



# 舞鶴市人材育成基本方針



平成24年3月  
舞鶴市

## 目 次

1. 策定趣旨 .....	1
2. 基本理念 .....	3
3. 現状と課題 .....	9
4. 人材育成の方策 .....	17
5. 推進にあたって .....	28
資料編 .....	30

## 1. 策定趣旨

近年、地方自治体を取り巻く情勢は、急速に変化しています。

少子高齢化や人口減少、個人の生活スタイルや価値観の多様化、地域で支え合う力の低下、長引く景気の低迷と雇用不安など多くの要因が重なり合い、その影響が地域の中で様々な形となって現われています。

一方、いよいよ実行段階に入った地方分権は、国から提示された一律の政策ではなく、地域の実情に合った独自の政策を、地方自治体が自らの責任と判断で企画立案し遂行することを求めています。

まさに、地方自治は「地域を経営する時代」にあるとすることができ、このことは地域の課題や住民ニーズを把握してまちづくりを進める「自治体の手腕」が、従来にもまして厳しく問われていることを意味しています。

今後、市税収入など自主財源の大幅な増加は期待できず、行政サービスを量的に拡大することが難しい中で、少しでも市民の皆さんの満足度を高める市政をつくり上げていくためには、職員一人ひとりが創意工夫を重ね、市民のため地域のために持てる力を最大限に発揮することが何よりも重要になっています。「住民満足度は、自治体の職員の質によって左右される」と言っても過言ではないことを私たちは肝に銘じなくてはなりません。

私たちは、「ふるさとを良くしたい」、「市民の皆さんの役に立ちたい」、「豊かな舞鶴・住みよい舞鶴を守りたい」という思いを胸に、舞鶴市職員になることを志しました。これが私たちの原点であり、市民の皆さんと私たちの信頼を繋ぐ「絆」であると考えています。

私たちは、市民の皆さんから私たちに向けられている眼差しが厳しいものであることも知っています。昨年8月に行わせていただいた市民アンケート調査で寄せられた様々なご意見を、私たちは真摯に受け止め身を正すと同時に、私たちに対する期待の表れとして発奮し、努力することを怠ってはならないと考えています。新しい時代を迎えた地方自治の担い手として、市民の皆さんから信頼される地方自治体の職員として、私たちは常に自らのあり様を振り返り、磨きをかけることが必要です。

私たちは、市民の皆さんにとって、市役所とはどのような組織でなければならないのか、市の職員に対して求められていることは何なのかということ、市民アンケート調査の結果などをもとに話し合い、市民の皆さんから期待される「組織像」と「職員像」としてまとめました。これを、私たちが我が身を振り返る指標、これから必要とされる人材を育成する方向を示す道標とし、長期的かつ総合的な観点で職員の能力開発を効果的に進めるための方策と合わせて取りまとめたものが「人材育成基本方針」です。

私たち職員は、「人材育成基本方針」を市民の皆さんに対する私たちのお約束として、**市民に信頼され、市民の役に立つ市役所づくり**のために、一致団結し全力で取り組んで参ります。

## 2. 基本理念

### 舞鶴市役所が目指す「組織像」

自治体としてのあり方の基本は、地方自治法に「地方公共団体は住民の福祉の増進を図ることを基本として地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担う」、「住民に身近な行政はできる限り地方公共団体にゆだねることを基本」、更には「地方公共団体はその事務を処理するに当っては住民の福祉の増進に努めるとともに最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」等と規定されています。

舞鶴市役所の役割は、市民の皆さん一人ひとりに、基本的人権を尊重し、それぞれに「住んで良かった」、「これからも住み続けたい」と感じていただけるよう、生活や仕事などに関わる様々な分野で、条件や環境を整えることであると考えます。

社会の変化が急速に進んでいく時代にあっても、舞鶴市役所は、自治体としてのあり方の基本を忘れず、これからの舞鶴のあるべき姿、進むべき道筋に、確かな判断ができる**市民に信頼され、市民の役に立つ市役所**でありたいと考えます。

### 市民に信頼され、市民の役に立つ市役所

- A** 生命の尊さ、個性の尊重、他人との共生など人権尊重の理念に基づき、市民一人ひとりの自己実現へ向けて、幅広い視点から総合的な観点で支援する市役所
- B** 積極的に地域に入って課題を見出し、市民とともに知恵を絞り、縦割りに陥ることなく全職員が一致団結して解決に向け取り組む市役所
- C** 職員一人ひとりが持つ「強み」を最大限に引き出し、互いの「弱み」は補い合い、全職員が持てる能力を結集することによって、組織力を最大化させる市役所
- D** 舞鶴市全体、市民全体にとって、何が最適なのかという観点から物事を考え、最小の投資で最大の効果を上げることができる効率の良い市役所
- E** 大規模な災害や広域的な事故など危機的な状況にあっても、市民の生命と財産を守るため、冷静、確実、迅速に対処することができる市役所

## 舞鶴市職員が目指す「職員像」

市民に信頼され、市民の役に立つ市役所で働く私たち職員は、市民の皆さんにとって最適なサービスを提供する「行政のプロフェッショナル」でなければなりません。

舞鶴市全体、市民全体に奉仕する自治体職員としての誇りと喜びを胸に、公平、公正を重んじ、笑顔で親切丁寧な態度を忘れず、常に真摯、謙虚、誠実な姿勢で、市政の推進に全力で取り組みます。

**A** 市民の中に入って、地域の課題を見つけ、  
市民とともに考え、解決に向け積極的に行動する職員

**B** 職員一人ひとりが、専門性や得意分野を持ち、  
自らの特性も最大限に発揮し、市民の信頼に応える職員

**C** 社会情勢の変化に即応した改革意識を持ち、仕事への情熱と  
柔軟な思考のもと、市役所と仕事を変革できる職員

**A** 市民の中に入って、地域の課題を見つけ、  
市民とともに考え、解決に向け積極的に行動する職員

ふるさと舞鶴への郷土愛を抛り所に、昨日よりも今日、今日よりも明日、舞鶴を少しでも良くしたいという思いが、私たちの原点です。

市役所入りを志したとき、採用試験の面接に臨んだとき、「舞鶴を良くしたい」、「市民の皆さんの役に立ちたい」という思いがありました。これが、私たちのスタートラインであり、この立ち位置を忘れることなく、地域で何が起きているのか、市民の皆さんは何を望んでおられるのかを的確に把握し、解決に向けて市民の皆さんとともに知恵を絞り、汗をかくことができる職員、弱い立場にある方々の声を聞き逃さず、市民目線で政策を形成できる職員でありたいと考えます。

さらに、市役所の中だけで通用する職員ではなく、まちの将来を見据え、先見性や世界観を醸成し、広く地域社会に貢献する、よき地域人、よき社会人であることを目指します。

**B 職員一人ひとりが、専門性や得意分野を持ち、  
自らの特性も最大限に発揮し、市民の信頼に応える職員**

私たちは、「行政のプロフェッショナル」として持てる力を総動員し、地域のため、市民の皆さんのために最大限発揮しなければなりません。職員一人ひとりに「個性」があり、それぞれに「強み（得意）」や「弱み（苦手）」がありますが、強みを活かし弱みを補うには、適材適所の組織運営を行うことと合わせて、職員個々の能力を多面的に伸長させる人材育成が大変重要です。

社会情勢や個人の価値観、生活スタイルが大きく変化する中で、地域社会や市民の皆さんのニーズに的確に応えるため、私たちは、幅広い視野と専門性を併せ持つことが求められます。専門性については、土木や建築などの技術職、保育や医療、消防などの専門職に限らず、事務職であっても、職務経験を通じて得意分野（法務、財務、税務、福祉、環境、産業、情報、危機管理、教育等）を持ち、より高度なサービスを市民の皆さんに提供することが必要であることを意味しています。

また、個々の職員には、それぞれの持ち味があります。新しいことを企画立案することが得意な者、定められた事務を正確、迅速に処理する力に長けた者、対人折衝や調整に優れた者など、それぞれの特性を最大限に発揮するとともに、足りないところは補い合い、組織力を最大化することによって、市民の皆さんの信頼に応えることが求められています。

**C 社会情勢の変化に即応した改革意識を持ち、仕事への情熱と  
柔軟な思考のもと、市役所と仕事を変革できる職員**

市役所に就職して、まささらな人材が、いつの間にか「公務員らしく」なります。それは見た目だけではなく、考え方や行動にも現われてきます。新規採用職員にアンケート調査を実施したところ、業務の改善点や職場での疑問点など新鮮な感覚から多くの意見が寄せられました。私たちは、ややもすれば、協調性が高く職場の秩序を乱さない考え方や行動ができる職員を重んじる傾向にあり、このことが、職員の意欲を低下させる力、個々の行動を抑制させる力として働いてしまう可能性があることに注意しなければなりません。

前例踏襲にとらわれず、舞鶴市全体にとって何が最適かという観点から、市役所と仕事のあり方を本気で考え、あれこれ論評するだけでなく、言うべきことは言い、やるべきことはやる、やらない理由を並べるよりできることを一つでも実行する、このような職員が一人でも多くいることによって、「職場風土」は大きく変わります。

与えられた仕事を間違いなくこなすだけの職員から脱皮し、先輩の蓄積を糧にしながらも、社会情勢の変化に即応した改革意識を持ち、仕事への情熱と柔軟な思考のもと、より高い成果を目指して、市役所と仕事の変革に挑戦し続ける職員が求められています。



### 3. 現状と課題

**市民に信頼され、市民の役に立つ市役所づくり**を担う「行政のプロフェッショナル」であるべき私たち職員は、今、どのような段階にあるのでしょうか。

人材育成基本方針を策定するにあたって、私たちは、自身の現状と今後取り組んでいくべき課題を、主観、客観の両面から明らかにするため、市民アンケート調査、市議会議員アンケート調査、職員アンケート調査、市民団体からの聞き取り調査（以下「市民アンケート調査等」と言います。）を実施しました。

ここでは、多くの方々からお寄せいただいたご意見をもとに、「私たちが目指す職員像」と「人事管理制度」に区分し整理します。

※市民アンケート調査等の詳細については、「資料編（概要）」や「市ホームページ」をご覧ください。

#### **A 市民の中に入って、地域の課題を見つけ、市民とともに考え、解決に向け積極的に行動する職員**

##### **【現 状】**

「市民の中に入る」ためには、職員が現場へ出かけて活動するときはもちろん、市役所内で仕事をしているときも、常に市民の皆さんの目線で対応することが基本になります。

職員の窓口や電話の対応について、市民アンケート調査では「良い・まあまあ良い」と回答された方が「47%」となっており、「以前より親切で丁寧になった」、「笑顔で声をかけてもらえるようになった」との意見が寄せられています。

一方、窓口や電話の対応が「あまり良くない・悪い」と回答された方も「12%」あり、「職員は自分を少し偉いと考えている」、「特定の市民に先入観を持って対応している」などの意見があることにも注意する必要があります。

##### **【課 題】**

地方分権が本格化し、地方自治体には国が示した一律の政策メニューを間違いなく実施するという事に止まらず、地域の実情を的確に把握し、住民のニーズに沿った独自の政策を自主的に確立し遂行することが、従来にもまして求められています。

市民アンケート調査等でも、求められる職員像として「何より舞鶴の街をしっかりと見てもらいたい」、「市民のための施策はどうあるべきかを考え、市民と対話できる職員であって欲しい」、「生活目線で市の将来像を持って欲しい」という意見が寄せられています。

市民の皆さんの目線で地域の課題を発見し、その解決へ向けて共に知恵を出し汗を流すことを、私たち職員の基本動作として徹底することが求められます。

##### **【取組の視点】**

- (1) 市民の目線から考えること。
- (2) 地域の課題を発見すること。
- (3) 解決へ向けて共に知恵を出し、汗を流すこと。

## **B** 職員一人ひとりが、専門性や得意分野を持ち、 自らの特性も最大限に発揮し、市民の信頼に応える職員

### **【現 状】**

市民アンケート調査等では、市役所に必要な職員、或いは、市民に求められる職員として「プロフェッショナル意識を持ち業務知識が豊富な職員」が上位に選ばれ、市民の皆さんに対して豊富な知識による適切なアドバイスができる職員を求める意見が寄せられています。

市役所には、資格や免許に基づいて特定の業務に専門的に従事する職員（専門職員）と、一定の年数が経てば業務分野の異なる職場へ異動することがある職員が存在しますが、何れも市民の皆さんにとって「行政のプロフェッショナル」であることに変わりありません。

すべての職員が担当業務に精通し、自信と責任を持って市民の皆さんと応対できることが、「市民に信頼され、市民の役に立つ市役所づくり」の基本です。

### **【課 題】**

専門職員は、その分野の専門家として、最新、高度な知識や技術を身につけ、日々の職務に活かすことが必要です。

業務分野を超えて異動する職員については、総合的に市政を考える広い視野を養うとともに、複数の業務経験から自分の得意分野（法務、財務、税務、福祉、環境、産業、情報、危機管理、教育等）を作り、より高度なサービスを市民の皆さんに提供することが求められています。

何れの場合にも最も大切なことは、自分自身を磨く努力をし続けるとともに、舞鶴市のため、市民のために、自分自身の持ち味（特性）も含め、持てる能力を最大限に発揮することであることから、職員一人ひとりが高いモチベーション（動機づけ。やる気を起こさせる内的な心の動き。）を保ち続けることが必要です。

### **【取組の視点】**

- （１）経験年数や職位に応じ、必要な知識、技術を身につけること。
- （２）職務における専門性を高めること。
- （３）努力を怠らず、意欲を保ち続けること。



## **C** 社会情勢の変化に即応した改革意識を持ち、仕事への情熱と柔軟な思考のもと、市役所と仕事を変革できる職員

### **【現 状】**

市民アンケート調査等で寄せられた意見に「職員自らが舞鶴の未来像を描きつつ行動してもらえたらと希望する。公務員特有の事なかれ主義だけは止めて欲しい」というものがありました。他にも「与えられた仕事や手続きをこなすだけの職員がいる」、「やる気がない人も多いように思う」等の意見が寄せられています。

私たちは、市民の皆さんのこうした意見の背景には、ともすれば市役所に安定を志向し「事なかれ」的な内部牽制の力が働きがちになる組織風土や体質があることを見逃してはなりません。

社会情勢の変化が著しい現在の社会で「昨日と同じ今日、今日と同じ明日は来ない」ことを肝に銘じ、現状から出発し、将来を見据えて市役所と仕事のあり方を見直すことが重要になっています。

### **【課 題】**

まずは、舞鶴市、舞鶴市民にとって市役所はどのような存在であるべきか、職員が果たすべき役割は何かということ、職員一人ひとりが再認識することです。その上で、職場ごとの目標を明確に掲げ、それを職員個々の目標にブレイクダウン（上位の目標を下位に展開していくこと）し、自分の仕事の位置づけや意義を十分に理解して職務にあたる必要があります。

併せて、職員の意欲が活かされるよう、職場の環境を整えることも必要です。組織や仕事の改善、改革へ向けて、職場で自由闊達な対話が行われるようコミュニケーションの活性化を図るとともに、管理、監督者をはじめとする職員の意識改革、組織風土改革に取り組むことが求められています。

### **【取組の視点】**

- (1) 組織の存在意義、自分の存在価値を認識すること。
- (2) 仕事の位置づけや意義を明確にすること。
- (3) 職員の意欲が活かされる組織風土をつくること。

## **D** 職員を活かす人事管理制度

### **【現 状】**

舞鶴市を取り巻く様々な情勢の変化に的確に対応するためには、職員一人ひとりの能力を最大限に発揮することができるよう、職員を活かす人事管理を実現することが必要です。

舞鶴市では、これまでから、適材適所を旨とする人事異動、職員の能力や経験、勤務実績等を総合的に把握した勤務評価に基づく昇任昇格等を行ってきました。

しかしながら、職員アンケート調査では、現在の人事制度について圧倒的に多くの職員が「自分の能力や適性がどう評価されているのか分からない」と回答しています。また、「異動や昇格の基準を明確に示すべき」、「頑張っても頑張らなくても給料は変わらない」と回答する職員も数多く存在します。

職員一人ひとりの能力や適性がどのように評価され、人事異動や昇任昇格にどのように反映されているのか、多くの職員が現在の人事管理のあり様に、不透明さや不公平感を抱いている様子が伺えます。

さらに、職員がどんなに優れた知識や技術を身につけたとしても、心身の健康を害しては、持てる力を十分に発揮することができません。人材育成の基礎として、職員の健康の保持、増進に取り組むことが必要です。

### **【課 題】**

自分の能力や適性が正しく評価され、やりがいを感じて職務にあたることのできるようにすることは、人材育成の基本であり、そうした意味から人事管理制度を透明性と納得性の高いものにしていくことは重要な課題です。

人事異動や昇任昇格について、すべての職員の満足を得ることは難しいかも知れませんが、人材や勤務実績を評価する「基準」を明確にすることは、人事管理制度に対する信頼感を高める有効な手段と考えられます。

また、人材を育てる有効な仕組みとして、多くの職員が「ジョブローテーション制度（職員を計画的に異動させ様々な部門や職務を経験させること）」の導入を挙げていることについては、職員の専門性に対する市民の皆さんからの期待に配慮しつつ、よく検討していく必要があります。

さらに、職員が高い意欲を持って心身とも充実した状態で働き、仕事の成果を十分に発揮していけるようにするため、「仕事と私生活との両立」を重要視するワークライフバランスの考え方について理解を促進し、慢性化した長時間の時間外勤務を解消し、職員が家庭や地域で積極的に活動する時間を持つことによって、多様な考え方や価値観を吸収し仕事に反映できるように取り組むことも重要になっています。

### **【取組の視点】**

- (1) 頑張ったことや成果が、正しく評価されること。
- (2) 昇任昇格の基準を明確にすること。
- (3) 服務規律を遵守すること。
- (4) 職員の心身の健康を保持すること。

## 4. 人材育成の方策

### A 市民の中に入って、地域の課題を見つけ、 市民とともに考え、解決に向け積極的に行動する職員

市民の皆さんにとって、より良いサービスを提供していくために、舞鶴のまちをしっかりと見て、市民の皆さんのための施策はどうあるべきかを考え、市民の皆さんと対話し、解決に向け行動する職員となることを目指し、3つの視点で取り組んでいきます。

#### 1. 市民の目線から考える

市役所が行う事業は、どの部署であっても「住民の福祉の増進」を目的としており、私たちは、常に「市民」を起点に考える意識を忘れず、仕事に取り組む必要があります。

現場に出かけて活動するときも、市役所の中で仕事をするときも、市民の皆さんの目線で、きちんと声を聞いて、受容することが大切です。

私たちは、相手を受け入れ、真摯で誠実に話を聞こうとする態度や話しやすい雰囲気を備えるとともに、相手に寄り添い共感し、相手の意見を上手に聞き出す能力を身につけるよう努めます。

#### 2. 地域の課題を発見する

窓口や電話で市民の皆さんから相談を受けたとき、現場に出かけて活動するとき、さらには、ひとりの市民としての生活の場面においても、私たちは地域で今何が起こり、市民の皆さんがどのようなことで困っておられるのか、ということに注意を払い、その原因を正しく見抜けることが重要です。

私たちは、市民の皆さんの声やご意見を積極的に集め、抱えておられる思いを大切に受け止めるとともに、お聞きしたご意見を整理し、解決すべき課題が何なのかを明確にしていく能力を身につけるよう努めます。

#### 3. 解決へ向けて共に知恵を出し、汗を流す

地域の課題を解決へ導いていくには、市役所の中で考えるだけでなく、市民の皆さんとともに知恵を出し合い、汗を流して行動していくことが必要です。

私たちは、行政のプロフェッショナルとして、解決に向けてどういう道筋があるのかを提案し、市民の皆さんとともに考え、行動する能力を身につけるよう努めます。

## 主な取組内容

1. 相手の立場に立って話を聴き、意見や思いを引き出す能力を高める取組
  - ◆ 接遇研修、コミュニケーション研修の実施
  - ◆ 先輩職員による新規採用職員への指導（ブラザー・シスター制） 等
2. 市民の意見や思いを整理、分析し、課題を見出す能力を高める取組
  - ◆ 市民との交流、対話の機会の拡充
  - ◆ 地域課題について、市民とともに学び考える機会の創出
  - ◆ 社会貢献活動や地域活動への参加の推奨 等
3. 課題の解決策を提案し、市民合意を形成する能力を高める取組
  - ◆ 問題解決力、政策形成力、説明力の向上を図る研修の実施
  - ◆ 組織横断的な取組の推進（プロジェクトチーム制） 等

## B 職員一人ひとりが、専門性や得意分野を持ち、自らの特性も最大限に発揮し、市民の信頼に応える職員

新規採用職員であっても、ベテラン職員であっても、市民の皆さんにとって「行政のプロフェッショナル」であることに変わりはありません。

職員一人ひとりがプロフェッショナル意識を忘れず、豊富な知識に基づいて、市民の皆さんに適切なアドバイスや求められるサービスを提供することができる職員となることを目指し、3つの視点で取り組んでいきます。

### 1. 経験年数や職位に応じ、必要な知識、技術を身につける

市役所には、様々な部門の職場があり、多くの職員は、その中のいくつかの職場を経験していきますが、経験年数や職位により、求められる役割が変わり、それに応じて、より高度な能力を身につけていく必要があります。

私たちは、今どのような役割が求められ、どのような知識や技術が必要なのかを理解した上で、各段階に相応しい能力を身につけるよう努めます。

### 2. 職務における専門性を高める

市民の皆さんに信頼されるためには、担当する業務について、より高度な知識、技術を習得し、職務を遂行する能力を高めていくことが大切です。

特定の業務に専門的に従事する職員（専門職）は、最新の知識や技術を学び、同一職種内で交流や学習、切磋琢磨する機会を通じて、さらなるスキルアップを図るよう努めます。事務職など業務分野を超えて異動する職員は、実務経験を通じて得意分野を見出し、より高度なサービスの提供を目指して、自分の能力を向上させるよう努めます。

さらに、地域の課題や市民の皆さんの悩みは、様々な要因が複合して生じていることも多いため、問題解決能力をより高める観点から、市役所内の別の部署との連携はもちろん、産官学にわたる人的ネットワークの構築に努め、地域や国、或いは官と民といった垣根を越えた幅広い視野を養います。

### 3. 努力を怠らず、意欲を保ち続ける

職員が自分の持ち味や能力を最大限に活かし、職務を遂行していくためには、自分自身を磨く努力を怠らず、学ぶ意欲を持ち続けることが大切です。

職員一人ひとりが、自らの能力開発、向上に向けて、「自学自習」を基本として不断に取り組むとともに、組織、職場としても積極的に学びやすい環境を整え、職員の意欲を維持できるよう努めます。

さらに、職員の成長には、他自治体職員との交流や学習が欠かせません。多くの自治体職員が横断的に集い、ともに刺激し合う交流や学習の場への積極的な参加を促進します。

### 主な取組内容

1. 求められる役割や必要とされる能力を段階的に習得させる取組
  - ◆経験年数や職位に応じた役割や能力を示した職員モデルの策定 等
2. 専門性や得意分野を伸ばさせ職務に活かす取組
  - ◆職務能力を高める職場研修の活性化
  - ◆専門的能力の向上を図る外部研修の拡充
  - ◆職務に活かせる資格取得の推奨
  - ◆同一職種内で能力向上を図る仕組みの構築
  - ◆産官学にわたる人的ネットワークの構築 等
3. 能力の開発と向上へ向けて、職員の意欲を高める取組
  - ◆受講する研修の選択（研修エントリー制）
  - ◆実務研修生（国や府等へ派遣）の公募
  - ◆自学自習に役立つ研修情報の提供
  - ◆自主研究グループへの助成
  - ◆日常の努力や誠意ある仕事ぶりを称える仕組み（サンキューカード）
  - ◆他自治体職員との交流や学習機会の創出 等



## **C** 社会情勢の変化に即応した改革意識を持ち、仕事への情熱と柔軟な思考のもと、市役所と仕事を変革できる職員

本格的な地方分権時代を迎え、多様化、複雑化する市民ニーズを的確にとらえて、質の高い市民サービスを提供し続けていくため、与えられた仕事をこなすだけでなく、自ら舞鶴の未来を描きつつ行動できる職員となることを目指し、3つの視点で取り組んでいきます。

### **1. 組織の存在意義、自分の存在価値を認識する**

社会情勢が大きく変化する中で、前例踏襲や組織の縦割り意識にとらわれず、時代の変化を先読みし、柔軟な思考をもって業務を遂行していくことが求められています。

何のために市役所があるのか、職員が果たすべき役割は何なのか、私たちは、常に組織の存在意義や自分の存在価値を問いかけ、しっかり認識して、業務に取り組むよう努めます。

### **2. 仕事の位置づけや意義を明確にする**

職員一人ひとりが仕事の位置づけを明確に理解していることは、職員が意欲を持って仕事に取り組み、より良い市民サービスを提供するために大変重要です。

私たちは、職場ごとに目指すべき目標を明らかにし職場全体で共有するとともに、市民の立場から見た仕事の意義を念頭におきながら職員個人の目標を設定し、お互いの目標達成へ向けて一丸となって取り組むよう努めます。

### **3. 職員の意欲が活かされる組織風土をつくる**

市民サービスのさらなる向上を目指し、仕事の改善、改革を進めていくためには、職員が仕事に対して情熱と誇りを持ち続けるとともに、職位や立場の上下に関係なく、自由に意見が出し合える風通しの良い職場環境であることが求められます。

私たちは、組織内でのコミュニケーションを活性化し、信頼関係に基づいた対話から生まれる前向きな提案が受け入れられやすい職場風土を築くため、意識改革に取り組みます。

#### **主な取組内容**

1. 目指す「組織像」と「職員像」を周知する取組
  - ◆「組織像」と「職員像」の職場での掲示
  - ◆「組織像」と「職員像」の市民への広報 等
2. 仕事のあり方を見直し続ける意識を高める取組
  - ◆職場や職員の目標管理の実施 等
3. 改革、改善に前向きな組織風土を築く取組
  - ◆情報や課題の共有を図る職場会議の実施
  - ◆解決策の発見に結びつく職場議論の活性化
  - ◆マネジメント能力の向上を図る研修の実施 等



## **□ 職員を活かす人事管理制度**

一人ひとりの職員が、市民サービスの向上へ向けて持てる能力を最大限に発揮し、職務に専念できるようにするためには、職員の努力や成果が正しく評価され報われることと、心身の健康を保てる働きやすい職場環境であることが重要です。

そのため、より一層「職員を活かす」人事管理制度の構築を目指し、4つの視点で取り組んでいきます。

### **1. 頑張ったことや成果が、正しく評価される**

自分の能力や適性が正しく評価されることは、職員の仕事に対するやりがいや意欲を向上させ、より良い市民サービスの提供につながります。

職員の能力や適性、意思を的確に把握し、人事に活用する仕組みを整備するとともに、業務における職員の努力や成果を正しく評価する制度の構築を目指します。

### **2. 昇任昇格の基準を明確にする**

職員一人ひとりの努力や成果を正しく評価された結果が、昇任昇格に反映されることは、人事に対する不透明感や不公平感を低減させ、職員が意欲を持って仕事に取り組みやすい組織風土を構築していく上でも重要です。

昇任や昇格の公平、公正と職員の納得性を高めるために、その基準として、経験年数や職位に相応しい能力や資質等を示したモデルを策定します。

### **3. 服務規律を遵守する**

市民の皆さんから信頼される職員であり続けるために、私たち一人ひとりが全体の奉仕者であることを常に忘れることなく、行動することが大切です。

私たちは、市民の皆さんからの信頼を損なわない態度や節度ある行動を心がけるとともに、市民の皆さんの信頼を失墜させる行為等には、厳正に対処してまいります。

### **4. 職員の心身の健康を保持する**

市民の皆さんにより良いサービスを提供するためには、職員の心身の健康を保持し、仕事に取り組む意欲と効率を高めることが必要です。

社会状況が大きく変化し、仕事や生活に強い不安や、悩み、ストレスを抱える労働者の割合が全国的に増加傾向にある中で、市役所でも、職員が安心して働き続けられる職場環境を整備することが一層重要になっています。

そのため、仕事と私生活の両立、調和を図る観点から、一部の職員に業務が集中することなく、困ったときは助け合える職場体制づくりに努めるとともに、個々の職員の心身の健康状態を把握し、状況に応じて、適切な措置を講じます。

## 主な取組内容

1. 職員の能力や適性、努力を評価する仕組みを構築する取組
  - ◆人材育成を目的とする人事評価制度の導入
  - ◆職員の意思を的確に把握する自己申告制度の実施
  - ◆職員の能力や適性を把握する所属長面接の実施
  - ◆適材適所と人材育成の両面を考慮した人事異動の実施
  - ◆若手職員を対象としたジョブローテーションの実施 等
2. 人事管理の透明性、納得性を高める取組
  - ◆職員モデルを活用した昇任昇格基準の策定
  - ◆複線型人事制度の導入
  - ◆昇任昇格試験の研究 等
3. 自らを律し、市民の信頼性を高める取組
  - ◆公務員倫理研修の充実
  - ◆内部通報制度の周知
  - ◆信用失墜行為への厳正な対処 等
4. 職員の心身の健康を保持、増進させる取組
  - ◆健康づくり支援の充実
  - ◆健康相談体制の充実
  - ◆定期健康診査の充実
  - ◆メンタルヘルス研修の実施
  - ◆復職者（病気休暇）支援の充実 等

## 5. 推進にあたって

人材育成基本方針の策定にあたっては、職員一人ひとりが、「こういう職員になりたい」、「こんな市役所にしたい」という目標を明確にし、それを達成するため自分に不足していることに気づき、自ら必要性を感じて学習に取り組むとき、効果的な能力開発が行われるということを、基本的な考え方としました。このため、基本方針に掲げる方策については、職員の自学自習を支援する取り組みと、職員が積極的に学ぶ意欲を保ち続けられる職場環境を整備する取り組みを中心とすることにしました。

今回の基本方針の大きな特徴は、人材育成を進めていく道標、職員が我が身を振り返る指標として、目指す「組織像」と「職員像」をまとめたことにあります。これからの地方分権時代に相応しい自治体職員を目指し、市民アンケート調査等で寄せられた多くの意見について議論を重ねた過程そのものが、市役所の存在意義や私たち職員の存在価値について、多くの気づきを与えてくれました。この「組織像」と「職員像」を市民の皆さんにお約束する共通の目標として、進むべき方向に間違いがないか、何を補わなければならないかを見つめ直すとともに、日々の職務を通じて接する市民の皆さんの声を我が身を映す鏡として、職員一人ひとりが、たゆむことなく自己の能力開発に取り組んでいきます。

基本方針に掲げた各方策については、毎年の予算編成の中で進ちょく状況を点検しながら実行計画を策定し、順次、取り組みを進めていきます。その中で、目指す「組織像」と「職員像」を組織のすみずみ、そして一人ひとりの職員にまで、しっかり浸透、定着させ、**市民に信頼され、市民の役に立つ市役所づくり**へ全力で取り組んで参ります。

## 資料編

### 1. 各種調査結果（概要）

#### （1）市民アンケート調査

回答率 35%（対象 3000人 回答 1038人）

#### （2）市議会議員アンケート調査

回答率 32%（対象 28人 回答 9人）

#### （3）職員アンケート調査

回答率 85%（対象 877人 回答 749人）

#### （4）新規採用職員アンケート調査

回答率100%（対象 22人 回答 22人）

#### （5）市民団体聞き取り調査

社団法人 舞鶴青年会議所

NPO法人 まちづくりサポートクラブ

NPO法人 まいづるネットワークの会

### 2. 人材育成基本方針策定プロジェクトチーム 設置要綱

### 3. 人材育成基本方針策定プロジェクトチーム 名簿

### 4. 人材育成基本方針 策定までの経過

## 各種調査結果

「市民アンケート調査」、「市議会議員アンケート調査」、「職員アンケート調査」、「新規採用職員アンケート調査」、「市民団体聞き取り調査」の結果です。

※意見は趣旨を損なわない範囲で簡略化しています。

### 市民の職員に対する印象

市民アンケート調査において「職員の窓口や電話の対応」や「対応の早さや親切さ」について聞いたところ、「概ね良い」と感じている市民が多いようです。「地域活動への参加状況」については、「良い」と感じている市民は多くありません。

#### 市民アンケート調査から

- 職員の窓口や電話の対応は良いと思いますか？
  - ・良い・まあまあ良い …………… 47%
  - ・あまり良くない・悪い …………… 12%
- 対応の早さや親切さはどうですか？
  - ・良い・まあまあ良い …………… 41%
  - ・あまり良くない・悪い …………… 12%
- 地域活動への参加状況はどうですか？
  - ・良い・まあまあ良い …………… 17%
  - ・あまり良くない・悪い …………… 15%

市民や市民団体、市議会議員からの概ね良いとする意見です。

○ 以前は、もう少し優しい言葉で話されても良いのではと感じる時もありましたが、今は、親切で丁寧な対応で感謝しています。

- 窓口へ行っても、職員から笑顔で声をかけてもらえるようになり、話がしやすくなりました。
- 子どもの活動、地域の活動に熱心に参加しておられる方が多く、感心しています。
- 加佐では、職員の動きが昼夜を問わず活かされ、地元発展に寄与しています。広範な地域をまとめる力と人柄は話題になります。
- 市民対応が多い職場だけに、身に覚えのないような批判を受けられることもあると思います。誠実さを欠く言動への批判は甘んじて受けなければなりません。それ以外のことは、くよくよしないで明るさを見せつけてください。

一方、厳しい指摘もありました。市職員として真摯に受け止め、更なる改善に努める必要があります。

- 民間ならもっと少人数で高いレベルの接客や対応ができます。公務員だから安心しきっています。
- 特定の市民が訪れる窓口では、先入観から内容を十分に確認せず、初めから厳しい態度で臨むとの不快感の声を聞きます。
- やる気がない人も多いように思います。市民の税で雇われているサービス業であるという自覚をしっかりと持って欲しいです。
- 市役所に勤めている自分は、少し偉いと考えている人が多いように思います。給料がどこから来ているのか考えて欲しいです。
- 与えられた仕事、手続きをこなすだけの職員がいます。市民に寄り添った対応ができる職員が少ないように思います。
- 人事異動で市民との繋がりが途切れることがあります。次の課長のやる気によって、まったく異なった仕事ぶりになります。
- 消防団、町内会、PTA等の役は積極的に受け、地域と一緒に悩み考え、行政に活かして欲しいです。市職員は、役を受けることに消極的との印象を持ちます。



## 職員の仕事に対する気持ち

職員アンケート調査において「仕事にやりがいを感じているか」や「目標を持って仕事ができているか」、「あなたの能力が活かされているか」について聞いたところ、大半の職員は、やりがいを感じ高い意識を持って仕事に取り組んでいる様子が伺えます。

### 職員アンケート調査から

- 市役所の仕事にやりがいを感じていますか？
  - ・大いに・まあまあ感じている …………… 75%
  - ・あまり・全く感じない …………… 6%
- 目標を持って仕事ができているか？
  - ・職場で決めている・自分で持っている …… 86%
  - ・職場も自分も持っていない …………… 11%
- あなたの能力が活かされていますか？
  - ・十分に・まあまあ活かされている …………… 53%
  - ・あまり・全く活かされていない …………… 9%

一方、管理職や職場への不満、人事制度に対する不信感も寄せられています。管理職の資質、職場の風土、職員の意識、人事制度に課題が伺えます。

- 職場によって業務量の差が極めて大きいです。業務に応じた人員配置が行われておらず、その必要性を感じます。
- 頑張っ仕事をして損だと思ふような事がありました。思ふような職場の環境にすごく腹が立ちました。その時だけは、評価制度があつても良いと思ひました。若手職員が不公平感を持つような職場では人材育成は図れません。

- 仕事はできる人に集中しています。よほど意識の高い人でないと、やる気が続かない気がします。
- 仕事をする人も、仕事から逃避する人も、同じ様に昇給し身分も保障される制度では、職場内の不公平感が増すばかりで、職員のモチベーションは低下する一方です。
- 職員のモチベーションが高まるような人事をするべきです。専門職でもないのに長期間異動がありません。出先ばかりの異動で、ずっと主任、ずっと主幹のままです。
- 最近の昇格を見ていると、がっかりします。何であの人が主幹？主任？という人がごろごろいます。組織の上に立つ人は、人数ではなく質だと思います。
- 管理職に昇格すると年収が減収し、責任は増すばかりの給与制度では、管理職のモチベーションは保つことはできません。
- 係員は目標達成に向け日々努力し締め切りに間に合うように頑張っているのに、上司がぶつぶつ「もっと必死に頑張れ」とうるさいです。士気が下がり上司のせいでやる気が失せます。
- 管理職に市役所に入った当時のやる気があれば、自ずと職員は育ちます。優れたやる気のあるリーダーの養成が重要です。
- 係長は管理職ではありませんが、現場と課を繋ぐという意味ではフットワークや高い調整能力が必要です。それらの能力がない、やらない係長の下では係員の仕事のウェイトが高くなってしまいます。管理職よりも係長の能力を高める方が現場には必要だと思います。
- 若手職員を指導する立場にある中堅職員や管理職には、部下を育成しモチベーションが下らない職場風土づくりができる能力を身につけて欲しいです。

## 求められる職員像

市民には「市役所にどのような職員が必要ですか」、職員には「市民からどのような職員が求められていると思いますか」、双方ともに同じ選択肢（10項目の職員像から3項目を選択）で聞きました。

市民と職員、双方ともが上位に選んだ職員像は「笑顔で親切丁寧な対応ができる職員」と「プロフェッショナル意識を持ち業務知識が豊富な職員」でした。次いで、市民は「問われたことに対し的確に説明できる職員」や「市民の中に入って課題を発見し共に解決に取り組む職員」、「前例にとらわれず改革意識を持つ職員」を上位に選びました。

市民や市民団体、市議会議員からの意見です。

- 人の思いを受け止める謙虚さ、人の心に応える誠実さ、自分がどうあるかに腐心し、悪戦苦闘する人こそ求められています。
- パソコンの前も大切ですが、何より舞鶴の街をじっくり見てもらいたい、机上の理論より実際に町中を歩き回って欲しいです。
- 市民のための施策はどうあるべきかを考える職員、市民の中に入り市民と対話できる職員を期待しています。
- 親切さは感じられますが、自分の職務についての不勉強さも感じられます。
- 責任を自分でかぶらずに人に振る職員がいます。自分が市の代表として対応している意識がありません。
- 市役所の職員という特権意識を持たず生活目線で市の将来像を持てる職員になって欲しいです。
- 職員自らが舞鶴の未来像を描きつつ行動してもらえたらと希望します。  
公務員特有の事なかれ主義だけは止めて欲しいです。
- 市民への丁寧な対応と豊富な知識による適切なアドバイス、そして、自己と組織を改善しようとする職員を求めています。

## 職場の環境

職員アンケート調査において「職場は自由に発言や議論できる雰囲気があるか」や「職場では事務事業の改善や効率化に取り組んでいるか」、「上司は研修に参加しやすい配慮や自己啓発に取り組みやすい雰囲気づくりをしているか」について聞いたところ、「概ね良い」と回答する職員が多いようです。

### 職員アンケート調査から

- 職場は自由に発言や議論できる雰囲気がありますか？
  - ・大いに・まあまあある …………… 78%
  - ・あまり・まったくない …………… 6%
- 職場では事務事業の改善や効率化に取り組んでいますか？
  - ・大いに・まあまあ行われている …………… 54%
  - ・あまり・まったくない …………… 13%
- 上司は研修に参加しやすい配慮や自己啓発に取り組みやすい雰囲気づくりをしていますか？
  - ・大いに・まあまあしている …………… 73%
  - ・あまり・まったくしない …………… 6%

職場の環境については「概ね良い」と回答する職員が多いようですが、前述した通り、管理職や職場への不満も寄せられています。

職員の仕事に対する意欲は職場の環境によって大きく左右されることから、管理職の資質やリーダーシップ、全職員の意識改革、組織文化や職場風土について、更なる改善に取り組む必要があります。



## 能力開発

職員アンケート調査において「自分自身の能力開発に取り組む必要を感じているか」について聞いたところ、大半の職員は、自らの能力開発に取り組む必要を感じている様子が伺えます。

### 職員アンケート調査から

●自分自身の能力開発に取り組む必要を感じますか？

- 大いに・どちらかといえば感じている …… 82%
- あまり・全く感じない …… 4%

さらに「能力開発を図るためにどのような研修が必要だと考えるか」について聞いたところ、圧倒的に多くの職員が「職務に関する専門研修」を選びました。市民が求めている職員像「プロフェッショナル意識を持ち業務知識が豊富な職員」、「問われたことに対し的確に説明できる職員」の実現に繋がる研修であり、今後の職員研修を計画する上で参考とすべき点です。

次に「能力開発の手段として何が効果的だと考えるか」について聞いたところ、多くの職員が「市役所以外の人との交流」や「適材適所の人材配置」、「自己啓発」を選びました。「職員課主催の研修」を選んだ職員は僅かでした。「市役所以外の人との交流」は、市民が求めている職員像「市民の中に入って課題を発見し共に解決に取り組む職員」の実現に繋がる手段のひとつであると考えます。さらに、「適材適所の人材配置」や「自己啓発」についても、多くの職員が能力開発の手段として効果的であると考えており、人材育成を図る上で大切な要素になり得ることを意味しています。

職員や市議会議員からの能力開発についての意見です。

- 研修によって意識を変えられる職員がどのくらいいるのか疑問です。会議室で聞く研修にあまり意味がないように思います。
- 自学による能力向上を基本にした人材育成が最も望ましいと考えます。そのためのプログラム作成を期待します。
- 自己啓発を基本に、職場で少し高めの目標を設定し、課題にチャレンジして成功体験を重ね、更に自己啓発に励むという繰り返しで成長するものと考えます。
- 成功体験が、職員のやりがいや実行力を高め、次の成功への道となります。このしかけに上司が取り組むことが重要です。
- 外部の人間や社会と接して、初めて視野が広がるものと考えます。市役所内の常識が市民の常識と違うことを理解することが重要です。

次に「あなたの職場では職場研修を実施しているか」と聞いたところ、半数を超える職員が「実施している」と回答しています。

### 職員アンケート調査から

●あなたの職場では職場研修を実施していますか？

- よく・ときどき実施している …… 51%
- ほとんど・まったく実施していない …… 46%

職場研修では、担当業務のスキルアップ研修が行われているものと思われます。職員の能力開発を図るためには「職務に関する専門研修」が必要であると考えられる職員が多いこと、さらには「プロフェッショナル意識を持ち業務知識が豊富な職員」を目指したいとする職員が多いこととも合致する結果です。

## 人事制度

職員アンケート調査において「現在の人事制度についてどう感じているか」と聞いたところ、圧倒的に多くの職員が「自分の能力や適性がどう評価されているのか分からない」と回答しています。次いで「異動や昇格の基準を明確に示すべき」や「頑張っても頑張らなくても給料は変わらない」と回答する職員が多くいます。職員一人ひとりの能力や適性がどのように評価され、人事異動や昇任昇格にどのように反映されているのか、多くの職員が現在の人事制度に不透明さや不公平感を感じている様子が伺えます。

さらに「仕事のやりがいを高め人材育成を図るためにはどのような人事制度が有効と考えるか」と聞いたところ、圧倒的に多くの職員が、計画的に異動させ様々な部門や職務を経験させる「ジョブローテーション制度」の導入と回答しています。しかし、市民からは「自らの職務についての不勉強さ」を指摘する声や「豊富な知識による適切なアドバイスが欲しい」との意見もあります。職員からも「長期間同じ職場で勤務することを前提としてその分野の専門的知識を身につけていく方が人材育成に繋がる」との意見もあります。

人事制度に対する職員からの意見です。

- 異動の希望を聞いてもらえると、もっと働きがい、やる気に繋がると思います。若くても能力があり人間性において素晴らしい人を管理職に登用すべきです。
- 技術系も事務系も仕事内容は多様化しており、3年や5年程度の短期間で異動すると、職場内の技術力の維持が困難と思われれます。いつ異動するか分からない状態で業務を行うよりも、長期間同じ職場で勤務することを前提として、その分野の専門的知識を身につけていく方が人材育成に繋がると思います。

- およそ5年毎に異動させることは、組織として見ればロスが大きいです。専門知識のない管理職は方向性を示すことも難しければ、部下を適切に評価もできません。専門性の高い職員を育成するためには短期間で異動させない方が良いと思います。頻繁な異動がなくなると組織が不活性化することになるかも知れませんが、それを防ぐためには、目標管理や人事評価、昇任試験が必要だと思います。若いうちはたくさんの職を経験し自分の適性を見極めることも必要です。
- 若手職員の育成のために、計画的な職場異動は不可欠だと思います。あまり早いうちから職務内容を固定化せずに、その職員の適性をしっかりと見極め、潜在能力を引き出すようにしなければなりません。
- 人事異動については、事前に所属長との面談の場などで、自分の考えを言えるようにしてはどうかと思います。すべての希望や自分の考えが反映されるとは限りませんが、自分の適性や能力等を考え見直すことに繋がると思います。
- 自分に備わっている能力、欠けている能力を客観的に把握できる評価(診断)が望まれます。それによって、長所を伸ばし短所を補うことが可能になります。
- 苦手な分野に取り組ませるのではなく(オールマイティな人材を作るのではなく)、その人の得意とする分野を伸ばす人材育成制度が組織力を高めると思います。
- 個性のある人が集まっているから組織は活性化するものだと思います。苦手な分野を克服させて、全員に平均的な能力を持たせるのではなく、その人の得意とする能力をもっと伸ばして高める方が組織力は高まるのではないのでしょうか？自分の部下の能力を見極めることのできる上司が必要です。

## 新規採用職員からの意見

入庁後6ヶ月が経過した新規採用職員に「6ヶ月が経過し市役所の仕事についてどう感じているか」、「業務の改善点や職場での疑問点はないか」等について尋ねました。

新鮮な感覚から多くの意見が寄せられました。

- 辛いことも多くありましたが、市民から直接感謝されたり笑顔も見ることができ、やりがいも感じながら仕事に取り組んでいます。
- 高齢者に関わる仕事を担当していますが、日頃から感謝されることが多く、この職場で仕事ができることを嬉しく思います。
- 先輩職員に頼ってばかりの半年間でしたが、一人でも対応できる機会も増えました。自分の担当業務について専門知識を深めたいです。
- 半年が経ち、仕事にも慣れてきましたが、市民が多く来られる窓口なので、これからも市民の目線に立って物事を考えていきたいです。
- 大きな仕事が終わり褒めてもらえた時は、頑張った良かったと思いました。責任が伴う仕事もさせてもらい、とても幸せなことだと思います。これからもどんどん挑戦していきたいです。
- なぜこの作業が必要なのか、何のための作業なのかを理解した上で仕事をするように努めています。さらにどのような工夫が必要なのかを考えていく力も身に付けたいです。
- 職員同士の関係が良く、よく報告もでき、全員が仕事を共有して進めることができている。とても大切なことだと思います。
- 待ち時間を少なくする方法や手数料をもっとわかりやすく表示する方法など、先輩職員に提案し、業務改善することができました。とても嬉しく思いました。

- 自分の勉強不足は当然なのですが、先輩職員は窓口対応に追われ、ゆっくり細かい所まで教えてもらえず、不安に感じています。
- 本庁と西支所の関係が曖昧で、同じ市役所でも西支所では対応できないことがあります。市民からも苦情があり、もどかしさを感じています。
- 皆が忙しく仕事中に少しコミュニケーションが取りにくいです。新採職員からすると、縦の繋がり（先輩と後輩の関係）をもっと大切にして欲しいと思います。
- 職場内でお互いの仕事について共有できていない面があるように感じています。職場で勉強会を行うなど連携を深めていくことが大切だと思います。
- 横の連携があまり良くないと感じる時があります。お互い曖昧なまま放ってある情報が多くある気がしています。
- 決裁が回ってこない時があり、業務内容が十分に把握できないことがあります。職場内で課題を共有することが、まずは大事だと思います。
- 職場で特定の職員に業務が集中するときがあるので、課内で仕事を共有できる体制づくりをもっと進めるべきだと思います。
- 頻繁に行き先も告げずに席を立つ職員がおられ困っています。勤務中の喫煙も、市民から納得が得られるとは思えず疑問に感じています。
- 職員の身だしなみについて、これはどうかなと思うような格好をしている職員がいます。最低限のルールは必要だと思います。
- 私語が少し気になります。私語が悪いことだとは思いますが、市民にとってあまりいい気はせず、気をつけた方が良くと思います。

## 舞鶴市人材育成基本方針策定プロジェクトチーム 設置要綱

(設置)

第1条 長期的かつ総合的な観点で職員の能力開発を効果的に推進するための人材育成方針（以下「基本方針」という。）を策定するにあたり、舞鶴市人材育成基本方針策定プロジェクトチーム（以下「プロジェクトチーム」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 プロジェクトチームは、基本方針の策定に関する調査研究を行う。

(組織)

第3条 プロジェクトチームは、市職員の内から市長が任命した15人以上で組織する。

- 2 プロジェクトチームに座長及び副座長を置く。
- 3 座長及び副座長はメンバーの互選により定める。
- 4 座長は会務を総理しプロジェクトチームを代表する。
- 5 副座長は座長を補佐し座長に事故あるときはその職務を代理する。

(会議)

第4条 プロジェクトチームの会議は座長が招集し、座長はその議長となる。  
2 プロジェクトチームは、必要があると認めるときは、関係者の出席を求め、意見を聞くことができる。

(庶務)

第5条 プロジェクトチームの庶務は、企画管理部職員課及び行財政改革推進室において処理する。

(その他)

第6条 この要綱に定めるもののほか、必要な事項は別に定める。

附則

この要綱は、平成23年7月8日から施行する。

## 舞鶴市人材育成基本方針策定プロジェクトチーム 名簿

	所属部	所属課	職名	氏名	備考
1	企画管理部	秘書課	主査	竹山 真	
2	総務部	総務課	係長	山本 幸子	
3	市民環境部	啓発推進課	主任	竹原 未来	
4	保健福祉部	地域福祉推進課	主幹	名内 哲治	副座長
5	保健福祉部	健康増進課	係長	大草ひとみ	
6	産業振興部	観光商業課	主査	山本 仁士	
7	建設部	建築住宅課	主査	川戸 邦宏	
8	下水道部	下水道建設課	主査	臼井 和久	
9	水道部	業務課	主任	岸口 定史	
10	教育振興部	教育総務課	主幹	田中 英樹	
11	消防本部	総務課	課長	今儀 浩一	座長
12	指導検査室	指導検査課	係長	山下 利幸	
13	職員労働組合		書記長	杉本 保	



## 舞鶴市人材育成基本方針 策定までの経過

### ◆プロジェクト会議

年 月 日	会 議
平成23年 7月 8日	第1回
7月25日	第2回
8月 8日	第3回
8月25日	第4回
9月 8日	第5回
9月26日	第6回
10月 4日	大阪府岸和田市視察
10月18日	第7回
10月27日	第8回
11月 2日	第9回
11月16日	第10回
11月29日	第11回
11月29日	市長と意見交換
12月21日	第12回
平成24年 1月12日	第13回
2月 9日	第14回

### ◆取り組み

年 月	内 容
平成23年 8月	市民アンケート調査
8月	市議会議員アンケート調査
8月	職員アンケート調査
10月	新規採用職員アンケート調査
11月	市民団体聞き取り調査
12月	理事者ヒアリング
平成24年 1月	全職員意見募集
2月	パブリックコメント
3月	人材育成基本方針 策定