

江別市人材育成基本方針

令和 6 年 3 月

総務部職員課

目 次

I	人材育成基本方針見直しに関する基本的な考え方	1
1	基本方針見直しの背景	
2	組織の現状と課題	
II	基本方針の目的と位置づけ	3
1	基本方針の目的	
2	基本方針の位置づけ	
III	目指すべき職員像	4
IV	求められる能力及び資質	5
V	人材育成の方策	6
1	人材の確保	
2	研修の充実	
3	働きがいの確保	
4	職場環境の整備	
VI	推進体制	11
VII	推進期間	12

【資料編】

I 人材育成基本方針見直しに関する基本的な考え方

1 基本方針見直しの背景

本市では、平成28年度に改定した江別市人材育成基本方針に基づき職員の人材育成を行いながら、第6次江別市総合計画のもと、「みんなでつくる未来のまち えべつ」の実現に向けて様々な取組を進めてきました。

近年は、生産年齢人口の減少や少子高齢化の進行などに加え、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行がもたらした社会・経済への影響や急速なデジタル化の進展など、本市を取り巻く環境が大きく変化する中、行政サービス提供体制を維持するだけでなく、新たなデジタル技術の導入・活用による業務の効率化を進めるなど、より効果的で効率的な行政運営が求められています。

【図1：江別市人材育成基本方針改定の背景】



このような社会情勢や時代の変化の中で、第7次江別市総合計画がスタートします。「幸せが未来へつづくまち えべつ」の実現を目指して、組織において高い目標を掲げ、複雑多様化する行政ニーズに的確に対応できる人材の育成と、職員一人ひとりがその意欲と能力を最大限発揮できるような職場環境づくりなどを進めるため、江別市人材育成基本方針（以下「基本方針」という。）を改定します。

2 組織の現状と課題

基本方針の見直しに当たっては、令和5年3月に職員アンケートを実施した上で、組織の現状と課題について洗い出しを行い、主なものを次のとおり整理しました。

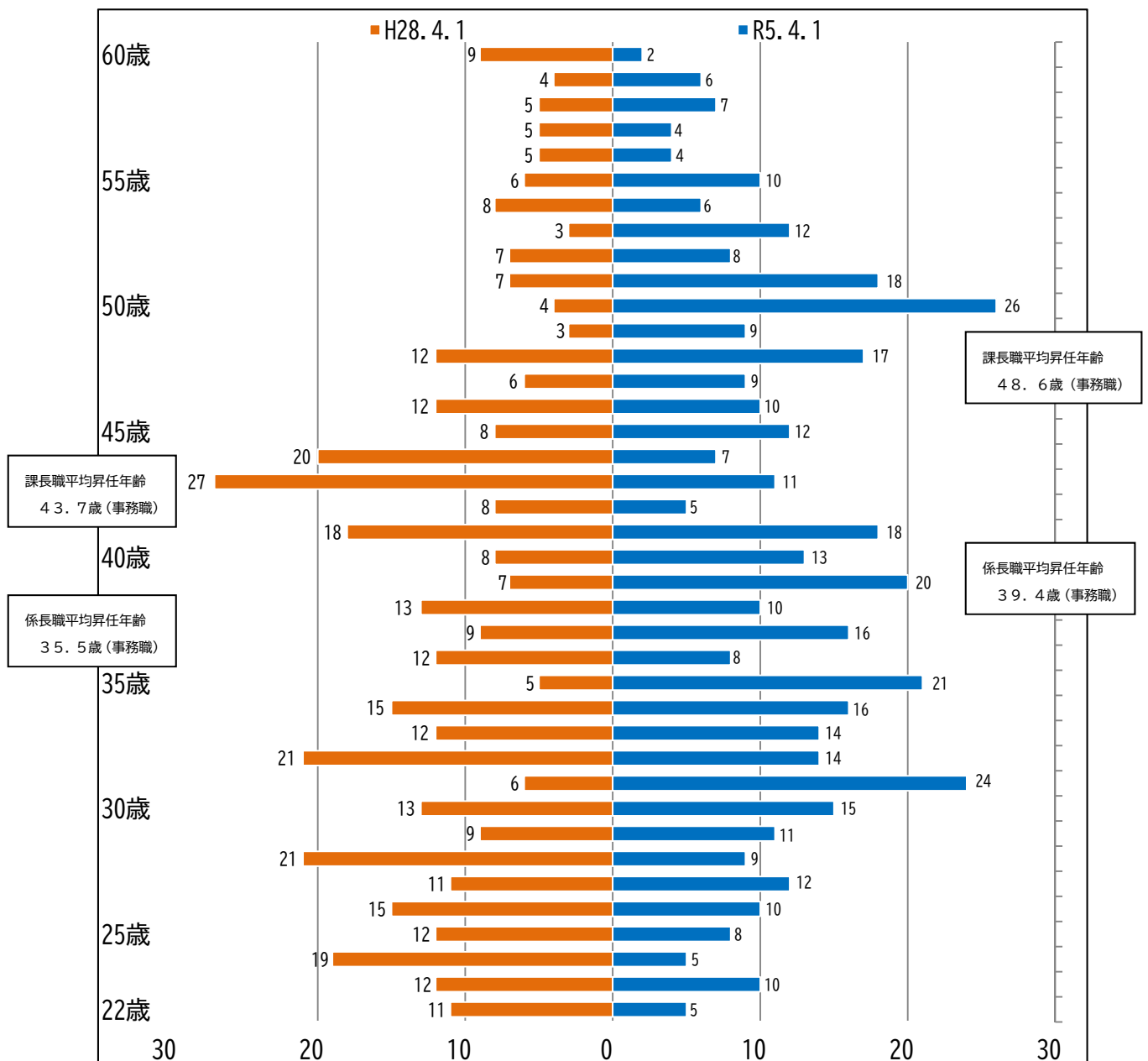
（1）組織の現状

- ・人口減少、生産年齢人口の減少等により技術職等の職員の人材確保が困難となっている。
- ・新たなデジタル技術の活用に向けて、職員のデジタルリテラシーの向上が必要となっている。
- ・管理職への昇任を希望しない職員の割合が多い。（※アンケートより）

(2) 組織の課題

- ・ 定年年齢の引上げ等に起因する職員の年齢構成の変化に対応するため、計画的かつ継続的な人材の確保及び育成が必要。
- ・ やりがいや成長実感を持てるよう、人事評価制度を活用した上司と部下のコミュニケーションの活性化等が必要。(※アンケートより)
- ・ 育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できるような働きやすい職場環境の整備が必要。(※アンケートより)

【図2：職員の年齢構成の変化（事務職）】



Ⅱ 基本方針の目的と位置づけ

1 基本方針の目的

組織目標の達成に向け、組織全体のパフォーマンス向上に
貢献する意欲と能力を備えた職員を育成すること

総合計画に沿ったまちづくりを進めるためには、職員一人ひとりの意欲を引き出し、最大限能力を発揮できる環境が必要であり、あわせて計画的な人材育成が必要です。

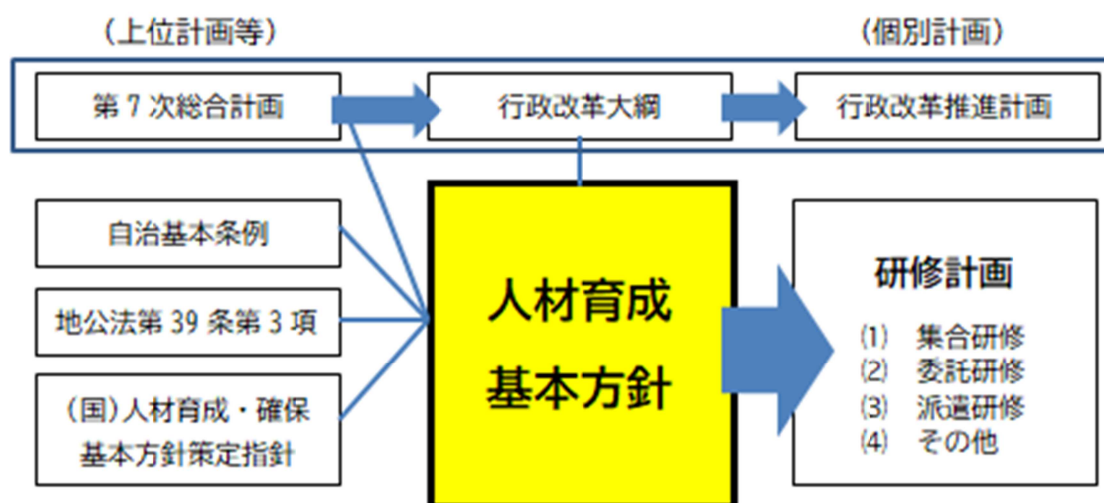
そのため、これまでの基本方針の考え方を継承しながら、目指すべき職員像を定め、人材育成を進めるに当たっての具体的な取組について定めることとします。

2 基本方針の位置づけ

基本方針は、地方公務員法第39条第3項に定める職員の研修に関する基本的な方針として位置づけられるとともに、江別市自治基本条例第11条第4項及び第12条第2項において市長及び職員の責務とされている職員の能力向上に関する方向性を定めるものです。

また、国においては、「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針（平成9年11月策定）」が「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」の報告書をもとに、令和5年12月に全面的に改定されました。そのため、基本方針では、本市における人材育成・確保の手法等について、国の新しい策定指針の内容と整合を図っています。

【図3：基本方針の位置づけ】



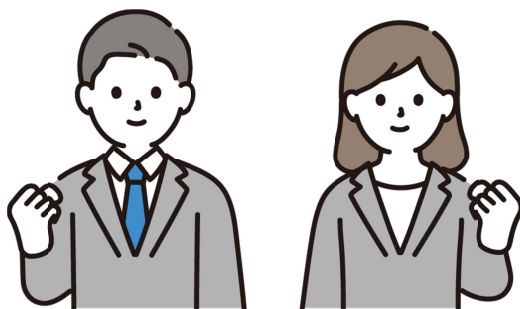
Ⅲ 目指すべき職員像

人材育成を推進していくための方向性である「目指すべき職員像」は、これまでの基本方針に掲げられた方向性を継承しつつ、第 7 次江別市総合計画や職員アンケート等を踏まえてアップデートし、職種の枠にとらわれることなく全ての職員に共通する目標として次のとおり掲げ、これからの人材育成に取り組んでいきます。

自らも地域の一員であるという意識のもと、市職員としての職務にやりがいを持って誠実に取り組む職員

時代の変化を的確に捉え対応できる柔軟性と、組織の目標を共有し、その実現のための企画・計画力や判断力を備えた職員

組織における自らの役割を理解し、効率的な行政運営の意識とチャレンジ精神を持って主体的に行動できる職員



IV 求められる能力及び資質

職員には、職位に応じて様々な能力が求められており、職位が上位になるにつれ、より高度なものが求められます。

各職位に求められる能力は、「江別市職員の標準的な職及び標準職務遂行能力を定める規程（平成 28 年訓令第 7 号）」において定められていますが、目指すべき職員像の実現に向けた人材育成を行うため、あらゆる機会を通じて、次に掲げる能力等の向上に努めるとともに、職員一人ひとりが研鑽に努めることが求められます。

職位	標準職務 遂行能力	求められる能力等	求められる能力等の定義
部長職 部次長職 課長職 主幹職 係長職 主任 主事	組織統率	統率力	所属の総合力を高め、目標達成に向けてまとめていくことができる。
		柔軟性	時代や状況の変化に適切に対応していくことができる。
		判断力	状況を把握し、適切に対応することができる。
		折衝・調整力	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させることができる。
	人材育成	人材育成力	部下や後輩職員の個性に合わせて方法を工夫し、その資質を向上させることができる。
		企画・立案	組織の目標を共有するとともに達成するための方策を見出し、その実現のための段取りを組み立てることができる。
	業務遂行	知識・技術	主体的に職務に必要な知識や技術（デジタル技術関係を含む。）を習得し、活用することができる。
		情報収集・活用力	主体的に職務に必要な情報を収集し、分析して、活用することができる。
		ストレス耐性	困難な状況でも自己を見失わず冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行していくことができる。
		市民対応力	自らも地域の一員であるという意識のもと、誠実に対応することができる。
		協働性	市民とともに目標の実現に取り組んでいくことができる。
		協調性	他の職員との協力により職務を円滑に遂行することができる。
		倫理観	市職員としての自覚のもと、社会規範や職場の規律を遵守することができる。 市職員としての職務にやりがいを持って、誠実かつ真摯に職務に臨むことができる。

※上位の職位の職員は、下位の職位に求められる能力等についても備わっているものとする。

V 人材育成の方策

本市では、平成28年度に「人材育成基本方針（改定版）」を策定し、職員の職務遂行能力を高めるとともに、「目指すべき職員像」の実現に向けて取組を行ってきました。

社会情勢等を踏まえると、今後はこれまで以上に効果的・効率的な行政運営が求められることから、それを担う人材の育成と確保はますます重要となります。

そのため、次の4つを人材育成の方策として掲げ、組織のパフォーマンス向上を図っていきます。

1 人材の確保

定年年齢の引上げに伴う組織全体の年齢構成が変化し、60歳台の高齢期職員の割合が増えていくこととなります。また、全国的な人口減少に伴い、若年労働力の減少等も進んでいくことから、これらに対応するための継続的な人材育成と確保を行っていきます。

<具体的な取組>

- ・ 高齢期職員が活躍するための支援
⇒定年引上げにより60歳台の職員が継続して勤務することができるような研修制度や職場環境の整備を行います。
- ・ 採用情報の積極的な発信
⇒市のホームページを中心に、就職活動ポータルサイトの利用など、採用情報の発信を積極的に行います。
- ・ 技術職等の職員の安定的な確保に向けた採用手法の見直し
⇒建築、電気、土木といった技術職等の職員の応募者が減少傾向にあることから、採用活動の継続的な実施や採用試験の手法の見直し等を行います。
- ・ エキスパート型任用制度の検討
⇒職員の適性等を考慮し、福祉や税務などの特定分野で活躍・異動するエキスパート型任用制度の導入について、引き続き検討していきます。
- ・ 内部研修等によるDX推進リーダーの確保
⇒行政手続きにおけるデジタル技術の活用を進めていくため、内部研修等によってDX推進リーダーを全職員の15%を目標に確保し、効率的な行政運営に取り組んでいきます。
- ・ 外部人材の活用
⇒高度な知識や専門技術を要する分野においては、関係機関と協力し、外部人材の活用を検討していきます。

2 研修の充実

本市の職員研修は、職員の能力や資質等を向上させ、組織の活性化と効率的な行政運営に資することを目的として、研修部門研修（OFF-JT）、OJT、自己研修の3つを柱として、毎年度研修計画を策定し、実施しています。

人材育成は、「職務上必要な能力」と「現在有している能力」の差を職員自ら認識することから始まり、各種研修への参加などを通じて行われます。

多様な行政課題へ対応する人材を育成するため、職員の意識改革や能力開発を計画的かつ効率的に推進することができるよう、職員研修の更なる充実に図ります。

（1）研修部門研修（OFF-JT）

研修部門研修は、職場外研修とも言われるものです。職場を離れて、職務上必要となる能力等を集中的に習得することに有効であり、また、他の職場や他の自治体の職員と合同で研修を受講することにより、参加者間で課題を共有し、相互に刺激を受けることで、自己研修意欲の向上が期待できます。

本市の研修部門研修は、市が主催する組織内集合研修、市町村アカデミー・北海道市町村職員研修センターが実施する研修に職員を参加させる委託研修、職員を国や他の地方自治体へ派遣する派遣研修の3つで構成されており、職員の能力向上のためこれらを積極的に活用します。

<具体的な取組>

- ・組織内集合研修の充実

⇒本市を取り巻く社会情勢の変化に合わせて、研修メニューを見直すなど、内容の充実に図ります。

- ・派遣研修結果の活用

⇒派遣研修の成果を全職員が共有し、能力向上に活用できるよう「研修報告書」を庁内のイントラネット上に公開します。

- ・デジタルリテラシー※ 向上のための研修の実施

⇒DX 推進リーダーなど、内部研修等により、デジタル技術に関する知識を備え、活用できる職員を育成します。

※1 デジタルリテラシー：デジタル技術を理解して、適切に活用するスキルのこと。

(2) OJT (On the Job Training)

OJT は、職場の上司、先輩職員が職場内で職務を通じて必要な能力等の向上のため、「日常的な訓練」を行うもので、職員一人ひとりに合わせて、実践的できめ細かな指導・育成を行うことができます。

このため、職場の上司、先輩職員の OJT への意識を高め、上司から部下、先輩から後輩への指導・育成が計画的かつ効率的に行われるよう OJT の更なる充実を図ります。

<具体的な取組>

- ・職場内での OJT を活性化するための支援
⇒「江別市 OJT マニュアル」の積極的な周知を行い活用するほか、必要に応じて見直しを行います。
- ・管理監督者研修の実施
⇒管理監督者に向けて、OJT に関する意識付けや知識の習得、マネジメント力の向上のための研修を実施します。

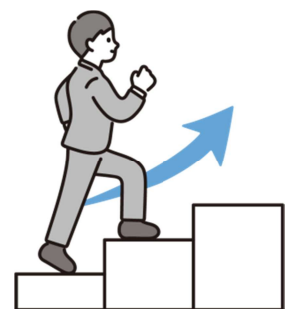
(3) 自己研修

自己研修は、職員が自らの意思により学習して能力等を高めていくものであり、自分のペースで学ぶことができます。

今後も、職員の自己研修意欲が高まるよう、職員の主体的な自己研修への取り組みを推進します。

<具体的な取組>

- ・職員の自己研修に対する支援
⇒通信教育、資格取得等に対する助成を充実させるとともに、積極的に活用されるよう周知を行います。
- ・デジタルリテラシー向上のための資格取得助成
⇒資格取得助成において、助成額を上乗せするなどの手法を検討します。
- ・e-ラーニングなど多様な受講手法の検討
⇒知識習得型の研修等において、e-ラーニングや動画研修の活用を検討します。



3 働きがいの確保

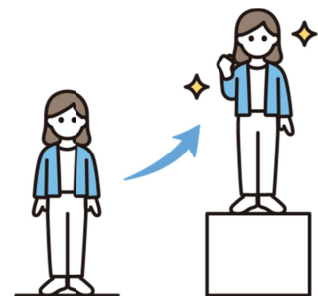
人事評価において、組織としての理念・目標と個々の職員の業務目標との関係性を明確化し、業務の意味や価値及び重要性を理解することにより、職員の主体性や意欲を引き出し、職員個人の成長につなげることが重要です。

人事評価結果の開示に当たっては、評価者が被評価者との面談等において組織への貢献度や当該職員の強み・弱み等を本人に適切にフィードバックすることにより、当該職員のやりがいやエンゲージメントを高めます。

また、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、自らのキャリアについて考える機会を提供し、仕事へのモチベーションや昇任意欲等を高める職員の希望を踏まえたキャリアの実現を図るほか、幅広い視野の養成や職員の適性の発見のためのジョブローテーション等を行うことにより、職員のキャリア形成を支援します。

<具体的な取組>

- ・人事評価制度における面談の充実
⇒組織の目標と個人の目標との関係性の明確化と、評価結果のフィードバックの場として重要であるため、引き続き評価者研修等により充実を図ります。
- ・人事評価結果を活用した適正な配置及び処遇
⇒人事評価結果を適切に把握し、能力、意欲、キャリア等を踏まえた職員の適正な配置に努めるほか、評価結果を給与等に反映します。
- ・人事評価制度における人材育成の成果を評価に反映
⇒管理監督職等のマネジメント力を向上するため、人材育成の成果を評価に反映することを検討します。
- ・キャリアプラン形成の支援
⇒セルフアセスメントシート等の活用により、職員一人ひとりが自身のキャリアについて考える支援をします。
- ・職員のエンゲージメントを把握するための取組の実施
⇒健全な組織運営の維持、組織力の向上等につなげるため、職員の働きがいや意欲、組織に対する愛着等の「職員のエンゲージメント」を把握する取組を検討し、実施します。



4 職場環境の整備

仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化している中で、職員相互の価値観やワークライフバランスに配慮しつつ、育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務でき、能力を最大限発揮できるような働きやすい職場づくりが必要です。

そのため、職場の上司と部下のコミュニケーションの活性化など、上司のマネジメント力の強化と職場の信頼関係の構築を図る取組を進め、職員一人ひとりが仕事に対するやりがいや成長実感を持ちながら働き、上司や周囲の仲間が新たなチャレンジを応援できる環境を整備します。

<具体的な取組>

- ・管理監督職研修（ラインケア、ハラスメント、評価者研修等）の実施
⇒職員の能力を最大限発揮させるため、管理監督職にある職員のマネジメント力の向上に資する研修の充実を図ります。
- ・仕事と家庭の両立支援（休暇等取得や効率的な業務遂行支援）
⇒テレワーク等の柔軟な働き方の導入・活用や休暇を取りやすい環境づくりにより、職員一人ひとりのワークライフバランスを保ちながら、意欲を持って働ける職場環境の整備に取り組みます。
- ・働き方の見直し（時間外勤務時間の縮減等）に向けた取組
⇒管理監督職の職員を中心とした適正な労務管理により、様々な事情を抱える職員一人ひとりが、ライフステージにかかわらず、その能力を最大限発揮できる職場環境づくりに努めます。



VI 推進体制

人材育成を効率的かつ効果的に推進するためには、職員、管理監督者及び人事管理部門が互いに連携を図り、一体となって人材育成に取り組む必要があることから、各々の役割を明確にします。

(1) 職員の役割

職員は、自らも地域の一員であるという意識のもと、「目指すべき職員像」を目標に、求められる能力等を向上させるため、自己研修や組織内集合研修等への参加による継続的な能力開発を行うよう努めます。

また、職員相互の価値観や多様な働き方を理解し、認め、お互いのワークライフバランスの維持のために協力し合うよう努めるものとします。

(2) 管理監督者の役割

管理監督者は、部下職員の模範となるよう能力開発等を図るとともに、あらゆる機会を捉えて部下職員の指導や育成を行い、職員の意欲向上や能力を最大限発揮できる良好な職場環境づくりを行うよう努めます。

(3) 人事管理部門の役割

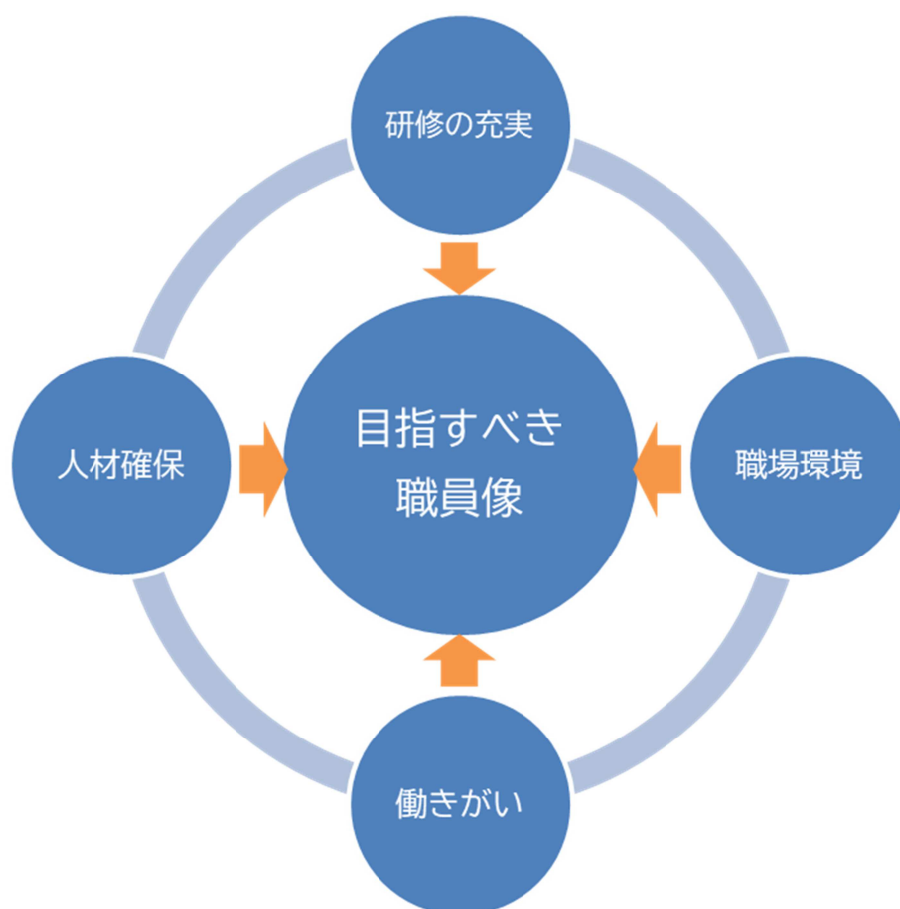
人事管理部門は、人材育成に関する取組や研修について適宜見直しを行い、職員一人ひとりが積極的に能力開発に取り組むことができる環境を整備するよう努めます。

また、管理監督者と協力し、健康管理を含む職員のワークライフバランスの維持のほか、職員のエンゲージメントを高められるような職場環境づくりに努めます。

Ⅶ 推進期間

第7次江別市総合計画の推進期間とあわせて令和15年度までの10年間とし、必要に応じて見直しを行います。

【図4：推進体制】



資料編

- ・ 資料 1 アンケート分析結果
- ・ 資料 2 江別市人材育成基本方針改定委員会委員名簿
- ・ 資料 3 江別市人材育成基本方針改定委員会設置要綱

資料1 アンケート分析結果

1 組織の現状

本市の人材育成基本方針を改定するに当たっては、事前に職員アンケートを実施し、組織の現状を次のように分析しました。

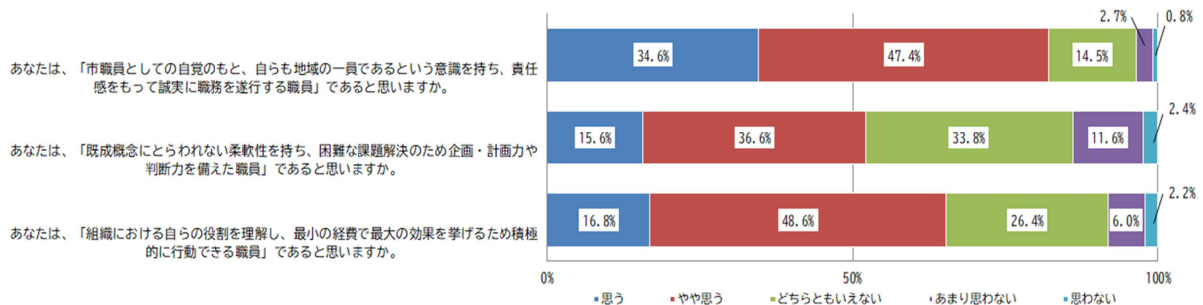
(1) 基本方針の評価について

- ・「よく知っている」及び「知っている」と回答した割合は、全体の52.2%であり、前回(H28年度:31.4%)を大幅に上回っています。
- ・「目指すべき職員像」への達成度については、「思う」「やや思う」という意見が多くありました。

【図1：江別市人材育成基本方針の内容を知っていますか】

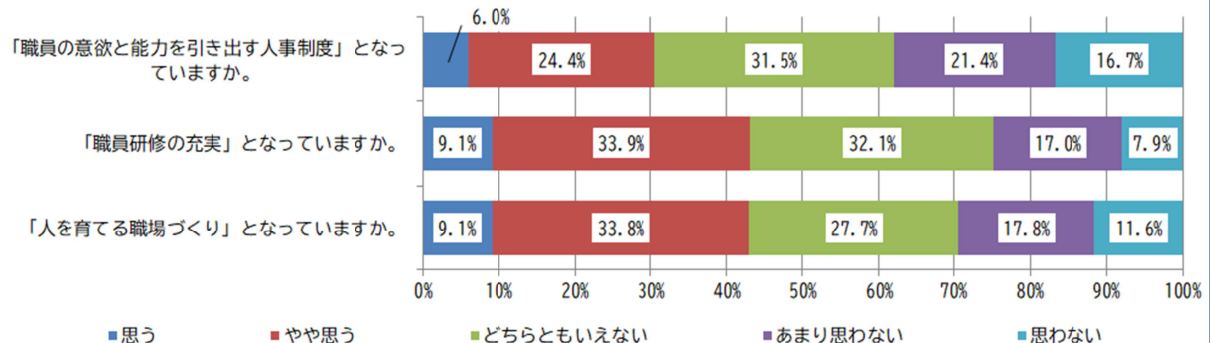
	設問	割合	前回調査
1	よく知っている	6.9%	4.3%
2	知っている	45.3%	27.1%
3	どちらともいえない	19.3%	19.8%
4	あまり知らない	21.4%	34.6%
5	知らない	6.3%	14.2%
	無回答	0.8%	0.0%

【図2：現行の人材育成基本方針に掲げる3つの「目指すべき職員像」への達成度について】



- ・人材育成の方策として掲げる3つの方策に対する評価については、「思う」「やや思う」という意見がやや少ない結果となった。特に、「人事制度」については「あまり思わない」「思わない」と回答した割合が38.1%と、「思う」「やや思う」の回答割合を上回った。

【図3：人材育成の方策として掲げる3つの方策に対する評価について】

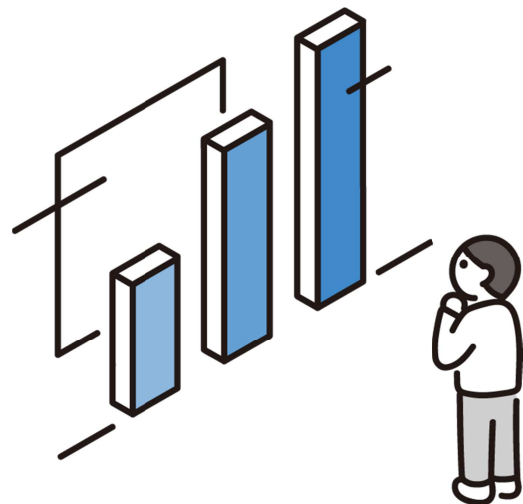
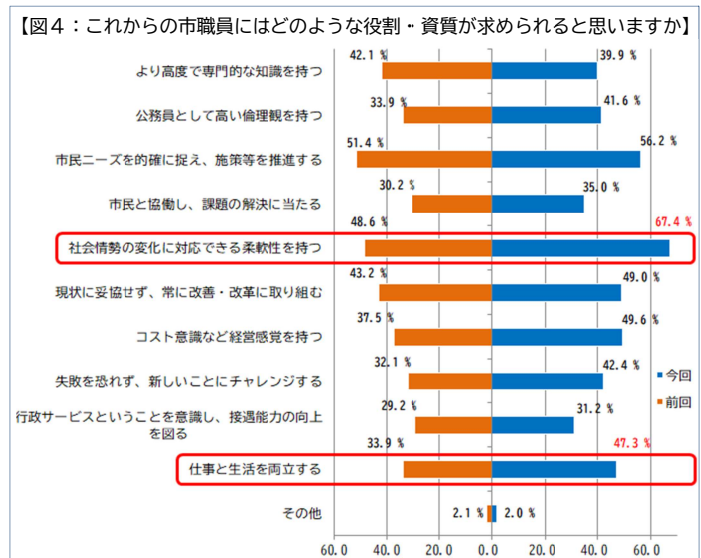


(2) 職場環境

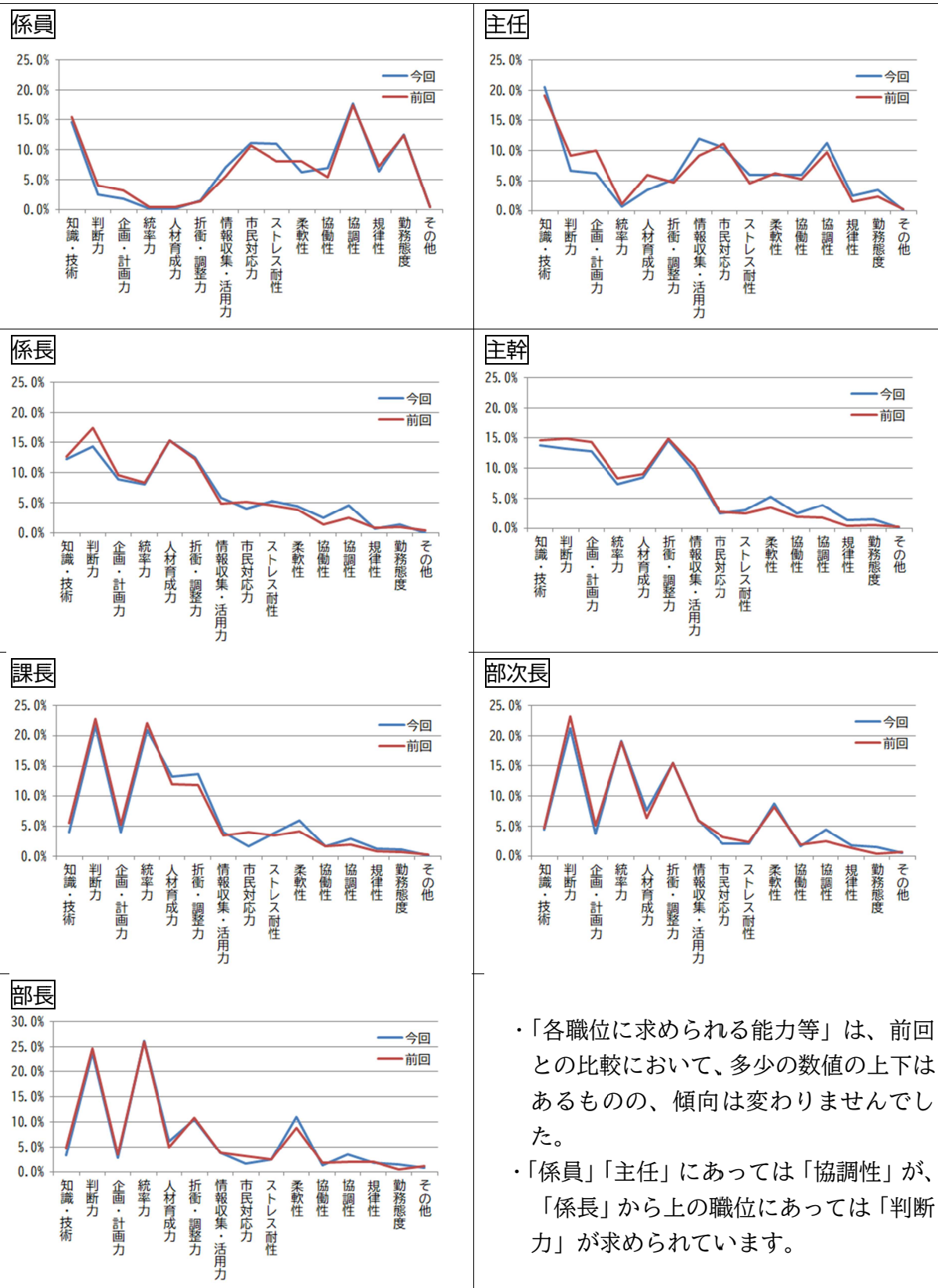
- ・「職員の自主性の尊重」や「(職場内の) コミュニケーションがとれている」と回答した割合が多い一方で、「職員が保有する能力の活用」や「上司・部下・同僚間で業務上の目標の共有化」が足りていないという回答が多くありました。
- ・働きがいのある職場とするための取組についても、ワークライフバランスの充実に関して、「思う」「やや思う」の回答が8割を超えました。

(3) 求められる役割・資質や各職位に求められる能力等

- ・「社会情勢の変化に対応できる柔軟性を持つこと」、「市民ニーズを的確に捉え、施策等を推進すること」を挙げる回答が多くありました。
- ・「目指すべき職員像」への達成度において「『既成概念にとらわれない柔軟性を持ち、困難な課題解決のため企画・計画力や判断力を備えた職員』であると思いますか。」の問いに対しては「あまり思わない」とする回答が多かったことから、求められる資質とのギャップを感じている職員が多いと考えられます。
- ・また、「10～20歳代」と「30歳代」の若年層において、「仕事と生活を両立すること」を挙げる回答が多くありました。
- ・各職位に求められる能力等については次ページのとおりです。



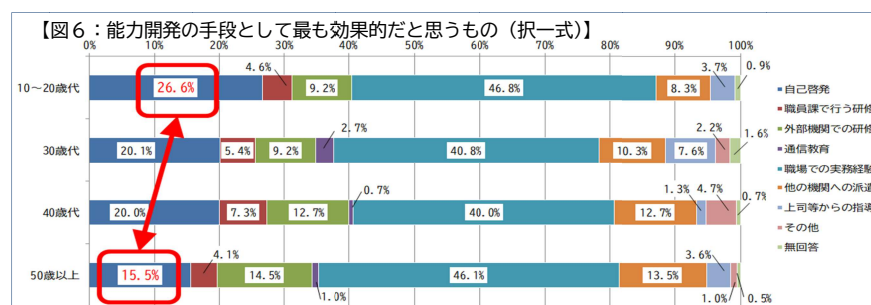
【図5：各職位に求められる能力】



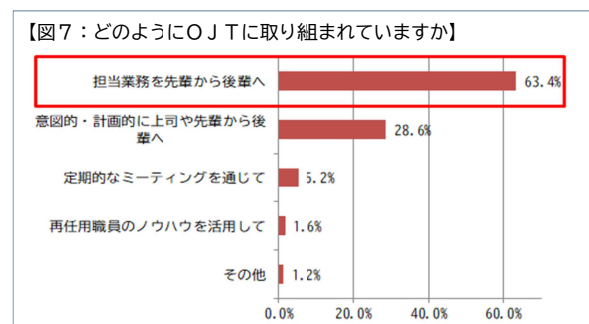
- ・「各職位に求められる能力等」は、前回との比較において、多少の数値の上下はあるものの、傾向は変わりませんでした。
- ・「係員」「主任」にあつては「協調性」が、「係長」から上の職位にあつては「判断力」が求められています。

(4) 能力開発

- ・能力開発の手段として効果的なものとしては、「職場での実務経験」が最も回答が多く、次いで「自己啓発」、「外部機関での研修」、「他の機関への派遣」でした。
- ・複雑高度化する行政課題に対応するためには、「様々な行政課題に対応する具体的な能力を身に付ける研修を充実させる」「民間等経験者を含む、多様なバックグラウンドのある職員を確保」を挙げる回答が多くありました。
- ・「自己啓発」に関しては、年代が下がるにつれて割合が高くなり、「外部機関での研修」と「他の機関への派遣」については、年代が上がるにつれて割合が高くなる傾向がありました。

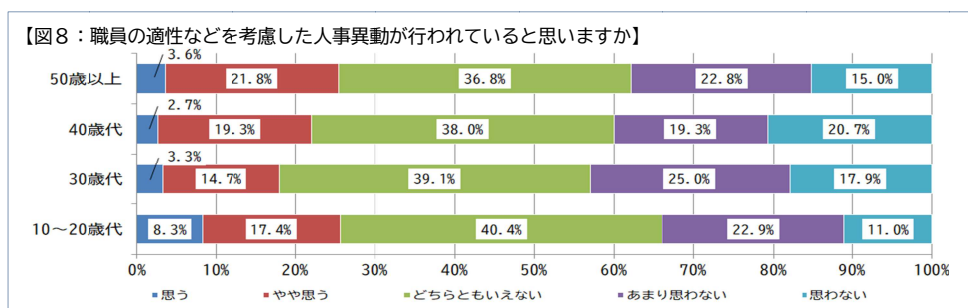


- ・職場におけるOJTは、全体の半数が「積極的に行っている」、「行っている」と回答しており、そのうちの6割以上が「主に担当業務を通じて先輩から後輩へ」と回答しています。
- ・一方で、「どちらともいえない」、「あまり行っていない」、「行っていない」と回答した職員からは「業務多忙のためOJTを実施する余力がない」との回答が多くありました。
- ・「職場に足りないもの」に関する設問でも「OJTなどによる職員の育成」の割合は上位となっています。



(5) 人事制度及び処遇について

- ・職員の適性などを考慮した人事異動が行われているかという設問に対し、どの年代においても「思わない」、「あまり思わない」の回答が多く、年代別では30歳代で最も割合が高くなりました。



資料2 江別市人材育成基本方針改定委員会 委員名簿

(令和6年3月1日現在)

No.	氏名	役職	所 属	備考
1	東 嘉一	次長	総務部	委員長
2	阿部 昌史	課長	総務部総務課長	
3	山崎 浩克	課長	教育部総務課	
4	錦戸 康成	次長	議会事務局	
5	根廻 哲哉	参事	監査委員事務局	
6	廣田 修	局長	選挙管理委員会事務局	
7	渡部 学	局長	農業委員会事務局	
8	但馬 功一	課長	市立病院事務局管理課	
9	檜森 敦司	課長	消防本部総務課	
10	池田 仁	課長	水道部総務課	

資料3 江別市人材育成基本方針改定委員会設置要綱

江別市人材育成基本方針改定委員会設置要綱を次のように定める。

平成28年6月20日

江別市長 三 好 昇

江別市人材育成基本方針改定委員会設置要綱

(設置)

第1条 江別市人材育成基本方針（以下「人材育成基本方針」という。）の見直しに係る調査及び研究を行い、並びに人材育成基本方針に基づく施策を推進するため、江別市人材育成基本方針改定委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(所掌事項)

第2条 委員会は、次に定める事項を所掌するものとする。

- (1) 人材育成基本方針の見直しに関すること。
- (2) 人材育成基本方針に基づく各種施策の推進に関すること。

(組織)

第3条 委員会は、委員長及び委員をもって組織する。

2 委員は、次の表に掲げる者をもって充てる。

役職名
総務部次長 総務部総務課長 教育部総務課長 議会事務局総務課長 監査委員事務局参事（監査担当） 選挙管理委員会事務局参事（選挙担当） 農業委員会事務局参事（農業委員会担当） 市立病院事務局管理課長 消防本部総務課長 水道部総務課長

(委員長)

第4条 委員会に委員長を置く。

- 2 委員長は、総務部次長をもって充てる。
- 3 委員長は、会務を総理する。
- 4 委員長に事故のあるとき、又は委員長が欠けたときは、あらかじめ委員長の指定する委員がその職務を代理する。

(会議)

第5条 会議は、委員長が招集する。

- 2 委員長は、会議の議長となる。
- 3 会議は、委員の過半数が出席しなければ、開くことができない。

(作業部会)

第6条 第2条各号に掲げる所掌事項の検討を円滑に進めるため、必要に応じ、委員会に人材育成基本方針作業部会（以下「作業部会」という。）を置くことができる。

- 2 作業部会は、委員長が指名する者をもって組織する。
- 3 前2項に定めるもののほか、作業部会の組織運営に関し必要な事項は、委員長が委員会に諮って定める。

(庶務)

第7条 委員会の庶務は、総務部職員課において処理する。

(補則)

第8条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が委員会に諮って定める。

附 則

この要綱は、平成28年6月20日から施行する。

附 則

この要綱は、令和5年11月13日から施行する。

江別市人材育成基本方針

平成16年6月 策定

平成28年3月 改定

令和 6年3月 改定

発行編集：江別市総務部職員課（人事制度・人材育成担当）

住 所：〒067-8674 北海道江別市高砂町6

電 話：011-381-1007（直通） FAX：011-381-1070
