

職員の人材育成に関する調査研究

令和5年3月

一般財団法人 地方自治研究機構

職員の人材育成に関する調査研究

令和5年3月

北海道苫小牧市

一般財団法人 地方自治研究機構

はじめに

昨今のわが国の地方行政を取り巻く環境は、少子高齢化に伴う本格的な人口減少社会の到来、社会全体のデジタル化の急速な進行、新型コロナウイルス感染症への継続的な対応、住民のライフスタイルと価値観の多様化、公共私連携による地域社会の新たな動き、脱炭素化やSDGs等の地球規模の潮流など、これまでとは大きく異なる変化が見られます。

こうした中で、地方公共団体は、自治体DXの推進、人材の育成、組織マネジメントの強化等を図りつつ、住民ニーズを的確に捉え、地域の特性を活かしながら、住民福祉の向上、地域産業の振興、まちづくりの推進、防災対策の強化、自然環境の保全、共生社会の実現等に関する諸課題に、自らの判断と責任において取り組んでいくことが求められています。

このため、当機構では、地方公共団体が直面している諸課題を多角的・総合的に解決するため、個々の団体が抱える課題を取り上げ、当該団体と共同して、全国的な視点と地域の実情に即した視点の双方から問題を分析し、その解決方策の研究を実施しています。

本年度は6つのテーマを具体的に設定しており、本報告書は、そのうちの一つの成果を取りまとめたものです。

本調査研究の対象である北海道苫小牧市においては、「苫小牧市人材育成基本方針」に基づいて、「人事制度」、「研修制度」、「職場環境」の3つの視点から人材育成を行っており、多様な働き方の推進、働きやすい職場環境の実現等を目指し、働き方改革に取り組んでいます。

本調査研究では新たな視点で「研修コンテンツの試行運用」、「人事評価制度案の検討」、「人事マネジメントの在り方の検討」を行い、結論として苫小牧市における人材育成の今後の方向性を提示しています。

今年度の本研究の企画及び実施に当たりましては、研究委員会の委員長及び委員を始め、関係者の皆様から多くの御指導と御協力をいただきました。

また、本研究は、公益財団法人 地域社会振興財団の助成金を受けて、苫小牧市と当機構とが共同で行ったものであり、ここに謝意を表する次第です。

本報告書が広く地方公共団体の施策展開の一助となれば大変幸いです。

令和5年3月

一般財団法人 地方自治研究機構
理事長 井上源三

目次

| | |
|--|-----|
| 序章 調査研究の背景と目的..... | 1 |
| 1 調査研究の背景と目的..... | 3 |
| 2 調査研究の構成..... | 4 |
| 3 調査研究体制..... | 5 |
| 第1章 苫小牧市の概要..... | 7 |
| 1 苫小牧市の概況..... | 9 |
| 2 自治体における人材育成で求められる視点..... | 9 |
| 3 苫小牧市における人材育成の方向性と課題..... | 11 |
| 第2章 新たな階層別研修の試行運用—新任係長職・新任管理職・部次長職—..... | 15 |
| 1 これまでの研修における課題..... | 17 |
| 2 研修全体の概要..... | 18 |
| 3 動画研修の概要..... | 20 |
| 4 集合研修の概要・総括・自己行動計画及び自己ビジョンの事例紹介..... | 42 |
| 5 研修受講者アンケート結果..... | 58 |
| 6 受講者ヒアリング結果..... | 71 |
| 7 研修全体の総括..... | 78 |
| 第3章 新たな人事評価制度案の検討..... | 81 |
| 1 現人事評価制度における課題..... | 83 |
| 2 先進事例調査..... | 91 |
| 3 新たな人事評価制度案の方向性..... | 98 |
| 第4章 新たな人事マネジメントの在り方の検討..... | 99 |
| 1 HQ プロファイル分析結果..... | 101 |
| 2 HQ プロファイル受診者アンケート調査結果..... | 119 |

| | |
|------------------------------|-----|
| 第5章 苫小牧市における人材育成の今後の方向性..... | 127 |
| 1 本調査研究における各調査項目のまとめ | 129 |
| 2 苫小牧市における人材育成の今後の方向性 | 130 |
| 調査研究委員会名簿..... | 133 |

序章 調査研究の背景と目的

序章 調査研究の背景と目的

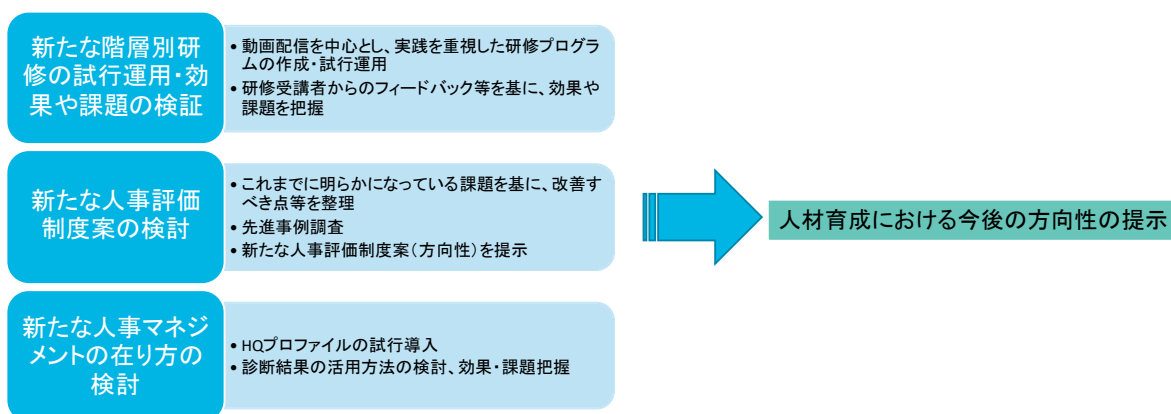
1 調査研究の背景と目的

(1) 背景と目的

近年、AI（Artificial Intelligence）やRPA（Robotic Process Automation）等の急速な普及、社会課題の多様化・複雑化など、自治体職員を取り巻く環境が変化している。このような状況から、中長期的な視点で職員の意識改革や労働生産性の向上を目指し、新たな視点で人材育成を推進していくことが必要であると考えられる。北海道苫小牧市では令和3（2021）年度から、多様な働き方の推進、働きやすい職場環境の実現等を目指し、働き方改革を実施している。これに関連して、人材育成をテーマに「自立型人材の育成」、「人材育成のスペシャリストとしての指導者の育成」、「タレントマネジメントの推進」を掲げ、これらを実現するために、階層別職員研修、人事評価、人事マネジメントについて、新たな視点で実施していくことを重視している。

以上を背景に、本調査研究では、次の三点を目的とする。第一に、自立型人材や人材育成のスペシャリストとしての指導者を育成するための新たな研修コンテンツを作成し試行運用することで、その効果や課題を把握する。第二に、先進事例調査を実施することで、職員のモチベーション向上に資する新たな人事評価の在り方を検討する。第三に、HQ プロファイル（タレントマネジメントを想定した新たな人事マネジメントツール）を活用し、その効果や組織の課題を把握することで、新たな人事マネジメントの在り方を検討する。その上で、本調査研究の結論として、苫小牧市における人材育成の今後の方向性を提示する。

図表 序-1-1 本調査研究の目的



2 調査研究の構成

本報告書は、第1章から第5章まで以下の構成とする。第1章では、「苫小牧市の概要」として市の概況を紹介した上で、自治体における人材育成で求められる視点として、総務省が公表した「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」等に触れることで、全国で職員の人材育成が積極的に求められている点を述べる。また、苫小牧市の人材育成基本方針やこれまでに実施されてきた階層別研修、現行の人事評価制度について、課題とともに論じる。

第2章では、新たな階層別研修の試行運用について、以下の内容を盛り込んだ調査結果や結果に基づく分析を行う。すなわち、第1章で提示したこれまでの研修における課題を再掲し問題を再度認識した上で、本調査研究で実施した研修全体の概要、動画研修の概要、集合研修実施の総括、研修受講者アンケート・ヒアリング結果、研修全体の総括を示す。特に、研修受講者アンケート・ヒアリング結果から、今回実施した階層別研修の効果や課題を明らかにする。なお、本報告書では、新任係長職、新任管理職、部次長職の研修を取り上げる。

第3章では、以下の先進事例調査から、新たな人事評価制度案を検討する。はじめに、第1章で示した、現行の人事評価制度における課題を振り返った上で、大阪府箕面市と池田市を先進事例として取り上げる。箕面市では、「頑張りが評価される人事・給与制度へ」、「考課結果のフィードバックによる人材育成」を目的とし、人事評価（職員の能力や業績）と給与を連動させようと試みている。そのような制度の一環として、多面評価（360度評価）が採用されており、所属長などの上司だけではなく、同僚や部下による評価を取り入れている。池田市では、「100%完璧な制度はない。完璧な評価者もない。」、「制度を育てる。」といった考え方の下、毎年職員の意見を取り入れながら、少しずつ人事評価制度の変更を行っている。具体的には、能力評価の数値化、自治体業務の多くを占めるルーティンワークに配慮した配点、職員の目標や評価シートに書かれた制度改善についての意見の庁内公表、評価者のための出前講座等、様々な工夫が施されている。これら二つの事例調査を通じて、今後苫小牧市で参考にできそうな点などを抽出することで、新たな人事評価制度案の方向性を提示する。

第4章では、新たな人事マネジメントの在り方を検討するために、HQ プロファイルを活用する。今回は、苫小牧市職員の一部対象者が受診したが、その結果から職員や組織の特徴を明らかにし、人事マネジメントの在り方を今後検討していくための、HQ プロファイルの活用の方向性について提示する。

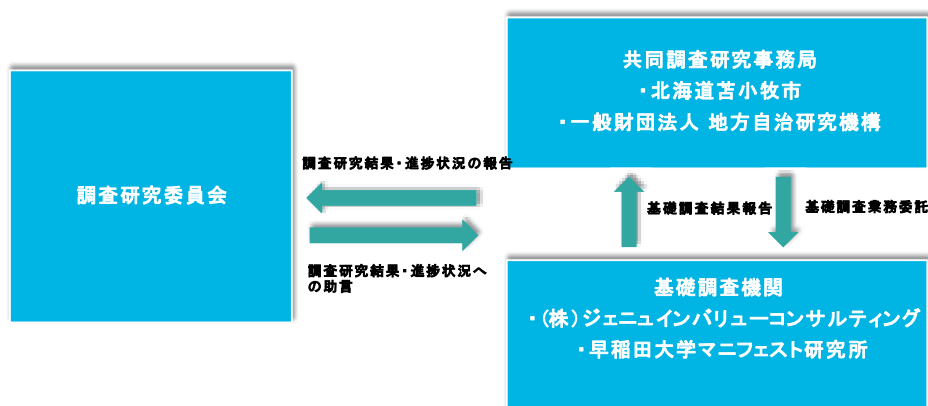
第5章では、上記の各種調査結果から、苫小牧市における人材育成の今後の方向性を包括的に示す。より効果的な人材育成を行っていくためには、職員研修、人事評価、人事マネジメントが連動して機能する必要があると考えられる。このことから、前章までにおいて、個別に論じられた調査結果を結び付け、将来的に苫小牧市の職員の能力や組織力の向上が図られるよう、「自立型人材」の育成とチャレンジできる組織風土の醸成に資する方向性を提示する。

3 調査研究体制

本調査研究の体制は、図表序-3-1が示すとおりである。苫小牧市と一般財団法人地方自治研究機構で構成される、事務局が中心となって本調査研究を実施した。また、基礎調査機関として、株式会社ジェニューインバリューコンサルティングと早稲田大学マニフェスト研究所が、調査研究の一部を遂行し、専門的な視点から助言することで事務局を支援した。

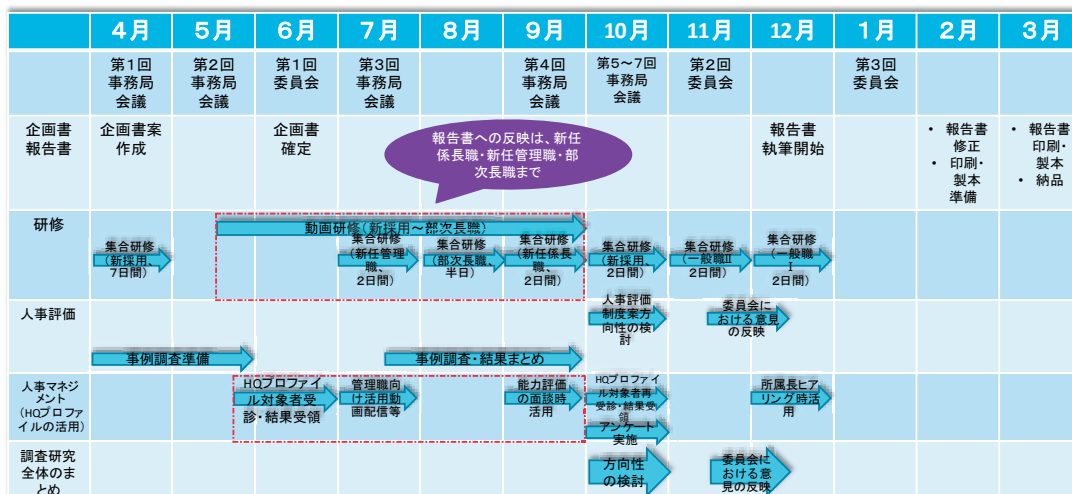
また、学識経験者、行政関係者等で構成される調査研究委員会は、計3回の委員会を通じて、調査研究が円滑に進むよう事務局に助言等を行った。

図表 序-3-1 本調査研究の体制



図表序-3-2では、本調査研究全体のスケジュールを示す。職階別研修のスケジュール詳細については、第2章で提示する。

図表 序-3-2 本調査研究のスケジュール¹



最後に、本調査研究における計3回の委員会の概要を以下に示す。

第1回委員会

日時：令和4年6月22日（水）、13:30-15:30

場所：苫小牧市役所職員会館

主な審議内容：企画書案、HQ プロファイル診断結果、来年度以降の職員研修について

第2回委員会

日時：令和4年11月22日（火）、13:30-15:30

場所：苫小牧市役所職員会館

主な審議内容：各種調査結果について

第3回委員会

日時：令和5年1月23日（月）、13:30-15:00

場所：苫小牧市役所職員会館

主な審議内容：報告書案について

¹ 事務局会議に関しては、調査研究の進捗状況等に応じて、図表序-3-2以外にも適宜開催した。

第1章 苫小牧市の概要

第1章 苫小牧市の概要

1 苫小牧市の概況

苫小牧市は、東経 141 度、北緯 42 度の北海道南西部に位置し、道都札幌から車で約 1 時間半のところにある。市域面積は 561.58 km²で、市の南部は海に面し、国際拠点港湾にも指定されている苫小牧港は、カーフェリー、RORO 船、内外定期コンテナ船等、多数の航路が存在し、北海道を支える産業・物流の拠点となっている。さらに北海道の空の玄関口である新千歳空港にも隣接し、海と空で世界を結ぶダブルポートを擁しており、交通の要となっている。交通のアクセスが抜群であるという特色から、製紙業、自動車関連産業、石油関連産業等が盛んであり、北海道工業地域を代表する工業都市・港湾都市である。特に製紙業はまちの起源であり、苫小牧市は「紙のまち」として発展してきた。

一方で、世界的にも珍しい三重式火山の樽前山やラムサール条約登録湿地等に登録されているウトナイ湖を始め、周囲には支笏湖などの湖沼や清流もあり、自然環境にも恵まれているまちである。

市の特産物であるホッキ貝は、水揚げ量は日本一を誇り、平成 14（2002）年 7 月 20 日の海の日により市の貝として制定された。そのほか、様々な農畜産物も多く生産されている。

図表 1-1-1 苫小牧市の位置



出所：苫小牧市ホームページ

(<https://www.city.tomakomai.hokkaido.jp/>)

図表 1-1-2 苫小牧市の人口

| | |
|----|------------------|
| | 令和 4 年 4 月 1 日時点 |
| 人口 | 168,993 人 |

出所：苫小牧市提供資料より作成

2 自治体における人材育成で求められる視点

近年、少子高齢化の加速や社会課題の多様化・複雑化、いまだ収束しない新型コロナウイルス感染症への対応、AI や RPA 等の急速な普及による情報化社会の発展など地方自治体を取り巻く環境は目まぐるしく変化しており、従来の考え方や仕組みでは、対応が困難な状況になっている。さらに、日本全体の生産年齢人口の減少により、地方自治体においても人手不足の問題が深刻化しており、「採用の募集を行っているものの、（自治体で）求める人材が集まらない」、「人材の確保が困難」といった、なり手不足の問題も出てきている。また、若い世代を中心に働き方に対する価値観が多様化し、入庁しても途中で退職する若手職員も少なくなく、自らの仕事に対する価値観と所属先の理念や方

向性等の合致を重視している若手職員と、自らの意思に拘らず所属先の理念等に従って仕事を行ってきたベテラン職員との価値観の違いが指摘されている。

歯止めのかからない人口減少・少子高齢化の影響によって、自治体は限られた経営資源の中で、これまで以上に厳しい行財政運営を行うことが求められている。その中で、多様化・高度化する市民ニーズへの確に対応しなければならない。限られた人材を最大限に活用し、課題解決に取り組むことの重要性が年々高まっていることから、地方公共団体においても人材を「マネジメント」する視点に立ち、職員を育成し、組織力を向上させる人材育成の取組を進めていく必要がある。「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」の中でも、今後の地方公共団体における人材育成については、「人材マネジメント」の視点の必要性を言及しており、人材を育てるためには、「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」、「職場環境の整備」の4つの要素を有機的に結び付け、体系的な人事管理を行い、組織力の向上につなげていくことが重要であると述べられている。

図表 1-2-1 今後の人材育成の推進に必要な4つの要素

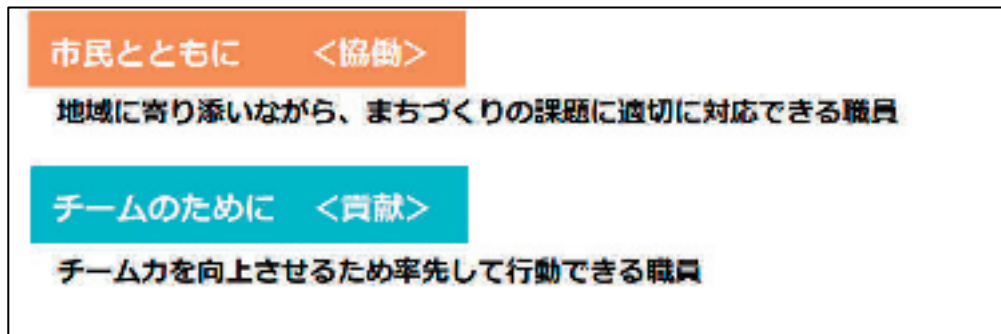


出所：「地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会 令和2年度報告書（概要）」

一方、平成 26（2014）年の「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」（平成 26 年法律第 34 号、いわゆる「平成 26 年改正法」）において、人事評価制度の導入が各自治体に義務付けられた。平成 28（2016）年度末に経過措置期間は終了し、平成 29（2017）年度からは、人事評価の実施や結果の活用が本格的に求められている。上記の人材マネジメントの視点に加えて、この点も考慮し、自治体には、組織力を向上させ、より効率的かつ効果的な住民サービスの提供が求められていると考えられる。

苫小牧市では、「苫小牧市人材育成基本方針」の中で、「市民の視点に立って考え、誠実、公正かつ効率的に職務を遂行する」ことを念頭に目指すべき職員像を定めており、職員像の実現のため「人事制度」、「研修制度」、「職場環境」の3つの視点から人材育成に向けた様々な取組を進めてきたところである。

図表1-3-4 苫小牧市が人材育成基本方針で定めている目指すべき職員像



出所：苫小牧市 令和2年6月「苫小牧市人材育成基本方針」 P. 8

しかしながら、人口減少や少子高齢化問題を始め、日々変化する社会情勢や職員を取り巻く環境の変化、多様化・高度化する市民ニーズや行政課題への対応による業務内容の複雑化、業務量の増加といった厳しい状況の中で、安定した行政運営を続けていくためには、職員一人一人が各職位として求められる能力を発揮し、組織全体の力を高めていくことが必要である。

苫小牧市が平成30(2018)年に策定した「苫小牧市総合計画(第6次基本計画)」において、理想の都市「人間環境都市」の実現に向けた取組の一つとして、職員の能力向上を掲げ、令和3(2021)年度から、多様な働き方の推進、働きやすい職場環境の実現等を目指し、働き方改革を実施している。その重点的な取組として、人材育成をテーマに、「自立型人材²の育成」、「人材育成のスペシャリストとしての指導者の育成」、「タレントマネジメントの推進」を掲げ、これらを実現するためには、階層別職員研修や人事評価、人事マネジメントについて、新たな視点で実施していくことが重要であるとしている。しかし、先に述べた社会情勢や職員を取り巻く環境の変化によって人材育成の新たな課題が顕在化してきた。ここでは「階層別研修」、「人事評価」、「人員配置」の課題について述べてみたい。

まず、階層別研修において、知識の習得等がほとんどであり、業務に対する姿勢や行動を継続的に変容させることにつながっていない。そのため、やらされ感や指示待ちといった意識や姿勢を変容させる研修内容に見直すとともに、各職場における人材育成を活性化させるため、管理職の部下育成能力を向上させる必要がある。

人事評価においては、人材育成を目的とした評価制度であるが、面談や評価結果のフィードバックが実施されていない場合や評価者によって評価内容にばらつきがあり、適正に評価されているとい

² 自立型人材とは、上司の指示を待つのではなく、与えられた仕事に対し、自分の意志や価値観を持ち、何をすべきかを自分で考え、行動できる人材を指す。詳細は、第2章「2 研修全体の概要」を参照。

う納得性が得られていない。そのため、評価者の評価能力の向上を図るとともに、システム等を利用した運用の効率化が必要である。

人員配置においては、本人の能力や思考を客観的に把握することが困難なため、所属長の主観や評判、イメージなどから配置先を決定せざるを得ない場合が多く、職員の能力や思考を十分に活かしているとは言い切れない人事配置となっている。そのため、職員の能力や思考を客観的に把握し、各職場の業務内容に必要なスキルや考え方をマッチングさせることで、納得感が得られる適正配置を目指す必要がある。

「苫小牧市人材育成基本方針」、「苫小牧市総合計画（第6次基本計画）」、市の課題等を踏まえて、苫小牧市では、「自立型人材」の育成とチャレンジできる組織風土の醸成を最大の目標としている。目標を達成するためには、上記の「階層別研修」、「人事評価」、「人員配置」をうまく連動させることで個々のワークエンゲージメントを高め、効果的な人材育成による組織の活性化を図ることが必要であり、これにより、市民サービスの更なる向上につながるものと思われる。

第2章 新たな階層別研修の試行運用

—新任係長職・新任管理職・部次長職—

第2章 新たな階層別研修の試行運用—新任係長職・新任管理職・部次長職—

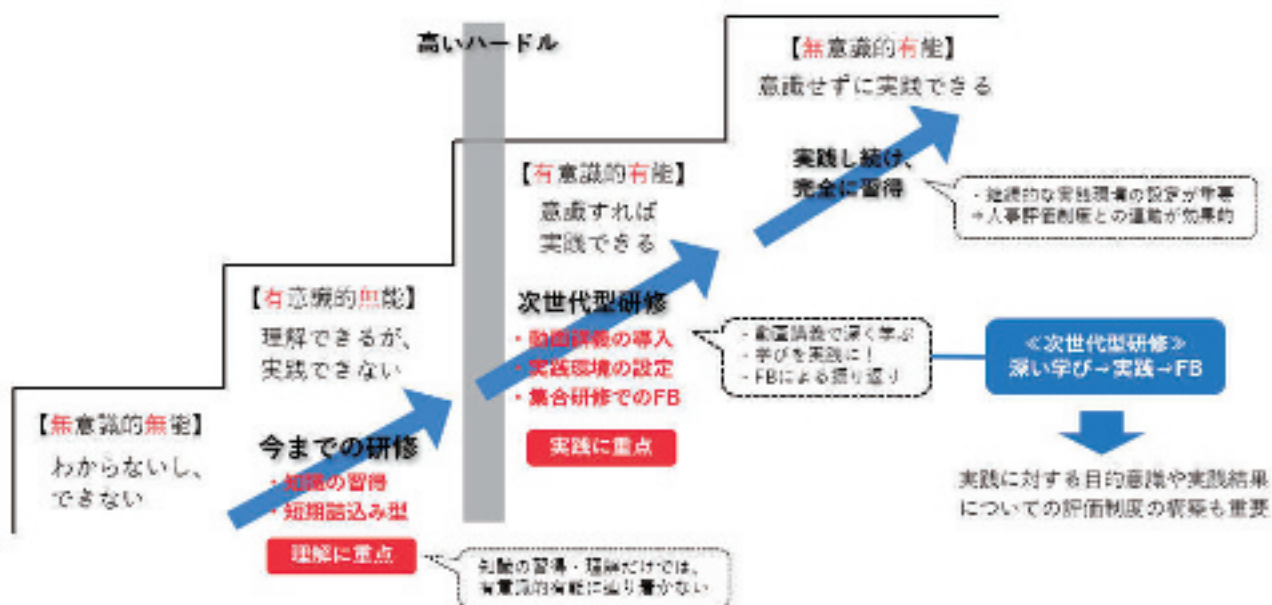
1 これまでの研修における課題

第1章で論じたように、これまでの階層別研修は、知識の習得等がほとんどであり、業務に対する姿勢や行動を継続的に変容させることにつながっていない、という問題が見られた。このことから、やらされ感や指示待ちといった意識や姿勢を変容させるような内容になるよう、研修を見直す必要がある。そのためには、行動の源となっている「捉え方」や「在り方」にフォーカスし、それらの無意識レベルの習慣・思考癖を見直すことにより行動変容につなげていくことが重要である。これによって、「主体性」や「自立性」が養われ、労働生産性の向上、組織の活性化が図られるものと思われる。

また、一般的に、既存の研修が効果を生み出せない、行動変容につながらない理由として、以下の点が考えられる。研修において、様々な情報が提供されるが、自分ができそうなものや自分に合っているものだけを受け取り、自分にはできそうにないものや自分に合わないものは受け取りたくない、受け取らない、といった傾向にある。その結果、大きなチャレンジをすることなく現状維持に留まり、新たな行動には結び付かない、といった状態になるため、学んだことを実践するための環境設定が不可欠であると考えられる。図表2-1-1で示すように、知識の習得や理解をメインとする既存の研修では、理解できるが実践できない「有意識的無能」³止まりとなってしまうがちである。その一步先の、意識すればできる「有意識的有能」に達するためには、学んだことを実践し、振り返りを行う（フィードバックを受ける）仕組みが必要であり、さらに研修を効果的にするためには、実践に対する姿勢や実践結果について評価する仕組みを構築することも重要な視点である。

³ 図表2-1-1にも示されている、「無意識的無能」、「有意識的無能」、「有意識的有能」、「無意識的有能」は、NLP（神経言語プログラミング）理論における、学習の5段階レベルに基づく考え方である（NLP理論では、更に「無意識的有能に有意識的有能」（どこからでも教えることができる）が含まれる）。（「NLP 学び方ガイド」：<https://www.nlp.co.jp/000015.php>）

図表 2-1-1 意識・能力と必要とされる研修



出所：(株) ジェニューインバリューコンサルティング提供

2 研修全体の概要

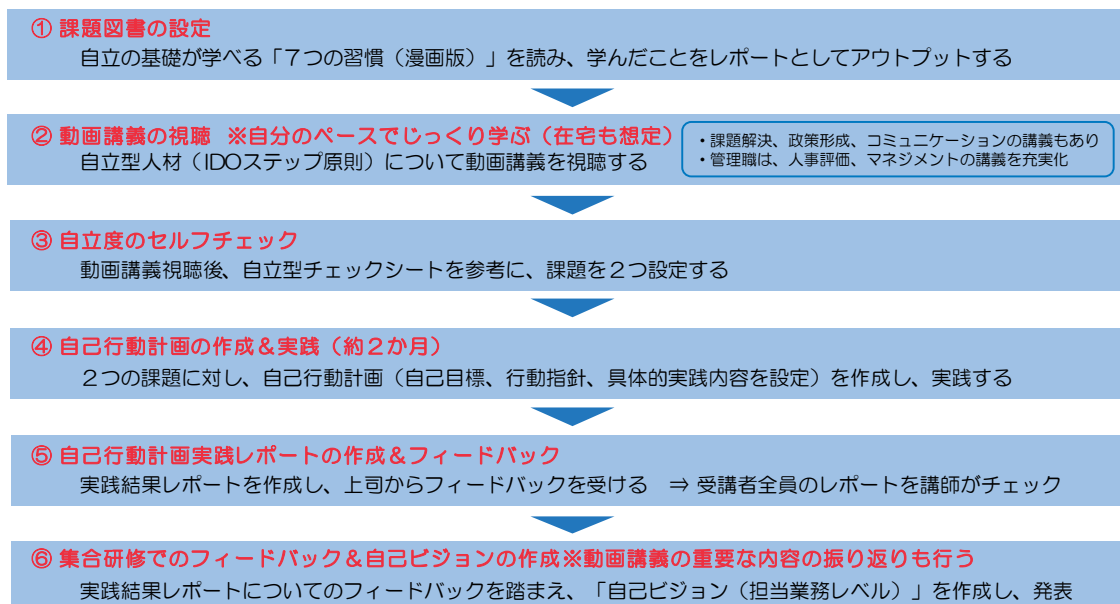
本調査研究では、これまでの研修における課題を踏まえ、より多くの職員が「有意識的有能」レベルに達することができるよう、「自立型人材の育成」をテーマとした一貫性のあるプログラム、「動画講義・行動計画実践・フィードバック」といった新たな研修体系の導入、フィードバック後の「自己ビジョン」策定と発表を、本調査研究の階層別研修で実施した。

ここで、本調査研究の階層別研修で鍵となる、「自立型人材」について説明する。「自立型人材」の特徴として、ここでは以下のように定義する。

- 与えられた目的だけではなく、自ら目的を考え、目的達成のために主体的に行動できる人材
- 真の目的（目的の目的）を考え、潜在的な課題を導き出すことができ、その解決のために、主体的に提案することができる人材
- ネガティブな状況に直面しても、他人や環境のせいにせず（変えられないものに囚われず）、自分がどう行動できるか（変えられること）にフォーカスし、目の前の状況をポジティブに変化させるために行動できる人材
- 安楽で生きず（目的レベルが低い、現状維持領域内）、充実で生きる（目的レベルが高い、チャレンジ領域を意識）ことができる人材（充実の状態を外的要因に依存せず、自らの行動で切り開いていける人材）

本調査研究では、新任係長職、新任管理職、部次長職の階層別研修について取り上げるが、各階層に共通する研修プログラムを以下に示す。

図表 2-2-1 階層別研修プログラム



出所：(株) ジェニューインバリューコンサルティング提供

続いて、苫小牧市における令和4年度の階層別研修カリキュラムの詳細を提示する。

図表 2-2-2 令和4年度階層別研修カリキュラム

| | 新採用 | 一般職(Ⅰ・Ⅱ) | 新任係長職 | 新任管理職 | 部次長職 |
|---|--|--|---|--|---|
| 自立型人材の育成 動画視聴 | <ul style="list-style-type: none"> ★ 自立型人材15原則 ※27コマ(全体構造編:2、基礎編:12、ステップアップ編:6、応用編:6、実践編:1) ・ 全体構造編:働き方改革の方向性、ウェルビーイング経営、新たな研修体系 等 ・ 基礎編:行動選択基準を定める目的意識、行動環境、事実の捉え方(影響の輪・関心の輪)、自責思考 等 ・ ステップアップ編:自己思考(疑う心・知識、情報の取得等)、計画された偶然性、自己評価と他己評価 ・ 応用編:自己利益、無意識の習慣の見直し、行動を迅速にする仕組、セルフマネジメント 等 ・ 実践編:FPTA(身の回りの出来事を自立型15原則に紐づける習慣) 等 | | | <ul style="list-style-type: none"> ★ 自立型人材育成法(総論編) ※2コマ ★ コーチングスキル ※1コマ ★ 人事評価制度 ※1コマ ★ 上級マネジメントスキル ※2コマ | |
| | ★ 課題解決スキル ※1コマ ★ 政策立案スキル ※1コマ | | | | |
| | ★ 行動計画の策定方法 ※6コマ(目的・信条・環境、目標設定スキル(SMART法)、GROWモデル等) | | | | |
| | 自己行動計画の実践 ※2つの目標を設定⇒行動指針の設定⇒実践(約2か月)⇒実践結果レポート作成(上司に提出)⇒講師がチェック&集合研修でフィードバック | | | | |
| 集合研修 | <ul style="list-style-type: none"> 〈集合研修①〉 社会人として必要な自立の姿勢 ※7.5時間(4月) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな研修の意図 ・ 仕事の充実体験化 ・ 第2領域、チャレンジ領域 ・ ゴールのイメージ(PDCAのP) ・ 目的意識の向上 ・ 目的と手段の関係性 ・ 目標設定スキル ※10.5時間 ・ 行動計画のFB | <ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな研修の意図 ・ 第2領域、チャレンジ領域 ・ 目標設定スキル ・ 潜在的課題の抽出 ・ 行動計画のFB ※7.5時間(9月) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな研修の意図 ・ 第2領域、チャレンジ領域 ・ 自立型人材を育成する意義 ・ 影響力の本質 ・ 人を動かす三角形 ・ ※見本の意識レベルの向上 ・ メンタリングセッション ・ 行動計画のFB ※12時間(7月) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 第2領域、チャレンジ領域 ・ 目標設定スキル ・ 影響力の本質 ・ 人を動かす三角形 ・ ※見本の意識レベルの向上 ・ 行動計画のFB ※3時間(8月) |
| | <ul style="list-style-type: none"> 〈集合研修②〉 キャリアデザイン 行動計画のFB ※7.5時間(10月) | ※一般職Ⅱ:11月、一般職Ⅰ:12月 | | | |
| 自己ビジョンの策定 ※自己行動計画のフィードバックを踏まえ、担当業務における「自己ビジョン(行動計画)」を策定する | | | | | |

出所：(株) ジェニューインバリューコンサルティング提供

3 動画研修の概要

本節では、図表2-2-2で示した動画研修(「自立型人材の育成(動画視聴)」)における、「自立型人材15原則」、「課題解決・政策立案スキル」、「自立型人材育成法・上級マネジメントスキル」⁴、「自己行動計画の策定方法」の概要を紹介する⁵。なお、動画研修をイメージすることができるように、41ページに動画の一部を紹介する。

(1) 自立型人材15原則

第一に、自立型人材・全体構造編、自立型人材15原則・基礎編から実践ガイド編までの概要を、以下に示す。

⁴ この研修項目の中に、図表2-2-2における「コーチングスキル」及び「人事評価制度」も含む。

⁵ 研修内容の概要は、(株)ジェニューインバリューコンサルティング提供。

自立型人材 全体構造編

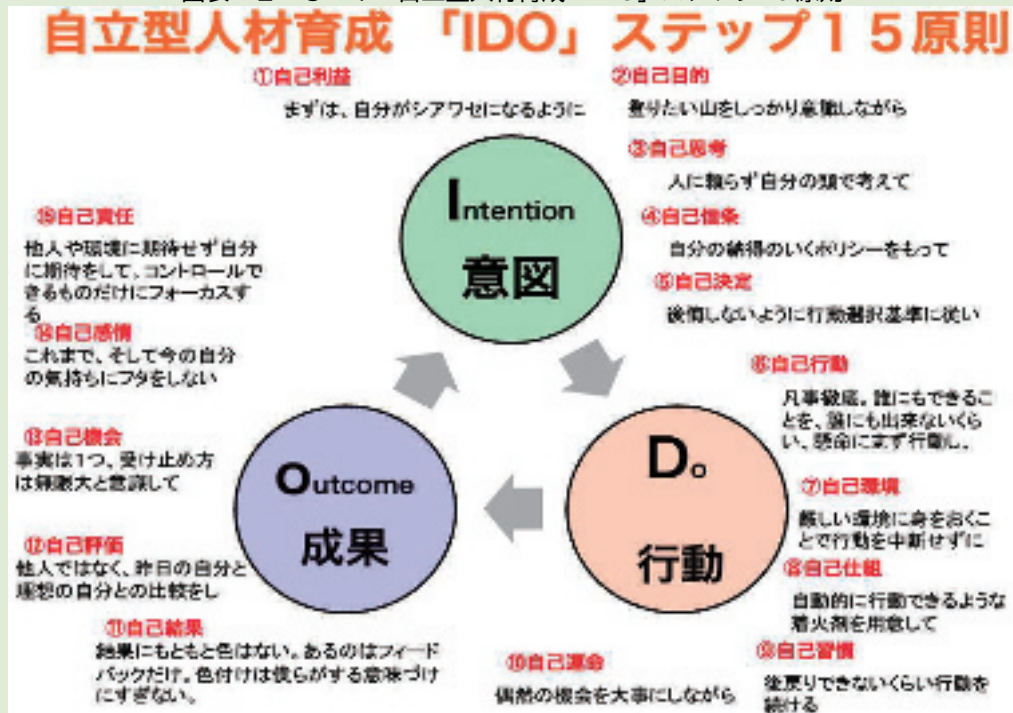
①働き方改革の考え方

- ・働き方改革＝働きやすさ（環境）＋働きがいの両輪 ⇒ウェルビーイング経営
- ・ウェルビーイング経営の推進⇒労働生産性の向上⇒組織の活性化
- ・働きがい改革＝仕事の充実体験化⇒仕事で充実感を得るための5つの要素の紹介

②研修効果を生み出すためのポイント

- ・「行動」の源である「無意識の思考癖（信念・価値観）」を書き換えることが重要
- ・学んだことを実践し、振り返り、軌道修正する環境の設定が必要
⇒自己行動計画の実践及び集合研修でのフィードバックをプログラムに導入
- ・自立型人材の原則（IDO ステップ 15 原則）の紹介

図表 2-3-1 自立型人材育成「IDO」ステップ15原則



出所：(株) ジェニユインバリューコンサルティング提供

③新たな研修プログラムのポイント

- ・過去の研修：知識の習得・理解に重点⇒理解できるけど実践できない状態
- ・今回の研修：実践に重点、行動を生み出す「思考」「在り方」にフォーカス
⇒行動変容にこだわったプログラム

自立型 15 原則 基礎編「行動選択基準」

- ・意図（目的意識）のレベルが、行動選択基準を定め、行動の質・結果を導き出す
- ・行動は意図によって決まり、意図は無意識レベルの信念、価値観に支配されている
- ・ワーク「創造的な仕事ができているか。できていない場合、その理由は何か？」
⇒創造的な仕事できていないのであれば、無意識の価値観の書き換えが必要
- ・ワーク「あなたが無意識に支配されている価値観・考え方は？」
- ・仕事の優先順位のマトリクス「第2領域の重要性」
- ・ワーク「タイムマネジメント（時間管理）を行う目的は何か？」
- ・モチベーションを高く維持する秘訣⇒目的意識のレベルが鍵
- ・手段が目的化されることの危険性
- ・「安楽に生きる」と「成長・充実に生きる」の違い
- ・「成長・充実に生きる（仕事をする）」ために持つべき信念（価値観）
- ・自分のブランドイメージはどう形成されるか
- ・ワーク「あなたが普段から大切にしている言葉は？その言葉のルーツは？」

自立型 15 原則 基礎編「行動から得られること」

- ・自己行動を妨害する犯人とは
⇒「快適領域（現状維持領域）で行動をし続ける習性＝犯人」からの脱却
- ・ホメオスタシス（恒常性維持機能）とは
- ・チャレンジを避ける為の「正当な理由（言い訳）」を探す癖からの脱却
- ・組織で評価されるべき人材⇒行動しないための「正当な理由（言い訳）」を探さず、目的意識のレベルを高く持ち、目的達成のために主体的に考え、行動できる人材
- ・ワーク「先送りしていること、手が付けられないことの犯人は何か？」

自立型 15 原則 基礎編「環境を整える」

- ・快適領域：安楽を求める（現状維持）⇔ チャレンジ領域：充実を求める（成長）
- ★安楽を求める人の特長
 - ・目的意識のレベルが低く、ポリシーが無い
 - ・チャレンジブルな行動量が少なく、失敗を避ける
 - ・挑戦を避けるための正当な理由を探す
 - ・不都合なことは、他人や環境のせいにする
- ★充実を求める人の特長
 - ・目的意識のレベルが高く、自分軸（信念）を持っている
 - ・チャレンジブルな行動量が多い（チャレンジ＝成長と考える）
 - ・失敗＝経験と考える、成長の糧にする
 - ・不都合なことを他人や環境のせいにはせず、自分ができていることを考える
- ・納豆社会からの決別（刺激を受ける環境に身を置くことの重要性）
- ・やる気に頼らずに行動できる環境設定をすることの重要性

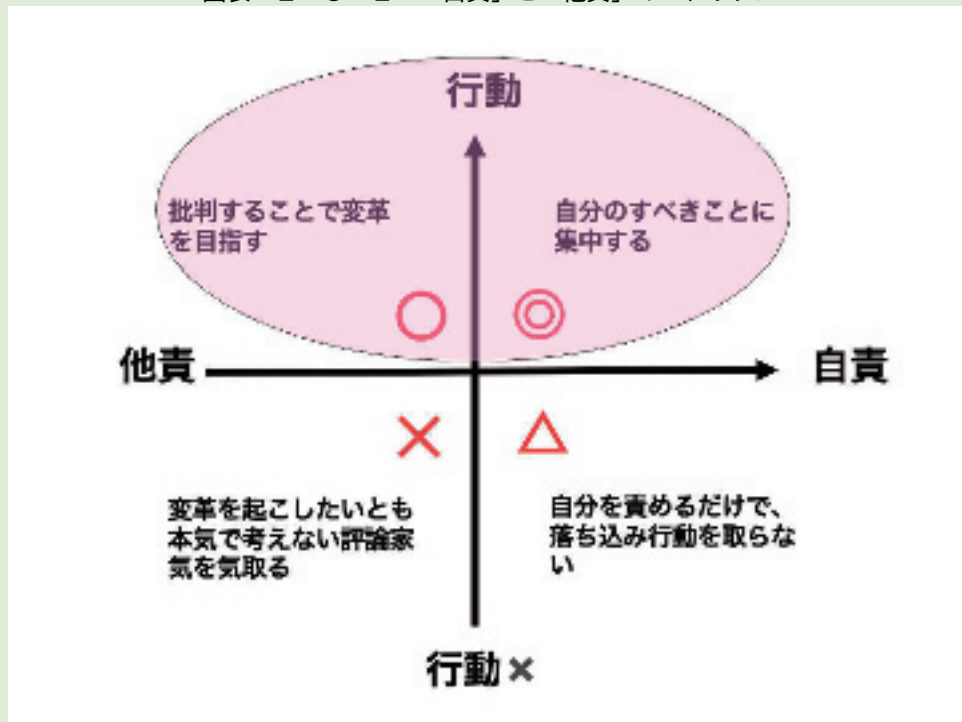
自立型 15 原則 基礎編「事実の捉え方」

- ・ワーク「スポーツアスリートの言葉から何を学ぶことができたか？」
- ・「現実を創り出しているのは自分である」ことへの自覚
- ・「事実⇒解釈⇒感情・決断⇒行動⇒結果」の仕組み
- ・事実は一つだが、受け止め方は無限大⇒リフレーミングの考え方を学ぶ
- ・複眼的思考の重要性
- ・ワーク「嫌な出来事やトラウマとどう向き合っていくべきか？」

自立型 15 原則 基礎編「責任を持つ」

- ・自責思考と他責思考の違い
- ・ワーク「関心の輪と影響の輪を考える（最近気になっていることを記載）」
- ・変えられないもの（他人・環境）に囚われず、変えられるもの（自分の行動）にフォーカスすることの重要性
- ・ワーク「影響の輪に集中する習慣を身に付けていくためには何が必要か」
- ・「自責」と「他責」のマトリクス

図表 2-3-2 「自責」と「他責」のマトリクス



出所：(株) ジェニユインバリューコンサルティング提供

自立型 15 原則 ステップアップ編「自分の頭で考える」

- ・深く考えないことが習慣化されることの危険性
- ・深く考える必要性⇒騙されない（正確な理解）、課題発見 & 解決につながる
- ・深く考えるための武器⇒慣例等を健全に疑う心、知識、情報の主体的な習得
 ≪例≫アンケート結果＝「答えのすべて」ではない（本当のニーズを考える必要性）
- ・マルクスの阻害（人間が創ったものに人間が支配される現象）⇒手段の目的化現象
- ・違和感を発見するためのフレームワーク「8ピボットシンキング」

図表 2-3-3 8ピボットシンキング

| 8Pivots thinking | | |
|---------------------------------------|--|--|
| ①因果軸 ・なぜだろう、どうして ・結局どうなるのだろう | ②時間軸 ・昔はどうだった？ 他は？ ・100年後は？ 理想の未来？ | ③対象軸 ・具体的に？ 大と小を？ ・結局どう？ |
| ④対立軸 ・私と他者？ ・対極は？ 反対の意見は？ | テーマ あなたの行動は？ | ⑤主客軸 ・私の考え方は？ ・みんなはどう思ってる？ |
| ⑥全容軸 ・論理的に考えてみると？ ・感情的、直感的に言おう？ | ⑦空間軸 ・日本では？ ・外国では？ (文化、価値、習慣) | ⑧理由軸 ・目の目で小さく見えると？ ・鼻の目で大きく見えると？ |

出所：(株) ジェニュインバリューコンサルティング提供

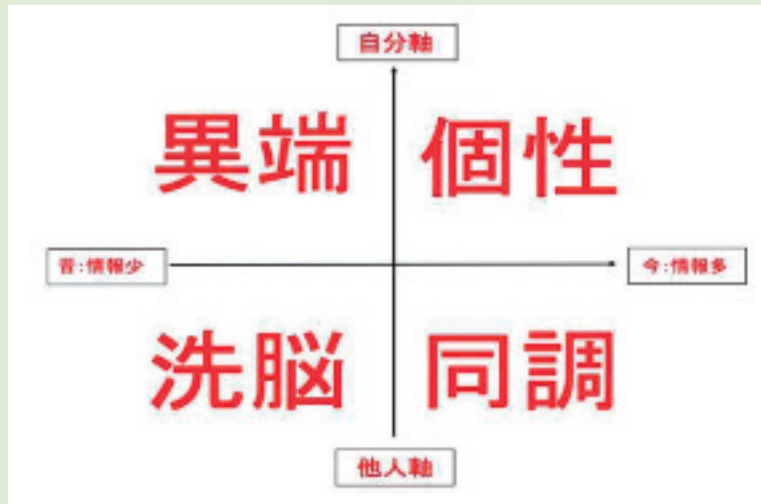
自立型 15 原則 ステップアップ編「計画性と偶発性のバランス」

- ・計画通りにいかない人生（キャリア）を切り開く考え方
- ・スティーブジョブズのスピーチから「ブランドハプスタンスセオリー」について学ぶ
 - ①人生における点の数々は、後からしかつなぐことができない。今やっていることが将来の何かに繋がる可能性を信じる
 - ②想像しない偶然の数々が今の自分を創っている
 - ③たくさんのポジティブな偶然に出会うためには、昨日と違う自分で行動する
- ・フィルターバブルからの脱却（意図しない情報に触れる習慣）
- ・目の前のことを一所懸命取り組む必要性⇒今やっていることが将来の何かに繋がる

自立型 15 原則 ステップアップ編「他人の視線を気にしない」

- ・ 自己評価（自分軸）⇒自己実現欲求で行動する
- ・ 他己評価（他人軸）⇒他人と比べる、承認欲求で生きる
- ・ 自分の成長にフォーカスし、過去の自分と比べることの重要性
⇒理想（目標）があるから、理想の自分と今の自分を比較することができる
- ・ 異端・個性⇔洗脳・同調のマトリクス

図表 2-3-4 異端・個性⇔洗脳・同調のマトリクス



出所：(株) ジェニュインバリューコンサルティング提供

自立型 15 原則 応用編

- ・チャレンジを妨げる無意識の思考（信念・価値観）を見直し、新たな思考・習慣を身に付けることの重要性
- ・行動に質的变化を起こすために必要なこと
⇒学び、理解するだけでなく、意識的に新たな思考・習慣を身に付けるために実践の量を積むこと
- ・やる気、モチベーションに頼らず行動するための3つのポイント
- ・セルフマネジメントサイクルの実践について

図表 2-3-5 セルフマネジメントサイクル

【セルフマネジメントサイクル】

(1) 結果

- ・ 宿が宿りましたか？宿も起こっていませんか？
- ・ どんな結果を手に入れましたか？
- ・ あなたが何をも手に入れている、望んでいない結果とは？

(2) 感情

- ・ どんな気持ちですか（でしたか）？
- ・ あなたの本性をさらけだしてみたらどんな言葉で表せますか？

(3) 行動（環境、仕組）

- ・ 何をしたのですか？何をしなかったのですか？
- ・ どんな環境や仕組を作り出しましたか？

(4) 決定（選択肢）

- ・ 決めましたか？それともなんとなく決めましたか？
- ・他にどんな選択肢がありましたか？

(5) 信条（思い込み・無意識）

- ・ どうして、そんな行動の選択をしたのですか？
- ・ どうして、他の選択をしなかったのですか？
- ・ 無意識に決めてしまったことはありますか？
- ・ 逆に、避けていたことはありますか？

(6) 目的

- ・ そもそも、あなたの目的はなんですか？
- ・ あなたが望む結果は何だったのですか？

出所：(株) ジェニュインバリューコンサルティング提供

自立型 15 原則 実践ガイド編

- ・ 「自立」を身に付ける方法⇒目的・信条の明確化、具体的目標の設定、継続的な実践
 - ①行動計画の作成・実践&フィードバック⇒実践の軌道修正
 - ②セルフマネジメントサイクルの実践
 - ③自己仕組み（課題・やるべきことを常に意識できる環境を作る）
 - ④FPTA（身の回りの出来事やニュース、ドラマの話などを自立型の原則に当てはめて思考するトレーニングを日常的に実践する）
 - ※《例》漫画の主人公の行動やセリフを自立のルールで解釈する等

(2) 課題解決・政策立案スキル

第二に、課題解決・政策立案スキルの研修内容について述べる。

課題解決・政策立案スキル

■課題解決について

- ・社会環境変化と時代の価値観の認識
 - ①持続的な発展という観点⇒現在に囚われず、長期的な視野を持つ重要性
 - ②価値観の多様化⇒ダイバーシティ
 - ③VUCA 時代（予測困難な時代）⇒変動性、不確実性、複雑性、曖昧性
- ・社会全体の傾向：指示待ち、前例踏襲、第1領域⁶メイン
⇒自立の姿勢を身に付ける必要性（情報収集力・状況把握力・実行力・主体性など）
 - ①自己思考
 - ・疑う心（バイアス・先入観の排除）
 - ・知識の習得（情報収集力）
 - ②自己目的
 - ・目的意識のレベルアップ ※目的の目的を考える習慣
 - ・第2領域（緊急ではないが重要な業務）⁷への注力
 - ③自己行動
 - ・快適領域（現状維持領域）を出て、チャレンジ領域で行動
 - ・安楽ではなく、充実を目指す
- ・課題（問題）発見力を身に付けるポイント
 - ①常識を健全に疑う
⇒問題・課題の「本質」を探す⇒表面的には見えない「奥にある課題」が認識できる
 - ②GAP を見極める力を持つ
⇒真の目的を考え、理想と現実の GAP を認識する＝潜在的課題の発見
 - ③目的と手段の関係性の明確化
⇒目的と手段の関係性の明確化＝手段修正力

■政策立案について

- ・目的と手段の関係性の明確化 ⇒理想と現実の GAP の認識が認識可能
⇒GAP を埋めるための手段修正力が政策立案・課題解決につながる
- ・目的と手段の関係性及び GAP の認識を組織全体で共有化することの重要性
- ・政策立案スキルは、特別なノウハウスキルではない
⇒目的と手段の関係性を見抜く「GAP・課題認識力」「手段修正力」

⁶ 第1領域とは、「緊急」・「緊急ではない」を縦軸に、「重要」・「重要ではない」を横軸にした、優先順位のマトリックスにおける、「緊急かつ重要」な仕事に位置付けられる（コヴィー（2014）『完訳7つの習慣 人格主義の回復』、キングベアー出版、p. 200）。

⁷ コヴィー（2014）において、第2領域の仕事に注力する必要性が説かれている。

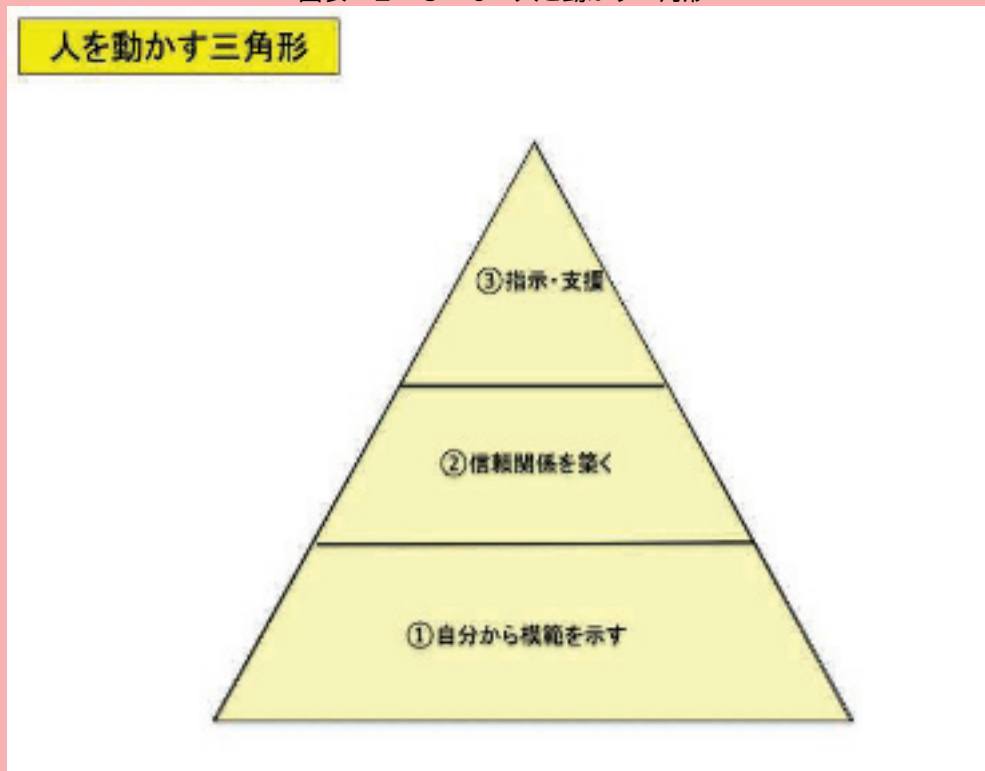
(3) 自立型人材育成法・上級マネジメントスキル

第三に、自立型人材育成法・上級マネジメントスキルの研修内容について論じる。自立型人材育成法の研修は、総論「影響力の本質」、各論「人事評価」、各論「コーチング」の項目に分かれている。

自立型人材育成法 総論「影響力の本質」

- ・ワーク「人に対して良い影響力を及ぼす人の特徴は？」
- ・2種類の影響力
 - ①指示命令・義務・強権・忖度などによる影響力⇒権限の範囲内のみ影響力
 - ②周囲の人を突き動かす魅力による影響力⇒内発的・自発的動機付けによる影響力
- ・影響力の本質＝考え方・捉え方を変え、行動を変え、結果を変容させる力
- ・ワーク「人を動かす三角形は何を表しているか」

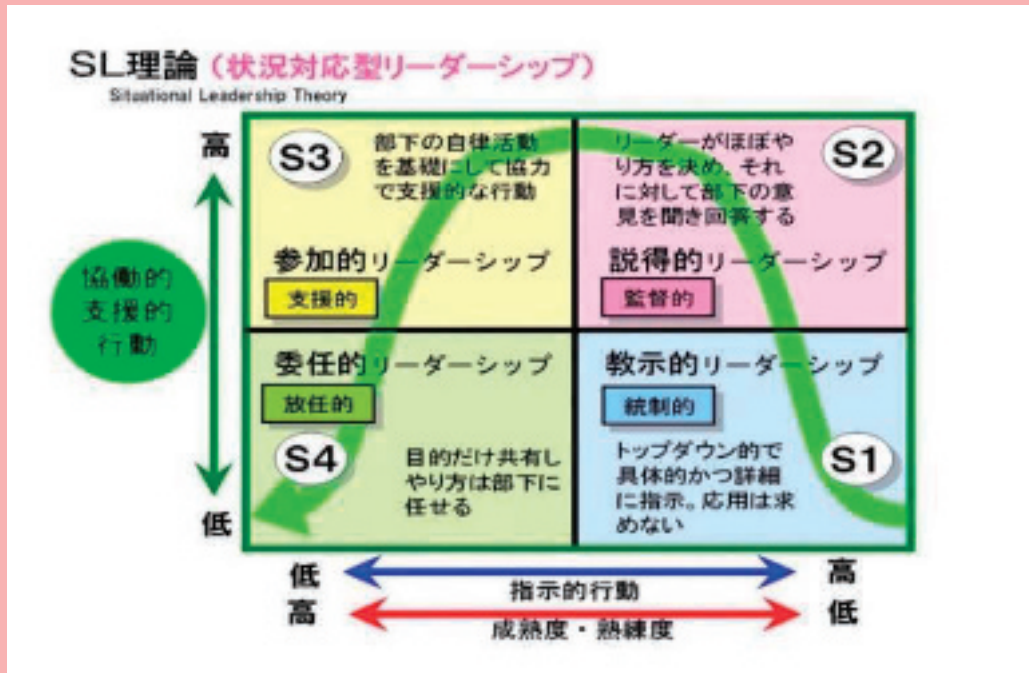
図表 2-3-6 人を動かす三角形



出所：(株) ジェニュインバリューコンサルティング提供

- ・管理職の一般的な特徴
 - ①指示命令型⇒人を動かす三角形が逆さ
 - ②「信頼関係構築＝単なるコミュニケーション」と誤認識
 - ③最も重要な「見本（率先垂範）」に対する苦手意識
- ・山本五十六の言葉から読み取れる影響力の本質
- ・「こんな人に部下はついていく」という具体例の提示
- ・ワーク「上司の立場である自分への質問（6つ）に教えてください」
※全質問に「YES」と答えられない⇒「人を動かす三角形」を使い切れていない
- ・「人を動かす三角形」のポイント
 - ①教えないリーダーシップ論⇒SL理論（状況対応型リーダーシップ）
※上司の役割：部下自らが課題を発見・解決し、目標達成できるように育成すること

図表 2-3-7 SL理論 (状況対応型リーダーシップ)



出所：(株) ジェニュインバリューコンサルティング提供

②普通の言動（コミュニケーション）を意識⇒メンタリング8ルールの活用

※褒める、叱るなどの言葉をどう受け止めるかは、普段接している姿勢によって大きく変わる。

・鏡の法則

※目の前の状況は、自分が映し出したもの。目の前の状況を変えたければ、自分が変わる必要がある。

自立型人材育成法 各論「人事評価」

- ・人事=人を活かし、事を為す⇒人材育成と業績の両立を目指すこと
- ・人事の主役⇒人事部門ではなく各管理職

・人事評価の目的

①人材育成

※昇給や賞与の査定だけが目的化しないよう注意

②育成文化の醸成

※面談や評価、フィードバックの積み重ねが風土を創る

・評価の対象

①結果⇒特に業績目標の結果（定量的基準）

・隠れ評価基準（年功序列、好き嫌い等の感情など）の排除に留意

・評価の定義を明確化 ⇒人事評価の評価方法、給与・賞与・昇格への反映等

②行動⇒結果までのプロセス

・行動に至った考え方や目的意識のレベルの高さを評価することが重要

・人事評価の本質⇒日常的に「人を動かす三角形」を活用しているかどうか

・フィードバックの定義⇒部下に対する「関心と尊敬」を土台として、「成長と成果」を期待し、目標と行動結果のずれを解消（改善）するための支援・アドバイスを行うこと

・ファクトファインディングノートの重要性⇒適切なフィードバック・評価につながる

自立型人材育成法 各論「コーチング」⁸

- ・ワーク「次の7つの質問に教えてください」
 - ①私が仕事で大切にしていることは●●である
 - ②私の強みは●●であり、弱みは●●である
 - ③私は5年後には●●になっている
 - ④私が会社（組織）や職場に改善を求めることは●●である
 - ⑤私が嬉しい時取る行動は●●である
 - ⑥私が悲しい時取る行動は●●である
 - ⑦私がプライベートで取り組みたいことは●●である
- ・コーチング（個別の課題解決）とメンタリング（自発性を生み出す）の違い

図表 2-3-8 メンタリングとコーチングの違い

| | メンタリング メンター | コーチング コーチ |
|--------|-------------------------------------|--------------|
| 定義 | 相手をやる気にさせ、相手の持つ可能性を最大限に発揮させることができる人 | 同左 |
| 手法(違い) | 見本・信頼・支援 +傾聴、承認、質問 | 傾聴、承認、質問 |
| 期間 | 長期育成 | 短期(目標毎) |
| ゴール | 自立型人材 | 個別問題解決 |
| 効果 | ◎ | ○ |

出所：(株)ジェニュインバリューコンサルティング提供

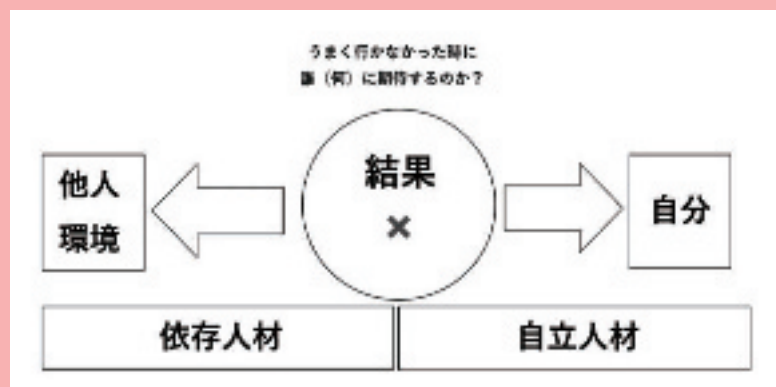
- ・メンタリングの8つのルール 《管理職に必要不可欠なルール》
 - ①何度も伝える ※ノウハウより、目的や理念を伝え、共有することが重要
 - ②関心を持つ ※上記7つの質問を「私」を「部下の名前」に置き換え答えてみる
 - ③承認する ※存在承認、プロセス承認、結果承認について
 - ④傾聴する ※傾聴の7つのポイント
 - ⑤質問する ※拡大質問と肯定質問の重要性
 - ⑥理解する ※共感的理解と同感的理解の違いの意識
 - ⑦介入しない ※体験（失敗も含め）を通して教えることの重要性
 - ⑧見本を示す ※人を動かす三角形の一番重要な部分の実践

⁸ 上司が仕事上あるいは人生の上で、生きる姿勢を見せることにより、部下に対して影響力を発揮するという意味での「メンタリング」がより効果的であるという内容になっている。ただし、「メンタリング」という言葉自体が一般的になっていないため、タイトルには「コーチング」という名称をあえて用いている。

上級マネジメント

- ・人としての在り方の重要性⇒部下のマネジメントはテクニックではない
- ・ワーク「ある事業について、部下から革新的な（自分では判断できないような）提案を受けた。どんな気持ちになりますか？どんな考えが浮かびますか？」
 - ◇NG なりアクションの紹介
 - ◇革新的提案に至ったプロセス（目的意識）をしっかりと評価・承認することが重要
- ・信頼関係構築の重要性⇒メンタリング 8 ルールの活用
- ・官僚制（ヒエラルキー）における部下との関係性
 - ◇指示・支援型⇒上司の指示は聞くが、部下は依存型人材に育つ
 - ◇信頼関係構築・率先垂範型⇒部下は、自立型に育つ
- ・見本（率先垂範）の重要性⇒目的達成のための手段修正力を率先垂範し、見本を見せる
- ・「自分が源」の考え方

図表 2-3-9 「自分が源」の考え方

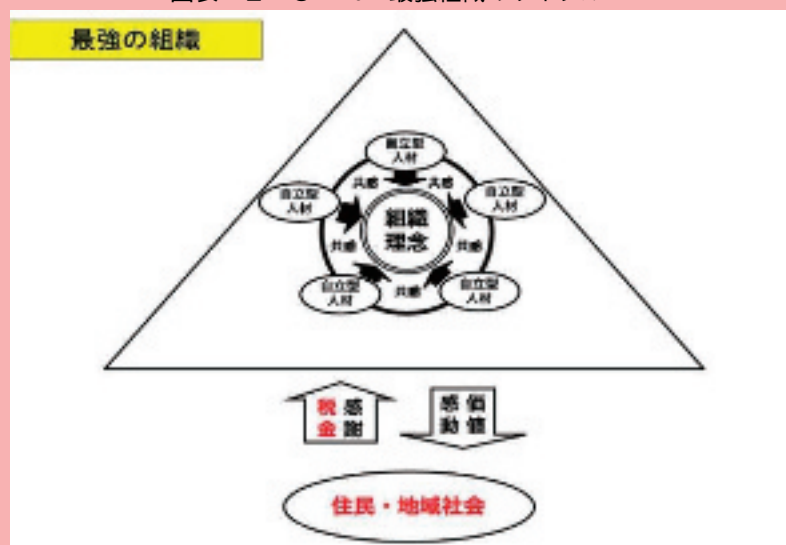


出所：(株) ジェニュインバリューコンサルティング提供

⇒部下が自立を学んでも、管理職が自立の姿勢を見せなければ、部下を自立に育成できない

- ・人事＝人を活かし、事を為す⇒人材育成があって、事業が活性化する
- ・最強組織のサイクルについて

図表 2-3-10 最強組織のサイクル



出所：(株) ジェニュインバリューコンサルティング提供

- ・有意識的有能の壁（部下育成論を学び、理解しても、行動変容にはなかなか結び付かない）
 - ⇒「価値観」のアップデート、「実践」をし続けることが重要

(4) 自己行動計画の策定方法

最後に、自己行動計画の策定方法の概要を紹介する。研修受講者は、自己行動計画の策定方法の動画を視聴した上で、自立型人材チェックシートを記入することになるが、チェックシート、これを基に設定する課題2点を記載する「自己行動計画書」、実践結果や所属長からのフィードバックのための「階層別研修レポート」、集合研修における講師からのフィードバックを念頭に策定する、「仕事のビジョンを明確化するワーク」(自己ビジョン策定用シート)も、以下に提示する。

行動計画の策定

- ・ 自己行動計画の実践の意義
- ・ 研修プログラムのポイント
 - ①課題図書「7つの習慣」を読み、アウトプット
 - ②動画視聴⁹後に、自己行動計画を作成(目標・行動指針の設定)
 - ③行動計画に基づき2か月間実践し、実践結果レポートを上司に提出
 - ④集合研修で行動計画のフィードバックを受ける
 - ⑤フィードバックをもとに、自己ビジョンを作成し、発表する
- ・ GROWモデルの紹介

図表 2-3-11 目標を達成するための GROW モデル

| | | |
|---|----------|-------------------------------|
| G | GOAL | 【目標設定】 あるべき姿、目指す姿、出すべき結果 |
| R | Reality | 【現状把握】 GOALに対しての現状、状況の確認 |
| | Resource | 【資源の発見】 人、物、金、情報、スキルの洗い出し |
| O | Options | 【選択肢】 実現するための複数の方法を設定する |
| W | WILL | 【意思確認】 本人の意思を確認、モチベーションの確認 |

出所：(株) ジェニュインバリューコンサルティング提供

- ・ 行動計画を作成する際のポイント
 - ◇行動計画の実践を通して「どういう理想の自分に近づきたいか」、「何を実現したいか」、「何を学びたいか」を明確化して目標設定する ≪自己目的≫
 - ◇実践する上での「自分のこだわり、想い」を明確化する ≪自己信条≫
 - ◇やる気・モチベーションに頼らず実践を継続するための工夫をする ≪自己環境≫
 - ◇行動指針・実践内容は、必ず SMART 法に基づいて設定する ≪自己行動≫

⁹ 詳細は、本節(1)、(2)、(3)を参照。

図表 2-3-12 自立型人材チェックシート（受講前）（課長職・部次長職対象分）

「人材育成のスペシャリスト育成」チェックシート（受講前）

課長職・部次長職対象

| 質問内容 | | YES / NO |
|------|---|----------|
| 1 | 面談以外においても、部下に、日ごろから「職場で何を期待しているか」を伝えている | |
| 2 | 部下の長所・特性を把握したうえで、「職場で得意な仕事をする機会」を与えている | |
| 3 | 部下に、「新たなことにチャレンジする機会」を提供し、十分サポートしている | |
| 4 | この7日間のうちに、部下の仕事ぶりについて、直接声をかけ、「承認」した | |
| 5 | 仕事の指示だけではなく、部下をひとりの人間として気にかけて、コミュニケーションを取っている | |
| 6 | 面談以外においても、日ごろから、成長を促すための助言を行っている | |
| 7 | 自分の価値観を押しつけようとせず、部下の意見を聴くよう努め、尊重するよう心がけている | |
| 8 | 部下に仕事を任せる際、単なる指示ではなく、目的を十分説明し、納得を得ている | |
| 9 | この6カ月のうちに、部下の進歩・成長について本人に伝えた | |
| 10 | 部下と本音を話すことができる信頼関係を構築している | |

YESの個数 0

上記の質問の中で「NO」と回答した項目について、自分の課題と認識しているものを2つ挙げてください

◆質問番号： 番
 上記番号を選択した理由：

◆質問番号： 番
 上記番号を選択した理由：

出所：(株) ジェンユインバリューコンサルティング提供

図表 2-3-13 自立型人材チェックシート（受講後）（課長職・部次長職対象分）

「人材育成のスペシャリスト育成」チェックシート（受講後）

課長職・部次長職対象

| 質問内容 | | YES / NO |
|------|---|----------|
| 1 | 面談以外においても、部下に、日ごろから「職場で何を期待しているか」を伝えている | |
| 2 | 部下の長所・特性を把握したうえで、「職場で得意な仕事をする機会」を与えている | |
| 3 | 部下に、「新たなことにチャレンジする機会」を提供し、十分サポートしている | |
| 4 | この7日間のうちに、部下の仕事ぶりについて、直接声をかけ、「承認」した | |
| 5 | 仕事の指示だけではなく、部下をひとりの人間として気にかけて、コミュニケーションを取っている | |
| 6 | 面談以外においても、日ごろから、成長を促すための助言を行っている | |
| 7 | 自分の価値観を押しつけようとせず、部下の意見を聴くよう努め、尊重するよう心がけている | |
| 8 | 部下に仕事を任せる際、単なる指示ではなく、目的を十分説明し、納得を得ている | |
| 9 | この6カ月のうちに、部下の進歩・成長について本人に伝えた | |
| 10 | 部下と本音を話すことができる信頼関係を構築している | |

YESの個数

0

出所：(株) ジェンユインバリューコンサルティング提供

図表 2-3-14 自立型人材チェックシート（受講前）（課長補佐職以下対象分）

| 「自立型人材」チェックシート（受講前） | | 課長補佐職以下対象 |
|---------------------|---|-----------|
| 質問内容 | | YES / NO |
| 1 | 仕事をする上で、自己目的（自己目標）・自己実現を明確に意識している | |
| 2 | 他人の意見や慣習・慣例などに流されず、自分で深く考え、主張をしている | |
| 3 | 自己目的（自己目標）を達成するために、信念を持って行動している | |
| 4 | 業務の目的を意識し、指示されたことの範囲外でも、主体的に考え、行動している | |
| 5 | 現状維持にこだわらず、新たなチャレンジや自己成長を心がけて行動している | |
| 6 | 目的（目標）を達成するためのやるべきことに対し、行動できない言い訳をしていない | |
| 7 | 他人と比較するのではなく、過去の自分と比較し、どれだけ成長できたかを意識している | |
| 8 | 事実や結果に対して、様々な角度から捉え、プラス発想に転換することを心がけている | |
| 9 | 壁にぶつかった際、他人や環境のせいにならず、自ら変化することを受け入れて行動している | |
| 10 | 今置かれている状況は、これまでに自分が選択し、行動してきた結果であることを理解している | |

YESの個数 0

※ 上記の質問の中で、自分にとって課題と認識している項目を2つ挙げてください

◆質問番号： 番
 上記番号を選択した理由：

◆質問番号： 番
 上記番号を選択した理由：

出所：(株) ジェニユインバリューコンサルティング提供

図表 2-3-15 自立型人材チェックシート（受講後）（課長補佐職以下対象分）

| 「自立型人材」チェックシート（受講後） | | 課長補佐職以下対象 |
|---------------------|---|-----------|
| 質問内容 | | YES / NO |
| 1 | 仕事をする上で、自己目的(自己目標)・自己実現を明確に意識している | |
| 2 | 他人の意見や慣習・慣例などに流されず、自分で深く考え、主張をしている | |
| 3 | 自己目的(自己目標)を達成するために、信念を持って行動している | |
| 4 | 業務の目的を意識し、指示されたことの範囲外でも、主体的に考え、行動している | |
| 5 | 現状維持にこだわらず、新たなチャレンジや自己成長を心がけて行動している | |
| 6 | 目的(目標)を達成するためのやるべきことに対し、行動できない言い訳をしていない | |
| 7 | 他人と比較するのではなく、過去の自分と比較し、どれだけ成長できたかを意識している | |
| 8 | 事実や結果に対して、様々な角度から捉え、プラス発想に転換することを心がけている | |
| 9 | 壁にぶつかった際、他人や環境のせいにならず、自ら変化することを受け入れて行動している | |
| 10 | 今置かれている状況は、これまでに自分が選択し、行動してきた結果であることを理解している | |
| YESの個数 | | 0 |

出所：(株) ジェニユインバリューコンサルティング提供

図表 2-3-16 自己行動計画書

| 【令和4年度】 自己行動計画書 | |
|-------------------------------|------------|
| 令和 年 月 日 | |
| 研修名： | |
| 所属： | |
| 職名： | |
| 氏名： | |
| 【アクションプラン1】 | |
| 計 画 | <行動目標> |
| | <目標に掲げた理由> |
| | <具体的実践内容> |
| 【アクションプラン2】 | |
| 計 画 | <行動目標> |
| | <目標に掲げた理由> |
| | <具体的実践内容> |
| 【課題図書「7つの習慣」を読んで学んだこと】 | |
| 自分の課題として感じたこと | |
| 課題とした理由 | |
| 課題解決のために実践すること | |

出所：苫小牧市提供

図表 2-3-17 階層別研修レポート（自己行動計画実践レポート）

【令和4年度】階層別研修レポート

令和 年 月 日

研修名：

所属：

職名：

氏名：

【アクションプラン1】

| | |
|--------|------------------------|
| 計 画 | <行動目標> |
| | <目標に掲げた理由> |
| | <具体的実践内容> |
| 結 果 | <実践できたこと> |
| | <実践できた理由> |
| | <実践できなかったこと> |
| | <実践できなかった理由> |
| | <実践できなかったことをどう改善していくか> |
| | <今後継続して行うこと> |

【アクションプラン2】

| | |
|--------|------------------------|
| 計 画 | <行動目標> |
| | <目標に掲げた理由> |
| | <具体的実践内容> |
| 結 果 | <実践できたこと> |
| | <実践できた理由> |
| | <実践できなかったこと> |
| | <実践できなかった理由> |
| | <実践できなかったことをどう改善していくか> |
| | <今後継続して行うこと> |

【所属長フィードバック】

| | |
|----------------|--|
| 実践できたことについて | |
| 実践できなかったことについて | |

出所：苫小牧市提供

図表 2-3-18 「仕事のビジョンを明確化するワーク」(自己ビジョン策定用シート)

仕事のビジョンを明確化するワーク

年 月 日 部署： 氏名：

| | |
|--|---|
| <p>【質問1】所属部署の目標</p> <p>【質問2】あなたの担当業務</p> <p>【質問3】あなたの部署を取り巻く環境（社会情勢の変化等）</p> <p>【質問4】現在の仕事において、どのような部分にやりがいを感じますか</p> <p>【質問5】現在の部署であなたが実現したいビジョンは何ですか ※発表 ※できるだけあなたがワークする<u>内容</u>で記載してください</p> | <p>【質問6】ビジョン実現のためにはあなたの想いと主体的な貢献が必要 です ・なぜそのビジョンを実現したい（すべき）と思ったのですか？</p> <p>・そのビジョンを実現するためにあなたが主体的に貢献できること（得意なこと、やってみたいこと）は何ですか？</p> <p>【質問7】実現したいビジョンと現状のギャップは何ですか ※発表 ※できるだけ具体的に記載してください</p> <p>【自己宣言】ギャップ解消のために明日からどう行動しますか ※発表 ※質問6の回答を踏まえて記載してください</p> |
|--|---|

出所：(株) ジェニュインパリュコーンサルティング提供

職員の人材育成に関する研究調査 動画研修紹介 URL・QR コード一覧

(1) 自立型人材 15 原則 紹介動画 (13 分)

<https://ipd.sukumane.biz/sukumane/shelf/list/doc/437>



(2) 課題解決・政策立案スキル 紹介動画 (5 分)

<https://ipd.sukumane.biz/sukumane/shelf/list/doc/438>



(3) 自立型人材育成法・上級マネジメントスキル 紹介動画 (6 分)

<https://ipd.sukumane.biz/sukumane/shelf/list/doc/439>



(4) 自己行動計画の策定方法 紹介動画 (5 分)

<https://ipd.sukumane.biz/sukumane/shelf/list/doc/440>



4 集合研修の概要・総括・自己行動計画及び自己ビジョンの事例紹介

本節では、新任係長職、新任管理職、部次長職ごとに、集合研修の概要と総括を述べる。その上で、各階層の研修受講者が作成した、自己行動計画及び自己ビジョンの事例を紹介する。

(1) 集合研修の概要

新任係長職、新任管理職、部次長職それぞれの集合研修の概要は、以下のとおりである¹⁰。

新任係長職

- ・新たな研修の目的について ※理解の重視から実践の重視へ
- ・課題図書「7つの習慣」の振り返り
- ・目的の明確化の重要性
※目的と手段の関係性の理解が重要
- ・仕事の優先順位のマトリクス（第2領域の重要性）
ワーク&発表「第2領域を考える」
- ・ビジョンを明確化することの重要性
ワーク&発表「ビジョン作成の3ステップの実践」
※課題の発見⇒課題解決のための新たな視点⇒理想の明確化
- ・個々の事業の目的にこだわる
※ワーク「事例から目的と手段の関係性を理解し、手段の方向性を考える」
- ・快適領域（現状維持領域）と不快的領域（チャレンジ領域）について
- ・目標設定スキル ※SMART法について
- ・行動計画の全体的な傾向について
※好事例と改善すべき事例の紹介
- ・あらゆる問題を解決に導く自立の本質
※⇒自立型人材と依存型人材の違いを図で認識（図表2-3-9を参照）
- ・ワーク&発表「自己行動計画のアップデート」

新任管理職

- ・新たな研修の目的について ※理解の重視から実践の重視へ
- ・行動計画の全体的な傾向について
好事例と改善すべき事例の紹介
- ・目標設定スキル ※SMART法について
ワーク「心理学教授ゲイル・マッシュューズ氏の実験（目標達成度を測る実験）について」
- ・仕事の優先順位のマトリクス（第2領域の重要性）
ワーク「第2領域を考える」
- ・快適領域（現状維持領域）と不快的領域（チャレンジ領域）について
- ・物事の捉え方（プラス受信）について
ワーク「本田圭佑氏の言葉から学ぶことについて」
- ・自責思考と他責思考
- ・影響の輪と関心の輪
ワーク「変えられるものと変えられないものについて」
- ・あらゆる問題を解決に導く自立の本質
⇒自立型人材と依存型人材の違いを図で認識（図表2-3-9を参照）
- ・影響力の本質と人を動かす三角形について
ワーク&発表「人を動かす三角形の〈自分から模範を示す〉を考える」

¹⁰ 各階層の集合研修の概要は、(株)ジェニユインバリューコンサルティング提供。

- ・ワーク「自己行動計画のリバイス」
- ・メンタリングセッション（ワーク&発表）
- ★自己行動計画（リバイス）の宣言⇒Q&A（相互質問）⇒手紙を書く（褒める・感謝を伝えるトレーニング）

部次長職

- ・新たな研修の目的について ※理解の重視から実践の重視へ
- ・行動計画の全体的な傾向について
※好事例と改善すべき事例の紹介
- ・目標設定スキル ※SMART法について
- ・仕事の優先順位のマトリクス（第2領域の重要性）
ワーク&発表「第2領域を考える」
- ・快適領域（現状維持領域）と不快的領域（チャレンジ領域）について
※次長職におけるチャレンジブルな仕事とは
- ・人を動かす三角形の効果的な利用
ワーク&発表「人を動かす三角形の〈自分から模範を示す〉を考える」
- ・ワーク&発表「自己行動計画のアップデート」

図表 2-4-1 集合研修の様子（新任管理職）



出所：苫小牧市提供

(2) 新任係長職向け研修の総括

新任係長職向けの研修について、自己行動計画の傾向、自己行動計画に対しての講師からのフィードバック、集合研修の総括の3つの観点から振り返る。

● 自己行動計画の傾向

- ・ 自己行動計画の内容は、期待を超える素晴らしい内容が多かった。過去に実施した新任管理職、部次長職と比較すると、若年層ほど、自分としっかり向き合い、具体的に行動している傾向にある。その結果、優良な行動計画のレポートの多さにつながっている。
 - ◇ 「しっかりと自分と向き合っただけで掲げた目標を設定⇒具体的な行動指針を設定⇒行動指針が具体的なので質の高い行動が取れる⇒具体的な行動により新たな気づきが得られ、想定を超える次の行動につながる」という好循環が見られた。
- ・ 優良なレポートの割合が7割近くあり、想像を超える出来栄であった。動画を真剣に視聴し、行動に移さなければ書けないレベルの内容のレポートが多くみられ、動画講義＋自己行動計画の実践という新たな試みの効果を感じることができた。改善が必要な職員の多くは、目標設定の方向性は問題ないので、行動指針が具体的になれば、上記の好循環をもたらすことは可能である。
 - ◇ 個別フィードバックや振り返り講義において、考え方の軌道修正をすることができたものとする。
- ・ 次年度以降の研修の際は、自己行動計画策定前に、研修担当課から今年度の優良レポートと改善すべきレポートを参考事例として情報提供し、それを参考に計画策定・実践してもらうことで、更に効果的な研修の運用が可能である。

● 自己行動計画に対しての講師からのフィードバック

- ・ 質の高い自己行動計画レポートが多いこと、改善すべきレポートも目標設定の方向性は問題なく、行動指針さえ具体的にすれば、質の高い行動になる旨フィードバックし、「第2領域」「チャレンジ領域」「目的・目標設定」について深掘りして講義し、自己ビジョン（人事評価の業績目標との連動）を策定した。

● 集合研修の総括

- ・ 課題図書をしっかりと読み、自立についての講義を真剣に視聴していたことがうかがえる自己行動計画レポートの内容が多かった。自分と真摯に向き合った上で課題設定し、具体的な行動指針に基づき実践しており、質の高い学びにつながり、想定以上の効果があったものとする。
 - ◇ 動画の内容構成上、各々の研修に臨む姿勢がレポート内容に反映されるが、ほとんどの受講者が、真剣に前向きな気持ちで臨んでいることが、レポート内容から感じ

取れた。

- ・ 「第2領域」「チャレンジ領域」のワークを行った結果、概念論・一般論としては理解できているが、自分の仕事に置き換えた場合になると、あまり良いアウトプットができず、多くの職員が苦手意識を持っており、課題として露呈した。
 - ◇ 第1領域メインで仕事をするスタンスが体に染みついており、自分の置かれている立場、担当業務における「第2領域」「チャレンジ領域」のイメージが湧かず、苦勞している様子であった。
- ・ 自分の担当業務における「第2領域」「チャレンジ領域」をワークの中で明確化し、それを自己ビジョンに落とし込む流れであったが、「第2領域」「チャレンジ領域」の苦手意識が強く、自己ビジョンに落とし込むことが困難な状況であった。
 - ◇ 次回以降、「第2領域」「チャレンジ領域」のワークに費やす時間を増やし（講義内容もブラッシュアップし）、自己ビジョンシートは、より具体的に落とし込みやすいよう、シートを変更する予定である。
- ・ 新任係長職の研修に対する前向きな姿勢・実践は、新たな研修体系の大きな成果と言える。今後、このような前向きにチャレンジする係長職を継続的に育成していくことが、将来の苫小牧市の組織活性化に大きく寄与していくものとする。そのためには、係長職の上の階層である、課長補佐職、課長職、部次長職の部下育成スキル向上を戦略的に行うとともに、人事評価制度の活性化が重要である。

(3) 新任管理職向け研修の総括

次に、新任管理職向け研修に関して、自己行動計画の傾向、部下の自己行動計画の実践に対する上司のフィードバックの傾向、自己行動計画に対する講師からのフィードバック、集合研修の総括の4つの点から述べる。

- 自己行動計画の傾向
 - ・ 具体性に乏しい抽象的な自己行動計画が多くを占めた。例えば、「前向きにチャレンジするよう心掛ける」「見本となる行動を取る」「●●を意識する」「自己研鑽をする」等である。抽象的表現では行動を取るための基準・ルールが不明確なため、行動には結び付きにくい。また、目標を達成できたかどうか客観的に判断が難しい実践内容が多い。
 - ◇ 管理職が具体的な行動計画を立てられなければ、部下への率先垂範にもならず、適切なアドバイスもできない。部下を動かす三角形の土台がなければ、適切な指導・支援もできない状態と言える。
 - ・ 第2領域・チャレンジ領域の自己行動計画が少ない傾向。
 - ◇ 管理職がチャレンジブルな行動を取れなければ、部下もチャレンジできない傾向となる。部下を動かす三角形の土台がない状態。

- ・ 一方で、時間の都合上、自己宣言内容への個別フィードバックができなかったことが課題である。多くの受講者は、自己行動計画と比べ大幅に質は改善したが、一部受講者においては、改善が見受けられず、不十分な内容であった。管理職は、部下の育成をする立場にあり、影響力が大きい存在なので、集合研修でのフィードバック内容「具体的な行動指針を決める、第2領域・チャレンジ領域の意識化、模範を示す」への理解が薄い受講者への対応が今後の課題である。

(4) 部次長職向け研修の総括

今回は、これまで階層別研修の対象とはならなかった部次長職に対する研修も実施した。部次長職を対象として、今後注力する人材育成をテーマに研修を行うことは、今回が初めての試みである。自己行動計画の傾向、自己行動計画に対する講師からのフィードバック、集合研修の総括に焦点を当てるが、この階層の研修を実施したことで、人材育成における組織全体の課題を把握することができ、今後の方向性が見えた点が大きな成果となった。

● 自己行動計画の傾向

- ・ 新任管理職と同様に具体性に乏しい抽象的な自己行動計画が多くを占めた。抽象的表現では行動を取るための基準・ルールが不明確なため、行動には結び付きにくい。また、目標達成できたかどうかの客観的判断が難しい。例えば、「意識して行動する」、「しっかりアドバイスする」、「しっかり聞く」、「見本となるような行動を取る」、「企画立案する（何を立案したか言及していない）」、「●●を心がける」等の内容が目立った。
 - ◇ 部次長職は、多くの管理職（約 200 人）に影響を与える人材育成の要の存在である。率先垂範にふさわしい具体性のある行動計画の実践、すなわち部下を動かす三角形の一番重要な「見本」の土台づくりを具体的目標に基づき行動し続けることが重要である。また、その具体的目標は、「第2領域」、「チャレンジ領域」に基づく必要がある。
 - ◇ 部次長職が主体的にチャレンジブルな行動を取らなければ、多くの課長職・課長補佐職は「部次長職は主体的にチャレンジしなくても良い」という認識を持ってしまいがちであり、また、部下自身もチャレンジしない（できない）人材となってしまうことが危惧される。部下育成の最も大事な「見本」の土台作りができないループ・構造となってしまう恐れがある。
- ・ 一方で、的確な課題設定の下、具体的な行動指針を定めている模範的な事例も複数あり、具体的な目標を設定した受講者は、行動選択基準が明確化されているので、実際に行動を起こすことができている。
 - ◇ 具体的な目標を立てた受講者は、実際に行動に移しただけではなく、行動すること

で新たな気づき生まれ、行動の改善が図られ、行動の質が向上するという好循環が生まれている。実際に部署全体が活性化するきっかけ作りを本研修を通じて行っており、今後、この模範的行動を他の多くの受講者にいかに波及させることができるかが重要である。

- 自己行動計画に対する講師からのフィードバック
 - ・ 新任管理職と同様、抽象的な目標・行動指針が多いこと、チャレンジ度合が不足していること、部下育成の土台（見本を示す）の理解が不足していることを指摘し、「第2領域」、「チャレンジ領域」、「部下を動かす三角形」、「目標設定」について深掘りして講義し、自己行動計画を再度策定した。

- 集合研修の総括
 - ・ 新任管理職と比較して、再度策定した自己行動計画については改善事例が少ない傾向にあり、具体性・チャレンジ性の改善が見受けられない事例が多かった。「主体的にビジョンを描き、チャレンジし、推進役となる」ことに不慣れであることが課題と言える。「自らチャレンジし、見本を示す」という、部下を動かす三角形において最も大切な「率先垂範（見本）」の部分が欠落している。目標設定を見ても、「率先垂範（見本）」ではなく、「信頼関係構築」にしている方が多い傾向にある。
 - ・ この傾向については、人事評価にもつながる課題である。業績評価制度における計画策定において、第2領域・チャレンジ領域での具体性を伴った実践計画が無ければ、部下を動かす三角形の一番重要な「見本」の土台ができず、「信頼」、「指示・支援」だけの部下育成となってしまう。人事評価の効果的な運用も踏まえ、「見本」を伴った目標管理制度の運用が望まれる。
 - ・ 一方で、ポジティブな意識変化も顕著にみられた。具体的には、部下を動かす三角形の真ん中部分の「信頼関係構築」に対する意識は大きく向上し、行動変容にもつながっている。特に「コーチング」の意識向上が多くの受講者に見られ、本研修の成果に結び付いている。
 - ・ 本事業において部次長職を新たに階層別研修に加えることができたことにより、苫小牧市の人材育成に関する組織的な課題が把握できたことは一番の収穫である。また、部次長職において、人事評価とリンクした取組を行っていくことが、今後の人材育成の活性化に向けた重要な視点であることも、本研修実施の大きな収穫である。

(5) 自己行動計画の事例紹介

ここでは、研修で作成された自己行動計画の事例を、新任係長職、新任管理職、部次長職ごとに紹介する。階層ごとに、優良事例と改善すべき事例に分け、目標、行動指針、実践内容、講師フィードバックについて挙げる。

優良事例<<新任係長職>>

| 目標 | 行動指針 | 実践内容 | 講師フィードバック |
|--|---|---|--|
| 「自己目的」を意識する。 | 「自己目的」を明確にし、自分の成長につながる「緊急ではないが重要度の高い」時間（第2領域）を確保するスケジュール管理を行う。 <u>必要のない業務は断り、他の人に振れる業務は振る。</u> | 自己目的を「機器の理解や業務遂行能力等の自己能力を上げること」とし、他の人に振れる業務は積極的に振り、自己成長につながる時間を確保できた。 <u>「自己目的」を明確にする前は、依頼される業務を消化することしか考えていなかったが、目的が明確になり、他の人に業務を任せたり、自己成長のための時間を確保することができた。</u> | <u>目的・行動指針が明確</u> で、素晴らしい実践です。 <u>「自己目的」が明確化することで、行動の基準が定まり、漠然と行動せず、目的に沿った行動が自然と取れるようになります。</u> 「自己成長」という新たな目的を立てたこと、素晴らしいです。今後は、自己成長の具体的な指針を作ると更なる成長につながります。 |
| 「自己信条」を意識する。 | マイポリシー10箇条を作成し、自分の机など、目につく場所に貼り付け、自己行動計画の実践期間中、1日1箇条を実践していく。（10日で1サイクル） | マイポリシー10箇条を作成し、 <u>目につく箇所（自分の机の前）に張り付けて、出勤時と昼休憩後にその日実践するポリシーを必ず読み、意識することができた。</u> | 目標達成するための <u>「自己環境」の設定</u> がとても良いです。意識や心がけだけでは、行動につながらないことを理解しており、素晴らしい。 |
| 目先の業務だけではなく、長期的視点に立ち、部署の目標達成に必要な業務に取組む。 | <u>週間スケジュールに、長期的な目線に立って取り組むべき業務を必ず取り入れていく。</u> | 週に1回以上、現地確認のために外勤することをスケジュールに入れ、管理橋梁の把握に積極的に取り組んだ。 | <u>目標達成のための行動基準が明確（スケジュール化する）</u> なので、行動につながっています。模範となる行動指針です。 |
| 思い込みや先入観を排除し、 <u>前例踏襲の仕事を見直す。</u> （自己思考） | 見直しされていないマニュアルに形骸化された作業が多数みられるため、業務を洗い出し、重複する部分や改善できるものを整理する。また、なぜその作業が必要であるかを紐解き、 <u>新たな手法を取り入れながらマニュアルを改正</u> する。 | 7月に引継を受けた業務を見直し、今後の運用方法案を作成した。手がけている業務の見直しは、10月からの運用を目指す。また、他の業務についても改善できる点がないか適宜見直しを図る。 | 行動指針が明確であり、かつ、 <u>部署全体のことも考慮した内容</u> となっており、係長職として素晴らしい行動です。 |

優良事例<<新任係長職>>

| 目標 | 行動指針 | 実践内容 | 講師フィードバック |
|---------------------------|---|--|---|
| 自己信条（自分の納得のいくポリシーを持つ） | 組織としての認識のずれをまとめていく立場にあるので、コミュニケーションを多く取り、積極的に打合せを行い、考え方のすり合わせをする機会を増やす。 | コミュニケーションが足りない状態を受け止め、積極的に打合せをし、状況把握に努めた。打合せを行うと、それ以外の話題もあがるので、それをきちんと拾うことで必然的に意思疎通の回数が増えた。現状や職員の心情などを把握し、それを踏まえた対応ができた。 | 具体的に行動することで、新たな気づきが得られ、さらに状況が改善するという好循環がもたらされています。模範事例です。 |
| 組織がより有効に機能するよう、主査として貢献する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・事務分掌を超えた連携を強化するコミュニケーションを促す。 ・事務ローテーションを積極的に実施し、業務理解の深化をもたらす。 | 年間業務ローテーションを企画・実行し、支障があればサポートした。また、各担当が業務の関連を認識し、業務知識の有機的な結合をよく理解できるようになった。ベテラン職員と協力し、無理のない、合理的なローテーションを策定できた。 | 部署全体のことを考え、今後のことを見据えたジョブローテーションを主体的に企画し、きちんとサポートもするという実践は「第2領域」も意識した取り組みであり、素晴らしい。ベテラン職員との協力関係も素晴らしい。 |
| 日々の業務に疑問を持って取り組む。 | 業務で生じた疑問点について、職場内で確認するだけでなく、自分でも調べる習慣を付けるように意識して行動する。 | 日々の業務で生じた疑問点をリスト化し、職場内で確認を行うようにした。PCデスクトップ上の目につく場所にデータを保存し、疑問点をすぐに記録することができるようにした。 | リストデータを常に目につく場所に置く行動、自分だけではなく、職場全体で共有するという行動、素晴らしいです。自己環境設定がしっかり理解されています。 |

改善すべき事例<<新任係長職>>

| 目標 | 行動指針 | 実践内容 | 講師フィードバック |
|---|--|---|---|
| 自己思考（人に頼らず自分の頭で考える） | <ul style="list-style-type: none"> ・何のために行っている業務なのか目的を常に意識し、その中でも特に重要な部分に注力するよう心掛ける。 ・今までと異なるやり方を模索する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・効率化は意識していたが、<u>具体策が思いつかず、業務に反映</u>できなかった。 ・異なるやり方を考える余裕がなかった。 | <p><u>行動指針が抽象的なため、行動に結び付かない</u>典型例。具体的に●●の業務（事業）において、いつまでに新たな方法の素案を提示し、●●さんに相談する等、範囲を絞り、かつ、具体的な行動が取れるような行動指針を設定することが重要。</p> |
| 業務における目標を意識し、行動選択基準の1つである業務の優先順位を決めて行動する。 ※優先順位のマトリクスの活用 | 1日のはじめに業務の優先順位を決め、それに従い行動する。 | 業務の優先順位について考えることができた。優先順位を決めることができた。一方で、日によって1日のはじめに優先順位を考えられる日と考えられない日があった。 | 行動目標を具体的にすべき。例えば、優先順位を決めるために、仕事をリスト化して目につくところに置き、始業前に優先順位を確認するなど。また、リスト化する中で、第1領域、第2領域などの差別化をすると良いです。 |
| 自己目的を明確にする。（これまで短期目標の視点ばかりで、長期目標又は目的を設定してこなかったことに気付けたから） | <u>長期目標、目的を明確</u> にし、業務中の自分を照らし合わせてみる。 | 自身の長期目標を考えることができたが、 <u>明確な目標が定まらなかつた</u> 。 | 行動指針が曖昧で行動につながらない典型例。長期目標を明確化するため、いついつまでに●●事業、業務について長期目標・目的を書き出し、職場内でシェアする等、具体的な行動指針が必要です。 |

優良事例「新任管理職」

| 目標 | 行動指針 | 実践内容 | 講師フィードバック |
|--|--|---|---|
| 部下全員と面談を行う。 ※期待している事・今後の役割について部下全員と話し、信頼関係を確立する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・6月中に全員と期首面談を行う。 ・部下の今後の目標を把握する。 ・部署の現状・ビジョンを説明し、今年度の役割を伝える。 | 6月29日までに16名中14名と面談を実施した。面談で部署の現状・問題点を説明し、今年度、部下に期待することと役割を伝え、あるべき姿を明確にすることができた。 | 明確な目的と期限を定め、面談を実施したことが素晴らしい。 <u>行動の基準作りがいかにか重要かがわかる事例</u> 。期待していることを一人一人伝えることは大事です。 |
| 週に一度、勤務1年以内の部下に近況を確認する。 ※特殊な業務が多く、新人はもとより、部署異動スタッフのストレスも多いため。 | <ul style="list-style-type: none"> ・勤務1年以内の部下5人と毎週5分程度の面談を行い近況を確認する。 ・ストレスが強い部分には可能な限り介入していく。 | <u>ストレスとなっている事を「傾聴」し、聞いてもらえたという満足感を持ってもらえた。</u> 指導者との関係にストレスを強く感じていた部下には、指導者を交代する対応をした。 <u>面談の効果があったので、定期的に行っていく。</u> | 単なる傾聴ではなく、 <u>明確な目的を持って行っていることが素晴らしい</u> 。行動のルールを決めて、実践したことも良い。また、 <u>今回の実践が今後につながっている点も素晴らしい</u> 。 |
| 職員の大切にしている価値観・ポリシーを知る。(人を動かす三角形の活用) | 6月中に全員と面談を行う。 | 10名くらいのスタッフと面談を行い、それぞれの現状や今後の課題、関心を持っていること、 <u>大切な価値観等について傾聴した</u> 。これをきっかけに今後も面談を継続していく。 | <u>価値観・ポリシーの把握は、マネジメントとしてとても重要</u> であり、 <u>しっかり目的と期限を決めて、実行したことが素晴らしい</u> 。 <u>継続化もとても良いこと</u> 。 |

改善すべき事例<<新任管理職>>

| 目標 | 行動指針 | 実践内容 | 講師フィードバック |
|------------------------------|--|---|--|
| 自らが見本となって行動する。 | 早く業務に対する理解を深め、 <u>見本となる行動</u> を行う。 | 自分の経験した業務などは、積極的にアドバイスをするなどし、効率的に業務を進めることができた。 | 具体的行動指針が無く、行動につながらない典型例。具体的目標・指針を設定すべき。 <u>見本・模範=知識量やアドバイスではなく、チャレンジ精神を見せることです。</u> |
| 見本となるような仕事を <u>心がける</u> 。 | 日々の業務に丁寧に向き合い、小さな成長を積み重ねられるよう取り組む。 | 日々、 <u>業務内容の理解に努め、組織の業務遂行に力になるべく取り組んだ。(それが模範となる行動だったかわからなかった)</u> | 具体的行動指針が無く、行動につながらない典型例。具体的目標・指針を設定すべき。 <u>見本・模範=知識量やアドバイスではなく、チャレンジ精神を見せることです。</u> |
| 組織の仲間の行動や考え方を <u>知る、学ぶ</u> 。 | それぞれの仕事の取組姿勢や考え方に目を向けて接する。傾聴や承認、質問による <u>コミュニケーション</u> を <u>心がける</u> 。 | 日々の業務を通じて、それぞれの仕事への取組姿勢や考え方に対して <u>意識して接した</u> 。 | 「心がける・意識する」という目標設定では、行動は伴いません。定期的な面談など、行動指針を明確にしましょう。 |

優良事例<<部次長職>>

| 目標 | 行動指針 | 実践内容 | 講師フィードバック |
|---|---|--|---|
| 円滑な情報共有が図られる職場環境を整備する。(トップダウン型により、 <u>指示待ち傾向</u> が見受けられる。各職員の自立性を促し、臨機応変に対応できる組織作りを進める) | ・定期的にスタッフ会議を開催し、事業や日程等の大枠について共通認識を図る。 ・職員からの発言・提案に対しては「肯定質問」や「フィードバック」を意識して対応する。 | <u>月曜朝に主査職以上からなるミーティングを試行導入し、定期開催として今後も継続することとなった。会議を継続する中で、目先の業務ではなく、月・年単位の長期的視点でも協議検討する仕組みに改善していく。</u> | 目標・目的が明快、かつ行動指針が具体的であり、素晴らしい。実施したうえで、 <u>新たな気づきも生まれ、さらなる展開も視野に入れている。模範事例。</u> |

改善すべき事例<<部次長職>>

| 目標 | 行動指針 | 実践内容 | 講師フィードバック |
|---------------------------------|--------------------------------------|--|--|
| 部下のやる気を引き出すための言動を <u>心掛ける</u> 。 | <u>意識して</u> 、自身の言動を変えていく。 | 業務改善等の結果を出せたことに対する <u>労い、褒め言葉をかける</u> ことは今まで以上に実践できたと思う。 | 結果を出す⇒褒める⇒やる気アップという考え方ではなく、 <u>プロセス承認、価値観の承認</u> を重視すべき（面談が有効）。また、「心がける、意識する」という目標では、行動基準が不明確であり行動につながらない。 |
| 普段の言動を考える。 | 何気なく言葉を出さず、 <u>意識して</u> 同じブレない言葉を使う。 | 自ら経験していない分野においては、言動に対する説得力が欠けていたのではないかと感じている。 | 目標のレベルが低い。また、具体的な行動指針が無く、行動につながらない典型例。具体的な目標・指針を設定すべき。 <u>見本・模範=知識量やアドバイスではなく、チャレンジ精神を見せる</u> ことです。 |

(6) 自己ビジョンの事例紹介

最後に、自己行動計画のフィードバックを踏まえて作成された、自己ビジョンの事例を紹介する。既に述べたように、集合研修において、自己行動計画、実践、研修レポートに対する講師からのフィードバックを基に、各受講者は、自己ビジョンを策定した。今回の研修において、自己ビジョンとは、「第2領域」かつ「チャレンジ領域」の観点から、既定路線・前例踏襲を超えた具体的な目標を設定し、期限を定めて、業務の中で実施するための計画である。

本報告書において、各階層から受講者1名ずつの自己ビジョンの事例を取り上げる。新任係長職と新任管理職に関しては、所属部署の目標、実現したいビジョン、実現したいビジョンと現状のギャップ、ギャップ解消のために明日からどう行動するか、の4点、部次長職については、実現したいビジョン、目標・具体的な実践内容の2点を挙げる¹¹。

¹¹ 部次長職については、他の階層よりも研修時間が短いため、自己ビジョンの内容を簡素化した。

自己ビジョン《新任係長職》

所属：産業経済部

| 所属部署の目標 | 実現したいビジョン | 実現したいビジョンと現状のギャップ | ギャップ解消のために明日からどう行動するか【自己宣言】 |
|---------------|--|---|---|
| 企業支援及び企業の人材育成 | <ul style="list-style-type: none"> ・企業の人材育成につながる研修会のWEB化を図る。 ・苫東工業地区への企業誘致、企業支援に資する新装置の導入を行う。 ※自動車のEV化に対応できる分析装置を導入するなど労働生産性向上につながるものを選定する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・研修をWEB化するにあたり、環境が整備されていない。 ・新装置を導入するための予算が不足している。 ・部署全体の能力向上が必要。 | <ul style="list-style-type: none"> ・WEB配信するための機器を導入する。WEB用のレジュメを作成する。 ・新装置導入に向け、情報収集し、企業からのニーズを把握する。予算に関しては、競輪補助事業等の補助金を確保するために情報収集する。 ・職員の能力向上に向けて、各種研修を積極的に受講する。 |

自己ビジョン《新任管理職》

所属：看護部

| 所属部署の目標 | 実現したいビジョン | 実現したいビジョンと現状のギャップ | ギャップ解消のために明日からどう行動するか【自己宣言】 |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・患者の立場になり、あたたかな心で安全な看護を提供する。 ・根拠のある看護を提供するために自己研鑽に努めます。 | <ul style="list-style-type: none"> ・「ありがとう」、「こころよかった」と言われる看護を提供する。 ・看護師さんではなく、「〇〇さん」と名前前で呼ばれる関係性を築く。 ・自分の明確な目標を持てるスタッフを増やす。 ・風通しの良い、話しやすい（聞きやすい）職場環境にする。 | <ul style="list-style-type: none"> ・忙しさに追われ、やりがい・充実感を得られていない状態である。 ・指示命令型の指導がメインで、仕事に対する想いやこだわりを聞けていない。 ・患者から「いつも忙しそう」と言われ、遠慮されている。 ・マニュアル業務があっても、根拠づけて指導できる人材が少ない。 ・主体的に考えて行動できる人材が少ない。 | <ul style="list-style-type: none"> ・率先垂範として、自らが「自立」の姿勢を示す。 ・日々の目標を示し、共有する。 ・自ら楽しんで仕事をし、職場の雰囲気を変えていく。 ・忙しい時こそ、スタッフとコミュニケーションを積極的に取る。 ・指示命令だけではなく、一緒に考えて方向性を決める。 ・各スタッフに、期待と役割を伝え、認識してもらう。 |

自己ビジョン《部次長職》

所属：福祉部

| 実現したいビジョン | 目標・具体的な実践内容 【自己宣言①】 | 目標・具体的な実践内容 【自己宣言②】 |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・福祉人材がモチベーション高く、やりがいを持って仕事をできる環境作りを行う。 ・助け合い、支え合い、伴走できる地域共生社会を実現させる。 | <p>目標：</p> <p>個別ヒアリングを行い、部下の特性や認識等を確認し、個々人のシートを作成する。</p> <p>実践内容：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下の前職・前部署での経験や体験、現状認識等を個別ヒアリングで確認し、特性（強み・弱み・セールスポイント、価値観等）を把握する。 ・本人の同意を得た上で、シートの情報をスタッフ間で共有する。 ・シートは、スタッフ間の連携や部下育成のために活用していく。 | <p>目標：</p> <p>組織間の利害調整や企画の推進について自ら主導する。</p> <p>実践内容：</p> <p>部次長職は、組織の縦割りに風穴を開ける役割であり、ビジョンを実現するために、連携の強化や業務の細分化・効率化を自ら率先して行う。</p> |

5 研修受講者アンケート結果

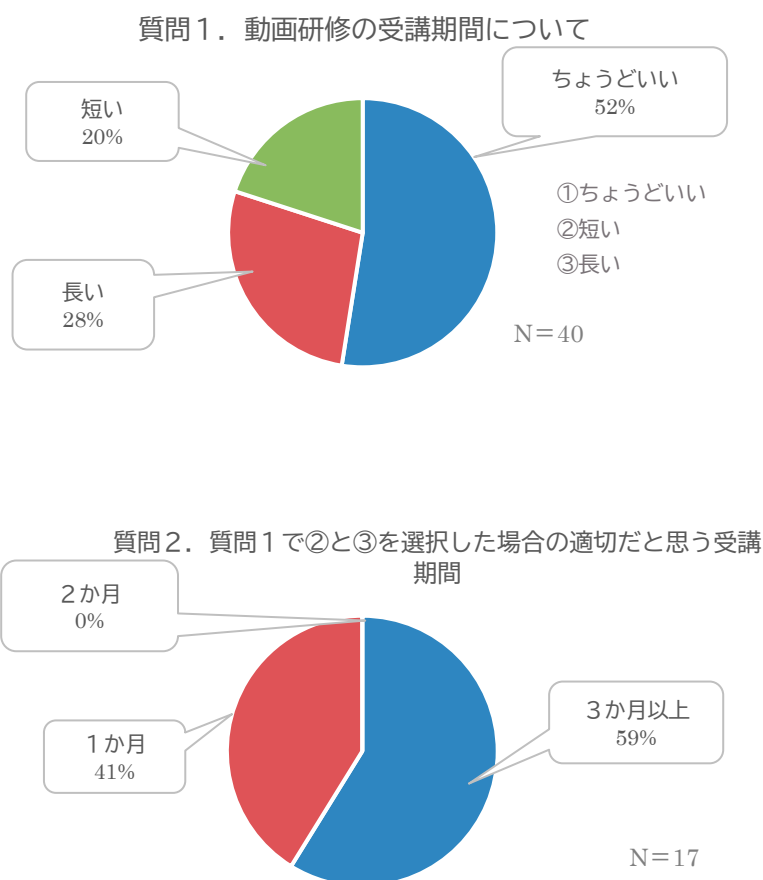
本節では、階層別研修を受講した職員に対するアンケート結果を提示する。新任係長職、新任管理職、部次長職ごとに、今回の新たな試みである、動画研修と、実践、集合研修等を含めた、研修全体について質問した。

(1) 新任係長職

はじめに、新任係長職のアンケート結果を示す。調査の概要は、以下のようになる。

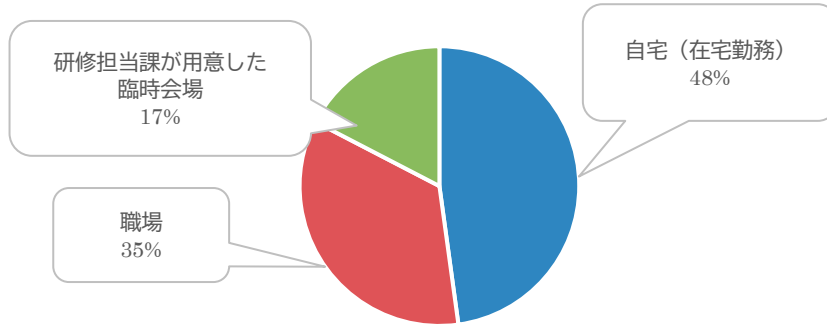
- 目的：新たな研修の感想や今後の自己意識について質問することで、研修の効果や課題を明らかにする。
- 実施期間：令和4（2022）年9月21日～10月3日
- 実施方法：北海道電子自治体共同システムを利用した、web アンケート
- 対象者：新任係長職研修受講者 44 名

■ 動画研修について¹²



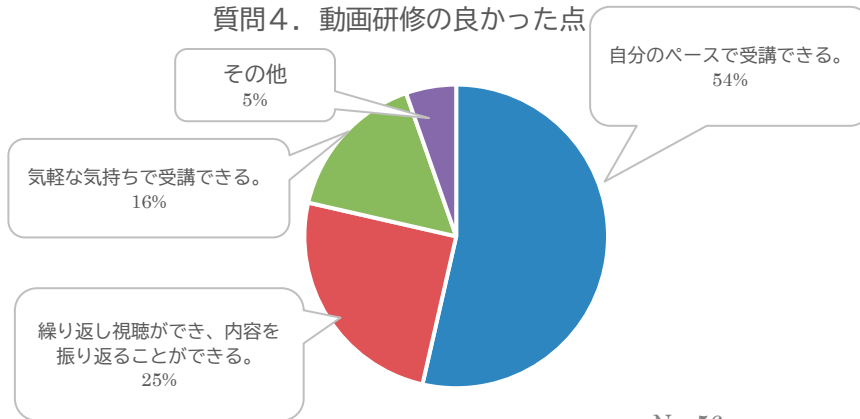
¹² 質問5、7では、それぞれ質問4、6で「その他」を選択した理由や内容を確認した。

質問3. 研修の視聴場所



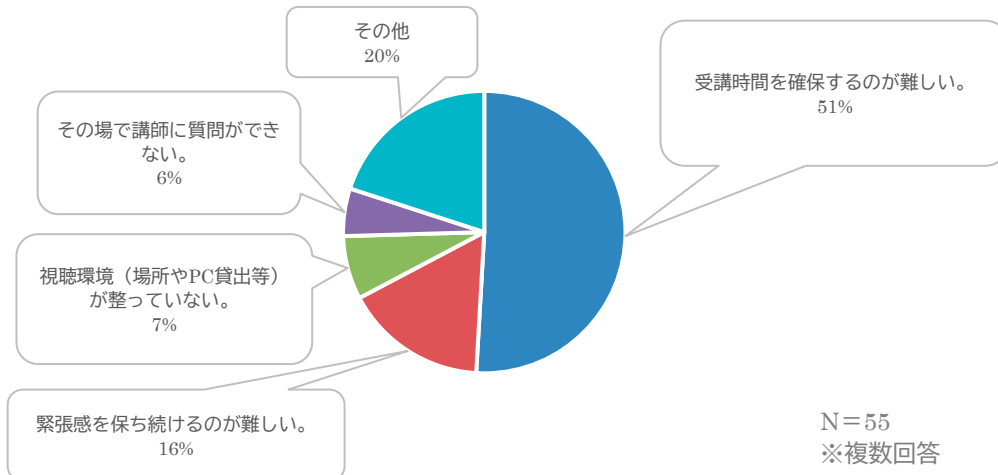
N = 46
※複数回答

質問4. 動画研修の良かった点



N = 56
※複数回答

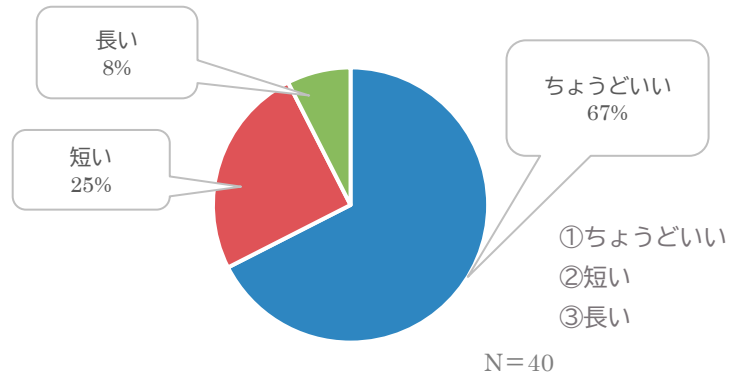
質問6. 動画研修の良くなかった点



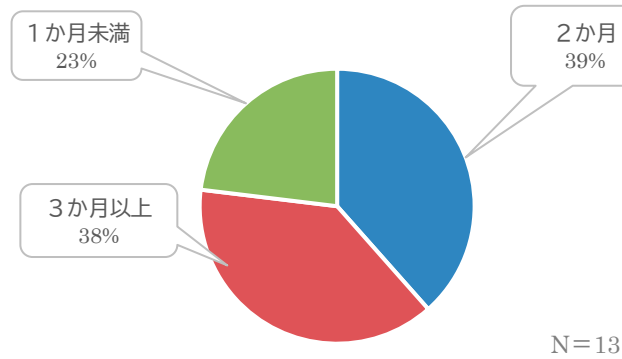
N = 55
※複数回答

■ 研修全体について

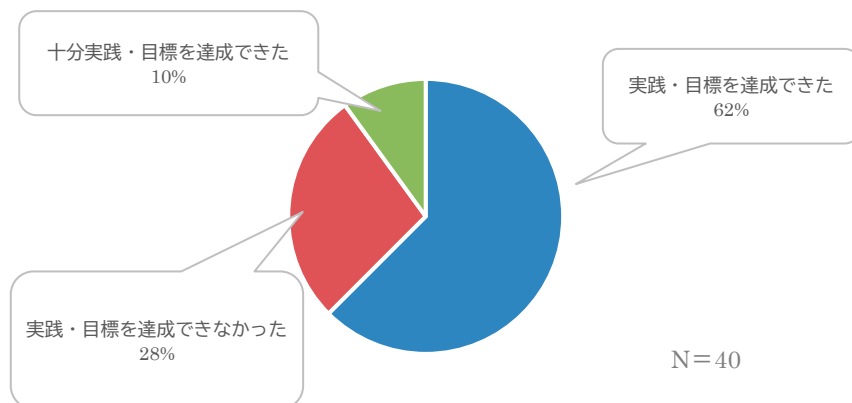
質問8. 動画研修後の実践期間について



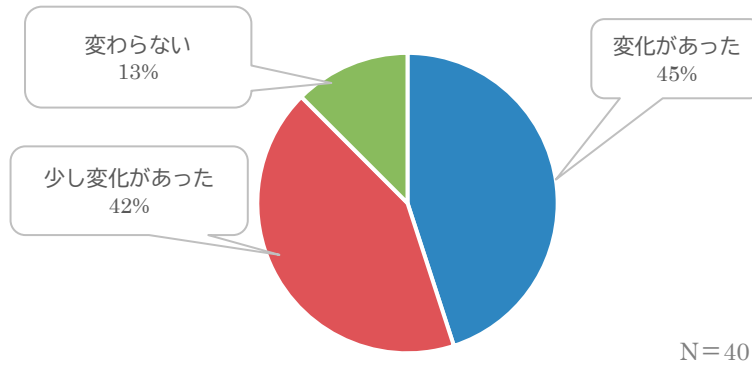
質問9. 質問8で②と③を選択した場合の実践期間の適切だと思う期間



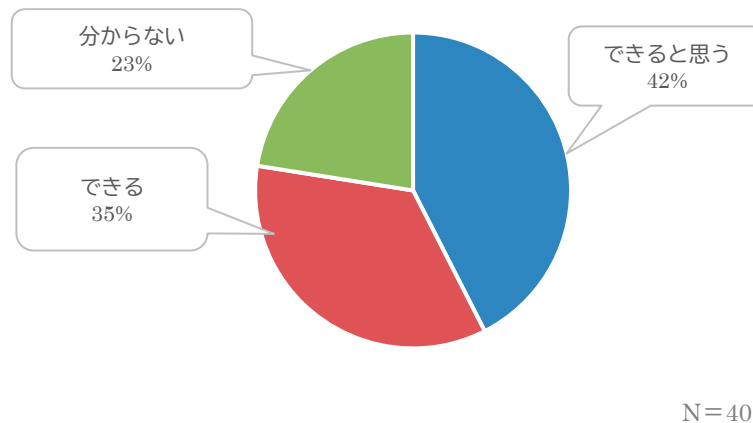
質問10. 行動計画の実践において、目標を達成できたと思うか



質問11. 研修受講後、自分の行動や考え方に変化があったか。



質問12. 研修受講後、今後も引き続き主体的に行動できるか



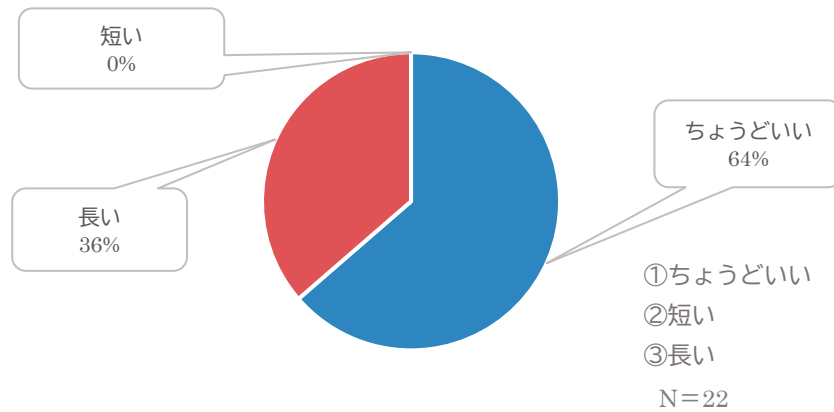
(2) 新任管理職

続いて、新任管理職に対するアンケート結果を提示する。調査の概要は次のようになる。

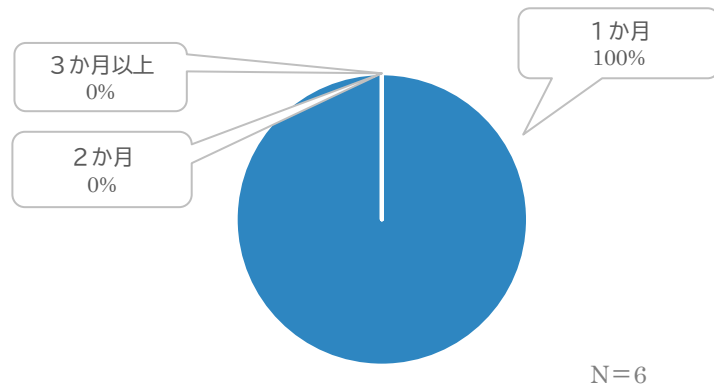
- 目的：新たな研修の感想や今後の自己意識について質問することで、研修の効果や課題を明らかにする。
- 実施期間：令和4（2022）年10月3日～14日
- 実施方法：北海道電子自治体共同システムを利用した、web アンケート
- 対象者：新任管理職研修受講者 29名

■ 動画研修について¹³

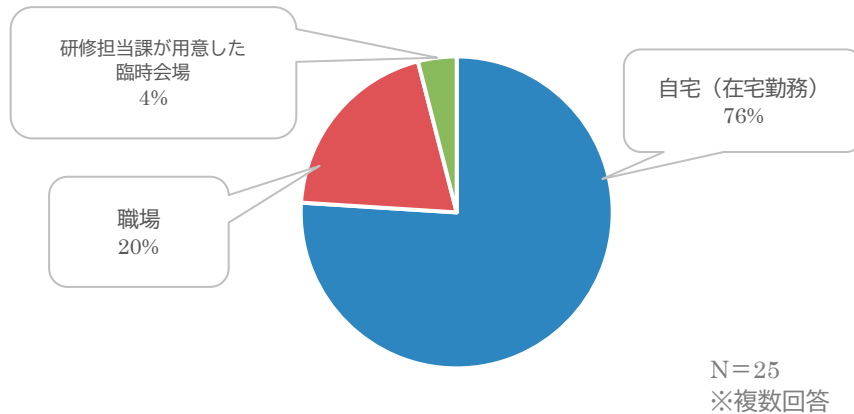
質問1. 動画研修の受講期間について



質問2. 質問1で、②若しくは③を選択した場合の適切だと思う期間

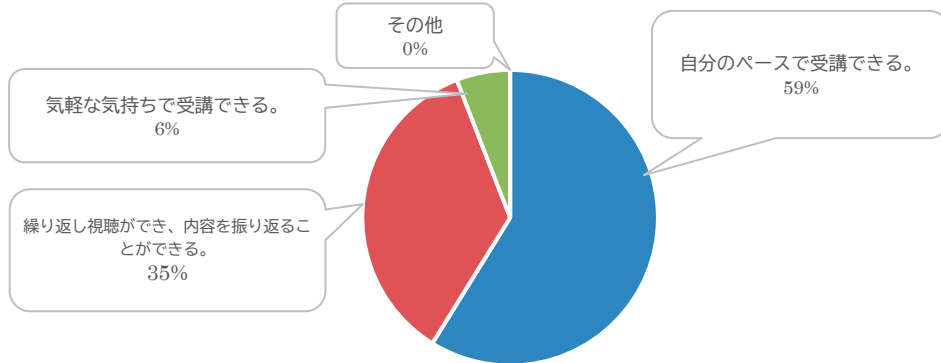


質問3. 動画研修の視聴場所について



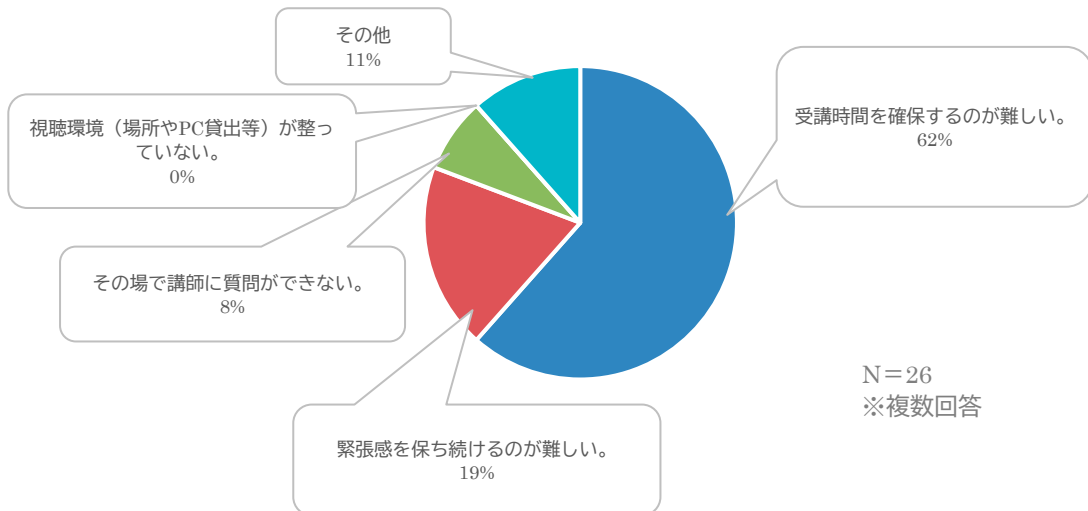
¹³ 質問5、7では、それぞれ質問4、6で「その他」を選択した理由や内容を確認した。

質問4. 動画研修の良かった点



N=34
※複数回答

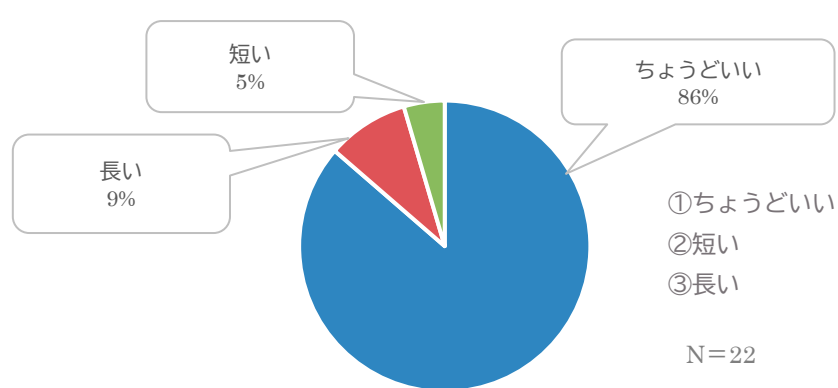
質問6. 動画研修の良くなかった点



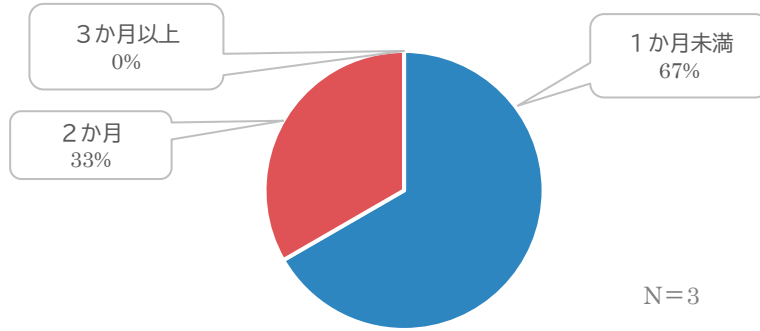
N=26
※複数回答

■ 研修全体について

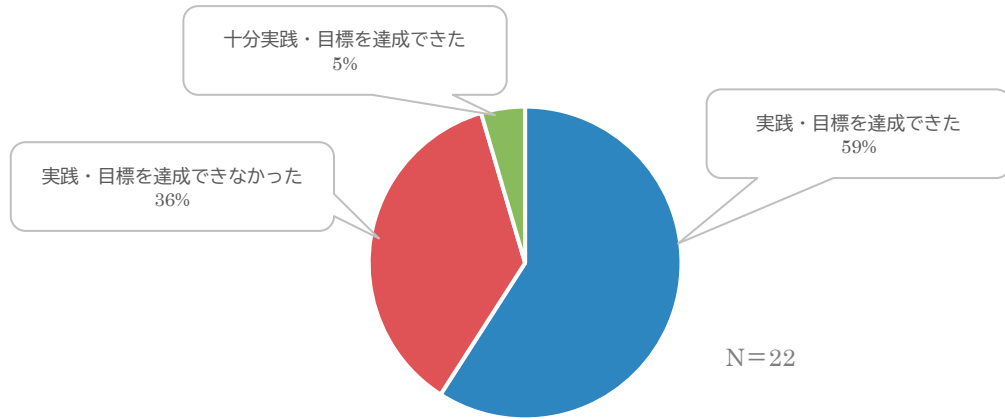
質問8. 動画研修後の実践期間について



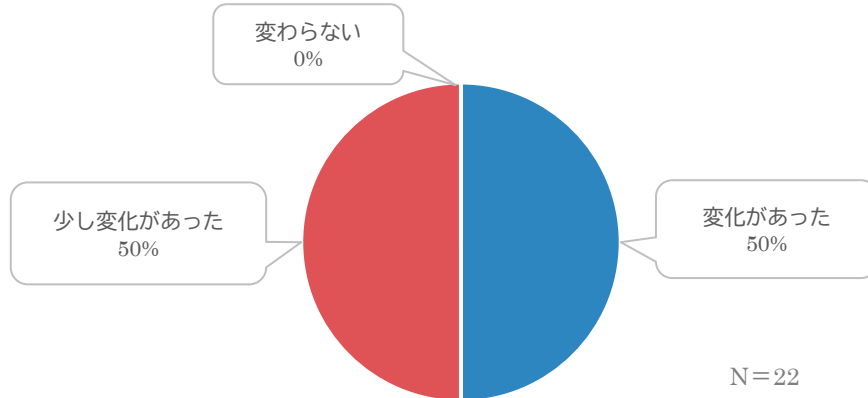
質問9. 質問8で②若しくは③を選択した場合の適切な期間



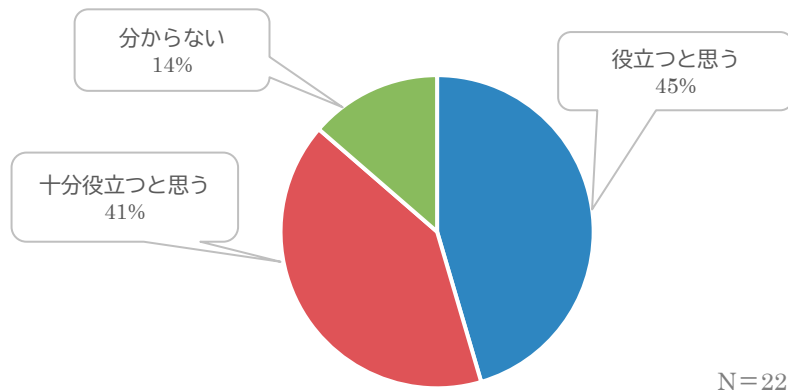
質問10. 行動計画の実践において、目標を達成できたと思うか。



質問11. 研修受講後、自分の行動や考え方に変化があったか。



質問12. 研修の内容は、今後の部下の育成に役立つと思うか。

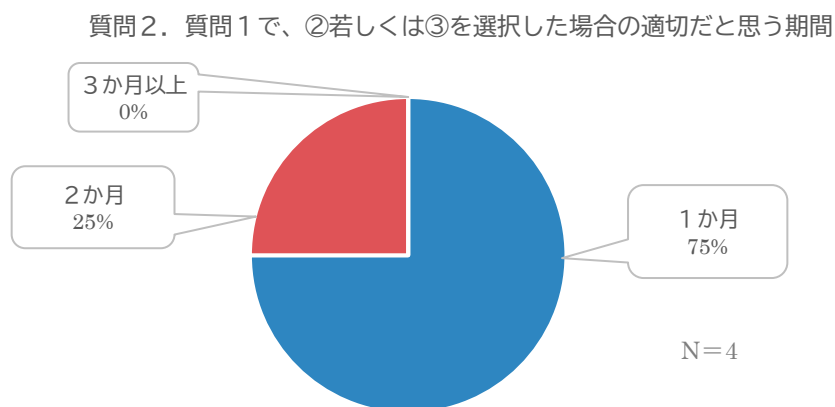
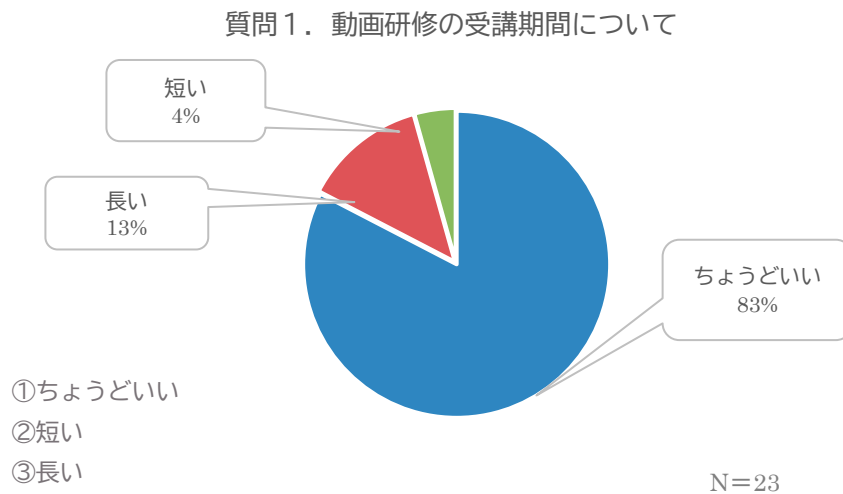


(3) 部次長職

最後に、部次長職に対するアンケート結果を示す。調査の概要は、以下のようになる。

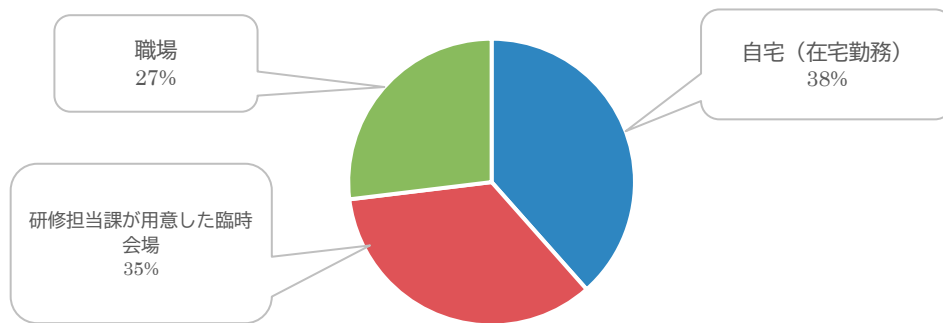
- 目的：新たな研修の感想や今後の自己意識について質問することで、研修の効果や課題を明らかにする。
- 実施期間：令和4（2022）年8月9日～16日
- 実施方法：北海道電子自治体共同システムを利用した、web アンケート
- 対象者：部次長職研修受講者 25 名

■ 動画研修について¹⁴



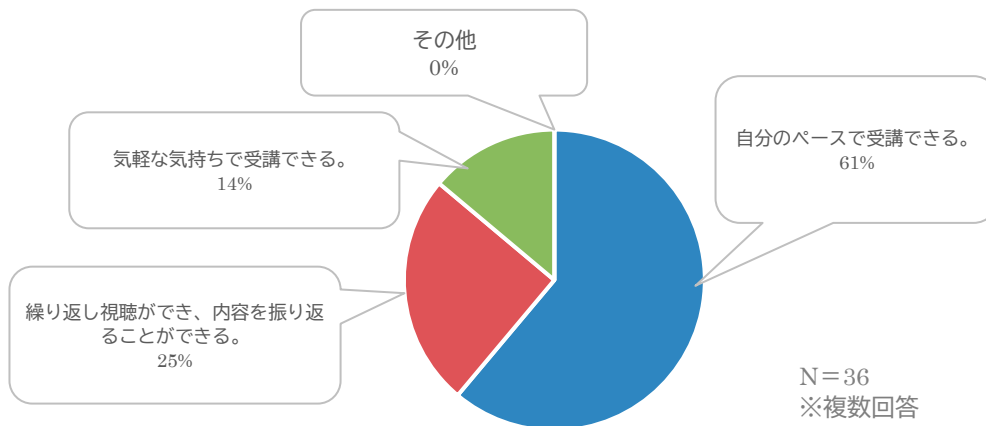
¹⁴ 質問 5、7 では、それぞれ質問 4、6 で「その他」を選択した理由や内容を確認した。

質問3. 動画研修の視聴場所について



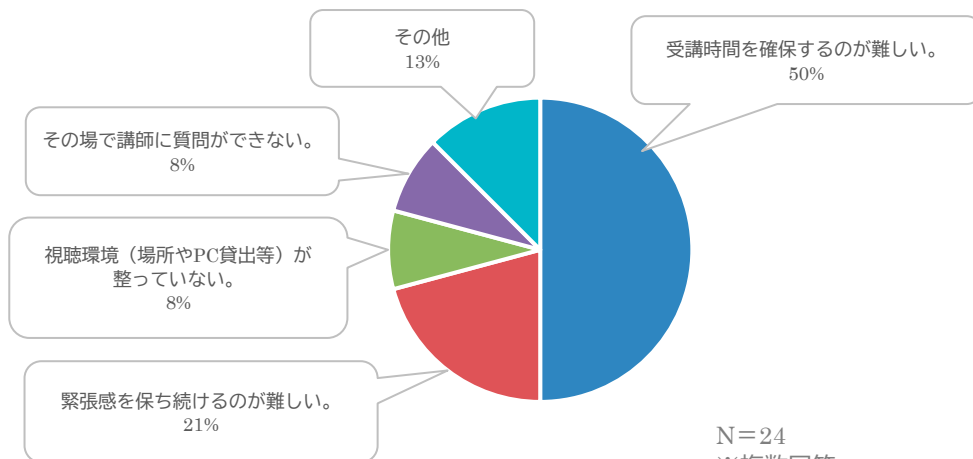
N=26
※複数回答

質問4. 動画研修の良かった点



N=36
※複数回答

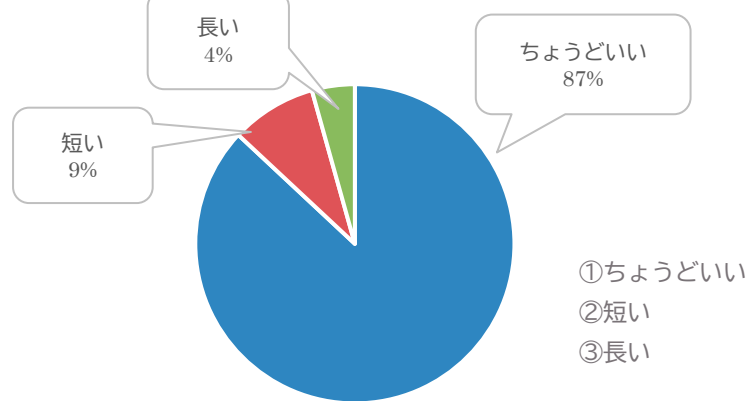
質問6. 動画研修の良くなかった点



N=24
※複数回答

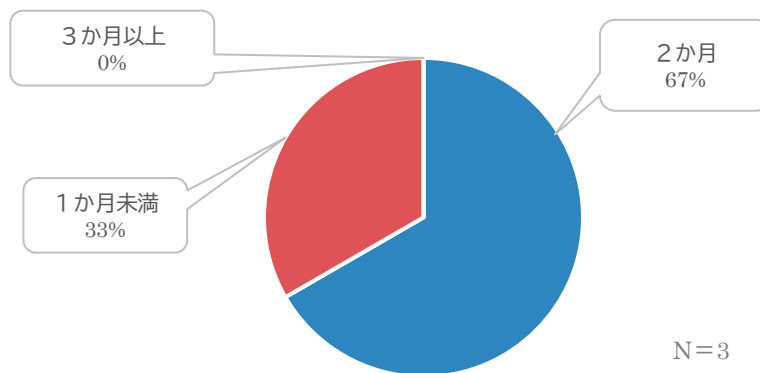
■ 研修全体について

質問8. 動画研修後の実践期間



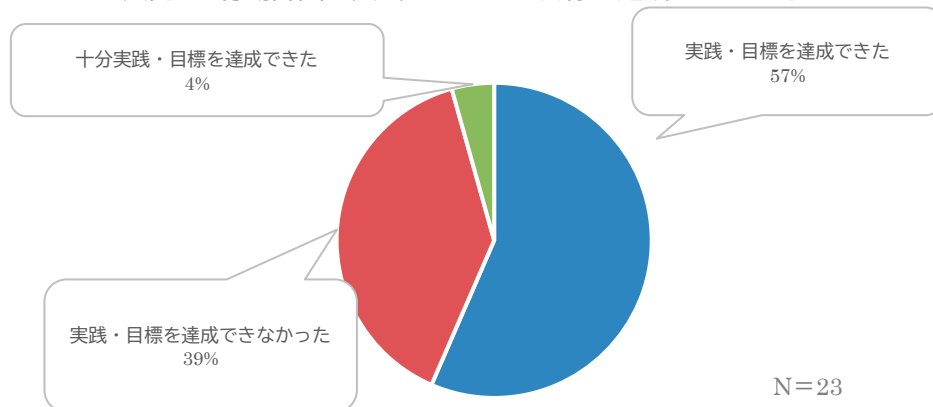
N=23

質問9. 質問8で②若しくは③を選択した場合の適切な期間



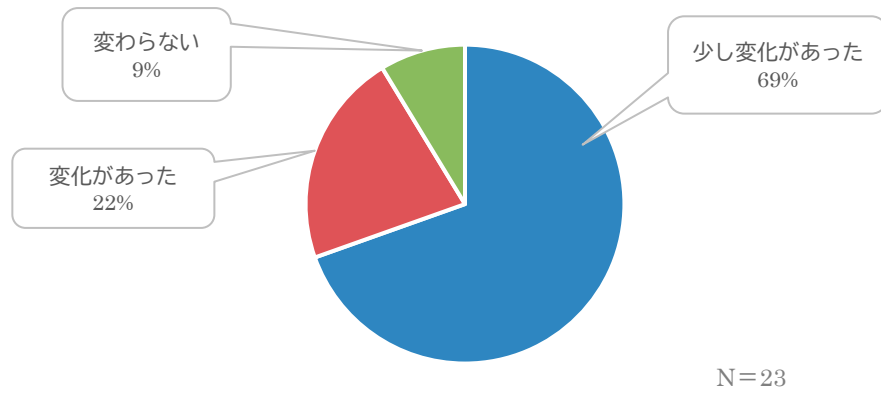
N=3

質問10. 行動計画の実践において、目標を達成できたと思うか

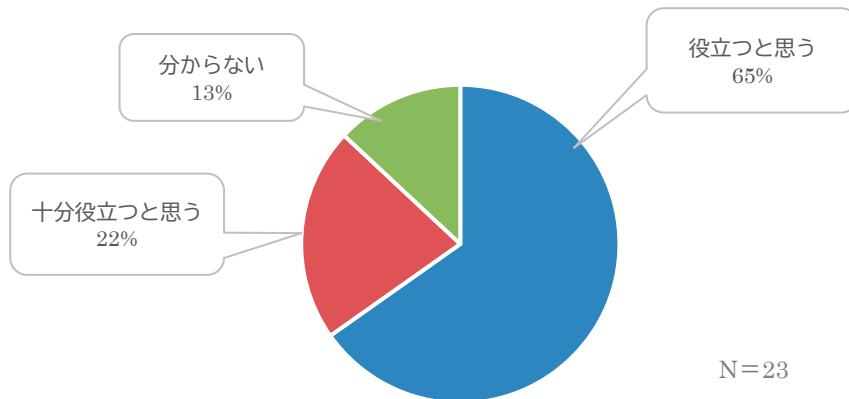


N=23

質問11. 研修後の自分の行動や考え方の変化について



質問12. 研修の内容は、今後の部下の育成に役立つと思うか



(4) 考察

新任係長職、新任管理職、部次長職に対するアンケート結果を示したが、これらの結果についての考察を、動画研修と研修全体について検討し、研修の今後の方向性を提示する。

動画研修について、第一に、動画視聴場所を「自宅（在宅勤務）」と回答した人が各階層ともに一定割合存在した（新任管理職における割合が一番高く、部次長職における割合が一番低い）。第二に、動画研修の良かった点として、各階層ともに「自分のペースで受講できる。」、「繰り返し視聴ができ、内容を振り返ることができる。」の回答が上位を占めた。このことから、多くの受講者が、動画研修の利点を実感できたと考えられる。

一方、第三に、動画研修の良くなかった点として、各階層ともに「受講時間を確保するのが難しい。」の回答が上位であった。「その他」の自由記述においても、受講時間に関わる言及が見られたことから、動画視聴時間の確保について、職場内における研修受講に対する理解の浸透や、協力体制の構築を組織全体で図っていくことが課題として挙げられる。また、研修による人材育成の重要性等について、組織全体で共通認識を持って研修の受講を推進していくことが必要とされる。

研修全体に関しては、第一に、行動計画の実践において目標を達成できたと思う人の割合は、新任係長職において高めであった。これによって、行動計画の実践についての前向きな姿勢が、目標達成につながっている、また、目標達成を通じて理想の自分に近づこうとする意欲が高い傾向にあると考えられる。

第二に、新任係長職において、研修受講後も主体的に行動できると考える人は、「できると思う」を含めて8割以上であった。今後も主体的に行動する意欲が高い傾向にあり、このことから、自己行動計画の実践を前向き・意欲的に取り組み、目標を達成できた自信が、今後も主体的に行動する意欲につながる事が期待できる。

第三に、新任管理職、部次長職において、研修の内容が部下育成に役立つと考える人は、「役立つと思う」を含めて8割以上の回答であった。よって、今後、研修の内容を部下育成に役立てようとする意欲が高いと思われる。

これら、動画研修と研修全体の考察から、以下の点が考えられる。特に、新任係長職について、研修に対する前向きな姿勢や目標達成を通じて、自己成長を目指す姿勢が見受けられる。今後の仕事に対する意欲等に期待でき、意識変化や行動変容の大きなきっかけになったと見える。そして、新任管理職と部次長職に関しては、部下育成についての意識変化や行動変容がうかがえ、マネジメント力向上に期待できる。一方で、研修で見られたように、主体的なチャレンジについては課題であり、行動変化を促す取組が必要とされる。

6 受講者ヒアリング結果

本調査研究では、新任係長職、新任管理職、部次長職から3名ずつ選び、研修に関するヒアリング調査を実施した。ここでは、ヒアリング内容の要約を紹介し、研修を通じて得られたこと、意識や行動の変化、自己宣言の実践と、新たな階層別研修プログラムの観点から考察することとする。3階層に対するヒアリング調査の概要は、以下のようになる。

- 目的：研修で得られたこと、自己変容等について、アンケート調査の内容を深掘りすることで、研修の効果や課題を明らかにする。
- 実施期間：令和4（2022）年10月31日～11月2日（新任係長職、新任管理職）
令和4（2022）年12月15日、16日（部次長職）
- 実施方法：対面

（1）新任係長職

新任係長職3名の回答者への質問と回答の要約は、次のとおりである。

■ 職員A

質問1：階層別研修を通して、自分が得られたことは何か。

回答：

- ・ 研修を受講するだけでなく、日々振り返る必要性を感じた。
- ・ 意識して行動できるようになったと実感している。

質問2：研修前後で、自分はどのように変化することができたか。

回答：

- ・ 人に何かを伝える際に、具体的でなければならぬと実感した。

質問3：自己宣言について、研修前後に実践できているか。

回答：

- ・ これまでに取り組めなかった動画の作成を実行し、計画を目に見える形にすることを実践中である。

質問4：今までの座学中心の研修と比較して、今回の実践とフィードバックを中心とした研修はどれくらい自分に良い影響を与えたか。

回答：

- ・ ワークショップに苦手意識があったが、講師のおかげでそのような意識が軽減した。フィードバックがあったことも従来とは異なると実感した。

質問5：階層別研修を受講してみたの感想や、今後更に期待したいことは何か。

回答：

- ・ グループワークや発言の機会を取り入れた研修を、今後も実施するのは良いことである。

■ 職員B

質問1：階層別研修を通して、自分が得られたことは何か。

回答：

- ・ ポジティブな見方、ピンチをチャンスと捉えるという考え方。
- ・ 自分でできることに力を注いで頑張るという考え方。

質問2：研修前後で、自分はどう変化することができたか。

回答：

- ・ ピンチをチャンスと捉えるという考え方によって、今何ができるかを考えることや、係員と仕事を分担すること等を実践している。

質問3：自己宣言について、研修前後に実践できているか。

回答：

- ・ 研修後も、何でも抱え込まない、昇格したからこそ丁寧な態度を取る、といったことを実践している。

質問4：今までの座学中心の研修と比較して、今回の実践とフィードバックを中心とした研修はどれくらい自分に良い影響を与えたか。

回答：

- ・ 集合研修において、実践後に体験談を語ることで学んだことが身についた。1か月間意識して実践することで習慣化できた。

質問5：階層別研修を受講してみたの感想や、今後更に期待したいことは何か。

回答：

- ・ 動画のボリュームの縮小。
- ・ 「『IDO』ステップ15原則」等、内容面が良かった。

■ 職員C

質問1：階層別研修を通して、自分が得られたことは何か。

回答：

- ・ 動画研修によって色々な知識を習得できた。
- ・ 実践等で学んだことを活かすことができた。

質問2：研修前後で、自分はどう変化することができたか。

回答：

- ・ 課の目標や、どういうことを目指して行動するのかを意識して行動するようになった。
- ・ 優先順位のマトリックスの「第2領域」を意識して業務を遂行するようになった。

質問3：自己宣言について、研修前後に実践できているか。

回答：

- ・ 宣言した内容が長期的なことであるため、まだ手を着けていないが、これから取り組む必要性を意識している。

質問4：今までの座学中心の研修と比較して、今回の実践とフィードバックを中心とした研修はどれくらい自分に良い影響を与えたか。

回答：

- ・ 実践とフィードバックの機会が良い影響を与えている。講師からのコメントを意識して業務へ役立てたい。

質問5：階層別研修を受講してみたの感想や、今後更に期待したいことは何か。

回答：

- ・ 係長になって育成する立場になったため、育成について厚くした内容があると良い。
- ・ 動画研修の内容の厳選。

(2) 新任管理職

次に、新任管理職3名の回答を紹介する。

■ 職員D

質問1：階層別研修を通して、自分が得られたことは何か。

回答：

- ・ 部下の管理が今まで以上に求められている点。
- ・ マネジメントの重要性。

質問2：研修前後で、自分はどう変化することができたか。

回答：

- ・ マネジメントに回り、部下に仕事を任せる重要性を認識するようになった。極力、自分がプレイヤーにならないように意識している。

質問3：自己宣言について、研修前後に実践できているか。

回答：

- ・ 職場の風通しを良くするために、忙しくても部下の話を聞くように意識し、実践中である。
- ・ 仕事を部下に任せる、自分がプレイヤーにならない点が課題である。

質問4：今までの座学中心の研修と比較して、今回の実践とフィードバックを中心とした研修はどれくらい自分に良い影響を与えたか。

回答：

- ・ 従来の研修よりも効果があると実感している。具体的にどういうことに取り組むのかを書き出す作業は、意識するという点で良かったと思っている。

質問5：階層別研修を受講してみたの感想や、今後更に期待したいことは何か。

回答：

- ・ 動画研修、集合研修、実践、フィードバックを取り入れた研修は、先進的で良かったと思っている。
- ・ 特に動画研修は、気になる箇所を何度も視聴できる点が良い。

■ 職員E

質問1：階層別研修を通して、自分が得られたことは何か。

回答：

- ・ 管理職としての意識の持ち方と責任感を再認識。

質問2：研修前後で、自分はどう変化することができたか。

回答：

- ・ 「部下は指示の内容ではなく人で動く」ということを学び、そういった人になろうと意識している。
- ・ 小さなことでも自分から進んでやることを意識している。

質問3：自己宣言について、研修前後に実践できているか。

回答：

- ・ 目標を手帳に貼り付けることで、自分に限界を感じたとしても、頑張る・挑戦することを意識している。

質問4：今までの座学中心の研修と比較して、今回の実践とフィードバックを中心とした研修はどれくらい自分に良い影響を与えたか。

回答：

- ・ 予習をした上で、講師と対面でフィードバックをもらった点が良い影響になった。
- ・ 動画視聴もあった今回の形式は、身になる、頭に残って忘れないという意味で効果的であった。

質問5：階層別研修を受講してみても感想や、今後更に期待したいことは何か。

回答：

- ・ 動画研修のダイジェスト版、(研修の)ステップアップ編があっても良いのではないかと思う。

■ 職員F

質問1：階層別研修を通して、自分が得られたことは何か。

回答：

- ・ ただ業務をこなすのではなく、育成も仕事であるということ。

質問2：研修前後で、自分はどう変化することができたか。

回答：

- ・ 育成について、職員が異動して仕事内容が変わる可能性があるため、この点も意識して指導している。

質問3：自己宣言について、研修前後に実践できているか。

回答：

- ・ 相談を受ける機会が多いため、なるべく自分の考えで対応し、答えを出したいと心がけている。
- ・ 『『IDO』ステップ15原則』のうち、前向きに捉える、考え方の角度を変える、人のせいにならない、という点を心がけている。

質問4：今までの座学中心の研修と比較して、今回の実践とフィードバックを中心とした研修はどれくらい自分に良い影響を与えたか。

回答：

- ・ 動画研修があることで、集合研修の内容の理解が容易になった。
- ・ 実践についても、動画研修や集合研修によって内容が定着した。

質問5：階層別研修を受講してみたの感想や、今後更に期待したいことは何か。

回答：

- ・ 集合研修のみでは身につかない点もあるため、研修が変わっていくのは良いことである。
- ・ 『『IDO』ステップ15原則』についても、スケジュール等を考えると難しいと思うが、事前に動画を見る方が良かった。

(3) 部次長職

最後に、部次長職3名の回答を提示する。

■ 職員G

質問1：階層別研修を通して、自分が得られたことは何か。

回答：

- ・ 改めて、自分が人を育てる立場や役割であることを認識すると同時に、その難しさを実感した。

質問2：研修前後で、自分はどう変化することができたか。

回答：

- ・ 「声をかける」ことを研修受講前よりも意識するようになった。
- ・ 部下の行動に対して何らかのアクションを起こし、きちんと見ていることを伝えるよう意識するようになった。

質問3：自己宣言について、研修前後に実践できているか。

回答：

- ・ 当初は実践できていたが、日が経つにつれて意識が薄くなってしまっている。

質問4：今までの座学中心の研修と比較して、今回の実践とフィードバックを中心とした研修はどれくらい自分に良い影響を与えたか。

回答：

- ・ 準備等で以前の研修よりも負担が増えたが、座学で話を聞くよりも自分の中に残るものは大きいと実感した。

質問5：階層別研修を受講してみたの感想や、今後更に期待したいことは何か。

回答：

- ・ 面倒と感じてしまう職員もいると思うが、研修は重要であることを再認識した。

■ 職員H

質問1：階層別研修を通して、自分が得られたことは何か。

回答：

- ・ 人を動かすためには、自分自身が動いていくことが重要。
- ・ 実際の結果に対する責任は、自分自身にあるということ。

質問2：研修前後で、自分はどう変化することができたか。

回答：

- ・ 率先垂範の大切さを学んだことにより、長年懸案事項であった業務について大枠を示すことで部下に仕事を任せるなど、部下の育成の観点から仕事を進めるよう意識している。

質問3：自己宣言について、研修前後に実践できているか。

回答：

- ・ 諦めずにいかなる条件下においても、自分の可能性を最大限に発揮して頑張る、ということと、部下に気付きを与えることを実践している。自分自身と部下（課長）において、自立型の組織形成に向けて好循環が生まれていると実感している。

質問4：今までの座学中心の研修と比較して、今回の実践とフィードバックを中心とした研修はどれくらい自分に良い影響を与えたか。

回答：

- ・ アウトプットもすることによって、知識が得られる点は大きい。
- ・ 研修といった、ある程度強制的な機会があることに意味がある。

質問5：階層別研修を受講してみたの感想や、今後更に期待したいことは何か。

回答：

- ・ フィードバックがある研修は、自分の業務の中に還元すべきもので、そのような研修は当然やっていくべきである。
- ・ 職責が上がるにつれて、物事を違う角度で見る必要が出てくるため、広い視野で様々な気付きを得ることができる機会を希望する。

■ 職員 I

質問1：階層別研修を通して、自分が得られたことは何か。

回答：

- ・ 人に対する影響力を高めるために、まずは、自ら模範を示すという土台の部分に時間を取ることが重要であること。
- ・ 教えないリーダーシップという、部下に自分で考えさせ、自ら課題を解決し、目標を達成させることが、リーダーの仕事であるということ。

質問2：研修前後で、自分はどう変化することができたか。

回答：

- ・ 研修後は、部下にすぐに答えを出すのではなく、部下自身が答えに到達できるように考えさせたり、複数の選択肢を提示させたりするよう心掛けるようになった。

質問3：自己宣言について、研修前後に実践できているか。

回答：

- ・ 「市民目線を持った若手職員の育成に努める」という自己宣言をし、市民を意識した対応を心掛けるように、部下に声がけしている。部下にどのくらい届いているのか、すぐに結果が現れるわけではないと思うため、今後も継続して実践していきたい。

質問4：今までの座学中心の研修と比較して、今回の実践とフィードバックを中心とした研修はどれくらい自分に良い影響を与えたか。

回答：

- ・ 負担は大きかったが、その分記憶に残り、研修後の実践にも多く結び付いた。

質問5：階層別研修を受講してみたの感想や、今後更に期待したいことは何か。

回答：

- ・ 課題図書を読むという試みを高く評価している。
- ・ 動画は、研修後も復習できるという点で良い方法だと思っている。

(4) 考察

3つの階層の回答者による回答内容から、研修を通じて得られたこと、意識や行動の変化、自己宣言の実践についてと、新たな階層別研修プログラムについての2つの観点に基づいて、ヒアリング調査の考察をまとめる。

研修を通じて得られたこと、意識や行動の変化、自己宣言の実践について、3階層ともに、研修で学んだことを業務で実践、または実践を試みている様子がうかがえた。特に、新任管理職と部次長職においては、部下の育成やマネジメントの意識が芽生えたと考えられる。実際、部下への声がけを積極的にするようになった、部下に自分自身で考えるよう促すようになった、といった旨の回答が見られた。

新たな階層別研修プログラムに関しても、実践やフィードバックといった従来の研修にはなかった形式を評価する声が目立った。研修に向けての事前準備に負担を感じたとの回答もあったものの、その分研修内容が身につくという点で好評だった。中には、「『IDO』ステップ15原則」のような具体的な項目を挙げて評価する感想や、課題図書を他職員にも勧めたいといったコメントも見られた。今後の研修に対する期待としては、動画研修のダイジェスト版、ステップアップ編の公開等を希望する回答も見られた。

これら2つの観点において、各受講者は、新しい研修コンテンツを受け入れ、研修内容の実践を試みている様子がうかがえる。これは、学んだことを実践し習慣とすることで、前向きに業務に取り組もうとする姿勢であると解釈することができる。このように、実践と習慣化を継続することで、今後の成長にも期待できると考えられる。

7 研修全体の総括

各階層の研修の総括を踏まえて、集合研修全体の総括を提示する。「部次長職」の新設による効果、管理職の部下育成の意識強化、係長職の高い自己研鑽意識に焦点を当て、各階層共通で表面化した課題を列挙する。その上で、本調査研究の研修におけるテーマ、「自立型人材」についての総括を示す。

● 「部次長職」の新設による効果

- ・ 既存の研修において、階層別の対象外であった部次長職を新たに対象として実施したことは、大きな意義があったものと考えられる。
 - ◇ 部次長職は、多くの管理職（約200人）に影響を与える人材育成の要の存在であることの認識・理解を深めることができた。
- ・ 人材育成の核的存在である部次長職が、ノウハウやスキルでの人材育成ではなく、「在り方」をベースとして「影響力を与える本質」を学び、実践する仕組みを構築したことは、今後の人材育成の推進に大きく寄与するものと考えられる。
 - ◇ 研修を通して、部次長職を核として中長期視点で人材育成を推進していくという組織全体の方向性が定まったことは大きな意義がある。
- ・ 人材育成の更なる推進を図るためには、階層別研修で学び・実践した経験を「人事評価制度」と効果的に連動させていく仕組み作りをしていくことが重要であり、今後の人材育成改革の大きなカギとなると考える。
 - ◇ 課長職・課長補佐職の良き指導者としてレベルアップしていくことが期待される、また、中長期視点で組織全体に波及効果が生まれることが期待される。

- 管理職の部下育成の意識強化
 - ・ 階層別研修を通じて、人材育成の本質について管理職全体が理解・実践できる仕組みを構築し、人材育成の重要性・方向性の共有が可能となったことに大きな意義がある。
 - ◇ 今までは、人事評価の面談が十分に行われないなど、部下育成に対する意識の向上が大きな課題であった。
 - ・ ノウハウやスキルだけではなく、人材育成の在り方を管理職層全体が習得することにより、中長期的視点で人材育成の活性化に大きく寄与するものとする。
 - ◇ 講義では、人事評価における評価者としての在り方にフォーカスしており、研修後の組織全体の人材育成の底上げにつながる内容としている。

- 係長職の高い自己研鑽意識
 - ・ 係長職における行動計画の実践内容については、動画講義を真剣に視聴し、しっかりと自分と向き合っていることがうかがえるものであり、自己研鑽意識が高い傾向が見られた。
 - ・ 「自己目的の明確化（しっかりと自分と向かい掲げた目標）⇒高い目標達成意欲（具体的な行動指針の設定）⇒質の高い実践内容（行動の基準が明確なので）⇒実践により新たな気づきが得られ、次の行動につながる」という好循環が見られた。
 - ・ 研修における自己研鑽意欲の高い職員は、今後の大きな成長につながり、組織活性化の大きな原動力となる可能性を秘めていることから、自己研鑽意欲（実践）を評価する仕組み作りが今後、重要な役割を果たすと考える。

- 全階層共通で表面化した課題について
 - ・ 行動計画の実践結果及び集合研修におけるグループワーク、行動計画のリバイス（自己ビジョンの明確化のワーク）などから、全階層における共通した課題が表面化した。
 - ◇ 課題：目的と手段の関係性に対する捉え方が不十分（手段の目的化現象）
 - ・ 行動計画の実践目的は、実践を通し「どういう理想の自分に近づけるか」「何を実現したいか」等の自己目的を明確にし、実践することであるが、以下の課題が表面化した。
 - ① 学習意欲や行動意欲はあるものの、行動計画の実践を通しての自己目的が不明確なため、行動計画の実践そのものが目的化してしまうケース。
 - ◇ 人事評価（業績）の行動計画についても同様の傾向があると推察される。
 - ② 自己目的が不明確かつ、目的意識のレベルが低く、その結果、行動指針が抽象的となり、実践内容の質が低下するケース（研修の参加姿勢が良くないケース）。
 - ③ 自己目的は整理されているが、目的達成意欲が低いいため、行動指針が抽象的となり、実践内容の質が低下するケース。※実践内容が「意識する」「心がける」などの抽象的表現であるため、客観的に見て、実践できたかどうか不明。

- ④ 一方で、自己目的が明確で、目標達成意欲が高い職員は、行動基準も具体的であり、行動の質も高い。(係長職を中心に中堅職員に多い傾向がある)

◇ このような自己研鑽意欲の高い職員への評価の在り方を検討する必要がある。

- ・ 手段の目的化現象の背景：日常業務においても目的と手段の関係性が曖昧と推察される。

◇ 各政策・事業には、大きな目的・ビジョンがあり、その達成のために複数の事業(手段)があり、それぞれ各職員に担当割されている。

◇ 本来：目的達成のために事業(手段)があり、状況に応じて手段を見直すことが重要。

- ・ 各担当業務(手段)が、政策や事業の目的達成にどれ程貢献しているか(理想状態と現状のGAPの認識)を考え、GAPがある場合は、手段を修正する。

◇ 現状：手段の遂行が目的化され、理想状態を深く考えることができていない状態。

- ・ 理想状態と現状のGAPが不明確なため、事業や業務(手段)を正確かつ効率的に遂行することがフォーカスされがち。 ※手段の目的化現象

※根本の政策や事業の目的というより、担当業務の枠の中で目的を考える傾向にあるため、手段の遂行が目的化しがち。手段の枠の中で、正確性や効率性を追求することが目的化されることにより、根本の大きな目的を見失いがちとなる。

- ・ 今後は、この課題を意識して、行動計画の実践を行っていくことが重要である。

◇ 動画講義(行動計画の作成)において、上記課題を意識した内容として再編集し、行動計画の実践の質向上を図り、効果的な業務の遂行につなげていく。

- 「自立型人材」について

- ・ 研修の大きなテーマである「自立型人材」の理解については、行動計画や集合研修からも十分なレベルに達しているように見受けられており、意識の向上も見られる。一方で、実践レベルでは、有意識的有能の壁を超える職員はまだ少ない。中長期的視点の継続的な実践が重要である。

① 管理職がレベルアップすることで、日常業務(部下育成)を通じて自立型人材の育成を図っていくことが可能となる(OJT)。

② 研修と人事評価制度との効果的な連携・連動により、更なる人材育成の活性化が可能である。

第3章 新たな人事評価制度案の検討

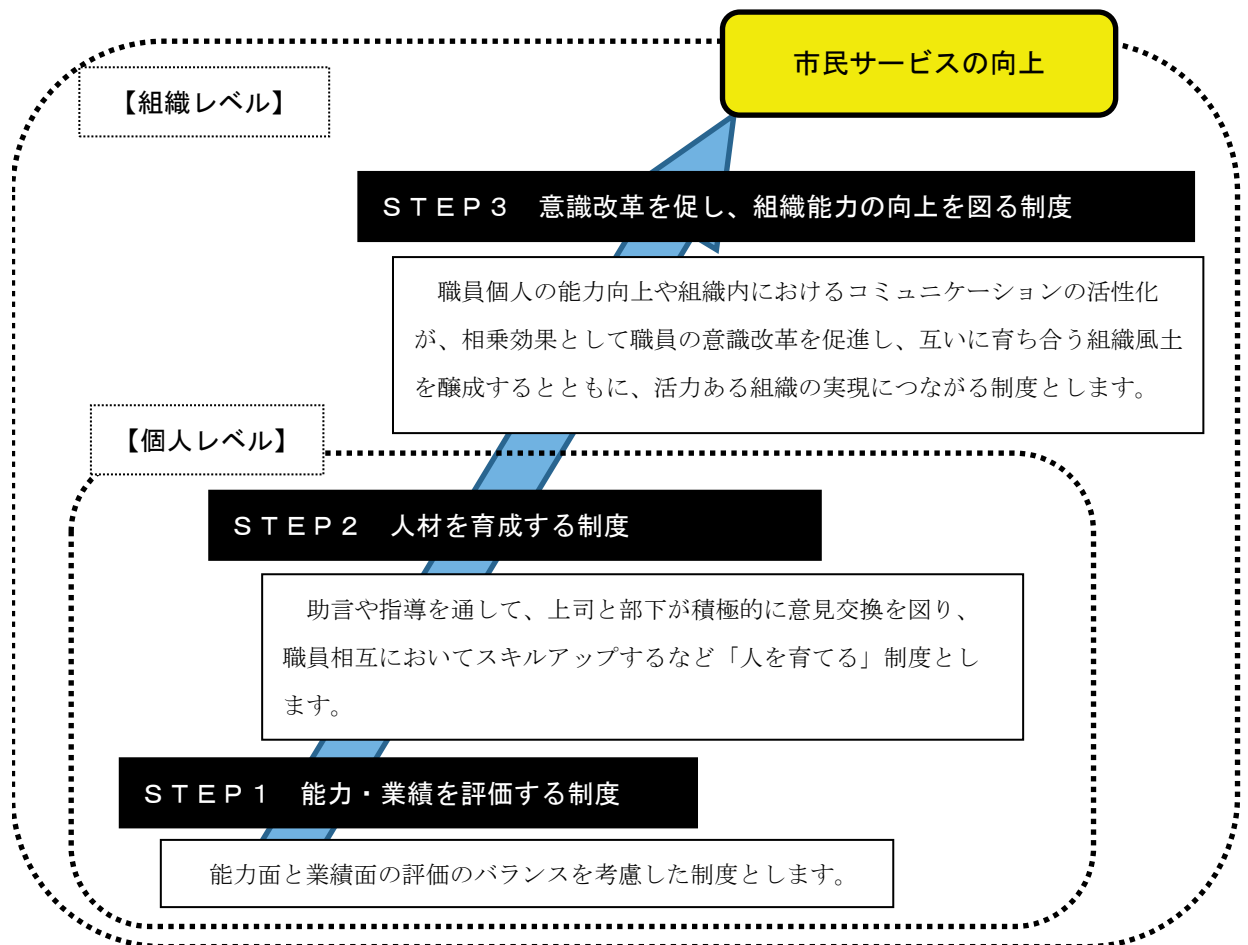
第3章 新たな人事評価制度案の検討

1 現人事評価制度における課題

本節では、苫小牧市における現人事評価制度¹⁵を概観した上で、第1章で述べた、苫小牧市の現人事評価制度における課題を振り返る。

はじめに、苫小牧市の人事評価の基本コンセプトを、以下に示す。

図表 3-1-1 苫小牧市の人事評価の基本コンセプト



出所：苫小牧市「人事評価の手引（管理職・一般職）」P. 1

苫小牧市の人事評価では、能力評価と業績評価の2種類の評価方法が用いられている。苫小牧市「人事評価の手引（管理職・一般職）」によると、能力評価は、評価期間中に、職務遂行過程で発揮された職務遂行に関連する能力・意欲の行動状況を評価する。一方、業績評価は、評価期間中に、職務・職責上で要請される目標や成果に関する達成や実現について、結果の状況や度合を評価する。能力評価は、対象の評価期間における能力の発揮について、業績評価は、目標とされる職務の達成

¹⁵ ここでは、苫小牧市「人事評価の手引（管理職・一般職）」を基に制度を説明する。

度について評価するものであるが、これらを組み合わせることによって、適切な評価が行われることを目指している。

続いて、人事評価の流れを以下に示す。図表3-1-2にあるように、能力評価の評価期間は、10月1日から翌年の9月30日となっており、業績評価の評価期間は、4月1日から翌年3月31日となっている。

図表 3-1-2 人事評価の主な流れ（面談フロー）

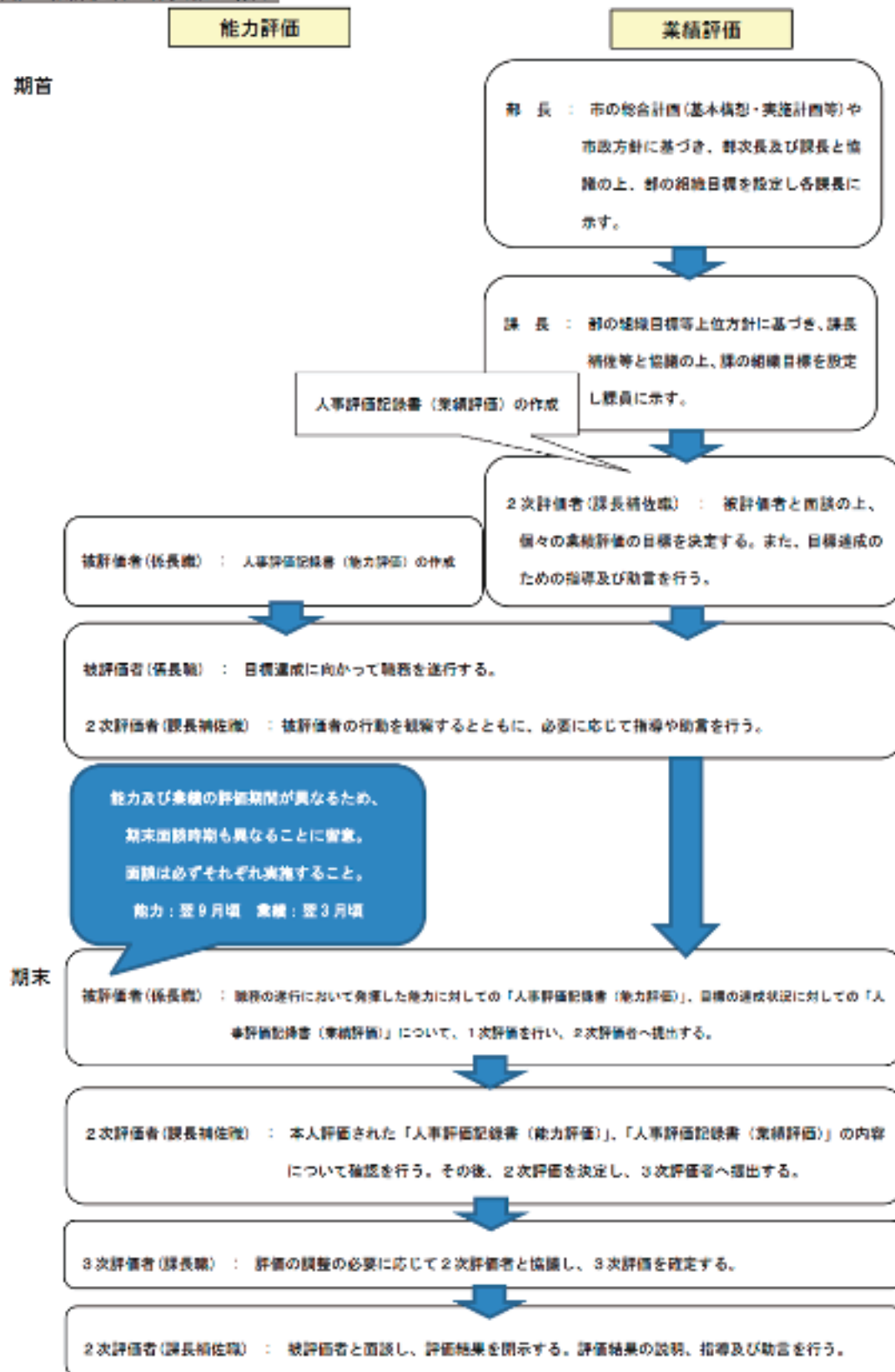


出所：苫小牧市「人事評価の手引(管理職・一般職)」P. 6

また、参考として、被評価者が係長職の場合の、人事評価の流れを提示する。

図表 3-1-3 被評価者が係長職の場合の人事評価の流れ

(例) 被評価者が係長職の場合



出所：苫小牧市「人事評価の手引(管理職・一般職)」P. 7

最後に、能力評価と業績評価の評価シートを示す。

図表 3-1-4 能力評価・評価シート（部長職・部次長職）

| 能力評価 | | 人事評価記録書（部長職・部次長職） | | | | 令和 4 年 10 月 1 日 ~ 令和 5 年 9 月 30 日 | | | |
|-------------------|------------|---|----|----|----|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|---|
| | | 被評価者 | 所属 | 職名 | 氏名 | 2次評価者 | 職員番号 | 職名 | 氏名 |
| | | 評価項目及び着眼点 | | | | 1次評価 | | 2次評価 | |
| 能力 | 構想・総合調整力 | ●所管部を取り巻く状況を的確に把握し、市民の視点に立って行政課題に対応するための関係者に説明・説得することができる | | | | 個別評価 | コメント（任意） ※評価根拠となる事実等を任意で記載 | 個別評価 | コメント（任意又は必須） ※各着眼点における1次評価の個別評価より評価を下げた場合は記載必須 |
| | 【着眼点】 | 1.所管部を取り巻く状況を的確に把握し、市民の視点に立って行政課題に対応するための方針を示した。 2.組織目標の実現に向け、部を代表して議会や会議等で適切に説明・説得を行った。 | | | | | | | |
| 能力 | 判断力 | ●部を横断する課題や本市の重要課題について、その方向性や全体の影響などを考慮し、状況に応じた適切な判断を行うことができる | | | | | | | |
| | 【着眼点】 | 1.部下の判断に頼らず、又は上司に全面的に判断を預けることなく、適切な判断をした。 2.進むべき方向性や所管部を取り巻く状況を踏まえ、的確な判断をした。 | | | | | | | |
| 能力 | 組織統率力、管理能力 | ●組織の目標達成に向けて、部の統率を行い、職場全体の士気を高め、組織力を最大限発揮させることができる | | | | | | | |
| | 【着眼点】 | 1.組織の目的を達成するため、強いリーダーシップを発揮し、部の統率を図った。 2.人事評価に基づき、部下一人ひとりの改善・努力の必要などところを把握し、指導・助言を行った。 | | | | | | | |
| 意欲 | 業務運営 | ●不測の業務見直しに率先して取り組む意欲がある | | | | | | | |
| | 【着眼点】 | 1.コスト意識を持ち、所管部における業務の見直し、業務の効率化を推進した。 2.部を超越した協調性を持ち、組織運営の全体最適化に努めた。 | | | | | | | |
| | | | | | | 最終評価 | | 最終評価 | |
| | | | | | | (1次評価者は全体を振り返ってコメントを必ず記載してください) | | (2次評価者は最終評価を行った論拠を記載してください) | |
| 最終評価及びコメント | | | | | | | | | |

出所：苫小牧市提供

図表 3-1-5 能力評価・評価シート（課長職・課長補佐職）

| 能力評価 | | 人事評価記録書（課長職・課長補佐職） | | | | 評価期間 令和 4 年 10 月 1 日 ~ 令和 5 年 9 月 30 日 | | | |
|-------------------|--------|--|----|-------|------|--|------|--|----|
| | | 被評価者 | | 所 属 | | 2次評価者 | | 3次評価者 | |
| | | 職員番号 | 職名 | 氏名 | 職員番号 | 職名 | 職員番号 | 職名 | 氏名 |
| 評価項目及び着眼点 | | | | | | | | | |
| 1次評価 | | | | | | | | | |
| 個人別評価 | | コメント(任意) ※評価根拠となる事実等を任意で記載 | | 個人別評価 | | 2次評価 | | 3次評価 | |
| | | | | | | コメント(任意又は必須) ※各着眼点における1次評価の個人別評価より評価を下げる場合は記載必須 | | コメント(任意) ※評価根拠となる事実等のうち顕著なものや特記すべき事項など行動事実等を記載するよう努める | |
| 能力 | 政策形成力 | ●目標達成・課題解決に向け本市の目標に沿った効果的かつ実現性のある施策を立案することができる | | | | | | | |
| | 【着眼点】 | 1.本市の課題を的確に捉え、課題解決に向けた目標を設定した。 2.幅広い視野に立ち、本市の目標に沿った効果的かつ実現性のある施策を立案した。 | | | | | | | |
| 能力 | 目標管理能力 | ●組織としての目標達成に向けて、職場全体の士気を高め、組織力を最大限発揮させることができる | | | | | | | |
| | 【着眼点】 | 1.部下の適性や能力を的確に把握し、業務を適正に配分し、円滑な組織運営に努めた。 2.課の目標達成に向けて進捗を把握し、必要な対応等の決定を行った。 | | | | | | | |
| 能力 | 判断力 | ●組織の目標や業務内容を熟知し、状況に応じた適切な判断を行うことができる | | | | | | | |
| | 【着眼点】 | 1.部下の判断に頼らず、又は上司に全面的に判断を預けることなく、適切な判断をした。 2.目先の利益や一時的な利益にとらわれず、中・長期的な視点から総合的な判断をした。 | | | | | | | |
| 能力 | 折衝・交渉力 | ●施策の推進に向けて、関係者と円滑な交渉・調整をすることができる | | | | | | | |
| | 【着眼点】 | 1.市全体の利益を優先して(全体最適を図るべく)、関係者と円滑な交渉・調整を行った。 2.上司や部下、関係部署と連携を得て接触し、必要な情報を収集、提供、共有した。 | | | | | | | |
| 能力 | 部下育成力 | ●部下の能力を公平・適切に把握し、その質を向上させることができる | | | | | | | |
| | 【着眼点】 | 1.研修の参加や自己研鑽を促すなど、能力開発の働きかけを行った。 2.人事評価に基づき、部下一人ひとりの改善・努力の必要などを把握し、指導・助言を行った。 | | | | | | | |
| 意欲 | 職場環境改善 | ●ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、働きやすい職場づくりに取り組む意欲がある | | | | | | | |
| | 【着眼点】 | 1.職員の勤務状況を把握し、課全体で相互に協力する体制づくりを行った。 2.イクボスの取組を理解し、時間外勤務の総減や休暇の取得促進、職員の心身の健康に配慮した。 | | | | | | | |
| | | | | | | 最終評価 | | 最終評価 | |
| | | | | | | (1次評価者は全体を振り回ってコメントを必ず記載してください) | | (2次評価者は最終評価を行った結果を記載してください) | |
| | | | | | | | | (3次評価者は最終評価を行った結果を記載してください) | |
| 最終評価及びコメント | | | | | | | | | |

図表 3-1-1-6 能力評価・評価シート（係長職）

| 能力評価 | | 人事評価記録書（係長職） | | | | 評価期間 令和 4 年 10 月 1 日 ~ 令和 5 年 9 月 30 日 | | | | | | | | | |
|-------------------|---------|--|--|-------------------------------|--|--|--|---|--|------|--|--|--|------|--|
| 被評価者 | | 所 属 | | 氏名 | | 2次評価者 | | 氏名 | | | | | | | |
| 職員番号 | | 職名 | | 氏名 | | 職員番号 | | 氏名 | | | | | | | |
| 職員番号 | | 職名 | | 氏名 | | 職員番号 | | 氏名 | | | | | | | |
| <p>評価項目及び着眼点</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| 能力 | 知識・技術 | <p>●業務に必要な知識・技術の習得に励み、それらを活用することができる</p> <p>1.業務に必要な知識・技術や専門的知識、関連知識を有し、業務を正確かつ円滑に処理した。 <small>【着眼点】</small> 【係長士・検査調理員以外は下記着眼点に基づき個別評価してください】 2.積極的に資格取得や自己啓発等の研鑽に励み、業務遂行に活用した。 <small>【着眼点】</small> 【係長士・検査調理員のみ下記着眼点に基づき個別評価してください】 2.安全管理、衛生管理など、事故防止のための知識と業務の手順を意図し、事故を未然に防ぐよう努めた。</p> | | | | | | | | 1次評価 | | 2次評価 | | 3次評価 | |
| | | 個別評価 | | コメント(任意) ※評価根拠となる事実等を任意で記載 | | 個別評価 | | コメント(任意又は必須) ※各着眼点における1次評価の個別評価より評価を下げる場合は記載必須 | | 個別評価 | | コメント(任意) ※評価根拠となる事実等のうち顕著なものや特記すべき事項など行動事実等を記載するよう努める | | | |
| 能力 | 企画・計画力 | <p>●問題点を把握し、解決のための方策を提出し、実現のための段取りを組み立てることができる</p> <p>1.係・担当内の目標達成に向け、情報共有をしながら計画的に業務に取り組んだ。 <small>【着眼点】</small> 2.的確な現状把握により、課題を発見し、係・担当で解決策をまとめ、取り組んだ。</p> | | | | | | | | 1次評価 | | 2次評価 | | 3次評価 | |
| | | 個別評価 | | コメント(任意) | | 個別評価 | | コメント(任意又は必須) | | 個別評価 | | コメント(任意) | | | |
| 能力 | 説明力 | <p>●関係者に対して、施策や方針について正確に、わかりやすく説明することができる</p> <p>1.相手の立場や意見・要望等を正しく理解したうえで、関係者の納得を得られる説明ができた。 <small>【着眼点】</small> 2.自分の考えを簡潔明瞭に伝える資料を作成し、相手に正確に理解させることができた。</p> | | | | | | | | 1次評価 | | 2次評価 | | 3次評価 | |
| | | 個別評価 | | コメント(任意) | | 個別評価 | | コメント(任意又は必須) | | 個別評価 | | コメント(任意) | | | |
| 能力 | リーダーシップ | <p>●上司と部下の連携を図り、係員等をまとめることができる</p> <p>1.熱意と誠意をもって、率先垂範で業務に取り組み、部下・後輩職員の信頼を得ている。 <small>【着眼点】</small> 2.上司や部下・後輩職員の良き相談相手であるとともに、中心的存在として職場を牽引した。</p> | | | | | | | | 1次評価 | | 2次評価 | | 3次評価 | |
| | | 個別評価 | | コメント(任意) | | 個別評価 | | コメント(任意又は必須) | | 個別評価 | | コメント(任意) | | | |
| 能力 | 指導力 | <p>●組織の目標達成に向けて、係員等に対して適切な指導・助言を行うことができる</p> <p>1.自らの経験や知識をもとに、部下・後輩職員に適切な指導・助言を行い、組織目標の達成に導くことができた。 <small>【着眼点】</small> 2.部下・後輩職員の個々の能力、資質、態度を見極め、それぞれの特性に応じた能力を引き出すことができた。</p> | | | | | | | | 1次評価 | | 2次評価 | | 3次評価 | |
| | | 個別評価 | | コメント(任意) | | 個別評価 | | コメント(任意又は必須) | | 個別評価 | | コメント(任意) | | | |
| 意欲 | 責任感・積極性 | <p>●自分の職の果たす役割を認識し、積極的に責任を果たす意欲がある</p> <p>1.自分や部下の行為の結果に対する責任を回避しようとしなかった。 <small>【着眼点】</small> 2.課題解決や目標達成に向けて、結果を出すまで全力で業務に取り組んだ。</p> | | | | | | | | 1次評価 | | 2次評価 | | 3次評価 | |
| | | 個別評価 | | コメント(任意) | | 個別評価 | | コメント(任意又は必須) | | 個別評価 | | コメント(任意) | | | |
| <p>最終評価及びコメント</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| 最終評価 | | 最終評価 | | 最終評価 | | 最終評価 | | 最終評価 | | 最終評価 | | | | | |
| コメント | | コメント | | コメント | | コメント | | コメント | | コメント | | | | | |

出所：苫小牧市提供

図表 3-1-1-7 能力評価・評価シート（専任職以下）

| 能力評価 | | 人事評価記録書(専任職以下) | | | | 評価期間 令和 4 年 10 月 1 日 ~ 令和 5 年 9 月 30 日 | |
|------------|---------------------|---|--|-----------------------------|--|---|--|
| 被評価者 | | 所 属 | | 2次評価者 | | 氏名 | |
| 職員番号 | | 職名 | | 職員番号 | | 職名 | |
| 評価項目及び着眼点 | | 1次評価 | | 2次評価 | | コメント(任意又は必須) ※各着眼点における1次評価の個別評価より評価を下げる場合は記載必須 | |
| 能力 | 知識・技術 | ●業務に必要な知識・技術の習得に励み、それらを活用することができる 1.業務に必要な知識・技術や専門的知識、関連知識を有し、業務を正確かつ円滑に処理した。 【着眼点】 2.積極的に資格取得や自己啓発等の研鑽に励み、業務遂行に活用した。 【着眼点】 2.安全管理、衛生管理など、事故防止のための知識と業務の手順を意図し、事故を未然に防ごう努めた。 | | コメント(任意) ※評価根拠となる事実等を記載 | | | |
| 能力 | コミュニケーション チームワーク | ●コミュニケーション(報告・連絡・相談)を積極的に行い、他の職員との協力により円滑に業務を進めることができる 1.上司や同僚等とコミュニケーションを積極的に取り、情報伝達を円滑に行った。 2.同僚・後輩の仕事に気を配り、自発的に協力を行った。 | | | | | |
| 能力 | 職務遂行力 | ●計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる 1.期限を意識し、進捗状況を上司や同僚と共有しながら計画的に業務を進めた。 【着眼点】 2.ミスを生じさせないよう担当業務全体のチェックを行い、迅速かつ正確に業務を処理した。 | | | | | |
| 能力 | 指導力 | ●組織の目標達成に向けて、同僚・後輩に対して適切な指導・助言を行うことができる 1.自らの経験や知識をもとに、同僚・後輩に適切な指導・助言を行い、組織目標の達成に導くことができた。 2.同僚・後輩の個々の能力、資質、態度を更極め、それぞれの特性に応じた能力を引き出すことができた。 | | | | | |
| 意欲 | 自律性 改善意欲 | ●自分の職の果たす役割を認識し、率先して困難な業務や業務改善に取り組み意欲がある 1.困難な業務や新しい業務に自ら進んで取り組んだ。 2.問題点を把握・分析し、自ら進んで業務改善に取り組み、時間外勤務の縮減や業務の効率化に努めた。 | | | | | |
| | | (1次評価者は全体を振り返ってコメントを必ず記載してください) | | (2次評価者は最終評価を行った論拠を記載してください) | | 最終評価 | |
| 最終評価及びコメント | | | | | | | |

出所：苫小牧市提供

業績評価の評価シートに関しては、課長職・課長補佐職対象のものを掲載する。

図表 3-1-8 業績評価・評価シート（課長・課長補佐職）

| 業績評価 | | 人事評価記録書(課長職・課長補佐職) | | | | 評価期間 令和4年4月1日 ~ 令和5年3月31日 | | | | | |
|-------------------|------|--|-------------|------------------|----------------------|---------------------------|-------|-------|-------|----|--|
| 被評価者 | | 所属 | | 職名 | | 氏名 | | 2次評価者 | | 氏名 | |
| | | 職員番号 | | | | | | 職員番号 | | 氏名 | |
| 期首面談日 | | 令和 年 月 日 | | 期末面談日 | | 令和 年 月 日 | | | | | |
| 部の目標・使命 | | | | | | 課(室)の目標・使命 | | | | | |
| 【1 目標】 | | | | | | | | | | | |
| 期首面談(目標設定面談) | | | | | | 期末面談(評価面談) | | | | | |
| 番号 | 職務目標 | 目標達成基準 ①いつまでに、②どの水準まで(達成度)、 ③どのように(方法) | 難 易 度 | ウ エ ィ ト | 目標達成度確認目標達成基準の①②③に対応 | 目標達成度評価 | | | | | |
| | | | | | | 被評価者 | 2次評価者 | 点数 | 3次評価者 | 点数 | |
| 1 | | | | | | | | 0 | | 0 | |
| 2 | | | | | | | | 0 | | 0 | |
| 3 | | | | | | | | 0 | | 0 | |
| 4 | | | | | | | | 0 | | 0 | |
| 5 | | | | | | | | 0 | | 0 | |
| 【2 最終評価】 | | | | | | | | | | | |
| 2次評価 ※自動計算 | | | 2次評価者コメント | | | | | | | | |
| 2次評価点数 | 0 | | | | | | | | | | |
| 最終評価 ※自動計算 | | | 3次評価者コメント | | | | | | | | |
| 3次評価点数 | 0 | | | | | | | | | | |

※要チェック

ウエイト補正欄
※3目標の合計又はそれに加え、
「2」上目標以外の職務への取
組状況等の合計を必ず「100」に
してください。

0

出所：苫小牧市提供

続いて、苫小牧市の現人事評価制度における課題を振り返る。現人事評価制度は、人材育成を目的とした制度であるが、現状いくつかの課題が存在する。ここでは、主な課題として3点挙げることにする。

第一に、面談や評価結果のフィードバックが実施されていない場合が見られる。業績評価においては、目標設定時の期首と評価者による評価終了時の期末、能力評価においては、期末に面談を実施することとしているが、面談や評価結果のフィードバックが実施されないことで、制度の有益性を実感していないと考えられる。

第二に、評価者によって評価にばらつきが見られることがあり、業績評価と能力評価の趣旨の混同も見受けられる。このため、適正に評価が行われているとは言い難く、被評価者の納得性も得られていない可能性がある。第一の課題との関連も含めて、上司からの評価だけではなく、部下からの評価を望む声があがっているのが現状である。

第三は評価情報の管理に関する課題であるが、現在、職員個々の評価記録書はエクセル様式による運用となっており、評価記録書の提出は電子メールである。このような方法のため、所属長による評価、人事担当課における評価記録書の提出状況の確認、評価結果の集約に非常に時間を要する状況となっている。また、過去の評価結果は単年度ごとにデータ化されており、人事担当課でのみ閲覧可能である。したがって、複数年で比較することや、所属長が異動してきた職員の過去の評価結果を把握することが困難となっている。

主にこれら3点の課題から、評価者の評価能力向上、多面評価制度等、上司だけではなく他職員からの評価も可能な制度導入の検討、評価システム等を利用した評価情報の運用の効率化についての検討が必要であると考えられる。以下では、人事評価制度の先進事例を分析することで、苫小牧市における人事評価制度の今後の方向性の検討材料とする。

2 先進事例調査

本調査研究では、自治体職員の人事評価制度の先進事例と考えられる、大阪府箕面市と池田市の取組を取り上げる。箕面市では、人事評価制度において多面評価（360度評価）制度¹⁶が採用されており、同制度の仕組み、運用状況、課題等を把握し、苫小牧市にとって参考になりそうな点を検討する。既に述べたように、苫小牧市においては、評価者に対する評価を求める声が見られるため、箕面市の取組からこの点で示唆を得ることができると考えられる。

池田市では、以下で詳しく論じるように、独自の数値化方式による評価方式の採用、評価者を積極的に支援するための工夫等が行われている。さらに、池田市の制度内容は、苫小牧市のものと類似している面が見られることから、評価者の意識改革を含む制度変更や、制度運用の参考になり得る事例である。

¹⁶ 多面評価（360度評価）とは、上司や所属長だけではなく、同僚、部下、業務上関係のある他部署の職員による評価を含む制度である。様々な職員から評価を得ることで、被評価者にとってもより納得できる制度が目指されている。

(1) 大阪府箕面市

大阪府箕面市

(取組概要) 年齢×処遇の一致から責任×処遇が一致する制度へ 真に頑張る職員が報われる制度の構築 ～多面評価(360度評価)を中心に～

1. 箕面市の概要

- ・ 大阪府の北西部に位置し、大阪都心部から20km圏内の都市でありながら、「明治の森箕面国定公園」、名滝「箕面大滝」を市域に有する住宅都市である。
- ・ 令和4年4月1日時点での総人口は138,654人。
- ・ 面積は47.90km²。

2. 制度導入のきっかけ・背景

- ・ 平成25年度に「頑張る職員が報われる」人事・給与制度を目指し、従来の人事考課制度の見直しへ。多面評価(360度評価)を含めた、新たな人事考課を同年に試行導入。
- ・ 平成26年度から新たな制度を本格的に採用。
 - ◇ 入庁4～11年目の職員(30代中心、職員課の職員は含まず)がプランを作成。
 - ◇ このプランを基に、新たに設置した人事給与制度改革推進担当が中心となって制度を設計。
- ・ 人事考課全体の目的：
「頑張りが評価される人事・給与制度へ」、「考課結果のフィードバックによる人材育成」

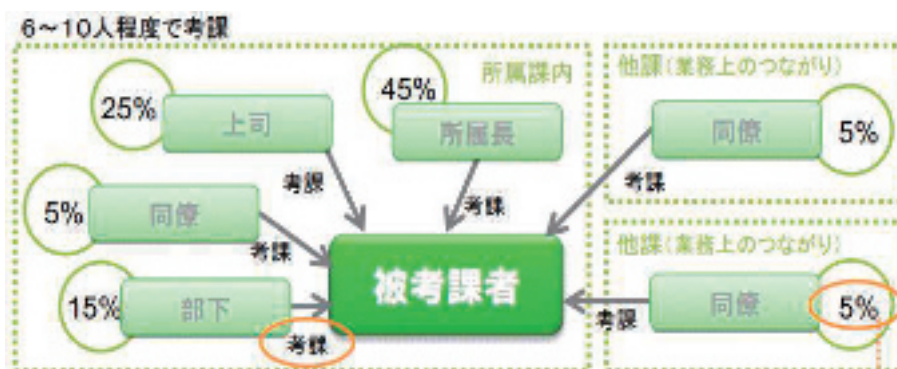
3. 取組の内容・評価結果の活用状況・制度導入後の変化

①取組の内容

・多面評価(360度評価)の採用

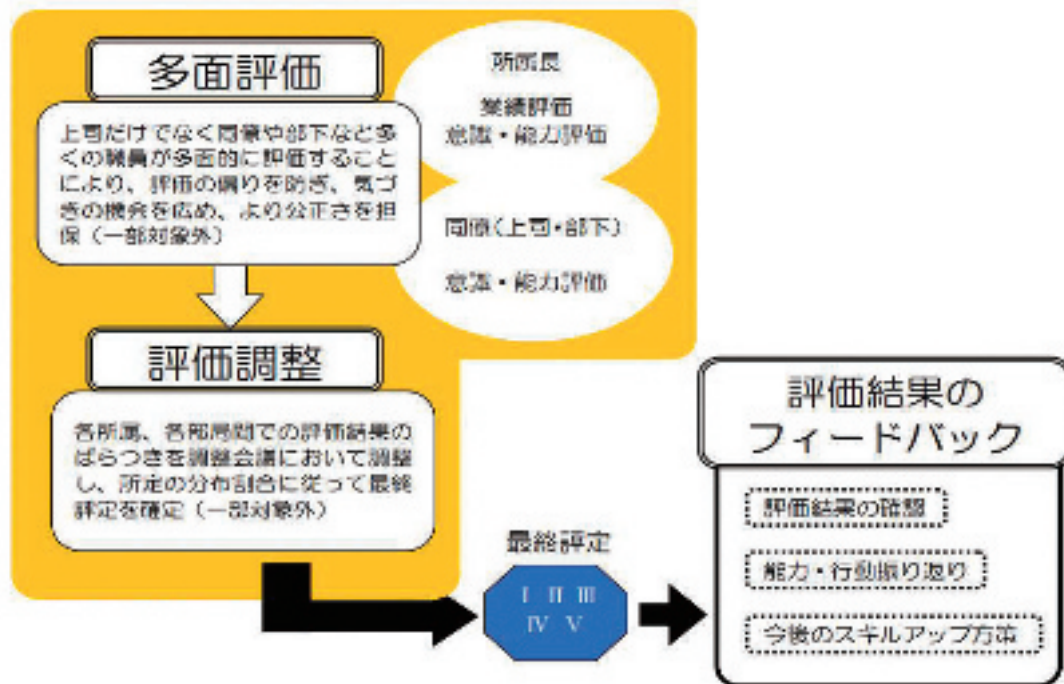
- ◇ 同僚や部下、連携して仕事をしている他課の職員など、様々な角度から多面評価を実施することにより、被考課者にも、その周囲の職員にも納得性の高い評価へ。
 - 所属長が評価者を指名。(「業務上関わりのある職員」等。一部対象外の職員も存在。)
 - 人事評価の要素の一つとして、最終評定の処遇(昇給、昇格・降格)にも反映。

箕面市多面評価(360度評価)



出所：平成26年6月「箕面市の人事・給与構造改革の概要」、P.6

箕面市における人事考課の流れ



出所：箕面市提供資料

・給与制度

- ◇ 責任と処遇の一致する給与表の導入、行政職・技能職・専門職ごとに給料表を新たに設定（上位の職階と給与の逆転現象を発生させない制度設計）
- ◇ 管理職手当の見直し
- ◇ 特勤手当の廃止／成績加算の運用開始
- ◇ 住居手当、退職手当の見直し

②評価結果の活用状況

- ・ 評価結果の調整会議等を経て、昇格・降格・昇給に反映

③制度導入後の変化

- ・ 多面評価制度導入による職員の変化
 - ◇ 評価の受け止め方や仕事への意識の変化がみられるようになった様子
 - ◇ 研修や処遇との連動によって、一定の職員、特に管理職においては評価も重要という認識がある様子
 - ◇ 評価方法の変更によって、信頼性のある評価結果へ
→ 何らかの人選を行う際、人事考課結果を考慮
- ・ 給与制度との連動
 - ◇ 少しでもいい評価を得るために、職員のモチベーションが上がった様子

4. 現行制度の課題・対応

(多面評価制度)

- ・ 一部で極端な評価しかつけない職員が存在。人によって、甘辛のある評価。
- ・ 所属長のウエイトが45%であるため、その評価が評価全体を左右する可能性。
- ・ 課長級においては、3～40名の職員を評価する人もおり、業務量の点で負担。

(その他)

- ・ 評価をまとめる人事側の業務量多。
 - ◇ 評価の処理が、途中、システムからエクセルにかわる点等の負担。
- ・ 昇格等において、ある役職で十分な経験を踏まずに、昇格する職員が存在。
 - ◇ 優秀な職員であっても、一定期間ひとつの役職に留まり経験を積めるように見直し。

5. 苫小牧市にとって参考になりそうな点

- ・ 多面評価制度と給与制度（上位の職階との給与の逆転現象を生じさせない制度）の連動
 - ◇ 仕事のモチベーション向上へ。
 - ◇ 評価も重要な仕事であるという認識の醸成。
- ・ シンプルな評価方法とシートの採用
 - ◇ 業績評価と能力評価を同じシートにしており、数名の評価ならば負担にならないような形式。

(2) 大阪府池田市

大阪府池田市

(取組概要) 政策努力を人材育成と政策推進に生かす人事評価（「池田市モデル」）

1. 池田市の概要

- ・ 大阪府の北部に位置し、都心（大阪・梅田）から約 20 分の都市。北には五月山、南には大阪国際空港がある。大阪郊外のベッドタウンとしても知られている。
- ・ 令和 4 年 4 月 1 日時点での総人口は 103,336 人。
- ・ 面積は 22.14 km²

2. 制度導入のきっかけ・背景

- ・ 平成 26 年、総務省・人材育成研究会で紹介された数値化方式の概要を入手。
- ・ 平成 27 年、数値化方式のシミュレーションを行い、平成 28 年度に同方式を採用。
 - ◇ 以降、「100%完璧な制度はない。完璧な評価者もない。」と見直しを前提に、少しずつ制度を変更しながら運用している。
 - ◇ 数値化方式を採用したのは、より正確に評価結果を反映するため。
 - ◇ 優秀な人を褒めるのではなく、標準的な行動を求めるという考え方。特に求める行動に対して加点を行う。

3. 取組の内容・評価結果の活用状況・制度導入後の変化

①取組の内容

- ・ 人事評価は能力評価と業績評価から構成され、評価方式は独自にカスタマイズされた数値化方式。池田市の特徴は、簡素化を図り、業績評価の目標単位のウエイト付けを廃止。ルーティーンワークにおける達成度に配慮した評価点を設定している。
 - ◇ 能力評価は標準からの減点方式を基本に行動を誘導、求める行動項目の一部に加点を認める。職種・職階別に 19 種類の評価シートを用意。また、評価シートに「人事評価制度への改善提案・意見」を自由に記述する欄を設け、制度の見直しに反映。
 - ◇ 業績評価は、目標単位のレベルと達成度に応じて定められた点数で評価。
 - ◇ 目標設定時と評価確定時に調整会議を開催し、評価内容を部内でオープン化。評価者の評価スキルの向上や、評価業務に緊張感を与えることで人事評価の重要性を醸成している。
 - ◇ 人事評価についての Q&A 集の作成や、人事課職員による出前講座によって、人事評価の疑問や悩みを解消しようとする試みも実施。

②評価結果の活用状況

- ・ 勤勉手当、昇給、昇任・昇格、再任用、分限に活用
- ・ 能力評価の結果を分析し、減点の多い項目は研修等に反映
(例：マネジメントサポート制度導入、マネジメント研修の実施)

能力評価集計結果（例）

【参考】能力評価集計結果（例）

各項目の点数割合（管理職）

・ マネジメントサポート制度が必要
・ 減点の多い項目は研修計画等に反映

| 管理職 | | 標準 | 平成30年度上期割合 | 平成30年度下期割合 | 備考 |
|---------|------|----|------------|------------|------------------|
| 勤務規律 | 加点○ | | 100.0% | 100.0% | |
| | 標準 | | | | |
| | 減点A▲ | | 0.0% | 0.0% | |
| | 減点B▲ | | 0.0% | 0.0% | |
| 知識・技術 | 加点○ | | 95.2% | 92.1% | ↑↑上昇 |
| | 標準 | | | | |
| | 減点A▲ | | 3.8% | 2.9% | |
| | 減点B▲ | | 0.0% | 0.0% | |
| 管理・監督 | 加点○ | | 95.2% | 88.6% | ※減点10%以上 ↓↓低下 |
| | 標準 | | | | |
| | 減点A▲ | | 3.8% | 11.4% | |
| | 減点B▲ | | 0.0% | 0.0% | |
| 情報共有・連携 | 加点○ | | 92.4% | 95.2% | ↑↑上昇 |
| | 標準 | | | | |
| | 減点A▲ | | 7.6% | 3.8% | |
| | 減点B▲ | | 0.0% | 0.0% | |
| 折衝・判断 | 加点○ | | 95.2% | 95.2% | |
| | 標準 | | | | |
| | 減点A▲ | | 3.8% | 3.8% | |
| | 減点B▲ | | 0.0% | 0.0% | |
| 企画・立案 | 加点○ | | 5.7% | 10.5% | ↓↓低下 |
| | 標準 | | | | |
| | 減点A▲ | | 1.0% | 5.7% | |
| | 減点B▲ | | 0.0% | 0.0% | |
| 指導・育成 | 加点○ | | 5.7% | 7.6% | |
| | 標準 | | | | |
| | 減点A▲ | | 91.4% | 89.8% | |
| | 減点B▲ | | 2.9% | 2.9% | |

出所：池田市「2022年度版人事評価制度活用ガイド【本編】」、P.65

③制度導入後の変化

- ・ コミュニケーションによる組織の活性化
- ・ 組織目標の達成の実現
- ・ 人材育成や能力開発の推進
- ・ 組織改革や事務改善の実現

4. 現行制度の課題・対応

- ・ 評価に対してやらされ感を持つ職員も一部おり、リマインドメールで誘導する必要があるのが現状。
 - ◇ 制度についての説明会を実施し、理解へ。今後は、研修予算も確保する予定。
- ・ マネジメント能力の低さ。

- ◇ 研修によってフォローしていく計画。

5. 苫小牧市にとって参考になりそうな点

- 評価者の評価能力向上
 - ◇ 業績評価の高目標や評価結果を部内調整会議でオープンにすることで、評価者の評価能力の向上や、評価に対する緊張感・評価の重要性を醸成。
 - ◇ 人事評価に関する Q&A 集の作成、出前講座の実施によって評価者をフォロー。
 - ◇ 今後、マネジメント研修を実施予定。
- 評価結果の活用
 - ◇ 勤勉手当、昇給、昇任・昇格、再任用、分限と連動させることで活用。
- 部下による評価の導入
 - ◇ 部長に指名された部下による、課長のマネジメント評価制度の導入。
(部下の評価が反映されるのではなく、部長が課長を評価する際に参考)
- 人事評価システムの導入
 - ◇ エクセルからシステムによる管理への変更。職員の負担の軽減を図る。
- 見直しを前提に、少しずつ制度を変更

3 新たな人事評価制度案の方向性

苫小牧市では、「自立型人材」の育成とチャレンジできる組織風土の醸成を目標としている。これを達成するためには、職員一人一人が持っている能力を最大限に引き出すことが必要であると考えられている。そのためには、①前向きに挑戦する自立性を持つ、②個々のワークエンゲージメントを高める、といった2点が特に重要である。人事評価制度は、その一助となる人材育成ツールになると思われる。

本章の冒頭で示した、現人事評価制度における課題、上記の目標を達成するための職員個人の在り方に対する考え方、箕面市と池田市の事例を参考に、新たな人事評価制度案の方向性として、次の4点を提示する。

- ① 評価者の面談力強化の必要性
- ② 階層別研修との連動の必要性
- ③ 部下からの評価制度の導入の検討
- ④ システムを利用した効果的な運用の検討

①については、評価者と被評価者がしっかりと向き合った面談を行うことで、お互いの信頼関係の構築や心理的安全性の高い組織風土の醸成につなげる必要がある。また、面談力強化のためには、面談の支援、説明会の実施等によって、評価者のフォローを更に充実させることが重要である。②に関しては、本調査研究の階層別研修で実施されたチャレンジビジョンの設定のような、研修受講者が自ら目標を設定する機会が提供されることで、業績評価（目標管理制度）と関連付けるなど、業績評価（目標管理制度）と研修内容を連動させることで、組織目標の達成を目指していくことが必要である。③は池田市の部下による上司評価を参考にした方向性であるが、評価者の選定方法、評価者の匿名性の確保等、工夫を凝らした上での制度導入の検討が求められる。最後に、④において、評価のためだけではなく、効果的な人材育成を進めるための機能を有した、タレントマネジメントシステム導入の検討が考えられる。

以上が新たな人事評価制度案の方向性であるが、評価者を含む職員の抵抗感を軽減するために、制度の試行運用の実施も考慮した、漸進的な制度変更の可能性を探ることが有益である。より多くの職員が納得できる、制度変更や運用を行うことで、新たな人事評価制度が効果的な人材育成ツールの一つになると考えられる。

第4章 新たな人事マネジメントの在り方の検討

第4章 新たな人事マネジメントの在り方の検討

1 HQ プロファイル分析結果

(1) 新たな人事マネジメントが求められる背景と課題

近年、社会のデジタル化の流れがますます加速している。この流れは、行政手続きにも及んでおり、これが実現すれば、様々な業務の効率化を期待することができる。行政手続きにおける業務の効率化が進むことで、住民サービスの向上や自治の在り方の変化も期待することができると推察される。

他方で、実際に政策を考え、行動するのは、これからも人であり続けると考えられる。すなわち、新しい技術を利用しながらも、自治体職員が政策を創り上げ、実施していくことになる。これを背景に、職員個々人が、意識や行動を変えていくためには、組織の人事や人材育成も変化することが重要となってくる。そして、組織の人事や人材育成も変化するためには、客観的な方法で職員や組織の現状を知る必要がある。現在は、人材配置・異動をデータや AI により客観的に判断し、それを人の判断の助けとするような事例も増えてきている。

本調査研究では、その手段として、HQ プロファイルと SUZAKU を試行的に活用することで、苫小牧市の職員や組織の現状を把握し、新たな人事マネジメントの在り方を検討する際の手助けとする。分析結果を提示する前に、HQ プロファイルと SUZAKU の仕組み、特徴等を紹介する。

① HQ プロファイルとは¹⁷

HQ プロファイルとは、組織心理学と、約 10 万人以上の社会人データの解析をベースに開発された、組織で働く上で求められるヒューマンスキル・コンセプチュアルスキル（ビジネスヒューマンスキル）を可視化するアセスメントツールである。図表 4-1-1 が示すように、このツールは、冰山モデルで言う潜在的要素に当たる、行動特性や思考プロセス、価値観、資質といったレベル 3 からレベル 5 の領域を測定することが可能である。

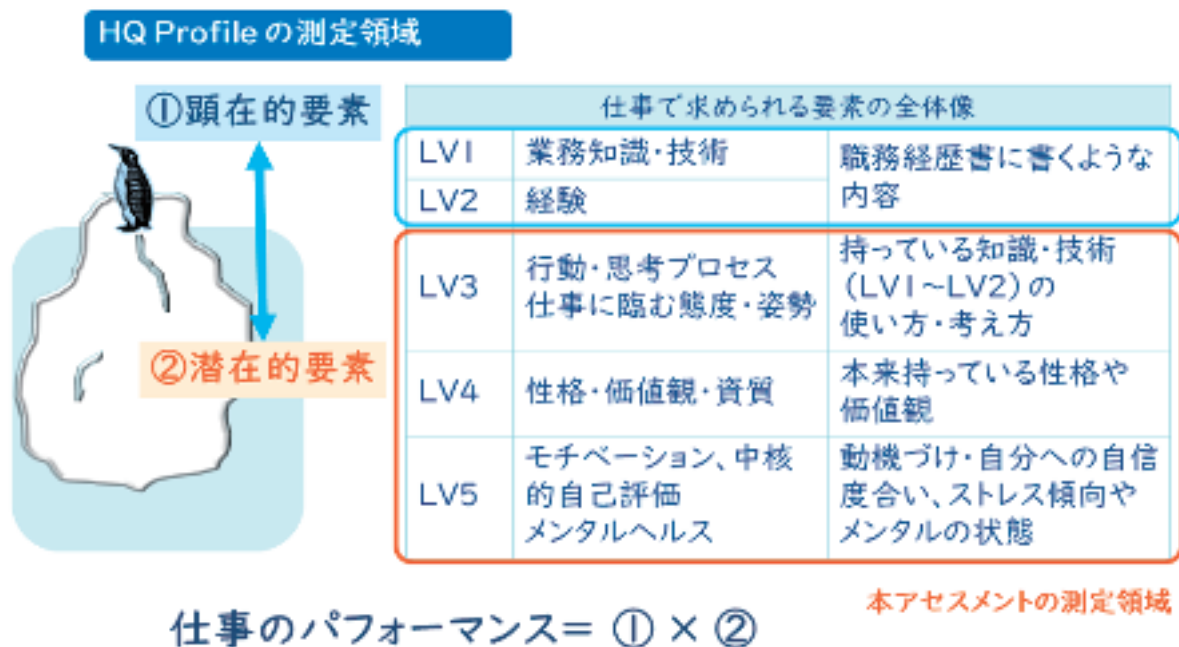
仕事で求められる要素は、レベル 1 といわれる知識・技術やレベル 2 の経験など、職務経歴書に書かれる見えやすいものだけではない（①顕在的要素）。普段の仕事ぶりでは目に見えづらい部分（②潜在的要素）であるレベル 3 の行動・思考プロセス、仕事に臨む態度・姿勢、レベル 4 の性格・価値観・資質、さらに心の奥底にあるレベル 5 のモチベーション、中核的自己評価、メンタルヘルスなどがある。

仕事のパフォーマンスは、「①顕在的要素と②潜在的要素のかけ算」である。目にしやすい知識・技術、経験だけでなく、レベル 3～5 の目に見えづらい資質や要素の部分をアセスメントツ

¹⁷ 株式会社エスユーエスが開発。ここでは、早稲田大学マニフェスト研究所提供資料と SUZAKU ウェブページ (<https://hqprofile.com/>) を基に、HQ プロファイルについて説明する。

ールにより数値化・可視化することで、その数値を客観的指標として捉えることができるようになる。

図表 4-1-1 HQ プロファイルの測定領域



出所：株式会社エスユーエス、早稲田大学マニフェスト研究所提供

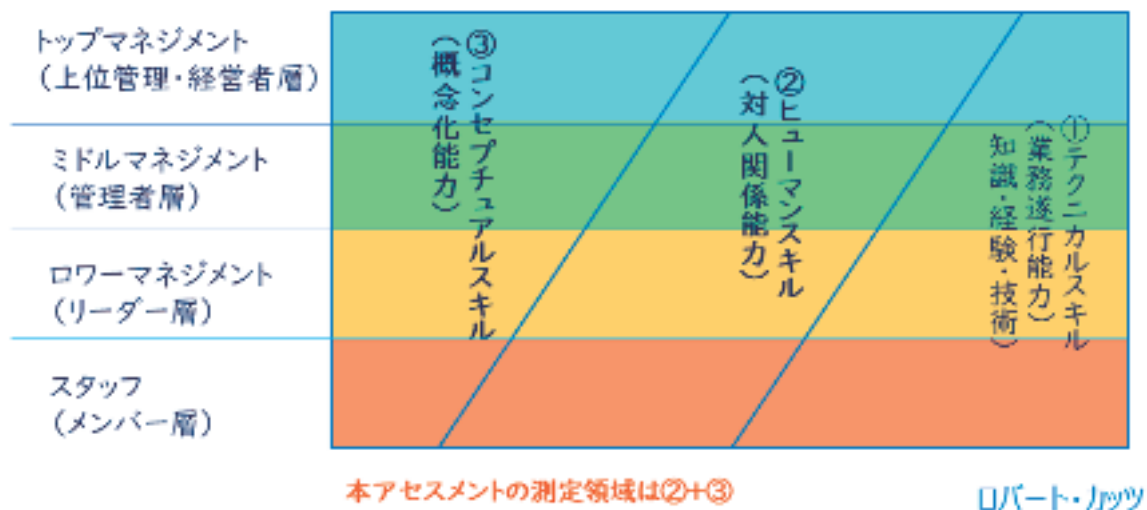
ロバート・カツによると、仕事で求められるスキルとは、①テクニカルスキル、②ヒューマンスキル、③コンセプチュアルスキルの3つの要素で構成される。HQ プロファイルで測定することができる領域は、②と③であり、組織内で他のプロダクトやチームと連携し、様々な専門分野、知識、技術を融合して仕事を進めていく、作り上げていく際に求められる能力である。

図表4-1-2では、①~③のスキルが、それぞれ上からトップマネジメント（上位管理・経営者層）、ミドルマネジメント（管理者層）、ローアマネジメント（リーダー層）、スタッフ（メンバー層）に分けられ、さらに各スキルの領域が斜めの線で仕切られている。これが意味することは、各層におけるスキルの重要性の違いである。例えば、スタッフ領域では、より現場での①業務遂行能力（テクニカルスキル）が求められるため、知識・経験・技術が最も求められる。②対人関係能力（ヒューマンスキル）は、各層で等しく重要である一方で、より上位層に近づくにつれてイメージを形にする③概念化能力（コンセプチュアルスキル）の重要性が高まる。前述の冰山モデルと同様に、HQ プロファイルでは②と③を測定領域としている。

この領域を把握することが大事な理由は、②と③のスキルがすぐに身に付くものではないからである。例えば①は、座学や研修、OJTなどで身に付けることができる。一方、②と③は体得するまでには時間がかかる。例えば、自身の特性・資質を意識し、実際の現場でどう扱うかを計画し、実行し、その結果がどうだったか振り返る中で気づき、自身の意識や行動を変えていくこ

とができる。いち担当者として与えられた仕事を果たすだけでなく、役職が上がることを念頭に置きながら、この②と③を把握、可視化し改善していくことが求められる。

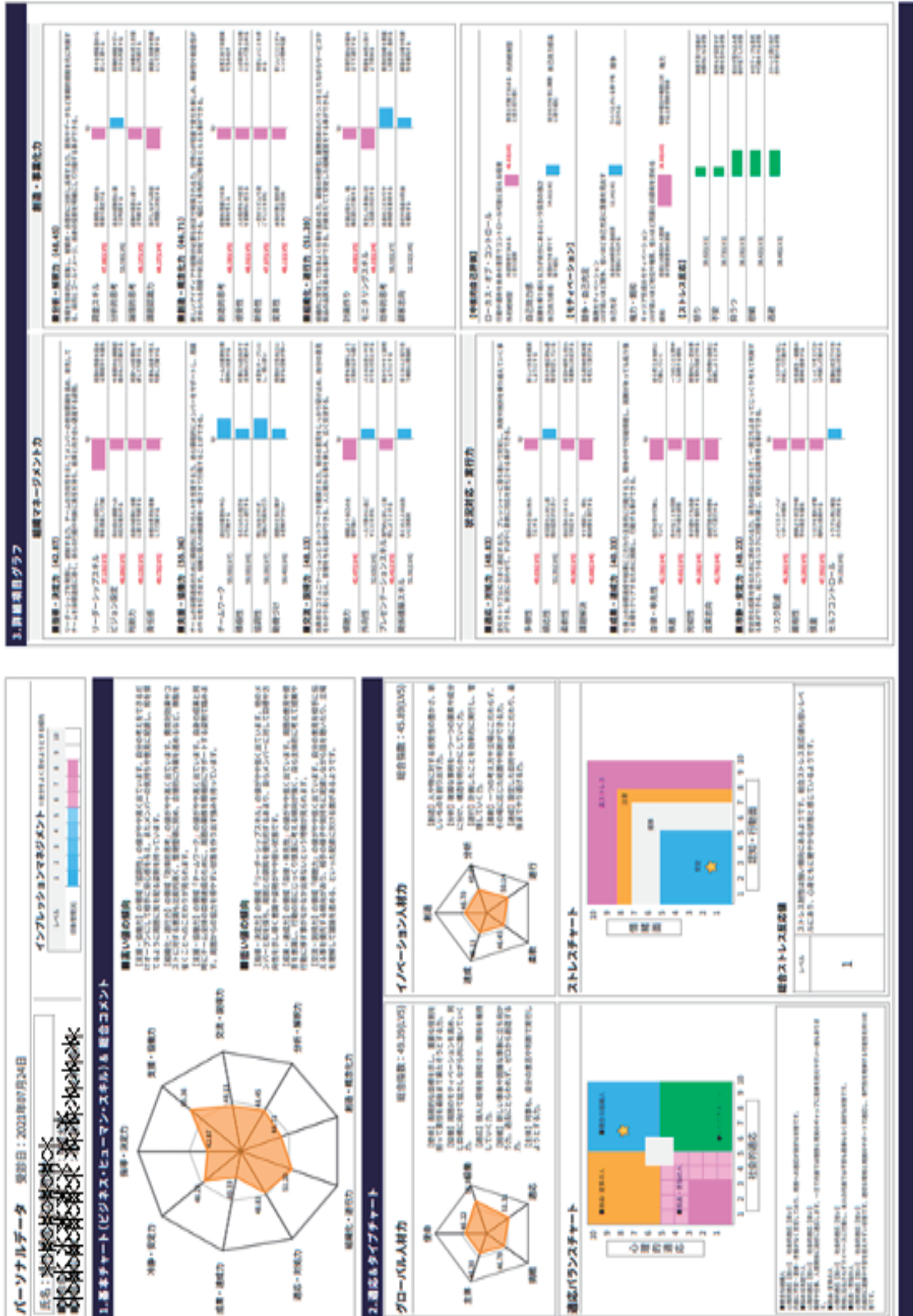
図表 4-1-2 ロバート・カッツのモデル



出所：株式会社エスユーエス、早稲田大学マニフェスト研究所提供

図表4-1-3は、HQ プロファイルの受診結果のサンプルである。受診結果は、左側の「1. 基本チャート」、「2. 適正&タイプチャート」等を構成している詳細測定項目の9つの力と計36項目（ビジョン設定、創造的思考、課題認識力、柔軟性、自律、リスク配慮等）を、偏差値とレベル（LV）で表示している。

図表 4-1-3 HQ プロファイル受診結果



出所：株式会社エスユーエス、早稲田大学マニフェスト研究所提供

図表4-1-4は、上記の詳細測定項目36項目と、受診結果の「1. 基本チャート」に示される9つの力の関係を表している。さらに、受診結果から、中核的自己評価やモチベーションの状態も確認することができる。

まず9つの力として、「指導・決定力」、「支援・協働力」、「交流・説得力」、「分析・解釈力」、「創造・概念化力」、「組織化・遂行力」、「適応・対処力」、「成果・達成力」、「冷静・安定力」を設定している。さらに9つの力ごとに4つの力、計36項目が規定されている。ほか、レベル5として、中核的自己評価、モチベーションが測定でき、さらに4項目が規定されている。

なお、受診結果は偏差値とレベルで示されているが、資質や特性は単純に「良い、悪い」というのではなく状況によるため、偏差値やレベルが高ければ「良い」、低ければ「悪い」というわけではなく、受診者の一定の傾向を示している。

例えば、普段の業務で中長期的な視野で業務に臨んでいる人が良しとされていても、緊急事態において「今、何をすべきか」という状況で数日後のことを考え対応するのは状況が違う。組織や地域が求めるありがたい人材像があり、さらに各層の求められる役割があり、現場では担当業務の内容、状況によって、それぞれの資質・特性が活きるのか否かは変わってくる。あくまで現時点の自身・組織の傾向・癖として捉えられる。

図表 4-1-4 9つの力と詳細36項目



出所：株式会社エスユーエス、早稲田大学マニフェスト研究所提供

加えて、受診結果の「1. 基本チャート」で表示される、レーダーチャートを類型化することで、受診者のタイプを知ることもできる。図表4-1-5に、レーダーチャートの類型を提示する。レーダーチャートは、「平均的バランス型」、「中央集中タイプ」、「高得点バランス型」、「メリハリ型」の4つの類型に分けることができる。

「平均的バランス型」は、レーダーチャートの形が全体的に偏差値 50 に近いタイプである。強い価値観や意識、くせが少なく、状況に沿って行動・判断しようという調整型・バランス型で、組織の潤滑油とも言われるが、対立を避ける傾向にある。

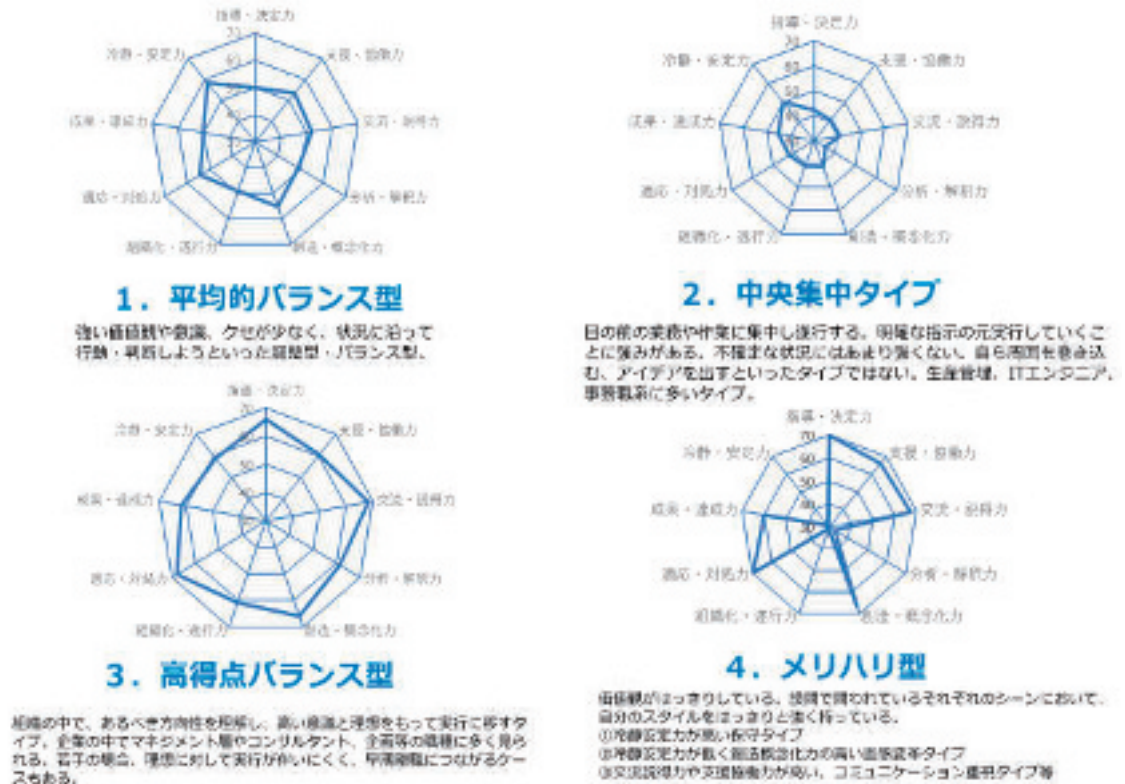
「中央集中タイプ」は、目の前の業務や作業に集中し遂行するタイプで、明確な指示のものに実行していくのが強みである。このタイプは「レーダーチャートが小さく残念だ」と捉える向きもあるが、地道な仕事、ルーティンワークが得意であり、こうした人材がいることで組織がまわっていると言える。

「高得点バランス型」は、一見、それぞれの偏差値やレベルが高く望ましいように見える。実際、組織の中であるべき方向性を理解し、高い意識と理想をもって実行に移すタイプである。ただ、組織内での対応の仕方は注意が必要であり、例えば理想をもった若手が単純な業務に従事するなどすると、理想と現実のギャップを抱えてしまい、早期退職につながりかねない。特に、若手の場合は、短期的に「若手」としての役割を求めるだけでなく、中長期的な扱い方を考えるべきであろう。

「メリハリ型」は価値観がはっきりしていて、自分のスタイルをはっきり強く持っている。そのため、得意な状況では自身の強みを十分に発揮するが、不得意な分野は他タイプよりも不向きな度合いが強い。レーダーチャートの形によってさらにタイプが分かれ、①冷静安定力が高い「保守タイプ」、②冷静安定力が低く創造概念化力が高い「直感変革タイプ」、③交流説得力や支援協働力が高い「コミュニケーション重視タイプ」などがある。

このタイプもあくまで類型であるので、それぞれのパーソナリティで画一的に捉えすぎず、傾向・タイプの1つとして捉えるべきであろう。

図表 4-1-5 レーダーチャートの類型



出所：株式会社エスユーエス、早稲田大学マニフェスト研究所提供

② SUZAKU とは¹⁸

SUZAKU とは、株式会社エスユーエスが提供する組織心理学と AI に基づく人材管理システムである。HQ プロファイル受診結果やその他組織診断を基に、個人や組織の特性を可視化し、採用から配置、育成まで、「人と組織」の成長の科学的なサポートに寄与すると考えられる。

より具体的には、SUZAKU によって、適材配置、育成支援、リテンションマネジメント¹⁹、採用マッチングに関わる分析や予測が可能である。適材配置については、組織内の人材情報を活用することで、適材人材検索、AI による活躍予測モデルの構築、異動シミュレーションが可能である。育成支援に関しては、HQ プロファイル、アセスメント集計・分析、おすすめ研修表示機能、AI による成長予測が機能として挙げられるが、個人の専用ページを利用することで、評価（アセスメント）履歴、変化予測、自己成長のための学習について確認することができる。リ

¹⁸ ここでは、SUZAKU ウェブページ (<https://hqprofile.com/>) を基に、SUZAKU について説明する。

¹⁹ リテンションは「維持、保持」を意味する言葉で、人事領域では「人材の維持・確保」に関わる施策のことを言う。

SUZAKU では、エンゲージメントサーベイを基に離職につながる環境要因を可視化、また、離職していった人材のデータを AI が解析することで、マネジメント層にとって離職予兆を可視化することができ、さらに離職に至る前に上司が部下をフォローするための指標として活用できる。

テンションマネジメントの機能としては、組織サーベイ、パルスサーベイ²⁰、フォローアップアドバイス、AIによる離職予兆モデルの構築があり、組織や個人の課題が可視化されることで、その解決や、離職が予測される個人の早期発見等が可能となる。採用マッチングにおいては、適性検査、AIによる採用マッチング、採用管理機能が含まれるが、これらの機能を活用することで、選考、採用を効率的かつ効果的に進めることができる。さらに、自治体では縦割りの実施されがちな人事施策ではなく、組織目的を達成するためにどのような人材を採用し、配置・育成し、評価し、新陳代謝をしていくかという戦略的人事の実現に資するものと考えられる。

自治体 DX・ICT 化の進展により、ヒト・モノ・カネという経営資源のうち、ヒトの資源をもう一つの資源である情報により数値化・可視化することができるようになった。数値化・可視化が進むことで語ることができ、さらに指標として捉えることができるため、まさに新たな人事マネジメントの在り方を検討し、戦略的人事の実現に近づけるためのツールと言えるだろう。

図表 4-1-6 SUZAKU ホーム画面のサンプル



出所：株式会社エスユーエス、早稲田大学マニフェスト研究所提供

²⁰ 従業員の意識調査のために、簡易な質問を繰り返し短期間に実施する調査方法である。

例えば、毎日簡単な3～4問の質問に回答し、従業員の日々の元気度やストレス状態を把握する。

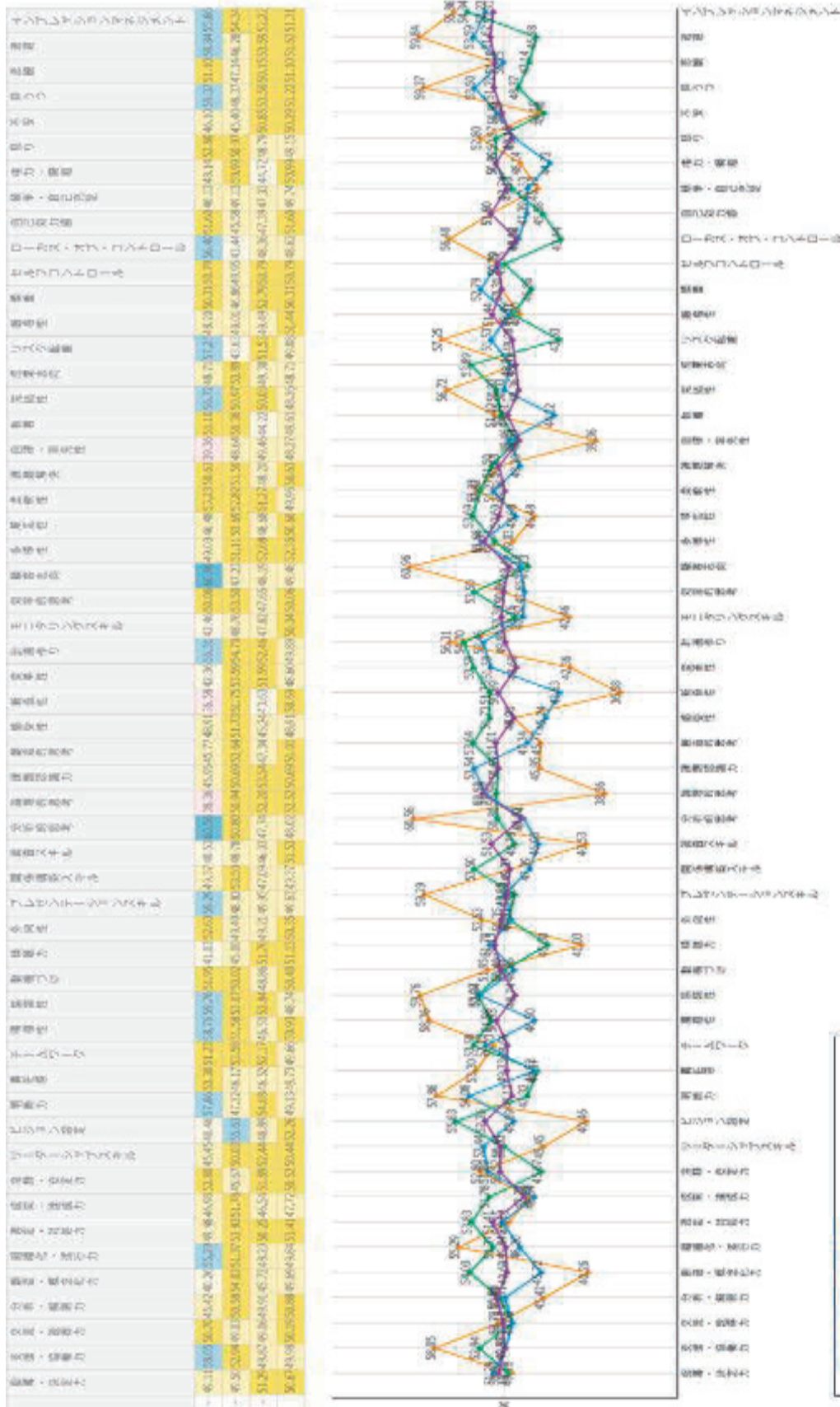
(2) HQ プロファイル受診者の偏差値グラフと人材マップ

本調査研究では、苫小牧市職員 112 名を対象に、HQ プロファイルの受診を行った。受診の概要を以下に示す。

- 目的・分析内容：職員が持つ特性、特徴を部署ごとに現状把握し、今後、適材配置に活用するための材料を提供する。
- 実施期間：令和4（2022）年5月25日～6月12日
- 対象者：職員 112 名（うち8名は、研修受講者でもあり、成果測定のために2回受診）
 - ① クリエイティブな発想が必要な部署：政策推進課、未来創造戦略室、観光振興課 計 20 名
 - ② コミュニケーション能力が必要な部署：協働・男女平等参画室、水道窓口課、総合福祉課、港湾・企業振興課 計 41 名
 - ③ 若い職員が多い部署：資産税課 計 21 名
 - ④ 事業主体の部署：行政監理室、法務文書課 計 30 名

一つ目の分析結果として、受診者の偏差値グラフを挙げる。これは、受診者個々人の受診結果を、図表4-1-7が示すように項目ごとに集計したものである。このグラフは、クリエイティブな発想が必要な部署の集計を示している。なお、民間社会人の受診結果も、参考として偏差値グラフに含んでいる。

図表 4-1-7 HQ プロファイル受診者の偏差値グラフ



出所：株式会社エスユーエス、早稲田大学マニフェスト研究所提供

ークリエイティブA課
ークリエイティブB課
※C課は参考値
※民間社会人指標をベンチマークとして記載

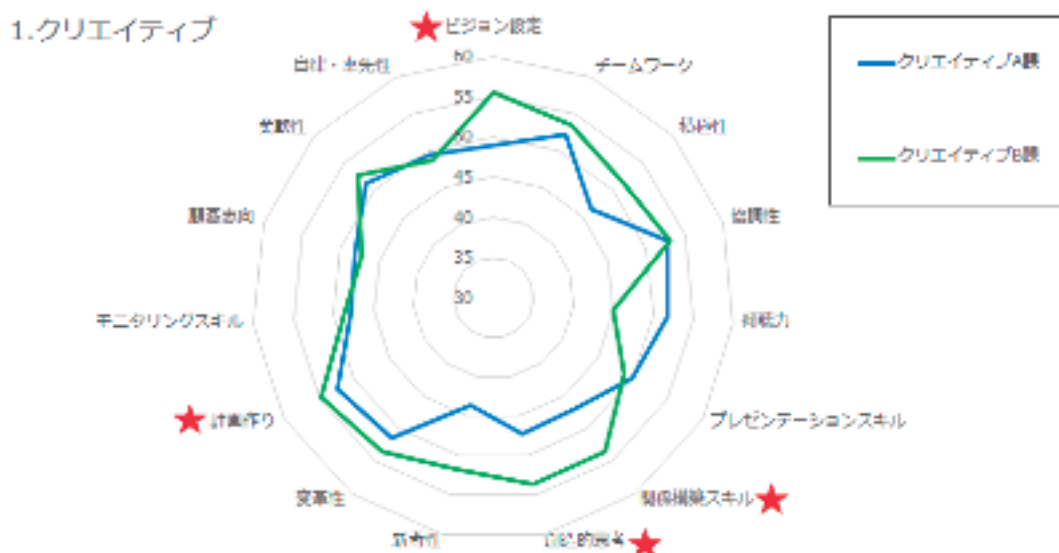
一般的には、偏差値 50 より大きい数値が組織やチームの強みを、小さい数値が弱みを表している。例えば、クリエイティブB課において、ビジョン設定、チームワーク、関係構築スキル、創造的思考、変革性、成果思考等が強みとなっている。他方、傾聴力、リスク配慮等が弱みとなっており、組織が目指す方向性によって、これらの弱みを克服に近づけるような取組を検討、実施するのも有効である。

一方で、クリエイティブB課においては、中長期的な計画のもとで創造的・変革的な方向性での成果を追い求める傾向が見られる。それは弱みとなっているリスク配慮のような「事前にリスクを検討する」ことと表裏の特性であり、この課においてはさらに強みを活かし強化するため、人材を補充・育成し施策を組織的に進めるアグレッシブさを求めることも組織としては必要であろう。

事務局と相談の上、各グループ・各課室で強みとすべきスキル項目をいくつか抽出し、その数値が他課と比べてどうか現状把握する図も作成した。例えば、クリエイティブでは、ビジョン設定・関係構築スキル・創造的思考・計画作りなどを設定した。コミュニケーションでは、協調性・傾聴力・プレゼンテーションスキル・関係構築スキルなどを挙げている。

クリエイティブで示したのが、以下の図である。実際に、クリエイティブB課では、設定した4項目でそれぞれ高い偏差値・レベルを示しており、組織的な役割・業務に適した人材が配置されていると評価できよう。クリエイティブA課は必ずしも設定した項目が高いわけではないが、全体的に偏差値 50 程度はあり、傾聴力の高さなどの強みも見られている。

図表 4-1-8 偏差値のレーダーチャート



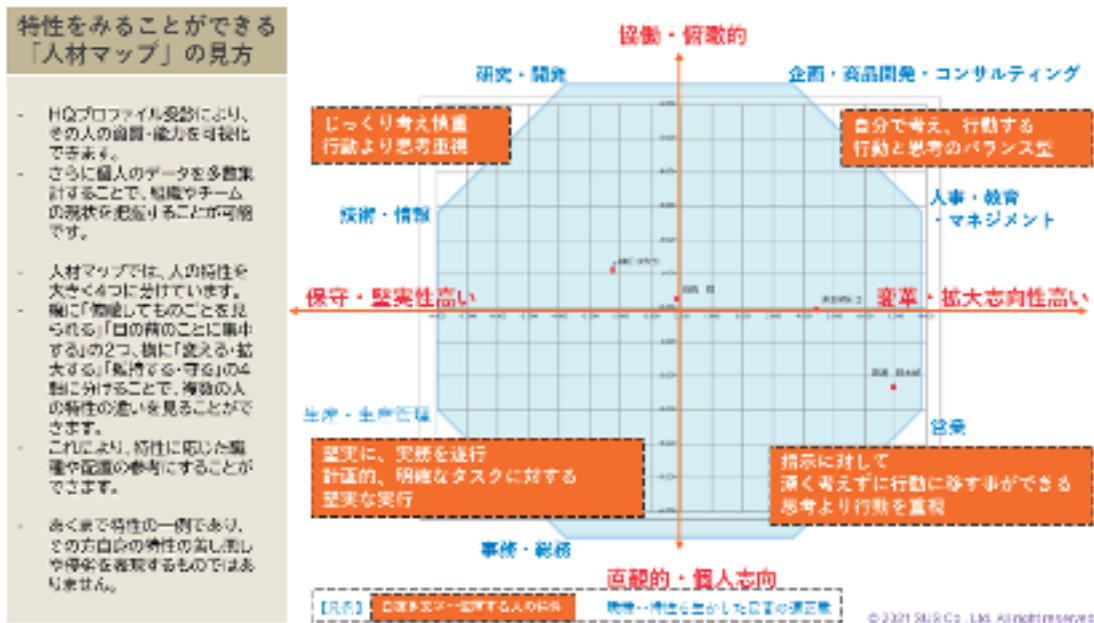
出所：株式会社エスユーエス、早稲田大学マニフェスト研究所提供

続いて、クリエイティブな発想が必要な部署から事業主体の部署までの受診者個別の結果を、「人材マップ」として表しているのが、図表4-1-10である。このマップは、縦軸に俯瞰的・自主思考型－実務的・タスク遂行型が、横軸に堅実・保守志向－変革・拡大志向性が示されている。苫小牧市の場合は、概ね受診者が広くバラついており、他の自治体組織と比べて、自由な組織風土であると解釈することができる。

さらにグループごとの傾向性を捉えると、概ねクリエイティブな部署は「変革・拡大志向性」の右寄りの配置が多く、コミュニケーションは「実務的・タスク遂行型」など右下の配置、若手が多い部署はわりあい中心やや左上寄り、事業中心の部署はややバラつきがありながらマップ中心の配置が多かった。

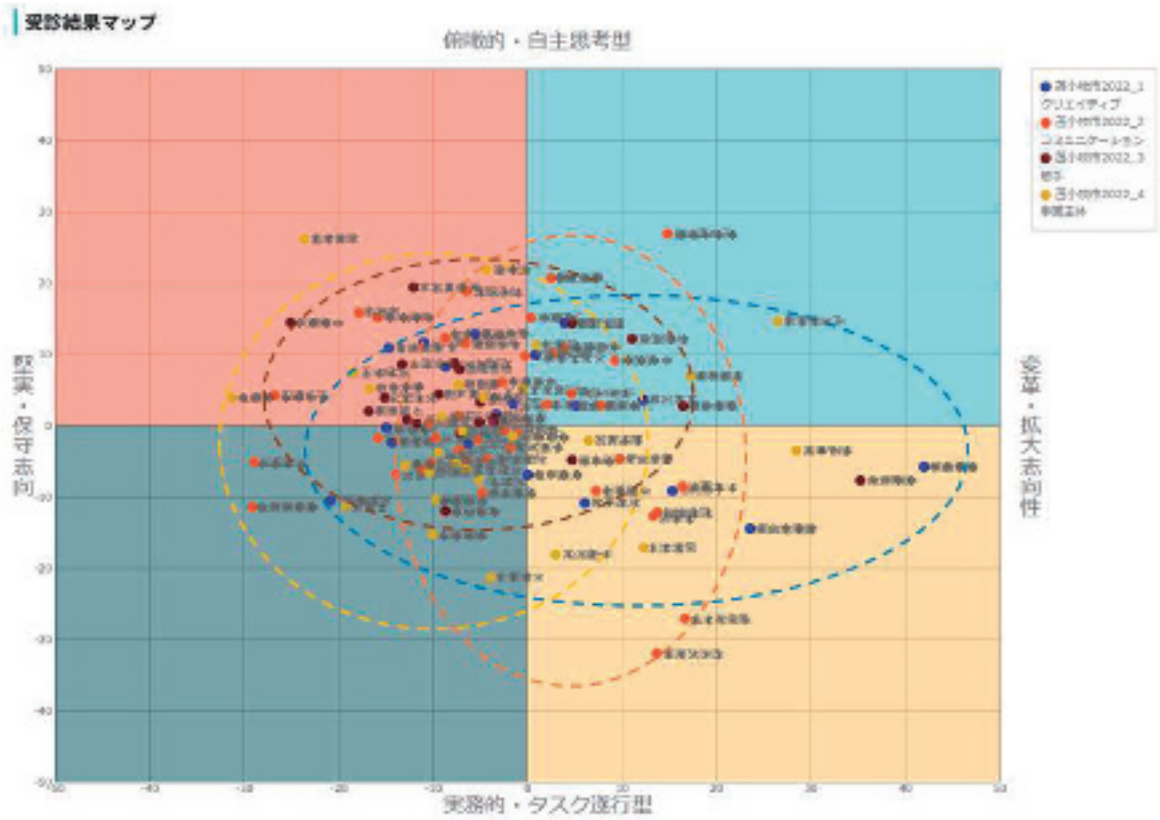
この人材マップについて、縦軸に関しては、例えば役職があがれば上の俯瞰へ変化していくこともある。一方、横軸の変革・保守志向については、人の性質上、変化しにくいと言われている。職員が業務経験を積むにしたがって、行動や考えも変化するが、本人の意志で自己成長を起こせばマップの位置も変わってくる。組織や人事担当としては、研修や人材育成施策によって、職員個人が変化していくことを支援することが有益であろう。

図表 4-1-9 「人材マップ」の見方



出所：株式会社エスユーエス、早稲田大学マニフェスト研究所提供

図表 4-1-10 HQ プロファイル受診者の人材マップ



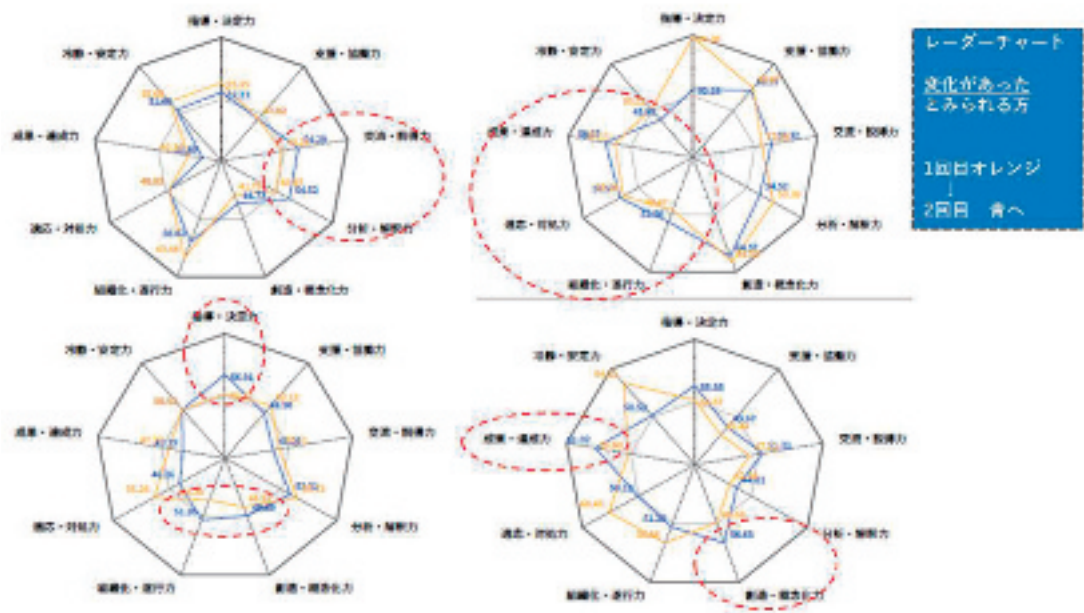
出所：株式会社エスユーエス、早稲田大学マニフェスト研究所提供

(3) レーダーチャート・偏差値グラフ・人材マップから見た経過比較

今回の調査研究において、HQ プロファイル受診者のうち、階層別研修²¹も受講した職員に関しては、研修受講後に2回目の受診を実施した。ここでは、HQ プロファイルを2回受診した職員の経過比較（効果測定）の分析結果について論じる。

はじめに、レーダーチャートに関して、変化があったと見られる受診者4名の分析結果を提示する。

図表 4-1-11 変化があったとみられる受診者のレーダーチャート



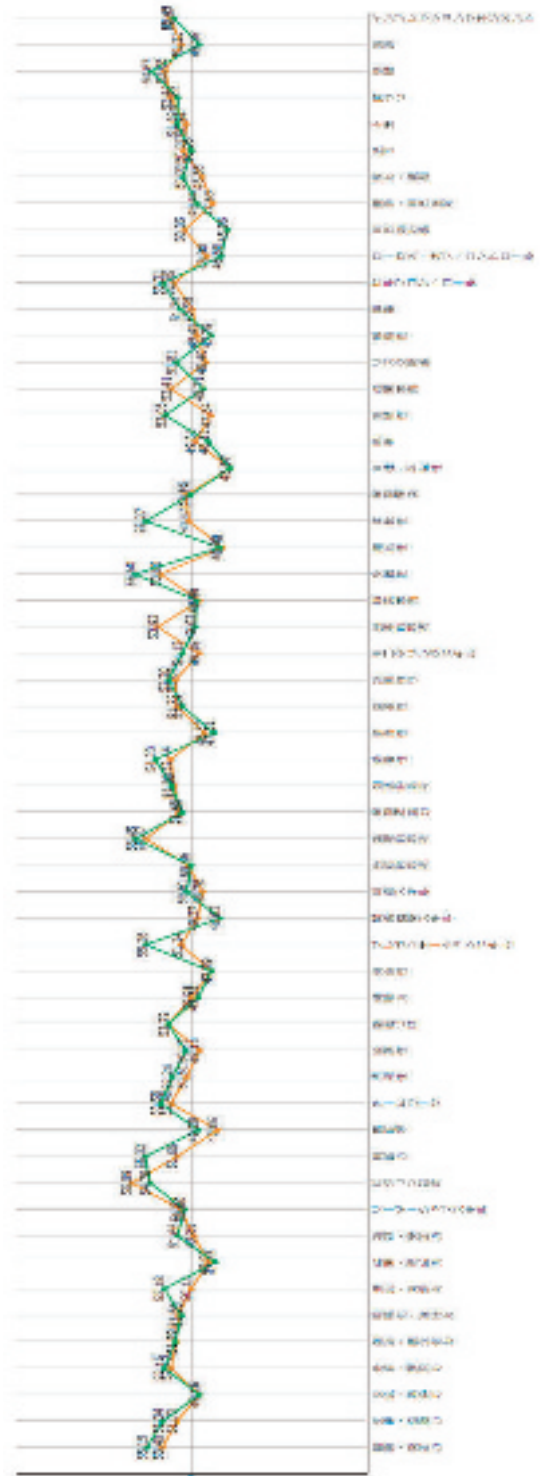
出所：株式会社エスユーエス、早稲田大学マニフェスト研究所提供

これらの受診者について、1回目と比べて2回目の数値では、交流・説得力、分析・解釈力、成果・達成力、適応・対処力、組織化・遂行力、指導・決定力、創造・概念化力の向上が見られた。今回の階層別研修は短期的なものであり、効果が出づらいことが想定された。実際、8名中、残りの4名では大きな変化が見られたかという心許なかったが、これらの受診者にとっては一定の成果があったと考えられる。

²¹ 階層別研修の内容等、詳細については、本報告書の第2章を参照。

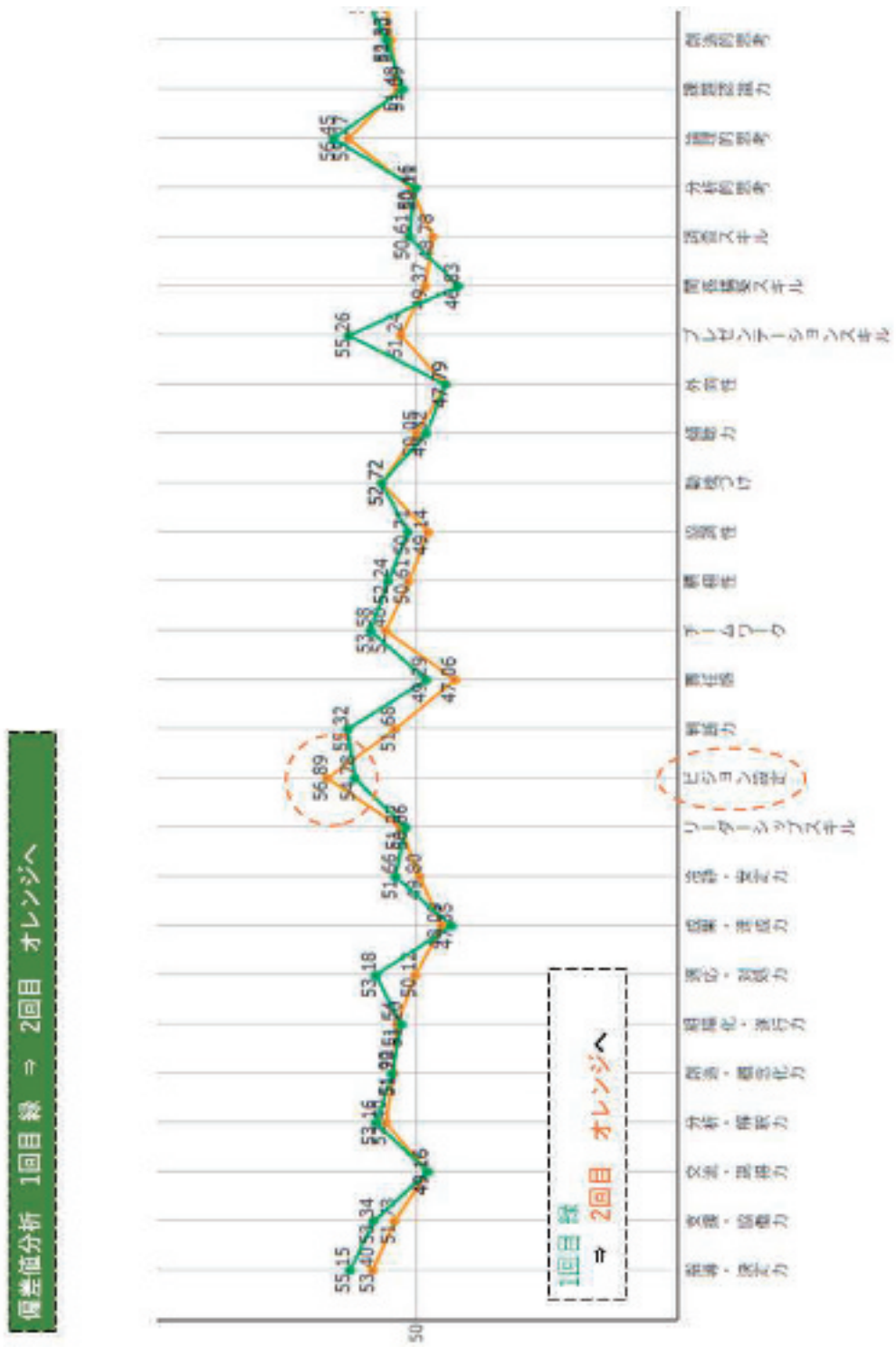
次に、偏差値グラフを提示する。受診者8名分の偏差値をグラフ化したものであるが、1回目のHQプロフィール受診時と2回目の受診時の結果を比較している。1回目は緑色の折れ線グラフ、2回目はオレンジ色のグラフで示している。

図表 4-1-12 1回目受診と2回目受診の偏差値グラフ



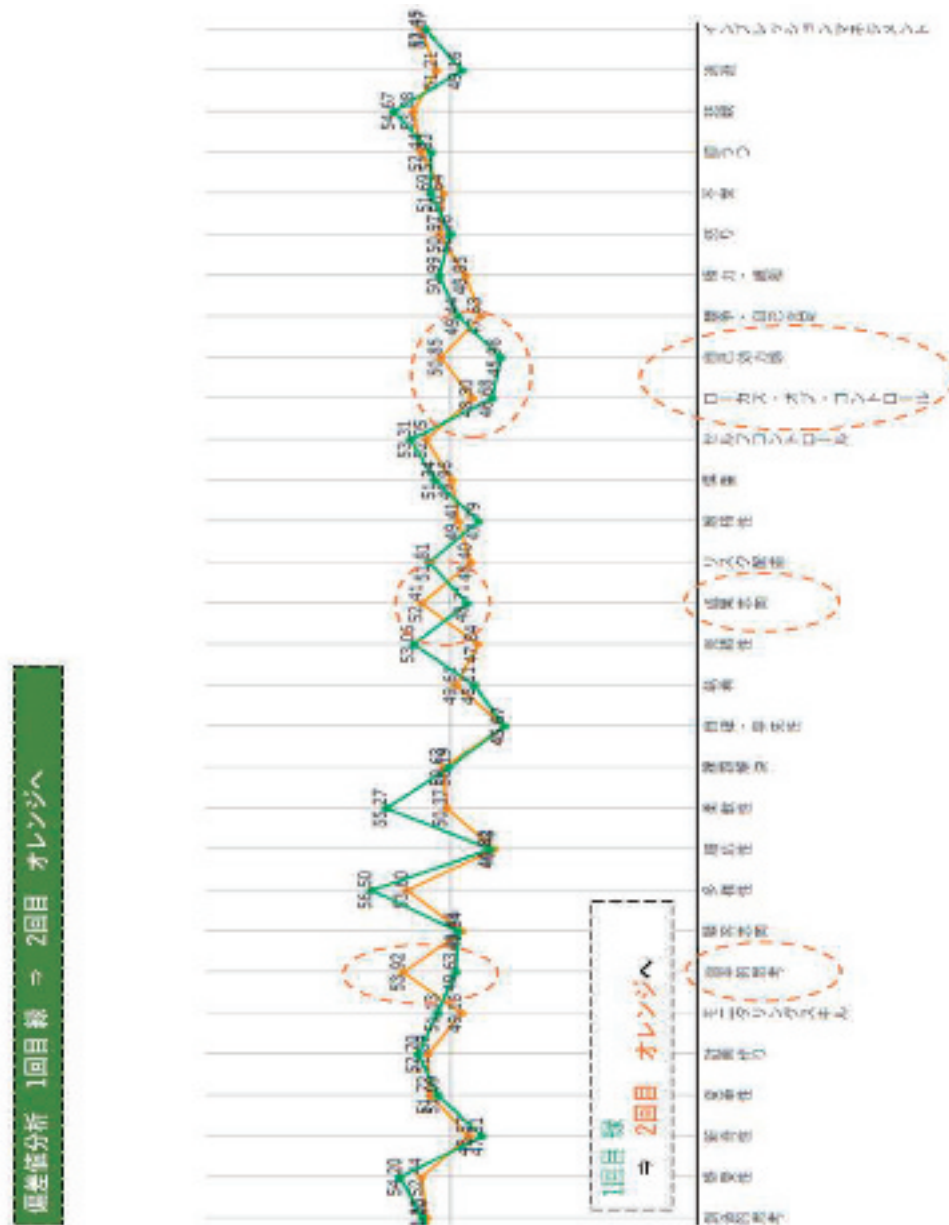
出所：株式会社エスユーエス、早稲田大学マニフェスト研究所提供

図表 4-1-13 偏差値グラフにおける「ビジョン設定」



出所：株式会社エスユーエス、早稲田大学マニフェスト研究所提供

図表 4-1-14 偏差値グラフにおける「効率的思考」、「成果志向」、「ローカス・オブ・コントロール」、「自己効力感」

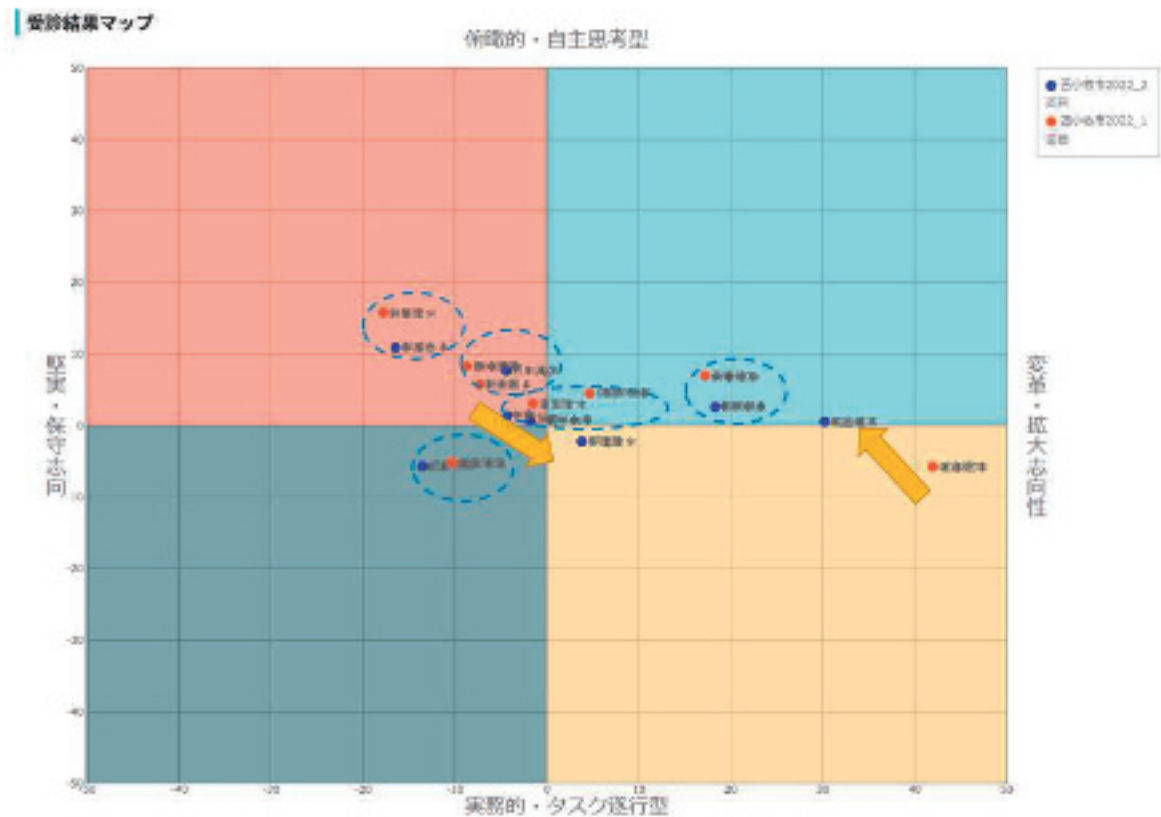


出所：株式会社エスユーエス、早稲田大学マニフェスト研究所提供

向上した項目は、ビジョン設定、効率的思考、成果志向、自己効力感、ローカス・オブ・コントロール²²等となっている。特に、自己効力感とローカス・オブ・コントロールは、前述の冰山モデルのレベル5に該当し、根幹の意識や特性であるため、なかなか変化しない項目であると見なすことができる。これら2つの項目が向上していることから、今回の階層別研修に一定の効果があったと言える。

最後に、受診者8名の人材マップの経過比較を示す。図表4-1-15にあるように、青の点線で囲まれた多数の受診者は、大きな変化が見られたわけではなかった。しかし、1名は「実務・タスク遂行型」から上に移動し「俯瞰的・自主思考型」へ近づいた。また他の1名は、マップ中心の「堅実・保守志向」から少々ではあるが「変革・拡大志向性」へと移動しており、短期的な研修にも関わらず、望ましい変化が起きた受診者が見られた点は注目に値するだろう。

図表 4-1-15 受診者8名の人材マップ



出所：株式会社エスユーエス、早稲田大学マニフェスト研究所提供

²² 自分自身の行動や運命を、自分自身の意思や行為によってコントロールできると考えるか、自分ではコントロールできない外的要因によって決まると考えるかについての傾向である。HQ プロファイルでは、レベルの数値が高いほど「内的統制型」（行動や運命は自分次第で変えられる）、数値が低いと「外的統制型」（行動や運命は、運や他人によって決められる）と規定される。

一般的に「内的統制型」は課題解決型の業務、多くの情報を使う複雑な業務で力を発揮し、「外的統制型」は構造化されたルーティーン業務に力を発揮しやすいと言われている。

この分析の対象は、階層別研修も受講した、HQ プロファイルを2回受診した職員8名のみである。そのため、分析結果が、職員全体の傾向を示している訳ではない点は注意が必要である。しかし、今後、職員個々人の成長につながるような研修内容にしていくことは今後の人材育成施策に求められていることであり、研修内容とHQ プロファイルを連動させ、「どの項目が向上すれば効果とみなすのか」といった議論・項目設定の上で、受診による効果測定をしていくことが重要である。

さらに今後、レーダーチャート、偏差値グラフ、人材マップを使った分析結果を、どのように解釈し、活用していくかを考えていくことも必要であると考えられる。例えば、個人の性質を表す項目のうち、どれを向上させるかについては、今後の組織の在り方や人材育成の方向性に関わるであろう。本調査研究の階層別研修の鍵である、「自立型人材」の特徴と照らし合わせて、市の人材育成や人事マネジメントの今後の方向性を検討することも有効である。

その際、SUZAKU は、職員を一元管理し部署間の連携を深めることも可能である点、さらにHQ プロファイルのようなアセスメントツールと人事評価制度を連動することができる点で、戦略的人事にとっても有益なツールであると考えられる。将来的に、このようなツールを本格的に導入することも検討に値するであろう。

2 HQ プロファイル受診者アンケート調査結果

本調査研究では、HQ プロファイル受診者の一部を対象に、アンケート調査を実施した。以下、所属長と職員ごとの調査結果を提示する。その上で、それぞれの階層について考察を行うことで、将来的に全庁で受診し、その結果を効果的に活用するための方向性を示す。

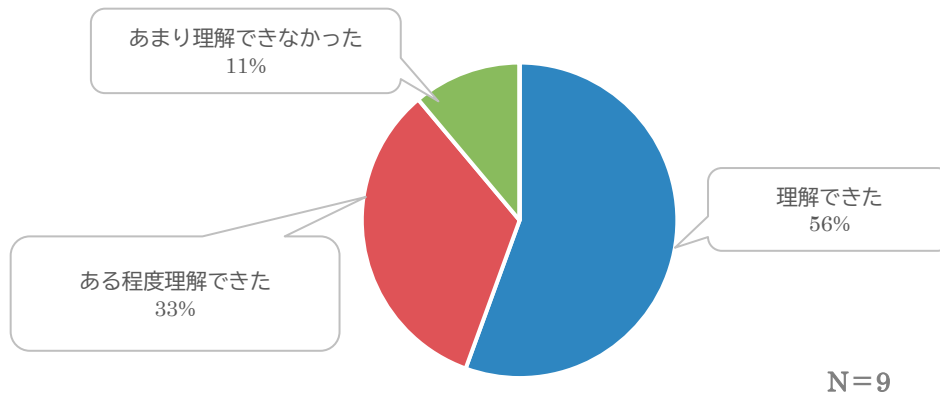
(1) 調査結果

① 所属長

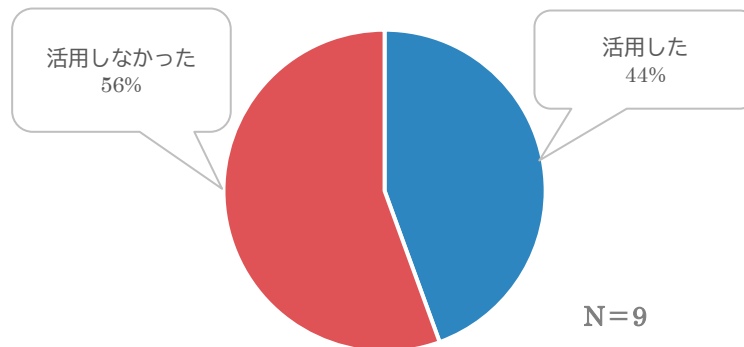
所属長に対するアンケート調査の概要は、次のとおりである。

- 目的：HQ プロファイルの理解、活用等について質問することで、所属長の視点から将来的な全職員受診、人材マネジメントへの活用の可能性を確認する。
- 実施期間：令和4（2022）年10月17日～31日
- 実施方法：北海道電子自治体共同システムを利用した、web アンケート
- 対象者：調査対象部署の所属長15名

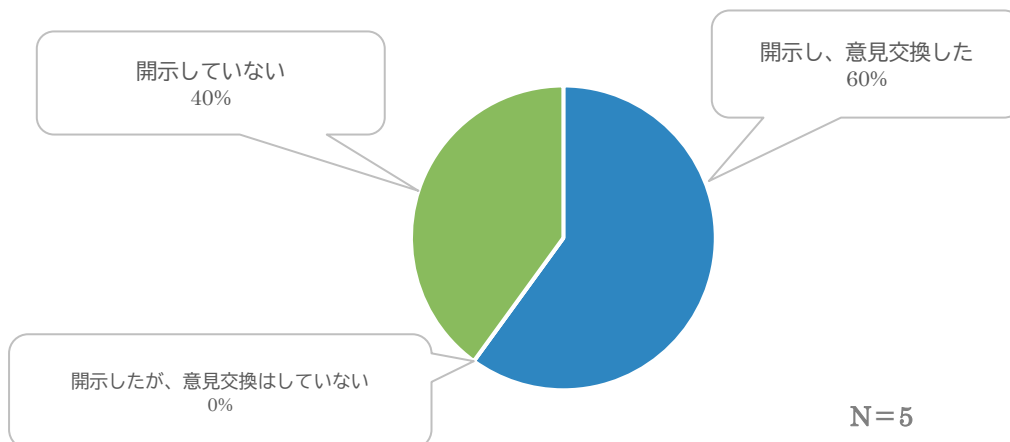
質問1 動画で、HQ プロファイルの仕組みや活用方法について理解できましたか。



質問2 所属職員のHQ プロファイルの診断結果を、人事評価の面談等で活用しましたか。²³

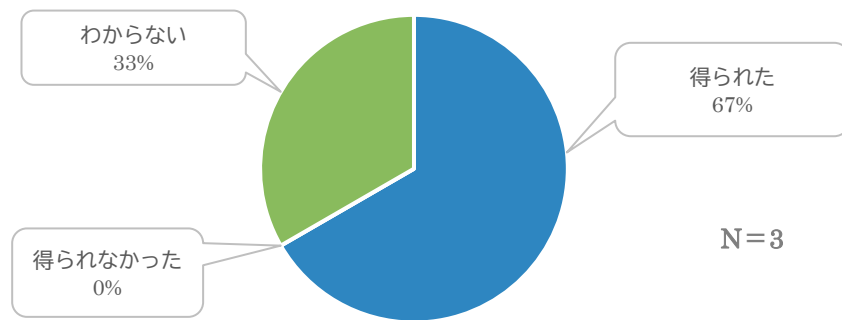


質問4 (質問2で活用した場合) 職員に、ご自身の診断結果も開示し、意見交換できましたか。

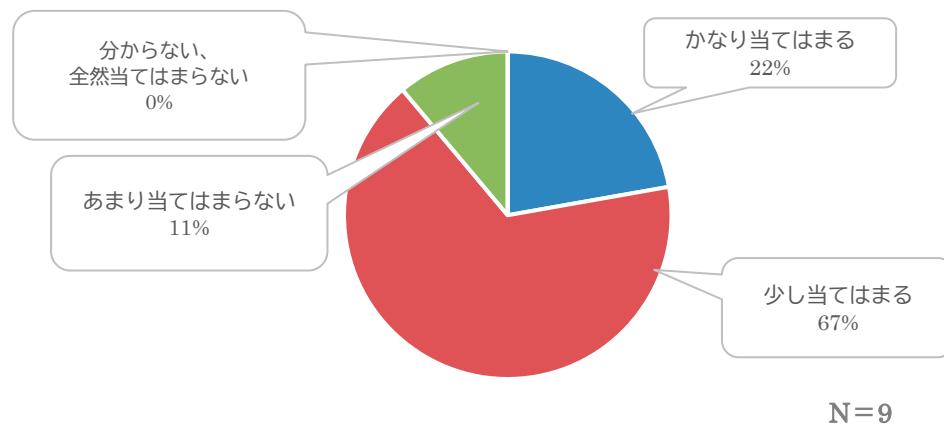


²³ 質問3で、活用方法と活用しなかった理由を自由記述で確認した。

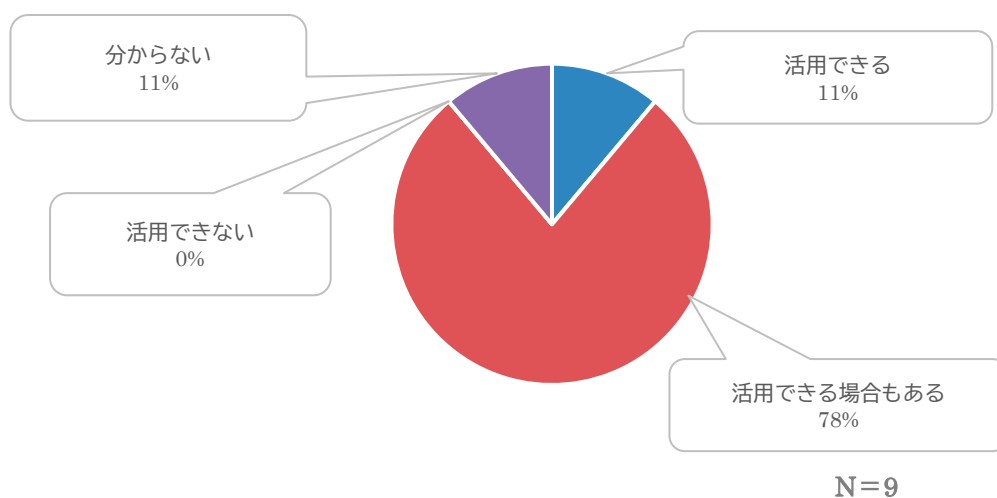
質問5 (質問4で開示し、意見交換した場合) 新たな気付きは得られましたか。²⁴



質問7 ご自身や所属職員の診断結果は、普段の行動や考え方などに当てはまり、納得いくものでしたか。

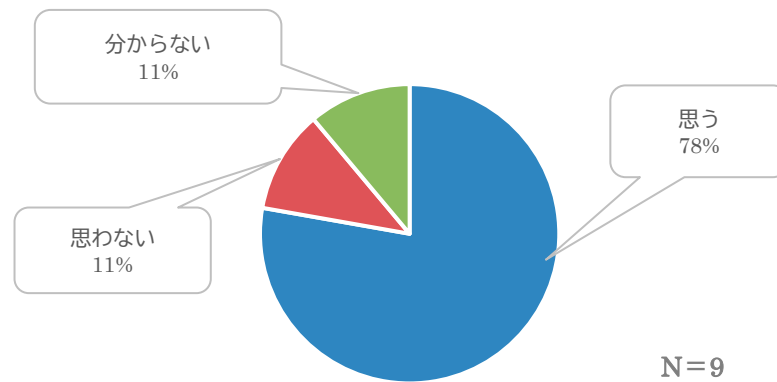


質問8 診断結果は、所属職員の業務分担の調整などに、活用できそうですか。

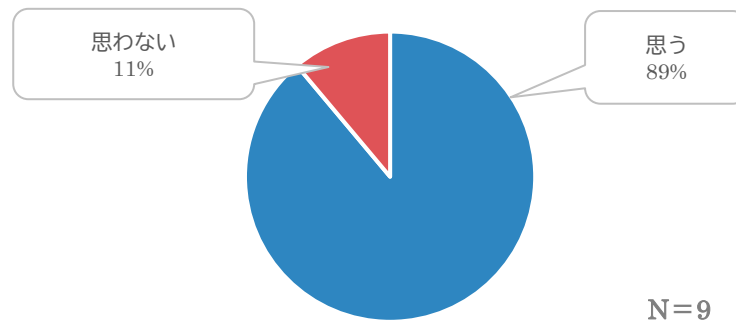


²⁴ 質問6で、どのような気付きが得られたかについて自由記述で確認した。

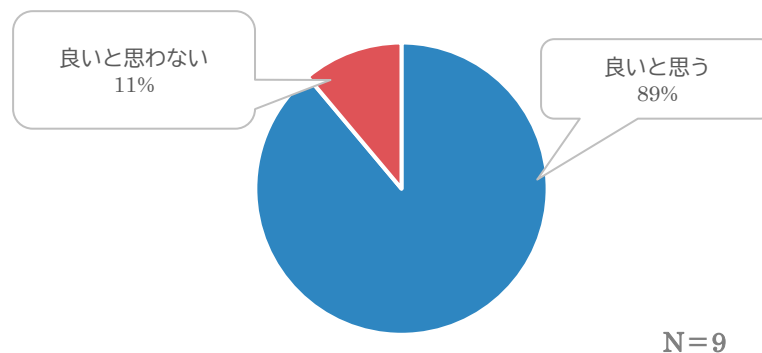
質問9 診断結果は、ご自身の今後の成長に役立つと思いますか。²⁵



質問11 他の職員に受診を勧めたいと思いますか。²⁶



質問13 今後、HQ プロファイルを全職員に受診していただき、人事評価の面談や人事異動への活用を検討しています。このことについて、どう思いますか。²⁷



²⁵ 質問10で、質問9の回答理由を自由記述で確認した。

²⁶ 質問12で、質問11の回答理由を自由記述で確認した。

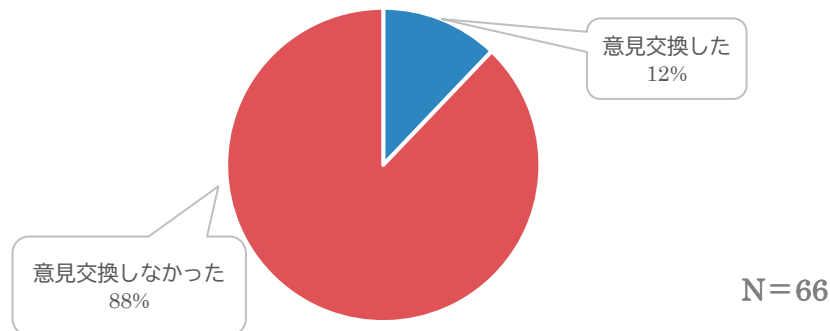
²⁷ 質問14で、質問13の回答理由を、質問15で、その他HQプロファイルの活用について、感想や質問を自由記述で確認した。

② 職員

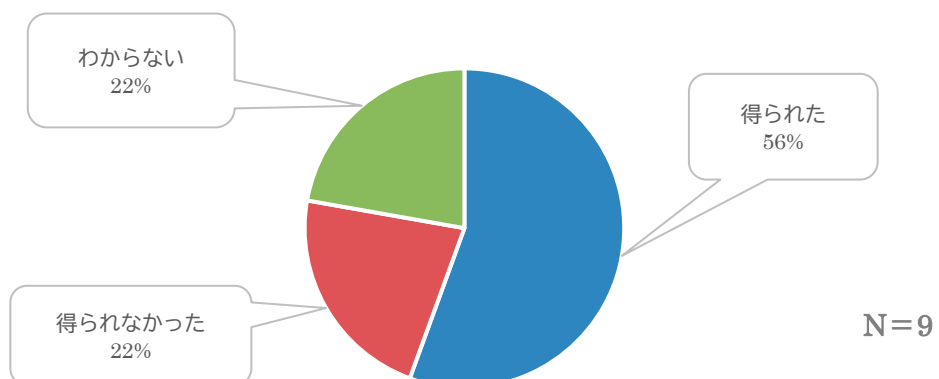
続いて、職員へのアンケートの概要は、以下のとおりである。

- 目的：面談における意見交換、受診結果への納得感、自己成長の可能性、結果の活用について質問することで、個々の視点から将来的な全職員受診、人材マネジメントへの活用の可能性を確認する。
- 実施期間：令和4（2022）年10月17日～31日
- 実施方法：北海道電子自治体共同システムを利用した、web アンケート
- 対象者：調査対象部署の正規職員 95名

質問1 所属長とHQプロフィールの診断結果について、面談等で意見交換しましたか。²⁸



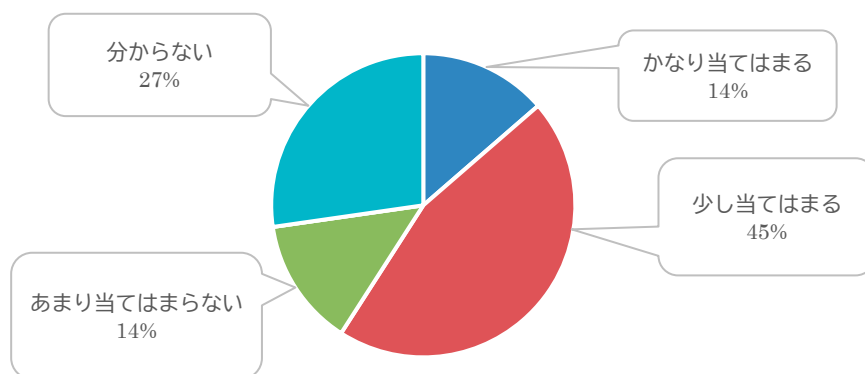
質問3 （意見交換した場合）新たな気付きは得られましたか。²⁹



²⁸ 質問2で、質問1において意見交換した場面について自由記述で確認した。

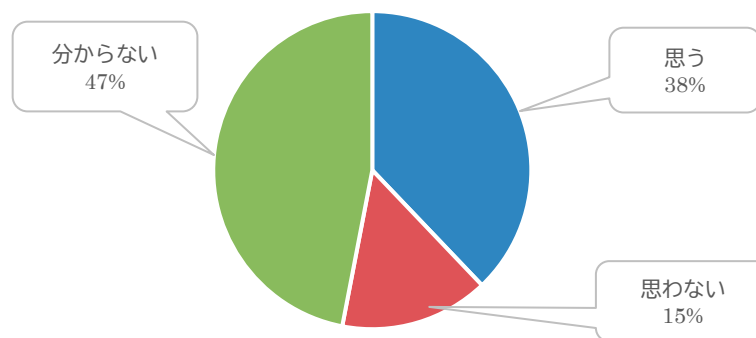
²⁹ 質問4で、どのような気付きが得られたかについて自由記述で確認した。

質問5 ご自身の診断結果は、普段の行動や考え方などに当てはまり、納得いくものでしたか。



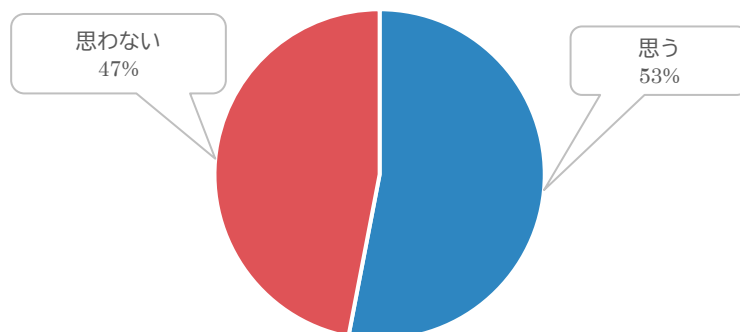
N=66

質問6 診断結果は、ご自身の今後の成長に役立つと思いますか。³⁰



N=66

質問8 HQ プロファイルの受診を他の職員にも勧めたいと思いますか。³¹

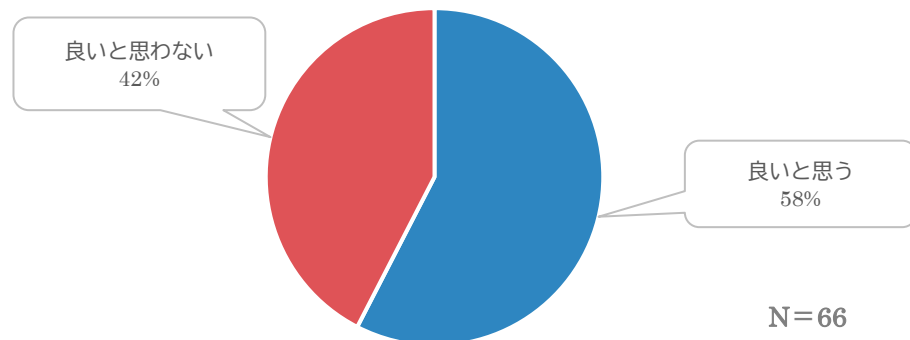


N=66

³⁰ 質問7で、質問6の回答理由を自由記述で確認した。

³¹ 質問9で、質問8の回答理由を自由記述で確認した。

質問 10 今後、HQ プロファイルを全職員に受診していただき、人事評価の面談や人事異動への活用を検討しています。このことについて、どう思いますか。³²



(2) 考察

所属長へのアンケート結果から、主に次の4点が回答の特徴であると考えられる。

第一に、HQ プロファイルの仕組みや活用方法に対する理解に関して、調査対象者の約9割が理解したと回答している。第二は、面談等における診断結果の活用に関する点であるが、「活用した」と「活用しなかった」の回答はほぼ半々であった。また、部下に対する自身の結果の開示、新たな気づきの有無に関しては、半数超の調査対象者が「開示した」、「気づきを得られた」と回答した。第三に、診断結果への納得、結果を活かした自身の成長、他職員への受診の勧めに関わる回答傾向として、約8割から9割の調査対象者が診断結果に納得し、今後自身の成長を活かして、他職員にも勧めたいと感じていることが明らかになった。最後に、第四として、約9割の調査対象者が、業務等への診断結果の活用の可能性を実感していることが示された。

本調査研究において、HQ プロファイルに対する管理職の理解の醸成、面談等における診断結果の活用促進等を目的に、所属長には結果の見方、活用方法等を解説した動画を視聴する機会が設けられた。これが、HQ プロファイルに対する理解につながった要因の一つと考えられる。

続いて、職員に対するアンケート結果から、以下の3点の傾向が見られる。

第一に、面談等における診断結果の活用に関する点であるが、調査対象者の約9割が、結果に基づく意見交換をしなかったと回答した。加えて、結果から新たな気づきを得られたとの回答は、半数超であった。第二に、診断結果への納得、結果を活かした自身の成長、他職員への受診の勧めに関して、半数超の調査対象者が、診断結果に納得したと回答した。一方、結果を活かした自

³² 質問 11 で、質問 10 の回答理由を、質問 12 で、HQ プロファイルの活用に関する感想や質問を自由記述で確認した。

身の成長については、約半数が「分からない」と回答、他職員への受診に関しても、勧めたいと「思う」と答えたのは約半数であった。第三は、業務等への診断結果の活用の可能性に関する点であるが、調査対象者の半数超が、今後の活用に可能性を実感していることが分かった。

以上から、HQ プロファイルに対する所属長の理解が高かった一方で、職員の理解は半数程度であったことがうかがえる。このことから、今後、庁内においてHQ プロファイルの活用を更に進める場合、受診に対する所属長の理解をより一層促し、部下への丁寧な説明やフォローが必要であると考えられる。また、全庁挙げての説明やフォローも求められる。本調査研究では、所属長に対して、HQ プロファイルの理解を促進するための動画が公開されたが、これを全ての受診対象者に実施することも有効である。さらに、受診への理解だけではなく、受診結果活用への理解も重要であるが、自己理解や、部下・同僚等の理解といった、比較的抵抗が小さいと思われるところからの活用が、より多くの職員の受診につながると考えられる。

こうした新たな人事マネジメントの検討・実践につながるツールの導入には、そもそもの導入意図や狙い、さらに現場での活用を促す仕組みづくりや具体的な効果が必要である。課長など所属長の人材マネジメント機能を発揮するためにこうした情報は有益であるため、HQ プロファイルを活用した面談の実施などが期待される。また、現場のスタッフ層も受診結果から自身の特性や強みの振り返りにつなげ、自己成長や他者理解に役立つという実感や体験が必要だろう。

第5章 苫小牧市における人材育成の今後の方向性

第5章 苫小牧市における人材育成の今後の方向性

1 本調査研究における各調査項目のまとめ

本調査研究では、苫小牧市職員の人材育成の方向性を提示するために、自立型人材の育成を鍵とした、新たな階層別研修の試行運用、新たな人事評価制度案の検討、HQ プロファイル試行的受診による、新たな人事マネジメントの在り方の検討を行った。人材育成の今後の方向性を示す前に、各調査項目を簡単に振り返る。

第2章では、自立型人材の育成を見据えた新たな階層別研修の試行運用を行い、研修を通じた受講者の変化（研修の効果）、課題等を明らかにした。本調査研究においては、新任係長職、新任管理職、部次長職の階層ごとに、動画研修受講、行動計画の作成・実践、集合研修受講（講師からのフィードバック）、チャレンジビジョン（自己ビジョン）の策定を実施した。受講者の変化（研修の効果）や課題については、研修における自己ビジョンの策定、受講者アンケート・ヒアリング調査を通じて明らかになった。

第3章では、苫小牧市の人事評価制度の課題を提示し、問題解決に近づけるために他自治体の取組を、ヒアリング調査によって明らかにし、新たな制度案の方向性を検討した。課題の一つである、部下による上司の評価に対応する事例として、多面評価（360度評価）制度を導入している大阪府箕面市の取組を分析した。さらにもう一つの評価者の評価に対する意識改革という課題に対して、適切な評価の実施や面談等を通じた評価のフィードバックを行うという自覚の醸成に取り組んでいる事例として、分かりやすい評価方法の導入、評価者のフォロー、制度の積極的な見直しを実施している、大阪府池田市の取組を分析した。

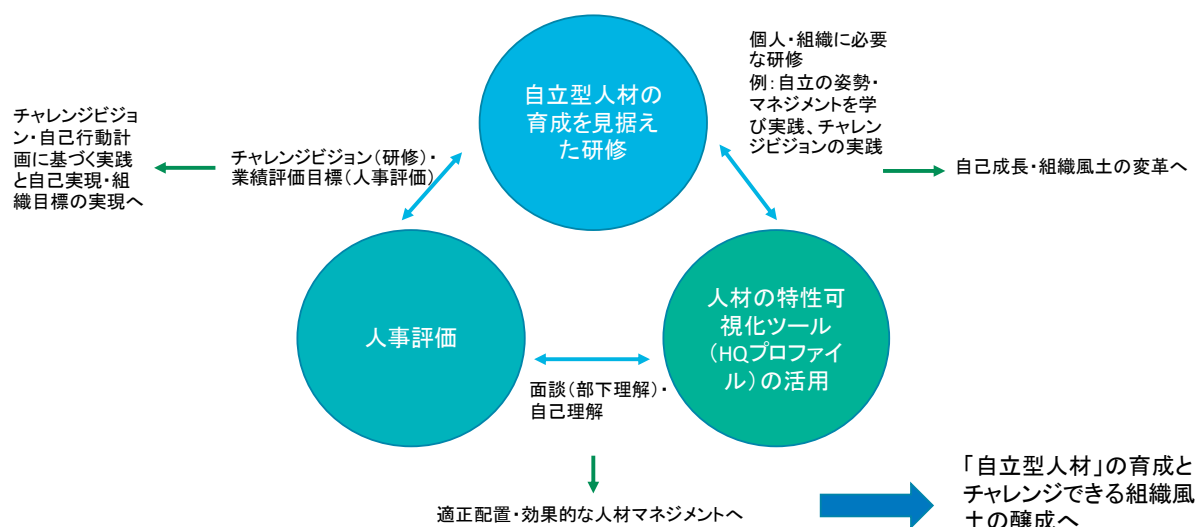
これらの事例調査を通じて、「自立型人材」の育成とチャレンジできる組織風土の醸成、といった最大の目的を実現するための新たな人事評価制度案の方向性として、評価者の面談力強化の必要性、階層別研修との連動の必要性、部下からの評価制度の導入の検討、システムを利用した効果的な運用の検討の4点を提示した。

第4章では、人材マネジメントツールの一つである、HQ プロファイルの試行的受診、SUZAKUを活用した分析、受診者へのアンケート調査によって、今後の活用の可能性を探った。HQ プロファイルの試行的受診及びSUZAKUを活用した分析に関しては、職員個人や組織の在り方、伸ばす必要がある能力等を、人材育成基本方針や階層別研修のテーマである「自立型人材」に基づいて明確にし、受診・分析結果の解釈や活用の方向性を明らかにすることが重要である。また、受診者アンケート結果から、HQ プロファイルに対する理解は、概ね進んでいることが明らかになった。今後、全庁的な受診を進めていく場合、より丁寧な説明やフォローが必要とされ、自己理解や成長のための受診結果の活用等、抵抗が小さいと考えられる方法から取り組んでいくことが重要であると結論付けた。

2 苫小牧市における人材育成の今後の方向性

最後に、本調査研究の各調査結果を基に結論として、苫小牧市における人材育成の今後の方向性を提示する。苫小牧市における最大の目標である、「自立型人材」の育成とチャレンジできる組織風土の醸成を実現するために、「自立型人材の育成を見据えた研修」、「人事評価」、「人材の特性可視化ツール（HQ プロファイル）の活用」の3点を柱と考える。

図表 5-2-1 苫小牧市における人材育成の今後の方向性



「自立型人材の育成を見据えた研修」と「人事評価」について、研修を通じた各職員のチャレンジビジョン（自己ビジョン）の設定と、人事評価の一環である業績評価目標の設定を共通点として見なすことができる。これらチャレンジビジョンと、業績評価目標を踏まえた自己行動計画の実践を普段の業務で試みることで、各職員は自己実現を目指す。チャレンジビジョンと業績評価目標は、職員の所属部署や組織全体の目標とも関連していることから、各職員の自己実現は、組織目標の実現にもつながる。

「人事評価」と「人材の特性可視化ツール（HQ プロファイル）の活用」に関しては、HQ プロファイルの受診結果を、部下の理解や職員の自己理解に活用できる可能性がある。これは、面談にも利用できる可能性を示しており、人事評価を通じて、職員の適正配置や効果的な人材マネジメントにもつながると考えられる。最後に、「人材の特性可視化ツール（HQ プロファイル）の活用」と「自立型人材の育成を見据えた研修」については、HQ プロファイルの活用方法の一つとして、職員個人の受診結果や、SUZAKU を利用した組織の特徴と傾向の把握によって、個人若しくは組織にとって必要な研修を洗い出すことができる点が挙げられる。「自立型人材の育成を見据えた研修」の中でも、特に重要であると考えられる内容に焦点を当てた研修を行うことによって、職員の自己成長や組織風土の変革が可能となる。

上記のように、「自立型人材の育成を見据えた研修」、「人事評価」、「人材の特性可視化ツール(HQプロフィール)の活用」の有機的な連携が、苫小牧市の今後の人材育成にとって重要であると考えられる。そしてこれを念頭に、研修の見直し、より具体的な人事評価制度の検討、HQプロフィール受診対象者の拡大や結果の活用方法の検討が求められる。これらを実行するためには、より多くの職員の理解、組織全体による認識の共有、目標達成のための行動の質の向上が必要であり、そのためには、抵抗が小さいと考えられる部分から少しずつ取り組むことが有効である。この積み重ねによって、「自立型人材」の育成とチャレンジできる組織風土の醸成の実現が可能になり、将来的に、職員一人一人の能力向上や組織の活性化を期待することができると考えられる。

調査研究委員会名簿

職員の人材育成に関する調査研究

委員会名簿

| | | |
|--------|-------|--------------------------------------|
| 委員長 | 中村 健 | 早稲田大学マニフェスト研究所 事務局長 |
| 委員 | 窪田 克彦 | 株式会社ジェニュインバリューコンサルティング 代表取締役 |
| | 青木 佑一 | 早稲田大学マニフェスト研究所 事務局次長 |
| | 山本 俊介 | 苫小牧市総務部 部長 |
| | 加賀谷 隆 | 苫小牧市総務部行政監理室 人事研修主幹 |
| | 廣澤 英治 | 一般財団法人 地方自治研究機構 常務理事 |
| 事務局 | 大澤 千絵 | 苫小牧市総務部行政監理室 主査 |
| | 岩浅 友孝 | 苫小牧市総務部行政監理室 主任主事 |
| | 本田亜紗子 | 一般財団法人 地方自治研究機構 研究員 |
| | 本谷亜由美 | 一般財団法人 地方自治研究機構 研究員 |
| 基礎調査機関 | | |
| | 窪田 克彦 | 株式会社ジェニュインバリューコンサルティング 代表取締役 |
| | 中村 真也 | 株式会社ジェニュインバリューコンサルティング チーフコンサルタント |
| | 中村 健 | 早稲田大学マニフェスト研究所 事務局長 |
| | 青木 佑一 | 早稲田大学マニフェスト研究所 事務局次長 |

(順不同)

職員の人材育成に関する調査研究

—令和5年3月発行—

苫小牧市 総務部 行政監理室

〒053-8722

北海道苫小牧市旭町4丁目5番6号

電話0144 (32) 6111 (代表)

一般財団法人 地方自治研究機構

〒104-0061

東京都中央区銀座7-14-16 太陽銀座ビル2階

電話03-5148-0661 (代表)

リサイクル適性 (A)

この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。