



塩竈市人材育成・確保基本方針

令和7(2025)年3月
塩竈市

本市では、これまで平成18年8月に策定した「人材育成基本方針」に基づき、塩竈市職員が目指すべき職員像の実現に向けて、人材育成を進めてきました。

しかし、策定から19年以上が経過した現在において、人口減少・少子高齢化の進展に加え、ライフスタイルや価値観の多様化、デジタル社会の進展等、本市を取り巻く状況が大きく変化しています。

複雑化・多様化する行政課題に対応するため「人材育成」のみならず「人材確保」や「職場環境の整備」を図るという総合的な観点から、国は令和5年12月に「人材育成・確保基本方針策定指針」として地方公共団体向けの指針を全面的に改正しました。

本市においても、国の策定指針を踏まえ、本市職員の人材育成・確保の取組を計画的・総合的に進め、「第6次長期総合計画」の実現を目指すため、「塩竈市人材育成・確保基本方針」を新たに策定するものです。

目次

I 策定の背景	… 2
II 人材育成・確保基本方針の体系	… 3
III 取組みの方向性 — 求められる職員像と組織の目指すべき姿 —	… 4
コラム:エンゲージメントについて	… 5
IV 求められる職員像	… 6~7
シビックプライドを持つ職員	… 8~9
人間力を持つ職員	… 10~12
価値共創力を持つ職員	… 13~15
V 職位ごとの役割	… 16~18
VI 人材育成・確保に向けた取組	… 19
人材確保	… 20~21
人材育成	… 22~23
人事管理	… 24
働きやすい職場環境	… 25~26
VII 推進体制	… 27
コラム:組織の成功循環モデルについて	… 28
参考資料:①職員アンケート調査結果、②職位ごとに求められる能力	… 29~40

I 策定の背景

持続可能なまちづくりを推進する体制を構築する必要性

少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展など、市民生活を取り巻く社会情勢は急速に変化しています。職員が直面する行政課題も複雑化、高度化している中、持続可能なまちを創り上げるためには、職員一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮し、組織力を強化していくことが欠かせません。

人材獲得競争の激化

日本の総人口が減少局面に移行し始めた中、若年人口の減少と人材の流動化に伴い、民間部門との採用競合が激しくなっており、公務員に従事する人材を継続して確保するためには、職員が常に学べる環境の整備、若年層が魅力を感じて自身の成長を実感できるような職場づくりなどの取り組みが求められています。また、行政課題が複雑化する中、職員の人材育成はもちろんですが、多様な人材を受け入れて組織力を高めていくことも不可欠です。

職員に求められる能力の変化

職員には、既存業務の適切な執行に加え、複雑化、高度化する行政課題に対応するための能力が求められるほか、DX人材や技術人材の重要性が増大しており、外部人材、内部人材の両面から専門的な知識・技能の習得・確保について取り組むことが必要となっています。また、地方公務員の定年引上げに伴う計画的な人材育成により、世代間の知識・技術・経験等の継承を行う必要があります。

働き手の意識の変化

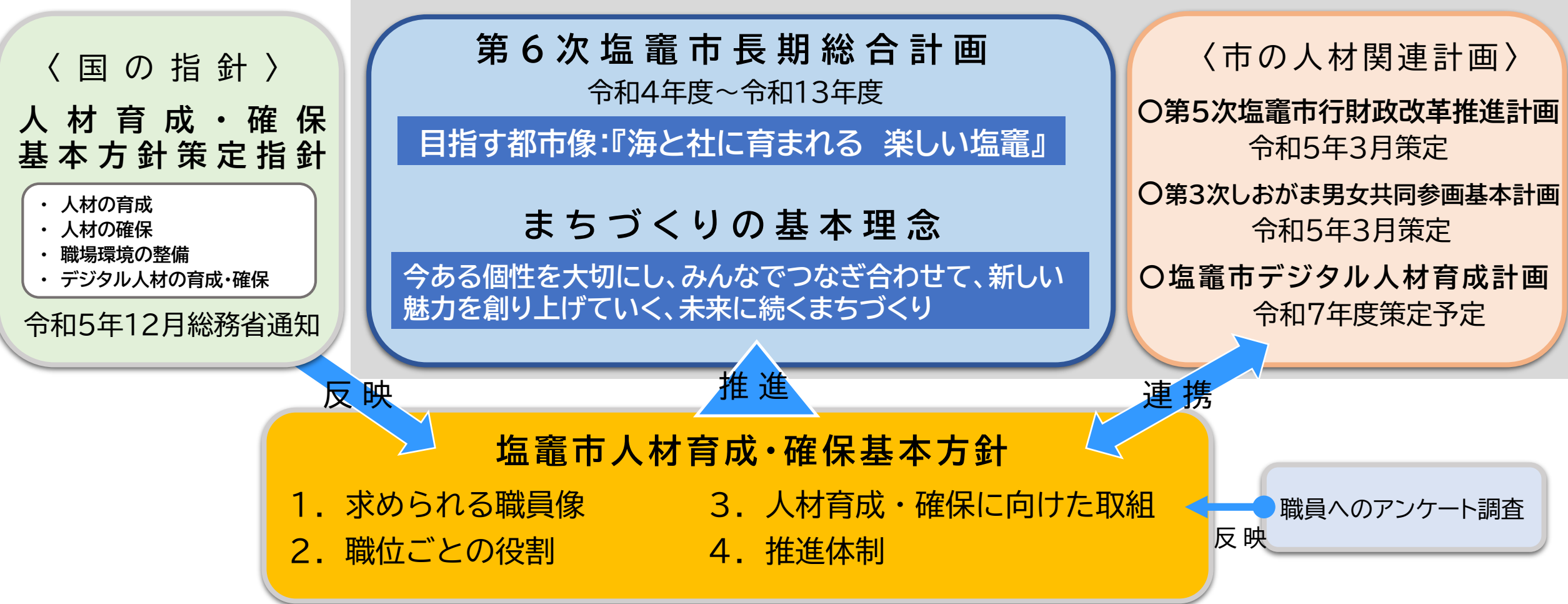
官民を問わず、職場に求める価値観は、「仕事のやりがい」「組織への貢献の実感」「自己成長」等が重視される方向に変化してきています。第6次塩竈市長期総合計画に掲げる「海と社に育まれる楽しい塩竈」という都市像のもと、市民の“楽しさ”につながるウェルビーイングの向上を推進するためには、職員のエンゲージメント（組織や仕事への主体的な貢献意欲）やウェルビーイングを高めていくことが重要です。今後、人材獲得競争が激しくなる中において、新たな政策課題に対応できる人材を確保・育成していくためには、やりがい・キャリアを通じた成長の実感が持てる取組を推進していく必要があります。



- ▶ これらを踏まえ、本市職員の人材育成・確保の取組を計画的・総合的に進めるため、「塩竈市職員人材育成・確保基本方針」を策定します。
- ▶ 「求められる職員像と組織の目指すべき姿」や職員に求められる役割・能力を明確化し、とるべき行動と併せて職員への周知を図り、職員が進むべき方向性を示し、人事評価制度を活用しながら、市役所全体で職員の意識改革と自己成長を通じた組織力強化の取組を推進していきます。

II 人材育成・確保基本方針の体系

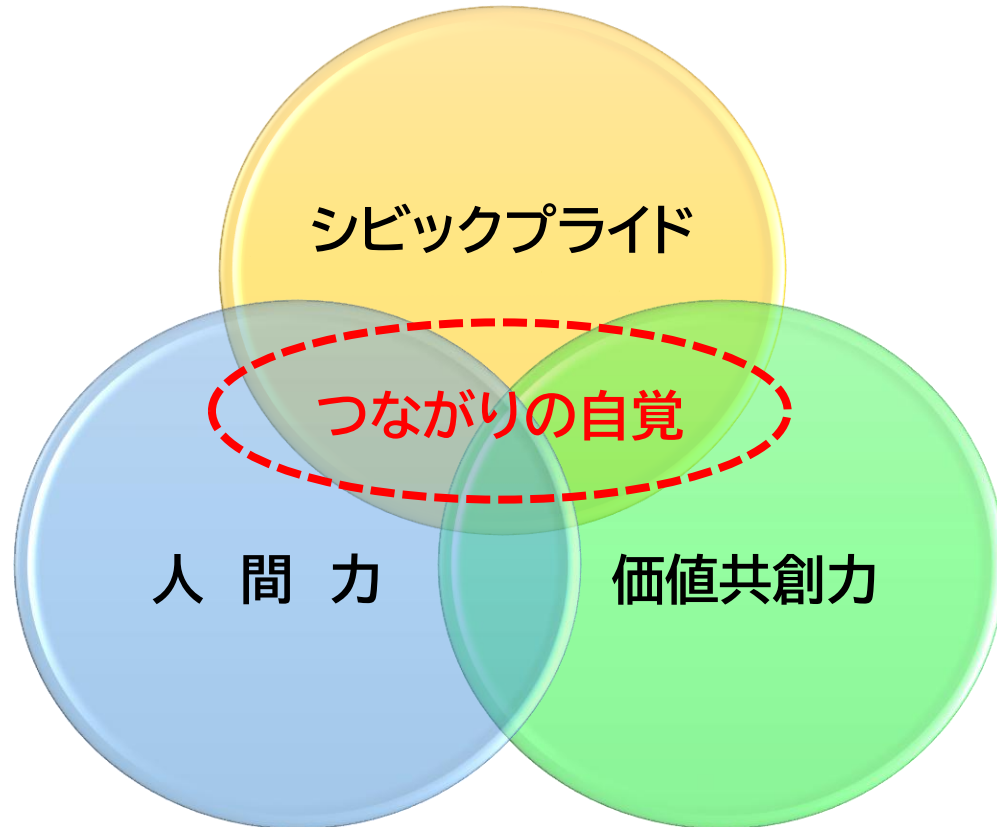
塩竈市人材育成・確保基本方針は、「第6次塩竈市長期総合計画」に掲げる都市像、基本理念に基づき、持続可能なまちづくりを実現するために、国の指針を踏まえ、市の人材関連計画と連携しながら本市職員の人材育成・確保の取組みを計画的・総合的に進めるための方針です。



Ⅲ 取り組みの方向性 – 求められる職員像と組織の目指すべき姿 –

求められる職員像

塩竈市職員の考え方や行動の軸となる価値観



組織の目指すべき姿

構成員が組織のビジョンを共有し、主体的・自律的に能力の向上・発揮に
取り組み、良好な関係性が強化されることにより、組織力が向上して目標
が達成されると、組織や仕事への愛着や誇り、エンゲージメントが高まり、
お互いの成長実感がさらなる成長意欲につながる好循環の組織風土

職員の成長

組織力の向上



職員の満足・
エンゲージ
メント向上

組織目標の
達成

取り組みの方向性 ⇒ 価値観の共有・「人」「組織」「仕事」とのつながりの自覚・・・相乗効果×相互作用×好循環

エンゲージメントとは「**心理的な繋がり**」のことです。

代表的なものとして、「ワーク・エンゲージメント」、「エンプロイ（従業員）・エンゲージメント」の2種類があります。

- ・「**ワーク・エンゲ-ジメント**」

仕事に関連するポジティブで充実した心理状態として、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）、「仕事に誇りとやりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）の3つが揃った状態です。

- ・「**エンプロイ・エンゲージメント**」

所属組織に対する自発的な貢献意欲を指し、個人と組織との関係に着目しています。

IV 求められる職員像

目指す職員像： 塩竈市の100周年を見据え未来を切り開くため、
前例にとらわれずチャレンジする職員

人間力

リーダーシップ

事案対応力

コミュニケーションスキル

相互啓発力

心理的安全性

第6次長期総合計画の都市像

『海と社に育まれる 楽しい塩竈』

まちづくりの基本理念

今ある個性を大切にし、みんなでつなぎ合わせて、新しい魅力を創り上げていく、未来に続くまちづくり

塩竈市の個性である地域の特性や実情を熟知し、多様な主体との協創や施策連携によって、社会的変化に対応できる新たな魅力あるまちを創造しながら、市民の愛着と誇りを醸成していくことが職員に求められています

価値共創力

課題発見力

クリティカル・シンキング

チーム・ビルディング

発想・創造力

協創力

目標設定力

実行力

シビックプライド

市民ファースト

地域貢献意欲

- ▶ シビックプライドを持つ職員
- ▶ 人間力を持つ職員
- ▶ 価値共創力を持つ職員

全ての職員に共通する3つの価値観に基づいて「求められる職員像」を定めました。
塩竈市の職員として考え、行動する上で大事にしてほしい内容を示しています。
一人ひとりが常に意識することで、個人及び組織の成長につながります。

▶ シビックプライドを持つ職員 とは

「シビックプライド」とは、「塩竈市に対する誇りや愛着だけではなく、地域社会に貢献しようとする積極的な当事者意識」をあらわす言葉です。

長期総合計画の目指す都市像である市民の求める暮らしを実現するには、職員一人ひとりが自らのシビックプライドに基づいて、「**市民ファースト**」の姿勢を基本に、「**地域貢献意欲**」を持ちながら組織目標を共有し、同じ方向を目指して仕事に向き合うことが必要です。

▶ シビックプライドを持つ職員 が示す行動

能力・姿勢

示す行動

市民ファースト

- ▶ 市民と塩竈市を第一に考え、シビックプライドの向上を意識して業務に取り組む。

地域貢献意欲

- ▶ 「地域や社会のために貢献したい／すべきである」といった個人の思いや態度のことであり、担当業務がどのように市民やまちの利益につながっているのかを理解して行動する。
-

▶ 人間力を持つ職員とは

「人間力」とは、「社会を構成し運営するとともに、自立した一人の人間として力強く生きていくための総合的な力」をあらわす言葉です。

多様な主体と一緒にあって「塩竈市で暮らす価値」を創りあげていくためには、職員一人ひとりが実務のスキルに加え、積極的に**リーダーシップ**や**事案対応力**を発揮し問題の解決を図ることが重要となります。また、**コミュニケーションスキル**や**心理的安全性**をもって様々な立場の個人や団体との交流することで、**相互啓発力**を高めていくことが必要です。

▶ 人間力を持つ職員 に求められる行動

能力・姿勢

示す行動

リーダーシップ

- ▶ 目標やビジョンと問題意識をチームで共有し、メンバーの役割を明確にして、メンバーの能力の向上を支援し、チームを牽引して目標達成に導く。

事案対応力

- ▶ 担当業務や事案について状況を把握し、必要な情報を収集して分析を行い、解決に向けた方向性を見出すとともに、関係部署と調整し対応することができる。

コミュニケーション スキル

- ▶ 同じ世代の人たちだけでなく、異なる文化・世代・立場の人たちに対しても、傾聴し、気持ちや意思を共感し、自分の気持ちや意思を適切に伝え、共に理解し合い、考えの対立を調整できる。

▶ 人間力を持つ職員 が示す行動

能力・姿勢

示す行動

心理的安全性

- ▶ 組織の中で、お互いの尊厳を傷つけたり、威圧したりすることなく、誰もが安心して率直に意見をぶつけ合ったり、変革に挑戦したりできる場・機会や雰囲気積極的に生み出すことができる。
-

相互啓発力

- ▶ 他者の考えや意見に素直に真摯な態度で耳を傾けるとともに、自分の考えや意見を謙虚に誠実な態度で発表したり、お互いのすぐれた点を見習ったりすることで、お互いに視野を広げ、啓発し合うことができる
-

▶ 価値共創力を持つ職員とは

「価値共創力」とは、「社会に変化をもたらす新しい価値を共に生み出す力」をあらわす言葉です。

新しい価値を生み出すためには、職員一人ひとりが**課題発見力**を持って、地域社会の中に存在する問題点や改善点を見つけ、**クリティカル・シンキング**で多角的な視点による分析・思考を重ね、**目標設定力**により明確なゴールを設定した上で、具体的な行動に移す**実行力**が必要となります。

また、個人のみではなく、**チームビルディング**により互いの強みを活かして問題解決にのぞみ、**協創力**により地域住民や関係団体との関係性構築を図り連携や協働することで、**発想・創造力**による新しい価値や新たな行動が生まれます。

▶ 価値共創力を持つ職員 が示す行動

能力・姿勢

示す行動

課題発見力

- ▶ 「どうやってそれを成し遂げるか」を考え出す「問題解決力」の上流に位置するスキルで、指示待ちでは無く、自らの判断で、時代や社会情勢の変化を捉え現状を分析し、取り組むべき本質的な課題を明らかにする。

クリティカル・シンキング

- ▶ 論理的・構造的に思考するパターンのことを指し、物事を多角的に考え、客観的な視点で適切に分析する思考のことであり、思い込みを排除し、習慣や状況といったことに影響を受けずに、前提条件が正しいのかどうかにも注意し、仮説と検証によって本質を見極める。

目標設定力

- ▶ 明らかにした課題や新たな発想に基づいて、的確なゴールやベクトルを設定するとともに、組織メンバー全員が共有し、モチベーションの向上と方向性の一致を図るとともに、シナジー効果により生産性を高める。

▶ 価値共創力を持つ職員 が示す行動

能力・姿勢

示す行動

実行力

- ▶ 立案した企画を具現化し、設定した目標達成に向けて、スケジュールやコストといった制約の下で実現可能な選択肢を見出し、効果的に実施する。

チーム・ビルディング

- ▶ チームメンバーが個々の能力や経験を活かしやすいように状況を整え、チーム内のコミュニケーションを活性化して結束力を強化し、チームのパフォーマンスを向上させ、目標の達成確率が高まるように取り組む。

協創力

- ▶ 市役所内外、市内外に暮らす、背景や経験、立場が異なる様々な人々との連携や協働により、アイデアを出し合い、新しいものを生み出していく。

発想・創造力

- ▶ 前例、常識や固定観念にとらわれず、新たな発想や、異なる知識の組み合わせ、柔軟な思考により、新しい価値や新たな行動を生み出す。

V 職位ごとの役割（部長級、次長級、課長級）

職位		期待される役割	
管理職	部長級	部局の責任者	
		事業推進・課題解決	<ul style="list-style-type: none"> 経営幹部として、市全般に対する総合的・長期的な視点に基づき、市政運営や政策に関して、あるべき姿や未来像を定め、組織の役割を踏まえた方向性を示し、的確な指示を行う。 所管部門の政策課題について、市民の視点に立って、豊富な経験と知識、十分な情報をもとに多角的・先見的な思考で問題の本質をとらえ、迅速かつ的確に施策方針を立てる。 各部の最高責任者として、時代の変化を捉え、最適性を追求して部の組織目標の構築を図り、部を統率して組織力を最大限に発揮させ、進行管理を行い、着実に推進を図って目標を達成する。
		組織活性化・人財育成	<ul style="list-style-type: none"> コスト意識とスピード感を持ちながら、普段の業務の改善、見直しを部内に徹底するとともに、自律的・能動的に仕事に取り組む意欲を高める。
	次長級	部業務の円滑な推進	
		事業推進・課題解決	<ul style="list-style-type: none"> 部長を補佐するとともに、部内の各課の調整や他部との調整を行い、業務の円滑な遂行を図る。
		組織活性化・人財育成	<ul style="list-style-type: none"> 部内職員の人材育成及び組織の活性化を図る。
	課長級	所属組織の責任者	
		事業推進・課題解決	<ul style="list-style-type: none"> 所属の責任者として、部の組織目標の達成に向けて、課の役割・課題を踏まえて目標を決定し、課内で共有化を図る。 人財を有効活用し、職員的能力・経験等を踏まえた配置・業務分担を行うとともに、能力や意欲を引き出して組織力を最大限に発揮させ、計画的かつ効果的な事務事業への取り組みと進行管理により、組織目標の達成を図る。 時代の変化や市民の要望を的確に捉え、必要に応じ、事業の見直しや課題解決のための新たな事業を考えだし、事業実施後においては、その結果の分析及び評価を行い、改善及び改革の方法を考え出す。
		組織活性化・人財育成	<ul style="list-style-type: none"> 職場の人材育成の責任者として、組織マネジメントを通じて、職員的能力を最大限に引き出し、風通しのよい働きやすい職場環境を整備するなど、組織風土の改革に取り組み、効果的かつ効率的な業務運営を行う。 部下や組織をめぐる状況を把握し、部下の能力及び特性に応じた指導、助言又は動機付けを通じて育成を図るとともに、仕事の生産性を高め、組織目標の達成に導く。

V 職位ごとの役割（課長補佐級、係長級）

職位		期待される役割
監督職	課長補佐	所属業務の円滑化と環境整備
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 課長を補佐し、課の業務遂行の先頭に立ち、課の目標を達成するために課内及び他課との調整などを行い、業務の円滑な遂行を図る。 ・ 上司や関連部署との連絡調整を図り、政策を立案し実施する。 ・ 所属長と連携し、働きやすい職場環境の整備を図る。
	主幹	所属業務の円滑化と環境整備
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 知識と経験を活かした着実な実務の遂行を行うとともに、係員に適切な指導・助言を行う。 ・ 上司の補佐を行い、組織全体の業務の円滑化に寄与する。
係長	係内マネジメント、係の実施責任者	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 係を統括して係内業務を把握し、課の目標を達成するために必要な業務の進行管理、上司や関連部署との連絡調整をしながら所管事務の進行管理を行い、政策を立案し実施する。 ・ 所管職員の業務進行状況を把握し、職員の指導・助言を行い、コミュニケーションの促進と係員の育成を図りながら、職場の事業効率化・活性化を推進する。 	
専門主査	経験を蓄積、後輩の指導や係長を支援	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 係長職を補佐するとともに、実務の中心として、業務の目的を理解した上で、業務に必要な知識を習得し、経験を重ねながら、業務を正確かつ効率的に遂行する。 ・ 組織の一員として、同僚や上司との円滑なコミュニケーションを行うとともに、業務の進捗を把握し、経験や知識を活かして主事や会計年度任用職員の指導・育成を行い、業務をサポートする。 	

V 職位ごとの役割（主査、主事・技師）

職位		期待される役割
一般職	主査	<p>経験を蓄積、後輩の指導や係長を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・係長職を補佐するとともに、実務の中心として、業務の目的を理解した上で、業務に必要な知識を習得し、経験を重ねながら、業務を正確かつ効率的に遂行する。 ・組織の一員として、同僚や上司との円滑なコミュニケーションを行うとともに、業務の進捗を把握し、経験や知識を活かして主事や会計年度任用職員の指導・育成を行い、業務をサポートする。
	主事・技師 (6年目～)	<p>職員としての基礎づくり、業務の適正な執行（職務遂行能力発揮・活用期）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・培った職務能力を発揮して、困難な課題解決に向けて上司と相談しつつ解決策を提案するなど主体的に行動する。 ・自ら成長に向けて自己開発に取り組むとともに、人材育成を意識しながら後輩の指導を行う。
	主事・技師 (3～5年目)	<p>職員としての基礎づくり、業務の適正な執行（基礎的業務遂行能力定着期）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基礎的職務遂行能力を定着させ、業務の課題を把握した上で、同僚や他者と協力しながら自律的・計画的に業務を処理する。 ・業務遂行においては、常に工夫、改善を意識し、わかりやすい資料作成、説明を行う。 ・上司への提案、同僚との意見交換、後輩への助言を行い、仕事の質の向上を意識して効果的に仕事を推進する。
	主事・技師 (1・2年目)	<p>職員としての基礎づくり、業務の適正な執行（基礎づくり期）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公務員としての職責を自覚し、服務規律と職業倫理の遵守を身につける。 ・担当業務に関する基礎的業務処理を習得し、根拠法令等を理解した上で、自分の役割や業務の目的を理解し、優先順位をつけながら期限までに計画的、かつ正確・迅速に業務を処理する。 ・市民、上司、同僚等の意見を理解し、自らの意見や考えを伝える。 ・自らの強み、弱みを踏まえて自己の能力開発に取り組む。

VI 人材育成・確保に向けた取組

本市職員の人材育成・確保の取組みを計画的・総合的に進めるため、
『人材確保』『人材育成』『人事管理』『働きやすい職場環境』の観点から、取組みを進めていきます。



VI 人材育成・確保に向けた取組 『人材確保』 ①塩竈市が求める人材の確保

若年人口の減少と人材の流動化に伴い、民間企業との採用競争が激化する中、公務員試験の受験者は全国的に減少しており、今後は自治体間においても採用競争が激しくなると予想されます。

本方針の取組を積極的に推し進め、一人ひとりの職員が人材ではなく、「人財」として活用できる組織となることが結果として人材確保につながっていくと考えます。

1 塩竈市職員として働く魅力を発信

優秀な人材を確保するためには、まずは塩竈市職員として働くことの魅力を広く情報発信することにより、公務への関心をもってもらうことが必要となります。職場見学会や職員座談会など学生が広く参加でき、塩竈市の仕事について知ることができる機会を増やすとともに、全庁的に協力しながら、職場の雰囲気や職員の様子を広く発信します。

大学説明会・就職セミナーなどに積極的に参加及びSNSを活用し、目指す組織の姿等を発信することで、塩竈市職員として求める人材を明確化し、採用に繋がります。さらに、塩竈市の職場の雰囲気や職員の様子を周知できるよう、市のホームページ等に情報を掲載し、「見える化」を図ります。

2 多様な試験方法の工夫

受験者の中には、一度離れた故郷での就職を希望する者、民間企業に勤めながら公務員への転職を考える者、留学や研究活動により一般的な時期の就職活動が困難な者、特別な公務員試験対策が負担に感じる者等も想定されます。

このような負担が、公務員採用への応募を躊躇される原因ともなり得るため、多くの、かつ多様な人材に試験に挑戦してもらうためには、受験者の負担を軽減するような試験方法を実施することも有効と考えられます。次のような取組をはじめとして、試験の実施に係る工夫をして参ります。

- ①受験可能年齢の引き上げ
- ②採用手続きの簡略化・デジタル化（志望動機の記載を求めない・電子申請による受付）
- ③採用試験の回数の増加及び新卒採用と経験者採用を効果的に組み合わせた複数の採用ルートの設定(前期・後期)
- ④教養試験に代わる新たな試験等の導入

3 多様な人材の採用

多様で優秀な人材の確保という観点からは、新卒者に限らない、経験者採用による多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材の確保が重要です。

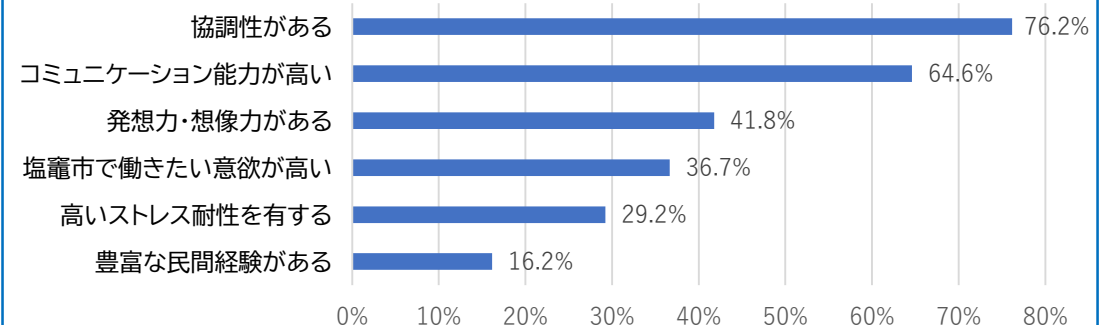
土木・建築技師といった専門職等については、人材確保が困難な状況であることから、行政経験者(キャリアリターンや定年退職者)、民間経験者などの採用枠の新設を検討します。

新卒者に関しては、工業高校訪問等や職場見学会・就職セミナーを通じて、業務内容や公務員としてのやりがい、魅力を発信します。

職員アンケート結果を参考とし、面接における評価基準を見直します。

備考 人材育成・確保に関する職員の声

Q.職員採用に関して、どんな点を重視して人材を確保すれば良いと思いますか？（複数選択可） n=389



VI 人材育成・確保に向けた取組 『人材確保』 ②DX人材の育成・確保

限られた人的資源を活用し、持続可能な行政運営を行っていくため、デジタル技術を活用した業務改革が求められています。本市では、令和5年3月にデジタル技術の活用における基本方針として「塩竈市DX推進ビジョン」を、同年9月には具体的な事業計画として「塩竈市DX推進アクションプラン」を策定し、全庁的なデジタル推進に取り組んでいます。今後、DX推進部門が策定する「塩竈市デジタル人材育成計画」をもとに、様々な課題解決や新しい価値を生み出すデジタル人材の育成・確保を推進していきます。

1 DXリーダーの育成

DX関連の知識やマインドを積極的に学び、各課におけるDX推進の担当者となるDXリーダーを各課からの推薦により選定します。DXリーダーは、DX推進部門とのDXに関する調整や情報共有、DX関連の研修等を受講して得た知識を課員に広め、各課のDX推進をリードすることが役割として育成します。

基本的なデジタル知識だけではなく、データ活用スキル、課題解決能力の向上に必要な知識（デザイン思考等）の習得に努めます。

2 体系的なDX人材の育成

DX人材を育成していく体系として、管理職職員（課長職以上）、DXリーダー（各課から1名選定）、一般職員の三階層に分け、DX推進にそれぞれの役割を明確にし、役割に適した研修等を実施していきます。

管理職職員はマネジメントスキル、DXリーダーは課題解決のための知識とスキル、一般職員はDX、ICTに関する基本的な知識の習得を図ります。

3 デジタル人材育成研修の充実

デジタル人材育成に向けた研修については、管理職職員、DXリーダー、一般職員と階層別に推奨する研修を用意します。

研修方法についても体系的に必要なスキルを効率的に習得できるように講師による対面型、eラーニング活用型、外部研修活用型など研修内容に適した実施方法を採用していきます。

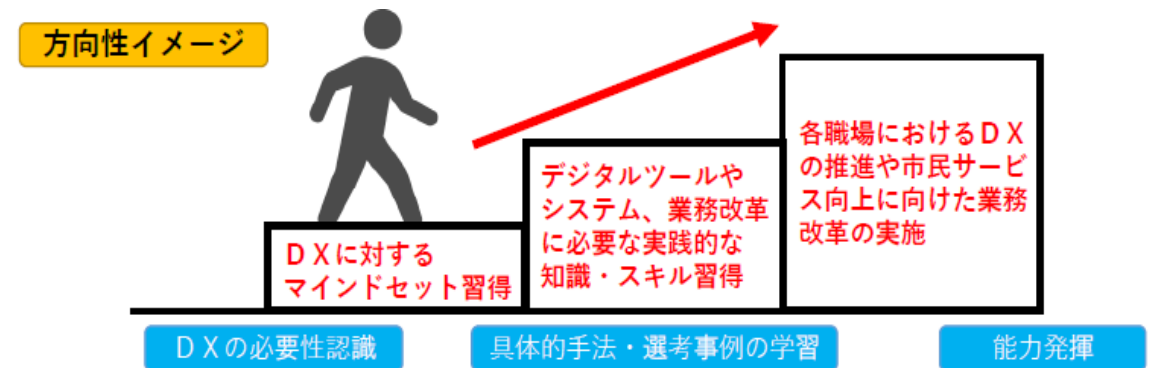
4 デジタル人材の採用

DX推進部門や業務改善部門と連携しながら、本市において特にデジタル技術の活用がもめられる事業や部署がある場合については、IT関連の資格を持つ学生や、民間経験のある社会人の採用についても検討していきます。

5 外部人材の活用

本市において新たなデジタル技術導入や全庁的なデジタル化推進にあたり、デジタルに関する豊富な知識・経験を有する外部人材（高度専門人材）の活用を検討していきます。

国の「地域情報化アドバイザー派遣制度」（総務省）など各種制度を活用し、専門的な知見をもとに業務改革や知識習得につなげていきます。



【引用：塩竈市DX推進アクションプラン】

VI 人材育成・確保に向けた取組 『人材育成』 ①各種研修の充実

市役所の職員と市民のニーズを的確に把握し、質の高い行政サービスを提供できるよう、職員研修を充実させます。外部研修の活用、市独自の研修、自発的な学習の促進など、総合的にスキルアップを目指す施策を実施します。また、職員それぞれのキャリア開発を促進し、管理職であればマネジメント力の強化や若手職員については成長をサポートするなど、職員が常に時代に即したスキルを習得できるようにリスキリング研修も充実させます。

1 外部研修の活用

時代の変化に即応した高度・専門的な知識・技能や幅広い視野の獲得、行政内外の関係者とのネットワークの構築、研修担当職員への研修等については、各地方公共団体が単独で取り組むのは難しいことから、外部で実施される研修や派遣研修の活用します。

2 市独自研修の充実

市の特性や課題に対応した独自の研修を実施し、職員が市独自のニーズに対応できるようにします。また、各職階ごとに求められるスキルについては、一般職員と管理・監督職員に分けて研修を実施します。また、実践的なスキルを習得するためのワークショップを中心とした研修を強化します。

3 自発的な学習の促進

令和5年度から、職員の意欲的な自主能力の開発を促すため、塩竈市にとって有効な資格を取得した職員に支援金を交付しています。

今後も近年急速に進展するデジタル化に対応するための資格や本市において必要と思われる資格を考慮し、職員自身が目指すべき姿に向け、キャリア形成を支援できるように支援内容を拡充します。

4 職員キャリア開発を支援する研修の実施

職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するため、特に、若年層職員や昇任に消極的な職員等に対して、キャリア開発について学ぶ研修と併せて、自らのキャリアについて考える機会の提供することで、仕事へのモチベーションや昇任意欲等を高めることに努めます。

5 若手職員研修の充実

若い世代の職員が早期に実力を発揮できるよう、基礎研修から実践的な研修まで体系的なカリキュラムを設けます。特に、入庁3年目の職員に対しては若手職員研修の総仕上げとして、問題解決能力やコミュニケーション能力の向上、官民連携の視点の習得を目指した3年目職員研修を実施します。

6 リスキリング研修の充実

テクノロジーの進化や業務の変化に対応するため、職員が新たなスキルや知識を身につけるリスキリング研修を充実させます。デジタル技術やデータ分析、ソフトウェア開発などの最新技術を学習する機会を提供し、職員の柔軟な対応力を強化します。また、異なる部門での業務経験を積むことで、多角的な視野と実践力を育むプログラムを導入します。

VI 人材育成・確保に向けた取組 『人材育成』 ②人事評価制度の活用

組織目標と個々の職員が担当する業務のつながりや貢献度合いを認識し、職員の能力やモチベーションの向上につなげ、組織パフォーマンスの向上を図るためには、職員一人ひとりの業績や能力をしっかりと評価し、職員本人が理解できるよう丁寧に伝えることが重要です。人事評価は、職員の能力と業績を評価するものですが、評価の過程でのコミュニケーションや結果のフィードバックにより、人材育成とマネジメントスキル向上のツールとして活用できるようにするため、透明性の高い客観的かつ公正な人事評価を実施します。

1 人事評価制度の活用

職位ごとの役割として求められる能力と行動指針を明示し、新しい人事評価制度として能力評価と業績評価を実施します。

職員の能力や実績などを正確に把握し、任用、給与等の人事管理の基礎とすると共に、個々の職員の強み・弱みを把握して能力開発を促します。

2 職員表彰制度の導入

職員のモチベーションを高め、組織の活性化を図るため、人事評価制度を活用し、日々の職務に真摯に取り組み、他の模範となる顕著な成果を挙げた職員を表彰する制度を導入します。

3 評価者・被評価者への研修の実施

能力評価と業績評価が適切で円滑に実施されるよう、評価者及び被評価者への研修を行います。

また、職員への制度の周知を徹底するとともに、システム導入の検討を行うなど、公平性・効率性の高い制度運用に努めます。

4 情報の開示・公平性の担保

能力評価及び業績評価の結果について、公平性の担保として被評価者へ結果を評価者より開示します。

万一、内容に疑問・不服などがある場合については、人事担当部署が窓口となり対応します。

5 上司によるフォローアップ体制の充実

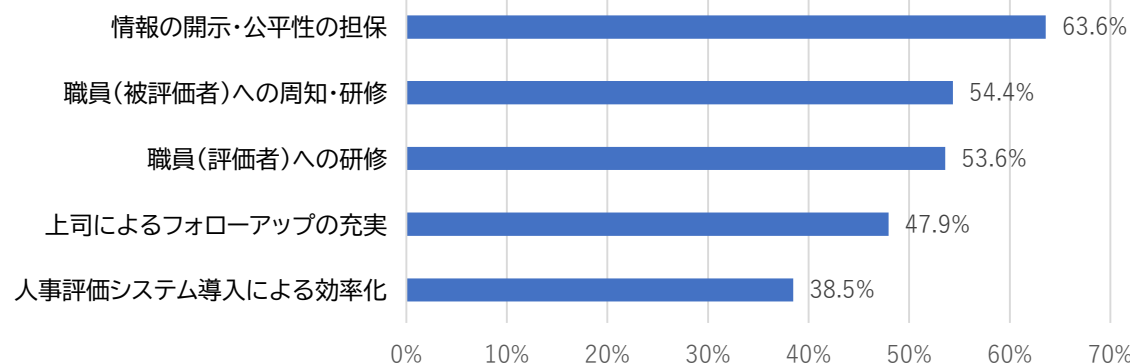
人事評価制度の実施にあたり、期間中、上司と職員との面談を通じ、業務の目的や目標を共有することで、業務の効果的な進捗を図るとともに、管理職のマネジメント能力も強化できるようにしていきます。

また、評価結果の開示を踏まえ、フォローアップ面談を実施することで、職員のやる気と成長につなげていきます。

備考

人材育成・確保に関する職員の声

Q.今後、人事評価制度の本格実施に向けて必要と思われることを選択してください（複数選択可） n=389



VI 人材育成・確保に向けた取組 『人事管理』

『人事管理』として職員の能力や適性を的確に把握し、適正な配置及び処遇を行うことは、組織力の向上や職員本人のやりがいに結びつきます。職員の適性や意向を把握した上で、プラスアルファとなる仕事や適切なポジションへの配置するとともに、能力や業績に基づく人事評価結果を処遇へ反映することにより、職員の持つ能力を最大限に活用し、モチベーションの向上につなげていきます。

また、人事評価をはじめ人事管理にHRテクノロジーの活用を推進し、業務の効率化と高度化を図ります。

1 適性・能力を活かした人事配置

人事評価制度や職員が作成する自己申告書の内容を考慮し、人事部門と各所属部門が情報交換（ヒアリング）を行いながら、経験や能力に応じた適材適所の人事配置を行います。

また、適性や能力を的確に把握し、データベース化して人事配置等に効率的に活用できるよう、人事評価などのDX化を推進します。

2 ローテーション人事の実施

組織の強化や活性化（マンネリ化の防止や幹部候補の発掘）や職員の能力開発を促進するため職場や担当業務の変更を行い、様々な職場・業務を経験し知識の充実を図るためローテーション人事を行います。

特に採用から10年間で3か所程度を目安にジョブローテーション（例：窓口部門、事業部門、管理部門など）を行い、市職員としての幅広い知識や経験を重ねることで能力開発と職務適性を確認していきます。

3 希望降任制度の導入

職員の勤務意欲の向上及び病気等若しくは家族の介護等による心身の負担の軽減を図り、組織の活性化を図ることを目的とする希望降任制度の導入を検討します。

係長職以上を対象に職員の降任に対する希望を尊重し、必要に応じ下位の職に任命することにより、職員の健康管理や組織の活性化を図ります。

4 人事評価制度による処遇反映

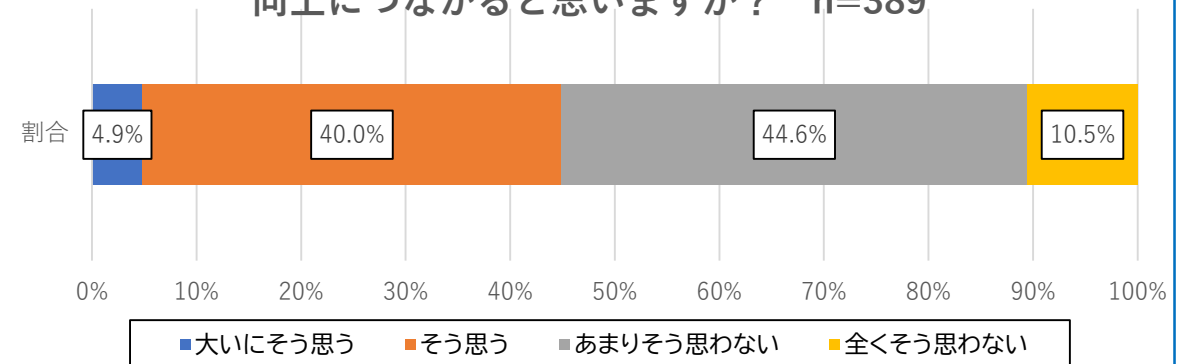
人事評価制度を活用し、職員の業務実績や能力に対する評価結果に基づき、昇任・昇格、給与などに処遇反映を行います。

これにより、努力して成果を上げた職員が、自身の成長を感じ、給与面等でより良い処遇を受けることができ、モチベーションや仕事への貢献意欲（エンゲージメント）の向上につなげます。一方、業務実績や能力が不良と判断された職員に対しては今後、分限処分についても検討していきます。

備考

人材育成・確保に関する職員の声

Q.人事評価はあなたの成長や組織パフォーマンスの向上につながると感じますか？ n=389



VI 人材育成・確保に向けた取組 『働きやすい職場環境』

働きやすい職場環境を整備することは、職員のウェルビーイングの向上につながります。デジタルを活用した働き方改革の推進やワーク・ライフ・バランスを実現するための取り組み、心と体の健康づくりの推進を図り、職員の多様性を尊重し、安心して職務に専念できる環境づくりに努めていきます。また、職員間のコミュニケーションを促進し、お互いに支え合い、風通しの良い一体感のある組織風土を醸成するとともに、職員のエンゲージメントの向上を図ります。

1 心と体の健康づくりの推進

メンタルヘルス対策

長期病休者全体の中に占めるメンタル不調を原因とする者の割合は高い傾向が続いており、不調の原因は、職場に起因するものや個人的な事情など多様です。職員自身で行うセルフケアあるいは日頃の職場環境の把握や改善など管理職が中心に行うラインケアの能力向上のための研修への参加勧奨、定期的な産業医の面談指導などの対策を講じます。

ハラスメント対策

ハラスメントは働く人が能力を十分発揮することの妨げになり、本市にとっても、職場環境の悪化や業務効率の低下による組織力とモチベーションの低下を招き、ひいては市民サービスの低下や市民からの信用、信頼を失うことになりかねません。研修などによる意識啓発やハラスメント相談窓口の周知など、ハラスメント防止対策に取り組めます。

また、近年自治体でのカスタマーハラスメント被害が増加しているため、「塩竈市職員ハラスメント防止に関する指針」を改定し、具体的な対策を講じます。

安全・衛生に関する取組

労働安全衛生法に基づく健康診断やストレスチェックを実施し、健康増進、体調不良の予防・早期発見・対応に向けた取組を行います。

また、職員安全衛生委員会を通して職場環境などの問題点の発見や改善に取り組み、職員の安全と健康の維持を図っていきます。

2 働き方改革の推進

新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のため、一時的に在宅勤務や時差出勤の取り組みを実施しました。今後、この内容を見直し、恒久的な制度として実施します。

また、今後の行政のDXの推進に伴う業務の多様化や新しい働き方に関する国の方向性等を踏まえ、職員が個々の能力を最大限に発揮でき、安心して働くことができるよう、週休3日制度やインターバル制度等の導入について検証・検討を進めます。

VI 人材育成・確保に向けた取組 『働きやすい職場環境』

3 ワーク・ライフ・バランスの向上

長時間にわたる時間外勤務は、生産性・効率性の低下を招くだけでなく、職員の健康やワーク・ライフ・バランスにも悪影響が生じるものであり、職員一人ひとりが効率的に日常の業務にあたることが重要です。業務の見直し、効率化による業務時間の縮減の取り組み等により長時間労働の是正を行っていきます。

年次有給休暇の取得促進の通知等を行うことで取得率向上を図ることや、毎週水曜日、給与支給日を「ノー残業デー」とし、定時退庁の推進への取組、また、男女問わずより多くの職員に育休を取得させるため、育休取得者のフォローアップ体制の充実や代替職員の確保など、育休を取得しやすい職場環境づくりに取り組むことでワーク・ライフ・バランス実現を目指します。

4 関係を深めるコミュニケーションの活性化

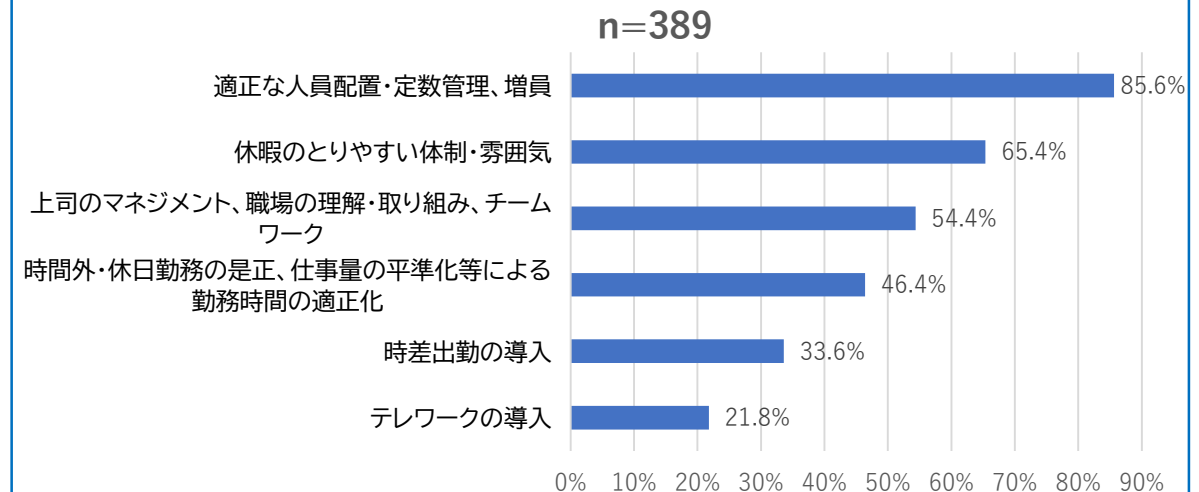
人事評価制度では、職場内での職層や世代に関わらない対話の機会やコミュニケーションを重視し、職員の成長と組織マネジメントの向上の好循環を生む組織風土の醸成を目指しています。職員個々の自己有用感・自己肯定感や職場の一体感を高めて働きやすい職場づくりを実現し、組織力の向上を目指すため、自己申告の機会を活用して、職場のコミュニケーションの実態を把握します。

5 職員のエンゲージメントの向上

職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「職員のエンゲージメント」について、継続的なエンゲージメント調査（自己申告書などを活用）を通じて把握し、組織の健全化や組織力の向上を図るとともに、職員のモチベーションの向上や人材の定着につなげます。

備考 人材育成・確保に関する職員の声

Q.ワーク・ライフ・バランスを実現するために、職場に必要だと思うことを選んでください（複数選択可）



VII 推進体制

職員の人材育成を着実に推進するには、「職員」、「管理監督者」、「人事・研修担当部門」のそれぞれが役割と責務を十分認識し、相互に連携して取り組むことが求められます。

1 職員(本人)の役割

高い倫理観・使命感・責任感を持って、誠実かつ公正に職務を遂行するとともに、常に自らの能力開発を図り、自己研鑽に努めます。

風通しのよい職場環境づくりを担う一員として、職員間のコミュニケーションの促進に努めるとともに、職員一人ひとりが、上司や同僚等と協力し、職務を通して得た知識や技術を自ら周囲に伝え、組織の活性化に努めます。

2 管理監督者の役割

日々の業務を通して部下の資質・能力を理解しながら指導・助言を行い、部下の能力を高めます。

管理監督者が率先して風通しのよい職場づくり、部下が自らの能力開発に取り組む雰囲気づくりに努めます。

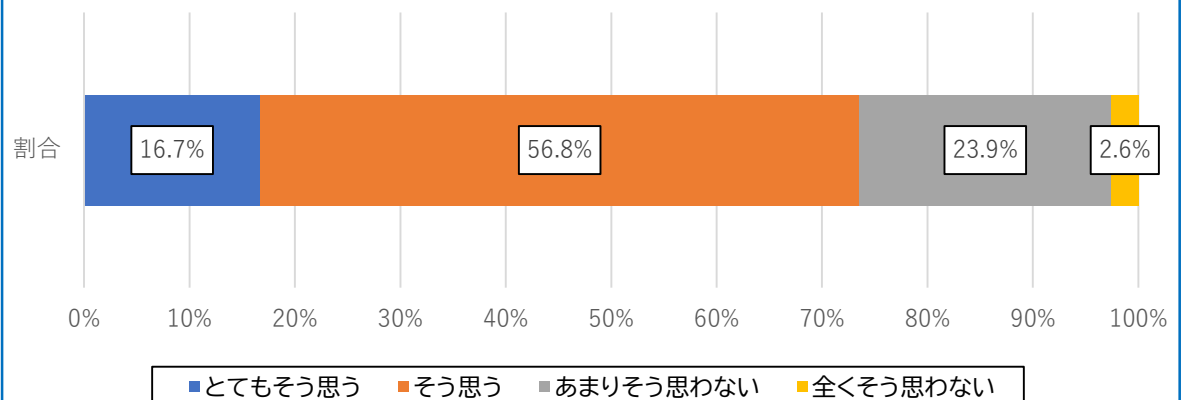
3 人事・研修担当部門の役割

職員があるべき職員像に向かって成長できるよう、人材育成の全庁的な方策の実施に関し主導して取り組みます。

人材育成の取組みへの理解の促進、ワーク・ライフ・バランスの考えに基づく働きやすい職場環境づくりに取り組みます。

備考 人材育成・確保に関する職員の声

現在の組織は自分の成長や意識改革につながっていると思いますか？(n=389)

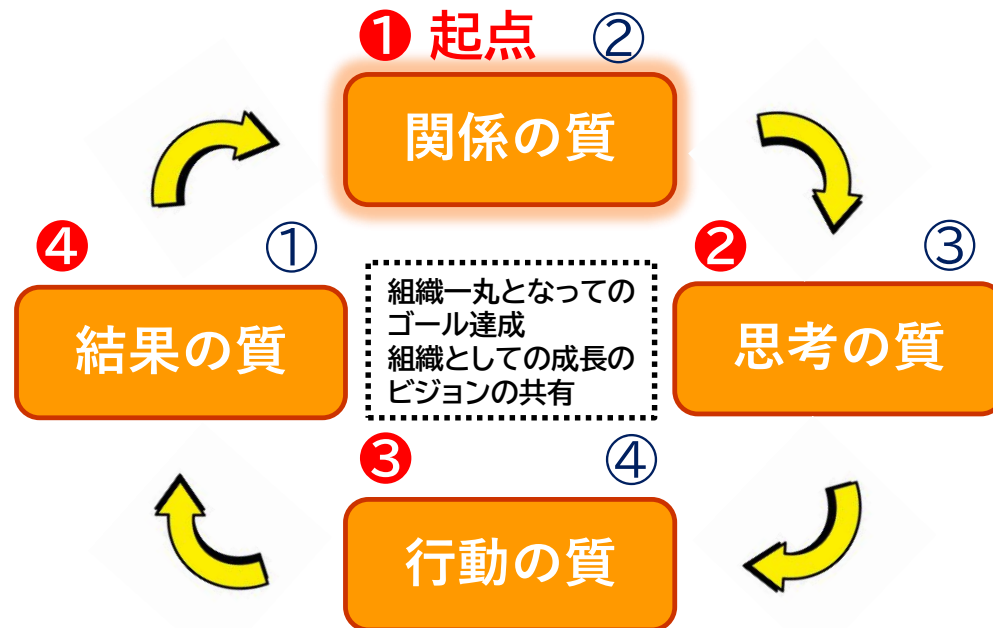


組織の成功循環モデルについて

組織の成功循環モデルとは

組織の持続的な成長と発展を実現する「組織の成功循環モデル」では、組織を**4つの質**で捉えます。周囲との関わり方やコミュニケーションといった「**関係の質**」が高くなると、自然と考え方も前向きになり、目的意識が高まって「**思考の質**」が上がります。それが人々の積極性や主体性といった「**行動の質**」を高め、成果が生まれて「**結果の質**」につながります。すると、ますます関係の質が高くなる、といった循環を指しています。

組織の成功循環モデル



グッドサイクル

- ① 関係の質: お互いに尊重し、一緒に考える
- ② 思考の質: 気づきがある、面白い
- ③ 行動の質: 自分で考え、自発的に行動する
- ④ 結果の質: 成果が得られる
- ⑤ 関係の質: 信頼関係が高まる

バッドサイクル

- ① 結果の質: 成果が上がらない
- ② 関係の質: 対立、押しつけ、命令する
- ③ 思考の質: 面白くない、受け身で聞くだけ
- ④ 行動の質: 自発的・積極的でない
- ⑤ 結果の質: 関係が悪化する

(マサチューセッツ工科大学 ダニエル・キム教授 提唱)

参考資料

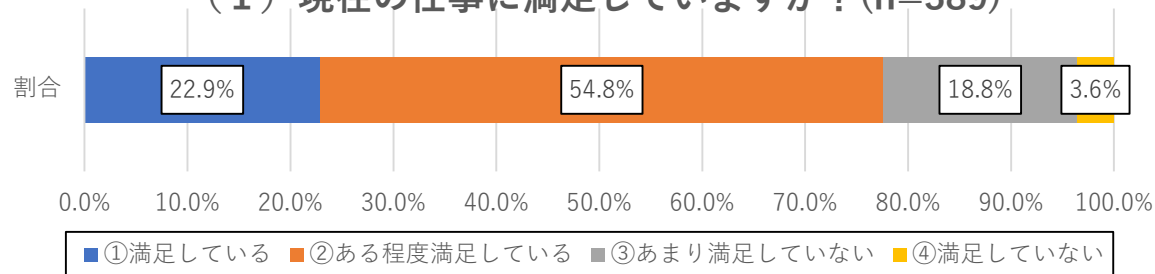
- ①令和6年度職員アンケート調査結果
- ②職位ごとに求められる能力

参考資料① 令和6年度職員アンケート調査結果

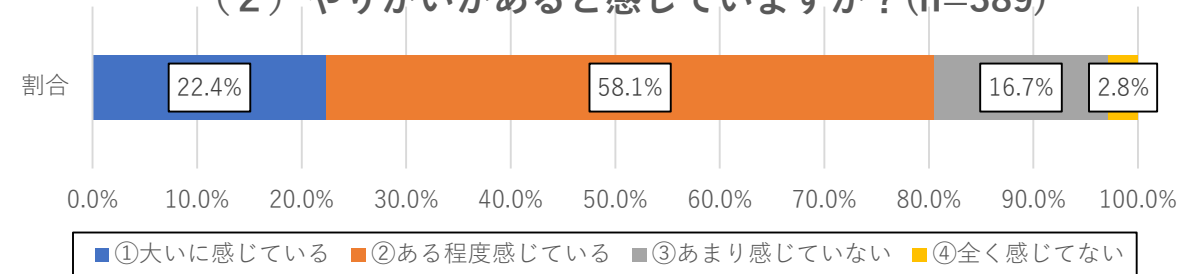
職員からの令和6年度の自己申告書において、人材育成・確保に関するアンケート調査を行いました。結果については、本方針のVI人材育成・確保に向けた取組を作成する際の参考として活用しています。

質問①:現在の仕事をどのように評価していますか？

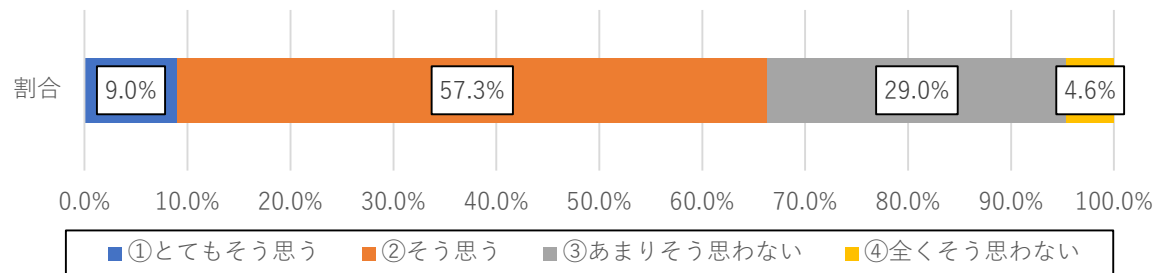
(1) 現在の仕事に満足していますか？ (n=389)



(2) やりがいがあると感じていますか？ (n=389)

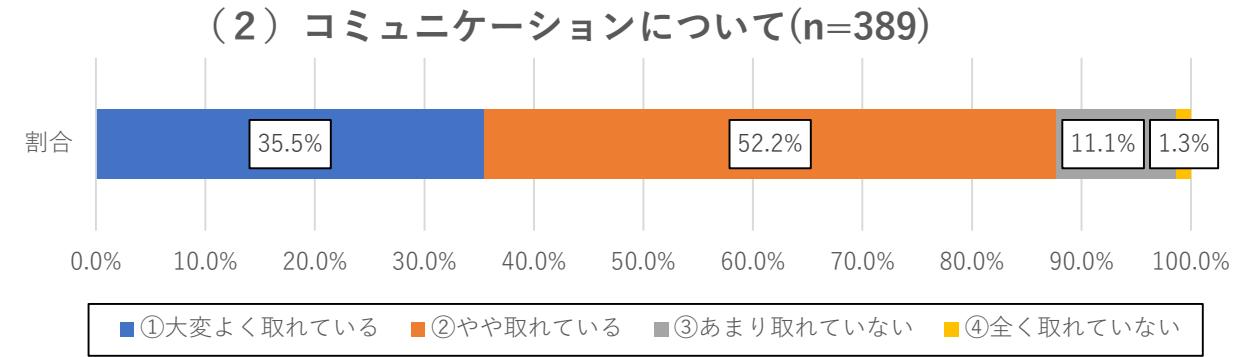
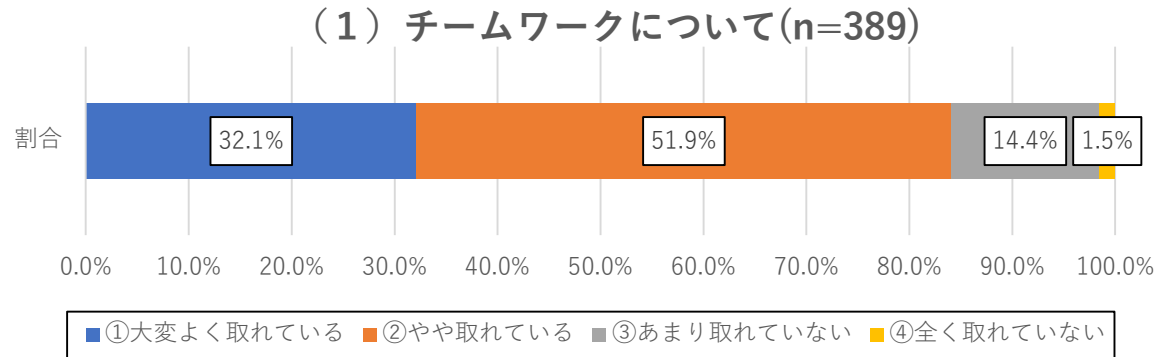


(3) 適性はあると思いますか？ (n=389)

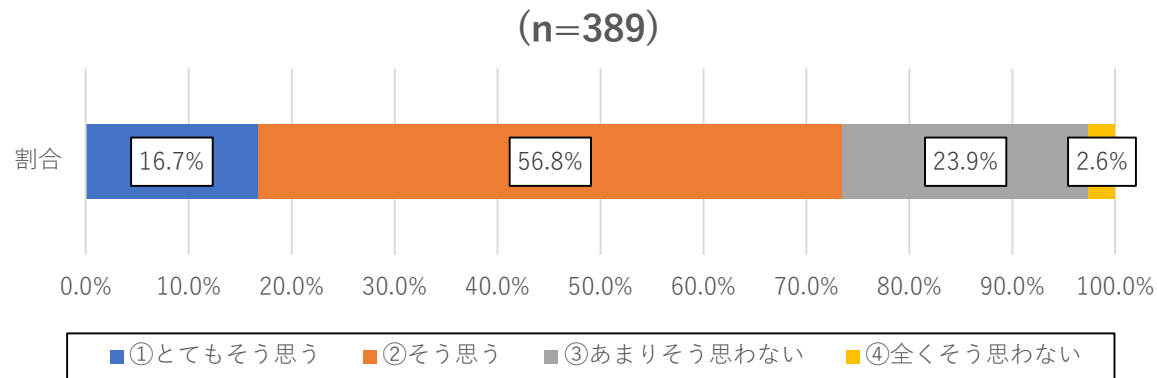


参考資料① 令和6年度職員アンケート調査結果

質問②:係内のチームワークやコミュニケーションはとれていますか？



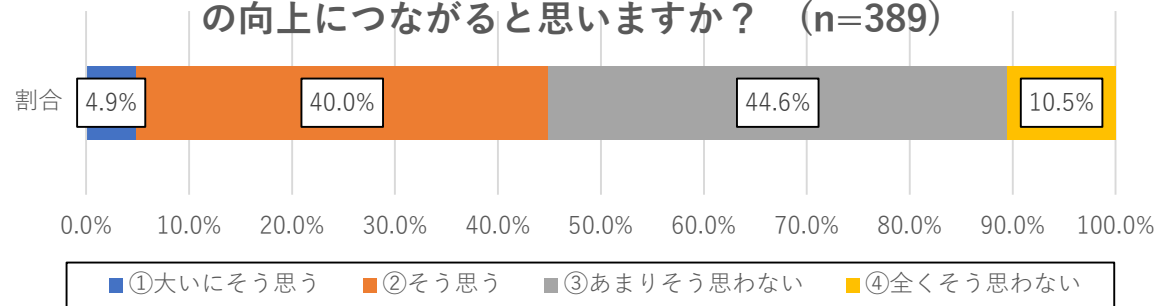
質問③:現在の組織は自分の成長や意識改革につながっていると思いますか？



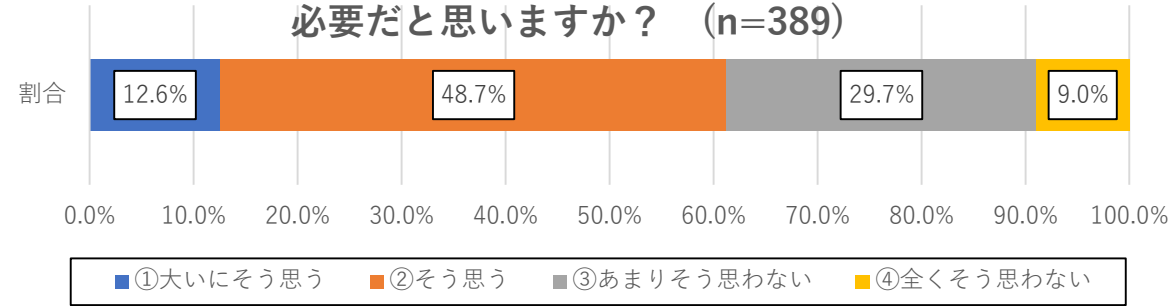
参考資料① 令和6年度職員アンケート調査結果

質問④: 令和6年度から新たな人事評価制度を試行実施していますが、人事評価について考えをお聞かせください。

(1) 人事評価はあなたの成長や組織パフォーマンスの向上につながると感じますか？ (n=389)

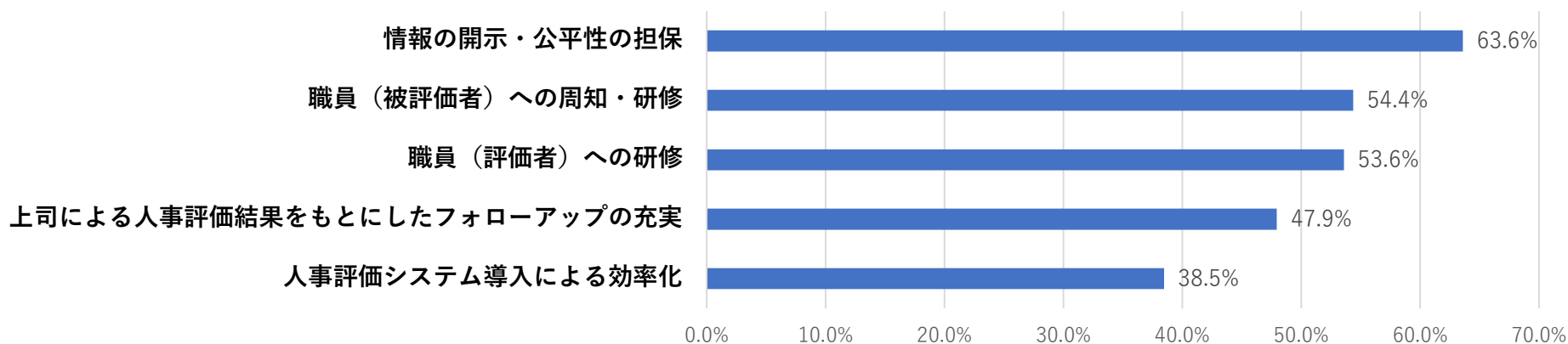


(2) 昇給や勤勉手当など処遇への反映は必要だと思いますか？ (n=389)



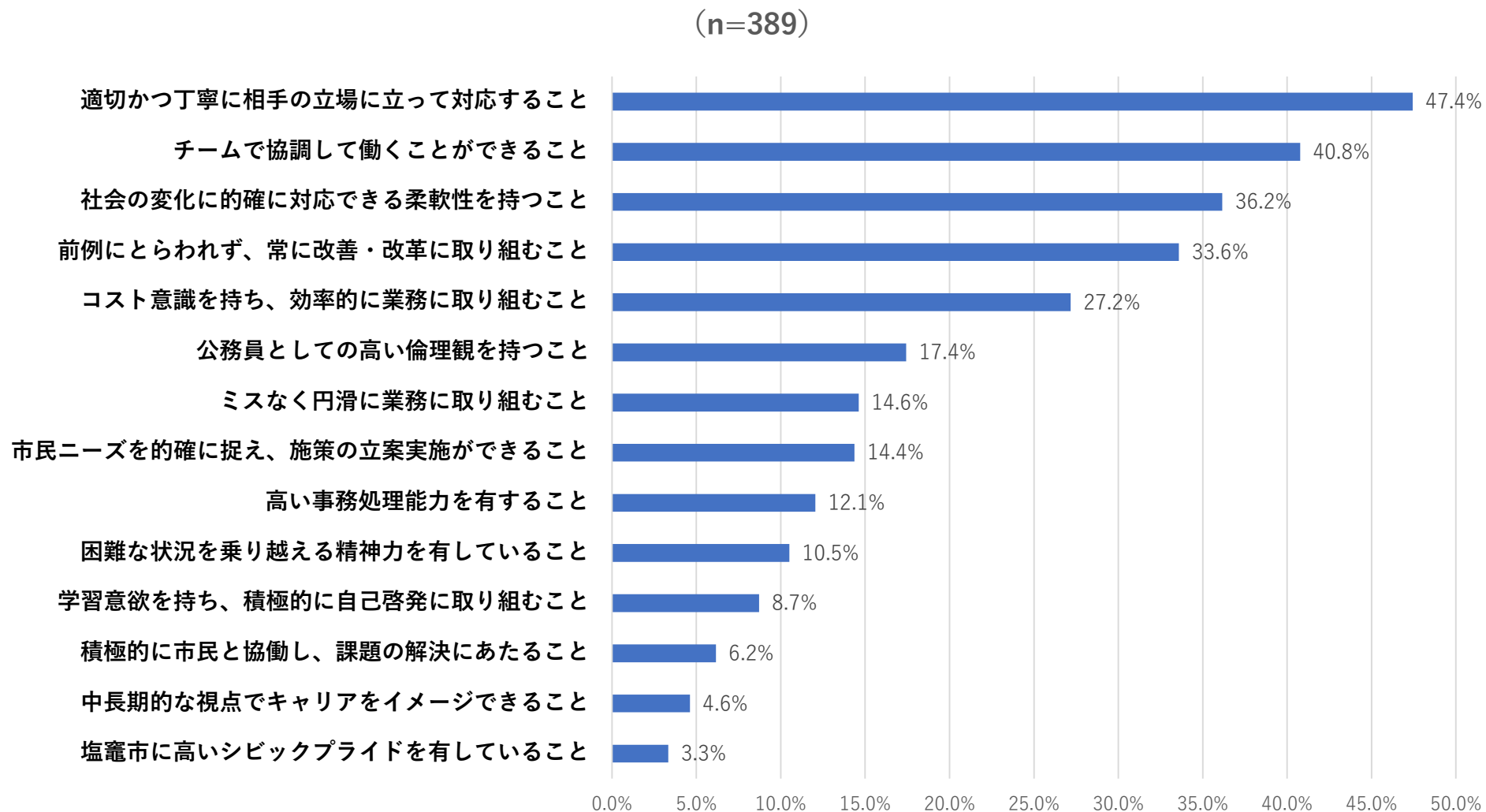
質問⑤: 今後、人事評価制度を給与処遇への反映や人材育成に活用していくことを予定しておりますが、本格実施に向けて人事評価制度を円滑に進めるために必要と思われることを選択してください (複数選択可)

(n=389)



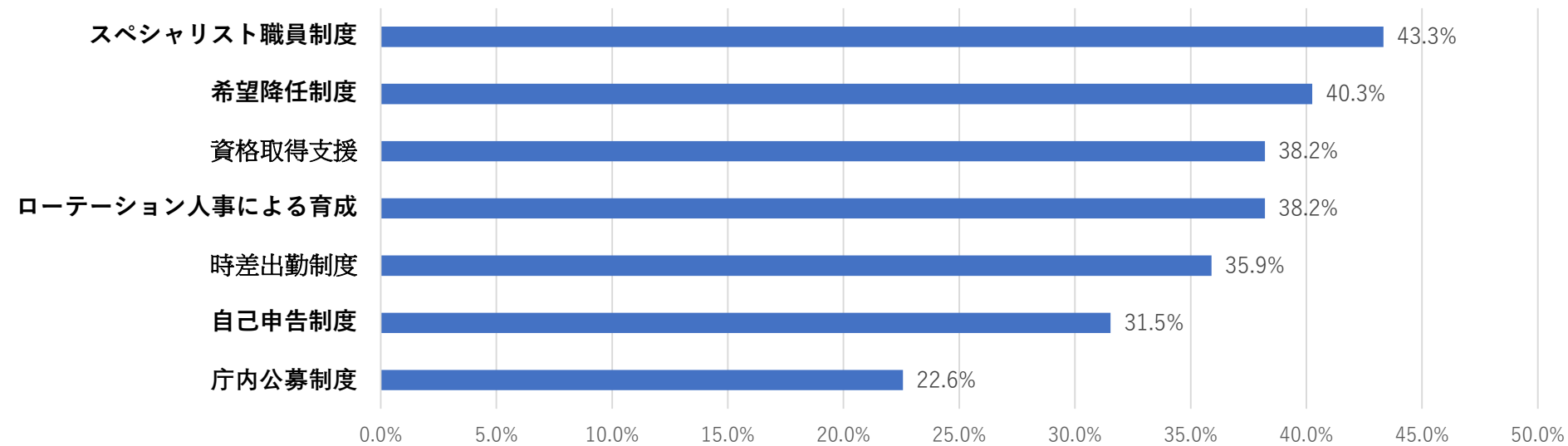
参考資料① 令和6年度職員アンケート調査結果

質問⑥:塩竈市職員に求められる資質・能力・姿勢は何だと思いますか?特に重要なものを選択してください。(3つまで)



質問⑦:あなたが必要だと思う人事制度を選んでください。(複数回答可)

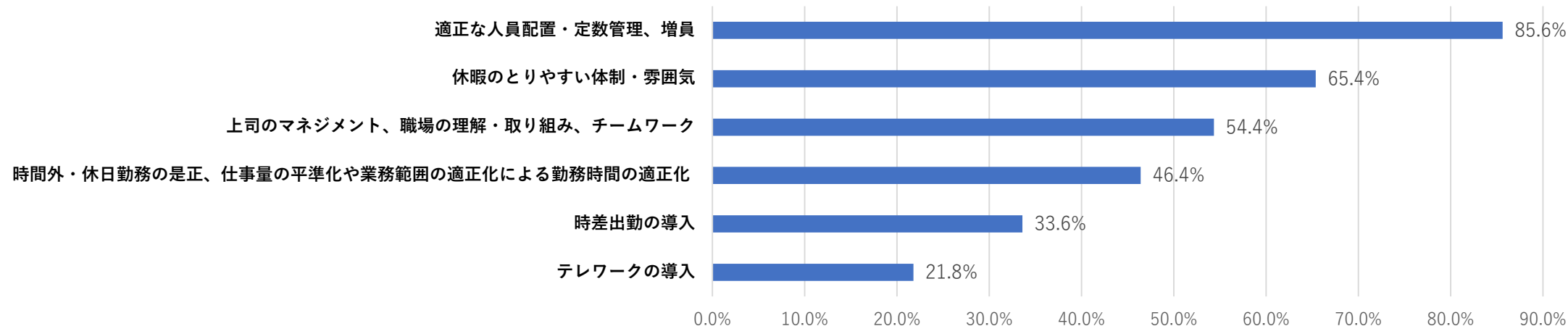
(n=389)



参考資料① 令和6年度職員アンケート調査結果

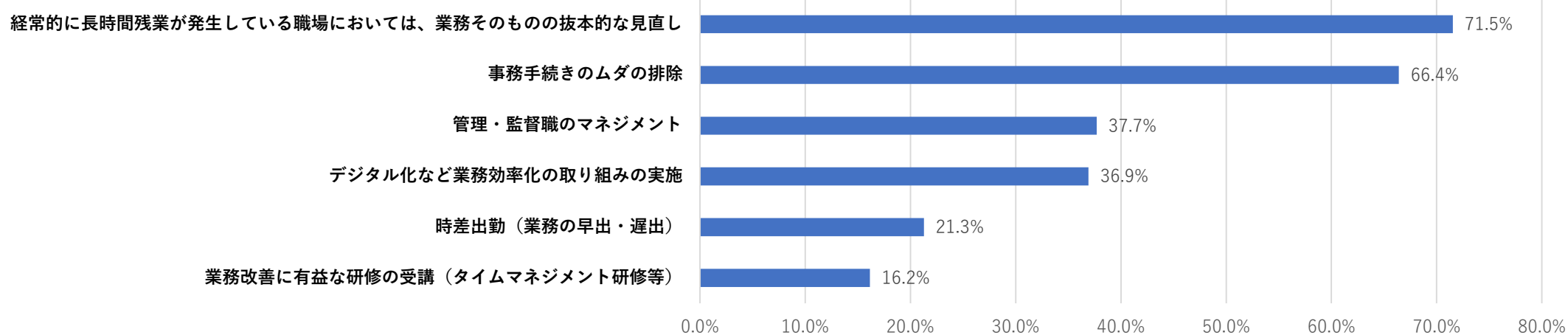
質問⑧:ワーク・ライフ・バランスを実現するために、職場に必要なだと思うことを選んでください。(複数選択可)

(n=389)



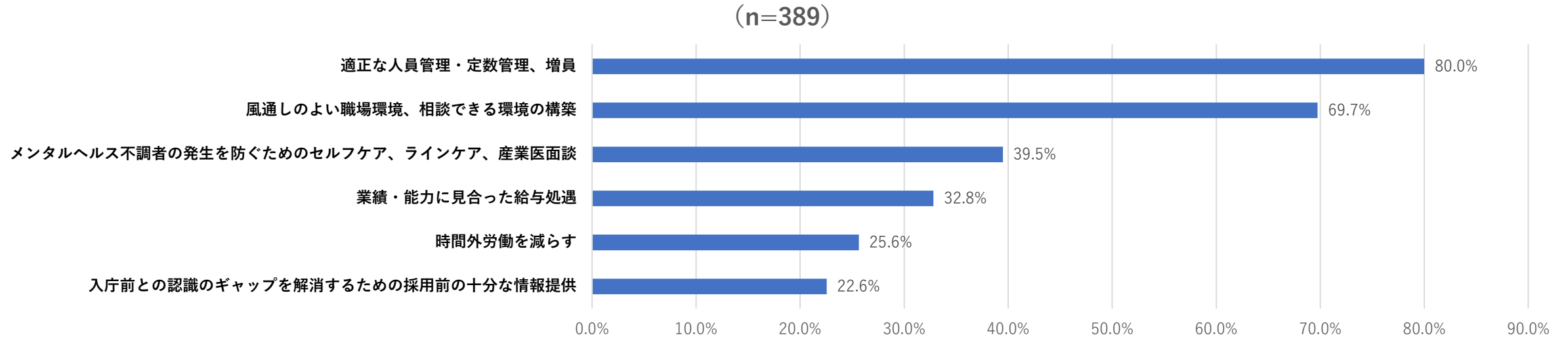
質問⑨:業務を時間内に終わらせるために重要だと思うことを選んでください。(複数選択可)

(n=389)

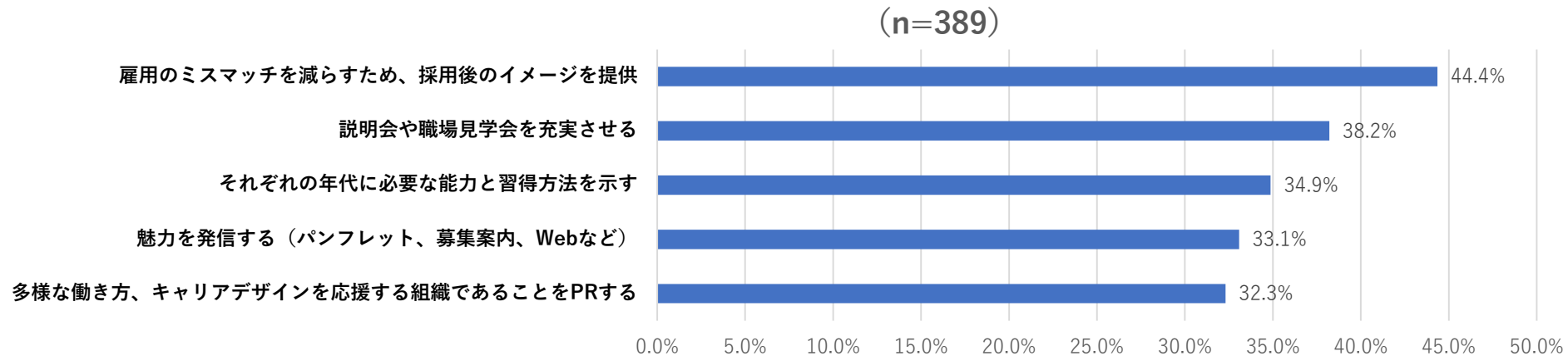


参考資料① 令和6年度職員アンケート調査結果

質問⑩:離職率を減らすために必要だと思う取り組みを選んでください。(複数選択可)

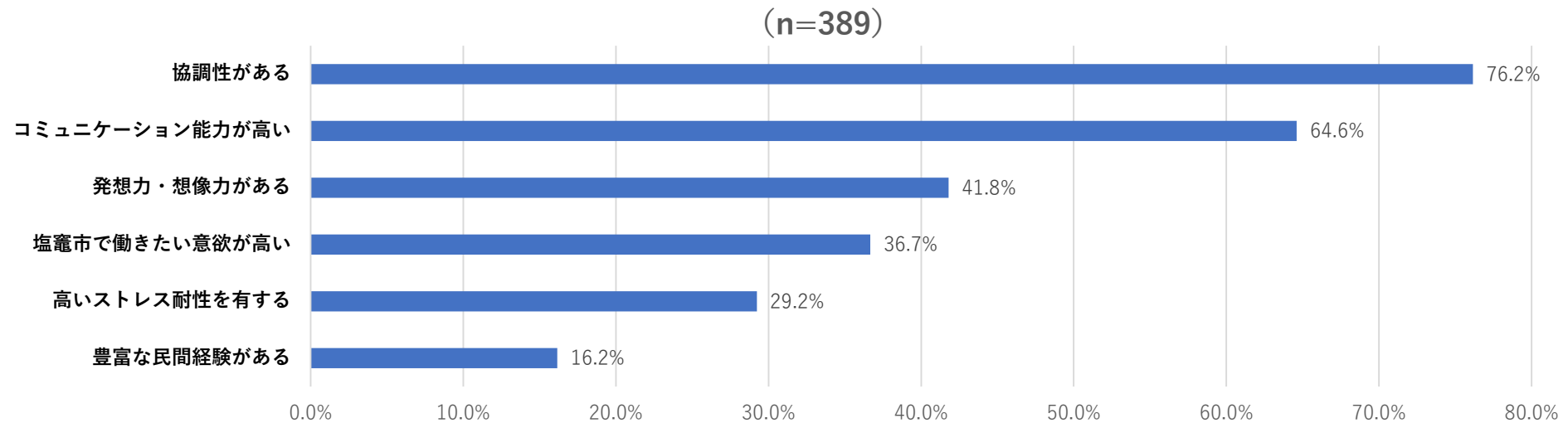


質問⑪:「塩竈市職員になりたい」と思う志望者を増やすために何が必要だと思いますか？(複数選択可)

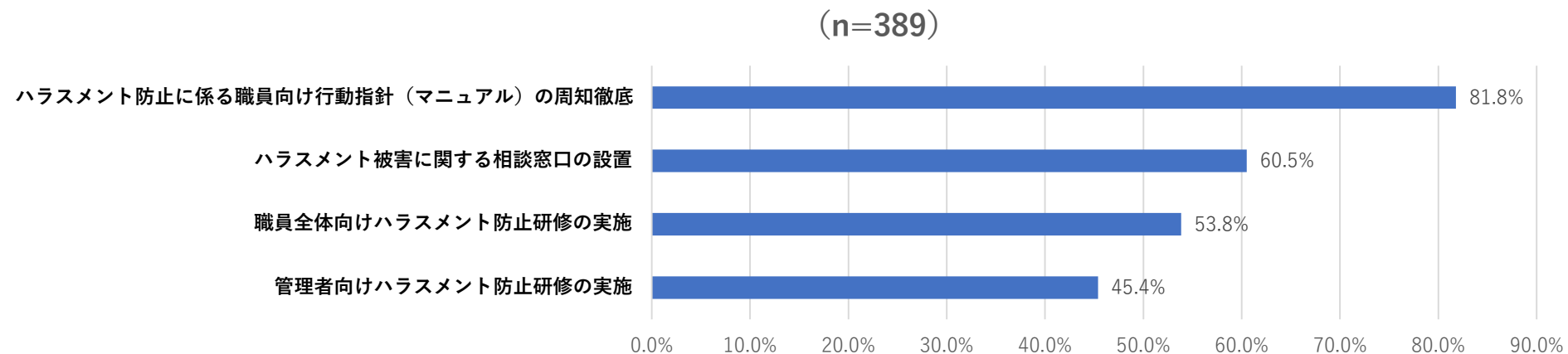


参考資料① 令和6年度職員アンケート調査結果

質問⑫:職員採用に関して、どんな点を重視して人材を確保すれば良いと思いますか？（複数選択可）

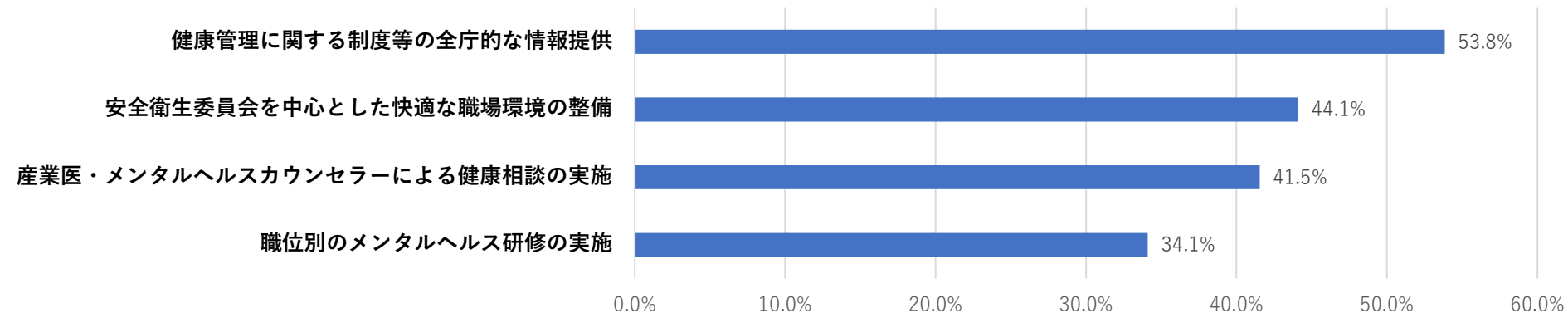


質問⑬:「塩竈市職員になりたい」と思う志望者を増やすために何が必要だと思いますか？（複数選択可）



質問⑭:健康管理体制を充実するために必要だと思うことを選択してください。(複数選択可)

(n=389)



参考資料② 職位ごとに求められる能力(求められる能力・姿勢の構成要素と行動指針)

求められる職員像として、塩竈市職員の考え方や行動の軸となる3つの価値観（「シビックプライド」「人間力」「価値共創力」）を掲げ、その価値観に基づいて職員に求められる能力・姿勢を定めました。

また、職員が組織の中で職位ごとに果たすべき役割を明確化しました。

これらを踏まえ、職員に求められる能力・姿勢を構成する要素とその行動指針について、職位ごとに整理し、一覧にしました。

職員一人ひとりが、価値観に応じて持てる強みを発揮し、組織力を高めていくことを目指しています。

(◎:求められる能力/○:前提となる能力/△:次の職位に向けて身に付けたい能力)

能力・姿勢		要素項目	行動指針	一般職		監督職			管理職	
				主事	主査	専門主査	係長	課長補佐	課長	部長
シビックプライド	市民ファースト	①地域への愛着・誇り	地域特性を踏まえるとともに、ブランドイメージやシビックプライドの向上を意識して業務に取り組んでいる。	◎	○	○	○	○	○	○
	地域貢献意欲	①責任感	自分の担当業務や役割を自覚するとともに、その効果を意識し、改善を図りながら効率的に業務を全うしようとしている。	◎	○	○	○	○	○	○
		②公正性	地域貢献を重視しながらも、業務遂行にあたっては服務規律を遵守し、公正さを見失うことなく職務を遂行している。	◎	○	○	○	○	○	○
		③正確性・確実性	業務の処理や対応において、常に正確を期するとともに、段階を踏んで確認をしながら着実に進めようとしている。	◎	○	○	○	○		
		④完遂力	自分の担当業務に責任を持ち、困難な状況があっても投げ出さずに、工夫し周囲の協力も得ながら、最善を目指し最後までやりきろうとしている。	◎	◎	○	○	○		
	⑤チーム貢献	各自単独の担当業務として固い込まず、チームとして取り組み、メンバーが相互に協力し、支援し合うことで、施策の効果を高めようとしている。	△	◎	◎	○	○			

参考資料② 職位ごとに求められる能力(求められる能力・姿勢の構成要素と行動指針)

能力・姿勢	要素項目	行動指針	一般職		監督職		管理職		
			主事	主査	専門主査	係長	課長補佐	課長	部長
人	リーダーシップ (フォロワーシップ)	①積極性	◎	○	○	○	○	○	○
		②方向性提示・共有	△	◎	◎	○	○	○	○
		③決断力						△	◎
		④統率力			△	◎	◎	○	○
		⑤メンバー支援	△	◎	◎	○	○		
間	事案対応力	①業務の目的・内容の理解	◎	◎	○	○	○	○	○
		②知識習得・情報収集	◎	◎	○	○	○	○	○
		③論理的思考				◎	◎	○	○
		④対応手順				◎	◎	○	
力	コミュニケーションスキル	①相手の話の理解	◎	○	○	○	○		
		②情報の発信・伝達	△	◎	○	○	○		
		③報告・共有	◎	○	○	○	○	○	○
		④自分の意見の表明	◎	○	○	○	○		
		⑤相手の話の傾聴				△	◎	○	○
相互啓発力	①意見の提案	△	◎	○	○	○			
	②意見の採り入れ				△	◎	○		
心理的安全性	①自他の尊重意識	△	◎	○	○	○	○	○	
	②イノベーション志向	△	◎	○	○	○			

参考資料② 職位ごとに求められる能力(求められる能力・姿勢の構成要素と行動指針)

能力・姿勢		要素項目	行動指針	一般職		監督職			管理職	
				主事	主査	専門主査	係長	課長補佐	課長	部長
価値	課題発見力	①課題の認識	指示待ちではなく、自らの判断で、時代や社会情勢の変化を捉え、現状を分析し、取り組むべき本質的な課題を明らかにしようとしている。	△	◎	◎	◎	◎	○	○
	クリティカル・シンキング	①批判的検証 ②客観的分析思考	物事を正確に理解する上で、前提や根拠を疑うことによって、感情や主観に流されず本質的な課題を抽出し、判断しようとしている。 経験や直感だけに頼らず、客観的な視点で事実を分析し、考えた内容や対応策を周囲の人に納得感のあるかたちで伝えることができる。						△	◎
共通	チーム・ビルディング	①情報の共有	メンバー同士の協力や目標達成に対する意欲を喚起するために、積極的に効果的な情報共有を行い、メンバーとの関わりを持っている。	△	◎	○	○	○		
		②役割意識	メンバーのスキルや経験、価値観などの相互理解を踏まえ、目的達成に向けて主体的に能力を発揮しようとする役割意識を持っている。	△	◎					
		③チーム内連携	メンバーとして目標を共有するとともに、自分の役割や義務を明確に認識し、メンバー間の連携に配慮してチームでの成果につなげようとしている。	△	◎	○	○	○		
		④協調性・貢献意欲	目標達成のため、価値観や考え方の相違を超えて、譲歩や建設的な意見交換をし、職場の雰囲気にも配慮しながら仕事を進めている。	△	◎					
創力	発想・創造力	①工夫・提案	前例、常識や固定観念にとらわれず、新たな発想をしたり、異なる知識を組み合わせて、さまざまな角度から柔軟に考えたりすることで、新しい価値や新たな行動を生み出そうとしている。	△	◎	◎	◎	◎	○	○
	協創力	①協働・共創への関心	市役所内外、市内外に問わず、背景や経験、立場が異なる様々な人々との連携や協働により、アイデアを出し合い、チームで新しいものを生み出そうとしている。			△	◎	◎	○	○
	目標設定力	①方向性の理解	課題設定や新たな発想に基づいて、的確なゴールやベクトルを設定するとともに、組織メンバー全員が共有し、モチベーションの向上を図りながら、シナジー効果により生産性を高めている。			△	◎	◎	◎	◎
	実行力	①業務の統制	立案した企画を具現化し、設定した目標達成に向けて、スケジュールやコストといった制約の下で実現可能な選択肢を見出し、関係者を動かし効果的に実施している。			△	◎	◎	○	○