

# 太宰府市 人材育成基本方針

令和3年6月  
太宰府市

## はじめに

新元号「令和」発祥の都となりました愛する郷土太宰府市は、いま最も注目されるまちとなり、全国住みよい街ランキング20位、魅力度ランキング42位にも輝きました。

一方、少子高齢化、度重なる災害危機、コロナ禍など本市を取り巻く環境は大きく変化しており、多様化する市民ニーズへの対応能力を高める必要にも迫られています。

そうした問題意識のもと、多様な新人の積極採用はもちろん、中央官庁や県、民間企業との人材交流や就職氷河期世代の採用も前例に捉われず行ってまいりました。

こうした取り組みにより、三役、新たな人材、生え抜きの職員が刺激しあい、良い伝統は受け継ぎ、改めるべきものは果敢に改め、新たな活力を創出しております。

私自身、政治家として、公務員として、一人の人間として、世の為人の為という信念を持ち、職員には経営方針などを通じ、常々下記のようなメッセージを呼び掛けています。

「職員は常に市民本位、現場主義を心掛け、三役や上司との密な報告、連絡、相談を徹底し、責任の所在の明確化、信賞必罰を旨とする。」

「職務遂行にあたっては、指示待ちではなく、常に世の為人の為、市の為市民の為に、という当事者意識を持って、主体的、積極的に取り組む。」

「企画立案にあたっては、職員ひとりひとりが前例に捉われず、自由な発想と創意工夫をもって、中長期的視野に立った企画立案を心掛ける。」

こうした訴えを基に、コロナ禍を乗り越え、令和発祥の都にふさわしい太宰府市政を創造すべく、より良い人材を育成するために職員一丸となって踏み出してまいります。



令和3年6月

太宰府市長  
楠田大蔵

# 目次

序章 人材育成基本方針について	- 1 -
1. 人材育成基本方針の位置づけ	- 1 -
2. 人材育成基本方針の改定のねらい	- 1 -
第1章 目指すべき職員像・職場像について	- 5 -
1. 目指すべき職員像	- 5 -
2. 目指すべき職場像	- 6 -
第2章 市職員に求められる能力について	- 7 -
1. 市職員のキャリアイメージ	- 7 -
2. 各職位に求められる役割と能力	- 7 -
第3章 人材育成のための総合的な取組について	- 9 -
1. 必要な人材の確保	- 9 -
2. 人事配置・人事異動による人材育成	- 10 -
3. 人事評価等による人材育成	- 10 -
3. 管理職・監督職の人材育成	- 11 -
4. 専門職の人材育成	- 12 -
第4章 職員の能力向上のための取組について	- 13 -
1. 業務を通じた教育訓練（O J T）	- 13 -
2. 自己研鑽	- 14 -
3. 業務を離れて行う教育訓練（O f f - J T）	- 14 -
4. 地域活動	- 15 -
5. 人事交流	- 16 -
第5章 働き方改革とダイバーシティ推進のための取組について	- 17 -
1. 働き方改革とダイバーシティ推進の意義	- 17 -
2. 働き方改革とダイバーシティ推進のための取組	- 18 -
終章 終わりに	- 20 -
組織の重要事項として人材育成に取り組む体制整備	- 20 -
【巻末資料】	- 21 -
別表1 職員のキャリアイメージ	- 21 -
別表2 各職位に求められる役割と能力	- 23 -
参考資料1 人材育成基本方針改定の経緯	- 25 -
参考資料2 太宰府市職員行動理念	- 27 -

# 序 章 人材育成基本方針について

## 1. 人材育成基本方針の位置づけ

この基本方針は、「世の為人の為市の為市民の為に」との基本理念のもと、中長期的な視点に立って、本市職員の人材育成と人事管理についての基本的な考え方を明らかにした、組織運営の根幹をなすものです。

この方針を基に、本市経営層・人事担当部門においては、職員の人材育成に努め、職員においては自らの業務実施や自己研鑽に努めるとともに、部下職員や後輩職員への指導に努めることを期待するものです。

## 2. 人材育成基本方針の改定のねらい

### (1) 社会経済状況の変化

わが国や本市では、少子高齢化、行政のデジタル化の進展や気候変動による自然災害の増加のほか、新型コロナウイルス感染症といった新たな課題など、複雑化、多様化する行政課題への対応が求められており、持続可能な行政サービス提供体制を構築するためには、限られた人材を最大限に活用して課題解決に取り組む必要性が年々高まっています。

さらに、人口減少が深刻化し高齢者人口の急激な増加を迎える時代に向けては、人口構造の変化に加え、インフラ・空間の変化、技術の進展、ライフコース・価値観の変化・多様化など様々な変化に対応しながら地域社会を維持していくことが求められます。

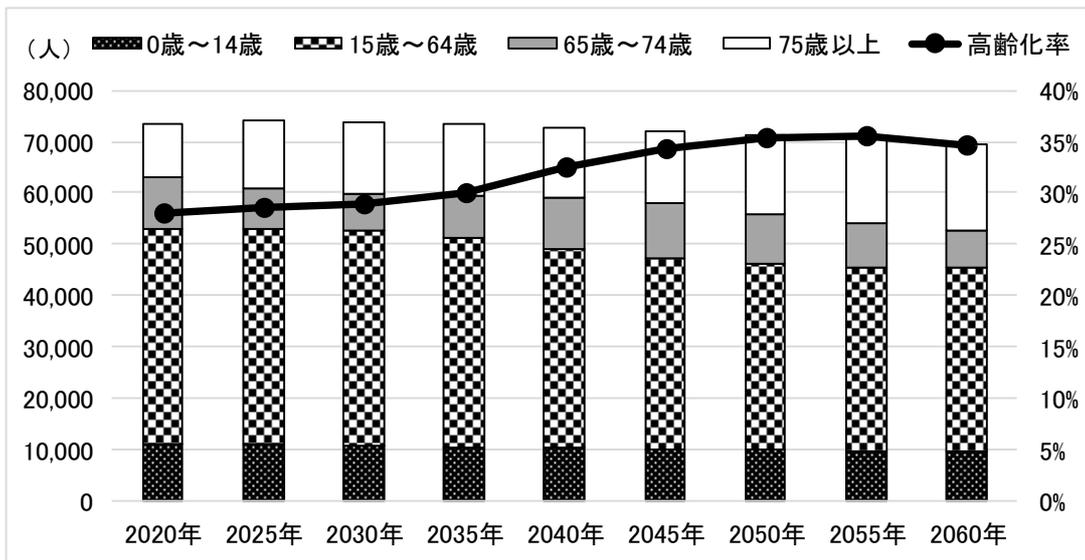


図1 太宰府市の人口見通し

(第2期まち・ひと・しごと創生総合戦略に基づく将来展望)

※合計特殊出生率を1.80、社会的増減を現行トレンド維持と想定。

【参考】2040年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応するために必要な地方行政体制のあり方等に関する答申（令和2年6月第32次地方制度調査会）（抄）

前文（抄）

2040年頃にかけて生じる人口構造の変化やインフラの老朽化等は、様々な内政上の課題を顕在化させる。他方で、Society 5.0の到来をはじめとする技術の進展、ライフコースや価値観の変化・多様化は、資源制約等の現れ方を変える可能性がある。このように、過去からの延長線ではなく、2040年頃を展望して見えてくる変化・課題とその課題を克服する姿を想定した上で、現時点から取り組むべき方策を整理する視点が重要であり、地域社会を取り巻く環境が大きく変容していく中において、地方公共団体には、豊かで多様な価値観を背景とする住民の暮らしを持続可能な形で支えていくことが求められる。

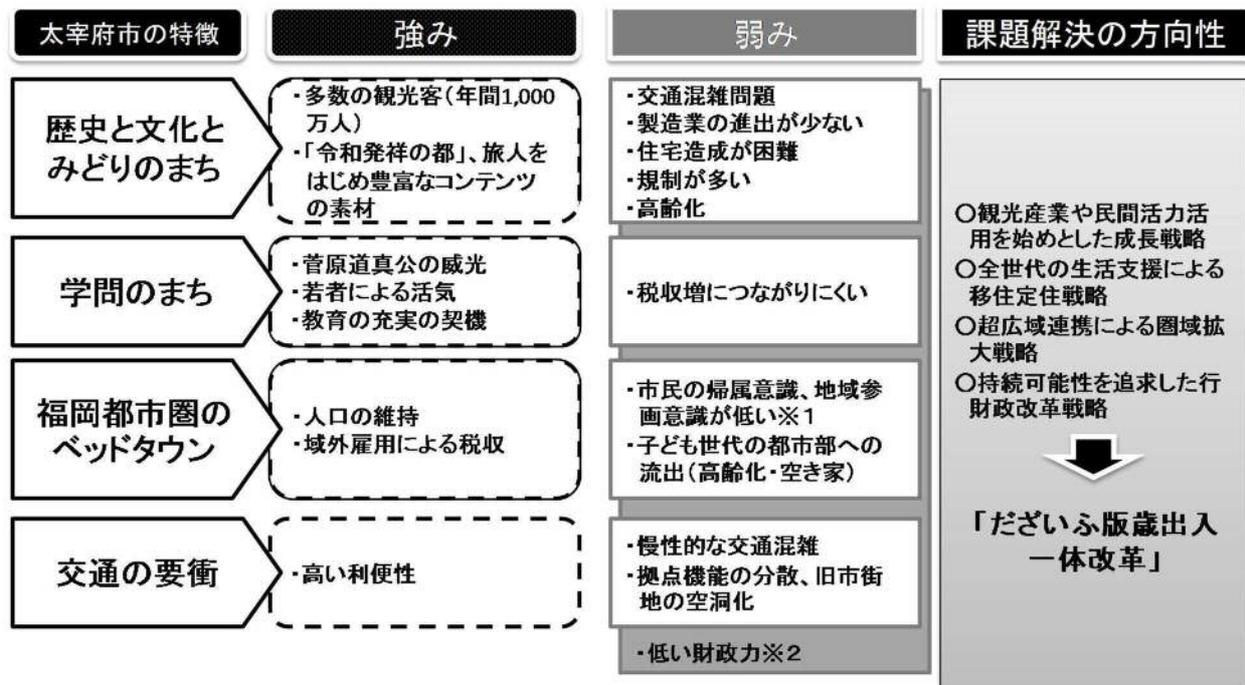
そのためには、限られた資源を巡る過度な競争により分断を生じさせるのではなく、新たな技術を基盤として、各主体の持つ情報を共有し、資源を融通し合うこと等により、組織や地域の枠を越えて多様な主体が連携し合うネットワーク型社会を構築していくことが重要になる。

加えて、新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、人口の過度の集中に伴うリスクやデジタル技術の可能性を再認識させた。2040年頃にかけて生じる変化や課題に対応するだけでなく、このような感染症のリスクにも適応した社会システムへと転換していく必要がある。

## （2）太宰府市の特徴

### ①太宰府市の性質

本市は、「歴史と文化とみどりのまち」「学問のまち」「福岡都市圏のベッドタウン」「交通の要衝」といった特徴を有しており、それぞれに強み・弱みを有しており、これらを踏まえた課題解決の方向性を目指すこととしています。



※1 太宰府まちづくり市民意識調査(H30)

自治会活動への参加派(積極的に参加orどちらかといえば参加)28.1%、ボランティア活動への参加派(積極的に参加orどちらかといえば参加)15.5%

※2 財政力指数(H30決算)0.68 類似団体は0.73

図1：太宰府市の特徴を踏まえた方向性

(出典：第2期太宰府市まち・ひと・しごと創生総合戦略(令和2年3月))

## ②太宰府市職員の構造

本市は、過去の行政改革による採用抑制により、現在の中堅層の職員数が極めて少ない年齢構成・構造となっています。今後10年程度は、ベテラン・シニア層の大量退職が見込まれるとともに、若手層は現在のベテラン・シニア層よりも短い経験年数で管理職・監督職の役割を担えるよう成長しなければならない宿命にあります。

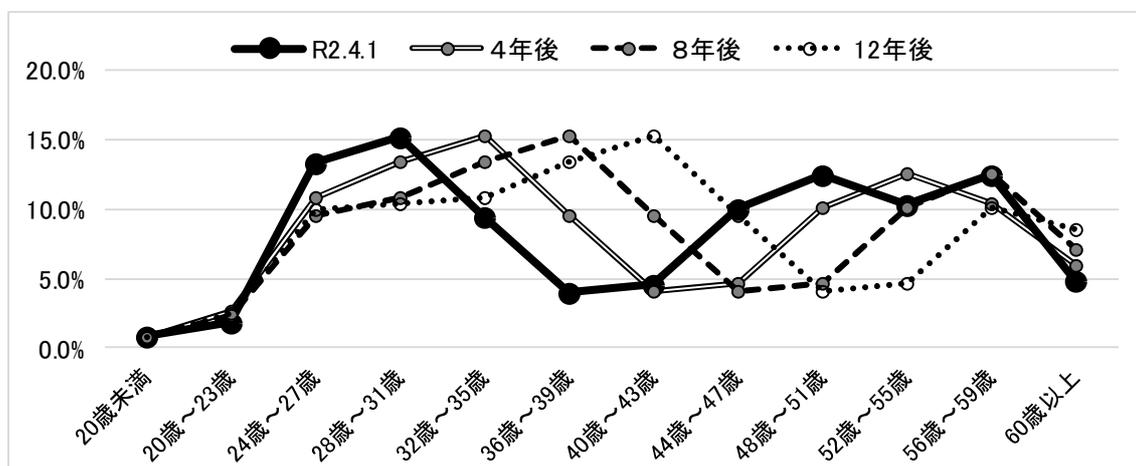


図2：太宰府市職員の年齢構成（令和2年4月1日時点と将来推計）

※職員数（計）を一定とし、60歳以上区分が順次1.2倍に、不足分は20歳区分：24歳区分が2：8の割合で増加すると仮定。

## （3）改定の経緯

本基本方針の改定に当たっては、平成30年8月から人材育成基本方針策定委員会を設置し、16回の検討を重ねてきました。

この間、「第2期太宰府市まち・ひと・しごと創生総合戦略（太宰府市まちづくりビジョン）」（令和2年3月）を策定し本市の進むべき方向を示すとともに、国においても地方公務員の人材育成について検討が進められるなど、これらの内容を踏まえて改定しています。

また、これまでに実施した以下の調査結果等を踏まえて検討を行いました。

### 【参考資料】

- ・太宰府まちづくり市民意識調査（毎年3月）
- ・職場活性化職員意識調査（平成26年9月）
- ・人材育成のためのワールドカフェ（平成30年12月）
- ・「教えてください！あなたの考えるまちづくり」職員アンケート（令和2年4月）
- ・職員カード（令和2年11月）

【参考】第2期太宰府市まち・ひと・しごと創生総合戦略（太宰府市まちづくりビジョン）（令和2年3月）  
（抄）

### 基本目標1（7）人材登用・育成

#### ①時代に即した人材育成方針に基づく人材の育成

人材育成方針を改定し、下記の観点から人材育成に取り組みます。

- ・「市」職員ではなく「太宰府市」職員としての意識の醸成（太宰府市の歴史と文化への関心）

- ・職場において人を育てる体制づくり、人事評価制度の構築
- ・若年時からの営業・企画等の経験の機会の付与
- ・データの分析・活用能力やICTリテラシーの向上
- ・研修や自己研究の機会の付与
- ・地域貢献活動に限った副業など多様な活躍の場の提供

【参考】「地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会」令和2年度報告書（概要）（令和3年3月総務省地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会）（抄）

## I 地方公共団体における今後の人材育成のあり方

### 3 地方公共団体における今後の人材育成の取組の方向性（人材マネジメントの視点）

- ・地方公共団体は、人口減少、少子高齢化等に伴い、複雑化、多様化する行政課題への対応が求められており、持続可能な行政サービス提供体制を構築するためには、限られた人材を最大限に活用して課題解決に取り組む必要性が年々高まっており、地方公共団体においても、「人材マネジメント」の視点に立ち、人材育成の取組を総合的に進めていくことが必要である。
- ・そのためには、①人材確保、②人材育成、③適正配置・処遇、④職場環境の整備、の4つの要素を有機的に結び付け、職員を持つ能力を最大限に引き出せるよう人事管理を戦略的に行い、組織力向上につなげていく必要がある。
- ・各地方公共団体においては、4つの要素を「人材育成基本方針」に体系的に位置付けた上で、総合計画等の中長期的な計画と連関性を持たせることにより、さらに人材育成の取組を計画的に、実効性高く進めて行くことが重要。

### 4つの要素に“必要な視点”



# 第1章 目指すべき職員像・職場像について

## 1. 目指すべき職員像

人材育成の目標として、目指すべき職員像を設定します。この「職員像」は、最終的な到達目標として職位を重ねるごとにその目標に近づくという考え方や、固定的なモデル人材を示すものではなく、常に全職員が目指すべき職員としての在り方を示すものです。その基本理念を「世の為人の為、市の為市民の為に」とします。

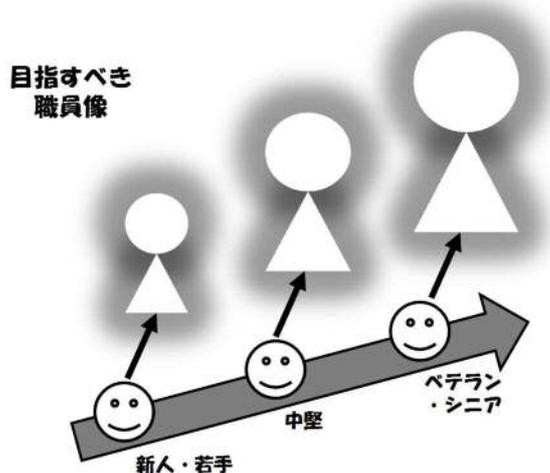


図1-1 目指すべき職員像のイメージ

表1-1：太宰府市職員が目指すべき職員像

目指すべき職員像	考え方
① 世の為人の為、市の為市民の為に、市民目線を持ち、市民と共に地域のために働く。	<ul style="list-style-type: none"> <li>常に市民本位、現場主義を心がけ多様な価値観を持つ市民の目線を持って、常に複眼的な視点で考えます。</li> <li>全ての業務は「世の為人の為、市の為市民の為に」という基本理念を忘れずに業務に取り組み、市民と協力して地域を盛り上げます。</li> </ul>
② 「太宰府」を愛し、「太宰府」の歴史と文化を学び広める。	<ul style="list-style-type: none"> <li>自らの出身や居住地に関わらず、令和発祥の都ともなった「太宰府」という地域に愛着を持ち、「太宰府」の歴史や文化に関心を持って学ぶとともに、歴史や文化を広めます。</li> </ul>
③ 組織の一員として、三役、上司、仲間と協力して成果を出す。	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員は常に三役や上司との密な報告、連絡、相談を徹底し、責任の所在の明確化、信賞必罰を旨とします。</li> <li>市という組織の一員として、組織・チームの視点で考え、職場の仲間とともに協力して業務に取り組みます。</li> </ul>
④ 当事者意識を持って自ら考え行動し、常に努力を続ける。	<ul style="list-style-type: none"> <li>当事者意識を持って、業務に主体的、積極的に取り組みます。</li> <li>向上心を持って自らの知見・専門性・技能を高めます。</li> <li>コスト意識を持って業務の改善点・改良点を探り、努力を続けます。</li> </ul>
⑤ 幅広い視野で社会を見つめ、時代の変化に対応し、先取りするしなやかさを持つ。	<ul style="list-style-type: none"> <li>自らの業務範囲、前例や慣例に固執することなく、幅広い視野をもって社会の課題や出来事から気づきを得ます。</li> <li>前例にとらわれず、自由な発想と創意工夫をもって、中長期的視野に立った企画立案を行います。</li> </ul>

## 2. 目指すべき職場像

人材育成は、個々の職員の努力によってのみなされるものではなく、また提供された研修プログラムによってのみなされるものでもありません。すべての職員が育成される（成長する）立場であると同時に、他の職員を育成する（成長を促す）立場でもあるとの認識に立ち、職員・組織がお互いにお互いを高めあう職場を目指します。

令和発祥の都太宰府にふさわしく

美しい調和 (Beautiful Harmony) を持って

お互いを高めあう職場

### 【参考】新元号「令和」と令和発祥の都太宰府

今から 1300 年前、大宰帥（大宰府の長官）として赴任してきた大伴旅人により、当時中国から渡来した非常に高貴な花であった梅の花を主題に、和歌を詠みかわす宴がここ太宰府の地で開かれました。

この「梅花の宴」で歌われた歌は日本最古の歌集『万葉集』に収められ、その序文を引用して、元号「令和」は定められました。「人々が美しく心を寄せ合う中で文化が生まれ育つ」という新しい元号の願いは、まほろばの古都大宰府で開かれた春の宴を思い起こさせます。



## 第2章 市職員に求められる能力について

### 1. 市職員のキャリアイメージ

職員の多くは新卒採用の後、40年近くの歳月を本市職員としてキャリアを積んでいくことになります。この間の職務経験を通じて、成長し、その経験を活かして市政に貢献し続けることが期待されています。また、中途採用によりキャリアの途中で職員となった者についても、自らのキャリアに応じて、組織内で求められる役割を果たすことが期待されています。

長い職業人生を踏まえ、職員個人が自らのキャリアイメージについて長期的な展望を持ちつつ、日々の業務に取り組むとともに、組織として長期的な視野に立って人材育成に取り組む必要があります。

10年程度を区切りの目安として、以下の成長段階をキャリアイメージの基本的な考え方として、人材育成に取り組みます。

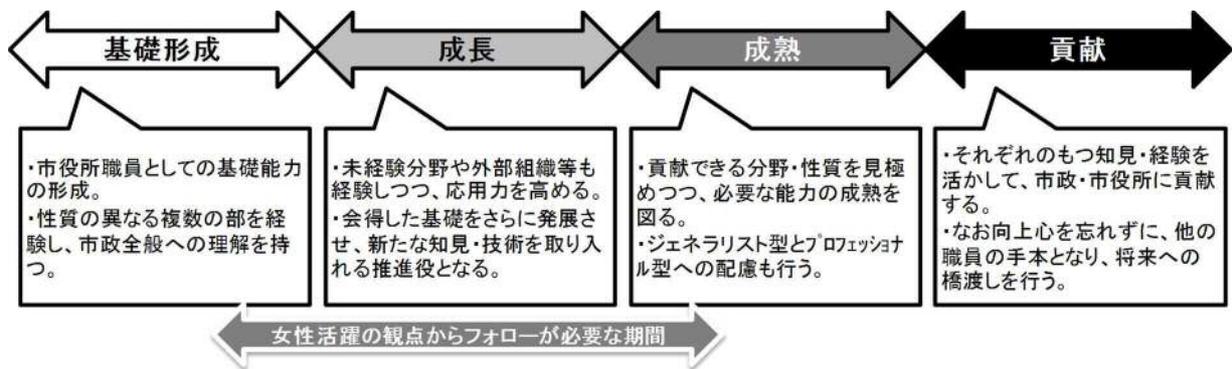


図2-1：キャリアイメージの基本的な考え方

また、上記の基本的な考え方に対応して各職種における成長段階やそのための人事配置の考え方について、「【別紙1】市職員のキャリアイメージ」のとおりまとめています。

### 2. 各職位に求められる役割と能力

職員はキャリアを蓄積しながら、それぞれの職位につき、その職位において求められる能力を発揮し、役割を果たすことが求められます。

昇格により、果たすべき役割も大きくなり、その役割を果たすために必要な能力の性質やその広がりも増すことになります。それぞれに部下職員・後輩職員の指導とともに、組織の中での役割を果たし、また組織を率いていくことが求められます。

各職位において求められる役割と能力について、職員一人一人が自らの役割を果たすことはもちろん、将来果たすことになる役割を意識して、自らを磨いていくことが期待されます。

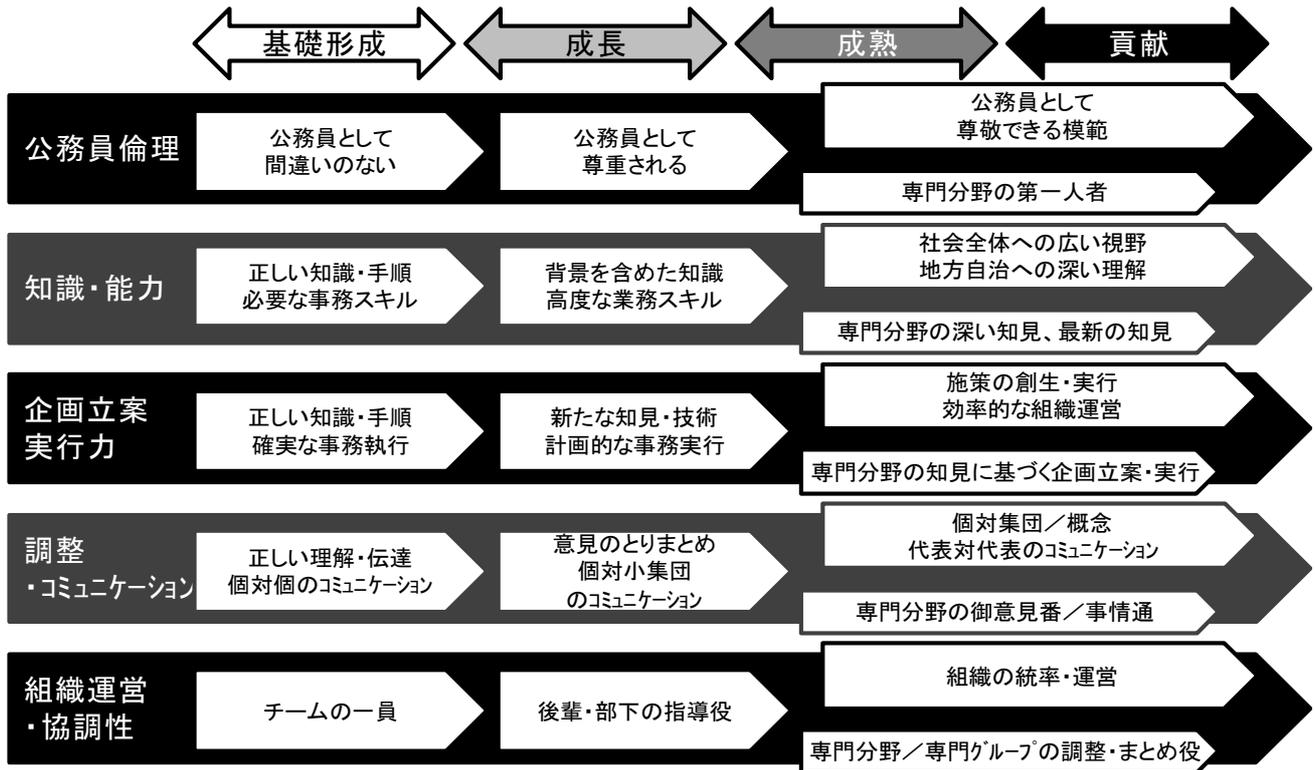


図 2 - 2 : 職位を通じて共通する軸と発展のイメージ

本市における成長段階を基本に「【別紙 2】各職位に求められる役割と能力」のとおりまとめています。今後は、これを人事評価（能力評価）の項目として活用します。

## 第3章 人材育成のための総合的な取組について

### 1. 必要な人材の確保

#### (1) 採用機会の多様化

少子高齢化と人口減少が進む我が国においては、現在のベテラン・シニア層と比較して若年層の人口の絶対数が少ないため、業種・業界を問わず厳しい人材獲得競争に晒されることとなります。また、社会の変化のスピードが増し、社会のニーズも多様化する中では、これらに柔軟に対応し、市政に貢献できる優秀な人材を確保することが重要です。

採用の機会や方法についても、過去の前例にとらわれることなく、就職説明会など多様な手法を取り入れます。また、採用活動に当たっては、人事部門や管理職だけではなく、若手職員も含めた幅広い階層の参画を得て、多様な視点を得ながら進めます。

#### (2) 外部人材の活用

新卒一括採用（一部若年層の経験者を含む。）と自組織内での職務経験を中心とした人材育成のみでは、得られる経験・知見には自ずと限界が生じます。社会の変化に適応していくためには、就職氷河期世代など外部において一定の職務経験を積み、挫折を乗り越えて来たような中堅相当の職員についても積極的に取り込み、後述の人事交流（第4章5参照。）とあわせて組織の活性化を図ります。

#### (3) ベテラン人材の活用

職員が長年培ってきた豊富な知識・経験を、定年を迎えた後も公務内で生かすとともに、それらを次の世代に継承するため、健康で働く意欲と能力のある者については、正規職員として再任用します。さらに、退職後も指導的役割を果たすことが期待される職員については、統括マネージャーに任じます。

また、今後想定される公務員の定年延長も見据え、ベテラン職員の活躍の場の在り方について、検討します。

#### <具体的な取組事項>

- 職員採用プロジェクトチームによる採用活動の実施
- 一般事務職教養試験のSPIの導入
- 外部人材の登用（就職氷河期世代、専門人材等）
- 統括マネージャーの創設
- ベテラン職員の役割の再定義

## 2. 人事配置・人事異動による人材育成

### (1) 人事配置・人事異動の意義

人事配置・人事異動は、各職員の能力を最大限に生かし、市の組織力を維持・向上させるために行うものです。他方で、人事配置・人事異動は短期的に組織の機能を維持することだけを目的としてよいものではなく、職員に様々な職務を計画的に経験させることで、仕事を通じた成長の機会を与え、キャリア形成を促していくという、人材育成の面でも大きな役割を果たします。

後述する On-the-Job Training（第4章1参照。）の一環であり、最大の人材育成手段と捉えて、将来を見据えた適材適所の人事配置・人事異動を行います。

### (2) ジョブ・ローテーションによる人材育成

ジョブ・ローテーション（人材育成を踏まえた人事異動）については、3年～5年を目安として人事異動を行うことを目指し、職種に応じた職員のキャリアイメージ（第2章1「【別紙1】市職員のキャリアイメージ」参照。）や職員カード（職務の状況、異動希望、配慮事項等の自己申告。異動希望の有無に関わらず全職員に提出を求める。）も踏まえて、職員の成長段階に応じて柔軟に運用します。

さらに、所属や職制にとらわれないプロジェクトチーム制度の活用により、若手職員も含めて積極的に企画立案に参加して事業を行う機会を拡大します。将来的には、ジョブ・チャレンジ制度\*<sup>1</sup>や庁内公募制度\*<sup>2</sup>の導入も検討します。

また、同一部署に在籍する間においても、管理職の裁量により部署内でのジョブ・ローテーションを行い、多様な業務を経験することを推奨します。

\*1 ジョブ・チャレンジ制度とは、通常の異動希望や配置希望とは別に、希望について応募書類を提出し、配置先所属長等も含めて選考を経て配置候補者を決定するもので、九州電力㈱において導入されています。

\*2 庁内公募制度とは、特定のポストについて全職員に公募し、応募者の中から配置者を決定するものです。外部との人材交流や人材派遣については、一部取り入れています。

#### <具体的な取組事項>

- 職員カードの導入・対象の拡大
- 人事異動、ジョブ・ローテーションの考え方の明確化・明文化
- プロジェクトチーム制度の活性化
- ジョブ・チャレンジ制度や庁内公募制度の検討

## 3. 人事評価等による人材育成

### (1) 人事評価による人材育成

人事評価は、職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上、人材育成につ

なげていくことが重要です。

職員が目標とすべき到達点や成果を明らかにしてその達成に向けた努力を促すとともに、自らの業務の実績のみではなく、組織として求める行動を評価することで、職員としてより望ましい姿・行動につなげることが期待されます。

また、能力評価については、各職位に求められる役割と能力（第2章3「【別紙2】各職位に求められる役割と能力」参照。）と連動させることにより、職位に応じた役割と能力の発揮につなげます。

人事評価結果については、勤勉手当への反映を開始するとともに、反映対象を昇任・昇格、昇給、分限等に拡大していきます。

## （2）職員提案制度及び職員表彰制度の活用

近年適用実績のない職員提案制度及び職員表彰制度（永年勤続に関するものを除く。）について、制度の周知を図るとともに、運用方法を整理し、活性化を図ります。

※職員表彰制度及び職員提案制度については、職員が挑戦するやる気・モチベーションを引き出し、より良い施策・取組の実施を促すものであって、人事評価に直接反映するものではありません。

### <具体的な取組事項>

- 職位別能力評価の導入
- 人事評価シートの拡充（メンター、PT活動、流動的・支援的業務、研修等）
- 人事評価結果の処遇反映対象の拡大
- 職員提案制度及び職員表彰制度の活性化

## 4. 管理職・監督職の人材育成

### （1）管理職・監督職の役割

組織運営の観点からも人材育成・人事管理の観点からも、管理職・監督職の役割は極めて重要です。地方分権が進み、自治体が競い合って地方創生を行う今日では、地方自治体においても独立した経営体としての経営能力を身につけることが必要であり、そのためには、管理職・監督職のマネジメントスキル向上と、マネジメントスキルの高い管理職・監督職の育成が不可欠となります。

### （2）管理職・監督職のマネジメント能力の向上

管理職・監督職のマネジメント能力の向上のため、昇格に際しては階層別研修を確実に受講することとし、プレーヤーからマネージャーへの意識の変革を徹底します。

また、健康診断におけるストレスチェックや職員カード、課の職員の勤務状況の分析などにより管理職・監督職の気づきを促します。将来的には多面的評価\*の導入も検討します。

\* 多面的評価（360度評価、多面観察など）とは、職場の上司に限らず同僚や部下、あるいは取引先とい

った複数の者により、対象者の日頃の行動を観察する取組です。主に管理職を対象に、評価（診断）結果を対象者にフィードバックすることにより、日頃の対象者の職務行動や職務遂行能力について「気づき」をもたらし、これにより自己認識を変化させ、行動変容を促すことなどを目的に用いられています。

#### <具体的な取組事項>

- 管理職・監督職向け研修の充実
- 管理職向け分析シートの提供
- 多面的評価の導入の検討

## 5. 専門職の人材育成

### (1) 専門職の確保

専門職については、人口減少に伴い潜在的な候補者が減少する一方、専門職の需要は高まるなど、一般事務職以上に人材確保が困難な状況が予想されます。また、少人数で採用人数が安定しないため、一般事務職以上に年齢構成がいびつで、世代の断絶なども大きいなど、人材育成の観点でも一層の工夫が必要になります。

専門職の確保に当たっては、採用スケジュールや採用人数の検討段階から専門職とも連携を強化し、専門資格を持つ人材の就職活動や転職市場などの動向に配慮しながら採用活動を行います。

### (2) 専門職と一般事務職の連携の深化

近年は専門職にも、幅広い視野での活躍が求められており、多様な経験を得る環境を用意する必要があります。

既に一部で開始している専門職の配置ポストの多様化などの拡大を検討します。

なお、会計年度任用職員を含めれば、さらに多様な専門職との協働・連携が必要なことを踏まえ、一般事務職においても、専門分野への理解なども促していきます。

#### <具体的な取組事項>

- 専門職の計画的な採用
- 専門職の配置ポストの多様化
- 一般事務職の専門知識習得の促進

## 第4章 職員の能力向上のための取組について

### 1. 業務を通じた教育訓練（OJT）

#### （1）業務を通じた経験の蓄積、学習

OJT（On-the-Job Training）は、日々の業務を通じて経験を蓄積する中で、市職員として必要な知識や技能、ノウハウを学び成長することを目指しています。業務を通じて学ぶことが、市職員として最大の教育訓練の機会となります。

職員一人一人が、日々の業務を通じて学び、経験を糧にする意識を持って取り組むとともに、管理職・監督職や先輩職員は、部下や後輩職員にその機会や意識づけを与えつつ、必要に応じて手助けをし、学びにつなげることが必要です。

#### （2）メンターによる指導・育成

新規採用職員については、初めて社会人又は公務員として働くことになる者が大半であることから、市における業務の進め方などを丁寧に指導し育成するため先輩職員による指導等を行う「メンター\*制度」を運営しています。

引き続きメンター制度を運営するとともに、休職からの復帰後の職員や新任監督職・管理職などメンター制度の対象の拡大を検討します。

また、クラブ活動や消防団活動により、職場の上下関係を越えた先輩・後輩の交流も促します。

\*本市においては、「メンター」と呼称しておりますが、本市のメンター制度においては、新規採用者の業務上の教育・指導と試用期間中の評価を行うこととしており、一般的な意味での「メンター」（直属の上司による業務上の指導等とは異なり、後輩職員の成長を側面から支援するもの。）の役割ではなく、一般的な意味での「指導員」や「チューター」（実際の職務に関する知識・技能の指導を行うもの。）に近い役割です。

#### （3）ベテラン職員による指導・育成

定年退職を迎えたベテラン職員は、それまでの長い職業人生を通じて得た経験・知見を活かし、後輩の現役職員の学びにつながるよう助言を行うことが期待されます。

また、退職後も指導的役割を果たすことが期待される職員は、統括マネージャーとして、指導役を務めます。

#### <具体的な取組事項>

- 管理職・監督職の人材育成の役割の明確化
- メンター制度の拡充の検討
- 統括マネージャーの創設

## 2. 自己研鑽

### (1) 自己研鑽

職員が業務について必要な知識や能力について自ら認識し、能力の向上や開発のために主体的に学習に取りくむことが、OJTと相まって人材育成の基本となります。

職員一人一人が問題意識を持って学習・研鑽に努めるとともに、管理職・監督職やベテラン・シニア層職員が、学習・研鑽につながる気づきを与え、行動につながる指導を行うよう努めます。

### (2) 自主研修

自主的な学習・研鑽を進めるに当たっても、共に学びあう仲間がいることでより効果的になることが期待されます。職員の自主的・積極的なグループ活動を支援するため、既存の助成制度の充実を図り、啓発に努めるとともに、研究した成果を発表する場を提供します。

#### <具体的な取組事項>

##### ●自主研修支援制度の活性化

## 3. 業務を離れて行う教育訓練（Off-JT）

Off-JT（Off-the-Job Training）とは、日常の業務から離れ、知識の習得・能力の向上に向け集中して学習するものであって、OJTでは得られない知識や技能を得るには高い研修効果が期待できます。

また、異なる職場から様々な受講生が集まることにより、職員間の交流や情報・ノウハウの共有が進むなど、組織の風通し・活性化の点でも重要な役割を有しています。

### (1) 内部研修

#### ① 階層別研修

一定の経験年数を経た時期や職位が上がる時期などを捉え、階層別に研修を実施します。現在実施している初任者、3年目、新任係長、新任課長などへの研修を継続的に企画・実施するとともに、空白期間となっている時期の研修の実施を検討します。

#### ② テーマ別研修

同和問題を始めとする様々な人権問題のほか情報セキュリティなど全ての職員が共通して学ぶべき内容についてのテーマ別研修を実施します。

ほかに、太宰府の歴史や文化に関する学習、社会的に関心の高い課題などについても研修の実施を検討します。

## (2) 外部研修

### ① 市町村研修所等の公的機関による研修

福岡県市町村職員研修所、建設技術情報センターや自治大学校などの公的機関で実施される研修を積極的に活用します。現在、必須受講している階層別研修のほか、自主的な選択となっているテーマ別の研修についても、職員間での偏りを是正し、管理職が適切な受講を促し、スキルアップにつなげます。

### ② しなやか研修

職員の自主的・積極的な学習活動を支援するため、職員自らが学ぶ意欲を喚起できるように実施している「しなやか研修」の充実を図ります。特に、市町村研修所等での研修の提供が少ない専門職に関する研修について、一定枠を確保するなど専門職のスキルアップにつなげます。また、各種の資格取得によるスキルアップを促します。

## (3) 研修受講の促進と受講状況の把握

研修の受講は、職員の学ぶ意識・目的意識を原動力にすることが重要ですが、他方で業務多忙な部署において研修を受講することが困難、又は研修を受講したいと言い出しにくい状況があるなど、意欲はあっても受講しにくい職員も存在します。必要な知識・スキルを身につけること、また部下職員にその機会を与えることは業務上必要不可欠なものと考え、計画的に研修を受講できる環境を整備します。

また、受講した職員自らが研修内容を十分に復習することはもちろん、研修の結果については報告書の作成・回覧等を徹底し、研修内容の共有化につなげるとともに、研修の記録を蓄積することとで職員の研修の記録を整備し、研修受講の促進にも活用します。

### <具体的な取組事項>

- 内部研修の拡充
- しなやか研修の充実（受講状況の見える化）
- 研修受講の促進（人事評価シートへの研修欄の追加）
- 研修結果の報告方法、記録方法等の明確化・徹底

## 4. 地域活動

市職員は、組織に属する地方公務員であると同時に、地域住民でもあり、地域団体等の一員としての活動を行っている職員も多数存在しており、市職員の地域住民としての側面を支援することも必要です。

さらに、組織や地域の枠を越えて民間企業や各種団体など、多様な主体と連携・協働し、地域の課題解決に取り組む職員の育成や、組織や地域の枠を越え活躍できる職員の育成を目指

します。将来的には、これらの地域活動に限って報酬を得て行う副業の解禁も検討します。

＜具体的な取組事項＞

- 地域活動の促進（職員カードへの地域活動欄の追加）
- 地域活動に限った副業の解禁の検討

## 5. 人事交流等

多様な行政ニーズに対応していくためには、市役所内部だけではなく、他の地方自治体や中央省庁など本市職員とは違う立場にある「行政のプロ」、また、民間の第一線で活躍する「ビジネスのプロ」といった異なった視点を取り入れることが重要です。

そのため、本市職員を積極的に外部に派遣し、市役所外の環境に触れ、本市職員とは違った立場から物事を見る目や幅広いものの考え方を養うとともに、他の地方公共団体や中央省庁、民間企業等から積極的に人材を受入れ、人材の活性化を促します。

＜具体的な取組事項＞

- 国・県・その他地方公団体との人事交流等
- 民間企業との人事交流等

【参考】近年の人事交流等の実績

時期	交流等の相手方	類型
平成7年4月～（継続中）	大野城太宰府環境施設組合	職員派遣
平成18年4月～（継続中）	筑紫地区介護認定審査会	職員派遣
平成18年5月～（継続中）	福岡都市圏南部環境事業組合	職員派遣
平成22年4月～（継続中）	九州国立博物館	職員派遣
平成24年4月～令和3年3月	多賀城市	職員派遣
平成19年4月～平成21年3月 平成29年4月～令和2年3月	福岡県後期高齢者医療広域連合事務局	職員派遣
平成27年4月～平成30年3月	福岡県国民健康保険団体連合会	人事交流
平成28年4月～平成30年3月	筑慈苑施設組合	職員派遣
令和元年7月～令和3年6月	環境省	人事交流
令和2年4月～（継続中）	福岡県	人事交流
令和2年7月～（継続中）	九州電力株式会社	人事交流
令和3年4月～（継続中）	西日本鉄道株式会社	人事交流

## 第5章 働き方改革とダイバーシティ推進のための取組について

### 1. 働き方改革とダイバーシティ推進の意義

少子高齢化が進み、人口減少社会に突入した我が国においては、人生100年時代も見据え、若者も、高齢者も、女性も、男性も、障がいのある方も、誰もが生きがいを感じ、その能力を思う存分発揮することができる社会を構築することが必要となります。

労働力人口の減少が本格化するなか、ダイバーシティ推進の取組は、「女性」「高齢者」「障害者」「外国人」「LGBT」等へ広がりつつあります。また、「育児と仕事の両立」に加え、「介護と仕事の両立」や「治療・私傷病と仕事の両立」、「地域活動と仕事の両立」など、働く時間に制約のある職員も活躍できるよう配慮が必要となります。

働き方改革とダイバーシティ推進には、人口の減少という避けがたい状況から、従来の考え方の延長で業務・生活を継続することはできないという現実を受け止めて、全ての職員が自ら改革を推進することが重要です。

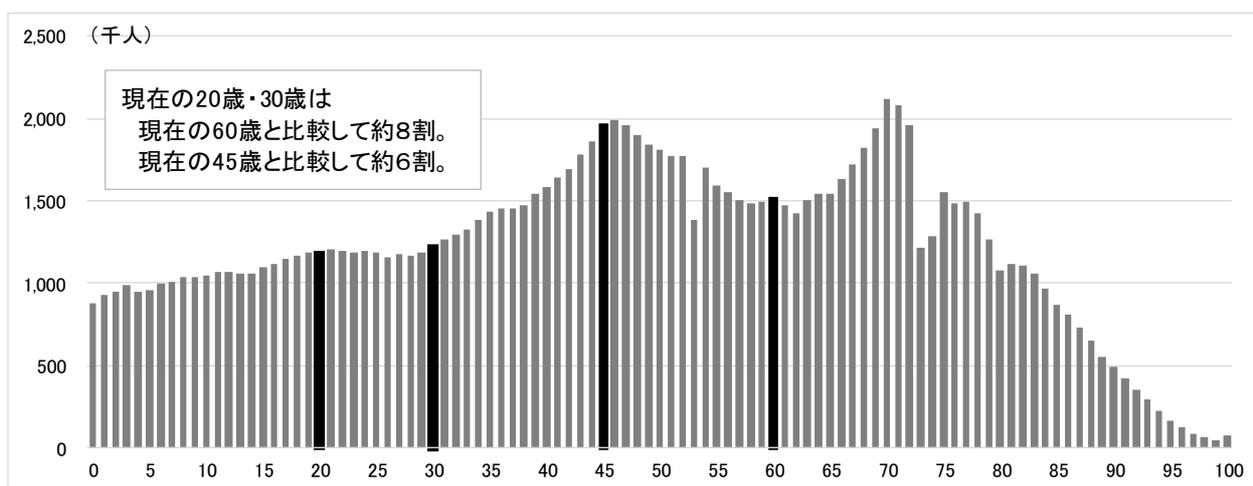


図5-1：日本の年齢別人口

出典：人口推計（令和元年10月1日現在）（令和2年4月総務省）

【参考】地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進のためのガイドブック（令和2年3月総務省）（抄）

第1章 ダイバーシティ推進と働き方改革の関係性・意義

2. ダイバーシティ推進と働き方改革

■なぜ働き方改革が求められるのか（抄）

共働き世帯の増加とともに、男性も含めて育児や介護を担うなど時間制約のある職員が増加していくことが見込まれる中で、全ての職員が十分な能力を発揮できるようにするためには、長時間労働を是とする価値観・意識を変革し、周囲の同僚や上司の働き方を変えることが重要です。周囲の同僚や上司の働き方が変わるとは、すなわち、その組織の仕事の進め方や仕事に対する評価の視点そのものが変わることだからです。

■公務員の働き方改革をめぐる状況（抄）

職場の業務の削減・簡略化は、人事担当等が一律にルールを決めてできることではなく、現場の職員がその必要性を理解し、内部向けの報告や会議の効率化等ささやかなことから地道に取り組むことが大切です。働き方改革のゴールは、現時点で残業時間が少なくなることや、休暇が取得できるようになることではなく、今後、組織体制や地域住民のニーズが変化した場合でも、職員自らが協力し合って働き方を効率化できる組織を構築し、質の高い行政サービスを提供することにあります。

## 2. 働き方改革とダイバーシティ推進のための取組

次世代育成支援対策推進法（平成 15 年法律第 121 号）及び女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（平成 27 年法律第 64 号）に基づき策定した太宰府市特定事業主行動計画、障害者の雇用の促進等に関する法律（昭和 35 年法律第 123 号）に基づき策定した太宰府市障がい者活躍推進計画に定める取組を推進します。

さらに、「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進のためのガイドブック（令和 2 年 3 月総務省）」や他の先進事例なども参考にしながら、本市の取組内容を具体化し拡大を図ることで、働きやすい職場環境の実現を目指し、働き方改革とダイバーシティ推進に取り組めます。

表 5-1：働き方改革推進施策の例

1. 総労働時間の削減	
残業削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>●残業削減目標の設定、勤務時間の実態把握と共有</li> <li>●定時退庁日（ノー残業デー）の設定・実施</li> <li>●退庁時間計画</li> <li>●ゆう活</li> <li>●職場での声かけ・巡回・一斉消灯</li> <li>●残業、深夜勤務等の事前申請・承認</li> </ul>
休暇取得促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>●休暇取得目標の設定、休暇取得状況の把握と共有</li> <li>●休暇の事前計画①毎月の休暇取得計画と職場内での共有</li> <li>●休暇の事前計画②年間の連続休暇取得計画と職場内での共有</li> <li>●年次有給休暇を取得しやすくする工夫 ～ユニークな休暇の設定～</li> </ul>
業務効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●効率化できる業務の抽出と職場での効率化推進</li> <li>●会議の効率化</li> <li>●資料作成の効率化</li> <li>●業務情報共有ルールの見直し</li> <li>●集中タイムの設定・業務依頼時間の見直し</li> <li>●カバー体制構築</li> <li>●係を超えた人員配置・応援体制</li> <li>●AI・RPA の活用</li> </ul>
2. 柔軟な働き方の推進	
働く時間	●時差勤務の導入・拡大
働く場所	●テレワークの導入・拡大
3. 研修・評価を通じた意識啓発	
研修	●管理職を対象とした研修 <li>●職員を対象とした研修</li>
評価	●管理職の評価 <li>●職員の評価</li>

出典：地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進のためのガイドブック（令和 2 年 3 月総務省）

表5-2：ダイバーシティ推進施策の例

1. 女性活躍推進	
採用	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女子学生を対象とした積極的な周知・広報</li> <li>●採用面談者の育成</li> </ul>
育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性職員を対象としたキャリア形成支援研修</li> <li>●女性職員の外部研修への派遣</li> <li>●メンター制度の導入</li> <li>●短時間勤務者のマネジメント支援</li> </ul>
配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性職員が少ない職種・部門への積極的な配置</li> </ul>
昇任	<ul style="list-style-type: none"> <li>●昇任試験制度の見直し</li> </ul>
就業継続 ・両立支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>●育児休業復帰者への支援</li> <li>●男性の育児参画の促進</li> <li>●介護・傷病治療等と仕事の両立</li> </ul>
ハラスメント 防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>●セクシュアル・ハラスメントの防止</li> <li>●妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントの防止</li> <li>●パワーハラスメントの防止</li> </ul>
2. 障害者雇用推進施策	
募集・採用	<ul style="list-style-type: none"> <li>●障害特性に配慮した募集・採用の実施</li> <li>●多様な任用形態の確保</li> </ul>
職務環境 の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>●障害特性に配慮した施設・設備の整備、支援者の配置</li> <li>●相談体制の整備</li> </ul>
柔軟な働き方 の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>●早出遅出勤務の特例、フレックスタイム制の柔軟化、休憩時間の弾力的な運用</li> <li>●テレワークの活用</li> </ul>

出典：地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進のためのガイドブック（令和2年3月総務省）

## 終章 終わりに

### 組織の重要事項として人材育成に取り組む体制整備

#### (1) PDCAサイクルの重要性

人材育成や人事管理に関する取組は、短期的には成果が見えにくいもので、継続的かつ中長期的に取り組むことが必要です。また、取組が長期に及ぶからこそ、客観的な指標により定期的なモニタリングを継続し、その成果や職員の状況を把握し、改善につなげることが重要です。

人材育成に関する取組を具体化し、それぞれの取組の進捗状況、目標の達成状況を管理し、必要に応じて見直しを行うとともに、今般の検討に当たって参照した指標については、今後とも継続的にモニタリングを実施し、人材育成の取組の改善につなげます。

この際、各所属長が部下職員の状況を把握するとともに、毎年度これらを部門長に報告し、総務部長がこれらの結果を取りまとめ、必要な指導を行います。

#### (2) 職場活性化委員会の設置

人材育成や人事管理に関する取組は、組織の重要事項として確実にPDCAを行い、各種の取組を総合的に進めることが必要です。現状の各種委員会を再編し、テーマ毎に必要な検証・改善を行うとともに、それらを包括的に検証・改善する体制を整備します。

また、働きやすい職場環境をつくり上げていくために、各部会での活動を活性化していきます。

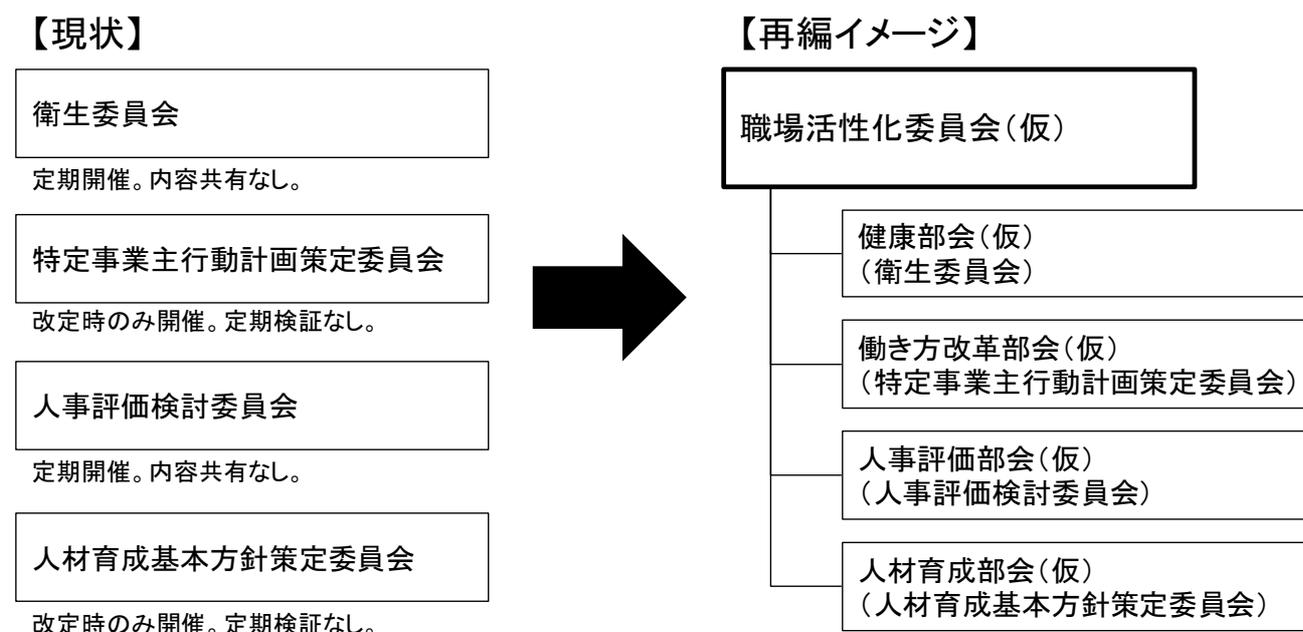


図6-1：人材育成・人事管理に関する組織再編のイメージ

## 【巻末資料】

### 別表1 職員のキャリアイメージ

#### <留意事項>

「配置等の考え方」については、人事配置・人事異動のルールを定めるものではなく、人材育成の観点からの考え方を示すものです。職員の状況、組織の状況に応じて、必ずしも実現できない場合があります。

#### (1) 一般事務

時期の 位置づけ	基礎形成期 (主事)	成長期 (主査等)	成熟期 (係長等)	貢献期 (課長・部長等)
育成の目標	どのような部署に配属されても的確に事務を実施できる。	事務執行の中心として活躍しつつ、改善・改革に果敢に挑戦できる。	担当業務について、チームとして計画的に業務を遂行できる。	自らの役割に応じて、市政及び市の運営に貢献できる。
配置等の 考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 3年～5年を目安として、複数の部署を経験する。</li> <li>✓ 異なる性質の部署を経験する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 3年～5年を目安として、未経験部門が少なくなるよう配置する。</li> <li>✓ 希望に応じて外部での業務を経験する。</li> </ul>	<p>&lt;ジェネリスト&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 異なる性質の部門を経験する。</li> </ul> <p>&lt;スペシャリスト&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 専門性を有する分野及び関連分野を中心に配置する。</li> </ul>	<p>&lt;ジェネリスト&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 本人の能力と適性のほか、代替人材の有無を踏まえて配置する。</li> </ul> <p>&lt;スペシャリスト&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 専門性を有する分野及び関連分野を中心に配置する。</li> </ul>

※係長、課長、部長等への昇任に当たっては、同一部署（係・課）での昇任となると、従前の業務を担当としてそのまま続けてしまうことや、上司が業務に詳しいことで部下が自ら学び整理・説明する機会を減少させてしまうこと、前任者である上司に気を使って業務方法の改善が提案しにくくなることなど上司部下双方の人材育成の観点や組織の活性化から弊害が生じるおそれがあるため、可能な限り同一部署での昇任とならないよう配慮します。

(2) 専門職

時期の 位置づけ	基礎形成期 (主事)	成長期 (主査等)	成熟期 (係長等)	貢献期 (課長・部長等)
育成の目標	基本的な業務を的確に実施できる。	基本を押さえた上で、効率化や改善・改革に果敢に挑戦できる。	担当業務について、チームとして計画的に業務を遂行できる。	自らの役割に応じて、市政及び市の運営に貢献できる。
配置等の 考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 3年～5年を目安として、複数の担当・役割を経験する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 3年～5年を目安として、未経験業務が少なくなるよう配置する。</li> <li>✓ 希望に応じて外部での業務を経験する。</li> </ul>	<p>&lt;ジェネリスト&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 他職種との交流人事による関係業務を経験する。</li> </ul> <p>&lt;スペシャリスト&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 専門性を有する業務及び関連テーマを中心に配置する。</li> </ul>	<p>&lt;ジェネリスト&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 本人の能力と適性のほか、代替人材の有無を踏まえて配置する。</li> </ul> <p>&lt;スペシャリスト&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 専門性を業務及び関連テーマを中心に配置する。</li> </ul>

別紙2：職位別に求められる役割・能力

項目	主事級 (主事補・技師補、主事・技師、主任主事・主任技師、保健師、保育士)	主査級 (事務主査・技術主査、主任主査、保健師、保育士)	係長・参事補佐級 (係長、参事補佐、主任保育士、統括保健師)
姿勢	市全体の奉仕者として、市民目線を持ち、服務規律を遵守して、業務に取り組む。	市全体の奉仕者として、市民目線を持ち、服務規律を遵守して、業務に取り組む。	市全体の奉仕者として、市民目線を持ち、服務規律を遵守して、信頼され尊重されるべく行動する。
	市民目線 ・社会情勢に興味・関心を持ち、市民の目線を考える。	市民目線 ・社会情勢に興味・関心を持ち、市民の目線を考える。	市民目線 ・社会情勢に興味・関心を持ち、市民の目線を考える。
	責任感 ・市全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。	責任感 ・市全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。	責任感 ・市全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組む。
服務規律 ・社会人としてのマナーを身に着け、服務規律を遵守して、業務に取り組む。	服務規律 ・一人前の社会人として行動するとともに、服務規律を遵守して、業務に取り組む。	信頼 ・服務規律を遵守し、周囲から市職員として信頼されるべく行動する。	
知識・技能	担当する事務・業務を正確に行うことできる知識・技能を持つ。	担当する事務・業務を効率的に行うことできる知識・技能を持つ。	担当する業務について、背景や他事例とも踏まえて、効率的に運営できる知識・技能を持つ。
	知識 ・地方自治の基本や業務に関する法令・条例・規則等を理解する。 ・市政や担当業務に関係する社会情勢や施策動向に関心をもって学習する。	知識 ・業務に関する法令・条例・規則等を背景事情や趣旨も含めて理解する。 ・市政や担当業務に関係する社会情勢や施策動向に関心をもって学習し、業務に活かす。	知識 ・担当業務に関する法令・条例・規則等を背景事情や趣旨も含めて理解する。 ・市政や担当業務に関係する社会情勢や施策動向に関心をもって学習し、業務に活かす。
	技能 ・業務に必要な段取りや事務手続き等を正確に行うことができる。 ・業務で使用する情報機器や情報システムを支障なく扱える。	技能 ・業務に必要な段取りや事務手続き等を効率的に行うことができる。 ・業務で使用する情報機器や情報システムの高度な機能を扱える。	技能 ・業務に必要な段取りや事務手続き等を効率的に行うことができる。 ・業務で使用する情報機器や情報システムを効率的に扱える。
企画立案・実施	担当する事務・業務について、正確に実施するとともに、創意工夫により改善できる。	担当する事務・業務について、企画立案とともに、計画的な実施や事務の効率化ができる。	担当する業務について、改善・改革を企画するとともに、計画的かつ効率的な遂行ができる。
	実施 ・担当する事務・業務について、正確に実施することができる。	企画立案 ・担当する事務・業務について、改善・改革や具体的な事業を提案することができる。	企画立案 ・担当する業務について、改善・改革や具体的な事業を企画し、計画することができる。
	改善 ・担当する事務・業務の構造を理解し、創意工夫を持って改善を提案することができる。	計画的な実施 ・担当する事務・業務を計画的に実施することができる。	計画的な遂行 ・担当する業務を計画的に実施することができる。
		効率化 ・担当する事務・業務の内容・方法を整理し、効率的に行うことができる。	効率的な遂行 ・担当する業務を整理し、効率的に行うことができる。
コミュニケーション・調整	情報を正しく理解・伝達し、正確に意思疎通ができる。利害や価値観の異なる相手にも誠意をもって対応することができる。	情報を正しく理解・伝達し、効率的に意思疎通・コミュニケーションができる。利害や価値観の異なる相手にも誠意をもって対応することができる。	複数の情報の要点や関連性を正確かつ迅速に理解・伝達し、利害や価値観の異なる相手とのコミュニケーションを円滑に行い調整を行うことができる。
	理解・伝達 ・情報を正しく理解・伝達することができる。 ・文書又は口頭で情報を理解・伝達することができる。	理解・伝達 ・情報を正しく理解・伝達することができる。 ・文書又は口頭で情報を効率的に理解・伝達することができる。	コミュニケーション ・施策・事業の目的・内容・効果等について、分かりやすく説明できる。 ・利害や価値観の異なる相手とのコミュニケーションを円滑に行うことができる。
	意思疎通 ・正確に意思疎通ができる。 ・利害や価値観の異なる相手にも誠意をもって対応することができる。	意思疎通 ・正確かつ効率的に意思疎通ができる。 ・利害や価値観の異なる相手にも誠意をもって対応することができる。	調整 ・利害や価値観の異なる相手との妥協点を見出し調整することができる。
組織運営・協調性	組織の一員としての役割を理解し、上司の指示や先輩・同僚の指導を基に、周囲と協力して業務に取り組むことができる。	組織の一員としての役割を理解し、上司等の指示・指導を基に周囲と協力して業務に取り組むとともに、部下・後輩や新規担当職員に助言することができる。	組織の一員としての役割を理解し、上司等の指示・指導を基に周囲と協力して業務に取り組むとともに、部下に適切な指導・助言をし、係の業務の管理と部下職員の育成をすることができる。
	組織の理解 ・組織の一員としての役割を理解する。 ・組織における意思決定過程を理解する。	組織の理解 ・組織の一員としての役割を理解する。 ・組織における意思決定過程を理解する。	管理 ・部下職員の業務状況を把握し、適切な役割分担・協力体制を築く。
	協調性 ・上司や先輩・同僚等の周囲と協力して業務に取り組むことができる。 ・後輩や新規担当職員に、業務の進め方や仕事のやり方・考え方を説明することができる。	協調性 ・上司や先輩・同僚等の周囲と協力して業務に取り組むことができる。	育成 ・部下職員の育成につながる挑戦の機会を与え、指導・助言を行い育成することができる。 ・部下職員の業務に関連する情報や気付きを与え、学習を促すことができる。
		育成 ・部下・後輩や新規担当職員に、業務の進め方や仕事のやり方・考え方を助言し、指導することができる。	

項目	職位 係長・参事補佐級 【スペシャリスト】(参事補佐)	課長級 (課長、所長、参事等)	部長級 (部長、理事)
姿勢	市全体の奉仕者として、市民目線を持ち、服務規律を遵守して、信頼され尊重されるべく行動する。	市全体の奉仕者として、高い倫理観と市民目線を持ち、服務規律を遵守して、他の模範となるべく行動する。	市全体の奉仕者として、高い倫理観と市民目線を持ち、服務規律を遵守して、他の模範となるべく行動する。
	市民目線 ・社会情勢に興味・関心を持ち、市民の目線を考える。	倫理観 ・高い倫理観を持って、全体の奉仕者として市民目線であるべき公務員の姿を追求する。	倫理観 ・高い倫理観を持って、全体の奉仕者として市民目線であるべき公務員の姿を追求する。
	責任感 ・市全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組む。	責任感 ・市全体の奉仕者として、課の課題に責任を持って取り組む。	責任感 ・市全体の奉仕者として、担当分野の課題に責任を持って取り組む。
	信頼 ・服務規律を遵守し、周囲から市職員として信頼されるべく行動する。	模範 ・服務規律を遵守し、他の模範となるべく率先垂範する。	模範 ・服務規律を遵守し、他の模範となるべく率先垂範する。
知識・技能	担当する業務、専門性を有する分野について、背景や他事例、社会動向などを含めた広範かつ専門的な知識と、高度に専門的な技能を持つ。	課の業務を中心とする分野について、広範な識見と視野を持つとともに、地方自治体運営の本質・特性への深い理解をもつ。	担当する分野をはじめ、社会全体への広範な識見と視野をもつとともに、地方自治体運営の本質・特性への深い理解をもつ。
	知識 ・担当業務や専門性を有する分野に関する法令・条例・規則等を背景事情や趣旨も含めて理解する。 ・担当業務や専門性を有する分野関係する社会情勢や施策動向に関心をもって最新の状況を学習し、業務に活かす。	識見・視野 ・市政や所管課業務を中心とする分野の社会情勢や施策動向を把握し、それらの構造を理解する。	識見・視野 ・市政や担当分野をはじめ、社会全体を視野に歴史や現在の情勢、施策動向を把握し、それらの構造や問題の本質を理解し、現在及び将来の課題を見出すことができる。
	技能 ・専門性を有する分野の業務を効率的に行うことができる。 ・業務で使用する情報機器や情報システム、その他使用する設備・機器の高度な機能を扱える。	地方自治 ・地方自治の本旨、地方自治体の統治機構のあり方や政策決定、意思決定過程について深い理解を持つ。	地方自治 ・地方自治の本旨、地方自治体の統治機構のあり方や政策決定、意思決定過程について深い理解を持つ。
	技能 ・業務に必要な段取りや事務手続き等を体系的に理解できる。 ・業務で使用する情報機器や情報システムの概要を理解できる。	技能 ・業務に必要な段取りや事務手続き等を体系的に理解できる。 ・業務で使用する情報機器や情報システムの概要を理解できる。	技能 ・業務に必要な段取りや事務手続き等を体系的に理解できる。 ・業務で使用する情報機器や情報システムの概要を理解できる。
企画立案・実施	担当する業務について、改善・改革や先進的な取り組みを企画するとともに、計画的かつ効率的な遂行ができる。	課の業務について、中長期や市政全体の視点から改善・改革や先進的な取組の構想・方針を示すとともに、計画的かつ効率的な運営ができる。	担当する分野について、改善・改革や先進的な取組の構想・方針を示すとともに、中長期的な視野に立って計画的かつ効率的な運営ができる。
	企画立案 ・担当する業務について、改善・改革や具体的な事業を企画し、計画することができる。	構想 ・課の業務について、中長期や市政全体の視点から改善・改革や先進的な取組の構想・方針を示すことができる。	構想 ・担当する分野について、中長期や市政全体の視点から改善・改革や先進的な取組の構想・方針を示すことができる。
	計画的な遂行 ・担当する業務を計画的に実施することができる。	計画的な遂行 ・課の業務について、他の業務や人員体制等も踏まえて計画的に遂行することができる。	計画的な遂行 ・担当する分野について、他の業務や市政や庁内の状況、社会情勢等も踏まえて計画的に遂行することができる。
	効率的な遂行 ・担当する業務の内容・方法を整理し、効率的に行うことができる。	効率的な遂行 ・課の業務について、他の業務や人員体制等も踏まえて効率的に遂行することができる。	効率的な遂行 ・担当する分野について、他の業務や市政や庁内の状況、社会情勢も踏まえて効率的に遂行することができる。
コミュニケーション・調整	複数の情報の要点や関連性を正確かつ迅速に理解・伝達し、利害や価値観の異なる相手や専門性を有さない相手とのコミュニケーションを円滑に行い調整を行うことができる。	複数の情報の要点や関連性を正確かつ迅速に理解・伝達し、利害や価値観の異なる関係者とのコミュニケーションを円滑に行い調整を行うことができる。	複数の情報の要点や関連性を正確かつ迅速に理解・伝達し、特に利害や価値観が相互に相反する異なる複数の関係者とのコミュニケーションを円滑に行い調整を行うことができる。
	コミュニケーション ・施策・事業の目的・内容・効果や専門的な内容等について、分かりやすく説明できる。 ・利害や価値観の異なる相手とのコミュニケーションを円滑に行うことができる。	コミュニケーション ・施策・事業の目的・内容・効果等について、分かりやすく説明できる。 ・利害や価値観の異なる関係団体、関係行政機関等とのコミュニケーションを円滑に行うことができる。	コミュニケーション ・施策・事業の意義について、説得力を持って分かりやすく説明できる。 ・利害や価値観の異なる関係団体、関係行政機関等とのコミュニケーションを円滑に行うことができる。
	調整 ・利害や価値観の異なる相手との妥協点を見出し調整することができる。	調整 ・利害や価値観の異なる関係団体、関係行政機関等との妥協点を見出し調整することができる。	調整 ・利害や価値観の異なる関係団体、関係行政機関等との妥協点を見出し調整することができる。
	調整 ・利害や価値観の異なる相手との妥協点を見出し調整することができる。	調整 ・利害や価値観の異なる関係団体、関係行政機関等との妥協点を見出し調整することができる。	調整 ・利害や価値観の異なる関係団体、関係行政機関等との妥協点を見出し調整することができる。
組織運営・協調性	組織の一員としての役割を理解し、上司等の指示・指導を基に周囲と協力して業務に取り組むとともに、専門性を有する分野について他の職員に適切な助言をすることができる。	課の責任者として上司等の指示・指導を基に課や部を超えて周囲と協力して業務に取り組むとともに、部下に適切な指導・助言をし、課の円滑な運営と職員の育成をすることができる。	部の責任者及び市の幹部職員として、上司等の指示・指導、社会状況や庁内の状況を踏まえ、部の円滑な運営・統率を行うとともに、中長期的な視点に立って後進の育成をすることができる。
	協調性 ・特に専門性を有しない者をはじめ、上司や先輩・同僚等の周囲と協力して業務に取り組むことができる。	組織運営 ・部下職員の業務状況や今後の見通しを基に、適切な役割分担・協力体制を築く。 ・課を超えて連携・協力し、自らの所管を超えて市政に貢献する。	組織運営・統率 ・部内の業務状況や今後の見通しを基に、適切な役割分担・協力体制を築き、職員力を引き出し、成果につなげる。 ・部を超えて連携・協力し、自らの所管を超えて市政に貢献する。
	育成 ・部下・後輩や新規担当職員に、業務の進め方や仕事のやり方・考え方を助言し、指導することができる。 ・専門性を有する分野に関する背景や最新動向等の情報や気付きを与え、学習を促すことができる。	育成 ・部下職員に、業務の進め方や仕事のやり方・考え方を助言し、指導することができる。 ・部下職員の状況を把握し、それぞれの状況に応じて必要な気づき・経験を与え、育成する。	育成 ・自らの所管や所掌にとらわれないことなく、市の将来を担う後進の育成を行う。
	育成 ・部下・後輩や新規担当職員に、業務の進め方や仕事のやり方・考え方を助言し、指導することができる。 ・専門性を有する分野に関する背景や最新動向等の情報や気付きを与え、学習を促すことができる。	育成 ・部下職員に、業務の進め方や仕事のやり方・考え方を助言し、指導することができる。 ・部下職員の状況を把握し、それぞれの状況に応じて必要な気づき・経験を与え、育成する。	育成 ・自らの所管や所掌にとらわれないことなく、市の将来を担う後進の育成を行う。

## 参考資料1 人材育成基本方針改定の経緯

平成30年6月	人材育成基本方針策定委員会委員選考
平成30年8月	第1回人材育成基本方針策定委員会 ・前回の人材育成基本方針の確認、委員会の作業内容確認
平成30年9月	第2回人材育成基本方針策定委員会 ・平成26年度職場活性化職員意識調査結果分析 ・平成28年度及び平成29年度市民意識調査結果分析
平成30年10月	第3回人材育成基本方針策定委員会 ・前回の人材育成基本方針の成果と課題 ・平成26年度職場活性化職員意識調査結果分析
平成30年11月	人材育成基本方針策定委員会（作業部会） ・現状と課題の分析、具体的な解決策
平成30年11月	第4回人材育成基本方針策定委員会 ・作業部会での内容確認
平成30年12月	ワールドカフェ「職場の課題及び解決策」（年代別）
平成30年12月	第5回人材育成基本方針策定委員会 ・人材育成基本方針素案
平成31年1月	第6回人材育成基本方針策定委員会 ・人材育成基本方針案審議
平成31年2月	第7回人材育成基本方針策定委員会 ・人材育成基本方針案審議
平成31年3月	第8回人材育成基本方針策定委員会 ・人材育成基本方針案審議
平成31年4月	第9回人材育成基本方針策定委員会 ・人材育成基本方針案審議
令和元年7月	第10回人材育成基本方針策定委員会
令和2年7月	人材育成基本方針策定委員会委員選考
令和2年8月	第11回人材育成基本方針策定委員会 ・人材育成基本方針策定委員会について ・第10回会議までの検討内容について ・関係する計画等について
令和2年10月	第12回人材育成基本方針策定委員会 ・人材育成基本方針策定に当たっての基本的考え方について ・太宰府市役所の近年の状況について

- 令和2年10月 第13回人材育成基本方針策定委員会  
・他団体の人材育成等について（環境省・九州電力(株)・福岡県）
- 令和2年11月～12月 専門職ヒアリング（4職種。各3名～4名）  
職員カードとりまとめ（321名提出。提出率96.4%（休職者等除く。））
- 令和3年2月 第14回人材育成基本方針策定委員会  
・職員カードのとりまとめ結果について  
・テーマ別討議（目指すべき職員像、職位別に求められる能力、働き方改革、専門職の人材育成）
- 令和3年4月 第15回人材育成基本方針策定委員会  
・人材育成基本方針（素案）について
- 令和3年5月 人材育成基本方針（素案）職員向けパブリックコメント
- 令和3年6月 第16回人材育成基本方針策定委員会  
・人材育成基本方針（案）について

# みんな で 太宰府

私たち太宰府市職員は、  
「思いやり」「支えあい」「コミュニケーション」を大切にした、笑顔ある職場で育てあい、  
市民と協働し、理想の太宰府を創るために宣言します。

