

弘前市人材育成・確保基本方針

～市民の幸せを実現する人材と組織づくり～

01	基本方針の概要	P.3
	* 基本方針の概要 * 基本方針の役割 (M・V・Vによる位置づけ)	
02	策定の目的	P.6
	* 策定の目的 * 基本方針策定の変遷	
03	取り巻く環境の変化と現状	P.9
	* 地方公共団体を取り巻く環境の変化 * 職場風土の現状 * 職員のエンゲージメントの現状 * 職員のワーク・ライフ・バランスの現状 * 新採用職員の想い	
04	目指す組織・職員の姿	P.16
	* 市職員としての責務 * 3つの目指す組織像 * 3つの目指す職員像 * 求められるマインド * 求められる能力 * 職位ごとの役割と行動指針	
05	人材育成の取組	P.23
	* 人材育成の方針 * 人材の育成プログラムの整備 * 人材の育成手法の充実 * 人を育てる人事管理	
06	人材確保の取組	P.28
	* 人材確保の方針 * 公務の魅力の発信 * 幅広い採用手法 * 受験しやすい試験の工夫	
07	職場環境の整備の取組	P.33
	* 職場環境の整備の方針 * 多様な人材が活躍できる職場環境の整備 * 働きやすい職場の雰囲気づくり * エンゲージメントの把握	
08	デジタル人材の育成・確保	P.37
09	全庁一体の推進体制	P.40

基本方針の概要

市民の幸せを実現するため、 職員の成長を促し、組織を活性化していくための方針を示します

基本方針では、市民の幸せの実現に向けて、より質の高い行政サービスを提供するために必要な**人材と組織づくりの方針**を示します。

弘前市として「どのような人材が必要なのか」「どのように人材を育成していくのか」「職員の能力が最大限発揮できるようにどのように働きやすい環境を整えていくのか」を明示することで、職員一人ひとりの成長目標が具体化され、**職員の成長**を促します。また、職員が働きやすいと感じる職場風土を醸成し、職員のモチベーションを高く維持し、**組織全体の活性化**を促進します。

人材育成・確保基本方針

目的

ゴール

目指す組織像の明確化

- 1 多様な考え方や価値観を尊重し、職員が働きやすい組織
- 2 未来志向で果敢に挑戦する組織
- 3 目標達成に向けてチームとして働く組織

目指す職員像の明確化

- 1 市民・職員から信頼され、自ら考え行動する職員
- 2 失敗を恐れず挑戦し、成長し続ける職員
- 3 弘前に愛着と誇りを持ち、多様な主体と連携・協働する職員

人材育成の取組

～自ら望むキャリアを実現するために～

- 人材の育成プログラムの整備
- 人材の育成手法の充実
- 人を育てる人事管理

人材確保の取組

～選ばれる自治体になるために～

- 公務の魅力の発信
- 幅広い採用手法
- 受験しやすい試験の工夫

職場環境の整備の取組

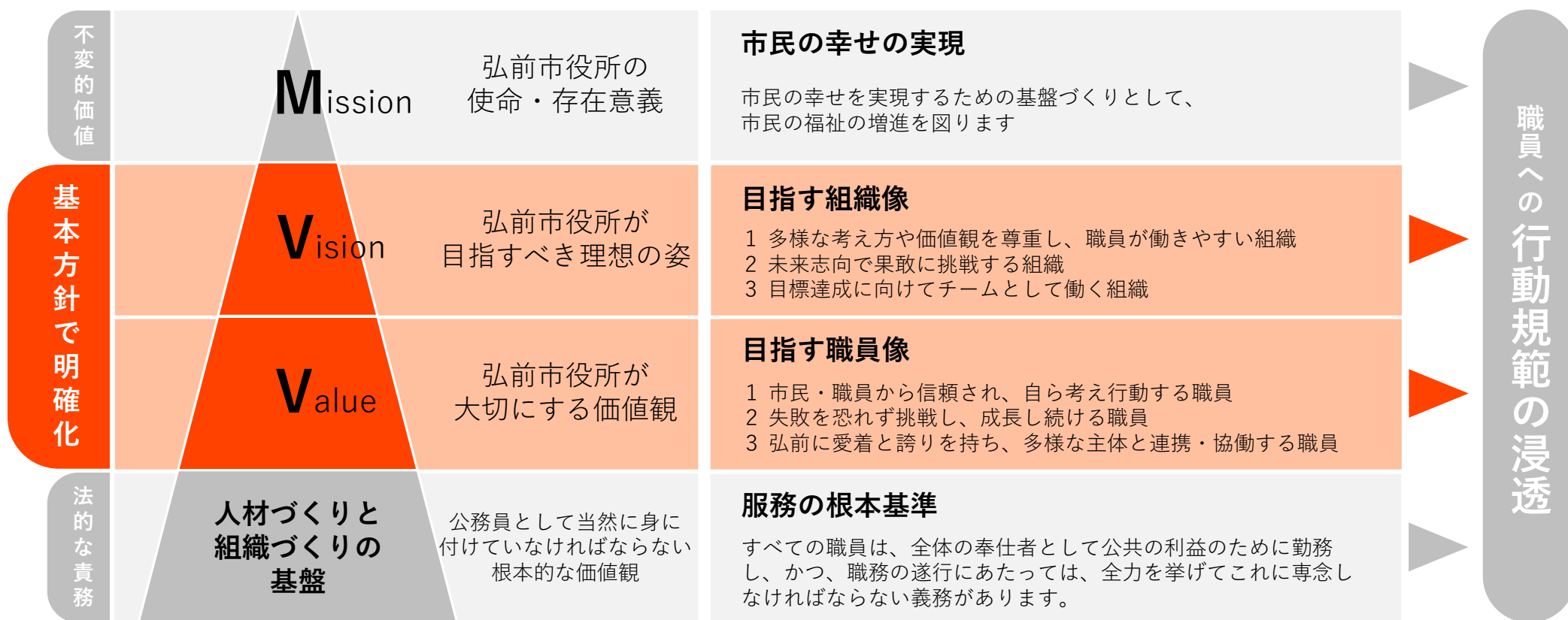
～職員一人ひとりが輝く職場に～

- 多様な人材が活躍できる職場環境の整備
- 働きやすい職場の雰囲気づくり
- エンゲージメントの把握

職員の成長・組織の活性化
質の高い行政サービスの提供

市民の幸せの実現

サービスの根本基準を基盤に、**ミッション・ビジョン・バリュー（M・V・V）**を定め、弘前市役所が**大切にしている価値観**を明確に示し、職員への**行動規範の浸透**を図ります



策定の目的

取り巻く環境の変化に対応するため、 人材育成・人材確保・職場環境の整備の取組を効果的に推進します

弘前市では、これまで「弘前市職員人財育成基本方針（令和元年6月策定）」に基づき、職員の人材育成に取り組んできましたが、近年、**生産年齢人口の減少、市民ニーズの複雑・高度化や働き手の価値観の多様化、デジタル社会の進展**など、地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化しています。

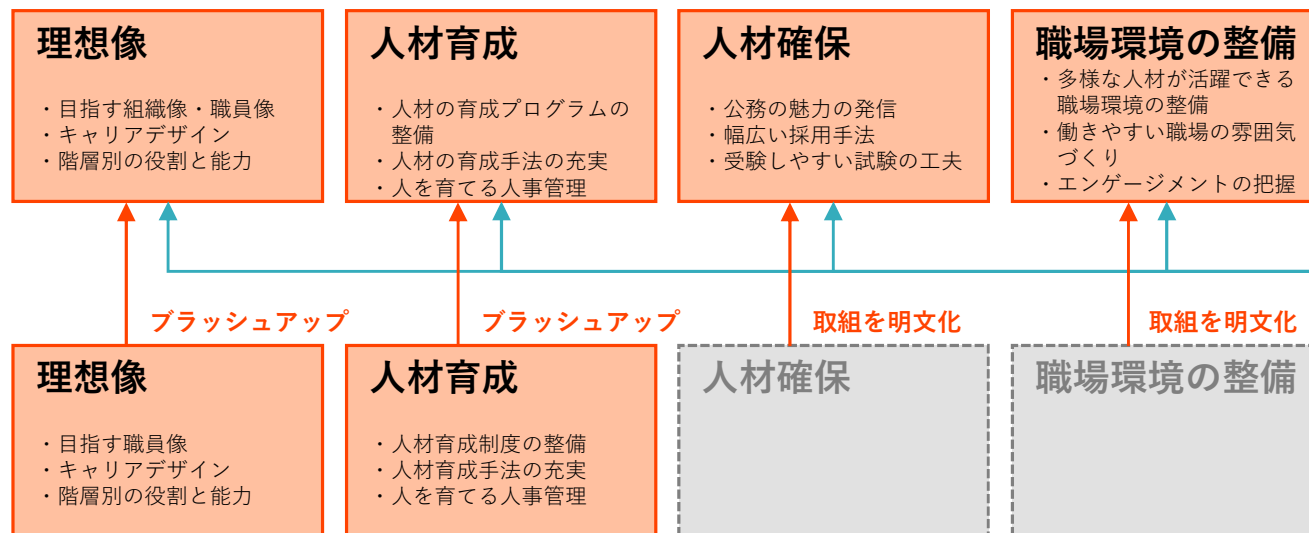
そのような状況において、複雑・多様化する行政課題に対応していくためには、職員一人ひとりが通常の業務や庁内外の研修、自己研鑽を通して、企画力・発想力・調整力・問題解決力・情報の収集分析力・政策立案能力・IT活用力など**様々な能力を身につけ、向上させる必要**があります。

また、職員がその能力を最大限に発揮するためには、長時間労働の抑制や介護・育児環境の整備など**安心して働くことのできる職場環境づくり**のほか、職員一人ひとりが**やりがいを持って働く**ことができる職場風土を醸成していくことも不可欠です。

そこで、このような状況に鑑み、改めて弘前市として「どのような人材が必要なのか」「どのように人材を育成していくのか」「どのように職員が働きやすい環境を整えていくのか」を明示し、それぞれ効果的な取組を図り、市民の幸せの実現のための持続可能な組織を構築するため、これまでの「弘前市職員人財育成基本方針」を見直し、新たに名称を「弘前市人材育成・確保基本方針」として、策定しました。

これから
の基本方針

これまでの
の基本方針



環境の変化に対応

- 働き手の減少**
 - 生産年齢人口の減少
 - 人材獲得競争の激化
- 職員に求められる能力の変化**
 - 市民ニーズの複雑高度化
 - デジタル社会の進展
- 職場環境へ高まる要望**
 - 働き手の価値観の多様化
 - 一人ひとりの能力が発揮できる職場環境

基本方針策定の変遷

H18.2月
市町村合併

H20.11月
人財育成基本方針
策定



H25.3月
経営型組織・人事体
制の構築による市役
所仕事力の強化方針
策定



R1.6月
人財育成基本方針
策定



R3.3月
「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」報告

R5.9月
「人材育成・確保基本方
針策定指針に係る報告
書」ポスト・コロナ期の
地方公務員のあり方に関
する研究会報告

R5.12月
「人材育成・確保基本方
針策定指針」総務省発出

R7.6月
外部有識者との
意見交換

R7.8月
全職員向け
エンゲージメント調査
実施

R7.10月
新採用職員
ワークショップ実施

R8.9月
人材育成・確保基本方針
策定



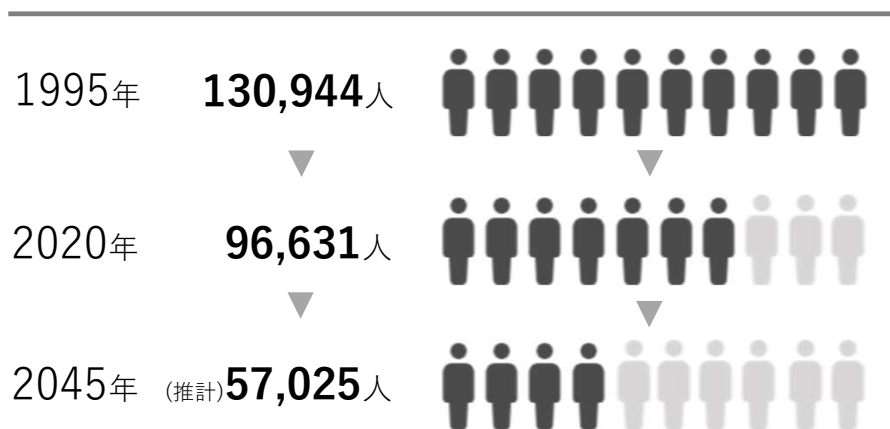
深刻化する担い手不足と人材獲得競争の激化

弘前市の生産年齢人口（15～64歳）は、1995年（平成7年）の国勢調査の結果では130,944人、2020年（令和2年）の同調査の結果では96,631人と減少しており、2023年（令和5年）に公表された国立社会保障・人口問題研究所による将来推計では、2045年に57,025人まで減少するだろうと指摘されています。

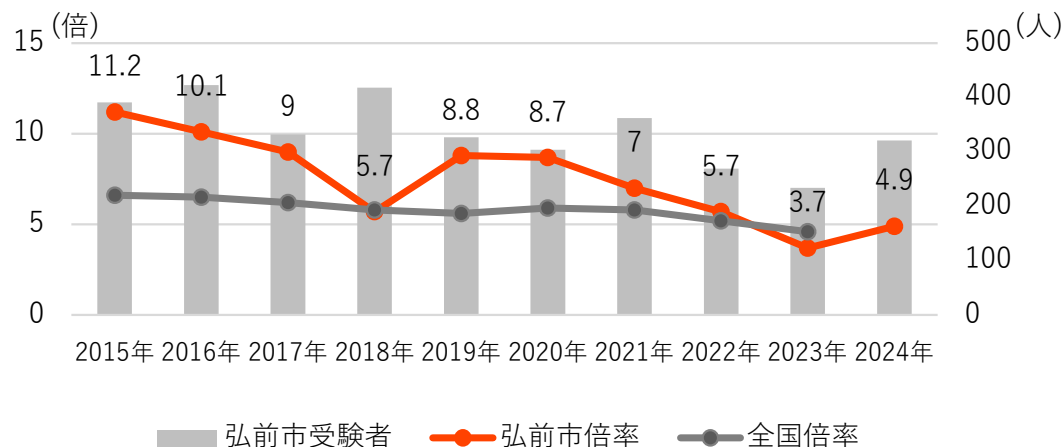
また、弘前市の職員採用資格試験の競争倍率をみると、2015年には11.2倍であったものの、2024年には4.9倍まで低下しています。同じく受験者数では、2015年には391人であったものの、2024年には321人へと減少傾向が続いています。

今後ますます、若年労働力の絶対量が減少・不足し、人的資源が大きく制約され、**担い手不足**や民間企業を含めた**人材獲得競争がさらに激化**していくことが予見されます。

弘前市の生産年齢人口の減少



職員採用資格試験の受験者数と競争倍率



※2045年の生産年齢人口(推計)：日本の地域別将来推計人口(国立社会保障・人口問題研究所)
 ※1995年の生産年齢人口を100としたとき、2020年は74、2045年は44

※全国倍率：地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果(総務省)

働き手の価値観の多様化

近年では、物質的な豊かさよりも、**心の豊かさや自由時間の充実を求める**傾向が強くなってきており、それに応じて多様な価値観が広まってきました。

また、**ワーク・ライフ・バランスの考えが根付き**、仕事とプライベートの調和を図り、心身の健康を維持し、持続的な成長と幸せを目指す価値観が広く浸透してきました。

新たなリスクの顕在化

大規模災害や新型コロナウイルス感染症などの新たなリスクの顕在化に加え、人口減少やSDGs、ダイバーシティ、グローバル化の進展などを背景に、行政を取り巻く課題や市民ニーズは複雑・多様化しています。こうした状況に対応するため、職員に求められる能力も大きく変化してきています。

デジタル社会の進展

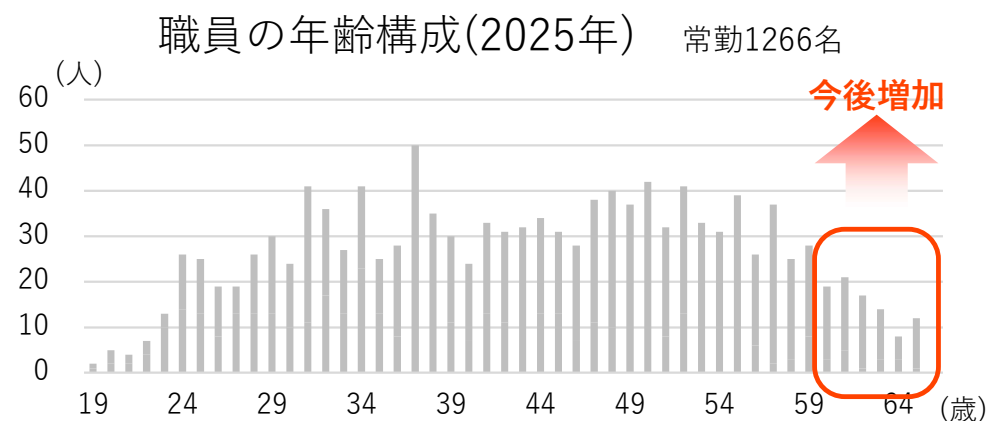
デジタル社会の進展に伴い、RPA（Robotic Process Automation）や生成AI（Artificial Intelligence）をはじめとするデジタル技術は、急速な進化を続けています。これらの技術は、市民サービスの向上をはじめ、業務の効率化や省力化、生産性の向上につながるものであり、さらには人的資源不足の解決につながることも期待されています。このため、弘前市においても、デジタル技術の活用は今後ますます重要性を増しています。

こうした状況を踏まえ、全職員がデジタル技術や情報を正しく扱う能力を身に付けるとともに、弘前市のDX（Digital Transformation）推進を担う人材を育成・獲得していくための仕組みづくりが求められています。

高齢期職員の活躍機会の増加

令和5年4月から、職員の**定年年齢が65歳まで段階的に引き上げられる**こととなり、今後は職員全体に占める60歳を超える職員の割合が着実に増加していくことが見込まれます。これに伴い、高齢期を迎えた職員一人ひとりが、定年に至るまでこれまで培ってきた知識や経験、専門性を十分に発揮し、意欲を持って働き続けられる環境を整備することが、これまで以上に重要となります。

また、行政を取り巻く環境の変化に的確に対応していくためには、能力と意欲を有する高齢期の職員に引き続き第一線で活躍してもらうことに加え、長年の実務を通じて蓄積された知識、技術、経験を、計画的かつ確実に次の世代の職員へ継承していくことが不可欠です。そのためにも、高齢期の職員が担う役割を明確にし、組織全体で人材の活用と育成を進めていく必要があります。



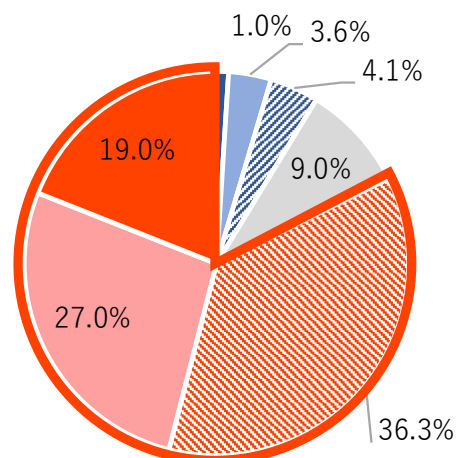
職場風土の現状

基本的なコミュニケーションが図られ、 他者を尊重し、礼節を重んじる**良好な職場風土**の形成が一定程度見受けられた

令和7年8月、全職員を対象にエンゲージメント調査を実施し、その中で職場風土の醸成度を調べた結果、職場において良好なコミュニケーションが図られていることや、礼節を重んじる職場風土が形成されていることが分かりました。一方で、失敗を恐れず挑戦できる職場風土が十分に形成できていないことが分かりました。

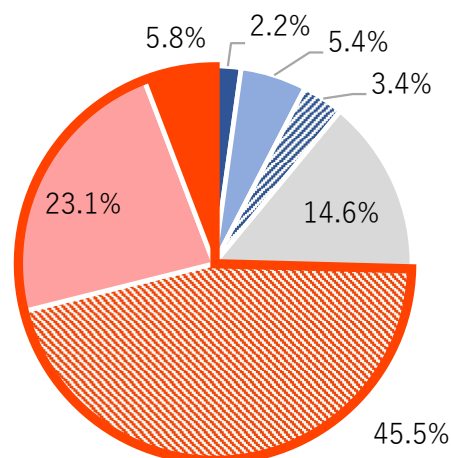
良好な職場風土の醸成は、職場の人間関係やコミュニケーションの質を高め、**ワーク・エンゲージメント**（仕事に対してポジティブで充実している心理状態）**や仕事のパフォーマンスの向上**につながりますので、今後も職場風土の状況を把握しながら、特に失敗を恐れず挑戦できる職場風土の醸成に重きを置きつつ、**良好な職場風土を醸成**する取り組みを実施していきます。

Q 職場では、あいさつなどの
基本的なコミュニケーションが
図られていますか？



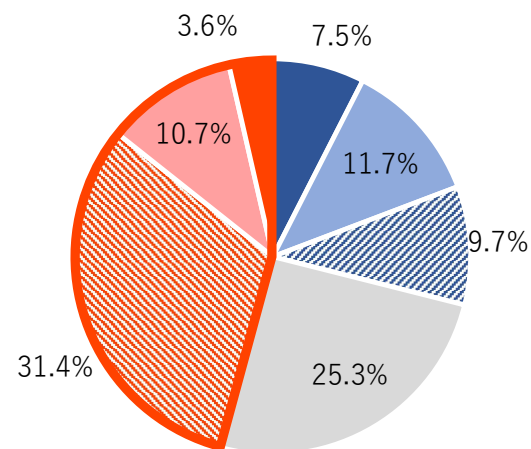
風土形成の度合 **82.3%**

Q 職場では、日常的なやりとり
において、礼節が重んじられて
いますか？



風土形成の度合 **74.4%**

Q 職場では、失敗を恐れず何事
にも挑戦できる風土があります
か？



風土形成の度合 **45.7%**

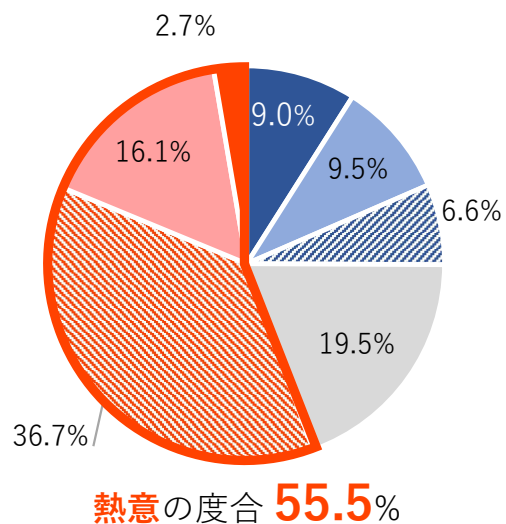
- いつも(毎日)そう思う
- かなりそう思う
- ややそう思う
- どちらともいえない
- ややそう思わない
- あまりそう思わない
- まったくそう思わない

仕事に対する**熱意**はやや高く、**活力**と**没頭**はやや低かった

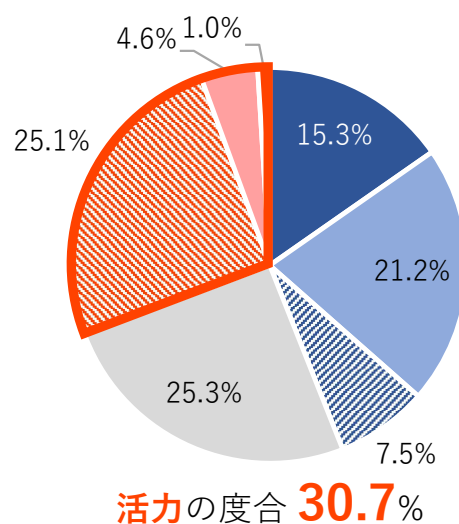
令和7年8月のエンゲージメント調査の中で、ワーク・エンゲージメントの状況を【活力】【熱意】【没頭】の3つの尺度で調査しました。その結果、【**熱意**】は**やや高く**、自分の仕事に誇りを持っている傾向があることが分かりました。一方で【**活力**】【**没頭**】は**やや低く**、仕事に対する活力やのめり込みが低い傾向があることが分かりました。

ワーク・エンゲージメントが高い状態は、仕事に対してやりがいをもって取り組んでいる状態を指し、仕事の満足度や自己成長・能力開発の意欲の高まりにつながりますので、今後も職員のエンゲージメントの把握に努め、職員が**やりがい**をもって働くことができる環境づくりを推進していきます。

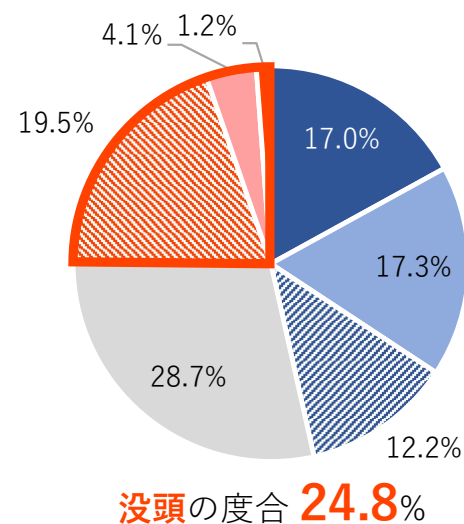
Q 自分の仕事に誇りを感じる
【**熱意**】



Q 仕事をしていると、活力が
みなぎるように感じる【**活力**】



Q 私は仕事にのめり込んでいる
【**没頭**】



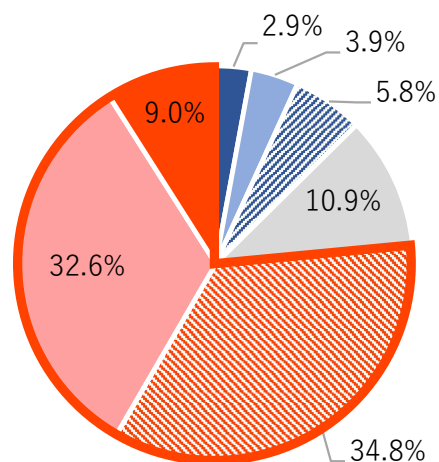
- いつも(毎日)そう思う
- かなりそう思う
- ややそう思う
- どちらともいえない
- ややそう思わない
- あまりそう思わない
- まったくそう思わない

仕事と生活の両立（ワーク・ライフ・バランス）は一定程度充実していた

令和7年8月のエンゲージメント調査の中で、ワーク・ライフ・バランスの充実度を調べた結果、一人ひとりの事情に応じた働き方ができている職員が多くいることが分かり、また、プライベートな時間を確保できている職員が多くいることが分かりました。

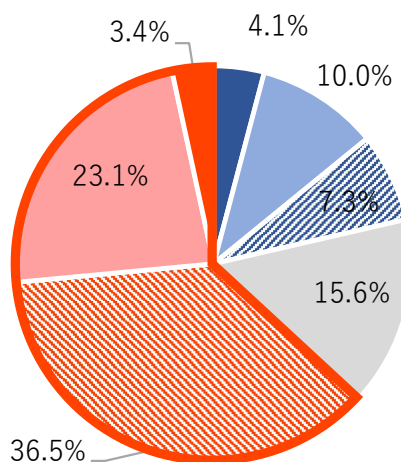
ワーク・ライフ・バランスが高い状況は、**職員の心身の健康を保ち、モチベーションや仕事のパフォーマンスの向上**につながりますので、今後もワーク・ライフ・バランスへの満足度を把握しながら、職員の**個々の事情に応じた働き方**ができるような取り組みを実施していきます。

Q 家族や友人と過ごしたりする
プライベートな時間はとれていますか？



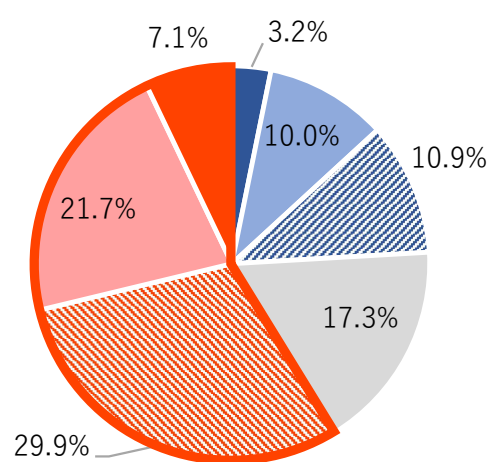
充実の度合 **76.4%**

Q 職員一人ひとりの事情に
応じた働き方ができていますか？



充実の度合 **63.0%**

Q 労働時間は適切ですか？



充実の度合 **58.7%**

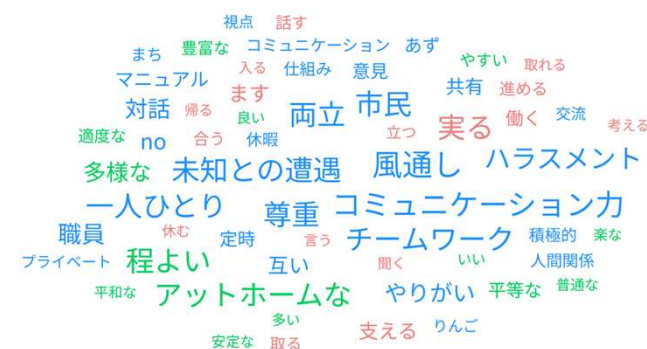
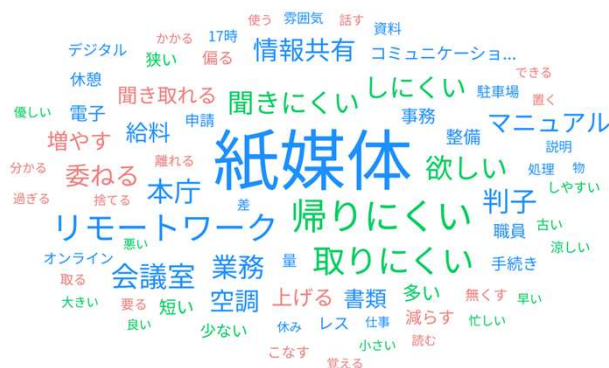
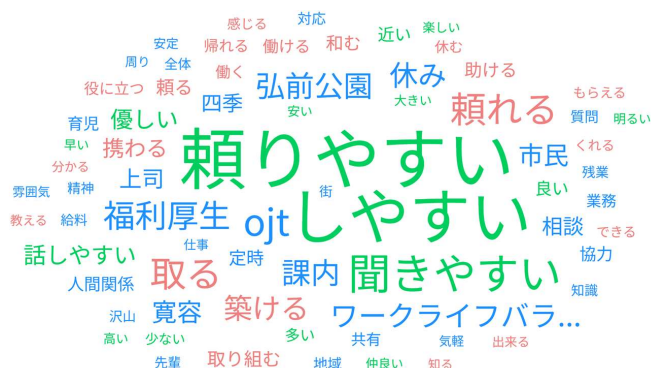
- いつも(毎日)そう思う
- かなりそう思う
- ややそう思う
- どちらともいえない
- ややそう思わない
- あまりそう思わない
- まったくそう思わない

令和7年10月、「働きがいのある職場」をテーマに、新採用職員を対象としたワークショップを実施し、働きやすい職場環境に対する意見やアイデアを出し合いました。出された意見の中で、職場に対する良いところとして「頼りやすく、相談しやすく、人間関係が良好である」という意見のほか、「急な休みも取りやすい」などの働きやすい環境が整っているとの意見が挙げられました。一方で、職場に対する改善点として「紙媒体でのやりとりが多い、デジタル化してほしい」といった意見や「マニュアルを整備してほしい」などの働き方の仕組みに対して改善を求める意見が挙げられました。

また、新採用職員が思う理想の職場像として「お互いに尊重し合い風通しの良い職場」「意見が言いやすい職場」「プライベートとの両立が叶う職場」「マニュアルが整っていて働きやすい仕組みがある職場」などの意見が寄せられました。

今回のワークショップで出された意見に加え、引き続き**職員の声に耳を傾け**ながら、今後も人事施策の推進に取り組んでいきます。

理想の職場像



15

“すべて職員は、**全体の奉仕者**として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当つては、**全力を挙げてこれに専念しなければならない**”（地方公務員法第30条より）

公務員は、全体の奉仕者として、**市民全体の利益を最優先に考え**行動する存在です。特定の個人や組織のためではなく、公共の利益の実現に向けて職務に取り組まなければなりません。また、自らの業務に真摯に向き合い、決して手を抜くことなく、**全力を挙げて職務に専念する**ことが求められます。これらは、公務員として、また市職員として働く上で、当然に備えていなければならない根本的な価値観であり、人材育成の出発点となるものです。

すべての職員は、採用時に宣誓書を読み上げ、署名を行っています。今一度その宣誓書を読み返し、初心に立ち返るとともに、市職員としての責務を改めて確認してください。

法令上の義務

採用時の宣誓

市職員としての責務

サービスの根本基準

地方公務員法第30条

すべて職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当つては、全力を挙げてこれに専念しなければならない。

地方自治法第2条第14項

地方公共団体は、その事務を処理するに当つては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。

サービスの宣誓

初心を
忘れず

私は、ここに**主権が国民に存する**ことを認める日本国憲法に従い、かつ、これを擁護することを固く誓います。

私は、**地方自治の本旨**を体するとともに、**全体奉仕者**として、公務を**民主的かつ能率的**に運営すべき責務を深く自覚し、国民の意志によって制定された**法律**及び住民の意志によって制定された**条例**に従い、誠実かつ公正に職務を執行することを固く誓います。

市民全体のために

- 全体の奉仕者として働く
- 特定の人や組織のためではない
- 公共の利益を最優先に考える

全力で仕事をする

- 誠実に職務を尽くす
- 責任を持って仕事に向き合う
- 行政のプロとしての意識を持つ

3つの目指す組織像

弘前市役所の使命である「市民の幸せの実現（住民の福祉の増進・Well-Beingの向上）」に向け、弘前市役所が目指すべき理想の姿として、次の3つの**目指す組織像**を定めます。

1

**多様な考え方や
価値観を尊重し、
職員が働きやすい組織**



職員一人ひとりの力を最大限に引き出し、職員がやりがいを持っていきいきと働くことができる環境づくりが不可欠です。多様な考え方や価値観を尊重し、職員同士が活発なコミュニケーションを図ることで、信頼関係を深め、心理的安全性が高い、働きやすい組織を目指します。

2

**未来志向で
果敢に挑戦する組織**



弘前の未来を見据えながら社会環境の変化に迅速に対応し、課題解決や新たな価値の創造に向けて、果敢に挑戦する組織を目指します。

3

**目標達成に向けて
チームとして働く組織**



職員一人ひとりが組織の目標を共有し、それぞれの役割を果たしながら、その達成に向けてチームとして働くことで、組織全体の生産性を高め、成果を生み出す組織を目指します。

3つの目指す職員像

弘前市役所が大切にしている価値観を集約し、全職員が共通して持つべき行動指針として3つの**目指す職員像**を定めます。

1

**市民・職員から信頼され、
自ら考え行動する職員**



公務員として高い倫理観を備えるとともに、公平・公正な立場から、市民の利益のために職務に誠実に取り組むことが必要です。組織の一員としての自覚と責任を持ち、日頃から礼節をもって他者に接し、市民や同僚から信頼される職員を目指します。様々な課題を自ら発見し、主体的に考え、スピード感を持って行動する職員を目指します。

2

**失敗を恐れず挑戦し、
成長し続ける職員**



挑戦なくして、成長はありません。失敗を恐れず、豊かな発想力で新たな課題に果敢に挑戦する職員を目指します。社会や環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できるよう、成長するための努力を惜しまず、あらゆる機会を活用して学び続ける職員を目指します。

3

**弘前に愛着と誇りを持ち、
多様な主体と
連携・協働する職員**



弘前への郷土愛と誇りを持ち、市民との対話や交流を尊重し、地域の一員として熱意をもってまちづくりに取り組む職員を目指します。

市民の幸せを実現するため、全ての市民に寄り添ったマインドが求められます

市職員は、市民に最も身近な基礎自治体の公務員として、市民に寄り添い、**市民から信頼される存在**でなければなりません。また、市民だけでなく、共に働く職員に対しても、**礼節**を欠くことなく、**思いやり**を持って日々接する心構えが必要です。

そこで、所属や職位に関わらず、全職員が持つべきマインドと行動指針を次のとおり整理しました。

マインド

行動指針

規律と責任感	法令や社会規範のコンプライアンスを遵守 し、公正に職務を遂行する姿勢が求められます。また組織の目標達成に向けて、結果に責任を持ち、行政分野における プロ意識 を持たなければいけません。
コスト意識と効率性	簡素・効率的に 組織を運営し、業務を遂行する姿勢が求められます。
福祉の視点	誰もが安心して自分らしく健やかに 暮らしていける市政を実現する上では、福祉的な支援に直接関わる職員だけでなく、全ての職員が各自の施策・業務において、 福祉の視点 から考え、適切な配慮を行っていくことが求められます。
人権の尊重	市政運営にあたり、 人権の尊重 をその基調とし、 差別をなくす姿勢 で取り組む必要があります。そのために、職員一人ひとりが、人権問題を自分ごととして捉えることを通じて、人権尊重の視点を市民との対話や日常業務に生かすことが求められます。
ダイバーシティの理解	政策立案や事業設計に当たっては、年齢や生活環境、信条など 多様な価値観や背景 を持つ市民の立場を広く想定することが求められます。また、職場内のチームワークづくりにおいても、自分とは異なる考え方を尊重し、 多様性を活かした強靱な組織づくり が求められます。
男女共同参画	持続可能な市政運営に向けて、 性別に関わりなく すべての人の個性と能力が発揮される男女共同参画社会の実現が求められます。そのため、固定的性別役割分担意識の解消や多様な価値観の尊重といった男女共同参画の視点を、政策立案や広報、市民対応等の日常業務に取り入れることが求められます。
ゼロ・ハラスメント	良好な勤務環境を確保するためには、ハラスメントの防止・排除は不可欠です。日常の職場の中でも、相手の感情や立場を押し測り、自分の言動を客観視する心構えを持ち、 職員一人ひとりが、安心して働ける職場をつくる主体者 であるという自覚を持つことが求められます。

職位ごとに求められる能力を明確化し、職員の人材育成とキャリア形成を促します

全ての職員は職位に応じた役割を担っており、求められる能力は職位が上がるにつれ、**より高度で包括的**なものへと変遷していきます。職位ごとの役割を明示し、職員一人ひとりが組織における**自分の役割を理解**し、しっかりと役割を果たすことで、組織目標を効率的・効果的に達成することができます。

また、職位に応じて求められる能力を**人事評価制度の標準職務遂行能力**と連動させることで、職員の能力開発や組織全体の人材育成、適材適所の人事配置等に活かすことができます。さらには、自分よりも上位の職位の役割と能力・姿勢を理解することで、**キャリア形成の道しるべ**となるものです。

求められる能力		技師級・主事級	主査	総係長・主査	主幹	総課長補佐	課長級	部長級	超60歳職員
判断	市の施策方針や置かれている状況を踏まえ、各階層に求められる視座から 的確な判断 を行う能力						判断力 意思決定力		（フォロワーシップに継承力） 職位に応じた能力に加えて
組織統率	望ましい組織風土を形成し、組織メンバーの 能力を最大限引き出す ため、組織を運営する能力					リーダーシップ 統率力／管理力			
応対・折衝	政策や業務を推進する中で、庁内外や市民等と 調整・合意 を形成する能力				説明力／調整力／応対力 折衝力／説得力／協調力				
人材育成	単なるスキル向上だけでなく、目指す職員像を見据え、本人の考えや価値観にも寄り添いながら、次代を担う人材を育成する能力			指導力／評価力					
企画	時代や環境の変化や市民ニーズを的確に捉え、最適な政策や対応策を企画・構想する能力		企画力／構想力 立案力／改革力						
職務執行	組織の目標達成に向けて、各階層に求められる職務執行能力	行動力／識見力 計画力／執行力							
知識・情報収集	職務を遂行する上で各階層に求められる 知識や技術 、必要な情報の収集能力とそれを理解・分析する能力	知識力／分析力 情報収集力／理解力							

職位ごとの役割と行動指針

職位ごとの役割

行動指針

部長級		行政経営の責任者として大きな方向性を示すリーダー	・所管する行政課題に対して、課題解決のビジョンを示し、リーダーシップを発揮して組織を先導する。 ・部の組織目標を達成するために、職員がいきいきと最大限の能力を発揮できる職場環境・組織風土を醸成する。
課長級		課室の責任者として所属の方向性を示すリーダー	・自らの責任に基づき迅速・適切な判断を行い、課室の組織目標を示し、リーダーシップを発揮してメンバーを先導する。 ・メンバーの健康、人間関係、職場環境を把握し、所属全体のパフォーマンス向上を図る。
課長補佐級	課長補佐	課長を支え、課長の方針を現場で具体化し、組織運営を支える中核職員	・課の組織目標の達成に向け、課長をサポートするとともに組織運営を図るほか、必要な調整・折衝を行う。 ・メンバーの経験や能力に応じて仕事にチャレンジさせ、メンバーの能力向上を図る。
	総括主幹	課長と課長補佐を支え、課長の方針を現場で具体化し、加えて専門性と調整力で施策実務を推進する職員	・課の組織目標の達成に向け、課長と課長補佐をサポートするとともに組織運営を図るほか、必要な調整・折衝を行う。 ・課の中堅として、高度な知識と調整力で施策実務を遂行・推進する。
	主幹	課長補佐を支え、専門性と調整力で施策実務を推進する職員	・課の組織目標の達成に向け、課長と課長補佐をサポートするとともに具体的な行動計画を立案し、施策の推進を図る。 ・課の中堅として、高度な知識と調整力で施策実務を遂行・推進する。
係長級	係長	業務の責任者としてチーム成果を確実に生み出すリーダー	・課の組織目標の達成に向け、担当業務の責任者として進捗管理を行うとともに、メンバーを率いて業務を推進する。 ・メンバーとの対話を重ねながら信頼関係を築き、メンバーの能力向上を図る。
	総括主査	係長を支え、チーム成果を生み出し、加えて業務に精通し、担当業務を遂行・推進する職員	・係の業務全体を俯瞰し、係長をサポートするとともに、メンバーとの対話を重ねながら信頼関係を築き、メンバーを率いて業務を推進する。 ・係の中堅として、高度な知識と能力で担当業務を遂行・推進する。
	主査	業務に精通し、担当業務を遂行・推進する職員	・係の業務全体を俯瞰し、係長をサポートするとともに、若手職員の育成や指導を行う。 ・係の中堅として、高度な知識と能力で担当業務を遂行・推進する。
主事・技師級		基礎知識を身につけ、実務を最前線で担う職員	・他のメンバーをサポートするとともに、担当業務に必要な知識を持って、関係者と円滑な調整を図りながら業務を遂行する。
60歳超職員		職位に応じた役割に加え、豊富な知識と経験をもとに組織に貢献する職員	・これまで培ってきた豊富な経験と専門的な知識を後生に継承するとともに、自らも率先して業務を遂行し組織に貢献する。
会計年度任用職員		基礎知識を身につけ、実務を担う職員	・他のメンバーと協力しながら、担当業務に必要な知識を持って、業務を遂行する。

今より一歩でも理想の自分に近づくために、 職員の**自律的なキャリア形成**と**自発的な成長**を後押しします

組織として目指す職員像を明確に示すとともに、その実現に向けて職員一人ひとりが自らの役割や理想像を意識し、自律的にキャリアビジョンを描けるよう働きかけていきます。あわせて、職員が自身の強みや課題を振り返りながら、将来に向けた目標を設定し、**自ら望むキャリアの実現**に向けて着実に歩んでいけるよう、制度面・環境面の両面から継続的な支援を行います。また、職員が日常の職場における業務経験をはじめ、庁内外の各種研修への参加や自己研鑽を通じて、複雑化・多様化する行政課題に的確に対応できる知識や能力を段階的に身に付け、着実に向上させていける仕組みを整備します。これにより、学びの成果を業務の中で実感しながら活かすことができる環境を整え、職員一人ひとりの**実感を伴った自発的な成長を促す取組を推進**していきます。

人材育成の取組

人材の育成プログラムの整備	■職員の成長に合わせた研修制度の実現 ■研修ニーズの把握と研修計画への反映 ■参加したくなる研修づくり
人材の育成手法の充実	■OJTとOff-JTを組み合わせた人材育成 ■外部知見と内部ノウハウを活かした研修の実施 ■公務外での自発的な学びの促進 ■外部研修の積極的な活用
人を育てる人事管理	■人材情報を活かした人事配置 ■自律的なキャリア形成の支援 ■公正な人事評価制度の活用 ■管理職の育成による職場マネジメントの充実

目的

自律的なキャリア形成・
自発的な成長

ゴール

自ら望むキャリアの実現

職員の成長に合わせた研修制度の充実と、 職員ニーズを反映した効果的な研修プログラムを整備します

1 職員の成長に合わせた研修制度の充実

これまで、弘前市では毎年度、職員研修計画を策定し、その中で研修における基本方針や目指す職員像を明確にするとともに、各研修の目的・狙い、実施方法や年間スケジュール等を体系的に整理・明示してきました。これにより、職員が研修の意義や位置付けを十分に理解し、自身の成長や業務への活用をイメージしながら、納得感と安心感をもって研修を受講できるよう、研修制度の整備と充実に努めてきたところです。

また、職員のキャリア段階に応じた能力開発を図るため、新採用職員から中堅職員、部課長級職員に至るまで、各階層ごとに研修を実施しています。これらの研修を通じて、それぞれの階層において求められる役割や責任を正しく理解するとともに、業務遂行に必要な知識や技能、判断力、マネジメント能力などを段階的に身に付けられるよう支援しています。

今後においても、社会情勢の変化や市民ニーズを踏まえながら、各階層に求められる役割や能力を継続的に見直し、**職員の成長段階や組織のニーズに応じた、適時かつ効果的な研修内容**の企画・実施に努めていきます。

2 研修ニーズの把握と研修計画への反映

職員一人ひとりの能力向上と組織全体の人材育成を効果的に進めるため、**職員研修に関するニーズ調査を実施**し、各職員が自身の業務やキャリア形成の観点から受講を希望する研修内容に加え、所属長が職員に受講させたいと考える研修についても把握します。

得られた結果を多角的に分析することで、職員個々の課題や成長段階、組織として強化すべき分野を明確にし、実務に直結し、かつ意欲向上にもつながる研修内容を整理します。

これらを踏まえ、**職員のニーズに即した、より効果的かつ計画的な研修体系・研修計画の策定**を進めていきます。

3 参加したくなる研修づくり

職員一人ひとりが前向きな気持ちで研修に臨めるよう、これまで、内容や手法に工夫を凝らし、刺激的で興味・関心を引く研修づくりに努めてきました。具体的には、実務に直結するテーマ設定や、職員同士が意見交換や気付きの共有を行える機会を創出し、学ぶことを楽しめる研修環境の整備を進めてきたところです。

こうした取組により、**職員研修は「受けなければならないもの」という受動的な位置付けから、「自ら参加したくなるもの」へと認識を変え**、職員の主体的な研修参加を促します。

さらに、こうした研修を継続的に実施することで、組織全体に前向きでポジティブな学習文化を根付かせ、職員の学習意欲やモチベーションの向上を図るとともに、研修で得た知識や気付きが業務の中で活かされ、長期的に定着していくことを目指します。

研修例として

- ・お笑いワークショップ（漫才を通じてコミュニケーション能力や表現力を強化）
- ・りんご栽培研修（夏の摘果作業と秋の収穫を通じてりんご栽培への理解を深める）
- ・弘前の歴史研修（弘前公園などを巡り弘前の歴史への理解を深める）
- ・ねぶた制作研修（弘前ねぶたの絵貼り作業を通じて郷土文化への誇りや愛着を育む）

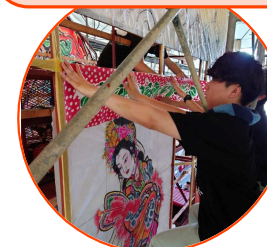
お笑いワークショップ



りんご栽培研修



ねぶた制作研修



OJTとOff-JTを軸に、研修制度の充実と自発的な学習支援を図り、積極的に外部団体・研修施設へ派遣します

1 OJTとOff-JTを組み合わせた人材育成

弘前市における人材育成は、日常業務を通じて実践的な力を養う「**OJT** (On the Job Training)」と、職場を離れて計画的・体系的に学ぶ「**Off-JT** (Off the Job Training)」の二つの手法を相互に補完させながら推進しています。これにより、実務に即した能力の向上と、理論や知識の体系的な理解の双方をバランスよく高めることを目指しています。

OJTにおいては、上司や先輩職員の指導・助言のもと、実際の業務を経験しながら、職務遂行に必要な知識やスキルに加え、仕事に向き合う姿勢や責任感、判断力などを段階的に身に付けていきます。一方、Off-JTでは、研修や講義、セミナー等を通じて、法令や制度、専門知識、行政運営に関する考え方などを理論的かつ体系的に学ぶことで、OJTで得た経験を整理・深化させ、実務への応用力を高めます。

特に、OJTによる人材育成が各職場において確実かつ効果的に行われるよう、**OJTマニュアルの制定**や**初任者向けのOJTトレーナー制度の導入**など、育成の仕組みづくりを進めてきました。

今後も、全庁が一体となって職員育成に取り組む意識を共有し、指導する側・される側の双方が成長を実感できるOJT体制の充実を図ることで、人材育成の土台となるOJT制度のさらなる定着と質の向上を促していきます。

2 外部知見と内部ノウハウを活かした研修の実施

既存の研修において、専門性の高いテーマを扱う場合は、民間企業からの派遣講師を積極的に活用し、一方で、庁内の実情や慣例に沿ったテーマを扱う場合は、庁内の職員が講師を務めるなど、研修目的に応じて講師を選定し、研修内容の充実を図っています。

また、技術革新が急速に進展する中で、職員同士が日常的な知識や技術を広く共有し事務効率改善を図ることを目的として、職員が主体的に学習できる勉強会方式の研修の場を設けることにより、**職員が職員を育てる風土の醸成**を目指します。加えて、eラーニング研修の導入を検討するなど、職員が**研修に参加しやすい環境を確保**していきます。

3 公務外での自発的な学びの促進

職員の自己啓発に対する意欲を高め、自発的な学びを促す職場風土の醸成を図るため、職員が自主的に開催する研修に対して助成を行う「**自己啓発研修支援制度**」を導入しています。今後の取組としては、制度の要件緩和を行い、より多くの職員が主体的に研修を企画・実施できるよう、自己啓発に取り組みやすい環境の整備を進めていきます。

また、**職員の兼業**については、日常業務では得ることのできない新たな知識や経験を習得できることに加え、市職員以外の視点を取り入れることで、地域課題を多角的に捉え、課題解決能力の向上につながる効果が期待できることから、兼業に係る許可要件を明確化し、庁内向けに周知しています。さらに、職員が自発的に社会貢献活動に参加する際に取得できる**ボランティア休暇制度**を導入しています。

今後も、職員が公務外において地域活動や社会貢献活動に積極的に参加できる環境づくりを進め、職員の視野の拡大と人材育成につなげていきます。

4 外部研修の積極的な活用

担当業務に関連する**高度な専門知識を習得**し、多様化・高度化する市民ニーズに的確に対応した施策を展開していくため、外部の研修機関(※1)へ職員を積極的に派遣しています。また、省庁や民間企業へ職員派遣(※2)を実施し、省庁における政策立案に係る実務や民間企業における専門的かつ実践的な業務を経験させることで、**幅広い視野と見識を養い、職員の企画立案能力の一層の向上**を図ります。

(※1)…主な外部研修機関として、総務省自治大学校(立川市)、青森県自治研修所(青森市)、市町村職員中央研修所(千葉市)、全国市町村国際文化研修所(大津市)、全国建設研修センター(小平市)、日本下水道事業団研修センター(戸田市)など

(※2)…令和7年度時点では、内閣府、文部科学省、農林水産省、経済産業省、東北運輸局、観光庁、青森河川国道事務所のほか、東日本旅客鉄道株式会社秋田支社、独立行政法人国際観光振興機構、社会福祉法人弘前市社会福祉協議会、一般社団法人Clan PEONY 津軽へ派遣

個々の能力や適性、キャリアビジョンを人事配置に活用し、 人事評価制度の充実と職場マネジメントの強化を図ります

1 人材情報を活かした人事配置

職員がこれまでに受講してきた研修の実績については、人事担当課において一元的に管理しており、人事配置等を検討する際の判断材料の一つとして活用しています。

今後は、職員が獲得した**知識や技能に加え、職員本人が描くキャリアビジョンについても把握**し、リスクリングやスキルアップを通じて専門性を高めた職員が、その能力や専門性を十分に発揮できるよう、より戦略的な人事配置等の検討を進めていきます。

2 自律的なキャリア形成の支援

職員の自律的なキャリア形成を支援するため、業務内容や異動に関する希望を所属長に申告する「**自己申告シート制度**」を導入しています。この制度により、職員が自身の強みや仕事に対する希望を改めて認識するとともに、定期的にキャリアについて考える機会を設け、職員一人ひとりの自律的なキャリア形成を促しています。

また、年齢や所属年数など一定の要件を満たした職員を対象に、「**庁内フリーエージェント制度**」を導入しています。この制度は、職員自らが希望する部署への異動を申し出て、当該部署の所属長等による選考を経て承認が得られた場合に、希望部署へ配属される仕組みです。あわせて、これまでも特定の部署を対象にした「**庁内公募制度**」を必要に応じて活用してきました。

これらの制度を活用することにより、職員が自ら希望した業務に従事し、実務経験を積むことで、その分野における専門知識や能力の向上が図られ、**職員自身が望むキャリアの実現を後押し**しています。

今後は、職員の自律的なキャリア形成をさらに支援するため、管理職員が**目指す職員像としての身近なロールモデル**となるべく、若手職員に対し自身の経験談やアドバイスを伝える機会を設けるなど、職員一人ひとりが自身のキャリアビジョンをより明確に描けるよう働きかけていきます。あわせて、自身のキャリアを振り返り、見つめ直す機会を設けるなど、職員が望むキャリアの実現に向けた支援を継続的に行っていきます。

3 公正な人事評価制度の活用

職務遂行の過程において見られる職員の意欲、能力及び勤務実績等を的確に把握し、適正に評価することにより、**職員の能力開発、勤務意欲の向上、適材適所の人事配置**等を推進しています。あわせて、組織目標と整合性の取れた個人目標を設定することで、業務の意義や価値、重要性に対する理解を深め、職員の主体性や意欲を引き出し、職員一人ひとりの成長につなげていきます。

今後の取組としては、評価者ごとに見られる評価基準のばらつきの解消と、評価の公平性・客観性の一層の向上を図るため、評価基準の統一化に努めます。また、評価者から被評価者へのフィードバックをより効果的なものとするため、評価者に対する研修を重点的に実施するとともに、eラーニング等を活用した評価者のスキルアップの機会を設けていきます。

4 管理職の育成による職場マネジメントの充実

管理職としての役割を改めて認識し、マネジメント能力の向上を図ることを目的として、部課長級職員を対象に、アンガーマネジメント研修、リスクマネジメント研修及び管理監督者研修を実施しています。あわせて、人事評価制度においては、個人目標の設定や自己評価の確認、評価結果のフィードバックの機会を捉え、**所属長と職員が面談を行う場を設け**、円滑なコミュニケーションと人材育成につなげていきます。

今後の取組として、メンタル不調や障がいの有無など職員の様々な事情に応じて、管理職が業務量や業務水準を適切に調整できるよう、調整に当たっての基本的な考え方の整理を進めていきます。これにより、業務配分の偏りやばらつきを最小限に抑え、周囲の職員を含めて納得感のあるものとなるように努めていきます。

また、既存のマネジメント研修の中で、管理職同士がマネジメントスキルや知識・経験について情報交換を行う機会を設けるとともに、職場内マネジメントに関するeラーニングの受講機会を提供するなど、職場におけるマネジメントの一層の推進に向けた支援を行っていきます。

優秀で志のある人材に選ばれる自治体になるために、 公務の魅力を訴求し、今の時代に合った受験しやすい採用試験の導入を図ります

人材獲得競争が激化している中、優秀で志のある学生・求職者に、弘前市役所を働く場として選んでもらうため、弘前市役所の魅力を様々な媒体で広く発信し、市役所の仕事に対する理解を深め、興味を持ってもらいます。

また、多彩な人材を幅広い手法で採用するため、社会人採用の拡充や受験資格緩和の検討に加え、内部育成による専門人材の確保、任期付職員制度の活用など、多角的な人材確保対策を展開します。さらに、採用の間口を広げるために、テストセンター方式の導入や面接方法の見直しの検討など、**公平でより受験しやすい多様な試験方法の工夫**にも取り組みます。

人材確保の取組

公務の魅力の発信	■広報媒体の多様化と情報発信の充実 ■若手職員の体験談の紹介 ■就業体験を通じた公務の魅力発信 ■就職説明会と交流会による学生へのアプローチ ■内定者向け研修の実施
幅広い採用手法	■社会人採用の拡充 ■多様な人材の確保に向けた受験資格の最適化 ■専門人材の内部登用の検討 ■任期付職員制度の活用
受験しやすい試験の工夫	■テストセンター方式の導入 ■オンライン申込みの導入 ■受験しやすい試験時期の設定 ■試験区分に応じた試験科目の設定

目的

受験の機会を広げる
公務に興味を持たせる・

ゴール

選ばれる自治体へ
優秀で志のある人材に

発信媒体の多様化や学生との意見交流会・職業体験を通じて、公務の魅力を広く発信します

1 広報媒体の多様化と情報発信の充実

就職先を公務員に限定していない学生層にも幅広くアプローチするため、より多くの学生に公務員という仕事の魅力ややりがいや伝わるよう、情報発信の在り方を工夫していきます。具体的には、学生の目に留まりやすく、分かりやすい内容を意識したパンフレットやポスター、チラシを作成・配布するなど、**広報媒体の多角化を図ります**。

あわせて、SNS（Social Networking Service）や就職情報サイト等の**デジタル媒体を積極的に活用**し、若年層の情報収集行動や関心に即したタイムリーな情報発信を強化します。これにより、公務員の仕事内容や職場の雰囲気、働き方の多様性などを身近に感じてもらい、公務員という進路選択を検討するきっかけづくりにつなげていきます。

2 若手職員の体験談の紹介

市ホームページに「仕事紹介・先輩職員の声」ページを開設し、行政職・建設職・医療職など、多様な職種で活躍する若手職員の体験談を掲載しています。各職種の業務内容や仕事のやりがい、職場の雰囲気などを紹介することで、学生や求職者が実際の仕事を具体的にイメージできるよう工夫しています。

また、実際に働く中で感じた仕事のやりがいや達成感、職場の雰囲気、上司や同僚との関係性などを、若手職員自身の言葉で発信することで、公務の仕事をもっと身近に感じてもらうことを目指しています。さらに、市民生活を支える制度づくりや、地域の課題解決など、基礎自治体職員でなければ実現できない取組や役割についても発信しています。これにより、**公務の社会的意義や魅力を分かりやすく伝える**とともに、就職先の選択肢の一つとして弘前市役所を検討するきっかけづくりにつなげています。

3 就業体験を通じた公務の魅力発信

弘前市役所の業務に対する理解を深め、将来の就業に対する意識を醸成するため、キャリア教育の一環として、大学生や高校生等を対象とした就業体験を実施しています。

就業体験を通じて、弘前市役所の職場の雰囲気や職員の働く姿を見て感じてもらうことで、**市民や地域のために働くことの意義や楽しさ、働きがいへの理解**を促し、より多くの学生に公務の魅力を発信していきます。

4 就職説明会と交流会による学生へのアプローチ

公務員志望の学生に対して、より効果的に弘前市役所の魅力や仕事の内容を伝えるため、大学や高校、専門学校などの教育機関が主催する**就職説明会へ積極的に参加**しています。説明会では、業務内容や採用試験の概要に加え、職場の雰囲気やキャリア形成のイメージが伝わるよう、具体的な事例を交えた情報発信を行っています。

さらに、**弘前市独自の就職説明会の開催を検討**し、弘前市ならではの行政課題や施策、職員の働き方などを直接伝える機会を設けるとともに、**若手職員との交流会を実施**することで、学生が抱く不安や疑問に丁寧に答え、働く姿をもっと身近に感じてもらうよう努めています。

5 内定者向け研修の実施

採用内定者を対象に、**採用前の1 DAY研修を実施**します。この研修では、弘前市役所の業務内容や仕事のやりがいについて理解を深めるとともに、同期となる内定者同士の交流を通じて関係づくりを促します。あわせて、入庁に対する不安の軽減を図り、公務員として働く上で必要な心構えを事前に身につけることで、**入庁後の円滑なスタートと早期定着を支援**します。

社会人採用の拡充や受験資格の最適化の検討を進めるとともに、 専門人材の内部登用の検討など、多角的な人材確保に取り組みます

1 社会人採用の拡充

民間企業等で培われた専門知識や高度な実務経験を市政運営に生かし、**即戦力として活躍できる人材を確保**するため、民間企業等経験者を対象とした採用試験を実施しています。

多様な分野での業務経験や専門性を有する人材を登用することで、複雑・多様化する行政課題に的確に対応するとともに、組織内に新たな視点や発想を取り入れ、施策の質の向上や業務改善の推進を図ります。

あわせて、民間で培った成果志向や効率的な業務手法を行政運営に取り入れることで、**組織全体の活性化と市民サービスのさらなる向上**につなげていきます。

2 多様な人材の確保に向けた受験資格の最適化

専門知識や実務経験を有する多様な人材に、より幅広く受験の機会を提供できるよう、市が求める人材像や職務内容を踏まえ、採用試験における**受験資格の在り方について検討**を進めます。

年齢要件や職務経験年数、資格・免許の要件などについて、時代の変化や人材市場の動向を踏まえた見直しを行うことで、意欲と能力のある人材が挑戦しやすい環境を整えていきます。これにより、専門性の高い分野や人材確保が困難な分野においても、即戦力となる人材の確保を図ります。

3 専門人材の内部登用の検討

福祉分野や情報分野など、専門性の高度化・細分化が進む分野において、質の高い行政サービスを安定的に提供していくためには、専門的知識と実務経験を兼ね備えたプロフェッショナル人材の確保・育成が不可欠です。このため、新規採用による人材確保に加え、**庁内における人材の有効活用にも着目した取組を検討**していきます。

具体的には、特定分野において専門的な知識・経験を有し、かつ当該分野の業務に意欲的に取り組む職員を対象として、人事異動の範囲を一定程度限定するなど、専門性を継続的に蓄積・深化させることができる人事運用の在り方を検討します。

あわせて、計画的な研修や実務経験の付与を通じて、専門分野に強みを持つ職員を段階的に育成し、内部登用によりプロフェッショナル人材として位置付けていく仕組みづくりを検討します。

4 任期付職員制度の活用

専門的な知識や豊富な実務経験を有する人材の活用については、市政を取り巻く様々な重要課題に的確に対応するため、これまでも**任期の定めのある任期付職員を任用**し、専門性の高い業務や新たな施策の推進において一定の成果を上げてきました。こうした外部人材は、専門的視点からの助言や実践的なノウハウの提供を通じて、組織全体の知見や施策の質の向上に寄与しています。

今後においても、市政課題の内容や緊急性、内部人材の状況等を踏まえながら、任期付職員をはじめとする外部人材の活用について、その役割や任用形態、期間等を含めた適切な活用方法を検討していきます。あわせて、外部人材が有する専門知識や経験を庁内に還元し、職員の育成や組織力の強化につなげる仕組みづくりにも留意し、必要に応じて**計画的かつ効果的な外部人材の活用**を進めていきます。

テストセンター方式やオンライン申込みの導入により**受験の機会を広げ、** 今の時代に合った**受験しやすい採用試験**の導入を図ります

1 テストセンター方式の導入

多くの方に受験してもらえるよう、民間企業等経験者を対象とした採用試験に**テストセンター方式を導入**しています。この方式では、全国各地に設置された専用会場の中から、受験者が都合のよい会場や日時を選択して受験することができるため、居住地や勤務先に左右されることなく、受験しやすい環境を整えることができます。これにより、遠方からの受験に伴う交通費や移動時間といった**金銭的・時間的負担の軽減**に加え、慣れない場所への移動や日程調整に対する**心理的な負担の軽減**にもつながっています。

また、在職中の方であっても仕事や家庭との両立を図りながら受験しやすくなることで、これまで公務員試験への挑戦をためらっていた多様な人材が受験しやすくなります。

今後も、受験者の視点に立ち、利便性のさらなる向上を図りながら、試験方式や実施方法の見直しを継続的に検討し、**採用試験を受験する機会の拡大**と、多様で意欲ある人材の確保につながる取組を進めていきます。

2 オンライン申込みの導入

受験申込みに伴う受験者の時間的・心理的負担を軽減するため、民間企業等経験者を対象とした採用試験において、**オンライン申込みを導入**しています。これにより、従来必要であった手書きによる申込書作成の負担を軽減するとともに、記入漏れや記入ミスといった不備をシステム上で防止することが可能となり、**申込み手続の円滑化と正確性の向上**を図っています。さらに、窓口への来庁や郵送に伴う移動・手続の負担を解消することで、遠方に居住する方や多忙な社会人であっても、場所や時間を問わず受験申込みができる環境を整えています。

今後も、受験者の立場に立った利便性の高い仕組みづくりを進め、デジタル技術を積極的に活用することで、時代の変化に対応した、より**受験しやすく公平な採用試験の実現**を目指していきます。

3 受験しやすい試験時期の設定

国や他の自治体、民間企業等における採用活動の動向を踏まえるとともに、民間企業との併願を希望している学生の受験状況にも配慮し、より多くの方が無理なく受験できるよう、**採用試験の実施時期について柔軟に検討を行います**。具体的には、受験者の負担軽減や応募機会の拡大を図る観点から、試験実施日程の見直しや社会人経験者や多様な経歴を有する人材にも対応できるよう、通年採用の導入も視野に入れて検討を進めます。

これらの取組を通じて、受験者が自身の状況やライフステージに合わせて挑戦しやすい環境を整え、意欲がある多様な幅広い人材が採用試験に参加できるよう、受験しやすい試験時期の設定に努めていきます。

4 試験区分に応じた試験科目の設定

民間企業等経験者を対象とした採用試験における筆記試験については、公務員試験では一般的な「教養科目」や「専門科目」を実施せず、職務を遂行する上で必要とされる基礎的な能力を測定する「基礎能力科目」を採用しています。

この基礎能力科目は、文章読解能力や推理判断能力など、行政実務を担う上で幅広く求められる能力を評価するものであり、特定の知識や専門分野に偏らない試験内容としています。これにより、従前からのいわゆる**公務員試験対策を必要とせず**、民間企業等で培った経験や能力を生かした受験が可能となっています。その結果、受験者にとっては心理的・時間的な負担が軽減され、多様なバックグラウンドを持つ人材が受験しやすい環境が整い、受験者数の増加にもつながっています。

今後も、社会情勢や行政ニーズの変化を踏まえつつ、試験区分や想定する受験者層に応じて、より適切な試験科目や試験内容となるよう検討を重ね、多様で有為な人材の確保に努めていきます。

一人ひとりが輝く職場を目指し、 様々な事情を抱える職員を制度面で支えながら、**職場風土の健全化**を図ります

一人ひとりが輝く職場を目指し、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた働き方の見直しや、障がい者雇用支援チームの設置、職員の健康を守るための健康管理に関する各種取組を進めることで、様々な事情を抱える職員が能力を発揮し活躍できる**職場環境の整備**を図ります。また、働きやすい職場の雰囲気づくりとして、管理職のマネジメント能力の向上や朝礼「スタートアップミーティング」の推奨による心理的安全性の向上、ハラスメント防止の取組を継続的に行い、**健全な職場風土づくり**を進めていきます。

加えて、組織の状態を的確に捉えるため、**定期的なエンゲージメント調査を実施**し、結果に基づく継続的な改善に取り組むことで、職員がいきいきと働ける職場づくりを実現します。

職場環境の整備の取組

多様な人材が活躍できる 職場環境の整備	■ワーク・ライフ・バランスの実現 ■障がい者の活躍推進 ■職員の健康管理の充実
働きやすい職場の 雰囲気づくり	■管理職のマネジメント能力の向上 ■ハラスメント防止の徹底 ■朝礼「スタートアップミーティング」の実施 ■OJTトレーナー制度の実施 ■新採用職員の早期定着に向けた面談の実施
エンゲージメントの把握	■定期的なエンゲージメント調査の実施 ■調査結果の共有 ■PDCAサイクルに基づく継続的な改善

目的

様々な事情を抱える職員を支援・
職場風土の健全化

ゴール

一人ひとりが輝く職場へ

柔軟な働き方の推進や障がいを持つ職員への支援、長時間労働の是正、健康管理の充実など、 個々の事情に応じて職員が活躍できる環境整備を図ります

1 ワーク・ライフ・バランスの実現

業務の平準化や業務体制の見直しなどによる長時間労働の是正や、多様な働き方の推進、出産・育児や介護など様々な事情を抱える職員に対する休業・休暇の取得促進などに取り組んでいます。

性別や年齢に関係なく、**全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら**、意欲を持って職務に従事し、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づくりを推進します。

- ・定時退庁日（毎週水曜日）の設定による超過勤務の縮減
- ・RPA導入による業務の効率化の促進
- ・時差出勤制度の活用推進
- ・フレックスタイム制や週休3日制導入の検討
- ・仕事と育児の両立に向けた「出産・育児の両立に係る職員支援プログラム」の実施
- ・仕事と介護の両立に向けた「仕事と介護の両立支援プログラム」の実施

2 障がい者の活躍推進

障がいを持つ職員と所属課の職員が、互いに安心して力を発揮できる職場環境を整備するため、**障がい者雇用支援チームを設置**しています。支援チームでは、対象となる職員本人はもとより、所属課の職員とも定期的に情報交換を行い、業務内容や働き方、配慮事項などについて丁寧に確認・共有することで、相互理解の促進に努めています。

また、障がいの特性や状況に応じた業務の進め方や役割分担、職場内でのコミュニケーションの工夫などについて助言を行い、日常業務の中で生じる不安や困りごとを早期に把握し、解決につなげる体制を整えています。

こうした取組を通じて、**障がいを持つ職員が安心して長く働き続けることができる職場づくり**を進めるとともに、所属課全体の理解を深め、多様な人材が互いに支え合いながら活躍できる包摂的な職場環境の実現を目指していきます。

3 職員の健康管理の充実

職員の疾病予防を図るため、ストレスチェックの実施や「健康だより」による健康管理に関する情報発信、メンタルヘルス研修をはじめとした各種研修を実施しています。また、疾病の早期発見・早期治療に向けて、定期健康診断や人間ドック、がん検診の受診勧奨を行うとともに、受診助成制度の導入、健康相談窓口の設置、産業医面談による受診勧奨などに取り組んでいます。

さらに、治療と仕事の両立を支援するための休暇制度の整備や、職場復帰支援プログラムの運用、産業医や医療職による相談窓口の設置などにより、**円滑な職場復帰に向けた支援**を行っています。

職員のメンタルヘルス対策については、未然防止、早期発見と適切な対応に加え、罹患後の治療及び円滑な職場復帰、再発防止までを一体的に捉え、**職員健康管理の効果的な運用を図る**とともに、積極的な取組を推進していきます。

今後は、次の取組を通じて、職員の心身の健康保持・増進を一層図ります。

- ・ストレス管理やリラクゼーション方法に関する情報提供などのメンタルヘルスサポートの強化
- ・健康診断結果に基づく保健指導の充実や、健診結果の見方に関する情報提供などの健康診断後のフォローアップの見直し
- ・産業医によるセルフケア研修や、係長級以上の職員を対象とした研修を通じたストレス反応に関する理解促進などの健康教育及び啓発活動の推進



職場の心理的安全性を高め、ハラスメントを撲滅し、 全ての職員が能力を最大限発揮できる職場の雰囲気づくりを図ります

1 管理職のマネジメント能力の向上

職員が生き生きとやりがいを持って働くためには、職場の心理的安全性を高めることが不可欠です。その実現には、管理職に求められる**高い組織マネジメント能力**が重要な役割を果たします。

そのため、管理職を対象としたマネジメント研修を実施するとともに、人事評価制度におけるフィードバック面談の機会を活用し、職員の成長を支援するコーチング能力や、円滑な人間関係の構築に必要なコミュニケーション能力など、管理職に求められるマネジメント能力の向上を図ります。

2 ハラスメント防止の徹底

職場におけるハラスメントは、職員が本来有する能力の発揮を阻害し、公務能率を低下させるだけでなく、職場環境の悪化を招き、業務の円滑な遂行にも重大な支障を来すものです。

このため、弘前市では、令和2年6月に「**ハラスメントの防止等についての指針**」を策定し、健全な職務環境の確保と、職員が安心して能力を十分に発揮できる職場づくりに取り組んできました。具体的には、ハラスメントを正しく理解するためのハラスメント防止に関する研修の実施や、人事課内への相談窓口の設置などを通じて、職場におけるハラスメント行為の未然防止及び早期対応、撲滅に努めています。

今後も引き続き、ハラスメント防止・撲滅に向けた研修の実施や、全職員を対象としたセルフチェックの実施などを通して、職員一人ひとりの意識啓発と知識の向上を図っていきます。

また、令和7年10月には「**カスタマーハラスメント対策基本方針**」を策定し、職員の人権や勤務環境を脅かす行為に対しては、組織として毅然と対応することとしています。これにより、職員が安心して行政サービスを提供できる職務環境の整備を進めています。

今後も、市民及び職員双方に対するカスタマーハラスメントに関する意識啓発を行うとともに、組織として適切に対応するための体制づくりを推進していきます。

3 朝礼「スタートアップミーティング」の実施

組織内における情報共有を目的として、課単位での朝礼「スタートアップミーティング」を実施しています。このミーティングは、単なる情報伝達の場にとどまらず、組織目標の共有や職員一人ひとりへの行動指針の浸透を図るとともに、課内の**心理的安全性を高める機会**として活用しています。

今後も引き続き、風通しが良く、働きやすい職場の雰囲気づくりを推進するため、スタートアップミーティングを実施していきます。

4 OJTトレーナー制度の実施

新採用職員を計画的に育成するため、新採用職員の上司や先輩職員をOJTトレーナーに任命し、採用後6か月間で習得すべき知識や能力の目標を設定します。その目標の達成に向けて、**日常の実務を通じた指導**を行うとともに、**定期的にOJT面談を実施**していきます。

この取組は、新採用職員の人材育成にとどまらず、OJTトレーナーを担う職員の指導スキルの向上や、人材育成に対する意識の涵養を図ることも重要な目的としています。新採用職員とOJTトレーナーが互いに学び合い、ともに成長していくことを目指します。

5 新採用職員の早期定着に向けた面談の実施

新採用職員を対象として、採用後3か月経過時および6か月経過時に、人事課による定着状況の確認や必要に応じた面談を実施するとともに、所属長による面談を実施しています。このほか、基礎的な知識や職務遂行能力が着実に身に付いているかを確認するため、採用後6か月経過時に人事課によるOJT面談を実施しています。

これらにより、職場への定着状況や業務への適応状況に加え、生活面や体調面の状態を把握しています。

新採用職員が職場に円滑に定着・適応し、その能力を十分に発揮できるよう、**早期の段階から継続的なサポート**を行っていきます。

定期的なエンゲージメント調査の実施と、 PDCAサイクルによる現状把握と継続的な改善を図ります

1 定期的なエンゲージメント調査の実施

人事政策上の課題を的確に把握し、その解決を通じて組織力の向上や人材の定着を図ることを目的として、令和7年8月に全職員を対象としたエンゲージメント調査を実施しました。この調査により、職員一人ひとりの仕事のやりがいの実感に加え、職場における心理的安全性や働きやすさなど、職場環境全般の現状を把握することができました。

今後も、職員のワーク・エンゲージメントの状況や、良好な職場風土がどの程度醸成されているか、さらには職場環境に対する満足度などを継続的に把握するため、定期的にエンゲージメント調査を実施していきます。これらの結果を**人事施策や職場改善の検討に活用**し、職員が意欲とやりがいを持って働き続けることができる職場づくりにつなげていきます。

2 調査結果の共有

エンゲージメント調査の実施後は、調査結果を分かりやすく、かつ丁寧にフィードバックし、**組織全体としての現状を正しく共有**していきます。調査結果の共有に当たっては、単に数値を示すだけでなく、調査から見えてくる組織の強みや課題について解説を加えることで、職員一人ひとりが自らの職場や業務を振り返る機会とします。

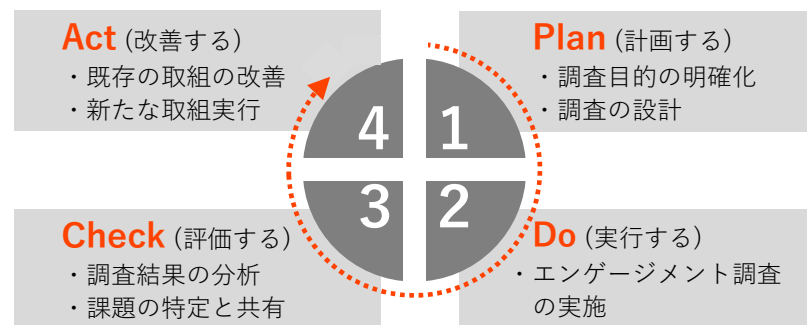
また、この調査が評価や査定を目的としたものではなく、職員の声を職場づくりに活かすためのものであることや、その具体的な活用方針について明確に伝えます。こうした丁寧な説明を通じて、調査結果を職場内での対話の材料として活用し、職員の当事者意識を高めるとともに、職場環境の改善とエンゲージメント向上に向けた取組につなげていきます。

3 PDCAサイクルに基づく継続的な改善

エンゲージメント調査の実施にとどまらず、PDCAサイクル（Plan-Do-Check-Act）の考え方にに基づき、調査結果から明らかになった課題を整理した上で、具体的な改善策の検討および実施を行うほか、調査方法や職場改善の取組そのものを不断に見直し、継続的な改善を図っていきます。

これにより、**職員一人ひとりの声を職場環境の向上につなげる**とともに、職員が意欲とやりがいを持って働き続けることができる組織づくりを進め、エンゲージメントの持続的な向上を図っていきます。

PDCAサイクル



弘前市のDX化をリードする**高度な専門人材を確保し、** 全職員がデジタル技術と情報を正しく扱えるよう人材の育成を図ります

市のDXを推進するために求められるデジタル人材を「高度専門人材」「DX推進員」「一般行政職員」の3つに分け、**人材像と求められる役割を明確化**します。

高度専門人材の確保は、高度に専門的な知識が求められることから、外部人材の活用を基本に検討していきます。また、DX推進員の育成は、各所属から選定された職員をOJT制度や研修を通じて育成していきます。さらに、一般行政職員の育成は、情報セキュリティに関する研修等を実施し、デジタルリテラシーを向上させ、意識改革に取り組みます。

具体的な育成・確保については、「弘前市DX推進基本方針」と連動して取り組んでいきます。

人材像	求められる役割	育成目標	育成・確保の方法
高度専門人材	高度に専門的な知識・技能を有し、デジタルツールの目利きができ、作ることができる人材 市全体のDXの取組をリードするとともに、デジタル技術を活用した課題解決に係るシステムの実装や、DXに向けた意識の醸成・組織風土の改革、デジタル人材の育成等、職員が進めるDXの取組のマネジメントができる指導的役割を果たします。 市におけるDX戦略、データ分析、ユーザー環境、セキュリティ、システム監視・管理などの各分野において専門性を発揮します。	1名以上	高度専門人材を内部で育成することは容易ではなく、デジタル分野では専門性が高度に分化していることから、確保の方法は、外部人材の活用を基本に、特定任期付職員などの任用を含めて検討します。
DX推進員	専門的な知識・技能を有し、デジタルツールを活用でき、要件を整理し、発注できる人材 各所属のDX推進員は、情報システム課の協力を得ながら、所属におけるDXの取組をリードします。 加えて、情報システム課DX推進担当は、各所属のDX推進員と連携し、高度専門人材やベンダー等のデジタル分野の専門家と一般行政職員との橋渡しを行うとともに、他自治体との連携についても検討しながら、市のDXの取組をリードします。	各課1名 (課長補佐級の職員)	DX推進員は、各所属の課長補佐級職員の中から、特に集中的にデジタルに関する知識・技能を身に付けさせる職員から選出し、育成に当たっては、OJT制度や職員研修を実施するほか、民間事業者などの講座の受講、資格取得の促進等を検討します。
一般行政職員	「情報の健康」が保たれ、デジタルツールを活用できる人材 デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを提供するため、デジタルリテラシーを高め、導入されたデジタルツールを活用して業務を行います。 ペーパーレス化やオンライン会議等を積極的に実施するほか、日常業務においてRPA、BI（Business Intelligence）ツール等の導入されたデジタルツールを活用する等、日常業務の効率化に向けた実践を行うとともに、住民や事業者等に対し業務に関連したシステムなどの操作方法を適切に説明できるようにします。	全職員	定期的に先端技術や情報セキュリティに関する研修を実施し、デジタルリテラシーを向上させ、全庁的に意識改革に取り組みます。 特に、管理職がDXの取組を阻害することがないよう、管理職のDXへの心理的ハードルを下げるとともに、各職員が導入されたデジタルツールを活用できる能力を習得することを目標とします。

人材育成・人材確保・職場環境の整備は**全庁を挙げて**取り組み、 市民の幸せを実現する人材と組織づくりを推進します

市民の幸せの実現に向けて、人材育成・確保基本方針を着実に推進していくためには、「職員一人ひとり」「管理監督者」「人事担当課」の三者が、それぞれの立場や役割を正しく理解し、主体的にその責務を果たしていくことが重要です。職員一人ひとりが自らの成長に向けて学び続ける姿勢を持つとともに、管理監督者は部下の育成や働きやすい職場づくりに積極的に関与し、人事担当課は制度の整備や支援を通じて組織全体を支えていきます。こうした三者の連携と役割分担のもと、**全庁を挙げて「人材育成」「人材確保」「職場環境の整備」に一体的に取り組む**ことで、より質の高い行政サービスの提供につなげていきます。

人材育成・確保基本方針

職員一人ひとりの役割	管理監督者の役割	人事担当課の役割
■託された業務を、責任を持って最後まで遂行する ■常に問題意識を持ち、新たな課題に自ら挑戦 ■自己啓発や自己研鑽による自発的な成長 ■自らの希望に沿った自律的なキャリア形成 ■良好な職場環境をつくる主体者としての雰囲気づくり	■職員の挑戦する心を育て、支える ■人事評価等の活用や職場内マネジメントの推進による人材育成 ■長時間労働の是正や健康管理による職場環境の整備 ■マネジメント能力の向上やハラスメント防止による働きやすい雰囲気づくり	■理想像と求められる能力の明確化 ■職員の成長を後押しする人材育成の取組 ■選ばれる自治体になるための人材確保の取組 ■個々の能力を発揮できる職場環境の整備の取組 ■基本方針に基づく取組を継続的に見直し、改善していく

目的

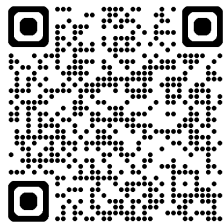
職員の成長・組織の活性化
質の高い行政サービスの提供・

ゴール

市民の幸せの実現



本資料はホームページにPDF形式で掲載しています
二次元バーコードを読み取ってご覧ください



弘前市人材育成・確保基本方針
～市民の幸せを実現する人材と組織づくり～

発行年月 2026年(令和8年)9月
編集・発行 弘前市総務部人事課
〒036-8551 青森県弘前市上白銀町1-1
TEL 0172-35-1111 (代表)
E-MAIL jinji@city.hirosaki.lg.jp