



青 森 市

人材確保・育成基本方針【本編】

～みんなで未来を育てるまちに～

令和7年2月 策定

令和8年4月 一部改正

目 次

第1	策定の趣旨	1
第2	人材確保・育成の基本的考え方	8
1	求められる職員の姿	8
2	期待される役割・求められる能力	9
第3	人材確保	14
	「選ばれる組織」となるために	14
第4	人材育成	15
1	人を育てる人事管理	15
2	職員研修の充実	19
3	デジタル人材の確保と育成	23
第5	職場環境の整備	24
	多様で柔軟な働き方を可能にする職場 環境の整備	24
第6	推進体制	25

第1 策定の趣旨

これまでの取組

市では、長期的かつ総合的な観点で、職員の能力開発を効果的に推進するため、求められる職員の姿と期待される役割、求められる能力を掲げ、人材育成の方策、推進体制等を示した「青森市人材育成基本方針」を平成19年3月に策定し、人材育成を進めてきました。

平成23年3月には、総合計画に合わせ、「求められる職員の姿」を再設定し、管理・監督職員それぞれの職位に応じた責務・役割を明確化するなど、一部改定を行いました。

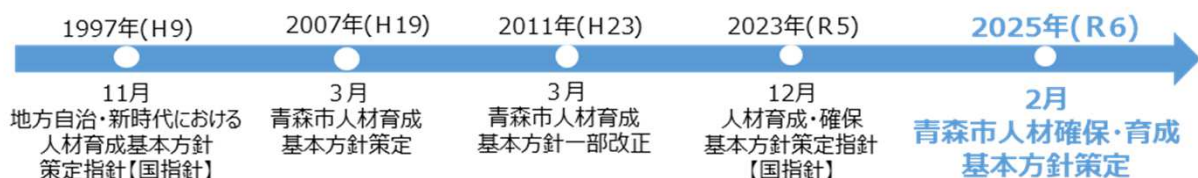
背景

直近の改正から約10年が経過し、行政課題が多様化・複雑化する中、人材獲得競争への対応のための「人材確保」や、行政に求められる能力の向上・デジタル社会への対応のための「人材育成」、加えて、働き手の意識の変化に対応した「職場環境の整備」を総合的に図る観点から、令和5年12月の国の新指針の策定を受け、平成23年市方針を全面的に改正し、新たに「青森市人材確保・育成基本方針」を策定します。

【社会環境の変化】

- 少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少
- 大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化
- 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
- 民間との人材獲得競争の激化
- 専門人材の重要性
- テレワークなど柔軟で多様な働き方の環境づくりなど

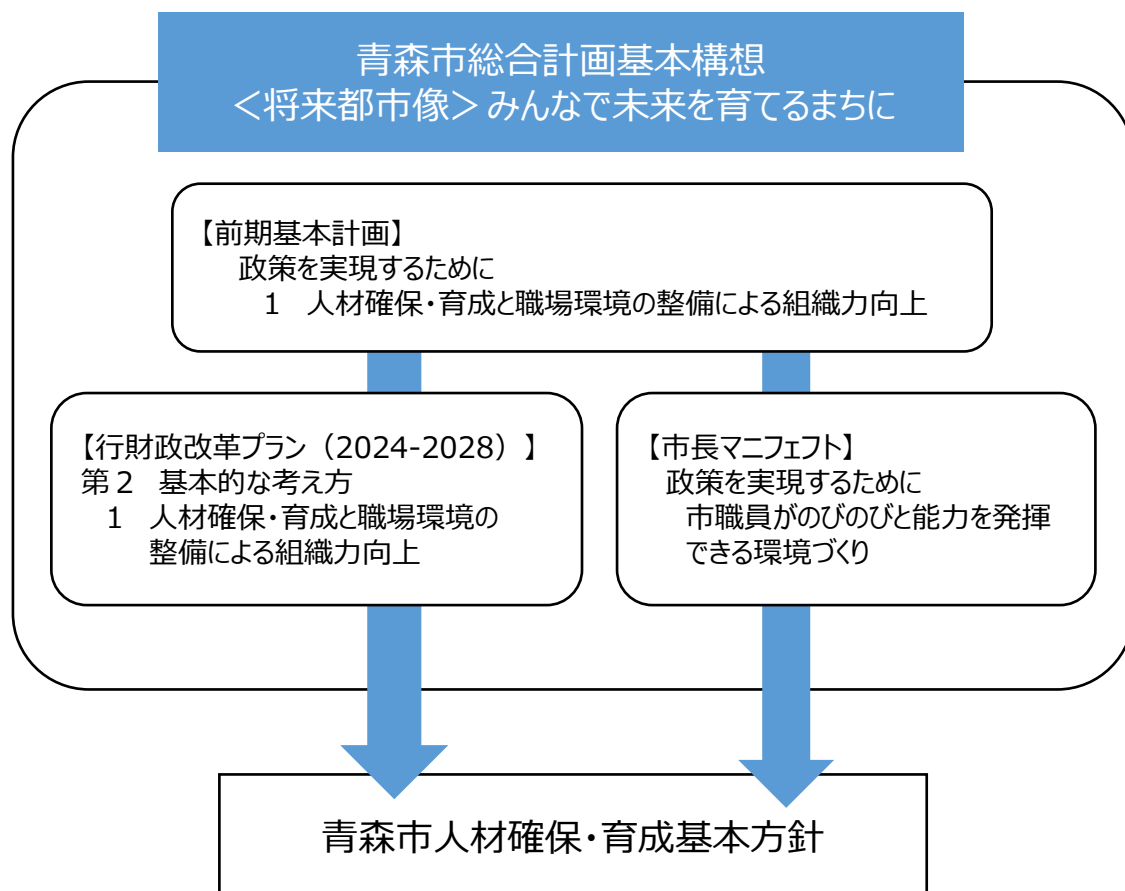
年表



第1 策定の趣旨

位置づけ

市が、青森市総合計画基本構想に掲げる将来都市像「みんなで未来を育てるまちに」の実現を目指すため、組織・個人の諸活動の統一的な方針として、「青森市人材確保・育成基本方針」を定めます。



市が採用・任用した全職員が対象

市が採用・任用した全ての職員がのびのびと能力を最大限に発揮できる環境づくりに取り組みます。

今後の見直し

社会環境の変化に対応するため、原則5年ごとに見直します。

第1 策定の趣旨

本方針の目指すもの

職員は、市が掲げる将来都市像を実現し、成果を上げ続けていくための重要な資源であり、財産です。

職員一人一人は、市政の担い手であるという自覚をもって自己研鑽し、組織の支援を受け成長するとともに、組織は、職員の効果的な能力の開発・伸長を支援し、人を育てる風土の醸成を図ります。

本方針では、「人材確保」、「人材育成」、「職場環境の整備」の3つの要素を効果的に展開させ、組織力向上の好循環を生み出し、職員一人一人の成長に繋げるという視点をもって、各要素ごとに取組の方向性を示し、「財産たる職員 = 人財 = 人材」の確保と育成を目指します。

人材獲得競争への対応 人材確保

- 「選ばれる組織」となるための取組

行政に求められる能力 デジタル社会への対応 人材育成

- 人を育てる人事管理
- 職員研修の充実
- デジタル人材の確保・育成



働き手の意識の変化への対応 職場環境の整備

- 多様で柔軟な働き方を可能にする職場環境の整備

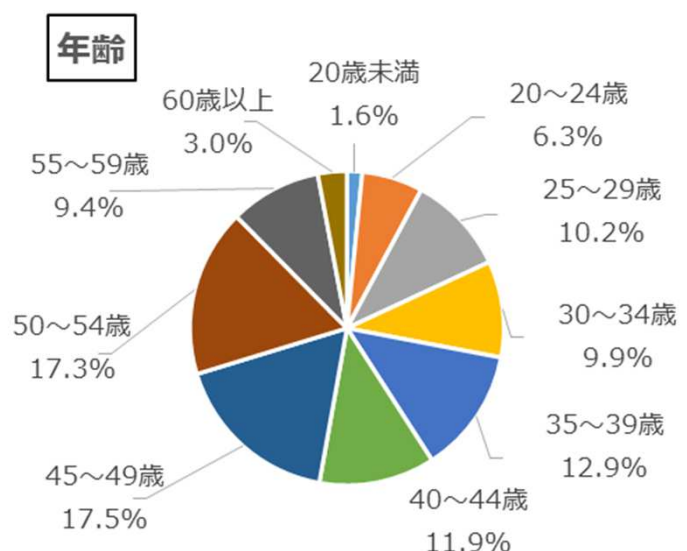
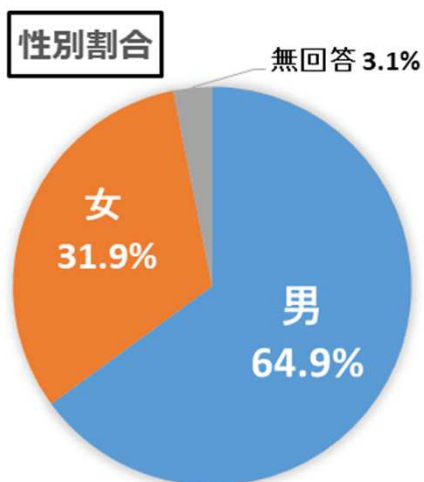
第1 策定の趣旨

人材育成に関する職員アンケート調査の実施

人材確保・育成基本方針を全改定するに当たり、人材育成や自己成長に関する職員の意識を把握し、研修制度・職場環境などの課題を明らかにすることで、「求められる職員の姿」を反映し、方針をより実効性の高いものとするため、次のとおりアンケート調査を実施しました。

区分	令和6年度調査内容
対象者	教育職、消防職、病院に勤務する医療職を除く全職員(再任用職員含む) 2,041名
調査方法	質問票による無記名回答方式 (デジタル・紙併用)
調査時期	令和6年5月24日～令和6年6月28日まで
回答者数	636人(回収率31.2%)
調査項目	1 基本属性 2 エンゲージメント (職員の働きがいや意欲・組織に対する思い入れ等) 3 仕事への取組姿勢について 4 あなたが思う「仕事ができる人」 5 研修・人材育成について 6 人材確保・職場環境について 7 職員としてありたい姿について 8 自由記載

回答者属性



第1 策定の趣旨

エンゲージメント調査から見た課題

エンゲージメント調査は、基本的な質問項目である12項目に加え、「青森市役所で働く誇り」を項目としました。

収集したデータから組織への共感、仕事のやりがい、自身の成長実感、現在の職場環境に関する職員の思いを把握することで、組織課題を洗い出し、改善施策へつなげるために活用します。

エンゲージメントスコアは、一般的に、3.8を超えると高く、3.6が平均点、3.2を下回ると低いとされています。

市全体の平均スコアは「3.25」となっており、エンゲージメントが全体的に低くなっていることから、高めるための取組が必要なことが分かります。

Q	質問項目 (略)	平均スコア	組織の状態
1	業務を遂行するうえで、何を期待されているか知っている	3.59	仕事の基本・環境整備が整っているかどうか (平均3.29)
2	仕事を適切に行うために、必要な環境が整備されている	2.99	
3	仕事をする上で、最も得意なことをする機会がある	3.00	・能力を発揮している実感があるか ・職場に貢献しているかどうか (平均3.24)
4	この1週間で、良い仕事をしていることを褒められたり認められたりした	2.72	
5	上司や職場の同僚は、一人の人間として気遣ってくれる	3.82	
6	仕事上で、成長を後押ししてくれる上司・同僚がいる	3.41	
7	仕事上で、あなたの意見は取り入れられている	3.52	職場への帰属・同僚へ信頼感を持っているかどうか (平均3.35)
8	青森市が掲げている目的は、自分の仕事が重要なものであると感じさせる	2.92	
9	同僚は、質の高い仕事をするよう真剣に取り組んでいる	3.54	
10	仕事上でなんでも話せる同僚・パートナーはいる	3.40	職場全体で成長し続けているかどうか (平均3.1)
11	この半年で仕事の成長度合いについて誰かと話をした	2.77	
12	この1年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持った	3.42	
13	青森市役所で働くことについて誇りをもっている	3.14	市で働くことの誇りがあるか

※ エンゲージメント調査
組織への共感、仕事のやりがい、自身の成長実感、現在の職場環境に関する職員の意向等についての調査。
エンゲージメントが向上することで職員は働きがいを持ち、仕事に対してポジティブな意識を持つようになる。

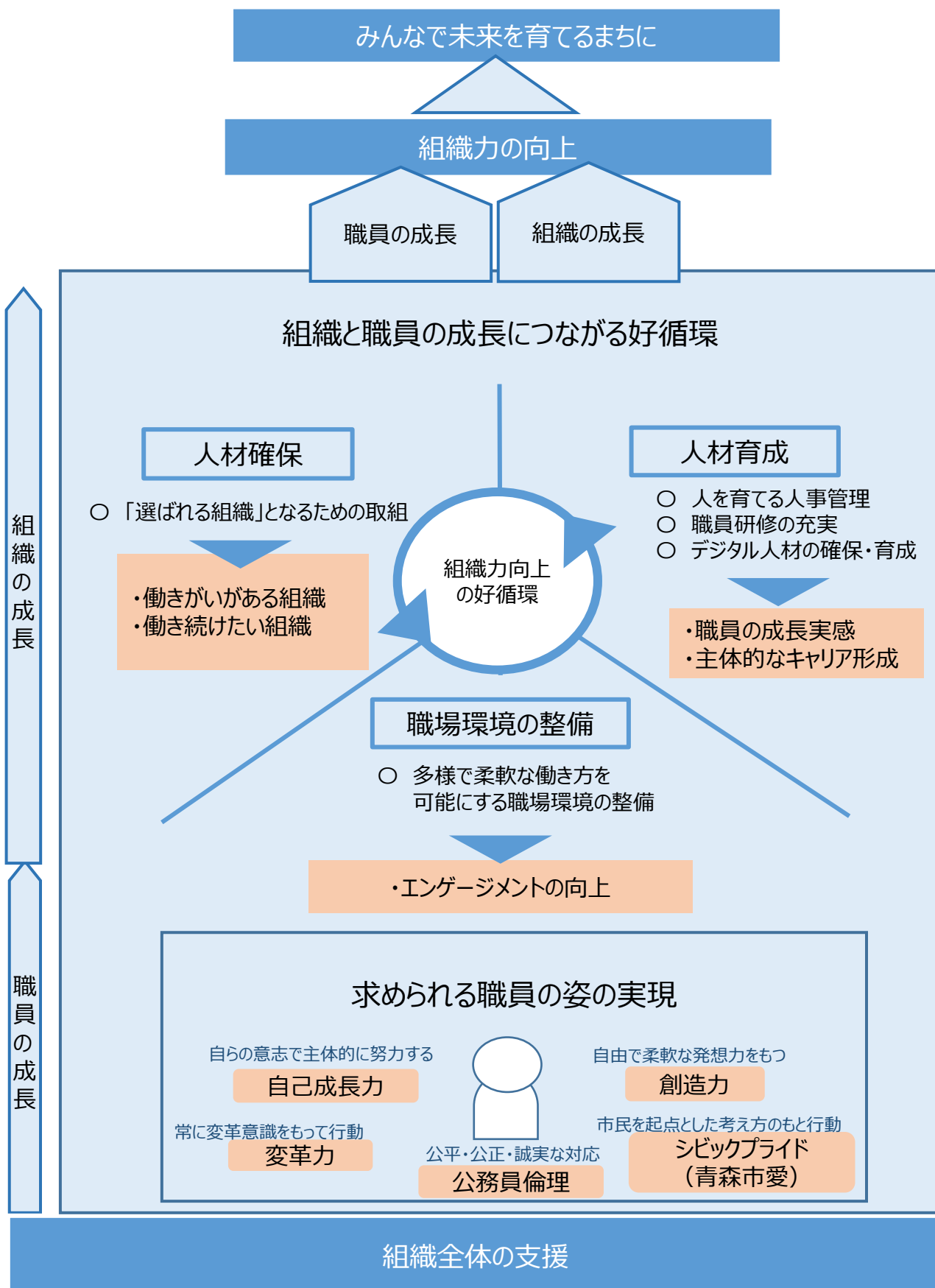
第1 策定の趣旨

人材確保・育成の推進のために

- 職員一人一人は、市政の担い手であるという自覚をもって自己研鑽し、組織の支援を受け成長するとともに、組織は、人を育てる風土の醸成を図ります。
- 職員の能力開発・伸長のため、学びたいときに学べる機会の確保や自らのキャリアを主体的に考えることができるよう組織全体で支援することが必要です。
- 職員が自らの仕事が組織や地域に貢献していると実感し、青森市への愛着(シックプライド)・仕事への誇り(エンゲージメント)を高めることが必要です。
- 職員同士が協力しあいながら共に成長し、自身の成長実感と仕事のやりがいや働きがいを得られ、のびのびと能力を発揮できる職場環境づくりが必要です。
- 組織力向上の好循環を生み出すため、職員一人一人と組織が成長する取組を推進し、青森市の将来都市像「みんなで未来を育てるまちに」を目指します。

第1 策定の趣旨

職員一人一人が成長を実感し、働きがいがある働き続けたい組織となるための好循環を生み出すよう、組織全体で職員を支援します。



第2 人材確保・育成の基本的考え方

1 求められる職員の姿

青森市の未来を想い、主体的かつ柔軟に考え、 互いに協力しながら、チャレンジする職員

前方針の「市民と共に悩み、考え、行動し、市民に信頼される職員」の考え方を引き継ぎつつ、シビックプライド、仕事への誇りをも持つとともに、未来へ目を向け、多様化・複雑化する行政課題に対し主体的に物事を捉え、柔軟に対応し、職員・市民・関係団体などと連携・協力しながら、課題解決に向け果敢にチャレンジする職員を目指すという思いも込めています。

職位や職種、任用形態にかかわらず、全ての職員が「求められる職員の姿」をしっかりと認識し、職員一人一人が求められる職員の姿に近づくよう、その実現に向けて組織全体で人材の育成に努めるものとします。

行動指針

職員は日頃から、以下の行動指針を念頭に仕事に取り組みます

自己成長力

自らの意志で、主体的な努力をもって、自己成長力を高める職員

変革力

前例や固定観念にとらわれず、常に変革意識をもって自ら行動を起こし、改革・改善に取り組む職員

創造力

自由で柔軟な発想力を持ち、積極的に意見や提案ができ、新たな価値観を創造する職員

シビックプライド
(青森市愛)

職員自らが青森市への愛着・当事者意識を持ち、市民を起点とした考え方のもと行動する職員

公務員倫理

公務員として高い倫理観をもち、市民を思いやり、公平・公正・誠実に対応する職員

2 期待される役割・求められる能力

組織を構成する職員には、それぞれの職位や職種、任用形態に応じた果たすべき役割（責務・職責）があります。また、職位等によって求められる能力も異なります。

さらに、組織活動を通じて組織の使命・目標を達成していくためには、組織の力を引き出し、業務を効果的かつ効率的に実施して最良の成果を上げるマネジメント活動が重要であり、このマネジメント活動の内容も実行する者の職位等によって異なります。

その内容は概ね次のとおりとなります。

※詳細は【資料編】「別表1 職位等に応じた役割」のとおりです。

(1) 職位等に応じた期待される役割

部長級職員	
8級	<ul style="list-style-type: none"> ◆部長：部の統括責任者 <ul style="list-style-type: none"> ・部長は、部を統括し、部の意思決定の最終責任者となります。 ◆理事：特命事項の推進者 <ul style="list-style-type: none"> ・理事は、部長級の職であり、原則として部の特命事項(高度に専門的な知識・技術・経験を要する事項)を担います。 ・部長に対して助言・提言を行いながら部長と協調して部の意思決定に関わります。 ・職位に応じた役割は、部長と同等です。
次長級職員	
7級	<ul style="list-style-type: none"> ◆次長：部間の調整者／部内各課の指導者 <ul style="list-style-type: none"> ・次長は、部長を補佐し、部の意思決定に係る部間の調整を行うとともに、部の方針に基づいた部内各課の指導を行います。 ◆参事：特命事項の推進者 <ul style="list-style-type: none"> ・参事は、次長級の職であり、原則として部の特命事項(高度な判断が求められる困難な政策の統括・調整や部内各課の統括など)を担います。 ・次長と協調して部長・理事を補佐し、部の意思決定に係る部間の調整及び部の方針に基づいた部内各課の指導や意見集約を図ります。 ・職位に応じた役割については、次長級と同等です。 ・参事を課長事務取扱とする場合は、 <ol style="list-style-type: none"> ①高度な判断が求められる困難な事務事業を担う課の課長 (全庁的な調整を担いとする課や重点施策を担いとする課の課長) ②部のとりまとめ等他の課に比してその職責が重い課の課長としての役割を担うことを原則とします。このときの参事課長事務取扱は、マネジメント上は課長としての役割を担うとともに、職位に応じた役割としては次長と同等です。

第2 人材確保・育成の基本的考え方

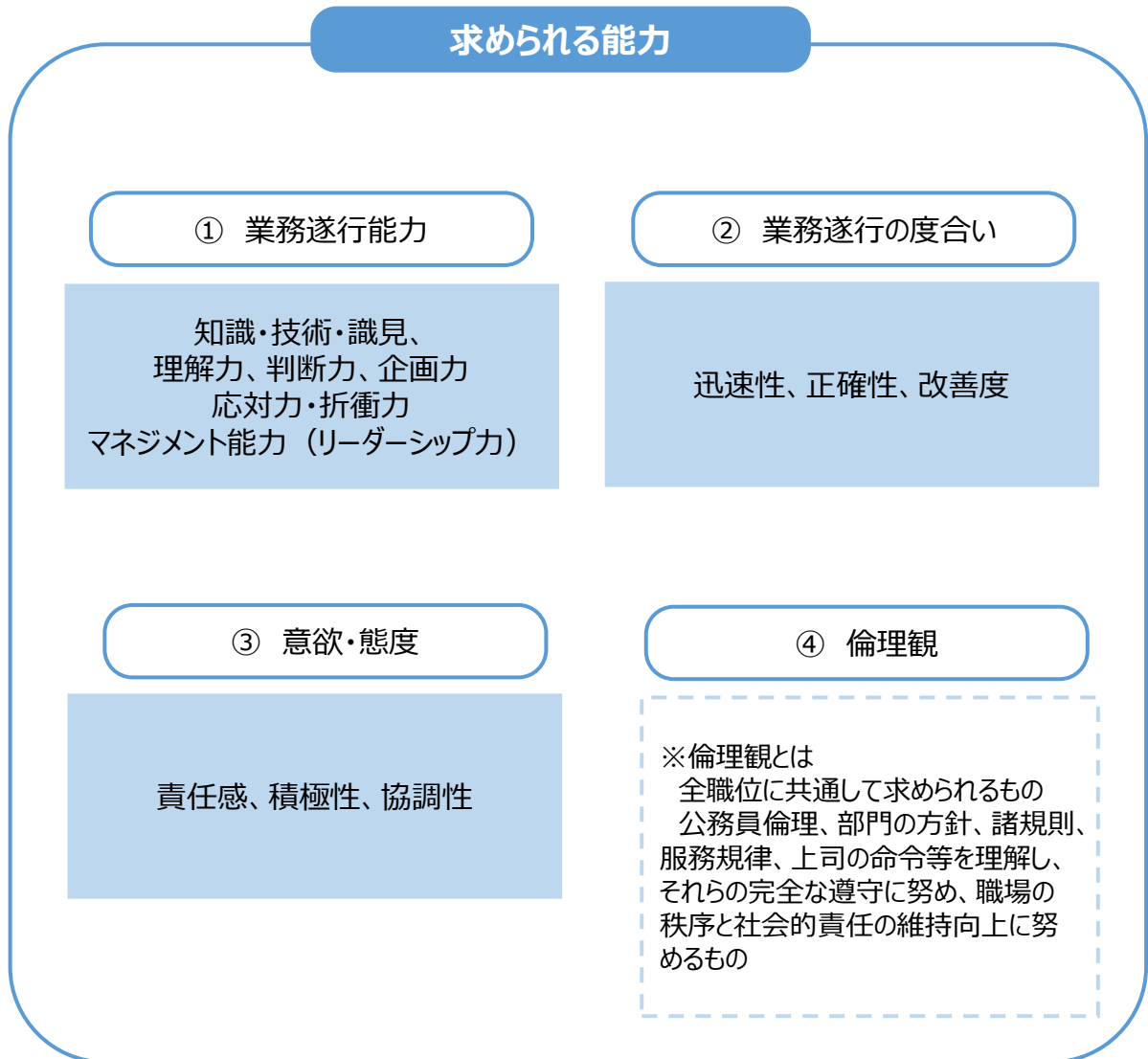
課長級職員	
6級	<ul style="list-style-type: none"> ◆課長：課の統括責任者 <ul style="list-style-type: none"> ・課長は、課を統括し、課の意思決定の最終責任者となります。 ◆副参事：特命事項の推進者 <ul style="list-style-type: none"> ・副参事は、課長級の職であり、原則として課の特命事項(重点施策や緊急課題を所管する室長や高度な判断が求められる施策の統括・調整など)と担います。 ・課長に対して助言・提言を行いながら課長と協調して課の意思決定に関わります。 ・職位に応じた役割については、課長と同等です。
主幹級・主査級職員	
5・4・3級	<ul style="list-style-type: none"> ◆主幹及び主査：監督職員 <ul style="list-style-type: none"> ・主幹及び主査は、上司を補佐し、課の意思決定に係る関係者間の調整を行うとともに、課の方針に基づいた後輩職員の育成・指導・監督を担います。 ・主幹及び主査は、職位が異なり、それぞれの職位に応じた役割があります。 ・主幹又は主査がチームリーダーとなる場合は、マネジメント上の役割も担こととなり、この役割には主幹・主査の別はありません。(主幹又は主査がスタッフの場合も同様)
主事級職員	
2・1級	<ul style="list-style-type: none"> ◆主事等：実務担当者 <ul style="list-style-type: none"> ・上司の指示命令を的確に受け止め、実務担当者としての基礎的知識や経験を基に、主体的かつ問題意識をもって正確・迅速に業務を処理するとともに、率先して業務改善・提案に取り組みます。
技能労務職員	
—	<ul style="list-style-type: none"> ◆技能労務職員：実務担当者 <ul style="list-style-type: none"> ・上司の命令を的確に受け止め、担当者としての知識・技術を基に、主体的かつ問題意識をもって正確・迅速に業務を処理するとともに、率先して業務改善・提案に取り組みます。
再任用職員（※60歳超職員（役職定年）含む）	
—	<ul style="list-style-type: none"> ◆再任用職員は、在職中に培った知識・技術・技能と経験を最大限発揮して業務を遂行するとともに、その知識等を職場に継承し、後輩職員の指導育成に努めます。
会計年度任用職員	
—	<ul style="list-style-type: none"> ◆会計年度任用職員（事務補助等）は、一般職としての職責を自覚し、常勤職員の事務を補助し、チームの一員として上司や同僚とともに業務を正確かつ適正に遂行します。 ◆会計年度任用職員（専門職）は専門的な知識・技能を有する職員として、常勤職員の指揮命令のもと、チームの一員として上司や同僚とともに業務を正確かつ適正に遂行します。

第2 人材確保・育成の基本的考え方

(2) 職位等に応じた求められる能力

市民の期待に応え、多様化・複雑化する行政課題に対応し、効果的・効率的な行政運営を実現するために職員に求められる能力は次のとおりです。

※職位によってレベルは異なります。



第2 人材確保・育成の基本的考え方

詳細は【資料編】「別表2 職位等に求められる役割」のとおりです。

職位	求められる能力													
	業務遂行能力							業務遂行の度合い			意欲・態度			倫理観
	知識・技術・識見	理解力	判断力	企画力	応対力・折衝力	マネジメント能力	リーダーシップ力	迅速性	正確性	改善度	責任感	積極性	協調性	
部長級 (部長・理事等)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
次長級 (次長・参事等)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
課長級 (課長・副参事等)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
主幹級 主査級	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
主事級	○	○	○	○	○	-	-	○	○	○	○	○	○	○
技能労務	○ (※1)	○	○	-	○ (※2)	-	-	○	○	○	○	○	○	○
再任用職員 (※3)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
会計年度 任用職員	○	○	○	-	○ (※2)	-	-	○	○	○ (※4)	○	○	○	○

(※1) 知識・技能

(※2) 応対力

(※3) 60歳超職員(役職定年)含む

(※4) 会計年度任用職員は「創意工夫」

第2 人材確保・育成の基本的考え方

(3) マネジメントの実行者としての役割

マネジメント活動とは、「仕事・組織・人（個人）を変革・維持する戦略的な諸活動」のことをいい、マネジメントの実行者（部長、次長、課長及びチームリーダーをいう。）には、マネジメント活動の区分に応じた役割が求められます。

マネジメント活動は、以下のとおり区分するものとします。

①戦略的活動	成果を上げるために、組織の達成すべき状態や方向性を決定・明示して②③④に取り組む活動
②仕事に関する活動	成果を上げるために、組織の担う事務事業を効果的・効率的に実施していく活動
③職員に関する活動	成果を上げるために、職員の仕事への動機づけを行い、人材育成を推進する活動
④組織に関する活動	成果を上げるために、効果的・効率的に仕事ができる組織編制をし、変革のための組織文化を創造する活動

※マネジメントの実行者としての役割については、資料2「マネジメント活動とマネジメント実行者の役割」のとおり。

スタッフ（現行のチーム制の下で、チームを構成するチームリーダー以外の職員をいう。）にもマネジメント実行者のマネジメント活動区分に応じて果たすべき役割があります。

①戦略的活動	組織の達成すべき状態や方向性を理解し、目標達成のために業務を遂行する活動
②仕事に関する活動	事業目標達成のために自己の業務を管理する活動
③職員に関する活動	業務遂行に必要な能力を身につける活動
④組織に関する活動	組織体制を理解し、コミュニケーションを図りながら業務を遂行する活動

「選ばれる組織」となるための取組

持続可能な行政サービス提供体制の構築や、市民の満足度を向上させるためには、今後市の行政を担っていく優秀な人材を確保していかなければなりません。また、少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少を背景に、若年層の労働力が不足していく中で、多様化・複雑化する行政課題に対応できる多様な人材の確保も急務となっています。

そのため、市が「選ばれる組織」となるために、次の取組を推進します。

① 公務の魅力発信

優秀な人材を確保するため、青森市の職員として働くことの魅力を広く発信することにより、公務に関心を持ってもらうことが必要です。

若者に対し訴求力のある手法を活用し、各受験者層に応じた的確な情報提供をし（特に専門職や技術職）、仕事内容をアピールする機会の充実を図ります。

- ・SNSによる動画配信
- ・高校・大学への就職ガイダンス
- ・インターンシップの実施 など

② 多様な試験方式の工夫

多くの、かつ多様な人材に職員採用試験に挑戦してもらうため、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が必要です。

また、試験の実施に係る工夫を検討するに当たっては、求める人材や能力を明確にした上で、その目的に沿った試験方法を検討します。

- ・採用手続のデジタル化
（受験申込のオンライン受付など）
- ・総合適性検査の導入 など

③ 多様な人材の採用

多様で優秀な人材確保という観点から、新卒者に限らず、多様な経験や知識・技能、専門性を持った企業経験者の確保も必要です。

特に、採用が困難な職種については、受験者の確保に向け必要な見直しを図ります。

- ・企業経験者の採用 など

1 人を育てる人事管理

職員一人一人が「求められる職員の姿」を目指して、それぞれの職位ごとに求められる役割を理解し、求められる能力を習得、発揮することができるよう、また、職員の成長実感と組織力向上が両立するよう、人事部門では次の人材育成の具体的方策を展開し、検証を加えながら運用します。

(1) 職員のキャリア開発支援に繋がる取組

① ジョブローテーションによる育成

若手職員の能力開発や適性の把握のため、採用後は概ね3~4年ごとに人事異動を行うことで、多様な業務経験を積み、自らの能力を伸長し、業務が遂行できる力を育成します。

② 複線型人事制度の導入検討

多様化する地域課題に対応するため、特定の業務・分野の専門性を高めたい職員が、希望に沿ったキャリア形成を実現することにより、仕事へのモチベーションやエンゲージメントの向上につながるよう複線型人事制度の導入を検討します。

③ 職階・職種の見直し

職階の新設や、専門化を踏まえた職種の見直しをするなど、職員のモチベーションの維持・向上を図ります。

④ 自己申告制度の活用

職員の現況や仕事に対する意見、要望又は目標を人事部門へ申告することができる自己申告制度を活用し、職員の意欲の向上や職場における人間関係の改善、適材適所の人員配置に努めます。

⑤ HRテクノロジー（※）の活用

人事管理業務（採用管理、労務管理、タレントマネジメント、育成管理、人事評価 など）のより効率的できめ細かな対応に向け、HR（Human Resource）テクノロジーの活用を検討します。

（※）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。採用管理、労務管理、人事情報の一元管理、人事評価など様々な分野があり、人事関連の業務をより効率的かつ高度に行うことを可能とする技術。

⑥ 1on1ミーティング（メンター制度）の導入

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、キャリア相談体制を構築し、キャリア形成を支援するとともに、メンターの人材育成能力の向上を図ります。

★ メンター（先輩職員）の声

メンティの成長について

- ・メンティの成長や達成度を意識的に感じ取れたため、新採用の教育、心情理解には効果的と感じました。
- ・メンター、メンティ間のコミュニケーションが活発化しました。

自分の成長について

- ・話の伝え方・伝わり方を再認識し、気を付けるようになりました。
- ・否定せず、どのように伝えるべきか、言葉を選ぶよう心がけるようになりました。

★ メンティ（後輩職員）の声

自分の成長について

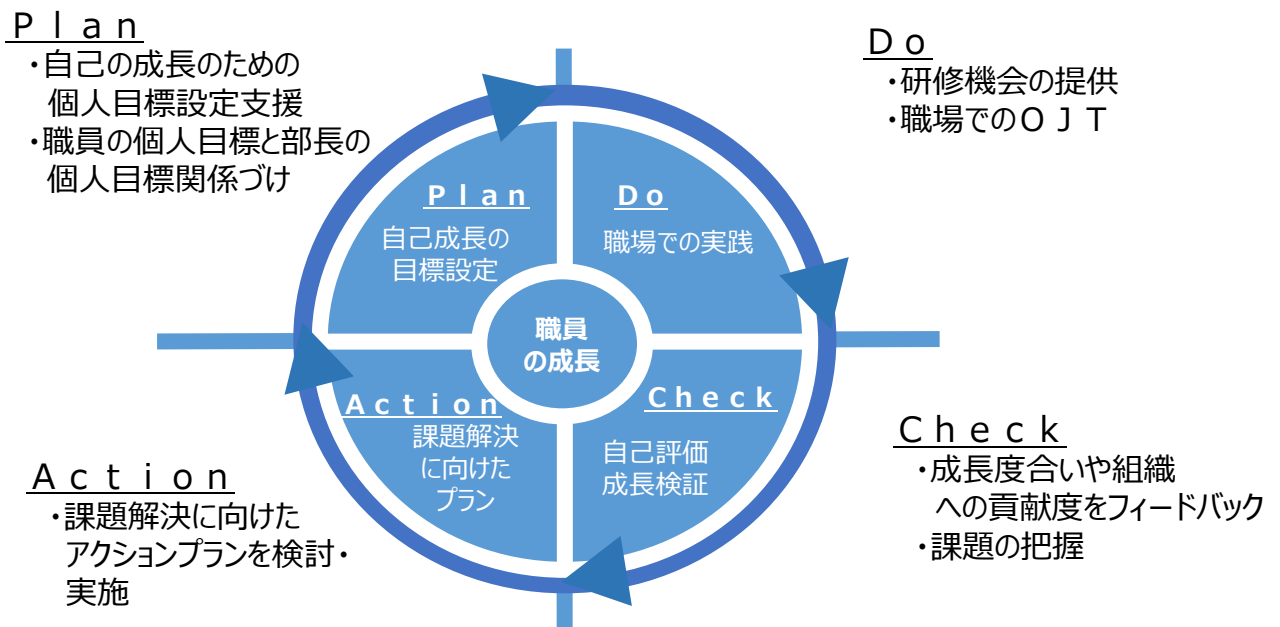
- ・自分の行動を客観的に教えてもらえるので、より自分の改善点を意識して行動することができるようになりました。
- ・実施後のほうが精神面が安定し、仕事に対してプラスに考えられるようになりました。
- ・業務の進捗について、振り返る機会づくりの大切さを学び、意識するようになりました。
- ・業務が辛いと感じていた時に、暖かい言葉をかけていただき、心が軽くなりました。
- ・ミーティングを実施した先輩職員と交流をもてたことで業務について相談しやすくなりました。

第4 人材育成

⑦人事評価制度の活用

業務の目的や個人目標を共有し、職員の役割や組織への貢献度・職員の強み・弱み等をフィードバックし認識させ、職員個々の課題を理解し改善します。

活用例：部長の個人目標のブレイクダウン



ポイント

職員が、自らの仕事にやりがいを感じ、より意欲的・主体的に業務へ関わることができるよう、組織への貢献度を見える化します。

効果

部長の個人目標と職員の個人目標を関係づけて設定することで、担当業務の意味や価値、組織への貢献度を理解できるようになり、職員の主体性や意欲の向上、エンゲージメントの向上につながります。

(2) 職員のチャレンジを応援する取組

① 職員提案制度の活用

職員が業務効率化に関するアイデアを自由に提案することで、企画力の向上と事務・業務の改善・改革に主体的かつ積極的に取り組む組織風土の醸成を図ります。

② 職員表彰制度の活用

市政の課題や新たな政策に果敢にチャレンジし、職員が意欲的に仕事に取り組むきっかけを作り、主体的かつ積極的に挑戦する人材の育成と褒める組織風土を醸成します。

③ 庁内公募制度（国や県への派遣）

国や県に派遣を希望する職員が、自ら意欲をもって派遣の意志を示すことができるよう、庁内公募制度を実施し、職員の能力開発の伸長を図ります。

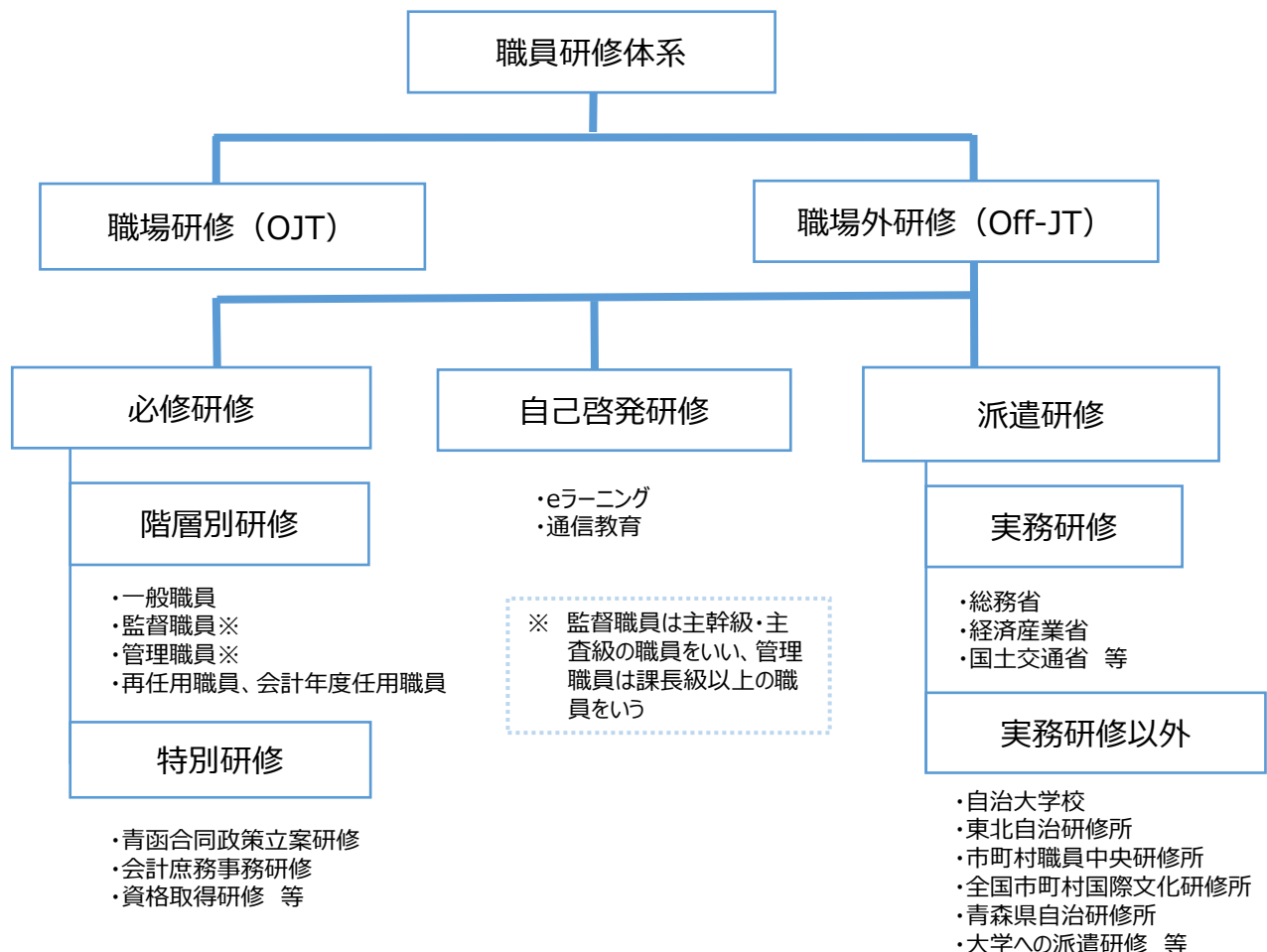
2 職員研修の充実

(1) 職員研修体系

D X（デジタルトランスフォーメーション）やG X（グリーントランスフォーメーション）などの新たな政策課題や多様化・複雑化する行政課題を解決し、行政サービスの向上を図っていくために、必要とされる知識・技能が大幅に変化する中、それらの知識・技能を職員が獲得（リスキリング）でき、知識・技能を向上（スキルアップ）できる環境の整備が必要です。

また、職員が主体的にリスキリングやスキルアップに取り組み、自らキャリア形成ができるよう、職務を通じての日々の研修（O J T）による実務能力の向上はもとより、高度で専門的な知識・技能の習得や、他の地方公共団体や民間企業の職員等とのネットワークづくり、自発的な学習による幅広い知識・技能の習得等、職員のニーズを踏まえた多様な学習機会を確保することも必要です。

人材育成を推進するためには、業務に直結した日頃の実践的な職場内での指導・研修が重要かつ効果的であることから、職場研修（O J T）に重点を置きながら、職場外研修（O F F - J T）と組み合わせて実施するほか、実務派遣研修や自発的な能力開発機会の提供など、実効性のある職員研修の充実を図ります。



第4 人材育成

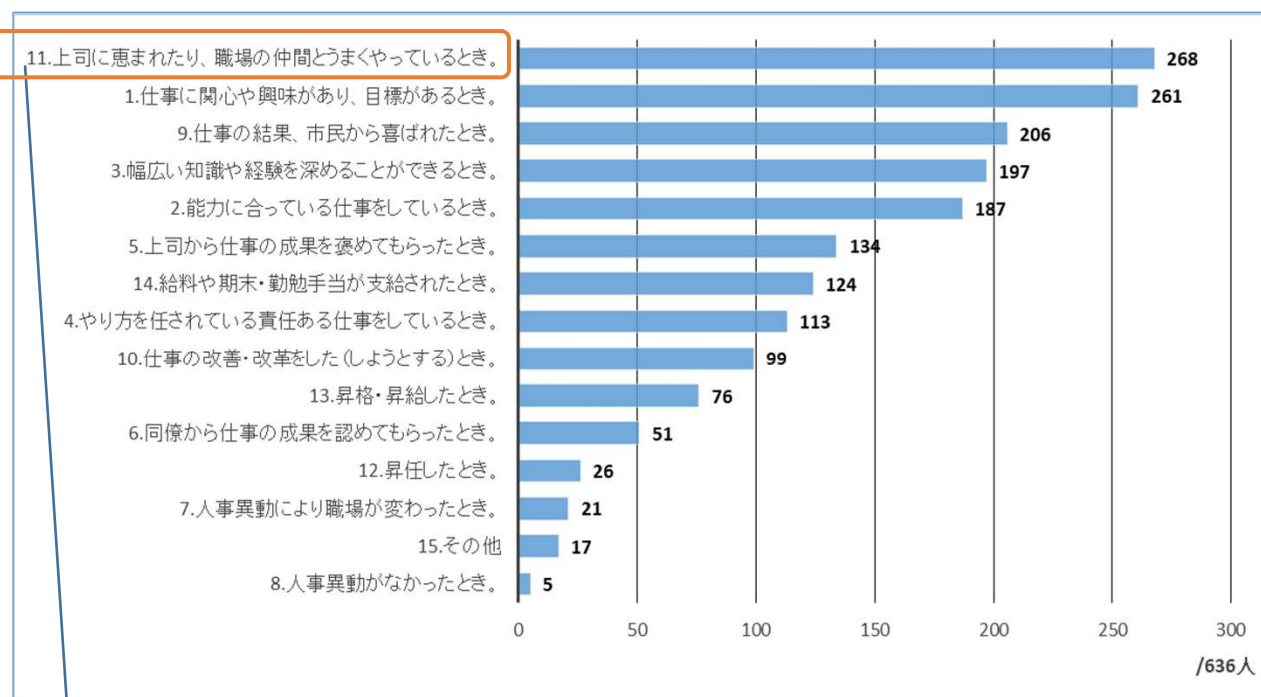
(2) 職場研修（O J T = On The Job Training）の推進

人材育成を推進していくためには、業務に直結した日頃の実践的な職場内での指導・研修（O J T）が最も重要かつ効果的です。職員一人一人が、自らの能力の開発・伸長の必要性について主体的に取り組み、また、管理・監督者職員は、部下職員を育成することを認識し、責任を持ち、実施しなければなりません。

O J Tは、職員一人一人に対しそれぞれの能力に応じて業務に直結した実践的な研修を職務遂行上のあらゆる機会を通じて実施できることから、その重要性を全職員が認識するとともに、各職場で主体的に職場研修に取り組むよう、管理・監督者の意識改革を推進します。

2024 人材育成に関する職員アンケートより

Q19 職務を遂行する上で「やる気がでる(た)」ときは？



最も多かった回答は「上司に恵まれたり職場の仲間とうまくやっているとき」でした。
(H18アンケートでは第2位でした)

第4 人材育成

(3) 職場外研修（OFF-JT=Off The Job Training）の推進

職員が主体的にリスキングやスキルアップに取り組み自らキャリア形成できるよう、外部研修等を活用し、高度で専門的な知識・技能の習得、他自治体とのネットワークづくりや自発的な学習による幅広い知識・技能の習得等、職員のニーズを踏まえた多様な学習機会を提供します。

① リスキング研修

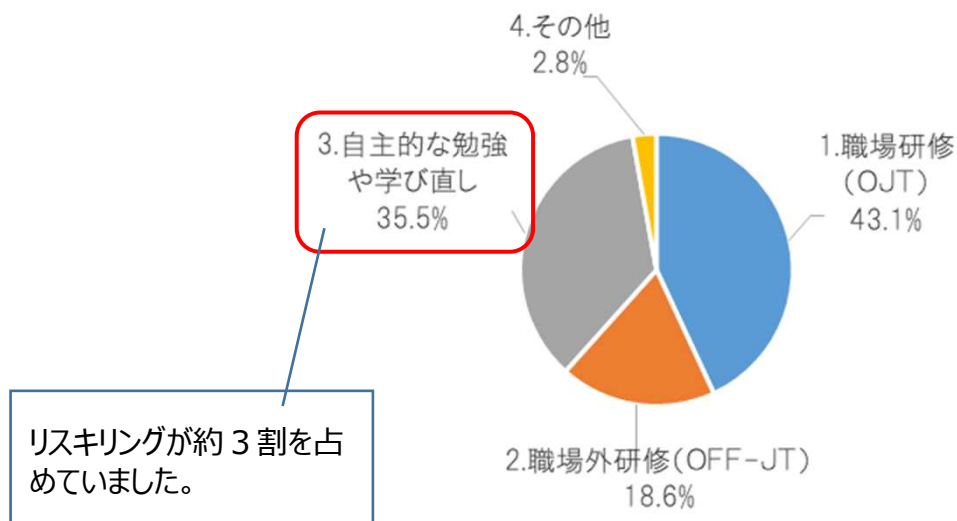
新たな行政課題に的確に対応するため、課題解決に必要となる知識や技能を習得させる効果的・効率的なリスキングの研修機会を提供し、仕事への挑戦意欲を高め、成長を促します。

② 民間企業や大学との交流

OJTや階層別の研修では得られない知識や経験を身に付けるため、民間企業や大学などで交流する機会を創出し、職員の意識改革と能力向上を図ります。

2024 人材育成に関する職員アンケートより

Q26 あなた自身の成長のため最も重要視するものは？

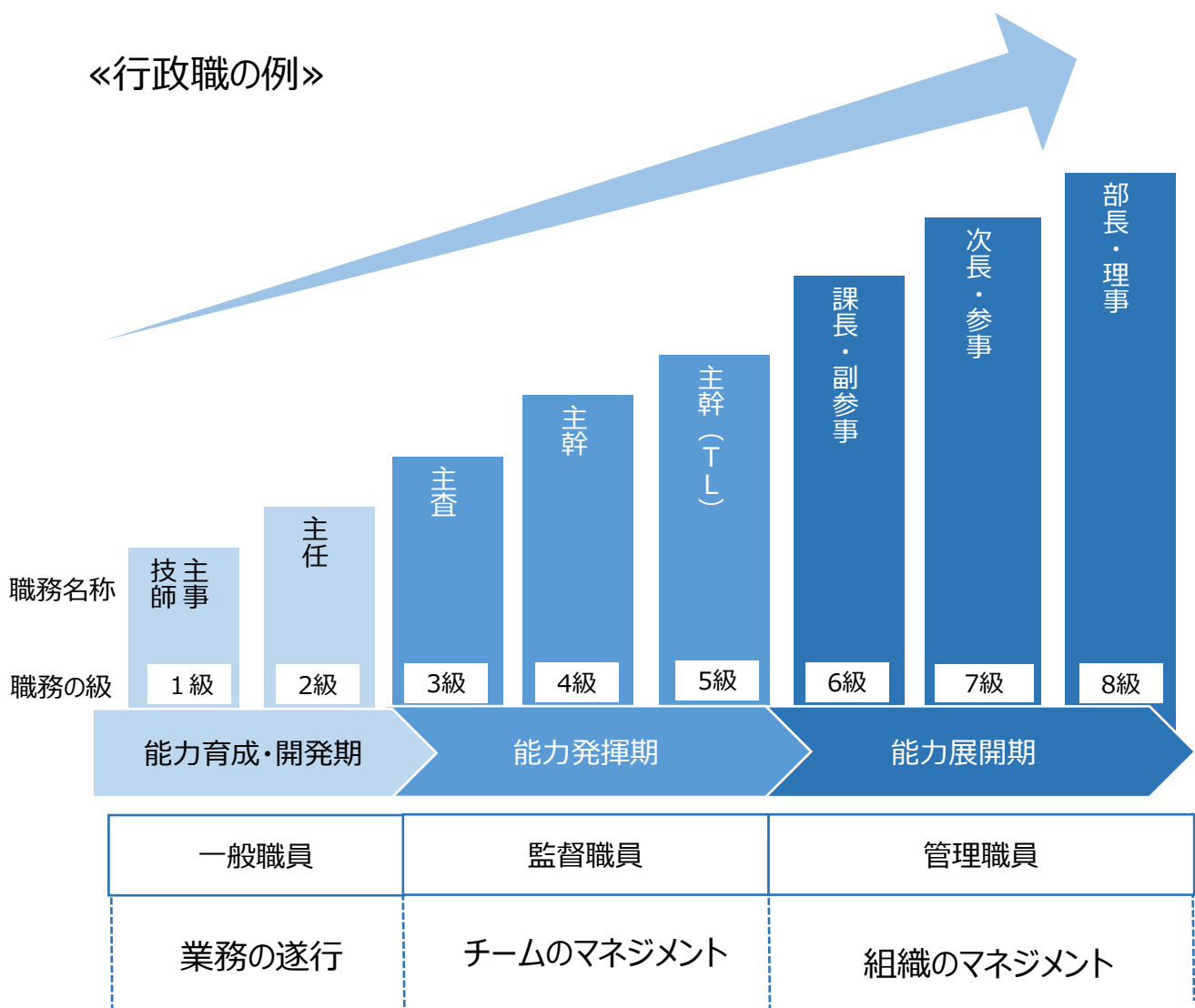


第4 人材育成

③ 主体的なキャリア形成への支援

男女共に、若年層職員や階層別研修を受講する職員に対し、自らのキャリアについて考える機会を提供し、ロールモデルを例示するなど、仕事へのモチベーションや一つ上の階層を意識し、キャリアを積み重ねられるよう昇任意欲を高めます。

《行政職の例》



第4 人材育成

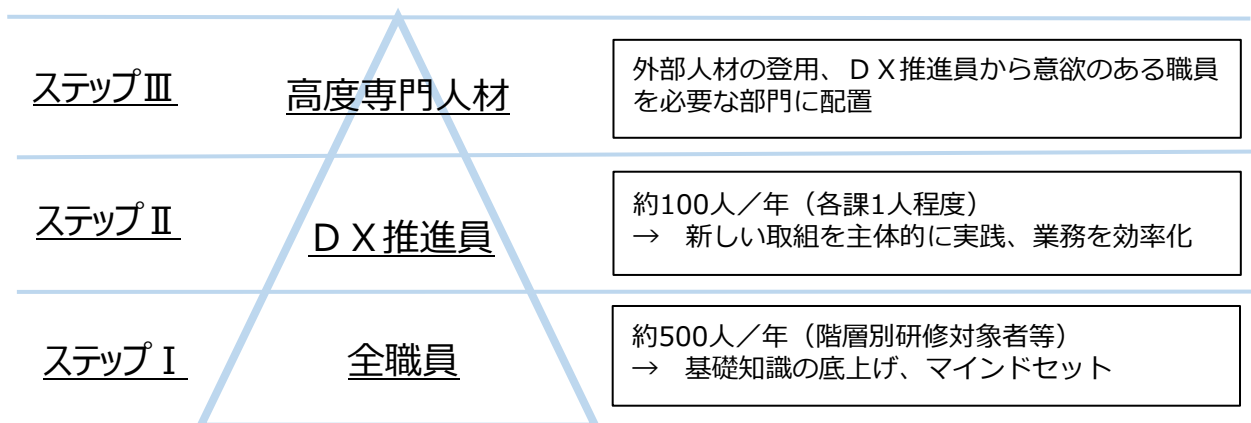
3 デジタル人材の確保と育成

生産年齢人口の減少、仕事と育児・介護との両立、価値観の多様化等の課題に対応するため、デジタル技術の活用や働き方改革の推進が必要です。制度の変化やそれに伴って新しく生まれる業務やデジタル化の業務に関わる職員のみならず、全職員がデジタル技術に関する知識・能力を身に着けることが重要です。

デジタル技術を活用した行政サービスの向上や業務改善に向け、全庁的な組織の意識改革をはじめ、DXの取組が円滑に推進されるよう、デジタルリテラシーの向上とデジタル人材の育成を推進します。

■ DX推進研修計画

「全職員」のデジタルに関する基礎知識の向上と、DX推進の中核を担う人材「DX推進員」を計画的・集中的に育成する。



対象者	R7	R8	R9	R10	R11	累計
DX推進員	100	100	100	100	100	500
育成方法(例)	・eラーニング ・集合研修					
全職員	500	500	500	500	500	2500
育成方法(例)	・eラーニング【階層別研修対象者、希望者】 ・集合研修【管理職】 ・操作研修【新採用研修】					

5年間で500名の「DX推進員」を育成するのに加え、全職員の基礎知識の底上げを図ります。

第5 職場環境の整備

多様で柔軟な働き方を可能にする職場環境の整備

全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、能力を最大限に発揮できる職場環境の整備に努めます。

① ワーク・ライフ・バランスの実現

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・バランスの視点を重視する職員が増加しています。

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良く高い成果を上げることができる職場環境を整備します。

- ・テレワークの活用
- ・育児休業・休暇等の取得促進
- ・ノー残業デーの実施 など

② こころとからだの健康保持

職員が能力を十分に発揮するためには、心身の健康が不可欠であることから、職員の心身の健康保持のため、メンタルヘルス対策を推進します。

また、ハラスメントは職員の能力の発揮を阻害し、業務効率の低下を招くことから、ハラスメント防止措置の実行性を確保し、安心して職務に専念できる職場環境を整えます。

- ・長時間労働者への医師による面接指導
- ・ストレスチェックの実施 など

③ 風通しのよい職場環境

上司と部下、職員同士のコミュニケーションの活性化により、職場の信頼関係の構築や管理職のマネジメント能力の向上につなげ、一人一人が仕事に対するやりがいや成長実感を持ちながら働ける職場環境を整えます。

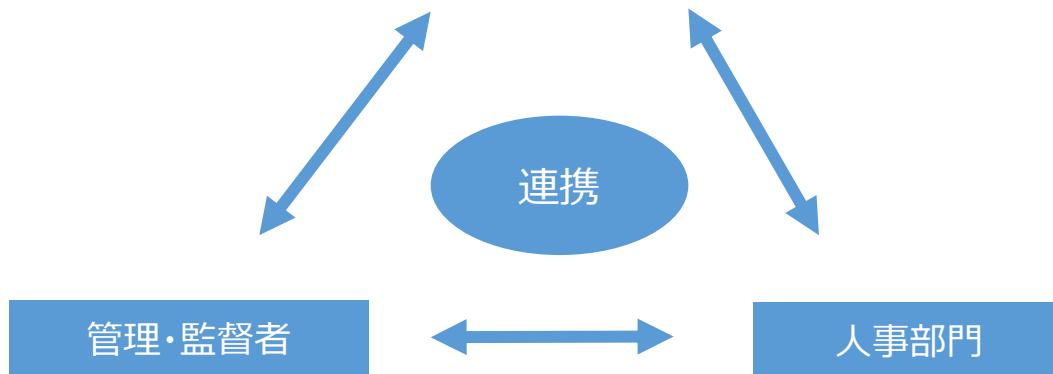
- ・定期的な「エンゲージメント調査」
- ・1on1ミーティング(メンター制度)
- ・庁内ワークショップ
- ・ランチミーティング など

第6 推進体制

人材確保・人材育成・職場環境の整備を効果的に推進していくためには、「職員一人一人」、「管理・監督者」、「人事部門」の3者が一体となり、共通認識を持ち、相互に連携し、それぞれの役割を果たしていくことが求められます。

職員一人一人

- 職員一人一人は、自らのキャリアを主体的に考えるとともに、自身の能力開発を図り、自己研鑽に努めます。
- 能力を発揮できる職場環境づくりを担う一人として、職員間のコミュニケーションを積極的に図り、組織の活性化に努めます。



- 管理・監督者は、人材育成を担う役割があることを認識し、部下の指導・育成に努めるとともに、自らも自己啓発に励みます。
- 風通しのよい職場環境づくりに率先して取り組み、部下がのびのびと能力を発揮できる職場づくりに努めます。
- 人事部門は、効果的・効率的な人材確保・育成の推進のため、職員の主体的なキャリア開発の支援、能力開発・伸長機会の提供に努めます。
- 職員の能力を最大限に引き出し、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、配置、処遇等を戦略的に実施します。

青森市人材確保・育成基本方針 -本編-

令和7年2月 策定

令和8年4月 一部改正

作成 青森市総務部人事課
