

太宰府市職員人材育成基本方針

「しなやか」な職員を目指して

～ 評論家でなく、実践家たれ！～

平成 17 年 7 月

【改訂版】

太 宰 府 市

太宰府市職員人材育成基本方針【改訂】体系

職場環境の変化

- ・ 市町村合併
- ・ 三位一体改革
- ・ 公務員制度改革大綱
- ・ NPM による改革
- ・ 職員の高齢化・ポストレス
- ・ 市民ニーズの変化

目的

職員の意識改革と職場の環境整備

市民の視点からの自治体経営の再点検

目指す職員像

【しなやか】な職員

し = 信頼

な = 納得

や = やる気

か = 完遂

職場環境の急激な変化に対して、**しなやか(柔軟)**に対応できる職員

- ・ 市民や職員から**信頼**される職員
- ・ 自らの仕事に**納得**し、市民・職員から**納得**される職員
- ・ 常に目標を高く持ち、何に**やる気**を持って取り組む職員
- ・ 最後まで**あきらめることなく、責任を持って完遂**させる職員

しなやかな職員を育てる職場

現状と課題

太宰府市の現状と課題

職場の課題

市民サービスのあり方
組織 機構の硬直化
業務プロセスの改善
人事制度の見直し
研修内容の充実/
財政力の強化

職員の課題

人事・給与関係の見直し
職場の人間関係
リーダーシップの欠如
経営者・管理者の責務
職員の意識 モラル

市民の声

行政サービスのあり方
組織 機構の硬直化
制度・規制の見直し
職員の意識 モラル
ハード面の不備など

職員自らによる人材[財]育成

職員の政策課題研究への参加や政策提案
学習、研究成果の発表
職員アンケートによる提言
庁内会議での積極的発言

職場風土による人材[財]育成

行政評価制度の定着
組織目標管理制度の導入
業務改善提案制度の拡充
グループ制度の検討・部内異動の積極的活用
OJT からコーチングへの展開
職場ミーティングの定着

人事制度による人材[財]育成

試験の内容の検討
多様な雇用形態の検討
ジョブ・ローテーション・システムの推進
庁内公募制度の検討
自己申告(面談)制度の導入
希望昇任(降任)制度の導入
政策プロジェクト制度の検討
適正な人事評価制度の構築
女性職員の育成と登用

市民との協働による人材[財]育成

行政評価制度の定着
講師 指導者としての参画機会の拡大
行政情報公開(責任の明確化)の充実
市民の声を聴く制度の導入

具体的取組

研修の充実と多様化

自己啓発
職場研修
職場外研修
職種や時代のニーズに応じた研修
職に求められる能力の向上

はじめに

平成9年11月に旧自治省より「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について」が出され、自治体職員のあり方が問い直されてきました。その後、平成12年4月に地方分権一括法が施行され、これまでの国や県の数々の業務が県や市へ権限委譲されてきました。この地方分権の流れにより、それまでの中央集権的運用による制度疲労や、国民主権と言いながら官僚主導的な政策展開が、情報化社会、グローバル社会等の時代の急速な展開にそぐわない状況になったからでした。

この地方分権時代においては、これまで国や県でルールもマニュアルも決められ、その指導に従って様々な業務を行っていたことから、自ら地域の現状から問題を見つけ、課題を分析し、課題解決までの流れを自ら見つけ出し、各自治体の実情に応じた行政運営を行わなければならないように変化しています。まさに、地方自治体職員の力量が試される時代が到来したのです。

太宰府市においては、これらの動向を踏まえ、また、平成9年度に実施した職員意識調査や平成11年度に市政モニターの皆さんから出していただいた「市政に対する意見や思い」などを受けて、平成12年度に「太宰府市職員人材育成基本方針 Dazaifu Think&Act PLAN2001～評論家ではなく実践家たれ!～」を策定し、本市職員の育成を行ってきたところです。

しかしながら、その後、市町村合併の推進、NPM(ニュー・パブリック・マネジメント)の概念による指定管理者制度の導入、平成13年度に閣議決定された公務員制度改革大綱、及び三位一体改革などによって組織面、人事面、財政面の改革が行われてきております。

こうしたことから、新たな時代の要請に応え得る職員を更に育成していくために、人材育成基本方針策定委員会を設置し、これまでの職員意識調査や市民意識調査、職員の声など現状や課題を調査・分析しながら、先の方針を見直し、新たな人材育成基本方針を策定しました。キーワードは「しなやか【信頼・納得・やる気・完遂】」です。市民と協働しながら地域づくりを行うためにも、地方自治体職員の基本に立ち返り、市職員としての責任と自覚を今一度、冷静に見つめ直し、これからの太宰府市は如何にあるべきか、市民とどのような市を協働で創っていくのかを考えなければなりません。

そのためにも、この方針に基づき、あらゆる角度から職場風土や人事制度を改革しながら、自律型職員の育成に努めていきます。急激な職場環境、社会の変化に対しても、柔軟に、「しなやかに」対応できるよう、これからのまち(太宰府市)を創っていく職員を育てていきます。

平成17年7月

太宰府市長 佐藤 善郎

目 次

| | | |
|------------|----------------------------------|---------------|
| 序 章 | 太宰府市職員人材育成基本方針【改訂】について …… | 1～ 2 |
| 1 | 地方自治体を取り巻く環境の変化と人材【財】育成の必要性 | |
| 2 | 人材育成基本方針【改訂】の目的 | |
| 第1章 | 太宰府市が目指す職場像・職員像について …… | 3～ 5 |
| 1 | 市を取り巻く状況 | |
| 2 | 目指す職場像・職員像 | |
| 第2章 | 太宰府市職員に求められる能力 …… | 6～ 13 |
| 1 | 市民が求める職員 | |
| 2 | 職員意識調査等から見てきた職員に求められる能力 | |
| 第3章 | 人材【財】育成に向けた総合的な取り組み …… | 14～ 17 |
| 1 | 人材育成型人事管理システムの構築 | |
| 2 | 人材【財】育成へ向けた推進体制の整備 | |
| 第4章 | 職員研修の充実と多様化 …… | 18～ 19 |
| 1 | 自己啓発 | |
| 2 | 職場研修 | |
| 3 | 職場外研修 | |
| 4 | 職種や時代のニーズに応じた研修 | |
| 第5章 | 他団体との連携 …… | 20 |
| 1 | 各自治体との連携 | |
| 2 | 民間研究団体等との連携 | |

序章 太宰府市職員人材育成基本方針【改訂】について

1 地方自治体を取り巻く環境の変化と人材【財】育成の必要性

中央集権から地方分権へ、それは地方行政について、国はあれこれ口を出さず、地域のことは地域に任せていくというもので、これまでの中央主導の画一的行政から、地域の実情と住民ニーズに応じたゆるやかな行政への転換です。当然、地方自治体に任された業務については、地域の実情に応じて、最後まで取り組まなければなりません。

地方分権も第 2 ステージに来ていると言われますが、そのキーワードは、「自己決定・自己責任」、「説明責任(アカウンタビリティ)」と言われており、職員の個人の責任において、様々な業務に取り組まねばならないことが明確になってきています。地方自治体の果たすべき役割は、今まで以上に大きなものとなってきているのです。また、NPM(ニュー・パブリック・マネジメント 新たな公共経営 = 民間経営手法の行政への適用)の考えが急速に浸透してきており、行政の役割、行政の存在価値(レーゾン・デートル)が問われてきています。また、多くの自治体において、職員の高齢化、高学歴化が進んできており、ポストレスに伴う職員の意欲の低下が現れている状況です。

このような公共サービスへの新たな期待に、早急に対応できる職員を育成するため、やる気ややりがいを持って業務に邁進する職員を育成するためには、本市が求める職員像、それぞれの職に応じた求められる業務処理力や必要な能力を明確に定め、職員一丸となって取り組んでいかねばなりません。まさに、「人材【財】育成」とは、職員の能力開発と意欲の維持・向上を目指すものなのです。

そもそも、能力開発については、職員研修などを通じ個人の努力によって、身につけることは可能ですが、職員一人ひとりの仕事に対する意欲の維持・向上については、人事制度や職場の環境(風土)づくり、上司や同僚、部下職員との人間関係などが密接に関わってきます。そのため、人材【財】を育成する上では、個人の努力を待つだけでなく、「人が最大の財産である」、すなわち「人財である」という観点に立ち、人事制度や各種研修、職場管理、組織風土改革などとリンクさせた統合的な取り組みが必要となります。

今後、環境がいくら変化しようとも、行政サービスを低下させることなく、適切に提供していくためには、経営資源としての人(ヒト)の能力を十分に発揮させることが、これからの地方自治体の最重要課題であると思われます。人材を人罪(人の足をひっぱったり、批判ばかりの人)にすることなく、人在(そこにただ居だけの人)から人財へと育成するために、職員一人ひとりの力を集結させなければなりません。そのためにも、あらゆる角度から、総合的に職員を人材【財】として育成していくことが必要なのです。

2 人材育成基本方針【改訂】の目的

本市では、平成 9 年 11 月 28 日に、国(旧自治省)が通知した「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について」に基づき、平成 12 年度「太宰府市職員人材育成基本方針 Dazaifu Think&Act PLAN2001 ~ 評論家ではなく、実践家たれ! ~」を策定し、本市職員の育成に努めてきました。

しかしながら、その後、平成 13 年度には公務員制度改革大綱が閣議決定され、平成 18 年度施行に向けて「ヒト」に対する行政改革(人事制度改革)が実施されようとしています。また、三位一体改革が提言され、国依存であった地方自治体の財政面にもメスが入られ、地方自治体独自で財源確保を行わなければならない状況に立っています。このような中、市としても、限られた経営資源の中で、政策的にこれからの自治体経営を行うことのできる人材【財】が強く求められるのです。

市としては、平成9年度の職員意識調査以降、平成14年度職員意識調査、平成15年度には市民意識調査、スマイル運動(職員接遇向上計画)などを実施しながら、市を構成する職員はどうあるべきなのかを模索してきました。その一方で、職員構成も高齢化、高学歴化が進んでおり、ポストレスに伴う職員の意欲低下も顕著になってきています。

これらの地方自治体を取り巻く環境の変化を受けながら、「地域は地域で創る」を合言葉に、本市のまちづくりを創造していかなければならないのです。太宰府市という地方自治体において、どのような職員が必要になるのか、どのような職員を育成していかなければならないのか、住民のニーズや今後の市を取り巻く環境を見据えた上で、平成12年度に制定した人材育成基本方針を更に見直し、将来に向けた新たな基本方針を策定することとしました。そして、新たな時代における自治経営を担う人材を育てていきます。

(1) 人材[財]育成の目指すもの

職員の意識変革と職場の環境整備

これまで実施してきた内部研修(管理監督者研修、新規採用職員研修、中堅職員研修など)、外部研修(福岡県市町村職員研修所、市町村アカデミー、自治大学など)などを根本的に見直し、「職員採用」から「職員研修」、「人事評価」の流れを、人事管理ではなく個力を伸ばす「人材[財]育成」を柱に、職員の意識改革を行っていきます。そのために必要な職員個人の能力を高める研修の充実を図るとともに、職員の意欲向上の促進、職場環境・職場風土の改革などを実施していきます。

また、同時に職員は、職場が、組織が育てるものという考えだけではなく、市全体から太宰府市の組織風土を見直し、職員一人ひとりが生き生きと仕事に携わることのできる職場環境整備を目指していきます。

市民の視点から自治体経営の再点検

これまで実施してきた国の補助金などによる事業や慣例的な事業などを見直し、本来の地方自治、住民自治を構築していかなばなりません。多くの自治体においても、住民投票による事業の見直しや時代のニーズに合った事業の展開などを求められてきています。本市としても、市民の実情やニーズを敏感にとらえ、市民の立場・視点に立って、自治体経営を見直していける人材の育成が急務です。市民から信頼される、愛される職員の育成を行います。

また、全国各地の自治体において、行政施策や事務事業そのものを評価するシステムを策定し、これまでの行政施策の見直しを行う動き出てきています。そのためにも、行政評価システムの確立と併せて、行政の施策一つ一つに、説明責任(アカウンタビリティ)を持ち得る職員となることを目指します。

第1章 太宰府市が目指す職場像・職員像について

1 市を取り巻く状況

地方分権の第2ステージと言われる現在において、超少子化・超高齢化の進展、住民ニーズの多様化、環境や人権に対する関心の高まりなど、社会情勢が大きく変化しつつあります。このような中、地方自治体は新しい時代を迎えようとしています。地方分権が推進されることにより、地域間格差は広がり、サービスの魅力や職員の魅力等が影響しながら、自治体間競争が激化することでしょう。

これまでの地方自治体職員に求められる能力として、法律・政省令・通達の解釈能力、法制執務能力などがありました。しかしながら、これからの自治体職員には、自ら課題を抽出し、解決する政策形成能力、自治体法務能力、説明能力など、自ら考え・行動する職員が求められるようになってきたのです。更に、地域の行政を担う者としての基本的な心構えや公務員としての倫理観の再認識をはじめ、組織としてのIT革新に伴う情報システムの見直し、政策決定過程(行政情報)の公開に向けたシステムの構築などが求められています。これからの職員には、「自主」・「自律」・「自発」が必要なのです。

本市においても、多くの自治体と同様、ここ数年、厳しい財政運営を強いられていますが、新たな時代の要請に的確に応えられる地方自治体へと変革するためにも、職員が変わらなければなりません。

(1)地方分権の推進

平成12年に施行された地方分権一括法により、これまでの機関委任事務が、法律に基づいて市町村へ委託される法定受託事務と、個々の自治体の規模や状況に応じて行う自治事務に区分されました。本市も市の現状に応じた主体的な事業の展開を実施しなければなりませんし、同時に、市独自の条例制定へ向けた取り組みが必要になってきます。一つの自治体において、地域の問題発見から課題設定、問題を分析し、政策立案、そして政策を決定しなければならないのです。

(2)行財政改革の推進

国が三位一体改革を更に推進させることで、地方自治体の財源は非常に厳しい状況になります。平成17年度に策定予定の「第四次行政経営改革」では「最少の経費で最大効果」を生み出す組織や事務事業の見直し、適切な財政計画を実現し、透明性を高めるための行政評価システムの構築が求められ、平成12年度より事務事業評価制度を導入し、実施運用しています。財政面と関連させながら、よりよい行政運営を展開していかなければなりません。

(3)市民との協働社会実現への推進

地方分権、行財政改革をより推進していくためには、市民の協力が肝要です。これまでの「お上意識」から共に地域を形成していく「協働意識」へと、行政と市民の新たな関係を構築し、共に地域を創っていく必要があるのです。そのためにも市民の立場に立ち、市民と語りながら、地域独自の事業を広げていかなければなりません。

2 目指す職場像・職員像

社会情勢の急激な変化や市民ニーズの多様化に迅速に対応し、地方分権時代を乗り切っていくために、真に「市民の役に立つ所」として、職場風土の改革をはじめ職員一人ひとりの意識改革が求められています。これまでの公務員像を再点検し、顧客(市民)満足度(CS = カスタマー(シビル)・サティスファクション)を把握しながら、今まで以上に質の高いサービスを提供していかなければなりません。また、NPM(ニュー・パブリック・マネジメント)の概念により、PFI(プライベート・ファイナンシャル・イニシアティブ)や指定管理者制度など、新たな公共サービスの提供、活用をはじめ、行政評価、バランスシートなど民間的な経営の手法を取り入れることも必要となってきています。

そのためには、職員一人ひとりが、地域や市民に視点を置いた行政運営の展開を行っていくことはもちろん、情報の収集・整理能力や政策形成能力、創造的能力、自治法務能力、市民意識の把握など何事にも積極的な姿勢が求められます。

同時に、既存の組織や枠組みの変革も行わなければなりません。「組織は人なり」の大原則に基づき、人材を「人財」として育成し、個人の意識を変えていくとともに職場風土を変えていかなければ、全体の変革には結びつきません。

そのために、これからの急激な社会や職場環境の変化に対し柔軟に、しなやかに対応できる職員を育成することを目指し、「しなやかな職員を目指して～評論家ではなく実践家たれ～」を基本コンセプトに、総合的な人材[財]育成推進へ向けて取り組んでいきます。

【しなやか】な職員を目指して

し = 信 頼 「市民や職員から / 信 頼 / される職員」を目指します。

な = 納 得 「自らの仕事に / 納 得 / し、市民・職員から納得される職員」を目指します。

や = やる気 「常に目標を高く持ち、何にでも / やる気 / を持って取り組む職員」を目指します。

か = 完 遂 「最後まであきらめることなく、責任を持って / 完 遂 / させる職員」を目指します。

以上の四点を目指す職員像として掲げ、このような「しなやか」な職員を育成する職場づくりを行います。

太宰府市人材育成基本方針【目指す職員】

| 求める職員像 | | 行動要件 | 市職員としての姿勢 |
|---|--|--|---|
| <p>“しなやか”な職員</p> <p>職場環境の急激な変化に対して柔軟に（しなやかに）対応できる職員を目指します</p> | <p>市民や職員から“信頼”される職員を目指します</p> | <p>常に相手の立場に立って考え行動する職員</p> <p>市民や職員からの信頼を得る仕事をする職員</p> | <ul style="list-style-type: none"> 現場を重視し、市民や職員の悩みに早急に対応する姿勢を持ち、職員としてだけでなく、市民として職場を見る力を持つ。 市民と協働し、地域ニーズを的確につかむ。 市民や職員から信頼される仕事を行い、自ら人間性を高める。 市民や職員とのコミュニケーションを円滑に行う。 |
| | <p>自らの仕事に“納得”し、市民・職員から納得される職員を目指します</p> | <p>達成感を持って満足のできる仕事に取り組む職員</p> <p>上司や部下、市民を、仕事を通して納得させることのできる職員</p> | <ul style="list-style-type: none"> 新たな業務に挑戦し、達成感や満足感を見出す。 自分が行うサービスにより相手を感動させる、満足させる仕事を行う。 課や係における仕事を上司や部下、市民など関係者と協働で行う。 チームとして仕事をしていることを意識する。 |
| | <p>目標を高く持ち、何にでも“やる気”を持って取り組む職員を目指します</p> | <p>目標を明確に定め、自己管理できる職員</p> <p>市民や上司、部下、同僚のやる気を引き出す職員</p> | <ul style="list-style-type: none"> 市の目標と自分の仕事の目標を明らかにし、自らスケジュール管理を行う。 現状に満足することなく、目標を高く掲げる。 職場内でのコミュニケーションやミーティングを通して、議論を行い、職場活性化を図る。 周囲の職員の意欲を減退させることなく、やる気を与え、モチベーションを高める環境を創る。 |
| | <p>最後まであきらめることなく責任を持って“完遂”させる職員を目指します</p> | <p>仕事に自信とプロ意識を持ち、最後まで取り組む職員</p> <p>自分の仕事に責任を持ち、やり遂げる職員</p> | <ul style="list-style-type: none"> 与えられた仕事に対して自信とプロ意識を持ち、最後まで取り組む。 自分の仕事について、常によりよいやり方や改善を目指す。 自分の仕事に責任を持ち、逃げずに最後まで取り組む。 上司や部下（同僚）に、安易に頼ることなく担当業務に責任を持ち、提案、意見具申を行う。 |

第2章 太宰府市職員に求められる能力

1 市民が求める職員

平成15年度に「住みよか太宰府まちづくり市民意識調査」を実施し、市民が望む太宰府市について意見を収集しました。その中から、特に職員に関係するものを抜き出し、市民の皆さんが職員に求めているものを整理しました。【調査時期：平成15年12月、対象：市内在住者685名】

その中では特に、「市民の声を聴いて欲しい」、「行政サービスの遅れ」、「職員の対応のまずさ」などの意見が出されていました。

| 改善すべき点 | 良い点 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 市民の声を聞いて、それを活かせるシステムになって欲しい。 職員が暗い。大きな声で挨拶をと思う。 行政サービスが10年ほど他の自治体に比べて遅れているように感じる。 先進自治体の勉強をして欲しい。 職員の対応が悪い。横柄で、相談しにくい。愛想がない。 職員がギスギスして、雰囲気にとりがないように感じる。 仕事にもかかわらず、私語が多い。 | <ul style="list-style-type: none"> 以前に比べ職員の意識向上が見られる。 新しい人材の導入により年々良くなっているように感じる。 一生懸命仕事をされている職員もいる。 |

また、同年度7月から3月にかけてスマイル運動(職員接遇向上計画)を実施し、窓口業務を中心に職員の対応について、来庁者の皆さんにに対してアンケート調査を行いました。スマイル運動は、市役所の顔である窓口における職員の接遇の向上は、市役所のイメージを左右するものにとらえ、窓口業務職員や管理職(部課長)を中心に接遇の研修を行うとともに、来庁者に対して職員の対応についてアンケート調査を行ったものです。

【調査時期：平成15年7月1日～平成16年3月1日、対象：来庁アンケート回答者242名】

本調査からは、「お客様に対するサービスの統一化」や「対応能力のまずさ」などが出されています。

| 改善すべき点 | 良い点 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 職員によって対応が違う。 横着な態度、無言で対応された。対応が遅い。 無愛想、仕事をしてやっているというように上から見ている感じがする。 あまり熱心に仕事をしているように思えない。 やさしい対応、相手を思いやる対応をして欲しい。 笑顔で対応して欲しいし、あいさつがない。 市民の奉仕者として、もっとサービス精神を持って欲しい。 | <ul style="list-style-type: none"> 大きな声で対応されてやさしかった。 入りづらい雰囲気があったけど、良い対応で気持ちよく帰れた。 とてもあたたかな対応で、安心して聞きたいこと、知りたいことを聞けた。 面倒くさがらずに懇切丁寧説明してくれた。 |

市民の皆さんや来庁者の皆さんからは、以上のように見られています。これからは、改善すべき点を改めていくと同時に、職員の良い面は伸ばしていくということが必要になります。互いに長所を認め、高め合い、共に能力を向上させるようにしなければなりません。本市職員の長所と短所を理解した上で、人材(財)育成を推進することがより重要なことです。

2 職員意識調査等から見てきた職員に求められる能力

本市では平成9年度及び平成14年度と5年毎に、職員の意識調査を実施しました。職員の考えや意見を含めながら人材を育成していくためには、現状を常に知ることが重要になるからです。

平成14年度の調査結果では、職員の課題として、

人間関係が不足している

・上司と職員とのコミュニケーションがない。コミュニケーションが過剰すぎる。

上司としての資質・能力が不足している

・上司の管理能力、指導力がない。職員の話、意見を聞かない。傾聴力がない。

・業務に対して理解ができていない。

職員の意識が低い

・若年職員に一般常識がない、法務能力がない。部下職員にやる気がない。

・縦割り意識が強い。

ということが出されていました。

この調査の中で、特に顕著なものとして、各職員の職に応じた業務の処理能力が不足しているということが上げられています。本市では基本的に、採用後、主事(補)・技師(補) 主任主事・主任技師 事務主査・技術主査 主任主査 係長 参事補佐 課長 部長という職を、年功的に経ていきます。これらの職を経緯する中で、それぞれ職員が個々に能力を付けていく必要があるのですが、職の名称が変わっても、市として職員個人に対して必要な能力や求められる能力を明示していないこともあり、各職場の中での役割分担が明確にされていない、職責を感じていないという課題が出されていた結果だと考えました。

これは、職場風土を悪化させるだけでなく、職員のやる気をいちじるしく低下させることになりかねません。職員一人ひとりがそれぞれに与えられた役割(職)の中で、業務遂行に当たらなければならないのです。

そのためには、本市職員としてその職を担う以上、どのような能力が必要なのか、明確に示し、職員個々人がそれらの職に求められる能力を発揮することで、職場の活性化や組織全体の活発化につながっていくことでしょう。

今後、それぞれの職に応じて、求められる能力を向上させるための人材(財)育成に取り組んでいく必要があります。

市民の皆さんなどからいただいたご意見や職員意識調査などの結果を踏まえて、「しなやかな職員」になるための、本市職員の職に応じた役割を次のように定めました。

太宰府市職員における各職に応じた役割と能力【基本的能力】

職員は、太宰府市という組織に所属した以上、その組織のルールに則って業務を行わなければなりません。職員一人ひとりが、組織のルールを認識するとともに、その構成員であるという意識を持つことが重要です。

その上で、職員（構成員）に与えられたその役割（職）を各々の部署で十分に発揮して、組織全体がスムーズな運営を行うことができます。そのために、様々な年代の職員や職名を受けた職員が各部や課、係に位置づけられ、職に応じた業務を任されているのです。市民の意見や職員の意識調査を受けて、それぞれの職に求められる能力や役割を改めて整理し直しました。市職員として、それぞれ自分に与えられた職を改めて見つめ直し、必要な役割や能力、行動はどうあるべきかを考え、行動しなければなりません。

それでは、社会人としての最低限のマナーは当然のこと、全ての職に共通する職員に必要な能力及び各職に応じた役割について列記します。

組織において個々の職員がその自覚と責任を明確に持つ必要がありますし、周囲の職員間で相互に協力しながら、能力を引き出していきましょう。

| 職 | 主事(補)・技師(補) | 主任主事・主任技師 | 事務主査・技術主査 | 主任主査 | 係長・参事補佐 | 参事・課長 | 次長・部長 |
|-----|---|-------------------------------------|---|---|--|---|-------|
| 役割 | 実務担当 | 政策実務 | | 政策実務・監督 | 管理監督 | 管理 | 行政運営 |
| 個人 | (1) 一社会人として、また行政職員として、自立した大人であること。 (2) 全階層共通項目 自覚・倫理.....行政職員としての自覚と倫理観 問題意識.....行政職員としての行政全般に関する問題意識と情報収集力 人間性.....やさしさ、誠実さ、心配り、人権意識 応対力.....接客態度、言葉遣い、礼儀、接客マナー、身だしなみ、コミュニケーション 理解・表現力.....要点把握力、簡潔明瞭な表現力(口語、文書) | | | | | | |
| 組織人 | 実務の正確さ、迅速な処理 実務の改善・工夫 | 実務に政策的視点を入れた処理 実務の改善・工夫 後輩の指導 | 実施計画の作成及び計画的な実務の遂行 高度な専門的実務の処理 後輩の指導・育成 | 施策の具体的な企画及び遂行 業務の調整と職場内の意思疎通 部下の指導・管理・育成 課長の補佐及び代行 係の管理運営 | 施策の構想及び遂行 関係機関との調整・連携 部下の指導・管理・育成 部長の補佐及び代行 課の管理運営 | 政策形成の参画、施策の方針設定 議会、住民などの外部との折衝・調整 部下の指導・管理・育成 トップの補佐及び代行 部の管理運営 | |

また、次のページにそれぞれの職毎に詳細な役割と能力、そして、その能力を習得するための日常の行動を記しています。

太宰府市職員における各職に応じた役割と能力

| 階層区分 | 役割 | 基本的な役割 | 必要な能力 | 具体的な内容 | 能力を身に付けるための行動 |
|------------------|------|------------------------------|-------------------|--|---|
| 主事補・技師補 主事・技師 | 実務担当 | 実務の正確さ、迅速な処理（実務に政策的視点を入れた処理） | 理解力 処理能力 | 役割の認識 ・担当業務での自分の役割を認識する。 業務内容等の理解 ・担当業務の基本的な内容、仕組み、体系を理解する。 要点の把握 ・文章や口頭の指示又は話し合いの中から、その要点を的確に把握する。 業務に関する専門的知識、技能の修得 ・業務を処理するために必要な専門的知識、技能を身につける。 | ・担当業務を通して、内容を理解する。 ・担当業務をより理解するために、担当業務に関する専門研修、担当者研修などに参加する。 |
| | | | 伝達力 表現力 応対力 | 上司への報告、連絡、相談 ・業務の処理経過及び結果を報告する。 ・業務上の問題の報告及び連絡、相談をする。 口頭による表現 ・明確かつ簡潔な口頭による表現、発表を行う。 文書による表現 ・明瞭かつ簡潔な文書、資料を作成する。 好感を持たれる態度 ・相手により印象を与えるような態度、行動をとる。 誠実な応対 ・相手の立場、意見を尊重し誠実に応対する。 | ・「文書の手引き」や例規集などを読み、文書、決裁の流れを理解する。 ・担当業務を行いながら、常に問題、課題を整理する。 ・各種研修、講座などを受講し、表現力を学ぶ。 ・報告書、復命書の書き方を学ぶ。 ・アサーション(非攻撃的自己主張)トレーニングを行う。 ・各種人権に関する研修会などに参加し、人権感覚を身に付ける。 |
| 主任主事・主任技師 | 政策実務 | | 行動力 | 責任性 ・担当業務に対して自己の責任を持つ。 規律性 ・職場規律や職務命令を遵守し、行動する。 積極性 ・現状に満足せず、常に積極的に業務に取り組む。 協調性 ・職場の上司、同僚等と連携、協力し行動する。 | ・自身が行った業務に対して自信を持つとともに、責任を持つ。 ・コミュニケーションスキルを身に付ける。 ・異業種の人たちなど、様々な人との交流の場を持つ。 |
| 事務主査・技術主査 | | | 実務の改善・工夫 | 改善力 業務の点検 ・現状分析と業務改善の視点を常に持つ。 改善提案 ・業務処理に生じる諸問題に対して柔軟な思考で独自のアイデアを提案する。 | ・組織内外で業務改善(QC=クオリティ・コントロール)活動に取り組む。 ・常に担当業務を客観的に見る力をつける。 |
| | | 後輩の指導 | 指導力 | 後輩への指導等 ・後輩への指導・提言を行う。 | ・コミュニケーションスキルを身に付ける。 |

| 階層区分 | 役割 | 基本的な役割 | 必要な能力 | 具体的な内容 | 能力を身に付けるための行動 |
|------|-----------------|--------------------------------|--------------|--|---|
| 主任主査 | 政策 実務・ 監督 | 実施計画の 作成及び計 画的な実務の 遂行 | 計画力 | 実施計画の作成 ・業務目標を達成するための実施計画を作成する。 業務目標の設定 ・施策を具体的に遂行するために必要な目標を設定する。 | ・市政体系を理解し、担当業務のPDS(プラン ドゥ シー)の流れを組み込む。 ・中長期の業務の流れを理解する。 |
| | | | 統制力 | 業務の割当て、命令 ・後輩へ担当係の業務の配分を行い、上司へ報告する。 進捗状況の把握 ・業務全体の進捗状況の把握及び後輩への指導、助言を行う。 意見の集約 ・会議等における効果的意見を集約する。 審査、点検 ・後輩の業務処理について、審査点検を行い、問題点を抽出する。 | ・専門的な担当業務を理解する。 ・担当業務の進捗状況を把握し、部下へ指導助言を行うとともに、上司に状況を報告する。 ・後輩の意見を収集し、業務に活かしていく。 |
| | | | 情報収集・ 分析力 | 情報の収集、分析 ・業務に必要な情報を多方面から収集し、分析、研究を行う。 | ・インターネットスキルを身に付ける。 ・異業種交流会などへ参加する。 |
| | | | 対応力 | 対応 ・立場や意見の異なる人々の主張を聴けると同時に、自身の業務を分かりやすく説明する。 | ・アサーション(非攻撃的自己主張)度を高める。 ・クレーム対応セミナー等へ参加する。 |
| | | 高度な専門的 実務の処理 | 専門能力 | 専門的な知識、技能の修得および処理 ・担当業務の専門的応用的な知識や技術を身に付けるとともに、それに基づく処理を行う。 | ・業務に関する多方面からのアプローチができるよう、業務に関する研修会、担当者研修会に参加する。 ・上司への政策提案を行う。 |
| | | 後輩の指導・ 育成 | 指導力 | 後輩の評価 ・後輩の業績、能力を客観的に評価し、係長へ進言する。 教育、指導 ・後輩の能力を向上させるために、業務を通じて計画的、継続的な教育、指導を行う。 動機づけ ・後輩の能力、希望に応じた業務の割当て、業績の評価等を通して動機づけを行う。 傾聴 ・後輩の不満、悩み、要望を、誠意を持って聴き、アドバイスする 感受性 ・後輩の求めていることを敏感に感じ取り、反応し、必要であれば、係長へ進言する。 | ・後輩の意識を高めるための仕組み、声かけを日常業務の中で行う。 ・後輩や同僚などに対して、積極的傾聴を心がける。 ・各種人権に関する研修会などに参加し、人権感覚を身に付ける。 |

| 階層区分 | 役割 | 基本的な役割 | 必要な能力 | 具体的な内容 | 能力を身に付けるための行動 |
|---------|------|----------------|----------|---|---|
| 係長・参事補佐 | 管理監督 | 施策を具体的に企画し、遂行 | 企画力 | 高度な専門的知識、技能 ・担当分野に関する高度な専門的知識、技能を身に付ける。 施策の企画立案 ・施策の構想に基づき、具体的効率的な施策を企画立案する。 ・施策の企画立案に当たり、過去の実績などの的確な分析を行う。 | ・市全体の方向性、方針を理解し、担当業務との兼ね合い、仕組みへとつなげる。 ・適切な指示を提示する。 |
| | | 業務の調整と職場内の意思疎通 | 調整力 | 調整、説得 ・利害関係の相違する問題について、関係者の理解を得て、必要な調整ができる。 ・自部局の主張、見解を体系化し、論理的に一貫性を持って、相手を納得させることができる。 ・目的達成のため、状況の変化に柔軟に応じた対応ができる。 他部門との連携 ・収集した情報や自部局の主張、見解を関係部門に提供し、他部門と連携し、業務を円滑に進めさせる。 | ・各種団体とコーディネーターできる力を養う。 ・アサーション(非攻撃的自己主張)度を高める。 ・一つの業務について、多方面からアプローチできるよう、常日頃から客観的に見る力を身につける。 |
| | | | 意思疎通力 | 方針の伝達 ・上司の方針を受け、その内容を部下への的確に部下に伝達できるとともに、適切な指導をすることができる。 ・部下の提案等を適切に判断し、上司へ進言できる。 | ・コミュニケーションスキルを高める。 ・部下に対し、的確な指示及び指導を行うとともに、提案を素直に受け入れ、上司へ進言する。 |
| | | 部下の指導・管理・育成 | 指導力、管理能力 | 部下の評価 ・部下の業績、能力を客観的に評価する。 部下の能力に応じた業務割振り ・部下の能力、希望に応じた業務の割当て、業績の評価等を通し、係内の配置、業務の割振りを行う。 | ・コミュニケーションスキルを高める。 ・人権感覚を磨く。 ・部下の長所を伸ばし、短所をプラスになるように働きかける。 |
| | | 課長の補佐及び代行 | フォローアップ | 上司の補佐 ・上司の業務を把握し、補佐したり、代行したりする。 | ・課長の業務の理解及び遂行の補助を日頃から行う。 ・関連情報を常に提供する。 |
| | | 係の管理運営 | リーダーシップ | 統率 ・部下に対する指揮、命令を的確に行い、係の業務を効率的に実行、推進できる。 目標の明示 ・係の目標達成のため、部下がその目標に向かって行動できるよう必要な指導、助言をする。 職場の活性化 ・部下への権限の委譲等、仕事の仕組み改善を行い、部下の士気を高める。 ・職員が、自由に意見が言える環境を作り、常に情報やアイデアが出やすいようにする。 | ・部下職員との信頼関係を作る。 ・部下が提言してきたものに対して、指導助言を行うとともに、上司へ進言する。 ・コーチングスキルを身に付ける。 ・係内ミーティングを定期的に行う。 |

| 階層区分 | 役割 | 基本的な役割 | 必要な能力 | 具体的な内容 | 能力を身に付けるための行動 |
|-------|-------------|-----------|---|--|---|
| 参事・課長 | 管理 | 施策の構想及び遂行 | 構想力 | 高度かつ広範な知識 ・担当分野に関する高度な知識、技能と関連分野及び市政に関する広範な知識、技能を修得する。 施策の構築 ・部の施策の方針を達成するために必要な基本的目標、骨格を構築し、明示する。 課題の設定 ・将来の見通しに基づく、広い視野に立った課の基本的な問題、課題を設定する。 | ・施政方針及び総合計画を熟知し、担当部署の動きに反映させる。 ・担当部署及び関係各部署の課題、問題を整理し、目標を設定する。 ・業務遂行において、課題、問題を想定し、解決手段を事前に見つけ出す。 |
| | | | 情報管理能力 | 情報の管理、活用 ・重要な情報を内外から収集、取捨選択し、対応方針を的確に指示する。 | ・職員や他団体との情報交換を行う。 ・常に最新の情報を収集する。 |
| | | | 意思決定力 | 判断 ・施策等複数案の重要度、緊急度、効果等を的確に判断する。 決断 ・課題に対する自らの責任における明確な意思表示を行い、決断、実行する。 | ・担当部署の施策及び事業を決定し、目標に向けた取り組みを実行する。 |
| | 関係機関との調整、連携 | 折衝力 | 対外的な折衝、調整 ・関係行政機関や関係団体等に対し、施策の目的、内容の理解、納得させ、調整を行う。 | ・関係団体との密接なつながり、ネットワークを形成し、トラブルが生じた場合は最前で交渉にあたる。 | |
| | 部下の指導・管理・育成 | 指導力、管理能力 | 部下の評価 ・部下の業績、能力を客観的に評価する。 部下の能力に応じた課内配置 ・部下の能力、希望に応じた業務の割当て、業績の評価等を通し、課内の配置、業務の割振りを行う。 | ・コミュニケーションスキルを高める。 ・人権感覚を磨く。 ・部下の長所を伸ばし、短所をプラスになるように働きかける。 | |
| | 部長の補佐及び代行 | フォローアップ | 上司の補佐 ・上司の業務を把握し、補佐したり、代行したりする。 | ・部長の業務の理解及び遂行の補助を日頃から行う。 ・関連情報を常に提供する。 | |
| | 課の管理運営 | リーダーシップ | 統率 ・部下に対する指揮、命令を的確に行い、課の業務を効率的に実行、推進できる。 ・部下の提案や意見を的確にまとめ、上司に進言できる。 目標の明示 ・課の目標達成のため、全体の目標を明示するとともに、部下がその目標に向けて行動できるよう必要な指導、助言をする。 職場の活性化 ・部下への権限の委譲等、仕事の仕組み改善を行い、部下の士気を高める。 ・職員が、自由に意見が言える環境を作り、常に情報やアイデアが出やすいようにする。 ・職員の健康管理を図る。 | ・部下との信頼関係を作る。 ・部下が提言してきたものに対して、指導助言を行うとともに、上司へ進言する。 ・部下職員の心身の状態をチェックするとともに、メンタルヘルスなど健康に関する指導、助言などを行う。 ・コーチングスキルを身に付ける。 ・課内ミーティングを定期的に行う。 | |

| 階層区分 | 役割 | 基本的な役割 | 必要な能力 | 具体的な内容 | 能力を身に付けるための行動 |
|-------|------|-------------------|---|---|---|
| 次長・部長 | 行政運営 | 政策形成に参画し、施策の方針を設定 | 先見力 | 広範な知識、豊かな識見 ・担当分野及び関連分野に関する広範な知識、技能や政治、経済、社会の動向に対し豊かな識見を身につける。 総合的な思考 ・外部的環境の変化を察し、施策を実施した場合の影響や効果を客観的に予測評価し、大局的、総合的に諸施策を考える。 行政ビジョンの設定 ・政治的、経済的、社会的動向等外部的環境の変化を洞察し、担当部門の最高責任者として市政の理念や市長の考えに基づき、施策方針、行政ビジョンを打ち出せる。 | ・施政方針及び総合計画を客観的に見つけ、関係部署の総合的な展開を行う。 ・様々な角度からの見方を身に付ける。 ・様々な内外的諸問題を事前に把握し、未然に解決するための手立てを講じる。 |
| | | | 意思決定力 | 大局的な判断、決断 ・大局的な見地から状況を的確に判断し、自らの責任において明確に意思決定し、実行する。 | ・大局がどこにあるのかを明確に判断するとともに、担当部署の事業に対して責任を明確に持つ。 |
| | | 議会、住民などの外部との折衝、調整 | 政治的折衝力 対外的な折衝 ・議会や住民、関係団体等に対し、市政の目標やその方針を理解、納得させる。 利害関係の調整 ・高度な行政問題の解決を図るため、重大な利害関係の調整を行う。 | ・プレゼンテーション能力を身に付ける。 ・対外的交渉力を学ぶ。 | |
| | | 部下の指導・管理・育成 | 指導力、管理能力 部下の評価 ・部下の業績、能力を客観的に評価する。 部下の能力に応じた部内配置 ・部下の能力、希望に応じた業務の割当て、業績の評価等を通し、部内の配置、業務の割振りを行う。 | ・コミュニケーションスキルを高める。 ・人権感覚を磨く。 ・部下の長所を伸ばし、短所をプラスになるように働きかける。 ・上司の業務を把握し、弱点を補う。 | |
| | | トップの補佐及び代行 | フォローアップ 上司の補佐 ・上司の業務を把握し、補佐したり、代行したりする。 | ・トップの業務の理解及び遂行の補助を日頃から行う。 ・関連情報を常に提供する。 | |
| | | 部の管理運営 | 経営・管理能力 統轄 ・部を統轄する。 経営的識見 ・部門経営者として、効率的な行政を遂行するために必要な経営管理に関する識見を身につける。 組織の見直し、機構改革 ・部門経営者として、市民等のニーズの変化に対応して、部内組織の見直し、部内の機能改革を図る。 | ・担当部署の課員の健康管理、状態を把握する。 ・日頃から、組織全体を客観的に見るとともに、部署の経営者として、課題、問題の整理を行う。 ・部内の課題を明確に示す。 | |

第3章 人材育成に向けた総合的な取り組み

1 人材育成型人事管理システムの構築

(1) 職員自らによる人材[財]育成

人材[財]育成の基本は、あくまでも個人の能動的・主体的な取り組みや意欲によりますが、それを促すために、任命権者や管理監督者を中心とした学習機会の提供や支援、職場の学習的風土づくりを最優先的に取り組まねばなりません。そのためには、個人の自己啓発に対する各種支援制度の充実、優れた学習成果に対する表彰と施策への反映、人材[財]育成に関する情報誌の発行など、具体的な取り組みが求められます。

また、人材[財]育成を実施・支援するための施設(図書室や資料室、情報データベースなど)のあり方や整備など、「自主」「自律」「自発」を基本とし、職員一人ひとりが意欲的に学習できる環境整備を行っていきます。

職員の政策課題研究への参加や政策提案

職員の政策提案する意欲とボトムアップの道を確認するため、行政課題研究を行ったり、庁内型パブリック・コメント制度等を導入したりして、職員の発言の機会を拡大していきます。また、経営トップへの進言の場を創っていきます。

学習、研究成果の発表

職員の自己啓発等の成果について、職員広報「アプローチ」上や部長会議、庁議内等での発表、職員業務改善提案、自主研究グループの成果を発表する場(TQM[トータル・クオリティ・マネジメント]成果発表会)を提供し、学習意欲を喚起します。

職員アンケートによる提言

職員のニーズや思いなどを直接、把握することができる職員アンケートを定期的実施し、本市の求める人材育成にむけた方策に反映させていきます。また、職員アンケート結果を職員自らが行動できるよう研修等で活用していきます。

庁内会議での積極的発言

職員の積極的な意見の交換が可能になるような庁内会議のあり方を見直し、スムーズな会議運営を実現させていきます。

(2) 人事制度による人材[財]育成

公務員制度改革の主たるものは、人事制度改革と言われています。これまでの人事管理(上からの職員管理)ではなく、職員がいきいきと働きやすい職場づくり、やる気を促すような人事制度改革が必要です。

人材[財]育成を効果的に推進するためには、職員採用から人事異動、昇任・昇格から退職に至るまで、個々の職員の持つ能力を十分に引き出し、伸ばすための人事制度が必要です。職員自身がいきいきとその能力を発揮できるような人事制度による側面的支援を構築させていきます。そして、職員のキャリアプラン(在職中の適材適所における能力発揮)、生涯教育としての人材[財]育成という視点に立って、人事制度の改善や充実に努めます。

採用試験の内容の検討(計画的・戦略的な職員採用計画)

対象年齢要件の見直し及び中途採用(民間人の登用など)、試験内容の検討、面接制度の見直し(二次面接の継続的实施等)など、職員採用全般について検討します。

多様な雇用形態の検討

各種業務の専門分野の高度化、複雑なニーズに適切に対応していくために、専門的な業務内容に応じて専門職員の育成及び任用など、人事の複線化制度について検討します。

ジョブ・ローテーション・システム(計画的な人事異動計画)の推進

人事異動は人材[財]を育成するのに好都合な機会と言われており、人材[財]育成のための計画的なジョブ・ローテーション・システム(一定期間で各部の業務を経験する制度)を推進し、職員の視野や知識、技術をより幅広く深いものになるよう、偏りのない人事に努めます。

庁内公募制度の検討

職員個々人の主体的な申し出に基づき、新たな業務やセクション・スタッフ、特定のポストなどを募集する庁内公募制度の導入を検討します。

自己申告(面談)制度の導入

現行の異動希望調書を見直し、自己の能力や適正、意見、希望を自ら申告し、所属長の面談等を通して職員の能力開発や適正配置に反映できるよう、自己申告制度を導入します。

希望昇任(降任)制度の導入

職員の適性や能力を見極めるとともに、職員自らキャリアプランを設計できるよう、希望昇任(降任)制度を導入します。

政策プロジェクト制度の検討

職員の政策提案の採択を受け、2～3年を基本とした政策プロジェクト制度の導入について、現行のプロジェクト制度の改善と併せて検討します。

適正な人事評価制度の構築

職員の育成を基本視点とし、マイナス評価ではなく、プラス評価を基本とする適正な評価制度を構築し、職員の適正配置に反映できるようにしていきます。

また、職員自らの挑戦加点制度についても検討していきます。

女性職員の育成と登用

男女共同参画社会実現に向けて、男女の社会的性差をなくすよう、女性職員の管理監督者への積極的登用に務めるとともに、採用直後からの多様な職場を幅広く経験させるなど、職員の計画的なジョブ・ローテーションを推進していきます。

(3) 職場環境(風土)による人材[財]育成

人は組織が創ると言っても過言ではありません。組織風土や環境は、その人の職場における生活態度や行動に大きな影響を与えます。職場環境を職員一人ひとりが積極的に市政に関わったり、やる気を持って仕事に邁進できたりするような職場環境(風土)創りが必要です。

職員の能力発揮は、組織風土や仕事を通して育まれる場が大きく、仕事の割り振りや責任分担、進行管理或いは仕事のやり方の工夫など、仕事の一連の過程を人材育成の観点からも有効なものとするための具体的な方策を検討していきます。

行政評価制度の定着

平成12年度より導入している事務事業評価制度を定着・発展させ、施策評価、行政評価など大きな視点で、本市が行っている一つ一つの業務を見直しながら、市として必要な事務事業を点検し、財政の実態に即した事業展開を行うなどコスト意識を持った職員を育てていきます。

組織目標管理制度の導入

各組織(係・課・部)ごとの短期、中期、長期業務目標を明らかにし、点検していくことで各職場の士気を高め、創意工夫を促すとともに、効果的行政運営の推進を図ります。個々の事務事業のスケジュール管理を職員個人でできるように、また、その進捗状況を管理者が把握し、適切な指導により業務遂行へ導くような制度にします。

業務改善提案制度の拡充

職員の日常業務に関する改善意欲を継続させ、既存の制度の充実や見直し、事務量を減らすための改善意識の形成を図ります。また、改善提案を日常的に取り組んでいく職場風土を創造したり、時間外における QC サークルなど小集団活動の支援、提案されたものを活用したりして、職員全員での「カイゼン」意識の構築を行います。

グループ制度の検討・部内流動の積極的活用

職員の人数に限りがある中、また限られた予算の中で、業務を遂行するため、縦の職員のつながりだけでなく、横のつながりやゆるやかな組織が重要になってきます。係員のグループ制度を導入するなど、組織の縦割り意識の弊害を防止し、職員の参加意識を形成するとともに、職員の個々の能力を引き出し活用します。現行制度の部長の采配による部内流動を積極的に活用するとともに、部内職員の人事権を部長など管理者に委譲し、リーダーシップを発揮して人材[財]育成が行えるように発展させていきます。

OJTからコーチングへの展開

OJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)が職員に定着している今日、更に部下職員への能動的な業務への関わりを推進するため、管理監督者を中心に、コーチング等部下育成の手法を学ぶ機会を増やし、職場内における人間関係の構築を行います。

職場ミーティングの定着

各課、各係において実施している職場ミーティングを定着させ、管理監督者にはマネジメント能力の向上、職員には業務のセルフマネジメントや職場内での積極的発言を促進させます。また、日常的に職員間コミュニケーションを図ることにより、職場の人間関係を円滑にし、よりよい職場風土づくりを目指します。

(4) 市民との協働による人材[財]育成

これからの地方自治体は、自己提起・自己完結・自己責任による自治体経営を行わなければなりません。太宰府市という組織に所属している全市民の意向や将来の社会の動向を予見しながら、「あれも、これも」ではなく、「あれか、これか」政策を自ら提起していかなければなりません。先の市民アンケートでも出されていたように、「市民の声を聴き、政策に活かす」ことが重要です。全ての意見を聞くことはできませんが、「できないなら、できない理由」を明らかにし、「施策を実施する上では何故、それを採用したのか」ということも併せて市民に情報を積極的に開示していくことが求められています。

アカウンタビリティ(説明責任)を持った職員を育成し、市民とともに汗を流し、市民の視点で政策を考え、提言できる職員を育成していきます。また、市民との協働社会を目指して、市の取り組みを市民に公表するとともに、市民と協働して市政のあり方を研究し、情報を積極的に開示していきます。

行政評価制度の定着

市の事務事業の費用対効果(市民満足度)測定を行い、日常の業務を見直すことで、市民サイドに立った政策、職員の戦略的自治体経営を行うことができます。現在、実施している事務事業(行政)評価制度を更に発展させ、評価の際に、第三者の声を取り入れていく方策も検討していきます。

講師、指導者としての参画機会の拡大

現在、実施している行政出前講座を積極的に活用し、職員の業務知識や説明能力の向上につながることから、各種研修や講座等の講師、指導者として積極的に係わる機会の拡大を図ります。

行政情報公開(責任の明確化)の充実

平成 16 年度に、これまでの情報公開条例を改正し、より市民に開かれた市政づくりを目指しています。職員の意欲向上の形成、業務に対する職員個人の責任を明確にするために、情報公開に積極的に取り組んでいきます。併せて、プライバシー保護の観点から個人情報保護に努めます。

市民の声を聴く制度の導入

市民の声を市政に反映させるため、各種計画策定、事業実施の際に市民の声を聞く場の設置や、市民参加のワークショップなどを実施していきます。また、計画段階や決定過程での情報の公開など、PI(パブリック・インボルブメント=公衆の行政施策への参画)の概念を導入していきます。

2 人材[財]育成へ向けた推進体制の整備

人材[財]育成を効果的に推進するためには、首長の強力なリーダーシップのもとに、総合的な取り組みを推進し、職場風土、人事制度等の改善や充実を図るとともに、職員一人ひとりが意欲を持って自己啓発に取り組んでいくことが重要です。

そのためには、本人の努力、意欲も重要ですが、管理監督者の自覚や部下に対する適切な指導・助言、そして、これを支える人材育成担当部門の体制整備が必要であり、総合的な支援・推進体制の整備充実を更に図っていきます。

(1)管理監督者の役割及び管理能力の向上

職員がその能力を発揮できるか否かは、職場の管理監督者によるといっても過言ではありません。それほど、管理監督者の存在は部下職員に大きく影響を与えます。特に、新規採用職員をはじめとする部下職員に対する影響は大きく、管理監督者によって新採職員等の職場全体に対するイメージが形成されます。

これらのことから、管理監督者が自覚と責任を持って、職員育成に努めるよう、その指導力や統率力などの管理能力の向上を図っていきます。

(2)人材[財]育成担当部門の充実

人材[財]育成の総合調整・進行管理を行ったり、各機関との連携を図ったりしながら、常に職員ニーズを把握するとともに、人材[財]育成に係る業務の充実及び体制の確保について取り組んでいきます。

また、人材[財]育成を全庁的に取り組んでいき、職員の意識の均一化・統一化を行うために、職場活性化委員会等を創設していきます。

第4章 職員研修の充実と多様化

研修体系において、自己啓発、職場研修(OJT)、職場外研修(Off-JT)が研修の大きな三本の柱とされていますが、これらの効果的な連携によって個々の職員の総合的な能力開発を推進していきます。また、これからの職員研修は、「自主」、「自律」、「自発」をキーワードに自ら学びたいという職員のやる気を促進する内容の充実を図ります。

1 自己啓発

人材(財)育成の基本は、個人の能動的・主体的取り組みによる「自己啓発」にあります。そのきっかけづくりや組織の支援制度が必要です。

(1) 自主研究グループ活動支援制度の充実

職員の自主的・積極的なグループ活動を支援するため、既存の助成制度の充実を図り、啓発に努めるとともに、研究した成果を発表する場を提供し、自主的に取り組んだ職員を加点評価の対象としていきます。

(2) 通信教育等助成制度

職員の自主的・積極的な学習活動を支援するため、既存の通信教育助成制度の充実を図り、啓発に努めます。また、県内各種大学が実施している公開講座、セミナーなどの情報提供及び講座受講に際して支援制度も検討していきます。

2 職場研修(OJT = オン・ザ・ジョブ・トレーニング)

職場研修は、毎日の業務を通して実践的・効果的な人材育成の場となります。管理監督者にとってはマネジメント能力の養成、リーダーシップ能力の発揮が望まれる場でもありますし、職員にとっても、客観的に指導・助言されることで、自らの業務の再点検を行うことができます。

平成10年度から新規採用職員に対し、サポート制度を試験的に導入しましたが、今後は職場ミーティングを積極的に活用し、管理者による面談制度や人事評価制度の導入へと展開させながら、全庁的な取り組みとして推進していきます。

(1) 管理監督者の啓発

部下を指導・育成することは、管理監督者の職務であり、責務です。管理者としての職員の自覚を促すため、研修等を通じ、管理監督者への啓発を行うとともに、部下職員の指導・育成ノウハウの習得に努めます。

(2) 職員共育マニュアルの作成

平成13年度に策定した部下の指導・育成マニュアルを見直し、職員全員を対象とした内容に変更させ、上司と部下とが共に育つ「職員共育マニュアル」を作成し、全庁的なOJTの推進、コーチングスキルの向上、職員間コミュニケーション、職場活性化を図ります。

また、新規採用職員、主事・主査、係長等職別に必要な能力指標(コンピテンシー)を広く職員に周知し、職場研修の充実を図っていきます。

3 職場外研修(Off-JT = オフ・ザ・ジョブ・トレーニング)

職場外研修は、職場を離れて一定期間集中的かつ体系的に必要な知識や技術を学習する一方で、様々な人々と交流することで、相互に啓発しあえる機会としても必要です。平成14年度職員意識調査からも研修に対するニーズは高まってきており、職員の学習意欲は更に向上していると言えます。現在、市として行っている職位に応じた内部の研修をはじめ、福岡県市町村職員研修所などにおける研修、県との人事交流研修等を実施していますが、更に職員の資質を高めるため研修内容の充実を図っていきます。

(1) 内部研修(職位に応じた研修など)

従来の受動的な講義形式の「知る」研修から、問題提起型の能動的な自ら「考える」研修を原則とし、計画的に実施していきます。研修設計の基本を「研修の減量化、短縮化、即戦化」に置き、短時間で効果的な研修を目指します。

また、市内及び職場の人権意識の高揚に向けて、同和問題研修においても自ら「考える」研修をより充実させていきます。

(2) 外部研修

県市町村職員研修所研修 / 市町村アカデミー

これからの時代に必要なカリキュラムを市町村職員研修所などに要望するとともに、階層別研修を必修化し、系統的な受講システムを明確にします。

派遣研修

職員の視野を拡大し、最新の情報や技術を身につけ、今後の業務に積極的に取り組めるよう、派遣研修の充実を図ります。また、経営理念を養い、市民サービスの充実を図るため、派遣研修が可能な民間企業等の開拓を行っていきます。

交流研修

職員の多角的視野を養うために、福岡県や他の自治体との人事交流研修を継続していきます。

4 職種や時代のニーズに応じた研修

社会の情勢や市民ニーズに応じて、多様で高度な専門能力や特定の専門分野における能力の養成など、それぞれの職種、階層等に必要な研修に努めます。

(1) 研修担当職員の養成

職員研修を担う研修担当者は効果的かつ魅力あるものにするため、あらゆる研修に関する情報や手法を常に取り入れていかなければなりません。そのためにも、研修担当職員の能力養成に努めます。同時に、職員の研修ニーズの把握を行うとともに、内部指導者の養成に努めていきます。

(2) 法制担当職員の養成

地方分権時代に市の実情や現状に沿った、独自性のある市政を行うためには、既存の法律に対する理解力、読解力などが要求されますし、独自の条例制定能力も求められます。今後、法制執務能力養成の研修を充実させていきます。

(3) 専門職員の養成

これからの時代における太宰府市の占める位置を明確に把握し、将来に向けた市を創っていくために、今後のまちづくりの大きな課題でもある「保健福祉関係職員」、「技術職員」等専門職員の専門知識や研修参加の場を提供するとともに、各種資格取得のための支援・資金援助を行っていきます。

第5章 他団体との連携

1 各自治体との連携

地方分権と併せて、市町村合併が全国の自治体で進んでいます。平成18年度には、全国の地方自治体の数が現在の3000余から2000弱の団体に減少するようになっています。このように地方自治体の存在意義(レーゾン・デートル)が問われている中、地方自治体のあり方は大きく変化してくることでしょう。地域の独自性や個性、個性、個性が必要になってきます。

また、同時に、IT技術革新により情報のネットワークは地域や県、国を越えてつながっています。必要があれば、県境や国境などを越えたところで、情報交換を行ったり、連携を持ったりすることができるのです。

このような地域(ローカル)重視の国際・広域(グローバル)化は、更に一層進んでいくと思われます。これらの情報媒体を有効活用し、日本だけでなく、多くの自治体とのつながりを強化し、情報交換できる職員の育成を行います。

そして、職員の人材[財]育成の観点から、国や県、他市町村との積極的な連携を図りながら、情報収集したり、広域的に交流したりし、将来における地方自治体職員のあり方を追求していきます。

特に、筑紫地区内の自治体間では、従前より様々な事業や取り組みについて情報交換を行ったり、協力体制を取ったりしながら、行政を運営してきているところです。今後も更に、このつながりを強化するとともに、本市と同じような取り組みを行っている自治体とも情報交換を行うなど、積極的なつながりを展開していきます。

そのため、各部署において、筑紫地区担当者会議を推奨するとともに、人材[財]育成の基本である研修による交流、新たな人事制度の共同開発などを行います。また、福岡県市町村職員研修所で実施されている研修担当者研修会や外部研修団体主催による研修会などへ積極的に参加し、最新の人材育成に関する情報を収集し、本市の取り組みへの活用を図っていきます。

2 民間研究団体等との連携

本市の最適な運営を行っていくために、行政経営やその手法に関して最新の情報を入手するため、市内外の民間研究団体や各大学との連携を図っていきます。また、本市の経営について、多くの学識者や経営者、市民の皆さんと論議する場の設定を検討していきます。