
須賀川市



人材育成基本方針

平成25年2月

 須賀川市

須賀川市人材育成基本方針

目 次

人材育成基本方針策定の趣旨	1
1 地方自治体を取り巻く環境変化と人材育成の必要性	1
2 策定の目的	2
3 背景と位置づけ	2
4 策定により期待される効果	4
5 目標年度	4
須賀川市の人材育成の課題とめざす職員像	5
1 市長インタビュー及び職員アンケートにおける人材育成の課題	5
2 須賀川市がめざす職員像	13
3 人材育成基本方針のテーマ	13
めざす職員像実現のための行動指針と能力要件	14
1 行動指針	14
2 能力要件	15
人材育成を支える仕組み	18
1 人材育成、能力開発を支える仕組み	18
2 人事制度の推進	20
3 研修制度の推進	22
4 職場づくりの推進	25
人材育成実施計画の策定	26
人材育成、能力開発の体制整備とその推進	27
< 参考資料 >	29

人材育成基本方針策定の趣旨

1 地方自治体を取り巻く環境変化と人材育成の必要性

いま、地方自治体を取りまく環境は激変しようとしています。少子高齢化がさらに進んだ人口減少社会の到来、経済状況や財政構造の変化など、人口増加、プラスの経済成長を前提として作られた社会システムが大きな変革期にあります。さらに、価値観の多様化、国際化、高度情報化などがもたらす多くの課題をかかえる中、自治体の自立と個性の発揮が求められる地域主権の時代を迎えています。須賀川市もこの新しい時代に適応し、変化していかなければなりません。

本市は現在、市役所本庁舎が被災し、使用不能となったため、市文化センター敷地内に設置した仮設庁舎をはじめ、近接する施設に行政機能を集約して業務を行っています。このような状況にあっても、より質の高い行政サービスを提供していくためには、職員一人ひとりが持つ力、また組織としての力を最大限に発揮していくことが何よりも重要になります。

本市では、平成11年3月に「人材育成基本方針」を策定し、人材育成に取り組んできたところですが、策定から10年以上が経過し、社会情勢や市を取り巻く環境も大きく変化しました。ますます高度化・多様化する行政需要に的確かつ迅速に対応する必要があり、職員には、より高度な知識や能力、資質を備えることが従来にも増して強く求められています。

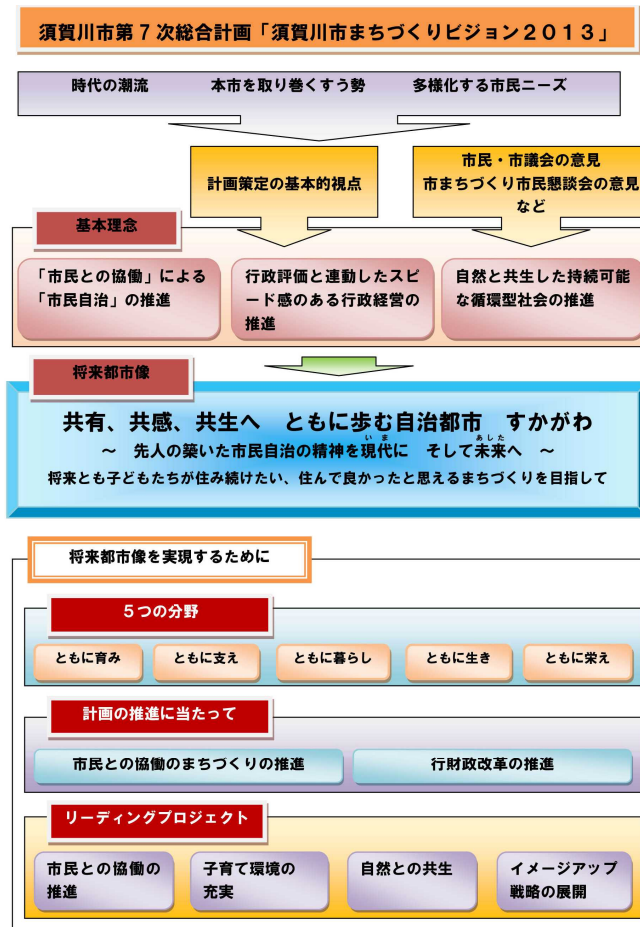
また、職員アンケートの結果においても、前例踏襲的な意識や業務遂行の方法などを見直し、自ら課題を発見し解決していく力を身につける必要性や仕事を通じた人材育成の強化など、職員一人ひとりのより一層の意欲・能力の向上と職場の活性化を図る必要性が浮かび上がりました。所属長のリーダーシップのもと、職員が一丸となって人材育成に取り組むことが強く求められます。

そこで、「人材育成基本方針」を時代のニーズに沿った内容に刷新し、人材育成の目的・方策を明確にするとともに、将来にわたって「光り輝く須賀川市」であり続けるため、これまで以上に人材育成を推進していきます。

2 人材育成基本方針策定の目的

本市では、須賀川市第7次総合計画「須賀川市まちづくりビジョン2013」に基づき、「市民との協働」による「市民自治」の推進、行政評価と連動したスピード感のある行政経営の推進、自然と共生した持続可能な循環型社会の推進を基本理念として掲げ、まちづくりを進めています。

このまちづくりを実現するにあたっては、住民や職員などの人的資源、すなわち「人材」に依拠するところが極めて大きくなります。景気低迷が大きな問題となっている今こそ、地方自治の本旨を捉え、効果的な人材育成について、真剣に考えていく必要があります。



このため、本市では、職員の意識改革・能力開発を積極的に行うことで、一人ひとりの能力、可能性を十分に引き出し、活用していくような中・長期的な方針を策定し、総合的な取り組みを推進していくことが重要と捉えています。

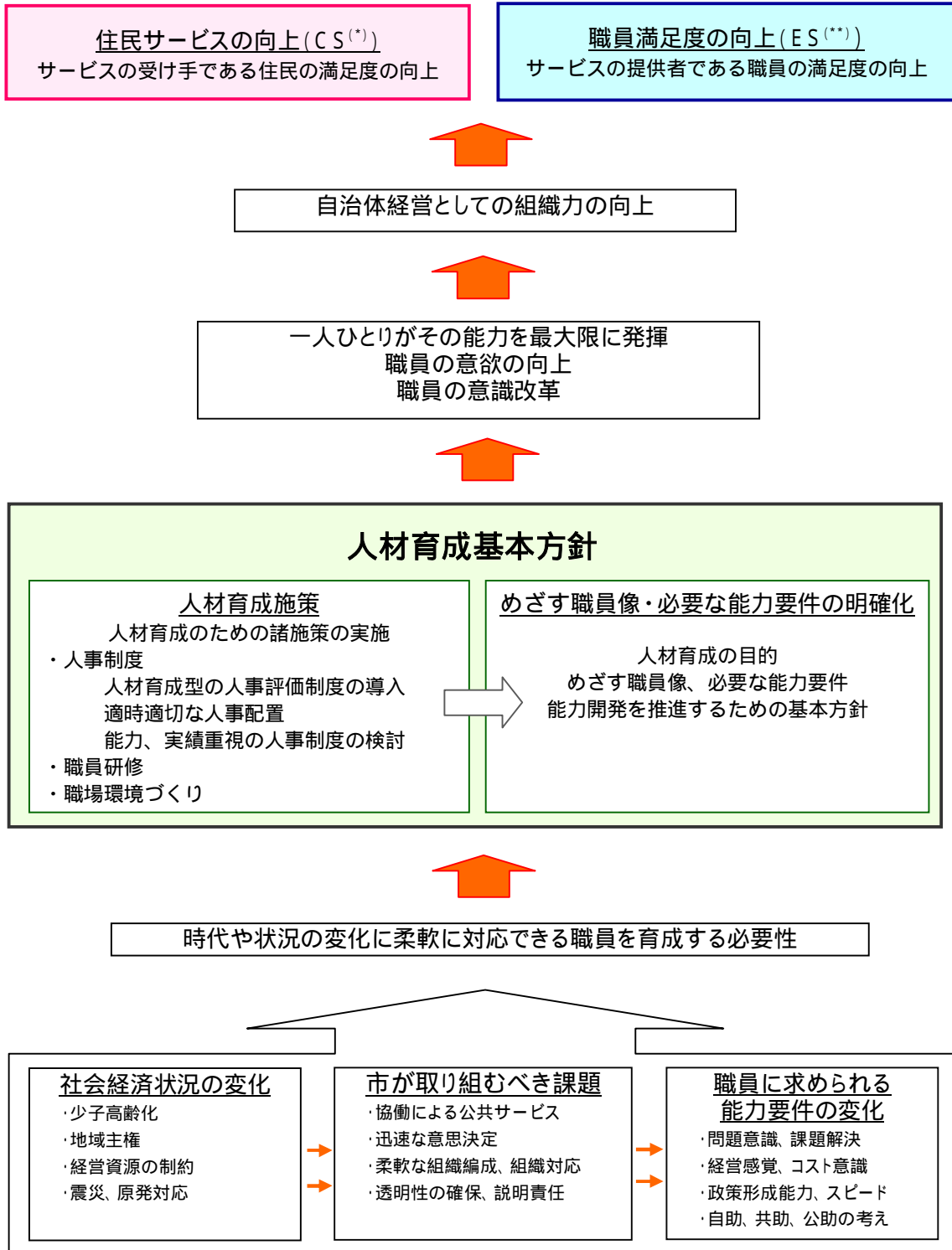
本市のまちづくりの理念である「市民との協働」を更に推進するとともに、震災を通し新たに培った市民力や地域力といった絆をより強固なものとし、愛着と誇りあるふるさとづくりを推進するため、果たすべき職責や求められる役割を自覚し、市民の負託に応えていく人材を育成するための指針として、須賀川市人材育成基本方針を策定します。

3 人材育成基本方針の背景と位置づけ

市民ニーズの多様化、複雑化といった昨今の行政をとりまく状況の変化に対応するため、職員には自律的な政策立案能力、市民と協働でまちづくりを進めるにあたってのコミュニケーション能力や説明能力、時代を読む先見性や組織全体を意識できる大局観など、さまざまな知識や能力が求められており、広範多岐にわたる能力の開発が不可欠となっています。

そこで、職員に求められるこれらの総合的な能力向上に取り組んでいくためのビジョンとして、この人材育成方針を定め、右の体系図の流れにより、最終的には「住民サービスの向上」、「職員満足度の向上」を図ることを目指します。

体系図



(*) CS: (Customer Satisfaction、または Citizen Satisfaction) 顧客(住民)満足度、サービスの受け手である顧客(住民)にいかにか満足してもらったかをはかる指標、あるいはその指標を向上させるような活動のこと。

(**) ES: (Employee Satisfaction) 職員が、業務内容や職場環境、人間関係といったことにどれだけ満足しているかを示す指標。CSを向上させるためには、ESも向上させなければならないという考え方がある。

4 策定により期待される効果

- (1) 本市の人事戦略を進めていくうえでの人材育成マスタープランとして、その方向性を明らかにすることができます。
- (2) 複雑、多様化する市民ニーズに的確に対応していくため、総合的な人材育成のしくみを確立することができます。
- (3) 組織や職員の役割を明確にすることができ、組織力の向上、質の高い行政サービスの提供につなげることができます。
- (4) 市民に最も近い自治体としての責任を果たしていくため、本指針に基づき職員の育成を進め、須賀川市の未来が、笑顔あふれる豊かなまちになるよう職員一丸となって取り組むことができます。

5 目標年度

本方針の目標年度は、平成29年度とします。

ただし、公務員制度改革などにより、自治体を取り巻く環境は大きく変化することが予想されることから、新たな制度の確立、社会経済情勢の変化や本市における事業の推進状況などにより、必要に応じて見直しを行うこととします。



須賀川市の人材育成の課題とめざす職員像

1 市長インタビュー及び職員アンケートにおける人材育成の課題

(1) 市長インタビューの実施

今回、「人材育成基本方針」を刷新するにあたって、平成24年8月、橋本市長に対してインタビューを実施しました。組織経営、人事マネジメント、市長が求める職員像などについて、市長の考えを集約しました。

ア 職員の強み、弱み

震災後、市役所が使用不能になったが、厳しい環境の中でもしっかりと業務にあたっている。また、市職員としてだけでなく、個人として地域や行事イベントなどに貢献する意識を強くもっている。

大局的な視野、全体を意識して業務に取り組むことが何よりも重要である。組織の枠をこえて、横のつながりを活用していくという姿勢がもっと欲しい。

イ 市長が求める職員像

市民の立場で物事を考えることができる職員

自分の職務が「市民のため」、「須賀川市のため」になっているかを常に考え、行動できる職員であってほしい。

市民と協働し、まちづくりができる職員

まちづくりは、行政だけが行うものではなく、市民の皆さんとともに行うものと考えている。大きな災害を経験した今こそ、市民との協働が必要である。

新しいことにチャレンジできる職員

失敗を恐れずに、新たな分野にチャレンジしていく姿勢が重要である。失敗からも何かを学ぶこと、そこから解決の糸口が見つかることもある。試行錯誤しながら、市民サービスにつなげてほしい。

自ら立ち上がって、お互いに協力し合っていける職員

自助、共助、公助の考え方をもちたい。震災を通じて新たに培った市民力や地域力といった絆をより強いものにしていきたい。

(2) 職員アンケートの実施

現在の職員意識や人事制度の問題点などを調査分析し、求められる職員像を明確にするとともに、そうした人材を育成するための具体的な手法を導き出すことを目的に「職員アンケート」を実施しました。

アンケートは、平成24年9月に実施し、正規職員543人(100%)が回答しました。この調査から、須賀川市の現状と課題を整理しました。

(3) 職員アンケートから見た現状と課題

< 人事制度 >

肯定回答 1に 2を加えた割合
否定回答 4に 3を加えた割合

ア 人事異動・配置

市の人事異動・配置については、「配置・異動の方針、基準等の明確さ」に否定的回答が64%、また「異動の期間は適切である」は否定的回答が46%、「性別等による異動の公平さ」は否定的回答が63%となっています。全体的には肯定意見より否定意見の方が多く、異動・配置に関して何らかの不満を持っている職員が多いと想定されます。

	設 問	区分
1	そう思う	肯定 回答 %
2	どちらかと言えばそう思う	
3	どちらかと言えばそう思わない	否定 回答 %
4	そう思わない	
5	わからない	

設問6 市の人事異動・配置について、どのように思いますか？

	件数	6-1 職員配置や異動に関する方針、基準等は明確にされている		6-2 異動(ジョブローテーション)の期間は適切である		6-3 異動は男女の差、個人的な偏り等が無く、公平に行われている		
		肯定%	否定%	肯定%	否定%	肯定%	否定%	
全体	543	21.2	63.7	41.8	46.2	23.0	62.8	
年 齢	25歳未満	27	25.9	29.6	44.4	25.9	29.6	29.6
	25歳～29歳	35	5.7	60.0	40.0	28.6	28.6	54.3
	30歳～34歳	53	17.0	71.7	43.4	52.8	5.7	75.5
	35歳～39歳	78	20.5	71.8	37.2	50.0	15.4	73.1
	40歳～44歳	92	26.1	66.3	42.4	48.9	22.8	68.5
	45歳～49歳	66	21.2	57.6	39.4	48.5	28.8	57.6
	50歳～54歳	74	18.9	64.9	45.9	36.5	24.3	64.9
	55歳以上	118	24.6	64.4	42.4	53.4	28.8	57.6
性 別	男性	369	20.1	65.3	46.3	42.8	26.0	62.1
	女性	172	23.3	60.5	32.6	52.9	16.9	64.0
職 位	課長以上	57	40.4	52.6	63.2	36.8	54.4	40.4
	主幹・課長補佐	69	21.7	69.6	42.0	44.9	15.9	73.9
	係長	84	16.7	70.2	35.7	54.8	17.9	70.2
	1～3以外の職	327	19.0	63.0	39.8	45.6	20.5	62.7
職 種	事務職	386	21.0	65.3	46.4	43.0	21.5	67.1
	技術職	141	24.1	58.9	31.9	53.9	24.8	54.6
	技能労務職	15	0.0	66.7	20.0	53.3	46.7	26.7

イ 人材育成

人材育成に関しては、「上司(または部下)と能力開発について話し合っている」は否定的回答が67%、「自己啓発に取り組んでいる」は否定的回答が59%となっ

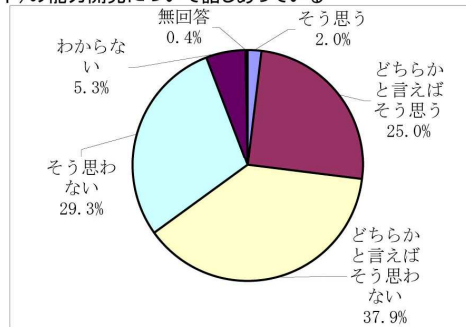
ています。

人材育成の手段・方法に関しては、「自主研究グループ、通信教育、資格取得などに対する市からの自己啓発支援は必要である」については肯定的回答が72%となっています。このことから、上司と部下が能力開発について話し合う機会は少なく、能力開発に対する意識や位置づけが低いと考えられます。

また、もっと自己啓発を支援してほしいという意見が多く、環境や条件が整備されれば、能力を高めたいと考えている職員が多いと想定されます。

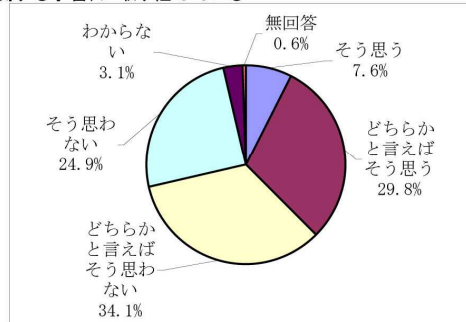
設問8-2 あなたは、上司(または部下)と、あなた自身(または部下)の能力開発について話しあっている

選択肢	回答数	%
そう思う	11	2.0
どちらかと言えばそう思う	136	25.0
どちらかと言えばそう思わない	206	37.9
そう思わない	159	29.3
わからない	29	5.3
無回答	2	0.4



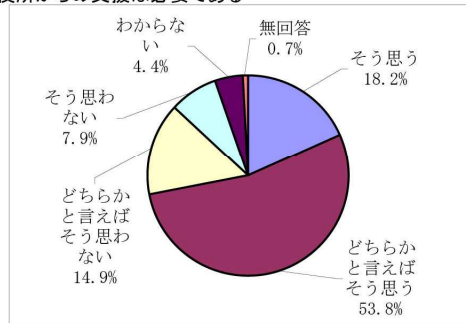
設問8-4 あなたは自己啓発(自分の時間と費用を使った仕事に関する学習)に取り組んでいる

選択肢	回答数	%
そう思う	41	7.6
どちらかと言えばそう思う	162	29.8
どちらかと言えばそう思わない	185	34.1
そう思わない	135	24.9
わからない	17	3.1
無回答	3	0.6



設問8-5 自主研究グループ、通信教育、資格取得などに対する役所からの支援は必要である

選択肢	回答数	%
そう思う	99	18.2
どちらかと言えばそう思う	292	53.8
どちらかと言えばそう思わない	81	14.9
そう思わない	43	7.9
わからない	24	4.4
無回答	4	0.7



ウ 人事評価制度

人事評価制度の導入に関しては、「人材育成を主目的とした人事評価は必要であり市でも導入すべきである」について、肯定的回答が63%となっており「公務員は基本的には人事評価はすべきではない」について、否定的回答が63%となってい

ます。

また、その実施にあたっては「人事評価の結果は、本人に開示すべきである」に肯定的回答が68%、「上司からの評価ばかりでなく、部下からの評価、同僚からの評価（360°評価）などを実施すべきである」に肯定的回答が76%、「職務状況の確認、能力開発等について話し合う上司と部下の面談制度を導入すべきである」に肯定的回答が61%となっています。

これらのことから、人材育成を主目的とした人事評価の実施については賛成者が多く、結果の本人開示、多面的な評価方法や上司と部下との面談制度を実施すべきであるとする意見が多くなっていることがわかります。

設問9 人事評価制度の導入についてどう思いますか？

	件数	9-1 人材育成を主目的とした人事評価は必要であり、市でも導入すべきである		9-2 上司からの評価ばかりでなく、部下からの評価、同僚からの評価(360°評価)などを実施すべきである		9-3 目標管理制度、行政評価制度などの他の制度と連動させた人事評価制度を導入すべきである		9-4 職務状況の確認、能力開発等について話し合う、上司と部下の面談制度を導入すべきである		9-5 人事評価の結果は、本人に開示すべきである		9-6 公務員は基本的には、人事評価はすべきではない		
		肯定%	否定%	肯定%	否定%	肯定%	否定%	肯定%	否定%	肯定%	否定%	肯定%	否	
全体	543	63.0	25.6	76.2	19.2	47.0	36.3	61.0	29.5	68.1	24.9	22.7	63.4	
年	25歳未満	27	70.4	7.4	85.2	11.1	59.3	11.1	70.4	22.2	74.1	14.8	7.4	70.4
	25歳～29歳	35	71.4	17.1	82.9	8.6	60.0	28.6	82.9	11.4	77.1	14.3	8.6	74.3
	30歳～34歳	53	69.8	18.9	84.9	13.2	54.7	32.1	54.7	35.8	69.8	24.5	20.8	69.8
	35歳～39歳	78	57.7	30.8	76.9	16.7	48.7	25.6	55.1	28.2	71.8	15.4	21.8	60.3
	40歳～44歳	92	60.9	27.2	78.3	18.5	41.3	39.1	63.0	27.2	71.7	21.7	20.7	66.3
	45歳～49歳	66	60.6	27.3	71.2	24.2	47.0	42.4	63.6	30.3	68.2	25.8	22.7	57.6
	50歳～54歳	74	59.5	32.4	74.3	21.6	37.8	45.9	55.4	37.8	73.0	25.7	28.4	58.1
	55歳以上	118	64.4	25.4	70.3	24.6	45.8	41.5	59.3	30.5	55.1	38.1	29.7	61.9
性別	男性	369	65.9	23.8	76.4	18.7	47.7	38.2	61.5	28.7	68.8	25.7	19.5	69.1
	女性	172	57.0	29.1	76.2	19.8	45.9	31.4	59.3	31.4	66.3	23.3	29.7	50.6
職位	課長以上	57	84.2	12.3	68.4	28.1	57.9	36.8	66.7	29.8	42.1	54.4	14.0	84.2
	主幹・課長補佐	69	60.9	34.8	69.6	26.1	42.0	44.9	62.3	30.4	69.6	26.1	27.5	66.7
	係長	84	61.9	27.4	72.6	23.8	41.7	47.6	61.9	31.0	67.9	28.6	26.2	58.3
	1～3以外の職	327	60.9	25.4	80.1	14.7	47.4	31.5	59.6	29.1	72.8	18.3	21.7	61.2
職種	事務職	386	62.7	25.6	75.4	19.9	46.4	38.6	59.6	30.1	67.1	25.6	24.1	63.2
	技術職	141	63.1	27.0	78.0	17.7	49.6	31.2	65.2	28.4	69.5	24.1	19.1	66.0
	技能労務職	15	73.3	6.7	86.7	6.7	40.0	20.0	60.0	20.0	86.7	6.7	20.0	46.7

< 組織活性化 >

ア 組織力について

自分の所属する部署に関して肯定的意見が多かったのは、「仕事に必要な情報は、メンバー間で共有できるようになっている」については肯定的回答が78%、「組織やグループの役割や目的は、はっきりしている」については肯定的回答が74%、「みんなで決めたことは、必ず実行されている」については肯定的回答が74%、「グループの中で派閥的な動きも、一部の気の合った者同士で集まったりする排他的な傾向もない」については、肯定的回答が72%と高くなっています。

逆に、「現実ばなれしたアイデアや思いつきでも、その実現の可能性について真剣に検討し合っている」については否定的回答が49%、「他部門から必要な情報を得るルールや方法は、明確になっている」について否定的回答が49%、「他の部署や他の自治体を意識して、負けないように努力している」について否定的回答が44%と否定的回答が多くなっています。

このことから、様々な提案が出せる環境づくりや所属する部署内での情報共有のみならず、他部署との情報共有化ルールを明確にすることが課題であることがわかります。また、他との競争意識や仕事への意欲を高める意識改革が必要といえます。

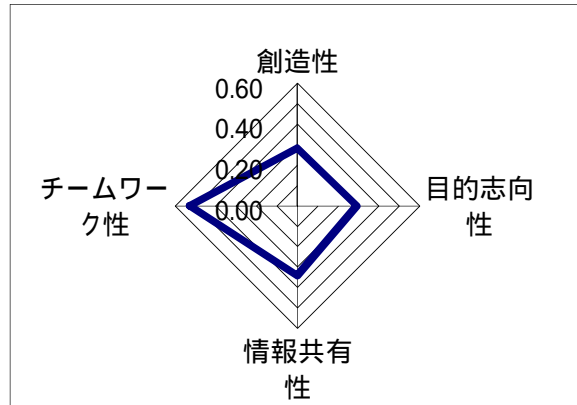
	内容	ポイント	肯定%	否定%
創造性	設問11-3 「意見の対立や見解の相違は、グループの意思決定にプラスになる」と考えられている	0.46	61.0	26.3
	設問11-1 仕事に創意工夫を凝らし、業務の改善や新しい仕事の進め方に積極的に取り組んでいる	0.45	66.7	29.5
	設問11-2 グループの合意形成をする上で少数意見も尊重されている	0.37	61.5	30.6
	設問11-5 現状を否定するような意見や革新的な考え方でも自由に発表できる雰囲気がある	0.29	60.6	32.8
	設問11-4 現実ばなれしたアイデアや思いつきでも、その実現の可能性について真剣に検討し合っている	-0.16	41.1	49.0
	平均	0.28	58.2	33.6
目的志向性	設問11-6 組織やグループの役割や目的は、はっきりしている	0.66	74.0	22.8
	設問11-9 みんなで決めたことは、必ず実行されている	0.65	73.7	20.6
	設問11-10 グループの目標だけでなく、メンバーひとり一人が自分の目標を掲げ自発的に仕事をしている	0.28	56.4	32.4
	設問11-7 目標を設定し、その達成に向かって、メンバーひとり一人が「必ず実現する」という意欲に燃えている	0.00	48.3	41.1
	設問11-8 他の部署や他の自治体を意識して、負けないように努力している	-0.13	42.0	44.2
	平均	0.29	58.9	32.2
情報共有性	設問11-11 仕事に必要な情報は、メンバー間で共有できるようになっている	0.75	77.9	19.9
	設問11-15 パソコン等の情報技術の活用が進んでいる	0.49	66.9	28.2
	設問11-12 上位目標や方針などは、メンバー全員に周知徹底されている	0.38	63.5	32.0
	設問11-14 メンバー相互の仕事の進捗状況や内容などがおおむね共有できる体制になっている	0.27	61.1	34.3
	設問11-13 他部門から必要な情報を得るルールや方法は、明確になっている	-0.18	42.4	49.0
	平均	0.34	62.4	32.7
チームワーク性	設問11-19 グループの中で派閥的な動きも、一部の気の合った者同士で集まったりする排他的な傾向もない	0.77	72.0	20.6
	設問11-20 仲間が困っている時など、お互いに助け合い、みんなの気持ちを通じあっている	0.67	70.9	22.8
	設問11-18 みんなが自由に発言し合い、うまくコミュニケーションできている	0.52	68.9	27.1
	設問11-16 メンバーの間で陰口を言ったり、仲間をなじったりするような空気はない	0.50	63.5	29.3
	設問11-17 お互いが積極的に意見を出し合い、みんなが納得いくまで話し合っている	0.19	57.5	37.4
	平均	0.53	66.6	27.4

イ 組織活性化の全体評価

組織活性化に関する4つの分野の相対比較を実施したところ、項目別のポイントでは、創造性 0.28、目的志向性 0.29、情報共有性 0.34、チームワーク性 0.53 となっています。本市職員の傾向として、チームワーク性は比較的強くなっていますが、創造性、目的志向性がやや欠けているといった評価が出ています。

ポイントは、回答を以下のように点数換算し、データ数を乗じて加重平均した値を表しています。+になるほど肯定が強く、-になるほど否定が強くなります。

設 問	ポイント	区分
そう思う	+ 2	肯定 %
どちらかと言えばそう思う	+ 1	
どちらかと言えばそう思わない	- 1	否定 %
そう思わない	- 2	
わからない	0	



<市職員として望ましい行動>

ア 市民への対応に関する行動

「市民への対応」の重要度と実践度の差異に関しては、「理不尽な要求や行為に毅然とした態度で臨むこと」について96%が重要だとしていながら22%が実践できていないと答えており、差異ポイントでは1.21と開きが生じています。

次いで、「即座に説明ができる」について95%が重要だとしていながら42%が実践できていないと答えており、差異ポイント 1.20、「高齢者等への積極的手助け」が差異ポイント 0.94 で続いています。

「市民への対応」は、全体としては、重要度と実践度の差異が少ない項目ですが、毅然とした対応や問い合わせへの即座の対応が課題といえます。

【差異順】	重要度P	実践度P	差異P	重要度肯定%	重要度否定%	実践度肯定%	実践度否定%
設問12 住民への対応に関する行動について							
設問12-10 住民や関係者からの理不尽な要求や行為については、毅然とした態度で臨むこと	4.74	3.52	1.21	96.2	1.6	65.0	21.9
設問12-7 市の状況を理解・把握し、問い合わせに対して即座に説明ができるようにしておくこと	4.56	3.36	1.20	94.5	2.7	50.8	41.5
設問12-8 特に障がいを持った方、高齢者などに対する気配りを忘れず、積極的に手助けをすること	4.70	3.77	0.94	94.5	2.7	71.0	20.2
設問12-4 住民への説明については、相手の立場や能力に配慮し、分かりやすい説明を心がけること	4.77	3.90	0.87	96.2	1.6	83.1	12.6
設問12-9 相手によって態度や対応を変えことなく、公平、平等に接すること	4.61	3.81	0.80	95.1	1.6	80.3	12.6
設問12-6 電話のマナーを心がけ、しっかりとした電話応対を行うこと	4.74	3.95	0.80	96.2	1.6	85.2	9.3
設問12-3 住民からの相談やクレームに対しても、最後までしっかりと内容を聞き、親身になって対応すること	4.71	3.95	0.77	95.6	2.2	83.6	10.4
設問12-2 住民や来庁者、関係者が好感の持てる服装、礼儀、言葉遣いで対応すること	4.74	3.99	0.75	96.7	1.6	86.9	8.7
設問12-1 住民や来庁者に対して、いつも明るく挨拶をすること	4.78	4.17	0.61	96.7	1.6	90.2	7.7
設問12-5 名札を身につけ、住民や来庁者、関係者に見えるようにしておくこと	4.49	4.02	0.46	90.7	6.0	73.2	21.3

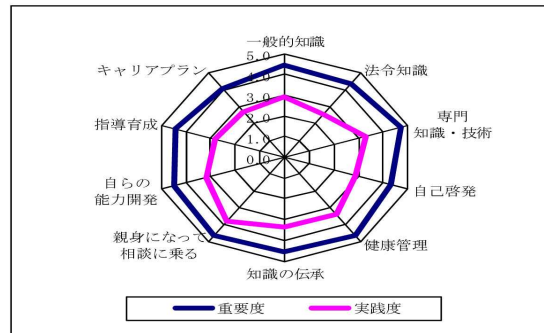
イ 人材育成、能力開発

「人材育成、能力開発」の重要度と実践度の差異に関しては、「一般の法令知識の精通」について96%が重要だとしていながら67%が実践できていないと答えており、差異ポイントは1.33と大きな開きが生じています。

次いで「適切な指導・育成や能力開発に努めること」が差異ポイント

1.26、「行政を取り巻く一般的知識に精通していること」が差異ポイント 1.13 と続いています。

「人材育成、能力開発」は、重要度と実践度の差異が比較的大きな項目で、一般法令知識、適切な指導育成、行政知識の習得、担当業務の専門知識や技能の習得が課題といえます。



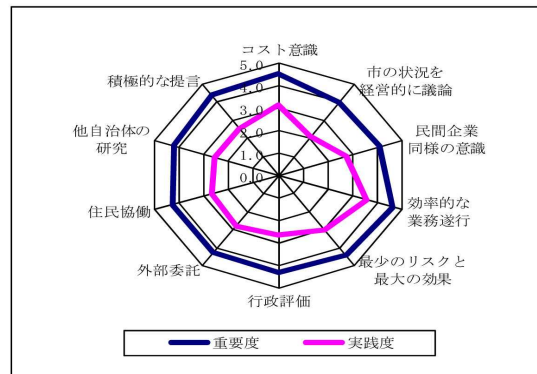
ウ 組織経営、行財政改革

「組織経営、行財政改革」の重要度と実践度の差異に関しては、「市の状況を経営的に議論」については、89%が重要としていながら75%が実践できていないと答えており、差異ポイントは1.43と大きな開きが生じています。

次いで「市民協働」が差異ポイント

1.39、「外部委託」が差異ポイント 1.31、「事例研究」が差異ポイント 1.30、「上司への積極的提言」が差異ポイント 1.30 と続いています。

「組織経営、行財政改革」は、重要度と実践度の差異が最も大きな項目で、経営的視点、住民との協働によるまちづくり、アウトソーシングの推進、先進自治体の事例調査・研究などが課題となっています。



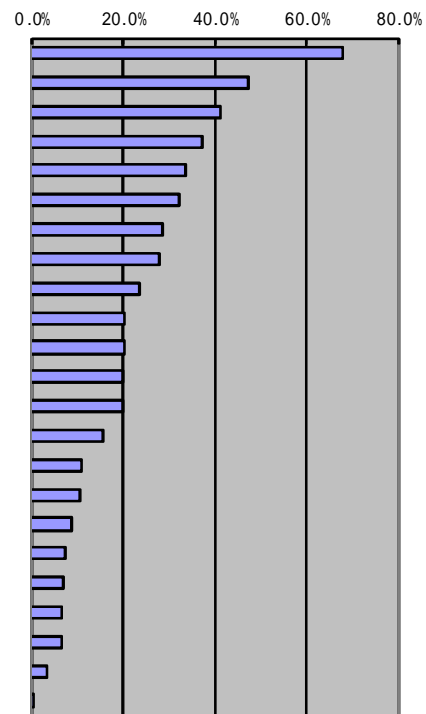
<市職員のあるべき人材像>

今後の市職員のあるべき人材像について聞いたところ、「住民の立場で考え行動する」が最も多く68%となっています。次いで「変化に対応できる柔軟性」が47%、「改善・改革意識」が41%、「コミュニケーション力」が37%、「チームワーク」が34%、「バランス感覚」が32%と続いています。

以上のように、あるべき人材像については、住民の視点を筆頭に組織外部の視点、組織内部の視点、コミュニケーション力など、多様な人材を重視していることがわかります。

設問17 今後の「市職員のあるべき人材像」としてふさわしいと思われるものを下の項目から5つ選んで、番号を記入してください。

選択肢	回答数	%
住民の立場で考え、行動する職員	368	67.8
変化に対応できる柔軟性のある職員	257	47.3
改善・改革意識を持った職員	225	41.4
コミュニケーション力のある職員	202	37.2
チームワークを大切にする職員	183	33.7
バランス感覚を有する職員	175	32.2
行動力のある職員	156	28.7
住民が親しみやすい職員	151	27.8
問題解決、課題達成型職員	128	23.6
郷土を愛する職員	110	20.3
コスト意識を持った職員	110	20.3
経営感覚を持った職員	109	20.1
政策形成能力、企画力のある職員	108	19.9
情報収集・分析力のある職員	85	15.7
郷土を文化的(精神的)に豊かにすることを考える職員	60	11.0
夢と目標を持った職員	58	10.7
住民に感謝される職員	48	8.8
郷土を経済的に豊かにすることを考える職員	41	7.6
自己研鑽に励む職員	39	7.2
住民に愛される職員	36	6.6
チャレンジ精神あふれる職員	36	6.6
国際感覚を持った職員	18	3.3
無回答	2	0.4



2 須賀川市がめざす職員像

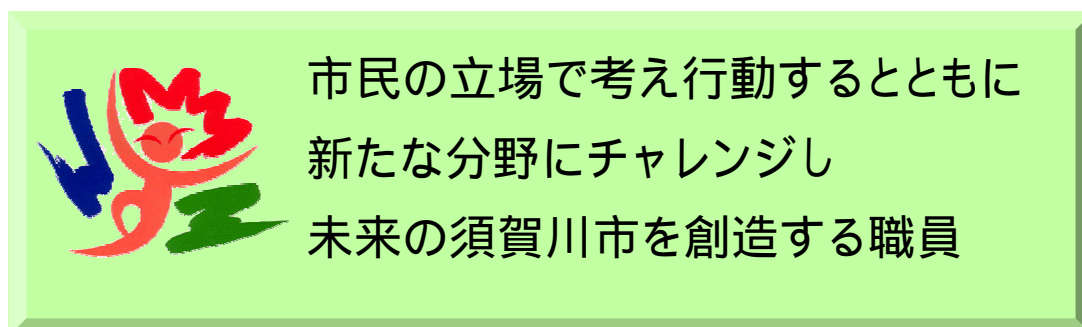
市長インタビュー及び職員アンケートをもとに、本市職員の強みや弱みなどを取りまとめ、「めざす職員像」を次のように決めました。

須賀川市がめざす職員像(4つの視点)

市民に対して…………… 市民の立場で物事を考え、市民とともに行動できる職員
仕事に対して…………… 新しいことにチャレンジし、改善、改革を進められる職員
組織に対して…………… チームワークを大切にし、組織や仲間に貢献できる職員
能力開発に対して… 自ら学び、仲間と切磋琢磨しながら成長することができる職員

3 須賀川市人材育成基本方針のテーマ

人材育成基本方針のテーマを



とします。

これは、

市民の立場で物事を考え、市民のために行動できる職員を育成し、須賀川市の未来が笑顔あふれる豊かなまちになるよう、受け身ではなく新しい視点で物事をとらえ、職員自ら考え行動し、チャレンジしていく職員をめざす

という理念を表しています。

めざす職員像実現のための行動指針と能力要件

1 行動指針

職員一人ひとりが、「めざす職員像」の姿勢を常にイメージし、日々の職務において自らの行動をより良いものとする事ができるよう、次のとおり行動指針を定めます。

【須賀川市の行動指針】

市民に対して

- 常に市民の立場に立って物事を考え行動します。
- 市民や地域のニーズを把握し、市民と協働の意識で行動します。
- 質の高い市民サービスの提供を心がけ、市民満足度を高めます。
具体例：迷って困っている人がいたら、すぐに気付いて声をかけるなど、常に親切な対応を心がけます。

仕事に対して

- 前例や他自治体の例に捉われず、新しいことにチャレンジし、積極的に改善改革を進めます。
- 法律や制度を効果的に活用し、行政サービスの更なる充実を図ります。
- 市民や地域のために、スピード感を意識した仕事を行います。
具体例：市民や組織を意識した行動を心がけ、業務改善に向けた企画、提案や調整など積極的な行動を展開します。

組織に対して

- 全体の利益を考えて、組織や仲間に貢献します。
- 組織全体としての情報共有を図り、課題解決に向けた取り組みを推進します。
- 組織や仲間とのコミュニケーションを大切にし、信頼関係を高めていきます。
具体例：上司の指示に従い課内における役割を果たしていくこと、ルールを守り決定事項には従うことなど、組織の一員として貢献します。

能力開発に対して

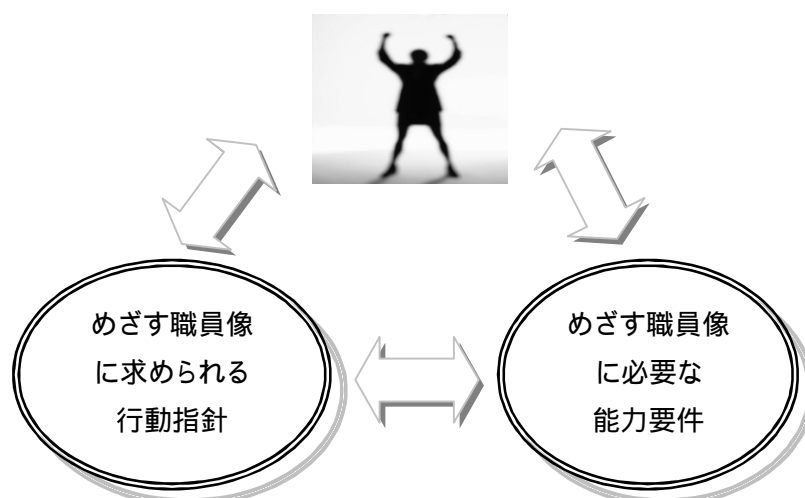
- 自らの課題や問題を発見して、それを解決していく力を身につけます。
- 専門スキルや知識を自ら習得していく積極性を養っていきます。
- 習得した技術や能力を仕事のなかでフルに発揮します。
具体例：自分のスキルを把握し、強みを伸ばし、弱みを克服する努力をします。

2 能力要件

職員に期待する能力、身につけてほしい能力を明確にし、サポートしていくことも重要です。現状の職員の能力・知識において、どのような課題があり、どう改善していくべきかをしっかりと整理し、把握することが必要です。

めざす職員像と行動指針、能力要件の関係

めざす職員像



(1) 基礎能力要件

すべての職員が「めざす職員像」となるには、次の能力を身につけることが求められます。

【職務遂行能力】

項目	説明
自己啓発能力	ますます専門化、複雑化する市の業務に対応するために活用できる専門的知識、職務に必要な知識・技術を習得する能力
職場支援能力	上司や同僚への報告、連絡、相談を確実に行うとともに、職場の職員と良好な人間関係を構築して、上司がリーダーシップを発揮しやすいように職場環境の改善に貢献する能力
接遇能力	心にゆとりを持ち、相手の立場に立って話をきき、親切・丁寧に温かく応対し、簡潔で明快な説明ができる能力
コミュニケーション能力	相手の言いたいことをきき出し、自らの意見を明確に伝え、意見が対立した場合に、説明責任を果たすとともに、合意へと導くことができる能力
文章表現力	自分が伝えたい事を、目的や場面などに応じ、適切かつ正確に文章で表現できる能力
判断力、理解力	職務内容や上司の指示等を正確に理解し、困難に遭遇した時も状況に応じて適切に判断できる能力
行動力	失敗を恐れず、チャレンジ精神を持って自ら進んで行動し、困難に直面しても、強靱な意志を持って状況を打開できる能力
状況対応能力	市政を取り巻く環境の変化や人事異動に伴う職場の変化に対応し、自らを柔軟に変えることができる能力

【政策形成能力】

項目	説明
情報収集・活用能力	社会経済情勢の変化を敏感に察知し、未来を見据えた政策形成のため、積極的に必要な情報を収集、提供し、分析、活用する能力
課題設定能力	業務の現状とあるべき姿を適切に認識し、市民ニーズに対応するための問題の解決や改善に向けた取り組むべき課題と目標を設定できる能力
企画・立案能力	広い視野、洞察力、チャレンジ精神をもって、課題を的確に分析し、コストや効果等を十分に考慮し、創意工夫を凝らして政策・方針を企画・立案する能力
折衝・交渉能力	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させる能力

【職場管理能力】

項目	説明
業務運営力	職員の能力や経験、勤務状況、心身の健康状態等を的確に把握し、職員に業務を適切に配分し、進行管理を行う能力
統率力	リーダーシップを発揮し、職員の信頼と支持を得て、職務に対する職員の挑戦意欲を引き出して職場をまとめる能力
職場環境整備能力	職場間の協力体制、職場内のチームワークの構築に向けて、ハラスメントを排し、良好な職場環境づくり、組織風土改革を進める能力
指導育成能力	職員一人ひとりの多様性を尊重し、職員の能力を向上させるために、適切な指示、指導、助言を行うとともに、職員の能力開発や資格取得等の取り組みを支援する能力
関係性強化能力	個人を認め、尊重し、理解しようとする態度や姿勢を持ち、事実に基づき職員の「貢献・協調・努力」を認めることで、職員との関係を強化し、職場を良好に機能させる能力

【行政経営能力】

項目	説明
目標管理能力	組織目標を明示し、目標に向けて、職場の業務、職員の職務の進行を管理して目標を達成する能力
調整能力	組織目標の達成や問題の解決に向けて、組織横断的な課題設定、政策形成、総合調整ができる能力
評価能力	政策・施策・事務事業の現状を評価し、組織目標の達成に向けて、効果的・効率的な取り組み方法を検討する能力
危機管理能力	常に危機管理のための問題意識を持ち、不測の事態に備えるとともに、危機発生時において的確に対応する能力

(2) 職位別の能力要件

前述の基礎能力を踏まえたうえで、職員には、それぞれの職位において「果たす役割」と「習得能力」があります。職員は、その成長過程にしたがい、それらの確実な習得に向けて、真摯に取り組む必要があります。

職位	果たす役割	習得能力
部長	行政経営の首脳幹部として、全市的な広い視野から市長が行う重要施策の決定を補佐するとともに、所管業務を円滑に執行する。市の方針に基づき、担当部局の戦略的ビジョンを持って、経営方針を打ち出していく。 また、困難な課題に対し、市民、議会、関係団体などとの調整を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ・目標管理能力 ・調整能力 ・評価能力 ・危機管理能力
課長	部の方針に基づいた戦略的ビジョンと迅速かつ的確に対応できる危機管理能力を持って、課を経営管理していく。 また、OJT（職場研修）を推進し、人材育成を行い、事務改善、待遇改善、経費節減に取り組む。市民や議会に対しては、理解、協力を得るために説明や調整を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ・業務運営力 ・統率力 ・職場管理能力 ・指導育成能力
課長補佐	課長を補佐し、必要に応じ課長に進言、提案し、いつでも課長の代行ができるように努める。 また、職場、関係部局、関係団体、市民などと円滑な連絡調整を図り、課全体の進行をする。	<ul style="list-style-type: none"> ・職場環境整備能力 ・課題設定能力 ・折衝、交渉能力 ・関係性強化能力
係長	課の方針に基づき、担当係の政策を立案し、係全体の進行、スケジュールの管理を行う。 また、係員とのコミュニケーションを図るため、定期的なミーティングなどを行い、係力アップに努める。	<ul style="list-style-type: none"> ・企画立案能力 ・課題設定能力 ・折衝、交渉能力 ・指導育成能力
主査	法令等をしっかりと押さえ、常に問題意識を持ちその発見に努め、事務改善も積極的に行う。 また、係全体の業務に精通し、係内事務事業の連絡調整を行い、いつでも係長の代行ができるように努める。	<ul style="list-style-type: none"> ・判断力、理解力 ・行動力 ・状況対応能力 ・情報収集・活用能力
主任主事	担当する業務を的確に遂行するために専門知識の習得に努め、必要な情報を収集する能力を養う。 また、迅速かつ効率的に業務を処理できるようにシステム機器等の操作を習得する。	<ul style="list-style-type: none"> ・自己啓発能力 ・職場支援能力 ・接遇能力 ・コミュニケーション力 ・文章表現力

人材育成を支える仕組み

1 人材育成、能力開発を支える仕組み

(1) 総合的人事制度

本市がめざす職員像を実現し、また、そのために必要な能力の向上を図るためには、前述の内容を踏まえた体系的な仕組みづくりとその適切な運営が必要です。

第一の仕組みは、「人事制度」です。人事制度は、適材適所の人材配置の実現を基本とし、人事上の処遇を明らかにするとともに、透明性の向上と公正の確保を図り、職員の士気を高めていくことが重要になります。

第二の仕組みは、「研修制度」です。職員の能力開発の基本は、職員一人ひとりの自発的・積極的な取り組みが主体になることは当然ですが、能力開発の各段階において、研修の機会を設けていくことが必要です。職層に応じた研修メニューを提供し、個人のもつ能力を最大限に引き出していけるよう、研修制度の充実を図ることが重要になります。

第三の仕組みは、人が育ちやすい「職場づくり」です。活力に満ちあふれ、能力開発意欲を醸成していくような職場環境の構築、すなわち、職場におけるさまざまな場面を人材育成のために活用していけるような、人が育ちやすい職場風土を創りあげていくことが重要になります。

この「人事制度」、「研修制度」、「職場づくり」を三位一体として、それぞれの施策を結びつけ、展開していくことにより、人材育成を効率的かつ効果的に進めていくことが可能となります。

市では、人材育成、能力開発に関して、この三位一体の取り組みをふまえ、全庁的かつ総合的な施策の展開を図っていきます。

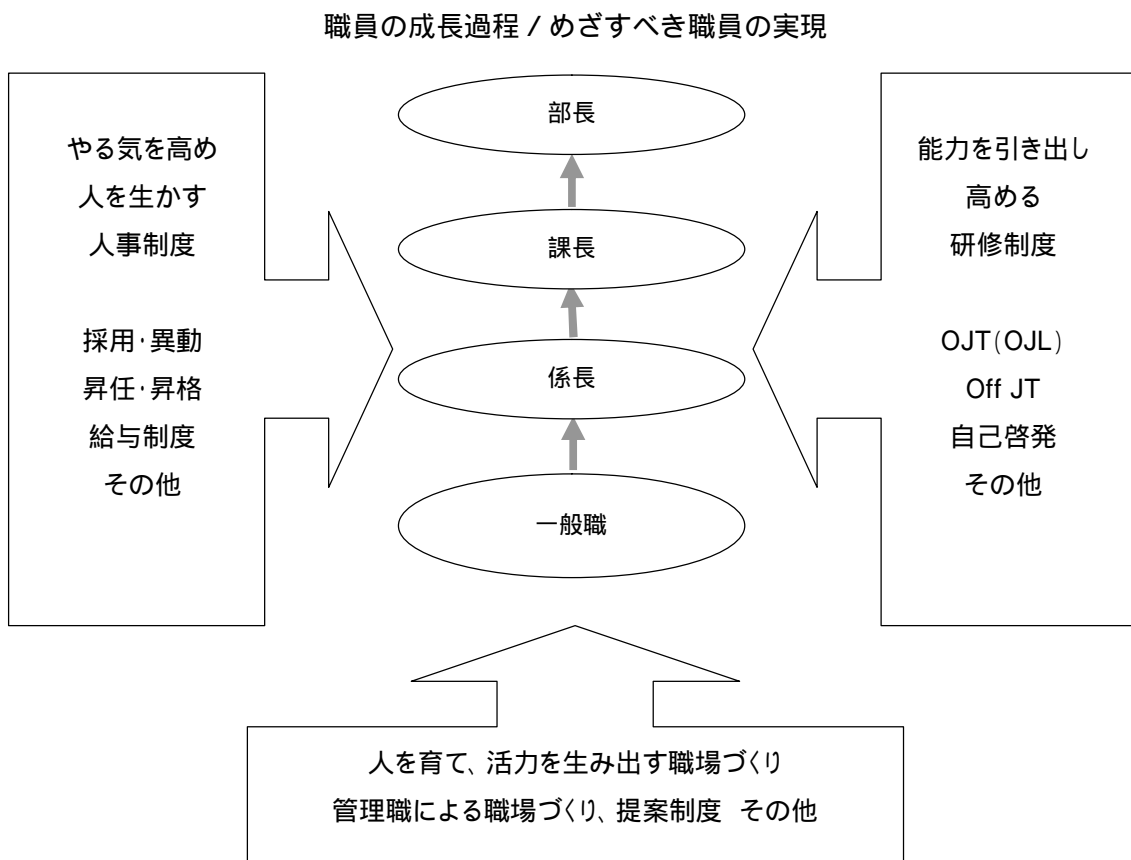


市長との行政経営意見交換会

(2) 総合的人事制度の基本フレーム

採用、給与、昇任、育成などの人事関連テーマ全体を踏まえた「総合的人事制度」においては、人事制度、研修制度、職場づくりを総合的に展開していきます。これにより、職員の採用から退職に至るまで、その成長過程にあわせた、きめ細かな人材育成、能力開発を図ることができます。

【総合的人事制度の基本フレーム】



また、職員の成長段階にあわせた人事制度、研修制度を展開するため、基本的な考え方を下表のように定め、それぞれ必要な施策を重点的に講じることとします。

【職員の成長段階と必要な施策の展開】

	一般職	～	係長	～	課長	～	部長
人事制度展開の視点	適性発見期間		自己確立期間 進路決定期間		適性発揮期間		
研修制度展開の視点	基盤能力開発		専門能力開発		管理能力・経営能力 高度専門能力開発		

2 人事制度の推進

人事諸制度の構築にあたっては、職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出すとともに、その努力や実績、希望（キャリアプラン）などを適正に評価するなど、仕事への意欲を組織全体で高められるような人事制度を推進していくことが重要になります。

(1) 採用・異動

職員の採用については、教養試験のみならず人物面も考慮した適性把握を実施するなど、採用試験のあり方についても検討し、より高い資質と意欲を有する人材を選抜していきます。

また、異動については、性別等にとらわれない適正な職員配置を推進するとともに、異動に関する制度の整備として、定期的に職務の異動を行い、多くの仕事を体験させてバランスの良い職員を育成する「ジョブローテーション制度」、本人の適性や能力に応じて総合職、専任職などの人事ルートを選択できるようにする「複線型人事制度」、特定のポストについて職員から希望をとり、申出のあった職員の中から審査選考のうえ、当該ポストに配置する「庁内公募制度」、本人の異動希望やキャリア形成、能力開発などについて、自己申告できる「自己申告制度」などの導入について調査研究を進め、適正な職員配置を実現していきます。

【採用・異動にかかわる制度の検討】

- ・ 職員の採用
- ・ ジョブローテーション制度
- ・ 複線型人事制度
- ・ 庁内公募制度
- ・ 自己申告制度

(2) 希望降任制度及び昇任辞退希望制度

「希望降任制度」とは、管理・監督者の職にあることで、本人の適性、家庭的な事情、身体的事由などにより、強いストレスを感じ、ひいては事務の低下、職場の活力の低下につながるなどの問題を引き起こす恐れがある場合、このような役職者を対象として、本人の希望により、現在就いている職を降任することを承認する制度です。職務に対する意欲を再度引き出し、ひいては職場全体の活性化を図ることを目的とする制度です。

また、「昇任辞退希望制度」は、本人の希望により、現在就いている職から昇任しないことを承認する制度です。

本市では、平成21年2月に導入しましたが、制度の充実を図るため、さらに実効性のあるものにしていきます。

【希望降任制度及び昇任辞退制度の充実】

- ・希望降任制度
- ・昇任辞退希望制度

(3) その他

人材育成、人事管理制度のみならず、例えば行政評価制度などの関係する諸制度との連携についても今後の取り組みの中で検討し、先進自治体の事例や実績などを調査研究しながら、その必要性について検討します。



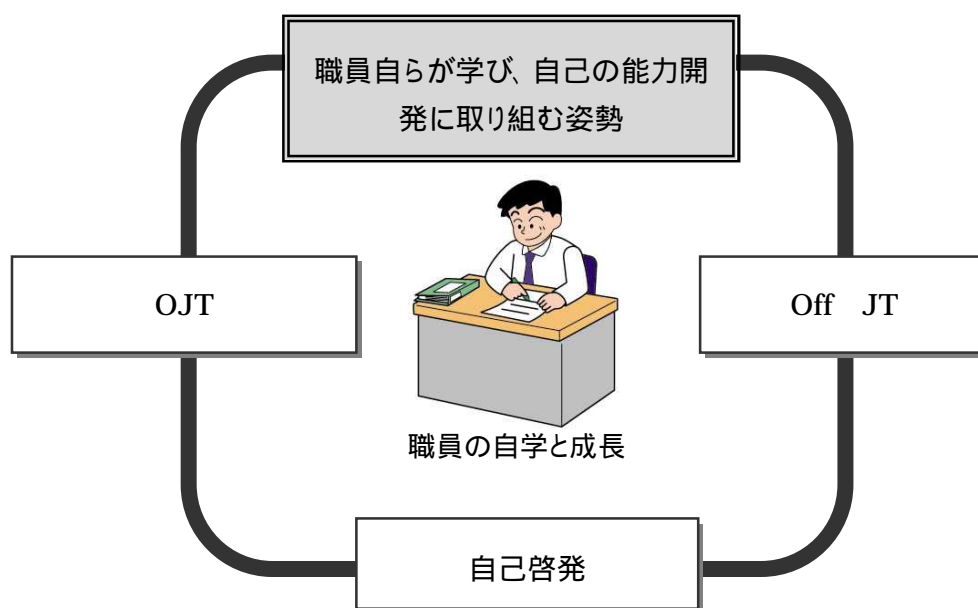
3 研修制度の推進

地方公務員法第39条は、「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない」と規定しています。このことは、職員には研修を受ける権利があることと同時に、研修に積極的に参加することで、自らの能力を常に高めていく義務があることを定めています。

職員は、「めざす職員像」を実現するために、研修の機会を活用し、その能力開発に努めなければなりません。

職員の能力開発を推進するにあたり、最も有効な手段とされる「研修」には、三本柱と呼ばれる次の3つがあります。

- (1) 各職場において、上司や先輩などが仕事を通じて行う職場研修(OJT)
- (2) 職場を離れ、研修所などで実施する職場外研修(Off JT)
- (3) 職員自身が公務員としての自覚に基づき、自発的に取り組む学習(自己啓発)



一般に「研修」といえば、職場外研修が中心というイメージが定着しています。

しかしながら、職場外研修のみですべての能力開発が行われる訳ではありません。職場研修や自己啓発など、それぞれの特長を生かして、最も効果的な手法を選択していくことが必要になります。

また、嘱託職員や臨時職員に対しても、住民サービスの維持向上のため、研修の機会を与えていく必要があります。

(1) 職場研修

職場研修 O J T (On the Job Training) とは、各職場において上司や先輩などが、仕事を通して、また、仕事に関連させながら部下を育成、指導するものです。また、課員がお互いの知識などを教示しあう O J L (On the Job Learning) も推進する必要があります。

職場研修は、日常の職務に直結しており、職員一人ひとりの特性に応じたきめ細かな指導が可能であり、職員の人材育成や能力開発において極めて有効な手段です。

さらに、指導する職員の指導力や管理能力を向上させる側面もあり、上司と部下、先輩と後輩が互いに学び合うことを通じ、学習的な職場環境づくりと職場全体の能力向上を実現することが期待できます。

しかし、本市においては、計画的・意識的な職場研修は職場によって差異が生じており、各職場における管理職をはじめとする職員の意識改革が求められます。

また、研修担当課の役割についても検証を行いつつ、各職場で有効かつ習慣的に職場研修が実施できるような体制づくりを支援します。

【職場研修の検討課題】

- ・管理・監督者を対象にした「O J T 指導者研修」の実施
- ・職場研修推進委員制度の活用
- ・育成面談の実施
- ・コミュニケーションタイム制度の充実

(2) 職場外研修

職場外研修 O f f - J T (Off the Job Training) とは、職場から離れて講義を受け、知識を習得したり、グループワークなどを通じて考え方を深めたりする研修をいいます。集合研修ともいわれ、職場研修や自己啓発とともに能力開発を進めるにあたり、有効な手段といえます。一定期間職場から離れて研修に集中することによる高い学習の成果と、他の職場や他の市町村などの職員とともに受講することによる新たな気づきと意識の高揚などが、職場外研修には期待できます。

長期的な人材育成と職場の能力向上を図るには、職場研修とともに効果的な職場外研修の実施に努める必要があるため、人事課主催研修の見直しや各研修機関の行う研修に積極的に職員を派遣するための取り組みについて検討します。

【職場外研修の検討課題】

- ・人事課が主催する階層別研修の役割の明確化
- ・採用から退職までを見据えた長期的かつ計画的な研修の実施
- ・各職階や採用年数別に求められる職務能力の整理
- ・メンタルヘルス研修の充実の検討

- ・高度、専門的な研修の充実
- ・各研修機関が実施する研修への職員の積極的な派遣
- ・先進的な行政手法の習得、他の市町村の職員との学習や交流を目指した宿泊型研修の検討

(3) 自己啓発

自己啓発とは、本人の意思で、自分自身の能力向上や精神的な成長をめざすこと、また、そのための訓練をいいます。職員が自らの時間と経費により、自分の能力開発に主体的に取り組むことを指します。人材育成の基本は、「自己啓発」にあるとも言われており、自ら学び、学習し、成長していくことが何よりも重要になります。

職員は、組織で求められている能力を把握するとともに、自発的に学習する姿勢を持ち続けることが重要です。そこで、すべての職員が積極的に自己啓発に取り組んでいけるよう、組織的に自己啓発支援の充実強化を図ります。

管理監督者は、職員の自律性・主体性を尊重し、自己啓発が活発に行われる環境づくり、職場づくりを進めます。また、人事課では、時間外セミナーの実施やe - ラーニングその他の学習機会の提供・充実を行うほか、自主研究グループの活動支援など、すべての職員が積極的に自己啓発に取り組んでいけるよう、組織的に自己啓発支援の充実強化を図ります。

【自己啓発の検討課題】

- ・自主研究グループへの支援
- ・大学通信教育の支援
- ・自己啓発助成金交付制度（通信教育、研修会）の充実



4 職場づくりの推進

人材育成の基本は、職員一人ひとりの主体的な取り組みにあります。その主体的取り組みを醸成していくのは、職場です。人材育成や能力開発は、仕事を通じて行われていくのが理想であり、働くことに生きがいを感じられる明るい職場をつくりあげ、一人ひとりのやる気を高めていくことが何よりも重要になります。

「人を育て、やる気と活力を生み出す職場づくり」を全庁的な課題として掲げ、推進していきます。

(1) 管理職による職場づくりとその支援

職場において学びの風土を醸成するためには、職場をあずかる管理職の理解と支援が必要です。管理職は「学習的な職場づくり」を自分の責務として認識し、次のような役割を果たしていくことが重要になります。一方、そのような役割を發揮しやすくするためには、人事課においても支援策を講ずる必要があります。

- ・管理職研修の充実
- ・育成面談制度の充実

(2) 職場改善意識の醸成

職場第一線のメンバーによる小集団をベースに、職員一丸となって職場の問題を解決しながら、明るく活気ある職場づくりを推進する「小集団活動」や職場をより良いものにしていくために、改善改革の意識を醸成していくための取り組み「改善提案制度」などを確立し、各職場の改善を積極的に進めます。

- ・小集団活動
- ・改善提案制度

(3) 相談体制の充実

個人の価値観が多様化し、様々な支援や相談の受け皿が必要になってきました。また、震災や原発問題に危惧する職員も多く、より心のケアが重要になってきています。

自己啓発、キャリアデザイン（人生設計）、セクシャル・ハラスメント、パワー・ハラスメントなど、人事全般に関するフォローのほか、心の健康、いわゆるメンタルヘルスに不安を感じている職員に対する相談体制について整備していきます。

人材育成実施計画の策定

本市における人材育成、能力開発の仕組みを構築し、各種制度を計画的に推進していくため「人材育成実施計画」を別途策定します。

人材育成実施計画では、各施策を着実に実施するため、目標年度、必要となる具体的メニュー、スケジュール、担当部局などを定めます。

1 目標年度

須賀川市人材育成基本方針の計画期間である平成25年度から平成29までの5年間とします。

2 策定期間

(1) 前期 平成25年度～平成27年度

(2) 後期 平成28年度～平成29年度

3 進捗状況の管理

毎年ローリングを実施し、各施策の進行管理、施策の評価を行います。

なお、今後、社会情勢や市民の要請の変化などに対して迅速に対応するため、実施状況を踏まえながら、必要に応じて見直しを図っていくものとします。

4 情報提供

須賀川市ホームページを用いて、情報を公開します。



人材育成、能力開発の体制整備とその推進

人材育成、能力開発を効果的に推進していくためには、管理・監督者に対し、意識改革と積極的な取り組みを促すとともに、こうした取り組みを支える人材育成担当部門の体制を充実・強化していくことが必要です。

また、これに加えて職員一人ひとりの理解と協力、主体的な参加と実践が重要であり、管理・監督者、人材育成担当部門、そして職員それぞれが役割を認識し、三者が一体となって、これからの市政を担っていくにふさわしい人材を育成し、その能力を十分に活用できる職場環境づくりを進めていくことが必要となります。

管理・監督者の役割

部下の育成は、管理・監督者の役割の中で、非常に大きなウエイトを占めます。仕事を通じて指導・育成するとともに、学習的職場風土づくりに取り組んでいく必要があります。

また、自らが模範となるよう率先して自己啓発に励み、風通しのよい、コミュニケーションがよく取れる職場をつくるため、OJTを常に意識し、今まで以上に部下をよく知る努力が必要となります。

職員の役割

組織が行う人材育成、能力開発は、あくまで意欲ある人に対して能力を高めるための「ヒント」と「チャンス」と「フィールド」を与えるものです。

職員は、与えられることを待つばかりでなく、主体的に意欲的に能力開発の機会を捉えて自己研鑽に努め、心身の健康を維持するとともに、職員同士が切磋琢磨し、相互に啓発し合う職場風土をつくる必要があります。

人材育成担当部門の役割

人材育成は、職員の努力と職場の積極的な取り組みに対し、支援する体制が整備されてこそ万全といえます。

そこで人事課は、職員の意識、職場の実態がどのような状況であるのか常に把握し、職員研修、人事評価制度など人材育成に関する取り組みの見直しや充実を図りながら、総合的に支援していく必要があります。

あわせて人材育成に対する総合的な評価を行い、成果や課題を明らかにしてさらなる取り組みに生かしていく必要もあります。

「人材育成推進委員会」の設置

須賀川市人材育成基本方針の趣旨に沿って、職員、管理者、担当部門などがそれぞれの役割を果たしていくためには、これらの能力開発、人材育成の活動を一過性のものとせず、継続的に実践していけるような組織体制を整備することが極めて重要となります。

今回、新たに関係各課の職員を構成員とした「人材育成推進委員会」を立ち上げ、実施計画の進行管理を行うとともに、広く意見、要望などを聴取できる体制を整備します。

< 参考資料 >

資料 1 須賀川市人材育成基本方針策定経過

資料 2 須賀川市人材育成基本方針策定ワーキンググループ検討委員会

須賀川市人材育成基本方針策定経過

平成24年 7月23日	須賀川市人材育成基本方針の刷新に関する協議
平成24年 7月31日	市長、副市長、行政管理部長との協議、方向性を決定 須賀川市人材育成基本方針策定支援業務に係る入札を執行 株式会社ぎょうせいが落札（委託）
平成24年 8月 7日	第1回人材育成基本方針策定に係る協議（キックオフ会議） アンケート案、スケジュールについて委託業者と協議
平成24年 8月10日	須賀川市人材育成基本方針策定ワーキンググループ立ち上げ 検討委員を任命、係長・主査クラス10名を選任
平成24年 8月23日	須賀川市人材育成基本方針策定に係る市長インタビュー 市長が求める職員像、人事制度の課題について意見を聴取
平成24年 8月23日	第1回ワーキンググループ検討会 基本方針の構成、スケジュールについて協議
平成24年 9月 5日	市政経営会議 計画策定の趣旨を解説、職員アンケートへの協力を要請
平成24年 9月 6日	職員アンケートの配付 正規職員543人を対象にアンケートを実施
平成24年 9月25日	職員アンケートの回収 正規職員543人、回収率100%
平成24年10月～	アンケートの入力集計、分析作業 委託業者に作業を依頼
平成24年10月29日	第2回人材育成基本方針策定に係る協議 アンケート集計結果について委託業者と協議
平成24年11月27日	第3回人材育成基本方針策定に係る協議 人材育成基本方針（案）について委託業者と協議
平成24年12月 7日	第4回人材育成基本方針策定に係る協議 人材育成基本方針（案）の校正原稿について委託業者と協議
平成24年12月14日	市議会総務常任委員会への説明 指針目次、策定経過、今後のスケジュールを説明
平成24年12月19日	第2回ワーキンググループ検討会 基本方針素案の提示、基本方針テーマ等募集（持ち回り協議）
平成25年 1月 8日	第3回ワーキンググループ検討会 基本方針素案の協議、スケジュール協議
平成25年 1月17日	市政経営会議 方針素案、パブリックコメントの実施等について説明
平成25年 1月25日	全課への周知、意見・要望等の提出依頼 庁内各課からの意見・要望等を聴取
平成25年 1月29日 ～ 2月12日	パブリックコメントの実施 1件の意見・要望あり
平成25年 2月14日	第4回ワーキンググループ検討会 基本方針案の協議、スケジュール等協議
平成25年 2月20日	市政経営会議 人材育成基本方針最終案について説明し了承を得る
平成25年 2月20日	須賀川市人材育成基本方針策定

資料2

須賀川市人材育成基本方針策定
ワーキンググループ検討委員会名簿

	区分	所 属	職名	氏 名	業務部門等	備 考
1	委員長	人事課	主任主査 兼人事研 修係長	和田 靖	総括	
2	副委員 長	企画財政課	課長補佐 兼企画政 策係長	祓川千寿	総合計画 行革	
3	委員	生活課	主査	斎藤里美	市民協働 男女共同参画	
4	委員	総合サービス課	主任主査 兼窓口係 長	丸山明美	窓口 住民情報	
5	委員	社会福祉課	障がい福 祉係長	三浦浩美	福祉 健康医療	
6	委員	農政課	農政係長	長澤泰和	産業	
7	委員	道路河川課	建設係長	佐久間道宏	建設、復旧	
8	委員	監査委員事務局	主査	大槻恵子	行政委員会	
9	委員	営業課	料金係長	水落勝幸	公営企業	
10	委員	文化・スポーツ課	スポーツ 振興係長	上妻秀男	教育 生涯学習	

事務局	人事課	主査	塩田喜一	
-----	-----	----	------	--



須賀川市

須賀川市人材育成基本方針

平成11年3月 策定

平成25年2月 改定

発行 須賀川市

編集 須賀川市行政管理部人事課人事研修係

〒962-8601 須賀川市八幡町135番地

電話0248-88-9115 FAX0248-75-2978

電子メール jinji@city.sukagawa.fukushima.jp
