

# 栗山町職員人材育成・確保基本方針

令和7年3月策定

北海道栗山町

# < 目 次 >

はじめに	1
<b>第1章 人材育成の方向</b>	
1 目指すべき職員像	2
2 取組姿勢	4
3 各職層に求められる役割や行動	5
4 必要とする能力	6
<b>第2章 人材育成のための取組</b>	
1 人材を育てる職場づくり	7
2 人材を伸ばす研修体制	9
3 人材を活かす人事管理	10
4 人材を支える健康管理	11
<b>第3章 人材確保のための取組</b>	
1 職員採用試験	12
2 多様な人材の採用	12
3 デジタル人材の採用	12
4 職場環境の整備	13
おわりに	14

はじめに

## 1 人材育成の必要性

栗山町は、平成27年5月に「栗山町職員人材育成基本方針」を策定しました。策定当時は、地域主権が進む中、地方自治体としての権限や政策形成の必要性が高まる一方で財政状況等の制約により事業の見直し、民間委託等の推進、定員縮減など、行財政の健全化を図らなければならないという時代環境にありました。

このような状況の中で「ふるさと栗山です。」を合言葉に、町民と行政が一体となって創り上げていくまちの将来像を「誰もが笑顔で、安心して暮らすまち」とし、職員一人ひとりが自ら考え解決することを常に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能力開発の向上など、地方分権の時代に活躍できる人材育成を積極的に行う役割を担ってきました。

一方で策定から約9年が経過し、少子高齢化の急速な進展による人口構造の変化や、社会経済情勢の変化、町民ニーズの複雑・高度化、さらには職員の価値観の変化など、本町を取り巻く環境は大きく変化しており、将来的に困難さを増すであろう行政課題に対応できる人材を育む環境のほか、外部人材の活用等も含めた多様な人材を確保できる仕組みの構築が一層重要になってきております。

こうしたなか、本町では、新しい時代の変化に迅速かつ的確に対応し、課題解決に取り組むことができる組織となるよう、この度、働く環境整備や人材育成・確保のあり方について改めて考え方を示すこととし、名称を「栗山町人材育成・確保基本方針」としました。

なお、改正にあたっては、職員一人ひとりが、常に目的意識と高い意欲を持って自らの能力開発に努めるとともに、職場は人材を育てる土壌となり、組織は自己啓発に取り組みやすい環境づくりと計画的な人材育成を進めていくというこれまでの基本的な考え方を踏襲しながら、新たに取り組むべき人材育成・確保について見直しを行いました。

## 第1章 人材育成の方向

### 1 目指すべき職員像

人材を育成するにあたっては、本町が置かれた状況を踏まえ、職員の自主性や多様性の発揮に留意しつつ、「目指すべき職員像」を明らかにし、体系的に取り組んでいくことが重要です。

キーワードは「コラボレーション」です。職員間の協同・共同を軸に業務を遂行するうえで、次の5つの職員像を掲げ、人材育成に取り組んでいきます。

#### 栗山を愛し、地域と共に活動する職員

- ・まちづくりは、役場と町民、企業、団体など多様な主体が連携して行われています。地域を見ることや地域の声を聞くために、積極的に地域活動に参画し、栗山の魅力を再認識し、仕事に活かすことのできる職員を目指していきます。

#### 高い倫理観と使命感を持ち、公平・公正・誠実に職務を行う職員

- ・公務員としての責任を自覚し、全体の奉仕者として公務に対する「誇り」を持ちながら公平・公正・誠実に職務を行い、町民からの信頼を獲得できる職員を目指していきます。

## 既成概念や固定概念にとらわれず、柔軟な考え方や発想力を持った職員

- ・ 町政を取り巻く環境は、常に変化し続けています。常に情報をアップデートし、既成概念や前例にとらわれない柔軟な発想や積極性に満ちた行動により、新たな政策課題に取り組む職員を目指していきます。

## 当事者意識を持ち、自ら活躍フィールドを広げることのできる職員

- ・ 目の前の課題だけではなく、幅広い視野と専門性をもって課題を見出し、その解決に向けて真摯に取り組む職員。また、自らの活躍フィールドを限定せず、様々な分野において自己を表現できる職員を目指していきます。

## 異なる個性を結集し、チームとして総合力を発揮できる職員

- ・ 直面する課題や新たな取り組みの推進に際して、職員間の年齢、性別、役職、専門分野等の垣根を越えて、目的や目標を共有し、周りを巻き込み支え合いながら、スピード感をもって成し遂げていくチームを目指していきます。

## 2 取組姿勢

### ● 責任感・使命感・倫理観

---

自らの職務について、その責任を転嫁したり回避することなく、最後まで責任をもって取り組む姿勢です。

また、公務員としての使命感及び倫理観を自覚して公正な職務遂行を心がけ、法令及び服務規律を遵守して社会や町民からの信頼を維持向上しようとする姿勢です。

### ● 経営意識

---

限られた財源の中で、環境変化、町民や地域のニーズ、効率性や有効性の観点から常に費用対効果を考え、最小の経費で最大の効果が発揮できるように行政運営を行う姿勢です。

お金や時間に対するコスト意識を持ち、事務のプロセスや事業そのもののあり方を含め、改革、改善及び工夫をすることが大切です。

### ● 町民目線・地域志向

---

町民と同じ目線に立って町民生活や地域が抱える様々なニーズや課題を敏感に捉え、町民の理解や満足を得られるような行政サービスを提供する姿勢です。

職員自ら地域の一員であると認識し、積極的に地域の人に溶け込んで、地域の人と一緒にまちづくりに取り組むことが大切です。

### ● 積極性

---

上司の指示をただ待っているのではなく、自ら進んで職務を遂行し、職務の質的向上・効率化に向けて意欲的に取り組むことや、新たな課題、困難な課題に対し、前例にとらわれず積極的に挑戦する姿勢です。

### ● 協調性

---

組織の施策及び事業を円滑に遂行するために所属職員がお互いに協力したり、職場の状況を把握し、他の職員の仕事に積極的に協力・支援する姿勢です。

### ● 自己啓発

---

自発的に職務に関係する高い専門知識・技術・技能を習得し、自らを成長させる姿勢です。

日ごろから書籍、インターネットなど多様な媒体を通して最新情報の収集、研修への積極的参加など、様々な機会を捉えて自己の能力向上を図ることが大切です。

### 3 職階層に求められる役割や行動

課 所 長 職	<p>＜課等の責任者として、町の経営に参画する＞</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 課等の責任者として町の政策方針を示し、その実現のため所属職員を的確に指揮統率して、課等の管理運営を行う</li> <li>2 経営者意識を持ち、町政全般に対する課題の解決に取り組む</li> <li>3 課等における施策等の遂行や課題の解決のため、組織内外の関係者と総合調整を行う</li> <li>4 組織全体のパフォーマンスを高めるため、所属職員的能力・適正等を把握し、適切な業務配分を行う</li> <li>5 所属職員への指導・育成を行う</li> </ol>
主 幹 ・ 参 与 職	<p>＜グループ業務の進行管理者として、所属職員を指揮・指導する＞</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 課等の組織目標に基づく施策を企画立案し、その進行管理を行い、また、必要に応じて重要施策等の実務を行う</li> <li>2 課所長を補佐し、所属職員を指揮・指導し、また、組織内外の関係者と折衝調整を行う</li> <li>3 職員的能力・意欲向上のための指導・育成を率先して行う</li> </ol>
主 査 職	<p>＜グループ業務の実務統括者として、計画的に業務を進める＞</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 グループを統括し、課等の方針に基づく業務目標を提示し、担当職員をフォローし、事務事業を円滑に遂行する</li> <li>2 自らの職務を自覚し、グループ員の最も身近な上司として模範となるよう職務を遂行する</li> <li>3 日常の職務遂行の中で、各担当職員的能力・意欲を把握し、その向上のための指導・育成を行う</li> </ol>
主 事 職	<p>＜グループ業務の担当者として、実務を進める＞</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 組織の一員として、担当職務を正確かつ迅速に遂行するとともに、状況に応じて他の職員への担当職務に率先して協力する</li> <li>2 業務に必要な基本的な知識及び技術を身につける</li> <li>3 同僚に対し、適切なフォローやアドバイスをする</li> </ol>

町職員は「**住民福祉の向上**」というひとつの**目的**のために集まったグループ（仲間）です。その中で**管理職**はそれぞれのセクションにおける**総括責任者**です。総括責任者は、模範と進むべき道筋やビジョンを示し、メンバーは、他のメンバーと協力しながら業務や課題解決にあたるとともに、それぞれの階層や役割に関わらず、総括責任者同様の責任感を持ちながら業務にあたる**ことが求められます**。

## 4 必要とする能力

### ● 管理能力

---

#### ア マネジメント能力

所属職員の適性、能力、環境変化や組織目標を的確に捉え、所属職員に対し進むべき方向を明確に示して目標と現状に対する認識を共有し、リーダーシップを発揮して、職員の力を最大限に発揮させる能力です。

#### イ 指導・育成能力

所属職員の能力・経験・適性・職務遂行状況を把握し、適切な指導・育成をすることで、職員の能力・意欲を向上させる能力です。

### ● 課題対応能力

---

#### ア 政策形成能力

社会環境の変化や直面する課題、行政ニーズを的確に捉え、発見した課題に対応しうる政策を具体化するため、的確に企画立案する能力です。

#### イ 意思決定能力

施策や事務事業の実施及び課題について、内容・状況・本質を的確に把握・分析し、その上で大局的な観点や明確な根拠及び判断基準に基づいて効果的で適切な対応策を判断し、決定する能力です。

### ● 対人関係能力

---

#### ア コミュニケーション・折衝能力

職場内では「ほうれんそう」（報告・連絡・相談）を積極的に行い、業務を円滑に遂行する能力、職場外では、関係者の主張を聴いて相手の意図を的確に把握するとともに、こちらの主張をわかりやすく説明して意図を十分に伝え、お互いに理解し納得する能力です。

#### イ 応対・接遇能力

窓口や電話等での応対に際し、相手に不安や不快感を与えず、節度ある態度を持って親切丁寧に応対する能力です。挨拶は対応・接遇の基本です。挨拶によって、最初にあった時の「印象」や「好感度」といった数値化できない感情が左右されます。また、町民が何を望んでいるのかを考え誠実に接することで、町民との信頼関係を築くことが重要です。

### ● 職務遂行能力

---

#### ア 知識・技術・技能

複雑化、高度化する町民ニーズに応え、職務遂行していく上で、職務に必要な知識・技術・技能を習得・活用する能力です。

#### イ 理解力

職務内容や指示・命令を適切に理解し、職務遂行にあたっての状況や課題について把握する能力です。

## 第2章 人材育成のための取組

地域や町民のための行政サービスを提供するために、職務に対する高い遂行意欲と能力を備えた職員に育成するための方策を、「職場」「研修」「人事管理」「健康管理」の観点で取り組んでいきます。

### 1 人材を育てる職場づくり

職場は、職員が職務を遂行する場であるとともに、職員が職務を通じて学習し、成長する人材育成の場でもあります。

職員の人材育成は、職員自らが能力開発に努力することはもちろん、普段から職員一人ひとりが職場の中で所属職員や同僚を指導・育成することに使命感を持ち、「人材を育てる職場づくり」を強く意識していくことが重要です。このような職場でこそ、職員は上司や同僚から学習し、成長するのです。

こうした「人材を育てる職場づくり」は次の6つのポイントに沿って行っていきます。

#### ● 総括責任者の意識改革

---

人材を育てる職場風土をつくっていくためには、職員の意識改革が必要ですが、中でも職場の責任者として、様々な課題解決の先頭に立つ総括責任者の役割は非常に重要です。

総括責任者は所属職員を育成・指導すべき責務を十分自覚し、職務上の課題に取り組む姿勢を身をもって示すなど職場の職員に良い影響を与えていくことが大切です。まずは総括責任者自らが意識改革を図り、所属職員の指導・育成の重要性を再認識することが求められます。

このため、研修を通じて所属職員の育成能力の強化や職場研修の重要性の再認識などを図るとともに、人事評価制度の中にも職場での人材育成を評価項目に位置付け、意識改革を図っていきます。

#### ● 組織目標の明確化・共有化

---

組織としての活力と創造性を生み出し、成果に結びつけるためには、組織としての方向性や求めるものが明確に示されており、しかもそれが個人と組織とで共有されていることが重要です。組織の大きな目標の中で、個人がそれに適合した行動を実践している状態でこそ、組織として望む成果が生み出されるのです。

このことを踏まえ、課内・グループ内において具体的な組織目標を掲げ、それを所属職員が共有するとともに、仕事に関する知識や情報についても共有化を図っていきます。

## ● コミュニケーションの活性化

---

仕事を的確・円滑に進めるとともに、よりよい職場環境、人間環境を築いていくためには、日頃からコミュニケーションを円滑に進め、職員間の信頼関係を高めることが欠かせません。

特に総括責任者は、所属職員に積極的な声掛けを行い、お互いの相互理解や信頼を築くことで、職場における研修や人材育成の風土づくりといった意欲的な職場の雰囲気作りに努めることが求められます。

また、課内やグループ内でのミーティングなどを定期的で開催して情報の共有化を図ることなどにより、仕事に対する意欲を高めると同時にコミュニケーションの活性化を図っていきます。

## ● OJTの強化

---

OJT：On the Job Trainingとは、職場の上司等が職場内で仕事をしながら、仕事に必要な知識・技術・技能・態度などを意図的・計画的・継続的に指導し、修得させることによって全体的な業務処理能力や力量を育成するものです。上司等が職務内容とその意義、職務遂行に必要なノウハウなどを示すことで、所属職員は、仕事に必要な知識や技能、取り組む姿勢などを吸収し、仕事の価値や達成感などを学びます。

また、組織のメンバーとして成長させることに意識的に取り組み、指導・育成を実施することで、所属職員の自発的な成長が図られます。

OJTを進めるにあたっては、職場を「学習する場」「人を育てる場」として捉え、取り組むことが必要であり、総括責任者自らの資質向上により、更なる強化を図っていきます。

## ● 業務マニュアルの作成

---

各職場には様々な職務があり、専門化・多様化しています。このため、担当者だけが知っていたり、口伝えや経験に依存する知識・技術やノウハウがあります。これらは、人に帰属していることが多いことから、目に見えるよう具現化することが必要であり、こうした知識・技術やノウハウについて、「業務マニュアル」としてまとめ、活用することが大切です。

業務の効率化の促進、担当者不在による事務の停滞の防止、業務手順の見直しが可能となることから、「業務マニュアル」を職場全体で共有・活用していきます。

## ● 地域活動への参画

---

職員が成長するには、社会人としての人間性を高め、町民との協働のまちづくりを進めていこうとする意識や姿勢を持つことが大切です。

行政の枠にとらわれない発想の転換等を促す契機にもなり得る、地域活動への参画を積極的に促していきます。

## 2 人材を伸ばす研修体制

職員が計画的・体系的にスキルアップできるよう、職階や職種、専門性等に応じた研修計画を立て、職務の遂行に必要な知識、技能及び教養の向上と職務を民主的かつ能率的に運営する公務員意識の高揚を図り、全体の奉仕者としてふさわしい職員を養成するプログラムを設定していきます。

職員研修は、「職場内研修」「職場外研修」「自己啓発研修」の3つの柱に区分して行います。

### ● 職場内研修

職場内研修は、コンプライアンスなどのテーマに沿った外部講師を招いた集合研修や、場所や時間を問わず受講ができるeラーニング研修がありますが、その他、日常的に行うことができるOJTのほか、法令や制度の改正、業務上の事例について職場内で調査研究やミーティングを実施すること、職員が他自治体や機関の研修に参加した場合に、その職員を中心とした勉強会などを行い、職場内で知識・技術を共有することも職場内研修です。

職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であるとともに、比較的成本がかからず、その効果が業務の質・量に直接反映されることから、人材育成において最も効果的な手法とされていることから、職場内研修を推し進めていきます。

### ● 職場外研修

職場外研修は、知識や技術を短時間で学ぶことができ、他の職場や他市町村など環境の異なる職員とともに受講することにより意識の高揚を図ることができるもので、人材育成において最も一般的な手法とされています。しかし、研修を受講する本人の自覚や意欲がなければ、研修の効果は期待できません。研修を受講する際には、受講する意味や目的を十分認識したうえで参加することが大切です。

空知町村会、北海道市町村職員研修センター、市町村アカデミー、自治大学校などの研修機関や他の公共団体等へ職員を派遣し、高度かつ専門的な知識及び技術の習得を推進し、併せて、他の公共団体等の職員との情報交換や人的ネットワークを構築できることから、職場外研修を実施していきます。

### ● 自己啓発研修

人材育成は本人自らの意思や主体性があるはじめて成し得るものであり、自己啓発は人材育成の基本です。このため、普段から職員一人ひとりが自己啓発の重要性を認識し、積極的に学ぶ職場環境を作っていくことが重要です。

通信教育、公開講座などの情報提供や職務に有効な資格取得の奨励、自主研究グループの育成支援などを行います。

こうした取組を通じて、職員が自己研鑽を積み重ね、互いに切磋琢磨していく職場環境を整備するために、自己啓発研修を積極的に推奨していきます。

### 3 人材を活かす人事管理

人材育成は、人事管理全体を通じてより効果的に図られるものです。

職員の士気を高め、意欲・能力を最大限に引き出し、それを組織の中で活かすため、人事管理と連携した人材育成は次の5つのポイントに沿って行います。

#### ● 適材適所の職員配置

職員の能力・適性・希望等を的確に把握するとともに、職員の所属年数、経験した業務内容等を総合的に勘案し、計画的かつ適材適所の職員配置に努めます。また、いわゆるゼネラリストとともに、本人の意向や適性を活かしてスペシャリストを育成する必要性と、そのための異動・配置のあり方も含めて検討し、実施していきます。

#### ● 人事評価制度

人事評価制度は、「公平性」「透明性」「納得性」の確保を基本原則とします。評価する内容や基準、評価者をオープンにして、職員が評価の仕方・され方に関して共通認識を持ち、また、評価結果を職員本人に開示することとし、職務遂行状況とその成果を職員自身にフィードバックして職務に対する振り返りを促すことで、今後の職務遂行に活かします。

評価者に対しては、職員の仕事を適切に把握し、より客観的で公平・公正な評価ができるように人事評価のための研修を実施し、精度の確保・向上を図っていきます。

#### ● ジョブ・ローテーション

人事異動は組織を活性化させるとともに、職員の能力開発という面で重要な役割を担っています。そのために、長期的な視点での人材育成や職員の適性把握を念頭に置き、特に若年層の職員においては、異なる部門の仕事を順に経験させるジョブ・ローテーションを実施していきます。

#### ● 職員の主体的なキャリア形成への支援

職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するため、ロールモデルの設定、キャリア相談体制の構築により、仕事へのモチベーションや昇任意欲等を高めるほか、職員が獲得した知識・技能を担当業務に活かすとともに、人事配置に反映させることで、組織力の向上を図っていきます。

#### ● 高齢期職員の活用

定年引上げに伴い、60歳以降も働く職員は増加していくことが見込まれる中、豊富な知識、技術、経験等を有する高齢期職員を最大限活用する必要があります。高齢期職員の配置にあたっては、職員間の円滑なコミュニケーションが図られるよう、職位、職種等を含めて、効果的な配置を行っていきます。

## 4 人材を支える健康管理

職員がその意欲と能力を十分に発揮していくためには、一人ひとりの職員が、心身共に健康でいきいきと仕事に取り組むことが大切です。職員の健康管理においては、近年増え続けているメンタルヘルス上の問題を抱える職員への支援や、長期休業した職員の職場復帰支援、長時間労働した職員の疲労蓄積対策等が重要となっています。

こうした「人材を支える健康管理」は次の4つのポイントに沿って行います。

### ● メンタルヘルス対策

---

メンタルヘルス対策では、職員一人ひとりがストレスに上手に対処できるようになるとともに、管理職をはじめとして職場全体でメンタルヘルスについて十分配慮することが大切です。職員がメンタルヘルスに関する正しい知識を持ち、ストレスへの対処能力を向上させることを目的とした研修の充実を図ります。

併せて、職員本人と所属長、職場職員、人事担当部署、産業医、主治医、家族が協力・連携し、メンタルヘルスケアに積極的に取り組んでいきます。

### ● 職場復帰支援

---

メンタルヘルスの不調により長期に休業した職員が円滑に職場に復帰できるよう、「職場復帰準備訓練」の実施により、職員の職場復帰の支援・促進を充実させていきます。

また、復帰後の職員の状況について、職場との連絡を通じて的確に把握し、職場復帰を支援していきます。

### ● 長時間勤務対策

---

長時間勤務による疲労の蓄積がもたらす脳血管疾患や心臓疾患、メンタルヘルス不全等の健康障害を防止するため、産業医等による面接指導を実施し、その結果に応じて所属長に対し、時間外勤務の制限等といった就業上の措置をとるよう求め、長時間勤務の抑制を図っていきます。

### ● ハラスメント防止対策

---

職場でのハラスメントを防止するため、「栗山町職員コンプライアンスブック」に示しているとおり、各職場におけるハラスメント対応を周知し、働きやすい職場の実現を図っていきます。

### 第3章 人材確保のための取組

少子高齢化や働き方の多様化により人材の確保が困難となっている中、町が求める職員像を広く発信し、積極的な採用活動を展開することで、組織のパフォーマンスを向上させ、多様かつ有為な人材を確保していきます。

#### 1 職員採用試験

採用試験についての検証を行い、採用試験区分の新設や実施時期、手法の変更等により受験者を増加させるための工夫はもとより、受験者に選択される組織となるためにPR活動や採用説明会を行うなど効果的なアプローチを行いながら、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を検討し、実施していきます。

#### 2 多様な人材の採用

多様で有為な人材の確保という観点からは、新卒者に限らず、社会人経験者採用による多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材の確保も重要です。社会人経験者採用による人材は、即戦力としての働きが期待できるほか、公務のみでは得られない経験や価値観による柔軟な発想が期待でき、職員一人ひとりの意識や職場環境についても変革をももたらし得るものです。また、行政経験者という観点からも、定年引上げによる高齢期職員が増加していくことが想定されるため、その職員の能力の活用についても取り組んでいきます。

#### 3 デジタル人材の確保

地方自治体におけるデジタル化は喫緊の課題となっており、その推進を担うデジタル人材の確保が急務となっておりますが、官民を問わずデジタル人材の需要が逼迫している状況となっております。

まずは、組織としての基本的な方向性を定め、中長期的な視点を持ち、全ての職員にデジタル技術・データに関する知識、スキルのレベルや経験・職位等に応じた体系的な人材育成に取り組むとともに、デジタル化の推進に一層の効果が期待できる外部人材の確保にあたっては、求めるデジタル人材像を明確化し、広域的な連携も視野に入れながらその人材確保に取り組んでいきます。

## 4 職場環境の整備

公務員の受験者数は、国、地方ともに減少傾向にあり、有為な人材の確保は今後ますます困難になることが予想されます。

人材を確保しつつ、限られた人材を最大限活用するためには、デジタル技術などを活用した業務改善や、働き方改革により、職員が働きやすい職場環境の整備が必要です。

職員が将来のキャリアプランをイメージし、日々の業務や自己啓発に取り組むことができるよう風通しのよい職場風土の醸成を図っていきます。

また、職員が意欲を持って職務に取り組むためには、地域や家庭で生活する人間として、その生活が充実していることも大切です。職員の育児や介護に対する組織としての積極的な支援や休暇制度の周知等により、仕事と地域や家庭との両立についても支援していきます。

## おわりに

「栗山町職員人材育成・確保基本方針」は、本町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たものです。

人材育成には、人を育てる職場環境、人事管理はもちろんですが、最も重要なことは、職員一人ひとりの意識改革や主体性であり、職員が将来のキャリアプランをイメージし、日々の業務や自己啓発に取り組んでいくことです。

人材育成は、一朝一夕に成し得るものではありませんが、組織として、業務の効率化を図るほか、風通しのよい職場風土の醸成に取り組みつつ、長期的な視点で計画的・効果的な人材育成に努めていきます。

なお、人材育成・確保基本方針については、必要に応じて見直しを行いながら、庁内で公表するとともに、積極的な活用を促し、浸透を図っていきます。