清瀬市人材育成基本方針

みんなでつくろう！

やさしい市役所

（や）やる気まんまん
（さ）さあやろう
（し）市民の身になり
（い）いつも笑顔で

平成23年4月

清瀬市

目　次

第１章　人材育成基本方針策定の背景とその必要性・・・・・・・・　１

第２章　人材育成基本方針の位置付け・・・・・・・・・・・・・・・　２

第３章　清瀬市の現状・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　３

第４章　やさしい市役所を目指して・・・・・・・・・・・・・・・・　５

第５章　求められる職員像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　６

第６章　職層ごとの役割と求められる能力・・・・・・・・・・・・・　８

第７章　人材育成のこれまでの取組みと検証・・・・・・・・・・・・　９

第８章　人材育成の取り組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１５
　　　１　人事制度の確立・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６
　　　２　職場環境の整備・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２１
　　　３　研修制度の充実・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２４

第９章　人材育成を推進するために・・・・・・・・・・・・・・・・２９

第１０章　人材育成基本方針策定経過等・・・・・・・・・・・・・・３０

第１章　人材育成基本方針策定の背景とその必要性

住民ニーズが多様化する一方、本格的な地方主権時代の到来のさなか、行財政改革の推進がこれまで以上に求められ、市の行政運営は大きく変貌を遂げており、それを担う職員の果たすべき役割及び求められる能力、そして、職員が一丸となることにより組織力の向上を図ることが、これまで以上に重要な課題となっています。

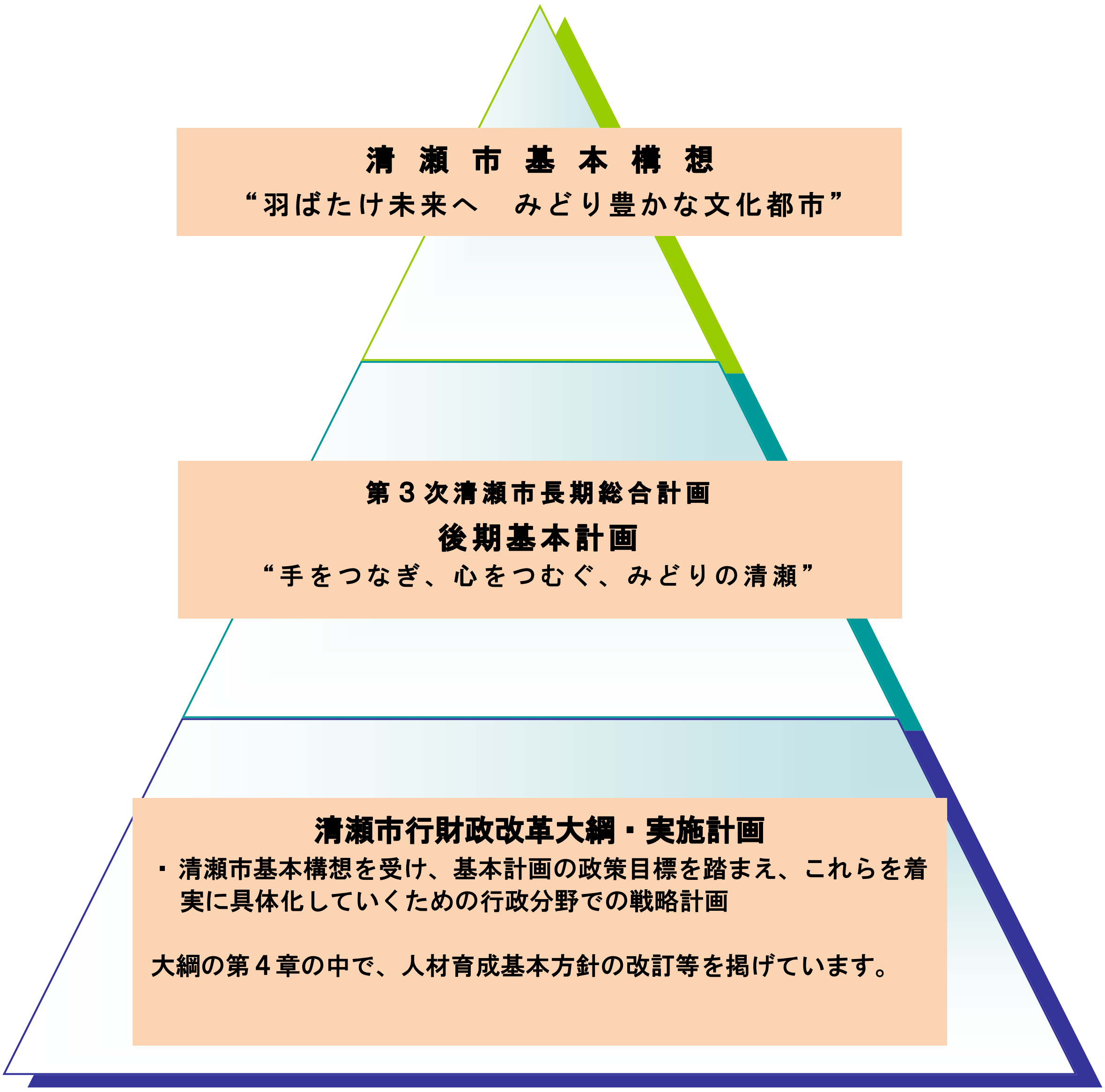
こうした激変する社会情勢に的確に、かつ、素早く対応ができ、また、柔軟に市民ニーズに応え、創意工夫を模索するなかで、積極的に新たなまちづくりを展開していくことができる人材が求められています。

当市においては、平成１９年２月に清瀬市人材育成基本方針を策定して以来、一般職員における勤務評定制度・自己申告制度・面接制度等の人事制度面での取組みをはじめ、窓口応対の向上を図るため、平成１２年に作成した接遇マニュアルを全面的に改訂し、各職員への接遇研修を重点的に実施するとともに、次世代を担う若手職員及び係長職の後輩指導育成力の向上を図ることにより、日々の職場内研修を通じて、人材育成を推進してきました。

同基本方針は策定して４年を経過し、その成果が実現化してきている一方で、急激に変化する行政運営に対応できる指針として、「人」と「組織」の活性化を図るなか、次世代を見据えた長期的、かつ、実効的なものとして内容を精査し、今後の清瀬市の人材育成の基盤として改訂を図ったものです。

第２章　人材育成基本方針の位置付け

「人材育成基本方針」の策定は、平成２７年度までを計画年次とした「清瀬市行財政改革大綱」の中に、基本方針の改訂が明記されています。



第３章　清瀬市の現状

清瀬市の年齢別職員構成を見ると、20 歳から 30 歳代が２３.７％、40 歳代が３２.２％、団塊の世代が退職を迎えていますが、それでも５０歳以上の職員数が最も多く、全体の４４.１％を占めています。

また、最近の特徴としては、ここ数年継続的に新規に職員を採用している一方で、平成１６年度からの数年間新規採用がなかったことにより、３０歳前半から半ばの中堅職員の数が極端に少ないことが挙げられます。

今後、職員数の適正な管理を推進していくうえで、将来の人事管理を見据えて計画的な採用と人材育成が必要になります。

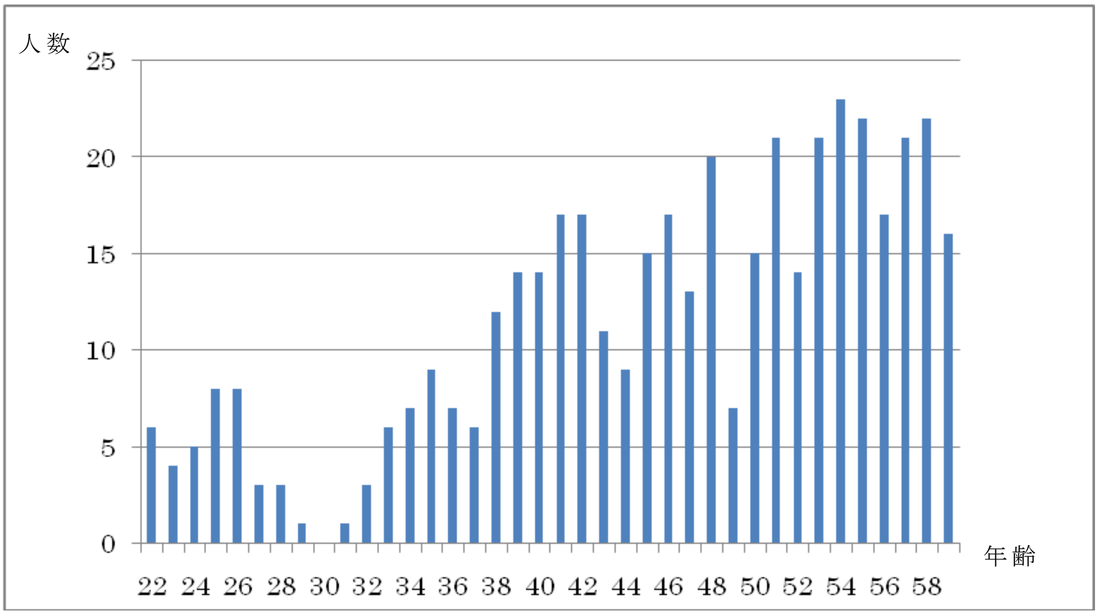
１　最近の新規採用職員数と年齢構成状況

年齢	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	合計
22			2	3	6	11
23		3	2	2	1	8
24		1	2	3	1	7
25		2	1	3	3	9
26						0
27					1	1
28					1	1
29～		4	1	1	1	7
合計	0	10	8	12	14	44

内、男24人
女20人

※年齢は、採用時におけるもの。

２　職員年齢構成（平成22年4月1日現在）



3　職種別年齢構成（平成22年4月1日現在）

年齢	一般行政職	税務職	薬剤師・医療技術職	看護・保健職	福祉職	技能労務職	合計	割合（%）	割合（%）
22	4	2					6	1.38%	8.74%
23	4						4	0.92%	
24	5						5	1.15%	
25	6	2					8	1.84%	
26	7		1				8	1.84%	
27	2	1					3	0.69%	
28	3						3	0.69%	
29	1						1	0.23%	
30							0	0.00%	14.94%
31	1						1	0.23%	
32	2	1					3	0.69%	
33	3		1	1	1		6	1.38%	
34	4			2	1		7	1.61%	
35	9						9	2.07%	
36	3	1		1	2		7	1.61%	
37	4				2		6	1.38%	
38	8	1			1	2	12	2.76%	
39	8	1			3	2	14	3.22%	
40	9		1	2		2	14	3.22%	32.18%
41	8	1			1	7	17	3.91%	
42	10	3		1	2	1	17	3.91%	
43	7	1			2	1	11	2.53%	
44	2	2			1	4	9	2.07%	
45	6	1	1	1	2	4	15	3.45%	
46	13	1				3	17	3.91%	
47	2			1	1	9	13	2.99%	
48	7	1			8	4	20	4.60%	
49	2	1		1	1	2	7	1.61%	
50	8				3	4	15	3.45%	44.14%
51	5	1	1		6	8	21	4.83%	
52	5	1		2	2	4	14	3.22%	
53	12	1			3	5	21	4.83%	
54	16	1			6		23	5.29%	
55	12	1		1	6	2	22	5.06%	
56	13	1			3		17	3.91%	
57	12	2			6	1	21	4.83%	
58	16	2			4		22	5.06%	
59	11	1			2	2	16	3.68%	
合計	250	31	5	13	69	67	435	—	
割合（%）	57.47%	7.13%	1.15%	2.99%	15.86%	15.40%	—	100.00%	100.00%
平均年齢(歳)	45.09	43.94	39.00	43.00	49.65	47.45	45.96	—	

※派遣等含む。教育長、再任用職員を除く。

4　最近の正規職員と嘱託員との構成

	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
一般職員	508	501	474	456	435
再任用職員	12	7	14	17	30
嘱託員	178	206	237	270	287
嘱託員（対全対比）	25.50%	28.85%	32.69%	36.34%	38.16%
合計	698	714	725	743	752

※各年４月現在。派遣等含む。フルタイム再任用は、再任用職員に記載。

第４章　やさしい市役所を目指して

市政運営を取り巻く環境は、大きく分けて３つに分けられます。１つ目は、住民の方々の満足、２つ目は、職場で働く職員の満足、３つ目は、組織としての団結・目標の達成等による組織の充実です。これら３つの要素は、相互に密接に関係しています。

そこで、人材育成の考察に当たっては、この３要素を踏まえるなかで、進めていく必要があります。

住民の満足

まち全体における住みやすさ、住民のニーズに応えた行政サービスの提供、利用施設や制度の充実、市民協働によるまちづくり、市役所における窓口応対の向上などを推進する必要があります。

【やさしい市役所】を目指して！

職員全員の共通のスローガンとして「やさしい市役所」を掲げよう！

（や）やる気まんまん
（さ）さあやろう
（し）市民の身になり
（い）いつも笑顔で

職員の満足

職員のライフスタイルに応じた職場での支援体制に取り組むことにより、各職場でのワークライフバランス（仕事と生活の調和）の認識を共有させ、働きやすい職場環境が求められています。

また、働きがいを感じ、チャレンジ精神を培えるような健全な人材育成が必要となります。

組織の充実

組織目標を明確化するとともに、情報の共有化を強化することで、組織としての結束を高めるとともに、目標に向かって積極的に挑戦していけるような組織の活性化が求められます。また、職員自らが、創意工夫により行動し、業務改善はもとより、前例踏襲にとらわれない積極的な行政運営が必要となります。

第５章　求められる職員像

社会経済情勢が大きく変化している中で、行政が取り組まなければならない課題は日々増加しています。それぞれの職場で考えた様々な問題を抽出し、発見し、課題を設定し、政策・施策を立案、実施する能力、そして、その結果を評価して再び課題を設定するまでの能力が今私たちに求められています。

今、清瀬市に求められる職員

1　市民と一緒にまちづくりを進める職員

2　何事にもチャレンジし、活気ある職員

3　広い視野に立ち、総合的に判断・行動し、職場で信頼される職員

4　経営感覚を持ち、効率的な行政運営を行う職員

1　市民と一緒にまちづくりを進める職員

市民が満足できる質の高い行政サービスを提供するためには、常に市民の目線に立って考えることが大切です。

職員は、多様な市民の声に耳を傾け、親身になって行動するとともに、問題解決に向けて、さまざまな場面において、市民と協働する姿勢を身につける必要があります。そのためには、自分の業務範囲だけでなく、それに関連する分野についての専門知識と地域や市政に関する幅広い知識を身につけた職員が求められます。

多様化する市民の期待に応え、より質の高い行政サービスを展開していくためには、迅速かつ柔軟に対応できる革新的な組織編成と、職員の意識改革が必要不可欠です。

2　何事にもチャレンジし、活気ある職員

職員一人ひとりの能力向上を組織力の向上につなげていくために、個人が獲得したものをより多くの職員に還元・共有し、互いに議論し向上し合う活気ある職員が求められます。

地方分権の時代にあっては、職員は、自己決定、自己責任の原則に基づき、慣習や前例にとらわれることなく、常に業務の改善を心がけ、また、新たな政策実現に向けて、高い目標を掲げ、新しい課題に積極果敢に取り組む姿勢が、これまで以上に求められることになります。

また、各職場においては、職員のエネルギーやアイディアをもっと引き出すことにより、その職員たちがやる気、創造力を開発、発揮させていけるような組織作りをし、併せて組織の中にチャレンジ精神を高めていくことが必要です。

3　広い視野に立ち、総合的に判断・行動し、職場で信頼される職員

情報の収集・分析や課題解決への立案、調整などにおいて、総合的に、かつ、的確に判断・行動することが必要です。また、職員、市民を含めた関係者等との連携を深める中で、組織の一員としての自覚と責任を持って業務に携わることにより、必要に応じて後輩や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として広い視野に立って、日々の業務遂行に努める能力が必要です。

4　経営感覚を持ち、効率的な行政運営を行う職員

自治体の経営は今まで以上に高度化し、業務遂行において、様々なマネジメント能力が求められます。

自治体経営として、質の高いサービスをより安く、より速く提供することを心がけていかなければなりません。

職員は、コスト意識、スピード感覚、また危機意識を持って、適切な事務事業評価を行い、行政としての説明責任を果たせる能力が必要です。

第６章　職層ごとの役割と求められる能力

私たち職員は、各職場において職層や職務経験に応じて業務を遂行する必要があります。職員一人ひとりが、自身の役割及び責任を十分認識するとともに、**責任感**、**理解力**、**判断力**など各種能力を発揮することにより、組織が活性化されます。

階層	部長級	課長級	課長補佐級	係長級	主任級	主事級
役割 / 求められる能力	部及び組織を越えた横断的政策課題の統括責任者として、広い視野、高い見識を持ち、管理運営を行う。**市政全般に係る目標達成のために、政策方針を示すとともに中長期的な視点に立ち、政策形成、総合調整、政策評価を行う。**	課等の統括責任者として、**課内目標達成のため、組織体制を整備し、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。	課等の所管事務の調整者として、**所属目標の進行管理を行う。** 課長を補佐し、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。職場の実態を的確に把握するとともに、状況の変化にも柔軟に対応し、**組織内や他部門との調整や具体的な施策立案、政策形成を行う。**	係所管事務の責任者として、係内の業務全般を把握し、管理・改善を行う。**部下職員を指導育成し、グループをまとめ、**所管事務の円滑な遂行を図る。高度な実務知識を活かし、**組織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。**	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、**積極的に職員を指導・育成する。** 常に問題意識を持ち、積極的な課題解決に努める。**組織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。**	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・周知する。
組織統率力						
行政経営能力						
市政構想力						
危機管理能力						
組織管理能力						
庁内・対外調整力						
組織目標管理能力						
問題解決能力						
指導育成能力						
政策立案能力						
情報活用能力						
市民ニーズ等の的確な情報収集能力						
接遇能力						
自己啓発意欲						
積極性						
事務処理能力						

☆必要性：高 ⇔ **低**

第７章　人材育成のこれまでの取組みと検証

市では、平成１９年２月に清瀬市人材育成基本方針を策定して以来、市職員として求められる資質や能力を身につけるために、「人事制度の確立」「職場環境の整備」「研修制度の充実」の３つの柱を掲げ、職員のもつ能力を最大限に発揮させるために人づくりの仕組みを体系化、計画的な人材育成、職場の活性化を推進してきました。
今回の同基本方針の改訂は、これまで培ってきた取組みやその取組みにより得られた効果を検証する中で、より一層の充実を図ることを目的として、内容の精査を行ったものです。

1　一般職員へ人事考課制度を導入

（勤務評定制度、自己申告制度と面接制度の活用）

平成２０年度から、一般職員への人事考課制度を本格的に導入し、以下の５つの制度を柱にして、職員の業務技術・意欲の向上、効果的な業務遂行のための情報共有、人材育成・能力開発、任用・給与制度への反映、適切な配置管理など、意識改革と能力開発を促していくものです。

（１）業績評価制度

職員の勤務実績を上司が適切に評価することで、職員の育成への補助や評価を成果として反映できる、能力と業績に基づいた人事評価を進めていくことを目的としています。

（２）自己申告制度

職員が職務の課題に積極的に取り組むことへ助言を加えて、効果的・効率的な職務遂行を図ること、自己改革を目的としていまます。一般職員と管理職との相互の正しい理解を生み出し、組織を活性化させることにつなげます。

（３）職員基本情報

職員個々の人物像や、能力開発の取り組み及び地域貢献に資するボランティア活動などを把握することにより、配置管理や人材育成に活用します。

（４）評定者研修

評定者研修は制度の正しい理解をし、職員を適切に評価するため及び評定者間での共通認識を醸成するために評定者に対して行います。

（５）本人開示制度・苦情処理制度

評価により自分自身を理解し、今後の自己啓発に活かせる本人開示制度や、制度の透明性や安定性を確保し、的確に説明責任を果たすために委員会等を設置しています。

【策定委員会での検証】

人事考課制度については、職員の業務技術・意欲の向上、情報の共有化、能力開発、任用・給与制度への反映、評価結果の透明化な

どを踏まえた中で、今後も継続して実施していく必要があります。

2 昇任試験制度と希望降格制度

昇任試験に関しては、受験希望者の減少が続いている状況を踏まえ、試験資格の改善等を図る必要があり、現行の基準でいくと、大卒で採用された場合、採用後最短６年で主任、１１年で係長、１６年で課長の道が開かれています。

また、現行基本方針で掲げられている希望降格制度は、いまだ導入していません。同制度を導入することにより、職務上の負担を軽減し、職務継続への向上を図り、組織を活性化します。

【策定委員会での検証】

昇任試験の受験希望者の減少の要因は、試験制度そのもののみによるものではなく、職員を取り巻く職場環境の改善など大きな枠組みで考えていく必要があり、そのためには、行財政改革等による組織の活性化・既存業務のスリム化・予算の見直し等をはじめとして、職員がやる気の出る職場環境の充実を進める一方で、自らの希望による降格を可能とすることで職務上の負担を軽減し、職務継続への向上を図り、組織を活性化する必要があります。

3 新規プロジェクトなど職員公募制の充実

今回、この人材育成基本方針を改訂するに当たり設置した人材育成基本方針策定委員会においても公募による職員により構成されており、その他、現在では、各部署で設定する各種検討委員会・プロジェクトチーム等は、そのほとんどが公募制を取り入れています。

【策定委員会での検証】

プロジェクトチーム等は、職員が市の政策・施策づくりや計画策定に参画できる機会であり、その活動を通じて調査情報分析能力・政策立案・企画構想能力などを高める絶好の機会です。

また、他部門の業務を知る上で、組織を越えた情報の共有化にもつながることから、今後も継続して公募制を実施する必要があります。

4 ジョブローテーション

現行基本方針で掲げられているジョブローテーションに関しては、

特に平成１４年度以降に採用した職員について、３年～５年を目途に積極的に人事異動を行ってきました。

【策定委員会での検証】
人材育成の面から考察する中で、高度化・多様化する市民ニーズに柔軟に対応していくためには、職員採用後、一定期間、定期的に複数部署を経験させるような人事配置を行う必要があり、併せて、係内での担当換えを実施することにより、職場内の他の職員の業務に関心を持ち、組織において最も必要とされる能力の一つとしてのコミュニケーション能力の向上を図る一方、高度・専門的な知識・技術を有する専門職の育成も必要となります。

5　定年前早期退職制度の実施

現在、勤続２５年・年齢５０歳以上を基準として、勧奨退職制度を実施しています。

【策定委員会での検証】
職員個人のライフプランを尊重するため、また、世代交代を促進し職場の活性化を図るため、現行の勧奨退職制度は、引き続き実施していく必要があります。

6　他団体との人事交流を推進

一部事務組合や東京都等との人事交流を実施する中で、市職員としての視野の拡大、適応能力の向上及び同様の問題に対する相互理解の充実を図っています。

【策定委員会での検証】
清瀬市の職員として、市政の運営の一翼を担うに当たり、規模や風土が異なる他団体との人事交流を通じての能力開発は、今後の職務遂行に大きく役立つことから、継続して実施して必要があります。

7　職場ミーティングの実施率は、約90％を越える

職場ミーティングに関しては、組織としてのチームワークの向上、職員間のコミュニケーションとしての場、そして課内の情報の共有化等、あらゆる効果があることから、その必要性について、管理職

を対象として研修のみならず、一般職員対象の研修においても、随所にその必要性・重要性を説明してきており、現在、職員アンケート結果をみると実施率は約９０％を越えており、各職場の状況に応じて、その方法・頻度は異なるものの、ほとんどの部署に浸透してきています。

【策定委員会での検証】

現在、実施している職場ミーティングは、日々の業務を行う上で最も重要であり、今後とも継続していく一方、併せて、部や課を越えた横の連携を強化できるような情報の共有化の機会や方法を検討していく必要があります。そのことにより、市役所全体の組織力の向上につながり、もって市民にやさしい市役所への礎となります。

8 接遇マニュアルの全面改訂を実施

平成１２年に作成した接遇マニュアル（やさしい対応マニュアル）を、今年度、全面改訂をしました。これまでは、Ａ５版で１０ページの構成となっていたものを、内容の充実を図る中で、Ａ４版で１０ページの構成に改め、「窓口応対・言葉づかい」「電話応対」などの基本的な接遇内容のほか、「危機対応と防止」、さらには「職場マナー」を盛り込むことにより、より実践的、かつ、明瞭な内容となっています。同マニュアルは、嘱託員を含む全職員に配布し、接遇の大切さを周知・徹底しました。

今回実施した職員アンケートによりますと、接遇に関して「良い」「普通」とであわせて８５％を超えていることも、これまで実施した接遇研修をはじめとして、マニュアルの周知徹底の効果が出てきているものと考えられます。

【策定委員会での検証】

接遇に関しては、引き続き周知・徹底する必要があり、多種多様化する市民ニーズの変化を的確に捉えた中で、数年単位で定期的なマニュアルの見直しを図っていく必要があります。

9 全庁的なスローガンを設定

現行基本方針中、毎年全庁的なスローガンを掲げることに関しては、現在、実施していません。ただし、全庁的なスローガンとしては、平成１２年に設けた「やさしい市役所」をスローガンに、各種研修を通じて、これまで、窓口応対・電話対応の向上等に努めてきました。

【策定委員会での検証】
毎年、全庁的なスローガンを設定することは現実的、かつ、継続的な施策の面からもそぐわないことから、現在の「やさしい市役所」を、今回の基本方針に再度掲げ、明確化することにより、市民の視線に立ってものごとを考えられる職員の育成を図る必要があります。

10 出前講座の実施

出前講座に関しては、平成１８年度より実施し、毎年、約５００名の市民の方々の参加をいただいています。

【策定委員会での検証】
市政について職員が、直接市民に説明し理解と協力を求める機会は、市民協働の一翼を担うとともに、職員の説明能力の向上や意識改革を図ることができることから、継続して実施していく必要があります。

11 男女共同参画の推進

これまで継続的に、庁内研修として男女共同参画研修やセクシャルハラスメント防止研修等を実施する中で、意欲と能力のある女性職員が活躍できる職場づくりを推進しています。
今回実施した職員アンケートにおいては、約６７％の職員が平等と感じており、前回平成１８年に実施した約４７％と比較して、着実にその成果が実現化してきているものといえます。

【策定委員会での検証】
男女平等に関しては、現在、各職場で男女を不平等に扱っている事例は見当たらないが、このような施策は、引き続き実施していくことで、問題発生の未然防止を図る必要があります。

12 庁内研修等、職場外研修の充実

平成１９年２月に人材育成基本方針を策定して以来、これまで毎年約４００名の職員が受講し、特に、今年度は、政策形成研修、ファシリテーション研修、次世代リーダー研修、女性職員ステップアップ研修、普通救命講習会など、内容の充実を図る一方、技能労務職員・嘱託員を対象に含めた中で、約８００名の受講を見込んでい

ます。また、東京都市町村職員研修所、民間機関等主催の研修・講演会への参加なども、併せて実施しています。

【策定委員会での検証】

庁内研修に関しては、内容の精査を図る中で、年度ごとに計画的に実施していくことで、職員の能力の向上を図る必要があります。

また、嘱託員の職員数を踏まえたうえで、対象者・研修内容を検討する必要があります。また、研修所や民間団体主催の研修へも、積極的に参加するよう推進していく必要があります。

さらに、民間企業の効率的な運営やコスト意識、また顧客に対するサービス意識などを習得して職員の意識改革を図り、その成果を効率的・効果的な行政運営の推進に資することを目的として、職員を民間企業へ派遣して実施する研修を検討する必要があります。

13　職場研修制度、事務マニュアルの作成

職場研修の推進に関しては、実施するに当たり最も重要となる指導者としての人材育成に力を入れ、管理職や係長職のみならず、３０歳代の職員を対象とした指導育成能力の研修を実施することにより、日々の仕事に関連させながら各職場での職員の資質・能力向上に努めてきました。

【策定委員会での検証】

職場研修のあり方に関しては、メンター制度やチューター制度など、いわゆる枠組みを作って、その実施状況を報告書にとりまとめるような方法ではなく、各職場で、円滑に指導育成ができるよう、指導者としての育成能力を向上させることにより、自然と日常業務を通じて部下・後輩の育成をすることが、より現実的で、かつ、コミュニケーションの面からしても望ましい形態です。

また、事務マニュアルに関しては、職員アンケートでは「作成済み」「作成中・検討中」とで約７１％となっており、平成２０年に実施した清瀬市事務処理マニュアル作成状況調査結果の約５６％を大きく上回っていますが、引き続き周知・徹底をすることで、効率的な事務処理の遂行が必要です。

以上、これまでの取組みと現行基本方針の内容の検証を踏まえた上で、次章、第８章以降で、今後の清瀬市の人材育成の取組みと方策を取りまとめています。

第８章　人材育成の取り組み（３つの柱・２０の取組み・３４の方策）

この基本方針では、地域社会全体の満足度の向上を目指すとともに、求められる職員像及び職層に応じた役割を現実的なものとするため、３つの柱を掲げ、それぞれの柱に応じた２０の取組みと３４の方策を定めています。

３つの柱	２０の取組み	３４の方策
人事制度の確立	勤務評定制度	評価内容の説明
		評価スキルの向上
	自己申告制度と面接制度の活用	納得性・公正性の確保
		有効なコミュニケーションの形成
	昇任試験制度の充実	試験方法の充実
		試験に関する情報の公開
	希望降格制度の導入	希望降格制度を実施
	職員公募制の推進	職員公募制の推進
	ジョブローテーションの確立	採用後の一定期間に計画的な配置換えを行う
		スペシャリストの養成
	新たな人材の確保	民間等経験者の採用
		再任用職員等の活用
	定年前早期退職制度の継続	定年前早期退職制度の実施
	他団体との人事交流を推進	東京都や一部事務組合等との人事交流の推進
職場環境の整備	職員の健康管理の充実	健康管理体制の支援
		メンタルヘルスの支援
	定期的な職場ミーティングの実施	情報の共有化
		チームワークの強化
	オール清瀬で情報の共有を強化	部・課を超えた他部署間での情報の共有化
		部署間の横連携の強化
	良好なコミュニケーションの形成	挨拶の励行
		接遇の向上
	出前講座の実施	職員の説明能力の向上、意識改革を図る
	男女共同参画の推進	職場の男女平等意識の推進
研修制度の充実	庁内研修の充実	研修内容の充実
	自己啓発への支援	通信教育・資格取得への支援
	職場研修制度の確立（ＯＪＴ）	計画的な職場研修の実施
		事務引継ぎマニュアルの作成
	技能労務職、嘱託員・臨時職員の研修の充実	コミュニケーション能力の向上
		行政サービスの基本的知識を習得
	職場外研修の実施（ＯＦＪＴ）	民間企業等への派遣研修
		東京都市町村職員研修所への派遣
		専門研修の充実
		大学等との連携

1　人事制度の確立

（１）勤務評定制度

公平性、客観性、透明性を基本に上司と部下との信頼関係が重要であり、職員が納得し適正に評価が実施され、給与に反映する業績評価制度（人事考課制度の柱の一つ）を継続することで、能力開発や人材育成と業績に基づいた公正な人事管理を推進することが必要です。

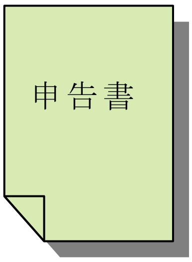
①　所属長による面談を重視し、評価内容を具体的に部下に説明することが重要である。また、評価結果（全体に占める各評価結果の割合）を公表することにより、職員のやる気を促すとともに、より一層の透明性を図る。

②　評価者に対する研修等を実施することにより、評価者の評価スキルの向上を図る。

（２）自己申告制度と面接制度の活用

（自己申告制度）

自己申告での意向や希望の表明は、職員にとって上司との有効なコミュニケーションの機会として捉えなければなりません。担当する職務について自ら課題を発見し、主体的な取組みを行うことにより、効果的・効率的な職務遂行を図るとともに、将来的にチャレンジしたい進路や自身の能力や経験といったキャリアデザインの申告に基づき、目指す方向を上司と意見を合わせ検討することで、一人ひとりの育成やチャレンジする意欲をサポートする自己申告制度（人事考課制度の柱の一つ）を継続していきます。また、同制度を新規事業等に取り組む職場への異動希望をも含めた制度として充実させることで、本人のアピールを人事配置に反映でき、職員の能力や実績を正確に把握し、公正な処遇を実現する制度として、効果的な人事配置を行うことが必要です。

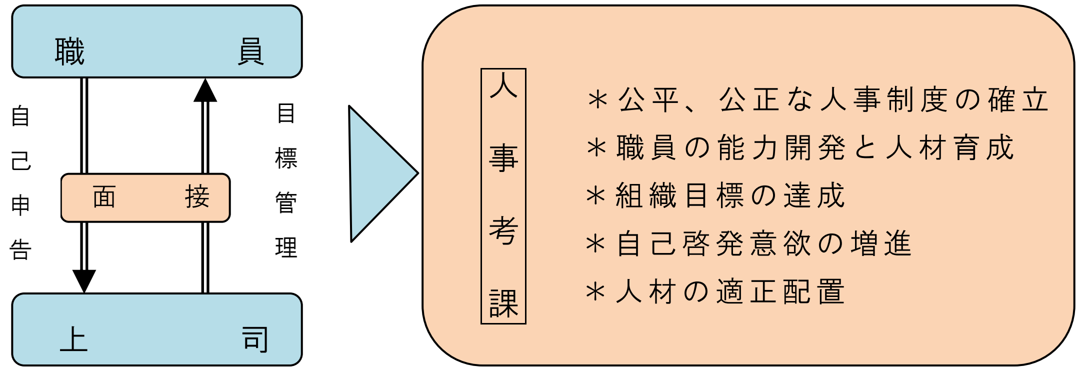


（面接制度）

自己申告制度に合わせて、職員と上司との間で活発な意見交換を行う過程で、自己申告で提出された職員の個々の目標設定のみならず、予算の主要事業、各種計画及び行財政改革等により組織としての取組みが必須となる事項に関しても、個人目標として取り入れるよう推進することにより、職員としての自覚や意識の向上を図るとともに、自己の適性・能力・意欲を確認することができるような面接制度を継続して実施する必要があります。この面接制度を効果的に活用していくことで、進むべき方向を考える機会とします。

① 処遇や人事配置の納得性・公正性の確保をする。

② 本人の希望と所属長の意見を人事に反映させるシステムを確立する。



（３）昇任試験制度の充実

社会経済状況や職員構成が変化する中で、人事制度を取り巻く環境が大きく変化しています。職員定数の抑制等により職員構成の面でも 40 歳代から 50 歳代の職員が約 76％を占め、係長職や管理職への昇任試験の受験率が低下し課題となっています。

人材育成に関する職員アンケート調査では「あなたはどこまで昇任したいと思いますか」という問いに対して、主任と答えた方が最も多く約３５％、次いで係長が約１８％、課長が約１６％となっています。

昇任試験制度については、業務の実績や能力をより公正かつ客観

的に評価し、これを昇任に結び付けていくことにより、職員の昇任への意欲を引き出し、更なる能力開発につなげていきます。

① 職員が積極的に受験できる試験制度を引き続き検討する。

② 過去の試験内容などを公開することで受験に必要な知識を習得しやすくする。

③ 管理職及び係長職等の体制の確保をする。

（４）希望降格制度の導入

自己の適性を再認識する機会を保障する降格制度を導入します。職員が病気等になった場合に、自らの希望による降格を可能とすることで職務上の負担を軽減し、職務継続への向上を図り、組織を活性化します。
（無責任な降格希望や安易な適用については一定の制限をします。）

（５）職員公募制の推進

（新規プロジェクトへの職員公募制の充実）

プロジェクトチームは、職員が市の政策・施策づくりや計画策定に参画できる機会であり、調査研究活動を通じて政策能力を高めるのにきわめて有効です。
市が新たな課題に取り組む場合、プロジェクトの人選において一部の職員に偏る傾向がないとはいえません。経験の有無に関わりなく、やる気や関心の高い職員から広く募るような方法で、人材の発掘と、職員の意欲を喚起する仕組みを引き続き推進させる必要があります。

① プロジェクトチームへの職員公募制を引き続き推進する。

（６）ジョブローテーションの確立

地方分権の進展に伴い、地方自治体に求められる役割が増し、また、行政に対する市民ニーズが高度化、多様化していく中で、これ

らに柔軟に対応していくためには、適材適所の人事配置を行い職員の能力を、その適性に応じて最大限に活用することが求められます。併せて、高度・専門的な知識・技術を有する専門職の育成も必要です。

① 新規職員については、採用時から１０～１５年間は、窓口部門・事業部門・管理部門と計画的に経験させ、自己の適性を発見するとともに、広い視野の養成とバランスのとれた能力開発を図る。また、職場内ローテーション（係内担当の変更）を推進することにより、他の職員の業務への関心を高め、かつ、組織そのものの業務遂行能力の向上を図る。

② 一方、採用１５年以上の中堅は、専門的知識を必要とする部署に配置するなど、地方分権社会に対応できる高度・専門的な知識・技術を有するスペシャリストとして養成する。

（７）新たな人材の確保

（民間経験者の採用）

民間企業の経験者は、採用後の職場改善と活性化に貢献することが期待され、即戦力として位置付けられます。さらに、専門性の高い職種では、民間企業で経験を積んだ有資格者を採用する事で、民間の効率的で市民により満足してもらえるためのサービス手法を導入し、組織力の向上と活性化が期待されます。

最近の雇用状況の変化により、民間経験者の新規採用応募数が大変多くなっていることや３０歳代の職員が少ないという清瀬市の現状を考えたなかで、新規採用枠を広げていくことも手法のひとつです。

（再任用職員等の活用）

定年退職をされた職員を再任用職員として雇用することで、行政での豊富な経験と知識を活用し、行政運営に継続したノウハウを蓄積すると同時に、現在の団塊世代の大量退職から派生する諸問題に対応する必要があります。

現状の再任用職員の任用期間は１年間の更新ですが、今後退職される職員の公的年金は、受給年齢が段階的に引き上げられるので、定年延長にともなう国の施策等にも注視していくことが必要となり

ます。
　また、同時に、その他のさまざまな任用形態を活用して、組織の効率的な運用を図ります。

（８）定年前早期退職制度の継続

　早期退職制度が促進されることで、世代交代が進みます。年齢50歳以上、勤続２５年以上を基準とする現行の勧奨退職制度の継続は必要です。

①　勧奨退職者の第二の人生の設計に取り組みやすくするためにも、早期退職制度を継続する。

（９）他団体との人事交流を推進

　規模や風土が異なる他団体との人事交流を通じ、視野の拡大、適応能力の向上及び同様の問題に対する相互理解が図られるような人事交流を推進する必要があります。

①　適応能力の向上及び同様の問題に対する相互理解が図られるよう、東京都や一部事務組合等との人事交流を推進する。

2　職場環境の整備

（１）職員の健康管理の充実

（健康管理体制の支援）

職員の健康管理体制は、その基本となる定期健康診断を充実させて、産業医･保健師による診断を十分に生かして、健康相談の機会を充実させるとともに、安全衛生委員会の定期的な開催を行う事で必要な情報を共有し、支援の強化を図ります。

さらに、東京都市町村職員共済組合の健康関連事業と連携することで、職員の健康管理に対する意識の向上に努めます。

（メンタルヘルスの支援）

メンタルヘルス講演会

職場のメンタルヘルスは、まず、職員が個人として健康管理に高い関心を持ち、個人の健康管理に努めることが大切です。

現在、職場のストレスは、職務の高度化・複雑化に伴い、心因性のケースが多く生じてきており、気がつかないうちに悪化していることもあり、早めの対策が望まれております。

職場内において、周囲の人が変化に気づくこともあり、セルフケアの方法等のメンタルヘルス研修を行い、職員が気軽に相談できる相談体制を充実させます。

さらに、心身の疾病等による長期休職の職員に対しては、カウンセラー等による職場復帰支援を実施することにより、該当職員のスムーズな職場復帰への早期の対策に努めます。

（２）定期的な職場ミーティングの実施

職場の状況や課題について共通認識を持つために、所属職員のその日の予定や連絡事項・職務について、ミーティングを実施することが有効です。

人材育成に関する職員アンケート調査でも、コミュニケーション

の在り方、とり方に対して強い関心が寄せられています。

① 課内等職場情報の共有化の強化

② チームワークの強化

（３）オール清瀬で情報の共有を強化

市民ニーズが多様化するなか、職員一人ひとりが、市民の期待に応え、効率よく、また、満足度の高いサービスを提供することが求められています。このような現状を踏まえると、他のセクションとの情報交換や情報の共有化を強化することで、自己の事務内容を見直すことにより業務改善を促進するとともに、市職員としての意識改革を図る一方、窓口にいらっしゃった市民の方々への満足度を向上させることが必要です。

① 課等の重要案件に関しては、積極的に、庁議及び部課長会議等に諮り、その報告を各課内の一般職員に周知することにより、自己が所属する部署以外の市政情報について、情報の共有化を図る。

② 各課等で実施している重要施策について、勉強会や研修会を実施することにより、関係部署の意見や考えを集約するなかで、一の施策について多方面からバックアップできる体制づくりを推進する。

③ 職員ポータルの掲示板等を積極的に活用し、各課の業務や課題を全職員に周知することにより、課を超えた業務への問題意識を各職員が認識し、市職員としての意識改革を推進する。

（４）挨拶の励行、接遇マニュアルの徹底

挨拶は接遇の基本です。
職場内での挨拶を徹底することは市民に対する接遇向上につなが

ります。常に素直な気持ちで心を込めて接することが出来るよう、日頃から励行するよう取り組みます。

また、研修等を通じて、窓口対応や電話応対のスキルの向上を図ることにより、ＣＳ（利用者満足）を促進させる必要があります。

①　職層、年令を問わず全職員の挨拶を徹底

②　既存の接遇マニュアルを３年～５年を目途に、随時、改訂することにより、その時々の市民ニーズに応えられるよう、内容の充実

③　引き続き接遇研修を実施することにより、個々の資質の向上を図る一方、クレームに発展してしまった案件等については、組織ぐるみで適切な対応ができるよう、研修の見直し及び充実

（５）出前講座の実施

市民等を対象に市職員が、市政について直接市民に説明し理解と協力を求める機会を積極的に持ち、職員の説明能力の向上や意識改革を図るとともに、これらの取組みを市民に周知することで、市政情報を積極的かつ的確に発信し、市民との信頼関係を構築するように努める必要があります。

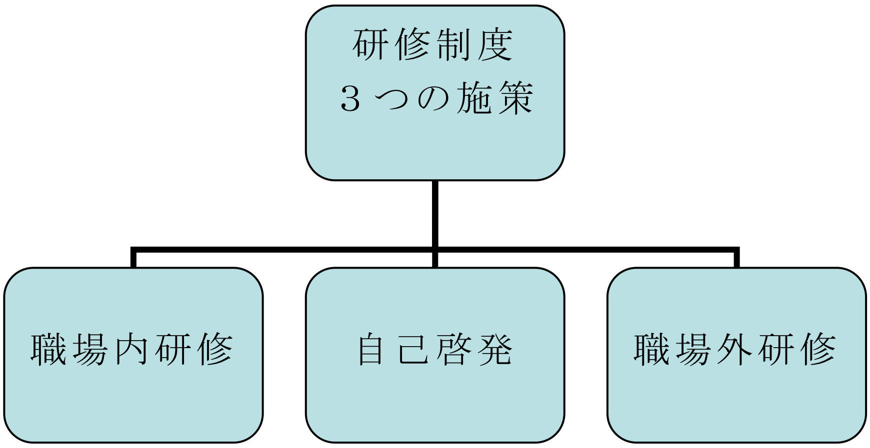
（６）男女共同参画の推進

女性職員を積極的に多様な分野への登用し、意欲と能力のある女性職員が活躍できる職場づくりを行うことが求められます。

人材育成に関する職員アンケート調査の「職場において男女の登用（昇任・職務分担）が平等であると思いますか」という問いに対して、平等又はどちらかといえば平等が約６７％となっており、平成１８年に実施したアンケート結果の約 47%と比較して、ここ数年で格段に改善されている傾向にあるといえます。

①　職場の男女平等意識を推進する。

3　研修制度の充実



●研修制度は、３つの施策で成り立っています。

〔職場内研修〕

　各職場内において、職務を通じて行われる研修で、上司・先輩等が仕事を通して、また、仕事に関連させながら部下・後輩等の職員の資質・能力向上のために、育成・指導を行います。

〔自己啓発〕

　職員が自分に必要な知識や能力について自ら認識し、自己の能力開発について主体的に取り組むことです。その能力開発は、職員一人ひとりの能力の向上に対する意欲と主体性が重要であることから、自己啓発は人材育成の基本となります。

〔職場外研修〕

　職員課主催の庁内研修をはじめ、職員研修所への派遣研修、国・東京都主催の研修への参加のほか、民間機関等における各種研修・講演会等の受講など、職場を離れ、他自治体職員等との交流や情報交換を交えた中で、市政の全般的な動向、諸問題を広い視野から把握し、行財政の実態、今後の動向について認識させ、さらには各職員の社会的視野の拡大を図ります。

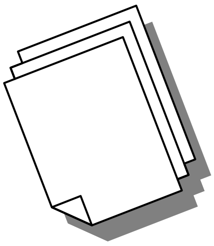
（１）庁内研修の充実

「第５章　求められる職員像」の４項目を達成するために、必要な研修を重点的・計画的に進めていきます。

庁内研修は、自主参加型の能力開発研修を充実させ、職員として必要とされる知識・技能の習得や職員同士の意識向上を目指します。

また、東京都市町村職員研修所派遣研修との役割分担を図り、職員の意欲向上と能力開発を支援していきます。

①　各年度の研修成果を踏まえて、職員のニーズに応えた研修内容の充実を図る。



②　実施した研修をより効果的なものとするために、研修終了後、各職場において内容の報告や他職員への周知などを図ることにより、フィードバック機能を活用するとともに、庁内研修のアンケート等をＯＪＴに役立てるために、所属長への報告及びコメントを記載するような充実した様式に変更する。

（２）自己啓発への支援

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力について自ら認識し、自己の能力開発について主体的に取り組むことです。その能力開発は、職員一人ひとりの能力の向上に対する意欲と主体性が重要であることから、自己啓発は人材育成の基本となります。

また、公務員としての職務を果たすうえで、自らの能力を十分に発揮するために常に自己啓発を行うことは、職員としての当然の責務です。

人材育成に関する職員アンケート調査で、自己啓発に取り組んだことがない方が約４６％で、そのうち取り組まなかった理由として

最も多かったのが、仕事が忙しいからの約３８％となっており、職場環境における今後の支援のあり方が重要です。

①　職務に必要な専門的な知識・技術または資格を通信教育や資格取得を支援できるような職場環境を整える。

（３）職場研修制度の確立　　（On the Job Training）

職場研修は、職場内において職務を通じて行われる研修で、上司・先輩等が仕事を通して、また、仕事に関連させながら職員の資質・能力向上のために育成・指導するものです。
業務を早く知り、覚え、かつ、根拠となる法令等を習得するには、上司や先輩等から適切な指導を受けることが最も有効です。

①　きめ細かな行政運営を行うため、それぞれの行政分野における必要な知識、技能を中心とした研修を各職場において実施する。

②　職務に必要な基本的知識・技能を伝達するための事務引継ぎマニュアルを作成するとともに、各課等で作成したマニュアルを職員ポータル等で公開することにより、情報の共有化を図るとともに、お互いの業務に関しての関心及び認識を深める。

（４）技能労務職、嘱託員・臨時職員の研修の充実

技能労務職員は、全職員の約１５％を占めていますが、業務内容から、市民と接する機会が数多くあります。
また、担当する業務内容は、より一層の効率性、有効性が期待されています。
いわば市の顔として、現場での作業中に、市民から市政に関する基本的な事柄や手続きについて尋ねられた場合などに、思いやりをもち適切に対応することが求められます。
そのため、高い実務能力だけでなく、行政を取り巻く環境の変化を認識し、市民との対応を適切に行うために、コミュニケーション能力を習得するための研修が必要です。

また、嘱託員の占める割合は年々増加の傾向をたどっており、その割合は、約３８％にまで達しています。このような状況を踏まえるなかで、嘱託員や臨時職員についても、市民に対するサービスのうえから、市役所職員としての職務と責任において業務の内容を習得する必要があります。

職場内研修だけでなく、日々の指導・助言をするなかで、応接態度や電話応対についても併せて習得し職員の業務遂行能力の向上を図るとともに、会計事務などの日常業務で必須となる事務能力に関して、今後、研修の強化を図る必要があります。

①　コミュニケーション能力の向上を目指す。

②　行政サービスの基本的知識を習得する。

③　会計事務など、市業務の基本的、かつ、共通事務能力に関して、嘱託員を対象とした研修の充実を図る。

（５）職場外研修の実施　　（Off the Job Training）

職場外研修は、職場から離れて講義を受けて知識を習得したり、討議等によって考え方を深めたりするものです。

新任職員から部長職まで、職員が公務員として勤める全ての期間を通じて、その能力の開発を図るため、それぞれの各層に応じた知識、技能を習得するために行う研修で、市政の全般的な動向、諸問題を広い視野から把握し、行財政の実態、今後の動向について認識させ、さらには各職員の社会的視野の拡大を図ります。業務遂行上必要な、専門的知識及び実践的技能の習得を目的に地方自治体職員としての必要な知識を学習するため、実務に即した研修に参加し、職員の能力のより一層の向上を図ります。

また、職員を民間企業へ派遣する研修を実施することにより、民間企業の効率的な運営やコスト意識、顧客に対するサービス意識などを習得して職員の意識改革を図り、その成果を効率的でスピード感のある行政運営を推進します。

①　民間企業の効率的な運営やコスト意識、また顧客に対するサ

ービス意識などを習得して職員の意識改革を図り、その成果を効率的でスピード感のある行政運営の推進に資することを目的として、職員を民間企業へ派遣する研修を実施する。

② 東京都市町村職員研修所主催の研修をさらに充実するよう働きかけると共に、受講者の積極的な参加をサポートする。

③ 民間主催の専門研修へ積極的に参加する。

④ 市内大学との連携を図り、大学主催の公開講座等を積極的に情報提供することにより、職員が積極的に参加できる環境を推進する。

第９章　人材育成を推進するために

今後、職員に何よりも求められるものは「公務員としての意識改革」です。新しい課題に果敢にチャレンジし、市民から本当にやさしい市役所と言われるようなバランスの取れた職員の育成が今まさに求められています。

そして、職員一人ひとりが市民の視点に立ち、行政サービスの質を絶えず向上しようとする意識に変えていかなければなりません。

そのため、「清瀬市人材育成基本方針」に基づく「育成に必要な３つの柱」、「２０の仕組み」、「３４の方策」を進め、より高い能力や意欲を持った職員の育成を行っていきます。

なお、この基本方針を推進するに当たっては、今回実施した職員アンケートの結果を踏まえた中で「清瀬市人材育成基本方針実施計画」を取りまとめ、計画的に実行に移していくこととします。

第１０章　人材育成基本方針策定経過等

１　人材育成基本方針策定委員会検討経過

区分	開催日	主な項目
第１回	平成 22 年 11 月２日	・現行の清瀬市人材育成基本方針について ・今後の検討進行の方向性について ・３つの柱のうち１つ目の【人事制度の確立】についての検討
第２回	平成 22 年 11 月 17 日	・【人事制度の確立】に関する振り返り ・３つの柱のうち２つ目の【職場環境の整備】についての検討 ・アンケート【前回アンケート】の内容の検討
第３回	平成 22 年 12 月６日	・【職場環境の整備】に関する振り返り ・３つの柱のうち３つ目の【研修制度の充実】についての検討 ・アンケート内容の検討
第４回	平成 22 年 12 月 16 日	・庁内報への掲載について ・アンケート調査内容の確認 ・第１回から第３回までに検討した３つの柱すべてに関する振り返り ・新規に盛り込む事例の検討
第５回	平成 22 年 12 月 22 日	・職員アンケート調査の進捗状況について ・人材育成基本方針（報告素案）について
第６回	平成 23 年 1 月 21 日	・職員アンケート調査集計結果について ・人材育成基本方針（報告案）について
第７回	平成 23 年２月１８日	・人材育成基本方針（報告案）について
市長への報　　告	平成２３年３月３０日	・人材育成基本方針及び職員アンケート集計の報告

２　人材育成基本方針策定委員会委員　名簿

	氏　　名	役職名・所属
委員長	瀬谷　真	総務部職員課長
副委員長	今村　広司	企画部企画課長
委　　員	大脇　早知子	市民生活部市民課
委　　員	加藤　陽子	議会事務局
委　　員	野中　大輔	市民生活部保険年金課
委　　員	笠原　忠輔	教育部生涯学習スポーツ課
委　　員	狐塚　隆之	総務部文書法制課
委　　員	北平　宜之	総務部職員課

（平成２３年３月現在）