

登別市人材育成基本方針

平成17年3月策定

令和5年7月改訂

登 別 市

目 次

はじめに	1
I 基本方針策定の基本的な考え方	2
II 人材育成の方向	2
1 『の・ぼ・り・べ・つ』の目指すべき職員像	2
(1) 『能率的な』行政経営感覚を持つ職員	3
(2) 『冒険心を持ち』新たな課題に挑戦する職員	3
(3) 『良好な関係で』市民と協働する職員	3
(4) 『勉学に励み』自己を磨く職員	3
(5) 『常に』時代の変化を読み取る職員	3
2 職員の基本的な役割と能力	4
(1) 求められる主な役割	4
(2) 求められる主な能力	6
3 目指すべき職場像	7
(1) 共有する職場	8
(2) 活気のある職場	8
(3) 迅速な職場	8
(4) 育てる職場	8
III 人材育成の具体的方策	8
1 職員研修の充実	9
(1) 自己啓発の促進	9
① 管理監督者の理解と支援	9
② 自己啓発のための情報提供の充実	10
③ 自主的なグループ活動への支援	10
④ 自己啓発結果の活用	10
(2) OJT（職場研修）の推進	10
(3) 職場外研修の推進	10
① 研修体系・研修計画の見直し	11
② 公募方式による研修の実施	11
③ 他機関への派遣・交流	11

④ 研修成果の活用	11
2 職場環境づくり	11
(1) 管理職の意識改革の促進	12
(2) 誰もが働きやすい環境づくり	12
(3) 組織・職場目標の明確化	12
(4) 職員提案制度の活性化	12
(5) ハラスメント対策	12
(6) ワークライフバランスの推進	13
(7) 健康管理対策の推進	13
3 人事制度の充実	13
(1) 人事評価制度の見直し	14
(2) 能力・実績に応じた給与制度等の適切な運用	14
(3) 採用試験の充実	14
(4) 育成型ジョブローテーション	14
(5) 複線型人事制度の検討	15
(6) 異動申告シートの活用	15
(7) 庁内公募制の検討	15
(8) 希望降任制度	15
(9) 任期付採用制度及び会計年度任用職員制度の活用	15

はじめに

今日、地方自治体には、少子高齢化の進展による人口構造の変化や、情報通信技術の発展によるデジタル化、さらには、自然災害などの危機事象や急激な景気の変動など、目まぐるしく変化する社会情勢に対応しながら、持続可能な行政運営を推進していくことが求められています。また、地方分権改革の進展により、地域のビジョンを明確に描き、地域の独自性と優位性を活かした、住民の目線に立ったまちづくりを、自己決定・自己責任のもとに進めていかなければなりません。

本市においても、厳しい財政運営を強いられるなど、様々な課題がありますが、「将来に向けて誇れる登別市」を実現するため、全職員の英知を結集し、市民と協働しながら地域づくりに取り組んでいかなければなりません。

そのためには、職員一人ひとりがこの情勢を認識し、強い意欲と行動力をもって、地域の可能性を引き出し、地域の未来を創造することが必要であり、そのことは、自己のさらなる成長につながっていくものと考えます。

職員の人材育成については、平成17年3月に策定した「登別市人材育成基本方針」に基づき、自己啓発や職員研修などに取り組んできましたが、策定から期間が経過し、職員の世代構成や男女比率のほか、時代のニーズや情勢も大きく変化しました。

こうしたことから、時代のニーズや情勢の変化に沿った内容となるよう、これまでの取組の成果を十分に踏まえた上で、前方針を受け継ぎつつ、さらなる職員の能力や意欲の向上を目指して、登別市人材育成基本方針を改訂することとしました。

この人材育成基本方針の策定の趣旨を十分に理解し、積極的に相互の育成に取り組むよう期待するものであります。

令和5年7月

登別市長 小笠原 春一

I 基本方針策定の基本的な考え方

行政を取り巻く環境は著しく変化するとともに、様々な課題を抱えています。

これらの課題等に対し、市民に一番身近な基礎自治体として、自主的に取り組み自らの知恵で解決し、市民と協働して政策を策定し実行するとともに、自らの責任において社会変化に的確に対応できるよう体制を強化することが重要です。

そのためには、職員一人ひとりが地方自治体の職員であることをあらためて自覚するとともに、全体の奉仕者として意欲を持って職務に取り組むことはもちろんのこと、自らの資質をより一層向上させ、その持っている可能性や能力を最大限に引き出し、さらにその能力を十分に生かせるよう総合的かつ戦略的に、組織全体で行政や職員の風土・意識を改革し、新たな時代を担える職員を育成することが必要なことから、今後における人材育成の基本的な方針として「登別市人材育成基本方針」を策定しました。

今後は、この方針に添って、組織全体が一丸となって人材の育成に積極的に取り組んでまいります。

II 人材育成の方向

1 『の・ぼ・り・べ・つ』の目指すべき職員像

職員は、様々な課題を自らの知恵で解決しながら、登別市の将来像（総合計画・基本構想）「人が輝き まちがときめく ふれあい交流都市のぼりべつ」の実現に向け、登別市に住んでよかったと思えるような真に豊かで快適なまちづくりに取り組んでいかなければなりません。

そのためには、市民の立場に立った、より心のこもったサービスの提供を図り、市民と行政が協働で取り組むまちづくりを継続的に進めるとともに、厳しい環境変化への的確な対応など、行政のプロとして行動していかなければなりません。

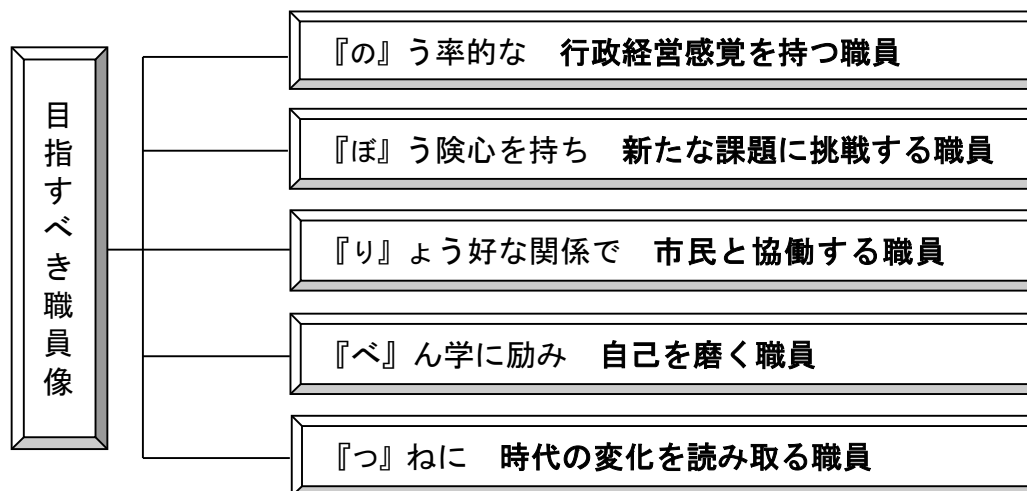
では、どのような職員でなければならないのでしょうか。まず、基本として考えられるのは市民の目線に立つことです。市民満足度を高めるためには、市民がどのように考え、何を望んでいるか市民の立場で考え、市民とともに歩むことが必要です。

また、限りある財源や人的資源の中で、低コストで高レベルの行政サービスを展開しようとする経営感覚と先見性が必要です。

さらには、前例にとらわれず失敗を恐れなくて、新たな課題に挑戦していく

というチャレンジ精神を持つことなどが重要です。

このような職員を育成し確保することで、組織が活性化し、市民満足度を高めることにつながると考えますので、職員が目指すべき職員像を具体的にイメージできるよう、また、市が育成しようとする職員を明確にするため、次のとおり『の・ぼ・り・べ・つ』の「目指すべき職員像」を設定します。



(1) 『能率的な』行政経営感覚を持つ職員

コスト意識を高く持ち、適正な評価により改善・改革に取り組み、能率的かつ効果的な行政運営を進めるとともに、行政としての説明責任を果たすことができる職員であること。

(2) 『冒険心を持ち』新たな課題に挑戦する職員

幅広い視野で課題を捉え積極的に解決に取り組むなど、失敗を恐れることなく、時には冒険心を持って新たな課題に挑戦することができる職員であること。

(3) 『良好な関係で』市民と協働する職員

全体の奉仕者としての使命感と自覚を持ち、市民の立場に立って行動するとともに、市民との対話を深めニーズを的確に捉えながら、市民との良好なパートナーシップのもと、まちづくりを推進することができる職員であること。

(4) 『勉学に励み』自己を磨く職員

自ら研鑽に努め豊かな教養を身につけて、市民の信頼に応えることができる職員であること。

(5) 『常に』時代の変化を読み取る職員

長期的視野に立って将来の登別市の姿を描くことができるなど、常に時代の変化を意識し、的確に読み取ることができる職員であること。

2 職員の基本的な役割と能力

職員の基本的な役割として、主に、部長職、次長職、主幹職にあつては、リーダーシップやマネジメント能力を発揮することが、また主査職以下の職員にあつては、専門的な知識を習得し、持っている能力を十分発揮して職務を遂行することが求められます。

そこで、職階ごとに求められる役割と必要な能力を明確にし、それに応じて人材の育成を図るとともに、職員が自分に必要な能力を認識し、主体的に、求められる能力の開発・向上を目指すことができるよう、次のとおり「求められる主な役割、求められる主な能力」を設定します。

(1) 求められる主な役割

区分	役割
部長職	<ul style="list-style-type: none"> 政策責任者として、経営感覚を持ちながら、中長期的な視点で戦略を考え、革新的な政策形成を行う。 部（局）の最高責任者として、市の政策遂行に係る目標を打ち出すとともに、その目標達成に向け、執行状況等の進捗管理、議会や市民、関係機関等との調整・折衝を行う。 部下の資質の向上や可能性・能力を最大限引き出すことを意識して育成・指導・監督を行うとともに、自ら模範となるよう高い倫理観を持ち、部（局）の統括や改革を図る。
次長職	<ul style="list-style-type: none"> 部長職の補佐又は役割（次長職が長の場合）を担う。 改革に係るリーダーとして部（局）を先導する。 部長職に次ぐ責任者として中長期的な視点で戦略を考え、必要に応じ、部（局）の政策や方針等について部長職に進言するとともに、執行状況等の進捗管理、議会や市民、関係機関等との調整・折衝を行う。 部下の資質の向上や可能性・能力を最大限引き出すことを意識して育成・指導・監督を行うとともに、自ら模範となるよう高い倫理観を持ち、部（局）のとりまとめや改革を図る。
主幹職	<ul style="list-style-type: none"> グループの責任者として良好な職場環境の整備に努める。 部（局）の方針に基づき、グループ目標や課題を明示し、必要に応じ、部次長職に進言・提案を行う。 グループ目標達成のため必要な情報を積極的に収集・活用し、他グループや市民、関係機関等との連携・調整・折衝を行うとともに、グループの業務全体を計画的に進め、確実に遂行できるよう管理する。 職場での課題を発見し、その解決に向けた業務改善に取り組む。 日頃から積極的に上司・部下とのコミュニケーションを図り協力関係を構築するとともに、部下の個々の適性及び職場の適正性等を把握した上で、適切な助言や将来像を意識した育成・指導・監督を行う。

<p style="text-align: center;">主 査 職</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門的な実務知識や経験を基に上司を補佐し、かつ、グループをまとめるとともに、自己の所掌する業務の進行管理や関係者との折衝を的確に行う。 ・ 必要な情報を積極的に収集・活用しながら、状況の変化に柔軟に対応し、実務の中心的存在としての自覚をもって、困難・高度な事務の処理を行う。 ・ 職場での課題を発見し、その解決に向けた業務改善に取り組む。 ・ 専門知識、技術の習得に努めるとともに規律を遵守し、実務経験者として部下職員を育成・指導・監督し、能力開発を促す。 ・ 職員の若年齢化に伴う昇任年齢の若年齢化の状況に鑑み、常に上位職の職責を意識して業務に取り組む。
<p style="text-align: center;">主 任</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高度な実務知識を基に上司を補佐し、自己の所掌する業務に意欲的に取り組み、改善・工夫を行う。 ・ 自己の所掌する業務に必要な知識と技術を習得し、確実かつ迅速に遂行する。 ・ 後輩職員に必要なアドバイスをを行うとともに規律を遵守し、必要に応じて業務の支援を行うほか、上司や同僚と円滑なコミュニケーションをとり、協力して効率的に業務を遂行する。 ・ 職員の若年齢化に伴う昇任年齢の若年齢化の状況に鑑み、常に上位職の職責を意識して業務に取り組む。
<p style="text-align: center;">担 当 員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上司の指示・命令を的確に受け止め、実務担当者としての基礎的な実務知識を習得するとともに、上司等への報告・連絡・相談を怠ることなく、意欲的に業務に取り組む。 ・ 市民への対応を含め、他者への意思疎通を的確に行い、これらを通じて必要な情報を積極的に収集・活用する。 ・ 他の職員と協調して仕事に取り組むとともに、規律遵守の姿勢を身につけるほか、公務員としての十分な自覚をもつ。

(2) 求められる主な能力

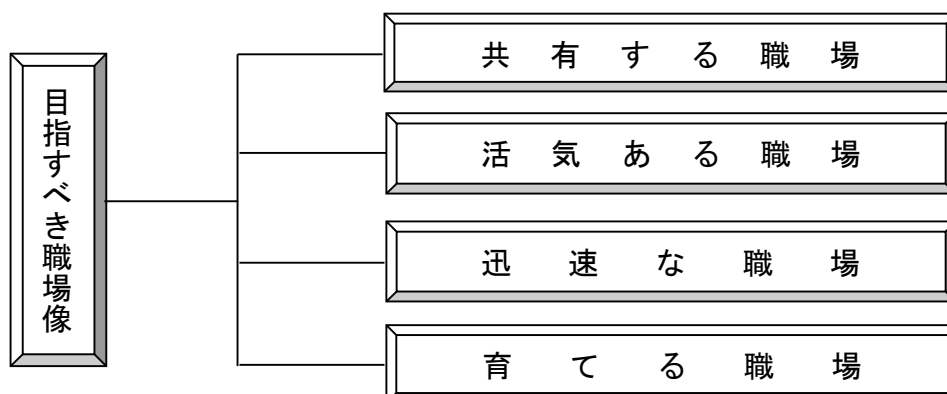
能力	内 容	その職に特に必要とされる能力				
		担 主 当 任 員	主 査 職	主 幹 職	次 長 職	部 長 職
規律性	信頼される公務員として、市民等の模範となるよう高い倫理観を有するとともに、服務規律を遵守し、全体の奉仕者として職務を遂行できる能力。	○	○	○	○	○
判断能力	状況を適切に把握し、臨機応変に対応する。	○	○	○	○	○
説明能力	自己または行政の考えや意図を適切かつ丁寧に伝え、納得・同意を得る。	○	○	○	○	○
危機管理能力	トラブルを未然に回避するための適切な措置を講じ、緊急的な場面においても落ち着いて行動する。	○	○	○	○	○
デジタル活用能力	ICTに関する基本的な知識を有し、主体的にDXを企画し実践する。	○	○	○	○	○
政策形成能力	時代や環境の変化、市民ニーズ等を的確に捉えるとともに、部（局）の課題を把握し、中・長期的な戦略をもって政策形成を行う。				○	○
政策実現能力	市の政策について、その実現に向け、市民と協働し実行する。				○	○
リーダーシップ能力	部下への指示・命令を適切に行うとともに、良好な職場環境づくりを行うなど、組織マネジメントにより職場の総合力を高める。			○	○	○
人材育成能力	部下の個性に合わせて育成の方法を工夫し、職員の資質向上を図る。			○	○	○
折衝・調整能力	庁内外のさまざまな利害関係者等との信頼関係の構築、円滑な連携、相互理解を図るための折衝・調整を行う。		○	○	○	○
挑戦能力	困難や失敗を恐れることなく新たな課題や取組に挑戦する。	○	○	○		

能力	内 容	その職に特に必要とされる能力				
		担当 主任 員	主 査 職	主 幹 職	次 長 職	部 長 職
市民対応能力	市民ニーズを的確に把握し、誠実かつ丁寧に対応する。	○	○	○		
情報収集能力	職務に必要な情報を収集・分析するとともに、情報を共有しその活用を図る。	○	○	○		
業務改善能力	日常業務の手法や手順について、具体的な改善策を見だし、実行に移す。	○	○			
積極性	職務に必要な知識や技術を習得し、事務処理能力を高めながら、自ら進んで施策の推進に取り組む。	○	○			
協調性	他の職員と歩調を合わせ協力し合いながら組織目標の達成に向けて行動する。	○	○			

※各職位の役割を果たす上で特に必要とされる能力であって、○がないからといって当該能力が不要ということではありません。

3 目指すべき職場像

職場や職員の積極的な行動・取り組みを支えるとともに、職員一人ひとりが十分に能力を発揮し、組織目標を達成できる活力のある職場とするため、次のとおり「目指すべき職場像」を設定します。



(1) 共有する職場

上司のリーダーシップの下、職場の目標や課題について共通認識を持ち、情報や意識を共有することができる職場であること。

(2) 活気のある職場

自由に意見を交わし、活発な議論を行うことができる職場であること。

(3) 迅速な職場

業務の繁閑に応じてチームを編成するとともに、役割分担を明確にし、意思決定と課題への対応を迅速に行うことができる職場であること。

(4) 育てる職場

職場が人を育てるという認識の下、互いに認め合い、上司・部下の区別なく能力向上に努めることができる職場であること。

Ⅲ 人材育成の具体的方策

職員の能力や資質の向上には、職員1人ひとりが自らの資質をより一層高めようとする向上心を常に持って、自己啓発に取り組む姿勢が大切です。

また、職員の意欲を高め組織を活性化するためには、「管理職をはじめ全職員の意識改革」が必要です。

したがって、職員の能力や資質の向上とともに、職員の意識改革を図るため、職員の自発的な取り組みを支援する制度や職員研修の充実、職員の積極的な取り組みや能力を発揮できる職場環境の整備、職員の意欲や能力を最大限に引き出す人事管理体制の構築などが必要と考えます。

さらに、喫緊の課題である「DXの推進」については、すべての職員が職階ごとに求められるICTに関する基本的な知識を有し、各現場において主体的にDXを企画し実践できるデジタル人材の育成が必要であり、ICTの利活用においては、簡易的な仕組みを内製化できる人材の確保が、また、高度な取組については外部の専門家、事業者の協力を得ながらDXを推進することが必要と考えます。

こうしたことを踏まえ、人材育成の具体的方策としては、「職員研修の充実」、「職場環境づくり」、「人事制度の充実」に区分し、それぞれ既存の制度や取組を人材育成という観点から見直すとともに、これらを連携させ総合的に実施しながら、効果的で実効性のある人材育成に取り組めます。

1 職員研修の充実

職員研修は、職員個々の意欲と能力を高めようとするものですが、能力開発の主体は、あくまでも職員自身であり、自らが成長したい、能力を高めたいという意欲があつてこそ大きな効果が期待できるものです。

そのため、「基本研修」「特別研修」「自己啓発研修」を組み合わせながら、職員が選択して受講する課題研修の実施や自己啓発に対する支援など、引き続き自ら学ぶための研修の整備に努め、職員個々に対する能力開発への機会を積極的に提供できるよう職員研修の充実を図ります。



(1) 自己啓発の促進

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力を自ら認識し、自分の意思を持って能力の開発・向上のために学習することです。

それは、職員が独自に行ういわば自主研修で人材育成の基礎であり、その促進を図ることは最も基本的な方策と言えます。

自己啓発については、今後の能力開発の手段として最も重要としており、人材育成のため自己啓発の援助を充実させる必要があります。

そのため、職員個々に対する能力開発の機会を積極的に提供し、自己啓発への支援を充実するとともに、効果的な研修の実施や自己啓発に取り組みやすい職場環境づくりに努めます。

①管理監督者の理解と支援

自己啓発の促進には、職場の管理監督者の理解と支援が何よりも重要となります。

そのため、管理監督者の意識改革を図るとともに、管理監督者が自ら率

先し自己啓発に取り組むなど、自己啓発に取り組みやすい職場づくりを進め、職員の自己啓発を奨励し、支援します。

②自己啓発のための情報提供の充実

庁内LANを活用して、随時、各種研修やセミナー、通信教育等の情報提供に努めます。

③自主的なグループ活動への支援

資質の向上や業務遂行能力の向上を目的として活動している「自主研究グループ」の活性化や既存の助成制度の有効活用を図るため、自主研究グループの活動成果の情報や発表の場の提供に努めます。

また、その活動成果の情報や発表の場の提供及び自主研究グループへの助成制度の情報提供を通じて、新たな自主研究グループの創設を促します。

④自己啓発結果の活用

通信教育や職場外研修において得られた能力や資格を記録し、職員個人の意向を踏まえながら、配置管理に適切に反映するとともに、他の職員に波及することが可能なものについては、その成果等の情報や発表の場の提供に努めます。

(2) OJT（職場研修）の推進

OJTは、主として上司（先輩）が部下（後輩）に対し仕事を通じて指導・育成するもので、日常的、継続的に実務を通じて行うことが出来ることから、最も実効性のある研修であると考えます。

これまでもOJTに取り組んできましたが、OJTの中心となる管理監督者等を対象に、OJTの必要性や効果的な進め方等に関する研修等を実施しながら、管理監督者等への意識改革を促進し、引き続き、意識啓発やOJTを実践するための仕組みづくりに努め、OJTが全庁的に定着し活性化するよう推進します。

(3) 職場外研修の推進

職場外研修は、本来の職から離れて一定期間集中的に行う集合研修であり、職務を遂行するうえで必要な基礎的な知識・技術を体系的に学習したり、高度・専門的な知識・技術を学習するものです。

また、他の職場や他の地方公共団体の職員など、様々な人たちとの交流

により相互に啓発し合えるいい機会でもあり、重要な研修です。

そのため、各研修についての情報提供を行うとともに、職員や職場のニーズを把握しながら、計画的・効果的な研修を実施し、時代の変化に即応した研修となるよう推進します。

①研修体系・研修計画の見直し

求められる能力に応じて、職員が主体的に選ぶことができ、かつ継続的、計画的に取り組めるよう、別紙の職場外研修の研修体系を基本に各種研修を実施します。

②公募方式による研修の実施

職員のチャレンジ精神や自主性を育てるとともに、主体性のある職員の能力開発を図るため、職員が希望して受講することができる公募方式の研修を実施します。

③他機関への派遣・交流

他機関への派遣・交流は、専門的知識や技術の習得とともに、職員の幅広い視野を養う上で効果的なことから、必要に応じて派遣・交流を実施します。

④研修成果の活用

研修によって得られた能力や資格については、データベース化を図り、より一層人事管理に適切に反映します。

2 職場環境づくり

職場は、職員の能力を発揮する場であり、また、実際の仕事を通じて上司や先輩等から学び成長する場でもあることから、職場の上司の資質や雰囲気等の環境によって、職員の能力発揮や積極的な取組、あるいは組織目標の達成などに大きな影響を及ぼします。

職場において、自由に発言したり議論できる雰囲気については、目指すべき職場像として設定した「共有する職場」、「活気ある職場」、「迅速な職場」、「育てる職場」の実現に向け、次の点に重点を置き、職場環境づくりを進めます。

(1) 管理職の意識改革の促進

職員的能力発揮や能力開発にとって、管理職の果たす役割と責任は大きいことから、管理職の管理監督に対する考え方についての意識改革を促進するほか、各種ハラスメントの防止については、自らの責任と権限を自覚するとともに、自らがハラスメント行為者となることのないように注意し、良好な職場環境の確保に努めます。

また、育児や介護、傷病など私生活での負担を抱える職員には仕事面での負担軽減が必要であり、同時に同僚の職員に仕事面で過度に負担がかからない配慮が必要です。すべての職員が仕事と私生活を両立し、健康的な生活が送られるよう、管理職自らがワークライフバランスの取組を率先して行うなど、他職員の模範となるよう努めます。

(2) 誰もが働きやすい環境づくり

人事配置については、意欲と能力と適性が活かされる配置に努めております。より働きやすい職場とするため、超過勤務の縮減や各種ハラスメントの防止に引き続き取り組みます。

また、職員一人ひとりが、性的マイノリティに関する正しい理解と認識を深め、誰もが働きやすい環境づくりに取り組みます。

(3) 組織・職場目標の明確化

職場を活性化し職員の意欲・能力を引き出すためには、組織・職場の目標を明確にし共有した上で、職員一人ひとりの業務目標を設定する必要がありますので、これまで以上に管理監督者のリーダーシップの発揮や意識改革を進めながら、一層の組織・職場目標の明確化を進めます。

(4) 職員提案制度の活性化

職員提案制度の活用によって、事務の効率化や経費節減、市民サービスの向上を図ってきたことから、引き続き、職場における意見のやり取りが活発となるよう職員を意識改革を促進し、提案意欲を高めるとともに、管理監督者のリーダーシップや率先垂範などにより、提案しやすい職場環境づくりに努めます。

(5) ハラスメント対策

ハラスメントは、それを受けている職員のやる気やパフォーマンス、ひいては職場全体の能率にまで悪影響を及ぼすとともに、被害者が精神や身体の健康を害する場合があります。ハラスメントにかかる問題については、

個人の問題ではなく、職場全体の問題として捉え、職員一人ひとりがお互いを働く仲間として尊重しあうことが大切であることから、「登別市職員のハラスメント防止等に関する指針」の周知や研修を実施し、ハラスメントの防止に努めます。

(6) ワークライフバランスの推進

ワークライフバランスの実現による生活の充実は、職員のパフォーマンスを高めるとともに、組織力を向上させ、質の高い市民サービスの提供へとつながります。

このため、計画的な年次有給休暇の取得促進や時間外勤務の縮減に努めるほか、職員が安心して育児休業や介護休暇等を取得することができる応援体制の構築に職場全体で取り組むとともに、「育児・介護のための両立支援ハンドブック」を活用し、周囲の職員の理解や支援が得られるような職場風土の醸成に努めます。

(7) 健康管理対策の推進

複雑化・高度化する市民ニーズや新たな行政課題への対応などにより、職員一人ひとりに対する責任や負担が大きくなっており、ストレスを抱える職員が増えてきています。

職員間のコミュニケーションを活発化することで、ストレスの軽減やメンタル不調の早期発見を促進するほか、心の病を事前に防止するための意識啓発や研修、長期療養者の円滑な復職を支援するなど、総合的なメンタルヘルス対策を実施します。

また、身体的な疾病予防も重要であることから、定期的な健康診断の実施とその結果に基づく事後指導、医療機関への受診促進など、職員へ健康維持の働きかけを行うほか、職場環境の安全確保と職員の健康維持のため、登別市職員安全衛生委員会を活用し、快適な職場環境づくりに努めます。

3 人事制度の充実

職員の意欲を高め、持っている能力を最大限に引き出しそれを十分発揮させるとともに、組織の活性化を図るためには、人材育成型の人事管理を進めることが重要です。

人事制度に関しては、人事評価制度の活用や、異動申告シートによる目指

したい職員像などからの意向把握に努めています。引き続き、採用から配置、評価、処遇などの制度・運用について、さらなる検討を重ね、勤務成績や実績を重視するとともに、より職員の意向を踏まえた人事管理となるよう、人事制度の充実を図ります。

(1) 人事評価制度の見直し

職員個々の能力・実績を適正に評価し、給与や昇任、配置、能力開発などに適切に反映するとともに、職員の意欲向上等を図るため、必要に応じて見直しを行います。

(2) 能力・実績に応じた給与制度等の適切な運用

現行の給与体系は、年齢や勤続年数など年功的な要素が強いものとなっていることから、発揮した能力や成果を出した実績を給与等へ適切に反映することにより、更なる職員の意欲向上や優秀な人材の育成を推進します。

(3) 採用試験の充実

職員の採用に当たっては、一般知識や専門的知識の学力中心から、協調性や精神面での強さ・意欲などの人物重視を目指した改革に取り組んできましたが、今後も受験資格や面接試験などを含めた採用方法について、さらに検討し、採用試験の早期実施や民間企業等職務経験者の採用、再任用職員・任期付職員の活用、会計年度任用職員の活用など新たな時代を担える人材の確保に努めます。

(4) 育成型ジョブローテーション

職員が自分の能力や適性を発見し、能力開発と今後のキャリアを考える重要な時期として、若手を対象に、ジョブローテーション（採用から10年を目途に、各分野（窓口、事業、管理）の業務をバランスよく経験させること。）に配慮した人事配置に努めます。

(5) 複線型人事制度の検討

現代社会における行政の高度化・専門化に加え、住民ニーズの多様化等に今後も的確に対応していくためには、幅広い分野で活躍する総合職（ゼネラリスト）だけではなく、法務・税務・福祉等、特定の分野に精通する専任職（エキスパート）も育成し、深い知識やノウハウをしっかりと次世代に引き継いでいける組織体制づくりを考えなければなりません。

そのため、必要な専任職の範囲内で、ジョブローテーション（キャリア

アップ期間) 経過後の職員が、自身の適性や能力に応じて総合職と専任職を選択できる複線型人事制度の導入を検討します。

(6) 異動申告シートの活用

職員のチャレンジ精神と意欲の向上を図り早期離職の抑制等につなげるため、異動申告シートの記載内容から職員の特長や職務分類の向き・不向きなどを把握するほか、職場の状況を勘案したうえで、総合的・計画的に適材適所の配置に努めます。

(7) 庁内公募制の検討

自らが積極的に希望する業務を担うことは、その職員の意欲や能力が最大限発揮され、組織の活性化や市民サービスの更なる向上に繋がることが期待できます。

そこで、異動申告シートの活用による適材適所の配置とは別に、重点施策や新たな事業に取り組む特定の部署を選定して異動希望を募り、申込のあった職員の中から選考して配置する「庁内公募制度」の実施について検討します。

(8) 希望降任制度

主査以上の職員が病気等の理由や職責の増大などにより身体的又は精神的にその職責を果たすことが困難と感じた場合において、その職員からの申し出により降任を行うことにより勤務意欲の維持・向上、ひいては組織の活性化を図ります。

(9) 任期付採用制度及び会計年度任用職員制度の活用

行政の高度化・専門化が進む中で、多様な人材の確保が必要なことから、民間企業で培われた豊富な知識・実務経験を持つ民間人の任用や期間が限定される業務への対応などを図るため、「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」に基づく任期付採用制度を引き続き実施します。

また、令和2年度より導入された会計年度任用職員制度を活用し、業務を効率的に執行するため事務補助的な業務又は専門的な知識・技術を有する業務に会計年度任用職員が従事することとします。

職場外研修の研修体系

区分	研修項目	研修のねらい	受講対象者				受講時期(原則)
			担当員主任	主査	主幹	部次長	
基本研修	新規採用職員研修	新たに採用される職員等が登別市職員として必要な心構え、態度、接遇、基礎知識、仕事の進め方などの能力向上を図る。	○				採用時
	レジリエンス研修 (メンタルヘルスセルフケア研修)	ストレスや失敗、困難に直面した際、上手に対応し乗り越える力についての知識と様々な手法の修得を図る。	○				採用時
	フォローアップ研修	同期職員のチームワークの育成、団結力の向上を目指すとともに、社会人としての基本や仕事へ取り組む姿勢、規律の順守等を今一度再確認することで、新人職員からのステップアップを図る。	○				採用2年以内
	初級公務員研修	ビジネス意識の高揚やチームワークの基本、対人能力、業務遂行能力の向上を図る。	○				採用5年以内
	上級公務員研修	上級職員としての職務と役割や仕事の改善、問題意識、後輩の指導・育成、リーダーシップ、業務遂行能力の向上を図る。	○	○			採用10年以内
	人事評価被評価者研修	人事評価制度の意義を理解し、目標設定の方法や自己評価の方法について学ぶ。	○	○			随時
	指導能力研修	監督者に求められる基本的な役割と責務・能力について、部下育成、監督者としての成長項目ごとに学び、総合能力向上を図る。		○			主査昇任時
	監督者政策立案研修	政策立案の必要性やプロセスと技法など、政策立案能力の向上を図る。		○			主査昇任以降
	メンタルヘルスラインケア研修	ストレスに関する上司の役割、カウンセリングを学び、ストレス耐性やマネジメント能力の向上を図る。		○	○		主査、主幹昇任以降
	管理能力研修	管理者に必要なマネジメントの基本を学ぶとともに、職場で重要な状況判断、標管理制度、ハラスメント等について理解を深める。			○		主幹昇任時
	管理職コーチング研修	マネジメントの観点から管理職の職務と役割を学ぶとともに、組織の人材を育成するコーチングの技術を習得し、管理職に求められるリーダーシップを学ぶ。			○		主幹昇任以降
	人事評価者研修	人事評価制度における目標設定の方法や評価のポイント、面談の方法等を学ぶ。			○	○	主幹昇任以降
	リーダーシップ研修	管理職が強力なリーダーシップを発揮し、組織を引っ張っていく力を身に着ける。		○	○	○	随時
	ハラスメント防止研修	ハラスメントについて正しく理解し、健全な職場環境を築く手法を学ぶ。	○	○	○	○	随時
公務員倫理研修	公務員倫理、服務規律についての再確認や、コンプライアンスの必要性などを学ぶ。	○	○	○	○	随時	
特別研修	原則、公募により法制、税務、社会福祉等の専門実務研修、又は政策課題研修等を実施(別に定める研修機関の研修メニューから選択)するほか、その時代にあった必要なスキルを身につける研修を実施	北海道市町村職員研修センターや市町村職員中央研修所(市町村アカデミー)等の研修機関への派遣や外部講師等を招へいし、より高度な知識や専門的な実務研修、又は政策課題研修などを受講させ、意識改革や能力向上を図る。	○	○	○	○	随時

※ 基本研修は、必要に応じて研修項目の変更や新たな研修を取り入れていく。