

# 仙台市人材育成基本方針

〔令和2年度 改定版〕

令和3年3月

仙 台 市

# はじめに

～「挑戦」を続け、市民の「信頼」と「期待」に応えるために～

あの、未曾有の災害をもたらした東日本大震災から10年が経過しました。

市民の生活を守るため、仙台の街並みに活気を取り戻すため、これまでの間、私たちはさまざまな方々と力を合わせ、被災者に寄り添った心のケアや、沿岸部のにぎわい再生などに取り組んできました。

現在、世界中に大きな影響を及ぼしている新型コロナウイルス感染症は、未だ終息が見通せず、感染拡大防止と社会経済活動の両立に全力で取り組み、市民の命と暮らしを守ることが喫緊の課題となっています。また、税収の落ち込みにより厳しい財政状況が予想される中、複雑化する行政課題に対応するためには、職員一人ひとりが能力を培い、発揮するとともに、多様な主体との協働を図ることが引き続き重要となります。

さらに、新型コロナウイルス感染症がもたらした社会生活の変容は、驚異的なスピードで対応を迫っており、行政分野においてもデジタル化をはじめ、新たなことへのチャレンジが求められています。

このような中、今後10年間のまちづくりの指針となる「仙台市基本計画」を策定し、「挑戦を続ける、新たな杜の都へ～“The Greenest City” Sendai～」の理念のもと、本市は未来に向けた新たな一歩を歩み出します。

この機会を捉え、今回、改めて職員に求められる能力や意識を検討し、人材育成に関する施策の方向性を定めるため、人材育成基本方針を改定いたしました。新方針を全ての職員が共有し、各自が求められる役割をしっかりと果たすことにより、組織一丸となって人材育成に取り組んでまいります。

令和3年3月

仙台市長 郡 和子

## 目 次

第1章	新たな人材育成基本方針の策定	
1	これまでの取組	1
2	人材育成基本方針の改定	1
第2章	本市を取り巻く状況の変化	
1	社会的な環境の変化	5
2	新しい基本計画の策定	5
第3章	目指す職員像	
1	目指す職員像	6
2	目指す職員像へ向けて基礎となる意識・能力	7
第4章	人材育成の現状と課題	
1	人材育成を巡る状況	8
2	人材育成の取組の方向性	13
第5章	人材育成の取組方針	
1	重点取組方針の設定	14
2	施策分野別取組	15
3	各主体の役割・責務	19
4	各任命権者における取組	20
第6章	人材育成推進体制	
1	推進体制	21
2	推進方策	21

## 第1章 新たな人材育成基本方針の策定

### 1. これまでの取組

#### (1) 人材育成基本方針（平成24年改訂版）の概要

- ・仙台市では、平成10年2月に人材育成基本方針を策定し、その後の本市を取り巻く環境の変化や東日本大震災の発生により改めて明らかとなった職員の人材育成上の課題に対応するため、平成24年3月に改定を行った。
- ・平成24年改定の人材育成基本方針では、目指す職員像を「信頼を築き力を合わせ（協働）挑戦する職員」とし、それに近づくための持つべき意識と重点的に高めるべき能力を掲げた。
- ・また、職員の主体的な成長を人材育成の根幹とし、職員のやる気に重点を置き、目指す職員像に向かって職員自身が自らの将来像を描いて能力開発と向上に取り組み、その実現を人事管理や研修制度などでバックアップしていくこととして、施策体系別の取組を進めてきた。
- ・なお、平成28年度には、本市の震災復興計画期間終了後の人材育成を取り巻く環境の変化や課題を踏まえて「第2期プログラム」（平成29～33年度）を策定し、施策体系別の取組に加え、「コンプライアンスの推進」「働き方改革の推進」「未来のまちづくりに向けた人材育成」の3つの重点取組を設定し推進してきた。
- ・第2期プログラム期間では、コンプライアンス推進計画や女性活躍推進プラン、職場で取組む子育て推進プログラムに基づく各種の取組を進めるとともに、特別研修や派遣研修、職場研修の支援を拡充し、併せて人事面談の活用、社会人経験者の採用の拡大、総括主任制度の創設による昇任の複線化など、人事管理の取組が進捗した。

#### 【今後の人材育成に向けた主なポイント】

- ・職員の主体性を重視し、OJTとキャリアデザインを中心とした制度の拡充や環境整備などを進めてきたこれまでの取組は、引き続き推進していく必要がある。
- ・それぞれの取組が連動して効果的に推進されるよう、人材育成部門にとどまらず、全庁的な人材育成推進体制を構築する必要がある。
- ・併せて、より実効性ある取組としていくため、進捗管理など施策のマネジメントを行っていく必要がある。

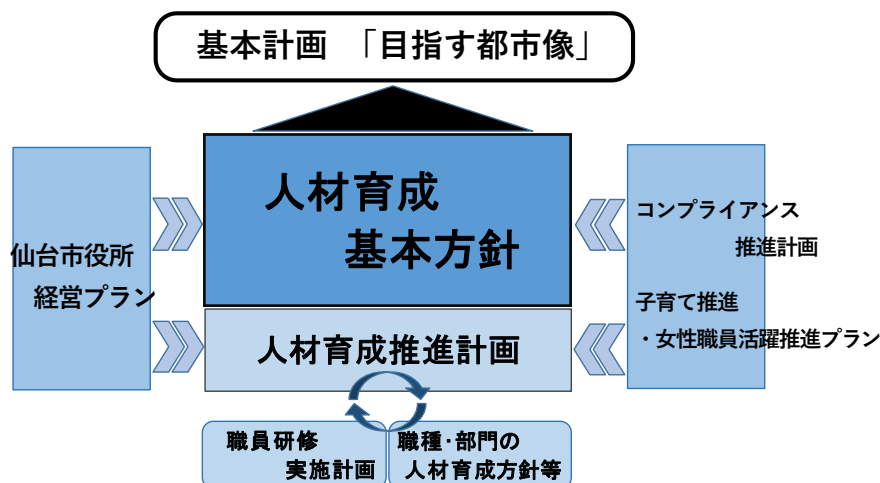
### 2. 人材育成基本方針の改定

#### (1) 改定の目的

- ・社会情勢や職場環境の変化等を踏まえ、今後の課題に的確に対応し、新たな時代を見据えた人材育成を総合的・計画的に推進するため、人材育成基本方針を全面的に改定する。

## (2) 位置づけ

- ・人材育成基本方針は、本市における長期的な人材育成の方向性を定めるものであり、地方公務員法第39条第3項に規定する「研修に関する基本的な方針」を包含するものである。
- ・人材育成の方向性については、仙台市基本計画（令和3年3月策定）が示すまちづくりの理念や目指す都市像を実現するために必要な人材はどうあるべきか、といった観点からも検討する。
- ・局区等や部門、職種における人材育成の方針等は、この人材育成基本方針との整合を図り、各分野での人材育成の取組を推進するものとする。
- ・人材育成基本方針で定めた方向性に基づき、中期的に実施する具体的な施策をまとめた「人材育成推進計画」を策定するとともに、毎年度、これに基づく実施計画を作成して研修所研修を行う。
- ・人材育成推進計画は、本市全体の経営方針である「仙台市役所経営プラン」との整合性を図りながら策定する。
- ・人材育成基本方針及び人材育成推進計画は、「仙台市コンプライアンス推進計画」や「子育て推進・女性職員活躍推進プラン」等、庁内の各種計画とも連動を図る。



### ※本方針とSDGsとの関係について

SDGs : Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標) は、「誰一人取り残さない持続可能で多様性と包括性のある社会の実現」のために、平成27年開催の国連サミットにおいて採択された令和12年に向けた国際社会全体の目標で、169の関連ターゲットを伴う17のゴールが掲げられています。

本市の人材育成に関係するゴールは下記の4つであり、働きがいやジェンダー平等の観点も踏まえながら職員の能力開発につながる成長機会を提供することや、パートナーシップの経験も人材育成の1つの機会であることを意識しながら、本方針に基づく具体的な取組を進めていくこととします。



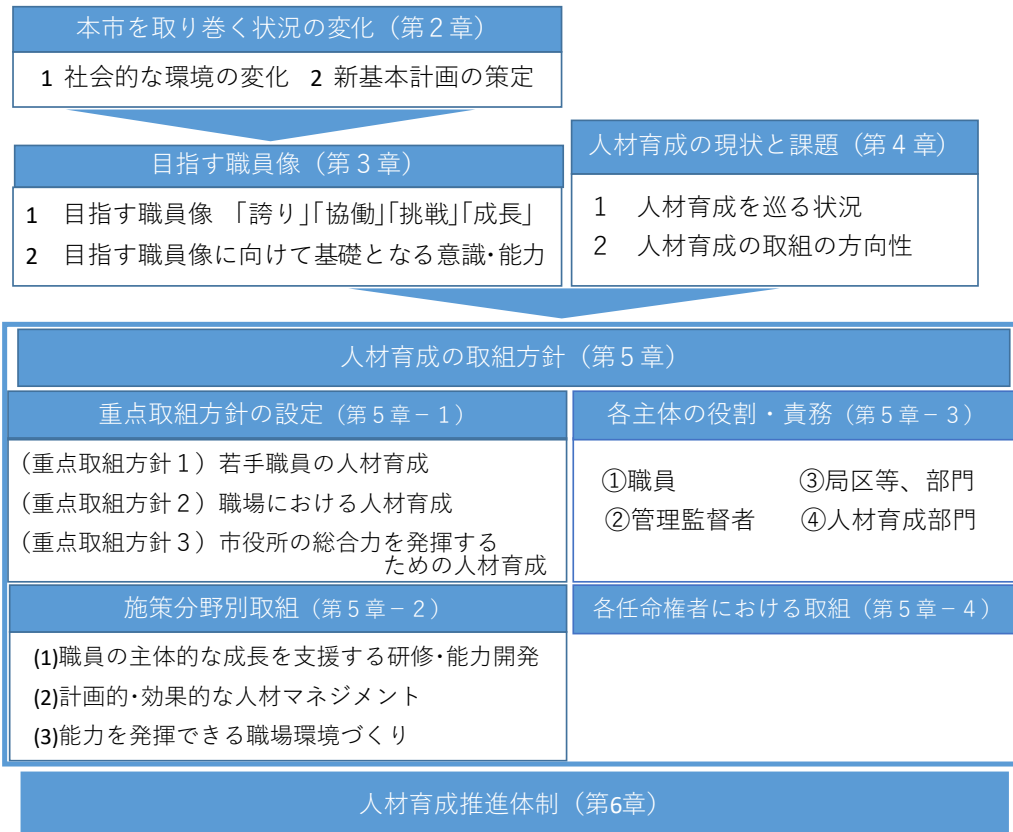
### (3) 取組期間

- ・人材育成基本方針の取組期間は、基本計画の計画期間に合わせ、令和3年度から令和12年度の10年間とする。
- ・人材育成推進計画の取組期間は、人材育成基本方針の取組期間を3期に分け、第1期は令和3年度から令和5年度の3年間とし、第2期以降は進捗状況に応じて3～4年ごとに策定する。

### (4) 方針の構成

- ・第2章では、社会経済情勢の変化や、基本計画の策定など本市を取り巻く環境の変化について示す。
- ・第3章では、第2章を踏まえ、市職員として目指す職員像を設定するとともに、職員に求められる意識や能力を示す。
- ・第4章では、第3章の目指す職員像に向けて、人材育成の現状と課題を整理し、今後の取組の方向性を示す。
- ・第5章では、第4章までの人材育成の課題と取組の方向性を受けて、今後の人材育成における重点取組方針と具体的な取組を分野別に示すとともに、取組を推進する各主体の役割・責務を定める。
- ・第6章では、人材育成の取組に関する庁内の推進体制を示す。

#### 《構成イメージ図》



## 【本方針における用語の定義】

### ○ J T

⇒主に上司や先輩、業務の経験者によって行われる、職場の日常業務などあらゆる場面を通じた、知識や技術、公務にあたる姿勢などの計画的・継続的な指導・助言等による学びで、人材育成の中心となる方法。

### ○ f f - J T

⇒日常業務の場面では習得することが難しい専門的な知識や、職務遂行に必要な意識・能力などについて、研修所研修や局区・業務主管課研修、職場研修、派遣研修などにより集中的・体系的に学ぶ・育成する方法。

### 管理監督者

⇒係長級以上の職員のことを指す。なお、言葉を分けて使用する場合は、管理者は課長級以上、監督者は係長級の職員を指す。

### キャリア形成

⇒職員が組織の使命を意識して、自らがどのような職業人生（＝キャリア）を送るかを考え、それに基づいて、仕事などでの幅広い経験や能力開発などを重ねて自律的に成長していくこと。

### ワーク・ライフ・バランス

⇒やりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、また、人生の各段階においても、個々人の価値観に基づく多様な生き方を選択・実現できる、仕事と生活それぞれが調和・充実した状態。

## 第2章 本市を取り巻く状況の変化

### 1. 社会的な環境の変化

- ・人口減少及び少子高齢化と、それに伴う生産年齢人口の減少により、社会制度の維持や労働力の需給バランス、地域経済などへの影響が懸念されるが、地域課題としての現れ方や時期は地域特性により異なり、行政には多様かつ複雑化した課題への迅速できめ細やかな対応が求められる。
- ・変化し多様化する地域課題に対応し、都市活力を向上させていくために、地方の創意工夫が求められる時代となっている。また、本市は、東日本大震災の影響もあり人口減少・少子高齢化が加速的に進行している東北の中で、唯一の政令指定都市として、東北の活力維持・向上に資する役割を果たすことが求められている。
- ・職員には行政のプロフェッショナルとして、基本的な知識・能力及び新たな課題に対応しうる専門性と、市民に寄り添う姿勢が求められる。また、地域の特色や強みを理解し、多様な主体との連携により、ともに課題に立ち向かう姿勢が重要となってくる。
- ・急速に発展する情報通信技術は、労働力人口の減少と新型コロナウイルス感染症のもたらした社会的な影響ともあいまって、効率性や利便性のみならず、社会の多様性を支える基盤として今後も市民生活や経済活動に一層浸透することが見込まれ、ICTを始めとする様々なテクノロジーの行政運営への積極的な導入や有効活用など、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進が求められている。
- ・社会や経済全体でのグローバル化は更に様々な分野に拡大していくことが見込まれ、施策の企画や実施には、国内外の動向も意識した広い視野が重要となってくる。
- ・これらの複雑化する課題や大規模な自然災害、世界規模の感染症などの危機的な事象に的確かつ迅速に対応するために、行政組織には前例にとらわれず柔軟性を持ち、特に縦割り意識を排して全体の力を結集していくことが求められる。
- ・社会環境の変化とともに、仕事や家庭生活などに対する職員の価値観の多様化が進むことが想定される。多様な背景や考え方を持つ職員がそれぞれの強みを最大限発揮できる組織である必要がある。
- ・生産年齢人口の減少に伴い人材確保が困難となっていく中、どのライフステージにおいても職員が活躍し続けていけるように、能力開発や業務効率化、働きやすい職場環境の整備などを進め、ワーク・ライフ・バランスを実現することが求められる。

### 2. 新しい基本計画の策定

仙台市基本計画は、本市の目指す都市の姿と、その実現に向けた施策の方向性を示した中長期的なまちづくりの指針である。令和3年度からの10年間を計画期間とする基本計画では、まちづくりの理念に「挑戦を続ける、新たな杜の都へ～“The Greenest City” SENDAI～」を掲げ、目指す都市の姿の実現に向け、多様な交流が生まれる仙台の強みを最大限に生かし、協働を重ねながら、常に高みを目指しチャレンジを続けていくこととしている。

このまちづくりの理念の実現に向けては、市政運営を担う職員に、多様な主体との協働や、社会の変化に柔軟に対応し新しいことに果敢に挑戦しようとする姿勢や資質が求められている。



## 第3章 目指す職員像

### 1. 目指す職員像

これまで、本市では「信頼を築き 力を合わせ（協働） 挑戦する職員」を目指す職員像として人材育成に取り組んできた。一方、社会的な環境の大きな変化に伴い職員に求められるものも変化してきていることから、これまでの職員像の考え方を継承しつつ、基本計画で掲げられた「挑戦を続ける、新たな杜の都へ～“The Greenest City” SENDAI～」というまちづくりの理念を踏まえ、目指す職員像を改めて設定することとした。

次の4つの視点で構成される職員像は、本市を取り巻く状況の変化を踏まえ、職位や採用区分、業務の違いによらず、全ての仙台市職員が共通で目指すものとして示すものである。

#### 目指す職員像

##### 誇りを胸に仕事に取り組む職員

- ・ 仙台のまちへの愛着や、高いコンプライアンス意識のもと、行政のプロフェッショナルとして市民生活の質や地域の豊かさの向上に貢献するという使命感を持って業務を遂行する職員

##### 多様な主体と協働する職員

- ・ 多様な主体との相互理解のもとに協働し、互いの強みを発揮することで、より高い事業成果を実現する職員

##### 新しいことに果敢に挑戦する職員

- ・ 現場の課題に前向きかつ柔軟に対応するとともに、将来を見据えて果敢に挑戦する意識・意欲を持った職員
- ・ 困難な課題に対しても、主体的な姿勢と前例にとらわれない新たな発想により組織一丸となって立ち向かう職員

##### 互いの価値観を尊重して共に成長する職員

- ・ 互いに異なる事情や考え方を理解・尊重し、それぞれの力を生かしてともに成長する職員
- ・ 年齢や役職にかかわらず同じ目線に立って議論し、お互いの意見を尊重する職員

## 2. 目指す職員像に向けて基礎となる意識・能力

- ・職員が目指す職員像に向けて成長するためには、その基礎となる意識と能力を職員一人ひとりが備えておく必要があるため、以下のとおりその意識・能力を位置付ける。
- ・基礎となる意識や能力は、全ての職員が共通して身に付けるべきものであるが、一方で、職位ごとの役割に応じ、その詳細な要素や求められる意識や能力の比重は異なることから、職員研修や人事評価等の人事制度を綿密に連携させながら能力の伸長を図る必要がある。

目指す職員像	職員像へ向けて基礎となる意識・能力
誇りを胸に仕事に取り組む職員	← 高いコンプライアンス意識に根差した <u>倫理観</u>
	← 行政のプロフェッショナルとしての <u>知識・技術</u> と、それに裏付けられた <u>判断力</u>
多様な主体と協働する職員	← 多様な主体と相互理解のもとに協働できる <u>説明・調整力</u>
	← 様々な関係者と協力して事業の成果を上げることのできる <u>協調性</u>
新しいことに果敢に挑戦する職員	← 状況に合わせて課題に対応できる <u>柔軟性</u>
	← 困難な課題にも前例にとらわれず立ち向かう <u>積極性・課題解決力</u>
互いの価値観を尊重して共に成長する職員	← 互いの意見を尊重し活発な議論を交わしながら業務を進め、職員の成長につなげる <u>育成・指導力</u>
	← 職員ごとの事情や考え方を理解し、部下が力を発揮できる <u>マネジメント力</u>

- ・また、職員はこれらの意識・能力を基礎として、さらに自らの職種や職場・担当ごとで必要とされる技術的・専門的な能力を備えたうえで、具体の施策を推進していく必要がある。
- ・職種や職域ごとに求められる専門的能力はそれぞれに異なることから、職員が職場で担うべき役割に合わせて育成する必要がある、実際の業務経験を交えたOJTによる現場での育成・研修体制を構築することが、能力の伸長にあたって効果的である。
- ・そのため、職種や部門ごとに、所属長等の管理職員が所属内の職員の人材育成に主体的に関わりながら、計画的に職員の能力を育成していく必要がある。
- ・会計年度任用職員についても、目指す職員像を意識しながら、それぞれの職務内容に応じた知識や能力のスキルアップなどを、職場ごとに計画的に実施していく必要がある。

## 第4章 人材育成の現状と課題

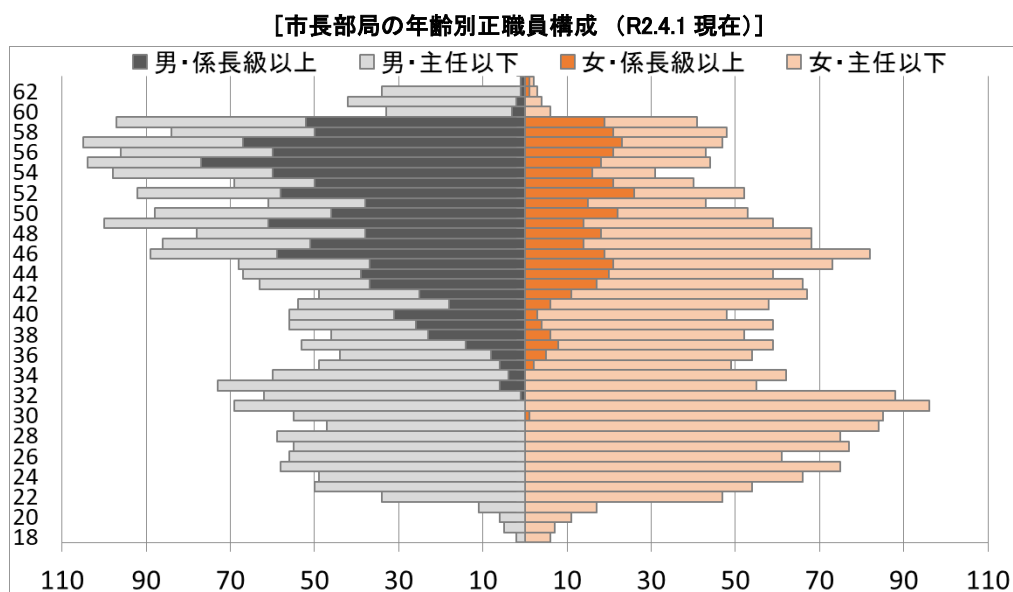
### 1. 人材育成を巡る状況

#### (1) 職員構成の変化

- ・本市の正職員数は、平成9年の11,289人をピークにその後減少し、平成20年頃から現在まで9,500人前後（県費負担教職員の権限移譲分を除く）で推移している。一方で、会計年度任用職員の数は増加しており、業務の外部委託等も進んでいる。
- ・年齢別の正職員構成を見ると、30代後半から40代前半の職員の数が少なくなっている一方で、近年の採用者数の増加により若手職員が全体に占める割合が多くなっている。
- ・性別の正職員構成を見ると、若い世代ほど女性職員の割合が多くなっており、30代以下の層では男女比率がほぼ同率となっている。
- ・近年の採用試験においては、退職者の補充として新規採用者数が増加傾向である一方で、生産年齢人口の減少の影響などから、採用倍率が低下している。
- ・平成22年度採用から始まった社会人経験者の採用者数は増加傾向で、相対的に少ない年齢層の強化にもつながっている。
- ・定年延長が導入された場合、相対的に高齢層職員の割合が増える可能性があるとともに、導入段階にあっては採用者数へも影響が生じることが予測される。

#### 【職員の人材育成上の課題】

- ・ より効率的・効果的な行政運営を進める人材の育成
- ・ 知識やノウハウの確実な継承等による職員の専門性の維持・向上
- ・ 若手職員や女性職員の活躍
- ・ 社会人経験者採用者の一層の活躍
- ・ 多様な職員の活躍が組織力向上につながる組織風土の醸成



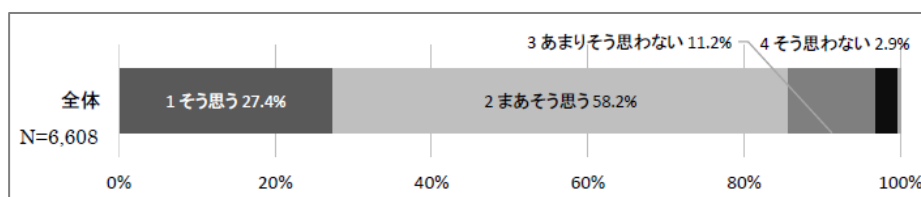
## (2) 職員の意識や意欲

- ・本市では「仙台市コンプライアンス行動規範集」や「仙台市コンプライアンス推進計画」に基づき、コンプライアンス推進に係る様々な取組を実施している。職員意識調査からは、多くの職員がコンプライアンスを意識して業務に取り組んでいる状況が伺えるが、今後も市民からの信頼の確保・向上のために、法令等を守って適正な事務を執行していかなければならない。
- ・一方で、15%前後の職員が、「仕事に対するやりがい」や「職場への帰属意識」が低いと回答している現状がある。
- ・昇任に関して、係長職以下を対象としたアンケートでは、年齢層別では高齢層が、性別では女性が、相対的に昇任意欲が高まらない現状がある。また、その理由としては、「資質・能力への不安」や「家庭との両立の不安」を挙げる職員が多い。

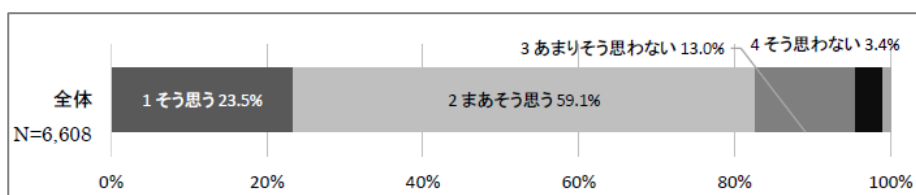
### 【職員の人材育成上の課題】

- ・ 職員の意識・意欲や仕事へのやりがい、チームとして働く意識の向上による組織力強化
- ・ 意欲向上につながる組織風土や制度づくり

【Q.あなたは現在の自分の仕事にやりがいを感じていますか？】



【Q.あなたは現在の職場に対する帰属意識を持っていますか？】



出典: 令和元年度コンプライアンス推進に係る職員意識調査報告書

## (3) 職場における人材育成

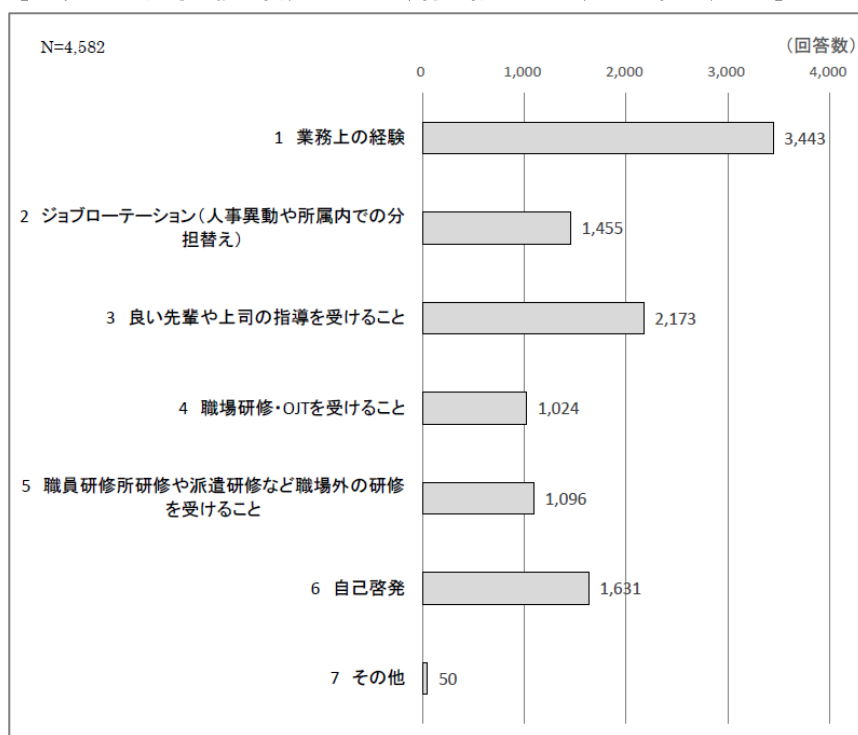
- ・コンプライアンス推進に係る職員意識調査では、自身の能力開発に向けて有益なこととして「業務上の経験」が最も多く、次いで「良い先輩や上司の指導を受けること」を挙げており、能力開発のためには職場における経験や教育が重要だと考えている職員が多いことがわかる。
- ・一方で、効果的にOJTを実施するための組織的な体制や取組は十分ではなく、職場の状況や管理監督者の意識、指導担当者のスキル・経験により左右され、OJTの標準化が不徹底であることが指摘されている。

- ・管理職に対するアンケートの結果では、課長職及び係長職の現状で不足している能力では「職員の育成能力」を挙げる回答が最も多かった。職員の育成能力の重要性が認識されている一方、自らも含めその発揮が不十分であると考えている管理監督者が多いことが分かる。
- ・職場研修等の実施状況については、局区等や部門により取組に差異があり、専門分野では職種の人材育成ビジョンの策定や、業務主管課による年間の研修計画に基づいた計画的な取組が行われている部門もある。
- ・一方で、習熟が必要な高い専門性を求められる業務分野や職種であっても、キャリアモデルの提示や研修体系等の作成には至らず、経験者の配置やOJT、本人の自己研鑽に頼らざるを得ない状況の部門もある。
- ・また、新たな課題への対応など、業務経験や一般的な研修では習得が難しい技術やスキル、広い人的ネットワークを要するような業務の場合には、外部の知見や事例を学ぶための派遣・交流機会の確保の他、職員自身の自己啓発を促す上司や同僚の働きかけが重要な役割を果たしている。

#### 【職員の人材育成上の課題】

- ・ 職場の人材育成機能の向上
- ・ 管理監督者のマネジメント能力の向上
- ・ OJTを着実かつ効果的に進めるための、職場と人材育成部門との連携強化
- ・ 職種・部門の主管課による計画的な人材育成
- ・ 派遣や出向等、外部人材との交流による人材育成

#### 【Q.あなたが自身の能力開発に向けて、特に有益だと思うことは何ですか？】



出典: 令和元年度コンプライアンス推進に係る職員意識調査報告書

#### (4) 研修所研修・自己啓発等

- ・ 悉皆の基本研修のカリキュラムは、各階層に求められる能力の向上を目的としているが、特に社会人経験者採用者が増え、年齢だけでなく経験や能力、担当する業務の幅が多様化している一般職の研修において、研修ニーズとのミスマッチが生じている。
- ・ 庁内の各部署が実施している職場研修や、全職員向けの研修等の情報の活用が図られていないため、研修情報の共有化や活用を進める必要がある。
- ・ 自己啓発は、主体的なキャリア形成を進めるうえで重要な役割を持っている。通信講座受講援助制度や資格取得などの支援において、業務との関連性や効果を把握したうえで、より効果的な運用を図っていく必要がある。
- ・ 受講者アンケートでは、研修受講について上司からの声掛けがあったとの回答は50～60%にとどまり、管理監督者による部下への受講の動機づけが十分ではなく、研修の果たす役割に関する認識が低い状況もみられる。
- ・ 庁内のICTインフラ等の制約により、eラーニングやオンライン研修等の導入は始まったばかりである。また、新規採用職員の増、体験型研修など研修手法の多様化に対し、研修室の規模や設備の老朽化により、会場確保が困難になるとともに経費負担も増加している。

#### 【職員の人材育成上の課題】

- ・ 研修と人材育成ニーズとの整合
- ・ 人材育成部門と各職場、部門との連携
- ・ 研修や人材育成に関する意識の向上
- ・ 研修所施設の機能の向上

#### (5) 人事管理

- ・ 採用から概ね10年程度の職員については、ジョブ・ローテーションによる職員の能力開発の観点から、職種により3～5年程度の在課年数を基本としている。また、多様な経験を積む観点から、原則として区役所と本庁の両方で勤務を経験させる等、異なる業務分野への異動を積極的に行っている。
- ・ 全体的に新規採用職員数が多くなっている一方で、職場内で職員を育成する十分な時間やノウハウがなく、結果として即戦力となる人材を求める傾向が強くなっている。
- ・ 社会人経験者については、前職での経験を生かすような配置を進める一方で、管理監督者としての資質・能力の育成に向け、特定分野に偏らない配置管理の必要性も増している。
- ・ 再任用職員の増加や今後の定年延長も見据え、高齢層の職員が責任と意欲を持って仕事に取り組むことのできる環境整備や、職員が自らの得意分野を知り、能力や経験を培っていくことが求められている。

- ・管理監督者の退職者数が多い時期が続くことから、その役割を担える職員を育成するため、研修の実施や昇任管理制度の見直しと合わせて、性別にかかわらず必要な職務経験を積めるような丁寧なキャリア形成支援を行う必要がある。
- ・研修受講の動機付けや更なる成長につなげるために、評価項目や運用方法の見直しを進め、人事評価制度を人材育成の仕組みとしての活用を一層推進していく必要がある。

#### 【職員の人材育成上の課題】

- ・各職場での人材育成意識の向上
- ・社会人経験者採用職員の配置管理と人材育成
- ・高齢層職員の活躍推進
- ・昇任管理制度の見直しとキャリア形成支援
- ・人事評価制度の活用推進

#### (6) ワーク・ライフ・バランス

- ・人材確保の観点からも、出産や育児、介護などによる時間的制約を抱えていても、職員が仕事を続けて能力を発揮していけるよう、仕事との両立が図れる環境整備が求められる。
- ・コンプライアンス意識調査（令和元年度）では、仕事のやりがいや意欲が高まるために有効、必要なこととしてワーク・ライフ・バランスの確保を挙げた職員の割合が半数近くに達している。
- ・職員の超過勤務時間数や有給休暇取得率は、概ね改善傾向にはあるが、引き続き更なる改善に取り組んでいく必要がある。
- ・社会人経験者採用職員に対するアンケートでは、市役所の業務生産性に対する評価は低く、また市役所の仕事の進め方に改善点があるとの回答は9割を超える結果となった。
- ・「仕事との子育ての両立」及び「女性職員の活躍推進」に関する職員アンケートによると、ワーク・ライフ・バランスが取れていない又はあまり取れていないと考えている職員は約4割に上り、その理由として「業務量の多さ」を挙げる職員が最も多かった。また、同アンケートでは、特に女性職員において、家庭生活との両立に不安を感じて昇任をためらう職員が多い。
- ・キャリア形成や働き方に対する職員の価値観に変化や多様化が見られる。

#### 【職員の人材育成上の課題】

- ・多様な働き方に対応した職場環境の整備
- ・ワーク・ライフ・バランス実現に向けた働き方改革の推進と業務の見直し
- ・多様な職員がそれぞれに役割を果たし活躍できる組織づくり

## 2. 人材育成の取組の方向性

本市の人材育成に係るこれまでの取組や、現状とそこから求められる課題などを踏まえ、これからの人材育成を進めていくにあたっての取組の方向性を整理すると、以下のとおりとなる。

### 【多様な主体との協働】

目指す都市の姿の実現のためには、地域団体やNPO、企業、大学などが、あらゆる分野で多彩な活動を展開し、それぞれの力を発揮している仙台の強みを最大限に生かし、これら多様な主体との協働の経験を積み重ねてまちづくりを推進する職員を育成していく必要がある。

### 【前例にとらわれず果敢に挑戦する姿勢】

大きな変革の時代にあって、職員には先を見据えて社会の変化を的確に捉え、前例にとられない発想により、主体的に仕事に取り組む意識が求められる。

### 【行政としての専門性の向上】

行政課題が多様化・複雑化する中で、より困難で複雑な課題に対応できる調整力や専門性を持った人材が求められる。職員の意欲を生かし適性を踏まえて、職場における業務経験を積みませ、専門的な知識・技術の向上などを図るため、計画的に人材育成を進めていく必要がある。

### 【若手職員の育成】

社会の変化に対応する組織づくりの観点から、リーダーの育成のみならず、新しい発想を生かして公務の質や業務効率の向上を図っていくため、若手職員や社会人経験者採用職員などの能力を更に向上させ、業務やキャリアに対する意識・意欲を高める取組が重要である。

### 【チーム力の向上】

職員構成の変化や価値観の多様化の中でも、職員一人ひとりが誇りを持ち適正な事務執行を行っていくために、仕事へのやりがいや職場の一員としての意識を高める職場風土や制度づくりなどにより、チーム力の向上を図る必要がある。さらに、変化が早く複雑化する行政課題に対応するためには、縦割り意識から脱却し、「その判断が市民にとって最適か」ということを常に意識して全庁的に協力し合う組織風土の醸成を進めることが重要である。

### 【人材育成推進体制の構築】

OJTが属人化せず、また能力開発やキャリア形成が職員の自主性頼みにならないためには、職場や各部門における人材育成が着実に推進されるよう、人材育成部門と局区等、職場が連携を図り、人事制度とOJT・研修等が総合的に人材育成システムとして機能するよう、組織的・計画的な人材育成のための体制を構築していく必要がある。

### 【職員の能力を伸ばす人事管理】

職員の能力や意欲を伸ばすという視点から、職員採用、人事異動、昇任管理、人事評価などの人事管理面の効果的な取組を進めていく必要がある。

### 【ワーク・ライフ・バランスの実現】

職員構成の変化などを踏まえ、どのライフステージにおいても活躍できるよう、多様な働き方に対応した職場環境の整備などの働き方改革の推進により、職員のワーク・ライフ・バランスを実現することが求められる。



## 第5章 人材育成の取組方針

### 1. 重点取組方針の設定

本市の組織の現状や人材育成上の課題を踏まえて、目指す職員像の実現のために必要となる意識や能力を効果的かつ計画的に育成するため、次のとおり重点取組方針を設定し、具体的な取組を体系化して進めていくこととする。

#### ◇ 重点取組方針1 若手職員の人材育成

- ・近年の新規採用職員数の増加傾向から若手職員の割合が増加しており、組織全体が急速な若返りを見せる中で、若手職員が業務経験や知識・スキルを承継し、実務能力を習得して早期から職場で活躍し、将来の市役所を担う人材として成長していくことは組織力の維持・向上に不可欠である。
- ・社会の変化を的確に捉えた行政運営を進めるうえでは、若手職員の柔軟性に富んだ新しい発想を生かしていくことが重要であり、多様な人材が活躍する姿は、周りの職員にも刺激を与え、組織全体の活力を高める好循環が期待される。
- ・管理監督者は、自らが若手職員の模範となり、また若手職員の意欲と能力等を伸ばしていく大きな役割も担う。職員の考えや社会環境の変化を意識しながら、業務管理や人材育成など自らのマネジメント能力の向上を図ることが重要となる。
- ・若手職員の人材育成にあたっては、職員の適性或意欲も丁寧に汲み取る必要がある。OJTや研修所研修に加え、庁内及び外部との交流による成長機会の確保や、より意欲を引き出し、成長を促す人事管理などについて見直しを進める。

#### ◇ 重点取組方針2 職場における人材育成

- ・人材育成の方法として、職場での仕事を通じて上司などから指導を受けるOJTと、職場を離れて職員研修所や専門機関、各部門等で実施する職場外での学びのOff-JTがある。
- ・令和2年9月の職員アンケートでは、人材育成においては、先輩職員や上司からのOJTが重要とする意見が特に多い結果となった。OJTは実際の業務に即して進められるため、上司などからの適時・適切な指導助言や、職場内でのさまざまなコミュニケーションを通じて自身の得手・不得手や改善点などの「気づき」が得られやすく、公務に対する意識の形成や具体・詳細な仕事の進め方、業務を通じた実践的な能力を培ううえで最も有効である。
- ・従来から、OJTを人材育成の中心とし、管理監督者の重要な業務と位置づけながらも、必ずしも組織全体での取組として進められていなかった。今後は職場の実情や管理監督者の業務負担の軽減にも配慮しつつ、局区等や部門と人材育成部門との連携を強化していくことで、組織的なOJTの推進を図る。

### ◇ 重点取組方針3 市役所の総合力を発揮するための人材育成

- ・変化の激しい社会情勢の中、これまで経験したことのない課題や危機に対応していくうえでは、縦割りの意識を排して部署を超えた市役所の総合力を発揮することが必要となる。職員一人ひとりが市役所の果たすべき役割を認識し、所管が明確でない課題に対してもまずは自分事と捉え、関係部署とも協調を図りながら全体の最適に向けて行動できるようになることが求められる。
- ・組織の活性化のためには、多様な価値観を受け入れ、創造性を高めていく必要がある。庁内の人材の多様化を促進するとともに、業務外での経験や能力開発、人的ネットワークの構築などの外部との交流等を進めることにより、職員の成長を促す。

## 2. 施策分野別取組

目指す職員像の実現に向けた人材育成を戦略的に推進するため、各種取組については「職員の主体的な成長を支援する研修・能力開発」「計画的・効果的な人材マネジメント」「能力を発揮できる職場環境づくり」の3分野で体系化して進める。（なお、以下の取組項目の中で、前項の重点取組方針に関連するものについて、**若手育成** **職場** **総合力** を表示する。）

また、各取組の具体的な実施項目やスケジュールについては、人材育成推進計画において示すこととする。

### (1) 職員の主体的な成長を支援する研修・能力開発

職員が、必要な経験や能力、知識、資質などの具体的なイメージを持って、自ら計画的に能力開発に取り組めるよう、組織的なOJTや研修体系等の整備及び自己啓発の支援を行って、主体的なキャリア形成を支援する。

#### ① キャリア形成の支援 **若手育成**

- ・自身のキャリア形成を意識することは、業務への意欲や、積極的な能力開発・自己啓発などにつながり、職員の主体的な成長を促進する。
- ・職員の自律的な能力開発を促進する観点から、職種や採用区分に応じた多様なキャリアモデルの提示やキャリアを考える機会の提供、各課の業務で求められる能力や習得できるスキルなどを示した資料の作成・提供など、キャリア形成に必要な情報の可視化を進める。
- ・職責の変化や、定年延長なども見据えたキャリア研修を充実させていくとともに、管理監督者向けに部下職員のキャリア形成を支援する研修等を行う。

#### ② 職場の人材育成の推進 **職場**

- ・業務に則した経験・指導や、身近な上司・先輩の仕事に取り組む姿勢は、周囲の職員の業務能力や資質の向上に大きな影響を与えるため、職場での人材育成は最も有効な手法のひとつであり、管理監督者の重要な職務である。また、育成に関わる職員にとっても、教える経験が自身の成長につながるため、日常的に職場全体で人材育成が意識され、取り組んでいくことは重要である。
- ・管理監督者は、所属部署の職員の成長を支援するために、それぞれの適性や能力を把握したうえで、適切な業務・裁量の付与や、効果的な助言・指導によりOJTに取り組む。また、指導担当

者の配置や計画的な職場研修の実施、職員の研修受講勧奨、自己啓発支援など、職場の人材育成を推進する役割を担う。

- ・職場における管理監督者の取組を支援するため、指導担当者の育成や、管理職のマネジメント能力を高める研修の実施と人事評価制度の活用などを進める。

### ③ 研修所研修の充実

- ・職員として持つべき意識や、役割に応じた職務遂行能力の習得において、研修所研修が果たす役割は大きく、また職場を離れ、部署を超えた他職員との交流が生まれることで、相互の啓発や成長、ネットワークづくりにもつながる機会ともなっている。
- ・職位等に応じた能力や資質の向上のため、より効果的な研修体系の設計やプログラムの再編を行うほか、eラーニングやオンライン型研修等の新たな手法も導入する。
- ・職場の人材育成や部門研修等を支援するため、管理監督者や指導担当者への研修を拡充するとともに、内部講師の育成や活用を図る。

### ④ 部門別・業務主管課による研修の拡充 **若手育成**

- ・日々変化し、複雑・高度化する行政課題に対応していくため、職員には高い専門性が求められている。部門別・業務主管課による計画的な研修は、業務に直結する知識・経験や能力を得られ、職員の専門性を着実に向上させるものとなっている。
- ・各業務の主管課は、社会ニーズを捉えながら、技術革新や制度改正、より高度化・複雑化した業務等に迅速に対応していくため、部門研修や派遣研修の実施、指導者の育成など人材育成に資する取組を組織的・計画的に進める。
- ・人口減少社会における行政運営の手法やデジタル化を始めとする様々な新しい技術、考え方に触れる研修等を拡充するほか、職員が共通で必要となる事務系実務等の学習機会を充実させ、知識やスキルを高め、業務効率の向上を図る。

### ⑤ 職員の自己啓発支援 **若手育成**

- ・職員が主体的にキャリア形成を図り、課題意識を持って自己啓発に取り組むことは、幅広い知識・経験の蓄積や、人的ネットワークの拡大などにつながり、仕事への意欲喚起のほか、視野の広がりや柔軟な思考力の醸成などの成長をもたらすことが期待される。
- ・自主学习や資格取得、市民活動や地域活動など業務外での活動も含め、職員が意欲的に能力開発に取り組めるよう、兼業ルールの明確化や自己啓発支援の充実を図る。

## (2) 計画的・効果的な人材マネジメント

職員が適性を生かし知識や技術を向上させ、その能力が発揮されることによって組織全体の力を高めていくため、人材育成の体制整備と併せ、配置・昇任や人事評価など人事制度を活用した計画的かつ効果的な取組を推進する。

また、社会環境の変化や、公務員の定年延長、職員構成の多様化など将来を見据えた人材マネジメントについて検討を進める。

### ① 有為な人材の採用 **総合力**

- ・生産年齢人口の減少により、人材の獲得競争が今後も激しくなることが予想される中であっても、今後の市役所に必要な能力や資質を備えた多様な人材を確保していく必要がある。
- ・より効果的な募集や試験方法の検討・実施や、民間からの登用、会計年度任用制度の活用等の工夫により、有為な人材を確保するための取組を進める。

### ② 配置管理・昇任管理 **総合力**

- ・適材適所の配置や様々な業務経験、能力や実績を反映した昇任は、職員の意欲や能力向上に大きな影響を与える。
- ・庁内公募やキャリア選択制度の実施、区と本庁の人事交流の活性化や保有資格等の活用、昇任管理の見直しや専任職の検討など、職員の能力開発や意識・意欲向上の観点に基づく配置管理・昇任管理などの取組を進める。
- ・今後の再任用制度のあり方や定年延長後の配置管理などの方策について検討を進める。

### ③ 人事評価の活用 **職場**

- ・職員が業務に関わる目標を設定して主体的に取り組み、その実績に対して適正な評価を受けることで、仕事のやりがいや意欲が向上し、能力発揮や成長につながる。
- ・評価結果の昇任昇格や給与への反映を進めるとともに、人事評価者研修の充実や、管理職評価における人材育成の重視及び部下からの評価の活用などにより、人材育成への人事評価制度の効果的な活用を図る。

### ④ 多様な経験を培う内外の交流推進 **若手育成** **総合力**

- ・職員が様々な協働を経験することで、外部の多様な価値観に学び、市役所内での経験だけでは得られない知識・能力や柔軟な発想、広い視野を得るとともに、業務に対する意識や意欲の向上が図られるよう、プロジェクト型の業務や民間企業などとの人事交流、地域活動や市民活動への参加などを推進する。
- ・他職場の業務や他の職員の仕事ぶり・考えを知ることは、業務に対する取組の幅など職員の視野を広げることにつながるため、職員同士のネットワークづくりや他職場との連携など積極的な交流を推進する。

### ⑤ 人材育成部門と各職場の連携強化

#### 職場

- ・現場における効果的な人材育成を推進するため、職種や部門における人材育成計画の作成など全庁的な人材育成の体制整備や取組を進める。
- ・研修の体系化や研修情報の集約・発信、職場や各部門の取組への支援など、人材育成部門と局区等・職場の連携を強化する。

## (3) 能力を発揮できる職場環境づくり

職員一人ひとりが能力を十分に発揮して生き生きと仕事をする中で、組織の成長と活性化を図るため、組織風土を含めた職場の環境づくりに取り組む。

### ① 組織風土づくり

#### 総合力

- ・互いに協力し、コミュニケーションが活発な開かれた職場は、職員のやりがいや達成感をもたらし、より高いパフォーマンスを引き出す重要な環境であり、市役所全体が風通しの良い職場となることでの総合力の発揮にもつながる。
- ・職員が安心して力を発揮できる風通しの良い職場づくりに向け、「コンプライアンス推進計画」に基づく各種の取組を進める。
- ・仙台の歴史や文化等を学び、地域への愛着を醸成することにより、仙台市職員としての誇りや使命感を持って仕事に取り組む組織風土づくりを推進する。

### ② ワーク・ライフ・バランスの推進

#### 総合力

- ・職員一人ひとりが「仕事」と「生活」を調和させて充実感を得ていることは、仕事へのやりがいを向上させ、更なる好循環につながることが期待できるため、自律性を高めた多様な働き方を実現していく必要がある。
- ・引き続き、超過勤務の縮減や休暇の取得促進などに取り組むとともに、テレワーク等の導入に向けた検討を進める。また、「子育て推進・女性職員活躍推進プラン」に掲げる多様な働き方の実現に向け、ワーク・ライフ・バランスに資する取組の推進を図る。
- ・職員の能力発揮の妨げとならないよう、働きやすい職場環境を整え、職員の心身の健康保持・増進を図る取組を進める。

### ③ 業務効率化の推進

#### 総合力

- ・社会の変化に対応した事務事業の最適化や業務の効率化を進め、生産性を高めることは、職場での人材育成や行政職員が行うべき非代替性の高い業務などに、より多くの力を注ぐことを可能とし、ひいては行政サービスの質の向上や新たな発想により業務に取り組む機運の醸成につながる。
- ・デジタル化の推進により行政機能を向上させるとともに、「市役所経営プラン」に基づく業務改善と効率化を推進することで、やりがいを持って働きやすい職場環境づくりを進め、職員の能力発揮や組織の活性化を図る。

### 3. 各主体の役割・責務

職員の人材育成をより効果的に推進するために、それぞれの主体が担う役割・責務を次のとおりとしたうえで、相互の取組の連携を強化する。

#### ① 職員

- ・職員は採用の際にサービスの宣誓<sup>※</sup>を行っており、このことは職員が職務を遂行するうえでの基本的な姿勢となる。

<sup>※</sup>「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、全体の奉仕者として誠実かつ公正に職務を執行すること」

- ・市役所の使命である市民福祉の向上に貢献していくためには、職員はこの姿勢を常に意識しながら、各業務分野で必要な知識や技術を習得して主体的に自らのキャリア形成を行い、自らの成長と市役所の総合力の発揮への貢献を両立させていかななければならない。
- ・社会情勢の変化や多様化する地域課題に迅速かつきめ細やかに対応し、市役所全体の力を最大限発揮していくためには、様々な経験や能力、背景を持つ職員が連携して力を発揮していく必要がある。
- ・職員は、それぞれが市役所の使命を理解し、互いの役割や個性を生かせる職場の雰囲気づくりに参画する役割がある。

#### ② 管理監督者

- ・業務遂行に必要となる職員の能力は、職場での実務を通じて培われる面が大きく、また仕事のやりがいや楽しみも業務経験を通じて得られることから、職場は能力開発やキャリア形成の場として極めて重要である。
- ・事業計画を着実に実施し、組織目標を達成していく原動力としては、個人の資質や力量だけではなく、職場の士気の高さや、職員が自身の成長や可能性を感じられる組織風土も大切な要素となる。
- ・各職場において、職員の実務能力や専門性の向上と、職員間の知識・技術の継承・発展を図るためには、マネジメントを担う管理監督者が指導スキルの向上やOJTの推進体制の整備に努めるとともに、初任者からの段階的な研修計画の作成や人事評価制度を活用した動機付けなどにより、職員の主体的な能力開発やキャリア形成を支援し、人材の育成に取り組む必要がある。
- ・組織の中での役割を理解させるとともに、仕事に誇りを持てるように職員に働きかけ、職員の多様な発想を積極的に取り入れることで、一人ひとりの個性が尊重され、能力が発揮される職場の組織文化を育てていく役割がある。
- ・コンプライアンス意識調査などでは、管理監督者に対して「相談しやすい雰囲気・傾聴する姿勢」を期待する声が多い。人材育成の面からも、指導的な関わりだけではなく、職員と十分にコミュニケーションを図り、職員の主体的な考えを引き出していくことが有効である。

### ③ 局区等、部門

- ・行政の役割の複雑化・多様化が進む中では、局区等や専門分野の業務において必要となる知識や能力がより高度化・専門化し、時代の変化に的確に対応していくための組織的・計画的な人材育成が不可欠となっている。
- ・局区等においては、事業計画に基づくそれぞれの人材育成ニーズに応じた育成方針や研修プログラムの策定、職場におけるOJTを推進するなど、人材育成部門と連携して組織的・計画的な人材育成に取り組む役割がある。局区等において、各次長・副区長等を局区等の統括人材育成推進員と位置づけ、全庁や専門分野の施策と整合した人材育成を図る。
- ・特に高度な専門性や習熟が求められる職種や職域の部門においては、当該分野で必要なスキルや資格、そのためのキャリアパスや育成施策などを包括的に人材育成の計画として策定し、組織的に取り組む必要がある。

### ④ 人材育成部門

- ・職員の主体的な能力開発やキャリア形成を支援し、戦略的な人材マネジメントを行うために、人材育成部門は職員や職場の状況などを把握して、より効果的な人材育成の仕組みや手法を検討し、一貫性を持った採用計画、人事管理、研修、人事評価等の施策を推進するとともに、各職場における人材育成が進むよう、支援体制を整えていかなければならない。
- ・局区等・専門分野における計画的な人材育成の支援や、管理監督者の人材育成能力の強化等の施策と併せ、人材育成推進体制を整備し、全庁的な人材育成施策の推進を図っていく必要がある。
- ・職員研修所は実施計画を基に、職員が市民全体の奉仕者として職務を遂行するうえにおいて必要な知識、技能、態度等の修得及びその資質、職務遂行能力の向上を図ることを目的に研修を行う。

## 4. 各任命権者における取組

---

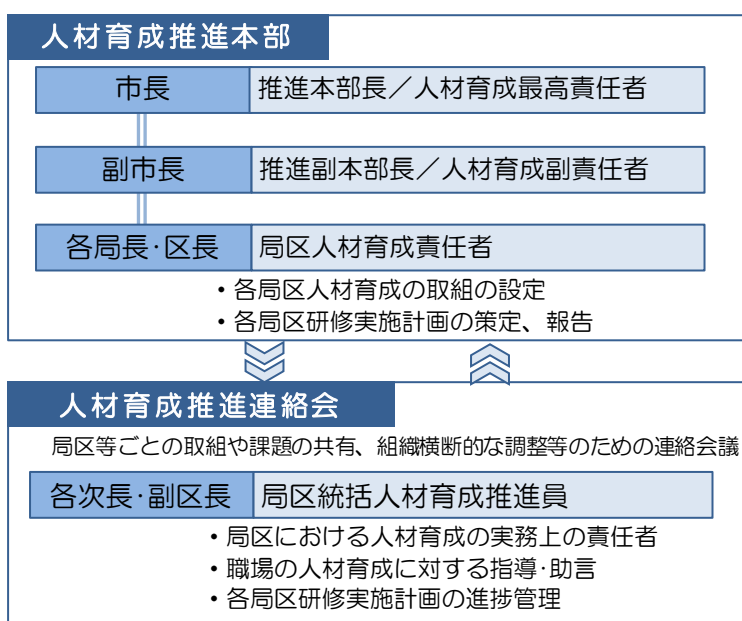
本方針は、仙台市全体としての人材育成の基本的な方針である。各任命権者においては、この方針を踏まえ、それぞれの人材育成上の課題や事業計画、特有の職員構成などに対応した取組を進めていくこととする。

## 第6章 人材育成推進体制

### 1. 推進体制

- ・ 市長を本部長とする仙台市人材育成推進本部において、人材育成基本方針及び人材育成推進計画の進捗管理を実施し、必要に応じた見直しも行いながら計画的に推進する。
- ・ 統括人材育成推進員（各次長・副区長等）を構成員とする人材育成推進連絡会を設置し、局区等における人材育成の取組や課題の共有、組織横断的な調整などにより全庁的な人材育成を推進する。
- ・ 局区等のほか、計画的な人材育成が必要な職種等の専門分野においても人材育成の推進体制を構築し、取組を進めることとする。

〈推進体制図〉



### 2. 推進方策

- ・ 人材育成推進本部において、社会環境等の変化に応じた人材育成上の課題の把握及び対応方策などの検討を行う。
- ・ 人材育成推進計画に基づく取組状況については、毎年度、人材育成推進本部での進捗管理を行うとともに、職員意識調査等を活用した評価指標の設定により、定期的な職員の意識の変化の把握や施策の効果の検証を行っていく。
- ・ 職種や専門分野での取組の支援、制度面での対応について検討を進めるとともに、人材育成に関する連絡会議などにより、人材育成部門と局区等の連携強化を図っていく。