

松阪市人材育成基本方針 (改訂版)

市民のための職員を目指そう！



令和7年3月

松阪市

松阪市人材育成基本方針

〈目 次〉

I	人材育成基本方針策定の背景とその必要性	
1	人材育成基本方針の改訂に至る背景	1
2	人材育成基本方針策定の目的	2
3	人材育成・能力開発の基本的視点	4
II	人材育成の課題と目指す職員像	
1	人材育成における課題と課題解決のためのキーワード	5
2	人材育成基本方針の基本テーマ	7
3	目指す職員像	8
III	目指す職員像実現のための行動指針と能力要件	
1	目指す職員像実現のための行動指針	9
2	目指す職員像実現のための能力要件	10
IV	人材育成を支える仕組み	
1	人材育成・能力開発を支える仕組み	12
2	人事制度の推進	17
3	職員研修の推進	21
4	職場づくりの推進	25
V	人材育成実施計画	
1	実施計画における取組の検証と課題の整理	28
2	実施計画（令和2年度～令和6年度）	36
VI	人材育成・能力開発の体制とその推進	37

I 人材育成基本方針策定の背景とその必要性

1. 人材育成基本方針の改訂に至る背景

本市では平成 22 年 3 月に「松阪市人材育成基本方針」を策定し「人事制度」「職員研修」「職場づくり」の 3 つの仕組みを一体として総合的かつ戦略的な人材育成施策を展開し、職員の人材育成・能力開発に取り組んできました。

近年、地方自治体を取り巻く社会情勢は急速に変化しています。人口減少、高齢化、自然災害の増加、新型コロナウイルス感染症のパンデミックなど、多様な課題が同時に進行しており、地方公務員にはこれまで以上に高度な対応力が求められています。市民ニーズの多様化やデジタル技術の進展に対応するため、人材育成は不可欠です。

地方自治体は、より効率的かつ効果的なサービス提供を行うため、職員の専門性と多様なスキルの向上を図る必要があります。これにより、地域の持続可能な発展と市民の生活の質の向上を実現することが可能となります。

このような状況を踏まえ、現状と課題を整理するとともに、職員の意識を把握するため、前回同様に職員アンケート調査を令和 5 年度に実施したうえで、市民のための職員を目指すために、「松阪市人材育成基本方針」を改訂することとしました。

なお、松阪市では職員アンケートの結果をもとに「松阪市役所の存在意義」「職員の行動指針」「松阪市らしさ」を反映するパーパスを令和 7 年度中に策定する予定です。今後策定されるパーパスを元に、本方針においても職員の「やりがい」や「働きがい」を高めるべく、計画期間中においても適宜必要となる改訂を進めてまいります。

本方針の改訂にあたっては、令和 2 年度から令和 6 年度までの 5 年間の取組の実績を検討するとともに、令和 7 年度以降 5 年間の実施計画を策定し着実に実行することで、職員一人ひとりの能力や可能性を最大限に引き出すことが求められています。

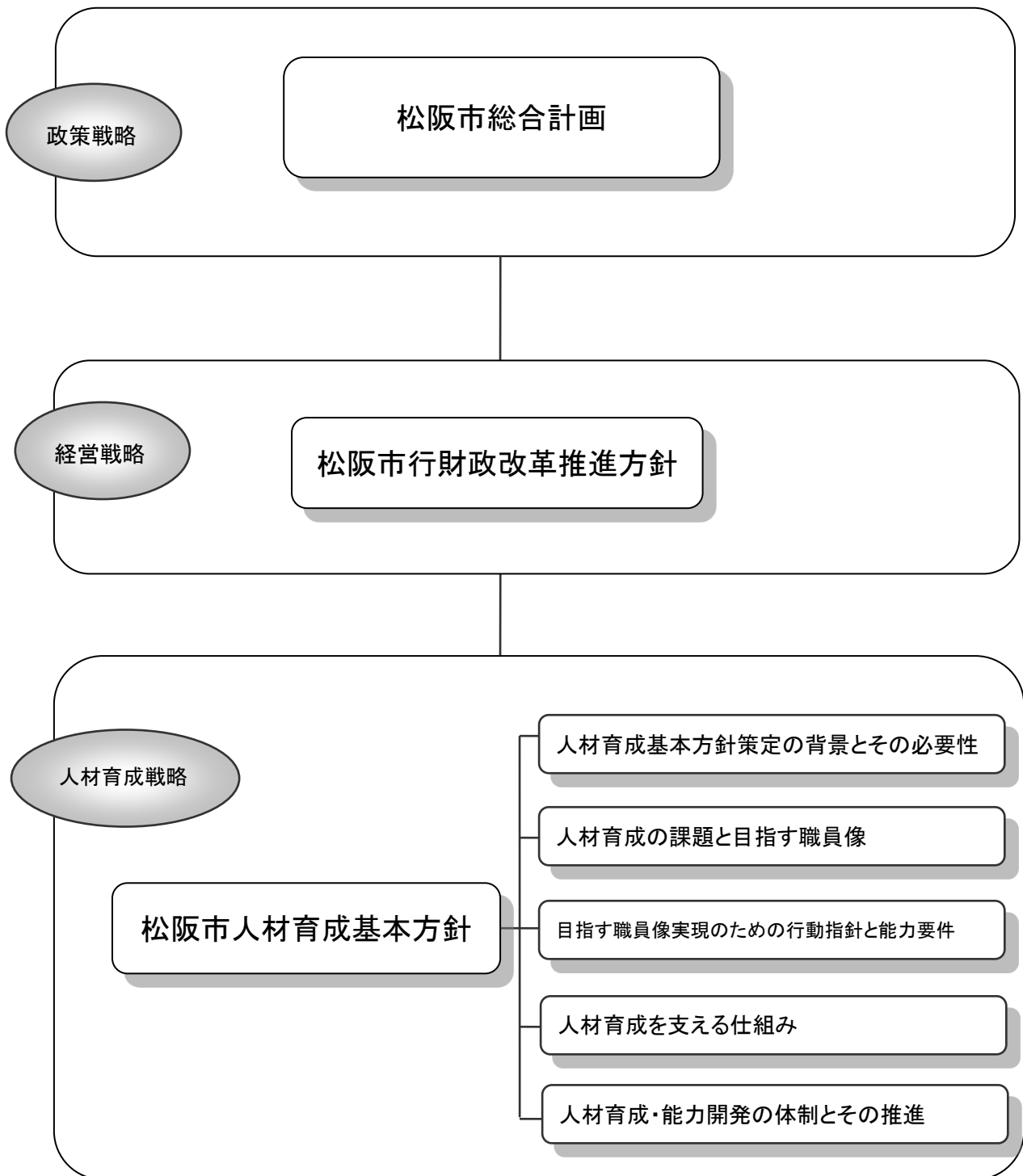
2. 人材育成基本方針策定の目的

職員の人材育成基本方針を策定する目的は、地域社会の発展と住民の福祉向上を実現するために、地方自治体の行政サービスの質を向上させることにあります。現代の行政環境は複雑化しており、多様な住民ニーズに迅速かつ適切に応えるためには、職員一人ひとりが専門的な知識と技術、さらには高い倫理観を備えていることが求められます。

これを達成するために、職員の人材育成に関する基本方針を明確に定め、計画的かつ継続的な研修制度、自己啓発の促進、業務を通じた OJT (On-the-Job Training) などを推進する必要があります。また、組織全体としての能力を高めるためには、職員のキャリア形成支援や働きがいのある職場環境の整備も重要です。

この方針に基づき、各職員が自らの資質を最大限に発揮し、地域住民の期待に応えるとともに、持続可能な地域社会の構築を目指します。これにより、信頼される行政組織を築き上げ、地域社会の安定と発展に貢献することを目指しています。

■ 人材育成基本方針の位置づけ



3. 人材育成・能力開発の基本的視点

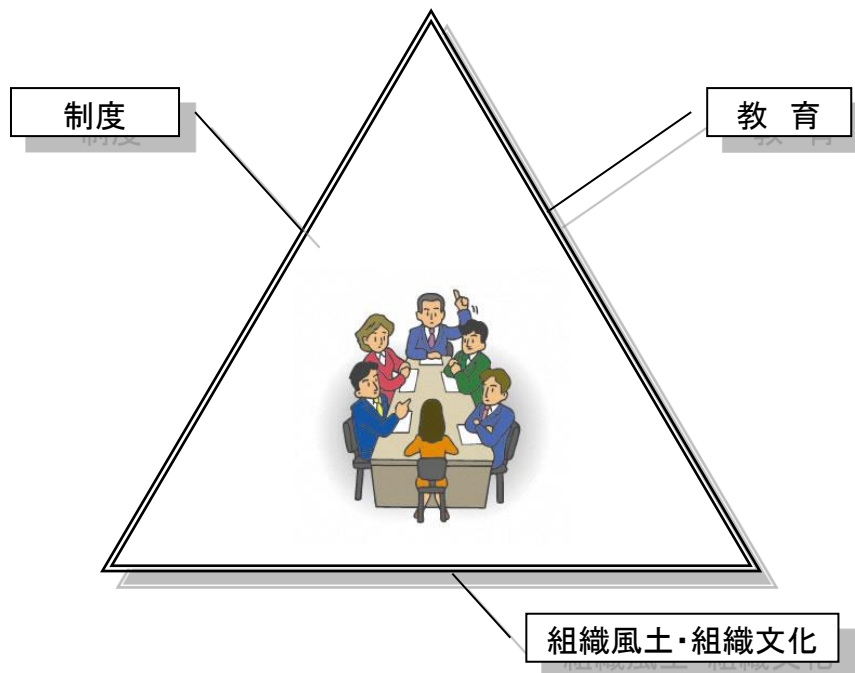
職員の人材育成・能力開発にあたっては、民間企業の人材開発における経営哲学も参考に、以下のことを基本的な視点として展開していきます。

(1) 「魂（たましい）」を吹き込む仕組みづくり

職員一人ひとりの有する能力を引き出し、その能力を最大限に発揮させるためには、制度、教育、組織風土・組織文化が一体となった取組が求められます。人材育成・能力開発のための仕組みづくりにあたって特に大切なことは、三角形の底辺を支える「組織風土・組織文化」を人材育成・能力開発を促すような組織風土・組織文化に醸成していくことであるといえます。

仕組みに「魂（たましい）」を吹き込むためにも、組織風土・組織文化の醸成に取り組み、その組織に根付く仕組みづくりを行っていきます。

■ 人材育成・能力開発を成功に導くトライアングル



(2) 制度そのものを過信しない取り組みの継続

素晴らしい制度をつくっても、それを動かすのはヒトです。その制度を有効に機能させるためには、長期的かつ継続的な「改善」の積み重ねが必要であるといえます。

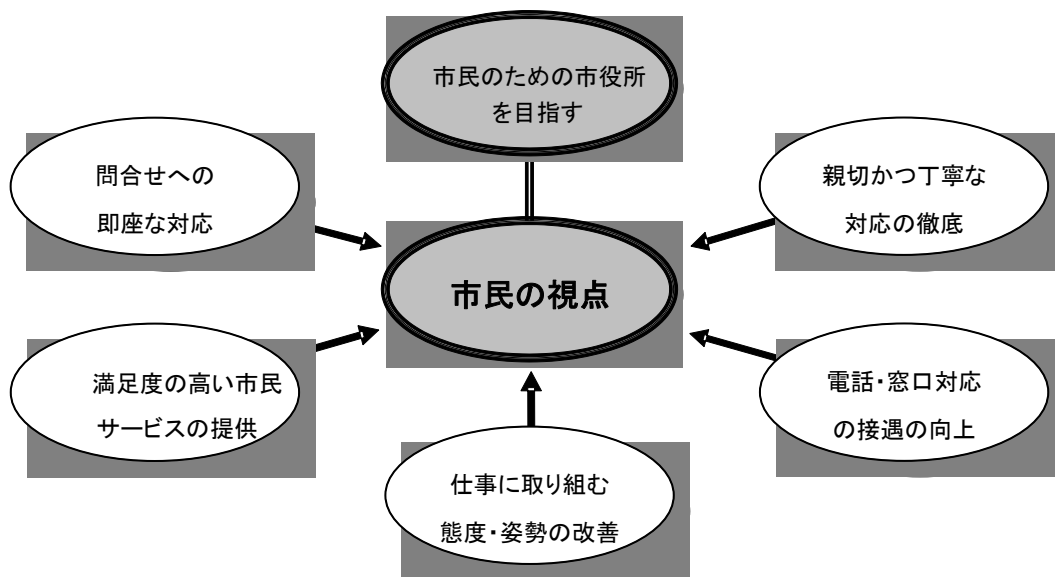
人材育成・能力開発はヒトとヒトとの営みであり、スピードとパフォーマンスに任せたり過性の取組よりも制度そのものを過信しない改善を継続的に積み重ねていきます。

Ⅱ 人材育成の課題と目指す職員像

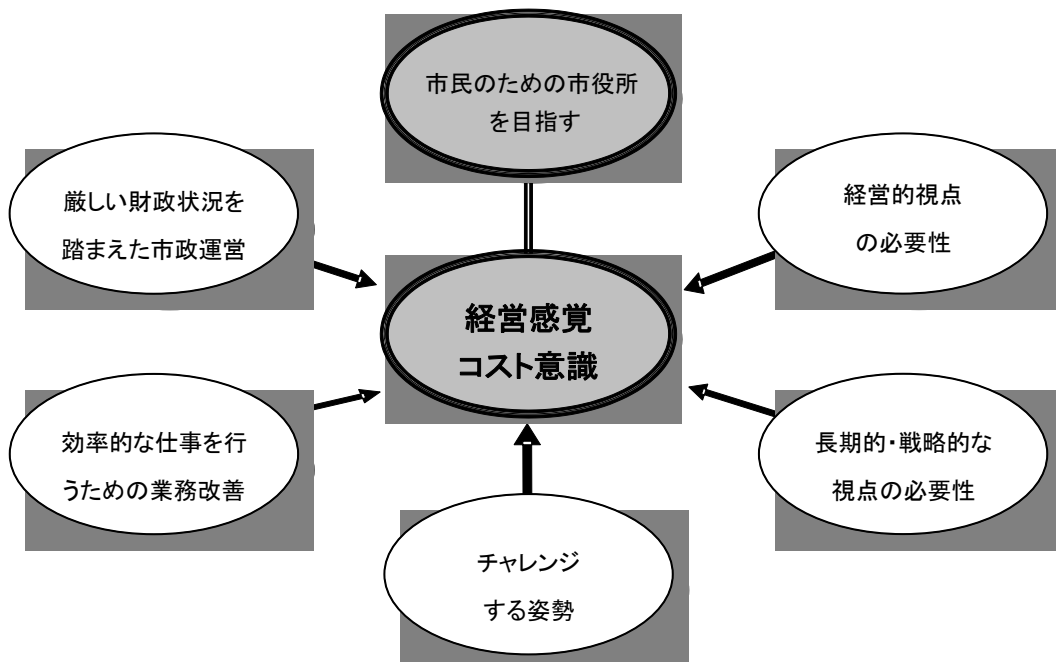
1. 人材育成における課題と課題解決のためのキーワード

令和元年度に実施しました職員アンケート調査を通じて導き出された、市民対応、仕事、組織・仲間、職員の各項目における課題及び課題解決のためのキーワードについては以下のとおりです。

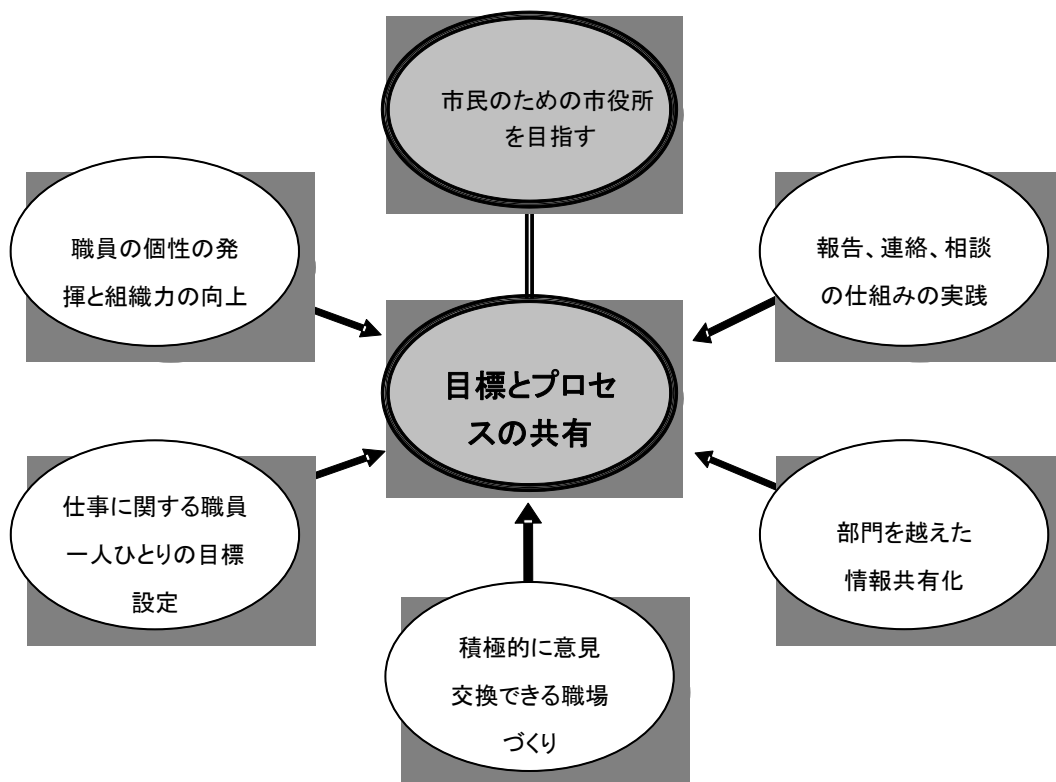
■市民対応に関する課題と課題解決のためのキーワード



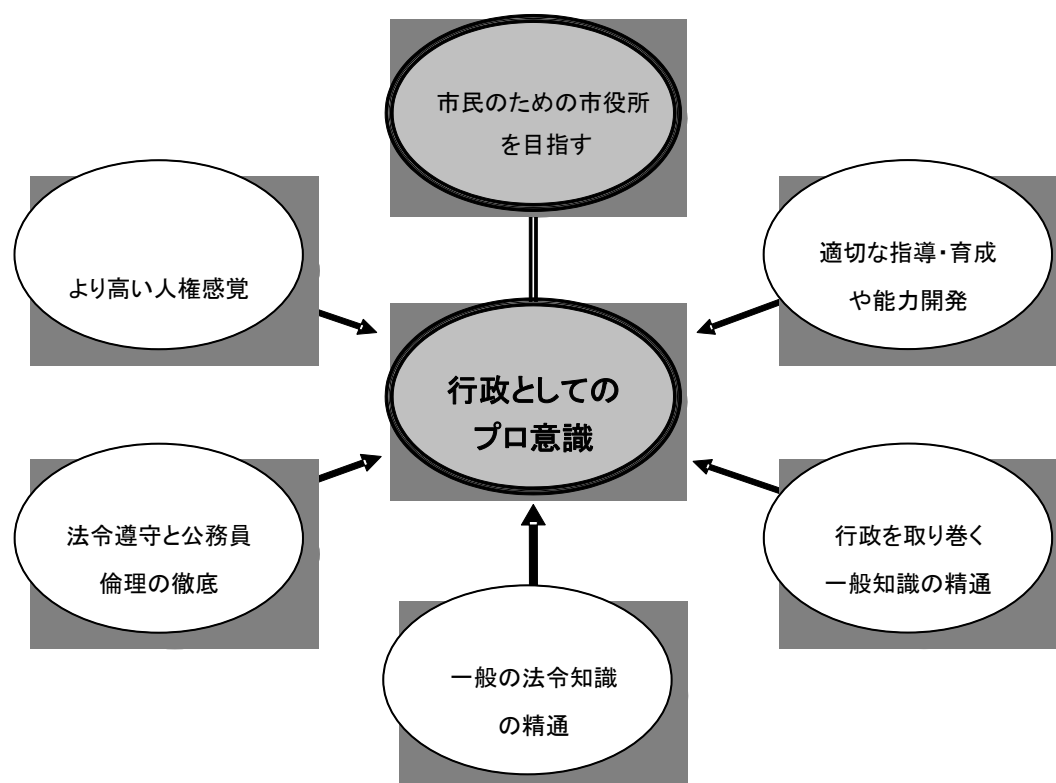
■仕事に関する課題と課題解決のためのキーワード



■組織・仲間に関する課題と課題解決のためのキーワード

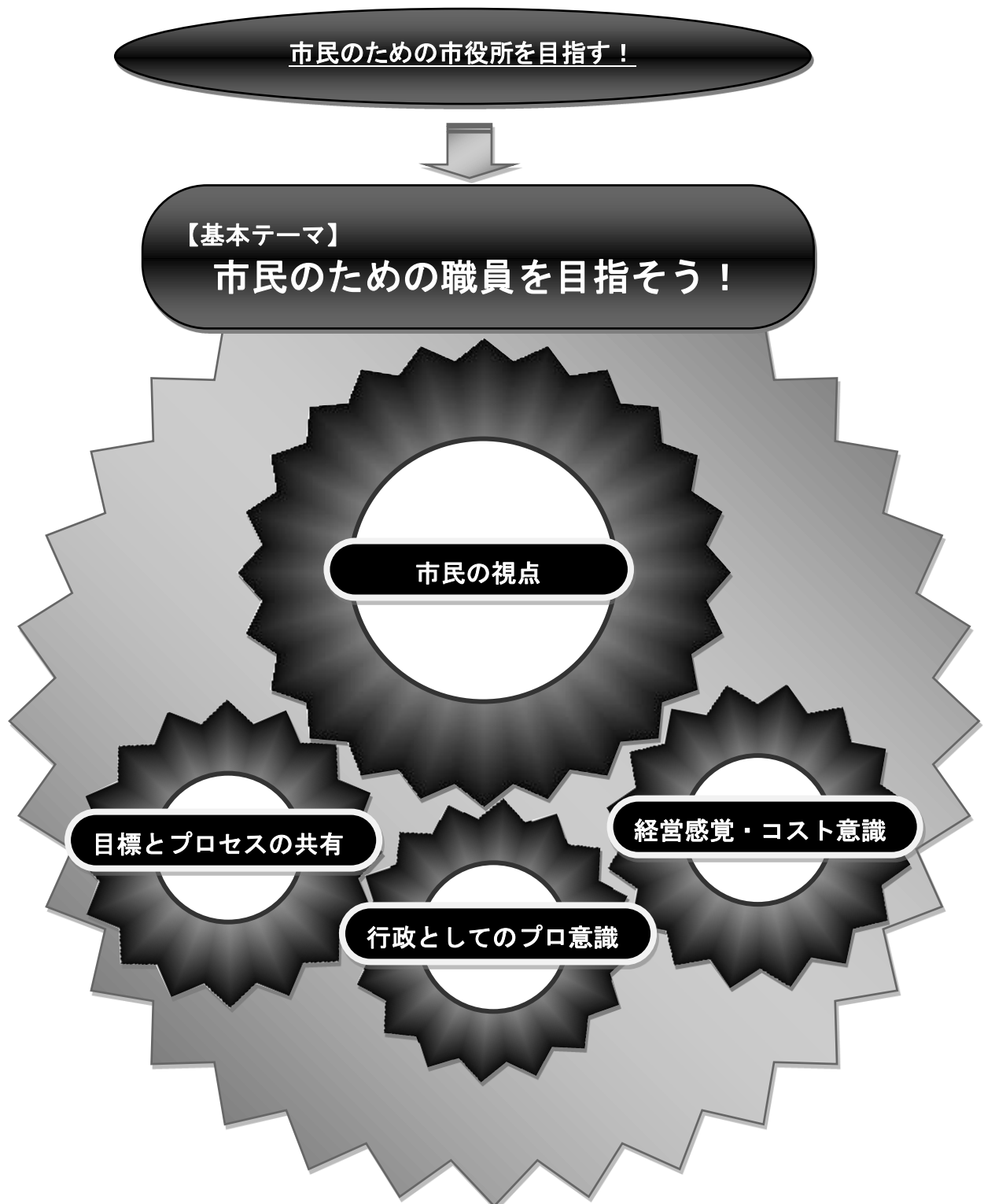


■職員に関する課題と課題解決のためのキーワード



2. 人材育成基本方針の基本テーマ

先に示した人材育成における課題と課題解決のためのキーワードを踏まえ、市が展開する人材育成施策の基本テーマを「市民のための職員を目指そう！」とします。



3. 目指す職員像

先に示した基本テーマを踏まえ「市民のための職員」を構成する主要要素を歯車で示し、その要素を達成する職員の姿を「目指す職員像」として掲げました。

「目指す職員像」

市民の視点

「誰のため、何のため」なのか市民ニーズの変化に対応し、期待に応える職員

- 常に市民の立場に立つてものごとを考え、分かりやすさを追求し行動します。
- 多様なニーズを把握し、的確な対応を行います。
- 常に質の高い市民サービスを心がけ、市民満足度を高めます。

経営感覚・コスト意識

高いコスト意識と経営感覚を持った職員

- 厳しい財政状況の中で、市民にとって本当に必要な行政サービスは何なのか意識を持ち職務を行います。
- マネジメント感覚を有し、常に改善・改革・チャレンジを心がけ、効率的に職務を遂行します。

目標とプロセスの共有

目標とプロセスを共有しお互いを認め合い、よりよい仕事を目指す職員

- 組織全体として情報共有を図り、組織の最適化に取り組みます。
- 組織内外の連携を強め、組織の一員であることを自覚し、組織の目標達成にまい進します。

行政としてのプロ意識

行政のプロとして自らの資質・能力の向上に努める職員

- より高い倫理観、人権感覚を有し、公平・公正に行動します。
- 自身の人格形成、より高い教養を身につけることに努めます。心身ともにより良い状態を保つことに努めます。
- 自ら学び、考え、市民のために行動するよう努めます。

Ⅲ 目指す職員像実現のための行動指針と能力要件

1. 目指す職員像実現のための行動指針

先に掲げた『市民のための職員』を実現させる行動指針を以下のように示します。

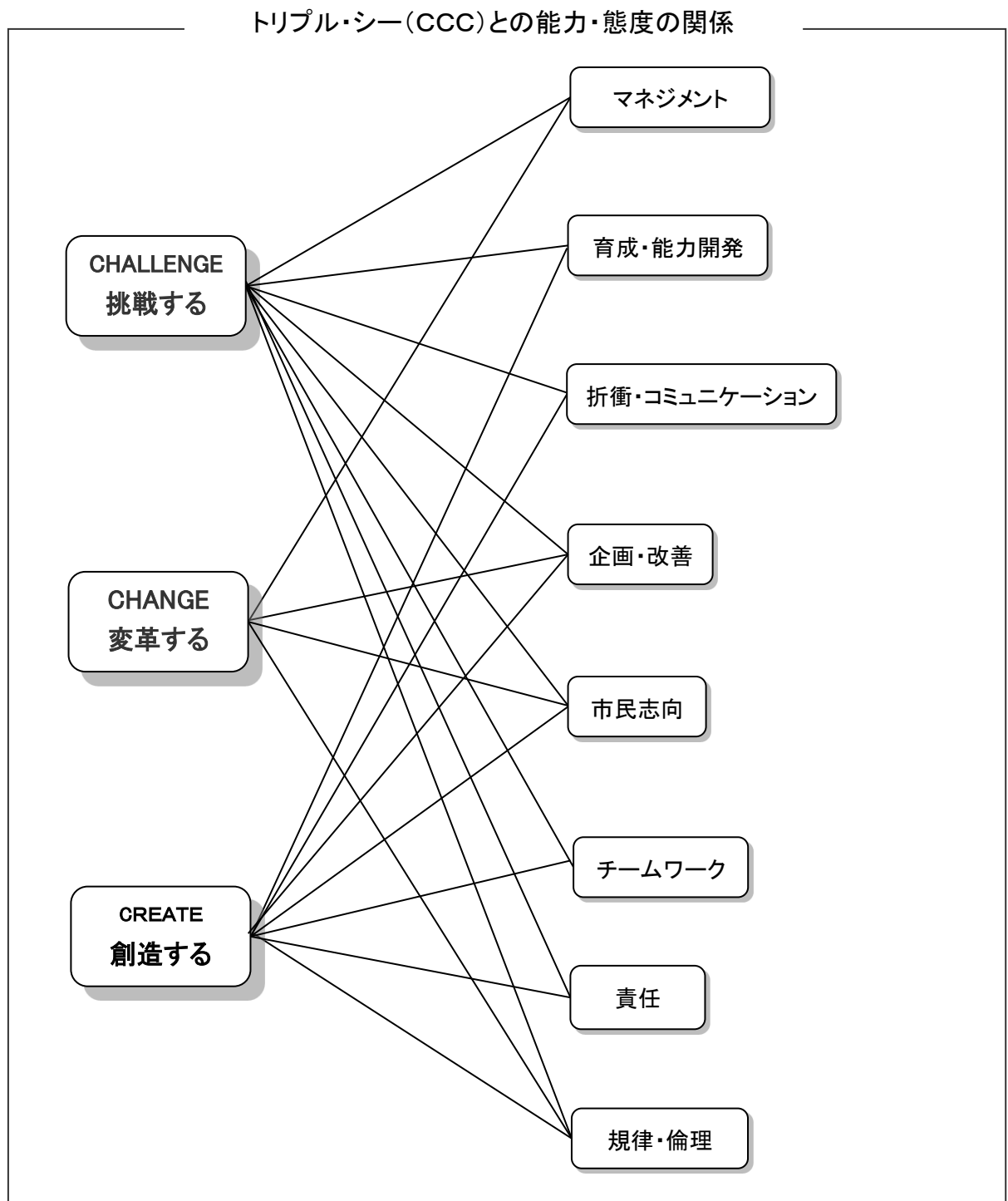
■ 『市民のための職員』のあり方をより強く動かすための大切な原動力（行動指針）『トリプル・シー（CCC）』



2. 目指す職員像実現のための能力要件

(1) 職員が身につけるべき能力・態度

職員に求められる能力・態度について、以下のとおり示します。人事評価の能力・態度評価を8つの評価要素を用いて、職員の能力開発に取り組むこととします。



(2) 階層別に求められる評価内容

階層別に求められる能力について、階層別にその具体的な内容を以下のとおり示します。
この評価内容は人事評価の能力・態度評価の評価項目として、職員の能力開発に取り組むこととします。

■ 階層別に求められる能力

「課長級以上」

- ・ 行政経営能力・政策決定能力・折衝交渉能力・組織管理能力・危機管理能力
- ・ 人材育成能力

「課長補佐・主幹級」

- ・ 業務調整能力・政策立案能力・折衝交渉能力・組織管理能力・危機管理能力
- ・ 人材育成能力

「主任・主査・係長級」

- ・ 政策立案能力・指導育成能力・課題発見能力・折衝交渉能力・職務遂行能力

「非役付職員」

- ・ 自己開発能力・課題発見能力・折衝交渉能力・職務遂行能力

■ 階層別に求められる評価内容

項 目	職 階	評 価 内 容
マネジメント	課長級以上	組織目標達成過程における組織全体のマネジメント（P D C A）行動
	課長補佐・主幹級以下	職務目標達成過程における業務のマネジメント（P D C A）行動
育成・能力開発	課長補佐・主幹級以上	適切な助言や指導により、職員の職務遂行能力を効果的に向上させる行動
	主任・主査・係長級以下	職務に関する新しい専門知識やスキルの習得など、自らの意欲、知識・技能（IT 活動を含む）、習熟能力の向上を図るために行う自己啓発行動
折衝・コミュニケーション	主任・主査・係長級以上	市役所内外の折衝において、組織の立場や方針を説明し、必要な協力を得る行動
	非役付職員	相手の話を傾聴し、安心感、信頼感を与え、自分の考えや思いを口頭や文書等によりわかりやすく伝えることにより、業務を円滑にする行動
企画・改善	主任・主査・係長級以上	課題解決に向けて、柔軟な思考により、様々な制約条件を踏まえて有効で実現性のある解決策を積極的に立案する行動

企画・改善	非役付職員	現状を少しでも良くするために、問題意識を持って業務の改善・提案を積極的に行い、新たな課題や困難な課題にチャレンジする行動
市民志向	全職階	市民に対して常に公平に接し、市民の立場に立って考え、親切で誠意ある対応をする行動
チームワーク	課長補佐・主幹級以下	周囲に対して進んで協力し、チームワークの向上に努める行動
責任	全職階	自分に与えられた職務や任せられた仕事は、報告義務を遵守し、最後までやり遂げようとする行動
規律・倫理	全職階	服務規程及び職場で決めた約束やルールを守り、上司の指示・命令に意思表示をし、前向きに応えとともに職場秩序を乱さない行動

IV 人材育成を支える仕組み

1. 人材育成・能力開発を支える仕組み

1.1 総合的かつ戦略的な人材育成施策の展開

目指す職員像を実現し、またそのために必要な能力の向上を図るためには、体系的な仕組みづくりとその適切な運営が重要となります。

第一の仕組みは「人事制度」です。人事制度は、適材適所の人材配置の実現を基本とし、人事上の処遇や評価基準を明らかにし、透明性、公平性を持った運営を行い、職員のやる気を高め職員の持つ能力を最大限に引き出すことができるよう人事諸制度が相互にリンクしたものとしなければなりません。

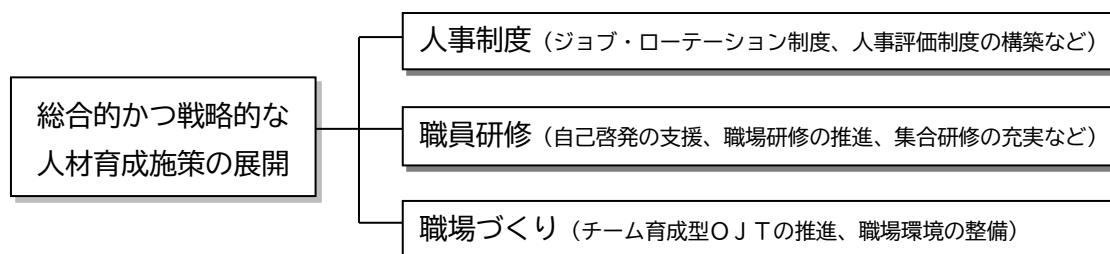
第二の仕組みは「職員研修」です。研修は、職員の勤務能率の発揮及び増進のために実施すべきものであり、職員の能力開発の各段階において必要とされる研修の機会を提供し、個人の持つ能力を最大限に引き出していくため、人事制度と連携した「職員研修」の運営が必要となります。

第三の仕組みは「職場づくり」です。職場においては、活力に満ち、能力開発意欲を醸成していくような環境、すなわち、職場におけるさまざまな場面を人材育成のために活用して

いくような人が育ちやすい職場風土・職場文化を形成していくことが極めて重要となります。また、メンタルヘルス対策の強化及び職場のハラスメント対策を充実させ、職員個人の持つ能力を最大限に発揮できる組織づくりが必須となります。

職員の人材育成・能力開発を効率的に進めていくためには、この「人事制度」「職員研修」「職場づくり」の3つの仕組みが一体となるよう有機的に結合させて取り組むことが必要であるといえます。

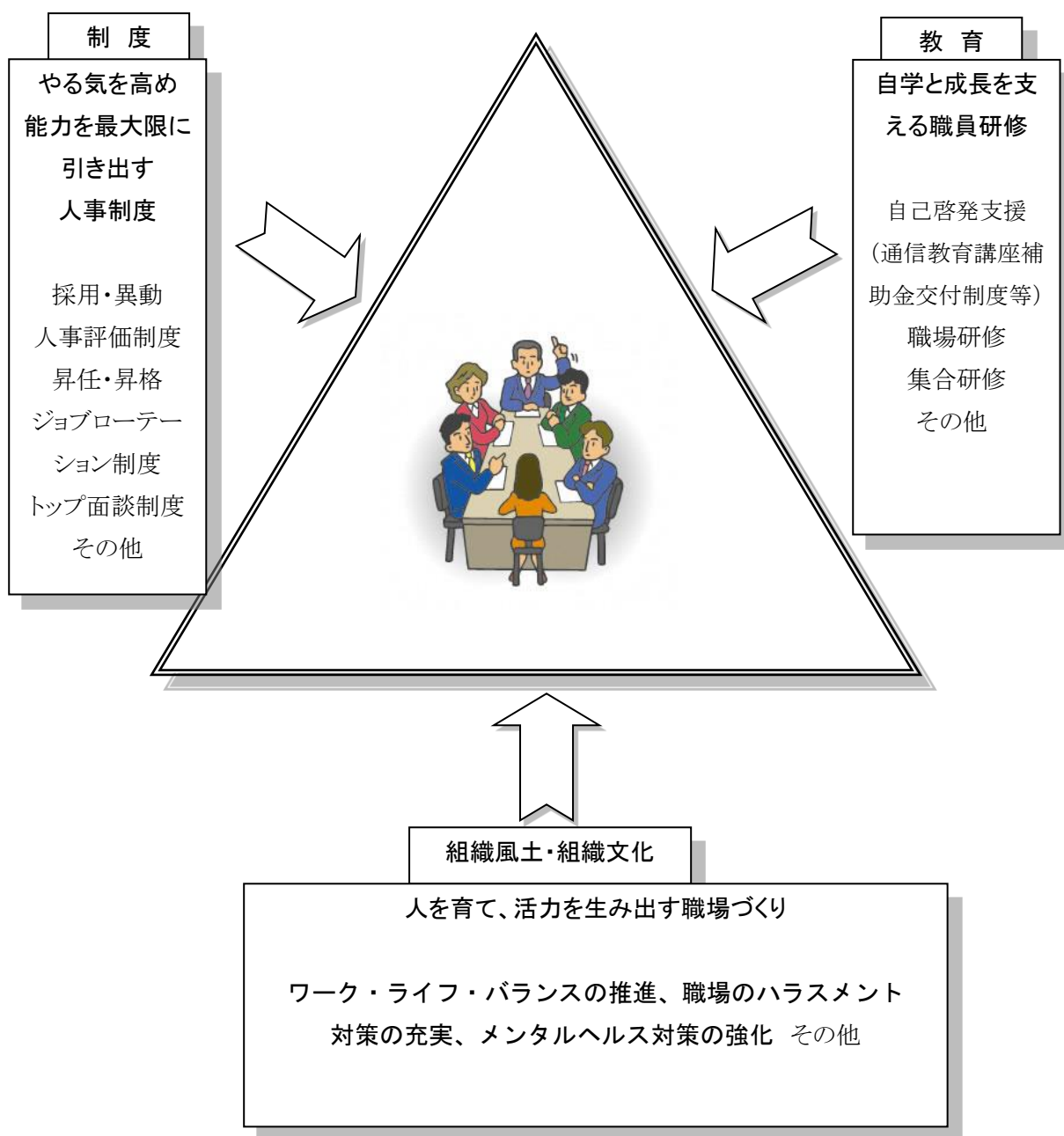
市では、人材育成・能力開発に係るこの三位一体の取組を基本とし、総合的かつ戦略的に人材育成施策を展開していきます。



1.2 総合的かつ戦略的な人材育成施策の基本フレーム

本市が進める人材育成施策は、先に示した「人材育成・能力開発を成功に導くトライアングル」(本文 4p) に基づき、人事制度、職員研修、職場づくりを展開するとともに、職員の採用から退職に至るまで、その成長段階にあわせたきめ細かな人材育成・能力開発を図ります。

■ 総合的かつ戦略的な人材育成施策の基本フレーム



職員の成長段階にあわせた人事制度、職員研修の展開に関しては、基本的な視点を以下に示し、それぞれの過程に応じて必要な施策を重点的に講じることとします。

■ 職員の成長段階（※社会人経験者採用職員は除く）

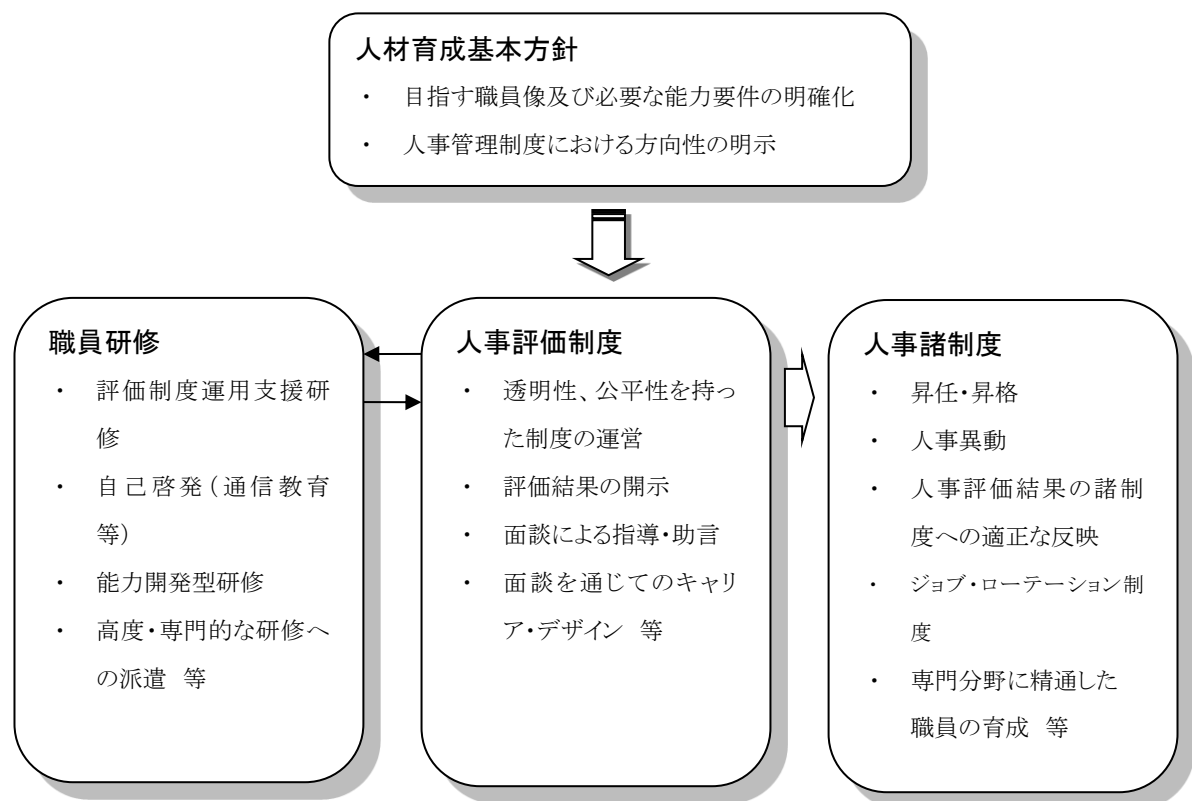
成長段階	役 割
能力育成期	採用後育成施策程度は、市職員として複数の部局での職務経験を積み、幅広い分野の能力を育成し、自己の適性を見極めるための期間である。公務員としての基礎的な知識や能力の習得と、複数の部局での職務経験を積むことで、公務員としての基礎的な能力及び幅広い分野の能力、双方の充実を図りつつ、「これからの公務員生活における仕事のあり方や、仕事を通じて何を求めるか」など自己のキャリアについて考え、自主的、主体的に行動できる職員としての意識の醸成を図る。
能力拡充期	能力育成期より概ね 10 年程度は、必要とされる能力を押し広め充実する期間である。職務の遂行に必要な、より高度な専門的知識の開発とともに、中堅職員、新任係長級職員として部下の育成に尽力し、行政サービス活動の自律的推進者としての職務経験を通じて、自己のキャリア開発を図る。
能力発揮期	40 歳代中後半から定年時に至るまでは、監督職、管理職としてそれまでに培ってきた能力を発揮する期間である。高度な専門能力やマネジメント能力等自己が蓄積してきた能力を活用し、組織力を最大限に発揮させ施策遂行を実現し、市民サービスの強化に繋げることで、自己が描いてきたキャリアの実現を図る。

成長段階	年齢イメージ	人材育成施策																																
		人事制度						職員研修																										
								階層別研修				派遣研修（アカデミー・市町総合事務組合等）		自己啓発（通信教育等）																				
能力育成期		採用	ジョブローテーション	異動希望・希望昇任・降任制度	人事評価制度	目標による管理制度	育成面接制度	育成面談を通じてのキャリアデザイン	職場研修（業務ミーティングの推進等）	トレジョブ制度	新採・採用1年後研修					10年目研修	新任係長級研修	管理職研修（倫理・メンタルヘルス・ハラスメント）	人事評価制度研修	人権問題研修														
	20歳																																	
	30歳																																	
	40歳																																	
能力拡充期		専門分野に精通した職員の採用	専門分野に精通した職員の育成																															
	50歳																																	
能力発揮期																																		
	60歳																																	

また、職員の成長段階にあわせた人事制度、職員研修を効果的に実施していくためには、職員研修や人事異動・配置などを含めたトータルの人事管理システムを整備する必要があります。

本方針を踏まえ、人事評価制度を職員研修、人事諸制度と有機的連携を持たせることで、総合的かつ戦略的な人事管理システムの整備に取り組みます。

■ 総合的かつ戦略的な人事管理システムの概要



2. 人事制度の推進

人事諸制度の構築にあたっては「職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出す」とともに、その努力や実績、希望（キャリアプラン）などを適正に評価し、応えることを基本に推進していきます。

2.1 採用・異動

（１）適切な人材の確保

【現状】

- 少子高齢化の進展に伴う労働生産人口が減少、人口の流動化等の影響から、民間企業、他自治体との間における人材の確保競争が激しさを増し、人材の確保が困難な時代を迎えています。
- 超高齢社会の進展等から住民ニーズの多様化、新たな社会的課題が顕在化しており、これらの課題に即座に対応することができる人材の確保を進める必要があります。

【取組み】

- 新卒採用に固執しない人材確保、多様な社会的課題に対応できる人材の確保に努めます。
- 年齢要件緩和などはじめとする採用試験の受験資格の拡充等、採用試験へ応募しやすい環境の整備を進めます。
- 長期インターンシップ、情報発信などを通じて松阪市役所の魅力（推し）を積極的に発信します。
- 定年年齢の段階的引き上げに伴う60歳以上の職員を、その職員が有する豊富な知識・経験を若年層職員に承継させることも目的として、積極的に活用していきます。



（２）異動（ジョブ・ローテーション制度）（※社会人経験者採用職員は除く）

【現状】

- 業務全般の幅広い視野や知識の習得、適性の発見等を目的に、新規採用後概ね10年間で3課を経験させる異動を実施しています。

【取組み】

- 採用後早期の期間内に市行政の全体像を把握することは大切です。さまざまな分野で経験を積むことが職員の成長につながるため、引き続きジョブ・ローテーション制度を継続します。
- 特定の業務分野で採用した職員については、ジョブ・ローテーションを含む異動方針を整理し、当該職員のキャリア形成の支援に努めます。

(3) 専門分野に精通した職員の育成

【現状】

- ジョブ・ローテーションを通じた職員の適正の把握等により、必要に応じた専門分野に精通した職員の育成を進めています。
- 国や県との人事交流、アカデミーや民間研修機関等が主催する高度・専門的な研修への職員の派遣を通じ、専門分野の知識習得を支援しています。

【取組み】

- 税、児童福祉、情報処理等の特定の業務分野については、業務に精通した職員の育成は必要であり、職員の特性・資質を把握する中で引き続き専門分野に精通した職員の育成を進めます。
- DX 材の育成については、松阪市 DX 人材育成計画に基づき育成を進めていきます。



(4) 異動・昇任等

【現状】

- 360 度評価をはじめとする人事評価制度の結果や異動希望調書を参考として職員の異動を実施しています。
- 意欲のある職員の登用による職場の活性化を図ること、一方で職責の増大が招く心身の故障等を防ぎ再度の勤務意欲を引き出すことを目的に希望昇任制度・希望降任制度を運用しています。

【取組み】

- 異動希望調書については、その対象を従来の課長補佐級以下の職員からすべての職員に変更し、記載項目も再検討することで、職員が自身のキャリアの形成を改めて考えられるようなものとします。
- 35 歳を迎える職員を対象に職員課が面談を実施し、個々の職員のキャリア形成に関する意向の聴き取りを実施します。
- 希望昇任制度・希望降任制度を引き続き活用し、職場の活性化・停滞の防止に努めます。
- 令和 6 年度から導入した人事評価システムにより、全職員の評価結果の一元的な管理が可能となりました。今後は職員の異動、昇任等に人事評価制度結果をより適切に反映することができる仕組みの構築を研究します。

(5) 職員希望業務チャレンジ制度

【現状】

- 国、県、その他の市町等の各行政機関や自治大学校など、高度・専門的知識の習得を目的とした派遣について庁内公募を実施していますが、異動等に関わるチャレンジ制度はありませんでした。

【取組み】

- 令和6年12月、「職員希望業務チャレンジ制度」を創設しました。市政を取り巻く社会経済情勢の変化や市政の課題に対応し、意欲ある職員が業務に対して主体的にチャレンジすることができる制度として運用していきます。



（６）女性職員の管理職への登用

【現状】

- 女性管理職比率は、松阪市男女共同参画プラン推進のための指標である「市職員の女性管理職比率 ３０％（令和７年度）」を目標に継続して女性職員の管理職への積極的登用に取り組んでいます。
- 松阪市特定事業主行動計画に基づき女性職員の積極的な登用とキャリアアップ支援に取り組んでいます。

【取り組み】

- 管理職へ昇任するまでの間において、政策形成能力やマネジメント能力が必要とされる多様な職域へ女性職員を計画的に配置することで、中長期的な視点からキャリアアップ支援に取り組めます。
- 若手・中堅職員が先輩職員の経験やアドバイスを聞くことができる場や、先輩職員に相談できる場を設けることで、女性職員が働く上での不安の軽減に努めます。

2.2 評価制度

（１）人事評価制度

【現状】

- 人事評価のプロセスにおける上司（評価者）と部下（被評価者）との面談を通じて、職員の業務成果に対する意識や仕事に対するやりがい意識の向上に努めています。
- 人事評価制度の面談を通じて、上司は部下のキャリア形成に対する思いを把握し、人事部局と連携することでキャリア開発の支援に努めています。
- 人事評価結果については、異動、昇任等の参考資料として活用するとともに、職員の勤勉手当・昇給についても評価結果を反映しています。

【取り組み】

- 上司（評価者）に対する研修を通して、人事評価の面談の中で部下の適切な目標の管理や部下のキャリア支援に一層関わることができるよう支援を行います。
- 令和６年度から導入した人事評価システムにより、全職員の評価結果を一元的な管理が可能となりました。今後は職員の異動、昇任等に人事評価制度結果をより適切に反映することができる仕組みの構築を研究します。（再掲）

（２）トップ面談制度

【現状】

- 課長補佐級の職員を対象に、初めて所属長（課長等）へ昇任する立場にある職員は、市長

との個別面談を通じて本人の今後の展望・希望について話し合い、管理監督職としてのキャリア形成を支援しています。

【取組み】

- 管理監督職への昇任を控えた職員にとって市長との面談は、自身のキャリア形成にとって必要かつ有益な機会であることから、引き続き取り組みを継続します。

3. 職員研修の推進

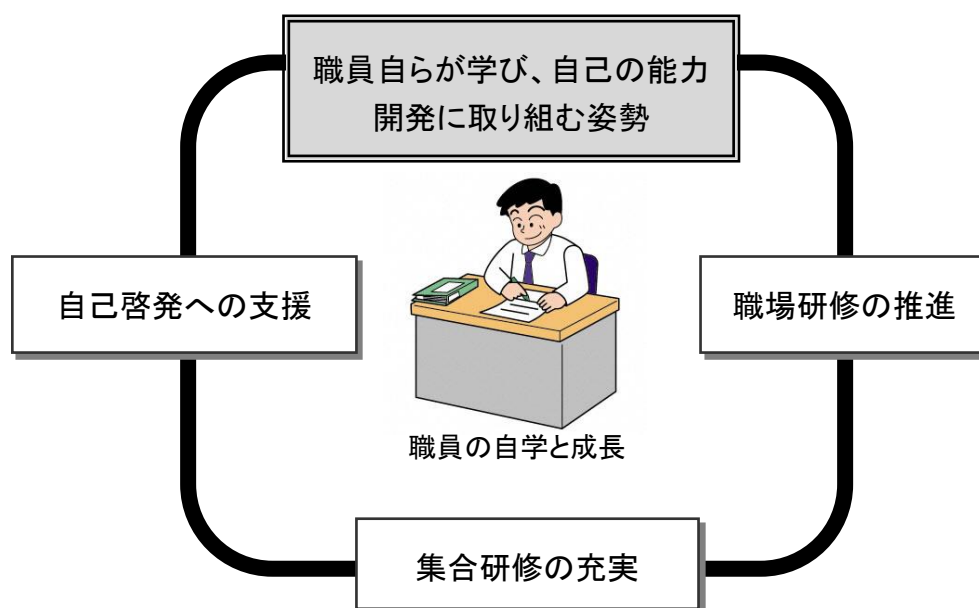
職員研修においては、単に業務知識等を身につけさせることを目的にするのではなく、職員を「育てる」という視点を持って『職員一人ひとりが自ら学び、成長することができる動機づけやきっかけづくりを提供する』ことが大切であるといえます。

たとえ職員にとって非常に有益な研修を実施しても、職員自身がそこから学ぶ姿勢や、気持ちを持たなければ職員の成長は望めません。研修を通じて職員自身が主体的に学び、考え、実際に行動してこそ職員本人の成長があるといえます。

職員一人ひとりが「こういう職員になりたい」「このようなスキルを身につけ仕事をしたい」という具体的な目標を持ち、その目標に向かって自ら学び、自己の能力開発に取り組むことが最も大切であり、そのための仕組みと環境を整えることが必要です。

これらのことから、以下に示す職員研修のあり方を基本として取組を進めます。

■ 職員の自学と成長を支える職員研修のあり方



3.1 自己啓発への支援

職員は、日常の業務を遂行することができれば、特に自己啓発を行う必要性がないという訳ではなく、常に自己の能力を最大限に引き出すため、継続的に自己啓発を行うことが求められます。

【修正後】

職員の主体的な自己啓発への取組を推進するためには、組織的な支援が必要であり、また自己啓発への取組により得た知識や経験を実際の業務に活かすことが非常に大切です。今後は、リスキリング※やスキルアップによって必要となる人材を計画的・体系的に育成するための育成プログラムを整備し、自己啓発の取組みから得られた知見を今後の業務に活用することができる体制の構築を進めます。

※リスキリング：新しい仕事のやり方や新しい職務に移行するための知識・技能を習得することを言い、デジタル技術の導入・活用等、組織側の戦略的ニーズに基づく知識・技能の習得を特に人材育成の要として取り組む新たな動きが進んでいます。

（１）通信学習・資格取得の支援

【現状】

- 通信教育講座補助金、職員資格取得等補助金の制度を設け、職員の自己啓発意欲の醸成、業務における質の向上等に取り組んでいます。

【取組み】

- 通信教育講座受講、資格取得に対する支援については、自己啓発を含む職員自身の能力育成に有益な手段であることから、引き続き取り組みます。
- 通信講座及び資格取得の各補助金制度の活用をさらに広げるため、通信教育講座の内容の精査及び補助対象とする資格の選定を引き続き進め、より職員が活用しやすい制度に向け取り組みます。

3.2 職場研修の推進

職場研修（OJT）とは、職場において上司・先輩等が仕事を通して、また、仕事に関連させながら部下を育成・指導するものです。

職場研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であるとともに特別な経費を必要としないことから、業務スキルの向上や能力開発においては極めて有効な手法であるため、職場研修の推進に取り組んでいきます。

(1) 人を育てる職場づくりの推進

【現状】

- 新規採用職員にはその配属先で指導担当者を設置し、仕事の進め方をはじめ、慣れない職場環境への適応等必要な支援を行っています。

【取り組み】

- 職場環境への適応や円滑な業務技能の習得が、職場での活躍につながるため、引き続き新規採用職員に対する指導担当者（ジョブトレーナー）の制度を継続し、指導者に対する研修の実施を通じて人を育てる職場づくりの推進に努めます。
- 新規採用職員や異動1年目の職員に対しては、職場への定着、前所属（入職前の所属）とのギャップ解消に向けた配慮が必要です。新規採用職員には市役所における基本的なルールの説明も含め、受け入れる所属において職場研修が実施されるよう働きかけを行います。

(2) 職場研修推進のための基盤づくり

【現状】

- 職場研修専門講師利用制度及びイブニングセミナー制度を活用し、職場研修の推進を図っています。

【取り組み】

- 効果的な職場研修が実施できるよう、所属長をはじめとする管理監督者に対してこれらの制度に関する情報提供を行います。
- イブニングセミナー制度の実施に当たっては庁内講師の育成を進め、継続して職場研修を推進するための体制保持に努めます。



3.3 集合研修等の実施

研修担当部門が実施している集合研修等は、職場外での講義や討議を通じて知識や考え方を深める重要な手法です。今後は、職場や職員の研修ニーズを把握し、最大限の効果を生む研修を目指し、職員が主体的に学ぶことができるよう内容を検討していきます。

(1) 職員の希望を反映した多様かつ効果的な研修の実施

【現状】

- 階層別研修、派遣研修、特別研修等については、採用年次、職位を基準として受講対象職員を選定し、階層別に求められる能力を効果的に習得できるよう年間を通じて実施しています。
- 研修の効果について研修受講後にアンケートを実施することで研修内容の改善に努めています。

【取り組み】

- 職員が自身の能力向上に必要と考える研修内容についてアンケートを通じて意見を聴き取り、ニーズに対応した研修の開催に努めます。
- 採用する職員については社会人採用が増加傾向にあることから、入職時点で新規採用職員が有する能力に一定のばらつきがあります。採用年次を基準として一律に受講すべき研修を決定することは合理性に欠けるところがあり、今後は職員の年齢、社会人経験の有無等も勘案したうえで受講する研修を決定することで、適切な研修効果が得られるよう取り組みます。
- 集合研修においては、勤務時間中の開催のため業務の都合で出席が難しい職員もいる中、動画（アーカイブ）を活用した研修の実施等、職員個々の業務スタイルに応じた知識の習得・能力向上を目指します。

(2) 市職員として基本的に習得すべき知識、能力の向上を目指した研修の実施

【現状】

- 業務を遂行するうえでの職員の視野の拡大、専門的知識の習得、政策形成能力の向上を目指し、県等との人事交流や市町村アカデミーをはじめとする各研修専門機関への派遣を行っています。
- 福祉体験を通して幅広い行政の仕事や役割について認識するため、対話型・体験型の研修を実施しています。
- 市職員として必要となる人権問題への認識を高める機会として、様々なテーマを設けた人権問題研修を実施しています。

- 防災意識の向上、普通救命救急に関する研修を新規採用職員を対象に開催しています。
- 職員の一般能力を開発するために、職員参加型研修など時々のニーズに応じた研修を適宜実施しています。

【取組み】

- 市職員が一般的に習得すべき知識・能力は、人権、福祉、防災等多岐にわたります。これらをテーマとする研修については引き続き開催し、職員の一般能力の向上に努めます。

4. 職場づくりの推進

人材育成の基本は、職員一人ひとりの主体的取り組みが基本ですが、その主体的取組を醸成していくのは「職場」です。

職場づくりは、人事制度及び職員研修を支える組織風土、組織文化を創り出す役割を担うものとして非常に重要な取組であるといえます。

「人を育て、活力を生み出す職場づくり」を全庁的な取り組み課題として推進していきます。

4.1 職場環境の整備

(1) ワーク・ライフ・バランスの推進

【現状】

- 松阪市特定事業主行動計画に基づき、職員のワーク・ライフ・バランスの実現に向け、年次有給休暇の取得数、男性職員の育児休業取得率の向上に向け、主として所属長を対象とする研修を実施し、休暇を取得しやすい職場環境づくりを進めています。
- 時差出勤（勤務時間の弾力的運用）、部分休業、介護休暇等の制度について職員へ周知、利用の促進を図ることで、家庭と仕事の両立を支援しています。

【取組み】

- ワーク・ライフ・バランスの充実は、現に勤務する職員が継続して勤務を行うため、また新しく採用する人材の確保・採用後の定着に大きく影響を与えるものです。多様な働き方を実現し、職員個々のワーク・ライフ・バランスを実現させるための取組を継続して行います。
- 令和7年10月から職員の勤務時間についてフレックスタイム制を導入します。職員の活用が進み、新しい多様な働き方の定着に繋がるよう職員に対する制度説明に取り組みます。また制度の運用については、職員アンケートを通じて制度の検証、改善を進めます。
- 令和7年10月から庁舎窓口受付時間の変更（短縮）を開始します。この運用の開始に伴

い生じる業務時間を職員一人ひとりが有効に活用し、時間外勤務の削減を図るとともに、新たな市民サービスの創出の検討など、サービスの質の向上に繋げていきます。

(2) 職場のハラスメント対策の充実

【現状】

- 「職場のハラスメント防止に関するガイドライン」を策定し、公表することでハラスメントの種類、現にハラスメント事象が発生した場合の対応・相談の方法を職員に対して周知を行っています。
- 管理監督者を中心とする職員に対し、ハラスメントに関する研修を実施し、ハラスメントを発生しない職場づくりに向けてそれぞれの職場で取組みを進めています。
- 令和6年7月からカスタマーハラスメント防止対策の一環として、職員の名札の記載を平仮名かつ名字の表記に変更する等職員がカスタマーハラスメント被害者とならないようにする取組みを行っています。
- 危機管理相談員を配置し、窓口対応時におけるトラブルを未然に防ぎ、又は現にトラブル生じたときは職員と協働して事案に対応しています。

【取組み】

- ハラスメント事象が生じると、被害を受けた職員の心身の故障を招くとともに、職場環境、業務の遂行に大きな悪影響を与えます。職場においてハラスメント事象を発生させないため、引き続き研修の開催等職員に対する適切な情報発信に努めます。
- 「職場のハラスメント防止に関するガイドライン」については、カスタマーハラスメントを含む新たなハラスメント事象等に関する記載を加えるなど、必要な改定に取り組めます。

(3) メンタルヘルス対策の強化

【現状】

- メンタルヘルス対策については、管理職を対象に研修を実施するとともに、管理職以外の職員についても動画を用いた研修の機会を提供することで、メンタルヘルス不調の予防や早期発見、適切な治療の支援に向けた職場環境づくりに取り組んでいます。
- 過重労働が引き起こすメンタルヘルス疾患のリスクから、月60時間以上の時間外勤務をしている職員に対して、メンタルヘルスケアのサポートを実施し、必要がある場合は産業医への面談を促すなど早期の対応を行っています。
- メンタルヘルスに関する相談体制については、月一回精神科医による「こころの健康相談」を実施し、必要がある場合は早期の受診を促すなど、心身の故障の悪化につなげることがないように取り組んでいます。

【取組み】

- 職員が業務や職場環境を起因とする心身の故障を招かないよう、管理職、それ以外の職員の階層に応じて、引き続きメンタルヘルス対策を目的とした研修を引き続き開催していきます。
- 精神科医を招いて実施するこころの健康相談に加え、令和5年度からは松阪市産業医（内科医）への健康相談も随時実施しています。状況に応じて必要な支援を実施できるよう体制の強化を引き続き図ります。

V 人材育成実施計画

1. 実施計画における取組の検証と課題の整理

令和2年度から令和6年度までの5年間の取り組み結果を検証するとともに、次期実施計画（令和7年度から令和11年度まで）の策定における課題の抽出を行いました。

1.1 実施計画（令和2年度～令和6年度）における取組結果

令和2年度～令和6年度における実施計画の取り組み結果については、以下のとおりです。

■人事制度

実施項目	取組結果	達成度
適切な人材の確保	【採用試験応募者数】 （事務職）R2:463人 R3:450人 R4:399人 R5:261人 （土木職）R2:13人 R3:26人 R4:9人 R5:11人 （幼保職）R2:59人 R3:42人 R4:60人 R5:41人 採用試験への応募者数は堅調に推移している。ただし、合格者のうちの一定割合で内定辞退が生じており、引き続き松阪市での勤務を希望する応募者を増やすための取組が必要。	○
ジョブローテーション制度	【採用10年目で配属所属2課以下の職員数】 R2異動:5人 R3異動:0人 R4異動:4人 R5異動:6人 R6異動:4人 ジョブローテーションについては、人事部局も意識をもって人事異動を実施。ただし、育児休業取得職員や専門職を中心に10年で3課を経験することができない職員が発生しているため、引き続き10年3課経験できる人事配置を進めていく。	○
専門分野に精通した職員の育成	税、児童福祉といった分野において長期の在職年数を確保することで、専門的な知識を有する職員の育成を実施している。また、主に建設系職員については、毎年国や県へ派遣することで専門知識の習得に努める環境を整備。今後は当該専門知識を有する職員の後継育成について引き続き研究を進める必要がある。	○
異動・昇任を含めた諸税度と人事評価制の連動の仕組みの構築	人事評価における360度評価の結果等を参考に、適切な異動（昇任）を実施した。ただし、人事評価の結果等と異動・昇任を連動した明確な異動基準や承認基準の構築には至っていない。	△
人事評価制度	人事評価制度について運用方針に沿って実施した。 令和6年度から人事評価システムを導入し、人事評価結果等の情報を一元的に管理することが可能となったことから、職員の異動・昇任への活用方法を研究していく。	○
キャリア・デザイン	人事評価に過程で、職員一人ひとりが経験してみたい業務分野を回答させており、人事評価における面談を通じて所属長が把握・助言を行うとともに、その情報については人事部局とも連携を行うことができています。職員個々のキャリア形成に沿う人事も可能な体制を整えている。しかし、職員一人ひとりのキャリア構築に關与するにあたり、所属長に依存する部分が大きく、そのためにも今後はより一層所属長のマネジメント力向上に向けた支援を強化する必要がある。	△
トップ面談制度	【面談・マネジメント研修出席者数】 R2:20人 R3:33人 R4:27人 R5:21人 R6:20人 課長級職員への昇任を控えた年代の職員を対象にトップ面談を実施。自身のキャリアへの考え方をトップに伝える機会、トップの気持ちを感じ取ることが出来る機会とした職員のモチベーション向上として機能している。	○
評価結果の昇任・昇格への活用	360度評価の活用を含め、昇任・昇格の参考資料として活用している。	○
（管理監督者の）希望降任制度	【希望降任の実施状況】 R2:2人 R3:4人 R4:3人 R5:2人 降任を希望する職員からの願いを受け、面談を実施。降任を希望する理由、今後の職員のキャリア形成等を助言し、必要と認められる職員について降任を実施した。	○
女性の管理職への登用	【女性管理職の登用状況】 R2:28.0% R3:32.0% R4:33.4% R5:33.7% R6:35.6% 女性職員の活躍を促進するため、女性職員の管理職（課長補佐級以上）の登用に努めた。	○

■人材育成・研修制度

実施項目	取組結果	達成度
通信学習の支援	【通信教育受講人数】 R2:54人 R3:57人 R4:55人 R5:47人 通信教育を受講した職員に対する補助金交付を継続した実施した。しかし、受講者の属人化するなど受講者数の伸びが確認できず、また受講テーマの整理等今後の運用において検討を行っていく課題が多い。	△
資格取得の支援	【資格取得者人数】 R2:6人 R3:1人 R4:2人 R5:4人 対象となる資格を取得した職員に対して継続して補助金を交付した。業務に関連した資格取得の場合、各所属にて当該資格取得に要する費用を予算計上する所属もある中、補助金の対象とする資格の整理に苦慮しており、今後に向け整理を行う必要がある。	△
業務ミーティングの推進	令和7年10月から庁舎窓口の受付時間の変更（短縮）の実施が決定した。そのことから生じる業務時間を活用した職場ミーティングを実施する等に活用が見込まれる。今後は新たな市民サービスの創出等業務ミーティングの充実に向けた支援が必要となる。	△
人を育てる職場づくりの推進	新規採用職員に対する指導担当者を各所属から選出しており、新規採用職員の業務の習得、新たな環境への適応等、所属長と連携して対応する体制を引き続き維持した。新規採用職員については、新卒者だけでなく、一定の社会人経験を経て入職する職員も増加傾向であり、今後の運用については改めて整理することが必要。	○
職場研修推進のための基盤づくり （イブニング研修、職場研修専門講師派遣）	【職場研修専門講師利用制度の利用実績】 R2:1所属 R3:7所属 R4:3所属 R5:3所属 【イブニングセミナー制度利用実績】 R2:5所属 R3:7所属 R4:5所属 R5:6所属 従来からの制度を引き続き実施した。接遇、交通安全、幼稚園教諭・保育士の保育等に係る研修などを実施し、一定の効果を果たしているが、活用する所属が固定されているなど、より全庁的な活用につながるよう改善が必要	△
費用対効果を重視した内部研修の充実	年間を通して計画に基づく研修を実施。職員課主催の研修については、すべて出席者からアンケートを聴取しており、その理解度は毎年度概ね90%を超えている。ただし、その研修の効果の測定については、実際の業務等に活かされているか、また来庁者からどのような評価を受けているかといった観点からの確認をこの期間中で実施することができなかった。	○
高度・専門的な研修への派遣	三重県市町村総合事務組合が主催する研修、自治大学校、市町村アカデミー等の専門の研修期間が主催する研修に対し、職員からの応募に基づき、受講を希望する職員を派遣することができた。	○

■職場づくり

実施項目	取組結果	達成度
チーム育成型OJT	採用6年目の職員を対象に実施する研修にOJTトレーナー研修を組み込むなど、所属におけるOJTの推進に向けた取組みを行った。職位に限らず職場の職員が双方向で指導しあえるような職場づくりの実現に向け、一層の取組みが必要となる。	△
ワーク・ライフ・バランスの推進	【年次有給休暇取得状況】 R2:9.8日 R3:10.8日 R4:10.9日 R5:12.4日 【男性職員の育児休業取得状況】 R2:19.2% R3:56.5% R4:45% R5:46.2% 松阪市特定事業主行動計画で掲げる目標数値については、年次有給休暇については令和5年度に達成を果たすことができた。男性職員の育児休業の取得率についても上昇傾向が確認できるが、令和5年度に改定した新たな目標数値を達成すべく引き続き周知を進めていく。	○
職場のハラスメント対策の充実	職場のハラスメント防止に関するガイドラインを計画期間中適宜改訂し、ハラスメントの類型の整理、ハラスメント事案に面した際の相談先などの周知を実施した。職員課には年間で複数件の相談事案が届けられており、適宜対応を行っている。ハラスメントに対する社会の関心が高まる一方の中、引き続き情報の正確な発信が求められる。	○
メンタルヘルス対策の強化	【こころの健康相談状況】 R2:10件 R3:3件 R4:6件 R5:3件 職員で精神疾患等のため支援を要する職員は継続して一定数発生している。毎月開催するこころの健康相談による対応に加え、令和5年度からは松阪市産業医に相談を行うことができる体制を整備した。	○

1.2 職員アンケート調査結果について

本方針の策定において令和5年度に職員アンケートを実施しました。今回同方針を改訂するにあたり、前回同様に職員アンケート調査を実施しました。特に人事制度、研修制度、職場づくり及び組織の活性化の視点から、平成26年度の結果との比較も含め主な調査結果は以下のとおりです。

(1) 人事制度

内容	令和元年度 ポイント	令和5年度 ポイント	令和5年度 肯定	令和5年度 否定
設問6 市の採用・異動・配置について、どのように思いますか？				
設問6-2 再任用職員は、知識や経験が活きるような業務を担当させるべきである。	1.34	1.30	91.6%	8.4%
設問6-1 採用については、社会人枠を設けるなど民間経験の豊富な人材を採用すべきである。	1.01	1.01	83.6%	16.4%
設問6-6 複線型人事制度の導入は必要である	0.44	0.85	79.8%	20.2%
設問6-7 昇進試験制度の導入は必要である	0.12	0.13	54.1%	45.9%
設問6-5 異動は男女の差、個人的な偏り等が無く、公平に行われている	-0.34	-0.43	39.0%	61.0%
設問6-4 異動(ジョブローテーション)の期間は適切である	-0.35	-0.48	37.7%	62.3%
設問6-3 職員配置や異動に関する方針、基準等は明確にされている	-0.93	-1.16	15.3%	84.7%

※令和5年度ポイントの高い順に上から並んでいます。

※ ポイントは、回答を以下のように点数換算し、データ数を乗じて加重平均した値を表しています。また肯定%、否定%は次のような区分で表しています。

設問6～11	ポイント	区分
そう思う	2	肯定%
どちらかというと思う	1	
どちらかというと思わない	-1	否定%
思わない	-2	
わからない	0	

〔ポイント〕

※全員「そう思う」の場合にはポイントは+2となり、全員「思わない」の場合にはポイントは-2とする為、ポイントは-2～+2の値をとる。+2に近い値になるほど、肯定的意見が強く、-2に近い値になるほど、否定的意見が強い。

市の人事制度については、「再任用職員は、知識や経験が活きるような業務を担当させるべきである。」との項目で1.30ポイント、次いで「採用については、社会人枠を設けるなど民間経験の豊富な人材を採用すべきである。」が1.01と、再任用職員の積極的な活用と採用における社会人枠の設定については肯定的な意見をする職員が多く、令和元年度調査との比較においては、「複線型人事制度の導入は必要である」との項目が大幅に増加しています。

一方、「異動は男女の差、個人的な偏り等が無く、公平に行われている」、「異動(ジョブローテーション)の期間は適切である」、「職員配置や異動に関する方針、基準等は明確にさ

れている」の項目は否定的な意見が多く、前回調査と比較してもポイントが悪化しています。

(2) 人材育成・研修制度

内容	令和元年度 ポイント	令和5年度 ポイント	令和5年度 肯定	令和5年度 否定
設問8 市の人材育成について、どう思いますか？				
設問8-5 自主研究グループ、通信教育、資格取得などに対する役所からの自己啓発支援は必要である	0.79	0.65	73.3%	26.7%
設問8-3 直属の上司は、仕事の内容を適切に指導・説明してくれている	0.46	0.34	64.5%	35.5%
設問8-6 あなたは部下、後輩、同僚に指導・助言している	0.31	0.33	65.8%	34.2%
設問8-7 役所は職員の教育研修を計画的に実施している	0.18	-0.25	45.1%	54.9%
設問8-4 あなたは自己啓発(自分の時間と費用を使った仕事に関する学習)に取り組んでいる	-0.24	-0.39	39.9%	60.1%
設問8-8 役所が計画又は実施する教育研修はあなたの仕事にとって役に立っている	-0.05	-0.50	35.6%	64.4%
設問8-1 役所は職員の人材育成に積極的に取り組んでいる	-0.28	-0.57	32.9%	67.1%
設問8-2 あなたは、上司(または部下)と、あなた自身(または部下)の能力開発について話しあっている	-0.54	-0.57	35.0%	65.0%

内容	令和元年度 ポイント	令和5年度 ポイント	令和5年度 肯定	令和5年度 否定
設問9 市の研修制度についてどう思いますか？				
設問9-3 職場のハラスメント防止やメンタルヘルスをテーマとした研修を充実すべきである	0.80	0.83	80.4%	19.6%
設問9-1 階層別研修(新規採用職員研修、中堅職員研修、女性役職者研修、管理職研修等)を充実すべきである	0.62	0.58	72.5%	27.5%
設問9-6 視野の拡大、専門的知識の習得、政策形成能力の向上のため、県等との人事交流や派遣研修を実施すべき	0.59	0.46	68.3%	31.7%
設問9-5 職員の高度・専門的な能力等の向上を図るため、アカデミーやNOMA等への派遣研修を充実すべきである	0.54	0.41	66.1%	33.9%
設問9-4 職員の安全運転をテーマとした研修を充実すべきである	0.61	0.28	62.6%	37.4%
設問9-7 企業等における実務を体験させ、職員の意識改革と資質向上を図るため、民間企業等への職員派遣を実施すべき	0.27	0.18	56.9%	43.1%
設問9-2 人事評価制度を円滑に運用するため、評価者及び被評価者を対象とした研修を充実すべきである	0.24	0.17	58.4%	41.6%

市の人材育成については、すべての項目において前回調査を下回る結果となりました。特に「役所が計画又は実施する教育研修はあなたの仕事にとって役に立っている」、「役所は職員の教育研修を計画的に実施している」の項目について前回調査からの悪化が顕著で、否定的な意見が多い結果となりました。

研修制度では、「職場のハラスメント防止やメンタルヘルス研修を充実すべき」とのポイントが最も高く、次いで階層別研修(新規採用職員研修、中堅職員研修、女性役職者研修、管理職研修等)、視野の拡大、専門的知識の習得、政策形成能力の向上のため、県等との人事交流や派遣研修を実施すべき、県等との人事交流や派遣研修と続いています。それに対して交通安全研修、人事評価制度研修、民間企業等への職員派遣は先の研修と比較するとポイントが低くなっています。

(3) 職場づくり

内容	令和元年度 ポイント	令和5年度 ポイント	令和5年度 肯定	令和5年度 否定
設問10 あなたの職場環境についてどう思いますか？				
設問10-1 出産、子育てに係る休暇・休業や介護休暇を取得しやすい環境整備は十分できている	0.33	0.65	73.9%	26.1%
設問10-3 職場のハラスメント(セクハラ・パワハラ)防止に向けた環境整備は十分できている	0.32	0.30	63.8%	36.2%
設問10-2 ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場環境である	0.11	0.11	57.3%	42.7%
設問10-4 メンタルヘルスケアの充実に向けた環境整備は十分にできている	-0.12	-0.15	49.2%	50.8%
設問10-5 職場空間(清潔、整理、空気、温度、騒音など)は満足できるものである	0.00	-0.27	43.5%	56.5%

職場づくりでは、「出産、子育てに係る休暇・休業や介護休暇を取得しやすい環境整備は十分できている」の項目が大幅に改善しています。しかしながら「メンタルヘルスケアの充実に向けた環境整備は十分にできている」、「職場空間（清潔、整理、空気、温度、騒音など）は満足できるものである」の項目について否定的な意見が多い状況となっています。

(4) 組織活性化

「創造性」「目的志向性」「情報共有性」「チームワーク性」の4つのテーマから組織の活性化を診断しました。

前回調査と比較するとすべてのテーマでポイントが低下する結果となりました。

創造性では、前回調査に引き続き「アイデアの可能性追求」が依然として否定的な意見が多い状況となっています。目的志向性では、「組織等の役割・目的の明確化」について肯定的な意見が多いもののポイントの悪化が見受けられ、前回調査に引き続き「他（部署、自治体）との競争意識」、「目標達成に向けた意欲」に否定的な意見が多い状況となっています。情報共有性については、「他部門情報入手ルール」については否定的な意見が多い結果となりました。チームワーク性については、すべての項目でポイントが低下しましたが、いずれの項目も肯定的な意見が多い結果となっています。

内容		令和元年度 ポイント	令和5年度 ポイント	令和5年度 肯定	令和5年度 否定
創造性	設問11-1 仕事に創意工夫を凝らし、業務の改善や新しい仕事の進め方に積極的に取り組んでいる	0.33	0.28	62.9%	37.1%
	設問11-2 グループの合意形成をする上で少数意見も尊重されている	0.33	0.26	64.5%	35.5%
	設問11-3 「意見の対立や見解の相違は、グループの意思決定にプラスになる」と考えられている	0.36	0.17	59.2%	40.8%
	設問11-5 現状を否定するような意見や革新的な考え方で自由な発表できる雰囲気にある	0.20	0.14	58.9%	41.1%
	設問11-4 現実ばなれしたアイデアや思いつきでも、その実現の可能性について真剣に検討し合っている	-0.22	-0.26	42.9%	57.1%
	平均	0.31	0.21	61.4%	38.6%
目的志向性	設問11-6 組織やグループの役割や目的は、はっきりしている	0.73	0.57	73.7%	26.3%
	設問11-9 みんなで決めたことは、必ず実行されている	0.53	0.33	66.2%	33.8%
	設問11-10 グループの目標だけでなく、メンバーひとり一人が自分の目標を掲げ自発的に仕事をしている	0.26	0.05	55.7%	44.3%
	設問11-7 目標を設定し、その達成に向かって、メンバーひとり一人が「必ず実現する」という意欲に燃えている	-0.02	-0.29	42.7%	57.3%
	設問11-8 他の部署や他の自治体を意識して、負けないように努力している	-0.27	-0.48	35.9%	64.1%
	平均	0.46	0.29	64.2%	35.8%
情報共有性	設問11-11 仕事に必要な情報は、メンバー間で共有できるようになっている	0.75	0.58	72.8%	27.2%
	設問11-12 上位目標や方針などは、メンバー全員に周知徹底されている	0.45	0.35	65.0%	35.0%
	設問11-15 パソコン等の情報技術の活用が進んでいる	0.29	0.20	60.9%	39.1%
	設問11-14 メンバー相互の仕事の進捗状況や内容などがおおむね共有できる体制になっている	0.36	0.13	58.7%	41.3%
	設問11-13 他部門から必要な情報を得るルールや方法は、明確になっている	-0.05	-0.29	41.9%	58.1%
	平均	0.49	0.35	65.7%	34.3%
チームワーク性	設問11-19 グループの中で派閥的な動きも、一部の気の合った者同士で集まったりする排他的な傾向もない	0.62	0.47	67.3%	32.7%
	設問11-20 仲間が困っている時など、お互いに助け合い、みんなの気持ちを通じあっている	0.64	0.47	68.6%	31.4%
	設問11-18 みんなが自由に発言し合い、うまくコミュニケーションできている	0.44	0.31	64.5%	35.5%
	設問11-16 メンバーの間で陰口を言ったり、仲間をなじったりするような空気はない	0.38	0.26	59.8%	40.2%
	設問11-17 お互いが積極的に意見を出し合い、みんなが納得いくまで話し合っている	0.10	0.01	53.9%	46.1%
	平均	0.55	0.40	66.5%	33.5%

1.3 次期実施計画の策定における課題の抽出について

実施計画（令和7年度～令和11年度）における取り組み結果及び職員アンケート調査結果等より導き出される課題を以下のとおり示します。この課題を解決するための取組を次期実施計画にて掲げることとします。

①人事制度

- ・職員の採用については、新卒者にこだわらない多様な人材の確保を進める。
- ・専門的業務を担う社会人採用等の職員に係る異動（ジョブローテーション制度）の整理を行う必要がある。
- ・DX人材をはじめとする専門分野に精通した人材の育成に取り組む必要がある。
- ・職員配置や異動については、従来から活用している異動希望調書への記載項目を改善するとともに、人事評価結果の活用も行い、適材適所への配置に取り組む必要がある。

②人材育成・研修制度

- ・開催する研修のテーマについては職員のニーズ調査をもとに検討を行い、職員の研修への受講意識、自己啓発意識等の向上を図る必要がある。
- ・職員研修については、オンライン又は動画（アーカイブ）を活用した研修を積極的に導入するなど、職員が研修に参加しやすい環境を整備する必要がある。
- ・研修の受講対象者をその職員の年齢、職務経験等を勘案して設定するなど、受講する研修の効果を高めていく必要がある。

③職場づくり

- ・ワーク・ライフ・バランスの充実に向け、フレックスタイム制、庁内窓口受付時間の変更といった多様な働き方の実現に向けた取組を行う必要がある。
- ・ハラスメント対策を充実する必要がある。
- ・メンタルヘルスケア対策を充実する必要がある。

2. 実施計画（令和2年度～令和6年度）

本市における人材育成・能力開発の仕組みを構築し、実施していくため具体的な取り組みについては、計画期間を令和7年度から令和11年度までの5か年間とし、順次実施していきます。なお、計画は、実施状況やその他の環境要因の動向等を踏まえ、必要に応じ見直しを図るものとします。

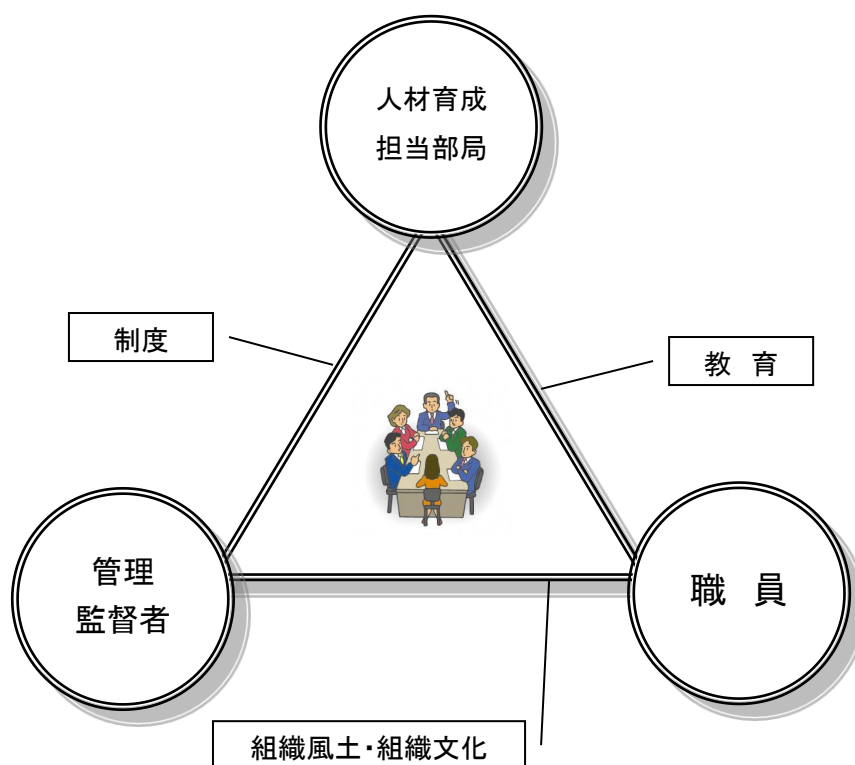
人材育成実施計画

制度	実施項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
人事制度	適切な人材の確保	実施					
	異動（ジョブ・ローテーション制度）	実施					
	専門分野に精通した職員の育成	実施					
	異動・昇任等	実施					
	職員希望業務チャレンジ制度	実施					
	女性職員の管理職への登用	実施					
	人事評価制度	実施					
	トップ面談	実施					
人材育成・研修制度	通信学習・資格取得の支援	制度の改善	実施				
	人を育てる職場づくりの推進	実施					
	職場研修推進のための基盤づくり	実施					
	職員の希望を反映した多様かつ効果的な研修の実施	実施					
	市職員として基本的に習得すべき知識、能力の向上を目指した研修の実施	実施					
職場づくり	ワーク・ライフ・バランスの推進	実施					
	ハラスメント対策の充実	実施					
	メンタルヘルス対策の強化	実施					

計画の見直し／新計画による運用

VI 人材育成・能力開発の体制とその推進

人材育成・能力開発を効率的、効果的に推進していくためには、人材育成のキーパーソンとしての「管理監督者」、人材育成の主体としての「職員」、人材育成の中核を成す「人材育成担当部局（職員課）」が一丸となって取り組むことが必要となります。



（１）人材育成キーパーソンとしての「管理監督者」の役割

職場における人材育成・能力開発において、重要な鍵を握るのは管理監督者です。管理監督者は、常に人材育成の視点を持って職員を見つめ、人材育成のキーパーソンとして、職員一人ひとりの個性や能力に応じた計画的な育成に努める役割が求められます。

（２）人材育成の主体としての「職員」の役割

職員自身が成長したと感じる機会は、日常の業務の中にあります。職員は自らの業務を遂行する中で、さまざまな経験を重ね、指導を受け、その都度勉強を重ねて自己の能力開発を行っており、人材育成の基本は職員一人ひとりの主体的な取り組みにあるといえます。自分自身が職場づくりの一端を担っていることを自覚し、活力あふれる職場づくりに向け、常に向上心と意欲を持ち仕事に取り組むことが求められます。

（３）人材育成の中核を成す「人材育成担当者部局（職員課）」の役割

職員の能力開発を支援する各種制度については、人材育成担当部局（職員課）が積極的に啓発を行い、職員全員に周知徹底を図ります。そのうえで、その制度が職員の中に浸透し有効に機能しているか、常にチェックしながら、制度の適正な運用と改善を行います。

また、職員の能力開発への意欲や向上心に応えられるよう、時代に即した効果的な魅力のある研修を実施していきます。

松阪市人材育成基本方針（改訂版）

令和7年3月策定

発行日 令和7年3月

発 行 松阪市

編 集 松阪市 総務部 職員課

〒515-8515 松阪市殿町 1340 番地 1

TEL0598-53-4333 FAX0598-26-4030

E-mail syo.div@city.matsusaka.mie.jp



松阪市マスコットキャラクター チャチャモ