

芽室
STYLE

芽室町職員
人財育成基本方針

令和元年 5 月
芽 室 町

目 次

第1 基本方針策定の 背景と考え方	1 芽室町職員の人財育成の経過	2
	2 推進期間	3
	3 進捗管理と見直し	3
	4 基本方針の位置づけ	3
第2 基本方針策定の 基本認識	1 少子高齢化に対応する新たなマネジメント仕組みの確立	4
	2 芽室町の人事管理をめぐる環境の変化	4
第3 基本方針策定の 視点	3 組織と職員の相乗効果	6
	(1) 職員の視点	6
	(2) 組織の視点	6
第4 組織が求める 人財像の明確化	1 職員像・取組姿勢・能力・到達目標の設定	
	(1) 求められる職員像	7
	(2) 職員に求められる取組姿勢	8
	(3) 職員に求められる能力	9
	(4) 職級に応じた到達目標の設定	10
第5 人財の確保・ 育成に向けた 具体的取組	1 内定～採用～新たな人財確保の展開	12
	2 強みを育て活かす任用制度の構築	12
	(1) 人財育成・活用の「核」となる人事考課制度の充実	12
	(2) 「組織ニーズ」と「個人の意欲」に応える研修推進	13
	① 自己啓発	13
	② 職場内研修	13
	③ 職場外研修	14
	④ 派遣研修	14
	(3) 障がい者雇用の推進	14
	(4) 再任用、任期付、会計年度任用職員制度の活用	14
	① 再任用制度	14
	② 任期付職員制度	15
	③ 会計年度任用職員制度	15
	3 心身の健康管理	15
	(1) 福利厚生	15
① 福利厚生の充実	15	
② 快適な職場環境の形成	15	
③ 職場内におけるコミュニケーション向上	16	
(2) 安全衛生	16	
① ワーク・ライフ・バランスの実現	16	
② ハラスメント対策	16	
③ メンタルヘルス対策	16	

1 芽室町職員人財育成の経過

(1) 平成 15 年 10 月 「芽室町人材育成方針」策定

職員自らの責任で、中長期的な視点や広い視野から政策を考え立案し、住民に対し説明ができる職員の育成を重要不可欠として「職員研修」と「人事考課制度」を2つの柱とした。

(2) 平成 18 年 3 月 「第8次行政改革大綱」策定

高度な行政需要に対し、自立的に行動できる人材の育成を推進するため、人材育成基本方針の見直しを掲げた。

(3) 平成 19 年 3 月 「芽室町自治基本条例」制定

職員の責務を規定（法令順守、町民とのコミュニケーション、町民視点、正確・迅速、柔軟な発想、創意工夫、情報収集、自己啓発）

(4) 平成 22 年 3 月 「芽室町職員人材育成基本方針」策定

自治基本条例の職員の責務を意識して、求められる職員像を設定。人事制度、職員研修、働きやすい職場づくりを明確にした。

(5) 平成 23 年 8 月 「第9次行政改革大綱」策定

職員の能力開発と人事管理の重要性について記載した。

(6) 平成 25 年 11 月 不適切な会計事務処理の事案発覚

再発防止策の一つとして「人事・組織の活性化」を記載した。

(7) 平成 27 年 9 月 「芽室町まち・ひと・しごと創生総合戦略」策定

人口減少社会に対応するため、自治体オリジナルの政策を形成するための能力がますます求められるようになった。

(8) 平成 29 年 2 月 「芽室町職員人財育成基本方針」策定

目標設定、業務遂行、振り返り、業務改善のサイクルを明確にして、平成 22 年 3 月策定の基本方針を全面改訂した。

(9) 平成 31 年 4 月 「第5期芽室町総合計画、芽室町行政経営ポリシー、芽室町職員人財育成基本方針」の推進期間スタート

第5期芽室町総合計画実現のため、芽室町行政経営ポリシーと芽室町職員人財育成基本方針を両輪として推進し、総合計画実現の土台作りを進める。

2 推進期間

第5期芽室町総合計画（以下「5期総」という。）の目指すべきまちの将来像を実現するために、芽室町職員人財育成基本方針（以下「基本方針」という。）を策定することから、芽室町総合計画の前期・後期実施期間の平成31年度から8年間を推進期間とします。

3 進捗管理と見直し

北海道大学公共政策大学院との連携協定及び芽室町庁議規則に規定する管理庁議において、進捗管理及び見直し等を行います。

4 基本方針の位置付け

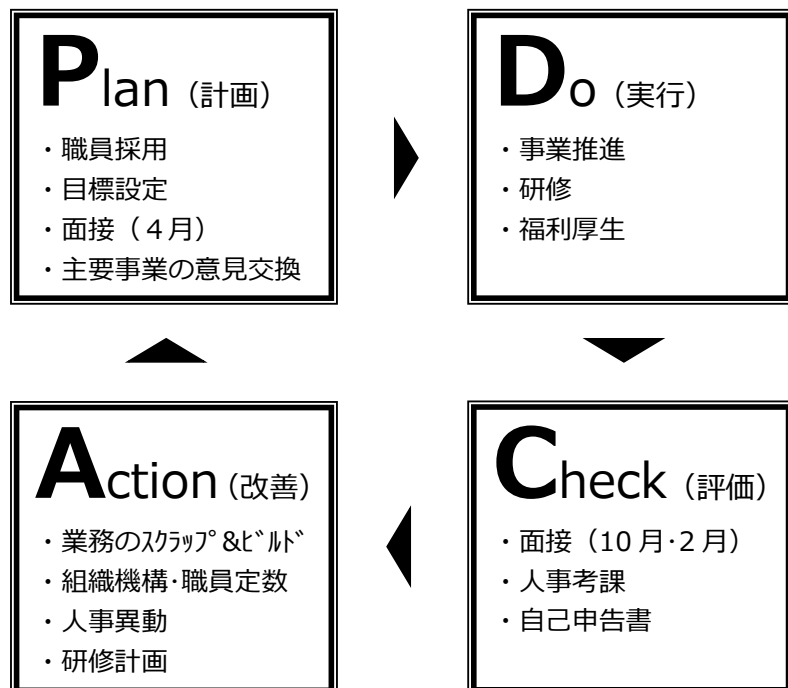
5期総実現のための土台づくりとして「組織づくり」（芽室町行政経営ポリシー）と「職員育成」（芽室町職員人財育成基本方針）を両輪で進めていきます【イメージ図1】。

また、基本方針の推進サイクルを定めます【イメージ図2】。

【イメージ図1】



【イメージ図2】



1 少子高齢化に対応する新たなマネジメント仕組みの確立

5期総における平成57(2045)年度の人口推計は14,773人、計画最終年の平成38(2026)年は17,500人であり、平成32(2020)年の17,900人と比較すると、少子高齢化と人口減少への的確な対応が求められます。

職員数はこの推移を前提に「一人一人の個性と特長が発揮できるスリムで効率的な行政」の実現に向け、「職員定数適正化計画」や「中期財政計画」との整合を図りながら、少数精鋭の体制づくりに向けた新たなマネジメントの仕組みを確立していく必要があります。

2 芽室町の人事管理をめぐる環境の変化

職員の半数は、過去10年で採用した職員である。<平成31(2019)年4月1日現在定数内職員199人(病院の医療技術職及び消防を除く)>

新卒をはじめ、社会人採用、障がい者雇用の促進、有資格者(土木技術、保健師、保育士等)の定年退職者前倒し等の多様な手法で計画的な採用を行い、さらに必要に応じて任期付職員制度を活用しながら、安定性を確保し、時代に即した行政運営に努めています。

しかし、急速に流れる時代背景の中、行政事務に求められる質は年々変化し、相談・協議・交渉・折衝等、前例なき事例への対処が増加し、直面する様々な課題に即応できる知識・能力を備えた人財の育成が急務となっています。

また、「ワーク・ライフ・バランス」への意識や価値観も高まり、この実現に向けては、住民・地域・行政がそれぞれ担う役割を日常的に一人一人が再考し、行政事務の集中と選択による新たな展開を実践する風土を醸成するなど、組織力の強化につなげる人事管理を行っていく必要があります。

第3
基本方針策定
の視点

1 組織と職員の相乗効果

組織にとって「職員」は最大の資産であり、その職員のモチベーション（意欲）は、最大の財産であります。また、職員にとって「組織」は自己実現の場であります。

これらの考え方から人事管理では、2つの視点に立って、組織と職員との間に発展的な相乗関係を創出していきます。

(1) 職員の視点

能力開発の基本は自己啓発です。職員は、自らの責務と役割を自律的・主体的に考え判断し、プロの行政職員として、使命を果たす力を日々向上させます。

(2) 組織の視点

組織は、人生の多くの時間を職場で過ごす職員が、意欲的に充実感をもって過ごせるよう、仕事を通じた個人の成長と自己実現を支援します。

職員個々の強みを育み、活かすよう、人財を個別に見る発想に立ち、「個」の力を最大限に引き出し、組織の生産性を向上させます。

第4
組織が求める
人財像の
明確化

1 職員像・取組姿勢・能力・到達目標の設定

組織が求める人財像及び姿勢・能力・役割を明確にし、目指すべき到達目標を具体的に示します。

そのうえで、職員の能力伸長・発揮の度合いを適切に評価し、処遇や異動に反映させていくことにより、能力の開発と発揮の間に好循環の上昇スパイラルを実現し、組織のダイナリズムを生み出していきます。

(1) 求められる職員像

芽室町では、平成 19 年 3 月に「芽室町自治基本条例」を制定し、第 28 条において「職員の責務」を規定しています。この内容は、芽室町職員として「求められる職員像」のベースとなるものです。

(自治基本条例第 28 条)

- (1) 法令等を遵守し、町民とのコミュニケーションを大切にするとともに、常に町民の視点に立って仕事を行う職員
- (2) 正確かつ迅速に仕事を行う職員
- (3) 前例にとらわれることなく、柔軟な発想により創意工夫のもとに仕事を行う職員
- (4) 必要な情報の収集及び自己啓発に努める職員

この自治基本条例の職員の責務をベースに、基礎自治体職員として求められる職員像を 7 つの柱に整理します。

- 1 主権者である町民が主役となるまちづくりを進める職員
- 2 町民との対話を大切にして、町民に信頼・感謝される職員
- 3 全体の奉仕者として公正・公平な視点で説明・主張できる職員
- 4 夢と希望を持ち、チャレンジ精神で改善・改革・行動する職員
- 5 各種情報への感度を磨き、自己啓発に努める職員
- 6 まちの歴史や伝統を次代につなげていくことを大切にする職員
- 7 法務能力を備え、それを遵守する職員

**「町民一人一人の想いを出発点に考えて
仕事を進める職員」**

(2) 求められる取組姿勢

内 容	定 義	求められる行動・状態
規律性	規律や規定をよく守って職場秩序の維持に努める姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ・定められた規律、規則等の遵守 ・職場内の調和を保ち、秩序の維持
積極性	指示をこなすだけでなく、自ら進んで改善や困難に立ち向かう姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の質的向上、効率化に向けた意欲的な取り組み ・仕事の手順の改善、提案等 ・仕事に関する知識、技能等の向上
協調性	職場の一員として担当業務外でも協力する姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ・周囲等の人間関係を円滑に保つ行動 ・異なった意見を持っていても、組織決定事項に協力 ・他の係、課等の仕事への協力
責任感	担当業務について最後までやり遂げようとする姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ・約束した期限、期日の遵守 ・仕事の未達成、ミス回避をせず、最後までやり遂げる姿勢
チャレンジ精神	高い課題目標を立てて計画的に取り組む姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ・失敗を恐れずに自ら目標設定し、挑戦する姿勢 ・新しい手段、方法での取り組み

(3) 職員に求められる能力

※「-」は、既に備えている能力という考え方

項目	定義	課長 参事	課長 補佐	係長 主査	主任	主事
応対力	自分の意見・考えを正しく相手に伝え、実現させようとする能力	-	-	-	-	○
計画力	目的を達成のための手順・方法等を組み立てる能力	-	-	-	○	○
職務知識	担当業務に必要な知識・技術及び法務、文書作成、財務等並びにまちの歴史	-	-	○	○	○
理解力	業務内容の把握や指示を正しく理解する能力	-	-	○	○	○
情報力	情報への感度を高め、的確に収集、分析、活用、発信する能力	-	-	○	○	○
プレゼンテーション力	企画や提案等について、簡潔で分かりやすい資料等を作成し、それを説明する能力	-	-	○	○	○
ICT 活用力	ICT（情報通信技術）についての知識・技能を習得し、業務に活用する能力	-	-	○	○	○
想像・創造力	前例にとらわれず柔軟な発想で創意工夫し、未来を想像しながら行動する能力	-	-	○	○	○
傾聴力	町民一人一人の想いに寄り添い聴く姿勢及びその能力	-	-	○	○	○
指導力	担当業務を達成するため下級者に助言・指導する能力	-	-	○	○	
判断力	状況を把握し、適時適切に対応する能力	○	○	○	○	
企画・立案力	目的達成のための解決方策を見出し、効果的に実現する能力	○	○	○	○	
折衝力	業務遂行に関して関係者や関係課との折衝において目的に沿ってまとめる能力	○	○	○	○	
統率力	担当組織の総合力を高め、目標を達成するため担当組織をまとめていく能力	○	○	○		
部下育成力	部下や下級者の能力、性格等を踏まえ効果的な指導・育成し資質の向上と正確かつ迅速な業務推進の知識を向上させる能力	○	○	○		

(4) 職級に応じた到達目標の設定

職 位	基 本 的 な 役 割
主事	<ol style="list-style-type: none"> 1 定型的な業務を正確かつ迅速に処理すること 2 目的を達成するために、その手段・方法を効果的に職務に取り入れること 3 職員としての基礎的な知識、技能及び担当業務における専門的な知識・技能を持って職務に取り組むこと 4 自己の意見・考え方を正しく丁寧に相手に伝えること 5 問題意識を常に持って職務に取り組むこと 6 職員としての責務を自覚し行動すること 7 町民とともに協働する意識を持って職務に取り組むこと
主任	<p>主事の基本的な役割に加え</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 相当の業務知識、技能を身に付け、責任を持って業務に取り組むこと 2 担当業務について常に問題意識を持ち、積極的に課題を発見し解決すること 3 部下等の能力、個性等を考え助言や指導を行うこと 4 担当業務の計画や手順を具体的に進行管理すること 5 関係機関、関係課との折衝において、業務上の協力を得て目標達成に結びつけること 6 業務上発生する諸問題について、状況を的確に把握し、これに応じる判断能力を身に付けること 7 係等の方針、計画の策定に際し、係長等の補佐、助言を行うこと
係長 主査	<p>(係長)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 係の職務を把握・統括し、目標を提示するとともに、これを達成すること 2 施策方針を踏まえ、係員とともに業務を遂行すること 3 業務遂行の中で、係員を指導育成し、その能力向上を図ること <p>(主査)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 特定の分野における専門的な知識や技術を活かし、専門的な見地から、係員への指導、助言を行うこと 2 日常業務において、係長や係員に対して適宜、必要な助言・提案を行うこと

課長補佐	1 政策方針を踏まえ、課長を補佐すること
課長 参事	<p>(課長)</p> <p>1 課の職員に組織目標とその考え方を明確に示すとともに、これを達成すること</p> <p>2 政策方針を踏まえ、責任を持って課を運営すること</p> <p>(参事)</p> <p>1 所管の職員に特定又は専門的な分野における考え方を明確に示すとともに、これを達成すること</p> <p>2 政策方針を踏まえ、責任持って特命事項に関して事務遂行すること</p>

第5

人財の確保・ 育成に向けた 具体的取組

1 内定～採用～新たな人財確保の展開

職員採用は、職員定数適正化計画に基づき、計画的な採用に努めます。

一般行政職にあつては、十勝町村会が実施する統一試験を基本にしつつ、統一試験の採用職種外や採用者が確保できなかった際は、独自に社会人採用や有資格者採用（土木技術、社会福祉、保健師、保育士等）も視野に入れ、別途試験方法を検討し、実施します。

また、採用内定後は採用日までのフォローを重視し、集団事前研修や学校訪問の実施、採用前相談窓口の設置など、内定者が臨場感と安心感をもって採用日を迎えられるように配慮します。

さらに、近年、確保に苦慮する土木技術や保育士等にあつては、若手職員を同行して出身大学へ直接訪問し、キャリアセンター等を通じて卒業生の活躍をアピールするなど、ポイントを絞り人財確保を進めます。

2 強みを育て活かす任用制度の構築

(1) 人財育成・活用の「核」となる人事考課制度の充実

芽室町のまちづくりは、総合計画の基本構想に基づき実施計画及び実行計画の達成が目標となっています。これらの目標を達成するためには、各課における組織目標を明確にし、これに基づき係及び職員個々の目標を設定し、取り組んでいく必要があります。

組織目標は、各課・係内において話し合いを通じ職員が共通認識の上で遂行することが重要です。

また、目標達成にあたっては、実行計画や事務事業マネジメントシートを踏まえ、職員個々の職位や業務の経験等も考慮した方法により実施する必要があります。

設定した目標に対する到達度合は、業績評価と連動するものであり、目標管理と人事考課は密接な繋がりがあるため、それらを一体化させたシートを活用し、評価する方・される方の双方にとって分かりやすい制度を目指します。

また、組織の中で監督職（係長職）の役割が極めて重要と考え、係職に対して監督職が面談、評価を行います。

なお、人事考課は地方公務員法の趣旨を鑑み、平成 28 年度から全職員へ適用し、一年一年制度の実効性を高めることとし、現状管理職のみ手当への反映を行っているが、監督職以下への手当反映を目指します。

(2) 「組織ニーズ」と「個人の意欲」に応える研修の推進

職員研修は、「求められる職員像」の実現に向け、①自己啓発、②職場内研修、③職場外研修、④派遣研修の 4 つに分けて実施します。

①自己啓発

求められる職員像の実現には、職員が自己研鑽、自己研修など、自己啓発が活発に行われることが重要であることから、職員のそれらの行動が歓迎、評価される職場づくりを進めます。

具体的には、自ら企画してチャレンジする研修制度の実施や自主的な研修受講の場合、職務に専念する義務の特例に関する条例を適用させます。また、積極的に地域活動やまちづくり活動等に参加する職員を歓迎する組織風土をつくります。

さらに、法務知識習得のために、自治体法務検定の受講を通して、自己啓発を促します。

②職場内研修

職場内研修は、実務知識・技術、対人関係能力などを身につけることのできる最も効果的な研修の形態であることから、計画的かつ継続的に取り組みを行えるよう努めます。研修は、外部講師の活用のほか、先輩職員など内部講師も活用します。

また、効果的・効率的な行政運営を推進していくために、通常業務を通して「正確かつ迅速な仕事」の進め方を上司から部下へ指導していく OJT 意識を職場内風土として確立していきます。

また、町民の想いから学ぶことは多く、町民の想いを知る上でも、町民を講師にする研修なども検討していきます。

③ 職場外研修

職場外研修は、職務遂行上、必要な知識を体系的に身につけることに効果的な研修形態であるとともに、配置換えや昇任といった機会を捉えて、研修の機会をつくっていきます。

また、他自治体職員等と受講することから、情報交換によって問題意識の醸成や人的ネットワーク構築につながることから、継続して実施していきます。

当町以外の様々な取り組み事例を知ることは、職員の見聞を広げる観点からも重要であり、視察研修の機会を拡大し、海外研修は、北海道市町村振興協会の派遣研修などを活用します。

また、北大公共政策大学院とは、包括連携協定を締結していることから、連携した職場外研修の充実を図っていきます。

④ 派遣研修

派遣研修は、長期間にわたって他団体等との交流や情報交換を通じての幅広い視野での効果的な研修形態であることから、引き続き他自治体等での研修機会を創出していくとともに、民間企業等との連携を進めます。

(3) 障がい者雇用の推進

本町は、発達支援システムを構築し、障がいをひとつの個性として捉えて、農福連携事業等の実践や充実に努めています。町（役場）という組織においても、同様の考え方であり、特性に応じた働き方が実現できるよう、待遇（雇用期間、業務内容）、新たな働き方モデルの実践、民間事業者等との連携等、発想を柔軟に広げ、障がいを個性にして活躍できる任用制度の拡充に努めます。

(4) 再任用、任期付、会計年度任用職員制度の活用

①再任用制度

平成 26 年度から、地方公務員法に基づく再任用制度が運用されています。年金受給開始までの雇用促進はもちろんのこと、若手職員に技術的なスキルや事務ノウハウを伝達する観点からも有効であることから、引き続き制度の適切な運用を図ります。

②任期付職員制度

平成 26 年度から、地方公務員法及び地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律に基づく任期付職員制度が運用されています。専門的な知識経験が必要とされる業務の中で、一定期間内に終了する業務や、一定期間内に限り業務量増加が見込まれる業務において効率的であることから、引き続き制度の適切な運用を図ります。

③会計年度任用職員制度

地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律の施行に伴い、臨時・非常勤職員の任用に関して、会計年度任用職員制度が導入されることから、法に沿った任用制度と、時代に即した新たな行政運営のカタチを検討し、運用を進める。

3 心身の健康管理

(1) 福利厚生

①福利厚生の充実

地方公務員法第 42 条では、「地方公共団体は、職員の保健、元氣回復その他厚生に関する事項について計画を樹立し、これを実施しなければならない。」と規定しています。

芽室町職員の福利厚生組織「土曜会」行事等は、マンネリ化させず、時代に合わせた様々な取り組みを検討するなど、福利厚生の充実に努めます。

②快適な職場環境の形成

労働安全衛生法第 3 条では、「事業者は、快適な職場環境の実現と労働条件の改善を通じて職場における労働者の安全と健康を確保するようにしなければならない。」と規定しています。

芽室町では、副町長を総括安全衛生管理者とした「安全衛生委員会」を設置しており、職員が快適に業務を遂行できるよう、委員会を中心に検討していきます。

③職場内におけるコミュニケーション向上

職場内において、特に上司にある者は、風通しの良い職場環境の実現を意識し、部下の仕事ぶりはもちろんのこと、家庭内における子育て・介護、職員本人の病気・障がいなど、職員がおかれている境遇などを把握し、多様な働き方の実現と職場内でのコミュニケーション向上を図り、職員相互が成長していく組織づくりを進めます。

(2) 安全衛生

①ワーク・ライフ・バランスの実現

近年、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）の重要性が高くなっています。ワーク・ライフ・バランスは、組織の業績向上につながるほか、魅力的な職場の創出にもつながるものです。

この実現のためには、時間外勤務の縮減のほか、多様な働き方を認めることも大切であり、また、時代にあった勤務体系や技術導入等を常に検討していく必要があります。

②ハラスメント対策

職場におけるハラスメント（嫌がらせ）は、職員の人権、執務環境を乱し、公務能率を低下させることから、未然防止及び排除のための措置を講ずる必要があります。

③メンタルヘルス対策

近年、社会構造の変化や仕事の複雑、高度化などから心に関する疾病が増加しています。このような状態に陥ると、本人・家族をはじめ、組織や周囲の職員に与える影響も大きくなります。

心の健康問題等を抱える職員は、これを放置すると重症化し、長期療養に至る可能性があることから、早期発見し、ケースに応じたカウンセリングや専門医療機関等へつなぐ等の対応が必要です。このため、管理監督者は、日ごろから職員の健康状態の把握に努め「職員の変化に気づく」ことが求められます。また、職員は、心の不調を感じた場合に、ひとりで悩むのではなく、同僚、上司や相談窓口に相談するなどの対応が必要です。

このため、全職員を対象としたストレスチェックを定期的に実

施するとともに、外部カウンセラーによる「心の保健室」を設置します。新人職員や監督職に昇格した職員には、フォローアップの一環としてカウンセリングを受けるようにします。

さらに、心の病により長期療養した職員が円滑に職場復帰できるよう、職員の勤務時間、業務の負荷を調整しながら徐々に仕事に慣れ、復帰に備えるなど職場復帰支援を行います。