

上富良野町 人材育成基本方針

平成14年10月 1 日策定

平成28年11月 1 日改定

令和 7 年12月 1 日改定

上富良野町

目 次

I 人材育成基本方針改定の背景と目的

II 人材育成の方向

- 1 求められる職員像
- 2 求められる意識改革
- 3 求められる能力
 - (1) 基本的な能力
 - (2) 業務遂行に必要な能力
 - (3) 時代の変化に必要とされる能力

III 人材育成の方策

- 1 能力開発
 - (1) 自己啓発
 - (2) 職場内研修
 - (3) 職場外研修
 - (4) 兼業（地域活動）
- 2 職場環境
 - (1) 職場内マネジメントの推進
 - (2) 仕事と家庭の調和（ワーク・ライフ・バランス）の推進
 - (3) 安全衛生管理体制の充実
 - (4) ハラスメント対策
- 3 人事管理
 - (1) 人材確保
 - (2) 人事配置
 - (3) 人事評価制度の確立

IV 人材育成の推進体制

- 1 職員の役割
- 2 管理監督者の役割
- 3 組織の役割

I 人材育成基本方針改定の背景と目的

町では、平成14年10月に「地域の将来像や行政のあり方などを踏まえながら、これからの時代に求められる職員像を明らかにする」ため、『上富良野町人材育成基本方針』を策定し、人材育成に取り組んできました。

しかし、平成28年11月の前回改定から9年が経過し、この間、少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症、公共インフラの老朽化などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等により地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化しており、その中で、職員には創意工夫をこらしての政策形成や豊かで柔軟な発想が求められています。また、定年延長、再任用職員、会計年度任用職員などの任用形態が多様化する中で、限られた人員で効率的な行政運営を行い、組織力低下を防ぐためには、事務事業の改善とともに、人材育成や人材確保、さらには、働き手側の価値観の変化とも相まって、職員の能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりがやりがい・成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりを積極的に推進していきます。

職員一人ひとりに求められる能力や責任はより大きくなってきており、これまで以上に自ら考え解決することを心がける意識改革と多種多様な課題に対応するために必要な意欲と能力を持った人材の育成が必要となっていることから、時代や環境の変化に適切・迅速、かつ、柔軟に対応できる人材育成をより一層推進していかなければなりません。

以上のことを踏まえ、新たな時代の変化や住民ニーズに的確に対応し、より現状の課題に対応できるよう、人材育成基本方針を改定することといたしました。

なお、改定に当たっては、これまでの基本的な理念は継承しながら、人材育成の方向や方策を明確にし、更に充実させることで、職員一人ひとりの能力を最大限に発揮することを目指します。

Ⅱ 人材育成の方向

1 求められる職員像

これからの時代に求められる職員像は、これまでの基本方針を引き継ぐものの、時代の変化や住民ニーズに的確に対応するため、定期的な見直しや柔軟なアップデートを図り、求められる職員像をより明確にし、職員へのさらなる浸透を図ります。

■町民が主役であるとの認識を持ち、協働のまちづくりを進める職員

職員は、地域の一員である自覚を持ち、地域全体の状況を視野に入れながら、町民の立場に立ってものを考え、情報を町民と共有し、協働して政策形成を進めるなど、町民がまちづくりの主役であるとの意識をもって行動することが求められます。

■高い使命感を持ち、町民から信頼される職員

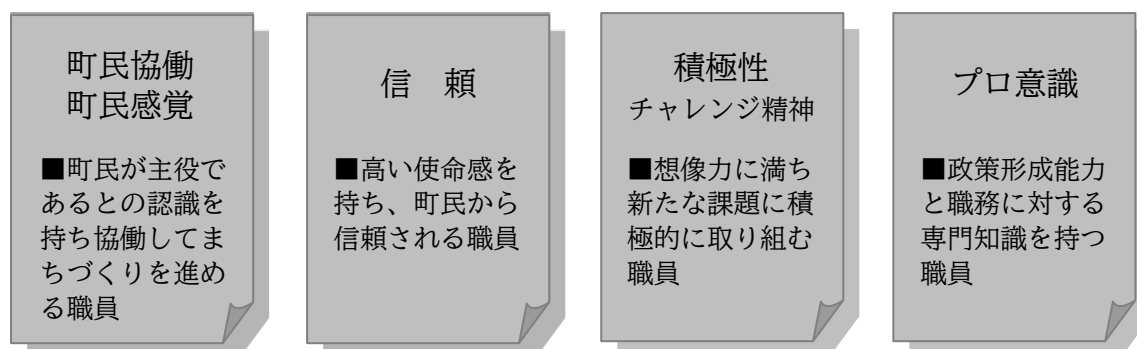
町民と協働でまちづくりを進めるためには、町民に公平・公正・誠実に対応し、町民から信頼される職員として、日頃から自己研鑽・情報収集に努め、町民のために知識・情報を活用し貢献したいという使命感を持つことが望まれます。

■想像力に満ち新たな課題に積極的に取り組む職員

複雑化・高度化する社会では、個性と創造が発揮され、地域の特色を活かした施策の展開が期待されます。既成の考え方にとらわれない柔軟な発想を持ち、積極性に満ちた行動により、新しい提案や改革・改善に取り組むことが大切であり、町民に対して責任をもって説明することができる職員が求められます。

■政策形成能力と職務に対する専門知識を持つ職員

地域の状況を常に把握したうえで、様々な課題の解決方法を見いだすため、情報を的確に分析して総合的かつ効果的な施策を立案し、専門知識を駆使して実務を的確に処理する職員が求められます。



2 求められる意識改革

町政を取り巻く環境が大きく変化する中、上富良野町が将来にわたって持続可能であるためには、時代の変化を的確にとらえ、地域の特性や特色を活かした行政を展開しなければなりません。そのためには、職員一人ひとりが豊かな発想を持ち、前例に執着することなく、時勢に応じて自ら考え、チャレンジ精神を持って業務に取り組む姿勢が求められます。

一方、職員一人がどんなに頑張っても、組織全体で取り組むことをしなければ、空回りになりかねず、成果につなげることはできません。職員一人ひとりの自律性を促すとともに、組織が一丸となって意識改革に取り組むことで、成果につながるものと考えます。

■町民との協働意識

まちづくりは、様々な主体がそれぞれの役割を担いつつ、お互いに連携・協力していくことがなご一層求められています。町民や活動団体が自主的なまちづくりを行うことができるよう、パートナーとしての自覚を持ち、かつ、町民と同じ目線に立ち、コミュニケーションを深めるとともに、情報の共有化に努めながら地域の課題をともに考え、連携してまちづくりに取り組む協働の意識を常に持ち続けることが重要です。

■上富良野町への郷土愛

町の成り立ちや文化・伝統等を深く理解し、先人たちが築いた上富良野町に誇りと愛着を持ち、後世に引き継ぐための意識を醸成します。

■マネジメント意識

限られた時間と行財政資源の中で、多様化する行政ニーズに対応できるよう、日々の業務の中で常に改善意識をもつとともに、経営的感觉をもって、事業の費用対効果の検証や優先順位を見極め、効果的でスピード感のある業務を推進する意識が必要です。

■チームワーク意識

組織の一員として、上司や他の同僚職員と協力し、目標達成に向けて職務を遂行する意識が大切です。

■成長するための自己啓発・自己研鑽意識

職員一人ひとりが組織の中で果たすべき役割を意識しながら、自らの意思で知識や技能の向上に取り組んでいこうとする意識や意欲の醸成が重要です。

3 求められる能力

(1) 基本的な能力

- ◆自己管理能力 … 自らを厳しく律し、自己をコントロールする能力
- ◆コミュニケーション能力・協調性 … 円滑な人間関係を構築し、組織内及び対外的な場面で的確に意思疎通を図る能力
- ◆状況判断能力 … 状況を迅速かつ的確に把握し、適切な対応をする能力
- ◆倫理観・規律性 … 地方公務員として倫理観を持ち、社会人としての規律や職場のルールを守る能力
- ◆責任感 … 担当職務について、途中で投げ出すことなく、最後までやり遂げる能力
- ◆積極性 … 担当職務に対し、問題意識を持って前向きに取り組む能力

(2) 業務遂行に必要な能力

- ◆仕事に対する知識・技術 … 業務遂行に必要な専門的な知識や技術の習得と活用を可能とする能力
- ◆対人能力 … 他の職員や町民に対し、折衝・交渉・調整・説得する能力
- ◆課題発見・解決能力 … 環境の変化や町民のニーズを明らかにし、解決策や改善策を考え、実行する能力
- ◆指導育成能力 … 組織（部門）の中心的な役割を果たす職員として、個々の職員の能力や適性を見極め、その果たすべき役割を伝え、コーチングやフィードバック、ティーチングといった必要な支援等を行う能力

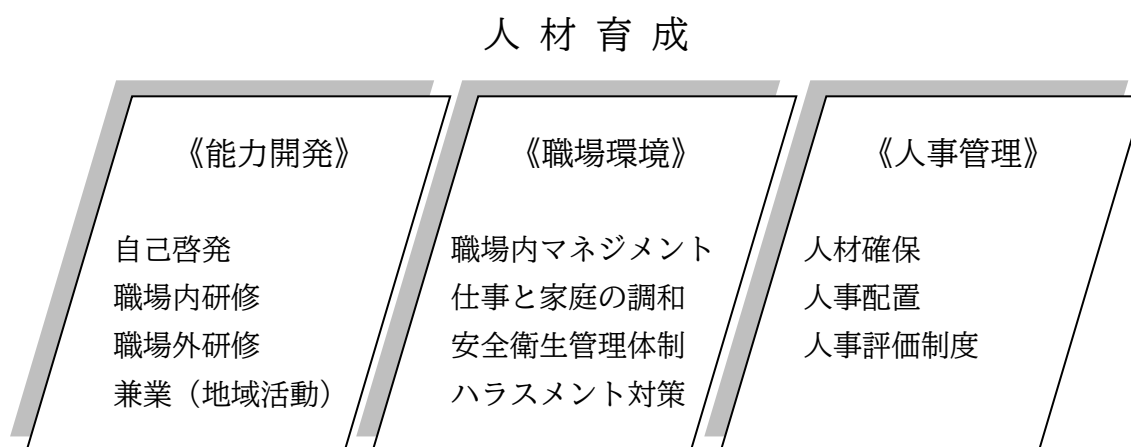
(3) 時代の変化に必要とされる能力

- ◆政策形成能力 … 行政課題や町民のニーズを的確に把握し、課題解決のための有効な方策を企画立案し、実行する能力
- ◆政策法務能力 … 行政課題に対する対応策について、法律的な視点からとらえていく法制執務に関する能力
- ◆情報化対応能力 … 情報システムやデジタル技術に関する知識と、それらを業務に適切に活用する能力
- ◆データ利活用能力 … データの収集・分析に基づき、政策課題の発見や意思決定を行い、行政サービスや業務プロセスの変革（BPR）を推進する能力
- ◆危機管理能力 … 災害等の非常時やトラブルに備えた体制を構築し、リスクを最小限度に抑えるよう迅速かつ適切に対応することや不測の事態に対して適切に対応する能力、並びに災害やパンデミック発生時においても、町民サービスを維持するために、業務の優先順位付けと代替手段を常に意識する能力

Ⅲ 人材育成の方策

求められる職員像を具現化するためには、人材育成に関する体系的な取り組みを行うことが必要になります。

これらの取り組みには、各種研修や自己啓発を通じた「能力開発」、人を育てるための「職場環境」、職員のやる気を高め、その能力を最大限に発揮できる「人事管理」の3つの要素が重要であり、これらを関連付けて進めていくことで、より効果的な人材育成が図られるものと考えます。



1 能力開発

(1) 自己啓発

人材育成の基本は自己啓発であり、職員一人ひとりが自分に必要な知識や能力を認識し、能力開発・向上のために主体的に取り組むことが重要です。そのためには、組織的な支援も必要であり、職員が自己啓発の必要性を自覚するきっかけや刺激を与え、職場の上司や同僚が組織的にサポートをしていく職場環境づくりを進める必要があります。

また、職員が積極的に地域に出向き、地域の課題を町民とともに考え、まちづくりを進めていくという意識や姿勢を持ち行動することが必要です。

(2) 職場内研修

職場内研修は、所属長等が職員に対し、職務を遂行するために必要な一般的な知識・技能・服務態度を向上させるため、日常の職務を通し、又は機会を設けて計画的に行う研修を指します。

職員が成長する機会の多くは、職場において職務を通じ、上司や先輩から学ぶ中にあります。職員個人の特性に応じたきめ細やかな個別指導が可能であることから、職場内研修が有効かつ効果的な研修となるよう推進します。

また、新規採用職員研修をはじめとする町の企画研修を実施することにより、各種研修の対象職員が必要な知識・技能の向上を図ります。

(3) 職場外研修

職場外研修は、北海道市町村職員研修センターをはじめ、各種研修機関等で実施している研修等、職場を離れて行われる研修です。

職場外研修は、一定期間職場から離れる研修のため、集中的に行うことができるほか、他の自治体の職員との交流や民間の外部講師など、さまざまな人々と交流し、相互に啓発し合う機会としても重要であり、受講により意識の高揚を図ることができるなどの効果が期待できます。また、新しい知識の習得はもとより、職務に必要な能力を体系的に習得するために重要な役割を果たしています。

また、時代の変化に合わせ、オンライン研修の活用等、最も効果的な研修方法を選択することができるよう環境を整備します。

(4) 兼業（地域活動）

兼業（地域活動）は、自らの知識・技術を活かして、農業支援や児童・生徒へのスポーツ指導、地域イベントへの参加等を行うことにより、地域の人材不足の解消に貢献するとともに、町民と積極的に関わることにより、地域の課題発見やコミュニティ能力を向上するきっかけにもなるなど、本業優先することを前提とし、職員の健康や安全にも十分配慮した上で、新たな能力開発の手法として活用を推進します。

2 職場環境

人材育成を進めるためには、職員研修や人事管理の充実だけでなく、人材育成の現場である「職場環境の熟成」が必要不可欠です。

職場や組織の体質や雰囲気は、職員の意欲に大きな影響を及ぼすことから、職場でのコミュニケーションを通じた風通しのよい職場の雰囲気と職場環境を作り上げていくことが大切です。

(1) 職場内マネジメントの推進

職員の育成や意欲の向上を図るため、職場のリーダーである管理職は、その役割を十分に認識し、人事評価における職員面談、または日々職員とコミュニケーションを図る中で、職員の人材育成等に積極的に関わっていくことが重要です。

また、管理職は、所属の職員が役職に応じた職責を果たすことができるよう、部下への適切な指示を行うことや所属職員間（先輩から後輩へ等）の指導体制に必要な応じて支援するなど、マネジメント能力が必要です。

(2) 仕事と家庭の調和（ワーク・ライフ・バランス）の推進

家庭や地域生活等に関する時間を充実させることにより、仕事へのやりがいや充実感を高め、健康でより豊かな生活ができるように仕事と家庭の調和（ワーク・ライフ・バランス）を図ることが必要です。

職員一人ひとりが心身の健康を保ちながら、仕事への高い意欲をもって、その能力を十分に発揮できるよう、職場全体で仕事と家庭の調和を支援し、働きやすい職場環境づくりを図ります。特に、職員が仕事と育児・介護との両立を可能にするよう国の制度に基づき、職場環境の整備を行います。

(3) 安全衛生管理体制の充実

職員が健康上の問題を抱え、職務に支障をきたす事態となった場合、職員本人はもちろんのこと、組織にとっても大きな損失を生むことになり、また周囲の職員に与える影響は極めて大きいものがあります。

明るく活力ある職場となるためには、職員の心身両面にわたる健康対策が必要ですが、業務の複雑化・高度化に伴うストレスにより、精神の病気による長期療養となる事例も増えており、メンタルヘルスの重要性は高まっています。ストレスチェック制度による一次予防やセルフケアのほか、職員が安心して相談できる

体制を図るとともに、定期健康診断、健康相談をはじめ、メンタルヘルス研修など、職員の健康管理体制の充実を図ります。

また、職場内外での業務にあたり、事故等が発生しないよう、各法令に基づき安全管理を徹底します。

(4) ハラスメント対策

近年、深刻化している職場のハラスメントについて、苦情相談窓口を設置したことから、ハラスメントに起因する問題が生じた場合は、適切に対応し、職場におけるハラスメントを防止及び排除します。

また、職場のハラスメントと同様に問題となっているカスタマーハラスメントに対しても、法整備に係る事例等の研究を重ね、毅然とした対応方針を確立し、必要な対策を講じるよう検討を進めます。

3 人事管理

組織の活性化を図り、町民ニーズの多様化や地域主権の確立を目指した取り組みに対応するためには、職員一人ひとりの能力を最大限に活用することが求められます。

職員一人ひとりのやる気を引き出し、能力を高めるとともに、その努力に応えるため、公正で透明性があり信頼できる体制を整備し、適切に運用していかなければなりません。職員の能力や適性を的確に評価できる仕組みとして、人事評価制度も人材育成のツールの一つではありますが、今後はさらに制度の醸成が必要と考えています。

(1) 人材確保

多様化する町民ニーズに対応するための基礎的・専門的能力に加え、幅広い視野を持ち、時代の対応に柔軟に対応できる意欲のある人材を確保します。

① 人物・適性重視の採用試験の実施

職員の採用に当たっては、公務に対する意欲や熱意を重視するとともに、協調性や自己向上心及びサービス意識を持った優れた職員の採用に努めるため、面接重視の採用試験を実施します。

また、優秀な人材を確保するためには、より多くの受検者を確保する必要があることから、インターネットや広報誌を活用し、募集内容や採用状況などの情報を提供するように努めます。

② 障がい者を対象とした採用試験の実施

障がい者の雇用機会拡大を図るとともに、ノーマライゼーションの考え方を職場から広めるため、採用試験の実施に当たっては、障がい者雇用率の推移を見極めながら、採用試験を実施していきます。

③ 定年延長制度の活用や再任用職員、会計年度任用職員の採用

多くの定年退職者により、経験による知識・技術の低下が懸念されます。長年培ってきた知識・技術は貴重な財産であり、その有効活用をすることが必要となることから、定年延長制度や再任用制度の適正な運用を図ります。

また、政策実現に向けた組織力の強化を図るため、必要に応じて地域おこし協力隊員等の会計年度任用職員を適切に雇用していきます。

(2) 人事配置

限られた人員で、町民の満足度の高い行政サービスを提供していくためには、職員一人ひとりが自己の能力を最大限発揮することが重要となります。

職員の能力や適性、意欲などを活かした人事配置を実施し、職員の能力開発や能力活用に努めるとともに、異動希望制度の的確な運用を図ります。

① ジョブローテーションの推進

人材育成の観点から、採用後の一定期間（10～15年）に定期的な人事異動を行い、異なる複数の部門を経験させ、幅広い職務経験と知識を持つバランスの取れた職員を育成するとともに、その能力と適性を見極めるためのジョブローテーションの実施を検討していきます。

② 女性職員の登用の拡大

男女共同参画社会の推進や人材の活用を図るためには、性別を問わず意欲と能力のある人材の確保・育成が重要となります。

女性職員が能力を十分に発揮できるよう職域や業務の拡大、研修への参加機会の拡大を図り、女性職員の多様な分野への積極的な登用に努めます。女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画に数値目標を定めており、その達成に向けて推進します。

③ 希望降任制度の運用

健康上の理由や家族の介護等家庭の事情により現在の管理職としての職責を十分に果たせない場合などは、その職にとどめておくことは、職場運営に支障が生じることになります。円滑な職場運営を図るため制度を適切に運用していきます。

④ 人材交流制度の活用

国や北海道の人材交流制度を活用し、職員派遣を行うことにより、当該職員の能力開発とともに、必要に応じて国や北海道からの職員派遣を要望し、情報連携及び関係強化し、加速度的にまちづくりを推進していきます。

⑤ 職員の主体的なキャリア形成への支援

人事異動申告制度を活用し、若年層職員や昇任に消極的な職員等に対して、自らのキャリアについて考える機会を提供し、仕事へのモチベーションや昇任意欲等を高めていきます。

(3) 人事評価制度の確立

人事評価における能力評価の実施に当たっては、求められる職員像と連動させた評価を行うほか、業績評価の目標設定に当たっては、組織としての理念・目標と個々の職員の業務目標との関係性を明確化し、業務の意味や価値及び重要性を理解させることにより、職員の主体性や意欲を引き出し、職員個人の成長につなげる。その際、意欲の向上や人材の定着に資することも期待できることから、人事評価結果を職員の昇任等や処遇に適切に反映させます。

また、人事評価結果の開示に当たっては、面談等において組織への貢献度、当該職員の強み・弱み等を職員本人に適切にフィードバックすることにより、職員個人の成長や能力開発を促すとともに、職員のやりがいやエンゲージメントの向上等につなげるようにすること。併せて、職員へのフィードバックのやり方や評価結果に対する不満への対応方法など、評価者を対象としたフィードバックの方法の研修を充実していきます。

IV 人材育成の推進体制

1 職員の役割

人材育成の基本は、職員一人ひとりが主体的・積極的に自己啓発に取り組むことであり、組織や上司からの働きかけを待つ「受け身」の姿勢では組織の発展は望めません。

公務員としての職務を遂行するうえで、自らの意欲を高め、能力の開発に努力していくことは、他の職員の向上心を刺激し、職場全体の意識が高まることが期待されます。自己啓発を行っていくことは、職員個人の能力向上にとどまらず、組織の学習環境づくりの役割も担うことになります。

2 管理監督者の役割

管理監督者は、職場における日常業務において、あらゆる機会を捉えながら、部下に対する的確に指導や助言をしていくことが必要です。

人材育成は、管理監督者の役割の中で、非常に大きなウエイトを占め、管理監督者はその要とも言えます。管理監督者の意識と行動が部下の意欲と職場の雰囲気大きく左右することから、その役割は非常に大きなものとなります。

業務への積極的な関心や問題意識もなく、自己啓発の意欲もない管理監督者のもとでは、部下の人材育成は望むことはできず、職員は自己啓発どころか勤務意欲を失いかねません。

管理監督者は、部下に大きな影響を与える存在であることを自覚し、自己研鑽に努め、自らの能力の開発と向上を図り、組織における人材育成担当者としての役割を果たす必要があります。

3 組織の役割

組織には、職員一人ひとりが意欲をもって自ら主体的に改善・改革に取り組む職場風土を醸成する役割とともに、人材育成を効果的に推進するため、長期的な視点により総合的な施策を展開するという非常に大きな役割があります。

町では、自己啓発の支援や職場内研修の推進など、職場における学習環境づくりを進めるとともに、効果的な人材育成を進めるための体制を整備・強化していきます。