

富士見市人材育成基本方針

平成17年9月

富士見市

～ 目 次 ～

策定の趣旨	1
人づくりの基本理念と求められる職員像	2
1 人づくりの基本理念	2
2 求められる職員像	3
3 職員に求められる能力	5
人材育成のための基本的方策	8
1 職員研修	8
学ぶ基本姿勢は自己啓発～自己啓発支援の充実	8
やる気を引き出し、人を育てる職場研修(OJT)～職場研修の充実	8
他の職場や自治体の人との刺激が新鮮な職場外研修(OFFJT)	9
研修成果の職場への還元	10
2 人事管理制度	12
わかりやすい人事管理	12
昇任管理	12
人材確保のための採用試験	13
勤務評定制度の導入	13
ジョブ・ローテーション	14
自己申告・人事異動希望調書の見直し	14
ゼネラリスト・スペシャリストの育成	15
任期付職員の採用	15
3 職場環境	16
所属長の役割	16
組織・職場目標の明確化(目標管理制度)	17
市民との交流機会の拡充	17
職場内のジョブ・ローテーション	18
健康管理	18
資料編	
1 富士見市の職員構成	20
2 職員アンケート結果(抜粋)からみる現状と課題	23
3 人材育成基本方針策定までの経過	29

策定の趣旨

地方分権も本格的な実施の段階に入り、市民生活の向上と地域の特徴をいかした個性あるまちづくりをどう実現させるか、その手腕が問われる自治体間の競争の時代を迎えています。

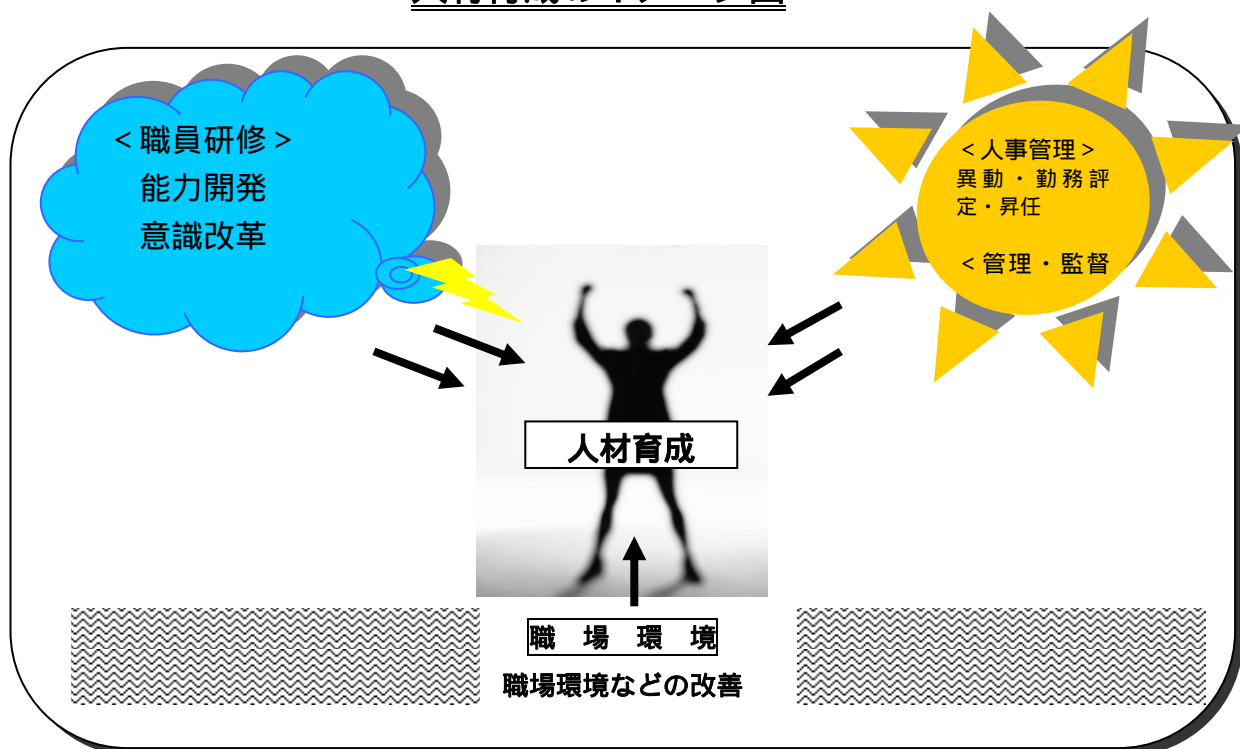
このような時代の中で、各自治体とも、厳しい財政状況を見据えた行政運営が求められており、富士見市においても効率的な行政運営を図るため、組織のスリム化をめざし、職員数の削減を段階的に進めているところです。

今後、これまで以上に少数精鋭の職員による行政運営が求められることから、業務の改善や自らの資質、能力を高めることに強い意欲を持ち、その能力を最大限に発揮して仕事に取り組んでいく職員の育成を図り、もって組織全体のレベルを上げていくことが必要となります。

職員の育成の基本は自己啓発にあるのはもちろんですが、その自己啓発の契機となり、実際の学習の機会ともなる各種研修の充実、また、職員の能力と働く意欲を引き出す人事管理制度の展開、そして職員がいきいきと働くことのできる職場環境の形成が重要であり、これらが相互に機能しあって人材育成が効果的に行われていくと考えられます。

本方針は、本格的な地方分権の時代に対応するため、これからの富士見市職員に求められる職員像等を示すとともに、そのような職員を育成していくため、市が行うべき施策や考え方を研修、人事管理、職場環境の3つの観点からまとめたものです。

人材育成のイメージ図



人づくりの基本理念と求められる職員像

1 人づくりの基本理念

本方針は、人材育成（人づくり）を図るための方策を示すものですが、この方策の設定や実施にあたり、「人づくりの基本理念」を次のように定めます。

- 1 職員の個性をいかし、能力を引き出すこと
- 2 職員のやる気を起こすシステム、組織をつくること
- 3 職員に変革をおそれない意識を高揚させること



1 職員の持つ個性をいかし、能力を引き出すこと

職員一人ひとりの持つ個性、能力、資格等の把握に努め、その適性をいかした人事配置を進めるとともに、様々な研修の実施や人事管理の充実を図り、職員の能力の向上を進めます。

2 職員にやる気を起こすシステム、組織をつくること

職員が自己啓発への意欲を高められるように、仕事にやりがいと喜びを感じることができるシステムといきいきと仕事を行うことのできる職場、組織の形成を図ります。

3 職員に変革をおそれない意識を高揚させること

大きな社会状況の変化に応じ、市の制度も機構改革、定数削減、昇任試験、グループ制の導入などの変革が求められてきています。職員にこれらの変革をおそれず、積極的に対応していく意識の高揚を図ります。

2 求められる職員像

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。

そのため、「どのような人材が必要とされているのか」を職員に示すことが必要と考えられます。

これからの富士見市に「求められる職員像」を次のとおり設定し、人材育成の目標とします。

- 1 市民の福祉の増進のため、今よりもっとよいサービスがないかを考え、実行できる職員
- 2 自己啓発に強い意欲を持ち、業務に積極的に取り組むことのできる職員
- 3 高いコスト意識と経営感覚を備えた職員
- 4 組織の一員としての自覚を持ち、職場で信頼される職員



1 市民の福祉の増進のため、今よりもっとよいサービスがないかを考え、実行できる職員

市民との協働によるまちづくりを進めていく中で、市民とのパートナーシップが重要になってきています。

市民に対する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られ、そのうえで、市民生活向上のため自らは何をすべきかを的確に判断し、実行できる職員が求められています。

2 自己啓発に強い意欲を持ち、業務に積極的に取り組むことのできる職員

自分を成長させることに強い意欲を持つ職員が求められています。

自己啓発には、「前例踏襲」にとらわれずに、新しい観点から業務上の課題を抽出し、その解決策を考えようとする柔軟性と、上司等からの指示を待つだけでなく、自ら考えて行動する積極性が必要であり、その両者をあわせ持つ職員が必要とされています。

3 高いコスト意識と経営感覚を備えた職員

市の業務を行ううえでの最も基本は、「最小の経費で最大の効果」です。

市の厳しい財政状況と市の財源の最も大きなものは、市民の税金であることを常に意識していることが必要です。

業務遂行にあたっては、できる限りムダを省くべく高いコスト意識を有し、施策の展開にあたっては、将来の財政状況等も見据えた効率的な行政運営を考えられるような経営感覚を備えた職員が望まれています。



4 組織の一員としての自覚を持ち、職場で信頼される職員

市の仕事は、自分だけでできるものではなく、職場や組織の中の多くの職員、市民を含めた関係者等とのつながりのもとに成り立っています。

組織の一員としての自覚を持ち、職場全体がよくなるにはどうしたらよいかを常に考えて、自分の業務に責任を持つとともに、必要に応じて同僚等に的確なアドバイス等ができるなど、上司、同僚、後輩から信頼される職員が望まれています。



3 職員に求められる能力

(1) 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、また、職員の担当する業務や職責によってもその必要とされる質や程度に違いがありますが、大まかな区分としては、次のように考えられます。

職務遂行能力

担当する業務を適正に遂行するために必要な基本的な能力

具体的には、業務に関連する知識の習得に努め、必要な情報の収集・分析を行い、文章化し、説明できる能力、IT機器を適切に操作できる能力等があげられます。

業務管理能力

組織の目的や目標を理解したうえで、自らの担当する業務を計画的に遂行できる能力

業務実績を適正に検証・評価することができ、その検証・評価の結果から、必要に応じ職員個人や組織としての新たな課題や目標を発見する能力も含まれます。

人間関係調整能力

よい人間関係をつくり保っていく能力

組織においては、共同による職務遂行が求められており、メンバーがお互いに協力しあい目標を達成していくためには、欠かすことのできない能力です。また、市民との信頼関係を築くことのできる対人関係能力も強く求められています。

政策形成能力・政策評価能力

社会経済の変化や市民ニーズを的確に把握し、市としての課題を抽出、整理するとともにその効果的な対応策を政策として企画・立案できる能力

具体的には、課題を発見、認識し、それらを調査・分析できる能力、政策の実現に必要な法令等の解釈、運用ができ、さらに必要に応じ、条例等の法的整備を行える政策法務能力等があげられます。また、政策の実行、継続が市民のニーズ、社会の要請に沿うものであるか、さらに、市の財政的状況を考慮した行政経営的な視点から、十分な費用対効果が期待できるものであるかを評価する能力も求められています。




組織管理能力

組織を円滑に管理運営するために管理監督者に求められる能力

組織の目的、目標を明確に示したうえで、その目的達成に向けて部下職員の指導、育成を図るとともに、職員が持つ能力と意欲を十分に発揮できる職場をつくりだす能力が必要とされています。

(2) 階層ごとの具体的な役割と能力の基準

(1) に掲げた能力を細分化するとともに、階層ごとの主な役割や求められる能力、すべての職員に共通して求められる能力とに振り分けて表すと次のように考えられます。

階層	役割	階層に求められる能力	共通して求められる能力
部長・次長級	政策の決定と実行に責任を負う。豊かな人間性と広い視野、高い見識を有し、統率力・折衝力を備えて組織を統括する。人を育てる組織風土を醸成する。	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定能力 対外調整能力 行政経営能力 政策決定能力 	<ul style="list-style-type: none"> 公務員としての自覚 リーダーシップ 折衝交渉能力 政策形成能力 目標管理能力 組織の方針等の理解力 積極性 市民対応能力 コスト意識 情報収集、活用能力 自己管理能力 コミュニケーション能力 影響力 包容力 傾聴力
課長級	法令等に基づいた客観的な判断により、業務を効果的に遂行する。業務に関する他部門との調整、また、所属職員を育成し、的確なマネジメントを行う。政策立案・政策評価を行い、政策の実行に責任を持つ。	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定能力 組織開発能力 政策評価能力 事務事業成果の分析能力 経営、管理能力 情報管理能力 部下へのメンタルヘルスサポート能力 人材育成能力 	
課長補佐級	上司を補佐し、職場の実態を的確に把握して目標達成に向けた具体的な政策立案や課題決定をする。	<ul style="list-style-type: none"> 人間関係調整能力 組織管理能力 部門間調整能力 政策立案能力 指導力 事務事業成果の分析能力 部下へのメンタルヘルスサポート能力 問題解決能力 調整力 	

階層	役割	階層に求められる能力	共通して求められる能力
主査級	<p>担当業務に精通し、組織目標に向けて職務を遂行する。</p> <p>リーダーシップを発揮し、グループをまとめ、政策形成及び課題解決を的確に行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・行動力 ・折衝交渉能力 ・計画力 ・情報収集分析、活用能力 ・部下指導育成能力 ・企画立案分析能力 ・政策形成能力 ・目標設定、管理能力 ・事務遂行能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・公務員としての自覚 ・積極性 ・市民対応能力 ・コスト意識 ・情報収集、活用能力 ・自己管理能力 ・コミュニケーション能力 ・理解力 ・表現力 ・問題発見、解決能力 ・自己啓発能力
主任級	<p>担当業務に関する専門的知識・技術を有し、積極的に課題に取り組む。常に目標・問題意識を持ち、必要な改革・改善を上司に進言する。職場の先輩として、後輩を指導する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・職務遂行能力 ・担当職務の専門知識 ・企画立案能力 ・目標設定、管理能力 ・専門能力 	
主事・主事補級	<p>職員として基本的な知識と倫理観を持ち、担当職務を確実に遂行する。</p> <p>市民感覚を失わず、問題意識を持ち、自己啓発意欲を高める姿勢がある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・職務遂行能力 ・担当職務の専門知識 ・企画立案能力 ・目標設定、管理能力 	

人材育成のための基本的方策

1 職員研修

学ぶ基本姿勢は自己啓発～自己啓発支援の充実

本人に向上したいという意欲がなければ、広く・深くを求められる現在の職務において、市民に提供するサービスの向上を果たすどころか、現状維持も不安になってきてしまいます。普段から自分の行っている仕事について、将来的なビジョンと問題意識を持ち、積極的に自己啓発に努めようとするのが重要です。

自己啓発への喚起と動機付けを強く行い、自己の責任において主体的に自らを高めるような「向上心のある職員」の育成を支援するため、職員研修の機会の充実を図ります。

やる気を引き出し、人を育てる職場研修（OJT）～職場研修の充実

職場研修（OJT：On the Job Training）とは、職場内で職務を通して行われる研修のことです。研修というとおおげさに聞こえますが、上司・先輩が職場内で仕事を通して、命令をし、報告を受け、時には議論をしながら必要な知識や情報、技術等を計画的に教えるものです。

OJTを効果的に進めるために

職場で心がけること

- ・ちょっとした事でも、気づいたときに声をあげ、議論のテーブルにのせる。

上司、先輩が心がけること

- ・担当する業務を決定する時期に、業務の目標、必要性、達成期限などを明確に示す。
- ・業務に迷っている様子がみえたら、的確なアドバイスを。また、ときどき進捗状況を説明させる。
- ・業務が終了したら、報告させる。それを評価（ほめる）、助言し、そして次の目標設定へ

部下、後輩が心がけること

- ・常に問題意識を持って業務を遂行する。疑問点がある場合は、上司、先輩に相談、納得したうえで業務にあたる。

<OJTのメリット>

日々の担当業務を通じて長期的、継続的に行われるので指導内容を習得しやすい。

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ある。

効果が業務の質、量に直接反映される。

ＯＪＴがうまく行われるかどうかは、管理職員の意識に大きく左右されます。管理職員は、ＯＪＴの推進が自らの業務の重要な部分であること、ＯＪＴが職員の育成に関し極めて有効なこと等を常に認識していることが必要です。

管理職研修等におけるプログラムにＯＪＴの進め方を取り入れるなど管理職員のＯＪＴに関する啓発を図ります。

ＯＪＴを効果的に行うため、ＯＪＴの考え方、進め方等を示すマニュアルを作成するとともに、推進体制の整備を図ります。

他の職場や自治体の人との刺激が新鮮な職場外研修（OFFJT）

職場外研修（OFFJT：Off the Job Training）とは、一定の期間職場を離れて行われる研修のことです。

集中的に行うことができ、業務上必要な基礎的な知識の習得や専門性の向上を図るには極めて効果的です。

また、他の職場や他の自治体職員との交流を通し、相互に刺激しあう啓発の機会としても活用されています。

職場外研修は、階層別研修、特別研修、派遣研修の３つに区分できます。



階層別研修

階層別研修は、各職において必要とされる基本的・共通的な知識の習得を目的として行います。

現在は集合型の研修が主流ですが、今後は職員のやる気や自己啓発意欲を促進するために、自ら選択し、学習する研修体制を目指します。

特別研修

特別研修は、年齢・職種を越えて研修生を募集し、職員相互の意識啓発を図るもので、情報交換や世代間のコミュニケーションの場としての活用にも寄与します。

これまで、職員の健康管理を考えた研修や市民の側に立った対応ができるような接遇フォローアップ研修などを実施していますが、今後も時代のニーズや社会状況の変化に合わせ、その時々が必要と思われるテーマについて実施します。

派遣研修

派遣研修は、専門分野において、より広く深い知識を会得したり、課題の改善を模索したりと、いわばスペシャリスト養成のための研修です。

現在各課において実施されている派遣研修についても、職場内研修とリンクさせながら計画的に行われていく必要があります。また、職員課からも各種の派遣研修について、随時提案をしていくので、積極的に参加し、自己啓発の契機として活用を図っていくことが望まれます。

研修成果の職場への還元

研修は、職員の知識の習得や能力の向上に極めて有効ですが、その機会や受講できる人数には限りがあり、全ての職員が希望どおりの時期、テーマに受講できるわけではありません。

一人の職員が受講した成果を個人のものとせず、研修で得た知識と経験を職場へ還元することが必要です。

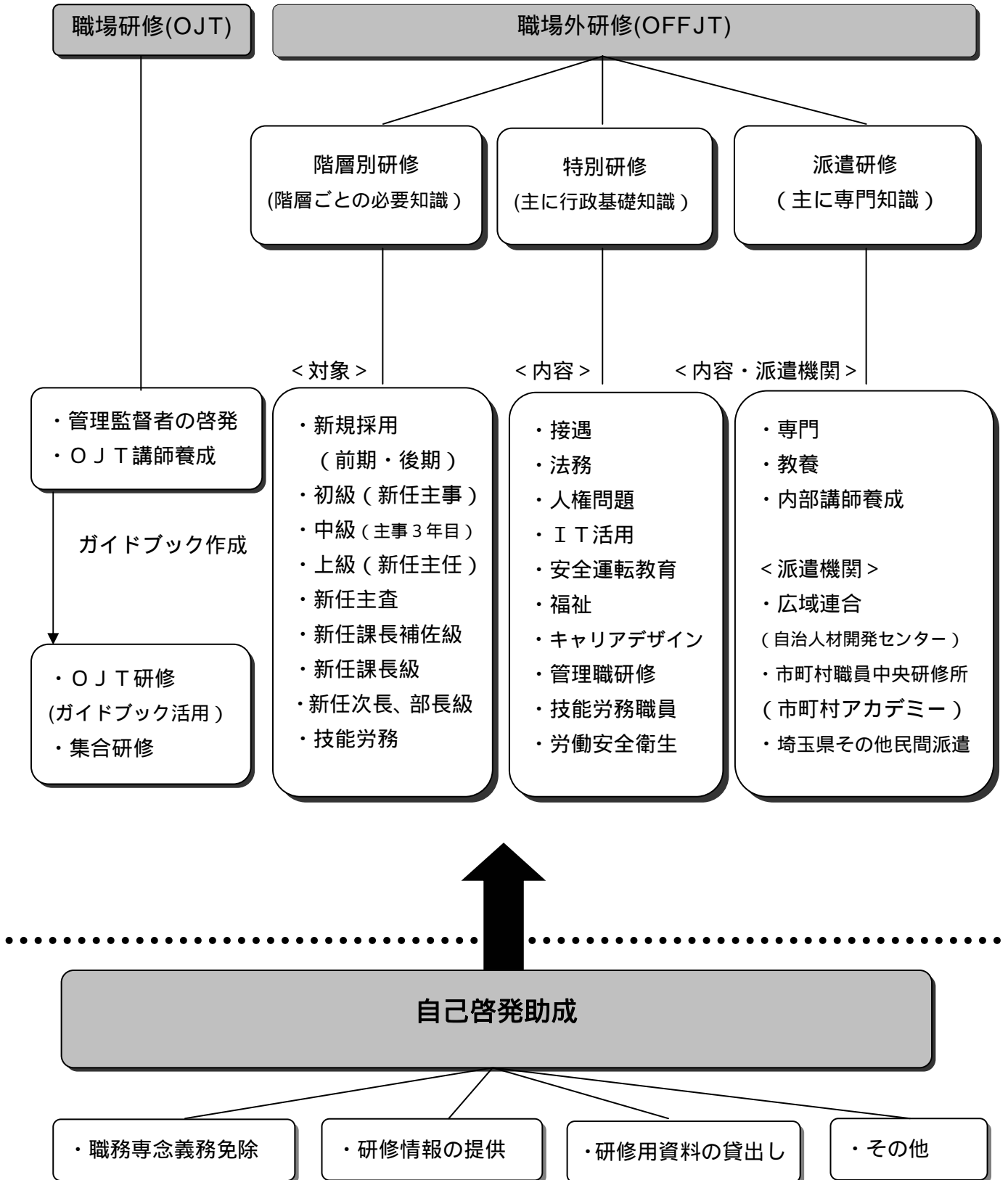
研修後、必要に応じ研修成果を発表する場を職場で設けるなどすれば、受講した職員は、研修の成果を一層深めることができるし、研修成果を職場全体で共有することもできます。

これにより、研修希望職員は、気兼ねなく研修への参加ができるとともに、周りの職員も受講者をこころよく送り出せる良好な職場環境を醸成することができます。

このように研修成果を職場へ還元できる方策の導入を図ります。また、研修の成果をいかすため、研修履歴を活用し、人事管理との連携を図ります。



< 職員研修体系図 >



2 人事管理制度

わかりやすい人事管理

人事管理制度は、全ての職員に関係するものであることから、その制度内容が「わかりやすいこと」が重要であり、そのことが、人事管理に対する職員の信頼性を高めるものと考えています。

人事管理制度の運用方法や基準等を明確に、かつ、わかりやすく示すとともに、職員への周知に努めます。



昇任管理

団塊の世代の定年退職が始まる平成19年度以降、毎年多数の定年退職者（20～50人）が生じることとなります。退職者のほとんどが主査以上の職にあり、極めて大量なポストの交代を行政運営に支障ないように行わなければならない、昇任管理上の重要な課題となっています。

平成14年度に、課長、課長補佐、主査の3つの職において、昇任試験制度を導入したところです。これらの職への昇任はこれまで選考で行われ、明確な基準は示されていませんでした。昇任試験は、職員に不満感、不公平感を与えないよう昇任管理に客観性、公平性を持たすとともに、これまでの年功序列的な昇任ではありえなかった若年齢での昇任を可能としたことから、職員の勤労意欲の向上と職場全体の活性化にも寄与しているものと考えます。また、有能な人材をその能力に応じた職に登用することができ、人事管理上も必要な制度であると考えています。

評価基準、試験の実施方法、合格枠の設定等について検討し、男女を問わず多くの職員が抵抗なく受験でき、職員の能力とやる気の向上につながる試験制度になるよう改善を図ります。

今後の団塊世代以降の大量退職に伴う急激なポスト（特に管理職員）の交代に対応できるよう将来を見据えた昇任制度のあり方について検討します。

人材確保のための採用試験

人の入れ替えのない組織はそこに働く職員に刺激が不足し、マンネリに陥りやすく、活力の低下を招きます。適正な人事異動の実施と合わせ、若く新しい職員の加入は、組織の活性化には欠かすことのできない重要な要素です。職員数の削減が進む中でも、組織の活性化を図り、少数精鋭での行政運営を行っていくため、また、将来の市政運営を見据えた年齢構成バランスのとれた組織とするためにも、定員適正化計画に基づき、優秀な職員を計画的に採用していくことは非常に重要なことと思われま

す。これまで、優秀な職員を確保するため、2次試験に集団討論を導入するなど、知識より人物重視の選考方法へと改善を行ってきましたが、今後も必要に応じ、受験資格の検討や試験方法の見直しを図っていきます。

専門職の採用についても、保育士、保健師の試験の際に筆記試験を一般教養試験から専門試験に変更するなどの見直しを図っていますが、今後も必要に応じ、試験方法の見直しを行っていきます。また、保育士、保健師のみでなく、他の専門職（土木技師、建築技師等）を対象とする採用試験の実施についても検討します。

民間企業の経験者は、即戦力として計算ができるだけでなく、民間的な視点での有効な業務改善が期待できるなど、職場の活性化にも寄与することが考えられることから、社会人を対象とした採用試験の実施についても検討します。



勤務評定制度の導入

地方公務員法第40条には「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」と規定されており、措置とは昇任、昇給、勤勉手当の支給関係等に反映させることをいいます。

現在、勤務成績の評定については、欠勤や長期にわたる病気休暇の取得があるか否かを中心に行われていることから、欠勤等がない限り、その勤務成績は良好であるとみなされて、定期的に昇給は行われ、勤勉手当もすべて同じ率で支給されています。

職員の行った業務内容を評価する基準を持っていないため、職員が努力の結果もたらした優秀な業績も、内容に欠陥や手抜き等がみられるような業務も一律に評価をされてしまっています。

職員に業務に対する高い意欲を維持させ、若い職員の健全な育成を図るためにも、現在の勤務評定のあり方を見直し、仕事に対する評価を基本とし、仕事を頑張った人が正当に評価される制度の導入について検討します。

勤務評定の実施に先立ち、評価項目の設定、評価方法、評定対象の設定等の様々な角度から検討するとともに、評価者への研修を実施するなど円滑な制度の導入を目指します。

評価の低い職員の状況を把握・分析し、改善するシステムの構築と合わせ、評価結果を給与等へ反映することについて検討します。

ジョブ・ローテーション

様々な職場の経験が職員を成長させますが、特に若い時期での経験はその職員の成長に大きな影響を与えます。アンケートの結果をみても、若い時期に様々な分野を経験させることの重要性については各年代から高い支持を受けています。

新規採用職員（一般職）については、まず、市民と直接対応経験のできる窓口部門に配属し、待遇等をOJTにより学ぶことを基本とし、次にいろいろな業務を経験してもらうため、原則として、数年（概ね3年）のサイクルで異動を行うこととします。

異動の部署についても、様々な分野（窓口部門、事業部門、管理部門等）を経験させることにより、広い見識を有してもらうとともに、本人の適性を見極めることができると考えています。また、所属長と人事担当課長との連絡を密にすることにより、本人の資質をいかした適正な人事配置に活用することができます。

自己申告・人事異動希望調書の見直し

少数精鋭の職員による行政運営を進めていくためには、これまで以上に職員の個性、資格等をいかし、本人のやる気を重視した適材適所の人事配置を推進していく必要があります。人事異動に関する資料として、本人からの申告を重視しています。

人事異動希望調書を中心に本人の希望等の把握を行っていますが、調書提出の際に、所属長又は職員課長との相談の機会を設けたり、調書提出の対象に課長職・課長補佐職を加えるなど、職員の業務や人事異動に関する考え方を把握する方法の拡大に努めています。

今後も本人の個性、資質、資格等をいかした適材適所の人事異動を進めていくため、異動希望調書の様式変更、調書提出対象の見直し等を含め、本人の意見、希望を幅広く集める方法について検討していきます。



ゼネラリスト・スペシャリストの育成

組織のスリム化が進む中、職員一人ひとりの持つ業務は多様化せざるを得なくなり、職員の多くがゼネラリスト的な資質を持つことが要求されています。

反面、住民ニーズの高度化、複雑化の進展に合わせ、職員は自らの担当する業務において説明責任を有するなど、専門的な知識を有していることもこれまで以上に重要となってきます。

このため、これからの職員には、ゼネラリストとスペシャリストの両方の要素を備えることが必要と考えられます。

職場におけるOJTや特別研修、派遣研修等との連携を図りながら、職員の業務に関する専門的知識を習得する機会の拡充に努めます。

専門職においても、一定期間他の職場を経験させるような人事異動が能力の開発、向上に有効であると考えます。他の職場を経験することにより、事務能力の向上が図られるとともに、市業務全般に対する広い視野を持つことができます。

これまでの自分の業務を客観的にみることもできるなど、再度専門の職場に戻った際にも必ず役立つものと思われま



ゼネラリスト

行政全般にわたって幅広い知識を有する職員

スペシャリスト

特定の分野において、高度かつ専門的な知識を有する職員

任期付職員の採用

平成16年の法改正により、専門的分野以外においても、一般職の任期付職員の採用（原則3年、最長5年）ができるようになりました。

短時間勤務職員の任用も可能となり、この任期付職員制度を効率的に活用することにより、公務の能率向上や職員の計画的な育成が図られること等が期待できます。

今後、任期付職員制度の運用方法や、市としての活用できる分野等について検討をしていきます。

任期付職員

次のような業務に従事させる場合に採用ができる任用する期間の定まった職員。条例で定めることが必要

- 一定の期間内に終了することが見込まれる業務
- 一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務

上記の業務に（任期付職員でない）職員に従事させる場合に、その職員が行っていた業務

短時間勤務職員

任期付職員のうち、勤務時間の短時間のもの。窓口延長等サービスの提供体制を充実させる場合等に任用できる。

3 職場環境

所属長の役割

人材育成について、職場で仕事を通じて行われるOJTが極めて重要であるのはいうまでもありません。

アンケートには、職場の持つ問題点として事務改善の意欲がコミュニケーション等の良好さに比べて劣っていることが現れており、また、職場で人材育成が行われていると感じている職員は少数でした。

このような職場環境を打破し、職場を事務改善への意欲にあふれ、優れた人材を育成することのできるOJTの場へと変革する必要がありますが、そのためには、所属長の役割が非常に重要となります。

職場での業務の遂行は、所属長の職務命令に基づき行われることから、職場における人材育成の全ての方策は、所属長の意識と行動によりその成果が大きく左右されることとなります。

所属長は、このことを強く自覚し、職場における人材育成担当者としての役割をしっかりと果たさなければなりません。

職場における所属長の主な役割

業務遂行にあたって報告・連絡・相談を密にし、職場内のコミュニケーションの活発化を図る。

職場の仕事の目標を明確にし、全員がそれに向かって努力している状況をつくる。

部下に責任を持たせ、主体的に仕事を遂行させる。やる気を持たせて仕事をさせることにより部下の能力は向上することを強く認識する。

部下の行った仕事の結果に対して正当な評価を与える。

職場内の情報の共有化を図り、一人が抱える問題は課全体の問題であるという意識を職員に持たす。

所属長自らが率先して意識改革に取り組み、部下との対話を行うことにより、変革をおそれない意識を身に付けさせるよう努める。



組織・職場目標の明確化（目標管理制度）

一所懸命に仕事をして、成果を得たときの達成感や喜びは、職員を成長させる大きな要因となります。

また、仕事がうまくできなかった場合でも、その原因を理解し、次の仕事にいかすことにより、その経験は職員の大きな財産になります。達成感等を味わうには、そこに目標があることが必要で、職場においては、組織全体の目標と職員個人の目標を明確に掲げていることが必要となります。



職員に業務上の目標を明確に示し、その目標達成のために効率的な業務を行える職場環境を整えるとともに、目標管理制度の導入について検討します。

目標管理制度とは

経営管理（マネジメント）の方法論の一つであり、職員自らが担当する仕事について目標を設定し、その目標について所属長との合意がとれたら、目標達成に向けた活動については職員が自己管理しながら進めていく制度

所属長が一方的に職員の仕事を割り振ったり細かく指示命令するのではなく、両者が十分な意思疎通のための話し合いを行うことが成功のカギになるといわれている。



市民との交流機会の拡充

市民の望んでいることを把握、分析できることが、これからの職員に望まれますが、この能力は市民との接触なしに培うことができません。窓口での対応を含め、市民と接する機会は職員の能力開発に大きな影響を与えます。

市民との会議等については、市民の声を生で聴くよい機会であり、積極的に若い職員も参加させることが必要と考えます。

会議で特に発言をさせなくても、市民の意見を聴き、記録させるだけでも貴重な経験となります。また、翌日、同席した上司とその会議についての意見交換や会議内容を出席していない同僚に説明をさせるなどにより、一層その職員を成長させる機会になると思われます。休日や夜間に実施される場合の時間外勤務手当の措置などの課題もありますが、できる限り若手職員に市民との接触の場を提供させることが重要です。

職場内のジョブ・ローテーション

若手職員の育成を図るうえでジョブ・ローテーションは有効ですが、この考えを課の内部で取り入れることも人材育成の一つの有効な手段と考えます。

一つの課で実施している業務は様々あり、所属長は、課内においても、その業務の担当替え等を積極的に行うことを心がけるものとします。

若手職員の視野の拡大に役立つとともに、他の職員についても、マンネリに陥ることを防ぐことができ、職場の活性化に寄与することができます。ただし、実施にあたり、所属長は課内の業務の停滞を起こさないことや職員（特に若手職員）の業務に関する理解が中途半端にならないように十分留意する必要があります。

健康管理

職員が意欲を持って仕事を行うには肉体的にも精神的にも良好な状態であることが必要となります。しかしながら、職員の平均年齢が上昇していくにつれて自分の健康に不安を持つ職員も増加しており、近年は、特に精神的な疾患により病気休暇を取得する例が数多くみられます。

健康に不安を感じる職員には産業医と相談する機会を設けているところですが、この制度の利用を広く職員に周知し、職員の健康に対する不安の軽減に努めます。

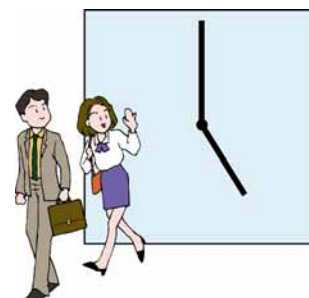
長期の病気休暇等から復帰する職員に、業務への不安を解消するため、復帰訓練制度や産業医から指導、助言を受ける機会を設けています。今後も病気休暇から復帰の際の不安を軽減するための方策を実施していきます。



グループ制の利点をいかし、課内の業務支援体制の整備を図り、特定の職員に業務が集中するのを防ぐとともに、時間外勤務が一定時間を超えた職員に対し産業医による保健指導を実施するなど、職員の健康維持に努めます。

リフレッシュデー（毎週水、金曜日）の「ノー残業」の推進を図ります。

また、夜間等の会議に出席するような場合については、勤務時間の割振り変更を積極的に活用し、休日等（土、日、祝日）に勤務を行った場合には極力代休（振替え）の取得を進め、職員の勤務時間数の抑制に努めることとします。



資料編

- 1 富士見市の職員構成
- 2 職員アンケート結果（抜粋）からみる現状と課題
- 3 人材育成基本方針策定までの経過

1 富士見市の職員構成

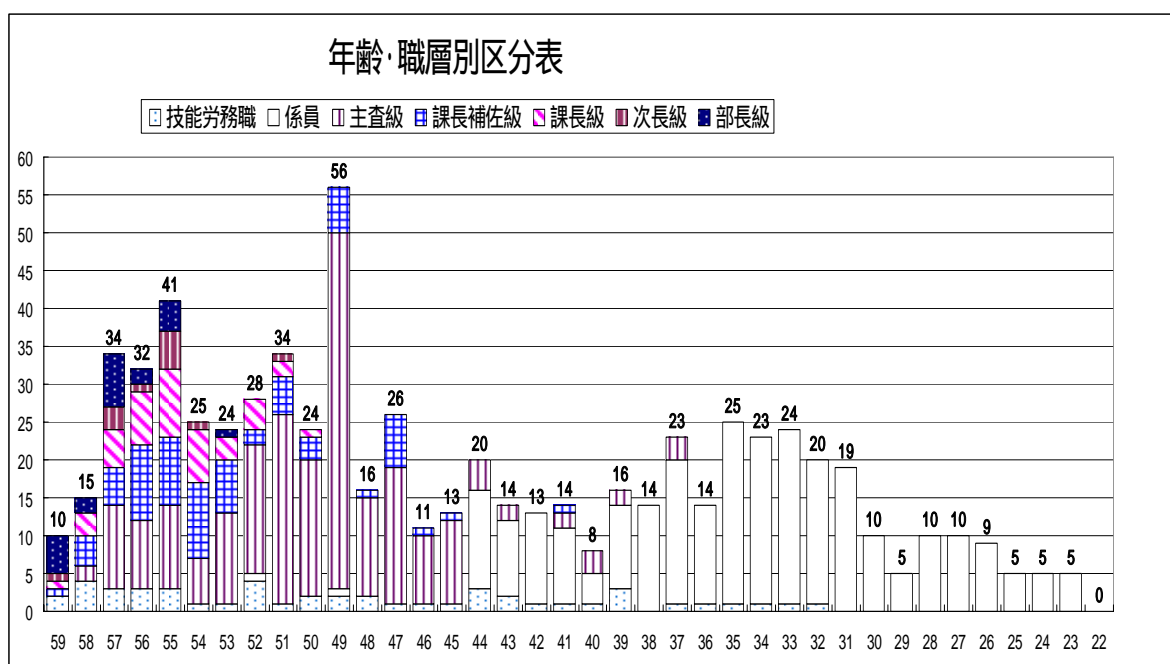
(1) 年齢構成、職員数の推移

富士見市職員の年齢・職層別区分表をみると本市の年齢構成には、いわゆる団塊の世代と呼ばれる55～57歳に30人を超える大きな山があり、その後に20人を超える年代が続き、50人を超す最大の山である49歳の年代に至る。48歳以降は10～25人程度の年齢層が続き、20代に入ると10人以下の人数となり、極端な減少を見ます。

これまでの富士見市の職員数は市人口の増加とともに増加を続け、平成6～7年においては800名を超える職員を抱えて市政運営に携わってきました。平成10年度に778名の職員を10年間で700名まで減少させる定員適正化計画を策定し、同計画を前倒しする形で職員数の削減をすすめてきたところです。職員数の削減は退職者の人数に対して新規採用者の数を制限するという形ですすめられますが、これまでの定年退職者は多くとも10名程度で推移してきたのに対し、平成19年度からは、かつてない多数の定年退職者（各年度20～50人程度）が10年以上引き続くこととなり、これまで経験したことのない急激な職員の交代が行われることとなります。

そのような場合でも、充実した市民サービスの提供を持続させるとともに、将来の市政運営を見据えた各年代層のかたよりのない計画的な職員採用をすすめていく必要があります。

H17.4.1 現在



(2) 役職別構成

年齢・職層別区分表をみると、当然ではあるが、高い年齢層（59～45歳）に役職者が集中し、かつ、45歳以上の職員のほとんど全てが何らかの役職についていることがわかります。これは、これまでの富士見市の昇任が年功序列を中心に行われ、一定の年齢になれば、その年齢に応じた役職を与えてきたことを表しています。

そして、その背景には、増えつつある職員に年功序列的に一律に役職を与える必要性から、順次昇任の年齢を後ろにずらしてきたという経緯がありました。（規則上、最短35歳で主査昇任が可能であるが、この年齢で主査になる職員は現在ではほとんどいない。）この昇任年齢の高齢化は、職員に「ある程度の年齢になれば昇任するが、逆に、ある程度の年齢にならない限り昇任することがない」という印象を与え、ともすると仕事をしてもしなくても昇任する年齢に変わりはないという意識を植えさせ、モラルの低下につながるおそれもありました。

また、一律に行われる昇任は昇任年齢の高齢化とともに、ポストの不足を生じさせています。これに対応するために、スタッフ的なものも含め新たなポストの新設を行ってきましたが、これは必ずしも組織効率を向上させるものばかりではなく、組織命令系統を不明確にするものや組織の意思決定の遅れを招くものもあったといえます。

これまでの年功序列的な昇任制度は、若い職員の抜擢的な昇任がない反面、それぞれの職（ポスト）につくまでに段階的な職務経験を十分につむことが可能で、そつなく職務の交代を行うことができ、市政を支障なく運営していくには適したシステムであったと思われます。そして、これが富士見市のみでなくほとんど全ての自治体が、これまで職員の昇任については年功序列的な措置を講じてきた理由であるということができません。

ただし、急激な職員の交代が行われた15年後には、現在主査以上の役職者のほとんど全ての職員が退職をしており、また、その時点の46歳～60歳の職員数は現在と比べて3分の2程度しかいないこととなります。これまでのように一定年齢になるまでは（たとえ能力があっても）ポストにつけないというようなシステムでは組織がうまく運営していかないおそれがあり、能力とやる気のある職員には若手であってもポストを与え、その職務で経験を積んだ後に更に上位のポストをめざしてもらおうという昇任制度の確立が求められるところです。

富士見市においては、平成14年度より、課長、課長補佐、主査の3つの職の昇任において、試験制度を導入し、年功序列的な昇任以外の昇任のルートを設定したところです。年齢・職層別区分表をみると、役職者の塊である45歳以上の層に対して、44歳以下の層にも数名ずつの主査職の職員がおりますが、これらはすべて昇任試験制度による昇任者であり、また、45～50歳の課長補佐職についても昇任試験による昇任者がほとんどです。

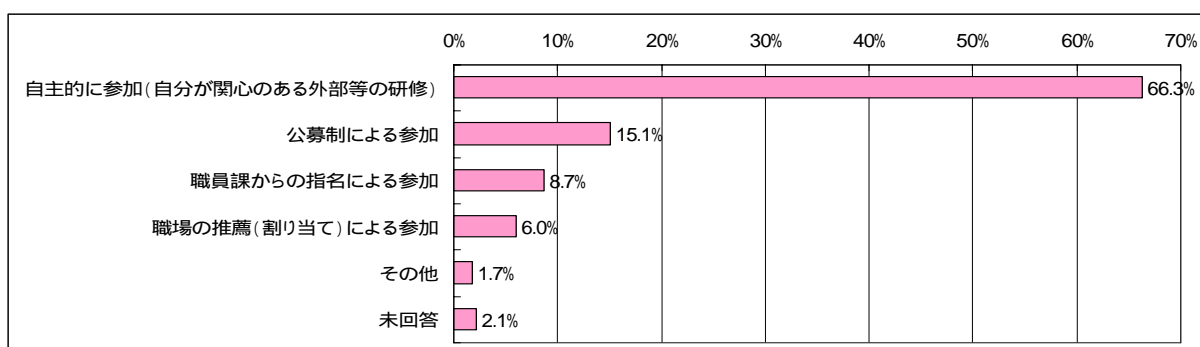
このように、昇任試験の導入により、年功序列によらない昇任も行われ始めているところですが、今後も職員の持つ能力に応じた昇任を積極的にすすめていく必要があると考えられます。

2 職員アンケート結果（抜粋）からみる現状と課題

（1）研修について

望ましい研修参加スタイルでは、「自主的に参加」が圧倒的な多数意見となっています。「公募制による参加」が続き、自分で研修内容を選べるスタイルが支持を受け、指名による研修参加は少数となっています。

研修への参加スタイルとして、望ましいと思われるものを1つ選んでください。



公募制については、「参加したい」と「参加したいが条件整っていない」をあわせると69%にあがり、約7割の職員が研修により自分の能力を向上させたいと考えているといえます。

ただし、「参加したい」がトップではあるが、「条件が整っていない」と「参加したくない」を合わせると48%となり、実際に公募した場合でも参加できない職員が約半数を占めることとなります。

公募制を取り入れた場合、あなたは積極的に研修に参加したいと思いますか。

項目	合計人数	割合	20代		30代		40代		50代		未回答
			男	女	男	女	男	女	男	女	
参加したい	195	37.8%	10	7	47	17	42	11	47	13	1
参加したいが条件が整っていない	159	30.8%	5	6	21	16	32	18	40	20	1
参加したくない	88	17.1%			16	1	17	9	27	15	3
その他	52	10.1%	2	4	10	4	6	5	15	6	
未回答	22	4.3%			3	2	6	1	4	4	2
計	516	100.0%	17	17	97	40	103	44	133	58	7

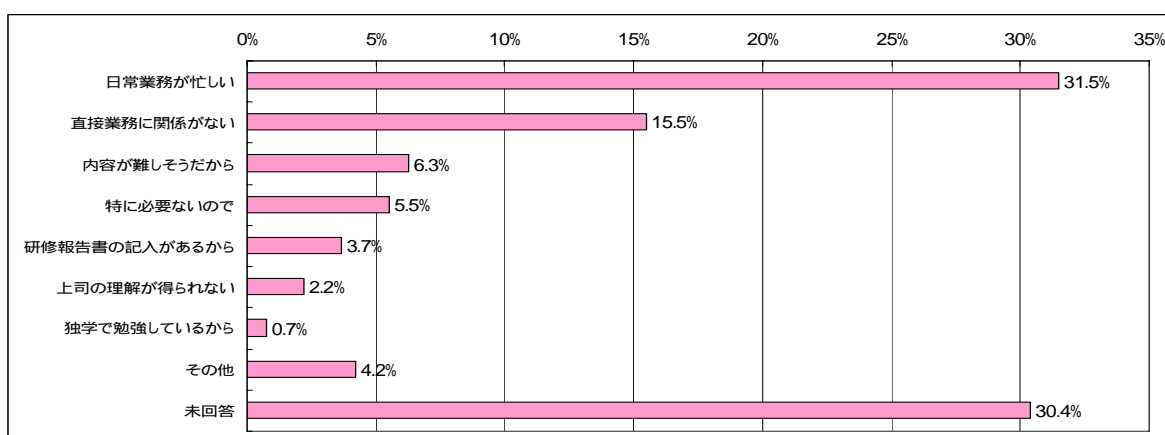
年代別に見ると、20代、30代は「参加したい」という意欲が高く、20代については「参加したくない」は1人もいないのに対し、40代、50代になると「条件が整っていない」が「参加したい」とほぼ同数になり、年齢を重ねるにしたがって、「参加したくない」の割合が高くなる傾向がみられます。

その他の意見は、『関心のある内容であれば参加』『直接仕事に生かせる内容であれば参加』等がみられ、研修の内容を選択して受講を決めたいという意向がここにも現

れています。

「参加したくない」「条件が整っていない」理由としては、「日常業務が忙しい」が約3分の1を占めています。この中には、職場の人員不足により席を空けると他の職員に迷惑がかかるといった意見が多くありました。ただ、職場環境に関するアンケート結果では、多くの職員が研修に参加しやすい職場であると感じていることから、本人に研修参加への意欲があればそれをバックアップできる体制は整っているものと考えられます。

「参加したい」「参加したいが条件が整っていない」と回答した人にお聞きします。その理由を2つまで選んでください。



研修の活用については「活用できている」との回答は全体の1割強ですが、「まあまあ活用できている」の回答と併せるとほぼ半数となります。ただ、「どちらとも言えない」との回答も多数あり、その理由としては、研修内容によるもの（業務にかせる内容でない。内容が難しい、浅い等） 職場環境によるもの（忙し過ぎて余裕がない、受けた内容と関係ない職場等） 強制的に受けさせられたと感じており、研修参加意欲が低かったものと、主に3種に分類することができます。この回答層の受講意欲を高めることが職員研修のキーポイントとなります。

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。1つ選んでください

項目	人数	割合	20代		30代		40代		50代		未回答
			男	女	男	女	男	女	男	女	
活用できている	60	11.6%	2	3	8	2	14	4	18	9	
まあまあ活用できている	195	37.8%	10	8	32	15	37	17	55	21	
どちらとも言えない	193	37.4%	4	4	49	18	38	18	40	20	2
あまり活用できていない	43	8.3%	1		7	3	11	1	12	8	
活用できていない	7	1.4%		1	1	1	1	2	1		
未回答	18	3.5%		1		1	2	2	7		5
計	516	100.0%	17	17	97	40	103	44	133	58	7

(2) 職場環境について

あなたの職場についてお聞きします。それぞれ1つ選び、特に理由のある場合はその理由をご記入ください。

職場環境について	良い		おおむね良い		どちらとも言えない		やや悪い		悪い		未回答		計	
研修には参加しやすいですか	155	30.0%	199	38.6%	89	17.2%	37	7.2%	29	5.6%	7	1.4%	516	100%
事務改善の意欲は高いですか	71	13.8%	167	32.4%	186	36.0%	43	8.3%	25	4.8%	24	4.7%	516	100%
仕事上の論議はよく行われていますか	118	22.9%	185	35.9%	129	25.0%	39	7.6%	24	4.7%	21	4.1%	516	100%
情報の共有化は図られていますか	87	16.9%	183	35.5%	139	26.9%	62	12.0%	25	4.8%	20	3.9%	516	100%
事務打ち合わせ等は定期的に行われていますか	140	27.1%	165	32.0%	104	20.2%	63	12.2%	25	4.8%	19	3.7%	516	100%
報告・連絡・相談はきちんと行われていますか	118	22.9%	230	44.6%	103	20.0%	30	5.8%	13	2.5%	22	4.3%	516	100%
人間関係は良好ですか	128	24.8%	191	37.0%	117	22.7%	38	7.4%	20	3.9%	22	4.3%	516	100%
規律はきちんと守られていますか	119	23.1%	240	46.5%	86	16.7%	28	5.4%	19	3.7%	24	4.7%	516	100%
朝夕のあいさつはきちんと行われていますか	235	45.5%	182	35.3%	54	10.5%	19	3.7%	6	1.2%	20	3.9%	516	100%
職場全体の目標・方向性を共通の認識として理解していますか	96	18.6%	185	35.9%	154	29.8%	41	7.9%	19	3.7%	21	4.1%	516	100%

職場環境に関するアンケートの結果をみると、10ある設問のうちほとんどの項目で「おおむね良い」がトップですが、2番目に多い回答を「良い」が多いグループと「どちらとも言えない」が多いグループとに大別することができます。

「良い」グループ	「どちらとも言えない」グループ
朝夕のあいさつはきちんと行われていますか	事務改善の意欲は高いですか
研修には参加しやすいですか	情報の共有化は図られていますか
規律はきちんと守られていますか	職場全体の目標・方向性を共通の認識として理解していますか
報告・連絡・相談はきちんと行われていますか	
人間関係は良好ですか	仕事上の論議はよく行われていますか
事務打ち合わせ等は定期的に行われていますか	

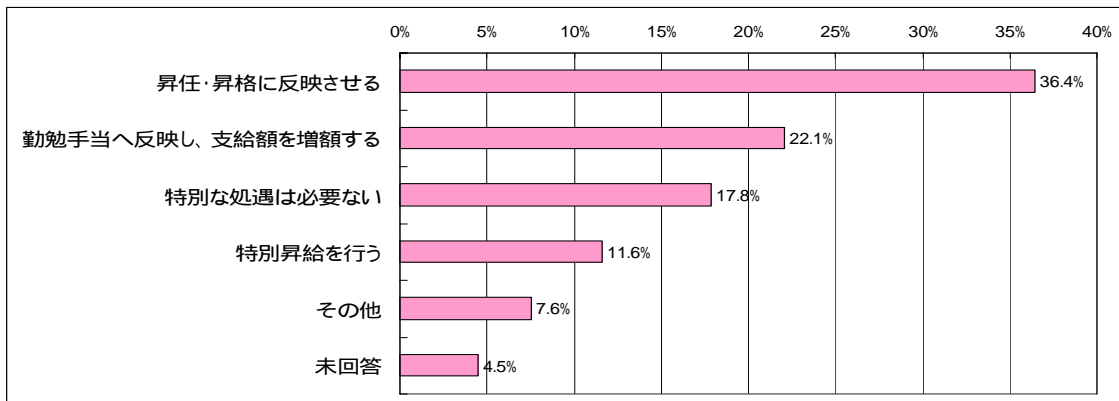
職場内の人間関係やコミュニケーションの良好さに比べ、業務能率向上等へかかる項目については劣っていることが見受けられます。特に、事務改善の意欲が高いかについては、全ての設問の中で「どちらともいえない」が最も多い回答を得たのはこのひとつだけであり、「良い」と「おおむね良い」を足して50%に満たないただ1つの項目でもあります。

勤務成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うかの設問については「昇任・昇格に反映させる」「勤勉手当へ反映し、支給額を増額する」「特別昇給を行う」をあわせると70%にあがり、多くの職員が良好な勤務成績に対しては職務上あるいは給与上の優遇措置を講じることが望ましいと考えていることがわかります。

18%が「特別な処遇は必要ない」と回答していますが、その理由として、勤務成績が良好なのはあたりまえで、当然のことに特別な報償はいらぬという意見があげ

られています。

勤務成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。

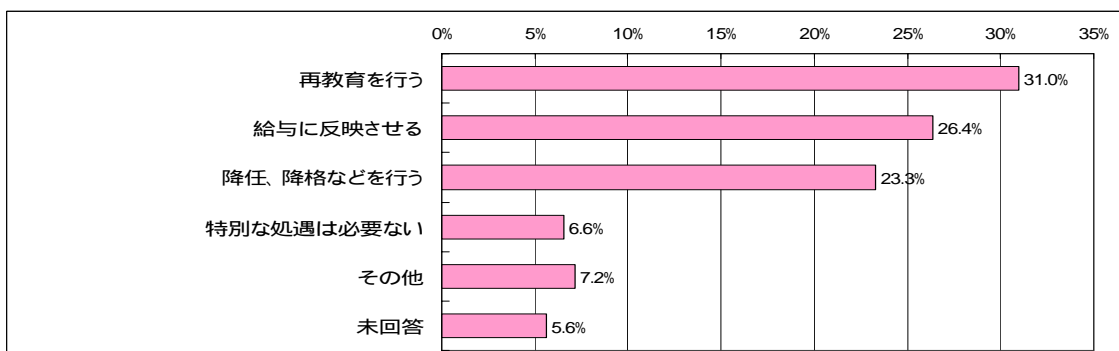


勤務成績の良好でない職員がいた場合の処遇について、どうすることが望ましいと思うかの設問については、「再教育を行う」「給与に反映させる」「降任、降格などを行う」をあわせて80%の職員が何らかの対応をすることが望ましいと回答しています。

再教育を行ったうえで、なお良好にならない場合には降任、降格や給与に反映させるべきという意見も多くあり、勤務成績不良の職員について、最終的には処分的な対応をすることが必要であると多くの職員が考えていることがわかります。

勤務成績不良の職員に対して特別な処遇は必要ないとの回答はわずか7%で、勤務成績良好な職員に特別な処遇は必要ないとの回答の18%を下回っており、職場における勤務成績不良職員についての処遇は、勤務成績良好の職員の処遇よりも大きな関心を持たれているものと思われます。

勤務成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。



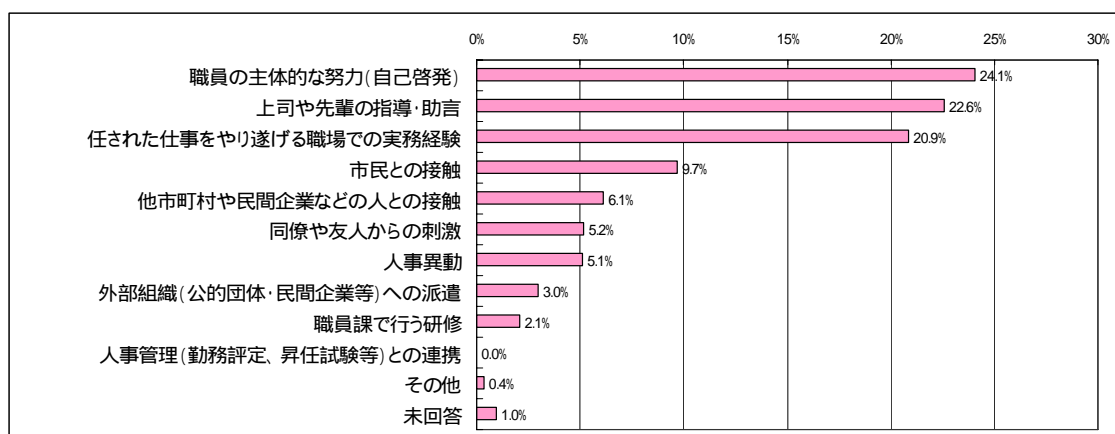
また、勤務成績の判断については、「良好」も「不良」も、客観的な基準のもとに行われなければならないという意見が数多くあげられています。

(3) 人材育成に関する意識

人材育成はどのようなことを通じて行われるかについては、「主体的な努力」「上司や先輩の指導・助言」「職務遂行の実務経験」が圧倒的多数で、「市民との接触」が続く結果となり、人材育成の両輪が自己啓発とOJTにあることを表しています。

しかしながら、職場での仕事で人材育成が行われていると思いますかの設問には「まあまあ行われている」がトップ、「どちらとも言えない」が2位であり、「行われている」は上位に大きく差をつけられた3位となっています。しかも、「あまり行われていない」との回答とほとんど同じ数値であり、職員の多くが、職場で人材育成が積極的に行われているとは感じていないように思われます。

人材育成とは、どのようなことを通じて行われると思いますか。3つまで選んでください。



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。1つ選んでください。

項目	人数	割合	20代		30代		40代		50代		未回答
			男	女	男	女	男	女	男	女	
行われている	68	13.2%	4	7	7	10	11	3	20	5	1
まあまあ行われている	185	35.9%	6	7	18	14	39	17	55	28	1
どちらとも言えない	156	30.2%	5	3	39	10	32	16	36	14	1
あまり行われていない	64	12.4%	2		20	4	9	5	16	8	
行われていない	35	6.8%			11	2	9	3	5	3	2
未回答	8	1.6%			2		3		1		2
計	516	100.0%	17	17	97	40	103	44	133	58	7

年代別にみると、人材育成の受け手となる若い職員層は職場を人材育成の場と感じていないし、職場での人材育成の担い手となるべき40・50代の職員にも業務を通じて人材育成を行っているという意識が乏しいということがいえると思われます。

特に、人材育成の最もメインの対象者であるべき30代については、「どちらとも言えない」「あまり行われていない」の合計が「行われている」「まあまあ

行われている」の合計を唯一上回っている層であり、職場における上司の指導、助言等のあり方に満足していないことが伺えます。

人材育成の観点から望ましいとされる人事異動の方法について、異動経験の少ない20代は「できる限り本人の意向を反映して異動」がトップになっているのに対し、他の年代では「若い時期に様々な分野を経験させる異動」と「幅広い知識と経験を得させるための業務内容に偏りのない異動」が上位をしめ、いろいろな異動経験が育成に必要であると感じていることを表しています。

人材育成の観点でどのような人事異動が望ましいと思いますか。2つまで選んでください。

項目	人数	割合	20代		30代		40代		50代		未回答
			男	女	男	女	男	女	男	女	
若い時期に様々な分野を経験させる異動	247	27.9%	6	3	51	14	52	17	73	30	1
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	239	27.0%	3	8	49	19	48	23	60	27	2
できる限り本人の意向を反映して異動	176	19.9%	9	10	30	13	42	15	38	16	3
新採用職員を、早い時期に窓口業務を経験させる異動	82	9.3%	2	1	12	2	20	4	27	13	1
外部との人事交流を拡大する	59	6.7%	4	1	16	5	9	2	15	7	
同一分野内での異動	50	5.6%	4	4	4	8	9	6	11	4	
その他	16	1.8%			2	1	6	1	6		
未回答	16	1.8%			4	2	1	2	4	1	2
計	885	100%	28	27	168	64	187	70	234	98	9

3 富士見市人材育成基本方針策定までの経過

平成16年	9月1日	富士見市人材育成基本方針策定検討委員会設置要綱制定
	9月2日	第1回策定検討委員会開催 ・策定の趣旨、スケジュール、職員アンケートの実施について協議
	9月13日 ～30日	職員アンケート実施
	10月10日	広報及び市ホームページに人材育成基本方針策定について掲載 市民に「どのような職員を望んでいるか」をテーマに意見募集 (～11月1日まで)
	11月1日	第2回策定検討委員会開催 ・職員アンケート集計結果報告、方針構成の検討
	11月17日	第3回策定検討委員会開催 ・アンケート分析検討、市民意見紹介、意見交換
	12月27日	職員へ職員アンケート結果の公表
平成17年	6月22日	第4回策定検討委員会開催 ・人材育成基本方針(素案)の検討、意見交換
	6月29日	第5回策定検討委員会開催 ・人材育成基本方針(素案)の検討、意見交換
	7月12日	第6回策定検討委員会開催 ・人材育成基本方針(案)の検討
	7月14日	職員へ人材育成基本方針(案)の公表、意見募集 (～7月22日まで)
	8月1日	第7回策定検討委員会開催 ・職員意見紹介、人材育成基本方針(案)の作成
	8月22日	政策会議 ・人材育成基本方針(案)の協議

富士見市人材育成基本方針策定検討委員会設置要綱

(設置)

第1条 富士見市の人材育成基本方針を策定するため、富士見市人材育成基本方針策定検討委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 委員会の所掌事務は、富士見市人材育成基本方針の策定に関することとする。

(組織)

第3条 委員会は、市職員で構成し、委員12人以内をもって組織する。

(任期)

第4条 委員の任期は、富士見市人材育成基本方針の策定までの期間とする。

(委員長及び副委員長)

第5条 委員会に委員長及び副委員長を置く。

- 2 委員長は、職員課長の職にある者をもって充てる。
- 3 副委員長は、委員のうちから委員長が指名する者をもって充てる。
- 4 委員長は、委員会を代表し、会務を総理する。
- 5 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるときは、その職務を代理する。

(会議)

第6条 委員会の会議は、委員長が招集し、委員長は、その議長となる。

- 2 委員会は、必要があると認めるときは、関係者の出席を求め、意見又は説明を聴くことができる。

(庶務)

第7条 委員会の庶務は、総務部職員課において処理する。

(その他)

第8条 この要綱に定めるもののほか、必要な事項は、市長が別に定める。

附 則

この要綱は、平成16年9月1日から施行する。

富士見市人材育成基本方針策定検討委員会委員

(所属・職名は平成17年9月現在)

	所 属	職 名	氏 名
委員長	総務部 職員課	課長	安田 敏雄
副委員長	総合政策部 情報政策課	課長補佐	木村 久志
委 員	総務部 職員課	主査	大熊 経夫
委 員	総務部 管財課	主査	加覧 質
委 員	生活環境部	主幹	井上 建一郎
委 員	健康福祉部 子育て支援課	課長補佐	大久保 善郎
委 員	市民部 税務課	課長補佐	松田 豊
委 員	建設部 道路交通課	課長補佐	大久保 吉博
委 員	都市整備部 都市計画課	主査	新井 茂昭
委 員	監査委員事務局	課長補佐	市川 寿一
委 員	水道部 業務課	主査	若林 博
委 員	教育委員会 社会教育課	主査	戸賀沢 隆士