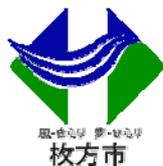




(枚方市人材育成基本方針)

# 職員の成長を 支えるための基本方針

～『自立』から『自律』へ～



平成25年1月 枚方市





# 目 次

## はじめに

- 「職員の成長を支えるための基本方針」の策定について . . . . . 1
  - (1) 策定にいたる背景
  - (2) 策定の目的

## 第 1 章 人材育成の基本的なあり方（方向性） . . . . . 2

- 1. 長期的・継続的な人材育成に取り組みます
- 2. 職場を基盤とした人材育成を進めます
- 3. 自己啓発活動への支援、研修制度の充実を図ります
  - ◎『自立型職員』から『自律型職員』へ

## 第 2 章 『自律型職員』になるために . . . . . 4

- 1. めざすべき職員像
- 2. 求められる資質
- 3. 果たすべき役割

## 第 3 章 人材育成への取り組み . . . . . 7

- 1. 職場での取り組み
  - (1) 目的意識の共有
  - (2) 学びあう職場環境づくり
  - (3) OJT や職場研修による育成
    - ◎職場での人材育成の基本 OJT (On the Job Training)
- 2. 組織としての取り組み
  - (1) 人事・給与制度の適切な運用
  - (2) 自己啓発活動への支援、研修制度の充実
  - (3) 働きやすい職場環境づくり
    - ◎特定事業主行動計画とは
- 3. 各ステージにおける取り組み

## おわりに . . . . . 17

## 資料編

I 人材育成型の「人事計画」の総括について

II 人材育成に関する職員アンケート集計結果【正規職員分】

## はじめに

### 「職員の成長を支えるための基本方針」の策定について

#### (1) 策定にいたる背景

平成 17 年 3 月に策定した「人材育成型の『人事計画』」は、職員一人ひとりの意識改革・能力開発を目的とした、人事・給与・研修制度に係る基本方針である「人事基本方針」と、職員数の適正化に係る基本方針である「職員定数基本方針」を両輪として職員の計画的育成をめざしてきました。

現在では、「人材育成型の『人事計画』」策定後のさらなる地方分権の推進や、平成 26 年度に予定している中核市への移行に伴う権限移譲、市民ニーズの複雑化・多様化など、本市を取り巻く状況は大きく変化してきています。また、市内部においても、職員数適正化による行政組織のスリム化やこれに伴う任用形態の多様化などによる職場環境の変化が生じています。

このようなことから、これまでの「人事基本方針」における人事、給与、研修の各制度における施策展開の成果を踏まえつつも、様々な課題に対応できる職員の育成を図っていくことが喫緊の課題となっています。

#### (2) 策定の目的

職員数の適正化を進める中であって、中核市への移行などによる業務量の増加に対応し、市民サービスの充実を図るためには、職員一人ひとりの更なる能力向上への取り組みが必要不可欠です。

この「職員の成長を支えるための基本方針」の策定に先立って、平成 23 年度に実施した職員アンケートにおいて、職員の共通指標である「めざすべき職員像」や「求められる能力・知識」に関する意識や実践度合いは、職制が上がるにつれて高い傾向となっていることから、今後とも一人ひとりの能力や知識についてボトムアップを図っていく必要はあるものの、これまでの「人事基本方針」等に基づく人材育成の取り組みの結果として、一定の成果が表れていると考えられます。

したがって、新たな基本方針の策定にあたっては、これまでの「人事基本方針」における取り組みや、職員アンケートから伺える課題などを踏まえつつ、職員一人ひとりの能力や個性に注目し、長期的・継続的な視点に立った人材育成を進めることにより、自ら学ぶ育つことができる『自律型職員』をキーワードに、「人材育成型の『人事計画』」を構成する内容のうち、「めざすべき職員像」、「求められる能力・知識」及び「人事基本方針」を整理、改訂し、本市の中核市移行後の概ね 5 年を見据えた新たな人材育成に係る基本方針として「職員の成長を支えるための基本方針」を策定するものです。

## 第1章 人材育成の基本的なあり方(方向性)

さまざまな行政課題に対応しながら市民サービスを向上させていくためには、職員一人ひとりが能力を高め、組織力・行政力を向上させていくことが不可欠です。そのため、引き続き「めざすべき職員像」を設定し、その実現に向けて人材育成を進めていきますが、これからの人材育成のポイントは、職員一人ひとりが自ら学び育つことのできる『自律型職員』となっていくことにあります。

そのために、人材育成の基本的なあり方(方向性)として、以下の点に重点を置いて取り組んでいきます。

### 1 長期的・継続的な人材育成に取り組めます

一人の職員を本市にとって真に有為な人材へと成長させるためには、組織として絶え間のない、また、ねばり強い関わりが欠かせません。これを念頭に本市の人事考課である総合評価制度を人材育成の基幹ツールと位置付け、その適切な運用をとおして、各職員に対しきめ細かい育成を行っていきます。また、総合評価制度における取り組みや、研修の受講履歴等を経年的に蓄積するとともに、各職員の経験や職制も考慮した採用から退職までにわたる一本の線につながった長期的・継続的な人材育成を進めていきます。

※総合評価制度については、P.9 2-(1)-①をご参照ください

### 2 職場を基盤とした人材育成を進めます

平成 23 年度に実施した職員アンケートの結果から、各職員が高めたいと考える、また、今後、市職員に求められる能力・知識として、「職務に関する専門知識」が重視されていることが伺えます。「職務に関する専門知識」は、主に各職場での日常業務をとおして培われていくものであり、また本来、業務が良好なチームワークのもとでのみ円滑に遂行されるものであることに鑑みれば継続的な人材育成の取り組みは、職員が日常的に業務を行う職場の中で行われることが基本となります。こうしたことから、OJT や職場研修などを活用した職場を基盤とした人材育成を進めていきます。

### 3 自己啓発活動への支援、研修制度の充実を図ります

職員アンケートの結果からは、各職員が高めたいと考える知識・能力を伸ばしていくための有効な方法として、職場での取り組み以外に「自己啓発」や「セミナーや講演会の受

講」をあげた職員が多く見られました。そこで、職場を基盤とした人材育成と合わせて自己啓発のための通信研修の受講や、職務に関連した国家資格等の取得など、職員が日常業務外で取り組む自己啓発活動の支援にも力を入れていきます。

また、各関係機関が実施する職務に関連した専門研修等への派遣制度の充実を図り、研修後に職場の中心となり得る人材を育成するなど、研修制度の充実を図ります。

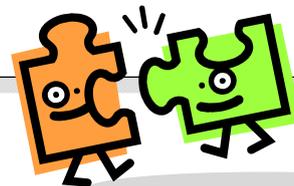
## 『自立型職員』から『自律型職員』へ

### ～「自立」と「自律」の違いとは？～

本方針において、「自立」した職員とは、「一定の知識や能力を持ち、与えられた仕事を人の力を借りずに自分の力で処理することができる職員」のことだと捉えています。職員として「自立」することは、能力向上のための研修の受講や、職場での業務をとおして様々な経験を積むなどの努力が必要と考えます。

一方「自律」した職員とは、「自立」からさらにステップアップし、「組織としての仕事の目的を理解し課題を発見することができ、また自分自身で課題解決に向けた目標とプログラムを定めることができる職員」のことだと捉えています。そして、その目標を達成するためには、責任感や判断力など様々な能力が求められます。つまり『自律型職員』とは自分自身や仕事と向き合いながら、意欲的に学び・成長していく職員のことをいうのです。

『自立型職員』にとどまらず、すべての職員が自ら学び育つことのできる『自律型職員』となることを目標に、職員の皆さんと組織とが一体となった取り組みを進めていきます。



## 第2章 『自律型職員』になるために

本方針では、全ての職員が自ら学び育つことのできる『自律型職員』となることをめざしていますが、各職員が『自律型職員』により近づいていくため、求められる要素をより具体化した「めざすべき職員像」と、さらにこれを実現していくために職員として備えるべき基本的な能力や知識等を示した「求められる資質」を次のとおり設定し、すべての職員の共通指標として掲げます。また、新たにそれぞれの職制に応じた「果たすべき役割」を設定します。

### 1 めざすべき職員像

#### ①コンプライアンスを実践する職員

－全体の奉仕者であることを自覚するとともに法令規範を遵守し、使命感と正義感を持って職務にあたる職員－

#### ②市民と向き合い説明責任を果たす職員

－職務に対する高度な知識を持ち、市民に対して的確に説明責任を果たせる職員－

#### ③柔軟に対応する職員

－情報収集に努め、柔軟な発想と適切な判断力で、多様な価値観に対応できる職員－

#### ④自ら考え行動する職員

－現状に満足することなく、常に問題意識を持ち何事にも積極的に挑戦する職員－

### 2 求められる資質

①高い倫理観・全体の奉仕者としての責任感と自覚

②リーダーシップ、指導・育成能力

③市民感覚・コスト意識

④職務に関する高度な専門的知識

⑤コミュニケーション能力、折衝・交渉力

⑥柔軟な発想、判断力

⑦目的・問題意識、行動力

⑧政策形成能力

以上のとおり本方針では、「めざすべき職員像」として設定した4つの姿を実現するために各職員に「求められる資質」として8項目を掲げます。

### 3 果たすべき役割

すべての職員には、それぞれの職制に応じて果たすべき役割があります。それを具現化するために「求められる資質」を習得し、「めざすべき職員像」に近づいていくとともに、さらにステップアップが果たせるように成長していかなければなりません。

各職制に応じた成長と育成の指針として、職制ごとの果たすべき役割を次のとおり掲げます。

職制	果たすべき役割や行動
<b>経営職 (理事・部長)</b>	<p><b>市長・副市長等の補佐 / 部の統括責任者</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 市の基本方針の策定に関与する一般職のトップとして、長期的・総合的な視点で業務を改革・創造し、政策の意思決定に関与する。</li> <li>➤ 部の目標を明確にし、その達成のため所属職員の指揮・監督を行う。</li> <li>➤ 庁内各部署との連携を図るほか、市内外の幅広い関係者との折衝・交渉を担う。</li> <li>➤ 部下の能力や成果を見極め、適切な業務配分や目標に対する明確で効果的な指示を行い、職員を育成するとともに、組織の活性化を図る。</li> </ul>
<b>管理職員 (次長・課長)</b>	<p><b>部長の補佐 / 部内事業の調整、課内事業の決定および実施責任者</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 部内担当業務や所管の業務を統括し、調整・改革を行いながら、経営感覚や広い視野を持って業務を遂行する。</li> <li>➤ 部課の目標達成のため、事務処理が適正に行われるよう、所属職員の指揮・監督を行う。</li> <li>➤ 関係機関との調整や、市民等との調整・折衝を行う。</li> <li>➤ 部長を補佐し、所属職員が最善かつ有効な方法で執務できるよう、個々の能力や成果を見極め、公正な評価や計画的・継続的に部下の指導・育成を行い、組織の活性化を図る。</li> </ul>

職制	果たすべき役割や行動
<b>管理職員 (課長代理)</b>	<p><b>課長の補佐 / グループの統括者</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 課長を補佐し、グループの担当事務を適切に執行するとともに、課の目標達成に向けて、業務を統括・整理する。</li> <li>➤ 課長を代理する立場として、必要に応じ、課の事務執行を統括する。</li> <li>➤ グループ内の事務処理が適切に行われるよう、所属職員の指揮・監督を行う。</li> <li>➤ 上司と協力し、関係機関との調整や、市民等との調整・折衝を行う。</li> <li>➤ 上司に協力し、所属職員の個々の能力や成果を見極めて特性に応じた指示や助言を行い、公正な評価や計画的・継続的な指導・育成を行う。</li> </ul>
<b>監督職員</b>	<p><b>グループおよびチーム業務の調整・中心的な遂行者</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 上司を補佐し、グループおよびチームの担当事務について業務の進行管理を図るとともに、高度な知識・技能を基に適切に執行する。</li> <li>➤ グループおよびチームの担当事務の処理が適切に行われるよう、所属職員を指揮・監督する。</li> <li>➤ 関係機関や市民との折衝や、職場内での調整を行う。</li> <li>➤ 上司に協力し、所属職員に対して個々の特性に応じて、適切な指導・育成を行う。</li> </ul>
<b>一般職員</b>	<p><b>業務の積極的な遂行者</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 上司の指示や命令を受け、責任感をもって、正確・迅速な事務処理を行い、施策や業務にかかる提案を積極的に行う。</li> <li>➤ 職場内での適切な報告・連絡・相談を行う。</li> <li>➤ 知識やスキルの向上を図り、積極的な自己啓発に努め、後輩職員への助言等を行う。</li> </ul>



## 第3章 人材育成への取り組み

本方針における人材育成のあり方（方向性）については、第1章で述べたところですが、ここでは方向性を具体化するための取り組みについて、「職場での取り組み」、「組織としての取り組み」、「各ステージにおける取り組み」という3つの観点から示していきます。各職員が『自律型職員』として成長していくため、職員一人ひとりがこれらの取り組みを理解し、意識することが必要です。

### 1 職場での取り組み

職場は、職員が日々の業務をとおしてOJTなどにより業務の方法や進め方を学ぶとともに、自分の持てる能力を発揮して仕事に取り組み、上司・同僚などの支援を受けて成長することで、さらに能力を高めていく場でもあります。各職員の「成長したい」、「職務に関する知識をもっと身につけたい」という思いに応えていくため、次のとおり職場を基盤とした取り組みを進めていきます。

#### （1）目的意識の共有

各職場においては、組織としての目的や目標、また多くの課題を持って日々の業務を遂行しています。しかし、実際に業務に従事する各職員が組織としての目的や目標などに関心を持ち理解していないと、職員はただ与えられた仕事を行っているということになり、目的意識を持って業務に取り組み、問題意識を持って考え行動するということは期待できません。各職場においては、所属長が中心となり、日ごろから職場内のコミュニケーションを通じて組織としての目的意識を全職員が共有できるよう努めます。

#### （2）学びあう職場環境づくり

職員が自ら学び成長しようとする意欲は、職場の雰囲気にも大きく左右されるものです。学びあう職場環境を実現するためには、各職員が互いを尊重し、日常的に業務についての意見交換や助言を行っているなど、コミュニケーションが活発で元気のある職場づくりが大切となります。そのために、常に管理職員が職員一人ひとりに目配りし、必要に応じて面談の機会を設定するなど、積極的にコミュニケーションが取れる風通しのよい職場環境の整備に努めます。

また、職場の組織力の向上のため、先進的な取り組みを行っている自治体への視察や、近隣市との連携、国や府などの各関係機関での研修等への参加を積極的に推進し、そこで得た技術や知識などを職場研修として報告したり、業務の中でOJTに活用するなど、職場内で多くの職員が共有できるような取り組みを進めます。

### (3) OJT や職場研修による育成

職場での人材育成の基本は OJT であり、職場を基盤とした人材育成を進めるためには、計画的、継続的な OJT の取り組みが大切です。OJT は仕事を進める上での必要な知識・技術を習得するための基本的な方法であるとともに、職員同士の良好な関係を築いていく、コミュニケーションそのものでもあります。所属長が中心となり職場のすべての職員が参加し、繰り返し継続的に行うことで、学びあう職場環境づくりと合わせて効果的な育成につなげていきます。

また、実際の業務中で行う OJT とあわせて、業務から離れて実施する職場研修の取り組みも職場での人材育成の有効な方法となります。職場研修の実施については、所属長と職場研修主催者が中心となり計画的に実施するものですが、毎年度、職場研修主催者を対象に OJT や職場研修の進め方についての研修や説明会を実施するなど、組織として職場における人材育成が円滑に行われるよう支援を行っていきます。



## 職場での人材育成の基本 OJT(On the Job Training)

「OJT」は日常の仕事を通じて、職員の育成や技術・知識・情報等の習得を図るもので、書類の書き方や機械操作など実践に即した内容を、それぞれの職場の状況や個々の能力に合わせて実施するものです。OJT は教える(伝える)側も教えられる(伝えられる)側も、ただ漠然と行うのでは意味がありません。あらかじめ目標を定め、計画的・継続的に実行していくことで、より大きな効果が期待できるものなのです。

また、どの職員も、職制や勤続年数に関係なく育成する立場となる可能性があります。他の職員を育成する側に立つことで、改めて業務を見つめなおし、自らが成長するチャンスにもつながります。

## 2 組織としての取り組み

人材育成を効果的に進めるためには、人事・給与・研修制度を有機的に関連付けるとともに、働きやすい職場環境を構築する必要があります。

「求められる資質」の向上を図り、「めざすべき職員像」に近づくためには、まず各職員が職場での育成の取り組み等とおして自分自身の長所・短所を把握し、適性を見極めることが必要です。そのうえで、総合評価制度や昇任制度、人事異動などの人事制度の運用と合わせて職員個々のニーズを把握した研修の実施、並びに職制と役割に応じた適切な給与制度を確立するなど、職員一人ひとりのやる気を引き出し、モチベーションの向上につながる制度の構築を進めていきます。

また、職員が入職から退職までの期間、安心して職務に専念することができるよう安全衛生やメンタルヘルスに留意するとともに、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）に配慮した職場環境整備にも努めていきます。

### （1）人事・給与制度の適切な運用

#### ① 総合評価制度の活用

総合評価制度は、単に上司が部下の能力を評価し順位づけするための制度ではなく、本来の目的は、職員が業務に対する自身の取り組み姿勢を定め、これを評価者である上司と共有した上で一定期間ごとにその結果をお互いが検証・確認し、次へのステップアップにつなげていくことです。また、評価者にとってもこのような取り組みの中での気づきをおして職場のマネジメント能力の向上が図れるなど、自身を成長させるツールともなります。

そのため、総合評価制度を人材育成のための基幹ツールと位置付け、各職員が自ら学び成長することで、『自律型職員』となることができるよう、人事・給与・研修の諸制度と総合評価制度との連携をより明確にし、その適切で効果的な活用を図ります。

#### ② 人材育成を支援するためのシステムの活用

長期的・継続的な人材育成に資するため、職員一人ひとりの人材育成の経過における指導育成の記録や自身の将来像、研修や自己啓発活動の受講履歴、総合評価制度の評価結果、異動状況などをデータ化し蓄積する人材育成支援システムを構築します。このシステムは、職員各自が自身のさらなる成長のために活用するとともに、管理職員にとっても職員の力を引き出し、一人ひとりが将来に向けて成長していくことができるよう、これまでの育成の内容やその結果を踏まえた今後の効果的な育成に活用するものです。各職員、管理職員が相互に活用しながら、「めざすべき職員像」の実現や、『自律型職員』

の育成につなげていきます。

### ③ 適切な給与体系の構築

職員が入職から退職まで、安心して職務に専念していくためには、職務・職責に応じたメリハリのある給与制度が構築されているとともに、国や他の地方自治体、そして民間事業所との均衡が常に保たれているかの検証を行い続けることが、市民の信頼を得た納得性の高い給与体系の構築につながると考えています。今後も職員一人ひとりのやる気を引き出すとともに、モチベーションの向上につながる給与体系の構築を図っていきます。

### ④ 適材・適所の人事配置の実施

これまでから分権時代に相応しい意欲と活力あふれる職員を育成するため、職員個々が持つ能力や特性を把握するために、勤続10年程度までの職員が複数の異種業務の職場を経験することができるよう、いわゆるジョブローテーションの考え方を基本に人事異動を行ってきました。一方、近年では民間経験が豊富な社会人枠、資格採用枠の職員の採用にも積極的に取り組んできた中であって、画一的にジョブローテーションを行うことは、専門知識の習得・活用などに支障をきたすこともあることから、今後は柔軟な運用も踏まえた取り組みを進めていきます。

### ⑤ 複線型人事制度の構築

本市では、近年、特定の資格や免許を持っていることを募集要件として専門職（スペシャリスト）として業務に従事する職員を採用してきましたが、中核市移行や地方分権改革の進展に伴いこれまで以上に業務範囲が拡大すると同時にその内容も高度化・専門化すると考えられることから、特定分野に関してより一層、豊富な知識・経験を備えもった職員の育成が必要不可欠となっています。

このような状況の中、幅広い行政分野で能力を發揮できる職員の育成を行う一方で、職員一人ひとりの意向を十分に尊重しつつ、一定のジョブローテーションにより見極められた適性や能力を活かすことのできる、特定分野に精通した職員の育成を積極的に図っていきます。

## (2) 自己啓発活動への支援、研修制度の充実

平成23年度に実施した職員アンケートの結果において、各職員が自ら伸ばしていきたいと考えている能力を高めるために有効な方法として「自己啓発」を挙げた職員が高い割合を占めていることから、能力向上のために「自己啓発」が果たす役割は大きいものがあ

るといえます。

これまでから、通信研修の受講や職務に関係した国家資格の取得など職員が自主的に行う自己啓発活動を支援するため、自己啓発活動支援制度の充実に努めてきたところですが、今後も職員ニーズの検証や、より効果的な支援内容を工夫することで、職員が自ら能力を高める取り組みへの支援を行っていきます。

また、職場外研修においても、各職場における職務に関する専門的な知識を習得するため、各関係機関が実施する専門研修等への派遣研修の充実に図り、研修に参加した職員が研修で得た知識・ノウハウを職場で発揮することにより職場の全員が学び、成長できるよう支援を行っていきます。

さらに、管理・監督・一般職員研修の内容等を整理し、職員が各ステージ、職制において必要とされる基本的な能力を確実に身につけていけるよう研修体系を見直すとともに、時代の変化に対応できる柔軟な発想や、政策形成能力を高める研修を積極的に取り入れていきます。

### (3) 働きやすい職場環境づくり

職員がいきいきとやる気を持って職務に取り組み、成長していくためには職員同士が安心して働き信頼関係を築くことができ、心身ともに健康で安全・安心に働くことができる職場環境づくりが必要です。そのため、日ごろから職員のメンタルヘルスなどの健康管理やワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）にも配慮し、職員同士のコミュニケーションがとれる風通しのよい職場環境づくりを推進します。

#### ① 人権尊重の職場づくり

職員が採用から退職まで安心していきいきと働き続けるためには、全ての職員がお互いを尊重しあえる職場環境の構築が前提となります。人の痛みに気づき相手の立場にたって考えることのできる感覚を全職員が身につけ、それをもち続けることで性別や障害の有無等による差別やあらゆるハラスメントを許さない職場づくりを行うため、「枚方市職員人権研修基本方針」に基づく継続的・体系的な人権研修を行っていきます。

#### ② メンタルヘルスケアの取り組み

近年、自治体における職務の高度化・多様化に伴い、職員が受けるストレスは増大する傾向にあるといわれており、生活習慣病やストレスに起因するメンタルヘルス不調などを抱える職員は増加傾向にあります。ストレス対処の方法など職員自身によるセルフケアや、管理職員を対象に職場におけるヘルスマネジメント等のためのラインケアについての研修を実施し、メンタルヘルス不調の未然防止に取り組んでいるところですが、

引き続き専門スタッフによる相談などの支援もあわせ、こころの健康づくりについての取り組みを進めていきます。

### ③ ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）の推進

ワーク・ライフ・バランスを実現するためには、仕事上の責任を果たすと同時に、仕事以外の責任（家事・育児・地域活動等）や仕事以外でやりたいこと（趣味・自己啓発等）などに取り組める環境を整備することが大切です。

そのためには、これまで以上に「枚方市特定事業主行動計画」に基づく取り組みを推進するとともに、安心して子育てができ仕事もしやすい環境づくりが必要であり、子育てや介護等を担う職員一人ひとりの置かれている生活環境に応じて柔軟に働くことができるように、休暇・休業制度の周知や取得しやすい職場環境づくりに努めるなど、仕事と生活の調和の実現に向けて組織として支援し、取り組んでいきます。

また、時間外勤務の縮減は、ワーク・ライフ・バランスの推進や健康障害の防止といった観点からも重要であり、各職場において、所属長が業務遂行の進行管理を行うとともに、適正な時間外勤務管理や、ノー残業デーの徹底などにより、時間外勤務の縮減に取り組んでいきます。

## 特定事業主行動計画とは？

急速な少子化の進行などを踏まえ、次代の社会を担う子どもが健やかに生まれ育成される社会を形成するため、平成15年7月に「次世代育成支援対策推進法」が制定されました。この法律の中で、国や地方公共団体等は「特定事業主」と位置付けられ、職員を雇用する事業主の立場から「特定事業主行動計画」を策定することが義務付けられました。

枚方市でも、職員の仕事と育児の両立を支援するため、平成17年4月「枚方市特定事業主行動計画（みんなで築こう、子育ても仕事もしやすい環境を!）」を策定し、意識啓発や各種取り組みを行ってきました。その後、平成22年度に「枚方市特定事業主行動計画（第2期）～みんなでつくろう！子育てにやさしい職場環境～」として改訂し、育児を行う職員が、より一層仕事と育児の両立を図ることができるための取り組みを進めています。



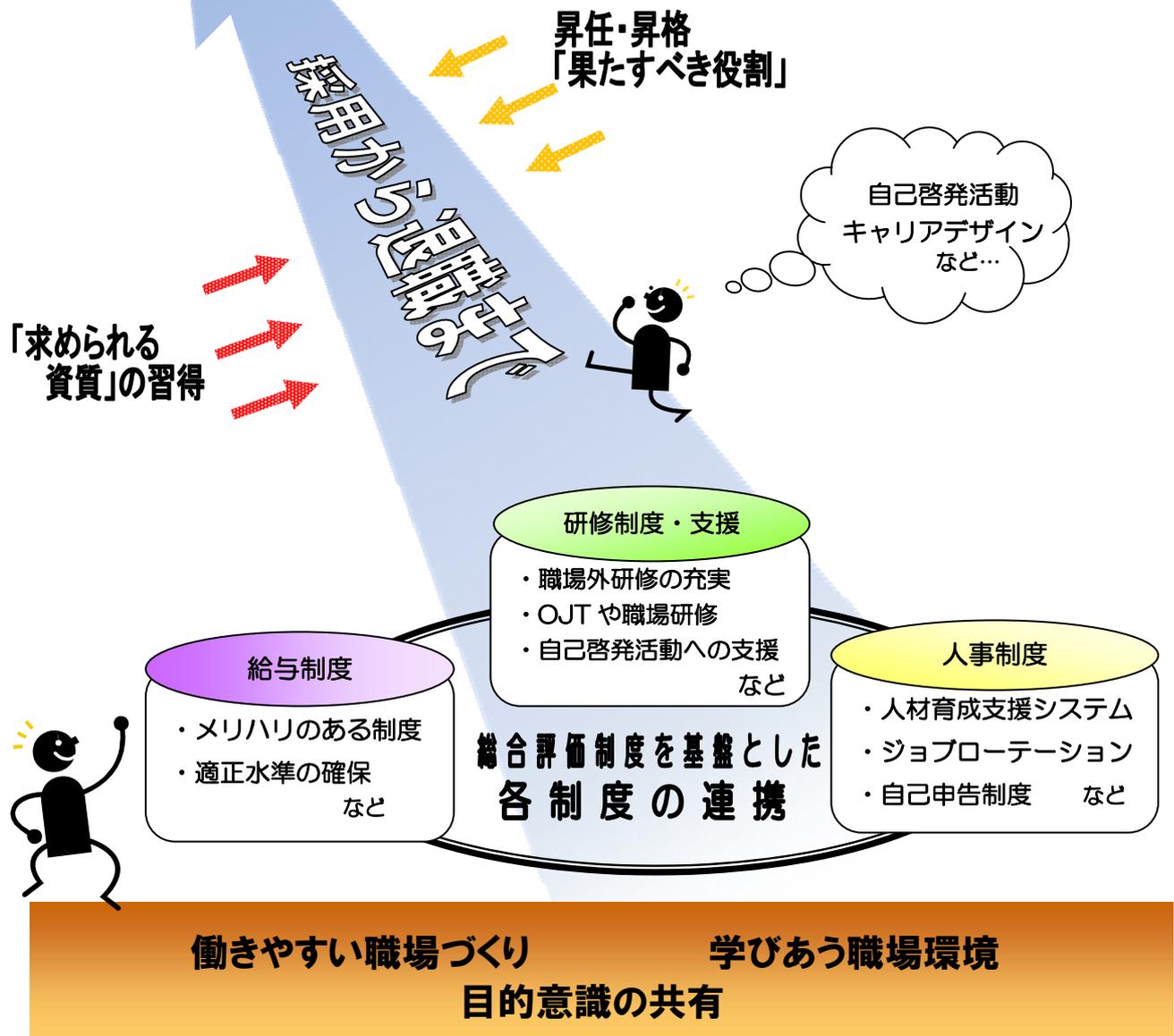
人材育成のイメージ図

## 自ら学び成長する『自律型職員』

### めざすべき職員像

コンプライアンスを実践する職員  
柔軟に対応する職員  
市民と向き合い説明責任を果たす職員  
自ら考え行動する職員

個人としての能力向上・成長、組織内での役割の上昇



### 3 各ステージにおける取り組み

職員一人ひとりが将来にわたりやりがいを持って仕事に取り組んでいくためには、それぞれの能力や経験に合った人材育成を図る必要があります。以下に採用から退職までの各ステージに応じた人材育成の取り組み内容を記します。

#### ① 新規採用職員

入職時には、職員として必要となる「めざすべき職員像」や「求められる資質」の習得へつながるアプローチとして、接遇や公務員倫理・人権などの基本的な研修を実施します。また、入職半年後にはそれまでの業務の振り返りを行い、仕事に対する意識や公務員としての基本姿勢を再確認するとともに、業務に対する不安や疑問を解消することを目的にフォローアップ研修を実施します。

あわせて、職場での OJT や指導育成者等による育成を行うことで、業務の基礎的知識や職場における実務能力の習得を促進します。

#### ② 勤続 10 年未満の職員

職員としての自覚や責任感を持つとともに、上司の指示をうけて業務を着実に遂行する能力が求められます。また、積極性や市民感覚を養う必要もあることから、それらのポイントに着目した育成を進めていきます。

入職 3 年目までに地方公務員法、地方自治法、憲法といった公務員として必要となる基本的な法律研修を実施します。さらに、公務員として求められる人権・倫理感覚（意識）を養うための研修を実施するとともに、民間の経営感覚や、コスト意識を養うことで幅広く柔軟な思考力を身につけるため、民間企業などでの異業種体験研修なども実施します。

また、職場での OJT などにより、公務員としての基本的知識や実務に応じた知識の向上を図るとともに、職場での協調性や、後輩職員の育成などに必要となるコミュニケーション能力を磨くなど、今後必要となる指導育成力の向上も視野に入れた研修を実施します。

さらに、自己の適性を的確に捉え、仕事をとおして身に付けた能力や経験等を活かして今後の職員としての目標や、そのために必要な能力等について考え、自らの成長についてのプランを描くことで、職員一人ひとりが『自律型職員』としての長期的な成長を考える機会とするため、入職 10 年目までにキャリアデザイン研修を実施します。

### ③ 監督職員

複数の職場を経験するジョブローテーションの結果として習得した、多角的で幅広い知識を活かし、新入職員の指導育成者としての役割を担うなど、積極的に職員の成長の支援にも関わることで、職場の中心的職員として活躍することが求められます。

服務規律を遵守し、困難な業務にも積極的に取り組む姿勢を示すなど部下の見本となることが求められます。また、突発的な事象が起こった際には、部下とのコミュニケーションを的確に図るとともに、明確な指示、判断を下すなどの指導育成力も必要となってきます。これらの能力を身につけるため、監督職員としての役割に即した、行政経営や政策形成能力の向上を図る研修を実施します。

また、一定のジョブローテーションの結果から見出された適性や能力、それぞれが描くキャリアデザインに応じた適材適所の人事異動を行うことで、能力や意欲のさらなる向上を図ります。

### ④ 管理職員（課長代理）

職場での担当業務を統括する立場となり、リーダーシップや課題解決のための具体的計画作成や企画力、長期的な視点での判断力などが必要となります。

組織の重要課題を把握し、部下に仕事を適切に配分するなど、責任を認識し業務を遂行するとともに、職場研修の実施などをおして、学びあう職場環境づくりやワーク・ライフ・バランスに配慮した働きやすい職場づくりにも中心的な役割を担っていくことが求められます。

また、管理職員としての自らの資質向上を図ることとあわせ、部下に対する指導育成力や個々の特性や成果を見極めた上で、的確なアドバイスを行うなどのマネジメント能力も求められるため、評価者研修やコミュニケーション力向上のための研修を実施します。

### ⑤ 管理職員（次長・課長）

職場を統括する立場として、市政の方向性を意識した組織運営が必要となります。組織の重要課題を把握し、責任を持って職務を完遂するとともに、部下の評価・育成にも責任ある行動が求められます。また、事業の適切な進捗管理を行うなど、長期的な視点をもって課題を解決する能力や組織内外での折衝・調整能力が必要となります。

管理職員としての資質向上と職場の環境づくりを行う能力向上の両面に支援を行うため、評価者研修やマネジメント研修を行うほか、公務員倫理の保持や適切な労務管理などに資する研修を実施します。

⑥ 経営職（理事・部長）

一般職のトップとして市政全般に対する総合的な判断力や決断力が求められます。また、組織経営者として全庁的かつ長期的な視点から事業を企画・立案するとともに、事業遂行のため幅広く納得や信頼を得られる折衝力と実行力が求められます。

また、職員の模範として、人材育成を行い部下の資質向上を図るとともに、職員の士気を高め、行政経営のトップリーダーとして持つべき視点について再認識し、地方公共団体が抱える課題や行政を取り巻く環境について見識を高めることを目的とした研修を実施します。

## おわりに

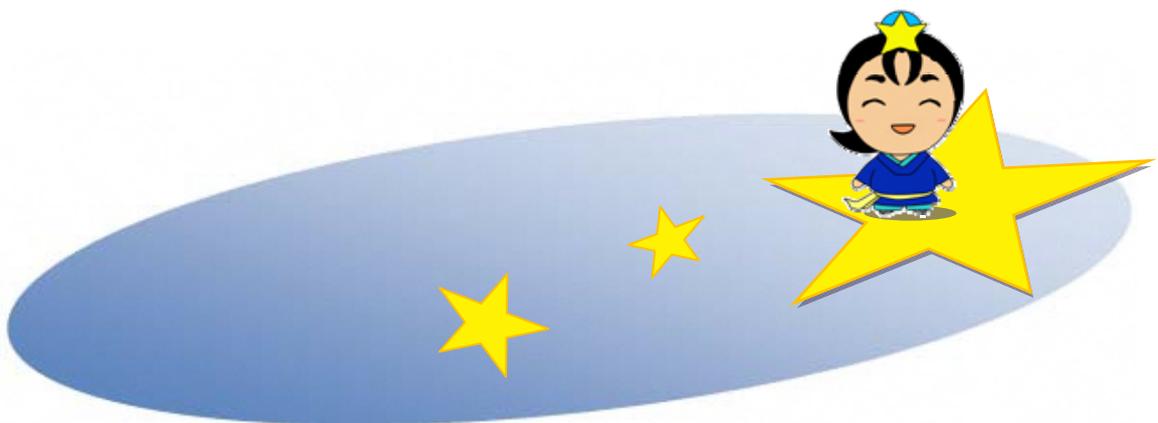
ここまで、「人材育成型の『人事計画』」策定後の本市を取り巻く状況等を勘案し、今後、本市がめざす人材育成の方向性とそのための具体的な取り組みについて述べてきました。

この基本方針は職員一人ひとりの成長を支えるため、全ての職員に共通する基本的な事項について記載したものです。したがって、個別の職種に対応した具体的な記載はありませんが、総合評価制度を基幹ツールに職場を基盤とした育成及び、組織としての支援体制の考え方などは、職種によって大きく異なるものではありません。

また、採用から退職までの数十年を視野に長期的・継続的な人材育成に取り組むという観点から、主に正規職員を対象としていますが、市職員全体としてのパフォーマンス向上を図る意味からは非正規職員についても本方針策定の目的に照らし、それぞれが意欲的に学び、成長するとともに、組織としても適切な支援を行っていかねばなりません。

言うまでもないことですが、この基本方針を策定することをもって職員が自然に成長するわけではありません。人材育成において最も重要なことは、職員一人ひとりが「知りたい」、「学びたい」、あるいは「役に立ちたい」という意識を持つことです。これからは、この基本方針の趣旨を各職員が正しく理解し、「めざすべき職員像」に近づき、自ら学び考える『自律型職員』へと成長していかねばなりません。

職員と組織が一丸となった取り組みを進めることでこれを実現し、より一層の市民サービスの向上へとつなげていきます。





## 資料編

I 人材育成型の「人事計画」の総括について	1
II 人材育成に関する職員アンケート集計結果【正規職員分】	6



## 《資料編》

### I 人材育成型の「人事計画」の総括について

本市では、分権時代の自治体運営を支える職員の育成に向けて、少数精鋭化を進めながら、能力・実績重視の人事制度を確立するとともに、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項等も含めた基本方針として、平成 17 年 3 月に人材育成型の「人事計画」を策定しました。

人材育成型の「人事計画」では、人事制度・給与制度・研修制度それぞれの改革の方向性を示しており、本市ではすべての職員にその内容を浸透させるとともに、一人ひとりの能力開発とその向上に取り組んできました。

なお、人材育成型の「人事計画」は、人事制度・給与制度・研修制度の基本的な方向性を示した「人事基本方針」と、平成 25 年度当初までの職員数の適正化などを骨子とする「職員定数基本方針」の二つの基本方針から構成されておりますが、ここではこの内「人事基本方針」について、これまでの取り組みと今後の課題について総括を行います。

#### 1. 施策展開の取り組みと今後の課題

人材育成型の「人事計画」の「人事基本方針」に基づき、人材育成を効果的に行うため、人事制度、給与制度、研修制度における施策展開と課題について、次のとおり取り組んできました。

##### (1) 人事制度

###### ① 評価制度

評価制度については、当初、管理職員を対象に「勤務評価制度」と「目標管理制度」の 2 本柱で実施してきましたが、平成 18 年度にこれらを統合した総合評価に移行しました。また、平成 19 年度からは仕事の成果や職務遂行能力及び業務に対する取り組み姿勢を的確に把握し、人材育成に資することを目的に、試行という位置付けで対象を全職員に拡大しました。その後も、より公平性・透明性のある制度への見直しや、評価者の評価能力の向上に取り組んでいます。

総合評価制度を人材育成の基幹ツールと位置付けながら、今後は取り組み姿勢や評価結果の共有化を図るための、評価者・被評価者間の面談などコミュニケーション機会の確保が求められるとともに、長期的・継続的な管理職員の部下育成を支援し、また各職員が自己の成長に活用できるシステムの構築が課題となっています。

###### ② 登用制度

登用制度については、円滑に人員配置を行う必要性和、意欲ある若手職員を早期に育成、登用するという観点から、公平性、透明性及び客観性が求められます。

そのため、課長クラスで実施していた昇任試験制度を拡大し、平成 17 年度から課長代

理、係長、主任の3職制へ導入しました。しかし、平成20年度には、総合評価制度の充実に伴い課長クラスへの昇任試験制度を廃止するとともに、他の職制における試験制度についても、職員の負担軽減を図る観点からも簡素化を図りました。さらに平成21年度からは係長クラスへの昇任試験制度を廃止し、職員のキャリアの節目にあたる管理職員（課長代理）、監督職員（主任）の2職制で実施しています。

今後は、総合評価制度の熟度を高めながら、昇任を希望しない職員への対応なども含め、公正で公平な登用制度のあり方について引き続き検討する必要があります。

### ③ ジョブローテーション

ジョブローテーションは、入職後およそ10年までの職員を対象に行政視野の拡大や個々の能力の把握、適性を見極め等を行う視点から、異種業務職場に概ね3年サイクルで3か所程度を経験するように実施しています。

一方、専門分野の知識習得には3年サイクルのジョブローテーションが弊害となることも考えられることや、民間での勤務経験が豊富な社会人、資格採用枠の職員を同様に取扱うことの妥当性についての検討が課題となっています。

### ④ 複線型人事制度

複線型人事制度については、市民ニーズの多様化や行政課題の高度化、複雑化に適切に対処するため、通常総合職に加え新たに法務、税務、福祉等の特定の分野に精通し、業務に従事する専任職を設ける制度として導入の検討を図りましたが、現時点において十分な精査、課題の把握ができておらず確固とした制度導入に至っていないのが現状です。

### ⑤ その他

退職制度については、人材育成型の「人事計画」策定当時、団塊の世代の大量退職を控え、人件費の抑制が本市の最重要課題であったため、課題を十分検討した結果、平成18年度から半期ごとの定年退職制度を導入しました。人件費効果額については定年退職者数にも左右されますが、大きな効果を生んだ一方、大量退職のピークが一定過ぎ去ったことや、年度単位の予算・事業を基本とする行政運営の中で人事管理面での課題もあり、単に人件費抑制のみで判断するのではなく、行政運営の効率的・効果的な執行といった観点を踏まえ改めて検討する必要があります。

現業職場の活性化については、一定の人事異動も必要不可欠との観点から、弾力的な配置を可能とする制度として運用しているところです。研修制度については、単に事務職場での知識や経験を習得するといった実務研修制度を廃止し、非現業職員への転用を視野に入れた転用制度に再編しましたが、庁内全体の活性化推進と現業職員のやる気の醸成につなげていくためのさらなる検証が必要です。

## (2) 給与制度

### ① 給与構造の見直し

年功的な要素が残されていた給与制度を、職務と責任をより重視したメリハリのあるものとするため、平成 18 年 4 月に給与構造の見直しを実施しました。これにより行政職については 6 級制であった給料表を 8 級制に改めるとともに、平均でマイナス 4.8% の給料額の改訂を行いました。給料表の見直しに伴い、職務の級における従来の 1 号給を 4 号給に分割し昇給幅を縮小するほか、課長クラス以上の管理職員の標準昇給号給を 3 号給に抑制すると同時に職務の級の最高号級に達した職員の枠外昇給を廃止しました。

今後も、地方公務員を取り巻く環境や社会経済情勢の変化に対応したさらなる適正な給与制度の確立に向けた取り組みが課題となっています。

### ② 勤務実績の給与への反映

総合評価制度の導入により課長代理以上の職員について、平成 18 年度から評価結果を昇給に反映させるとともに、従来、課長クラスを対象としていた勤勉手当への反映を課長代理まで拡大しました。今後も、職員のモチベーションの向上と人材育成につながる給与反映のあり方についての検討が課題となっています。

### ③ その他

退職手当に係る負担の平準化については、平成 15 年度から平成 16 年度にかけて支給率などの見直しを行うとともに、団塊の世代の大量退職を迎え、平成 18 年度から半期定年退職制度を導入しました。また、退職手当基金については、退職者数の推移を見極めつつ適正な運用を図ってきたところです。

また、現業職員を対象とした技能労務職給料表を平成 24 年度から導入したところですが、今後も職種や職務に応じたメリハリのある給与体系のあり方に関する検討が必要となっています。

## (3) 研修制度

### ① 階層別研修

階層別研修では、昇任制度と連携し次ステージの役職に必要な知識・能力をより早い段階で学ぶことにより、ステップアップを見据えた新たな行政課題や社会情勢に対応できる能力の向上を目的とする次ステージ事前研修を実施してきました。しかし、総合評価制度の充実に伴う昇任試験制度の簡素化や、昇任に係る職員の負担軽減の観点から、今後は総合評価制度とリンクした、それぞれのステージに求められる知識・能力の向上に資するための、研修体系の再構築が課題となっています。

また、新規採用職員については、採用時に接遇・公務員倫理・人権等の研修を行うとともに、職場では指導育成者を選出し、条件付き採用期間中は業務目標の設定や報告を行うなど、業務に対する理解度等を所属長と共有しながら OJT による育成を行いました。今後も継続して、所属長、指導育成者を中心とした職場での取り組みを進めていきます。

## ② 職場研修

効果的な OJT を推進し、専門職や現業職についても OJT を通じて専門知識や技術の向上を図っています。また、公務員として身につけておくべき人権意識、公務員倫理、メンタルヘルス、接遇技術を職場研修の必須科目とし、各職場で取り組みました。

今後も職場を基盤とした人材育成を進めるため、各職場において OJT が推進できる職場環境の醸成とあわせ組織としての支援・情報提供などの具体的な仕組みづくりが課題となっています。

## ③ その他

平成 16 年度から、所属の異なる 20～30 歳代の若手職員に対して、公募により政策研究グループ研修を実施し、政策形成能力の早期養成を図っています。今後は、研究成果をどのように施策に活用していくかについての検討が課題となっています。

派遣研修として各研修機関が実施する専門研修にコアパーソン育成のため積極的に若手職員を派遣するとともに、国や大阪府等への派遣も行ってきました。また、民間企業の経営感覚や環境対策、接遇などを身につけるため、入職 5 年目職員を対象に民間企業への異業種体験研修を行っていますが、現在は民間経験を有して採用される職員も増えていることから、民間企業以外に福祉施設も対象として実施しています。

## 2. 人材育成に関する課題について

平成 23 年度に実施した職員アンケートの中で、人材育成型の「人事計画」において職員育成に係る共通指標として設定した、「めざすべき職員像」の実行の度合い、及び「求められる能力・知識」がどの程度身につけているかについての調査項目を設定しています。

ここでは「めざすべき職員像」の項目ごとに、職員アンケートの集計結果から伺える人材育成型の「人事計画」における取り組み結果としての現状と、今後の人材育成への課題について検証するものです。

〔※「めざすべき職員像」の『2. 親切・丁寧な接遇で説明責任を果たすことができる』、及び『4. 市民の視点に立ち市民とともにまちづくりをすすめる』の 2 項目については、職員の成長を支えるための基本方針では、1 つの項目に整理をしているため、ここではこの 2 項目をあわせて検証します。〕

### 『1. 公務員としての自覚・使命感を持ち職務を忠実に遂行する』

「概ね実行している」又は「少し実行している」と回答した職員が約 95%であり、ほとんどの職員が意識して取り組むことができていると考えられます。

また、関連する「求められる能力・知識」については、「①高い倫理観、全体の奉仕者としての自覚」、「⑧リーダーシップ、指導・育成能力」などがあげられますが、①については約 80%の職員が「身につけている」、又は「身につけるように取組んでいる」と回答し、意識的に取り組んでいることが伺えるものの、⑧については、総合評価制度において指導育成能力が評価項目となる職制の中でも監督職員において約 60%と低い状況であり、

今後は、コーチング研修や OJT 研修などにより、職場での人材育成において必要となる指導育成能力を早い段階から高めていく取り組みが課題となります。

## 『2. 親切・丁寧な接遇で説明責任を果たすことができる』

### 『4. 市民の視点に立ち市民とともにまちづくりをすすめる』

「概ね実行している」又は「少し実行している」と回答した職員が2については約 97%とほとんどの職員が意識して取り組んでいることが伺えますが、4については約 75%とやや低い傾向にあります。

また、関連する「求められる能力・知識」については、「④市民感覚」、「⑤職務に関する高度な専門知識」、「⑥コスト意識」などがあげられますが、④、⑤については約 80%の職員が「身につけている」、又は「身につけるように取り組んでいる」と回答し、意識的に取り組んでいることが伺えますが、⑥については約 70%とやや低い傾向にあります。今後は、行政経営研修や民間企業への派遣研修などにより、コスト意識や経営感覚を高めていくための取り組みが課題となります。

## 『3. 広い視野と柔軟な発想を持ち多様な価値観に対応できる』

「概ね実行している」又は「少し実行している」と回答した職員が約 86%であり、前記の2項目に比べると若干率は下がるものの比較的多くの職員が意識して取り組むことができていると考えられます。

また、関連する「求められる能力・知識」については、「②コミュニケーション能力、折衝・交渉力」、「③柔軟な発想、判断力」などがあげられますが、いずれも約 80%の職員が「身につけている」、又は「身につけるように取り組んでいる」と回答し、意識的に取り組んでいることが伺えます。今後は、さらなるステップアップとして、総合評価制度において評価者となる管理職員を中心に職場内でのコミュニケーションや、面談スキル等を高めていくための取り組みが課題となります。

## 『5. 時代の流れを読み新たな課題に積極的に取り組む』

「概ね実行している」又は「少し実行している」と回答した職員が約 70%であり、5項目の中で最も低い割合となっています。

また、関連する「求められる能力・知識」については、「⑦新たな課題の解決に向けた政策立案能力」などがあげられますが、これについても「身につけている」、又は「身につけるように取り組んでいる」と回答した職員の割合が約 60%と低い状態にあります。今後は、政策形成・問題解決に関する研修や、政策研究グループ研修などにより、問題を発見し、自ら考え解決する能力を高めていくための取り組みが課題となります。

※職員アンケート全体の集計結果については、資料編Ⅱを参照。

## Ⅱ 人材育成に関する職員アンケート集計結果【正規職員分】

### 1.調査概要

目的	「枚方市人材育成基本方針」策定の基礎資料とするため
期間	平成 23 年 12 月 7 日(水)～平成 23 年 12 月 21 日(水)
方法	無記名 グループウェアのシステムの活用および書面でのアンケート
回答者数	1,195 人(回答率 49.6%)

### 2.回答者の属性(Q1～Q3)

職種	事務職	31.9%
	技術職	18.6%
	専門職	17.3%
	現業職	20.1%
	医療職	11.1%
	無回答・不明	1.0%
職制	理事・部長・参事	1.7%
	次長級	1.6%
	課長級	6.7%
	課長代理級	11.9%
	係長級	20.3%
	主任	41.1%
	係員	11.4%
	無回答・不明	5.3%

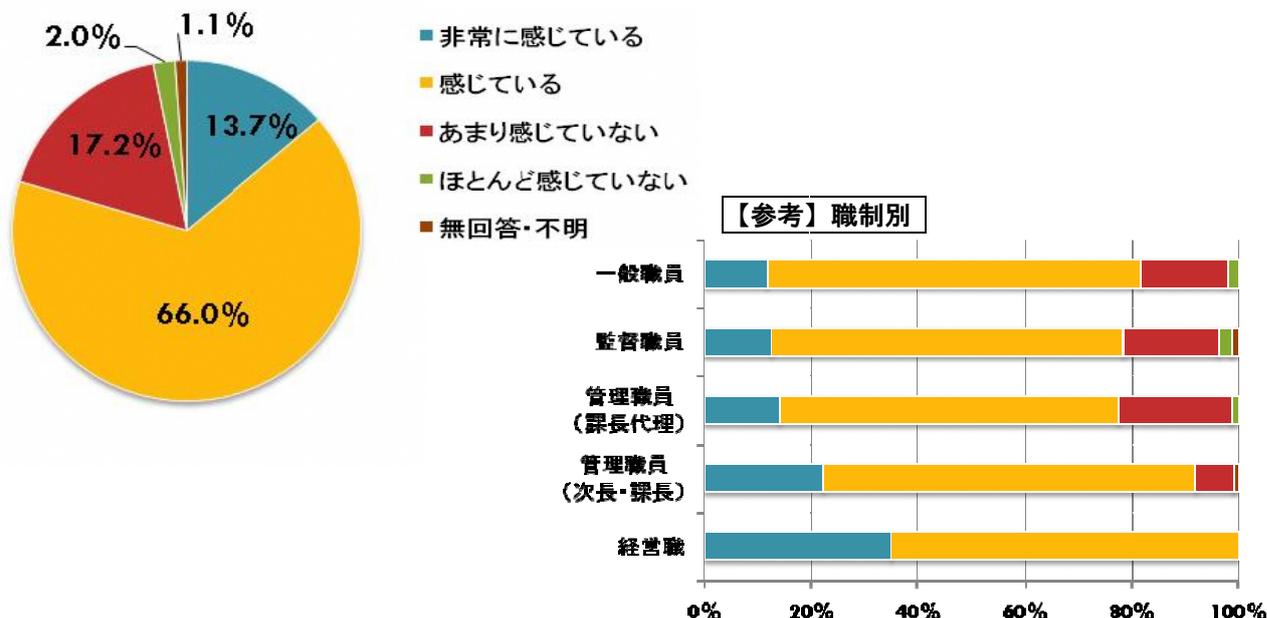
職場環境	事務職中心の職場	45.9%
	技術職中心の職場	26.1%
	現業職中心の職場	13.5%
	専門職中心の職場	8.6%
	医療職中心の職場	5.4%
	無回答・不明	0.5%
年齢	20 歳代	10.1%
	30 歳代	20.6%
	40 歳代	34.3%
	50 歳代	32.4%
	60 歳代	0.3%
	無回答・不明	2.3%

### 3.回答結果

#### ◆仕事に関する姿勢(Q4～Q5)

仕事にやりがいを感じていると回答した割合は、約 80%であった。また、職制別に見ると課長以上の管理職員は、やりがいを感じている割合が高く、経営職(部長以上)については、やりがいを感じていないと回答した数は 0 である。やりがいを感じるために必要なものとしては、仕事に対するやる気のほか、職員間の信頼関係やチームワークなど、職場環境についての意見も多くなっている。

#### Q4 仕事にやりがいを感じていますか？



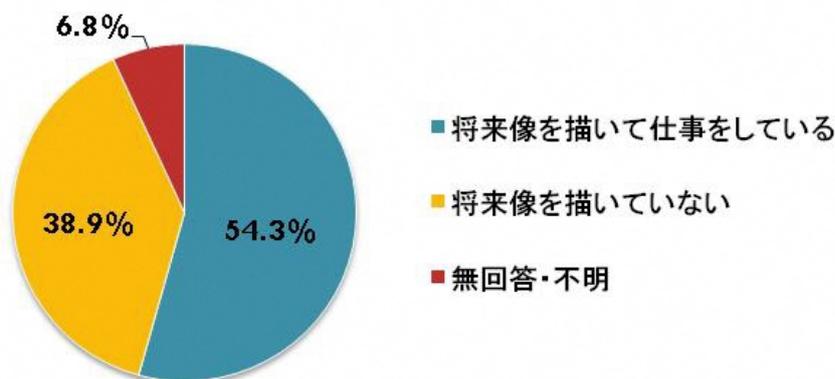
**Q5 やりがいを感じて仕事に取り組むためには、なにが必要ですか？（3つまで選択可）**

仕事に対するやる気・意欲・動機づけ(もしくは、好奇心、関心、仕事への認識)	46.9%
職員間の信頼関係	30.5%
希望に合った配置	26.9%
納得できる評価	23.2%
市民からの信頼感、感謝の気持ち	21.1%
職場での活発なコミュニケーション	19.9%
チームワーク	19.6%
適正な仕事の分担	15.2%
管理職のリーダーシップやマネジメント力	13.9%
職員(管理職、一般職)の意識改革	12.2%
能力や技術を高めるための自己啓発	12.0%
適正な昇格・昇任の制度	10.3%
努力や成果の給与処遇等への反映	9.6%
ワークライフバランスの推進	8.8%
仕事を進める上での責任の重さ	4.6%
上司からの職員に対する期待	3.6%
市民との交流	3.1%
管理職の育成への取組み姿勢	3.0%
府や先進都市、民間企業等での派遣体験	0.8%
その他	2.8%

**◆キャリアデザイン(Q6～Q7)**

将来像を描いていると回答したのは対象者の約半数である。「特定の分野で専門性を磨いていきたい」や「自分に合った、興味のある仕事に従事したい」との回答が多く、「管理職として組織運営に携わりたい」と考えている職員は1割以下となった。将来像実現のために必要なものとして、人事異動や適正な昇任・昇格など人事制度についての意見も多くなっている。

**Q6 自分の将来像を描いて仕事をしていますか？（係長以下の職員）**



**Q6-1 将来像を描いている→どのような職員として働きたいですか？**

特定の分野で専門性を磨いていきたい	29.9%
自分に合った、興味のある仕事に従事したい	21.0%
幅広い分野で行政課題に取り組んでいきたい	19.7%
仕事の中身よりも働きやすい職場環境の中で仕事がしたい	17.2%
管理職として組織運営に携わりたい	9.5%
その他	1.9%
無回答・不明	0.8%

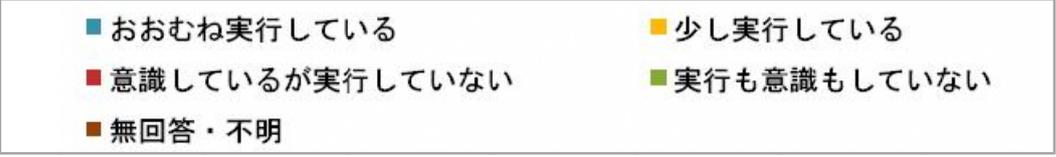
Q7 キャリアデザインを描いて将来像を実現するために必要なものはなんですか？（3つまで選択可）

適材適所の人事異動	46.9%
さまざまな仕事の経験	38.4%
専門性を高めるための研修	33.1%
能力や技術を高めるための自己啓発	32.9%
適正な昇格・昇任の制度	31.3%
計画的なジョブローテーション	22.6%
専門職(エキスパート)と総合職(ゼネラリスト)への選択	22.4%
職制や勤続年数に応じた内容の研修	20.1%
異動希望等の自己申告制度	16.9%
異動や昇格、研修受講等の履歴	3.1%
その他	3.2%

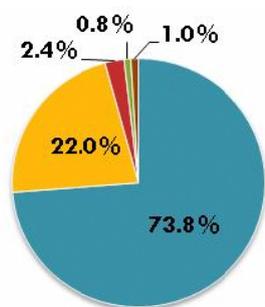
◆求められる職員像（Q8～Q9）

「めざすべき職員像」では、すべての項目において「実行も意識もしていない」との回答は、3%以下となっている。「求められる能力・知識」については、リーダーシップや政策立案能力などについて、一般職員の「何もしていない」割合が高くなる。Q8、Q9とも概ね職制の上位に向かって実行しているとの回答が高くなっている。

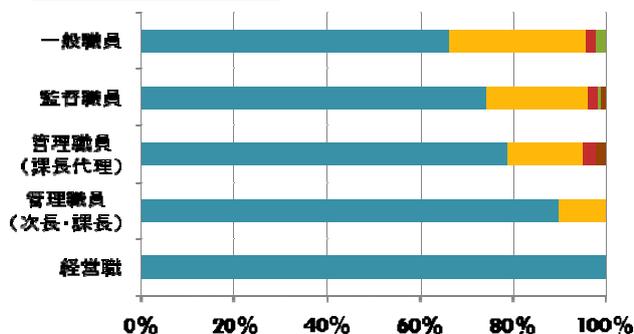
Q8 めざすべき職員像について、どのくらい実行できていますか？



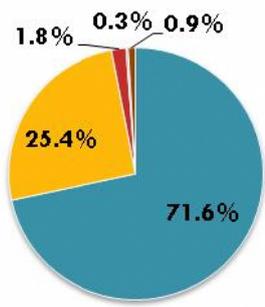
Q8-1 公務員としての自覚・使命感を持ち職務を忠実に遂行する



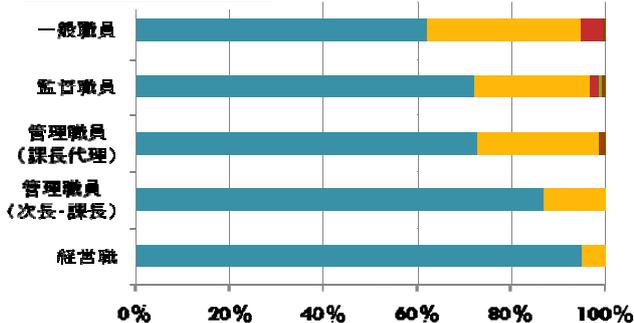
【参考】職制別



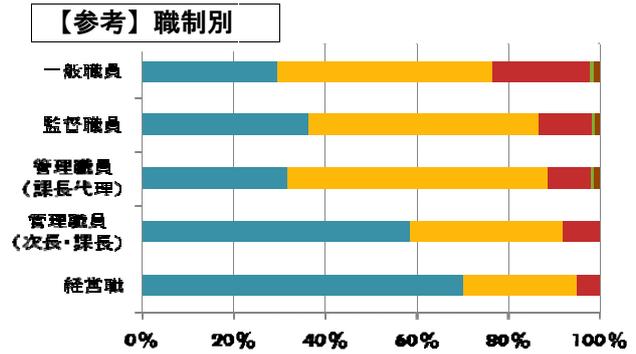
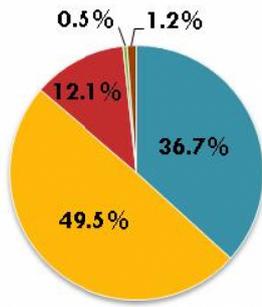
Q8-2 親切・丁寧な接遇で説明責任を果たすことができる



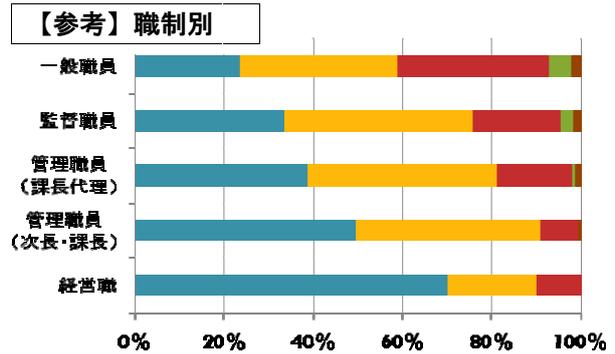
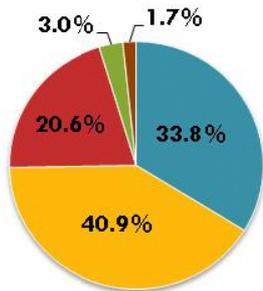
【参考】職制別



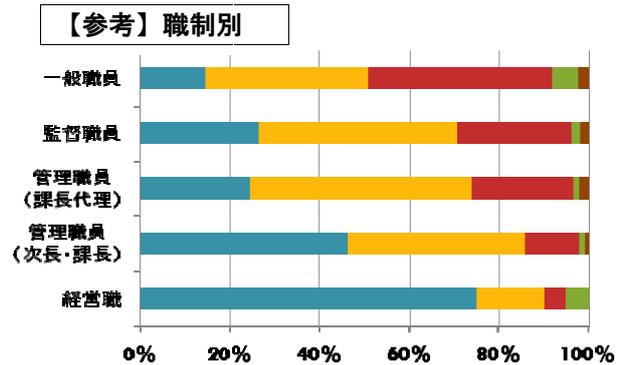
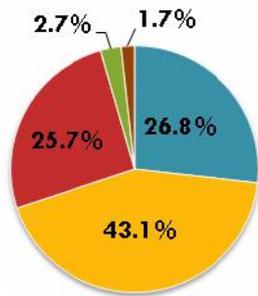
Q8-3 広い視野と柔軟な発想を持ち多様な価値観に対応できる



Q8-4 市民の視点に立ち市民とともにまちづくりをすすめる



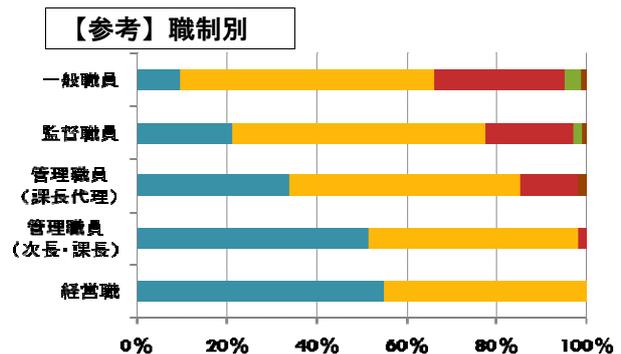
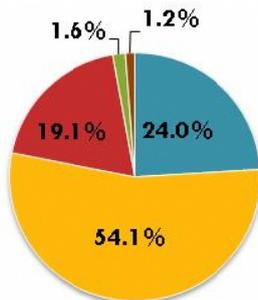
Q8-5 時代の流れを読み新たな課題に積極的に取り組む



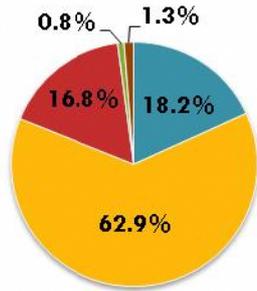
Q9 求められる能力・知識について、どのくらい身につけていますか？



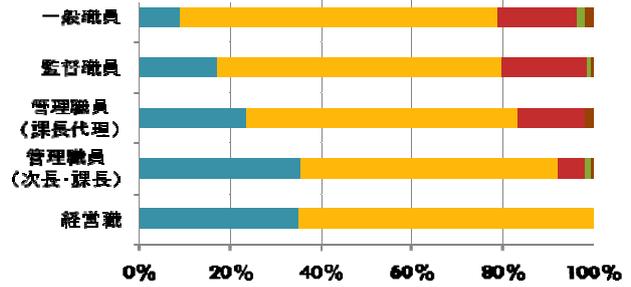
Q9-1 高い倫理観、全体の奉仕者としての自覚



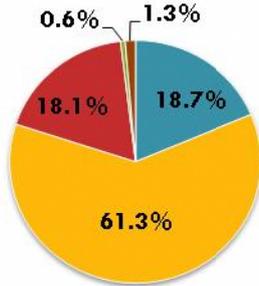
Q9-2 コミュニケーション能力、折衝・交渉力



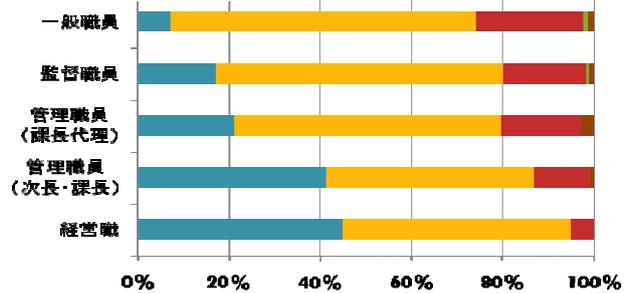
【参考】職制別



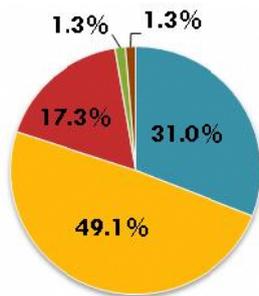
Q9-3 柔軟な発想、判断力



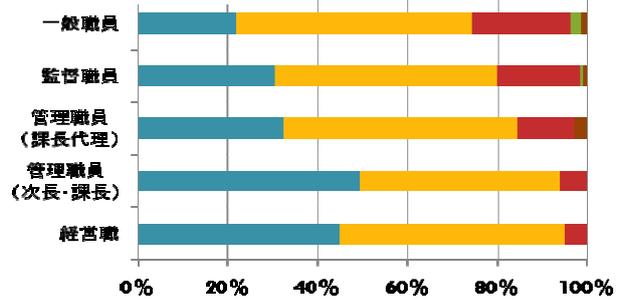
【参考】職制別



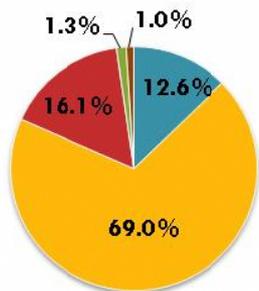
Q9-4 市民感覚



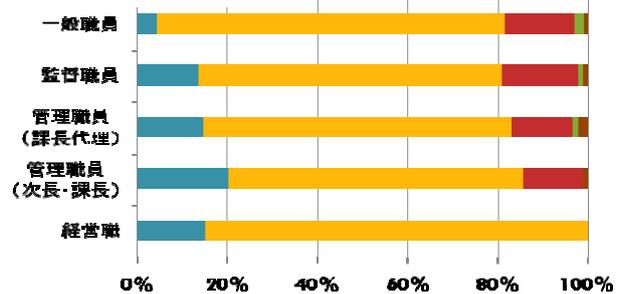
【参考】職制別



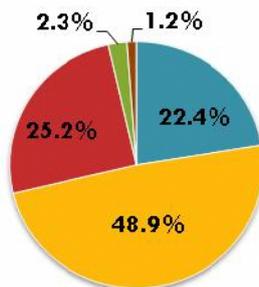
Q9-5 職務に関する高度な専門的知識



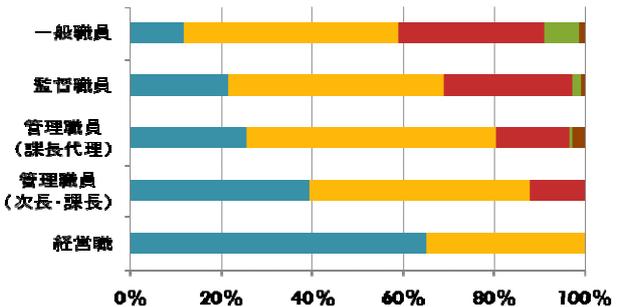
【参考】職制別



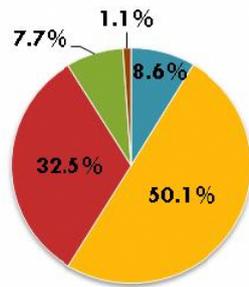
Q9-6 コスト意識



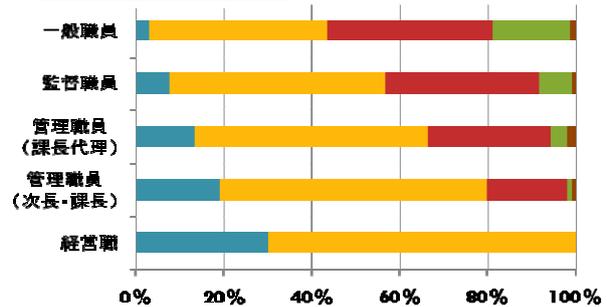
【参考】職制別



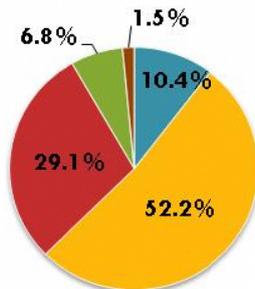
### Q9-7 新たな課題の解決に向けた政策立案能力



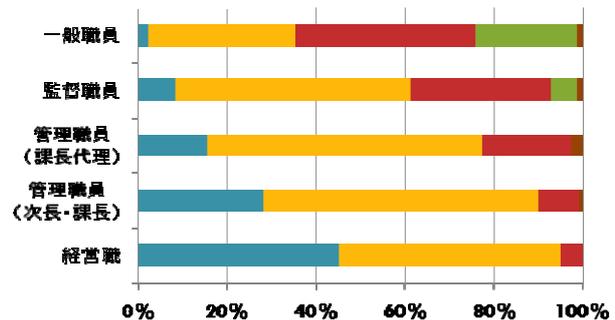
【参考】職制別



### Q9-8 リーダーシップ、指導・育成能力



【参考】職制別



### ◆今後、職員に必要な姿勢や求められる能力など (Q10~Q11)

今後、職員に必要な行動や姿勢では、「自らの行動に責任を持つこと」や「職務を誠実に、公平に行うこと」など、公務員としての倫理観や使命感のほか、「柔軟な発想で物事を考えることができること」や「市民の立場で考えること」の割合が高い。また、求められる意識・能力・知識についても、「柔軟な発想、判断力」や「職員としての使命感」が上位にあがっているほか、「仕事に係る専門的な知識」や「コミュニケーション能力」との意見が多くなっている。

### Q10 今後、市職員に必要な行動や姿勢はなんですか？ (3つまで選択可)

自らの行動に責任を持つこと	39.1%
市民の立場で考えること	34.4%
柔軟な発想で物事を考えることができること	33.1%
職務を誠実に、公平に行うこと	33.0%
公務員としての使命感を持っていること	30.5%
親切、丁寧に説明ができること	24.4%
広い視野を持つこと	21.6%
多様な価値観に対応できること	18.8%
全体の奉仕者としての認識を忘れないこと	16.8%
チームワークを大切にすること	12.3%
法令遵守の精神が高いこと	12.2%
市民とともに考え行動できること	11.0%
失敗を恐れずに挑戦すること	7.1%
その他	1.0%

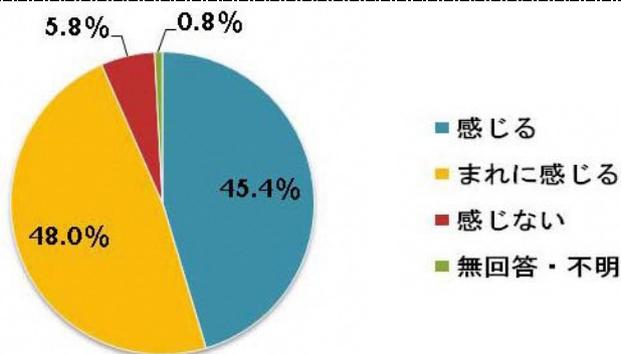
**Q11 今後、市職員に求められる意識・能力・知識はなんですか？（3つまで選択可）**

柔軟な発想、判断力	35.4%
仕事に係る専門的な知識	29.7%
コミュニケーション能力	25.1%
仕事への意欲・活力	23.3%
職員としての使命感	21.9%
市民感覚	20.9%
コスト意識	15.5%
強い意志と行動力	15.2%
業務改善や新しい企画や提案を立てる能力	14.7%
折衝交渉力	11.1%
説明力	9.5%
ストレスに対処する力	7.9%
状況把握力	7.4%
マネジメント	7.3%
枚方市への愛着	7.2%
傾聴	6.6%
倫理観	5.9%
指導育成能力	5.1%
情報収集能力	4.6%
課題発見力	4.5%
市民との協働性	4.4%
リーダーシップ	4.3%
主体性	3.7%
ファシリテーション能力	1.8%
ボランティア精神	1.8%
その他	0.9%

**◆人材育成の方向・取り組み（Q12～Q17）**

90%以上が知識や能力の不足を感じたことがあると回答した。伸ばしたい能力等は「仕事に関する専門知識」との回答が一番多く、その能力を高める方法として、自己啓発が上位となっている。指導育成については約3割が「上司は適切に指導していない」と感じている。

**Q12 仕事上、知識・能力の不足を感じるがありますか？**



**Q12-1 力不足を感じる・まれに感じる→何を期待しますか？**

先輩や上司からの指導	39.9%
自己努力	38.9%
セミナーや講演会の受講(専門家の意見を聞く)	12.5%
同期職員からの助言	4.3%
その他	2.8%
無回答・不明	1.6%

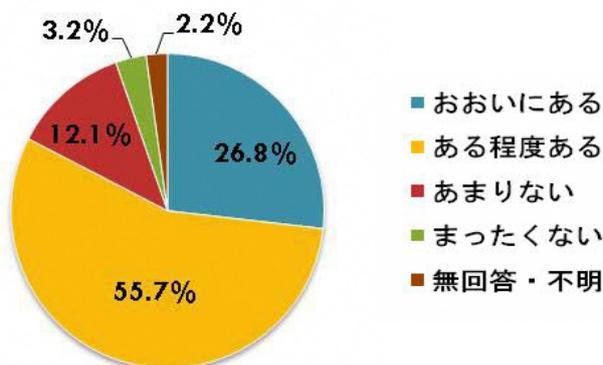
**Q13 伸ばしたい、高めたい知識・技術・能力はなんですか？（3つまで選択可）**

仕事に関する専門知識	73.3%
対人折衝能力	34.9%
市の行政についての情報	28.5%
法律についての知識	27.8%
コンピュータシステムに関する知識・技能	23.1%
接遇に関する知識・技能	22.3%
政策形成に関する知識・技能	22.0%
マネジメント	16.5%
コンピュータの基本的な知識(Word,Excel,Access)	16.2%
外国語についての能力	8.8%
その他	1.6%

**Q13-1 上記の知識・能力等をもとめるためには、なにが有効ですか？（3つまで選択可）**

自己啓発	55.5%
先輩や上司からのアドバイスや指導	36.7%
セミナーや講演会の受講	33.3%
職場内での勉強会・打ち合わせ	31.5%
日常の仕事	27.4%
さまざまな仕事の経験	27.2%
他部局、他部署の職場の職員との交流、情報交換	22.8%
庁外(他の自治体、民間企業、市民等)での研修、勉強会など	16.4%
庁外(他の自治体、民間企業、市民等)の人たちとの交流	12.6%
庁内での研修	10.0%
同僚等の助言	7.4%
その他	1.2%

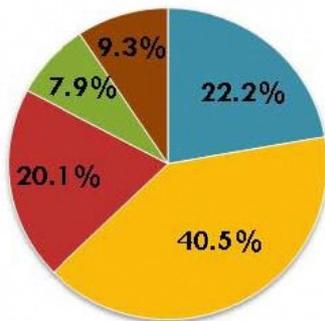
**Q14 職場において、自由に発言したり研修に参加しやすい雰囲気や配慮がありますか？**



**Q15 職場でのOJTの内容はどんなものですか？（3つまで選択可）**

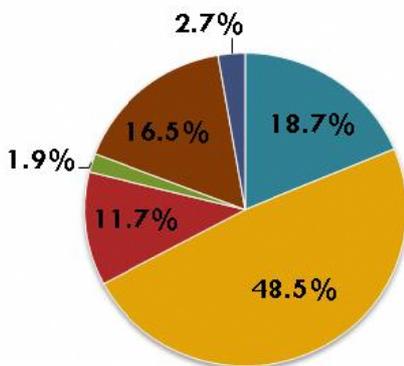
新しい情報をチェックして、朝礼など事務連絡時に報告し合う	48.4%
担当者や管理職が率先して、こまめにミーティングを実施し、仕事の段取りを整えている	40.3%
クレームなどのトラブルへの情報や対処方法を共有する	34.6%
研修等で得た知識を確認しあい、皆で使う	31.4%
新規採用者や異動してきた職員に対して、仕事についての説明を行い、実地練習させる	30.0%
関係部署と協力し合って、情報の共有を図る	17.4%
管理職と、業務改善等について意見交換する	16.1%
少人数ごとに情報交換する等、職場の全員が同じレベルの情報を持てるようにする	15.4%
基本的な接遇のあいさつを繰り返し練習し、実践して、皆が使うことができるようにする	5.5%
その他	3.4%

Q16 あなたの職場の上司・管理職は部下を適正に指導育成していますか？（課長代理以下の職員）



- 適切に指導育成している
- どちらかといえば、適切に指導育成している
- 適切に指導育成しているとは思わない
- 指導育成しているとは思えない
- 無回答・不明

Q17 あなたは職場の部下・後輩を適正に指導育成していますか？

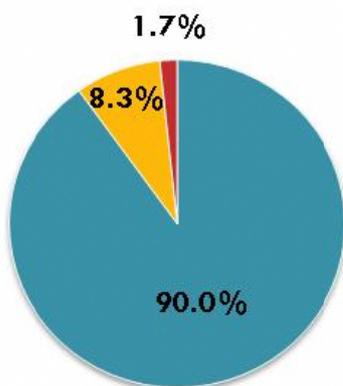


- 適切に指導育成している
- どちらかといえば適切に指導育成している
- あまり指導育成していない
- 指導育成していない
- 対象者がいない
- 無回答・不明

◆総合評価制度について（Q18～Q22）

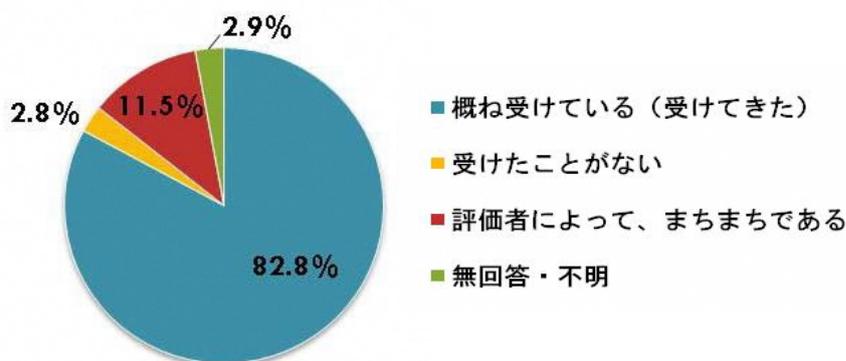
総合評価制度について、9割が趣旨を知っていると回答したが、「面談を受けたことがない」が2.8%、「評価者によってまちまちである」との回答が11.5%となっている。  
 期末面談の内容としては、「自己評価と評価者の評価との違いについて、きちんと説明を受けている」と回答した割合は半数程度となっている。

Q18 総合評価制度の趣旨を知っていますか？



- はい
- いいえ
- 無回答・不明

**Q19 総合評価制度の面談を毎回受けていますか？（係長以下の職員）**



**Q20 どのような内容の期末面談を受けていますか？（係長以下の職員）**

自己評価と評価者の評価との違いについて、きちんと説明を受けている	53.8%
評価結果を知らされるだけである	11.6%
自己評価を説明するだけで終わるため、評価者からの評価を聞いたことがあまりない	10.9%
今後の課題について話し合い、アドバイスを受けている	10.2%
自己評価の説明をしても、評価者の評価を一方向的に押しつけられる	5.4%
その他	3.9%
無回答・不明	4.2%

**Q21 期末面談を行う際、どのような点にポイントをおいていますか？（課長級、課長代理級の職員）**

被評価者の自己評価と評価者の評価の違いについて、きちんと説明する	55.4%
被評価者と今後の課題について、話し合う	25.2%
被評価者の自己評価の説明を聞くより、評価者の評価を納得してもらう	7.2%
被評価者の自己評価を最優先にし、評価者の評価はあまり伝えない	4.1%
評価結果のみ伝える程度にして、短時間で面談を済ませる	1.8%
その他	5.4%
無回答・不明	0.9%

**Q22 総合評価制度をツールとして人材育成を行うためにどのような取り組みが必要ですか？**

人材育成に関する講習会や研修を実施して、情報交換の場を設ける	25.5%
年に数回、組織の目標について所属部署の職員へ説明し、仕事へのやりがい・意欲を刺激する	19.0%
仕事に対して伸ばしたいと思う能力や苦手なことが相談できる窓口を設置する	16.8%
評価結果とその理由がデータとして活用されるシステムを構築する	11.0%
職場ごとに、求められる勤務姿勢について取り組みやすいように標語にして掲示する	10.4%
その他	7.3%
無回答・不明	10.0%