

山形市職員人材育成・確保基本方針

令和8年4月改定

目次

- I 策定の目的
- II 人材育成・確保の方向
 - 1 めざす職員像
 - 2 職員に求められる能力
 - 3 人材育成のために求められる職場の姿
 - 4 未来を担う人材の確保に向けて
- III 人材育成・確保のための方策
 - 1 人材の育成
 - 2 優秀な人材の確保
 - 3 働きやすい職場環境の整備
 - 4 デジタル人材の育成・確保
- IV 推進にあたって
 - 1 役割分担
 - 2 推進の方策

I 策定の目的

本市では、平成17年に人材育成基本方針を策定し、平成28年には一部改定を行ってきました。これまで、市民から信頼される質の高い行政経営を維持・向上させることを目指して、職員の能力を最大限に発揮できる環境づくりに取り組んできたところです。

しかし、近年の社会情勢は大きく変化しており、少子高齢化の進行、価値観の多様化、大規模災害や感染症の頻発、新たな行政需要の増加、さらにデジタル化の急速な進展など、本市を取り巻く環境はこれまで以上に複雑化しています。こうした状況を踏まえると、従来の手法にとらわれない柔軟かつ戦略的な対応が求められるようになっていきます。

これまで本市では、山形市基本構想で示す将来都市像「みんなで創る山形らしさが輝くまち～健康医療先進都市～」の実現に向けて、多様な施策や新たな取り組みを進めてきましたが、今後も、これまでの成果を土台として、持続的発展が可能なまちづくりを着実に推進していく必要があります。

そのためには、政策を実行する「人」の力が何よりも重要です。限られた人員体制のもとでも、職員一人ひとりが自らの役割を認識し、持てる力を十分に発揮できる組織づくりが求められます。組織への誇りや帰属意識、自律的に業務へ取り組む姿勢が高まることで、個々の成長が組織全体の力となり、持続可能な行政経営につながっていきます。

2

I 策定の目的

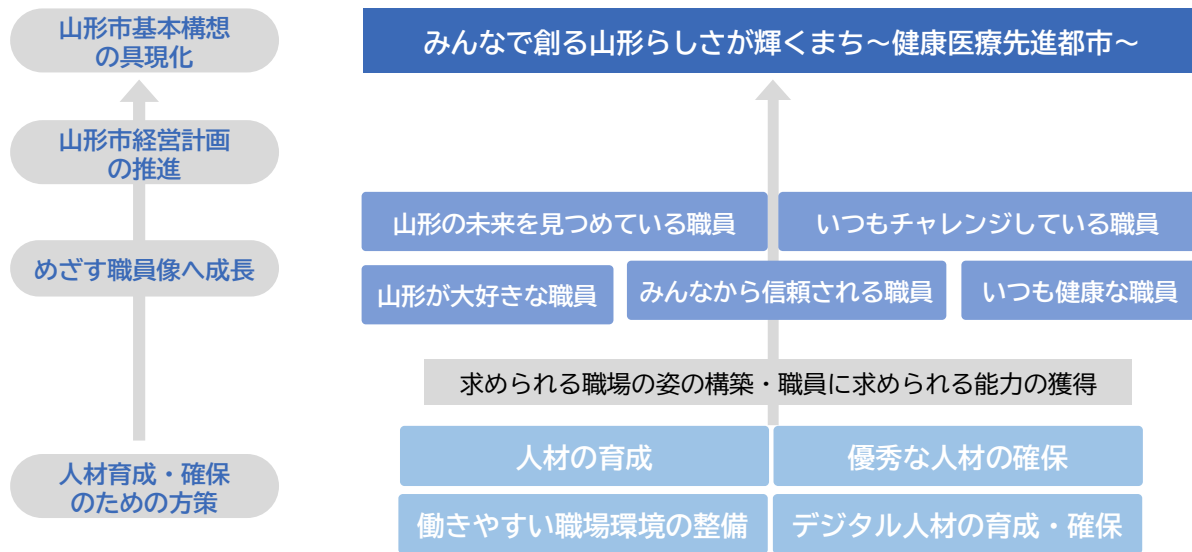
また、これまでの人材育成基本方針は、地方公共団体の人材育成に関する国の指針である「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年国指針）で示された事項を踏まえ、長期的かつ総合的な視点に立ち、職員の能力開発を目的として策定・推進してきましたが、令和5年に総務省は、複雑・多様化する行政課題に対応するため、「人材育成」「人材確保」「職場環境の整備」「デジタル人材の育成・確保」を総合的に図る観点から、平成9年国指針を全面的に改正し、「人材育成・確保基本方針策定指針」を策定しました。

こうした背景や国の指針の趣旨を踏まえ、市民から信頼される、最適で質の高い行政経営の維持・増進をめざし、職員の能力の最大活用と活力ある組織のための人材育成・確保制度の確立を図るために基本方針を改定します。

この基本方針では、人材育成・確保の方向やその方策、推進方法を定め、今後の制度づくりの基礎とすることを目的とします。

3

I 策定の目的



4

II 人材育成・確保の方向

人材育成の制度を整備する前提として、こういった人材を育成すべきか、その目標を明確にすることが重要です。

具体的には、今後の山形市の行政経営のために、めざす職員像と職員に求められる能力を明らかにします。さらに、人材育成のためには上司、部下、同僚で構成される職場風土が重要な役割を果たすといった観点から、人材育成のために求められる職場の姿を明らかにします。

また、将来にわたり安定した行政サービスを提供するため、優秀な人材を確保するための方向性を明確にします。

5

Ⅱ－１ めざす職員像

昭和63年に策定された「めざす職員像」には、山形市職員のあるべき姿が示されています。策定から30年以上の期間が経過した現在においても、その根本的な考え方は古びることはありません。それどころか、地方自治体を取り巻く状況が大きく変化している中、益々その重要性を増しています。

めざす職員像～笑顔・意欲あふれる地域密着型、公務の達人をめざして～

山形の未来を見つめている職員

～市政の方針を把握し、社会情勢に対応した効率的な仕事をする～

- ◎真に必要とされる住民サービスのあり方を研究し、最少の経費で最大の住民満足度を追求していく。
- ◎財政状況を見据え、コスト感覚を研ぎ澄まし、事務事業の目的・成果を意識して取り組んでいく。
- ◎社会情勢の変化に対応し、タイムリーでスピードのある施策の形成を図っていく。

山形が大好きな職員

～山形を愛し、市民の立場で考え、市民とともにまちづくりを進める～

- ◎市民のニーズから出発し、市民の立場で発想していく。
- ◎市民、市民団体、NPOなどさまざまな立場の関係者とともに、多様な価値観を尊重しながら考え、取り組み、施策に反映していく。
- ◎地域への理解、愛着を持ち、進んで地域社会に参画し、地域活動に関わっていく。

6

Ⅱ－１ めざす職員像

いつもチャレンジしている職員

～問題意識を持って、仕事に取り組み、自らの能力向上に努める～

- ◎前例にとらわれず、常に改革・改善の意識を持ち、「攻めの姿勢」で課題に取り組んでいく。
- ◎問題解決に向け、的確な情勢分析を行い、主体的に発想し実行していく。
- ◎高い理想を掲げ、組織目標の達成と自己研鑽に努める。

みんなから信頼される職員

～笑顔とあいさつで始め、市民の期待に応える～

- ◎笑顔とあいさつを欠かさず、誠実な接遇を行っていく。
- ◎公務に携わる職業人として、高い倫理観とプロ意識を持ち、説明責任を果たしていく。
- ◎コミュニケーションを大切にし、職場の力を高めていく。

いつも健康な職員

～心身の健康を大切にし、職場を明るくする～

- ◎心身の健康を大切にし、その増進に努め、職場や地域社会の担い手として貢献することにより、自己実現を図っていく。

7

Ⅱ－２ 職員に求められる能力

「めざす職員像」に向けて、職員に求められる能力を具体的に示し、職員一人ひとりがその能力の向上に努めるものとします。

【職員一般（会計年度任用職員を含む）に求められる能力】

能力区分		項 目	定 義
知識・技術		知識・技術	職務を的確に遂行するために必要な知識・技術を有し、常にその向上に努める能力
思考力		企画・計画力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力
対人能力	対人関係力	情報収集・活用力	職務に必要な情報を収集、分析、活用する能力
		住民対応力	市民に対して誠実に対応する能力
意欲・態度	意欲	チャレンジ意識	未経験、困難な業務にも積極的かつ果敢に挑戦する能力
		市民との協働性	市民とともに目標の実現に取り組んでいく能力
		自己啓発	学習意欲を持ち積極的に自己啓発に努める能力
		協調性	他の職員との協力により職務を円滑に遂行する能力

8

Ⅱ－２ 職員に求められる能力

能力区分		項 目	定 義
意欲・ 態度	態度	規律性・責任感	社会規範や職場の規律を遵守し、公務員としての自覚と責任を持って職務に望む能力
		自己管理能力	困難な状況でも自己を見失わずに冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行し、常に心身の健康を管理する能力
デジタル活用力		基礎知識・活用	DXを理解したうえで、デジタル技術を活用し、市民サービスの向上や業務の効率化を行う能力

【監督職（課長補佐・係長など）に特に求められる能力】

能力区分		項 目	定 義
思考力		政策形成能力	費用対効果を踏まえ、将来を予測し、データを利活用した政策の立案、実施、評価ができる能力
		判断力	状況を把握し、適切に対応する能力
対人能力	マネジメント	統率力	組織の総合力を高め、市民サービスの向上や業務効率化を企画遂行でき、目標達成に向けてまとめていく能力
		人材育成力	部下の個性に合わせて方法を工夫し、その資質を向上させる能力

9

Ⅱ－２ 職員に求められる能力

能力区分		項 目	定 義
対人能力	対人関係力	折衝・調整力	立場や意見の異なる関係者と関係を構築し、市の考えや意図について、一定の理解を得る能力
		関係構築力	多様な関係者と信頼関係を築き、対話と協働を通じて円滑に連携する能力

【管理職（部長・次長・課長など）に特に求められる能力】

能力区分		項 目	定 義
思考力		政策形成能力	費用対効果を踏まえ、将来を予測し、データを利活用した政策の立案、実施、評価ができる能力
		危機管理能力	常に危機管理意識を持ち、危機を想定し、事前に対応策を考え組織体制を整えておき、実際起こった危機に対しても冷静に対応できる能力
対人能力	マネジメント	組織管理能力	組織が政策目標達成に向けて十分に機能するよう運営、調整する能力
	対人関係力	関係構築力	多様な関係者と信頼関係を築き、対話と協働を通じて円滑に連携し、課題解決に向けて調整する能力

10

Ⅱ－３ 人材育成のために求められる職場の姿

求められる職場の姿 ～人が育ち活かされる職場風土の確立をめざして～

山形市の掲げる目標やビジョンの実現に向けて、管理・監督者の適切なマネジメントと職員同士の相互理解のもと、市民のために主体的に行動できる職員が活躍し、最大の組織力が発揮できる職場

人材育成のためには、職員一人ひとりが、めざす職員像と職員に求められる能力について深く理解した上で、自己啓発の重要性を強く自覚し、高い目標を掲げながら、主体的に学び実践していくことが重要であることは言うまでもありません。一方で、職員はその置かれた立場・環境に大きな影響を受けるため、上司、部下、同僚で構成される職場風土が人材育成・確保のために重要な役割を果たすことになります。

すなわち個々の職員の人材育成のためには、人が育ち活かされる魅力ある職場形成が求められます。人材育成のために求められる職場を形成するには、まず管理・監督者の適切なマネジメントのもと、

11

Ⅱ－３ 人材育成のために求められる職場の姿

組織目標を共有化し、職場の中で職員同士がその達成に向けて活発な意見交換を行い、お互いの役割を十分理解し、主体的に職務にあたることが重要です。

さらに、職員同士がお互いを尊重し合い、それぞれのもつ知識、能力、経験、個性を活かし合うことにより職場全体として最大の組織力が発揮できるようでなければなりません。

また、仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化し、ワーク・ライフ・マネジメントの視点が求められています。全ての職員がライフステージに関わらず、その能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率よく高い成果をあげることができる職場環境を整備することが大切です。

健康管理も重要な要素です。心身ともに健康でいることで、職員はその持てる能力を十分に発揮することができます。職員が健康を損なわないように十分に事前対策を行い、もし一時健康を害した職員がいても早期に復職できるように、職場の協力体制を整えておかなければなりません。

12

Ⅱ－４ 未来を担う人材の確保に向けて

将来にわたり持続可能な行政運営を行うためには、本市のめざす職員像に共感し、その実現に必要な資質や意欲を備えた人材を安定的に採用していくことが重要です。そのため、採用にあたっては、単に能力や知識だけでなく、本市の理念や価値観を理解し、市民の視点に立って考え、行動できる人物重視の人材確保を進めます。

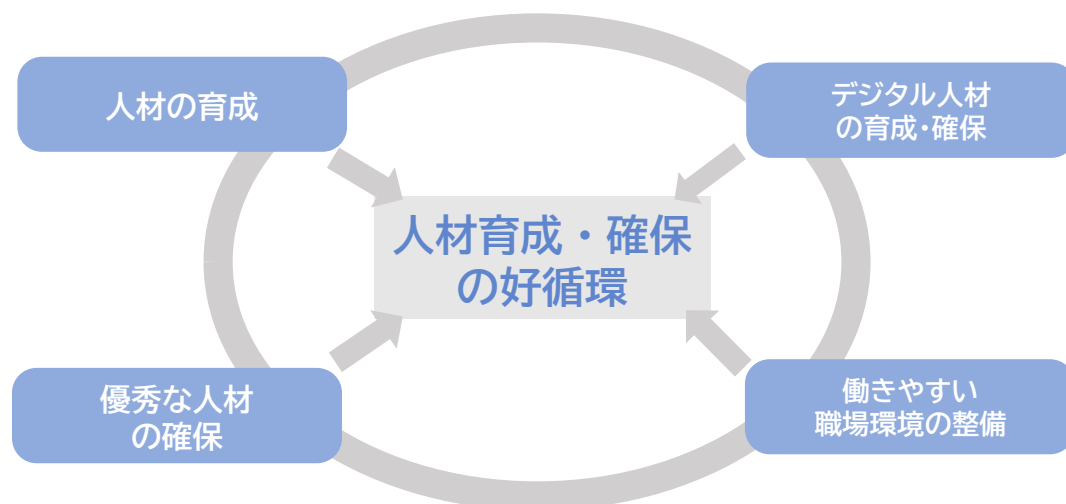
また、組織力の向上を図るため、多様な人材を積極的に受入れ、互いの強みを生かしあえる組織作りを進めます。

さらに、本市の魅力や働く環境、本市で働くやりがいを分かりやすく発信することで、受験者の増加を図るとともに、採用後のギャップを最小限に抑え、意欲を持って活躍できる人材の定着につなげます。

13

Ⅲ 人材育成・確保のための方策

「めざす職員像」および「人材育成のために求められる職場の姿」の具現化と「職員に求められる能力」の開発のため、以下の4つの方策について多角的に検討・実施していくことで「人材育成・確保の好循環」をめざします。



14

Ⅲ－１ 人材の育成

職員の能力向上と意欲を高め、「めざす職員像」に向けて成長するため、次の方策に取り組みます。

なお、「Ⅲ－１ 人材の育成」「Ⅲ－２ 優秀な人材の確保」の具体的な取組内容については、自律型人材育成行動計画等において別に定め、着実に推進します。

管理・監督職のマネジメント能力向上

- 管理・監督職が組織の方向性を明確に示し、業務管理や人材育成を適切に行うことで、職員が役割を理解し主体的に力を発揮できるよう、マネジメント能力の向上に取り組みます。

キャリアデザインの支援

- 職員が自らキャリアデザインを行い、現在備えている能力や今後必要となる能力（DXに関する能力を含む）をイメージし、そのキャリア志向に応じた支援ができるよう、研修や面談等の充実を図ります。
- 専門分野で活躍するエキスパート職員をめざすコースを設定するなど、複線型人事制度の導入を検討します。

15

Ⅲ－１ 人材の育成

チャレンジを支援する組織風土の醸成

- 職員が新たなことに積極的にチャレンジできる風土を醸成し、チャレンジした内容を適切に評価することで、職員の意欲向上とさらなる挑戦につなげます。

職場研修（OJD）の充実

- 各所属において積極的に人材育成に取り組み、職員一人ひとりの学習意欲が高まる組織風土を醸成します。

人事評価制度の見直し

- 上司と部下のコミュニケーションを密にし、職員の能力向上を促進することを目的とした、より公平で公正な人事評価制度を実現するため、継続的に制度の見直しを行います。

適材適所の人事配置

- 職員の意向や適性をより反映した、適材適所の配置を推進するための取組みを検討していきます。

研修環境の整備

- 職位やレベル別に、それぞれの知識・能力に応じた研修を実施し、活躍できる人材を育成します。

16

Ⅲ－２ 優秀な人材の確保

優秀で多様な人材を確保するため、採用の時期や手法の改善を図るとともに、本市職員として働くことの魅力を積極的に発信し、受験者の増加につなげます。

多様な試験方法の検討

- 採用試験の内容や時期を見直し、受験者の負担を軽減するとともに、面接評価の精度を高め、より優秀な人材の確保を図ります。

多様な人材の採用

- 複雑・多様化する行政課題に対応するため、組織に必要な人材を適切に確保できるよう、幅広いスキルや経験を持つ人材の採用を推進します。

リクルート活動の強化

- SNS等の多様なメディアを活用し、本市職員として働くことの魅力を広く発信し、採用試験の受験者増加を図ります。
- インターンシップ等を実施し、若い世代が早い段階で本市や公務の魅力を知る機会を増やすことで、将来の志望者の裾野を広げます。

17

Ⅲ－３ 働きやすい職場環境の整備

健康管理は職員自身の自発的な取り組みが基本ですが、職場としても積極的な健康管理対策を推進します。また、職員の仕事への意欲を高め、能力を最大限に発揮できる職場環境の実現をめざします。

なお、具体的な取組内容については、次世代育成支援・女性活躍のための事業主行動計画等において別に定め、着実に推進します。

健康診断・健康相談の充実と組織的フォローの強化

- 職員の健康状態を的確に把握し、適切な健康管理を行うため、健康診断、健康相談等を実施するとともに、健康増進に向けての取組を推奨します。
- 健康に不安のある職員とその職場への組織的なフォロー対策を充実させます。

メンタルヘルス対策の強化

- 職員一人ひとりのメンタルヘルスへの意識を高め、不調の未然防止と適切な対応を図ります。
- 管理・監督職が職場のメンタルヘルス管理の重要性を理解し、適切に対応できるよう、研修を充実します。

18

Ⅲ－３ 働きやすい職場環境の整備

ワークライフマネジメントの促進

- 定時退庁を基本とする働き方の定着に向け、管理職を中心として、職員一人ひとりの意識改革を促します。
- リフレッシュや心身の健康維持のため、年次有給休暇の取得をさらに推進します。
- 育児や介護などとの両立が可能な柔軟な働き方を推進します。
- 職員の有する知識・技能を活かした兼業を推奨します。

活発なコミュニケーションの促進

- 職員がモチベーションを維持し、安心して職務に専念できるよう、心理的安全性の確保に努めるとともに、上司や先輩との定期的な面談の実施を検討するなど、組織内で円滑なコミュニケーションを促進します。

ハラスメントの防止

- 啓発や研修の充実を通じて、ハラスメントの防止に取り組めます。
- 各種ハラスメントに関する苦情相談に対応するため相談窓口を設置します。
- カスタマーハラスメントについて、啓発等とおして未然に防止する環境づくりに取り組むとともに、職員が連携して組織的に対応できる職場体制を構築します。

快適な職場環境

- 多様で優秀な人材を確保するため、多くの人にも選ばれる魅力的な職場環境の整備を図ります。
- 休業等の職員がいる職場における業務分担及び職員配置のあり方について検討します。

19

Ⅲ－４ デジタル人材の育成・確保

複雑多様化する行政課題に対応していくためには、デジタル技術を活用した市民目線での業務の見直しや、データの利活用を推進していかなければなりません。そのため、すべての職員に対しデジタルに関する基礎知識の底上げを図るとともに、専門的な業務とデジタルの活用知識を兼ね備えた「DXを牽引・推進できる人材」を育成します。

なお、具体的な取組内容については、山形市デジタル人材育成計画において別に定め、着実に推進します。

デジタル人材の育成

- 専門的な業務知識と実践的なデジタル活用力を兼ね備え、他の職員と連携し、各所属のDXの取組をリードするDX推進リーダーを育成します。
- 管理職、監督職、一般職員の3つの階層に区分けし、デジタル人材として求められる役割と必要となる知識やスキル、マインドの水準を定義したうえで育成します。

デジタル人材の確保

- デジタル技術活用の方性の提示や人材育成等ができる高度専門人材は、民間人材を活用するなど、デジタル人材の確保に向けて効果的な方法を検討します。

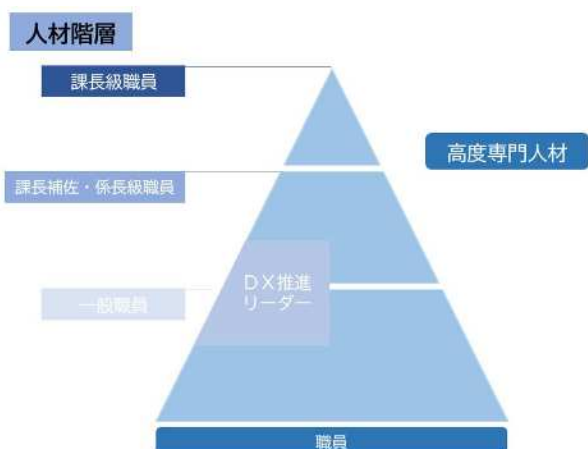
DX推進リーダーの配置と情報共有

- おおむね全ての所属に1人程度を配置し、定期的な情報交換等を行い活動のレベルアップを促進します。

20

Ⅲ－４ デジタル人材の育成・確保

それぞれの役割



DX推進リーダーの役割

- 専門的な業務知識と実践的なデジタル活用力を備え、市民サービス向上に向けた業務改善やデータ分析、デジタルツールの活用をリードする。他のリーダーや高度専門人材と連携しながら、各所属のDXの取組を強力に牽引する。

管理職（課長級職員）の役割

- 予算・人員の確保や体制整備を行いDXを主導する。マネジメント理論に基づき業務改善の実施を判断し、各所属の人材育成や情報セキュリティの指導監督を担う。

監督職（課長補佐・係長級職員）の役割

- 実務の要として最新動向を把握し、利用者目線の業務改善やデータの利活用を推進する。各所属におけるセキュリティ規定の遵守状況を点検し改善を図る。

一般職員の役割

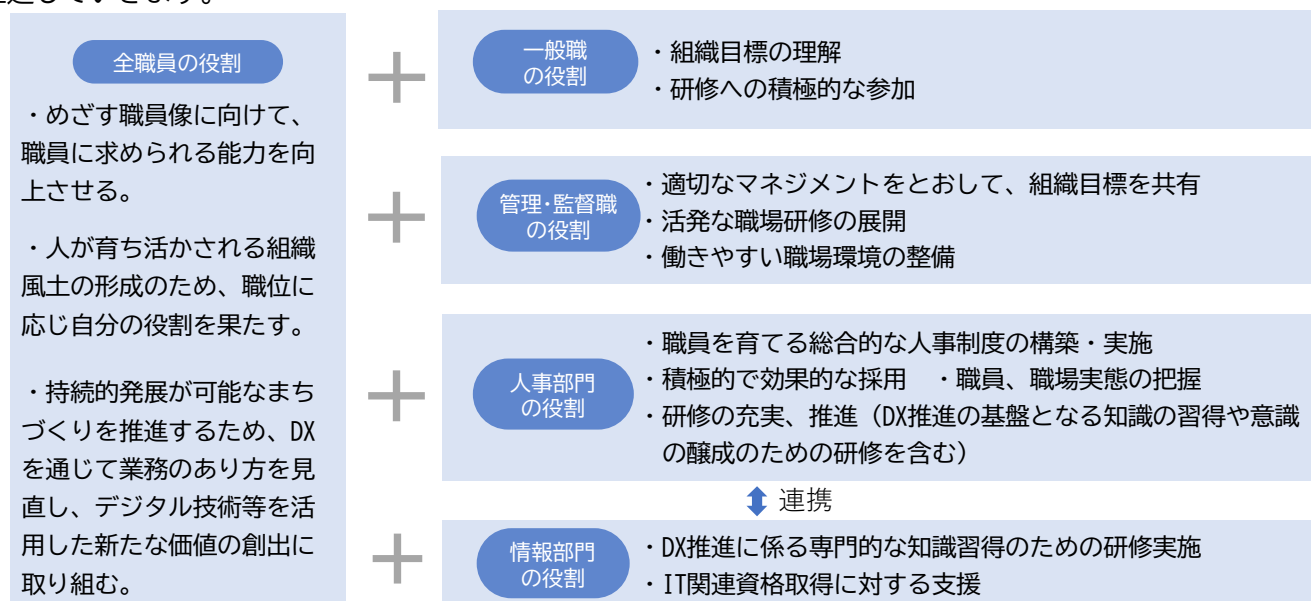
- DXマインドを持ち、課題解決のためデジタルツールの活用やデータ整理を行う。セキュリティ規定を遵守し、指示のもとで業務改善を確実に実行する。

21

IV 推進にあたって

1 役割分担

人材育成・確保の推進にあたっては、職員一人ひとりが次の図のような役割を認識し、連携して本方針を推進していきます。



22

IV 推進にあたって

2 推進の方策

Ⅲの方策に基づく具体的な取組は、自律型人材育成行動計画、次世代育成支援・女性活躍推進のための事業主行動計画、デジタル人材育成計画等の各計画により実施し、実施の時期も各計画で定め、着実に推進します。また、人事部門において推進を担い、PDCAサイクルにより改善を行い、必要に応じて内容を見直します。

【参考】用語解説

ページ	用語	意味
4	山形市経営計画	策定時の令和8年度においては「山形市発展計画2030」 本方針は人材育成・確保に関する長期的な基本方向を示すものであるため、特定の名称は用いず、行政経営の視点で捉えた一般的な呼称として「経営計画」と記載している。
12	ワーク・ライフ・マネジメント	自分自身で主体的に仕事と家庭生活を調和させ、共に充実させていくこと。
15	キャリアデザイン	どのような分野で、どのような事をなし、自分自身どのようになっていきたいのか主体的に設計すること。
16	OJD（On the Job Development）	日常の業務を通じて、中長期的な視点で職員の能力開発・育成を行うこと。

23