

# 人づくり基本構想

(改訂版)

(新・人材育成実施計画)

自ら学び、自らの力を高める

**S-1職員宣言！**



大野  
ジョー

平成 24 年 4 月

大野城市

# 目 次

## 本 編

### 人づくり基本構想の改訂にあたって

1. 人づくり基本構想の改訂の背景
2. 改訂までのながれ
  - ① 人材育成実施計画の検証
  - ② 職員アンケートの実施
3. 新・人材育成実施計画の概要
  - ① 人づくり基本構想に対する理解度の向上
  - ② 階層・職種別に求められる行動や能力の整理
  - ③ 市の現状や課題を踏まえた人材育成施策の整理
  - ④ 階層・職種別に有効な研修の整理

「資料1 新・人材育成実施計画の全体像」

「資料2 階層・職種別に求められる行動と主に習得すべき能力」

「資料3 人材の育成と活用に関する市の現状と課題、具体的取組」

「資料4 「S-1職員宣言！」別の新施策体系」

「資料5 施策目的別および階層・職種別の主な施策」

「資料6 各施策の関係図」

「資料7 階層・職種別の人事評価項目と職場外研修の体系」

## 資料編

- ・人づくり基本構想（人材育成実施計画）進捗状況表
- ・人づくり基本構想（人材育成実施計画）にかかる職員アンケート

## 人づくり基本構想の改訂にあたって

### 人づくり基本構想の改訂の背景

本市では、平成20年6月に「大野城市人づくり基本構想」を策定し、「**市民が一番！** 市民が主役、主人公であるという意識を有する職員」、「**サービスが一番！** ご利益を実感できるサービスを実践する職員」、「**信頼が一番！** 市民に信頼され、安心感を与えられる職員」、「**仕事が一番！** 専門知識、技能を有し、市民満足を優先に考える職員」、「**組織・仲間が一番！** 目標とプロセスを共有し、チームでより良い仕事を目指す職員」、「**資産が一番！** 市の資産価値、職員としての自らの資産価値を高めることができる職員」、「**将来が一番！** 市の将来のために先見性のある政策を打ち出す職員」を目指すべき職員像として定め（「**S-1職員宣言！**」）、職員の能力開発、意識づけに取り組んできました。

しかし、少子高齢社会の進展、環境問題の顕在化、厳しい財政状況など、社会経済状況は、急激に変化しています。また、地方分権時代を迎え、本市においても自己決定・自己責任のもと、新たな発想と創意を凝らした効果的な施策を展開することが求められています。

さらに、現在本市においては、職員の大量退職による年齢及び性別構成の急激な変化等、組織としての大きな転換期を迎えています。

私たち職員は、これら組織内外の状況の変化に対応し、複雑化・多様化する市民ニーズを的確に捉え、それに応えるサービスを提供していかなければなりません。

そのため、私たちには、これまで以上に専門的な知識や能力が要求されるとともに、組織としても、更に、その力を向上させることが求められています。

上記のような状況の変化、私たち職員に求められるものの変化を踏まえ、人づくり基本構想の改訂（人材育成実施計画の見直し）することとなりました。

### 改訂までの流れ

人づくり基本構想の改訂にあたり、以下の作業をおこないました。

#### ① 人材育成実施計画の検証

人づくり基本構想の目指すべき職員像の育成を実現するため、人材育成・能力開発を支える仕組みづくりやそのための具体的な取り組みを定めた現行の人材育成実施計画の検証をおこないました。

この検証の結果、現行の人材育成実施計画は一定以上の効果をすでに上げていると評価されました。

なお、検証については、学識経験者、企業経営者、公募市民、コンサルタントで構成する「公共サービス改革委員会」の意見を求めました。

② 職員アンケートの実施

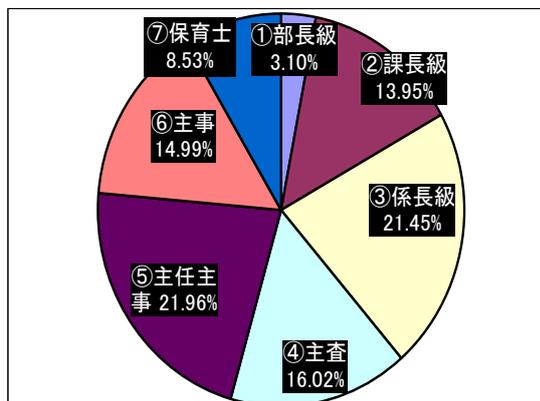
人づくり基本構想の目指すべき職員像の育成を実現するため、「人づくり基本構想の理解度」、「S-1 職員宣言！（目指すべき職員像）の実践度」、「どのような経験が自分自身の成長のきっかけになったと思いますか？」について、職員アンケートをおこないました。

また、研修に対する意識調査も併せておこないました。

【職員アンケート結果（抜粋）】

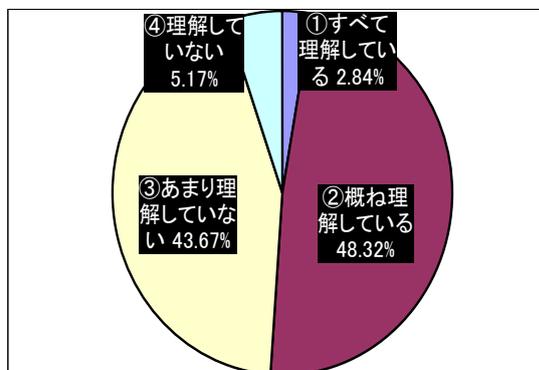
あなたの職位は？

	人数	割合
①部長級	12	3.10%
②課長級	54	13.95%
③係長級	83	21.45%
④主査	62	16.02%
⑤主任主事	85	21.96%
⑥主事	58	14.99%
⑦保育士	33	8.53%
計	387	100.00%



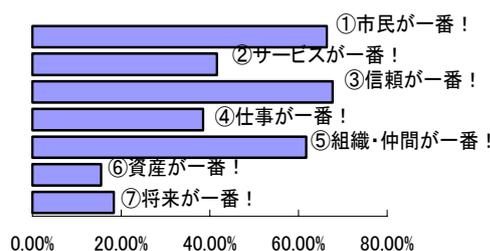
人づくり基本構想(人材育成基本方針)について、どの程度理解していますか？

	人数	割合
①すべて理解している	11	2.84%
②概ね理解している	187	48.32%
③あまり理解していない	169	43.67%
④理解していない	20	5.17%
計	387	100.00%



Q6 人づくり基本構想(人材育成基本方針)に定められている「目指すべき職員像(S-1職員宣言！)」の中で、実践できている項目はどれですか？(該当するものは全部)

	人数	割合
①市民が一番！	257	66.41%
②サービスが一番！	161	41.60%
③信頼が一番！	262	67.70%
④仕事が一番！	149	38.50%
⑤組織・仲間が一番！	239	61.76%
⑥資産が一番！	60	15.50%
⑦将来が一番！	71	18.35%

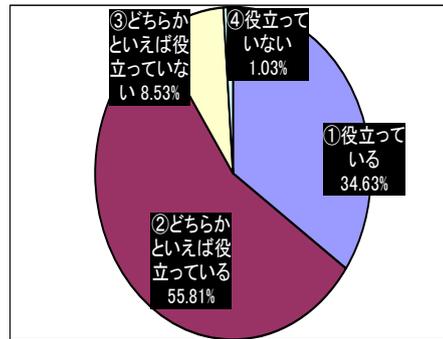


あなたは、これまでどの様な経験が自分自身の成長のきっかけになったと思いますか？  
該当するものにチェックして下さい。(3個以内)

分類		成長要因	人数	割合
仕事	成功体験・達成感	大きな仕事、困難な仕事をやり遂げた	84	21.71%
		問題（トラブル・クーム）・課題を解決した	54	13.95%
		プロジェクトやイベントに参画した	17	4.39%
	新たな仕事への挑戦	経験がなかった（苦手な）仕事ができる	75	19.38%
		新規事業や事務事業の改革、担当外の仕事に取り組んだ	19	4.91%
		計画策定、新規事業に携わった	23	5.94%
		対外的な仕事（交渉・調整）を経験した	20	5.17%
	仕事を覚える	仕事（業務知識、スキル等）を修得した	57	14.73%
		上司・先輩の指示でなく、自分で判断して行動できた	24	6.20%
経験・状況	仕事を任される	仕事を任された（責任を持たされた）	71	18.35%
		職場のリーダー的存在になった	14	3.62%
		上司・先輩の異動、休職等で仕事を代行した	12	3.10%
	新たな視点の獲得	住民（団体）と直接接する仕事を経験した	40	10.34%
		相手の理解、住民との協働等、新たな視点を得た	12	3.10%
		違う立場の相手（住民、職員）の意見を受け止められた	14	3.62%
		仕事の中での失敗の経験、問題点の発見	45	11.63%
	目標・一体感	他の部署、他団体職員との仕事の経験	7	1.81%
		職場で一体となって仕事に取り組んだ	31	8.01%
		明確な目標を持って仕事に取り組んだ	17	4.39%
人事	昇任	昇任し新しい立場、部下を持った（責任感）	18	4.65%
		管理職として仕事をマネジメントできた	1	0.26%
	人事異動	人事異動で新しい仕事（職場・人）に出会った	24	6.20%
		希望の職場（自分に合った仕事）へ異動になった	4	1.03%
出会い・評価	人との出会い	良い上司・先輩・仲間と仕事ができる	126	32.56%
		頑張っている職員、他団体の職員等から刺激を受けた	28	7.24%
		上司として尊敬できない人と一緒に仕事をした	10	2.58%
		厳しい上司と仕事をした	14	3.62%
		上司・先輩・部下と議論（口論）した経験	5	1.29%
		人脈ができた	17	4.39%
	周囲からの評価	上司（先輩・同僚）から認められた（ほめられた）	15	3.88%
		住民に喜んでもらえた（認められた）	32	8.27%
研修・自学	指導する・される	他自治体の職員等から評価された（頼られた・相談された）	4	1.03%
		上司・同僚・部下から信頼されていると感じた	8	2.07%
	派遣・研修	部下・後輩の指導、講師の経験	10	2.58%
		上司・先輩からの指導・助言・叱責	33	8.53%
	自学・自己啓発	派遣研修・長期研修や派遣（出向）の経験	7	1.81%
		リーダー研修、管理職研修、研究発表等	2	0.52%
		研究会への参加、自己啓発（学習）、先進自治体への視察	12	3.10%
その他	家庭生活・人生経験・地域活動等	資格の取得、技術の修得、通信教育	3	0.78%
		仕事上の必要に迫られ勉強した	17	4.39%
		家庭生活（結婚・子どもの誕生・成長、相続等）	28	7.24%
	その他（就職、転職、民間経験、労働組合、地域活動、PTA活動、ボランティア活動、病気、失恋、一人旅）	24	6.20%	

Q8 これまで受講した研修は役立っていますか？

	人数	割合
①役立っている	134	34.63%
②どちらかといえば役立っている	216	55.81%
③どちらかといえば役立っていない	33	8.53%
④役立っていない	4	1.03%
計	387	100.00%



SQ1「役立っている」「どちらかといえば役立っている」場合、その理由は？

	人数	割合
①現在の職責に応じた能力が養える	58	14.99%
②公務員としての心構えが養える	102	26.36%
③職務に関連した知識・技能が得られる	130	33.59%
④職務を超えた幅広い知識が得られる	67	17.31%
⑤同世代の職員同士の交流や情報交換ができる	38	9.82%
⑥意識改革や自己啓発のきっかけとなる	177	45.74%
⑦その他	2	0.52%

SQ2「どちらかといえば役立っていない」「役立っていない」場合、その理由は？

	人数	割合
①自分のやりたい仕事や自分なりの将来像に向かった知識・技能が得られない	5	1.29%
②公務員としての心構えが養えない	5	1.29%
③職務に関連した知識・技能が得られない	16	4.13%
④職務を超えた幅広い知識が得られない	9	2.33%
⑤同世代の職員同士の交流や情報交換ができない	2	0.52%
⑥意識改革や自己啓発のきっかけとならない	11	2.84%
⑦その他	6	1.55%

Q9 あなたが受講したい(してみたい)研修は何ですか？(3個以内)

	人数	割合
①接遇・クレーム研修	40	10.34%
②メンタルヘルス	56	14.47%
③対人関係・コミュニケーション	82	21.19%
④プレゼンテーション	52	13.44%
⑤リーダーシップ	40	10.34%
⑥企画力開発	56	14.47%
⑦市民協働	22	5.68%
⑧ライフプラン・キャリアデザイン	13	3.36%
⑨交渉力	51	13.18%
⑩ディベート	17	4.39%
⑪判断力養成	85	21.96%
⑫パソコンスキル	67	17.31%
⑬財務会計	36	9.30%
⑭文書作成	38	9.82%
⑮課題力発見	30	7.75%
⑯リスクマネジメント	33	8.53%
⑰ロジカルシンキング	35	9.04%
⑱政策形成	37	9.56%
⑲法制(政策法務を含む)	46	11.89%
⑳業務に即した専門研修	138	35.66%

## 人材育成実施計画の概要

人材育成実施計画は、以下のとおりです。

### ① 人づくり基本構想に対する理解度の向上

職員アンケートでは、約半数の職員が人づくり基本構想に対する理解が不足している結果となりました。

人づくり基本構想に対する理解不足は、それに定められている「目指すべき職員像（S－1 職員宣言！）」の実践度にも直結することから、人づくり基本構想の理解度を向上させる必要があります。

このことを踏まえ、人づくり基本構想の根幹である「目指すべき職員像（S－1 職員宣言！）」となるために求められる「行動の指針」、「求められる能力」、「職員の育成（のために取り組むべき市の施策）」、「能力の評価（人事評価によるチェック）」をまとめました。

（資料1 新・人材育成実施計画の全体像）

### ② 階層・職種別に求められる行動や能力の整理

「目指すべき職員像（S－1 職員宣言！）」の実践度が低い理由として、「目指すべき職員像となるために、どのような能力を身に付けないとならないか。」ということが、職員に浸透していないためと思われます。

このことを踏まえ、「目指すべき職員像（S－1 職員宣言！）」を実現するために必要な能力を、人づくり基本構想にある「求められる行動と主に習得すべき能力の内容や、「人事評価制度マニュアル」に掲載された役職段階別に特に求められる人事評価要素の内容を踏まえて、階層・職種別に求められる行動や能力を整理しました。

（資料2 階層・職種別に求められる行動と主に習得すべき能力）

### ③ 市の現状や課題を踏まえた人材育成施策の整理

「目指すべき職員像（S－1 職員宣言！）」に合致した職員を育成するためには、職員自身の資質向上を求めるだけでなく、市の現状や課題を踏まえた人材育成の施策を整備し、職員に対し、分かりやすく周知をおこなう必要があります。

このことを踏まえ、市が取り組む施策を、「目指すべき職員像（S－1 職員宣言！）」、「階層・職種別」の視点から体系的に整理しました。

（資料3 人材の育成と活用に関する市の現状と課題、具体的取組）

（資料4 「S－1 職員宣言！」別の新施策体系）

（資料5 施策目的別および階層・職種別の主な施策）

（資料6 各施策の関係図）

#### ④ 階層・職種別に有効な研修の整理

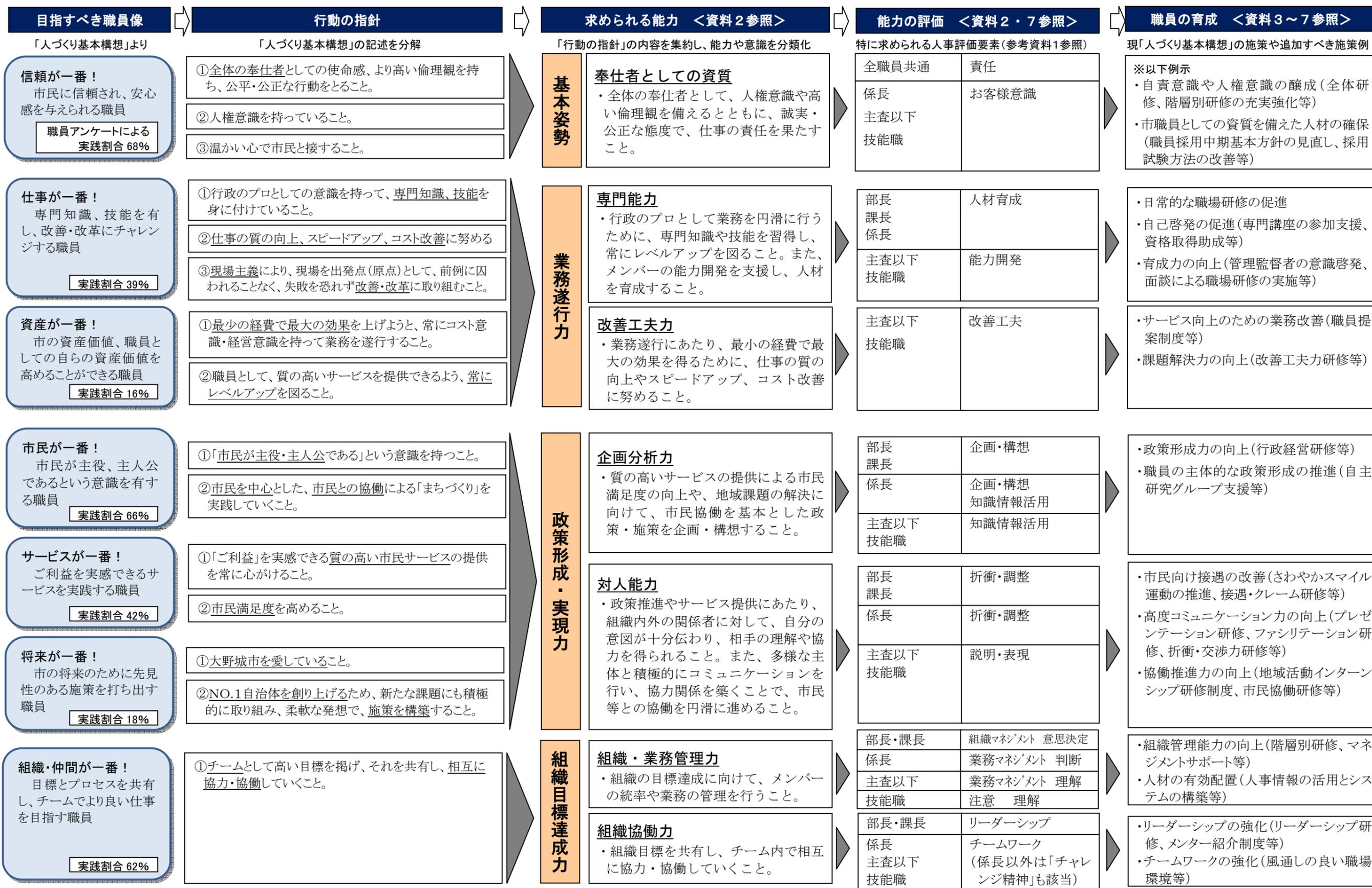
「目指すべき職員像（S－1 職員宣言！）」に合致した職員となるためには、職員自身の資質向上に必要な研修を受講し、その研修成果を業務に有効活用できているかフォローアップする必要があります。

このことを踏まえ、職員の能力開発に有効な研修を、「目指すべき職員像（S－1 職員宣言！）」、「階層・職種別」、「人事評価要素」の視点から体系的に整理しました。

これにより、職員は人事評価シートの期首作成時に、昨年度の能力評価の結果から自分の強み弱みを把握して克服に必要な研修を本体系図より選択し、中間及び期末に研修の成果を検証（人事評価）します。

（資料7 階層・職種別の人事評価項目と職場外研修の体系）

# 資料1 新・人材育成実施計画の全体像



## 資料2 階層・職種別に求められる行動と主に習得すべき能力

\*「資料1 S-1職員宣言！と能力の関係」で示した3つの能力別に、現行の人づくり基本構想にある「求められる行動と主に習得すべき能力」の内容や、「人事評価制度マニュアル」に掲載された役職段階別に特に求められる人事評価要素の内容を踏まえて、階層・職種別に求められる行動や能力を再整理しました。

\*人事評価の要素と異なる名称を使用した場合、<>内に人事評価要素を記入しました。人事評価要素の具体的内容は、参考資料1に示します。

S-1職員宣言！ (目指すべき職員像)		信頼が一番！ (市民に信頼され、安心感を与えられる職員)		仕事が一番！ (専門知識、技能を有し、改善・改革にチャレンジする職員) 資産が一番！ (市の資産価値、職員としての自らの資産価値を高めることができる職員)		市民が一番！ (市民が主役、主人公であるという意識を有する職員) サービスが一番！ (ご利益を実感できるサービスを実践する職員) 将来が一番！ (市の将来のために先見性のある政策を打ち出す職員)		組織・仲間が一番！ (目標とプロセスを共有し、チームでより良い仕事を目指す職員)		目標レベル			
		基本姿勢		業務遂行力		政策形成・実現力		組織目標達成力					
階層・職種	能力分類	奉仕者としての資質		専門能力	改善工夫力	企画分析力	対人能力	組織・業務管理能力	組織協働力				
	自己確立期	適性発揮期	部長	基本姿勢<責任> ・全体の奉仕者として、公平・公正な行動をとるとともに、人権意識や高い倫理観を持つ。 ・組織の役割を理解し、政策目標の達成に向けて、各所属のトップとしての責任を果たす。		人材育成力 ・所属職員の能力を的確に把握し、中長期的な育成支援を行う。	改善工夫力 <人事評価要素なし> ・業務改善に向けたメンバーのアイデアに対し、実現を支援する。	政策形成力<企画・構想> ・経営資源の配分や市民協働の視点から、有効かつ効率的な政策を決定するとともに、政策の進行管理や、議会や関係機関との総合調整を円滑に行う。		折衝・調整力 ・複雑な課題を解決するため、組織内外の関係者と効果的な折衝・交渉を行う。 ・多様な主体との協力関係を築き、市民等との協働を推進すること。	組織管理能力 <組織マネジメント・意思決定力> ・総合的・長期的な視点に立って組織の目標や方針を打ち出し、組織力を最大限に発揮させ、その実現を図る。 ・危機管理体制を整備し、危機発生時には的確に対応を行う。		リーダーシップ ・目標達成に向けて、部下の信頼を得て、組織全体を協力的な関係にまとめ、部下の持てる力を引き出す。
課長		基本姿勢<責任> ・全体の奉仕者として、公平・公正な行動をとるとともに、人権意識や高い倫理観を持つ。 ・誠実な気持ちで、自分に与えられた役割を全うするとともに、部下の業務に対しても責任を持つ。 ・お客様に対して、常に公平に接し、お客様の立場に立って考え、親切で誠意ある対応を行う。		業務指導力 <人材育成力> ・担当者の能力を的確に把握し、業務を指導する。	政策形成力<企画・構想> ・中長期的な政策課題に対して、市民協働を基本とした政策・施策を企画立案し、実現に向けて調整を行う。			組織管理能力 <組織マネジメント・意思決定力> ・課の目標や課題などを明確に示し、組織力を最大限に発揮させ、その実現、解決を図る。			●組織内外の資源(人・物・金)を効果的に配分・活用できる。		
係長		基本姿勢<責任、お客様意識> ・全体の奉仕者として、公平・公正な行動をとるとともに、人権意識や高い倫理観を持つ。 ・誠実な気持ちで、自分に与えられた役割を全うするとともに、部下の業務に対しても責任を持つ。 ・お客様に対して、常に公平に接し、お客様の立場に立って考え、親切で誠意ある対応を行う。		業務指導力 <人材育成力> ・担当者の能力を的確に把握し、業務を指導する。	政策立案力<企画・構想、知識情報活用> ・目標の達成や課題の解決のため、効果的・効率的な方策を企画・構想する。 ・業務に必要な情報を的確に収集・選択し、効果的に活用する。	折衝・調整力 ・業務の円滑な遂行のため、組織内外の関係者と効果的な折衝・交渉を行う。 ・多様な主体との協力関係を築き、市民等との協働を推進すること。	業務管理能力 <業務マネジメント・判断力> ・取り組むべき事項に対して、上司の指示を的確に把握しながら、最も効果的な手段をとる。		チームワーク ・チーム内の業務が円滑に進むように協力援助し、かつ部下のフォローを行う。	●業務を指導し、組織のレベルアップに貢献できる。 ●市民との協働を実践し、組織外との連携を推進できる。			
技能職	適性発見期 (保育士を含む)	基本姿勢<責任、お客様意識> ・全体の奉仕者として、公平・公正な行動をとるとともに、人権意識や高い倫理観を持つ。 ・誠実な気持ちで、自分に与えられた役割や仕事を全うする。 ・お客様に対して、常に公平に接し、お客様の立場に立って考え、親切で誠意ある対応を行う。		専門能力 <能力開発> ・業務に必要な知識を習得し、さらに高度な知識習得に努める。	改善工夫力 ・業務遂行にあたり、常に新たな疑問や問題意識を持って改善のための案やアイデア等を出し、実行する。	知識情報活用力 ・業務に必要な情報を的確に収集・選択し、効果的に活用することで、問題の解決を図る。	説明・表現力 ・市民等に対する情報発信を適切に行い、分かりやすい説明・表現を行う。	業務管理能力 <業務マネジメント・理解力> ・主体的かつ問題意識を持って、業務を正確かつ迅速に処理する。		チームワーク ・チームの一員として前向きに協力援助する。 チャレンジ精神 ・自らの職務能力の向上や、様々な経験を積みながら、挑戦を続ける。	●仕事を覚え、主体的に仕事ができる。 ●自分の仕事を改善・改革できる。		
	技能職						注意・理解力 ・仕事に対しての細かい注意が払える。						

### 資料3 人材の育成と活用に関する現状と課題、具体的取組

太字部分は、主に取り組む施策を指します。



資料4 「S-1職員宣言！」別の新施策体系

\*「資料2 階層・職種別に求められる行動と主に習得すべき能力」を踏まえて、能力分類別に、現行の人づくり基本構想の施策を整理しました。また、「資料3 人材の育成と活用に関する現状と課題、具体的取組」で示した「今後導入・拡充すべき具体的取組案」は、マーカーで表示しています。

\*主に主任主事以下を対象とした施策を「基礎能力を身につけるための取組み」、管理監督職(係長級)以上を対象とした施策を「高度能力を身につけるための取組み」としています。

\*●は実施済事項、○は検討事項(中長期的に取り組む事項)を表します。「市民協働研修」など、派遣研修で実施している内容であっても、市の施策として実施していないものは検討事項(○)に含めました。

S-1職員宣言！		信頼が一番！	仕事が一番！ 資産が一番！		市民が一番！ サービスが一番！ 将来が一番！		組織・仲間が一番！	
階層・職種	能力分類	基本姿勢	業務遂行力		政策形成・実現力		組織目標達成力	
		奉仕者としての資質	専門能力	改善工夫力	企画分析力	対人能力	組織・業務管理能力	組織協働力
職員が主体的に行う取組み	高度能力を身に付けるための取組み(主に係長以上)	<b>【人権意識や自責意識の醸成】</b> ●全体研修 ●階層別研修 (新任課長・係長向け)	<b>【育成力の向上】</b> ●管理監督者の意識啓発 ●評価能力、育成能力の向上 <b>【高度知識・技能の習得】</b> ●階層別研修の充実強化 ●その他研修専門機関への派遣 <b>【自己啓発の推進】</b> ●専門講座の参加支援 ●自己啓発に関する情報の収集と提供 ●自己啓発の成果の活用 <b>【自己選択によるキャリア形成】</b> ●希望後任制度 ○異動チャレンジ制度 <b>【知識・技能の還元】</b> ●庁内研修講師の活用	●面談による職場研修の実施 ●コーチング研修 ●福岡県市町村職員研究所への派遣 ○他団体への派遣 ●資格取得助成 ●「読書のすすめ」の推進 ○eラーニング、通信教育助成	<b>【サービス向上のための業務改善】</b> ●職員提案制度	<b>【政策形成力の向上】</b> ○行政経営研修(市単独研修を検討)	<b>【市民向け接遇の改善】</b> ●さわやかスマイル運動の推進 <b>【高度コミュニケーション力の向上】</b> ○プレゼンテーション研修 ○ファシリテーション研修 ○折衝・交渉力研修 <b>【協働推進力の向上】</b> ○地域活動インターンシップ研修制度 ○市民協働研修	<b>【組織管理能力の向上】</b> ●階層別研修(新任課長・係長向け) ●人事評価結果の昇任への反映 ●マネジメントサポート (○部長に対して導入検討) <b>【リーダーシップの強化】</b> ○リーダーシップ研修 ○女性リーダー研修(女性係長向け) ○メンター紹介制度(女性係長向け) <b>【行動変容の促進】</b> ●コーチング研修
	基礎能力を身に付けるための取組み(主に主査以下)	<b>【人権意識や自責意識の醸成】</b> ●全体研修 ●新規採用職員研修 ○階層別研修 (管理職以外の職員向け)	<b>【職場研修による能力向上】</b> ●日常的な職場研修の促進 <b>【基礎知識・技能の習得】</b> ●階層別研修の充実強化 ●その他研修専門機関への派遣 <b>【自己啓発の推進】</b> (高度能力を身に付けるための取組みと同じ) <b>【自己選択によるキャリア形成】</b> ●異動先希望の自己申告制度 ○複線型人事制度の導入検討 ○係長公募制度	●ジョブローテーション ●福岡県市町村職員研究所への派遣 ○他団体への派遣 ○キャリア形成の支援 ○異動チャレンジ制度	<b>【サービス向上のための業務改善】</b> ●職員提案制度 ○改善工夫力研修	<b>【課題解決力の向上】</b> ○行政経営研修(市単独研修を検討) ○企画力研修	<b>【市民向け接遇の改善】</b> ●さわやかスマイル運動の推進 ●接遇・クレーム研修 <b>【協働推進力の向上】</b> ○市民協働研修	<b>【業務管理能力の向上】</b> ●新規採用職員研修 ○階層別研修(管理職以外の職員向け) <b>【チームワークの強化】</b> ●人材育成・コミュニケーションを促進する研修 ●風通しの良い職場環境 <b>【組織一体感の醸成】</b> ○(市長等との)車座ミーティングの導入検討
人事課が主体的に行う取組み	<b>【市職員としての資質を備えた人材の確保】</b> ●職員採用中期基本方針の見直し ●採用試験方法の改善 <b>【職員が能力発揮するための就労環境整備】</b> ●健康管理体制の充実 ●メンタルヘルスケアの整備 ●相談体制の整備 ●長期求職者の復帰支援 ○ワークライフバランスの推進	<b>【研修の継続的改善】</b> ●研修の内容・形態の多様化 ●研修ニーズの把握 ●研修の評価・効果の測定 <b>【仕事に対する処遇】</b> ●評価結果の処遇への反映 ●賃金制度の運用・改善 <b>【評価を踏まえた能力開発】</b> ●育成型の仕組みづくり <b>【高い専門性を持った人材の確保】</b> ●民間経験者の採用 ●再任用職員の活用	●研修情報の周知・共有 ●研修成果の活用 <b>【職員の主体的な改善活動の推進】</b> ●自主研究グループ支援	<b>【職員の主体的な政策形成の推進】</b> ●自主研究グループ支援	<b>【市民向け接遇の改善】</b> ●さわやかスマイル運動の推進	<b>【人材の有効配置】</b> ●人事情報の活用とシステムの構築(配置への積極的活用) ●資格の取得状況の把握と活用(配置への積極的活用) ○交流分析を踏まえた配置の検討(新規採用職員向け)	<b>【評価制度を通じた目標共有と達成に向けた活動】</b> ●人事評価制度(業績評価、能力評価)の運用・改善	

## 資料5 施策目的別および階層・職種別の主な施策

\*「資料4「S-1職員宣言！」別の新施策体系」を踏まえて、階層・職種別にみた施策の一覧を作成しました。また、「資料3 人材の育成と活用に関する現状と課題、具体的取組」で示した「今後導入・拡充すべき具体的取組」は、マーカーで表示しています。

\*実線で囲まれた施策は実施中のもの、点線で囲まれた施策は研究中又は導入検討前のものを指します。

\*一部の施策(採用試験方法の改善、人事評価制度の運用・改善等)は、現行の人づくり基本構想にある複数の施策を統合しています。また、「新規採用職員の育成強化」を「新規採用職員研修」にするなど、名称の変更を行ったものがあります。

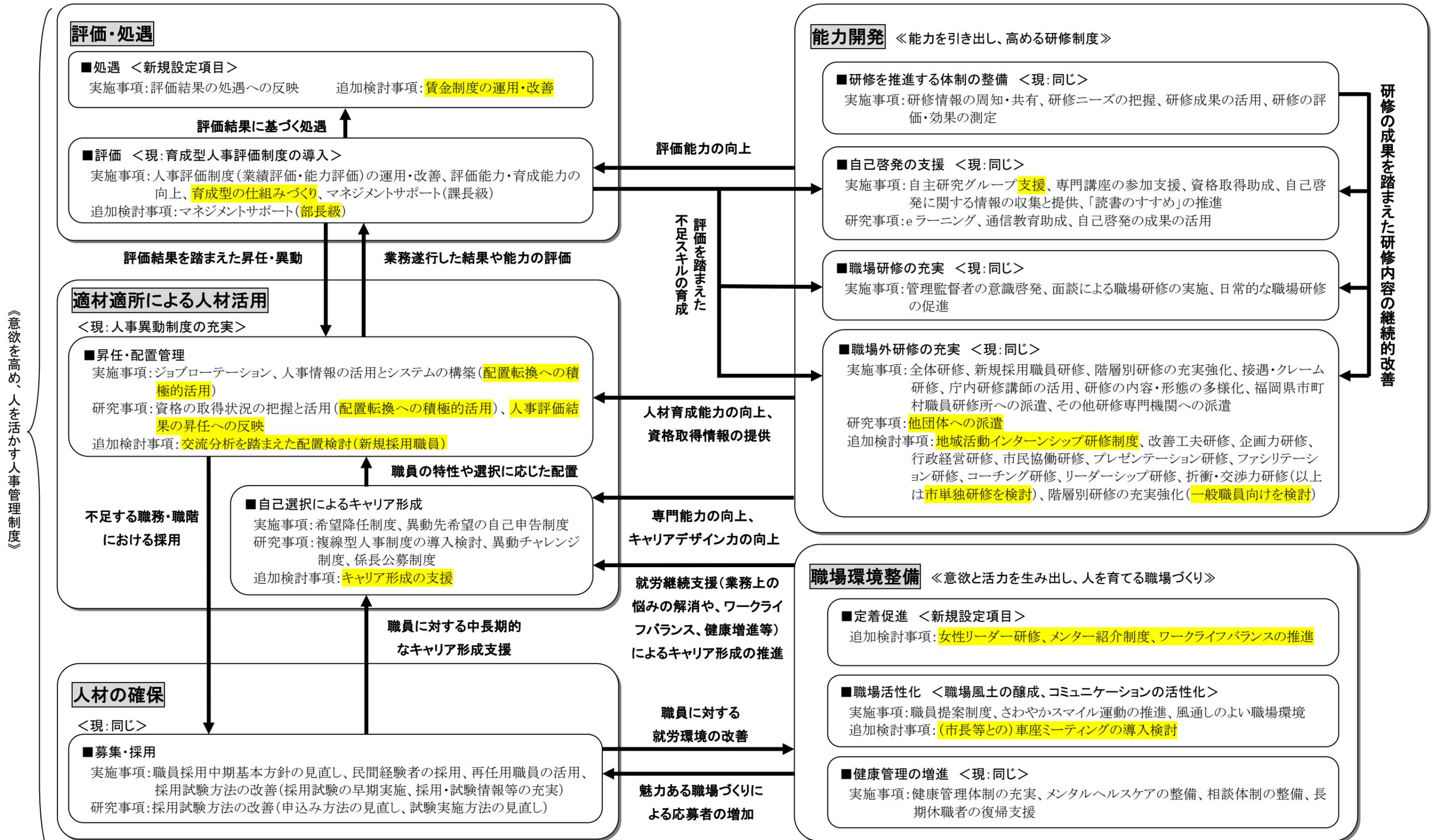
現構想の体系	1. 意欲を高め、活かす人事管理制度 (1)人材の確保、(2)人事異動制度の充実		2. 能力を引き出し、高める研修制度				1. 意欲を高め、活かす人事管理制度 (3)育成型人事評価制度の導入		3. 意欲と活力を生み出し、人を育てる職場づくり		
	人材確保		能力開発				評価・処遇		職場環境整備		
	施策の目的		施策の分類				施策の目的		施策の分類		
部長	<b>募集・採用</b> 民間経験者の採用 再任用職員の活用		<b>自己啓発</b> 自主研究グループ支援、専門講座の参加支援、資格取得助成、自己啓発情報の収集と提供、「読書のすすめ」の推進 <b>職場内研修</b> 管理監督者の意識啓発、面談による職場研修 eラーニング、通信教育助成、自己啓発の成果の活用 日常的な職場研修の促進 <b>職場外研修</b> 行政経営研修(市単独研修を検討) コーティング、リーダーシップ、折衝・交渉力研修、交渉力研修 福岡県市町村職員研修所への派遣、その他研修専門機関への派遣 他団体への派遣 行政経営、市民協働、改善工夫、企画力研修(市単独研修を検討) 地域活動インターンシップ研修制度 プレゼンテーション、フアンシリテーション研修 階層別研修の充実強化(管理職以外の職員向け研修を実施) 新規採用職員研修 接遇・クレーム研修 研修体制整備 庁内研修講師の活用、研修内容・形態の多様化、研修情報の周知・共有、研修ニーズの把握、研修成果の活用、研修の評価・効果の測定				<b>評価</b> 人事評価制度(業績評価、能力評価)の運用・改善 評価能力・育成能力の向上 評価結果の処遇への反映 マネジメントサポート 育成型の仕組みづくり		<b>定着促進</b> ワークライフバランスの推進(時間外勤務削減や有給休暇取得促進、男性の育児休業取得推進、育児休業中のサポート等) 女性リーダー研修、メンター紹介制度 職員の提案制度 (市長等との)車座ミーティングの導入検討 <b>職場活性化</b> さわやかスマイル運動の推進、風通しのよい職場環境(接遇技術の向上は職場外研修へ) (市長等との)車座ミーティングの導入検討 <b>健康管理</b> 健康管理体制の充実、メンタルヘルスケアの整備、相談体制の整備、長期休職者の復帰支援		
課長											
係長											
主査以下 (技能職は相当職位に 応じる。)											
新規採用職員											
	<b>適材適所による人材活用</b> 昇任・配置管理 人事評価結果の昇任への反映 人事情報の活用とシステムの構築(配置への積極的活用) 資格の取得状況の把握と活用(配置への積極的活用) 希望降任制度 複線型人事制度の導入検討 異動チャレンジ制度・係長公募制度 異動先希望の自己申告制度		<b>自己選択によるキャリア形成</b> キャリア形成の支援(キャリアデザイン研修、キャリアアカウンセリング等) 希望降任制度 複線型人事制度の導入検討 異動チャレンジ制度・係長公募制度 異動先希望の自己申告制度				<b>処遇</b> 賃金制度の運用・改善 評価結果の処遇への反映		<b>定着促進</b> ワークライフバランスの推進(時間外勤務削減や有給休暇取得促進、男性の育児休業取得推進、育児休業中のサポート等) 女性リーダー研修、メンター紹介制度 職員の提案制度 (市長等との)車座ミーティングの導入検討 <b>職場活性化</b> さわやかスマイル運動の推進、風通しのよい職場環境(接遇技術の向上は職場外研修へ) (市長等との)車座ミーティングの導入検討 <b>健康管理</b> 健康管理体制の充実、メンタルヘルスケアの整備、相談体制の整備、長期休職者の復帰支援		

## 資料6 各施策の関係図

\*「資料5 施策目的別および階層・職種別の主な施策」について、施策の分類別にそれぞれの関係を表します。現在の人づくり基本構想における大項目の施策名を《 》内に、中項目の施策名を〈 〉内に示します。

\*「資料3 人材の育成と活用に関する現状と課題、具体的取組」で示した「今後導入・拡充すべき具体的取組」は、マーカーで表示しています。

\*実施事項と研究事項は、現在の人づくり基本構想に掲載された施策を指し、追加検討事項は、今回新たに追加した項目を指します。



### 資料7 階層・職種別の人事評価項目と職場外研修の体系

\*本資料の目的は、人事評価の結果、評価が低い人事評価要素がある場合に、どのような職場外研修を受講すべきかの参考とするためです。

\*「資料4 「S-1職員宣言！」別の新施策体系」を踏まえて、階層・職種別に必要とされる研修内容を体系化しました。上段は階層・職種別にみた人事評価要素、下段は具体的な研修内容を示します。

\*●は実施済研修、▲は福岡県市町村職員研修所が平成23年度に実施している派遣研修のメニューに含まれている研修、○は導入を検討する研修を示します。

(部長～新規採用職員の欄の上段は人事評価要素、下段は研修内容)

S-1 職員宣言！	信頼が一番！	仕事が一番！ 資産が一番！	市民が一番！ サービスが一番！ 将来が一番！	組織・仲間が一番！			
階層・ 職種	基本姿勢	業務遂行力		政策形成・実現力		組織目標達成力	
	奉仕者としての資質	専門能力	改善工夫力	企画分析力	対人能力	組織・業務管理能力	組織協働力
部長	責任	人材育成	(人事評価要素なし)	企画・構想	折衝・調整	組織マネジメント 意思決定	リーダーシップ
	●人権・同和問題研修 ●男女共同参画研修 ●メンタルヘルス研修	●評価者研修	—	○行政経営研修 (将来ビジョン・戦略立案、政策 形成、マーケティング等)	○折衝・交渉力研修	○行政経営研修(組織管理、人的資源 管理、行政評価、リスクマネジメント 等)	○リーダーシップ研修
課長	責任	人材育成	(人事評価要素なし)	企画・構想	折衝・調整	組織マネジメント 意思決定	リーダーシップ
	●人権・同和問題研修 ●男女共同参画研修 ●メンタルヘルス研修	●評価者研修 ●コーチング研修	—	○行政経営研修	○折衝・交渉力研修	●新任課長研修 ○行政経営研修	●新任課長研修 ●コーチング研修 ○リーダーシップ研修
係長	責任 お客様意識	人材育成	(人事評価要素なし)	企画・構想 知識情報活用	折衝・調整	業務マネジメント 判断	チームワーク
	●人権・同和問題研修 ●男女共同参画研修 ●メンタルヘルス研修	●評価者研修 ▲派遣研修(法務、実務) ▲パソコン、統計分析、財務 会計、文書作成研修等 ●コーチング研修 ○キャリアデザイン研修	—	●行政経営研修 ▲派遣研修(課題研究) ▲発想力・企画力研修 ▲ロジカルシンキング研修 ○地域活動インターンシップ研 修制度	▲市民協働研修 ○地域活動インターンシップ研修 制度 ○折衝・交渉力研修	●新任係長研修	●新任係長研修 ●コーチング研修 ○リーダーシップ研修
(保育士を含む) 主査以下	責任 お客様意識	能力開発	改善工夫	知識情報活用	説明・表現	業務マネジメント 理解	チームワーク チャレンジ精神
	●人権・同和問題研修 ●男女共同参画研修 ●メンタルヘルス研修	●被評価者研修 ▲派遣研修(法務、実務) ▲パソコン、統計分析、財務 会計、文書作成研修等 ○キャリアデザイン研修	▲改善工夫力研修	●行政経営研修 ▲派遣研修(課題研究) ▲発想力・企画力研修 ▲ロジカルシンキング研修 ○地域活動インターンシップ研 修制度	●接遇・クレーム対応研修 ▲市民協働研修 ○地域活動インターンシップ研修 制度 ○プレゼンテーション研修 ○ファシリテーション研修	○階層別研修(入庁3～5年目の職員 向け)	○階層別研修(入庁3～5年目の職員 向け)
技能職	責任 お客様意識	能力開発	改善工夫	知識情報活用	説明・表現	注意 理解	チームワーク チャレンジ精神
	●人権・同和問題研修 ●男女共同参画研修 ●メンタルヘルス研修	●被評価者研修 ▲派遣研修(法務、実務)	▲改善工夫力研修	(職場内研修で対応)	●接遇・クレーム対応研修	(職場内研修で対応)	(職場内研修で対応)
職員採用新規	●新規採用職員研修 ●議会傍聴研修 ●接遇・クレーム対応研修 ●人権・同和問題研修 ●男女共同参画研修						

# 資料編

---

# 人づくり基本構想(人材育成実施計画)進捗状況表

大項目	中項目	小項目	具体的な内容	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	進捗状況	人事法制課意見欄	委員意見欄	人事法制課検討案	
1 意欲を高め、活かす人事管理制度	(1)人材の確保	◆①職員採用中期基本方針の見直し	・職員採用中期基本方針に基づき、将来的な業務量の変化や人事管理制度の変革等、必要に応じて適宜見直しを行う	適時実施					当初予定どおり進捗中	・平成22年度当初の職員数は442名で、第四次行政改革大綱(集中改革プラン)の目標数値(448名)を達成した(参考)平成23年度427名 平成17年度 458名	<ul style="list-style-type: none"> <li>多くの応募者の中から、より良い人材を獲得するためには、学力以外に、使命感ややる気、大野城市に対する熱い思いなど見極める必要がある。そのためには、面接以外に、採用試験にグループ討議など討議・議論を通じた試験や、大野城市に対する思いや考えを把握する試験を取り入れることが望ましい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成24年度の一次試験科目に通常の教養試験に加え、大野城市に対する思いを測ることができるような問題を設定できないか検討中。</li> <li>平成23年度試行で実施した民間企業が主催する就職説明会にブースを、平成24年度も設置すべきか現在検討中。</li> </ul>	
		◆②民間経験者の採用	・専門性の高い職種における即戦力として、また年齢別構成を考慮し、さらには民間の考え方の導入による組織の活性化を図るため、民間経験者を計画的に採用する	計画的に実施					当初予定どおり進捗中	・平成19年度より計画的に実施 平成19年度2名(土木技師・建築技師)、平成20年度1名(土木技師)、平成22年度2名(土木技師)、平成23年度2名(SE1名・建築技師1名)			
		◆③再任用職員の活用	・高度なサービスの提供者として、また培われた知識や技術の伝承、若手職員の育成支援の観点から、再任用職員を活用する。また、大量退職期における任用のあり方や高度な知識・技術の受け皿となる組織づくりに関する研究を行う	活用方法を研究して実施					当初予定どおり進捗中	・平成13年度に導入して計画的に配置 平成24年度に、再任用職員の任用基準の整備を予定 平成19年度18名、平成20年度25名、平成21年度25名、平成22年度33名、平成23年度47名			
		◆④採用試験の早期実施	・人材獲得競争という視点から、採用試験(一部の職種)を、時期を早めて実施する	実施	継続実施				当初予定どおり進捗中	・一般事務A(大卒程度)の試験を、平成20年度より早期(7月)に実施 平成23年度1,101名、平成22年度1,117名、平成21年度777名、平成20年度615名、平成19年度182名			
		◆⑤採用・試験情報等の充実	・ホームページにおいて、目指すべき職員像や職員の業務や仕事ぶり等を掲載するなど採用、試験、職員の業務に関する情報を充実させる	内容を検討し、実施					当初予定どおり進捗中	・受験希望者に職場の状況等をより良く理解して貰うため、「先輩職員からのメッセージ」という項目を、平成23年度よりホームページの採用情報に新設してPRに努めた ・民間企業が主催する就職説明会にブースを設けた(平成23年度)			
		◇⑥申込み方法の見直し	・ホームページからの試験申込書のダウンロード、インターネットによる試験申込みの受付について研究する	研究					当初予定どおり進捗中	・今年度よりホームページにより申込書をダウンロードできるように整備を行った 受験申込者数 1,409名中、ダウンロード利用者 974名(69.1%)			
		◇⑦試験実施方法の見直し	・面接試験の充実のため、面接試験の回数、時間など見直し、面接官に対する研修の実施について検討する ・人間性や創造性に優れた人材を確保するため、企画、提案、説明する力や柔軟性など幅広い視点での人物評価を行うために用いられているプレゼンテーション試験等、新しい試験の手法について研究する	研究					当初予定どおり進捗中	・現在の新規採用職員試験については、個別面接と、集団面接の2段階で面接を行っている ・新しい面接手法等については、受験者数の伸び等を考慮しながら、最適な方法を検討していく予定			
	(2)人事異動制度の充実	◆①ジョブローテーション	・採用後の一定年数の間に、異なる分野の業務を経験させることにより、適性を確認するとともに、広い視野と職務遂行能力を持った人材を育成する制度を実施する	実施					当初予定どおり進捗中	・平成21年度より実施(人材育成を図るため、採用から一定期間(おおむね10年以内)にある若い職員を、職務内容の異なる部署(窓口サービス、企画・管理、事業)へ計画的に配置)			<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体職員に高度の専門性が求められるようになってきている実情に鑑みて、職種によっては在職年数を延ばすなど、職務の専門性やスキルの上昇の観点に配慮し、ジョブローテーションの年数について機械的な対応ではなく、柔軟な姿勢で臨んでいきたい。</li> <li>近い将来、十分な経験を積んでいない若い年齢層の職員が係長・課長になることが予想されることから、意識や能力にバラツキのある職員の底上げを育成型人事評価制度と合わせて推進していく必要がある。そのためには、早い段階から本市における監督職や管理職の役割や仕事に関する研修を実施し、使命感や自覚を持たせることも有効である。</li> <li>異動チャレンジ制度や係長公募制度については、職員規模を理由に実施しがたい面があるが、特に主任・係長クラスの職員に関しては、近隣自治体と合同で、希望分野への従事を可能にするチャレンジ制度の導入を検討することで、若手職員のモチベーション維持と、人事交流による組織の活性化を図ってはどうか。</li> </ul>
		◇②複線型人事制度	・高度な専門知識や経験を必要とする職務について、職員の適性や希望を考慮しながら、その職務に深く関わる専任職を育成するなど、複線の人事コースの導入について研究する	研究					検討中	・複線型人事制度については、大量退職期を迎え、職員の入れ替わりが激しい現状と、本市の職員規模(427名)ではデメリットもあることから、引き続き検討を行う			
		◆③希望降任制度	・管理監督者が、健康上の理由や家庭の事情などによりその職責を果たすことが困難な場合や自己の適性を再考した場合などに、本人の希望により降任できる制度を設ける	実施	継続実施				当初予定どおり進捗中	・希望降任制度については、規程(大野城市職員希望降任制度実施規程)を平成21年度に整備 ・平成23年度の勤務希望調書に、希望降任の欄を新設			
		◇④異動チャレンジ制度	・職員自らの意思で、自らの望む部署への異動にチャレンジし、その部署の長などが審査・選考を行い、適任者を配属する制度の導入について研究する	研究					検討中	・異動チャレンジ制度については、大量退職期を迎え、職員の入れ替わりが激しい現状と、本市の職員規模(427名)ではデメリットもあることから、引き続き検討を行う			
		◇⑤係長公募制度	・新規の事業や難易度の高い事業を担当する部署などの係長職に対して、主査の職員から公募し、その職に配置する制度について、人事評価制度における評価との連携を踏まえながら、その導入について研究する	研究					検討中	・係長公募制度については、大量退職期を迎え、職員の入れ替わりが激しい現状と、本市の職員規模(427名)ではデメリットもあることから、引き続き検討を行う			
		◆⑥人事情報の活用とシステムの構築	・職員の異動履歴、研修履歴、人事評価の履歴、保有する又は取得した資格等の情報を一元的に管理するシステムを構築し、より計画的な人事異動やより能力・適性を考慮した人事配置に活用する	構築	運用				進捗中	・人事情報システムについては、平成23年度調査研究を行い、平成24年度中に構築、平成25年度より運用予定			
		◇⑦資格の取得状況の把握と活用	・自己の能力開発や適性職務、また自主的に取得した資格等を確実に把握し、活用することができるよう、勤務希望調書の内容の見直しを含め、検討する	研究					検討中	・勤務希望調書に「あなたが取得している資格、免許等を活かして取り組みたい業務」という欄を設け、資格の取得状況の把握に努めている ・資格取得については、保健師に対し、「安全衛生管理者」の資格取得の推奨及び利用を平成23年度に検討する予定			



# 人づくり基本構想(人材育成実施計画)進捗状況表

大項目	中項目	小項目	具体的な内容	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	進捗状況	人事法制課意見欄	委員意見欄	人事法制課検討案
2 能力を引き出し、高める研修制度(続き)	(3) 職場外研修の充実	◆①全体研修	・人権同和問題、男女共同参画、AED技能、メンタルヘルスなど全職員が理解し、習得すべき事項に関する研修を実施し、組織全体の意識向上を図る	実施					当初予定どおり進捗中	・年度当初に年間研修計画を策定し、計画的に実施	・研修の効果は、研修受講生に対するアンケート調査で、知識が身についたか、意識が変わったかなどを確認することで、評価が可能である。しかし、研修の目的には、生産性や品質が高まった結果、市民サービスを向上させることも含まれていることから、この観点から研修の効果を人事評価項目に組み入れることも有効である。そのためには、研修実施前に、関連する事項に関して覆面調査や市民からの評価などの事前調査で実態を把握し、研修後にも同様の調査を行うことで、研修の効果検証を行うことも検討課題と考える。	・研修を受講した職員には、研修終了後、「何を学んだか」「これからどのように活かしていきたいか」を提出させている。今後は、現在予定している研修内容の体系化と併せ、人事評価シートとのリンクを図ることで、研修内容がどのように業務にフィードバックされているかを検証できる仕組みを構築したい。
		◆②新規採用職員の育成強化	・公務員、市職員としての責務を早期に自覚させ、また1日も早く現場の戦力となるよう新規採用職員研修の充実強化を図る。また、新規採用職員を一定期間指導する指導員の制度等の導入について検討する	実施					当初予定どおり進捗中	・平成22年度実績 新規採用職員研修(前期・後期)、スキルアップ研修、議会傍聴研修、接遇・クレーム対応研修を実施 他市町村職員研修所へ派遣		
		◆③階層別(年代別)研修の充実強化	・新規採用職員研修や管理監督者研修などの階層別研修の内容を充実させ、また職員の年齢構成を考慮し、今後管理監督者となる年代(30代・40代)に対する研修を強化するなど、その階層又は年代に特に必要とされる能力の向上を図る	実施					当初予定どおり進捗中	・平成22年度実績 (庁内実施分) 新規採用職員研修(前期・後期)、新任課長研修、新任係長研修、評価者研修、被評価者研修 (市町村職員研修所派遣分) 63名		
		◆④人材育成・コミュニケーションを推進する研修	・部下の育成支援や組織内のコミュニケーションの活性化のため、コーチング研修(上司から部下へ)、コーチングアップ研修(部下から上司へ)、人事評価制度における評価者研修を実施する	実施					当初予定どおり進捗中	・平成22年度実績 評価者研修(部長・課長・係長 129名) 評価の意義と重要性、面談の進め方等 被評価者研修(主査以下級 111名) セルフコーチングの考え方等		
		◆⑤庁内研修講師の活用	・本市の事情に即した研修を実施するため、職員を研修専門機関等の研修講師養成講座に派遣し、市独自研修の講師として活用する	実施					当初予定どおり進捗中	・現在、接遇研修を受講してスキルを磨いた職員を、新規採用職員研修の講師として活用している		
		◇⑥研修の内容・形態の多様化	・多様化する時代のニーズに合致するテーマによる研修、職員の主体性・積極性を高める希望・選択型の研修、特定の政策テーマなどについて専門に研究する研修制度など、様々な内容・形態による研修について研究する	研究、可能なものから実施					当初予定どおり進捗中	・職員のニーズを把握するため、平成23年度にアンケート調査を実施		
		◆⑦福岡県市町村職員研修所への派遣	・各階層に求められる基本的な知識又は専門的な知識の習得のため、計画的に派遣する	実施					当初予定どおり進捗中	・平成22年度実績 86名		
		◆⑧その他研修専門機関への派遣	・高度・専門的な知識の習得のため、自治大学校、全国市町村職員中央研修所(市町村アカデミー)、全国市町村職員国際文化研修所(国際文化アカデミー)、研修専門の民間事業者が主催する研修等へ派遣する	実施					当初予定どおり進捗中	・平成22年度実績 51名 (内訳) 日本経営協会 14名 JIAM 4名 全国建設研修センター 2名 インソース 24名 福岡市・福岡県 7名)		
		◇⑨他団体への派遣研修	・先進的な施策や政策手法などを習得し、強固な人的ネットワークや広い視野と高い見識を持つ職員を養成するため、他団体への派遣研修又は人事交流の実施について検討する	検討					検討中	・制度に対するニーズ調査のため、職員アンケートを平成23年度に実施		
		◇⑩筑紫地区共同研修	・筑紫地区4市1町の職員の相互啓発の機会とすることを目的に、研修の共同実施について検討する	研究					検討中	・制度に対するニーズ調査のため、職員アンケートを平成23年度に実施		
(4) 研修を推進する体制の整備	◆①研修情報の周知・共有	・研修受講に対する意識を啓発し、意欲の向上を図るため、研修計画、各研修の実施予定や研修内容を出来る限り早期に周知し、より研修に参加しやすい環境をつくる	実施						当初予定どおり進捗中	・市町村職員研修所、日本経営協会・インソース等で開催される研修メニューを、庁内LANを利用して毎月提供している ・現在研修実績(報告書)を庁内LANに掲載している。今後は研修テキスト等の掲載を検討したい	・研修ニーズを把握し、意欲のある職員のスキル向上を支援する体制・仕組みが必要と考えられる。 ・職員個人の能力開発に関しては、研修時のアンケートに加えて、研修終了後、半年程度経過してから、業務への活用状況を把握するアンケートを実施することも考えられる。 ・上司の視点から、研修後の部下の成長程度(知識の習得状況や業務への活用状況)を把握するアンケートを実施することも考えられる。	・職員が伸ばしたい又は克服したいスキルに対し、どのような研修があるのかを分かりやすく体系化を行いたい。 ・職員個人の能力開発に関しては、人事評価シートとのリンクを図ることで、研修で得られたスキルがどのように業務に活かされているかを評価者(上司)がチェックできる仕組みを構築したい。
		・また、各研修の資料及び実績(成果)や自主研究グループの活動成果など、研修に関する様々な情報を庁内ネットワークシステム上に掲載し、全庁的な共有化を図る										
		◆②研修ニーズの把握	・研修への意欲向上を図るため、アンケートなどにより、部署レベル、個人レベルでの研修ニーズを把握し、研修計画に反映させる	調査	調査・改善				当初予定どおり進捗中	・職員のニーズを把握するため、平成23年度にアンケート調査を実施		
		◆③研修成果の活用	・研修の成果をより発揮できるような体制を整えるため、高度・専門的な研修への派遣基準を定めるとともに、人事情報システム(研修履歴の管理)と関連づけ、人事配置等に活用する	構築		実施			当初予定どおり進捗中	・平成23年度中に、人事評価シートの能力開発と研修体系をリンクする制度の構築を行う		
◆④研修の評価・効果の測定	・研修内容の見直し・改善を行い、より効果的・効率的な研修を実施するため、研修への評価、満足度、理解度の調査、さらには研修内容の仕事への活用状況、行動変容度、組織影響度など、研修の効果を測定する手法について研究する	構築					当初予定どおり進捗中	・現在研修を行った際には、受講者に対し、アンケートを実施している ・今後は、アンケート結果を改善に結び付けてく仕組みづくりを検討したい				

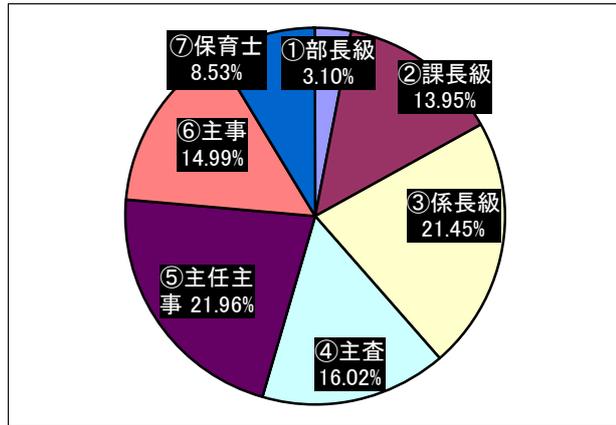
# 人づくり基本構想(人材育成実施計画)進捗状況表

大項目	中項目	小項目	具体的な内容	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	進捗状況	人事法制課意見欄	委員意見欄	人事法制課検討案	
3 意欲と活力を生み出し、人を育てる職場づくり	(1) 職場風土の醸成	◆①職員提案制度	・職員の創意工夫、多彩な発想を引き出すため、担当業務に関係なく、事務・業務に対する改善意見などを提案できる機会を設けるとともに、その提案について担当課が改善に向けた検討を行う制度を実施する	実施					見直し	・職員提案制度については、自主研究グループ助成と一体的に検討を行う	・人事評価における「加点項目」として、業務改善の提案に対する積極的な評価を行うことが望ましい。	・現行の人事評価制度にも、「加点項目」（着しい職場環境の変化）があるが、適用基準が曖昧で、当初期待したようには機能していない。選定基準や選定方法（評価者一人で適応を検討するのではなく、部局の調整会議の中で検討する等）を再検証したい。	
		◆②自己啓発、自主研究の支援	・職員の学習意欲を喚起するため、自己啓発や自主研究に対する支援体制の充実を図る	実施					見直し	・現在独立した制度である自主研究グループ助成制度、職員提案制度を統合し、一体的な整備の検討を行う			
	(2) コミュニケーションの活性化	◆①さわやかスマイル運動の推進	・お客様から親しみを持たれるよう、「さわやかスマイル」、「あいさつ」など好感の持てる態度・マナー・身だしなみを励行する	実施						当初予定どおり進捗中	・引き続き、お客様から親しみを持たれるよう、「さわやかスマイル」、「あいさつ」など好感の持てる態度・マナー・身だしなみを励行する	・接客技術の向上も含めたコミュニケーションの活性化のためには、外部機関による覆面調査以外に、庁内の組織間が相互に検証する方法も有効である。信頼関係の向上につながることも、コミュニケーションの活性化の効果も高い。また、外部から指摘されるよりも、内部からの指摘の方が建設的に受け止められやすいこともある。	・現在窓口業務の接客調査については、来庁された市民を対象に「窓口サービス顧客満足度調査」を実施しており、年々高い評価を頂いている。今後は更なる接客能力向上のため、部会委員より提案されている調査方法についても検討したい。
		◆②接客技術の向上	・お客様の満足度を高めるため、接客の方法等に関する研修を実施し、職員の接客技術の向上を図る	実施					当初予定どおり進捗中	・希望職員及び新規採用職員を対象に実施（平成22年度実績）26名（希望職員 4名 新規採用職員 22名）			
		◆⑤風通しのよい職場環境	・課や担当内での勉強会や日常的な議論・話し合い、職員間においても「さわやかスマイル」、「あいさつ」や「声掛け」などを励行し、風通しのよい職場環境を整備する	実施						当初予定どおり進捗中	・引き続き、お客様から親しみを持たれるよう、「さわやかスマイル」、「あいさつ」など好感の持てる態度・マナー・身だしなみを励行する		
	(3) 健康管理の増進	◆①健康管理体制の充実	・メタボリック・シンドローム、生活習慣病等の予防対策、長時間パソコンなどを操作することから生じる健康障害を予防するためのVDT作業健康診断、定期的な歯科検診など、職員の健康管理体制の充実を図る	実施						当初予定どおり進捗中	・例年計画通り実施している ・その結果、健康診断で要精密・要治療と診断される職員の割合は年々減少している	・メンタルヘルスクア対策として、精神科医の産業医による個人面談を実施する場合には、職員が面談を拒みやすいので、事務局が考えているような全員が必ず面談しなければいけない仕組みは有効である。また、ストレスチェックやラインケア（部門において日常から上司が部下の言動を気にかけること）による早期発見が重要である。 ・産業医による職場巡回は、良好な事務作業環境の整備の視点からも重要である。	・平成23年度より職場巡回と併せ、産業医による個別面談を実施する。 ・早期のメンタルヘルスクアは重要なことから、平成23年度の評価者研修の中に、「面談を行う上でチェック（留意すべき）被評価者（部下）の行動について」を加えた。
		◆②メンタルヘルスクアの整備	・心の病に罹る職員、又はその傾向にある職員が増えていることから、ストレスチェックを行い、予防・早期発見に努める ・また、ストレスの予防、軽減、対処など、メンタルヘルスの実践的な知識やセルフケアの方法などについて専門家による研修を実施する	実施					当初予定どおり進捗中	・メンタルヘルスに対する正しい理解を深め、対応策を学ぶとともに、メンタルヘルスを身近なものと感じるために、産業医（精神科医）による研修を実施している ・平成22年度は主査以下級を対象に実施。平成23年度は、課長級以上を対象に実施する（平成22年度実績 46名）			
		◆③相談体制の整備	・専門医（嘱託医）によるメンタルヘルスの相談窓口やセクシャル・ハラスメントなどに悩む職員の相談を受け付ける窓口などを引き続き設置し、その周知を促進する	実施						当初予定どおり進捗中	・平成23年度下半期より、毎月産業医による面談を実施する予定		
		◆④長期休職者の復帰支援	・心の病等による長期休職者に対し、管理監督者が中心となり、主治医又は嘱託医、家族などと連携を図り、また人事担当部署の助言を得ながら、職務への復帰のための体制を整える。また、本人の意思に基づき、職場適応訓練を行うなど職場復帰の意欲を支援する	実施						当初予定どおり進捗中	・現在整備されている職場適応訓練に加え、復帰を希望する職員を支援する制度の構築を平成23年度中に実施する		

「人づくり基本構想(人材育成基本方針)」にかかる職員アンケート  
(アンケート提出総数:387)

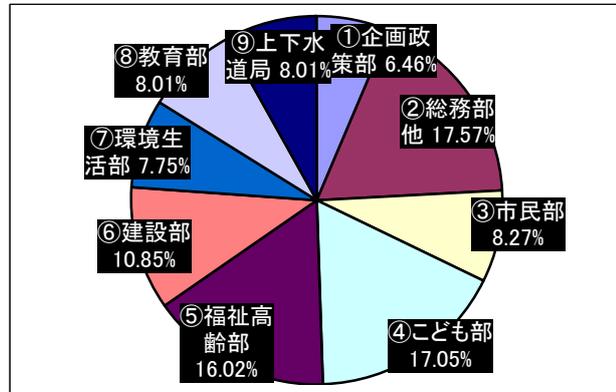
Q1 あなたの職位は？

	人数	割合
①部長級	12	3.10%
②課長級	54	13.95%
③係長級	83	21.45%
④主査	62	16.02%
⑤主任主事	85	21.96%
⑥主事	58	14.99%
⑦保育士	33	8.53%
計	387	100.00%



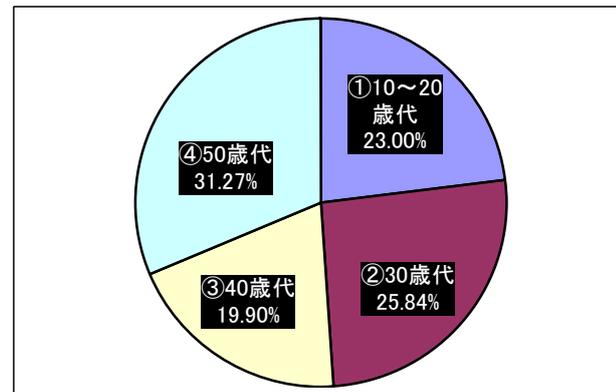
Q2 あなたの所属部は？

	人数	割合
①企画政策部	25	6.46%
②総務部他	68	17.57%
③市民部	32	8.27%
④子ども部	66	17.05%
⑤福祉高齢部	62	16.02%
⑥建設部	42	10.85%
⑦環境生活部	30	7.75%
⑧教育部	31	8.01%
⑨上下水道局	31	8.01%
計	387	100.00%



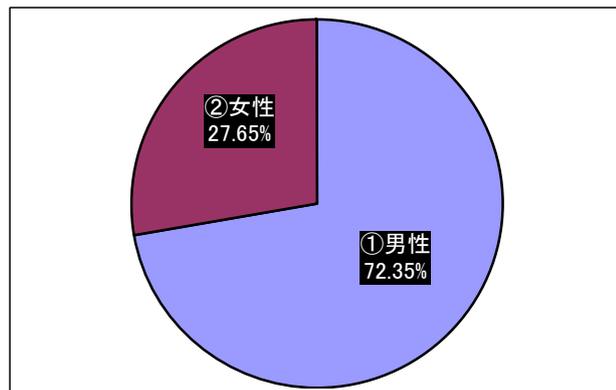
Q3 あなたの年齢は？

	人数	割合
①10～20歳代	89	23.00%
②30歳代	100	25.84%
③40歳代	77	19.90%
④50歳代	121	31.27%
計	387	100.00%



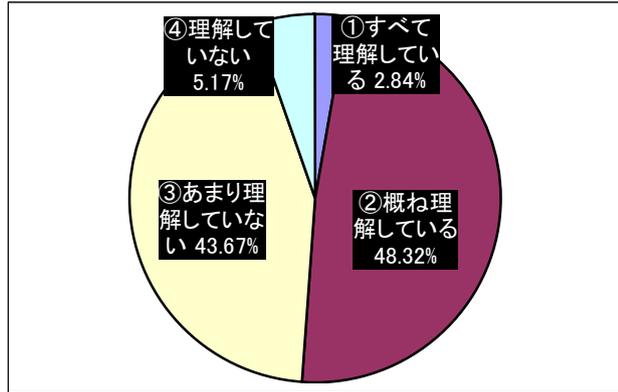
Q4 あなたの性別は？

	人数	割合
①男性	280	72.35%
②女性	107	27.65%
計	387	100.00%



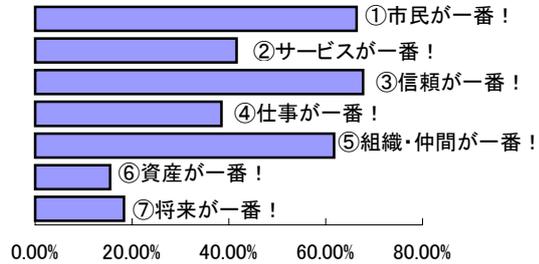
Q5 人づくり基本構想(人材育成基本方針)について、どの程度理解していますか？

	人数	割合
①すべて理解している	11	2.84%
②概ね理解している	187	48.32%
③あまり理解していない	169	43.67%
④理解していない	20	5.17%
計	387	100.00%



Q6 人づくり基本構想(人材育成基本方針)に定められている「目指すべき職員像(S-1職員宣言)」の中で、実践できている項目はどれですか？(該当するものは全部)

	人数	割合
①市民が一番！	257	66.41%
②サービスが一番！	161	41.60%
③信頼が一番！	262	67.70%
④仕事が一番！	149	38.50%
⑤組織・仲間が一番！	239	61.76%
⑥資産が一番！	60	15.50%
⑦将来が一番！	71	18.35%

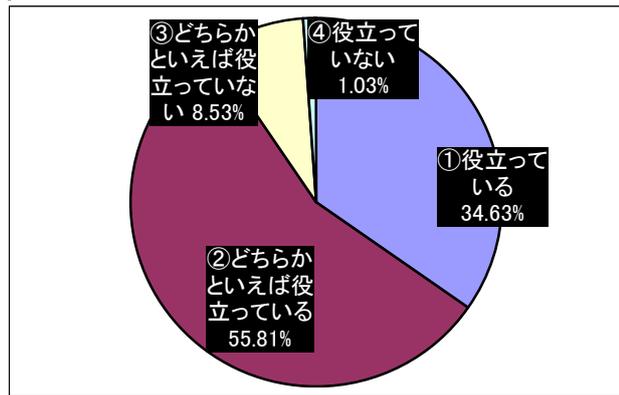


Q7 あなたは、これまでどの様な経験が自分自身の成長のきっかけになったと思いますか？  
該当するものにチェックして下さい。(3個以内)

分類	成長要因	人数	割合	
仕事	成功体験・達成感	大きな仕事、困難な仕事をやり遂げた	84	21.71%
		問題（トラブル・クレーム）・課題を解決した	54	13.95%
		プロジェクトやイベントに参画した	17	4.39%
	新たな仕事への挑戦	経験がなかった（苦手な）仕事ができる	75	19.38%
		新規事業や事務事業の改革、担当外の仕事に取り組んだ	19	4.91%
		計画策定、新規事業に携わった	23	5.94%
	仕事を覚える	対外的な仕事（交渉・調整）を経験した	20	5.17%
仕事（業務知識、スキル等）を修得した		57	14.73%	
経験・状況	仕事を任される	上司・先輩の指示でなく、自分で判断して行動できた	24	6.20%
		仕事を任された（責任を持たされた）	71	18.35%
		職場のリーダー的存在になった	14	3.62%
	新たな視点の獲得	上司・先輩の異動、休職等で仕事を代行した	12	3.10%
		住民（団体）と直接接する仕事を体験した	40	10.34%
		相手の理解、住民との協働等、新たな視点を得た	12	3.10%
		違う立場の相手（住民、職員）の意見を受け止められた	14	3.62%
		仕事の中での失敗の経験、問題点の発見	45	11.63%
	目標・一体感	他の部署、他団体職員との仕事の経験	7	1.81%
		職場で一体となって仕事に取り組んだ	31	8.01%
人事	昇任	明確な目標を持って仕事に取り組んだ	17	4.39%
		昇任し新しい立場、部下を持った（責任感）	18	4.65%
	人事異動	管理職として仕事をマネジメントできた	1	0.26%
出会い・評価	人との出会い	人事異動で新しい仕事（職場・人）に出会った	24	6.20%
		希望の職場（自分に合った仕事）へ異動になった	4	1.03%
		良い上司・先輩・仲間と仕事ができる	126	32.56%
		頑張っている職員、他団体の職員等から刺激を受けた	28	7.24%
		上司として尊敬できない人と一緒に仕事をした	10	2.58%
		厳しい上司と仕事をした	14	3.62%
	周囲からの評価	上司・先輩・部下と議論（口論）した経験	5	1.29%
		人脈ができた	17	4.39%
		上司（先輩・同僚）から認められた（ほめられた）	15	3.88%
		住民に喜んでもらえた（認められた）	32	8.27%
研修・自学	指導する・される	他自治体の職員等から評価された（頼られた・相談された）	4	1.03%
		上司・同僚・部下から信頼されていると感じた	8	2.07%
	派遣・研修	部下・後輩の指導、講師の経験	10	2.58%
		上司・先輩からの指導・助言・叱責	33	8.53%
	自学・自己啓発	派遣研修・長期研修や派遣（出向）の経験	7	1.81%
		リーダー研修、管理職研修、研究発表等	2	0.52%
		研究会への参加、自己啓発（学習）、先進自治体への視察	12	3.10%
その他	家庭生活・人生経験・地域活動等	資格の取得、技術の修得、通信教育	3	0.78%
		仕事上の必要に迫られ勉強した	17	4.39%
その他	家庭生活・人生経験・地域活動等	家庭生活（結婚・子どもの誕生・成長、相続等）	28	7.24%
		その他（就職、転職、民間経験、労働組合、地域活動、PTA活動、ボランティア活動、病気、失恋、一人旅）	24	6.20%

Q8 これまで受講した研修は役立っていますか？

	人数	割合
①役立っている	134	34.63%
②どちらかといえば役立っている	216	55.81%
③どちらかといえば役立っていない	33	8.53%
④役立っていない	4	1.03%
計	387	100.00%



SQ1「役立っている」「どちらかといえば役立っている」場合、その理由は？

	人数	割合
①現在の職責に応じた能力が養える	58	14.99%
②公務員としての心構えが養える	102	26.36%
③職務に関連した知識・技能が得られる	130	33.59%
④職務を超えた幅広い知識が得られる	67	17.31%
⑤同世代の職員同士の交流や情報交換ができる	38	9.82%
⑥意識改革や自己啓発のきっかけとなる	177	45.74%
⑦その他	2	0.52%

SQ2「どちらかといえば役立っていない」「役立っていない」場合、その理由は？

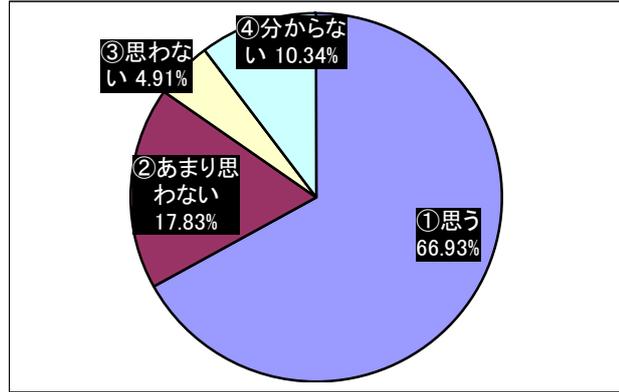
	人数	割合
①自分のやりたい仕事や自分なりの将来像に向かった知識・技能が得られない	5	1.29%
②公務員としての心構えが養えない	5	1.29%
③職務に関連した知識・技能が得られない	16	4.13%
④職務を超えた幅広い知識が得られない	9	2.33%
⑤同世代の職員同士の交流や情報交換ができない	2	0.52%
⑥意識改革や自己啓発のきっかけとならない	11	2.84%
⑦その他	6	1.55%

Q9 あなたが受講したい(してみたい)研修は何ですか？(3個以内)

	人数	割合
①接遇・クレーム研修	40	10.34%
②メンタルヘルス	56	14.47%
③対人関係・コミュニケーション	82	21.19%
④プレゼンテーション	52	13.44%
⑤リーダーシップ	40	10.34%
⑥企画力開発	56	14.47%
⑦市民協働	22	5.68%
⑧ライフプラン・キャリアデザイン	13	3.36%
⑨交渉力	51	13.18%
⑩ディベート	17	4.39%
⑪判断力養成	85	21.96%
⑫パソコンスキル	67	17.31%
⑬財務会計	36	9.30%
⑭文書作成	38	9.82%
⑮課題力発見	30	7.75%
⑯リスクマネジメント	33	8.53%
⑰ロジカルシンキング	35	9.04%
⑱政策形成	37	9.56%
⑲法制(政策法務を含む)	46	11.89%
⑳業務に即した専門研修	138	35.66%

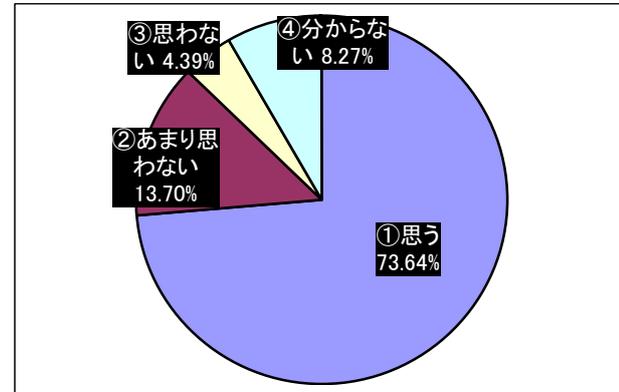
Q10 あなたは、専門講座の参加支援制度(高度な専門知識を得るため、大学その他の機関で開設されている専門講座などを受講できる制度)があれば利用したいと思いますか？

	人数	割合
①思う	259	66.93%
②あまり思わない	69	17.83%
③思わない	19	4.91%
④分からない	40	10.34%
計	387	100.00%



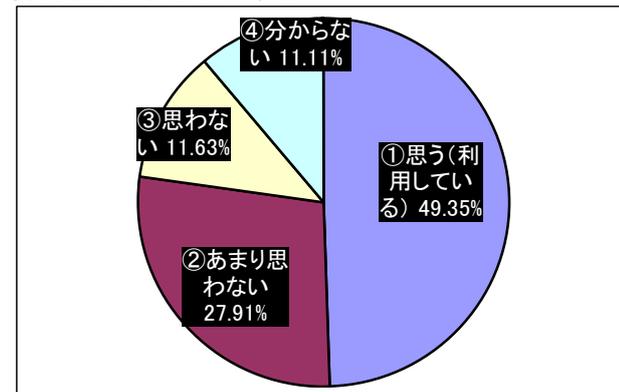
Q11 あなたは、資格取得助成制度(職務に密接に関連する資格の取得にかかる費用を助成する制度)があれば利用したいと思いますか？

	人数	割合
①思う	285	73.64%
②あまり思わない	53	13.70%
③思わない	17	4.39%
④分からない	32	8.27%
計	387	100.00%



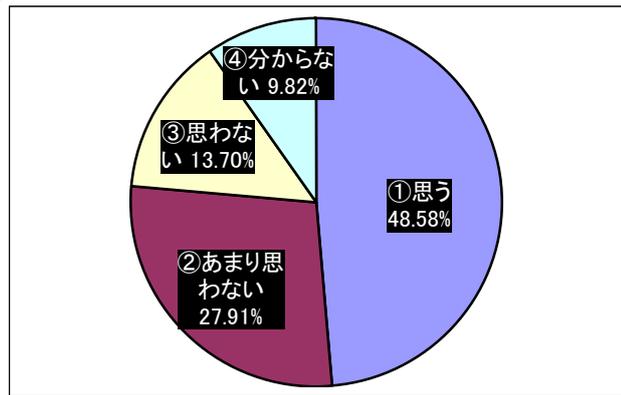
Q12 あなたは、eラーニング、通信教育助成制度(高度な専門知識を得るためのeラーニングや通信教育にかかる費用を助成する制度)があれば利用したいと思いますか？

	人数	割合
①思う(利用している)	191	49.35%
②あまり思わない	108	27.91%
③思わない	45	11.63%
④分からない	43	11.11%
計	387	100.00%



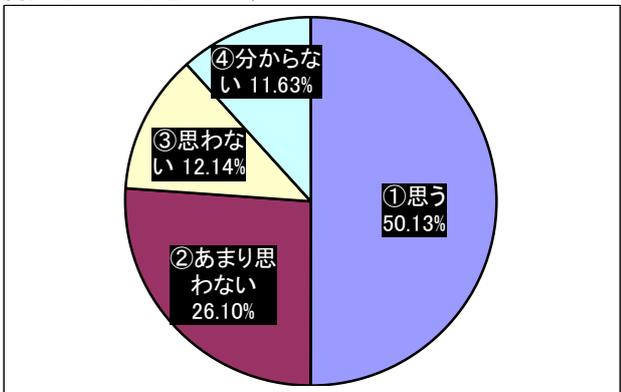
Q13 あなたは、他団体への派遣研修制度(先進的な施策や政策手法などを習得し、強固な人的ネットワークや広い視野と高い見識を持つ職員を養成するため、他団体への派遣研修又は人事交流を行う制度)があれば利用したいと思いますか？

	人数	割合
①思う	188	48.58%
②あまり思わない	108	27.91%
③思わない	53	13.70%
④分からない	38	9.82%
計	387	100.00%



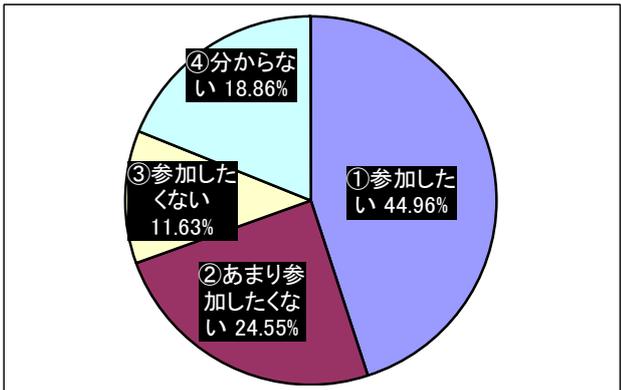
Q14 あなたは、筑紫地区共同研修制度(筑紫地区4市1町の職員の相互啓発の機会とすることを目的に、研修の共同実施を行う制度)があれば利用したいと思いますか？

	人数	割合
①思う	194	50.13%
②あまり思わない	101	26.10%
③思わない	47	12.14%
④分からない	45	11.63%
計	387	100.00%



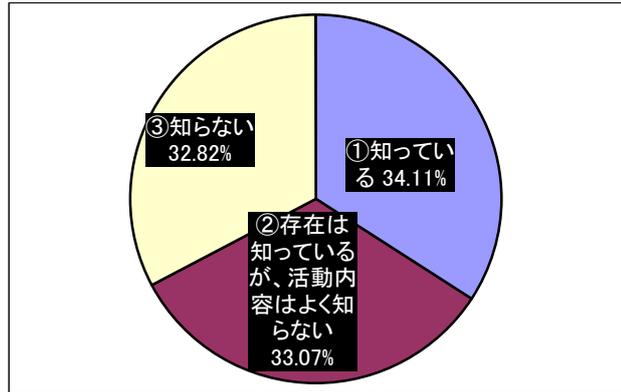
Q15 あなたは、自主研修活動(知識習得・能力開発を目的に、勤務時間外に行う自主的な学習活動)に参加したいと思いますか？

	人数	割合
①参加したい	174	44.96%
②あまり参加したくない	95	24.55%
③参加したくない	45	11.63%
④分からない	73	18.86%
計	387	100.00%



Q16 あなたは、市職員による法制に関する自主研修活動が行われていることを知っていますか？

	人数	割合
①知っている	132	34.11%
②存在は知っているが、活動内容はよく知らない	128	33.07%
③知らない	127	32.82%
計	387	100.00%



---

**人づくり基本構想**  
**平成 24 年 4 月 改訂**

---

大野城市総務部人事課

---