

資 料 編

資 料

人材育成基本方針の改定経過

人材育成基本方針の見直しをするための組織として、人材育成基本方針改定に伴う検討会議及び電子会議を設置しました。

この会議では、市民の顕在ニーズに応えることができ、やがては潜在ニーズにも対応するつくば市役所を目指して、市民の担い手である職員の人材育成の在り方等について意見交換などを行いました。

1 人材育成基本方針改定に伴う検討会議

	開催日	検討内容
第1回	平成23年12月20日	<ul style="list-style-type: none">・人材育成基本方針改定に向けてのアドバイス協力依頼・人材育成基本方針を改定する旨の説明等・人材育成について意見交換
第2回	平成24年1月23日	<ul style="list-style-type: none">・第1回電子会議室の意見について説明・人材育成について意見交換・人材育成関連アンケートについてアドバイス協力依頼及び意見交換
第3回	平成24年3月21日	<ul style="list-style-type: none">・「職員像」、「研修の充実」について意見交換（ワールドカフェ方式）・今後の進め方について説明・人材育成関連アンケートについて意見交換

2 電子会議室

	開催日	検討内容
第1回	平成23年12月21日から 平成24年1月16日まで	人材育成基本方針改定に伴うブレインストーミング
第2回	平成24年1月24日から 平成24年2月17日まで	人材育成基本方針改定に伴うブレインストーミング

3 人材育成基本方針改定に伴う検討会議及び電子会議メンバー

市長公室	企画監	宮本 任
総務部	企画監	松崎 若美
総務部人事課	課長	田中 千晴
総務部人事課	課長補佐	山田 憲男
総務部人事課	参事補	晝田 定枝
総務部人事課	人事係長	坂本 人史
総務部人事課	人事係	出村 一浩
総務部人事課	人事係	木村 真理
総務部人事課	人事係	東泉 学
企画部	企画監	高野 正美
財務部	企画監	桑名 京子
市民部	企画監	星野 雄司
環境生活部	企画監	東郷 公咲
保健福祉部	企画監	津野 義章
経済部	企画監	中山 由美
都市建設部	企画監	上野 義光
上下水道部	企画監	岡野 康夫
消防本部	企画監	田中 寿幸
教育委員会	企画監	梶山 久美子

職名は平成23年度当時のもの

4 事務局

総務部人事課	職員研修係長	塚本 浩行
総務部人事課	職員研修係	横田 裕子

つくば市人材育成基本方針に関するアンケート結果について

1 アンケート調査概要

(1)調査の目的

このアンケートは、職員自ら目指すべき職員像を明確にし、そうした職員を育成するための総合的な取組の方向性を明らかにし、効果的な人材の育成を図るためのものです。

そこで、職員皆さんが日頃からどのような考えを持っているか、アンケートにより把握し、基本方針を改定する上で資料とするために実施をしたものです。

(2)実施期間

平成24年7月27日から平成24年8月17日まで

(3)調査対象者及び回答者数

調査対象者：全職員（860人が回答しました。）

(4)人材育成の基本的な考え方について

昨今の市役所を取り巻く環境変化について、アンケートでは「住民ニーズの高度化・多様化」が数字が高く、次いで「景気の低迷」、「少子・高齢化」と答えています。

その変化に対応するためか、理想とする市職員について調査した結果、「柔軟な対応のできる職員」が最も多く、次いで「市民の立場に立って物事を考えられる職員」、「分かりやすく説明のできる職員」、「市民に信頼される職員」、「社会の変化を敏感に察知し、それに対応できる職員」と回答しています。

(5)人材育成の方策について

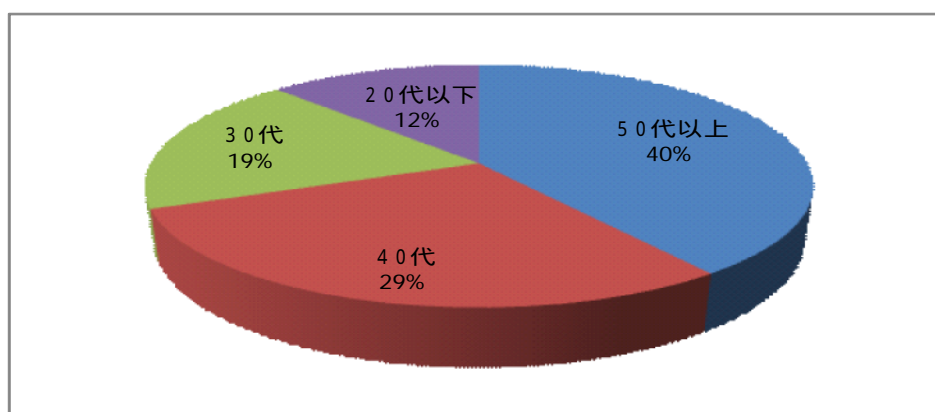
職場内研修（OJT）に関しては、日常の後輩指導など、研修と認識していないが実際には実施している場合もあるものの、3割を越える職員が実施していないと回答しています。その理由では「仕事が忙しくて、研修をする時間がない。」が最も多くなっています。

今後どのような研修を充実させるべきかの質問では、「人事課主催の能力開発研修」次いで「自己啓発の援助（通信教育など）」、「職場で実施する研修」、「研修機関への派遣研修」となっています。

2 アンケート調査結果

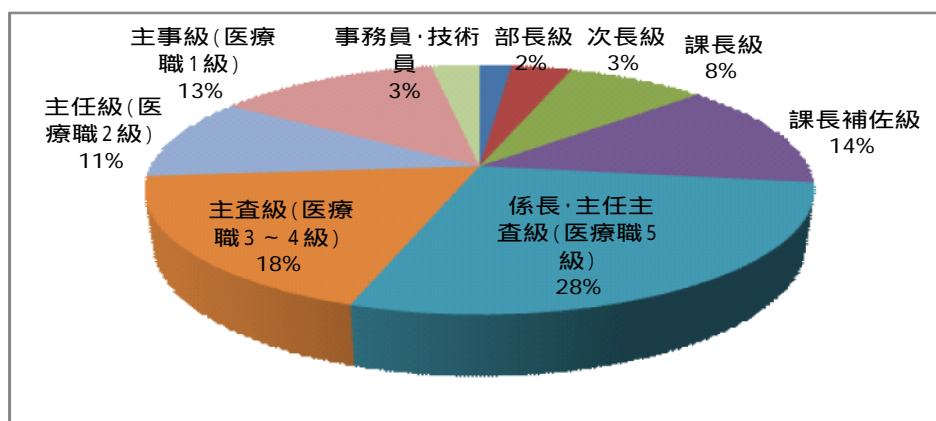
問1 あなた自身について、年齢層を伺います。(単数選択式)

50代以上	342人
40代	252人
30代	160人
20代以下	106人



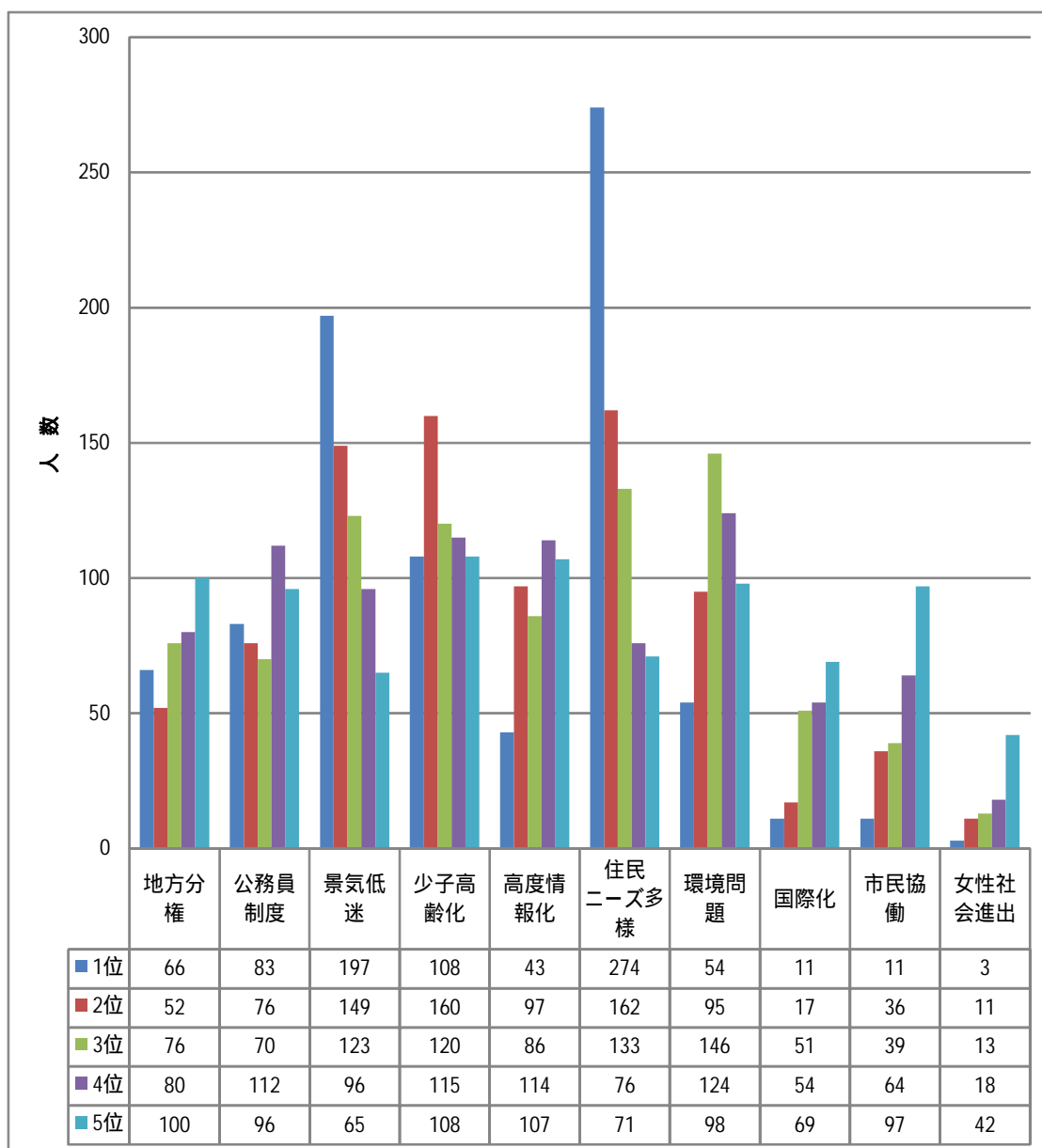
問2 あなた自身について、職層を伺います。(単数選択式)

部長級	16人	次長級	30人
課長級	69人	課長補佐級	118人
係長・主任主査級(医療職5級)	242人		
主査級(医療職3~4級)	159人		
主任級(医療職2級)	91人		
主事級(医療職1級)	111人		
事務員・技術員	24人		



問3 昨今の自治体を取り巻く環境変化について伺います。あなたが感じる変化とは何ですか。(1位から5位の順位をつけてください。)

- (1)地方分権 (2)公務員制度改革 (3)景気の低迷
 (4)少子・高齢化 (5)高度情報化 (6)住民ニーズの高度・多様化
 (7)環境問題 (8)国際化 (9)市民協働 (10)女性の社会進出
 (11)あまり感じていない (12)その他(問4で記入してください。)



感じている環境の変化については、「住民ニーズの高度化・多様化」、「景気の低迷」をあげており、次いで「少子・高齢化」も高い数字となっている。

問4 <問3>の「その他」について伺います。どのようなことですか。

災害対策

研究機関等との連携

不安定な政局からなる度重なる法改正

地域防災

社会保障制度改革

コンプライアンスの徹底が叫ばれるようになり、公務員が萎縮しているように感じる。

住民からの要望，問合せ等些細なことまで対応しすぎていると思う。内容によっては，組織として強引になることも必要だと思う。

市民が求める職員像。10年前と今では，市民から求められる職員像も大きく変わっていると思います。今は，市民が求める要求が非常に高い時期だと思いますので，それに対する職員の育成が必要と考えます。そして10年後に求められる職員像も見据えながら人材育成を図っていく必要があると考えます。

従来の行政手法に対する根拠のない不信感。内向きで，一部の意見に扇動されがちな風潮

災害時などの突発的な対応能力

地震，竜巻，ゲリラ豪雨等自然災害

公務員の役割の変化

都市間競争の激化（人口減少社会における成長に向けた都市競争） 今
までと同じまちづくり都市経営を行っているのでは市が破綻する。

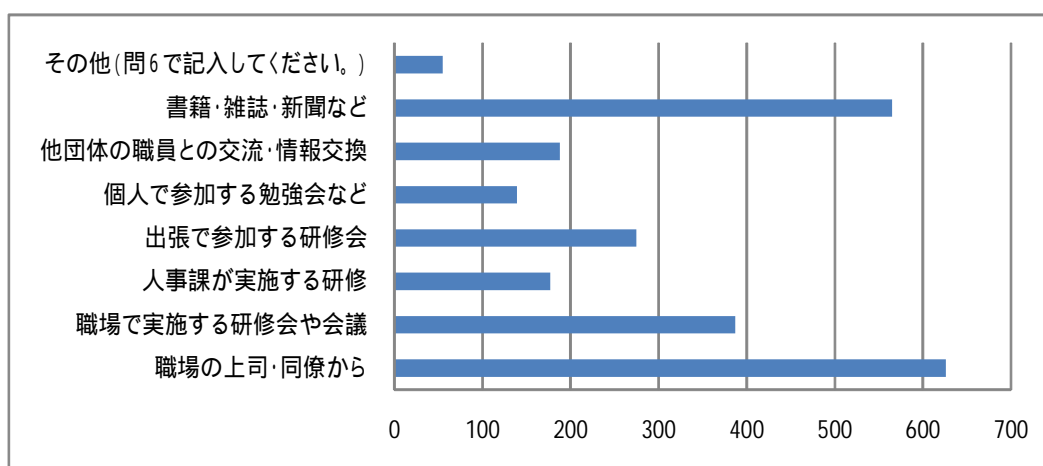
まちづくり・都市デザインが求められているかと思います。

地域コミュニティの希薄化

公務員への風当たりの強さ

問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3つまで選択可)

職場の上司・同僚から 626 人
 職場で実施する研修会や会議 387 人
 人事課が実施する研修 177 人
 出張で参加する研修会 275 人
 個人で参加する勉強会など 139 人
 他団体の職員との交流・情報交換 188 人
 書籍・雑誌・新聞など 565 人
 その他(問6で記入してください。) 55 人



職務上で必要な知識や情報は、「職場の上司・同僚から」、「書籍・雑誌・新聞など」により収集している。次いで「職場での研修会や外部の研修会」で情報収集をしている。OJTが行われていることが伺える。

問6 <問5>の「その他」について伺います。どのようなことですか。

インターネットなどのウェブ情報

関係機関との交流

国・県からの情報提供

児童健全育成のために産業総合技術研究所などの一般公開で情報を収集し日々児童育成のために役に立てている。自分の足で動いて情報収集は欠けてはいけない。

顧問弁護士

資格試験(行政書士試験・トイックなど)を受験し、また、日経新聞や英字新聞を購読するなど、常に知識・情報の習得をしている。

ツイッター

テレビ。市役所の取組ではなく、民間企業での取組などが特集された番組などで、市役所にも応用できそう、あるいは応用すべきと感じることが多々ある。

全国消防長会等上部機関から定期的な周知情報

問7 職務上の能力を高めるために役立っているものは何ですか。(複数回答3つまで選択可)

職場での職務経験 676 人

職場での上司・先輩からの指導 553 人

同僚・同期からの影響 226 人

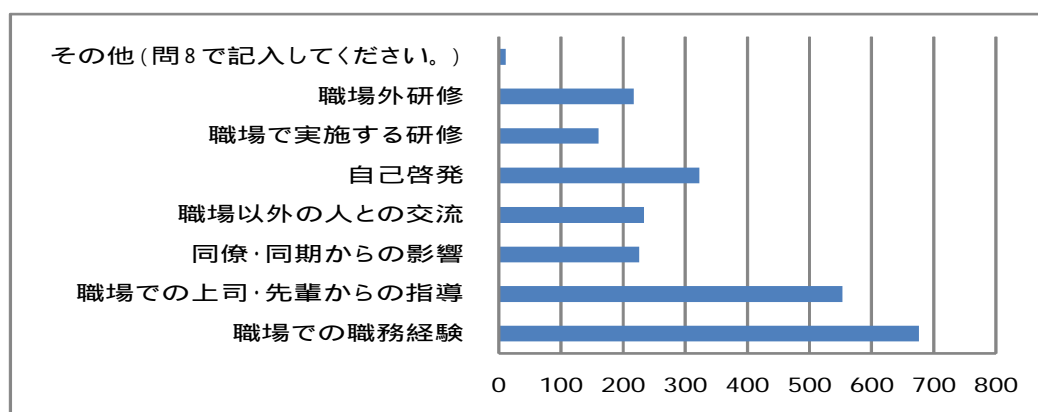
職場以外の人との交流 234 人

自己啓発 323 人

職場で実施する研修 160 人

職場外研修 217 人

その他(問8で記入してください。) 11 人



職務上の能力を高めるために役立っているものは、「職場での職務経験」、「職場での上司・先輩からの指導」をあげる職員が多い。

問8 <問7>の「その他」について伺います。どのようなことですか。

他職員の行動

インターネット

信頼・尊敬している方との交流

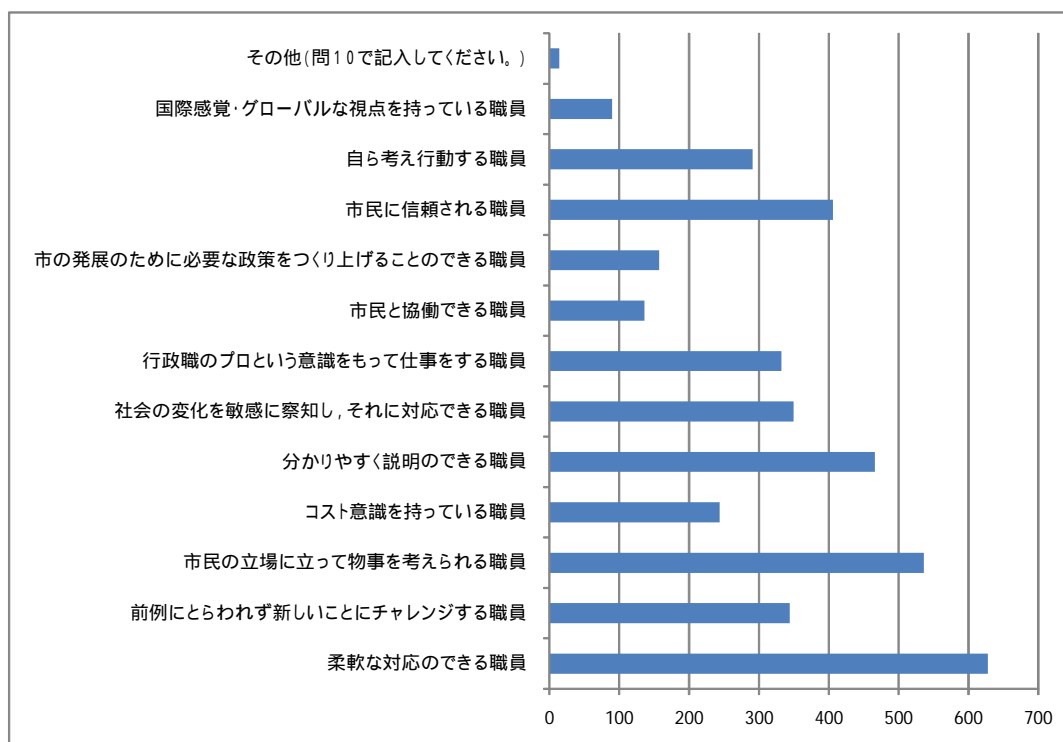
課で定期購読しているガバナンスという雑誌には、様々な自治体での取組等が掲載されており、その内容に触発されることが多々あります。

業務に関する専門書の熟読や様々な現場をプライベートで見に行くこと。

業務の手続き、法律に関する職場内会議

問9 あなたの理想とする市職員はどんな職員ですか。(複数回答5つまで選択可)

- 柔軟な対応のできる職員 628 人
- 前例にとらわれず新しいことにチャレンジする職員 344 人
- 市民の立場に立って物事を考えられる職員 536 人
- コスト意識を持っている職員 244 人
- 分かりやすく説明のできる職員 466 人
- 社会の変化を敏感に察知し、それに対応できる職員 350 人
- 行政職のプロという意識をもって仕事をする職員 332 人
- 市民と協働できる職員 136 人
- 市の発展のために必要な政策をつくり上げることのできる職員 157 人
- 市民に信頼される職員 406 人
- 自ら考え行動する職員 291 人
- 国際感覚・グローバルな視点を持っている職員 90 人
- その他(問10で記入してください。) 14 人



理想とする職員像として、「柔軟な対応のできる職員」が最も多く、次いで「市民の立場に立って物事を考えられる職員」、「分かりやすく説明のできる職員」、「市民に信頼される職員」、「社会の変化を敏感に察知し、それに対応できる職員」となっている。

問10 <問9>の「その他」について伺います。どのようなことですか。

「それは俺の仕事じゃないから」といった縄張り意識を持たず、「聞く姿勢」を持った職員。「この管轄は 課だろう」といった決め付けをせず、慎重に調べる職員。「ただ何となく」ではなく、理論的に説明できる職員

住民に対し、毅然とした対応のできる職員

市を心から愛し、市民のために尽くせる職員。市が災害に見舞われたときなどに率先して動ける職員

思いやりのある職員

固定の分野のみではなく、ある程度どのようなことにも基本的知識に精通している職員

地域独特の考え方にとらわれすぎることなく、社会一般的な常識をわきまえ、隔り無く向上心を持ち仕事に取り組む職員

目先の利益や目先の市民の要望を考えるだけでなく、50年先をも見越した政策や都市経営を行える職員

業務遂行に時間的・人的な余裕がある職員

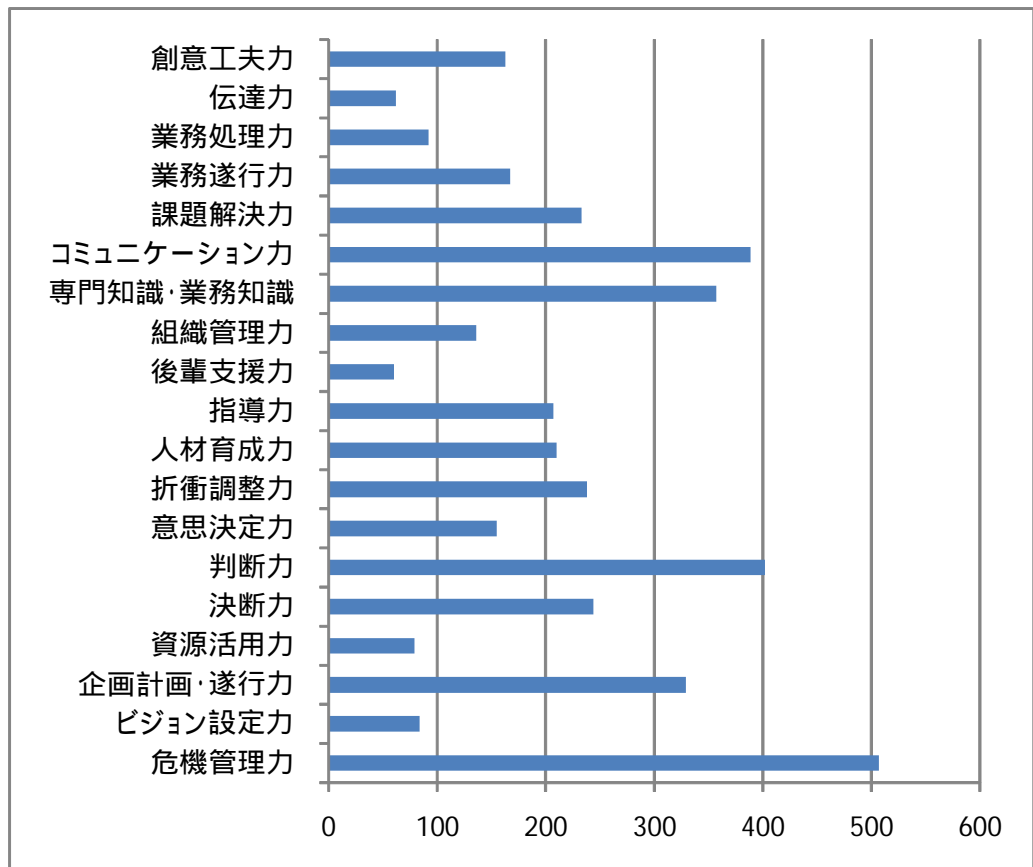
上司に意見を言える職員

地元へ貢献するという強い目的意識を持った職員

自分の現状（職場組織等含む）と社会の状況や民間的視点での違い等が把握できる人材

問11 これからの自治体職員に特に必要と思われる能力は何だと思えますか。
 (複数回答5つまで選択可)

危機管理力	507 人	ビジョン設定力	84 人
企画計画・遂行力	329 人	資源活用力	79 人
決断力	244 人	判断力	402 人
意思決定力	155 人	折衝調整力	238 人
人材育成力	210 人	指導力	207 人
後輩支援力	60 人	組織管理力	136 人
専門知識・業務知識	357 人	コミュニケーション力	389 人
課題解決力	233 人	業務遂行力	167 人
業務処理力	92 人	伝達力	62 人
創意工夫力	163 人		



必要と思われる能力として、「危機管理能力」が最も多く、次いで「判断力」、「コミュニケーション力」、「専門知識・業務知識」、「企画計画・遂行力」などとなっている。

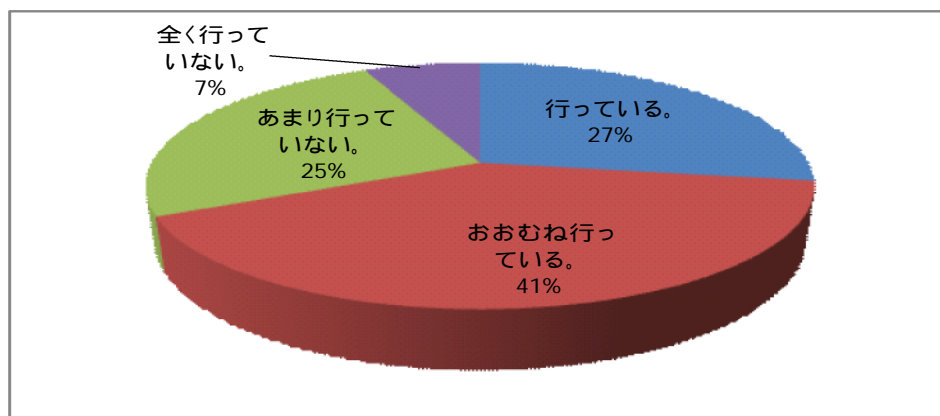
問12 あなたの職場は、職場内研修（OJT：日常の業務を通して、一定の職務を習得させる職場内教育）を行っていますか。

行っている。（問14へ） 235 人

おおむね行っている。（問14へ） 351 人

あまり行っていない。 216 人

全く行っていない。 58 人



68%の職員が、OJT（職場内研修）を行っているとは答えている反面、32%の職員が行っていないと答えている。

問13 行っていない原因は何だと思えますか。（複数回答可）（複数選択式）

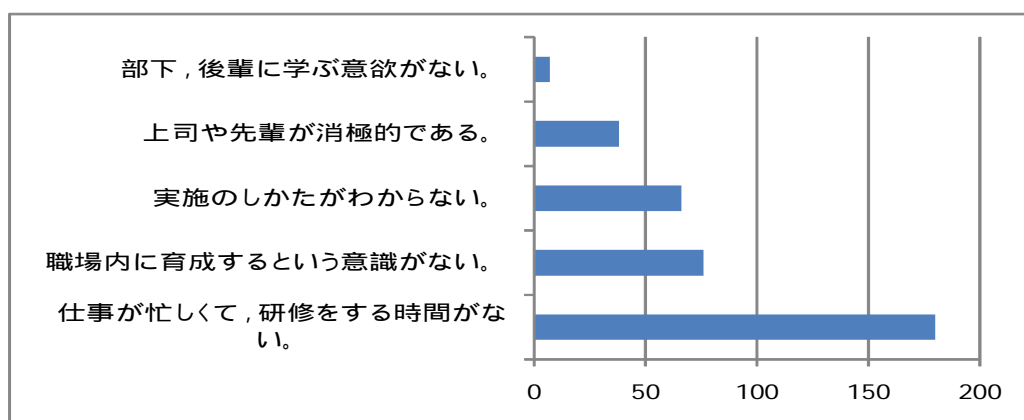
仕事が忙しくて、研修をする時間がない。 180 人

職場内に育成するという意識がない。 76 人

実施のしかたがわからない。 66 人

上司や先輩が消極的である。 38 人

部下、後輩に学ぶ意欲がない。 7 人



OJT（職場内研修）を行っていない原因として、「仕事が忙しくて、研修をする時間がない。」などとなっている。

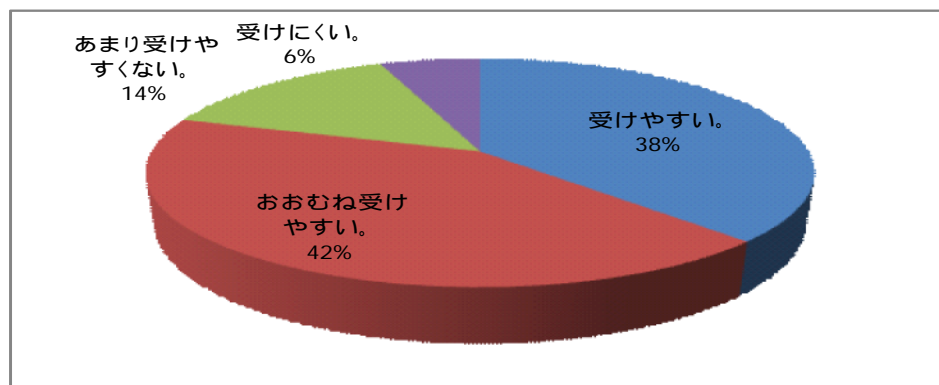
問14 あなたの職場は職場外研修（O f f - J T：人事課主催の研修や，外部でのセミナー等）を受けやすい環境にありますか。

受けやすい。（問16へ） 323 人

おおむね受けやすい。（問16へ） 364 人

あまり受けやすすくない。 123 人

受けにくい。 50 人



80%の職員が，O f f - J T（職場外研修）を受けやすい環境にあるとなっている。

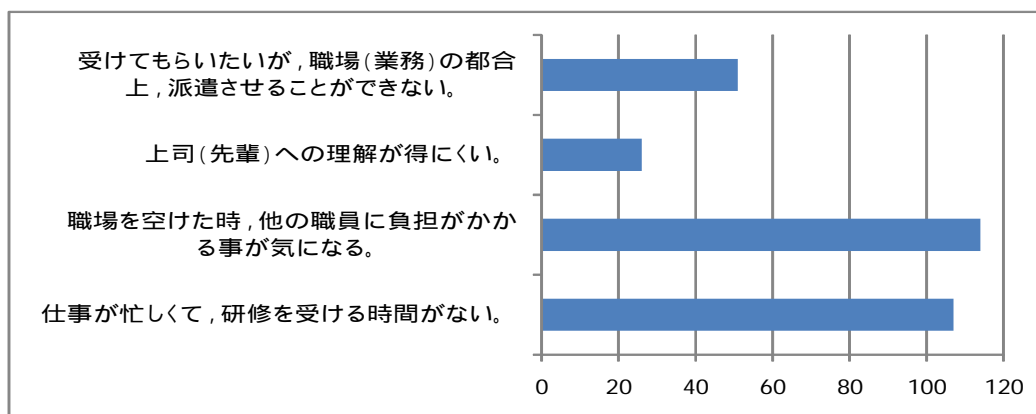
問15 受けにくい原因は何だと思えますか。（複数回答可）（複数選択式）

仕事が忙しくて，研修を受ける時間がない。 107 人

職場を空けた時，他の職員に負担がかかる事が気になる。 114 人

上司（先輩）への理解が得にくい。 26 人

受けてもらいたいが，職場（業務）の都合上，派遣させることができない。 51人

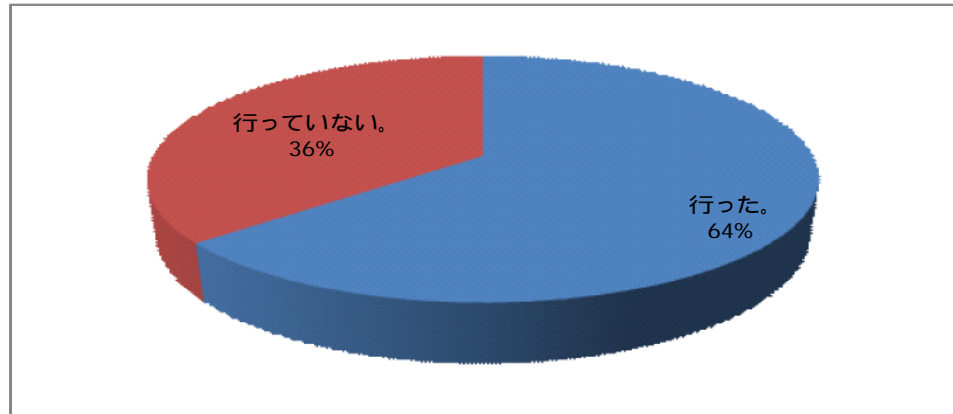


O f f - J T（職場外研修）を受けにくい原因として，「職場を空けた時，他の職員に負担がかかる事が気になる。」，「仕事が忙しくて，研修をする時間がない。」などとなっている。

問16 あなたは最近1年間で自己啓発（自らの能力，技能の向上のために何か実践すること）を行いましたか。（単数選択式）

行った。（問17を回答して，問19へ） 549 人

行っていない。（問18へ進んで回答して，問19へ） 311 人



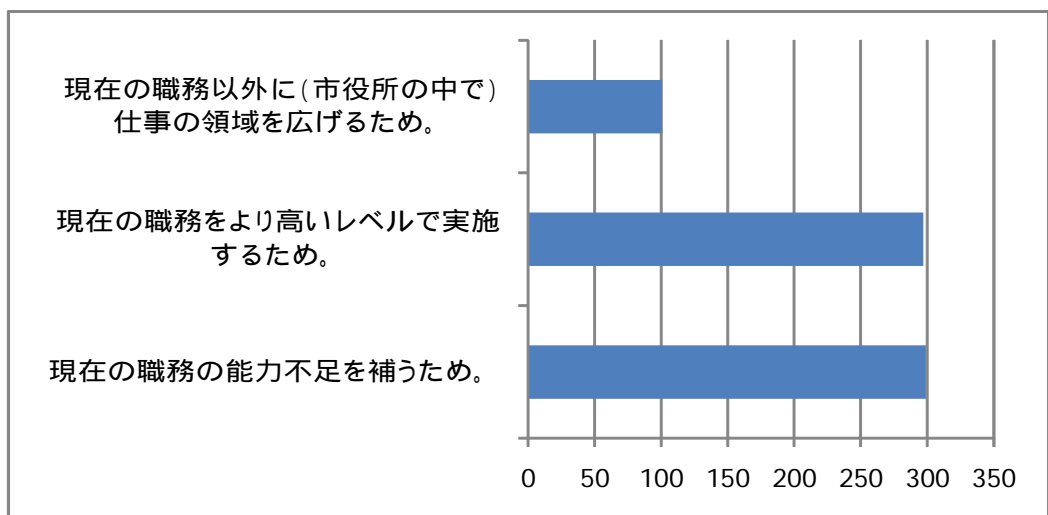
64%の職員が，自己啓発を行ったと答えている反面，36%の職員が行っていないと答えている。

問17 自己啓発に取り組んだ理由は何ですか。（複数回答可）（複数選択式）

現在の職務の能力不足を補うため。 299 人

現在の職務をより高いレベルで実施するため。 297 人

現在の職務以外に（市役所の中で）仕事の領域を広げるため。 101 人



自己啓発に取り組んだ理由について，「現在の職務の能力不足を補うため。」，「現在の職務をより高いレベルで実施するため。」をあげている。

問18 自己啓発に取り組まなかった理由は何ですか。(複数回答可)(複数選択式)

特に必要がない(と思っている)から 42 人

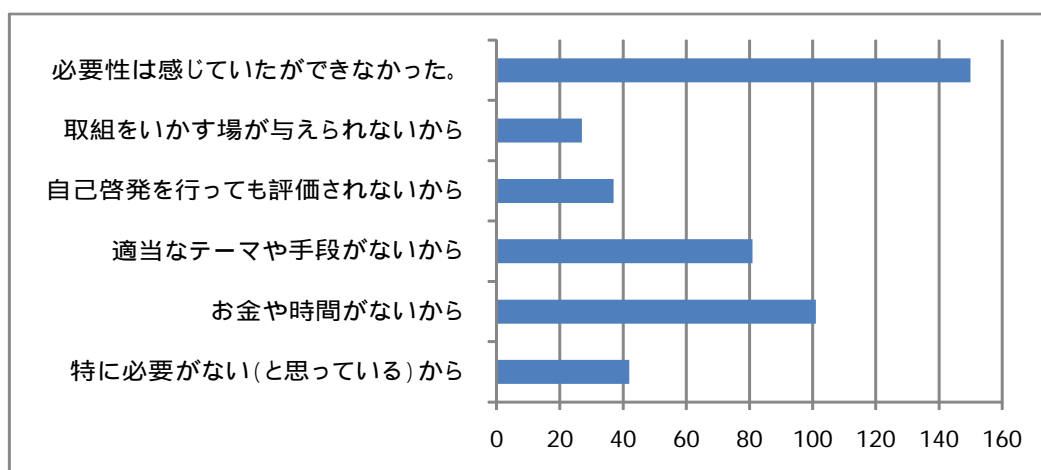
お金や時間がないから 101 人

適当なテーマや手段がないから 81 人

自己啓発を行っても評価されないから 37 人

取組をいかす場が与えられないから 27 人

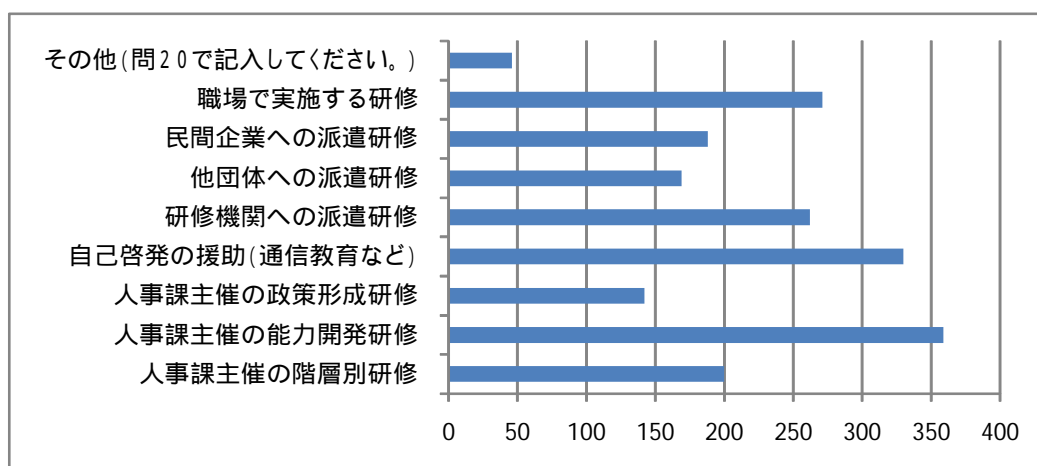
必要性は感じていたができなかった。 150 人



自己啓発に取り組まなかった理由について、「必要性は感じていたができなかった。」などをあげている。

問19 今後どのような研修を充実させてほしいですか。(複数回答3つまで選択可)

人事課主催の階層別研修 200 人
 人事課主催の能力開発研修 359 人
 人事課主催の政策形成研修 142 人
 自己啓発の援助(通信教育など) 330 人
 研修機関への派遣研修 262 人
 他団体への派遣研修 169 人
 民間企業への派遣研修 188 人
 職場で実施する研修 271 人
 その他(問20で記入してください。) 46 人



充実して欲しい研修として、「人事課主催の能力開発研修」を、次いで「自己啓発の援助(通信教育など)」、「職場で実施する研修」、「研修機関への派遣研修」をあげている。

問20 <問19>の「その他」充実させてほしい研修の意見(概要)

専門の先進地での研修(同様意見多数)

専門的な知識を身に付けるためには、庁内研修では困難である。また、人員の面から長期の派遣研修も通常業務に影響が出る。1~2日の専門研修に参加しやすい環境を作って欲しい。

インターネットや自費購入した専門書等による情報収集及び知識の習得市役所全体の業務を把握できるような研修。例えば、財務関係以外の職員に申告のシステムを教えるとか。

個人で研修するという機会がとれないので、人事課で研修をどんどん企画して実施してほしい。毎年全員受けられる体制にしてほしい。

待遇がダメな職員がいるので、徹底的にやって欲しい。

現場に出ても役に立つような研修

専門的能力を向上させるための研修（同様意見多数）

全般的なことより，職場，業務内容に応じた研修

他部署の職員間とのつながりを強化できるような研修

先進事例を持つ自治体（国・県以外）への研修・人事交流（長期滞在）

言葉遣いや社会道徳をたたき込む研修。管理職から新任職員まで徹底して行う。

市民意識共有のためのフィールドワーク研修

係長級以上の職員（特に係長級の職員）に対して，各課等における部下育成の必要性を認識させることに力を入れていただきたいと思います。

その結果として職場における業務を通じた教育（OJT）効果が向上することを期待します。現状では，リーダー職として部下への指導・育成を実践することを自己の重要な職務の一つとして認識し，実践している係長級の職員が極めて少ないと思われます。

職員が積極性を養える研修。職員が現在置かれている状況を良く理解し，危機感を持つような研修

コミュニケーション力を高めるための研修（能力開発研修の一部に該当するかもしれませんが...）市役所の仕事の大部分は間接的であれ直接的であれ，「人」を相手にすることが多いと思います。政策や業務遂行能力を磨くことに加え，コミュニケーションスキルの高い人材を育成することが，市民からの信頼を得て，協働の基礎になると思います。

大学院における学位取得支援（公共政策分野等），高度化・専門化する業務に対応して市民に必要な政策を立案するために，理論を学習することが有意義であると考えます。

資格取得

時間外に参加できる，英語等の語学教室・ファシリテーション講座等のビジネススキル教室の実施

課内で必要な知識を補う講義等

職員が職員を教える仕組みづくり。（告知，施設利用などのガイドラインを含む。）

保育専門の実技講習やその他の講習会

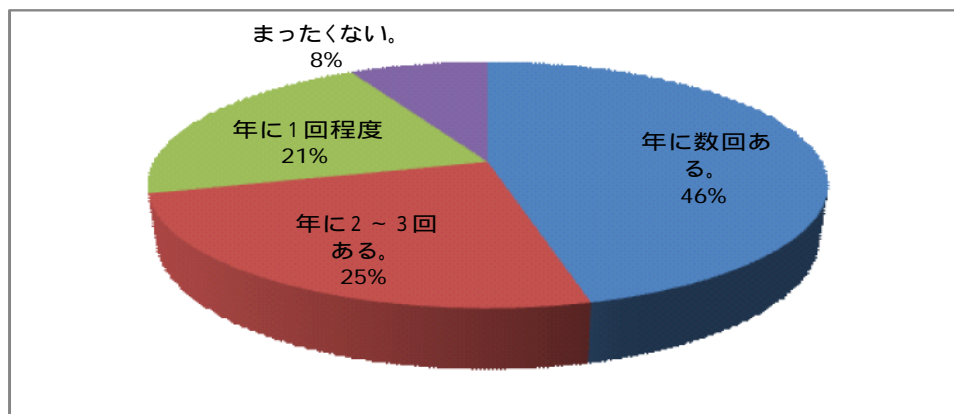
問21 あなたの職場では、業務に関する説明会、講習会、実務セミナーなどへ参加する機会はどの程度ありますか。(単数選択式)

年に数回ある。 395 人

年に2～3回ある。 215 人

年に1回程度 182 人

まったくない。 68 人



92%の職員が、業務に関する実務セミナー等へ参加する機会があると答えている。71%の職員においては、年に2～3回以上あると答えている。

問22 その他「つくば市人材育成基本方針」について、自由意見(概要)

【部長級】

優秀な人材を育成するためには、上司の指導力は重要です。但し、思い通りの指導ができないのも現実であり、総体的に職員が減っている状況の中で、事務量が増えている事なども課題となっています。精神的に病んでいる職員も多くなっています。要するに、余り余裕のない状況の中で仕事をしているということを改善していくことが必要なのではないでしょうか。退職者をカバーできるだけの新規採用職員の採用や、優秀な退職予定者の定年制延長、勸奨退職制度の復活が求められます。

新規採用職員には、現在の研修に加え民間企業へ1箇月程度の派遣研修を実施することで、行政には無い仕事に対する厳しさや、仕事に対する取り組み姿勢等について研修してはどうか。

職員一人一人の意識を高めるために、組織として、研修などできっかけを作ることになるが、最終的には、本人のやる気によるところが大きい。本人のやる気を引き出すためには、役割を与え、仕事を任せると考えます。

期待される市職員像(市民目線, 専門性・迅速性, コスト意識, 国際化, 変化対応)の他「公的自治と私的自治」についての意識共有が必要と考えます。

【次長級】

業務処理は職員が実施主体である。仕事を処理する職員一人一人が, 問題意識や課題認識を持ち, かつ, 積極的に自己研鑽に臨むことを実行すれば, 自ずと組織の活性化を促し, 職員のスキルアップ・レベルアップが実現できるものとする。

人事管理と組織管理を一体的に運営するシステムが必要であると思う。どのような方法で, 仕事ができる職員を早急に育成するか, それが, 緊急の課題と考える。

人材の育成は, 希望が膨らんでいる若い職員にその機会を多く与えるべきで効果は期待できると思う。職員同士が競争して切磋琢磨できる職場環境を作り上げること。まず, やる気を刺激することから始めることが肝要ではないか。企業の人材育成の方策を参考にできないか。

つくば国際戦略総合特区に掲げられた内容にふさわしい, グローバルな人材育成を意図すべきではないか。

これからはグローバルな視点で活躍できる職員の育成が急務である。特に, 研究学園都市を擁するつくば市においては, 英語のみならず, 多言語に対応できる職員の採用, 育成を図ることが重要である。国際拠点都市として歩み出した以上, 人材育成においても, 国際化を重視した内容, 方針を定めていただきたい。

【課長級】

人材については, 一般行政を行う上での人材育成と, 専門知識を習得する人材育成がある。

人材育成を考えるときには, 能力主義を貫けば, 能力に集約され, 優秀さ, 効率性といったものの評価に左右され, 成果主義もその成果にのみ評価されることで, 人材のもつ個性や可能性といったものは評価対象にならないということになってしまうので, この点をよく理解した上で人材育成を図るべきである。

人事評価と人材育成は大いに賛成です。ただし, 一番重要なことは, 良いシステムでもそれを運用する人々によって大きく左右されてしまうことだ。

理論的研修も必要と思うが, 実践的研修も取り入れることにより, より一層人材育成に繋がるのではないかと考える。

人材育成は、職員自身の主体的な取り組みと管理監督者による支援が重なって効果をあげることから、職場の学習的風土づくりを全庁的に推進していくことが重要と考えます。職場風土の改善方策について、早急に検討していただきたい。

人材育成は、職務は市民のためであることを常に考え、前向きに考える職員を育てていくかにかかっていると思っている。そのためにも成果のあった職員に何かしらの報償（名誉）を寄与することが必要ではないかと考える。

外部機関への研修（専門技術の習得）を実施したいが、人員不足・予算の取得ができないため、実施に苦慮している。

職場における職員の能力向上の人材育成は、重要でありますので職員の意識改革や行動の変化を呼び起こすような基本方針の改正をよろしくお願いいたします。

1箇月等短期間の研修でもよいから、同業種、他業種にかかわらず、どしどし、職員の派遣研修を行い、刺激的な職場に変えていただきたい。人材の育成にはある程度の時間を要することが当然でありながらも、一方では即効的効果が要求されるものでもあります。どのようにそのバランスを保っていくか、両者の折り合いをつけていくのか。あるいは、見せ方により対応していくこともやむなしであるのかもしれませんが。

【課長補佐級】

人材育成には、職場研修や課内研修など様々な方法がありますが、効果を期待するには、やはり本人自身の自覚が最も重要だと思います。研修をやらされているという受け身の態度では、どんなに立派な研修を受けても一過性で終わるような気がします。研修の前に、本人の自覚を促すような動機づけが必要な気がしてなりません。

急激な職場環境の変化(分散から集合)があったが、出先に関しては旧態のままであるので、出先は市民と接する重要な行政の窓口でもあり、人材的にも格差のないよう、出先職員の様々な研修等を増やしてもらいたい。

OJTは、日常業務内での教育であるが、実践方法について紹介して欲しい。

人材育成するためにも、ジョブローテーションをきちんと行なっていたきたい。

公務員としての基本姿勢・公僕であることの意義を一人一人がしっかりと持てると良いと思う。

出先機関の中には臨時職員が半数以上を占めている職場がある。仕事の内容が同じ勤務時間が同じの臨時職員も正規職員同様人材（人財）であり、個々の能力を高めるために職場内研修を実施しているが意識を高めることは難しい。職員全体の意識を高めるために管理職以外の職員（臨時職員含む）の研修を実施してほしい。

保育現場に就いています。保育所は、保育士を始め保健師、栄養士、調理員、用務員等多様な職種で構成し、正規職員、臨時職員、パート職員各々に支えられ日々過ごしています。共通理解を図りながらも、つくば市職員であることを認識して仕事を進めています。福利厚生も含め、各自の能力を引き出しその職務や経験に応じた研修が職員の資質の向上及び士気の高揚に繋がることと考えます。

消防本部の職員と消防署の職員では、同じ消防吏員でも業務内容が異なる（災害対応及び事務遂行）ため、組織全体として積極的に人材育成（専門部署の創設等）を進めていくことが重要であるとともに、職員各自が高レベルの知識及び技術の習得を目指していかなければならない現状であると判断されます。したがって、人材育成の面で大きな改革が必要ではないかと考えています。

自身の能力不足を補うために、基本方針に記載されている、階層別に必要な行動を身に付けるための研修が受講できれば良いと思う。

【係長・主任主査級（医療職5級）】

市民の信頼に応え優れた行政機関にするためには、市役所（組織）の役割と併せ職員一人一人の意識向上が不可欠だと思う。

「良い政策」は「良い人材」から創り出されるものと思います。

人材育成には、その職務においての経験が必要不可欠と思われるが、ジョブローテーションによる短期間での人事異動が人材育成の妨げになっています。人材育成を考えるならば、適材適所の人員配置や市民ニーズに対応すべき専門的職員の育成が必要と考えます。

職場での上司や同僚の協力体制が仕事を進める上で効率的だと思う。

課内で、他課での経験をいかした「プチ研修（勉強会）」を実施すべきと思う。

能力に限界は無いが、無限でも無いので、若いうちに誰もが公平に参加できるような、各種研修講座（仕事上必要な事務に関する知識や実務を習得できるような）を担当部局で整備して提供してほしい。

人材を育成するのであれば、その育成度に応じた人事配置について検討していただきたい。

所属課における，プロフェッショナルの育成と，ゼネラリストの共存による，高度・先進的，きめの細やかなサービスの実施。難易度の高い専門的知識のある職員を採用し，上司が上手に才能を引き出すことが重要。人材育成とは，上の人だけが下の部下を一方向的に評価せず，やはり部下からの意見も尊重できる立場で評価し，いかせるようにした方針がほしいです。

つくば市職員として自覚をもち，意欲的に仕事をし，市民から信頼されるような人材育成には指導力がある上司の存在が大きいと思います。組織をまとめていく力をもち，個々の能力を十分に発揮させることのできる管理職が必要だと思います。

人事課主催の研修について，一層の内容の充実を望みます。

当市においては他市と比較しても，これからのつくば市を見据えた人材育成のビジョンが明確に示されていると考えている。

この方針を職員に浸透させることも重要だと思います。

他の自治体との情報交換や共同での施策展開ができる環境を作るために人事交流を活発にして欲しい。

【主査級（医療職 3 ～ 4 級）】

これからのつくば市の人材育成は国際化，英会話・中国語会話ができる人材の育成が必要だと思う。

児童館などは所属人員が限られていますが，一人は専門職の配置をお願いします。適材適所も人材の育成につながると思います。

実際に若手職員，中堅職員を育てる組織にして欲しいと思います。管理職には人材育成とは何か？ということを理解して，職場の管理，運営をする資質を高めて欲しいと思います。

是非，いろいろな研修を受け，資質向上に努めたいです。

【主任級（医療職 2 級）】

行政のスペシャリストとゼネラリストを育成可能なジョブローテーションの運用について記載してもらいたいです。

「つくば市人材育成基本方針」の派遣研修では，「国，県等の機関」とあります。しかし，政令市等の市役所間での人事交流はしていないのではないかと思います。同業他社での経験は，つくば市に戻ってきたときに，別の視点でつくば市のことを考えることができると思います。

職員数が多く，個々の意識・能力には相当な幅があると感じます。より高いレベルの人材育成を目指すことはもちろん必要だと思いますが，それ以前に全体の底上げを図ることも必要なのではないのでしょうか。

多岐に渡る知識はすべて習得できないのが実情です。相手はプロと違って何でも聞いてくるが答えられないこともある。そこで調べて自己の知識を少しでも習得するか否かだと思います。職員としての最低知識は何なのかと迷うときもあります。業務が多岐に渡るための悩みです。

このごろ、係（課）のチームワークが大切だと言うけれども、その前提として個人がそれぞれの仕事を確実に遂行しないと、チームワークが生まれないのではないかと考えることがよくあります。目指すべき職員像があることはもちろん必要であります。その前に、一人一人の力が全体を底上げしていくことを強調していただけたら良いと思います。

公立保育所では臨時雇用の職員が増えていますが、その「質」に関しては基準もなく、資格さえあれば採用せざるをえない状況にあります。保護者（市民）にとっては臨時も正規も同じ「つくば市職員」なので、もう少し実態を把握し、臨時職員の人材育成に力を注いでもらえたらと思います。

研修の機会を与えられているのは恵まれていて、ありがたいことと思います。研修と実務経験の双方により、より高い資質を身に付け貢献したいと思います。

全庁的に実践される実の伴った方針となるよう、各課等レベルでの定期的な進捗状況の確認等を行っていただきたいと思います。実情として、全職員が受講する職層別研修を除けば、外部の研修等に参加するチャンスを与えられている職員はかなり限定的であると思います。

研修という形にとらわれずもっと簡単なもので（宴会でもいいと思います）、横のつながりを増やす機会がもう少しあっても良いのかなと思います。これからは課にとらわれず複数の課が一つの事業を共同で行ったり、相談を行ったりというときに、人を「知ってる」「知らない」で関わり方がだいぶ変わると思います。

行政経営課で所管する「職員提案制度」、「TMSにおける目標管理」などは、人材育成基本方針と密接に繋がるものと考えていますので、方針の改定や今後の取組などについても人事課との連携を図っていただけたいと考えています。年々業務が増す一方で職員数が減少している現状において、時間外勤務を増やさずに業務を遂行するには、職員一人一人の資質の向上は必須であると思います。

職員のみならず、臨時職員に対しても基本姿勢に関する研修の機会があるとよいのではないかと思う時がある。

今まで、つくば市で行う様々な研修に参加してきました。その都度、理解し、市民の対応など自分では気を付けているつもりですが、自分が1市民として市役所に電話をかけたりしたときの職員の横柄な態度を考えると、新人や中堅だけではなくすべての人に研修は必要だと感じました。他の市民の方にもそのような態度で接しているならば、改善が必要と思われる。やはり、管理職も研修をしていけばいいのではないかと思います。

【主事級（医療職1級）】

今の時代、どの職業でも時間外に勉強会を実施している。市役所にもそういうものをやりやすい空気があるとよい。

職員（特に管理職）が民間の組織運営の現場を見学し、役所との相違点について肌で感じられる企画があると、組織内のシステムや文化の硬直を避け、より良い組織にするためのアイデアが生まれやすい環境を作ることに役立つと思います。

研修制度の充実は、職員の質の向上につながると思います。

業務を行う上では適材適所が効果的で効率的だと感じます。その意味では異動などは最小限にするべきとも思います。しかしながら市役所の様に様々な業務がありますと、適材適所が必ずしも優先されない事も理解できます。大変なことだと思いますが、職員一人一人の能力を少しでも広げ、開発していけるような育成方針を期待します。そのことで広く適材適所を優先できるようになるのではないかと考えています。

周りの上司・先輩・同僚で「こうなりたい」と思える人を見つけることが重要であると思います。目標があると成長できる気がします。

専門職でも、様々な機関への派遣研修を受けられる機会を増やしていただきたいです。また、職員が国際社会に十分に対応できる能力開発に力を入れていくべきだと思います。

経験年数の浅いうちに、様々な業務経験を積んだ後には、管理職が部下の能力（才能）を見抜き、配置にいかせると良いと思う。

内外の研修等において、作業効率、能力の向上を図っていきたいです。市民からの様々な要望に対し、柔軟な対応をとれることが求められると感じています。

取得してから報酬としていくらとかでもかまわないので、資格取得のための通学援助を行ってほしい。

すべての職員が危機感を持ち、積極的に仕事を行えるようになるような方針にしてほしい。

職務に従事するための最低限度の知識・経験等がないまま業務を行う事が多々あるように見受けられる。様々な部署を経験する事も良いが、その道のプロを育てるという考え方も必要だと考えます。

つくば市として全課に共通する業務（事務処理等）について、基礎知識として、正しい方法をしっかりと教えていただける研修があると大変ありがたいです。

個々人の能力をさらに伸ばし発揮できるスペシャリスト育成と、いかなる事務作業等もそつなくこなすジェネラリスト育成のバランスを、今よりスペシャリスト育成重視であると、より仕事にやりがいと責任感を持ちやすくなるのではないのでしょうか。

【事務員・技術員】

とてもすばらしい理想を掲げているので、それを達成できる仕組みづくりが必要だと思います。現状は理想と現実のギャップがありすぎると感じています。



つくば市

わたしのつくばを見つけよう。
TSUKUBA CITY

発行 つくば市総務部人事課

〒305-8555

茨城県つくば市荻間2530番地2

(研究学園D32街区2画地)

TEL : 029-883-1111

FAX : 029-868-7632

E-mail : gen030@info.tsukuba.ibaraki.jp