

石卷市人材育成基本方針

第 3 次 改 訂 版

令和 8 年 3 月

目 次

<u>はじめに</u>	1
<u>I 人材育成の目的</u>	2～5
<u>1 背景</u>	2
<u>2 人材育成の重要性</u>	2
<u>3 石巻市に求められる行政運営</u>	2～3
<u>4 求められる職員像</u>	4～5
<u>II 施策の方向性</u>	6～8
<u>1 意欲と能力を高める職員研修の推進</u>	6～7
<u>2 能力を高め発揮できる職場風土の醸成</u>	7
<u>3 意欲と能力を引き出す人事管理</u>	8
<u>III 人材育成の推進体制等</u>	9
<u>1 人材育成推進委員会による取組状況の検証</u>	9
<u>2 管理監督者の役割</u>	9
<u>3 職員の役割</u>	9
<u>基本方針の体系図</u>	10



はじめに

2011年3月11日に発生した東日本大震災により甚大な被害を受けた本市は、国内外からの温かい御支援のもと、復旧・復興の歩みを着実に進めてきました。この経験は、職員一人一人の成長を促すとともに、組織の結束力を高める大きな転機となりました。そして、新型コロナウイルス感染症の拡大以降、私たちの生活様式や働き方、価値観にも変化が生じています。行政運営においてもデジタル技術の活用や時代に即した柔軟な対応が不可欠となっています。

また、現在、国内外の社会経済情勢は目まぐるしく変化しており、少子高齢化や急速な人口減少は、行政を取り巻く環境を根本から変えつつあり、国内においては労働力の偏在や社会保障費の増大が一層深刻さを増しています。足元では物価上昇が市民生活や事業者に重くのしかかり、地域経済の持続性が問われるとともに、社会的孤立を防ぐ包摂的な社会の実現が強く求められています。こうした時代の変化を背景に、市民ニーズは一層多様化・複雑化しており、行政には従来にも増して高度かつ専門的な対応が不可欠となっています。

そのため、生成AIをはじめとするデジタル技術を活用したDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進は、人手不足の解消にとどまらず、新たな付加価値を創出する上で極めて重要な取組です。これらの技術を的確に活用し、行政運営の高度化を牽引できる人材を育成していかなければなりません。また、持続可能な行政運営を進める上で、事業の「選択と集中」は避けて通れない最重要課題であり、職員には時代の変化に対し柔軟に対応できる力が求められています。

こうした状況を踏まえ、質の高い行政サービスを将来にわたり安定して提供していくためには、人材こそが最大の資源です。今般、「石巻市人材育成基本方針（第3次改訂版）」を策定し、本方針のもと、職員一人一人が行政課題に主体的に向き合い、市民の声を的確に把握してサービス向上に反映できるよう、計画的かつ継続的な人材育成を推進します。

令和8年3月31日

石巻市長 齋藤正美

I 人材育成の目的

1 背景

本市は、震災後の様々な行政課題に適切に対応し、住民福祉のより一層の向上を図るため、求められる職員像の実現に必要な能力開発の取組を、総合的な視点から定め、「震災復興期間終了後における人材育成の指針」とするため、「石巻市人材育成基本方針（第2次改訂版）」を策定し、人材育成に向けた様々な取組を行ってきました。

しかしながら、国内では人口減少・少子高齢化という構造的課題が一層深刻さを増し、労働力の偏在や社会保障費の増大が顕在化しています。さらに、物価上昇が市民生活や事業者にも重くのしかかる中、社会的孤立を防ぐ包摂的な社会の実現が強く求められています。

こうした激動の時代に対応するためには、市民ニーズの把握と課題解決に向けた取組を進め、デジタル技術を活用したDXの推進による付加価値を創出することが不可欠であることから、「石巻市人材育成基本方針（第3次改訂版）」を策定し、職員一人一人が時代の変化を的確に捉え、持続可能なまちづくりを推進するための指針を再構築することが急務となっています。

2 人材育成の重要性

行政運営を支える経営資源（人・モノ・金・情報・時間）の中で、最も重要な資源は「人」です。多様化・複雑化する市民ニーズや、DXの推進といった複雑な行政課題に的確に対応し、資源を最大限に活用できる鍵は、職員自身にほかなりません。

今後、人口減少・少子高齢化に伴う労働力不足が避けられない中で、質の高い行政サービスを将来にわたり維持していくためには、少数精鋭で最大限の成果を上げる組織への変革が必要です。そのためには、職員一人一人が行政課題に主体的に向き合い、専門性を高め、その能力を最大限に発揮できる環境を整えなければなりません。

全ての職員が自律的に考え行動し「組織目標の達成に貢献できる人材」へと計画的・継続的に育成することが、持続可能な行政運営を実現するための強固な礎となります。

3 石巻市に求められる行政運営

持続可能な行政運営の実現には、限られた経営資源を有効に活用する事業の「選択と集中」が避けては通れない最重要課題であり、前例にとらわれず、経営的な視点を持って事業の優先順位を見極める力が求められます。

また、多様化・複雑化する市民ニーズに対応するため、生成AIをはじめとする先端技術を活用し、行政運営の高度化を図る柔軟な発想が不可欠であり、市民の視点に立ち、生活格差の固定化を防ぐ包摂的な視点を持ちながら、創意工夫を凝らした行政サービスを展開しなければなりません。

その実現のために、本市に求められる行政運営の視点として、以下の5つの項目が掲げます。

(1) 市民本位の行政運営

高度化・多様化する市民ニーズに的確かつ迅速に対応し、市民の視点に立った市民本位の行政運営が求められます。

(2) 地域の実情に応じた行政運営

地域の課題解決に向けて、地域の特性を活かしつつ、先見性のある政策を実施する行政運営が求められます。

(3) 効率的かつ持続可能な行政運営

厳しい財政状況の中、コスト意識や経営感覚を持った効率的かつ持続可能な行政運営が求められます。

(4) 市民に信頼される透明性ある行政運営

情報公開を積極的に進め、政策の企画、変更、評価等あらゆる段階での市民コンセンサスの確保と市民への説明責任の明確化が求められます。

(5) 危機管理を意識した行政運営

東日本大震災を教訓として、様々な危機から市民を守るため、起こり得るあらゆる不測の事態を想定した行政運営が求められます。

4 求められる職員像

前述した「石巻市に求められる行政運営」を実現するためには、その実現の達成に不可欠となる職員個々の意識を向上させ、その役割を果たすことが重要です。

本市の人材育成では、「求められる職員像」として次に掲げる意識を醸成します。また、「求められる役割」と「必要となる能力」を明確にし、職階に応じた役割を果たせる職員の育成に取り組みます。

(1) 求められる意識

求められる意識	要件
市民感覚	常に市民の立場に立って物事を考え、行動できる職員
	常に質の高い市民サービスを心掛け職務に当たる職員
	市民ニーズを的確に把握し、対応できる職員
チャレンジ精神	高い目標を掲げ、新しい課題に積極果敢に取り組む職員
	慣習や前例にとらわれず、常に改善・改革を心掛け職務に当たる職員
	環境の変化に柔軟に対応し、独自の発想で企画・立案できる職員
経営感覚	コスト意識を持って、計画的・効率的に職務を遂行できる職員
	費用対効果や受益者負担を意識しながら企画・立案できる職員
	組織の方針を的確に把握し、自分に求められる役割を果たせる職員
豊かな人間性	常に人間としての成長を指向する旺盛な向上心を持つ職員
	全体の奉仕者として使命感と情熱を持ち、市民に信頼される職員
	地域住民と積極的に関わり、地域活動に貢献する職員
危機管理意識	常に危機管理のための問題意識を有する職員
	不測の事態に備え、問題の未然防止を講ずることのできる職員
	危機発生時において迅速かつ的確に対応できる職員

(2) 求められる役割

職階	求められる役割	必要となる主な能力							
		統率力	意思決定	管理力	政策形成力	創意工夫	育成力	コミュニケーション力	基本的な事務処理能力
部次長級	組織全体の方向性や施策を決定し、部門を統括する。市長や議会への説明責任を負い、組織内外との調整や改革を推進する。	◎	◎	○	○	○	○	○	○
課長級	課の業務を統括し、職員をマネジメントする。部の方針に基づき、具体的な事業計画を策定・実行し、組織目標の達成に責任を持つ。	◎	◎	◎	○	○	○	○	○
課長補佐級	課長の補佐として、特定の事業やプロジェクトの企画・推進を担う。係長級以下の職員を指導・育成し、円滑なチーム運営を支援する。			◎	◎	◎	◎	○	○
係長級	チームのリーダーとして、担当する係の業務を管理する。業務の進捗状況を把握し、部下の指導・OJTを通じて、チーム全体のパフォーマンスを向上させる。			◎	◎	◎	◎	◎	○
主任主事級	担当業務を円滑に遂行する。専門的な知識や経験を活かし、若手職員のサポートや指導を行いながら、自律的に業務を遂行する。				◎	◎	◎	◎	○
主事級	組織の根幹となる業務を担う。上司の指示に基づき、正確かつ迅速に業務を遂行するとともに、担当業務を通じて専門性を高める。				◎	◎	◎	◎	◎

◎：職階で身に付けるべき能力

II 施策の方向性

人材育成を効果的に進めるためには、研修への参加だけではなく、日々の職場環境を活用することが不可欠です。職員一人一人が人材育成への意識を高め、職場全体に学習する風土を築くことで、組織の土台が強固になります。これにより、主体的なキャリア形成への意識が育まれ、能力開発の相乗効果も期待できます。

さらに、職員の能力を最大限に引き出すためには、個々の特性や能力に応じた人事管理が重要です。適切な人事配置や計画的なジョブローテーションは、職員の資質を磨き、その潜在能力を引き出します。

また、デジタル技術やA Iの活用による業務効率化にはD Xを推進する人材の確保・育成が喫緊の課題となっており、専門知識を持つ人材の確保と育成、デジタルに関する一定程度の知識や技能を備えた職員を確保することが必要です。

こうした取組に加え、職員一人一人のウェルビーイング¹向上と能力の最大限発揮を目指し、組織のサポート体制の強化を図ります。職員が心身ともに健康でいられるよう、ワーク・ライフ・バランスを実現する柔軟な働き方を推進し、全ての職員が安心して働き続けられる職場環境を目指します。

職員を導く立場である管理職のマネジメント強化は、部下の育成や組織目標の達成を左右する重要な要素です。円滑なコミュニケーションと適切な指導を通じて、職員が能力を最大限に発揮できる職場環境を築くためにも、管理職の役割は極めて重要です。

これらの取組を組み合わせることで、職員一人一人が輝き、組織全体の成長につながる実効性のある人材育成が実現できます。

1 意欲と能力を高める職員研修の推進

市民ニーズの多様化やデジタル技術の進展に対応し、持続可能な行政サービスを提供し続けるためには、職員一人一人の意欲と能力を最大限に引き出す人材育成が不可欠です。これらの課題を乗り越え、未来を創造する職員を育てるために、以下の取組を推進します。

まず、職員が日々の業務を通じて実践的なスキルや主体性を身につけることは、組織全体の職務に関する知識や技術を継承する上で最も重要です。そのため、O J T (On-the-Job Training) を更に推進し、次世代のリーダー育成と組織力の強化を図ります。

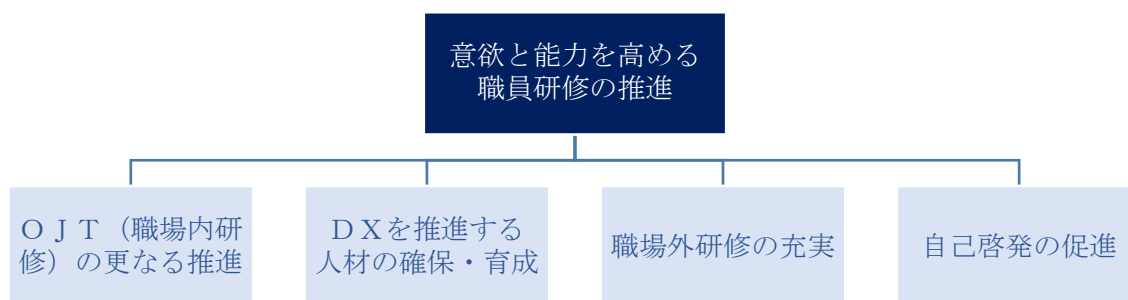
次に、多様な専門知識や視野を広げるため、職場外研修を充実させます。専門スキルに加え、マネジメント能力やコミュニケーション能力を高める研修を積極的に活用し、行政運営に新たな視点や発想を活かしていきます。

職員が自律的に学び続ける姿勢は、変化に対応できる組織文化を醸成する源泉です。そのため、資格取得支援や自主研究活動を通じて、職員の自己啓発を後押しします。

¹ ウェルビーイング：個人の権利や自己実現が保証され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念。

また、市民サービスの利便性向上に直結するデジタル技術の活用も重要となります。DXを推進する人材の確保・育成に注力し、ICTに関する基礎知識の習得や、AIなどの活用研修を実施することで、市民サービスの向上と行政改革を加速させます。

これらの取組を通じて、職員一人一人がプロフェッショナルとして成長する組織を目指します。



2 能力を高め発揮できる職場風土の醸成

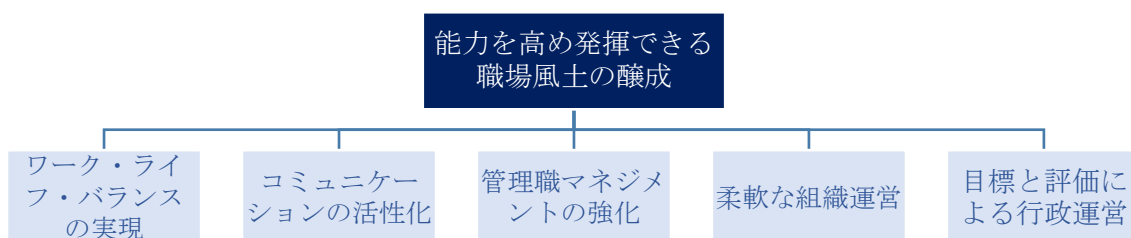
時代の変化に伴う行政課題の複雑化に対応し、質の高いサービスを提供し続けるためには、職員一人一人が能力を最大限に発揮できる職場風土の醸成が不可欠です。職員の意欲と生産性を高めるため、以下の取組を推進します。

職員間の信頼関係を深め、風通しの良い職場を築くため、部署内外の垣根を越えたコミュニケーションの活性化を図ります。また、職員が心身ともに健康に働き続けられるよう、ワーク・ライフ・バランスの実現に向け、柔軟な働き方を支援します。

職員の多角的なスキルを育むため、専門性や適性に応じた人事配置や、課題解決に向けた全庁的な取組を推進し、変化に強い組織体制を構築します。

そして、職員のモチベーション向上と行政サービスの質の向上を図る管理職マネジメントを強化します。管理職は単なる成果だけでなく、目標達成へのプロセスも公正に評価し、部下を効果的に導くことで、職員一人一人の成長を支援します。

これらの取組を通じて、職員が能力を最大限に発揮し、市民の期待に応え続けられる組織を目指します。



3 意欲と能力を引き出す人事管理

多様化・複雑化する行政課題に対応し、質の高い市民サービスを提供し続けるためには、職員がやりがいを持って働ける環境が不可欠です。職員のウェルビーイングを向上させ、意欲と能力を最大限に引き出し、より良い未来を創造するための人事管理を推進します。

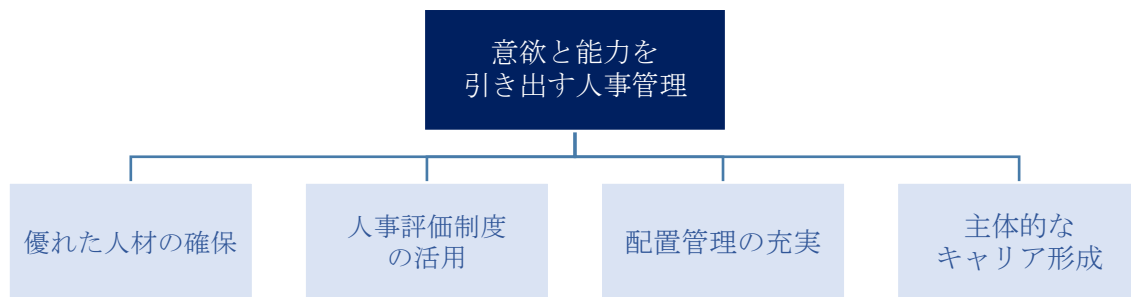
職員の成長を促すため、人事評価制度を効果的に活用します。単なる成績評価ではなく、目標設定から能力向上までのプロセスを重視した公正なフィードバックを通じて、個々の成長を後押しします。

さらに、職員の能力と適性を最大限に活かすため、配置管理を充実させ、個人の成長と組織全体のニーズが両立する職員の配置を目指します。

また、持続可能な行政を支える人材を確保するため、多様な採用試験により高度な専門知識や経験を有する人材の確保に努めます。

そして、職員が自らのキャリアを主体的に考え、未来を描けるよう、ジョブローテーションや部署内公募制度などを通じて、多様な職務経験を提供します。

これらの取組を通じて、職員の意欲と能力を引き出し、全職員が誇りを持って職務を遂行できる組織を目指します。



Ⅲ 人材育成の推進体制等

人材育成を推進するためには、部局横断的な全庁一丸となった体制の構築と全職員が自らの立場と役割を自覚した主体的な取組が不可欠です。

このため、人材育成の推進体制を整備するとともに、職員一人一人の果たすべき責務を明らかにして、計画的かつ効率的に取り組んでいきます。

1 人材育成推進委員会による取組状況の検証

人材育成に関する具体的な取組について、石巻市人材育成推進委員会が定期的にその進捗状況を確認するとともに、より実効性の高い人材育成を推進するため、取組状況について検証を行い、より効率的な取組を検討・提案します。

2 管理監督者の役割

管理監督者は、人材育成施策を具体的に実施していく上で極めて重要な役割を担っており、その人材育成に取り組む姿勢が、職員の意識や職場環境に大きな影響を及ぼすことを自覚し、自己啓発への取組や各種研修への参加機会の提供等、職員一人一人の能力開発について積極的な支援を行っていきます。

また、東日本大震災以降、業務量の増加等により心身の不調を訴える職員が増加していることから、職員の健康管理、とりわけメンタルヘルスにも配慮し、職員が能力を十分に発揮できる職場環境づくりに努めていきます。

3 職員の役割

近年、「リスクリング」や「自律型人材」といった言葉が注目されていますが、本市の職員も例外ではありません。職員一人一人が公務員、そしてプロフェッショナルとしての自覚を持ち、自律的にスキルアップに励むことが重要です。

また、職場は単なる仕事の場ではなく、お互いに高め合う「共育」の場となります。上司のみならず先輩職員がメンターとして後輩を育成し、職員同士が知識を共有することで、組織全体の成長を促します。

職員が自ら学び、考え、それを職場で実践できる環境づくりを進めていきます。

基本方針の体系図

