

松江市職員「ひとづくり」基本方針(概要版) ～ “あげそげ”風土で やりがい実感 社会に貢献 ～

サブタイトルの意味

“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。

基本方針 P.9

めざす組織

- 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

人財育成（ひとづくり）の基本方針

基本方針 P.10

人こそ最大の資本であり、かつ貴重な宝です。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。

全職員に求められる「職員像」

基本方針 P.10

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はなく、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

職位に求められる「役割」

基本方針 P.11～

職位	職務の級	求められる役割	職位	職務の級	求められる役割	
どだいづくり	新規採用職員	-	運営責任	主幹、係長級	5	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。
能力開発・伸長期	主事級	1		課長補佐級	5	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。
	主任主事級	2		課長級	6	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。
能力活用期	副主任級	3	経営責任	次長級	7	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。
	主任級	4		部長級	8	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、次世代を担う人財育成を行う。
能力・経験還元期	定年延長職員	4～5	再任用職員	2～4	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業務のフォローやサポートを行う。	

重点的に進める取組

取組の詳細、全ての取組は基本方針 P.14～

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。

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）

松江市職員「ひとづくり」基本方針(概要版)

～ “あげそげ”風土で やりがい実感 社会に貢献 ～

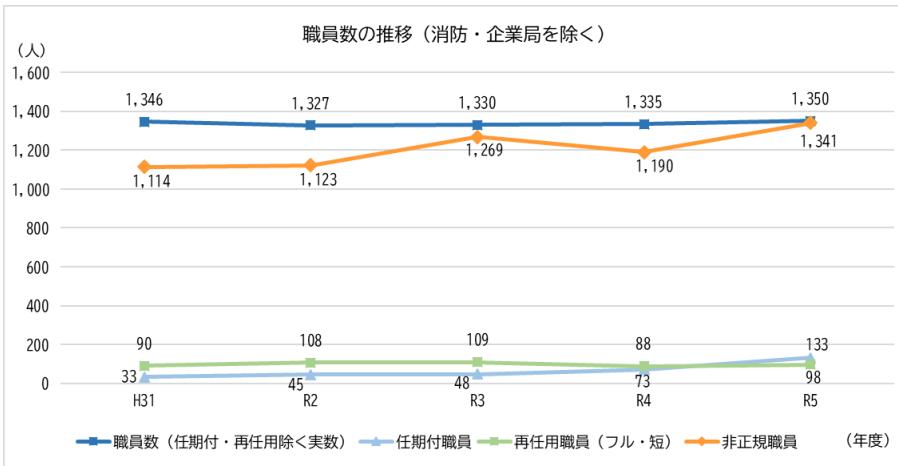
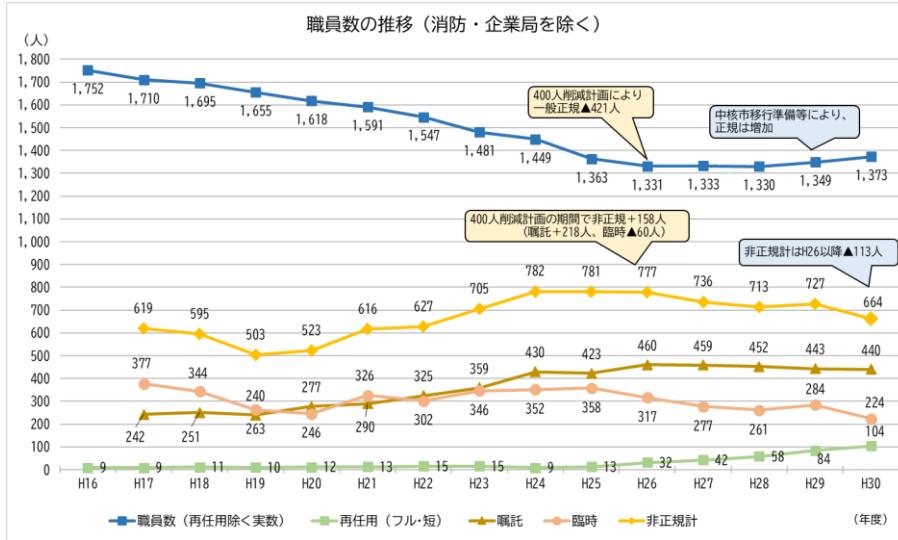
本市の現状と課題

基本方針 P.3～

(1)職員数の推移

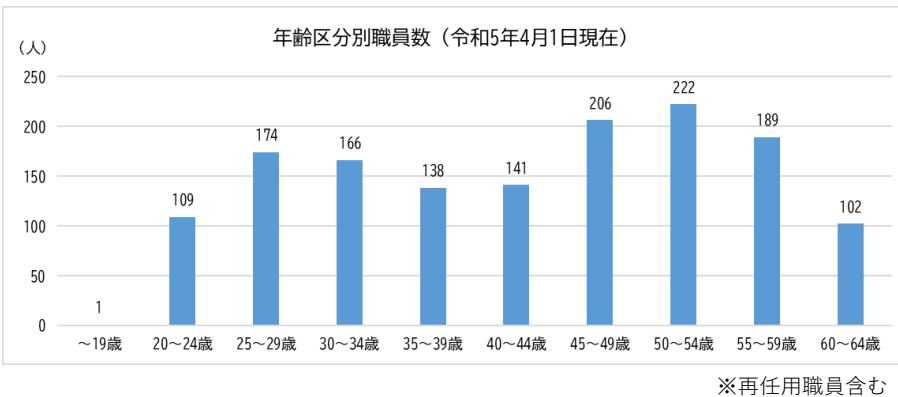
平成17年3月の市町村合併後の課題の1つであった「職員数の適正化」に伴う職員削減計画により、平成16年度から平成26年度までに約400人の職員を削減しました。職員の削減を行う一方で、非正規職員の削減は、平成17年度の619人から平成26年度の777人に増加しました。

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。



令和5年4月1日現在の年齢別の職員構成は左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。

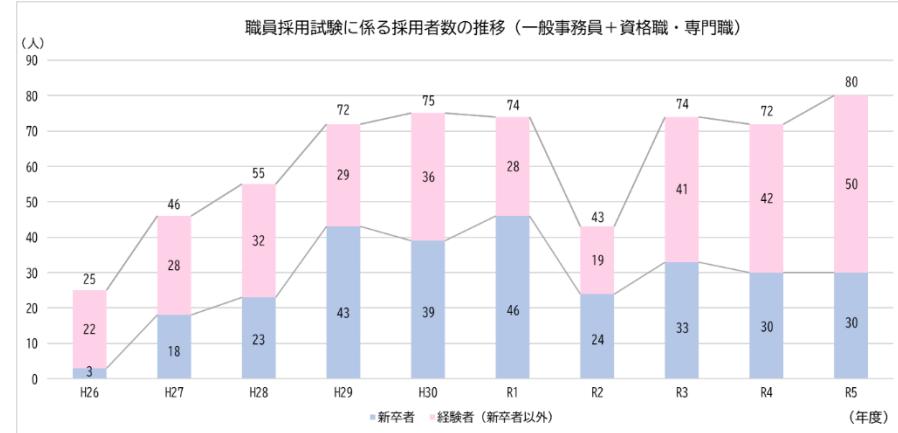
令和5年度からは定年延長制度が開始され、定年年齢が2年に1歳ずつ段階的に引き上がることになりました。60歳以降も引き続き勤務することになるため、今後、高齢期の職員数は増加することが見込まれます。

(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人削減計画に伴う採用抑制により、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、職員の年齢構成の是正を図ってきました。

近年では、新卒者よりも経験者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。

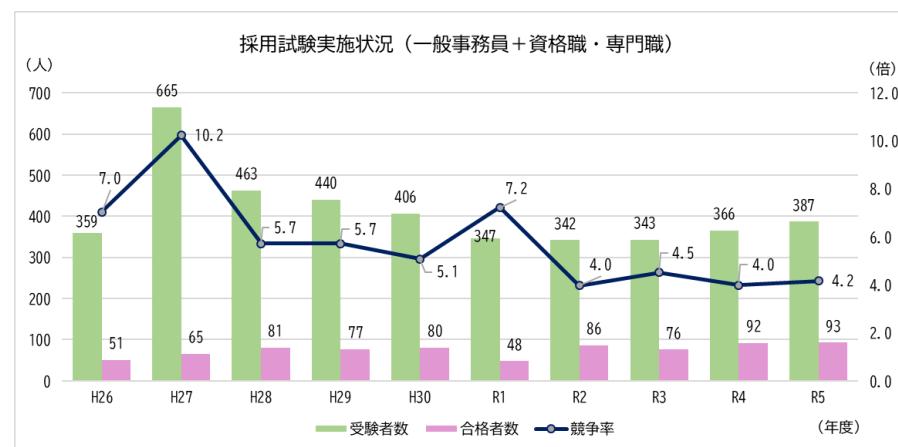
定年延長制度も始まり、より一層、多様性(ダイバーシティ)に富んだ組織になってきています。



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。

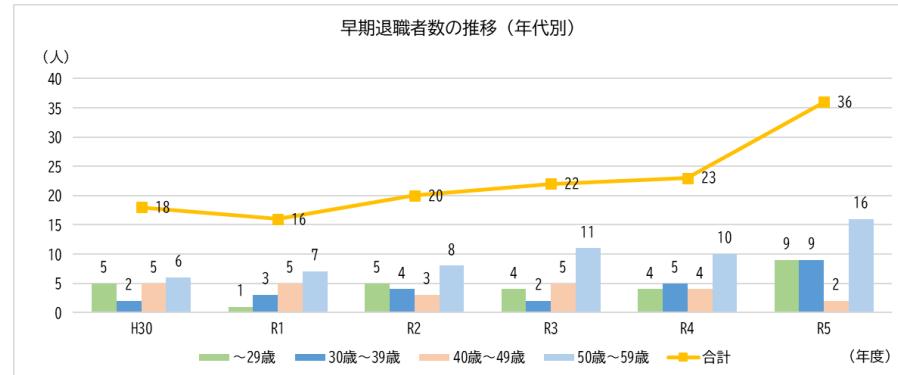
土木技術員、建築技術員、保健師、獣医師、薬剤師などの資格職・専門職については、一般事務員以上に、受験者の確保に苦慮しています。

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。

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、人材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。



(3)職員の働き方と健康

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。

