

士別市職員人材育成・確保基本方針



令和7年3月

士別市

目 次

1 はじめに	1
2 基本的な考え方	3
(1) 所属長の役割	
(2) 職員の役割	
3 求められる職員像と能力	4
(1) 求められる職員像	
(2) 求められる能力、取り組み姿勢	
(3) 階層別に求められる能力	
4 人材育成・確保の取り組み	6
(1) 計画的な人材の確保	
(2) 人事評価制度を通じた人材育成	
① 能力・姿勢評価の実施	
② 目標管理による業績評価	
③ 職場面談の実施	
(3) 人事管理	
① デジタル人材の育成	
② ジョブローテーションの実施	
③ 人事異動希望制度の実施	
④ 昇任と職制に応じた研修	
(4) 職員研修	
① 自己啓発	
② 職場研修	
③ 職場外研修	
(5) 職場の環境づくり	
① 職場会議の推進	
② 業務改善のボトムアップと変革へのチャレンジ	
③ 研修受講しやすい体制の構築	
④ 健康管理対策の推進	
5 おわりに	12

1 はじめに

人口減少・少子高齢化の進行をはじめ、デジタル社会の進展など、社会経済状況の急激な変化にともない、近年の地方自治体を取り巻く環境は、目まぐるしく変化しています。

とりわけ、人口減少は大きな課題であり、国立社会保障・人口問題研究所による本市の将来推計人口は、2035年に12,252人、2050年には8,012人まで減少するとされています。

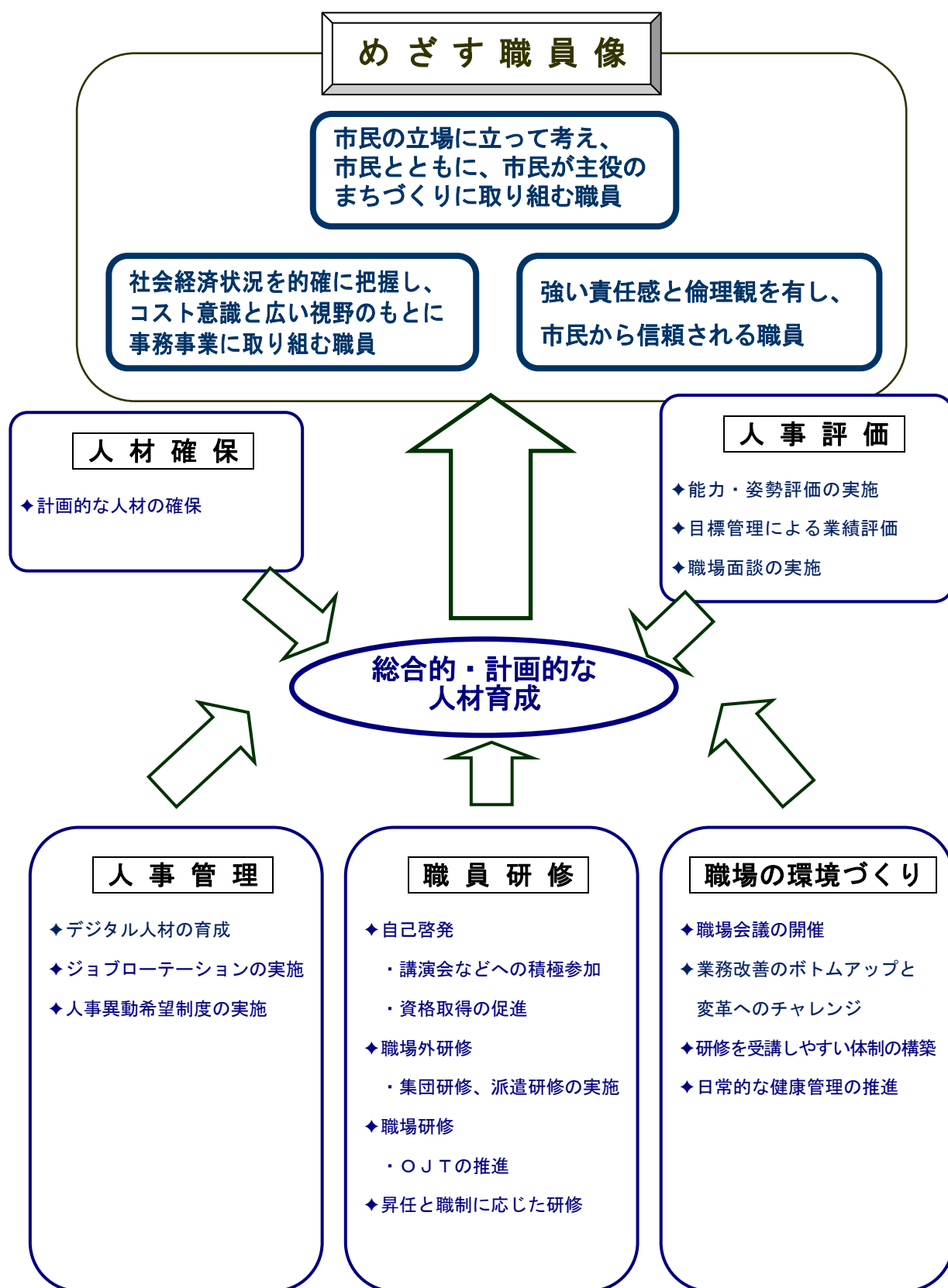
急速な人口減少のもと、若年労働力人口の減少も相まって人材の確保が困難となり、将来的に現在の職員規模を維持していくことは不可能です。人口規模に見合った市役所へ変化していくと同時に、事務事業の見直しや自治体DXの推進による省力化・生産性向上、デジタル時代の住民ニーズに即した行政サービスの提供などの取り組みを進めていかなければ、必要な行政サービスの提供が困難となります。

このような状況にあって、限られた経営資源の中で行政運営を行っていく上で、財源同様に「人材」も限りある経営資源となっています。人材の確保が困難となっていく一方、人材は育成して伸ばすことができる唯一の資源であることから、貴重な経営資源であるとの認識に立つ必要があります。

本市では、旧士別市における『人材育成基本方針』（平成13年策定）をもとに、平成18年7月に『新・士別市職員人材育成基本方針』を策定、平成28年10月には、職員の人材力（先見力・想像力・企画力・発信力・実行力）をさらに高めるため、『士別市職員人材育成基本方針（改訂版）』を策定し、職員研修はもとより、人事管理や職場の環境づくりの推進を含めた総合的な観点から人材育成に取り組んできました。

これからは、時代の変化に対応した持続可能な行政運営に向け、将来世代への責任を果たしていく上でも、人材の育成と確保が今まで以上に重要となっています。職員一人ひとりが、行政職員としての専門的能力を高め、広い視野と市民感覚のもとに、持てる能力を最大限に発揮できるよう、これまでの基本方針をもとに、人材確保の視点を加えた『士別市人材育成・確保基本方針』を策定し、引き続き人材育成と人材確保の取り組みを進めます。

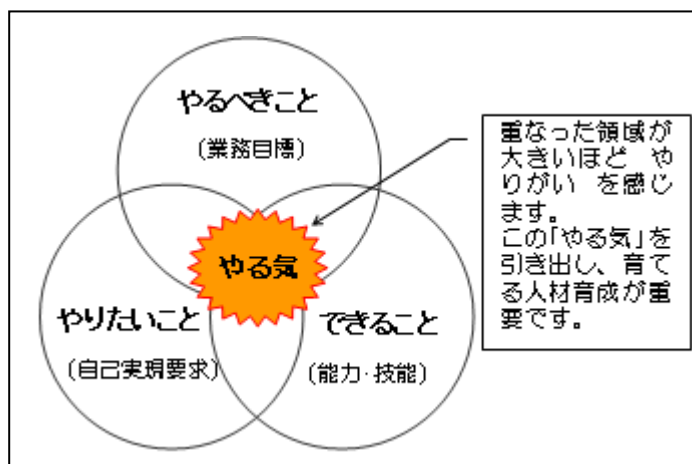
人材育成・確保基本方針体系図



2 基本的な考え方

職員の能力の開発と向上にあたっては、人事管理制度や研修制度の整備・充実は欠くことができませんが、何よりも職員の自己啓発の意識と意欲の高揚が重要です。今後の人材育成においては、「職員が、自ら学びたいことを、自ら進んで学ぶ『自学自習』を中心」として捉え、これまでの「教えてもらう」「誰かがやってくれる」などの受動的な意識から、自らが積極的に学び・成長することを基本とします。

また、人事評価制度を通じ、組織として「やるべきこと（業務目標）」の中で「やりたいこと（自己実現要求）」の占める割合を増やし、各種研修や自学自習を通じて「できること（能力・技能）」を大きくすることで、やる気やモチベーションを高めて「やりがい」につなげるとともに『自学自習』が実践的に進められる職場環境づくりに努めます。



また、人材育成は、人事・研修担当部門のみが行うものでなく、所属長や職員が、それぞれの役割を自覚し、職員全体で取り組む必要があることから、「人材育成・確保基本方針」の考え方を職員全体で共有し、その実践に努めます。

(1) 所属長の役割

人材育成を推進するうえで、所属長の果たす役割は極めて重要です。所属長は、職員の能力を有効に活用し、その能力や適性に応じた指導を行う立場にあり、職場研修や職場環境づくりなど、様々な場面で人材育成の主要な役割を担っています。

今後とも、所属長が人材育成の推進を重要な職務として自覚するとともに、自ら職員の先頭に立って、改革・改善・自己啓発に積極的に取り組んでいくものとします。

(2) 職員の役割

人材育成の取り組みには、まず職員一人ひとりの主体的な取り組みが必要です。

公務員として、士別市職員として、与えられた職責を果たし、職務を遂行するためには、自らの意欲を高め、能力の開発に努力していくことが不可欠であり、さらには、職業人・社会人としての強い自覚のもと、「市民が主役のまちづくり」に向けて、自己啓発に努めながら、先見力・想像力・企画力・発信力・実行力を高め、周囲の人々にも良い刺激を与える職員となることをめざします。

3 求められる職員像と能力

(1) 求められる職員像

社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに柔軟かつ的確に対応し、市民の信頼を得ながら、自主・自律の行政運営を進めていくためにも、次のような職員像が求められています。

- ① 市民の立場に立って考え、市民とともに、市民が主役のまちづくりに取り組む職員
- ② 社会経済状況を的確に把握し、コスト意識と広い視野のもとに、事務事業に取り組む職員
- ③ 強い責任感と倫理観を有し、市民から信頼される職員

職員には、これらの職員像を実現するため、常に自己啓発と自己研鑽に励むことが求められます。

(2) 求められる能力、取り組み姿勢

市民の信頼に応え、自主・自律の行政運営を着実に進めていくため、職員には、次のような能力や姿勢が求められます。

① 求められる能力

区 分		定 義
指導統率力	マネジメント能力	部下の適性や能力を掌握し、士気の高揚・維持に努めるとともに、組織をまとめ、目標達成に導く能力
	人材育成能力	部下の個性を理解し、適宜指導・育成し、その資質を向上させる能力
政策企画力	企画力・計画力	課題解決のための方策を見出し、政策実現のための段取りを組み立て実行する能力
	目標管理能力	担当業務に関わる目標を設定し、計画を立て、その計画に基づいて実行するとともに、その結果を評価して、次の段階に生かす能力
対人折衝力	折衝説明・調整能力	立場や意見の異なる相手に対して、職員(市)としての考えや意図を分かりやすく伝え、納得を得る能力
	住民対応力	住民に対して誠実に対応し、説明できる能力
職務遂行力	知識力・技術力	必要な専門的知識や技術の習得、デジタル技術の活用などにより業務の省力化・効率化に努め、業務を正確かつ迅速に処理し、政策法務等にもとづき着実に実務を進める能力
	情報収集・活用力	業務に必要な情報を収集・分析・活用する能力
	課題発見能力	取り組むべき課題を発見する能力
	自己管理能力	困難な状況でも、自己を見失わず冷静に対応し、安定した態度で業務を遂行する能力
	理解力・判断力	状況を把握・理解し、適切な判断の下に対応する能力

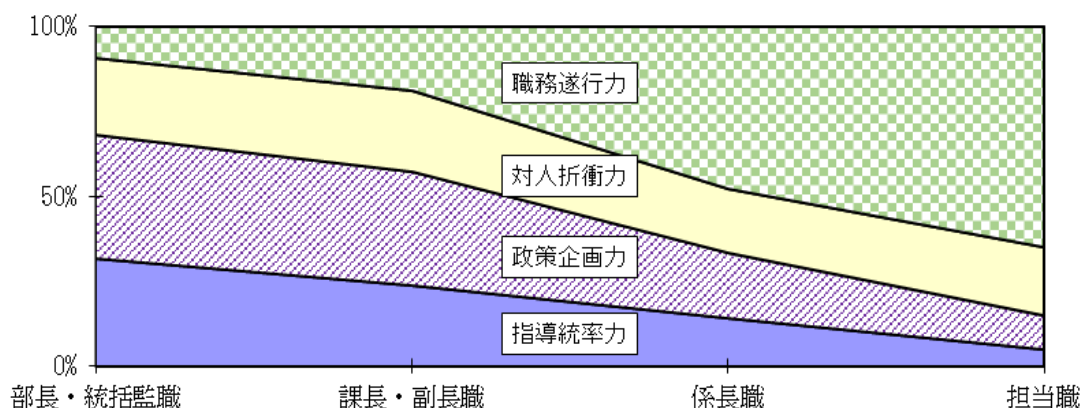
② 取り組み姿勢

区 分	定 義
倫理観	公務員としての高い倫理観と使命感を保持し、公平公正な職務執行に心がける姿勢
人権意識	人権意識の高揚を図り、率先して人権尊重に努める姿勢
コスト意識	最少の費用で最大の効果を得るため、より迅速で効果的・効率的な行政運営を推進しようとする姿勢
業務改善意識	日常の業務についても問題意識を常にとって、業務効率向上のための方策を考え、積極的に提案・実行しようとする姿勢
市民満足志向	市民の立場に立って、行政ニーズの把握に努め、課題を解決するとともに、市民が主役の市政を推進しようとする姿勢
協働性	市民への情報公開と説明責任を自覚し、市民とともに目標の実現に取り組んでいこうとする姿勢
チャレンジ性	新しい課題や困難な課題にも、積極的に取り組もうとする姿勢 前例にとらわれず、柔軟な発想や工夫によって、新たな課題解決方策を探り出し、実行していこうとする姿勢
協調性	他の職員との協力のもと、業務を円滑に遂行しようとする姿勢
柔軟性	時代や状況の変化に、柔軟かつ適切に対応しようとする姿勢

(3) 階層別に要求される能力

階 層	要求される主な能力
部長職 統括監職	長期的展望に立った政策判断を行い、進むべき方向性を打ち出しながら行政運営にあたりるとともに、市政全般に対する政策評価と政策論議ができる能力
課長職 副長職	課員の計画的な指導育成と職場の活性化を図るとともに、組織目標を達成するため、総合的な価値判断に基づいて、課としての目標・方針を決定し、業務を効果的に遂行することができる能力
係長職	担当業務に精通し、問題意識と改善方策を常に念頭において取り組むとともに、他部署との適切な調整や計画的な業務の進行管理を行い、後輩の実務指導に努め、係内の業務を円滑かつ効率的に推進することができる能力
担当職	組織の一員として、与えられた担当業務を正確かつ迅速に遂行するとともに、問題意識をもって業務にあたり、改善に向け積極的に取り組む能力

階層別に要求される能力の割合



4 人材育成・確保の取り組み

少子高齢・人口減少社会において将来を見据えたときに、人口規模に見合った市役所に変化しながら、DXによる業務効率化や時代に即したサービスの提供を実現するためには、デジタル人材も含めた人材の育成が非常に重要となります。

人材の育成にあたって、最も重要な点は、「自己啓発（自学）」の意識をいかに高めるかにあります。自らが能力開発の意識と意欲を持たなければ、研修の機会を何度与えられても大きな成果は期待できません。一人ひとりの職員が、新しい知識や考え方を学び、自らの能力を高めようとするモチベーション（動機付け）を持ち続けることが必要であり、そうした意識と意欲を引き出す仕組みが重要です。

職員は、組織の中で様々な業務や職場を体験し、日々の課題解決に向けた取り組みを重ねることにより成長していきます。人材の育成には、体系的に実施される集合研修により能力開発を進めることも重要ですが、人事異動をはじめ昇任や評価などを通じて、意欲と能力を引き出す人事管理のほか、日常の職場の中で進める職場研修や自己啓発の意欲を醸成するための職場環境づくりなど、各分野にわたって取り組みを進めることで、相乗効果が発揮され、一層効果的な人材育成が進みます。

本市では、「人材確保」、「人事評価」、「人事管理」、「職員研修」、「職場の環境づくり」の5つを取り組みの柱に据え、相互に連携した総合的・計画的な人材育成を進めます。

(1) 計画的な人材の確保

職員採用試験の実施にあたっては、市内や近隣の高等学校等と連携した受験者確保の取り組みのほか、就職サイトやテストセンターの活用により、全国の幅広い人材が受験できる体制づくりに引き続き努めます。

また、採用にあたっては、多様化する市民ニーズに対応するための基礎的・専門的な知識の習得などが期待できる能力に加え、幅広い視野を持ち、時代の変化に柔軟に対応できる意欲ある人材の確保に努めます。

あわせて、事務量や行政サービスのあり方の変化などに対応しうる適正な人員配置を基本に、計画的な採用に努めます。

〔実施・推進する主な取り組み〕

- 計画的な職員採用と面接重視による採用試験の実施
- 市内や近隣の高等学校等との連携
- 地元に戻って貢献したいと考えている人材登用の検討

(2) 人事評価制度を通じた人材育成

人事評価制度は、人材育成の上で非常に重要なツールであり、人事管理制度の中心的システムです。

能力主義・成果主義を基本とした人事評価制度を通じて、職員一人ひとりの能力や実績を公正かつ客観的に評価し、人事配置や処遇に反映させるとともに、所属長が職員の適性を的確に把握し、適切なアドバイスを与え、職員の意欲の増進を図ることで、人材育成型の人事管理を推進します。

① 能力・姿勢評価の実施

職員として求められる能力や姿勢について、業務中の具体的行動に基づいた評価を実施し、個人の能力アップを図ります。

② 目標管理による業績評価

部の運営方針や課の業務目標などの組織目標とリンクした業務目標を設定することにより、職務を通じて市の理念や総合計画等の実現を図ります。

また、職責に応じて業務改善や組織統率などの業務目標を設定し、その達成に向けて意欲的に取り組むこととします。

③ 職場面談の実施

職員それぞれの個人業務目標の設定段階から、業務の実施過程における指導や助言、事後の評価について、その都度、上司との面談のもとに実施し、職員の主体的行動を促進するとともに、より業務に即した職員の育成・指導を行います。

あわせて、面談を通じたコミュニケーションの向上と信頼関係の構築を図るほか、能力や適性の把握、公正な人事評価の実施に役立てるため、所属長と各職員間をはじめとする職場面談の実施を推進します。

〔実施・推進する主な取り組み〕

- 人材育成に結び付く人事評価の実施
- 職場ごとの業務目標設定による行政運営
- 個人ごとの業務目標設定による業務推進
- 職場面談の実施

(3) 人事管理

人事管理は、採用、異動、昇任等を通じて、職員個々の意欲と能力を最大限に引き出し、さらには、引き出された意欲と能力を組織として効果的に生かすことを一つの目的としています。今後は、職員研修とも連携し、能力開発や意欲向上など、人材育成に配慮した総合的な人事管理を行うとともに、ミスマッチによる離職防止に向けた取り組みを検討します。

① デジタル人材の育成

デジタルツールを「活用できる」、要件を整理しシステムを「調達・発注できる」人材であり、積極的にデジタル技術やデータを活用し、本市のDX推進において中心的な役割を果たすデジタル人材の育成を図ります。

デジタル人材の育成においては、行政実務の知識・経験に加え、デジタルに関する一定の知識が必要であることから、資格取得促進等による育成に努めます。

② ジョブローテーションの実施

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も重要な役割を担っています。新規採用後の10年程度は、管理部門や事業部門など、多様な分野の業務を経験することにより、幅広い知識と経験を身に付ける必要があります。また、組織としての効果を上げるためには、職員の適性を把握し、適材適所の配置に努める必要があります。計画的なジョブローテーション（一定期間ごとの職場の配置転換）などによって、職員に幅広い経験を与えながら、その適性などの把握に努めます。

③ 人事異動希望制度の実施

職場の活性化と職員の意欲向上を図るため、人事異動希望調書等によって、職員それぞれのキャリアプランを踏まえた人事異動に関する意思表示制度を継続し、人事管理に反映させるよう努めます。

また、健康状態や家庭の事情などにより、管理職からの降任を希望する職員の意思を尊重する制度について検討を進めます。

④ 昇任と職制に応じた研修

上位の職に昇任し、さらに困難な職務を担当することも、職員にとって能力開発の重要な機会となります。特に管理職については、その意識と行動が職場の雰囲気や職員の意欲を大きく左右する存在であり、職員の士気の高揚をはじめ、自己啓発の推進、業務の遂行、業務目標の達成の観点からも中心的な役割を担うことから、昇任にあたっては、より能力や人物等を重視した任用に努めます。

あわせて、管理職や係長職がその職制に求められる能力を十分理解・発揮できるよう、昇任時における研修など、その職制に応じた研修の実施に努めます。

特に管理職昇任時においては、マネジメントやメンタルヘルス、ハラスメント、安全配慮義務、活気ある職場づくりなど、管理職としての知識等を習得する研修の実施に努めます。

〔実施・推進する主な取り組み〕

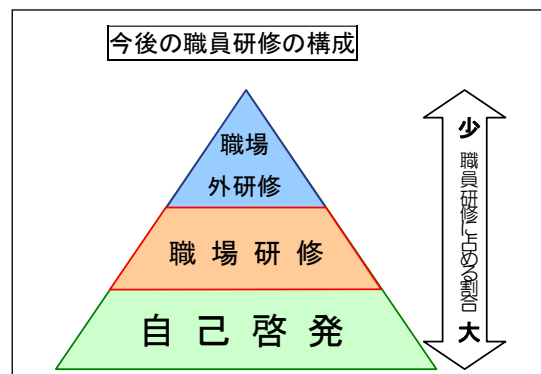
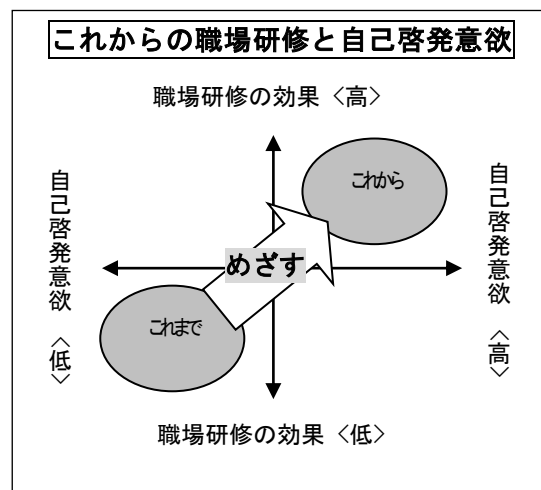
- デジタル人材の育成
- 適切なジョブローテーション
- 自発的な資格取得の促進
- 人事異動希望の聴取
- 希望降任制度の検討
- 職制別スキルアップ研修の実施
- 管理職昇任時研修の実施
- ミスマッチによる離職防止に向けた取り組みの検討

(4) 職員研修

現状においては、「研修」=「職場外研修（派遣研修や集合研修）」として捉えられる現状がありますが、職場研修と自己啓発活動も極めて重要な研修です。職員が成長する機会の多くは、自身の職場における実際の職務を通じて、上司や先輩から学ぶことが大部分を占めているといっても過言ではなく、加えて、職場外研修や職場研修をより効果的なものとするためには、自己啓発の意識と意欲が不可欠です。

職員研修においては、職員それぞれの主体性や自主性を基本とした自己責任による能力開発と所属長による職場研修を重要視し、「与え・教えられる研修」から「自ら学ぶ研修」に基軸を転換していきます。

あわせて、人事管理との連携はもちろん、研修の三本柱である「職場研修」、「自己啓発研修」、「職場外研修」のそれぞれの特徴を生かしながら、職員の能力、適性、意欲に着目し、職員一人ひとりの能力を最大限に向上する職員研修を推進しながら、一層の人材育成に努めます。



① 自己啓発

能力開発の基本は、自己啓発です。職場研修や職場外研修をより効果的なものにするためにも、職員個々の自己啓発意識は非常に重要です。

これまでも、自己啓発活動に対する支援には努めてきましたが、研修における自己啓発の重要性は極めて高いことから、引き続き、組織全体で自己啓発活動を支援する体制を構築するなど、職員全体の学習意欲の向上に向け、可能な範囲での支援拡大に努めます。

また、各種資格の積極的な取得など、自己啓発活動に意欲的な職員が評価される仕組みについて検討します。

② 職場研修

職場研修は、日常的な職務に直結し、職員それぞれの特性に応じたきめ細やかな指導が可能であり、個々の人材育成や能力開発においては、極めて有効な手段です。したがって、職場研修は、自己啓発による能力開発とともに、研修活動の中心的な役割を担うものであると言えます。

今後においても、職場研修が人材育成の重要な役割を果たすことになることから、職場における職員の育成について、所属長の重要な責務として位置付け、所属長を対象とした人材育成のための研修の実施など、職場を「学習の場」「人を育てる場」として捉え、より効果的な職場研修が実現するよう取り組みを進めます。

なお、職場研修の実施にあたっては、課単位で行う職場研修に加え、係長職が中心となり、より実務に即した係単位での研修を実施するほか、係長職や主任職などの実務経験豊かな先輩職員が、実際の業務を通じて指導し、業務に必要な知識やスキルなどを習得させるOJT（On the Job Training）を推進します。

③ 職場外研修

職場を離れて行う研修は、これまで、それぞれの職務・職階、採用後の年数、行政ニーズへの対応などのテーマ設定に基づいて実施してきたところであり、知識や技術の吸収・修得に加え、受講者との交流や意欲の喚起などの効果もあり、職員研修の中心的な役割を果たしてきました。今後は、自己啓発や職場研修をより重視することになるなかで、職場外研修については、より専門的なテーマや対象者に絞るとともに、職場研修等では効果の発揮しづらい内容や時代に即したものをテーマとして実施することを基本とします。

また、市民と行政との協働による課題解決に向けた方策について、実践的活動も通して体験・理解する機会となるよう、職員とまちづくり団体などとの交流研修の推進に努めます。

〔実施・推進する主な取り組み〕

- 各年度における職員研修計画（重点テーマ）の策定
- 自己啓発活動の促進と支援
- 所属長等による職場研修の推進
- 職員を講師とする職員相互研修
- 専門研修機関への派遣研修（北海道市町村職員研修センター、市町村アカデミー）
- 基本的な集合研修（新規採用職員研修、メンタルヘルス研修、接遇研修ほか）
- 行政職員としての専門性向上研修（政策法務、プレゼンテーションほか）
- 道や他地方公共団体、まちづくり団体、民間企業等との交流研修や派遣等

(5) 職場の環境づくり

職場の体質や雰囲気は、職員の意欲や精神面などに大きな影響を及ぼします。業務の電子化が進み、職員同士の対面での議論が希薄になりがちな現状にあるなか、日常的な職場内でのコミュニケーションの実践など、風通しが良く、明るく元気な職場の雰囲気づくりが大切です。

組織の中で、市民本位の視点で改革をめざす取り組みや自己啓発を積極的に推進する職場環境をつくり、職員一人ひとりが「市民が主役のまちづくり」をめざして、先見力・想像力・企画力・発信力・実行力を高めながら、デジタルの積極的な活用を含めて困難な課題や業務改善に自ら進んで挑戦し、解決を図る職場づくりを推進します。

また、人材育成は将来への責任という認識のもと、市全体で人材育成の重要性や意識を高める組織風土の醸成に努めます。

① 職場会議の推進

市全体の課題の認識や情報の共有のもと、政策課題の解決に向けた議論を展開し、職員間の充実したコミュニケーションを通して、職場の活性化を図るため、職場会議の定例開催を推進します。

② 業務改善のボトムアップと変革へのチャレンジ

事務事業等の効率的・効果的な実施に向けては、デジタル等の新しい技術を活用するなど、常に改善に向けた職員の意識が求められます。職員の業務改善に向けた意識や意欲の喚起に努めるとともに、業務改善のボトムアップにより変革にチャレンジする組織風土の醸成を進めます。

③ 研修受講しやすい体制の構築

率先して研修活動を実践する気風と職場環境づくりに努めるとともに、職場外研修等の年間日程や研修内容の事前周知を行うことにより、研修に参加しやすい体制の構築を進めます。

④ 健康管理対策の推進

業務の複雑化・高度化に伴い、職員の精神的な負担は増大しており、メンタルヘルス研修やストレスチェックの実施はもとより、リフレッシュのための休暇の取得や時間外勤務の縮減など、総合的な心身の健康づくりを推進します。

〔実施・推進する主な取り組み〕

- 職場会議の定例開催
- 業務改善のボトムアップ、変革にチャレンジする組織風土の醸成
- 業務改善を推進する取り組みの検討
- 研修計画に基づく集団研修等の実施と事前周知
- 心身ともに健康な職場環境づくりの推進

5 おわりに

今後は、前例にとらわれることなく、新しい課題に果敢にチャレンジしていくとともに、バランスの取れた職員となることが望まれます。市民の視点に立ち、行政サービスの質を絶えず向上しようとする「意識」が必要です。

本市は、この「人材育成・確保基本方針」に基づく取り組みを積極的に進め、より高い能力や意欲を持った職員の育成と確保に努めるとともに、意欲的に自己研鑽に励み、より高みをめざそうとする職員が、魅力を感じることができる職場環境をめざします。

なお、この「方針」は令和7年3月時点における本市の人材育成及び人材確保の方向性を示すものであり、今後の社会情勢や公務員制度改革など、様々な状況の変化を踏まえるとともに、市民ニーズに適切に対応するため、適宜見直しを行うなど、内容の充実に努めます。