

篠山市人材育成基本方針

*** 共に成長する ***

With up!

～ 未来の篠山に向けて～

篠 山 市

目 次

1	はじめに	2
2	人材育成の必要性	
1)	策定の背景	3
2)	策定の目的	4
3	めざすべき職員像を求める	
1)	アンケートから見る篠山市役所の現状と課題	6
2)	職員に求められる行動、心構え	9
3)	めざすべき職員像の設定	10
4	人材育成トータルシステム	
1)	人を活かす人事制度	
	職員採用	11
	多様な任用形態の整備	11
	ジョブローテーションの実施	11
	複線型人事制度の検討	12
	チャレンジ型人事制度の導入	14
	昇任試験、昇格システムの改善	14
	希望降任制度	15
	能力、実績による評価	15
2)	人が伸びる研修制度	
	自学を促す研修	16
	職場OJT	17
3)	人が育つ職場環境づくり	
	管理職のリーダーシップ	19
	組織・職場目標の明確化	19
	ワークライフバランスの推進	19
	職員提案制度、プロジェクトチームの活用	20
	心と体の健康管理	20
	庁内の横の連携強化	20
	市民との協働を通じた意識改革	20
5	人材育成を推進するために	
1)	それぞれの役割と能力	21
2)	各階層に求められる役割と必要な能力	22
 (参考資料)		
	篠山市人材育成システム構築までのフローチャート	23
	人材育成基本方針ワーキングチームメンバー表及び活動状況	24
	篠山市人材育成アンケート集計結果	27

1 はじめに

少子高齢化社会の到来、国際化、情報化、地球規模での環境問題の深刻化などにより、自治体を取り巻く社会経済環境は目まぐるしく変化しています。

一方では、長引く経済不況や厳しい財政状況のなか、行政サービスの多様化、市民との協働のまちづくりへの転換など大きな変革期を迎え、自己決定と自己責任のもとで、地域の特色を生かした地方分権時代にふさわしい行政運営を行っていくことが求められています。

さらに現在、公務員制度の抜本的な改革の中で、個々の職員の意識改革や能力の開発・向上は「まったなし！」で取り組まなければならないものであり、「人材育成」が自治体組織における喫緊の課題となっています。

これを私たち職員は、「受難のとき」とみなすか「自己改革のチャンス」と捉えるかが、自治体運営のゆくえを左右する岐路となります。

そこで、篠山市においては、人材育成基本方針の見直しに着手することとしました。人材育成基本方針は、職員のための職員のプランであり、本市の実情に即した具体的かつ実効性・実現性のあるものとするためには、策定過程で職員の意見を聞き、自分のものとして受け入れられるプランとすることが重要であります。そのために平成21年11月に全職員を対象に人材育成に関するアンケートを実施し、平成22年1月には庁内公募を中心とする「庁内ワーキングチーム」を立ち上げ、様々な分野の職員がアンケート結果を踏まえ、何度も議論を交わす中で、自分たちはどのような職員を目指すのか、今後もいきいきと仕事をするにはどうあるべきか、そしてそれが市民満足度につながるものとするにはどうすればよいのかを模索し検討してきました。

この「人材育成基本方針」は人材育成・活用の重要性の認識に立ち、篠山市が求める「新しい職員像」を示すとともに、組織経営の新たな理念、人事諸制度の改革の方向を示すものです。管理職員はもとより、すべての職員が、内容を十分に理解し、職場や業務の中で実践し、人材育成に積極的に取り組むことを目指します。

2 人材育成の必要性～いま、なぜ人材育成なのか～

1) 策定の背景

今、私たち、篠山市職員を取り巻く社会背景はどうなっているのでしょうか？

地方分権時代の到来

三位一体改革による国から地方への具体的な税源移譲等も平成19年度から実施され、いよいよ、地方分権の推進が本格化してきました。まさにこれからは、私たち自治体職員が、自ら課題を発見し、その解決策を考え、実行する力が求められています。

社会情勢の変化

少子高齢化や高度情報化社会、地球規模での環境問題、長期化する経済の停滞などにより社会情勢が急激に変化していることから、市民の自治体に対する要望等もますます複雑多岐にわたっており、これらにいかに対応していくかが大きな行政課題となっています。

篠山再生計画の実現

篠山市の厳しい財政状況の中では、限られた予算や人員など行政資源をよりいっそう効果的、効率的に活用することが求められています。平成20年11月に策定した篠山再生計画では、行財政改革の具体的方策として122の取組項目を掲げ、積極的に推進しています。今後においては、これまで以上に業務の効率化を図りつつ、職員の能力と資質の向上を目指す取り組みが必要となってきます。

人事制度の変化

近年、人事制度を人材育成に活かすという観点から、篠山市においても採用試験の改善や自己申告制度の導入、職員研修の改革などの人材育成のための取り組みをスタートさせています。

今後においては、人事制度の部分的な改革に留まらず、総合的な人事制度として再構築していく必要があります。

市と市民の関わりの変化

平成18年に施行された篠山市自治基本条例を受けて、自治会、まちづくり協議会などの地域コミュニティ、また重要施策に対するパブリックコメントなどを通して、市民の行政参加意識は、徐々に高まりつつあります。

平成22年1月に実施した市民意識調査でも「まちづくりを進める上でどのような市民と行政の関係が望ましいか」の問いに、約4割の人が「行政と住民がそれぞれに役割を分担する関係」と答えています。

市民との協働による市政を実現するためには、今まで以上に行政運営の透明性を図り、活動状況を市民に明らかにするための説明責任が求められます。

2) 策定の目的

それでは、この方針を策定する目的は何でしょうか？

市民満足度の向上

市民満足度向上のためには、職員がともに協力し、やりがいを持って日常の業務に励める市役所に変えていくことが必要です。

組織目標の達成

篠山市総合計画や篠山再生計画を達成するとともに、様々な篠山市の政策等を着実に実行していくためには、職員の意識改革と組織全体の活性化が不可欠です。

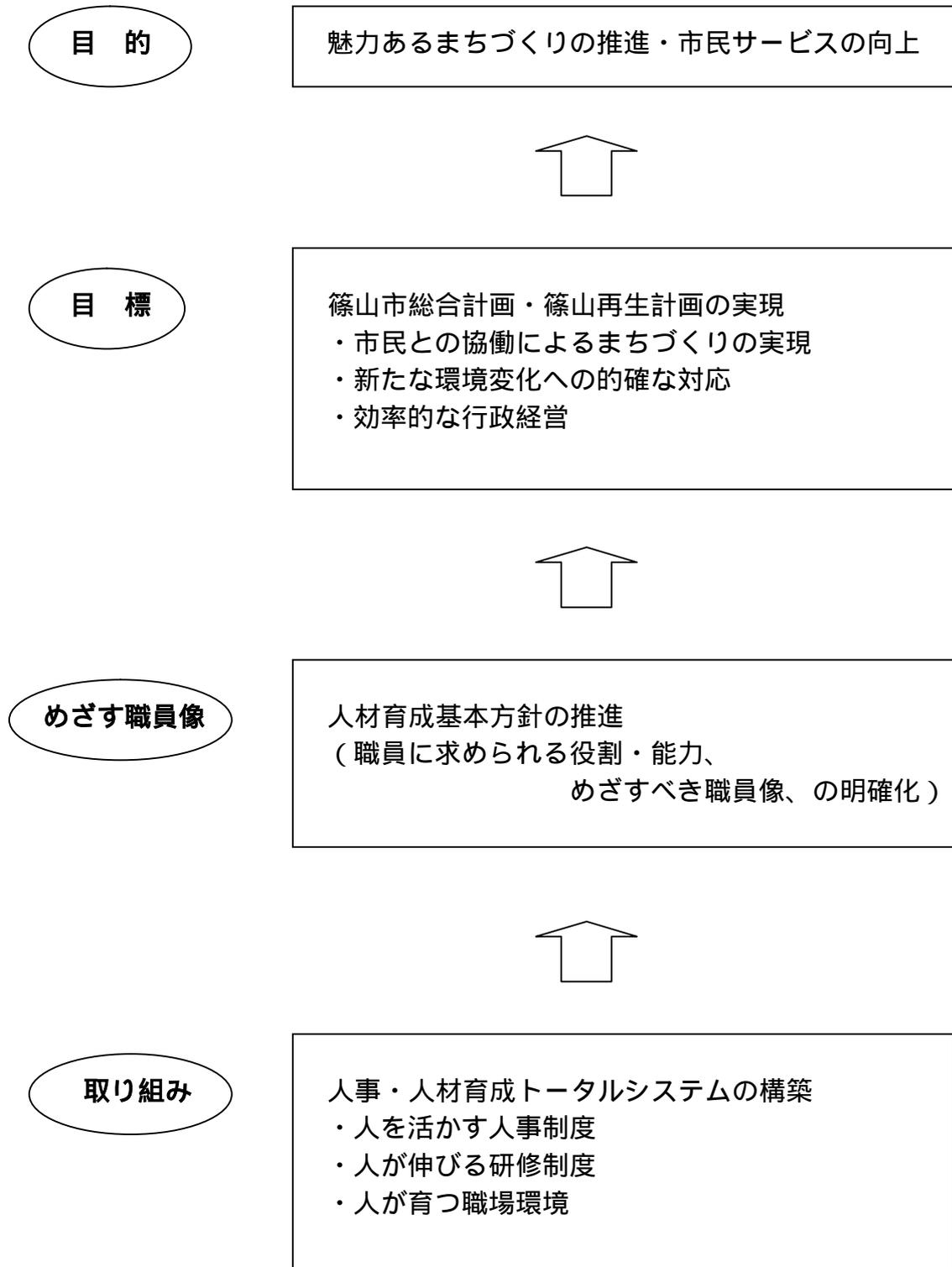
個性を活かせる人材育成制度の構築

これまでの人材育成は、職員を一律に扱い全体的に資質の向上を図ろうとするものでした。しかし今後は、今まで以上に市民と協働でまちづくりを進めることが重要となってきます。このとき行政職員としていかに独自の政策を企画し、実現できるかといったことが求められ、「個性ある人材」が必要となります。

職場の風土づくり

職場の雰囲気や人間関係は、その職場に所属する職員で築き上げるものです。職員同士がお互いに持っている個性や違いを認め合い、誰もが持つ長所を引出しながらコミュニケーションを円滑にすることで、やる気を出し合える雰囲気や人を育てる環境をつくる必要があります。

篠山市人材育成基本方針の体系図



3 めざすべき職員像を求める

1) アンケートから見る篠山市役所の現状と課題

人材育成基本方針の改定に当たり、平成21年11月に職員を対象としたアンケートを実施しました。また、これらの結果を庁内ワーキングチームにおいて分析・考察を行い、篠山市役所における現状と課題を整理しました。

1 ゼネラリストへの希望が少ない状況

キャリアデザインについてのアンケートでは、ゼネラリスト希望が少ない傾向にあり、次期管理職候補となる課長補佐、係長層においても約3割に留まっています。また、「管理・監督職になることを希望しますか」の問いには、「希望する」が14%、「どちらともいえない」が22%、「希望しない」が13%となっています。このことから、自分の特性や適性に合った仕事を模索している状況が見受けられ、ゼネラリストの育成というこれまでの単一的な人事制度の中では職員の個性や能力を十分に引き出すことができなくなっていると考えられます。そのためこれからは、職員が自己の適性を発見し、自分に合った人事コースを選び、キャリアを形成していく複線型の人事制度の導入など、個性を尊重し伸ばす新しい人事制度への移行が課題といえます。

2 やる気は自らの達成感と協力体制で得られる

アンケートにおいては、やる気が出るのは「担当業務がうまくいったとき(22%)」、「明確な目標に向かって仕事をしているとき(19%)」、「所属の仲間との協力体制を感じたとき(17%)」、「市民に喜ばれたとき(16%)」となっています。一方「昇任したとき(0.3%)」は、ごくわずかな結果となっています。また、職場のやりがいについてのアンケートでは、約6割の人が「大いに感じている」、「まあまあ感じている」と答えています。また、やりがいを高める方法として、「コミュニケーションの円滑化(18%)」、「適正な評価(17%)」が必要と答えている職員が多くなっています。こうしたことから、仕事へのやる気は、仕事がうまくいったときの達成感やまわりとの協力体制の充実、そしてそれらを認める適正な評価があったときに生まれるものであることがわかります。

3 いきいきと働ける雰囲気はあるが事務事業の改革・改善には消極的な職場

職場の雰囲気について、アンケートでは約7割の職員が「いきいきと働ける職場である」と答えています。しかし、「事務・事業の改善や効率化に積極的な取り組みが行われているか」の問いには、「取り組んでいない」とする回答が5割強ありました。このことから、本市の職場はいきいきと働ける雰囲気はあるが、事務・事業の改善には消極的であるといえ

ます。

このような消極的である原因としては、まず管理職のリーダーシップが不十分であることが考えられます。また、アンケートの結果が示すように各職場で、組織・職場目標が明確にされておらず、行財政改革の取り組みが一人ひとりの職員にまで浸透していないことも原因であるといえます。

職場を活性化させ、行政運営の改革・改善を進めるためには、管理職の能力向上と全職員の意識改革とコミュニケーションによる明るい職場づくりへの取り組みも必要です。

4 現在の昇任のあり方には不満の声が大きい

昇任のあり方については、「おおむね適切(11.0%)」「どちらかといえば適切(24.2%)」と答えている人は約3割に留まっており、多くの職員が人事評価制度を基本に、基準を明確にした昇任管理をすべきと考えています。

5 職場OJTが十分機能していない

職場における部下・後輩の指導、助言については、上司の視点、部下の視点ともに「している」「どちらかといえばしている」と答えている職員は約3割に留まっており、日常業務の多忙さを理由に、人材育成の基本である職場OJTが十分に機能していない状況にあります。OJTの課題は、若手職員を現場で考えて動ける自立した人間へと育成することです。そのためには、上司・先輩に当たるOJTリーダーが「職場こそが人を育てる場」であることを強く意識するとともに、職場全体で業務改善を図り、OJTが機能できる職場環境を整えていくことが重要です。

6 市民対応・状況判断能力と業務への専門知識を求める声大きい

今後、仕事を続けていくうえで必要と思う能力については、「市民対応・状況判断(18%)」を求める職員が最も多く、次いで「業務の専門知識(17%)」となっています。また、市民の声としても、職員に業務の専門知識や説明責任を求める声が高く、各部門におけるスペシャリストの養成が急務であるとともに、知識だけでなく、市民への説明責任がきちんとできる能力を有する必要があると言えます。

7 自分の能力開発は「自学」から！

自分の能力開発の手段として何が重要であるか？との問いには、「自己啓発(18%)」が最も多く、逆に職員課が行う集団研修などは低い数値となっています。この傾向は、篠山市だけでなく、他の自治体でも明確に現れている傾向と一致するものであり、自分を向上させるためには、自ら学ぼうとする意欲が最も重要であり、与えられる研修制度は、自学を促すきっかけづくりやスキルを学ぶところという位置づけになります。

8 人事については、自分がどう評価されているかわからず不満の声が

人事評価については、これまでからブラックボックスと言われてきたように、評価結果は公開されないとされてきました。アンケートからも「自分がどう評価されているかわからない(23%)」という不満が最も多く、また、「評価基準の明確化や公表(21%)」「本人へのフィードバック(14%)」を求める意見が多く、自分がどのように評価されているのか伝えてほしいという気持ちが表れています。職員が意欲を持って仕事に取り組むことができるようにするためには、職員が納得できる、公平・公正な評価制度を確立する必要があります。



(アンケート結果を受けて)

公務員は終身雇用を前提としており、人材の流動化はごく限られたものとなります。それゆえに、「人財」としてしっかり育て、活用し、市民に還元する責務が私たち職員にはあります。

これまでも篠山市においては様々な方向から人材育成に努めてきましたが、時代や社会経済情勢の変化により、ますます多様化する市民ニーズに十分な対応ができにくくなってきたと考えられます。そのため、これからは職員育成ビジョンを職員に積極的にアピールし、職員自身も自分のキャリアに展望がもてるようマネジメントをしていく必要があります。

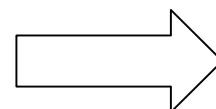
2) 職員に求められる行動・心構え

人材育成の基本は自己啓発であり、職員自身が「こういう職員になりたい」と具体的なイメージを持ち、自発的に自己の能力開発に取り組むことが重要です。篠山市では、昨年、職員一人ひとりが意識し、実践すべき「篠山市職員行動指針」を職員提案により策定しました。

また、職員がイメージしている目指すべき職員像を把握するため、職員アンケートを実施しました。

篠山市職員行動指針

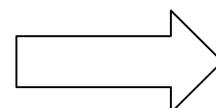
忘れません！笑顔とあいさつ、プロ意識
チームワークを大切にします
困難な仕事にこそ前を向いて取り組みます
気づきを大切にし新たな課題に挑戦します
みんなの暮らしのために行動します



職員がイメージする職員像

職員アンケートから見るベスト3

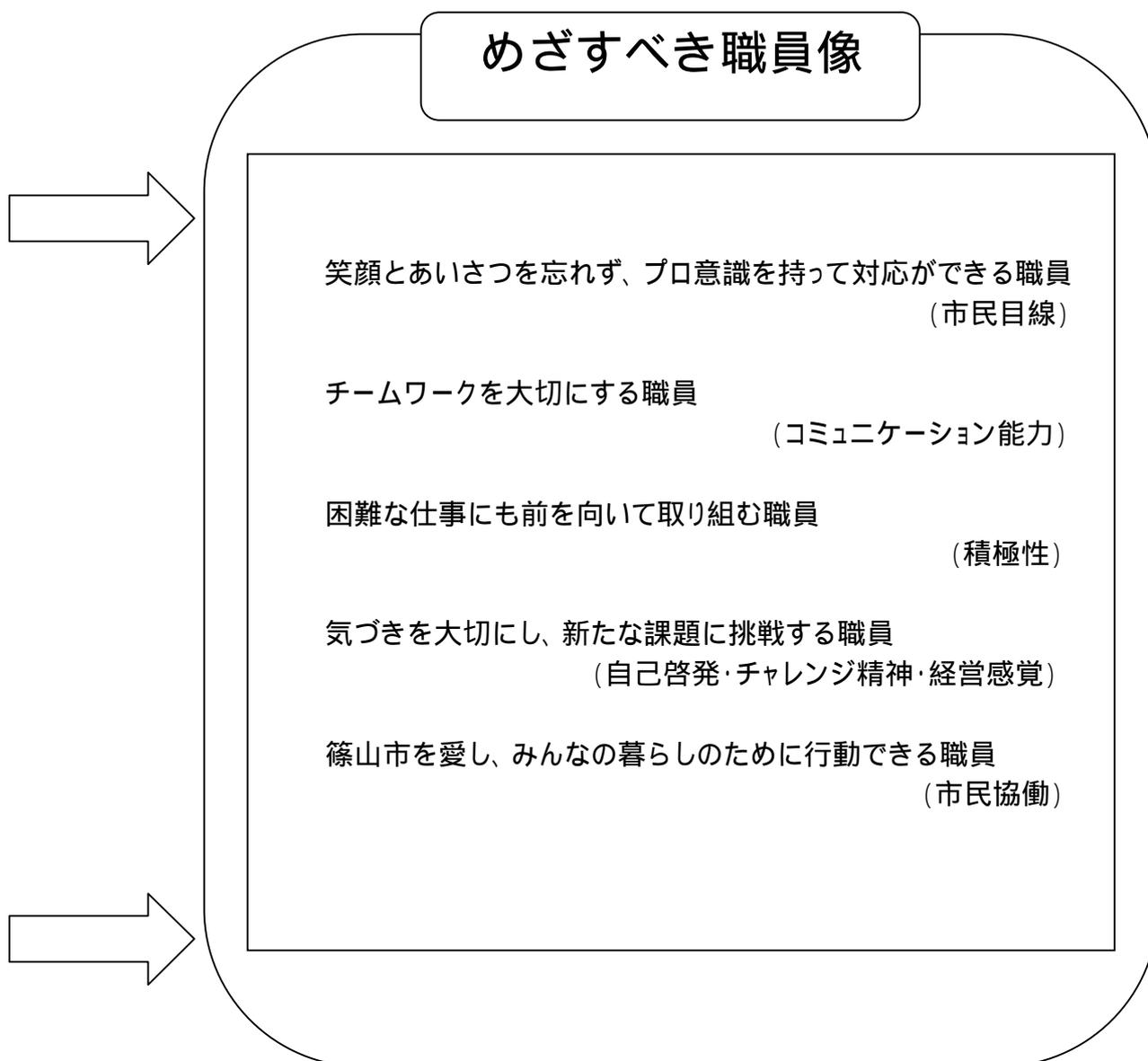
笑顔があり、親切でいねいに対応ができる職員
問題意識を持ち、業務改善できる職員
積極的・意欲的でチャレンジ精神のある職員



3) めざすべき職員像の設定

「めざす職員像」は全職員を画一的な型に当てはめてしまうものではありません。職員の個性や意欲を尊重した上で、人材育成の指標として、職員がベクトルを一つに共通に持つべき取り組み姿勢を明らかにしたものです。

篠山市では、次の5つの職員像を掲げて人材の育成を進めます。



4 人材育成トータルシステム

職員一人ひとりの能力や資質を引き出し、最大限に発揮できるように「人を活かす人事制度」「人が伸びる研修制度」「人が育つ職場環境づくり」の三つの視点から、人材育成を効果的に推進し、やる気に応える仕組みを構築することによって、意欲ある職員を支援します。

1) 人を活かす人事制度

職員採用

篠山市を愛し、公務員として意欲と情熱をもった多様な人材を確保するため、目指すべき職員像などから求める人材を明確にするとともに、より人物・人間力を重視した採用形態や試験方法への改善を進めます。

また、公務の複雑化や労働環境の変化に伴い、即戦力としての能力・経験を有する者の中途採用を進めます。

【改革の方向】

人物評価につながる試験内容について、研究、検討を進め、より高い資質と意欲を有する人材の確保に努めます。

説明能力や柔軟性、適応力を問うプレゼンテーション試験等、必要な能力に応じた新たな試験方法を導入します。

専門性の高い職種における即戦力として、また、民間ノウハウの導入による組織の活性化を図るため、新規学卒者の採用とは別に有資格者、民間企業経験者等の採用枠の拡大を検討します。

多様な任用形態の整備

地方公務員法の改正により、地方公共団体がそれぞれの地域課題に適切に対処することを容易にするため、多様な任用・勤務形態が可能となりました。

任期付職員、短時間勤務職員などの形態から、本市の直面する課題、行政ニーズに適応するものについて、制度の導入、運用を図ります。

ジョブローテーションの実施

職員が自分の適性を発見し、能力開発とキャリアコースを自己選択できるよう、主として若手職員を対象にジョブローテーションを行い、人材育成型の異動管理（人事異動）を実施していきます。

また、中堅以上の職員の異動については、一定の専門性を有する職員が必要な部門では、

後継者が育成されるよう配慮し、柔軟に運用することとします。

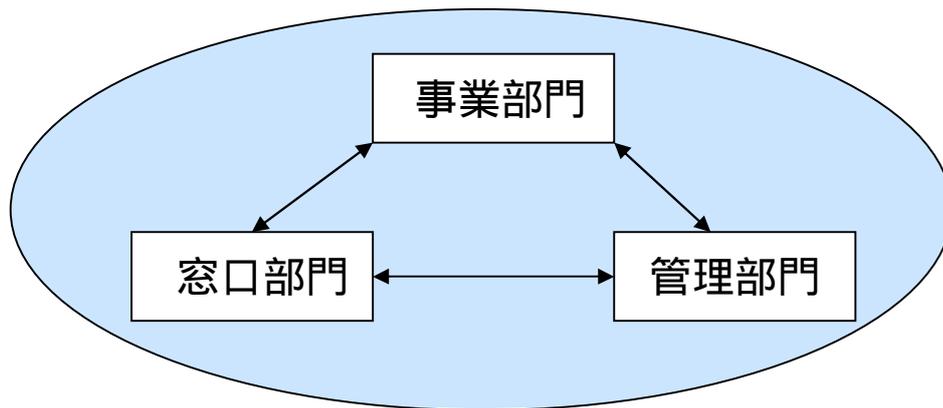
【ジョブローテーションとは】

新規採用から一定年数の間に性質の異なる職場を計画的に異動させ、さまざまな部門、職務を経験させることによって職員の能力開発、人材育成を図る制度です。

「自学」の促進という観点からも、新しい仕事へのローテーションは不可欠です。同じ職員の同一職場長期滞在は、当該業務の習熟という意味から効果的な面もあります。しかしながら成長を止めてしまう要因にもなりかねません。

所属にとっても、新しい職員が異動してくることを前提に業務の引継ぎやマニュアル化の必要が生じ、柔軟な組織運営が可能となります。

【ジョブローテーションのイメージ】



【ジョブローテーション部門の分類例】

部門名	主な事業分野
窓口部門	市民生活、保健福祉、税務、環境など
管理部門	会計、総務、財務、法制、人事、経営企画、教育振興など
事業部門	農林政策、商工観光、道路河川、都市計画、上下水道、社会教育など

専門職についても、一定期間他の職場を経験させるような人事異動を行い行政職としての事務能力の向上を図ります。

複線型人事制度の検討

職員が個々の適性を活かし、能力を最大限に発揮できるよう、一定の時期に職員の適性・希望等に応じて、ゼネラリスト、スペシャリスト、エキスパートなどのコースを選択する制度の導入を検討します。

なお、コース選択にあたっては、職員が自己の適性及び能力を正しく把握することが前提となりますので、人事評価結果に基づく自己申告を基本とします。

「人材育成アンケート」より

あなたの今後のキャリアデザイン（めざす道）はどのようなものですか。

ゼネラリスト（組織の管理・運営と施策・業務の進行管理にあたる管理職・監督職）	8.5%
スペシャリスト（資格・免許が必要な職種で、採用時から専門の業務を担当する職）	11.6%
エキスパート（資格・免許を必要としないが、特定の部門・分野で業務に精通・習熟し、専門的スタッフとして業務の進行・管理にあたる職）	30.6%

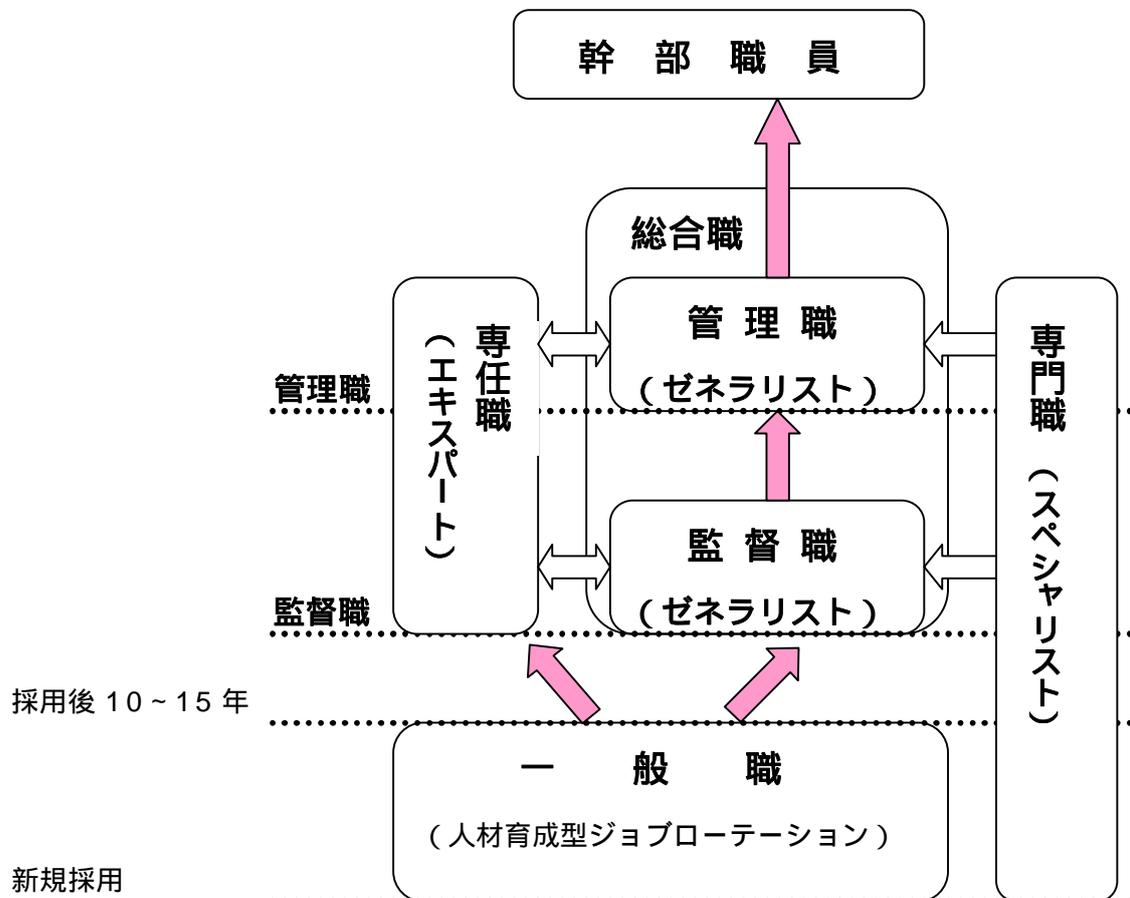
【検討の方向】

複線型人事制度の導入に当たっては、

ゼネラリスト、スペシャリスト、エキスパートの概念を明確にします。

どの職場でどのような資格や知識・能力・技術を持つ職員が、どの程度必要なのかを把握したうえで育成方針を定めます。ゼネラリストになりたくないからエキスパートに、といった消極的な理由で選択するのではなく、組織に必要な人材を必要な分野で育成し、処遇する必要があります。

【複線型人事制度のイメージ】



チャレンジ型人事制度の導入

組織の総合力を高め、職員の持てる能力を最大限に引き出すため、従来の人事異動によるローテーションだけでなく、職員のチャレンジ意欲を尊重する制度を検討します。

また、自分にあったやりがいのある仕事を求める傾向も強まっており、このような価値観を組織として活用できる体制も必要であります。

「人材育成アンケート」より

自分の将来像を持ち、それに向けて自分を育て・活かすためにはどんな人事制度が必要ですか。

やりたい仕事にチャレンジできる制度	19.2%
自己選択可能な人事コース	14.4%
柔軟な勤務時間制度	14.2%

庁内公募制度

各部門が必要とする人材や、新たな政策課題に関する業務、特定の資格や能力を必要とする業務等に対し、希望者を公募するものです。制度の目的として、意欲ある職員を発掘・登用し、組織の活性化を図るとともに、職員の能力向上も期待します。

自己申告制度

平成15年度に適材適所の職員配置を目的に導入し、多くの職員が制度を活用するなど、定着化が図られる中で、今後はさらなる人材育成に繋がるよう、専任職、専門職となる希望があるかなどについても、申告できるようにし、職員のキャリア形成と能力開発に生かせるよう改善と活用を図ります。

任用替制度

技能労務職員については、今後各施設の業務委託が検討されることから、一般事務職への任用替えを希望する職員に対し、任用替試験を実施します。

人事交流の推進

多様な行政ニーズに対応していくために、市役所内部だけでなく、市の事務事業と密接に関連する他団体等の異なった視点を取り入れることも重要です。そのため、職員に市役所の外の空気に触れさせ、市役所職員とは違った立場から物事を見る目や幅広いものの考え方を養わせるため、他団体との人事交流を行います。

昇任試験、昇格システムの改善

係長級への昇任について、より公平性・客観性を確保するとともに、年功序列的な人事の解消を目的として、平成16年度に係長昇任試験を導入しました。

個性を生かせる複線型人事制度への移行や人材育成を目的とした人事評価制度の見直しと連動して、職員の昇任及び昇格制度の改革・改善を進めます。

【改善の方向】

係長として必要な知識を有していることを前提として、より本人の適性ややる気、総合的な能力を評価できる試験のあり方を検討します。

合否については、筆記試験と人事評価による総合的な判定となるよう、配点基準等の明確化を検討します。

昇任ポスト数に影響されることなく、能力、やる気、適性のある者に昇任資格を与えるなど、名簿登載方式を導入します。

管理職への昇任については、信頼性の高い評価に基づく昇任管理を推進します。

希望降任制度

管理監督職の職務・職責が増大するなかで、種々の事情により能力が発揮できず精神的・身体的に苦痛を感じる場合や、家庭の事情等によりその職責を十分に果たすことが困難な場合などにおいて、引き続き、その職に留めておくことは、職場運営に支障が生ずるだけでなく、本人にも苦痛を強いることとなります。

円滑な職場運営を図るため、本人の希望による降任制度の活用を促進します。

なお、再度昇任する道を設けることで意欲の低下を招かないようにします。

能力、実績による評価

人事評価は、任用配置、給与処遇、研修といった人事政策を人材育成に結び付けていくに当たっての「要」の役割を果たすものです。評価は、人に差をつけることが目的ではありません。人の持ち味を活かすためのツールであり、自分を知り、自分を育て、いきいきと仕事をするためにこそ必要なのです。

そのため、人材の育成を目的とした人事評価制度の改革に着手します。

【改革の方向】

評価される職員の信頼と納得が得られるよう、評価項目・基準を公開します。

職員面談により評価結果を本人にフィードバックし育成指導することを前提とします。能力・実績主義を基本とし、コンピテンシー（発揮能力）に基づく評価、目標管理の手法による加点主義の評価により、職員のチャレンジ精神、積極性を引き出す制度をめざします。

管理職の意識改革をはかるため、特に部下の育成実績を評価要素として重視します。

評価の信頼性・客観性を高めるため、評価者研修の実施や部下や同僚による多面的評価についても検討します。

「人材育成アンケート」より

人事や人事制度に対する不満はありますか。

自分の能力や適性がどう評価されているのかわからない。	23.0%
頑張っても頑張らなくても給料は変わらない	19.4%
特に不満はない。	14.2%

2) 人が伸びる研修制度

自学を促す研修

人材育成の最も重要なポイントは「自学」をいかに促すかという点です。自ら学び学習してはじめて本人の成長があります。能力開発・人材育成制度の一つとして、研修制度があるということを前提に、人事制度の一つとして機能することを目指します。

自主研修補助金交付制度

職員の資質向上を目指し職務意欲の向上を図るため、主体性を持って課題を認識しつつ目的達成に挑む自己学習を推進し、自ら考え調査し行動する「自学」を促す自主研修の実施において、職員に対し補助金を交付します。

「人材育成アンケート」より

あなたの能力開発の手段として何が重要だと思いますか。

自己啓発	17.5%
職場での実務経験	9.8%
異業種交流	9.8%

【検討事項】

人事評価制度と連携した研修科目の設定

自主研修の拡大・充実

職階、経験年数に応じた研修カリキュラムの設定

「研修」から「能力開発」支援へ

外部研修機関への積極的な派遣

時代のニーズに応じた研修内容の選択

庁内講師養成型研修の拡大、充実

研修成果の組織への還元

接遇能力の向上



職場OJT

自学を促す風土として最も重要となるのは、日常業務を行う職場であり、職場での自学を支えるのはOJTです。OJTは、主に職場において日常の仕事を通じて、または仕事に関連させながら行う指導、訓練です。OJTが人材育成の手段として、組織の中で有効に機能し定着するためには、結果のフィードバックを伴った人事評価制度と表裏一体となって進めることが有効です。

また、OJTは、管理監督者が部下を指導するために重要な仕事であると同時に、同じ階層の職員同士、また上司・先輩が部下・後輩から学ぶことも含まれます。お互いに学び合う職場を目指し、全職員がOJTに必要な能力を身につけ、具体的な指導方法を実践していくことが大切です。

【OJTの具体的な指導】

指導方法	実施方法	必要となる能力	O J T 指 導 能 力
個別指導	計画的・継続的指導 仕事に応じて随時行う指導	コミュニケーション能力 コーチング能力 目標管理能力	
集団指導	会議、職場ミーティング 職場研修	会議（研修）運営能力 コミュニケーション能力 コーチング能力	
自学を促す職場風土づくり	相互に指導し合える環境作り 人材育成を前提にした人の配置、職務の割当て	人材育成能力 マネジメント能力 職場管理能力 目標管理能力	

職場ミーティングの充実

各職場で行われている朝礼やあいさつ運動を定着化させ、個々の業務日程の調整や協議を活発に行うよう、定期的な職場ミーティングを全職場に展開していきます。

職場支援制度

新規採用職員に対して、各職場において助言を行う職員を指導者として指定し、職務に関することや職場環境に関することなどについて相談に乗り、新規採用職員が早く職場に慣れ、行政職員として活動できるように育成します。また、任用替職員に対しても同様に、事務職の業務に慣れるまで、指導者が指導・助言し育成を図ります。

職場学習会

各職場において、少人数で意見交換する中で、一人ひとりが問題意識を持って課題を見出し、自分の果たすべき役割を見つけ、また更なる向上を図ることで職場環境を改善するため、職場学習会を実施します。

【OJTとは】

一般に、組織内の訓練・教育・研修はその形態により

OJT (On The Job Training = 職場内訓練・教育・研修)

Off-JT (Off The Job Training = 職場外訓練・教育・研修)に分類されます。

また、これらを支えるものとして

SD (Self Development = 自己開発)があります。

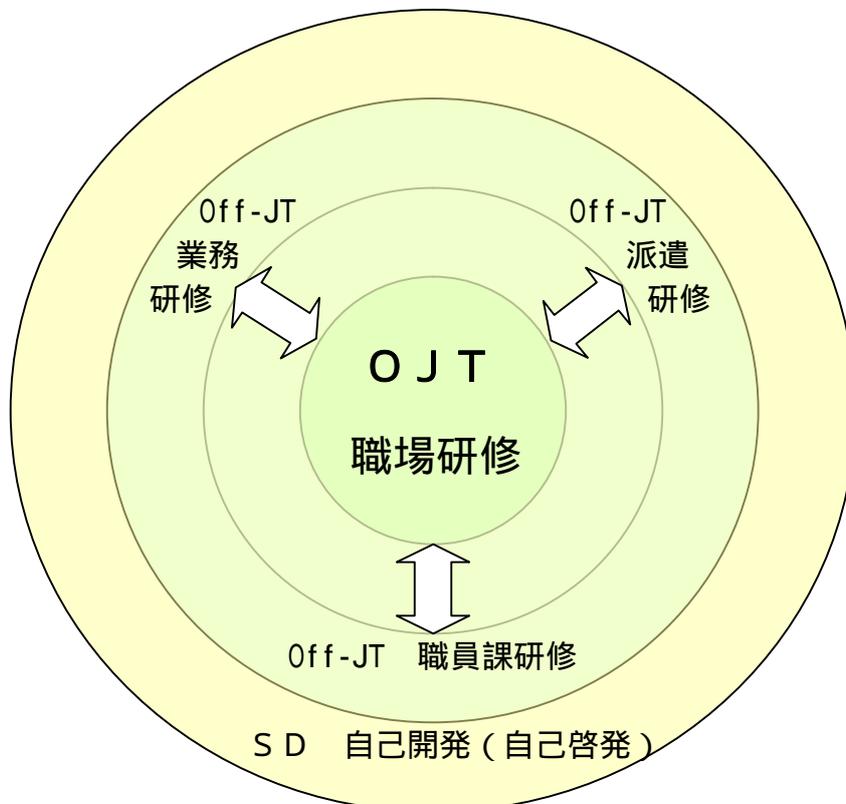
これらの3つが組織における人材育成の柱であり、組織が各人に対して行う人材育成の形態としては、OJTが最も重要であるといえます。

【OJTの有効性】

OJTは、職場において日々の担当業務を通じて行われるので、一時的な研修であるOff-JTよりも長時間かつ継続的に行われ、指導内容が習得しやすくなります。その効果を確認しながら指導することができ、職員各人の能力開発段階（育成状況）に応じたきめ細かな指導が可能です。

その効果が、直接業務の質、量に反映されます。

【OJTを中心とした各研修の関係】



3) 人が育つ職場環境づくり

職場環境は、誰もがやる気を持って仕事に専念するために、様々な角度から整える必要があります。個人の仕事の能率も、チームワークがあつてこそ、その何倍にも効果が上がります。日々、各職場において、あいさつ・声かけを心がけ、お互いに感謝の気持ちを伝えながらコミュニケーションを図ることを、職場づくりの基本とします。その上で、職場における信頼関係を築き、職場チーム力の向上を目指します。

管理職のリーダーシップ

職員の能力開発にとって職場環境はたいへん重要な要素です。そして職場の環境づくりは、管理職の果たす役割と責任が大きいことは言うまでもありません。その意味で、人材を育成する職場風土をつくるうえで、管理職のリーダーシップの発揮が重要となります。

職場風土の改善への積極的な取り組みを促すため、人材の育成を管理職の職務として明確に位置づけ、「職場リーダー研修」などを実施しリーダーとして必要とされる職場運営の知識・技能の習得をはかります。また、人事評価の中で「職場における人材育成」を管理職の能力評価の重要な要素とします。

組織・職場目標の明確化

「職員行動指針」や「あいさつ・声かけ運動」に見られるように、職場目標を掲げて職務に取り組むことは職場の活性化につながります。管理職やベテラン職員にはあたり前のことでも、若手職員にとっては明確に具体的な形で目標や方針を示さなければ理解できないことが多いものです。職員の意欲を引き出すには、各職場で目標が明確化され職員に共有されるようにすることが必要です。この点についても管理職のリーダーシップの発揮による職場目標の明確化をはかります。

ワークライフバランスの推進

仕事は、暮らしを支え生きがいや喜びをもたらすものですが、同時に、家事・育児や地域活動なども暮らしには欠かすことのできないものであり、その充実があつてこそ、人生の生きがい、喜びは大きなものとなります。

時間外勤務の縮減や年次有給休暇の取得推進、また、育児休業取得者の支援などをおして、全ての職員が意欲を持って仕事に取り組むことができる職場環境の実現を目指します。

職員提案制度、プロジェクトチームの活用

職員提案制度は、職員の自主性を引き出し問題発見・解決能力と学習意欲を高めるものです。今後とも政策・施策づくりに関して積極的に職員の提案を求めるとともに、良い提案があればすぐに具体化して生かすようにし、職員の参加意欲の高揚を図ります。

プロジェクトチームも、職員が実際の政策・施策づくりや計画策定に参加する絶好の機会であり、研究調査活動を通じて企画力・政策能力を高めるのに極めて有効です。しかし、本務にプラスしての活動となるため負担が大きい状況もありますが、今後においても、プロジェクトチームの在り方を見直しながら、職員の持つ能力を最大限に活用していきます。

心と体の健康管理

職員が前向きにいきいきと仕事をし、その能力を伸ばしていくためには、心身ともに健康であることが何よりも大切です。そのためには、職員自らの健康管理はもとより、組織的に職員に対しての相談窓口などの支援体制が必要であり、健康診断結果に基づく健康管理指導等の充実やメンタルヘルスへの対応など職員が働きやすい職場づくりに努めます。

また、長期病気休職中の職員や育児休業中の職員が職場復帰する際、長期間職場から離れていたことによる職場復帰に対する不安を軽減し、メンタル不調の再発を予防し、円滑に職場復帰が行われるよう、その職員と所属課に対し、職場復帰を支援するシステムを検討していきます。

庁内の横の連携強化

事務事業を効率的・効果的に実施できるよう、市役所内部の横のつながりを強化する仕組みづくりを検討していきます。

市民との協働を通じた意識改革

市民との協働による行政運営を行うためには、市民との情報の共有化につとめながら、地域の課題を市民とともに考え、一緒に解決を図ろうとする職員の協働パートナーとしての自覚や使命感とその仕組みが必要です。このため、タウンミーティングや出前講座、市民参加によるワークショップの推進など市民との交流促進のための場を確保していきます。

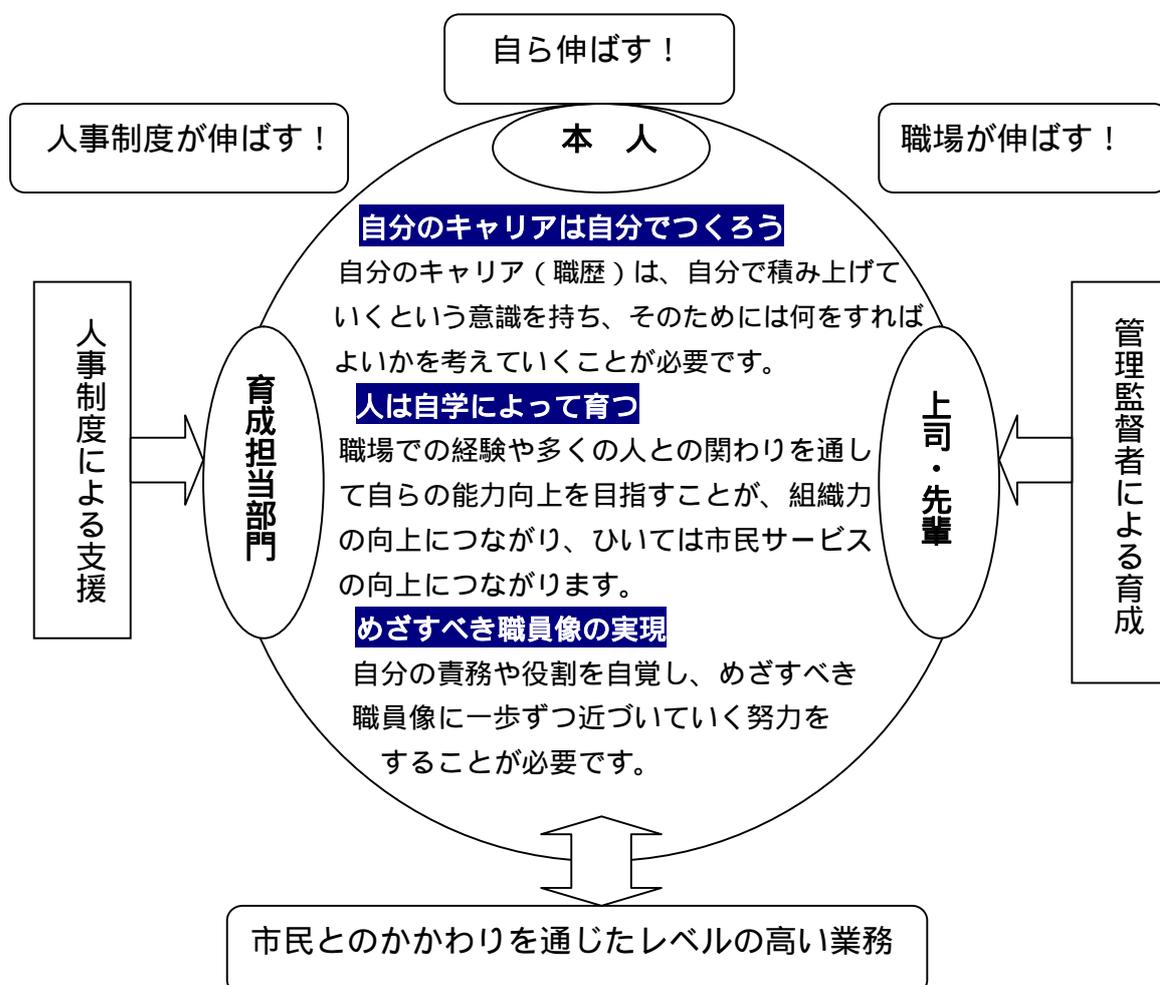
5 人材育成を推進するために

1) それぞれの役割と能力

これからの市政を担う職員の育成に当たっては、職員自身・管理監督者・人事研修担当部門のそれぞれが、一つのシステムの中で「人を育てる」ことを念頭に、自らの果たすべき役割を認識する必要があります。その上で、それぞれの施策について連携を深め、職員のやる気を市民サービスにつなげることが出来るよう、総合的な展開を図ります。

市民目線・市民協働 経営感覚・先見性 チャレンジ精神

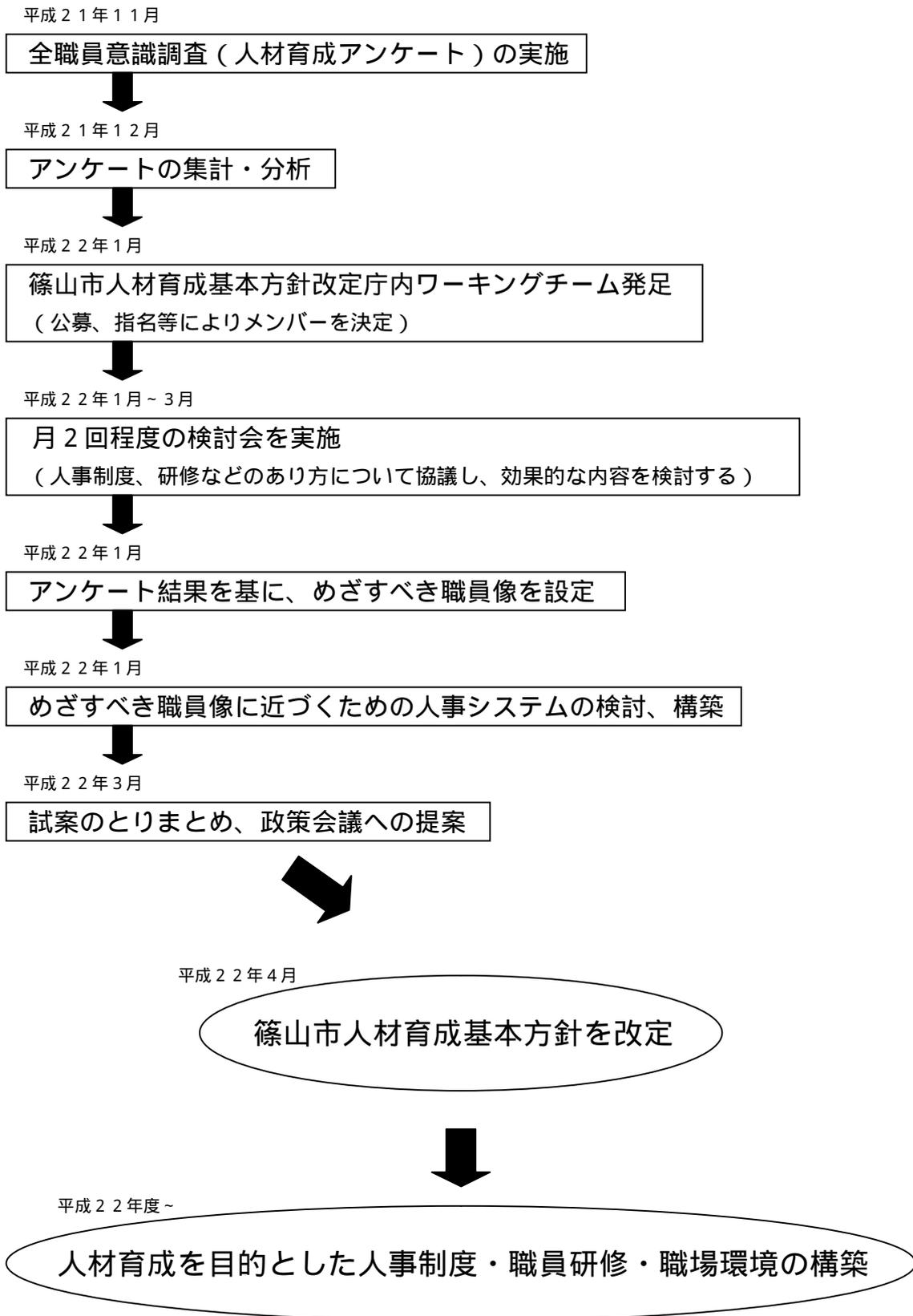
本人の向上心・自己啓発・キャリアビジョン



2) 各階層に求められる役割と必要な能力

職名	求められる役割	必要な能力の割合
部長級	<p>市政の運営者、部の経営者</p> <p>市政全般に対する政策評価と政策議論に参画し、市政の方針を実現する。</p> <p>自部門の政策課題を実現するため、組織を目標達成の方向へ導く。</p> <p>議会や関係機関との調整・折衝を行う。</p>	<p>組織経営能力</p> <p>政策決定能力</p> <p>人材育成能力</p> <p>決断力</p> <p>対外調整能力</p> <p>危機管理能力</p>
課長級	<p>市政の政策立案・執行の責任者</p> <p>所属の目標や使命を明確に示し、組織の総合力を最大限に引き出す。</p> <p>常に施策の内容を評価し、計画を変更するなど状況に応じて明確な判断をする。</p> <p>職員の能力発揮や人間的な成長を先導し、適切な職場運営を実現する。</p>	
課長補佐級	<p>行政活動の監督者</p> <p>課長の指示及び連携により課員と目指す方向性を共有し、効率的な事務事業遂行を実現するとともに、懸案事項の解決に積極的に取り組む。</p> <p>管理職と部下とのパイプ役として課員をまとめ、部下の能力開発に努める。</p>	
係長	<p>行政活動の運営者</p> <p>所属の課題に対して、市のあるべき姿を描くことができ、具体的な企画立案をすることができる。</p> <p>知識と経験を活かし、状況の変化に柔軟に対応しながら、高度で専門的な業務を遂行する。</p> <p>係内のコミュニケーションの円滑化を図り、部下の能力開発に努める。</p>	
主査	<p>行政活動の中心者</p> <p>専門能力と実行力を駆使し、職場の目標達成に向けて積極的・意欲的に業務を遂行する。</p> <p>担当業務の課題抽出を行い、必要な改革・改善を提案する。</p> <p>係長を補佐し、後輩職員の業務遂行について指導を行う。</p>	
主事	<p>行政活動の遂行者</p> <p>職務の遂行に必要な専門的知識を有し、上司への報告・連絡・相談を怠ることなく、担当業務を正確かつ迅速に処理する。</p> <p>組織の一員とし所属の課題を認識し、解決に向けて積極的に協力する。</p> <p>組織内外において良好なコミュニケーションを保ち、市民対応力を身につける。</p>	
		<p>政策形成能力</p> <p>問題解決能力</p> <p>業務改善能力</p> <p>調整能力</p> <p>提案能力</p> <p>後輩育成能力</p> <p>専門能力</p>
		<p>市民対応能力</p> <p>説明力</p> <p>傾聴力</p> <p>実践力</p> <p>発見力</p> <p>コミュニケーション能力</p> <p>業務遂行能力</p>

篠山市人材育成システム構築までのフローチャート



人材育成基本方針改定庁内ワーキングチームメンバー

No.	所 属	役 職	名 前
1	政策部行政経営課	係長	藤 田 尚 位
2	総務部総務課	係長	酒 井 篤 史
3	市民生活部市民課	主事	池 田 美 咲
4	保健福祉部健康課	係長	小 西 雅 美
5	まちづくり部丹波篠山黒まめ課	課長	上 田 美 佐 江
6	まちづくり部地域整備課	主査	辻 川 貴 志
7	上下水道部上水道課	主査	酒 井 宗 明
8	農業委員会事務局	局長	澤 輝 義
9	教育委員会学校教育課	主査	井 関 ゆ か り
10	教育委員会教育総務課	係長	安 井 聡 博
11	消防本部管理課	副課長	雪 岡 達 也
12	総務部職員課	次長	植 村 富 明
13	総務部職員課	課長補佐	中 筋 有 香
14	総務部職員課	係長	辻 義 之
15	総務部職員課	主査	小 林 七 子

人材育成基本方針改定庁内ワーキングチーム活動状況

No.	内 容	日 時	備 考
1	【会議】第1回ワーキングチーム	平成22年 1月15日	人事システムの構築・人材育成アンケートの集計結果についてグループ別ワークショップ
2	【会議】第2回ワーキングチーム	平成22年 2月 3日	第1回ワークショップ分析結果目指す職員像・階層別に求められる役割と能力について
3	【会議】第3回ワーキングチーム	平成22年 2月17日	人材育成基本方針改定原案 人材育成の具体的方策について
4	【会議】第4回ワーキングチーム	平成22年 3月 1日	人材育成基本方針改定原案 人材育成の具体的方策について
5	【講演】職員人材育成研修会 講師：稲継裕昭氏 (早稲田大学政治経済学術院教授)	平成22年 3月 9日	「自治体激動期の人材育成」 ～基本方針策定・人事評価制度をはじめとする人材マネジメントシステム～
6	【会議】第5回ワーキングチーム	平成22年 3月16日	人材育成基本方針改定案について

ワークショップまとめ（SWOT分析）

S	内部（篠山市役所の強み）魅力・良い点	W	内部（篠山市役所の弱み）問題点・課題
	<p>職員（個人）</p> <p>【職員の気質が高い】</p> <p>1 向上心がある</p> <p>2 能力の伸びしろが見込める</p> <p>3 やりがいを感じている</p> <p>4 職場目標と個人目標を持って働いている</p> <p>【人材が豊富】</p> <p>5 資格・技能知識等の潜在力のある職員が多い</p> <p>6 エキスパート志向が強い</p> <p>7 自己啓発意識が高い</p> <p>【市民とのつながりが良好】</p> <p>8 やりがいの源が市民に向いている</p> <p>9 やりがいの源がコミュニケーション</p> <p>10 業務上一部の地域住民に顔が売れている</p> <p>11 案内係をするようになり市民に喜ばれるようになり、自然とあいさつをするようになった</p>		<p>職員（個人）</p> <p>【モチベーションの低下】</p> <p>20 余裕がない</p> <p>21 自信がない</p> <p>22 将来への希望を持ちにくい</p> <p>23 部下、後輩への助言ができていないか不明</p> <p>24 自分の能力を活かせていない職員がいる</p> <p>【コミュニケーションの不足】</p> <p>25 コミュニケーション不足</p> <p>26 情報未伝達</p> <p>【職員の課題】</p> <p>27 職責に合った能力が育っていない</p> <p>28 地方分権システムに対応ができていない</p> <p>29 政策形成能力が弱い</p>
	<p>職場（環境）</p> <p>【良好な職場環境】</p> <p>12 生き生きと働ける環境である</p> <p>13 研修に参加しやすい環境</p> <p>14 業務改善への取組み50%が達成</p> <p>15 定期的なミーティングが行われている</p> <p>【進む組織改革】</p> <p>16 組織のフラット化が進んでいる</p> <p>17 組織の規模が適性であり、職員間のコミュニケーションが取りやすい</p> <p>【IT関係の充実】</p> <p>18 1人1台パソコンにより多様な情報を得ることが可能</p>		<p>職場（環境）</p> <p>【組織力の低下】</p> <p>30 定期的な事務打合せミーティングが少ない</p> <p>31 課の横のつながりが希薄</p> <p>32 業務量に差がある 評価につなげていない やる気が下がる</p> <p>【業務量の増加】</p> <p>33 事務改善については仕事で精一杯</p> <p>34 業務量が多い</p> <p>【リーダーの能力不足】</p> <p>35 トップダウンのあり方に疑問</p> <p>36 明確なリーダーシップがない</p>
	<p>人事（組織）</p> <p>【効果的な人事制度】</p> <p>19 自分の希望を出せる仕組みがある (自主研修制度・自己申告制度・係長昇任試験職員提案制度)</p>		<p>人事（組織）</p> <p>【人事の弱点】</p> <p>37 女性の割合が少ない</p> <p>38 若手職員(20代)が少ない</p> <p>39 男女の待遇に差がある</p> <p>40 昇任希望者が少ない</p> <p>41 一部において人事の硬直化が見られる</p> <p>42 異動のあり方が不明確</p> <p>【評価制度の不備】</p> <p>43 人事評価でどう評価されているか不明</p>
O	外部（機会・チャンス）社会変化	T	外部（脅威）社会不安
	<p>組織（自治会）</p> <p>【自治会組織の強化】</p> <p>44 地区組織やまち協を大事に育てている</p> <p>45 地域ごとにまとまりがあり連帯感が強い</p>		<p>組織（自治会）</p> <p>【行政依存体質・行政批判】</p> <p>58 地域により温度差がある</p> <p>59 地域意識が強すぎる</p>

<p>市民（個人） 【市民の行政参加意識】 46 市民との協働参画が進められている 47 地域活動に協力的な住民が多い 48 市民の人柄が良い、やさしい 49 男女共同参画意識が高い 50 向学心の高い住民が多い 【職員との協力体制】 51 地域サポート職員制度がある 52 地域活動などで市職員は頼りにされている 53 他市に比べ関係団体と友好的に取り組んでいる</p>		<p>市民（個人） 【市民の意識】 60 不景気のため公務員を見る目が厳しい 61 専門的分野を極める住民が多く市への要求も増えている 62 住民が行政を頼りすぎている 63 自己都合、権利主張を訴える住民が増加傾向にある 64 総論賛成、各論反対 65 ニーズが多様化している</p>	
<p>社会（一般） 【地域の利点】 54 ブロードバンド環境、IT環境が優れている 55 環境（エコ）意識が高い 56 自然環境が良い 57 都会に近い</p>		<p>社会（一般） 【発展阻害要因】 66 少子高齢化 人口減少 67 若い人が少ない 大人になると都会に流出 【国の政策】 68 景気の悪化 税収の減少、交付税の削減 69 国の方針変更が多く影響を受ける</p>	
S × O	推進戦略（良い点を伸ばす）	W × O	改善戦略（問題点の解消）
<p>【人事制度】 3 × 47 職員のやる気はあり、市民の協力体制も整っている 6 × 47 エキスパートを目指す職員が多いならば、市民の高度な要求に応える職員を育てることができる 複線型人事制度の導入 【研修制度】 11 × 48 市民に喜ばれることで、コミュニケーション力、心のこもった接遇能力をアップすることができる × 1・16 職員の向上心はあるので、自主研修などやる気を高める人事制度を有効に活用することができる 【職場風土】 4 × 47 職員と市民に同じ目標があれば、一緒に取り組みを進める市民協働が推進できる</p>		<p>【人事制度】 × 43 人事評価制度の効果的な活用 × 40 昇任試験制度の改善 【研修制度】 × 27 職位に応じた能力開発の必要性 × 36 幹部職員のリーダーシップが不足している ので、リーダーシップ研修によりにより能力アップを図る 【職場風土】 × 25 組織における信頼関係を構築する × 30 組織目標の明確化 × 31 課同士・係同士の連携強化 × 32 業務量の分担や事業削減により、余裕が生まれればコミュニケーションを図り組織力を強化することができる</p>	
S × T	縮小戦略	W × T	撤退戦略
<p>× 58 地域によって温度差があるため重点政策を明確にして必要な業務を精査するべき × 68 職員のやる気はあるが財政難である この状況下ならこそコスト意識を高め業務を改善することができる × 7 自己啓発の意欲が高い職員が多いので、個人のスキルアップにより業務の合理化、事務事業の改善を図ることができる</p>		<p>34 × 62 業務量が多く市民の要望ばかりに追われている やめるべき仕事はやめる 1 × 34 職員のやる気はあっても業務量が多いために、能力を発揮できないのであれば、業務を減らすことを検討する × 65 市民の自治意識を推進し、市民の要望に応えられないことには、はっきりとできないと伝えることが大切</p>	

篠山市人材育成アンケート集計結果



アンケート実施状況

実施期間：平成21年11月2日～11月20日

対象：全職員 460人（産休・育休・病休職員を除く）

回答者数：363人

回収率：78.9%

アンケート回収内訳

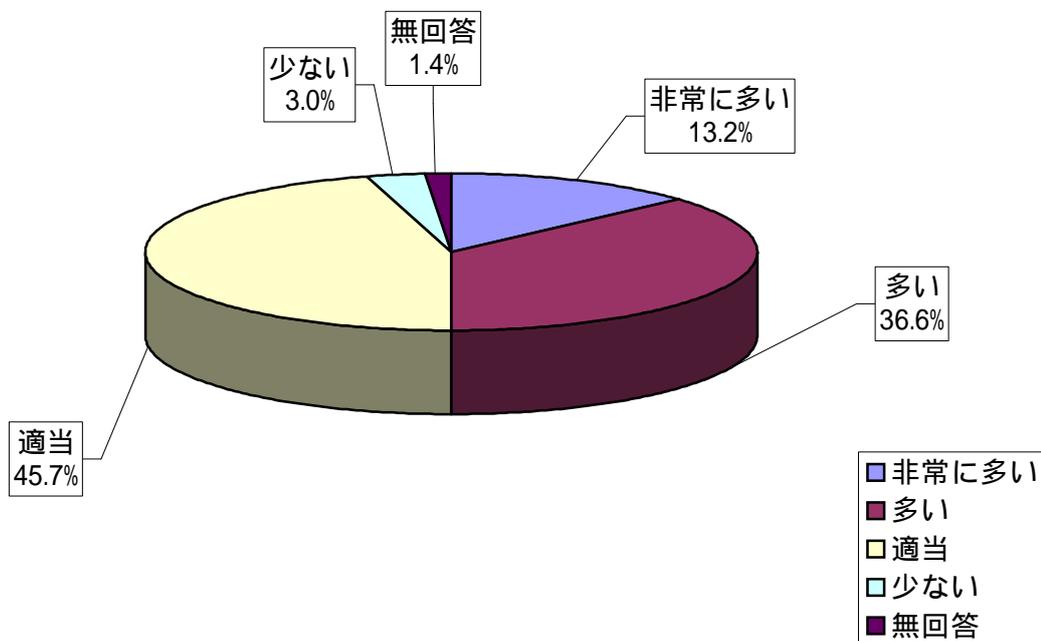
職種	回答数	構成比
事務職	230	63.4%
現業職	26	7.2%
専門職	49	13.5%
消防職	57	15.7%
無回答	1	0.3%
計	363	100.0%

職位	回答数	構成比
主事級	48	13.2%
主査級	105	28.9%
係長・課長補佐	105	28.9%
副課長・課長・次長	55	15.2%
部長	9	2.5%
無回答	41	11.3%
計	363	100.0%

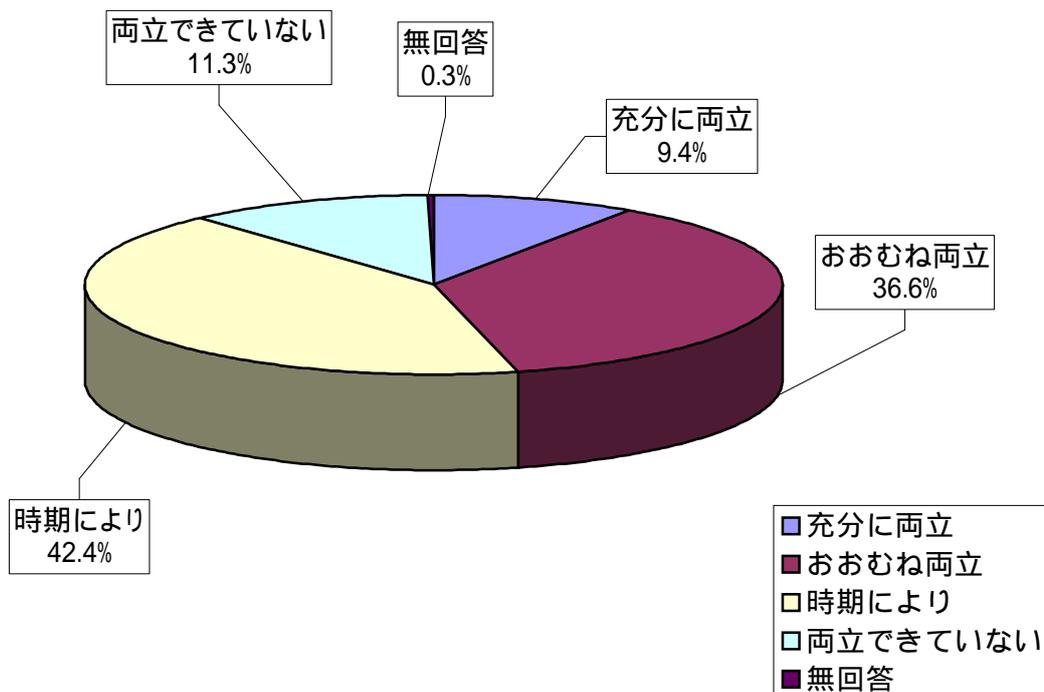
性別	回答数	構成比
女	103	28.4%
男	253	69.7%
無回答	7	1.9%
計	363	100.0%

年齢	回答数	構成比
20歳代	35	9.6%
30歳代	143	39.4%
40歳代	91	25.1%
50歳代	89	24.5%
無回答	5	1.4%
計	363	100.0%

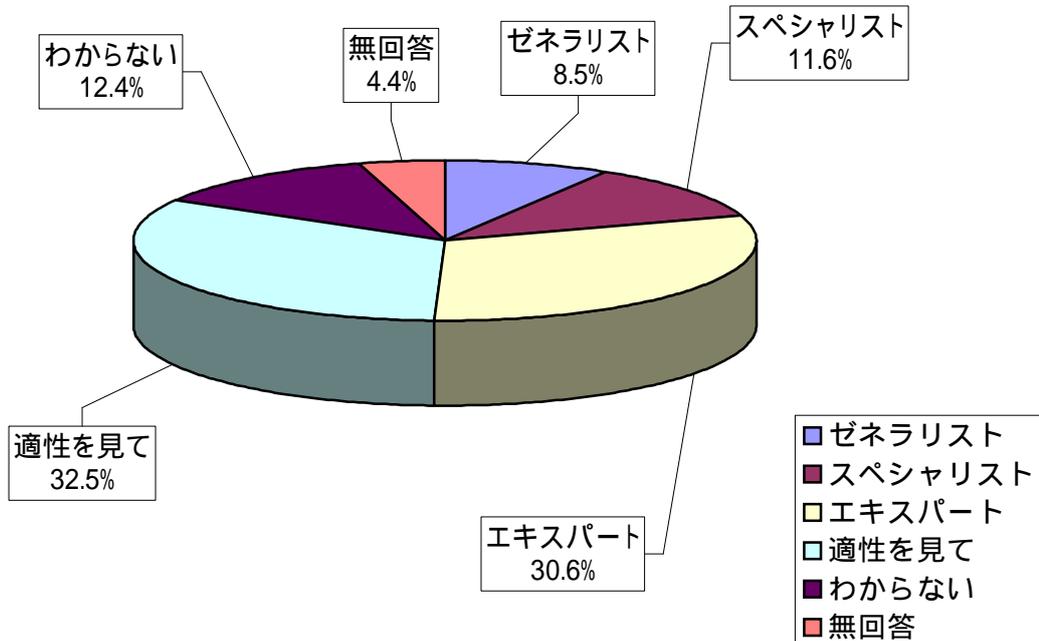
担当する業務量



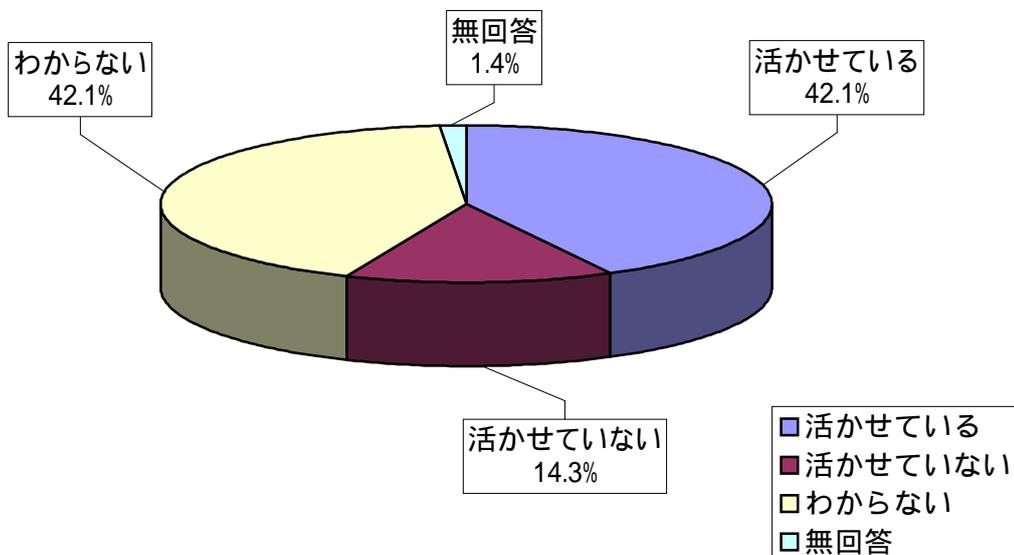
仕事と家庭生活の両立

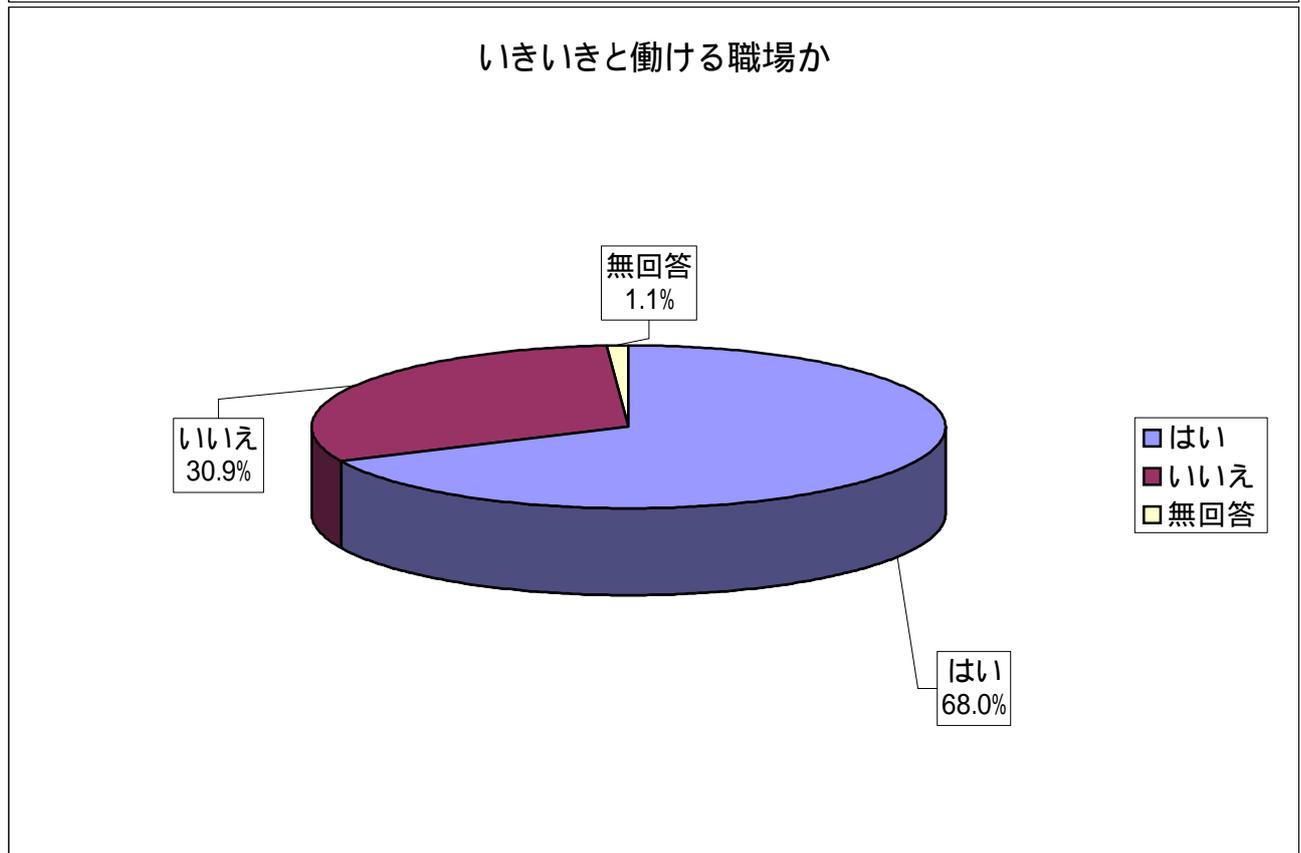
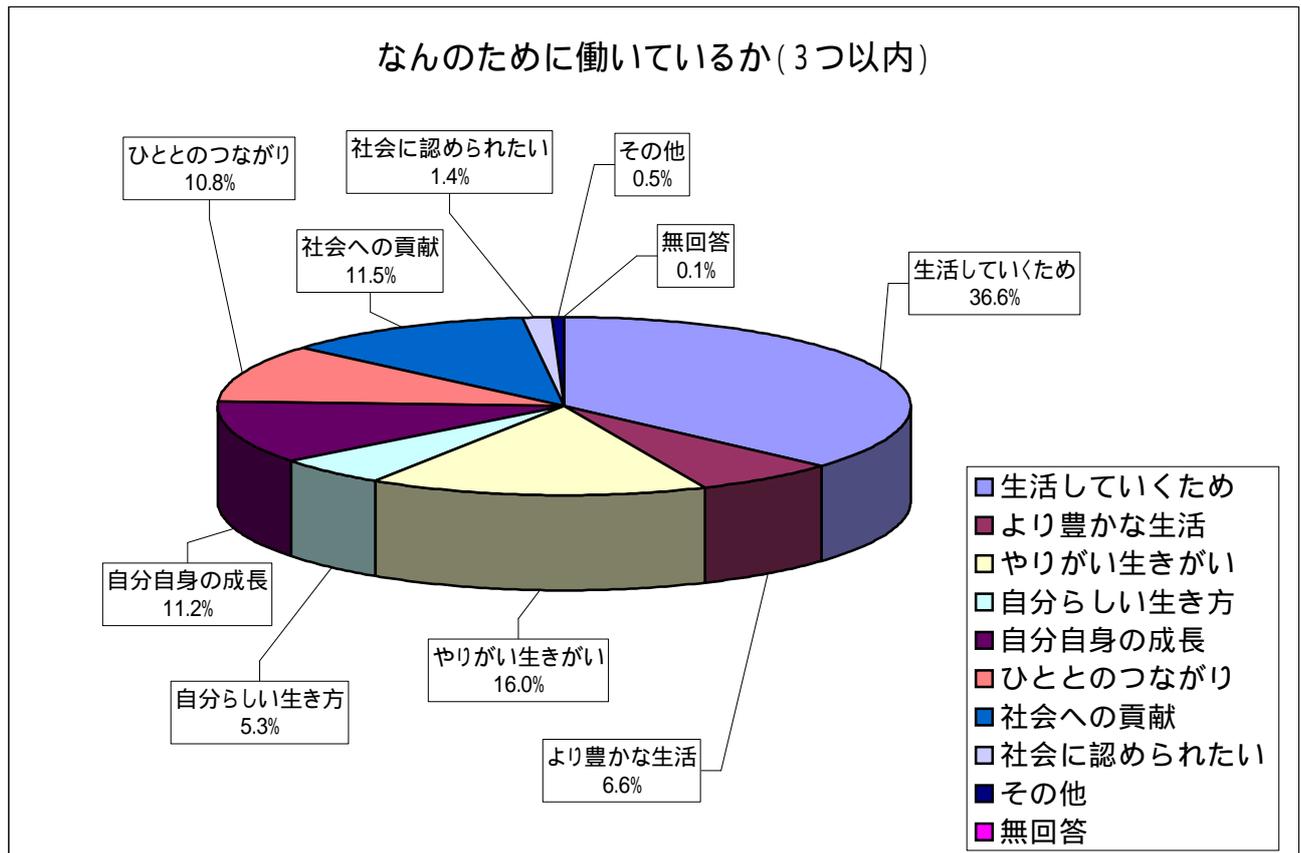


今後のキャリアデザイン

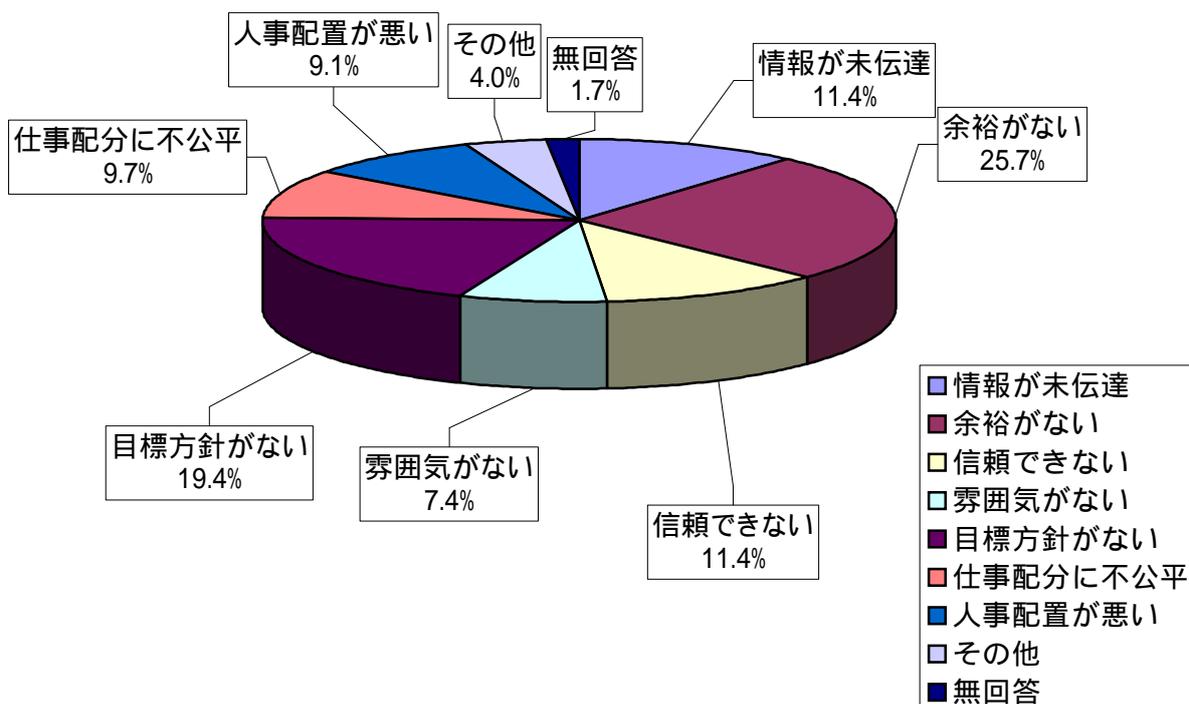


自分の能力を活かしているか

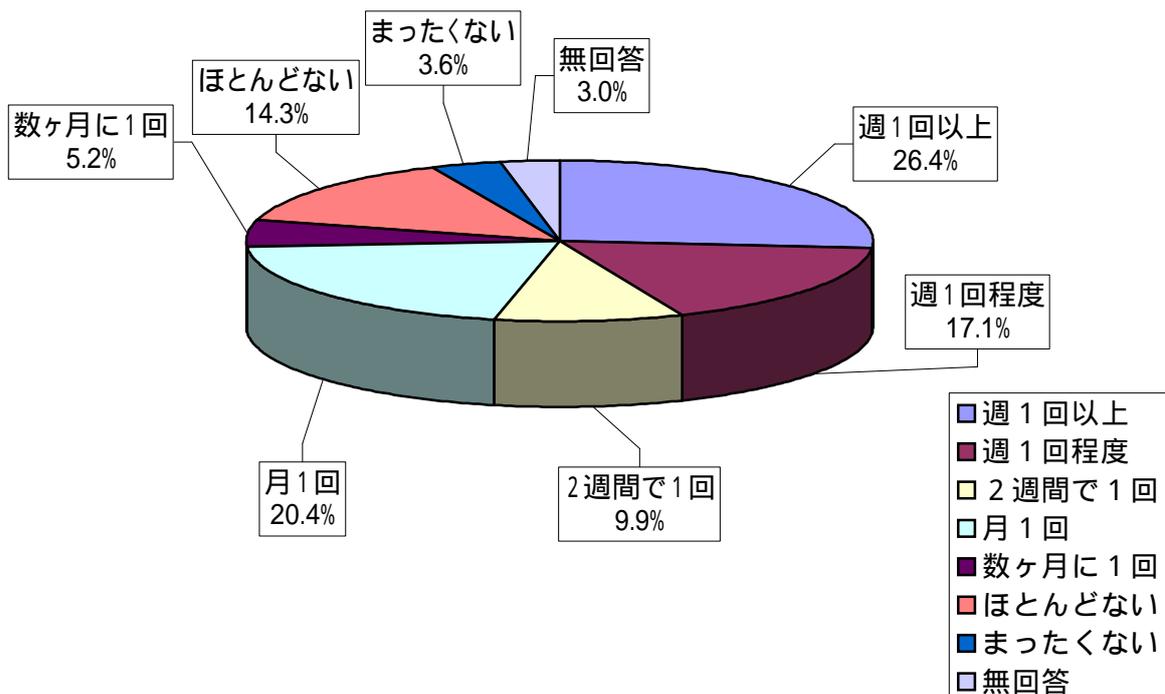




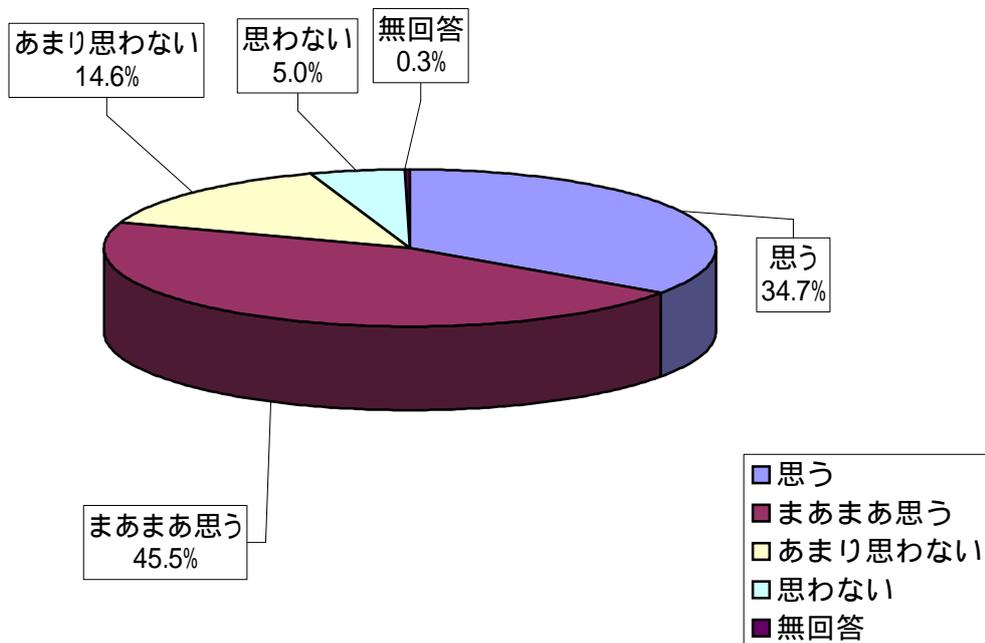
なぜ(2つ以内 C - 1いいえ)



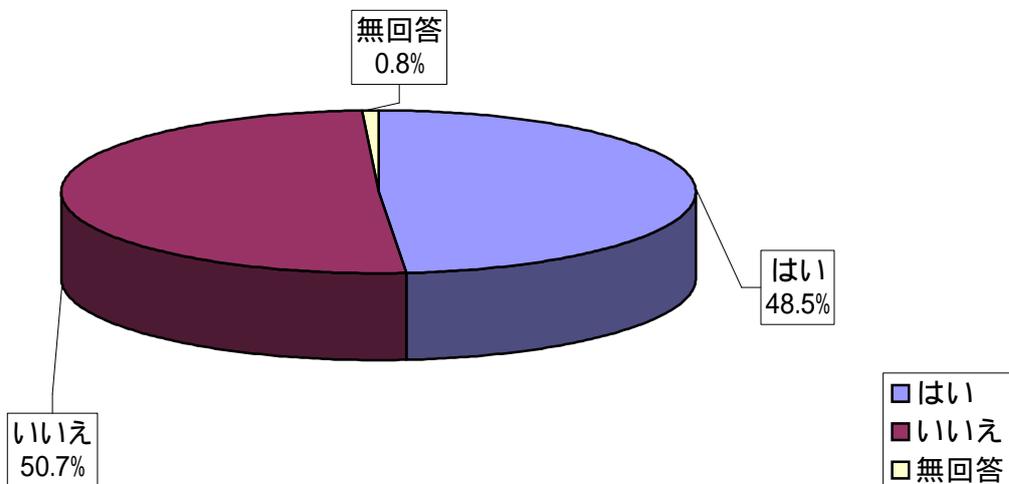
定期的な事務打ち合わせ

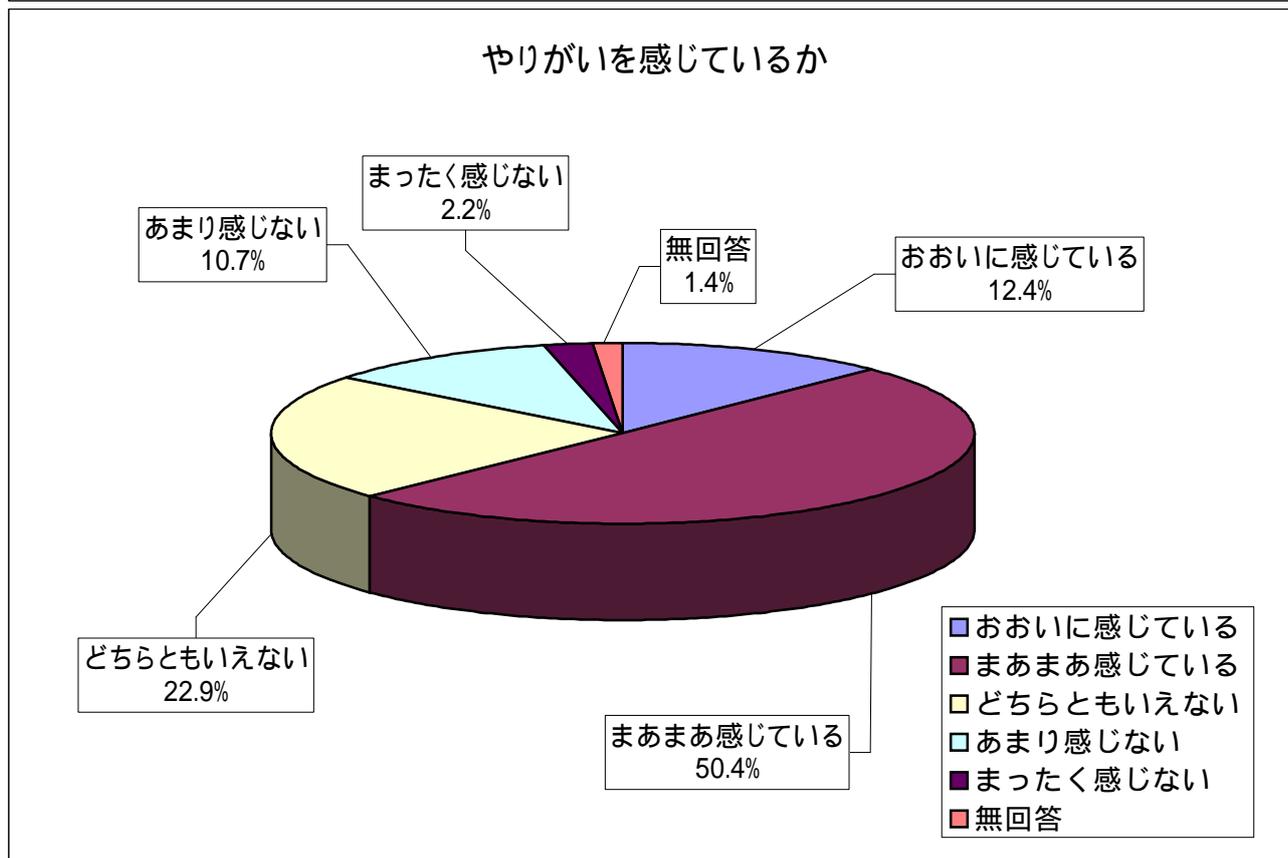
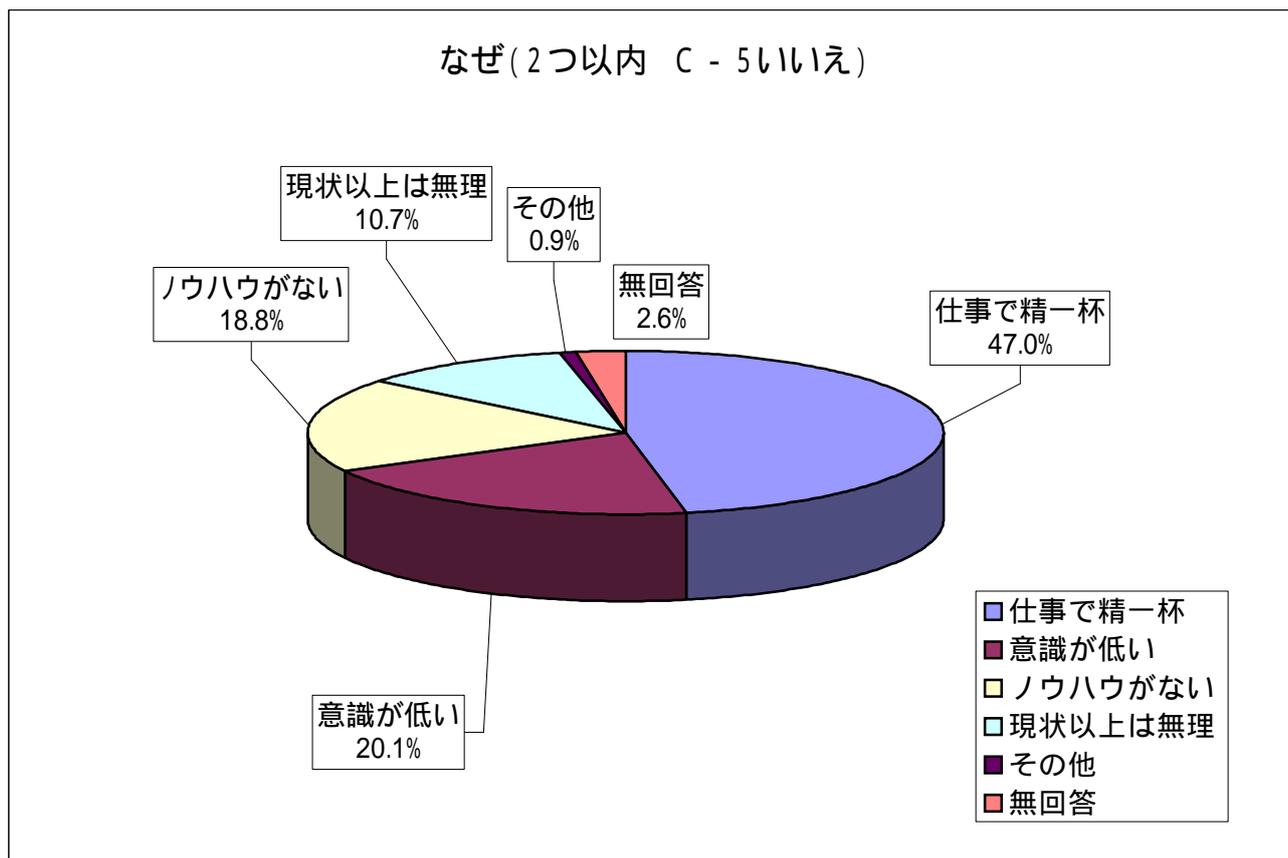


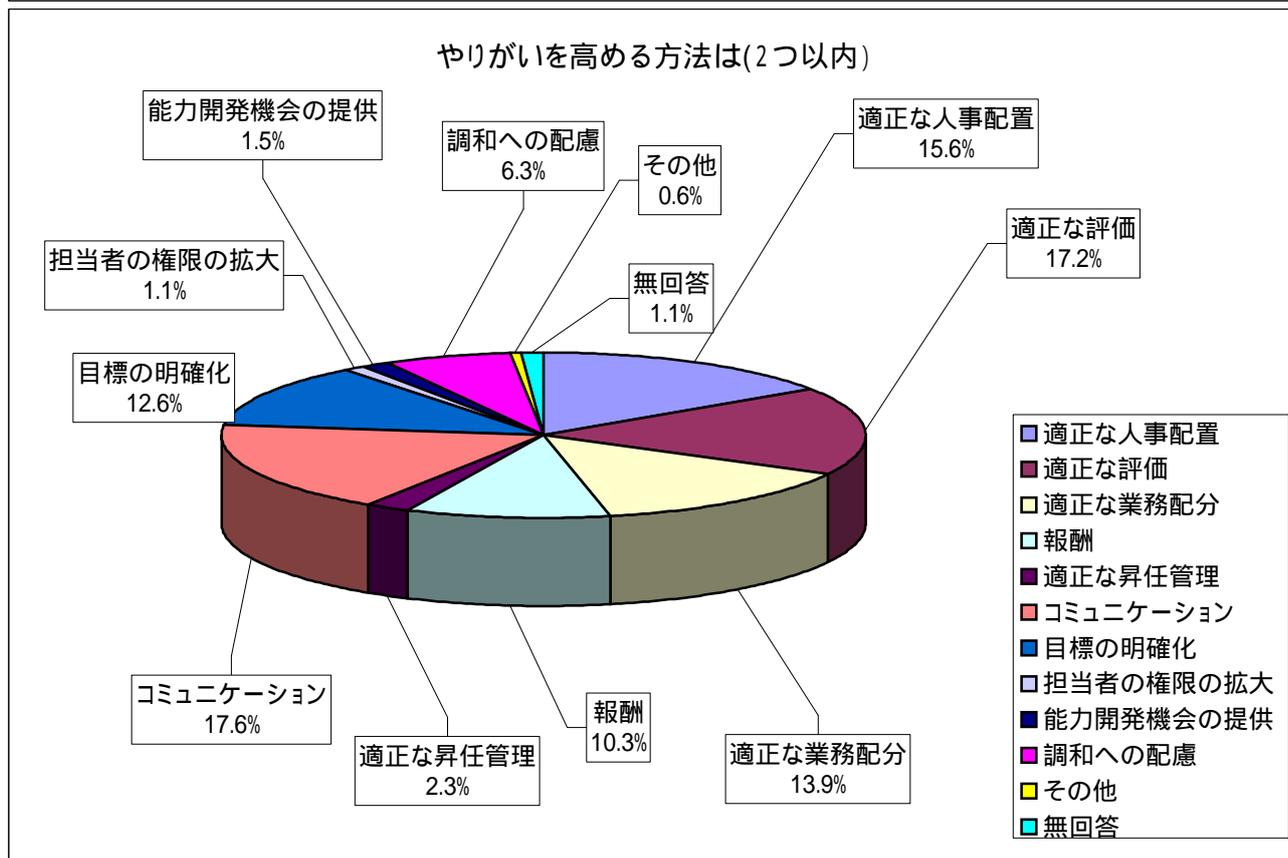
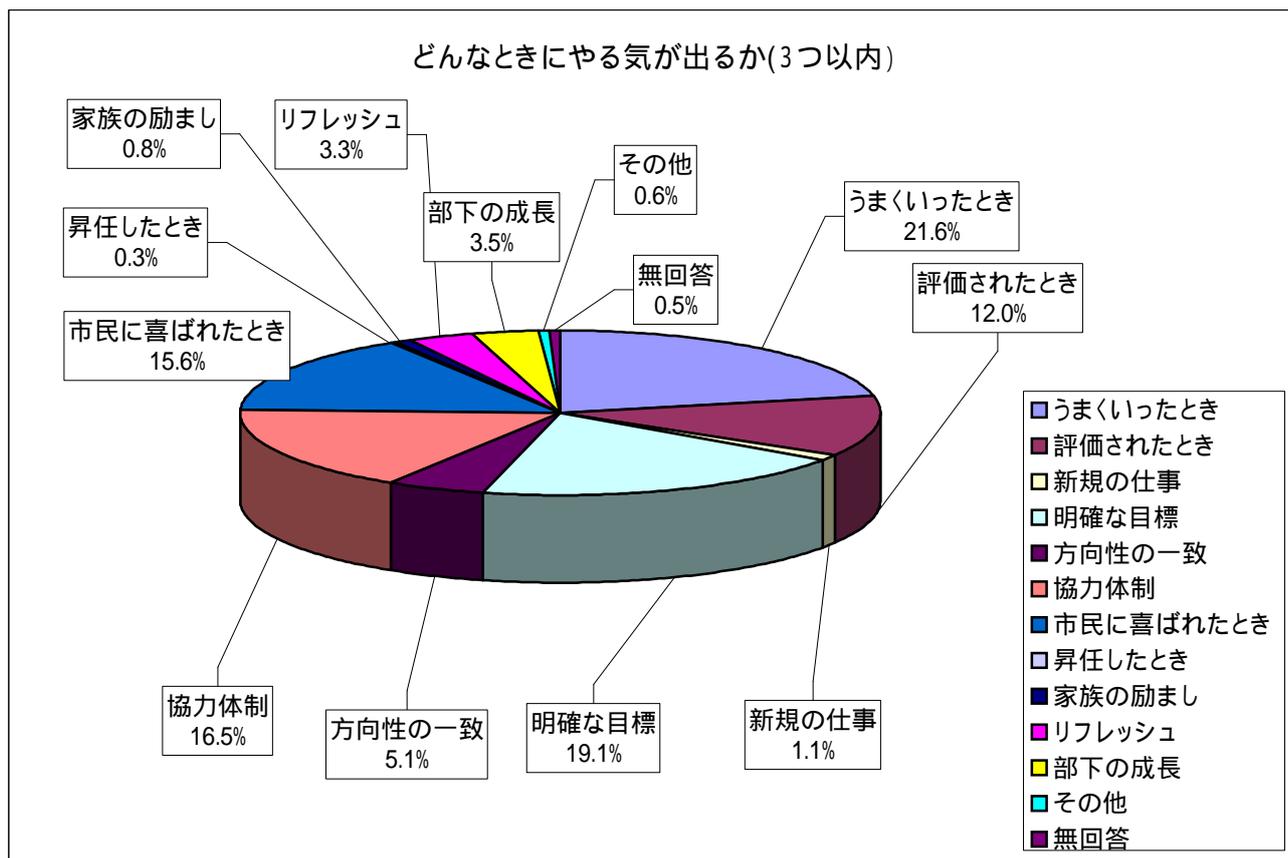
研修に参加しやすい環境か

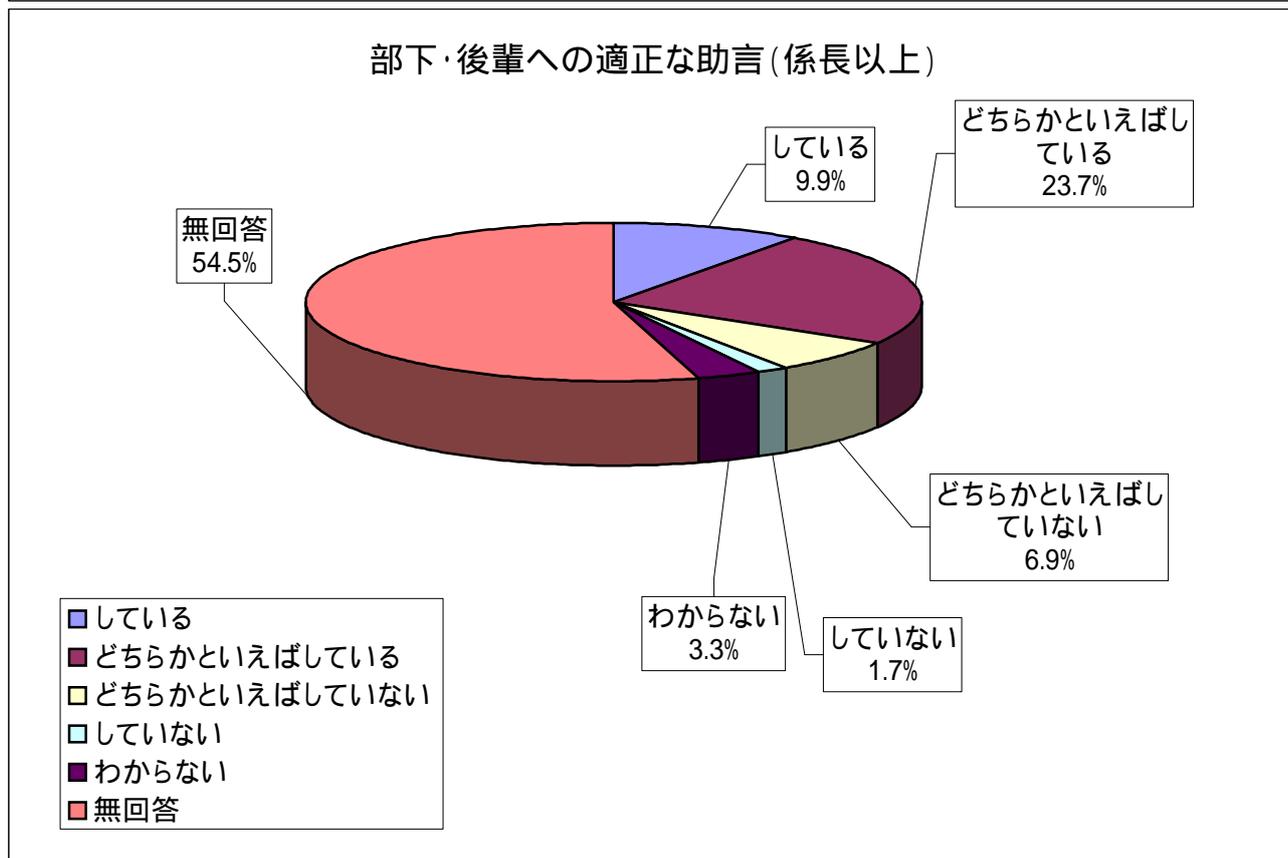
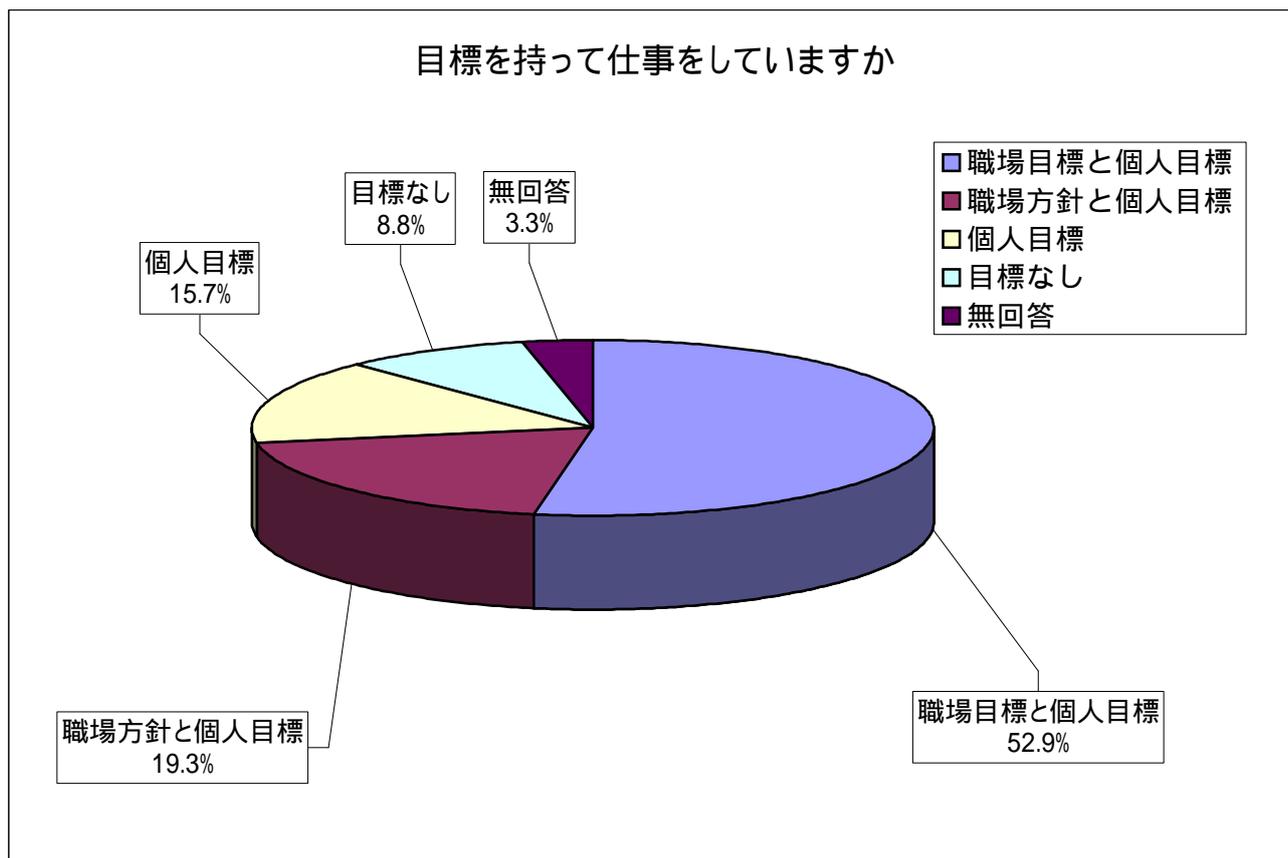


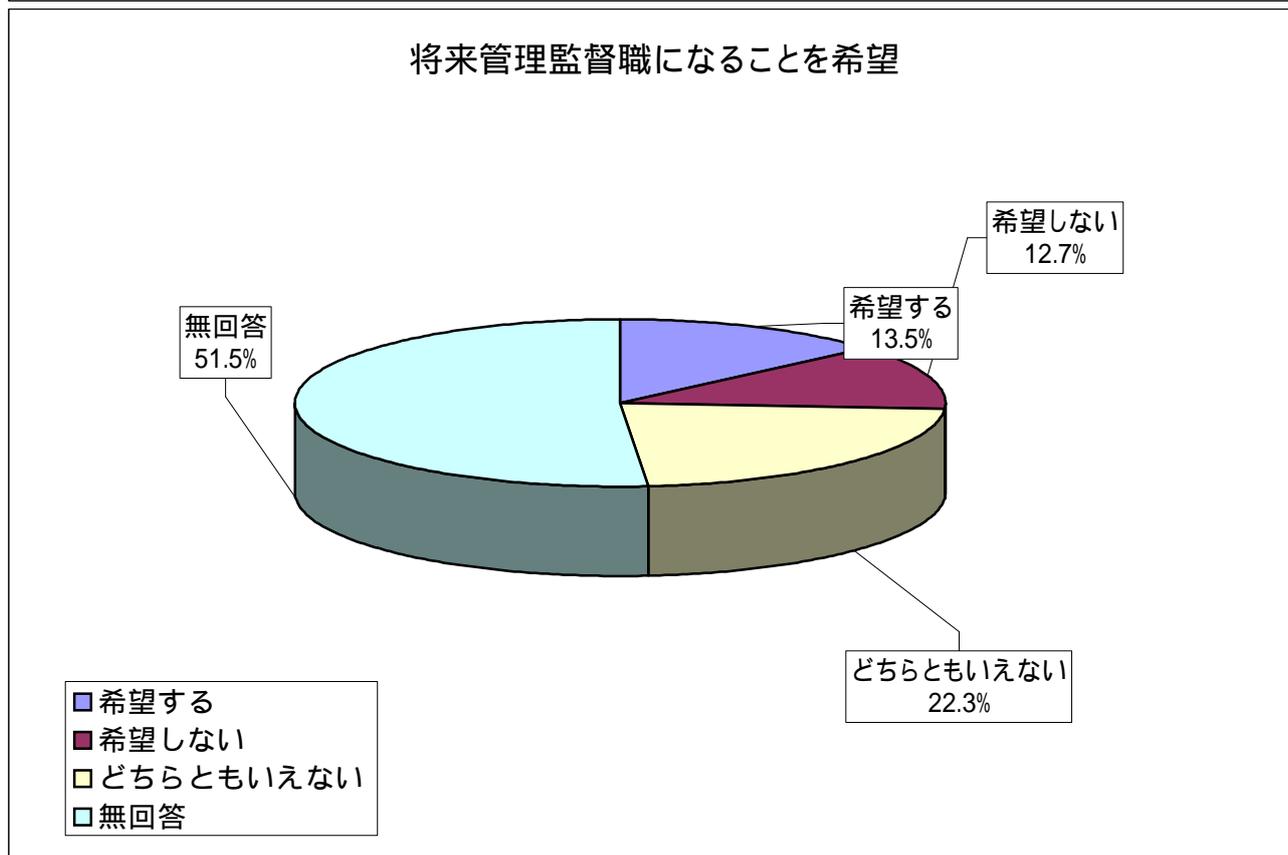
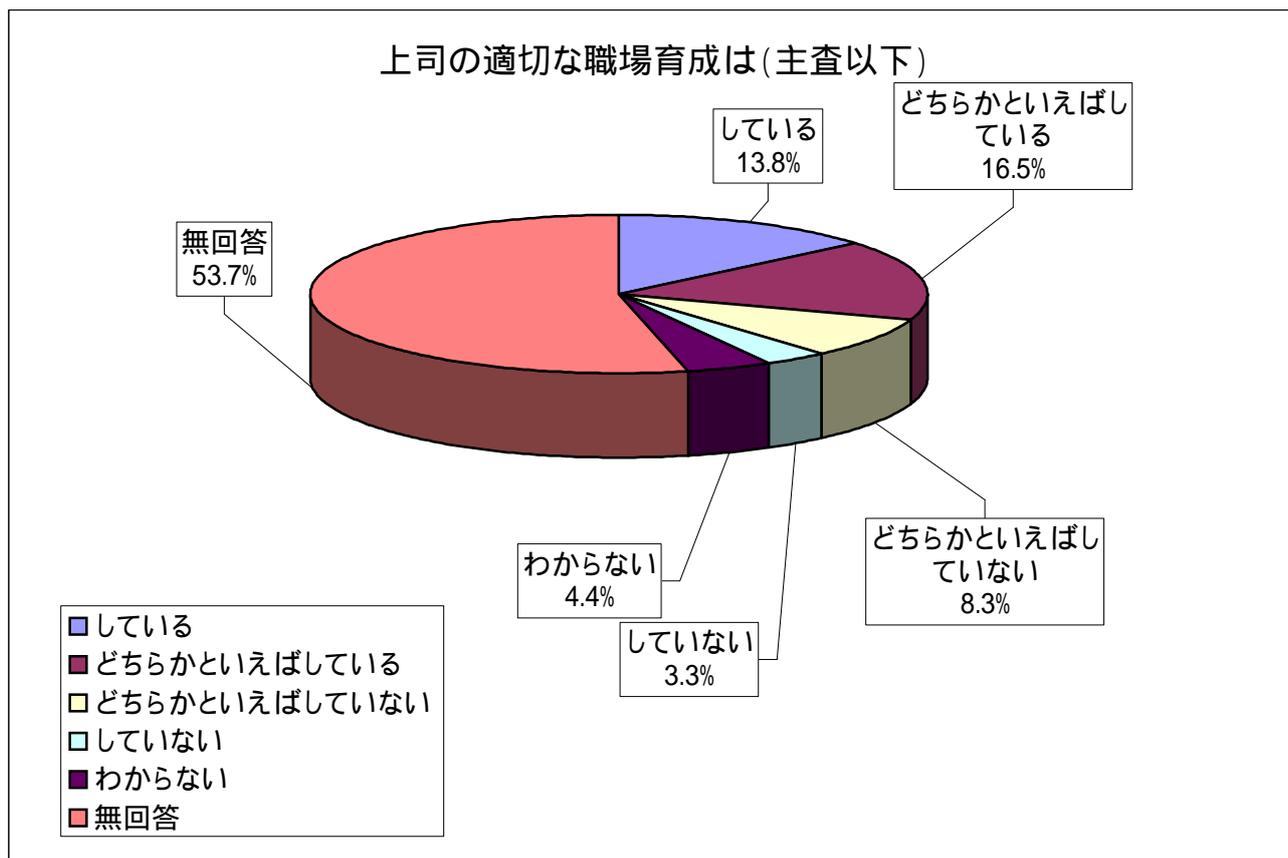
事務事業の取り組み改善がおこなわれているか



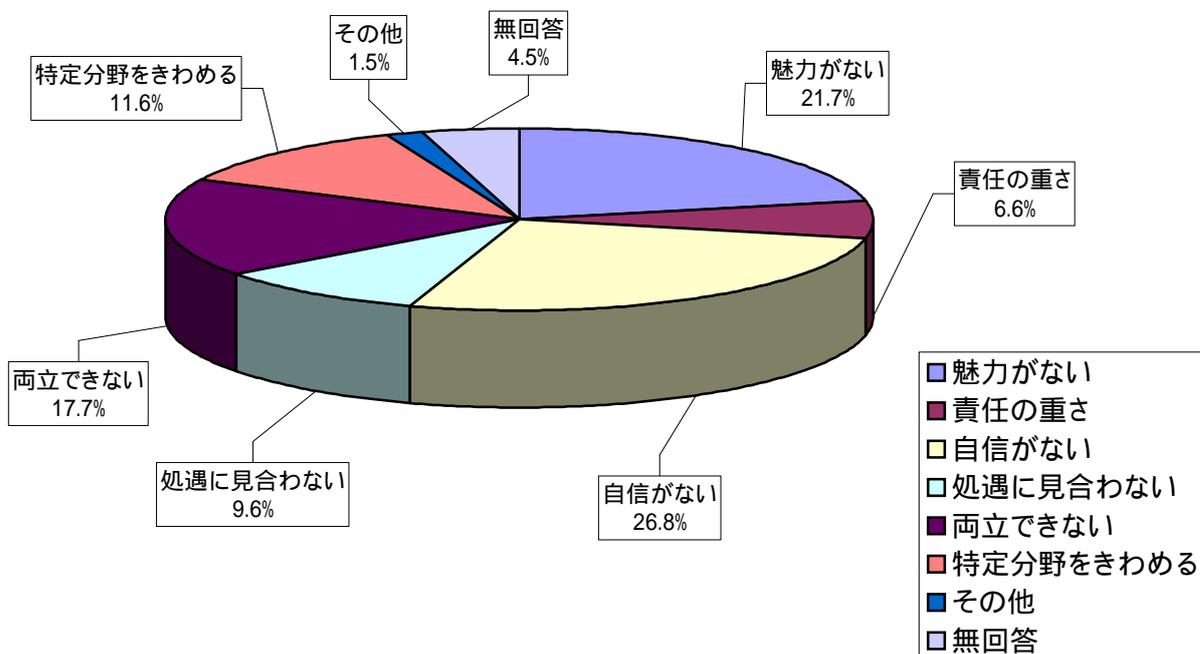




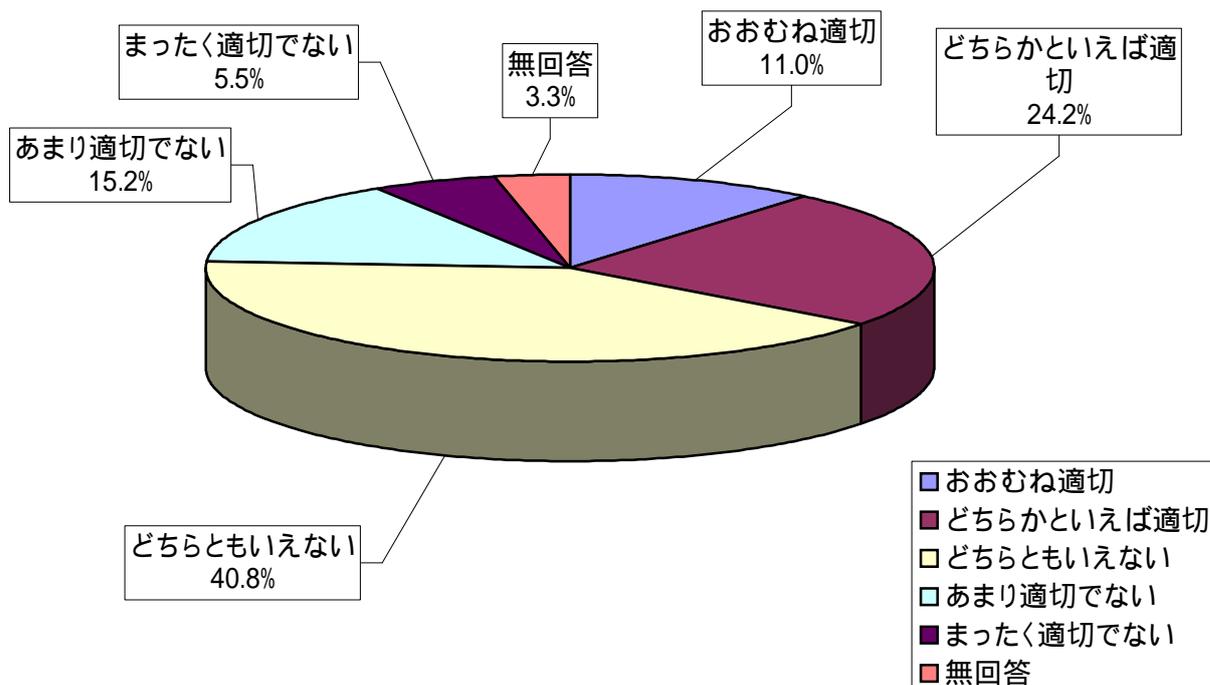




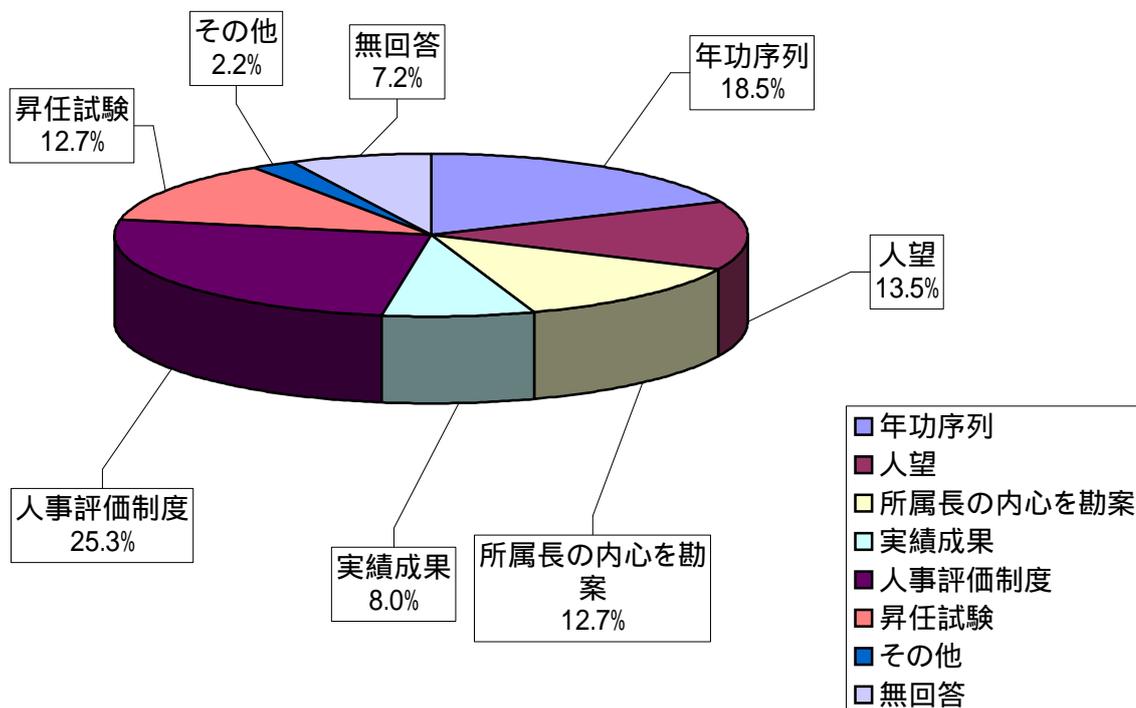
昇任を希望しない理由(2つ以内 E - 3)



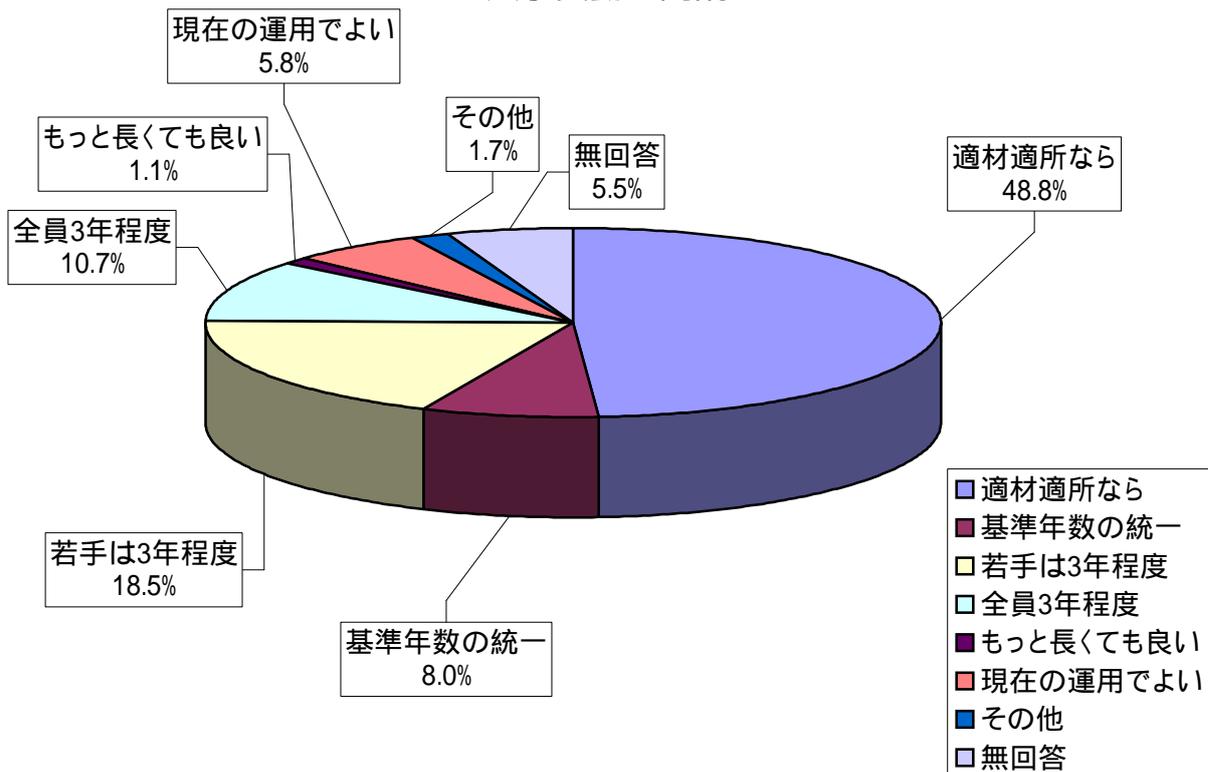
昇任管理は適正に行われているか



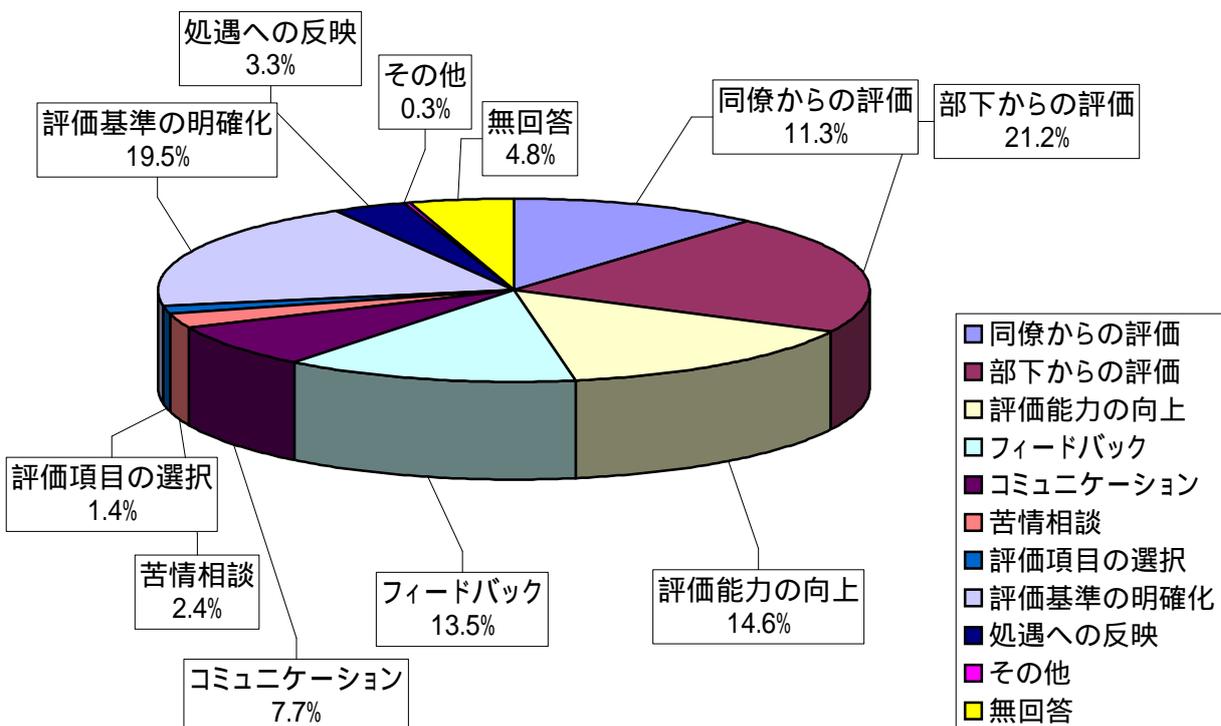
昇任管理はどうあるべきか



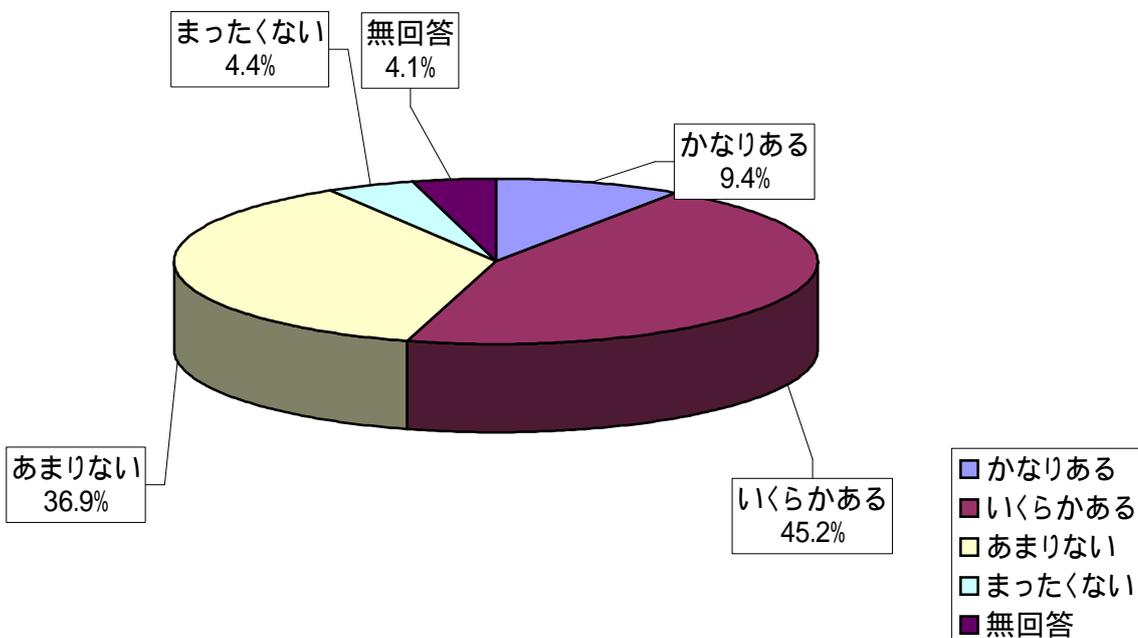
人事異動の間隔



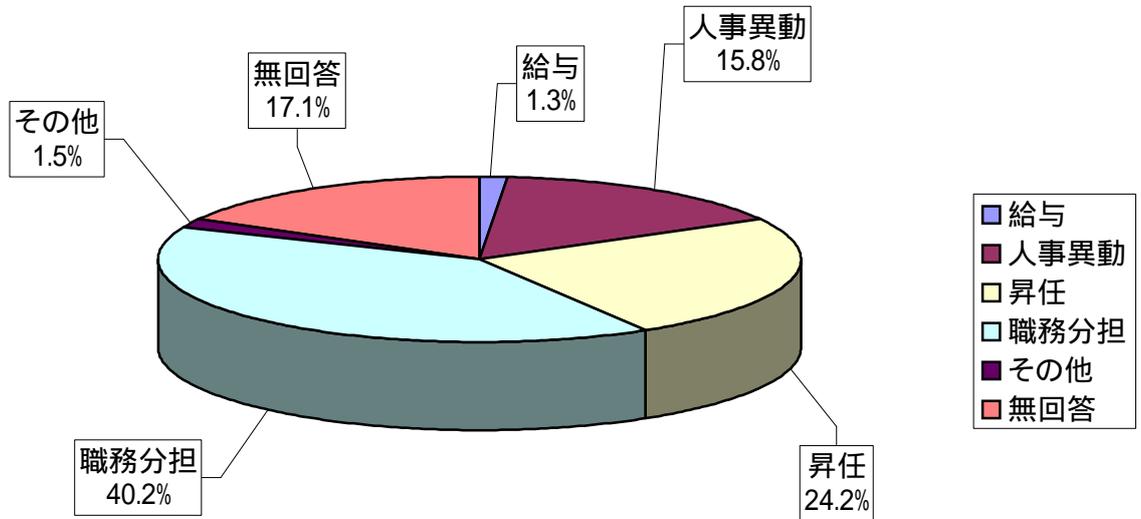
人事評価制度で何が重要か(2つ以内)



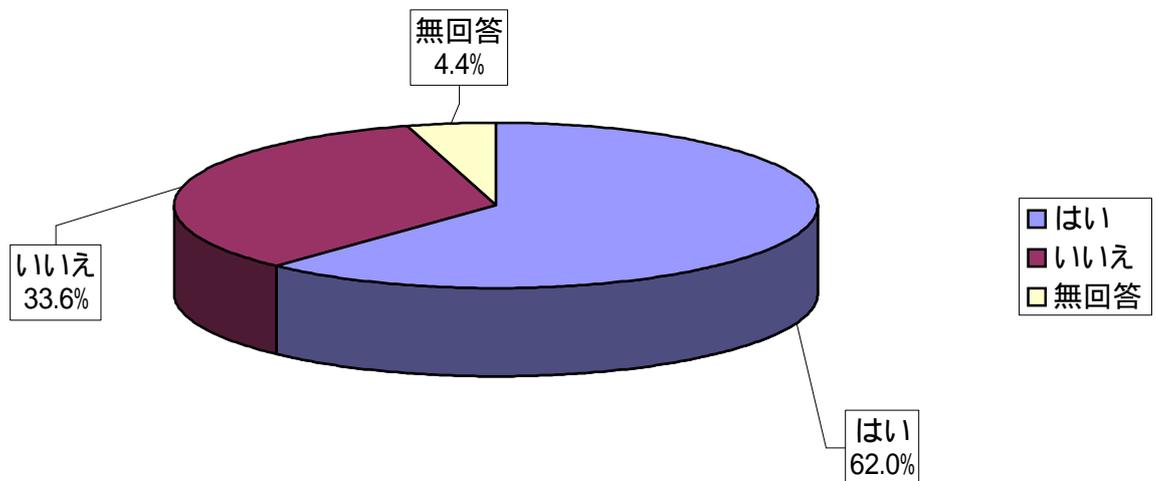
男女の待遇の差

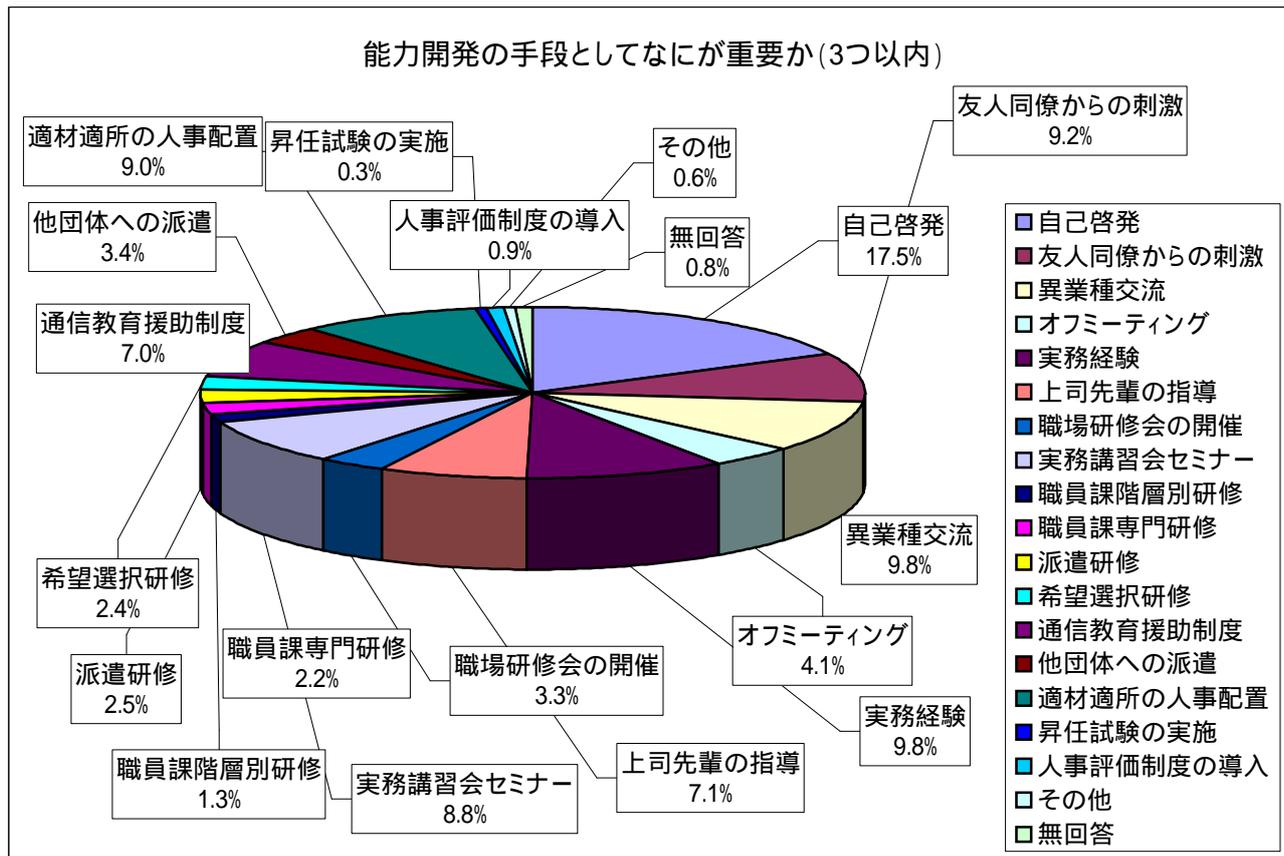
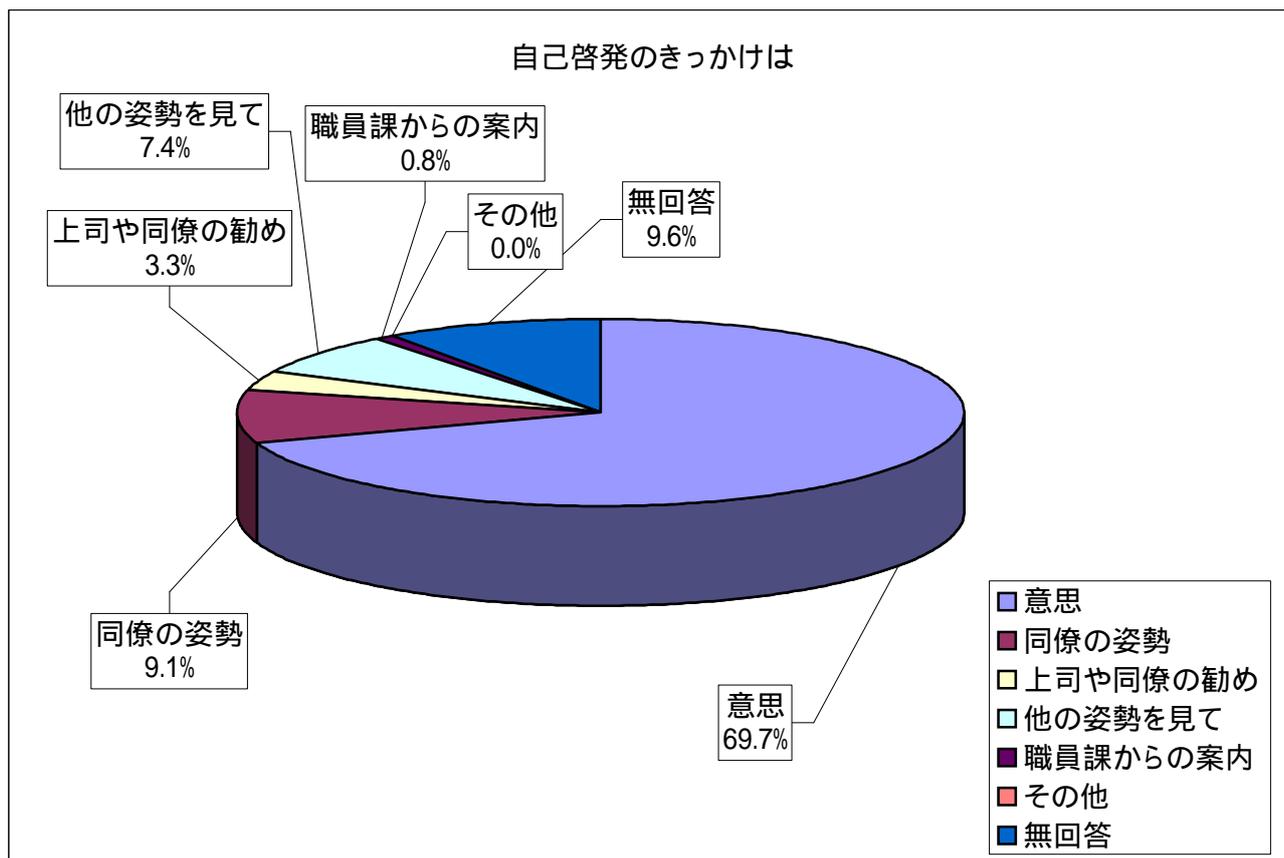


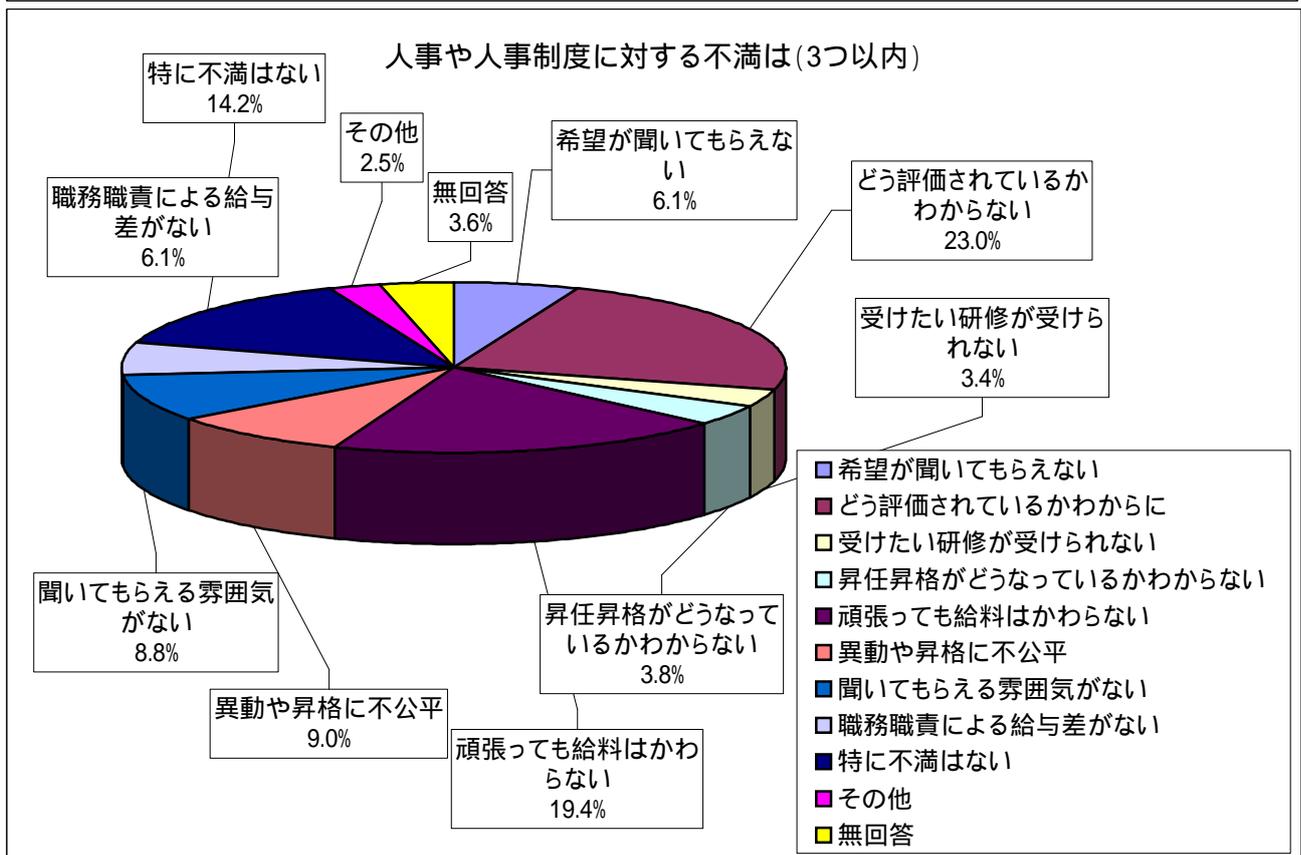
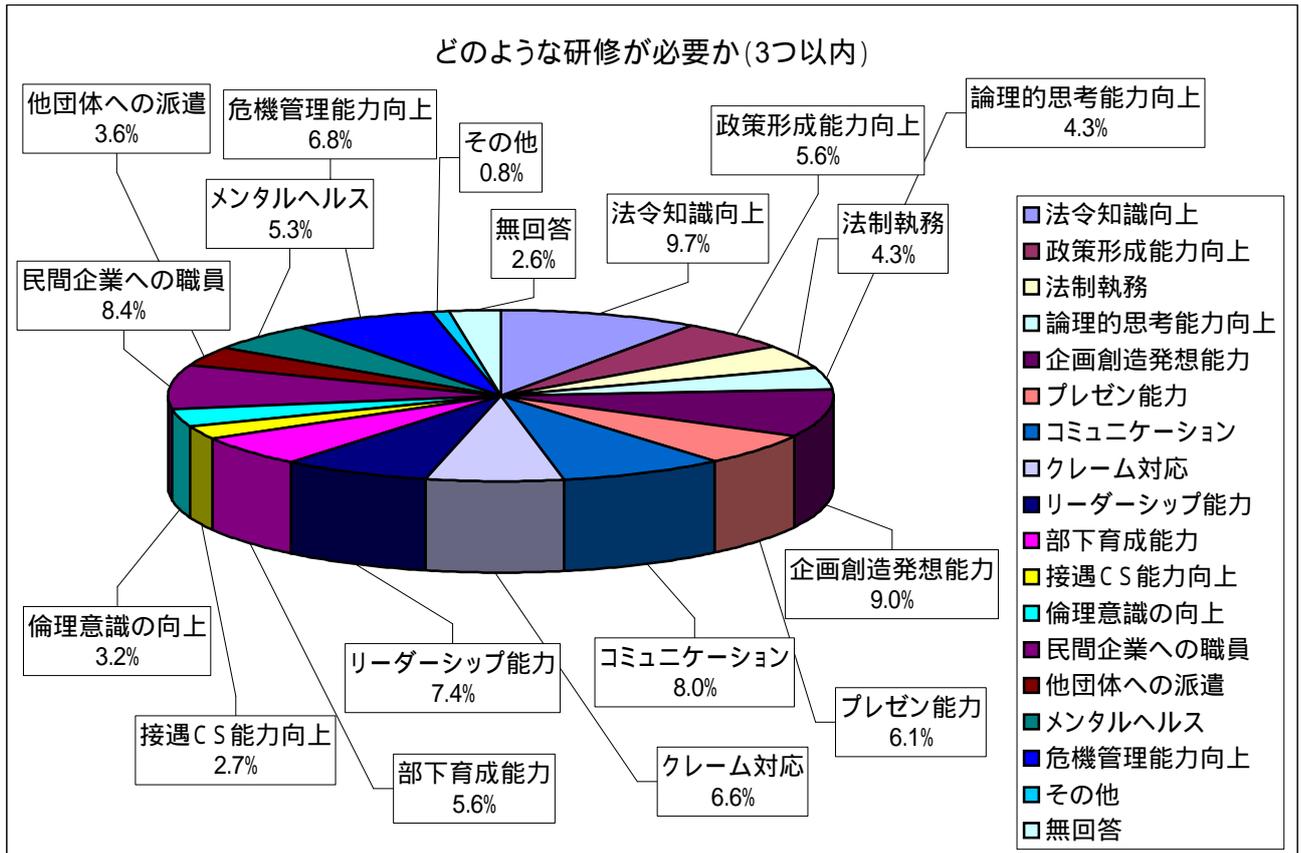
男女の処遇に差があるのは(3つ以内)

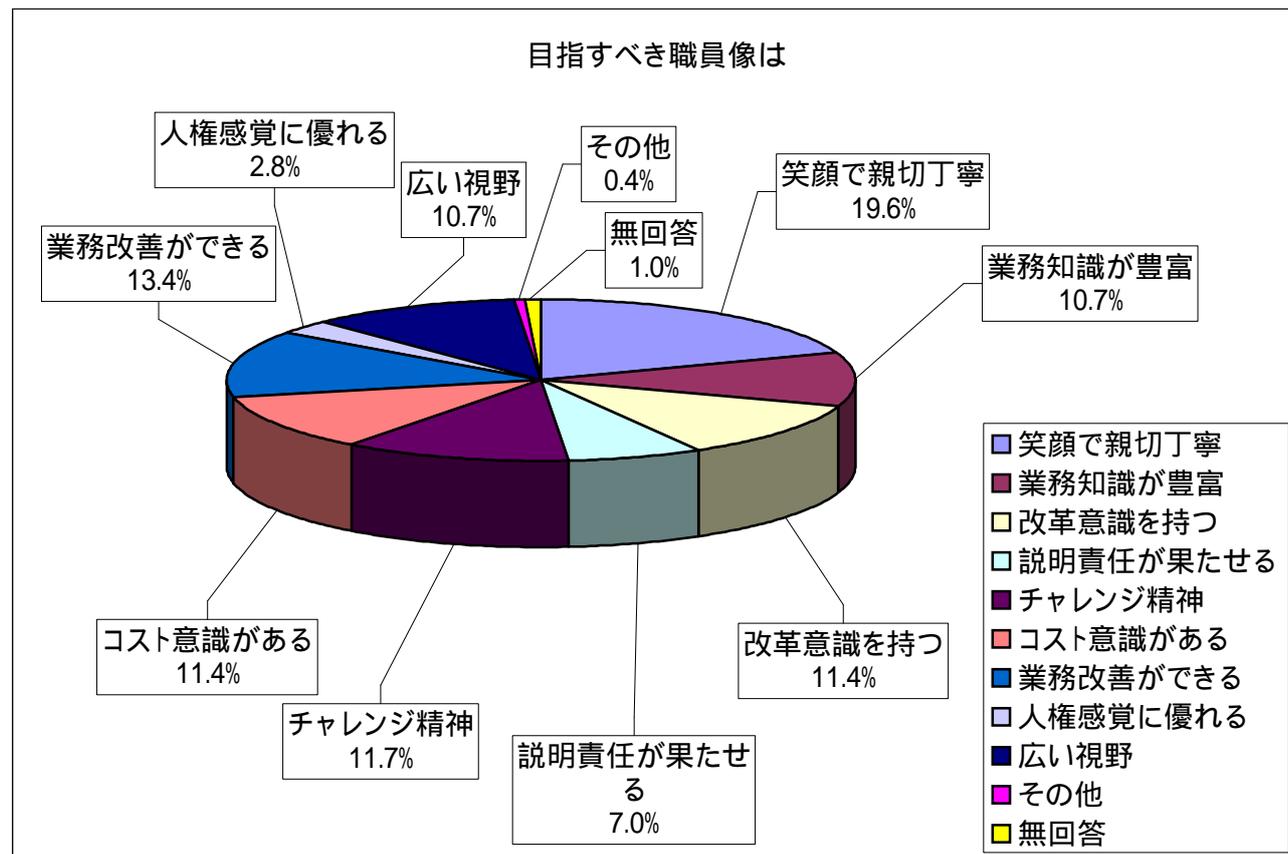
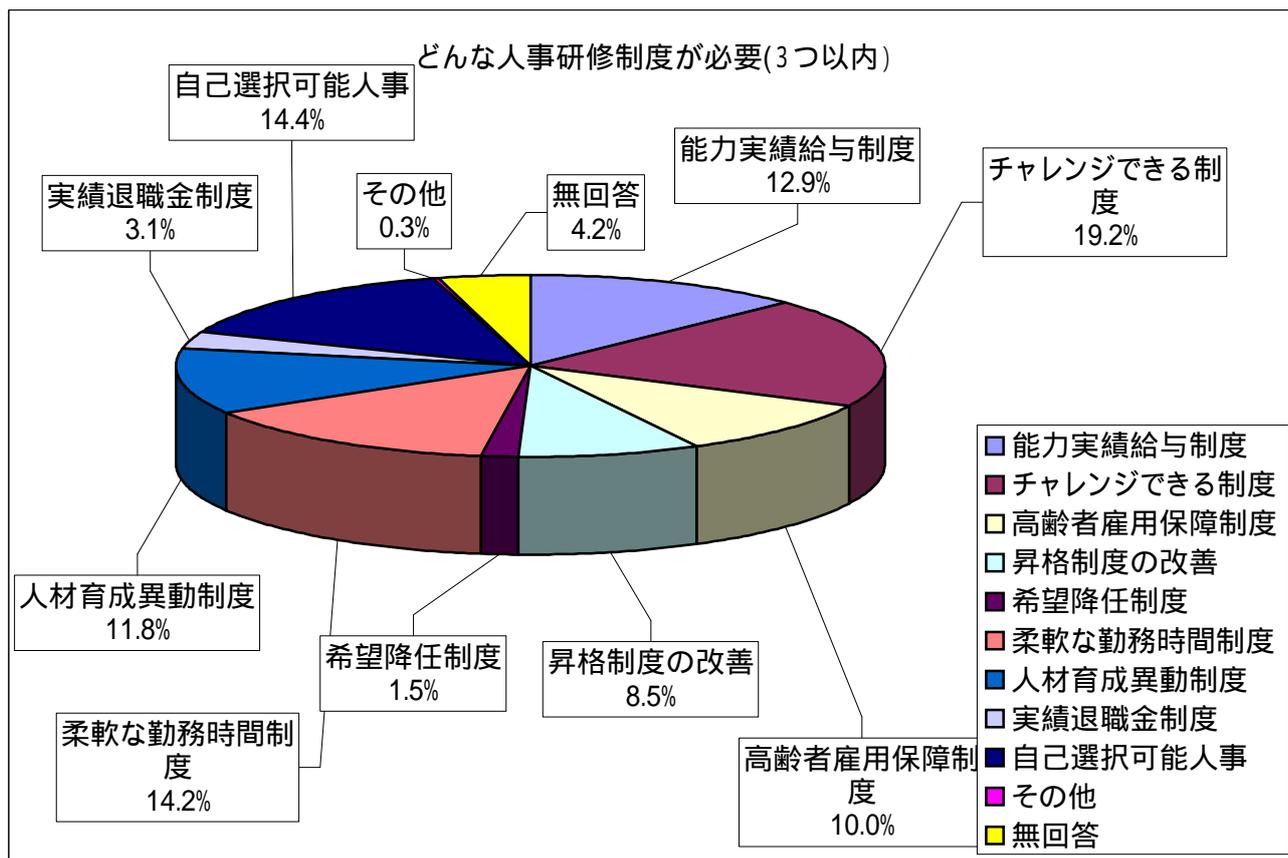


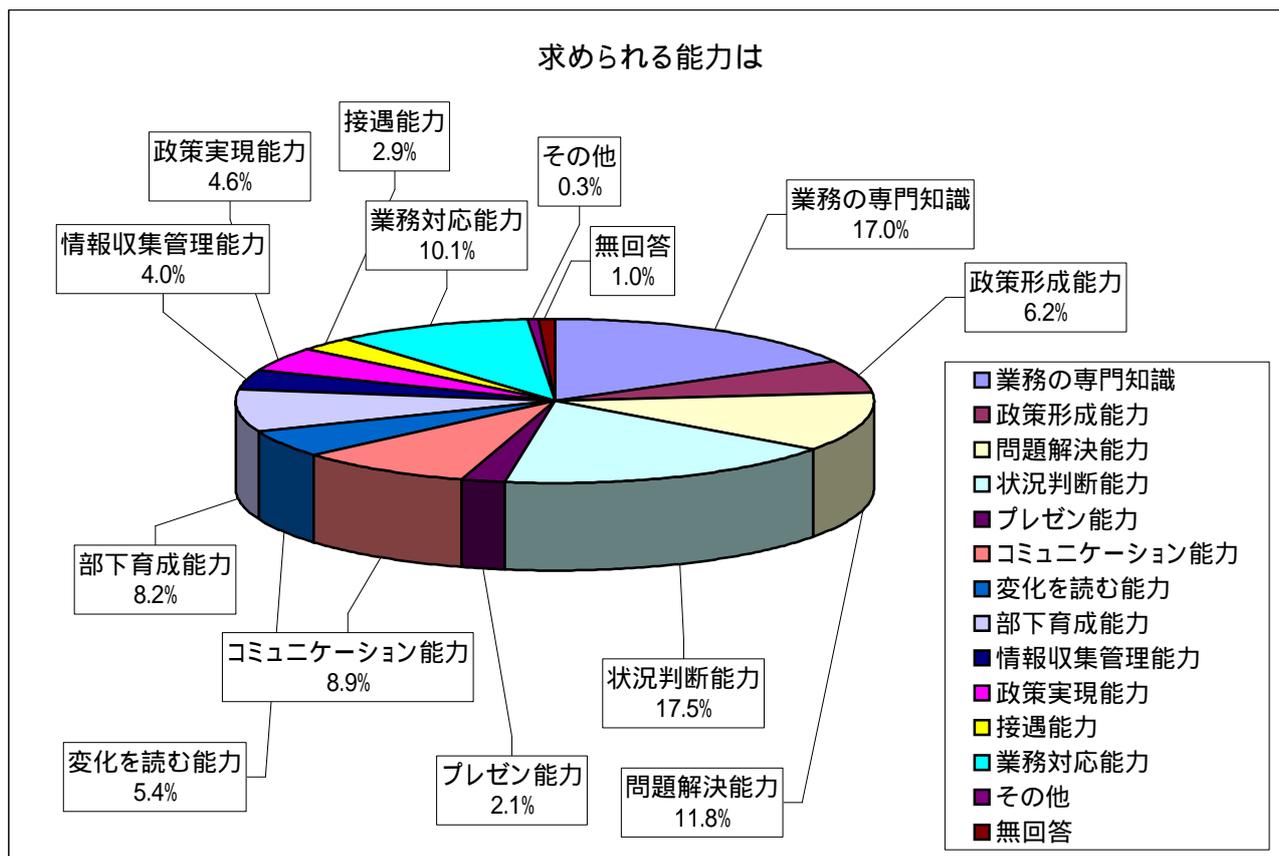
自己啓発を行っているか











人材育成アンケート調査 2009.11

このアンケート調査は、近年の公務員制度改革や長引く経済不況等により、ますます厳しくなっていく私たち地方公務員の立場や環境に対して、どうすれば今後も職場が活気にあふれ、みんながいきいきと仕事ができるのかを調査分析し、よりよい組織風土づくりに役立てるため行うものです。あなたの率直な気持ちをお聞かせください。

(職員課)

各質問とも該当する番号に をつけてお答えください。(問3 4を除く)

【属性】

あなたの職種・職位・性別・年齢を教えてください。

職種	1 事務職 2 現業職 3 専門職(保育士、保健師、教育職など) 4 消防職
職位	1 主事級 2 主査級 3 係長・課長補佐級 4 副課長、課長、次長級 5 部長級
性別	1 女 2 男
年齢	1 20歳代 2 30歳代 3 40歳代 4 50歳代

【仕事観】

1 あなたは、担当する業務量についてどのように感じていますか。

- 1 非常に多い 2 多い 3 適当 4 少ない

2 あなたは、仕事と家庭生活は両立できていると思いますか。

- 1 十分に両立できている 2 おおむね両立できている 3 時期によって両立できていないときもある
4 両立できていない

3 あなたの今後のキャリアデザイン(めざす道)は、どのようなものですか?(1つ選択)

- 1 ゼネラリスト(管理職)を希望 2 スペシャリスト(資格を持った専門職)希望 3 エキスパートを希望(1つの仕事分野に深く関わる専門職) 4 いろいろな仕事を経験後、特性を見て決める 5 わからない

4 あなたは、現在の仕事に自分の能力が活かされていると思いますか?

- 1 活かしている 2 活かしていない 3 どちらでもない

5 あなたは何のために働いているのですか?(3つ以内)

- 1 生活していくため 2 より豊かな生活をするため 3 やりがい、生きがいを感じたいため
4 自分らしい生き方をしたいため 5 自分自身の成長のため 6 人とのつながりを大切にしたいため
7 社会への貢献のため 8 社会に認められたいため
9 その他()

【職場の様子】

6 あなたの職場は、いきいきと働ける職場ですか？

- 1 はい 2 いいえ

7 6で「いいえ」と答えた方にお聞きます。それはなぜですか？(2つ以内)

- 1 知りたい情報・必要な情報が伝わってこない
2 忙しすぎて気持ちに余裕がもてない
3 上司や部下・同僚を信頼できない
4 自由に発言したり議論できる雰囲気がない・自分の意見を聞いてもらえない
5 職場の目標や方針がなく職員の気持ちが一つになっていない
6 やる気がある職員に仕事が集中するなど仕事配分に不公平がある
7 人事配置が悪い
8 その他()

8 あなたの職場では、事務打ち合わせ等が定期的に行われていますか？

- 1 週1回以上ある 2 週1回程度ある 3 2週間に1回程度ある 4 月1回程度ある 5 数ヶ月に1回程度ある 6 ほとんどない 7 まったくない

9 あなたの職場は、研修に参加しやすい雰囲気だと思いますか？

- 1 思う 2 まあまあ思う 3 あまり思わない 4 思わない

10 あなたの職場は、事務事業の改善や効率化に積極的な取り組みが行われていますか？

- 1 はい 2 いいえ

11 10で「いいえ」と答えた方にお聞きます。それはなぜですか？(2つ以内)

- 1 業務をこなすことで精一杯の状態である
2 上司の改善や効率化に対する意識が低い
3 改善や効率化のノウハウがない
4 現状以上の改善や効率化は無理である
5 その他()

【仕事に対する気持ち】

12 あなたは、現在の仕事に「やりがい」(充実感、達成感など)を感じていますか？

- 1 おおいに感じている 2 まあまあ感じている 3 どちらともいえない 4 あまり感じない
5 まったく感じない

13 どんなときにやる気が出ますか？(3つ以内)

- 1 担当している仕事とうまくいったとき 2 仕事ぶりをまわりから評価されたとき
3 新規の仕事をしているとき 4 明確な目標に向かって仕事をしているとき
5 所属と自分の目指す方向性が一致したとき 6 所属の仲間との協力体制を感じたとき
7 市民に喜ばれとき 8 昇任したとき 9 家族に励まされたとき 10 リフレッシュできたとき
11 部下や後輩の成長を感じたとき 12 その他()

14 仕事の満足感ややりがいを高める方法は何であると思いますか？(2つ以内)

- 1 希望に合った適切な人事配置 2 仕事や能力に対する適正な評価 3 適正な業務配分
4 仕事の成果に応じた報酬 5 適正な昇任管理 6 職場のコミュニケーションの円滑化
7 職場における仕事の目標、目的の明確化 8 職務遂行にあたっての担当者の権限の拡大
9 希望にあう能力開発機会の提供 10 仕事と生活の調和への配慮
11 その他 ()

15 あなたは、目標を持って仕事をしていますか？

- 1 職場の目標に沿った個人目標を持っている 2 職場に目標はないが、職場の方針に沿った個人目標を持っている
3 職場に目標も方針もないが、個人目標を持っている 4 職場でも個人でも目標というものはない

【組織と自分】

16 【係長級以上のみ回答】 あなたは、部下や後輩に適切な助言、指導をしていますか？

- 1 している 2 どちらかといえばしている 3 どちらかといえばしていない 4 していない
5 わからない

17 【主査級以下のみ回答】 あなたの上司は、部下を適切に指導育成していると思いますか？

- 1 している 2 どちらかといえばしている 3 どちらかといえばしていない 4 していない
5 わからない

18 【主査級以下のみ回答】 あなたは将来、管理・監督職(係長以上)になることを希望しますか？

- 1 希望する 2 希望しない 3 どちらともいえない

19 18 で「希望しない」または「どちらともいえない」と答えた方にお聞きます。なぜ、昇任を希望しないのですか？(2つ以内)

- 1 上位の職務内容に魅力がない 2 責任の重い職につきたくない 3 自分の能力に自信がない
4 給与等の処遇に見合わない 5 仕事と家庭生活の両立ができなくなる
6 現在の職位のまま特定分野の仕事を極めたい
7 その他 ()

20 現在の昇任管理は適切に行われていると思いますか？

- 1 おおむね適切である 2 どちらかといえば適切である 3 どちらともいえない
4 あまり適切でない 5 まったく適切でない

21 昇任管理はどうあるべきだと思いますか？

- 1 おおむね年功序列によるべき 2 人望 3 所属長の内申を勘案して決めるべき
4 目に見える実績・成果 5 人事評価制度で能力・実績を評価して決めるべき 6 昇任試験の結果
7 その他 ()

22 人事異動の期間についてどう思いますか？

- 1 適材適所ならば長くてもよい 2 異動基準年数は統一すべきである 3 若手職員については3年程度にすべきである 4 年齢にかかわらず3年程度にすべきである 5 期間はもっと長くてもよい
6 現在の運用でちょうどよい 7 その他()

**23 人事評価制度をできるだけ客観的で納得のいくものにするためには、何が重要だと思いますか？
(2つ以内)**

1 上司以外に同僚からの評価システム	6 評価に不満があるときの苦情相談
2 部下から上司を評価するシステム	7 被評価者が選択できる評価項目
3 評価者の評価能力の向上	8 評価基準の明確化、公表
4 評価結果の本人へのフィードバック	9 評価結果の処遇への反映
5 評価者・被評価者のコミュニケーション	10 その他()

24 男性職員と女性職員とで待遇に差があると思いますか？

- 1 かなりある 2 いくらかある 3 あまりない 4 全くない

25 どういう面で男女の処遇に差があると思いますか？(3つ以内)

- 1 給与 2 人事異動 3 昇任 4 職務分担 5 その他()

【自己の能力開発をすすめるために】

26 あなたは、自己啓発を行っていますか？

- 1 はい 2 いいえ

27 自己啓発に取り組むきっかけは何ですか？または何だと思いますか？

- 1 自分自身の意思で 2 職場の同僚が取り組んでいる姿勢を見て 3 上司や同僚から進められて
4 友人や他企業の人に取り組んでいる姿勢を見て 5 職員課からの案内に触発されて
6 その他()

28 あなたの能力開発の手段として何が重要だと思いますか？(3つ以内)

- 1 自己啓発 2 友人や同僚からの刺激 3 異業種交流
4 オフサイトミーティング(就業時間外の自主的な集まり) 5 職場での実務経験
6 上司、先輩の指導、助言 7 職場研修会の計画的な開催 8 実務講習会やセミナー
9 職員課階層別研修 10 職員課専門研修 11 派遣研修 12 希望選択(カフェテリア)研修
13 通信教育・資格の援助制度 14 他団体への派遣 15 適材適所の人事配置
16 昇任試験の実施 17 人事評価制度の導入 18 その他()

29 あなたの能力開発を図るためどのような研修が必要だと考えますか？(3つ以内)

1 地方自治法・地方公務員法の法令知識向上のための研修	10 OJT等、部下指導・育成能力向上のための研修
2 政策形成能力向上のための研修	11 待遇・CS能力向上のための研修
3 法制執務・政策法務能力向上のための研修	12 職員の倫理意識向上のための研修
4 デイベート・論理的思考能力向上のための研修	13 民間企業への職員派遣
5 企画・創造・発想能力向上のための研修	14 他団体への職員派遣
6 プレゼンテーション能力向上のための研修	15 メンタルヘルス対応能力のための研修
7 コミュニケーション能力向上のための研修	16 危機管理能力向上のための研修
8 クレーム対応のための研修	17 その他()
9 リーダーシップ能力向上のための研修	

注) デイベート：あらかじめ設定された論題を用い、肯定側・否定側に分かれ一定のルール(形式)に従って行う討議

OJT：職場で管理・監督職が主体となって行うもので、実際に仕事をしながら、また、仕事と関連させながら育成を行う研修

【自分の満足度を高めるために】

30 人事や人事制度に対する不満はありますか？(3つ以内)

1 異動の希望が聞いてもらえない	6 異動や昇格に不公平がある
2 自分の能力や適性がどう評価されているかわからない	7 人事や職場の不満や苦情を聞いてもらえる雰囲気がない
3 受たい研修が受けられない	8 職務や職責による給与の差が少ない
4 昇任や昇給がどうなっているかわからない	9 特に不満はない
5 頑張っても頑張らなくても給料はかわらない	10 その他()

31 自分の将来像を持ち、それに向けて自分を育て・活かすためには、どんな人事制度・研修制度が必要だと思いますか？(3つ以内)

1 能力・実績に応じた給与制度	6 柔軟な勤務時間制度(短時間勤務・部分休業など)
2 やりたい仕事にチャレンジできる制度(庁内公募、ジョブリエクエスト、庁内FA制度など)	7 人材育成重視の異動制度(ジョブローテーションなど)
3 高齢職員の雇用保障制度(再任用制度拡充など)	8 実績・貢献度を反映した退職金制度
4 昇格制度の改善(昇任試験の見直し、人材アセスメントなど)	9 自己選択可能な人事コース(複線型人事制度など)
5 希望降任制度	10 その他()

注) 複線型人事制度：職員の適正、希望等に応じて、総合職、選任職、専門職など複数のコースを設け、配置、昇格、給与体系などをコースごとに異なった設定とする制度。

庁内公募制度：主に新規事業・重点分野(プロジェクト)等で必要とされる人材を広く庁内から募る求人型の公募制度。

ジョブリエクエスト：「このような事業プラン実現したい」等職員自らが取り組みたい仕事にチャレンジする求職型の公募制度

庁内FA制度：一定の経験等(主に年数)を持つ職員が、任意の職・ポストへの人事配置を希望できる制度

人材アセスメント：研修スタイルで様々な課題を与えて演習を行わせ、それを外部評価者が観察し、管理職に必要な能力要件を把握する行動観察型の人材育成・評価手法。

【職員像と求められる能力】

32 今後、篠山市職員として「目指すべき職員像」はどのようなものだと考えますか？

(3つ以内)

- 1 笑顔で親切・丁寧な対応ができる職員
- 2 業務知識が豊富な職員
- 3 前例にとらわれず、改革意識を持つ職員
- 4 説明（プレゼンテーション）が上手く、説明責任が果たせる職員
- 5 積極的・意欲的に仕事を進め、チャレンジ精神のある職員
- 6 スピーディ・効果的に仕事を進め、コスト意識のある職員
- 7 仕事に対する問題意識を持ち、業務改善ができる職員
- 8 人権感覚にすぐれ、あらゆる差別に自ら行動できる職員
- 9 広い視野を持ち、社会情勢を的確にとらえられる職員
- 10 その他 ()

33 これからの篠山市職員に求められる能力はどのようなものであると考えますか？

(3つ以内)

- 1 業務の専門知識
- 2 政策形成（企画立案）能力
- 3 課題発見、問題解決能力
- 4 市民対応・状況判断能力
- 5 プレゼンテーション能力
- 6 コミュニケーション能力
- 7 社会経済情勢の変化を読む能力
- 8 部下・後輩育成能力
- 9 情報収集・管理能力
- 10 政策実現能力
- 11 接遇能力
- 12 スピーディな業務対応能力
- 13 その他 ()

34 以上のアンケート質問のほか、人材育成に関するあなたの気持ちや考え方がありましたらご記入ください。

アンケートは、以上です。ご協力ありがとうございました！



マスコットキャラクター-まるいの

篠山市人材育成基本方針

平成12年7月 策定

平成22年4月 改定

編集 総務部職員課