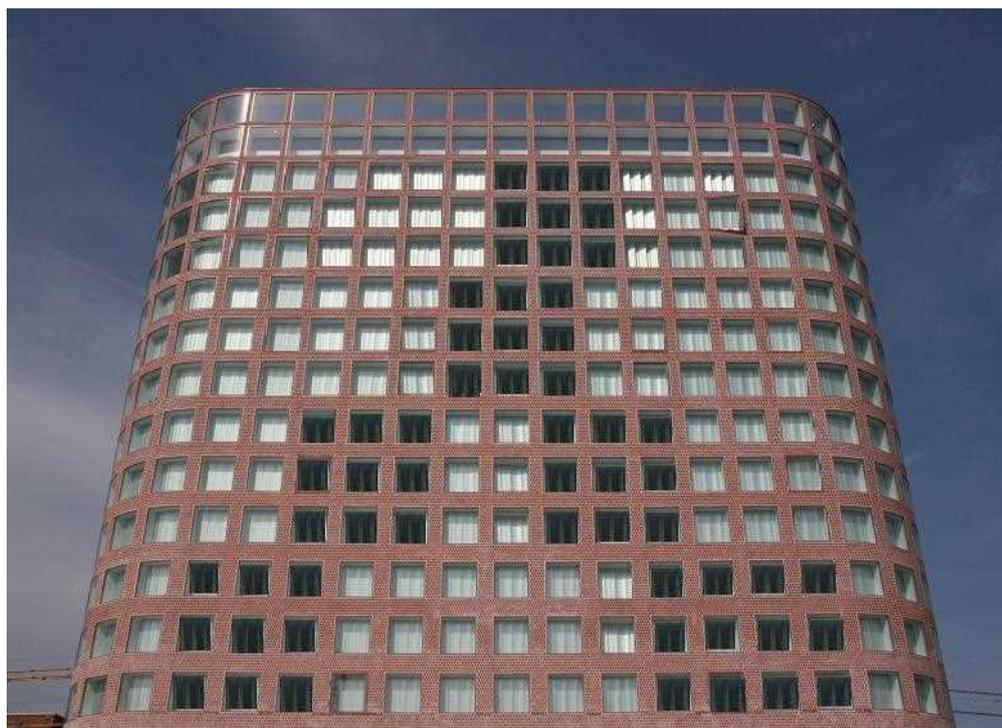


福生市人材育成基本方針



平成 20 年 5 月
(平成 30 年 5 月改定)
福 生 市

目 次

第1章 改定にあたって		
1 中堅職員・若手職員の育成	1
2 ワーク・ライフ・バランスの実現	2
3 人材育成を効果的に行うための役割分担	3
第2章 目指すべき職員像		
1 目指すべき職員像	4
2 必要な力・意欲・意識	5
3 階層ごとの役割と求められる能力	6
第3章 人材育成の取組		
基本方針体系と推進計画体系	7
1 人を育てる職場環境づくり	
（重点項目1）OJTを円滑に進めるための職場環境整備の推進	8
（重点項目2）職場改善の意識づくり	9
（重点項目3）ワーク・ライフ・バランスの実現	10
2 人を育てる人事管理制度の充実	
（重点項目4）人事考課制度の拡充	13
（重点項目5）キャリア形成支援	14
（重点項目6）職員の健康管理支援	16
（重点項目7）採用の工夫による多様かつ有為な人材の確保	17
（重点項目8）再任用制度の活用	18
3 自己啓発活動の支援・研修	
（重点項目9）自己啓発活動への支援	19
（重点項目10）業務に関連するOFF-JTの推進	20
（重点項目11）職責の移り変わりに応じた役割意識の醸成	21
職員研修体系図	23
資料編		
人材育成に関する職員アンケート結果について	1～16

第1章 改定にあたって

【本方針の目的・経過】

本市では、多様化する社会状況にも対応できる人材の育成と、職場環境の整備を推進し、福生市と職員がともに輝いていけるような人材育成に取り組むために、平成20年5月に「福生市人材育成基本方針」を策定しました。人事考課制度を確立し、研修の充実、採用の工夫や交流都市への派遣研修を実施するなど、目指すべき職員像に近づくために能力形成・向上に努めてきました。

【改定の背景】

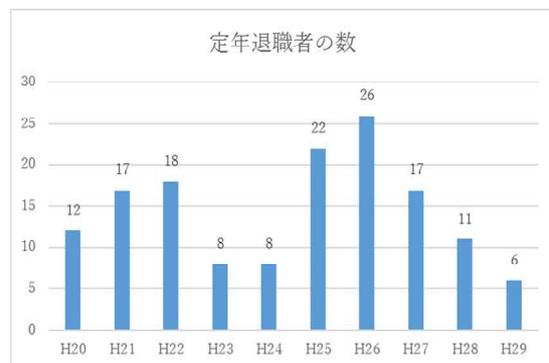
策定から10年経過し、社会環境は大きく変化しています。

少子高齢化や施設の老朽化、国や都から移譲される多くの事務事業など、対応すべき地域課題はますます多様化・複雑化しており、職員はより高い生産性でもって対応にあたらなければなりません。財政的な余裕のない中、限られた時間内で最大限の成果をあげるよう行政運営を行うことが求められます。そのためには、全ての職員が能力や意欲が十分に発揮できる職場環境の整備、職員の育成に係る人事制度・研修制度の充実が必要です。

これらの時代背景や人材育成に係る課題を踏まえ、平成20年度に策定した「福生市人材育成基本方針」を見直し、継続的に人材育成の方針とする事項と、改めて行っていかなければならない事項を整理し、改定を行います。

1 中堅職員・若手職員の育成

本市における職員の年齢構成は、方針が策定された平成20年度には職員全体のうち、50歳代の職員が40%を占めており、職員の年齢構成にアンバランスが生じていました。以後10年のうちに4割の職員が退職を迎える事態となり、当時30代前後の職員は、若くして係長・課長といった判断と責任を伴った管理・監督職に立たされることとなりました。



こうした管理・監督職は、より複雑化する行政課題、再任用職員から新任職員さらには嘱託職員・臨時職員といった多様な働き方・価値観を持つ職員のマネジメントなどの多くのマターについて若くして対応しなくてはならない状況になっています。

一方、こうした管理・監督職世代を支え、今後の福生市を担っていく20代～30代の職員の育成が当市の人材育成における重要なポイントであると考えられます。若手職員は学生時代から情報通信ツールに触れてきており、情報の取得・活用が得意であるなどの強みを持っている世代でもあります。しかしながら、受けてきた教育や、時代情勢の影響から、社会人としての基本的なスキルが育まれにくい社会背景の中で大人になってきた世代であるとも考えられています。

そのため、市民の生活様式や考え方、意識などが多様である現状において、社会人基礎力（*）を育むことで、市民の声を聴き、考え抜く力（シンキング）により要望や課題を的確に把握し、前に踏み出す力（アクション）により課題解決に向けて前に踏み出し、そしてチームで働く力（チームワーク）により事業を遂行できる職員の育成が重要であり、さらに人間性を高め市民から信頼される職員を目指していくことが求められています。

（*）社会人基礎力：経済産業省が 2006 年から提唱している、「職場や地域社会の中で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」

2 ワーク・ライフ・バランスの実現

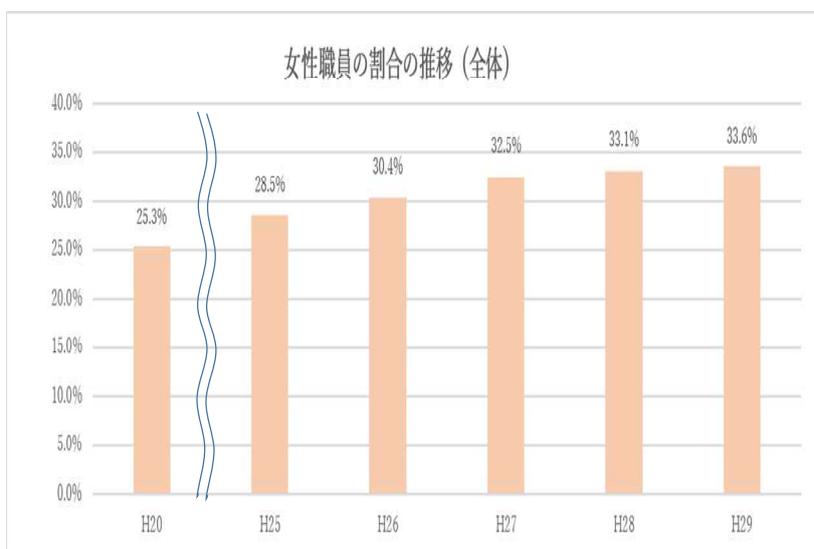
国は「働き方改革」を提唱し、日本の労働環境において課題となっている長時間労働や正規・非正規の不合理な処遇の差などを是正するための様々な議論を行っています。

地方自治体においても、ワーク・ライフ・バランスの改善による仕事と生活の好循環を実現することが求められるようになってきました。労働生産性や仕事の

質の向上などをより重視する、女性のキャリア形成支援を拡大する、男性の家庭参加を目指すなどの様々な取組が生まれてきています。

近年の本市における状況も、全職員数に対する女性職員の割合の推移は、平成 20 年度が約 1/4 であったのに対し、平成 29 年度には、約 1/3 に増加しました。このような状況も踏まえ、平成 28 年 4 月に「特定事業主行動計画」を策定し、女性のみならず、全ての職員が活躍できる職場環境を整備していくための取組を行っています。

組織には様々な家庭状況、働き方に対する価値観を持つ職員がいます。「ワーク」ばかりに偏り健康や意欲を損ねてしまうことも、「ライフ」ばかりを重視し、職場への貢献度が低い状態も望ましい状態ではありません。今後は、自ら主体的にワーク・ライフ・マネジメントができること、互いの多様性を認め合い歩み寄れること、それによって個人として、また職場として高い成果を打ち出すことができるような職員の育成が重要となります。



人材を育成し、組織力を高めていくために、果たすべき役割を次のとおり整理します。

【職員自身】

前提となるのは、職員自身が自らの能力は自らで伸ばし成長すると認識することです。職場でのOJTや研修の機会がありますが、入庁すれば先輩や上司が自分を育ててくれる、能力開発の機会をすべて提供してくれるわけではないということを自覚する必要があります。職場に必要な知識はもとより、個々の特性、スキルのレベルは様々であるため、与えられた研修機会のみでは最大限の能力の伸長に至らないと考えられます。自らが学びたい、成長したいという意欲や目的を持つことが大事で、研修命令をされたから研修を受けるという姿勢では成果が得られにくいいため、限られた時間の中でも、自己研鑽ができるよう職員自ら成長する意識を持つことが必要です。

【職場】

組織における人材育成を考えたとき、職場環境が如何であるかが大事です。OJTが円滑に行われ、研修やセミナーなどを活用しやすい職場、またはチームのメンバーがスキルアップに取り組み、良い刺激を受けられる職場などでは、自分で成長するという意識と連関し効果的な人材育成を望めると考えられます。また、ワーク・ライフ・バランスが保たれ、互いの信頼関係が構築されている職場では、意欲・モチベーションも維持されます。

職場環境づくりにおいては管理・監督職のマネジメントによる部分が大きいものの、職員一人ひとりが、お互いの能力を高めあう職場を作るという意識を持つことが必要です。

【職員課】

先に述べた「職員が自ら成長する意識」と「職場環境づくり」をサポートするのが職員課です。人事考課制度や適材適所の人員配置などの人事制度を効果的に運用し、計画的な人材育成を図っていきます。さらに、特定事業主行動計画の推進、真に必要とされている研修体系の構築、採用活動の工夫など組織力向上のための制度や枠組み・体制づくりを行います。

第2章 目指すべき職員像

1 目指すべき職員像

社会環境が急激に変化する中、その社会の変化に柔軟に対応し、地域課題を市民の理解を得て解決していく能力が職員一人ひとりに求められています。そこで、これからはどのような人材が必要とされるのかを示すことで人材育成の目標とします。

(1) 誠実で、情熱と向上心、柔軟性を兼ね備えた職員

- ・著しい社会の変化の中において多様化する公共課題に向き合っていくために、高い目標に向かって意欲的に取り組み、どんな場面でも誠意ある姿勢で柔軟に対応できる職員

(2) 常に、今よりもっとよい市民サービスができないかを考え、実行できる職員

- ・市民との協働の手法などを行政運営のなかに取り入れ、市民に対して説明責任を果たせるとともに、市民が求めているものを市民の立場から考えることができる職員
- ・そのためには、自分は何をすればよいかを的確に判断し、実行できる職員

(3) 高度な専門知識を備え、業務に積極的に取り組むことのできる職員

- ・複雑化する行政課題に対応するために、自己啓発に強い意欲を持ち、専門的な知識を得るよう心がけ、業務を遂行するにあたっては、自ら考え積極的に行動する職員

(4) 経営感覚とコスト意識を兼ね備えた職員

- ・市の厳しい財政状況と市の収入の基本となるものは市民の税金であることを常に意識しながら、最小の経費で最大の効果を上げることができる職員
- ・施策を展開するにあたっては、将来の財政状況を見据えた効果的な推進を図れるような経営感覚を備えた職員

(5) 市民・職員から信頼される職員

- ・市民ニーズや地域課題に的確に対応し、解決できる行政のプロとして市民から信頼される職員
- ・組織の一員としての自覚と責任を持ち、必要に応じて同僚等に的確なアドバイスができるなど上司・同僚・後輩から信頼される職員

2 必要な能力・意欲・意識

目指すべき職員像に近づくために求められる能力・意欲・意識は多岐にわたります。職員一人ひとりが個々の不足しているものを認識し、自己啓発や研修、職場での実践を通して能力の向上に努め、また、市として計画的な人材育成に基づき必要な能力を育成していく必要があります。

必要な【力】	内容
決 断 力	問題や状況を把握し、正しい理解のもとで適切かつ迅速な決断をすることができ、不測の事態に遭遇しても臨機応変な決断ができる
統 率 力	リーダーシップを発揮し、信頼と支持を得ることができる
政 策 立 案 力	社会全体を見据え、広い視点で市の取り組むべき最善の方法について判断するとともに、創造的思考をもって、政策を明確に示し、形成できる
指 導 育 成 力	適切な指示、指導、助言を行い、部下等の能力を向上させることができる
折 衝 力	広い視野を持ち、横断的な課題解決、政策形成、庁内・庁外ともに総合調整ができる
知 識	職務遂行に必要な知識や技能を有し、有効活用するとともに、業務を適切に処理し、情報管理ができる
判 断 力	困難が生じたときも、状況に応じ、適切な判断ができる
理 解 力	職務内容や指示等を正確に理解できる
接 遇	相手の立場に立った対応や、簡潔で明快な説明ができる
経 営 ・ 管 理 力	課題を見出し、広い視野で効率的に職務を遂行でき、部下に指示できる
問 題 解 決 力	臨機応変な判断と行動により、問題を適切に解決できる
環 境 整 備 力	協力体制、チームワークを大切にし、周囲への目配り、気配りができる 良好な職場環境整備、組織風土改革に努めることができる
構 想 力	課題を的確に抽出・分析し、豊かな発想で考えをまとめ上げることができる
目 標 管 理 能 力	組織目標・執行方針を明示または十分理解し、目標に対する適切な進行管理を行い、達成に向け職務を遂行することができる
情 報 活 用 力	必要な情報を積極的に収集、提供し、知識の向上に努めることができる
適 応 力	社会環境の変化に対し、冷静かつ柔軟に対応できる
職 務 遂 行 力	目標の達成に向け努力し、与えられた職務を確実に遂行できる
コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン 力	意思や情報を相手に的確に伝えることができる
必要な【意欲・意識】	内容
責 任 感	職員としての自覚を持ち、困難な場合でも責任回避せず、職務を遂行できる
積 極 性	失敗を恐れず、チャレンジ精神を持って自ら進んで行動できる
規 律 性	全体の奉仕者として自覚を持ち、服務規律を遵守して行動できる
協 調 性	上司や同僚等との意思疎通・連携を図り、自発的に担当業務以外にも協力できる
柔 軟 性	時代や環境の変化に対応できる姿勢がある
自 己 啓 発 意 欲	能力や知識の向上に対し貪欲で、常に自分を高める努力をしている
コ ス ト 意 識	市民ニーズを的確に把握しながら、事業を効果的、効率的に遂行する意識がある

※網掛け部分は人事考課制度の評価要素と同じ項目です。

3 階層ごとの役割と求められる能力

職層ごとに求められる役割や能力は異なります。

職員は各職場において職層や職務経験に応じた業務をまかされており、職員一人ひとりが自分に与えられた役割を認識し能力を十分に発揮する必要があります。その役割と能力及び意欲・意識を階層ごとにまとめると次のようになります。

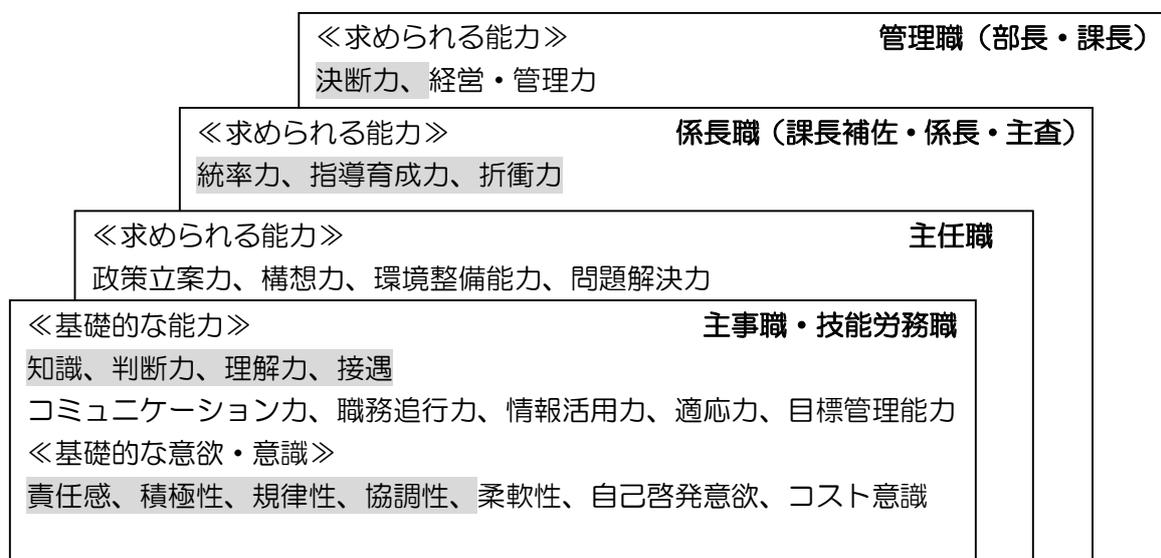
【職層ごとに求められる役割】

部長級	部及び組織を越えた横断的政策課題本部の統括責任者 広い視野、高い見識を持ち、管理運営を行う。目標達成のため、執行方針を示すとともに中長期的な視点に基づき、政策形成、総合調整、政策評価を行う。
課長級	課等の統括責任者 目標達成のため、組織内の体制づくり、業務管理を行う。部長を補佐し、政策形成や評価を行う。また、状況の変化に的確に対応し、他部門との調整や方針変更を行う。部下職員に適切に方向性を示し、指導育成を行うとともに、組織の活性化や改革を図る。
課長補佐級	課等の所管事務の調整者 課長を補佐し、所属目標の進行管理を行う。
係長級	係所管事務の責任者 (共通) 係の業務に精通し、管理・改善を行う。部下職員を指導育成し、良好な職場環境の整備に努め、所管事務の円滑な遂行を図る。高度な実務知識を活かし、目標達成のため具体的な施策を企画立案するとともに、実施に向け主体的に行動する。
主任級	担当業務に関する高度な専門知識、技術を有し、的確に業務を遂行する。係長を補佐し、後輩職員をサポートを行う。常に問題意識を持ち、積極的な課題解決に努める。目標に関する具体的な施策の立案や、必要な業務改善の提案を行う。
主事級 (技能労務職含む)	担当業務に関する実務知識を深めるとともに、所属係の目標を理解し、実現に向け協力し、職務を遂行する。常に積極的な自己啓発に努め、問題意識を持って取り組む。職場内への報告・連絡・相談を適切に行い、必要な情報を積極的に収集・活用する。

【職層ごとに求められる能力、意欲・意識のイメージ図】

上位の職層の職員は、下位の能力については、備わっているというイメージです。

※網掛け部分は人事考課制度の評価要素と同じ項目です。



◆人材育成の取組

基本方針 体系

推進計画 体系

方針	重点項目		推進項目	
1 人を育てる職場環境づくり	1	OJTを円滑に進めるための職場環境整備の推進	①	OJTによる人材育成
			②	チューター（新任職員育成担当者）制度の推進
	2	職場改善の意識づくり	③	報告・連絡・相談（ホウ・レン・ソウ）の徹底と情報の共有
			④	良好な人間関係の構築
	ア	職場におけるコミュニケーションの活性化	⑤	職場にあった業務改善の推進
	イ	働き方を変える徹底した業務改善		
	3	ワーク・ライフ・バランスの実現	⑥	主体的なワーク・ライフ・マネジメントによる意欲・能力の向上
			⑦	特定事業主行動計画の推進
			⑧	管理職のマネジメント意識の向上
	2 人を育てる人事管理制度の充実	4	人事考課制度の拡充	⑨
ア		評価者と被評価者の相互から納得が得られる制度の確立	⑩	評価者研修、被評価者研修の実施
ウ		人事考課制度による人材育成	⑪	ジョブローテーションの推進
5		キャリア形成支援	⑫	複線型人事制度（専門性をのばすための人事配置）の検討
			ア	適材適所の人事配置
イ		女性活躍機会の拡大	⑭	特定事業主行動計画の推進（再掲）
6		職員の健康管理支援	⑮	職員のメンタルヘルス対策の推進
			⑯	職員のハラスメント対策の推進
7		採用の工夫による多様かつ有為な人材の確保	⑰	職員採用の工夫
8	再任用制度の活用	⑱	再任用制度の活用	
3 の 支援・啓発活動	9	自己啓発活動への支援	⑲	自己啓発助成制度の拡充
	10	業務に関連するOFF-JTの推進	⑳	研修機会・情報の提供
			㉑	キャリア形成に資する研修体系の構築
11	職責の移り変わりに応じた役割意識の醸成	㉒	東京都市町村職員研修所の活用	

第3章 人材育成の取組

(方針 重点項目 → 推進計画 推進項目)

1 人を育てる職場環境づくり

一人ひとりの職員の人材育成を的確に行なうために、職場における実践的な人材育成を重視します。職場で人を育てる、また自ら成長するという意識を持つことで大きな進歩が期待できます。

市民サービスの充実に対する市民の期待は大きく、高い意欲を持ち市民の期待に応える職員を育てる職場環境づくりを組織全体で推進し、充実させる必要があります。

(重点項目1) OJT を円滑に進めるための職場環境整備の推進

仕事を通じて成長する OJT (*) は職員の学びの場・成長の機会であり、人材育成の中心となります。OJT を効果的かつ円滑に進めるための職場環境づくりを推進します。

(*)OJT

On the job training の略：業務を通じた人材育成の手法

【推進項目①】OJTによる人材育成

職場の業務の中で人材育成を行うため、各職場は豊富な経験を有する職員の知識・技術の継承により、新任職員・異動職員の育成と早期戦力化を図ります。業務に関する定期的なミーティングを実施するなど各職場にあったOJTの推進を奨励します。

また、人事考課制度に定める定期的な面談を通じて、管理職は職員とコミュニケーションをとりながら、指導・育成を実践します。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
各職場のOJTの推進	継続				
人事考課制度の定期面談の活用 (目標・指標)	継続 3回/年	3回/年	3回/年	3回/年	3回/年

【推進項目②】チューター（新任職員育成担当者）制度の推進

近年の団塊世代をはじめとする職員の退職に伴い、職員構成に変化が生じていることから、新規採用職員、若手職員が確実に力をつけることが効率的かつ効果的な行政経営の実現には必要不可欠となっています。

そのため、チューター制度(*)の運用を継続し、新規採用職員に対しては、育成計画書により指導内容を明確にし、計画的な育成を実施します。

チューターの選任については、負担が大きい、適任者の選任が難しいなどの課題についての検討が必要ですが、選任された職員自身も後輩指導をすることで指導育成能力の基礎を築くことができるため、今後も研修を通じて、後輩指導が円滑に進むようにチューター職員の育成も図っていきます。

(*)チューター制度

新入職員等の指導において、業務の理解、環境への早期適応等を図るため、指導員を選任し指導に当たらせる。同年代の職員等が指導することで身近な問題も気軽に相談できる環境と指導員の資質の向上を図ることができる。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
チューター制度説明会の開催	継続				
(目標・指標)	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年
チューター職員に対するOJT研修(庁内)の実施	継続				
(目標・指標)	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年
チューター職員の選任方法等制度の改善	検討		試行		

(重点項目2) 職場改善の意識づくり

人を育てるという意識を持つことの重要性を認識させるために、職場では個々の職員に意識啓発を行うことが重要です。

組織的人材育成の風土をつくり、職場のチームワークを高め、OJTの推進や若手・中堅職員の育成につなげていくために、管理監督者(管理職＝部課長、監督職＝課長補佐、係長、主査)は快適で活力ある職場環境づくりに努めることが求められますが、管理職のみならず、職場の一人ひとりが、相互にコミュニケーションをとり、それぞれの能力を高めあう職場環境をつくっていくという意識を持つことが必要となります。

ア. 職場におけるコミュニケーションの活性化

職場での「報告・連絡・相談」を密にし、情報の共有を行うことで、職場におけるコミュニケーションを活発にし、事務の円滑化を図ることができます。

こうしたコミュニケーションは職場における良好な人間関係の基礎となるものであり、コミュニケーションスキルを向上する機会の提供が必要です。

【推進項目③】報告・連絡・相談(ホウ・レン・ソウ)の徹底と情報の共有

職場内のコミュニケーションの基本である「ホウ・レン・ソウ」が円滑に行われていないと、仕事のやり直しや二度手間、情報不足により効率的な意思決定ができないなどの問題が生じ、職場としての成果をあげることが難しくなります。日頃から「ホウ・レン・ソウ」をおろそかにしない職場を目指し、互いの信頼関係を築くことが重要です。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
福生市職員のコンプライアンス行動指針の浸透	継続				
(目標・指標)	新規採用職員 受講率 100%	100%	100%	100%	100%

【推進項目④】良好な人間関係の構築

様々な価値観・立場の職員がともに働く職場において、コミュニケーションスキルの向上は良好な人間関係の構築には欠かせない要件です。こうしたスキルは多様な市民意見への対応する際にも必要になります。接遇、クレーム対応力向上、ハラスメント防止研修等を実施することで、相手の立場で物事を考えたり、コミュニケーション能力を養う機会を職員に提供します。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
コミュニケーション能力の向上につながる職員研修(庁内)の充実	継続	→			
(目標・指標)	各研修受講済者率 80%	80%	80%	80%	80%

イ. 働き方を変える徹底した業務改善

各職場は、仕事の進め方の不断の見直しに徹底して取り組むとともに、より良いチームワークを作りながら仕事の工夫を重ねることが必要です。

職場環境の悪い例として、安易な前例踏襲があります。社会状況の変化が早く、市役所の仕事も時代に即して変化をしていくことを意識して、常に業務改善の工夫を行っていく必要があります。

そうした中、チャレンジ精神で取り組んだ仕事に関しては、成否のみではなく、職員の意欲、取組過程を鑑み、職場全体でチャレンジしたことを評価する職場風土の醸成が必要です。

【推進項目⑤】職場にあった業務改善の推進

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
不要・不急業務の見直し	各職場での検討	(できる取組)実施	→		
会議の効率化(時間短縮、時間厳守等)	各職場での検討	(できる取組)実施	→		
成果のあった取組に業績表彰制度の活用	検討	→	実施	→	
定時退庁日の徹底	継続	→			

(重点項目3) ワーク・ライフ・バランスの実現

職員が心身ともに充実した状態で働き、高い意欲を持って仕事の成果をあげられるようにするためには、仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)が保たれていることが重要です。

同時に、多様化・複雑化した行政課題に対して、職員一人ひとりが時間内により高い成果をあげていかななくてはならないため、効率的な働き方への改革も求められています。

職員が仕事とプライベート(育児・介護・地域活動・自己啓発等)の両立ができ、安心して働くことができる職場環境づくりを個人・職場・組織の各レベルで進めていく必要があります。



【推進項目⑥】主体的なワーク・ライフ・マネジメントによる意欲・能力の向上

ワーク・ライフ・マネジメントとは、職員一人ひとりが仕事以外にも家庭や地域を大切にし、自己啓発や趣味・休暇を楽しみ、心と体の健康増進を図るなど、「仕事」と「プライベート」双方の充実を自らが積極的にマネジメントしていく状態です。仕事以外の生活から得られる充足感や経験・知識が仕事への意欲・能力向上につながり、双方の好循環につながります。

職員それぞれの抱える事情、業務の量や形態、置かれた立場は様々であり、個人レベルで改善で

きることには限りがあるという面もありますが、働き手自身がより良い生き方・働き方について再考し、自律的かつ中長期的に仕事と生活のマネジメントをするという意識を持つことが重要です。

【推進項目⑦】特定事業主行動計画の推進

本市では平成28年4月に「福生市特定事業主行動計画」を策定し、女性のみならず、全ての職員がワーク・ライフ・バランスを実現し、職場において活躍することができるよう、両立支援制度の利用促進、男女双方の働き方改革に向けた取組を推進しています。

当計画に基づいて、男性・女性ともに仕事に時間的制約を抱えざるを得ない職員も活躍できる職場環境を整備していきます。

(特定事業主行動計画の数値目標)

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
職員の平均年次休暇取得日数の増進	継続	→			
男性の育児休業等取得率の増進	継続	→			

【推進項目⑧】管理職のマネジメント意識の向上

各職場でワーク・ライフ・バランスを実現するための業務管理やマネジメントを直接行うのは管理職といえます。その役割は大きく、管理職の仕事に対する姿勢は職場全体に影響します。

管理職自身が自らのワーク・ライフ・バランスを実現するという意識を持つことが必要です。そうした管理職の姿勢があれば、部下も倣いやすくなります。また、部下指導や日頃から仕事の見直し、適切な割り振り、業務の見える化による職場内のサポート体制の構築を推進する、部下とのコミュニケーションを密にして情報共有するなど、限られた時間で部門全体の生産性が上がるような確かなマネジメントの実践が求められます。



推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
新任課長研修(管理者の役割)、現任課長研修(研修所)の受講	継続	→			
(目標・指標)	受講率 100%	受講率 100%	受講率 100%	受講率 100%	受講率 100%
課長職対象研修(人事考課研修等)の見直し(庁内)	検討	実施	→		

アンケート結果から

■ 4人に1人が「ワーク・ライフ・バランス」を上手に保つことができていないと感じています

「自分自身のワーク・ライフ・バランスを上手に保つことができていますか」という問いに対して、「できている」と感じているのは7割以上(「できている」21.7%、「まあまあできている」51.5%)であったものの、「できていない」と感じているのは「あまりできていない」20.7%、「全くできていない」6.1%となっており、回答者の4人に1人の割合となっていることが分かりました。

■ ワーク・ライフ・バランス改善に必要な「事務事業の改善・効率化」が行われているか?

ワーク・ライフ・バランスを保つことができていないと回答した方に、改善の手立てとして必要

なことを聞くと「業務量を削減するための事務事業の改善や効率化」が32.5%と最も多くなりました。一方で「職場で事務事業の改善や効率化に積極的な取組が行われているか」という別の問いでは、「あまり行われていない」27.9%、「まったく行われていない」3.8%と、3割を超える方が改善がなされていないと感じていることが分かりました。

■職場の雰囲気として「休暇が取得できない、速やかに退庁ができない」

「現在の職場は、休暇が取得しやすい雰囲気や、残業する必要がある場合に速やかに退庁できる雰囲気がありますか」という問いについて、「おおいにある」(36.4%)「まあまあある」(40.7%)を合わせると7割以上の職員が、休暇取得や速やかに退庁しやすい雰囲気になっていると回答しています。しかし、「あまりない」「まったくない」「どちらとも言えない」を合わせて22.9%の職員が、休暇を取得しづらい、残業する必要があるのに退庁しづらい雰囲気があると感じています。

理由としては、業務量や人員の問題のみではなく、仕事の割り振り方に問題がある、周りの職員に遠慮をしてしまい休暇取得や退庁ができない、長年の職場の慣習、などの業務のマネジメントや職場の雰囲気が要因となっているとみられる声もありました。

働き方改革が謳われる昨今、業務効率性の向上が大きなテーマとなっているものの、絶対的な仕事量が減らない中、やみくもに労働時間短縮ばかりを図っても、事業に支障をきたしてしまいます。

「業務は増加するが、廃止してよい事業ない」という声もあり、管理職を中心に、各職場での仕事そのものや仕事のあり方に内在する課題の解決が求められます。

2 人を育てる人事管理制度の充実

職員の育成を計画的・総合的に行い、職員の能力開発、キャリア形成を支援するために、人事考課制度や、適材適所の人事配置についての制度の充実が必要です。また、特定事業主行動計画に基づき、女性職員の意欲向上や計画的育成に向けての取組を推進します。

(重点項目4) 人事考課制度の拡充

平成20年度に本格実施となった人事考課制度においては、職員の意欲や能力・実績を公正に、また、客観的に評価し、給与や人事へ反映することにより、努力し成果をあげた職員が適正に評価される仕組みづくりを進め、職員の業務意欲を引き出す制度の確立に取り組んでいます。

職員に対しては、評価者及び被評価者に対し、研修等を繰り返し実施することで、制度定着を図ってきました。平成26年度に地方公務員法が一部改正され、今後は人事考課制度を人材育成のみならず、人事管理の基礎として活用することが求められるため、制度運用を着実に実施する一方で見直しを図っていきます。

ア. 評価者と被評価者の相互から納得が得られる制度の確立

アンケートの結果では、現行の人事考課制度に求める点として、「更なる公平性、公正性の確保」次いで「評価者間の評価のバラつきを可視化できる人事評価システムの構築」、「評価結果の全員開示」を挙げる人が多く、多角的な評価制度や、部署間で生じる目標設定の格差是正などを望む声もありました。成績率の賞与への反映、評価結果を職員にフィードバックする方法などを含め、評価者と被評価者相互から納得が得られる制度とするために、見直しが必要な事項については検討を行っていきます。

【推進項目⑨】 人事考課制度の見直し

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
人事考課制度の見直し	検討		実施		

イ. 評価者の資質向上及び評価レベルの統一

評価者の資質向上、評価の公平性・公正性等を保持するため、繰り返し人事考課研修を実施しており、一定の定着が図られています。被評価者に対しても、能力向上を図るための意識づけをしています。今後も適切な制度運用に対する評価者と被評価者相互による理解促進、面談技法のスキルアップなどを目的として研修を実施するとともに、制度がある程度浸透してきていることなどを鑑み、職層ごとに求められる内容で研修が実施されるよう、実施方法については継続して検討を行っていきます。

【推進項目⑩】 評価者研修、被評価者研修の実施

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
人事考課(評価者・被評価者)研修(庁内)の実施	継続 内容検討				
(目標・指標)					

ウ. 人事考課制度による人材育成

職員が日々の仕事に取り組む姿勢、努力や成果などから総合的に評価する人事考課制度を活用し、制度の人材育成及び任用への活用を継続します。被評価者は自身の振り返り、評価者は被評価者へのフィードバック等を適切に実施することに努める必要があります。

職務を通じた人材育成が効果的になされるよう、職員課においては定期面談の実施、評価結果の開示等により、人事考課制度の適正な運用、見直しに努めていきます。

(重点項目5) キャリア形成支援

適材適所の人事管理に関する制度の充実や、特定事業主行動計画に基づく取組の推進を図り、職員一人ひとりのキャリア形成を支援します。

ア. 適材適所の人事配置

人事異動は異なる職域に職員が配置されることで、職員は自己適正や可能性を発見する機会に恵まれ、一方で職場は活性化される効果があります。

新規採用職員に対しては、入庁後から10年程度の間はジョブローテーション（異なる分野をバランスよく経験させ、能力開発と適正配置の参考とする制度）を計画的に実施し、能力育成を図る期間とします。

また、行政ニーズの多様化、複雑化に伴い様々な分野において専門性を有するスペシャリストの養成も必要となっていることから、専門性を伸ばすための人事配置を検討します。

自己申告制度、資格取得調査を実施することにより、個々の職員が積み上げてきた経験や資格取得、あるいは自己啓発の状況を把握し、それを人事配置に取り入れることで、職員が意欲を持って仕事に取り組むことができるような方法を見出すものとします。

【推進項目⑩】 ジョブローテーションの推進

採用後から10～15年で、3か所程度の職場を経験することで、基礎能力の養成、広い視野、多様な知識の習得を目標にバランスのとれた職員を養成します。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
計画的なジョブローテーションの実施	継続				

【推進項目⑪】 複線型人事制度（専門性を伸ばすための人事配置）の検討

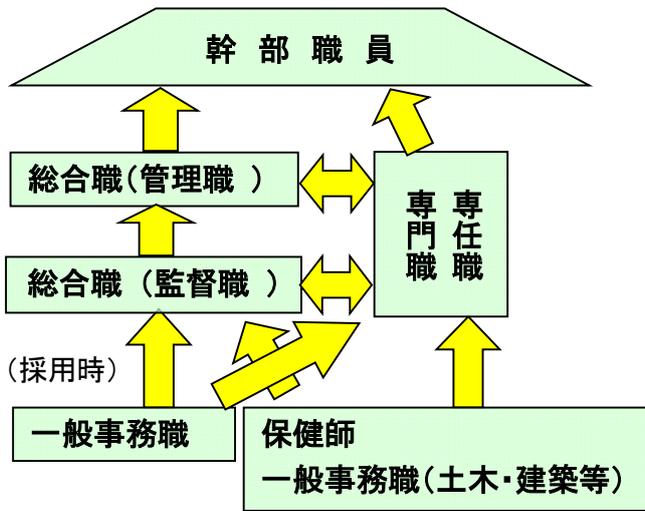
税務関連業務、技術系業務等の特定分野については、高度な専門知識や経験を備えた人材を育成するために長期間の配置も実施し、それにより職場全体の能力水準の向上を図ります。

職員が組織の一員として、自身の役割や、得意分野を磨いていくことを意識させながら、将来像を描くことができるような機会を設けます。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
専門性を伸ばすための人事配置の実践	検討	実施			

■ 複線型人事制度モデル

(専門性を伸ばすための人事配置モデル)



■管理職・監督職 組織の管理・運営と施策・業務の進行管理にあたる。

【管理職】部長・課長【監督職】課長補佐・係長

■専任職 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。

■専門職 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。

【推進項目⑬】自己申告制度の更なる活用・見直し

職員がそれまで培った知識や経験、自己啓発への取組状況、本人の意欲等を自己申告制度により把握し、職場において能力を発揮できるような制度を目指します。

資格取得調査の実施、自己啓発活動助成制度の申請状況から、職員が取得した知識・技能を職場に役立てることができるよう、人事異動に反映させます。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
自己申告書の内容の見直し	検討 実施	➔			
資格取得調査の実施	継続	➔			

アンケート結果から

制度開始から10年が経過した、現行の人事考課制度について、どの部分を改善または充実させる必要があるかという問いに対して、「更なる公平性、公正性の確保」34.0%、次いで「評価結果の全員開示」24.8%、「評価者間の評価のバラつきを可視化できる人事評価システムの構築」25.0%と続きました。その他として、「部下から上司に対して行う評価制度」、「部署間（法定受託事務を行う部門と企画部門等）での目標設定の格差是正」等の意見もありました。

人事考課制度における定期面談については、コミュニケーションやOJTの推進の機会として、8割の方が「定着した」と回答していますが、2割の方が「定着していない」と感じています。理由として「面談は形骸化している」、「上司によって対応が異なる」などが挙げられま

した。

職員の能力を生かすために充実させる必要のある制度については、「スペシャリストを育成するような人事制度の確立」37.6%が最も多く、次いで「自己申告書の内容の見直し」33.2%、「自己申告書の更なる活用」21.0%となっています。

イ. 女性活躍機会の拡大

市政運営や組織の活性化のために、女性の視点を反映していくことが重要です。しかしながら、当市の育児休業の取得状況などから考えると、未だ、男性と比べて女性のほうが仕事に時間的制約を抱えざるを得ない傾向や、管理的地位にある職員の男女比率の差が大きい状況があります。

今後も、平成28年4月に策定した福生市特定事業主行動計画に掲げた女性の職域拡大・計画的育成とキャリア形成支援を推進していきます。

(ア) 新任職員の採用

平成25年度から平成29年度に採用した新任職員について、女性の比率は平均50.49%であり、年度によっては、女性の人数のほうが男性を上回ることもありました。

(イ) 女性管理職の割合

全管理職に対する女性の割合は平成20年度には4.0%でしたが、平成29年度には19.6%まで増加しているものの、いまだ男性の比率が高い状況となっています。

(ウ) 昇任に消極的な女性職員

アンケートの結果から、将来管理・監督職になることに対して、消極的な女性職員が多いことが分かりました。主事～主査職の女性職員(回答数126人)のうち、管理・監督職(課長補佐以上)になることを「希望する」と回答したのは26人(20.6%)、「希望しない」70人(55.5%)、「無回答」30人(23.8%)となりました。この割合は男性職員(回答数258人)が「希望する」88人(34.1%)「希望しない」57人(22.0%)「無回答」113人(43.8%)と回答していることと比較すると、女性職員は男性職員に比べて、「希望しない」と回答している割合が多くなっている状況となります。

女性職員が「希望しない」理由(複数回答)としては、「能力に自信がない」47人、「管理職に特に魅力を感じない」21人、「家庭の事情などのため」17人、と続き、自分の能力に対する自身のなさから、昇任に消極的になっている女性職員が多いことが分かります。

【推進項目⑭】特定事業主行動計画の推進(再掲)

本市では平成28年4月に「福生市特定事業主行動計画」を策定し、女性登用の拡大に向け、女性職員の計画的育成やキャリア形成支援、意欲向上に向けての取組を推進しています。

ただし、女性職員に対して、管理職への登用やキャリアアップを一方向的に促す取組は、場合によっては職員自身の考えや思いと齟齬をきたすことにもなりかねません。女性の職域拡大のためだけではなく、時間的制約を抱えやすい女性職員が自分らしくいきいきと長く働き続けるためにも、推進項目⑥で掲げた職場環境の整備とともに、能力開発の機会の提供など、引き続き必要な取組を計画に基づき推進していきます。

(重点項目6) 職員の健康管理支援

心身の健康維持が組織の活動や効率に影響を与えることから、職員の健康管理は、職員自らが健康維持・向上を意識すること、また健康に働ける職場環境づくりが重要です。メンタルヘルス不調への予防対策を今後も継続し、ハラスメント防止への理解・浸透を図ります。

【推進項目⑮】 職員のメンタルヘルス対策の推進

職員自身が専門知識を有するカウンセラーに悩み事を相談できる相談窓口の設置や、管理監督者が部下について相談ができるラインケア等に対応するメンタルヘルス対策を継続して実施します。また、メンタルヘルス不調者に対しては、本人、所属長、主治医、産業医、カウンセラー、職員課等で連携し、職場復帰支援、再発防止等総合的な取組を実施します。

新規採用職員には、入庁後、一定期間が経過したのちに、カウンセラーと相談する機会を設けます。

メンタルヘルス不調の兆候を早期に発見し、相談を促すなどの適切な対応法を学ぶことができるメンタルヘルス研修を実施します。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
専門知識を有する外部機関カウンセラーへの相談窓口の設置	継続				
メンタルヘルス研修(庁内及び研修所)の実施及び受講	継続				
(目標・指標)	研修未受講者ゼロ				
職員へのストレスチェックの実施	実施				

【推進項目⑯】 職員のハラスメント対策の推進

ハラスメント事案に対する予防、対策は重要視しており、職員一人一人がそのことを認識できるよう今後もハラスメント防止に対する理解、コミュニケーション能力の向上を目的とする研修を実施します。また、研修所で実施される職層ごとの必須研修（係長新任、課長新任）の受講を推進します。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
ハラスメント防止研修(庁内及び研修所)の実施及び受講	継続				
(目標・指標)	研修未受講者ゼロ				

（重点項目7）採用の工夫による多様かつ有為な人材の確保

福生市職員として能力を発揮できる人材、自身の経験を業務に活かすことができる人材をいかに確保するかが、大きな課題になっています。現在職員採用試験においては、筆記試験に加えて面接試験を複数回実施し、受験者を多面的に評価した後に採用を行っていますが、受験者が有している能力（公務適正・ストレス耐性等）を見極めることはとても困難であり、職員採用方法の工夫を継続していく必要があります。

また、人材確保として再任用制度を活用し、各職場において公務の能率的な運用がなされるようその豊富な知識・経験を生かしていきます。

【推進項目⑩】 職員採用の工夫

職員採用方法において、受験者の知識面だけでなくその「人物」を見極めるために、面接試験を重視するなど選考方法の充実を図ります。

職員採用説明会、採用時の募集要項等で市をPRし、当市の現状、求められる職員像を事前に周知することで、当市で働くことを望むような人材を確保します。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
職員採用説明会の実施	継続				
(目標・指標)	1回/年				

(重点項目8) 再任用制度の活用

再任用職員が長期にわたり培ってきた豊富な経験や知識を有効に活用し、組織や職務、また人材育成にその価値を生かしていきます。

【推進項目⑩】 再任用制度の活用

各職場では、再任用職員が有する長年培われた知識や経験を後輩が受け継ぐことなど、再任用制度を有効活用します。

再任用された職員には、仕事内容、立場等に変化が生じるため、待遇や豊富な知識・経験の継承について、研修を通じて再確認する機会を設けます。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
再任用職員研修 (庁内)の実施	継続				
(目標・指標)	新規再任用者の 受講 100%				

3 自己啓発活動の支援・研修

地方公務員法第39条は、「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。」と規定しています。しかし、現在行われている研修の大部分は受動的なもので、全ての研修において効果的な能力開発が期待できる状況にはなっていません。

多くの時間を集合研修に割くことができない中、職員の成長のためには本人の自覚と意欲が不可欠であり、主体的な努力が重要です。職員一人ひとりが自ら能力を高め、成長しようという意欲に対し、研修を受ける機会や学習方法などの情報を提供するとともに、職場全体で協力し支援する体制を確立していく必要があります。

研修を受講することで高めた能力や知識を職場に還元し、職場全体、組織全体の向上につなげることが求められます。また、職層ごとに求められる能力や変化の著しい社会情勢に的確に対応していく能力を養うため、研修内容の見直しを図り、キャリア形成に資する研修体系を構築します。

（重点項目9）自己啓発活動への支援

自己啓発は、職員自らの向上心から職員自身が主体的に取り組む効果的な能力開発です。自己啓発は人材育成の柱の一つであることから、職員が積極的に取り組む自己啓発活動を支援することで、その意欲を高めることに努めます。

管理監督者は職員の学習する意欲を十分に理解し、自己啓発のきっかけ作りや取り組んでいる職員への助言、援助を行い、自ら自己啓発に取り組む姿勢を率先して示すなど環境づくりを行います。

職員課では、外部の研修情報を提供すると共に、自己啓発により得られた能力や資格等を記録し、人事異動等に活かしていきます。

アンケートの結果から

自己啓発を行った、または行っていると回答した職員は34.7%で、平成18年度の回答より12%少なくなりました。自己啓発の内容は資格取得、外部の研修会への参加、通信教育などで、取り組む動機としては、「あくまでも自分自身の意思で」取り組んでいるという回答が7割以上となりました。

また、「今後どの研修を充実させるべきだと思いますか」という問いに対しては、「自己啓発の援助（通信教育など）」が18.9%と最も多くなりました。

一方で、組織内研修についての考えとして最も多かった回答が「業務が忙しく、指定された日時に受講するのが負担」（25.8%）、次いで「ローテーションやシフト勤務の都合上、指定された日時に受講するのが負担」（15.8%）となっており、多くの業務や時間的制約の中で、集合研修の受講が実務の負担となっている状況があります。各職員・各職場に必要な能力が異なるため、自発的な意欲に応じる支援策や研修の在り方の検討が必要です。

【推進項目⑩】自己啓発助成制度の拡充

今後も「自己啓発活動助成要綱(平成27年4月制定)」に基づき、職員として有用な資格・技術取得を成し遂げることを奨励し、その費用の一部を助成することで、職員としての資質の

向上に役立てます。資格取得助成対象範囲については、今後も見直しを図りながら、得られた資格や能力を職場で発揮できる制度構築をしていきます。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
自己啓発活動助成	継続				
(目標・指標)	利用者数5名	利用者数5名	利用者数5名	利用者数5名	利用者数5名

【推進項目⑳】研修機会・情報の提供

他団体で実施される様々な課題に関するスポット的に実施される研修、講演会等を職員に周知し、研修制度の一環として積極的に参加することで、自己啓発を促します。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
他団体主催講演会等の周知	継続				

(重点項目 10) 業務に関連するOFF-JTの推進

(*) Off the Job Training 職員が一定期間職場を離れ、各テーマについて学ぶ機会を得る集合研修のこと

集合研修は、職員が一定期間職場を離れ、集中的に学ぶ機会をことができたため、基礎的な知識の習得や専門性の向上に効果があります。職員の多様な能力開発の機会を提供する職員研修は、人材育成には不可欠なものです。組織内研修、あるいは、東京都市町村職員研修所や専門研修機関への派遣研修を継続して推進することで、複雑・高度化する課題に的確に対応していく能力を養います。

ただし、組織内研修については、事務事業が増える中、従来の集合研修だけでは、研修機会が行き渡らない状況が出てきています。職員課は、職場や組織のニーズを踏まえ、職員の希望する知識や技術の習得ができるよう研修体系を構築するとともに、業務に直結するような民間実施の特別研修等についても職員に周知し、受講できるような制度構築を行います。

研修はすべての職員が希望どおり受講できるわけではないため、それぞれの受講者は、得た知識や情報を職場において共有し、成果を職場に還元することが必要となります。

OFF-JT体系

ア. 組織内研修

(ア) 職層研修

各職層において必要な知識・技術及び当面する行政課題や重点事業について研修を実施し、職責や役割に応じた能力の形成を図ります。

(イ) 実務研修

福生市職員として事務事業を遂行する上で必要な知識を修得し、事務処理能力の向上を図ります。

(ウ) 能力開発研修

コミュニケーション能力や判断能力、また人事考課制度についてなど、職員に求められる総合的な資質、能力の向上を図ります。

(エ) 特別研修

市の施策に基づく知識や能力開発、職員として求められる能力などの育成を図り、また、社会情勢を踏まえた研修を実施します。

イ. 専門研修

資格の取得やより高度な能力を身につける意欲のある職員に対して、専門研修への派遣を行うとともに職場におけるサポート体制を整備します。

ウ. 派遣研修

実務の知識をより深めるような専門的な研修は本市で実施することが困難であるため、積極的に外部の研修機関への派遣を行います。このことにより、前向きに業務に取り組む職員を育成するだけでなく、研修受講者の人的交流（ネットワーク）も期待でき、職員自身の自己啓発にもつながることをねらいとします。

（ア） 東京都市町村職員研修所で行われる研修

職層別研修では各階層に必要な知識や能力を、また、実務研修や能力開発研修などでは自治体職員として必要とされる知識や技術等の修得や向上を図ります。

（イ） 国・東京都・他自治体・自治大学校・各種専門研修機関での研修

先進的行政手法や、業務推進に必要な専門的知識を学び、幅広い視野を養い高度な知識を有する職員の育成を図ります。

エ. 講師派遣

東京都市町村職員研修所の講師として登壇し、部下の指導育成に対する意識の醸成やプレゼンテーション能力の向上を図る。

【推進項目⑳】 キャリア形成に資する研修体系の構築

職員が研修の目的を的確に把握し、より主体的に参加ができるよう、職員・職場のニーズをふまえた研修体系を構築します。業務量やローテーションの都合上、集合研修への参加が厳しくなっている状況を鑑み、多方面から寄せられる研修要望についても精査し、職員の業務や資質の向上、キャリア形成支援に役立つよう、人材育成基本方針と紐づけした研修計画を策定していきます。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
研修体系の整備と組織内研修(職層、実務、能力開発、特別)の実施	継続				
(目標・指標)	受講者数維持、研修効果確認				

（重点項目 11） 職責の移り変わりに応じた役割意識の醸成

一人ひとりの職員が各職位における役割を十分に果たすことで、組織の力を高めていくことができます。数年間続いた大量退職に伴い、各職員が果たすべき職責も大きく変化し、今後も職責の移り変わりに対応する役割意識を醸成していくことが求められます。組織内研修の職層研修においては各職層において果たすべき役割を学び、東京都市町村職員研修所への研修派遣においては各職層・職種において求められる能力の向上を図ります。また、専門研修機関や交流派遣研修において得ることができる、高度な知識・技術、行政経験についても各職種での役

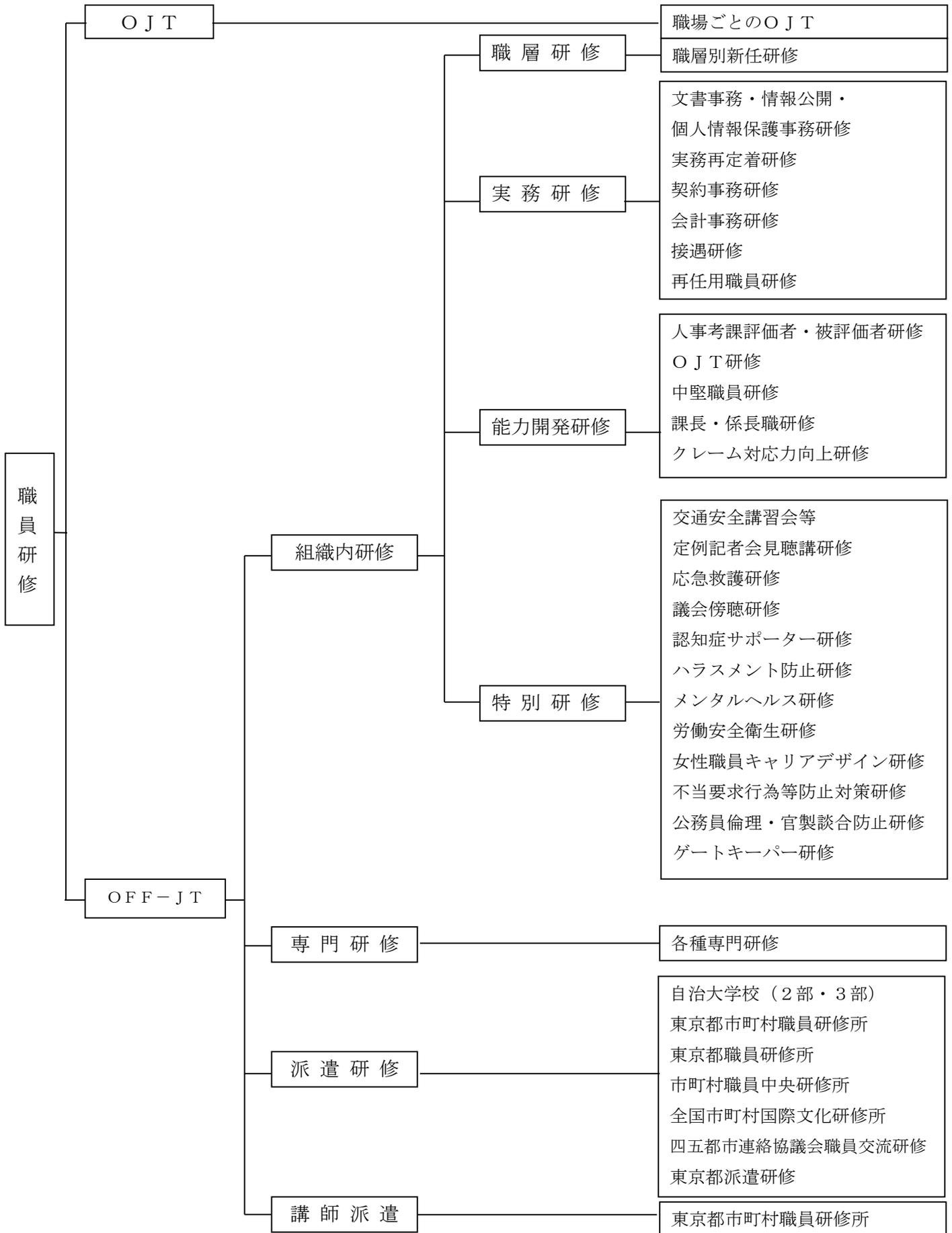
割意識を培うために活用していきます。

【推進項目②】 東京都市町村職員研修所の活用

必修としている職層別の研修だけではなく、選択型の研修（実務研修、コミュニケーション能力研修、情報処理研修、法務研修等）も広く職員に周知することで、職員が希望する知識・技術の習得ができるよう研修機会を提供します。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
研修所の職層別研修、実務研修、コミュニケーション能力研修、情報処理研修、法務研修等の受講	継続				
(目標・指標)	利用者数のべ 250 名	利用者数のべ 250 名	利用者数のべ 250 名	利用者数のべ 250 名	利用者数のべ 250 名

職員研修体系（各年度）



資料編

人材育成に関する職場アンケート結果について

平成 20 年 5 月に策定された「人材育成基本方針」の改定に際し、職員・職場の現状を把握し、人材育成及び職員研修に関する基礎資料とするため、全職員（正職員・再任用職員）を対象にアンケート調査を実施しました。その結果を報告します。

※割合合計については、少数第 1 位を影響の少ない範囲で調整し、総計が 100.0%になるようにしてあります。

■ アンケート実施期間 平成 29 年 9 月 4 日～9 月 22 日

■ 回答者の属性

【設問番号 1-1】 性別				
選択肢	職員数	回答数	回答率	男女割合
1 男性	277	258	93.1	66.6%
2 女性	142	126	88.7	32.6%
3 無回答	-	3		0.8%
総計	419	387	92.4	100.0%

【設問番号 1-2】 年齢		
選択肢	回答数	割合
1 18歳～29歳	94	24.4%
2 30歳～39歳	98	25.3%
3 40歳～49歳	88	22.7%
4 50歳以上	95	24.5%
5 未記入	12	3.1%
総計	387	100%

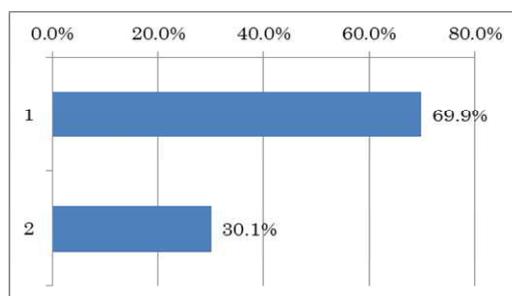
【設問番号 1-3】 職名		
選択肢	回答数	割合
1 主事職	132	34.0%
2 主任職	63	16.3%
3 係長・主査職	58	15.0%
4 課長補佐職	32	8.3%
5 課長職	37	9.6%
6 部長職	8	2.1%
7 技能労務職	16	4.1%
8 再任用職員	39	10.1%
9 未記入	2	0.5%
総計	387	100%

人材育成基本方針の改定に係るアンケート調査の結果

【質問1】あなた自身について

【1-4】主事職・主任職の職員にお聞きします。将来、係長・主査職になることを希望しますか。

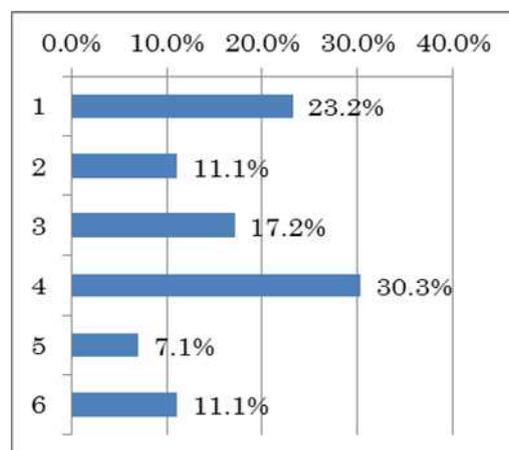
選択肢	回答数	割合
1 希望する	137	69.9%
2 希望しない	59	30.1%
総計	196	100%



主事・主任職の7割の職員が、将来、係長・主査職になることを「希望する」と回答しています。

【1-5】前の質問で「希望しない」と答えた方にお聞きします。あなたは、なぜ係長・主査職になることを希望しないのですか。（複数回答可）

選択肢	回答数	割合
1 係長・主査職に特に魅力を感じない	23	23.2%
2 責任の重い職にはつきたくない	11	11.1%
3 今の係長・主査職を見ているとなりたいとは思わない	17	17.2%
4 能力に自信がない	30	30.3%
5 家庭の事情などのため	7	7.1%
6 その他	11	11.1%
総計	99	100%



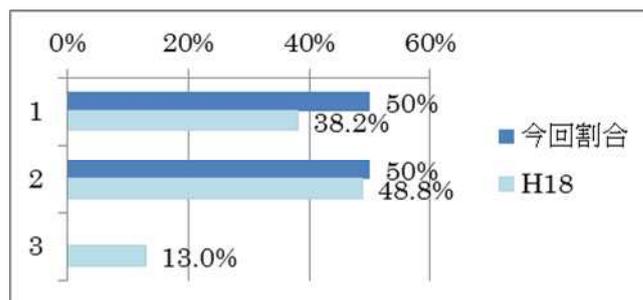
係長・主査になることを希望しない理由について、最も多かったのは「能力に自信がない」(30.3%)、となっており、続いて「係長・主査職に特に魅力を感じない」(23.2%)、「今の係長・主査職を見ているとなりたいとは思わない」(17.2%)という理由が多くなっています。

〈1-5の「その他」の内容〉

- ・体調の不安があるため
- ・今の業務に集中したいため、将来のことは考えられない など

【◇1-7】主事職・主任職・係長・主査職の職員にお聞きします。将来、管理・監督職員(課長補佐以上)になることを希望しますか。

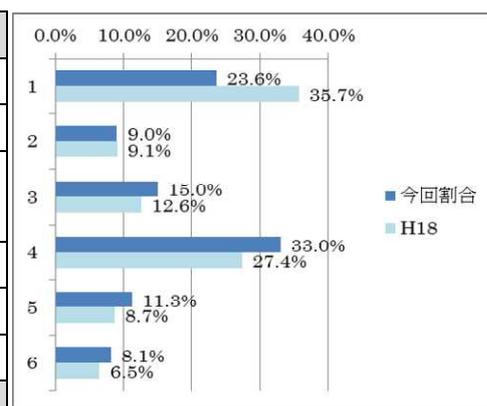
選択肢	回答数	今回割合	H18
1 希望する	115	50%	38.2%
2 希望しない	115	50%	48.8%
3 その他			13.0%
総計	230	100%	100.0%



「希望する」と「希望しない」が同数となりました。H18実施のアンケートでは、「どちらともいえない」の選択肢を除くと、「希望しない」と回答した方が多かったことに比べると、今回の結果では、H18年度より昇任に前向きな回答が増えたと結果となりました。

【◇1-8】 前の質問で「希望しない」と答えた方にお聞きます。あなたは、なぜ管理・監督職員（課長補佐以上）になることを希望しないのですか。（複数回答可）

選択肢	回答数	今回割合	H18
1 管理職に特に魅力を感じない	52	23.6%	35.7%
2 責任の重い職にはつきたくない	20	9.0%	9.1%
3 今の管理職を見ているとなりたいとは思わない	33	15.0%	12.6%
4 能力に自信がない	73	33.0%	27.4%
5 家庭の事情などのため	25	11.3%	8.7%
6 その他	18	8.1%	6.5%
総計	221	100.0%	100%



【1-5】と同様、最も多かった回答は「能力に自信がない」（33.3%）となっています。平成18年実施の結果と比べると、「管理職に特に魅力を感じない」という回答は12.1%減少しています。

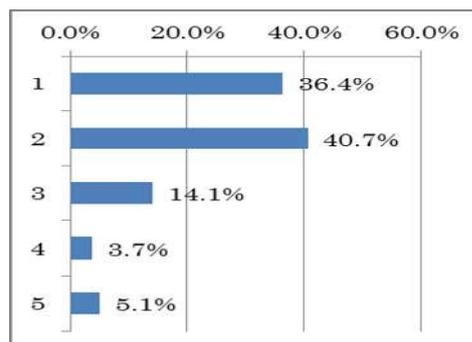
〈1-8のその他の内容〉・自分が本当にやるべきことに時間を使いたいため

・自分はマネージャーよりプレイヤーに向いていると感じるため など

【質問2】 職場環境について

【2-1】 現在の職場は、休暇を取得しやすい雰囲気や、残業する必要がない場合に速やかに退庁する雰囲気がありますか。

選択肢	回答数	割合
1 おおいいある	137	36.4%
2 まあまあある	153	40.7%
3 あまりない	53	14.1%
4 まったくない	14	3.7%
5 どちらとも言えない	19	5.1%
総計	376	100.0%



「おおいいある」（36.4%）「まあまあある」（40.7%）を合わせると7割以上の職員が、休暇取得や速やかに退庁しやすい雰囲気になっていると回答しています。しかし、「あまりない」「まったくない」「どちらとも言えない」を合わせて22.9%の職員が、休暇を取得しづらい、残業する必要がないのに退庁しづらい雰囲気があると感じています。

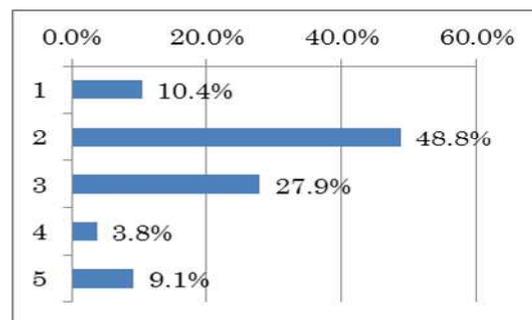
〈質問2-1の回答理由〉

- ・ 1または2の理由…課長・係長が率先して帰るようにしているから（多数）。各自でスケジュール管理を行なっているため、他に遠慮することなく定時退庁・休暇取得ができていくから（多数）。縦割りを排し、職員間の業務連携が強いため。時差勤務を活用し、超過勤務減少に努めているため。 など
- ・ 3・4・5の理由…残業している職員が多く、帰りづらいため。休暇を取得しない人に遠慮をすることもあると思われるため。速やかに退庁する気がなく、なんとなく残っている職員が多いため。担当業務が自分だけのものがあり、連休が取りにくく、人数的な問題で休みがとりやすいとは言えないため。長年の慣習となっているため。業務量が多く、昼休みもとれない場合もあるため。職員数が少ないうえ、（役所の）下請け化しているため など

→業務量や人員の問題だけではなく、自分の業務に目途がついていても、周りの職員に遠慮をしまい休暇取得や速やかな退庁がしづらいつ感じている職員もいることが分かります。

【◇2-3】現在の職場では、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ると思いますか。

選択肢	回答数	割合
1 おおいに行われている	39	10.4%
2 まあまあ行われている	182	48.8%
3 あまり行われていない	104	27.9%
4 まったく行われていない	14	3.8%
5 どちらとも言えない	34	9.1%
総計	373	100.0%



「おおいに行われている」(10.4%)、と「まあまあ行われている」(48.8%)で、「行われている」が約6割となっています。

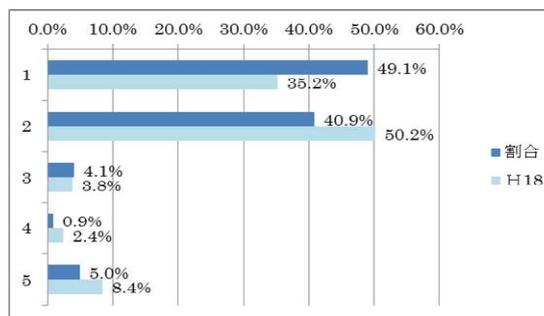
H18年度実施のアンケートでは「あなたの職場は仕事を効率的及び迅速に行うための意思決定システムになっていますか」という設問において、「1 になっている」(20.4%)、「2 まあまあなっている」(54.6%)「3 になっていない」(13.6%)、「4 どちらとも言えない」(11.4%)という結果になっており、今回の結果と比較すると事業・事務の効率化に積極的な職場であるという回答がやや少なく(16%減少)なっています。

〈質問2-3の回答理由〉

- ・ 1 または 2 の理由…事業改善の意見を、役職に関係なく汲み取る意識が課内に根付いているため。固定観念を嫌い、現在の市民ニーズを分析し、実務を行なっているため。慣例となっている業務の見直し、何が必要で何が無駄かを見極め改善しているため。効率化できる場所は知恵を出し合っているが、対人の部分が多く信頼関係を築くのに時間を要す。など
- ・ 3・4・5の理由…日々の業務をこなすことが中心となりがちで、係内の課題共有が十分になされないため。事務的・事業より対人的事業のほうが多いから。業務は国・都から降ろされ増加するが、廃止してよい事業がない。人員の不足のため。など

【◇2-5】課長補佐職以下の職員にお伺いします。現在の上司は、職員が研修に参加しやすい雰囲気づくりや配慮をしていますか。

選択肢	回答数	割合	H18
1 おおいにしている	156	49.1%	35.2%
2 おおいにしている	130	40.9%	50.2%
3 あまりしていない	13	4.1%	3.8%
4 まったくしない	3	0.9%	2.4%
5 どちらとも言えない	16	5.0%	8.4%
総計	318	100%	100%



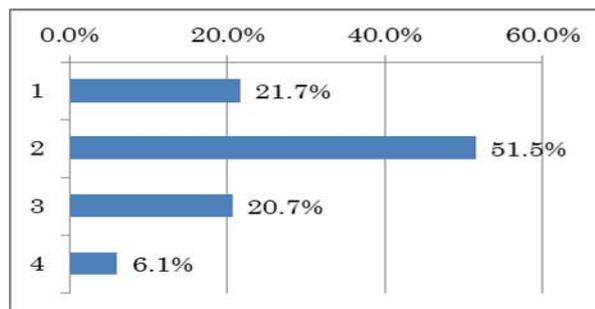
「おおいにしている」と「おおいにしている」合わせて90%となっています。

〈質問2-5の回答理由〉

- ・ 1 または 2 の理由…業務優先ではあるが、可能な限り研修を受けさせてもらっているため など
- ・ 3・4・5の理由…窓口対応、ローテーションの都合上、余裕のなさを理由に断られることもあるから。研修を勧められたことは一度もなく、自分から申し出ている など

【2-7】 2-1 から 2-6 の回答を踏まえて、自分自身のワーク・ライフ・バランスを上手に保つことができていますか。

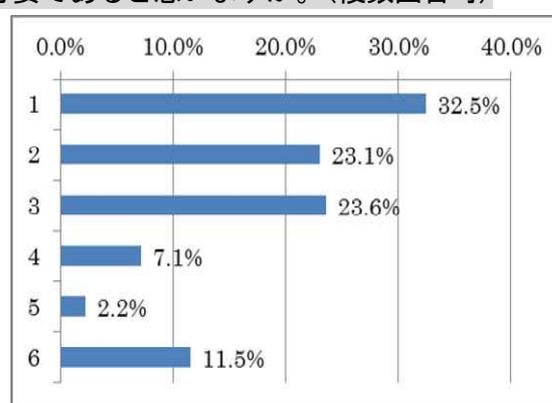
選択肢	回答数	割合
1 できている	79	21.7%
2 まあまあできている	187	51.5%
3 あまりできていない	75	20.7%
4 全くできていない	22	6.1%
総計	363	100.0%



回答者の4人に1人は「ワーク・ライフ・バランス」を上手く保つことができていないと感じていることが分かります。

【2-8】 前の質問で「3 あまりできていない」、「4 全くできていない」を選択した方にお聞きします。職場や自分がどのようなことを改善することが必要であると思いませんか。(複数回答可)

選択肢	回答数	割合
1 業務量を削減するための事務事業の改善や効率化	59	32.5%
2 庁内全体の働き方改革の推進	42	23.1%
3 自分自身の働き方改革	43	23.6%
4 定時退庁日の徹底	13	7.1%
5 育児・介護の休暇制度等の充実	4	2.2%
6 その他	21	11.5%
総計	182	100%



「業務量を削減するための事務事業の改善や効率化」が32.5%と最も多く、「庁内全体の働き方改革の推進」(23.1%)、「自分自身の働き方改革」(23.6%)がほぼ同数で続きます。

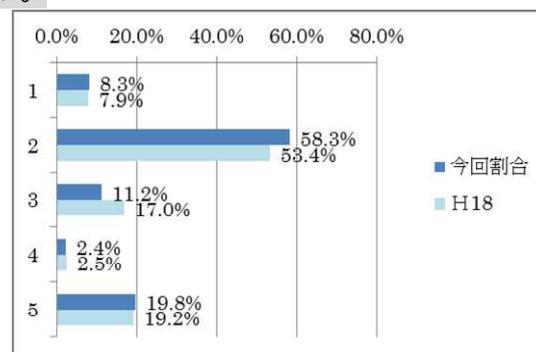
〈2-8のその他の内容〉

業務内容・業務量に対する適切な人事配置。開庁日・開庁時間の圧縮。庁内での「スクラップ&ビルド」の原則の徹底化。事務事業委託（職員が委託事業を理解できない状況になることもある）。自己管理・マネジメントにつきる。など

【質問3】人事管理について

【◇3-1】あなたは、自分の能力が活かされていると思いませんか。

選択肢	回答数	割合	H18
1 十分活かされている	31	8.3%	7.9%
2 まあまあ活かされている	218	58.3%	53.4%
3 あまり活かされていない	42	11.2%	17.0%
4 全く活かされていない	9	2.4%	2.5%
5 どちらとも言えない	74	19.8%	19.2%
総計	374	100%	100%

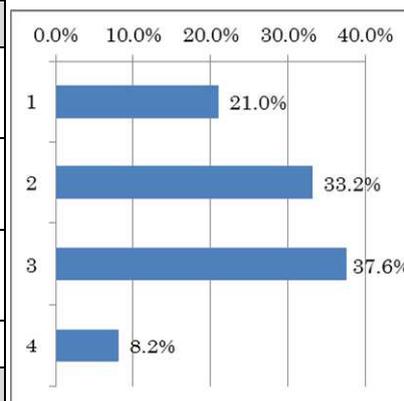


「十分活かされている」(8.3%)、「まあまあ活かされている」(58.3%)と感じている職員を合わせると6割を超えています。平成18年度の結果と比較しても回答の構成比にほぼ差はありません。

【3-2】 職員の能力を生かすにはどのような制度を充実させる必要があると思いますか。

(複数回答可)

選択肢	回答数	割合
1 自己申告書の更なる活用(管理職を除いた職員には提出を必須にする 等)	98	21.0%
2 自己申告書の内容の見直し(自己啓発の状況、健康状態、昇任意欲等の確認 等)	155	33.2%
3 スペシャリストを育成するような人事制度の確立	175	37.6%
4 その他	38	8.2%
総計	466	100%



「スペシャリストを育成するような人事制度の確立」(37.6%)が最も多く、次いで「自己申告書の内容の見直し」(33.2%)「自己申告書の更なる活用」(21.0%)の順になっています。

〈3-2のその他の内容〉

P T・WGの活用。

自己申告の尊重、点数の明確化。

異動サイクルの短期化(2年程度)。

係・課等の連携強化制度の確立。

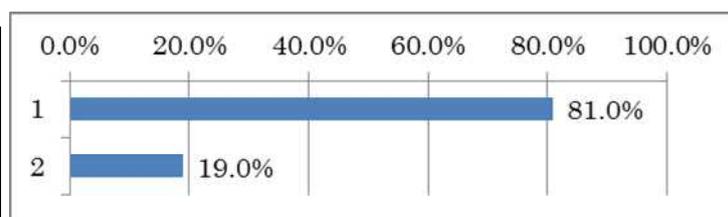
前職があり業務能力の高い若手職員の主任・主査への登用。

職員課との面談。

上から下からだけでなく、様々な側面からの評価。特定部署に対しては募集・選考(手挙げ制)など

【3-3】 平成 20 年度に本格実施となった人事考課制度は、制度開始から 10 年が経過しました。現在、人事考課制度の定期面談の実施は、職場内でのコミュニケーションの機会確保や、O J T の推進として定着したと思いますか。

選択肢	回答数	割合
1 はい	294	81.0%
2 いいえ	69	19.0%
総計	363	100%

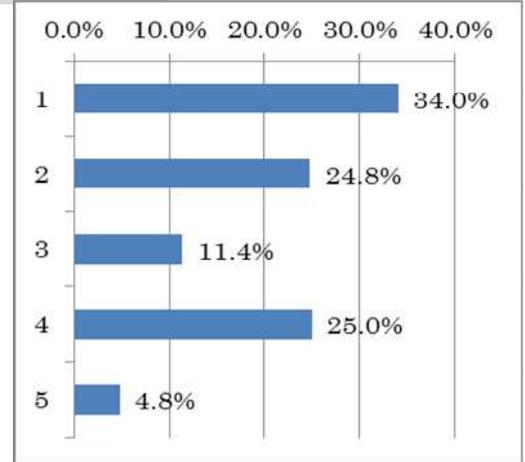


〈3-3でいいえと回答した理由〉

- ・面談が形骸化してしまっている。形式的なものになっている。(多数)
- ・定期面談が業務繁忙期と重なるため、時間の確保が難しい・面談が実施されない場合がある。
- ・コミュニケーションの機会の確保としては不十分ではないか。
- ・目標の確認に重点がおかれO J Tを行なっているとは考えにくい。
- ・上司によって対応が異なるため、全体的な意識の改善がないと定着とは言えないと思う。など

【3-5】平成26年度に地方公務員法が一部改正され、人事考課制度（人事評価制度）は人材育成のみならず、人事管理の基礎として活用することが求められるようになりました。現行の制度のどの部分を改善、あるいは充実していく必要があると思いますか。（複数回答可）

選択肢	回答数	割合
1 更なる公平性、公正性の確保	184	34.0%
2 評価結果の全員開示（評価者から被評価者へのフィードバック）	134	24.8%
3 評価者のスキルアップを目的とした評価者研修の充実	62	11.4%
4 評価者間の評価のバラつきを可視化できる人事評価システムの構築（システム導入等）	135	25.0%
5 その他	26	4.8%
総計	541	100%



「更なる公平性、公正性の確保」（34.0%）が最も多く、次いで「評価結果の全員開示」（24.8%）、「評価者間の評価のバラつきを可視化できる人事評価システムの構築」（25.0%）で続きました。

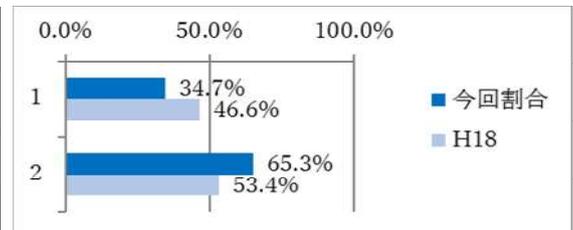
〈3-5でその他の内容〉

- ・部下から上司に対して行なう評価制度。
- ・部署間での目標設定の格差是正（法定受託事務をメインに行う部署と企画系の仕事をする部署とでは目標設定や評価基準についてやりやすさが変わってくるため）。
- ・他団体への派遣職員の評価システム（基準等）を改善。 など

【質問4】自らの意識改革について

【◇4-1】あなたは、自己啓発を行っていますか。

選択肢	回答数	割合	前回
1 行った、または行っている	128	34.7%	46.6%
2 行っていない	241	65.3%	53.4%
総計	369	100%	100.0%



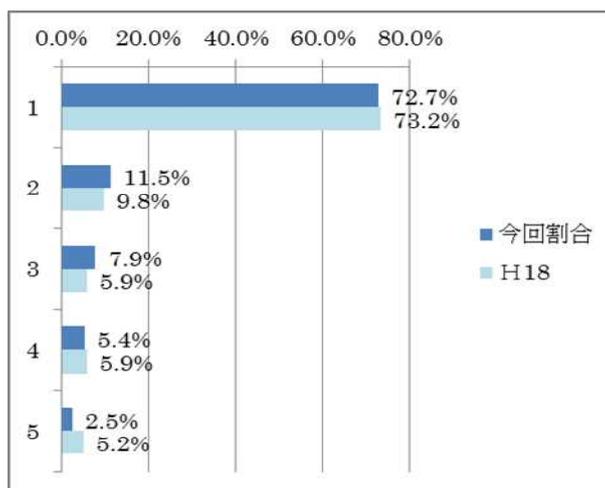
「行った、または行っている」が34.7%、で平成18年度の回答より約12%少なくなりました。

〈4-1で「行った、または行っている」を選択した方の内容〉

- ・資格取得、資格取得への準備、通信講座による資格取得
- ・外部のセミナー・研修会・講演会・勉強会参加
- ・通信教育の大学・大学院への通学
- ・専門書の購読・専門分野の勉強・専門技術の習得
- ・語学の学習・語学を生かしたボランティア
- ・様々な分野の人との交流 など

【◇4-3】 自己啓発に取り組む主なきっかけとは何ですか、または何だと思いますか。

選択肢	回答数	今回割合	H18
1 あくまでも自分自身の意思で	203	72.7%	73.2%
2 周りの人が取り組んでいる姿勢を見て	32	11.5%	9.8%
3 上司、先輩からの勧めやアドバイス	22	7.9%	5.9%
4 友人や他企業の人に取り組んでいる姿勢を見て	15	5.4%	5.9%
5 その他	7	2.5%	5.2%
総計	279	100%	100.0%



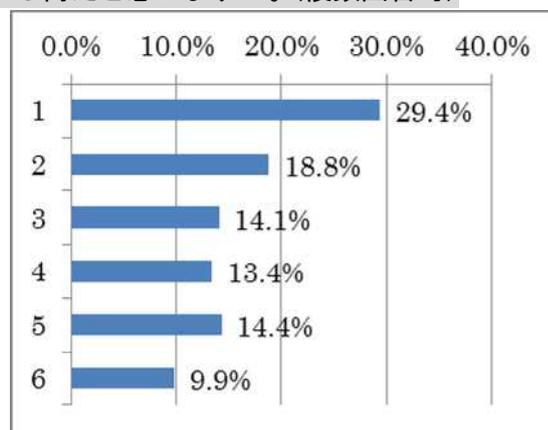
「あくまでも自分自身の意思で」が7割以上となっています。平成18年度の回答と比較しても構成比にほぼ差はありません。

〈4-3でその他の内容〉

- ・業者と会話が成立しないことに危機感を持ったため。
- ・常に自己啓発意識はもっているべきで、それでない仕事への張り合いややりがいの調和ができない。 など

【4-5】 自己啓発への支援について、充実させるべきと思うものは何だと思いますか。(複数回答可)

選択肢	回答数	割合
1 福生市職員自己啓発活動助成金	125	29.4%
2 通信講座への補助	80	18.8%
3 ワーキンググループや自主的な勉強会への補助	60	14.1%
4 教育機関への通学支援	57	13.4%
5 通信講座・教育機関の情報提供	61	14.4%
6 その他	42	9.9%
総計	425	100%



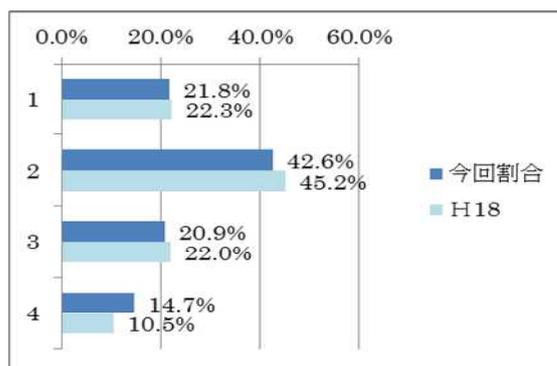
「福生市職員自己啓発活動助成金」(29.4%)が最も多く、次いで「通信講座への補助」(18.8%)となりました。

〈4-5でその他の内容〉

- ・有料のセミナー・講習会への助成制度、(福生市職員自己啓発活動助成金の)対象資格の増加、自己啓発休業制度の活用
- ・あくまで自分の意思で動く必要があるため、支援は不要。自己啓発は当然であり、支援は必要ない。(多数) など

【◇4-7】現在の職場では、業務に関する説明会（連絡会）、講習会、実務セミナーなどへの出張を命ぜられ参加する機会は、どの程度ありますか。

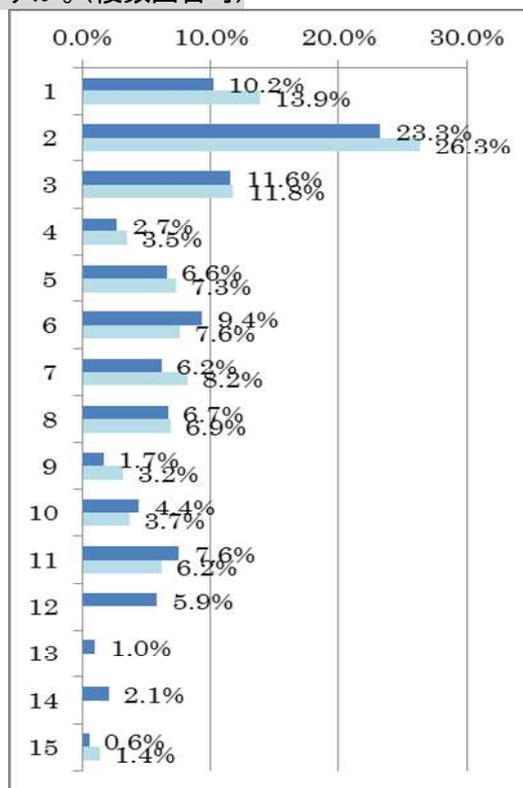
選択肢	回答数	今回割合	H18
1 年に4回以上ある	81	21.8%	22.3%
2 年に2～3回ある	159	42.6%	45.2%
3 年に1回程度ある	78	20.9%	22.0%
4 まったくない	55	14.7%	10.5%
総計	373	100%	100.0%



「年に4回以上ある」(21.8%)「年に2～3回ある」(45.2%)「年に1回程度」(20.9%)で85.3%の職員が少なくとも年1回以上は職場から講習会・セミナーなどへ参加する機会があるとしており、平成18年度の結果と比較すると、「まったくない」が僅かに増えています。

【◇4-8】必要とする知識・技能・情報、勉強しようと思っていることは何ですか。(複数回答可)

選択肢	回答数	割合	前回
1 市の行政についての情報	108	10.2%	13.9%
2 実務の専門知識	246	23.3%	26.3%
3 パソコンに関する知識・技能	122	11.6%	11.8%
4 接遇に関する知識・技能	29	2.7%	3.5%
5 政策形成に関する知識・技能	70	6.6%	7.3%
6 法務に関する知識	99	9.4%	7.6%
7 コミュニケーション能力	66	6.2%	8.2%
8 国や都の行政についての情報	71	6.7%	6.9%
9 安全衛生に関する知識	18	1.7%	3.2%
10 資格取得に向けた知識	47	4.4%	3.7%
11 外国語能力	80	7.6%	6.2%
12 タイムマネジメント・業務効率化について	62	5.9%	
13 キャリアデザインについての情報	11	1.0%	
14 ワーク・ライフ・バランスについての情報	22	2.1%	
15 その他	6	0.6%	1.4%
総計	1057	100%	100.0%



「実務の専門知識」23.3%と回答した職員が最も多く、次いで「パソコンに関する知識・技能」11.6%が続き、以下、「市の行政についての情報」10.2%「法務に関する知識」9.4%の順になっています。平成18年度の結果と比較して大きく増減のあった選択肢は見られませんが、今回から選択肢に加えている「タイムマネジメント・業務効率化」への回答も見られました。

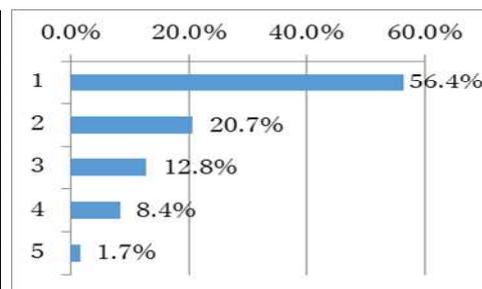
＜質問4-8の「その他」の内容＞

問題解決能力、政策立案能力、経営に関する能力、論理学、選択肢のすべてが必要 など

【5-1】現在の職場で実施しているOJTは主にどのようなやり方ですか。(複数回答可)

(課・係単位・チューター主導で実施したものすべて含む)

選択肢	回答数	割合
1 (基本的には)業務を通じて先輩から後輩へ	330	56.4%
2 チューター制度を活用しながら	121	20.7%
3 定期的なミーティングを通じて	75	12.8%
4 再任用職員のノウハウを活用	49	8.4%
5 その他	10	1.7%
総計	585	100%



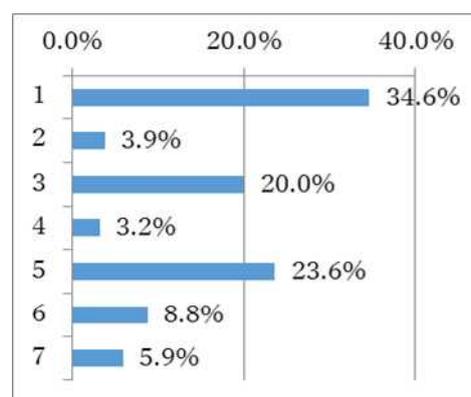
「(基本的には)業務を通じて先輩から後輩へ」56.4%と回答した職員が最も多く、次いで「チューター制度を活用しながら」20.7%が続きます。

<質問 5-1 の「その他」の内容>

- ・業務マニュアルの作成
- ・異動者には経験年数が長い職員が1年間専属指導員(トレーナー)としてつくことになっているなど

【5-3】新任職員の育成に指導員を選任するチューター制度についてどのように思いますか。(複数回答可)

選択肢	回答数	割合
1 新任職員に育成にとって効果的である	203	34.6%
2 新任職員の育成にとって効果的ではない	23	3.9%
3 チューター職員の資質が向上する	118	20.0%
4 チューター職員にとってメリットはない	19	3.2%
5 チューター職員の負担が大きい	139	23.6%
6 チューター職員の資質が不足している	52	8.8%
7 その他	35	5.9%
総計	589	100%



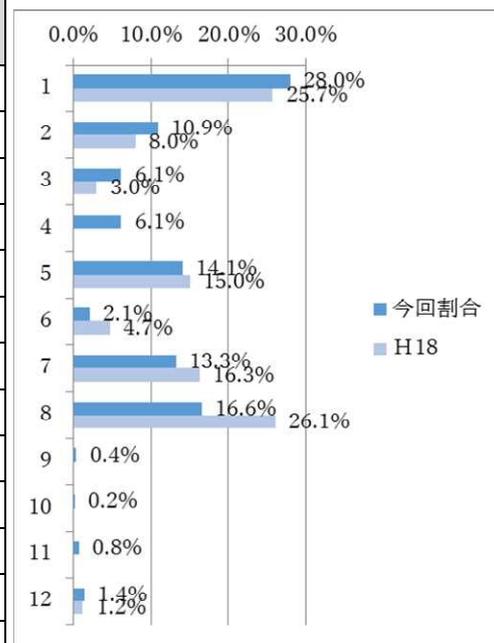
「新任職員の育成にとって効果的である」34.6%、「チューター職員の資質が向上する」20.0%となっている一方で、「チューター職員の負担が大きい」が23.6%と回答割合が高く、「チューター職員の資質が不足している」8.8%など、制度や選任に課題を感じている方もいることが分かります。

<質問 5-1 の「その他」の内容>

- ・【制度について】個人ではなく職場全体で育成・サポートするべきでは(多数)。担当業務が新任職員と同じ場合は効果的な指導ができるかもしれないが、別の業務の場合は効果的でない可能性がある。1年間(は短い。複数年に渡り、レベルアップしていく制度をとらないと中途半端に手を離す形になる。 など
- ・【チューターの選任について】適任者を選定すべき。(適任者がいないようなら課長が行なうなど)。チューターの専任に苦慮。事務量や経験値から難しい選択となっている。チューターにより悪影響を受けることがある。チューターとしての自覚・責任を持って指導をすれば効果は高いが形だけの関係になってしまうと意味がない。 など

【◇5-5】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。(複数回答可)

選択肢	回答数	割合	H18
1 職場の上司・同僚から	297	28.0%	25.7%
2 職場で実施する研修会や会議	116	10.9%	8.0%
3 職員課が実施する組織内研修	65	6.1%	3.0%
4 東京都市町村職員研修所への派遣研修	65	6.1%	
5 出張で参加する研修会・セミナー	149	14.1%	15.0%
6 個人で参加する研修会・セミナー	22	2.1%	4.7%
7 他団体の職員との交流・情報交換	141	13.3%	16.3%
8 書籍・雑誌・新聞・インターネットなど	176	16.6%	26.1%
9 e-ラーニング	4	0.4%	
10 民間の通信教育	2	0.2%	
11 大学・専門学校(社会人講座・通信)	8	0.8%	
12 その他	15	1.4%	1.2%
総計	1060	100%	100.0%



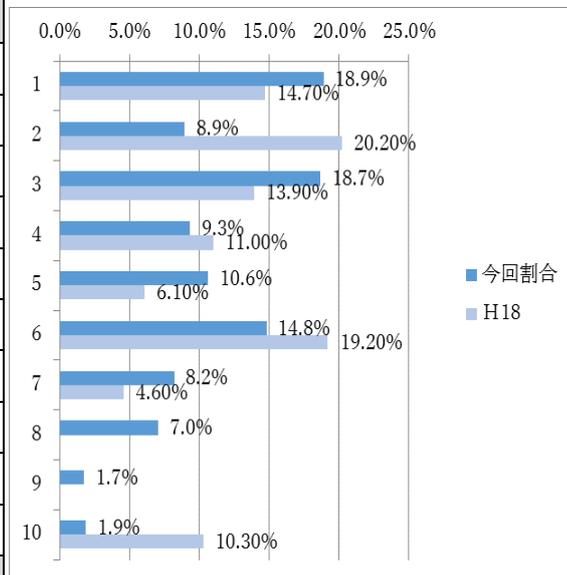
「職場の上司・同僚から」28.0%が最も多く、「書籍・雑誌・新聞・インターネットなど」は前回より回答割合が減少し16.6%となりました。

<質問5-5の「その他」の内容>

他自治体職員との情報交換。過去の文書や資料 など

【◇5-7】今後どの研修を充実させるべきだと思いますか。(複数回答可)

選択肢	回答数	割合	H18
1 自己啓発の援助(通信教育など)	131	18.9%	14.7%
2 OJT(職場内研修)	62	8.9%	20.2%
3 研修機関への派遣研修	130	18.7%	13.9%
4 相互派遣研修(都・市町村間)	65	9.3%	11.0%
5 他団体への派遣研修	74	10.6%	6.1%
6 組織内研修(実務研修)	103	14.8%	19.2%
7 組織内研修(職層別研修)	57	8.2%	4.6%
8 組織内研修(能力開発研修)	49	7.0%	
9 組織内研修(特別研修)	12	1.7%	
10 その他	13	1.9%	10.3%
総計	696	100%	100.0%



※前回「組織内研修(専門研修)」は今回「組織内研修(実務研修)」に読み替え

「自己啓発の援助(通信教育など)」18.9%が最も多く、また前回結果より割合も高くなっています。ほぼ同数で「研修機関への派遣研修」が続きました。各組織内研修の中では「実務研修」への回答が最も多くなりました。

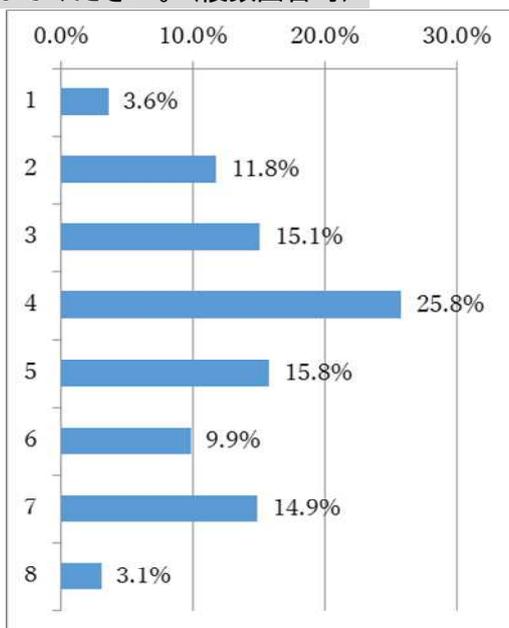
<質問5-7の「その他」の内容>

充実の必要はない。自分の意思で動かないものは効果がないため。多くの研修が実務の負担となっている状況もあるため、研修の充実をしてほしいとは思えない。

新任職員に対して入庁前の集中したマナーやビジネススキルの研修 など

【5-9】組織内研修について、あなたの考えに近いものを選んでください。（複数回答可）

選択肢	回答数	割合
1 組織内研修をもっと多く実施すべき	21	3.6%
2 組織内研修はもっと少なくてよい	68	11.8%
3 組織内研修は重要なので、もっと充実させるべき	87	15.1%
4 業務が忙しく、指定された日時に受講するのが負担	149	25.8%
5 ローテーションやシフト勤務の都合上、指定された日時に受講するのが負担	91	15.8%
6 組織内研修より、自発的に参加する研修への援助をしてほしい	57	9.9%
7 現状のままでよい	86	14.9%
8 その他	18	3.1%
総計	577	100%



「業務が忙しく、指定された日時に受講するのが負担」25.8%、次いで「ローテーションやシフト勤務の都合上、指定された日時に受講するのが負担」15.8%となっており、「組織内研修はもっと少なくてよい」11.8%を合わせると「組織内研修が負担あるいはもっと少なくてよい」という回答は半数以上となります。逆に「組織内研修をもっと多く実施すべき」3.6%と「組織内研修は重要なので、もっと充実させるべき」15.1%を合わせると18.7%となっています。また、「組織内研修より、自発的に参加する研修への援助をしてほしい」が9.9%ありました。

<質問5-9の「その他」の内容>

【実施方法について】

組織内研修はWEB受講できるとよいと思う。

組織内研修を行なう講師（職員）の負担軽減策（ビデオ研修など）を考えてほしい

【内容について】

組織内・外を問わず、実務に直結した研修を増やしてほしい。

研修が集中する時期があり、業務の負担になってしまうことがある。毎年繰り返すようなものは時間を短縮してほしい。

各部署で必要な能力が異なるため、それに応じた参加方法にしてほしい。

【その他】

業務が忙しい中参加しているため負担はあるが、無理をしてでも参加することで、知識や意識の向上につながっていると思う。

需要と供給のミスマッチがある、マッチングしていれば研修は行なうべき など

【◇6-1】 職員の能力開発の手段として何が重要だと思いますか。(3つまで○)

選択肢	回答数	割合	H18
1 自己啓発	141	13.0%	17.6%
2 職場での実務経験	254	23.5%	17.2%
3 上司・先輩の指導・助言	180	16.6%	14.3%
4 友人や同僚からの刺激	48	4.4%	3.3%
5 適材適所の人事配置	196	18.1%	17.5%
6 実務講習会やセミナー	57	5.3%	9.0%
7 派遣研修(東京都市町村職員研修所・自治大学校等)	44	4.1%	3.9%
8 組織内研修(実務研修)	30	2.8%	7.1%
9 組織内研修(職層別研修)	20	1.8%	1.7%
10 組織内研修(能力開発研修)	18	1.7%	
11 組織内研修(特別研修)	5	0.5%	
12 通信教育・資格取得への援助制度	45	4.2%	5.2%
13 他団体への派遣	34	3.1%	2.0%
14 その他	10	0.9%	1.2%
総計	1082	100%	100.0%



※前回「組織内研修(専門研修)」は今回「組織内研修(実務研修)」に読み替え

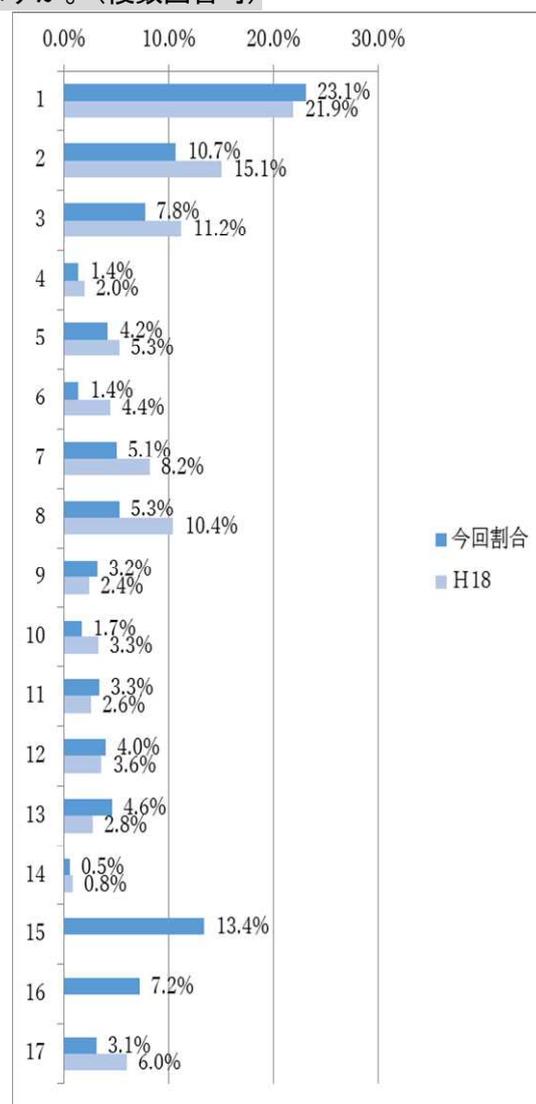
「職場での実務経験」が23.5%で最も多く、次いで、「適材適所の人員配置」18.1%、「上司・先輩の指導・助言」が16.6%となりました。

<質問6-1の「その他」の内容>

- ・何でも気軽に指導・助言等ができる職場環境とそれを充実させるためのコミュニケーション
- ・チューター制度の延長により若手を育てるという職員全員のモチベーションの向上を図る、チューターの目標管理に新人の目標達成度を評価対象とする
- ・自己申告などを活用すれば能力発揮は図れるのではないかなど

【◇6-3】組織の活性化、職員の意欲向上には何が効果的と思いますか。(複数回答可)

選択肢	回答数	割合	H18
1 職員全体の意識改革	213	23.1%	21.9%
2 管理職の意識改革	99	10.7%	15.1%
3 組織の目標・方針の明確化 (目標管理制度の充実)	72	7.8%	11.2%
4 行政(事務事業)評価制度	13	1.4%	2.0%
5 人事考課制度の充実	39	4.2%	5.3%
6 女性職員の登用	13	1.4%	4.4%
7 研修の充実による人材育成	47	5.1%	8.2%
8 職場内のミーティングの定例化	49	5.3%	10.4%
9 プロジェクトチームの活用	30	3.2%	2.4%
10 職員提案制度	16	1.7%	3.3%
11 構造改革などによる組織の簡素化	31	3.3%	2.6%
12 他団体への職員派遣	37	4.0%	3.6%
13 民間企業への職員派遣	43	4.6%	2.8%
14 研修レポート等の徹底化、内容の共有化	5	0.5%	0.8%
15 ワーク・ライフ・バランスの組織的な推進	123	13.4%	
16 自己啓発への支援	67	7.2%	
17 その他	29	3.1%	6.0%
総計	926	100.2%	100.0%



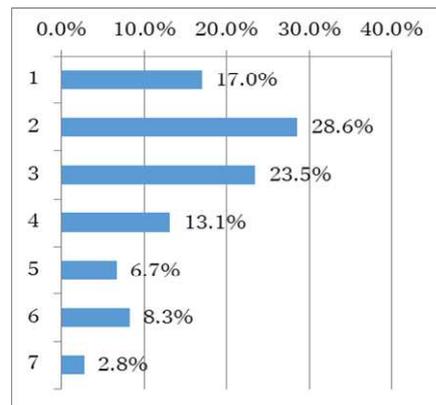
前回の結果と同様、「職員全体の意識改革」23.1%で最も割合が高くなりました。今回新しく選択肢に加えた「ワーク・ライフ・バランスの組織的な推進」が13.4%と第2位になっています。

<質問6-3の「その他」の内容>

- ・ジョブクエスト制度（自己申告制度に似ているが人材募集ありきでの制度）、適材適所の人員配置、希望する部署への配属
- ・不公平感の解消。職場、職種による業務量の差の平準化。
- ・意識改革ではなく行動改革が必要。「意識改革」では抽象的すぎる。具体的方向性を示すべき。
- ・結果に応じた給料の差（増も減も）が必要
- ・自分の意思・人それぞれの考え方や本質があるため、これが効果的とは決められない など

【6-5】 これからの福生市に求められる職員像について、現行の目指すべき職員像に加える必要がある「目指すべき職員像」はどのような職員だと思いますか。

選択肢	回答数	割合
1 情熱や向上心がある職員	140	17.0%
2 柔軟性を兼ね備えた職員	235	28.6%
3 コミュニケーション能力がある職員	193	23.5%
4 企画立案能力、政策形成能力に長けた職員	108	13.1%
5 目標管理能力を持った職員	55	6.7%
6 指導育成能力がある職員	68	8.3%
7 その他	23	2.8%
総計	822	100%



「柔軟性を兼ね備えた職員」28.6%、「コミュニケーション能力がある職員」23.5%の順に回答が多くなっています。

<質問6-5の「その他」の内容>

【職員像として】

- ・時代の変化を的確にとらえ、適切に対応できる職員
- ・どんな場面でも市民目線で物事を考え対応できる職員
- ・レジリエンス（逆境力）がある職員 など

【その他】

- ・職員が相互に連携・協力し、市のあるべき姿を常に考えること
- ・自分を客観的にみられること
- ・現行の内容で十分と感じるが、それを実践・実現する体制・環境は不足（個人の努力によるところが大きい）していると思う
- ・すべての資質を兼ね備えるものではなく、得意・不得意をふまえて求める分野別の職員育成を意識すべき
- ・新たに加える必要はない／1～5が満たされていれば十分 など

【質問7】 今回のアンケートに関する事で、その他にご意見・ご要望等がありましたら記入してください。

【当アンケートについて】

- ・時代の流れを的確にとらえるために、今回のようなアンケートは定期的実施したほうが良い・このアンケートが具体的に活かされることを期待している。アンケートの結果を開示し、どのように活かされたのかフィードバックしてほしい。

【研修等について】

- ・他市町村自治体職員の取組み等、学ぶ面がある自治体の事例を実地で研修し刺激を受ける必要がある
- ・人事考課研修の内容について、目標の立て方をもう少し研修に盛り込んでいただきたい。
- ・目標管理について評価する立場であるが、他課でどのような評価が行なわれているのか、研修の際課名や職名をふせて事例を紹介してほしい
- ・自治会館と庁内研修が同一であったり、目的が不明、質の高い職員を採用しないとそもそも研修しても意味がない
- ・他団体派遣研修参加前の段階での目標設定・育成方針の明確化
- ・係長・主査への昇任選考が、試験制度にするか少なくとも対象者には昇任希望の有無をきいて事前にわかるようにした方がよい。

【業務・労務について】

- ・サービス残業に目を向けない現在の仕事の方法に対してはきちんと対応すべきと感じる。なんでもいえる風土づくりが必要。
- ・各種イベントにボランティアで対応させる現状を考える必要がある。
- ・業務量が平準化されなければ、ワーク・ライフ・バランス以前に、仕事をまわすので精一杯。
- ・業務の定量化。真に市役所が行なうべき業務の選定と整理。業務は無限に増大し危険。身の丈にあった仕事をしないと持続可能でなくなる危険がある。

【ワーク・ライフ・バランスに関して】

- ・一人ひとりの業務量を点検し、ワーク・ライフ・バランスが保たれているか全庁的に判断することが求められていると思う。その上で人材育成をこれまで以上に検討してほしい。
- ・業務改善やワーク・ライフ・バランス等に対応すると矛盾する点があるため対策を見いだせない
- ・ワーク・ライフ・バランスが大事だとは思いますが、やるべきことをやらないですぐ退庁というのは困る

【人材育成全般について】

- ・職員が個人的に学んでいる専門的な知識を行政サービスにもいかせるよう、情報収集をできる体制・制度の確立も重要ではないか。
- ・5年10年先を見据えた人材育成をもっと行なうべき。ここ数年続いた大量退職に備える人材育成が積極的に行われたようには感じられませんでした。
- ・職場環境の整備が一番の人材育成につながると思う。サポートや刺激を良い形でいただくことができれば、個人・組織もより良いものになっていくと思う。
- ・全員の昇給抑制は仕事のモチベーション・質の低下につながると思う。人事考課等の結果をみながら昇給・降格も必要だと思う。仕事に見合った給与でなければ育つ人材も育たないと思う。
- ・自主的な意欲に基づき、人は成長すると考えるが、興味のない（面白くない）分野に関しては、仕事上必要だからという消極的な理由で学ばざるを得ないものも公務員としてはあると思います。
- ・目指すべき職員像や人材育成基本方針の形骸化を感じる。コミュニケーション以前に「ほう・れん・そう」ができない人材がいる。
- ・人材育成は一人ひとりの本質・考え方・状況・能力により何が必要で何が効果的か異なるため、様々な視点から対応していくことが大事だと思う。
- ・仕事の楽しさ・大切さを実感していかないと、なかなか個人の意欲が向上しない人もおり、その向上がないと組織の活性化にもつながっていかないとと思う。