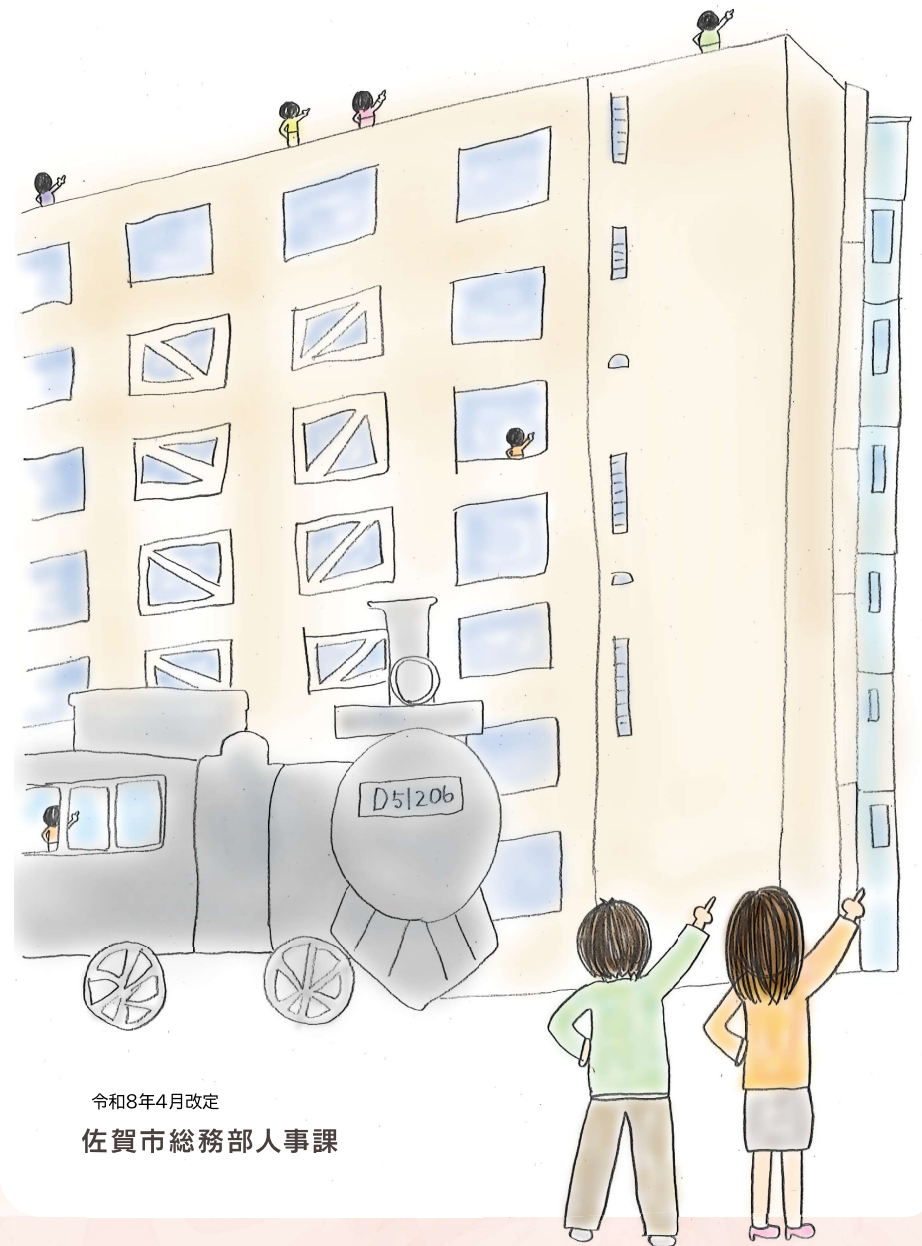


佐賀市人材育成基本方針



令和8年4月改定
佐賀市総務部人事課

NAME

令和8年 4月改定
佐賀市総務部人事課

〒840-8501 佐賀市栄町1番1号
TEL:0952-40-7032 FAX:0952-24-9050
E-Mail:jinji@city.saga.lg.jp

目次

— 第1章 — 人材育成の目的（趣旨）	P3
— 第2章 — 佐賀市が求める職員像	P4
1 職員像の実現に向け求められる意識・姿勢・能力	P5
— 第3章 — 実現に向けた人材育成の方策	P8
1 一人ひとりの行動・成長	P9
2 人が育つ職場環境づくり	P12
（1）働き続けられる環境	P12
（2）学び続けられる環境	P13
（3）互いに協力し向上し合える組織	P13
3 戦略的な人事	
（1）採用～これからの佐賀市を担う人材の確保～	P14
（2）人事異動～適材・適時・適所～	P14
（3）人事評価～振り返り＝成長～	P15
4 成長のための学び（研修）	
（1）自主研修（自己研鑽）～自ら学ぶ～	P16
（2）職場研修（OJT）～世代継承～	P16
（3）職場外研修（OFF-JT）～職業に応じたスキルの習得～	P17



《 第1章 》 人材育成の目的（趣旨）

私たちは今

少子・高齢化の進行、都市間競争の激化、AIやビッグデータ等を背景としたビジネスモデルの変化、グローバル化の進展など、私たちを取り巻く環境は著しく変化し、そのスピードはますます加速しています。そうした中、行政に対する市民ニーズも多様化、高度化、複雑化の一途を辿ることでしょう。そのため私たちが、これまで対峙したことのない課題に直面する日が来ることが想定されます。

「市民のニーズに応えよう」言葉にするのは簡単です。ただ、状況は厳しい。職員数や予算など、様々な制約がある中で、まちづくりの舵取り役を担う私たちは、市民の思いに対し、どのような応えを出せばよいのでしょうか。

本市の第2次佐賀市総合計画では、めざす将来像として『豊かな自然とこどもの笑顔が輝くまち さが』を掲げ、私たち職員は一人ひとりの資質が高く、限られた資源の有効な活用と効率的な行政経営の実践により、質の高い行政サービスを提供することをめざす姿としています。

ヒト、モノ、カネ・・・全てが限られた資源です。これらの中で最も重要で可能性を秘めているのはヒトです。他の資源を最大限に活かすためにも、質の高いサービスを提供するためにも、ヒトの成長が不可欠です。

「成長し続けるヒトが集まり、組織の人材としてチカラを発揮し、困難な課題を突破していく職員に」

この人材育成基本方針を、私たち職員全員が「人材」の重要性を認識し、そして実際に行動するための道標（みちしるべ）として、ここに掲げます。

第2章 佐賀市が求める職員像

私たちには、佐賀市への愛着と誇りを持ち、将来を見据え、市民の満足を追求する使命、できることから始める行動力、目標に向かって燃やす心(情熱)が必要とされています。

また、施策の推進にあたり、職員自身が市民感覚を持ち、時代の流れに対応しつつ、市民とともにまちづくりを進めていく「共創」の意識を持ちながら、課題解決のために必要な施策を形成する力が求められています。

以下に本市が求める職員像を示します。

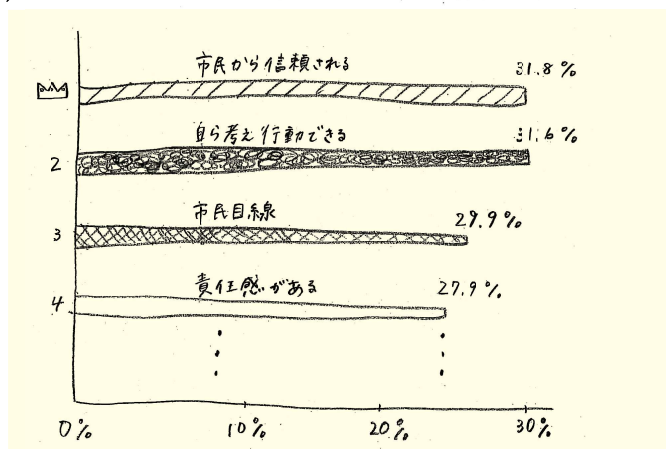
『市民に信頼され、自ら考え行動する職員』

市民に信頼される職員	■公平性・中立性を意識した業務を行う ■市民感覚を持ち、市民とともに考え活動する ■業務の内容や目的を具体的に説明できる
自ら考え行動する職員	■効率的な業務遂行に努める ■社会情勢や環境の変化に対し柔軟に対応できる ■前向きにチャレンジする ■人(市民・職員)とのつながりを大切に考え、相手の個性や強みを尊重し活かす

参考

人材育成基本方針改正のための職員アンケートより

☆理想の職員像と～あなたにとってどんな職員になりたいですか？～



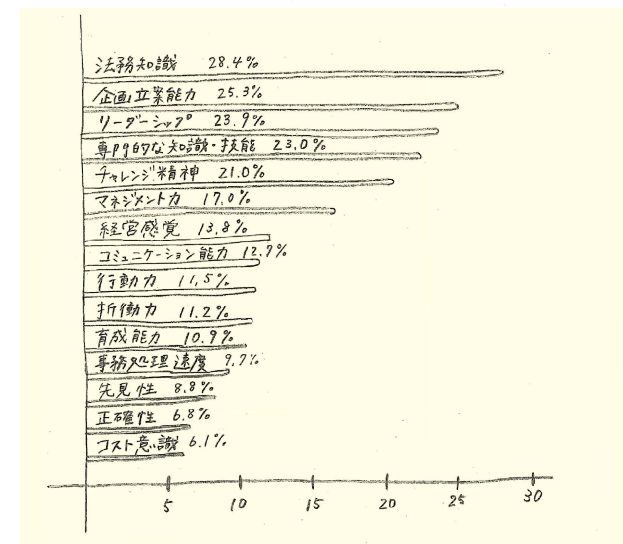
1 職員像の実現に向け求められる意識・姿勢、能力

	必要な意識・姿勢	必要な能力
市民に信頼される職員	□高い倫理観 □強い使命感 □遵法意識 □協働意識 □地域貢献	■市民対応力 ・コミュニケーション能力 ・豊かな表現力 ・説明能力 ■課題発見能力 ■課題解決能力 ■危機管理能力
自ら考えて行動する職員	□主体性 □コスト意識 □柔軟性 □創造性 □熱意 □計画性 □協調性	■専門的な知識力・技術力 ■事務処理能力 ■政策形成能力 ・創意・工夫力 ・企画開発力 ■行動力・実践力 ■情報収集・分析・活用力 ■状況判断・対応能力

参考

人材育成基本方針改正のための職員アンケートより

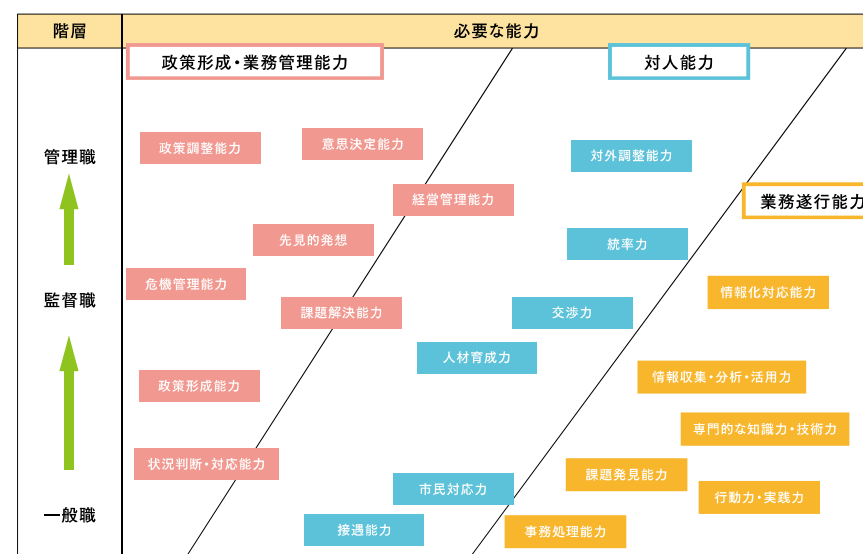
～自分に不足している能力や特性は何ですか？～



■補職ごとの主な役割と能力

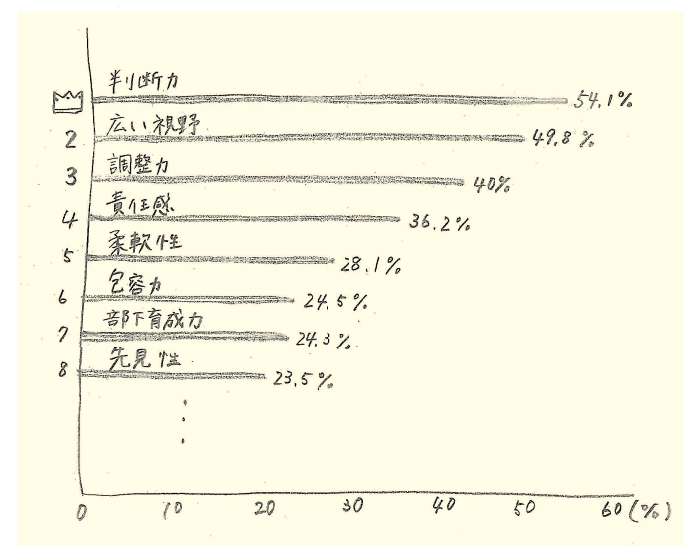
補職	必要な役割と能力
8級 部長級	- 長期的・総合的な視点で市の政策を立案し、実行する。 - 市の経営者の一人として、全市的な視点から政策判断を行い、市の政策全般について、意見することができる。 - 部の業務を熟知し、部の政策等を効率的に実行できる。 - 市の総合計画を踏まえた部の政策を立案し、実行できる。 - 部全体で人材育成を行う体制をつくり、政策等を実現する部内の協力体制を確立できる。 - 困難な対外交渉を調整することができる。
7級 副部長級	- 部の政策等の進行管理を行い、部内の総合的な調整を行う。 - 部の業務に精通し、部の政策等の進行管理ができる。 - 部の意思決定に際し、多様な視点から、検証や調整ができる。 - 部内で人材育成を行い、政策を実現する組織となるよう部内の連携を図る。 - 部長の代理として、困難な対外交渉ができる。
6級 課長級	- 市・部の政策等を踏まえ、課の施策を立案し、実行する。 - 課の業務を熟知し、課の施策等を効率的に実行できる。 - 市や部の政策を踏まえた課の施策を立案し、実行することができる。 - 職員の個性等を活かす適切な人材育成を行い、課の目標を達成する協力体制を確立できる。 - 対外的な交渉の場において、適切な折衝ができる。
5級 副課長級	- 課の施策等の進行を管理し、課内の調整を行う。 - 課の業務に精通し、課の施策等の進行管理ができる。 - 課の意思決定に際し、多様な視点から、検証・調整することができる。 - 全体的な職員の特性を理解し、課内・係間の連携を図る。 - 課長の代理として対外的な交渉ができる。
4級 係長級	- 課の施策を理解し、係の事務事業を実行する。 - 係の業務を熟知し、事務事業等を効率的に管理・実行できる。 - 所属部課の施策等を踏まえ、必要な事務事業を立案・実行できる。 - 部下(係員)の特性に応じた監督・指導ができ、係の協力体制を確立できる。 - 基本的な対外交渉(クレーム対応を含む)ができる。 - 係の代表として、他部署との連携・調整ができる。
3級 主査	- 係の業務に精通し、係の事務を総括的かつ主体的に実行する。 - 係全体の業務を理解し、係の全般的な事務を遂行することができる。 - 係の業務について、改革・改善案を提案・実行できる。 - 課内の職員と積極的に調整を行い、係の業務を円滑に遂行できる。 - 相手の立場を理解した的確な対応・調整ができる。
2級 主事	【2級】高度の知識又は経験を要する担当業務について適切に判断し、円滑に遂行できる。 【1級】担当業務について適切に判断し、円滑に遂行できる。 - 担当業務を理解し、正確に処理することができる。 - 担当業務の問題点を把握し、改善・工夫をすることができる。 - 係内の職員と協力し、担当業務を円滑に遂行できる。 - 相手の話を正確に把握し、適切な対応ができる。
1級 技師	

■階層ごとに要求される主な能力のイメージ



参考

人材育成基本方針改正のための職員アンケートより
 「理想の上司像」～あなたに「思う上司に求める能力は？」～



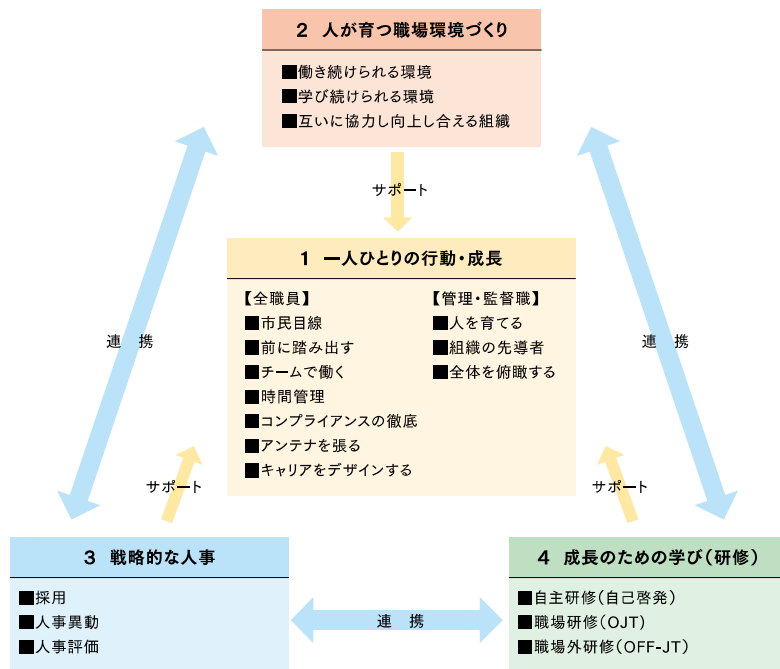
第3章 実現に向けた人材育成の方策

これまで、人材育成の目的や求める職員像、それに伴う意識や姿勢、必要な役割、能力を示してきましたが、ここからは、実際にどのような方策で、求める職員像を実現させていくのかを示します。

人材育成を推進していく体制

職員像の実現のためにはまず、職員一人ひとりの行動・成長が重要であると位置付けるため中央に配置しています。それをサポートするものとして、「人が育つ職場環境づくり」「戦略的な人事」「成長のための学び(研修)」の3つが連携することで、求める職員像の実現を目指します。

推進体制(図)



1 一人ひとりの行動・成長

求められる職員像の実現のためには、職員一人ひとりの行動・成長が必要不可欠です。ここでは、第2章を踏まえ、実際どのような意識で業務に取り組むのか具体的に示します。

全職員

一、市民目線

事務・業務を遂行する中で、市民との対話や交流を心掛け、積極的に地域活動へ参加し、「市民目線」で自らの事務・事業のあり方を考えます。また、地域課題の把握とその解決を通じて、地域や市民に貢献するという気持ちを持ち続けます。



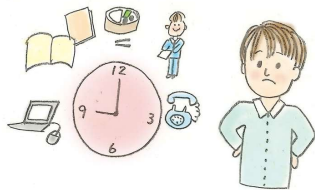
一、前に踏み出す

指示待ちにならず、「自分ごと」として物事を捉え、自ら行動し、前に踏み出す職員となることを目指します。そのため、前例にとらわれず、変化や失敗を恐れず、長期的・多角的・専門的な視点から新しいことにチャレンジします。

一、チームで働く

職員同士がスピード感をもって、お互いの強みを活かし、弱点を補いながら組織目標の達成に向けて協力します。また、職場内にとどまらず、市民や各種団体とのつながりも大切に考え、事業を進めます。





一、時間管理

限られた時間の中で、効率的な業務を遂行するために、自らの仕事の進め方(やり方)を定期的に見直し、ムダな時間を省きます。

一、コンプライアンスの徹底

たった一人の残念な行動が、市役所全体のイメージダウンにつながります。そのため、単なる法令遵守ではなく、各職員は高い倫理観と社会的責任、プロ意識を持って行動します。

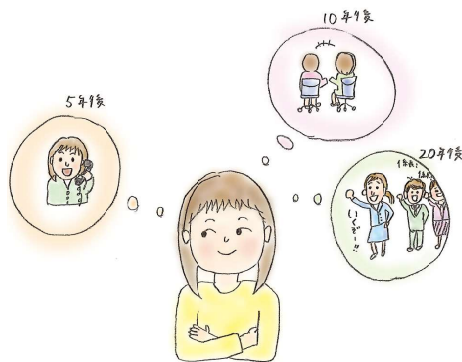


一、アンテナを張る

行政サービスの向上のための最新の情報(特に自分の業務に関する情報)を、各種メディアから入手し、分析・活用するよう努めます。

一、キャリアをデザインする

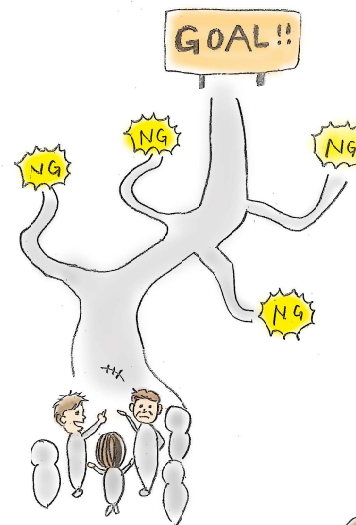
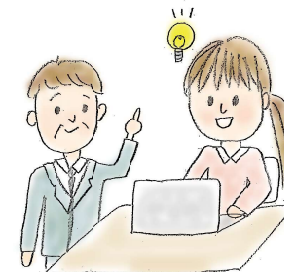
職員は、5年後、10年後、20年後、どの分野で、どのような職員となって市民のために貢献するのかを、これまでの経験やスキル、性格、ライフスタイルなどから主体的に設計します。



管理・監督職

一、人を育てる

職員の能力開発の責務は管理監督者にあり、「部下の人材育成の役割は自分にある」と認識することが重要です。自身の業務の半分は人材育成であるという意識を持って業務に取り組みます。



一、組織の先導者

組織が進むべき方向性について足並みを揃えるため、ビジョンを明確にし、目標を定めます。また、日々の業務の中で、判断を明確にし目標達成に向けて部下を導いていきます。

一、全体を俯瞰する

管理監督者は、「バルコニーに登れ」と言われるように、一段高い場所から組織全体を俯瞰する立場にあります。管理監督者は、その部門を「一時的に担当している」という意識を忘れることなく、絶えず組織全体の効率的運営のためにどうすべきかを模索し続けます。

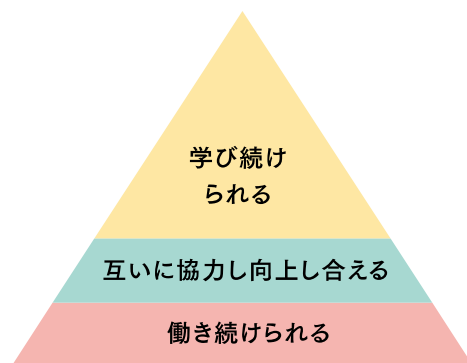


2 人が育つ職場環境づくり

職場は、業務研修や改善の実施、上司による部下の育成など、能力開発の機会が多く、人材育成において、重要な役割を担っています。

そこで、学習的風土の醸成に必要な要素として、佐賀市においては以下の3つの要素に重点を置いて職場環境を整備します。

求められる職場環境の3要素



(1) 働き続けられる環境

職員の健康と生活の充実、人材育成の基礎であることから、健康ケア（メンタルヘルスケア）の充実、ワーク・ライフ・バランスの推進など働きやすい環境づくりに取り組みます。また、さまざまなライフステージ（育児・介護等）に応じた働き方に対応できる体制を整えることで、職員が安心して、意欲を持って「働き続けられる」環境を推進します。

健康ケア （メンタルヘルスケア） の充実	・管理監督者は職員一人ひとりに目を配り、安心して働ける職場づくりに努める。 ・産業医や外部専門家等との連携体制を構築する
ワーク・ライフ・バランス の推進	・有給休暇の取得を促進する ・時間外勤務の縮減に努める ・ライフステージに応じた働き方が選択できる
多様なワークスタイルに 柔軟に対応できる環境	・テレワーク、時差出勤等の導入など、多様化する働き方に柔軟に対応できる体制づくりをする ・働きやすいワークスタイルを考案し、提供していく

(2) 学び続けられる環境

社会情勢や環境が変化していく中で多様化する課題に対し柔軟に対応できるよう、職員が自己研鑽することに対し、理解や支援ができる環境を目指します。

自己研鑽の推奨	・職員自身が常に新しい知識や技術を取り入れる ・管理監督職は、その職員にとって必要な能力を見極め、助言する ・学習への意欲や能力・資質の向上への支援をする
各段階での研修	・経験年数や役職といったステージに応じた研修を実施する ・時代のニーズに即した研修を実施する

(3) 互いに協力し向上し合える組織

職員一人ひとりの価値観や考え方を尊重し、自由に発言できる風通しの良い職場「チーム」をつくり、組織の活性化を目指します。

多様性を受け入れ チーム力を高める ～多様性は可能性～	・職員が互いの強みを活かし、弱みを補完する ・少数意見にも耳を傾け、納得がいくまで議論する
職場内の コミュニケーション力の 向上	・職員同士の挨拶やさまざまな会話を心掛ける ・職員間における情報共有の時間を設ける
協力体制の構築	・定期的に事務分掌の見直しを行い、業務の偏りをなくす ・正、副担当を設ける事などで、フォローし合える体制を作る
ハラスメント対策	・相談窓口を設置し、周知をする ・職員・管理監督者への研修を実施する

3 戦略的な人事

効率的な行財政運営を行うためには、有能で多様な人材の確保に努めるとともに、職員一人ひとりの適性や能力、知識、経験等を活かした人事異動を行うなど、人材育成に焦点を当てた人事管理を進めていく必要があります。そこで、職務に対する意欲を高め、最高のパフォーマンスを発揮できる人事管理制度となるよう、以下の取組を進めます。

(1)採用 ～これからの佐賀市を担う人材の確保～

変化する社会情勢や市民ニーズに応えるため、能力と意欲を持った多様な人材の確保が求められています。

そのため、

- ①採用試験制度全般にわたり、試験方法や職種区分等について検討を加え、柔軟に見直しを行っていきます。
- ②佐賀市に愛着を持った職員やボランティア活動、地域活動に自ら参加する職員などの視点も取り入れながら、採用を行っていきます。
- ③高度な専門知識や技術を必要とする職について、その知識等を備えたスペシャリストの採用も実施していきます。

(2)人事異動 ～適材`適時` 適所～

『市民に信頼され、自ら考え行動する職員』の実現のためには、人事異動のあり方にも工夫が必要になります。

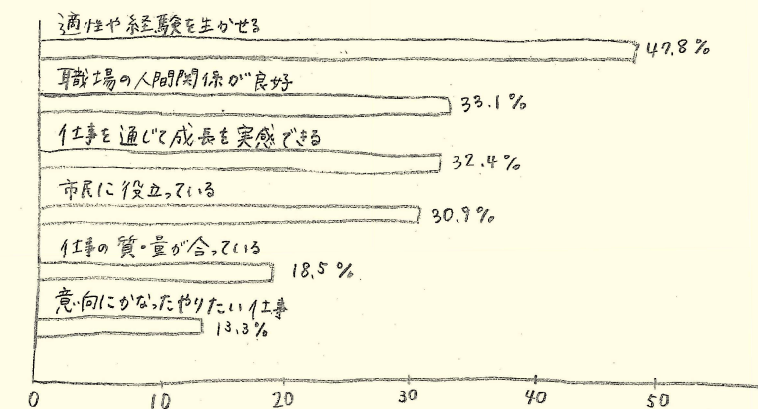
たとえば、「親しくなって、やっとこれからというときに、職員は異動してしまう。結局、スタート地点に戻ってしまう。そんな行政は信頼できない」という話がよくあります。そのため、地域で市民の方々と信頼関係を築きながら仕事をしていく職場については、ローテーションのスパンを長くするなどの考慮も必要だと思われます。

また、新たな職場に異動し、2年目で慣れ、3年目でより詳しくなり、さまざまな問題点に気づいても、すぐに異動になってしまうために、その気づきに基づく改革行動をとりにくいといった問題もあります。

このように、求める職員像の実現のためには、①職員一人ひとりの能力を伸ばすこと、②職員一人ひとりの能力が発揮できるようにすること、③モチベーションを維持できるようにすることといったこれまでの考え方に加え、④市民の信頼を獲得できるようにすること、⑤自ら考え、行動できるようにすることなども意識して人事異動ルールの再構築を進めていきます。

参考

人材育成基本方針改正のための職員アンケートより
～「やりがい」を感じる理由～



(3)人事評価 ～振り返り=成長～

人事評価制度の役割として、「人材育成」、「組織パフォーマンスの向上」、「公正で適材適所の人員配置」、そして「昇任・昇格」があげられます。

人材育成の面から人事評価制度を見ると、個々の職員の強みや伸ばすべき点が明らかになり、それぞれに応じた能力開発に資する支援が可能です。また、期首・期中・期末等の面談を通じて、上司との意見交換や上司からのフィードバックにより、本人の気づきを促し、主体的な能力開発や目標設定につながっています。

また、今後は、求める職員像に必要な資質と評価項目を関連付けることにより、評価者による部下の人材育成の取り組みが一層促進され、職員の能力向上につながることが期待されます。

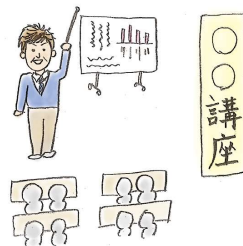


4 成長のための学び(研修)

組織の一員として行政活動に貢献する人材になってもらうために、職員一人ひとりが期待される職務を遂行できるよう知識やスキルを身に付けなければなりません。

(1) 自主研修(自己啓発) ～自ら学ぶ～

「自ら考え行動する」ためには、職員が自分に必要な知識や能力を認識し、主体的に学ぶ事が不可欠です。そのため、自主参加型の研修実施や、自主研究グループへの支援など、自己啓発に取り組む職員、挑戦する職員への支援を充実させていきます。

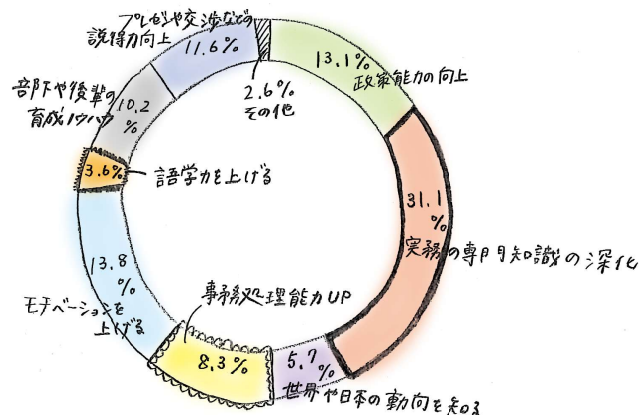


(2) 職場研修(OJT) ～世代継承～

職員が最も成長するのが、この職場研修です。

日常的に業務を行う中で、上司や先輩職員が担当業務に関する知識や手法、心構えを世代継承していくことが重要です。部下・後輩の成長が目的であり、単純な「上司の部下指導」という発想を転換し、適切な指導や褒めることだけに留まらず、部下・後輩の成長を促す場をつくるため、上司や先輩職員自らの率先した学習、建設的対話、仕掛け、ルールづくりが求められます。

参考 人材育成基本方針改正のための職員アンケートより
今のあなたには、どのような研修が必要だと思いますか？



(3) 職場外研修(OFF-JT)～職責に応じたスキルの習得～

職場外研修は、業務の一環です。

職務に必要な知識や技術、経験などを体系的・集中的に身に付けたり、普段の業務では得られない「気づき」を得る貴重な機会です。これらを職場に持ち帰り、自身の業務に活かすことにより、公務効率や仕事の質の向上につなげていきます。

また、管理監督職は部下に身につけてほしい能力等を見極め、積極的に職場外研修に参加させるよう努めます。なお、会計年度任用職員に対しての研修も適宜行っていきます。



～参考～

基本方針作成過程で頂いた声の一部を紹介します

○人材育成基本方針の改定に望むこと ～アンケートから～

【方針について】

- これから本市を背負っていく職員を育てるための実効性のある指針となることを期待しています。
- 育成は組織のためでもあるが、なによりも職員のためになることを目指すという視点での改定であってほしいと思います。
- 短く、分かりやすいものがいい。
- 2040構想を踏まえ、「地域と連携した仕事のやり方＝協働」についても盛り込んで欲しいです。
- 形骸化しないよう、シンプルなものがいい。
- 職員の意見が積極的に取り入れられ、自分たちが作ったと思えるようなものが理想的ですね。
- 表面だけでなく抜本的な改定を期待します。
- 長期的なステージ（キャリア形成）を意識した育成方針の盛り込み、ステージに応じたより実行（実効）的な育成方針の決定（⇒研修の構築）。
- 若年層が自発的に成長していけるような改定を期待します。
- 特殊な方針ではなく、佐賀らしい即実践につながる方針。
- 職員にとってわかりやすい言葉で、常に意識できる内容とすることを期待する。

【人材について】

- 市民目線を意識した組織人であることの自覚を促す。
- やる気のある職員のモチベーションを保てるような内容。
- お互いの業務を支え協力し業務を遂行できる職員。
- 社会情勢が激しく変化している時代なので、自分で考え、行動できる人を育てるようなものにして欲しい。
- 与えられた部署に限らず、広い視野で市役所業務に関わってほしい。
- 前例にとらわれない、常に先進的な視野を持った職員の育成。

【組織について】

- 育成や人事配置等、偏ったものにならないよう期待する。
- 市役所全体でまちづくりをしているという意識を。
- 市役所職員として、誇りをもった業務ができるような風土（組織）づくり。
- メンタルでつぶれる職員が出ないような人材育成を望みます。
- 個性が求められる時代だが、仕事は組織でやるもの。いろんな人の個性を認め合い、個性を結集して組織力のある佐賀市となってほしい。
- できない人を切り捨てず、全職員を生かせるような仕組み作りにつながればと思う。
- いろんな得意分野の人材がいて、組織で仕事ができる環境づくりをお願いしたい。
- 働きやすい職場環境づくりと、効果的な人事異動による専門的な知識、技術を持つ職員の育成に取り組んでいただき、職員が病気になるような人材育成を行ってほしいと思います。

○職員の育成に期待すること ～アンケートから～

【在職5年未満の声】

- 研修等の参加率を上げ、人としてのレベルの底上げに期待したい。
- 市民感覚や市民の目線を理解するため、職場以外の人との交流、特に地域人との交流の機会をもっと多く持ってほしい。
- 佐賀市に誇りを持って仕事をする職員を育てる。
- 職員の育成にあたり、対象（「佐賀市」「佐賀市民」）を意識すること、中長期的な職員のあり方（組織を担う職員がどうあるべきか・どう変化し続けるべきか等）を考えることが必要だと思う。
- 新採職員の育成については、チューターを付けて丁寧に指導して頂いているため今後も続けて欲しい。
- 教育体制を部署ごとに確立する。

【在職5年～10年の声】

- 上司は、部下や職場のことをちゃんと見てくれる人であってほしい。若手は、失敗や困難があっても一生懸命働けるモチベーションを育ててほしい。せっかくやる気をもって入ったのに、周りからのフォロー不足で「向いてないんだ」と自信を無くして辞めていく人はみたくないです。
- 既存の業務に職員を割り当てるだけでなく、職員の能力や適性に合わせて業務分担をしてほしいと思います。多様な人材を活用してほしいです。
- ベースとして最低限のコミュニケーション能力を持つ職員を育てる。
- 職員の育成にはもっと予算をかけて欲しい。大学で学んだ知識や経験を若手職員が活かせる機会が少なくないにも感じる。

【在職10年～20年の声】

- 人材育成に研修は必要なため、今後の職員研修の質・量に期待。
- 新しいことを学ぶ姿勢を持つことは（損得の話ではなくて）人として魅力的なことであるという意識が広がること。
- 得意・不得意分野、性格、適性などは職員一人一人異なるので、それぞれの長所を伸ばせるような、きめ細かな対応を期待しています。
- みんなで助け合う職場風土になるような職員育成が進むといいと思う。
- 自分の業務の枠にとらわれず、市民目線で行動できる職員の育成に期待したい。
- 自発的に取り組むことを積極的に支援することを期待したい。
- 地域の中で役割を担えるような人材の育成。
- 個人の能力を上げるため、人材育成には積極的な投資が必要と思う。予算を使ったやり方もあるが、財政が厳しい中では、業務外での有志による勉強会等も必要と思われる。

【在職20年～30年の声】

- 若手職員の他者に対する礼節意識を高めて欲しい。
- 指導しっぱなしでなく、必ずフォローをいれる。チャレンジして失敗しても上司が必ず面倒見るという安心感。出る杭を打たない職場風土。
- 若い職員は、自分の業務に誇りを持ち、元気に業務にあたってほしい。
- 組織を動かすのは人である。人材育成は最も重要と考える。

【在職30年以上の声】

- 自らを研鑽する多くの機会を与えたい。
- 失敗を恐れずチャレンジして欲しい。
- 職員を育成する職場環境を構築する役目を管理職が果たす。
- 広い視野を持ち常に市民目線で10年後、20年後を見据えた行政を考えられるような職員の育成が必要だと考える。
- 市の職員は、全員佐賀市の財産なのであり、個々人の能力や市民へのコミュニケーション能力を高め、市民から、うちは立派な財産(職員)に恵まれていると喜び感謝される職員に育成してもらいたい。全員がそうならなければと自覚してもらいたい。

○目標となる職員から学んだこと ～アンケートから～

【在職5年未満の声】

- メリハリをつけて仕事をする。常に時間を意識して業務にあたること。
- 責任を持って仕事に取り組み、専門性への向上心を忘れないこと。
- 前例にとらわれず、そのときの状況に応じた柔軟な発想・選択・決断する姿勢を持つこと。
- 子どもをたくさん抱きしめてあげること。
- 起案文書等の大切さ。

【在職5年～10年の声】

- 前例にとらわれてはいけない、何事もとらえずやってみること。
- 人間としての信頼性とコミュニケーション能力の重要性、原理・原則・基本方針等に基づく大局的視点を持つこと。
- 豊富な知識と素早い理解力。自分の発言に責任を持ち、伝えたいことを的確に伝えること。
- 市民にも、職場の人にも気配りをする。先をみて行動をすること。
- 多忙なときであっても、なるべく笑顔で対応する。

【在職10年～20年の声】

- 説得力のある話し方・態度、後輩の気持ちを前向きにする助言。
- 担当業務について深く理解し、その道のプロとして仕事すること。
- 無駄な手作業を減らすよう常に効率を考えていること。
- まずは部下の意見を聴き、否定せず必要な情報をさり気なく提供することで本人に気付かせ行動させ、部下のステップアップを図られていたこと。
- つべこべ言わずに、現場へ行って市民と話す。

【在職20年～30年の声】

- 時代の変化に対応しながらも信念を曲げない。
- 部下や後輩を適度な距離とタイミングでフォローする。
- 合理的な考え方と他者を批判しないこと。
- 部下に対し公平で細やかな配慮がある。
- 業務知識を他の職員に伝えようとしているところ。
- 自他に対する優しさと厳しさを合わせ持つこと。
- 自分の業務に情熱を持ってあたること。部下の意向を十分聞き、その実現を後押しする姿勢を常に見せること。
- 佐賀市全体を見据えた視点で考えること、相手の立場に立って考えること、準備を余念なく行うこと、及ぼす影響を考えること。
- 危機対応能力。
- 困難な状況でもユーモアを忘れず、周囲と協調しながら乗り越えること。
- 責任は自分が持つから自由に仕事していいといわれたこと。
- 人間的に懐が大きい、仕事上の失敗で叱責はあるが、その後は一切非を責めたり蒸し返したりしない。
- 物事を判断するキーワードとして、「市民にとって有益か」を常に考えている。

【在職30年以上の声】

- ベストを目指すけど、ベターも考える。
- 関係部署・機関との調整・折衝力、プライオリティの整理、感情のセルフコントロール。

○女性職員ネットワーク活動 ワークショップでの声

人材育成基本方針改定のためのアンケート結果をもとに現状の問題や課題の把握、その課題解決に向けた方策等について、グループワークを行い、そこで出たアウトプットを方針改定に生かすための研修会が行われました。そこで出てきた方策の一部をご紹介します。

【管理職】

- 女性だからという決めつけをやめる。
- 質問しやすい雰囲気づくりに努める。
- 具体的なビジョンを示す。

【人事部門】

- 部署異動に本人の希望を反映させる(向き不向き含め)。
- 管理職になっている女性職員の話聞く機会や交流する機会を設ける。
- 専門職コースと総合職コースを選ぶようにする。
- 全職員のキャリアデザイン研修の実施(男女ともに)。

【職員】

- 本当に必要な仕事かどうか整理する。
- 周りの人の仕事に興味を持つ。
- 話しかけやすい雰囲気を出す。

【参加してみた感想】

- 「市の仕事はすべて、市民のためになり、やりがいしかない」という意見に初心に戻れた。
- 行政しかできない仕事を行っているという意見で、モチベーションが上がった。
- キャリアデザイン研修とネットワーク活動の継続を願っている。
- 市の仕事はすべて人のためになる仕事ということを忘れないようにしたい。
- 非常に具体的な「人材育成方針」に沿った話・ワークショップだったので、話やすく、自分の考え方を再構築できた。
- 周囲への声かけや褒める事を実践したい。
- 皆さんと意見を出し合って、同じことを考えている人が多くいて、自分だけじゃないんだと心強く感じた。



監修 嶋田 暁文
(九州大学 法学研究院 教授)

協力者 田井 浩人
(九州大学 法学研究院 助教)
渡辺 恵
深川 誉啓
女性職員ネットワーク活動メンバー

人材育成基本方針改定メンバー
溝上 徹也
白濱 芳美
田代 健二
園田 卓司
中島 亮
諸隈 泰子
堤 紗智子
坂田 恭友
上 瀧紗也佳
伊東あゆみ
船山 欣寿
小部 千里

イラスト 森田 夏海

事務局 松本 雅行
蠣久 宏之
野田 繁蔵
中島 優