

大崎市人財育成基本方針

【改訂版】

令和2年9月

大 崎 市

目 次

1	はじめに ～大崎市人財育成基本方針の改訂にあたって～	2
	(1) 改定の背景	
2	大崎市の現状と課題	3
	(1) 組織の現状と課題	
3	改定のポイント	6
	(1) 職員参加による方針づくり	
	(2) 目指す職員像の基本理念の継続, 目指す職場の姿の追加	
	(3) 職員に求められる能力の明確化	
	(4) 人財育成アクションプランによる計画的な取組み	
	(5) 実行性のある仕組みと環境づくり	
	(6) 継続的な検証と優良事例の周知	
4	目指す職員の姿	8
5	「目指す職員の姿」実現への取組み	9
	(1) 人財の確保	
	(2) 人財の能力開発	
	(3) 人財の活用	
6	目指す職場の姿	14
7	「目指す職場の姿」実現への取組み	15
	(1) 相互理解とコミュニケーション	
	(2) 風通しの良い職場, 良好な職場環境づくり	
	(3) 心身の健康管理	
	(4) ワーク・ライフ・バランスの推進	
	(5) 職場の学習的風土づくり	
	(6) 職員意識調査の実施と活用	
8	人財担当課の担う役割	16
9	人財育成の推進	17

資料編 各階層に求められる能力・果たすべき役割

1 はじめに ～大崎市人財育成基本方針の改訂にあたって～

(1) 改訂の背景

「大崎市人材育成基本方針」は、1市6町の合併直後の平成19年3月に策定し、総合計画に掲げる将来像「宝の都（くに）・大崎 ーずっとおおさき・いつかはおおさきー」を実現するため、これまで計画的な職員育成を推進してきました。

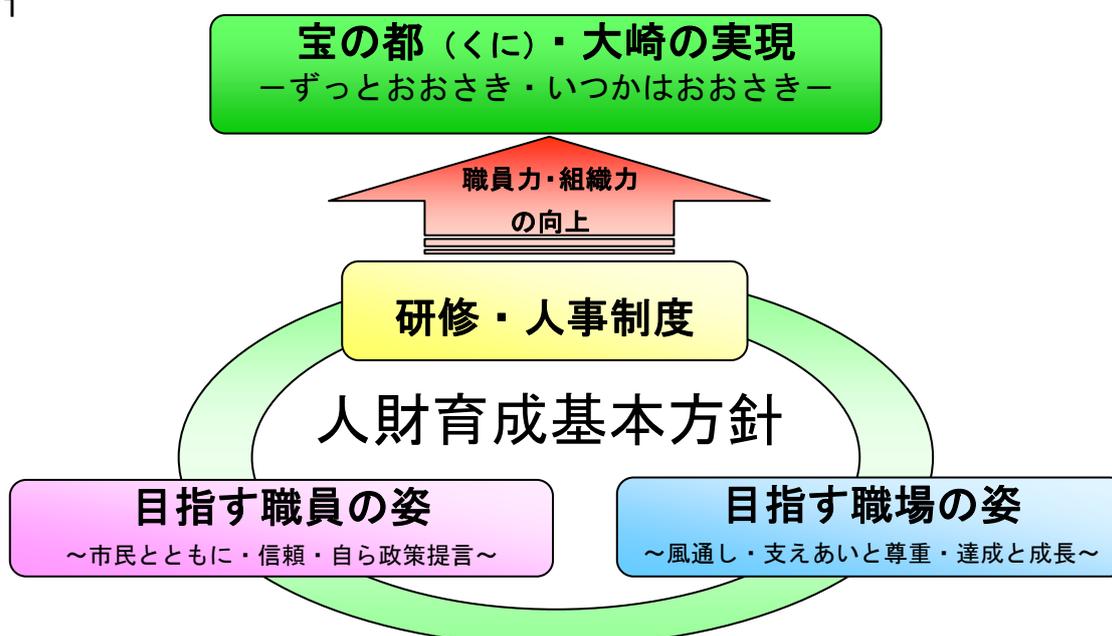
しかし、時代の流れとともに地方自治体を取り巻く環境は、人口減少と高齢化のさらなる進行や頻発する自然災害、市民ニーズの多様化及び情報化の発展など、変化が速く複雑で先が見通せない状況にあります。さらに、高度化する課題に対し、これまでの知識や前例だけでは通用しない時代を迎えています。

私たちは、新たな課題に創意工夫を凝らし、従来よりもさらに限られた経営資源（人員・予算・時間）の中で必要な情報を活用しながら、きめ細やかな質の高い公共サービスを着実に実行していく必要があります。その実現には職員のさらなる資質の向上、女性や障がい者が活躍できる職場環境の整備、働き方改革、職員の意識改革が不可欠であります。

また、合併後14年が経過する中で、職員構成割合の変化に伴い、各地域の事情を熟知する職員の減少や、人財育成の課題も変化していることから、新たな視点での「人財育成」が必要になっています。さらに、市民意識調査の結果として、職員のさらなる能力向上と、地域で発生する問題を自ら考え解決する職員を求める声も上がっています。

このような現状と課題解決に向け、目指す職員の姿と職場の姿を明確にするとともに、「宝の都（くに）・大崎」の「人財」として本市の将来像を実現していくうえで、すべての職員がさらに成長できるよう、名称も含めて改訂することとしました。

図1



2 大崎市の現状と課題

(1) 組織の現状と課題

平成18年3月31日の合併により、大崎市が誕生してから令和2年3月31日で14年が経過しました。合併直後、財政健全化に取り組む必要が生じたことから、退職者不補充と勧奨退職により5年間で400人を削減し、合併時点で1,358人であった職員は、令和2年4月1日時点で986人まで減少しました。このことにより、30歳代から40歳代前半の職員が、他の年齢に比べて極端に少なくなっており、また合併後に採用された職員は約300人で、在籍職員の約3割を占める状況となっています。

① 年齢別職員数の不均衡

本市の職員採用は、採用区分ごとに年齢制限を設けているため、社会人経験の採用者も多く、民間企業の経験が活かされるメリットがある一方で、年齢別職員数の平準化が図りにくいデメリットがあります。このため、30歳代の社会人等の計画的な採用と、退職までの勤務年数が異なる職員の個別育成プログラムが必要となってきます。

表 1

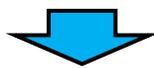
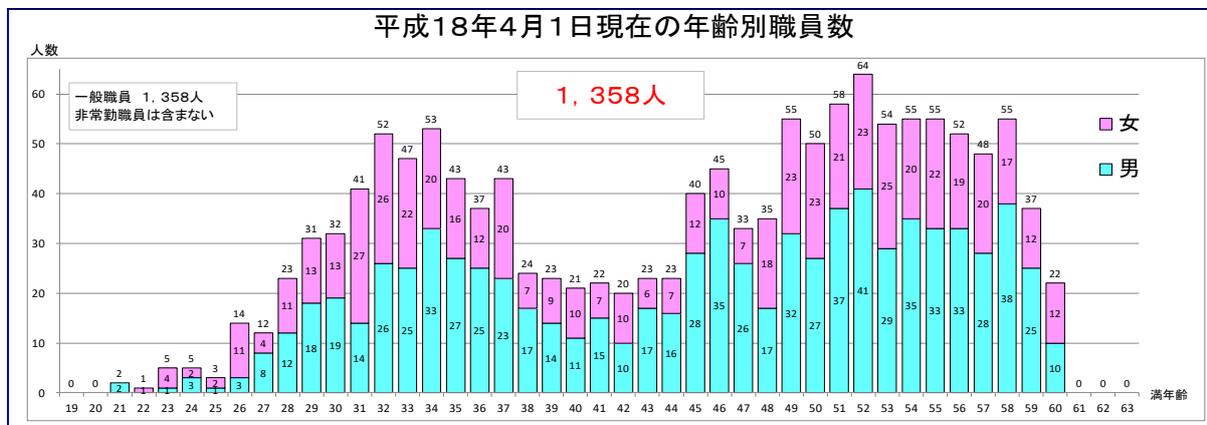
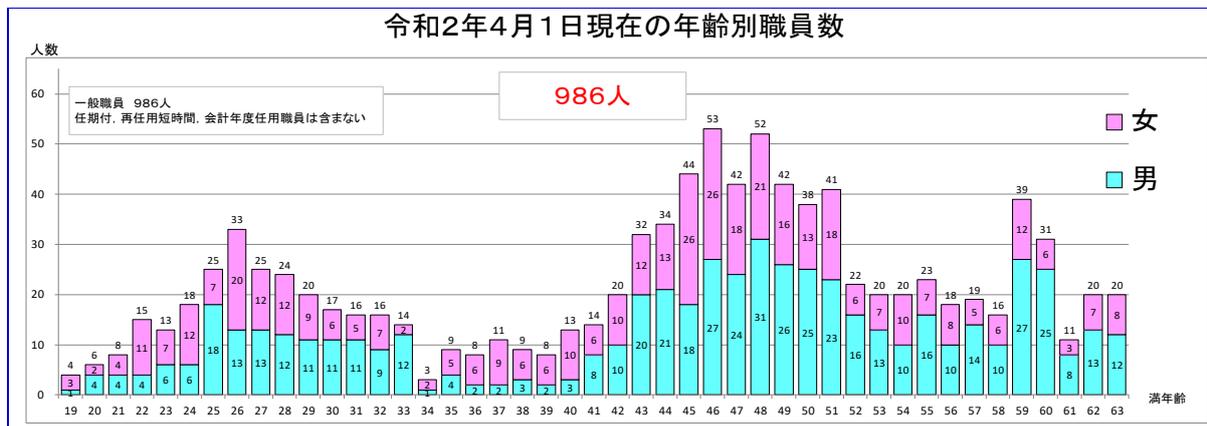


表 2



② 危機管理能力の高い職員の養成

頻発する自然災害、新型コロナウイルス感染症への迅速な対応や情報管理、職場管理など、危機管理能力とコンプライアンス意識が高い組織づくりやその職員養成が課題となっています。特に、自然災害等の危機発生時に的確に判断、行動できる危機管理士等の養成や、良好な職場環境を築くためのハラスメント防止者の養成が必要です。加えて、新たなウイルス感染症という有事における優先業務の整理とリモートワークの実用性の検討など、業務全体の見直しや庁舎に勤務する職員を制限した際に、様々な業務に対応できる職員の育成が新たな課題となっています。

③ 専門知識を持つ職員の育成

土木職・建築職に関しては、新規建設事業よりも東日本大震災や東日本台風などの甚大な被害に係る災害復旧をはじめ、道路、施設等の維持管理、更新業務が中心となり、特に、インフラの先進的技術を取り入れた改良復旧事業への対応が重要になります。

また、情報分野では、これまでの業務システム導入やデータの電子化などから、ICT技術を活用した公共サービスの提供や行政手続きのオンライン化への対応へ変わってきており、行政のデジタル化を推進できる専門的な知識を有する人財が求められています。

④ 技術系職員の育成

技術系職員が担う業務については、業務の性格により、土木・建築分野は男性職員が多く、保健・福祉・保育・教育分野は女性職員が多くなるという特徴があります。

また、技術系職員は専門的な知識や資格を有して採用されることから、事務系職員と違い、部を越える業務異動や部内でも他分野への業務異動が行われる機会が少ない傾向にあります。

事務系の所属課や異なる業務を経験することで、幅広いスキルを持った職員を育成するなどキャリア形成の仕組みが必要となっています。

⑤ 人事制度改革への対応

定年延長制度が導入される場合、組織の新陳代謝の確保と組織活力を維持するため、役職定年制をはじめ本市独自の人事制度を再構築しなければなりません。

制度に対応した組織とするためには、職員の制度理解だけでなく、長い年月における運用と、その間の試行錯誤が必要となります。

⑥ 各層における現状と課題

ア 若手層

- 大崎市誕生後に採用された職員は主に20歳代が中心ですが、約4割の職員が地縁のない市外・県外出身者であり、本市に魅力を感じ応募している状況も生まれてきています。

市民ニーズとして、職員の地域活動への参画が求められていることから、地縁のない職員が地域活動に関わるきっかけづくりなどの方策が必要となっています。

- 業務が高度化及び細分化されることにより、業務を企画から実施、総括まで、業務全体に関わる経験が少なくなっています。そのため、細分化された個々の知識の習得で終わってしまい、業務全体を俯瞰して考える力、経験が不足しがちになります。

また、地方公務員としての基礎知識の習得に加え、職員数が少ない中堅層の一部役割を担うことも期待されています。

再任用職員の豊富な知識、経験を若手職員に継承するための環境づくりが必要となっています。

イ 中堅層

- 中堅層は、若手層、管理職及び監督職層と比べると、職員数が著しく少なく、職員構成を踏まえた人財育成が課題となっています。

将来の管理職として、若手層を活用したマネジメントが必要になってきます。

ウ 管理職及び監督職層

- 管理職及び監督職層は、若手及び中堅層に対する適切なコーチングやマネジメントの実践、ハラスメント防止やワーク・ライフ・バランスに対応した職員管理や課の運営など、求められる職場の姿の実現に向けた役割が、今まで以上に求められています。

また、定年延長などの新たな人事制度における役職の在り方、シニア層のモチベーション維持と働き方ニーズ、人財育成が課題となっています。

3 改定のポイント

(1) 職員参加による方針づくり

本方針の策定にあたっては、庁内の検討組織や、全職員から人財育成に対する理念や考え方に対しての意見や提案を職員意識調査により集約しました。

調査の結果、自己成長や職場環境についての意見が多く出され、これらは目指すべき職員の姿や職場の姿として、方針に反映しています。

(2) 目指す職員像の基本理念の継続、目指す職場の姿の追加

社会状況の変化への対応や、職員としての自覚と責任、また市民協働によるまちづくりを標榜している改訂前の方針の目指す職員像は継承しつつ、課題解決に向けて自ら政策提言できる職員を新たに加えました。

また、すべての人が理解しやすい内容を目指しました。

併せて、人財育成の土台は職場であるという認識から、職員意識調査の結果を踏まえ、職員が相互に協力、尊重しあう職場の姿を追加しました。

(3) 職員に求められる能力の明確化

職員に求められる能力と果たすべき役割は、若手職員から管理職員まで各階層により異なることから、階層ごとの役割を明確にしました。

特に、職員意識調査の結果から、人財育成の核となるOJTが実施されている職場においては、管理職及び監督職の影響が大きいことが示唆されたことから、OJTが適切な職場環境において実践されるよう、研修等を通じて取り組んでいきます。

(4) 人財育成アクションプランによる計画的な取り組み

本方針を職員に浸透させ、方針内容の実現を図るため、人財育成アクションプランを策定し、計画的に取り組んでいきます。

(5) 実行性のある仕組みと環境づくり

本方針の実行性を確保するため、実現に向けた手段、手法を明示するとともに、職員の意見や提案を取り入れながら推進していきます。

(6) 継続的な検証と優良事例の周知

職員意識調査を毎年度実施することで、継続的な市職員のモニタリングを行い、PDCAサイクルを着実に実施していきます。

また、職員意識調査の結果については、人財担当課において、課ごとに結果を分析し、模範となる課の取り組み事例や管理職等が実践している取り組みなどを、優良事例として市役所内で共有します。

一方で、改善すべき課については、管理職等への個別ヒアリングを実施すると

ともに、改善すべきポイントを明らかにしながら改善を促します。

さらに、改善すべき事例を共有することで、市役所全体の職場環境の底上げを図る取組みを行います。

4 目指す職員の姿

私たち職員は、地方自治の本旨を自覚し、全体の奉仕者として誠実かつ公正に職務を遂行するとともに、「人財」としての目指す職員の姿を次のように定めます。

市民とともに創造・実現できる職員

市民と向き合い、ともに考え、ともに創造し、より住みよい暮らしを実現するため、話し合いを大切にした協働のまちづくりを進めます。

- 市民との話し合いを大切にしながら施策を実現します。
- 市民、地域、事業者及びNPO等、多様な団体とのネットワークを大切にします。
- 組織の一員として、お互いを尊重する気持ちとチームワークを大切に職務を遂行します。

信頼される職員

常に学ぶ姿勢を持ち、使命感や責任感、誇りを胸に職務に取り組むことで、市民からの信頼を得て、期待に応えます。

- 市、市民に貢献するという職員の使命を意識し、各部門の「プロフェッショナル」として常に学び、自己を高める自覚を持ちます。
- 高いコンプライアンス意識を持ち、公平・公正に職務を遂行します。
- 市に愛着を持ち、地域の活動に積極的に関わり、地域貢献に努めます。

課題解決に向け、自ら政策提言できる職員

日々変化する環境、時代の流れや経済の傾向、市民ニーズの変化等を的確に捉え、柔軟な思考力で積極的な施策の立案・展開にチャレンジし課題解決に取り組みます。

- 情報収集のためのアンテナを高く掲げ、変化を読み取り、長期的視野に立って考えます。
- 前例に捉われない柔軟な思考力・対応力を磨き、前向きに課題解決に取り組みます。
- 困難な事案にも積極的に取り組むことができるよう、健康な心身を保ち、自己啓発に努めます。
- 常に経営感覚を持ち、継続的に改革・改善に取り組みます。

5 「目指す職員の姿」実現への取組み

(1) 人財の確保

「目指す職員」の資質として、試験成績と合わせて、適切なコミュニケーション能力、コンプライアンス意識、向上心、自ら考えようとする姿勢、市への愛着等の「人間力」を重視した職員採用に取り組みます。

また、30歳代社会人の計画的採用とインターンシップ職業体験の積極的な受け入れや、危機管理、民間のICT等の専門性を持った人財を確保していきます。

(2) 人財の能力開発

① 研修計画の策定及び研修の充実

人財育成の基本は「自学」の姿勢にあります。地方自治法第2条第14項※₁を実践し、的確な行財政運営を担うためには、自ら課題を見つけ、解決の方策を考え、政策提言までできることが求められます。そのための意図を持った学習による一人ひとりの成長が必要であり、この「自学」の支援として、毎年度研修計画を策定し、職員が年間の研修開催状況を把握し易く、計画的に研修を受講できる体制を整えます。

※1「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。」

ア 自己啓発（自学）促進に向けた職場環境づくり

人財育成のための最も重要なポイントは、職員個人の自己啓発（自学）意識の醸成と、その実行に対する職場の支援体制です。

自己啓発（自学）の促進は、職員の主体的な取組みと管理監督者による助言、指導、業務調整の支援とが相乗的な効果を挙げることから、自己啓発のきっかけづくりや自己啓発に取り組みやすい職場の学習的風土づくりを全庁的に推進します。

また、職員提案制度の活用により、職員の市政運営への参画意識及び政策立案能力の向上を図ります。

■職員は年に1回以上の研修会に参加することを目標とし、各所属長は課員に研修参加を促す。

■職員の政策提案を広く市政運営に反映させるため、自己研修グループの支援と職員表彰制度との連携を図る。

イ 職場内教育（OJT）の充実と支援

職場内教育（OJT）は、職員育成の原点であり、日常的に職員個人の特性に応じたきめ細やかな個別指導が可能です。職員の能力開発は、仕事を通じて図られる側面が大きいことから、仕事を進める過程自体を人財育成の重要な機会として位置付けます。

特に、新規採用職員をはじめとした若手職員の業務遂行能力向上には職場内での知識・経験の積み上げが大きな役割を果たすとともに、若手職員に限らず職員個人の知識・技能の共有は業務の改善や推進に寄与するものであることから、若手職員を育成する中堅職員の支援を充実させ、有効に機能する職場づくりを進めます。

- 30歳及び40歳代の職員を対象に、若手職員の育て方研修を実施し、職場で実践することで育成と定着を図る。

ウ 庁内研修

庁内で実施する集合研修については、市の課題や、課題解決に向けた政策提言など、時代の変化に応じて必要となる研修内容を各課との連携のもと調整し、研修計画に反映させ実施していきます。

また、新規採用職員から中堅職員を対象とする研修については、職員全員が必ず受講する研修と位置づけ実施していきます。

- AI、ICT化に向けた行政のデジタル化等を政策提言、推進できる専門的知見を持った職員の育成
- 地域課題を全庁に発信し、職員協働による解決に向けた取組みの実施
- 市民の信頼を損なわないためのコンプライアンス研修やハラスメント研修の実施
- 「将来のあるべき姿」から「いま」の施策を考える思考法「バックキャストリング」への取組み

エ 職場外研修（Off-JT）の充実と支援

○ 派遣研修・交流

本市の派遣研修は、国、県、定住自立圏構成町、広域行政事務組合との間で行っており、先進的な行政手法を実地で取得し、幅広い視野を身に付けられるとともに、他団体職員とのネットワーク形成も図れることから、引き続き実施していきます。

また、民間企業との交流により地域の課題や未来等をテーマにした話し合い、最先端の情報、知識習得の機会を設けていきます。加えて、他地域への災害派遣を通して、本市にとって有益な災害対応方法を模索します。

- ICT化に向けた民間企業の地方支援アドバイザーの活用

○ 宮城県市町村職員研修所の積極的活用

宮城県市町村職員研修所では、職種、階層に応じた体系的な研修が実施されています。新規採用職員、若手、中堅、監督職及び管理職の各職階における基礎的な業務遂行能力を養成する階層別研修について、すべての職員が適切な時期に受講できる体制を整えます。

また、特定の分野における高度な業務遂行能力を養成する専門研修、多

様で高度な専門能力を養成するステップアップ研修についても、各階層に応じた必要内容を精査し、階層別研修と効果的に組み合わせた受講体制を整備します。

また、職員ニーズや職場の意見を十分反映させた、効果的な研修プログラムが組まれるよう研修所と連携していきます。

- 年代に応じた階層別研修への参加
- 各種専門研修への参加

○ 市町村アカデミー・自治大学校等の全国規模の研修機関への派遣

より高度かつ時代の変化に即応した専門的研修を提供している市町村アカデミー、自治大学校、全国建設研修センター等、全国的な研修機関に対し、本市の課題解決を推進できる能力育成を目的として積極的に職員を派遣します。

派遣する職員の選定については、意欲ある職員を派遣することを目的に、公募により行います。

- 専門性の高い研修への参加

(3) 人財の活用

職員の能力・適性を最大限に活かした適材適所の配置を実現し、かつ職員のキャリア形成を支援するため以下の取組みを実施します。

① 人事異動方針の周知と異動希望自己申告制度

人事異動の考え方や基本方針を定めた、定期人事異動方針を職員に周知するとともに、職員のキャリア形成支援を目的とした、異動希望の自己申告制度を引き続き実施します。これにより、本人の能力・意欲・適性を考慮した配置や、ワーク・ライフ・バランスに配慮した配置を実現します。

② 総合支所勤務を含めたジョブローテーションによる計画的育成

本市職員としての基礎となる知識・技術やノウハウの習得及び適正を発見するため、幅広い職務分野や各地域での勤務を経験できる育成型ジョブローテーションを実施し、採用からの10年間で総合支所を含めた3部署程度を経験できるよう配慮します。職員は、これを契機に地域事情の把握と市民との関わりを積極的に持つことで、市民とのネットワークの拡大や市民とともに課題解決に取り組み、さらに、「市民からの感謝」の体験を励みに、信頼される職員を目指します。

また、職員の幅広い知識の習得のため、技術系職員の他分野業務への配置を行います。

③ 男女共同参画の人事管理の推進と女性職員のキャリア形成支援

採用から昇任・配置・評価の人事管理上、男女間の格差のない取り扱いを実施します。男性特有の部署、女性特有の部署といった固定観念を解消し、互いを尊重しながら、今後も適切な職員配置を行います。

また、女性職員が働きやすく、活躍できる職場環境の実現と、キャリア意識向上を目的としたセミナーの実施など、キャリア形成を支援します。

④ 障がいのある職員の活躍

障がいのある方の採用を進めることは、多様性のある組織づくりや職員の意識改革、働き方の見直しに繋がる効果をもたらします。

障がいを持つ職員の意向をできる限りくみ取った配置に配慮するとともに、職員の持つ能力が十分に発揮できる取組みを行います。

⑤ 再任用職員の活用

再任用職員は、豊富な知識と経験を職務で活かせる配置を行います。併せて、新規採用職員への業務支援や中堅職員のマネジメント支援、地域事情の継承、課題解決への取組みなど、定年延長も見据えた人財活用を図ります。

また、再任用職員としての役割の確認や心構えを醸成するため、説明会や研修を実施します。

⑥ 会計年度任用職員の活用

情報共有と円滑なコミュニケーションがとれる職場環境の整備に努め、職員とともに効率的に業務に取り組める体制を整えます。

また、専門的分野の職務を担う職員の任用や窓口業務等の包括的業務委託の推進など、会計年度任用職員の活用の在り方について検討します。

併せて、会計年度任用職員に対して地方公務員法の適用が明確化されたことから、服務規律の徹底や公務員倫理の向上のための取組みを行います。

⑦ 人事評価の活用と処遇への反映

人事評価制度は、人事管理上の基礎としての役割のほか、職員の成長を支援するという人財育成の役割も担っています。人財育成の面から人事評価制度を見ると、職員の強みや伸ばすべき点が明らかになるため、個々に応じた能力開発支援が可能になります。さらに、期首・期中・期末の上司との面談を通して、本人の気づきが促され、主体的に自学に取り組むきっかけにもなることから、人事評価を人財育成へと活用していきます。

また、周りから認められ、適正に評価されることは、職員のやる気を引き出します。人財育成と人事評価結果の処遇への反映は密接な関係があるため、引き続き人事評価制度の運用を進めます。

⑧ 人事制度活用の検討

定年延長に伴う管理監督職の勤務上限年齢，定年前再任用短時間勤務制の導入など，人事制度の人財育成への活用については，制度の有用性と実効性を踏まえ，引き続き検討していきます。

6 目指す職場の姿

上司・同僚・部下と協力しあい、助けあい、尊重しあえる職場でこそ、信頼関係が向上し、さらに貢献しようとする意欲が高まります。そのような目指す職場の姿を次のように定めます。

会話や議論を大切にする風通しの良い職場

「明るい挨拶」「対話」「議論」「相談」等、職員間の積極的なコミュニケーションを基本とし、大崎市への愛着があふれる風通しの良い職場にします。

- 「笑顔」「挨拶」「感謝」を心掛け、ポジティブな感情と言葉を大切にします。
- 多様な対話が生まれる話し合いを大切にします。
- 上司や同僚と悩みや課題を共有する時間と場面を大切にします。

支えあい尊重しあう職場

職員が互いにそれぞれの背景、役割及び職責を理解し、支えあい尊重しあいながら、すべての職員が安心して活躍できる職場にします。

- 職場内での信頼を得るために、それぞれが自身の職責を果たします。
- それぞれの背景、役割及び職責を知り、支えあうためのコミュニケーションを大切にします。
- 各担当が行う業務を組織全体の業務とし、助けあえる職場環境を作ります。

達成し成長できる職場

管理職のマネジメントを中心に、職員全員で組織目標を達成し、やりがいと喜びが実感できる職場にします。

- 相互に学びあえる環境づくり、職場内教育（OJT）を推進します。
- 職場外研修（Off-JT）受講への理解を深め、研修効果を組織目標達成に活かし、さらなる成長意欲の好循環を目指します。
- 目標の達成感を職場内で共有します。

7 「目指す職場の姿」実現への取組み

(1) 相互理解とコミュニケーション

本市は、合併直後から、地域（旧市町）の枠を超えたコミュニケーションや職員互助会を活用した交流により、職員間の信頼関係を築き、市職員としての一体感を醸成してきました。しかし、職員構成割合の変化やIT技術の進歩を背景としたコミュニケーションツールの多様化から、コミュニケーションギャップという新たな課題が生まれています。「相手の気持ちを察する、思いやる」ことを大切に、お互いを尊重しながら職場におけるより適切なコミュニケーションを模索し、相互に理解を深めていきます。

(2) 風通しの良い職場、良好な職場環境づくり

職員同士がお互いを認めあい、フラットな関係で自由に意見が言え、討論できる風通しの良い職場をつくることで、仕事に対するモチベーションを高め、周囲との連携や協力関係を築きます。

また、良好な職場環境は、職場における「良好な人間関係」により実現されます。ハラスメント防止のための研修を実施しながら、全職員でハラスメント根絶に向けて意識を共有します。さらに、ハラスメントが生じた際の対応を明確化し、その防止に向けて「ハラスメント防止委員会」を設置します。

(3) 心身の健康管理

人財育成の推進には健康な心身が欠かせません。定期健康診断の実施や健康相談窓口の開設により職員の健康づくりを推進します。併せて、職場環境における精神的負担やストレスによる心の病を未然に防ぐため、メンタルヘルス（心の健康）対策の充実を図ります。

また、職員の健康と精神状態の小さな変化を見逃さず、適切な対応やアドバイスができる管理職の養成をはじめ、個人及び組織に対する相談支援体制の強化に努めます。

(4) ワーク・ライフ・バランスの推進

職員が仕事への意欲を高め、能力を発揮していくためには、仕事だけでなく、日常生活の充実が重要です。家庭生活はもちろん、自己啓発、地域活動やボランティア活動への参加は、職員の視野を広め仕事へのエネルギーとなります。働き方改革により、慢性的な長時間勤務を解消し、仕事と家庭生活の両立を目指したワーク・ライフ・バランスの取組みを推進します。

(5) 職場の学習的風土づくり

研修への参加には、職場の積極的な支援が必要です。職員は職場を離れて研修に励むことで、職場にいるときとは異なった思考で物事を捉え、新たな気づきや

刺激を得ることができます。職員が希望する研修に参加できるよう、管理職・監督職へ呼びかけを行っていきます。

また、研修後は、得た知識を職場内で共有・活用できる仕組みを構築し、研修効果を高めるとともに、組織目標を達成し、やりがいを実感できる職場を目指します。

(6) 職員意識調査の実施と活用

人財育成を進めるうえで、組織の現状と課題を把握していくことは非常に重要です。職員意識調査の実施により、業務内容や職場環境など、職員が日常の中で感じている意識を調査し、各職場の傾向や内在している課題を抽出・分析することで、人財育成の基礎となる職場環境の改善に努めていきます。

また、人財育成に関する職員の意識やニーズを把握し、研修計画の改善に活用していきます。

8 人財担当課の担う役割

人財担当課が担う役割には、

- 人財育成の方針を明確にして、実践できる仕組みを作ること
 - 必要な研修（O f f – J T）を計画的かつ的確に実施すること
 - 目指すべき職場の姿が実現できるよう、各所属を支援すること
 - 人事異動を通して、職場の活性化や組織の発展を促すこと
 - 人事評価制度を適切に運用することで、着実な人財育成に繋げること
- などがあります。

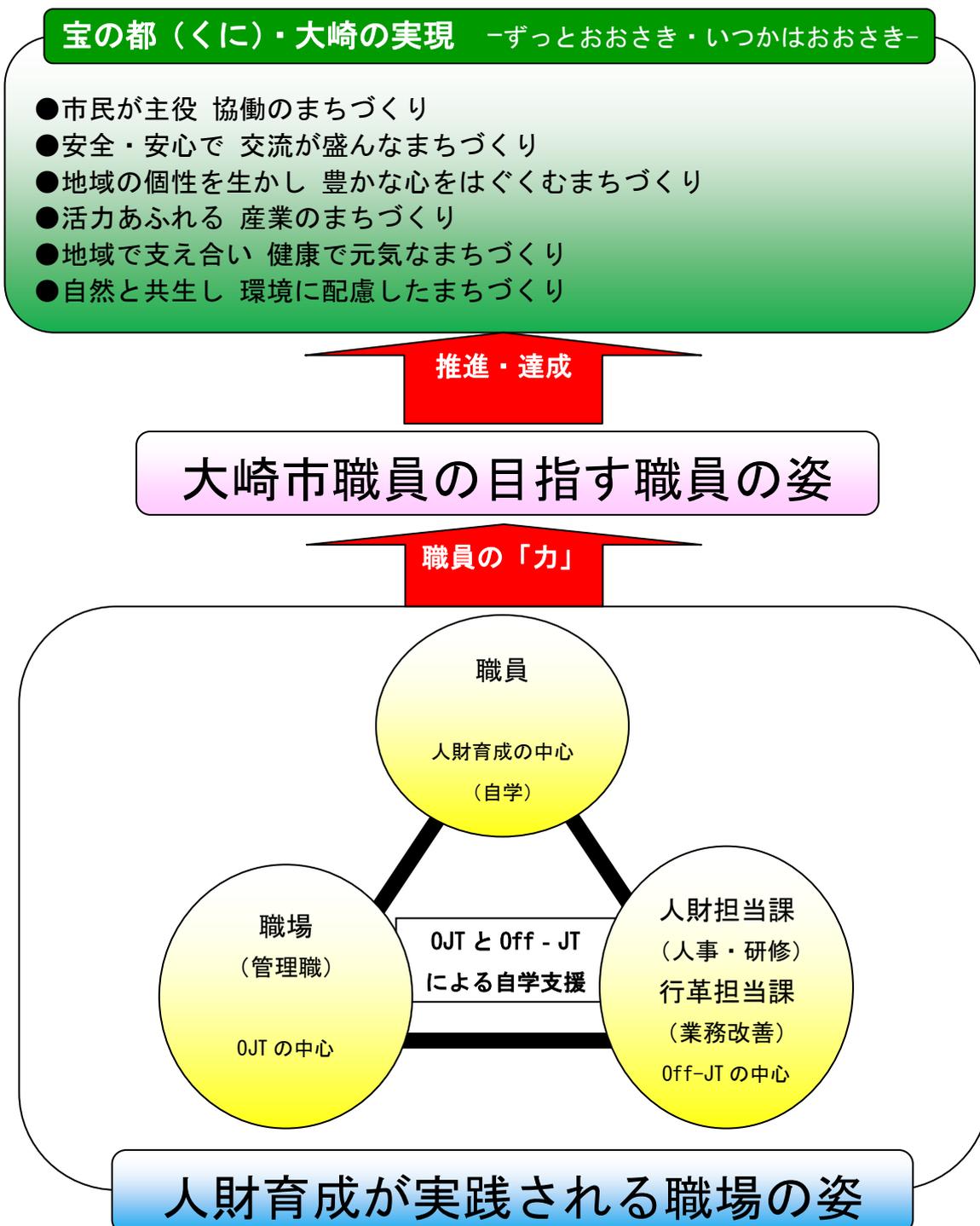
職員の資質向上は、直接的な行政サービスの向上に繋がることから、毎年、アクションプランを検証するなど、計画的な人財育成の進捗管理を行います。

9 人財育成の推進

人財育成を進めるにあたり、職員、職場（管理職）、人財育成部門、業務改善部門のそれぞれが役割を理解し、連携して進めていくことが重要となります。

人財育成の推進を次のとおり定め、目指す「職員の姿」、「職場の姿」を実現します。

図2



資料編

各階層に求められる能力・果たすべき役割

目指す職員の姿の具現化にあたっては、職員が各年代・各階層に応じて求められる能力を発揮し、的確に役割を果たしていく必要があることから、各階層に応じた人財育成を進めていきます。

新規採用職員から概ね30歳までは、職員の基礎力の強化を目指した育成期間と位置づけ、概ね40歳までの中堅職員には、マネジメントやコーチング能力の向上を図るための発展期間として、様々な研修等を実施します。

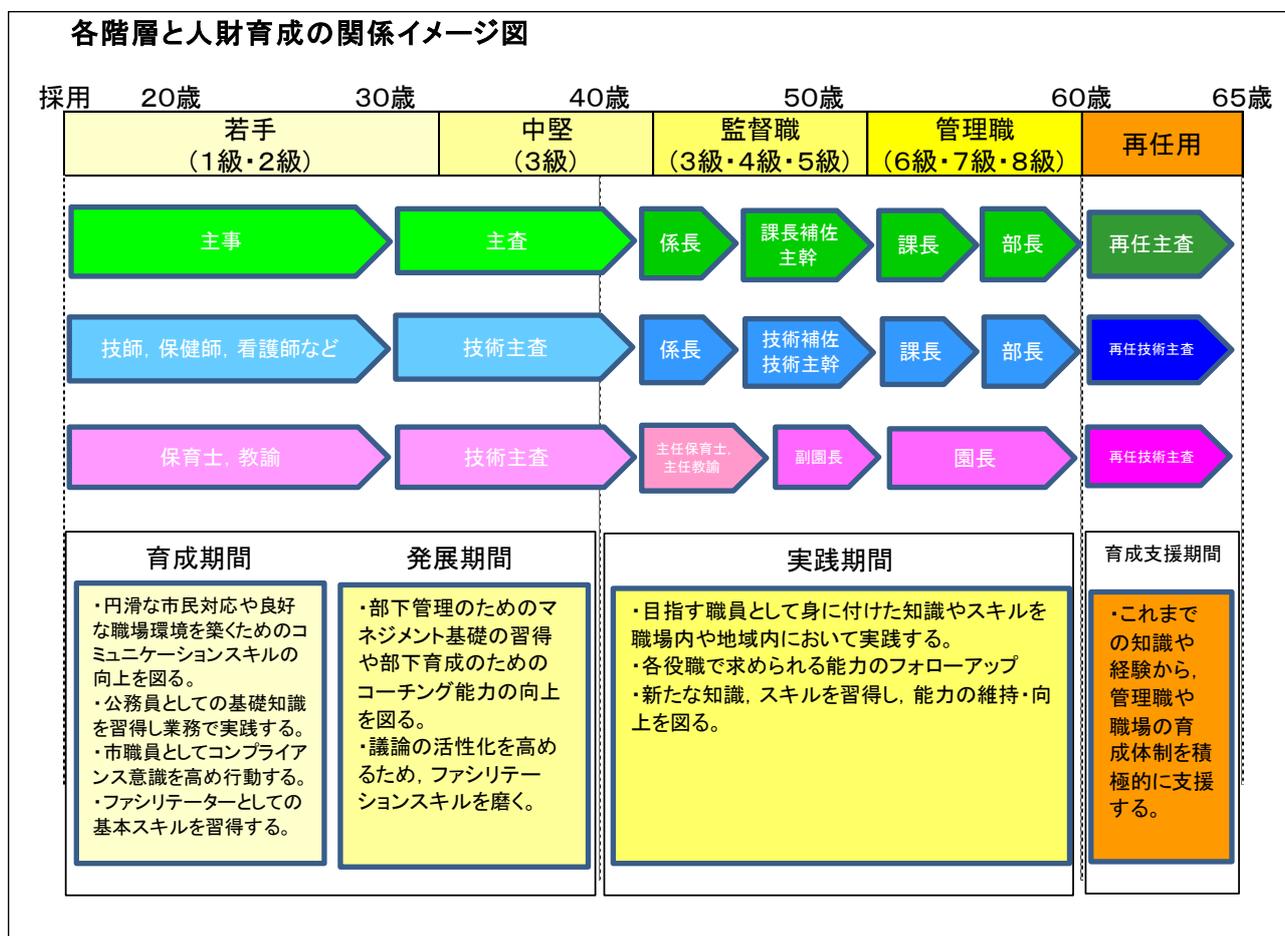
また、職員等から多くの意見を引き出し、円滑に討論を進めるファシリテーターの育成については、育成期間及び発展期間において重点的に取り組みます。

概ね40歳から60歳までの監督職及び管理職は「目指す職員の姿を実践する期間」とし、目指す職員の姿を具現化しながら、後進の模範として職務に取り組む期間とします。

60歳以降の期間は、自身も学び、職務を遂行しながらも、人財育成に積極的に関与する「人財育成を支援する期間」とします。

さらに、以下のとおり、各階層に応じて求められる能力と果たすべき役割を明示しました。

図1



【階層別職務能力分類表】

○管理職階層

階層	職務級	職	求められる能力	果たすべき役割
管理職	8級	部長	①決断力 ②行政経営・評価 ③組織内・外のマネジメント	① 部（総合支所を含む）（以下「部」という。）の責任者として決断し、分掌事務の実現と事業効果の評価を行い、効率化を図る。 ② 分掌事務の重点課題に対する目標を設定し、解決を図る。 ③ 部内の組織整備と組織力の極大化を図る。 ④ 評価者として職員の能力開発を行う。 ⑤ 部内及び部を超えたコミュニケーションの活性化、連携を図る。 ⑥ 地域の課題を把握し、地域の一員として積極的に地域貢献に努める。
	7級	参事		
	6級	課長 副参事 技術副参事		

○監督職・中堅職階層

階層	職務級	職	求められる能力	果たすべき役割
監督職	5級	課長補佐 技術補佐 主幹 技術主幹	①業務調整 ②組織管理 ③危機管理 ④課内のマネジメント	① 課全体の業務調整を行い、課内業務の円滑な処理を推進する。 ② 部下を統括し、事業の計画策定、事業実施における進捗管理を行う。 ③ 分掌事務及び組織内のリスク管理に取り組む。 ④ 地域活動の実働部隊として、積極的に地域貢献に努める。
	4級			
監督職 ・ 中堅職	3級	係長 主査 技術主査	①政策形成・提案 ②担当内のマネジメント ③予算編成・管理 ④育成・指導助言 ⑤折衝・交渉	① 分掌事務に関する政策を形成し、的確にプレゼンテーションを行う。 ② マネジメント、コーチングの基礎を学び、分掌事務において指導助言を行い、部下育成を図りながら、目標達成へ導く。 ③ ファシリテーションスキルを磨き、議論の活性化を高め、職員の合意形成・相互理解に導く。 ④ 分掌事務に係る予算の編成、執行管理を行う ⑤ 事業の計画策定、事業実施において中心的役割を担う。 ⑥ 市民及び内部での折衝・交渉において成果を出す。 ⑦ 地域活動の実働部隊として、積極的に地域貢献に努める。

○若手・再任用階層

階層	職務級	職	求められる能力	果たすべき役割
若手	2級	主事 技師 保健師 看護師 保育士 教諭	①事務処理推進 ②市民対応・接遇 ③規律・責任 ④知識・技術・表現 ⑤問題把握 ⑥企画・改善 ⑦積極性・協調性	① 本市職員としての自覚・コンプライアンス意識を持ち行動する。 ② 接遇・コミュニケーションの基礎を身に着け、円滑な市民対応を行う。 ③ ファシリテーターとしての基礎スキルを習得する。 ④ 責任感と協調性を持ち、担当業務を正確かつ迅速に成し遂げる。 ⑤ 問題意識を持ち、課題解決・改善に取り組む。 ⑥ 自己啓発に努め、後輩職員の育成に積極的に関与する。 ⑦ 地域の行事・歴史に興味を持ち、地域の一員として積極的に地域貢献に努める。
	1級			
再任用		再任主査	①育成・指導助言 ②知識・技術	① 従前の経験を活用し、協調性をもって積極的に分掌事務を遂行する。 ② 若手職員へ知識・経験を伝えるとともに、若手職員から新たな知識・技術を習得し業務効率化を図る。 ③ 地域の課題を把握し、地域の一員として積極的に地域貢献に努める。

○人事システム検討会議メンバー

No	所 属	職 名	氏 名	備 考
1	教育部生涯学習課	課長	高 橋 和 広	会長
2	市民協働推進部まちづくり推進課男女共同参画推進室	室長	角 田 幸 江	副会長
3	教育部図書館	副館長	伊 藤 智 恵	
4	市民協働推進部政策課	課長補佐	三 浦 正 貴	
5	建設部都市計画課	主幹兼係長	鈴 木 輝 彦	
6	市民協働推進部政策課	主査	今 野 泰 佑	
7	総務部防災安全課	主査	門 脇 博	
8	上下水道部経営管理課	主査	荒 木 千 枝	
9	民生部高齢介護課	主査	佐 藤 美 穂	
10	田尻総合支所地域振興課	主査	齋 藤 正 和	
11	産業経済部産業商工課	主査	小 山 嘉 斗	
12	総務部税務課	主事	蘇 武 絵里香	

大崎市人財育成基本方針（改訂版）

発行年月／令和 2 年 9 月
発 行／宮城県大崎市
編 集／大崎市総務部人財育成課
〒989-6188
宮城県大崎市古川七日町 1 番 1 号
T E L 0229-23-5027
F A X 0229-23-9979
U R L <http://www.city.osaki.miyagi.jp/>
E-MAIL jinzai@city.osaki.miyagi.jp
