

# 磐田市人材マネジメント方針

～ 始まりは笑顔であいさつ 明るい未来を語り合おう ～



令和4年4月

# 目次

---

■ 第1章：方針策定の趣旨	1
■ 第2章：前方針の振り返り	2
■ 第3章：本市の現状と課題	3
■ 第4章：目指すべき職員像	6
■ 第5章：方針の内容	8
・方針の期間	
・方針の位置づけ	
・方針の具体的な取組	
■ おわりに	16
■ 【資料】	17

---

## 第1章：方針策定の趣旨

本市の定員管理については、平成17年4月の5市町村合併以降、行財政改革を進め、2次にわたる定員適正化計画に基づき、定員の適正化に取り組んだ結果、「一般部門職員数1,000人体制」を実現しました。

その後は、第2次磐田市総合計画前期基本計画の期間である平成29年度から令和3年度までの5年間と合わせた「磐田市職員配置方針」を策定し、最少の経費で最大の効果を上げる方針の下、力をいれていくべき部門は増員し、スリム化すべき部門はスリム化を図ることで、機動力と実行力のあるメリハリの効いた職員配置の実施に取り組んできました。

また、人材育成については、職員数が減少し、更なる職員一人ひとりの能力向上が求められる中、同じく平成29年度から令和3年度までの5年間の期間とする「磐田市人材育成基本方針」を策定し、「自ら学び考え行動する自律型職員」を目指すべき職員像に掲げ、自ら学び続け、常に市民目線で考え行動することができる職員となるための取組に加え、良好な職場環境を基盤にした能力の開発と発揮を目指すために、理想の職場像を掲げ、職場環境の体制づくりに取り組んできました。

そのような中、令和4年度より、第2次磐田市総合計画後期基本計画がスタートしますが、まちの将来像である「たくさんの元気と笑顔があふれるまち 磐田」の実現、そして「安心できる市役所」を実現するためには、様々な課題や時代の変化にしなやかに対応できる組織体制と職員の資質向上が求められます。また、今後持続可能な市民サービスを提供する体制を構築するには、限られた人材を最大限に活かしていかなければいけません。

そのためには、市職員として目指すべき職員像やそれに向けた具体的な取組を示し、職員配置や人材育成の取組を総合的に進めていく必要があります。

そこで、本市では人材をマネジメントする視点に立ち、相互に関連する今までの「磐田市職員配置方針」と「磐田市人材育成基本方針」を一本化し、新たに「磐田市人材マネジメント方針」を策定しました。



しっぺり  
©磐田市  
磐田市イメージキャラクター

## 第2章：前方針の振り返り

地方公共団体は、近年の人口減少、少子高齢化等に伴い、複雑化・多様化する行政課題への対応が求められており、本市においても例外ではありません。これまでも磐田市職員配置方針及び磐田市人材育成基本方針に基づき、様々な取組を実践してきました。

ここでは、各方針に基づいたこれまでの取組内容を振り返ります。

### 1. 磐田市職員配置方針の取組

磐田市職員配置方針（平成 29 年度から令和 3 年度）においては、消防及び病院を除く「一般部門正規職員 1,000 人」を上限とした機動力と実行力のあるメリハリの効いた職員配置に取り組んできました。

- ① 正規職員数（消防及び病院を除く一般部門）
  - ・ 一般部門 1,000 人を上限に、採用者数と退職者数の均衡維持
- ② 職員体制の充実
  - ・ 力を入れていくべき部門への人的強化と完了が見込まれる部門等のスリム化
- ③ 計画的な職員採用
  - ・ 積極的な新規採用、年齢構成を考慮した採用
- ④ 多様な人材の活用
  - ・ 定型業務や経験が必要な窓口業務への非正規職員、再任用職員の配置
- ⑤ 職員力・組織力の向上
  - ・ 行政課題（例：新型コロナウイルス関係対応の部署）に対応した部署の設置
- ⑥ 事業・行政サービスの再編
  - ・ 民間活力の積極的な活用、RPA の導入など ICT の活用
- ⑦ 総人件費管理の徹底
  - ・ 時間外勤務の縮減及び総人件費の抑制

### 2. 磐田市人材育成基本方針の取組

磐田市人材育成基本方針（平成 29 年度から令和 3 年度）においては、主に「自主性」「自律性」「自学」に焦点をおき、「良好な職場環境」を基盤にした能力開発と発揮を目指して戦略的に取り組んできました。

- ① 目指すべき職員像の設定  
「自ら学び考え行動する自律型職員 ～市民第一、現場第一、行動第一～」
- ② 職場環境（OJT）の重点取組
  - ・ 実務現場育成制度の推進
  - ・ 人事評価制度による育成
  - ・ OJT の更なる推進
  - ・ 仕事と子育て、介護の両立支援
- ③ 人事管理の重点取組
  - ・ 戦略的な人員配置
  - ・ 再任用、再雇用制度の活用と見直し
  - ・ 人事評価制度の適正な運用と見直し
  - ・ 昇格試験制度の適正な運用と見直し
  - ・ 積極的な採用広報活動と人物重視による採用
- ④ 研修(OFF-JT)の重点取組
  - ・ コンプライアンスの徹底
  - ・ 働き方の見直し
  - ・ 自己啓発支援制度の推進
  - ・ メンタルヘルス、ハラスメントの知識習得
  - ・ 内部講師の積極的な活用
  - ・ 階層別研修と自主参加型研修（公募制）の充実



## 第3章：本市の現状と課題

これまでの取組に加え、今後持続可能な行政サービスを提供するためには、限られた人材を最大限に活かすことが重要であり、職員配置や人材育成の取組を総合的に進めていくことが必要不可欠です。

ここでは、今後進めていくべき具体的な取組の方向性を考える上での本市の現状と課題を示します。

### 1. 職員数について

正規職員は、職員配置方針の下、一般部門 1,000 人を上限に近年は採用者数と退職者数の均衡を図り、一定の水準を保っています。【P.17 図表 1】

今後は、定年延長制度の開始により、定年退職者が生じない年がある等、年度により退職者数に偏りが生じるため、計画的な職員採用が求められます。

### 2. 年齢別職員数について

正規職員は、40 歳代後半から 50 歳代前半の職員が多く、また定年延長制度の開始により 60 歳を超える職員の増加が予想されます。一方、20 歳代後半から 30 歳代の職員が少なく、中堅層の職員確保が課題となります。【P.17 図表 2】

### 3. 職員数の類似団体、近隣市との比較について

〔人口 1 万人当たり職員数（一般行政部門）  
※公営企業等、教育、消防を除く〕

正規職員数は、近隣市との比較ではほぼ同水準ではあるものの、類似団体との比較では最小レベルの職員数となっており、【P.18 図表 3】職員の負担感の増大につながる事が懸念されます。

### 4. 総人件費について

総人件費については一定の水準で推移していますが、令和 2 年度より非正規職員（会計年度任用職員）の待遇改善が図られたため、人件費は増加傾向にあります。【P.18 図表 4】

### 5. 職員採用試験申込者数について

近年、職員採用試験申込者数が減少傾向にある中で、優秀な人材の確保に苦慮しています。【P.18 図表 5】



## 6. 仕事量について（自己申告書より）

職員の自己申告書によると、仕事量が「非常に多い」又は「やや多い」と感じている職員の割合が若干減少傾向にある（H28：50.6% → R2：46.5%）とはいえ、依然として、半数近くの職員が仕事量に負担を感じています。【P.19 図表 6】

## 7. 職員体制の状況について

新たな行政課題への対応や事業の拡大・縮小に伴う業務量の変動に合わせて、これまでも組織及び職員体制については臨機応変に見直しを図っています。

△新型コロナウイルス関係対応部署の設置

△こども・若者相談センター、ひと・ほんの庭 にこっこの設置

▼支所業務の1グループ化

▼上下水道担当課の再編 等

## 8. 定年退職後の任用に関する意向調査結果について（令和3年度実施）

対象職員に実施した「定年退職後の任用に関する意向調査」によると、定年延長制度により定年延長を希望する職員は約6割程度いることが分かります。【P.19 図表 7】

今後は、職員をどのように配置し、人材を活かしていくかが課題となります。

## 9. 昇格制度（主任級・主査級）について（令和2年度実施職員アンケートより）

職員アンケートによると、昇格制度が「必要」と回答した職員が約49%と半数を占めました。その一方で、「選考方法の検討が必要」と回答した職員が約26%となっています。

【P.19 図表 8】

内容を精査し、職員にとってより公平・公正な制度とするための検討が課題となります。

## 10. 職員研修について

本市が磐田市人材育成基本方針（平成29～令和3年度）に基づき、重点的に取り組んできた研修としては、以下のとおりです。【P.20 図表 9】

- ・公募型研修の充実（自律的・主体的な職員への支援）
- ・新規採用職員研修及びOJT研修の充実
- ・静岡県西部4市と連携した合同研修等の階層別研修
- ・ベテラン職員が持つ知識や経験等の継承（内部講師の活用）

なお、新型コロナウイルス感染症拡大防止の影響もあり、令和2年度以降は研修数、受講人数及び職員能力向上研修事務事業決算額が大幅に減少しています。【P.20 図表 10】

人材育成を推進する上で、研修は欠かせないと考えていますので、外的要因により学習の機会損失を避けるための施策検討が課題となります。

## 11. コンプライアンスの徹底について

日々、市の職員であるという意識を持ち、法令の遵守だけでなく、社会の要求や期待に応えられるよう、毎年新規に採用した全職員（会計年度任用職員含む）に対し、研修を実施するとともに、全職員に対して年3回の自己点検の機会を設けてきました。各種制度の認知度について、会計年度任用職員が正規職員と比較して低い点が現状の課題です。

## 12. 仕事のやりがいについて（令和2年度実施職員アンケートより）

職員アンケートによると、仕事にやりがいを「感じる」と回答した職員は約29%で前回（平成28年）アンケートから約10%減少しており、「あまり感じない」「感じない」と回答した職員は約24%で、前回より約8%増加しています。【P.21 図表11】

組織の活性化と職員の意欲向上が喫緊の課題となっています。

## 13. 時間外勤務（1人1月当たり）について

ノー残業デーを所属単位で設け、時間外勤務の縮減に取り組んできた結果、時間外勤務は、概ね1人1か月当たり6時間から7時間程度で推移しています。【P.21 図表12】

更なる縮減に向け、所属間の平準化や職員一人ひとりの意識改革を図ることが課題となります。

## 14. 職場環境について（令和2年度実施職員アンケートより）

職員アンケートによると、「良い職場環境とは言えない」と回答した職員の割合が約22%を占め、そのうち「人間関係、協力体制等への不満」を理由に掲げた職員が多かったことから、職場内での協力体制を整えるための職場環境の改善が課題となります。【P.21～22 図表13～16】

本市の現状と課題を踏まえ、これからは人材をマネジメントする視点に立ち、限られた人材を最大限に活かすことで、組織力の向上を図ることが重要になります。

そこで、職員配置及び人材育成に係る取組を総合的に推進する上で必要となる視点を以下の4つの要素に分類します。

1 人材確保

2 職員の適正配置・処遇

3 人材育成

4 職場環境の整備

4つの要素における様々な取組について、目指すべき職員像に照らし合わせながら、体系的に進めることによって、組織力の向上と市民サービスの向上を図ります。



## 第4章：目指すべき職員像

組織力の向上と市民サービスの向上を図るためには、自ら考え、社会経済情勢の変化に  
しなやかに対応し、市民に寄り添った行動ができる職員の育成が必要不可欠です。

そこで、本市では「目指すべき職員像」を次のように掲げます。

### 目指すべき職員像

### 自ら学び考え行動する自律型職員



#### 達成のための4つの行動パターン

- ◇ 現場と対話を重視し、市民のために行動・発信できる職員
- ◇ 多様な情報に基づき、戦略的に創造できる職員
- ◇ 変化を楽しみ、柔軟な思考で改革・改善できる職員
- ◇ 学ぶ姿勢を常に持ち、最新学習歴を更新して成長できる職員

また、「目指すべき職員像」を具体化するため、次頁のとおり階層ごとに、「果たすべき  
役割」を定めます。職員一人ひとりが自らの役割を深く理解し、市職員としての責任感  
を持って職務に取り組んでいきます。



## 各階層が果たすべき役割

階 層	求められる能力と行動	
管 理 職	部 長 級	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市政の経営者としての自覚と改革意識を常に持ち、的確な決断と積極的な政策提言を行う。</li> <li>● 部局の最高責任者として、組織目標達成のため、組織力を最大限発揮できるように、部局内外の調整を図り、部局を統率する。</li> </ul>
	課 長 級	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目標や課題などを明確に示し、課員を統率することで課を目標達成及び課題解決に導く。</li> <li>● 対話によるコミュニケーションを通して課員の能力を適正に把握し、計画的に指導・助言、能力開発を行いながら、課内の人材育成を推進する。</li> <li>● 課員が自由闊達に意見交換できる、風通しの良い職場づくりを行う。</li> </ul>
監 督 職	課長補佐・主査級	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ内を的確にまとめ、グループの課題解決に全力を尽くすとともに、多様な情報に基づき、戦略的に施策・事業を遂行する。</li> <li>● 対話によるコミュニケーションを通してグループ員の得意、不得意を理解し、育成を全力でサポートすることで、グループの力を最大限発揮させる。</li> <li>● グループ員へ市職員としての基本事項（挨拶・身だしなみ・取組姿勢）の指導を徹底する。</li> <li>● 課長補佐級の職員については、管理者の補佐として、課の目標達成及び課題解決の視点に立ち、課の業務を包括的に調整する。</li> </ul>
一 般 職	主任級	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 後輩のお手本となるよう、市職員としての基本事項（挨拶・身だしなみ・取組姿勢）を徹底する。</li> <li>● 変化を楽しみ、柔軟な思考で政策課題を積極的に発見し、改善・改革を図る。</li> <li>● 上司と後輩のパイプ役を務めるとともに、後輩の相談役など、潤滑油としてグループ業務の中心的役割を積極的に担う。</li> </ul>
	副主任・主事級	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 様々な課題に対して、失敗を恐れずに果敢に挑戦する。</li> <li>● 学ぶ姿勢を常に持ち、問題意識を持って自己啓発に積極的に取り組み最新学習歴を更新する。</li> <li>● 計画的かつ効率的に業務を遂行し、「報・連・相」を徹底する。</li> </ul>

## 第5章：方針の内容

4つの要素における取組を目指すべき職員像に照らし合わせて体系的に進めるため、次のとおり人材マネジメント方針を策定します。

### 方針の期間

令和4年度から令和8年度（5か年）

### 方針の位置づけ

#### 第2次磐田市総合計画後期基本計画

## 磐田市人材マネジメント方針

人材をマネジメントする視点に立ち、以下の4つの要素を体系的に位置付けて実践します。



#### ① 人材確保

- ・ 将来を見据えた職員採用
- ・ 多様な人材の活用

#### ② 職員の適正配置・処遇

- ・ 行政施策、課題に対応した組織体制と職員配置
- ・ 人事評価制度及び昇格制度の更なる活用

### ★ 組織力向上 ★ 市民サービス向上

#### ③ 人材育成

- ・ 自律的なキャリア形成の支援
- ・ 時代の変化に対応した職員能力開発
- ・ OJTの更なる推進

#### ④ 職場環境の整備

- ・ 組織の活性化と職員の意欲向上
- ・ 職員の柔軟な働き方の推進
- ・ 心の健康保持とハラスメント防止

### 定員管理の方向性

- 上限人数にこだわらない、時代環境に対応した職員体制（職員数）の構築
- 総人件費と年齢バランスに配慮した職員採用の実施

## 磐田市人材マネジメント方針体系図

大項目	中項目	小項目
1. 人材確保	(1) 将来を見据えた職員採用	① 持続可能な行政運営のための職員採用
		② 魅力発信による積極的な人材獲得
	(2) 多様な人材の活用	① 外部人材の活用
2. 職員の適正配置・処遇	(1) 行政施策、課題に対応した組織体制と職員配置	① 柔軟に対応できる組織体制と職員の配置
		② 定年延長制度への対応
	(2) 人事評価制度及び昇格制度の更なる活用	① 人事評価制度の適正な運用と見直し
		② 昇格制度の適正な運用と見直し
3. 人材育成	(1) 自律的なキャリア形成の支援	① 中長期的なキャリア形成意識の醸成
		② 多様な人材のキャリア活躍推進
	(2) 時代の変化に対応した職員能力開発	① 時代に沿った職員能力開発
		② 「目指すべき職員像」と連動した職員能力開発
	(3) OJTの更なる推進	① OJTによる職場単位での成長支援
4. 職場環境の整備	(1) 組織の活性化と職員の意欲向上	① 風通しの良い職場づくりとコンプライアンスの徹底
		② 職員のエンゲージメント <sup>※</sup> 向上
	(2) 職員の柔軟な働き方の推進	① ダイバーシティの意識の醸成
		② ワーク・ライフ・バランスの推進
	(3) 心の健康保持とハラスメント防止	① 心理的安全性の向上

※…職員が組織に対しての愛着や貢献の意思をより深めること

## 方針の具体的な取組

### 1. 人材確保

#### (1) 将来を見据えた職員採用

##### ① 持続可能な行政運営のための職員採用

- 定年延長制度の開始により、60歳を超える職員の増加が見込まれますが、現状の職員数の維持にとらわれることなく、バランスのとれた年齢構成と時代環境に対応した職員体制の構築を図ります。
- 新規採用職員数については、財政負担への影響も考慮した上で、必要な職員数を確保することを基本とします。
- 年齢バランスの偏りの解消を図ること、さらには、市民サービスの向上に寄与するため、即戦力となる社会人経験者、専門的な知識・経験等を有する者等の採用に努めます。

##### ② 魅力発信による積極的な人材獲得

- 行政を志す優れた人材を確保するために、インターンシップの受け入れや就職ガイダンス等への積極的な参加、SNSを活用した本市魅力の情報発信等により、選ばれる自治体を目指して、効果的なアピールをしていきます。
- 若手職員の就職ガイダンスへの参加や職員採用案内パンフレットの作成等を行う「人材獲得プロジェクト」の取組を通して、若手職員ならではの知恵と行動力を活用します。
- 職員採用試験において、人物重視の採用を継続し、年齢要件の拡充を図る等、より多くの方が受験しやすい試験方法を検討し、周知することで、多様な行政ニーズに対応できる人材を獲得していきます。

#### (2) 多様な人材の活用

##### ① 外部人材の活用

- 多様化・複雑化する行政課題に迅速かつ適切に対応するため、新たな視点を持った外部人材の活用によって、効率的かつ効果的な施策を推進し、持続可能な行政運営を図ります。
- 公民連携や外部人材の活用により、高度な市民サービスの提供を実現するとともに、外部の多角的視点を庁内に取り入れていくことで職員の意識改革につなげ、組織の活性化を図ります。

## 2. 職員の適正配置・処遇

### (1) 行政施策、課題に対応した組織体制と職員配置

#### ①柔軟に対応できる組織体制と職員の配置

- 力を入れていくべき分野や社会ニーズに応じた新たな政策の実施、社会情勢の変化に伴う事務事業の増大等により人員の配置が特に必要と認められる場合には人的強化を図り、職員体制を強化します。
- 多様化・複雑化する行政課題に迅速かつ適切に対応するため、必要に応じて組織横断的なプロジェクトチームの編成や緊急の人事異動を実施します。
- 民間活力の利用や弾力的な業務応援体制の構築により、限られた人的資源を効果的・効率的に配分し、組織力の向上を図ります。また、既存業務の見直しも継続するとともに、DXの推進を図り、更なる事務の効率化も進めていきます。

#### ②定年延長制度への対応

- 定年延長職員については、任用形態に合わせた配置を行い、多様な働き方を可能にすることで、経験豊富で意欲のある人材の確保を進め、業務の円滑な執行体制の構築につなげます。
- 定年延長職員については、自分自身の立場や役割の理解を深めてもらうことで、モチベーションの維持を図ります。
- 現在の再任用職員と同様、定年延長制度の開始により増加が予想される60歳を超える職員についても、これまでの経験や適性、能力等を活かせる部署への配置を進めます。

### (2) 人事評価制度及び昇格制度の更なる活用

#### ①人事評価制度の適正な運用と見直し

- 人事評価制度を人材育成に最大限活用するにあたり、公正性を確保し、制度に対する知識と理解を得るため、人事評価制度定着化研修等の施策を実施し、評価の平準化を図ることで適切な制度運用を推進します。また、職員の意欲をより高められる制度になるよう、随時見直します。

#### ②昇格制度の適正な運用と見直し

- 主任級選考制度及び主査級昇格試験制度を継続していく中で、職員アンケート等により職員の声を把握し、試験方法の適宜見直しや、昇格意思が向上するための方法についての検討をする等、引き続き公正性・公平性の確保に努めていきます。

## 3. 人材育成

### (1) 自律的なキャリア形成の支援

#### ① 中長期的なキャリア形成意識の醸成

- 新規採用職員については、基本的な能力向上と将来のキャリア形成のため、採用後10年間を目安として3部署を経験させ、幅広い行政分野の経験を付与します。
- 育児と仕事の両立を図る職員の事例等を含めた複数のキャリアパスや、昇格モデルを作成することで、将来的にどういったスキルや経験を身につけるべきかを明確に把握できるよう見える化し、職員に周知します。
- 採用2・5年目や昇格時、育児休業復帰時等の場面でキャリアについて考える機会を創出し、職員一人ひとりがキャリアを描きやすいよう支援するとともに、職務意欲の向上を図ります。

#### ② 多様な人材のキャリア活躍推進

- 特定事業主行動計画に基づき、女性の職業生活における活躍を推進するため、産前産後休暇及び育児休業の取得中・復帰後の職員への支援を行うとともに、男性職員による育児休業等の両立支援制度の活用や、家庭生活への関わり等を職場全体で支援する雰囲気醸成を図り、対象者のキャリア活躍を阻害する要因を排除します。
- 専門職の異動先について、他分野の経験を通して幅広い視野・知識を有した職員に成長できるよう支援します。
- 複雑・多様化する市民ニーズに対応するため、広い行政分野で能力を発揮できる職員の育成を行い、その上で各職員が得意とする専門力（＝強みとなる得意分野）を持てるよう育成し、学び続けながら成長できる職場風土を醸成します。

### (2) 時代の変化に対応した職員能力開発

#### ① 時代に沿った職員能力開発

- 新型コロナウイルス感染症等の外的要因による学びの機会損失を防ぐため、e-ラーニングや通信教育の充実化を図ります。また、集合研修についても、状況に応じたオンラインを活用する等、より幅広い受講方法を検討します。
- 変化する時代にしなやかに対応するため、先進地への視察や、民間企業から学ぶ研修を積極的に行い、新たな気づきを得るとともに、政策に反映できるよう支援します。
- 単純業務や膨大なデータ処理を行い生産性の向上を図る等、行政の仕事のやり方が大きく変わることが想定されるため、その技術を活用できる人材を育成します。

- 多様な行政ニーズに対応していくために、市役所内部だけではなく県等に積極的に外部派遣し、本市職員とは違う立場から物事を見る目や幅広いものの考え方を養うとともに、市役所外の環境に触れることで人材の活性化を促します。

## ②「目指すべき職員像」と連動した職員能力開発

- 各職位に求められる能力を発揮し、役割を果たすことはもとより、将来果たすことになる役割を意識できるよう、階層別研修の充実化を図るとともに、職員に対して、階層毎にどのような能力が求められるのか、どのような研修が実施されるのかをまとめ、自律的に学べるよう研修計画を随時見直します。
- 自分磨き支援制度や通信教育講座の実施要領を見直し、対象範囲の拡大や、より幅広い内容に対応する等、職員が自律的に最新学習歴を更新できるよう、自学に対する支援体制を整備します。
- 自発的に学ぶ意欲を高めるため、公募型の研修メニューを適宜見直し充実を図ります。併せて、受講しやすい職場の雰囲気づくりにも努めていきます。
- 所属や職位にとらわれないプロジェクトチーム等を活用し、若手職員も含めて積極的に企画立案に参加して事業を行う機会を拡大します。

## (3) OJTの更なる推進

### ①OJTによる職場単位での成長支援

- 新規採用職員ハンドブックやOJTハンドブック等を随時更新し、時代に沿った内容に反映していきます。  
また、若手職員に限らず、異動初年度職員など幅広い職員の成長支援に対応できる仕組みづくりを行い、職場全体で成長を支援する「磐田市共創型OJT」の実現を目指します。
- 指導や助言など、職場内での日々の業務を通じて部下や後輩の育成を行う実務現場育成制度を更に推進します。また、OJTトレーナーや管理監督者に対して学びの機会を充実させ、より効果的な人材育成を実現すると共に、職員一人ひとりの能力向上を図ります。
- 専門的知識や技術を有する職員などを内部講師として積極的に活用します。職員から職員へ知識を伝承することにより、講師職員へも研修効果を生み出し、共に成長できるよう相互間での育成を図ります。



## 4. 職場環境の整備

### (1) 組織の活性化と職員の意欲向上

#### ① 風通しの良い職場づくりとコンプライアンスの徹底

- 職員一人ひとりがスローガンに基づき笑顔であいさつを交わし、グループ会議や人事評価面接等を活用して職員同士が対話する機会を多く設け、積極的にコミュニケーションを図ることで、より風通しの良い職場づくりを実現します。
- 磐田市コンプライアンス行動指針に基づき、職員倫理規程ガイドブックや公益通報制度等の各種制度の更なる周知徹底を図り、組織全体で不祥事を発生させない風土づくりを推進するとともに公務に対する市民の信頼を確保します。
- 法令の順守だけではなく、市民の要求や期待に応えることができるよう、新規に採用した全職員を中心にコンプライアンス研修を実施し、自己意識の更なる向上を図ります。またその一環として、サービス・コンプライアンスの自己点検を年3回実施し、サービス規律の徹底に努めます。
- 基本行動9か条を時代の変化に合わせて適宜見直します。職員一人ひとりが市役所を代表していると常に意識して、来庁者に不快な思いを抱かれたり信頼を損なったりすることがないように品位を保ちます。

#### ② 職員のエンゲージメント<sup>※</sup>向上 ※…職員が組織に対しての愛着や貢献の意思をより深めること

- 職員アンケート等を実施し結果を公表することによりエンゲージメントを可視化し、所属別・階層別の分析を行います。
- 職員が生き生き働ける職場づくりの実現に向けた施策を実施し、組織の士気向上を図ります。
- 磐田市役所や磐田のまちそのものについてより愛情を持つために、魅力を共有し、職員一人ひとりが誇りを持つとともに、その魅力を発信していく意識の醸成に努めます。

### (2) 職員の柔軟な働き方の推進

#### ① ダイバーシティの意識の醸成

- 職員一人ひとりの違いを認め合い、尊重し合うことで、他者の反応を強く意識したり、羞恥心を感じたりすることなく、感じたままの想いを素直に伝えることのできる環境や雰囲気づくりに取り組みます。
- 性別や障がいの有無にかかわらず、一人ひとりがその意欲と能力に応じて活躍できる職場づくりに努め、職員の働きやすさや働きがい高め、人材の育成を図ります。

## ②ワーク・ライフ・バランスの推進

- 過度な時間外勤務は業務効率を低下させるばかりでなく、職員の健康に大きく影響を与えるため、時間外勤務命令の上限時間及び取扱いについて職員への周知を徹底し、ノー残業デーの推進を通して、時間外勤務の縮減に取り組みます。
- イクボス宣言のもと、職員への研修を通してワーク・ライフ・バランスの推進を図ります。
- 仕事と育児や介護の両立のため、各種休業制度の周知を図り、柔軟な働き方に対応した勤務体制や職場環境づくりの推進を図ります。

## (3) 心の健康保持とハラスメント防止

### ①心理的安全性の向上

- 心の健康に関わる問題を職場全体の重要課題として、引き続き全職員を対象にストレスチェックを実施するとともに、「心の相談室」によるカウンセリングを実施します。また、メンタルヘルス相談窓口の活用を職員に周知します。
- 職員一人ひとりが正しい知識をもって組織全体でハラスメント対策に取り組むため、「磐田市職員のハラスメント行為の防止及び対応に関する取扱指針」に基づき、働きやすい良好な職場環境づくりに努めます。
- ハラスメントの防止を図るため、全職員に対し研修を実施し、ハラスメントのない環境づくりに努めます。
- 庁内及び庁外に設置しているハラスメント相談窓口について、相談者が不利益を受けることがないよう相談しやすい環境であることが伝わるように周知していきます。



近年の人口減少、少子高齢化等に伴う複雑化・多様化する行政課題に対し、限られた人材を最大限に活かし、「安心できる市役所」を実現するために、本指針に沿った取組に併せ、下記に示した関連計画等の取組も着実に実施していきます。

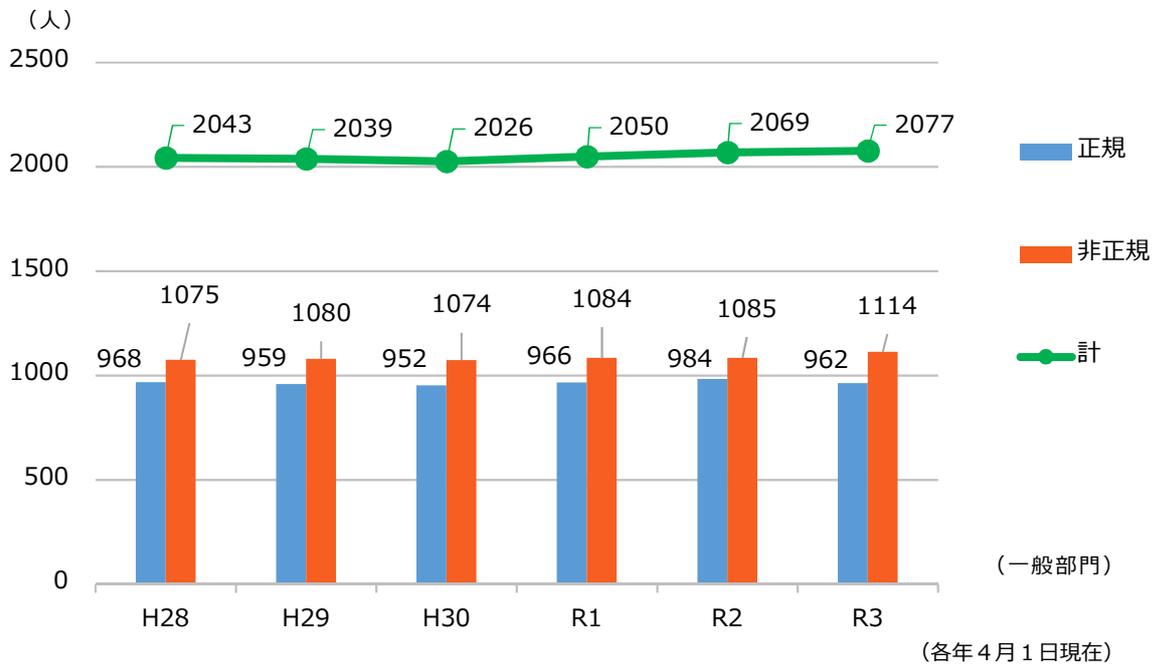
### 参考：人材マネジメント方針に関連する計画等

- ・ 職員研修計画
- ・ 第2期特定事業主行動計画
- ・ 障害者活躍推進計画
- ・ コンプライアンス行動指針
- ・ ハラスメント行為の防止及び対応に関する取扱指針
- ・ 部下から上司への提案制度
- ・ 公益通報制度
- ・ OJTハンドブック
- ・ 新規採用職員ハンドブック
- ・ 育児制度・介護制度ハンドブック
- ・ 倫理規程ガイドブック
- ・ こころの健康メンタルヘルスのすすめ
- ・ ダイバーシティ虹色ガイドブック
- ・ 人事評価制度マニュアル
- ・ 職員採用案内パンフレット
- ・ おもてなしマニュアル
- ・ 時間外勤務命令の上限時間等について



# 資料

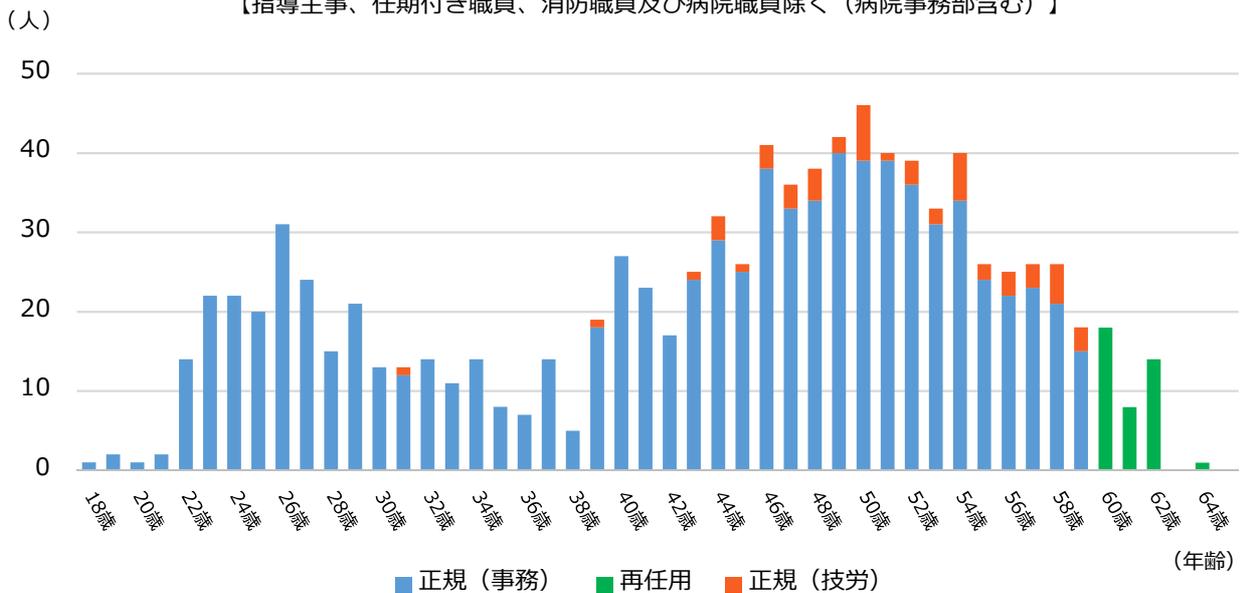
図表1 職員数(正規・非正規)



図表2 年齢別職員数

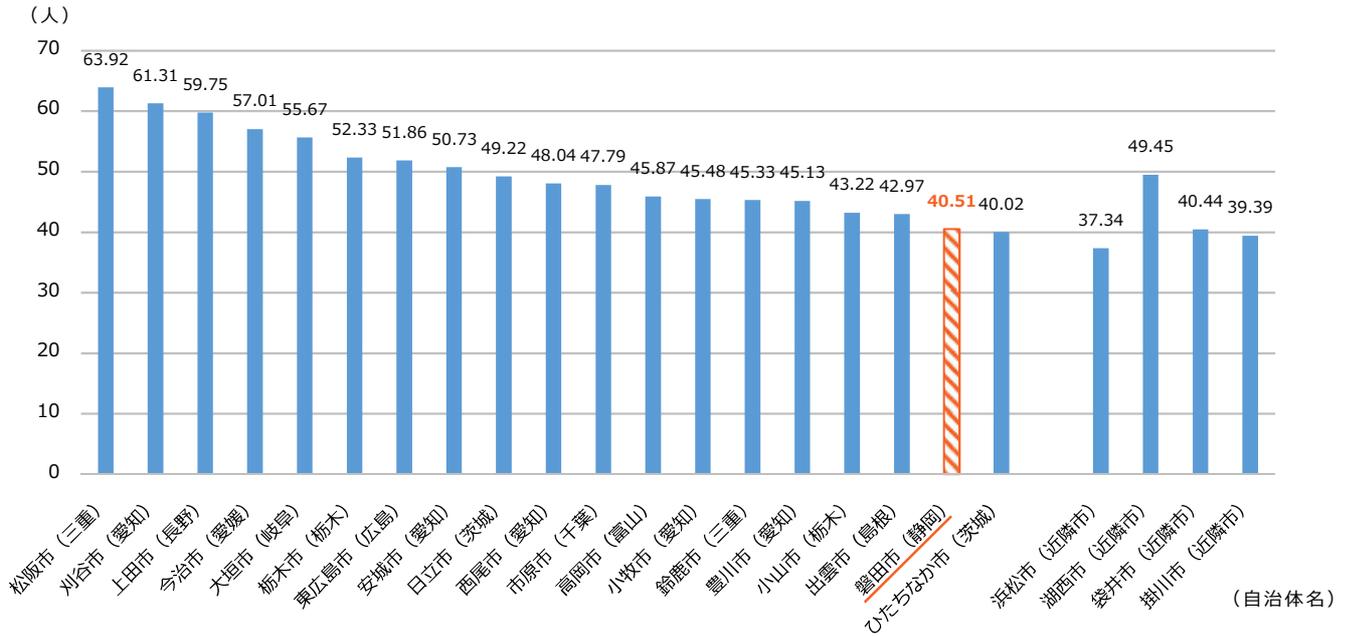
年齢別正規職員数 (令和3年4月1日現在)

【指導主事、任期付き職員、消防職員及び病院職員除く(病院事務部含む)】

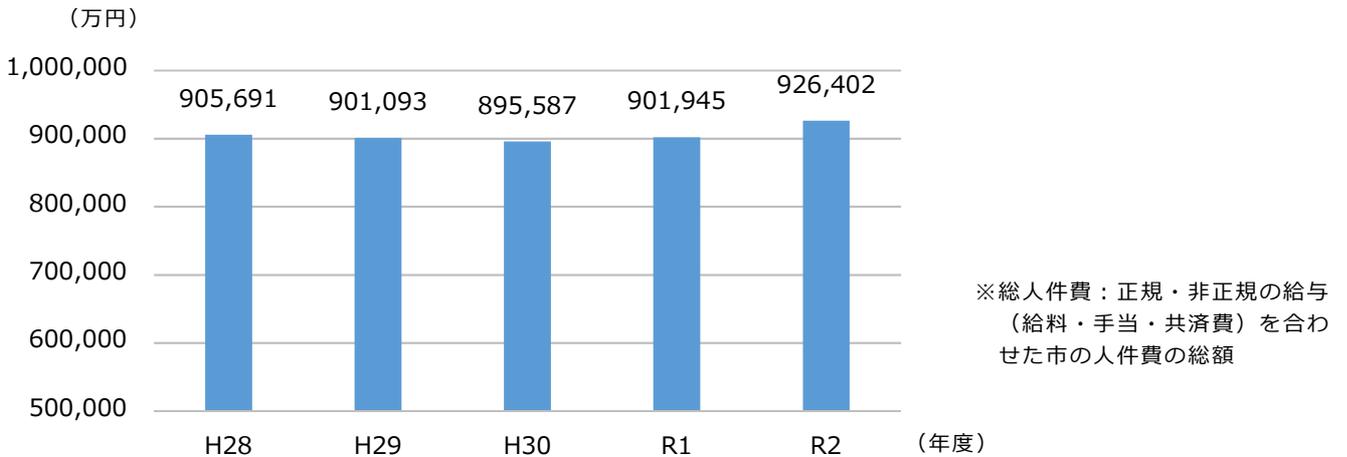


図表3 類似団体、近隣市との比較

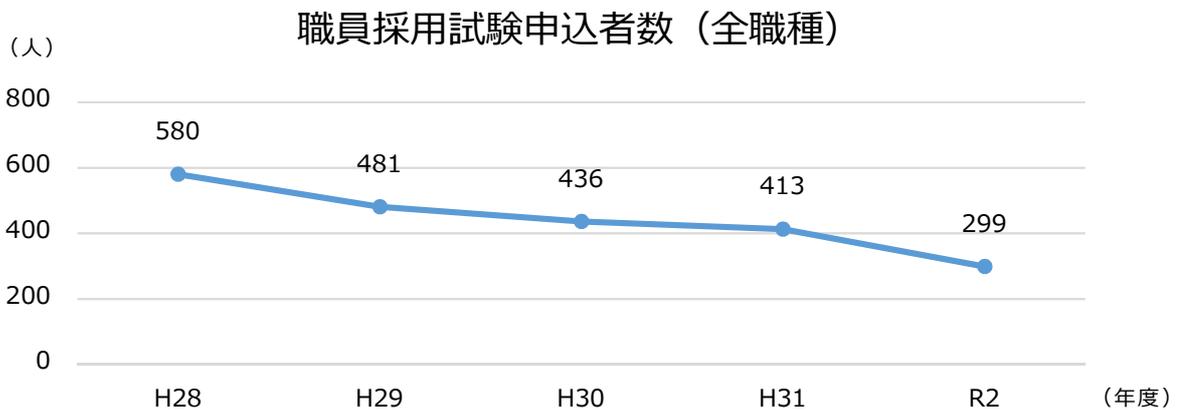
【人口1万人あたり職員数(一般行政部門)】 ※公営企業等、教育、消防を除く/出典:「類似団体別職員数の状況(令和2年4月1日現在)」



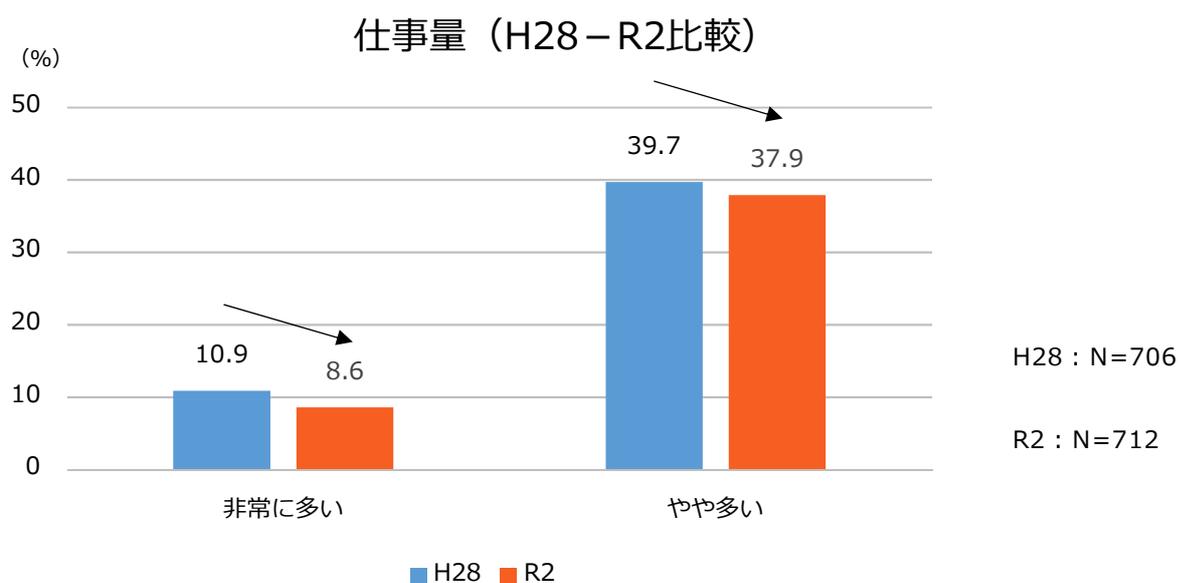
図表4 総人件費



図表5 職員採用試験申込者数



**図表6** 仕事量について(自己申告書より)



**図表7** 定年退職後の任用に関する意向調査結果

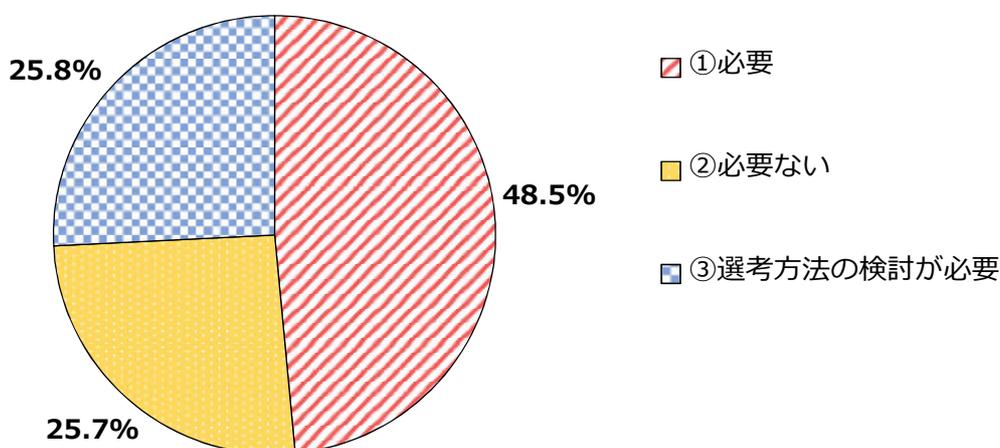
・定年延長希望者の割合

令和5年度末から令和7年度末に60歳到達予定職員 対象69名 ※未回答者除く

	人数	割合
定年延長希望	41名	59.4%
定年延長希望なし	28名	40.6%

**図表8** 現在の昇格制度(主任級・主査級)について、どう思いますか

【人材育成基本方針等の改訂に関するアンケート結果 (令和2年度実施)】



図表9 重点取組(磐田市人材育成基本方針 平成 29 年4月～令和4年3月)

凡例： 「△」準備・検討 「○」一部導入 「◎」導入開始

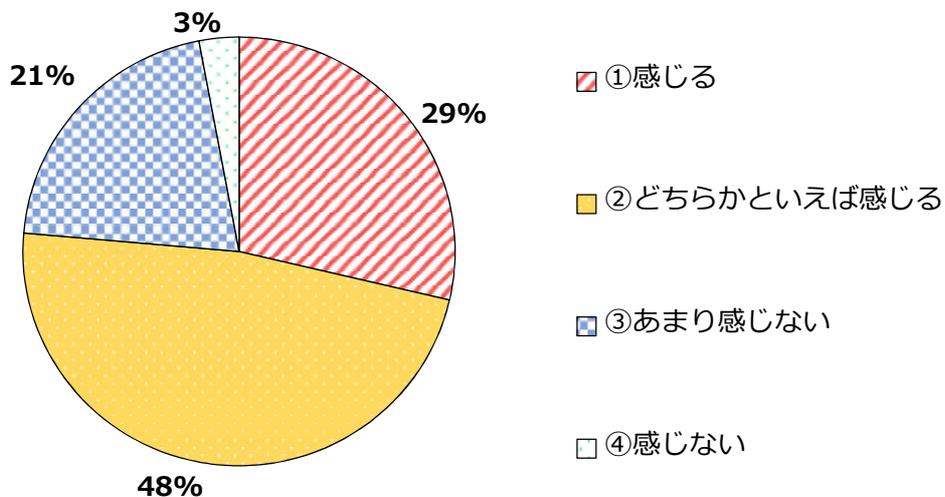
分野	取組項目	状況	実施計画				
		～H18	H29	H30	H31	R2	R3
職場環境 (OJT)	実務現場育成制度の推進	△	○	◎	継続		
	人事評価制度による育成	◎	継続				
	仕事と子育て・介護の両立支援	○	○	◎	継続		
	OJTの更なる推進	△	◎	継続			
人事管理	戦略的な人員配置	◎	継続				
	再任用・再雇用制度の活用と見直し	◎	継続				
	人事評価制度の適正な運用と見直し	◎	継続				
	昇格試験制度の適正な運用と見直し	◎	継続				
	積極的な採用広報活動と人物重視による採用	◎	継続				
研修 (OFF-JT)	コンプライアンスの徹底	◎	継続				
	働き方の見直し		△	◎	継続		
	メンタルヘルス・ハラスメントの知識習得	◎	継続				
	自己啓発支援制度の推進	◎	継続				
	内部講師の積極的な活用	◎	継続				
	階層別研修と自主参加型研修(公募制)の充実	◎	継続				

図表10 財政面から見た研修費(職員能力向上事務決算額等)

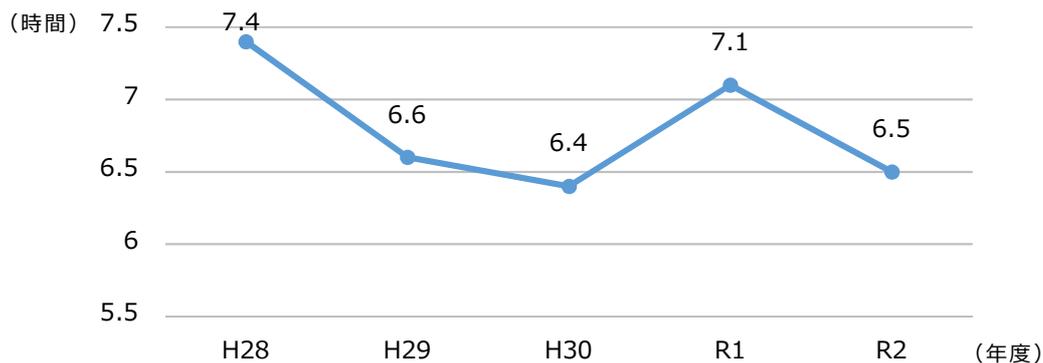
年度	研修数	受講人数	決算額	備考
平成30年度実績	95本	2,349人	10,016千円	
令和元年度実績	85本	2,511人	9,907千円	
令和2年度実績	50本	996人	3,306千円	新型コロナウイルス感染拡大防止の影響

**図表11** あなたは仕事にやりがいを感じていますか

【人材育成基本方針等の改訂に関するアンケート結果（令和2年度実施）】

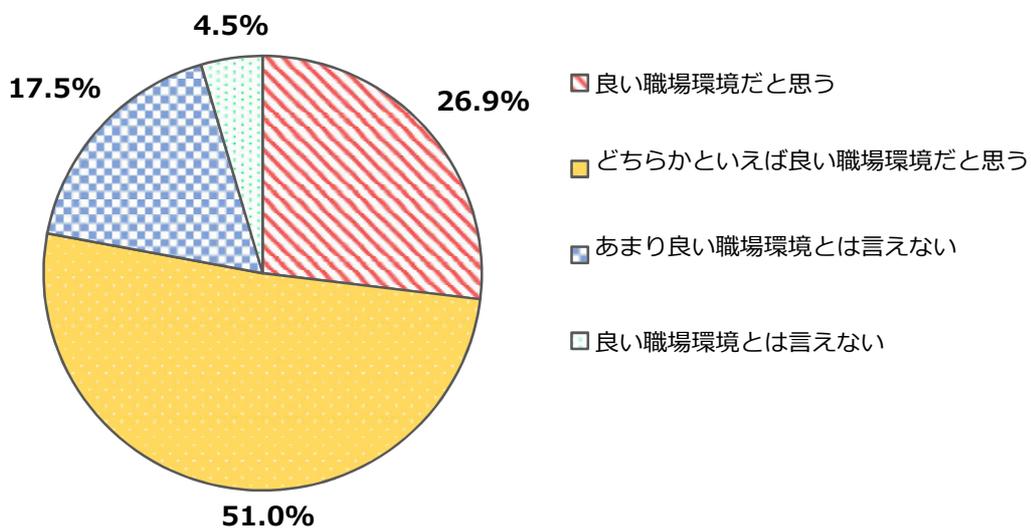


**図表12** 時間外勤務(1人1月当たり)

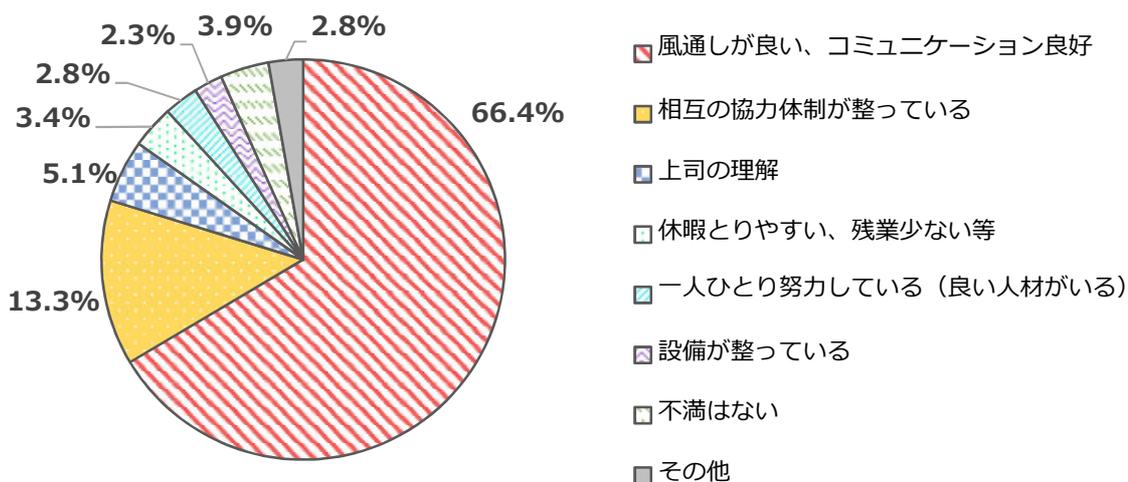


**図表13** あなたの職場(所属課)は良好な職場環境だと思いますか

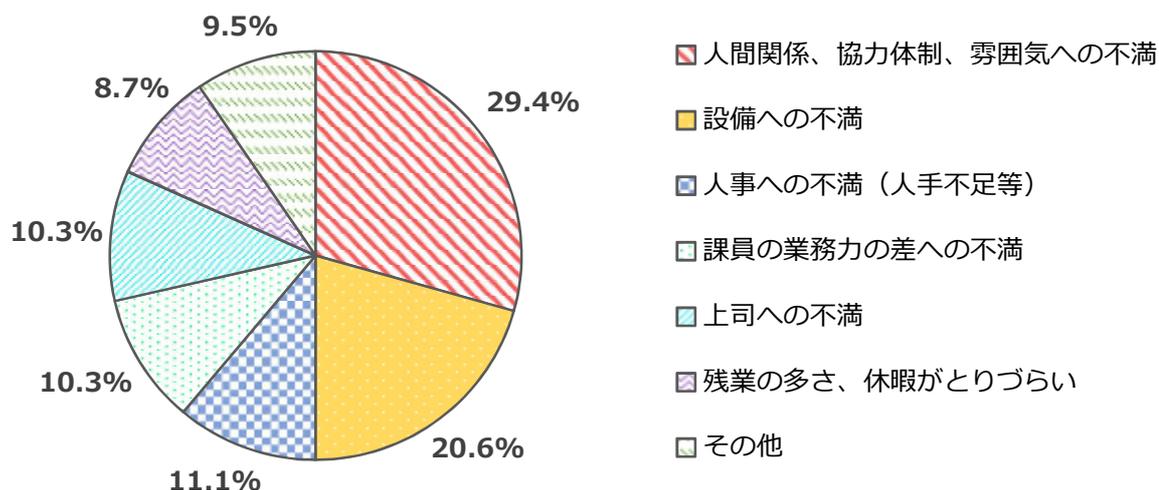
【人材育成基本方針等の改訂に関するアンケート結果（令和2年度実施）】



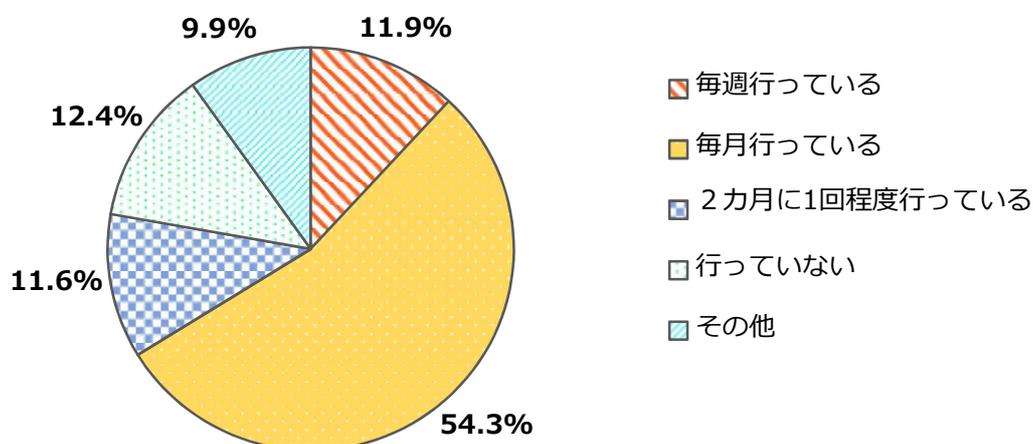
図表14 良好な職場環境であると思う理由は何だと思えますか。



図表15 良好な職場環境であるとは言えない理由は何ですか。



図表16 あなたの職場（所属課）では、グループ会議など、業務の進捗状況の確認や課題等を話し合う機会が定期的にありますか。



## 磐田市人材マネジメント方針

令和4年4月 策定

発行 磐田市

編集 磐田市総務部職員課

〒438-8650 磐田市国府台3-1

TEL : 0538-37-4807 FAX : 0538-37-4829

E-mail : shokuin@city.iwata.lg.jp