早稲田大学マニフェスト研究所 2020 年度人材マネジメント部会 共同論文

「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」 職員一人ひとりが「変革」と「成長」を改めて考える機会の創出

熊本市 竹本 啓助、堀川 稔晃、主海 勇心

目 次

研 究 概 要		. 1
第1章 はじめに		. 2
1 活動概要		. 2
2 活動実績		. 2
3 活動に用いた手法・ツール等		. 3
第2章 あるべき姿		. 5
1 現状の深堀り		. 5
2 「緊急事態」の深堀り		. 6
3 あるべき姿の探求		. 7
4 あるべき姿とありたい姿		. 9
5 熊本市人材成長・育成方針	1	1 0
第3章 現状と課題	1	1 2
1 組織の進化と現状	1	1 2
2 人材育成に関する取り組み	1	1 2
3 職員意識	1	1 3
4 任用制度	1	1 4
5 「自ら」の醸成における配慮	1	1 5
第4章 アクションプラン	1	1 6
1 主体性を引き出す支援	1	1 6
2 一人いっちょ改革	1	19
3 職員研修の見直し	2	2 2
4 ライフ・デベロップメント・プログラム(LDP)	2	2 4
第5章 今後に向けて	2	2 5
第6章 まとめ	2	2 6
謝 辞	2	2 6
付記1 派遣職員の所感	2	2 7
竹本		2 7
堀川		
付記2 資料編		9

「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」 職員一人ひとりが「変革」と「成長」を改めて考える機会の創出

竹本 啓助(熊本市環境局資源循環部 環境施設課 技術参事) 堀川 稔晃(熊本市消防局 南消防署指導課 消防主任) 主海 勇心(熊本市財政局財務部 資産マネジメント課 主事)

本研究では、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿を考える」というテーマのもとに研究活動を行い、組織や職員に必要なあるべき姿を多く見出したが、これらの要素を兼ね備え、組織の構成員であり組織文化も醸成する職員の姿として「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」という"ありたい姿"を見出した。我々の組織においてこれを実現するため、現状の立ち位置と乗り越えるべき課題を整理し、"ありたい姿"に近づくためのアクションプランを検討した。

本稿は、早稲田大学マニフェスト研究所が主宰する「地域経営をリードするための人材マネジメント部会」(以下、「部会」という。)における、2020 年度の研究活動について総括するものである。熊本市からの活動参加者及び執筆者は以上の3名である。研究活動に伴い、後述の通り多くの関係者の協力に与った。なお、熊本市における同部会への派遣は 2013 年度より始まり、今回で7期目(2016 年度は熊本地震により次年度に繰越)にあたり、「自ら考え行動し、周囲を巻き込んで変革を実現し、課題解決を実行する職員を育成することが必要と考えており、先進的な事例として実践的に学ぶため。」という派遣目的のもと、例年、公募により3名の派遣者を選定している。

第1章 はじめに

本年度は、研究テーマの設定から検討を始める例年の部会と異なり、当初より「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿を考える」というテーマが設定され、すべての参加自治体がこのテーマのもと研究活動を行っている。今般のコロナ禍の影響により、どの自治体も「緊急事態」というべき状況に置かれており、このテーマで取り組む絶好の機会あるとともに、同部会においても、例年通りの集合研修が実施できず、オンライン中心での活動となるため、効果的な研究とするために研究テーマを絞ったものと考えられる。

1 活動概要

「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿を考える」というテーマについて、以下の活動手順のもと研究を進めた。

- (1) 新型コロナ感染症対策に関わる取り組み(事実ベース)を調査
- (2) あるべき姿の検討を念頭に置いた、組織の現状の深堀り
- (3) できるだけ多くの人との対話を通じた、あるべき姿の検討、設定
- (4) ありたい姿に対する課題の検討

1月5日 派遣メンバー打ち合わせ

- (5) 課題に対する対応策の検討、アクションプランの策定
- (6) まず踏み出す一歩

2 活動実績

2月19日	早稲田大学人材マネジメント部会マニフェスト研究所派遣決定
2月26日	派遣者(熊本市7期3名)初顔合わせ
4月9日	オンライン部会の実施決定
4月17日	緊急事態宣言発令(5月14日解除)
5月20日	派遣メンバー打ち合わせ
5月26日	第0回研究会、熊本市マネ友チャッグループ発足
6月2日	第1回研究会
6月10日	熊本市南消防署内での対話
7月2日	第2回研究会
7月3日	令和2年7月豪雨(竹本(7/11-12芦北町、7/20-8/8人吉市)、堀川(12月
	末まで毎週土曜ボランティア活動))
7月30日	派遣メンバー打ち合わせ
8月18日	キーパーソン対話(危機管理防災総室)
8月26,27日	第3回研究会
9月17日	キーパーソン対話(人事課、改革プロジェクト推進課、人材育成センター)
9月24日	地域勉強会in天草市
10月4日	第4回研究会
月 9日	地域勉強会in大牟田市
12月25日	派遣メンバー打ち合わせ

I月10日 熊本市医療非常事態宣言(2月17日解除)

| 月|2日 キーパーソン対話(中村政策参与、人材育成センター、改革プロジェクト推進課)

I月25日 キーパーソン対話(市長、副市長)

I 月28,29日 第5回研究会

派遣メンバーとの小規模な打ち合わせについては、後述する Teams を活用する。

3 活動に用いた手法・ツール等

今年度の部会はオンラインでの実施にあたり、Zoom (オンライン会議ツール)や Slack (チャンネルベースのメッセージプラットフォーム)を活用した。Zoom や Slack は、貸与 PC にインストール・ダウンロードができないため、各個人の PC やタブレットからアクセスした。Zoom は主に研修として使用したが、Slack は本来の使い方ではあまり使用されず、事務局からの連絡を受けるためのツールとなった

研修にあたり、3人での課題を進めていく上で以下(1)~(3)のグラウンドルールを作った。

(1) 活動は業務時間内

人材マネジメント部会において、話し合いや資料作成などは先任の先輩方や派遣元から聞く限り、業務時間外において実施されているとのことであった。それを否定するものではないが、働き方改革や業務効率化が叫ばれている昨今、個人の時間を犠牲にしたり、無尽蔵に時間を使うことに3人とも疑問をもったため、業務時間内のみの打ち合わせをすることに至った。

(2) 遠慮なきツッコミ

3人で対話をするにあたり、気づかいや忖度をすると課題を深堀出来ないとの意見で 合致したため、年齢や役職に関係なく思っていること、考えていることを素直に話すと いうことで、課題に関する率直な意見や提案を引き出せるようにした。

(3) IT ツールの活用

本市では 2019 年度から Microsoft 社の Office365 を導入しており、特に Teams というサービスが活躍した。Teams はオンライン会議・通話やチャット、ファイルの共有が可能なサービスで、上述の Zoom と Slack を合わせたようなサービスである。具体的な使い方としては、オンライン会議をしながら、共有ファイルを活用し課題を 3 人で同時に編集することができ、3 人で同じ場所に集まる必要もなく、課題を進めることが可能であった。また、緊急事態宣言下において接触回数の減らすことにも寄与した。先輩派遣者であるマネ友との対話にも Teams を活用しており、相談や課題進捗の報告のほかに月 1 回のランチミーティングなども開催している。

本市では BYOD (Bring Your Own Device) を推進しており、申請すれば個人の携帯端末で業務のクラウドサービスにアクセス可能となる。これにより、8 月に行われた第 3 回研究会はそれぞれが自宅で参加することも可能となった。さらに、コロナ禍における在宅勤務を推進するため、貸与パソコンの更新に合わせ、SIM が内蔵され、自宅でも使用可能なモバイル端末が支給(部会派遣者 3 名全員に配布されたのは I 月初旬)された。一部の市庁舎では Wi-Fi 通信が可能で、従来型のデスクトップ型と比べ、軽量かつ高性能であるため、熊本県独自の緊急事

態宣言中の I 月であっても、課題の進行や市長対話はオンライン会議やファイルの共有を活用し、第 5 回研究会もそれぞれが別々の場所から参加した。

第2章 あるべき姿

1 現状の深堀り

「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿」を検討するにあたり、コロナ禍という世界的な未曽有の緊急事態に直面している状況の中で、所属部署や組織全体がどのような対応を行っているか、情報収集を行った。(令和2年(2020年)5月31日現在)

(1) 所属部署レベルの取り組み

【消防局】

- ・総務省消防庁からの情報提供 1/28
- ・感染症対策の基本方針(総務省消防庁)2/25
- ・感染症に係る熊本市消防局の基本方針 2/28
- ・感染防止対策として、春の火災予防運動の自粛 2/28
- ・感染症に係る熊本市消防局の基本方針(消防体制の段階的な対応、優先業務の決定)3/30
- ・報告等の窓口審査から預かり・郵送推進へ転換 5/15
- ・勤務体制の変更(2 交替制→3 交替制)5/8
- ・心肺蘇生法の追補(成人の心停止では人工呼吸を行わない・子どもは条件付きで人工呼吸 を実施)5/27

【共通】

- ・テレワーク(在宅勤務)の運用開始
 - → BYOD登録(個人所有携帯端末による業務データへのアクセス)をしている、していない で個人の業務に差が出た。
 - → 元年度から office365 が導入されており、かなり有効だった。
 - → テレワークを運用開始しているのに、BYODの通信費が議論されていない。
 - → 今までは情報漏洩に気を付けたシステム構成であったため、いざテレワークを実施すると とてもやりづらい。
- ・時差出勤 2/27
 - → 出勤時間を 7:30~10:00 の間で 30 分単位で設定可能。
- ・対面会議中止 (web 会議、書面会議へ転換)
 - → web 会議のセッティング等が不慣れであるため、対面会議の調整より時間が要する。
 - → 書面会議・決裁であると、出席者・決裁者の意見が割れた時に意見調整が非常に困難。
- デスクの間隔を空ける

(2) 組織全体の取り組み(これまで)

- ・感染症への対応(感染予防策や行動記録等) 3/2
- ・市施設において感染者等が発生した場合の対応 3/13
- ・新感染症への対応(ゴーグル、手袋等の配備) 3/24
- ・市主催行事の対応及び市有施設の再開について(4月中旬まで中止または延期) 3/25
- ・感染拡大防止のための人員体制の確保(感染症対策業務の人員優先) 3/28
- ・体育館、博物館、図書館等の閉鎖 4/1
- ・テレワーク(大西(市長)も)4/2



- 大西(市長)の Twitter による情報発信
- ・籠城じゃ。家にいよう。みんなで打ち克とう。熊本市のPR 4/27
 - → ステイホームより、解りやすい抽象化、かつ、熊本城 (西南の役)と連想させる手法が○



- リモート臨時市議会 5/21
- ・ 熊本市役所建て替え、市電延伸 検討作業の延期 5/7

(3) 市民や地域企業向けの施策

- ・施設利用の中止を行う場合の使用料等の取扱い(全額返金)3/16
- ・熊本市コロナウイルス感染症情報サイトの開設 4/22
- ·熊本市小·中学校遠隔授業開始 4/15
- ・熊本博物館「くまはく おうちミュージアム」 開設 5/1
- ・農水産物の支援 3/13 開始 その後継続支援中
- ・学習支援特別テレビ番組「くまもっと まなびたいム」「くまもっとしりたいム」4/20

2 「緊急事態」の深堀り

そもそも「緊急事態」とはどのようなものか、非常時対応を使命としている消防職員の視点から 考えてみる。

家族が病気やケガにより救急車で運ばれたりすることは、一般的には緊急事態である。しかし、その救急搬送を行う消防職員にとって、通常事態の範疇である。これは、旧来から通常事態であるのではなく、先人達の記憶や記録の伝承や、過去の緊急事態の置ける対応の検証、学習、また個人におけるこれまでの経験や知識の蓄積や訓練の成果だといえる。そのような消防職員であっても、自身の家族などの近しい者を運ぶ場合は、必ずしもそうとは言えないが、緊急又は想定外の事態となる可能性がある。

図 1 をもとに説明を行う。本市では平成 28 年(2016 年)12 月 18 日に市庁舎の 10 階フロアで火災が発生した。この経験をもとに消防側の視点と役所職員の視点から分析する。消防にとって例え同じ役所の庁舎で火災が発生しても想定内又は通常事態であるが、当事者の役所職員にとっては緊急又は想定外の事態となる。今度は消防局の庁舎で火災が発生したと仮定した場合、消防及び役所職員に双方にとって想定外以上の事態であるといえる。

つまりは、当事者であるか否かで通常事態から緊急事態まで変化しうるのである。この「当事

者意識」こそが、緊急事態に効果的に対応できるために必要であり、それを有していれば普段からの意識付け、心構え、情報収集、状況把握、情報共有、過去の教訓を活用等など事前に備えることが可能となるのではないか。

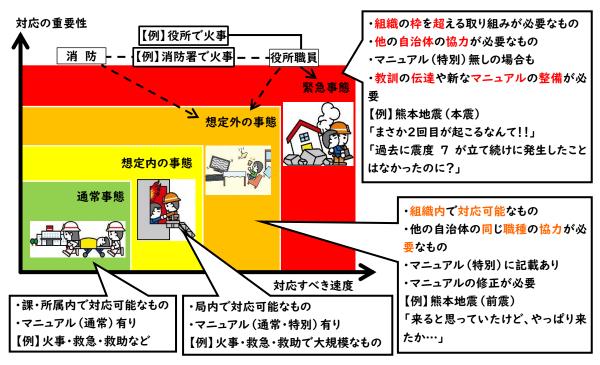


図 1 消防職員が考える緊急事態

3 あるべき姿の探求

前述の調査とともに、様々な立場の方々と対話を行い、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿」がどのようなものかを探求した。特に平成 28 年熊本地震の記憶・経験に基づく意見や反省点について、非常に有用な示唆を得ることができた。

また、本検討中に令和2年7月豪雨が発生し、熊本県南部を中心に大規模な災害が発生しており、各々が被災地支援やボランティアを経験することで、大規模災害に置かれた自治体のあり様を目の当たりにし、改めて多くの気づきを得ることができた。

(1) 緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿

熊本地震のような緊急事態をイメージし、そのような場面で組織と職員に求められる使命を 意識しつつ、緊急時に効果的に対応できている組織や職員はどんな条件を備えているのか検 討した。対話や検討の中で見出した要素を以下に列挙する。

【組織】

- ・トップの素早い決断、方針・ビジョンの提示
- 明確な指示系統と意思疎通
- ・現場への権限付与、シンプルな決定手法
- ・効果的な管理職の働き
- ・非常時体制へのスムーズな移行、臨機応変な組織の再編成
- ・関係部局との迅速かつ正確な情報共有(失敗も含めて)、スムーズな連携

- ・計画・マニュアルに則った対応、柔軟かつ臨機応変な見直し
- ・ 正確かつ積極的な情報発信
- ・事象と対応についての情報整理と記録
- ・職員への物理的・精神的なケア

【職員】

- ・腹を括る、開き直る。
- ・個々の役割を認識し、正確・迅速に行動
- 管理職の意思決定のための環境構築
- ・改善のための模索や提案
- ・家族への説明と理解
- 持続可能な働き方の構築

(2) 緊急時に効果的に対応できる組織や人の平時におけるあるべき姿

次に、前述のような緊急時のあるべき姿を実現できる組織や職員は、平時において、どのようにあるべきかを検討した。対話や検討の中で見出した要素を以下に列挙する。

【組織】

- ・緊急事態に対応できるトップを選ぶ。
- ・様々な非常事態を事前に想定し、それぞれに応じた、①非常時体制の検討と移行への段取、 ②具体的な行動計画・マニュアル・BCP等、の整備・策定と組織全体での共有、不断の見直 し
- 実際的・実戦的な訓練
- ・ 積極的な被災地支援
- ・関係部局との積極的な情報共有や連携
- ・失敗や不都合なことも発言・共有できる組織文化
- ・問題を認識したら改善を厭わない組織文化
- ・変わることを恐れない組織文化
- ・非常時に活きる特性やマネジメントに長けた人材の把握
- ・地域との連携、信頼関係の構築
- ・積極的な情報発信と、信頼性・冗長性のある伝達網の構築
- ・都道府県、周辺自治体及び民間企業等との連携協定の整備、強化

【職員】

- ・非常事態に対する当事者意識、心構え
- ・客観的かつ幅広い視野、先を見通す能力
- ・自分で考え、本質を見極める能力
- ・失敗を振り返り改善
- ・経験や失敗を共有
- ・過去の経験に縛られない柔軟性

(3) 組織の特性や規模による特徴

他自治体とも対話を行う中で、組織の特性(首長の性格や地域特性、これまでの災害経験、 年齢構成、職種構成等)や自治体規模(職員数で数十名~数万名の差)により、組織や職員の あるべき姿や課題、取り組みの方向性が全く異なってくることを見出した。 いくつか例を挙げると、言うまでもなく首長や幹部が、緊急事態に対して、平時からどの程度 の心構えを持っているかが重要であるし、それを組織に落とし込めているかが問われるが、意見 を言いやすい性質かどうかで組織内の心理的安全性が大きく変わると思われる。

また、本市においては直近に平成 28 年熊本地震という 100 年に一度クラスの大規模災害を経験しており、比較的、緊急事態に対する意識は高いと思われる。一方、記憶の風化は避けられず、また、対話の中でも、反省や振り返りが不足しているといった見解も示された。過去の教訓を活用できるというアドバンテージがあるが、「過去の災害は対応できた」という正常性バイアスが悪影響を及ぼすことがある。

一方、令和2年7月豪雨の被災自治体は数十人から数百人程度の組織が多く、そのような小規模自治体が大規模災害に見舞われたときに陥る状況も目の当たりにした。一般的に組織規模が小さいほど職員個人にかかる負荷が過大になっていくため、組織規模が大きいほど対応力は強靭である一方、所掌が細分化されているため、個々人の判断力や責任感も矮小化してしまう危険性も見受けられる。また、小規模組織のほうが職員間や住民との関係が深く、緊急時に一丸となって迅速な対応を採りやすいといった利点も見出せる。

4 あるべき姿とありたい姿

これらの対話・検討から見出した「あるべき姿の要素」は、どれも欠かすことのできない重要な条件であるため、そもそも、これらの要素を全て兼ね備えている組織には、どのような職員がいて、どのような風土があり、どのように業務が進められているのかを思い描いてみた。当然、解は一つではなく、多種多様な姿があって然るべきであるが、研究を進めるために、独善を恐れずに一つの姿を設定する。

列挙した要素はどれも当たり前のことであり、平時から緊急事態へのアンテナを張っておけば、すなわち緊急事態に対する**当事者意識**を持っていれば、誰もが見出せるものである。また、組織内で自由に個人の意見が表明できて、周囲の職員も、立場に関わらず耳を傾ける姿勢ができていれば、難なく組織に浸透していくものである。

したがって、これらを包括し、また実現するために目指すべき姿として、以下の「あるべき姿」を定めた。

【組織】 変わることを良しとする文化が根付いている。

【職員】各々が当事者意識を持ち、幅広い業務遂行能力を備えている。

さらには、組織とは個人の集合体であるため、職員の在り方こそが組織の文化を醸成するものと仮定し、「各々が当事者意識を持ち、幅広い業務遂行能力を備えつつ、変わることを良しとする文化を醸成する職員」とはどのような職員かを考えてみた。これも多様な解が考えられるものだが、後述する「熊本市人材成長・育成方針」において「めざすべき職員像」として示されている「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」が、正にこれに合致するものとして、思わず膝を叩き、我々三者の中で意見の一致を見た。

したがって、ここに本研究における我々が目指すべき「ありたい姿」と施策の検討方針を以下の とおり設定する。

「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」 ⇒ 職員の変革(意識×能力)

5 熊本市人材成長・育成方針

熊本市では、人材育成の方向性やめざすべき職員像を示すとともに、人事管理制度や職員研修を人材育成の観点から整理・体系化した「<u>熊本市職員成長・育成方針</u>(以下、「成長・育成方針」という。)」が策定されている。

社会情勢の変化とそれに伴う行政課題の多様化・高度化が進む時代においては、市民との対話の中でニーズを把握し、自ら解決策を考え、組織内で議論を交わすことで、組織として真に市民が求める質の高いサービスを提供する力が、職員に求められると考えている。そこで、成長・育成方針では、めざすべき職員像を「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」と定め、その実現に取り組んでいる。

成長・育成方針の前に策定されていた「熊本市人材育成基本方針(以下、「旧育成方針」という。)」では、組織が人を育てるという観点から、育成のための考え方や組織側が実施する施策を取りまとめたものとして作成されていた。このような施策は、職員の育成のために不可欠なものであり、今後もさらに推進していくことに変わりはないが、人はどんなに成長のための機会が与えられたとしても、自ら意欲をもって取り組まなければその効果は限られたものにとどまってしまうことから、主体性を持つことが成長のための重要な要素となる。

また、不断に成長に取り組むためには、職員同志が互いに高めあう意識を持つことも重要である。そこで、**職員の能力向上に対する考え方**については、従来の組織による育成という視点に、職員の主体的な成長と職員相互の育成という視点を加え、「**職員が主体的に成長し、互いに育成しあい、組織は成長を支援する」**に改めることとした。従来の「人材育成方針」という名称が、「職員成長・育成方針」という名称に変更されたのも、「職員」が主体的に「成長」するにあたって向かうべき方向性を示すものであることを明らかにするためである。

「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」というめざすべき職員像について、我々は非常に共感し、このめざすべき職員像に成長する職員が増えることこそが、我々が描くありたい姿の実現になると考えた。一方で、その目的に沿った効果的な取組みが行われている実感がなく、現状について調査し、課題を発見することとした。



図 2 熊本市職員成長・育成方針(令和元年 11 月策定)より

第3章 現状と課題

1 組織の進化と現状

古典的でステレオタイプな公務員のイメージとして、「頭が固く、変化を嫌がり、決められた仕事しかやらない。」といった姿が語られがちである。旧来の機関委任事務制度における役所では、そのような状態があったことを否定できるものではないが、20年以上に渡る地方分権改革の中で、道半ばではあるが、この姿は全国的にも過去のものになりつつあるといえる。もちろん本市組織においても、旧来のイメージとは異なる姿に着実に進化していると実感しているが、どのような経緯でこれが進み、現状ではどのような組織と言えるのかを考察する。

地方分権改革は平成5年の「地方分権の推進に関する決議」を端緒に、平成11年に「地方分権一括法」が成立し、地方自治体においても大きな変化を迫られるようになり、本市市役所改革についても、その頃から意識されるようになったらしいと仄聞している。その後の平成の大合併において、当初は周辺自治体との合併協議が思うように進んでいなかったが、合併推進プランとして政令指定都市指定の人口要件が事実上70万人に緩和されたことで(当時の本市人口は約64万人)、周辺自治体との合併により政令指定都市への移行が現実味を帯び、合併への機運が高まった。平成19年2月に近隣市町村とともに「熊本都市圏ビジョン」を策定、平成20年、22年に周辺3町との合併が成立し、平成24年4月に全国で20番目(現状最後)の政令指定都市に移行した。この合併や県からの権限移譲により大きな組織変化が起こり、市役所改革が進む一つの契機であったと認識されている。一方で当時の雰囲気を振り返ってみると、組織としては声高に市役所改革を標榜しているが、多くの職員にとっては、なんとなく他人事であったように思われる。

続いて、平成26年12月に新市長として大西一史が就任し、良くも悪くも市役所が変化する予感に包まれ、また、市長が「誰もが憧れる上質な生活都市くまもと」という市としてのありたい姿を示したことで、多くの職員が変化する必要性を認識し始めていた。そのような中で平成28年4月に隣接する益城町を震源としたM7.3の熊本地震が発生し、本市においても死者や多数の倒壊家屋が発生するなどの未曽有の大災害となった。この経験による大きな危機感と、復旧復興において強制的かつ緊急的な変革が迫られたことにより、変化することへの拒否感が薄れていったと思われる。また、この未曽有の危機により、災害に対する当事者意識や、市役所職員としての使命、存在意義を再認識する契機となった。さらに、平成29年度より「改革プロジェクト推進課」が正式な部署として始動し、様々な取り組み(改革のタネ、クリンクリン大作戦等(後述))を実施することで、変化を拒まない、変化は面白い、といった空気が醸成されていった。

このような経験・施策を通じ、現状、本市においては、「改善のための提案・意見に素直に耳を傾ける姿勢」が広く浸透しているといえる。一方で、実際に変革提案を提起し取り組む職員は一部にとどまり、多くの職員はそれに追従しているだけであるとともに、旧来の変革に抵抗する職員も一部には見受けられる。また、熊本地震という劇的かつ稀有な経験における、失敗やバッドプラクティスが引き継がれておらず、真の意味での振り返りができなくなっており、記憶が遠くなるに従い、災害に対する当事者意識も薄れつつある。

2 人材育成に関する取り組み

前述のとおり、本市は成長・育成方針を定め、めざすべき職員像を「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」と規定している。また、その目指すべき職員が備えるべき行動として市民志向・改革志向・自立志向・チーム志向の4行動姿勢(志向)と、組織的な取り組みとしてキャリア形成、職

員研修、職場環境づくりの3つがある。

職員研修を例にとると、29 のプログラム(2020 年度職員研修概要より)があるが、職員「自ら」受講可能な研修がある一方、役職や新規採用・昇任等に基づく受動的な研修も存在している。

そもそも職員「自ら」受講可能な研修には、上述で述べた「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」が受講しているのであって、それ以外の非「自ら」の受動的な職員は、決められた研修を受講するだけであり、「自ら」を発現・育成する研修はほぼ提供されていない状況である。

「自ら」については、その発現や育成は個人に任されており、現在は職員の「自ら」という意識に頼った研修形態と言えなくもない。

このような現状の研修形態に対し、職員や市民にとってベストの状態であるのか、もっと良い手法があるのではないかと疑問をもった。

3 職員意識

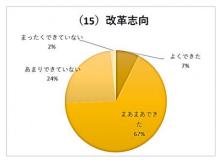
熊本市では「職員一人ひとりの資質向上に関する職員意識調査」が毎年実施されており、令和元年度は成長・育成方針の策定(令和元年11月)前に実施されているが、参考として分析する。

まず、従前の旧育成方針の認知度についてであるが、69.2%に留まっており、目的についての認知度は当然100%を目指す必要がある。所管課の周知不足ということも要因の1つとして受け止めるべきであるが、周知の如何に関わらず、「職員としてどうあるべきで、どのようなことが求められるのか」と立ち止まって考えることのない職員が一定数いるという点について着目しなければならない。

次に、旧育成方針にそった行動ができているかであるが、旧育成方針のめざすべき職員像が備えるべき行動姿勢(志向)として、①市民志向②改革志向③自立志向(成長・育成方針については④チーム志向が追加)が掲げられてあり、その達成度について調査する設問があり、①~③の志向において、74~84%の職員が「よくできた」「まあまあよくできた」という回答がされている。一方、「あまりできていない」「まったくできていない」という回答理由として、「業務多忙で時間に余裕がなかった」「考えただけで行動できなかった」の合計が半数以上占めている。この点については、個人の意識の問題と断ぜず、「組織はどう個人の意識に対してどう支援できたか」という点に着目したい。









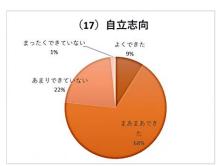




図 3 職員一人ひとりの資質向上に関する職員意識調査抜粋

4 任用制度

主体性を育むにあたり、それを発揮する環境が整っていることが必要となる。すなわち、日々の業務における主体性のみならず、自ら進むべき道を自ら考え歩むためには、それを可能にする任用制度が必要でると考えられる。

I点目は昇任や異動の仕組みである。職員それぞれが主体的に業務に取り組むためには、自身の特性や能力に応じて、部署や立場でそれぞれの職務に従事できることが望ましい。すなわち、職員の希望が人事に反映される仕組みと、人事担当はその職員の特性や能力を把握のうえ、今後の育成方針も考慮しつつ、異動を検討するといった取り組みが必要である。

2点目は報酬体系である。自らの働き方を主体的に選択できるということは、多様な働き方に応じた多様かつ格差を認める報酬体系を構築する必要がある。また、人材の需要や業務の人気は年々変化すると考えられるため、弾力的な運用も必要となる。

3点目はキャリア構築のための支援である。自らのキャリアプランを長期的視点でとらえ、主体的かつ計画的に自らの目指す人生を実現するために、ビジョンの設定とロードマップの構築が欠かせない。職員一人ひとりが思い描くキャリアプランの実現性を高めるには、様々なキャリアモデルの提供や専門的な支援が必要となる。

5 「自ら」の醸成における配慮

(1) 主体性発露に伴う問題

主体性の醸成する中での留意すべき点について、いくつか言及したい。

I点目は主体性の成長伴い、個々人がそれぞれの考え方で意思決定を図るようになることで、 組織としての一体性を損なう恐れがある点である。職員一人一人の裁量の範囲で業務を進め ると

2点目に個人の成長に重きを置く結果、周囲や後進へ技術伝達が疎かになる。

(2) 待遇格差と労働環境

待遇に格差が発生することにより、過当な競争が発生し、協力意識の低下や職員同士が足を引っ張りあう状況が発生する。また、能力差を労働時間で補おうとするような、働き方改革に逆行する行動が発生する恐れもある。

(3) 持続可能な組織

前二項のような懸念の他、役所の業務は、重要度や成果を定量的に評価することが難しいため、ある程度一律の報酬体系の中で運用せざるを得ない。また、後述のとおり、公務員の働く意欲というものは必ずしも報酬に左右されるものではない。一方で、従前の横並びの評価体系では今後の社会の変革に対応できないのではないかとも危惧する。役所においても、職員の成果や能力を報酬に反映させる仕組みが必要であり、これが、持続可能な組織につながるものと考えている。

第4章 アクションプラン

1 主体性を引き出す支援

成長・育成方針において、「主体性を持つことが成長のための重要な要素」としている。また、 「職員の能力向上に対する考え方」については、「職員が主体的に成長し、互いに育成しあい、組 織は成長を支援する」としている。

これほど「主体性」を重要視しているにも関わらず、主体性を引き出すような具体的取組は存在しない。なぜこういった取組がないのか関係各課にヒアリングを行ったところ、

「公務員を志望し、採用試験に合格した職員は主体性を備えている」

「公務員は主体性をもって仕事をすべきであり、主体性をもって仕事をしている」

「職場の上司からの指導がなされて主体性が引き出されている」

といった前提に立ち、そもそも主体性を引き出すような取組は必要ないと判断されているように感じた。また、「主体性」そのものが概念的であり、測ることが難しく、取組検討の難易度が高いため、 敬遠されてきたのかもしれない。

本節では、「どうすれば職員個人の主体性を組織が引き出せるか」ということに焦点を当て、具体的取組を検討していきたい。

(1) 主体性とは

まず、主体性の定義であるが、成長・育成方針を参考に、「主体性をもった職員」を、以下のように定義する。

- ・成長のための機会に自ら意欲をもって取り組む職員
- ・市民との対話の中でニーズを把握し、自ら解決策を考え、組織内で議論を交わすことで、 組織として真に市民が求める質の高いサービスを提供する職員

(2) 主体性向上の要因分析

本アクションプランにおいて肝要な点であり、充分な時間と労力をかけて組織的に検討すべき点であるが、本項においては、個人の調査に基づく見解を示す。

まず、主体性向上の要因分析については、「帰納法」で分析されたい。

「こうすれば主体性は引き出されるであろう」という推論を基に、アクションプランを検討していくこととなるが、論理的推論の方法として演繹法と帰納法があげられる。演繹法は一般的・普遍的な前提から、より個別的・特殊的な結論を得る論理的推論の方法であり、一方、帰納法とは個別的・特殊的な事例から一般的・普遍的な規則・法則を見出そうとする論理的推論の方法である。

どちらを選択すべきかであるが、まず、公務従事者の行動原理の研究として、Public Service Motivation (以下、PSM) 研究があり、PSM は「自己の利益や組織の利益を超え、より大きな国家の利益 (公益) のために、適切に行動するよう個人を動機づける信念や価値観、態度」と定義されている。PSM研究では公務従事者の行動原理は、自己の利益を超え、合理的選択理論では説明できないとされており、一般的・普遍的な前提により結論を導く演繹法による推論とは相性が悪い。

一方、帰納法は個別的・特殊的な事例から一般的・普遍的な規則・法則を見出そうとするため、「地方自治体職員」「熊本市職員」という個別的事例から普遍的な法則を見出すことが可能で、本市における効果的なアクションプランの設計に寄与すると思われるため、帰納法での分

析が望ましい。

次に帰納法による主体性向上の要因分析の具体的手法であるが、「主体性のある職員への間取調査」を実施されたい。主体性を引き出す支援を検討しているものの、既に主体性のある職員は存在する。その職員に対して「なぜ主体的な職員になったのか」を軸に、今まで経験を聞き取ることによって、主体性向上の要因を見出す。

先行調査として、部会に参加経験があり、現在も意欲をもって業務やオフサイトの取組を実践する職員に聞き取り調査を行った。3名には「成功体験を重ねている」という共通項があった。帰納法においては前提が真であるからといって結論が真であることとは限らないため、今後聞き取り調査を重ねることで、結論の信頼性を高めていかなければならない。

(3) 主体性を引き出す手法

先行調査において、主体性のある職員は「成功体験を重ねている」との共通項があったため、その共通項が主体性向上の要因となると仮定し、具体的支援を検討していく。成功体験は、業務遂行能力や業務実績によって左右される部分はあるものの、「上司からの評価」が最終的にその体験が「成功」であったかの大きな判断材料となるであろう。「評価すること」は「ほめる行為」と言い換えることもできるが、どうほめるかについては、「熊本市職場研修マニュアル 秘伝「五輪の書」~新任課長用指南書」を参考にされたい。本マニュアルは、職場が人を育てる場という視点で様々な角度から議論を重ね作成されたものであり、人材マネジメントの肝である所属長としての行動規範を示したものである。

ただ、本マニュアルの提供をだけでは、「主体性を引き出す支援」の確実性が低い。所属長に職員の主体性を引き出す手法を提示しただけで、その習得・実践については、所属長の主体性に委ねられている。コーチングカは一朝一夕に身に付くものではない。より確実に所属長が職員の「主体性を引き出す」ためには、習得については社内認定資格制度、実践については職員による所属長への評価制度を構築し、一般職員の主体性を引き出す側の不断の努力も必要になってくる。

組織は主体性のある職員が求められるといった方針や、主体性を引き出すための手法の提示に留まってはならない。効果的かつ確実な支援を試行錯誤し、絶えず行っていく姿勢と行動が求められる。



4 やる気を引き出すほめ方

「ほめる」という行為は、職員の労をねぎらう、職員 の自立性を引き出すという効果があり、さらに次の新し い目標へ挑戦するということへの大きな動機付けになり ます。

しかし、ほめることは実は非常に難しく、誤ってしま うと職員の怠慢、考えの甘さ、独りよがり等を強めてし まう場合がありますので、どの様な行動を誉めるのか、 またその基準を適切に持っておく必要があります。

ほめる際のポイントは次の通りです。



Point 1 仕事の中での具体的な事実をほめる

◇ 仕事の中で、どこが良かったのか、どうしてほめたのかを具体的な行動などの事実に 基づいてほめてください。

Point 2 「ほめる」タイミングに気をつける

◇ 職員の気持ちがまだ熱いうちに、その場でほめ、労をねぎらうことで、部下の達成感を上げる効果があります。

Point 3 人の前でほめる

◇ 人前でほめることにより、本人の仕事に対する主体性を高めることができます。 また、周囲のメンバーへの波及効果が期待できます。

Point 4 仕事で関係する方のほめ言葉も合わせて伝える

◇ 仕事に係わった方の意見や喜びの声を合わせて伝えることで、より一層の達成感を 高めることができます。「○○部長も今回の仕事の成果はほめていたよ」等。

Point 5 ほめる際にも振り返りとアドバイスを忘れずに

◇ 単にほめるだけでなく、更なる成長の期待を込めて業務の進め方を振り返らせて、また必要に応じてアドバイスをしてください。

Point 6 必ず、次の目標または課題を与える

◇ ほめている時には、達成感と充実感で挑戦意欲が非常に高いため、この時にこそ必ず 次の目標や課題を与えるようにしてください。「本当によく頑張った!次は○○に挑 戦してみてはどうだろう。期待しているよ!」

(熊本市職場研修マニュアル 秘伝『五輪の書』~新任課長用指南書~ 抜粋)

2 一人いっちょ改革

(1) 一人いっちょ改革の目的

職員全員が、成長・育成方針で示されている「自ら」を育成し、前述で述べた主体性をもつことを目的とする。

(2) 熊本市における改革推進の現状(改革のタネ、クリンクリン大作戦)

前述の改革のタネ及びクリンクリン大作戦について分析したい。

改革のタネとは、平成29年度(2017年度)から運用(2020年度は運用休止)されており、 記名・匿名関係なく改革・改善案を提案できる書き込み掲示板のようなものである。

職員の「気づき」を促し、市民サービスの向上及び行政の効率化などに寄与する「アイデア」の提案を奨励することによって、職員が「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」となり、質の高い市民サービスを提供する「市民満足度」の高い市役所、職員にとって働きやすい職場である「職員満足度」の高い市役所となることを目的とし、本市職員であれば個人・グループに関係なく、通年募集されている。記名投稿は少数で、匿名投稿が多数を占め、数多くの提案数や実施された改革・改善数があったが、多くを占める匿名投稿について出所がわからないことで、改革・改善に対して、意識が高い人がやる、一部の人だけがやるといったアンダーグラウンドなイメージが持たれることも少なくないように見受けられた。提案も玉石混交で、改革・改善に関係のない私事のような書き込みもあり、書き込まれた主管課は対応に苦慮することもあったようである。その対応としてアンケート集計による対応の可否を判断することとなったが、5000人以上いる職員の中で、200名ほどしか回答されていないこともあり、ほとんどの職員に当事者意識が欠落しているともいえる。

次にクリンクリン大作戦であるが、職場や窓口を整理・片付けを行うことで、仕事の無駄を無くし、業務運営の効率化及び生産性を上げることでサービスの向上を図ることを目的として、平成29年度(2017年度)から実施されており、職員のやる気につなげるため、評価が顕著な部署には表彰制度も存在する。素晴らしい取り組みであり、職場内の整理整頓ででき対話が増えたとの意見がある一方、一部の職員は強制的に実施させられたり、若い職員だけでやるといった部署も存在し、多数ではないものの職員が主体的に実施できず、やらされ感のもと何となくやっていたとの意見もあった。

以上、2 点とも素晴らしい取り組みであることは言を俟たないが、この取り組みを改善するだけでなく、包含する新たな取り組みが必要ではなだろうか。

(3) 一人いっちょ改革の取り組み

一人いっちょ改革とは、静岡県が取り組んでいる「一人一改革運動」の熊本市バージョンであり、職員一人ひとりが記名のもと、所属内(局内)の課題や外部(役所内外)を巻き込む具体的な改革・改善案を提案することである。

所属・職位に関係なく、公式に一人ひとりが提案することにより、本市職員全員が改革・改善の当事者として「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」として思考・試行・施行し、成功体験を重ねることで、前項で述べた主体性を引き出すことが可能となると考えた。

(4) 効果

一人いっちょ改革を実施することにより、以下ア~ウの副次的効果が得られることも予想される。

ア 組織活性の上昇

関係者との対話を参考に、組織の現状は、熱心層 2 割・普通層8割(ハイポテンシャル層、普通層、ぶら下がり層)に分かれていると分析した。(図 4 参照) 熱心層とは文字通り、業務を熱心に取り組む「自ら」と「主体性」を持ち合わせた職員である。ハイポテンシャル層とは、熱心層とまではいかないが、「自ら」業務に対して前向きに取り組むが、「主体性」が不足している職員である。普通層とは、過不足なく業務を行う職員である。ぶら下がり層とは、与えられた業務のみを行う職員である。

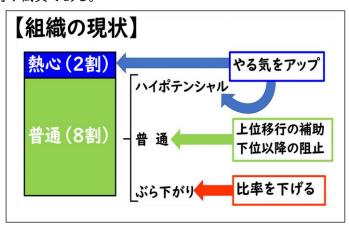


図 4 組織の現状と本取組によるアプローチ

組織活性とは、組織における職員の仕事に対する熱量や、仕事に対するやりがい満足度を意味する。組織活性が高ければ、図 4 の熱心・ハイポテンシャル層の割合が高く、ぶら下がり層の割合が低くなり、組織活性が低ければその逆となる。

一人いっちょ改革により、熱心・ハイポテンシャル層には、取り組みや課題解決によるやる気のアップを促し、普通層には上位移行の補助と下位以降の阻止、ぶら下がり層は比率を下げるアプローチとなる。各層に達成感や成功体験によりやる気アップを促し、周囲を巻き込んでいくことで組織活性を上昇させ、組織には変わることを良しとする文化が根付き、当事者意識を持った「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員。」が育成される。

イ 具体的イメージの定着

改革のタネでは、そのほとんどが匿名による投稿であったため、「誰が」改革・改善を提案しているのかが不明であった。一人いっちょ改革では、記名での提案を原則とする。提案する人(立場、目線などを含む)が、具体的であれば改革・改善に対するイメージが定着し、どのように考え、どのような経験・体験をしてどのように改革・改善を提案するのかを想起しやすくなる(顔が見える)ことで改革・改善の具体的イメージを定着させることが可能となる。

ウ 多角的視点

改革のタネでは、そのほとんどが一人称的な視点での提案だったことに対し、一人いっちょ 改革では、提案に対して職場内で対話をすることを原則とする。提案における上司・同僚・部 下等の様々な視点を取り入れる機会を設けることで、自身の考えにとらわれない多角的な視 点の育成が可能となる。(図 5)





図 5 課題の個別視点と課題の共有による多角的視点

3 職員研修の見直し

本市における職員研修や自己啓発、専門教育機関への派遣等の、人材育成に関する取り組み全般を所管する部署として、人事課内に「人材育成センター」が設置されており、研修予算についても例年 2,000 万円以上が確保され、下図のような体系のもと、精力的に職員成長支援に取り組まれている。

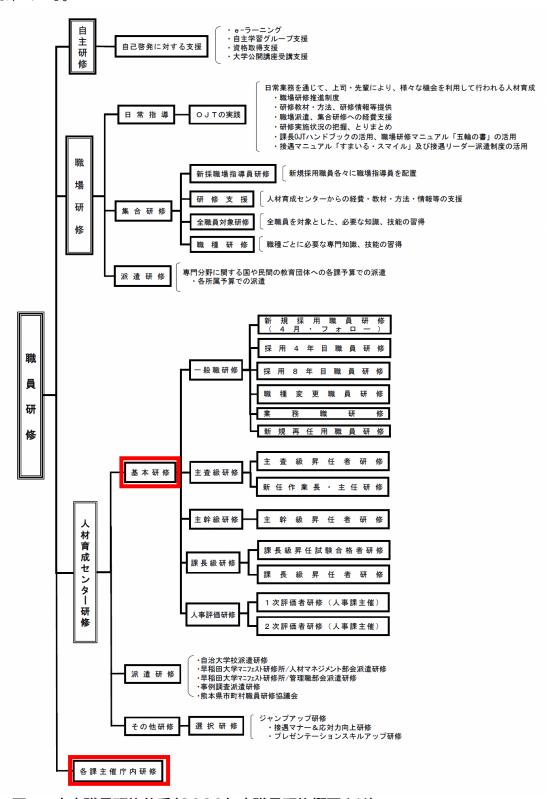


図 6 本市職員研修体系(2020年度職員研修概要より)

これらの研修は、いろいろな区分に大別されるが、本節では人材育成センターが企画する基本 研修と、各課が主催する庁内研修のうち所管業務説明会の見直し案を提案する。

(1) 人材育成センターが企画する基本研修

新規採用職員研修や採用4年目8年目、昇任試験合格者等を対象とした節目ごとの研修を「基本研修」として実施しており、受講対象者は全員必ず受講しなければならない。内容は適宜見直されているが、その節目の立場に応じて必要とされる知識や能力を向上させることを目的としている。

この基本研修は必修となっているため、対象者に強制的に受講させるものであるが、内容がやや画一的ですべての対象者が求めるものとはなっていない。例えば、近年は社会人経験を積んでから入庁する新規採用職員も多くいるため、彼らには不要と思われる仕事の基本や接遇といったカリキュラムも必修講義として設定されている。本来、その職員が培うべき知識や能力は自身と指導職員が一番よく理解しているし、あるいは職員の特性や希望に応じて伸ばすべき分野は全く異なってくるはずである。すなわち、職員一人ひとりが受けるべき研修がそれぞれ別にあり、全員に画一的に受講させるべき研修というものあまり無いと思われる。当然、その立場の職員が全員知るべき知識、備えるべき能力の最低ラインはあるため、それが達成できていない職員がいるならば受講させるべきであるが、全員である必要はない。

したがって、職員一人ひとりが自らの課題に合わせて主体的に受講できるような研修プログラムを提供することが望ましい。そのためには従前のように画一的に研修を行うのではなく、いくつかの研修メニューを提供し、対象者がそれを選択することができるようにすることが有効ではないか。また、研修受講を単位認定することで、その知識能力を証して、得られた単位数等を異動や昇任・報酬に反映させる仕組みも整備すれば、積極的な受講が期待できるのではないかと思われる。

(2) 各課が企画する研修

各課主催庁内研修の中には、契約事務研修等の所管事務作業の説明会であったり、業務で関係する専門家を招聘して開催するワークショップであったりと、様々な研修が実施されており、中には例年参加希望者が殺到するような大人気の研修もある。また、契約事務研修や会計事務研修など、その業務に従事する職員であれば必須となるような研修や説明会もあり、ここではそのような半必修の事務処理に関する説明会を取り上げる。

これらの事務処理説明会は、その事務を全庁的に所管する課室が企画し(契約事務研修は契約政策課、会計研修は会計総室等)、各課の庶務担当や希望者を集めて実施している。これらの業務は大変重要で間違いが許されないため、かなり詳細なマニュアルが整備されているが、説明会ではそれを音読するだけといった稚拙な内容が散見されており、わざわざ対面で研修を受ける意味が無いようなものとなっている。これは想像であるが、その部署での経験が浅い職員に研修を担当させており、説明を行っている職員自身があまりこれらの事務処理に慣れていないといった印象を受ける。その職員に勉強させるという意味では効果的であるが、説明を聞く側としては、全く理解が進まない。所管課室にとっても、業務をより理解する職員を増やし、自分たちの業務負荷を軽減することが、この研修の大きな目的の一つであるはずであるため、これを改めることが望ましい。

したがって、改善案としては、より経験の長い、その事務処理を十分に理解している、ある程度 責任ある立場(主査等)以上の職員が説明を行うべきである。また、原稿の音読ではなく、その 業務のエッセンスや特に注意すべき点を、経験談なども交えながら、自分の言葉で語ってもらう ことで、多くの職員の理解が深まるものと考える。

(3) 研修の必要性の提示

自身の能力に自信があり、主体的に行動する職員ほど、お決まりの研修に対して参加意義を 見いだせず、拒否反応を示すものである。前述のとおり、自ら必要な研修を考え、選択させると いうものが一つの解決策であるが、一方で客観的に見てどうしてその職員にその研修を受けて もらう必要があると判断する場合に、参加意義を理解させる方策も必要である。

これにはその職員が信頼する上司や先輩等からの説得というのも有効であるが、自分の実力を客観視できれば、自ずとその研修を受講するだろう。したがって、様々な領域で自分の実力を客観視できるようなツールを用意する必要がある。

4 ライフ・デベロップメント・プログラム(LDP)

主体的な職員として主体的に業務に取り組むということは、そもそも自分はどのような職員になり、どのような仕事をし、どのような立場の人間になりたいかという、ビジョンやロードマップを主体的に描く必要がある。ひいては、どのような人生を歩んでいくか、といった事についても主体的に思い描きたいと望むようになると思われる。このため、職員一人ひとりが自分の人生を主体的に思い描けるようにするための技術的支援と環境づくりが必要となる。

すでに、キャリアデベロップメントプログラム(CDP)という、職員のキャリア形成のための支援プログラムを実施している組織が、一部の民間企業や自治体で見られるが、本案はこれを私生活や人生全体に拡張できないかという試みである。すなわち、職員一人ひとりが、自らの人生全体を見据えたうえで、どのように生き、どのような人間に成長し、どのように仕事と向き合い、どのように人生を終えるかについて考え、組織はこれを構築するためのプログラムを提供する等の支援を行う。

(例) メンター制度、ありたい人生をイメージし具体化させる、多様なキャリアモデルの提供、ライフプランニング支援、キャリア形成に応じた人事制度、効果的な能力評価手法や給与体系

第5章 今後に向けて

行政組織には「無謬性の原則」が存在するといわれる。「ある政策を成功させる責任を負った当事者の組織は、その政策が失敗したときのことを考えたり議論したりしてはいけない」という信念で、派生して「行政組織は失敗してはならない、しないはずである」という意味をもつ。

もちろんミスはしてはならないが、ミスの原因分析において「ちゃんとやっていればミスは発生しないはず」という前提に立ってしまうがゆえに、毎月公表される事件・事故、業務上のミス等原因の多くは「職員の確認不足」として処理されている。

本市の人材育成は「人材はこうあるべきである」「あるべき姿を示せば人材は成長するはずである」という前提のも取組が選別されるが、その前提が本当に信頼できるものであるかの検証がされていていない。方針が建前になってしまっているように感じる。本アクションプランの実施を契機として、べき論や思い込みに捉われない検討を重ねる組織風土となることを期するとともに、微力ながらその実現に向け行動を起こしていきたい。

また、「本市では、平成 24 年(2012 年)の政令指定都市への移行によって都道府県の事務の一部を処理する権限が与えられるとともに財源が増大したことに加え、平成 28 年(2016 年)の熊本地震により膨大な復興業務と新たな財政負担が発生するなど、本市を取り巻く環境には大きな変化が生じており、新たな課題に取り組むことができる人材を育成することが急務となっています。」(熊本市職員成長・育成方針より引用)となっているが、本市だけでなく、他都市や他業種においてもそうではないだろうか。

様々な理由から業務が増える一方で人員の増加は見込めず、隣の同僚が何をしているかも何を 考えているかもわからない状況の中、改善・改革案は自分の業務のみならず、所属や庁内の業務を 圧迫すると思われ、何もしないことを良しとする文化が深く深く根付いてしまうのではないかと思う。そ のような中で、自分の考え発表し、同僚の考えに耳を傾ける一人いっちょ改革は、対話が少なくなって いる昨今において、改善・改革の起爆剤になるのではないかと考えられる。

我々が本研究において検討したこれらのアクションプランを実際に動かしていくためには、多くの関係各署の協力や、全庁的な周知と理解が不可欠である。この提案は残念ながら、未だ我々三者の妄想レベルにとどまっており、関係各署に働きかける前に、まずは職員意識の正確な把握や原因の追究、効果の調査、類似事例の収集等の基礎資料作りから始める必要がある。それと並行してできるだけ多くの関係者との対話も続けていき、理論の裏打ちの補強や内容の充実化等の改良を図り、説得力のあるアクションプランを立て、実現可能性を高めていきたい。当然、施策化するからには人材育成センターを始めとする所管部署に本気になってもらう必要があるため、所管部署との本音を交えた対話を始めることこそが、まず踏み出す一歩であると考えている。。

第6章 まとめ

本研究においては、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿を考える」という切り口から、多くの対話を重ねることで、「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」というありたい姿を見出した。これを実現するために、職員の意識や組織の文化を変革するという壮大な方針を設定した。職員の意識改革が組織文化の改革につながるものとして、職員意識に重点を置き、「主体性を引き出す支援」、「一人いっちょ改革」、「職員研修の見直し」、「ライフ・デベロップメント・プログラム」といったアクションプランを提言する。これらはすべて「自ら」の実現を意図したものである。職員一人ひとりが「自ら考え、自ら見直し、自ら行動」し、「上質な生活都市くまもと」の実現に向かって邁進できるようになることを希求し、検討を進めた。

本研究のみでは、これらを実際に施策化するため踏まえるべき調査及び研究が不足しているため、 未熟なアクションプランであるが、引き続き調査研究を行いつつ、できるだけ多くの方々と対話を行い 内容を改善していく。

謝辞

研究活動に伴い、市長をはじめとする庁内幹部、人材育成センター、マネ友、改革プロジェクト推進課、危機管理防災総室等、多くの庁内関係者の御協力や、他市町の活動参加者の御助力、早稲田大学マニフェスト研究所による手厚い研究支援に与ったことについて、この場を借りて深く御礼申し上げる。

付記1 派遣職員の所感

竹本

結局、I年間の活動期間全体を通じて、コロナ禍という前例のない緊急事態の状況が続き、期待していた活動とできなかったことが悔やまれる。一方で、このような多く制約の中で、様々な新たな手法やツールを活用することで、本活動に参加する意味を維持しようと取り組んだことは、新たな価値を生み出したと考えている。また、部会の関係者の皆様にとっても前例のない事態であったと思われ、例年通りまたはそれ以上の水準を目指して新たなチャレンジに取り組まれていたことに関して改めて敬意と感謝を申し上げたい。

本部会に参加して得られた一番の財産は、多くの"熱い"方々とのつながりが得られたことであると考えている。いろんな自治体からの参加者は、皆、公務員としての使命感と、より良い未来のために行動する志に溢れており、様々な刺激を受けた。また、入庁から時間が経ち、どうしても役所特有の均質的な価値観に染まってしまっていたが、他自治体の職員と庁内の実態を欠点も含めて赤裸々に語り合えたことで、自らの役所の強みや弱みに改めて気づくことができた。組織を変えていくためには、外からの刺激が欠かせない事も改めて実感することができた。今回の活動で得られたこの繋がりが、きっと今後の人生においても大きな助けになると考えているし、私も誰かの助けになれたらと心より願っている。

堀川

個人的な考えとして、3 人の中でも話をしていたが、今年度の人マネは「旅行のない"修学旅行" = 修学」だったように感じる。修学旅行についても、旅行自体が目的ではなく、あくまで修学が目的である。しかし、共に過ごす時間や直接体験するものが重要なことであることは、承知のとおりかと思われる。

今年度はオンライン研修が主で、直接会って話をしたり、他都市の取り組みに直接触れて熱を受ける機会は通常よりも少なくなったと言わざるを得ない。だが、他都市の考えにバイアスがかかることもなく、3 人で課題を掘り下げることのできたことや対話自治体や幹事団とのやり取りが濃密であったこと、距離に関係なく参加が容易であることは、オンライン部会としての特化であることは明白である。直接会いたかった人もいるし、オンラインだからこそ話せた人、会う機会が少ないからこそ会う時間が大切だった人もいる。このオンライン研修はコロナ禍を如実に表した研修だったこと、このような状況の中ではベターではなくベストの研修とったことをこの文章を書きながら振り返るとともに、本研修に携わった事務局及び派遣元に感謝を申し上げます。

個人の経験・体験としては、自分の考えに固執することが多く、人の話を聞かない部分や「まわりが変われば上手くいく」という独りよがりの考えにがあったため、部会の「対話」というキーワードがすごく身に染みた。 I 年間部会を経験しただけで、思考や性格に劇的に変わるわけではないが、良い意味での考えの多様性を飲み込めなくても「理解」することはできるようになったように感じる。

消防という他の市役所職員とは触れ合うことが少ない閉ざされた所属で業務を行う私にとっては、 人マネでの経験はとても新鮮であり、仕事についてこれほどまで考え、話し合ったこと自体初めてだったのかもしれない。

自分の好きな言葉でベンジャミン・フランクリンの「人に行う善は、自分への"最善"である」というのがあるが、これに人マネで経験した思いを加えて、自分への戒めとして最後にこの言葉を残したい。" 自分にとっての最善は他人にとっての最善とは限らない。他人にとっての最善は自分にとっての最善とは限らない。ともに話し合い、互いの最善を見つけていくことこそが最善である。"

主海

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会の出馬部会長の講演において、自治体組織を変革するためには、一歩踏み出す勇気が必要で、その勇気はやむにやまれぬ貢献心の結果として生まれるというメッセージがあった。人材マネジメント部会は極めて論理的に進められていたために、急に出てきた「やむにやまれぬ貢献心」という非論理的な言葉に度肝を抜かれ、理解できなかった。

部会で習得した考え方や理論を提案すれば、きっと組織変革に繋がると思い込んでいたが、部会を通して実践してみると全くそうではなかった。道徳の教科書を読めば全員が道徳的な人間になるかというとそうでないように、組織も常に正しい選択ができる訳ではない。こうした方がいいと思いながらも、人員や予算の問題でできないことも多くあるのだろう。

組織変革は組織が主体となり、トップダウン的にするのが最善かつ最短ルートであると信じ、提案してきた。ただ、それは組織にお願いをするだけの、評論家になっていただけだと反省している。最初理解できなかった「やむにやまれぬ貢献心」は、今は私の行動指針となった。今後は組織のありたい姿を陰ながら描きつつ、「やむにやまれぬ貢献心」が続く限り、自分自身ができることを地道に続けていきたい。

付記2 資料編

【添付資料】「熊本市職員成長·育成方針」

熊本市職員成長・育成方針



令和元年(2019年)11月策定



~はじめに~

1 策定の経緯

本市では、平成19年(2007年)に人材育成の方向性やめざすべき職員像を示すとともに、人事管理制度や職員研修を人材育成の観点から整理・体系化した「熊本市人材育成基本方針(以下、「基本方針」という。)」を策定し、計画的かつ総合的に職員の育成に取り組んできました。

しかし、平成30年度(2018年度)の職員アンケートでは、基本方針の認知度は73%にとどまり、職員提案制度「改革のタネ」では各種の人事管理制度に対する意見が多く寄せられるなど、人材育成の取組が浸透しているとは言い難い状況にあります。

また策定から10年以上が経過する中で、地域のまちづくりの推進や頻発する災害への対応など、住民に身近な基礎自治体として求められる役割は多様化・高度化し、質・量ともに充実した対応が求められるようになっています。また特に本市では、平成24年(2012年)の政令指定都市への移行によって都道府県の事務の一部を処理する権限が与えられるとともに財源が増大したことに加え、平成28年(2016年)の熊本地震により膨大な復興業務と新たな財政負担が発生するなど、本市を取り巻く環境には大きな変化が生じており、新たな課題に取り組むことができる人材を育成することが急務となっています。

そこで今回、このような社会情勢や行政課題の変化を踏まえて基本方針の 見直しを行い、めざすべき職員像やその育成のための方策などを改めた上で 「**熊本市職員成長・育成方針**(以下、「成長・育成方針」という。)」と して策定しました。

なお、成長・育成方針の策定にあたっては全職員を対象としたアンケート (回答者数 第1回:3,026人 第2回:1,166人) とワークショップを行う とともに、素案に対する各局(区) 照会を行い、その結果を踏まえた内容と しています。

2 成長・育成方針策定の考え方

職員育成の重要性

組織の経営資源はヒト・モノ・カネ・情報が挙げられますが、その中でも ヒトは最も重要な資源であると考えられます。なぜならそれらの経営資源を 活用するのはヒトであり、得られる成果は取り組むヒトの能力によって大き く増減する可能性があるからです。

さらにヒトはさまざまな経験や学習を通じてその能力を高めることができるという点において、他の経営資源とは異なる性質を有しており、ヒトの能力を高めることは組織全体の成果を最大化することにつながります。

このような観点から、本市ではヒト=職員を最も重要な経営資源ととらえ、 成長・育成方針に基づきその育成に取り組みます。

めざすべき職員像の見直し

少子高齢化の進展や都市インフラの老朽化などの社会情勢の変化とそれに伴う行政課題の多様化・高度化は今後も引き続くものと考えられます。

このような状況の中では、既存の行政サービスや国が示す全国一律の施策を 粛々と実施するだけでは不十分であり、職員には、市民との対話の中でニーズ を把握し、自ら解決策を考え、組織内で議論を交わすことで、組織として真に 市民が求める質の高いサービスを提供する力が求められます。

そこで成長・育成方針では、めざすべき職員像を「**自ら考え、自ら見 直し、自ら行動する職員**」と定め、その実現に向けて取り組みます。

なお、前述の職員アンケートとワークショップでは、従来の基本方針でめざすべき職員像として示していた三志向(市民志向・改革志向・自立志向)の重要性が確認されたことに加え、新たに職員間や所属間での協力、連携の必要性に対する意見が多く挙げられたことから、成長・育成方針においても三志向を継承した上で、組織として課題に対応するために新たに「チーム志向」を加えた四つを、職員が備えるべき行動姿勢(志向)として位置づけます。

職員の主体的な成長と組織による支援

従来の基本方針は、組織が人を育てるという観点から、育成のための考え方 や組織側が実施する施策を取りまとめたものとして作成されました。このよう な施策は職員の育成のために不可欠なものであり、今後もさらに推進していく ことに変わりはありません。

しかし、人はどんなに成長のための機会が与えられたとしても、自ら意欲を もって取り組まなければその効果は限られたものにとどまってしまうことから、 主体性を持つことが成長のための重要な要素となります。

また、不断に成長に取り組むためには、職員同志が互いに高めあう意識を持つことも重要です。

そこで職員の能力向上に対する考え方については、従来の組織による育成という視点に、職員の主体的な成長と職員相互の育成という視点を加え、「職員 が主体的に成長し、互いに育成しあい、組織は成長を支援する」に改めることとしました。本書の名称を職員成長・育成方針としたのも、「職員」が主体的に「成長」するにあたって向かうべき方向性を示すものであることを明らかにするためです。

なお、策定にあたっては、従来の基本方針で中心を占めていた育成のための施策は資料として集約し、職員がそれらの施策を活用しながら一人ひとりの成長にどのように取り組むかという視点で再構成しています。

また、異動や人事評価の時期や研修受講などの機会に、何度も読み込み理解 を深めることができるよう、簡潔な表現を心掛けました。

目次

1	නප	9 八さ 陬貝像	 1
2	成長	するための取組	 2
	取	組1:キャリア形成	
	取	組2:職員研修	
	取	組3:職場環境づくり	
	資料		
	1	求められる職位別役割	 6
	2	職位別標準職務遂行能力	 8
	3	組織の目体的が取組内容	 1 0

- ◆ 成長・育成方針は、職員が活用しやすいよう構成しました。 折に触れて読み深め、皆さんの成長のために活用してください。
- ◆ 対象者は、全職員が対象です。(ただし、教職員を除く)

めざすべき職員像

めざすべき職員像、

「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」

が備えるべき4つの行動姿勢(志向)



- ✓ 公平・公正な市民サービスを提供する
- ✓ 人権意識を持ち、誠意ある応対をする



✓ 自ら学び、成長する

- ✓ 積極的に自分事としてとらえる
- ✓ 自分の考えを持ち仕事をする



- ✓ 最高の成果をめざし考え仕事をする
- ✓ 未来を想像し実現への創意工夫をする
- ✓ 失敗を恐れず前向きにチャレンジする



- ✓ 目標を共有し一丸となる
- ✓ つながりあいチームとして機能する
- ✓ チームとして個々の特性を活かす

2 成長するための取組

めざすべき職員像への成長に向けては、職員・組織が一丸とならなければなりません。

そのため、組織としての人材育成であると同時に職員の主体的な成長のため、その枠組みとして次の3つの取組のなかで、

全職員には、自身の成長のためにどのような行動が求められているのか、

管理職には、部下職員の成長のためにどのような行動が求められているのか、

組織は、職員が成長するためどのような育成の取組(仕組み)を用意しているのか、を示しています。

全ての職員は日々とるべき行動を常に意識するとともに、成長を支援する組織の取組を活用してください。

なお、組織が取り組む具体的な内容は、10頁以降の「資料3」に記載しています。

取組1:キャリア形成



職員のとるべき行動

- ●職務等を通じて専門的な知識・技能を習得する
- ●広い視野で担当業務以外にも関心を持ち、幅広く経験値を高めることに努める
- ●求められる役割・能力を意識して業務にあたり、 評価結果のフィードバックを改善につなげる
- ●主体的に将来像を描き、自己能力の開発に努める

管理職のとるべき行動

- ●職務等を通じた能力開発の機会を与える
- ●求められる役割・能力を伝える
- ●部下職員を公平・公正に評価し、評価結果を フィードバックして改善を支援する
- ●部下職員の能力を把握し、キャリア形成に関する助言を行う

成長を支援する組織の取組

- A 多様な職務経験の機会提供
- B 専門的な知識・技能を有する職員の育成
- C 公平・公正な人事評価と評価結果の活用
- D 主体的なキャリア形成の支援

取組2:職員研修



職員のとるべき行動

- ●積極的に参加する
- ●参加の目標を定め、自らの成長を意識する
- ●参加で終わらせず実践につなげる

管理職のとるべき行動

- ●参加者に目標を持たせる
- ●参加を奨励する風土をつくる
- ●自身の受講内容を積極的に共有し、部下にも報告を促す
- ●効果的な職場研修を計画し実施する

成長を支援する組織の取組

- A 自己研鑽・自己啓発の活性化
- B職場研修の活性化
- C 効果的な研修の計画及びその実施

取組3:職場環境づくり



職員のとるべき行動

- ●互いを尊重しあい、風通しのよい風土づくりを担う
- ●学びあい、教えあい、切磋琢磨する

管理職のとるべき行動

- ●職員の能力発揮最大化を図り、やりがいを与える
- ●ワーク・ライフ・バランスを推進し、成長を促す時間を持たせる
- ●対話を促進する場を設け、成長しあえる風土・文化をつくる

成長を支援する組織の取組

- A 働きがい、働きやすさにつながる環境づくり
- B 組織風土・文化の変革

【資料】

資料1 求められる職位別役割①(管理職)

職員には、以下のとおりの組織の中で各職位ごとに異なる「**能力**」を備え、「**役割**」を果たすことが求められます。(*能力の詳細は8頁・9頁参照)

	_	とか求められます。(*能力の詳細は8頁・9頁参照)								
職	位	役割			能力) (*)			
局長級	ライン職	■ 重要施策の決定及び推進について、提案、助言及び調整を行う。■ 重要施策の決定に基づき、局の基本方針を設定し、及び基本方針 実現のための基本計画を立案する。	— 判断							
		□ 所属職員の指導、教育及び監督を行い、局の基本方針、基本計画 及び上司の指示事項等の周知徹底を図る。				説明·調整	組織管理・人材活用	倫理		
		■ 所管事務事業の運営について常に留意し、重要事務事業の進行管理及び方針計画の変更並びに異例事項等について報告し、任命権者及び上司の指示を受けて局の調整を図る。		判断	構想				意欲	
		■ 所管事務事業の執行体制に係る重要な人事、組織、制度等に関する上申及び改善の提案を行う。								
	スタッフ職	□ 上司の命を受け、特に重要な施策に関する特命事項について企画 し、及び立案し、並びに関係事務を統理する。								
部長級	ライン職	□ 局の基本方針及び基本計画の決定及び推進に関し、所管事項について局長を補佐し、及び立案し、並びに関係事務を統理する。	_	判断	企画立案	説明・調整	組織管理・人材活用	倫理		
		□ 局の基本方針及び基本計画の決定に基づき、部の執行方針及び執行方針実現のための実施計画を立案する。								
		□ 所属職員の指導、教育及び監督を行い、部の執行方針、実施計画 及び上司の指示事項等の周知徹底を図る。							意欲	
		■ 所管事務事業の運営について常に留意し、重要事務事業の進行管理及び方針計画の変更並びに異例事項等について報告し、所属局長の指示を受けて部の調整を図る。								
		■ 所管事務事業の執行体制に係る重要な人事、組織、制度等に関する上申及び改善の提案を行う。								
	スタッフ職	□ 上司の命を受け、部の主要施策に関する特定の事項について企画 し、及び立案し、並びに関係事務を統括整理する。								
	ライン職	■ 部の執行方針及び実施計画の決定及び推進について、所管事項に係る提案、助言等により、上司を補佐する。	— 判							
課長級		□ 部の執行方針及び実施計画の決定に基づき、所管事務事業の個別 計画を具体的に設定し、及び立案する。		判当断		説明・調整	組織管理・人材	倫理	意欲	
		□ 所属職員の指導、教育及び監督を行い、課の個別計画及び上司の 指示事項等の周知徹底を図る。			企画立案					
		■ 所管事務事業の執行状況を常に把握し、進行管理及び計画の変更 並びに異例事項等について上司に報告し、その指示を受けて課の 調整を図る。								
		■ 所管業務の事務改善に留意し、有効かつ適切な執行能力を確保するために、最善の努力を払う。					、 材活用			
	スタッフ職	□ 上司の命を受け、特命事項の企画及び立案に参画し、並びに関係 事務を統括整理する。								

[※] 各役割は「熊本市事務決裁に関する訓令」を一部加筆修正したものです。

資料1 求められる職位別役割②(監督職・一般職)

職位		役割			能力(*)				
主幹級	ライン職	■ 直属上級職位の基本的職能に係る事項及びその他の決定事項について全般的に補佐し、あらかじめ定められた事項について代行する。	知識・	判断	企画立案	説明・	組織管理·	倫理	意欲・
	スタッフ職	□ 直属上司の命を受け、課の主要施策に関する特定の事項の調査、研究及び実施に携わる。□ 直属上司の基本的職能に係る事項及びその他の決定事項について補佐し、あらかじめ定められた事項について代行する。	技術	迷力	立案	整整	人材活用	埋	協調性
主査級	ライン職スタッフ職	 □ 課の個別計画の具体的設定及び推進について、所管事項に係る提案等により、課長を補佐する。 □ 課の個別計画の具体的設定に基づき、所管事務事業の細目的実施スケジュールを立案する。 □ 課長の命を受け、指示された特定の事項の企画、調査、研究及び実施に携わる。 □ 課長の命を受け、所属職員を指揮監督して、所管事務を処理するとともに、課長に協力して所属職員の指導及び教育に当たり、執行能力の養成及び開発に努める。 □ 所管事務の事務改善に留意し、有効かつ迅速な執行能力を確保するため最善の努力を払う。 □ 直属上司の命を受け、指示された専門事項その他特定の事務事業の調査、研究及び実施に携わる。 □ 直属上司の基本的職能に係る事項及びその他の決定事項のうち、あらかじめ定められた事項について代行する。 	知識・技術	判断	企画立案	説明・調整	組織管理・人材活用	倫理	意欲・協調性
当任:当事系	E E E B B	■ 直属上司の命を受け、高度な知識、技術又は経験を必要とする職務の調査、研究及び実施に携わる。	知識・技術	判断	業務改善	説明·調整	人材活用	姿勢・態度	意欲・協調性
三三条	E B 及	□ 直属上司の命を受け、基礎的な知識、技術又は経験を必要とする 職務の調査、研究及び実施に携わる。	知識・技術	判断	業務改善	説明·調整	_	姿勢・態度	意欲・協調性

- ※ 業務職職員のうち、作業長・主任については主査級を、副主任については主任主事級を、技師については主事級を読み替えて適用します。
- ※ 運輸職職員のうち、副所長・監督長・整備長は主査級を、監督・主任運転士・技工長・主任技工は主任主事級を、運転士・車掌・技工(技師)は主事級を読み替えて適用します。

(次頁「資料2 職位別標準職務遂行能力①②」に同じ)

資料 2 職位別標準職務遂行能力①

職位ごとに求められる「標準職務遂行能力」は、以下のとおりです。

1-74 1-12		10.	,,, , <u> </u>	
職位	判断	構想、企画立案、 業務改善	説明・調整	組織管理、人材活用
局長級	局の責任者として、部局を横断する課題や局の 重要課題について、状 況を把握し、最善の決 定を下すことができる。	大局的な視野と将来的な展望に立って、局の重要課題について基本的な方針を示し、所管政策を推進することができる。	局を代表して、適功な説明を 行うとともに、組織方針の 実現に向け、特に重要な 課題について高次元の 調整を行い、合意を形成 することができる。	局の目標達成に向け、強 い指導力を発揮し、局の 統率を行うことができる。
部長級	部の責任者として、慎 重な検討を要するよう な重要課題等に対して、 状況を把握し、最善の 決定を下すことができ る。 (決断力)	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、 先々を見通しつつ、市 民の視点に立って、担 当分野の重要課題について基本的な方針を示し、所管施策を推進することができる。	部を代表して適切な説明を行うとともに、他者と接触し、協力、理解、合意を取りつけることができる。 (渉外力)	部の目標達成に向け、指導力を発揮し、部下職員の統率を行うことができる。 (組織管理能力)
課長級	課の責任者として、慎 重な検討を要するよう な課題等に対して、状 況を把握し、最善の決 定を下すことができる。 (決断力)	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、 市民の視点に立って、 行政課題に対応するための方針を示し、所管 事業を推進することができる。	課を代表して適切な説明を行うとともに、他者と接触し、協力、理解、合意を取りつけることができる。 (渉外力)	課の目標達成に向け、適切に業務を配分した上、 進捗管理及び的確な指示を行うとともに、部下職員の育成・統率を行うことができる。 (組織管理能力)
主幹級	上司の指示や部下からの相談、あるいは業務の要点を正確に捉えることができるとともに、所管業務の直面する課題に迅速かつ適確な判断を行うことができる。 (理解力・判断力)	所管業務の改善を進めるとともに、目標達成のための課題を分析・ 把握し、その解決のための手法を提案し実践することができる。 (改革力・企画力)	所管業務について、適切な説明を行うとともに、他者と折衝し、自らの意図や考えを相手に理解納得させることができる。 (折衝力)	所管業務の目標達成に向け、段取りや手順を整え、 効率的に業務を進めると ともに、部下職員の指導、 育成及び活用を行うこと ができる。 (統率力)
主查級	上司の指示や部下からの相談、あるいは業務の要点を正確に捉えることができるとともに、所管業務の直面する課題に迅速かつ適確な判断を行うことができる。(理解力・判断力)	所管業務の改善を進め るとともに、目標達成 のための課題を分析・ 把握し、その解決のた めの手法を提案し実践 することができる。 (改革力・企画力)	所管業務について、適切な説明を行うとともに、他者と折衝し、自らの意図や考えを相手に理解納得させることができる。 (折衝力)	所管業務の目標達成に向け、計画的に業務を進め、 所管業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行するとともに、部下職員の指導、育成及び活用を行うことができる。 (統率力)
主任主事級	上司の指示や業務の要 点を正確に捉えること ができる。 (理解力)	担当業務の改善の必要 性を見いだし、実際に 改善を進めることがで きる。 (改革力)	市民や関係者等の理解 を得られるような接 遇・説明を行うことが できる。 (応対力)	後輩や同僚に対する指導、助言ができるとともに、 そのことにより周囲から の信頼を得ることができ る。 (指導力)
主事級	上司の指示や業務の要 点を正確に捉えること ができる。 (理解力)	担当業務の改善の必要 性を見いだし、提案す ることができる。 (創意工夫力)	市民や関係者等の理解 を得られるような接 遇・説明を行うことが できる。 (応対力)	-

[※]各能力は能力評価制度の評価対象になっていることから、表内では()で関連する評価項目を示しています。

資料 2 職位別標準職務遂行能力②

職位	知識・技術	倫理、姿勢・態度	意欲、協調性
局長級	_	全体の奉仕者として、高い倫理観を 有し、局の課題に責任を持って取り 組むとともに、服務規律を遵守し、 公正に職務を遂行することができる。	常に高い目標意識を持ち、意欲的 に業務に取り組むとともに、周囲 の信頼を得て、部下に模範を示す ことができる。
部長級	_	全体の奉仕者として、高い倫理観を 有し、部の課題に責任を持って取り 組むとともに、服務規律を遵守し、 公正に職務を遂行することができる。 (倫理観)	常に高い目標意識を持ち、意欲的 に業務に取り組むとともに、周囲 の信頼を得て、部下に模範を示す ことができる。 (積極性)
課長級	_	全体の奉仕者として、高い倫理観を 有し、課の課題に責任を持って取り 組むとともに、服務規律を遵守し、 公正に職務を遂行することができる。 (倫理観)	常に高い目標意識を持ち、意欲的に業務に取り組むとともに、周囲の信頼を得て、部下に模範を示すことができる。 (積極性)
主幹級	所管業務の遂行に求められる知識(技能)を習得することができる。 (知識・技術)	全体の奉仕者として、高い倫理観を 有し、所管業務に責任を持って取り 組むとともに、服務規律を遵守し、 公正に職務を遂行することができる。 (倫理観)	常に自己啓発に努め、意欲的に業務に取り組むとともに、上司や同僚・部下と協力し、円滑かつ適切な関係を構築することができる。 (積極性・協調性)
主査級	所管業務の遂行に求められる知識(技能)を習得することができる。 (知識・技術)	全体の奉仕者として、高い倫理観を 有し、所管業務に責任を持って取り 組むとともに、服務規律を遵守し、 公正に職務を遂行することができる。 (倫理観)	常に自己啓発に努め、意欲的に業務に取り組むとともに、上司や同僚・部下と協力し、円滑かつ適切な関係を構築することができる。 (積極性・協調性)
主任主事級	日常の担当業務の遂行に求められる知識(技能)を習得することができる。 (知識・技術)	全体の奉仕者として、担当業務に責任を持って取り組むとともに、服務 規律を遵守し、公正に職務を遂行す ることができる。 (責任感・服務規律)	自己啓発に努め、意欲的に業務に 取り組むとともに、上司や同僚と 協力し、円滑かつ適切な関係を構築 することができる。 (積極性・協調性)
主事級	日常の担当業務の遂行に求められる知識(技能)を習得することができる。 (知識・技術)	全体の奉仕者として、担当業務に責任を持って取り組むとともに、服務 規律を遵守し、公正に職務を遂行す ることができる。 (責任感・服務規律)	自己啓発に努め、意欲的に業務に 取り組むとともに、自らの担当業 務以外にも協力することができる。 (積極性・協調性)

取組1:キャリア形成 A 多様な職務経験の機会提供 a-① ジョブローテーション \bigcirc ● 多様な業務経験を通じた人材育成を図るため、計画的なジョブローテーションを実施する。 【職歴上での考え方】 ✓ 能力開発期(概ね30歳代まで) ⇒ 多様な職場間での異動を実施し幅広い能力や繙��を備える人材として育成 ✓ 能力発揮期(40歳代以降) ⇒ 培った能力・経験・適性等を活用できる部署へ重点的に配置 ※ 能力や適性によっては、一定の分野内でジョブローテーションを行い、専門性の高い職員を育成する 【職種別での考え方】 √ 一般事務職 ⇒ 3~5年サイクルを基本に30歳代中途までに概ね4~5部門を経験するよう配慮 ✓ 土木・建築・機械・電気・化学等の一般対職 ⇒ 4~6年サイクルを基本に30歳代中途までに概ね3部門 を経験するよう配慮 ✓ 医療技術職・業務職・消防職・その他資格職種及び変則交代制職場 ⇒ 可能な限り配慮 a-② 国・他自治体等への派遣 0 ● 能力の向上を図るとともに広い視野を身につけるため、国や他自治体等への職員派遣を実施する。 専門的な知識・技能を有する職員の育成 実施状況 b-① エキスパート認定制度 \bigcirc ● 高度な知識、技能を有する職員を育成し、その能力を活用・継承するため、エキスパート認定制度を実施する。 「実施例:職員キャリアアップ制度の庁内公募】 b-② 再任用職員の能力活用 0 ● 再任用職員の専門的な知識や経験の活用と継承に取り組む。 公平・公正な人事評価と評価結果の活用 実施状況 c-① 人事評価制度 \bigcirc ● 能力評価と目標達成度(業績)評価を実施し、職員自らの振り返りと評価者からの助言による人材育成ご取り組む。 ● 評価者研修を実施し、評価の公平性、公正性を高めるとともに、育成のための指導手法の習得を図る。 c-② 評価結果の活用 ● 評価結果を昇任に反映させ、能力の実証に基づく公平、公正な昇任を実施する。 0 ● 評価結果を勤勉手当等の処遇に反映させ、頑張った職員が報われる制度を構築する。 2017~ ■ 職務遂行に支障がある職員に対しては、能力向上のために必要な指導を実施する。 検討中 主体的なキャリア形成の支援 実施状況 d-① 自己申告制度 0 ● 自己の現在の職務状況や今後の目標を人事異動に反映させるため、自己申告制度を実施する。 d-② ジョブチャレンジ制度 0 ● 自己啓発に基づく施策実現等、熱意や能力を前提とした異動を実現するジョブチャレンジ制度を実施する。 「実施例:職員キャリアアップ制度の庁内公募(再掲)] d-③ 女性の活躍推進 ● キャリア形成を支援する研修や専門機関への派遣研修を実施する。 0 「実施例:熊本県市町村研修協議会研修(女性ステップアップセミナー)派遣等〕 先輩職員を知り、つながることができる機会を作ることで、ロールモデルと気軽に相談できるような 2017~ 環境を整える。 [実施例:「先輩職員とつながる場づくり」研修等] d-④ 昇任試験制度 ● 主体的なキャリア形成を支援するため、主査級・課長級昇任試験を実施する。 0 d-⑤ 自己啓発のための休業制度 ● 修学による自己研鑽などの自発的な能力開発を休業制度により支援する。 0 [実施例:自己啓発等休業、修学部分休業]

- ※「実施状況」の表記について
 - 「〇」は以前から実施中のものです。
 - ・ 数字は成長・育成方針策定(基本方針改定)作業に着手した平成27年度(2015年度)以降に実施を始めたものです。
 - 「検討中」は、制度の要否・内容も含めて検討中のものであり、実施されないものやほかの制度として実施される場合もあります。

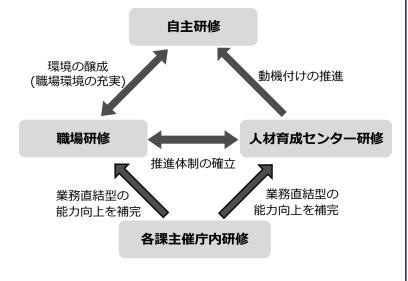
取組2:職員研修





く職員研修のあり方>





自己研鑽・自己啓発の活性化

実施状況

自主研修(職員の自発的な研鑽・啓発取組を支援する)

0

● 職員が必要とする能力向上のための学習機会を、環境・教材・経費等の面で支援する。 「実施例:資格取得支援、 e-ラーニング等]

職場研修の活性化 В

実施状況

b 職場研修(各職場で日常的に行われる指導·育成を支援する)

0

● 日常指導支援:育成する側と成長する側の相互理解や、学びあう職場風土づくりの促進のため、日常の 業務を通じて反復的かつ継続的に職員を指導することを支援する。

[実施例:指導員研修等]

集合研修支援:職員の能力向上を図るため、職場単位で実施する研修に対し、経費の面等で支援する。

「実施例:講師謝礼経費支援、講師招へい旅費経費支援等〕

派遣研修支援:職員を研修機関等に派遣し、育成を図るものに対し、経費の面等で支援する。

[実施例:普通旅費経費支援、受講負担金経費支援等]

: 人材育成に対する全庁的な意識の醸成と定着化、局(区)等主体の人材育成体制づくり その他

を推進する。

[実施例:職場研修推進制度]

効果的な研修の計画及びその実施

実施状況

c-① 人材育成センター研修(職員として必要な能力の修得を図る)

0

● 基本研修の実施 :職位別標準職務遂行能力の修得と向上を図るため、階層別研修を実施する。

実施にあたっては、ねらい・目的を明確化し、最適な時期を選定する。

[実施例:新規採用職員、採用年次研修、昇任者研修]

派遣研修の実施・:専門的な知識の習得や、政策企画力・実現力・課題解決力等の能力形成を図ることを

目的とし、人材育成センターで公募・選考した職員を専門機関等へ派遣し、知識技

能の向上を図る。

[実施例:熊本県市町村研修協議会研修派遣等]

その他研修の実施:組織や職員のニーズに応じ、基本研修・派遣研修以外に企画する研修やセミナーを

実施する。

c-② 各課主催庁内研修(職員として必要な能力の修得を図る)

 \circ

● 全庁的・部署横断的に取り組む制度や業務について、これらの能力向上に直結する研修を、制度及び業務 統括部署が全庁的かつ定期的に実施する。

[実施例:新任主任主事・主任技師法務研修、会計事務研修、文書主任研修など]

取組3:職場環境づくり



働きがい、働きやすさにつながる環境づくり

実施状況

a-① 組織の活性化

0

● 言葉遣い・みだしなみといった職員としての起点に立ち返ることを重視し、全庁的に取組を展開。市民サー ビスの向上と、職場の活性化を図ることで、市民から評価され、やりがい・働きがいが生まれることをめざす。 [実施例:すまいる向上キャンペーン]

a-② ワーク・ライフ・バランスの実現

0

● 柔軟な働き方の仕組みの積極的な活用を推奨し、時間外勤務の縮減を図る。

[実施例:勤務時間の繰上げ・繰下げ、局内相互応援制度]

休暇の計画的な取得促進に取り組む。

[実施例:休暇計画表の作成 休暇の連続取得の推奨]

- 仕事と子育て・介護の両立支援に向け、職場全体で助け合い支え合う職場環境づくりを推進する。 [実施例:すこやか子育て支援プログラム・女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画の周知・定着]
- 地域活動やボランティア、その他いろいろな場の活動への参加を奨励することで成長に資する経験を促す。

a-③ 職場(公務)秩序の維持

Ο

● 人権を侵害し職場環境の悪化と公務能率の低下につながるハラスメントを防止するため、相談体制の周知や 意識啓発を継続して実施する。

[実施例:過去の事例を活用した職員研修の手引き、内部通報制度、各ハラスメントの防止に関する要綱等]

a-4 オフィス環境の見直し

2017~

● 柔軟で無駄のない最適な働き方も実現するために、機能的で快適なオフィス環境の整備を推進する。 [実施例:クリンクリン大作戦の実施やペーパーレス化の推進等]

a-5 新たな手法の採用

2018~

● 労働力不足社会の到来を見据え、職員の負担軽減や事務処理の効率化を図り、職員は職員でなければできな。 い企画立案業務や、市民とのコミュニケーション等に時間と労力を投入できるような環境整備を推進する。 「実施例:定型的な業務へのAIやRPA等のICT新技術の活用】

組織風土(性格)・文化(価値観)の変革 В

実施状況

b 意識変革の好循環が自然と生まれる人と組織づくり

2017~

● 市民サービスの質の向上を図りつつ、市民起点や前例にとらわれない考え方を取り入れる等、質の高い仕事 ができる組織づくりを進める。

[実施例:窓口改革、広報・広聴改革等]

● 管理職のマネジメント能力を高め、組織力の強化を推進するとともに、次代のリーダーとして組織に影響を 与えることのできる中堅・若手職員を育成を図る。

「実施例:マネジメントセミナー、かわる"研"等〕

● 職員のちょっとした気づきやアイデアを組織の業務改善につなげ、生産性の向上を図る。

[実施例:職員提案制度「改革のタネ」、シーズカフェ等]

● 局区が各々の課題や果たすべきミッションを踏まえた人材育成を進める。

[実施例:技術職員や専門職員同士の知識の共有、プロフェッショナルの育成、改革チームの

設置、研修会の開催等〕

熊本市職員成長 • 育成方針

平成19年(2007年) 3月策定 平成22年(2010年) 3月一部改定 令和元年(2019年)11月策定

総務局行政管理部人事課・人材育成センター・改革プロジェクト推進課