

米沢市人材育成基本方針

改訂版

米沢市総務部総務課
令和4年4月

目 次

	ページ
1 人材育成基本方針改定の趣旨	1
2 人材育成基本方針の目的	4
3 計画期間	4
4 人材育成基本方針改定のポイント	4
5 求められる職員像と行動指針	5
(1) 行政のプロとして、高い意識と能力を持つ職員	6
(2) 市民とともに積極的にまちづくりを推進する職員	7
(3) 自ら進んで考え、行動し、創造する職員	8
6 職階ごとに求められる役割、能力	9
(1) 求められる役割	9
(2) 職階ごとに必要な能力	13
7 人を育てる人事戦略	17
(1) 人材育成システムの全体像	17
(2) 年齢区分等による育成計画	18
(3) 人材確保	19
(4) 人材開発	19
(5) 人材活用	20
(6) 人事評価	23
8 働きやすい職場づくり	26
(1) 公私共に充実した生活を送るために	26
(2) 心と体の健康	27
9 人材育成基本方針の推進に向けて	28

参考資料

職員アンケートの結果について

1 人材育成基本方針改定の趣旨

(1) 人材育成基本方針改定の背景

「米沢市人材育成基本方針」（平成18年度策定。平成30年3月改定。以下「人材育成基本方針」という。）では、3つの求められる職員像を掲げ、これらを実現するために4つの意識改革と必要な能力を規定しています。

本市では、この人材育成基本方針を基に毎年度「フロンティア（米沢市職員研修概要）」を策定し、時機に応じた研修を実施するとともに職員が生き生きと働くための諸制度を整えてきたところです。

しかし、社会情勢の大きな変化や市庁舎の建替え、新型コロナウイルス感染症の感染拡大やそれに伴う研修のあり方等、内容と一部そぐわなくなっていることを踏まえ、令和4年度に人材育成基本方針を一部改定することとしました。

(2) 社会情勢の変化

地方公共団体は、少子高齢化・行政需要の高まりなどこれまでにない厳しい時代を迎えています。加えて、政府が進める働き方改革やDX（Digital Transformation：デジタル技術による変革）の推進等、近年における社会の変化は、私たち職員の働き方を大きく変容させつつあります。

ここでは、本市を取り巻く状況を明らかにするため、今後予想される人事行政に係る主な事柄等を示します。

①人口減少・少子高齢化社会

人口減少・少子高齢化は我が国全体としての課題ですが、本市においては、全国平均よりもその傾向が顕著となっており、生産者人口の減少や扶助費の増加が懸念されているところです。

②地方分権社会の進展

地域の自主性・自律性を高めるため自治体への権限移譲が進むにつれ、私たち基礎自治体の役割は非常に大きなものになっています。単に国や県の方針に従うだけではなく、本市の実情にあった施策展開が求められています。

また、行政課題の多様化・複雑化に対応するためNPO等をはじめとする様々な団体・人との連携によって問題解決を図る必要があります。

③「女性の職業生活における活躍の躍進に関する法律」の制定及び「障害者の雇用の促進等に関する法律」の改正

自らの意思によって職業生活を営み、又は営もうとする女性の個性と能力が十分に発揮できるように「女性の職業生活における活躍の躍進に関する法律」が制定されています。

また、障がい者に対する差別の禁止や合理的配慮を義務付けること等を趣旨として、「障害者の雇用の促進等に関する法律」が改正されました。

本市においても必要な制度を整備していくとともに、共に働く職員の働き方を理解し、互いに協力し合う職場づくりがより一層求められています。

④再任用制度と定年延長・役職定年制について

本市でも、定年退職者数の増加が見込まれ、職員数に占める再任用職員の割合の増加が予想されます。

また、公務員の定年が令和5年度から段階的に引き上げられることが決まりました。さらには、組織の新陳代謝を確保し、組織活力を維持するため、役職定年制を導入することになりました。

⑤人事評価制度の導入

地方公務員法では、人事評価を任用・給与・分限等の人事管理の基礎として活用することとされています。これは、計画・実行・評価のプロセスを制度化することで、より高い能力を持った公務員を育成し、住民サービスの土台をつくることが期待されているものです。

⑥職員数の適正化

平成27年度から令和2年度までを計画期間とする「第5期米沢市職員定員適正化計画」においては、人口減少・少子高齢化の急速な進展、本市の厳しい財政状況等を踏まえ、令和3年4月1日までに7.5%程度の職員数の削減を目標としていましたが、社会情勢の変化や市民の要望の多様化、新型コロナウイルス感染症に関連した業務への対応等から、職員数は平成27年度と比較してほぼ横ばい（2名増 0.35%程度の増加）となっています。

なお、これまで複数年の計画期間としていたものを、令和3年度からは単年度の計画期間に変更し、実情を踏まえ、より適確な計画としたところです。

⑦定住自立圏構想の推進

人口減少に伴う様々な課題に対応するため、本市では、本市が置賜圏域の中心市として取り組む定住自立圏構想を掲げているところです。近隣自治体の職員と研修等を通して相互理解を深め、共通の課題に対して問題解決を図るとともに置賜圏域全体の活性化を推進していく必要があります。

⑧市庁舎の建替え

令和3年5月に新たな市庁舎が完成しました。防災拠点としての機能を有することはもちろんですが、限られたスペースの中で職員が働きやすい職場であること、そして市民の皆様が利用しやすい施設であることが求められているところです。市庁舎が新しくなったことをきっかけに、職員の意識や働き方を変えていく必要があります。

⑨SDGsやDX等の新たな取組について

世界的な規模で急速に普及しているSDGs（持続可能な開発目標：Sustainable Development Goals）への取組による社会的課題の解決、DXの活用による業務改善などは、行政においても期待されている分野です。今後は、このような時代の流れに対応できる職員の育成が不可欠となります。

（3）人材育成基本方針改定の趣旨

平成18年度に人材育成基本方針を策定した当時から、私たちを取り巻く環境は大きく変容してきましたが、こうした変化の時代にあっても、私たち職員に求められている本質は変わらないと考えます。

平成18年度策定の人材育成基本方針で掲げた「行政のプロとして、高い意識と能力を持つ職員」、「市民とともに積極的にまちづくりを推進する職員」、「自ら進んで考え、行動し、創造する職員」という3つの職員像を目指す努力は、これからも絶え間なく続けていく必要があります。

人材育成基本方針では、大きく変わりゆく社会情勢の中で、このような職員像を体現するためのテーマを、職員研修をはじめとした人材開発の視点はもちろんのこと、人材確保、人材活用、人事評価や人事管理の視点からそれぞれ示しています。

加えて、当方針では、それぞれの職場がどう人材を活用し、育成していくのかということや職員それぞれが職階ごとに果たすべく役割は何なのかということをも示しています。

人材育成基本方針を改定することによって、変容し続ける社会の中にあっても、一人ひとりがより生き生きと働きながら、米沢市の組織目標を達成していくものです。

2 人材育成基本方針の目的

「総合計画」では、「ひとが輝き創造し続ける学園都市・米沢」を本市の将来像として掲げています。

当方針は、「総合計画」の将来像を実現するために、私たちが、市職員としての自己の使命を認識し、市民の視点に立って、主体的に行政課題に取り組む人材を育成することを目的としています。

3 計画期間

平成30年度から8年間（令和7年度まで）

人材育成基本方針は、総合計画の達成を目的としているため、総合計画とあわせた計画期間とします。また、大きな制度改正等があった場合は、随時見直しを行います。

4 人材育成基本方針改定のポイント

- （1）求められる職員像をよりわかりやすくするための行動指針を示しました。
- （2）それぞれの職階における役割を明確にしました。
- （3）アンケートを実施し、人材育成基本方針の進捗度の基礎資料とします。

職員アンケートの実施について

下記の要領にて職員アンケートを実施しました。
アンケート結果は、資料として添付するとともに本文に関連すると高いと思われる項目を「職員アンケートから」として掲載しています。

- | | | |
|---|------|-------------------------|
| 1 | 対象者数 | 593名 |
| 2 | 回答数 | 501名 |
| 3 | 回収率 | 83.9% |
| 4 | 実施時期 | 平成29年5月30日から平成29年6月9日まで |
| 5 | 回収方法 | WEBから（一部郵送等による） |
| 6 | 回答内容 | 別紙のとおり |

5 求められる職員像と行動指針

当方針の改定に当たりこれまで掲げてきた3つの求められる職員像を基礎としながら、新たに行動指針を作成し、これらを実践していきます。

当方針の進捗度を図る一つ的手段として、求められる職員像と関連する質問について数年に一度職員にアンケートを実施し、人材育成基本方針の進捗度を測ることとします。

(1) 行政のプロとして、高い意識と能力を持つ職員

「市民の幸せをストレートに実現できる」仕事に、誇りと使命感を持ち、行政に必要な専門的知識や能力の習得に積極的に努める職員

【行動指針】

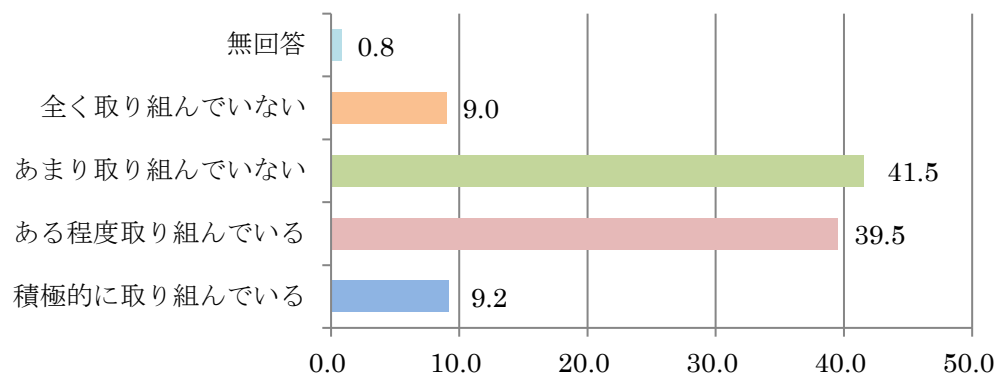
- ・職場で必要とされる知識や能力に関する研修に積極的に参加する。
- ・全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を順守し、公正に職務を遂行する。
- ・自分が担当する業務の目的を理解し、市民活動にどのような効果を及ぼすかをイメージする。
- ・常に費用対効果を意識し、最少の経費で最大の効果をあげられるよう努める。

(参考) 職員アンケートから

職場で必要とされる知識や能力に関する研修に積極的に参加する。

【質問】あなたは自己啓発（職務以外のものを含む）に取り組んでいますか？

単位%



【目標】

自己啓発に積極的に取り組む或いははある程度取り組む職員を 48.7%から 60%へ

【目標達成のための方策】

部下や同僚の成長を認め合う職場風土の醸成を図る。

(2) 市民とともに積極的にまちづくりを推進する職員

自らの業務の枠にとどまらず、市民目線で市民と協働する職員

【行動指針】

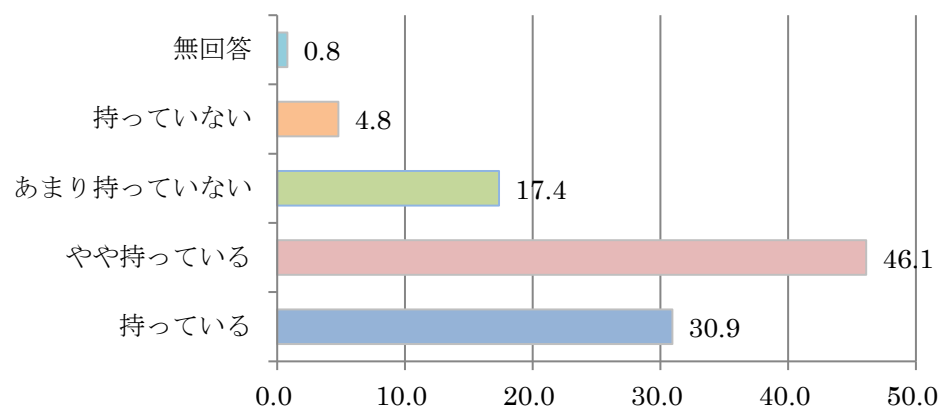
- ・市民と協働・交流を図ることで市民ニーズの把握に努める。
- ・窓口、電話応対では、相手の話をじっくり聞くなど親切丁寧な応対を心がける。
- ・自らの業務に対してはもちろん、市が取り組んでいる事業についても問題意識を持ち、米沢市が果たすべき役割について理解する。

(参考) 職員アンケートから

市が取り組んでいる事業について問題意識を持つ

【質問】あなたは所属する課以外の仕事について、興味関心を持っていますか？

単位%



【目標】

所属する課以外の仕事について、興味関心を持っている職員を 40%へ

【目標達成のための方策】

朝礼等を活用し、他課の業務等の紹介を積極的に図る。

(3) 自ら進んで考え、行動し、創造する職員

時代の変化を受け止め柔軟に対応するため、今何が求められているのか、自ら考え、学び、行動する職員。またそこで新たな価値を創造できる職員

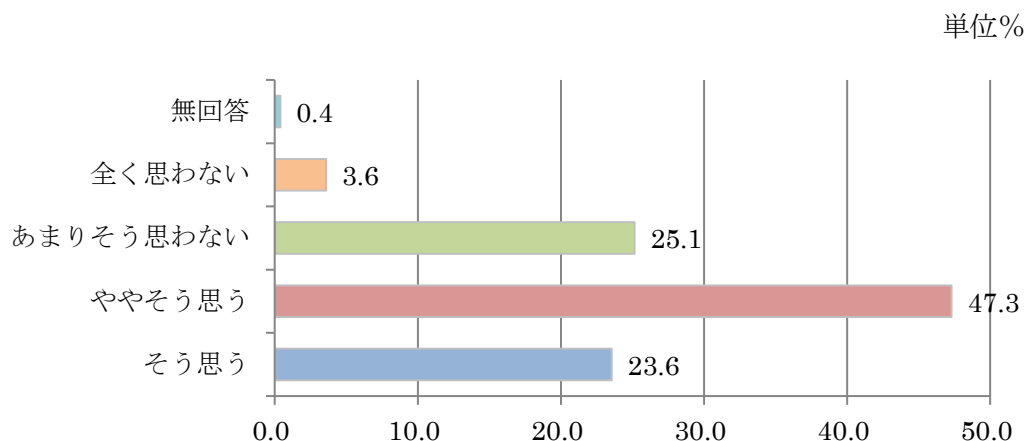
【行動指針】

- ・ 前例に捉われず、改善できることはないか考える。
- ・ あるべき状態と現状とのギャップを整理、検討し、課題解決に向けた新たな政策を企画立案する。

(参考) 職員アンケートから

業務改善に関する職場の環境

【質問】 あなたの職場は、業務や事業等について改善や効率化に対して積極的だと思いますか？



【目標】

業務や事業等について改善や効率化に対して積極的だと思う職員を 23.6%から 30%へ

【目標達成のための方策】

人事評価制度等を積極的に活用し、改善や効率化を積極的に進める職員を評価する組織風土を醸成する。

6 職階ごとに求められる役割、能力

(1) 求められる役割

私たちには、多くの役割が課せられています。家庭での役割、地域での役割、そして職場での役割。一人の人間が果たすべき役割は、その時々に変容し、一つではありません。

また、役割とは単に与えられた仕事を行うことではなく、他者から期待されている「振る舞い」そのものであるともいえます。

組織の目標を達成するために、それぞれが置かれた立場によって、他者（上司や部下あるいは住民等）から期待されている「振る舞い」をすることで、より組織に貢献することができます。

職階ごとに組織戦略の視点、事業戦略の視点、人事戦略の視点からそれぞれが果たすべき役割をまとめました。

標準的な職	求められる役割	
部長	組織戦略の視点	・ 住民の視点や市の方針を踏まえながら、部の組織目標を明確にし、部内に浸透を図る。 ・ 他部との調整を図ることで、市として最適な方向性を導き出す。
	事業戦略の視点	・ 市の方針を踏まえて、部が重点的に取り組む課題を明確にし、部内の職員に伝える。 ・ 限られた資源で最大の効果を得るために、優先順位の低い事業については廃止を検討する。 ・ 住民の視点に立ち、所管業務に関して他部との調整・連携を図る。
	人事戦略の視点	・ 高い指導力を生かして、部内の職員が仕事に意欲的に取り組むことと自らが成長し続ける職場風土を醸成する。 ・ 自らがロールモデルになることで、次代の管理監督者の育成に努める。

課長	組織戦略の視点	・住民の視点や市の方針を踏まえながら、課の組織目標を明確にし、課内に浸透を図る。 ・他課との調整を図ることで、市として最適な方向性を導き出す。
	事業戦略の視点	・市の方針を踏まえて、課が重点的に取り組む課題を明確にし、課内の職員に伝える。 ・限られた資源で最大の効果を得るために、優先順位の低い事業については廃止を検討する。 ・住民の視点に立ち、所管業務に関して他課との調整・連携を図る。
	人事戦略の視点	・課員がワークライフバランスを実現するために理解を示し、適切な人員配置を行う。 ・課員の貢献意欲や成長意欲を向上させるための計画を作り実行する。 ・自らがロールモデルになることで、次代の管理監督者の育成に努める。
課長補佐	組織戦略の視点	・住民の視点や市の方針を踏まえながら、課の組織目標を達成するために担当間の調整を図る。 ・組織目標達成のために上司、部下、利害関係者の調整を図り、効率的な組織運営を図る。
	事業戦略の視点	・市、上司の方針を踏まえて、課が重点的に取り組む課題を明確にし、課内の課員に伝える。 ・限られた資源で最大の効果を得るために、段取りや手順を整え、課員が働きやすい環境を整える。
	人事戦略の視点	・課員がワークライフバランスを実現するために課員とのコミュニケーションを積極的に図り、職員の置かれている状況を把握する。 ・課員の貢献意欲や成長意欲を向上させるために、課長を補佐し、計画の実行に寄与する。 ・自らがロールモデルになることで、次代の管理監督者の育成に努める。

担当主査	組織戦略の視点	・住民の視点や市の方針を踏まえながら、課の組織目標に対して部下が団結して達成するよう働きかける。 ・組織目標達成のために上司、部下、利害関係者の調整を図り、効率的な組織運営を図る。 ・業務によっては、課内の人員を横断的に配置できるよう上司等に相談し、業務をスムーズに行えるようにする。
	事業戦略の視点	・市、上司の方針を踏まえて、担当業務で重点的に取り組む課題を明確にし、部下に伝える。 ・市・上司の方針に沿って事務事業が遂行されるよう計画し、担当業務全体のチェックを適宜行う。
	人事戦略の視点	・部下がワークライフバランスを実現するために部下とのコミュニケーションを積極的に図り、職員の置かれている状況を把握する。 ・部下の貢献意欲や成長意欲を向上させるために、課長及び課長補佐を補佐し、計画の実行に寄与する。 ・自らがロールモデルになることで、次代の管理監督者の育成に努める。
主査	組織戦略の視点	・担当主査を補佐し、担当（米沢市行政組織規則（平成5年規則第3号）第2条第2項及び第3条第2項で規定している組織単位）の中で業務を遂行する担当者（以下、表内で「担当者」という。）が、組織目標を団結して達成できるようにする。 ・効率的な組織運営を図るために、担当主査を補佐する。
	事業戦略の視点	・市、上司の方針を踏まえて、担当内で重点的に取り組む課題について積極的に対応する。 ・自らの業務について、改善できる箇所があれば改善を図る。
	人事戦略の視点	・他の担当者と協力し、お互いに困っていることがあれば助ける。 ・業務に必要な知識・技術を自らも学ぶだけでなく、後輩のロールモデルとなるよう貢献意欲と成長意欲を持ち続ける。

主任	組織戦略の視点	・ 担当主査を補佐し、組織目標に対して担当者が団結して達成できるようにする。 ・ 効率的な組織運営を図るために、担当主査を補佐する。
	事業戦略の視点	・ 市、上司の方針を踏まえて、担当内で重点的に取り組む課題について積極的に対応する。 ・ 自らの業務について、改善できる箇所があれば改善を図る。
	人事戦略の視点	・ 他の担当者と協力し、お互いに困っていることがあれば助け合う。 ・ 業務に必要な知識・技術を自らも学ぶだけでなく、後輩のロールモデルとなるよう貢献意欲と成長意欲を持ち続ける。
主事、保健師、栄養士、社会福祉士、技師、保育士（以下「主事等」という。）	組織戦略の視点	・ 組織目標に対して自らがどのように貢献できるか考え、実行する。
	事業戦略の視点	・ 市、上司の方針を踏まえて、担当内で重点的に取り組む課題について積極的に対応する。 ・ 自らの業務について、改善できる箇所があれば改善を図る。
	人事戦略の視点	・ 他の担当者と協力し、お互いに困っていることがあれば助け合う。 ・ 業務に必要な知識・技術を学び、貢献意欲と成長意欲を持ち続ける。
調理師	組織戦略の視点	・ 組織目標に対して自らがどのように貢献できるか考え、実行する。
	事業戦略の視点	・ 市、上司の方針を踏まえて、職場が重点的に取り組むべく課題について積極的に対応する。 ・ 自らの業務について、改善できる箇所があれば改善を図る。
	人事戦略の視点	・ 他の職員と協力し、お互いに困っていることがあれば助け合う。 ・ 業務に必要な知識・技術を学び、貢献意欲と成長意欲を持ち続ける。

(2) 職階ごとに必要な能力

職員は、求められる職員像を基本としながら、職階ごとに求められる役割を果たすために、以下の能力を身に付けていく必要があります。

また自分の職階で求められる能力を意識するだけでなく、自分より上位の能力を常に意識しておくことで新たな職階に昇進した時にスムーズに求められる能力を発揮することができます。

なお、職階ごとに求められる能力は、米沢市標準的な職及び標準職務遂行能力を定める訓令（平成 28 年米沢市訓令第 13 号）の項目と同一のものとなっています。

標準的な職	標準職務遂行能力	
部長	1 倫理	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、部の重要課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	2 構想	市の方針を踏まえて、所管業務を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、住民の視点に立って部の重要課題について基本的な方針を示すことができる。
	3 判断	部の責任者として、市の方針を踏まえて、部の重要課題について豊富な知識及び経験並びに情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。
	4 説明・調整	所管業務について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、上司を助け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。
	5 業務運営	住民の視点に立ち、所管業務に関して他部との連携を図りながら、効率的に推進することができる。
	6 組織統率	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げることができる。
課長	1 倫理	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。

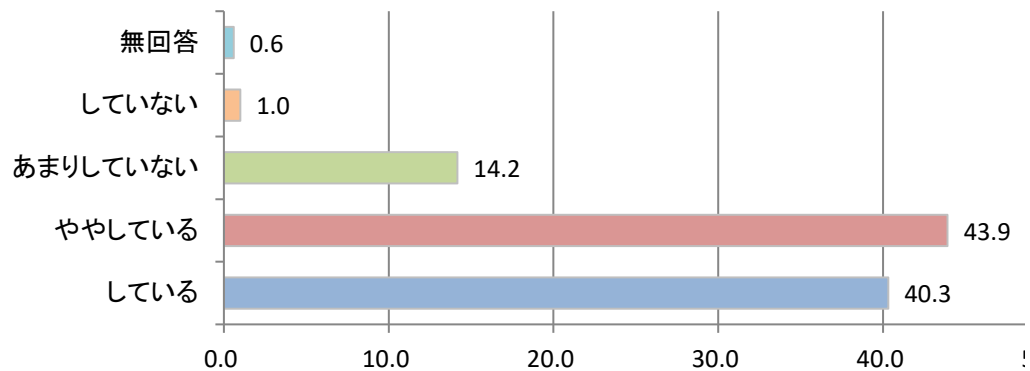
	2 構想	所管業務を取り巻く状況を的確に把握し、住民の視点に立って行政課題に対応するための方針を示すことができる。
	3 判断	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。
	4 説明・調整	所管業務について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
	5 業務運営	コスト意識を持って不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。
	6 組織統率・人材育成	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに部下の指導・育成を行うことができる。
課長補佐	1 倫理	全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	2 協調性	上司・部下、関係者等と協力的な関係を構築することができる。
	3 企画・立案、事務事業の実施	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得するとともに、組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担うことができる。
	4 判断	自ら処理すべき事案や突発的な事案について、適切な判断を行うことができる。
	5 業務遂行	段取りや手順を整え、積極的かつ効率的に業務を進めることができる。
	6 部下の育成・活用	部下の指導、育成及び活用を行うことができる。
担当主査	1 倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	2 協調性	上司・部下、関係者等と協力的な関係を構築することができる。
	3 企画・立案、事務事業の実施	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得するとともに、組織や上司の方針に基づいて、施策を企画・立案し、事務事業を実施することができる。
	4 判断	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。
	5 業務遂行	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。

	6 部下の育成・活用	部下の指導、育成及び活用を行うことができる。
主査	1 倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	2 協調性	上司、同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、協力的な関係を構築することができる。
	3 企画・立案、事務事業の実施	業務に必要な専門的知識・技術を習得するとともに、組織や上司の方針に基づいて、事務事業を企画・立案し、実施することができる。
	4 業務遂行	計画的に業務を進め、意欲的に業務に取り組むことができる。
主任	1 倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	2 協調性	上司、同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、協力的な関係を構築することができる。
	3 企画・立案、事務事業の実施	業務に必要な知識・技術を習得するとともに、組織や上司の方針に基づいて、事務事業を企画・立案し、実施することができる。
	4 業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。
主事等	1 倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	2 協調性	上司、同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、協力的な関係を構築することができる。
	3 知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得することができる。
	4 業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。
調理師	1 倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	2 協調性	上司、同僚等と協力的な関係を構築することができる。
	3 企画・立案、事務事業の実施	業務に必要な知識・技術を習得することができる。
	4 業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。

役割を意識しているかどうか

【質問】 自らの職階に求められている役割・能力を意識しているか？

単位%



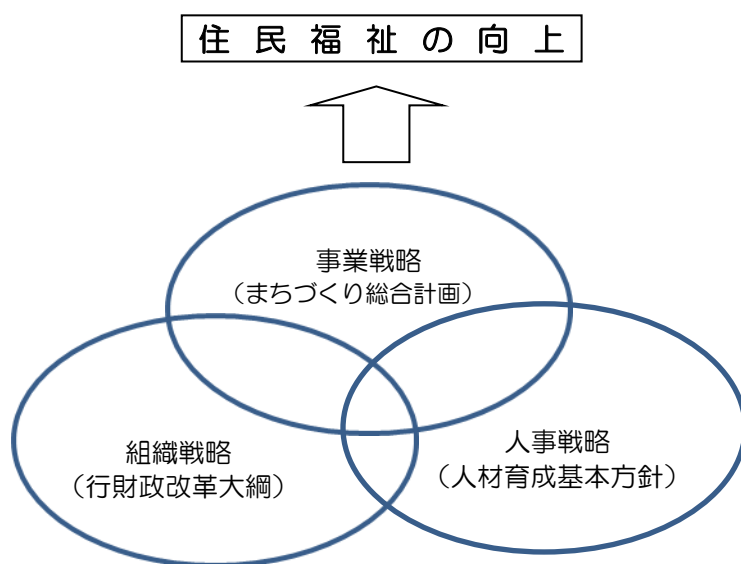
アンケートからは概ね8割の職員が、自らの職階に課せられた役割を「意識している」若しくは「ややしている」という回答結果が得られました。

今後は、さらに多くの職員が役割を意識することを目指すとともに、どのような役割を「周囲」から期待されているのかを意識していく必要があります。

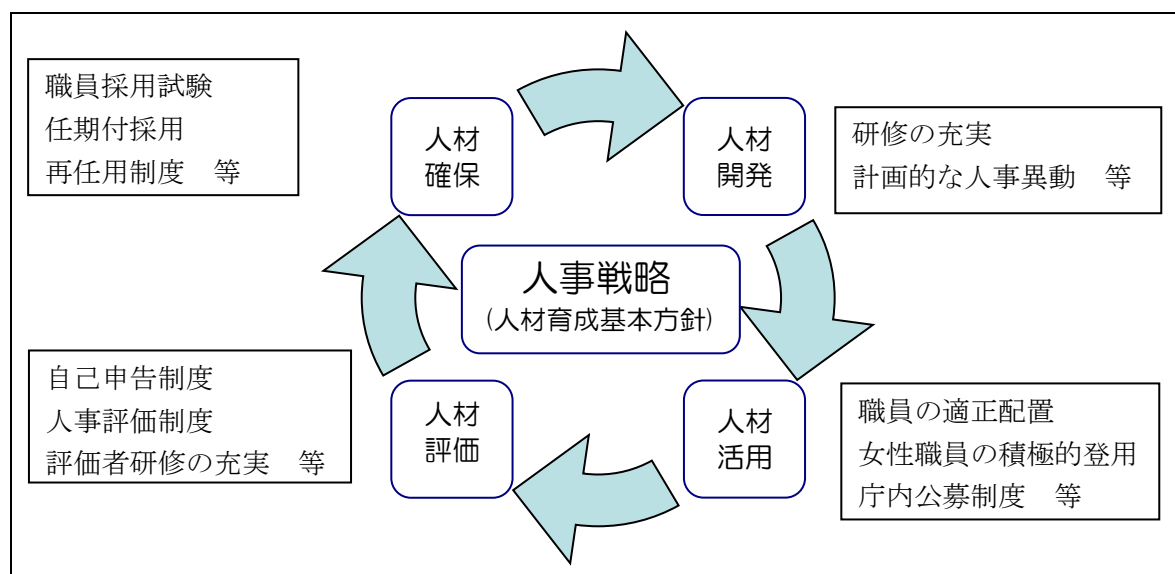
7 人を育てる人事戦略

(1) 人材育成システムの全体像

国が提示した「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」では、「人材育成は、狭い意味での研修のみならず、人事管理全般を通じてその推進を図るもの」とされています。人材育成＝職員研修ではなく、採用・異動・昇任・人事考課等の人事上の各制度や方策等をすべて含んだ総合的なシステムを人材育成システムとして構築します。



<人材育成システム>



(2) 年齢区分等による育成計画

人材育成の方法は個々の職員により異なりますが、年齢等により大別し、概ね以下の表のとおり育成計画を推進します。

年齢	能力	職名	人材評価		人材活用		人材開発				
			人事評価	自己申告	配置	庁内公募	基本研修	特別研修	派遣研修	職場研修	自己啓発
35歳～60歳	能力発揮期	部長	(目標管理型) 評価者及び被評価者		複線型人事の活用・エキスパートの養成と能力発揮		管理者		自治大学校・東北自治研修所・市町村アカデミー・山形県市町村職員研修所・置賜地域市町村職員研修協議会等		自主研究グループ活動・都市交流研修等
		課長									
		課長補佐	評価者及び被評価者	異動希望・能力活用・職場に関する提案等の申告	ジョブローテーション	公募による登用・研修派遣	監督者	公務員倫理研修等			
		担当主査									
主査	被評価者	OJTの推進・実務能力等向上研修等									
			主任								
30歳～35歳	能力拡充期		主事等								
							1～2部 上級				
18歳～30歳	能力育成期						1～2部 中級				
							1～2部 初級				
							新任				

(3) 人材確保

①職員採用試験

豊かな人間性を持ち、真に優れた人、熱意をもった人を見極め確保するため、筆記試験主導の知識偏重に陥らないよう、人物評価を中心に面接試験の手法等を充実させていきます。

また、多様な実務経験を積んだ人材の獲得にも努め、活発な求人活動を行い「やりがいのある魅力ある職場」としてのイメージアップを図りながら、本市の活動情報を広くアピールしていきます。

②再任用制度及び定年延長制度の活用

長年培ってきた知識や技術の伝授、後輩職員への助言や育成のため、再任用制度及び定年延長制度を適切に運用し、バランスの良い人員配置を行うことで、人的資源の有効活用に努めていきます。

(4) 人材開発

①研修の充実・多様化

「フロンティア（米沢市職員研修概要）」に示す職員研修基本方針を基に、職員の意識付け・動機付けの場として有効な研修を提供し、「自学」を支援するとともに、仕事を通じて職員の達成感・充実感が得られるような組織風土を醸成し、人材育成の一翼を担う役割を果たしていきます。

職場外研修は、階層ごとに必要な能力を身につける基本研修、喫緊の行政課題等を取り上げる特別研修、他機関へ派遣する派遣研修の三つを基本に実施します。

派遣研修においては、これまで派遣してきた市町村アカデミーなどの研修に加えて、近隣自治体との共同で実施する研修を充実させ、相互理解をより深めることで、共通の課題について解決を図っていくよう努めます。

さらに、民間企業との交流が含まれる研修へ積極的に派遣することで、既存の考え方に捉われない発想の転換を促す契機とします。

また、職場研修（OJT）については、人事評価制度等を活用しながら職場の現状認識と目標設定を基に課題を抽出して、日々議論し、学習し、人を育てる職場づくりをそれぞれの職階の職員が、それぞれの役割を果たすことを推進するとともに、職場研修（OJT）指導者の養成にも努めます。

さらに、自主研修活動を支援することで、組織の枠にとらわれない広範囲な知識を身に付け、組織横断的な課題解決に取り組めるような環境を整えていきます。

②ジョブローテーション

採用後の一定期間は、2～3年毎の人事異動により様々な職務をバランスよく経験させ視野を広げるとともに、その時々業務内容に応じた研修を組み合わせることにより、職員の知識・技術の向上を図ります。その後、この期間に習得した知識等を活かし、一定の部署において能力を最大限に発揮できるように、専門分野、得意分野を持つ職員の開発についても考慮していきます。

③他機関との人事交流

他の機関において、異なる組織文化や行政手法を学び、それを市政に活かせる人材を養成する一方、他の機関から派遣された職員やとの交流を通し、職場の活性化や職員の動機付けを促進するため、相互交流を含めた人事交流を推進します。

(5) 人材活用

①計画的な人事異動

広く行政全般に関わり、多様な知識や能力を持つゼネラリスト型の職員を育てる一方、一定の分野についての専門的な知識や秀でた能力を持つ職員についてはそれを存分に発揮できる場を提供し、かつ新たな適性を発見できるよう、必要性に応じた計画的な人事異動に努めます。

②女性職員の積極的登用

男女共同参画社会の進展に伴い、職務分担上の男女の格差をなくし、これまで女性職員が就いていなかったポストや業務についても、意欲ある職員を積極的に配置し、全体的な意識の高揚と職域の拡大を図るほか、次世代のリーダー育成を目的とした研修への積極的な派遣を実施する等、女性職員の積極的登用に努めます。

③庁内公募制度

職員の士気と意欲を高め、組織の活性化を図るため、登用や研修の機会等において、庁内公募制度を推進していきます。

【女性の意識改革について】

【質問】あなたは将来昇任したいと考えますか？

(対象：管理・監督職以外の職員)

単位%

	はい	いいえ	どちらとも いえない	無回答
男性	35.4	17.9	45.6	1.0
女性	16.9	26.9	53.8	2.5

アンケートからは、男性に比べ女性の昇任意欲が低いことが見て取れます。

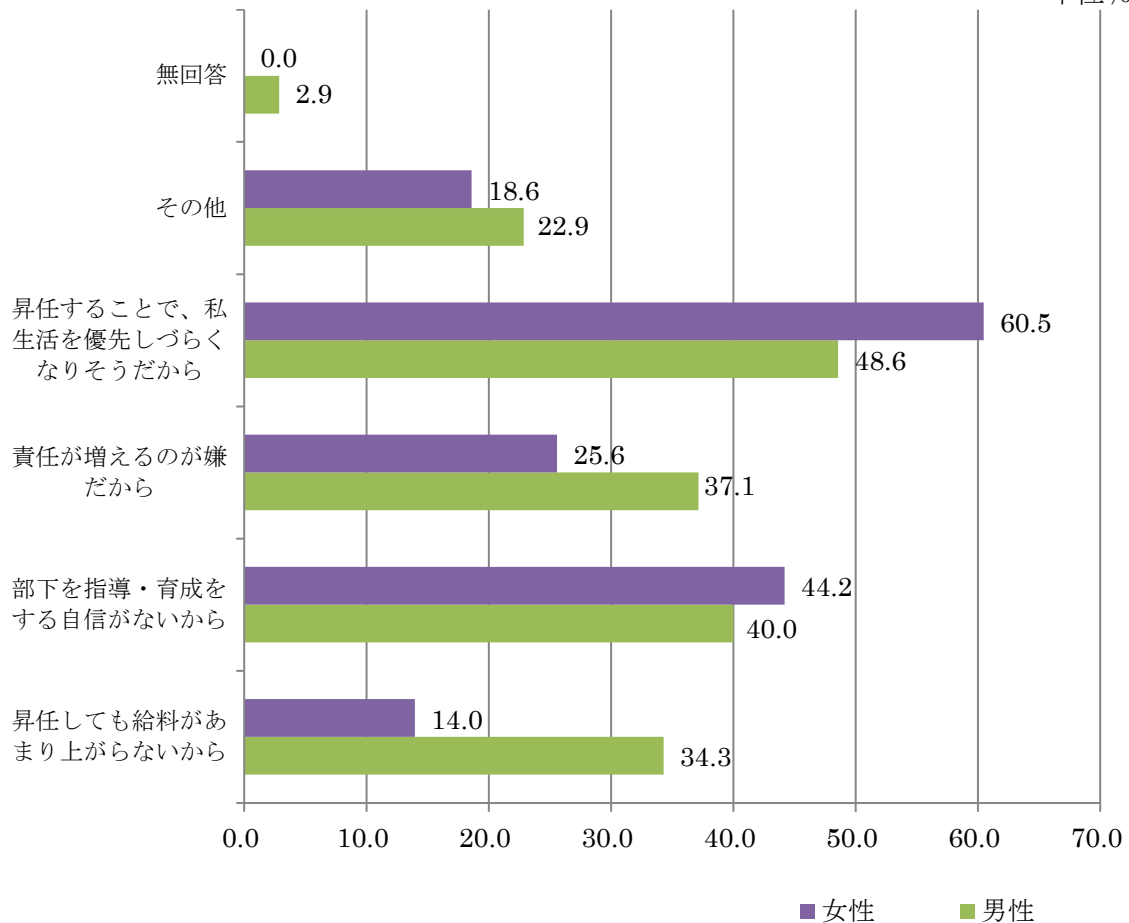
では、昇任したくない理由はどのようなことが挙げられるのでしょうか。

ここでは、男性に比べて女性が昇任したくない理由としてより多く挙げた理由に着目してみます。

【質問】昇任したいと考えない理由は何ですか？

(対象：上の質問にいいえと答えた職員)

単位%



男性と比較した場合、女性は、給料や責任の増大という理由よりも、私生活（子育てや介護等）を優先しづらくなりそうということや部下を指導・育成する自信がないからといった理由をより多く挙げています。

また、男性についても、割合としては女性よりもそれぞれ少ないものの、私生活が優先しづらくなりそうなことと部下指導・育成をする自信がないからということを経験に挙げています。

多くの職員が昇任意欲を持ち得る職場であるために、育児や介護をしながらでも働きやすい職場であることが必要です。

また、自信を持って部下指導を行えるようにそれぞれの経験年数に応じた研修を実施することで、日ごろから後輩職員の指導を行える人材の育成に努めるとともに、女性職員については、働きながら生き生きと働く他団体の女性との交流を含めた研修会へ積極的に派遣します。

（６）人事評価

①自己申告制度

職員の意見や思いを管理者である課長等が直接受け止め、面談を取り入れながら人材育成に反映させるとともに、職員が自分の目指す方向や将来的なキャリア形成について考える機会が持てるよう、制度の充実を図ります。

②人事評価制度

人事評価制度とは、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価のことをいいます。

このように、人事評価制度は、能力・実績主義を実現するための手段ではありますが、その一方で、個々の職員の側から見れば、自らの強み、弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことにもつながる人材育成の意義も有しています。

地方公共団体においては、地方分権の一層の進展によりその役割が増大する一方、厳しい財政状況の中、高度化、多様化する住民ニーズに的確に対応していかなければなりません。地方公共団体の限られた人員と財源をもってこれらに対応していくためには、個々の職員について困難な課題を解決する能力と高い業績を上げることが、従来以上に求められています。

このようなことから、人事評価制度をツールとして用いることで、能力本位の人事管理を行い、その結果を職員にフィードバックすることで、より高い能力を持った職員を育成するとともに、住民サービス向上の土台を築くものであります。

③目標によるマネジメント制度

管理職にある職員は、本市の政策や施策を中心となって推進していく職場のリーダーであると同時に、それぞれの組織運営に当たって部下を指揮監督するマネージャーの役割を担っていくものです。

目標によるマネジメント制度とは、管理職にある職員は、市の方針等を十分に踏まえ、組織の方針や目標を設定した上で、これら目標等の実現に向けて適切に組織運営を行い、最終的にその達成度について自己評価、さらには上司による評価を行うものであります。

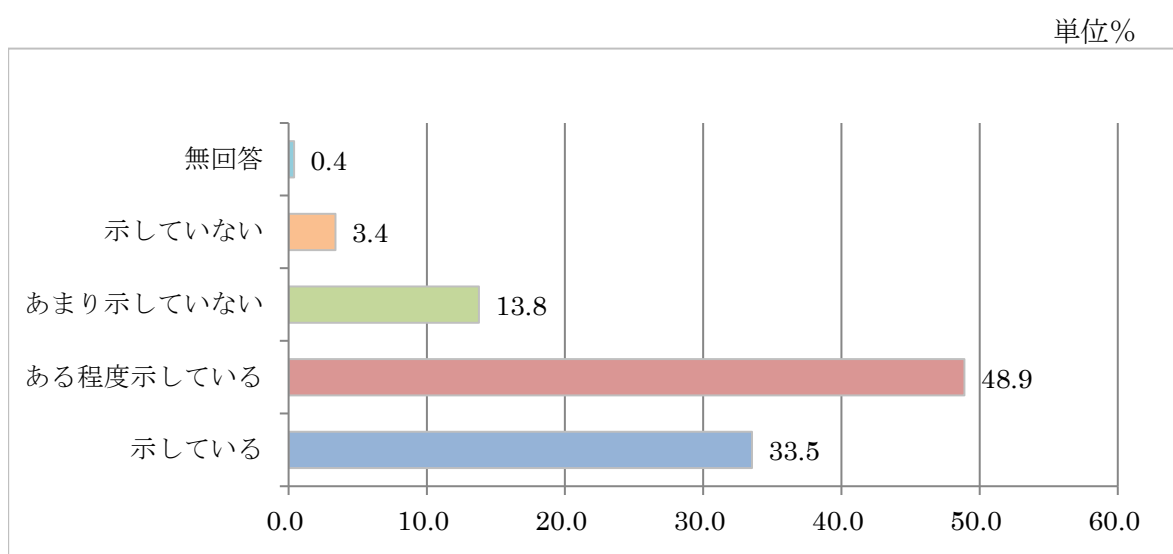
このように、目標によるマネジメント制度は、方針策定から目標達成までの連続的な事業遂行活動やその活動を支援するマネジメント活動を組み合わせたシステムと言えるのですが、その実施に当たっては、上司や部下職員との綿密な連携が必要です。

この連携を通じ、職員とのコミュニケーションの円滑化、職員の政策参加意欲の向上や意識改革がといった効果が期待されることから、目標によるマネジメント制度は、人材育成にも寄与するものであります。

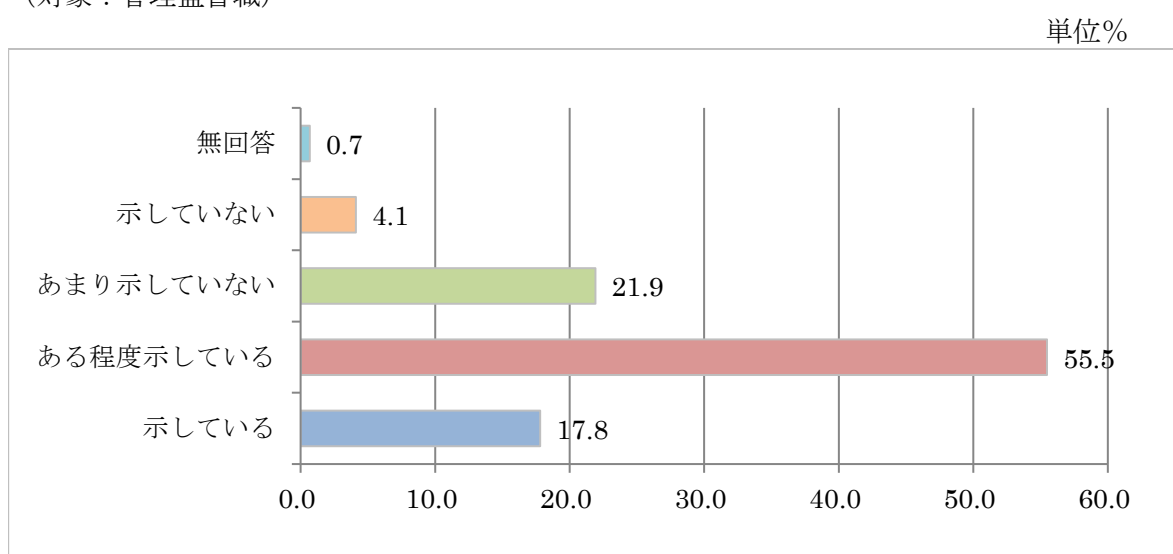
(参考) 職員アンケートから

【方針を伝えるために人事評価制度の活用】

【質問】 あなたの上司は、課や担当の方針を明確に示していますか？



【質問】 あなたは、部下に対して課や担当の方針を明確に示していますか？
(対象：管理監督職)



人事評価の目的は評価することそのものではありません。

コミュニケーションを促し、上司が組織の方針を示すことで、一つの目標に向かって職員が業務に取り組むことも人事評価の目的のひとつです。

アンケートでは、職員全員に課や担当の方針を明確に示されているかどうかということ进行调查する一方、管理監督者には課や担当の方針を明確に示しているかどうかということ进行调查しました。

上司が課や担当の方針を示されているとしている職員が33.5%である一方、自らが示していると回答した管理監督者の割合は、17.8%にとどまっています。

またある程度示しているという割合を含めても示されている側（部下）と示している側（上司）には10%以上の開きがあります。

この結果からは、二つの可能性を示唆しています。

①管理監督職が自覚している以上に部下に対してそれぞれの組織の方針を伝えている。

②方針を示している管理監督者と示していない管理監督者の双方が存在する。

今回の調査からは、どちらの要素が大きいのかは残念ながら不明ですが、人事評価制度の期首面談等を通して、それぞれの職責に応じて、自らの言葉で課や担当の方針を部下に伝えていくことが大切です。

8 働きやすい職場づくり

(1) 公私共に充実した生活を送るために

次世代育成支援対策法及び女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づき平成28年度に策定し、令和3年度に改定した「米沢市特定事業主行動計画」では、次世代の子どもたちを健全に育成していくための環境づくりの整備と職員のワークライフバランスに真摯に取り組むことを宣言しています。

職員が生き生きと働いていくために、本市が取り組むことを明記します。

①年次有給休暇取得促進

職員の心身のリフレッシュや自己啓発活動、地域や家庭における行事等のための積極的な取得を促進する一方、それをバックアップする体制作りを各課等で整え、一人当たり年間12日の取得を目指します。

②時間外勤務等の縮減

- ・ 3歳未満の子を持つ職員の時間外・深夜勤務免除の周知
- ・ 小学校就学前の子を持つ職員の時間外・深夜勤務制限の周知
- ・ 定時退庁日の徹底
- ・ 各職場における具体的な取組
- ・ 時間外勤務上限年間360時間の徹底
- ・ 過重労働対策

(2) 心と体の健康

充実した生活を送るには、健康な心身が基本となります。職員が自己の健康状態について把握し、適切な対応ができるよう、検診や人間ドック等の各種制度の活用を周知徹底します。

特に、メンタル面での疾病については本人自身も初期症状を自覚しにくいことから、管理監督者の日頃のコミュニケーションや注意力により未然に防止し、又は早期発見できるよう、マニュアル等を整備し理解と協力を深めていきます。

①ハラスメント対策

- ・ハラスメントの未然防止を徹底するため、定期的にハラスメントに関する研修を実施します。
- ・ハラスメントの早期発見や相談者の相談に関する敷居を下げるため、セクシュアルハラスメント、マタニティーハラスメント等の相談に対応できる職員を総務課以外の課にも配置します。

②過重労働対策（再掲）

- ・時間外・休日勤務時間数が1月当たり45時間を超える職員で、健康への配慮が必要と認めた者については、面接指導等を行います。
- ・時間外・休日勤務時間数が1月当たり100時間を超える職員又は時間外・休日勤務時間数が2月又は6月の平均で1月当たり80時間を超える職員については、面接指導等を行います。

③メンタルヘルス不調の未然防止と再発防止

- ・ストレスチェック制度を活用したメンタルヘルス不調の予防・早期発見に努めます。
- ・メンタルヘルス研修などを通して自身がメンタル不調にかからなくなるための方策を職員一人ひとりが学ぶとともに周囲の職員のメンタル不調にもいち早く気が付く職場風土を醸成します。
- ・「メンタルヘルス対策のための手引き」に基づき、一般職員、管理監督者、健康管理部門、人事部門が適切な対応をとることで、メンタルヘルス不調職員の復帰支援及び再発防止に努めます。

9 人材育成基本方針の推進に向けて

この人材育成基本方針を意義あるものにするため、職場管理、人事管理及び職員研修の各分野について人材育成推進体制の整備を図りながら各部課等との連携をとり、人材育成に対するニーズの把握に努めていきます。

また社会情勢の変化に対応し、基本方針の進捗度や職員の意識の変化を確かめながら、状況に応じて基本方針の見直しを図ります。

職員アンケートの結果について

アンケートの概要(再掲)

- 1 対象者数 593名
- 2 回答数 501名
- 3 回収率 83.9%
- 4 実施時期 平成29年5月30日から 平成29年6月9日
- 5 回収方法 WEBによる(一部郵送等による)
- 6 回答内容 別紙のとおり

表の見方

1 上段と下段について

例)	全体	男性	女性	
全体	501 100.0	311 62.1	190 37.9	←上段 人数 ←下段 %
主事・主任・ 主査級	355 100.0	195 54.9	160 45.1	←上段 人数 ←下段 %
管理監督職	146 100.0	116 79.5	30 20.5	←上段 人数 ←下段 %

2 枠内の色分けについて

[全体との比率の差]	
	+10ポイント
	+5ポイント
	-5ポイント
	-10ポイント

3 その他

Q3については、管理職と主事・主任・主査の役職を尋ねる設問のため割愛している。

Q1 男女比

	全体	男性	女性
全体	501 100.0	311 62.1	190 37.9
主事・主任・主査級	355 100.0	195 54.9	160 45.1
管理監督職	146 100.0	116 79.5	30 20.5

Q2 あなたの年齢(平成29年4月1日現在)について伺います。

	全体	～25歳	26歳から 30歳	31歳から 35歳	36歳から 40歳	41歳から 45歳	46歳から 50歳	51歳から 55歳	56歳以上
全体	501 100.0	30 6.0	51 10.2	72 14.4	72 14.4	76 15.2	72 14.4	74 14.8	54 10.8
主事・主任・主査級	355 100.0	30 8.5	51 14.4	72 20.3	71 20.0	56 15.8	27 7.6	23 6.5	25 7.0
管理監督職	146 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 0.7	20 13.7	45 30.8	51 34.9	29 19.9

Q4 あなたの上司は、課や係の方針を示していますか？

	全体	示してい る	ある程度 示してい る	あまり示 していな い	示してい ない	無回答
全体	501 100.0	168 33.5	245 48.9	69 13.8	17 3.4	2 0.4
主事・主任・主査級	355 100.0	117 33.0	170 47.9	51 14.4	15 4.2	2 0.6
管理監督職	146 100.0	51 34.9	75 51.4	18 12.3	2 1.4	0 0.0

Q5 課や係の方針は主にどのようなタイミングで示されていますか？

	全体	年度始め	業務や事 業の区切 りがつい たとき	常日頃か ら	その他	無回答
全体	413 100.0	180 43.6	78 18.9	150 36.3	2 0.5	3 0.7
主事・主任・主査級	287 100.0	123 42.9	59 20.6	102 35.5	1 0.3	2 0.7
管理監督職	126 100.0	57 45.2	19 15.1	48 38.1	1 0.8	1 0.8

その他に記載されていた主な内容

月始め

基本的には月1回の課内会議のときなお、方針の内容が緊急性のあるもの等についてはその都度

【管理監督者の方へのみの質問】

Q6 あなたは、部下に対して課や係の方針を明確に示していますか？

	全体	示している	ある程度示している	あまり示していない	示していない	無回答
管理監督職	146 100.0	26 17.8	81 55.5	32 21.9	6 4.1	1 0.7

【管理監督者の方へのみの質問】

Q7 部、課、係の方針は主にどのようなタイミングで示されていますか？

	全体	年度始め	業務や事業の区切りがついたとき	常日頃から	その他
管理監督職	107 100.0	44 41.1	28 26.2	33 30.8	2 1.9

その他に記載されていた主な内容

課内会議の終わった後に通知なお、方針の内容が緊急性のあるもの等についてはその都度毎月の定期打合せ等において

Q8 あなたの職場では、計画的に仕事が割り振られていると思いますか？

	全体	そう思う	ややそう思う	あまり思わない	思わない	無回答
全体	501 100.0	148 29.5	238 47.5	84 16.8	25 5.0	6 1.2
主事・主任・主査級	355 100.0	101 28.5	162 45.6	69 19.4	18 5.1	5 1.4
管理監督職	146 100.0	47 32.2	76 52.1	15 10.3	7 4.8	1 0.7

Q9 あなたの職場では、困難な業務などをするときに皆が協力する雰囲気がありますか？

	全体	そう思う	ややそう 思う	あまり思 わない	思わない	無回答
全体	501 100.0	235 46.9	196 39.1	57 11.4	9 1.8	4 0.8
主事・主任・主査級	355 100.0	158 44.5	139 39.2	47 13.2	8 2.3	3 0.8
管理監督職	146 100.0	77 52.7	57 39.0	10 6.8	1 0.7	1 0.7

Q10 あなたの職場は、業務や事業等について改善や効率化に対して積極的だと思いますか？

	全体	そう思う	ややそう 思う	あまりそ う思わな い	全く思わ ない	無回答
全体	501 100.0	118 23.6	237 47.3	126 25.1	18 3.6	2 0.4
主事・主任・主査級	355 100.0	83 23.4	168 47.3	89 25.1	14 3.9	1 0.3
管理監督職	146 100.0	35 24.0	69 47.3	37 25.3	4 2.7	1 0.7

Q11 改善や効率化の取組が行われていない理由は何だと思いますか？

	全体	日々の業務で手一杯だから	上司が改善や効率化に対して意識が薄いから	改善や効率化を行う知識・技術がないから	改善や効率化がすでに進み、これ以上できないから	その他	無回答
全体	144 100.0	112 77.8	50 34.7	37 25.7	3 2.1	12 8.3	3 2.1
主事・主任・主査級	103 100.0	76 73.8	41 39.8	19 18.4	2 1.9	8 7.8	3 2.9
管理監督職	41 100.0	36 87.8	9 22.0	18 43.9	1 2.4	4 9.8	0 0.0

その他に記載されていた主な内容

失敗や指摘を恐れ、前例踏襲が一番リスクが無いと考えているため

全て相手があることであり、そう簡単には受け入れてもらえない今まで取り組んできて行政の都合でどうこう言っても了解を得られない現状(担当の仕事内容、担当内で連携・協力して行う仕事内容、窓口・電話対応の比重等)の把握とその対策が行われない

Q12 あなたの職場は、人間関係がうまくいっていると思いますか？

	全体	うまくいっている	どちらかというとうまくいっている	あまりうまくいっていない	うまくいっていない	無回答
全体	501 100.0	146 29.1	281 56.1	58 11.6	15 3.0	1 0.2
主事・主任・主査級	355 100.0	94 26.5	202 56.9	48 13.5	11 3.1	0 0.0
管理監督職	146 100.0	52 35.6	79 54.1	10 6.8	4 2.7	1 0.7

Q13 (人間関係がうまくいっている)主な要因は何だと思いますか？(複数選択可)

	全体	職務に関する意見交換が盛ん	職務以外の情報交換が盛ん	お互いに仕事を手伝う雰囲気がある	飲み会などの仕事以外での交流が盛ん	同じ目標に向かって業務を遂行している	上司が、部下のことを気遣っている	その他	無回答
全体	427 100.0	241 56.4	148 34.7	258 60.4	57 13.3	148 34.7	169 39.6	6 1.4	4 0.9
主事・主任・主査級	296 100.0	155 52.4	101 34.1	175 59.1	38 12.8	87 29.4	131 44.3	5 1.7	4 1.4
管理監督職	131 100.0	86 65.6	47 35.9	83 63.4	19 14.5	61 46.6	38 29.0	1 0.8	0 0.0

Q14（人間関係がうまくいっていない）主な要因は何だと思いますか？（複数選択可）

	全体	忙しすぎるから	お互いを手伝う意識が希薄なため	飲み会が少ないから	パワハラと思わしき行為があるため	セクハラと思わしき行為があるため	その他	無回答
全体	73 100.0	39 53.4	39 53.4	0 0.0	19 26.0	2 2.7	17 23.3	1 1.4
主事・主任・主査級	59 100.0	29 49.2	31 52.5	0 0.0	15 25.4	1 1.7	16 27.1	1 1.7
管理監督職	14 100.0	10 71.4	8 57.1	0 0.0	4 28.6	1 7.1	1 7.1	0 0.0

その他に記載されていた主な内容

上司と部下の方向性の違い

トップダウンでしか仕事が進まないため

業務内容が複雑になり、整理ができないままになっている

Q15 あなたは、米沢市職員であることを誇りに思いますか？

	全体	思う	どちらかというと思う	あまり思わない	思わない	無回答
全体	501 100.0	182 36.3	217 43.3	85 17.0	15 3.0	2 0.4
主事・主任・主査級	355 100.0	122 34.4	152 42.8	66 18.6	14 3.9	1 0.3
管理監督職	146 100.0	60 41.1	65 44.5	19 13.0	1 0.7	1 0.7

Q16 仕事にやりがい・充実感を感じていますか？

	全体	感じている	どちらかというと感じている	あまり感じていない	感じていない	無回答
全体	501 100.0	186 37.1	239 47.7	59 11.8	15 3.0	2 0.4
主事・主任・主査級	355 100.0	139 39.2	162 45.6	42 11.8	11 3.1	1 0.3
管理監督職	146 100.0	47 32.2	77 52.7	17 11.6	4 2.7	1 0.7

Q17 仕事で「意欲・やる気が出る(出た)とき」はどんなときですか？(複数選択可)

	全体	仕事に興味関心があるとき	能力が活かされているとき	責任のある仕事をまかされたとき	上司・同僚から成果を認められたとき	市民から感謝されたとき	改善・改革を成し遂げたとき	昇任・昇格・昇給したとき	給料等が支給されたとき	家族に労われたとき	その他	無回答
全体	501 100.0	265 52.9	241 48.1	147 29.3	217 43.3	292 58.3	163 32.5	49 9.8	88 17.6	65 13.0	12 2.4	4 0.8
主事・主任・主査級	355 100.0	186 52.4	172 48.5	101 28.5	154 43.4	196 55.2	104 29.3	34 9.6	71 20.0	41 11.5	10 2.8	3 0.8
管理監督職	146 100.0	79 54.1	69 47.3	46 31.5	63 43.2	96 65.8	59 40.4	15 10.3	17 11.6	24 16.4	2 1.4	1 0.7

その他に記載されていた主な内容

市民の方にお礼を言われたとき

自分のしたことが誰かの役に立っていると感じる事ができたとき

上司や同僚等に話を聞いてもらった時

Q18 あなたは所属する課以外の仕事について、興味関心を持っていますか？

	全体	持っている	やや持っている	あまり持っていない	持っていない	無回答
全体	501 100.0	155 30.9	231 46.1	87 17.4	24 4.8	4 0.8
主事・主任・主査級	355 100.0	100 28.2	164 46.2	66 18.6	22 6.2	3 0.8
管理監督職	146 100.0	55 37.7	67 45.9	21 14.4	2 1.4	1 0.7

Q19 あなたは、仕事以外に地域活動等を行っていますか？

	全体	している	どちらかという している	どちらかという していない	していない	無回答
全体	501 100.0	130 25.9	110 22.0	134 26.7	126 25.1	1 0.2
主事・主任・主査級	355 100.0	77 21.7	73 20.6	94 26.5	111 31.3	0 0.0
管理監督職	146 100.0	53 36.3	37 25.3	40 27.4	15 10.3	1 0.7

Q20 地域活動を通して役に立ったことはどんなことですか？（複数選択可）

	全体	市民の立場に立って、市民の課題を把握し考えられるようになった	地元調整の際に、顔を知っているのと話が通しやすかった	多様な市民ニーズを把握することができた	特にない	その他	無回答
全体	240 100.0	97 40.4	97 40.4	100 41.7	47 19.6	10 4.2	2 0.8
主事・主任・主査級	150 100.0	54 36.0	48 32.0	55 36.7	35 23.3	10 6.7	2 1.3
管理監督職	90 100.0	43 47.8	49 54.4	45 50.0	12 13.3	0 0.0	0 0.0

その他に記載されていた主な内容

公民の考え方の違いに触れることができる

地域活動は大変だけど、自分のためになる仕事のメリットを考えて、地域活動をやっていない

ニーズまではいかないが、様々な情報等を得ることができた

Q21 仕事でストレスを感じていますか？

	全体	感じている	やや感じている	あまり感じていない	感じていない	無回答
全体	501 100.0	193 38.5	197 39.3	96 19.2	14 2.8	1 0.2
主事・主任・主査級	355 100.0	131 36.9	141 39.7	74 20.8	9 2.5	0 0.0
管理監督職	146 100.0	62 42.5	56 38.4	22 15.1	5 3.4	1 0.7

Q22 ストレスを感じている場合その原因は何ですか？

	全体	仕事の量	仕事の質	職場の人間関係	その他	無回答
全体	390 100.0	161 41.3	219 56.2	129 33.1	31 7.9	2 0.5
主事・主任・主査級	272 100.0	125 46.0	154 56.6	102 37.5	22 8.1	2 0.7
管理監督職	118 100.0	36 30.5	65 55.1	27 22.9	9 7.6	0 0.0

その他に記載されていた主な内容

係内で情報の共有がなされていないこと

様々な調整を行わなければならないこと

関係先との関係

Q23 あなたは仕事をする上で相談できる人がいますか？

	全体	いる	いない	無回答
全体	501 100.0	431 86.0	68 13.6	2 0.4
主事・主任・主査級	355 100.0	315 88.7	39 11.0	1 0.3
管理監督職	146 100.0	116 79.5	29 19.9	1 0.7

Q24 それは誰ですか？

	全体	同じ課の 先輩等	上司	部下	他課の職 員	その他	無回答
全体	431 100.0	224 52.0	219 50.8	83 19.3	155 36.0	29 6.7	4 0.9
主事・主任・主査級	315 100.0	202 64.1	148 47.0	38 12.1	111 35.2	28 8.9	3 1.0
管理監督職	116 100.0	22 19.0	71 61.2	45 38.8	44 37.9	1 0.9	1 0.9

その他に記載されていた主な内容

友人
同僚や退職された先輩など

Q25 あなたは、自らの職階に求められいる役割・能力を意識していますか？

	全体	している	ややして いる	あまりし ていない	していな い	無回答
全体	501 100.0	202 40.3	220 43.9	71 14.2	5 1.0	3 0.6
主事・主任・主査級	355 100.0	102 28.7	180 50.7	67 18.9	5 1.4	1 0.3
管理監督職	146 100.0	100 68.5	40 27.4	4 2.7	0 0.0	2 1.4

Q26 米沢市の職員の中に、あなたが目指したい理想の職員はいますか？

	全体	いる	いない	無回答
全体	501 100.0	310 61.9	188 37.5	3 0.6
主事・主任・主査級	355 100.0	220 62.0	133 37.5	2 0.6
管理監督職	146 100.0	90 61.6	55 37.7	1 0.7

Q27 その職員のどのようなところを目指したいと思いますか？(複数回答可)

	全体	決断力のあるところ	行動力のあるところ	リーダーシップのあるところ	包容力のあるところ	職務に関する知識が豊富なところ	挑戦・改革意識のあるところ	地域活動に積極的なところ	信頼されているところ	その他	無回答
全体	310 100.0	172 55.5	170 54.8	142 45.8	120 38.7	200 64.5	89 28.7	29 9.4	151 48.7	3 1.0	2 0.6
主事・主任・主査級	220 100.0	112 50.9	120 54.5	83 37.7	86 39.1	151 68.6	61 27.7	22 10.0	111 50.5	2 0.9	1 0.5
管理監督職	90 100.0	60 66.7	50 55.6	59 65.6	34 37.8	49 54.4	28 31.1	7 7.8	40 44.4	1 1.1	1 1.1

その他に記載されていた主な内容

ONとOFFの切り替えができているところ

コミュニケーション(交渉力)

Q28 研修の機会は充分設けられていると思いますか？

	全体	思う	やや思う	あまり思わない	思わない	無回答
全体	501 100.0	160 31.9	210 41.9	102 20.4	27 5.4	2 0.4
主事・主任・主査級	355 100.0	110 31.0	147 41.4	76 21.4	21 5.9	1 0.3
管理監督職	146 100.0	50 34.2	63 43.2	26 17.8	6 4.1	1 0.7

Q29 あなたは、自己啓発(職務以外のものを含む)に取り組んでいますか？

	全体	積極的に取り組んでいる	ある程度取り組んでいる	あまり取り組んでいない	全く取り組んでいない	無回答
全体	501 100.0	46 9.2	198 39.5	208 41.5	45 9.0	4 0.8
主事・主任・主査級	355 100.0	31 8.7	133 37.5	152 42.8	37 10.4	2 0.6
管理監督職	146 100.0	15 10.3	65 44.5	56 38.4	8 5.5	2 1.4

Q30 自己啓発(職務以外のものも含む)として、具体的にどのような取組をしていますか？(複数選択可)

	全体	庁内公募 の研修へ の積極的 参加	資格取得 に向けた 学習	業務に関 する書籍 の購読等	自主研究 グループ の参加	新聞やテ レビ等の 報道番組 からの情 報収集	個人での 各種セミ ナー等へ の参加	その他	無回答
全体	244 100.0	23 9.4	67 27.5	133 54.5	25 10.2	148 60.7	54 22.1	16 6.6	4 1.6
主事・主任・主査級	164 100.0	18 11.0	52 31.7	82 50.0	19 11.6	84 51.2	34 20.7	15 9.1	4 2.4
管理監督職	80 100.0	5 6.3	15 18.8	51 63.8	6 7.5	64 80.0	20 25.0	1 1.3	0 0.0

その他に記載されていた主な内容

個人的な先進地視察
他職業の人との交流
分からないことは本などで調べたりしている

Q31 自己啓発(職務以外のものを含む)をしようとする理由として以下のうち、最もふさわしいものは何ですか？

	全体	現在の職 務に生か せるから	将来の昇 任(※ 2)に備 えるため	常に成長 したいか ら	その他	無回答
全体	244 100.0	90 36.9	2 0.8	141 57.8	10 4.1	1 0.4
主事・主任・主査級	164 100.0	59 36.0	2 1.2	94 57.3	8 4.9	1 0.6
管理監督職	80 100.0	31 38.8	0 0.0	47 58.8	2 2.5	0 0.0

Q32 あなたが、自己の成長を実感したのはどんなときですか？

	全体	上司・同 僚に認め られたと き	市民から 感謝され たとき	責任ある 仕事を任 されたとき	昇任(※ 2)した とき	研修を受 講したと き	その他	無回答
全体	501 100.0	274 54.7	227 45.3	182 36.3	36 7.2	36 7.2	48 9.6	10 2.0
主事・主任・主査級	355 100.0	196 55.2	148 41.7	124 34.9	21 5.9	28 7.9	41 11.5	7 2.0
管理監督職	146 100.0	78 53.4	79 54.1	58 39.7	15 10.3	8 5.5	7 4.8	3 2.1

その他に記載されていた主な内容

後輩職員との会話の中で感じることもある
責任ある仕事を完遂したとき
成長を実感したことはない(まだまだ未熟)

Q33 あなたの職場では、研修等に参加することについて理解がありますか？

	全体	ある	どちらか という とある	あまりな い	ない	無回答
全体	501 100.0	279 55.7	186 37.1	26 5.2	6 1.2	4 0.8
主事・主任・主査級	355 100.0	189 53.2	141 39.7	18 5.1	5 1.4	2 0.6
管理監督職	146 100.0	90 61.6	45 30.8	8 5.5	1 0.7	2 1.4

Q34 あなたの職場では、仕事を通じて上司や先輩が後輩職員への指導・教育を積極的に行っていますか？

	全体	している	ある程度 している	あまりし ていない	していな い	無回答
主事・主任・主査級	355 100.0	88 24.8	185 52.1	66 18.6	15 4.2	1 0.3

【主事・主任・主査級の方へのみの質問】

Q35 具体的にどのような指導・教育が行われていますか？

	全体	定期的に 目標や成 果を確認 してくれ ている	仕事の成 果を評価 してくれ る	仕事の中 で指摘や 注意をし てくれる	仕事を任 せてくれ る	その他	無回答
主事・主任・主査級	273 100.0	62 22.7	58 21.2	230 84.2	101 37.0	2 0.7	4 1.5

その他に記載されていた主な内容
業務の流れ、注意ポイントについて

【管理監督者の方へのみの質問】

Q36 あなたは、部下を育成することに積極的に取り組んでいますか？

	全体	そう思う	ややそう 思う	あまり思 わない	思わない	無回答
管理監督職	146 100.0	39 26.7	82 56.2	22 15.1	0 0.0	3 2.1

【管理監督者の方へのみの質問】

Q37 具体的にどのような指導・教育を行っていますか？

	全体	定期的に 目標や成 果を確認 している	仕事の成 果を評価 する	仕事の中 で指摘や 注意をす る	仕事を任 せる	その他
管理監督職	121 100.0	35 28.9	68 56.2	80 66.1	72 59.5	3 2.5

その他に記載されていた主な内容

研修会等の情報を提供し、参加を促す

その人に応じて意識して仕事を任せたり、仕事を頼む前にどうしていくことがベストか問いかけたり、振り返り

Q38 昇任する機会は平等に与えられていると思いますか？

	全体	そう思う	ややそう 思う	あまり思 わない	思わない	無回答
全体	501 100.0	82 16.4	222 44.3	142 28.3	47 9.4	8 1.6
主事・主任・主査級	355 100.0	60 16.9	160 45.1	99 27.9	29 8.2	7 2.0
管理監督職	146 100.0	22 15.1	62 42.5	43 29.5	18 12.3	1 0.7

Q39 頑張っている人とそうでない人(意欲の低い人等)の給与に差がないのはおかしいと思いますか？

	全体	そう思う	ややそう 思う	あまり思 わない	思わない	無回答
全体	501 100.0	177 35.3	213 42.5	81 16.2	24 4.8	6 1.2
主事・主任・主査級	355 100.0	117 33.0	150 42.3	66 18.6	18 5.1	4 1.1
管理監督職	146 100.0	60 41.1	63 43.2	15 10.3	6 4.1	2 1.4

【主事・主任・主査級の方へのみの質問】

Q40 あなたは将来昇任(※2)したいと考えますか？

	全体	はい	いいえ	どちらと もいえな い	無回答
主事・主任・主査級	355 100.0	96 27.0	78 22.0	175 49.3	6 1.7

Q41 昇任したい理由はなんですか？

	全体	昇任すると給料が上がるから	部下を指導・育成してみたいから	昇任（※2）することで実現したい仕事があるから	現在の管理監督者で目標にしている職員がいるから	その他	無回答
主事・主任・主査級	96 100.0	56 58.3	29 30.2	38 39.6	9 9.4	4 4.2	1 1.0

その他に記載されていた主な内容

責任のある仕事をしたいから

より責任のある仕事をし、市政発展に貢献したいから

自分の成長を他者に認めてもらうことで、それが自己満足でなかったと確信できるから

【主事・主任・主査級の方のみの質問】

Q42 昇任したいと考える理由は何ですか？

	全体	昇任しても給料があまり上がらないから	部下を指導・育成をする自信がないから	責任が増えるのが嫌だから	昇任することで、私生活（子育てや介護等）を優先しづらくなりそうだから	その他	無回答
主事・主任・主査級	78 100.0	18 23.1	33 42.3	24 30.8	43 55.1	16 20.5	1 1.3