

酒田市人材育成基本方針

第1次取組期間 平成29年度（2017年度）～2021年度

平成30年2月

酒田市

目次

1 人材育成基本方針改定にあたって

- (1) 背景 1
- (2) 改定の趣旨及び方向性 2
- (3) 対象とする職員 2

2 人材育成の基本理念

- (1) 目指す職員像 3
- (2) 職位ごとに求められる能力 4

3 職員を活かし、育て、伸ばす取り組み（人事制度・研修）

- (1) 採用 9
- (2) 研修 10
- (3) 人事評価 14
- (4) 人事配置（キャリア形成） 15
- (5) 給与・報酬等 17
- (6) 非常勤職員の育成と能力活用 17

4 組織力を高める取り組み（環境整備）

- (1) 業務改善から始める組織力の向上 19
- (2) コンプライアンス意識の浸透とリスクマネジメントの推進 20
- (3) メンタルヘルス 21
- (4) ハラスメント対策 22
- (5) ワーク・ライフ・バランス 23

5 取組計画

- 年度別取組計画（第1次期間） 24

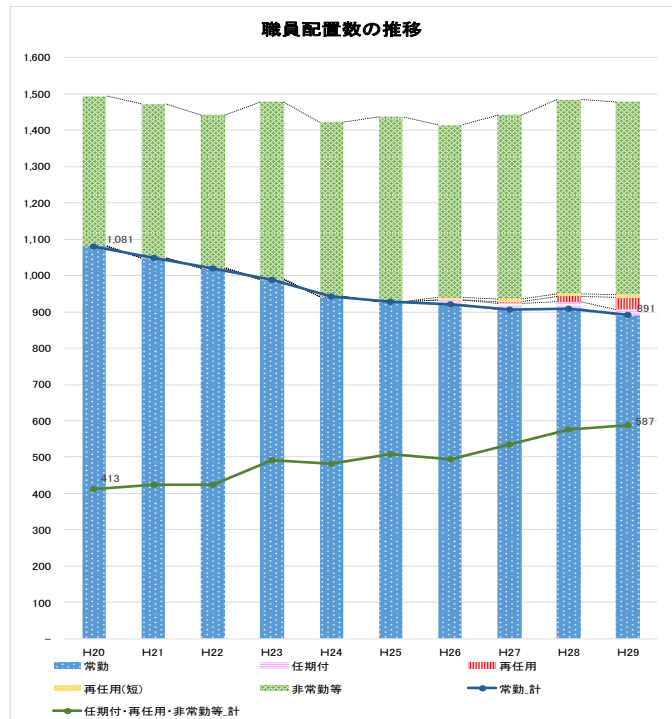
1 人材育成基本方針改定にあたって

(1) 背景

本市では、平成 20 年 3 月、職員自身の意識改革や意欲の向上を図るとともに、計画的な人材育成と主体的な能力開発をさらに進め、本市の発展につなげていくために、人材育成基本方針（以下「基本方針」という。）を策定し、求められる職員像や職位ごとに期待される能力・姿勢を示し、職員の人材育成に取り組んできました。

基本方針策定から 10 年が経過しますが、この間、少子高齢化の進展、人口減少を背景とした新たな行政ニーズの発生、地方分権を背景とした行政ニーズの多様化、平成 28 年度からの地方公務員法改正による人事評価の導入をはじめとした公務員制度改革など、本市をとりまく環境は大きく変化しており、基本方針の一部には未だ検討段階のものがあるほか、課題も出てきています。

また、本市の職員数の推移に目を向けると、定員適正化を進めてきた成果として平成 20 年との比較では常勤職員は 17.5% の減少となっています。一方、非常勤職員は常勤職員の減少に反比例して増加しており、常勤職員に非常勤職員を含めた総職員数は、平成 20 年から 1,400 人台を横ばいで推移しています（右図）。この状況は、行財政改革に取り組む一方で、教育、子育てなど、多様化する行政需要に対応してきた結果と考えています。



こうした状況下では、職員一人当たりの業務は量的増加と質的難化が一層進むと推測されることから、行政サービスを高め、持続的に提供していくためには、職員一人ひとりに、より高いパフォーマンスが求められることとなります。さらに、人口減少を背景とする税収減が予想される中においては、常勤職員だけではなく、昨今の地方公務員制度として定着しつつある再任用職員及び任期付職員ほか、非常勤職員の能力をより有効に活用していくための新たな人材育

成の枠組みが必要となっています。

(2) 改定の趣旨及び方向性

こうした状況に対応し、市民のために力を発揮し、地域の発展に貢献できる人材の育成を目的として、人材育成基本方針の改定を行うものです。

改定にあたっては、次の3つの方向性をもって進めるものとします。

- ① 職務や任用形態ごとに発揮することを求められる能力の明示
職務や任用形態ごとに発揮することを求められる能力を明示し、体系的に人事評価制度及び研修と結びつけた人材育成の方向性を示していきます。
- ② 職員のキャリア形成を意識した人事制度
採用から退職までの職員のキャリアをどのように形成していくかという視点が、戦略的な人材育成を展開していく上で重要であることから、今回の改定では、これまでの取り組みの成果や課題を踏まえつつ、採用時の人材確保から、給与、人事異動、昇任、人事評価という一連の人事制度も含めた、長期的かつ総合的な観点での人材育成の方向性を示していきます。
- ③ 職員が能力を発揮しやすい環境の整備
職員が働きやすい環境を整備することは、個々の職員がより能力を発揮しやすくなるだけでなく、ひいては組織のパフォーマンス向上につながると考えられることから、職員が働きやすい環境整備は人材育成を展開する上で欠かせない要素として、その方向性を示していきます。

(3) 対象とする職員

常勤職員、任期付職員、再任用職員（再任用短時間職員を含む）及び非常勤職員^{※1}を対象とします。

※1 … 一般職非常勤職員（地方公務員法の改正により平成32年度以降は会計年度任用職員）で1週間の所定労働時間にかかわらず任用期間が1会計年度以内で定められる職に従事する者。

2 人材育成の基本理念

(1) 目指す職員像

職員一人ひとりが、自らが1人の市民であるという意識を持つとともに、本市の実情や課題を的確に捉え、地域の課題を解決し、市民生活の向上を図るといふ公務員としての使命を深く自覚し、その職責を果たしていくために、職業人としての専門性、市民目線の行政を実現するための協働・コミュニケーション力など5つの視点に基づき、人材の育成に努めていきます。

使命感・倫理観

—高い使命感・倫理観を持ち、市民から信頼される職員—

公務員の使命は、市民や地域の課題を解決し、市民生活の向上を図ることであることを常に忘れず職務遂行の根幹に据え、主体的に行動する職員を目指します。市民全体の奉仕者として、高い使命感・倫理観を有し、法令や服務規律を遵守し、公正に責任を持って職務を遂行することで市民の喜びと満足につなげ、市民から信頼される職員を目指します。

専門性・強み

—専門性や得意分野を持ち、強みを発揮できる職員—

多様化・複雑化する市民のニーズや本市の課題を的確に捉え、解決していくためには公務員としての専門性を発揮することが必要です。

そのため、職員一人ひとりが職業人としての専門性や得意分野を持ち、その強みを活かして本市の課題解決に寄与できる職員を目指します。

協働・市民目線

—市民と協働して課題を解決していくことのできる職員—

本市の課題を解決していくためには、庁内の関係部署はもちろんのこと、地域や関係団体など多くの市民の力をつなぎ、一体となって進めていく必要があります。

そのため、日頃から地域や関係団体の取り組みに関心を持ち、市民との対話や交流のほか、地域活動等へ積極的な参加を通して、市民目線で地域の実情と課題を捉えつつ、市民それぞれが持っている力をコーディネートして

いくことのできる職員を目指します。

コミュニケーション力

—コミュニケーション力を発揮し、伝える、汲み取ることができる職員—

市民との協働を進めていく上では、その取り組む姿勢を通じて、共感と信頼関係を築いていくことが必要です。また、組織の力を向上させていくには、風通しの良い職場環境・風土を築いていくことが重要です。

そのため、コミュニケーション力を発揮して、こちらの意図を相手にきちんと伝えることができる、相手の立場を理解して真意を汲み取ることができる職員を目指します。

自己啓発・チャレンジ

—業務の目的を理解し、達成のために学び、挑戦する職員—

業務の生産性を高め、成果を出していくためには、今、自分がしている業務は「誰のために、何のためにするのか」、「その業務を通じて実現すべきことは何か」など業務の目的を理解し、目的を達成するための方策を考え、上司・部下と共有しながら方策を実現していくことが必要です。

課題解決のための方策を実現するために、「自分に不足している能力は何か」、「どうしたら効率的、効果的に進められるか」などの問題意識を常に持ち、自ら積極的に学び、業務改善や新たな取組みに臆せずチャレンジすることができる職員を目指します。

(2) 職位ごとに求められる能力

職員がその職責を果たすために求められる能力は多岐にわたりますが、職務や任用形態によって必要とされる質や程度に違いがあります。そこで、職位ごとの「求められる能力」を明示することで、現在及び将来の果たすべき役割への理解を深め、組織全体で共有していきます。

◆全職員共通

- ・酒田市を愛する気持ち・郷土愛を抱き、本市を良くしていこうという意欲を持って行動できる。
- ・市民に対して、市の方針を適切に説明できる。
- ・市民・地域の意見をよく聴き、ニーズを的確に把握し、市民の力を活かし、

引き出すことができる。

- ・高い倫理観・使命感を有し、法令や服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。

◆部長級職員

市政全体の視点に立って成果をあげていくために

- ・市の幹部として、豊富な知識、経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。
- ・本市の課題を把握し、所管する部と他部署との連携を図り、市民の視点に立って、解決のための方針を示し、積極的に取り組むことができる。
- ・施策の実現に向けて、ビジョン構築を図り、市全体で目標を共有し、指導力を発揮して部下職員の統率を行うことができる。
- ・行財政改革や働き方改革に積極的に取り組むことができる。

◆課長級職員

市政全体の視点に立って成果をあげていくために

- ・課の責任者として、豊富な知識、経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。
- ・本市の課題を把握し、部の運営方針を踏まえた上で、市民の視点に立って所管する課における解決のための方針を示し、積極的に取り組むことができる。
- ・課内の目標・情報を共有し、適切な業務配分と進行管理を行うことができる。
- ・行財政改革や働き方改革について理解し、積極的に取り組むことができる。
- ・組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
- ・日頃から課内のコミュニケーションを図り、部下の状態を的確に把握し、公平な評価と効果的な指導・育成ができる。

◆課長補佐級職員

課長を補佐し課長とともに成果をあげていくために

- ・課の進行管理について、段取りや手順を整え、係間の調整を行い、業務・組織の管理ができる。
- ・内外の関係者と調整を行い、課員と情報を共有することができる。
- ・課の課題を把握・分析し、組織や上司の方針に基づいて、課題解決のために施策の企画・立案ができる。

- ・課内の実務の中核を担い、課内の意見をまとめることができる。
- ・“部下育成は大きな役割”と認識し、課長と部下の間の調整役として所属職員と率先してコミュニケーションをとり、部下の状態を的確に把握し、効果的な指導・育成ができる。

◆主査級職員

課内の特定事務を担当し、課長・課長補佐と係と連携して成果をあげていくために

- ・担当業務に必要な専門的知識・技術を活用し、現状と課題を把握し、課題解決のため、新たに企画立案できる。
- ・担当する事案を理解し、市民に分かりやすい説明を行うことができる。
- ・上司及び所属職員と意思疎通を図りながら、担当業務について中心的役割を担うことができる。
- ・“部下育成は大きな役割”と認識し、課長と部下の間の調整役として所属職員と率先してコミュニケーションをとり、部下の状態を的確に把握し、効果的な指導・育成ができる。

◆係長

係として課の目標を実現し、成果をあげていくために

- ・部下に的確な指示を出し、係として目標を共有することができる。
- ・問題の解決のために、新たな企画や改善に取り組むことができる。
- ・係・所管業務を把握し、計画的、効率的かつ適切に業務管理ができる。
- ・部下に必要な指導育成を行い、部下の状況を把握し管理することができる。
- ・担当する事案を理解し、市民に分かりやすい説明を行うことができる。
- ・周囲と協力的な関係を構築し、職員が発言・提案しやすい環境整備に努めている。
- ・コミュニケーションを通して、部下の問題意識や意欲を引き出すことができる。

◆調整主任

係業務を係長と分担し、連携して、係としての目標を実現し、成果をあげていくために

- ・所属職員に的確な指示を出し、係として目標を共有することができる。
- ・問題の解決のために、新たな企画や改善に取り組むことができる。
- ・係長等と意思疎通を図りながら、所管業務を管理し、計画的、効率的かつ適切に業務を進めることができる。

- ・担当する事案を理解し、市民に分かりやすい説明を行うことができる。
- ・周囲と協力的な関係を構築し、職員が発言・提案しやすい環境整備に努めている。

◆主任

自らの業務に加え、係全体としての成果をあげていくために

- ・係長等の方針の下、実務の中心として、担当する業務を正確、迅速かつ適正に進めることができる。
- ・担当する事案を理解し、市民に分かりやすい説明を行うことができる。
- ・市民の視点、改善の視点をもって率先して業務に取り組むことができる。
- ・主体性を持って業務にあたり、担当業務の問題点を発見し、企画・改善案を上司に提案できる。
- ・業務に必要な知識や技術を意欲的に吸収し、活用することができる。

◆主事等

自らの業務を通して市として市民に対して成果をあげていくために

- ・公務員としての職責を自覚し、服務規律と職業倫理を持つ。
- ・適切な連絡、報告、相談を行い、確実に業務を遂行できる。
- ・住民に対し、誠実かつ丁寧に対応できる。
- ・上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
- ・職務に必要な知識や技術を意欲的に吸収し、活用することができる。
- ・市民目線で担当業務を見つめ直し、改善できることはないか考え、実践できる。

◆再任用職員

在職中に培ったキャリアを組織に還元していくことが期待されます。

- ・仕事への姿勢や取組みが、若手職員の模範となることができる。
- ・在職中に培った知識や技術を活用して業務を進めるうえでの課題を明確にすることができ、その解決に向けての助言ができる。
- ・在職中に培った知識や技術を後輩職員に伝え、育成することができる。

◆非常勤職員

市政運営のための重要な力として各自の専門分野に加えて次の能力の発揮が期待されます。

- ・お客様や市民に対して誠実かつ丁寧な対応ができる。
- ・上司・同僚等と円滑にコミュニケーションをとることができる。

- ・業務に必要な知識や技能の習得に努め又は活用して正確に業務にあたっている。
- ・業務にあたって、連絡、報告、相談ができています。

本項で示した基本理念を実現していくために、次項以降で今後必要と考えられる取組みの方向性について整理していくものとします。

3 職員を活かし、育て、伸ばす取り組み（人事制度・研修）

採用から退職までの職員のキャリアをどのように形成していくかという視点から、職員の持っている能力や個性を活かしながら、さらにそれを育て、伸ばす人材育成に取り組みます。個々の職員の力を最大限に発揮することにより、組織全体の力の向上につなげます。

（1）採用

- ・積極的な情報発信による多様な優れた人材の発掘
- ・専門的技術職の採用の検討と実施

【現状と課題】

採用試験については、これまで民間面接員の導入、面接官の女性比率の増加、学歴要件の廃止等のほか、大学卒業程度採用試験においては集団討論を導入し、面接試験の充実を図るなどして、知識面だけでなく人物の判断にも力をいれるようにしています。

また、採用試験の年齢要件の引き上げやU I J ターンの職員採用など、多様な優れた人材の確保に努めるほか、業務の専門化、複雑化に対応するための専門職の採用についても実施していますが、一部の専門職については人材の確保が難しい状況です。

再任用については、年金接続を背景として、採用数は右肩上がりとなっていますが、どのような職員を再任用していくのかという明確なビジョンを有していない状況となっています。

【今後の方向性】

本市を取り巻く様々な情勢の変化に的確に対応するために、将来の酒田市の姿を見据えた計画的な採用を行い、採用の段階で、これからの酒田市を担う多様かつ有用な人材を確保することは、人材育成の第一歩です。組織のダイバーシティ^{※2}の推進を図り、さまざまな「違い」を尊重して、個々の職員の多様な知識、経験、視点や能力を最大限に活用し、組織力の向上につなげるよう取り組みます。

- ① あらかじめ職種ごとに採用案内などで「どのような人材を欲しているか」を採用側が明確にするとともに、例えばU I J ターンの職員採用については前年のうちに実施する旨を公表するなど、戦略的かつ計画的な採用側からの発信をしていきます。

※2 … 通常「多様性」と訳され、組織においては、人種・国籍・性別・年齢などを問わずに人材を活用する「人材と働き方の多様性」を意味する。

- ② インターンシップの受入れや地域の高等教育機関、高等学校との連携により、引き続き、酒田市役所で働くことについての積極的な情報発信等を行い、行政を志す優れた人材の発掘に努めます。
- ③ 複雑化する業務に対応し、特定分野の中心となり得る人材を配置するために、土木、建築、福祉に加え、例えば、情報、法律、文化財などの専門的技術を持つ人材確保の必要性を検討するほか、引き続きU I J ターンの職員採用など、多様な優れた人材の確保に努めます。
- ④ 土木、建築などの人材の確保が容易でない状況にある専門職については、人材確保を図るために地元の高等学校への説明等を積極的に実施していくほか、短期的に必要となる専門職は、任期付採用制度の活用に取り組みます。
- ⑤ 採用試験における面接官については、多様な視点から意見をもらえるような人選をします。また、専門職の採用試験における面接時は、当該専門職に従事している者を面接官に加えるなどして、適切な人材の採用に向けて取り組んでいきます。
- ⑥ 採用において、本市が必要とする多様な人材が確保できているかどうかを確認しながら、必要に応じて採用試験のあり方を検討します。
- ⑦ 再任用職員については、地方公務員の定年延長の議論も踏まえながら、組織に対して知識・技術・経験の継承ができる職員を再任用していきます。

(2) 研修

- ・ 時々に応じて必要な知識・技術等を習得できる研修体制の整備
- ・ 上位職につくために必要な能力をあらかじめ習得する仕組みづくりの検討
- ・ 明確な目的をもった派遣研修の実施
- ・ 自主研修への支援の検討
- ・ プリセプター、プリセプトリーターによる効果的・計画的な職場内研修の実施

【現状と課題】

各職場における日常の業務を通じて、必要な知識、技術を伝える職場内研修を基本としつつ、職員の勤務年数や職責に応じて受講する一般研修、専門的・実務的な知識や技術、制度等を習得する特別研修からなる庁内の基本研修のほか、自治大学校、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、山形県市町村職員研修所などの専門研修機関や本市以外の機関、国、県、他市町等の行政機関、東北公益文科大学、同大学院、青年会議所等団体等に派遣する派遣研修を行っています。一方、民間企業への派遣研修については、平成

18年度、19年度に実施したものの、前回の基本方針策定後は実施に至っていません。

時々に応じて必要な知識・技術等を取得するための研修ですが、業務多忙により研修を受講することができない場合があるため、できるだけ必要なときに受講できるような体制を整える必要があります。

また、受講できる場合でも、貴重な業務時間内の受講となること、また、その時間も限られていることから、それぞれの職員が必要とする専門的な知識や技術等をより効果的に習得できるものにしなければなりません。さらに、派遣研修については、受講できる職員数が限られていることから、本人の知識、技術等の習得という効果はもちろんのこと、その研修効果を他の職員にも波及させるような工夫が必要です。

【今後の方向性】

本市の実情や課題を的確に捉え、地域の課題を解決し、市民生活の向上を図るため、2（1）で示した5つの視点に基づく職員像の実現に向けて、研修により常に新しい知識を学べるような体制を整えます。

- ① 市の課題は常に変化しており、その都度必要な知識・技術等の取得ができるよう、毎年度、研修計画を見直し、研修を展開していきます。また、研修受講後のアンケート等で職員が求める研修内容を把握し、計画策定の参考とします。
- ② 研修を受講しやすくするため、研修日程について、複数の日程を提示することのできる科目については、受講する日を選択できるようにします。また、年間の研修日程をできるだけ早めに確定し、周知します。
- ③ 採用から定年までの流れの中で、実務に必要な能力の育成から管理者に求められるマネジメント能力の育成まで、長期的・戦略的に研修を実施していきます。そのため、上位職につくために必要な能力をあらかじめ習得するための仕組みづくりについて検討します。
- ④ 派遣研修については、職員の専門性を高めるため、職務に合わせた知識・スキルを学びたいときに学べる体制を整えます。また、地域の力を活かして協働する力やコーディネートする力を身につける研修へ積極的に職員を派遣します。
- ⑤ 研修効果を受講者本人だけでなく他の職員にも波及させるため、研修内容の共有等に取り組むほか、庁内における基本研修では、研修受講対象でない職員も希望により受講できるような体制を作ります。
- ⑥ 国等の機関に派遣する研修については、明確な派遣目的のもとに、関係課との情報共有、連携を密にし、より効果のあるものとしていきます。
- ⑦ 民間企業の「利益・成果を上げる」マネジメントの手法を学ぶことを

目的として、民間企業への派遣研修を検討します。

- ⑧ フォローアップ調査等により研修の効果を検証し、絶えず見直しを行い、年度ごとの研修計画に反映していきます。
- ⑨ 職員が必要だと考えるスキル、職員が欲する知識を身に付けられるよう、職員個々の自己研鑽を支援していきます。
- ⑩ 人材育成を管理職・監督職の重要な責務として位置づけ、各職場において、計画的・効率的に職場研修が実施されるように進めていきます。また、新規採用職員には、先輩職員をプリセプター^{※3}とプリセプトリージャー^{※4}として配置し、各職場においてプリセプターを中心としたOJTにより計画的な人材育成を実施します。

※3 … 元々は医療機関で新人看護師の教育・指導を行う看護師のことを指す言葉。酒田市では新規採用職員が早く職場に
適応できるように指導・育成する先輩職員を指す。

※4 … プリセプターを補佐し、新規採用職員とプリセプターがともに成長していけるよう支援する職員を指す。

研修体系とその取組の方向性

1 基本研修

(1) 一般研修 職員に対しその職務の内容に応じて行う研修

職員の勤務年数や職責に応じて、各職層において必要とされる基本的な能力や技能を習得させるための必須研修として位置づけます。外部講師のほか、専門研修機関において講師養成課程を受講した職員等を庁内講師として、職員として求められる能力を身に付けるための研修を行っていきます。

(2) 特別研修 職員に対しその分掌事務を遂行するために必要な専門的又は実務的な知識、技術、態度等を習得させるために行う研修

当該研修に関連する業務に従事する職員など、研修内容に応じて最も効果の高いと思われる職員や受講を希望する職員を対象に、業務委託等による外部講師や指導者養成研修等を受講した職員を講師として、その時々で求められている市の課題を解決するための研修や専門的・実務的な知識、技術、態度等を習得するための研修を実施します。

2 派遣研修 職員を本市以外の機関又は団体等に派遣して行う研修

職員に高度で専門的な内容の研修を受講させるとともに、研修参加者の交流・情報交換などを通じ自学意識の向上を図ることを目的として、自治大学校、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、山形県市町村職員研修所などの専門研修機関に職員を派遣します。

また、幅広い視野や先見性、効率的な業務の進め方等を身につけるため、国、その他の団体への派遣や人事交流を行うほか、民間企業への派遣も検討します。東北公益文科大学、同大学院、青年会議所等への派遣研修も継続して実施します。

3 自主研修 職員自らの意思に基づいて行う自主的な研修

職員が自主的に行う e ラーニングや東北公益文科大学の履修生制度等の自己啓発の取り組みに対し、研修の公募や情報提供等を行います。また、職員の学習意欲の向上、熱意を持った職員へのバックアップ等を目的に、本市行政事務の能率改善、職員の資質向上及び市行政の推進等が期待できる自主研修を行う者に対し、内容に応じてその経費の一部を助成します。

4 職場研修 各職場において日常の執務を通じて行う研修

(OJT)

各職場において、上司・先輩が部下・後輩に日常の仕事（現場）を通して、必要な知識、技能、態度等を習得させることは、職員の職務遂行能力を高めるために必要不可欠であり、人材育成を管理職・監督職の重要な責務として位置づけ、各職場で、計画的・効率的にOJTが実施されるように進めていきます。OJTが円滑に進むための環境づくりとして、職場におけるコミュニケーションの活性化、事務の標準化などにも取り組みます。

特に、新規採用職員には、OJTは有効な人材育成の手段であり、プリセプターとプリセプトリーダーの先輩職員を配置し、各職場での計画的な人材育成を推進します。

(3) 人事評価

- ・ 現行の人事評価制度の目的及び仕組みの周知徹底
- ・ 人事評価に基づく適切な任用と職員配置の推進
- ・ 人材育成に資する人事評価の仕組みづくり（目標設定・面談研修）

【現状と課題】

本市では、平成28年度から人事評価制度がスタートしました。人事評価の実施過程においてなされるコミュニケーションが持つ効果に注目し、人材育成に主眼を置いています。また、評価過程において職員自身の業務の目的を明確化する仕組みを設けることで、今、自分がしている仕事は「誰のために、何のためにやるのか」「その仕事を通じて実現すべきことは何か」を常に考えることができる職員育成のためのトレーニングとしても活用しています。

人事評価制度は、職務ごとに発揮することが期待される能力を見る能力評価、当該年度に達成すべき業務の達成度を見る業績評価の2つに基づき総合評価を行い、職員の強みや適性を把握し、職員配置や人事異動の基礎や勤務成績の把握の参考とするほか、職場活性化のための手法や階層・職務ごとに必要な研修内容の研究、分析などの人事管理に活用していくこととしています。

現段階では、組織として人事評価制度の熟度が低いことから、評価者の評価スキルの差の解消などに取組んでおり、人事評価制度を人事管理等に有効に活用するために試行錯誤している状況です。

【今後の方向性】

評価の精度を高めながら、引き続き、次のことに取り組んでいきます。

- ① 評価者に対し、効果的な人事評価を行うための研修を実施します。
- ② 人事評価における評価結果及び分析結果を、長期的・戦略的な研修の実施と有機的に連携する方法を研究します。
- ③ 人事評価を職員の能力把握に活用し、強みを生かした任用と職員配置を図り、弱みを克服する研修や上司による育成につなげます。
- ④ 人事評価制度は職場内のコミュニケーションを推進し、また、職員の承認欲求をバランスよく満たすなどする意欲を高めるツールとします。
- ⑤ 職員個々に求められる能力と、現状の差をチェックする機会とし、どうすればさらに能力を発揮できるのか、評価者から被評価者に実施される、いわば全庁的OJTの機会と捉えます。
- ⑥ 管理職は職員個々の能力を発揮させ、個々の成果の最大化を目指すこ

とによって組織全体の成果を上げることに取り組みます。また、市のビジョンを実現するための個々の目標を上司と共有する機会及び職場内での進行管理の機会とします。

- ⑦ 人事評価結果及びアンケートの分析結果は、職場活性化に活用していきます。

(4) 人事配置（キャリア形成）

- ・採用から10年程度の期間は市民と直接接する部門、管理部門、事業部門等の異なる分野の業務を経験するジョブローテーションの実施
- ・人事評価の結果や上位職につくために必要な能力をあらかじめ習得する仕組みと連携した昇任制度の検討
- ・派遣研修で学んだ分野や取得した資格等を活かすことのできる人事配置の実施
- ・特定分野の専門性を高め、その分野の業務に携わることができる制度の検討

【現状と課題】

新規採用から10年程度の期間は、人材育成の観点から、異なる分野の業務をバランスよく経験できるような配置に努めていますが、所属の都合で十分な配慮がかなわない場合も出ています。

また、職員一人ひとりの希望や意欲、抱える悩み等を把握し、適材適所の人員配置を図るため、職員調査を毎年実施し、配置の参考としています。しかし、現段階では、単なる異動希望調査の意味合いが強くなっているため、それぞれの職員のキャリアプラン^{※5}やライフプランの確認のツールとして活用できるように内容を充実する必要があります。

さらに、人事評価の結果が人事異動のみならず、将来を見据えた昇任につながるような仕組みづくりも重要となっています。

【今後の方向性】

- ① 人事異動を人材育成の重要な機会ととらえ、職員が多くの知識や技術を習得・継承し、職員一人ひとりが能力を最大限発揮できるように計画的な異動を実施します。
- ② 特に、新規採用から10年程度の期間は、職員が市民と直接接する部門、管理部門、事業部門等の異なる分野の業務をバランスよく経験させるよう、各所属長の理解を深めながら、改めて徹底していきます。
- ③ 採用から退職までの流れの中で、職員がキャリアデザイン^{※6}を描くことのできる人事制度のあり方についても検討します。

※5 … 自分が今後どのような仕事をしていきたいかの目標を持ちその実現のために計画を立てる事。

※6 … 自分自身の職業人生を自らが主体的に構想・設計する事。

- ④ 人事評価制度や職員調査等を積極的に活用することにより、職員の強みを把握し、当該職員のキャリア形成をイメージしながら、長期的・戦略的な研修と連動した人事異動及び任用の実施を検討します。この場合、職員本人のキャリアプランまたはキャリアデザインのほか、能力、適正及び意欲等に配慮したものとします。
- ⑤ 効果的なキャリア形成を図っていくため、東北公益文科大学大学院やその他長期間にわたる派遣研修で学んだ分野を活かすことのできる人事配置に取り組んでいきます。
- ⑥ 業務に有用な資格を取得した職員については、当該職員の考えるキャリアプランに配慮するとともに、適材適所の人事配置に取り組みます。
- ⑦ 専門職である技師、保健師、保育士についても、これまでに比べ幅広い分野での活躍が求められており、行政職員として様々な職務経験を積めるよう、行政部門等とのジョブローテーションを実施していきます。
- ⑧ 係長級以上については、業務を通して特定分野に習熟し、さらに特定分野の専門性を高めたうえで特定分野の業務に携わっていきたい希望のある職員は、可能な限り本人の意欲と適性を活かした配置を実施していくなど検討します。
- ⑨ 再任用職員のモチベーションを維持・向上させながら、豊富な知識・技術・経験を発揮してもらうための仕組みを検討します。

◆ジョブローテーションの分類

新規採用から10年程度の期間に異なる分野の業務をバランスよく経験

市民と直接接する部門	市民の直接的な窓口として業務を行い、質の高いサービス提供と市民の満足を得られる事務を行うもの
管理部門	行政目的のために事務事業がスムーズに行われるように内部的な事務を行い、手順やルールを遵守し、正確かつ効果的・効率的な事務の執行が求められるもの
事業部門	現在または将来の市民ニーズを満たすため、関係者と連携しながら事業を企画、実施し、その成果を導き出すもの

昇任については、人事評価の複数年の結果を参考にしつつ、上位職につくために必要な能力をあらかじめ身につける仕組みづくりと連携した形での選考のあり方を検討します。

(5) 給与・報酬等

- ・ 人事評価を活用した給与制度の検討
- ・ 非常勤職員の給与体系の整備（同一労働同一賃金）

【現状と課題】

常勤の正職員の給与は、平成 18 年度から職務及び職責に応じた給与体系である職務給に移行しましたが、一部に制度改正に伴う経過措置的部分が残っています。

非常勤職員の報酬については、基本的に同一職種で同一単価になっていますが、日給に限り年齢で異なる単価となっています。

また、現時点での非常勤特別職には通勤手当、時間外勤務手当が支給されない、日々雇用職員については休暇制度が整備されていないなどの課題があります。

【今後の方向性】

- ① 適切な人事配置を実現していくためには、能力を発揮し成果を上げた職員に対して相応の処遇を行うことが重要なことから、人事評価の評価結果を適切に給与に反映できる仕組みを研究していきます。
- ② 非常勤職員については、より能力を発揮し、今以上の職責を果たせるよう勤務条件の見直しなどの処遇改善を実施します。
- ③ 同一労働同一賃金の議論を踏まえた非常勤職員の報酬体系の見直しについては、2020 年度施行の会計年度任用職員制度への移行を踏まえながら検討を実施します。

(6) 非常勤職員の育成と能力活用

- ・ 特定業務を担う非常勤職員のさらなる戦力化
- ・ 適材適所の配置のための人事評価の活用

【現状と課題】

非常勤職員は、特定分野の専門員として業務に従事するもの、保育、図書館、校務、調理などの分野に常勤職員とともに従事するもの、常勤職員の補助、庶務的作業又は単純作業に従事するものがあります。

現行の研修体系については、採用初期の段階で、市民満足度の向上を図ることを目的として、公務員の身分及び服務並びに接遇の基本について研修を実施しているほか、個別の業務については各所属における O J T の実

施としています。

しかし、常勤職員からの業務の移行による今後の非常勤職員の職責の変化を考慮した場合、採用初期の研修については公務員としての自覚を促すだけでは不十分であると考えられ、また、各所属におけるOJTの質にもばらつきが見られます。

また、平成28年度から非常勤職員の人事評価を実施していますが、より有効な活用について検討する必要があります。

【今後の方向性】

- ① 非常勤職員のさらなる戦力化を実現するために、採用初期段階において公務員としての自覚を促す内容のほかに、市役所組織の説明、主な政策の説明及び基礎的な業務要領など、酒田市職員として必要な知識の習得機会の確保などを検討します。
- ② 専門性を高めるための職場外研修にも必要に応じて派遣を行います。
各所属においては、短期間で誰でも一定レベルの業務を担えるようなマニュアル作り等の環境づくり、必要に応じて指導担当職員を配置して計画的なOJTの実施などに取り組むことにより人材育成を進めていきます。
- ③ 非常勤職員の配置については、人事評価結果を活用して、その強みを把握することにより適材適所の配置に努め、非常勤職員の能力を有効に発揮できるよう取り組みます。また、非常勤職員の更新判断がこれまで以上に公平、適切に行われるよう、人事評価が適切に実施されるよう取り組みます。

4 組織力を高める取り組み（環境整備）

効果的に人材を育成するためには、人事制度や研修などの体系的な仕組みづくりはもとより、日々、職員が働く職場が働きやすい風通しのよい環境になっていることが必要です。職員の仕事や職場環境に対する満足度を向上させることは、仕事の成果を上げることにつながり、ひいてはそのサービスを受ける市民の満足度を向上させると考えます。

そのため、執務環境に配慮するほか、職員一人ひとりが持つ個性や意欲、能力を最大限に発揮できるよう、人を育てる組織風土の醸成や心身の健康維持・増進、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の促進など、組織全体のパフォーマンスを向上させる環境整備に取り組めます。また、組織としてうまく機能するための内部組織の検討を行ったり、必要に応じて行政組織機構を見直したりすることにより、職員の資質向上や効率的な能力の活用のための組織体制の強化も図っていきます。

（1）業務改善から始める組織力の向上

- ・全職員が前向きに業務改善に取り組む風土づくり
- ・各職場の業務改善の全庁的共有化

【現状と課題】

本市の業務改善運動は、平成 22 年度に自主勉強会で業務改善&事業提案発表会を実施したことから始まり、平成 26 年度からは、業務の一環と位置づけ、「楽しく前向きに仕事ができる職場を皆で作りに上げていくこと」を目的に展開しています。業務改善運動を広め、定着させるため、業務改善運動推進委員（カイゼンサポーター）を中心に、身近な気づきから業務改善を進めていますが、全職員を巻き込んだ展開になっていないのが現状です。

また、平成 29 年度は、外部の専門家の力を借りて、BPR^{※7}の手法を通じて、常勤職員が担うべき業務、担わなくてもよい業務の線引きを行うことで働きやすい職場をつくること、削減できた業務量分の人員をリソースとした新しい行政需要への対応等を目指した「業務改革推進事業」を実施しています。

業務改善の本来の目的を理解し、全職員で取り組んでいく気運の醸成が必要となっています。

※7 … Business Process Re-engineering の略。組織の目標を達成するために、既存の組織や業務を抜本的に見直し、プロセスの視点で職務、業務フロー、組織構造、情報システムを再構築すること。

【今後の方向性】

日常業務の見直しを通して、何事にも意欲を持って取り組もうとする人材を育成し、全職員が前向きに業務改善に取り組む風土づくりを進め、業務の生産性の向上につなげていきます。

- ① 「市民のため」「仕事を楽に」「カイゼンを楽しむ」という視点から日常業務の見直しに全職員で取り組み、何事にも意欲を持って取り組もうとする人材を育成します。
- ② 業務改善運動によって風通しの良く職員が前向きに仕事ができる職場環境をつくりまします。
- ③ 職場内で行われている業務改善を、発表会などの機会を通して組織で共有化を図っていきます。
- ④ 業務改善が酒田市職員の文化となることを目指して、業務改善運動を継続的に取り組んでいきます。
- ⑤ 平成30年度以降も業務改革推進事業を自走させていくための職員への意識付け及び働き方改革を実現するための基礎作りに取り組んでいきます。
- ⑥ 人事評価との連携等により、業務改善を進める職員を評価するとともに、より良い取り組みやアイデアを周囲と共有化できる職員なども積極的に評価していきます。

(2) コンプライアンス意識の浸透とリスクマネジメントの推進

- ・コンプライアンス意識の浸透
- ・不正、不祥事等を許さない、ミスを起こさない組織風土づくり

【現状と課題】

人口減少社会においては、行政サービスの提供等の事務の処理の適正さが求められる一方、多様なニーズへの対応や広範な事務の処理等により職員一人当たりの業務負担が増加し、不適正な事務処理のリスクは拡大傾向にあると言われ、平成29年6月には、地方公共団体における内部統制についての地方自治法の改正があったところです。

事務処理におけるミスだけでなく、事件、事故または不祥事などを起こさないためには、職員の危機意識・倫理意識の向上を継続して図る必要があります。

現在は、新規採用職員研修と中級スタッフ研修において公務員倫理を履修項目としています。

各職場では、ミスを防ぐためのチェック体制の強化、交通事故及び交通違反防止のための注意喚起並びにチェック体制、セキュリティ管理の徹底などを実施しています。

【今後の方向性】

職員が能力を十分に発揮し、市民から信頼され、より良い行政サービスを提供していくためには、全職員がコンプライアンスについて高い意識を持ち続けることが必要です。

実効ある内部統制を進めるために、研修などを通し、ミスや不正の起きない業務の流れや業務の効率化に資する業務マニュアル作りについて学ぶ機会を設けます。

あわせて、コンプライアンス等について職員に周知することにより、職員同士でおかしいと思ったことは声に出して確認し合い、不正、不祥事等を許さない、ミスを起こさない組織風土づくりを進めていきます。

(3) メンタルヘルス

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 職員のメンタルヘルス不調の早期発見につなげる対策・ ストレスチェック結果の効果的な活用 |
|--|

【現状と課題】

平成28年度に「心の健康づくり計画」を策定し、メンタルヘルス研修を実施しながら、相談しやすい窓口体制の充実やストレスチェックの実施など、心の健康づくりに取り組んでいます。しかし、メンタル面で不調をきたしてしまう職員が少なくありません。職員が健康上の問題を抱え、職務に支障をきたすことになった場合、職員本人はもちろん、組織にとっても大きな損失を生むことになり、周囲の職員にも大きな影響を与えることから、心身の健康に関する相談体制を整えるほかに、職員の変調に気づき、早期発見、早期治療につなげるような対策が重要となります。

【今後の方向性】

心の健康づくり計画を適宜見直ししながら、職員の健康の維持増進を図るため、健康診断やストレスチェックなどの機会を通して、自己の健康状態を把握し、必要に応じて産業医等との面談や専門医への受診勧奨等を行います。ストレスチェックについては、その結果をメンタルヘルスの不調の予防に役立てるため、集団集計の効果的な活用を図っていきます。

また、引き続きメンタルヘルス研修会や電子メールによるメンタルヘルス相談の実施、山形県市町村職員共済組合のメンタルヘルスに関するカウンセ

リング等を活用し、職員の心の健康づくりをサポートします。

また、病気休暇から復職する際は、専門医等のアドバイスをもとに、個々に応じた復職訓練や適切な人事配置に努めます。

本市において、人事評価制度の試行時期はメンタルヘルス不調による休暇取得者が他の年に比べて少なかったという統計があります。人事評価とメンタルヘルス不調抑制の因果関係は現段階では不明ではありますが、人事評価制度のねらいの一つであるコミュニケーション推進機能が有効に働くことで、職員が互いに健康状態について目配せできるようになるといった効果も期待したいと考えています。

(4) ハラスメント対策

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ ハラスメント防止に向けた継続的な意識啓発・ 相談窓口の周知 |
|--|

【現状と課題】

セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントなどに代表される様々なハラスメント行為は、職員の個人の尊厳や名誉を不当に傷つけ、その働く権利を侵害する行為であるとともに、職場環境を害することによって職員の能力発揮を妨げ、職務の能率的な遂行を阻害するものです。

本市では、職員が互いの人格を尊重し合い、相互の信頼の下にその能力を十分発揮できるよう、「酒田市職員のハラスメント防止等に関する規程」を定め、その適切な運用や職員に対しての呼びかけ、相談窓口の周知を行ってきました。

【今後の方向性】

職員が互いの人格を尊重し合い、相互の信頼の下にその能力を十分発揮できるよう、ハラスメント防止等に関する規程の適切な運用や職員に対しての呼びかけ、研修の実施等によりハラスメント行為を防止します。また、職場において、ハラスメントが発生してしまった場合には、できるだけ初期の段階で気軽に相談できるよう相談窓口の周知を行います。

(5) ワーク・ライフ・バランス

- ・酒田市特定事業主行動計画に基づく休暇の積極的な取得や時間外勤務縮減の推進
- ・性別に関わらず、仕事と子育て・介護等を両立できる職場環境や制度の整備

【現状と課題】

本市では、職員の仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の推進や職員の仕事と子育ての両立、女性職員の活躍の推進を図るため、「次世代育成支援対策推進法及び女性活躍推進法に関する酒田市事業主行動計画」を策定しています。これに基づき、各種制度の周知や休暇の取得、時間外勤務の縮減、女性職員の活躍推進等に取り組んでいます。

特に、時間外勤務の縮減については、職場によっては超過勤務が恒常化しているところもあるため、平成29年度には、業務改革推進事業による実態の検証・分析を行うほか、時間外勤務の事前申請の徹底や夕礼の実施などによる意識改革を全庁的に推進しています。

【今後の方向性】

家庭や地域生活等に関する時間を充実させることが、自己啓発や職員の健康管理、仕事に対するやる気につながると考え、健康でより豊かな生活ができるように仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を図ります。

- ① 酒田市特定事業主行動計画等に基づき、育児や介護の休暇制度等の利用促進や年次有給休暇の積極的な取得を促します。また、夏季休暇の期間延長やリフレッシュのための年次休暇を使用した連続休暇の取得推進の方策等を検討します。
- ② 適正な職員配置や事務改善等を進めることで時間外勤務の縮減に努めます。
- ③ 性別に関わらず、誰もが活躍できる環境づくりを推進し、育児や介護等の理由から時間に制約のある職員が安心して能力を発揮できるよう、職場環境や制度を整備し、多様な人材が活躍できる働き方を推進していきます。また、職員が休暇取得となった職場の体制についても、他の職員にそのしわ寄せがいかないように支援します。

5 取組計画

3及び4で記述した今後の方向性については、次の表に基づいて計画的に実施していきます。計画期間については、市民のニーズ、社会情勢、職場環境や職員の意識の変化に対応できるように5年ごととし、2021年度までを第1次期間として取組みます。

年度別取組計画（第1次期間）

取組	年度別計画				
	H29 (2017)	H30 (2018)	H31 (2019)	2020	2021
職員を活かし、育て、伸ばす取り組み(人事制度・研修)					
(1) 採用					
積極的な情報発信による多様な優れた人材の発掘	○				
専門的技術職の採用の検討と実施	● △				
(2) 研修					
時々に応じて必要な知識・技術等を習得できる研修体制の整備	○				
上位職につくために必要な能力をあらかじめ習得する仕組みづくりの検討	△				
明確な目的をもった派遣研修の実施	△	○			
自主研修への支援の検討	● △				
プリセプター、プリセプトリーダーによる効果的・計画的な職場内研修の実施	○				
(3) 人事評価					
現行の人事評価制度の目的及び仕組みの周知徹底	○				
人事評価に基づく適切な任用と職員配置の推進	○				
人材育成に資する人事評価の仕組みづくり(目標設定・面談研修)	○				
(4) 人事配置(キャリア形成)					
採用から10年程度の期間は市民と直接接する部門、管理部門、事業部門等の異なる分野の業務を経験するジョブローテーションの実施	●	○			
人事評価の結果や上位職につくために必要な能力をあらかじめ習得する仕組みと連携した昇任制度の検討	△				
派遣研修で学んだ分野や取得した資格等を活かすことのできる人事配置の実施	●	○			
特定分野の専門性を高め、その分野の業務に携わることができる制度の検討	△				
(5) 給与・報酬等					
人事評価を活用した給与制度の検討	△				
非常勤職員の給与体系の整備(同一労働同一賃金)	△		○		
(6) 非常勤職員の育成と能力活用					
特定業務を担う非常勤職員のさらなる戦力化	○				
適材適所の配置のための人事評価の活用	○				

取組	年度別計画				
	H29 (2017)	H30 (2018)	H31 (2019)	2020	2021
組織力を高める取り組み(環境整備)					
(1) 業務改善から始める組織力の向上					
全職員が前向きに業務改善に取り組む風土づくり	○	→	→	→	→
各職場の業務改善の全庁的共有化	○	→	→	→	→
(2) コンプライアンス意識の浸透とリスクマネジメントの推進					
コンプライアンス意識の浸透	○	→	→	→	→
不正、不祥事等を許さない、ミスを起こさない組織風土づくり	○	→	→	→	→
(3) メンタルヘルス					
職員のメンタルヘルス不調の早期発見につなげる対策	○	→	→	→	→
ストレスチェック結果の効果的な活用	○	→	→	→	→
(4) ハラスメント対策					
ハラスメント防止に向けた継続的な意識啓発	○	→	→	→	→
相談窓口の周知	○	→	→	→	→
(5) ワーク・ライフ・バランス					
酒田市特定事業主行動計画に基づく休暇の積極的な取得や時間外勤務縮減の推進	○	→	→	→	→
性別に関わらず、仕事と子育て・介護等を両立できる職場環境や制度の整備	○	→	→	→	→
△:検討 ●:一部実施 ○:実施 →:継続					