

苫小牧市 人材育成・確保 基本方針



令和 8 年 4 月

目次

はじめに	2
人材育成・確保基本方針について	3
目指すべき職員像・職場像	8
人材育成・確保の施策について	17
おわりに	29
用語集	30

はじめに

本市は、行政環境の変化に対応し職員の能力開発を推進するため、令和2年6月改訂の「苫小牧市人材育成基本方針」に基づき、人材育成の取り組みを継続的に進めてきました。

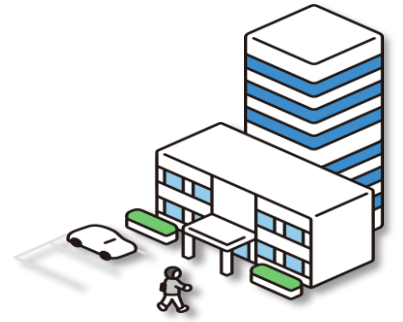
しかし社会は急速に変化し、デジタル社会の進展とDXの推進、個人のライフプランや働き方に対する価値観の多様化、そして市民ニーズの高度化により、これらに迅速に対応できる柔軟で専門性の高い体制と、職員の能力向上が強く求められています。

加えて、少子高齢化の加速による生産年齢人口の減少や労働市場の流動化で、自治体の人材確保は年々困難になってきており、持続可能な行政運営には、戦略的な人材育成・確保の推進が必要です。

こうした状況を踏まえ、将来都市像・総合計画の実現に向け、従来の「人材育成」を深化させるとともに、「人材確保」の視点を加え、両輪で市政を推進することを目的に、令和5年12月の総務省指針を踏まえ、方針名を「苫小牧市人材育成・確保基本方針」に改めることとしました。

職員がやりがいと成長を実感し、能力を最大限発揮できる職場環境を整え、組織のパフォーマンス向上と質の高い行政サービスを目指します。





1 人材育成・確保基本方針について

2 目指すべき職員像・職場像

3 人材育成・確保の施策について

1 人材育成・確保基本方針について

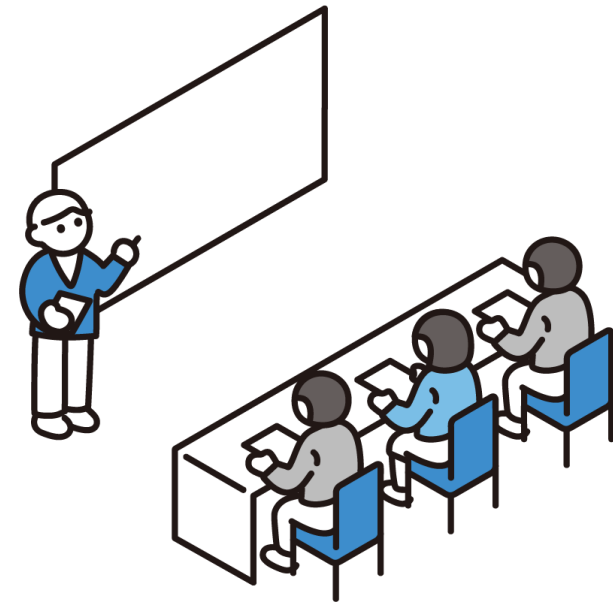
①人材育成基本方針の振り返り

令和2年6月改定の人材育成基本方針では、組織力やマネジメント力の向上を課題として、人事制度や研修制度、職場環境などについての施策を示しました。

今回の改定にあたり実施した職員アンケート結果によると、所属内コミュニケーションは8割以上が良好と回答したほか、令和4年度から推し進めてきた自立型人材を育成するための階層別研修も回答者の4割が意識改革や自身の行動変容などの良い影響を実感するなど、基本方針の方向性は概ね妥当であったと評価できます。

しかし一方で、職位昇任について一般職で3割、係長職で6割近くが消極的という結果が明らかになりました。特に「能力的に自信がない」「責任が重く負担が大きい」「割に合わない」という意見が多く、深刻な課題と捉え、危機感を持った対処が必要と考えます。

その他、職場においては、心理的安全性や意識共有の場の確保、研修については負担感の軽減やフォローアップの充実など、実行面での課題が浮き彫りになりました。



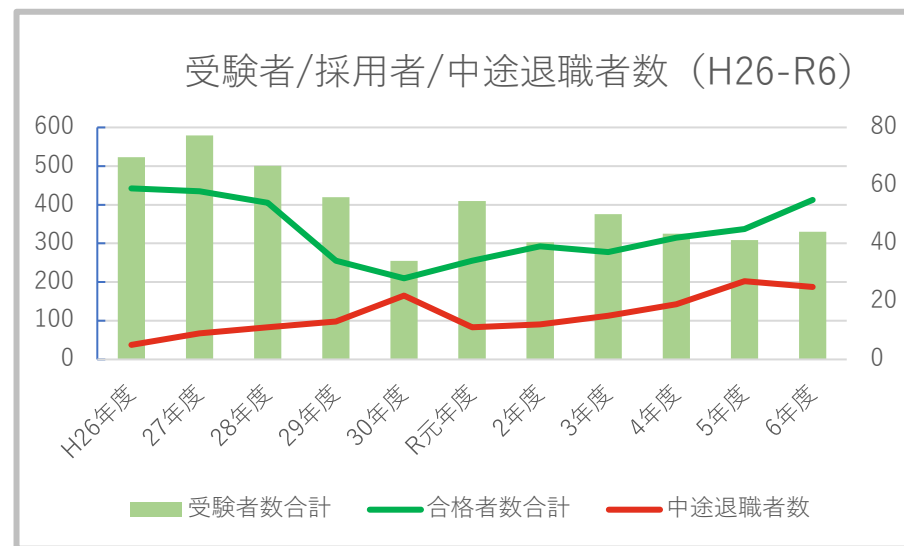
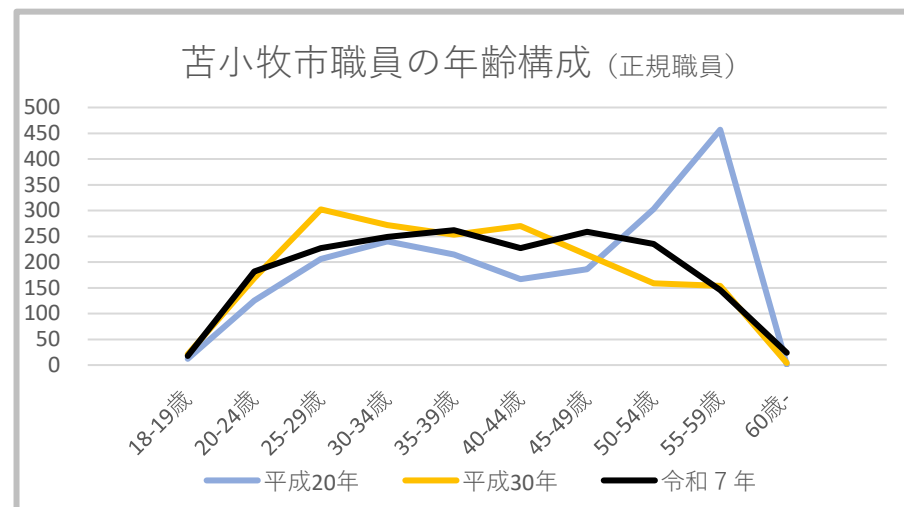
1 人材育成・確保基本方針について

②職員構成からみる現状

苫小牧市職員の年齢構成は、平成20年から30年までに見られていた、団塊世代の退職を契機とした若年型の構成への変化が進展しています。各年齢層が一定の厚みを持ちつつ、45～54歳の増加や、定年引上制度により60歳以上の正規職員が増えたことを特徴とし、令和7年度時点ではなだらかな山形の構成となっています。

また、職員採用においては、一定の採用数を確保できてはいるものの、少子化の影響が強まる中、民間企業、国・道や他自治体との人材獲得競争の激化により、特に大学卒の受験者数は減少傾向にあり、今後も同規模の応募者数を確保できるとは限らない状況にあります。

一方で、全国的な労働市場の流動化の影響を受け、中途退職者については増加傾向にあり、特に若手から中堅に至る前の段階での離職が多くなっていることから、ノウハウ継承や人材育成面への影響が懸念されます。



1 人材育成・確保基本方針について

③人材確保の課題

採用面では人材確保に努めている一方で、若手から中堅層を中心とした中途退職が継続して発生していることから、「採用を増やすこと」だけでは人材確保が十分とはいえません。「人材育成・確保基本方針」においては、大学卒をはじめとする新卒者の安定的な確保に加え、社会人経験者や資格職、障がいのある方など多様な人材の採用を戦略的に組み合わせるとともに、入庁後の各段階に応じたキャリア形成支援や人事評価・配置の納得感の向上、エンゲージメント*向上に向けた取り組みの充実を図り、若手から中堅層の定着を促進することが重要です。

併せて、イクボス*の推進や健康経営、ハラスメント防止やメンタルヘルス対策の強化など、職員が安心して働き続けることができる職場環境を整備し、中堅・ベテラン職員の知識・経験の継承と活躍の場の確保にもつなげていくことが、喫緊の課題となっています。



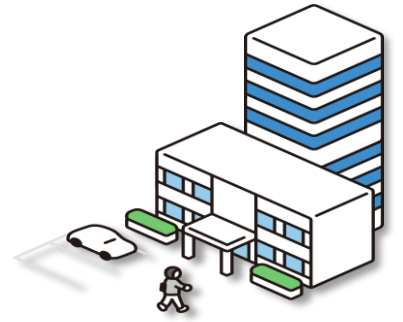
1 人材育成・確保基本方針について

④改定にあたっての考え方

基本方針の改定にあたり、これまでの基本方針の考え方を継承しつつ、国が示す策定指針を踏まえるとともに、職員アンケートやニーズ調査の意見等を反映します。また、改定後は、取組の効果分析や課題把握を行い、必要に応じて方針の見直しを行います。

- (1) 国が示す策定指針を踏まえた改定として、従来の「人材育成」や「職場環境の整備」に加えて、「人材確保」や、「DX人材*の育成」に係る内容を盛り込みます。
- (2) 本改定にあたり実施した職員アンケートのほか、エンゲージメント実態調査、デジタル化診断などで集約した課題感を、施策等に反映します。
- (3) 目指すべき職員像や職場像、標準職務遂行能力については、これまでの考え方を継承するとともに、現在の行政課題や職員ニーズを踏まえた新たな視点を加え、時代に即した内容へと進化させます。





1 人材育成・確保基本方針について

2 目指すべき職員像・職場像

3 人材育成・確保の施策について

2 目指すべき職員像・職場像

① 目指すべき職員像

目指すべき職員像として、既存の「市民とともに＜協働＞」、「チームのために＜貢献＞」に加え、新たにデジタル&チャレンジの要素を持つ「まちの明日に＜挑戦＞」を加え、3本柱の人材育成を推進していきます。



市民とともに ＜協働＞

地域に寄り添いながら、
まちづくりの課題に、
適切に対応できる職員

チームのために ＜貢献＞

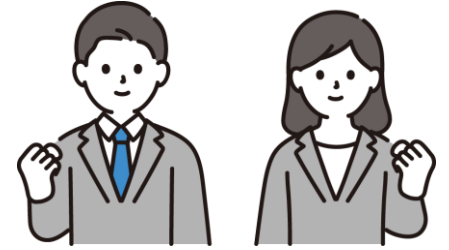
チーム力を向上させるため、
率先して行動できる職員

New!

まちの明日に ＜挑戦＞

現状に満足せず、
新たな課題を見据えて、
果敢にチャレンジする職員

2 目指すべき職員像・職場像



② 目指すべき職員像の詳細

市民とともに <協働>

市民ニーズが高度化する中で、誰もが安心して生活できるまちづくりのため、職員一人ひとりが地域活動を通して地域の声を広く聴き、行政・企業・市民が一体となって取り組む必要があります。

そのため、市民と協働によるまちづくりの実現に向け、「**地域に寄り添いながら、まちづくりの課題に適切に対応できる職員**」を目指します。

チームのために <貢献>

限られた職員数で行政運営を行う中で、複雑・高度化するまちづくりの課題に対応するためには、時間や健康の自己管理はもとより、職場をチームと捉え、互いに助け合うことが必要不可欠です。

そのため、自ら学んだ知識や技術を還元していく職場風土を作り、組織力を向上させることのできる、「**チーム力を向上させるため率先して行動できる職員**」を目指します。

まちの明日に <挑戦>

これからの行政には、自らの業務を「まちの明日」と結びつけて捉え、デジタル技術やデータの活用など、変化を前向きに受けとめる姿勢を持ち、自ら考え行動する職員が必要となります。

そのため、失敗を恐れず主体的に関わることで、持続可能な組織とまちの未来を切りひらいていく「**現状に満足せず、新たな課題を見据えて、果敢にチャレンジする職員**」を目指します。

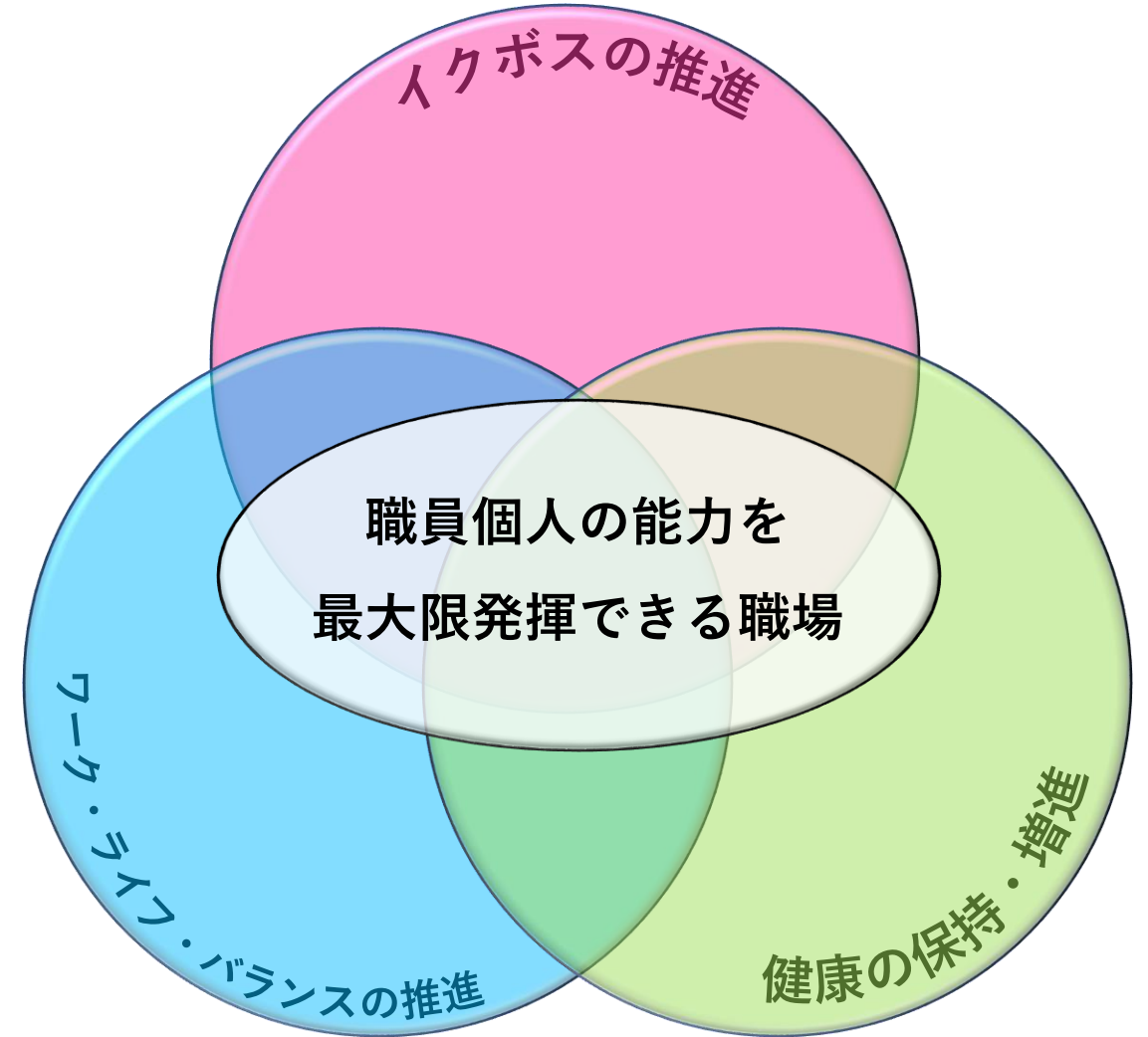
2 目指すべき職員像・職場像

③目指すべき職場像

市民ニーズや行政課題の多様化などにより、職員が携わる業務内容はより複雑化しています。限られた人材の中で業務の効率化を図り、組織力を高めていくためには、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出すことが重要です。

加えて、職員の価値観やキャリア志向も多様化する中、組織として期待以上の成果を上げ続けていくためには、職員一人ひとりとの対話を重ね、エンゲージメントを高めながら、「職員個人の能力を最大限発揮できる職場」を目指して、職場環境づくりに取り組む必要があります。

そのために、「イクボスの推進」、「ワーク・ライフ・バランスの推進」、「健康の保持・増進」の3つの取組が必要不可欠であると考えます。



2 目指すべき職員像・職場像



④ 目指すべき職場像の詳細

イクボスの推進

職場には、育児や介護などの事情を抱える職員がいます。上司はその事情を的確に把握し、理解しながら業務を進めることが重要です。イクボスとは、部下の仕事と私生活の両立を支援し、自身も私生活を大切にしつつ、組織目標の達成に責任を持つ上司像です。本市は平成27年度からイクボスを推進していますが、柔軟な働き方や両立支援を進めていくためには、さらなるイクボス意識の醸成に取り組む必要があります。

ワーク・ライフ・バランスの推進

ワーク・ライフ・バランスは、成果の達成を前提とする概念であり、「職員が能力を最大限発揮できる職場」とも密接に関係します。長時間労働はモチベーションや発想力を下げ、仕事の質低下からさらなる長時間化を招く悪循環を生みます。これを防ぐため、ワーク・ライフ・バランスを実現できる環境整備に取り組む必要があります。

健康の保持・増進

職員は組織の大切な「人財」であり、健康は能力発揮の基盤となる「財産」です。職場は職員の健康保持・増進に努め、所属長が心身の状態を把握して適切にマネジメントします。心身に不調がある場合も、コミュニケーションを活性化し、互いに支え合うことで、チーム力を発揮できる職場づくりに取り組みます。

2 目指すべき職員像・職場像

⑤求められる役割と能力

◆部長職／部次長職

求められる役割

- ・市の経営方針を踏まえ、中長期的な環境変化を見据えつつ、施策の重要度や優先度を見極め、関係機関等との調整を積極的に図りながら、担当部門の政策を着実かつ戦略的に推進する。
- ・組織目標を明示するとともに、部内各課の組織マネジメント等を支援しながら、働きやすくチャレンジしやすい職場風土づくりを先導し、部全体の最適化を図る。

標準職務遂行能力

構想・ 総合調整力	所管部を取り巻く状況を的確に把握し、取り組むべき施策の方向性を構想することができる。また、市民の視点に立って行政課題に対応するため、関係者への調整や説得をすることができる。
判断力	部を横断する課題や本市の重要課題について、その方向性や全体の影響などを考慮し、状況に応じた最適な方針や優先順位を判断することができる。
組織統率力・ 管理力	部の使命と組織目標を明確に示し、職員と十分にコミュニケーションを図りながら、職員の意欲を引き出しつつ部全体の士気を高め、効率的かつ効果的な組織運営を行うことができる。
業務運営	安定的に成果を上げる業務運営を行うとともに、最新の課題や環境変化に応じて事務事業を見直し、率先して改善に取り組むことができる。

2 目指すべき職員像・職場像

⑤求められる役割と能力

◆課長職／課長補佐職

求められる役割

- ・市の上位方針等を踏まえ、関係機関との調整を図りながら、限られた人員・財源の中で最大の効果が発揮されるよう施策を推進する。
- ・組織目標を示し、職員一人ひとりの力を引き出しつつ、ワーク・ライフ・バランスに配慮したマネジメントを実践する。

標準職務遂行能力

政策形成力	市の上位計画や部の方針を踏まえ、担当分野の課題や市民ニーズを的確に把握し、実現可能性と効果を考慮した施策や事業を企画立案することができる。
目標管理力	課の目標や重点施策を明確に示し、職員と共有したうえで、進捗状況を把握しながら適切に軌道修正を図ることができる。
判断力	担当施策や事業の推進に当たり、必要な情報を収集・整理し、デジタル技術の活用や業務プロセスの見直しなどを検討し、リスクや影響を見極めながら、適切な判断を行うことができる。
折衝・交渉力	施策の推進に向けて、関係部局や関係機関に対し、課の立場や方針をわかりやすく伝えながら、円滑な調整・交渉を進めることができる。
部下育成力	部下一人ひとりの能力や特性、業務量や心身の状況を把握し、日常的な声かけや面談等を通じて、適切な指導・助言や成長機会の付与を行うことができる。
職場環境改善	ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、課内のコミュニケーションや業務量のバランス、ハラスメントのリスクなどに目配りし、働きやすい職場づくりに取り組む意欲がある。

2 目指すべき職員像・職場像

⑤求められる役割と能力

◆係長職

求められる役割

- ・ 所管業務について、部下に対する指示や適切な業務分担等を行い、職員の目標達成を支援し、関係部門等と連携を図りながら事業を計画的に推進する。
- ・ 部下の指導・育成を行い、上司や同僚等との良好な関係構築に努め、職務遂行能力の向上を図る。

標準職務遂行能力

知識・技術	担当業務の遂行に必要な法律・制度や手続き、専門分野やDXの知識・技術を習得し、業務の正確性と質の向上に生かすことができる。
企画・計画力	課題やニーズを把握し、その解決に向けた手段を検討したうえで、具体的な手順やスケジュール、役割分担等を整理し、実行可能な計画としてまとめることができる。
説明力	関係者に対して、施策や方針について必要な情報を整理し、根拠や趣旨を踏まえて、相手に応じたわかりやすい言葉で説明することができる。
リーダーシップ	上司の方針や組織目標を理解したうえで、自ら積極的に行動し、必要に応じて同僚とコミュニケーションを取ることで、チームとして業務を前に進めることができる。
指導力	組織の目標達成に向けて、係員等に業務の進め方や注意点を具体的に示し、日常の業務を通じて適切な指導・助言を行うことができる。
責任感・積極性	自らに与えられた役割とその重要性を自覚し、積極的かつ誠実に職責を果たす意欲がある。

2 目指すべき職員像・職場像

⑤求められる役割と能力

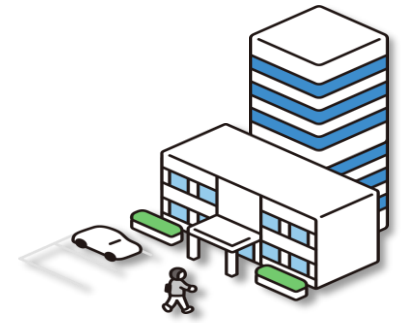
◆専任職以下

求められる役割

- ・組織の一員として周りの職員と協調性を持って、担当する業務を正確かつ迅速に処理し、市民の視点に立って誠実に行動する。
- ・問題意識を持って担当業務に当たり、現状から問題点を提起し、解決に向けて積極的に提案・チャレンジする。

標準職務遂行能力

知識・技術	担当業務の遂行に必要な法律・制度や手続き、専門分野やDXの知識・技術を習得し、業務の正確性と質の向上に生かすことができる。
コミュニケーション ・ チームワーク	上司や同僚に対して、適切なタイミングで報告・連絡・相談を行い、コミュニケーションを通じて、チーム内の信頼関係を築き、協力して業務を遂行することができる。
職務遂行力	担当業務の全体像と役割分担を理解し、業務の優先順位を考えながら、期限や品質を意識して計画的に仕事を進めることができる。
自己管理能力	自らの業務量や時間の使い方を把握し、締切や重要度を考慮して業務のペースを調整するとともに、自身の健康を管理することができる。
自律性・ 改善意欲	自の職務において何をすべきかを考え、自主的に行動することができる。また、率先して困難な業務や業務改善に取り組む意欲がある。
チャレンジ精神	自己の担当や職務の枠を超えて新たな課題や改善に積極的に挑戦し、必要な知識や技能を自ら習得・活用して組織の目標達成に貢献することができる。



1 人材育成・確保基本方針について

2 目指すべき職員像・職場像

3 人材育成・確保の施策について

3 人材育成・確保の施策について

①人事制度 (1)昇任

職員アンケートで明らかになった昇任意欲の低下に対応し、能力・意欲を備えた職員を育成・登用するとともに、昇任への不安を軽減する支援を強化します。

能力・実績に基づいた人材登用

昇任内申書や人事評価結果に基づき、年齢・性別に関わらず幅広い世代から資質を備えた人材を登用します。

管理職の魅力向上と昇任意欲の醸成

管理職の魅力を積極的に発信するため、ロールモデル*となる管理職による講話やトークサロンを開催し、やりがいや魅力を共有します。また、キャリアアップを支援する研修を実施し、昇任への意欲を醸成します。

昇任後のフォローアップ

能力ある職員が自信を持って昇任に挑戦できるよう、新任管理職に向けた階層別研修や的確な情報発信を通じて、管理職昇任への不安を軽減します。



3 人材育成・確保の施策について

①人事制度 (2)人事配置

適切な人事配置は、職員の能力を最大限に発揮させ、組織力の向上につながります。適材適所の人事配置に努めるとともに、新たな能力の発見や育成の機会となるよう、効果的な人事配置を目指します。

自己申告制度の充実と活用

意欲にあふれる職員が、その能力を最大限に発揮できる職場へと配置されるよう、自己申告制度の更なる充実と活用を図ります。

計画的なジョブローテーション

多様な業務経験を通じて幅広い視野と専門性を育成するため、計画的なジョブローテーション*を実施し、職員のキャリア形成を支援します。

複線型人事配置の検討

従来のゼネラリスト型だけでなく、職員一人一人が自らの強みを発揮できるよう、専門職や特定分野のスペシャリストなど、いくつかのキャリアパス*による複線型の人事配置を検討します。

職員の流動体制

業務の繁閑に応じた臨時的・横断的な配置体制を確立することにより、組織の活性化を促し、行政運営の能率向上と円滑化を図ります。

3 人材育成・確保の施策について

①人事制度 (3)人事評価

人事評価制度の主な目的である人材育成に加え、評価結果を人事管理や処遇に活用することで、職員の納得感とモチベーション向上を図ります。

方針に基づく評価項目の設定

本方針で定めた標準職務遂行能力を「能力評価」の項目として設定し、目指すべき職員像に沿った人材育成と評価を推進します。

人事評価制度の継続的改善

職員の努力や貢献を公平かつ適切に評価できるよう、運用方法を継続的に見直し、納得感のある人事評価制度の維持・向上に努めます。

評価者スキルの向上と適正な実施

評価者に対する研修を実施し、制度趣旨の理解と評価技術の向上を図るとともに、部局内評価結果調整会議を通じて組織的に評価の適正性を確認することで、公平で納得感の高い人事評価を推進します。

処遇への反映拡大の検討

職員の執務意欲の向上と適切な人材育成を図り、組織全体の活性化を実現するため、評価結果の昇任や給与など処遇への反映拡大について検討を進めます。

3 人材育成・確保の施策について

②研修制度 (1)職場研修 (OJT)

職員が知識や技術を習得する主要な機会は、職場における日々の業務です。業務遂行の過程におけるOJTは、人材育成にとって大きな比重を占めています。

OJTを活性化させることで、職員の能力向上を図ります。

OJT推進に向けた取組

職場での指導・育成に携わる職員を対象に、人材育成における役割とOJTの重要性を再認識するための研修を実施し、スキル向上を図るとともに、職場全体で新人・若手を育てる体制を構築します。

職場内研修に対する支援

職場内研修を効果的に実施するため、参考図書や教材の貸出し、研修講師の紹介などの支援を行います。

ベテラン職員の知識・経験の継承

役職定年を迎えた職員をシニアアドバイザーとして配置し、豊富な実務経験や専門的知識を継承する仕組みを構築することで、組織力の維持・向上を図ります。



3 人材育成・確保の施策について

②研修制度 (2)職場外研修

職場外研修は、能力・知識の向上のために必要不可欠なものです。職員ごとに求められる能力に対応した階層別研修、時宜にかなったテーマの特別研修といった、集合型研修を実施するほか、派遣研修や通信教育など多種多様な研修機会を提供します。

研修カリキュラムの見直し

デジタルツールの活用、組織マネジメント、コスト意識の醸成など、時代に必要とされるカリキュラムを適宜取入れます。

自主研修・リスキングの支援

職員の自主的な学びを支援するため、自主研究グループの活動費用や、通信教育の受講料を助成します。

業務と研修の両立支援

研修の負担感を軽減するため、日程の早期周知、eラーニングやオンデマンド研修の活用、研修時間の適正化など、業務の支障となりにくい受講環境の整備を推進します。



3 人材育成・確保の施策について

②研修制度 (3) DX人材の育成

市民ニーズの多様化や人口減少社会に対応するため、行政においてもデジタル技術やデータを活用した業務改革が求められています。全職員のデジタルリテラシーを引き上げるとともに、DX推進を牽引するリーダーを育成することで、職員の意識醸成に努め、業務改善や効率化を目指します。

職員のデジタルリテラシー向上

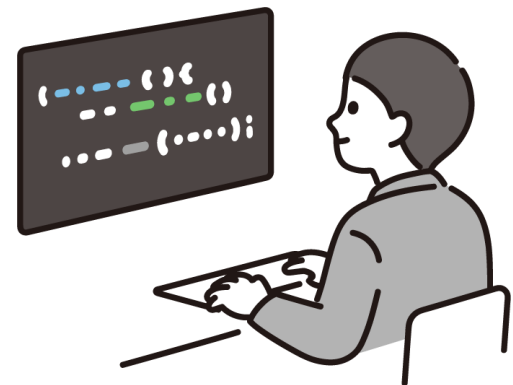
全職員を対象とした、デジタルリテラシー*のオンライン研修を実施し、生成AI*などのデジタル技術を適切に理解し活用できる能力を身につけることを目指します。

DX推進リーダーの育成

各所属において、デジタル技術を用いて業務を抜本的に変革させることのできる人材である、DX推進リーダーを育成する研修を実施し、市全体の課題解決や新たな価値創造に向けた動きを促進します。

外部人材を活用したDX推進

国が推進する各種DX推進施策を活用し、民間企業等で培われた高度な専門知識を持つ外部人材を活用し、実践的な研修や日常業務における直接指導を受ける機会を提供します。



3 人材育成・確保の施策について

③職場環境 (1)ワーク・ライフ・バランスの実現

働きやすい職場環境づくりは管理職の重要な職務のひとつです。管理職をイクボスに養成することによって、職員のワーク・ライフ・バランスの実現や、働き方改革、女性職員の活躍推進に向けた取組を率先して実践します。

イクボスの推進

イクボス研修を実施し、一人ひとりの事情を理解し適切に支援することのできる管理職を育成し、職員が能力を最大限発揮できる職場環境を整備します。

柔軟な働き方の推進

育児や介護などと両立しながら働き続けられるよう、テレワークや時差出勤、短時間勤務のさらなる活用に加え、フリーアドレスの推進やフレックスタイム制の検討を進め、柔軟な働き方を推進します。

特定事業主行動計画の達成

「特定事業主行動計画」に基づき、年次有給休暇や男性の育児休業の取得促進、時間外勤務縮減の取組に加え、両立支援に関する相談窓口の機能強化を図り、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組を実施します。

3 人材育成・確保の施策について

③職場環境 （2）健康の保持・増進

職員個人の能力を最大限に発揮するためには、心身共に健康であることが重要です。所属長と保健室が連携し、職員一人ひとりが安全に健康な状態で職務を遂行できる職場環境を形成します。

健康経営の推進

職員の健康保持・増進に向けた取組を組織全体で推進し、健康診断に基づく再検査受診勧奨や健康相談窓口の設置など、予防的な健康管理を強化します。

円滑な職場復帰の支援

復職プログラムを導入し、退職後の職場復帰や再発防止に向けて、適切に面談・助言等を実施します。

メンタルヘルスケアの推進

ストレスとの上手な付き合い方を学ぶセルフケア研修や所属長を対象に相談対応や職場環境の改善を目的としたラインケア研修等を実施し、メンタルヘルスケアを推進します。



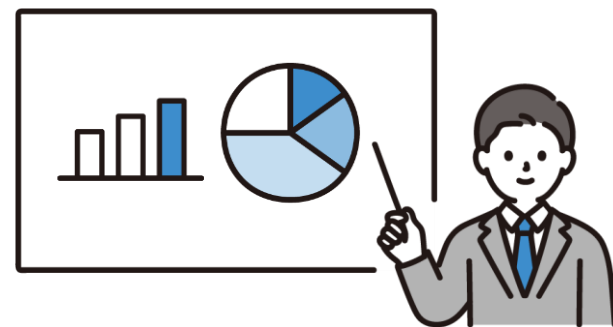
3 人材育成・確保の施策について

③職場環境 (3)信頼される組織づくり

市民からの信頼を確保し、職員が安心して働ける職場環境を実現するため、法令遵守の徹底とハラスメントの防止に取り組みます。全職員が高い倫理観を持ち、互いを尊重し合う組織風土を醸成することで、健全な組織運営を推進します。

コンプライアンス指針の周知徹底

令和6年度に改訂した「コンプライアンス指針」を引き続き職員へ周知徹底するとともに、強化月間の実施により、職員に自己検証を求め、継続的な意識向上に努めます。



ハラスメント対策の推進

ハラスメントの防止に向けた研修や啓発活動を行うとともに、相談窓口やハラスメント対応にかかる周知を徹底します。

心理的安全性*の確保

職員が安心して意見を述べ、失敗を恐れずにチャレンジできる職場環境を目指します。管理職の意識向上や職場での対話促進により、上司や同僚との信頼関係を構築し、心理的に安全な職場づくりを推進します。

3 人材育成・確保の施策について

④人材確保 (1) 採用戦略

少子高齢化の進展や労働市場の流動化により、人材確保は年々困難になっています。優秀な人材を安定的に確保するため、多様な採用手法と戦略的な情報発信を推進します。

職員採用のPR活動強化

受験者数の確保を目指し、web説明会の開催や、卒業生である職員同行による母校での説明会などにより、本市職員として働くことの魅力やキャリアパスを継続的に発信します。

カムバック採用やU・I・Jターン採用の推進

本市を一度退職した職員や、本市にゆかりのあるU・I・Jターン^{*}希望者など、多様な経験を持つ人材の採用制度を検討し、即戦力の確保と地域への貢献意欲のある人材の獲得を目指します。

専門職・多様な人材の採用

市民ニーズに的確に対応するため、DX人材や社会人経験者など、特定分野の専門性や多様な経験を有する人材の採用を検討し、また、多文化共生社会の実現に向け、障がいを持つ方の採用拡大や外国籍職員の採用について検討を進めます。

競争力ある採用処遇の検討

専門性や豊富な経験を持つ人材を確保するため、経験や能力に応じた職位での採用や、前職の給与水準を考慮した給与決定など、人材確保競争に対応できる処遇制度の検討を進めます。

3 人材育成・確保の施策について

④人材確保 （2）定着促進

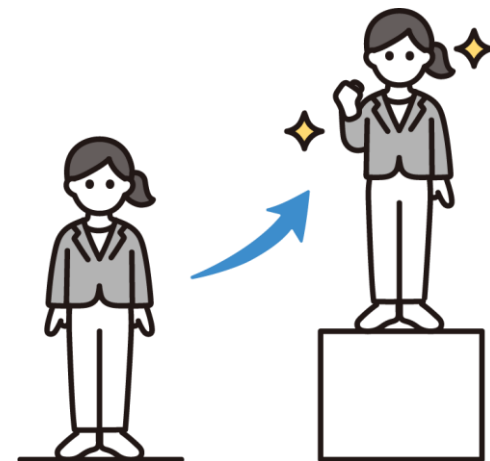
人材の流動性が高まる中、持続可能で質の高い市民サービスを提供するため、職員が長く働き続けられる、魅力的な職場づくりを進めます。

キャリア形成支援の充実

入庁後の各段階に応じたキャリア相談やメンター制度を継続し、採用後のギャップ解消や職員一人ひとりの成長、キャリアパス形成を支援します。

HR技術*を活用した人材管理と定着促進

職員のスキル・経験・キャリア志向などを一元管理できるタレントマネジメントシステム*の導入を検討し、データに基づく人材管理により、職員エンゲージメント向上と定着促進を図ります。



実態調査による測定と改善

定期的な実態調査によりワークエンゲージメントスコアを計測し、職員の心理的状态や職場への満足度を可視化します。調査結果に応じた施策を実施することで、職員のエンゲージメント向上と組織の活性化を図ります。

おわりに

「まちの明日に＜挑戦＞」—— 本方針で新たに掲げた職員像は、現状に満足せず、新たな課題を見据えて果敢にチャレンジする職員です。

変化の激しい時代において、失敗を恐れずに挑む姿勢こそが、組織の成長と発展を支えます。本方針は、職員が本市で働くことに誇りを持ち、安心してチャレンジできる環境を整備し、その挑戦を支援するための指針です。

今後は、本方針に基づく取組を推進し、職員一人ひとりが主体的に行動し、組織全体が前進し続ける、活力ある苫小牧市を実現してまいります。



用語集

エンゲージメント（6ページほか）

職員が組織や仕事に対して持つ愛着や熱意、貢献意欲のこと。単なる満足度ではなく、「この組織で働きたい」「組織の目標達成に貢献したい」という主体的な意欲を指します。本方針では、職員のエンゲージメント向上を通じて、組織への定着促進と組織力の強化を図ることを目指しています。

イクボス（6ページほか）

部下の仕事と私生活の両立を支援しながら、上司自らも私生活を大切にしつつ、組織目標の達成に責任を持つ上司像のこと。育児や介護など様々な事情を抱える職員の状況を的確に把握し、理解しながら業務を進めることで、職員が能力を最大限発揮できる職場環境を整備します。本市では平成27年度から推進しており、ワーク・ライフ・バランスの実現や働き方改革、女性職員の活躍推進に向けた取組を率先して実践する管理職の育成を目指しています。

DX人材（7ページほか）

デジタル技術やデータを活用し、業務の効率化や市民サービスの向上を推進できる人材のこと。単にITツールを使えるだけでなく、デジタル技術を活用して業務プロセスを変革し、新たな価値を創出できる能力を持つ職員を指します。本方針では、DX推進を牽引するDX推進リーダーの育成とともに、職員のデジタルリテラシー向上を図ります。

ロールモデル（18ページ）

職員が自身のキャリアや働き方を考える際の手本となる人物や事例のこと。本方針では、管理職の魅力を発信するため、様々なタイプの管理職をロールモデルとして紹介し、そのやりがいや成長実感を共有することで、若手・中堅職員の昇任意欲の醸成を図ります。多様なリーダーシップのあり方を示すことで、職員が自身のキャリアビジョンを描けるよう支援します。

ジョブローテーション（19ページ）

職員を計画的に複数の部署や職務に配置転換し、多様な業務経験を積ませる人事制度のこと。様々な業務を経験することで、幅広い視野と専門性を育成し、職員のキャリア形成を支援します。本方針では、適材適所の人事配置とともに、計画的なジョブローテーションを実施することで、組織全体の能力向上を図ります。

キャリアパス（19ページほか）

職員が組織内でどのような経験を積み、どのような職位や役割に就いていくかという、キャリア形成の道筋のこと。本方針では、従来のゼネラリスト型だけでなく、職員一人ひとりが自らの強みを発揮できる複線型のキャリアパスを検討し、多様なキャリア形成を支援します。また、採用試験のPR活動においても、市職員としてのキャリアパスを継続的に発信します。

用語集

デジタルリテラシー（23ページ）

デジタル技術やツールを適切に理解し、活用できる能力のこと。単にパソコンやスマートフォンを操作できるだけでなく、デジタル情報を正しく読み解き、業務に活用し、情報セキュリティやプライバシーに配慮しながら適切に扱える総合的な能力を指します。本方針では、全職員のデジタルリテラシー向上を図ることで、DX推進と業務効率化を実現し、変化する行政ニーズに対応できる人材育成を目指します。

生成AI（23ページ）

テキスト、画像、音声などのコンテンツを自動的に生成できる人工知能（AI）技術のこと。質問に対する回答の作成、文書の要約、アイデアの提案など、様々な業務支援が可能です。行政においても、業務効率化や市民サービス向上のツールとして活用が期待されています。本方針では、デジタル技術の一つとして、生成AIを適切に理解し活用できる職員の育成を目指します。

U・I・Jターン（27ページ）

Uターンは出身地に戻ることに、Iターンは出身地以外の地方へ移住すること、Jターンは出身地近郊の地方都市へ移住することを指します。本方針では、本市を一度退職した職員や、本市にゆかりのあるU・I・Jターン希望者など、多様な経験を持つ人材の採用制度を検討し、即戦力の確保と地域への貢献意欲のある人材の獲得を目指します。

心理的安全性（24ページ）

職場において、自分の意見や疑問、失敗などを率直に表明しても、対人関係上のリスク（批判・拒絶・罰など）を感じることなく、安心して発言・行動できる状態のこと。チームのパフォーマンス向上に不可欠な要素とされています。本方針では、管理職の意識向上や職場での対話促進により、職員が失敗を恐れずにチャレンジでき、互いに尊重し支え合う風土を醸成し、職員一人ひとりが能力を最大限発揮できる職場づくりを目指しています。

HR技術（28ページ）

HR（Human Resources：人的資源）に関するIT技術のこと。人事管理や人材育成にデジタル技術やデータ分析を活用し、より効果的な人材マネジメントを実現する手法を指します。具体的には、タレントマネジメントシステムやエンゲージメント調査ツールなどが含まれます。本方針では、HR技術を活用した人材管理により、職員エンゲージメント向上と定着促進を図ります。

タレントマネジメントシステム（28ページ）

職員のスキル、経験、資格、キャリア志向、異動希望などの情報を一元管理し、データに基づく戦略的な人材配置や育成を支援するシステムのこと。職員一人ひとりの能力や適性を可視化することで、適材適所の人事配置、個々に最適化されたキャリア支援、組織全体の人材状況の把握が可能になります。本方針では、タレントマネジメントシステムの導入を検討し、データに基づく人材管理により、職員エンゲージメント向上と定着促進を図ります。

苫小牧市人材育成・確保基本方針

発行日 令和8年4月

発行 苫小牧市

編集 総務部行政経営室

〒053-8722 苫小牧市旭町4丁目5番6号

電話 0144-32-6111（代表）
