

札幌市 人材マネジメント方針

札幌市という組織の存在意義は、市民の福祉の増進を図ること※です。

つまり、**市民の幸せを実現するために、札幌市という組織は存在**します。

市民のより良い幸せを実現するため、札幌市はより良い組織へと発展していかなければなりません。

札幌市がより良い組織へと発展していくためには、職員一人ひとりの成長が必要不可欠です。

なぜなら、この札幌市という組織を形作るのは、一人ひとりの職員だからです。

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。

個人と組織が、共に成長できる関係を作るための第一歩として、この方針を策定します。

※ 地方自治法 § 1-2

札幌市人材マネジメント方針

方針の位置づけ 4

目指す職員像 5

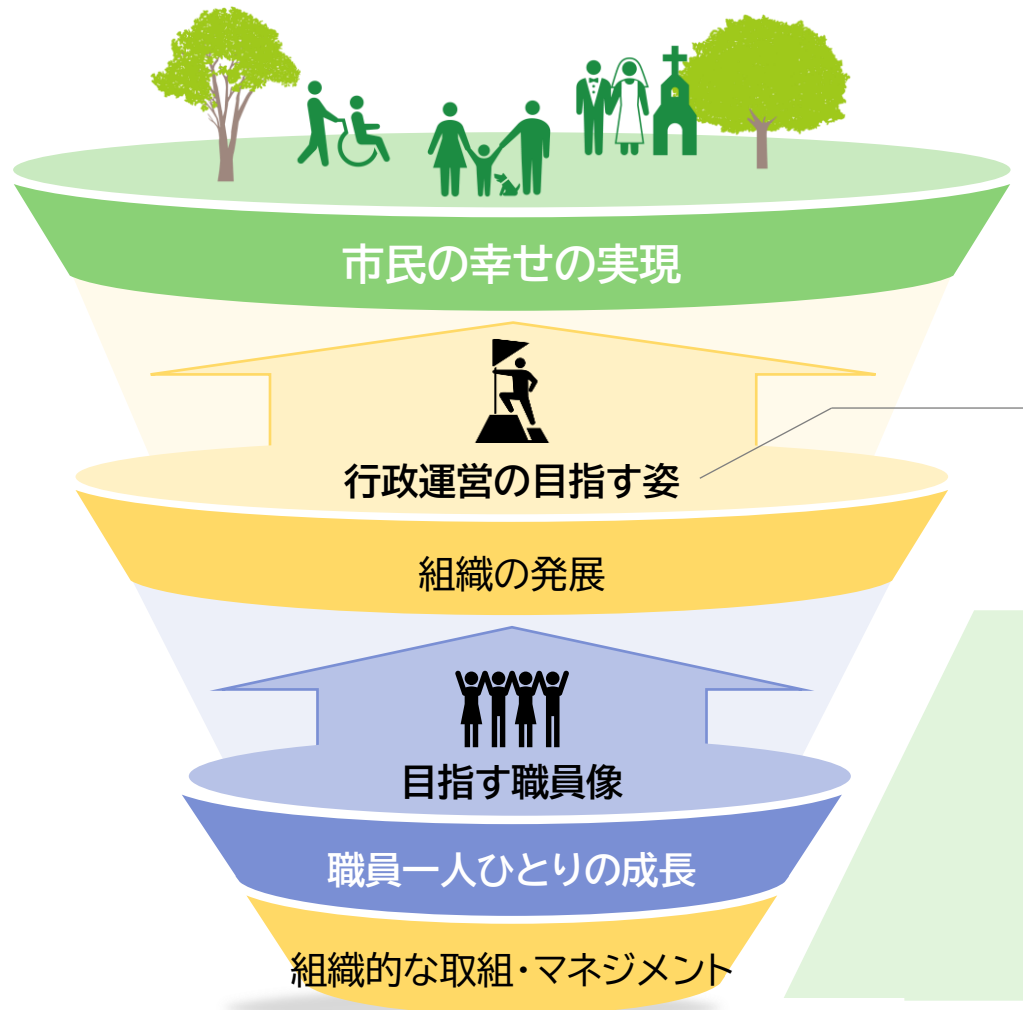
取組の分類と体系 6

主な取組 7

方針の位置づけ

札幌市が市民の幸せを実現する組織であり続けるために、最も重要な経営資本は職員です。

この方針は、職員の成長の方向性として「目指す職員像」を定め、一人ひとりの成長を支える取組の体系を明らかにすることで、職員一人ひとりと札幌市が、共に成長できる関係づくりを目指すものです。



「市民のために、協働し、挑戦する市役所」

(「第2次札幌市まちづくり戦略ビジョン アクションプラン2023」行政運営編より)

『人材マネジメント方針』

目指す職員像

職員一人ひとりの成長が、より組織の発展につながるものであるためには、多様性を尊重しながらも、その成長の方向性を揃えることが必要です。

職員一人ひとりが目指す成長の方向性として、「目指す職員像」を定めます。

価値観

市民志向

市民の視点に立って考え、多様な主体と協働し、市民の幸せを実現します

成長志向

豊かな感性と高い倫理観を持ち、時流を捉え、常に自らの能力向上に努めます

未来志向

前例に捉われず、柔軟な発想と広い視野を持ち、未来を見据え挑戦します

取組の分類と体系

「人材確保」「人材育成」「職場環境」「マネジメント」の4つの観点で分類し、体系化しました。
様々な取組を組み合わせ、職員の成長を支えていきます。

人材確保

札幌市の最も重要な経営資本は人材です。
その人材を確保する採用活動は、
組織づくりの大前提。
札幌市の次の100年を共に創る
有為で多様な人材の確保に努めます。

職場環境

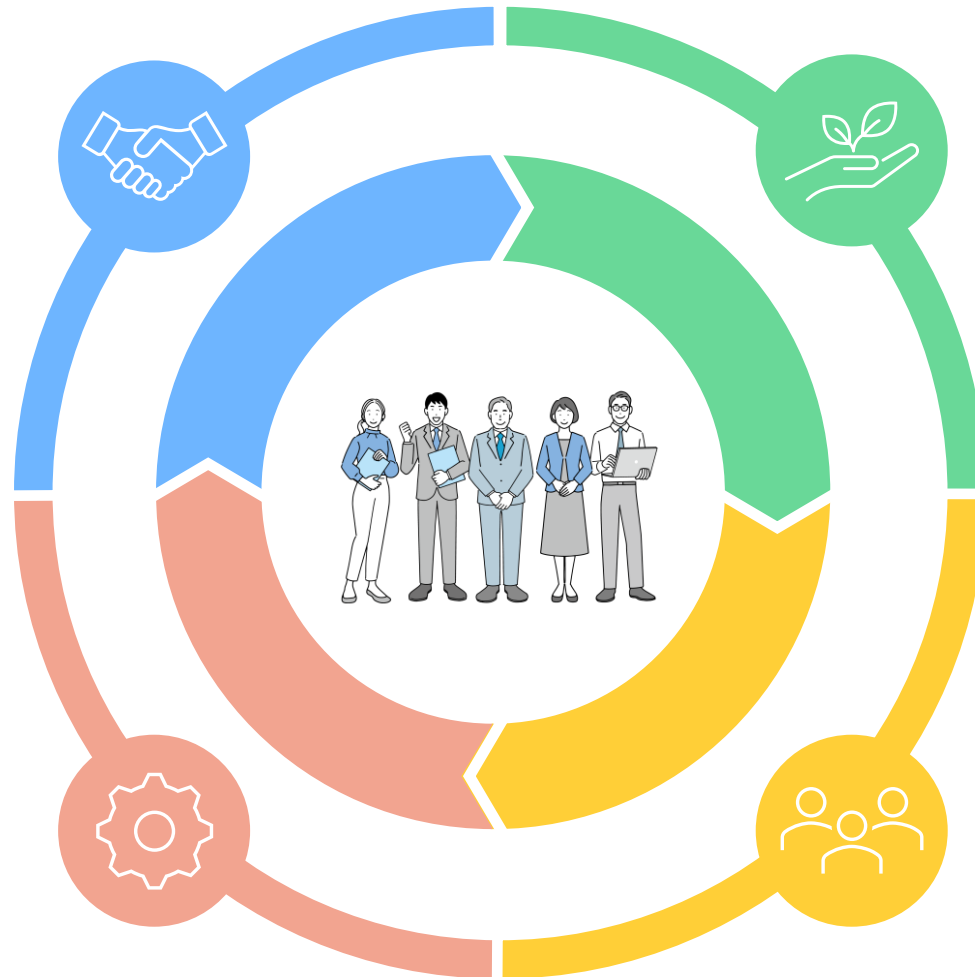
より良い市民サービスを提供するには、
職員が幸せであることも必要です。
市民サービスを支えるすべての職員が、
**働きがいを持っていきいきと
働くことができる職場環境**の実現を
目指します。

人材育成

札幌市が市民のより良い幸せを実現する
組織へ発展していくためには、
職員一人ひとりの成長が必要不可欠。
**職員の成長を支援し、キャリアを通じた
自己実現につながる人材育成**を進めます。

マネジメント

それぞれの取組を支えるのは、
管理職によるマネジメントです。
職員の育成や職場づくりを担う管理職の
マネジメントが、取組の推進に果たす役割は
重要です。
そのため、職場のリーダーである**管理職の
マネジメント能力の向上**を支えます。



主な取組

「人材確保」「人材育成」「職場環境」「マネジメント」
それぞれの主な取組の内容を紹介します。

取組は、職員の皆さんの声を聞きながら、
その効果を検証して適時見直しを行い、より良いものを模索し、実現していきます。



「人材確保」の主な取組

1

有為で多様な人材の確保

「採用」は人材マネジメントの重要な第一歩です。
札幌市の次の100年を共に創る、有為で多様な人材の確保と、その定着に努めます。

01. 公務の魅力の発信

- 札幌市職員として働くことに魅力を感じ、興味を持つ人材を確保するため、インターンシップや採用セミナー、WEBなど、様々な接点を活用した採用広報活動の充実に取り組みます。



02. 試験方式の柔軟化

- 新たな受験者層へとアプローチするため、SPIを活用した試験を導入します。
- 従来 of 4月採用に加え、10月採用を開始し、採用機会の拡大を図ります。

03. 多様な人材の採用

- 高い専門性が求められる業務においては、専門的な知識や能力を持つ外部人材を積極的に活用することも有効です。外部人材の登用方法や、活用事例の情報共有などにより、外部人材の活用を推進します。
- 民間企業等で得た知識や経験、能力を市政運営に活かすことのできる、即戦力となる人材の確保に向けた検討を行います。

04. 職員の定着に向けた取組

- 入庁後のミスマッチを防ぐため、採用予定者を対象にした交流会や職場見学、個別相談会など、積極的な情報提供を行います。
- 様々な職場の魅力が可視化することで、職員がキャリアデザインを描きやすくなるよう支援します。





「人材育成」の主な取組

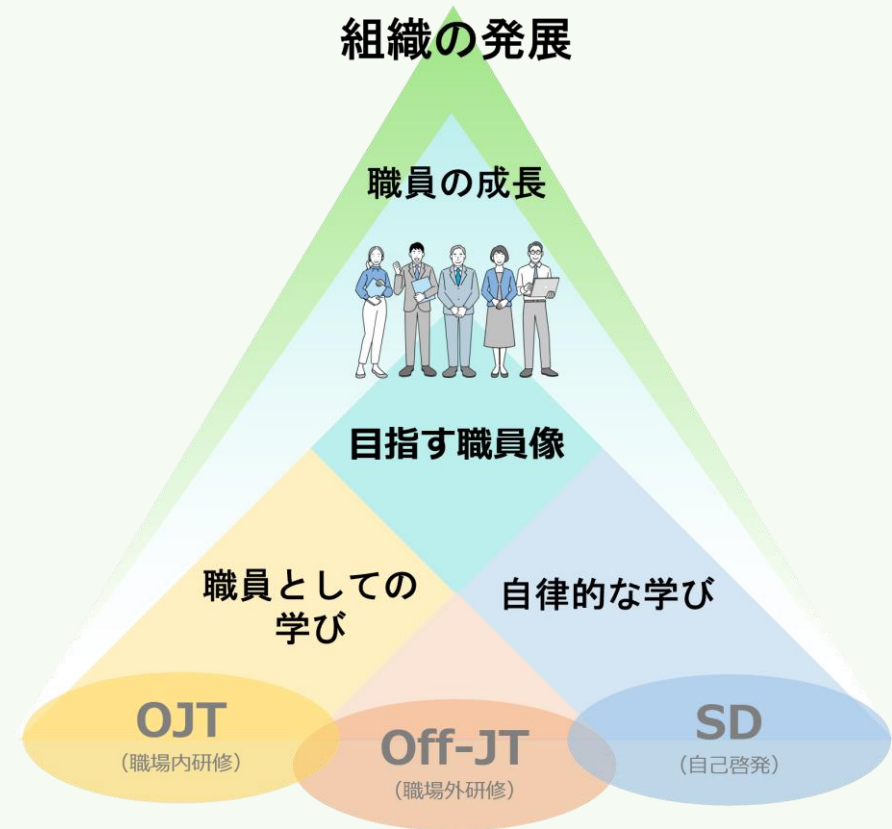
2

自律的な学びを支える研修体系の構築

「研修に関する基本的な方針」を以下のとおり定め、職員一人ひとりが、自身に必要な「学び」を自ら考え選択できる研修体系への見直しを進めていきます。

研修に関する基本的な方針

研修の目的は、職員一人ひとりの成長を促すことにあります。
職員一人ひとりが、その能力を高め、成長することが、
札幌市という組織の発展を支えます。
職員としての学びと、自律的な学びを支え、
「目指す職員像」を体現する職員の育成に取り組めます。



OJT：「On-the-Job Training」の略。職場での業務を通じて知識や能力を身につける育成方法のこと
Off-JT：「Off-the-Job Training」の略。職場を離れて行う集合研修などの教育方法のこと
SD：「Self Development」の略。自己啓発、自発的な学習のこと



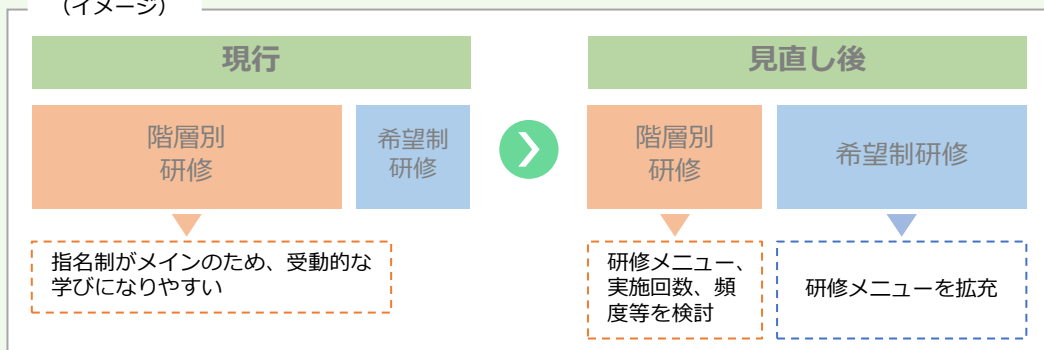
「人材育成」の主な取組

2 自律的な学びを支える研修体系の構築

01. 職員が主体的に選択できる研修の充実

- 職員が、自身のキャリアや興味に応じた研修を主体的に選択できるよう、希望制の研修を充実させるなど、職員の自律的な学びを実現できる研修体系への見直しを進めます。

(イメージ)



- 職員のデジタルスキル向上を図るため、リテラシー¹向上やスキルアップに向けた研修を計画的に実施します。



1) リテラシー：情報を適切に理解・解釈して活用できる基礎的な能力

02. 研修情報の一元的な発信

- 職員研修センターが企画運営する研修や、各部局が開催する研修など、研修に関する情報を一元化し、職員が研修情報にアクセスしやすい環境を整えます。
- 各研修で使用した資料や動画データ等は、可能な限りeラーニングシステム等を活用し、オンライン上で共有することで、いつでも誰でも学び直しができる環境を整えます。





「人材育成」の主な取組

3 職員のキャリア形成支援

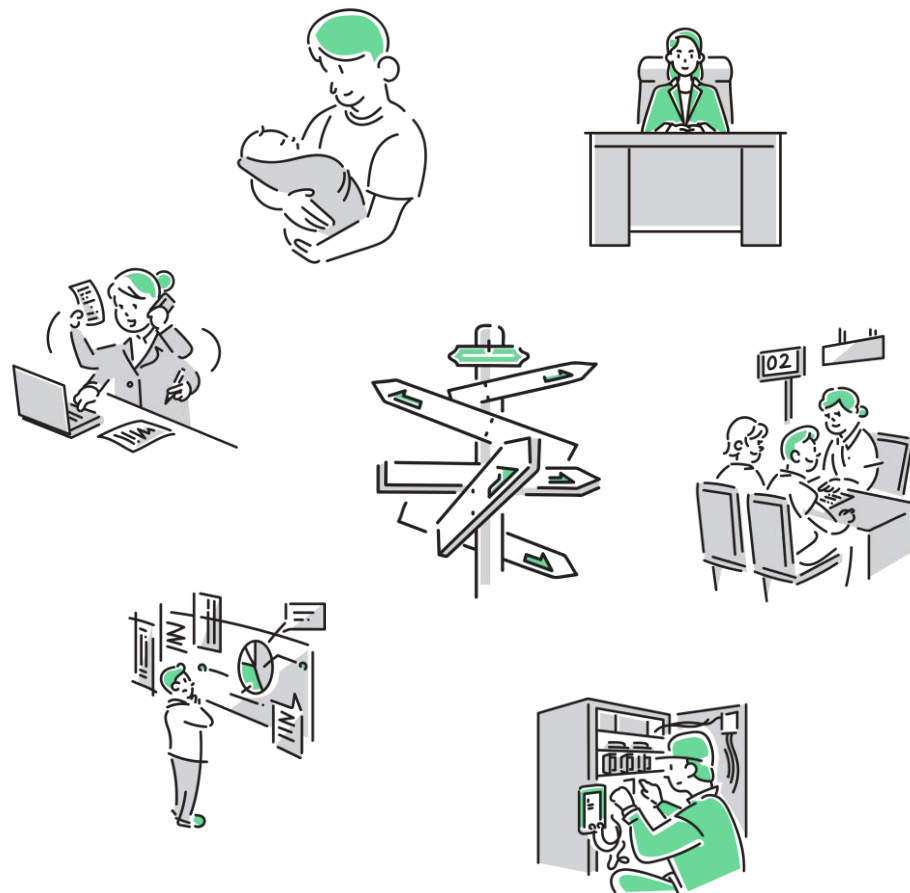
職員がやりたいことやできることと、組織が職員に期待することの重なりを大きくすることが、職員と組織、相互の成長にとって重要です。職員一人ひとりが目指すキャリアを実現し、職員と組織が共に成長することができるよう、一人ひとりのキャリア形成を支援します。

01. 職員の希望や適性を人事配置に反映させる仕組みづくり

- 職員のキャリア実現を後押しするため、自己申告制度とは別に、職員が各部署へ自己PRできる仕組み（キャリアオープン制度）を導入します。
- 複合化・複雑化する福祉課題に対応するため、福祉に携わる職員の専門性を高める取組を進めます。
- これまでの職種やコースによる専門性の向上に加え、専門性を高めたい職員が特定の業務に軸足を置いたキャリア実現ができる仕組み（スペシャリスト制度）を導入します。

02. 多様性を踏まえたキャリア形成支援

- 子育て中の職員が、子育てに伴う制約に関わらず、本庁等の職場で勤務をすることができるための仕組み（キャリアサポート制度）を検討します。
- 昇任後の不安を解消し、自身のキャリアプランを考えるきっかけとするため、役職者のワークスタイル事例等の情報を発信します。
- 定年の引上げにより正規職員としての勤務期間が従前より長期化することから、高齢期職員が培った知識・経験を最大限活用できるよう、配置や職務内容のあり方について検討します。





「人材育成」の主な取組

4

人事評価制度の積極的活用

人事評価は、職員一人ひとりの能力や意欲の向上を図るうえで重要な役割を担っています。人事評価が効果的に職員の育成につながるよう、より公正で客観的な評価制度や、効果的なフィードバックの手法等を検討します。

01. 人事評価結果の人材育成への積極的活用

- 人事評価を上司と部下のコミュニケーションの機会と捉え、上司からの積極的なフィードバックで職員の育成が効果的に行われるよう、評価フィードバックの仕組化に取り組みます。
- 昇任、異動、給与、分限等の各制度において、より効果的に評価結果を活用し、職員の育成と意欲の向上につなげていきます。



02. 職員が納得感を得られる評価制度の検討

- 効果的な人事評価制度とするため、引き続き調査研究を進め、大幅な制度見直しも含めた検討を進めます。
- 評価者のスキル向上を図るため、評価者研修の見直しを行うとともに、被評価者も評価制度を正しく理解できるような取組を検討します。



「職場環境」の主な取組

5 多様な働き方の実現

仕事や生活のあり方に対する価値観は、時代と共に変化し、多様化しています。様々な事情を抱える職員が、その能力を最大限に発揮し、活躍し続けることができるよう、多様な働き方の実現を目指します。

01. デジタルの活用による環境整備と柔軟な働き方の推進

- 外勤や在宅勤務に対応できるテレワークツールや勤怠管理システム、サテライトオフィス、ペーパーレスの推進などの環境整備を進めます。
- フレックスタイムの導入を検討するほか、職員がテレワークや時差出勤などの柔軟な働き方を選択できる環境づくりに努めます。
- 育児休業や各種休暇の取得促進、時間外勤務の縮減などにより、ワークライフバランスの実現に向けた取組を進めます。



02. 兼業による地域貢献活動の促進

- NPO活動や町内会活動などに参画し、報酬を得ながら地域貢献や地域コミュニティを通じたスキルアップに意欲的に取り組む職員を支援するため、兼業の許可要否や許可基準を明確化するとともに、許可申請手続きの簡略化など、兼業の促進に向けた取組を行います。



「職場環境」の主な取組

6 職員が健康でいきいきと働ける環境づくり

01. エンゲージメントの向上

- 職員の働きがいを知る一つの指標としてエンゲージメント²スコアを定期的に測定し、可視化された結果に基づいた取組を進め、職員のエンゲージメント向上を図ります。
- 職員表彰制度を有効に活用するなど、職員の仕事に対するやりがいを高めるための取組を行います。
- 各部署の組織目標が、職員一人ひとりに共有されるための仕組みを進めます。

03. 健康管理・メンタルヘルス

- 職員の心の健康を維持するため、メンタルヘルスに関する知識の普及啓発を行い不調の予防に取り組むとともに、不調を早期に発見し、早期対応・早期治療につながるような支援を行います。
- 定年の引上げに伴う影響も踏まえ、職員の健康リスクへの対策や、疾病を抱えた職員が治療と仕事を両立するための環境づくりなどを行います。

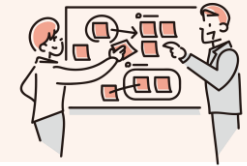


2) エンゲージメント：組織や仕事に対して自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組んでいる心理状態やその指標

職員が持てる能力を十分に発揮するためには、心身の健康はもちろん、働きがいを持っていきいきと働ける環境が必要です。これまでの心身の健康を保つための取組に加え、働きがいを高める取組も推進していきます。

02. 長時間労働の是正

- 職員が健康を維持し、ワークライフバランスを実現するうえで、長時間労働は大きな問題です。そのため、長時間労働が多い業務について見直しを行い、抜本的に業務量を減少させるためのBPR³やデジタル化に取り組みます。



04. 不祥事・ハラスメント対策

- 安心して働ける職場環境を維持するため、不祥事防止に向けた服務規律の徹底とハラスメントの予防に取り組みます。
- 不祥事事例の周知など情報発信の強化、ハラスメントアンケートの定期実施による実態把握、当事者へのフォローアップなどの対策を進めます。

3) BPR：ビジネス・プロセス・リエンジニアリングの略。業務内容やその流れ（業務プロセス）を分析し最適になるよう設計した上で、業務内容や業務プロセスを再構築すること



「マネジメント」の主な取組

7 管理職によるマネジメント

それぞれの取組を支えるのは、管理職による職場内のマネジメントです。職員の育成や職場づくりを担う管理職のマネジメントが、取組の推進に果たす役割は重要です。そのため、職場のリーダーである管理職のマネジメント能力の向上を支える取組を進めます。

01. 管理職のマネジメント能力向上

- 研修その他の機会を通じ、管理職の意識改革やマネジメントに関する知識・技術の向上を図り、心理的安全性が高く、エンゲージメントの高い組織の実現を目指します。
- 昇任以前にマネジメントに関する知識を十分に習得できる仕組みの構築を検討します。



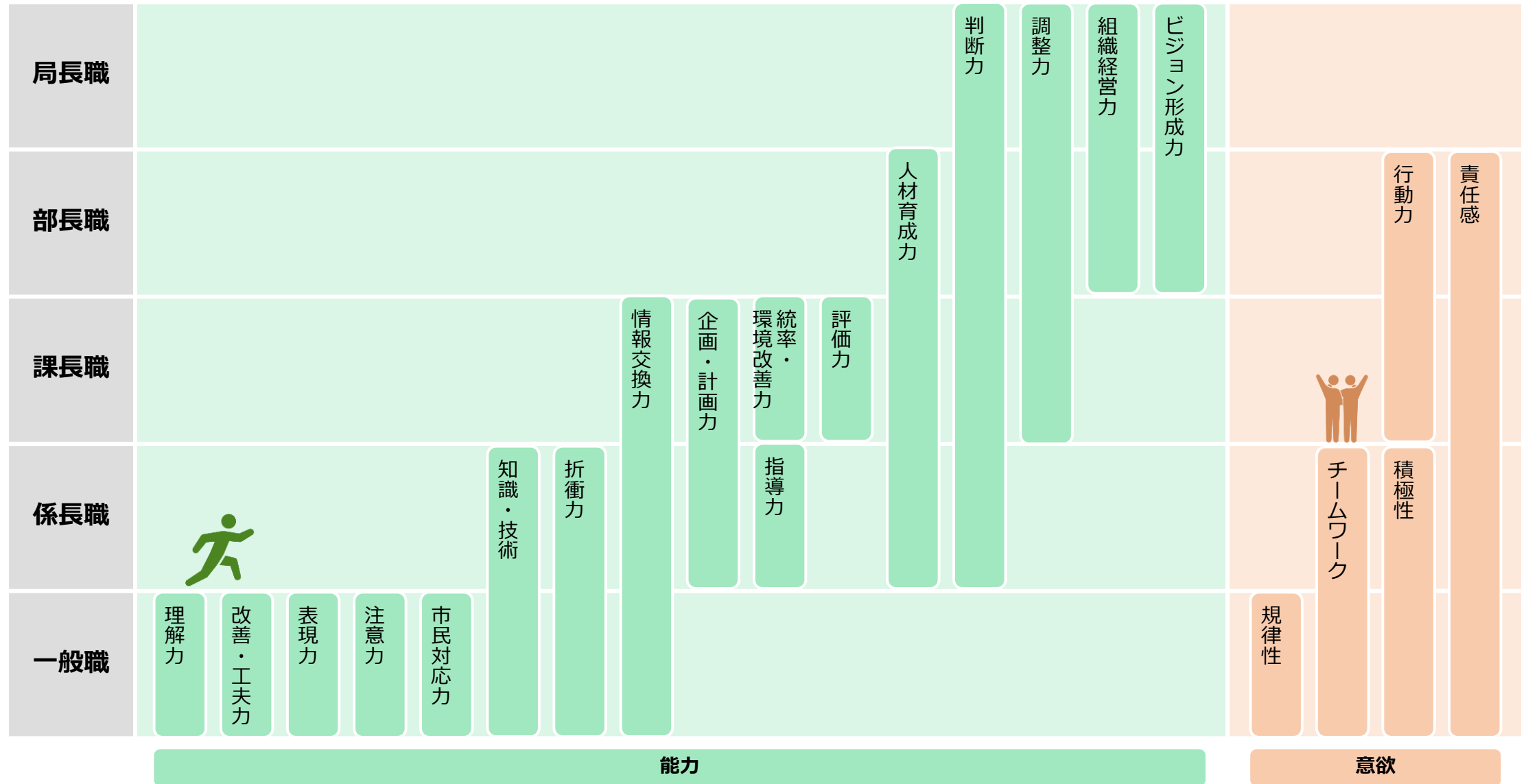
02. マネジメント能力発揮のための環境整備



- 管理職を対象としたアンケート等により、マネジメントを行ううえでの課題や必要な支援等を調査し、管理職がマネジメント能力を発揮するための具体的な支援のあり方を検討します。
- 適正な評価推進のため、能力発揮支援制度の簡素化と実効性の両立を目指した見直しを図ります。



(参考) 標準職務遂行能力



(「札幌市職員の標準的な職及び標準職務遂行能力に関する規程(平成28年訓令第1号)」別表2に基づいて作成。一部の職種については、この図とは異なる標準職務遂行能力を適用する場合がある。)