

新・人財育成基本方針

～「日本一の職員づくり」を目指した人財育成に向けて～

【改訂版】



藤 枝 市
平成 28 年 3 月

目 次

I	新たな人財育成基本方針策定に当たっての背景	1
II	新たな人財育成基本方針の基本的な考え方	2
1	真に市民の役に立ち、改革・改善意欲に燃える職員の育成	2
2	「スペシャル・ジェネラリスト」の育成	3
(1)	総合力あるプロフェッショナルを目指して	3
(2)	「スペシャル・ジェネラリスト」の考え方	3
3	キャリア・デベロップメント（職務経験による能力開発）への取組	5
(1)	キャリアデザインとキャリアプランの作成の支援	5
(2)	キャリアデザインを可能にするための取組	5
III	戦略的人財育成への具体的な取組	7
1	新規採用予定職員の事前サポート制度と新規採用職員研修の充実	7
2	職種、職位に応じた職員研修体系とその推進	7
(1)	階層別集合研修	8
(2)	派遣研修	9
(3)	職場研修	9
(4)	自己啓発支援	9
(5)	特別研修	10
3	職員が職員を育てる「藤枝型職員養成体制」の構築	10
(1)	人財育成フォローアップ制度の実施	10
(2)	職員が職員を育てる研修の充実とOJTの推進	10
(3)	活躍する職員に光を当て、活かす取組の強化	11
(4)	意欲あふれ、能力ある職員の登用	11
4	「日本一の職員づくり」を目指した人財育成体制の推進に向けて	11
IV	職員に求められる役割と責任、能力（標準職務遂行能力）	13

I 新たな人財育成基本方針策定に当たっての背景

本市では、藤枝に係わる全ての人が「藤枝を元気にしよう」という想いを共有し、協力・調和しながら共に元気づくりを成し遂げようとする姿勢を「元気共奏」と称し、また、暮らしやすい、訪れやすい、活動しやすい都市、そして多くの人から、「藤枝へ住んでみたい」と選ばれるような都市に成長し続ける姿勢を「飛躍ふじえだ」と表現した「元気共奏・飛躍ふじえだ」を第5次総合計画のまちづくりの基本理念としています。そして、1 生涯を通して健やかに暮らそう、2 学びを大切に心豊かに暮らそう、3 受け継がれた美しい環境と調和して暮らそう、4 安全で住みよい花と緑に囲まれたまちで快適に暮らそう、5 個性的な歴史・文化豊かな協働のまちで暮らそう、6 活力と賑わいがあふれる、まちで暮らそう、7 創意あふれ、魅力に満ちたまちで暮らそう 以上7つを基本目標に、平成28年度から第5次総合計画後期計画をスタートさせて、行政経営を行っていきます。

藤枝型行政経営には、職員を市の財産として考え、市民のためにいきいき働く職員の育成に重点を置いて経営改革を進める「人財育成型」の市政改革が必要であることから、平成23年度に策定した「藤枝市新公共経営方針」に基づき「新・人財育成基本方針」を策定しました。この基本方針について、第5次総合計画後期計画に掲げる基本目標に向け更なる人財育成を進めるべく、「日本一の職員づくり」を目指して改訂しました。この基本方針と平成28年2月に策定した女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく特定事業主行動計画「藤枝市職員のための『いきいき活躍、未来創造プラン』」を車の両輪として人財育成施策を展開し、職員の誰もが輝き、いきいきと活躍する組織づくりを行っていきます。

藤枝市の新公共経営の進め方

…市民の元気は、市役所の元気から！！

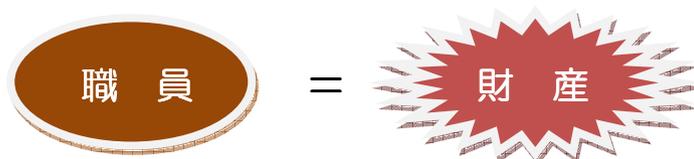
* 高いモチベーションによる行財政改革の実践

⇒職員の自発的な経営努力で、市民生活をアップします！

市民のために直接サービスを行うのは市の職員です。改革には市政の将来に向けた職員一人ひとりの高い目的意識とエネルギッシュな行動力が不可欠です。「職員が変われば市役所は変わる。市役所が変われば市が変わる。」という考えのもと職員はスピーディな実践行動を展開します。これからの行政経営においては、真に市民の役に立つ優れた人財の育成が最重要課題です。

Ⅱ 新たな人財育成基本方針の基本的な考え方

市役所で市民のために実際に働くのは、言うまでもなく職員です。その職員を行政経営を行う重要な資源であり財産と位置づけ、本指針では、人材という用語を用いる場合「人財」と表記することとします。

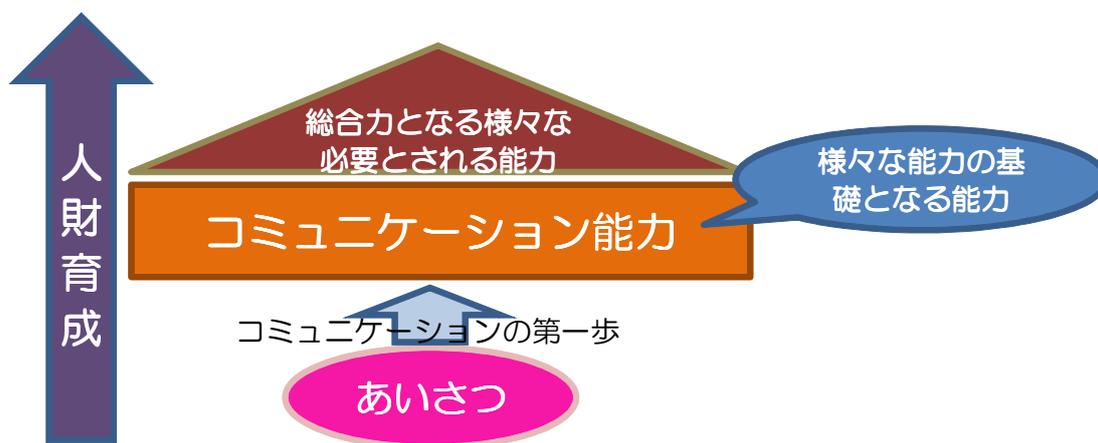


厳しい時代に市民の暮らしを支える職員をきちんと育てるのは、市の責務です。本市の人財育成基本方針の具体的な考え方は次のとおりです。

1 真に市民の役に立ち、改革・改善意識に燃える職員の育成戦略

- (1) 社会人にとって必要とされるヒューマンスキルの根幹となるのはコミュニケーション能力であり、その第一歩となるのは「あいさつ」です。本市では、『「あいさつ」は人財育成の第一歩』と位置付け、「あいさつ」の価値を「本市のブランド」として高めるようその重要性について職員研修の機会等を通じて職員に浸透させていきます。

【「あいさつ」が人財育成の第一歩となる概念図】



- (2) 市民の暮らしをしっかりと支え、サポートする本市の職員として、どうあるべきか、どういう人財が本当に市民のためになるのかを追求するとともに、職員の高い意欲、使命感と行動力、技術力（スキル）を向上させていきます。

- (3) 国際化の流れが本格化し、本市と国内外の交流が進むのにつれて求められる職員の**語学力や国際感覚**についてもさらに磨いていきます。
- (4) 職員一人ひとりの目指す公務員像を考慮しつつ、真に市民生活を支えることのできる**高い意識、深い見識と豊かなスキルを持った職員**を、市民のため**計画的、戦略的に育成**していきます。

2 「スペシャル・ジェネラリスト」の育成

(1) 総合力あるプロフェッショナルを目指して

組織は一般に、コミュニケーション能力を基盤とする普遍的な能力である**豊かなヒューマンスキルや幅広い見識**を持つ**いわば総合力のある「ジェネラリスト」と、特定分野で専門的知識と技術を持ついわば専門力を備えた「スペシャリスト」**で成り立っているといわれます。

しかし、市民生活の全般を支える市職員には、豊かなヒューマンスキルや広い見識を持つ**総合力と豊かな専門的知識と技術である専門力の両方**が強く求められます。

そこで、採用後の一定期間は職員にできるだけ幅広い業務を経験させるとともに**豊かなヒューマンスキルを身に付けるための充実した研修**を受けられるようにし、**行政のプロとしての土台を築かせ、次に職員各自の得意分野を生かして深く豊かな知識・技術をつけさせ、専門分野を築かせます**。つまり、職種を問わず市民のため、**まず幅広い知識と経験を十分に積み、教育を受けた上で、各自の得意な分野をしっかりと育て、職員がいきいきと、誇りと使命感に満ちて業務に日々打ち込めるよう、職の公募制、様々なタイプの研修を実施して、意欲があって優秀な職員を登用する戦略的な人事経営を展開**します。

(2) 「スペシャル・ジェネラリスト」の考え方

職員には、**豊かなヒューマンスキルにより市民のニーズを的確に捉え、幅広い知識により、市政全般を把握して適切に市民サービスを行うこと**が求められます。

一方、市民の期待に確実に応えるには、**職員に専門的な知識と情報、そして技術が必要**です。したがって、専門性を有する職員も、同時に求められる訳です。

このことから、職員として必要な**豊かなヒューマンスキル、幅広い知識**

や技術である広いベース（総合力）の上に、各職員が得意とする専門力（＝強みとなる得意な分野）を持つ職員として誰もが研鑽し、成長を続ける職場風土の醸成が、いま最も市民の役に立つ職員育成の方法だと考えられます。

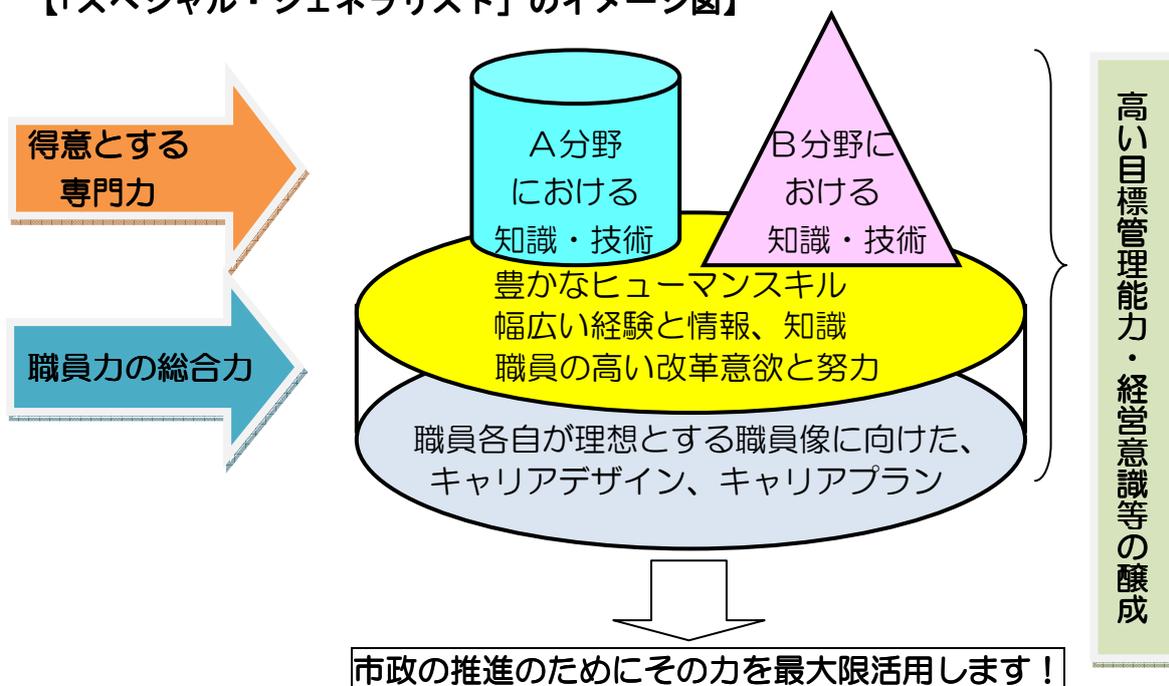
これが、「総合力」と「専門力」を併せ持つ「スペシャル・ジェネラリスト」を育てることの意味です。職員がこの成長によって、市政に貢献し市の成長を目指した高い目的意識と経営意識を持つよう促します。

また、職員が、市職員として自分の能力をいかに発揮し大いに活躍することも自己実現の一つと捉え、市職員に求められる人財像「スペシャル・ジェネラリスト」を目指せるよう支援をしていきます。



このように、職員の誰もが自分なりの「スペシャル・ジェネラリスト」を目指し、研鑽することで、成長し、**持てる力を最大限発揮して行政経営に主体的に参画し、市の発展に貢献**していくことが、**藤枝型新公共経営の大きな柱の一つ**となっています。

【「スペシャル・ジェネラリスト」のイメージ図】



3 キャリア・デベロップメント（職務経験による能力開発）への取組

職員がキャリア形成意識を持って自らの能力開発に取り組み、組織がその**意欲、能力を人事異動や研修により支援していく中長期的な人財育成**を実施し、限られた職員数と財源の中で市民満足度の向上に努めます。

基礎自治体の広域化の推進、社会情勢の急激な変化等により、今後、本市職員が市民生活向上のために果たすべき役割がさらに期待される中で、高い専門性を有する職員を育成することが必要とされ、定員適正化の推進により組織のスリム化が進む中、マンパワーを最大限発揮させ、限られた**人財能力を最大限有効活用**することは、真に市民の役に立つ行政を進めるうえで不可欠です。

これらを実現するために、**職員が将来なりたい自分へ向けた成長を支援する取組**を行っていきます。

(1) キャリアデザインとキャリアプランの作成の支援

職員各自にキャリアデザイン（職務を通じた将来設計）やキャリアプラン（自分が理想とする職員像に向けた自己研鑽の計画）の作成をしてもらい、これらをデータベースにした上で、**キャリアプランに基づいた自己研鑽を支援し、職の公募制などを活用しながらこれらを考慮した人員配置**を行います。これにより、**職員それぞれが目指すスペシャル・ジェネラリストとしての育成を支援し、市政全体を見渡しながらか専門的技術を市民に向けて発揮し、将来にわたり市民に質の高いサービスが提供**できるようにします。

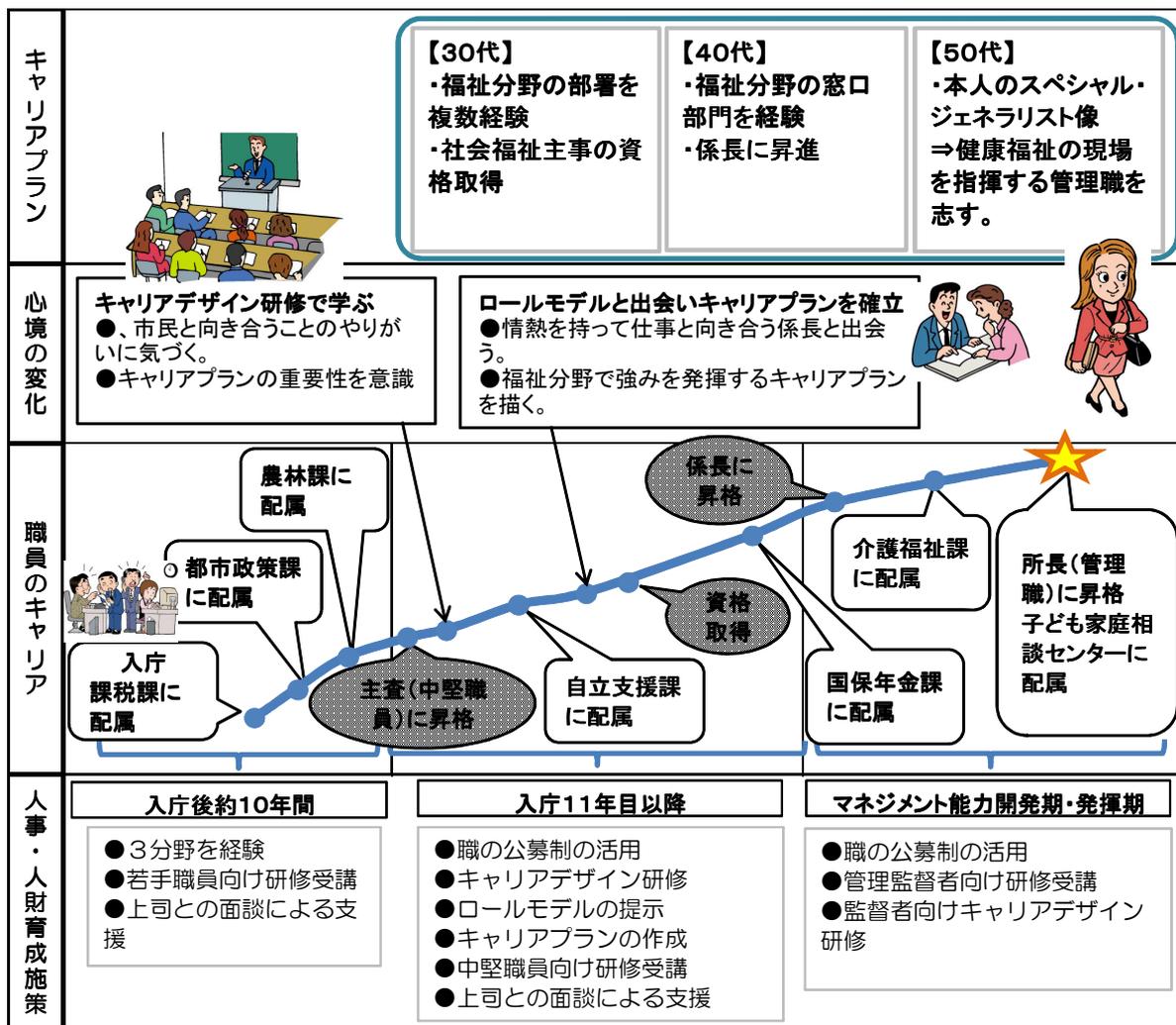
(2) キャリアデザインを可能にするための取組

職員のキャリアデザインを可能にするために、専門的知識や技術を持つ職員の情報をデータベース化する**人財バンクの整備**、幹部職員が講師となって市職員としての意識や気概を後に続く職員に伝える職員研修「**職員修練道場**」、専門的知識を持つ職員が後輩職員等を指導する職員研修「**職員寺子屋**」の実施による**職員の活用**、市の政策の実績やその能力、知識によって**市外から講師などとして招へいされた職員の活躍の周知**など、活躍する職員に光を当てて後に続く職員の**ロールモデル（手本となる人財）として示して**いきます。併せて、**キャリアデザインの指針を策定、活用し、キャリアデザイン研修を実施**することにより、キャリアデザインを身近なものにするとともに、職員によるキャリアプランの作成を支援していきます。

また、広範囲の業務を経験してきた**30代から40代の主任主査、主査**

職員に能力の自己分析と将来のキャリアプランを作成するキャリアデザイン研修を実施し、受講者は、現在の自分自身の能力、価値観、意欲、知識、経験などを客観的に把握しながら、今後の職員生活に関する将来ビジョンを作成します。

【職員のキャリアデベロップメントの例示】



Ⅲ 戦略的人財育成への具体的な取組

キーワードは「職員の高い改革意欲と市民サービスへの熱い思い！」

職員のモチベーションの保持やアップは、優れた市民サービスの提供を通じて自信と達成感であり、これは日々の仕事を通じて体感していくものです。

研修では日々の仕事を楽しみ、いそしんで深め、納得のいく仕事を通じて自信と達成感を得ることで市職員としての自己実現を図ることができるよう支援していきます。

1 新規採用予定職員の事前サポート制度と新規採用職員研修の充実

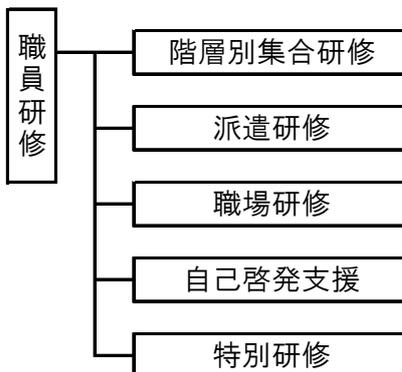
(1) 新規採用予定職員に対して、市の情報を配信したり、悩み相談窓口を開設したりします。

(2) 市の戦略方針、藤枝型新公共経営について理解するとともに、一日も早く市職員として一人前に成長してもらうために入庁前の事前研修、入庁直後に行政サービスの最前線を体験させる実地体験研修、入庁から4か月後のフォローアップ研修、入庁半年後の後期研修を実施します。



新規採用職員の障害者介助体験

2 職種、職位に応じた職員研修体系とその推進



職員一人ひとりが、高い意識と意欲により、職種や職位に応じた役割と責任を果たすよう、その役割、責任と求められる能力、意識を明確にした上で、新規採用職員その他の若手職員、中堅職員、監督者となる職員及び管理職となる幹部職員の各階層に応じ、階層別研集合研修をはじめとする職員研修の体系を整備し、実施していきます。

なお、本方針に沿った具体的な研修については、各年度に策定する研修計画に位置付けて、確実な実施、推進を図ります。さらに、研修を積極的に受講し、着実な資質の向上を図り、研修計画において各階層に昇格するまでに

受講することが望ましい研修メニューを示す「選択・必修研修制度」を導入します。

(1) 階層別集合研修

「あいさつ」を基盤としたコミュニケーション能力を向上させつつ、若手職員、中堅職員、管理監督職員、それぞれに求められる知識や能力、責任と役割を意識付け、豊かなヒューマンスキルを育む研修を各階層に効果的に実施していきます。

<階層別集合研修の内容の例>

① 若手職員に対して



新規採用職員によるあいさつ運動

ア 「あいさつ」を始めとする気持ちの良い接遇、丁寧で的確な説明などによる市民サービスの向上と組織の円滑な連携の基礎となるコミュニケーション能力を重点的に指導する研修を実施します。

イ 基礎自治体の自治能力は、**税財源面の経済的自立と、優れた人財による自己決定力**の2つから構成されることについての研修を実施します。

ウ 国のあり方、地方のあり方論を中心に、市の基礎自治体としての多くの業務が国や県の影響を受けている一方、**市の行政経営は市民生活に直接影響を与え、基礎自治体の自治能力が大きく市民生活を左右することの意識付け**をするための研修を実施します。

② 中堅職員に対して

ア 組織において主幹、係長級の職員を補佐する役割として、「あいさつ」を基本としたコミュニケーション能力はもちろん若手職員の模範となる**的確な指導ができるような指導統率力**、さらに**論理的な思考**により物事を**冷静に判断し、決断できる能力**を身に付けるよう研修を実施します。

イ 市民にとってより効果的な仕事内容への改良を旨とし、積極的に**業務の改善・改革を進める必要があることについての意識付け**をするための研修を実施します。

ウ 中堅職員である主任主査、主査は、市政の基本的な企画・立案を行い、市政を実質的に支える世代のため、その**力量が最も問われている**

ことの意識付けをするための研修を実施します。

③ 管理監督者に対して

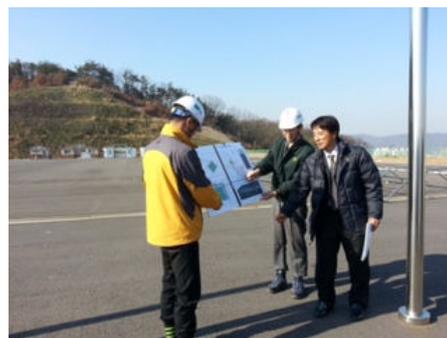
ア 管理監督者には、組織経営における重要な資源である「人財」を育て、その能力を引き出し、活用する役割が求められます。この役割をしっかりと果たすために、**コミュニケーションや業務の遂行に必要な能力について部下に指導、支援**ができるようそれまで培った能力を磨き、さらに**コーチングやメンタルヘルスケアの技術**を身に付け、職員一人ひとりの能力を十分に活かすための研修を実施します。

イ 組織のリーダー、マネージャーとして**組織が目標に向かって一つになるよう指導統率力を発揮**し、目標を達成していけるよう研修を実施します。

ウ 様々な情報により状況判断し、**経営意識を身に付け、攻めの姿勢で決断を下す**ことができるよう意識付けを行うための研修を実施します。

(2) 派遣研修

職員が、自ら**専門的な知識や技術**を身に付けたり、**武器となるビジネススキル**を獲得したり、広い視野を持ったりするために、**市町村アカデミー、国際文化研修所**などに派遣する**専門職員研修**への派遣、**静岡県自治研修所**や**静岡県市町村振興協会**において行われる**市町職員研修等（スキルアップ研修）**への派遣、**自治大学校、他団体との人事交流、海外派遣研修、国内視察派遣研修**への派遣を積極的に行っていきます。



韓国・楊州市への視察派遣

(3) 職場研修

従来各職場で行われていた職場研修の講義内容で、**様々な部門の職員が学べる内容のものは、「職員修練道場」、「職員寺子屋」**を活用して、全庁的に受講対象を広げて実施していきます。

また、**OJT**が効果的に推進されるよう、**OJTの指針**を活用するとともに、**OJT研修を実施してOJTの質の向上**を図ります。

(4) 自己啓発支援

職員自ら、「なりたい自分」の将来像に向けて研鑽することを最大限支援

します。

地方分権時代の行政職員にとって必要不可欠となる法務の知識の学習として有効な「自治体法務検定」の受験の支援、その他職務に有用な資格等の取得に対する資格等取得支援事業の実施、国際化に対応できる語学能力の向上に対する支援に加えて、専門的教育を受けるために大学、大学院等に修学するための修学部分休業、自己啓発等休業を導入し、自己啓発を支援する環境を整備します。また、資格を取得した職員の活用を行うことで、資格取得へのインセンティブを高めめます。

(5) 特別研修

「あいさつ」を基盤としたコミュニケーション能力を向上させるための研修を全職員を対象として実施していきます。

さらに、上記の各研修のほか、時代のニーズに対応できる職員を育成するために、時局に応じた有効な研修を政策的に行っていきます。

3 職員が職員を育てる「藤枝型職員養成体制」の構築

人財育成は、専門的な知識や技術を身に付けるために外部の専門家に学ぶことも重要ですが、さらにそれに加えて市職員としての意識や気概を伝承するとともに、市職員として大いに活躍できる人財を職員が責任を持って育て、「この人に出会えてよかった」という職員同士の信頼関係を築く、まさに人が人を育てるといえる「藤枝型職員養成体制」を構築し、市の組織において恒久的に人財育成が推進されるようにしていきます。

(1) 人財育成フォローアップ制度の実施

職員の個々の能力を引き出すために、職員が自分自身の仕事に対する意識について考え、「なりたい自分」に近づくためのキャリアデザインを描き、職場における職員間のコミュニケーションを通じた意識共有を図ることにより、職員の自己成長を促し、組織の活性化を図り、職員が自分自身の能力や業績について自己評価をし、上司はその自己評価を尊重しつつ更なる能力開発を促す「人財育成フォローアップ制度」を導入、実施します。また、自己評価により職員各自が自分自身の伸ばしたい能力を見据え、能力向上のために自主的な研修の受講など研鑽を促します。

(2) 職員が職員を育てる研修の充実とOJTの推進

市政全体を俯瞰し、市政に参画し、推進する幹部職員が講師となって、

市職員としての意識や気概を後に続く職員に伝える職員研修「職員修練道場」、専門的知識を持つ職員が後輩職員等を指導する職員研修「職員寺子屋」を実施し、さらに充実させます。また、OJT（＝職場内訓練）のための指針を作成するとともに、OJT研修を実施し、部下や後輩職員を指導する立場の職員がコーチングやティーチングの手法を学ぶことで、各職場でのOJTが適切かつ着実に行われるよう推進します。



職員修練道場（左）と職員寺子屋（中央、右）の様子

(3) 活躍する職員に光を当て、活かす取組の強化

「職員修練道場」や「職員寺子屋」において職員が講師となって職員の模範となるとともに、市外でその実績や専門的知識、能力により講師として招へいされて活躍する職員について、全職員に周知し光を当てることで、身近な職員がロールモデルとなるよう情報発信していきます。このような職員の活躍が、他の職員の刺激となり、活力が波及することを図ります。



大学で講義を行う職員

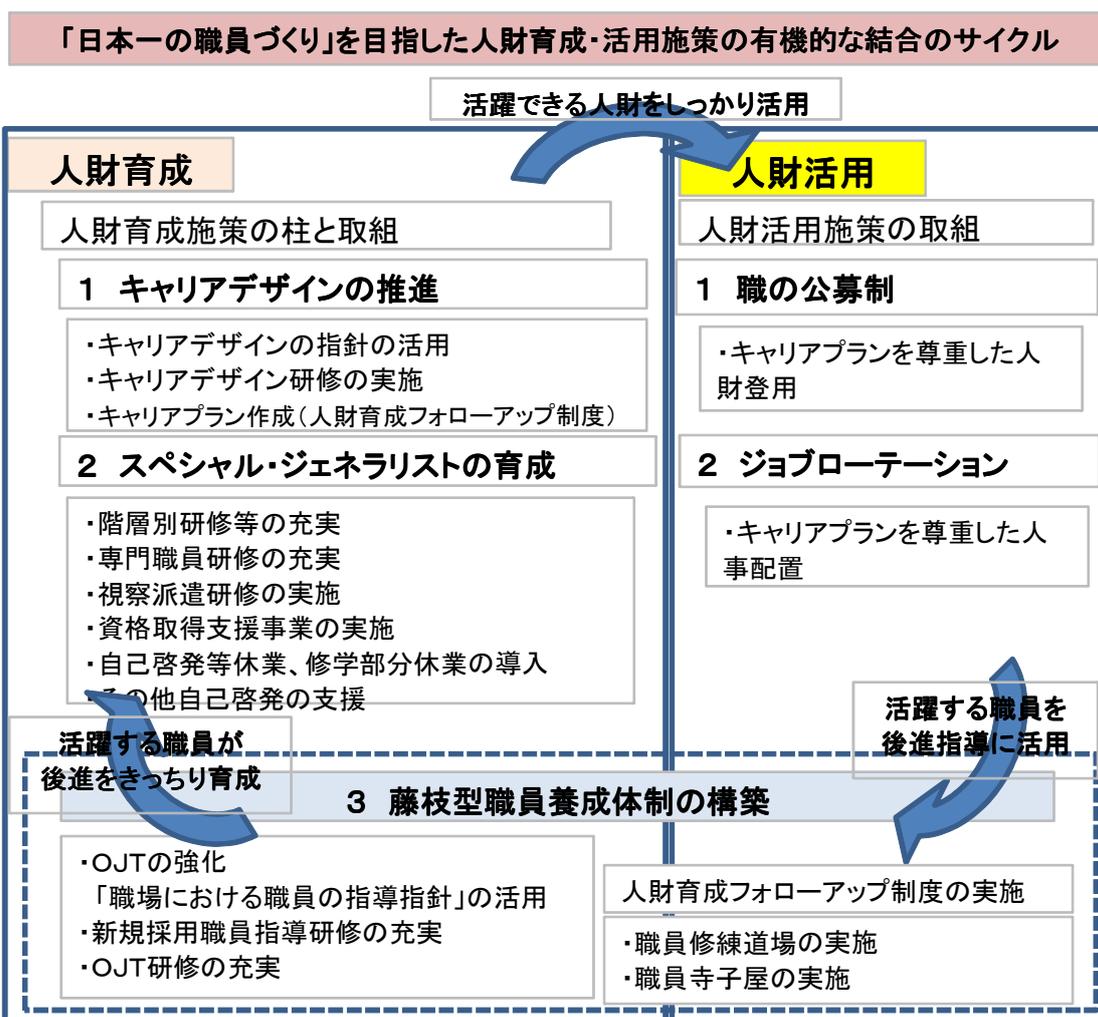
(4) 意欲あふれ、能力ある職員の登用

就きたい職を指定して希望を人事課へ提出できる職の公募制の活用により、意欲と能力を備えた職員を抜擢し、希望する職に就かせて大いに能力を活かし、活躍してもらいます。これにより、職員の意識の高揚と活性化を図ります。

4 「日本一の職員づくり」を目指した人財育成体制の推進に向けて

人財育成を重点的に行おうとしても、人財活用を的確に行っていかなければ人財育成も途切れてしまいます。人財を育て、その人財の意識が高まるようにしっかりと活かすことが肝要といえます。さらにいえば、人財育成と人財活用

が相互に効果をもたらし、人財育成を持続可能なものにしていくために、その組織の中でしっかりと高い意識や気概を後に続く職員に伝承していくことが必要不可欠だといえます。このサイクルを確立し、持続的な人財育成、人財活用を行うことで職員の誰もが「なりたい自分の将来像」＝自分なりの「スペシャル・ジェネラリスト像」を抱き、みんながそれを支え合うことで、本市ならではの「日本一の職員づくり」を目指します。



IV 職員に求められる役割と責任、能力（標準職務遂行能力）

職員の各階層に求められる役割、責任と能力は次のとおりです。

なお、市長部局における地方公務員法第15条の2第1項第5号の標準職務遂行能力は次の表とし、市長及び議長以外の任命権者は、次の表を基本として地方公務員法第15条の2第1項第5号の標準職務遂行能力を定めるものとします。

1 主事、主事補級（1級）

主事、主事補級の職員は、係等の方針を踏まえ次のような役割を担います。

- ・担当業務の正確、迅速な処理
- ・担当業務の改善の提案

以上のような役割を果たすには、次の能力を身に付ける必要があります。

- ・業務遂行力…業務の処理が正確で速度や処理量が標準的な水準である能力
- ・自己管理能力…自らの業務や体調の管理を行う能力
- ・役割責任意識…部署での役割を認識し、主体的、積極的に業務を果たそうとする意識
- ・革新力…問題意識を持ち、前例にとらわれず常に見直しを図る能力
- ・対人関係力…接遇、クレーム対応、説明能力、コミュニケーションの能力

2 主任主事級（2級）

主任主事級の職員は、主事、主事補級の職員の役割に加え、後輩の指導を担います。また、求められる能力としては、主事、主事補級の職員に必要な能力をさらに磨き、併せて、次の能力を身に付けていかなければなりません。

- ・挑戦意識…業務を全うするとともに他の業務への挑戦や業務の質の向上を図る意識
- ・協働意識…自己の都合にとらわれず上司、同僚、その他関係者と情報を共有しつつ協力して取り組む意識
- ・論理的判断力…業務に関する状況の変化を予測し、対応策を事前に立てたり、リスク等をシミュレーションして業務の妥当性、実施の可否を検討し、それらを論理的に説明して方向性を判断できる能力

この時期から職場のリーダーとしての能力の開発をしていかなければなりません。さらに、業務における知識を専門化させ、業務に応用させることを行っていく必要があります。

3 主査級（3級）

主査級の職員は、主任主事級の時の役割を着実にこなすとともに、さらに次のような役割を担うことが求められます。

- ・応用が必要な判断を含む円滑な業務の遂行
- ・担当業務における課題形成及び改善の提案
- ・後輩の指導及び育成

また、必要な能力としては、主任主事級までに求められる能力の定着が必要となるとともに、課題解決力（担当業務に関する課題を発見し、解決するための方策を検討し、検証した上で解決する能力）、指導統率力（部下や後輩の能力や適性等に応じた業務知識や技術の指導、育成、仕事上のアドバイスや指示を適宜行うことのできる能力）を養っていく必要があります。

4 主任主査級（4級）

主任主査級の職員は、主査級の職員の役割に加え、**高度で専門的な業務の遂行**を担います。求められる能力としては、主査級の職員で養ってきた課題解決力や指導統率力を発揮できることが必要になります。監督者である係長に**必要な能力の開発**は、主任主査級までに行う必要があります。係長級への昇格を意識して、目標管理力、組織管理力、経営意識、決断力を養い、リーダーシップを発揮するとともに、業務においては信頼できる知識の専門性と業務への応用力を拡充する必要があります。

5 係長級（5級）

係長級の職員は、課の方針を踏まえ、係の監督者として次のような役割を担います。

- ・職場の目標の達成に向けた事務事業の立案及び評価
- ・関係者との調整、折衝による事務事業の円滑化
- ・事務事業の計画的遂行及び進行管理
- ・係の事務事業の予算編成、執行管理
- ・係の事務事業の課題解決・事務改善提案
- ・部下の適正な能力把握及び指導育成
- ・高度で専門的な業務遂行

また、必要な能力としては、組織の目標を実現させるための目標管理力、係の方針を決定し組織として目標に向けて取り組むために組織を運営する組織管理力、市全体のコスト、効果を比較し必要性を判断する経営意識が必要となります。そして、係のリーダーとして様々な事柄を加味しての決定を行うための決断力が求められます。このように、係長級の職員は、主任主査級までと異なり組織を管理、統率するため、主任主

査級までに培ってきた能力をさらに熟達させていなければなりません。

6 主幹級（6級）

主幹級の職員は、監督者として係長が担う役割の経験を積み、さらに深い考察の中で職務をこなすとともに、熟練した経験をもとに**課長の意思決定への参画、補佐**を担います。求められる能力は基本的には係長と同じですが、マネジメント能力の開発時期であるため、係長職で培った能力を熟達させ、専門的な知識や能力の応用を発揮するとともに、管理職である課長への昇格を意識して課長職が担う役割をもこなせる能力の開発を行っていく必要があります。

7 課長級（7級）

課長級の職員は、部長級の職員の意思決定への参画、補佐を行うとともに、部の方針を踏まえ管理職として次の役割を担います。

- ・ 施策の立案及び評価
- ・ 職場の課題解決や目標の設定
- ・ 課の統括及び事務事業の進行管理
- ・ 関係者との調整、折衝による課の事務事業の推進
- ・ 課における部下の適正な能力の把握及び指導育成

また、求められる能力としては、課を統率するマネージャーとして、係長級に必要とされる能力のなかでも**指導統率力、目標管理能力、経営意識、革新力、決断力**が熟達し、優れたものとなっていなければなりません。また、市全体の行政経営を意識した経営感覚を磨き、部長としてのマネジメント能力の開発を意識していかなければなりません。

8 部長級（8級）

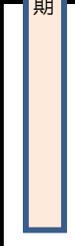
部長級の職員は、市長その他の執行機関の方針を受け、次の役割を担います。

- ・ 市の政策的な意思決定への参画
- ・ 担当部門の現状を変革する重点課題の解決及び課題解決目標の設定
- ・ 政策の立案、推進及び評価
- ・ 危機管理体制の整備、対応
- ・ 組織の整備及び組織力の極大化
- ・ 課長級の職員の能力の把握及び指導育成

このような役割を担うには、卓越した経営能力を発揮する必要があり、課長に必要とされる能力について、さらに熟達したものが要求されます。

【標準職務遂行能力】

＜一般行政職＞

職務の級	能力開発段階	役割	熟達させるべき能力
部長級 (8級)	 	市長その他の執行機関の方針を踏まえ、次の役割を担う。 ・全庁的な政策意思決定への参画 ・担当部門の現状を変革する重点課題の解決及び課題解決目標の設定 ・政策の立案、推進及び評価 ・危機管理体制の整備と対応 ・組織の体制整備と組織力の極大化 ・課長の適性能力の把握及び指導育成	知識・技術 指導統率力 目標管理能力 組織管理能力 経営意識 革新力 決断力
課長級 (7級)	 	部の方針を踏まえ、次の役割を担う。 ・部長の意思決定への参画支援 ・施策の立案および評価 ・職場における課題や解決目標の設定 ・課の統括及び進行管理 ・関係者との調整、折衝による課の業務運営の円滑化 ・部下の適正な能力把握および指導育成	知識・技術 指導統率力 目標管理能力 組織管理能力 経営意識 革新力 決断力
主幹級 (6級)	 	課の方針を踏まえ、次の役割を担う。 ・課長の意思決定への参画支援及び補佐 ・職場目標の達成に向けた事業立案及び評価 ・関係者との調整、折衝による事務の円滑化 ・事務の計画的遂行及び進行管理 ・係の業務の予算編成、執行管理 ・係の業務の課題提案、事務改善 ・部下の適正な能力把握及び指導育成 ・高度で専門的な業務遂行	知識・技術 業務遂行力 対人関係力 指導統率力 目標管理能力 組織管理能力 経営意識 挑戦意識 論理的判断力 課題解決力 革新力 決断力
係長級 (5級)	 	課の方針を踏まえ、次の役割を担う。 ・職場目標の達成に向けた事業立案及び評価 ・関係者との調整、折衝による事務の円滑化 ・事務の計画的遂行及び進行管理 ・係の業務の予算編成、執行管理 ・係の業務の課題提案、事務改善 ・部下の適正な能力把握及び指導育成 ・高度で専門的な業務遂行	知識・技術 業務遂行力 対人関係力 指導統率力 目標管理能力 組織管理能力 経営意識 挑戦意識 論理的判断力 課題解決力 革新力 決断力

職務の級	能力開発段階	役割	養成すべき能力	求められる能力
主任主査級 (4級)	 	係の方針を踏まえ、次の役割を担う。 ・高度で専門的な業務遂行 ・応用判断を含む円滑な業務遂行 ・担当業務における課題形成及び改善提案 ・後輩の指導及び育成	知識・技術 目標管理力 組織管理力 経営意識 決断力	知識・技術 課題解決力 指導統率力
主査級 (3級)		係の方針を踏まえ、次の役割を担う。 ・応用判断を含む円滑な業務遂行 ・担当業務における課題形成及び改善提案 ・後輩の指導及び育成	知識・技術 課題解決力 指導統率力	知識・技術 挑戦意識 協働意識 論理的判断
主任主事級 (2級)		係の方針を踏まえ、次の役割を担う。 ・担当業務の正確、迅速な処理 ・担当業務の改善提案 ・後輩の指導	知識・技術 挑戦意識 協働意識 論理的判断力	知識・技術 業務遂行力 対人関係力 自己管理力 役割責任意識 革新力
主事・主事補級 (1級)		係の方針を踏まえ、次の役割を担う。 ・担当業務の正確、迅速な処理 ・担当業務の改善の提案	知識・技術 業務遂行力 自己管理力 役割責任意識 革新力 対人関係力	

定着
熟練

定着
熟練

定着
熟練

<技能労務職>

職務の級	能力開発段階	役割	養成すべき能力	求められる能力
業務長級 (5級)	リーダー能力発揮期 応用・専門能力発揮期	係の方針を踏まえ、次の役割を担う。 ・高度で専門的な業務遂行 ・応用判断を含む円滑な業務遂行 ・担当業務における課題形成及び改善提案 ・後輩の指導及び育成		知識・技術 目標管理能力 組織管理能力 経営意識 指導統率力 決断力
業務長補級 (4級)	リーダー能力開発期 応用・専門能力拡充期	係の方針を踏まえ、次の役割を担う。 ・高度で専門的な業務遂行 ・応用判断を含む円滑な業務遂行 ・担当業務における課題形成及び改善提案 ・後輩の指導及び育成	知識・技術 目標管理能力 組織管理能力 経営意識 指導統率力 決断力	知識・技術 課題解決力 論理的判断力 革新力
業務主任級 (3級)	応用・専門能力開発期	係の方針を踏まえ、次の役割を担う。 ・応用判断を含む円滑な業務遂行 ・担当業務における課題形成及び改善提案 ・後輩の指導及び育成	知識・技術 課題解決力 論理的判断力 革新力	知識・技術 挑戦意識 協働意識
業務士級 (2級)	基礎能力開発期	係の方針を踏まえ、次の役割を担う。 ・担当業務の正確、迅速な処理 ・担当業務の改善提案 ・後輩の指導	知識・技術 挑戦意識 協働意識	知識・技術 業務遂行力 自己管理能力 役割責任意識 対人関係力
業務補級 (1級)		係の方針を踏まえ、次の役割を担う。 ・担当業務の正確、迅速な処理 ・担当業務の改善の提案	知識・技術 業務遂行力 自己管理能力 役割責任意識 対人関係力	知識・技術 業務遂行力 自己管理能力 役割責任意識 対人関係力

発 行 藤枝市総務部人事課
初 版 平成23年4月
改訂版 平成28年3月
