



青 森 市

## 人材確保・育成基本方針【資料編】

～みんなで未来を育てるまちに～

令和7年2月 全改定

令和8年4月 一部改定

## 目 次

【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－ .....	1
【別表 2】 職位等に応じた求められる能力 － 標準職務遂行能力－ .....	2
【別表 3】 マネジメント活動とマネジメント実行者の役割 .....	8

【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 –

- ・「職位等に応じた役割」とは、組織を構成する職員がそれぞれの職位に応じて果たすべき役割（職務・職責）のこと。
- ・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	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆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。</li> <li>◆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。</li> <li>◆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。</li> </ul>
2級	主任	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆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。</li> <li>◆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。</li> <li>◆他の職員と協調して仕事に取り組むとともに、後輩職員の育成・指導を行い、規律遵守の姿勢や公務員としての十分な自覚を持つ。</li> </ul>
3級	主査等	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆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。</li> <li>◆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。</li> <li>◆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・技術の習得に努める。</li> <li>◆実務経験者としてスタッフや後輩職員の主体性を尊重し、適切な指導・助言により監督・育成することで成長の機会を創出する。</li> </ul>
4級	主幹等	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆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。</li> <li>◆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。</li> <li>◆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・技術の習得に努める。</li> <li>◆実務経験者として、スタッフや後輩職員の主体性を尊重し、適切な指導・助言により監督・育成することで成長の機会を創出する。</li> </ul>
5級	高度の知識又は経験を必要とする主幹等	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆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。</li> <li>◆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。</li> <li>◆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・技術の習得に努める。</li> <li>◆実務経験者として、スタッフや後輩職員の主体性を尊重し、適切な指導・助言により監督・育成することで成長の機会を創出する。</li> </ul>
6級	課長・副参事等	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆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とともに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。</li> <li>◆議会や市民との調整・折衝を的確に行う。</li> <li>◆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。</li> <li>◆規律を遵守し、部下職員に適切に方向性を示すとともに、主体性を尊重し、適切な指導・助言により監督・育成することで成長の機会を創出する。</li> <li>◆適切な組織編成や組織の改革を図る。</li> </ul>
7級	次長・参事等	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆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。</li> <li>◆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。</li> <li>◆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。</li> <li>◆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すとともに、主体性を尊重し、適切な指導・助言により監督・育成することで成長の機会を創出する。</li> <li>◆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。</li> </ul>
8級	部長・理事等	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆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とともに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。</li> <li>◆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。</li> <li>◆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。</li> <li>◆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すとともに、主体性を尊重し、適切な指導・助言により監督・育成することで成長の機会を創出する。</li> <li>◆適切な組織編成や組織の改革を図る。</li> </ul>

## 【別表2】 職位等に応じた求められる能力 – 標準職務遂行能力 –

- ・「標準職務遂行能力」とは、職務の種類及び職制上の段階に応じて定める標準的な職務を遂行する上で発揮することが求められる能力のこと
- ・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。

### 1 業務遂行能力

#### ①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	◆行政全般に共通する事務に関する基礎的知識を有し、又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	主任	◆行政全般に共通する事務に関する知識を有し、又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、又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。
4級	主幹等	◆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が必要とする主幹等	◆行政全般に共通する事務に関する高度な知識を有し、又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	

【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、又は習得して業務に活用する。

【会計年度任用職員】

- ◆業務をする上で知識を習得し、それを活用する。

#### ②理解力

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1級	主事等	◆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	主任	
3級	主査等	
4級	主幹等	
5級	高度の知識又は経験が必要とする主幹等	

※「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。

【会計年度任用職員】

- ◆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。

## 【別表2】 職位等に応じた求められる能力 – 標準職務遂行能力 –

### ③ 判断力

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1級	主事等	◆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	主任	
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。 ◆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。
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	◆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 企画力

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1級	主事等	◆業務目標達成又は業務改善等のために、自分なりの工夫を加える。
2級	主任	◆業務目標達成又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又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	

## 【別表2】 職位等に応じた求められる能力 – 標準職務遂行能力 –

### ⑤ 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	◆相手の立場を考慮し、好感を抱かせるよう丁寧に正確な対応を行う。
2級	主任	◆相手の立場を考慮し、好感を抱かせるよう丁寧に正確な対応を行う。 ◆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に正確な対応を行う。 ◆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。
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	◆相手の立場を考慮し、好感を抱かせるよう丁寧に正確な対応を行う。 ◆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に正確な対応を行う。 ◆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に正確な対応を行う。 ◆市政運営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。

#### 【技能劣務職】（応対力）

- ◆市民又は関係者との接触において、親切・丁寧にあり、相手に好感を抱かせるような対応を行う。

#### 【会計年度任用職員】（応対力）

- ◆職務遂行上、必要に応じて相手の意見をよく聞き、自分の考えを要領よく説明し、親切丁寧に対応できる。

### ⑦ マネジメント能力（リーダーシップ力）

職務の級	職務の名称	能力のレベル
3級	主査等	◆部下・後輩職員に対し適切な指導・助言を行い、能力伸長を支援する。 ◆固定観念や前例にとらわれず、改善・改革に取り組むチームの組織風土を醸成する。
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	◆部下に対し組織に求められる役割や目標を明示する。 ◆課が担う施策及び事務事業の目標達成に向け進捗を管理する。 ◆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。 ◆人間関係に配慮した課内の適切な人材配置を行う。
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。 ◆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する。 ◆部内の人員配分を決定し、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。

# 【別表 1】 職位等に応じた求められる能力 – 標準職務遂行能力 –

## 2 業務遂行の度合い

### ①迅速性

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1級	主事等	◆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	主任	
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。  
 【会計年度任用職員】 ◆仕事をしていく速さ・処理の範囲・処理量・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正確性

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1級	主事等	◆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	主任	
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。  
 【会計年度任用職員】 ◆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改善度

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1級	主事等	◆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	主任	
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。  
 【会計年度任用職員】（創意工夫） ◆より効率・効果的に職務を遂行するための総意工夫が認められる。

### 3 意欲・態度

#### ① 責任感

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1級	主事等	◆ 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（及び部下）の行動の結果に対して進んで責任を負う。
2級	主任	
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。

【会計年度任用職員】

- ◆ 自分に与えられた仕事や役割に対し、責任を持ってやり遂げようとする心構えや自覚を持って職務に臨んでいる。

#### ② 積極性

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1級	主事等	◆ 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）に挑戦する。 ◆ 自己の能力向上のために自主的に自己啓発に取り組む。
2級	主任	
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（他の者の職務を除く）に挑戦する。
- ◆ 自己の能力向上のために自主的に自己啓発に取り組む。

【会計年度任用職員】

- ◆ 職務に対し意欲的に取り組み、現状に満足しないで常に問題意識を持って職務に臨んでいる。

#### ③ 協調性

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1級	主事等	◆ 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	主任	
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。

【会計年度任用職員】

- ◆ 組織の一員としての自覚を持ち、上司や職員などと協力し、意思疎通や良好な人間関係を保ちながら行動する。

4 倫理観

職務の級	職務の名称	能力のレベル
1級	主事等	◆公務員倫理、部の方針、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。
2級	主任	
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。

【会計年度任用職員】

◆職場の秩序の維持に努め、言葉遣い、マナーが適切であり、担当業務に真面目に取り組み職務に臨んでいる。

## 【別表3】 マネジメント活動とマネジメント実行者の役割

区分	役割				
	部長	次長	課長	TL	スタッフ
戦略的活動	部に求められる役割や目標を明示する。	部の役割及び目標と部内各課の役割及び目標の一貫性を確保する。	課に求められる役割や目標を明示する。	課の役割や目標に基づき、チームの方向性を決定する。	課の役割や目標・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する。	部内の人員配分の決定に関する部間の調整及び部内各課の意見集約を図る。	人間関係に配慮した課内の適切な人員配置を行う。	自主的な能力開発と仕事に意欲的に取り組むよう、チーム内の適切な業務分担を行う。	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。	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。

---

# 青森市人材確保・育成基本方針 -資料編-

令和7年2月 全改定

令和8年4月 一部改定

作成 青森市総務部人事課

---