

# 新・北海道職員等人材育成基本方針

平成 2 8 年 3 月

(令和 5 年 5 月改定)

北 海 道

---

## 目 次

---

第 1	基本方針策定の考え方	・ ・ ・ ・ ・	P 1
1	人材育成の推進状況と課題		
2	人材育成を取り巻く状況の変化		
3	基本方針の目的と位置付け		
第 2	求められる職員像と向上すべき資質・能力	・	P 4
1	求められる職員像		
2	向上すべき資質・能力		
第 3	人材育成の基本方向	・ ・ ・ ・ ・	P 7
1	高い専門性を有する職員を育成する		
2	年齢や性別を問わず職員の意欲・能力を引き出す		
第 4	人材育成の基本的方策	・ ・ ・ ・ ・	P 8
1	「人を育てる」人事管理を通じた人材育成の強化		
2	職員研修の充実		
3	「人を育てる」職場環境の整備		
第 5	推進期間	・ ・ ・ ・ ・	P 9
第 6	推進体制	・ ・ ・ ・ ・	P 10
1	職員の役割		
2	推進方法		

---

## 第1 基本方針策定の考え方

### 1 人材育成の推進状況と課題

道では、急速に進行する人口減少や少子高齢化、デジタル化や脱炭素化など、社会経済情勢が大きく変化する中、多様化・高度化する道民ニーズへの的確な対応や地域主権の実現を図るため、自ら考え、自ら解決する職場の確立と、それを支える職員<sup>\*1</sup>の意識改革、資質・能力の向上を目的として、任命権者ごとに研修を実施するなど、人材育成を計画的に推進しています。

#### (1) 推進状況

道においては、平成17年3月に地方公務員法に基づく「新・北海道職員等人材育成基本方針」を定め、組織的に人材育成に取り組んできており、自己啓発を基本に、職場研修と職場外研修とを相互に補完させて、職員の意識改革と資質の向上に向け、取組を進めています。

また、各任命権者ごとに計画を策定し、人材育成の基本方向及び基本的方策の具体化を図り、人材育成を推進しています。

#### (2) 課題

- ・ 複雑化・高度化する業務に対応できる資質・能力を備えるため、職員にはこれまで以上に新たな課題を自ら発見し、考え、行動し、解決していく力が求められております。
- ・ 限られた人的資源と財源を活用し、効果的な施策を推進するために、道政上の課題の解決方向や組織目標の明示など、管理職員の役割が重要になっており、また、広範なものとなっています。
- ・ 社会経済情勢が大きく変化する中、多様化・高度化する道民ニーズに迅速かつ的確に対応するためには、職員個々の専門的知識や資質の向上を図ることが重要となってきています。
- ・ 平成17年度策定の職員数適正化計画に基づく新規採用の抑制により、30代までの若手職員が非常に少なくなっており、若手職員の早期育成が必要となっています。
- ・ また、平成25年度から、より人物を重視した試験制度への転換を図っているため、採用後に法律知識等の公務員に必要な基礎的素養の習得を促す取組が必要となっています。
- ・ 女性職員の割合が着実に増加している中で、育児等を行いながら安心して働くことのできる環境づくりを進めていく必要があります。
- ・ 地方公務員法の改正による定年年齢の段階的な引き上げにより、今後、高齢期職員<sup>\*2</sup>は大幅に増加することが見込まれ、高齢期職員が長年培ってきた豊富な知識や経験を生かし、その能力を発揮していくことが必要となってきています。

- ・ 全ての職員が十分な能力を発揮できる環境づくりのためには、長時間労働を当たり前とせず時間的制約のある職員がいることを前提とした業務運営を心がけるなど、男女全ての職員の「働き方改革」によるワークライフバランスを実現する必要があります。
- ・ 多様化・高度化する道民のニーズに対応するため、常に道民の視点に立って仕事を進めることはもとより、官民協働に対する意識を醸成する取組を進める必要があります。

## 2 人材育成を取り巻く状況の変化

### (1) 人口減少問題への対応

人口減少が急速に進む中、人口流出や少子化などに対応した、地域における多様な就業機会の創出や、安心して子どもを生み育て、暮らし続けることができる環境づくりなど、持続可能な地域社会を実現していく必要があるため、こうした地域課題の解決に向けた職員の資質・能力の向上が求められています。

### (2) 女性の活躍推進等

国は女性の職業生活における活躍を積極的に推進しており、道においても女性職員のモチベーション向上やキャリア形成を図るとともに、仕事と家庭の両立に配慮したワークライフバランスの推進が、ますます重要となってきています。

また、地方公務員法の改正による定年年齢の引き上げにより、高齢期職員が長年培ってきた豊富な知識や経験を活かし、その能力を発揮していくことが、ますます重要となってきています。

### (3) 地域主権の推進

国と地方公共団体が、対等・協力を基本とする国と地方の新しい関係を構築していく中で、地方公共団体は、それぞれの地域の特性を活かし、「自己決定・自己責任の原則」に基づき職員が自ら考え、自ら理解する職場の確立に向け、それを支える職員の意識改革、資質・能力の向上など、組織的に人材育成の取組の強化を図ることが引き続き重要となっています。

### (4) 道の厳しい行財政環境

道では歳入・歳出の徹底した見直しを計画的に進めてきた結果、収支不足額は徐々に減少し、また、道債残高も減少するなど、財政構造は着実に改善しつつありますが、新たな財政需要への対応などから、今後も収支不足の発生が避けられない見通しにあり、引き続き、ICTを活用した行政運営の導入とともに、民間等の持つ専門的なノウハウ、技術の効果的な活用や簡素で

効率的な行政運営の視点などが求められています。

このため、職員一人ひとりがコスト意識やスピード感を持って、効率的・効果的な行政運営を行う必要があります。

#### (5) 公務員制度改革

地方公務員制度については、「能力本位で適材適所の任用や能力・職責・業績が適切に反映される給与処遇を実現するとともに、地方分権に対応して政策形成能力の充実等を図るための計画的な人材育成、民間からの人材をはじめ多様な人材の確保等に取り組むなど、地方自治の本旨に基づき、地方公共団体の実情を十分勘案しながら、国家公務員制度の改革に準じ、所要の改革を行う。」とされています。

また、平成26年5月に改正地方公務員法が公布され、能力本位の任用制度の確立や人事管理制度の導入により、能力・実績主義の徹底を図り、一層の公務能率の向上を図ることとされました。

### 3 基本方針の目的と位置付け

本道は、全国を上回るスピードで進行する人口減少問題や、アジア諸国からの注目度が急速に高まる優位性など、取り巻く環境が大きく変化している中、「地域と一体」となって、国際社会の変化や時代の潮流を的確に捉え、多彩な北海道の価値と様々な強みを活かし、「世界に飛躍」することを目指しています。

そのため、道政の推進に当たっては、前例にとらわれない発想と失敗を恐れない行動力をもとに、「大胆に挑戦」することとしており、職員には「確かな未来への選択と行動」が求められています。

限られた人的資源と財源の中、改革を不断に進めるためには、道の財産である職員が持っている力を最大限に発揮することが必要です。

そのため、人材育成の役割がますます重要になっており、道を取り巻く状況の変化に対応しつつ、それぞれの課題を解決しながら、効果的な方策を展開していかなければなりません。

このような中、本方針は組織ぐるみで学習する文化を確立するとともに、その担い手である職員の意欲を引き出し、高めて、資質・能力の向上を図ることを目指し、求められる職員像や向上すべき資質・能力、人材育成の体系を明確にした計画的な人材育成の基本方向を定めるものです。

同時に、地方公務員法第39条第3項に定められる職員の研修に関する基本的な方針として位置付けるとともに、北海道行政基本条例第22条において各任命権者の義務とされている職員の育成に関する基本方向を定めるものです。

## 第2 求められる職員像と向上すべき資質・能力

### 1 求められる職員像

よりよい北海道の実現に向け、改革を不断に進めるために、すべての職員が目標とする姿として、求められる職員像と向上すべき資質・能力を定め、人材育成に取り組めます。

- ・ 公務を担う者として、道民の信頼に応えるため、倫理性や責任感、業務を執行する能力を備えた職員

職員は道民全体の奉仕者として、常に公共の福祉を念頭に置き、誠実かつ公正な行政運営に徹しなければならないことから、公務員倫理の意識をより一層強く持ち、行動することにより、道民の信頼に応えることが必要です。

また、道民との協働や情報公開など開かれた行政が推進される中、道民から信託された公務を着実に執行する能力と担当する仕事を最後までやり抜く、責任ある意欲・態度が求められています。

- ・ 改革の時代に積極果敢にチャレンジする精神と現状を改善・改革する意識を備えた職員

道を取り巻く環境が大きく変化している中、前例にとらわれない発想と失敗を恐れない行動力をもとに、「大胆に挑戦」する意識が求められています。

道民の満足度を高めていくためには、「堅実な執行」に留意しながら、失敗を恐れずに何事にも積極果敢にチャレンジする精神を持って、業務に当たることが必要です。

さらに、組織に根付いている行動様式や仕事のやり方などについて、絶えず問題意識を持ち、改善改革しようとする意識を持つことが必要です。

- ・ 多様化・高度化する道民のニーズを把握し、的確な対応を行うため、コミュニケーション能力と高度の専門的知識・技能を備えた職員

道民ニーズが多様化する中、職員は道民の声に真摯に耳を傾け、自分の考え方をわかりやすく伝えながら、合意を得ることが今後ますます必要となっており、道民の信頼を得るためにコミュニケーション能力の向上が必要になっています。

さらに、経験により得られた知識・技能を蓄積するとともに、新たな情報を吸収し、専門的知識・技能を高め、広げることにより、高度化する道民ニーズに的確に対応していく必要があります。

- ・ 困難な課題を解決するための構想力や判断力、行動力を備えた職員

人口減少など地域を取り巻く環境が厳しさを増す中、今後、地方公共団体は、地域内の諸課題の解決に向け、今まで以上に積極的に取り組んでいくことが必要になり、職員にはこれまでも増して、それらの諸課題に緊張感を持って情報収集を行い、既成概念にとらわれない豊かな構想力や解決案を比較・検討して最適な結論に導くことができる判断力、自ら迅速に取り組む積極的な行動力が必要になっています。

- ・ 組織がより効果的に機能するため、自らの役割を理解し、指導力や協調性を備えた職員

厳しい行財政環境の中、限られた人的資源と財源で、質の高い行政サービスを持続的に提供していくため、職員一人ひとりがコスト意識やスピード感をこれまで以上に持つとともに、様々な専門性を有する職員が知識と経験を共有するなど連携・協力しながら、組織全体の機能を高め、効率的・効果的な行政運営を行う必要があります。

## 2 向上すべき資質・能力

「求められる職員像」を目指して人材育成を行うため、特に次のような資質・能力の向上を図ります。

資質・能力		内 容
意 欲 ・ 態 度	倫理観	常に社会規範及び公務員に求められる倫理に合致した行動をとり、職場の規律、ルールを遵守する姿勢
	責任感	組織の目標を正しく理解し、担当する仕事に誠意を持って取り組み、気概を持って最後までやり抜く意欲・態度
	チャレンジ精神	新たな行政課題等に対して、柔軟な発想を持って、積極果敢に立ち向かう意欲
	改善・改革意識	日常の仕事のやり方などについて、絶えず問題意識を持ち、改善・改革しようとする意識
	協調性	担当する仕事の範囲を越えて、上司、同僚などと協力しようとする意欲・態度
対 人 関 係 能 力	コミュニケーション能力	道民の要望や意見を誠実に傾聴して理解し、自分の考えを相手にわかりやすく伝えることで合意を得ることができる能力
	指導力	自らの知識経験に基づき、後輩に業務の説明や具体的アドバイスを行うことができる能力
課 題 対 応 能 力	公務執行能力	仕事を正確に、定められた期間内にやり遂げる能力
	構想力	既成概念にとらわれずに、新しい発想や柔軟な思考から、関係者と連携・協力を図りながら施策等を構想・提案することができる能力
	行動力	職務の目標達成を自らの力で迅速に導くことができる能力
	判断力	理解した事柄に基づいて、現実や将来的な要素を考慮し、最適な結論を導き出す能力
	専門性	多様化・高度化する課題に対して、的確に対応することができる専門的知識・技能



### 第3 人材育成の基本方向

道が目指す人材育成の基本方向は、管理職員が人材育成のキーパーソンとして重要であることから、管理職員のリーダーシップを促すことにより学習する職場を確立するとともに、職員自らが責任を持って、主体的に資質・能力の向上に取り組むための環境づくりを推進します。

また、研修効果をより業務に反映させるため、研修を通じて得た成果を的確に把握・評価し、研修メニューや研修手法などの見直しを不断に進めるとともに、人材育成の成果を人事管理に活かすことにより、職員の意欲を高め、更なる資質・能力向上への意識の高揚を図ります。

さらに、新規採用の抑制による中堅職員の不足が見込まれる職員構成の変化などを踏まえ、限られた人的資源を有効活用することが必要であるため、次の事項に重点的に取り組みます。

#### 1 高い専門性を有する職員を育成する

多様化・高度化する道民ニーズに迅速かつ的確に対応するためには、日頃の職務を通じて実践的な知識や技術などの伝承を行いながら、これまで以上に職員の専門性を磨く必要があります。

高い専門性や幅広い専門性を有する職員を長期にわたり計画的に育成していくためには、職員一人ひとりが、自らの能力と適性をしっかりと見つめ、自らの使命を見出し、意欲と能力の向上を図りながら、責任とやりがいを持って職務に取り組むことが重要です。

このため、職員が積極的に自らのキャリア形成に取り組みながら、特定分野における専門性を向上させることを重視し、人材育成を進めます。

#### 2 年齢や性別を問わず職員の意欲・能力を引き出す

職員数が減少する中、職員個々の能力アップが必要不可欠であり、一人ひとりが自分の将来像を意識しながら、自己の能力やライフステージに合わせて、各々が持つ潜在的な力を発揮させることが必要です。

##### (1) 若手職員の早期育成

若手職員が職員として求められるスキルを身に付け、持てる能力をさらに伸ばしていくためには、職務遂行に必要な知識や技能の早期習得を図ることが必要です。

##### (2) 女性職員の活躍促進

女性職員がそれぞれの環境に合わせたキャリアビジョンを描きながら、意欲と能力を活かした着実なキャリアアップを促進させることが必要です。

このため、自らの能力開発に積極的に取り組む意識を醸成させるとともに、女性職員の登用拡大につながる人事上の配慮や、仕事とライフイベントの両立に配慮した職場環境づくりなど、働きやすい体制を構築して女性職員の活躍促進を図ります。

### (3) 高齢期職員の能力発揮

高齢期職員に対しては、長年培ってきた豊富な知識や経験を活かした若手職員への指導的役割や、管理職員であった者のマネジメント能力と高度な専門能力の活用など、その能力を発揮する取組を行うとともに、一層の活躍のための意識醸成を図ります。

## 第4 人材育成の基本的方策

「人材育成の基本方向」に沿って、職員の資質・能力を向上するための柱として、次の体系を基本として取組を進めます。

なお、取組を進める上では、様々な人材育成の課題に対応していくことが必要であることから、職員研修に人事管理と職場環境の整備を連携させ、より効果的な人材育成の取組を図ります。

### 1 「人を育てる」人事管理を通じた人材育成の強化

採用直後から職員の意欲に応じて特定の行政分野で多様な経験を積ませる「専門人材育成型人事」を進めるほか、職員には自己申告書等を通じて自らのキャリア形成を意識付け、管理職員には職員の意欲と能力の向上に活用できる人事評価制度を運用することにより、職員の能力や実績を適正に評価して適材適所の人員配置を行うなど、そうした人事管理によって職員が意欲と問題意識を持ち、自己の能力開発等に取り組み、更なる資質・能力向上が図られるよう、これまで以上に年齢や性別を問わず「人を育てる」観点からの人事管理を推進します。

### 2 職員研修の充実

職員研修の効果は、職員一人ひとりの成長を促し、職員の専門性や実践力が向上するだけでなく、職員の意欲向上に伴い、組織の活性化が図られることも期待できます。

このため、職員一人ひとりが主体的に自己の能力向上に努めることはもとより、管理職員は、職員が積極的に安心して研修を受講できる職場環境づくりに努めるよう、更なる意識の醸成を図ります。

なお、職員研修の実施にあたっては、自己啓発を基本に、職場研修と職場外研修とを相互に補完させるとともに、職員の研修ニーズを把握しながら、研修内容の充実を図ります。

#### (1) 自己啓発

自己啓発は、職員が自らの意思で資質・能力の向上を図るために、主体的に学習することであり、人材育成の最も基本的な方策です。

このため、職員の受講意欲が高まるよう、職員の主体的な自己啓発への取組を推進します。

#### (2) 職場研修

職場研修は、職場内において、職務を通じて、又は職務と関連させながら職員の資質・能力の向上を図るものであり、職員のモチベーションの向上に伴い、業務改善等への意識も高めるなど、職場の活性化にも期待できます。

このため、職場において抱える課題解決のため、職場研修の充実を図ります。

#### (3) 職場外研修

職場外研修は、一定期間日常業務を離れ、集中して受ける研修であり、客観的に自分を見つめ直したり、受講者が相互に刺激を受け、自己研鑽の意欲が高まるなどの付随的効果も期待できます。

このため、取り巻く環境の変化にあわせて研修メニューの見直しを図ることとし、タイムリーな課題に対し重点的に取り組んでいくなど、研修内容を充実させていきます。

### 3 「人を育てる」職場環境の整備

職員は職業生活のほとんどを職場で過ごすことから、職場内の人から受ける影響が大きく、また、職務能力の多くは職場での仕事を通じて身につけるため、職員が職務能力の向上に取り組みやすい職場環境づくりが不可欠です。

このため、引き続き、職務能力の向上に取り組みやすい職場環境づくりを進めることとし、管理職員をはじめとした職員の意識を高めるとともに、キャリア形成に向けた相談体制機能の充実に努めます。

## 第5 推進期間

概ね10年を目途としつつ、社会経済情勢の変化や道の人事施策を取り巻く課題に応じて、適宜方針の見直しを行います。

## 第6 推進体制

### 1 職員の役割

#### (1) 職員

人材育成の基本は、職員一人ひとりが主体的に、自己の能力向上に努め、意欲や能力を最大限に引き出すことにあります。

職員は求められる職員像を目指し、向上すべき資質・能力を伸ばすため、自己啓発をはじめ、職場研修、職場外研修などあらゆる機会を活用し、自らの能力開発に取り組む必要があります。

#### (2) 管理職員

職員のモチベーションを高め、人材育成を効果的に進めていくためには、管理職員がその役割を十分に認識し、適切な指導・助言を行うとともに、良好な職場づくりに努める必要があります。

管理職員は、部下職員との円滑なコミュニケーションやハラスメントの防止などに積極的に取り組むため、更なる意識改革を図る必要があります。

### 2 推進方法

各任命権者において人材育成を所管する組織にあっては、本方針の着実な推進に向けて、計画を策定するなど、人材育成の基本方向及び体系の具体化を図っていかねばなりません。

知事部局においては、環境の変化に迅速に対応しながら本方針の取組を具体化するために、「人事施策に関する基本方針」により取組内容を毎年度ローリングするとともに、毎年度定める研修計画に反映させていきます。

教育委員会においては、知事部局と連携を図るとともに、毎年度定める研修計画に基づき、人材育成の充実を図っていきます。

また、教員については、大学との連携を進めるなど研修等の一層の充実を図るとともに、教育研究所等における各種研修や専門的・技術的事項の調査研究、教育相談などの充実を図っていきます。

警察においては、法令等に基づき、警察学校教養計画を毎年度策定するほか、職場における教養の重点項目を示すなどして、計画的な教養の推進を図っていきます。

※1 職員

地方公務員法（昭和25年法律第261号）第3条に規定する一般職に属する職員並びに市町村立学校職員給与負担法（昭和23年法律第135号）第1条及び第2条に規定する職員をいう。

※2 高齢期職員

地方公務員法の一部を改正する法律（令和3年法律第63号）により、令和5年度から段階的に定年年齢が引き上げられることに伴い、60歳以降も働く職員をいう。