

五所川原市人材育成・確保基本方針

令和7年3月

-目次-

1. 人材育成・確保基本方針とは	1
(1) 策定趣旨	1
(2) 基本方針の位置づけ	2
(3) 基本方針の構成	7
2. 人材理念	8
(1) 人材に対する基本的な考え方	8
(2) 人材理念	8
3. めざす職員像	9
(1) めざす職員像	9
(2) 職員行動指針	10
4. めざす組織像	11
(1) めざす組織像	11
(2) 働きやすい職場環境づくり	12
5. 職員に求められる意識・能力	13
(1) 職員に求められる意識・能力	13
(2) 各職位に求められる役割・能力	14
6. 人材マネジメントの方策	16
(1) 人材の育成	16
(2) 人材の確保	18
(3) 働きやすい職場環境づくり	20
(4) 新しい時代に求められる人材	22
7. 人材マネジメント推進体制	24
(1) 推進体制	24
(2) 主要指標	25

1. 人材育成・確保基本方針とは

(1) 策定趣旨

本市では、職員の人材育成における指針として平成17年3月に人材育成基本方針を策定し、計画的な人材育成に取り組んできました。

近年、少子高齢化による生産年齢人口の減少をはじめ、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化や個人のライフプラン・価値観の多様化、デジタル社会の進展等、地方自治体を取り巻く環境は大きく変化しています。

そのような中で、本市の将来像「市民ひとりひとりの『思い』で輝く五所川原」を実現するためには、持続可能なまちづくりを推進する取組等と併せて、それらを支える人材の育成・確保が不可欠となっています。加えて、人材が定着し、活躍していくためには、職員一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮できる職場環境づくりも重要であり、「人材育成」のみでなく、「人材確保」、「働きやすい職場環境づくり」の取組を通して、市役所全体の組織力を向上する必要があります。

本基本方針では、次の新たな観点を取り入れながら、新たな「人材育成・確保基本方針」として策定し、全ての職員がやりがいと成長を実感し、職員であることに誇りと使命感を持って地域課題に挑戦できる組織を目指します。

【基本方針の新たな観点】

●人材に対する組織的な認識の確立

市役所において、「人材（職員）」が最も重要な資源であることを示す人材理念を定め、職員であることに誇りと使命感を持てるよう共通の価値観として浸透を進めます。

また、人材理念の下で、職員一人ひとりが成長・挑戦し、組織力の向上につなげられるよう「めざす職員像」を改定するとともに、人を育てる場である組織のあり方についても着目し、「めざす組織像」を新たに定めます。

●職員に求められる意識・行動指針等の設定

「めざす職員像」、「めざす組織像」の下で、職員がどのような意識を持ち、どのように行動し、成長していくかという視点で、職務に関わらず全ての職員に求められる意識や行動指針、働きやすい職場環境づくりに加え、各職位に応じて必要な役割や能力を定めます。

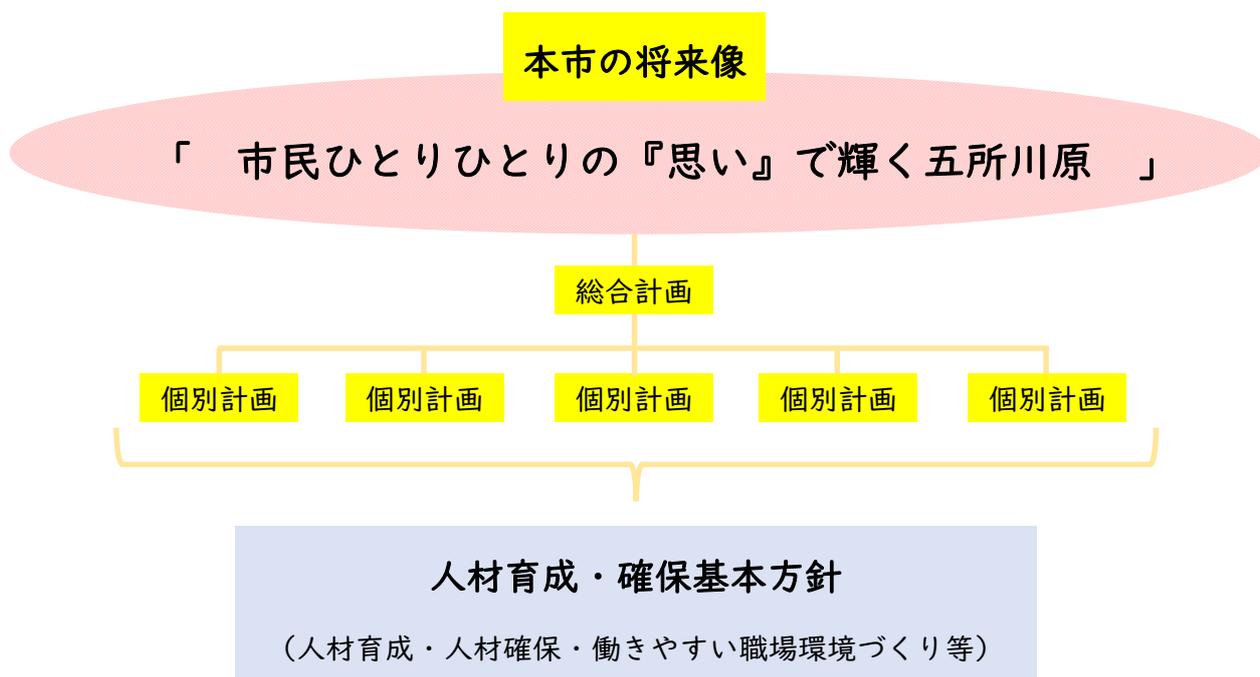
●人材マネジメントの視点

従前の人材育成の視点に加え、全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、能力を発揮できる働きやすい職場環境づくりや、デジタル人材や技術職等の専門人材を含め、多様な人材の育成・確保に関する視点も取り入れ、採用から定着、活躍までの人材マネジメントを戦略的・総合的に推進していくために必要な取組の方向性を定めます。

(2) 基本方針の位置づけ

本基本方針は、地域の課題解決を図り、また、効果的・効率的に行政サービスを提供するという地方公共団体の責務の達成に向けて、必要な人的資源を確保するために策定するものです。

本市の将来像である「市民ひとりひとりの『思い』で輝く五所川原」の実現を目指し、総合計画をはじめとした各種計画と連携し、そこで設定された目標を達成するためのものとなるよう、全ての職員・全ての組織に共通する方針として、各分野の枠を超えて職員一人ひとりの成長と市役所組織全体を支えるものです。



【基本方針策定における職員参画】

- 基本方針の策定にあたり、新採用者研修、若手職員研修、中堅職員研修、管理職研修等を実施し、延べ227名の職員と共に、職員一人ひとりがどのように行動し、成長していくべきかという視点で「めざす職員像」、人を育てる組織のあり方として「めざす組織像」について検討し、多くの職員と人材の育成・確保等に関する考え方や方向性を共有してきました。
- 新たな人材育成・確保基本方針を示し、全ての職員と「人材理念」や「めざす職員像・めざす組織像」等を共通の価値観として共有しながら、市役所全体の組織力の向上を図ることで、本市の将来像の実現をはじめ、各種政策・施策の達成に寄与します。

『基本方針策定に向けた職員研修の概要』

研修名（対象）	実施時期（実施回数）	参加職員数
管理職研修（管理職の職員）	令和6年7月～9月（2回）	55名
中堅職員研修（係長級・課長補佐級の職員）	令和6年7月～9月（3回）	67名
若手職員研修（採用2年目～8年目の職員）	令和6年5月～9月（6回）	94名
新採用職員研修（採用1年目の職員）	令和6年9月（1回）	11名



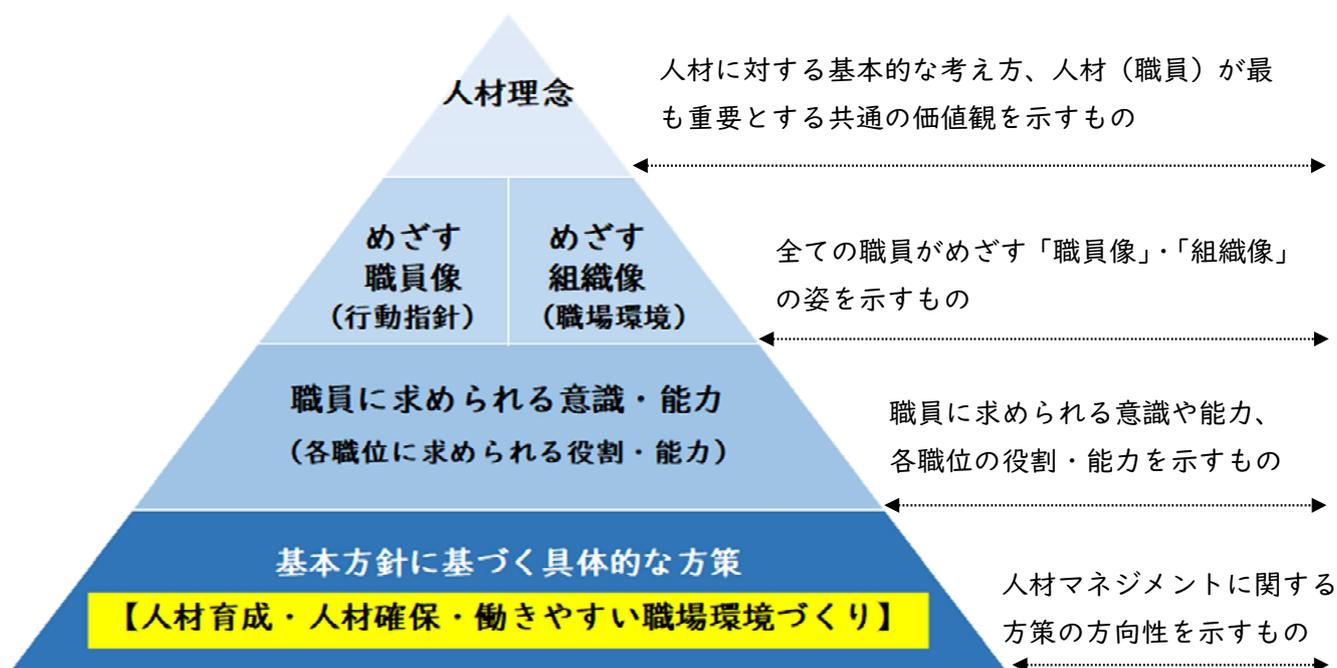
『職員一人ひとりのめざす職員像・めざす組織像②』



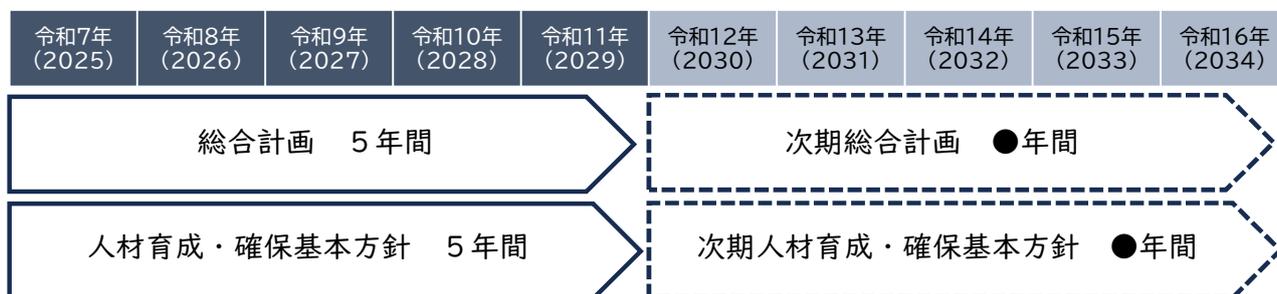
(3) 基本方針の構成

本基本方針は、「人材理念」、「めざす職員像（行動指針）・めざす組織像（職場環境）」、「職員に求められる意識・能力」、「基本方針に基づく具体的な方策」の4層で構成しています。

基本方針の推進期間は、総合計画に合わせて、令和7年度から令和11年度までの5年間とし、総合計画に掲げられた各種施策と連携して推進するものとしませんが、社会経済情勢の変化等を踏まえながら、必要に応じて見直しをするものとしします。



【総合計画と人材育成・確保基本方針の連携】



2. 人材理念

(1) 人材に対する基本的な考え方

本市を取り巻く環境が大きく変化していく中であっても、職員は、その変化をチャンスに変え、市民の誰もが生活の豊かさを実感できるよう、だれ一人取り残さない持続可能なまちづくりを推進する必要があります。

職員は、市役所にとって最も重要な資源であり、地方公共団体としての責務を果たすための根幹となります。職員一人ひとりがやりがいと成長を実感しながら、地域課題に挑戦し、その能力を最大限に発揮することが五所川原市のより良い未来や市民の幸せにつながっていきます。

(2) 人材理念

人材に対する基本的な考え方の下、職員（人材）が市役所において最も重要な資源であることを明確に示し、職員一人ひとりの『成長と挑戦』が五所川原市の未来につながることを職員共通の価値観とすることで、困難な状況においても拠り所として立ち返り、職員であることに誇りと使命感を持てるよう、次の人材理念を掲げます。

人材理念

「一人ひとりの『成長と挑戦』で創る五所川原の未来」

【人材理念のポイント】

- これまで本市においては、市役所における最も重要な資源が「職員」であることが明確化されていませんでした。本市を取り巻く社会環境や市民ニーズの変化が激しい時代において、複雑化・多様化する地域課題に最前線に対応するのは職員であり、将来にわたって五所川原市の未来を創るのも職員です。
- こうした考えの下で、人材理念を掲げ、職員共通の価値観として浸透させながら、職員一人ひとりが自らの仕事の先に五所川原市のより良い未来や市民の幸せがあることを理解し、そのために目的意識を持って『成長と挑戦』を続けられるよう、人材の育成・確保、働きやすい職場環境づくり等に取り組みます。

3. めざす職員像

(1) めざす職員像

人材理念の下で、五所川原市のより良い未来や市民の幸せのために行動できる職員として常に意識できるよう、全ての職員が共通して目指す五所川原市職員のありたい姿として「めざす職員像」を定めます。

めざす職員像

市民目線・成長・協働・挑戦

【めざす職員像のイメージ】

- 全体の奉仕者であることを深く自覚し、常に市民目線に立ち、市民と共に考えながら、課題解決に向けて行動する職員
- 職歴や役職を問わず全ての職員が成長する意欲を持ちながら、日々の経験を成長の糧とし、一步一步着実に成長を続ける職員
- 互いの価値観を尊重し、同じ目標に向かって力を合わせるとともに、地域の多様な主体との協働の考えを持って行動する職員
- 社会環境の変化に対応できる柔軟性を持ちながら、変革を恐れず、「どうすれば出来るか」を考え、積極果敢に困難な課題に挑戦し続ける職員

(2) 職員行動指針

めざす職員像で掲げる4つのキーワードを「職員行動指針」として明確化し、職員一人ひとりが常に心がけ、目的意識を持って行動するための指針とします。

市民目線

- 常に市民の立場で物事を考え、市民のことを心で受け止め、市民が幸せであるために行動します。
- 高い公務意識を持ち、公平・公正な行政サービスを提供します。
- 行政サービスを持続的に提供するため、限りある資源を効果的・効率的に活用し、最大の成果を目指します。

成長

- 自ら学び、成長を続けるとともに、自らの成長をチームの成長に、そして五所川原市のより良い未来につなげられるよう行動します。
- 知識とスキルを磨き、高い専門性と根拠に基づく行政のプロフェッショナルとして行動します。
- 本来どうあるべきかという意識で自分がやるべきことを常に考え、率先して行動します。

協働

- 様々な価値観や背景、個性を持つ職員が互いを認め支え合い、一人ひとりの強みを生かして、チームで課題解決に向けて行動します。
- 自らの立場や役割に固執することなく、互いに協力し合う意識を持って行動します。
- 地域のあらゆる主体と積極的に対話を重ねながら、対等な立場で連携し、協働して新たな価値を創る意識を持って行動します。

挑戦

- 失敗を恐れず、失敗を非難せず、常に改革・改善に向けて挑戦を続けます。
- 五所川原市の未来を見据え、前例にとらわれず、創意工夫を持って挑戦を続けます。
- 積極的に自分ごととして捉え、困難から逃げずにどうすれば出来るか常に考えながら、挑戦を続けます。

4. めざす組織像

(1) めざす組織像

人材理念の下で、人を育てる組織のあり方として、職員一人ひとりの成長と挑戦を支え、互いに協働の意識を持つために、全ての職員が共通して目指す組織のありたい姿として、「めざす組織像」を定めます。

めざす組織像

自分らしさを発揮し、
共に成長・挑戦できる組織

【めざす組織像のイメージ】

- 様々な価値観や背景、個性を持つ職員一人ひとりが対話を通じて互いを認め支え合い、心理的安全性を高めながら、安心して自分の意思や能力を生かすことができる組織
- チームとして目標やビジョンを共有しながら、職員一人ひとりが互いの個性や役割を尊重し、サポートし合う組織
- 仕事と生活が両立できる環境を整え、職員一人ひとりが心身共に充実した状態で働くことができる組織
- そうした組織風土を土台とし、職員一人ひとりがやりがいを持って地域課題に挑戦し、関わってきた仕事が市民に幸せにつながり、自身の成長を実感できる組織

(2) 働きやすい職場環境づくり

めざす組織像に基づき、心理的安全性の高い職場として、「対話」、「共有」、「サポート」の3つのキーワードを意識して、働きやすい職場環境づくりに努めます。

対話

【一般職員】

- 対話を大切にし、互いを認め支え合い、風通しのよい職場環境づくりを担う。
- 職員同士が対話し、アイデアを出し合いながら、協力し合って目標達成を目指す。

【管理職の職員】

- 対話を通して、職員相互の信頼感を醸成するとともに、職員一人ひとりの適性を把握し、その活用・評価を適切に行い、職員の成長を支援する。
- 職場内の対話を促進し、成長し合える職場環境をつくる。

共有

【一般職員】

- 組織の目標達成に向け、個人目標を明確に設定した上で、各々が何をすべきか職場内で共有し、意欲的に目標達成に取り組む。
- 職場内で業務に必要な情報（知識・ノウハウ等）を共有し、蓄積・継承するとともに、積極的に業務改善に取り組む。

【管理職の職員】

- 組織の目標達成に向け、職員一人ひとりとビジョンや意識の共有を行い、それぞれの役割の理解と個人目標の設定を支援するとともに、職場内で共有する。
- 職場内で業務に必要な情報（知識・ノウハウ等）の蓄積・継承を促進するとともに、業務改善につなげるための取組を共有する。

サポート

【一般職員】

- 日々の業務において、全ての職員が成長を実感し、活躍できるようサポートし合う。
- 目標達成に向けた職員の挑戦を職場全体でサポートする。
- 全ての職員がライフステージに合わせた働き方で活躍できるようサポートし合う。

【管理職の職員】

- 日々の業務において、職員の取組に対し、適切に助言やフィードバックを行う。
- 目標達成に向けた職員の挑戦を職場全体でサポートする体制を整えるとともに、職員の挑戦を適切に評価する。
- 全ての職員がライフステージに合わせた働き方で活躍できるよう職場環境を整備する。

5. 職員に求められる意識・能力

(1) 職員に求められる意識・能力

めざす職員像及びめざす組織像に基づき、全ての職員に求められる意識と能力を次のとおり設定し、重点的に開発・育成すべき方向性を明確にします。

●職員に求められる意識

「市民本位意識」

…市民目線で物事を考え、市民のために仕事をする意識

「公務意識」

…全体の奉仕者であることを自覚し、高い倫理観、責任感を持って行動する意識

「コスト・効率意識」

…常に費用対効果の視点で物事を考え、資源を効率的に活用する意識

「成長意識」

…常に自己の能力をさらに高めようとする意識

「協働意識」

…互いにサポートし合う意識、地域のあらゆる主体と共に課題解決に取り組む意識

「挑戦意識」

…常に問題意識を持って失敗を恐れず、積極果敢に挑戦する意識

●職員に求められる能力

「基本的能力」

…業務に必要な知識・技術の習得や業務に関する情報収集・分析などの能力

「政策形成能力」

…社会経済情勢の変化や市民ニーズ等を捉え、課題を発見し、その解決に向けて企画立案する能力

「職務遂行能力」

…専門的な知識・技術を生かし、業務を正確かつ迅速に処理する能力、チームとして周囲と協力し、円滑に業務を遂行する能力

「応対・折衝能力」

…良好で建設的なコミュニケーションを保つ能力、折衝・交渉調整などの能力

「判断能力」

…状況に応じて、迅速に適切な判断をする能力

「マネジメント能力」

…部下や後輩職員を適切に指導育成することができる能力、組織の目標を達成するために職位に求められる役割と行動がとれる能力

(2) 各職位に求められる役割・能力

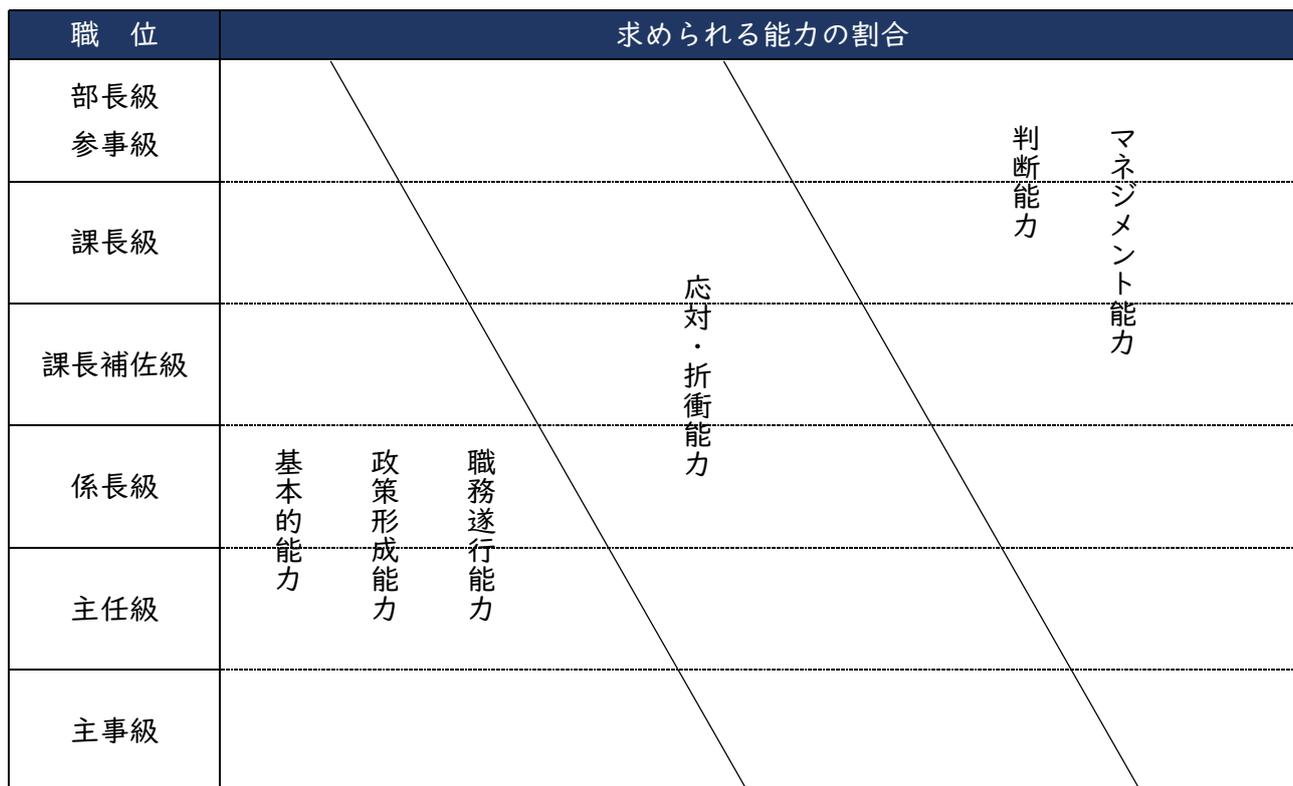
全ての職員は職位に応じた役割を担っており、職員に求められる能力は、職位が上がるにつれ、求められるレベルが高度になるとともに、求められる能力の配分も変化します。そのため、職員の職位に応じて必要な能力を重点的に開発・育成する必要があります。

職 位	役 割
部長級 参事級	<ul style="list-style-type: none"> ・市政の基本方針に基づき、長期的・俯瞰的な視点を持って部局の目標を明示し、高いリーダーシップを発揮して部局を経営する。 ・職員的能力や実績を適正に評価し、次世代を担う人材育成を行う。
課長級	<ul style="list-style-type: none"> ・部局の目標を踏まえて設定した課の目標や方針を明示し、目標達成に向けて、高いマネジメント能力を発揮して課の運営を行う。 ・業務上の打合せや面談、人事評価制度を活用して課員とコミュニケーションをとり、計画的に職員的能力開発・指導育成を行い、組織力を高める。
課長補佐級	【ライン職（課長補佐・次長等）】 <ul style="list-style-type: none"> ・課内業務の総合調整を行うほか、係長をフォローし、課員とのパイプ役となる。 ・課員の指導育成を行う
	【スタッフ職（主幹）】 <ul style="list-style-type: none"> ・これまでに得た専門的な知識や経験を生かして、職場の中心となって業務を適切に遂行する。 ・後輩職員の指導育成を行う。
係長級	【ライン職（係長）】 <ul style="list-style-type: none"> ・課の目標や方針を踏まえ、係が担当する主要業務の目標達成のために、係を統括し、係内業務に係る情報共有、業務調整を行う。 ・係員の指導育成を行う。
	【スタッフ職（主査）】 <ul style="list-style-type: none"> ・これまでに得た知識や経験を生かして、業務を適切に遂行する。 ・後輩職員の指導育成を行う。
主任級	<ul style="list-style-type: none"> ・職務と自己研鑽を通じて必要な知識や技術を身に付け、業務を適切に遂行する。また、適切に上司や同僚へ報告・連絡・相談を行う。 ・後輩職員の指導育成を行う。
主事級	<ul style="list-style-type: none"> ・必要な基礎知識や技術を身に付け、業務を適切に遂行する。また、適切に上司や同僚へ報告・連絡・相談を行う。

● 該当職位の役割に加えて必要な役割

職 位	役 割
採用5年目 までの職員	<ul style="list-style-type: none"> ・人材理念やめざす職員像のマインドセットをはじめ、職員として必要な基本的能力・コミュニケーション能力を身につける。
60歳超職員 再任用職員	<ul style="list-style-type: none"> ・これまで培ってきた知識や経験を基に業務を遂行するとともに、後進の育成に努める。管理職経験者は管理職業務のフォローやサポートを行う。

●職位に応じた職員に求められる能力の割合（イメージ）



（各職位の求められる能力の比重を感覚的に表したもの）

6. 人材マネジメントの方策

(1) 人材の育成

中長期的な視点に立った人材育成をはじめ、適正な人事評価制度の運用やキャリア形成支援、適材適所の人事配置等に取り組みます。

①研修体系の構築

職員に必要とされる知識・技能が大きく変化する中で、職員が計画的・体系的にスキルアップできるよう、職位や職種、専門性等に応じた育成プログラムを整備するとともに、求められる役割や能力に対応した研修体系を構築します。

【取組の方向性】

- 職位ごとの育成プログラムのほか、専門性の高い職種や職務ごとの育成プログラムを検討し、階層別研修や専門実務研修等を実施するなど、きめ細やかな育成に努めます。
- 採用5年目までの期間を重点育成期間として、青森県自治研修所が実施する研修のほか、テーマ別研修を行いながら、職員として必要な基本的能力やコミュニケーション能力の向上に加え、人材理念やめざす職員像の定着を目指します。
- 管理職のマネジメント能力の向上につながる研修等の機会を提供するほか、ライン職（係長・課長補佐等）昇任時にマネジメント能力の向上につながる研修を実施します。
- 60歳超職員及び再任用職員がこれまで培ってきた知識や経験を生かしながら、後進を育成できるよう、キャリアの棚卸しや後進育成に係る研修等の機会を提供します。

②人材育成手法の充実

職員が主体的にスキルアップに取り組み、自らキャリア形成できるよう、職場内研修(OJT)を通じた実務能力の向上はもとより、自発的学習の促進や職員のニーズを踏まえた効果的な職場外研修(OFF-JT)の機会を確保します。併せて、限られた時間の中でより効果的・効率的な研修方法を検討しながら、人材育成手法の充実に努めます。

【取組の方向性】

- 職場内で業務に必要な知識・技能を適切に蓄積・継承するため、多くの職員が人材育成・サポートの視点を持ちながら、OJTの充実に努めるほか、管理職による指導育成として、職場内研修の活性化を促進します。
- 全庁に共通する業務（法制執務・契約・会計事務等）に必要な知識・技能については、各担当課の協力を得て専門実務研修を実施し、実務能力の向上に努めます。
- 外部研修（青森県自治研修所、市町村職員中央研修所等）や派遣研修（青森県等）等の機会を提供し、高度・専門的な知識・技能の獲得等に努めるとともに、当該研修効果を職場内に横展開させ、組織力を向上させる仕組みを検討します。
- 動画研修、eラーニング等の時間や場所の制約がない研修手法や、五所川原圏域定住自立圏による研修の広域化など、効果的・効率的な研修方法の充実に努めます。併せて、資格取得支援や自主学習グループの活動支援など、職員の自発的学習を促進する取組や民間企業等と連携した研修の実施を検討します。

③人を育てる人事管理

人事評価を通じて、個々の職員の業務の位置付けや重要性を理解させることで、職員の主体性や意欲を引き出し、職員の成長につなげます。また、多様な個性や能力、価値観を持つ職員一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう主体的なキャリア形成を支援します。

【取組の方向性】

- 人事評価の目的は、職員の人材育成及び組織の活性化であり、納得度の高い制度の運用に取り組むとともに、人事管理の基礎として活用します。
- 人事評価の能力評価の実施に当たっては、めざす職員像と連動させた評価を行うほか、業績評価の目標設定に当たっては、組織としてのビジョン・目標と各職員の個人目標との関係性を明確化します。併せて、管理職のマネジメント目標の設定に努めます。
- 組織としての成果と職員一人ひとりのやりがいとを最大化させるため、能力や適性を見極めながら、それぞれの強みが生かされる適材適所の人事配置に努めます。
- 若手職員の育成の観点から、採用後、早いタイミングで様々な職場をバランスよく経験することのできるジョブ・ローテーションを実施し、職務経験を通じて幅広い視野の涵養や専門的な知識・技能の習得につなげます。
- 職員のキャリア形成支援として、メンター制度を実施するとともに、自己申告書等を通じて、毎年度自らのキャリアについて考える機会を創出し、職員のキャリア志向を把握しながら、職員の成長につながる人事配置を検討します。
- 新たなキャリアパスとして、幅広い分野で業務に従事するジェネラリストに加え、専門的な知識・技能を持ち、特定の分野で専門職として業務に従事する（仮称）エキスパートを配置する人事制度の導入を検討します。
- 女性職員がライフステージに合わせたキャリアプランを描けるような職場環境づくりや組織全体の意識醸成に努めながら、管理職やライン職における女性職員の登用率向上を目指します。
- 障がいのある職員が活躍できるよう、本人の能力、適性、希望に応じた職務の選定や、職員の障がいに対する理解促進を図ります。

④HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施

HR（Human Resource）テクノロジーとは、人事・総務・労務で用いられるシステムやサービスの総称です。今後の人事管理に関する業務をより効果的・効率的に行うため、採用管理、労務管理、人事配置、育成管理、人事評価など、様々な分野へのHRテクノロジーをはじめとするデジタル技術の活用を検討します。

【取組の方向性】

- HRテクノロジーの活用により所属職員の労務管理等を効率的に行うことができる仕組みを検討し、管理職のマネジメント向上に努めます。
- HRテクノロジーの活用により業務の効率化や人事情報の一元化を図りながら、多くの職員がより付加価値のある業務に注力できる環境づくりに努めます。

(2) 人材の確保

生産年齢人口の減少や人材獲得競争が激化する中であっても、時代に合わせた効果的な手法を用いながら、有為な人材の確保に取り組みます。

①公務の魅力の発信

有為な人材を確保するためには、職員として働くこと魅力を広く情報発信することが必要であり、人材理念で掲げる職員ならではの仕事の価値等を発信し、多くの受験者に訴求させることで、人材の確保につなげます。

【取組の方向性】

- SNS や市ホームページのほか、民間の就職支援サービスを活用した効果的な広報に努めます。
- ハローワークや大学等が主催する企業説明会等に積極的に参加するほか、WEB 相談会、若手職員との交流会を実施するなど、職員として働くこと魅力をアピールする機会の充実に努めます。
- 市役所の仕事を体験できる機会となるインターンシップは、参加者の満足度を高めるため、学生側のニーズを汲み取り、受入方法の見直しや体験プログラムの充実を図るほか、教育機関の協力を得ながら、情報発信の強化に努めます。
- 地域の様々な主体と協働して取り組むイベント等に関わる学生等に対しても、職員として働くこと魅力を感じてもらえるような情報発信の工夫に努めます。

②多様な試験方法の工夫

多様な人材に五所川原市役所を受験してもらうために、受験者の負担を軽減するような採用試験の手法を取り入れるほか、試験内容の工夫を行うことで、より有為な人材の確保に努めます。

【取組の方向性】

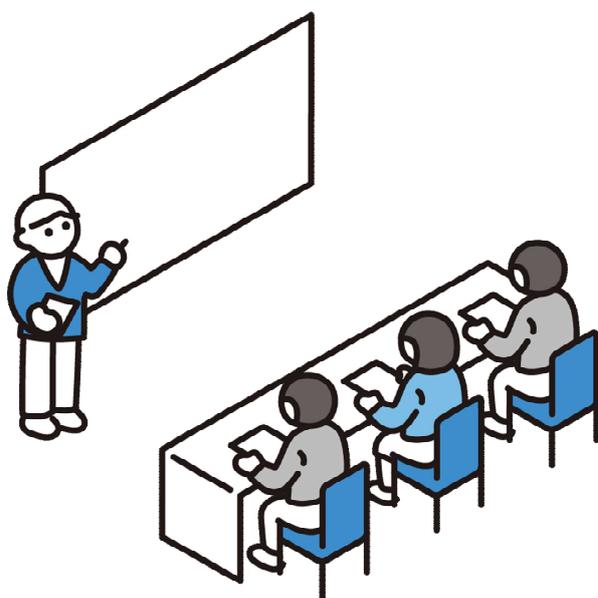
- 採用試験は、受験申込みのオンライン受付や WEB 面接を行うほか、SPI3 などの総合適性検査のテストセンター受験等を活用することで、遠隔地在住者や民間企業志望者等が受験しやすい方法での実施に努めます。併せて、実施時期についても、民間企業等の動向を注視しながら、適宜見直しを行います。
- 総合適性検査の結果を活用し、面接試験を複数回実施するなど、当市が求める人材要件を重視した選考に努めます。
- 経験者採用については、キャリア活用枠として、豊富な実務経験を有する人材を特定のポストで採用できる制度の導入を検討します。
- 採用困難な技術職等については、第 1 次試験免除等のメリットを持たせた学校推薦枠の導入を検討するほか、民間企業で勤務する者の転職のきっかけを逃さず受験につなげるとともに、中途退職への対応を図るため、通年採用枠の導入を検討します。
- 結婚、出産、育児、介護、キャリアアップなど、様々な事情で退職した者を即戦力として確保するために、(仮称)カムバック採用制度の導入を検討します。

③外部人材の活用

専門的な知識・技能を有する人材を確保する上では、任期の定めのない常勤職員としてその人材を採用する方法のほか、アドバイザー業務を委託することや、非常勤職員として助言を行ってもらうために非常勤特別職に任用することなど、様々な選択肢から業務の性質や職員のニーズ等を踏まえて、適切な手段を選択します。

【取組の方向性】

- 民間の専門人材と協働することで、職員だけでは対応が難しい専門的な行政課題の解決に努めます。
- 当市のみならず、青森県や五所川原圏域定住自立圏などの枠組みを生かした人材確保や連携を検討します。



(3) 働きやすい職場環境づくり

全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮できる職場環境づくりに取り組みます。

①ワーク・ライフ・バランスの充実

全ての職員が年齢や性別、ライフステージにかかわらず、その能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率良く高い成果を上げることができ職場環境づくりを推進します。

【取組の方向性】

- 時差出勤制度や在宅勤務制度等を活用した柔軟な働き方を可能とするほか、性別にかかわらず仕事と家庭の両立を図ることができるよう、各種休業・休暇等の取得促進を図ります。
- 長時間勤務の是正を図るため、管理職による適正な労務管理を徹底させるほか、毎週水曜日を「定時退庁に努める日（ノー残業デー）」とする取組やワーク・ライフ・バランス推進月間の取組を実施します。併せて、勤務時間帯を柔軟に選択できるフレックスタイム制度や、勤務終了から次の勤務開始まで一定の休息時間を設ける勤務間インターバル制度の導入を検討します。
- 休業・休暇等により職員の欠員が生じた職場については、適切な人事配置に努めます。併せて、欠員等によるフォローを行った周囲の職員に対する人事評価等のあり方を検討し、休業・休暇等を取得しやすい雰囲気づくりに努めます。

②職員の健康管理等に関する取組

職員一人ひとりが健康でいきいきと働き続けられるよう、メンタルヘルス不調の未然防止や休職者への支援、ハラスメント防止等に取り組み、安心して職務に専念できる職場環境づくりを推進します。

【取組の方向性】

- ストレスチェック制度を適切に運用し、職員のセルフケアや医師による面接指導に加え、集団分析結果を活用し、職場環境の課題やストレス要因を把握しながら、職場環境改善に取り組みます。
- メンタルヘルス対策として、全階層向けのセルフケア研修のほか、管理職向けのラインケア研修を実施します。
- 休職者の職場復帰に向けた支援として、定期的な面談や慣らし勤務制度等の適正な運用に努めます。
- ハラスメントに関する相談窓口の周知やハラスメント対策の研修等を実施するほか、ハラスメントの事案が生じたときは、ハラスメント防止等に関する指針に基づき適切に対応します。

③心理的安全性の高い職場づくり

多様な価値観や背景、個性を持つ職員同士が、積極的なコミュニケーションをとることで、心理的安全性を高めながら、安心して自分の意見や能力を生かすことができる職場環境づくりを推進します。併せて、職員のやりがいや組織に対する愛着など、職員のエンゲージメント（働きがいや意欲、組織に対する愛着など）の向上に努めます。

【取組の方向性】

- 人事評価における各種面談について、研修等を通じて、コミュニケーションの活性化を促し、職場における信頼関係の構築を目指します。
- 職員が働きやすい職場環境づくりとして、通年輕装の取組を実施するとともに、衛生管理者による職場巡視の取組により勤務環境に課題のある職場のあり方を検討し、必要な改善を進めます。
- 職員一人ひとりの改善意識を高め、業務効率化を推進するとともに、職員がやりがいを持って地域課題に挑戦できる組織風土の醸成に努めます。
- 職員同士がつながる場として、職場内外にあるコミュニティなど、職員一人ひとりが有機的につながりながら、活動できる場の情報発信に努めます。
- 職員アンケート調査を定期的実施することで、職員のエンゲージメントを把握し、組織の課題改善を図りながら、組織力の向上につなげます。



(4) 新しい時代に求められる人材

今後、行政資源が大きく制約されることを念頭に、複雑化・多様化する地域課題に的確に対応するため、新しい時代に求められる人材として、「デジタル人材」及び「まちづくり人材」を育成し、効果的・効率的な行政サービスの提供を目指します。

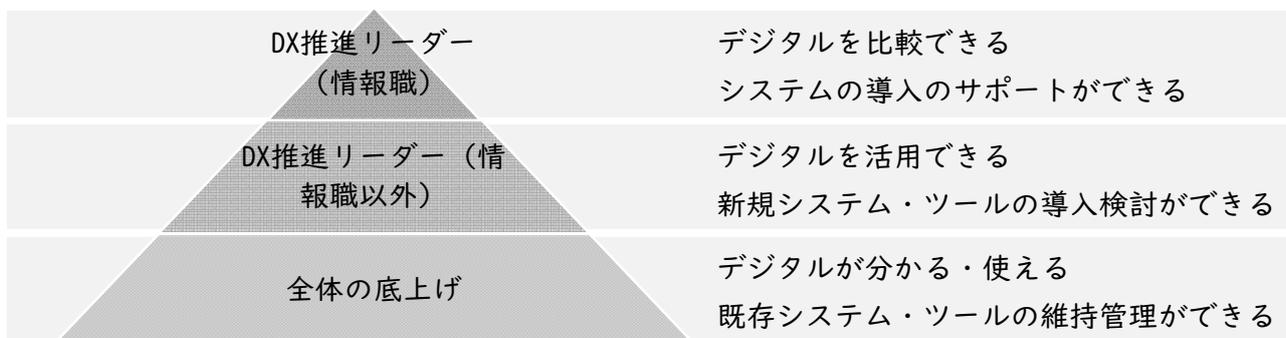
① デジタル人材の育成

限られた職員で様々な行政需要に対応していくためには、人的資源不足の有効な手段とされるデジタル技術を活用して業務を効率化し、創出される人的資源を行政サービスの更なる向上につなげるとともに、市民の利便性向上を図るなどデジタル・トランスフォーメーション（DX）を推進することが求められます。

職員一人ひとりがデジタルスキルのレベルアップを図りながら、DX を積極的に推進できる組織となるよう、デジタル人材の育成・確保に努めます。

【取組の方向性】

- 全ての職員が日常業務でデジタルツールを使用できるようデジタルリテラシー及びデジタルスキルの底上げを目的とした研修を実施します。
- DX 推進の中核となる人材として、実務の知識や経験を生かしながら、市民ニーズに沿った行政サービスの企画、業務効率化に向けた業務の見直しとデジタルツールの活用をすることができる「DX 推進リーダー」を育成します。
- 採用試験において、ICT・デジタル枠での募集を実施し、業務に関連する資格保有状況等に応じて加点を行うなど、有為な人材の確保に努めます。



区分	役割	育成・確保策
DX 推進リーダー (情報職)	庁内の DX 推進のため、専門的見地からの伴走支援を行う	ICT・デジタル枠の新規職員採用等
DX 推進リーダー (情報職以外)	デジタルに関する知識・スキルと行政事務の知識・経験を兼ね備え、広く関係者を巻き込みながら、現場の変革を推進する	DX ツール活用研修等
全職員	庁内の ICT ツールの操作スキルを習得し、日々の身近な業務で ICT ツールを利用する	デジタルリテラシー・デジタルスキル研修等

②まちづくり人材の育成

地域の多様な主体との協働の考えを持ち、地域課題の解決に向けて、自らが起点となり、地域の多様なつながりをコーディネートし、市の総力で協働のまちづくりが推進されるよう、まちづくり人材を育成します。

【取組の方向性】

- まちづくり人材として職員に求められる要素を階層別に整理し、各階層に求められる知識・技能を職員が身につけるための研修等を実施します。
- 兼業制度の充実を含め、職員が地域活動に積極的に参加できる仕組みを検討し、地域貢献を通じて、幅広い経験と多角的な視野を養うとともに、職務を通じて得た知識・経験を生かして、地域課題の解決に寄与します。
- 地域の多様な主体と職員との相互理解を進めるため、相互に交流できる機会の創出を検討します。

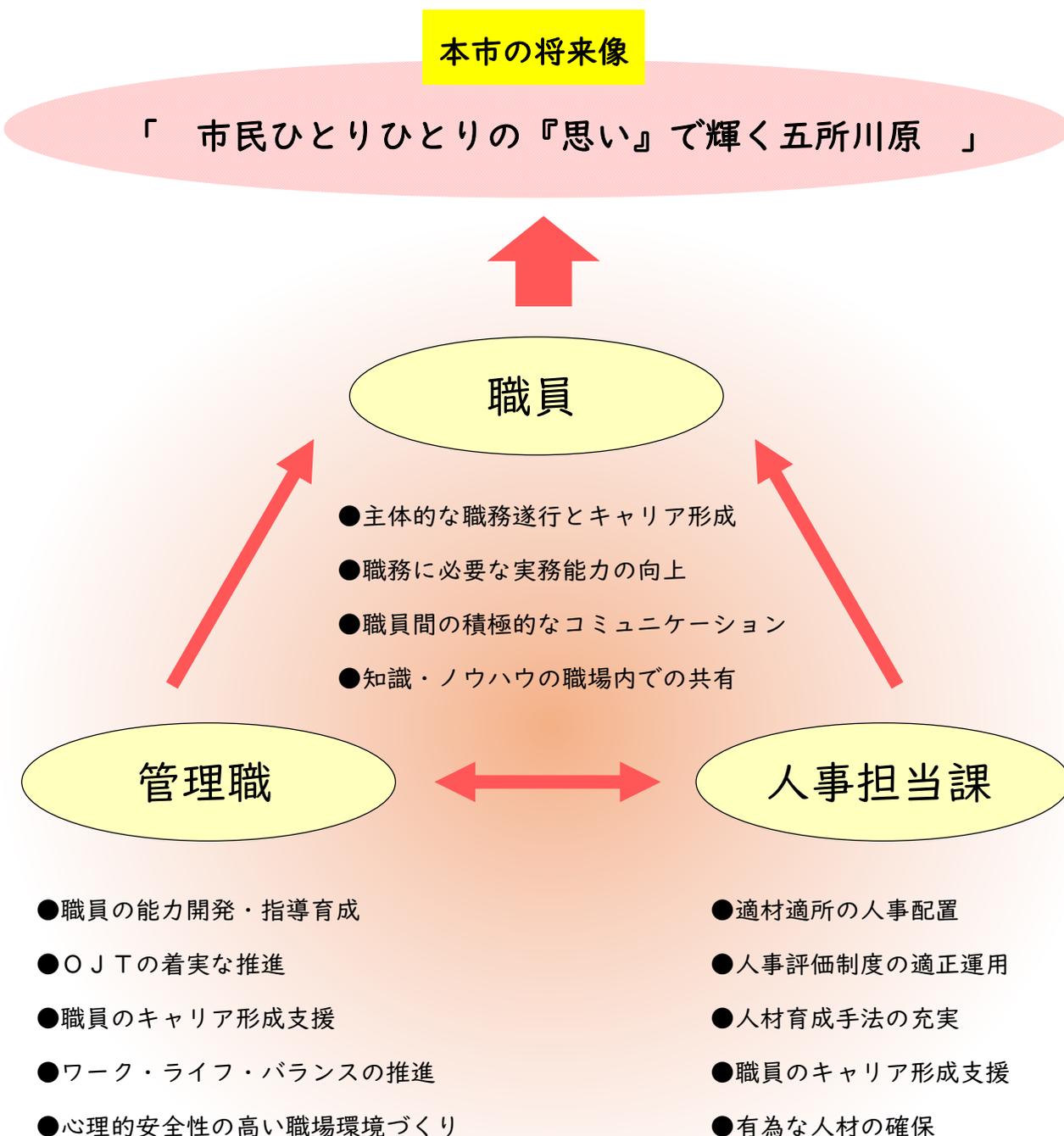


7. 人材マネジメント推進体制

(1) 推進体制

人材マネジメントを戦略的・総合的に推進していくためには、市長のリーダーシップの下、「職員」、「管理職」、「人事担当課」が、それぞれの役割を十分に認識し、相互に連携しながら、全庁的に取り組むことが重要です。

本市の将来像の実現を目指し、各種政策・施策の推進を支えるため、職員一人ひとりが成長と挑戦を続けられるよう、市役所全体の組織力の向上を図ります。



(2) 主要指標

人材マネジメントの推進に当たっては、KPI（成果指標）を設定し、毎年度の取組内容を見直すことで、PDCA サイクルを回していきます。

KPI を設定するにあたり、次のとおり職員アンケートを実施しました。

【令和6年度 職員アンケート概要】

実施期間	令和7年2月7日～19日
対象者	全職員（会計年度任用職員含む）
回答者数	184名
設問項目	人材育成の現状や職場環境について（全18項目）

- 各設問は「そう思う（4）」、「まあそう思う（3）」、「あまりそう思わない（2）」、「そう思わない（1）」の4段階で回答し、その結果の平均を基準値として目標値を設定します。
- 目標値については、各設問について「まあそう思う（3）」が平均となることを目指し「3.00」とし、基準値が3.00を超える設問については、目標値を「現状維持」とします。
- 職員アンケートは毎年度実施することとし、この指標を参考に、随時取組内容の見直しを行いながら、人材の育成・確保、働きやすい職場環境づくり等を推進します。

成果指標	基準値	目標値
必要な知識等を習得するため、自主的に勉強やリスキリングに取り組んでいる職員の割合	2.88	3.00
職場が職場内研修で知識・技能の習得や意識改革等が図られていると思う職員の割合	2.62	3.00
五所川原市役所が働きやすいと思う職員の割合	2.77	3.00
職場が業務を行う目的や方向性を示す目標を職員に共有していると思う職員の割合	2.92	3.00
全体の奉仕者としての自覚を持ち、担当業務を市民目線で取り組んでいる職員の割合	3.40	現状維持
仕事にやりがいを感じている職員の割合	2.94	3.00
自身の仕事が誰かの役に立っていると感じる職員の割合	3.09	現状維持
困ったときに職場内に相談できる人がいる職員の割合	3.16	現状維持
自身のストレス対策ができていると思う職員の割合	2.95	3.00
職場が自由に発言したり議論できる環境だと思える職員の割合	3.23	現状維持
担当業務で困難なことがあっても、どうすれば出来るかを考え、積極果敢に挑戦している職員の割合	3.13	現状維持
職場で上司や同僚から自分の頑張りが認められていると感じる職員の割合	2.94	3.00