

# GROWTH TO FEEL!

一人ひとりが感じる成長！



2024.9.1▶▶▶▶

熊本市職員成長・育成方針

# 「人」が成長する組織をめざして

～Top message～

少子高齢化の進展、地域のグローバル化、価値観や地域課題の多様化・複雑化、社会経済環境の目まぐるしい変化など、熊本市を取り巻く環境は大きく変化しています。

そのような中で、めざすまちの姿「誰もが憧れる上質な生活都市くまもと」を実現するためには、職員一人ひとりが行政職員としてのプロ意識を持ち、持てる能力とパフォーマンスを最大限に発揮しながら、いきいきと活躍することが求められます。

そのためには、自己研鑽に励むことはもちろん、職員同士が対話を通じてつながりあい、切磋琢磨しながら、ともに学び、ともに成長を続けることが必要であり、組織として、職員がやりがいと、成長実感を得られる職場環境をつくっていくことが大切です。

「組織・人づくり」に全ての職員が“自分ごと”として取り組み、やりがいを実感できる、働き続けたい“「人」が成長する組織”を目指していきましょう。

## わたしの最大の成長機会

「40代での大学院での学び直し」  
世の中には自分の知らないことが山のようにあることに気づかされました。自分を見つめ直すため、勇気を持って学び直したことで、大きく成長できたと実感し、今、自信を持って決断できる土台になっています。

## わたしの成長のバイブル

「男子の本懐」  
(著者/城山 三郎 出版社/新潮文庫)  
決断に迷ったときに立ち戻るわたしの原点。政策に命を懸け、決断した先達の生きざまから多くのことを学んでいます。

熊本市長

大西一史

めぎすまの姿／vision

# 上質な生活都市

豊かな自然と歴史・文化に恵まれ、あたたかいふれあいに満ちた地域の中で、  
お互いに支え合いながら心豊かで幸せな暮らしが営まれ、災害に強く  
だれもが安心して暮らせるまち。

そして、市民一人ひとりが、自分たちが暮らすまちに誇りを持ち、  
夢や希望を抱いて、いきいきと多様な生活を楽しんでいるまち。

そのような、市民が住み続けたい、だれもが住んでみたくなる、訪れたくなるまち、  
「**上質な生活都市**」を、私たちは目指します。

まちづくりの基本理念／philosophy

## まちづくりの原点は、「地域」、 そして、そこに暮らす「市民」です。

個人の権利や自由が尊重される一方で、人と人とのつながりが希薄になりやすい時代と  
言われていますが、本市においては、甚大な被害をもたらした平成28年(2016年)熊本地震の  
混乱の中においても、行政をけん引する形で市民が自然発生的に活動し、  
地域やコミュニティで連携しながら、困難を乗り越えてきました。

また、新型コロナウイルス感染症の流行は、心豊かな生活には、人と人、  
地域やコミュニティとのつながりが不可欠であることを再認識する契機ともなりました。

本市を取り巻く情勢は目まぐるしく移り変わり、様々な課題がありますが、  
私たちはこれらを克服しながら「**上質な生活都市**」を実現し、  
次の世代に引き継いでいかなければなりません。

そのために、「市民」と「地域」、そして「行政」が、それぞれが果たすべき責任や役割を担いつつ、  
互いに支え合う成熟した地域社会を基盤としたまちづくりに取り組んでいきます。

# INDEX

## 本編

---

- 01 本方針の基本的な考え方 …… 1
- 02 熊本市のめざす組織像／職員像 …… 2
- 03 4つの行動姿勢（志向） …… 3
- 04 成長するための取組 …… 4
- 05 組織・人づくりに関する取組 …… 7
- 06 新しい時代に求められる人材 …… 9
- 07 各種主要人事指標一覧 …… 11

## 詳細編

---

- 08 各職位に求められる役割／能力 …… 14
- 09 各職位に求められる役割(フロー図) …… 22
- 10 職位別標準職務遂行能力(イメージ図) …… 23
- 11 組織・人づくりを推進する取組 …… 24

本編

**GROWTH TO  
FEEL!**

一人ひとりが感じる成長!

**GROWTH TO  
FEEL!**

一人ひとりが感じる成長!

# 01 本方針の基本的な考え方

少子高齢化や地域のグローバル化、デジタル社会の進展などにより、本市を取り巻く環境は大きく変化しています。今後、若年労働力の不足や経営資源の制約が見込まれる中で、新たな社会課題や行政需要に対応するためには、本市の人材育成・確保の重要性はますます高まっています。このことから、最も重要な経営資源である職員の育成に、これまで以上に職員一人ひとりと組織全体がともに取り組まなければなりません。本方針では、職員の主体的な成長と人材育成の方向性を示し、本市がめざすまちの姿「上質な生活都市」の実現に向けて、職員一人ひとりの成長と組織の成長の好循環を生み出す取組や職場環境づくりを推進します。

組織・  
人づくり  
の土台

## 熊本市職員成長・育成方針

組織・人づくりの方向性を定め、職員一人ひとりが成長へのアクションを起こすための行動指針

改定にあたっては、職員アンケート調査や職員ワークショップを通じて得られた職員の意見を反映させるとともに、国が示す改正のポイントを踏まえ、以下の4つの視点に基づき取組を展開していきます。

1

focus point

### 「熊本市第8次総合計画」と連動した「めざす組織像／職員像」の設定

「熊本市第8次総合計画」に示す「めざすまちの姿」に連動した「めざす組織像／職員像」を設定し、組織として「大切にしたいキーワード」や職員の行動姿勢（志向）、伸ばしたい能力、各職位の役割を明確にすることで、組織と職員の成長の方向性を一致させ、職員の主体的な成長を支えます。

02・03

2

focus point

### 「大切にしたいキーワード」を踏まえた「成長するための取組」

今後の組織・人づくりについて、職員アンケート調査・職員ワークショップを実施し、それらの意見をもとに「大切にしたいキーワード」を整理しました。わたしたち職員が大切にしたい共通の価値観を一人ひとりが認識し、成長に向けて取り組むことでめざす組織像／職員像の実現につなげます。

04

3

focus point

### 職員の仕事へのやりがい・働きがいを高める制度や職場環境の構築

職員一人ひとりがライフステージにかかわらず、安心して働ける職場環境の整備を進めるとともに、主体的なキャリア形成を支援する人事制度の構築や、公平公正な人事評価を実施し、多様な価値観や能力を持つ職員が仕事へのやりがい・働きがいを感ずき、その能力を最大限発揮できるように支援します。

05

4

focus point

### 新しい時代に求められる「3つの鍵となる人材」の明示

今後、経営資源が大きく制約されることを念頭に、複雑・多様化する行政課題に効果的に対応するための「3つの鍵となる人材」を示しています。本市の政策課題であるDXやEBPMの強力な推進、上質な生活都市の実現に向けた多様な主体との連携などを担う人材の育成を全庁的に推進します。

06

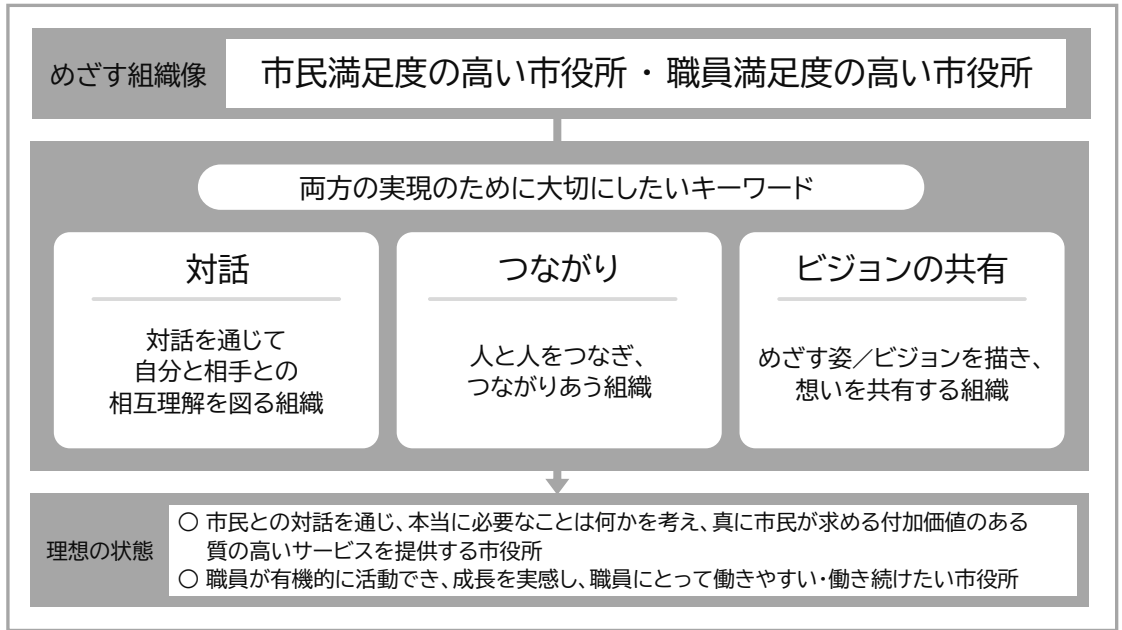


## 02 熊本市のめざす組織像／職員像

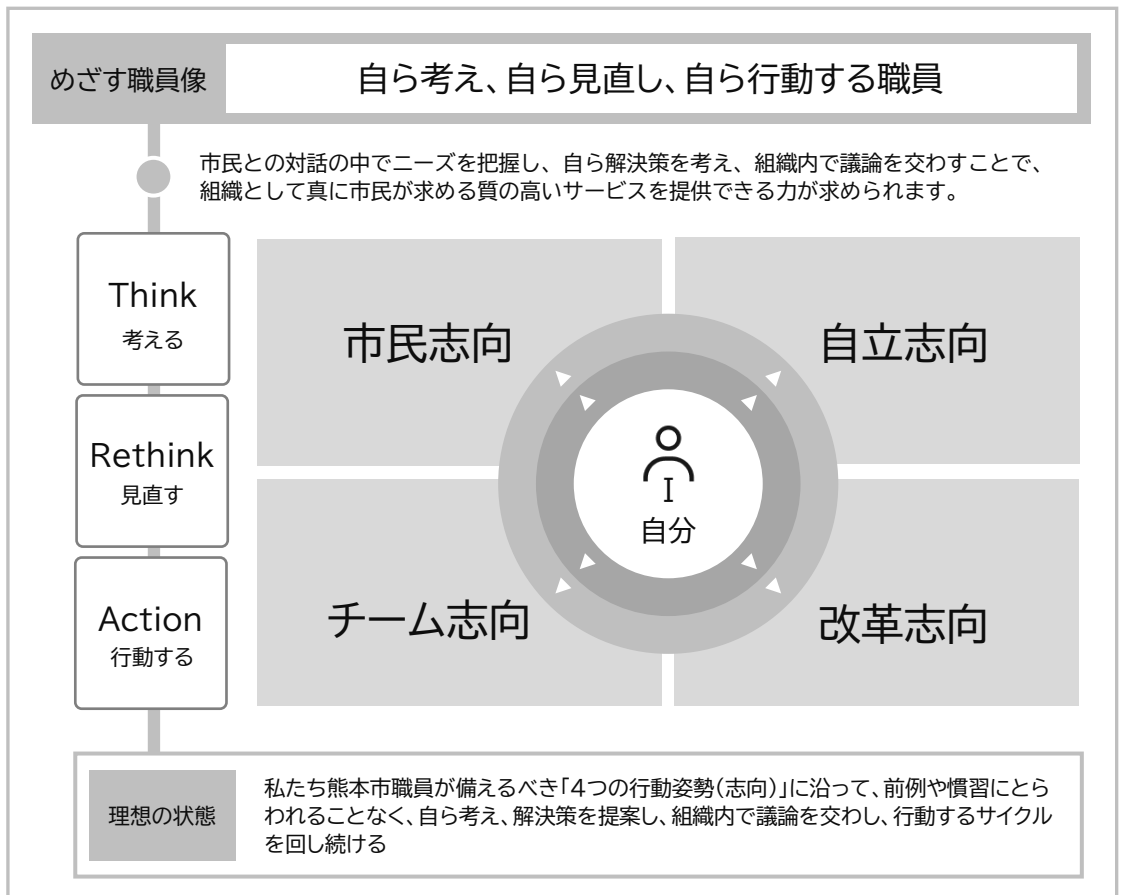
私たち熊本市職員の「めざす組織像」と「めざす職員像」を示します。職員一人ひとりが、これらを常に意識し行動することで、めざす組織像／職員像の実現につなげます。

めざすまちの姿 “上質な生活都市”

組織の成長



職員の成長



## 03 4つの行動姿勢（志向）

私たち熊本市職員が備えるべき「4つの行動姿勢（志向）」と「伸ばしたい能力」を具体的に示します。職員一人ひとりが、必要なスキル（能力）を常に意識し、自身の能力開発の指針として活用してください。

### 市民志向



市民視点に立って、ともに考え課題解決に向けて行動します。

- ☑ 市民の利益を第一に考え行動します
- ☑ 公平・公正な市民サービスを提供します
- ☑ 人権意識を持ち、誠意ある対応をします

伸ばしたい能力

倫理観／応対力など

### 自立志向



常に新しい視点と広い視野を持って主体的に行動します。

- ☑ 自ら学び、成長します
- ☑ 積極的に自分ごととして考えます
- ☑ 自分の考えを持って仕事をします

伸ばしたい能力

責任感／決断力など

### チーム志向



職員一人ひとりの強みを活かしてチームで課題解決に向けて行動します。

- ☑ 対話を通じて目標を共有し、一丸となって取り組みます
- ☑ つながりあい、チームワークを大切にします
- ☑ チームとして個々の特性を活かします

伸ばしたい能力

協調性／組織  
マネジメントなど

### 改革志向



前例にとらわれずに、常に新しい視点を持って行動します。

- ☑ 資源の制約がある中で、最高の成果を目指して仕事をします
- ☑ 未来を想像し、実現への創意工夫をします
- ☑ 失敗を恐れず前向きにチャレンジします

伸ばしたい能力

積極性／構想力  
企画力など

⇒ P14～23に役割・能力の詳細を記載しています。

## 04 成長するための取組

めざす組織像と職員像の実現のために、職員一人ひとりには日々求められる行動を意識し、実行するとともに、それぞれの組織等における人材育成の方向性を考え、具体的に進めることが重要です。

### 取組① 成長するために一人ひとりが求められる行動を実行する

組織が大切にしたいキーワード「対話」「つながり」「ビジョンの共有」を切り口に、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、を示します。

1

Key  
Promote

#### 対話

##### 職員

に求められる行動

- 対話を大切にし、互いを尊重し認め合い、風通しのよい組織風土づくりを担う
- 対話の時間の確保に努め、自らの考えや意見を伝えることを意識する
- 市民との対話を積極的に行い、共感し、寄り添いながら、地域ニーズを把握することに努める

##### 管理職

に求められる行動

- 対話を通して、相互の信頼感を醸成し、心理的安全性の高い働きやすい組織風土をつくる
- 対話を通して、職員一人ひとりの適性を知り、その活用・評価を適切に行い、職員の成長を支援する
- 職場内の対話を促進し、成長しあえる組織風土をつくる

2

Key  
Promote

#### つながり

##### 職員

に求められる行動

- 庁内外の研修などに積極的に参加する
- 庁内のタテヨコのつながりを大切にし、頼り頼られ、互いに高め合う関係づくりに努める
- 積極的に地域に飛び込み、地域とのつながりの輪と視野を広げることに努める

##### 管理職

に求められる行動

- 庁内外の研修などへの参加を奨励する組織風土をつくる
- 組織の垣根を超え、他部署との情報共有・連携を積極的に行い、組織目標の達成につながるよう取り組む

3 **ビジョンの共有**

**職員**

に求められる行動

- 自身のめざす姿を描き、主体的に将来を見据え、自己能力の開発や成長につなげる
- 組織目標の達成に向け、個人目標を明確に設定し、意欲的にプロ意識を持ってやり遂げる

**管理職**

に求められる行動

- 部下のめざす姿の達成のために、これまでの経験を活かしながら、中長期のキャリア形成の支援を行う
- 組織目標の達成に向け、職員一人ひとりと意識の共有を行い、それぞれの役割の理解と目標設定を支援する

**取組②**

**職種・職務に応じた人材育成プランの策定**

本方針は、全職員向けに方向性を示していますが、それぞれの職種や職務に応じたミッションや課題を踏まえ、より具体化した人材育成プランの策定を行い、きめ細かな育成を行うことが重要です。策定にあたっては「対話」によって職員一人ひとりが「ビジョンの共有」を行いながら、共通のめざす姿を描くことが大切です。また、その過程を通して、職員同士の「つながり」を構築することで、より良い組織づくりにつなげていきましょう。

▶▶ 現在の策定状況(R8.4.1現在)

職種別		職務別	
建築職	建築職成長・育成方針	農水分野	農水局人材育成プラン
土木職	土木職・造園職 職員成長・人材育成プラン	都市デザイン分野	まちづくり分野人材育成プラン
造園職		税務分野	税務部・税務職員力向上方針
情報職	熊本市情報職人材確保・育成方針		
保健師	保健師人材育成計画		
管理栄養士 栄養士	行政栄養士活動の概要		
児童福祉司 児童心理司	児童相談所職員人材育成基本方針		

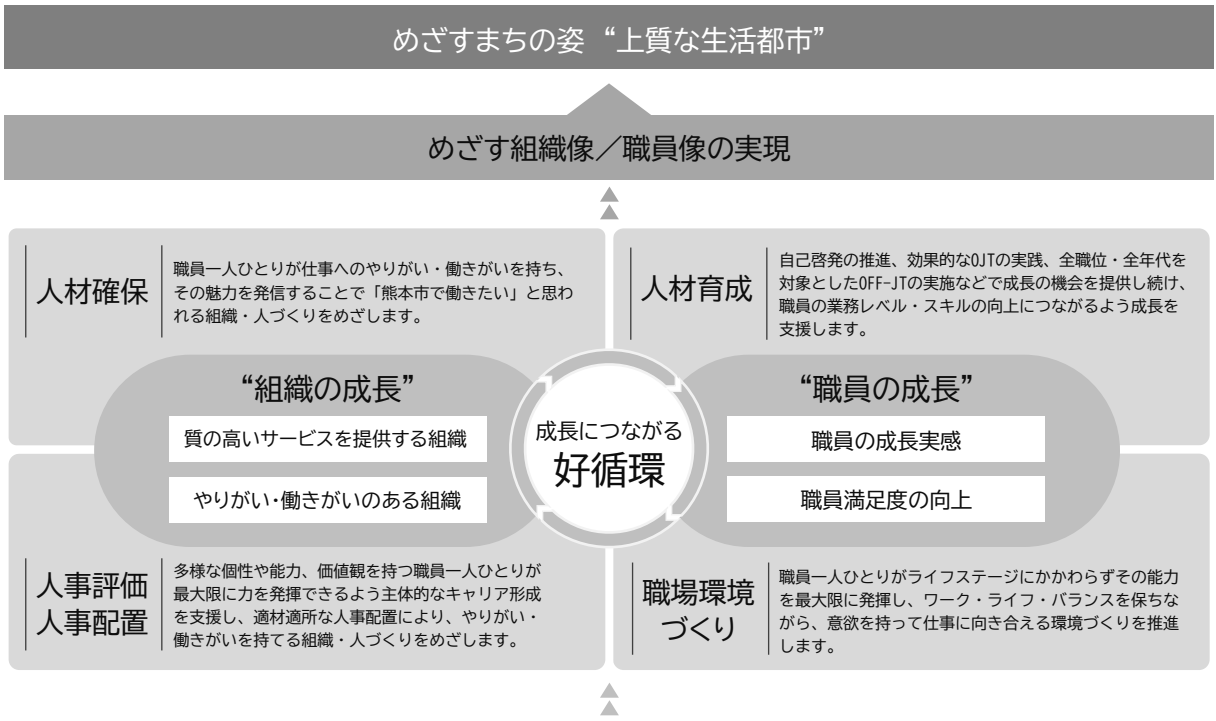
▶▶ 本方針との関係イメージ

区分	行動姿勢 (スタンス)	考え方 (マインド)	能力 (スキル)
全職員	熊本市職員成長・育成方針		
職位別			
職種別・職務別	<ul style="list-style-type: none"> <li>○職種に応じた育成プラン</li> <li>○職務に応じた育成プラン</li> </ul>		
個人別	自己啓発／自己研鑽		

**GROWTH TO  
FEEL!**  
一人ひとりが感じる成長！

# 05 組織・人づくりに関する取組

めざすまちの姿の実現に向け、組織と職員の“成長につながる好循環”をめざして「人材確保／人材育成／人事評価・人事配置／職場環境づくり」の4つの観点から戦略的に取り組めます。



4つの観点	重要テーマ	主な取組
人材確保	多様な人材確保	多様な試験制度の導入
	戦略的なリクルート	リクルーター制度の推進／志望者につながる接点づくり
	多彩な広報活動	SNSを活用した情報発信／わかりやすい広報展開
人材育成	人材育成プログラム	3つの鍵となる人材の育成／職種・職務に応じた人材育成プラン
	職員研修の充実	育成強化期間の設定／自発的成長の支援／定期的なキャリアの振り返り
	人材マネジメントの推進	管理職のマネジメント力の強化／人材マネジメント機能の推進
人事評価 人事配置	主体的なキャリア形成	キャリアパスの明示／キャリア志向の把握／能力・適性に応じた人事配置
	人事評価の活用	めざす職員像との連動／組織目標の前年度設定／人材育成等への活用
	多様な職員の活躍推進	女性管理職・監督職の積極的登用／障がいのある職員が働きやすい環境の整備
職場環境 づくり	ワーク・ライフ・バランスの実現	柔軟な働き方の推進／長時間勤務の是正／休暇の取得促進／職場の健康管理
	働きやすい環境整備	快適な執務環境／職員コミュニケーションの活性化
	組織風土・文化の醸成	チャレンジできる組織風土の醸成／職員満足度の把握

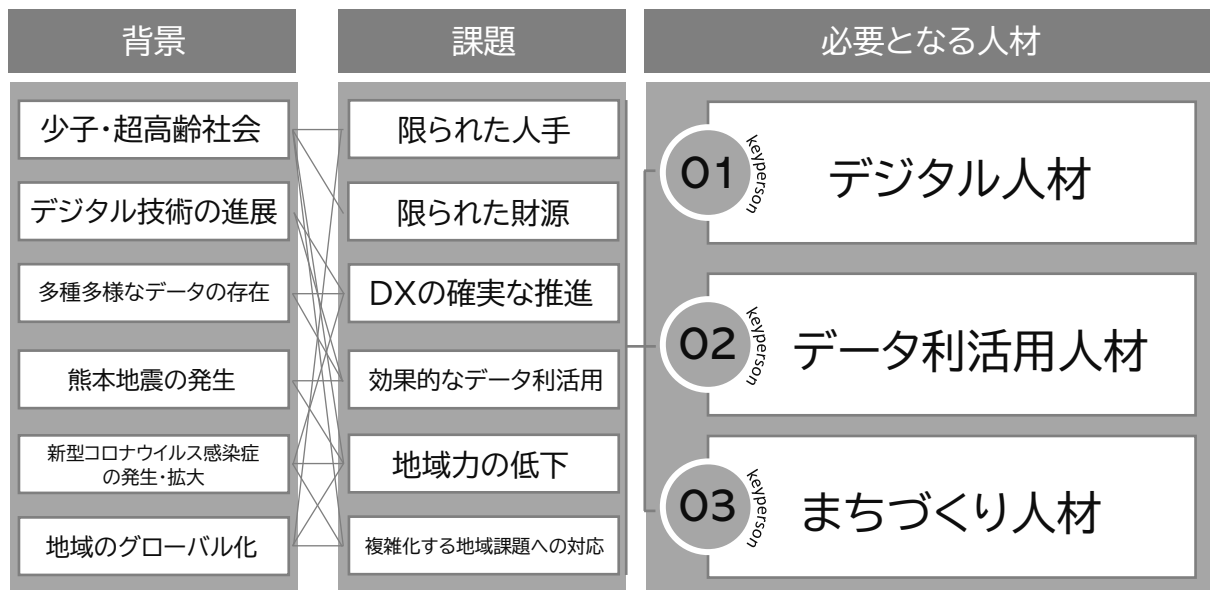
⇒取組の詳細はP24以降に記載しています。

**GROWTH TO  
FEEL!**

一人ひとりが感じる成長！

# 06 新しい時代に求められる人材

今後、経営資源が大きく制約されることを念頭に、複雑・多様化する行政課題に効果的に対応するため、「3つの鍵となる人材」を育成し、持続的な質の高いサービスの提供を目指します。



## 求められる役割と能力

### 01 デジタル人材

DX<sup>※1</sup>推進の中核となるデジタルの知見と変革力を備えた人材

外部人材登用

**高度専門人材 (ICTアドバイザー)**

本市全般のDX推進に係る技術的支援等を行う

**Dx推進リーダー (情報職)**

デジタルを比較できる/システムの導入のサポートができる

**Dx推進リーダー (情報職以外)**

デジタルを活用できる/新規システム・ツールの導入検討ができる

**全体の底上げ**

デジタルが分かる・使える/既存システム・ツールの維持管理ができる

※1 DX (デジタル・トランスフォーメーション): デジタル技術の活用による新たな商品・サービスの提供、新たなビジネスモデルの開発を通して、社会制度や組織文化なども変革していくような取組を指す概念。

### 02 データ利活用人材

あらゆる課題の解決に向け、データに基づいた事業立案等を推進できる人材

**高度専門人材**

本市のEBPM<sup>※2</sup>及びデータ利活用の推進のリードができる

**データ利活用コア人材**

BIツール<sup>※3</sup>・Excel等を活用しデータの分析ができる

**データ利活用人材**

事業等立案のエビデンスにデータを活用できる

**全体の底上げ**

EBPM、データ利活用の必要性・重要性を理解している

※2 EBPM: 証拠に基づいた政策立案のこと

※3 BIツール: データを可視化・分析しデータに基づく意思決定や課題解決を支援するツール

### 03 まちづくり人材

自主自立のまちづくりを支え、地域力を高めることのできる人材

**機動力**



積極的に地域に飛び込み動き回ることができる

**コミュニケーション力**



国際感覚を持ち、多様な市民・企業など地域のプレイヤーとのつながりを構築できる

**課題解決力**



顕在化・潜在化している地域課題を見つけその解決策を考えることができる

**コーディネート力**



人と人をつなぎ、巻き込みながら楽しんで課題解決をする場づくりができる

職員を起点に地域力を高める



⇒ 各人材の体系的な育成計画は詳細編(P26~27)に記載しています。

**GROWTH TO  
FEEL!**  
一人ひとりが感じる成長！

# 07 各種主要人事指標一覽

めざす成果

上質な生活都市の実現

熊本市が住み続けたいまちであると感じる市民の割合 **94.0%** (R13目標値)

**76.2%** (R5基準値)

組織の成果目標

市民満足度の高い市役所

市政を信頼できると感じる市民の割合 **63.0%** (R13目標値)

**51.8%** (R5基準値)

職員満足度の高い市役所

職員の市役所で働くことへの満足度スコア **3.80** (R13目標値)

※5段階評価の平均値

**3.56** (R5基準値)

職員の成果目標

やりがい・働きがいの実感

59.9% (R5)

**80.0%** (R13)

前年度よりも「働きがいのある職場になっている」と感じる職員の割合 (職員満足度調査)

キャリアに対する満足度

3.30 (R5)

**3.50** (R13)

現在の職務・仕事を今後も続けたい (職員満足度調査)

めざす職員像の達成

69.4% (R5)

**90.0%** (R13)

「4つの行動姿勢(志向)」の全てができていない職員の割合 (職員意識調査)

職員一人ひとりの成長実感

94.0% (R5)

**96.0%** (R13)

研修等により知識・技能が高まった、あるいは職務への意識が高まったと感じた職員の割合 (職員意識調査)

各種取組状況

人材確保

○志望者との接点回数  
○インターンシップ受入人数 等

人材育成

○提供している研修数  
○研修受講者数 等

人事評価・人事配置

○評価者研修受講者数  
○複数主査導入割合 等

職場環境づくり

○福利厚生制度数  
○SIMPC配備数 等

各種取組の効果を把握・分析し、事後評価を行うことによって取組内容の改善に努める。

## 基礎情報

職員数 (R7.4.1)

**6,502** 人

女性 38.6% 男性 61.4%

平均年齢 (R7.4.1)

**41.4** 歳

60代以上 4.1% 10・20代 19.9%  
50代 27.6% 30代 25.6%  
40代 22.8%

職位別年収目安 (R8.4.1)

局長	1,160
部長	1,000
課長	860
主幹級	680
主査級	610
主任主事級	470
主事級	410

単位:万円

昇任試験受験率 (R6)

課長級 **37.3%**  
主査級 **51.6%**

※年収目安は、以下の条件のもと給与・管理職手当の合計を算出  
○部長・課長はライン職の場合のみ  
○課長以下は職別次の年数における標準  
局長: 20歳 部長: 20歳 課長: 20歳 主幹級: 30歳 主査級: 24歳

※主査級は区分1のみの数値  
※区分目を含めると4.4、4%

有給休暇 (R6)

平均取得日数 **16.6** 日

合計7日以上の取得率 **94.3%**

育児休業取得率 (R6)

女性職員 **100%**  
男性職員 **94.3%**

女性管理職比率 (R7)

**16.6%**  
全職種 (教育職除く)

職員満足度 (R7)

**3.71**  
(5段階評価)

社会人経験者枠  
在職者の割合 (R7.4.1)

全体に占める割合 **4.3%**  
2012年導入以降の  
採用職員に占める割合 **9.0%**

※熊本市特定事業主行動計画 公表事項

※上記の男性職員の数値は市長事務部局のみ  
R6全体: 53.9% (別添欄・教職員等を含む)  
※育児休業を7日以上取得した割合

※社会人経験者枠以外で採用された社会人経験者はカウントしていない

GROWTH TO FEEL 11



# 詳細編

(役割・能力／具体的取組)

**GROWTH TO  
FEEL!**

一人ひとりが感じる成長！

※詳細編は必要に応じ、適時見直します。

# 08 各職位に求められる役割／能力

## 局長級

### 基本的な役割

職位	役割
ライン職	<input type="checkbox"/> 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。
	<input type="checkbox"/> 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。
	<input type="checkbox"/> 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。
	<input type="checkbox"/> 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、市長及び副市長の指示を受けて局の調整を図る。
	<input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> 上司の命を受け、特に重要な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。

### 標準職務遂行能力

志向		分類	項目	着眼点
市民志向	市民視点に立って、ともに考え課題解決に向けて行動します。 ○市民の利益を第一に考え行動します ○公平・公正な市民サービスを提供します ○人権意識を持ち、誠意ある対応をします	姿勢	倫理観	コンプライアンス遵守 職務の遂行に当たって、公務員に求められる態度や行為等の規範、規律を遵守し、公私にわたり部下の手下となる行動をとることができる。
			市民目線	市民のニーズを把握し、市民目線に立って公平・公正に業務に取り組むことができる。
			人権意識	人権に関する知識を理解したうえで、人権意識をもって、誠意ある対応ができる。
		能力	交渉力	合意形成 相手方の主張を傾聴し、要点を理解したうえで、お互いが納得する意見の一致や妥協点を見出すことができる。
			信頼	意見の対立や相手の納得感が低い状況にあっても、誠意をもって対応し、信頼を得ることができる。
			折衝	相手方の意見も考慮しつつ、組織としての見解を相手に分かりやすく丁寧に説明することができる。
自立志向	常に新しい視点と広い視野を持って主体的に行動します。 ○自ら学び、成長します ○積極的に自分ごととして考えます ○自分の考えを持って仕事をします	姿勢	責任感	プロ志向 自己の職責を認識し、業務の全てを部下とともに、責任をもって最後まで取り組むことができる。
			課題解決	困難な課題や問題について、安易に先送りすることなく、部下をフォローしながら解決に向けて取り組むことができる。
			誠実性	部下が失敗した場合においても、最後まで自らの責任を回避せず、誠実に問題解決に努めることができる。
		能力	決断力	大局性 課題や問題に対して、前例にとらわれず、臨機応変に対応し、長期的かつ大局的な視点から、現状の中で最適な決断を行うことができる。
			危機管理	業務リスクの最小化への準備や緊急事態の発生時に、迅速かつ冷静に対応することができる。
			的確性	問題の本質を把握し、慎重な対応が求められる課題についても、的確な決断を行うことができる。
チーム志向	職員一人ひとりの強みを活かしてチームで課題解決に向けて行動します。 ○対話を通じて目標を共有し、一丸となって取り組みます ○つながりあい、チームワークを大切にします ○チームとして個々の特性を活かします	姿勢	人材育成	ビジョン共有 組織のビジョン、業務の目的、組織内の状況について、部下と共有し、達成すべき成果やスケジュールを明確に指示することができる。
			成長機会創出	責任や困難を伴う業務についても、可能な限り部下への分担を行い、成長の機会を創出することができる。
			助言・指導	部下の主体性を尊重しつつ、業務進捗を常に把握し、必要に応じて適切な助言・指導を行うことができる。
		能力	マネジメント	心理的安全性 日ごろから部下と積極的にコミュニケーションを図るとともに、心理的に安全性の高い環境を整えることができる。
			評価	部下の能力、適性や業務の実績を適正・的確に評価することができる。
			業務分担	本人の能力や適性を踏まえて、部下の今後のキャリアを見据えた業務分担や調整を行うことができる。
改革志向	前例にとらわれず、常に新しい視点を持って行動します。 ○資源の制約がある中で、最高の成果を目指して仕事をします ○未来を想像し、実現への創意工夫をします ○失敗を恐れず前向きにチャレンジします	姿勢	積極性	挑戦 新たな課題や困難な業務に対して、部下とともに、前向きにチャレンジすることができる。
			高い目標設定	現状に満足することなく高い目標を設定し、目標達成のために積極的に取り組むことができる。
			主体性	目の前の課題だけでなく、将来起こりうる課題も予測しながら、主体的、自発的に業務に取り組み、部下の手下となる行動をとることができる。
		能力	構想・実行力	前例にとられない視点 前例にとられない視点で、新たな視点で課題解決に向けて最適な政策を展開することができる。
			情報活用	問題意識やコスト意識を持ち、市民ニーズや組織の方針を踏まえた施策を展開するとともに、業務の最適化（効率化・廃止・見直し）を行うことができる。
			情報活用	市政や国の状況について、広く情報収集を行い、時代の流れに沿った政策立案に活用することができる。
仕事の実績		仕事の実績	成果・組織貢献 組織に期待された成果をあげるとともに、組織の安定的な運営に貢献することができる。	
		進行管理	所管業務において、業務の優先順位を立て、計画的・迅速に業務を処理することができる。	
		ワーク・ライフ・バランス	休暇取得促進や時間外縮減など、ワーク・ライフ・バランスの推進に努めることができる。	

# 部長級

## 基本的な役割

職位	役割
ライン職	<input type="checkbox"/> 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。
	<input type="checkbox"/> 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。
	<input type="checkbox"/> 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り、所属職員への支援、指導及び監督を行う。
	<input type="checkbox"/> 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。
	<input type="checkbox"/> 中長期的な視点で、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。
	<input type="checkbox"/> 所属課長が担う人材マネジメントの取組を支援する。
スタッフ職	<input type="checkbox"/> 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。

## 標準職務遂行能力

志向		分類	項目	着眼点
市民志向	市民視点に立って、ともに考え課題解決に向けて行動します。 ○市民の利益を第一に考え行動します ○公平・公正な市民サービスを提供します ○人権意識を持ち、誠意ある応対をします	姿勢	倫理観	コンプライアンス遵守 職務の遂行に当たって、公務員に求められる態度や行為等の規範、規律を遵守し、公私にわたり部下の手下となる行動をとることができている。
			市民目線	市民のニーズを把握し、市民目線に立って公平・公正に業務に取り組むことができている。
			人権意識	人権に関する知識を理解したうえで、人権意識をもって、誠意ある応対ができている。
		能力	交渉力	合意形成 相手方の主張を傾聴し、要点を理解したうえで、お互いが納得する意見の一致や妥協点を見出すことができている。
			信頼	意見の対立や相手の納得感が低い状況にあっても、誠意をもって対応し、信頼を得ることができている。
			折衝	相手方の意見も考慮しつつ、組織としての見解を相手に分かりやすく丁寧に説明することができている。
自立志向	常に新しい視点と広い視野を持って主体的に行動します。 ○自ら学び、成長します ○積極的に自分ごととして考えます ○自分の考えを持って仕事をします	姿勢	責任感	プロ志向 自己の職責を認識し、業務の全てを部下とともに、責任をもって最後まで取り組むことができている。
			課題解決	困難な課題や問題について、安易に先送りすることなく、部下をフォローしながら解決に向けて取り組むことができている。
			誠実性	部下が失敗した場合においても、最後まで自らの責任を回避せず、誠実に問題解決に努めることができている。
		能力	決断力	大局性 課題や問題に対して、前例にとらわれず、臨機応変に対応し、長期的かつ大局的な視点から、現状の中で最適な決断を行うことができている。
			危機管理	業務リスクの最小化への準備や緊急事態の発生時に、迅速かつ冷静に対応することができている。
			的確性	問題の本質を把握し、慎重な対応が求められる課題についても、的確な決断を行うことができている。
チーム志向	職員一人ひとりの強みを活かしてチームで課題解決に向けて行動します。 ○対話を通じて目標を共有し、一丸となって取り組みます ○つながりあり、チームワークを大切にします ○チームとして個々の特性を活かします	姿勢	人材育成	ビジョン共有 組織のビジョン、業務の目的、組織内の状況について、部下と共有し、達成すべき成果やスケジュールを明確に指示することができる。
			成長機会創出	責任や困難を伴う業務についても、可能な限り部下への分担を行い、成長の機会を創出することができる。
			助言・指導	部下の主体性を尊重しつつ、業務進捗を常に把握し、必要に応じて適切な助言・指導を行うことができている。
		能力	マネジメント	心理的安全性 日ごろから部下と積極的にコミュニケーションを図るとともに、心理的に安全性の高い環境を整えることができている。
			評価	部下の能力、適性や業務の実績を適正・的確に評価することができる。
			業務分担	本人の能力や適性を踏まえて、部下の今後のキャリアを見据えた業務分担や調整を行うことができている。
改革志向	前例にとらわれず、常に新しい視点を持って行動します。 ○資源の制約がある中で、最高の成果を目指して仕事をします ○未来を想像し、実現への創意工夫をします ○失敗を恐れず前向きにチャレンジします	姿勢	積極性	挑戦 新たな課題や困難な業務に対して、部下とともに、前向きにチャレンジすることができる。
			高い目標設定	現状に満足することなく高い目標を設定し、目標達成のために積極的に取り組むことができている。
			主体性	目の前の課題だけでなく、将来起こりうる課題も予測しながら、主体的、自発的に業務に取り組み、部下の手下となる行動をとることができている。
		能力	構想・実行力	前例にとられない視点 前例にとられない視点で、新たな視点で課題解決に向けて最適な政策を展開することができる。
			情報活用	問題意識やコスト意識を持ち、市民ニーズや組織の方針を踏まえた施策を展開するとともに、業務の最適化（効率化・廃止・見直し）を行うことができている。
			情報活用	市政や国の状況について、広く情報収集を行い、時代の流れに沿った政策立案に活用することができる。
仕事の実績		仕事の実績	成果・組織貢献 組織に期待された成果をあげるとともに、組織の安定的な運営に貢献することができる。	
		進行管理	所管業務において、業務の優先順位を立て、計画的・迅速に業務を処理することができる。	
		ワーク・ライフ・バランス	休暇取得促進や時間外削減など、ワーク・ライフ・バランスの推進に努めることができている。	

## 課長級

## 基本的な役割

職位	役割
ライン職	<input type="checkbox"/> 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。
	<input type="checkbox"/> 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。
	<input type="checkbox"/> 課の組織目標に基づき、適切な業務の割当て及び所属職員との対話を通じた人材マネジメントを行う。
	<input type="checkbox"/> 課の個別計画及び上司の指示事項等の周知徹底を図り、所属職員の支援、指導及び監督を行う。
	<input type="checkbox"/> 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。
スタッフ職	<input type="checkbox"/> 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。
	<input type="checkbox"/> 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。

## 標準職務遂行能力

志向		分類	項目	着眼点
市民志向	市民視点に立って、ともに考え課題解決に向けて行動します。 ○市民の利益を第一に考え行動します ○公平・公正な市民サービスを提供します ○人権意識を持ち、誠意ある応対をします	姿勢	倫理観	コンプライアンス遵守 職務の遂行に当たって、公務員に求められる態度や行為等の規範、規律を遵守し、公私にわたり部下の手下となる行動をとることができている。
			市民目線	市民のニーズを把握し、市民目線に立って公平・公正に業務に取り組むことができている。
		能力	交渉力	合意形成 相手方の主張を傾聴し、要点を理解したうえで、お互いが納得する意見の一致や妥協点を見出すことができている。
			信頼	意見の対立や相手の納得感が低い状況にあっても、誠意をもって対応し、信頼を得ることができている。
自立志向	常に新しい視点と広い視野を持って主体的に行動します。 ○自ら学び、成長します ○積極的に自分ごととして考えます ○自分の考えを持って仕事をします	姿勢	責任感	プロ志向 自己の職責を認識し、業務の全てを部下とともに、責任をもって最後まで取り組むことができている。
			課題解決	困難な課題や問題について、安易に先送りすることなく、部下をフォローしながら解決に向けて取り組むことができている。
		能力	決断力	大局性 課題や問題に対して、前例にとらわれず、臨機応変に対応し、長期的かつ大局的な視点から、現状の中で最適な決断を行うことができている。
			危機管理	業務リスクの最小化への準備や緊急事態の発生時に、迅速かつ冷静に対応することができている。
チーム志向	職員一人ひとりの強みを活かしてチームで課題解決に向けて行動します。 ○対話を通じて目標を共有し、一丸となって取り組みます ○つながりあり、チームワークを大切にします ○チームとして個々の特性を活かします	姿勢	人材育成	ビジョン共有 組織のビジョン、業務の目的、組織内の状況について、部下と共有し、達成すべき成果やスケジュールを明確に指示することができている。
			成長機会創出	責任や困難を伴う業務についても、可能な限り部下への分担を行い、成長の機会を創出することができている。
		能力	マネジメント	心理的安全性 日ごろから部下と積極的にコミュニケーションを図るとともに、心理的に安全性の高い環境を整えることができている。
			評価	部下の能力、適性や業務の実績を適正・的確に評価することができている。
改革志向	前例にとらわれずに、常に新しい視点を持って行動します。 ○資源の制約がある中で、最高の成果を目指して仕事をします ○未来を想像し、実現への創意工夫をします ○失敗を恐れず前向きにチャレンジします	姿勢	積極性	挑戦 新たな課題や困難な業務に対して、部下とともに、前向きにチャレンジすることができている。
			高い目標設定	現状に満足することなく高い目標を設定し、目標達成のために積極的に取り組むことができている。
		能力	構想・実行力	主体性 目の前の課題だけでなく、将来起こりうる課題も予測しながら、主体的、自発的に業務に取り組み、部下の手下となる行動をとることができている。
			情報活用	前例にとられない視点 前例にとられない視点 問題意識やコスト意識を持ち、市民ニーズや組織の方針を踏まえた施策を展開するとともに、業務の最適化（効率化・廃止・見直し）を行うことができている。
仕事の実績		仕事の実績	成果・組織貢献	組織に期待された成果をあげるとともに、組織の安定的な運営に貢献することができている。
			進行管理	所管業務において、業務の優先順位を立て、計画的・迅速に業務を処理することができている。
			ワーク・ライフ・バランス	休暇取得促進や時間外縮減など、ワーク・ライフ・バランスの推進に努めることができている。

# 主幹級

## 基本的な役割

職位	役割
ライン職	<input type="checkbox"/> 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。
スタッフ職	<input type="checkbox"/> 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。
	<input type="checkbox"/> 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。
スタッフ職 (政策監)	<input type="checkbox"/> 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。
	<input type="checkbox"/> 課長の命を受け、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教育及び指導に当たり、執行能力の養成及び開発に努める。

## 標準職務遂行能力

志向		分類	項目	着眼点
市民志向	市民視点に立って、ともに考え課題解決に向けて行動します。 ○市民の利益を第一に考え行動します ○公平・公正な市民サービスを提供します ○人権意識を持ち、誠意ある応対をします	姿勢	倫理観	コンプライアンス遵守 職務の遂行に当たって、公務員に求められる態度や行為等の規範、規律を遵守し、公私にわたり部下の手下となる行動をとることができている。
			市民目線	市民のニーズを把握し、市民目線に立って公平・公正に業務に取り組むことができている。
		能力	交渉力	人権意識 人権に関する知識を理解したうえで、人権意識をもって、誠意ある応対ができている。
			合意形成	相手方の主張を傾聴し、要点を理解したうえで、お互いが納得する意見の一致や妥協点を見出すことができている。
自立志向	常に新しい視点と広い視野を持って主体的に行動します。 ○自ら学び、成長します ○積極的に自分ごととして考えます ○自分の考えを持って仕事をします	姿勢	信頼	意見の対立や相手の納得感が低い状況にあっても、誠意をもって対応し、信頼を得ることができている。
			折衝	相手方の意見も考慮しつつ、組織としての見解を相手に分かりやすく丁寧に説明することができている。
		能力	プロ志向	自己の職責を認識し、業務の全てを部下とともに、責任をもって最後まで取り組むことができている。
			課題解決	困難な課題や問題について、安易に先送りすることなく、部下をフォローしながら解決に向けて取り組むことができている。
チーム志向	職員一人ひとりの強みを活かしてチームで課題解決に向けて行動します。 ○対話を通じて目標を共有し、一丸となって取り組みます ○つながりあい、チームワークを大切にします ○チームとして個々の特性を活かします	姿勢	誠実性	部下が失敗した場合においても、最後まで自らの責任を回避せず、誠実に問題解決に努めることができている。
			迅速性	急な変化や予期しない事態に対しても、現状を正確に理解し、迅速かつ冷静に判断することができている。
		能力	判断力	的確性 問題の本質を的確に把握・理解したうえで、判断を行うことができている。
			柔軟性	課題や問題に対して、前例にとらわれず、臨機応変に対応し、現状の中で最善な判断を行うことができている。
改革志向	前例にとらわれず、常に新しい視点を持って行動します。 ○資源の制約がある中で、最高の成果を目指して仕事をします ○未来を想像し、実現への創意工夫をします ○失敗を恐れず前向きにチャレンジします	姿勢	人材育成	ビジョン共有 業務の目的と達成すべき成果、スケジュールを部下・同僚と共有することができている。
			成長機会創出	責任や困難を伴う業務についても、可能な限り部下への分担を行い、成長の機会を創出することができている。
		能力	マネジメント	助言・指導 部下・後輩の主体性を尊重しつつ、業務進捗を常に把握し、必要に応じて適切な助言・指導を行うことができている。
			対話	組織内の業務が円滑に行えるよう部下・同僚との対話を行うことができている。
仕事の実績		姿勢	職場環境づくり	組織内の雰囲気や働きがいを良好に保ち、職員の働きがいの向上につなげることができている。
			業務分担	本人の能力や適性を踏まえて、効率的な業務分担や調整を行うことができている。
		能力	挑戦	新たな課題や困難な業務に対して、部下とともに、前向きにチャレンジすることができている。
			自己啓発	現状に満足することなく、市政全般に関する研究や自己啓発に取り組むことができている。
仕事の実績		企業力	主体性	指示を待つだけでなく、主体的、自発的に業務に取り組み、部下の手下となる行動をとることができている。
			前例にとらわれない視点	前例にとらわれず、未来を想像しながら、新たな視点で課題解決に向けた政策立案を行うことができている。
仕事の実績		企業力	企画提案	問題意識やコスト意識を持ち、市民ニーズや組織の方針を踏まえた実行性の高い企画や業務の最適化（効率化・廃止・見直し）に向けた提案を行うことができている。
			情報活用	積極的に新しい情報を収集し、必要に応じて上司や部下とも共有し、業務に活用することができている。
仕事の実績		仕事の実績	成果・組織貢献	職位に求められる仕事の量と質を満ちし、業務に期待された成果をあげるとともに、組織の安定的な運営に貢献することができている。
			進行管理	所管業務において、業務の優先順位を立て、計画的・迅速に業務を処理することができている。
			ワーク・ライフ・バランス	休暇取得促進や時間外削減など、ワーク・ライフ・バランスの推進に努めることができている。

# 主査級

## 基本的な役割

職位	役割
ライン職	<input type="checkbox"/> 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。
	<input type="checkbox"/> 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。
	<input type="checkbox"/> 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。
	<input type="checkbox"/> 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。
スタッフ職	<input type="checkbox"/> 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。
	<input type="checkbox"/> 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。
スタッフ職	<input type="checkbox"/> 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。

## 標準職務遂行能力

志向		分類	項目	着眼点
市民志向	市民視点に立って、ともに考え課題解決に向けて行動します。 ○市民の利益を第一に考え行動します ○公平・公正な市民サービスを提供します ○人権意識を持ち、誠意ある応対をします	姿勢	倫理観	コンプライアンス遵守 職務の遂行に当たって、公務員に求められる態度や行為等の規範、規律を遵守し、公私にわたり部下の手下となる行動をとることができている。
			市民目線	市民のニーズを把握し、市民目線に立って公平・公正に業務に取り組むことができている。
			人権意識	人権に関する知識を理解したうえで、人権意識をもって、誠意ある応対ができている。
		能力	交渉力	合意形成 相手方の主張を傾聴し、要点を理解したうえで、お互いが納得する意見の一致や妥協点を見出すことができている。
			信頼	意見の対立や相手の納得感が低い状況にあっても、誠意をもって対応し、信頼を得ることができている。
			折衝	相手方の意見も考慮しつつ、組織としての見解を相手に分かりやすく丁寧に説明することができている。
自立志向	常に新しい視点と広い視野を持って主体的に行動します。 ○自ら学び、成長します ○積極的に自分ごととして考えます ○自分の考えを持って仕事をします	姿勢	責任感	プロ志向 自己の職責を認識し、業務の全てを部下とともに、責任をもって最後まで取り組むことができている。
			課題解決	困難な課題や問題について、安易に先送りすることなく、部下をフォローしながら解決に向けて取り組むことができている。
			誠実性	部下が失敗した場合においても、最後まで自らの責任を回避せず、誠実に問題解決に努めることができている。
		能力	判断力	迅速性 急な変化や予期しない事態に対しても、現状を正確に理解し、迅速かつ冷静に判断することができている。
			的確性	問題の本質を的確に把握・理解したうえで、判断を行うことができている。
			柔軟性	課題や問題に対して、前例にとらわれず、臨機応変に対応し、現状の中で最善な判断を行うことができている。
チーム志向	職員一人ひとりの強みを活かしてチームで課題解決に向けて行動します。 ○対話を通じて目標を共有し、一丸となって取り組みます ○つながりあい、チームワークを大切にします ○チームとして個々の特性を活かします	姿勢	人材育成	ビジョン共有 業務の目的と達成すべき成果、スケジュールを部下・同僚と共有することができている。
			成長機会創出	責任や困難を伴う業務についても、可能な限り部下への分担を行い、成長の機会を創出することができている。
			助言・指導	部下・後輩の主体性を尊重しつつ、業務進捗を常に把握し、必要に応じて適切な助言・指導を行うことができている。
		能力	マネジメント	対話 組織内の業務が円滑に行えるよう部下・同僚との対話を行うことができている。
			職場環境づくり	組織内の雰囲気や働きを良好に保ち、職員の働きがいの向上につなげることができている。
			業務分担	本人の能力や適性を踏まえて、効率的な業務分担や調整を行うことができている。
改革志向	前例にとらわれず、常に新しい視点を持って行動します。 ○資源の制約がある中で、最高の成果を目指して仕事をします ○未来を想像し、実現への創意工夫をします ○失敗を恐れず前向きにチャレンジします	姿勢	積極性	挑戦 新たな課題や困難な業務に対して、部下とともに、前向きにチャレンジすることができている。
			自己啓発	現状に満足することなく、市政全般に関する研究や自己啓発に取り組むことができている。
			主体性	指示を待たず、主体的、自発的に業務に取り組み、部下の手下となる行動をとることができている。
		能力	企画力	前例にとらわれない視点 前例にとらわれず、未来を想像しながら、新たな視点で課題解決に向けた政策立案を行うことができている。
			企画提案	問題意識やコスト意識を持ち、市民ニーズや組織の方針を踏まえた実行性の高い企画や業務の最適化（効率化・廃止・見直し）に向けた提案を行うことができている。
			情報活用	積極的に新しい情報を収集し、必要に応じて上司や部下とも共有し、業務に活用することができている。
仕事の実績		仕事の実績	成果・組織貢献	職位に求められる仕事の量と質を満たし、業務に期待された成果をあげるとともに、組織の安定的な運営に貢献することができている。
			進行管理	所管業務において、業務の優先順位を立て、計画的・迅速に業務を処理することができている。
			ワーク・ライフ・バランス	休暇取得促進や時間外削減など、ワーク・ライフ・バランスの推進に努めることができている。

# 主任主事級

## 基本的な役割

職位	役割
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。

## 標準職務遂行能力

志向		分類	項目	着眼点	
市民志向	市民視点に立って、ともに考え課題解決に向けて行動します。 ○市民の利益を第一に考え行動します ○公平・公正な市民サービスを提供します ○人権意識を持ち、誠意ある応対をします	姿勢	倫理観	コンプライアンス遵守 法令、服務規律や公務員倫理を理解し、これを公私にわたり常に遵守することができる。	
			市民目線	市民のニーズを把握し、市民目線に立って公平・公正に業務に取り組むことができる。	
			人権意識	人権に関する知識を理解したうえで、人権意識をもって、誠意ある応対ができています。	
		能力	応対力	説明	意見の対立や相手の納得感が低い状況にあっても、粘り強い対応で相手に説明することができています。
				傾聴	市民や関係者（職員を含む。）からの話に対して傾聴し、相手に寄り添いながら、丁寧に対応することができています。
				接遇	窓口や電話対応において、適切な対応ができています。
自立志向	常に新しい視点と広い視野を持って主体的に行動します。 ○自ら学び、成長します ○積極的に自分ごととして考えます ○自分の考えを持って仕事をします	姿勢	責任感	プロ志向 自己の職責を認識し、担当業務の専門家として、与えられた業務をやり遂げることができる。	
			課題解決	困難な課題や問題について、安易に先送りすることなく、上司に相談しながら、解決に向けて業務を進めることができる。	
			誠実性	失敗した場合においても、最後まで自らの責任を回避せず、誠実に問題解決に努めることができる。	
		能力	理解力	柔軟性	急な変化や予期しない事態に対しても、現状を正確に理解し、上司と相談しながら、解決に向けて対応することができています。
				的確性	上司の指示や既存業務の要点を的確に理解し業務を行うことができます。
				知識・技術	日常業務の処理に必要な高度な知識・技術を有しつつ、更に研鑽を重ねながら、業務に活用することができます。
チーム志向	職員一人ひとりの強みを活かしてチームで課題解決に向けて行動します。 ○対話を通じて目標を共有し、一丸となって取り組みます ○つながりあい、チームワークを大切にします ○チームとして個々の特性を活かします	姿勢	業務応援	同僚の業務の進捗状況を把握し、上司に相談しながら、担当以外の業務についても進んで協力することができます。	
			チームワーク	所属の組織目標や業務の目的を共有し、常に組織の一員としての自覚を持ち、上司・同僚と協力しながら業務を行うことができます。	
			良好な人間関係	上司・同僚との良好な人間関係の構築と円滑な業務の遂行に必要な言動を行うことができます。	
		能力	指導力	近況把握	後輩や同僚などの近況等を把握し、必要に応じて上司に対して相談や提案を行うことができます。
				論理性	後輩や同僚などの理解度に応じて、論理的に分かりやすく説明することができます。
				助言・指導	後輩や同僚などに対し、業務が円滑に行えるよう適切な助言・指導を行うことができます。
改革志向	前例にとらわれずに、常に新しい視点を持って行動します。 ○資源の制約がある中で、最高の成果を目指して仕事をします ○未来を想像し、実現への創意工夫をします ○失敗を恐れず前向きにチャレンジします	姿勢	積極性	挑戦 新たな課題や困難な業務に対して、失敗を恐れず前向きにチャレンジすることができます。	
			自己啓発	現状に満足することなく、自己啓発に取り組むことができます。	
			主体性	指示を待つだけでなく、主体的、自発的に業務に取り組むことができます。	
		能力	創意工夫力	前例にとらわれない視点	前例にとらわれず、未来を想像しながら、新たな視点で業務に取り組むことができます。
				業務改善	問題意識やコスト意識を持ち、業務の改善を行うことができます。
				情報分析	業務に対する的確な情報収集・情報分析を行い、効果的な取組を行うことができます。
仕事の実績		仕事の実績	処理能力	職位に求められる仕事の量と質を満ちし、与えられた業務を滞りなく処理するとともに、組織の安定的な運営に貢献することができます。	
			組織貢献	ミスが少なく、正確に処理することができます。	
			計画性	業務が複数あった場合でも、業務の優先順位を立て、計画的に滞りなく業務を処理することができます。	

# 主事級

## 基本的な役割

職位	役割
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。

## 標準職務遂行能力

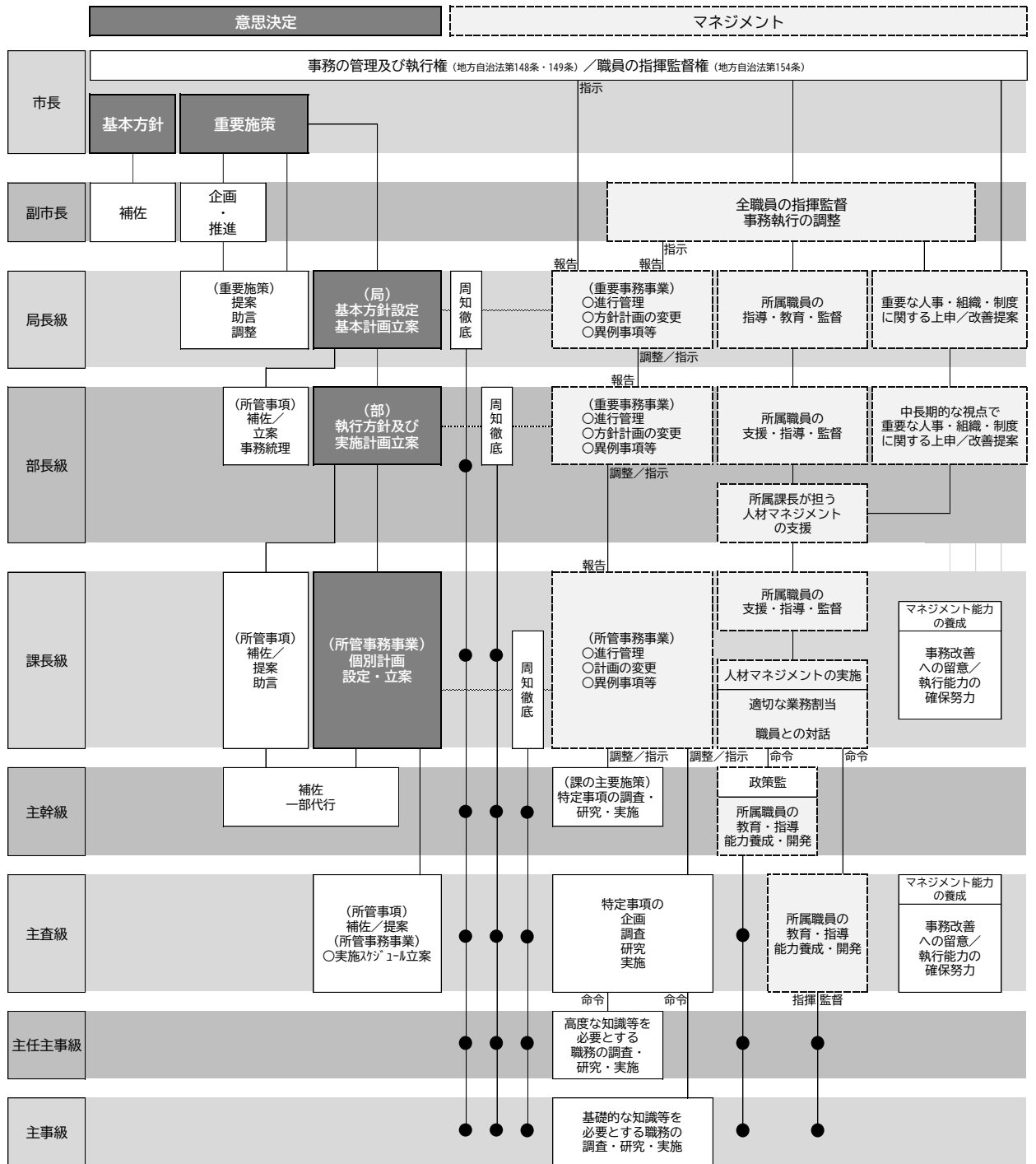
志向		分類	項目	着眼点
市民志向	市民視点に立って、ともに考え課題解決に向けて行動します。 ○市民の利益を第一に考え行動します ○公平・公正な市民サービスを提供します ○人権意識を持ち、誠意ある応対をします	姿勢	倫理観	コンプライアンス遵守 法令、服務規律や公務員倫理を理解し、これを公私にわたり常に遵守することができる。
			市民目線	市民のニーズを把握し、市民の立場を踏まえ公平・公正に業務に取り組むことができる。
			人権意識	人権に関する知識を理解したうえで、人権意識をもって、誠意ある応対ができています。
		能力	応対力	説明 自身の考えを的確に相手に説明することができる。
			傾聴	市民や関係者（職員を含む。）の話に対して傾聴し、相手に寄り添いながら、丁寧に応対することができる。
			接遇	窓口や電話対応において、基本的なマナーを身につけることができる。
自立志向	常に新しい視点と広い視野を持って主体的に行動します。 ○自ら学び、成長します ○積極的に自分ごととして考えます ○自分の考えを持って仕事をします	姿勢	責任感	プロ志向 自己の職責を認識し、与えられた業務をやり遂げることができる。
			課題解決	困難な課題や問題について、安易に先送りすることなく、上司に相談しながら、業務を進めることができる。
			誠実性	失敗した場合においても、最後まで自らの責任を回避せず、誠実に問題解決に努めることができる。
		能力	理解力	柔軟性 急な変化や予期しない事態に対しても、現状を正確に理解し、上司の指示に基づき対応することができる。
			的確性	上司の指示や既存業務の要点を的確に理解し業務を行うことができる。
			知識・技術	日常業務の処理に必要な基礎的な知識・技術を有し、それを活用することができる。
チーム志向	職員一人ひとりの強みを活かしてチームで課題解決に向けて行動します。 ○対話を通じて目標を共有し、一丸となって取り組みます ○つながりあい、チームワークを大切にします ○チームとして個々の特性を活かします	姿勢	協調性	業務応援 同僚の業務の進捗状況を把握し、上司に相談しながら、担当以外の業務についても進んで協力することができる。
			チームワーク	所属の組織目標や業務の目的を共有し、常に組織の一員としての自覚を持ち、上司・同僚と協力しながら業務を行うことができる。
			良好な人間関係	上司・同僚との良好な人間関係の構築と円滑な業務の遂行に必要な言動を行うことができる。
		能力	コミュニケーション	論理性 相手の理解度に応じて、論理的に分かりやすく説明することができる。
			正確性	物事を正確に分かりやすく伝えることができる。
			報告・連絡・相談	担当業務について、上司・同僚への報告・連絡・相談を滞りなく行うことができる。
改革志向	前例にとらわれず、常に新しい視点を持って行動します。 ○資源の制約がある中で、最高の成果を目指して仕事をします ○未来を想像し、実現への創意工夫をします ○失敗を恐れず前向きにチャレンジします	姿勢	積極性	挑戦 新たな課題や困難な業務に対して、失敗を恐れず前向きにチャレンジすることができる。
			自己啓発	現状に満足することなく、自己啓発に取り組むことができる。
			主体性	指示を待つだけでなく、主体的、自発的に業務に取り組むことができる。
		能力	創意工夫力	前例にとらわれない視点 前例にとらわれず、新たな視点で業務に取り組むことができる。
			改善提案	問題意識やコスト意識を持ち、業務の方法・手順の改善案を提案することができる。
			情報収集	業務に対する情報収集を行い、効果的な取組の提案につなげることができる。
仕事の実績		仕事の実績	処理能力	職位に求められる仕事の量と質を満たし、与えられた業務を滞りなく処理するとともに、組織の安定的な運営に貢献することができる。
			正確性	ミスが少なく、正確に処理することができる。
			計画性	業務が複数あった場合でも、計画的に滞りなく業務を処理することができる。

**GROWTH TO  
FEEL!**

一人ひとりが感じる成長！

# 09 各職位に求められる役割(フロー図)

「熊本市事務決裁に関する訓令」に記載されている内容を簡易な表現でフロー図として整理しています。各職位に求められる役割を理解し、それぞれの役割を果たすために取り組んでください。  
 なお、「熊本市事務決裁に関する訓令」を改正（R6年4月）し、部長・課長の基本的職能に「人材マネジメント」に関する文言を追加しています。



- ※ 08各職位に求められる役割/能力 (P14~20) に各職位の役割 (スタッフ職含む) を記載しています。
- ※ 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「10職位別標準職務遂行能力」に同じ)

# 10 職位別標準職務遂行能力(イメージ図)

職位別標準職務遂行能力を簡易なイメージ図として整理しています。各職位にどのような姿勢/能力が求められているかを意識し、それぞれが能力を発揮していくことで、より良い組織・人づくりにつながっていきます。

なお、各職位にはどのような能力が求められているのかを「カツモデル理論」に基づき解説をします。

姿勢/能力	姿勢				能力			
	市民志向	自立志向	チーム志向	改革志向	市民志向	自立志向	チーム志向	改革志向
4つの志向 職位								
管理職 (局長級) (部長級) (課長級)	倫理観	責任感	人育成	積極性	交渉力	決断力	組織 マネジメント	構想力 実行力
監督職 (主幹級) (主査級)			協調性		判断力	マネジメント	企画力	
主任主事級			協調性		応対力	理解力	指導力	創意工夫力
主事級							コミュニケーション	

※ 08各職位に求められる役割/能力(P14~20)に各職位に求められる能力/着眼点の詳細を記載しています。

## (参考)カツモデルによる考え方

カツモデル/効果的なマネージャーに必要な3つの能力を示し、役割に応じたマネジメントの考え方とその重要性を説明する理論。世界の多くの企業等で管理職の育成や組織のパフォーマンス向上に活用されています。

上位の職位には組織全体の戦略を立て、抽象的な問題を解決する「概念化能力/コンセプチュアルスキル」、  
 中位の職位にはチームを効果的にリードし、部下や同僚との良好な関係を築くための「対人関係能力/ヒューマンスキル」、  
 下位の職位には日々の業務を遂行するための専門知識や技術に関する「業務遂行能力/テクニカルスキル」が求められています。

カツモデル 区分	概念化能力 (コンセプチュアルスキル)	対人関係能力 (ヒューマンスキル)	業務遂行能力 (テクニカルスキル)
解説	○抽象的な概念やアイデアを理解し、全体的な視野で問題を解決するスキル。戦略的思考に必要。	○他者と効果的にコミュニケーションを取り、協力関係を築くためのスキル。チームワークを円滑に進めるのに必要。	○特定の業務や技術に関連する専門知識や実務的なスキル。具体的な問題解決に直結する。

概念化能力/コンセプチュアルスキル

対人関係能力/ヒューマンスキル

○ 必要な3つの能力の割合は職位によって異なる

○ 上位の職位ほど、答えのない課題に対しての「意思決定」に求められる“概念化能力”が特に重要

○ “対人関係能力”は全ての職位において重要

○ 下位の職位では業務を遂行するための知識・技術といった“業務遂行能力”が特に重要

業務遂行能力/テクニカルスキル

# 11 組織・人づくりを推進する取組

先述の取組（P 7）に加え、人材確保、人材育成、人事評価・人事配置、職場環境づくりについて幅広い人事施策を総合的に推進し、職員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる組織づくりを進めていきます。

各取組についての解説を次ページ以降に記載しています。  
主体的な成長のために制度を理解し、活用してください。

## 01

### 人材確保

#### 多様な人材確保

001 多様な試験制度の導入

#### 戦略的なリクルート

002 リクルーター制度の推進

003 志望者をつながる接点づくり

#### 多彩な広報活動

004 SNSを活用した情報発信

005 わかりやすい広報展開

## 02

### 人材育成

#### 人材育成プログラム

006 3つの鍵となる人材の育成

007 職種・職務に応じた人材育成プラン

#### 職員研修の充実

008 育成強化期間の設定

009 自発的成長の支援

010 定期的なキャリアの振り返り

011 職場研修の活性化

012 効果的な研修の計画・実施

#### 人材マネジメントの推進

013 管理職のマネジメント力の強化

014 人材マネジメント機能の推進

## 03

### 人事評価・人事配置

#### 主体的なキャリア形成

015 キャリアパスの明示

016 キャリア志向の把握

017 能力・適性に応じた人事配置

018 エキスパート認定制度

019 60歳超職員の能力活用

020 昇任試験制度による登用

#### 人事評価の活用

021 めざす職員像との連動

022 組織目標の前年度設定

023 人材育成等への活用

024 評価者のスキル向上

#### 多様な職員の活躍推進

025 女性管理職・監督職の積極的登用

026 障がいのある職員が働きやすい環境の整備

## 04

### 職場環境づくり

#### ワーク・ライフ・バランスの実現

027 柔軟な働き方の推進

028 長時間勤務の是正

029 休暇の取得促進

030 職場の健康管理

#### 働きやすい環境整備

031 快適な職場環境

032 職員コミュニケーションの活性化

#### 組織風土・文化の醸成

033 チャレンジできる組織風土の醸成

034 職員満足度の把握

035 職員同士のつながる場の提供

001

our initiative

## 多様な試験制度の導入

試験制度の見直しや新たな採用枠の創出などにより、優秀で多様な人材の確保を行い、組織の活性化を図ります。

区分	①早期枠	②社会人経験枠	③デジタル人材の確保
目的	民間企業等と公務員の両方を視野に就職活動に挑む学生等が受けやすい試験環境を提供し、チャレンジ意欲の高い人材の獲得を目指す	民間企業等での職務経験で培われた優れた知識・ノウハウを持つ人材の獲得を目指す	本市のDX推進の中核をなすデジタルの知見やデジタル技術を持つデジタル人材の獲得を目指す
ターゲット	○熊本市役所で働きたいという強い思いを持つ人		
	○就職先として民間企業と公務員の両方を視野に考えている学生等 ○在学中などにスポーツ・研究・地域活動等に打ち込んできた学生等	○民間企業で培った能力をまちづくりに活用する意欲・関心の高い人 ○UI/ターンなどを検討している地方・ふるさどで働く意欲・関心の高い人	○デジタルの専門的知識を持つ人 ○デジタルを用いた持続可能なまちづくりに意欲・関心の高い人
試験の特徴	○全国どこでも1次試験を受けられるテストセンター方式 ○民間企業の内定時期に合わせた早期の合格発表 ○専門性は学んできた経験と面接で判断（専門試験なし）	○動画選考によって「意欲の高い」志望者を選考 ○専門性は直近の職務経験を見て判断（専門試験なし）	○専門資格による加点を実施 ○社会人経験枠においてもデジタル人材枠を設け即戦力人材を募集

## ▶▶▶人材の活用方針

- これまでに培った知識やスキル等を最大限に活かし、即戦力としての活躍を期待し、可能な限り前職等に関連がある部署への配置を行います。
- これまでにない多様な視点や高度な専門知識等を効果的に取り入れていくために、必要に応じて各部署において民間企業等での経験を還元する機会を設けます。

002

our initiative

## リクルーター制度の推進

様々な職務・分野で働く若手職員が熊本市役所で働くことに興味のある大学生等と直接対話しリアルな情報を伝える「リクルーター制度」を令和5年度より新設しています。今後、高校や大学へのアプローチや母校訪問などを行い、さらに推進します。

003

our initiative

## 志望者をつながる接点づくり

本市職員として働くことの魅力ややりがいを実感してもらうため「インターンシップの充実」やターゲットを明確にした県内外への「合同就職説明会」への出展などを行い、志望者をつながる接点づくりに努めます。また、オンライン等で先輩職員と個別面談ができる「ほっこりタイム」も実施しています。

004

our initiative

## SNSを活用した情報発信

市役所で働く魅力ややりがいを伝えるため、XやInstagramなどのSNSを活用して継続的・定期的な情報発信を行うとともに、興味関心のなかった新たな層にもリーチを図ります。

- [熊本市職員採用公式Xページ](#)
- [熊本市職員採用公式Instagram](#)
- [熊本市公式YouTube](#)

005

our initiative

## わかりやすい広報展開

わかりやすく伝わる専用ホームページの開設や採用パンフレットの見直しを行います。

- [熊本市職員採用情報サイト](#)

## 3つの鍵となる人材の育成

※ 時代の変化に対応するため、予算編成の都度、内容をブラッシュアップしながら毎年度最適な研修内容の提供を行います。

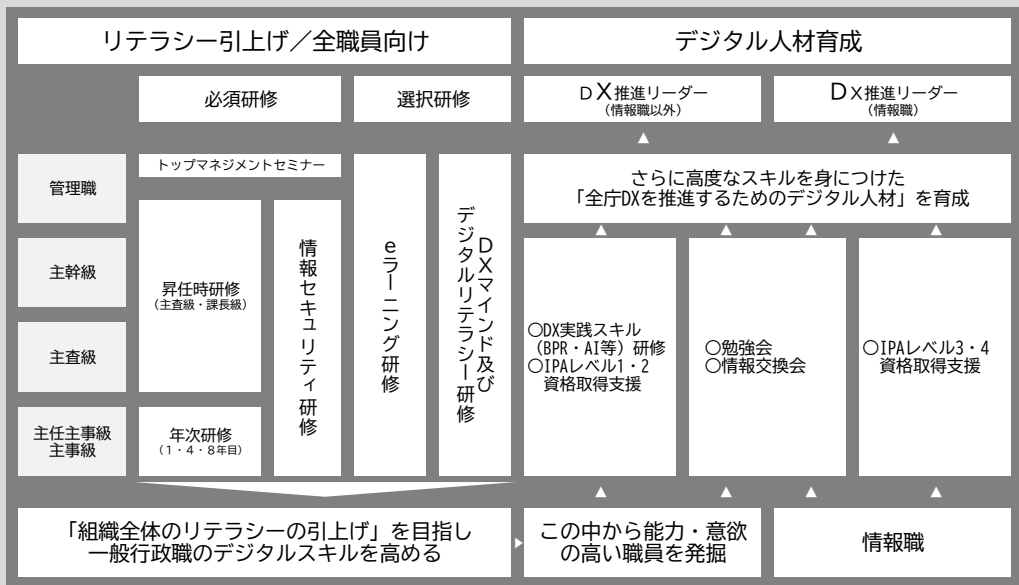
### ① デジタル人材

市職員の変革意識を醸成するとともに、デジタルに関する知見を身につけ、デジタル技術を活用した業務改善や業務効率化を推進できる人材を育成

▶▶ レベル別の確保策／目標値

	役割	確保策	目標値／R9
高度専門人材 (ICTアドバイザー)	本市のDX推進に係る技術的支援等を担う	外部人材の登用	— (配置済)
DX推進リーダー (情報職)	庁内のDX推進のため、専門的見地からの伴走支援を行う	情報職の採用・育成	30人
DX推進リーダー (情報職以外)	変革の中心的存在となり、庁内のDX推進を牽引する	発掘・育成 (ステップアップ)	100人
全職員	自らの業務の課題を整理し、デジタルを活用した業務改善や業務効率化を検討・実施する	全職員向け研修 (リテラシー向上)	選択研修受講者数 1,200人

▶▶ 内部職員のレベル別育成体系図



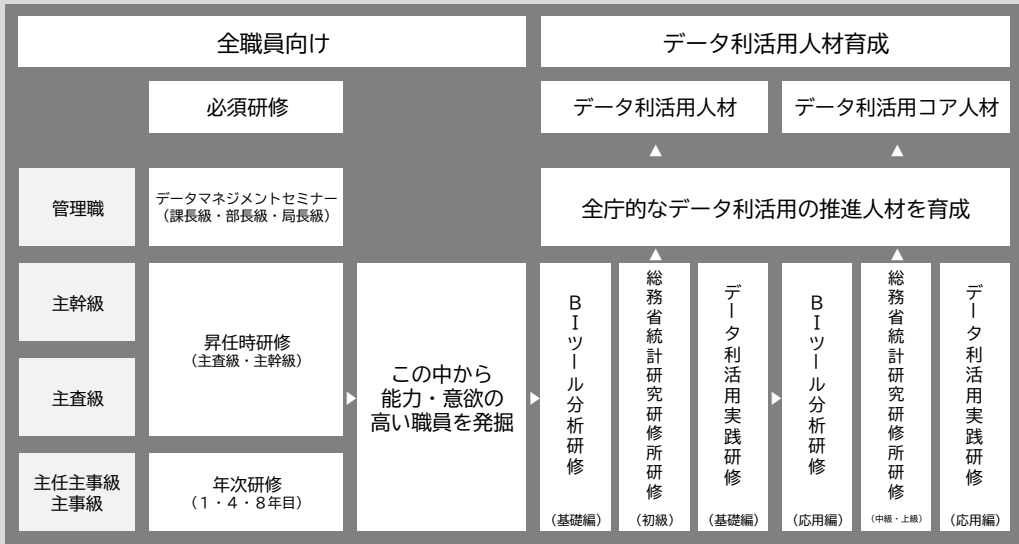
### ② データ利活用人材

組織全体のスキル・知識の底上げを行うとともに、職位や経験に応じたスキルや知識を向上させ、データに基づいた事業立案等を推進できる人材を育成

▶▶ レベル別の確保策／目標値

	役割	確保策	目標値／R9
高度専門人材	本市のEBPM及びデータ利活用の推進のリードができる	発掘・育成 (ステップアップ)	4人
データ利活用コア人材	BIツール・Excel等を活用しデータの分析ができる	発掘・育成 (ステップアップ)	40人
データ利活用人材	事業等立案のエビデンスにデータを活用できる	全職員向け 選択研修 (リススキリング)	170人
全職員	EBPM、データ利活用の必要性・重要性を理解している	全職員向け研修 (リテラシー向上)	リテラシー向上研修受講者数 4,000人

▶▶▶ 内部職員のレベル別育成体系図



### ③ まちづくり人材

全ての職員が、グローバルな視点を持って、地域力を高めるための主体的な行動ができるよう、研修等を通じて意識づけを行うとともに、地域課題の解決や持続的なまちづくりを推進できる人材を育成

▶▶▶ レベル別の確保策／目標値

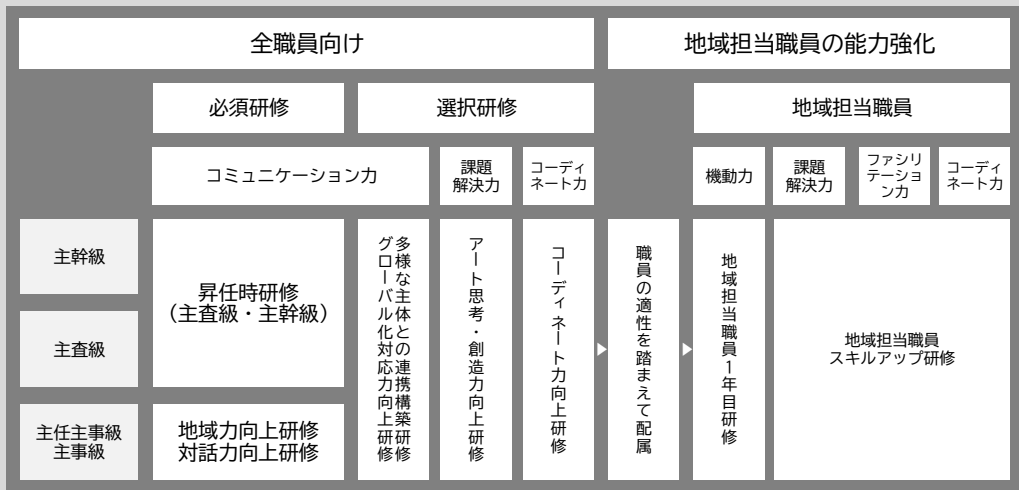
役割

確保策

目標値／R10

地域担当職員	地域課題の解決に向けて自らが起点となり多様なつながりをコーディネートする	経験と研修で計画的に育成	70人
全職員	常に地域に貢献する意識を持ち、積極的に地域に飛び込み、経験値を高めながら、地域力の向上に必要な能力・視点を養う	研修や各所属における啓発	—

▶▶▶ 内部職員のレベル別育成体系図



### ▶▶▶ 人材の活用方針

① デジタル人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>○庁内DXを重点的に推進していく必要がある部署へ重点的な配置を行います。</li> <li>○「DX推進リーダー」の配置状況は全庁に共有し効果的な活用を図ります。</li> </ul>
② データ利活用人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>○データ利活用スキルや経験、適性等を活用できる部署へ重点的な配置を行います。</li> <li>○「データ利活用コア人材」の配置状況は全庁に共有し効果的な活用を図ります。</li> </ul>
③ まちづくり人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>○職員の適性を踏まえて、地域担当職員として配置します。</li> <li>○地域担当職員を経験後は、その後の配属部署において地域課題の解決に向けた手法等を活かし、庁内全体で地域力を高める取組を推進します。</li> </ul>

## 007 職種・職務に応じた人材育成プラン

職種や職務に応じた人材育成プランを策定し、それぞれに求められる能力や育成方針を具体的に整理し、独自の人材育成を推進します。

(参考) 現在の策定状況をP5に記載しています。

## 008 育成強化期間の設定

採用8年目までの期間を職員の育成強化期間として、新規採用職員研修の充実、対面でのテーマ別研修の実施により、知識の定着とモチベーションの向上を図るとともに、eラーニング活用により自身のスキル・知識の開発・習得に必要な学習テーマを学ぶことで、学び続ける姿勢の定着を目指します。

## 009 自発的成長の支援

eラーニングを活用し、自身に必要なスキル・知識を「自ら考え学ぶ風土」をつくるとともに、資格取得支援、自主学習グループの活動支援など職員の自発的な学習を支援するための環境を構築しています。また、職員同士が学び教え合う環境づくりを推進するため「職員寺子屋」や「学びのフェス」を通じて職員一人ひとりが学びのアウトプットをできる場を提供します。

(用語解説)

- 職員寺子屋:職員自ら研修講師となり、自身の持つスキル・知識を庁内に広める職場研修
- 学びのフェス:派遣研修生の研修報告会

## 010 定期的なキャリアの振り返り

年代やライフイベントに応じたキャリアの振り返りの機会を定期的に提供します。それぞれの年代に求められる役割を認識し、5年後・10年後のありたい姿(キャリアビジョン)を描き、自己成長のための行動・実践につなげていきます。

30代	能力開発期を終え、様々なライフイベントが重なる時期にこれからのキャリア形成について考える
40代	キャリア中期の段階でこれまでの振り返り、組織における中心的役割とライフにおける役割を見つめ、これからのキャリア形成を考える
50代	培ってきた知識・経験を組織に還元する役割も踏まえたうえで、これからの人生を豊かにするための主体的成長・選択ができるキャリア形成を考える

## 011 職場研修の活性化

管理職は、職場における人材育成に積極的かつ計画的に取り組み、職員の能力と業務の質の相乗的な向上を目指します。また、全ての職員がOJTの担い手として常に人材育成の視点を持ち、相互に切磋琢磨し、学び合う組織づくりを支援します。

(主な取組)

- 職場指導員制度:新規採用職員1名に対し先輩職員1名の「職場指導員」を選任し、指導を行います。
- 職場研修推進制度:局における職場研修推進体制を構築し、職場研修の実施主体を明確にすることで、各職場における主体的な職場研修が行われるよう支援を行います。

## 012 効果的な研修の計画・実施

めざす職員像の実現に向けて、市職員に求められる行動姿勢・考え方・能力を身につけるため、階層別研修などの人材育成センター研修や各課主催研修、派遣研修などを計画し、実施していきます。

(研修体系)

- 自主研修:職員の自発的な研鑽・啓発の支援
- 職場研修:各職場で日常的に行われる指導・育成を支援
- 人材育成センター研修:職員として必要なスキルの習得を支援
- 各課主催研修:業務直結型の能力向上を支援
- 派遣研修:専門的な知識・スキルの習得・形成を支援

### 013 管理職のマネジメント力の強化

組織全体で職員が成長できる環境を整えていくために、特に重要な管理職のマネジメント力の強化を図ります。

(主な取組)

- 人材マネジメント力強化研修
- 判断能力強化研修
- 課長級昇任者研修
- 課長級3年目研修
- 肥後銀行幹部養成教養教育派遣

### 014 人材マネジメント機能の推進

「人材マネジメント」について、今後の組織運営上特に重要な項目として、「熊本市事務決裁に関する訓令」を改正(R6年4月)し、部長・課長の基本的職能として明文化しました。今後、研修などを通じて各職位の役割が効果的に遂行されるよう支援を行うとともに、組織運営を柔軟かつ効果的に行っていくために部長主導による「局内相互応援制度」の積極的活用を推進します。

※本市の「人材マネジメント」の定義  
組織目標の達成に向け、適材適所の追求と意識合わせの対話を進めること

### 015 キャリアパスの明示

人事異動を職員の成長する機会と位置付け、基本的に多様な業務経験を通じた人材育成を行います。

能力	能力開発期 (概ね30代前半まで)	能力発揮期 (概ね30代後半以降)
昇任要件等	<p>主事級</p> <p>主任主事級</p> <p>主査級 試験/選考 31歳以上から受験可能</p> <p>主幹級 選考</p> <p>課長級 試験/選考 主幹級在職3年目から受験可能</p> <p>部長級 選考</p> <p>局長級 選考</p> <p>社会人経験者の活躍推進 入庁4年目に受験可能(主任主事級以上)</p>	
人事配置の考え方	<p>地域主義の推進 (1回目の異動) 本庁と出先機関等の両方を経験</p> <p>人材育成</p> <p>原則 ○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</p> <p>事務職 ○窓口・事業立案・管理の3つの部門を3～5年のサイクルで経験する</p> <p>技術職 ○概ね3部門を4～6年のサイクルで経験する</p> <p>その他 ○本人の意向を確認しながら、可能な限り配慮</p>	<p>(監督職として) 本庁と出先機関等の両方を経験</p> <p>(管理職として) 本庁と出先機関等の両方を経験</p> <p>管理職 これまでの能力・経験・適性を活用しつつ、組織マネジメントの観点から、経験のない部署への配置も行う</p> <p>監督職 これまでの能力・経験・適性を活用しつつ、幅広い能力や経験を備えるため経験のない部署への配置も行う</p> <p>一般職 原則、これまでの能力・経験・適性の活用できる部署に配置</p>
<p>※部門分類: 窓口(税、各区、CW、まちづくり系含む)、事業立案(各局主管課の一部、福祉系、イベント等)、管理(会計・契約・財政・総務等)</p> <p>※技術職: 土木・建築・機械・電気・化学等</p> <p>※その他: 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</p>		

### 016 キャリア志向の把握

職員一人ひとりの主体的なキャリアプラン形成を支援するため、自己申告書を通して、毎年度キャリアについて考える機会を創出し、職員のキャリア志向を把握しながら、職員の成長につながる人事配置を検討します。

### 017 能力・適性に応じた人事配置

組織としての成果と職員一人ひとりのやりがい・働きがいを最大化させるために、能力・適性を見極め、それぞれの強みが活かされる人事配置を目指します。

018

## エキスパート認定制度

特定分野において、高度かつ専門的な知識及び技能を持つ職員が、長期間にわたって能力を発揮し、着実に継承すること、当該分野における事務の効率化・高度化につなげることを目指してエキスパート認定制度を導入しています。

分野	業務内容
税務	市税に関する賦課徴収
用地	公共用地の取得及び用地補償に関する事務
戸籍住民	戸籍・住民基本台帳に関する事務
児童支援	要保護児童等に関する事務
生活保護	生活保護に関する事務

(令和6年度時点)

019

## 60歳超職員の能力活用

長年培ったノウハウを将来の市政運営を担う後輩に継承することや、庁内外との調整役としての役割を明確にし、知識や経験を活かせる部署への配置を行うことで、モチベーションの維持に努めます。

また、50代職員の階層別研修等において、高齢期までを見据えたキャリア形成・働き方の意識づけ・モチベーション向上に資する機会を提供します。

020

## 昇任試験制度による登用

課長級及び主査級の昇任時には、本人の実績・能力に裏付けされた登用を図るため競争試験を行っています。

人事評価による実績・能力の実証とともに、実務の中心的役割を担う主査級には、実務上必要な知識や課題に対する対応力などを評価し登用を行います。

組織管理の中心的役割を担う課長級には、管理職に求められるマネジメント力や企画力等の能力や資質を評価し登用を行います。

021

## めざす職員像との連動

めざす職員像の実現のため、4つの姿勢(志向)に連動する形で、新たに各職位の標準職務遂行能力を整理します。標準職務遂行能力については、人事評価の評価項目(能力評価)として活用します。職員一人ひとりが各能力を常に意識して業務に従事することにより、職員一人ひとりの各能力の向上及びめざすべき職員像の実現を図っていきます。

※詳細な内容はP14～23に記載しています。

022

## 組織目標の前年度設定

目標達成度(業績)評価における組織目標の設定を各部長が中心となり前年度中に設定を行う制度改正を行いました。(R6年度分～)

当該年度に業務を推進し、その課題や進捗を熟知した職員が、新年度の組織目標を設定することで、より精度が高い目標を設定するとともに、新年度の当初からスピード感を持った業務の推進を図ります。

また、各部長が、人材や業務のマネジメントに注力する課長を支援し、より俯瞰的な視点で中期的・広範囲の人材や業務のマネジメントを担うことで、円滑な業務の推進を図ります。

023

## 人材育成等への活用

人事評価は、職員一人ひとりが市民や組織から期待される行動と成果を残せる職員に成長することを目的としています。そのため評価結果を右の3つの項目で活用します。

①職員の能力開発	被評価者の現状を確認するとともにめざす職員像に向けた計画的な能力開発や人材育成に活用します。
②人事配置への活用	評価結果によって得られた職員の適性をもとに人事配置に活用するとともに、昇任では、経年の人事評価を重視し、実力と実績を重視した登用を進めます。
③給与への反映	業績評価を勤労手当成績率の算定に活用します。

024

## 評価者のスキル向上

評価者の評価能力の向上を支援し、職員の成長につながる的確・公正な評価とフィードバックが行えるよう評価者研修を実施します。

- (主な取組)  
○人事評価者研修

025

## 女性管理職・監督職の積極的登用

女性職員がライフステージに合わせたキャリアプランを描けるような職場環境づくりや組織全体の意識醸成を進め、女性管理職・監督職の登用率の向上をめざします。

- (主な取組)  
○女性職員向けキャリアデザイン研修  
○女性幹部養成支援プログラム(自治大学校)等への研修派遣  
○先輩職員によるロールモデルの情報発信  
○主査級昇任試験の対象年齢の引下げ  
○複数主査体制による不安・負担軽減

女性割合（教育職除く）	R6実績	目標値（R13）
管理職以上（全職種）	15.3%	25%以上
管理職以上（一般行政職）	14.2%	-
監督職以上（全職種）	29.1%	-
女性職員の割合（全職種）	37.7%	-

※ 熊本市特定事業主行動計画 公表事項  
※ 第2次熊本市男女共同参画基本計画 公表事項

026

## 障がいのある職員が働きやすい環境の整備

障がいのある職員が活躍できるよう、本人の能力、適性、希望に応じた職務の選定や、研修を通じ職員の障がいのある職員に対する理解促進を図ります。

- (主な取組)  
○障がいのある職員への対応研修

027

## 柔軟な働き方の推進

職員一人ひとりの状況に応じて最大限に能力を発揮できるよう柔軟な働き方ができる環境づくりを推進します。

### テレワークの推進



各部署における業務特性を踏まえ、テレワークを実施しやすい組織風土の醸成や、環境整備に取り組みます。

### 柔軟な勤務時間運用



勤務時間帯を柔軟に選べるフレックスタイム制度や、終業から次の始業までに一定の休息時間を設けるインターバル制度の活用により、ワーク・ライフ・バランスの向上につなげます。

### デジタルツールの活用



Microsoft office365を導入し、TeamsやCopilotなどを用いてスピーディかつタイムリーな業務の進め方を推進します。

028

## 長時間勤務の是正

職員の心身の健康に大きな影響を与える長時間勤務を是正するため、全庁を挙げて対策に取り組みます。

- (主な取組)  
○所属ごとの時間外勤務時間数の目標値設定  
○ローテーション式ノー残業デーの実施  
○業務の最適化や平準化  
○週休日の振替徹底  
○勤務時間の繰上げ繰下げ等の活用

029

## 休暇の取得促進

年次有給休暇や男性職員の育児休業など、職員が休暇等を必要とする場合に取得しやすい環境づくりに取り組みます。

- (主な取組)  
○年間休暇取得の最低日数設定(7日間/人)  
○組織的に連続した休暇を取る仕組みの導入(3デイズ休暇)  
○年休の年間平均取得日数公表  
○男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得促進

030

## 職場の健康管理

職員が安心して働き続けられるよう、心身の不調の予防、心理的安全性やハラスメント防止を含む職場の安全衛生の向上、治療と仕事の両立支援などに取り組みます。

(主な取組)

- 各種健康診断/ストレスチェック
- セルフケアおよびラインケア支援
- 産業保健スタッフによる相談対応
- 熊本市ハラスメント対策方針の推進
- 熊本市カスタマーハラスメント対応基本方針の推進

031

## 快適な職場環境

執務環境に課題を抱える部署等のオフィスのあり方を検討し、必要な改善を進め、自律的な働き方や職員間のコミュニケーションを促進します。

(主な取組)

- フリーアドレスの導入・拡大
- TPOに応じた服装の選択肢の提供

032

## 職員コミュニケーションの活性化

定例的な「1on1ミーティング」の実施により職員同士の率直でオープンなコミュニケーションを促進するなどの取組を通じて、職場における信頼関係の構築やマネジメント能力の向上を目指します。

(主な取組)

- 1on1ミーティングの推進

033

## チャレンジできる組織風土の醸成

職員の改革意識を高め、ムダをなくし業務効率化を推進し、チャレンジする組織風土をつくります。

(主な取組)

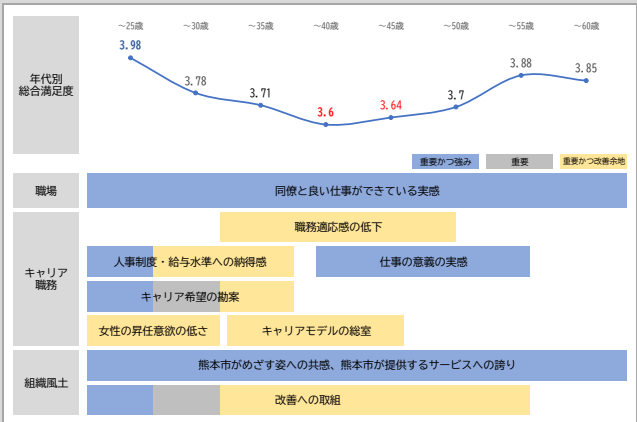
- K-ボックス:日頃の気づきやアイデアを目安箱に提案
- K-チャレンジ:改善に向けた熱い思いをプレゼン形式で提案

034

## 職員満足度の把握

職員一人ひとりが、仕事へのやりがいを感じながら業務を遂行できる職員満足度の高い組織を目指すため、定期的な調査を実施します。調査結果を基に、職員満足度向上に資する施策の検討・実施を行いながら、より良い組織づくりを推進します。

(参考)令和7年度職員満足度調査結果/グラフィス・アーキテクトズ提供資料



035

## 職員同士のつながる場の提供

職場内外にあらゆるコミュニティを形成しながら、職員一人ひとりが有機的につながりながら活動できるように「つながる場」を情報発信し推進していきます。

### 職員同士の知識共有の場

- 職員知恵袋グループ
- 改革共創プラットフォーム
- 自主学習グループ支援
- 職員寺子屋 など

### レクリエーション大会の実施

- ソフトバレーボール大会
- 卓球大会
- バドミントン大会

### 部活動情報の発信

市職員で形成する部活動グループの情報を庁内掲示板で発信  
部活動数:12(R7)

### ロールモデルとつながる

キャリア形成支援の一環として多様な先輩職員をゲストとした「先輩職員とつながる場」研修を定期的に開催

# GROWTH TO FEEL!

一人ひとりが感じる成長！

## 表紙のキービジュアルについて

---



---

表紙のキービジュアルは、第8次総合計画のために作られた日比野克彦氏のデザインによるものです。本市の上位計画である当計画を着実に推進するため、方針に沿った組織・人づくりに職員一丸となって取り組んでいきましょう。

## 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  
令和6年（2024年）9月 改定



Artwork: Katsuhiko Hibino