

砂川市人材育成基本方針

平成21年2月策定

令和4年3月改定

砂川市

I 人材育成基本方針策定の目的

(1) これまでの取組

砂川市は、平成21年2月に「これからの時代に求められる職員像を明らかにするとともに、職員一人一人が自覚して職員研修等に積極的に取り組み、能力の向上に努め、組織としてもこれらを支援する職場環境づくりを推進していく」など職員の能力開発を効果的に進めるため、『砂川市職員人材育成基本方針』を策定し、職員の人材育成の指針として、これから取り組むべき方策と方向性を明らかにしました。

(2) 市職員を取り巻く現在の状況

平成21年2月の策定後には「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」や「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」が整備され、長時間労働の是正、ワーク・ライフ・バランスの推進などの働き方改革が社会全体の重要な課題となっており、市職員にも大きな変化が求められることになりました。

人口減少・少子高齢化と厳しい財政状況の中、急速な社会的変化とともに市民のライフスタイルや価値観も多様化しており、重視するものの傾向が変わるなど、新たな地域課題や市民ニーズに対する柔軟かつきめ細やかな対応が求められています。

また、政府の推進するDX（デジタル・トランスフォーメーション）や感染症への対策など地方自治体への新たな役割が重要とされ、時代の要請に伴い、限られた職員定数の中、職員に求められる能力は、今後ますます多岐に渡るものになります。

(3) 改定のポイント

このように市職員を取り巻く状況は、策定した13年前と大きく変わってきていることから、より柔軟で多様な働き方を目指していくために基本方針の改定を行うことにしました。

今回の改定では、毎年度改定を行っている「職員研修計画」や「人事評価制度」をより意識づけさせながら、基本的な考え方についても基本方針に示すことになりました。

砂川市はこれからも、一人一人の職員が自らの持てる力を最大限に発揮し、まちへの誇りと愛着を育み「ずっと住み続けたい」、「帰ってきたい」と思えるような『まち』としてさらに発展できるよう、より実効性の高い人材育成を推進していきます。

Ⅱ 求められる職員像

職員は、市民全体の奉仕者であることを自覚し、市民福祉の向上と公共の利益のために、自らの資質を高め、能力を最大限に発揮し、時代の変化に柔軟に対応していくことが求められることから、育成すべき職員像を次のとおり定めます。

1 市民に信頼され、自立的に行動する職員

時代の変化を注視しながら、自らの責任において高度化・多様化する市民ニーズを的確に捉え、透明で公正な質の高い行政サービスを効率的に推進していく必要があります。

こうした状況の中、市民と協働でまちづくりを進めていくためには、市民に公正・公平・誠実に対応し、信頼される職員となることが望まれます。

また、市民に理解される政策を実施するためには、職員は自ら積極的に市民活動に参加し、常に市民の視点に立って行政需要の把握に努めることが不可欠となっています。加えて、自らの責任において判断し、対応しなければならず、職員一人一人にも、自ら考え、判断し行動することが求められています。

2 職員としての使命感を持ち、職務を遂行する職員

市民の満足度を向上させるためには、市民に十分な情報公開・情報提供や説明責任を果たすとともに、高い倫理観と人間性豊かな行政運営が必要となります。

また、市民が「ずっと住み続けたい」、「帰ってきたい」と思えるようなまちづくりを進めていくには、職員一人一人が市職員としての誇りと使命感を持ち、職務に遂行していかなければなりません。

3 行政環境の変化に柔軟かつ的確に対応する職員

人口減少・少子高齢化や感染症対策など急激な変化によって、地方行政を取り巻く環境が著しく移り変わる中で、今後、行政が直面する諸課題の解決策を自ら創造し、砂川市の特色を生かした施策の展開が期待されます。

そのため、新たな課題に対し、既成の考え方にとらわれず、柔軟かつ的確に対応し行動する職員が求められています。

4 政策形成能力と職務に対する専門知識を持つ職員

複雑化・高度化する社会では個性と想像をもって、地域の特色を生かした施策を展開しながらも、自信と誇りをもって業務を遂行しなければなりません。市民のニーズに応えていくためには、状況を常に把握したうえで様々な課題を発見し、情報を的確に分析して総合的かつ効果的な政策を立案するとともに、専門知識を駆使して実務を的確に処理する職員が必要とされています。

Ⅲ 求められる能力

職員に求められる能力は、担当や職責より異なりますが、これからの時代に的確に対応するため、特に向上させなければならない能力及び職責に求められる役割について次のとおり定めます。

1 職員に求められる能力

(1) 政策形成能力

地方行政を取り巻く環境が著しく移り変わる中、地方自治体には自己決定・自己責任を原則とした自治体運営を求められることから、独自の政策を展開していかなければなりません。

そのためには、職員一人一人が、多種多様な大量の情報の中からの情報活用能力の向上と問題発見能力、合意形成能力を身に付け、政策を立案し、他の政策との調整・整合性を図っていかねばなりません。

(2) 政策法務能力

地方分権により地域の独自性を生かした政策を実現していくための条例制定が可能になっていることから、従来の法律解釈などの法令処理能力のみならず、政策を実現させるための政策法務能力の向上が求められています。

(3) 専門実務能力

市民ニーズが高度化・多様化し、職員に求められる知識や技能がより高度専門化してきていることから、職員は行政のプロであることを自覚し、業務を迅速かつ適正に遂行できる専門実務能力の向上を図っていかねばなりません。

(4) 対人関係能力

自己決定・自己責任において政策を展開していくためには、市民の理解と協力が必要不可欠であることから、組織内のコミュニケーションを円滑にし、他者と協調して職務を遂行する能力の向上と市民との信頼関係を構築するコミュニケーション能力が必要となります。

2 職責に求められる役割

経営層 市政全般を総合的、中長期的に俯瞰し、経営的視点で部門の政策を決定

(1) 部長職

組織統括	市長の方針を受け、部の基本方針を明示するとともに、目標を設定し達成に向け部を統率する
政策決定	部の政策(事業廃止・統合・新規事業)についての的確かつ迅速に意思決定を行う
組織間連携	経営層として全庁的な視点を持ち、行き過ぎたセクショナリズムを打破し、部を越えた庁内の連携を推進する
人材育成	部の人材育成の方針と人事管理の枠組みを決定する

管理職・監督者 組織目標を明示し、部下の能力を引き出して組織で成果を出す

(2) 課長職

組織統括	所属の組織目標を設定し、達成に向けて所属を統率する
組織間連携	担当部署の責任者として組織内外との連絡・調整・折衝を行う
意思決定	担当部署の責任者として、所属の業務内容や進捗状況等を的確に把握し、迅速かつ合理的な意思決定や目的を踏まえ業務の取捨選択を行う
人材育成	部下の能力適性を的確に把握した上で、業務の割り当てや人事評価等を通じて計画的な育成に取り組む

(3) 課長補佐職

組織統括	所属の方針や担当業務の目標設定に参画し、目標達成に向けて課内を統率するとともに、課長職の代行ができる
業務管理	担当業務の企画・実施及び進行管理をするとともに、困難な問題の改善・改革に必要な組織内外の調整を行う
意思決定	所管事項についての的確で臨機応変かつ迅速な意思決定を行う

人材育成 | 部下の能力適性を的確に把握した上で、日常業務の量や質の調整を通じて計画的に指導育成を行う

(4) 係長職

リーダーシップ	係の責任者として成果を最大化するための組織運営を行うとともに、課長補佐職のサポートや代行、課長のサポートができる
業務遂行	係担当業務の目標達成に向けた施策の立案・実施及び他の係や関連業務との調整を行う
業務改善	係（担当）業務の問題の本質を見抜き、係内の資源を調整して改善改革に取り組むとともに、必要に応じてルールを変更・新設する
人材育成	リーダーとして、職員同士が相談しやすい職場づくりに取り組むとともに、後輩職員の指導育成やサポートを行う

一般職 | 目標達成のために能力を発揮し、組織の一員として他メンバーと協力する

(5) 主任職

業務遂行	難易度の高い業務の目標達成に向けた施策の立案・実施及び必要に応じて係長職のサポートや代行ができる
業務改善	先進事例等の情報収集を行うとともに担当業務の問題の本質を見抜き、率先して改善にチャレンジする
人材育成	自身のキャリアの軸となるスキルを持ち、後輩職員の業務遂行状況等に気を配りながら、後輩や同僚職員へ指導育成やサポートを行う

(6) 係員

業務遂行	担当業務の目標達成に向けて、担当業務を正確かつ円滑に遂行する
業務改善	担当業務を振り返り、成功した点や改善点を発見して次の業務に生かす
人材育成	自身のキャリア目標を持ち、後輩職員の指導育成及びサポートを行う

IV 人材育成の具体的な取り組み

人材育成を効果的に推進していくためには、職員一人一人が人材育成の重要性を認識し、各種研修への積極的な参加に心掛ける必要があります。

また、組織としては、それらを支援するための職場風土づくり、職員の能力の育成・活用を図るための人事管理の改善や時代のニーズに合った研修の企画など、組織全体で取り組む必要があることから、次のように具体的な方策を定めます。

1 職員研修

(1) 職場内研修 (OJT)

職場内研修は、管理監督者や先輩が部下に対し日ごろの業務を通じて必要な知識やスキルをはじめ問題解決能力や業務に望む姿勢などを養成します。また、経験年数及び職階に応じて必要とされる意識や考え方、ノウハウを学んでいきます。職場内研修による人材育成の充実により、仕事を変え、人をつくり、政策を創造し、そして最終的には自治体改革に繋げていくことを目的とします。

砂川市職員研修規程に基づく職員研修計画を単年度ごとに策定し、職場内研修を実施します。

(2) 職場外研修

職務上必要な専門的知識や技術等を習得させるとともに、政策形成能力、柔軟に対応できる創造性、問題解決能力の向上を図ることに重点におき、砂川市職員研修規程に基づく職員研修計画を単年度ごとに策定し、職場外研修を実施します。また、市民に対する情報提供にとどまらず、職員自身の説明能力の向上と業務内容の熟知、市民ニーズを把握し市民の視点に立った政策の立案能力向上を目的とした「砂川まちづくり出前講座」や「協働によるまちづくりに向けた職場外研修」などを継続して実施します。

(3) 自己啓発

組織の中で、職員一人一人が自己啓発意欲を持って取り組むことは人材育成の基本です。自分の立場や役割、職務内容が多様化することに伴い、必要とされる能力の身に着け方などを自ら判断しなければなりません。e-ラーニング(インターネットを活用しての学習)を活用しての情報セキュリティや専門的な知識など組織的に自己啓発を支援する職場環境づくりを進めます。

2 人事管理

(1) 人材確保

採用試験については、「知識重視の採用」から「人物・適正重視の採用」へ見直しを行い実施しています。将来の自治体運営の担い手を確保する職員採用において、特に専門職の確保が年々厳しさを増していることから、職員採用試験の手法はもとより、対象者に選ばれる組織となるために情報発信を行うなど、人口減

少社会においても必要な人材を確保し続けられる方法について検討し、実施していきます。

(2) 人事評価

人事評価制度は、平成28年4月から導入しており、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を公正に把握することで、職員の主体的な職務の遂行及びより高い能力を持った人材の育成を行うとともに、能力・実績に基づく人事管理を行うことにより、組織全体の士気高揚を促し、公務能率の向上につなげ、最終的には市民サービス向上の土台をつくることを目的としているものです。人事評価を通じて、上司との面談により、自らを振り返り、課題の明確化、意識の向上及び自己の成長につなげる人材育成、職場内の課題の明確化を促します。さらに、上司・部下で認識を共有し、コミュニケーションの仕組みとしても活用していきます。

(3) 職員提案制度

公共の利益増大と公務能率の向上を図るため既に制度化されていますが、今後においても職員より積極的な改善意見の提案を求め、参加意欲の高揚を図ります。

3 職場環境の整備

(1) コミュニケーションの活性化

組織や職場の体質・雰囲気は、職員の学習意欲に大きな影響を及ぼします。

管理・監督者は、所属部署の業務の進捗状況を常に把握し、個人に掛かる負担軽減と業務を図る上で必要な職場環境整備を職務の一つとして認識することが必要なことから、課・係内会議の定例化を推進し、職場における学習風土の醸成を図ります。

(2) 健康管理体制の充実

職員が能力を最大限に発揮するためには、心身の健康が保たれていることが必要不可欠であることから、総合健診・定期健診による疾病の早期発見、早期治療及びストレスチェックによるメンタルヘルス面への対策を図ります。また、職員衛生委員会や職場に配置している衛生委員を活用して、身体や精神面での健康等に関する事項について話し合いを行い、各種休暇の取得日数の増加に向けた取り組みを進め、ワーク・ライフ・バランスの充実を図ります。

V 人材育成の推進体制の整備

人材育成を効果的に推進していくためには、具体的な取り組みとして掲げた職員研修の充実、人事管理制度の構築、職場環境の整備を図るとともに、全職員が意欲を持って取り組むことが重要です。

また、管理・監督者自身が人材育成を担っているという自覚と部下に対する適切な指導、さらには人材育成を支える体制の整備が重要となります。

1 職員の役割

人材育成の基本は、職員一人一人が人材育成の重要性を認識し、主体性を持った意欲と向上心がなければ有能な職員の育成は望めません。

組織の中で、一人の職員が意欲的に取り組むことにより、他の職員を刺激して組織全体の意識が高まり、相互啓発的な雰囲気醸成することで組織内の学習風土づくりの役割を担うことになります。

2 管理・監督者の役割

管理・監督者は、所属職員の職務遂行を直接指導する立場から、あらゆる機会を捉えて的確に指導・助言を行うことが必要です。

自らの行動が職員の意欲や職場の雰囲気に大きく左右することを十分に認識するとともに、部下に大きな影響を与える存在であることを自覚し、組織における人材育成担当者としての役割を果たさなければなりません。

3 組織の役割

人材育成を効果的に推進していくためには、組織の果たす役割が非常に重要であり、長期的な視点から系統だった職員の育成を行うための総合的な施策を展開していくことが重要です。

時代のニーズに即した研修の充実や職場環境の整備を進めるとともに、人材育成の観点から人事管理制度を構築し、適切に運用していくことが必要となってきます。