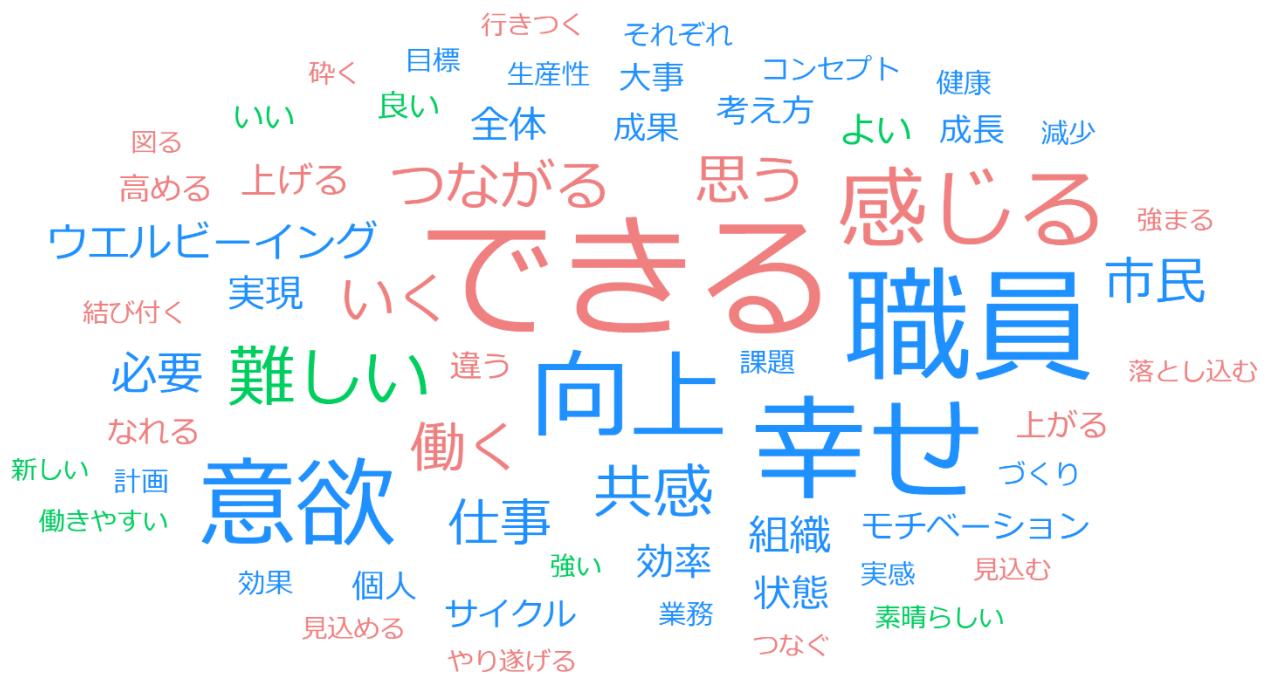


第3次釜石市人材育成計画

～市民と職員の幸せ（Well-being）を目指して～



令和5年3月

釜石市

目 次

はじめに	1
第1章 計画の概要	3
1 計画策定の背景	3
2 計画の概要	3
第2章 人材育成に係る現状	5
1 人口減少と比例する職員減	5
2 第4期人材育成会議における取組	5
3 職員アンケートの実施について	7
4 個別ヒアリングの実施について	13
5 現状のまとめ	16
第3章 前計画の評価	18
1 前計画の成果と課題	18
第4章 目指す姿と実施計画	21
1 基本理念とビジョン	21
2 目指すべき職員像	23
3 実施計画（重点プラン）	24
4 各分野における取組の方向性	33
第5章 推進体制	37
1 人材育成アクションチーム（仮称）の設置	37
2 成果を担保するための道しるべ	38
3 ポータルサイトの活用	39
4 管理職による人材育成	40
巻末	43
1 初心・志の再確認シート（自分☆再発見用）	43
2 キャリアプランシート（自分☆再発見用）	44

はじめに

東日本大震災から12年。職員のみなさんには、復興業務を最優先とした行政運営を支え、各種サービスに取り組んでいただきました。多くの犠牲の上に、震災前を超えるまちをつくろうと組織を上げて取り組み、復興業務に携わった職員、そしてそれを支えた職員の尽力が、現在の釜石市を創り上げてきました。

復興の完遂を経て、私たちは次の時代を目指しますが、今後の釜石市の行く末を握るものは何か？財源か、資源か。それ以上に大切なのは、何より職員のみなさんという人材です。

市政を支える原動力として、市民の幸せを自分の幸せと感じて創造力を働かせ、主体的に行動できる職員がどれだけいるかによって、当市の将来が決まります。

そのため、職員の人材育成や組織マネジメントが非常に重要になります。

さて、働き方改革が言われて久しく、当市も以前と比べれば時間外勤務時間は減少傾向にあり、働きやすい職場に近づいているかと思いますが、働きがいや仕事の満足度はいかがでしょうか？当市の予算規模は、震災前の水準に戻りつつあるものの、通常業務はそれほど減少せずにむしろ増える勢いで、職員数に関しても、人口減少に比例して定員適正化計画を下回るペースで減少しています。

少子高齢化の進む日本では、人口や財政規模に応じた職員数で、今まで以上に質が高く、多様で複雑なサービス提供が求められますが、そのような状況だからこそ、何より大事にしたいのは、釜石市職員として働く意義、つまり、みんなの働きがいや、市民のために貢献、尽力することで得られる幸福感です。

地方自治体の存在意義は、住民福祉（幸せ）の増進が基本であり、これは地方自治法第一条の二に記載されています。第六次釜石市総合計画においても、まちづくりの基本理念の1つに、一人ひとりの幸せの実現を掲げています。

これらのことから、今回の「第3次釜石市人材育成計画」では、自治体職員としての使命に基づいて、市民の幸せを実現するとともに、その原動力であり財産でもある職員の働きがいの実現を目指して、計画のコンセプトに「市民も職員も幸せ（Well-being）」を掲げています。

そして、安心できる職場環境や人間関係づくりや、職員個々のやりがいや成長機会の提供など、幸せの構造に応じて多様な取組を実施し、その実現を図ってまいりたいと考えております。

幸せを考えるうえでの参考としたいのが、私たち人間は、一般的にプラスのことより、マイナスのことに注意が向きやすい傾向があるということです。これは、人間が生存するうえでマイナスの事態を敏感に察知することが重要だからであり、ネガティブ・バイアスとして明らかになってきています。

一方で、幸せは前向きな状態で、幸せだと仕事がうまくいき、創造性が約3倍高く、病気にもなりにくく、平均寿命が10歳違うといった民間の研究結果もあります。

また、世界3大幸福論の著者の一人であるフランスの哲学者アランは、次のように言っています。「悲観主義は感情に属するが、楽観主義は意志である。」と。

つまり、幸せとは、意志と克己心から生まれるものであり、一時的な感情に流されずに、自分達の意志や誓いに基づいて困難を克服し、意識的に創り上げていくものだということです。

これから釜石市を担う職員のみなさんには、マイナス面でなく、プラスの面を意識して、前向きに、ポジティブに、明るく、創造力を存分に發揮して、市民の幸せのためにがんばって欲しい。そして、働きがいや満足感を得ながら、市民と共に幸せになって欲しい。

みなさんが、そのように新たな釜石市役所の組織風土を創っていくことを期待して、本計画を策定します。

釜石市総務企画部長

佐々木 勝



第1章 計画の概要

1 計画策定の背景

「釜石市人材育成計画」は、職員の育成に係る体系的な計画として平成27年9月に策定され、人事評価制度の導入、評価項目に対応する研修プログラムの提供など、職員個人の能力開発からスタートしました。

その後、平成30年3月に策定した「第2次釜石市人材育成計画」では、「釜石市復興まちづくり基本計画」による震災復興、ラグビーワールドカップ2019™釜石開催などへの取組を成長の機会として捉え、長期的な視点（5年間）に立った“釜石市職員のあるべき姿”の実現に向けて、イクボスを核とした、生き生きと働く職員と職場づくりに取り組んできました。

震災から10年が経過し、令和3年3月に当市における行財政運営の最高指針である「第六次釜石市総合計画」が策定され、今後10年のまちづくりの指針が定められたことから、今般、その総合計画を推進するとともに、10年先を見据えた人づくりの指針として、「第3次釜石市人材育成計画」を策定するものです。

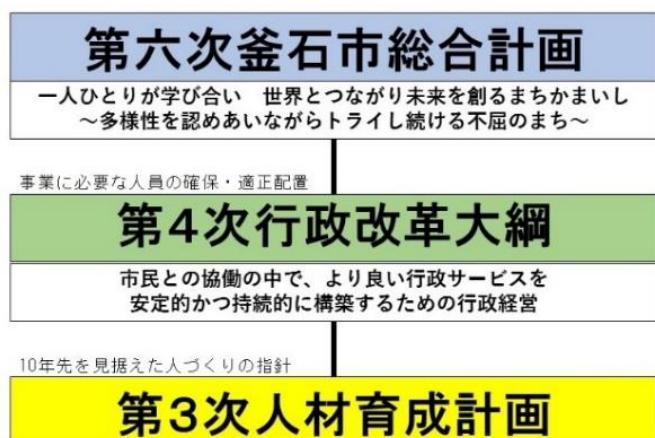
2 計画の概要

（1）計画の趣旨

地方自治体の役割が「住民福祉（幸せ）の増進」（地方自治法第1条の2）であることに立ち返り、「第3次釜石市人材育成計画」では、前計画を踏襲しつつも、市民の幸せを目指すとともに、職員の働きがいや幸せを推進する働きがい改革に取り組むこととします。

（2）計画の位置付け

「第3次釜石市人材育成計画」は、「第六次釜石市総合計画」を上位計画とし、「第4次釜石市行政改革大綱（令和3年4月策定）」等関係計画との整合を図りながら実施します。



(3) 計画期間

令和5年4月1日～令和10年3月31日までの5ヶ年計画とします。

(4) 計画の対象

全職員（一般職員ほか、任期付職員、再任用職員、会計年度任用職員を含む）

**建設課
小松野 琢磨**



＜コラム①＞
～やりがいのあるよりよい職場環境づくりへ～

震災復興も佳境を迎えており、各個人が抱える業務量は減ることなく、皆様多忙な日々を過ごされていることと存じます。

こうした繁忙の中、自分が今携わっている仕事は「何のために行っているのか」、あるいは「果たして本当に市民のためになっているのか」と自問自答しながら業務に向かわれている方も多いのではないかかなと感じますし、「やりがい」を見出しながら仕事されている方は少数なのではと思います。

心身ともに大きな負荷がかかる中で、モチベーションを維持することや、精力的に業務に向かっていくことは難しいと思いますが、こうした環境を少しでも、より良くしたいといった背景から、今回、職員一人ひとりに焦点を宛てた計画とさせていただいている次第です。

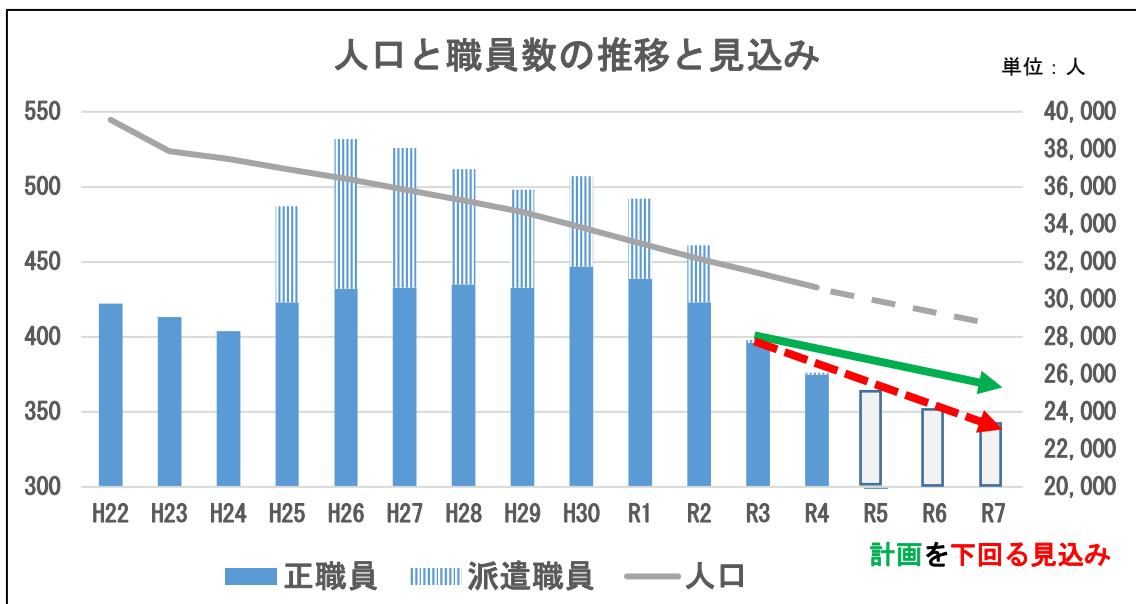
皆様ご承知のとおり、より良い職場環境の構築は一朝一夕ではかないませんし、長いスパンの中で、継続的に取り組んでいくことはもとより、時には立ち止まって更なる改善案を構想し続け、実践することの繰り返しが必要だと考えます。

「言うは易し、行うは難し」ですが、まずは本計画に対する率直なご意見など、お気づきの時で全くかまいませんので、忌憚なく寄せて頂ければ幸いです。

第2章 人材育成に係る現状

1 人口減少と比例する職員減

震災後、復興業務を推進するため、派遣職員の協力を得ながら対応してきました。復興の完遂を間近に控えた令和3年度に職員派遣を終了し、第4次釜石市行政改革大綱内にて定員適正化計画を定め、職員の定員を管理しておりますが、職員数はその計画を下回るペースで減少しています。



2 第4期人材育成会議における取組

「第3次釜石市人材育成計画」の策定に取り組むため、人材育成や職場環境の改善等に意欲のある職員による「第4期人材育成会議」を設置し、目指すべき職員像や、職員の意欲、働きがいを向上させる具体的な実行プラン等について計13回にわたり協議を重ねました。

市長をはじめとして、副市長、総務企画部長のほか人材育成専門家*との意見交換を行うとともに、広く職員の意見を吸い上げ計画に反映させるため、職員アンケート、個別ヒアリングを実施し、今計画の取りまとめを行いました。

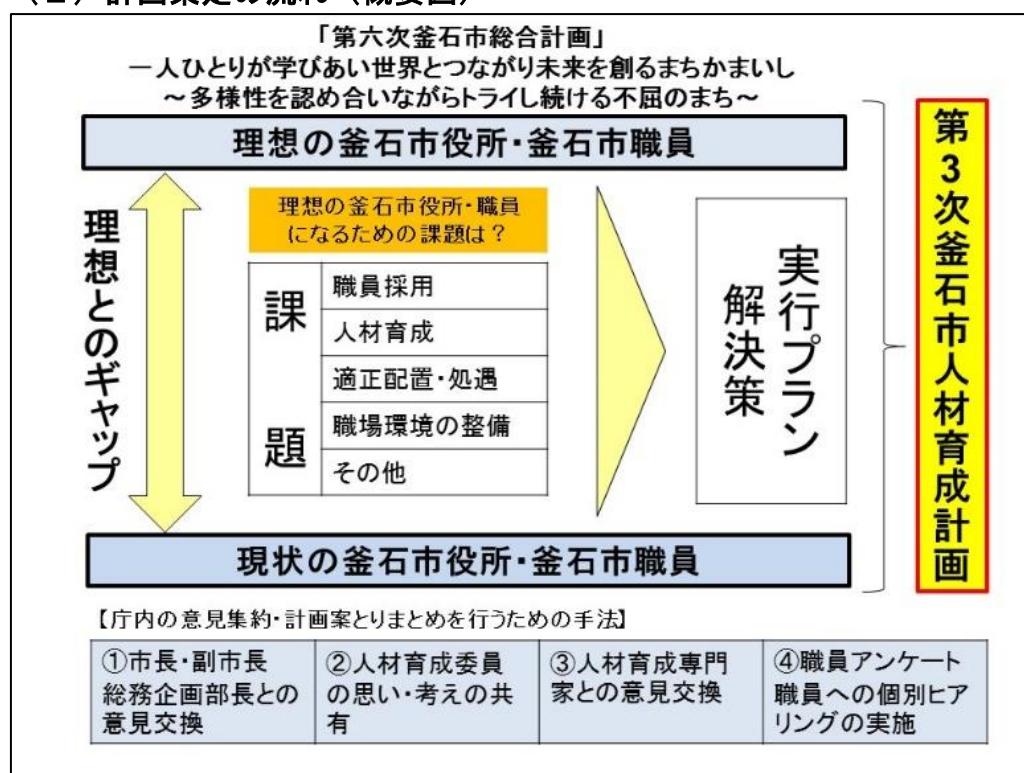
*総務省人材育成等専門家派遣事業を活用

(同志社大学政策学部・総合政策科学研究所 教授 入江容子 氏)

(1) 会議経過

会議	実施日	会議の概要
第1回	R4. 6. 28	総務企画部長との意見交換・理想の市役所を共有
第2回	R4. 7. 12	市職員の現状と課題の分析
第3回	R4. 7. 28	副市長との意見交換
第4回	R4. 8. 3	市長との意見交換
第5回	R4. 9. 9	目指すべき職員像の検討
第6回	R4. 9. 21	計画の方向性・理想の職員像の確認、意欲向上に係る要因分析
第7回	R4. 10. 3	人材育成専門家との意見交換、職員アンケート項目の確認
第8回	R4. 10. 14	職員アンケート・個別ヒアリング実施、具体的な実行プランの検討①
第9回	R4. 11. 15	職員アンケート結果分析確認、具体的な実行プランの検討②
第10回	R4. 11. 30	具体的な実行プランの検討③
第11回	R4. 12. 19	計画骨子案、目指すべき職員像、重点プランの確認
第12回	R5. 1. 27	計画案の確認
第13回	R5. 2. 8	計画案の策定

(2) 計画策定の流れ (概要図)



（3）第4期人材育成会議の様子



3 職員アンケートの実施について

「第3次釜石市人材育成計画」の策定にあたり、市職員として働く上でのはたらく Well-being 指数、共感できる目指すべき職員像や、幸せや働きがいを感じる要因を明らかにし、具体的な実行プランに反映するため、職員アンケートを実施しました。

（1）職員アンケート概要

（1）アンケート名称

意欲向上に向けた職員アンケート

（2）計画コンセプト（案）※この時点におけるもの

職員の幸せ（Well-being）を市民の幸せに

（3）アンケート内容

設問1 はたらく Well-being 関連質問

市職員として働く上での喜びや楽しみ（満足度）

設問2 目指すべき職員像

自分が共感できる目指すべき職員像を12項目の中から選択

設問3 働きがいや幸せ要因

どのようなときに幸せや働きがいを感じるか、仕事面や職場環境面など5分野、計79項目の中から選択

(4) 実施方法

業務用パソコン上で実施

(5) 調査対象職員

全職員（任期付職員・再任用職員・会計年度任用職員も含む。）

(6) 調査期間

令和4年10月28日～11月4日

（2）職員アンケート結果

	対象（人数）	回答（人数）	回答率（%）
一般職員	370人	348人	94.1%
会計年度任用職員	107人	95人	88.8%
計	477人	443人	92.9%

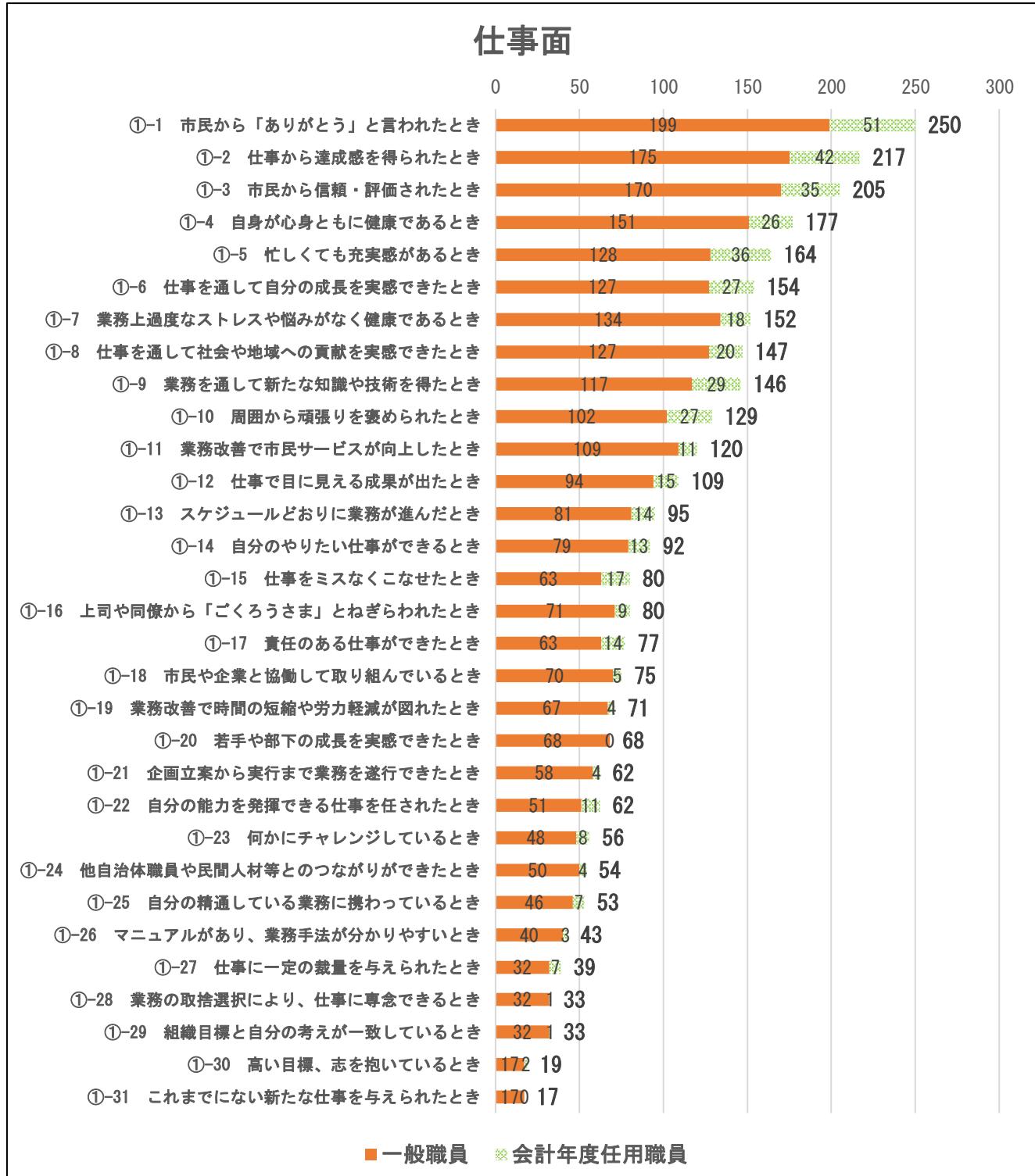
回答① はたらく Well-being 関連質問

設問	現在	5年後（見込）
1 日々の仕事に喜びや楽しみを感じている職員の割合※	41.7%	—
2 市職員として働き生活するまでの状態指数（1～10）	4.93	4.86

回答② 目指すべき職員像

設問（複数選択可 6つ以内）	回答数	回答率
1 周囲と信頼関係を構築し、協働し合える職員	310	69.98%
2 常に思いやりや感謝の気持ちを忘れない職員	265	59.82%
3 自分にも相手にも誠実である職員	259	58.47%
4 市民に寄り添い、共に歩む職員	254	57.34%
5 互いを理解・尊重し、共に成長し合える職員	215	48.53%
6 日々幸せを感じ、健康的に楽しんで働くことができる職員	157	35.44%
7 コンプライアンス意識を高め、市民に信頼される職員	151	34.09%
8 限られた資源を効率的に活用し、成果を生み出す職員	132	29.80%
9 未来を見据え、想像・創造し（学び）行動する職員	109	24.60%
10 困難に立ち向かえる職員	104	23.48%
11 失敗を恐れず、何事にも前向きに挑戦する職員	92	20.77%
12 愛と情熱と誇りを持って働くことができる職員	31	7.00%

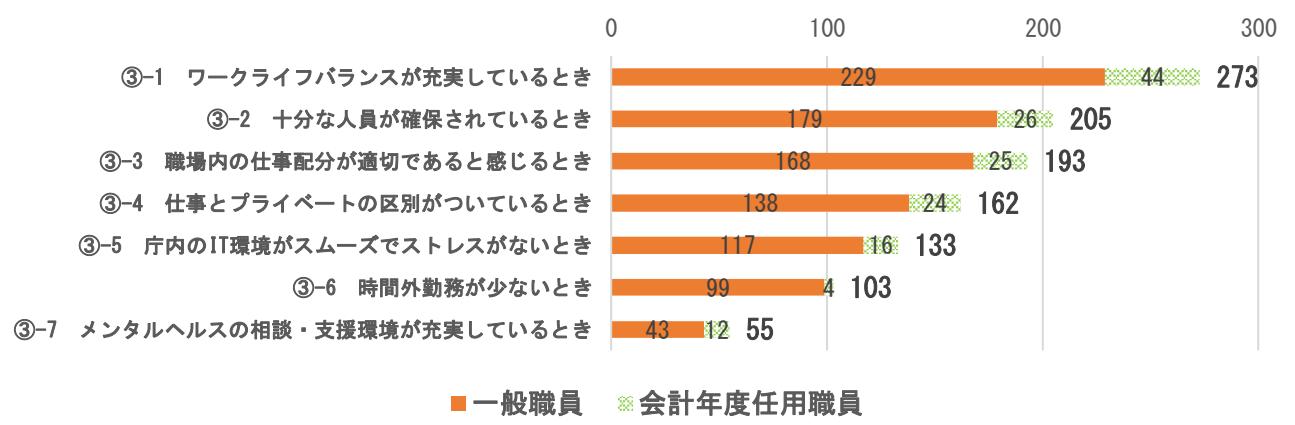
回答③ 働きがいや幸せ要因



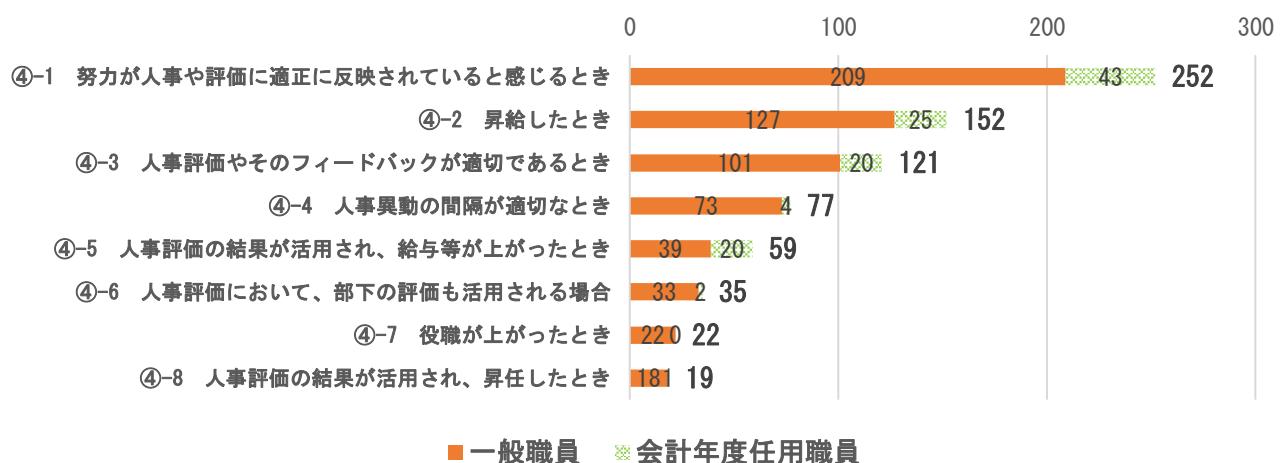
職場環境



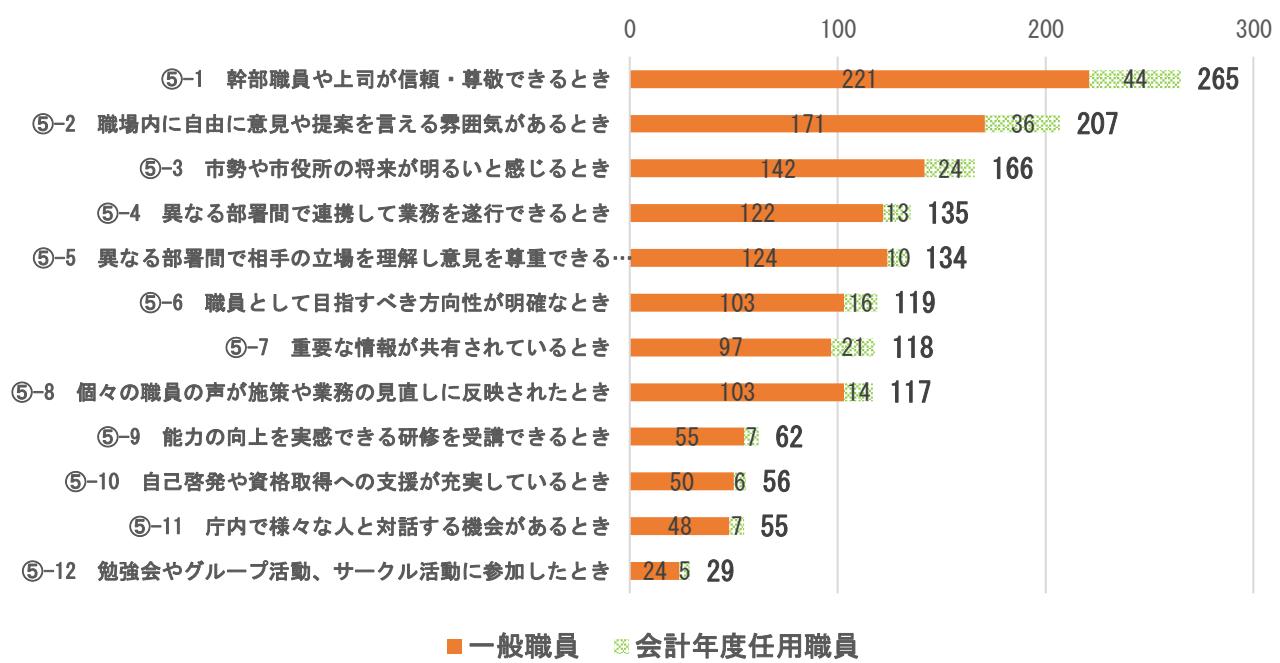
労働環境



人事・給与



組織風土



（3）職員アンケート結果の主な分析

- ①職員アンケート回答率は92.9%で、他自治体で実施されている職員満足度調査と比較すると高い回答率となっています。なお、この回答率には、育休中の職員やパソコンを貸与されていない会計年度任用職員を除いています。
- ②日々の仕事に喜びや楽しみを感じている職員の割合は41.7%で、他自治体の職員満足度と比較すると、低めの数値となっています。平成30年度に働き方改革ワーキンググループにて行った職員アンケート調査において、類似設問「働き方に関する満足度」の結果は56%であり、経過比較をすると、働きがいは低下傾向にあります。
- ③目指すべき職員像の回答結果において、約7割の職員が共感したものは、「周囲と信頼関係を構築し、協働し合える職員」であり、求めているものが信頼や協働ということが窺えます。また、思いやりや感謝、誠実、市民に寄り添う、共に成長などのキーワードに共感する職員が、概ね半数以上いる結果となりました。
- ④釜石市職員として働くにあたり、最も幸せや働きがいを感じるとき（状態）の上位は、分野毎に次の一覧のとおりです。

分野	順位	アンケート項目	割合	キーワード
仕事面	1位	市民から「ありがとう」と言わされたとき	56.4%	貢献・やりがい
	2位	仕事から達成感を得られたとき	49.0%	やりがい・成長
職場環境	1位	職場の人間関係が良いとき	65.5%	安心・帰属意識
	2位	上司や同僚の理解があるとき	49.0%	やりがい・安心
労働環境	1位	ワークライフバランス（WLB）が充実	61.6%	安心・持続性
人事給与	1位	努力が人事や給与に適切に反映	56.9%	承認・安心
組織風土	1位	幹部や上司が信頼・尊敬できるとき	59.8%	やりがい・誇り
	2位	自由に意見や提案が言える雰囲気	46.7%	安心・やりがい

79問中、職員が最も幸せや働きがいを感じるとき（状態）は、「職場環境」分野において、「職場の人間関係が良いとき」でした。

- ⑤回答数の多かった項目から、見えてくるニーズをキーワードとして抽出すると、一覧右のように、「やりがい」や「安心」が多いことがわかります。

4 個別ヒアリングの実施について

職員アンケートの内容について、さらに深堀りし、職員が求める施策をより具体化するため、それぞれ所属部内等で人材育成会議委員による個別ヒアリングを実施しました。

(1) 個別ヒアリングの概要

(1) ヒアリング内容

- 設問1 「第3次釜石市人材育成計画」のコンセプト「はたらく Well-being」について共感できるか（選択）、またその理由（記述）
- 設問2 職員アンケートの項目にある「幸せ・働きがい」を感じるときの中で、最も重要だと思うことと、その理由（記述）
- 設問3 今後の人材育成に求めるもの、求める施策、アイデア等（記述）

(2) 実施方法

人材育成会議委員が、自身が所属する部内職員に個別に聞き取りを行う

(3) 調査期間

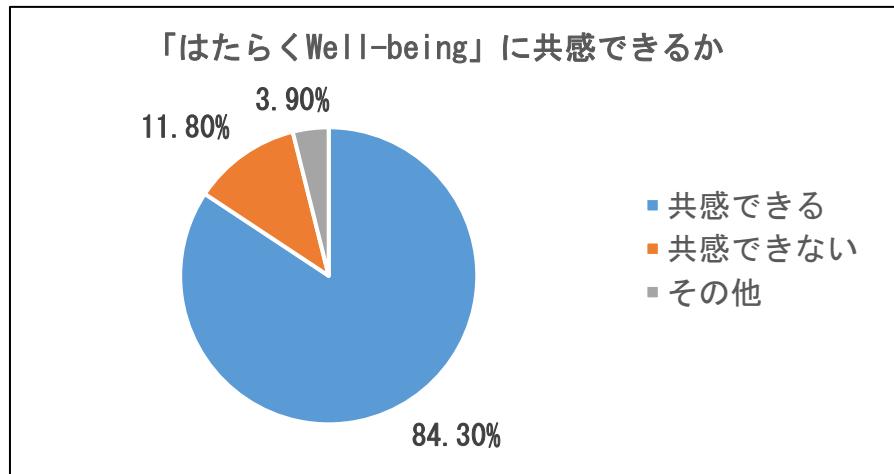
令和4年10月18日～27日

(2) 個別ヒアリング結果

	ヒアリング実施人数
一般職員	51人

回答① 「はたらく Well-being」への共感

回答者のうち、全体の84.3%に当たる43人が「共感できる」と回答し、5人が「共感できない」、2人が「その他」と回答しました。



また、共感できる主な理由としては、

「職員の幸せや働きがいが、結果として市民の幸せに還元されることがよい」

「意欲向上のサイクルが循環すれば、良い職場環境づくりにつながる」

などの意見が挙げられた一方、

「コンセプトは理解できるが、実現が難しいのではないか」

「仕事に対する意欲は個人で違うので、どのように意欲向上を実現させるかが課題」

といった意見も挙げられました。

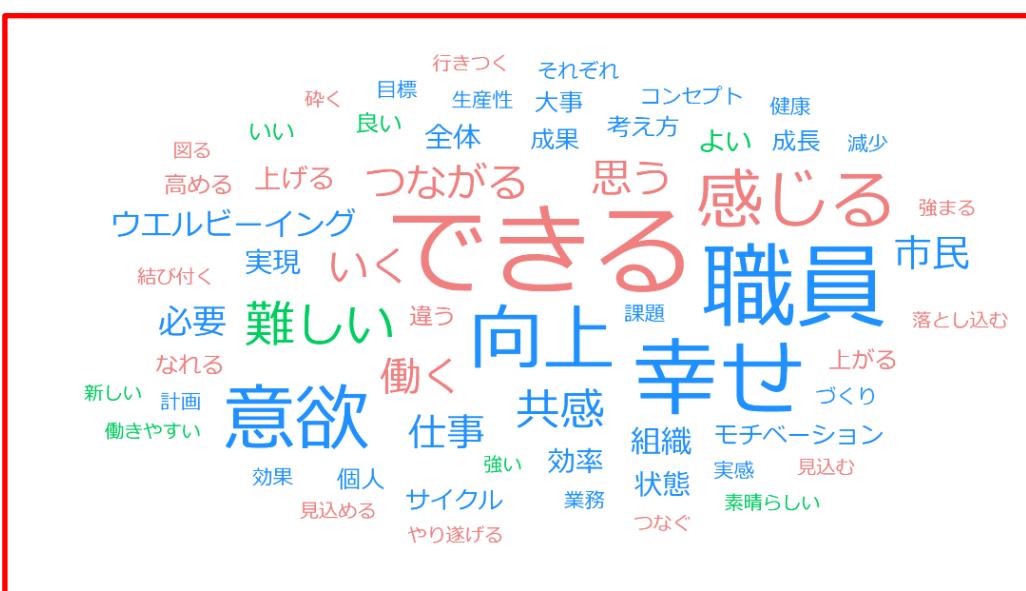
一方、共感できない主な理由としては、

「概念が抽象的で分かりづらい」

「職員の Well-being が住民の幸せに繋がるのは強引ではないか」

等の意見が挙げられました。

※はたらく Well-being に関する回答について、ヒアリング対象者全員からの回答をテキストマイニングによって形態素解析した結果は、次のとおり



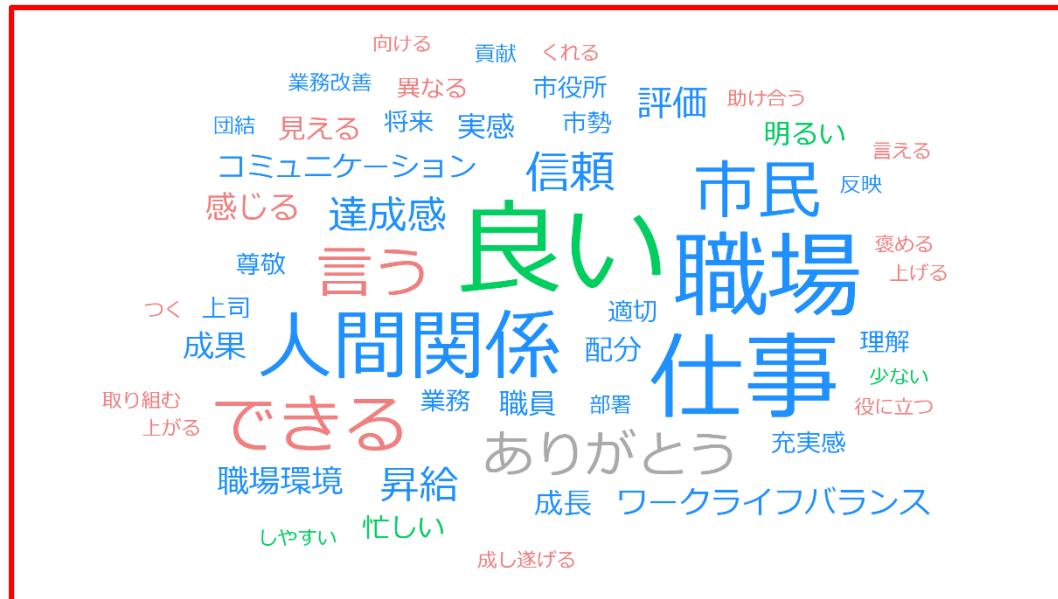
【テキストマイニングとは】

テキストデータを単語や文節で区切り、単語の出現頻度や傾向を分析する技術です。スコアが高い単語を複数選び出し、その値に応じた大きさで図示しています。単語の色は品詞の種類で異なっており、青色が名詞、赤色が動詞、緑色が形容詞、灰色が感動詞を表しています。このように、テキストマイニングを使用することで、大量の情報の中から様々な有益な情報やニーズを発見することができます。

回答② 「幸せ・働きがい」を感じるときの中で最も重要なこと

回答者が最大3つまで回答した結果、「職場の人間関係が良いとき」、「職場でコミュニケーションがとりやすいとき」など、職場環境が良好であることを挙げた意見が最も多く、次いで「市民から感謝・信頼・評価されたとき」、「仕事をとおして充実感が得られたとき」などの意見が挙げられました。

※テキストマイニング結果は次のとおり



回答③ 今後の人材育成に求めるもの、求める施策、アイデア等・回答

回答者が自由に回答した結果、「各種研修の実施や、市役所内外での交流や連携の場の創出など、人材育成を長期継続的に行ってほしい」、「より実践的な人事評価制度にしてほしい」などの意見が挙げられました。

※テキストマイニング結果は次のとおり



(3) 個別ヒアリング結果の主な分析

- ①「はたらく Well-being」というコンセプトについては、多数の職員が共感できると回答したものの、実現の難易度が高いと感じる意見も複数あることから、コンセプトの実現に向け、職員に対し具体的な手立てや道筋を客観的に示す必要があります。
- ②職場の人間関係が良好であることや、自身の仕事について市民から感謝・評価されたり、仕事から充実感や達成感が得られたとき等に、職員が「幸せ・働きがい」を感じることが分かったことから、良好な職場環境や人間関係を維持するための取組や、職員がより安心して、積極的に業務にチャレンジできるような体制を整備する必要があります。
- ③今後の人材育成に求めるものとして、「若手職員の意欲や経験を高める取組を実施してほしい」、「専門職を含めた事例検討など、部署の垣根を超えた連携の仕組みがほしい」、「業務量などの現状を踏まえた人事異動をしてほしい」、「資格取得など職員のスキルアップを支援してほしい」といった意見が挙げされました。
- ④どの意見も、従来の職員の働き方や制度の見直しを求めるという共通点があり、人口・職員数の減少や業務の多様化など、職場をとりまく環境が大きく転換しつつある現状を受け止め、抜本的かつ持続的な取組を展開していく必要があります。

5 現状のまとめ

職員アンケートと個別ヒアリング結果の分析を要約すると、主に次のようになります。

- ①働きがい度数（満足度）は低下傾向にあるものの、貢献意欲はある。
- ②市民の幸せを望みながら、自身の働きがいや幸せ（Well-being）も高めたい。
- ③安心できる職場環境や人間関係の中で、やりがいと成長の機会を求め、かつ、自身の土台であるライフも大切にしたい。



本計画では、これらのニーズを実現するための施策を実施する



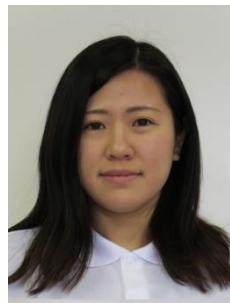
<コラム②>

～同じビジョンに向かって～

高齢介護福祉課地域包括支援センター

小笠原 紗子

今回人材育成会議に参加してみて、さまざまな立場、部署の方の意見を聞くことができ、とても勉強になりました。人材育成と聞いても、今そのことを考えられない、関係ないと思うかもしれません、一つひとつの行動や気づきが自分の、周囲の成長につながることの意識が大切と感じました。



簡単にできることではないかもしれません、どのような立場でも、違う部署の方とでも、同じビジョンに向かって、お互いに目的や目標を共有、話し合いながら、よりよい方向に進んでいけるといいと思います。



<コラム③>

～人材育成に対する意識の変化～

地域福祉課 結城 伸予

「人材育成＝自分とは程遠いもの」というのが、人材育成会議参加当初の私の本音でした。しかし、会議を重ねるごとに、役職に関わらず、職員一人ひとりの様々な気づきの転換が人材育成につながるのだと考えるようになりました。



私にとっては毎回濃く、圧倒されてばかりの会議で、委員として至らぬ点ばかりでした。今後は、この計画を通して自分自身を成長させて、職員の皆さんとともに、目の前の人の暮らしを支える役割を果たせていけたらと思います。



第3章 前計画の評価

1 前計画の成果と課題

「第2次釜石市人材育成計画」では、「5年後の理想の釜石市職員像」の実現に向け、課題(阻害要因)を分析し、解決策を9つの要素で整理し、要素ごとにアクション(案)を考え実施してきました。

成果・課題は以下のとおりです。課題については、「第3次釜石市人材育成計画」に引き継ぎ、継続して実施を検討してまいります。

(1) 前計画の振り返り

(※評価はA～Dの4段階評価で実施)

1 マネジメント	【評価 A · B · C · D】
方針・目標・価値観の共有	マネジメント・システム (業務管理、人事管理)
<p>○組織目標は、人事評価の業績評価において、上司と部下の目標共有を図った。(継続)</p> <p>○管理職のマネジメントスキル向上を目的とした研修の実施は、岩手県市町村職員研修協議会の管理者級研修、管理者級能力開発講座に職員を派遣しているが、市独自の職員研修は提供できず、庁内全体のマネジメント強化には課題が残った。(継続)</p>	
2 ワークライフバランス支援	【評価 A · B · C · D】
ワークライフバランスの重要性の意識づけ	長時間労働の是正
<p>○ノー残業デーを毎週水曜日に設定し、管理職全員が週ごとの声掛けなどを行うことで、一定の定着を図ることができた。(完了)</p> <p>○新型コロナウイルス感染症感染拡大に伴い、テレワークの環境整備を行った。(継続)</p> <p>○長時間労働の是正、ワークライフバランスの取組は、庶務管理システム導入による事前申請の徹底、年5日の年次有給休暇の取得促進、時差出勤の実施の取組が行われ、時間外勤務時間や年次有給休暇取得日数が改善され、一定の成果を上げた。(継続)</p>	
3 地域・市民との繋がり	【評価 A · B · C · D】
ボランティア活動等の推奨 (市民・地域と繋がる機会を持つ)	職員の活動状況の共有
<p>○人事評価制度の業績評価に、「地域活動の取組」を追加することで、上司と情報を共有し、ボランティアや地域活動に参加しやすい環境整備に努めた。今後、同活動を推奨・支援する取組が課題である。(継続)</p>	
4 業務改善	【評価 A · B · C · D】
業務の見直しと改善	連携の強化
<p>○情報共有の強化</p>	

○業務改善活動は、2年次職員の研修テーマとして取り組み、毎年発表会を実施している。ただし、庁内全体の業務改善意識の醸成、横展開などができるおらず、全庁的な業務改善の取組に波及できていない。(継続)

5 職場快適化

【評価 A · B · C · D】

挨拶

5S運動(整理・整頓・
清潔・清掃・しつけ)

冷房等設備

○挨拶は、新採用職員研修や接遇研修を実施しているものの、庁内全体に徹底されておらず、更なる取組が必要である。(継続)

○5S運動は、庁内環境美化として所属所単位で実施されているが、庁内全体での取組は行っていない。(継続)

○冷暖房のハード整備面は改善している。(完了)

6 配置と異動

【評価 A · B · C · D】

配置の適正化

ジョブローテーションの基準

人事異動希望調書の改定

○人事異動希望調書を改定し、職員の適材適所の配置に努めた。(完了)

○職員のキャリアプランを実現する複数の仕組みが必要である。(継続)

○ジョブローテーションの基本方針は策定できていない。代替手段を含め、再検討する必要がある(継続)

○人口規模に見合った職場毎の適切な職員配置(会計年度任用職員を含め)を、財源と事業と施設維持の観点と併せて一体的に進めていく必要がある。(継続)

7 職員採用(採用戦略)

【評価 A · B · C · D】

採用戦略

○職員募集の際の広報掲載内容をリニューアル、S P I 試験の導入などにより採用試験における一般事務の応募者数が改善された。(継続)

○一方、土木職や建築職といった専門職の応募者数の改善には至っていない。(継続)

8 人事評価制度

【評価 A · B · C · D】

人事評価と職員研修の連動を継続・強化

人事評価結果の活用方法の検討

重点施策に焦点を当てた目標設定

○人事評価の能力開発に対する研修提供に努めているが十分提供できていない。(継続)

○人事評価の結果を給与・手当・任用へ反映させることについては、検討が進められている。(継続)

9 能力開発

【評価 A · B · C · D】

既存プログラムの継続と運用体制の再構築

マネジメント研修の開発・実施

公務員倫理等の意識のリマインドや動機付けプログラムの実施

- 釜石市職員研修所、岩手県市町村研修協議会により職員研修を提供しているが、メニュー数や受講者数の減少が課題となっている。(継続)
- 情報セキュリティ研修、公務員倫理研修、OJT研修、メンタルマネジメント研修などを実施したが、マネジメント研修など未実施の研修もある。(継続)
- 釜石・大槌地域定住自立圏共生ビジョンの連携事業において、合同研修事業を実施し、研修の効率化を図っているほか、新たにプラットフォームビルダーの育成を目的として民間企業との合同研修に職員を派遣している。(継続)

＜前計画の振り返り＞

庶務管理システムを導入し、時間外勤務の適正な手続きによる長時間労働の削減をはじめ、ノー残業デーや年次有給休暇取得の促進、テレワークや時差出勤など、ワークライフバランス支援と職場快適化において、一定の成果を挙げています。

職員採用試験におけるSPIの導入も新たな取組として評価できます。

人事評価においては、評価結果の活用の目処も立ってきたものの、人材育成やマネジメントスキルの向上、キャリアプランの実現手法、人口規模に見合った適切な職員配置には課題が残ります。

＜コラム④＞ ～答えは現場にある～

市民からの相談等があった際に、現場には行かず、電話やメールで済ませようとする傾向があるように感じております。あるいは委託業者や指定管理者が対応することになっているため、特に現場に足を運ぶ必要性がない場合もあるかと思います。

事によっては、電話やメールでの対応では事象を正確に把握できないために、納得のいく解決ではなく、表面的な解決になってしまいます。そしてそれは後日、無駄な支出や時間の浪費につながる可能性もあります。

現場に出て市民の顔を見て話しをすれば、相談に至った背景や人間性、生活態度が分かります。またその解決方法については現場に答えやヒントが隠されていますので、たとえ外注業務の範疇であったとしても、できるだけ現場に足を運んで経験を積み、根本原因を見抜く洞察力や解決力を養って参りましょう。

都市計画課
佐々木 良衡



第4章 目指す姿と実施計画

1 基本理念とビジョン

(1) 基本理念（不变的な価値観）

地方自治体の役割は、住民福祉の増進であり、私たち市職員の使命は、市民一人ひとりの幸せを実現することです。その目的に向けて、人材育成を1つの手段として取り組むとともに、市職員の働きがい、幸せもまた追求していく必要があります。

加えて、幾多の災害にもめげずに立ち上がってきた私たちは、これからも多くの困難を働きがいや幸せに変えていくことを基本理念とします。

(2) ビジョン（目指す将来像）

意欲（モチベーション）の向上は、下記の図のように更なる意欲の向上につながり、市民サービスが向上するのはもちろん、職員の更なる意欲や働きがいが向上する幸せの好循環が期待できます。

「市民も職員も幸せ（Well-being）」な状態を目指して、釜石市職員の人材育成を推進していきます。



職員の意欲向上を出発点として『市民も職員も幸せ』な状態を目指す

(3) Well-beingの定義

その人自身が働くことを通して感じる幸せや満足感は、「はたらくWell-being」と定義され、世界中で新しい価値観として共有され始めています。

Wellは「よい」、beingは「状態」を指すことから、Well-beingとは「よく在る」「よく居る状態」、つまり、心身ともに満たされた状態を表す概念で、身体的・精神的・社会的にも、持続的に良好な状態を表しています。

本計画においては、市職員として働く際の働きがいや幸せ、健康、満足感などと定義し、総じて幸せ (Well-being) と表します。

<コラム⑤>

～幸せ (Well-being) を感じる組織へ～

水産農林課
加藤 直人

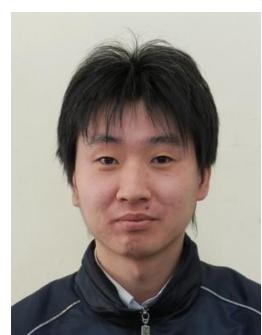
本計画の柱である「Well-being」の概念は、実は私が提案しました。

あるセミナーでこの言葉の存在を知りました。和訳すると、「幸せ」「幸福」「健康」といった意味があります。

「幸せ」といっても感じ方は人それぞれですが、働くことでその人なりの「幸せ」を感じることが、組織としても必要だと思います。

そのために、どうすれば「幸せ」を感じることができるのか、そういった視点から人材育成会議メンバーで今後取り組んでいく重点プランなどを考えました。

今後、本計画に基づく取組が実施された暁には、このような思いをぜひ斟酌いただければ幸いです。



2 目指すべき職員像

当市では、これまでの職員像の考え方を継承しつつ、第六次釜石市総合計画で掲げた「一人ひとりが学びあい 世界とつながり未来を創るまちかまいし」の実現、そして、本計画のビジョン「市民と職員の幸せ（Well-being）」の実現に向けて、目指すべき職員像を次のとおりとします。

1. 誠実で、互いを尊重しながら周囲と協働し、共に成長し合える職員

- ・職員同士はもちろん、市民や関係機関と対話し、**協働**できる職員となる。
- ・相手の立場や意見を**理解・尊重**する。また、自らも理解してもらえるよう、自分の役割に**責任**を持ち、周りと**信頼関係を構築**する。
- ・自分にも相手にも**誠実**であることを心掛ける。
- ・対話と協働を通して切磋琢磨し、**共に成長**し合う。

2. 常に思いやりや感謝の気持ちを忘れない職員

- ・思いやりや**助け合い**、**感謝**の気持ちを大切にする。
- ・多様な**価値観**や**働き方**を認めあう。

3. 市民に寄り添い、共に歩む職員

- ・**市民のために**仕事をしているという基本を忘れない。
- ・**市民目線**で行政サービスを提供する意識を持ち続ける。
- ・**コンプライアンス意識**を持ち、市民に**信頼**され、**市民とともに**行動できる。

3 実施計画（重点プラン）

（1）政策課題の設定

ビジョンの実現に向けて実施計画（重点プラン）に取り組むにあたり、理解しておきたいことは、私たちの幸せは次の図のような重層的な構造から成り立っているということです。

ピラミッドの下段は、安全や健康、十分な食糧など、生命や身体に関わる幸せで、幸せの土台とも言えるものです。

ピラミッドの中段は、コミュニティに関わる幸せです。今回の職員アンケート結果で最もニーズが多かった「職場の人間関係が良いとき」など、人間関係やつながりに関わる幸せです。今回は、この分野を重点的に取り組むこととし、具体的には、組織の成功循環モデルに基づき、関係の質を向上させる取組によって、安心できる職場環境や風通しの良い人間関係づくりを推進していきます。

そして、幸せの形は人それぞれと言われる、ピラミッドの上段に属する個人の自己実現に関わる幸せについては、それぞれの職員がやりがいを得られ、成長できるような機会を提供していきます。

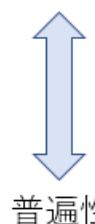
このように、幸せの構造に応じた多様な取組から、重層的に幸せの実現を図っていきます。

※幸せの形は人それぞれ

自己実現としての幸せ

多様性
主観的

普遍性
客観的



自己実現
個人
コミュニティ
安心・帰属意識・承認・貢献

実現

やりがい
成長機会
を提供

人間関係や
つながりと
しての幸せ
(皆概ね同じ)

実現

下記モデル
の実践

生命・身体

幸福の土台

安全・健康・十分な食糧

(皆概ね同じ)

【幸せの重層構造（ピラミッド）】

組織の成功循環モデル【関係の質の向上】

※①良好な信頼関係 ⇒ ④良い結果
①人間関係が悪い ⇒ ④結果も出ない
④結果重視 ⇒ ①も④も悪くなる

①関係の質

関係の質の向上を強化し
安心できる職場環境や
風通しの良い人間関係づくりへ

④結果の質

②思考の質

③行動の質

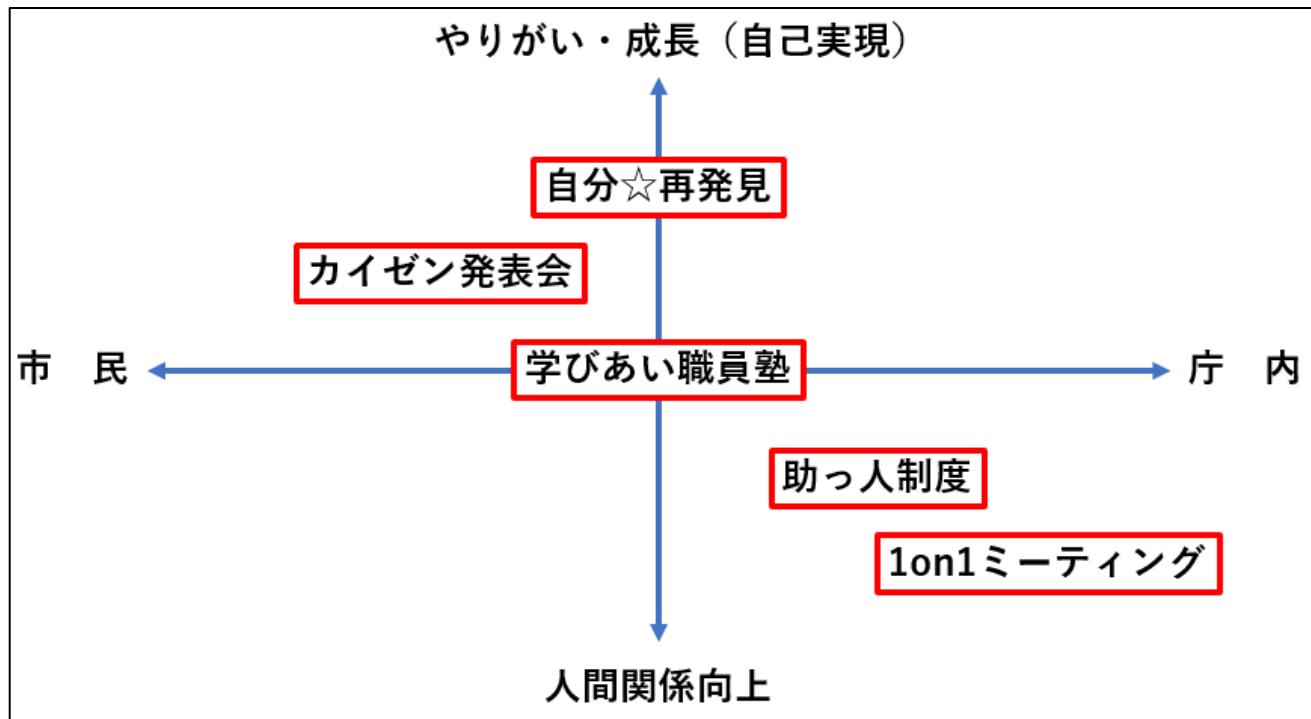
(2) 重点プランの選定

職員アンケートや個別ヒアリング結果を踏まえ、ビジョンの実現に向けて、人材育成会議内で検討した結果、主に次のような取組案が出されました。

No.	取組名	事業概要	効 果	緊急度	重要度
1	1on1ミーティング	上司と部下の対話機会の創出	高	中	高
2	助っ人制度	庁内各課の応援協力体制の構築	中	中	高
3	学びあい職員塾	庁内外に定期的な学びの場を創出	高	中	高
4	カイゼン発表会	各課の業務改善発表の機会創出	中	中	中
5	自分☆再発見	公務員の役割と自身の志の再確認	高	高	高
6	Thank You Card	感謝を伝える場の機会創出	中	低	中
7	職員レク・○○会	スポーツ等による交流機会の創出	中	低	中
8	上司への評価	部下による上司の人事評価の実施	低	低	中

この中から、①効果見込や緊急度、重要度、②人間関係を向上させる取組か、あるいは、やりがいや成長機会を提供する取組か、③庁内だけでなく、市民との関わりがあるか、この3つの観点から選定した結果、1～5の取組を重点プランとして実施することとしました。

また、トライアルとして実施した「Thank You Card」に関しては、希望する部署の状況に応じて対応を図ります。



上司と部下の対話機会
の創出

＜重点プラン1＞上司と部下のコミュニケーションの創出

1 on 1 ミーティング

(1) 背景・目的

業務上の悩みなど仕事に関することや、プライベートの話など、会話内容を特定しない面談を設定し、対話を通した職員の成長支援や、コミュニケーションの活性化を図り、「風通しの良い働きやすい職場づくり」に繋げます。

職員同士のコミュニケーション機会の創出、上司によるマネジメントの向上、職員の主体性・自立性の向上のほか、自立的キャリアプランの形成を図ります。

根拠（職員アンケートより）

②-2	上司や同僚が自分を理解してくれていると感じるととき	48.89%
-----	---------------------------	--------

(2) 事業概要（方向性）

ア 上司（係長以上）と部下（主査以下）が1対1で面談します。

（業務の話題が中心となる人事評価面談とは目的が異なるため別に実施）

面談者は各課の判断で決定。以下のような例が考えられます。

面談者	例 1	例 2	例 3
上司	人事評価の1次評価者	課長	課内の他係の係長
部下	人事評価の被評価者	課員	係員

※方法2：課長級以上は、例1と同じ。

※方法3：A係長とB職員が面談、次回はC係長とB職員が面談のようにローテーションを組むことも考えられる。係長以上は例1と同じ。

イ 1回の面談時間は15～30分を目安とします。

ウ 上司はコーチングを意識し、相手を否定する発言をせずに、部下の話の「傾聴」や「受容」を心掛けます。

※コーチングスキルの活用：研修実施を検討

(3) 制度実施にあたっての目標

ア 直接成果指標 2か月に1回程度

イ 最終成果指標 アンケート結果 現状48.89% → 計画終了時70.0%

(4) 実施計画（スケジュール）

実施年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
実施内容	制度検討 トライアル	制度実施 (制度見直し)	→	→	→



府内各課の応援協力体制の構築

＜重点プラン2＞府内各課の応援協力体制の構築

助っ人制度（ワントイントリーフ制度）

（1）背景・目的

会計年度任用職員・正職員問わず、府内各部署間の応援・協力体制を構築し、柔軟な働き方の実現を通じた組織のしなやかさを醸成します。

所属部課の枠組みに捉われず、市全体で業務の平準化を図り、能率的な市政運営を図ることに加え、当該制度を通じて、市役所全体で“助け合い”（オール釜石）精神を醸造することで、「風通しの良い職場環境づくり」に繋げます。

短期的な人員不足を補うだけではなく、スポット応援により、他部署の仕事に触れることで自身のキャリア（能力）アップやジェネラリスト（広範囲にわたる知識や経験を持つ人材）の育成も図ることができ、更には部署間の交流も生まれます。

根拠（職員アンケートより）

③-2	十分な人員が確保されている時	46.28%
③-3	職場内の仕事配分が適切であると感じる時	43.57%

（2）事業概要（方向性）

各部署において、業務を整理した上でバイト募集の感覚でポータルサイトに求人募集を掲載し、協力できる職員が気軽に応じることができるしくみを構築します。

封書詰め、書類チェック、窓口対応、現場作業（物品運搬ほか）など、これまで担当部署の職員のみで時間をかけて対応していた業務に、他部署の職員の協力が得られるため、短時間で対応することが可能となります。

【取組内容】

- ア 応援要請の手順等について、総務課で内容を検討の上、府内に周知をする。
(応援要請できる業務、ポータルサイト等を活用した応援要請の手順、応援要請を受けた部署への評価のしくみ)

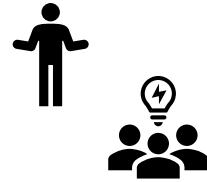
イ 「応援要請」の実績を吸い上げ配置計画、兼務発令見直しの参考資料とする。

（3）制度実施にあたっての目標

- ア 直接成果指標 マッチング率 100%
- イ 最終成果指標 アンケート結果 ③-2 現状46.28% ⇒ 計画終了時70.0%
③-3 現状43.57% ⇒ 計画終了時70.0%

（4）実施計画（スケジュール）

実施年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
実施内容	制度検討 募集手順周知 制度スタート	制度実施 (制度見直し)	→	→	→



府内外に定期的な学びの場を創出

＜重点プラン3＞職員が職員を育てる、双方向の学び合いの場

学びあい職員塾

(1) 背景・目的

幹部職員や専門的知識を持つ職員が講師となり、職員としてのマインドセットや業務経験の伝承、キャリアプラン、業務スキルの向上などを目的とした職員研修を実施することにより、部局横断的な府内コミュニケーションの促進を図るほか、職員一人ひとりが“双方向”に学び合う姿勢を体現することで、職員が互いに学びあい、職員が職員を育てる組織風土づくりを目指します。

根拠（職員アンケートより）

⑤－1	幹部職員や上司が信頼・尊敬できるとき	59.82%
-----	--------------------	--------

(2) 事業概要（方向性）

幹部職員や専門的知識を持つ職員を講師として職員研修を実施します。

職員が“主体的”に学びを意識するとともに、講師と受講者が自由に発言できるようにし、部局横断的な学びにより、双方向性を確保した研修とすることで、職員へ新たな気づきを与え、行動変革による生産性の向上につなげます。

【取組内容・留意事項】

- ア 受講する職員に対して、効果的な周知方法や動機付けを行うとともに、受講者が固定しないよう職員が幅広く受講できるようにする。
- イ 職員のモチベーションが高まるよう受講メリットを検討する。
- ウ 受講後の振り返りやOJTなどに繋げる工夫を考える。
- エ 府内に留まらず、民間や関係機関との対話、ボランティアへの発展も検討。

◆学び合い職員塾テーマ（例）

幹部職員：市職員としての心構え、仕事する上で大切にしていること、人生観
職員：各部署の取組、育休取得体験談、震災対応体験、AI、DX、ICTほか

(3) 制度実施にあたっての目標

- ア 直接成果指標 開催回数年6回
- イ 最終成果指標 アンケート結果 現状59.82% → 計画終了時70.0%

(4) 実施計画（スケジュール）

実施年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
実施内容	制度検討 制度試行	制度実施 (制度見直し)	→	→	→

＜「学びあい職員塾」トライアル実施事業＞

人材育成会議委員を対象者として、学びあい職員塾をトライアル実施した結果です。

＜実施概要＞

- (1) テーマ 郷土釜石を支える市職員～挑戦と挫折による成長～
(※管理職によるマインドセットを目的とした内容)
- (2) 講師 金野尚史 総務課長
- (3) 受講職員 5名 (人材育成会議委員)
- (4) 実施日時 令和4年12月28日 (水) 10時40分～11時30分

＜結果＞

(1) 満足度

受講者全員が「満足した」と回答。

(2) 時間 (50分)

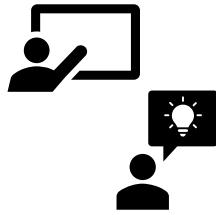
3/4が「ちょうどよかった」と回答。

(3) 実施時の留意点

- ① 講師が一方的に説明するのではなく受講者との双方向でのコミュニケーションを重視する。
- ② 講義後に意見交換の場を設ける。
- ③ 開催後、懇親会等を実施等、更なる親睦の機会を設ける。



学びあい職員塾トライアル (R4.12.28)



各課の業務改善発表の
機会創出

＜重点プラン4＞ちょっとした工夫で業務負担軽減

カイゼン発表会

(1) 背景・目的

将来的に、職員数の減少が見込まれる中、市民サービスの維持・向上するためには、AIやDX、ICTなどの技術を最大限活用し、業務効率化を図るとともに、日々、業務改善による業務量の減少に向けた取組を実施する必要があります。

業務改善の取組を発表することで、優れたカイゼンを庁内へ横展開でき、業務の負担軽減に繋げるとともに、やりがいや成長機会を創出します。

根拠（職員アンケートより）

④－1	努力が人事や評価に適正に反映されていると感じるとき	56.88%
-----	---------------------------	--------

(2) 事業概要（方向性）

当市の業務改善活動は、震災前からスタートし、現在は2年次職員研修の中に位置づけ、毎年1回「業務改善活動発表会」を行っています。

今後は、全庁的な活動に戻すこととし、職場毎に創意工夫をもってカイゼン活動に取り組み、ポータルサイトなどを活用して庁内に共有を図ります。

そして、幹部職員や職員が集う「カイゼン発表会」で、各職場の代表が発表する機会を創出します。

さらには、庁内で最も優れたカイゼン活動を行った部署数名を、市の代表として全国都市改善改革実践事例発表会に派遣することを視野に入れて取り組みます。



2年次職員研修業務改善活動発表会(R4.12.21)

（業務改善に取り組むメリット）

業務の効率化	市民サービスの向上	業務の正確性向上	職員の意識改革	職員の能力向上	職場環境の改善	経費節減・収入増
--------	-----------	----------	---------	---------	---------	----------

(3) 制度実施にあたっての目標

- ア 直接成果指標 発表会の開催回数 年1回
- イ 最終成果指標 アンケート結果 現状56.88% → 計画終了時70.0%

(4) 実施計画（スケジュール）

実施年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
実施内容	制度検討 制度試行	本格実施 全国派遣	→	→	→

＜重点プラン5＞自らを振り返り、市民に信頼される職員へ

自分☆再発見

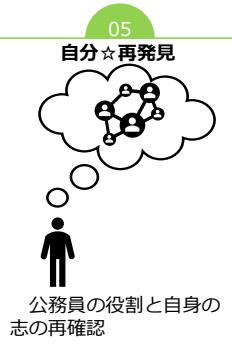
(1) 背景・目的

市民に感謝され、信頼される職員になるためには、高い倫理観を持ち、職員としての使命、責任を自覚し行動することが求められます。また、職員一人ひとりが自らの役割を認識し、どうすれば市政、市民に貢献できるかを常に考え、主体的に業務に向き合っていかなければなりません。

そのため、公務員倫理チェックにある当たり前の行動を当たり前にしたうえで、改めてどのように市民に貢献していきたいのか、自身の初心や志を再確認するとともに、自身のキャリアプランを身近な上司及び職場内で共有し、日々の業務を通して目指すべき方向にスキルアップを図っていく環境づくりを行います。

根拠（職員アンケートより）

①-1	市民から「ありがとう」と言われたとき	56.43%
①-3	市民から信頼・評価されたとき	46.28%



公務員の役割と自身の志の再確認

(2) 事業概要（方向性）

- ア 職員のコンプライアンス意識の向上を図るため、職員研修を実施し、不祥事防止のほか、市民の信頼に応える職員の育成に繋げます。
- イ 研修に併せて、公務員倫理チェックを継続実施し、その結果を踏まえて職員の意識の低い項目に対して個別に対策を講じます。
- ウ 人事評価や1on1ミーティング、学びあい職員塾などにおいて、自分☆再発見シートを活用し、職員一人ひとりが主体的に考えるキャリアプランを支援することで、働きがいや意欲の向上に取り組みます。

(3) 制度実施にあたっての目標

- ア 直接成果指標 公務員倫理チェックと対策（年2回）
- イ 最終成果指標 アンケート結果 ①-1 現状56.43% →計画終了時70.0%
①-2 現状46.28% →計画終了時70.0%

(4) 実施計画（スケジュール）

実施年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
実施内容	研修実施 チェック実施 対策検討実施 シート活用	→	→	→	→

＜トライアル実施事業＞※令和4年度において、水産農林課でトライアル実施した結果です。

「Thank You Card」

(1) 概要・目的

職員が課内の職員に感謝の気持ちを伝える、伝えられることで、職場の人間関係の向上及び職員のモチベーションアップにつなげます。

(2) 実施手順（案）

Thank You Card

【実施手順】

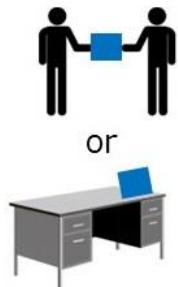
①くじ引きで感謝を伝える相手を決定

(例)
A職員はB職員に
B職員はC職員に
C職員はD職員に
D職員はA職員に
感謝を伝える

②名刺サイズのカードに感謝の気持ちを認める

Thank You Card
●●さんへ
物運びを手伝っていた
だきありがとうございました！
●●より

③カードを渡す、若しくは机に置く



(3) 実施結果

トライアルは、6名で実施し、全員から「実施してよかったです」との回答を得ました。



＜渡した人の感想＞

- 渡すときは少し照れました。
- 直接お礼を言える機会になり良かった。
- 改めて、感謝の気持ちを伝えることは重要だなと思いました。
- なんとなく気はずかしかった。
- 書く内容に迷ったり、照れくさい気分になりましたが、楽しみました。
- 普段感じていることを手紙のような文面にすることは、ときには新鮮です。



＜受け取った人の感想＞

- こういったメッセージを受け取る機会がほとんどないので嬉しかったです。
- 普段、他人がどう思っているのか、どう見えているのか、知る機会になった。
- 感謝を伝えられるのは嬉しい。
- もううれしいもんだ。
- ありがとうと言ってもらえるのは、やっぱり嬉しい気分になると改めて感じた。
- ありがたい言葉をいただき、今後の励みにつながります。

(4) 実施してよかったです・改善点など(自由意見)

- 時間を取りたくない取組なので、とりかかりやすくよかったです。
- 課レベルで実施して、(毎月、2ヶ月に1回程度)、たくさんもらえた(感謝された)人に景品があっても面白い。
- 今回は、係内だったが、課単位だと人を指定されると、関わりが少ない人の感謝するところを見つけるのは大変。人は自由に選べた方がよい。
- タイミングもクリスマス近くにやったことから、イメージとしても良かった。
- カードの大きさやデザインも丁度よい位だと思います。負担を感じるようでは、本末転倒だと思うので、年1~2回位、こんなイベントがあっても良いのでは、と思いました。
- 私世代の女子は、携帯よりも前は手紙などのやり取りをしていたから面倒とは思いませんでした。文を書くことで自分の気持ちもきちんと振り返ることができるので良いアイデアだと思います。

4 各分野における取組の方向性

総務省において取りまとめている報告書「地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会（令和3年3月）」において、地方公共団体は「人材マネジメント」の視点に立ち、①人材確保、②人材育成、③適正配置・処遇、④職場環境の整備の4つの要素から人材育成の取組を総合的に進めていくことが必要とされています。

当市においても、その4つの要素に沿って人材育成の方向性をまとめております。先の5つの重点プランに合わせて、事業実施も含めて、検討を進めてまいります。

（1）人材確保

必要な視点

- ①求める人材像の設定
- ②選ばれる組織になるための魅力発信
- ③組織を補完するための外部人材や広域的な人材の活用

- ア 本計画を根拠とし、当市として求める人材は何かを明確に設定する必要がある。
- イ 釜石市職員が「憧れの職」になるよう、市職員のキャリアプランの具体例を明示し、将来像を「見える化」することで、市職員としての魅力を発信し、優秀な人材が応募しやすい環境整備に努める。
- ウ S P I 3による職員採用試験を継続的に実施し、幅広い人材確保に努めるとともに、専門職確保のテコ入れを図る。
- エ 若手職員の離職を防ぐため、若手職員が意見を言える場を設けるほか、政策実現に関与することができる仕組みを構築する。
- オ 業務の効率化や行政サービスの向上を図るため、デジタルなど必要な外部人材の登用を検討する。

（2）人材育成

必要な視点

- ①人事情報と職員研修、OJTとの連動
- ②人事評価制度の人材育成への積極的な活用と管理職員の関与

- ア 1 on 1 ミーティングの実施により、上司によるマネジメント能力やコーチング能力、コミュニケーション能力の向上を図り、職場毎の人間関係づくりと職員育成の意識醸成を図る。【重点プラン1】
- イ 学びあい職員塾の実施を通して、部局横断的に職員が交流し、お互いの業務や想いを知る機会を創るとともに、庁外においてもボランティアや学び合う機会を創り、職員を育てる組織風土づくりを目指す。【重点プラン3】
- ウ 職員に必要な研修を体系的に実施するほか、研修受講にとどまらず、職員研修とOJTを連動させ、研修の内容をOJTで実践できる仕組みを検討する。
- エ 民間感覚の醸成を図るため、民間と合同研修を継続し、プラットフォーム・ビル

ダーの育成に努める。

オ 業務手順や手法が後任の職員に確実かつ効果的に引き継がれるよう、毎年度「業務手順書」のブラッシュアップを図る。

(3) 適正配置・処遇

必要な視点

- ①人事情報を活用した配置、処遇、能力開発
- ②組織の将来を担う職員の発掘、配置への首長等の関与

ア 人事評価の結果を、賞与、給料、処遇等に適正に反映するよう努め、職員のモチベーションアップに繋げる。

イ 人事評価においては、部下が上司を評価する相互評価の実施を検討する。

ウ 一体的な計画推進による行財政改革の実現に向けて、予算や事業の削減、組織の統廃合と併せて、会計年度任用職員も含めた適正な職員数を見出す。

エ 助っ人制度の導入により、所属部課の枠組みに捉われず、市全体で業務を遂行する意識や助け合い精神を醸成するとともに、人員削減の穴埋めや業務の平準化を図る。【重点プラン2】

オ 自分☆再発見の取組により、自分が思い描くキャリアプランを実現しやすくなるとともに、その実現に向けて、日々の業務をスキルアップにつなげられるような仕組みづくりを行う。【重点プラン5】

(4) 職場環境の整備

必要な視点

- ①組織理念の構築と共有
- ②誰もが働きやすい職場環境の整備
- ③「職員のエンゲージメント」の把握

ア カイゼン発表会を実施し、職員のやりがいや成長機会を創出するとともに、優れたカイゼンの庁内展開を図り、職場環境の向上につなげる。【重点プラン4】

イ 職員の心身の健康を保持するため、時間外勤務や年休取得状況の可視化を継続し、ワークライフバランスや健康づくりを推進する。

ウ 育児・介護に関する休暇の取得促進を図るため、対象職員への個別周知・意向確認を行うほか、休暇取得時の試算シートの作成、アドバイスの場・コミュニティの形成（ポータルサイト、昼食懇談会等）、職員研修の実施、休暇の取得状況の確認等の実施を検討する。

エ Thank You Cardのような感謝の雰囲気を醸成する取組について、実施を希望する部署を支援する。

＜コラム⑥＞
～日々、学び直し～

市民課 萬 如子

最近、育休中の『学び直し』が話題となっています。育児をしていると、次から次へと問題が発生したり、計画を覆されることは日常茶飯事…常に予定どおりにはいかないもので、その場その場で対応する力が必要になってきます…そして何よりも、子どもの柔軟な発想力や、絶対的な自己肯定感は見習うべきものがあります。

また、子どもは家族だけでなく幼稚園や学校の先生、職場の方…様々な方の協力のおかげで成長します。

個人的に育休中（というか育児中）はそういった対応力や発想力、人の温かさを大人が『学び直す』絶好の機会なのではないかと思っています。

育児と人事育成はどう違うのか。調べてみると、育児は人材（子ども）の心と体を育てることを目的としているのに対し、人材育成は人材を育てることで最終的に利益を上げることを目的としています。似ているように見えて、ゴールが異なります。

一方、目的は異なっていても、どちらも大切としているのは『人材』です。

住民福祉の向上のため、子ども達の未来のために、私自身、日々学び直ししていきたいと思います。



＜コラム⑦＞

～育児と仕事を両立するために～

私事で恐縮ですが、昨年子どもが生まれ、同時に自身の働き方を見直すきっかけになりました。具体的には、子どもを養うために頑張って働くこと、子どもと過ごす時間を毎日確保することの両方を実現しようと思うようになりました。子どもの成長を日々感じることが、仕事のモチベーションが向上する新たな要因になったからです。多分、ウェルビーイングな状態の一つだと思います。

ところが、いざ実際にやってみると、子育ては体力勝負で予測不可能な事態が多く、突発的に仕事を休まなければならぬ日も多くありました。同僚の皆さんのご理解がなければ、仕事と育児は両立し得ないものだと改めて気づかされました。同僚の皆さんには感謝しかありません。いつか、自分の同僚となる方が育児をされる場合は、今度は自分が全力でサポートできたらと思っています。

自分はたまたま環境が恵まれていましたが、職場によっては様々な事情で必ずしもそう簡単にはいかないところもあるように感じています。男性の育児休暇取得など、少しずつ制度も変化しつつありますが、この人材育成計画が、育児をする職員の方、また、その同僚の方々にとってのウェルビーイングを実現する手立てとなれば幸いです。

学校教育課
熊谷 和輝

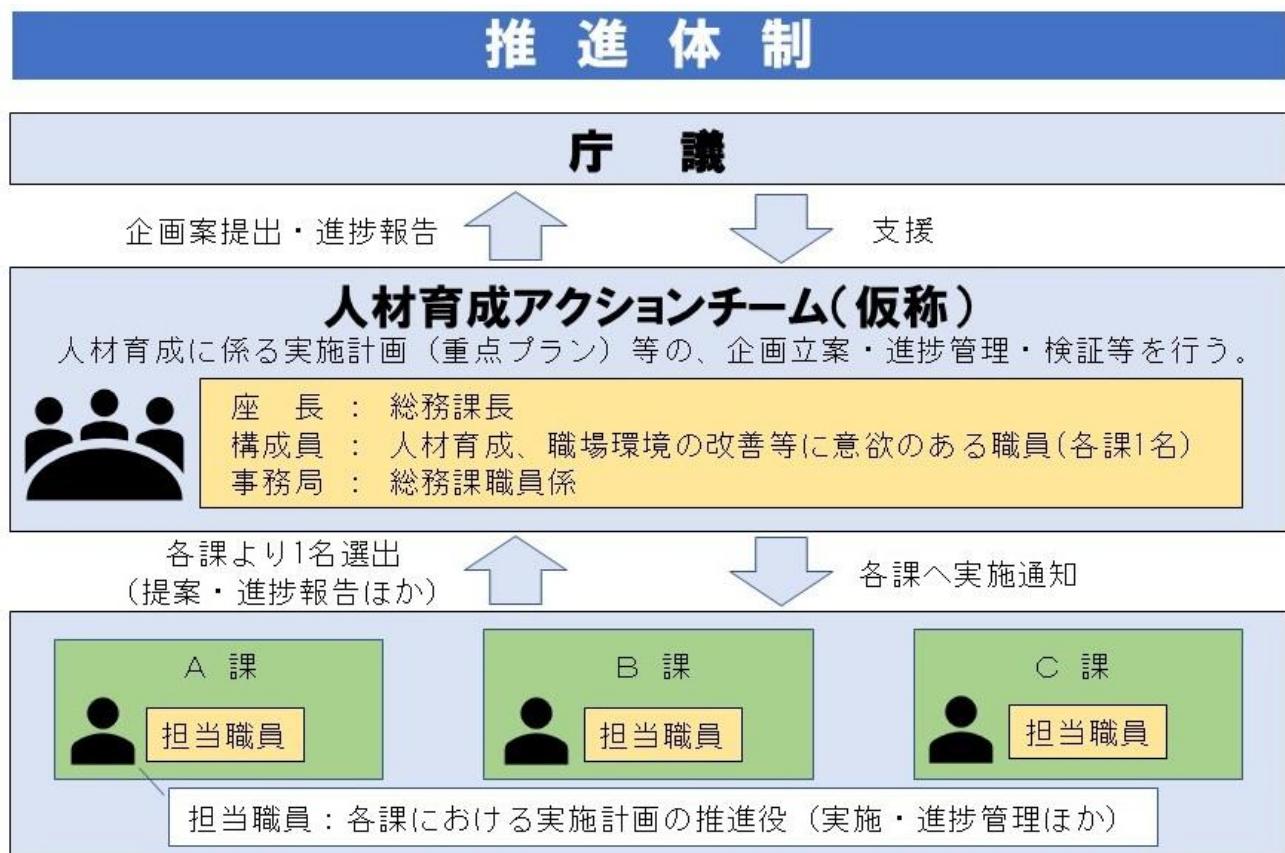


第5章 推進体制

1 人材育成アクションチーム（仮称）の設置

「第3次釜石市人材育成計画」の目的である市民と職員の幸せ（Well-being）の実現に向けた具体的な実行プランに取り組むため、「人材育成アクションチーム（仮称）」を設置し、施策の企画立案、実施及び進捗管理、実施後の検証等を行うものとします。

「人材育成アクションチーム（仮称）」は、メンバーを庁内より広く公募し参画を求める、自らが考え実践することを通して、自らも成長することができるよう、人材育成の場としても活用してまいります。



2 成果を担保するための道しるべ

本計画の取組成果を担保するための道しるべ（マイルストーン）として、令和5年度からの具体的な取組及びスケジュール（予定）は、以下のとおりです。

時 期	内 容
令和5年5月中旬～下旬	人材育成アクションチームメンバー募集に係る説明会（計画の概要、取組経過と職員ニーズ、重点プランと推進案の提示など）
〃 6月	全体メンバー決定、重点プラン毎のチームメンバー決定
〃 7月	プラン毎に各チームで制度設計（月1～2回）
〃 9月	庁議提出、庁内に実施通知、取組実施 チーム代表が集い進捗情報共有mtg（以後月1回程度）
〃 11月	庁議に中間報告実施
翌年1月	カイゼン発表会等年度内最終イベント開催 (再)意欲向上に向けた職員アンケートの実施
〃 2月	アンケート結果における各重点プランの指標達成状況を踏まえ、目標を下回るプランの次年度強化策を設定
〃 5月	新規メンバー入替・説明会

※以降、プラッシュアップしながら繰り返す

3 ポータルサイトの活用

令和5年度から、当市においてもDXの一環として、庁内ポータルサイトの運用が始まります。庁内ポータルサイトは、市民サービスの利便性向上や、職員の業務効率化に有効なツールの実装と情報を集約したシステム構成となっております。

主なコンテンツとしては、掲示板機能やオンライン照会、各種お知らせやイベント情報、庁内ウィキペディアなど様々ありますが、それらのツールを利活用し、職員間のコミュニケーションの促進や、企画提案や議論、情報共有による横展開を図ります。



庁内ポータルサイト・イメージ

4 管理職による人材育成

本計画を推進し、人材育成を重視した組織風土を醸成していくためには、管理職による人材育成の姿勢と関わりが必要不可欠です。そして、職員の働きがいや幸福感は、管理職のマネジメントスキルが左右するといつても過言ではありません。

人材育成もマネジメントも手段であり、目的ではありません。人材育成は、マネジメントという目的のための手段であり、マネジメントは、組織目標の達成という目的のための手段、組織目標の達成は、市民の幸せの実現という目的の手段となります。

つまり、人材育成、マネジメント、組織目標の達成、市民の幸せの実現の順で、手段と目的が連続してつながっています。

人材育成は、部下のためはもとより、自身のマネジメントを達成するための重要な手段にもなりますので、特に次の点に留意して取り組んでいただきたいと思います。

項目	ポイント（一例）
管理職自身の 人材マネジメントスキル の向上に 向けて	<p>マネジメント</p> <p>組織とは、市として以外にも、部、課、係など、それぞれに必ず共通の目的があり、その目的を実現するために存在します。その目的を実現するために、組織内のメンバーに貢献意欲や協働の意思を確認して行動の合意を得、様々な手段でコミュニケーションを図りながら、チーム力を最大限発揮できるよう努めるものです。</p> <p>組織をマネジメントしていく際には、組織毎に目的を達成する具体的な目標を掲げるとともに、目標達成のビジョン（目指すべき方向性）を示すことで、部下のモチベーションアップを図り、人材育成につなげることができます。</p> <p>また、組織成果の最大化に向けて、上司が部下にやってもらいたい（やるべき）ことと、部下がやりたい（やれる）ことの重なりを見つける業務のすり合わせが重要になります。その際に、部下が創意工夫できる余地を残した形で仕事を割り振ることが、部下の働きがいの向上につながります。</p>
	<p>人事評価制度</p> <p>人事評価の能力評価において、当市では令和4年度から国の方針に基づいて、人材育成を重要マネジメント項目の1つとしています。能力評価の全体評語が、重要マネジメント項目（組織統率、人材育成）の個別評語を上回ることができないのは、それだけ管理職にとって、マネジメントと人材育成が最重要だということです。</p> <p>人事評価においては、部下の強みと弱みを具体的にフィードバックし、育成目標とその具体的支援策を共有することで、部下の一層の人材育成が期待できます。</p>

項目	ポイント（一例）
重点 プラン に 関連 した 部 下 の 人 材 育 成	OJT OJTとは、職場の上司や先輩が、業務を通じて部下や後輩を指導、育成する全てのことです。機会を見つけて、その都度行なうことが効果的です。いつでもどこでもできるので、自身の育成意欲を育てることも必要です。
	1on1ミーティング 人事評価の面談は業務の話が中心ですが、こちらでは業務以外の話も可能なコミュニケーション機会として区分けしています。 1on1ミーティングで、部下の方から多くの意見や相談が出てくる有意義な機会となることをイメージして、そのために自身が日頃からできることは何かを考えることが、部下との良好な関係を構築する第一歩です。 1on1ミーティングの主役は部下です。コーチングの手法を用いながら、自分が中心に話すのではなく、部下の話をよく聴いて、考えを聞き出し、悩みに対する解決策を部下に考えさせることがポイントです。
	助っ人制度 府内においても助け合いはお互い様です。会計年度任用職員を含めて、部下が他の部署の手伝いに行きたいと申し出た際には、気持ちよく送り出していただきたいです。 助っ人してきた部下は能力的にも精神面でも成長して帰ってくるため、職場での更なる貢献が期待できます。
	学びあい職員塾 講師または府内外のイベントの旗振り役を、積極的に務めていただきたいと思います。管理職の皆さまのマインドやスキル、外部とのつながりを、ぜひ後進につなげていただきたいです。
	カイゼン発表会 各部署の状況やニーズに応じて、必要性を感じる業務改善を実施いただきたいと思います。その際、若手職員の発案を大切にすることで、創意工夫と活力が生まれます。 より良い職場環境を実現するとともに、若手職員の成長機会として応援していただきたいと思います。
自分☆再発見	①基本ができなければ、応用はできません。まずは、基本である公務員倫理チェックを守れるよう指導願います。 ②部下の希望するキャリアプランを把握し、後々部下の希望が叶って異動できた際に役立つと思われるこを、日々の業務の中で自身の経験から助言することで、部下の意欲を引き出し、業務への満足度を高めることができます。 ③部下の事情や価値観に応じて、実現したい志やワークライフバランスを支援することが大切です。

＜コラム⑧＞
～限られた人員で市民の幸せを実現する～

財政課
菊池 広昭

当市の現場では、複雑化する行政課題や業務量の多さから慢性的な人手不足が生じています。一方、財政的な面を見ると、釜石市の市民一人当たり人件費は、県内の他の市と比べても約2割多く、しかも岩手県の県内平均は全国的にも高い数値なのです。また、人材確保難もあり、ほぼ全ての部署で増員は見込めないのが現実です。



この計画では職員が能力を発揮できる幸せ（Well-being）な職場づくりにより、限られた人員で市民の公共の福祉を実現する方策を描いています。私たち職員には地域を末永く持続、発展させていく役割があると考えます。共通の目的を持つチームとして共に高め合い、力を合わせて取り組める組織づくりをしていきましょう。

＜コラム⑨＞
～人材育成について～

スポーツ推進課
佐伯 悠

「まちづくり」は「人づくり」である。
私は2年前に釜石ラグビー人財育成専門員として、釜石に戻ってきた時から大事にしている言葉です。

人が育つためには健全な土壌が必要。
身も心も健康でこそ、人はより育つと思っております。



巻末

1 初心・志の再確認シート（自分☆再発見用）

このワークシートは、組織目標を達成し、求められている役割を果たしていくために、あなたが市職員として働くことの意義・目的を見つめ直し、行動変革につなげるためのシートです。

1 基礎情報

所属所名	職名	職員番号	氏名

2 自分の部署の組織目標（ 年度）

（ 年度）

3 担当業務

1		4		7	
2		5		8	
3		6		9	

4 求められている自分自身の役割

（ 年度）

5 自分自身の業務への想いと貢献

(1)なぜ、市職員になったのか？(採用当時の想い)
(2)現在、誰の、何の(どのような状態)ために仕事をしているか？
(3)そのために、担当している業務で、どのような貢献ができるか？

2 キャリアプランシート（自分☆再発見用）

このワークシートは、あなたの将来に向けたビジョンや実現したいワークライフバランスを上司や周囲と共有し、日々の業務を通して目指すべき方向にスキルアップするためのシートです。

1 自分自身のキャリアプラン

(1)強み・弱み	強み)実績・スキル・経験など	
	弱み) →何をすべきか(対策)	
(2)今後の理想		
5年後		
	(行動目標)	
10年後		
	(行動目標)	
20年後		
	(行動目標)	
(3)今後異動したい希望部署	1	理由
	2	
	3	

2 実現したいワークライフバランスの取組

仕事	
家庭	
子育て・介護	
地域活動	
その他	

【参考文献】

- ・アラン（齋藤慎子訳）「意志をもって幸せになる」『アランの幸福論 エッセンシャル版』（株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン），2015年，pp. 169.
- ・ダイセーホールディングス株式会社「ダイセーグループの1 on 1 ミーティング」
<https://www.daiseihd.co.jp/news/detail/post-4616/>（参照 2022/9/19）
- ・高嶋直人「第34回「働きがい実感」を高める研修の作り方」『月刊ガバナンス』1月号（ぎょうせい），2022年，pp. 56-57.
- ・高嶋直人「第36回働き方改革を再スタートさせる」『月刊ガバナンス』3月号（ぎょうせい），2022年，pp. 56-57.
- ・高嶋直人「第38回人事評価制度の改善を図る」『月刊ガバナンス』5月号（ぎょうせい），2022年，pp. 57-58.
- ・高嶋直人「第39回ジョブクラフト出来るようにジョブデザインする」『月刊ガバナンス』6月号（ぎょうせい），2022年，pp. 56-57.
- ・ダニエル・キム「組織の成功循環モデル」
<https://weport.jp/column/coretheoryofsuccess/>（参照 2022/9/5）
- ・ペーソルホールディングス「はたらく Well-being ってなんだろう？」
<https://www.persol-group.co.jp/sustainability/well-being/>（参照 2022/9/26）
- ・広井良典「モラル・モチベーションと職員の幸福度」『月刊ガバナンス』8月号（ぎょうせい），2022年，pp. 29-31.
- ・矢野和男「ウエルビーイング経営の本質」『いわて経済同友』4月号（岩手経済同友会），2022年，pp.2-6

【第4期人材育成会議メンバー（順不同）】

委員長	総務企画部総務課	金野尚史
委員	総務企画部財政課	菊池広昭
	市民生活部市民課	萬如子
	保健福祉部地域福祉課	結城伸予
	保健福祉部地域包括支援センター	小笠原綾子
	産業振興部水産農林課	加藤直人
	建設部建設課	小松野琢磨
	建設部都市計画課	佐々木良衡
	文化スポーツ部スポーツ推進課	佐伯悠
	教育委員会事務局学校教育課	熊谷和輝
事務局	総務企画部総務課	島貫勝広
	総務企画部総務課	谷藤太郎
	総務企画部総務課	宮本光

第3次釜石市人材育成計画

釜石市総務企画部総務課

〒026-8686 岩手県釜石市只越町3丁目9番13号

TEL: 0193-22-2111 (代表) FAX: 0193-22-2686

令和5年3月作成