

津市人材育成基本計画

平成22年3月
津市

目次

第1 人材育成基本計画の策定

1	計画策定の目的	P.	1
2	人材育成の基本的な考え方	P.	1
3	計画の位置付け	P.	2
4	人材育成のアプローチ	P.	3

第2 本市の目指す組織像・職員像

1	人材育成の方向性	P.	4
2	目指す組織像	P.	4
3	目指す職員像	P.	5
◎	人材育成基本計画体系図	P.	6

第3 人材育成プログラム

1	人事管理プログラム	P.	7
2	職場環境プログラム	P.	10
3	職員研修プログラム	P.	13

第4 職員の健康づくりとメンタルヘルス

P. 17

第5 職員の社会貢献活動

P. 18

資料1 「人材育成職員意識アンケート調査」結果の概要

P. 19

資料2 津市人材育成基本計画の策定経過

P. 38

第1 人材育成基本計画の策定

1 計画策定の目的

地方分権改革は、国と地方が対等な関係のもとに、地域のことは地域で決めて解決する「地域主権」を主軸とした展開期を迎えています。

このような状況の中で、市役所は市民にとって最も身近な行政機関であり、「市民の生活に役立つ行政経営」を推進していくためには、その第一線に立つ職員が市民の声に耳を傾け、そこから課題を発見し、将来の姿を自ら描くことができるようなポテンシャル（能力）の高い人材が求められます。

また、めまぐるしく変化する社会経済情勢に敏感に対応していくためには、市役所の中に市政の「あるべき姿」に向け、常に改善し続けるプロセスを創り上げる必要があります。

本市では、こうした新しい行政経営を創造しうる人材や組織を育成していくために、平成18年10月に策定した「津市組織・職員活性化基本計画（市役所ビッグバン計画）」をふまえつつ、新たに「津市人材育成基本計画」を策定します。

2 人材育成の基本的な考え方

(1) 人材育成の基本理念

地方自治体が行う行政サービスは、基本的には「人材（職員）」によって提供されます。つまり、市民は窓口や相談の対応など、職員を通じて市役所を認識し、その行政水準を評価します。

このことから、本市においては、市民の生活に役立つ市民サービスを提供していくために、次の基本理念を掲げ、人材育成を推進することとします。

基本理念

**仕事に誇りを持ち、市民の笑顔に喜びを感じる職員づくりを目指します
～「津市役所のブランドは“職員”です」といえる人材育成～**

(2) 総合的な人材育成

これまでの人材育成は人事管理の一部として進めてきましたが、行政経営を進める上では、行政サービスである「仕事」をベースに、その仕事を効率的に進める「組織」、そして、その原動力となる「人材」という3つの要素が複雑に関連します。

そのため、これからの地域主権の時代に向けた、複雑で変化の速い社会経済情勢に的確に対応していくために、従来の人事部門による「職員の育成」という枠組みを越えて、市役所全体が人材と組織を育てていく「総合的な人材育成プログラム」を推進することとします。

(3) 職員の多様性を活かした人材育成

市民の価値観やライフスタイルの多様化に対応するためには、職員の多様な個性や新しい発想を柔軟に取り入れていく必要があります。

従来の男性職員を基幹的役職に登用する傾向や勤続年数に基づく昇任制度等を見直し、職員の多様性を十分に活かせる人材育成プログラムを展開します。

(4) 育成者と被育成者の役割

人材育成の主役は職員「本人」であり、その育成の場は「職場」です。職員は、職場での経験を通じて新しい知識、人間関係、接遇、公務員倫理を身に付け、自ら意欲を持って学び、その時々課題を克服していくことによって成長していきます。

被育成者である職員は、キャリア形成（伸ばしたい分野や将来の役職モデル）の具体的な目標を掲げ、自己成長に向けて積極的に取り組む必要があります。

一方、育成者である職員は、部下一人ひとりの能力や適性を十分に把握した上で、職場の中で職員を育成していく姿勢が必要であり、同時に職員の健康管理やメンタルヘルスに配慮しながら、職場内のコミュニケーションと信頼関係の醸成といった職場環境の整備が必要となります。

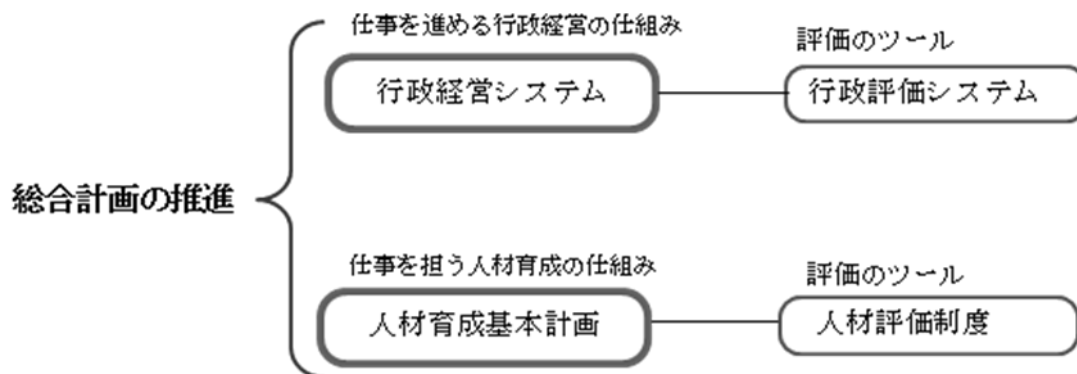
3 計画の位置付け

人材育成の基本的な考え方をふまえ、職員が実際に仕事を進めながら、市役所全体が人材と組織を育てていく「総合的な人材育成プログラム」を着実に推進するためには、両者が機能的に連動することのできる仕組みづくりが必要となります。

このことから、仕事を進める行政経営の仕組みである「行政経営システム」と仕事を担う人材育成の仕組みである「人材育成基本計画」を総合計画を進める両輪として位置付けます。

行政経営システムでは、それぞれの部門ごとに事業の達成目標を設定し、行政評価システムを用いて、その有効性や効率性を測定評価します。一方、人材育成基本計画では、その一つである人材評価制度において、組織目標の達成のために所属職員が担うべき役割を目標とする「個人の役割達成目標」を設定及び評価することにより、両者の連動を図ります。

【イメージ図】



4 人材育成のアプローチ

総合的な人材育成を推進していくためには、学習機会としての「研修制度」の充実だけでなく、職員が働くこと自体の基本的なルールである「人事管理制度」、そして、人材を育成する場となる組織の「職場環境」という3つの視点からアプローチします。

- 人に関わる制度 「人事管理プログラム」からのアプローチ
- 育成の場の環境 「職場環境プログラム」からのアプローチ
- 学習機会の提供 「職員研修プログラム」からのアプローチ

第2 本市の目指す組織像・職員像

1 人材育成の方向性

組織経営は「組織」と「人材」という二つの要素が複雑に絡み合っって固有の組織風土を作り上げ、その下で組織や人が育まれることにより、結果として住民の生活に役立つ質の高い行政サービスの提供が可能となります。

このことから本計画においては、本市の人材育成の方向性を明確にするため、「目指す組織像」と「目指す職員像」を設定します。

2 目指す組織像

人を育てる場は「組織」であり、組織の本質は「協力」です。つまり、組織は複数の人が同じ目標に向かって「協力」することにより、個と個を合わせた以上の結果を生み出すところに意味があります。

また、組織内で生じた問題を上下の組織階層や横の「協力」によって、自動的に補完し合う働きがあります。

しかしながら現実には、業務量の増大や高度化によって、周囲に気配りする余裕がなくなり、知らず知らずのうちに仕事が縦割り化し、目前の業務遂行で精一杯といった状況に陥ってしまいがちです。

協力し助け合うことを大切にする組織では、対話を繰り返しながら皆で「知恵」を出し合う創造的な時間があるために、問題が顕在化しやすく、問題が次々に解決されていくといったサイクルが生じます。また、職員はその創造的な時間から働く喜びを得てチームの絆が高まり、働くことが同時に人としての成長にもつながっていきます。

私たちは、行政のあらゆる仕組みが相互に連携し、一つの方向に向かって整合性をもって展開する組織経営を実現していくために、職員一人ひとりが自ら考え、問題を発見し、仲間と協力しながら改善し続けていくことが当然の価値観として共有されている組織を目指します。

本市の目指す組織像

「自分たちで考えること」

「チームで取り組むこと」

「協力し助け合うこと」

当然の価値観として徹底的に大切にする組織

3 目指す職員像

本市の職員が考える理想的な職員像は、「人材育成職員意識アンケート」結果から、「市民から信頼される職員」、「迅速な対応・行動ができる職員」、「市民や地域とのつながりを大切にする職員」などとなっています。

そのためには、まず実際に地域や現場に出向き、市民との関係性を深めていく行動力が求められます。その上で市民から信頼されるためには、多くの市民の声に耳を傾け、行政サービスを改善し続けていく柔軟な経営感覚が必要となります。

また、異なる立場からの意見で考えが揺らいだり、その場しのぎの対応とならないよう、専門知識や技能をしっかりと身に付けて、自ら考えて課題を解決していく能力と姿勢が求められます。

このことから、次の“目指す職員像”を掲げ、職員の育成を進めていきます。

本市の目指す職員像

**市民の立場に立って、市民の声をよく聞き、
自ら考え行動する市民に信頼される職員**

津市人材育成基本計画 体系図

人材育成の基本理念

仕事に誇りを持ち、市民の笑顔に喜びを感じる職員づくりを目指します
～「津市役所のブランドは“職員”です」といえる人材育成～

目指す組織像

「自分たちで考えること」
「チームで取り組むこと」
「協力し助け合うこと」
これらを当然の価値観として
徹底的に大切にする組織

目指す職員像

市民の立場に立って、
市民の声をよく聞き、
自ら考え行動する
市民に信頼される職員

総合的な「人材育成プログラム」の展開

人事管理プログラム
(人に関わる制度)

職場環境プログラム
(育成の場の環境)

職員研修プログラム
(学習機会の提供)

第3 人材育成プログラム

1 人事管理プログラム

(1) 人材評価制度の整備

人材評価制度は、「職員間に差をつける」ことではなく、市民の生活に役立つ行政経営の実現に向けて「職員の行動」を変えていくツール（道具）として導入します。

人材評価制度は、職員が自分たちで「求められる能力や行動の規範」を設定し、その指標にそって「行動」を評価します。また、自分のキャリア形成や行動の改善点等の自己目標を設定し、その達成度を管理します。

評価方法はまず自己評価を基本とし、その上で上位者による評価を実施しますが、人材育成の視点から、評価者と被評価者との対話面談に重点を置きます。

制度の導入は、管理職員への試行導入による評価能力の醸成を図りながら、課長級以上の職員については、平成23年度の施行を目指します。また、担当主幹級以下の職員については、平成24年度の試行を目指し、その後施行へと進めます。なお、給与への反映の在り方について研究を進めます。

(2) 人事管理制度

① 昇任制度の見直し

昇任による権限と責任の付与は、職員の成長とモチベーションを向上させる大きな要素の一つであり、役職への登用年齢の適正化を図る必要があります。

今後の定員適正化を進める中で、団塊世代による年齢構成の見直しを進めることにより、役職への平均的な登用年齢を段階的に引き下げます。

なお、職員研修の一部については、昇任に係る必修研修としての位置付けを進めます。

また、試験制度については、人材評価制度との兼ね合いも考慮しつつ、今後、十分に研究していきます。

② 複線型人事制度

住民の暮らしに対する価値観の多様化に対応していくためには、総合的な管理能力を持つ職員（ゼネラリスト）の育成だけでなく、特定分野の高度な専門知識や経験を備えた職員（エキスパート）の育成が必要です。

このことから、職員の希望や適性等に配慮した上で、専門職ポストの位置付けをはじめ、職員の多様なニーズに対応した幅広い職員研修の実施を図ります。

③ ジョブローテーション

ジョブローテーションは、採用時から計画的に数部門を経験し、幅広い行政経験や能力を習得する仕組みです。

採用後10年間を目途に各部門への計画的なジョブローテーションを実施し、以降については複線型人事制度の推進も視野に入れながら、専門知識を備えた職員（エキスパート）の育成に対応した人事配置にも配慮します。

また、各部門内におけるジョブローテーションについては、本人の希望を踏まえた上で、業務量の変動への対応と人材育成の両面から各部門との協議により、柔軟に対応します。

なお、保健師や保育士などの専門職については、その配置先が限られるため、職員研修を通して幅広い知識の習得や視野の拡大に努めます。

④ 職員採用

現在、本市では、第1次試験（筆記試験）、第2次試験（集団面接等）及び第3次試験（個人面接等）を行い、人物を重視した職員採用に取り組んでいます。

今後も、行政事務の体験の場として引き続きインターンシップの受け入れを図るとともに、本市が目指す職員像への理解を深めてもらうために、職員採用セミナー（説明会）の充実を図ります。

⑤ 勤務軽減制度

職員の病気休暇や休職からの円滑な復帰を支援するために、必要に応じて1日当たりの勤務を一定期間に限って短縮したり、業務分担に配慮するなど、職員の不安や負担を軽減する仕組みづくりを構築します。

(3) 自己希望制度

自分自身のキャリア形成に必要な行政経験への関心や意向を人事管理に反映できるよう、職員の自己希望制度の充実を図ります。

特に、人事配置については、全体バランスによる一定期間の在職位や在課年数、あるいは組織として本人の能力が必要な場合もあるため、自己希望にかかる所属長との面談相談の導入を図ります。

また、職員によっては、その能力や努力によっても与えられた役職の責任を十分に果たすことができない場合や、病気その他の理由によって、業務全体の遂行に支障をきたす場合があります。

そのため、職員の苦痛軽減や心身の健康保持など、人材の育成と活用の視点に立

った降任の在り方について検討します。

(4) 庁内公募制度

特定のポストや、特殊な能力・技能が求められる職の人事配置を、職員から公募することにより、その職に対して意欲のある職員を配置し、職員の資質向上や潜在する能力を最大限に引き出すとともに、職員のやる気や向上心を高める「庁内公募制度」の拡充を図ります。

(5) 任期付職員の活用

業務の高度化や複雑化、あるいは行政への経営手法の導入が進んできており、従来の方法で人材を育成していたのでは、そうした行政需要に対応していけない場合などに、専門知識を有した即戦力となる人材を臨時的に活用する「任期付職員制度」の導入を図ります。

この制度は、期間を限定して民間経験者等を任用することにより、短期間における行政能率の確保を図るとともに、職員が実践の場で高度な知識やノウハウを吸収し習得することを目的としています。

(6) 表彰制度の整備

表彰制度については、職員や職場の意欲を高揚し高める効果があることから、事業功績があった部署や職員の表彰など、勤続年数等にとらわれることなく功績に基づいた表彰ができるよう、その在り方について検討します。

(7) 国・地方公共団体との人事交流

地方分権の本格化に対応していくためには、いかに早く最新の情報を入手し、全国的な人脈のネットワークを拡げるかが大きなポイントとなります。

このため、引き続き、国や三重県との人事交流を推進するとともに、実践的な先進事例を学ぶため、本市と同等以上の規模を有する先進市との人事交流についても進めます。

2 職場環境プログラム

(1) 組織風土（職場環境）改革の必要性

組織には、それぞれ長い歴史に支えられた伝統的な習慣や、仕事の進め方を支配している考え方の枠組みがあり、それが組織の風土を作り上げています。

こうした、普段は気づかない固有の意思決定方法や、コミュニケーションの在り方、あるいは仕事の分担や協力の考え方など、暗黙のルールは、そのままでは改善されることはありません。

しかしながら、市民のニーズに対応したサービスを自ら創り上げていくためには、従来の慣習やルールにとらわれず、第一線に立つ職員が市民の声に耳を傾けて、そこから課題を発見し、仲間と協力しながら改善し続けていくことが当然の価値観として共有されているような組織風土（職場環境）に変えていく必要があります。

(2) 組織風土改革の推進

職員が意欲を持って前向きに仕事に取り組む組織風土を醸成していくためには、組織の中で気がついたことや思ったことを気軽に話せる環境や、困ったことがあればすぐにチームで相談し課題を共有する、あるいは、複数部門に関連する課題については積極的に協力し助け合う、といった職場環境を創り上げる必要があります。

こうした組織風土改革を具体的に進めていくために、意識の共有化の仕組みや、小さい単位の対話の場などを一つのプログラムとして体系的に進めます。

まず、行政経営システムの考え方に沿って、私たちが「目指す方向（ビジョン）」を明確にし、具体的にこうなりたいという「目指す姿（ウィル）」の意識の共有化を図ります。また、これと並行して実務における実践的な取組みとして、職場を単位とした「職場環境セミナー」、「オフサイトミーティング」「モデル事業部門の改革」を進めます。

既に実施している「課長と語ろう30分運動」「部内経営企画チーム」「部門連絡会議」などの組織風土改革運動についても、職場環境の改善を補完する視点から、その促進を図ります。

組織風土改革のベース

項目	基本となる考え方	具体的な手法
なぜ (why)	市役所の中に、市政の「あるべき姿」に向けてたえず改善し続けるプロセスを創り上げるため	行政経営システムの策定 ・経営品質の向上をベースに置いた新しい行政運営の仕組み 人材育成基本計画の策定 ・質の高い行政経営の担い手となる人材の育成

組織風土改革プログラム

項目	基本となる考え方	具体的な手法
目指す方向 (vision)	経営品質の向上	組織経営セミナーの実施 (1) 毎年4月に1泊の部長級セミナーを実施 (2) 内容 経営品質の向上
目指す姿 (will)	自分で考えること、そしてチームで協力し助け合うことを当然の価値観として徹底的に大切にす組織	経営品質向上研修の実施 (1) 全職員を対象に講演形式の研修を実施 (2) 内容 経営品質の向上 民間の実践的取組み
どのように (how)	組織風土改革意識の共有	職場環境セミナーの実施 (1) 職場を単位とした小規模セミナーの展開 (2) 内容 職場経営（明るい職場を目指して）
	気軽に話せる場の創出	オフサイトミーティングの定着 ・庁内コーディネーターによるオフサイトミーティングの実施 モデル部門によるオフサイトミーティングの実践 ・モデル部門でのチーム活動の実践

補完的な実践取組み

項目	基本となる考え方	具体的な手法
	職場環境の改善	課長と語ろう 30分運動の展開 ・職場環境の要である課長と職員が気軽に話せる環境を整備
	仕事への実践	部内経営企画チーム／支援チームの活用 ・複数部門に関わる問題を迅速に解決できるよう気軽に調整会議を開催し協力体制を明確にする 部門連絡会議の実施 ・本庁と総合支所の情報共有や問題解決に向けた協力体制を構築

(3) 具体的な「職場づくり運動」への取組

組織では、職員が互いの意思・意向を尊重し認め合い、チームワークを大切にすることやコミュニケーションが活発で風通しのよい職場であることが望まれます。

こうした環境をみんなで創り出すことができるよう、次のような職場づくり活動に取り組みます。

① 明るい職場づくり

- ・ 元気な職場を目指して、毎日それぞれの職場にあったミーティングを実践
- ・ 心身のストレス軽減のための、昼休み体操や声かけの実践
- ・ 明るい雰囲気づくりのための、職場内あいさつの実践
- ・ 感じが良く明るい職場づくりのための、整理整頓の実践

② 働きやすい職場環境づくり

- ・ 仕事のやり方や問題の解決策をみんなで話し合い助け合える職場づくり
- ・ みんなの動きが見える職場づくり
- ・ モチベーションアップを図れるメリハリのある職場づくり
- ・ 職員相互がフォローし合う、気持ちの通じた職場づくり
- ・ メンタル面や体調管理などを、相互に気遣い合える職場環境

③ 仕事のやり方の見直し

- ・ 電子データではなく、会話しながら情報を交換できる場の設定
- ・ 記念日や成果をともに称え、喜びを共有する文化の定着
- ・ 課題解決や職場改善をチームで行う職員グループの編成

3 職員研修プログラム

(1) 職員研修の基本的な考え方

これからの地方分権の本格的な進展に伴い、地方自治体の職員には、気づきを与え、成長する契機として、職員研修はこれまで以上に大切な要素となります。

このことから、本市の目指す職員像を実現できる人材育成を推進するために、次の職員研修の基本的な考え方に基づき、効果的な職員研修を実施します。

① 経営感覚と信頼感を備えたプロの職員づくり (Professional)

経営感覚を持つということは、「時代の変革を敏感に感じ取り、経営そのものをたえず革新し続ける」姿勢のことをいいます。

このことから、時代の趨勢をしっかりと見極め、自ら考えて課題を解決し、自分の言葉でまちづくりを語れるような職員づくりを目指した研修を実施します。

② 高度な知識技能を備えた創造的な職員づくり (Creator)

職員が成長する機会は、研修だけではなく、その多くは実際の職場の中で仕事を通じて実現されます。また、人は育てようとして育つものではなく、自ら学ぼうとする自己啓発意欲があって初めて効果的な人材育成を実現できます。

このことから、知識や技能、あるいは政策形成のための研修メニューを提供するだけでなく、職場研修や自己啓発研修への支援を積極的に推進するとともに、職員の研修意欲を支援する職場環境の整備を進めます。

③ 協調性と積極性を備えた活動的な職員づくり (Activity)

コミュニケーションが活発で、みんなで協力しお互いに知恵を出し合う創造的な職場では「考える」ことが含まれているため、職業人としての成長だけでなく、人としての成長にもつながります。

つまり、職場での協調性が個人の成長への意欲を醸成し、そこで生じた積極性がさらに協調性を高めるというスパイラル（らせん状）な成長につながります。

このことから、協調性のベースとなる研修や参加者の議論を重視したセミナー形式の研修を実施します。

(2) 基本的な研修メニューと柔軟な運用

人材育成への投資効果を最大限に高める観点から、職員研修の基本的な考え方に基づき、機能的な連携を図りつつ、多彩な研修メニューを展開します。

しかし、地方分権の本格的な進展や少子高齢社会の到来など、今後も社会経済情勢が大きく変化することが予想されます。

このことから、研修メニューの詳細については、毎年度「職員研修概要」を作成し、職員へ周知するとともに、その基本的な考え方をふまえながら、必要に応じ、リアルタイムな職員研修を企画・実施するなど、柔軟な運用を図ることとします。

◆基本的な研修メニュー

① 階層別研修

年代や職位の各階層に応じ、本市職員として必要な知識や技能の習得とともに、各々に相応しい自覚と意識の確立により、職員のキャリアデザイン形成を図るため、昇任時等において該当する職員全員が受講義務のある必修研修として実施します。

(例) 新規採用職員研修、10年目職員研修、新任課長級研修 等

② 特別研修

社会経済情勢の変化に対応した持続的な地域活性化や組織成長を図っていきけるよう、「地域再生」や「経済展望」など時流に沿ったテーマにより、次代の人材育成に向けた先行投資的な研修を実施します。

(例) 経済最前線セミナー、組織経営セミナー 等

③ 実務研修

職員数が減少しても、効率的な業務遂行や時間外勤務の削減を図るため、担当課と人事課の共催のもと、多数の職員に共通する実務的な職務遂行能力を習得するための研修を実施します。

(例) 法務能力研修、文書事務研修、会計事務研修 等

④ 専門研修

「経営型」の行政運営を進めるにあたり、「経営品質の向上」による業務改善や課題解決等を実現するため、必要な政策形成能力や行政管理能力、またビジネススキル等を習得するための研修を実施します。

(例) 政策課題研修、民法基礎（演習）研修、行政法基礎（演習）研修 等

⑤ 派遣研修

最新の知識や情報を習得するとともに、先進事例を調査することにより幅広い視野を養成するため、各種研修機関や先進地への積極的な職員派遣を実施します。

また、経営感覚等を取り入れるため、民間企業への派遣研修についても検討を進めます。

(例) 自治大学校、市町村アカデミー、東京財団週末学校 等

⑥ 自己研修

職員の自己啓発意欲を助長し、自学意識の醸成を図るため、職員自らが必要とする能力や知識の習得及びスキルアップ、また、少人数グループの自主的研究活動を支援します。

(例) 通信教育講座、自主研究研修 等

⑦ 職場研修

各職場において、業務に必要な知識や技能の習得を図るとともに、自由闊達な意見交換やコミュニケーションを行うことにより、チームワークの構築や職場の活性化など、人を育てる職場づくりを促進します。

(例) 職場研修、オフサイトミーティング 等

⑧ 再教育研修

職員によっては、その能力や努力によっても与えられた役職の責任を十分に果たすことができない場合や、病気その他の理由によって、業務全体の遂行に支障をきたす場合があります。

そうした場合において、職務遂行能力等が不足していると判断された職員については、再教育研修が必要であると考えられることから、その手法等について、今後、十分に検討していきます。

(3) 職員研修の推進体制

職員研修の実施にあたっては、市役所全体が人材と組織を育てるという観点から、次の三者の相互連携を図りながら、効果的に推進します。

① 職員（本人）＝自学意識の醸成

研修の基本となる全職員の「自ら学ぶ」という自発的な学習意欲と自己研鑽を促進するため、多様な研修機会を提供し、職員の自学意識を醸成します。

② 職場（現場）＝OJTの推進

多数の職員に共通して必要な知識や技能については、全庁的な集合研修等により習得を図りますが、業務ごとに必要な専門知識等については、各職場におけるOJT（＝On the Job Training）により習得する方法が効果的であるため、職場単位においても計画的な人材育成を推進します。

③ 組織（津市役所）＝人材育成を支える組織風土づくり

全職員の協力と理解のもとに、本市の目指す組織像と職員像に向けた人材育成を常に支える組織風土づくりを進めます。

(4) 研修効果測定の実

職員や職場のニーズに応じた効果的な職員研修プログラムを提供していくためには、受講職員の研修効果を常に考える必要があります。

現在、各研修を受講した職員には、研修内容についての評価と感想の提出を求め、今後の研修の企画や計画の参考にしています。

今後は、研修の受講状況の人事管理への反映やメールマガジンの発行とともに、研修効果を測定するための評価指標の在り方の見直しを図ります。

第4 職員の健康づくりとメンタルヘルス

1 仕事と生活の調和 ～ワーク・ライフ・バランス～

女性の社会進出に伴い、これまでよりも子育て期に働く女性が多くなってきています。そのため、夫婦が共に働きながら協働して子育てを行うことができるよう、妊産婦の就業制限や男性による育児休業の取得など、仕事も生活も両立させる環境を提供するため、人事管理制度の十分な活用を促進します。

また、父親として子育てに積極的に参加し、子どもを育てる喜びを実感できるよう、子育てに関わる休暇を取得しやすい職場の環境づくりを促進します。

2 健康相談

現在は、産業医による健康相談を実施していますが、職員がより気軽に相談ができるよう、保健センターの協力を得るなど、よりきめ細かい相談体制のあり方について検討を進めます。

3 健康づくり研修

健康に過ごすためには、日頃から「自分の健康は自分でつくる」という意識と生活習慣を身につけることが重要です。

そのため、保健センターと人事課との共催による「健康づくり研修」の充実を図るなど、健康に対する意識向上や心身ともに健康な職員づくりへの取組を進めます。

4 メンタルヘルス研修

業務の多忙化や複雑化、あるいは政策変更や制度改正など、心のトラブルにつながる要因はますます増大しています。

こうした業務に起因する心のストレスを軽減できるよう、心の病の正しい知識や対処方法、あるいは予防法など、心身ともに健康な職員づくりを目指した「メンタルヘルス研修」を推進します。

5 プリセプター制度 ～新規採用時、職場復帰への支援～

プリセプター制度は、1人の先輩職員が指導者となり、短期間に心理的なサポートや職務上の技術向上を図る制度です。

新規採用職員だけでなく、長期休暇等から復職した職員、あるいは新たな職場への配置換え等が行われた若手職員等を対象に、所属長がプリセプターとして指導職員を設定して様々な支援を行うことにより、早期に業務に取り組める体制を整備します。

第5 職員の社会貢献活動

1 社会貢献活動への取組

民間企業の社会貢献活動（CSR）が活発化する中で、公共の福祉を目的とする地方行政も、これまで以上に地域社会との調和の図られた行政経営が強く求められています。

本市の総合計画では、「人と人」あるいは「人と地域」のきずなを基本理念のベースに置き、地域と行政との協働による「誰もが安心して暮らせるまちづくり」の実現を目指しています。

こうした社会を実現していくために、市民を行政パートナーとして政策検討や計画策定への参画の機会を増やしていくとともに、社会貢献活動（CSR）にも取り組みます。

2 パートナーシップに基づく行政経営

市民参加のまちづくりを進めるため、市民と行政がまちづくりについての互いの役割と責任を認識し、政策形成、実現過程における協働の機会を増やします。

また、市民による自主運営組織の育成や市民活動を促進するための仕組みづくりを進めるとともに、行政の役割を「物的支援」から、そうした市民活動を「コーディネート」する機能（知恵の出し合い＝知恵連携）に移行します。

3 地域活動への参加と貢献

職員は地域社会の構成員でもあり、地域で生活する住民の一人として、行政情報の提供や相談窓口としての地域における役割を果たしていけるよう、防災活動やスポーツ活動など、職員の地域活動への参加を促します。

4 津市職員行動指針

地域の良さを認め、育て、活かし、これをより良い暮らしづくりに役立てていくとともに、市民と力を合わせて未来の可能性を切り開き、活力のある地域社会を築いていくために、次の基本的な考え方にに基づき、「津市職員行動指針」の早期策定を目指します。

津市職員行動指針の基本的な考え方

- ・市民との信頼関係を大切にし、市民のために仕事に取り組んでいきます。
- ・地方公務員法を始めとする法令や社会規範を遵守していきます。
- ・一人の市民としても、積極的に地域活動に取り組んでいきます。

「人材育成職員意識アンケート調査」結果の概要

1 調査目的

「津市人材育成基本計画」の策定を進めるにあたり、その基礎的な調査資料とするとともに、合併後に初めて、職員に係る新しい計画づくりを進めるという連帯意識の共有と一体感の醸成のため、全職員を対象として、「人材育成職員意識アンケート調査」を実施しました。

2 調査期間

平成20年12月から平成21年1月

3 調査状況

- (1) 対象者数 2,760人
- (2) 回答者数 2,197人
- (3) 回収率 79.6%

4 調査結果の概要

(1) 現在の仕事について（Ⅱ 問7～問13）

仕事のやりがいについては、約80%の職員が、やりがいを「感じている」と回答しています（どちらかといえばを含む）。

しかし、5人に1人は、やりがいを感じていないと回答しており、やりがいを「感じていない」（どちらかといえばを含む）と回答した職員への質問では、努力や目標の達成感のある仕事でもなく成果が認められないことが、理由の割合の約16%、知識・経験や能力や個性を十分に発揮できる仕事でないことが理由の割合は約14%となっている。

(2) 理想の組織・職員像について（Ⅲ 問14～17）

「組織のあるべき姿」については、半数以上の職員が、職員間の意思・意向の尊重やチームワークの大切さを挙げており、次に、市民の視点に立ち、質の良いサービスの提供となっている。

また、「求められる職員像」では、市民からの信頼を挙げた職員が最も多く、続いて、迅速な対応・行動が多い結果となっています。

(3) 人事管理制度について（Ⅳ 問18～問36）

自己申告制度については、適正な人事管理への反映に、70%の職員が生かされていない（どちらかといえばを含む）という回答をしています。

また、多くの職員が、自己申告制度に関して、自己申告の内容が人事異動や能力開発に反映されるとは思えない、自己申告書の提出後、上司による面談が必要と回答しており、今後、制度実施において検討の必要があります。

人事異動（配置）の希望や自分のやりたい仕事（ポスト）を意思表示する制度の必要性については、約90%の職員がその必要性（どちらかといえばを含む）を感じています。

また、庁内公募制度については、制度を知らない、募集している業務の内容がよく分からないと多くの職員が回答しており、制度を分かりやすく広めていく必要があります。

昇任については、こだわらないと回答している職員が約51%と過半数を占めています。

また、昇任にあたって、重視すべき要素については、人事考課制度の導入による実績・能力評価が約30%と最も多く、また、昇任試験に関しては、約50%の職員が導入すべきと回答しています。これらは、昇任や配置について、過半数の職員が公平・適正に行われていない（どちらかといえばを含む）と回答しているのに関連が考えられます。

(4) 研修について（V 問37～問52）

能力を高めるための必要性について、最も多いのは、職場での上司や先輩からの指導・助言や職場での知識・技能の習得で、約37%を占めており、以下、通信教育の受講や自主研究グループへの参加等による自己啓発、専門機関や自治大学校、他の自治体への派遣研修がそれぞれ約17%、約15%と続いています。

研修を受ける動機については、知識が身に付き、視野が広がる、自分の仕事に役立つが、それぞれ約44%、約35%で1位、2位を占め、他を大きく引き離しています。

また、受講した研修で、業務の遂行に役立っているまたは自分の能力が向上したかについては、75%を超える職員が実感できたものがある（どちらかといえばを含む）と回答しています。そうした回答をした職員では、所属部署における知識・技術向上研修をその要素に挙げている職員が多くなっています。

これは、職場での研修の必要性を表しており、アンケートにおける職場研修の必要性の回答における回答数<85%を超える職員が必要と回答（どちらかといえばを含む）>と関連していると考えられます。

(5) 組織・職場の活性化について（VI 問53～問65）

職場における質問の中で、ミーティングについては、約67%の職員が活発に行われている（どちらかといえばを含む）、課題についての自由な発言や積極的な提案ができる雰囲気があるかについては、約79%の職員がその雰囲気がある（どちらかといえばを含む）、また担当内のチームワークや業務の応援体制の確立については、約76%の職員が確立している（どちらかといえばを含む）とそれぞれ回答しており、また、人間関係に配慮して仕事をしていると回答した職員は約83%という結果になっています。

5 各設問の回答状況

各設問の割合については、各回答数を回答者数「2,197人」で除した数値（小数点第2位を四捨五入）数値を表示しています。このため、割合の合計が100.0%にならない場合があります。

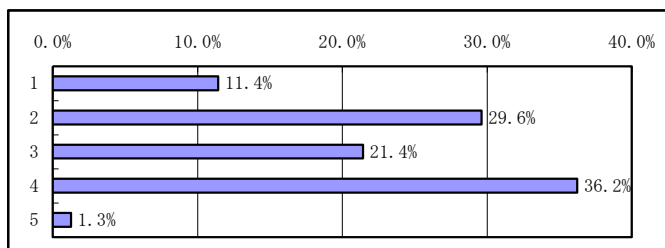
I あなた自身について

問1 所属部署（できる限り回答してください。）

問2 所属の課（できれば回答してください。）

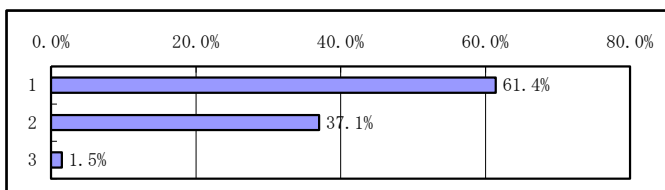
問3 年 齢

年齢		回答数	割合
1	30歳未満	251	11.4%
2	30歳以上40歳未満	651	29.6%
3	40歳以上50歳未満	471	21.4%
4	50歳以上	796	36.2%
5	無回答	28	1.3%
計		2,197	100.0%



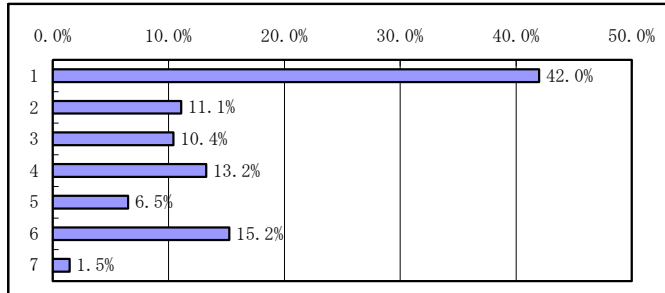
問4 性別

性別		回答数	割合
1	男性	1,350	61.4%
2	女性	814	37.1%
3	無回答	33	1.5%
計		2,197	100.0%



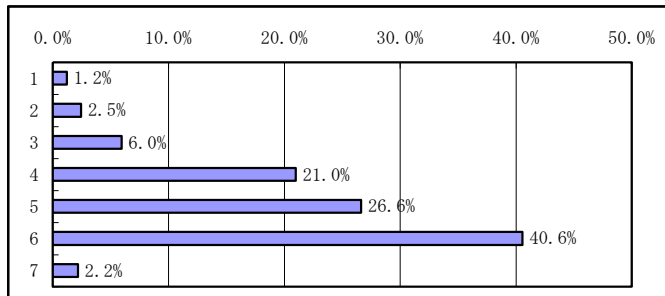
問5 職種

職種		回答数	割合
1	事務職員	923	42.0%
2	技術職員	244	11.1%
3	保育士	229	10.4%
4	技術員・技能員	291	13.2%
5	幼稚園教諭・養護教諭	143	6.5%
6	消防職員	335	15.2%
7	無回答	32	1.5%
計		2,197	100.0%



問6 職制

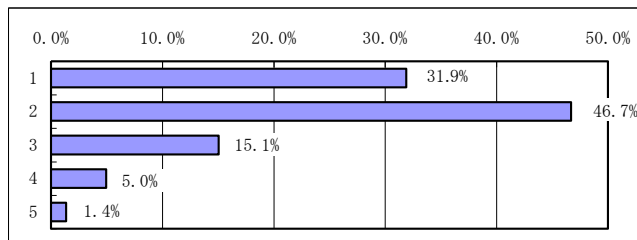
職制		回答数	割合
1	部長級	27	1.2%
2	部次長級	54	2.5%
3	課長級	131	6.0%
4	担当主幹・担当副主幹	461	21.0%
5	副主幹・主査・主任級	585	26.6%
6	一般職員	891	40.6%
7	無回答	48	2.2%
計		2,197	100.0%



Ⅱ 現在の仕事について

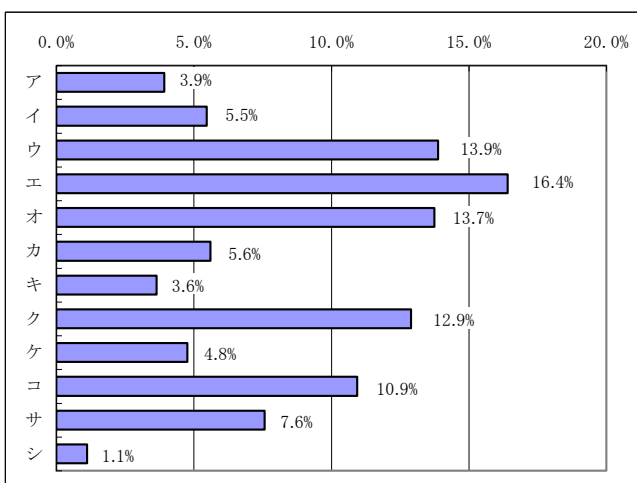
問7 現在の仕事にやりがいを感じていますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 感じている	701	31.9%
2 どちらかといえば感じている	1,026	46.7%
3 どちらかといえば感じていない	331	15.1%
4 感じていない	109	5.0%
5 無回答	30	1.4%
計	2,197	100.0%



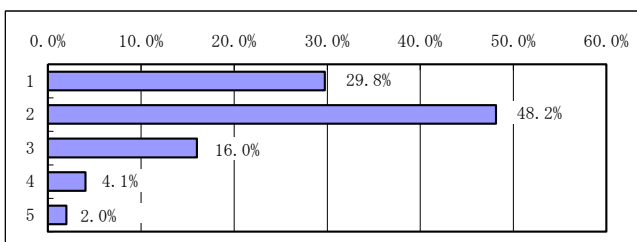
問8 問7の質問で、「1 感じていない」又は「2 どちらかといえば感じていない」を選択した方にお聞きします。それはなぜですか。(2つ以内選択)

選択肢	回答数	割合
ア 仕事に関心・興味がなから	28	3.9%
イ 市民にとって意義のある仕事と思わないから	39	5.5%
ウ 自分自身の知識・経験や能力や個性を十分に発揮できる仕事でないから	99	13.9%
エ 努力や目標の達成感のある仕事でもなく、成果が認められないから	117	16.4%
オ 仕事量が適当でないから	98	13.7%
カ 人事異動もなく、職場での年数が長いから	40	5.6%
キ 仕事における責任・権限に満足していないから	26	3.6%
ク 職場の人間関係が良くない、チームワークが良くないから	92	12.9%
ケ 新しい事業などに取り組むことのできる仕事でないから	34	4.8%
コ 頑張って仕事をしても昇任・昇格、昇給しないから	78	10.9%
サ その他	54	7.6%
シ 無回答	8	1.1%
計	713	100.0%



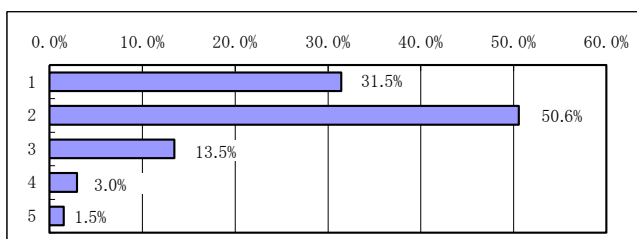
問9 現在の役職・職制は、自分に合っていると思いますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 合っている	654	29.8%
2 どちらかといえば合っている	1,058	48.2%
3 どちらかといえば合っていない	352	16.0%
4 合っていない	89	4.1%
5 無回答	44	2.0%
計	2,197	100.0%



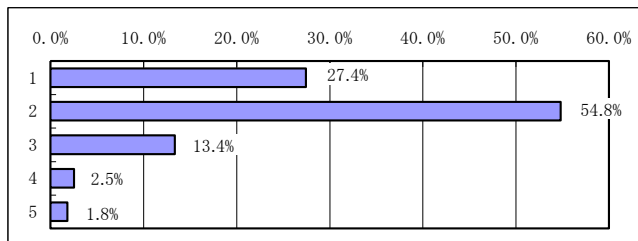
問10 現在の仕事において、自分は市民の役に立っていると思いますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 役に立っている	691	31.5%
2 どちらかといえば役に立っている	1,111	50.6%
3 どちらかといえば役に立っていない	296	13.5%
4 役に立っていない	65	3.0%
5 無回答	34	1.5%
計	2,197	100.0%



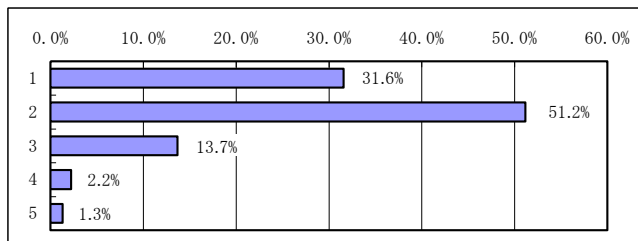
問 11 現在の仕事において、自分は組織に貢献していると思いますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 貢献している	603	27.4%
2 どちらかといえば貢献している	1,204	54.8%
3 どちらかといえば貢献していない	294	13.4%
4 貢献していない	56	2.5%
5 無回答	40	1.8%
計	2,197	100.0%



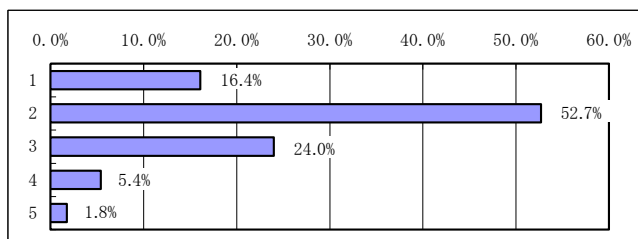
問 12 現在の仕事において、意欲を持って積極的に取り組み、常に改善しようとしていますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 改善しようとしている	694	31.6%
2 どちらかといえば改善しようとしている	1,124	51.2%
3 どちらかといえば改善しようとしていない	301	13.7%
4 改善しようとしていない	49	2.2%
5 無回答	29	1.3%
計	2,197	100.0%



問 13 現在の仕事において、自分の能力が十分に発揮できていると思いますか。(4段階選択)

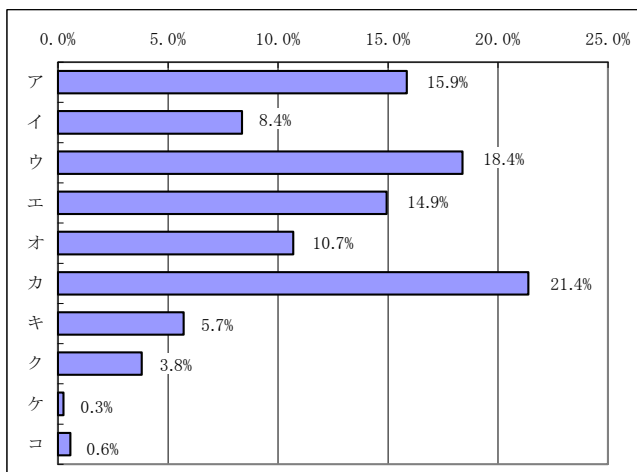
選択肢	回答数	割合
1 発揮できている	354	16.1%
2 どちらかといえば発揮できている	1,158	52.7%
3 どちらかといえば発揮できていない	527	24.0%
4 発揮できていない	119	5.4%
5 無回答	39	1.8%
計	2,197	100.0%



Ⅲ 理想の組織・職員像について

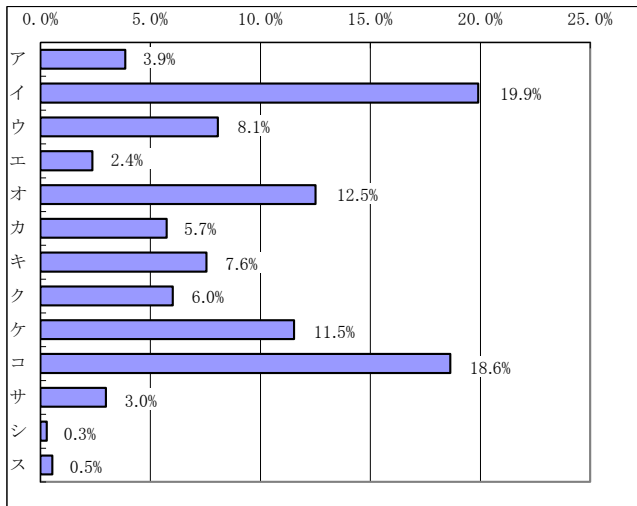
問 14 職員として「組織のあるべき姿」とは、どのようなものだと思いますか。（3つ以内で選択）

選択肢	回答数	割合
ア 効率的で的確に職務が遂行できる組織	920	15.9%
イ 意思決定過程、責任の所在が明確で透明性のある組織	486	8.4%
ウ 市民の視点に立ち、質の高い市民サービスを提供する組織	1,067	18.4%
エ コミュニケーションが活発な風通しのよい組織	867	14.9%
オ 問題意識を持って、課題への挑戦を恐れず、迅速に対応する組織	621	10.7%
カ 職員の互いの意思・意向を尊重し、認め合い、チームワークを大切にする組織	1,241	21.4%
キ 職員の提案が施策、事務に反映し、積極的に行動する組織	332	5.7%
ク 職員の能力開発を積極的に支援する組織	221	3.8%
ケ その他	15	0.3%
コ 無回答	33	0.6%
計	5,803	100.0%



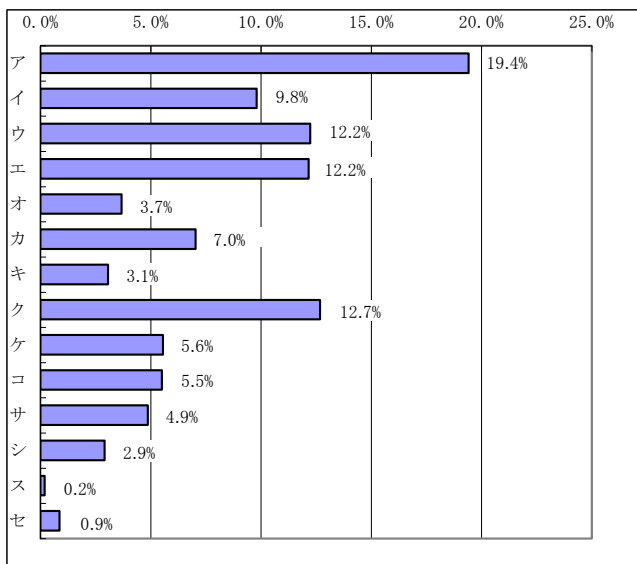
問 15 職員として「求められる職員像」とは、どのようなものだと思いますか。（3つ以内で選択）

選択肢	回答数	割合
ア 市民感覚あふれる職員	229	3.9%
イ 市民から信頼される職員	1,181	19.9%
ウ 市民に的確に説明できる職員	479	8.1%
エ 市民とともに行動する職員	140	2.4%
オ 市民や地域とのつながりを大切にする職員	742	12.5%
カ 市民満足度の向上に努める職員	341	5.7%
キ 豊かな基礎知識を保有する職員	448	7.6%
ク 新たな課題に積極的に挑戦する職員	357	6.0%
ケ 公平・公正に職務を行う職員	684	11.5%
コ 迅速な対応・行動ができる職員	1,106	18.6%
サ 自らの目標を立て達成できる職員	177	3.0%
シ その他	17	0.3%
ス 無回答	32	0.5%
計	5,933	100.0%



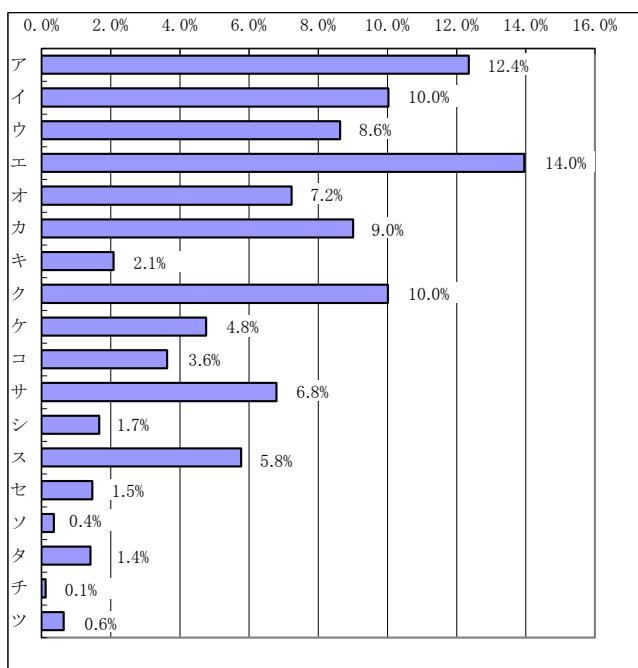
問 16 あなた自身に求められる能力について、次のうち、特に何が必要だと思いますか。（2つ以内選択）

選択肢	回答数	割合
ア 担当業務における専門知識・技能	828	19.4%
イ 行政全般に関する幅広い知識	418	9.8%
ウ 業務を正確に把握し、迅速に職務を遂行する能力	522	12.2%
エ 状況を分析し、的確に課題を把握し、解決する能力	519	12.2%
オ 新しい施策を立案・具体化する能力	157	3.7%
カ 適切な意思決定のための判断力・決断力	300	7.0%
キ 意見を合意形成する折衝・調整力	131	3.1%
ク 相手の立場や意見を理解するとともに、自分の考えを的確に伝達・表現する能力	541	12.7%
ケ 部下や同僚を育成・指導する能力	237	5.6%
コ 市民に対して誠実に対応し、説明できる能力	235	5.5%
サ 技術、能力の向上に努め、能力等を自ら管理（コントロール）する能力	208	4.9%
シ 業務の計画的な遂行と進行管理を行うとともに、組織の目標を的確にとらえ、円滑な行政運営を行う能力	124	2.9%
ス その他	8	0.2%
セ 無回答	37	0.9%
計	4,265	100.0%



問 17 あなた自身に求められる姿勢・意識について、次のうち、特に何が必要だと思いますか。(3つ以内選択)

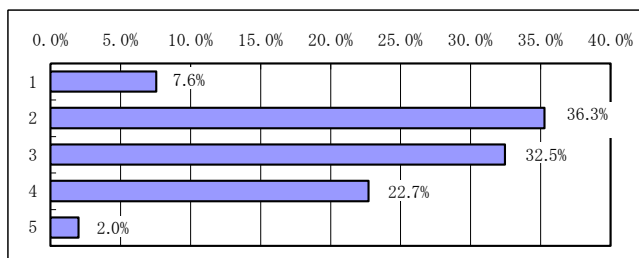
選択肢	回答数	割合
ア 正確性	687	12.4%
イ 協調性・協力性	558	10.0%
ウ 柔軟性	480	8.6%
エ 積極性、チャレンジ性	776	14.0%
オ 先見性	402	7.2%
カ 迅速性	501	9.0%
キ 倫理観	116	2.1%
ク 責任感	557	10.0%
ケ 経営感覚・コスト意識	265	4.8%
コ 市民感覚・社会貢献意識	202	3.6%
サ 自己成長意識	378	6.8%
シ 環境配慮意識	93	1.7%
ス 危機管理意識	321	5.8%
セ 人権意識	82	1.5%
ソ 男女共同参画意識	20	0.4%
タ 国際感覚	79	1.4%
チ その他	7	0.1%
ツ 無回答	36	0.6%
計	5,560	100.0%



Ⅳ 人事管理制度について

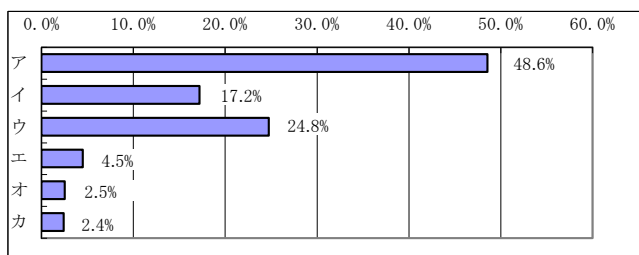
問 18 昇任や配置などは、一般的に公平・適正に行われていると思いますか。（4段階選択）

選択肢	回答数	割合
1 公平・適正に行われている	166	7.6%
2 どちらかといえば公平・適正に行われている	775	35.3%
3 どちらかといえば公平・適正に行われていない	713	32.5%
4 公平・適正に行われていない	499	22.7%
5 無回答	44	2.0%
計	2,197	100.0%



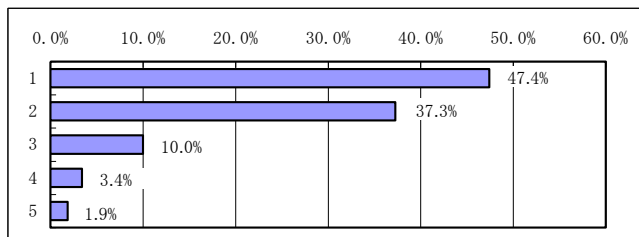
問 19 人事異動に際して、次のうち、特に何を考慮すべきだと考えますか。（回答は1つ）

選択肢	回答数	割合
ア 職員の能力活用・能力開発の観点	1,067	48.6%
イ 職員個人の意向	378	17.2%
ウ 職場事情などの組織的な理由	544	24.8%
エ 在課年数	99	4.5%
オ その他	56	2.5%
カ 無回答	53	2.4%
計	2,197	100.0%



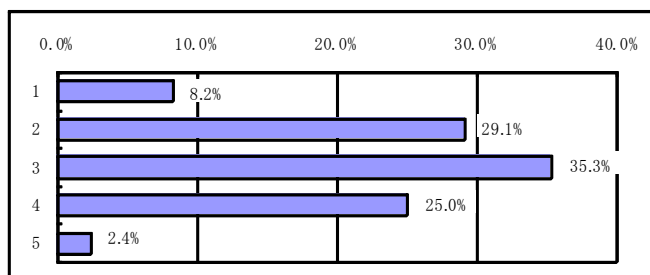
問 20 知識・経験を広め、適性を知るため、若いうちに多くの職場を経験すべきであると思いますか。（4段階選択）

選択肢	回答数	割合
1 経験すべきである	1,042	47.4%
2 どちらかといえば経験すべきである	819	37.3%
3 どちらかといえば経験すべきでない	220	10.0%
4 経験すべきでない	75	3.4%
5 無回答	41	1.9%
計	2,197	100.0%



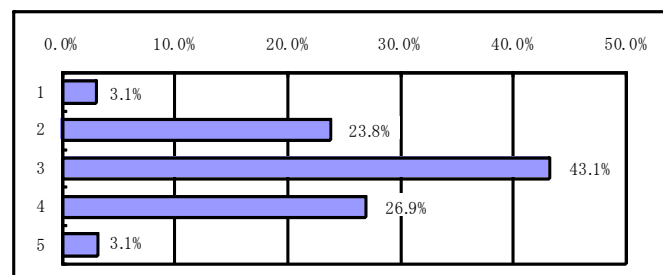
問 21 自己申告制度は、人事異動に役立っていると思いますか。（4段階選択）

選択肢	回答数	割合
1 役に立っている	181	8.2%
2 どちらかといえば役に立っている	639	29.1%
3 どちらかといえば役に立っていない	775	35.3%
4 役に立っていない	549	25.0%
5 無回答	53	2.4%
計	2,197	100.0%



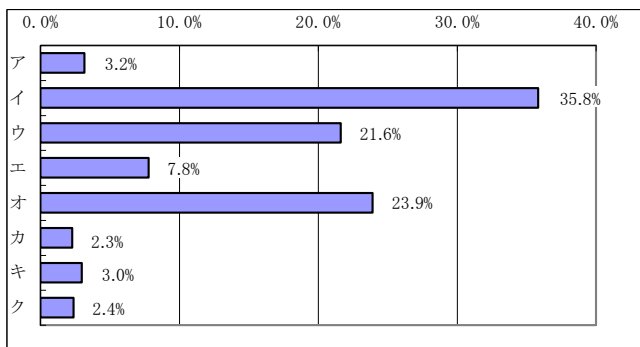
問 22 自己申告制度は、適正に人事管理に反映されていると思いますか。（4段階選択）

選択肢	回答数	割合
1 反映されている	68	3.1%
2 どちらかといえば反映されている	522	23.8%
3 どちらかといえば反映されていない	948	43.1%
4 反映されていない	590	26.9%
5 無回答	69	3.1%
計	2,197	100.0%



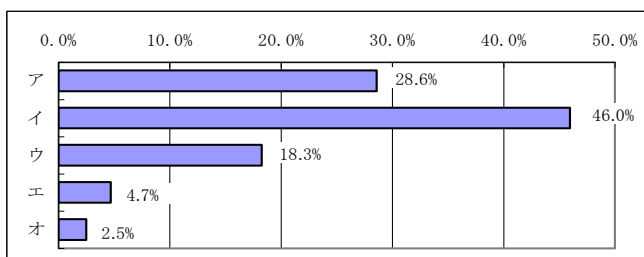
問 23 自己申告制度に関して、意見をお聞かせください。(2つ以内選択)

選択肢	回答数	割合
ア 制度を知らない、興味がない	93	3.2%
イ 自己申告の内容が人事異動や能力開発に反映されるとは思えない	1,049	35.8%
ウ 適材適所の人事異動や能力開発につながると思われる	633	21.6%
エ 自己申告項目を変更したり増やしたりすべきである	228	7.8%
オ 自己申告書の提出後、上司による面談が必要だと思う	700	23.9%
カ 制度自体に賛同できない	67	2.3%
キ その他	87	3.0%
ク 無回答	70	2.4%
計	2,927	100.0%



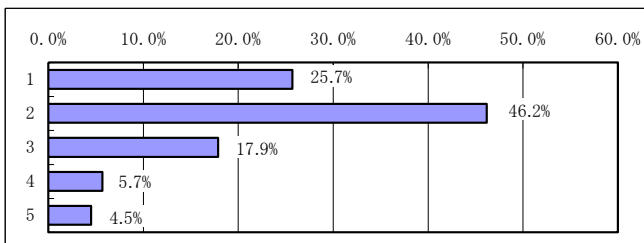
問 24 5年後又は10年後の将来の自分の目標を定めて、仕事をしていますか。(回答は1つ)

選択肢	回答数	割合
ア 目標を決めて取り組んでいる	628	28.6%
イ 目標は決めていない	1,010	46.0%
ウ 考えたことがない	401	18.3%
エ その他	103	4.7%
オ 無回答	55	2.5%
計	2,197	100.0%



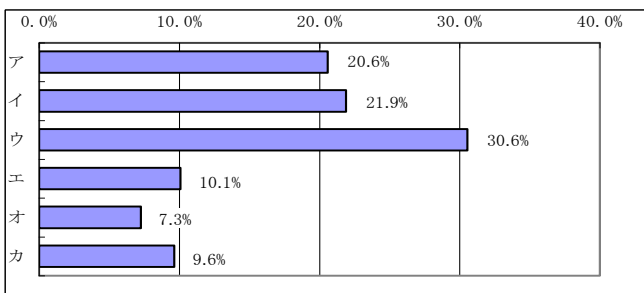
問 25 総合職（ゼネラリスト）や専任職（エキスパート）など、人事処遇のコースを明確にすべきであると思いますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 明確にすべきである	565	25.7%
2 どちらかといえば明確にすべきである	1,015	46.2%
3 どちらかといえば明確にすべきでない	393	17.9%
4 明確にすべきでない	125	5.7%
5 無回答	99	4.5%
計	2,197	100.0%



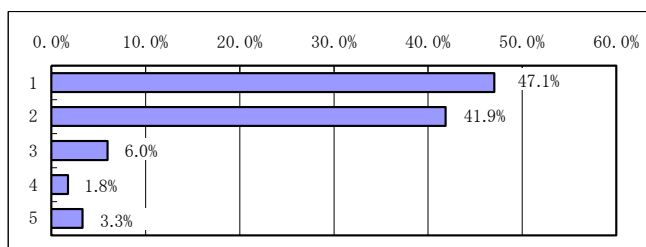
問 26 事務職の方にお聞きします。あなた自身の能力を最大限に発揮するために、今後どのように仕事の経験を積んでいきたいと考えますか。(回答は1つ)

選択肢	回答数	割合
ア 総合職（ゼネラリスト）志望	190	20.6%
イ 専任職（エキスパート）志望	202	21.9%
ウ 色々な仕事を経験してから、特性を見極めたい	282	30.6%
エ わからない	93	10.1%
オ その他	67	7.3%
カ 無回答	89	9.6%
計	923	100.0%



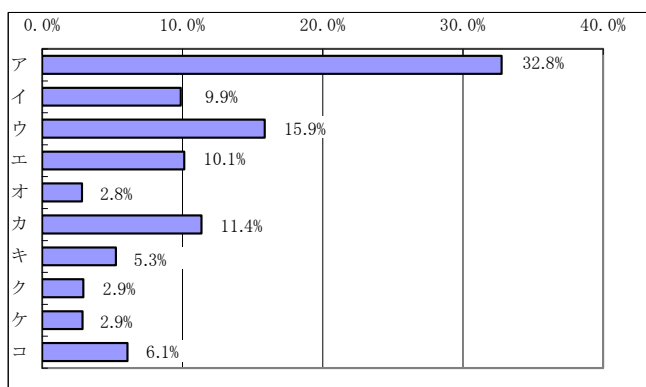
問 27 人事異動（配置）の希望を含めて、自分のやりたい仕事（ポスト）を意思表示する制度は必要だと思いますか。（4段階選択）

選択肢	回答数	割合
1 必要と思う	1,034	47.1%
2 どちらかといえば必要と思う	920	41.9%
3 どちらかといえば必要と思わない	131	6.0%
4 必要と思わない	39	1.8%
5 無回答	73	3.3%
計	2,197	100.0%



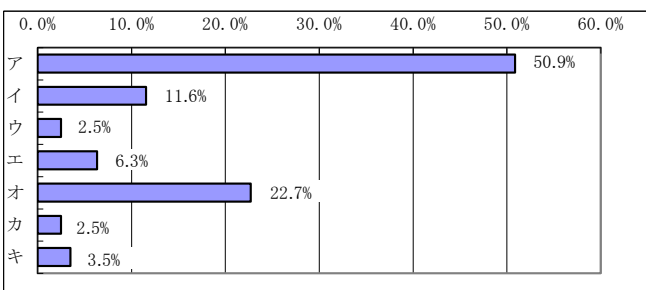
問 28 現在の庁内公募制度に関して、どう思いますか。（2つ以内選択）

選択肢	回答数	割合
ア 制度を知らない、興味がない	879	32.8%
イ 就いてみたい業務が募集されない	265	9.9%
ウ 募集している業務の内容がよく分からない	426	15.9%
エ 公募に手を上げにくい雰囲気がある	272	10.1%
オ 公募に合格して職場が変わると現在の職場に迷惑がかかる	76	2.8%
カ 公募で異動するのは重圧がかかるので躊躇（ちゅうちよ）する	305	11.4%
キ 公募業務に就いたとしてもその次の人事異動のことが心配である	141	5.3%
ク 制度自体に賛同できない	79	2.9%
ケ その他	77	2.9%
コ 無回答	163	6.1%
計	2,683	100.0%



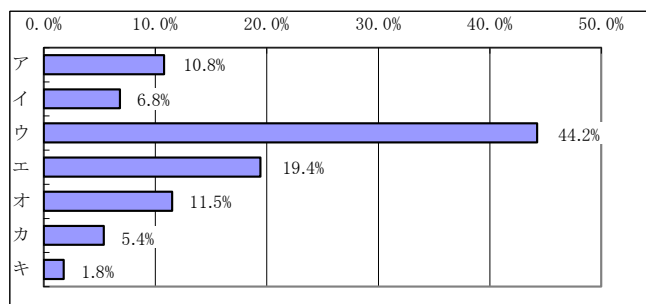
問 29 あなた自身の昇任について、どう考えますか。（回答は1つ）

選択肢	回答数	割合
ア 昇任にはこだわらない	1,118	50.9%
イ 現在より上の職制への昇任を希望する制度を導入する	254	11.6%
ウ 現在より下の職制への降任を希望する制度を導入する	55	2.5%
エ 昇任したくない	139	6.3%
オ どちらとも言えない	499	22.7%
カ その他	55	2.5%
キ 無回答	77	3.5%
計	2,197	100.0%



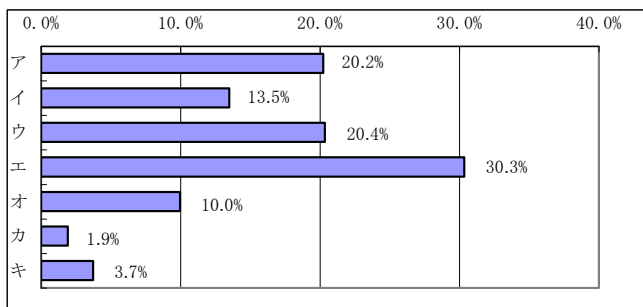
問 30 問 29 で「ウ 現在より下の職制への降任を希望する制度を導入する」又は「エ 昇任したくない」を選択した方にお聞きします。それはなぜですか。（2つ以内選択）

選択肢	回答数	割合
ア 職務内容に魅力がなく責任が重いから	30	10.8%
イ 部下を管理・監督する立場にはなりたくないから	19	6.8%
ウ 自分にはその適性や能力がないと考えるから	123	44.2%
エ 家庭の事情や健康上の理由などから職責を全うできないと考えるから	54	19.4%
オ 昇任しても処遇が見合わないと考えるから	32	11.5%
カ その他	15	5.4%
キ 無回答	5	1.8%
計	278	100.0%



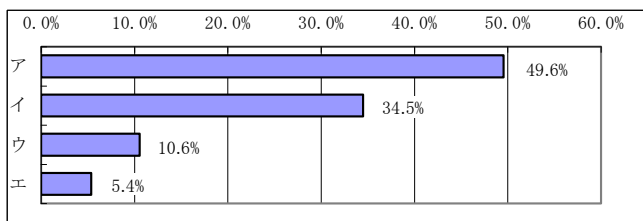
問 31 昇任にあたって、次のうち、重視すべき要素は何だと思えますか。(2つ以内選択)

選択肢	回答数	割合
ア おおむね年功序列、経験によるべきである	636	20.2%
イ 所属長の内申を勘案して決めるべきである	424	13.5%
ウ 昇任試験制度を導入して昇任基準を明記すべきである	640	20.4%
エ 人事考課制度を導入して、実績・能力を評価して決めるべきである	954	30.3%
オ 公募や自己希望など職員個人の意向を重視すべきである	313	10.0%
カ その他	60	1.9%
キ 無回答	117	3.7%
計	3,144	100.0%



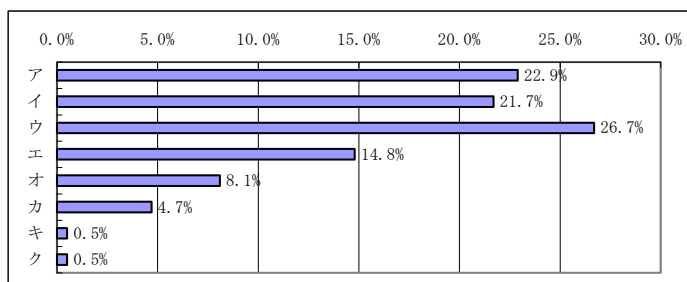
問 32 昇任試験は、今後、導入すべきだと思いますか。(回答は1つ)

選択肢	回答数	割合
ア 導入すべき	1,089	49.6%
イ 導入すべきでない	758	34.5%
ウ その他	232	10.6%
エ 無回答	118	5.4%
計	2,197	100.0%



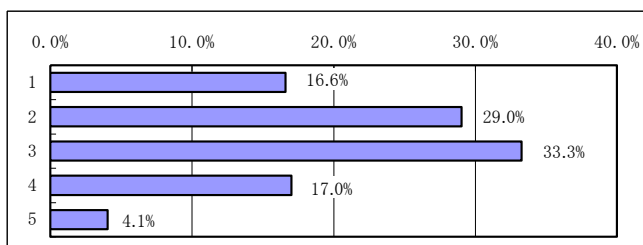
問 33 問 32 で「ア 導入すべき」を選択した方にお聞きします。昇任試験を導入するのであれば、どこからどこまでの職制で実施すべきだと思いますか。(複数回答可)

選択肢	回答数	割合
ア 部長	689	22.9%
イ 部次長	653	21.7%
ウ 課長	803	26.7%
エ 担当主幹	446	14.8%
オ 担当副主幹	244	8.1%
カ 主査	140	4.7%
キ その他	16	0.5%
ク 無回答	16	0.5%
計	3,007	100.0%



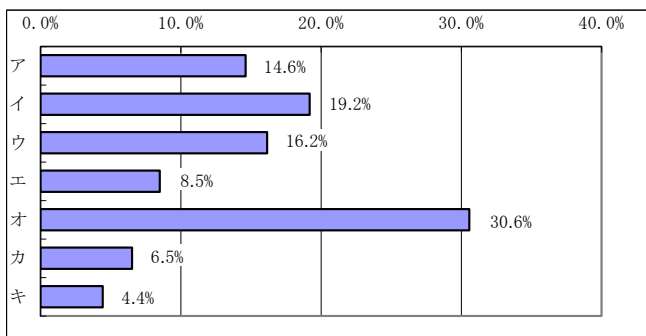
問 34 男性職員と女性職員の処遇に差があると思えますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 処遇に差がある	365	16.6%
2 どちらかといえば処遇に差がある	638	29.0%
3 どちらかといえば処遇に差はない	731	33.3%
4 処遇に差はない	374	17.0%
5 無回答	89	4.1%
計	2,197	100.0%



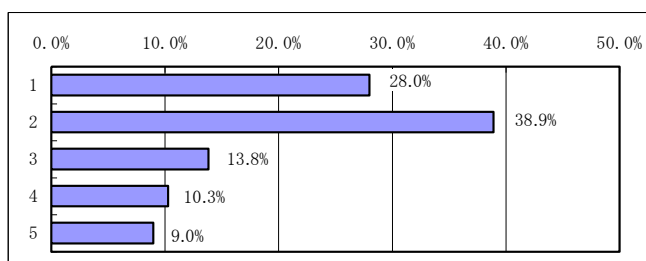
問 35 問 34 で「4 差があると思う」又は「3 どちらかといえば差があると思う」を選択した方にお聞きます。女性職員の役職への登用が低い要因は、なぜだと思いますか。(2つ以内選択)

選択肢	回答数	割合
ア 女性職員自身が男性職員の多数いる組織(役職)に入ることに抵抗を感じているから	208	14.6%
イ 職務時間が長くなり、帰宅時間が遅くなるから	273	19.2%
ウ 女性職員が役職に就くことを快く思わない雰囲気があるから	230	16.2%
エ 女性職員の経験、能力が乏しいから	121	8.5%
オ 家事、育児、介護などに支障又は家族の支援、協力が得られないから	435	30.6%
カ その他	93	6.5%
キ 無回答	63	4.4%
計	1,423	100.0%



問 36 あなたの職場では、固定的な性別による役割分担にならないよう配慮されていますか。(4段階選択)

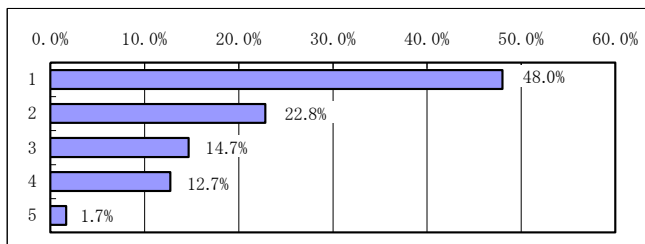
選択肢	回答数	割合
1 配慮されている	615	28.0%
2 どちらかといえば配慮されている	855	38.9%
3 どちらかといえば配慮されていない	304	13.8%
4 配慮されていない	226	10.3%
5 無回答	197	9.0%
計	2,197	100.0%



5 研修について

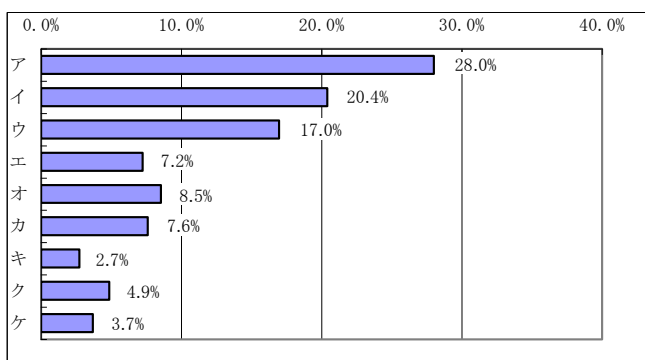
問 37 あなたは、これまでに自ら希望して自主的な研修に参加したことがありますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 参加したことがある	1,055	48.0%
2 どちらかといえば参加したことがある	502	22.8%
3 どちらかといえば参加したことがない	323	14.7%
4 参加したことがない	280	12.7%
5 無回答	37	1.7%
計	2,197	100.0%



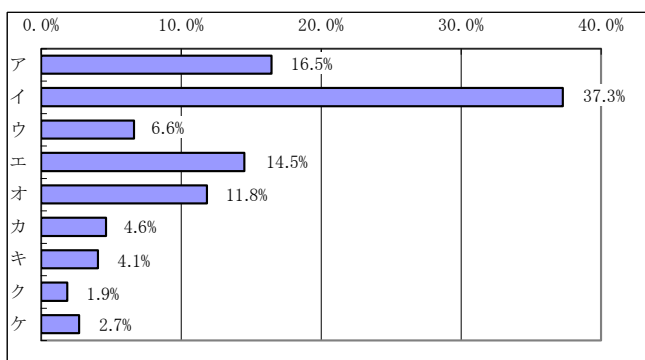
問 38 問 37 の質問で、「1 参加したことがない」又は「2 あまり参加したことがない」を選択した方にお聞きします。それはなぜですか。(複数回答可)

選択肢	回答数	割合
ア 職務が多忙なため、研修に参加する余裕がない	236	28.0%
イ 興味のある研修がない	172	20.4%
ウ 仕事に活かせる研修がない	143	17.0%
エ 研修に参加したいが、職場では参加しにくい雰囲気がある	61	7.2%
オ 研修に参加しても、職場で評価されない	72	8.5%
カ 参加する時間はあるが、どの研修に参加したいのか分からない	64	7.6%
キ 現在の知識・能力で十分職務を遂行できるので、研修は必要ない	23	2.7%
ク その他	41	4.9%
ケ 無回答	31	3.7%
計	843	100.0%



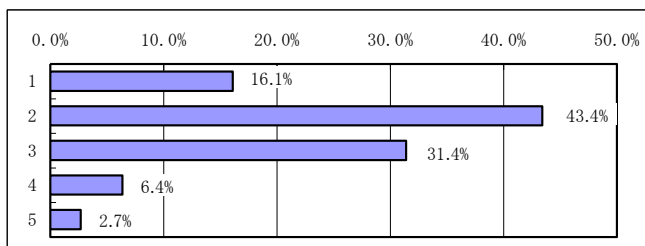
問 39 職員の能力を高めるために、次のうち、特に何が必要だと思いますか。(2つ以内選択)

選択肢	回答数	割合
ア 書籍等の活用や通信教育の受講・自主研究グループへの参加による自己啓発	559	16.5%
イ 職場での上司や先輩からの指導・助言や職場での知識・技能の習得	1,265	37.3%
ウ 人事課主催の集合研修	225	6.6%
エ 専門機関や自治体、他の自治体への派遣研修	493	14.5%
オ 職場の人事異動	402	11.8%
カ 人事考課制度(人事評価制度)の実施	157	4.6%
キ 昇任・昇格	138	4.1%
ク その他	63	1.9%
ケ 無回答	92	2.7%
計	3,394	100.0%



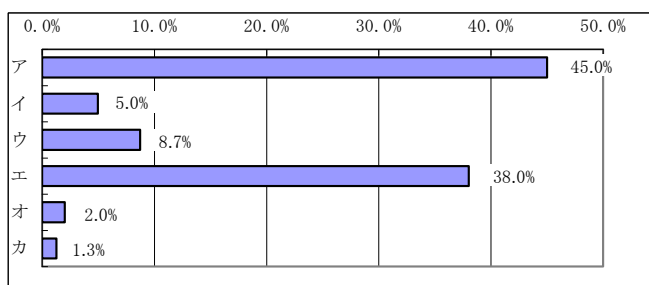
問 40 あなたは、自身の職務遂行に必要な知識・能力を身につけるため、自己啓発に取り組んでいますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 取り組んでいる	354	16.1%
2 どちらかといえば取り組んでいる	954	43.4%
3 どちらかといえば取り組んでいない	690	31.4%
4 取り組んでいない	140	6.4%
5 無回答	59	2.7%
計	2,197	100.0%



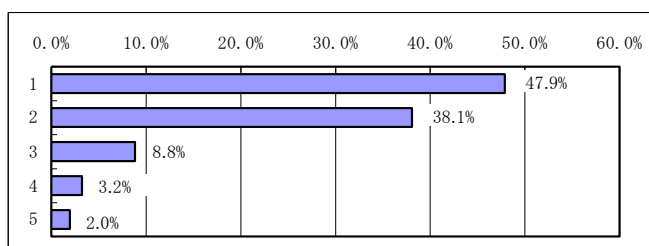
問 41 問 40 で「4 取り組んでいる」又は「3 どちらかといえば取り組んでいる」を選択した方にお聞きします。どのような自己啓発に取り組んでいますか。(複数回答可)

選択肢	回答数	割合
ア 職務に関する書籍等の精読・一読	851	45.0%
イ 各種学校への通学や講座(通信講座)の受講	94	5.0%
ウ 国家資格等の取得	165	8.7%
エ 各種研修会や講演会等への参加	719	38.0%
オ その他	38	2.0%
カ 無回答	24	1.3%
計	1,891	100.0%



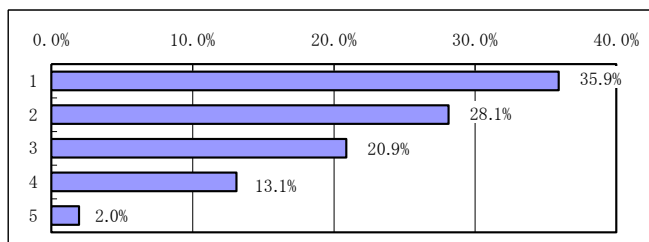
問 42 職場研修は、必要だと思いますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 必要と思う	1,052	47.9%
2 どちらかといえば必要と思う	837	38.1%
3 どちらかといえば必要と思わない	194	8.8%
4 必要と思わない	71	3.2%
5 無回答	43	2.0%
計	2,197	100.0%



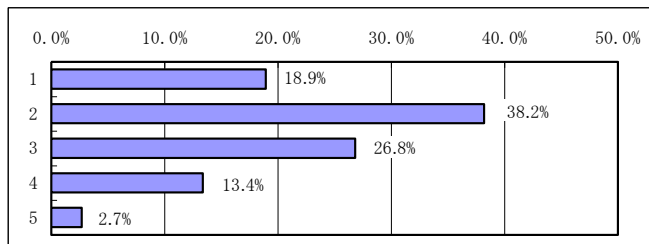
問 43 あなたの職場では、職場研修が行われていますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 行われている	789	35.9%
2 どちらかといえば行われている	618	28.1%
3 どちらかといえば行われていない	459	20.9%
4 行われていない	288	13.1%
5 無回答	43	2.0%
計	2,197	100.0%



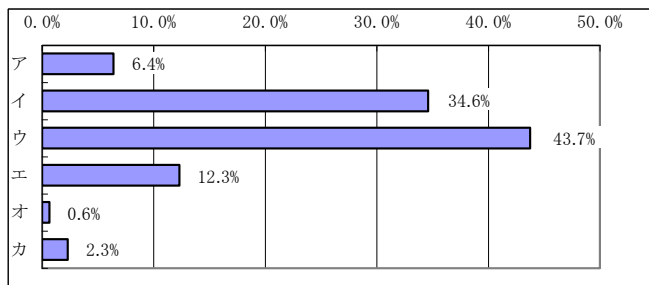
問 44 あなたの職場では、職場研修で知識技能の修得や意識改革などが図られていると思いますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 図られている	416	18.9%
2 どちらかといえば図られている	839	38.2%
3 どちらかといえば図られていない	589	26.8%
4 図られていない	294	13.4%
5 無回答	59	2.7%
計	2,197	100.0%



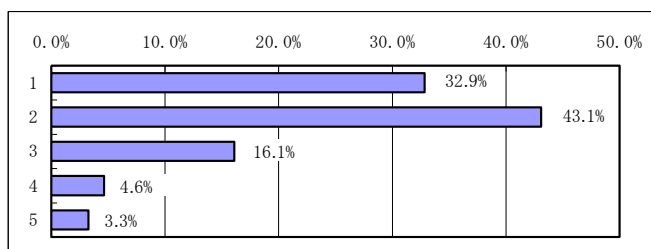
問 45 あなたが研修(階層別研修を除く。)を受ける動機は何ですか。(複数回答可)

選択肢	回答数	割合
ア 上司の命令だから	218	6.4%
イ 自分の仕事に役立つから	1,178	34.6%
ウ 知識が身に付き、視野が広がるから	1,489	43.7%
エ 人とのつながりができるから	419	12.3%
オ その他	22	0.6%
カ 無回答	78	2.3%
計	3,404	100.0%



問 46 これまで受講した研修のなかで、日常業務の遂行に役立っているもの又は自分の能力が向上したと実感できたものはありますか。(4段階選択)

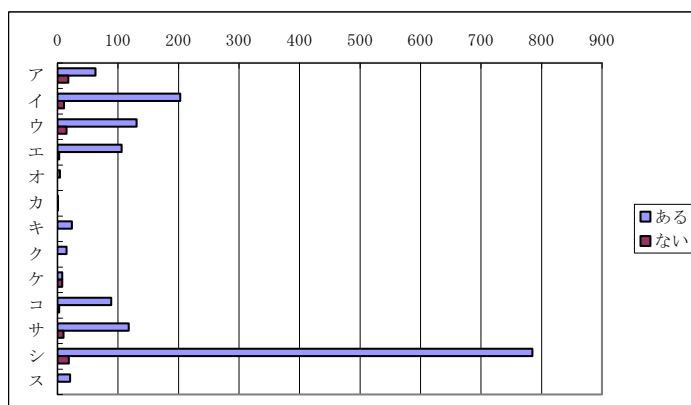
選択肢	回答数	割合
1 実感できたものがある	722	32.9%
2 どちらかといえば実感できたものがある	947	43.1%
3 どちらかといえば実感できたものがない	354	16.1%
4 実感できたものがない	102	4.6%
5 無回答	72	3.3%
計	2,197	100.0%



問 47 問 46 の質問で、「4 ある」又は「3 どちらかといえばある」を選択した方にお聞きします。その研修はどのような内容の研修ですか。

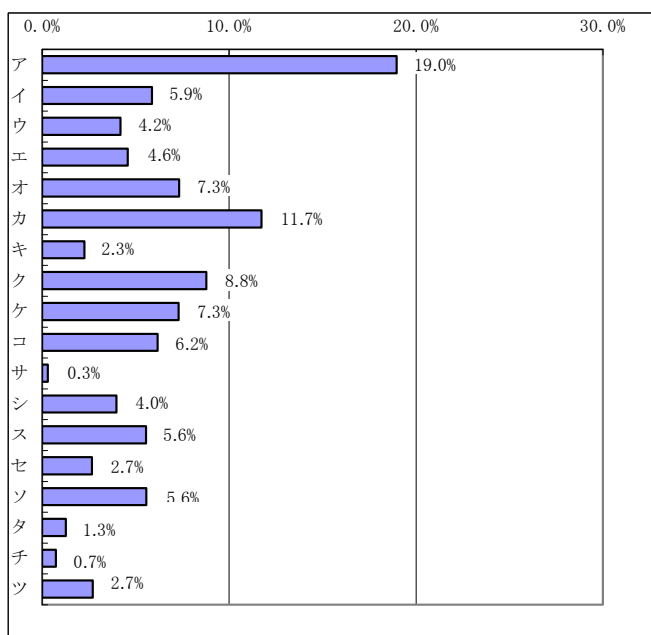
問 48 問 46 の質問で、「1 ない」又は「2 どちらかといえばない」を選択した方にお聞きします。その研修はどのような内容の研修ですか。

選択肢	ある	ない
ア 階層別研修（人事課関係）	63	18
イ 専門研修（人事課関係）	203	11
ウ 実務研修（人事課関係）	131	15
エ 派遣研修（人事課関係）	106	3
オ 自主研修（人事課関係）	4	0
カ 市長等と語る会等（人事課関係）	1	1
キ 組織経営セミナー（個別部署関係）	24	0
ク 不当要求防止に関する研修（個別部署関係）	15	0
ケ 安全運転講習会（個別部署関係）	8	8
コ 法務能力研修（津市、自治会館組合主催関係）	89	3
サ O A 研修（津市、自治会館組合主催関係）	118	10
シ 所属部署における知識・技術向上研修	785	19
ス 自己啓発	21	0
計	1,568	88



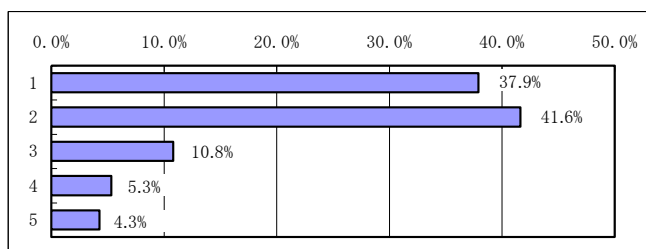
問 49 人事課主催の研修について、あなたにとっては、特にどのような研修が必要だと思いますか。(3つ以内選択)

選択肢	回答数	割合
ア 実務の専門知識を深める研修	982	19.0%
イ 法務能力を向上させる研修	304	5.9%
ウ 経営感覚（行政経営、財政状況等）を向上させる研修	217	4.2%
エ 政策能力（計画・企画力、政策研究力）を向上させる研修	237	4.6%
オ 問題発見、解決能力を向上させる研修	380	7.3%
カ 対人能力（クレーム対応力、ディベート力）、説明力、折衝力、調整力を向上させる研修	608	11.7%
キ プレゼンテーション能力を向上させる研修	117	2.3%
ク 判断力、決断力を向上させる研修	455	8.8%
ケ 育成・指導力、コミュニケーション能力を向上させる研修	378	7.3%
コ 情報化（IT・パソコン）に対応した研修	320	6.2%
サ キャリアデザインに関する研修	16	0.3%
シ 接遇に関する研修	206	4.0%
ス 危機管理に関する研修	288	5.6%
セ 職員倫理に関する研修	138	2.7%
ソ メンタルヘルス研修	289	5.6%
タ 語学研修	66	1.3%
チ その他	38	0.7%
ツ 無回答	140	2.7%
計	5,179	100.0%



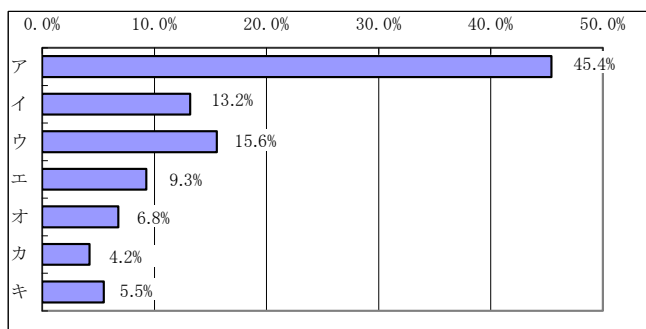
問 50 あなたの職場の上司（又はあなた自身）は、職員が研修に参加しやすい雰囲気づくりや配慮をしていると思いますか。（4段階選択）

選択肢	回答数	割合
1 配慮している	833	37.9%
2 どちらかといえば配慮している	915	41.6%
3 どちらかといえば配慮していない	238	10.8%
4 配慮していない	117	5.3%
5 無回答	94	4.3%
計	2,197	100.0%



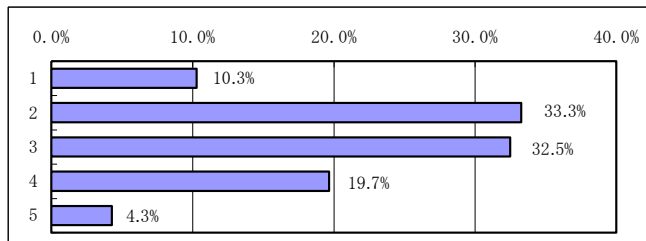
問 51 研修効果の測定方法として、何が有効だと考えますか。（回答は1つ）

選択肢	回答数	割合
ア 受講者アンケート	998	45.4%
イ 簡単な受講感想文	290	13.2%
ウ レポートなど	342	15.6%
エ 理解度テスト	204	9.3%
オ アクションプラン	149	6.8%
カ その他	93	4.2%
キ 無回答	121	5.5%
計	2,197	100.0%



問 52 研修の成果を発表する機会の提供が必要であると思いますか。（4段階選択）

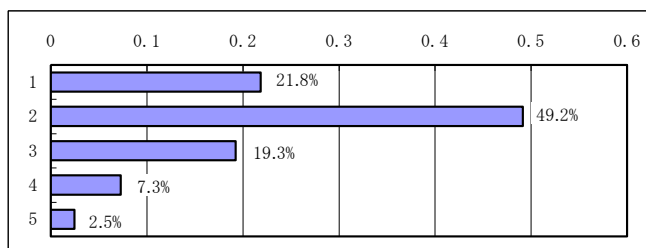
選択肢	回答数	割合
1 必要である	226	10.3%
2 どちらかといえば必要である	731	33.3%
3 どちらかといえば必要でない	714	32.5%
4 必要でない	432	19.7%
5 無回答	94	4.3%
計	2,197	100.0%



VI 組織・職場の活性化について

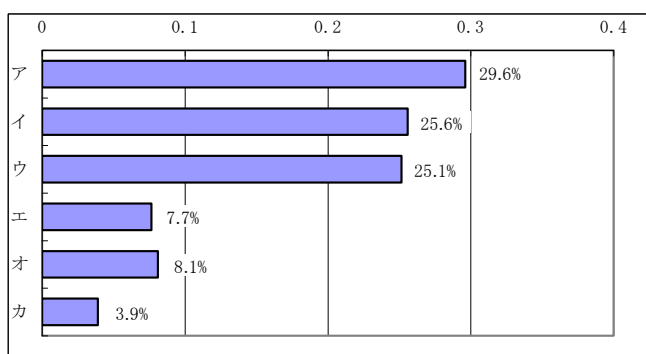
問 53 あなたの職場では、仕事を通じて上司や先輩が後輩職員への指導・教育を積極的に行っていますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 指導等を行っている	480	21.8%
2 どちらかといえば指導等を行っている	1,080	49.2%
3 どちらかといえば指導等を行っていない	423	19.3%
4 指導等を行っていない	160	7.3%
5 無回答	54	2.5%
計	2,197	100.0%



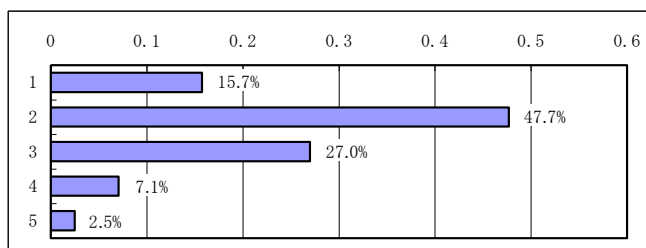
問 54 問 53 で「1 行っていない」又は「2 どちらかといえば行っていない」を選択した方にお聞きします。その理由はなぜだと思いますか。

選択肢	回答数	割合
ア 上司や先輩が忙しくて助言や指導を行う余裕がない	205	29.6%
イ 上司や先輩が適切な助言や指導の方法がわからない	177	25.6%
ウ 上司や先輩が必要を感じていない	174	25.1%
エ 助言や指導の必要な部下や後輩がいない	53	7.7%
オ その他	56	8.1%
カ 無回答	27	3.9%
計	692	100.0%



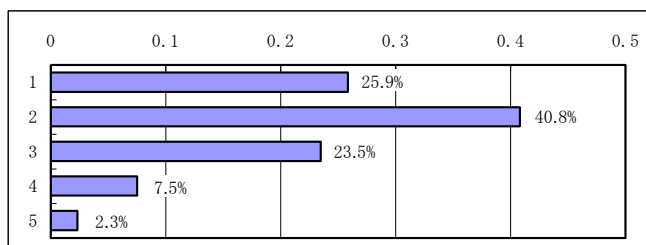
問 55 あなたの職場では、職員がそれぞれ自分自身の目標を設定し、仕事に取り組んでいると思いますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 仕事に取り組んでいる	346	15.7%
2 どちらかといえば仕事に取り組んでいる	1,048	47.7%
3 どちらかといえば仕事に取り組んでいない	593	27.0%
4 仕事に取り組んでいない	155	7.1%
5 無回答	55	2.5%
計	2,197	100.0%



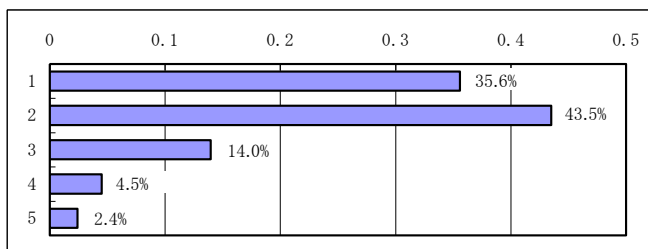
問 56 あなたの職場では、ミーティングなどが活発に行われていますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 活発に行われている	568	25.9%
2 どちらかといえば活発に行われている	897	40.8%
3 どちらかといえば活発に行われていない	516	23.5%
4 活発に行われていない	165	7.5%
5 無回答	51	2.3%
計	2,197	100.0%



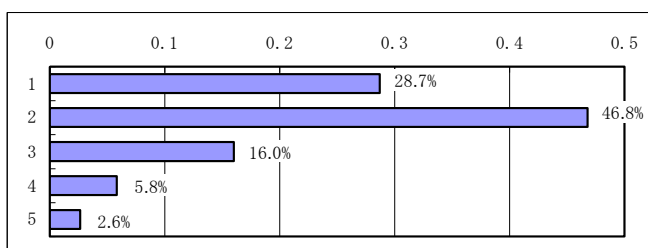
問 57 あなたの職場では、自由に発言したり、職場や仕事の課題について積極的な提案ができる雰囲気がありますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 提案できる雰囲気がある	782	35.6%
2 どちらかといえば提案できる雰囲気がある	956	43.5%
3 どちらかといえば提案できる雰囲気はない	307	14.0%
4 提案できる雰囲気はない	99	4.5%
5 無回答	53	2.4%
計	2,197	100.0%



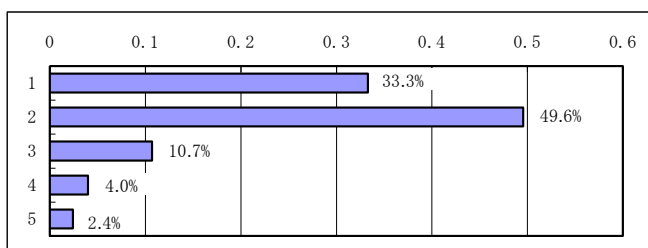
問 58 あなたの職場では、担当内のチームワークや業務の応援体制が確立していますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 確立している	631	28.7%
2 どちらかといえば確立している	1,028	46.8%
3 どちらかといえば確立していない	352	16.0%
4 確立していない	128	5.8%
5 無回答	58	2.6%
計	2,197	100.0%



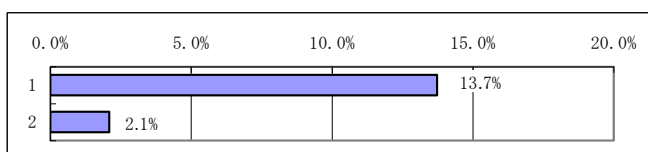
問 59 あなたの職場では、それぞれお互いの人間関係に配慮して仕事をしていますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 配慮している	732	33.3%
2 どちらかといえば配慮している	1,089	49.6%
3 どちらかといえば配慮していない	235	10.7%
4 配慮していない	88	4.0%
5 無回答	53	2.4%
計	2,197	100.0%



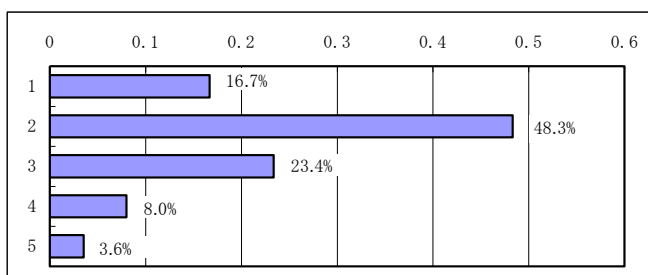
問 60 あなたの職場では、職員間でパワー・ハラスメント、セクシャル・ハラスメントと感ずることはありますか。(複数回答可)

選択肢	回答数	割合
1 パワー・ハラスメント	289	13.7%
2 セクシャル・ハラスメント	44	2.1%



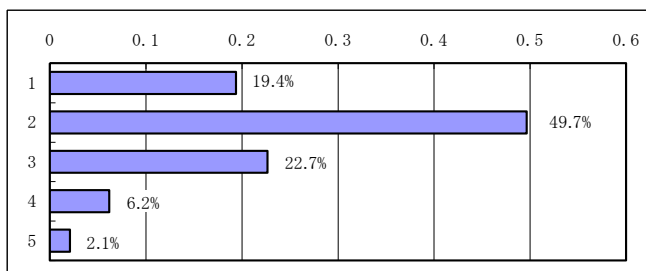
問 61 あなたの職場では、仕事を効率的で迅速に行うための組織体制(意思決定システム)になっていますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 迅速な組織体制になっている	367	16.7%
2 どちらかといえば迅速な組織体制になっている	1,062	48.3%
3 どちらかといえば迅速な組織体制になっていない	514	23.4%
4 迅速な組織体制になっていない	176	8.0%
5 無回答	78	3.6%
計	2,197	100.0%



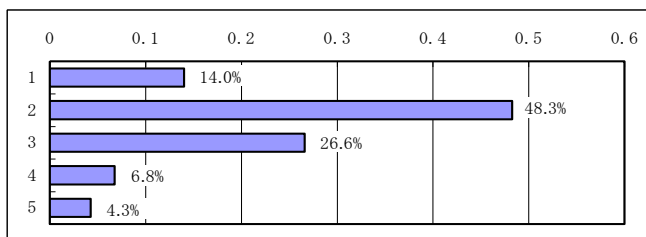
問 62 あなたの職場では、職務に関わる情報の伝達や知識の共有が十分に行われていますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 情報の伝達等が行われている	426	19.4%
2 どちらかといえば情報の伝達等が行われている	1,091	49.7%
3 どちらかといえば情報の伝達等が行われていない	498	22.7%
4 情報の伝達等が行われていない	136	6.2%
5 無回答	46	2.1%
計	2,197	100.0%



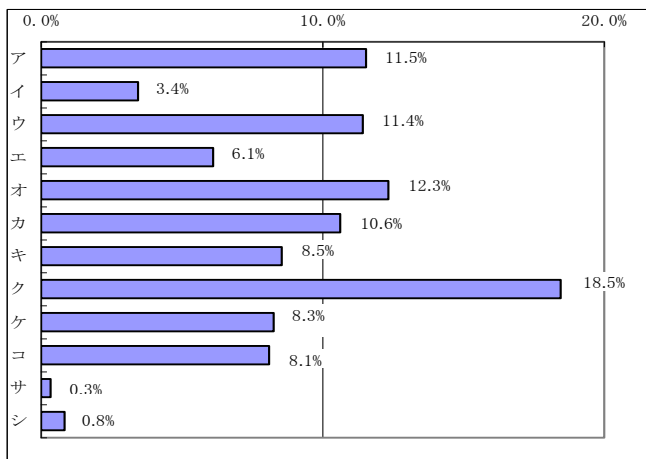
問 63 あなたの職場では、事務事業を行う目的や方向性を示す目標が職員全体に理解されていますか。(4段階選択)

選択肢	回答数	割合
1 理解されている	308	14.0%
2 どちらかといえば理解されている	1,061	48.3%
3 どちらかといえば理解されていない	585	26.6%
4 理解されていない	149	6.8%
5 無回答	94	4.3%
計	2,197	100.0%



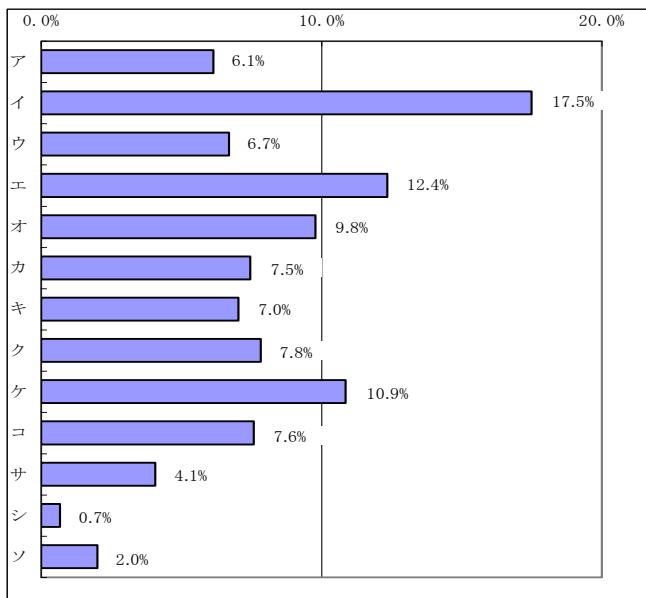
問 64 組織において理想とされる上司像とは、どのようなものだと思いますか。(3つ以内選択)

選択肢	回答数	割合
ア 職場のモラル(やる気)の向上に努めている	690	11.5%
イ 市民への情報発信に積極的で、職場外でのネットワークも広い	206	3.4%
ウ 対立する意見を調整でき、説得力にすぐれている	683	11.4%
エ 日頃から職務に関する新しい知識や技術の習得に努めている	365	6.1%
オ 部下や関係者と連携し、目標達成に向けて取り組んでいる	737	12.3%
カ 困難な状況や不測の事態にも、ねばり強く柔軟に対応できる	635	10.6%
キ 部下の能力や適性に配慮して、適切な事務配分ができる	511	8.5%
ク 部下に仕事を任せても、最後は責任を取っている	1,103	18.5%
ケ 部下からの相談に誠実に応えている	494	8.3%
コ 部下の健康に気を配り、良好な職場環境をつくっている	484	8.1%
サ その他	20	0.3%
シ 無回答	50	0.8%
計	5,978	100.0%



問 65 どのような行動が上司として、特に問題だと思いますか。(3つ以内選択)

選択肢	回答数	割合
ア 職務に必要な知識や技術を学ぶことに否定的であり、学ぼうとしない	347	6.1%
イ 職場内のコミュニケーションをとろうとしないばかりか、周りの職員に対して、やる気を喪失させるべく扇動する	987	17.5%
ウ 人を育てなければいけない立場にあっても、それを放棄している	378	6.7%
エ 状況などが変化しても、見て見ぬふりをして、旧態以前の手法に固執し、新しい考えや方法と取り入れない	697	12.4%
オ 無責任な決定をすることがある	552	9.8%
カ 上司・先輩としての立場や自分の権限を利用して、後輩や部下等を混乱させる	421	7.5%
キ 職場内の業務内容を把握せず、計画や執行(スケジュール)管理ができない又は適当にしている	397	7.0%
ク 市民の苦情や不満を受けても、主張することなく、相手の言いなりになっている	442	7.8%
ケ 自分の職位で遂行すべき職務の責任をまったく理解していない、あるいは放棄している	613	10.9%
コ 問題が起きて悪化するまで、そのまま放置している	428	7.6%
サ 組織内(部又は課)の業務分担に固執し、組織間の協議、協力をしようとしていない	230	4.1%
シ その他	38	0.7%
ソ 無回答	113	2.0%
計	5,643	100.0%



津市人材育成基本計画の策定経過

「津市人材育成基本計画」の策定にあたっては、平成18年10月に策定した「津市組織・職員活性化基本計画」の基本理念を継承しつつ、職員の現在の思いを反映した計画内容とするため、多くの職員の声や意見を聴取できるように進めてきました。

計画の策定に至るまでの主な取組内容については、以下のとおりです。

平成20年 7月

計画内容を調査研究するため、職員14名（公募4名、指名10名）による「人材育成基本計画策定推進プロジェクトチーム（通称プロジェクトチームG）」を設置

平成20年10月～11月

「人材育成基本計画策定推進プロジェクトチーム」のメンバーがコーディネーターとなり、市長や副市長の出席のもと、「市長等と若手職員の語る会」を10回実施し、若い職員の意見やニーズを聴取

平成20年12月～平成21年1月

全職員がこの計画策定に参加するという意識を共有し、より良い組織風土づくりにつなげるため、全職員を対象とした「人材育成職員意識アンケート」を実施

平成21年5月

「人材育成基本計画策定推進プロジェクトチーム」のメンバーがコーディネーターとなり、「総合支所等若手職員とGメンバーの語る会」を実施し、総合支所職員の意見やニーズを聴取

平成21年6月～12月

「人材育成基本計画策定推進プロジェクトチーム」全体会議を開催し、以上の取組から得られた、多くの職員の意見やニーズを分析し、できるだけ反映させながら、「津市人材育成基本計画（案）」を作成