

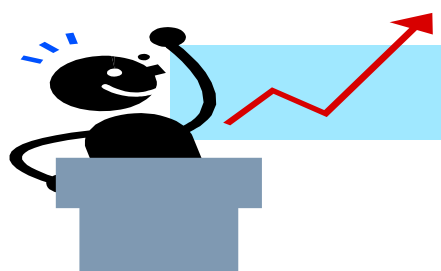
那覇市人材育成基本方針



那 覇 市
The City of Naha

～目 次～

1 はじめに P1
(1) 改訂の背景	
(2) 人材育成基本方針の目的	
2 人材育成の目的と目指す職員像及び行動基準並びに職員に求められる意識と能力 P2
(1) 人材育成の目的	
(2) 目指す職員像及び行動基準	
(3) 職員に求められる意識と能力	
3 効果的かつ持続的な人材育成の方策 P4
(1) 人材育成を推進する「職場環境」	
(2) 人材育成を推進する「研修」	
(3) 人材育成を推進する「人事」	
(4) 人材育成を推進する「その他」の方策	
4 人材育成の効果測定と方針の見直し P7



平成27年4月1日
那覇市 人事課

1 はじめに

(1) 改訂の背景

本市では、平成 21 年 10 月に『那覇市人材育成基本方針』を策定し、「人づくり、自分づくりのできる職員」の育成に取り組んできました。この間、県内では初となる中核市移行、全国に先駆けて導入された国内で唯一の制度である沖縄振興一括交付金の創設等、本市を取り巻く環境は大きく変貌し、風格ある県都として、県内のみならず、国内外での存在感が高まっています。

日本のフロントランナー¹としての役割を担う沖縄県の県都として、自治体としての魅力や、優位性、潜在力への期待感が高まり、本市にとって追い風となるような情勢がある一方で、国保財政の累積赤字解消をはじめとする、持続可能でかつ効率的な行財政運営への対応も喫緊の課題となっているところです。

中核市移行や、沖縄振興一括交付金の創設等による権限や裁量の拡大に伴い、「最大のサービス産業」の担い手として、本市の市民に対する責任も一層増す中、職員一人ひとりの、意識改革と能力開発がこれまで以上に肝要となります。

そこで、現行の人材育成基本方針を改訂し、職員の更なる資質向上と、時代環境の変化に適切に即応しうる、組織としてのパワーアップ、スピードアップ、レベルアップを図り、市民サービスのより一層の向上を目指します。

(2) 人材育成基本方針の目的

この人材育成基本方針は、組織全体として本市職員の人材育成を進めていくために、人材育成の目的や目指す職員像、行動基準等を定め、人材育成の目的の達成に向けた方策を示すものです。

人材育成の目的や目指す職員像、行動基準等を定めることで、組織としての方向性を一致させるとともに、組織と職員一人ひとりの創意工夫に満ちた行動を促します。

また、人材育成の目的の達成に向けた方策を示すことで、組織と職員一人ひとりが一体となった、人材育成を持続的効果的に推進する仕組みを確立します。



¹ 沖縄は成長するアジアの玄関口に位置付けられる大きな優位性と潜在力を有しており、日本のフロントランナーとして 21 世紀の成長モデルとなり、日本経済活性化の牽引役となることが期待されています。

2 人材育成の目的と目指す職員像及び行動基準 並びに職員に求められる意識と能力

(1) 人材育成の目的

市民の暮らしを豊かにし、市民の満足度を高めることができる職員を育成すること。

(2) 目指す職員像及び行動基準（点線枠内が行動基準）

①行政のプロとして自覚と責任を持ち、自ら考え行動することができる職員

- ・私は、那覇市の職員であることを誇りに思い、使命感と責任感を持って積極的かつ柔軟に行動します。
- ・私は、経営感覚を高め、限られた予算や時間で最大の効果を挙げるために創意工夫します。
- ・私は、市民から信頼されるよう、説明責任を果たし、誠実かつ公平・公正に行動します。

②チームワークを大切にし、一人ひとりの強みを伸ばすことができる職員

- ・私は、一人ひとりの個性と強みを尊重し、協力して仕事に取り組む職場環境を築きます。
- ・私は、相手を思いやり、常に親切丁寧に対応します。
- ・私は、学び、成長する機会を大切にし、自らの能力や技術を高めます。

③協働により、那覇市の魅力を高めることができる職員

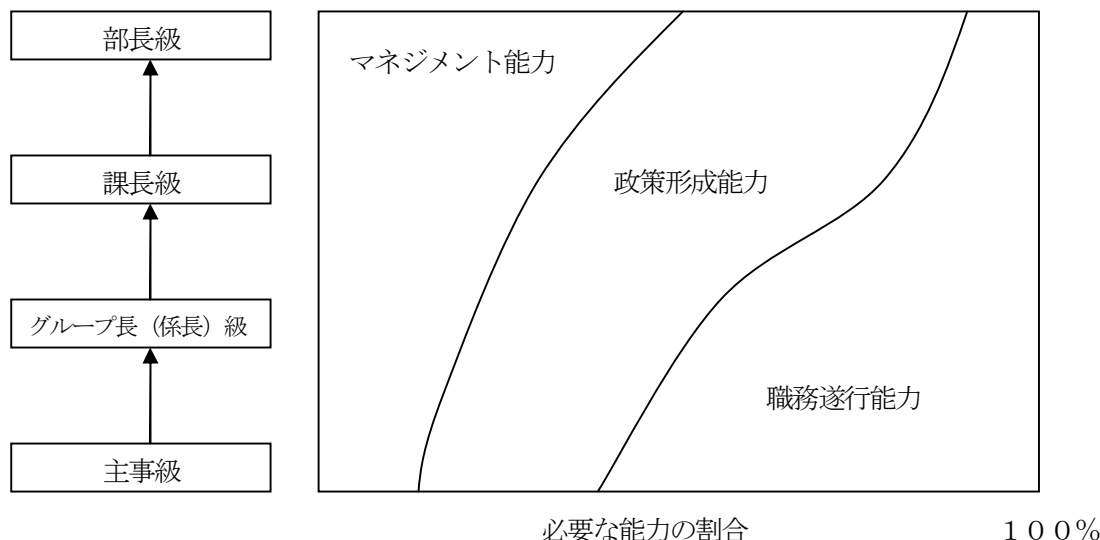
- ・私は、コミュニケーションを大切にし、協働により、個人、組織、地域の持つ多様性を最大限に活かします。
- ・私は、市政の情報を広く市民と共有することで、協働によるまちづくりを推進します。
- ・私は、社会の一員としての信頼や役割を大切にし、職場内外での経験や知識、人脈を拡張、魅力あるまちづくりに活かします。



(3) 職員に求められる意識と能力

市民の喜びを誇りとし、市民から信頼される職員であるためには、行動基準に示されたような公務意識を持つことが常に求められます。その上で次のような能力の育成が求められます。

◆ 職位と求められる能力の関係図



職員に求められる能力

① 職務遂行能力

説明責任を果たし市民から信頼される職員であるためには、行政のプロとして切磋琢磨して職務遂行能力²を高める必要があります。そのためには、自己の業務に関する専門知識と関連分野についての幅広い知識の修得はもちろん、市民との協働関係を実現するためのコミュニケーション能力についても育成・拡充していくことが必要です。

② 政策形成能力

地方分権の時代においては、複雑多様化した行政需要に対して自己決定、自己責任による行政運営を行うこととなります。従って、創造力を発揮して、諸課題に果敢に挑戦する職員であるためには、前例や形式にとらわれず、時代や環境の変化を鋭敏に察知し、課題把握、企画・立案、調整、実施などを一貫して処理していく役割が求められます。そのための政策形成能力³を育成・強化することが必要です。

③ マネジメント能力

公務の非効率性とコスト意識の欠如を克服し、行政目的を効果的・効率的に達成するためには、マネジメント能力⁴を開発・育成することが必要です。すなわち、仕事を計画 (Plan) し、実行 (Do) し、経過や結果を常に評価 (Check) し、更に改善 (Action) していく能力を身につけていく必要があります。

² 目標、役割や課題を果たすために、創意工夫や改善を重ね、業務を推進し期待される成果を達成する能力のこと。業務専門知識、情報化対応能力、コミュニケーション能力、判断力、決断力、意志決定能力、説明責任能力などが必要となります。

³ 政策形成能力とは、一定の目標 (政策目標) を立て、それを実現するために必要な枠組み、仕組みをつくりあげるうえで必要とされる能力のことであり、仕事に対する知識・技術、政策立案能力・課題設定能力、政策決定能力・意志決定能力、制度設計・立案能力、法務能力等の総合力として発揮されます。

⁴ 仕事を計画し、実行し、経過や結果を評価し、更に改善していく能力のこと。個々の職員が業務を遂行していく上で求められることはもちろん、特に管理監督の地位にある者に必要とされます。

3 効果的かつ持続的な人材育成の方策

基本的な考え方（共通事項）

人材育成を、効果的かつ持続的に推進するためには、人事担当部局と各部署が一体となり、連携、協力しながら、全庁的な推進体制を構築すると共に、職員一人ひとりが、自分を含む、一人ひとりの個性と強みを認め、強みを伸ばすよう、主体的かつ計画的に取り組むことが大切です。

また、働き方に対する、職員一人ひとりの多様な価値観を尊重し、これが実現できるよう、工夫し協力し合うことで、職員の満足度やモチベーションを向上させることも重要です。

ここでは、(1)「職場環境」(2)「研修」(3)「人事」(4)「その他」の4つのカテゴリーに分けて、目指す職員像を実現するための、人材育成を推進する方法の具体例を示します。

私たちは、これらの例を参考に、効果的かつ持続可能な方法を選択し又は独自に設定して実施します。



(1) 人材育成を推進する「職場環境」

職員一人ひとりが多様な働き方を実現し、学び、成長し続ける上で、各部署において、人材育成を推進し支援する個々人の意識と職場の雰囲気づくりが必要です。

また、職員の心身の健康の増進及びワークライフバランスの実現のためにも、各職場におけるコミュニケーションの推進と、職員同士が協力し合う意識と仕組みづくりが重要となります。

《表の見方》

※「職員像」の詳細は、P2を参照。

※「職場」欄は、職場として取り組むもの。「個人」欄は、職員一人ひとりが意識して取り組むもの。「職場」欄中、「課」は、各部署単位で取り組めるもの。「全体」は、複数の課及び全庁的に取り組む必要があるもの。

(方策の具体例)	職員像	職場		個人
		課	全体	
「職場環境」				
定期的な課内会議、グループ会議の実施	②③	○	○	
人事評価及び目標管理における面談の実施	①②	○	○	
職場内研修、OJT 活動の充実	①②	○	○	○
ホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）の徹底	②③	○	○	○
自己研鑽学習会の開催及び推奨	①②③	○	○	○
庁内 LAN の活用による積極的な事業紹介及び意見交換等による情報共有	②③	○	○	○
出前講座・市民説明会の積極的開催	①③	○	○	
NPO、ボランティア活動への職員の自主的参加の奨励	①②③	○	○	○
心身の健康の維持・増進	①②③	○	○	○
研修受講や資格の取得の積極的な奨励	①②	○	○	○
研修報告会の実施	②	○	○	
個々人が、人づくり自分づくりを実践	①②	○	○	○
ワークライフバランス ⁵ の推進	①②③	○	○	○
職員提案制度等への応募の呼びかけ	①	○	○	○
那覇市職員意見発表会への参加呼びかけ	①②	○	○	○
クラブ活動、課内レク等の活性化	②	○	○	○
部局間コミュニケーションの推進	②③	○	○	○
窓口での市民への積極的な対応	①②③	○	○	○
積極的な挨拶の励行	①②③	○	○	○
ランチミーティング ⁶ の開催	②	○	○	○

(2) 人材育成を推進する「研修」

職員一人ひとりが、学び、成長する機会として研修の果たす役割は重要です。

そのため、各部署においても、本方針を踏まえた職場研修の計画的な実施に加え、研修受講後の職員の実践力を高める仕組みをつくり、研修受講をきっかけに職員一人ひとりの自学を促し、自学と研修の組合せにより相乗効果を挙げられるよう努めることが求められます。

人事担当部局では、職場全体のニーズと、時宜に見合った、研修を企画、実施し、職員が積極的に自己啓発に取り組めるよう支援します。

⁵ 誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態。

⁶ 昼休みなどを利用して、昼食をとりながら気軽に行う会合等のこと。

(方策の具体例)	職員像	職場		個人
		課	全体	
「研修」		課	全体	
職場研修の積極的推進(職場研修マニュアルの作成等)	①②	○	○	○
派遣研修(市町村アカデミー等)の奨励	①②		○	
研修情報(日時・内容等)の提供手段の充実	①②		○	
自己啓発支援のための図書、資料、機材、研修スペース等の提供	①②		○	
市の特産や、地域性を学ぶ	③		○	○
eラーニング ⁷ の充実	①②		○	○
コーチング ⁸ 研修の実施	②		○	
研修担当部門主催研修の充実	①②		○	
研修計画の策定	①②③		○	

(3) 人材育成を推進する「人事」

人材育成を推進するために、一人ひとりの強みや多様性を活かし、「頑張った人が報われる」人材育成型トータル人事の仕組みが必要です。

各部署においては、適正な人事評価と、評価結果に基づく適切(的確)な助言等による人材育成支援を行うことにより、適材適所の人事配置と組織の活性化を推進します。

(方策の具体例)	職員像	職場		個人
		課	全体	
「人事」		課	全体	
任期付職員制度の効果的な活用	②		○	
昇任基準の提示	①②		○	
女性の管理監督者への登用の積極的な推進	②	○	○	
人事異動方針の策定	②		○	
ジョブローテーション ⁹ の実施	②		○	
職員の経験の多様化の推進	②③		○	
能力・実績・責任に基づく給与制度の構築	①②	○	○	
目標管理制度及び人事評価制度の効果的な活用	①②	○	○	○
人事交流(国、県、民間等)の実施	②③		○	
人材確保(採用)、人材活用(配置)、人材育成(研修等)が連携した、トータル型の人材システムの構築	①②③		○	

⁷ インターネットを中心とする IT 技術活用した教育システムのこと。

⁸ 質問型のコミュニケーションを使い、目標を達成するために相手が取るべき行動を、自ら選択することを促す手法であり、自律的な選択により行動を誘発することができます。

⁹ 組織にとって将来必要な人材の育成を目的に、計画的に様々な職場で勤務させたり、各種研修を受けさせる方法。

(4) 人材育成を推進する「その他」の方策

上記の取組みのほか、人材育成の実効性を高めるために、全庁的に PDCA サイクルを機能させる仕組みや、各部署及び個人の創意工夫による取組みを実施すること等により、職員のモチベーションの向上を図ります。

(方策の具体例)	職員像	職場		個人
		課	全体	
「その他」				
クレドカード ¹⁰ の活用等による職員像・行動基準の浸透	①②③	○	○	○
「那覇市人材育成基本方針実施推進委員会」の整備	①②③		○	
個々人が取組みをサイクル(PDCA)化	①②③			○
効果測定とフィードバック	①②③	○	○	
那覇市職員意見発表会の開催	①②	○	○	
表彰制度の効果的な活用	①②③		○	
職員像、行動基準を目に付く場所に掲示(庁内、PC画面、執務室等)	①②③	○	○	
通信講座の活用	①②		○	○

4 人材育成の効果測定と方針の見直し

人材育成の効果について、「那覇市人材育成基本方針実施推進委員会」で、市民意識調査や、職員満足度調査等の結果も踏まえて測定し、必要に応じて人材育成の方策の見直しを含めた検討を行います。

¹⁰ クレドカードとは、組織の価値観や行動指針等を持ち歩き可能なカードの形にしたものです。有名などころではリッツカールトン・ホテルや、ジョンソン&ジョンソンなどの企業がクレドカードを導入しています。

(参考)

○ 各部署等から提案のあった項目

人材育成の方策について、各部署から提案のあった項目や、実施や導入の可否等につき検討を要するものを以下の表に掲載しています。各部署及び個人で、人材育成を進める上で取組めるものがあれば、参考にしてください。

(人材育成の方策の具体例)

キャリアパス ¹¹ の紹介
人材発掘・紹介プロジェクト(例:職員で〇〇のプロ)
複線型の人事管理の導入
庁内公募制度 ¹² の実施
サポーター人事 ¹³ (例:繁忙期等に他課職員に手伝ってもらう)の導入
改善事例の発表会の開催及び表彰
モチベーションを高める定期誌発行(市長からのメッセージや本の紹介等)
オフサイトミーティング ¹⁴ の活用
男女分け隔てのない業務の分担
男性の積極的な育児休暇取得の推進(ワークライフシナジー ¹⁵ の視点から)
多様な働き方の実現や、多様な人材の活用
会議及び業務の効率化(例:1/8会議(開催頻度半分×出席者半分×時間半分))

○ 那覇市人材育成基本方針の沿革

- ・平成 15 年 5 月 「那覇市人材育成マスタープラン」策定
- ・平成 21 年 10 月 「那覇市人材育成基本方針」策定
(「那覇市人材育成マスタープラン」は廃止)
- ・平成 27 年 4 月 「那覇市人材育成基本方針(改訂版)」策定

¹¹ 労働者の能力や適性の観点から見た職歴。また、それを形成するための職種。人材育成では、「昇進を含めた配置異動ルートとそのための必要職務経験の基準や条件を明確にしたもの」と説明されています。

¹² 庁内公募制度とは、特定のポストについて職員から希望をとり、申出のあった職員の中から審査選考の上、当該ポストに配置すること。

¹³ 繁忙期等に、一時的に他課職員に業務を手伝ってもらえることができる仕組みのこと。

¹⁴ 直訳すると“現場を離れた場所で(off-site)”行われる会議という意味です。企業の重要な課題や案件を検討するにあたり、よりオープンで活発な議論を促すために、あえて社外に場所を移し、日常の喧騒から離れた環境で集中的にミーティングを実施すること。

¹⁵ 仕事だけでなく生活も充実させることで、私生活で得た知識や経験等を仕事に活かすという相乗(シナジー)効果を生み出し、組織にとっても、個人にとっても良い結果をもたらすという考え方のこと。