

市町村職員に必要とされる能力の解説

(研修概要「各職務職階層に必要とされる能力」参照)

● 基礎能力

《社会人としての自覚と資質向上》

社会人としての自覚は、市町村職員としての自覚にも増して重要である。大人としての責任の自覚は、公務上、住民とのかかわりが多い地方公務員にとっては特に重要視される。

また、資質の向上については、自己管理能力での自己啓発促進とのかかわりもあるが、仕事以外でも自己研さんに努め幅広い知識教養技術を身に付けることは、地方公務員に求められる「豊かな人間性」を養うためにも大切なものである。

《地方公務員としての使命感・倫理観》

地方公務員として必要とされる能力の中で最も重要なものの一つで、公務員としての真価を発揮するための原動力ともなるもの。全体の奉仕者として住民の信頼を得て、真に尊敬される公務員となるためには、使命感と倫理観が絶対条件と言っても過言ではない。また、繰り返される不祥事への対応としても、倫理観等の意識付けは喫緊の課題でもある。

ただし、日常の業務に埋没したまま無為に過ごすことや、職場の雰囲気無力感・停滞感などがあると、知らず知らずのうちになおざりになってしまう危険性もある。状況に流されないよう意欲や情熱を失わず、常に初心に立ち返り、職員同士の連携による職場の雰囲気づくりなどを通じて、使命感・倫理観を自覚し持ち続けることが大切である。

《知識・技能に基づく実務処理》

与えられた業務を適切に処理するための知識・技能。特に最近では、ICT 関連の情報処理能力がほとんどの業務の前提となっている。さらに法制執務能力については地方分権の潮流の中で市町村の自己責任の高まりもあり、重要性が一層増していく。

《法令等についての基礎的知識》

政策法務は、分権時代の市町村にとり、その重要性が一層増してきているため、新規採用の段階から他の知識・技能に基づく実務処理と合わせて、法令等に関する基礎的知識を修得する必要がある。

《基礎的コミュニケーション》

社会人としての基本的礼儀作法を身に付けるなど、良好な対人関係を築くために必要な基礎的能力。コミュニケーションは、様々な課題解決や新たな政策を展開するためにも、欠くことのできない基本的な能力である。いかなる仕事も対人関係の中で行われている。

● 行政目標推進能力

○ コミュニケーション能力

《説明・説得力》

行政の施策の内容を住民や関係者にわかりやすく説明し理解を得るために必要な能力。職場内においても、自らの提案や意見を同僚や上司に的確に表現して理解させるためにもこの能力が果たす役割は大きく、部下育成でも重要。住民との協働では必須。

《交渉・折衝力》

住民や利害関係者等から一定の理解や了解、同意を得るための能力。たいていの行政施策は庁内の調整はもとより、住民等の理解・納得がなければ推進不可能なことから、欠くことのできない能力。提案の正当性を論理的に展開するディベートや明確な主張としてのアサーションなどを併用することも有効である。住民との協働では必須。

《プレゼンテーション》

英語で、「表現」「提示」「紹介」という意味。一般には「プレゼン」という略語で浸透している。プレゼンテーションは、自らの計画、戦略を他者に伝達するために表現・提示する視覚伝達手段の一種である。その表現手段としては、スケッチ、図表、図などの二次元的手法のほか、模型などによる三次元的手法がある。

行政の場合には、各種行政施策の目的や概要を的確に住民や関係者に理解させ伝えていく能力。言葉だけではなく、IT ツールなど多様なメディアを併用しながら、説明内容の起承転結を明確にし、簡潔明瞭にわかりやすく伝えていくことが求められる。住民との協働では必須。

《ファシリテーション》

企業や学校、地域のコミュニティなどの組織の会議などでグループ活動が円滑に行われるように、中立的な立場から支援を行うこと。またはそのための手法や技術のこと。その役割を担う人はファシリテーター (facilitator) と呼ばれる。住民との協働では必須。

《カウンセリング》

部下の仕事上の迷いや心理的葛藤などの軽減を目的に、専門的な知識や技術を用いて行われる相談援助のこと。

《コーチング》

育成しようとする相手に質問しながら、その人の潜在能力や問題の解決策を自主的に引き出し、人材開発を進める技術のこと。

《ロジカル・シンキング》

論理的思考という意味。情報を決められた枠組みにしたがって整理・分析するさまざまなスキルの集まりを指し、これらを使うことによって、複雑なものごとの因果関係を明快に把握したり、問題に対する有効な解決策を導き出したりすることが可能になる。

合理的な判断や論理的な説明の前提となる思考法で、意思決定や交渉、プレゼンテーションの際に活用できることから、人材育成の現場では必須のコンピテンシーとして定着している（コトバン

クより)。

○ 政策形成能力

《住民ニーズ等情報収集》

政策形成のためには、アンケート調査や住民懇談会の開催などにより、基本的な住民ニーズを把握する必要がある。さらに、管理職等に求められる行政管理能力として、議会の動向などある程度政治的な情報を収集する能力も必要である。

《問題発見・分析力》

地域の現状がどうなっているのか、どういう課題を抱えているのかなどを明確にし、その構造や要因を解明する力。「問題」の対極は「本来あるべき姿」であることから、問題の発見には、この「本来あるべき姿」を思い描く能力が前提となる。

《創意工夫》

無から有を生み出すような柔軟な構想力と自由な発想力を養うためには、数少ない所与の情報から有益な構想を生み出せるよう、自ら考える習慣を身に付けておく必要がある。「マイナス思考」の対極にあるものの一つ。

部下育成指導の場面でも、部下が自ら考える習慣を身に付けられるよう指導するなど、発想力を向上させることが重要である。

《企画提案》

構想段階の発想をより具体性のある企画まで具体化し提案できる能力。プレゼンテーション、ロジカル・シンキング等とも関連する能力。

《政策立案》

企画提案したものを、関係者等の理解を得ながら法制度などとの整合を図り、具体の政策やその骨格となる条例・規則等の制定へと組み立てていく能力。

○ 専門知識と運用能力

《法律、条例、規則、手続き等の調整と説明・運用》

地方分権の潮流の中にあって、事務事業のよりどころとなる法令等の根拠を住民などに明確に説明できる能力。さらに、地域課題の解決としての政策法務の実務を確実に遂行できる能力。

《高度なマネジメント知識と実践》

マネジメントは、組織の目的を最大限発揮させることであるが、この目的を確実に実現していくためには、管理監督者としてより高度なマネジメントの知識が必要。そして、肝要なのは、立ち hinder だかる障害を乗り越えて実践していく力である。

○ 行政管理能力

《上層部へのフォローアップ》

政策を実現するためには、政策を組織として意志決定し実践する段階まで進捗させなければならない。このためには、現場と上層部との間に情報の循環が必要である。特に最終的に意思決定するのは、自治体のトップクラスであるから、彼らに対して必要に応じて的確なフォローアップを行っていくことが欠かせない。

《他部門との調整》

ある政策を単独の部署のみで実現できる場合はほとんどない。たいていは多くの部署と連携しながら検討・協議を経て実現される。いくら良い提案であっても役所内の調整がうまくいかなければ、頓挫の憂き目を見ることもしばしばである。

このため、事前の他部門との入念な相互調整は欠かせない。

《部下指導育成リーダーシップ》

リーダーシップとは、組織の使命を考え抜き、それを目に見える形で明確に確立することであり、それによって部下の進むべき道を照らし出し育成指導に生かしていくことでもある。

《難問解決(決断・実践)》

真の能力は、難問に直面したときに発揮される。管理職として身に付けるべきはまさにこの能力であって、単に知識を集積しているだけでは好ましくない。難問や危機に直面してもひるむことなく、適切に決断し、実践していく力が求められている。

《行政評価》

PDCA サイクルを通じて行政施策のコスト意識、経営感覚を養うもの。ただし、単に財政的なコストパフォーマンスだけを指標にするのではなく、どういう価値を生み出したのか、住民サービスとしていかなる成果をもたらしたのかについて検証することが大切である。

《危機管理》

東日本大震災をはじめ、豪雨、暴風などによる自然災害が多発している。災害以外の危機管理を含め、住民の安全安心を実現していくための計画策定などにも必要とされる能力である。

なお、市町村職員は、住民に最も身近な公務員であり、災害の危機管理にあたっては、その真価が問われる。東日本大震災の教訓を今後の危機管理にも十二分に活かせるよう常に研さんを積んでおく必要がある。

● 自己管理能力

《自己啓発促進》

常に向上心を持ち、自己研さんに努めることは公務員としての姿以前に人としてのあるべき姿として重要である。知識や教養を身に付け人格の陶冶に努め、人として成長していくことは、引いては住民の信頼を得ることにもつながる。

幅広い教養を身に付けることは、公務に携わるものとしては欠かすことができない。行政の守備範囲は幅広く、例えば税務に携わっていた職員が美術館に異動することもある。この場合に、少な

くとも芸術文化に関していくばくかの知識や関心があれば、文化行政の振興に資することとなるが、そうではない場合には、本人にとっても住民にとっても不幸なことである。

全ての分野に通じた職員を求めることは困難なことではあるが、公務員が人類文化全般にわたる素養を必要とする割合は民間企業に比して、格段に大きい。

《豊かな人間性のかん養》

「地方自治・新時代の地方公務員制度」（地方公務員制度改革の方向 平成 11 年 4 月 27 日 地方公務員制度調査研究会報告）に分権型社会における地方公務員像として「豊かな人間性」が謳われている。

自己啓発促進にも見られるように、同僚や部下から信頼され、さらには、地域住民からも信頼される公務員を目指していくことが大切である。

特に、地域住民の信頼を欠いていたのではその進捗が危ぶまれる。豊かな人間性を備え、人としての魅力に満ちた職員こそ、情熱を持ち住民目線で政策を実現していく力を発揮できる。