

門真市人材育成基本方針 【改訂版】

平成 28 年 3 月

門 真 市

目次

第1章 人材育成基本方針の基本理念

I 人材育成の意義	1
II 人材育成基本方針とは	2
III 人材育成基本方針改訂の趣旨	2

第2章 目指すべき職員像と職員に求められる役割

I 目指すべき職員像	3
II 職員に求められる役割	4

第3章 人材マネジメント

I 人材育成における役割	8
II 人材育成の進め方	9

資料編

I 仕事への意識について	16
II 職場環境について	18
III 研修について	19
IV 能力等について	20
V キャリア、人材育成について	22

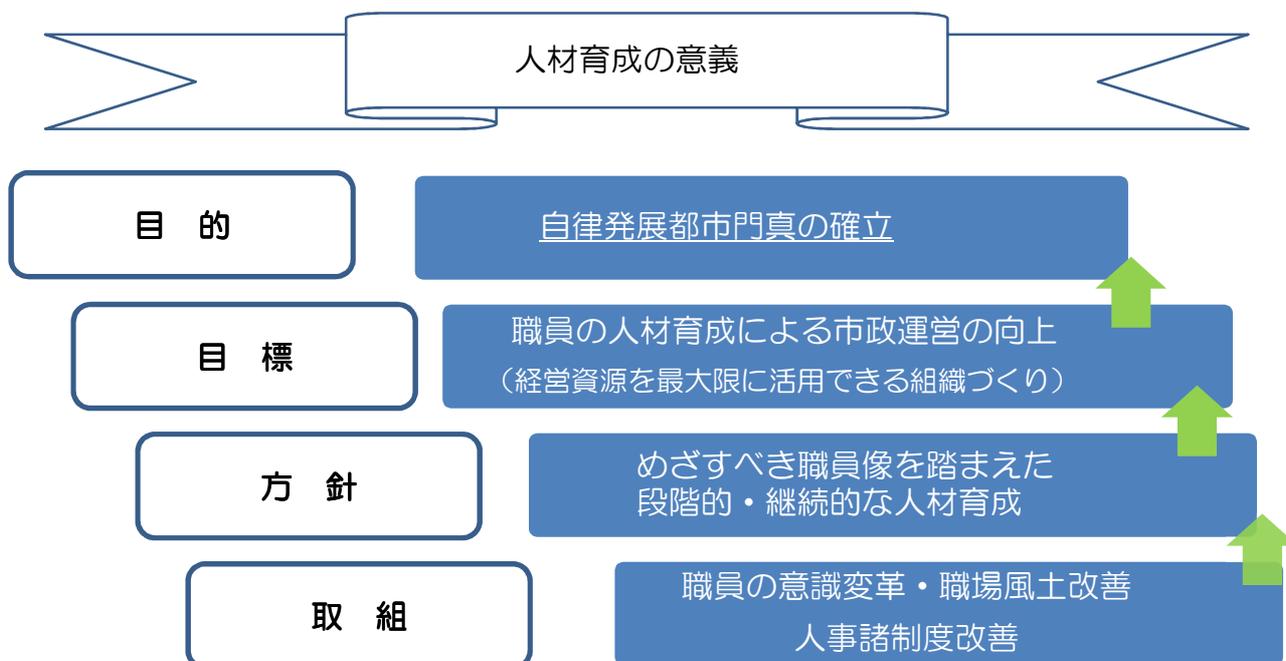
第1章 人材育成基本方針の基本理念

I 人材育成の意義

地方分権が進む中、地方自治体には、地域の特色を活かしたまちづくりが求められており、本市においては、自律発展都市の実現に向け、協働によるまちづくりを進めているところです。協働の主体の1つである市役所においては、限られた経営資源（人、物、情報、資金）をいかに効果的、効率的に運用するかが重要であり、なかでも“人（職員）”は、最も重要な資源と言えます。

職員は、少数精鋭の組織体制の中で、行政のプロとして、多様化・複雑化・高度化する市民ニーズに対し、環境、地域経済、社会福祉、まちづくり等多角的な視点に配慮した都市経営を行っていく必要があります。優れた能力、高い意欲を備え、これを職務の中で十分に発揮して、組織目標を達成できる職員の育成が急務です。

職員の育成には、職員一人ひとりが自らの能力向上に努めると同時に、組織として、職員の能力開発を支援する仕組みの構築と環境の整備を行うことが必要です。職員が育つ職場風土を創っていくことが、組織力の向上、ひいては市民サービスの向上に繋がるものです。



II 人材育成基本方針とは

職員が成長していくためには、職員自身があるべき姿と現状を照らし合わせ、足りない部分を自覚し、それを補うために自主的・主体的に学ぶ必要があります。職員が自主的・主体的に学ぶためには、まず、職員一人ひとりが、「学ぶ必要性を感じられること」、そして、「学びたい時に学べる環境があること」が重要です。職員一人ひとりの学ぶ意欲の向上と能力開発を支援する仕組み・環境の構築のため、本市が求める職員像を定めるとともに、人材育成の基本的な考え方を示したものが人材育成基本方針です。

この基本方針に基づき、組織の最大の資源は、“人（職員）”であるという認識のもと、職員一丸となって学習する組織風土づくりに取り組んでいきます。

III 人材育成基本方針改訂の趣旨

本方針は、平成19年9月に策定し、人事制度、研修制度を中心とした人材育成を進めてきました。しかし、人材育成基本方針の策定から8年が経過する中、社会情勢は大きく変化し、それに伴い、市町村・地方公務員の在り方、市役所内部における組織体制もまた大きく変化しています。

市民の多様で高度な要望に応えるためには、これらの変化を踏まえた総合的な人材育成を推進していく必要があることから、今般、本方針を改訂するものです。

改訂にあたっては、平成26年度に職員へのアンケートを実施しました。アンケートから見てきた現状と課題を整理し、人材育成基本方針に反映していきます。



第2章 目指すべき職員像と職員に求められる役割

I 目指すべき職員像

「こんな職員になりたい」という具体的なイメージを持ち、より高い水準を目指して成長し続けるため、「目指すべき職員像」を次のように掲げます。

◆《Watch》時代の変化を的確に見極める職員

- 都市経営感覚を持つ職員
- 社会情勢を敏感に察知し、的確に対応する職員
- 市民との協働を推進する職員
- 高度な危機管理意識を持つ職員

◆《Challenge》新たな課題に挑戦する職員

- 自ら学び、自ら成長する職員
- 新たな課題を設定し、解決する職員
- 新しい発想と幅広い企画力、行動力を持つ職員
- 高度な交渉能力と調整能力を持つ職員
- 絶え間ない改革意識と改善意欲を持ち、具体化する職員

◆《Trust》市民に信頼される職員

- 公平公正な立場で、全体の奉仕者として行動する職員
- 行政のプロとして、市民に対する的確な説明ができる職員
- 門真市を愛し、誇りを持つ職員
- 情熱をもって仕事に取り組む職員
- 高いコンプライアンス意識を備えた職員
- 高い人権意識、男女共同参画意識を備えた職員

II 職員に求められる役割

職員に求められる役割は、職位ごとに異なります。職員が職位に応じ、求められる役割を理解し、さらなる能力向上に努めるため、職位ごとの役割の目安を次のとおり定めるものです。

目安となる 職位	職位別の役割（目安）	
統括理事級 部長級	市行政の経営者／部局の最高責任者・統括者 （管理監／技監）部局の重要な施策に係る特命業務の推進者	
	方針に 関すること	○市長の政策スタッフとして、経営者の立場から中長期的な視点に基づき、組織全体の進むべき方向性を踏まえたビジョン（目指すべき将来像）を部局内職員に明示する。
	事業に 関すること	○市の方針に基づき、部局の重要な施策の実効性を確保するため、政策立案と事業見直し（廃止）の決定及び議会や組織内外における極めて高度な折衝を行い、政策実行の責任を負う。 ○重点的に取り組むべき事業とその優先順位を決定し、各課に割り当てる。
	人材育成に 関すること	○人材育成基本方針に基づき、全庁的な観点から人材育成に取り組むとともに、部局内職員に求められる役割・能力についての方向性を決定し、職員の意欲を向上させるための体制を整える。
	組織に 関すること	○部局の最高責任者として、行動規範及び目指すべき組織の在り方を明示し、部局内の効率的で機能的な組織運営体制を構築する。
次長級	部局の副統括者／部局内各課の指導者 （総括参事）部局の特命業務の推進者	
	方針に 関すること	○部局の副統括者として、所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、部局のビジョン策定にあたっての進言等を行うとともに、その方針を下位展開し、部局内各課へ明示する。
	事業に 関すること	○部局の重要な施策の実効性を確保するため、部局内各課の政策立案と事業見直し（廃止）における指導・統括を行うとともに、議会や組織内外における特に高度な折衝を行う。
	人材育成に 関すること	○部局内職員の人材育成に関する方向性を踏まえ、部局内職員の意欲を向上させるための体制づくりにおいて、総合調整を行う。
	組織に 関すること	○部局内職員が最大の能力を發揮できるよう、効率的で機能的な組織運営体制を構築するとともに、部局の行動規範及び組織の在り方を課長級以下の職員に伝達する。

課長級	課の統括者 (参事) 課の特命業務の推進者	
	方針に関すること	○職場の長として、部局のビジョンを踏まえ、課の組織目的を明確にするとともに、具体的な課のミッション（課が果たすべき責務）を明示し、課長補佐級以下の職員に伝達する。
	事業に関すること	○部局の方針に基づき、課内業務の総量を踏まえた政策立案と事業見直し（廃止）を行う。 ○業務全体の進行管理を行うとともに、業務の実行に責任を負う。 ○業務を円滑に執行するため、組織内外における高度な折衝を行う。
	人材育成に関すること	○部局内の人材育成に関する方向性を踏まえ、人材育成の責任者として課内における意識統一を図る。 ○部下の能力を適正に把握し、指導・育成を行う。
	組織に関すること	○部局の行動規範及び組織の在り方を課長補佐以下の職員に伝達するとともに、自ら行動規範となり、風通しの良い職場づくりを行う。 ○課の組織運営のルールを明示する。
課長補佐級	課の副統括者／課内グループの統括者 (副参事) 課の課題対応の推進者／課内業務のスペシャリスト	
	方針に関すること	○主任級以下の職員に部局のビジョンと課のミッションについて、担当部門の活動と結びつけて説明し、価値基準の共有化を図る。
	事業に関すること	○重点的に取り組むべき事業の目標達成に向け、具体的な実施計画や改善策を立案するとともに、部下の目標と実績、計画と実施をフォローし、達成を支援する。 ○課長を補佐し、政策立案と事業見直し（廃止）の検討に必要な情報を収集し、複数の選択肢を示す。 ○業務を円滑に執行するため、組織内外における相当高度な折衝を行う。
	人材育成に関すること	○主任級以下の職員の適性や能力を把握し、個々の職員のやる気を引き出す働きかけを行う。 ○主任級以下の職員が自発的に考え、行動できるよう支援する。
	組織に関すること	○課長を補佐し、風通しの良い職場づくりを行う。 ○主任級以下の職員に組織内における課や担当業務の役割を明確に伝える。 ○課の組織運営のルールを主任級以下の職員に浸透させる。 ○課内における情報の共有化を支援し、ネットワークの構築を図る。

	担当業務の統括者／グループ長の補佐／業務の調整者 (上席主査) グループ長・主任の補佐／担当業務のスペシャリスト	
主任級	方針に 関すること	○部局のビジョン及び課のミッションと担当業務とを結びつけて考え、他の職員へ浸透させる。
	事業に 関すること	○課のミッションを踏まえた立案・改善提案を行う。 ○目標達成のため、他の職員の業務進捗を把握し、達成に向け支援するとともに、担当業務全体の進捗調整を行う。 ○業務を円滑に執行するため、組織内外における効果的な折衝を行う。 ○担当業務の統括者として、最初意思決定を行い、問題解決にあたる。
	人材育成に 関すること	○他の職員の業務遂行状況等に気を配り、適切な指導・助言を行う。 ○他の職員の模範となるよう、自己の能力開発に取り組む。 ○業務に必要な専門的な知識や技術の習得に努める。
	組織に 関すること	○職場の活性化と他の職員の働きやすい環境づくりを支援する。 ○上司と他の職員との調整を行い、職場内の報告・連絡・相談の仕組みを点検し、その徹底を図る。 ○組織力の維持・向上のため、業務の継承を念頭において職務を遂行する。
	グループ（課）内の応用的業務の遂行者	
主査	方針に 関すること	○部局のビジョン、課のミッション、業務の目的、意義を理解し、組織の一員として誇りと使命感を持って行動する。
	事業に 関すること	○目標達成のため、主体的かつ自発的に業務を遂行する。 ○常に改善意識を持って業務に取り組む。 ○業務を円滑に執行するため、組織内外において良好なコミュニケーションを保つ。 ○日常業務における困難な案件において、中心となって問題解決にあたる。
	人材育成に 関すること	○後輩職員の業務遂行状況等に気を配り、適切な指導・助言を行う。 ○求められる能力、役割を踏まえ、自己の能力開発に取り組む。 ○業務に必要な専門的な知識や技術の習得に努める。
	組織に 関すること	○組織の一員であることを理解し、互いに尊重、協力して業務を遂行する。 ○公務員としての自覚を持ち、サービスを遵守し、誠実・公正に行動する。 ○上司等に対し、適切に報告・連絡・相談を行う。 ○組織力の維持・向上のため、業務の継承を念頭において職務を遂行する。

最前線のグループ（課）内業務の遂行者	
係員	方針 に関すること ○部局のビジョン、課のミッション、業務の目的、意義を理解し、組織の一員として誇りと使命感を持って行動する。
	事業 に関すること ○目標達成のため、実務を迅速かつ的確に処理する。 ○常に改善意識を持って業務に取り組む。 ○円滑に事務を執行するため、組織内外において良好なコミュニケーションを保つ。
	人材育成 に関すること ○求められる能力、役割を踏まえ、自己の能力開発に取り組む。 ○業務に必要な知識や技術の習得に努める。 ○経験年数に応じ、後輩職員に適切な指導・助言を行う。
	組織 に関すること ○組織の一員であることを理解し、互いに尊重、協力して業務を遂行する。 ○公務員としての自覚を持ち、サービスを遵守し、誠実・公正に行動する。 ○上司等に対し、適切に報告・連絡・相談を行う。

※「課」ではない場合は、センター、園等に置き換えてください。

※「グループ」がない場合は、「グループ長」を課長補佐、センター長補佐（代理）、園長代理等に置き換えてください。

※スタッフ職については、例示であり、職の権限上、あてはまらない項目がありますが目安としてください。

※特に課長補佐・課長級以上については、「情報共有」を推進し、効率的で生産性の高い組織を構築すること及び部局横断的な視点を持つことが共通して求められます。

第3章 人材マネジメント

I 人材育成における役割

目指すべき職員となるためには、自ら学ぶこと（自学）が最も重要です。人事課・各職場（管理職等）は、職員に気づきを与え、学ぶ機会を提供することでより効果的な能力開発を促すことができます。

職員、人事課、職場（管理職等）、それぞれが、自らの役割を認識し、互いに成長し合う「学習する組織風土」を構築していきます。

(1) 職員の役割

人材育成の主体は、職員一人ひとりです。自らが能力開発の主体であることを強く認識することが求められます。

目指すべき職員像を理解し、その実現のために、組織における自らの役割やキャリアデザインを意識して、能力開発に努めます。

※キャリアデザイン

自らの適性、経験等を踏まえ、職員が現在の自分を正しく認識した上で、自分自身の将来についてどのようなイメージを描き、何を大切にし、どんな仕事をしたいのか、また、そのために、どのように行動していくのかを自らの意思と責任のもと考えること。職業人生を中・長期的に見据え、これを意識して日々の業務に取り組むことにより、能力・意欲の向上につなげる。

(2) 人事課の役割

人事課は、市の目指す人材育成の基本的な方向を示し、人事諸制度（採用、人事配置、人事評価制度、研修等）の整備・改善を行い、職場と連携しながら職員のやる気を引き出し、能力開発を促す仕組みづくりを行います。

(3) 職場（管理職等）の役割

職場の人間関係は、モチベーションに大きく影響します。また、職員は、職場における日々の仕事に取り組む中で、上司、先輩、同僚からの助言や指導、コミュニケーションから生まれる刺激から知識、技能を身につけており、毎日がOJTであると言えます。職場は、管理職等を中心としてOJTを効果的に行うとともに、良好な職場環境を整備する役割を担います。

※OJT (On the Job Training)

職場において業務遂行をする中で、行われる指導・育成。指導のみにとどまらず、部下や後輩の育成を促す場として、職務のあらゆる場面で必要な知識、技術、態度などを習得させるものをいう。

Ⅱ 人材育成の進め方

(1) 職員

○目指すべき職員像に向けた職員の意識の変革

人材育成基本方針では、目指すべき職員像を掲げていますが、職員自身が「こうありたい」という具体的なイメージを持ち、行動することができるよう、次のとおり「基本姿勢」を定め、職員としての責任と自覚を促します。職員は、以下の「基本姿勢」を常に意識し、行動します。

門真市職員の基本姿勢

◇ 市民の目線で考え、市民感覚を大切に

- ・「コミュニケーションは笑顔から」気持ちのよい接遇を心がけます。
- ・「地域社会で何が起きているのか」「市民がどのように考えているのか」を常に考え、「市民とともに」「市民のために」職務に取り組みます。

◇ 高いコスト意識と改善意識を

- ・「鉛筆一本も大切に」「時間もコスト」という視点を持ち、コスト削減、コストパフォーマンスを意識し、職務に取り組みます。
- ・「より良く」「より早く」「より効率的に」という視点を持ち、前例にとらわれず、自らの職務における改良・改善・改革に取り組みます。
- ・常に向上心を持ち、自学に励みます。

◇ 連携・協力を大切に

- ・相手（職員、市民、事業者等）との対話を大切に、互いに理解を深め、尊重し合いながら、個人の力を組織の力へ最大化し、課題解決に取り組みます。
- ・情報を共有し、一丸となって職務に取り組みます。

○自主研修活動援助制度の活用

職員が自学のために個人又はグループで、勤務時間外に一定期間継続して行った研修について、援助金を交付する自主研修活動援助制度の見直し・改善を行います。職員は、積極的に制度等を活用し、自学に取り組みます。

○業務改善意識の向上

小さな改善の積み重ねが、仕事の効率化に繋がり、それが、職員個々の精神的・時間的なゆとりとなって、自らの能力を十分に発揮することにも繋がります。職員は、自らが行う全ての業務において、「ムダ・ムラ・ムリ」がないかを常に意識し、業務内容・業務手順等の見直しに取り組みます。

(2) 人事課

① 人事制度

(ア) 採用

様々な能力、個性を持った人材が強みを活かすことで、組織全体として力を発揮します。性別に関わらず、意欲と情熱を持った多様な人材を確保することが、人材育成の始まりです。目指すべき職員像から求める人材を明確にし、人物重視の採用試験を実施します。

(イ) 人事配置（人事異動・昇任）

職員にとって人事異動や昇任は、知識や技能の向上に繋がり、職員にとって能力開発の良い機会となります。キャリアデザインの視点を踏まえ、より効果的な支援を実施できるよう制度の見直しを行います。

【取組の例】

○自己申告制度の改善

○昇任選考における女性職員への積極的な働きかけ

アンケートでは、目指すキャリア像について、「政策決定能力、経営感覚を備えた幹部職員」と答えた方の女性職員の割合が5%にとどまり、女性職員のキャリアデザインにおける選択肢を増やすための取組が必要であることがわかりました。ロールモデルとなる先輩職員を見つけられるよう先輩職員との交流の機会を提供します。

※ロールモデル

自分にとって具体的な行動や考え方の模範となる人物のこと。多くの方は無意識のうちに「あの人のようになりたい」というロールモデルを選び、その影響を受けながら成長する。

(ウ) 人事評価制度

人事評価制度を活用し、職員一人ひとりが現在の自分の能力や実績の状況を客観的に把握することは、キャリアデザインの視点からも重要となります。人事評価制度を人事管理の基礎として、職員の能力開発支援を実施できるよう、制度の見直しを行います。

アンケートでは、「仕事に活用するため、自学に取り組んでいますか」の問に対し、「取り組んでいない」と回答した方のうち、「何をすればよいかわからない」と回答した主任級以下職員の割合は 30%となっており、職員一人ひとりが自らの長所・短所を把握し、学びにつなげていく必要があることがわかりました。

(エ) 働きやすい職場づくり

人が育つ職場風土を創っていくためには、まず、健全な職場環境である事が必要不可欠です。人事課では、以下の項目について計画・指針等を策定し、健全な職場環境づくりを支援します。

【取組の例】

○ワークライフバランス

職員が、モチベーションを維持し、成果を出すためには、心身共に充実した状態で働くことが重要です。「第2次門真市特定事業主行動計画(第1期)」に基づき、職員のワークライフバランスを促進します。

- ・ノー残業デーの徹底と、長時間労働の縮減を目指します。
- ・職員の年次有給休暇取得率の向上に取り組めます。

○メンタルヘルス

職員がメンタルヘルス不調を引き起こすことは、本人、組織双方にとって大きな損失になります。「門真市職員メンタルヘルスカケア指針」に基づき、産業医による面談や研修の実施等の予防対策を進めるとともに、早期発見、早期治療、退職者への復職サポート等を引き続き実施します。

○ハラスメント

ハラスメントは、職員のモチベーションの低下、メンタルヘルス不全の増加を引き起こす等、職場環境を悪化させる重大な問題です。「門真市ハラスメントの防止に関する指針」に基づき、相談窓口を設置するなどの対策を実施していますが、今後もこれらの防止・対策の強化に努めます。

② 研修制度

職員研修は、職員自身が自発的に取り組む自己啓発、職場において上司・先輩等が仕事を通じて行う職場研修（OJT）及び日常の職場を離れた所で実施する職場外研修（Off-JT）の3つで構成されますが、ここでは職場外研修（Off-JT）（以下「研修」という。）についての基本方針を示すものです。

研修は、職員に必要な知識、技術を習得させるだけでなく、意欲、意識を高めるきっかけとなります。人事評価制度で把握した職員の現状及び研修に関するアンケート等で把握する職員の意見等を踏まえ、研修事業の見直しを行います。

【研修の分類】

一般研修

経験年数別や職位別に科目を設定しています。職員は、入職から退職まで経験を積んでいく過程において、公務員として成長し続けます。

新規採用職員も経験豊富な職員も公務員としての責務は同様ですが、職位や経験年数が違えば職務遂行能力、仕事の質も異なります。経験年数や職位に応じ必要となる能力を養成するため研修を実施しています。今後もアンケート等で把握する職員の意見を踏まえ、研修内容を充実させていきます。

特別研修

経験年数や職位に関係なく、職員としての基礎的意識である人権やコンプライアンスに関する意識の向上を図る教養研修とパソコン等実務に関わるテーマ別の実務研修を実施しています。特に、高いコンプライアンス意識を持つことは、市民に信頼される職員の必須条件であり、人材育成の根底を支える部分として積極的に取り組んでいきます。

派遣研修

他の機関が実施する研修会等に職員を派遣するもので、マッセ OSAKA が実施する短期間の研修から、自治大学校、市町村アカデミー等一定期間を通して学べるものがあります。多彩なテーマの中から自らの関心のある内容について学習できます。また、市とは異なった行政経験を積むことで、幅広い視野や深い思考力、高度な知識、政策形成力を身につけることを目的として、国や府への派遣研修も実施しています。門真市以外の自治体職員と共に学習することができるのが派遣研修の特徴であり、人材ネットワークの構築の機会となることから、今後も積極的に活用していきます。

【取組の例】

○内部講師による若手職員の育成（幹部職員を講師とした研修の実施）

アンケートでは、身につけている能力として「政策形成能力」が0%と最も低い数値となりました。地方分権が進む中、地域の特性を活かした施策を展開していくためには、政策形成能力が求められています。内部講師による研修を実施し、本市の都市経営にかかる実体験を踏まえた学習の機会を提供します。

○女性活躍促進のための研修等の実施

アンケートでは、将来の昇任についての問に対し、「昇任したくない」と答えた方の割合が3番目に高い結果となっています。また、そのうち女性職員の割合は、男性職員の2倍となり、女性職員に対する積極的な働きかけが必要であることがわかりました。女性職員も多様なキャリアを描けるように、研修を実施し、どのようにキャリアデザインを築くのかを考える機会を提供します。

(3) 職場（管理職等）

① 風通しのよい職場風土づくり

職員それぞれの個性や強みを活かして、互いに補完し、学び合う関係を構築するためには、共感とコミュニケーションが大切です。互いに知恵を出し合い、自由な議論と協力ができる職場風土を創っていくために、管理職等を中心として、良好な人間関係作りに努めます。

【コミュニケーション促進の一例】

○ミーティング・朝礼

ミーティングや朝礼は、情報共有による業務の効率化という利点だけでなく、想いや目標の共有による仕事のモチベーションの向上という効果もあります。職員が互いの仕事に関心を持ち、いつでも協力し合える体制を創りましょう。

○相手を“認める”コミュニケーション

コミュニケーションの活性化には、当たり前のことを徹底していくことが重要です。“あいさつや声掛けを行う”“感謝の気持ちを伝える”ことは、相手の人格を尊重し、存在を認めることに繋がります。また、ほめることは認めることの第一歩と言われています。特に管理職は、部下に対し、“できて当たり前”“やって当然”と思わず、部下が頑張ったプロセスを“ほめる”ことを意識してみてください。

アンケートでは、「やりがいを感じていない理由」について、「人間関係や職場環境が良好でない」と答えた方の割合が最も高く、また、職場の課題として、「情報・知識の共有不足」と答えた方の割合が最も高く、職場風土の改善が急務であることがわかりました。

② OJT の促進

業務多忙により OJT が後回しになるという話を耳にしますが、人材育成は、明日の組織づくりそのものであり、OJT の重要性を職場内で強く認識し、積極的に取り組む必要があります。

人が育つ風土のある組織は、自ずと積極的な活動を生み、組織力の向上に大きな影響を与えます。人事課が提供する研修のみならず、より専門的で実務的な研修が実施できるよう、職場研修の充実を図ります。

【取組の例】

○職場単位研修の支援

アンケートでは、「今後どのような研修を充実させるべきだと思いますか。」の問に対し、「職場研修」と答えた方の割合が最も高くなり、職場研修の充実を求めていることがわかりました。

資料編

職員アンケート集計結果

人材育成基本方針の改訂にあたり、職員の意識や、職場環境、キャリアについて、課題や問題点を集約するため、平成 27 年 1 月に職員アンケートを実施しました。

★アンケート実施状況

実施期間：平成 27 年 1 月 27 日～2 月 6 日

対象職員：全職員 792 人（特別職、指導主事、再任用職員、国、府等からの派遣職員、任期付職員、非常勤嘱託職員及び臨時的任用職員を除く。）

回答者数：712 人

★アンケート結果（まとめ）

性別	回答数(人)	構成比(%)
男性	425	59.7
女性	272	38.2
無回答	15	2.1
合計	712	100

職位	回答者(人)	構成比(%)
係員	250	35.1
主査	164	23.0
主任級	98	13.8
課長補佐級	86	12.1
課長級	47	6.6
次長級	13	1.8
部長級	9	1.3
無回答	45	6.3
合計	712	100

年齢	回答数(人)	構成比(%)
20 歳代	146	20.5
30 歳代	191	26.8
40 歳代	203	28.5
50 歳代	155	21.8
無回答	17	2.4
合計	712	100

職種	回答者(人)	構成比(%)
事務職	375	52.7
技術職	186	26.1
現業職	132	18.5
無回答	19	2.7
合計	712	100

I 仕事への意識について

① **問** 担当している仕事にやりがいを感じていますか。

⇒ 「そう思う」、「まあそう思う」と回答した職員は、80%にのぼり、年齢別、職位別にみた場合も同様の結果となりましたが、職種別でみた場合、現業職で 67%と若干低い結果となりました。

② **問** やりがいを感じる理由について、当てはまるもの1つに○をつけてください。(やりがいを感じると回答した職員のみ回答)

⇒「適性や経験が活かせる仕事である」、「仕事を通じて成長が実感できる」と回答した職員が、それぞれ38%という結果となりました。

③ **問** やりがいを感じない理由について、当てはまるもの1つに○をつけてください。(やりがいを感じないと回答した職員のみ回答)

⇒「人間関係や職場環境が良好でない」が35%で一番高い結果となり、年齢別、職種別にみた場合も同様の結果となりました。職位別にみた場合、係員から主任級では「仕事を通じて成長できると感じない」が34%で最も高くなりましたが、課長補佐級から部長級では、「適性や経験が活かせる仕事でない」、「人間関係や職場環境が良好でない」が42%となり、階層によって結果に差が出ました。

④ **問** どのようなときにストレスを感じますか。(複数回答可)

⇒全体でみると、以下の項目で回答が多くみられました。職位別にみると、係員では、「仕事で失敗したとき」、「クレーム対応」や「仕事量の多さ」も高い割合となりました。

1位	理不尽な要求をされたとき（市民や職場）	18%
2位	仕事で失敗したとき	16%
2位	クレーム対応	16%

【課題】

- ・やりがいを感じていない理由が「人間関係や職場環境が良好でない」と回答した割合が最も高い点から、職場風土の改善が急務である。
- ・係員では、仕事の多さ、クレーム対応にストレスを感じており、経験年数が浅い職員には、特に職場内でのフォローアップが必要である。

II 職場環境について

① **問** 業務が適正に配分されていますか。

⇒「そう思う」、「まあそう思う」と回答した職員と「あまりそう思わない」「そう思わない」と回答した職員は、それぞれ49%となりました。

② **問** 職場の課題はどのようなものですか。(複数回答可)

⇒全体でみると、以下の項目で回答が多くみられました。職位別では、係員は全体と同様の結果となりました。主査から課長補佐級でも、概ね全体と同様でしたが、その他に「コミュニケーション不足」、「職員の基礎力・知識力不足」も高い割合となりました。課長級以上では、回答にばらつきがありました。

1位	情報・知識の共有不足	14%
2位	職員のモチベーション低下	11%
3位	業務配分が不適切	10%

③ **問** 上記であげた課題について、職場で積極的な意見交換が行われていますか。

⇒「あまりそう思わない」、「そう思わない」と回答した職員は、54%で「そう思う」、「まあそう思う」と回答した職員に比べて16%高い割合となりました。職位別にみた場合、係員から主任級では「そう思う」、「まあそう思う」と回答した職員は、36%となりましたが、課長級から部長級では、45%という結果となり、階層によって結果に差が出ました。

④ **問** 仕事上の悩みを相談する相手がいますか。

⇒「いる」と回答した職員は、74%と高い割合となりました。

【課題】

- ・業務配分について、特定の職員に業務が偏っている現状が明らかになったことから、適切な業務配分になるよう、職場全体で情報・知識の共有化、さらなる業務改善、業務の効率化の取組が必要。
- ・職場のコミュニケーション不足を解消する取組が必要である。

Ⅲ 研修について

① 問 OJTによって、人材育成が図られていると思いますか。

⇒「そう思う」、「まあそう思う」と回答した職員は46%、「あまりそう思わない」、「そう思わない」と回答した職員は45%と各々ほぼ半数となりました。職位別にみると、係員から主任級で、「あまりそう思わない」、「そう思わない」と回答した職員が49%いるのに対し、主任級から部長級では、「そう思う」、「まあそう思う」と回答した職員は、65%となり、階層によって結果に差が出ました。

② 問 どのような時に研修が必要と感じますか。(複数回答可)

⇒「人事異動」が34%、「昇任・昇格」が24%となりました。職位別にみても、同様の結果となりました。

③ 問 研修に参加しやすい雰囲気づくりや配慮がされていますか。

⇒「そう思う」、「まあそう思う」と回答した職員は、73%となりました。職位別にみても、同様の結果となりました。

④ 問 今後どのような研修を充実させるべきだと思いますか。

(当てはまるもの全てに回答)

⇒全体では、下記の結果となりました。職位別にみても、職場研修の充実が高い割合となりました。

1位	職場研修	36%
2位	自主研修の援助	23%
3位	マッセ、アカデミーなどの派遣研修	13%

【課題】

- ・各職場における実務を身につける職場研修が求められており、業務に携わりながら徐々に身に付けるという過去の手法では、少数精鋭の組織運営に対応できない為、部や所属単位での研修が重要である。
- ・人事異動した際に研修を必要としているのも、新所属で必要な知識・技能を身につけるための研修が求められている。

IV 能力等について

- ① **問** 現在、身につけていると思う能力はどれですか。(最大3つまで回答)
⇒職位別にみると、係員から課長級では「接遇・マナー」が上位3位以内に回答されています。「政策形成力」が最も低く0%となりました。

1位	連絡・調整力	12%
1位	接遇・マナー	12%
1位	コミュニケーション能力	12%
4位	行動力	7%
4位	文書能力	7%
4位	計画・進行力	7%
4位	判断力	7%
8位	説明・説得力	6%
9位	交渉力	5%
10位	決断力	4%
10位	問題解決力	4%

- ② **問** 今後身につけたい能力はどれですか。(最大3つまで回答)
⇒職位別にみると、係員から課長級では1位の「文書能力」、2位の「説明・説得力」が上位3位以内に回答されています。主査においては、6位の「コミュニケーション能力」の回答が高くなっています。次長級から部長級では、回答にばらつきがあるものの、次長級は4位の「問題解決力」、部長級は「危機管理能力」が最も高くなっています。

1位	文書能力	12%
2位	説明・説得力	11%
3位	企画・立案力	9%
4位	計画・進行力	7%
4位	問題解決力	7%
6位	判断力	5%
6位	コミュニケーション能力	5%
6位	法務能力	5%
9位	指導・監督力	4%
9位	決断力	4%

③ 問 仕事に活用するため、自学に取り組んでいますか。

(当てはまるもの1つに回答)

⇒「取り組んでいない」と回答した職員は、53%にもものぼり過半数を超える結果となりました。職位別にみると、課長級以上で「取り組んでいる」と回答した職員が「取り組んでいない」より高くなっています。

④ 問 取り組んでいない理由について、当てはまるものは何ですか。

(上記で「取り組んでいない」と回答した職員のみ、最大3つまで回答)

⇒全体でみると下記の結果となりました。職位別にみても1位は同様でしたが、係員から主任級では、「何をすればよいかわからない」が30%、「自学の必要性を感じない」が11%となりました。課長補佐級から部長級では、「家事や育児に時間を取られる」が29%という結果となりました。

1位	仕事が忙しく時間がない	33%
2位	何をすればよいかわからない	28%
3位	家事や育児に時間を取られる	23%

⑤ 問 仕事において取り組んでいると思うものは何ですか。

(当てはまるもの全てに回答)

1位	困った時に相談できる人がいる	17%
2位	意欲を持って業務に取り組んでいる	16%
3位	前例に捉われず創意工夫している	15%
3位	職場の目標と自分の役割を理解している	15%

【課題】

- ・今後身に付けたい能力について、職位別の備えるべき能力を基礎として研修の参加などの自己研鑽を通じ、個々人でも身につけていく。
- ・自学について、何をすればよいかわからないという結果から、人事課から積極的に職員報や掲示板を通じて、情報を提供していくなどの対応が必要。
- ・また、ワークライフバランスの徹底を図ることが急務である。

V キャリア、人材育成について

① **問** 今後どのようなキャリアを積んでいきたいですか。

(近いもの1つに回答)

⇒職位別にみると、職位が上がるにつれて、1位の「幅広い分野の課題に取り組み、問題解決能力をのばしたい」が高くなっています。係員では、2位の「専門分野に特化し、その業務のエキスパートになりたい」と回答した職員が最も高くなっています。

1位	幅広い分野の課題に取り組み、問題解決能力をのばしたい	35%
2位	専門分野に特化し、その業務のエキスパートになりたい	27%
3位	仕事の内容よりも働きやすさを重視したい	23%

② **問** 将来目指しているキャリア像は何ですか。(近いもの1つに回答)

⇒職位別にみると、係員から課長級において、1位の「役職にはこだわらず能力を発揮する職員」と回答した職員が最も高くなっています。男女別にみても、同様の結果となりました。また、「政策決定能力、経営感覚を備えた幹部職」と回答した職員の割合は、男性職員では12%、女性職員の5%となり、男女差があることがわかりました。

1位	役職にはこだわらず能力を発揮する職員	51%
2位	広い視野に立ち能力を発揮し、活躍する管理職	20%
3位	専門分野に精通し、高度な専門性を発揮する管理職	14%

③ **問** 将来の昇任について、あなたの考えに最も近いもの1つに○をつけてください。

⇒職位別にみると、係員では1位、2位は同様でしたが、「昇任したい」の回答が、3位になりました。また、男女別にみると、「昇任にはこだわらない」と回答した職員は、男性42%、女性41%ですが、「昇任はしたくない」と回答した女性職員が32%に対し、男性職員が15%と女性職員の方が高い割合となりました。

1位	昇任にはこだわらない	39%
2位	生活の調和のとれる範囲で昇任したい	23%
3位	昇任はしたくない	21%

④ **問** 昇任はしたくないと考える理由について、当てはまるもの全てに○をつけてください。(上記で「昇任はしたくない」と回答した職員のみ回答)

⇒全体で見ると、以下の結果となりました。職位別にみると、係員では1位の「魅力を感じない」が一番高い結果となりましたが、主査、課長補佐級、課長級では2位の「能力に自信がない」が一番高くなりました。

男女別にみると、男女共に「魅力を感じない」、「能力に自信がない」が高くなりましたが、女性では、「現場の仕事が好き」と回答した職員も高い割合となりました。「家庭の事情」と回答した職員は、男女共に低い割合となり、男女差が無いことがわかりました。

1位	魅力を感じない	29%
2位	能力に自信がない	24%
3位	現場の仕事が好き	19%
4位	責任の重い職にはつきたくない	15%
5位	家庭の事情	8%

⑤ **問** 人材育成に一番必要な手段は何ですか。(当てはまるもの1つに回答)

⇒全体で見ると、「実務体験」が41%、「職場の上司、先輩からの指導・アドバイス」が34%という結果になり、職位別にみても同様の結果となりました。

⑥ **問** あなたが現在目指している職員像に○をつけてください。(最大3つ回答)

・自ら学び成長させ、新たな課題を設定し解決する職員	15%
・新しい発想と幅広い企画力、行動力を持つ職員	12%
・公平公正な立場で全体の奉仕者として行動する職員	11%
・行政のプロとして市民に対する的確な説明ができる職員	11%
・市民の協働を大切にする職員	9%
・情熱をもって仕事に取り組む職員	9%
・社会情勢を敏感に察知し、対応する職員	8%
・改革意識、改善意欲を持ち、具体化する職員	8%
・高度な交渉能力、調整能力を持つ職員	7%
・危機管理意識を持つ職員	5%
・都市経営感覚を持つ職員	3%
・公務員倫理意識、人権意識、男女共同参画意識を備えた職員	2%

【課題】

- ・昇任、役職にこだわらない職員に昇任意欲を持たせること、能力に自信がないと考える職員のフォローなどの人事施策の検討が必要。
- ・人材育成に必要な手段としては、実務体験や、職場での指導という結果から、OJTが大事であるので、OJTの徹底を図れる職場環境作りが必要。



門真市イメージキャラクター
「ガラスケ」

門真市人材育成基本方針

平成 19 年 9 月 策定

平成 28 年 3 月 改訂