

鶴岡市職員エンゲージメント基本方針

(鶴岡市人材育成基本方針)

平成 25 年 3 月 策定

令和 8 年 5 月 改定

目次

第1章 人材育成基本方針の位置づけ	1
1 策定（改定）の背景	1
2 鶴岡市における現状と課題	2
3 基本方針作成の目的	3
第2章 人材育成の方向性	4
1 目指すべき職員像	4
2 職層ごとに必要とされるスキル	4
第3章 人材育成の取組み	6
1 人事管理からのアプローチ	6
(1)自律的なキャリア形成支援	6
(2)戦略的人材マネジメントの推進	7
(3)人事評価制度の見直し	8
(4)多様な人材の確保	8
(5)自己申告制度の見直し	9
(6)定年延長職員への対応	9
2 職員研修からのアプローチ	10
(1)階層別研修の見直し	10
(2)特別研修の見直し	10
(3)自主研修支援見直し	11
3 職場環境からのアプローチ	11
(1)職場のワーク・エンゲージメントの把握	11
(2)管理職による職場マネジメントの実践	12
(3)メンタルヘルス対策	12
(4)ハラスメント対策	13
4 地域活動からのアプローチ	14
(1)地域活動参加支援	14
(2)地域貢献型兼業の推進	14
5 デジタル人材の確保・育成	15
(1)デジタル人材の定義及びスキル領域の明確化	15
(2)身に付けるスキル領域に応じた研修内容	16
(3)デジタル人材の育成・確保に向けた推進体制及び庁内コミュニケーション環境の整備	17
第4章 計画推進体制	18
1 推進体制について	18
2 推進期間	18
3 進捗管理・見直しについて	18

第1章 人材育成基本方針の位置づけ

1 策定（改定）の背景

鶴岡市人材育成基本方針（以下、「本方針」という。）は、「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」（平成9年11月28日付け自治能第78号。）で示された留意・検討すべき事項を踏まえ、平成25年3月に策定されました。当該方針においては、目指すべき職員像として、「新たな取り組みにチャレンジする職員」「部下職員の指導・育成などに取り組むマネジメント能力のある職員」「市民・地域が取り組む事業のコーディネーターなどを進めることができる職員」を掲げ、人材育成のために、人事管理、職場環境、職員研修、地域活動の4つの視点からの取り組みを行うこととしています。また、健康に働くための職場環境づくりとして、ワークライフバランスの確保、メンタルヘルス対策についても言及しており、本市における人材育成については、当該方針に基づき人事評価や各種研修事業の展開などを進めてきた経過があります。

人材育成基本方針を策定してから10年以上が経過した現在、少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等により、方針策定時に比べ地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化しています。また、今後、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約されること等が想定される中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、地方公共団体における人材育成・確保の重要性は従前にも増して高まっています。

なお、令和5年12月に総務省から、人材育成・確保基本方針策定指針（以下、「国の策定指針」という。）が示されました。この指針は、全国的に生産年齢人口の減少、働き手側の価値観の多様化、デジタル社会の進展等により地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化する中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、人材育成・確保の重要性が高まっていること等から、平成9年に提示された現行の人材育成基本方針策定指針から大幅に改正された内容となっています。主な改正内容として、これまでの「人材育成」に加え、「人材確保」、「職場環境」、「デジタル人材の育成・確保」に関する検討事項、留意点が記載されたことがあげられ、地方自治体が基本方針を改正する際の留意すべき事項等も示されています。

鶴岡市としても、国から示された指針を参考としながら、本市の現状に合わせた形で本方針を見直す必要があります。

また、近年、各地方公共団体は、デジタルトランスフォーメーション（DX）への対応や大規模災害・感染症、公共インフラの老朽化、こども・子育て施策の充実など、足下の喫緊の課題に対応する中で、深刻な専門人材の不足に直面しています。大きく変化していく行政課題に対応するための人材育成や、外部人材の活用や広域での確保も含めた多様な人材の確保も重要です。さらに、働き手側の価値観の変化とも相まって、職員の能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりがやりがい・成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりが必須となっています。

2 鶴岡市における現状と課題

本市が抱える人事管理上の課題は、主に次の4点と捉えています。

一点目は、若年層職員の離職者の増加です。退職時年齢が40歳以下の令和元年以降の退職者数は、令和元年0人、令和2年5人、令和3年6人、令和4年4人、令和5年7人、令和6年13人と増加傾向にあります。このような傾向は本市だけでなく他自治体でも同様の傾向が見られます。

(参考) 40歳以下職員の年度別退職者数 (単位:人)

R1	R2	R3	R4	R5	R6
0	5	6	4	7	13

二点目は、時間外勤務の増加です。新型コロナウイルス感染症の対策としてイベントや事業等を自粛した影響により、令和3~5年度の年間の総時間外勤務時間は約81,000時間で推移していましたが、5類感染症移行後の令和6年度は自粛していたイベントや事業等の実施に伴い約91,000時間に増加しました。

(参考) 年度別総時間外勤務時間 (単位:時間)

R1	R2	R3	R4	R5	R6
91,918	85,802	79,978	86,634	81,622	90,644

三点目は、職場マネジメントのさらなる向上が求められていることです。近年、大規模災害・感染症など新たなリスクへの対応や、デジタル社会の進展に伴う対応等、新たな行政課題が生じています。そのため課題対応等に要する業務が増大し、管理職も本来業務である職場と職員のマネジメント業務にのみ注力することが許されず、プレイングマネージャーとして対応せざるを得ない状況となっています。

四点目は、職員の業務負担の増加です。先に述べたように新たな行政課題が生じ、業務量が増大する一方、持続可能な行財政運営の観点から十分な人員を配置することが困難な状況にあります。

こうした人事管理上の課題への対応について、改定後の本方針の具体的取組として位置づけ、課題解決を進めていくことが求められます。

課題	解決のための取組
若年層の離職者増	やりがいを高める職場環境づくり 自律的なキャリア形成ができる制度の創設
増加する時間外勤務	時間外を前提としたタスク管理の見直し 業務改善効率化・スクラップに取り組む意識醸成
職場マネジメントのさらなる向上	リーダーシップ・マネジメントの再定義 管理職の職場マネジメントをサポートする仕組みづくり
職員の業務負担増	定年延長に伴う高齢期職員の有効活用 働きやすい職場環境の整備による生産性の向上

3 基本方針作成の目的

本方針の目的は、鶴岡市総合計画の実現に資する人材の育成です。そのために、第1章の2で述べた市の課題解決に向けた具体的な内容を、国の策定指針に沿う形でこれまでの本方針の内容も参考として見直しを行うものです。

なお、本市では総合計画を核として、予算編成、行財政改革、定員適正化、人材育成・組織改革の仕組みを連動させることで、総合計画の実現と安定的な行財政運営を両立していく「トータルシステム」に取り組んでいます。

このたび見直しを行う本方針についても、目的は総合計画の実現であり、トータルシステムに人材育成の視点を組み入れることで、市全体としてより効果的・効率的なシステム構築を目指します。

また、今回の見直しでは、人や組織をよりよくするために「エンゲージメント（※）」という考え方を取り入れます。これは、職員自身の成長、仕事に対するやりがいの向上、職場や組織、地域に対する信頼や愛着感といった様々なエンゲージメントを高めることが、職員が仕事に対してやりがいを感じ、いきいきと働くことのできる環境整備が図られ、最終的に総合計画の実現に繋がることが期待されるためです。そのため、本方針は従来の人材育成基本方針から名称を鶴岡市職員エンゲージメント基本方針と改め、本方針の推進を通して職員のエンゲージメントを高めることを目指します。

※エンゲージメント：人や組織・ブランド・サービスなどの「深い結びつきや愛着、信頼に基づく関係性の強さ」を指す概念のこと。

第2章 人材育成の方向性

1 目指すべき職員像

市政を取り巻く環境がめまぐるしく変化する中、限られた経営資源によって複雑・多様化する行政ニーズに柔軟に対応し、総合計画に掲げる持続的なまちづくりを進めていくためには、職員一人ひとりの能力を高めるとともに、困難な状況に対応できる人材を総合的に育成していく必要があります。その実現のために「目指すべき職員像」を定め、職員一人ひとりが「目指すべき職員像」を明確に意識しながら日々の業務遂行にあたるとともに、自律的に自己の能力向上に取り組んでいくことが求められます。

従来の目指すべき職員像は、①事業の見直しや新たな取組みにチャレンジする職員、②部下職員の指導育成などに取り組むマネジメント能力のある職員、③市民・地域が取り組む事業や市民と行政との協働事業をコーディネートできる職員という3つの職員像を掲げてきました。それらを基本としつつ、時代の変化に合わせ、イノベーションやEBPM、マネジメントの強化、共創、庁内連携などの新しい視点・考え方を取り入れ、新たな目指すべき職員像を下記のとおり定めました。

【新・目指すべき職員像】

見える化し、問い、変えていく職員（チャレンジ）

全体を見て、支え、変化を促す職員（マネジメント）

つなぎ、ひらき、ともにつくる職員（コーディネート）

また、職員が自律的に自己の能力向上に取り組み、能力を最大限に発揮して業務遂行していくためには、目指すべき職員像や必要とされるスキルを明確化することと併せて、職員一人ひとりの仕事に対する意識の持ち方が重要となります。そのため、職員・組織が大切にすべき価値観を、10個のマインドセットとして示し、こうした意識変容を促す各種研修等の実施を通してマインドセットの醸成を図り、変化の激しい時代に対応できる職員・組織を育成していきます。

【マインドセット】※職員・組織が大切にすべき10個の価値観

職員として大切にすべき価値観	組織として大切にすべき価値観
①あるべき姿を常に意識する	⑥スモールスタートで素早く取り組む
②利用者目線に立ち取り組む	⑦誰一人取り残されないようきめ細かく対応する
③シンプルな業務プロセスを心がける	⑧所属の枠に限定せず全庁的な視野で取り組む
④現状を見直し、新しい取組に挑戦する	⑨データに基づくEBPMとPDCAを意識する
⑤できない理由ではなく、実現する方法を考える	⑩市民・地域・企業等と信頼・連携関係を構築する

2 職層ごとに必要とされるスキル

本方針では、目指すべき職員像の実現、マインドセット獲得のために必要なスキルを列举し、併せて職位ごとに特に身に着けておくべきスキルを下表のとおり「スキルマップ」として整理しました。今後の研修計画の作成など、このスキルマップを参考としていくことで、効果的な人材育成を進めていきます。

【スキルマップ】

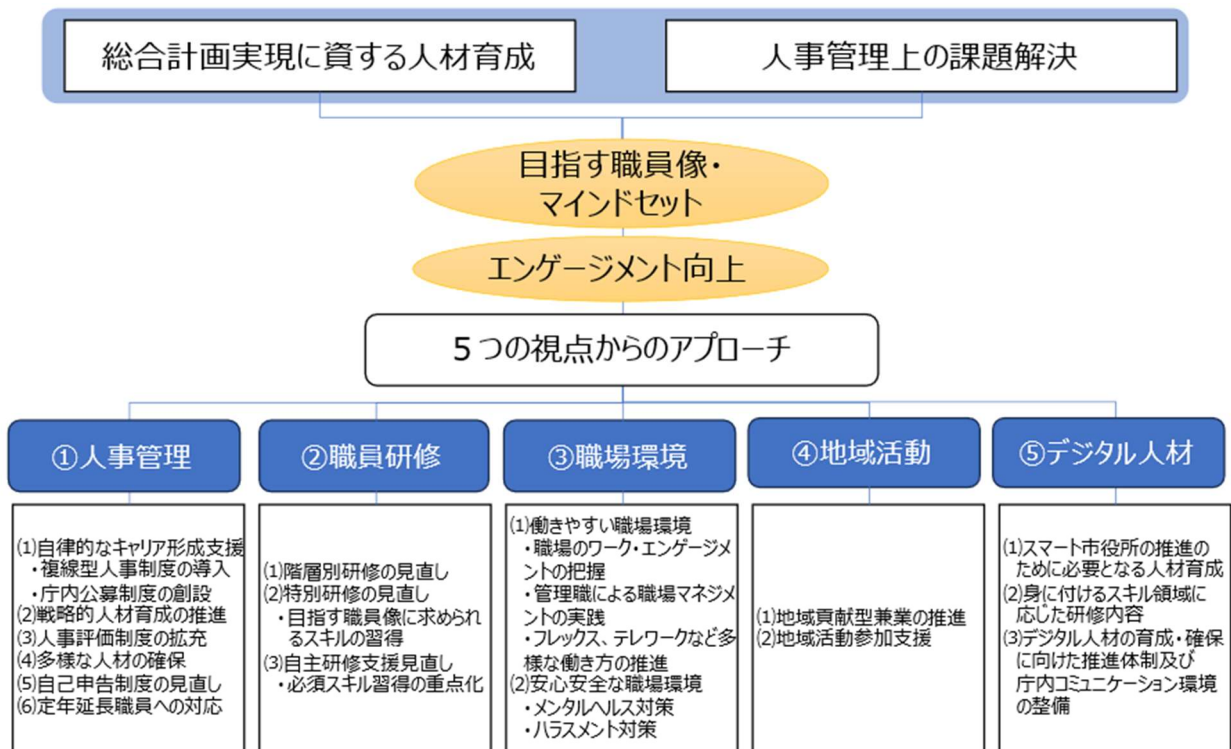
目指すべき職員像	カテゴリ	関連するスキル	職 層			
			主任 ・ 主事	係長 ・ 専門員	課長補佐 ・ 主査	部長 ・ 課長
見える化し、 問い、 変えていく職員	課題設定・思考力	ロジカルシンキング	○	○		
		課題設定・本質を見抜く力		○	○	
		創造的思考（クリエイティビティ）				○
	データ活用・変革力	データ分析・活用スキル	○	○		
		業務プロセス分析・改善スキル		○		
デジタルリテラシー		○	○			
全体を見て、 支え、 変化を促す職員	組織マネジメント力	変革推進スキル	○	○	○	○
		組織マネジメント・リーダーシップ		○	○	○
		目標設定・進捗管理スキル		○	○	○
		部下育成・コーチング		○	○	○
		リスクマネジメント			○	○
つなぎ、ひらき、 とものつくる職員	公共実践力	パブリックマインド・公共性理解	○	○	○	○
		プロジェクトマネジメントスキル		○	○	○
	協働・関係力構築	コミュニケーション・ネゴシエーションスキル	○	○	○	○
		ファシリテーションスキル	○	○	○	
		多文化・多様性理解（ダイバーシティ）	○	○		
		アウトリーチ・地域活動推進スキル	○			○
		関係構築力・傾聴力	○	○	○	○

※○がある職層は、特に当該スキルの習得が必要と認められます。○がついていない階層であっても、自己啓発等により習得を推奨します。

※職員として基礎となる姿勢（公務員倫理）や、基礎となるスキル（文書、法令、財務、契約）は、上記に記載していませんが習得を必須とします。

第3章 人材育成の取組み

本方針では、最大の目標である「総合計画実現に資する人材育成」「本市における人事管理上の課題解決」のために求められる職員像を設定し、そのために必要とされる各種スキルを「スキルマップ」（前項掲載）として整理しています。この「目指す職員像・マインドセット」及び「エンゲージメント向上」を目標として人材育成を進めていくにあたり、人事管理、職員研修、職場環境、地域活動、デジタル人材確保育成の5つの視点から具体的なアプローチを行っていきます。



① 人事管理からのアプローチ

(1) 自律的なキャリア形成支援

本市の人事配置においては、職員の適正や希望を踏まえたうえで、職員の能力開発、適性の発見及び意欲向上のため、単一の業務ではなく、多くの業務を経験させるよう定期的に職務の異動を行う「ジョブローテーション」を活用しています。しかし、少子高齢化、人口減少社会の進展により業務の複雑化、多様化が進み、高い専門性が求められる業務が増加していることや、ジョブローテーションにより望まない職場へ配属となった場合のモチベーション低下などが課題として顕在化してきている状況です。また、ジョブローテーションによって職員が自分自身のキャリア形成を考える機会が希薄化し、仕事への意欲が低下するといった弊害も生じています。

こうした状況の中で、国の策定指針に係る報告書（令和5年12月22日総務省）では、「職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するには、職員一人ひとりが将来に向けて明確なキャリアビジョンを有していることが重要である」とし、「複線型人事制度や庁内公募を活用した人員配置により、職

員の希望を踏まえたキャリアの実現を図る等、職員のキャリア形成を支援することが必要である。」と述べています。こうしたことから、本市においても職員のキャリア形成を重視した人事施策を通して、職員のエンゲージメントを向上させ、仕事のパフォーマンス向上や若年層離職防止を図っていくことが必要となっています。

複線型人事制度の導入	取組スケジュール	
業務・組織をマネジメントしながら幅広い分野で活躍する職員（ゼネラリスト）のほか、特定の分野で専任職として業務に従事する職員（エキスパート）を配置するなど、複数のキャリアパスを設けることで、職員の自律的なキャリア形成を支援する。	年度	内容
	R8年度	先進自治体等情報収集
	R9年度	制度設計・庁内合意形成
	R10年度	複線型人事制度の導入
	R11年度	
	R12年度	▼

庁内公募制度の創設	取組スケジュール	
庁内公募制度の創設、活用を通して若手・中堅職員のチャレンジ精神を喚起し、意欲や能力を直接職務に反映させることによる職員の士気高揚と自立的なキャリア形成支援を図る。	年度	内容
	R8年度	先進自治体等情報収集
	R9年度	制度設計
	R10年度	庁内公募制度の導入
	R11年度	
	R12年度	▼

(2)戦略的人材マネジメントの推進

戦略的人材マネジメントとは、「ヒト、モノ、カネ」といった経営資源のうち、最も重要な経営資源である「ヒト」という資源に着目し、どのように最適に配分し、活用するかということを組織として戦略的にマネジメントしようとするもので、組織の経営戦略と人材戦略を密接に連携させることで、組織目標や経営目標の効果的な達成を目指す考え方です。従来の人事部門は、採用、評価、報酬、労務管理などの定型的な業務を中心に運営されてきましたが、戦略的人材マネジメントでは、これらの基本機能に加えて、経営目標の達成に必要な人材の獲得・育成、組織文化の形成、職員のエンゲージメント向上などを、中長期的な視点で戦略的に推進していくことが必要になります。これまでは民間企業を中心に行われてきたものですが、社会情勢の急激な変化に伴う行政ニーズの多様化による業務量の増大、少子高齢化・人口減少社会の進展、働き方の多様化などによる働き手の減少などを背景として、地方自治体においても、限られた経営資源のなかで効果的な成果を挙げていくために、戦略的な人材マネジメントが求められる状況になっています。地方自治体において民間企業の経営戦略に相当するものは、行政運営の最上位計画である総合計画であり、現在本市では、総合計画を中心として、予算編成、組織機構、人材育成といった各種行政システムを効果的に連動させることで、行政の無駄や非効率を除き、自治体経営の生産性向上を図るトータル・マネジメント・システムの構築に取り組んでいるところです。この中で、総合計画の実現に向けた、効果的な人材育成の手法を検討し、組み込んでいくことで、戦略的な人材マネジメントの推進を図っていきます。

戦略的人材マネジメントの推進	取組スケジュール	
	年度	内容
<ul style="list-style-type: none"> ・トータル・マネジメント・システムのスキームに人材育成の考えを組み込むことで、総合計画の実現に向けた戦略的な人材育成を行う。 ・その具体的な仕組みの設計、実装を行う 	R 8 年度	情報収集・制度設計
	R 9 年度	実装
	R10 年度	導入後評価・改善
	R11 年度	
	R12 年度	

(3)人事評価制度の見直し

本市における人事評価制度は、地方公務員法の改正に伴い人事評価制度が法制化されたことを踏まえ、平成 25 年度から試行を開始し、平成 28 年度から本格導入した経過があります。任用、給与、分限等人事管理の基礎として活用され、職場におけるコミュニケーションの醸成、人材育成、組織力の向上を図るための重要な役割を担っています。現在、本格導入後 10 年を経過し、年間を通した人事評価作業の流れは職員の間で定着してきていますが、公務としての特性上、目標設定が難しい業務が多いことや、評価者の公平性の確保などの課題が大きく、評価結果を給与に反映させるには至っていない現状です。このため、人事評価を行うことの意義が経年とともに薄れ、制度自体が形骸化してきている状況にあります。人事評価結果を職員の昇任や処遇に適切に反映させ、これにより職員の意欲向上や人材の育成を図っていくことは制度上の要請であり、本市としても現状を改善し、人事評価の実効性を高めていくことは喫緊の課題と捉えており、人事評価の適切な実施、評価結果の活用に関して見直しを行います。

人事評価システムの導入と評価結果の活用	取組スケジュール	
	年度	内容
<ul style="list-style-type: none"> ・現状の評価スキームの抜本的見直し ・システム導入による評価プロセスの効率化 ・AI 活用による評価の公平性の担保 ・評価結果によるインセンティブ付与 →人事評価を通した人材育成を実現させる	R 8 年度	情報収集・制度設計・予算要求
	R 9 年度	システム導入
	R10 年度	導入後評価・改善
	R11 年度	
	R12 年度	↓

(4)多様な人材の確保

少子高齢化の進展、人口減少などにより、労働力が絶対的に減少していくことが見込まれている中、限られた人員体制で複雑多様化する行政ニーズに的確に対応し、総合計画に掲げる各種施策を効果的に展開していくためには、知識と行動力を兼ね備えた、より有意な人材が求められています。しかし、現状としては、採用試験の受験者数は年々減少の減少傾向にあり、内定後の辞退者の増加と併せて多様な働き方の実現により、若年層の離職者が増加するなど、人材の確保は非常に困難な状況にあります。国を含め他自治体においても同様に人材確保は困難な状況で、採用試験の早期化、試験の簡素化など、様々な工夫を行い受験者、採用者の確保に努めているところであり、本市においても引き続き、公務の魅力発信・試験方式の工夫・多様な採用枠の設定など各種施策を講じながら多様な人材を確保していくことが求められています。

採用試験の見直し・新たな採用枠新設	取組スケジュール	
	年度	内容
<ul style="list-style-type: none"> ・カムバック採用枠の創設 ・その他情勢に応じた各種採用枠の検討、実施 	R 8 年度	カムバック採用実施
	R 9 年度	その他採用枠の検討・実施
	R10 年度	
	R11 年度	
	R12 年度	
		↓

(5)自己申告制度の見直し

自己申告制度は、職員の勤務状況や健康状態を個々に把握し、職員の適正配置を行うため、平成20年度から開始しました。自己申告書の提出は義務とせず、希望者のみの提出としており、例年200件程の提出があります。若手職員の育成のため、令和4年度からは採用3年目と5年目の職員にはなるべく提出するよう促し、自身のキャリア形成について考えてもらう契機となれば、と考えているところですが、現状は、異動希望を人事担当課に伝えるツールとしか認識されていないことが課題と捉えています。山形県では、全職員が毎年自己申告書を作成し、各所属長へ提出したうえで個別面談を実施するなど、単なる異動希望ではなく、自身のキャリアを真剣に検討するためのツールとして活用していることから、本市においても、職員一人ひとりが、市職員としての将来ビジョンを描き、モチベーションを高く持ちながら働くためのキャリアプランとして活用できる仕組みに改善を図っていきます。

自己申告制度の見直し	取組スケジュール	
	年度	内容
<ul style="list-style-type: none"> ・単なる異動希望調書ではなく、職員自身が自分のキャリアを検討するためのツールとなる内容に改善を図る 	R 8 年度	見直し内容検討
	R 9 年度	実施
	R10 年度	
	R11 年度	
	R12 年度	

(6)定年延長職員への対応

令和5年度から地方公務員の定年が段階的に引き上げられ、今後は60歳以降も働く高齢期職員の数が増加していくことが見込まれています。複雑高度化する行政課題への的確な対応等に当たり、高齢期職員の豊富な知識、技術、経験等を最大限活用するとともに、次の世代にその知識・経験等を継承することは、喫緊の課題となっています。また、高齢期職員がより多様な分野で、これまでの経験等を活かした能力を発揮できる業務に従事し、モチベーションを持ちながら活躍できる人事管理や職場環境の整備が必要となっています。併せて、定年延長に伴う上司部下の逆転について、本人や周辺職員の理解を求める工夫など、60歳以降も働く高齢期職員が、職員と連携し、幅広い職域で活躍できるような人事管理のあり方を検討していくことが求められています。

高齢期職員の活躍の場の創出	取組スケジュール	
	年度	内容
<ul style="list-style-type: none"> ・高齢期職員に期待する役割の認識、モチベーション維持を目的とした研修の実施 ・シニアメンター制度（高齢期職員が持つ技術・知識の継承）の検討 ・シニア版市内公募制度の創設 	R 8 年度	各種取組みの検討・実施
	R 9 年度	
	R10 年度	
	R11 年度	
	R12 年度	↓

② 職員研修からのアプローチ

(1)階層別研修の見直し

これまで、限られた人員体制で複雑多様化する行政ニーズに対応し、総合計画を着実に進めるため、各職層に応じた基本的な知識・技術の習得を図るため、の階層別研修を実施してきました。しかし、職層ごとに必要な具体的となるスキルなど明示しておらず、研修のねらいや根拠が職員に伝わりづらいものとなっていました。そのため、他自治体事例も参考に必要能力を整理し、職層ごとに求められるスキルを明示し（スキルマップ参照）、階層別研修の内容の見直しを図ります。また、研修の内容や目的を職員にも明確にし、受講者の研修に対する意識やモチベーションを高めます。

階層別研修の見直し	取組スケジュール	
	年度	内容
スキルマップに基づき、各職層の必要な時期に必要なスキルを取得できるよう、計画的に研修を行い、開催した研修について毎年度評価し、改善を図る。併せて、階層別研修を開催する際には、スキルマップの位置づけなどを職員に明示し、研修の目的を明確にする。	R 8 年度	計画的な研修の実施および改善
	R 9 年度	
	R10 年度	
	R11 年度	
	R12 年度	↓

(2)特別研修の見直し

これまでの特別研修では、目指すべき職員像に適う人材育成というよりも、社会のトレンドをテーマにした研修を行う傾向にありました。そのため、階層別研修を補完し、より実践的・専門的なスキルの習得に特化した内容をテーマにした研修として特別研修の見直しを図ります。

特別研修の見直し	取組スケジュール	
	年度	内容
階層別研修を補完する形で、スキルマップで示した必要となるスキル取得のため、計画的に研修を実施し、開催した研修について毎年度評価し、改善を図る。	R 8 年度	計画的な研修の実施および改善
	R 9 年度	
	R10 年度	
	R11 年度	
	R12 年度	↓

(3)自主研修支援見直し

自主研修制度は、職員の自己啓発による資質向上を目的に、職員が自発的に行う自己研修等の費用を助成する制度です。これまで業務と無関係な資格取得も対象となり得たため、令和6年度から「所属課の業務に関連すること」を要件化し、職位に応じた助成率とするなどの改正を行いました。本制度の課題として、制度の対象となる範囲が広範になり、所属課の業務に関連することという要件を付しても解釈によっては個別判断が必要な事例も多く、対象となる資格や研修が明確でない事が挙げられます。今後は、本方針に掲げる目指すべき職員像とマインドセットを目指すための制度として活用することで、階層別研修、特別研修と併せた重層的な研修の実施が図れるよう、スキルマップに掲載された関連するスキル習得のための自己啓発について、本制度の助成対象とするよう見直しを行います。

自主研修支援制度見直し	取組スケジュール	
制度の対象となる研修・資格取得として、本方針のスキルマップに記載のスキルを必須資格とするよう見直しを行う。スキルマップに記載のない特に取得を推奨する資格や研修については、別途調査検討する。	年度	内容
	R8年度	制度の周知・見直し、調査検討
	R9年度	
	R10年度	
	R11年度	
	R12年度	↓

③ 職場環境からのアプローチ

(1)職場のワーク・エンゲージメントの把握

職員が能力を最大限に発揮し、効果的・効率的に業務を遂行するには、やりがいを持っていきいきと働ける職場環境づくりが重要です。ワーク・エンゲージメントは「活力・熱意・没頭」に特徴づけられる仕事への前向きな心理状態で、ワーク・エンゲージメントの向上により心身の健康、組織へのポジティブな態度、パフォーマンス向上等の効果が期待できるものですが、現状はワーク・エンゲージメントに対する職員の認知度が低く、職員のワーク・エンゲージメント把握のための調査が行われていない状況です。国の策定指針でも、働きやすい職場づくりのために職員のワーク・エンゲージメントを把握し、組織課題を洗い出す取組の必要性が示されており、本市でもワーク・エンゲージメントを定期的に把握し、職場の強み・弱みをエビデンスに基づいて捉え、職場環境の改善につなげていくことが求められています。

職場のワーク・エンゲージメントの把握	取組スケジュール	
<ul style="list-style-type: none"> ・ストレスチェックを活用し、職場のワーク・エンゲージメント及びその規定要因である仕事の資源の状況を可視化 ・可視化した結果を管理職へのフィードバック 	年度	内容
	R8年度	本格実施・分析結果の活用検討
	R9年度	
	R10年度	
	R11年度	
	R12年度	↓

(2)管理職による職場マネジメントの実践

管理職の重要な役割は、所属職員と職場全体をマネジメントし、職員の能力が最大限発揮できる職場環境を整えることにあります。ところが、業務量の増加と人員制約の中で管理職がプレーヤー業務を担わなければならない、本来の職場マネジメントが十分に実践できないことや、マネジメントが各管理職任せになっていることが本市の課題となっております。国の方針でも、管理職のマネジメント力向上、良質なコミュニケーションの実践、エンゲージメント把握等を通じた職場環境の改善や、人を育てる人事管理の推進（面談・1on1、日常のコミュニケーションによる育成関与）が求められています。また、管理職と人事・人材育成部門が連携し、マニュアル整備、計画的研修、相談・サポート体制などの支援を組織として行うことが重要とされています。このため、本市においても管理職がマネジメントに注力できるよう人事担当課と連携して職場マネジメントを推進していきます。具体的には、ワークエンゲージメントサーベイ結果の可視化・共有により職場の強み/弱みを把握し、エンゲージメント向上に資するマネジメント研修を実施します。また、1on1 ミーティングや職場ワークショップを実践できるようマニュアル整備などを行い、職場環境改善の支援をしていきます。

人事担当課と連携した職場マネジメント推進	取組スケジュール	
<ul style="list-style-type: none"> ・エンゲージメント向上のためのマネジメント研修の企画、実施 ・各所属における 1on1 ミーティングや職場ワークショップの実践支援 	年度	内容
	R 8 年度	マネジメント研修の実施
	R 9 年度	
	R10 年度	
	R11 年度	
	R12 年度	▼

(3)メンタルヘルス対策

業務の多様化や職場環境の変化を背景に、メンタルヘルス不調の職員が増加しており、長期休職による欠員が毎年複数の職場で発生しています。復職後も、年齢・職位・経験に見合う業務遂行が難しいケースが多く、未然防止・早期発見・早期対応が重要となっております。こうした状況を踏まえ、令和6年3月に「メンタルヘルス不調の防止と復職支援」を目的とした計画を策定し、職員へ周知したところで。今後は、働きやすい職場環境づくりを推進してメンタルヘルス不調を予防するとともに、メンタルヘルスへの理解を深め、相談窓口の周知徹底を図ることで、早期発見と早期対応につなげていきます。具体的には、メンタルヘルスに関する職員研修を年1回以上実施し、各種研修等を通じて「メンタルヘルス不調の防止と復職支援」計画の周知を継続するほか、職員および所属長等へ相談窓口を周知していきます。また、復帰支援プログラムや復帰支援プランを活用した復職支援、年1回のストレスチェックの活用を進め、職場環境の改善と働きやすい職場づくりに取り組んでいきます。

メンタルヘルス対策	取組スケジュール	
	年度	内容
<ul style="list-style-type: none"> ・メンタルヘルスに関する職員研修の実施 ・メンタルヘルスに関する各種相談 ・復帰支援プログラムや復帰支援プランを活用した復職支援 ・ストレスチェックの活用 	R 8 年度	各取り組みの実践
	R 9 年度	
	R10 年度	
	R11 年度	
	R12 年度	↓

(4)ハラスメント対策

本市では、令和元年7月に「鶴岡市職員のハラスメント防止に関する規程」を制定し、ハラスメントの防止と対応を明確化しました。さらに令和5年1月には「鶴岡市職員のハラスメント防止ガイドライン」を策定し、ハラスメント相談員の配置によって相談しやすい体制を強化してきました。一方で、ハラスメントに関する相談件数は徐々に増加しており、職員の意識変化が進む反面、ハラスメントが疑われる行為は依然なくならない状況にあります。また、理不尽な要求等から職員を守る観点から、市民等によるカスタマーハラスメントも全国的に課題となっており、法改正により全ての企業・自治体にカスタマーハラスメント対策が義務化され、令和8年10月1日に施行されることから、本市としても対応策の明文化が求められています。今後は、ハラスメントのない働きやすい職場環境づくりを推進するために、ハラスメント防止研修・ハラスメント相談員への研修を実施することに加え、カスタマーハラスメント対策（対策マニュアル策定、ナンバーディスプレイや録音機能付き電話の設置等）を推し進めていきます。

ハラスメント対策	取組スケジュール	
	年度	内容
<ul style="list-style-type: none"> ・ハラスメント防止研修、ハラスメント相談員研修の実施 ・カスタマーハラスメント対策（対策マニュアル策定、ナンバーディスプレイや録音機能付き電話の設置等）の推進 	R 8 年度	各取り組みの実践
	R 9 年度	
	R10 年度	
	R11 年度	
	R12 年度	↓

④ 地域活動からのアプローチ

(1)地域活動参加支援

職員の地域活動参加を支援するためには、制度面、環境面の両面を整えることが重要であり、本市では令和7年11月に兼業許可基準を明確化したことに加え、フレックスタイム制度、各所属における時間外勤務の縮減に向けた業務効率化の取組みを進め、職員が取り組みやすい環境整備を図ってきました。

一方で、業務多忙化、公務員のなり手不足という多くの自治体に共通する課題を本市も抱えており、職員が兼業・副業に取り組む時間的な余裕がなく、地域活動参加支援のために一層の職場環境や休暇制度などの整備が求められています。また、地域活動未参加の職員にとっては、他の職員がどのような活動を行っているか不明であり、地域活動参加に不安を感じていることも課題と捉えています。

今後は、地域活動参加を通して地域へのエンゲージメントを高めるため、地域活動の参加事例を職員向けに庁内広報等で周知を行い、高齢期キャリア研修等を企画し、テーマの一つとして退職後の人生を見据えて在職中から徐々に地域活動に取り組むことを推奨するなどの取組を実施し、地域活動参加者の増加を図ります。

(2)地域貢献型兼業の推進

地方公務員の兼業については、地方公務員法第38条により公務の能率の確保、職務の公正、職員の品位の保持等のため、許可制が採用されてきましたが、地域活動等の兼業について許可基準が明確でなかったため、これまでは必要以上に制限的な運用がなされてきました。しかし、近年の職員による自律的なキャリア形成、自己実現のニーズの高まりや、高齢化、人口減少など社会情勢の変化を背景として、希望する職員が兼業できる環境の整備が全国的に求められています。こうした動きを受け、本市では令和7年11月に職員の兼業に係る許可基準を明確化し、職員自身の経験やスキルを活かして積極的に地域貢献活動に取り組めるよう実施要綱を制定したところです。

しかし、兼業に係る許可基準を明確化以降、許可が必要となる兼業を既に行っている職員からの許可申請は数件あったものの、新規で地域貢献活動に取り組む許可申請は少ない現状となっています。

今後は、職員自身が地域貢献活動を通じた兼業に挑戦したいという意欲をいかに高めていくかが課題となります。そのため、(1) 地域活動参加支援の活動とも重複しますが、地域活動参加事例の庁内広報に加え、各課に対して職員の兼業が可能な業務情報の周知、募集を依頼し、地域貢献型兼業を推進します。

地域活動参加支援・地域貢献型兼業の推進	取組スケジュール	
	年度	内容
<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域活動参加事例の庁内広報 ・ 高齢期キャリア研修の実施 ・ 各課の兼業可能な業務に関する情報の周知・募集等を依頼 	R8年度	各取り組みの実践
	R9年度	
	R10年度	
	R11年度	
	R12年度	↓

⑤ デジタル人材の確保・育成

(1) デジタル人材の定義及びスキル領域の明確化

2000 年前後のインターネットの普及とともに、情報インフラ整備から始まった行政のデジタル化は、現在、クラウドサービスやスマートフォンの普及に加え、生成 AI 等の技術革新を業務に組み込むフェーズへと大きく進化しています。

こうした急速なデジタル技術の進展に適応しつつ、深刻化する人口減少下においても持続可能な行政体制を構築しなければならない環境の中で、市民サービスのさらなる向上と行政の効率化を両立させるためには、全職員のデジタルリテラシーの底上げに加え、デジタル化を主体的に牽引できる専門人材の育成・確保が重要となっています。

これまで本市では、庁内情報化を円滑に推進するため、各所属に庁内情報化推進員を配置し、ICT の適切な活用やネットワークの有効利用、ウィルス対策等の情報セキュリティを含む情報化モラルの確立など、行政情報システムを安定的に運用する分野を担ってきました。

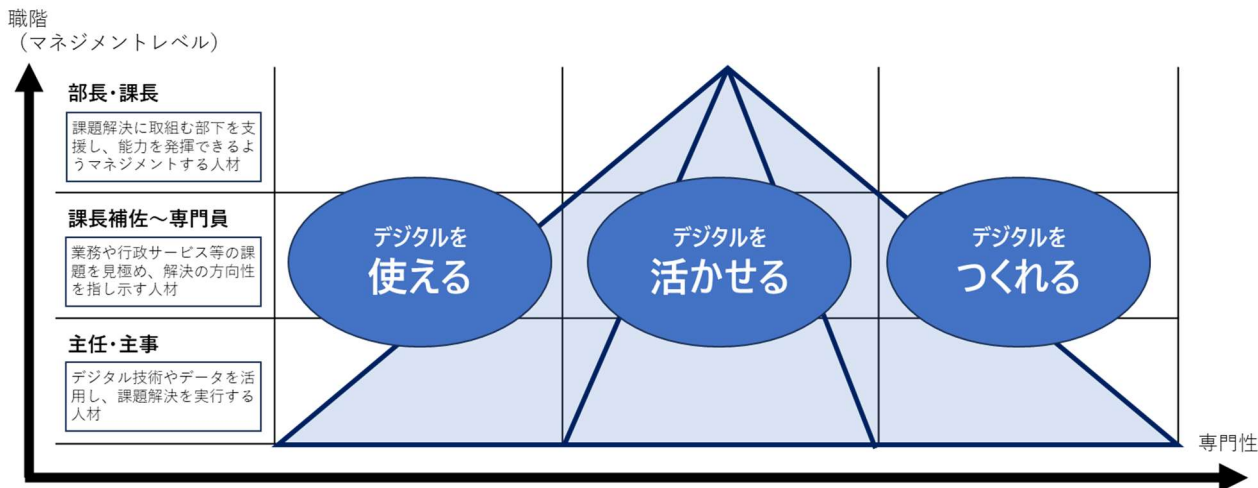
今後は、「スマート市役所ガイドライン」の推進、庁内研究会等による業務改善アプリの開発・実証など取組も踏まえ、ノーコードツールや生成 AI 等を活用した業務改善、行政サービス創出を進めるデジタル人材の育成が重要となっています。

一方で、デジタル人材の定義や、職位・職責ごとのスキル領域、到達水準、育成体系（研修・実践・配置）が必ずしも明確ではなく、デジタル化の取組が属人的・点在的になりやすい状況にあります。

このため、国が示すデジタル人材の考え方（自治体 DX を継続的に推進できる人材）も踏まえ、本市において業務内容や役割分担に応じたデジタル人材の定義とスキル体系を整備し、研修と実務機会を組み合わせることで、全庁的なデジタル・データ活用力の底上げを図ります。

具体的には、「職階（マネジメントレベル）」と「専門性（デジタルスキルレベル）」の2つの軸により全体像を整理し、計画的な研修及びOJT等により人材育成を進めていきます。全体像については、下図の通りです。

デジタル人材の定義及びスキル領域の明確化	取組スケジュール	
・ デジタル人材育成に向けた研修の開催	年度	内容
	R8 年度	デジタル人材の育成計画の立案 先行的なデジタル人材育成研修の実施
	R9 年度	デジタル人材育成研修の実施
	R10 年度	↓
	R11 年度	
	R12 年度	



定義	一般職員（スターター）	推進人材（リーダー）	専門人材（アーキテクト）
人材像	基礎的なデジタルスキルを有し、自らの業務改善や業務効率化等を遂行できる人物	専門的なデジタルスキルを有し、部局や業務単位で、関係者調整、業務見直し、活用定着、また市民目線での業務改革など各所属でDX推進の中心となる人物	全庁最適の観点で、データ・システム・業務の設計、標準化、ガバナンスなど複数部局を横断するDXを設計・けん引できる人物
将来的な目標人数	全職員 ※リーダー、アーキテクト除く	約200人（各所属に2人以上）	約40～50人 ※デジタル・ネットワーク所管課及び基幹系システム所管課対象
2030年の目標人数	全職員 ※リーダー、アーキテクト除く	約100人	約25人

(2)身に付けるスキル領域に応じた研修内容

現在、本市では、庁内情報化推進員を対象としたネットワークや情報セキュリティに関する研修、LINE等を活用した行政サービスの実装事例を学ぶ研修、有志職員によるデジタルツールの研究会、基幹系システム所管課による研修が行われています。

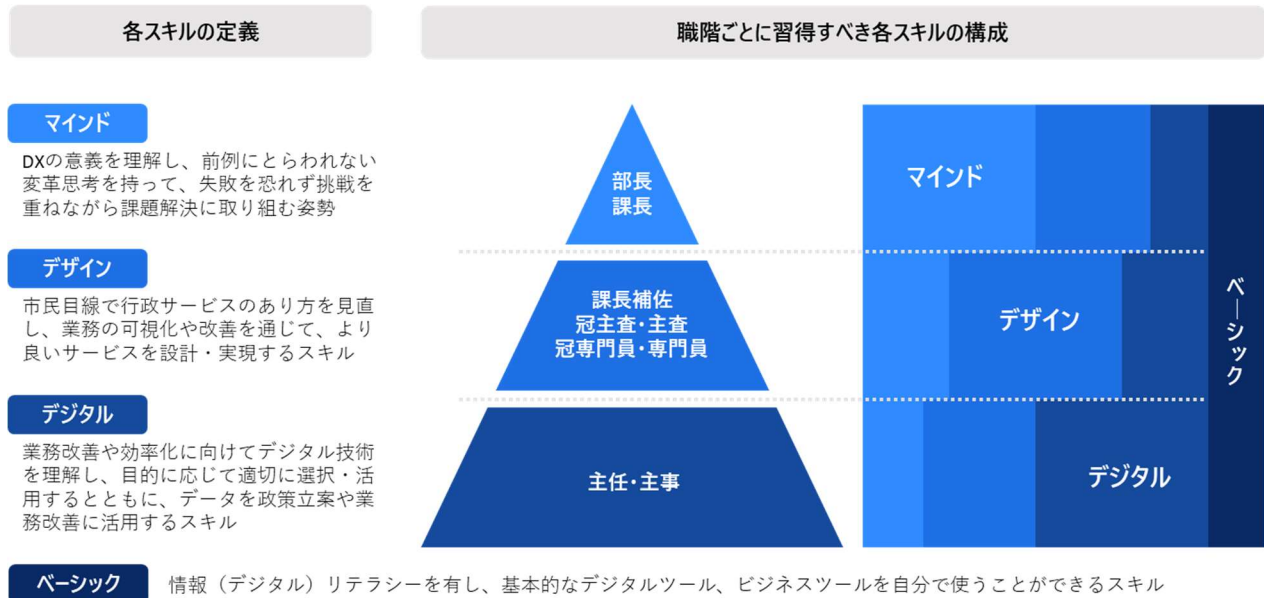
しかしながら、これらの取組は対象者やテーマごとに個別に実施され、職階や役割ごとの到達水準を見据えた研修体系に必ずしもなっていないことが課題となっています。

このため、(1)で整理したデジタル人材像の定義に基づき、職階及び専門性に応じたスキル領域と到達水準を明確化するとともに、スキルに応じた研修を組織的に実行できるよう、デジタル部門と職員研修部門の役割分担と連携体制を整備します。

また、国や先進自治体の取組も参考にしながら、本市においても一般職員、推進人材、専門人材の区分に応じた研修体系を整理し、必修・推奨・選抜の区分を設け年度計画に基づき実施します。さらに、研修の受講状況や実務での活用状況を把握し、継続的な改善を図ることで、全庁のデジタル・データ活用力を底上げしていきます。

具体的には、本市の共通フレームとして「マインド」「デザイン」「デジタル」「ベーシック」の4つのスキル領域を設定し、デジタルツール・データ利活用、業務・事業改革、セキュリティ・ICTを柱に研修計画を体系化します。研修は、①全職員共通（必修）、②推進人材向け、③専門人材向けに区分し、集合研修に加えてeラーニング、演習（ワークショップ）、OJT・伴走支援などを組み合わせることで、実践力の定着を図っていきます。

身に付けるスキル領域に応じた研修内容	取組スケジュール	
・「マインド」「デザイン」「デジタル」「ベーシック」の4種のスキル領域に応じて各種研修を実施する ・各職員のスキルチェック（DX意識調査） ※カリキュラムは、中長期的な人材育成の観点から、庁内調査等を踏まえ効果的な研修計画を別途策定	年度	内容
	R8年度	スキル領域の詳細設定、研修計画の体系化、スキルチェック
	R9年度	スキルに応じた研修の実施
	R10年度	
	R11年度	
	R12年度	▼



(3) デジタル人材の育成・確保に向けた推進体制及び庁内コミュニケーション環境の整備

本市では、令和3年度に副市長及び関係部課長で構成する「デジタル化戦略推進幹事会」を設置し、デジタル施策の進捗管理を行っています。加えて令和7年度からはデジタル関連の職員研究会や研修会の実施状況及び成果の把握にも取り組んでいます。

今後、デジタル人材の育成・確保を進めていくためには、首長や管理職が方針や方向性を示し取組を後押しするトップダウンの推進と職員等が現場の業務改善やデジタル活用の提案・実践を積み重ねるボトムアップの取組を連動させることが重要です。そのため、職位や世代を超えた情報共有と協働を日常的に行えるよう、グループウェアや職員ラウンジの活用、ビジネスチャットの導入等により庁内の交流・学習の場や仕組みを整備する必要があります。

一方で、デジタル化の取組とノウハウが部署内及び個人内に留まりやすく、また育成施策を実効的に進めるためのデジタル部門と人事・研修部門の役割分担や連携のあり方が課題となっております。

このため、国の方針や総務省が示す「自治体DX推進手順書」を踏まえ、幹事会をデジタル施策の進捗管理に加え、デジタル人材の育成・確保に関する研修や取組の実施状況を把握し、庁内で共有する場として位置付けます。あわせて、人事・研修部門とデジタル部門が連携し、デジタル分野の研修の実施、実務を通じた実践機会の創出、推進人材の育成や配置などを計画的に推進していきます。また、現場からの改善提案や実証結果を把握し、標準化や庁内への横展開につなげる仕組みを整備します。

デジタル人材育成推進体制及び庁内環境の整備	取組スケジュール	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 幹事会での進捗管理 ・ 庁内コミュニケーション環境の整備 	年度	内容
	R8年度	幹事会での人材状況報告、ビジネスチャットの選定と予算要求
	R9年度	幹事会での状況報告・チャットの運用
	R10年度	
	R11年度	
	R12年度	

第4章 計画推進体制

1 推進体制について

人材育成を効果的かつ持続的に推進するため、職員・組織（管理職）・人事部門が、それぞれの役割を認識し、連携をとりながら全庁一体となって取り組んでいきます。

職員一人ひとりが自らのキャリア実現に向け、自己の成長に挑み、組織（管理職）・人事部門は、職員の成長実現を支援します。

2 推進期間

計画期間については、令和8年度から令和12年度までの5年間とします。なお、総合計画や行財政改革、定員適正化計画などの各種計画の進捗に合わせて、推進期間の変更について柔軟に検討を行っていきます。

3 進捗管理・見直しについて

進捗管理について、部長会議や部課長会議などの管理職が出席する既存の会議を活用し、取組み内容の周知や情報提供を行い、現在の状況を管理職へ共有します。また、同会議内において各所属長の意見を集約し、本方針の見直しや研修内容の精査などを行い、組織全体で人材育成に取り組む環境を整備していきます。