

久留米市 新☆人材育成基本方針

～市民と郷土のために、自ら考え、行動する職員へ～



平成27年 3月

はじめに

【社会情勢の変化】

久留米市の人材育成については、平成 18 年 2 月に見直した「久留米市人材育成基本方針」に沿って、これまで様々な施策を進めてきました。この間に少子・高齢化や人口減少社会の進行とともに、地方分権や公務員制度改革、行財政改革、地方再生への動きが進展するなど、地方自治体を取り巻く環境は大きく変化しています。

そしてこの変化がもたらす行政課題は、特定の分野だけでの対応にとどまらず、あらゆる分野にわたる対応が必要となってきました。

これまで以上に、自治体としてしなければならない事業を見極め、質の高いサービスを提供することが求められています。

【新総合計画の見直し】

こうした環境変化を踏まえ、「久留米市新総合計画第 3 次基本計画」や「久留米市行財政改革推進計画」が策定され、27 年度から実施されます。

これらの計画では、多くの地方自治体が抱える「人口減少問題」に向き合いながら「目指すべき都市像」をいかに実現していくのが最大の課題となります。その実現に向けて市職員はどのような意識を持ち、どのような能力が求められるのかを明らかにする必要があります。

また、それらの計画を進める上では、市民と行政がともに協働するという姿勢が重要であるとともに、市役所全体が部局の垣根を取り除き一体となって取り組むことも不可欠となっています。

【久留米市職員状況の変化】

久留米市では広域合併後、中核市に移行したことによる権限移譲で、保健所業務を始めとして業務範囲は大きく広がり、それに伴い専門職の職種や人数も大きく増加しています。また、任用形態が多様化する中で、非常勤職員等の配置も広がっています。

さらに近年では、いわゆる団塊世代及びその後続く世代の大量退職により、職員の多くが入れ替わり、その早期の育成が求められているほか、採用年齢の拡大や民間企業等での経験を持って入所する職員も多くなる中で、久留米市職員としての意識の醸成が必要になっています。

このように職員の人材育成がこれまで以上に求められる中で、新総合計画による新たなまちづくりに踏み出すこの時機に、それにふさわしい市職員の育成に関する基本的な方針と具体的な方策を示した「久留米市 新・人材育成基本方針」を策定することとします。

目次

第1章 目指すべき職員像	
1. 目指すべき職員像	1
2. 職員に求められる姿勢	1
第2章 職員に求められる能力や役割	
1. 求められる能力・行動	3
2. 各職位に求められる役割と能力	4
第3章 人材育成の現状と課題	
1. 職員構成等の変化	6
2. 職員の意識と組織風土	9
第4章 人材育成の基本的方針	
1. 基本的方針	12
第5章 具体的な取り組み	
1. キャリア形成を通じた人材育成	13
2. 組織活性化の取り組み	15
3. 働きやすい職場環境への取り組み	17
第6章 人材育成の推進	
1. 各部門の役割	18
2. 人材育成基本方針の推進体制	20

【夢】

「夢なんか実現しっこないと言う人もいるが、実は夢しか実現しない」

(野田智義＝金井壽宏『リーダーシップの旅』より)



コラム

第1章 目指すべき職員像

久留米市職員は、目指す都市像の実現に向け、より質の高い行政サービスを進めるため、一人ひとりが地方分権を担う行政の専門集団の一員であるという自覚と誇りを持ち職務に取り組むことが求められています。

求められる職員である「目指すべき職員像」という目標に向かって、「求められる姿勢」を踏まえながら、体系的に取り組を進めます。

1. 目指すべき職員像

【目指すべき職員像】

「市民と郷土のために、自ら考え、行動する職員」

2. 職員に求められる姿勢

①市民の立場に立って物事を考え、地域に貢献する職員（市民志向）

市民の負託を受けて仕事を行っていることを忘れずに、あらゆる場面で、市民の立場に立って物事を考えるとともに、久留米に高い誇りと愛情をもって地域に貢献する意識と行動が求められています。

②市民とともに久留米のまちづくりに取り組む職員（協働志向）

多様化する地域課題に対応するため、市民や様々な団体等とお互いの立場を理解し尊重しあいながら、共に久留米のまちづくりに取り組むことが求められています。

③高い人権感覚を持ち、市民の幸せのために行動する職員（人権志向）

日頃から、豊かな人権感覚の醸成に努め、高い人権意識を持ち、誰もが安心して幸せに暮らせるまちづくりに向けて考え行動することが求められています。

④新たな課題に対応するため自己研鑽に取り組む職員（自己実現志向）

常に問題意識を持ち、先見性と創意工夫をもって、行政課題に立ち向かい、求められる政策を自ら形成できる政策形成能力のため、日々、自己研鑽に取り組むことが求められます。

⑤課題解決に組織の枠組みを越えて一体となり取り組む職員（連携志向）

行政課題は多角的に捉えなければならない課題や組織横断的な課題が増加しており、行政分野別の縦割りではなく、各部門が市民の立場で考え、連携する総合行政の意識が強く求められています。



コラム

【市民の立場に立つということ】

市役所に相談に行ったところ、「それはできない」とはね付けられたため、「ではどうしたらよいか」とたずねても、聞いてもらえなかった。

私は、陳情や要望などを議員や政治を使って対応してもらうことは本意ではないので、市役所に相談に行っているのに憤りを感じている。結果としてできなくても、どうしたらよくなるか等、一緒に考えてもらうとか、そのような雰囲気が全く感じられなかった。

多くの市民が、声に出したくても、出せない状況が、今の市役所にある。市職員の意識において、もっと前向きに市民の問題を取り上げてもらい、解決に向けてアドバイスしてもらえるような雰囲気をつくってほしい。

（「市民の声」より）



～被災地活動を通して（富岡町へ派遣された久留米市職員（建築職）の言葉）～

何をもって安全なのかは一概には言えず、慎重な対応が求められる相談ですが、「大丈夫。この家なら壊れることはないですよ。」と伝えたとき、その方が泣いて喜んでいた姿が今も忘れられません。

（「公務員の職務行動」（総務部人事厚生課）より）

第2章 職員に求められる能力や役割

「目指すべき職員像」の実現に向け、職員には様々な能力・行動が必要となります。そして、各職位にはそれぞれの立場に応じた役割が求められます。

1. 求められる能力・行動

コミュニケーション能力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市民や職員に対し進んで挨拶や声かけをする。 ・ 相手の意見をきちんと聴き、互いの理解を深め、良好な関係を築く。 ・ 適切な表現で正しく情報を伝え、相手の理解が得られるよう説明等に努める。
職務遂行力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務の目的や目標を正確に把握し、進捗状況を把握する。 ・ 必要な知識、技術を身につけ、責任を持つて的確に処理する。
課題解決力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状を正しく理解し課題やリスクを見つけ、必要な情報を収集・分析し、解決方法を考える。 ・ 庁内外関係者との意見交換、調整を適切に行い、的確な判断をする。
変革力・改善力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会環境等の変化などを的確につかみ、将来を見通しながら従来の方法にとらわれず判断・行動をしていく。 ・ 経営意識を持ち所管に留まらない改革やコスト削減に取り組む。
自己管理能力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 感情的にならず、冷静かつ臨機応変に対応し、意欲や目的意識を持って職務に取り組む。 ・ 常に服務規律を意識した行動をとる。
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の目標や業務の優先順位を明確にし、信頼関係を持ちながら組織をまとめていく。
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の職員の能力や特性に応じた指導、助言等を通じてその育成を図るとともに、職務目標の達成に導く。
市民満足	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高い人権意識と倫理観を持ち、全体の奉仕者として市民福祉の向上を目指し市民の視点で市民のために働く。 ・ 市民に好感を得られるマナー、態度、身だしなみを実践する。
チームワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の一員として、上司や同僚等と協力して目標達成に向けて職務を遂行する。
協働	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行政と市民活動団体等の多様な主体がそれぞれの役割を担いながらまちづくりを進めようとする。
総合連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分に与えられた仕事の枠内だけで考えず、広い視点で分野横断的な連携を図る。

2. 各職位に求められる役割と能力

職員に求められる役割、能力は、職位等に応じて内容や比重も変わってきますが、各々に求められる基本的な役割と能力の割合は以下のとおりとなります。

	求められる役割	求められる能力の割合
部長	<ul style="list-style-type: none"> 市の基本方針及び政策の策定に参画する。 所管部門に係る方針及び計画を決定し、リーダーシップを発揮し目標を達成する。 部相互の連絡、調整に留意し、積極的、効率的な運営を実施する。 <p>★ 部局の長として所管分野の事務事業の遂行だけでなく、組織横断的な課題への取り組みや事業の削減等について、高いリーダーシップが求められます。直面する課題への対応が必要とされる中であっても、中長期的かつ全庁的な視点から、部局内における人材育成の気運を高めていくことが求められます。</p>	リーダーシップ 人材育成 コミュニケーション能力 変革力・改善力 課題解決力 職務遂行力 自己管理能力
次長・課長	<ul style="list-style-type: none"> 部の経営に参画する。 上部方針に基づき計画を決定し、責任者として指揮監督して計画達成に寄与する。 課相互の連絡、協力、協調に留意し、事務改善、適正な人事管理により円滑な事務執行を図る。 <p>★ 組織（職場）をマネジメントすることに加え、職員個々の能力・適性を把握しながら、人材育成を行います。目的を持って仕事を任せ、能力向上を促し、面談等を通して意欲の向上を図ることで「育成する職場風土」を築くことが求められます。</p>	
補佐・主査	<ul style="list-style-type: none"> 組織内の連携、調整を行う。 担当事務について、責任者としての職責を自覚し、常に専門的知識及び技術の習得に努める。 配置された職員を適切に指揮監督することで、職務を遂行する。 <p>★ “部下育成は自己の大きな役割である”と認識し、課長等との連携を図りながら、最も身近な上司として、部下への指導・監督・助言を行います。日常の業務遂行上のやり取りや様々なコミュニケーションを通して、部下の成長意欲を促すことで「学ぼうとする意識づくり」を築くことが求められます。</p>	
一般職	<ul style="list-style-type: none"> 業務の目的、上司の命令等を正しく理解し、的確に職務を遂行する。 他の職員と協調して仕事に取り組む。 適切な市民対応、関係者との的確な意思疎通を行う。 <p>★ 業務の遂行を自己の成長の糧としてとらえ、主体的かつ問題意識を持って取り組みます。業務改善を行いながら実務能力の習得に努め、それを後輩職員に教えます。また、自分が“どの様な職員を目指したいのか、そのためにどのような能力が必要なのか”を考え自ら学ぶことが求められます。</p>	

部下育成は…管理・監督職の役割！

職員の能力開発の責任者は所属長となっています。
もちろん、すべてにわたって所属長が直接部下を指導しなければならない訳ではありません。
状況に応じて、監督者や下位の職員（中堅職員）もその役割を担います。
重要なのは、管理・監督者が『部下育成の役割は自分にある』と常に認識していることです。

育成に最も必要なこと～上司からの声かけ

- ①男女区別なく扱っているか
- ②本人の頑張りをきちんと見て、それを伝えているか
- ③より高度な行動や重要な仕事を任せているか
- ④本人が育てられているという実感

【管理職の役割】

「事業の推進だけではなく、自分の業務の50%は職場での人材育成である」という意識で管理職は業務に取り組んで欲しい。

（本方針策定にあたり「檜原市長の言葉」）



コラム

【部下の役割（上司の立場で考える）】

「上司の立場で考える」という言葉はよく言われるが、実践できている部下は少ない。
上司の言葉上の指示以上のことは一切しない部下と、指示の本当の狙いを自ら積極的に理解し、指示以上の成果を出す部下がいる。

後者は、日頃から「自分が上司の立場ならどうするか、どんな補佐が欲しいと思うか」考え準備を怠らない。重要なことはリーダーの思いを正しく理解する感性である。

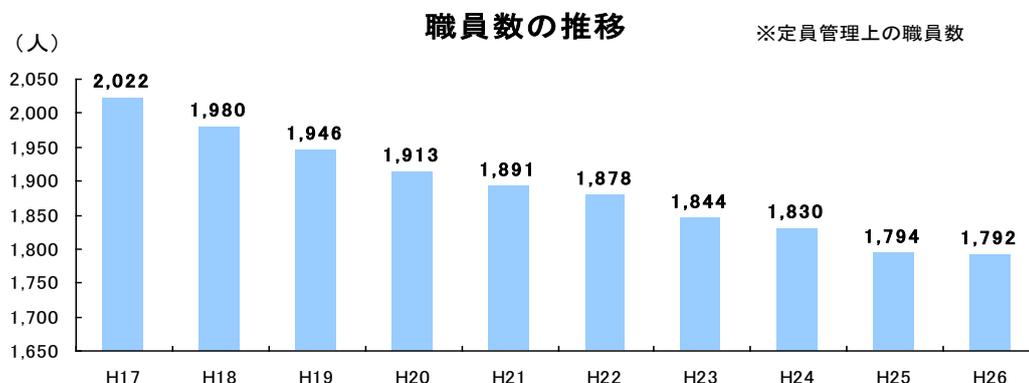
（「地方行政」公務員講座から抜粋）

第3章 人材育成の現状と課題

目指すべき職員像の実現に向け、人材育成を進めていくにあたっては、人材育成を取り巻く環境を踏まえるとともに、人材育成における課題が何かを把握し、対応していくことが必要となってきます。

1. 職員構成等の変化

久留米市では、平成17年の合併により職員数が大幅に増加しましたが、その後、行政改革で職員削減に取り組み、平成26年4月時点で、職員数は1,792人となっており、ここ10年間で230人の人員削減を行っています。一方で業務量は権限移譲や度重なる制度改正などで増えてきています。職員一人ひとりの能力を更に高め、効率的な職務遂行が求められています。



男女の比率では、男性1,248人に対して女性は544人と約7:3の割合ですが、女性の割合が3.4ポイント増加しています。今後も女性職員の割合が増加していくことが見込まれます。一方女性の役職者比率をみると、管理職では7.1%、監督職を含めても18.2%と男女で大きな差があります。男女共同参画社会の実現に向け、性別にかかわらない配置や処遇など、女性の活躍に向けた取り組みが求められています。そのためにも、男女がともに仕事と家庭とが両立できるような働きやすい職場づくりが必要です。

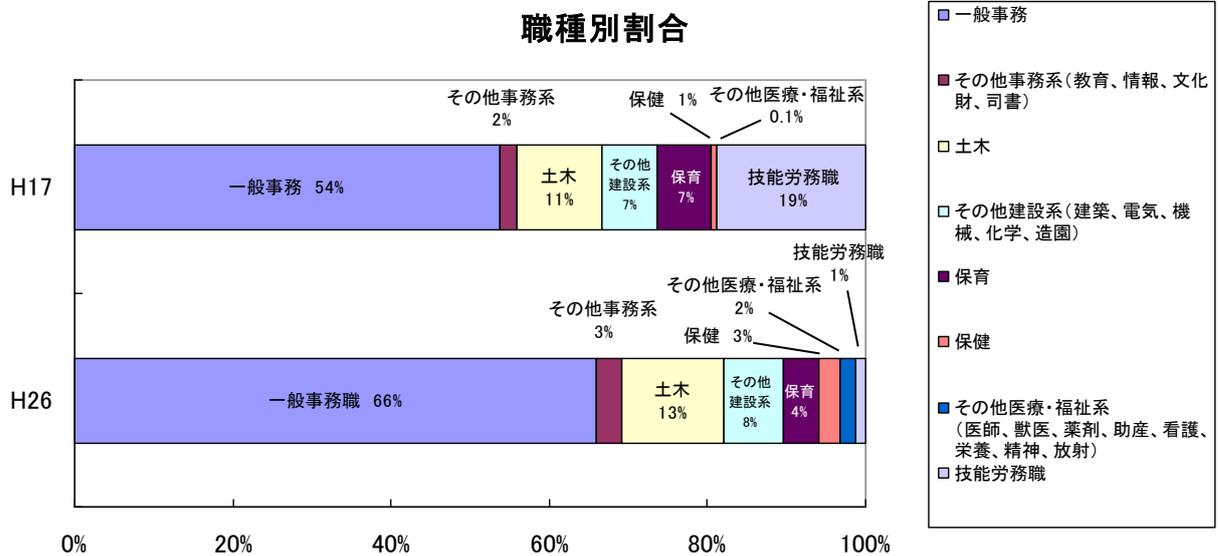
【職員の構成状況の比較】(非常勤職員、臨時職員等を除く)

	H17(2005)		H26(2014)		17年度比較	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
職員数(人)	2022		1792		▲230	
男性	1477	73.0%	1248	69.6%	▲229	▲3.4P
女性	545	27.0%	544	30.4%	▲1	3.4P
事務系	1133	56.0%	1234	68.9%	101	12.9P
建設系技術職	355	17.6%	373	20.8%	18	3.2P
技能労務職	379	18.7%	24	1.3%	▲355	▲17.4P
医療・福祉系技術職	155	7.7%	161	9.0%	6	1.3P

【女性の役職者比率】(H26年4月時点)

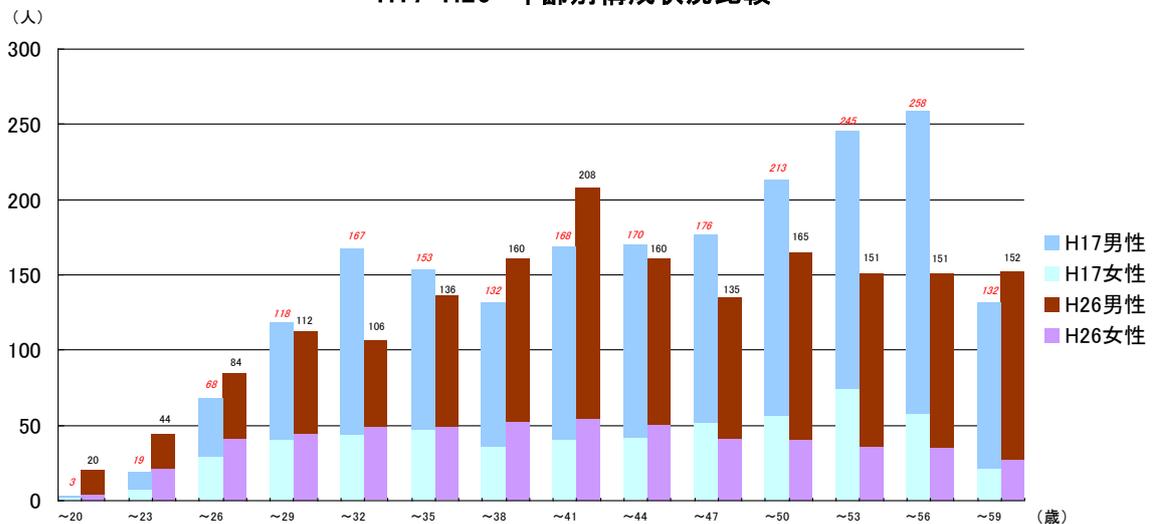
	部長級	次長級	課長級	補佐級	主査級	一般職	全体
全体数(人)	30	36	175	210	400	941	1,792
うち女性(人)	3	3	11	36	102	390	544
比率(%)	10%	6%	6%	17%	26%	41%	30%

職種別の割合では、技能労務職は民間委託等の推進により18.7%から1.3%に減少しています。事務系職員が53.7%から65.9%に、建設系技術職員が17.6%から20.5%に、20年度の中核市移行による保健所の設置に伴い医療・福祉系技術職員が7.7%から9.0%にとそれぞれ割合が増えています。専門力の育成や技術の継承が更に重要になっています。



年齢構成としては、いわゆる団塊の世代の退職が一定進み、平準化してきていますが、40歳前後の世代に一部職員の偏在があり、今後、技術継承などの問題などが懸念されます。

H17-H26 年齢別構成状況比較



職員の採用については、近年では大量退職に伴って毎年 60～70 人規模の採用を行ったため、入所 5 年未満の職員の割合が約 2 割と高い割合となっています。これまでの職員が培ってきた蓄積を継承し、サービスの低下を招かない育成が必要です。

また、新規採用職員の年齢は、民間企業等の経験者枠を設けたことなどで 18 歳から 39 歳と大きな幅があり、さらに平成 26 年度からは 59 歳以下まで採用試験を受験可能としたため、年齢や民間企業等の経験や資格保有の有無など、人材の多様化がより進むものと考えられます。

採用者・退職者の推移



こうした職員構成等の現状から

- 職員一人ひとりの高い職務遂行能力
- 女性の活躍推進と誰もが働きやすい職場づくり
- 専門力の育成と技能の継承、多様な人材の活用

への取組みが必要となってきたことがうかがえます。



コラム

【組織力】

組織内部にもいろいろな強み(特性)を持った人たちがいます。「発想力のある知恵者」、「少し別な角度から批判する目をもつ人」、「雰囲気を楽しくさせる人」、「全体の纏め役」、「声が大きくて元気な人」、「こまめに気が付く人」、「器用な人」、「文章やコピーのうまい人」、「体力のある人」、などです。

一人ひとりがスーパーマンである必要はないのです。みんなが協力することで、一人ひとりが持っているちょっとした強み(特性)を組み合わせれば、すごい力を発揮することができるはずですよ。

(嶋田暁文『みんなが幸せになるための公務員の働き方』より抜粋)

2. 職員の意識と組織風土

(1) 職員意識調査

人材育成の土台となる各職場や組織全体の現状と、育成上の課題が何かを把握するため、平成 24 年 7 月から 8 月にかけて全職員を対象に職員意識調査を実施しました。

組織の状況や業務遂行などに関し、職員が日常業務を行う中で感じる意識を調査し、その結果や他組織との比較から本市組織の傾向や内在する課題を分析しました。

職員意識調査結果から見えた課題（抜粋）

- ・ 上司を含めた職場の人間関係は良いが、課題や仕事について、建設的な指摘ややり取りが少ない傾向がある。
- ・ 目的・目標は一定理解されているが、変化の激しい中で、機敏に対応し仕事の効果性を上げる機能第一主義になっていない。また業務量が多く仕事が忙しい状況がうかがえる。
- ・ 目標や方針は良い方向にあるが、推進すべき組織構造（仕事分担）や運営の仕方（組織リーダーシップ）に問題があると思われる。
- ・ 多くの職員が仕事を通して成長していくことができると感じているが、昇進昇格の機会や業務達成への報いなど、その評価やインセンティブが十分ではないと見ている。
- ・ 個人レベルや組織レベルでも新しい方式や改革を取り入れる意識に差があり、組織全体が改革に前向きな意識を高める必要がある。

この分析結果から、本市の組織運営においては、

- ▶ 業務分担の見直しや、業務の改善・廃止などの「業務改革」
- ▶ 人事評価や異動、能力開発が連動した「キャリア形成を通じた人材育成」
- ▶ 組織リーダーシップや職員の意識向上などによる「組織活性化」

などの取り組みが必要であるとされています。



コラム

【情報共有】

情報共有はモチベーションに非常に影響します。職場で「自分だけ知らなかった」「自分だけ教えてもらえなかった」という状況が発生すると、その理由はどうあれ、知らなかった職員は、表面では気にしないという態度であっても、疎外感を強く感じています。

(策定委員会より)

(2) 意見交換会、策定委員会等

職員意識調査の結果を受けて、各職場で「組織風土」や「職場環境」などについて「意見交換会」を実施するとともに、本方針を定めるために設置した「人材育成基本方針策定委員会」（各部局や職種の代表で構成）において検討を行いました。

その中で、「組織風土」、「職場環境」に関する課題についての意見が出されています。

「意見交換会」、「策定委員会」等での主な意見（課題）

- ・ 職場目標への理解はあるが、市や部局方針の視点で理解が低い。
- ・ 縦割り意識が強いため、各課が閉鎖的である。
- ・ 業務量が増大し、人を増やすか、仕事を減らすかの選択が必要。
- ・ 上司と部下の関係は良好だが、規律や厳しさに欠ける面がある。
- ・ 技術職は異動職場が少なく、成長の機会が限られる。
- ・ 専門職を多く抱える職場で、専門的立場から指導できる者が少ない。
- ・ 日々の業務に追われ、新しいことに取り組めない。
- ・ 業務の都合で研修に参加しにくく、上司もそれを容認している。
- ・ 形式的な会議や過剰な内部資料づくりが多い。
- ・ 各々の業務で手一杯で、情報共有やコミュニケーションができない。
- ・ 自らの将来像を描きながら必要な能力を主体的に学び、実践する意識の醸成
- ・ 非常勤職員等に対する育成の強化

これらの協議や検討の中から

- ◇職員一人ひとりが将来を見据え、主体的に業務や自己研鑽に取り組む「人事・育成制度」
- ◇専門職の活躍や各種の非常勤職員の登用など「組織としての職務遂行力の強化」
- ◇職場での信頼関係の構築や組織横断的な連携、調整による「組織の一体感醸成」
- ◇部下への声かけ、面談、承認等を通じた「管理職の役割認識、人を育てるマネジメント力の強化」
- ◇業務意欲、自己啓発、家庭生活の両立を支える「業務改善」と「働き方の見直し」

といった取組みの必要性が見えてきました。

また、組織運営については、市職員の男女平等に関する意識調査（平成25年8月実施）の結果においても、「両立支援制度の周知と男女ともが利用しやすい環境の整備」、「時間外労働の縮減」といった取組みが求められています。

★市職員の意識調査「男女平等の職場づくりのために重要なこと」（上位3項目）

項目	全体	女性	男性
両立支援制度の周知を図り、男女とも利用しやすい環境を整える	59.6%	67.2%	56.7%
誰もが働きやすいように時間外労働の縮減に努める	54.3%	66.0%	49.7%
仕事の内容や配置において性別による区別をつけない	43.4%	26.4%	50.4%

(3) 市民の声など

「職員の育成」に関しては、これまで市民や市議会などから様々なご意見、ご指摘を受けており、以下のような取り組みが求められています。

- 職員の市民活動への参加、参画を促進することによる「市民との協働」についての意識の醸成
- 建設系や医療・福祉系などの「各専門職員」の技術能力を高めるための計画的な育成方針の確立とその実施
- 組織としての一体感を高め、その力を最大限に発揮するための管理、監督職への「マネジメント力」の強化
- 地方分権や地方再生等の時代の流れに対応できる「経営感覚」、「政策形成力」を持った職員の育成
- 市役所の代表として、市民の立場に立った「接客マナー」の強化
- 職員の育成において極めて有効な「OJT」や「自学（自己学習）」の促進

(4) 課題に向けた対応

職員構成等の変化や職員の意識やニーズ、市民の声などから見えてきた課題に対しては、以下のような取り組みが必要です。

- ◎ 技術の継承や、女性の活躍促進を含め、個々の職員の資質・能力向上を職員が「主体的に進めていくような取組み」
- ◎ 個々の職員の集合体である組織・チームの力を向上させながら職員の資質・能力の向上を図る、といった「組織が人を育てる意識」（特に管理職の役割の重要性）
- ◎ 業務意欲・幅広い自己研鑽・家庭生活との両立を支えるような、人材育成の土台となる「風通しのよい、誰もが働きやすい職場環境」



コラム

「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、ほめてやらねば、人は動かじ。」

「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。」

「やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。」 (山本五十六)

第4章 人材育成の基本的方針

1. 基本的方針

市政運営を支えるのは、一人ひとりの職員であり、一つ一つの職場です。

人材育成の目的は「職員一人ひとりの資質の向上」にあります。さらに、職員同士が連携することにより、「組織力の向上」を図り、最終的に「市民サービスの向上」へつなげていくことを目指しています。

職員一人ひとりの業務に対する知識や意識が高まり、より良い業務遂行につながるものが、職員個人にとっても、業務そのものへのやりがい、働き甲斐につながるものと考えられます。

これまでも目指すべき職員像の実現に向け、様々な人材育成を進めてきました。

今後も継続して取組みを進めますが、前章で示したように、個々の職員の資質・能力向上に向けた施策だけでなく、個々の職員の集合体である組織・チームの力を向上させながら職員の資質・能力の向上を図る、といった「組織が人を育てる」視点、そしてその土台となる「風通しのよい、働きやすい職場環境」づくりが必要であることがみえてきました。

今回の改訂では、こうした現状を踏まえ、個々の職員に焦点を当てた施策とあわせ、本来、人材育成の機能を担うべき組織の力を引き上げるための施策についても積極的に取り組むこととします。

そこで、以下のように、人、組織、職場環境という3つの観点から施策の強化を行います。

- キャリア形成を通じた人材育成 ※キャリア…職業・技能上の経験
⇒性別・職種・職位にかかわらず、誰もがビジョンを持って主体的にキャリア形成を進められるような人材育成
- 組織活性化の取組み
⇒管理・監督職のリーダーシップやマネジメント力の向上、職場の活性化と職員それぞれの意識の向上
- 働きやすい職場環境への取組み
⇒ワーク・ライフ・バランスが実現できるような業務体制づくりや、両立支援制度等が利用しやすい職場風土づくりへの意識の向上

第5章 具体的な取り組み

人材育成を効果的に進めていくためには、職員研修をはじめとした能力向上の施策だけでなく、人事制度などとも連携した取り組みを含めて行う必要があります。

また、組織としての力を向上させるためには、すべての職員の能力を最大限に活かす仕組みや組織風土づくりも重要です。

前章で示した方針を踏まえ、以下の視点から具体的な取り組みを進めていきます。

取り組みのポイント

- ・ 職員の能力・組織・チームの力を向上させるためにはどうすべきか？
- ・ 人を育てる組織風土づくりを進めるためには何をすべきか？
- ・ 誰もが働きやすく、意欲を持てる職場づくりを進めるためには何をすべきか？

1. キャリア形成を通じた人材育成

複雑・多様化する行政課題に対応し、目指すべき都市像を実現していくためには、職員一人ひとりが、様々な職務経験を通じ、自己のキャリア形成を意識して、仕事への向き合い方を考え、中長期的に業務を捉えながら、必要な知識や能力等の向上に努めることが必要です。

(1) 行政のプロ職員としての基礎づくり

前例踏襲型ではなく課題解決型の能力が求められています。職員一人ひとりが主体的に必要な業務知識を得るとともに、上司や先輩の指導をはじめ様々な場面を通じて学んでいくことが重要です。自治体職員としての使命や責務に立ち返り、行政課題を自主的、主体的に解決していく幅広い能力を身につけるための取り組みを充実していきます。

- 公務の意義、職業に対する理解の醸成（公務員倫理、マナーアップ運動、あいさつキャンペーン、採用前研修の充実、市政基本情報の習得）
- 人権意識の強化（同和問題、女性、子ども、障害者、高齢者等の人権研修、職場研修の充実）
- 政策形成力・業務遂行力の強化（行政法・民法、企画・調整、マーケティング、情報発信、段取り力 等）
- 自学への意識醸成（資格取得支援の拡充、効果的な援助支援の検討）

(2) 専門能力を高める取り組み

多様化・複雑化する行政課題に対して、行政のプロ職員として高度な専門能力と併せて幅広い視野と知識が求められます。職種や職務分野に応じて身につけるべき知識・技能・経験を重視し、行政職員として計画的な育成に努めます。

- 職場の専門性に応じた部局ごとの育成の強化（職場研修援助の促進、次世代への職務ノウハウ研修）
- モデルとなるジョブローテーションの構築
- 専門職ごとの育成チームや自主研究グループ、情報交換の促進（職場研修援助、自学支援）

※なお専門職の専門能力強化については健康福祉部保健職人材育成計画（H21.3策定）、建設系技術職員育成プラン（H27.3策定）に基づき取組みを進めます。

（3）協働志向を高める取組み

市民との協働が業務を進めていく上で不可欠な要素となっています。職員が主体的に地域や市民活動に参加・参画していくための様々な機会を設けると共に、協働を進めるに当たって必要な意識と能力を高める取組みを進めます。

- 地域活動や市民活動参加への意識醸成（地域訪問、交流会参加、新時間外セミナー）
- 自発的な職員ボランティアの促進
- ファシリテーション能力の向上



（4）キャリア支援の取組み

職員が、仕事や生活を通じた自身の将来の目標を主体的に描き、目標を展望しながら自己実現を目指すことができるような取組みを行います。

- キャリアデザイン、キャリアマネジメント力の強化
- 職員の意欲と情熱を尊重した人事管理（自己申告書の活用、スタッフとライン間の人事配置）
- 女性職員のキャリア形成に重点を置いた配置やジョブローテーション

（5）効果的な研修運営

研修効果を高めるため、職員が意欲を持って研修に参加するための工夫を図ります。また、研修効果を本人だけでなく職場で共有し、波及させるような仕組みづくりを進めます。

- 研修効果の検証（理解度テストの運用）
- 受講への意識改革（人事評価との連携、研修管理システムによる所属長からの指導、受講後の職場報告）
- ニーズに応じた研修メニューの充実（選択研修、研修提案制度）

2. 組織活性化の取組み

久留米市が組織として力を発揮するためには、個々の職員の能力向上だけでなく、職員同士が弱点を補い、切磋琢磨し、教え育て合うことが重要です。組織目標を共有し、チームプレーで職務に臨むことで構成人数以上の効果を生み出します。

(1) 組織としての一体感（組織目標浸透）の強化

組織の方針・目標を明確にし、組織横断的な課題に対し一体となって取り組む連携力を強化するため、管理職等のリーダーシップや部下のフォロワーシップ、職員同士の連携によるメンバーシップなど、縦・横の双方向から、全職員への意識醸成を図る取組みを進めます。

※フォロワーシップ…部下の立場の職員がリーダーや組織へ主体的に貢献すること

- 組織目標の共有化（特別職や幹部職員との意見交換、市長講話、部長会の内容周知）
- リーダーシップ力の強化（トップマネジメントの強化）
- 組織横断的な連携の強化（部局をまたがるプロジェクトの設置）

(2) 人を育てる職場づくり（OJT 強化の取組み）

職場は、能力を発揮するだけでなく、能力開発の場でもあります。特に管理監督職、先輩職員による指導の役割は重要であり、指導育成力の向上の取組みを進めます。

- 部下の育成・指導スキルの強化（組織マネジメント・コーチング力、メンター制度の充実）
- 人事評価制度の充実と活用（面談の徹底と活用、評価制度の運用強化）



コラム

【美しい背中】

ローマ帝王学が一番最初に「イル・ベッロ・ドルソ」という言葉が示されています。これはイタリア語で「美しい(凛とした)背中」という意味で、「良きリーダーたらんとする者は、美しい背中を持たなければならない」ことを表しています。

なでしこジャパンの澤穂希選手が、試合の中でチームメイトに「苦しくなったら私の背中を見て」と言ったことは有名な話です。指導者たるものは、自らの背中で部下達に多くの教訓と目指すべき方向性について語りかけなければなりません。

私は今でも父親から「TVで背中が曲がっていたぞ」と注意されます。あなたやあなたの上司の背中はイル・ベッロ・ドルソですか？

(二宮清純氏「H26.7 時事問題講演会」より)

(3) 多様な人材の活用

行政課題にタイムリーに対応するために、有為な人材を確保するための採用の工夫や、研修の充実等を進めます。

- 有為な人材の確保（採用試験の創意工夫）
- 職務経験や有資格等に応じた効果的な配属、処遇
- 非常勤職員等の人材育成（研修項目の拡充）

(4) 広域的交流による組織力強化

本市は県南地域の中核都市であり、広域的連携の中心的役割を担っています。全国的な人口減少が予測される中でも、地域が一体的に浮揚するためには自治体間の連携、交流が不可欠であり、圏域をはじめとした広域的な人材育成、交流に取り組めます。

- 職員交流の強化（相互の長期派遣、圏域合同プロジェクト）
- 連携した職員育成（相互の研修への参加促進）



コラム

【断らない力】

人間の能力は不思議なもので、負荷をかけるほど鍛えられ、思いがけないほど伸びます。職場では若手ほど上司や先輩から急な用事や仕事を頼まれることが多いでしょう。

その時つい、「今以上の仕事を引き受けることは難しい」と、尻込みしがちです。しかし本当は、こうした時こそ、自身を成長させるチャンスなのです。

「断らない力」を伸ばすポイントは、返事の仕方にあります。何かを頼まれた時は、心配や不安が生じる前に、間髪容れずに「ハイ」と元気よく返事をしましょう。

ハイと受け切ってしまうと、かえって肝が据わるものです。頼まれた仕事に冷静に取り組めるようになり、やがて自分の成長へとつながっていくのです。

（『職場の教養』より抜粋）

3. 働きやすい職場環境への取組み

職員の仕事への意欲を高め、能力を発揮させていくためには、仕事だけでなく、日常生活が充実していることが重要です。家庭生活だけでなく、自己啓発、地域活動やボランティア活動等への参加が視野を広め、仕事への活力に繋がります。

その土台となる働きやすく、風通しのよい職場環境づくりのため、職員一人ひとりが主体的に、日々事務改善・業務の能率化に努めるとともに、良好な人間関係の構築を進めていく必要があります。

(1) ワーク・ライフ・バランスの推進

慢性的な長時間勤務は、職員の健康面や業務能率からも課題です。仕事と家庭生活の両立への理解を進め、自己研鑽を促し、時間制約のある職員も職場で活躍できるような環境整備を進めます。

- 仕事と家庭の両立支援の強化（管理監督職の意識改革、タイムマネジメント、イクボス）※イクボス…部下の育児参加等に理解のある上司
- 産休・育休等の取得者支援の充実（取得前・復帰前の支援、定期的な交流の場の設置、希望による研修参加）
- 事務改善、時間外縮減や連続休暇促進の取組み
- 男性の育児休業取得・家事育児参画の推進



(2) 風通しのよい職場環境づくり

職場内のコミュニケーションの向上や職場の活性化につながる又は職員同士がマイナスに作用しあうような事を回避するための、様々な手法や事例の共有と活用を進めます。

- コミュニケーション力の向上（朝礼・終礼の活用、会議のやり方（例：ホワイトボードミーティング）、情報共有の徹底手法、スマイル・あいさつ運動の徹底）
- ハラスメント対策の充実（セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメント等）
- 病気休業等復職の支援、勤務成績向上の支援の取組み

(3) メンタルヘルス対策

メンタルヘルス対策は、本人だけでなく職場においても大きな課題です。心身の健康維持・向上意識を高めるなどの予防策、早期発見、復職支援、再発防止等の取組みを進めます。

- 職員研修の充実（メンタルヘルス）
- 臨床心理士・産業医の活用

第6章 人材育成の推進

職員の人材育成には、研修部門や人事部門が行う施策の充実はもちろんですが、職場の日々の業務の中で職員を成長させる取り組みが欠かせません。

研修部門、人事部門、職場がそれぞれの役割を果たしながら、連携して人材育成を進めていく必要があります。

1. 各部門の役割

○職場の役割

職場は、職員としての基本姿勢や職務遂行力、課題解決力等を、上司、先輩、同僚、後輩など周囲の職員との相互の関与の中で学ぶ場です。

また、職員それぞれの役割を踏まえ、職場の活性化や学びあう職場風土づくりを進めます。

○研修部門の役割

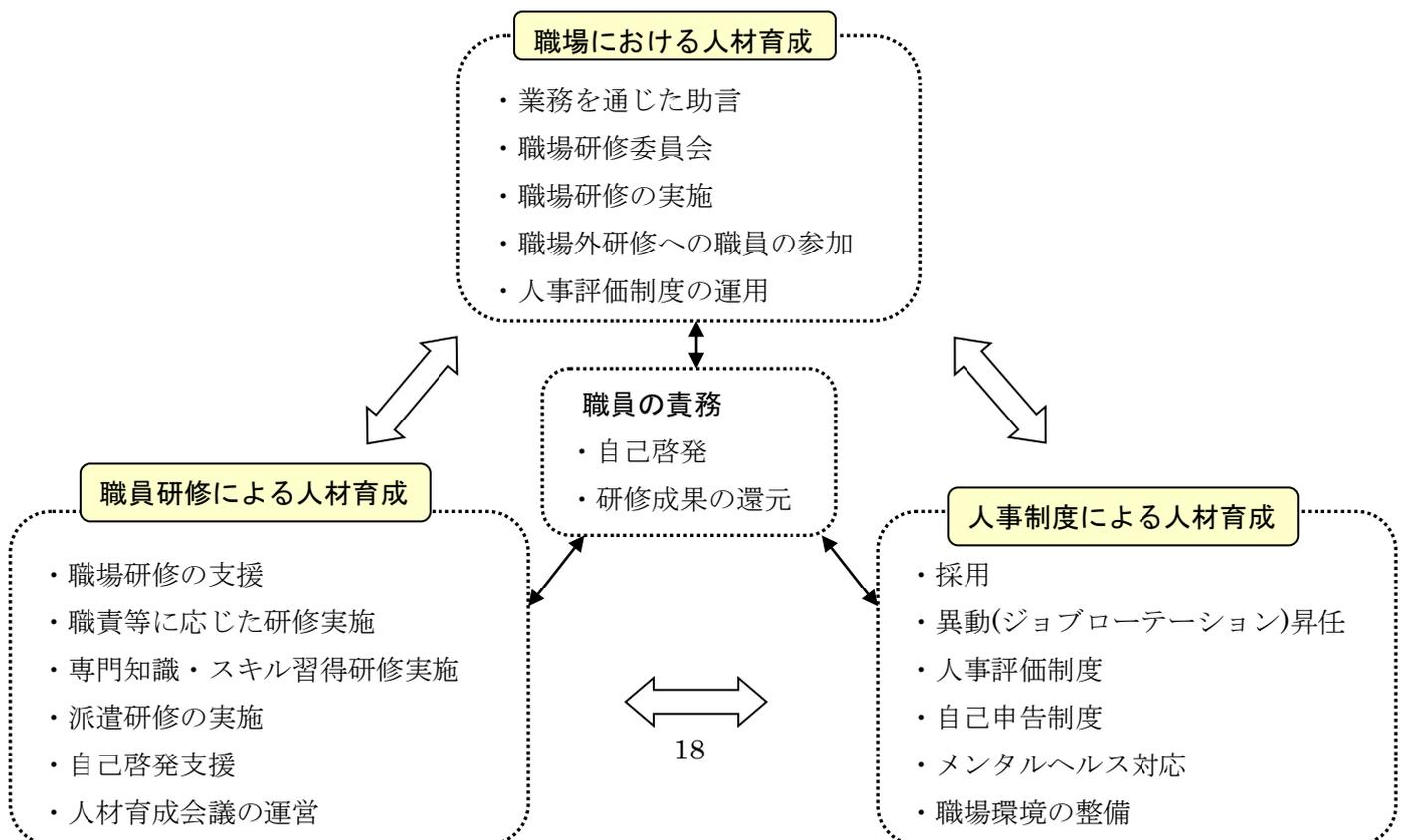
研修部門の役割は、様々な手法を用いた職員の能力開発と意識改革・職場風土づくりによって職員の人材育成を全庁的に推進することです。

多様な研修の実施や職場研修の支援、自己啓発支援、改善・提案事業などを関係部局や職場と連携しながら進めます。

○人事部門の役割

人事部門の役割は、人事異動や人事評価制度を通じ、職員の意欲・能力を高め、業務遂行上の成果や行動として現れるようにすることです。

また、職場の活性化や組織力の向上に繋がるような制度整備と運用を進めます。



【チーム制】

本市では、行政課題に弾力的かつ的確に対応し、職員の意識改革を図るための組織運営の仕組みとして、チーム制を導入しています。

課長の権限で柔軟に編成できるチームを設置し、目標達成に向けて活動します。一人の職員が複数のチームに所属することもでき、個々の能力を活用するという面でより効率的な組織運営を目指します。

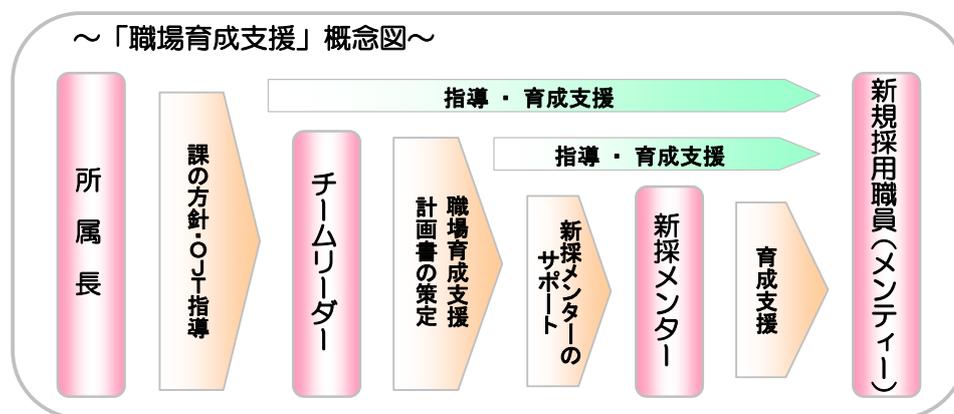
チームリーダーは、課長補佐を基本としますが、組織によって主幹又は主査が担います。

○「職場育成支援制度」について

職場における新規採用職員への育成支援を図るため、平成25年度より「職場育成支援制度」を実施しています。

本制度は、先輩職員の中から「新採メンター」と呼ばれる育成担当者を任命して、新規採用職員（メンティー）に効果的な支援を実施するものですが、その支援は新採メンターだけが行うものではなく、所属長、チームリーダーをはじめ、全ての所属職員が支援を行う制度となっています。

本制度の育成対象は「新規採用職員」としてはいますが、チーム制で組織運営を行う本市においては、職場のメンバー全員が協力し合って“人を育てる職場風土”を築き上げ、職場全体が成長していく本制度の目的や役割が全ての職場で求められています。



【風通しの良い職場】

「なんで早く報告しないんだ！」と注意したり、注意された経験はありませんか。

「報・連・相」が大切なことは周知の事実です。それが行われない原因は、実は「する側」ではなく「受ける側」に問題があることが多いようです。

部下の話を聞く際に、目を合わせなかったり、厳しい表情で聞いていないでしょうか。そうなるとう部下にとって話しにくい話であればあるほど報告は遅くなってしまいます。

また、一定の人しか発言をしない会議は、そこに「しゃべれないプレッシャー」が存在していることが多くあります。まずは職場のその雰囲気をかえることが組織運営で重要なことです。

(H26.8 ビジネスコンサルタント「トップマネジメント研修」より)



コラム

2. 人材育成の推進体制

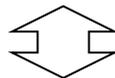
この「新・人材育成基本方針」（以下「基本方針」という。）に示された様々な取組については、各部の研修管理者である各部の次長等で構成された「人材育成会議」（議長：副市長、副議長：総務部長）及びその実務者会議である「同会議・調整部会」で協議をしながら進めていきます。

人材育成会議および調整部会では、取組計画と具体的な実施方法、効果の検証を毎年行いながら進捗管理を行います。基本方針は「行政改革」や「人事制度」と密接に関係するため、「行財政改革推進課」や「人事厚生課」とも連携を取りながら取組の推進に努めます。

なお、基本方針を抜本的に改正する必要があるときには「人材育成基本方針策定委員会」を再度立ち上げ、検討・改正にあたります。

人材育成の推進組織

	人材育成会議	人材育成会議 調整部会	人材育成基本方針 策定委員会
構成	議長：副市長 副議長：総務部長 委員：各部次長（各部研修管理者）等	部会長：人材育成課長 副部会長：人事厚生課課長補佐 委員：各部代表など	委員長：総務部長 副委員長：議長が指名する者 委員：議長が指名する者
目的機能	職員研修を含む、職員の人材育成について検討し、推進を図る。	職員研修を含む、職員の人材育成について検討し、推進を図る。	人材育成基本方針（案）の策定を行う。
内容	・人材育成基本方針に基づく取り組みの推進。 ・課主催研修、職場研修の状況報告、次年度研修計画の検討、承認。	・人材育成基本方針に基づく取り組みの推進。 ・課主催研修、職場研修の状況報告、次年度研修計画の検討、承認。	・人材育成のあり方や必要な諸施策について研究を行い、方針を作成する。
開催	毎年（年1～2回）	毎年（年1～2回）	策定時



<p>〇〇部 職場研修委員会（毎年、随時）</p> <p>委員長：各部次長（研修管理者＝人材育成会議委員）</p> <p>委員：人材育成会議調整部会委員、各課の職場研修委員（各管理監督者等）、同和問題研修推進者、男女平等研修推進者、接遇・コンプライアンス推進者 等</p> <p>役割：①各部の職場研修の推進（職場研修基本方針・職場研修実施計画の策定） ②人材育成会議及び調整部会での協議事項の部内伝達・意見集約 等</p>
--

【レンガ積み】

旅人が街を歩いていると、レンガを積んでいる職人がいた。

旅人は聞いた。「何をしていますか？」

すると、その職人は答えた。「見りやわかるだろう？レンガを積んでいるんだよ！」

しばらく歩くと、再び、レンガを積んでいる別の職人に出会った。

旅人は聞いた。「何をしていますか？」

その職人は答えた。「見りやわかるだろう？壁を作ってるんだよ」

さらに歩くと、またもやレンガを積んでいる職人がいた。

「何をしていますか？」

すると、職人は答えた。「家を作っているんだよ」

旅人が歩いていると、またまた別の職人がレンガを積んでいた。

「何をしていますか？」

その職人は答えた。

「まちをつくっているんだよ」

(嶋田暁文『みんなが幸せになるための公務員の働き方』より)

久留米市新人材育成基本方針

久留米市総務部人材育成課

平成 27 年 3 月策定

本方針は、地方公務員法第 39 条第 3 項に定められている「研修に関する基本的な方針」にあたるものです。