

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いえない状況にあります。

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きます。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めます。

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。

1	めざすべき職員像		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	組織の具体的な取組内容		10

- ◆ 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）

1 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）



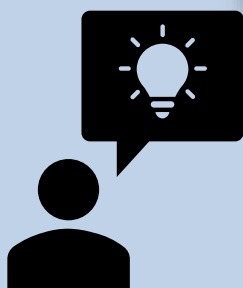
市民志向

- ✓ 市民の利益を第一に考え行動する
- ✓ 公平・公正な市民サービスを提供する
- ✓ 人権意識を持ち、誠意ある対応をする



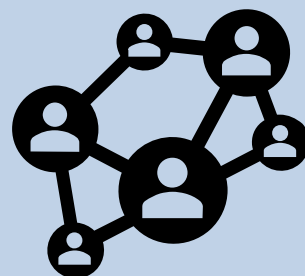
改革志向

- ✓ 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



自立志向

- ✓ 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



チーム志向

- ✓ 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

※ 6頁以降、職位別の役割は「資料1」で、必要とされる能力は「資料2」で、より詳細に記載しています。

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
- 部下職員的能力を把握し、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】

※ 資料は、必要に応じ、随時見直します。

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）

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。 - 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。 - 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。 - 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。	—	判断	構想	説明・調整	組織管理・人材活用	倫理	意欲
	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。 - 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。 - 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。	—	判断	企画立案	説明・調整	組織管理・人材活用	倫理	意欲
	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。							
課長級	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。 - 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。 - 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。 - 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。	—	判断	企画立案	説明・調整	組織管理・人材活用	倫理	意欲
	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・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
	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。							
主査級	ライン職	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。	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
	スタッフ職	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。							
主任主事級		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
主事級		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。

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、適切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)
主査級	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

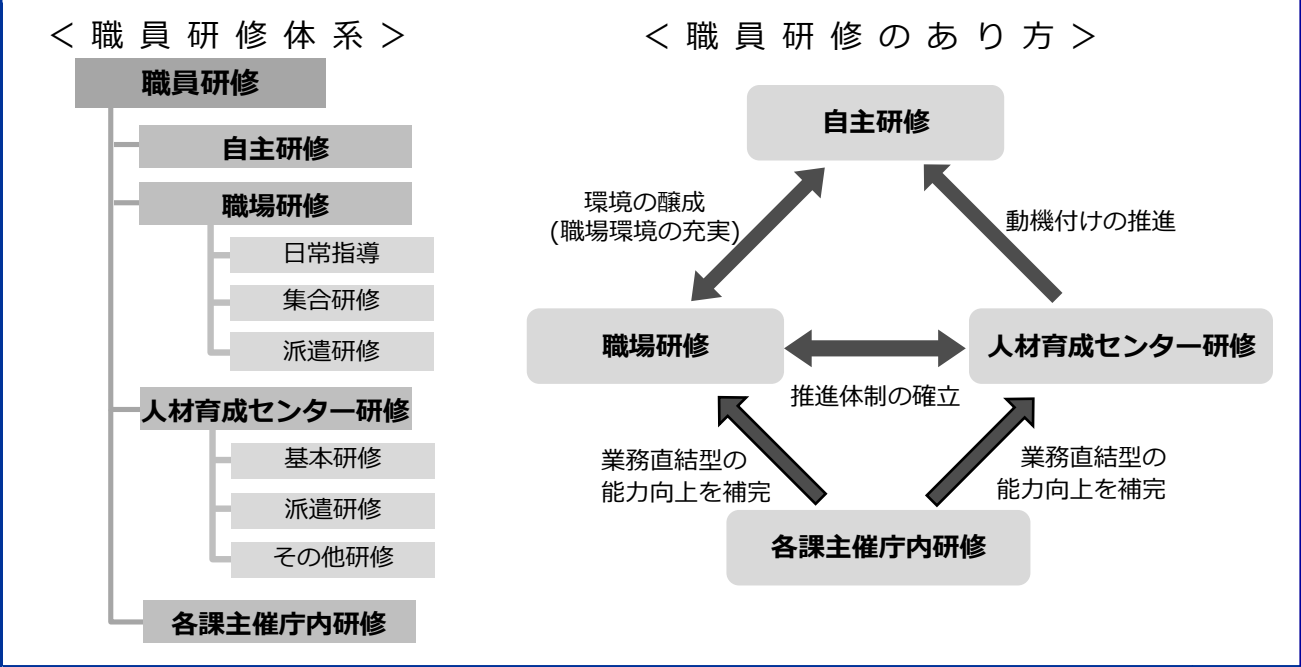


A 多様な職務経験の機会提供		実施状況
a-① ジョブローテーション		○
- 多様な業務経験を通じた人材育成を図るため、計画的なジョブローテーションを実施する。 【職歴上での考え方】 - 能力開発期(概ね30歳代まで) ⇒ 多様な職場間での異動を実施し幅広い能力や経験を備える人材として育成 - 能力発揮期(40歳代以降) ⇒ 培った能力・経験・適性等を活用できる部署へ重点的に配置 ※ 能力や適性によっては、一定の分野内でジョブローテーションを行い、専門性の高い職員を育成する 【職種別での考え方】 - 一般事務職 ⇒ 3～5年サイクルを基本に30歳代中途までに概ね4～5部門を経験するよう配慮 - 土木・建築・機械・電気・化学等の一般技術職 ⇒ 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		○
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。		
B 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		○
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		○
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。		
C 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		○
- 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に取り組む。 - 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。 - 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。 - 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。		2017～ 検討中
D 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		○
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		○
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。 [実施例：熊本市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]		2017～
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。		
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。 [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

- ・「○」は以前から実施中のものです。
- ・数字は成長・育成方針策定（基本方針策定）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



取組 3 : 職場環境づくり



A 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 ● 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 ● 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 ● 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 ● 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：クリニック大作戦の実施やペーパーレス化の推進等]	2017～
a-⑤ 新たな手法の採用 ● 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]	2018～
B 組織風土（性格）・文化（価値観）の変革	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 ● 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]	2017～

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