

平成 19 年 3 月 策定
平成 23 年 3 月 改訂

青森市人材育成基本方針

平成 23 年 3 月 改訂

目 次

1	人材育成基本方針策定の趣旨	P 1
2	人材育成の基本的考え方	P 2
	(1) 求められる職員の姿	P 3
	(2) 期待される役割・求められる能力	P 4
3	人材育成の推進	P 11
	(1) 職位ごとの責務	P 11
	(2) 人事部門の責務	P 13
	(3) 人事諸制度の見直し・連携	P 15
	(4) 人材育成基本方針の見直し	P 15
	【用語集】	P 16
	【参 考】 人事・給与制度等に関する職員アンケート (平成18年7月実施)の結果から	P 17
	【別表1】 職位等に応じた役割 (級別職務分類表の職務等に応じた役割)	P 19
	【別表2】 職位等に応じた求められる能力	P 22
	【別表3】 マネジメント活動とマネジメント実行者の役割	P 35

青森市人材育成基本方針

1 人材育成基本方針策定の趣旨

青森市が、時代を取り巻く大きな社会経済環境の変化に直面している中において、「市民主役の元気都市・あもり」の実現を目指すため、施策・事務事業の直接の執行者である職員として求められる姿を掲げ、その姿に到達するための組織・個人の諸活動の統一的な指針として定める。



2 人材育成の基本的考え方

職員は、組織が成果を上げ続けていくための重要な資源であり、財産である。職員が成長することは本市の財産価値が上昇することであり、その利益は市民にも還元されるものである。

そのため、組織及び職員がその能力開発・伸長に真摯に取り組むことは、行政サービス向上のための最も基礎となることと認識し、地方自治の本旨の実現に資する真の「財産たる職員＝人財＝人材」の育成を目指すものである。



(1) 求められる職員の姿

本市では、まちづくりの最上位指針である総合計画において、「市民と共に築く 市民のための自立したまち」を第一の基本政策とし、その中で市民ニーズの的確な把握のもと、市民視点の効果的・効率的な行財政運営を進めるとともに、市民の期待に応えることができる人材の育成と組織体制づくりを進めることとしている。

このことから、以下に掲げた「求められる職員の姿」を常に念頭に置きながら全庁を挙げて人材育成を進め、職種や職位、任用形態にかかわらず、全青森市職員が

『市民と共に悩み、考え、行動し、市民から信頼される職員』

となることを目指すものとする。

公務員としての誇りと使命感、高い倫理観を保有する職員

青森市職員としての誇りと使命感を常に抱きながら、全体の奉仕者として高い倫理観や遵法精神を保有し、公平・公正な立場から市民の利益のために明るく元気に職務を遂行する職員

自ら考え行動し、積極的にチャレンジしながら成長を続ける職員

様々な課題を自ら発見し、主体的に考え、行動することができる職員
変化を脅威ではなく発展の機会と受け止め、斬新な視点から新たなアイデアを生み出す「知恵」と、固定観念にとらわれず先例のないことに挑戦する「勇気」を備え、失敗を恐れずに改革・改善に取り組む職員
自らの役割と責任を自覚し、必要となる専門的な知識・技術の習得に積極的に取り組む職員
青森市の未来を想い、担当分野に関連するものに限らずに意見や提案をすることができる職員

時代の動きを敏感にとらえ、市民の立場に立って柔軟に対応できる職員

社会環境の変化や多様な市民ニーズを敏感かつ的確にとらえ、コスト意識とスピード感を持って業務遂行できる職員
時代に即した市民感覚を持ちながら、柔軟な思考力のもと、市民の立場に立った、よりよい対応をするための努力を怠らない職員
自らも市民の一人であること、地域の住民であることを自覚し、進んで市民団体等の活動や地域活動などに参加する職員

(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、それぞれの職位に応じた果たすべき役割(職務・職責)がある。また、職位によって求められる能力も異なる。

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る。

その内容は概ね次のとおりである。

ア 職位等に応じた役割

1 部長・次長の役割

部長は、組織の長として部を統括し、組織の意思決定の最終責任者となる。

次長は、部長を補佐し、組織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う。

(部長・次長の具体的な役割については、以下のとおり。)

部長の役割

市の経営層及び組織の責任者としての自覚を有し、良好な職場環境の整備に努め、施策目標や実施する事務事業を決定し、組織に求められる役割を明示することで部内職員の勤労意欲を高め、施策及び事務事業の目標達成に効果的かつ効率的に向かわせる。

市政運営に関する困難な課題の解決や、施策目的実現のために、組織の責任者として利害関係や立場の異なる相手に、市や部局の考え方を理解させ、受け入れさせる。

情報を収集・活用して状況変化に柔軟に対応し、市政運営の方向性に合致した的確な判断による政策形成・施策立案を行う。

規律を遵守し、部下職員に適切にその向かうべき方向性を示し、その育成・指導・監督を行う。

適切な組織編制や組織の改革を図る。

< 理事の役割 >

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)を担う。また、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る。

職位に応じた役割は、部長と同等とする。

次長の役割

組織の責任者としての自覚を有し、部長を補佐して良好な職場環境の整備に努め、施策目標や実施する事務事業の決定に関する部間の調整及び部の方針に基づいた部内各課の指導を行い、部の組織として求められる役割及び目標と部内各課の使命及び目標の一貫性を確保し、施策・事務事業の目標達成に向け進捗を管理する。

施策目的実現のために、利害関係や立場の異なる相手に市や部局の考え方を理解させ、受け入れさせる。

情報を収集・活用して状況変化に柔軟に対応し、市政運営の方向性に合致した的確な判断により政策形成・施策立案に関与する。

規律を遵守し、部下職員に適切に方向性を示し、その育成・指導・監督を行うとともに、人事評価の評価者の評価技術、精度の向上のため、部内の評価者の人事評価技術・着眼点の指導・検証をする。

組織体制構築に必要な部間の調整及び部内各課の意見集約を図る。

< 参事の役割 >

参事は、次長級の職であり、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)を担う。また、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る。

職位に応じた役割については、次長級と同等とする。

参事を課長事務取扱とする場合は、

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)
部の取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する。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とする。

2 課長の役割

組織の責任者として、良好な職場環境の整備に努め、事業目標を設定し、組織に求められる役割を明示することで所属職員の勤労意欲を高め、事業目標達成に効果的かつ効率的に向かわせる。

議会や市民との調整・折衝を的確に行う。

情報を収集・活用して状況変化に柔軟に対応しながら、的確な判断による事務事業の選択・実施を行う。

規律を遵守し、部下職員に適切にその向かうべき方向性を示し、その育成・指導・監督を行う。

適切な組織編制や組織の改革を図る。

< 副参事の役割 >

副参事は、課長級の職であり、原則として課の特命事項（高度に専門的な知識・技術・経験を要する事項）を担う。また、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る。

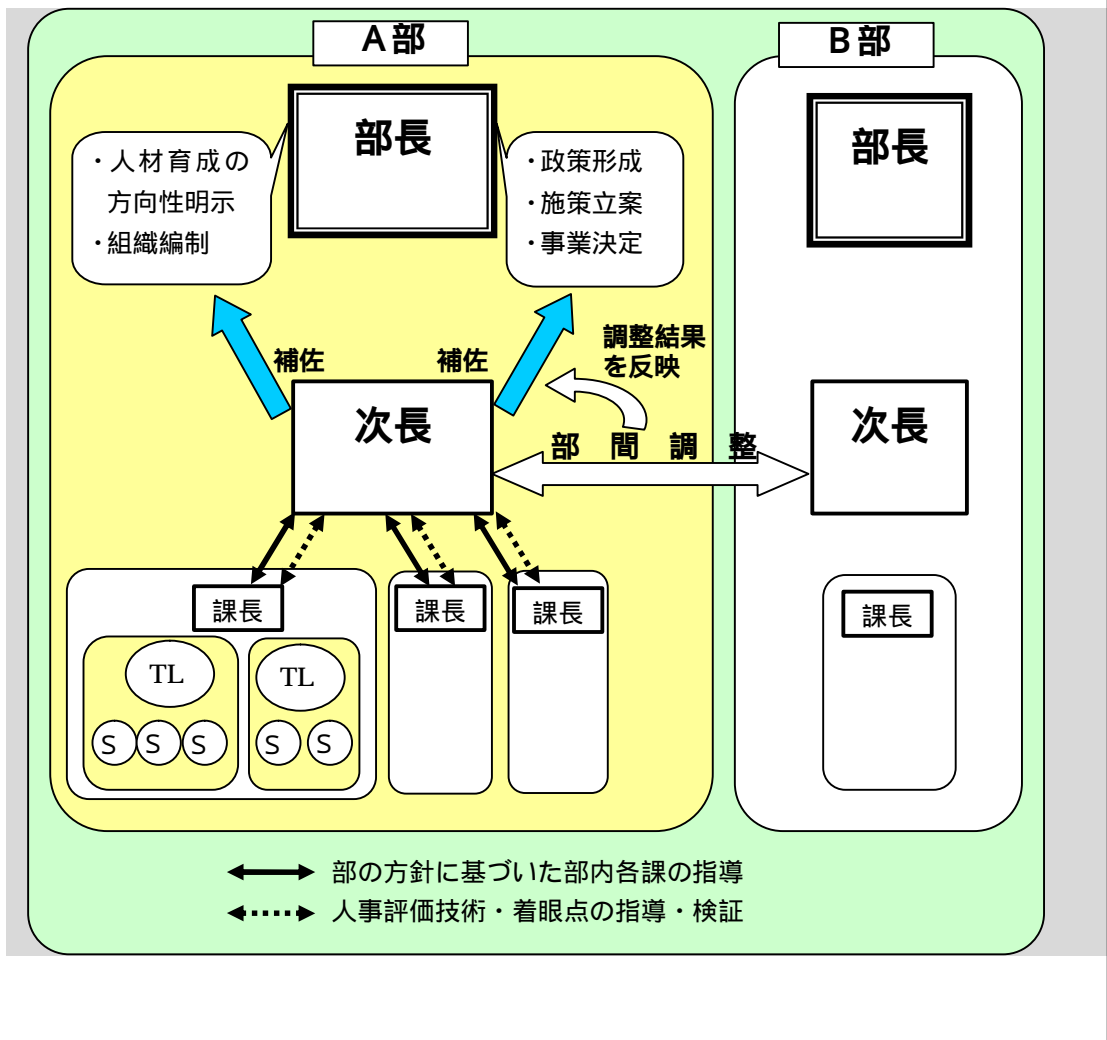
職位に応じた役割については、課長と同等とする。

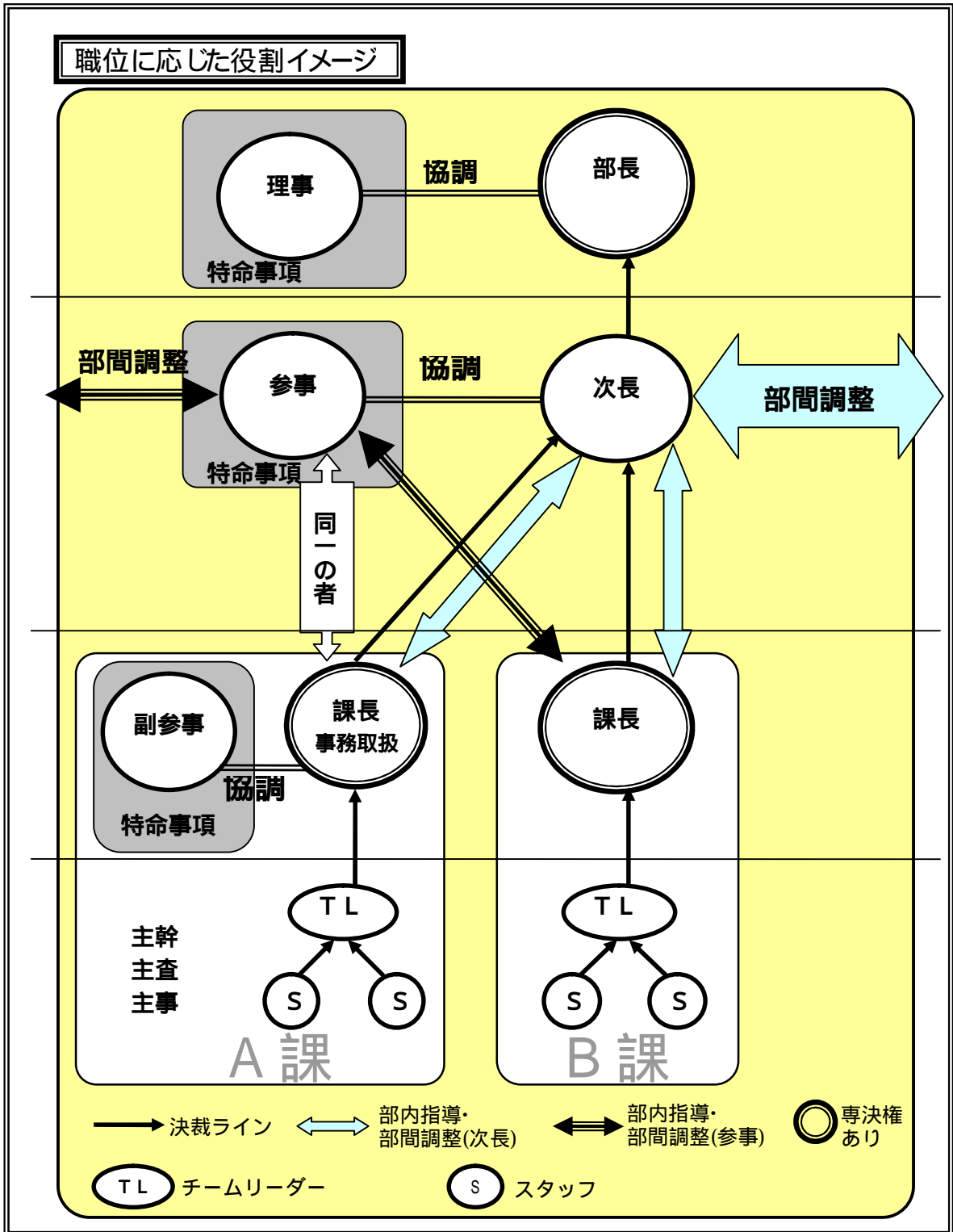
3 チームリーダーと主幹・主査の役割

主幹及び主査は、職位が異なることから、それぞれの職位に応じた役割がある。

主幹又は主査がチームリーダーとなる場合には、マネジメント上の役割を担うが、この役割には主幹・主査の別はない（主幹又は主査がスタッフの場合も同様）。

部長・次長の役割イメージ





P19.【別表1】職位等に応じた役割(級別職務分類表¹の職務等に応じた役割)

級別職務分類表(1)・・・P16用語集参照

イ 職位等に応じた求められる能力

求められる能力は、大別して、下記の ~ とする。

倫理観
業務遂行能力 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（技能労務職は知識・技術、理解力、応対力）
業務遂行における迅速性・正確性・改善度
業務遂行に対する責任感・積極性・協調性

P22 .【別表 2】職位等に応じた求められる能力

ウ マネジメントの実行者²としての役割

マネジメントの実行者（ 2）・・・ P 16 用語集参照

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には、マネジメント活動の区分に応じた役割が職位ごとに付与される。

マネジメント活動は、以下のとおり区分するものとする。

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 に取り組む活動
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
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付けを行い、人材育成を推進する活動
組織に関する活動	成果を上げるために、効率的・効果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

スタッフ³にもマネジメントの実行者のマネジメント活動の区分に応じて果たすべき役割が存在する。

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
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。
職員に関する活動	業務遂行に必要な能力を身につける。
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。

スタッフ(3)・・・P16用語集参照

P35 .【別表3】マネジメント活動とマネジメントの実行者の役割

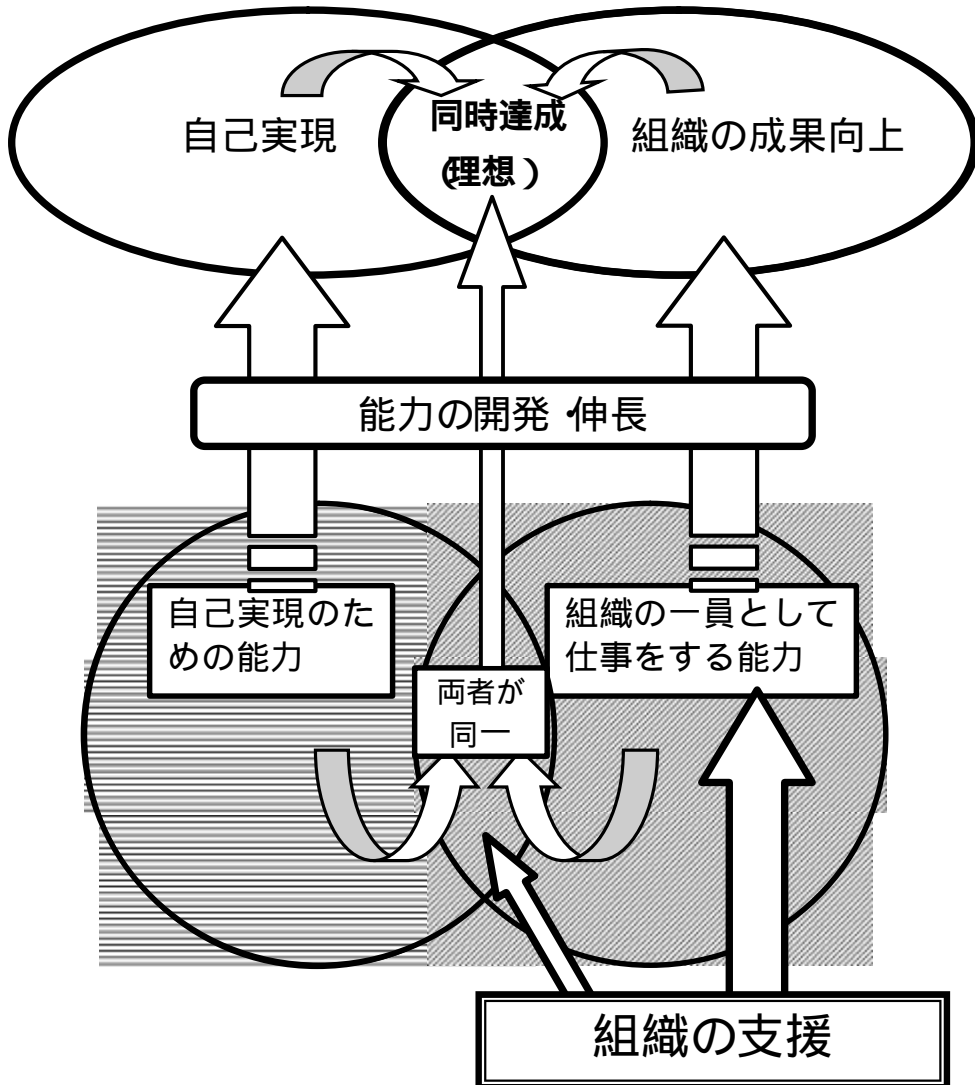
マネジメントの実行者は、部下職員の自己実現欲求や人間性・自主性を尊重し、職位等に応じた求められる能力(P22【別表2】)をさらに細分化し、個人に合わせたレベル設定をし、それ以外の能力(各行政分野での高度で専門的な能力等)の必要性についても明らかにした上で、職員個々の保有能力を高めるための支援をしていく必要がある。

(参照)

P10 . 個人の能力開発・伸長と組織の支援(イメージ)

(イメージ)

個人の能力開発・伸長と組織の支援



3 人材育成の推進

(1) 職位ごとの責務

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(OJT)が最も重要かつ効果的であることから、職員一人ひとりが、自らの能力の開発・伸長の必要性について自覚を持って取り組むのは当然のこと、部下職員・後輩職員を育成することについても、その必要性を認識し、また、自らにその責任があることを自覚し、実践することが重要である。

このことにより、組織には人を育てる風土が醸成され、職員は組織の支援を受けながら、効果的な能力の開発・伸長が可能になる。

人を育てる組織風土の醸成のため、ひいては効果的な人材育成を推進するため、組織を構成する職員の人材育成に関する責務は次のとおりとする。

職員研修は、職場研修(OJT:On the Job Training)及び職場外研修(Off JT:Off the Job Training)に大別される。

・OJTは、職員一人ひとりに対して、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、その重要性を人材育成の責任者及び担当者であるマネジメントの実行者をはじめとした全職員に周知するとともに、積極的なOJTによる人材育成を推進していくものとする。

・Off JTについては、人材育成基本方針に基づき、人事部門が積極的に実施するとともに、職員が受講しやすい環境の整備を図るものとする。

ア 一般職員⁴

一般職員は、自らの能力を向上させるために、主体的・積極的に自己研さんに努めなければならない。

一般職員(4)・・・P16用語集参照

イ 管理・監督職員⁵

管理・監督職員は、職員に関するマネジメント活動において人材育成を担う役割を負っていることを認識し、仕事を通じて指導・育成に努めるとともに率先垂範して自己啓発に励まなければならない。

管理・監督職員(5)・・・P16用語集参照

(ア) 主査級職員・主幹級職員

スタッフや後輩職員に対し、実務を通じて適切な指導やサポートを行う。

中堅職員として、チームの活性化を図るよう心掛けるとともに、後輩職員の良き手本となるよう、仕事への取り組む態度や仕事の進め方を実践する。

後輩職員とともに積極的に政策提案や改革・改善にチャレンジし、経験・体験を通じて職務への意欲向上を促す。

(イ) チームリーダー

部下職員等の行動や状況をよく把握し、コミュニケーションを図りながら、時期や状況に応じた具体的な個別指導を行う。

部下職員等の経験や能力に応じて業務や能力開発にチャレンジさせ、仕事に対する動機付けを行う。

(ウ) 課長等

部下職員の意欲や態度・能力や適性等を的確に把握して職員の育成方針を立て、能力開発に関する適切な指導や動機付けを行う。

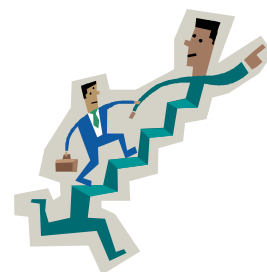
能力開発に資する職務や研修機会を適切に与えることにより、計画的な人材育成を図る。

部下職員から提出された政策提案や改革・改善案に真摯に耳を傾け、可能な限り実現に向けて努力するとともに、対応できない場合であっても、提案者のモチベーションが低下しないよう配慮する。

市民団体等の活動や地域活動に対し、自ら参加に努めるとともに、経験豊富で視野が広い職員の育成のため、部下職員に積極的な参加を呼びかける。

(エ) 次長・部長等

部内の人材育成の方向性を示すとともに、各課で適切な人材育成が行われているか把握し、必要に応じて課長を指導する。



(2) 人事部門の責務

人事部門は、効果的な人材育成の推進のため、職員の能力開発・伸長の機会の提供や人材育成担当者の育成等をはじめ、職員の人材育成に関する責務（P11.3(1)）を全うするための取組に対して支援を行わなければならない。

ア 効果的な職員研修の実施

職員研修は、「求められる職員の姿」に到達するための、職員の能力開発・伸長の最も直接的な手段であることから、人材育成基本方針に基づき、研修の基本方針、研修体系、研修計画、個別の研修目的等を明示し、効果的な職員研修の実施及び受講機会の提供を図る。

また、研修の効果測定・検証を実施し、より効果的な研修の実施を図る。

特に、以下の研修について強化・充実を図る。

(ア) 公務員倫理研修・コンプライアンス（法令遵守）研修

職員の公務員倫理を確立させ、組織全体でコンプライアンス（法令遵守）に取り組んでいく風土づくりを進めるため、それぞれの職位に応じて研修を実施する。

(イ) 政策立案能力向上研修

様々な課題や機会を的確にとらえるとともに、青森市の魅力を掘り起こしながら、論理的かつ説得力のある施策・事業の企画立案や改革・改善の提案を行うことができるような政策立案能力を向上させるための研修を実施する。

また、開発された政策立案能力を発揮させる場や、実際に優秀な提案を市の事業として実現させる場としての職員提案制度等の見直しを行う。

(ウ) 市民協働に関する研修

「市民活動団体や行政が、それぞれ、まちづくりの主体として、同じ目的のために、お互いが持てる力を出し合い、連携してまちをより良いものにしていく」ための協働について、十分に理解し、実践できるような研修を実施し、併せて、市民団体等の活動などの情報提供も行い、活動に参加しやすい環境を整える。

イ 個人の自己実現欲求と組織の能力向上を目指す各種制度の運用

職員の自己実現欲求と組織の能力向上の同時達成を図り、ひいては組織の成果を向上させるために、各種制度を絶えず検証を加えながら運用するとともに、より効果的な制度の構築を検討していくこととする。

(ア) セルフ・キャリア・プランニング

職員自身の得意分野、能力、資格等を活かしつつ、中・長期（7～10年）にわたる自己のキャリアプラン（ありたい姿）を描いた上で、どのようなキャリアルート（分野・業務）を経て能力開発を図り、どのような人材としてどのような分野で活躍していきたいのかを自ら選択し、自らが主体的に設計できることで、職員の自己実現と組織の能力向上を図る制度。

対象は勤続2年以上で、主幹級以下の職員（既にキャリアルートを経て組織運営に携わっている管理職員を除くため、主幹級以下の職員を対象とする。）。

(イ) 庁内公募制度

職員の公務に対する意欲と新たな視点や柔軟な発想による業務への積極的な取組等による組織能力の強化が特に必要とされる業務に従事する職員を公募し、意欲ある職員本人の申出を受けて配属することで、組織のニーズと職員のニーズの合致を図る制度。

対象は原則として年齢35歳以下の職員で、配置期間は原則として2年程度（特定の業務に係る実務担当者（スタッフ）を募集するため、年齢35歳以下の職員を対象とする。）。

(ウ) 自己申告制度

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に申告し、これを適材適所の人事配置に活用することで、職員の意欲の向上や職場における人間関係の改善及び組織能力の向上を図る制度。

(エ) 逆考課制度

部下が上司を考課し、その結果を被考課者に開示することで、被考課者に「気付き」の機会を与え、自らの意識改革・自己啓発による改善を促すことを目的とする制度。

(オ) 希望降任制度

管理監督者の職務・職位に対する希望を尊重し、本人の希望を承認することで意欲を引き出し、かつ、職員の知識、経験、能力、資質等を最大限活用することにより組織の活性化を図るため、本人の希望に基づき上位職から下位職へ降任させる制度。

ウ 能力・成果を適正に評価する人事評価制度の確立

仕事の実績を評価する実績評価と職員個人の能力を評価する能力評価の制度を確立し、適正な評価に基づいた処遇により、職員の職務満足度を高め、自己啓発や研さんを促す。

(3) 人事諸制度の見直し・連携

職員の人事管理、人材育成、給与及び福利厚生等の人事諸制度について、常に見直しを行い、これら諸制度を相互に連携させることによって相乗効果を発揮させながら、効果的・効率的かつ恒常的に組織と職員の能力向上が図られるように努めるものとする。

(4) 人材育成基本方針の見直し

人材育成基本方針については、概ね5年ごとに見直しを図り、時代・外部環境の動向・組織・職員のニーズを反映させたものに改善をしていくものとする。

【用語集】

(1) 級別職務分類表 P 7

青森市職員の給与に関する条例(平成17年青森市条例第53号)及び青森市職員初任給、昇格、昇給等の基準に関する規則(平成17年青森市規則第39号)に定めるとおり、職員の職務を、その複雑、困難及び責任の度合に基づき、給料表に定める職務の級に分類したもの。

(2) マネジメントの実行者 P 8

マネジメントの実行者とは、部長・次長・課長・チームリーダーのことをいう。

(3) スタッフ P 9

現行のチーム制のもとで、チームを構成するチームリーダー以外の職員のことをいう。

(4) 一般職員 P11

一般職員とは、主事級職員や技能労務職員など、管理・監督職員以外の職員をいう。

(5) 管理・監督職員 P11

管理職員とは、課長級以上の職員をいう。

監督職員とは、主査級・主幹級の職員をいう。

【参考】人事 給与制度等に関する職員アンケート(平成 18 年 7 月実施)の結果から

「仕事ができる職員」の頻出行動について

「仕事ができる」課長級以上の職員の頻出行動(上位 7 項目)

責任感を持ち、決断している。(責任感、判断力)
コミュニケーションを十分にとるなど、職場の活性化に前向きに取り組んでいる。(協調性、マネジメント能力)
リーダーシップを発揮している。(マネジメント能力)
職員間の協力・協働体制が整うようにしている。(協調性、マネジメント能力)
組織目標を常に意識している。(マネジメント能力)
大局的な視点での判断を行っている。(判断力)
自分の役割や職務を正しく理解している。(責任感)

「仕事ができる」主幹・主査級の職員の頻出行動(上位 7 項目)

責任感を持ち、決断している。(責任感、判断力)
職員間の協力・協働体制が整うようにしている。(協調性、マネジメント能力)
コミュニケーションを十分にとるなど、職場の活性化に前向きに取り組んでいる。(協調性、マネジメント能力)
自分の職務や役割を正しく理解している。(責任感)
より早く・より質の高い仕事をしている。(迅速性、正確性)
リーダーシップを発揮している。(マネジメント能力)
問題解決のためのアイデアを持ち、業務改善を実行している。(改善度)

「仕事ができる」一般職員の頻出行動(上位 7 項目)

より早く・より質の高い仕事をしている。(迅速性、正確性)
責任感を持ち、決断している。(責任感、判断力)
自分の職務や役割を正しく理解している。(責任感)
コミュニケーションを十分にとるなど、職場の活性化に前向きに取り組んでいる。(協調性、マネジメント能力)
職務に必要な知識や技術を積極的に習得し、職務に活用している。(知識・技術、積極性)
職員間の協力・協働体制が整うようにしている。(協調性、マネジメント能力)
問題解決のためのアイデアを持ち、業務改善を実行している。(改善度)

アンケートの結果から、上位職から下位職までの「仕事ができる」職員に共通しているのは、自己の職位に応じた役割や職務を正しく理解した上で責任感を持って業務遂行し、職場の活性化や協力体制整備に取り組む行動であり、また、上位の職ほどマネジメント能力・判断力を発揮していることがわかる。

「仕事ができる職員」になれるよう効果的に人材育成を推進するには、職位に応じた役割、求められる能力を設定・明示することで職員の自覚を促すことが重要である。

人材育成基本方針では、これらのアンケート結果を踏まえ、「求められる職員の姿」、「期待される役割・求められる能力」を設定した。

別表 1】 職位等に応じた役割 (級別職務分類表の職務等に応じた役割)

職種や職場の特性等により、記載されている内容と実際の職務が異なる場合であっても、職位等に照らし合わせ、適宜類推すること。

職務の級	職務の名称	役割
1 級	主事等(主事・技師・保育士等)	<p>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な実務知識を基に、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・提案に取り組む。</p> <p>担当する事務事業の実施に当たり、市民対応を含めた他者への意思疎通を的確に行い、これらを通じて必要な情報を積極的に収集・活用する。</p> <p>他の職員と協調して仕事に取り組むとともに、規律遵守の姿勢や公務員としての十分な自覚を持つ。</p>
2 級	高度の知識又は経験を必要とする主事等	<p>上司の指示命令を的確に受け止め、実務担当者としての経験に裏付けされた高度な実務知識を基に、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・提案に取り組む。</p> <p>担当する事務事業の実施に当たり、市民対応を含めた他者や関連部署との意思疎通を的確に行い、これらを通じて必要な情報を積極的に収集・活用する。</p> <p>他の職員と協調して仕事に取り組むとともに、規律遵守の姿勢や公務員としての十分な自覚を持つ。</p>
3 級	主査等	<p>経験に裏付けされた高度な実務知識を基に、上司を補佐し、組織を管理するとともに、所掌事務の実行計画を作り、進行管理するほか、関係者との折衝を的確に行う。</p> <p>担当する事務事業の目標達成や業務改善のために、情報を収集・活用して状況変化に柔軟に対応しながら、責任者としての自覚を持って事務処理を遂行する。</p> <p>規律を遵守するとともに、担当する施策や事務事業に関する専門知識・技術の習得に努め、実務経験者としてスタッフや後輩職員を育成・指導・監督し自己啓発を促す。</p>

職務の級	職務の名称	役割
4 級	主幹等	<p>経験に裏付けされた高度な実務知識を基に、上司を補佐し、組織を管理するとともに、所掌事務の実行計画を作り、進行管理するほか、関係者との折衝を的確に行う。</p> <p>施策に最も貢献する事務事業の選択や実施のために、情報を収集・活用して状況変化に柔軟に対応しながら、責任者としての自覚を持って事務処理を遂行する。</p> <p>規律を遵守するとともに、課が担う施策や事務事業に関する専門知識・技術の習得に努め、実務経験者としてスタッフや後輩職員を育成・指導・監督し自己啓発を促す。</p>
5 級	高度の知識又は経験を必要とする主幹等	<p>豊富な経験に裏付けされた高度な実務知識を基に、上司を補佐し、組織を管理するとともに、所掌事務の実行計画を作り、進行管理するほか、関係者との折衝を的確に行う。</p> <p>施策に最も貢献する事務事業の選択や実施のために、情報を収集・活用して状況変化に柔軟に対応しながら、責任者としての自覚を持って事務処理を遂行する。</p> <p>規律を遵守するとともに、課及び関連部門が担う施策及び事務事業に関する専門知識・技術の習得に努め、実務経験者としてスタッフや後輩職員を育成・指導・監督し自己啓発を促す。</p>
6 級	課長・副参事等	<p>組織の責任者としての自覚を有し、良好な職場環境の整備に努め、事業目標を設定し、組織に求められる役割を明示することで課所属職員の勤労意欲を高め、事業目標達成に効果的かつ効率的に向かわせる。</p> <p>議会や市民との調整・折衝を的確に行う。</p> <p>情報を収集・活用して状況変化に柔軟に対応しながら、的確な判断による事務事業の選択・実施を行う。</p> <p>規律を遵守し、部下職員に適切に方向性を示し、その育成・指導・監督を行う。</p> <p>適切な組織編成や組織の改革を図る。</p>

職務の級	職務の名称	役割
7 級	次長・参事等	<p>組織の責任者としての自覚を有し、部長を補佐して良好な職場環境の整備に努め、施策目標や実施する事務事業の決定に関する部間の調整及び部の方針に基づいた部内各課の指導を行い、部の組織として求められる役割及び目標と部内各課の使命及び目標の一貫性を確保し、施策及び事務事業の目標達成に向け進捗を管理する。</p> <p>施策目的達成のために、利害関係や立場の異なる相手に、市や部局の考え方を理解させ、受け入れさせる。</p> <p>情報を収集・活用して状況変化に柔軟に対応し、市政運営の方向性に合致した的確な判断による政策形成及び施策立案に関与する。</p> <p>規律を遵守し、部下職員に適切にその向かうべき方向性を示し、その育成・指導・監督を行うとともに、人事評価技術・着眼点の指導・検証をする。</p> <p>組織体制構築に必要な部間の調整及び部内各課の意見集約を図る。</p>
8 級	部長・理事等	<p>市の経営層及び組織の責任者としての自覚を有し、良好な職場環境の整備に努め、施策目標や実施する事務事業を決定し、組織に求められる役割を明示することで部内職員の勤労意欲を高め、施策及び事務事業の目標達成に効果的かつ効率的に向かわせる。</p> <p>市政運営に関する困難な課題の解決や、施策目的達成のために、組織の責任者として利害関係者や立場の異なる相手に、市や部局の考え方を理解させ、受け入れさせる。</p> <p>情報を収集・活用して状況変化に柔軟に対応し、市政運営の方向性に合致した的確な判断による政策形成及び施策立案を行う。</p> <p>規律を遵守し、部下職員に適切にその向かうべき方向性を示し、その育成・指導・監督を行う。</p> <p>適切な組織編制や組織の改革を図る。</p>

【技能労務職】

上司の指示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・提案に取り組む。

担当する業務に必要な情報を積極的に収集・活用する。

他の職員と協調して仕事に取り組むとともに、規律遵守の姿勢や公務員としての十分な自覚を持つ。

別表2】 職位等に応じた求められる能力

職種や職場の特性等により、記載されている内容と実際の職務が異なる場合であっても、職位等に照らし合わせ、適宜類推すること。

倫理観

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1級	主事等(主事・技師・保育士等)	<p>公務員倫理、部門の方針、諸規則、服務規律、上司の命令等を理解し、それらの完全な遵守に努め、職場の秩序と社会的責任の維持向上に努める。</p>
2級	高度の知識・経験を必要とする主事等	
3級	主査等	
4級	主幹等	
5級	高度の知識・経験を必要とする主幹等	
6級	課長・副参事等	
7級	次長・参事等	
8級	部長・理事等	

【技能労務職】

公務員倫理、部門の方針、諸規則、服務規律、上司の命令等を理解し、それらの完全な遵守に努め、職場の秩序と社会的責任の維持向上に努める。

-1 業務遂行能力（知識・技術・識見）

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1 級	主事等（主事・技師・保育士等）	行政全般に共通する事務に関する基礎的知識を有し、または事務事業実施に必要な知識・技術を習得し業務に活用する。
2 級	高度の知識又は経験を必要とする主事等	行政全般に共通する事務に関する知識を有し、または事務事業実施に必要な高度な知識・技術を習得し業務に活用する。
3 級	主査等	行政全般に共通する事務に関する高度な知識を有し、または担当する施策及び事務事業に必要な知識・技術を習得し業務に活用する。 担当する事務事業及び業務に関する市民ニーズや社会経済の動向を注視し、状況把握に努め、業務に活用する。
4 級	主幹等	行政全般に共通する事務に関する高度な知識を有し、または担当する施策及び事務事業に必要な知識・技術を習得し業務に活用する。 担当する事務事業及び業務に関する市民ニーズや社会経済の動向を注視し、状況把握に努め、業務に活用する。
5 級	高度の知識又は経験を必要とする主幹等	行政全般に共通する事務に関する高度な知識を有し、または課及び関連部門が担う施策及び事務事業に必要な知識・技術を習得し業務に活用する。 担当する事務事業及び業務に関する市民ニーズや社会経済の動向を注視し、状況把握に努め、業務に活用する
6 級	課長・副参事等	課及び関連部門が担う施策及び事務事業に関する市民ニーズや社会経済の動向を注視し、状況把握に努め、業務に活用する。
7 級	次長・参事等	担当施策及び事務事業に関する市民ニーズや社会経済の動向を注視し、状況把握に努め、業務に活用する。
8 級	部長・理事等	担当施策及び事務事業に関する市民ニーズや社会経済の動向を注視し、状況把握に努め、業務に活用する。

【技能労務職】（知識・技術）

職務遂行に当たって必要となる基礎的知識・技術や専門的知識・技術、関連する知識・技術、社会的常識を有し、または習得して業務に活用する。

-2 業務遂行能力（理解力）

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1 級	主事等（主事・技師・保育士等）	仕事の意義やその状況、物事の相互関係や変化、上司・関係者の話の意図、資料の要点等を正確に理解・把握する。
2 級	高度の知識又は経験を必要とする主事等	
3 級	主査等	
4 級	主幹等	
5 級	高度の知識又は経験を必要とする主幹等	

「理解力」について 6 級、7 級及び 8 級（課長級以上）に能力のレベル設定をしていないが、これは、「理解力」が必要ではないということではなく、組織を管理運営していく管理職の職にあるものは、そのような能力は当然保持しているという前提によるものである。

【技能労務職】

担当する職務の目的・意義・内容・背景等を十分に把握しながら業務を遂行し、上司等から指示された内容を正確に理解して自分が担うべき役割やそれに伴う行動を的確に認識する。

-3 業務遂行能力（判断力）

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1 級	主事等（主事・技師・保育士等）	担当する業務の目的や要点を押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に業務を処理する。
2 級	高度の知識又は経験を必要とする主事等	
3 級	主査等	過去の経験や正確な知識に基づいて、現実に適した結論や将来の事象を推測し、柔軟かつ滞らずに問題解決を図る。
4 級	主幹等	担当する事務事業及び業務の目的や要点を押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に業務を処理する。
5 級	高度の知識又は経験を必要とする主幹等	
6 級	課長・副参事等	過去の経験や正確な知識に基づいて、現実に適した結論や将来の事象を推測し、柔軟かつ滞らずに困難な問題の解決を図る。 組織の役割、課が担う施策及び事務事業の目的や要点を押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に事務事業の実施方法等を決定する。
7 級	次長・参事等	市政運営の方向性の認識、過去の経験や正確な知識に基づいて、現実に適した結論や将来の事象を推測し、柔軟かつ滞らずに困難な問題の解決を図る。 組織の役割、担当施策及び事務事業の目的や要点を押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に実施事務事業決定のために必要な調整をする。
8 級	部長・理事等	市政運営の方向性の認識、過去の経験や正確な知識に基づいて、現実に適した結論や将来の事象を推測し、柔軟かつ滞らずに困難な問題の解決を図る。 組織の役割、担当施策及び事務事業の目的や要点を押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に実施事務事業を決定する。

-4 業務遂行能力（企画力）

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1級	主事等（主事・技師・保育士等）	業務目標達成または業務改善等のために、自分なりの工夫を加える。
2級	高度の知識又は経験を必要とする主事等	業務目標達成または業務改善等のために、最適と考えられる手段を考え出し、自分なりの工夫を加える。
3級	主査等	担当する事務事業及び業務の目標達成または業務改善等のために、最適と考えられる手段を考え出したり、自分なりの工夫を加えたりする。 施策に最も貢献する事務事業や最適な実施方法を提案する。
4級	主幹等	
5級	高度の知識又は経験を必要とする主幹等	
6級	課長・副参事等	効率的な課内の組織編制を考案する。 施策に最も貢献する事務事業を企画・立案する。
7級	次長・参事等	効率的な組織編制を考案する。 市政運営の方向性に合致した施策を立案する。
8級	部長・理事等	効率的な組織編制を考案する。 市政運営の方向性に合致した施策を立案する。

-5 業務遂行能力（応対力・折衝力）

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1級	主事等（主事・技師・保育士等）	相手の立場を考慮し、好感を抱かせるよう丁寧で正確な応対を行う。
2級	高度の知識又は経験を必要とする主事等	相手の立場を考慮し、好感を抱かせるよう丁寧で正確な応対を行う。 庁内関連部署等との調整において、課の考え方を理解させる。
3級	主査等	相手の立場を考慮し、好感を抱かせるよう丁寧で正確な応対を行う。
4級	主幹等	担当する事務事業の実施方法や事務事業実施に必要な課題解決のために、利害関係や立場の異なる相手に、市や部局・課の考え方を理解させ、受け入れさせる。
5級	高度の知識又は経験を必要とする主幹等	
6級	課長・副参事等	相手の立場を考慮し、好感を抱かせるよう丁寧で正確な応対を行う。 事務事業実施のために必要な調整困難な課題解決のために、利害関係や立場の異なる相手に、市や部局・課の考え方を理解させ、受け入れさせる。
7級	次長・参事等	相手の立場を考慮し、好感を抱かせるよう丁寧で正確な応対を行う。 施策目的達成のために、利害関係や立場の異なる相手に、市や部局の考え方を理解させ、受け入れさせる。
8級	部長・理事等	相手の立場を考慮し、好感を抱かせるよう丁寧で正確な応対を行う。 市政運営に関する困難な課題の解決や施策目的達成のために、組織の責任者として利害関係や立場の異なる相手に、市や部局の考え方を理解させ、受け入れさせる。

【技能労務職】（応対力）

市民又は関係者との接触において、親切・丁寧であり、相手に好感を抱かせるような応対を行う。

- 6 マネジメント能力

職務の級	職務の名称	能力のレベル
3 級	主査等	部下・後輩職員とチームの役割・目標や情報を共有しながら、勤労意欲を高めさせ、組織の目標達成に効果的かつ効率的に向かわせる。
4 級	主幹等	部下・後輩職員に対し適切な指導・助言を行い、人材育成を推進する。
5 級	高度の知識又は経験を必要とする主幹等	固定観念や前例にとらわれず、改善・改革に取り組む課の組織風土を醸成する。
6 級	課長・副参事等	部下に対し組織に求められる役割や目標を明示し、勤労意欲を高めさせ、組織の事業目標達成に効果的かつ効率的に向かわせる。 部下の人材育成の計画を立て、進捗を管理する。 適正な課内の組織体制を構築し、運営する。 固定観念や前例にとらわれず、改善・改革に取り組む課の組織風土を醸成する。
7 級	次長・参事等	施策目標や事務事業決定に関する部間の調整及び部の方針に基づいた部内各課の指導を行い、部の組織に求められる役割及び目標と各課の使命及び目標の一貫性を確保し、施策及び事務事業の目標達成に向け進捗を管理する。 部内職員の人事考課技術・着眼点の指導、検証をする。 適正な部内の組織体制を構築するため、部間の調整及び部内各課の意見集約を図る。 固定観念や前例にとらわれず、改善・改革に取り組む部の組織風土を醸成する。
8 級	部長・理事等	施策目標や事務事業を決定し、部下に対し組織に求められる役割や目標を明示し、勤労意欲を高め、施策及び事務事業の目標達成に効果的かつ効率的に向かわせている。 部内の人員配分を決定し、人材育成の方向性を示す。 適正な部内の組織体制を構築し、運営する。 固定観念や前例にとらわれず、改善・改革に取り組む部の組織風土を醸成する。

-1 業務遂行の度合い（迅速性）

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1 級	主事等（主事・技師・保育士等）	仕事をしていく早さ・期限の守り度合い等の仕事の量的な部分で迅速に処理できる。
2 級	高度の知識又は経験を必要とする主事等	
3 級	主査等	
4 級	主幹等	
5 級	高度の知識又は経験を必要とする主幹等	
6 級	課長・副参事等	
7 級	次長・参事等	
8 級	部長・理事等	

【技能労務職】

仕事をしていく早さ・期限の守り度合い等の仕事の量的な部分で迅速に処理できる。

- 2 業務遂行の度合い（正確性）

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1 級	主事等（主事・技師・保育士等）	仕事の質・正確さ・出来栄え・成果・信頼性の度合い等の仕事の質的な部分で正確性が認められる。
2 級	高度の知識又は経験を必要とする主事等	
3 級	主査等	
4 級	主幹等	
5 級	高度の知識又は経験を必要とする主幹等	
6 級	課長・副参事等	
7 級	次長・参事等	
8 級	部長・理事等	

【技能労務職】

仕事の質・正確さ・出来栄え・成果・信頼性の度合い等の仕事の質的な部分で正確性が認められる。

- 3 業務遂行の度合い（改善度）

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1 級	主事等（主事・技師・保育士等）	固定観や慣行にとらわれず、仕事のやり方を創意工夫し、コスト・量・正しさ等の向上が認められる。
2 級	高度の知識又は経験を必要とする主事等	
3 級	主査等	
4 級	主幹等	
5 級	高度の知識又は経験を必要とする主幹等	
6 級	課長・副参事等	
7 級	次長・参事等	
8 級	部長・理事等	

【技能労務職】

固定観や慣行にとらわれず、仕事のやり方を創意工夫し、コスト・量・正しさ等の向上が認められる。

- 1 意欲・態度（責任感）

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1 級	主事等（主事・技師・保育士等）	<p>自己の職責を絶えず自覚し、困難な状況も克服し、誠実に最後まで責任を持って業務を遂行しようとする。</p> <p>自己（及び部下）の行動の結果に対して進んで責任を負う。</p>
2 級	高度の知識又は経験を必要とする主事等	
3 級	主査等	
4 級	主幹等	
5 級	高度の知識又は経験を必要とする主幹等	
6 級	課長・副参事等	
7 級	次長・参事等	
8 級	部長・理事等	

【技能労務職】

自己の職責を絶えず自覚し、困難な状況も克服し、誠実に最後まで責任を持って業務を遂行しようとする。

自己の行動の結果に対して進んで責任を負う。

- 2 意欲・態度（積極性）

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1 級	主事等（主事・技師・保育士等）	<p>特に指示を与えなくても、現状に満足することなく常に問題意識と研究心を持ち、改善提案、職務拡大（他のものの職務を除く）にチャレンジする。 自己の能力向上のために自主的に自己啓発に取り組む。</p>
2 級	高度の知識又は経験を必要とする主事等	
3 級	主査等	
4 級	主幹等	
5 級	高度の知識又は経験を必要とする主幹等	
6 級	課長・副参事等	
7 級	次長・参事等	
8 級	部長・理事等	

【技能労務職】

特に指示を与えなくても、現状に満足することなく常に問題意識と研究心を持ち、改善提案、職務拡大（他のものの職務を除く）にチャレンジする。

また、自己の能力向上のために自主的に自己啓発に取り組む。

- 3 意欲・態度（協調性）

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1 級	主事等（主事・技師・保育士等）	円滑な業務遂行のため、組織の中での自己の位置付けを正しく認識し、上司・同僚と協力し、良好な人間関係を保ちながら行動する。
2 級	高度の知識又は経験を必要とする主事等	
3 級	主査等	
4 級	主幹等	
5 級	高度の知識又は経験を必要とする主幹等	
6 級	課長・副参事等	
7 級	次長・参事等	
8 級	部長・理事等	

【技能労務職】

円滑な業務遂行のため、組織の中での自己の位置付けを正しく認識し、上司・同僚と協力し、良好な人間関係を保ちながら行動する。

別表3】マネジメント活動とマネジメント実行者の役割

マネジメント上の役割	部長の役割	次長の役割	課長の役割	TLの役割	スタッフの役割
戦略的活動	部の組織に求められる役割や目標を明示する。	部の組織に求められる役割及び目標と部内各課の使命及び目標の一貫性を確保する。	課の使命を示す。	部の組織に求められる役割・課の使命に基づき、チームの方向性を決定する。	課の使命・チームの方向性を理解し、事業目標達成のために業務を遂行する。
仕事に関する活動	施策目標、事務事業及び仕事の管理運営方法を決定する。	施策目標、事務事業及び仕事の管理運営方法の決定に関する部間の調整及び部の方針に基づいた部内各課の指導を行う。	課の事務事業を選択し、事務事業目標の設定、進捗管理及び支援をする。	事業計画を策定し、事業目標達成のため活動する。	事業目標達成のために自己の業務（仕事）を管理する。
職員に関する活動	部内の人員配分を決定し、人材育成の方向性を示す。	部内職員の人事評価技術・着眼点の指導、検証をする。	人事評価制度の運用方法を示し実行する。課の職員の能力開発計画を立案する。	自主的な能力開発と仕事に意欲的に取り組むよう、スタッフを動機付け、人材育成を推進する。	業務遂行に必要な能力を身につける。
組織に関する活動	部内の組織編制をする。 固定観念や前例にとらわれず、改善・改革に取り組む部の組織風土を醸成する。	組織編制に関する部間の調整及び部内各課の意見集約を図る。 固定観念や前例にとらわれず、改善・改革に取り組む部の組織風土を醸成する。	課内の組織を編制し、運営する。 固定観念や前例にとらわれず、改善・改革に取り組む課の組織風土を醸成する。	チームの組織運営をする。 固定観念や前例にとらわれず、改善・改革に取り組む課の組織風土を醸成する。	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。