

幸手市職員 人材育成基本方針

平成18年2月
埼玉県幸手市

目次

はじめに

ページ

第1章 なぜ、いま、人材育成なのか

- 1 地方自治体を取り巻く環境の変化 1
- 2 人材育成基本方針策定の趣旨 1
- 3 人材育成基本方針の目標年度 1
- 4 基本方針の位置づけ 2

第2章 目指す職員像

- 1 目指す職員像 3
- 2 幸手市の現状と課題 4
 - (1) 市民アンケートの結果から 5
 - (2) 職員アンケートの結果から
 - ① 自治体を取り巻く環境への意識 6
 - ② 職場環境について 9
 - ③ 組織・人事管理について 13
 - ④ 職員研修について 16
 - ⑤ 職員の職務に対する意識について 20
 - ⑥ 職員の能力について 23
 - ⑦ 理想の職員像 26
- 3 幸手市職員に求められる意識・能力 29

第3章 具体的方策

- 1 「職員を育てる」職場環境づくり
 - (1) 組織が取り組むこと 31
 - (2) 全職員が取り組むこと 32
 - (3) 管理監督者が取り組むこと 33
- 2 「職員を育てる」人事制度 34
- 3 「職員を育てる」職員研修 35
- 4 具体的方策の実行計画 38

第4章 人材育成推進体制

- 1 人材育成推進体制の整備 39
- 2 進行管理 39

ページ

資料編

- 資料1 市民アンケート結果 1
- 資料2 職員アンケート結果 9
- 資料3 策定までの経過 39
- 資料4 人材育成基本方針策定委員 40
- 資料5 幸手市職員人材育成推進委員会設置要綱 . . . 41
- 資料6 幸手市人材育成アドバイザー設置要綱 43

はじめに

地方自治体を取り巻く環境は、少子高齢化や環境問題、さらには地方分権社会の到来など大きく変わってきています。

地方分権とは、地方自治体は市民により身近な行政として、自己決定、自己責任のもとで、地域独自のまちづくりを担っていかなければならないということです。これは、国の依存から脱却し、地方自身の創意と工夫、そして財力で個性あるまちづくりを目指すということなのです。

幸手市では、行財政改革「ACTプラン」を掲げ、より効率的な行政運営を実現し、市民の皆様とともに、よりよいまちづくりを目指しているところでございますが、それにはまず、行政に携わる職員の意識改革、育成が重要です。

そこで、このたび「幸手市職員人材育成基本方針」を策定し、組織として強力に職員の育成に取り組んでまいります。

この基本方針には、幸手市が目指す「職員像」が明確に示されており、また、「職員像」を実現するために必要な意識や能力、取り組み事項などが示されております。

「目指す職員像」の実現が、市民の皆様へのサービスの向上につながることで、そして、今後のまちづくりにおいて、大きく貢献できるものと考えております。

幸手市の職員が「人材」から「人財」へと、市民の皆様の財産となれるよう努力してまいりますので、市民の皆様におかれましても、幸手市の発展のために今後もさらなる御協力を賜りますようお願い申し上げます。

最後に、今回の基本方針の策定にあたり、市民アンケートを実施させていただきました。御協力をいただきまして誠にありがとうございました。謹んで御礼を申し上げます。

平成18年2月

幸手市長 町 田 英 夫

第1章

なぜ、いま、人材育成なのか？

●本章の構成●

- 1 地方自治体を取り巻く環境の変化
- 2 方針策定の趣旨
- 3 方針の目標年度
- 4 方針の位置付け

1 地方自治体を取り巻く環境の変化

今日の社会情勢は、景気の低迷、少子高齢化、高度情報化、国際化の急激な進展、更には環境問題、市民ニーズの多様化・高度化など、行政を取り巻く環境は大きく変わってきています。

このような情勢の変化に対応するため、平成12年4月に地方分権一括法が施行され、地方自治体は、市民により身近な自治体として、自己決定、自己責任のもと、地域独自のまちづくりを本格的に展開することが求められるようになりました。

これは、都市間競争の始まりであり、魅力のあるまちには人は集まるようになり、そうでないまちは人口が減り、まちは衰退していきます。

よって、職員には、幸手市が生き残るための高度な行政運営能力が求められ、また、戦略的な効率的な地域経営・組織経営が必要とされています。そして、こうした環境の変化に対応し、能力を十分に発揮し、まちづくりを強力に推進していくためには、職員が、これまでの古い考えや感覚を改め、真に時代の変化に対応できる能力・意欲が要求され、そのための人材育成に積極的に取り組まなければならないのです。

2 人材育成基本方針策定の趣旨

幸手市は平成9年に「ひと 街 みどり きらりと光る 幸せ創造都市」を将来像とし、「第4次総合振興計画基本構想」を定め、現在、これらの実現に向けた後期基本計画を推進しているところですが、財政状況は非常に厳しくより効率的な行政運営が求められています。

そこで、幸手市では「ACTプラン」を掲げ、行財政改革に本格的に取り組み始めたところですが、それにはまず、改革の実施主体である、職員の「やる気」の向上と意識改革、及び職員個々の能力を十分に引き出して活用していきける職場環境づくりに取り組んでいかなければなりません。

この「人材育成基本方針」は、人材育成・活用の重要性の認識に立ち、幸手市が求める「新しい職員像」や「必要な能力要件」を示すとともに、職員を育成するために必要な制度や取り組みをまとめたものであり、この方針をもとに人材育成を行っていきます。

3 人材育成基本方針の目標年度

この人材育成基本方針の計画期間は、平成18年度から平成22年度までとし、方針の実行性を確保するために、「実行計画」を作成し、年度ごとにその成果及び評価を検証し、必要に応じた見直しをします。

4 基本方針の位置づけ

～幸手市のまちづくりの基本理念と将来像～

(基本理念)

市民が主体となった誇れるまちづくり
人と自然にやさしい豊かなまちづくり
市民とすすめる計画的なまちづくり

(将来像)

人 まち みどり きらりと光る幸せ創造都市

～取り巻く環境の変化～

地方分権の推進

市民ニーズの高度・多様化

厳しい財政状況

～これからのまちづくりに求められるもの～

- ◆ 戦略的かつ効率的な地域経営
- ◆ 行財政改革の推進
- ◆ 市民満足の維持、向上

職員の育成が
必要不可欠!!

そこで……

幸手市職員人材育成基本方針

目標年度 平成22年

職員のやる気の向上と意識改革、個々の能力を引き出し、活用して
いける職場にしていかなければならない!!

そこで、**目指す職員像** や **必要な能力や意識** を明確にし、
職員を育成するために **必要な制度や取組み** をまとめたこの方針
をもとに **人材育成を行っていきます。**

第2章

目指す職員像

●本章の構成●

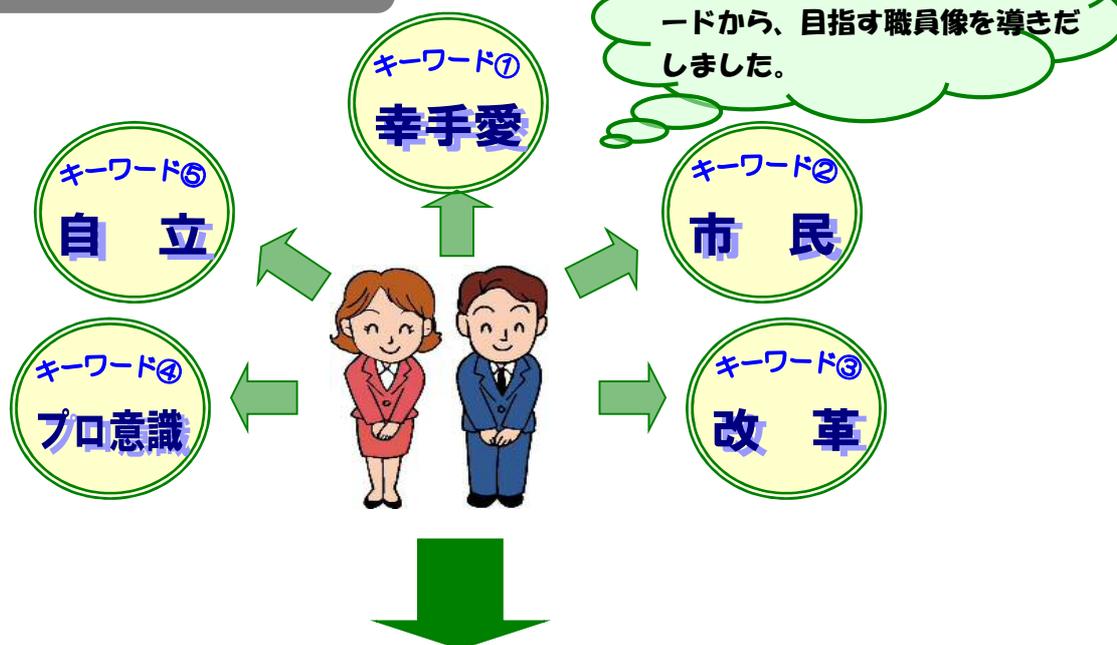
1 目指す職員像

2 幸手市の現状と課題

- (1) 市民アンケートの結果から
- (2) 職員アンケートの結果から
 - ① 自治体を取り巻く環境への意識
 - ② 職場環境について
 - ③ 組織・人事管理について
 - ④ 職員研修について
 - ⑤ 仕事に対する意識について
 - ⑥ 職員の能力について
 - ⑦ 理想の職員について

3 幸手市職員に求められる意識・能力

1 目指す職員像



目指す職員像はこちら！！

キーワード①「幸手愛」から

★ 幸手を愛し、まちの未来に夢と希望を描き、実現のために努力する職員

キーワード②「市民」から

★ 市民の声を聴き、市民の視点で物事を考え、市民満足を意識した仕事ができる職員

★ 市民から信頼され、市民とともにまちづくりを行うことができる職員

キーワード③「改革」から

★ 現状に満足せず、絶えず問題意識を持ち、改善・改革ができる職員

★ 社会や環境の変化に対応するために、常に自己を改革していける職員

キーワード④「プロ意識」から

★ 行政のフロとして有する専門的な知識を、市民サービスに活かすことができる職員

キーワード⑤「自立」から

★ 使命と責任を自覚し、自分の持つ能力や個性を最大限に発揮できる職員

2 幸手市の現状と課題

今回の「人材育成基本方針」の策定にあたり、市民アンケート及び職員アンケートを実施し、職場の状況や職員の意識、理想の職員について調査をしました。

これらのアンケートの結果から、幸手市の現状と課題について考察し、今後、幸手市が目指す職員像を実現するために必要な能力や意識を明確にします。

～ アンケート調査概要 ～

【市民アンケート】

実施期間 平成 17 年 10 月 11 日～24 日

対 象 20歳以上の市民から無作為に 1,000 人の方を抽出

回答数 387人

回答率 38.7%

【職員アンケート】

実施期間 平成 17 年 10 月 11 日～24 日

対 象 全職員(休職中の職員を除く)

回答数 376人

回答率 78.3%

※アンケートの集計結果は巻末参照

(1)市民アンケートの結果から

Q.あなたはどんな市職員を望みますか？(複数回答可)

回答数： 387人

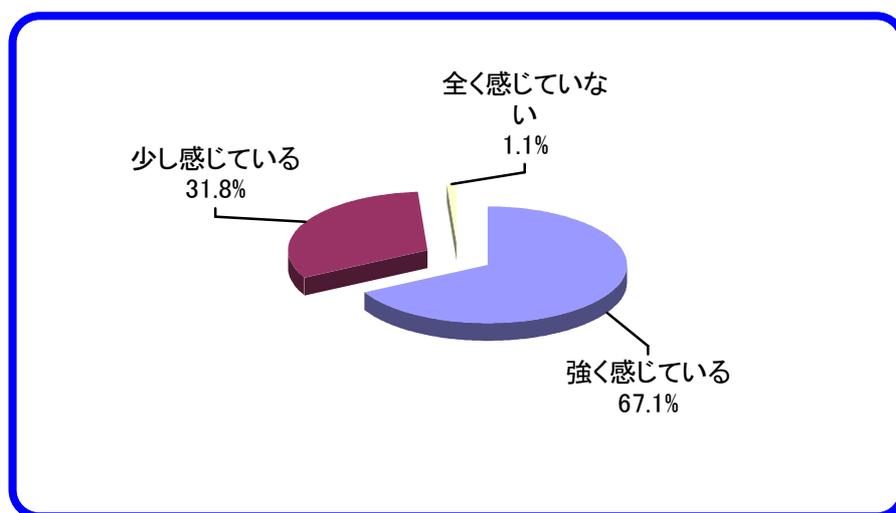
順位	職員像	回答数	回答率
1	市民の立場に立って物事を考えられる職員	275	71.1%
2	柔軟な対応のできる職員	265	68.5%
3	誰にでも公平に接する職員	228	58.9%
4	相手の意図を素早く理解し、適切な行動ができる職員	203	52.5%
5	いつも笑顔を絶やさず親切・丁寧な職員	197	50.9%
6	自分の行動、発言に責任の持てる職員	188	48.6%
7	市民の声を大事にする職員	186	48.1%
8	前例にとらわれず新しいことにチャレンジする職員	165	42.6%
9	市の発展のために必要な政策をつくり上げることのできる職員	162	41.9%
9	わかりやすく説明のできる職員	162	41.9%
9	サービス業という意識を持つ職員	162	41.9%
12	行政職のプロという意識をもって仕事をする職員	149	38.5%
13	得意とする分野を持っている職員(スペシャリスト)	122	31.5%
14	コスト意識を持っている職員	121	31.3%
15	民間的経営感覚を持っている職員	114	29.5%
16	社会の変化を敏感に察知し、それに対応できる職員	109	28.2%
17	市民と協働できる職員	95	24.5%
18	バイタリティー(活気)のある職員	91	23.5%
19	コミュニケーションが上手な職員	90	23.3%
20	できること、できないことをはっきり言うことのできる職員	87	22.5%

(巻末資料「市民アンケート」結果①)

(2)職員アンケートの結果から

① 自治体を取り巻く環境への意識

問. あなたは、行政を取り巻く環境の変化を感じていますか？



ほぼ全員(98.9%)が何らかの変化を感じていると回答しています。そして、職員が特に変化を感じている項目の上位5つは次のとおりです。
(巻末資料「職員アンケート」Q2)

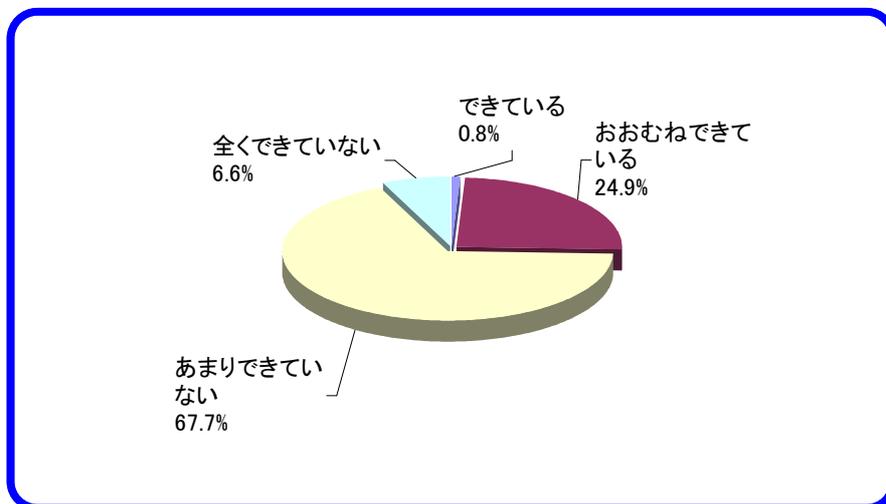
職員が特に変化を感じている項目（上位5つ）

カッコ内数字は回答率

1 位	財政問題	171人(45.6%)
2 位	住民ニーズの高度・多様化	139人(37.1%)
3 位	公務員制度改革	135人(36.0%)
4 位	少子・高齢化	122人(32.5%)
5 位	景気の低迷	108人(28.8%)

(巻末資料「職員アンケート」Q3)

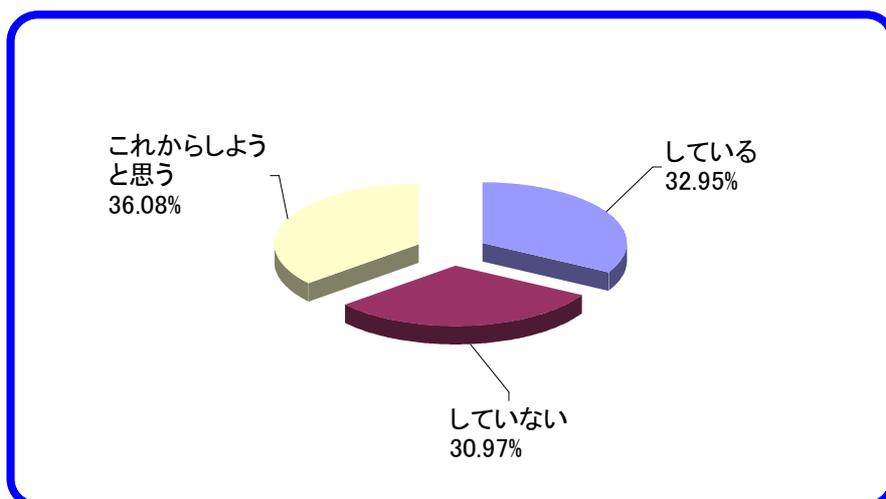
問. 幸手市の行政運営はこれらの環境の変化に対応
できていると思いますか？



「できている」「おおむねできていない」が合計 25.7%、「あまりできていない」「できていない」が合計 74.3%でした。

(巻末資料「職員アンケート」Q4)

問. あなた自身は、これらの環境の変化に対応するために
何かしようとしていますか？



「している」と回答した職員が 33.0%、「これからしようと思う」「していない」と回答した職員が合計 67.0%でした。

(巻末資料「職員アンケート」Q5)

現 状

環境の変化は感じているが、その対応は十分ではない

ほぼ全員の職員が自治体を取り巻く環境の何らかの変化を感じてはいるものの、その変化に対応するために何かをしているという職員は全体の約3割にとどまっています。

そして、また、約8割の職員が幸手市の行政運営は変化に対応できていないと回答しています。

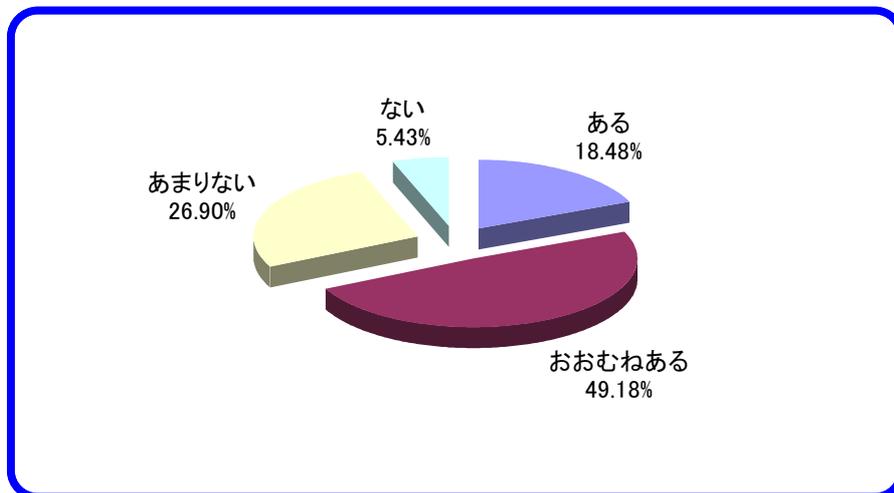
課 題

- ★ **環境の変化を敏感に察知し、その変化に対応することができる職員の育成**
- ★ **前例にとらわれることなく、常に問題意識を持ち、問題解決のためにアクションを起こすことができる職員の育成**



② 職場環境について

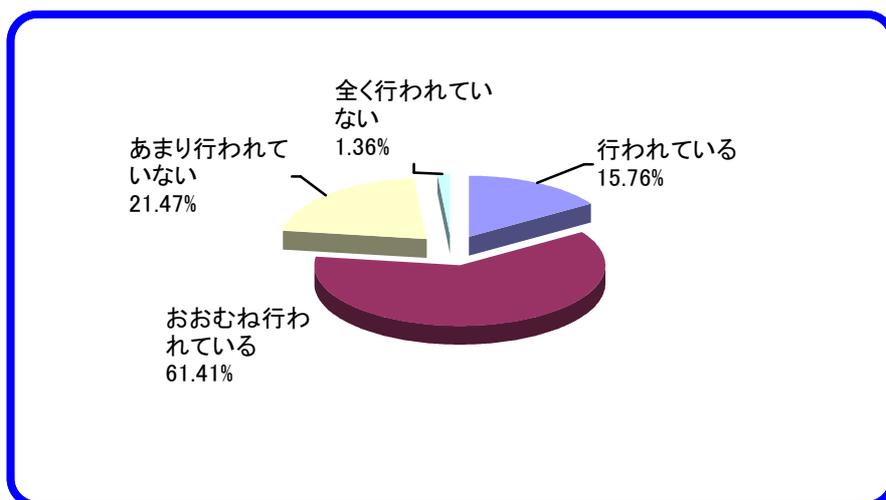
問. 職場は明るく、活気があると思いますか？



「あると思う」「おおむねあると思う」と回答した職員が 67.7%、「あまりないと思う」「ないと思う」と回答した職員が 32.3%でした。

(巻末資料「職員アンケート」Q8)

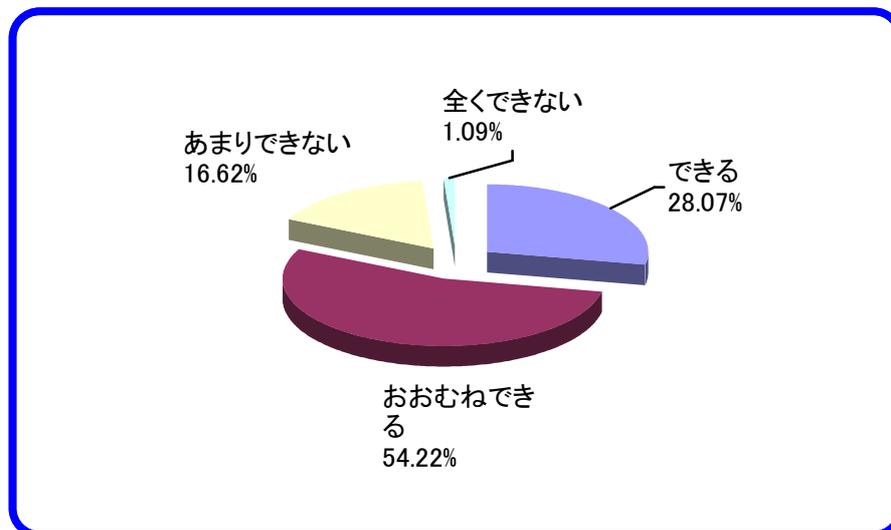
問. 職場内のコミュニケーションは良好に行われている
と思いますか？



「行われている」「おおむね行われている」と回答した職員が 77.2%、「あまり行われていない」「全くおこなわれていない」と回答した職員が 22.8%でした。

(巻末資料「職員アンケート」Q10)

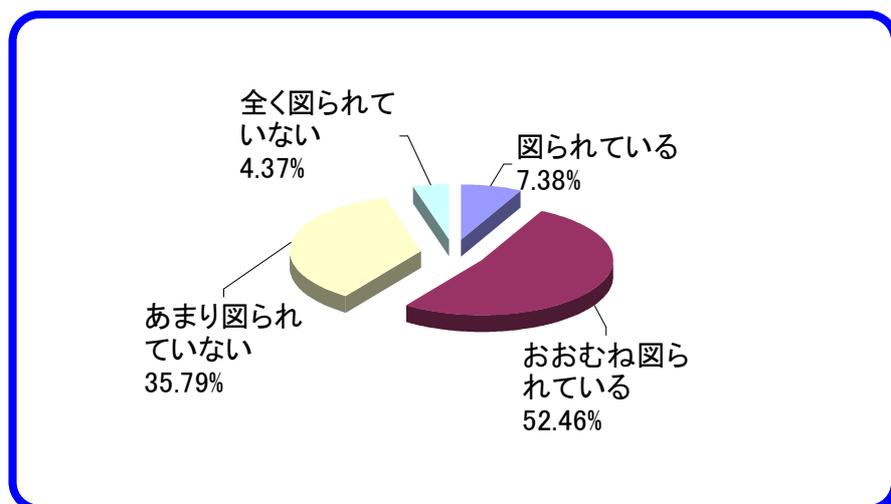
問. 職場では自分の意見を言うことができますか？



「できる」「おおむねできる」と回答した職員が 82.3%、「あまりできない」「全くできない」と回答した職員が 17.7%でした。

(巻末資料「職員アンケート」Q14)

問. 職場では情報や知識の共有が図られていると思いますか？

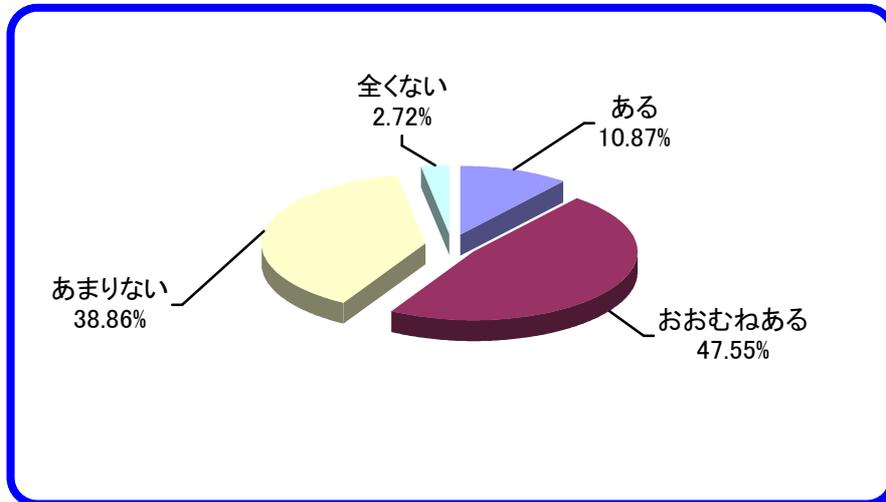


「図られている」「おおむね図られている」と回答した職員が 59.8%、「あまり図られていない」「全く図られていない」と回答した職員が 40.2%でした。

(巻末資料「職員アンケート」Q12)

問. 職場は、常に職務の改善をしようとする(チャレンジする)

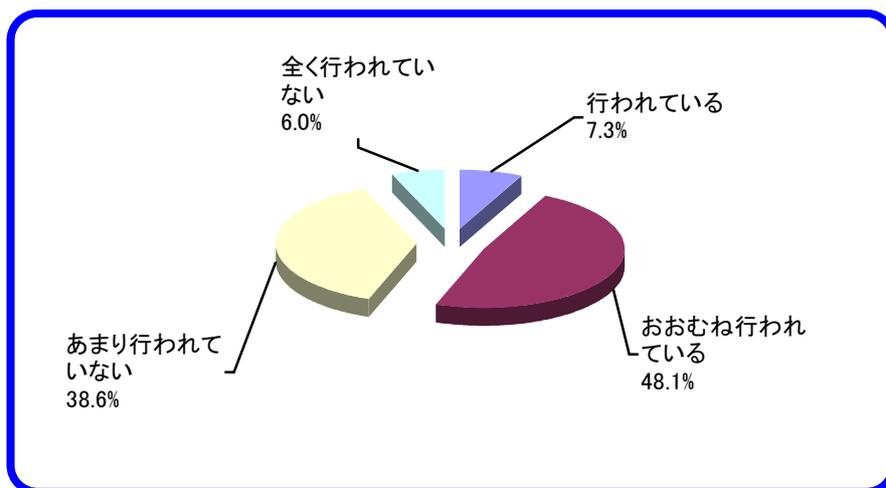
姿勢があると思いますか？



「ある」「おおむねある」と回答した職員が 58.4%、「あまりない」「ない」と回答した職員が 41.6%でした。（巻末資料「職員アンケート」Q13）

問. 職場では、事務が適切に配分され、効率的に行われている

と思いますか？



「行われている」「おおむね行われている」と回答した職員が 55.4%、「あまり行われていない」「全く行われていない」と回答した職員が 44.6%でした。（巻末資料「職員アンケート」Q11）

現状

自由でなごやかな雰囲気はあるが、改革、改善には消極的

職場は約7割の職員が、明るく活気があると感じており、コミュニケーションも約8割の職員が概ね良好に行われていると回答しています。

また、8割以上の職員が「自分の意見が言える」と回答しています。

しかし、「職場内の情報・知識の共有化」、「職務の改善意識」については、約4割の職員が、あまりできていないと回答しており、また、約5割の職員が事務の適切な配分と効率的な実施ができていないと回答しています。

これらの結果から、幸手市の職場は、自由で、なごやかな人間関係が築けてはいるものの、効率的な事務運営、事務における改善意識についてはまだまだ不十分な職場であるということがわかります。

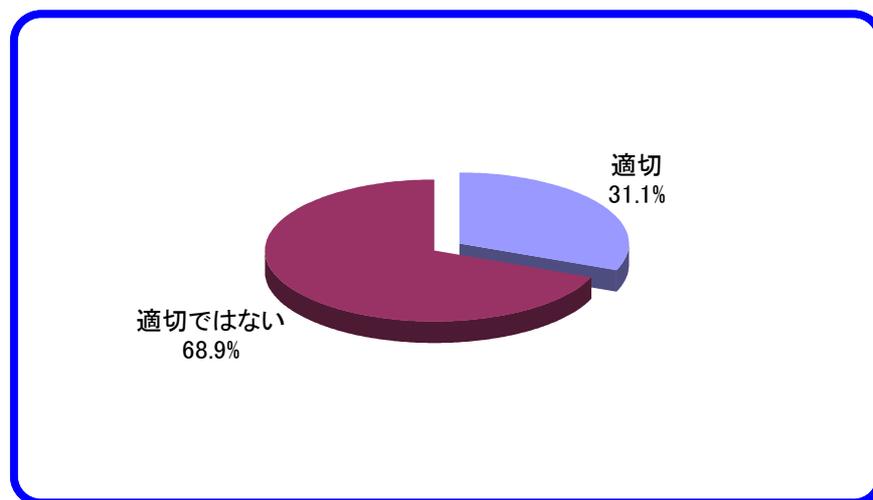
課題

- ★ **職場内における知識や情報の共有化の徹底と連携の強化**
- ★ **業務に対して常に改善意識を持ち、自ら積極的にチャレンジする職員が育つ職場づくり**



③ 組織・人事管理について

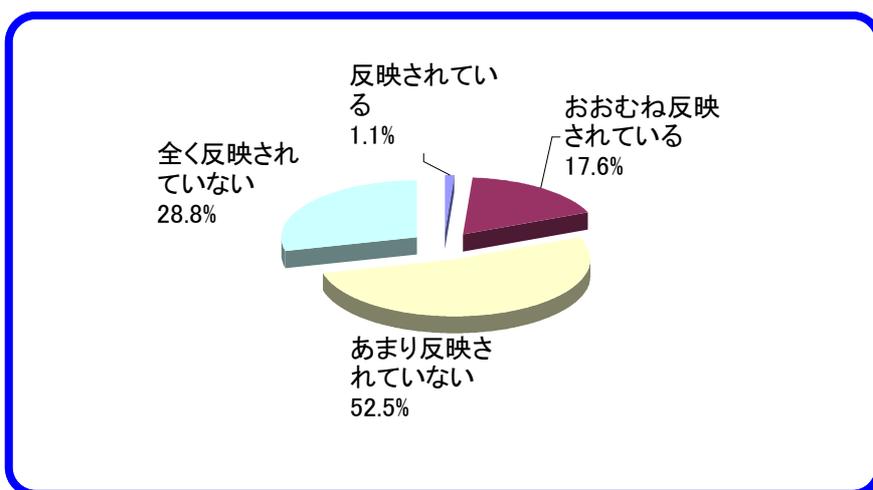
問. あなたの職場の配置人数は職務遂行に適切だと思いますか？



「適切だと思う」と回答した職員が 31.1%、「適切ではないと思う」と回答した職員が 68.9%でした。

(巻末資料「職員アンケート」Q21)

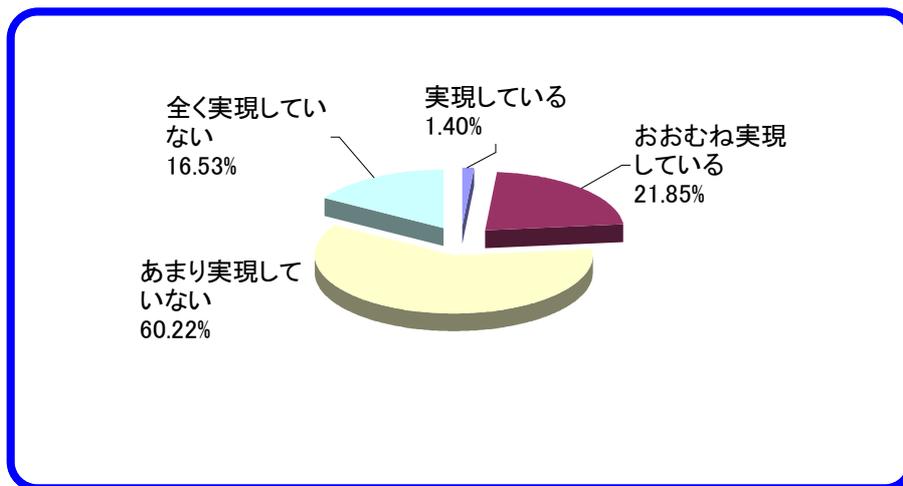
問. 自己申告制度は人事管理に反映されていると思いますか？



「反映されている」「おおむね反映されている」と回答した職員が合計で 18.7%、「あまり反映されていない」「全く反映されていない」と回答した職員が合計で 81.3%でした。

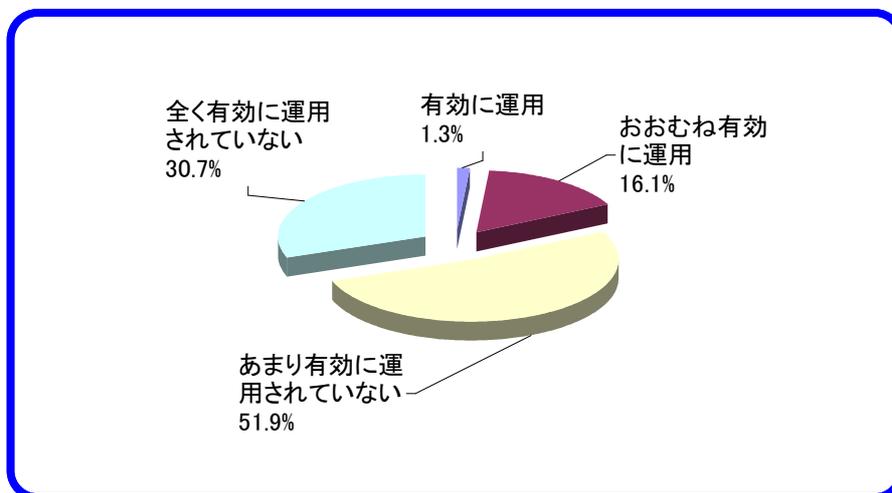
(巻末資料「職員アンケート」Q22)

問. 人事異動は適材適所を実現していると思いますか？



「実現している」「おおむね実現している」と回答した職員が合計で23.3%、「あまり実現していない」「全く実現していない」と回答した職員が76.7%でした。(巻末資料「職員アンケート」Q23)

問. 現在の新人事評価制度は、あなたと評価者の間で有効に運用されていると思いますか？



「有効に運用」「おおむね有効に運用」と回答した職員が合計で17.4%、「あまり有効に運用されていない」「全く有効に運用されていない」と回答した職員が合計で82.6%でした。(巻末資料「職員アンケート」Q24)

現 状

人事管理に関する制度が職員に有効に働いていない

「職場の配置人数」については約7割の職員が職務遂行に「適切ではない」と回答しています。

また、「自己申告制度」は約8割の職員が人事異動に反映されていないと回答しているほか、平成14年度から実施している「新人事評価制度」についても、約8割の職員が、有効に運用されていないと回答しています。

そして、「人事異動が“適材適所”を実現しているか」についても、約8割の職員が実現できていないと回答しています。

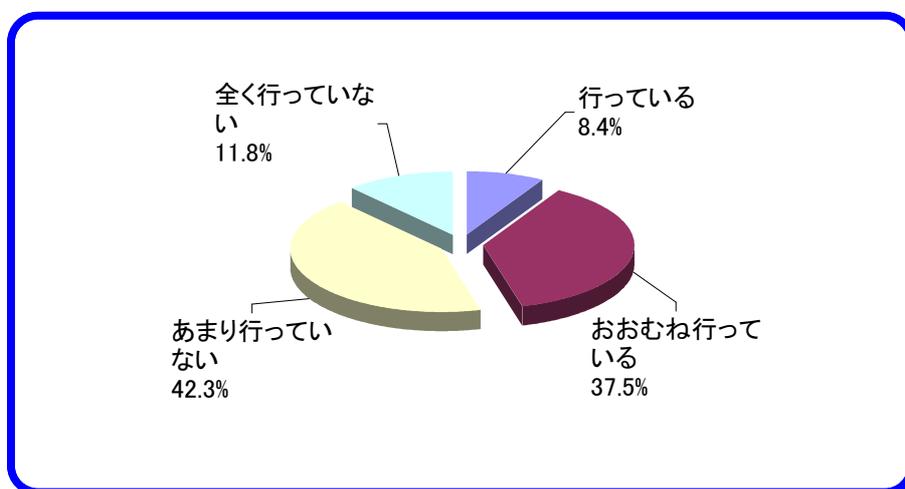
課 題

- ★ 職員にわかりやすく、理解の得られる人事管理の実現
- ★ 所属長（上司）の人事諸制度への理解及び運用能力の強化
- ★ 業務の内容や量を把握し、実情にあった職員数の配分と個人の特性や能力、資格、技能を考慮した人事異動



④ 職員研修について

問. あなたの職場は、職場研修(OJT)を行っていますか？



「行っている」「おおむね行っている」と回答した職員が合計で 45.9%
「あまり行っていない」「全く行っていない」と回答した職員が合計で 54.1%でした。
(巻末資料「職員アンケート」Q25)

職場研修(OJT)を行っていない理由

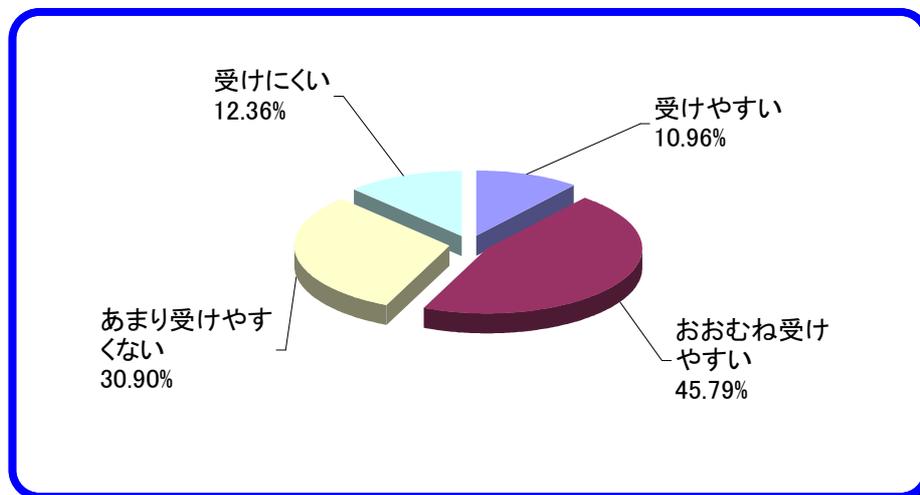
なぜ？

回答者数 193 人(複数回答可)

- | | | |
|----|---------------------|------|
| 1位 | 仕事が忙しく、研修をする時間がなかった | 125人 |
| 2位 | 職場内に育成するという意識がない | 63人 |
| 3位 | 実施の仕方がわからない | 31人 |
| 4位 | 上司や先輩が消極的である | 23人 |
| 5位 | 部下、後輩に学ぶ意欲がない | 17人 |

(巻末資料「職員アンケート」Q26)

問. あなたの職場は、職場外の研修(OffJT)を受けやすい
環境にありますか？



「受けやすい」「おおむね受けやすい」と回答した職員が合計で56.8%、「あまり受けやすすくない」「受けにくい」と回答した職員が合計で43.2%でした。
(巻末資料「職員アンケート」Q27)

職場外研修(OffJT)が受けにくい理由

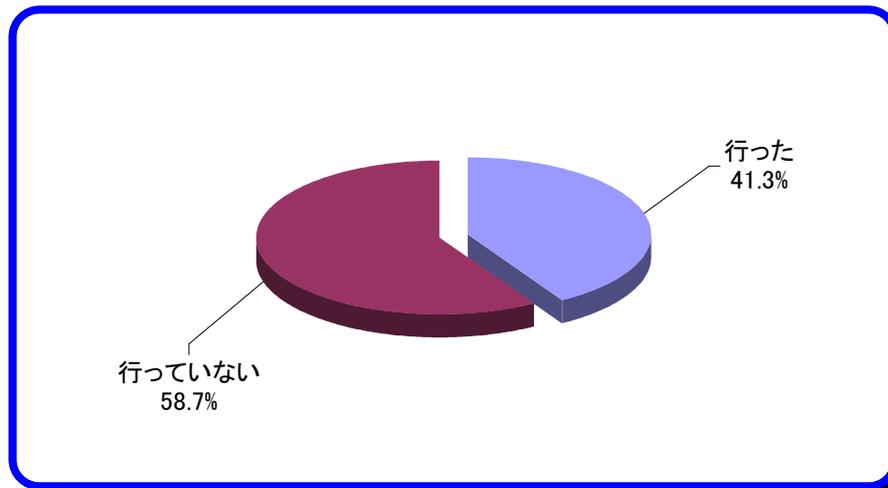
なぜ？

回答者数154人(複数回答可)

- | | | |
|----|-------------------------------|------|
| 1位 | 職場を空けた時、他の職員に負担がかかる事が
気になる | 101人 |
| 2位 | 仕事が忙しく、研修を受ける時間がない | 80人 |
| 3位 | 受けてもらいたい職場の都合上受けさせる事
ができない | 35人 |
| 4位 | 上司(先輩)への理解が得にくい | 10人 |

(巻末資料「職員アンケート」Q28)

問. あなたは最近1年間で自己啓発を行いましたか？



「行った」と回答した職員が 41.3%、「行っていない」と回答した職員が 58.7%でした。
(巻末資料「職員アンケート」Q29)

自己啓発に取り組まなかった理由

なぜ？

回答者数209人(複数回答可)

1位	必要性は感じていたができなかった	99人
2位	適当なテーマや手段がないから	51人
3位	お金や時間がないから	45人
4位	特に必要がない(と思っている)から	36人
5位	自己啓発を行っても評価されないから	30人
6位	取り組みを活かす場が与えられないから	24人
7位	上司が積極的に働きかけていないから	5人

(巻末資料「職員アンケート」Q31)

現状

「職員を育成する」という意識の希薄化と自己啓発意欲の低下

職場研修(OJT)については、半数以上の職員が「あまり行っていない」「行っていない」と回答しています。

行っていない理由として一番多かったのは「仕事が忙しくて、研修をする時間がなかった」でした。

また、職場外研修(OffJT)を受けやすい環境にあるかの問いでは、「受けやすい」と回答している職員が6割、「受けにくい」と回答している職員が4割となっています。受けにくい理由として一番多かったのは「職場を空けた時、他の職員に負担が掛かるのが気になる」でした。

自己啓発については、約6割の職員が「行っていない」と回答しており、行っていない理由として一番多かったのは「必要性は感じていたができなかった」でした。

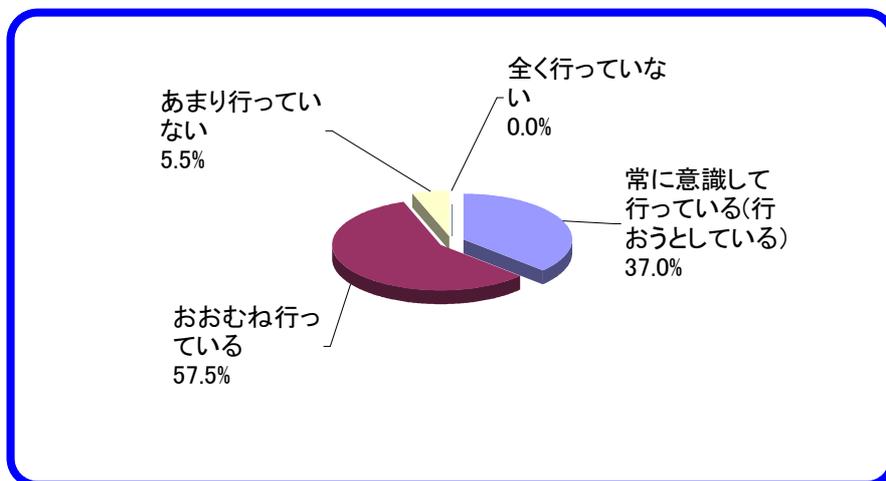
課題

- ★ 「職員を育てる」という職場風土の醸成(OJTの推進)
- ★ 職員の自己啓発を支援する職場風土の醸成
- ★ 職員の自己啓発意欲を促進させるような仕組みや体制の整備



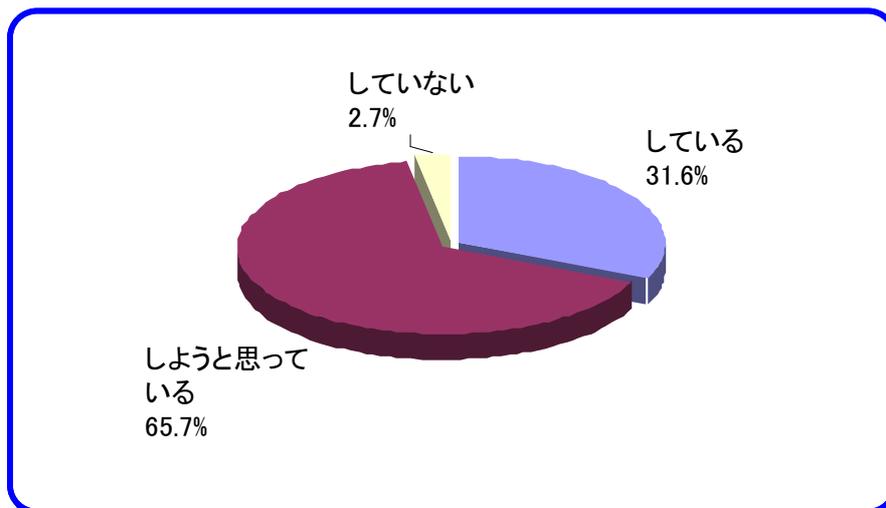
⑤ 職員の職務に対する意識について

問. あなたは、常に市民から満足してもらえるように職務を行って(行おうとして)いますか。



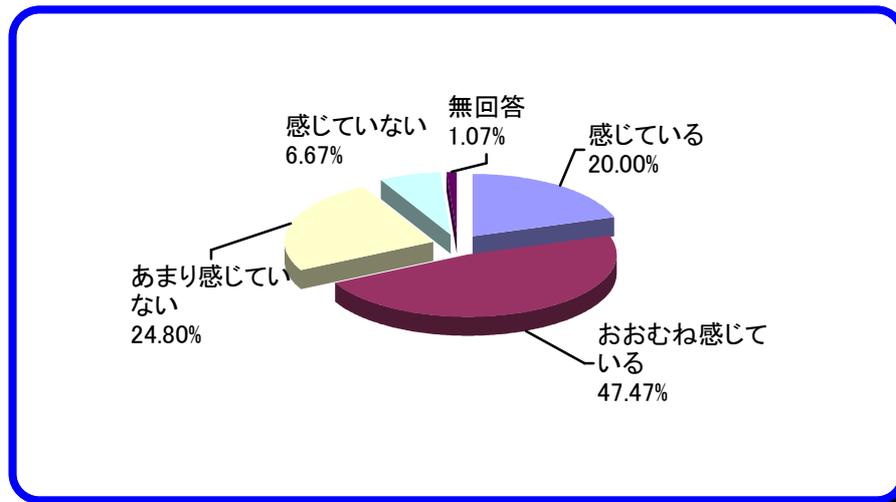
「常に意識して行っている(行おうとしている)」と回答した職員が37.0%、「おおむね行っている」と回答した職員が57.5%、「あまり行っていない」「全く行っていない」と回答した職員が5.5%でした。
(巻末資料「職員アンケート」Q33)

問. あなたは、職務に対し、常に前向きに取り組み、改善に努力していますか？



「している」と回答した職員が31.6%、「しようとしている」と回答した職員が65.7%、「していない」と回答した職員が2.7%でした。
(巻末資料「職員アンケート」Q32)

問. 現在の業務にやりがいを感じていますか？



「感じている」「おおむね感じている」と回答した職員が合計で67.5%、「あまり感じていない」「感じていない」と回答した職員が合計で31.4%でした。
(巻末資料「職員アンケート」Q6)

やりがいが感じられない理由

なぜ？

回答者数 123人(無回答1)

1位	満足感、達成感が得られない	53人
2位	自分に適していない	38人
3位	職場の人間関係	14人
4位	内容が難しい	11人
5位	つまらない	6人

(巻末資料「職員アンケート」Q7)

現 状

市民満足、職務改善の意識はあるものの、実際に行動を起こしている職員が少ない

職員が「市民満足」のために職務を行っているかどうかの問いでは、ほぼ全職員(97.5%)が「行っている」と回答しています。

また、職務に対し前向きに取り組み、改善に努力しているかの問いでは、「努力している」職員が約3割、「努力しようと思っている」職員が約7割となっています。

そして、現在の職務にやりがいを感じているかの問いでは、やりがいを感じている職員が約7割、やりがいを感じていない職員が約3割となっています。

課 題

- ★ 常に「市民満足」を意識して、職務に取り組むことのできる職員の育成
- ★ 新たな課題を発見し、積極果敢にチャレンジしていく姿勢を持った職員の育成
- ★ 職員の職務意欲を高めるための制度、仕組みづくり



⑥ 職員の能力について

問. あなた自身が特に 自信を持っている能力 は何ですか？

(上位5位)

回答者数 375人

順位	能力	回答数	回答率
1位	協調性	143	38.1%
2位	行動力	101	26.9%
3位	コミュニケーション能力	87	23.2%
4位	チャレンジ精神(積極性)	73	19.5%
5位	市民的視野	71	18.9%
	接遇	71	18.9%

(巻末資料「職員アンケート」Q36)

問. あなた自身が特に 弱いと思っている能力 は何ですか？

(上位5位)

回答者数 375人

順位	能力	回答数	回答率
1位	OA機器操作能力	165	44.0%
2位	法務能力	135	36.0%
3位	企画立案能力	112	29.9%
4位	政策形成能力	87	23.2%
5位	リーダーシップ	84	22.4%
	表現力	84	22.4%

(巻末資料「職員アンケート」Q35)

問. あなたが今後、伸ばしたいと思う能力は何ですか？

(上位5位)

回答者数 375人

順位	能力	回答数	回答率
1位	OA機器操作能力	143	38.1%
2位	決断力	98	26.1%
3位	法務能力	81	21.6%
4位	リーダーシップ	75	20.0%
5位	問題解決力	70	18.7%

(巻末資料「職員アンケート」Q37)

問. これからの自治体職員に特に 必要な能力は何ですか？

(上位5位)

回答者数 375人

順位	能力	回答数	回答率
1位	行動力	115	30.7%
2位	市民的視野	113	30.1%
3位	問題解決力	105	28.0%
4位	政策形成力	102	27.2%
5位	市民と協力できる能力	102	27.2%

(巻末資料「職員アンケート」Q38)

現 状

OA機器操作能力、法務能力、企画立案力など基本的職務に直結する能力が弱いと思っている職員が多い

職員が自信を持っている能力の上位は、1位「協調性」、2位「行動力」、3位「コミュニケーション能力」であり、弱いと思っている能力の上位は1位「OA機器操作能力」、2位「法務能力」、3位「企画立案能力」となっています。

そして、今後伸ばしていきたい能力の上位は1位「OA機器操作能力」、2位「決断力」、3位「法務能力」でした。

また、これからの自治体職員に必要と思われる能力の上位は1位「行動力」2位「市民的視野」、3位「問題解決力」となっています。

課 題

- ★ **自分の弱みに思っている能力を克服するために、自ら積極的に取り組むことのできる職員の育成**
- ★ **これからの自治体職員に必要な能力や幸手市職員に足りない能力の全体的な底上げ**



⑦ 理想の職員について

問. あなたの理想とする市職員はどんな職員ですか？

(上位10位まで)

順位	どんな職員	回答数	回答率
1位	柔軟な対応のできる職員	228	60.8%
2位	前例にとらわれず新しいことにチャレンジする職員	202	53.9%
3位	市民の立場にたって物事を考えられる職員	200	53.3%
4位	相手の意図を素早く理解し、適切な行動ができる職員	186	49.6%
5位	誰にでも公平に接する職員	158	42.1%
6位	自分の行動、発言に責任の持てる職員	155	41.3%
7位	サービス業という意識を持つ職員	132	35.2%
8位	コミュニケーションが上手な職員	124	33.1%
9位	バイタリティー（活気）のある職員	121	32.3%
10位	いつも笑顔絶やさず親切・丁寧な職員	120	32.0%

回答者数 375

(巻末資料「職員アンケート」Q39)

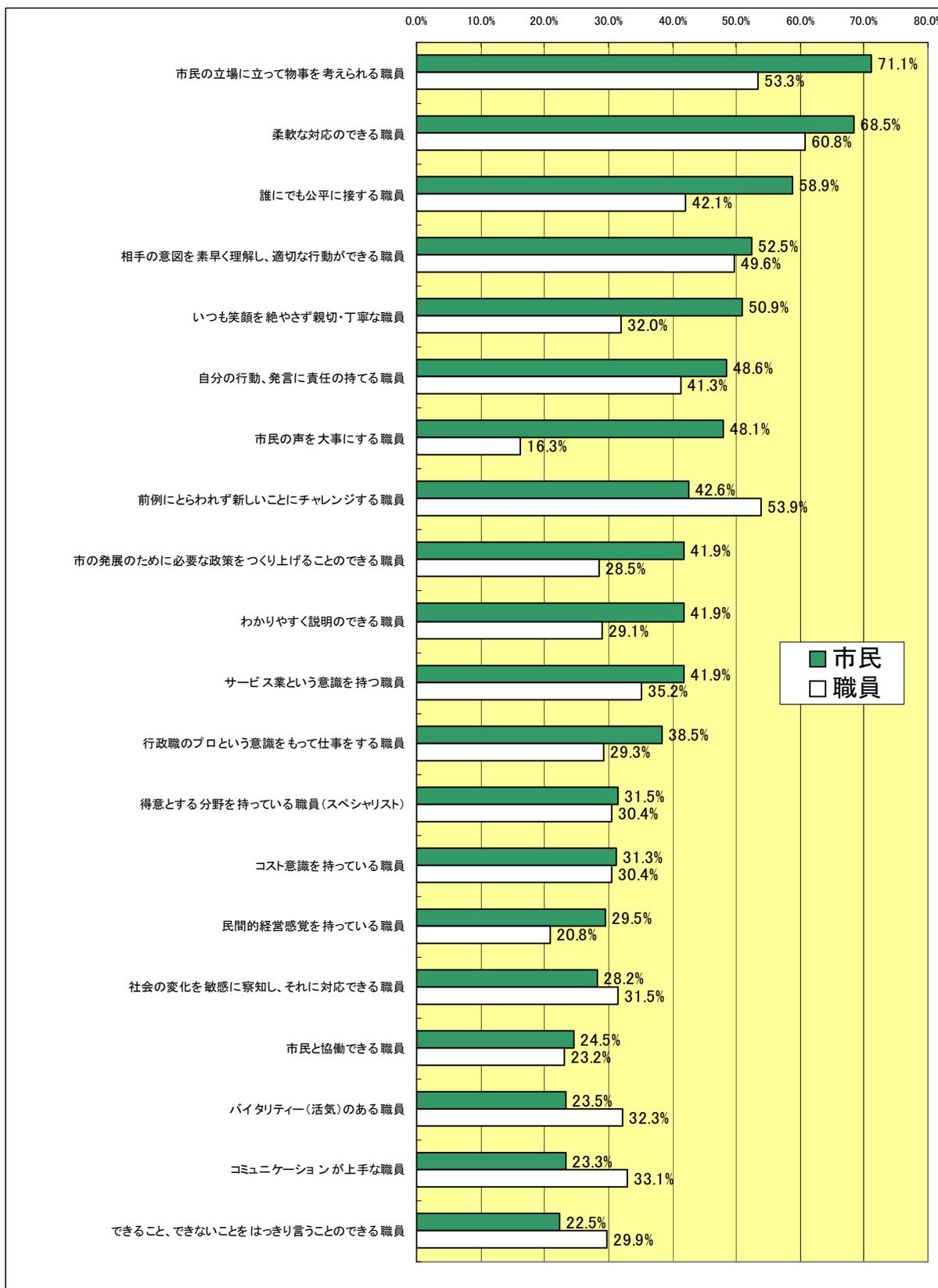
(注) この問いについては、市民アンケートで行ったものと同じ内容のものを職員にも実施したものです。

次ページに「理想の職員」について、市民と職員の意識の比較を表にしたものを掲載しています。

「理想の職員」について

～市民と職員の意識の比較～

アンケート回答率(%)



現 状

職員の市民への対応は、自己満足度が高いものの 必ずしも市民の満足度とは一致していない

市民が理想とする市職員の1位は「市民の立場に立って物事を考えられる職員」(職員では2位)、2位は「柔軟な対応のできる職員」(職員では1位)、3位は「誰にでも公平に接する職員」(職員では5位)、4位は「相手の意図を素早く理解し、適切な行動ができる職員」(職員では4位)、5位は「いつも笑顔を絶やさず親切・丁寧な職員」(職員では10位)となっており、市民は、まず、自分に直接関わる対応の向上を期待していることがわかります。そして、職員もまた、市民と共通の認識を持っていることがわかります。

しかし、市民が「市民の声を大事にする職員」について48.1%(7位)の回答があるのに対し、職員の回答率は16.3%(20位=最下位)となっており、市民の想いと相反した結果であり、今後さらに研究を要する課題です。

また、市民が「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」の回答率が41.9%(9位)、「前例にとらわれず新しいことにチャレンジする職員」の回答率が42.6%(8位)と、市の発展を期待する声が多いのですが、職員は後者についての回答率は高いものの(53.9% 2位)、前者についての回答率が低く(28.5% 17位)、また、職員アンケートの「職員が弱いと思っている能力」の上位に「政策形成能力」がランクされていることから、職員は、チャレンジすることに対する重要性は感じているが、実行に移せていないという現状がわかります。

それから、これからの地方自治のあり方として、職員も市民も「市民と協働できる職員」の回答率が低く、今後、「協働」についての意識づくりが課題であるといえそうです。

課 題

- ★ 常に市民の立場を考え、市民に満足、納得してもらえるような対応ができる職員の育成
- ★ 市民の声に耳を傾け、市民が今、何を求めているのかを常に意識し、実現に向けて努力する職員の育成

3 幸手市職員に求められる意識・能力

市民アンケートと職員アンケートの結果からわかった、現在の幸手市の「課題」を克服し、5つのキーワードから導き出した「目指す職員像」を実現するために必要な「意識」及び「能力」は次のとおりです。

キーワード	求められる意識・能力		内容・方向性
幸手愛	意識	幸手“愛”	幸手に愛着をもち、愛するまちの発展のために、全力で職務に取り組みます。 (ONE FOR SATTE ALL FOR SATTE の精神です！)
	能力	政策形成能力	社会の変化を敏感に察知し、新たな問題を発見し、それに対する解決策を立案し、事業、政策として実現させることができる能力 (この能力のあるなしで、まちづくりが大きく変わる！)
		創造力	前例にとらわれない、柔軟な思考で物事を考える能力 (この能力が時に素晴らしい政策を生み出します！)
市民	意識	市民の視点で	常に市民の視点で物事を考え、また、市民の意見を幅広く把握し、情報開示など説明責任を果たしながら施策を実施します。 (市民が第1！ 市民あっての市役所です。)
		サービス精神	市役所は最大のサービス業であることを自覚し、どんな状況でも、その時にできる最大限のサービスを心掛けます。 (笑顔と元気なあいさつはサービスの第1歩！)
	能力	接遇能力	相手の立場に立って、意見を聴き、目的を十分に理解し、また、相手にも、こちらの目的や考えを理解してもらうように対応する能力 (市民がこの能力の向上をもっとも望んでいます！)
		コミュニケーション能力	良好な関係のもとで意思の疎通を図ることができる能力 (良好な人間関係は職場においても、まちづくりにおいても必要不可欠なのです！)

キーワード	求められる意識・能力	内容・方向性
改革	意識	改革意識 前例にとらわれること無く、どんなことにも問題意識を持ち、改革・改善を心掛けて職務を行います。 (改革心なくして「まち」の発展はあり得ない!)
		コスト意識 厳しい財政状況を少しでも軽減できるように、常にコスト意識をもって職務を遂行します。 (ローコストハイサービス!)
		チャレンジ精神 住民福祉の向上のために、困難な事にも積極的に取り組んでいきます。 (常に前向き、Let'sチャレンジ!)
	能力	分析・理解力 社会の変化による職務への影響を分析、理解する能力 (時代の流れを読み!先見の目を持って!)
		IT対応能力 高度情報化に対応するための知識やOA機器操作能力 (IT社会の波は避けられません。積極的に波に乗りましょう!)
プロ意識	意識	プロ意識 自分の行う職務について自信と責任を持ち、市民に対して説明責任を果たします。 (自分の仕事に自信と誇りを持って臨むことは市民への信頼へとつながります!)
	能力	法務能力 職務を法的な視点からとらえる能力 (この能力を身につけておかないと適性な仕事も市民への説明責任も果たせません!)
自立	意識	自己啓発意欲 住民福祉の向上のために、常に自分を磨こうとする意欲 (自分を常に磨くことは、市民のためであり、自分のキャリアとなる!)
	能力	行動力 困難に直面しても、強靱な意志を持って状況を打開する力 (ただ、思っているだけではダメ!)
		マネジメント能力 目標達成のために、仕事や職場を計画的に管理できる能力 (特に管理職に必要な能力です。この能力が組織を活性化させるといっても過言ではありません!)

第3章

具体的方策

●本章の構成●

1 「職員を育てる」職場環境づくり

- (1) 「組織」が取り組むこと
- (2) 「全職員」が取り組むこと
- (3) 「管理監督者」が取り組むこと

2 「職員を育てる」人事制度

3 「職員を育てる」職員研修

4 具体的方策の実行計画

1 職員を育てる職場環境づくり

(1)「組織」が取り組むこと

「職員を育てる」という職場環境を確立するために、組織として、次のことに取り組んでいく必要があります。

1 「職員を育てる」という強い意志表明

組織として「職員の育成に力を入れていく」ということを全職員に強くアピールし、職場全体に育成ムードを確立させます。

2 人材育成推進体制の整備

人材育成を効果的に推進するためには、組織として「推進体制」を確立されていることが前提となります。

そこで、人材育成推進委員会、人材育成アドバイザー、人材育成担当部門（庶務課）等が中心となって体制を整え、職員の育成を行います。

3 柔軟な組織の実現

限られた職員で事務を機能的かつ能率的に行うために、必要に応じて、職員が所属課を超えて他課の事務を行うことのできる組織を実現させます。

この場合、所属長は所属内の状況を常に把握しておくことが必要であり、管理監督能力が極めて重要になってきます。

4 職員ヘルスケアの充実

職員が健康で元気に、そして意欲を持って仕事が行えるよう、組織として職員の健康維持、増進を図っていくことは、職員の育成において非常に重要なことでもあります。

そこで、現在、実施している「心の健康相談」の充実を図るほか、健康管理講座を実施していきます。

5 職員提案制度の改善及び充実

「職員提案制度」は職員の職務改善意識や職務意欲の向上を図るための手段として、今後もより多くの職員に利用してもらえるように、制度の改善及び充実を図ります。

6 「オフサイトミーティング」実施の検討

オフサイトミーティングとは、職場から離れて、「気軽に何でもまじめな話ができる関係」をつくり、まじめに雑談するインフォーマルなミーティングのことであり、新たな人間関係の形成や職員の問題意識の共有、職員の意識改革などを目的としており、実施に向けての検討をしていきます。

(2)「全職員」が取り組むこと

すべての職員は、職場において、次のことについて常に意識し、取り組んでいく必要があります。

1 適切な接遇対応

人と接する時は、常に相手の立場を考えて、適切な対応ができなければなりません。これは、相手が市民やお客様に限らず、職員同士の場合も同様に、職場内でも礼儀をわきまえた適切な対応をしていくことが大切であり、職場全体で意識して接遇能力向上に努めていくことが必要です。

2 向上心を持ち、常に自己啓発を行う

自己啓発は、人材育成において最も重要な要素であり、職員は自己啓発意欲を常に持ちつづけ、自分の向上に努めていくことが重要です。

3 自分の能力を把握する

新人事評価制度の「能力評価」により、自己の能力について把握し、強みの部分は更に向上させ、弱みの部分は、克服するために何をすればよいのかを考え、行動を起こしていくことが必要です。

4 自分の将来像を描く

与えられた仕事を、適正にこなしていくことはとても大切なことですが、その中でも自分の能力や個性をどういう分野で活かしていきたいのか、将来的にどうしていきたいのかを「将来像」として描き、その目標に向かって自己啓発に取り組むことが大切です。

5 お互いに高めあう

職場は、職員の能力開発が行われる非常に重要な場所です。職場では、職員同士のコミュニケーションを積極的に行い、その中で、お互いが切磋琢磨して、高めあっていくことが大切です。

6 健康管理をしっかりと行う

日頃から自己の健康管理に努め、心身ともに健康な状態で、常に職務が遂行できるようにしておくことが大切です。

(3)「管理・監督者」が取り組むこと

職員の育成は管理職の責務であり、職員に対し、適切な助言や指導を行っていかねばなりません。その際に、次のことを意識して取り組んでいく必要があります。

1 リーダーシップの発揮

管理・監督者のリーダーシップは、所属職員のやる気を促すとともに、人材を育成する職場環境づくりにおいて非常に重要な意味をもっています。

2 職員の能力や特性を把握し、それらが活かされる職場づくり

管理職は、職員の能力や特性を客観的に把握し、それを活かした職務の分担を行うことが大切です。

職員の能力や特性の把握には、新人事評価制度の能力評価を重視することは勿論のこと、日頃から、職員とコミュニケーションをとり、職員の把握に努めることが大切です。

3 「職員を育てる」という雰囲気のある職場づくり

管理職は、日頃から、仕事に対する意識や姿勢、態度、接遇、マナー等について、職員の模範となるように努め、自らが示して、職員を育てていくことが大切です。

また、職員同士がお互いに切磋琢磨して高めあっていけるような職場の雰囲気づくりや、職員の自己啓発意欲を尊重し、受け入れることができるような職場づくりをしていくことが求められます。

4 職員の健康管理

管理職は、日頃から、職員の健康管理を行うことが大切です。職員とのコミュニケーションを密にし、仕事に関する悩みや、体調などの把握に努め、職員が元気に働くことができる職場づくりをしていかなければなりません。

2 職員を育てる人事制度

人事制度は、組織の効率化や活性化、そして職員の育成において非常に重要な方策の一つですが、それが適正かつ有効に活用されなければ意味がありません。

そこで、既存の制度を有効に活用させて定着を図るとともに、新たな制度を研究しながら職員の育成を行っていきます。

1 新人事評価制度の定着

新人事評価制度を適正かつ有効なものにするために、制度についての職員理解を深めるとともに、評価者のスキルアップ訓練や被評価者の目標設定訓練を実施し、制度運用にかかる職員の能力向上を図ります。

そして、職員が適正に評価され、職員のやる気を向上させるような制度として定着させていきます。

2 自己申告制度の有効活用

自己申告制度がどのように活用されているかを職員に明確にして、制度についての職員理解を深めるとともに、今後は更なる人材育成につながるよう、申告の内容や活用方法の改善等を検討していきます。

3 育成型ジョブローテーションの検討

採用後、一定期間に多くの職場・職務を計画的に経験させることにより、広い視野の養成と能力の開発を行うとともに、自己の適性を発見させ、職員のキャリア形成に活用できるようにする「育成型ジョブローテーション」について検討していきます。

4 複線型人事制度の検討

自治体は従来、定期的に人事異動を行い、総合職としての職員が育成されてきましたが、近年は、行政ニーズが高度、多様化し、専門職（スペシャリスト）の職員の必要性が重要視されるようになってきました。

そこで、通常的人事異動を行っていくと同時に、専門職の概念を明確にし、また、どの部局でどのような資格や技能を持つ職員が必要なのかを把握したうえで、専門職の採用や、資格を持った職員の適切な配置、専門職員の養成を計画的に行えるような「複線型人事制度」について検討していきます。

5 専門的な技術や資格の取得に対する支援

これからの自治体職員は、総合的に職務に従事するゼネラリストのほかに、専門的な知識や技術を持った、スペシャリストの養成が必要と言われております。

人事担当は、研修担当と連携し、必要な専門職の把握と、その能力開発及び資格取得のための支援方法を検討していきます。

3 職員を育てる職員研修

地方公務員法第39条に、「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために研修を受ける機会が与えられなければならない」とあり、市民サービスの向上のために、組織としては職員が自発的に研修に取り組める体制を整え、職員一人ひとりの資質を積極的に引き上げていく必要があります。

～ 研修の3本柱 ～

職員研修は「自己啓発」「職場研修（OJT）」「職場外研修（OffJT）」の3つの柱が基本とされています。

○ 自己啓発

自己啓発とは、職員が自主的に自己の能力開発に取り組むことです。この意欲と主体性は非常に重要であり、職員は、常に自己の能力を最大限に引き出す努力をしていく必要があります。

○ 職場研修(OJT)

職場研修（OJT=On the Job Training）とは、職場において、上司や先輩が仕事を通して、部下や後輩の能力を引き出すために育成指導を行うことをいいます。

OJTは職務に直結していることから、OJTを推進していくことは、職員個々の能力開発とともに、職場の活性化にもつながります。

○ 職場外研修(OffJT)

職場外研修（OffJT=Off the Job Training）とは、本来の職務から離れて、講義を受け、職務遂行に必要な知識や、より専門的な技術などを習得することをいいます。

OffJTは、知識や技術を習得するために、一定期間集中的に学習できることや、他の自治体職員との交流により、互いに啓発しあうことができます。

1 研修体系の見直し

今までの研修体系は、研修の3本柱を基本として体系化していましたが、これからは、3本柱を根底に置きながら、研修の内容（能力別）による体系化を行い、職員にわかりやすく、取組みやすいものにします。

2 研修のメニュー化（カフェテリア方式）

研修科目をメニュー化し、職員が自己の能力開発のために、必要な研修を選択して受講できるようなくみにし、職員のやる気と自己啓発意欲の促進を図ります。

3 研修プランの自己作成

日常の業務や、新人事評価制度の能力評価の結果から、自分の職務遂行上の強みや弱みを把握し、それぞれを補強、克服するため、個々の職員に応じた「研修プラン」を職員本人が「研修メニュー」から作成します。

また、新人事評価制度の目標設定の中に、研修の受講について設定できないかどうかの検討も行っています。

4 単位取得制の導入

各研修科目に「単位」を設定し、職員が一定の時期までに取得しておかなければならない科目や単位数を決めて、職員はそれを満たすための研修プランを作成し、プランに沿って研修を受講し、単位の取得を行います。

単位の取得状況は、職員の能力開発の指標として活用したり、昇任試験の受験資格の対象等に活用できるかなどの検討を行っています。

5 接遇研修の充実

市民アンケート結果から、市民は職員の接遇能力の向上を期待しており、現在、実施している接遇研修の更なる充実を図り、市民に満足、納得してもらえるような対応ができる職員を育成していきます。

6 法務能力を向上させる研修の充実

私たち公務員の仕事は、必ず何らかの法に基づいて行われており、それらの法を正しく理解することが適正な事務執行につながることから、法令関係の研修を充実させ、職員の法務能力の向上を図ります。

7 職員の能力の向上

現代の高度情報化社会に対応すべく、職員のOA能力を向上させるための研修を実施するほか、職員自ら積極的に能力開発に取り組むことに対しての支援を行っています。

8 管理職研修の充実

所属長は、職場研修等を率先して推進し、職員の育成に努める責務があり、また、主席主幹・主幹は所属長を補佐し、主査以下の職員に対して育成指導する立場にありますので、管理職の職員育成指導能力を向上させるような研修を実施していきます。

9 職場研修（OJT）への支援

職場研修を推進させるために、広報活動の充実や、マニュアルの作成、財政的支援、OJT研修などを行っていきます。

10 キャリアデザイン研修の導入

複線型人事制度を導入する場合には、職員が自己の適性や能力を客観的に見極め、中長期的な視野の中で自分のキャリアを開発していくことが重要になります。そこで、キャリアデザイン研修の導入を検討し、職員のキャリア形成の支援を行います。



4 具体的方策の実行計画

1 職員を育てる職場環境づくり

(組織が取り組む事)

具体的方策	おもな取り組み事項	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
「職員を育てる」という強い意志表明	トップからの意志表明	推進				
人材育成推進体制の整備	推進体制の整備	実施				
柔軟な組織の実現	担当制の理解と充実	実施				
職員ヘルスケアの充実	心の健康相談の改善・充実	改善・充実				
	健康管理講座の実施	実施				
職員提案制度の改善及び充実	制度の見直し、充実	実施				
「オフサイトミーティング」実施の検討	実施についての調査及び研究	調査・研究	→	報告		

(全職員が取り組む事)

おもな取り組み事項	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
適切な接遇応対	推進				
向上心を持ち、常に自己啓発を行う	推進				
自分の能力を把握する	推進				
自分の将来像を描く	推進				
お互いに高めあう	推進				
健康管理をしっかりと行う	推進				

(管理・監督者が取り組む事)

おもな取り組み事項	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
リーダーシップの発揮	推進				
職員の能力や特性を把握し、それらを活かした職場づくり	推進				
「職員を育てる」という雰囲気のある職場づくり	推進				
職員の健康管理	推進				

2 職員を育てる人事制度

具体的方策	おもな取り組み事項	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
新人事評価制度の定着	職員への制度理解の徹底	推進				
	評価者の評価能力の向上	推進				
	被評価者の能力向上	推進				
自己申告制度の活用方法についての検討	活用方法の検討	検討	報告			
育成型ジョブローテーションの検討		調査・研究	→	報告		
複線型人事制度の検討		調査・研究	→	報告		
専門的な技術や資格の取得に対する支援		調査・研究	→	報告		

3 職員を育てる職員研修

具体的方策	おもな取り組み事項	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
研修体系について	研修体系の見直し	実施				
	研修のメニュー化（カフェテリア方式）	実施				
	研修プランの自己作成	実施				
研修内容について	接遇研修の充実	実施				
	法務能力を向上させる研修の充実	実施				
	職員のOA能力の向上	実施				
	管理職研修の充実	実施				
その他の取り組み	職場研修（OJT）への支援	実施				
	キャリアデザイン研修の導入	調査・研究	→	実施		

第4章

人材育成の推進体制

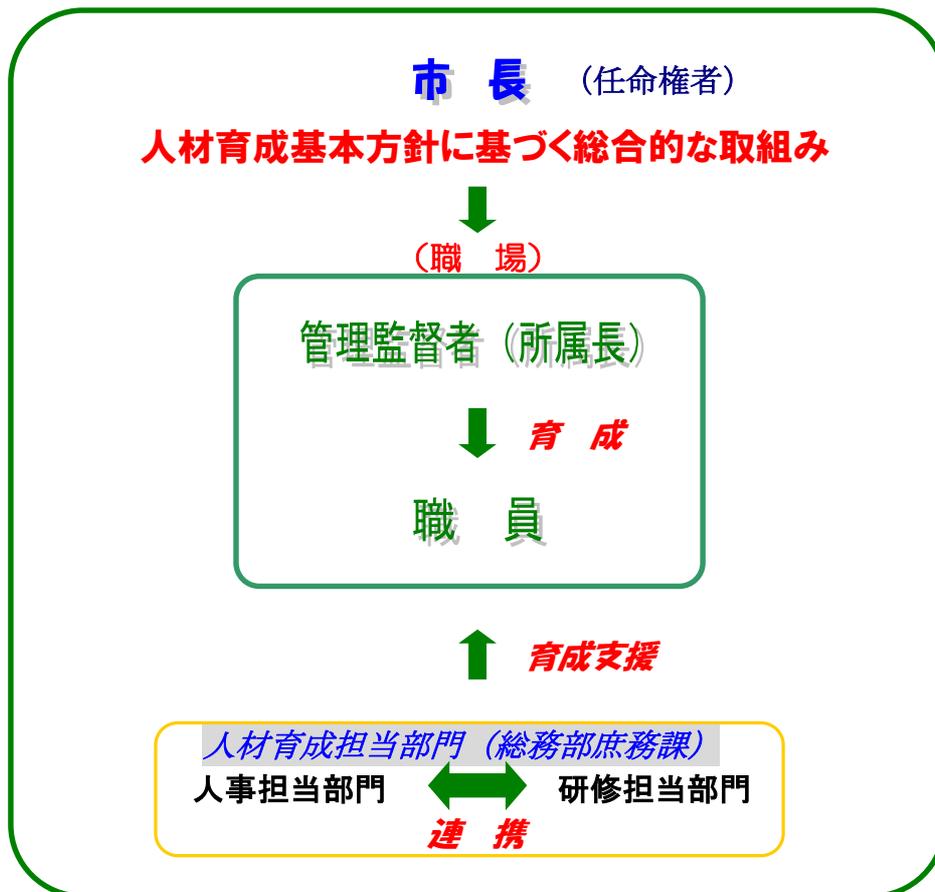
●本章の構成●

- 1 人材育成推進体制の整備
- 2 進行管理

1 人材育成推進体制の整備

この人材育成基本方針を基に、職員の育成を推進していくためには、「組織としての総合的な取組み」「職場内での管理・監督者（所属長）の部下への適切な育成指導」そして「職員一人ひとりが自己啓発、自己改革に積極的に取り組むこと」が必要不可欠です。

～ 人材育成推進体制 ～



2 進行管理

人材育成基本方針では、「目指す職員像」を実現するために、前章で具体的な方策を掲げていますが、これらの方策を確実に実行していくために、実施時期などを明らかにした「実行計画」を作成し、進行管理を行っていきます。

なお、進行管理については、人材育成推進委員会、人材育成アドバイザー及び人材育成担当部門を中心に管理体制を整え、計画的に行っていきます。