

SAPP_URO

職員成長支援指針

令和6年10月
総）職員部人材育成担当

TABLE OF CONTENTS

- 01 策定趣旨
- 02 現状・課題認識
- 03 重視する観点
- 04 目指す姿
～職員の「成長の好循環」の実現
- 05 重点支援対象
- 06 支援の方向性
- 07 各部局・職域の人材育成との関係
- 08 人事配置との関係
- 09 最後に

01

策定趣旨

令和6年3月に策定した「札幌市人材マネジメント方針」（以下「方針」という。）において、
“あなたの成長が、札幌市を支えます。あなたの成長を、札幌市が支えます。”
と掲げ、「職員の成長を支援する」ことを札幌市の人的資本経営¹の基本理念とし、
「人材確保」「人材育成」「職場環境」「マネジメント」
の視点から人材マネジメントを推進していくことを明らかにしました。

方針に掲げた理念を着実に具現化していくためには、
主に「人材育成」と「マネジメント」に相当する、人事評価や研修、
これらの実効性を高めるマネジメント支援などの取組を
有機的に結びつけながら充実・強化していくことが重要です。

これらの取組を一体的かつ着実に推進していくために、
支援に当たって重視する観点や目指す姿、支援の方向性などを整理した
「職員成長支援指針」を策定します。

1) 人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方（出典：経済産業省「人的資本経営コンソーシアム」）

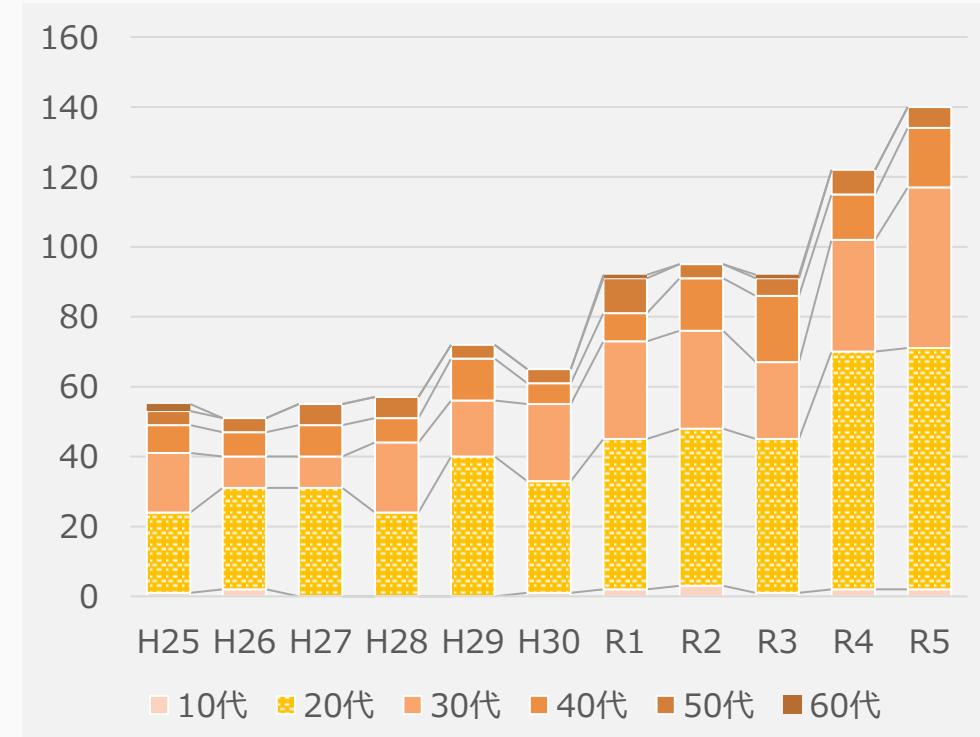
02 現状・課題認識

生産年齢人口の減少や労働市場の流動化、価値観の多様化など、社会経済情勢の急激な変化に伴い、行政課題はより複雑さを増しています。

札幌市職員の力を結集し、困難な課題に対応していくなければならない中で、近年、若年層職員の離職増加やエンゲージメント²の低迷などといった「人に関する問題」が表面化してきています。

このままでは、職員の離職増加や、職員のモチベーション、パフォーマンスの低下が懸念され、持続可能な市政運営が困難になることは想像に難くありません。

[離職者数の推移]



[エンゲージメントスコア]



（令和6年度エンゲージメント調査結果）

※株式会社リンクアンドモチベーションの「モチベーションクラウド」より抽出

2) 組織や仕事に対して自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組んでいる心理状態やその指標。数値化の手法は調査会社等によって異なるが、令和6年度の調査結果は偏差値(平均値が50)で表されたもの。

02

現状・課題認識

「人」に関する問題は、
市政運営における
重要な経営課題

近年、働く上で「やりがい」と「成長」が重視される傾向にあることは、複数の民間調査結果³⁾から明らかにされており、総務省の「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」による「人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書⁴⁾」においては、“官民を問わず、職場に求める価値観は、「仕事のやりがい」・「組織への貢献の実感」・「自己成長」等が重視される方向に変化してきているが、これまで、公務職場では、これらの価値観を重視してきたとは必ずしも言えない”と指摘されています。

この点、本市においては、エンゲージメント調査の結果「やりがい」や「自己成長」に関連する項目の期待値と満足度に0.3～0.5ポイントのギャップがあり、職員の期待に十分に応えられない状況と推察されます。

	期待	満足	ギャップ
責任ややりがい	3.3	3.0	▲0.3
専門能力の獲得	3.2	2.8	▲0.4
研修制度の充実度	3.6	3.1	▲0.5

(令和6年度エンゲージメント調査結果)

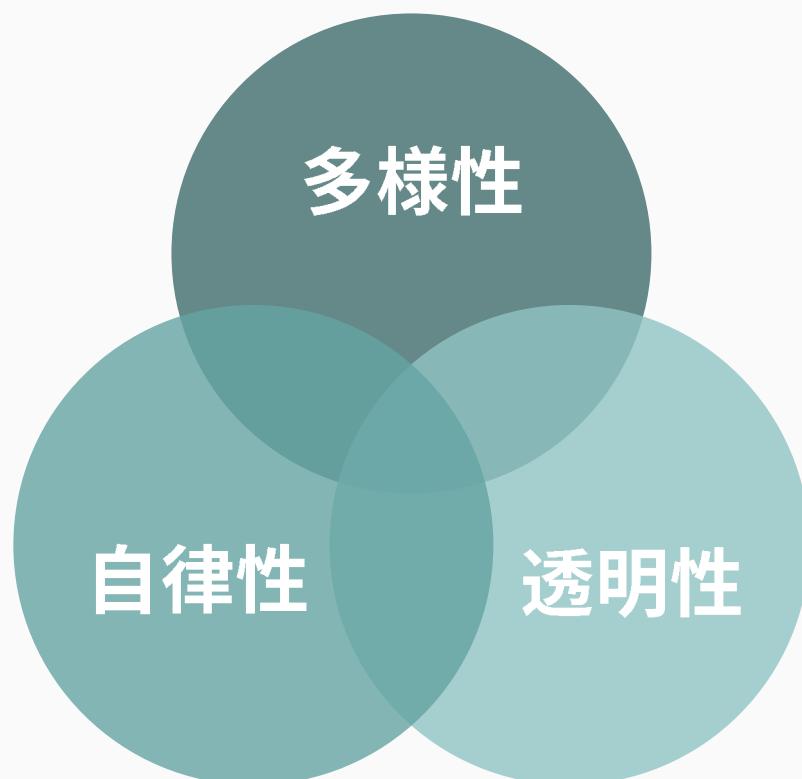
※株式会社リンクアンドモチベーションの「モチベーションクラウド」より抽出

これらの現状認識を踏まえ、本市では「人的資本経営」の考え方のもと、職員が仕事のやりがいと成長実感を持ち、組織に定着し、高いパフォーマンスを発揮することができるよう、職員の成長をしっかりと支援していきます。

3) 「新入社員意識調査2024」（リクルート）、「働く10,000人の就業・成長定点調査」（パーソル総合研究所）など

4) https://www.soumu.go.jp/main_content/000906235.pdf

03 重視する観点



職員にやりがいと成長実感をもたらす支援を提供していく上で、今後、職員の個性・能力がますます多様化し、その成長ニーズもより多岐にわたることを考慮する必要があります。また、「人事」の情報が過度に秘匿され、必要な情報が職員に共有されないことは、組織に対する不信、パフォーマンスの低下につながりかねません。こうしたことを踏まえ、成長支援に取り組むに当たり、以下の3点を重視します。

多様性

職員一人ひとりが、持てる多様な個性と能力を仕事の中でいかんなく発揮し、組織に貢献している実感を得られる環境を整えます。

自律性

職員一人ひとりが、自らの「なりたい自分」を目指して学び、実践する行動を後押しし、自律的な成長を促します。

透明性

職員一人ひとりが、組織を信頼し安心して仕事に取り組める環境を整えるため、人事に関する情報の透明性をできる限り高めます。

04 目指す姿 ～職員の「成長の好循環」の実現

職員一人ひとりが持つ多様な個性・能力の発揮を実現することが、札幌市がより力強く「市民の幸せを実現する組織」へと成長することにつながります。そのため、職員の自律的な成長を組織的に支援し、個人と組織が同じ方向を向き、共に成長できる関係を構築することが必要です。

そのためには、成長を支援する側が、「組織のために職員を育成する」から「職員のために組織が成長を支援する」という意識へ転換するとともに、職員が、組織貢献を自身の成長実感と捉えられる仕組みを作る必要があります。

そこで、人事評価と研修、実践、組織貢献を組み合わせた、職員の「成長の好循環」というサイクルを設定します。

職員の成長支援の取組は、この「成長の好循環」を実現することを目指すものとします。



04 目指す姿 ~職員の「成長の好循環」の実現

[「成長の好循環」におけるマネジメントの役割]



成長の好循環を実現し、職員と組織が共に成長できる関係を構築するには、マネジメントの果たす役割が非常に重要です。

職員の成長支援は、成長の好循環を取り巻くマネジメントも含めてアプローチし、人事評価、研修体系、管理職のマネジメント支援を大きく見直していきます。

05

重点支援対象



札幌市には、様々な年代の職員が働いており、一人ひとりが「市民の幸せの実現」のために行動することを前提としたうえで、期待される役割の比重は変化していきます。

30代の職員は、学び、経験し、自らの能力を「高める」こと、

40代の職員は、獲得した能力や経験を活かし、職場を「けん引」すること、

50代の職員は、培った経験を駆使し、後輩に伝承することで、組織に「還元」すること

そのため、成長支援を行うに当たっては、こうした**年代、職位などによる立場の変化を踏まえつつ、一人ひとりが求める成長や学びにも対応した、自律的な成長を促す支援**に取り組みます。

一方で、与えられた資源を有効に活用し、支援の効果を最大限に高めるためには、戦略性を持って、選択と集中を図る観点も重要です。上記の期待される役割や、若年職員の離職といった課題への対応、成長の好循環実現におけるマネジメントの重要性に鑑み、

若年層（10～30歳代）の職員、管理職（課長職以上）の職員、次代の管理職を担う係長職を重点支援対象と位置付けます。

06

支援の方向性

人事評価、研修体系、マネジメント支援の見直しは、次の方向性を目指して進めていきます。

人事評価

職員の多様な能力・特性・成長段階を適切に把握でき、公正な評価が行われ、職員が納得感を得られる透明性の高い人事評価制度の構築

研修体系

職場内外の学びを得られる環境を整備するとともに、標準職務遂行能力を確実に獲得しながらも、職員の多様な学びのニーズに対応し、プラスアルファの成長を促すことのできるオープンな研修体系の構築

マネジメント支援

管理職が自信をもってマネジメントに取り組むことができるよう、研修機会の増加やカリキュラムの見直しを図るとともに、新たな支援策を検討し、より実践的な支援を提供

07 各部局・職域の人材育成との関係

一般事務（福祉コース）や保健師など、各部局・職域においても積極的に人材育成（成長支援）に取り組んでいます。様々な行政課題がより複雑さを増す中、対応に必要なスキルは高度化しており、今後その傾向は強まる予想されます。その意味で、各職場・職域の専門性を高める取組は重要です。

一方、例えば、関係者と連携・協働する力、課題解決に向けて行動する力など、職員として職務を遂行する上での基本的な能力なくして、専門性の発揮はままなりません。

そこで、職員の能力を

- ① 職域を問わず職員として向上が望まれる汎用的能力
- ② 各部局・職域での活用・向上が望まれる専門的能力

の2つに分け、職員部の成長支援は前者の汎用的能力を、各部局・職域での人材育成は後者の専門的能力に、それぞれフォーカスして取り組んでいくこととします。

専門的能力と汎用的能力の双方を高め、職員の持つ能力が最大限発揮されるよう、各部局・職域と職員部が一体となって職員の成長支援に取り組んでいきます。



08 人事配置との関係



人の成長に寄与するのは**経験**が7割と言われます（ロミンガーの法則⁵）。
その経験を得る場面は、職場であり、仕事です。
その職場を決定するのは人事配置であり、**人事配置が職員の成長に与える影響は非常に大きいもの**があります。

そこで、人事評価と研修の組み合わせによる成長支援によって可視化される職員の成長段階を、人事配置や昇任管理にしっかりと活用することで、適材適所の人事配置と、職員の成長の両立を図ります。

このような考え方の下、**人事配置と成長支援の連携、情報共有をより一層緊密化**させるための連携のあり方を検討していきます。

5) 米国のロミンガー社による調査結果をもとにした知見で「人が成長する7割は業務経験、2割が薰陶、1割は研修である」という個人の成長における影響度合いを示す法則

09

最後に

「職員の成長支援」は息の長い取組です。
長期的な視点を持って、試行錯誤を繰り返し、PDCAを回しながら、
地道な取組を積み重ねた先に効果が表れます。
一方で、若年職員の離職増など、危機的状況は既に我々の前に表出しています。
だからこそ、**職員一人ひとりの成長と、その先にある市民の幸せ**のためには、
今、取り組むことが必要です。

市民の幸せの実現と、職員の幸せが両立できる、そんな札幌市の明るい未来に
少しでも貢献することを願い、そして職員一人ひとりが、目指す職員像である
「市民志向」「成長志向」「未来志向」
を携えた職員となるよう、この指針に基づく取組を進めていきます。