

松江市職員「ひとづくり」基本方針

“あげそげ”風土で やりがい実感 社会に貢献

令和 6 年 3 月

松江市

サブタイトル「**“あげそげ”風土で やりがい実感 社会に貢献**」の意味

“あげそげ”風土で

- 理想の職場は、“あげでもない”、“そげでもない”とみんなで議論したり、組織と個人の成長（上げ）と改革（削げ）に取り組む職場。（市長直轄ワークショップ「千鳥葦」において、参加職員が練り上げたワークスタイルコンセプトより）

やりがい実感 社会に貢献

- 職員アンケートの質問で「仕事をする上で重視すること」の上位に挙げた回答が、「やりがい__やることの意味や意義が強く感じられる」「貢献__人や社会の役に立つ、感謝される」でしたので、これらを実感できる職場をめざして、サブタイトルに明記しました。

もくじ

1. 策定の経緯	1
2. 本基本方針の位置づけ	2
3. 松江市の現状・課題	
(1)職員数の推移	3
(2)職員の採用と退職の状況	6
(3)職員の働き方と健康	8
4. めざす組織	9
5. 人財育成（ひとづくり）の基本方針	10
6. 全職員に求められる「職員像」	10
7. 職位に求められる「役割」	11
8. 重点的に進める取組	14
9. 具体的な取組	
(1)人財育成	15
(2)適正配置・処遇	17
(3)職場環境の整備	18
(4)職員採用	19
10. 参考資料 松江市人財育成・確保基本方針策定委員会設置要綱	20
11. 参考資料 松江市人財育成・確保基本方針策定委員会 委員名簿	21

1.策定の経緯

「松江市人材育成基本方針」は、市町村合併後の新市における人材育成を効果的に推進するために、平成 19 年 1 月に策定しました。また、この基本方針をさらに具体的・計画的に推進するため、平成 26 年度には、新たに「松江市人材育成推進計画」を策定し、人事評価や研修の充実、管理職が果たすべき役割や指導方法をまとめたマニュアルの作成、保健師や技師が果たすべき役割や指導方法をまとめた資格職・専門職の育成プランの作成を行ってきました。

そして、中核市移行後、職員や組織にさらなる成長や進化が求められているとの考えから、平成 19 年 1 月に策定した「松江市人材育成基本方針」を平成 31 年 3 月に「松江市人材育成基本方針」として改定しました。

最近では、少子高齢化のさらなる進展に加えて、大規模災害の発生や感染症の流行など新たなリスクへの対応、デジタルトランスフォーメーション（DX）への対応の必要性など、社会情勢は大きく変化しています。特に、令和 2 年から流行した新型コロナウイルス感染症が一つの契機となり、働くことに対する価値観が変化しました。

職員一人一人がやりがいや充実感、自分自身の成長を感じて働くことができ、かつ、多様な働き方も可能な職場環境が求められています。このような職場環境づくりができなければ、今いる職員をつなぎとめることも、新たな人材を採用することも難しい局面に来ていると言っても過言ではありません。職員がやりがいを感じて自分自身の能力を発揮し、成長できるように人材育成を進める必要があります。

また、市民の価値観やニーズも多様化しており、それぞれが解決したい社会課題や解決策は同じではありません。加えて、社会情勢もめまぐるしく変化しているため、社会課題は複雑多様化しています。このような課題に対応していくためには、職員を計画的に育成していく必要がありますが、「職員一人一人の成長が、組織力の向上につながる」という好循環を生み出すような人材育成でなければなりません。

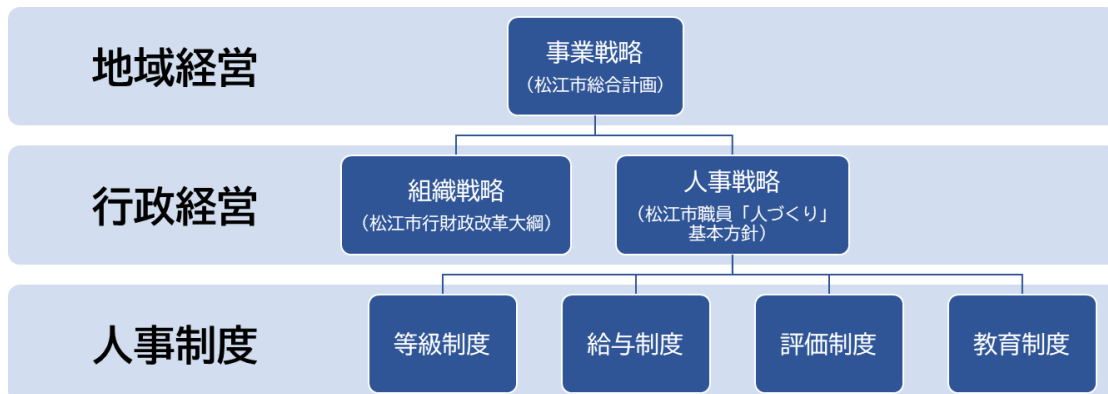
国においても、地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化していることや、人材育成・確保の重要性が従前に増して高まっていることを踏まえて、平成 9 年に策定した「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」を全面的に改正し、令和 5 年 12 月に「人材育成・確保基本方針策定指針」を策定したところです。

このような状況を踏まえ、松江市の全ての職員を対象とした人材育成の方針を本基本方針に定めます。なお本市では、「人こそ最大の資本であり、かつ貴重な宝である」と考えるため、本基本方針においては人材を「人財」と表します。

2.本基本方針の位置づけ

めざす地域社会像を示した事業戦略として「松江市総合計画（MATSUE DREAMS 2030）」を定めています。総合計画を推進し、松江の将来像を実現するための組織戦略として「松江市行財政改革大綱」を定めています。これらの戦略を踏まえた人事戦略として「松江市職員「ひとづくり」基本方針」を定め、めざす職員像を示します。

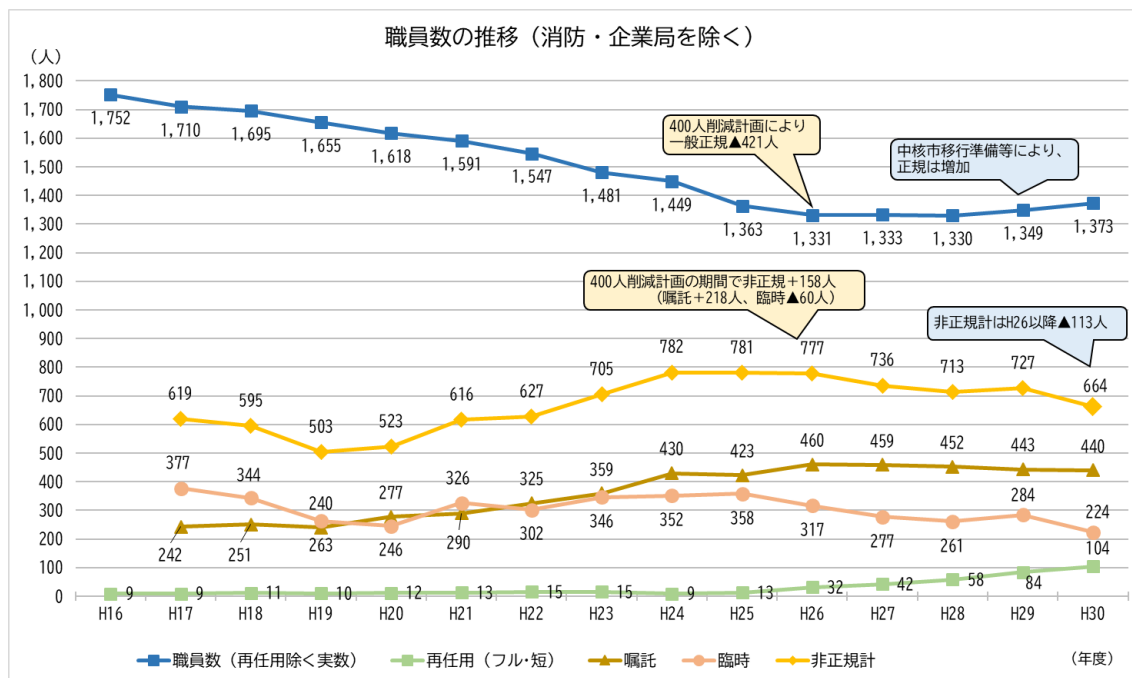
そして、事業戦略、組織戦略、人事戦略を実現するために、各人事制度があり、それぞれが密接につながっています。



本基本方針は、本市を取り巻く状況や社会情勢が著しく変化した場合に適宜見直すこととします。本基本方針に基づき具体的に取り組む内容については、実施計画として別に定めます。実施計画については、取組の状況や社会情勢の変化を考慮し、おおむね3年をめぐりに見直しを行います。

3.松江市の現状・課題

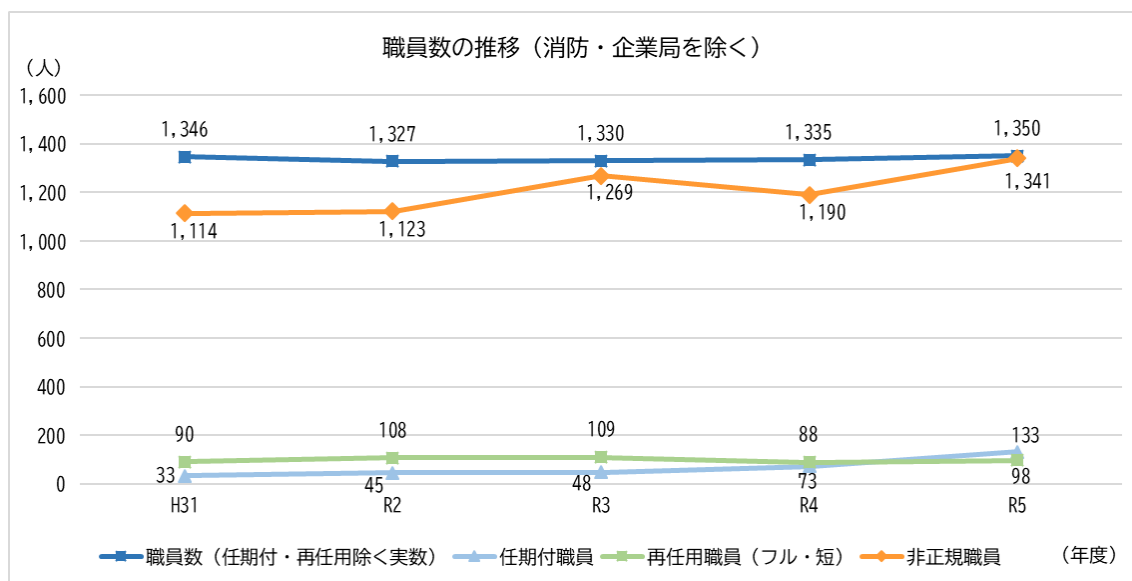
(1)職員数の推移



出典：松江市定員管理計画

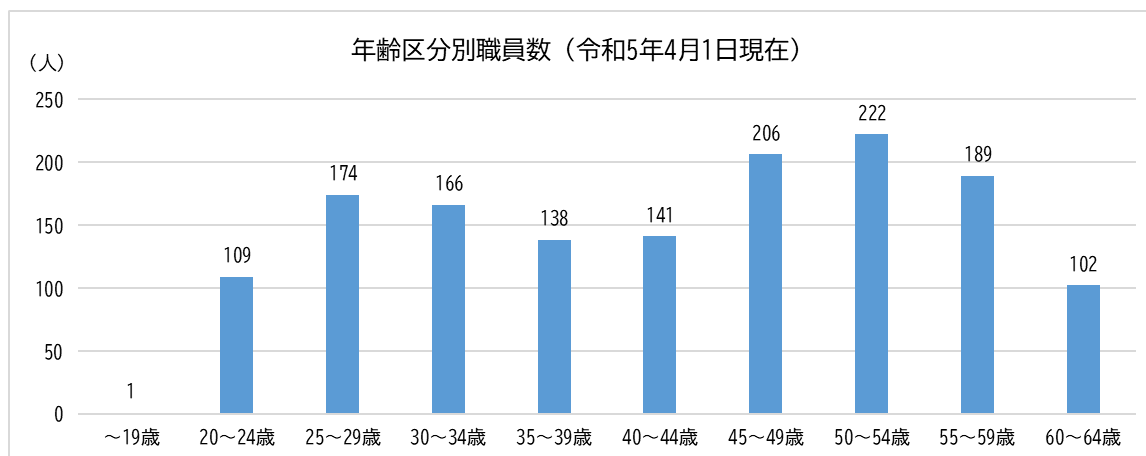
平成 17 年 3 月の市町村合併後の課題の 1 つであった「職員数の適正化」に伴う職員削減計画により、平成 16 年度から平成 26 年度までに約 400 人の職員を削減しました。職員の削減を行う一方で、非正規職員は、平成 17 年度の 619 人から平成 26 年度の 777 人に増加しました。

その後、平成 30 年 4 月に中核市に移行し、中核市移行に伴う移譲事務を担うため、職員数は増加しました。



令和 2 年から新型コロナウイルス感染症が流行し、松江保健所における新型コロナウイルス感染症の対応・対策業務が増大しました。松江保健所の体制を強化するため、感染症対策の事務に従事する任期付職員を採用し、令和 3 年度から令和 4 年度にかけて職員数が増加しました。

また、地方公務員法の改正により、令和 2 年度から会計年度任用職員制度が導入され、従来の嘱託職員及び臨時職員、パート・アルバイトは会計年度任用職員へ移行されました。令和 3 年度及び令和 5 年度に非正規職員が増加しているのは、選挙事務に従事する職員が一時的に増えたためです。



※再任用職員含む

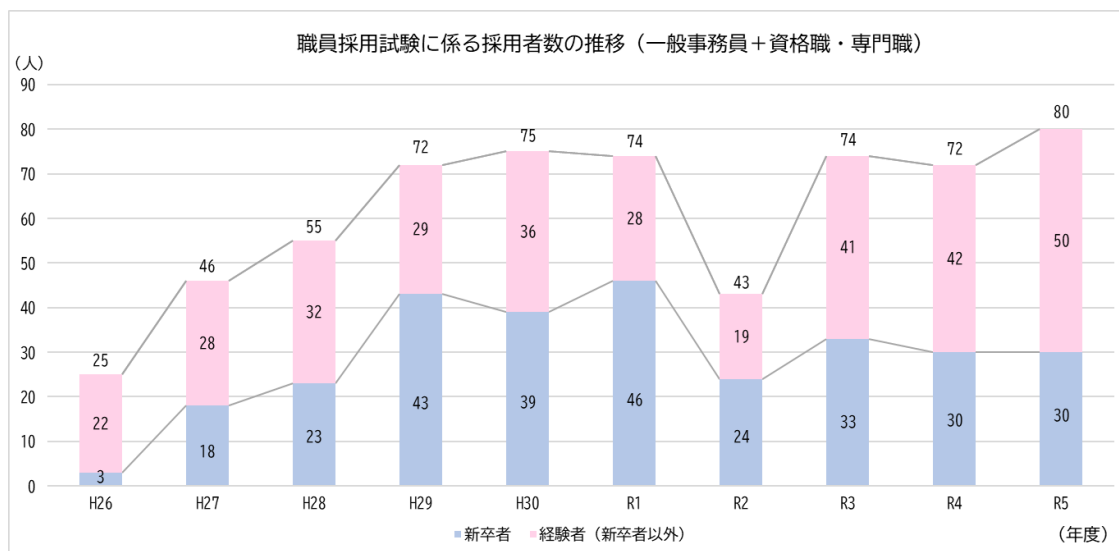
令和 5 年 4 月 1 日現在の年齢別の職員構成は上記グラフのとおりです。35～44 歳の職員が他の年齢層と比較して少なくなっているのは、平成 17 年度から実施した職員 400 人削減計画によって、採用抑制を行った影響によるものです。

令和 5 年度からは定年延長制度が開始され、定年年齢が 2 年に 1 歳ずつ段階的に引き上がることになりました。60 歳以降も引き続き勤務することになるため、今後、高齢期の職員数は増加することが見込まれます。

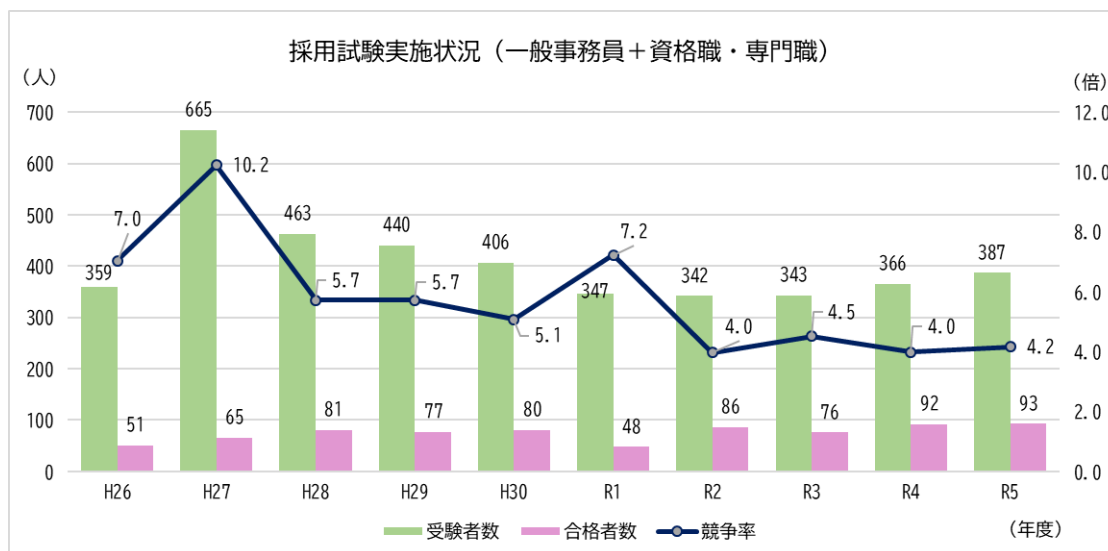
(2)職員の採用と退職の状況

平成 17 年度から実施した職員 400 人削減計画は平成 26 年 4 月に達成しましたが、その間の採用抑制により、若年層の職員数が著しく減少するという課題も生まれました。将来的な組織運営に向けて、平成 26 年度から受験資格の年齢枠を拡大し、新たに「社会人経験者枠」を設けて年齢構成の是正を図ってきました。多様な人財の確保とさらなる年齢構成是正を図るため、令和 4 年度の採用試験では年齢上限をさらに引き上げました。

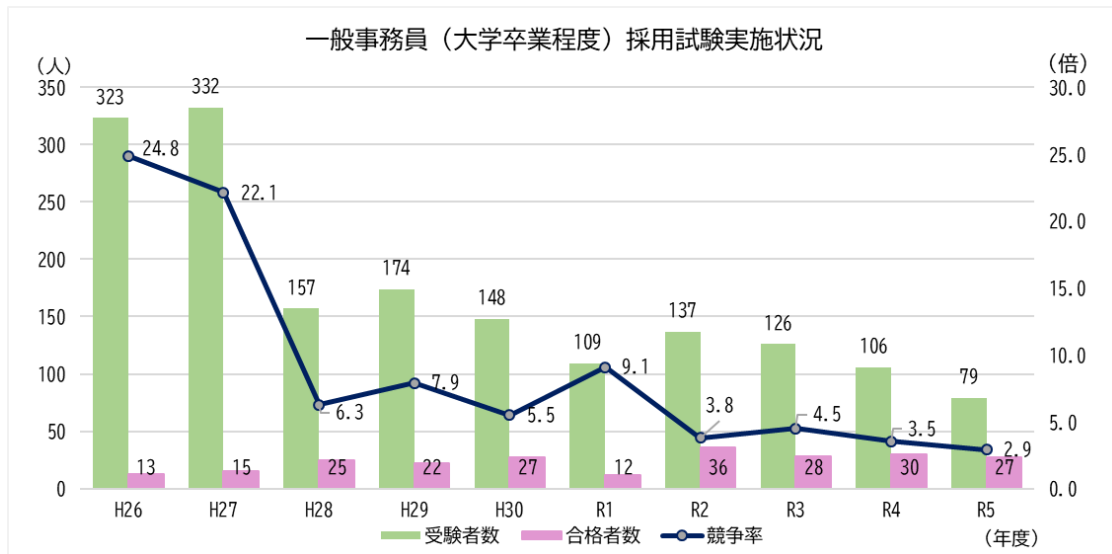
近年では、新卒者よりも経験者（新卒者以外）の人数の方が上回っており、新規採用職員の年齢と経験は幅広くなっています。定年延長制度も始まり、より一層、多様性（ダイバーシティ）に富んだ組織になってきています。



組織を安定的に運営していくためには、今後も計画的に職員を採用していく必要がありますが、採用試験の受験者数は減少傾向にあります。直近 10 年間の中で最も受験者数の多かった平成 27 年度と比較すると、令和 5 年度の受験者数は 41.8% 減少しました。



特に、一般事務員（大学卒業程度）の受験者数の減少幅は大きく、平成 27 年度と比較すると、令和 5 年度の受験者数は 76.2%減少しました。

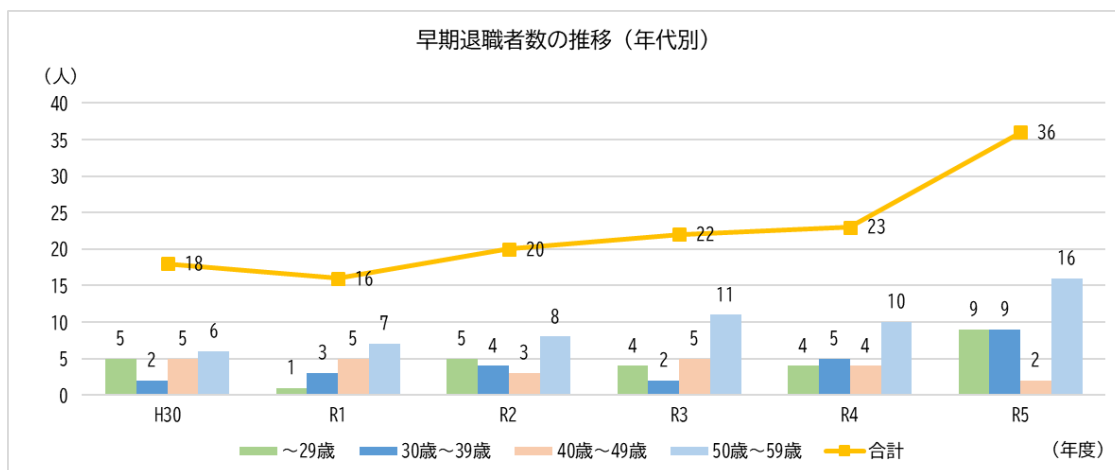


※平成 27 年度までは、島根県と松江市の採用試験日程は異なっていたため、併願可能だった。

また、土木技術員、建築技術員などの資格職・専門職については、一般事務員以上に受験者の確保が難しくなっています。少子化に加え、民間企業の待遇改善などが背景となり、受験者が減少していると思われます。道路などの社会資本の整備や維持管理が引き続き必要な状況を考慮すると、受験者をどのように増やしていくのかが、喫緊の課題です。

保健師についても、高齢化に伴う保健分野での行政ニーズが高まるなか、安定的に人財を採用し、育成していく必要があります。

平成 30 年の中核市移行後は、特に、医師、獣医師、薬剤師等の資格職・専門職の確保に苦慮しています。公務員獣医師や公務員薬剤師を希望する人が少ないため、全国的な課題となっています。専門知識を幅広く生かし、市民の安心安全な生活を維持するという仕事の魅力を伝え、公務に興味関心を持ってもらう取組が必要です。

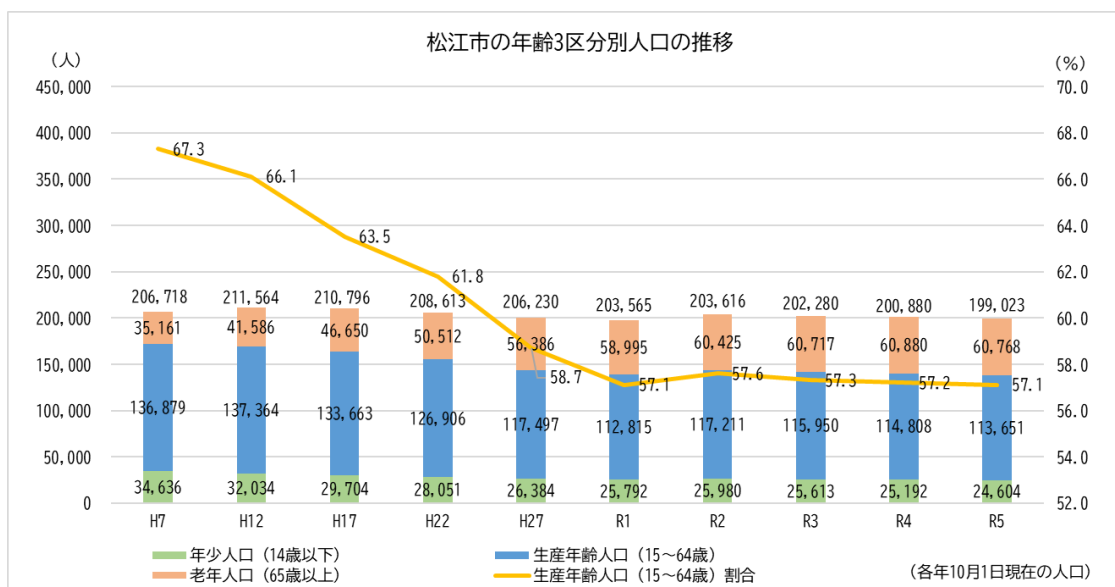


職員採用の取組によって、近年は毎年70～80名の職員が入庁している一方で、早期退職者は増加傾向にあります。年によって退職者の年代の傾向は異なりますが、令和5年度は39歳以下及び、50歳～59歳の退職者数が前年と比較して増加しました。

働くことに対する価値観や考え方が多様になっているため、人財の流動性は高まるものと予想されますが、知識や経験を積んだ職員が退職していくことは、将来的な組織運営を考えると課題です。今、松江市役所で働く職員が、今後も松江市役所で働きたい、松江市役所で自分自身を成長させたいと思うためには、どのような取組が必要か考える必要があります。

また、全国的な傾向である人口減少・少子高齢化も避けられない課題です。松江市の人口は平成17年の国勢調査から減少し始めています。それに伴い、15歳から64歳の生産年齢人口も減少が続いています。あらゆる分野で担い手不足が見込まれる中、公務職場も例外ではありません。安定して市民サービスを提供し続けるためには、公務に興味関心を持つ人を市職員として採用に繋げる取組が急務です。

併せて、限られた人財で課題解決に取り組まなければならないため、組織・業務形態も変革していく必要があります。

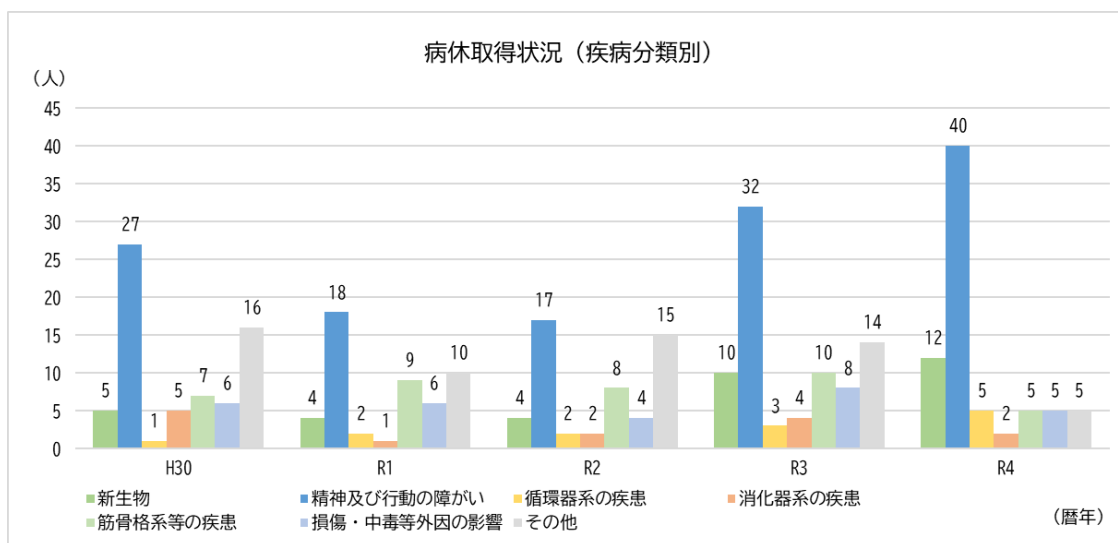


出典：島根県人口移動調査（島根県）

(3)職員の働き方と健康

職員の中には、育児や介護、通院・治療、地域活動、自己啓発等を行いながら、職務に取り組んでいる者も多くいます。仕事や生活に対する価値観が多様化しているため、性別や年代を問わず、育児や介護など様々な事情があるなかでも多様な働き方を選択でき、継続して勤務ができる環境づくりが必要です。

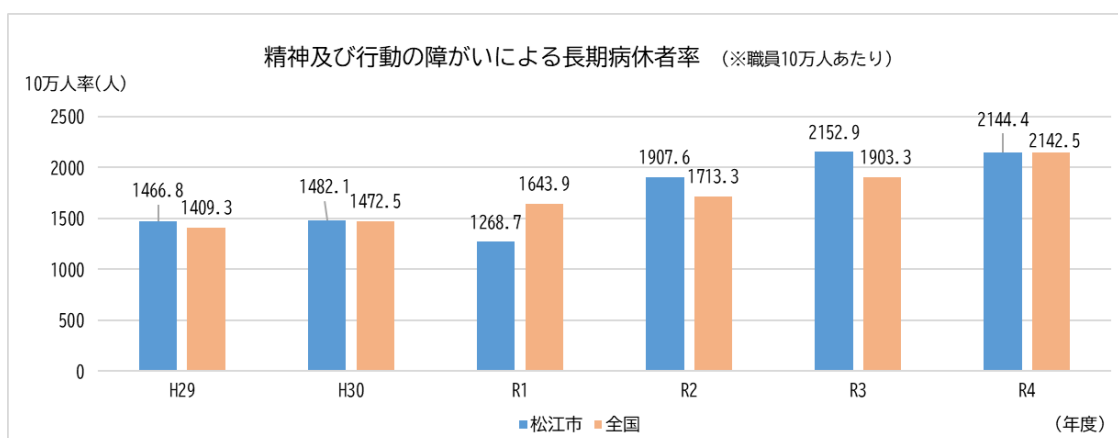
また、意欲をもって職務を遂行するためには、心身ともに健康であることが不可欠です。病休取得状況について、病休者の人数は年によって異なりますが、「精神及び行動の障がい」は増加傾向にあり、令和4年は約5割を占めています。松江市の精神及び行動の障がいによる長期病休者率は、全国平均よりも高くなっています。



出典：松江市職員心と体の健康づくり計画（第三次）、令和5年度中央安全衛生委員会資料

※対象職員：正規職員（再任用、任期付含む）

※病休取得者：7日以上連続および同一病名で病休を取得した者 集計期間：各年1月1日～12月31日



出典：松江市職員心と体の健康づくり計画（第三次）、財）地方公務員安全衛生推進協会「地方公務員の健康状況等の現況」

※長期病休：公務災害又は通勤災害によるものと認定された者も含め、疾病等により、年次有給休暇、病気休暇及び休職等休業の種類を問わず、休業30日以上又は1か月以上の療養のこと

4.めざす組織

松江市総合計画（MATSUE DREAMS 2030）において、松江のあるべき姿（将来像）として「夢を実現できるまち 誇れるまち 松江」を掲げています。この将来像を実現するために、5つの基本目標と 18 の分野別の基本施策を掲げて、市（組織）として取組を進めています。これらの施策は、日々職務に励む職員一人一人の力によって、一步步つ前に進んでいます。このことを踏まえ、どのような組織をめざすのかを下記に示します。

- 全ての職員が、職務を通じて自分自身の持つ能力を発揮し、やりがいや充実感、成長を実感できる組織
- 自分の考えや意見を職場の誰とでも率直に安心して議論できる風土があり、職員一人一人の成長と、業務や職場改善の取り組みによって、組織力が向上している組織
- 職員は自分の仕事を自らのことばで、自信をもって語ることができ、組織力向上の原動力となっている組織

5.人財育成（ひとづくり）の基本方針

本市では、「人こそ最大の資本であり、かつ貴重な宝である」と考えています。職務を通じて、職員が自分自身の持つ能力を発揮し、やりがいや充実感、成長を実感できるよう計画的に人財育成を進めます。

6.全職員に求められる「職員像」

日本国憲法第15条第2項は「すべて公務員は、全体の奉仕者であって、一部の奉仕者ではない」とし、さらに地方公務員法第30条は「すべて職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当たっては、全力を挙げてこれに専念しなければならない」と定めています。これが公務員として、松江市職員として働くうえで大前提となります。

このことを踏まえて、職員が全体の奉仕者として市民の信頼に応えるために、求められる「職員像」を下記のとおり定めます。

松江を愛し、思いやりと「ソウゾウリョク」をもって、自ら行動できる職員

[行動・姿勢・思考のイメージ]

松江を愛し

- 松江に対する深い愛着と、市民目線を持って仕事に取り組む
- 国際文化観光都市であることを理解し、人、歴史、文化などを深く知ろうとする
- 誰もが安心・安全かつ安定的に暮らせるよう、暮らしのあらゆる面にわたってサポートする市役所職員の仕事に誇りと自信をもつ

思いやりと「ソウゾウリョク」をもって

- 自らの担当する職務が、市民の皆様や関係者にどのような影響や効果をもたらすのか、意識して職務を遂行する
- 職務を遂行する際は、目の前のことだけでなく、あらゆる可能性を「想像」し、より良い市民サービスを「創造」する
- 従来のやり方に捉われず、社会経済環境の変化に合わせて、市民サービスや職務のやり方等を絶えず見直す

自ら行動できる職員

- 課題解決に向けて主体的に取り組み、粘り強くチャレンジし続ける
- 自らのキャリアを意識して、知識や経験を積極的に積み重ねる
- 自らの役割や求められていることを考え、チームで課題解決に取り組む

7.職位に求められる「役割」

組織として仕事を進めていくために職位があり、職員はそれぞれの職位に応じた役割を担っています。人財育成の観点から本市の職位を大別すると、課や係をまとめて部下を育成する「管理・監督職」、それぞれの担当業務を遂行する中で能力を伸ばしていく「一般職員」、これまで培った経験や知識を後進の育成に生かしていく「定年延長職員・再任用職員」の3つに分けられます。

職位及び職務の級に応じてステージを設定し、それぞれに求められる「役割」、「意識・姿勢」、「能力」を明らかにし、人財育成の到達目標の1つとして、組織全体で共有します。

(1)一般職員

① どだいづくり…新規採用職員

採用後2年間を重点育成期間とします。公務員に求められる基礎知識や考え方を身につける期間と位置付けて、どだいづくりを行うとともに、定着を図る基礎的研修やOJTを実施します。また、自らのキャリアプランを描くための基本的な考え方等についても身につけます。

② 能力開発・伸長期…主事級（1級）、主任主事級（2級）

各自の立場に求められる知識・能力を伸長する時期と位置づけ、自らの意欲的な能力開発に取り組む姿勢を養う期間とします。

さらに、業務を通じた様々な経験を積み重ねて職場内でその能力を発揮し、その後のキャリア形成の基礎をつくっていく時期とも言えます。

③ 能力活用期…副主任級（3級）、主任級（4級）

職場の一員として、或いはチームの中心となって実務を行い、マネジメントの基礎や後輩職員の指導育成方法を学ぶ時期と位置づけます。

(2)管理・監督職

① 運営責任…主幹・係長級（5級）、課長補佐級（5級）、課長級（6級）

主幹・係長級、課長補佐級は、上司を補佐し組織を管理運営するとともに、業務の進捗管理を図り、関係者との折衝等を的確に行うことや、部下職員を育成・指導・監督することが求められます。

課長級においては、関係機関との調整、議会や市民等との調整・折衝を行い、組織の統括や改革を図ることを期待されるとともに、本市を1つの事業所としてとらえる経営感覚の醸成が必要になります。また、職場風土づくりの責任も担っており、「人を育てる職場環境」を整え、コミュニケーションを活発にし、活気ある職場づくりをリードします。

② 経営責任…次長級（7級）、部長級（8級）

時代変化を的確に捉え、経営の視点から政策を遂行していく能力を発揮するとともに、市の政策理念・方針を念頭におき、現状に満足することなく業務の改革・創造に努めます。

(3) 定年延長職員・再任用職員

① 能力・経験還元期…定年延長職員（4～5級）、再任用職員（2～4級）

これまで培ってきた知識や経験、専門性を生かし、業務担当者として即戦力として活躍することが期待されます。また、管理職経験者は、その経験を生かし、管理職務のフォローやサポートの役割を担います。

求められる「役割」

職位		職務 の級	補職 (記載は例示)	求められる役割
どだい づくり	新規採用職員	-	-	公務員として必要な知識や技能、土台となる考え方を身につける。
能力 開発・ 伸長期	主事級	1	主事、技師、文化財主事、保健師、保育士	市職員として業務上必要な基礎知識や技能を身につけるとともに、正確かつ効率的に業務を遂行する。適時、適切に上司や同僚へ報告・連絡・相談を行う。
	主任主事級	2	主任主事、主任技師、文化財主任主事、学芸員、保健師、薬剤師、保育士	日々職務と自己研鑽を通じて業務上必要な知識や技能を身につけ、業務を遂行するとともに、後輩職員の指導・助言を行う。適時、適切に上司や同僚へ報告・連絡・相談を行う。
能力 活用期	副主任級	3	副主任、副主任学芸員、文化財副主任、副主任保健師、副主任保育士、副主任薬剤師、副主任獣医師	これまでに得た経験や能力を発揮するとともに、さらに能力の幅を広げ、職務が円滑に遂行できるよう職場の一員として業務を効率的かつ適切に遂行する。後輩職員の指導、育成を行う。
	主任級	4	主任、主任学芸員、文化財主任、主任保健師、主任獣医師、薬剤主任、主任保育士	これまでに得た知識や経験を発揮して、業務を遂行するとともに、係長を補佐する。チームワークを保ち、職務が円滑に行えるように職場の中心となって自ら業務遂行方法を工夫・改善し、業務を効率的かつ適切に遂行する。また、後輩職員の指導育成に努める。
運営 責任	主幹、係長級	5	主幹、事務局次長、係長、保健師長、保育士長、薬剤師長、獣医師長	課の方針を踏まえ、係が担当する主要事業の目標達成のために、職員の業務状況を把握し、係員が互いに状況を共有できるようにし、業務の調整を行う。また、日頃のコミュニケーションにより、各係員が期待されている役割を果たすことに対して、意欲を高めていけるよう動機付けを行う。
	課長補佐級	5	課長補佐	課長を補佐し、課員とのパイプ役となるとともに、課員の指導・育成を行う。
	課長級	6	課長、室長、政策企画官、所長、園長、事務局長、場長、調整官、検査官、保健専門官、保育指導官、図書館長	部の目標を踏まえて設定した課の目標を明示し、目標達成に向けて課の運営を行う。また、業務や面談、人事評価制度を活用して課員とコミュニケーションをとり、計画的に職員の能力開発・指導育成を行い、組織力を高める。
経営 責任	次長級	7	次長、参事、支所長、専門監	全庁的・俯瞰的な視点をもって、部の目標を計画的・効率的に達成するよう課長等に指示・指導を行うとともに、部長を補佐しながら部の経営に参画する。また、計画的に職員の能力開発・指導育成を行う。
	部長級	8	理事、部長、技監、会計管理者、副教育長	市政の基本方針に基づき、長期的・俯瞰的な視点をもって部の目標を明示し、部を経営する。職員の能力や実績を適性に評価し、次世代を担う人材育成を行う。
能力・ 経験 還元期	再任用職員	2～4	行政専門員、技術専門員、副主任行政専門員、副主任技術専門員、主任行政専門員、主任技術専門員	これまで培ってきた知識や経験を基に即戦力として業務を遂行するとともに、後進の育成に努める。
	定年延長職員	4～5	主任、主幹、総括主幹	これまで培ってきた知識や経験を基に即戦力として業務を遂行するとともに、後進の育成に努める。管理職経験者はその経験を活かして管理職務のフォローやサポートを行う。

求められる「意識・姿勢」

項目	定義
住民志向	常に市民目線を持って考え、共感し、行動し、期待に応えていく姿勢・態度
積極性	現状に満足することなく、常に新たな発想で物事を考え、実現に向けて挑戦しようとする姿勢
責任感	自己の職責をよく理解し、責任を転嫁したり回避したりすることなく、どのような仕事にもよく努力して取り組む姿勢
協調性	自己の立場や都合に固執せず、組織の目標に向かって部下・同僚などと人間関係を円滑に保ち、協調しようとする姿勢
倫理観	公務員としての高い倫理観をもち、全体の奉仕者として公平・公正に職務を遂行し、法令と服務規律を遵守して、市政全体に対する市民の信頼を得ることができるよう努めていく姿勢・態度
機動性	変化する状況に素早く適応し、効果的な行動を取ろうとする姿勢
改革姿勢 柔軟性	従来からのやり方に捉われず、本市をとりまく社会経済環境の変化に合わせて、絶えず見直しを図り、改革に取り組む姿勢
市政全体 を意識する 姿勢	所管する業務、担当する業務等について、総合計画をはじめとする市政全体における位置づけを常に確認し、取り組む姿勢

求められる「能力」

	主事級	主任主事級	副主任級	主任級	係長級	課長補佐級	課長・次長級	部長級
知識・技術	担当業務の知識・技能		所管業務の知識・技能					
	上位方針・状況確認					方針・状況確認		
	社会人としての常識			組織管理の知識				
理解判断系	理解力	理解判定力	判断力				決断力	意思決定力
応用企画系	応用工夫力	応用改善力		企画立案力			政策形成力	構想力
	情報収集力							
コミュニケーション系	説明力		説明対応力				折衝力	
			調整力					
マネジメント系					問題解決力 業務管理力	業務管理力	方針実現力 統括力 育成力	
実行力系		業務実行力	業務指導力 業務実行力	問題解決力 業務指導力				

8.重点的に進める取組

人財育成を効果的に進めていくためには、個々の職員はもとより、組織としても人財育成の趣旨及び、各々の責務を理解して取り組んでいく必要があります。

職員の責務

自ら学ぶ姿勢をもって職務を遂行する

市（組織）の責務

全ての職員が、職務を通じて自分自身の持つ能力を発揮し、やりがいや充実感、成長を実感できるよう、職員の育成及びその環境づくりに責任をもつ

市（組織）が果たすべき人財育成の考え方や取組の中でも、特に重点的に進める取組を本章に明記します。取組の詳細については、次章「9.具体的な取組」で示します。

本基本方針では採用に係る取組についても記載していますが、まずは今、松江市役所で働いている職員が、職務を通じてやりがいや充実感、成長を実感できる環境づくりに、改めて取り組むことが必要だと考えています。そして、ずっと松江市役所で働きたい、松江市役所で成長したいと、職員自身が思える組織となることで、組織力も向上していくと考えます。そのためには、「職務に必要なスキルや経験を段階的に身につけられる環境を整えること」、「松江市役所におけるキャリアビジョンが描けるよう支援すること」、「誰もがチャレンジできる機会や環境を整えること」が必要です。

職務に必要なスキルや経験を段階的に身につけられる環境を整える

- OJT（職場内研修）の活性化（P.15）
- 職位に応じた階層別研修の実施（P.15）
- 課題別研修、専門実務研修、政策課題研修の実施（P.16）

松江市役所におけるキャリアビジョンが描けるよう支援する

- 職位に応じた階層別研修の実施（P.15）
- キャリア形成支援、ロールモデルの見える化（P.17）
- 人事評価制度の活用及び見直し（P.17）

誰もがチャレンジできる機会や環境を整える

- 他機関への派遣による人財育成（P.16）
- 複線型人事、庁内公募等の人事制度の検討（P.17）
- 新たなチャレンジや自己啓発等に取り組む時間の創出が可能な環境づくり（P.18）
- 職員のエンゲージメント（働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着など）の把握による働きがいの向上（P.18）

9.具体的な取組

市（組織）が果たすべき人財育成の考え方や取組について、「人財育成」「適正配置・処遇」「職場環境の整備」「職員採用」の4項目に分けて示します。

（1）人財育成

① OJT（職場内研修）の活性化

OJT（職場内研修）は、日常業務の様々な機会を通じて、業務に必要な知識や技術を職員同士が指導し、伝えていく教育手法です。また、人に伝える経験を通じて指導する職員自らも成長できる最も効果的な人財育成の手法です。

しかし、業務の忙しさ等により、OJT がうまく機能していない職場も見受けられます。OJT トレーナー（指導担当者）だけでなく、OJT 責任者が進捗を確認し、職場全体での取り組みとなるよう、OJT マニュアルの見直し等、職場での実践・定着に向けた支援を行います。

② 職位に応じた階層別研修の実施

職位及び職務の級に応じて、求められる「役割」「意識・姿勢」「能力」があります。（P.17 職位に求められる「役割」）

求められる「役割」「能力」は職位が上がるごとに変化していきますが、その職位になった途端にすぐに身につけられるものではありません。段階的に身につけられるよう、研修体系及び研修内容を見直します。

また、階層別研修のうち、下記のことについては特に重点的に取り組みます。

ア）新規採用職員の計画的な育成

採用後 2 年間を重点育成期間と位置付けています。公務員に求められる基礎知識や考え方を身につけるために、島根県自治研修所が実施する研修のほか、市独自の研修を実施します。

また、経験者採用の職員のなかには、これまでの価値観や常識、風土等の違いから、戸惑いやモチベーションの低下を感じる職員もいます。これまで培ったスキルや経験を生かしてもらえよう、経験者採用の職員を対象とした研修も実施します。

イ）管理職のマネジメント力の強化

管理職は職員の育成や意欲の向上を図る重要なポジションです。職員の年齢や経験、価値観、仕事に対する考え方が多様化しているなか、これまでの経験だけでは組織（チーム）をまとめることは難しいと言えます。このことから、部下を指導・育成する能力や職場マネジメント力を高める研修を実施します。

また、部下の指導・育成については、管理職から職員への働きかけ（コミュニケーション）を通じて、職員への期待を伝え、仕事の意欲向上に繋げることが必要です。そのため、人事評価制度に基づく面談を効果的に活用できるよう、lonl などの面談スキルを高める研修を検討・実施します。

ウ) 定年延長職員・再任用職員の知識・経験を活用

定年延長職員及び再任用職員は、これまで培ってきた知識や経験を生かし、即戦力として活躍するとともに、後進を育成することを期待しています。そのため、キャリアの棚卸や後進育成に係る研修を検討・実施します。

エ) 任期付職員・会計年度任用職員への研修を検討

任期付職員及び会計年度任用職員も、市職員として働く上で必要な基礎的な知識やスキルを身につける必要があります。これらが習得可能な研修の実施について検討します。

③ 課題別研修、専門実務研修、政策課題研修の実施

業務を遂行する上で必要となる知識や考え方を習得する「課題別研修」は、島根県自治研修所や島根県市町村総合事務組合が実施する研修を活用します。

「専門実務研修」及び「政策課題研修」は、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）や全国市町村国際文化研修所（国際文化アカデミー）、自治大学校等が実施する研修を活用します。これらの施設で行われる研修には全国の自治体から研修生が集まるため、専門的な知識を得るだけでなく、自治体を越えた横のつながりを作ることでもあります。

人脈の広がりや、その後の仕事の糧にもなるため、このような魅力とともに、どのような知識を習得できるのか明確にして募集します。

④ 他機関への派遣による人財育成

これまでも、国の省庁や島根県、姉妹都市等へ職員を派遣し、広い視野と高い識見を備えた職員の育成に取り組んできました。近年は、民間企業へも職員を派遣し、効率的かつ機動的な業務遂行の手法や、市政の課題に的確に対応するために必要な知識及び能力を有する職員の育成に取り組んでいます。

他機関における職務遂行の中で得た経験や知識は、職員個人の成長に寄与していると考えています。また、そのような経験を積んだ職員が増えることは組織力の向上にも繋がっています。

今後もこのような取組を継続し、職員個人の成長及び、組織力の向上に繋げていきます。

⑤ デジタルリテラシー(デジタルについて適切に理解し、自ら表現できる力)の向上

少子高齢化・人口減少が続くなかでも、人手不足に悩まされることなく市民ニーズに応えて、市民サービスを向上していける市役所をめざして、「松江市みんなにやさしいデジタル市役所計画」を定めています。

「全ての職員が基礎的な情報リテラシーを持っており、市の課題を分析し部署を越えて連携して、行政サービスや業務をよりよくしていける」という人財育成のビジョンを実現できるよう、関係部署と連携し研修を実施します。

⑥ 資格職・専門職の計画的な育成

果たすべき役割や指導方法をまとめた育成プランを作成している資格職・専門職もありますが、作成していない職種もあります。果たすべき役割や、どのように

成長していけるのかがわかることによって、職員の成長意欲や自己研鑽に繋がります。育成プランを作成していない職種については、各職種でプランの作成を検討します。

⑦ キャリア形成支援、ロールモデルの見える化

多くの職員が、自分自身の夢やキャリアを描いて入庁し、職務に励んでいます。職務を通じてやりがいや充実感、成長実感を得るためには、人生の節目節目で振り返り、自分自身のキャリアについて考える機会が必要です。

5年後、あるいは10年後を見据えて自分自身のキャリアをデザインできるよう、年代ごとにキャリアデザイン研修を実施するとともに、ロールモデルの見える化を図ります。

また、人事評価制度に基づく面談を活用して、管理職と職員の間で組織と個人の目標を確認し、将来に向けたキャリアビジョンが明確になるよう支援します。

⑧ 人事評価制度の活用及び見直し

人事評価制度は、職員の能力や適性を的確に把握し、人財育成や勤務意欲の向上を図ることを目的としています。人事評価制度を適正に機能させるためには、まずは職員一人一人が人事評価について理解を深めることが必要であるため、評価者及び被評価者それぞれを対象とした研修を実施します。

特に、評価者の評価能力の向上が不可欠です。納得性の高い評価を実施するために、評価者として必要な知識・技術を習得し、評価のばらつきを調節し、評価誤差をできるだけ少なくするよう、評価者研修を繰り返し行っていく必要があります。

また、一次評価者及び二次評価者の見直しも検討します。あわせて、評価結果の数値化や多面評価等を導入している他自治体の事例を研究します。

⑨ 自己啓発の推進

能力開発の基本は自己啓発であり、職員が主体的に自己啓発してこそ効果があります。これまでも自己啓発を促進するために、自己啓発助成金制度や自己啓発等休業制度、修学部分休業制度を設けてきました。今後も引き続き、主体的な自己啓発が促進されるような環境整備を行います。

(2) 適正配置・処遇

① 人事情報を活用した配置、処遇、能力開発

人事評価結果や、職員のこれまでの職歴、受講した研修の情報、もっている能力や資格情報、将来のキャリアビジョン等の情報を人財育成だけでなく、配置、処遇、能力開発においても併せて活用することが大切です。人事情報を配置、処遇、能力開発にも活用できる仕組みを検討します。

② 複線型人事、庁内公募等の人事制度の検討

社会課題の多様化・複雑化により、業務の遂行にあたって高い専門性が求められるようになっていきます。また、職員の価値観や、仕事に対する考え方も多様化しており、仕事を通じて自己実現を求める傾向が強まっています。このような業務における専門性の高まりや、職員がやりがいや成長実感を得られる環境や仕組みづく

りが必要であることから、自らの希望や能力・適性に応じたキャリアコースを選択できる「複線型人事制度」の導入を検討します。

その他、他自治体の導入事例を参考にして、庁内公募制度や庁内インターンシップ等の人事制度も検討します。

③ 給与制度の見直し

人事評価の結果を職員の給与（勤勉手当、昇給、昇格等）に反映する制度の導入が始まります。

生産年齢人口が減少する中において優秀な人財を確保するためには、給与処遇の面においても魅力を高め、松江市が就職先として選ばれる必要があります。特に、資格職・専門職の人財確保が喫緊の課題となっているため、給与制度の見直しを検討します。

(3) 職場環境の整備

① 職員の健康管理

良好な職場環境を形成するには、職員一人一人が心身ともに健康であることが基本です。職員自らの健康管理はもとより、職員の健康管理のための組織的な支援体制が必要です。

職場に存在するストレス要因は、職員自身の力だけでは取り除くことができないものもあります。「松江市職員の心と体の健康づくり計画」に基づいて、今後も職場でのメンタルヘルス対策に積極的に取り組みます。

② 仕事と生活の調和

人財育成の取組を進めるにあたっては、安心して職務に専念できる職場環境を整備する必要があります。それと同時に、育児や介護、通院・治療、地域活動など様々な事情があるなかでも、全ての職員がそれぞれのライフステージで職務上のやりがいと、充実した私生活の均衡を図り、能力を発揮できるよう支援するとともに、環境を整える必要があります。

時間的、精神的に制約がかかっている場合でも、仕事と私生活の両立が可能な支援の提供及び環境づくりに引き続き取り組みます。

③ 新たなチャレンジや自己啓発等に取り組む時間の創出が可能な環境づくり

能力開発の基本は自己啓発であるため、職員の自己啓発を推進しています。しかし、日々の業務に追われて仕事と生活の調和が図れず、自己啓発や新たなチャレンジ等を行う余裕が無い状態では、職員がやりがいや充実感を得ることは難しいと言えます。

全ての職員が過重な労働がなく、心身ともに健康な状態で職務を遂行し、やりがいや充実感を得られるよう、労働時間の適正化、長時間労働防止に引き続き積極的に取り組みます。

④ 職員のエンゲージメント(働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着など)の把握による働きがいの向上

組織を運営するうえでの課題を把握し、改善を図り、職員のやりがいや充実感に

繋げていくためには、「職員のエンゲージメント」を把握することが重要です。

今後も定期的な職員アンケートの実施によって、職員のエンゲージメントを把握し、組織の課題改善を図り、職員のやりがいや充実感を向上し、組織力の強化に繋がります。

(4) 職員採用

① 採用試験の見直し

優秀な職員を採用するためには、資質と意欲ある受験者をより多く募ることが重要です。採用試験の実施時期、採用試験の方法等、適宜見直しを行い、実施します。

② 松江市役所の魅力発信

受験者をより多く募るためには、まずは公務職場や松江市役所の仕事に関心を持ってもらうために、市役所で働く魅力を発信することが必要です。市役所職員の具体的な仕事や、やりがい、魅力等を知ることが出来る「仕事研究セミナー」や、市役所職員の仕事を体験し、職場の雰囲気を感じて、働くイメージを醸成することができる「仕事体験プログラム」を実施します。

また、松江市ホームページの職員採用ページでも、市役所で働く魅力を発信します。

③ 外部人材や広域的な人材の活用

生産年齢人口の減少を踏まえると、特に専門人財は確保することが困難になることも予想されます。本市単独では確保・育成することが難しい専門人財については、外部人財の活用、地域や組織の枠を超えた広域的な人財の配置や連携を検討します。

④ カムバック採用の実施に向けた検討

働き手の価値観や仕事への考え方は多様化しています。他企業への転職、起業などの理由から退職した職員、家族の転勤や育児、介護などの理由から退職した職員を再雇用するカムバック採用の実施に向けて検討します。

10.参考資料 松江市人財育成・確保基本方針策定委員会設置要綱

松江市人財育成・確保基本方針策定委員会設置要綱

(設置)

第1条 職員の人財育成及び人財確保に関する基本方針を策定するため、松江市人財育成・確保基本方針策定委員会（以下、「委員会」という。）を設置する。

(構成)

第2条 委員会は、別表に掲げる構成員をもって構成する。

(役員)

第3条 委員会に次の役員を置く。

(1) 委員長 1名

(2) 副委員長 1名

2 委員長は総務部長とし、副委員長は委員長が指名するものとする。

(役員の職務)

第4条 委員長は会務を総理する。

2 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるときは、その職務を代理する。

(会議)

第5条 委員会の会議は、委員長がこれを招集し、議長となる。

2 委員会は委員の半数以上が出席しなければ会議を開くことができない。

3 委員長は、必要があると認めたときは、学識経験を有する者、専門的な識見を有する者等の出席を求め、意見を聞くことができる。

(庶務)

第6条 委員会の庶務は、総務部人事課において処理する

(委任)

第7条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関して必要な事項は、委員長が別に定める。

附則

1 この要綱は、令和6年1月4日から施行する。

別表（第2条関係）

松江市人財育成・確保基本方針策定委員会委員

総務部長
建設工事監理室長
文化振興課長
健康推進課保健専門官
松江市・島根県共同設置松江保健所副所長
保育所幼稚園課長
教育総務課長
松江市職員ユニオンを代表する者1人

11.参考資料 松江市人財育成・確保基本方針策定委員会 委員名簿

職名	氏名	備考
総務部長	小村 隆	委員長
建設工事監理室長	宮廻 哲男	
文化振興課長	今岡 広樹	
健康推進課保健専門官	堀江 亜由美	
松江市・島根県共同設置松江保健所副所長	松岡 義幸	
保育所幼稚園課長	池田 真樹	
教育総務課長	大谷 晶子	副委員長
松江市職員ユニオン本庁支部書記長	安達 研斗	