

名護市職員育成基本方針

～ スキルアップ 2007 ～

平成 19 年 3 月

名 護 市

名護市職員育成基本方針の策定に当たって

21世紀は地方の時代、変革の時代などと称され、少子高齢化の進行、地球環境悪化の問題、情報化の目まぐるしい進展、経済情勢の回復が言われている中で実感できない現状等かつてない社会経済状況に直面しています。この大きく変化する社会状況下で、地方自治体は地方分権への対応や行政改革の推進等、自己決定、自己責任の下で、自主的・自律的な行政経営が求められています。

私は常々、職員は本市の円滑な行政経営に当たっての重要な資源の一つであり、その他の資源である「モノ・カネ・情報」を生かせるかどうかは職員次第であることから、職員の育成を総合的かつ計画的に行う必要を痛感しております。

本市ではこれまで職員採用において人材の確保、人事異動や研修等により職員の育成を実施してきました。今後は、これまで以上に市民ニーズを的確に把握し、政策形成能力、管理能力、業務遂行能力等、行政経営に必要とされる能力を身に付けた意欲のある職員を育成し組織全体のレベルを高めることが重要です。

そのためには、職員育成の基本を「職員の資質向上と意識改革」と位置付け、頑張った職員が報われる制度の確立を目指し、職員との対話を通して熱意ある職員を支援し、職員のやる気を向上させることが喫緊の課題と考え、「名護市職員育成基本方針 ～ スキルアップ 2007 ～ 」を策定しました。

本基本方針では、研修はもとより、それぞれの職場環境や人事管理においても職員育成の機会と捉え、系統だった職員の育成を目指しています。また、本市を市内最大のサービス産業と位置付け、コスト意識を持ち、積極的に事務事業の改善に取り組む職員、市民の視点を持ち、全体の奉仕者としての自覚と意欲のある職員を育成することで市民との協働のまちづくりや「人の和で明るいまち・名護市」の実現に全力で取り組んでまいります。

平成19年3月22日
名護市長 島袋吉和

— 目 次 —

| | | | |
|-----|----------------|-----|----|
| 第 1 | 基本的な考え方 | ... | 1 |
| 第 2 | 求められる職員像と能力 | ... | 2 |
| 1 | 求められる職員像 | ... | 2 |
| 2 | 求められる能力 | ... | 2 |
| (1) | 部長に求められる能力 | ... | 2 |
| (2) | 課長に求められる能力 | ... | 3 |
| (3) | 係長に求められる能力 | ... | 4 |
| (4) | 係員に求められる能力 | ... | 4 |
| 第 3 | 職員育成の取組 | ... | 5 |
| 1 | 職場環境 | ... | 5 |
| (1) | 職場の環境づくり | ... | 5 |
| (2) | 人を育てる職場環境 | ... | 6 |
| 2 | 人事管理 | ... | 7 |
| (1) | 職員採用 | ... | 7 |
| (2) | ジョブ・ローテーションの確立 | ... | 7 |
| (3) | 経歴管理システムの確立 | ... | 8 |
| (4) | 人事評価制度導入 | ... | 8 |
| (5) | 希望降任制度 | ... | 8 |
| 3 | 職員研修 | ... | 9 |
| (1) | 自己啓発研修 | ... | 9 |
| (2) | 職場内研修 | ... | 9 |
| (3) | 職場外研修 | ... | 9 |
| 第 4 | 職員育成の推進体制 | ... | 11 |
| 1 | 部長、課長、係長の役割 | ... | 11 |
| 2 | 人事担当部門の役割 | ... | 11 |

第1 基本的な考え方

我が国経済に明るさが見えてきたとはいえ先行き不透明な状況の中、少子・高齢化社会の到来、住民の価値観の多様化、環境に対する関心の高まり等社会経済情勢が大きく変化する中で市町村はこれらに対応していく適切な施策展開が求められ、また、地方分権の進展により自らの判断と責任により行政の運営に当たることが重要となっています。

この間、本市においては、行政改革大綱や中期財政計画に基づき効率的な行政運営、定員管理及び給与の適正化、財政の健全化等を推進してきました。また、ISO9001を認証取得し、行政サービスの維持・向上、業務の改善の効率化、業務の透明性の確保、組織の活性化及び職員の意識改革に取り組み、市民サービスの新たな展開を図っているところです。

地方の時代と言われ、地方自治の新たな時代に的確に対応していくためには、職員自らの学習意欲を高めることや資質のさらなる向上を図り、可能性や能力を最大限引き出すことが重要です。経営的発想を持ち社会情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できる職員を計画的に育成し、中長期的に本市の組織力を高められるよう職員育成の基本方針を定めるものです。

本基本方針では特に、職場環境、人事管理、職員研修を柱として、計画的に職員育成を行います。

職場環境においては「職場の学習的風土づくり - 人を育てる職場環境 -」、人事管理においては「系統だった職員育成の確立 - 人を育てる人事管理 -」、職員研修においては「総合的、計画的な能力開発 - 人を育てる職員研修 -」を目標とします。



第2 求められる職員像と能力

1 求められる職員像

全体の奉仕者たる地方公務員としての基本的な心構えや高い倫理感を持っている職員であることはもとより、多様化する市民ニーズに柔軟かつ的確に対応し、市民本位の行政運営を推進していくためには、次のような職員像が求められます。

・豊かな人間性を持ち、市民との協働を推進できる職員

・仕事に夢と情熱を持ち、柔軟な思考力で事務事業の改善に積極的に取り組む職員

・市民感覚とコスト意識を持ち、政策実現に向かって取り組む職員

2 求められる能力

市民の信頼を得て行政運営を進めるためには、次のような基本的な能力が求められます。

(1) 部長に求められる能力

部の方針の明示

社会経済情勢の変化や国の施策を的確に把握し、市民の利益を第一に、部の基本的な方向性を示すこと。

適時・適切な判断

部の方針実現のため、採り得る選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえて最適な選択を行うこと。事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行うこと。

合意形成能力

本市の総合計画や基本計画をはじめとする施政方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行い、円滑な合意形成に資するよう、対外的な信頼関係を構築すること。

責任ある業務遂行

部の課題に責任を持って取り組み、事態の変化を予測して対策を想定するなど、先見性を発揮すること。問題が生じた場合の早期対応を適切に行うこと。また、時間や労力の面から効率的に業務運営を行うこと。

統率・育成

課題の重要性や部下の役割・能力を踏まえて、部に配分された資源（ヒト・モノ・カネ）を適切に活用すること。情報を共有し、進捗状況の把握を行い、仕事を完全遂行に導くこと。

(2) 課長に求められる能力

企画立案能力

業務に関連する知識の習得並びに情報収集を幅広く行うとともに、行政ニーズや事案における課題を的確に把握し、施策の企画立案や業務上の判断に反映すること。また、成果のイメージを明確に持ち、複数の選択肢を吟味して最適な企画や方策を立案すること。

コミュニケーション

論点やポイントを明確にすることにより、論理的で簡潔な説明を心掛け、他部課等や他団体の担当職員との信頼関係を構築すること。交渉においては、相手の意見を理解・尊重する一方、主張すべき点はぶれずに主張すること。

責任感

自ら処理すべきこと、上司の判断にゆだねることの仕分など、自分の果たすべき役割を的確に押さえながら職務に取り組む。また、担当部署の第一線の責任者として自覚し、課題や問題に責任を持って対応すること。

仕事の進め方

事務事業の展開を見通し、前もって段取りや手順を整えて仕事を進め、緊急時や見通しが変化したときなどの状況に応じて、対策を柔軟に変えること。また、事務事業や業務の取捨選択や業務のやり方の見直しなどの改善に取り組むこと。

部下の育成・活用

部下の仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に業務を割り振ること。部下の育成も重要な職務であり、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導すること。さらに、部下の体調や置かれた状況に配慮するとともに、適切な指導を行い部下の力を引き出すこと。

(3) 係長に求められる能力

課題対応能力

担当分野における専門知識の習得や情報収集を行うこと。新たな課題に対して問題点を的確に把握することに努め、問題の原因を探求し、対応策を考えること。

コミュニケーション

上司・部下や他部課等の担当者と協力的な関係を構築すること。また、ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明できること。

責任感

自分の職務範囲を正確に理解し、責任ある判断の下に業務を進めること。困難な状況においても粘り強く仕事を進めること。

仕事の進め方

最終期限を意識し、常に部下や同僚と進捗状況を共有し計画的に業務を進めること。また、ミスや抜け落ちを生じさせないように担当業務全体のチェックを行うことにより正確を期すこと。さらに、作業効率の向上に取り組むこと。

(4) 係員に求められる能力

情報整理・知識

業務を進めるに当たって必要な情報や資料を分類・整理できることや業務に必要な知識習得に努めること。

コミュニケーション

上司や周囲の指示・指導を正しく理解し、情報伝達を正確に行い、問題が生じたときは速やかに上司に報告すること。

積極性・粘り強さ

自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務にも取り組む積極性を発揮し、失敗や困難にめげずに粘り強く仕事を進めること。

仕事の進め方

確実な手順を踏まえ、指示された終了期限を遵守するとともにミスや抜け落ちが生じないように正確性を追求すること。

第3 職員育成の取組

1 職場環境

「職場の学習的風土づくり — 人を育てる職場環境 — 」を目指して

職場の体質や雰囲気は、職員のやる気に大きな影響を及ぼします。特に、電子化が進み、対面の議論が希薄になりがちな現在、コミュニケーションの図れる職場の雰囲気づくりが重要となります。

スポーツの世界において、伝統的に強いチームが存在します。なぜ伝統校が安定した力を発揮できるのか？ それは、先輩から後輩へと引き継がれた伝統チームの一員としてのプライドや責任感、自発的な努力やチームワークを育てる環境などが、チームの組織文化として定着しているからだと思えます。

名護市においても、すべての職員が、組織の一員としてのプライドと責任感を持ち、自由に伸びやかにその可能性を発揮していける組織文化を生み出すことが必要です。

そのためには、職員一人ひとりの意識が、「やらされる」から「やる」へ方向転換するとともに、組織変革を自らのこととして捉え、「ここは直そう」「こういった研修を取り入れてはどうか」など気軽に提案ができ、働きがいのある職場づくりに多くの職員が参加できる組織を目指すことが必要です。

(1) 職場の環境づくり

研修日程等の周知

研修の年間日程や研修内容の事前周知により、職員が研修に参加しやすい職場環境づくりを推進します。

職場内ミーティングの推進

各課等の課題認識を伝達し、また、各課等で抱える諸問題を解決していくために、職場内におけるミーティングを推進します。

課長・係長のマネジメント向上

目標設定・管理や評価能力など、課長・係長のマネジメントを向上するための取組を進めます。

職員提案制度の実施

各種事務事業に対して職員が改善意見等を提案する機会を設けることにより、部署を越えた職員の多彩な発想を引き出すとともに、その自主性や

資質の向上を図ることができます。

市長との対話実施

市長の意を理解したフットワークのよい職員の育成のために、直接対話の場を確保します。

健康管理対策の推進

業務の複雑化・高度化に伴い職員にはストレスによりメンタルヘルスの重要性は高まっており、メンタルヘルスの実施・充実、年休の取得推進、時間外勤務の縮減等を含めた総合的な健康づくりを推進します。

(2) 人を育てる職場環境

職員の能力開発は仕事を通じて図られる側面が大きく、その効果をより高めるには、目標を設定し管理することが重要です。

職員が担当する仕事の問題点を発見し、施政方針等、市の方針に基づいた目標を設定し、その目標を自主的・自律的に努力して管理することにより、仕事の改善を図るということから、その流れは、計画(目標設定：Plan) 実行(職務遂行：Do) 評価(成果確認：Check) 行動(改善活動：Action)という極めてシンプルな仕組みで、事務事業を効率的・効果的に進めることができると同時に、職員の士気を高揚し、創意工夫を促します。

具体的には次のようなことを目的として目標管理制度を導入します。

市全体としての目標の明確化

基本構想、基本計画、施政方針等を個々人の上位目標にし、責任と役割を明確にすることによって、組織目標の浸透・達成を図ります。全職員に対し上位の方針が明示されることにより、市全体の観点から職員が担当業務の位置付けを理解します。

組織力の向上

市の方針・政策等を踏まえ、重点的に取り組む政策課題の抽出や事業の選択を行い、それを目標として掲げ、課題の解決に集中的に取り組むことによって、市政を担う組織としての向上を図ります。

職員の主体性の助長

職員自ら担当業務の課題を発見し、目標を設定し進捗管理を行うことにより、職員の主体性が助長されます。

コミュニケーションによる職員の育成

仕事を通して上司と部下のコミュニケーション及び信頼関係の構築を図り、単なる進行管理ではなく、「何を」、「どのように」、「どの水準まで」など、より具体的に目標を設定させるなどして、部下職員の意識改革や能力開発・向上につなげていきます。

2 人事管理

「系統だった職員育成の確立 - 人を育てる人事管理 - 」を目指して

職員の育成は単に研修の実施と考えるのではなく、人事管理面からの育成も必要になってきています。

人事管理は職員採用や人事異動のみならず、昇任制度や人事評価制度を創設して「頑張った職員が報われる人事制度」を整備していくことが重要な課題となります。

(1) 職員採用

職員の採用は、基礎的知識と人物評価の観点から実施してきましたが、これまでどおりの基礎的知識を持ち合わせたものに対して人物評価をより重要視した採用を継続していきます。

(2) ジョブ・ローテーションの確立

人事異動は組織を活性化させるとともに、職員の能力開発という面においても重要な役割を担っています。様々な職場をバランスよく経験することで、視野や知識・技術を幅広く深いものとしていくことが可能になると考えられることから、次のようにジョブ・ローテーションを確立させます。

新規採用から 10 年目までの若手職員は、管理部門、事業部門など多様な異なる分野の業務を経験することにより、広い視野を身に付け、自分の適正を探る期間とします。同一職場 4 年目は原則行わないものとします。

30 代から 40 代前半の中堅層の職員は、キャリア開発の視点を重視し、自分の進むべき方向を決めていく期間とし、本人が強い異動希望先がある場合、それをかなえる人事異動を目指します。

40 代後半からの中高年層の職員は、係長級以上を除き、自分が得意とする分野を中心とした異動とし、比較的長いローテーションを目指します。

ジョブ・ローテーションの概略

| 異動期間 | 2年 | 3年 | 4年 | 5年 | 6年 |
|------|-----|-----|-----|----|----|
| 職階 | 主事 | | | | |
| | 主査 | | | | |
| | | 係長 | | | |
| 年代別 | 20代 | | | | |
| | | 30代 | | | |
| | | | 40代 | | |
| | | | 50代 | | |

(3) 経歴管理システムの確立

ジョブ・ローテーションを通じて、視野や知識・技術を幅広く深め、適宜適切な研修により職員のスキルアップを図り、能力開発や職員育成の程度をチェックして次のステップへ進むこと等による複合的な取組の経歴管理システムを構築し、職員の多様な適性等を生かした職員育成を図ります。

(4) 人事評価制度導入

人を育てる人事管理を推進していくためには、職員個々の能力、実績を公正かつ客観的に評価して人事配置や処遇に反映させることにより、職員の意欲の増進に結びつくものと考えられることから、人事評価制度を導入していく必要があります。初年度に評価内容の検討、2年目は部課長級への試行及び試行結果の検証等、3年目に部課長級のほか係長級への試行拡大及び試行結果の検証等、4年目には全職員に対して実施していきます。試行期間中はいかなる結果も給与等には影響させないものとし、その間、勤勉手当制度導入の検討を平行して行います。

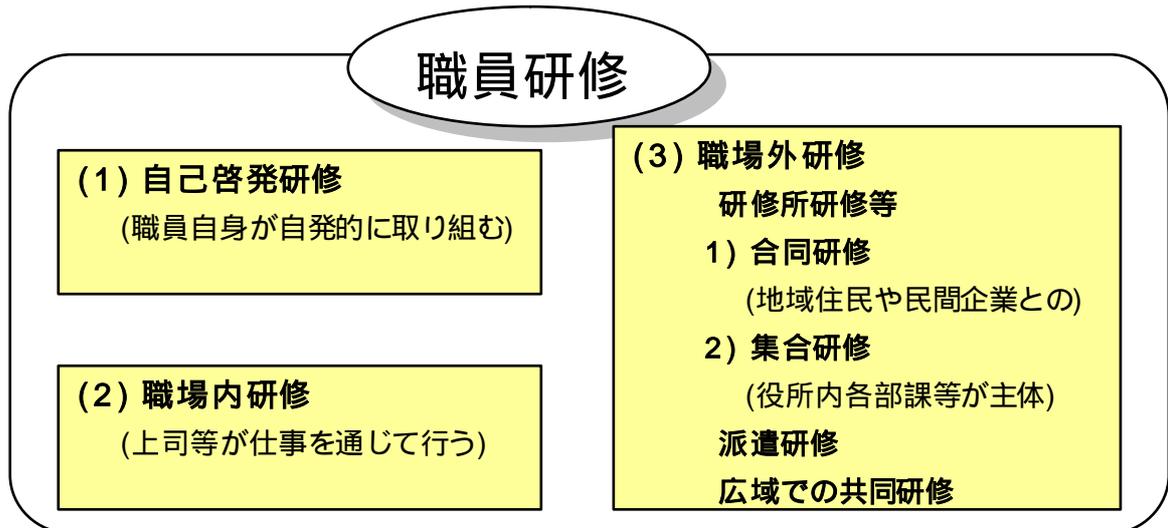
(5) 希望降任制度

健康上の理由や家庭の事情などで、管理職としての職責を十分果たせない場合や自分が管理職として適正を欠くことに気付いたときに、職員が過度の肉体的・精神的な負担に強いられることなく職務を継続できるように希望降任制度の導入を検討していきます。

3 職員研修

「総合的、計画的な能力開発 — 人を育てる職員研修 — 」を目指して

総合的な能力開発及び職員の意識を変える職員研修を推進していくため、自己啓発研修、職場内研修及び職場外研修の3つの柱を中心に取組を進めていきます。



(1) 自己啓発研修

職員自分自身の意思と責任により行う自己啓発の研修で、次の自主的な取組を行った職員等へ支援を行うなど、自己啓発に取り組みやすい職場風土づくりへの推進を図ります。

- 1) 自主研究グループへの支援
- 2) 県外・海外自主研修への支援
- 3) 資格取得への支援
- 4) 職員提案制度への支援
- 5) 夜間大学(院)入学受講、通信教育講座受講等への支援
- 6) eラーニングの導入検討(eラーニング：ITを活用した教育研修)

(2) 職場内研修

職場内で上司・先輩等が部下へ仕事を通して育成指導を行う研修(OJT)で、各職場や各係長の主体性に委ねるだけでなく、全庁的に推進できる具体的方策を検討し実施します。

(3) 職場外研修

職場外で本来の職務から離れて行う研修(OffJT)で次のように区分

されます。

研修所研修等

研修所等において一定期間集中的に行う研修で、次の合同研修の検討や集合研修の実施を推進します。

- 1) 合同研修 行政の枠にとらわれず地域住民や民間企業との合同の研修
- 2) 集合研修 特定職種に係る専門的、実務的な知識等を習得させる役所内各部課等が主体となって行う研修で、次のような研修が事例として挙げられます。

ア 管理職研修（指導者養成研修、政策形成研修 等）

イ 採用5年目研修（地方自治法実務研修、文書取扱実務研修 等）

ウ 新採用職員研修（地方自治法基礎研修、役所業務体験研修 等）

オ ISO研修（マネジメントシステム研修、施策・事業評価研修 等）

カ 接客研修（窓口対応研修、電話対応研修 等）

キ IT研修（パソコン研修、セキュリティポリシー研修 等）

ク 対人能力研修（プレゼンテーション研修、クレーム対応研修 等）

ケ メンタルヘルス研修（職員健康管理研修 等）

派遣研修

先進的な行政手法や経営感覚等を学ぶため、他の地方公共団体や民間などへ派遣し行う研修で、具体的方策を検討し実施します。

- 1) 沖縄県、他市町村への派遣研修
- 2) 大学院等への派遣研修
- 3) 民間企業への派遣研修
- 4) 研修機関への派遣研修

ア 沖縄県職員研修所

イ 自治大学校

ウ 市町村アカデミー

エ 国際文化アカデミー 等

- 5) 海外への派遣研修

広域での共同研修

県、市長会、広域市町村圏単位で行われる共同の研修。高度、専門的な研修など必要性が高いにもかかわらず市単独では対応が困難である研修については共同研修の活用及びその充実を図ります。

（例）議会事務局職員、監査委員事務局職員等の共同研修

なお、職員研修の具体的実施については、上記研修の基本的な方針を基に、毎年度職員研修計画を策定し、実施していきます。

第4 職員育成の推進体制

名護市職員育成基本方針を推進していくためには、人事・研修担当部門のみで行うものではなく、全庁一丸となった体制と職員一人ひとりが意欲を持って自らの立場と役割を自覚した主体的な取組が重要です。どんなに効果的な研修を実施しても受講する職員に学ぶ意欲がなければ実施しないに等しいものになってしまいます。研修の受講にかかわらず、常に学ぶ意欲と問題意識を持って仕事に取り組むことが自らの能力向上に結びつくものと考えられます。

1 部長、課長、係長の役割

部長、課長、係長は、担当する部門の責任者として行政運営に当たることはもとより、部下職員の必要な能力を把握し、それぞれの能力や性格に応じた指導を行うことによる能力開発も役割の一つです。

また、職員の意識や職場の雰囲気は、その職場のリーダーでもある部長、課長、係長の職員育成への取組姿勢により大きく変わっていきます。

したがって、部長、課長、係長は、職員育成に対する不断の意識啓発や部長、課長、係長としての指導力・統率力など管理能力の向上に努めることが重要となってきます。

2 人事担当部門の役割

人事担当部門は、これまで研修を中心として職員育成を進めてきましたが、本基本方針においては職場環境による育成、人事管理による育成、研修による育成を柱に総合的かつ計画的に職員育成をしていこうとするものです。

したがって、人事担当部門では各職場環境、人事異動、給与、研修など個別に実施してきた取組を総合的に調整し職員育成を推進することが重要な役割です。具体的な方法は、本基本方針に基づき年度ごとに実行計画を策定して実施することとなります。

さらに、職員育成基本方針の推進を確認する全庁的な体制として「職員育成推進委員会」を設置し、進捗の管理や状況の変化に応じた改善等を行います。