

# 帯広市人材育成基本方針

平成 18 年 2 月策定

令和 3 年 8 月改定

# 目次

---

## 第1章 人材育成の考え方

人材育成の考え方  
目指す職員像

## 第2章 自ら伸びる ～行動規範と職位毎の役割～

行動規範  
職位毎の役割

## 第3章 職場で伸ばす ～人材が育つ組織～

職場での目標の明確化  
コミュニケーションが活発な組織  
ワークライフバランスを重視する組織

## 第4章 制度で伸ばす ～成長を後押しする制度～

人材そだち評価 / 人事管理 / 人材確保 / 職員研修

人口減少の進行や新たな感染症の発生など不確実性が高く先を見通しにくい時代の中にあって、市民の納得感を得ながら、効率的で質の高いサービスを持続的に提供していくためには、自治体において、主体的に考え、学び、行動する職員を育成していくことが必要であり、人材育成の重要性は一層高まってきています。

帯広市では平成18年2月に「帯広市人材育成基本方針」を定め、人材育成に関する施策を実施してきましたが、このような変化を踏まえ、わかりやすい内容とするため、本方針を改定します。

(令和3年8月)

※帯広市人材育成基本方針は、地方公務員法第39条第3項に定める研修に関する基本的な方針を兼ねています。

# 第1章 人材育成の考え方

帯広市では、仕事の担い手である「人材が最大の経営資源である」ことを再認識し、組織全体として以下の考え方のもと、人材育成に関する施策に取り組みます。

## 人材育成の考え方

### 1 職員が自ら成長する姿勢を持ち続けられるよう、組織は人材育成の推進に責任を持ちます。

人材育成の主体と責任を定めたものです。職員には、職責を果たすことはもちろん、自ら主体的に能力開発に励み、成長していくことが求められています。このため、各職場と人事課では、職員が「成長とやりがい」を実感し、「強みを見出し育む」ことができるよう、様々な取り組みを通じて職員の成長を支援していきます。

### 2 OJTを中心とし、人材そだち評価、人事管理、職員研修を連動させながら、人材育成を図ります。

人材育成の内容を定めたものです。人材そだち評価、人事管理、職員研修を別々のものと捉えるのではなく、各職場でのOJTを人材育成の中心としながら、全てを連動させ運用することを人材育成の基本とします。

※OJT：On The Job Training の略で、現場での経験を基にした職場内の訓練・教育・研修を指すもの

### 3 多様な人材を確保し、各々の強みに着目した人材育成を図ります。

人材確保の方向性を定めたものです。多様な人材を採用した上で、各々の強みに着目しながら人材育成を進めていきます。

### 4 誰もが働き続けられる職場環境づくりを進めます。

職場環境整備の方向性を定めたものです。性別や障害の有無等に関わらず、意欲と能力を持つ職員が働き続けられる職場環境づくりを推進していきます。

また、自治体を取り巻く環境が大きく変化する中、職員には、まちづくりに関する専門的な知識や技能にもとづく適切な業務遂行はもとより、変化を恐れず、時代に即した行政サービスのあり方を考え、前向きに行動することや、高度化・複雑化する地域課題に対して、市民をはじめとした多様な主体と連携しながら、解決策を導き出していくことが求められています。

以上のことを踏まえ、より良い地域づくりに向け、行政サービスの担い手である職員の目指すべき姿を個人と組織が共有し、その実現に向けてともに取り組むことができるよう目指す職員像を次のとおり定めます。

## 目指す職員像



### 【人材育成の枠組み】



目指す職員像の実現に向けて、個々の職員は【自ら伸びる】という成長意欲に基づき主体的に能力開発に取り組んでいきます。

また、組織においては「人材育成の考え方」に基づき、職場環境の整備や職場における適切な指導体制の確保など【職場で伸ばす】ことや、人材そだち評価や職員研修など【制度で伸ばす】ことを通じて、職員の成長を支援していきます。

以下の章では【自ら伸びる】、【職場で伸ばす】、【制度で伸ばす】の内容を説明します。

## 第2章 自ら伸びる ～行動規範と職位毎の役割～

---

### 1. 行動規範

職種や職位、職務経験に関わらず全ての職員が、「自らの職責をしっかりと果たしていくために意識し、日頃からとるべき基本的な行動」を次のとおり定めます。

#### 「5つの行動規範」

##### 1 十勝・帯広への深い関心

十勝・帯広に関係する幅広い事柄に対し、深い関心を持つ。

##### 2 法令の遵守

公私問わず法令を遵守した上で、法令の目的を理解し正しく執行する。

##### 3 コスト意識

物事の本質を捉え、何をやめ・何をやるかを常に考えて、最も効率的かつ効果的な手法を選択する。

##### 4 傾聴と対話

自らと異なる意見に対しても真摯に傾聴し、互いの違いを尊重しながら対話する。

##### 5 チームワーク

自らの職務を遂行することはもとより、業務分担を越えて他者の仕事を支援する。

さらに、地域住民の一員として、町内会活動をはじめとする協働のまちづくりへの積極的な参画と、可能な限り市内での居住に努めるものとします。

### 2. 職位毎の役割

職員が成長していくためには、自身の職位の役割をしっかりと認識する必要があり、その上で上位職の役割を認識することは、自らのキャリアアップに備えることにつながります。そのほか、部下の人材育成を進めていくには、各職位の役割を理解することも重要です。そこで、職位毎の役割を次のとおり定めます。

## 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する

### 部長級

#### 部の統括者

##### 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

### 室長級

#### 室の統括者

##### 政策決定

▷室の政策(事業廃止・統合・新規事業)についての確かつ迅速に意思決定を行うとともに、部長の意思決定を補佐する

##### 室内調整

▷室内相互の連絡・協力・調整を行う

▷室の内部調整(組織、予算、人事、議会)を行う

##### 組織間連携

▷庁内の統一的な取り組みに対応する(危機管理、行財政改革等)

##### 人材育成

▷部内の人材育成に関する取り組みに対応する(人材そだち評価、適正な業務遂行等)

## 管理職・監督職 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

### 課長級

#### 所属の統括者

##### 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材そだち評価等を通じて計画的な育成に取り組む

### 課長補佐級

#### グループ・困難業務の統括者

##### 組織統括

▷所属の方針や担当業務の目標設定に参画し、目標達成に向けてグループ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

## 係長級

### 係業務の統括責任者・困難業務の実施責任者

- 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、直接的な後輩職員の指導育成及びチューター職員へのサポートを行う

## 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

## 主任

### 業務の実施責任者・困難業務の遂行者

- 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・チューター職員へ指導育成やサポートを行う

## 主任補

### 業務の遂行者

## 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活かす
- 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

## 第3章 職場で伸ばす ～人材が育つ組織～

---

### 1. 職場での目標の明確化（部目標・課目標）

職員が意欲を持って職務を遂行するために、「何のために仕事をしているのか」、「目指しているものは何か」といった組織目標が明確になっていること、また、これらが職場全体で確実に共有されていることが必要です。

組織目標は、職員一人ひとりが個人目標を設定する際の指標となり、人材そだち評価を通じた職員の育成にも活用されます。

### 2. コミュニケーションが活発な組織

人材育成は各職場での OJT（職場内研修）が中心となります。業務を通じて効果的な指導育成を行うため、また、職員相互が学び合う組織風土を醸成するために、役職にとらわれず意見を言い合える等、組織内の良好で活発なコミュニケーションが必要不可欠です。

また、パワー・ハラスメントやセクシャル・ハラスメントといった各種ハラスメントは、社会的に許されない行為であるだけでなく、職員間のコミュニケーションを阻害し、円滑な公務を妨げる問題であるため、職場におけるハラスメントを防止し、職員の人格が尊重され、お互いに信頼し合える、良好な職場環境づくりに取り組みます。

### 3. ワークライフバランスを重視する組織

職員が能力を最大限に発揮して活躍するためには、家庭や地域活動、自己研鑽などの時間を確保し、心身ともに充実した生活を送れるよう、職業生活と家庭生活の両立が必要です。

ワークライフバランスは職員個人のためだけではなく、職員の成長を通じて業務にも貢献し得るものです。例えば、町内会等の地域社会活動は、職場や家族以外の人たちとのつながりを生み出し、市役所の業務を進める上で必要な市民感覚を磨き、視野を広げるきっかけになります。

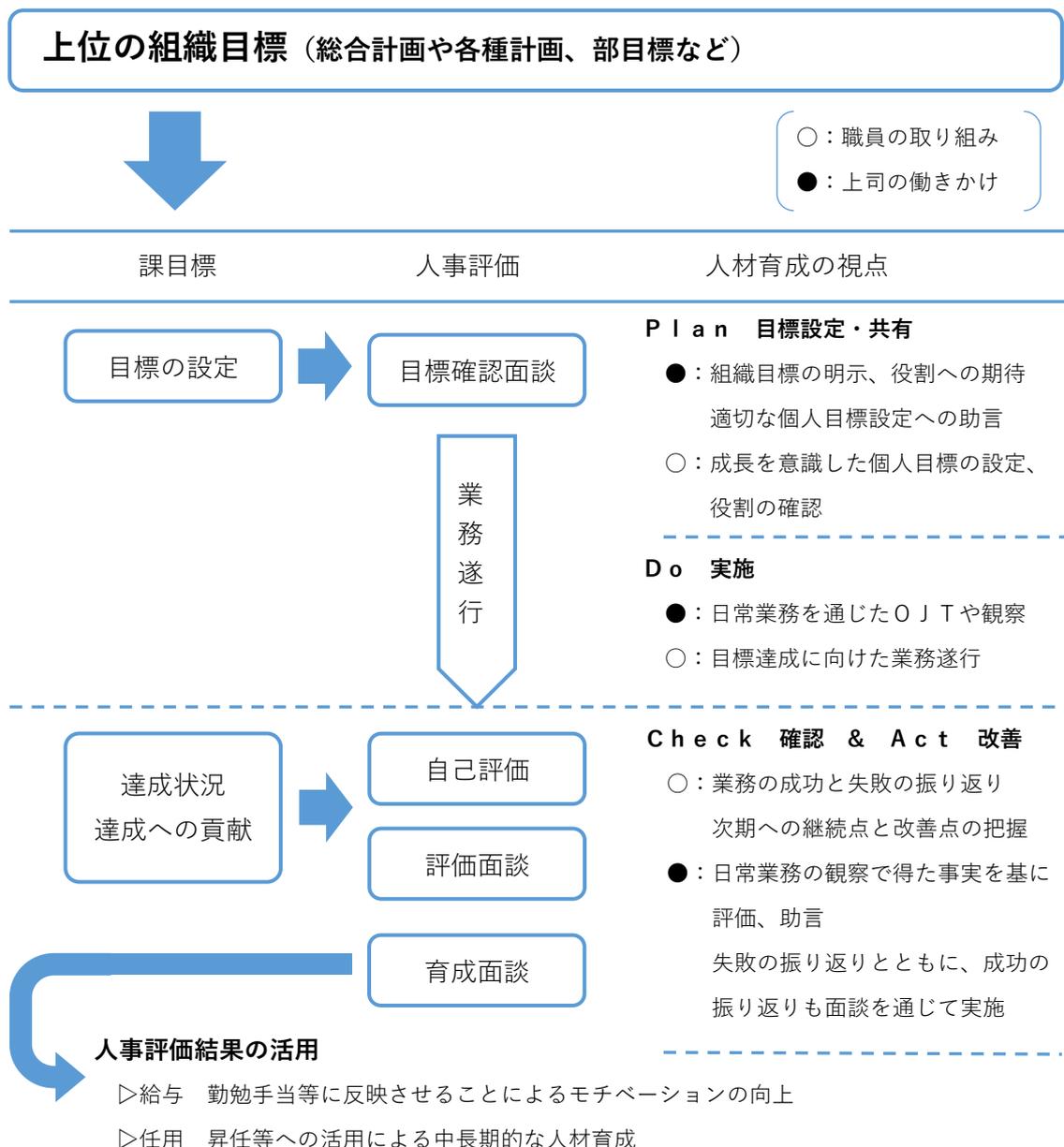
より多くの職員がワークライフバランスを実現できるよう、業務の繁閑に応じた職員の応援体制の強化や柔軟な配置、仕事の見直し等に取り組みます。

# 第4章 制度で伸ばす ～成長を後押しする制度～

## 1. 人材そだち評価

人材そだち評価は、能力・行動や実績に応じたメリハリのある処遇反映を実現するだけでなく、その最も重要な目的は「人材育成」です。

人材そだち評価は、上司（評価者）による職員（被評価者）育成の手段として根幹をなすものであり、目標確認面談、評価面談、育成面談をはじめ、日頃の業務を通じて指導、助言を行います。上司と職員ともに良好なコミュニケーションを心がけ、各種面談においては事実を確認した上での十分な対話が行われなければなりません。



## 2. 人事管理

職員が自治体職員としての専門性を獲得することを目指し、基本的にはいくつかの特定分野で深い知識・経験を得られるような人事配置を行います。

若手職員については、概ね採用10年以内に、事務職は窓口職場・事業部門・管理部門を、技術職はできる限り関連する複数の職場を経験させ、基本的な業務知識や現場対応力を早期に習得することを目指します。

また、技術職等で高度な専門性を有する職員については、特定分野に長期間在籍するスペシャリストとしての養成を進めます。

ベテラン職員については、これまでの経験を活かし、ノウハウを継承することを意識した人事配置を行います。

あわせて、職種や採用区分にとらわれず、職員の能力や適性、自己申告制度による本人の意欲、人材そだち評価等をきめ細かく把握し、その結果を人事配置や昇任・昇格にできるかぎり活用することで、職員の士気の高揚・生産性向上を図り、市民サービス向上のためにその能力が最大限発揮されることを目指します。

## 3. 人材確保

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、年齢や経験、有するスキル等多様な人材を確保することが必要です。

そのため、職員採用試験の手法はもとより、組織としてどのような人材を求めるのか設定し、その対象者に選ばれる組織となるために情報発信を行う等、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。

## 4. 職員研修

職員の能力向上や能力開発、仕事に対する意欲醸成を図るため、研修制度において、自主研修/OJT/Off-JTの3つの取り組みを効果的に進めます。

また、各種研修の企画・実施にあたっては、人材そだち評価や人事管理等と連携させながら、より効果の高い職員研修を目指します。

あわせて、新規採用職員や管理職・監督職への昇任者などキャリアの転換期にある職員に対して、適切な学びの機会を提供することで、スムーズな移行を支援します。

### (1) 自主研修

能力開発の基本は、自らの成長意欲に基づく職員個人の「学習」です。職員一人ひとりが自発的・主体的に努力する機運を高め、自己研鑽にチャレンジする職員を組織としても支援します。

## (2) OJT【職場研修】

OJT (= On The Job Training) とは、「職場内で日常の業務を通じて、職務に必要な知識、技能等を習得させる取り組み」で、最も効果的な研修の手法です。管理・監督職を中心に、職員同士の学び合いが最大化されるような取り組みを行います。

### OJT（職場研修）の取り組み

	1対n型	ネットワーク型
対象者 ↑ 指導者	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 部下職員 ← 上司</li> <li>▷ 新規採用職員 ← チューター/先輩職員</li> <li>▷ 異動転入職員 ← ベテラン/前任職員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 全職員 ← 全職員 (主催は管理・監督職等)</li> <li>▷ 若手技術職 ← ベテラン/先輩技術職</li> </ul>
対象内容	▷ 担当業務	▷ 共通業務、所属/職種毎の課題等
OJT の役割	▷ 成長のサポート、指導	▷ 情報共有、課題解決等
OJT の概要	職務を通じて、上司から部下、ベテラン/先輩職員から未熟達者に、直接指導、助言を行う	定期的（月1回等）に職場単位で実施し全職員が講師となる等

その他の取り組み

- ▷ 課内、係内での打合せ（ミーティング）、朝礼、終礼の活用
- ▷ 公的研修機関等の外部研修参加後の報告会、他自治体等の事例研究

## (3) Off-JT【職場外研修】

職場外研修の目的は、職員に共通して必要となる知識・技能の習得と人的ネットワークの形成、現場を離れて自分自身の経験や知識を振り返る機会の創出が主なものです。

また、分野に特有の専門的な知識、技能は職場研修や派遣研修を活用します。

なお、1～2日の研修で知識や技能を完璧に習得することは困難ですが、研修終了後に受講者は職場での実践に挑戦し、上司は職場での実践を後押しするなど、研修を「きっかけ」として捉え、各職場で研修の効果が発揮されるように受講者・上司・研修企画者（人事課等）が連携して取り組みます。

### 職場外研修の種類

基本研修	職位毎に必要な主要な知識・技能の習得を目的に実施する、新規採用職員や階層別、昇任者等の受講者を指名して実施する研修
特別研修	組織運営や組織課題への対応や実務能力の向上を目的に実施する、受講者を公募して実施する研修
派遣研修	専門研修機関や国・地方自治体等に職員を派遣して実施する研修