

帯広市
新・人材育成推進プラン

平成 26 年 3 月

目 次

I	はじめに	1
II	計画策定にあたっての基本的な考え方	2
1	新・人材育成推進プラン策定にあたって	2
2	計画期間	2
3	目指す職員像（人材育成基本方針から）	2
4	職階別の身に付けるべき能力	3
5	新・人材育成推進プラン 体系図	6
III	具体的な取組内容	7
1	職員を育てる職場（組織）風土づくり	7
2	職員が意欲を持って働くことのできる人事マネジメント	9
3	職員のモチベーションを向上させる職場環境づくり	11
4	職員の自立や成長を促す支援	12

1 はじめに

帯広市職員の育成は、「帯広市人材育成基本方針」（平成 18 年 2 月）に基づき、「人材育成に関する具体的な実施計画」として「帯広市人材育成推進プラン（平成 20 年度～平成 24 年度）」（以下「推進プラン」と言う。）を策定し、21 項目について取り組みを進めてきています。

この間、地域主権改革や少子高齢化社会、経済活性化、環境問題、防災等の安全対策、東日本大震災など、行政需要やニーズは拡大し、かつ複雑・高度化に伴い、住民に最も身近な行政である自治体の役割や自治体職員の役割は益々増大し、かつ多様化しています。

こうした時代背景の中、「帯広市新・人材育成推進プラン」（以下「新プラン」と言う。）は、これからの帯広市を切り拓いていく原動力となる自律性や積極性に溢れ、住民と信頼関係で結ばれた職員を育成していくための実施計画です。

実施期間は第六期帯広市総合計画との整合を図り、平成 25 年度～平成 31 年度までの 7 カ年とし、適宜、適切な見直しを図りながら、効果的な推進に努めます。

また、「新プラン」の取組項目は、人材育成基本方針に示している“職員研修”“職場環境整備”“人事管理”に“人材育成の基本”を加えた 4 つの柱で構成します。



II 計画策定にあたっての基本的な考え方

1. 新・人材育成推進プラン策定にあたって

地方自治体は、地方分権の進展、厳しい財政環境、地域経済の低迷、少子高齢化社会を支える介護や医療、災害に強い安全なまちづくり、環境問題や教育問題への対応など、多くの課題に直面しています。このような課題に適切に対応し、市民から信頼され、住民福祉の向上を図るためには、継続的に高い成果を発揮するバランスの良い組織体制の整備と組織を構成する職員一人ひとりの資質・能力・意欲を発揮する人材の育成の二つの要素が有機的に結びついて効果的に機能することが重要です。

市職員の人材育成は、平成20年2月に策定した「推進プラン」に基づく21項目で取り組みを進めてきています。「新プラン」は、自治体を取り巻く環境の変化を踏まえ、現在の「推進プラン」との継続性を意識しつつ、新たな視点で取り組む項目を整理し、職員や所属長へのアンケート調査、庁内検討会議及び人材育成推進委員会など、様々な機会における幅広い意見をもとに、「職員力」を育成し、最大限発揮することを目的に策定するものです。

2. 計画期間

平成25年度～平成31年度（7年間）

3. 目指す職員像（人材育成基本方針から）

1. 市民の立場になって考え、市民と協働でまちづくりを推進する職員
2. 使命感と責任感をもって、公正で誠実に対応する職員
3. 専門的知識・能力を身につけ、発揮できる職員
4. 常にコスト意識を持ち、効率的な行財政運営を行う職員
5. 幅広い視野と豊かな発想力でチャレンジする職員

4. 職階別の身に付けるべき能力

職階	身に付けるべき能力	主な行動例
新規採用職員	<ul style="list-style-type: none"> ○基本的な業務遂行能力 ○理解・判断力 ○折衝力 ○市民対応・接遇 ○責任感 ○積極性・向上心 ○協調性 ○公務員としての倫理観 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事が丁寧で、ミス無く、定められた期限までに完了している。 ・上司の指示や相手の話、資料の内容等を正確に理解している。 ・自分の考えや意図を分かりやすく相手に説明し、理解している。 ・あいさつや言葉遣い、服装等、社会人としてふさわしい振る舞いができる。 ・業務に対する理解を深め、組織の一員として意欲的に取り組んでいる。 ・市職員としての立場を自覚して行動している。
主任補	<ul style="list-style-type: none"> ○基本的な業務遂行能力 ○理解・判断力 ○改善・企画力 ○折衝力 ○市民対応・接遇 ○責任感 ○積極性・向上心 ○協調性 ○公務員としての倫理観 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の担当者として、職務に関する専門性を高め、効率的、効果的に業務を遂行している。 ・職務に関する情報収集に努め、活用している。 ・目的意識を持って職務に取り組み、業務の改善や新たな提案を行っている。 ・市民の立場に立って、分かりやすい説明と丁寧な言葉遣い、親身な態度で対応している。 ・クレームに対して臆することなく誠実に対応している。 ・自己の職務はもとより、未経験の分野にも積極的に取り組んでいる。 ・組織の一員としてチームワークで職務に励んでいる。 ・市職員としての立場を自覚して行動している。

職階	身に付けるべき能力	主な行動例
主任	<ul style="list-style-type: none"> ○基本的な業務遂行能力 ○理解・判断力 ○改善・企画力 ○若手の指導育成力 ○折衝力 ○市民対応・接遇 ○責任感 ○積極性・向上心 ○協調性 ○公務員としての倫理観 	<ul style="list-style-type: none"> ・財政的、人的コスト意識を持ち、迅速かつ効率的に職務を遂行している。 ・業務担当者として高度な知識や技術を持ち、効果的に業務を遂行している。 ・状況を正確に把握し、的確な判断をしている。 ・前例踏襲にこだわることなく、常に改善工夫に取り組んでいる。 ・新たな課題に対しても解決策を見出しながら業務を遂行している。 ・クレームに対して臆することなく誠実に対応している。 ・組織の一員としてチームワークをもって職務に励み同僚や先輩に対して適切な助言を行うなど、担当業務を円滑に遂行している。
係長職	<ul style="list-style-type: none"> ○基本的な業務遂行能力 ○理解・判断力 ○改善・企画力 ○管理・統率力 ○部下の指導育成力 ○折衝力 ○市民対応・接遇 ○責任感 ○積極性・向上心 ○協調性 ○公務員としての倫理観 	<ul style="list-style-type: none"> ・財政的、人的コスト意識を持ち、迅速かつ効率的に職務を遂行している。 ・高度な知識や技術の中で効果的に業務を遂行している。 ・業務を取り巻く環境を正確に把握し、的確な判断をしている。 ・前例踏襲にこだわることなく、常に改善工夫に取り組んでいる。 ・係長として業務のマネジメントを行っている。 ・クレームに対して臆することなく誠実に対応している。 ・業務の改善や新たな事業の立案をすすめるとともに、部下の育成指導に取り組み、職場に活力を与えている。 ・全庁的な施策の方向性を理解し、関係する他の部署とも協調して業務を行っている。

職階	身に付けるべき能力	主な行動例
課長補佐職	<ul style="list-style-type: none"> ○理解・判断力 ○改善・企画力 ○管理・統率力 ○部下の指導育成力 ○折衝力 ○市民対応・接遇 ○責任感 ○積極性・向上心 ○協調性 ○公務員としての倫理観 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職としての自覚を持ち、上司を補佐するとともに、部下に適切な指示を与え、職務遂行をリードし、サポートしている。 ・全庁的かつ長期的な視野に立って施策、事業のあり方を考え、遂行している。 ・関係する部署との調整、対外的な折衝を行い、組織の業務が円滑に遂行されるようサポートしている。 ・部下の状況を的確に把握し、能力向上のため適切な助言や指導を行っている。 ・職場でのコミュニケーションを頻繁にとるなど、風通しの良い職場づくりをすすめている。
課長職	<ul style="list-style-type: none"> ○理解・判断力 ○改善・企画力 ○管理・統率力 ○人材育成力 ○折衝力 ○市民対応・接遇 ○責任感 ○積極性・向上心 ○協調性 ○公務員としての倫理観 	<ul style="list-style-type: none"> ・職場の中心的役割を担う管理者として、全庁的な視点から取り組むべき職場のビジョンや方針を明確にし、組織目標の達成のために経営資源の最適活用を図り、政策を実現している。 ・常にリスクを想定し、不測の事態に対しても被害を最小限に食い止めるなど、適切に対応している。 ・異なる意見を調整し、納得する結論を導いている。 ・部下の計画的な指導育成と職場風土の活性化に取り組みながら、組織経営と仕事をマネジメントしている。

5. 新・人材育成推進プラン 体系図

1. 職員を育てる職場（組織）風土づくり

- ◆OJTマニュアルの作成【新規】 ①
- ◆メンター制度の導入【新規】 ②
- ◆庁内プロジェクト等を通じた効果的な人材育成の推進【新規】 ③

2. 職員が意欲を持って働くことのできる人事マネジメント

職員の意欲を引き出す仕組みづくり

- ◆総合的な人事マネジメントシステムの活用【新規】 ④
- ◆評価結果の活用 ⑤
- ◆職員のキャリアデザインの作成【新規】 ⑥
- ◆自己申告制度の充実 ⑦

- ◆ジョブローテーションの確立 ⑧

人材確保の手段

- ◆職員採用試験の見直し ⑨
- ◆応募を促す情報提供手法の充実 ⑩

3. 職員のモチベーションを向上させる職場環境づくり

- ◆監督職員研修の強化・充実 ⑪
- ◆キャリアミーティングの実施【新規】 ⑫
- ◆職場応援体制の充実 ⑬

4. 職員の自立や成長を促す支援

効果的な職員研修の実施

- ◆職員研修の充実 ⑭
- ◆職員提案による職員研修の実施【新規】 ⑮
- ◆総合職研修の強化・充実 ⑯
- ◆研修派遣機会の拡大 ⑰

- ◆帯広市職員行動規範の策定 ⑱

- ◆人材育成情報誌『そだち』の充実 ⑲

Ⅲ 具体的な取組内容

1. 職員を育てる職場（組織）風土づくり【人材育成の基本：基盤づくり】

(1) OJT の効果的な推進

職員が成長を実感し、仕事に対するやりがいを高めていくためには、職場における OJT^{※1}を通して、仕事の目的や目標の確認、必要な知識・技能など

の習得を図り、結果として、職員の資質向上や自己啓発意識の醸成はもとより、組織全体の指導力・育成力の向上に寄与することが期待できます。

地方自治体の業務は、時代の変化とともに多様化・複雑化し、かつ高度な水準を要請されるようになってきており、必ずしも前例踏襲主義によっては解決できない課題も多くあります。

更に、上司と部下間の日常的なコミュニケーションが希薄となり、業務を通じた OJT が十分に機能しづらい状況も見受けられます。

こうした状況を改善し、職場の活性化を促進するため、OJT マニュアルを作成するとともに、コミュニケーション技術などに関する職員研修を実施し、組織を構成する職員を組織として自立的に育成する職場（組織）風土づくりを進めていきます。



基盤づくり

取組項目

■ OJT に関する認識やスキルの平準化を図るため、コミュニケーション技術などの具体的手法を示した OJT マニュアルを作成します。

① OJT マニュアルの作成（新規）

育成効果の想定される職階

課長職以下

※1 OJT：On The Job Training の略で職場内訓練・教育・研修

(2) 横断的連携の場による育成

新規採用職員の育成は、担当業務やキャリアデザイン^{※2}などについて職場内外で気軽に指導・相談できる仕組みをつくり、職員間のネットワークづくりや自身のキャリアアップ^{※3}で図ります。

様々な計画づくりや横断的な政策課題の推進を効果的にするため、係長会議や若手職員等で構成するプロジェクトチーム^{※4}を設置するなど、職員間の横断的連携による検討手法の活用を通して、係長職以下の中堅・若手職員の視野の拡大やモチベーションの向上につなげていきます。

取組項目

■横断的政策課題に柔軟かつ的確に対応できる職員を育成するため、所属の垣根を越えた議論の場づくりを検討するとともに、各種計画策定プロセスへの若手職員を参加させる仕組みを検討します。

② **メンター制度^{※5}の導入（新規）**

③ **庁内プロジェクト等を通じた効果的な人材育成の推進（新規）**

育成効果の想定される職階

課長職以下

※2 キャリアデザイン：自分自身の職業人生について自らが主体となって構想し、実現していくこと

※3 キャリアアップ：経歴を高めること

※4 プロジェクトチーム：特定の課題を遂行するために特別に編成されたチーム

※5 メンター制度：職場の上司とは別に指導・相談役となる先輩職員が新規採用職員をサポートする制度

2. 職員が意欲を持って働くことのできる人事マネジメント

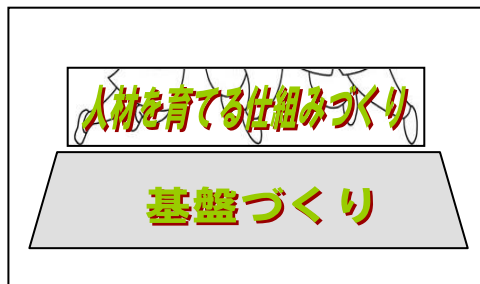
【人事管理：人材を育てる仕組みづくり】

(1) 職員の意欲を引き出す仕組みづくり

自治体職員は、様々な社会経済環境の変化や不測の事態等に柔軟かつ機動的に対応するため、「対応力」「説明力」そして「チャレンジ力」など多様な職務能力を身につけ、高めることが求め

られます。そのために、職員は複数の職場での経験を通して、幅広い知識の習得やスキルに磨きをかけるとともに、人材そだち評価制度での上司との面談などにより、自らのキャリアや達成状況などを客観的に知り、自らのスキルアップにつなげていくことが重要です。

人材そだち評価制度は、継続的な取り組みを通して、制度として一層の成熟化を図り、上司が部下職員の特性をしっかりと把握し、職員のキャリアパス^{※6}を示すことなどにより、“職員のやる気”の向上を通して“組織力の効果的な発揮”につなげていく、総合的な人事マネジメントシステム^{※7}の構築を進めます。



取組項目

- 総合的な人事マネジメントシステムとして、人材そだち評価制度の完全実施に向け、法改正の動向を踏まえ、できるだけ早期に管理職を対象にした実施を進めます。
- ④ 総合的な人事マネジメントシステムの活用（新規）
- ⑤ 評価結果の活用
- ⑥ 職員のキャリアデザインの作成（新規）
- 職員のやる気やチャレンジ力などを促す自己申告書とするため、記載項目を工夫します。
- ⑦ 自己申告制度の充実

育成効果の想定される職階

課長職以下

※6 キャリアパス：職員がある職位や職務に就くために必要な業務経験や人事異動のルートなどの基本的な道筋

※7 人事マネジメントシステム：処遇・配置・評価が連動することで人的資源の有効活用を図る制度

(2) 幅広い視野を身に付ける仕掛け

新規採用職員は、一定期間（概ね10年間程度）原則として、窓口部門・事業部門・管理部門を経験させるジョブローテーション^{※8}により、それぞれの部門の特性や機能、必要となる能力の違いなどを幅広く経験させ、自らの適性に対する認識を深めるとともに、自主的な能力開発意識の定着を促すなど、職員の特性や能力などを踏まえながら効果的な育成を進めます。

取組項目

■ 新規採用職員の能力向上を目的として、概ね10年で様々な職場（窓口部門・事業部門・管理部門）を経験させます。

⑧ ジョブローテーションの確立

育成効果の想定される職階

新規採用職員から主任補まで

(3) 人材確保の手段

将来の自治体行政を担う人材を確保する職員採用において、能力の発揮を期待できる多様な人材を幅広く確保するため、職員採用試験の手法はもとより、自治体職員として働く魅力のPRなど、人材確保につながる様々な効果的な方法について検討し、実施します。

取組項目

■ 個性ある人材確保のため、採用手法の見直しを進めるとともに、職員採用説明会等、様々な機会をとらえて、市の職員として働く魅力などについて情報発信を行います。

⑨ 職員採用試験の見直し

⑩ 応募を促す情報提供手法の充実

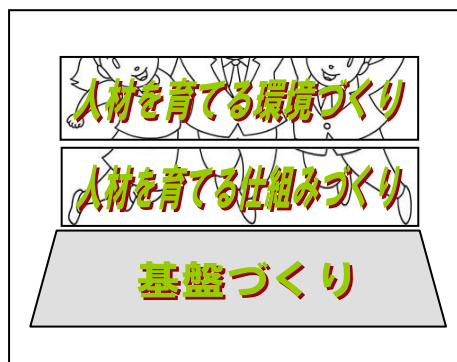
※8 ジョブローテーション：将来必要な人材の育成を目的に、計画的に様々な職場を経験させる方法

3. 職員のモチベーションを向上させる職場環境づくり

【職場環境整備：人材を育てる環境づくり】

(1) 管理監督職員のチャレンジ

適切な市民サービスを提供するためには、職員の能力向上はもとより、組織全体として生産性を高め、職員が組織目標を“共有”しながら、高いモチベーションを保持し、成果に結びつけていくことが重要です。



人事マネジメントの仕組みを組織力の向上につなげていくためには、人事マネジメントの中軸を担う管理監督の立場にある職員が、職員のモチベーションに関する知識、コミュニケーションに関するノウハウ、部下のキャリアデザインに基づいた指導方法、職場の活性化方策など、総合的な人事マネジメント能力を身に付けるための研修等を実施します。

取組項目

■管理監督職員を対象としたモチベーションやコミュニケーション技術の向上等に特化した職員研修を実施します。

⑪ 監督職員研修の強化・充実

■管理監督職員と部下職員が”いつでも、どこでも、どんなことでも”話すことのできる「場」を創出できるようサポートします。

⑫ キャリアミーティング^{※9}の実施（新規）

育成効果の想定される職階

係長職から課長職まで

※9 キャリアミーティング：上司と部下職員の公式な話し合いの場

(2) 業務執行体制の確保

一時的な休職者（病気休暇や育児休業などを取得している職員）が生じる職場においては、職員が安心して働くことのできる体制を確保するため、総定員数等の状況を踏まえつつ、様々な状況に対応した代替職員の配置を進めます。

取組項目

■ 休職者等に対する職場体制の確保に関する考え方を作成します。

⑬ 職場応援体制の充実

4. 職員の自立や成長を促す支援【職員研修：自ら伸びるきっかけづくり】

(1) 効果的な職員研修の実施

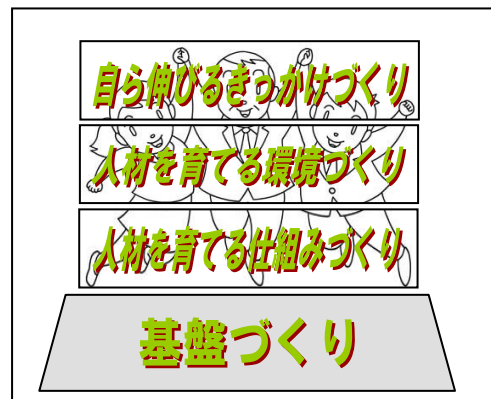
職員は、仕事の意義や目標を理解しながら、日々の業務に全力で取り組み、かつ自主的な能力開発に努めることで“自らの成長”や自治体職員としての“やりがい”を実感できると考えます。

このため、職員研修では、自主学習や職務・職階に求められる能力開発へ

の“気づき”に結びつくような効果的なメニューを提供していきます。特に新規採用から10年程度までの職員については、様々な研修機会の活用や自主学習によって、能力開発の習慣を身に付けることが極めて重要な役割を発揮することから、この間における研修機会の一層の充実や多様な情報提供を積極的に実施していきます。

また、職員提案による職員研修を実施する仕組みの検討や新たな職務を担うことを念頭にした総合職研修では事務執行に関する基礎的知識を効果的に習得できる研修内容の充実を図ります。

更に、国、北海道、自治体大学校や専門機関などへの研修派遣は、職員のチャレンジ力や自己啓発意識の醸成、新たな発見や幅広い視野の習得など、職員の能力を高める良いきっかけとなるため、可能な限り派遣機会を拡大するよう努めます。



取組項目

■職員研修については、職員個人の能力・適性・主体性など、自治体職員としてのスキルアップ※10につながる項目を選択するとともに、職員のモチベーション向上につながる手法・内容の充実を図ります。

⑭ 職員研修の充実

⑮ 職員提案による研修の実施（新規）

⑯ 総合職研修の強化・充実

■職員の意識改革につながる派遣機会（国、北海道、自治体大学校などの公的機関、専門機関、先進自治体など）を拡大します。

⑰ 研修派遣機会の拡大

育成効果の想定される職階

係長職以下

(2) 自治体職員の役割意識等の共有

市職員は、住民に最も身近な行政を担う者として住民福祉の増進を図ることを目的に、公平、公正に事務執行を行うことはもとより、増大する行政需要に柔軟かつ適切に対応するとともに、地域社会の構成員としての活動など、多様な役割が求められています。

時代の変化とともに、自治体職員に求められる役割の多様化・高度化等を踏まえ、市民に信頼される、市職員としてとるべき基本的な行動を「帯広市職員行動規範」として定め、組織全体で共有していきます。

取組項目

■帯広市職員としての基本的な職員の行動を示した規範（一般職、管理職）を定めます。

⑱ 帯広市職員行動規範の策定

育成効果の想定される職階

課長職以下

※10 スキルアップ：技能を高めること

(3) 人材育成情報誌「そだち」の充実

人材育成情報誌「そだち」は、職員研修の開催状況、新規採用職員紹介及び業務の参考となる図書の紹介など、様々な人材育成分野の情報発信ツールとして活用し、徐々に定着しつつあります。

今後も職員間の任意で開催される勉強会など、職員のスキル向上につながる幅広い分野の情報についても知ることができる“身近な情報発信ツール”として活用を進めます。

また、病気休暇や育児休業の取得などにより、一定の期間職場を離れている職員に対しても、職場の状況や最近の話題などの情報提供を通して、職場復帰の不安解消等に努めます。

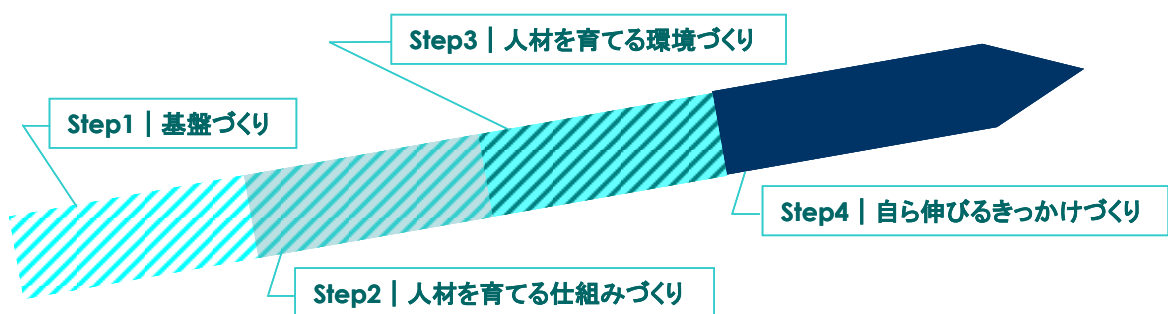
取組項目

■ 自主学習のための図書の紹介や自主学習会の開催情報など、職員の資質向上につながる情報提供手法を充実します。

⑱ 人材育成情報誌『そだち』の充実

策定までの経過

平成24年 5月11日	人材育成推進委員会
平成24年 6月25日	庁内検討会議（第1回）
平成24年 6月25日～7月17日	職員アンケート調査
平成24年 6月27日～7月31日	所属長アンケート調査
平成24年 7月31日	庁内検討会議（第2回）
平成24年10月26日	人材育成推進委員会
平成24年10月26日～11月9日	人材育成推進委員意見聴取
平成24年10月30日	庁内検討会議（第3回）
平成24年11月29日	人材育成推進委員会
平成24年12月20日	人材育成推進委員会専門部会
平成25年 2月28日	人材育成推進委員会
平成25年 5月 1日	人材育成推進委員会



総務部 職員課