

# 鶴ヶ島市人材育成基本方針



平成 21 年 3 月

鶴ヶ島市

# 目次

1	策定の趣旨	1
2	めざすべき職員像	2
3	職員に求められる能力	3
	(1) 市職員として求められる共通の能力	3
	(2) 職位別に求められる役割・能力	4
4	職員能力開発の方策	6
	(1) 自己啓発	6
	(2) 職場内研修（OJT）	7
	(3) 職場外研修（OFFJT）	8
	(4) 研修成果の職場への還元	9
5	人事管理制度	11
	(1) ジョブ・ローテーション	11
	(2) 自己申告制度	11
	(3) 職員採用	12
	(4) 勤務評定（人事評価制度）	12
	(5) 昇任	12
6	職場環境	13
	(1) 職員の意識改革	13
	(2) 組織目標の明確化	13
	(3) コミュニケーションの活性化	13
	(4) 職場のサポート体制	14
	(5) 所属長の役割	15
	資料編	16
1	市民からの意見募集結果	17
2	職員意識調査結果	20
3	鶴ヶ島市人材育成基本方針の策定経過	38
4	鶴ヶ島市人材育成基本方針策定委員会等設置要綱	39

## 1 策定の趣旨

人口減少・超高齢化、高度情報化、環境問題など、地方自治体を取巻く社会環境は大きく変化し、市民ニーズはますます高度化・多様化してきています。

さらに、地方分権の進展や三位一体改革により、地方自治体には自己決定、自己責任のもと、地域の個性を活かした特色あるまちづくりが求められており、その使命はますます重大なものになってきております。

今、100年に一度といわれる経済不況の中、市税の減少及び職員の削減等地方自治体の行財政運営はますます厳しさを増し、さらなる行財政改革の推進が求められています。

このような状況下、より生産性の高い自治体組織となり、魅力あるまちづくりを実現していくためには、職員一人ひとりが市民に身近な行政のプロフェッショナルとして、効率的で質の高い行政サービスを行う資質と能力を身に付けなくてはなりません。

人材は自治体の経営資源の中でも最も重要なものであり、職員の意識改革や能力開発を推進し、市民の信頼を得る職員を育成することは、市が最優先に取り組むべき課題であります。

このことから、ここに長期的なビジョンをもって、具体的かつ計画的に職員の意識改革や能力開発を進めていくための指針である「鶴ヶ島市人材育成基本方針」を策定します。

## 2 めざすべき職員像

これからの鶴ヶ島市に必要な「めざすべき職員像」を次のとおりとし、人材育成の基本とします。

### 自ら学び・考え・挑戦し、行動力のある職員

職員自らが積極的に知識・技術の向上に努め、広い視野と柔軟な発想をもって新たな課題に挑戦する行政のプロフェッショナル職員をめざします。

### 公正・公平・誠実で、市民に信頼される職員

市民に公正・公平・誠実で、自治体職員としての使命と責任を自覚し、市民から信頼される職員をめざします。

### 経営感覚をもち、効果的・効率的に職務を行う職員

市民の立場に立ってニーズを把握し、事業の費用対効果を考えながら効率的に職務を遂行する職員をめざします。

### 市民と協働して、まちづくりを行う職員

市民とともに地域の課題解決に積極的に取り組み、ビジョンをもって市民主体のまちづくりを進められる職員をめざします。

### 3 職員に求められる能力

職員に求められる能力は多岐にわたり、担当する業務や職責によっても異なりますが、ここでは、「市職員として求められる共通の能力」と「職位別に求められる役割・能力」について明らかにします。

#### (1) 市職員として求められる共通の能力

##### 自己管理能力

時間・健康・ストレスをコントロールし、職務に専念できる能力

##### コミュニケーション能力

企画の内容や自分の考えを相手にわかりやすく伝え、市民や職員と良好な関係を保つ能力

##### 目標管理能力

事務事業の具体的な目標を設定し、その目標達成のために計画的に仕事を進めることができる能力

##### 問題解決能力

行政のプロとしての自覚をもち、課題を分析、解決する能力

##### 政策形成能力

社会経済情勢の変化に応じて、地域の課題を発見し、その特性にあった効果的な政策を企画・立案できる能力

##### 危機管理能力

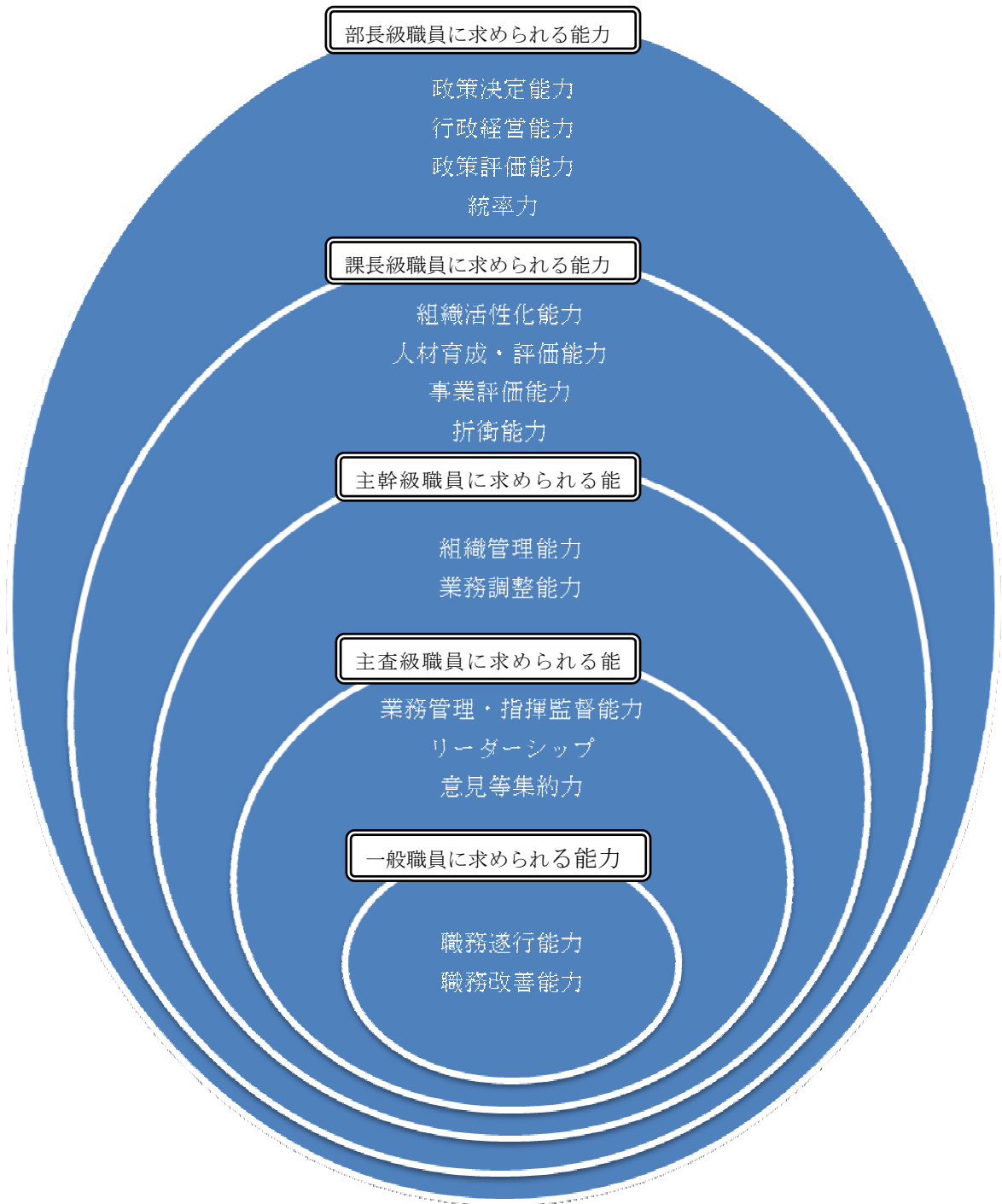
行政の危機要因を把握し、それらに対応するため、的確に判断し、行動する能力

## (2) 職位別に求められる役割・能力

職 位	役 割	能 力
一般職員 (主任等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当業務についての知識や技能を高め、業務を積極的かつ正確に処理する。</li> <li>・担当業務について常に問題意識をもち、必要な改革・改善を行う。</li> </ul>	職務遂行能力 職務改善能力
主査級職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所属長が指定する職員の業務執行管理及び指揮監督を行う。</li> <li>・自己の所掌する業務の責任者として、その達成に向けて主体的に行動する。</li> <li>・自己の所掌する業務に関して常に問題意識を持ち、周囲の意見をまとめて必要な政策を進言する。</li> </ul>	業務管理・指揮監督能力 リーダーシップ 意見等集約力
主幹級職員	職場内のコミュニケーションの円滑化に努め、職場環境の向上を図る。 所管する担当業務に従事するとともに、課の方針・目標を理解し、目標達成のため所属長が指定する職員の管理監督を行う。 課の業務を掌理するとともに、課題解決に向け、上司や関係する部門との調整を図り、具体的な実施に結び付ける。	組織管理能力 業務調整能力
課長級職員	課の業務計画及び目標を明確に設定し、その達成に向けて組織力を最大限に引き出す職員体制と職場の活性化を行う。 課を統括し、職員の育成及び的確なマネジメントを行う。 事務事業の執行に関し、迅速な判断及び決断を行うとともに、その結果を適正に評価し、必要に応じて見直しを行う。 事務事業の円滑な執行のため、市民や関係機関・団体と折衝、調整を行う。	組織活性化能力 人材育成・評価能力 事業評価能力 折衝能力
部長級職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市政全般を視野に入れた大局的見地から政策の方針・ビジョンを設定し、部を包括管理する。</li> <li>・自部門にとらわれず、広く市政に参画する。</li> <li>・市の政策実行に責任をもち、適正な評価を行う。</li> <li>・人材育成のための環境整備を行う。</li> <li>・危機や非常事態に対し、速やかに対応・対策を打ち出し、指揮命令を行う。</li> </ul>	政策決定能力 行政経営能力 政策評価能力 統率力

※保健師、保育士等の役割・能力についても、相当する職位の役割・能力と同様である。

## 職位別に求められる能力 イメージ図



## 4 職員能力開発の方策

職員の能力開発の基本は、本人の意欲と主体性ですが、そのための具体的な方策として職員研修に取り組んでいきます。

研修には、職員自らの意志で学ぶ「自己啓発」、職場において上司・先輩などが日常の業務を通じて行う「職場内研修（OJT）」、専門的な知識や技能を得るために職場を離れて実施する「職場外研修（OFFJT）」があります。

職員の能力を効果的に向上させるために、これら3種類の研修特性を活かしながら、時代の変化に対応した職員研修を展開していきます。

### (1) 自己啓発

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力について認識し、自分の意志をもって能力開発のために学習することです。

それは、職員が独自に行ういわば自己研修であり、その促進を図ることは、職員の能力開発を進めていく上で、極めて効果的です。

職員の意欲を尊重し、研修効果を高めるため、次の支援を行います。

#### [自己学習に関する情報提供]

職員の能力向上に役立つ書籍、職務に関連する資格取得方法、インターネットを利用したeラーニング、先進的取り組みなどの情報提供を行います。

#### [自主研修活動への支援]

自主研修グループなどが行う研修や勉強会への支援（研修用具の貸し出しや研修場所確保の協力、研究成果の発表等を含む）に努めます。

#### [個人の研修参加の支援]

職員が、職務あるいは能力開発に効果的と判断される研修、セミナーに個人として参加する場合の支援に努めます。

#### [通信教育講座の支援]

職員が、通信教育講座を受講するための支援に努めます。

[カフェテリア型研修の検討]

職員が、自らの課題解決に向け、研修メニューの中から選択して受講する研修制度の導入を検討していきます。

□カフェテリア型

多くのメニューの中から自分に必要なものを必要なだけ選択できるスタイルをいいます。

この他にも、今後、職員の自己啓発支援の充実を図っていきます。

## (2) 職場内研修 (OJT)

職場内研修 (OJT: On the Job Training) とは、職場の上司や先輩職員が職務を通じて部下や後輩職員を指導・育成する研修です。

各職場が、人を育てる場となるように、職場内研修の推進に努めていきます。

[職場内研修のメリット]

- ・日常的に職員一人ひとりの特性に応じたきめ細かな指導ができる。
- ・職場の実情に合った実践的な指導ができる。
- ・指導する職員の自己啓発になる。
- ・特別な経費を必要としない。

### 【職場内研修を推進するための具体的方策】

[新人教育]

「鉄は熱いうちに打て」の格言どおり、新規採用直後の職員育成が、その後の士気ひいては組織力に大きな影響を与えます。

新規採用職員が、日常の仕事を通じて必要な知識、職業人としてのマナー、接遇を身につけ、職務遂行能力を向上させるため、職場内におけるブラザー・シスター制度やメンタリング制度を検討していきます。

□ブラザー・シスター制度

新入職員と先輩職員が1つのチームとなり、仕事や人間関係、社会人生活などの相談に応じ、アドバイスなどをするシステム

□メンタリング制度

メンターと呼ばれる指導者が、対話や助言により一定期間継続して支援するシステム

[管理監督者への研修]

職場内研修の主体は管理監督者であり、管理監督者には職員の人材育成・能力開発について十分な認識と指導力が求められます。

階層別研修の中に、OJT指導者研修を取り入れるなど指導者の育成を図っていきます。

[OJTマニュアルの作成・活用]

職場研修の意義や方法、指導方針などを内容とした「OJT マニュアル」を作成し、管理監督職員へ配布して効果的な研修の実施を図っていきます。

[職場勉強会の実施]

職員の実践的な能力向上などのため、課内での勉強会を積極的に実施していきます。

### (3) 職場外研修 (OFFJT)

職場外研修 (OFFJT: Off the Job Training) とは、職場を離れて職務上必要な知識や技術を習得するための研修です。

職員の資質と専門性を高めるために、次の職場外研修の充実を図っていきます。

特に、新規採用職員については、最初に公務員としての基本となる態度・行動を身に付けることで、将来にわたっての人材育成の基礎となることから、ビジネスマナー、公務員倫理、接遇研修等の充実を図っていきます。

[階層別研修]

新規採用職員から管理職員まで階層ごとに必要な知識、業務スキルを身に付けるとともに、改革・改善や各階層の役割の意識付け、必要とされる資質の確認を行います。

[特別研修]

階層、職種を問わず公務員として必要な知識、認識を習得することにより、職場の良好な環境づくり及び円滑な業務遂行に役立てます。

[派遣研修]

高度な専門知識や幅広い能力の養成及び他自治体職員との情報交換・人脈づくりの機会として、研修機関へ職員を派遣します。

[外部機関への派遣研修]

様々な交流や経験を通じ、広い視野と見識を身に付けることを目的に、一定期間外部の組織に派遣します。

今後、さらに職員に必要とされる研修項目を研究し、実効性のある研修の充実を図っていきます。

#### (4) 研修成果の職場への還元

研修は、受講の機会や人数に限りがあり、全ての職員が希望どおりの時期、テーマを受講できるわけではありません。

そのため、研修の効果を最大限に活かすには、研修成果を職場で共有できる体制をつくる必要があります。

受講した研修の成果を個人のものとし、所属長を中心に研修で得た知識と経験を職場にフィードバックする体制の整備に努めます。

[研修復命書の全員回覧]

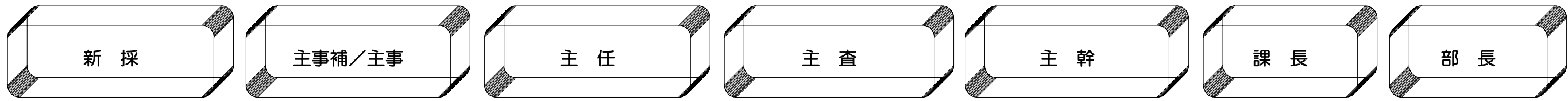
研修の復命書を所属課全員に回覧し、研修内容を周知するとともに、疑問点等を受講者に聴くなど成果を共有します。

[研修成果の報告]

必要に応じて、職場で研修内容を発表する場を設けるなど、所属職員全員に研修成果を還元できるようにします。

[研修講師への登用]

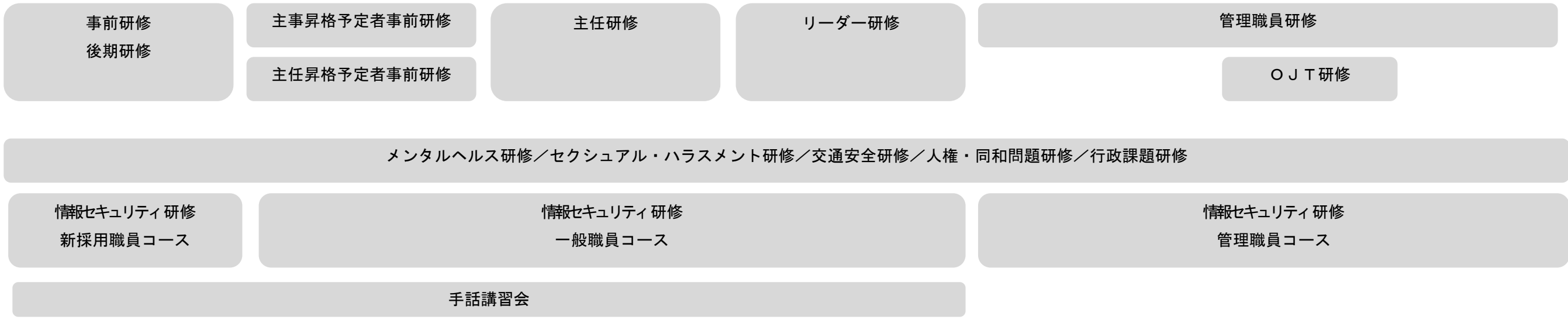
専門研修や講師養成研修等の受講履歴を活用し、職員の内部講師への積極的な登用を図っていきます。



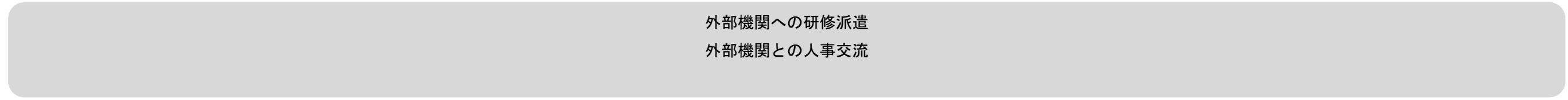
**自主研修**

階層別研修

特別研修



**外部機関への  
派遣研修**

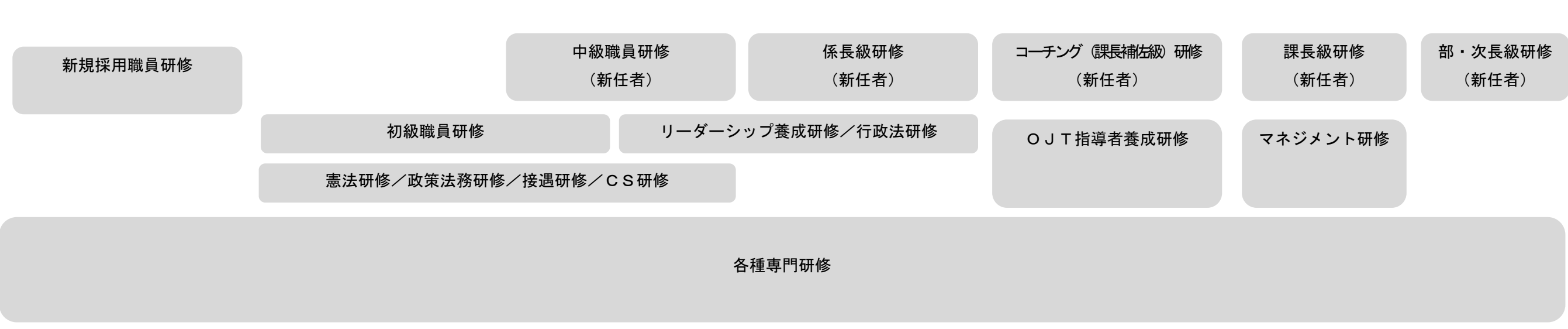


**派遣研修**

彩の国さいたまご  
くり広域連合

埼玉県西埼玉第二広域  
行政推進協議会

市町村アカデミー  
NOMA  
その他の研修機関



**職場研修(職場内研修 OJT)**

**自己啓発(職員個々による自己研鑽)**

## 5 人事管理制度

限られた人的資源の中で、行政に対する期待や市民ニーズに効果的に対応するため、職員は様々な業務を執行する必要があります。

職員は、行政全般に幅広い知識や技術をもつゼネラリストとしての基本的資質が求められていますが、一方では市民ニーズの高度化・複雑化に応じていくために、特定分野に関する深い知識や専門的な技術を有することも重要になってきています。

また、専門分野に長けたスペシャリストとしての職員は、高度な専門性に基づいた職務を行うことはもちろんですが、行政全般の知識等の総合性も求められる時代になってきています。

このような人材を効果的に育成するためには、個々の職員のもつ能力を最大限に発揮させる人事管理制度が必要です。

職員が、職務への意欲と満足度を高めることができるような、わかりやすい人事管理制度を確立します。

### (1) ジョブ・ローテーション

仕事を計画的に交代し、様々な分野の職務を経験することは、職員の適性を見極め、職員がもつ潜在的な資質や能力を引き出すのに有効です。このため、可能な限り偏りのない計画的なジョブ・ローテーションを実施します。

異動周期は4～5年を基準とし、所属課の状況や職員の能力等により個々に判断していくこととします。

また、新規採用職員については、原則として市民と直接接する職場に配属し、OJTにより接遇等を学ぶことを基本とし、次に幅広い視野や知識・技術を習得させるため、2～3年のサイクルで異動を行うこととします。

### (2) 自己申告制度

少数精鋭の職員による行政運営を進めていくためには、職員の個性、適性を活かし、本人のやる気を重視した適材適所の人事配置が重要です。

自己の能力、担当職務への適性、職務に対する難易度・満足度や人間関係、異動希望、職員の活用したい能力・資格等を把握し、適正な職員配置を行うことで、職員の職務への意欲を向上させ一層の組織の活性化につながります。

このため、職員が自分の将来像を描き、その目標に向かって伸ばしたい能力や従事したい職務を意識して、主体的に異動を考えることができるように自己申告制度を実施していきます。

対象となる職員は、当面主幹級以下の職員とし、必要に応じて見直しを図っていきます。

### (3) 職員採用

人材育成を効果的かつ効率的に推進するためには、優れた資質の人材を確保していく必要があります。

定員管理、年齢構成を考慮しつつ、「鶴ヶ島のために貢献する意欲のある職員」を計画的に採用していきます。

採用にあたっては、学力のみでなく、人間性、社会性、適性などの人的な評価を重視し、面接試験等に重点を置いた試験を実施していきます。

また、今後も、優れた人材の確保をめざし、採用方法の研究、改善を検討していきます。

### (4) 勤務評定（人事評価制度）

地方公務員法第40条に「任命権者は、職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行い、その評定の結果に応じた措置を講じなければならない」と規定されています。

職員の職務を適正に評価することは、職員のモチベーションを高め、能力向上ひいては組織の活性化・効率化につながるようになります。

また、評価結果は職員自らが能力開発を行う自学のきっかけにもなりえます。

現在の勤務評定は、職員の職務能力等に関して実施していますが、今後は、その能力評価に加え、職員個々が目標管理によって業績評価を行う人事評価制度の導入を図っていきます。

これにより、職員一人ひとりが果たすべき具体的業務を明確にし、その仕事ぶりや実績を評価する公平で客観性・透明性のある評価を行うことを目指していきます。

#### □人事評価制度

これまでの勤務評定で実施している能力評価に加え、職員個々の業務目標を評価者である上司との話し合いによって明確にし、その業務内容や結果に基づき評価を行う制度

### (5) 昇任

現在は、主査級のみ昇任試験を実施し、その他の職については選考又は昇任昇格研修により昇任が行われています。

今後は、主査級以外の職に対する昇任試験の実施を検討していきます。

また、試験の実施方法、評価基準、合格枠の設定等についても研究し、能力とやる気の向上につながる試験制度の確立に努めます。

## 6 職場環境

人材育成を推進するためには、その土台となる「職場環境」の整備が必要です。

職場は、日常業務を行う場であると同時に、職員にとっては自ら学習し、知識や能力を高める成長の場でもあります。

職員は、職場で起こるあらゆる場面を人材育成の機会として捉え、職務に専念しなければなりません。

また、職場の雰囲気は職員の仕事に対する意欲に大きく影響を及ぼします。

このため、上司と部下、職員同士が協力し合い、ともに成長する場となる職場環境を整備していきます。

### (1) 職員の意識改革

職場（組織）は、同じ目標をもった人の集合体です。職場（組織）環境を変えるには、職員一人ひとりの意識も変わっていかねばなりません。

職員は、組織の一員であるとの自覚をもち、また「めざすべき職員像」、「職員に求められる能力」を常に念頭に置きながら、自ら仕事を進めていくという意識をもつことが重要です。

### (2) 組織目標の明確化

職員が意欲をもって職務を遂行するためには、部や課の方向性を示す明確な組織目標が必要です。

この組織目標は、職員一人ひとりが個人目標を設定するときの指標となるべきものです。

そして、全職員が組織目標に沿って個人目標を設定し、その達成に向け職務に専念することが重要です。

#### 【組織目標の明確化】

所属長は、市及び部の方針に基づき、職員に対して組織目標を明確に示します。

### (3) コミュニケーションの活性化

組織内でのコミュニケーション不足は、円滑な組織運営に支障を来し、また職員のストレスを高め、仕事に対する意欲の低下につながり、組織内で起こった問題や課題を速やかに解決するうえでも大きな妨げとなります。

職員同士が、相手の立場や人格を思いやり、自由な意見交換や気軽な相談ができるよう、コミュニケーションの活性化を図ります。

[職場会議の開催]

組織目標の確認、事務の改善、課題の解決などを行うため、積極的に職場会議を開催します。

[情報の共有化]

組織内の情報は、職員が共通して理解しておく必要があることから、管理監督者は積極的に職員に情報を伝え、また職員は上司や同僚に報告、連絡、相談を確実にいき、職務に必要な知識、課題などの情報の共有化を図ります。

勤務時間外におけるレクリエーション等のインフォーマルな活動も、仕事や職位を越えたコミュニケーションの活性化に有効な場合もあるため、職員の自発的な活動が望まれます。

#### (4) 職場のサポート体制

職員は、職務の高度化・複雑化などにより、日々の職務の中で様々な困難に直面し、大きなストレスを感じることも少なくありません。

職員が心身ともに健康で、明るく仕事ができることは、組織にとっても重要です。このため、職員の心身の健康を増進するための職場のサポート体制を充実します。

[健康管理体制の充実]

職員の健康管理の基本となる定期健康診断の受診を促します。また、産業医による職員健康相談等を通じて、健康管理体制の充実を図ります。

[メンタルヘルス研修の実施]

心の健康を保つための方法を理解するため、メンタルヘルス研修を実施します。

[ワーク・ライフ・バランスの推進]

ノー残業デーの推進など、ワーク・ライフ・バランスを推進します。

## (5) 所属長の役割

所属長は、職員各々の能力や性格に応じた指導を行う立場にあります。

所属長の人材育成に対する意識と行動が、職場の雰囲気や職員のやる気を左右することから、所属長は職員の能力開発のキーパーソンとして極めて重要な役割を担っています。また、所属長は、部下の身体的・精神的な健康状態に常に目をくばる必要もあります。

所属長は、「仕事が人を鍛え、育てる」ことを十分認識し、仕事の割り振り、責任分担、指示の出し方、進行管理等の工夫や職員の健康状態を管理することによって、職員の意欲や主体的な取り組みを引き出し、仕事を通じた能力の開発につなげていくように努めます。

# 資料編

- 1 市民からの意見募集結果
- 2 職員意識調査結果
- 3 鶴ヶ島市人材育成基本方針の策定経過
- 4 鶴ヶ島市人材育成基本方針策定委員会等設置要綱

# 市民からの意見募集 結果

## 1 調査内容

「鶴ヶ島市人材育成基本方針」の策定に伴い、市民のみなさまに「市職員に対し、日頃感じていること」、「あなたが期待する市職員像」について意見を募集しました。

## 2 調査期間

平成20年9月1日（月）から10月31日（金）

## 3 調査方法

- (1) 鶴ヶ島市内公共施設に意見用紙及び意見箱を設置
- (2) 鶴ヶ島市ホームページに募集記事を掲載
- (3) 「広報つるがしま」10月1日号に募集記事を掲載

## 4 回収結果

29件

「市職員に対し、日ごろ感じていること」については、対応が良いという意見がある一方、態度が良くない、事務的という意見もありました。

また、市民感覚、市民と同じ目線で考え行動するというスタンスが欠けているという意見もありました。

「あなたが期待する市職員像」については、市民の視点に立つ、市民とともに行動する、ビジョンをもつ、プロ意識をもつ職員などが求められています。

市民に対し、より誠実で丁寧な対応、市民の視点で考え、市民とともに行動するプロフェッショナルな行政職員が求められていることが伺えます。

## 【主な意見】

### 市職員に対し、日ごろ感じていること

- ・職員の対応が良い。(50歳代・女性)
- ・親切な対応をしている。(70歳・男性)(57歳・女性)
- ・全体的に若くて活気に満ちている。(63歳・男性)
- ・窓口で、何もわからず来ている私たちに淡々とした態度で、やさしさや思いやりなどを感じなかった。(年齢不明・女性)
- ・場当たりの独自性がない。自分が市民であり、一個人でもある視点を忘れている。  
(53歳・女性)
- ・「まずは現場にきて市民と一緒に目線で聞き、見る、そして即行動してみる」という態度が足りない。(66歳・女性)
- ・事務的に仕事を行っているように感じる。難しい言葉を使いすぎる。(37歳・女性)

### あなたが期待する市職員像

- ・ 市民の視点に立つ、ビジョンをもつ職員（53歳・女性）
- ・ 民間を見習ったサービス、親切な対応、プロ意識をもって市民に接する。（43歳・男性）
- ・ 市民とともに地域の活動に積極的に参加する職員（66歳・女性）
- ・ 市民の要望に素直に耳を傾けられる職員、また種々の制度を効率よく活用できる職員  
（63歳・男性）
- ・ 現状にこれで良いと思わず、不断の努力で市民の要望に応えられる職員（74歳・男性）
- ・ 規格にはまった職員ではなく、いろいろな問題に対応できる職員（75歳・男性）

# 職員意識調査 結果

## 1 調査内容

「鶴ヶ島市人材育成基本方針」の策定に伴い、その基礎資料とするため、職場環境、求められる人材・能力、能力開発のための方策及び人事管理などに関する職員意識調査を実施しました。

## 2 調査対象

全職員 436人（平成20年12月1日現在）

## 3 調査期間

平成20年12月8日（火）～24日（水）

## 4 調査方法

（1）グループウェア内の電子掲示板で調査依頼を実施

（2）次の3通りの方法で調査表を提出

各課で取りまとめ、人事課に提出

人事課設置の回収箱に投函

人事課専用アドレスにメール送信

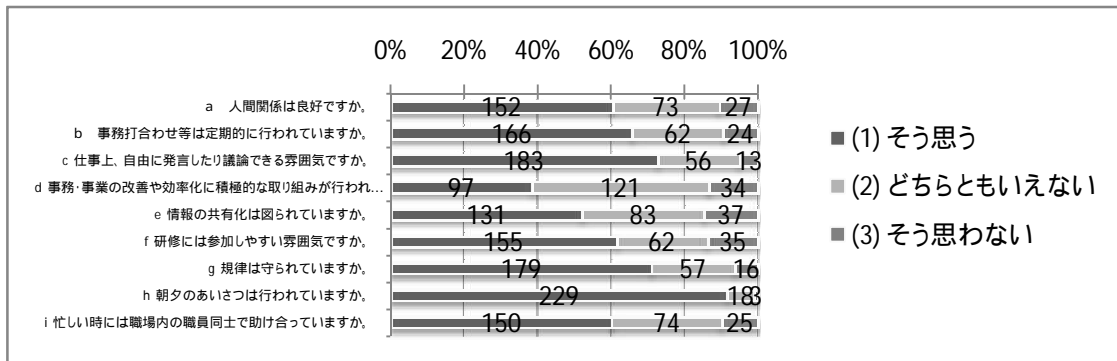
## 5 回収結果

男	女	計	回収率
154人	98人	252人	57.8%

## 職場環境(組織管理)

職場に関する質問は、「人間関係が良好」「事務打ち合わせが定期的に行われている」「自由に発言や議論ができる雰囲気である」「情報の共有化が図られている」「規律やあいさつが守られている」「職員同士での助け合っている」などが多数を占め、概ね良好な職場環境であることが伺えます。ただし、事務事業の改善や効率化へについては、やや不足している傾向が見られます。

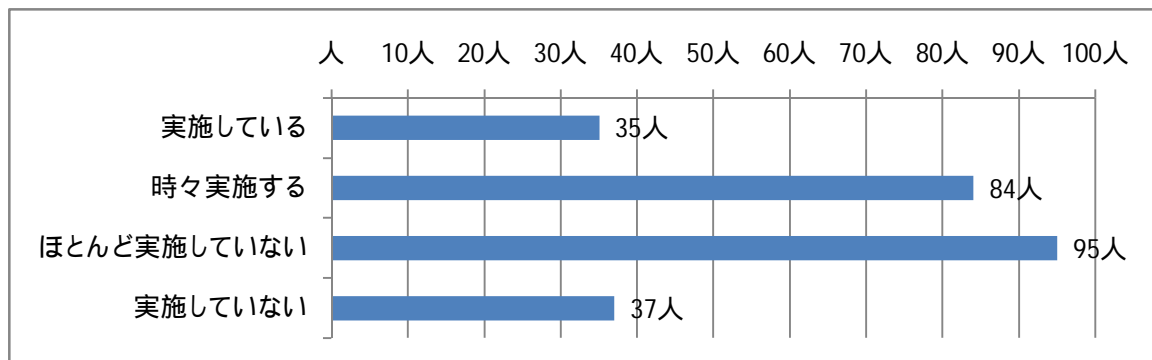
### 問1 あなたは、自分の職場についてどのように思いますか。



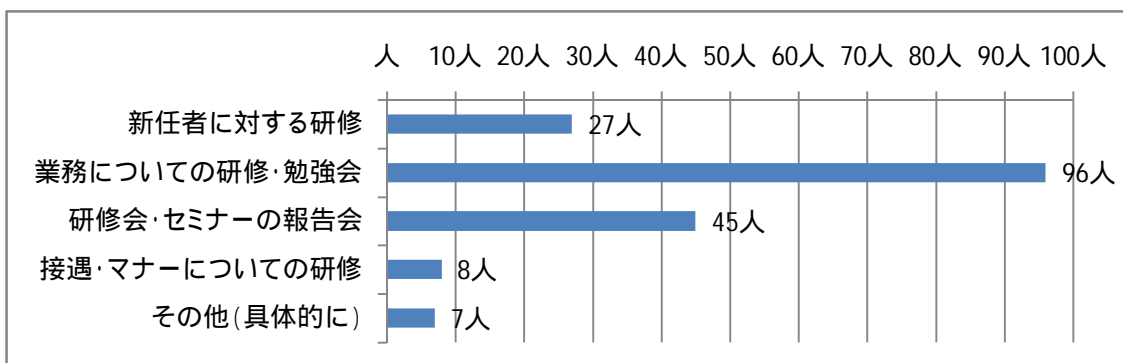
職場内での研修や勉強会については、「時々実施する」または「ほとんど実施していない」が多く、部署によって実施しているところ、実施していないところに分かれていることが伺えます。

実施している内容は、実際の業務に関するものが多く、日々の仕事に役立つ内容を求めていると言えます。また、実施していない理由は、「業務が忙しくて時間が無い」が多数を占め、時間的な制約が課題となっています。

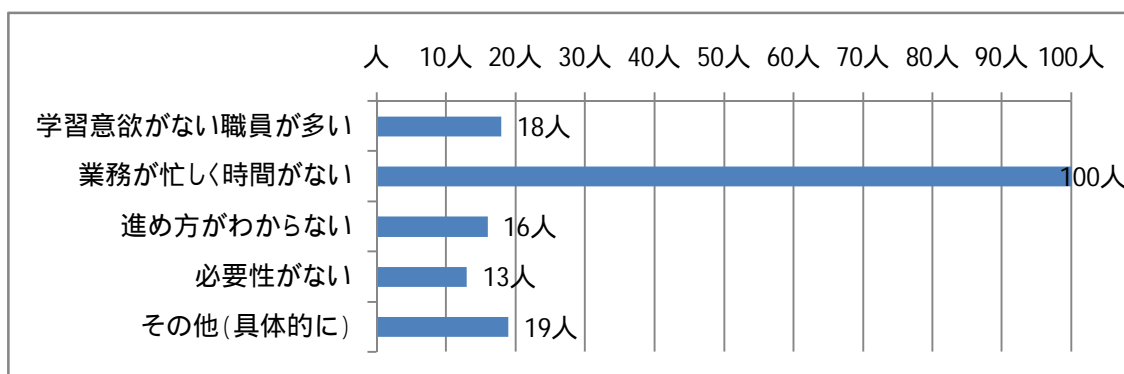
### 問2 あなたの職場では、職場内での研修や勉強会を実施していますか。 (課で実施したもの、担当で実施したものを含む。)



問3 (問2で(1)または(3)を選んだ方)  
 実施している職場研修や勉強会は主にどのようなものですか。  
 (該当するものすべてを選択)



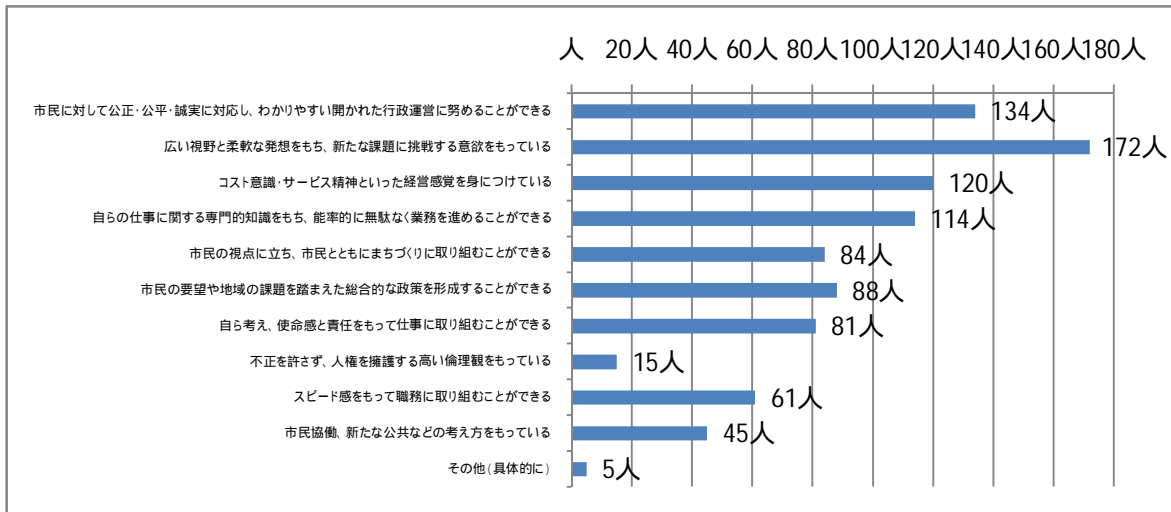
問4 (問2で(3)または(5)を選んだ方)  
 職場での研修や勉強会を実施しない理由は何ですか。  
 (2つ以内で選択)



## 求められる人材・能力(職員像)

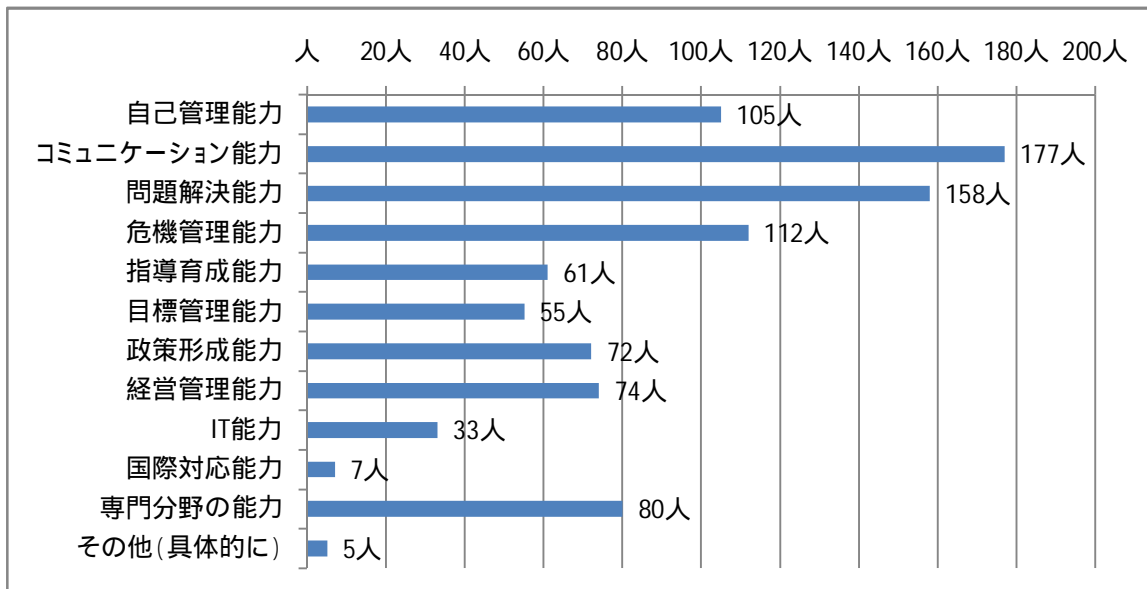
これからの地方自治体職員として特に求められるものについては、「広い視野と柔軟な発想をもち、新たな課題に挑戦する意欲をもっている」が最も多く、次いで「市民に対して公正・公平・誠実に対応し、わかりやすい開かれた行政運営に努める」「コスト意識・サービス精神といった経営感覚を身につけている」「自らの仕事に関する専門知識をもち、能率的に無駄なく業務を進めることができる」の順となっています。広い視野と柔軟な発想、市民に対する誠実な対応、経営感覚をもった行政運営などが求められていると感じている職員が多くなっています。

問5 地方分権の進展や社会経済情勢が変化するなか、「これからの地方自治体職員として特に求められるもの」はどのようなものだと考えますか。  
(4つ以内で選択)



職員に重要な能力としては、「コミュニケーション能力」が最も多く、次いで「問題解決能力」「危機管理能力」「自己管理能力」の順となっています。市民ニーズの多様化・高度化に対応するために様々な要素の能力が必要であることが伺えます。

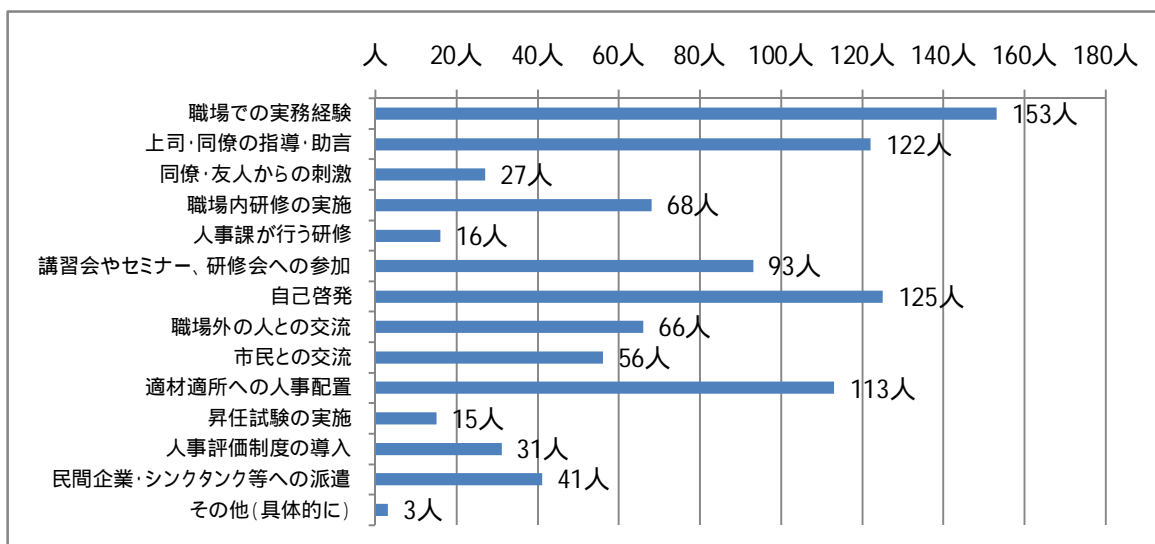
問6 これからの職員に、次のどの能力が特に重要だと思いますか。  
(4つ以内で選択)



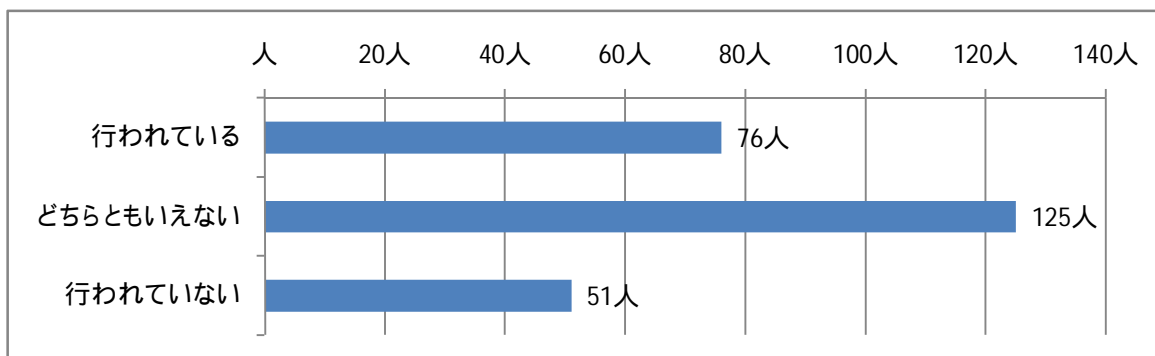
職員の能力開発で重要なものについては、「職場での実務経験」、次いで「自己啓発」「上司・同僚の指導・助言」「適材適所への人事配置」の順となっています。日々のOJTや個人の能力開発のための努力が重要であることが伺えます。

また、仕事を通じて人材育成が行われているかについては、「どちらともいえない」が多数を占め、現段階ではOJTをはじめとした職場内での人材育成に疑問をもつ職員が多くいることを示しています。

**問7 職員の能力開発に特に重要だと思うものはどれですか。  
(4つ以内で選択)**



**問8 職場での仕事を通じて人材育成が行われていると思いますか。**



各職位別の能力についてたずねたところ、

a 主任級以下職員に必要な能力は、「担当した業務に積極的に取り組み、かつその業務に責任をもつことができる」が最も多く、次いで「担当業務についての知識や技能を有し、業務を正確に処理できる」「常に問題意識をもち、必要な改革・改善を上司に進言できる」の順になっています。

b 主査級職員に必要な能力は、「常に問題意識をもち、必要な改革・改善を上司に進言することができる」が最も多く、次いで「担当業務についての知識や技能を有し、業務を正確に処理できる」「グループをまとめ、効率的に業務の執行管理ができる」並びに「業務の目標を明確にし、その達成に向けて仕事を進めることができる」の順になっています。

c 主幹級職員に必要な能力は、「上司の方針を理解し、部下に適切な指示・指導ができる」と「常に問題意識をもち、必要な改革・改善を上司に進言できる」が最も多く、次いで「職場内のコミュニケーションの円滑化に努め、職場環境の向上を図ることができる」「目標を明確に示し、目標達成・課題解決のための管理監督をすることができる」の順になっています。

d 課長級職員に必要な能力は、「経営感覚やコスト意識をもって事業を評価、見直すことができる」が最も多く、次に「目標を明確に示し、目標達成・課題解決のための管理監督をすることができる」「事業の執行に関し、迅速な判断や決断ができる」並びに「危機や非常事態に対し、速やかに対応・対策を打ち出すことができる」「自組織を総括し、所属職員の育成及び適確なマネジメントを行うことができる」の順になっています。

e 部長級職員に必要な能力は、「経営感覚やコスト意識をもって事業を評価、見直すことができる」「危機や非常事態に対し、速やかに対応・対策を打ち出すことができる」「自部門にとらわれず、広く市政に貢献することができる」が最も多く、次いで「目標を明確に示し、目標達成・課題解決のための管理監督をすることができる」並びに「大局的見地から施策の方針・ビジョンを打ち出すことができる」の順になっています。

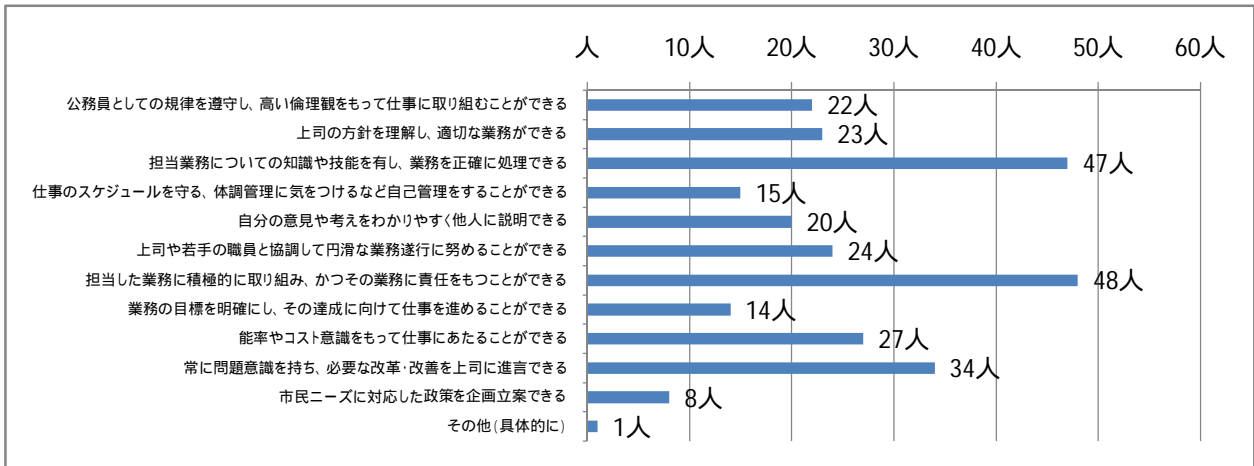
調査結果から、主任級以下職員には、日常業務の正確性や積極的な取り組みなど主に基本的な職務遂行能力が求められています。主査級職員については、業務の執行管理、問題解決に向けての進言など主に業務管理能力、リーダーシップが求められています。主幹級職員については、上司の方針を受けての組織目標、課題解決に向けての管理監督や職場環境づくりなど主に組織管理能力が求められています。課長級職員については、組織の統括、職員の育成など主に組織活性化能力・人材育成能力が求められています。部長級職員については、大局的見地からの方針・ビジョンの設定、非常事態に対する指揮命令など主に政策決定能力・統率力が求められています。

問9 (一般行政職員及び保健師のみ回答)

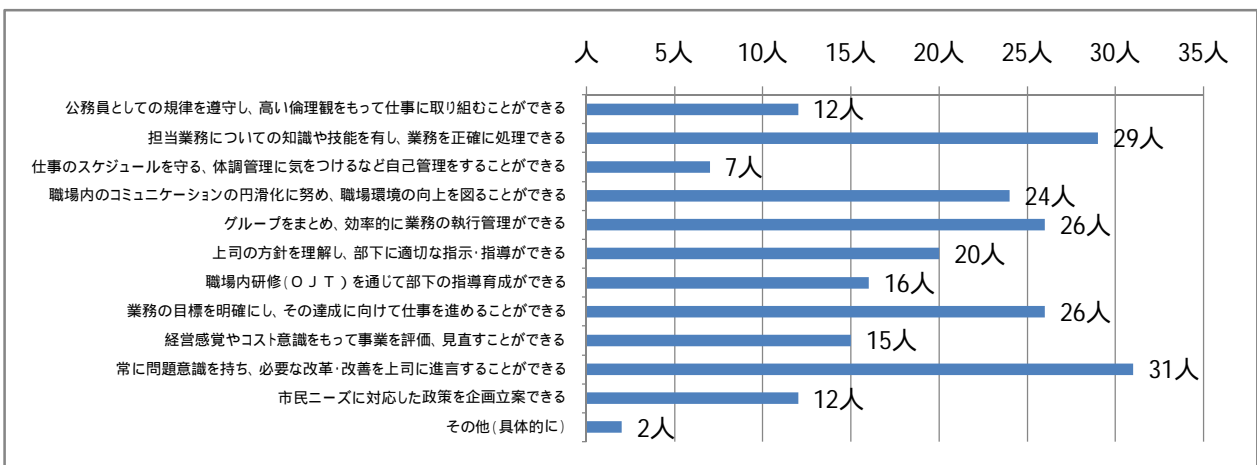
あなたの現在の職位で、特に必要な能力は何だと思いますか。

(4つ以内で選択)

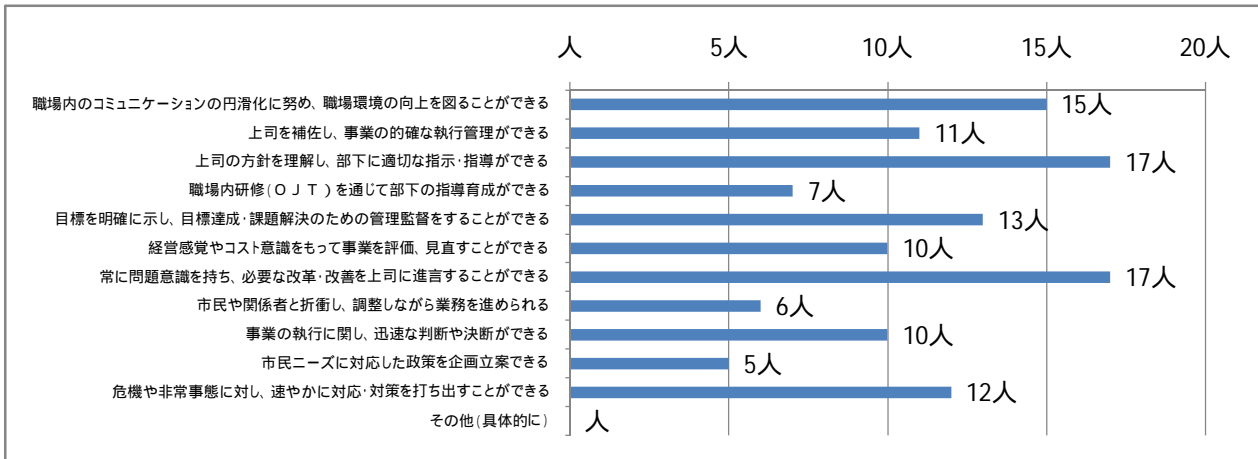
主任級以下職員



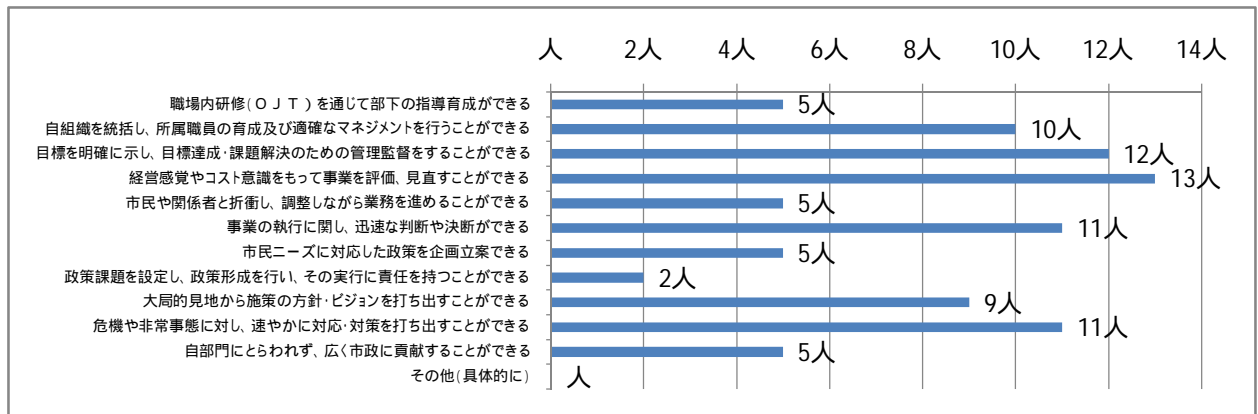
主査級職員



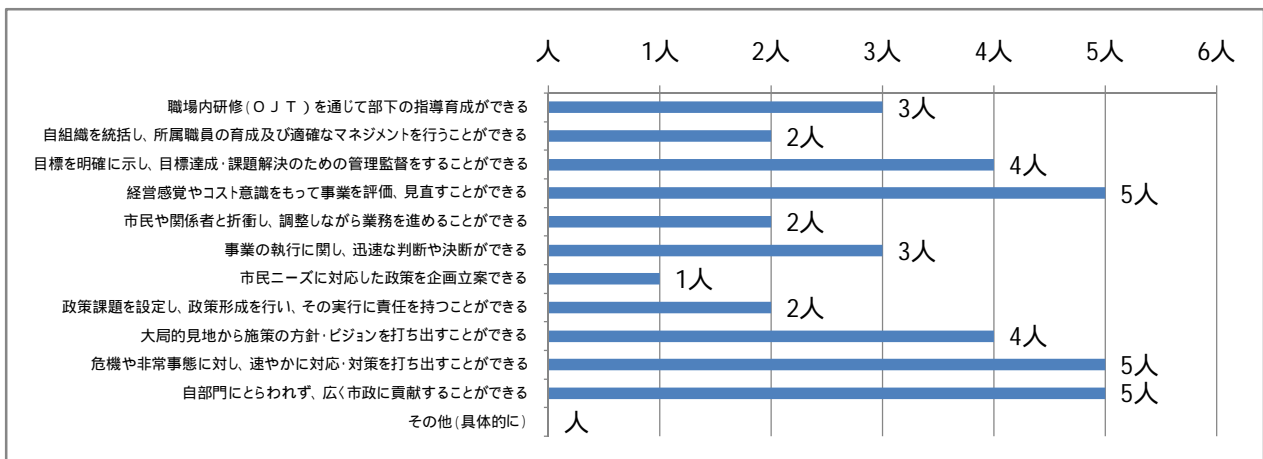
## 主幹級職員



## 課長級職員



## 部長級職員

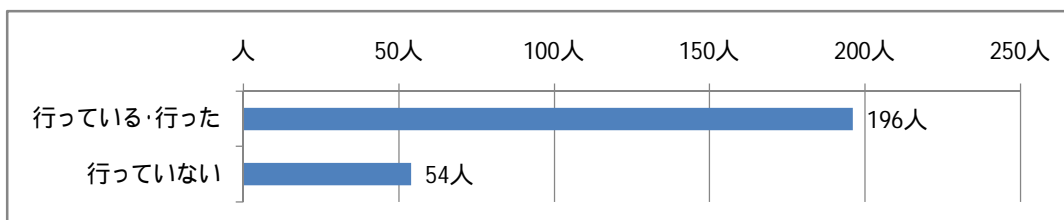


## 研修(能力開発のための方策)

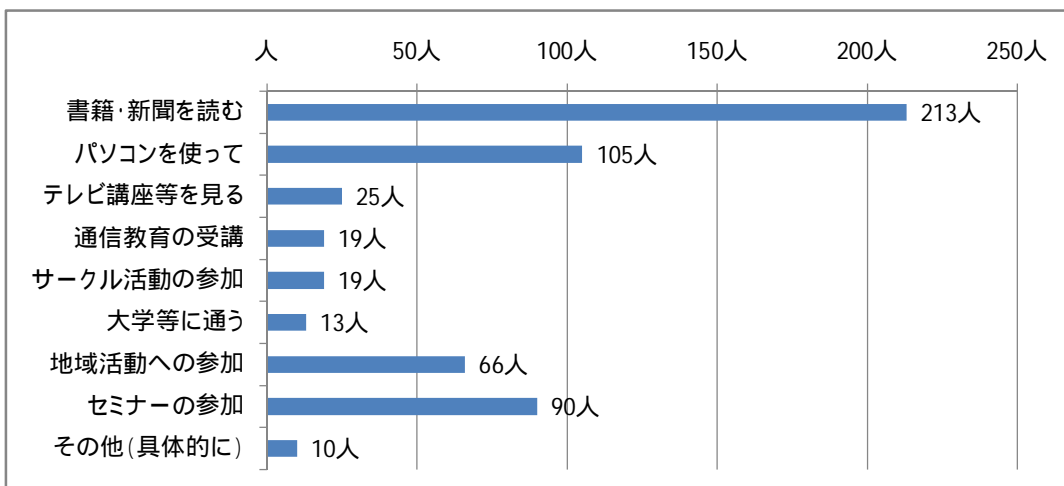
能力開発のための自己啓発については、多くの職員が「行っている・行った」と回答しており、個々に能力向上のための努力をしていることが伺えます。また、自己啓発の方法としては「書籍・新聞を読む」が最も多く、次いで「パソコンを使用する」「セミナーの参加」の順となっています。

職務上必要な知識・情報の収集については、「職場の上司・同僚から」が最も多く、OJTの重要性を裏付けています。次いで、「書籍・雑誌・新聞などから」「出張で参加する研修会・セミナー」「インターネット」の順となっています。

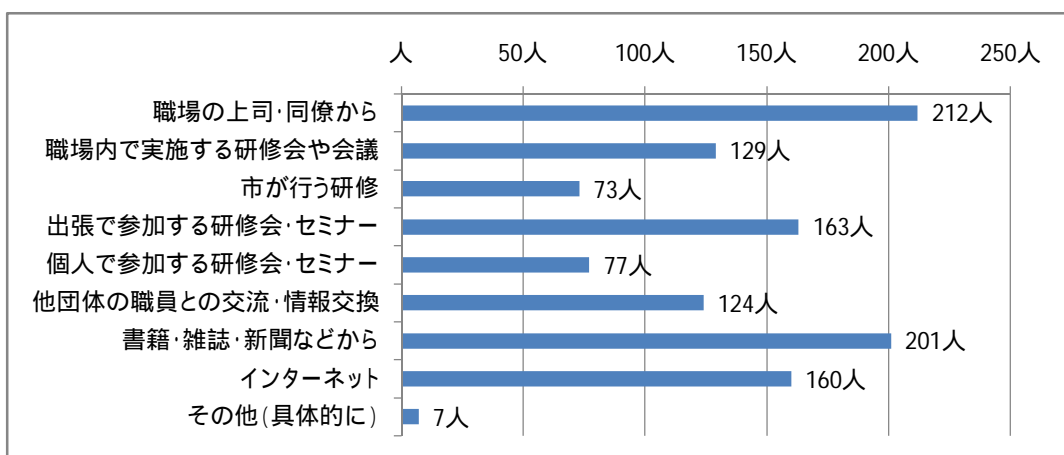
問10 あなたは、能力開発のための自己啓発を行っていますか。



問11 自己啓発を行う場合は、どのような方法で行いますか。  
(3つ以内で選択)

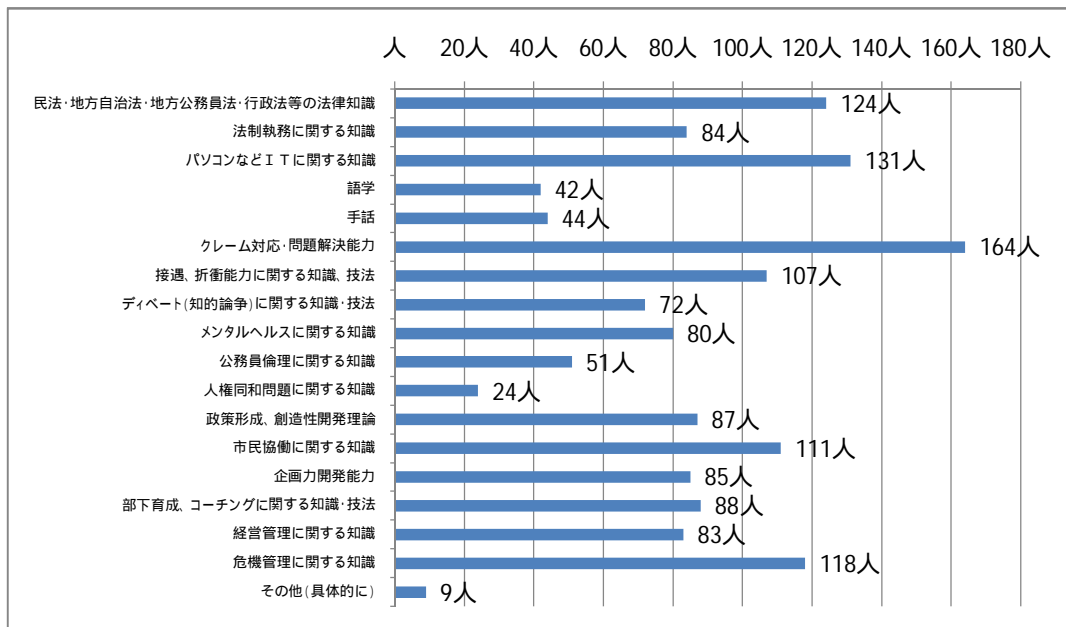


問12 職務上で必要な知識・情報の収集をどのようにしていますか。  
(該当するものすべてを選択)



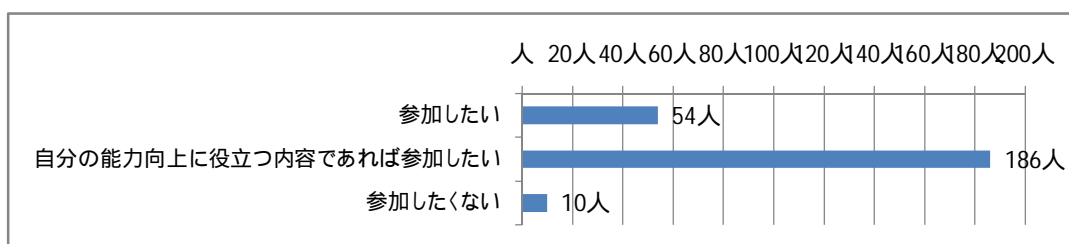
職務上今後勉強したほうがよいと特に思っていることは、「クレーム対応・問題解決能力」が最も多く、「パソコンなどITに関する知識」「民法・地方自治法・地方公務員法・行政法等の法律知識」「危機管理に関する知識」の順となっています。業務に直接役立つ内容が多い傾向があります。

問13 あなたが、職務上今後勉強したほうがよいと特に思っていることは何ですか。  
(該当するものすべてを選択)

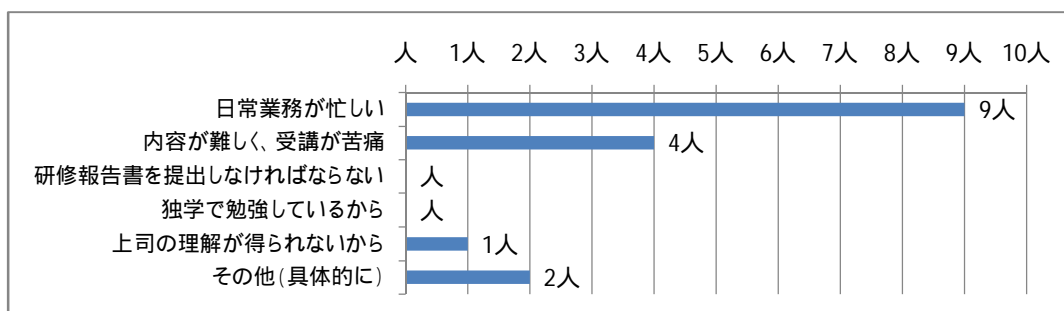


公募制研修については、「自分の能力向上に役立つ内容であれば参加したい」が多数を占め、内容によって研修意欲に差が出る傾向が伺えます。また、参加したくない理由としては、「日常業務が忙しい」が多く、業務に追われ研修意欲がわからない傾向が見られます。

問14 研修計画の中から希望する研修を受講する「公募制研修」を取り入れた場合、あなたは積極的に参加したいと思いますか。

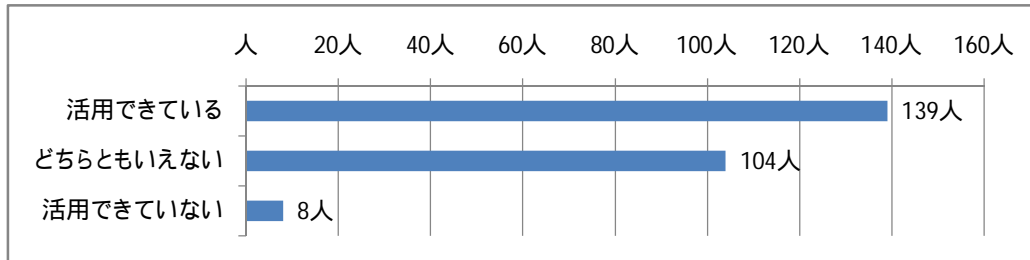


問15 問14で(3)を選んだ方にお聞きします。その理由を2つまで選んでください。

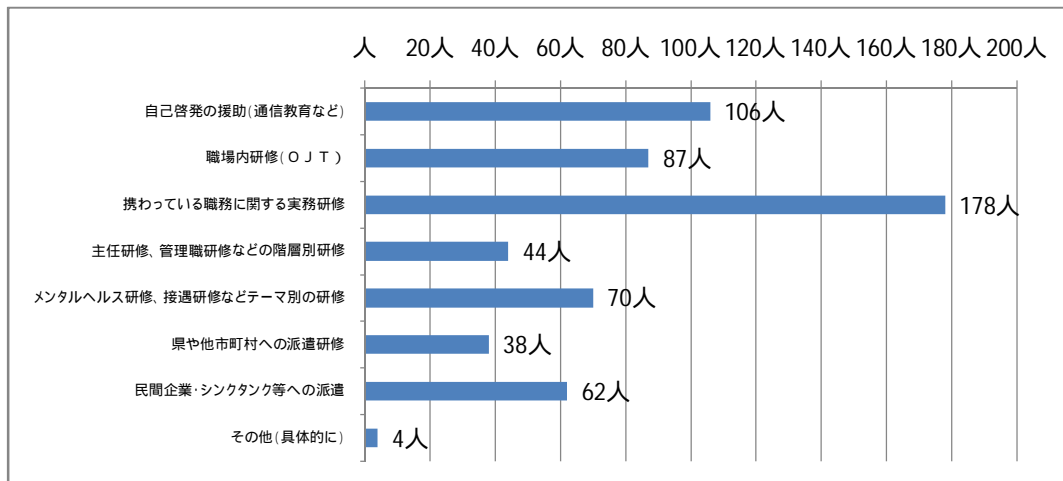


研修が日常業務に活用できているかについては、「活用できている」が最も多いですが、「どちらともいえない」との差があまりないことから、日常業務への効果に疑問を感じる研修が少なからずあることが伺えます。また、今後充実すべき研修については、「携わっている業務に関する実務研修」が最も多く、次いで「自己啓発」となっています。実践的な研修を求める傾向があります。

**問16** これまで自分が受けた研修が日常業務に活用できていると思いますか。



**問17** 今後、どのような研修を充実させるべきだと思いますか。  
(3つ以内で選択)

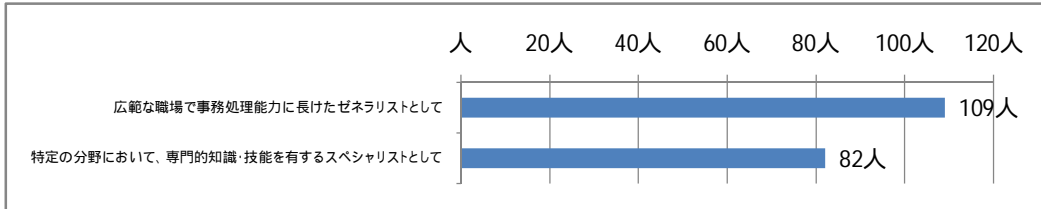


## 人事管理

職員が望む処遇は、「ゼネラリスト」のほうが多い結果が出ましたが、「スペシャリスト」を希望する職員も相当数おり、携わっている業務、自分の希望する仕事により違いがあることが伺えます。

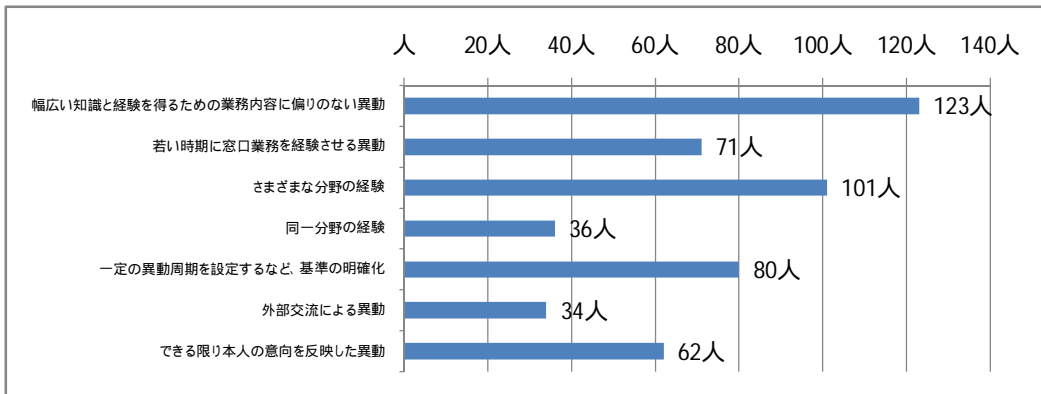
(問18から20までは一般行政職員のみ回答してください。)

問18 自分の能力を発揮するためにどのような処遇を望みますか。  
1つ選んでください。



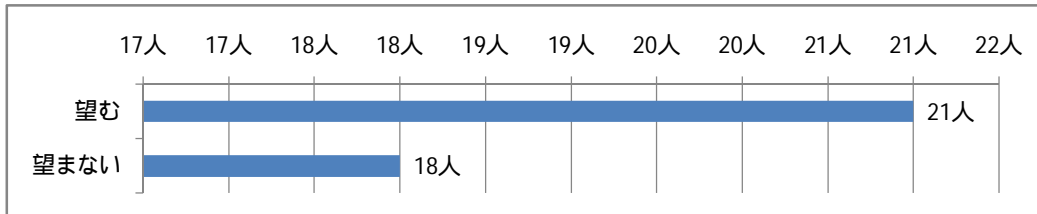
望ましい人事異動については、「幅広い知識と経験を得るための業務内容に偏りのない異動」が最も多く、次いで「さまざまな分野の経験」「一定の異動周期を設定するなど、基準の明確化」の順となっています。一定の周期で偏りのない異動を希望していることが伺えます。

問19 人材育成を考えた場合、どのような人事異動が望ましいと思いますか。  
(3つ以内で選択)



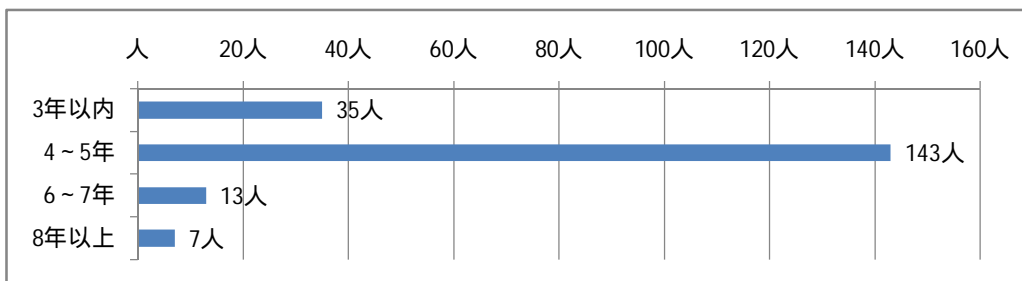
自己申告については、課長以上の職員は「希望する」と「希望しない」にあまり差がなく、主幹級以下の職員については、多くが「必要」と回答しています。また、異動周期については、多数が「4～5年」が望ましいと感じています。

問20 (この質問は、課長級以上の職員のみ回答してください。)  
自己申告制度を望みますか。

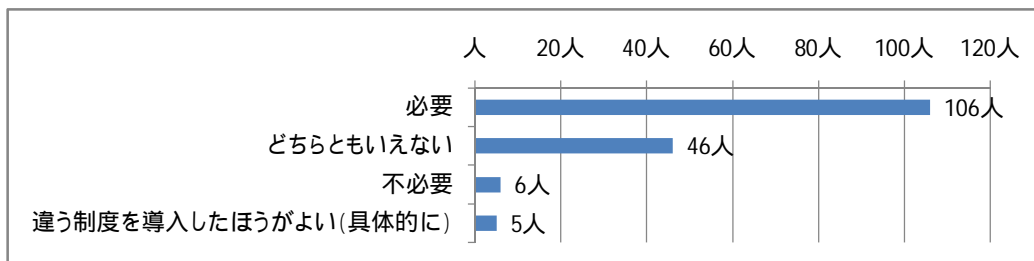


(問21から27までは一般行政職員及び保健師のみ回答してください。)

問21 あなたは、人事異動の在課期間は何年が望ましいと思いますか。  
1つ選んでください。

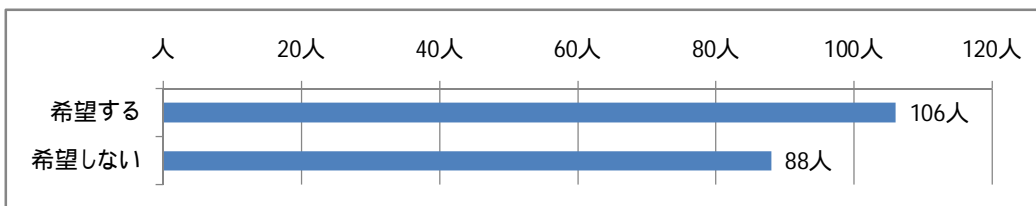


問22 (この質問は、主幹級以下の職員のみ回答してください。)  
自己申告制度についてどう思いますか。

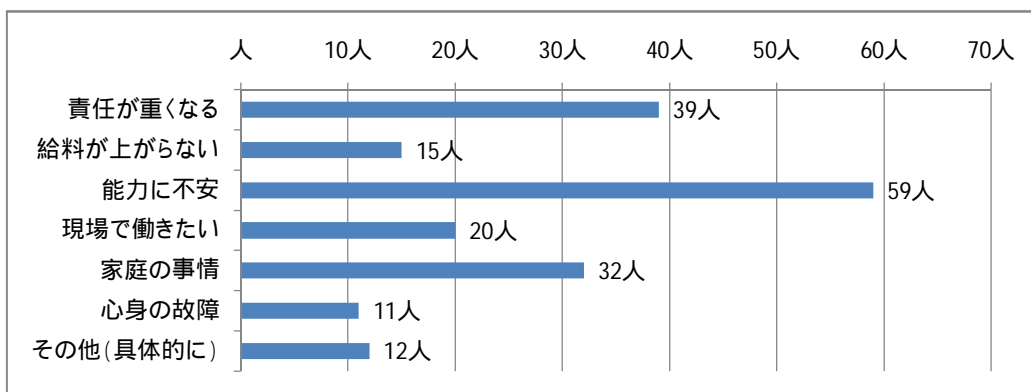


上位の職への希望については、「希望する」が多いものの「希望しない」との差はわずかです。また、希望しない理由としては、「能力に不安」「責任が重くなる」が多く、昇格に不安を感じている職員が少なからずいることを示しています。

**問23 あなたは、今の職より上位の職になることを希望しますか。**

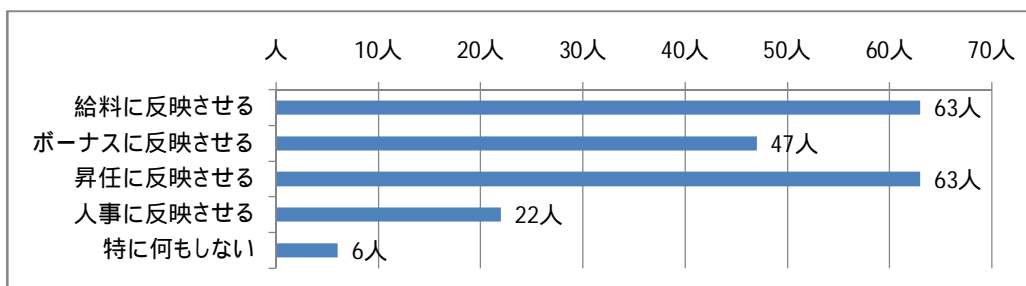


**問24 (問23で(2)を選んだ方)  
上位の職を希望しない理由は何ですか。  
(該当するものすべてを選択)**

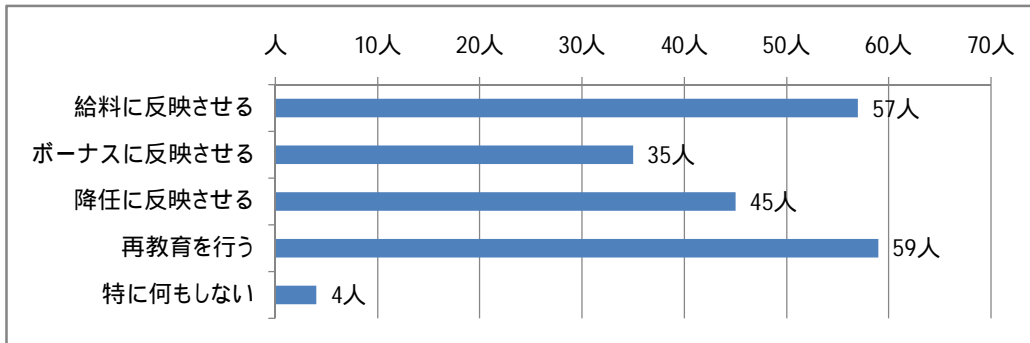


能力や実績の良好な職員の処遇については、「給料に反映させる」と「昇任に反映させる」が同数で最も多く、また良好でない職員の処遇については、「再教育を行う」「給料に反映させる」の順になっています。いずれも給与上の措置を講ずることに多くの意見が集まっています。

**問25 能力や実績の良好な職員の処遇について、どうすることが望ましいと思いますか。  
1つ選んでください。**

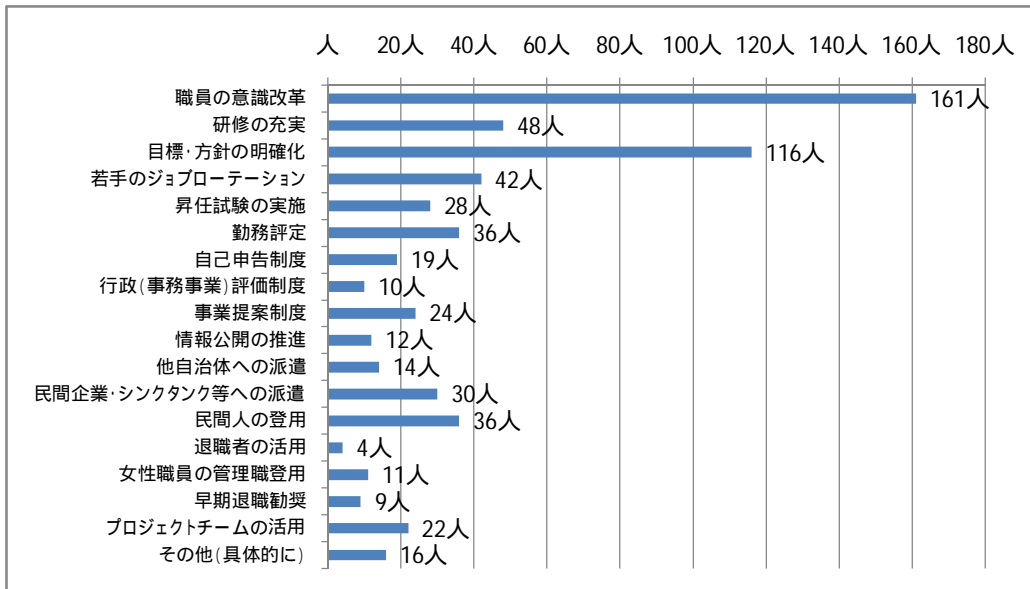


問26 能力や実績の良好でない職員がいた場合の処遇について、どうすることが望ましい、  
 と思いますか。1つ選んでください。



組織の活性化・職員の意欲向上のために効果的なものについては、「職員の意識改革」「目標・方針の明確化」が多数を占めています。組織活性化には、職員個々の意識と組織の目標・方針が重要であることが伺えます。

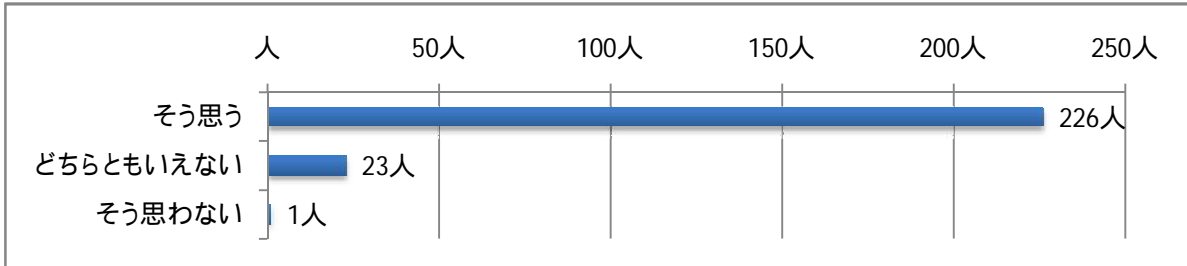
問27 あなたは、組織の活性化・職員の意欲向上のためには、何が効果的だと思いますか  
 (4つ以内で選択)



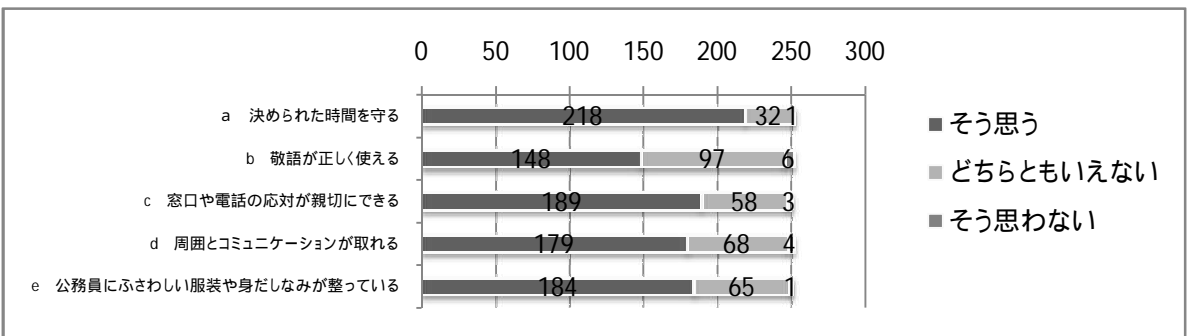
## ビジネスマナー、公務員倫理、ライフワークバランス

ビジネスマナーについては、「報告・連絡・相談」「決められた時間を守る」「敬語が正しく使える」「窓口や電話の対応が親切にできる」「周囲とコミュニケーションが取れる」「公務員にふさわしい服装や身だしなみが整っている」のいずれも「そう思う」が上位を占め、ビジネスマナーが身についていると感じている職員が多いことが伺えます。

問28 あなたは、仕事をするうえで上司へ「報告・連絡・相談」をしていますか。

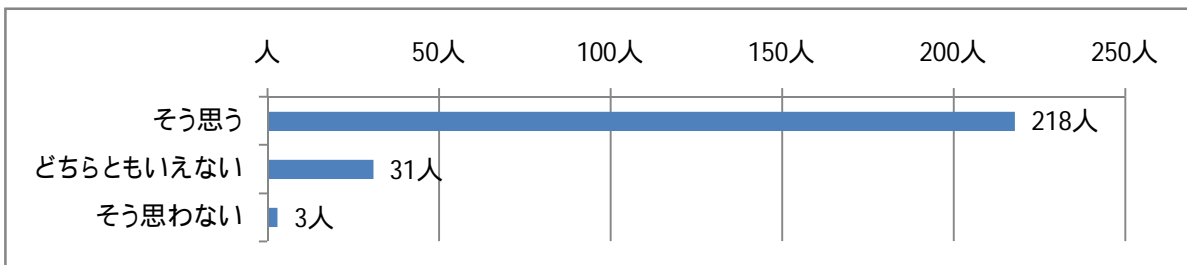


問29 あなたは、仕事上次のことができていると思いますか。

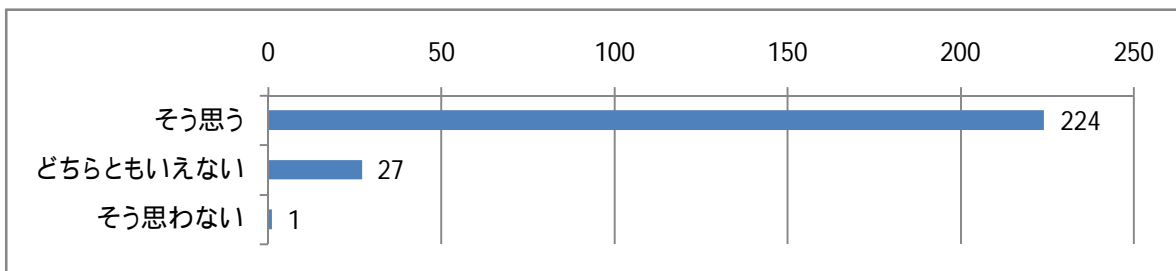


公務員倫理については、「市民から疑惑や不振を持たれないように意識して行動する」、「不正な要望や要求に対して、毅然として対応する」とも「そう思う」が大半を占め、公務員倫理を意識した行動を心がけていることがわかります。

問30 あなたは、私生活においても市民から疑惑や不信を持たれないように意識し、行動していますか。

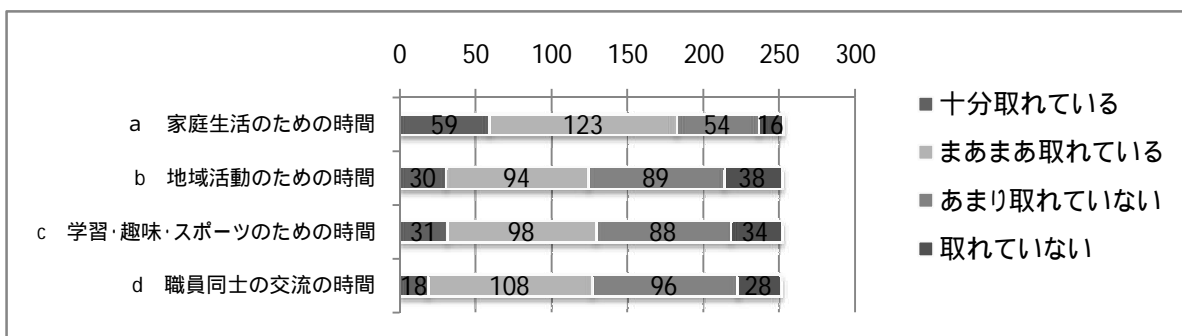


問31 あなたは、不正な要望や要求に対して、毅然と対応していますか。または、そうしようと心がけていますか。



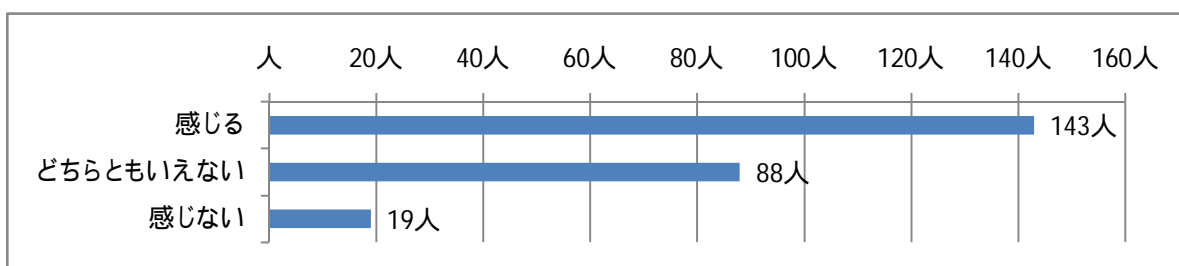
ライフワークバランスについては、「家庭のための時間」「地域活動のための時間」「学習・趣味・スポーツのための時間」「職員同士の交流」のいずれも「まあまあ取れている」との回答が多く、概ね仕事と私生活のバランスが取れていると感じている職員が多いことが伺えます。

問32 それぞれの時間について、最も近いものを1つ選んでください。



現在の仕事へのやりがいに関しては、やりがいを「感じている」との回答が多く、概ねモチベーションをもって仕事に取り組んでいることが伺えます。

問33 あなたは、現在の仕事にやりがいを感じていますか。



## 鶴ヶ島市人材育成基本方針の策定経過

年	月	事	項
平成 20 年	6 月 24 日	鶴ヶ島市人材育成基本方針策定委員会等設置要綱制定	
	7 月 2 日	第 1 回策定委員会会議	
		・策定の目的及び体制、ワーキンググループへの指示事項、 ワーキンググループ構成、策定スケジュールについて検討	
	7 月 3 日 ～18 日	ワーキンググループ構成員の推薦依頼及び委員の確定	
	8 月 12 日	第 1 回策定ワーキンググループ会議	
		・市民からの意見募集方法及び職員意識調査質問内容について 検討	
	9 月 1 日 ～10 月 31 日	市民からの意見募集の実施	
	11 月 7 日	第 2 回策定委員会会議	
		・市民からの意見募集結果報告、職員意識調査表の検討	
	12 月 8 日 ～24 日	職員意識調査の実施	
平成 21 年	1 月 23 日～	市民からの意見募集結果を市ホームページ及び広報つるがしま (2 月 1 日号) に掲載	
	2 月 25 日	第 2 回策定ワーキンググループ会議	
		・職員意識調査集計結果報告、「鶴ヶ島市人材育成基本方針（素 案）」の論点整理	
	3 月 12 日	第 3 回策定委員会会議	
		・職員意識調査集計結果報告、「鶴ヶ島市人材育成基本方針（素 案）」の検討	
	3 月 23 日 ～26 日	「鶴ヶ島市人材育成基本方針（素案）」についての、職員意見募集 の実施	
	3 月 27 日	「鶴ヶ島市人材育成基本方針」の策定（市長決裁）	

## 鶴ヶ島市人材育成基本方針策定委員会等設置要綱

(設置)

第1条 鶴ヶ島市人材育成基本方針(以下「人材育成基本方針」という。)を策定するため、鶴ヶ島市人材育成基本方針策定委員会(以下「策定委員会」という。)及び鶴ヶ島市人材育成基本方針策定ワーキンググループ(以下「ワーキンググループ」という。)を設置する。

(策定委員会の所掌事務)

第2条 策定委員会の所掌事務は、次の各号のとおりとする。

- (1) 人材育成基本方針の策定に伴う総合調整に関すること。
- (2) 人材育成基本方針の策定に必要な事項の研究に関すること。

(策定委員会の構成)

第3条 策定委員会は、別表1に掲げる職の者をもって構成する。

- 2 策定委員会に委員長及び副委員長を置き、委員長に副市長、副委員長に総務部長の職にある者を充てる。

(策定委員会の会議)

第4条 策定委員会の会議は、委員長が招集する。

- 2 委員長は、委員会を代表し、会務を総理し会議の議長となる。
- 3 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるときは、その職務を代理する。
- 4 委員長は、必要があると認めるときは、委員以外の者の出席を求め、意見を聴取することができる。

(ワーキンググループの所掌事務)

第5条 ワーキンググループの所掌事務は、次の各号のとおりとする。

- (1) 人材育成基本方針の策定に伴う資料収集、調査及び検討に関すること。
- (2) その他人材育成基本方針の策定に関し必要なこと。

(ワーキンググループの構成)

第6条 ワーキンググループは、別表2に掲げる者をもって構成する。

- 2 ワーキンググループにリーダー及びサブリーダーを置き、リーダーに人事課長、サブリーダーにワーキンググループ構成員の中からリーダーの指名する者を充てる。

(ワーキンググループの会議)

第7条 ワーキンググループの会議は、リーダーが招集する。

2 リーダーは、ワーキンググループを代表し、会務を総理し会議の議長となる。

3 サブリーダーは、リーダーを補佐し、リーダーに事故あるときは、その職務を代理する。

4 リーダーは、必要があると認めるときは、構成員以外の者の出席を求め、意見を聴取することができる。

(任期)

第8条 策定委員会委員及びワーキンググループ構成員の任期は、人材育成基本方針の策定までとする。

(事務局)

第9条 策定委員会及びワーキンググループの事務局は、人事課において処理する。

(委任)

第10条 この要綱に定めるもののほか、策定委員会及びワーキンググループの運営に関し必要な事項は、別に定める。

附 則

この要綱は、平成20年6月24日から施行し、人材育成基本方針策定終了後に廃止するものとする。

別表 1 (第 3 条関係)

鶴ヶ島市人材育成基本方針策定委員会委員	
副市長	
総合政策部長	
総務部長	
市民生活部長	
健康福祉部長	
健康福祉部参事	
都市整備部長	
会計管理者	
教育部長	
教育部参事	
議会事務局長	
(        : 委員長、        : 副委員長)	

別表 2 (第 6 条関係)

鶴ヶ島市人材育成基本方針策定ワーキンググループ構成員	
人事課長	
総合政策部長の推薦する主幹又は主査級の者	1 名
総務部長、会計管理者及び議会事務局長の推薦する主幹又は主査級の者	1 名
市民生活部長の推薦する主幹又は主査級の者	1 名
健康福祉部長及び健康福祉部参事の推薦する主幹又は主査級の者	1 名
都市整備部長の推薦する主幹又は主査級の者	1 名
教育部長及び教育部参事の推薦する主幹又は主査級の者	1 名
(        : リーダー)	

## 鶴ヶ島市人材育成基本方針策定委員会委員

(所属・職名は平成21年3月現在)

	所属・職名	氏名
委員長	副市長	佐々木 良一
副委員長	総務部長	小川 早苗
委員	総合政策部長	滝島 利明
委員	市民生活部長	勝浦 信幸
委員	健康福祉部長	内野 育雄
委員	健康福祉部参事	吉原 正博
委員	都市整備部長	高篠 正己
委員	会計管理者	渡辺 隆
委員	教育部長	須田 三夫
委員	教育部参事	長岡 行雄
委員	議会事務局長	関口 博行

## 鶴ヶ島市人材育成基本方針策定ワーキンググループ構成員

(所属・職名は平成21年3月現在)

	所属・職名	氏名
リーダー	人事課長	松村 和弘
構成員	秘書政策課主幹	石島 洋志
構成員	市民課主幹	杉田 広之
構成員	生活環境課主査	田村 智
構成員	社会福祉課主幹	中村 史代
構成員	都市計画課主幹	佐藤 浩一
構成員	教育総務課主幹	笠原 修一

## 鶴ヶ島市人材育成基本方針

平成21年3月

発行 鶴ヶ島市  
編集 鶴ヶ島市人材育成基本方針策定委員会  
(事務局) 鶴ヶ島市総務部人事課  
〒350-2292  
埼玉県鶴ヶ島市大字三ツ木16番地1  
TEL 049-271-1111  
ホームページ : <http://www.city.tsurugashima.lg.jp/>