

越谷市人材育成基本方針

越 谷 市

はじめに

今日、地方自治体を取り巻く環境は、少子・高齢社会、高度情報社会の進展、過去に例を見ない景気の低迷、さらには住民ニーズの高度化・多様化など、急激に変化しています。一方、地方分権は実行の段階に入り、地方自治体の自己決定・自己責任に基づく地域づくりが現実のものとなっています。

越谷市では、「水と緑と太陽に恵まれた ふれあい豊かな自立都市」を将来都市像とした第3次越谷市総合振興計画を策定し、「互いに認めあい身近に豊かさを実感できるまちづくり」「だれもが健康で生きがいをもって安心して暮らせるまちづくり」「人にやさしく自然と調和した秩序ある美しいまちづくり」「快適な生活環境につつまれた安全なまちづくり」「いきいきと働ける魅力と活力あふれるまちづくり」「個性的で多様に学べる心豊かなまちづくり」に取り組み、「越谷に暮らしてよかった」とだれもが実感できるまちづくりを進めています。

その実現のためには、職員一人ひとりが、全体の奉仕者であることを改めて自覚し、意欲を持って職務に取り組むことが何よりも肝要です。

特に、地方分権の担い手となる職員については、職務遂行能力の向上はもとより、政策形成能力を高め、質の高い市政を推進できる職員の育成・能力開発が求められています。そしてまた、組織としても今まで以上の人材育成推進体制の整備・強化に取り組むことが重要課題となっています。

そこで、越谷市の求める職員像（人材）を明らかにするとともに、これからの人材育成・能力開発の指針となる「越谷市人材育成基本方針」をここに策定するものです。

平成15年 3月

目 次

はじめに

第1章	人材育成の基本的な考え方	
1	策定の趣旨	1
2	基本方針の性格	1
第2章	求められる人材	
	求められる職員像	2
	職員に求められる能力	4
1	地方自治・新時代の職員に求められる能力	4
2	階層に求められる能力	5
第3章	人材育成の方策	
	人材育成システムの全体像	6
	職場の学習的風土づくり	7
	人材を育てる職場環境	7
	系統だった人材育成の確立	8
	人材を育てる人事管理	8
	仕事を進める過程の工夫・活用	10
	人材を育てる仕事の進め方	10
	職員研修の充実、多様化	11
	人材を育てる職員研修	11
1	職場研修（OJT）	11
2	職場外研修（OffJT）	12
3	自己啓発	13
第4章	人材育成の推進体制	
1	人材育成推進組織の設置	14
2	管理・監督職員の役割	14
3	人材育成部門の役割	14
4	他団体との連携	15
5	その他	15
参考資料		
	越谷市人材育成基本方針の策定経過	17
	越谷市人材育成基本方針策定検討委員会設置要領	18
	市民アンケート結果（平成13年度 市政世論調査結果報告書抜粋）	20
	職員アンケート結果（「人材育成」に関する職員アンケート結果報告書抜粋）	25

第1章 人材育成の基本的な考え方

1 策定の趣旨

今日、政治、経済をはじめさまざまな分野において、社会全体がかつてない大きな転換期を迎えており、行政運営にも大きな影響を与えています。特に行政改革の推進、財政の健全化が強く求められ、従来にも増して少数精鋭の職員体制が要請されています。このような状況においては、本市の行政運営における「市民参加の確保（市民との協働）、市民本位の施策実施」「市民満足度向上の視点」「地域特性を生かした個性ある施策実施」「コスト意識など都市経営感覚の保持、説明責任の明確化」を基本姿勢とし、時代の変化に対して柔軟に対応できる人材・組織づくりを行うことが必要です。

そのためには、職員の意識改革を図り、職員一人ひとりの能力を十分に引き出し、活用する中長期的な人材育成方針を策定し、組織的な取り組みを推進していかなければなりません。

「越谷市人材育成基本方針」は、職員のやる気や意欲の高揚を図り、職員一人ひとりの潜在能力を十分に引き出し、組織力の拡充・強化することを目的としたものです。

2 基本方針の性格

基本方針は、今後の越谷市における職員の人材育成・能力開発の基本となるものです。策定にあたっては、地方行政の現況はもとより、市民および職員アンケートの結果等を踏まえ、本市の実情に即した取り組みを明示したものです。

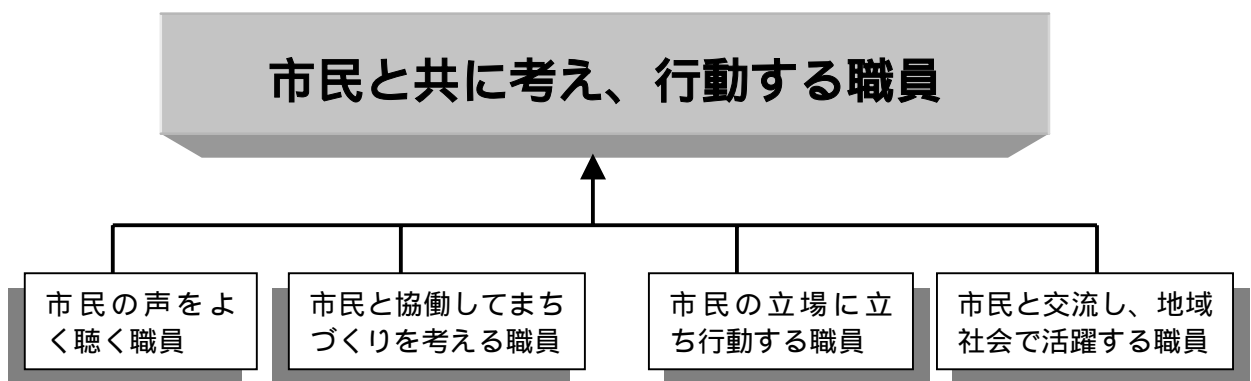
また、この基本方針は、職員一人ひとりに意識改革を促すものであることから、「求められる職員像」や能力要件を明らかにし、全職員の自己啓発・自己改革を強く求めるものです。特に、管理・監督職員に対しては、必須の責務として部下職員の指導・育成を要請するものです。

第2章 求められる人材

求められる職員像

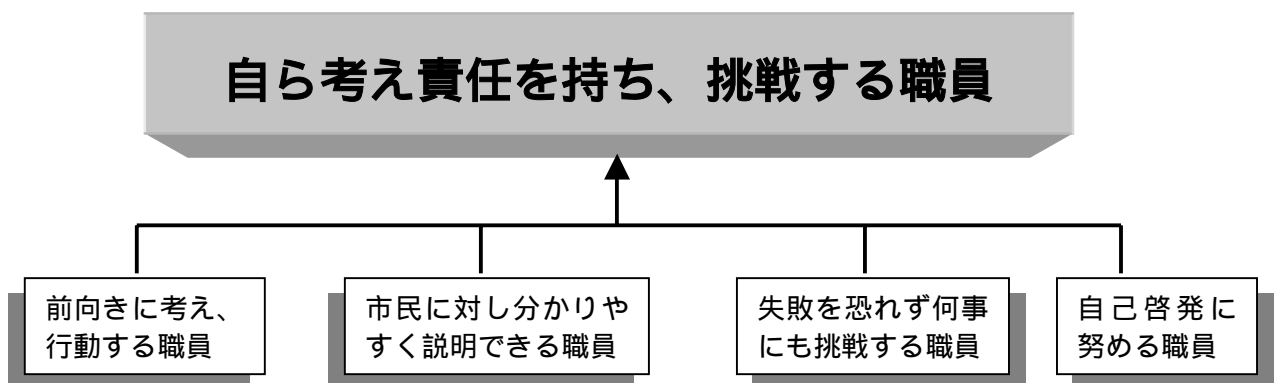
1 市民と共に考え、行動する職員

地域全体の課題などを常に把握し、市民の立場に立って物事を考え、地域の情報などを市民と共有し、市民と共に施策の企画・立案を行い、市民主体のまちづくりを進めます。



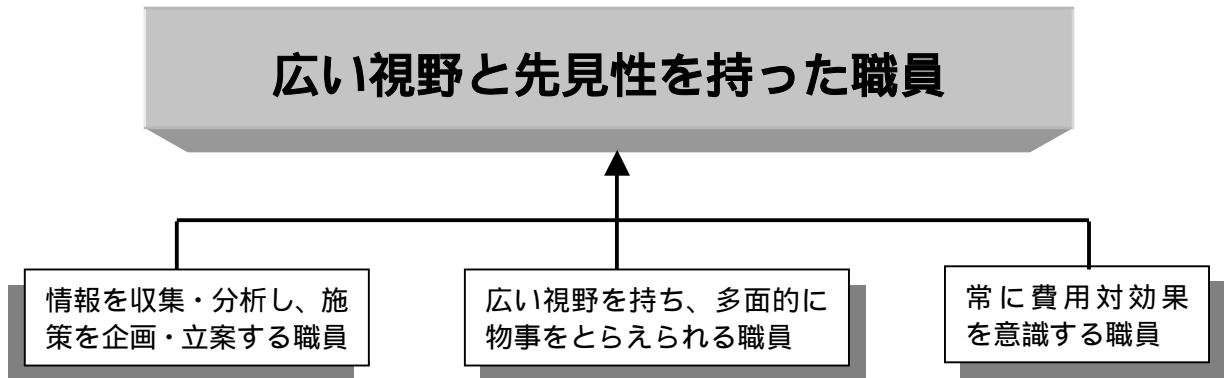
2 自ら考え責任を持ち、挑戦する職員

業務執行や施策決定に際しては、市民が容易に理解できるように施策について説明をしなければなりません。そのためには、専門的な知識、技術の習得のほか、強い責任感と前例にとらわれないチャレンジ精神を持って職務に取り組みます。



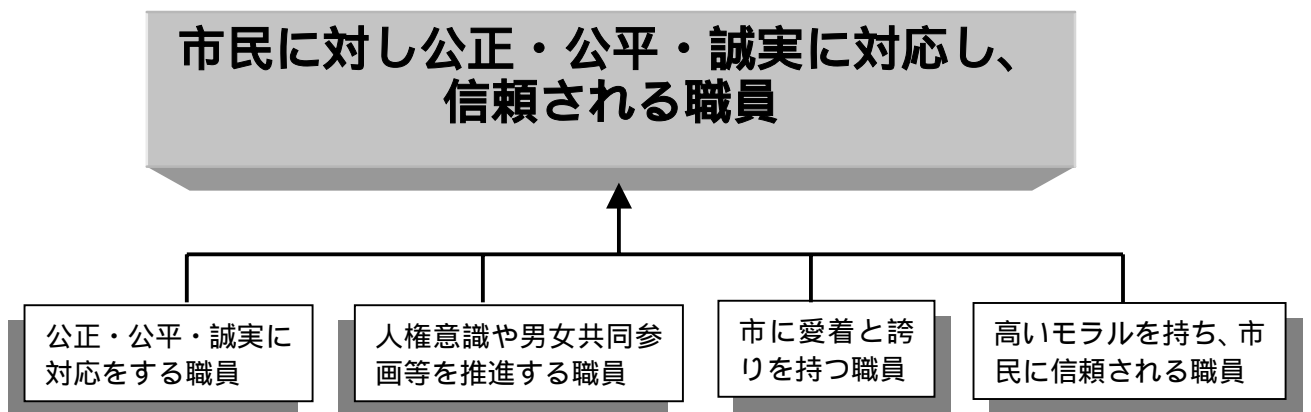
3 広い視野と先見性を持った職員

社会経済情勢が変化する中、新たな時代の動きを的確に把握しながら、地域の課題に取り組み、幅広い視野と先見性をもって問題解決にあたります。



4 市民に対し公正・公平・誠実に対応し、信頼される職員

市民と協働のまちづくりを進めるにあたっては、市民に対して常に公正・公平・誠実に対応します。また、高い人権意識、公務員としてのモラルと誇りを持ち、市民から信頼されるよう常に自己研鑽に努めます。



職員に求められる能力

地方自治は新たな時代を迎え、地方自治体には「自己決定」「自己責任」の原則のもとに政策官庁としての行政運営が求められています。また、これを担う職員には時代の変化や多様な市民ニーズに適切に対応する政策立案者としての能力が強く求められています。そこで、新たな時代の職員に求められる能力を明示し、今後とも職員の能力開発に取り組みます。

1 地方自治・新時代の職員に求められる能力

(1) 政策形成能力

政策立案能力

社会経済情勢の変化をいち早く察し、地域の新たな課題を発見し、地域特性にあった効果的な方策を企画・立案できる能力

政策決定能力

施策の妥当性を総合的に判断し、その手法・方法を選択できる能力

(2) 職務遂行能力、専門能力

業務の目的を的確に判断し、創意工夫や改善を重ねながら、迅速に事務を処理できる能力。また、行政のプロとしての高度な専門能力

(3) 対人関係能力

指導・育成能力

組織の目標達成のために、組織のメンバーが意欲的に行動できるように働きかけ、指導・育成できる能力

折衝・交渉能力

職場内外における対人との折衝・調整能力、また説明能力

2 階層に求められる能力

(1) 管理職員…… 総合管理能力、政策形成能力

管理職員の役割は、業務を適切に配分し、それを指示し、実行させ、実行過程において必要な意思決定を行い、業務に対する評価をし、責任をもって業務を遂行することです。また、業務を効率よく遂行するためには、部下を指導・育成し、組織の活性化を図ることはもとより、勤務状況を適切に評価する能力も必要になります。さらに、不測の事態を想定し、適切に対処できる能力が求められます。

具体的な能力…組織管理能力、危機管理能力、政策立案・決定能力など

(2) 監督職員…… 対人関係能力、企画立案能力

監督職員の役割は、上司や内部・外部の関係者などと折衝・調整し、業務を円滑に遂行していくことです。自分の考えや業務の目的や自己の考え方等を適切に表現・伝達し、理解を得る調整能力が必要となります。また、組織の目的達成のため、部下を育て、その能力を生かすことで組織の活性化を図るとともに、業務を監督し職場や業務の改善策、さらには新たな施策や事業等を提案する能力が求められます。

具体的な能力…指導・育成能力、折衝・調整能力、課題発見・解決能力、企画創造力など

(3) 一般職員…… 専門能力、基礎的業務遂行能力

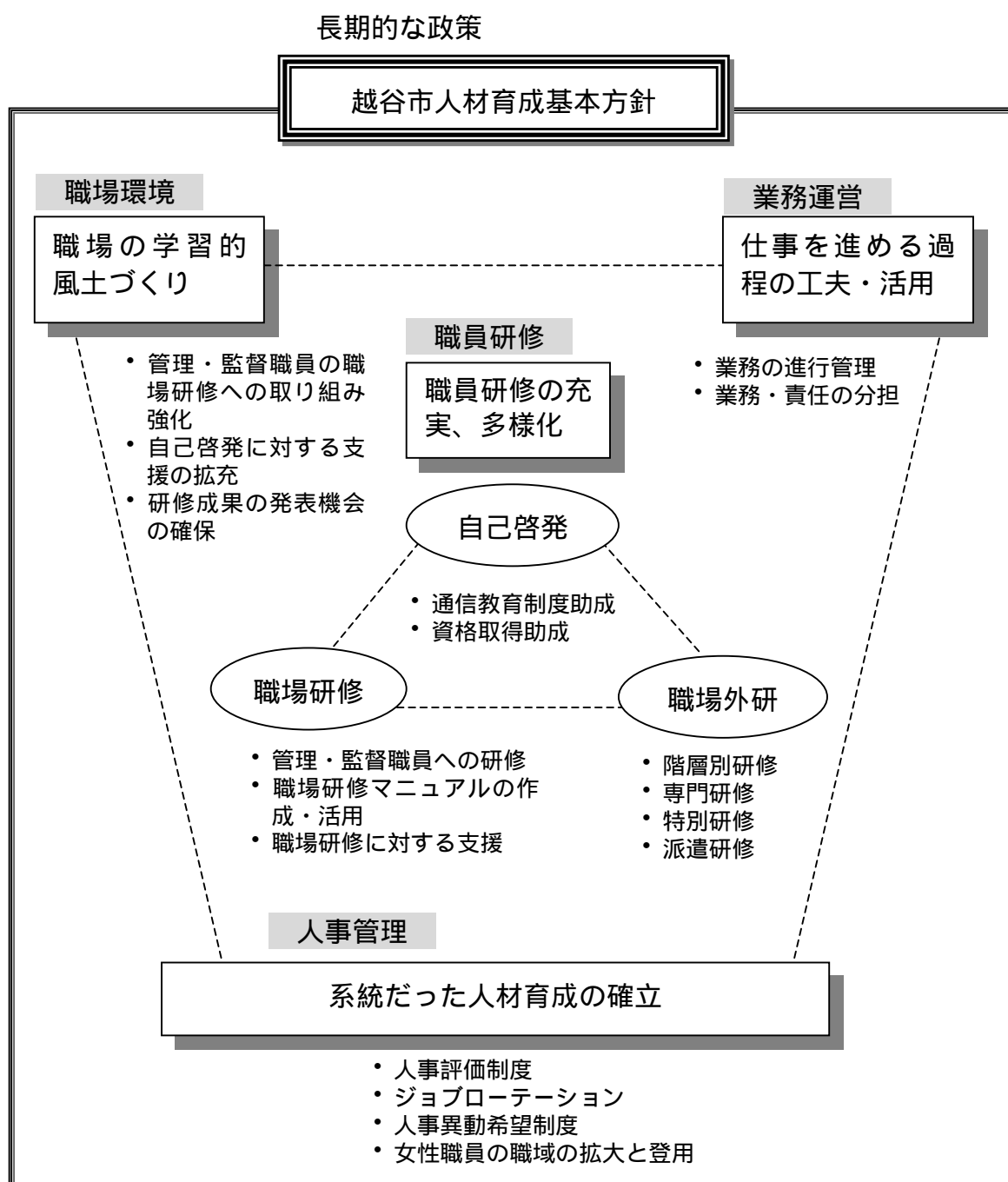
担当する業務を的確・迅速に執行するには、当該業務の内容や分野についての専門知識や技能を習得することが必要です。また、常に、問題意識をもって担当業務にあたり、現状における問題点を提起し、業務改善等に向けて主体的な取り組みができる能力が求められます。

具体的な能力…専門知識能力、担当業務管理能力、業務改善能力など

第3章 人材育成の方策

人材育成を実効性のあるものとするため、単に研修を充実させるだけでなく、職場の学習的風土づくり(職場環境)や仕事を進める過程の工夫・活用(業務運営)、系統だった人材育成の確立(人事管理)など、さまざまな分野で総合的な取り組みを行います。

人材育成システムの全体像



人材育成は、職員自身の主体的な取り組みと任命権者、管理・監督職員による多様な学習機会の提供などの支援があいまって、より大きな効果が得られます。

そこで、自己啓発研修に対する支援の充実、学習・研修成果の施策や事務事業への反映、人材育成に関する情報提供など、職場の学習的風土づくりを全庁的に推進します。

(1) 管理・監督職員の職場研修への取り組み強化

職場研修の主体は各職場の管理・監督職員であることから、管理・監督職員に対して職場研修にかかる情報提供とその啓発を積極的に行います。

人材育成に関する情報誌の発行、職場研修マニュアルの作成

(2) 自己啓発に対する支援の拡充

人材育成は、本人の意欲・主体性があるはじめて可能になるものであることから、職員自ら機会を見つけて行う研修に対して、経費的・時間的支援などの拡充を検討します。

「越谷市職員自己啓発奨励要綱」の改正、周知の徹底
通信教育の奨励、自主研究グループの育成・支援

(3) 研修成果の発表機会の確保

自主研究グループ活動をはじめとする自己啓発や各種研修の成果について、発表の機会を設けることにより、職員の自己啓発に対する意欲を高めるとともに、研修成果内容を庁内に広報します。

成果発表会等の開催

職場報告会等の開催

研修だより等の発行

人材育成を効果的に推進するためには、職員一人ひとりの能力を最大限に発揮させることを人事管理の目的の一つとして明確に位置づける必要があります。

人事管理制度の構築にあたっては、職員の能力・個性を生かすとともに、その努力に応えることを基本として推進していくことが重要です。

そのため、職員の能力・適性・希望などを的確に把握し、人事配置や任用等に反映できる制度の検討を進めます。

(1) 人事評価制度

組織の活性化や効率的な行政運営を確保し、職員のやる気や意欲の高揚を促進するためには、職員の能力や成果等を適正に評価し、その結果を人事管理に反映させることが大切です。現在、国においては年功序列的・硬直的といわれる人事制度から職務遂行能力や業績を客観的に評価し、それを給与に反映させる新たな制度が検討されています。今後、国の制度改革の動向を見守る中で人事評価制度を検討します。

(2) ジョブローテーション

いろいろな職場を経験することは、職員の視野を広めるとともに、知識や技術の習得だけでなく、さまざまな能力の育成に大きな役割を果たします。そのため、多くの職場経験を積むことにより職員として求められる能力を身につけるとともに、自己の適性についてもこれを見出すことができるよう、採用時から一定期間は計画的に人事異動を行います。

(3) 人事異動希望制度

職員に自己の能力や適性等について表明する機会を提供することは、職員の能力・適性等の把握に大きな役割を果たすとともに、職員自身においても自己分析や自己認識が行われ、自己の能力開発や職務奨励の動機づけが期待できます。そのため、職員が異動希望と能力等を表明する人事異動希望制度を導入し、その有効な運用を図ります。

(4) 女性職員の職域の拡大と登用

男女の平等な取り扱いについては、男女雇用機会均等法の制定や労働基準法の改正など、男女が平等に働くことを目的とした法律が逐次整備されています。そのため、採用、配置、昇任、研修などを行うにあたっては、職員の能力や実績に基づいた公正な人事管理を引き続き行います。

仕事を進める過程の工夫・活用

人材を育てる
仕事の進め方

職員の能力開発は仕事を通じて行われることが大きく、仕事自体が人材育成の機会となります。管理・監督職員は、職場研修に限らず、仕事を進める過程においても工夫をこらし人材育成を図ります。

(1) 業務の進行管理

業務の進行管理は、管理・監督職員において重要な職務の一つであり、与えられた課題を適切に処理することが最低限の条件です。管理・監督職員は、この与えられた課題に対する進行状況の確認、予算・職員の投入量の判断、関係者との調整、初期に設定した目標に向かっていくかなど、進行管理を実行します。

(2) 業務・責任の分担

業務の進行管理の重要な項目として、業務・責任の分担があげられます。管理・監督職員は、常に職員の能力向上を意識し仕事を担任させることが重要です。仕事を担任させるときには、目的と目標を明確に示し、手段・方法については職員の創意が発揮できるよう配慮し、幅広い職務能力を開発するきっかけとなるような業務の遂行および人材育成に取り組めます。

職員研修の目的は、職員一人ひとりの能力開発を行い人材の育成を図るものです。その実施にあたっては、職場において上司・先輩などが日常の業務を通じて行う職場研修（OJT）、職場を離れた場所で実施する職場外研修（OffJT）、職員自身が自発的に取り組む自己啓発研修の3つを柱に、それぞれの研修の特性を踏まえ、研修内容の充実・多様化・高度化を図りながら総合的な能力開発を進めます。

1 職場研修（OJT）

職場研修は、特別な経費を必要とせず、日常の業務を通じて職員一人ひとりの特性に応じたきめ細かな指導が可能であり、職員の能力開発には最も有効な手法です。そのため次の取り組みを推進します。

(1) 管理・監督者への研修

職場研修の実施主体は、職場の管理・監督職員であり、管理・監督職員が職員の人材育成・能力開発に十分な認識を持つことが重要です。階層別研修（監督職員研修、管理職員研修）において、職場研修の効果的な進め方などOJTの手法を内容とした研修プログラムの充実を図ります。

(2) 職場研修マニュアルの作成・活用

職場研修の充実を図るため、職場研修の意義や方法、指導方針などを内容とした「職場研修マニュアル」を作成し、管理・監督職員に提供してその活用を図ります。

(3) 職場研修に対する支援

職場研修の充実を図るため、各職場で外部講師を招き研修を実施する場合に、費用等を支援する制度などの充実を図ります。

2 職場外研修（Off J T）

職場外研修は、本来の職務から離れて、職務を遂行するうえで必要な知識を体系的に学習するもので、集合研修とも言います。知識・技術の習得を一定期間集中的に学ぶことができます。また、他の職場や職種の異なる職員との合同研修であることから、相互啓発の機会となるなどの利点があります。今後、職場や職員が求めている研修ニーズを把握し、一方的に与える研修から職員一人ひとりが意欲をもって参加する研修となるよう研修の目的や内容を検討していきます。また、研修の実施にあたっては、「求められる職員像」を念頭に置き各研修の充実を図ります。

(1) 階層別研修

新採用職員から管理職員まで各階層ごとに、その職務遂行に必要な知識の習得や能力開発、意識改革を目的に実施します。

(2) 専門研修

専門研修は、地方分権の進展に伴い、まちづくりの担い手となる職員に必要とされる法令関係をはじめとする法務能力および政策形成能力の向上を目的に実施するものです。今後、階層に応じた専門研修のあり方を検討します。また、職員の啓発意欲を高めるために希望制を積極的に導入します。

(3) 特別研修

特別研修は、多様化・高度化する市民ニーズに的確に対応できる能力の開発や実務に即した能力を身につけるために実施するものです。今後とも、職員や職場の研修ニーズを反映することはもとより、電子自治体の構築や男女共同参画社会の実現など、直面する行政課題に対する研修の充実・強化を図ります。

(4) 派遣研修

派遣研修は、先進的な行政手法を実地に習得し、幅広い視野を養うことを目的に、国・県・彩の国さいたま人づくり広域連合、公的教育機関、民間教育機関、民間企業等へ職員を派遣するものです。今後とも、高度・専門的な知識の習得を図るとともに、人的ネットワークの形成も視野に入れ積極的に推進します。

3 自己啓発

自己啓発は、職員が自らの時間や費用負担により、自己の能力開発について主体的に取り組むものです。人材育成は職員一人ひとりの意欲、主体性があるはじめて可能となるものであることから、自己啓発は人材育成の根幹に位置づけられます。自己啓発を促進するには、職員の自主性に委ねるだけでなく、通信教育制度や資格取得助成制度等の充実を図ります。

第4章 人材育成の推進体制

人材育成を効果的に推進するためには、職員研修はもとより、職場環境、人事管理等の改善を図るとともに、職員一人ひとりが意欲をもって自己啓発等に取り組むことが重要です。

そのため、全庁的な人材育成推進組織の設置をはじめ、管理・監督者および人材育成部門（人事課・職員研修室等）はその役割を再認識して人材育成に取り組めます。

1 人材育成推進組織の設置

この基本方針に基づく人材育成の推進および各施策の総合調整・進行管理を行う全庁的な人材育成推進組織を設置します。

2 管理・監督職員の役割

管理・監督職員は、部下職員の能力や性格に応じた指導・助言を行い、職員の能力開発に大きな責務を負っています。また、その取り組み姿勢は職員の意識や職場の雰囲気にも大きな影響を与えるなど、人材育成を推進していく上で重要な役割を担っています。管理・監督職員は、そうした役割を常に自覚して自らも指導力や統率力など管理能力の向上に努め、部下職員の能力開発と職場づくりに取り組めます。

3 人材育成部門の役割

人事管理や職員研修を所管する人材育成部門は、この基本方針に基づく人材育成の中心的な役割を担う部門となります。人材育成部門は、総合的な人材育成計画を立案し、各部課所と連携して全庁的な人材育成推進に取り組めます。

4 他団体との連携

人材育成は各自治体において自ら行うことが原則ですが、新たな行政課題や広域的な行政課題に対応した研修・研究をはじめ、さまざまな情報の提供や交換、さらには職員交流等を含めて広く人材育成の面で彩の国さいたま人づくり広域連合や市町村間での連携を深めることも重要です。今後とも、広域連合をはじめ他団体との連携を強化します。

5 その他

この基本方針については、常に行政を取り巻く社会情勢や職場・職員のニーズを的確に把握しながら、状況の変化に応じて、適宜、見直しを行います。

参 考 資 料

越谷市人材育成基本方針の策定経過

越谷市人材育成基本方針策定検討委員会設置要領

市民アンケート結果（平成13年度 市政世論調査結果報告書抜粋）

職員アンケート結果（「人材育成」に関する職員アンケート結果報告書抜粋）

越谷市人材育成基本方針の策定経過

年 月	事 項
平成13年4月	「越谷市人材育成基本方針」の策定作業を開始
6月	「第3次越谷市行政改革大綱」に採択 「市民アンケート」の実施 平成13年度市政世論調査において「求められる職員」等について市民アンケートを実施する。調査対象は満16歳以上の市民5,000人。
7月	策定検討委員会の設置 各部局の概ね筆頭課長(19名)を構成メンバーとする策定検討委員会を設置する。第1回会議において、基本方針の骨子(国の「策定指針」に準拠)、職員アンケートの実施、研究部会の設置等を決定する。
10月	研究部会の設置 各部局からの推薦委員と公募委員(20名)による研究部会を設置する。
11月	「職員アンケート」の実施 「人材育成」に関する職員アンケートを実施する。調査対象は、医師を除く全職員2,691人。
平成14年2月	研究部会が「基本方針(素案)」の作成に着手 市民および職員アンケートの調査結果や先進事例等を参考とし、国の「策定指針」に基づき、各章・各項目の内容等について延べ8回にわたる検討・協議を重ね、「基本方針(素案)」の作成に取り組む。
8月	「基本方針(素案)」の作成
9月	策定検討委員会へ「基本方針(素案)」を提出
10月	次長会(定例連絡調整会議)への報告 策定検討委員会が「基本方針(案)」の作成に着手 研究部会が作成した「基本方針(素案)」について、延べ3回にわたり検討・協議を重ね、「基本方針(案)」の作成に取り組む。
11月	「基本方針(案)」の作成
12月	庁議への報告 市議会(議員)への報告
平成15年1月	パブリックコメントの実施 市民および職員に対し「基本方針(案)」を公表し、意見や要望等を聴取する。(期間:平成14年12月26日～平成15年1月31日)
2月	「基本方針(最終案)」の作成 策定検討委員会が、パブリックコメントの結果等を踏まえ、改めて協議を行い「基本方針(最終案)」をまとめる。 庁議への報告
3月	「越谷市人材育成基本方針」の策定(市長決裁)

越谷市人材育成基本方針策定検討委員会設置要領

(平成13年7月2日市長決裁)

改正(平成14年4月2日市長決裁)

(設置)

第1条 越谷市人材育成基本方針(以下「基本方針」という。)に関する調査研究を行い、及び基本方針案を作成するため、越谷市人材育成基本方針策定検討委員会(以下「委員会」という。)を設置する。

(組織)

第2条 委員会の委員は、別記1に掲げる職にある者をもって充てる。

2 委員会に委員長及び副委員長を置き、委員長は人事課長、副委員長は庶務課長の職にある者をもって充てる。

(会議)

第3条 委員長は、委員会の会議を招集し、その議長となる。

2 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるとき、又は委員長が欠けたときは、その職務を代理する。

(研究部会)

第4条 委員会に付すべき事項の調整並びに専門的な調査及び研究を行うため、委員会に研究部会を置く。

2 研究部会は、部員25人以内をもって組織する。

3 部員は、別記2に掲げる職にある者が推薦する者及び応募による者とする。

4 研究部会に部会長及び副部会長を置き、部会長及び副部会長は部員の互選によって選出する。

5 部会長は、研究部会の会議を招集し、その議長となる。

6 副部会長は、部会長を補佐し、部会長に事故があるとき、又は部会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(任期)

第5条 委員会の委員及び研究部会の部員の任期は、基本方針の策定が完了するまでの期間とする。

(事務局)

第6条 委員会及び研究部会の事務局は、職員研修室に置く。

2 事務局職員は、職員研修室及び人事課の職員の中から委員長が指名する者をもって充てる。

(委任)

第7条 この要領に定めるもののほか、委員会及び研究部会の運営に関し必要な事項は委員長が別に定める。

附則

1 この要領は、平成13年7月2日から施行する。

附則

1 この要領は、平成14年4月2日から施行する。

別記1(第2条関係)

委員長 人事課長
副委員長 庶務課長
委員 秘書課長・企画課長・事務管理課長・市民税課長・
市民課長・社会福祉課長・児童福祉課長・環境資源課長・
道路総務課長・都市計画課長・(病院)庶務課長・(議会)議事課長・
(教委)総務課長・(教委)社会教育課長・(消防)総務課長・(水企)管理課長・
(資環)計画課長

別記2(第4条関係)

秘書課長・企画課長・事務管理課長・庶務課長・
人事課長・市民税課長・市民課長・社会福祉課長・
児童福祉課長・環境資源課長・道路総務課長・都市計画課長・
(病院)庶務課長・(議会)議事課長・(教委)総務課長・(教委)社会教育課長・
(消防)総務課長・(水企)管理課長・(資環)計画課長

付記:事務局(第6条関係)

事務局職員 職員研修室長
人事課主幹
職員研修室研修担当副主幹
職員研修室研修担当主任

市民アンケート結果 平成13年度 市政世論調査結果報告書（抜粋）

1. 調査の目的

本調査は、市民生活の現状、市民の行政に対する要望、および市政に対する評価の実態を的確に把握し、市民に対する市政施策の浸透効果の現状把握、そして問題認識、重点施策ニーズなど、市民のまちづくりに対する意識の実態を把握することを目的として実施しました。

調査結果により、市民が市の現状に対してどのように感じ、どのように施策を評価しているのか、また、これからの越谷市の発展方向をどのように認識しているか等を統計的に分析し、今後の行政運営等に反映させるための基礎資料とします。

2. 調査の方法

- (1) 調査地域……市内全域
- (2) 調査対象……市内在住の満16歳以上の住民 5,000人
- (3) 抽出方法……無作為抽出
- (4) 調査方法……郵送による配布、回収
- (5) 調査期間……平成13年6月21日～7月5日

3. 調査項目

項 目	内 容
住みごころについて	暮らし向きの満足度、定住意向、移転したい理由
健康について	朝食の摂取、食事の人数、栄養成分表示の活用度、喫煙状況
農業について	農地や農業の必要性、農地や農業が必要な理由・必要でない理由、農作物の選び方、農業への関心、力を入れるべき農業政策
防災について	大地震への恐れ、懸念される被害、必要とする情報、火災への備え
スポーツについて	スポーツ活動の頻度・内容、主な利用施設
市民参加について	市政への参加の機会、まちづくりへの参加意向と参加したくない理由、市民参加の方法、市政に市民の声は反映されているか、市政参加に必要な情報・知識、手持ちのインターネット関連機器、情報提供についての改善点と具体的な改善内容
市職員について	市や市職員と接した機会、職員の印象、職員に求められるもの
施策の評価と今後の要望	施策の評価と今後の要望
基本属性	性別、年齢、職業、世帯状況、居住年数、住居形態、地区

4. 回収結果

配布数	有効回収数	有効回収率
5,000	2,162	43.2%

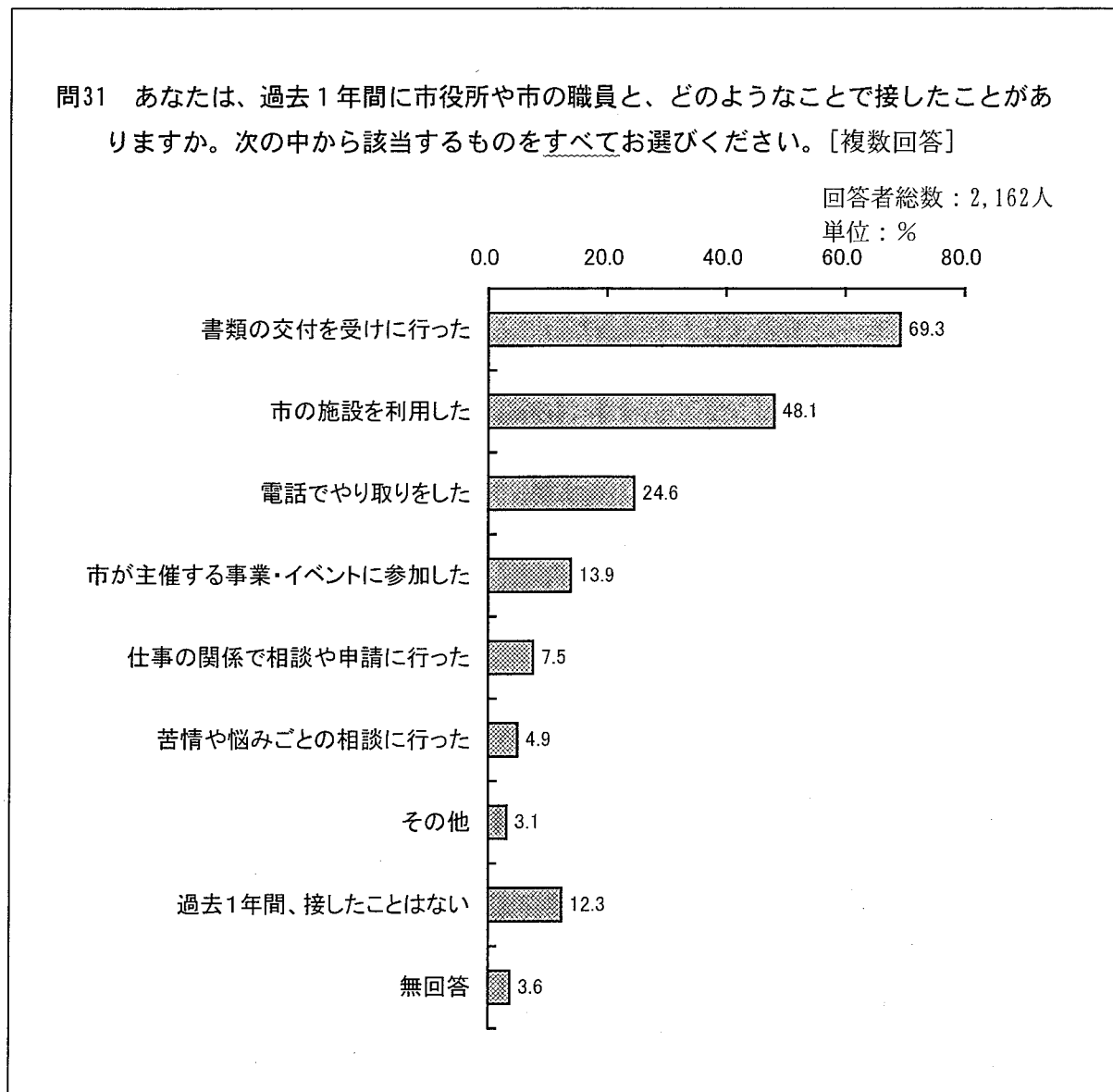
第7節 市職員について

7-1 市や市職員と接した機会

「書類の交付を受けに行った」が69.3%で最も多くなっています。

過去1年間に、市役所や市の職員と接した機会についてたずねたところ、「書類の交付を受けに行った」が69.3%で最も多く、次いで「市の施設を利用した」が48.1%となっています。また、「過去1年間、接したことはない」が12.3%と約1割を占めています。

図 市や市職員と接した機会

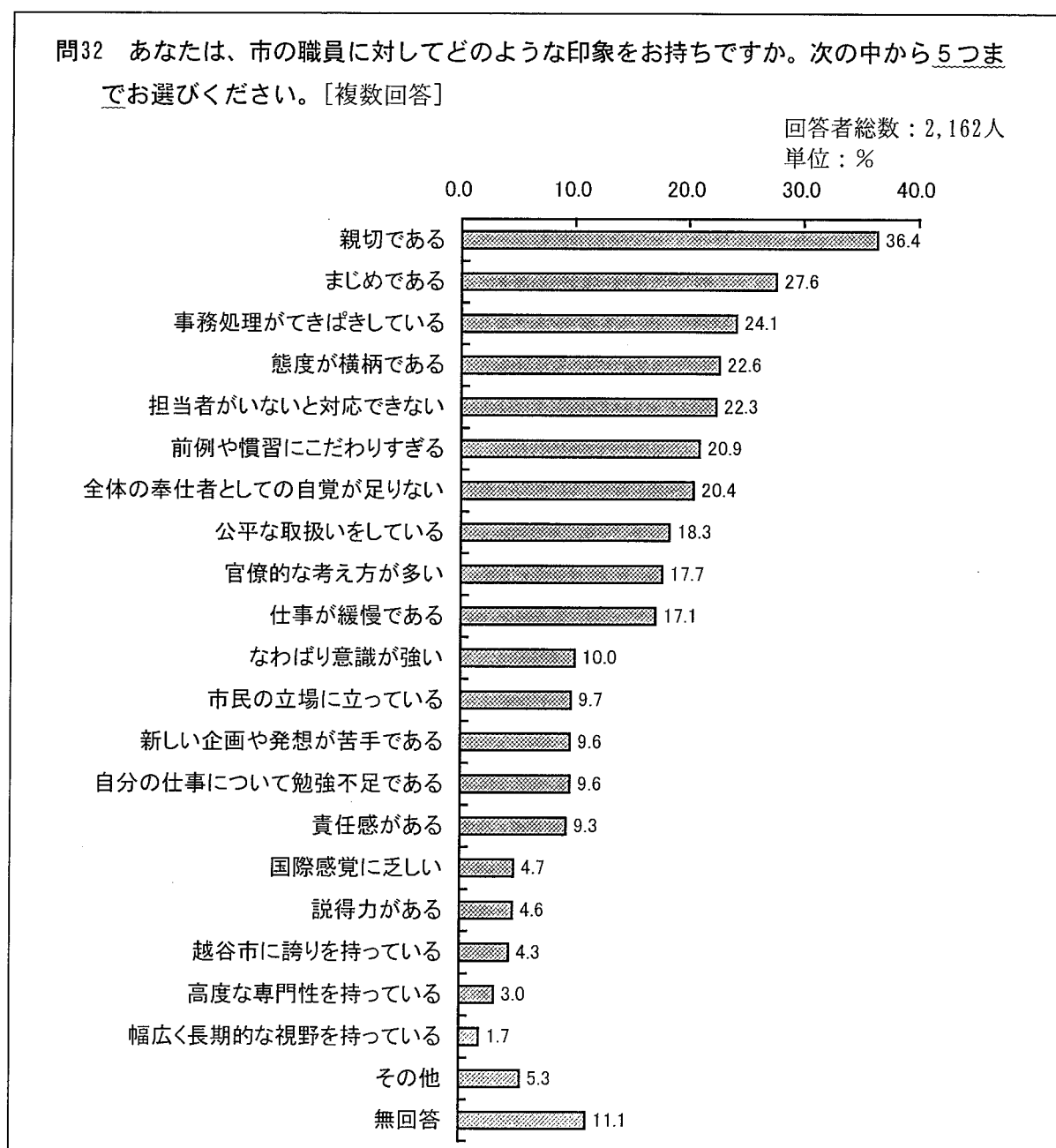


7-2 職員の印象

「親切である」が36.4%で最も多くなっています。

職員の印象についてたずねたところ、「親切である」が36.4%で最も多く、次いで「まじめである」(27.6%)、「事務処理がてきぱきしている」(24.1%)となっており、プラスイメージが上位を占めています。しかし、その後が続くのが「態度が横柄である」(22.6%)、「担当者がないと対応できない」(22.3%)、「前例や慣習にこだわりすぎる」(20.9%)とマイナスイメージとなっています。

図 職員の印象



【年代別】

○ 年代別にみると、他の年代にくらべて20、30、40歳代での評価が厳しくなっています。

表 年代別にみた職員の印象（上位5位）

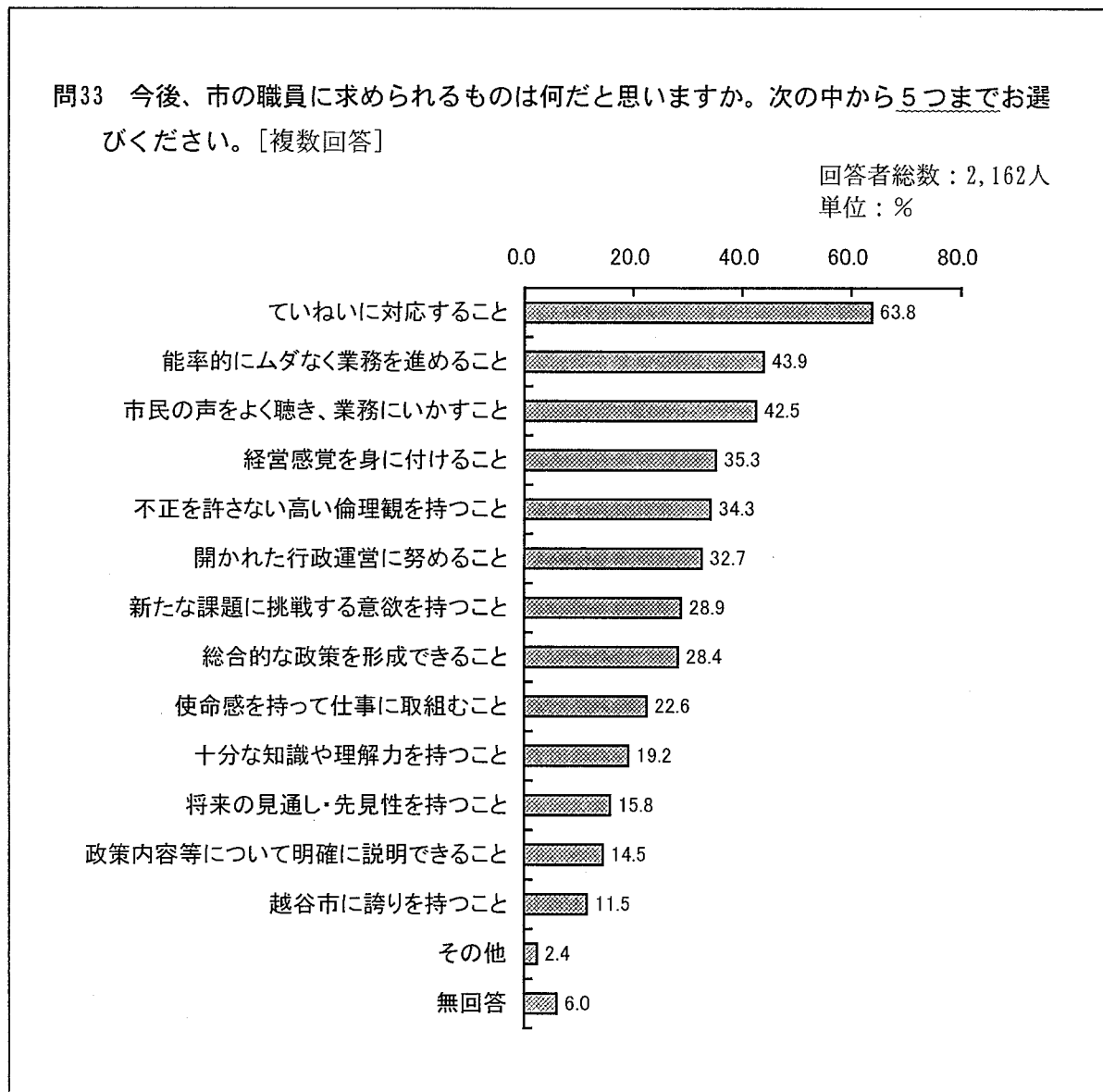
順位 年代	1位	2位	3位	4位	5位
10歳代	親切である (35.7)	まじめである (31.4)	国際感覚に乏しい (24.3)	態度が横柄である/前例や慣習に こだわりすぎる/新しい企画や発想 が苦手である (22.9)	
20歳代	態度が横柄である (29.1)	前例や慣習にこ だわりすぎる (26.3)	まじめである (25.6)	親切である (24.6)	国際感覚に乏しい (18.0)
30歳代	態度が横柄である (30.9)	親切である (29.2)	前例や慣習にこ だわりすぎる (26.7)	国際感覚に乏しい (25.0)	全体の奉仕者とし ての自覚が足り ない (22.5)
40歳代	親切である (28.6)	態度が横柄であ る (28.3)	新しい企画や発 想が苦手である (28.0)	全体の奉仕者とし ての自覚が足り ない (27.4)	国際感覚に乏しい (27.0)
50歳代	親切である (38.3)	態度が横柄であ る (28.1)	新しい企画や発 想が苦手である (26.3)	まじめである (24.7)	担当者がいない と対応できない (23.5)
60歳代	親切である (47.7)	新しい企画や発 想が苦手である (29.3)	事務処理がてき ぱきしている (28.8)	態度が横柄であ る (26.3)	全体の奉仕者とし ての自覚が足り ない (22.7)
70歳以上	親切である (49.0)	新しい企画や発 想が苦手である (30.7)	事務処理がてき ぱきしている (28.7)	国際感覚に乏しい (26.2)	説得力がある/ 越谷市に誇りを 持っている (17.3)

7-3 職員に求められるもの

「市民に対してわかりやすく、ていねいに対応すること」が63.8%で最も多くなっています。

職員に求められるものについてたずねたところ、「市民に対してわかりやすく、ていねいに対応すること」が63.8%で最も多く、次いで「能率的にムダなく業務を進めること」(43.9%)、「市政に関する情報提供に努めるとともに、市民の声をよく聴き、業務にいかすこと」(42.5%)となっています。

図 職員に求められるもの



職員アンケート結果

「人材育成」に関する職員アンケート結果報告書（抜粋）

1. 調査の目的

本調査は、地方分権や社会の変化に対応できる人材の育成、また職員の能力開発を効果的に推進するための基本計画「越谷市人材育成基本方針」の策定にあたり、その基礎資料とするため、「人材育成」に関する職員の意識や要望・意見を把握する目的でアンケート調査を実施した。

また、「求められる職員像」等については、職員アンケートと同様に市民アンケート（「平成13年度市政世論調査／問31・32・33」）を実施した。その結果は、「平成13年度 市政世論調査結果報告書」をご参照ください。

2. 調査の方法

調査対象 医師を除く全職員 2,691人（平成13年11月1日現在）
調査期間 平成13年11月16日（月）～30日（木）

3. 調査内容

テーマ	内容	設問
求められる人材について	求められる職員像・意識・姿勢・能力	問1・問2
人材を育てる職場環境について	職場環境・能力の活用・職場研修等の状況	問3～問6
職員研修の充実について	研修の実施時期・受講したい研修	問7・問8
人材育成について（自由意見）	職場環境・人事管理制度・職員研修のあり方	問9

4. 回収結果

配布数	回収数	回収率
2,691	2,369	88.03%

越谷市人材育成基本方針策定検討委員会
（事務局）総務部職員研修室

問1) 地方分権の進展や社会環境の変化するなか、「求められる職員像」について、あなたはどのように考えますか。3つまで選んでください。

求められる職員像は、「市民に対して分かりやすく、ていねいに対応すること」が最も多い

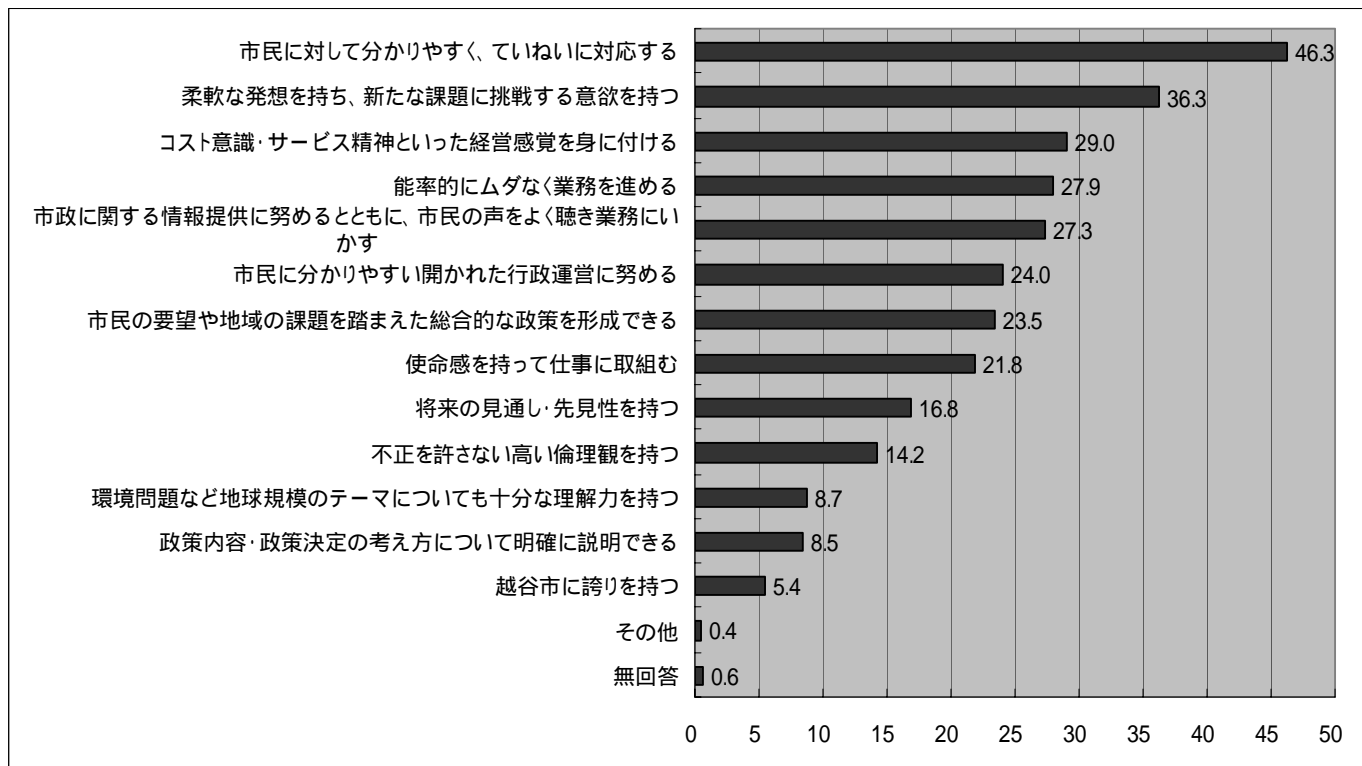
「求められる職員像」についてたずねたところ、「市民に対して分かりやすく、ていねいに対応する」が46.3%と最も多く、次いで、「柔軟な発想を持ち、新たな課題に挑戦する意欲を持つ」「コスト意識・サービス精神といった経営感覚を身に付ける」「能率的にムダなく業務を進める」「市政に関する情報提供に努めるとともに、市民の声をよく聴き業務にいかす」の順となっている。

「求められる職員像」に関しては、市政世論調査でも、「今後、市の職員に求められるもの」という問を設けアンケートを実施した。その結果は、職員アンケートと同じく、「市民に対して分かりやすく、ていねいに対応する」が63.8%で最も多く、次いで、「能率的にムダなく業務を進める」「市政に関する情報提供に努めるとともに、市民の声をよく聴き、業務にいかす」「コスト意識・サービス精神といった経営感覚を身に付ける」「不正を許さない高い倫理観を持つ」の順となっている。

職員アンケートと市民アンケートの上位5つを比較すると、順位に違いはあるが、4つは同様であった。その違いは、職員が、「柔軟な発想を持ち、新たな課題に挑戦する意欲を持つ」をあげているのに対し、市民は、「不正を許さない高い倫理観を持つ」をあげている。

職員の回答を年代別に見ると、順位に違いはあがあるが、上位はほぼ同様の結果になっている。

図 求められる職員像



問2) 一般職員・係長級職員・課長級職員・部長級職員という職位について、特に必要な能力は何だと思いますか。あなたが特に必要と思う能力を3つまで選んでください。

一般職員に必要な能力は「業務を正確・迅速に処理できる能力」、課長級職員では「職員の能力を十分に発揮させ、成果を上げることができる能力」

一般職員、係長級・課長級・部長級職員の各職位に必要な能力についてたずねたところ、一般職員に必要な能力では、「業務を正確・迅速に処理できる能力」が76.3%と最も多く、次いで、「業務についての知識や技能を常に高めようと勉強する能力」「自分の意見や考えを他人に説明できる能力」の順となっている。

係長級職員では、「上司の方針を理解し、部下に適切な指示・指導ができる能力」が64.0%と最も多く、次いで、「職員の能力を十分に発揮させ、成果を上げることができる能力」「職員の相互啓発が活発に行われる活気ある職場づくりができる能力」の順となっている。

課長級職員では、「職員の能力を十分に発揮させ、成果を上げることができる能力」が52.4%と最も多く、次いで、「実施事業を正確に評価し、迅速な判断や決断ができる能力」「危機や非常事態の発生に対し、速やかに対応・対策を打ち出すことができる能力」の順となっている。

部長級職員では、「長期的・総合的な視野に立って物事の判断ができる能力」が56.9%と最も多く、次いで、「大局的見地から施策の方針・ビジョンを打ち出すことができる能力」「危機や非常事態の発生に対し、速やかに対応・対策を打ち出すことができる能力」の順となっている。

調査結果から、一般職員には日常の業務に対する執行能力や自己啓発意欲の高揚など基礎的な能力が求められている。また、上位の係長級職員には、上司と部下とのパイプ役、職員の能力開発と目標管理能力、職場環境づくりが求められている。さらに上位の課長級職員には、職員の能力開発と目標管理能力、迅速な判断・決断力、危機管理能力が求められている。上級管理職員である部長級職員には、長期的・総合的な判断能力、市の方針やビジョン形成能力、危機管理能力が求められている。

図 一般職員に必要な能力

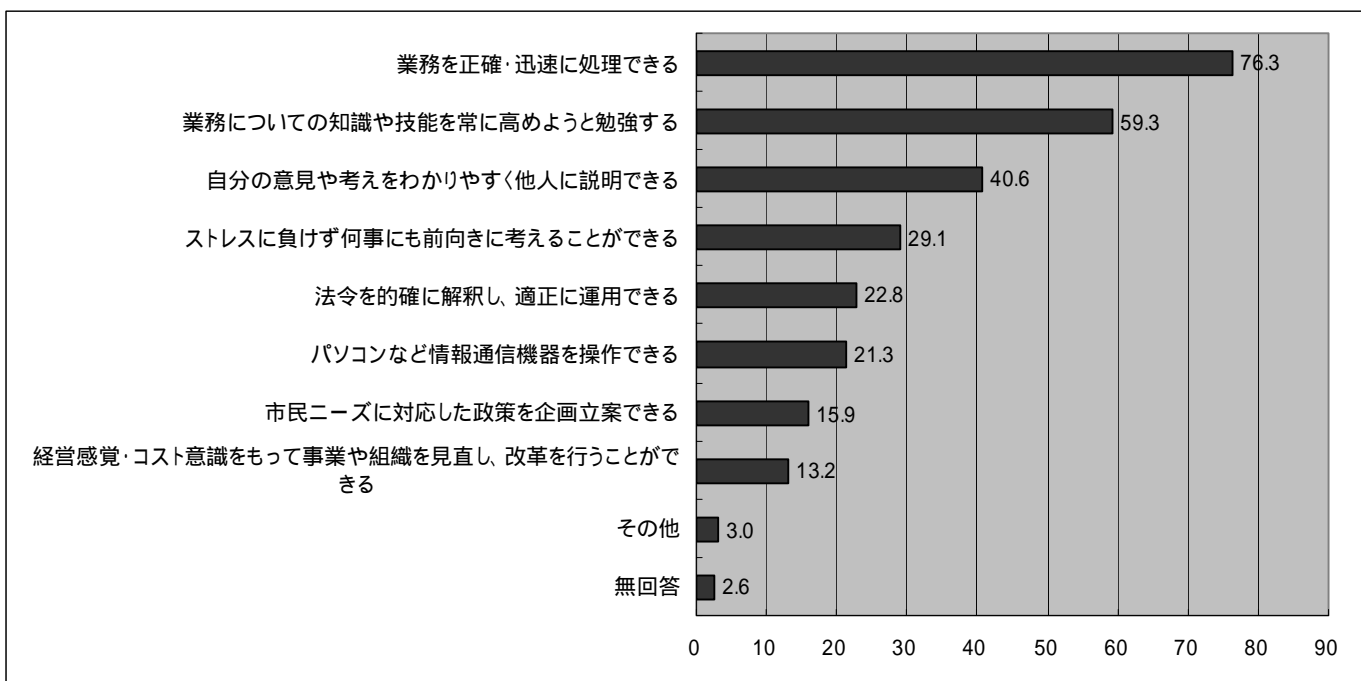


図 係長級職員に必要な能力

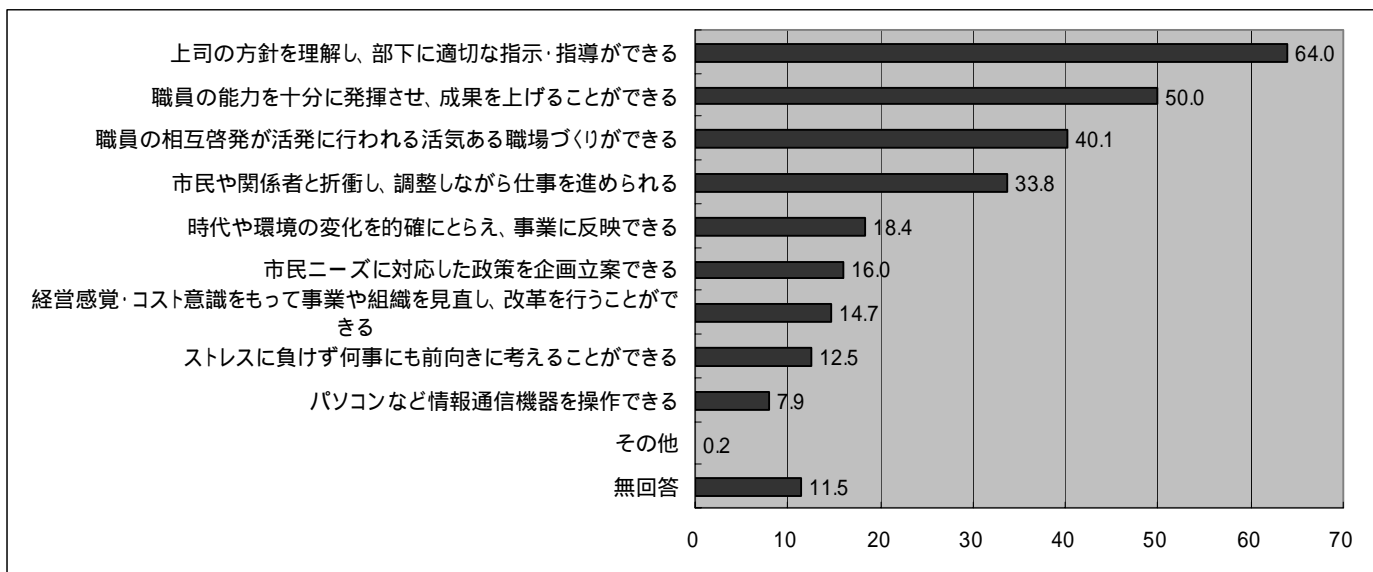


図 課長級職員に必要な能力

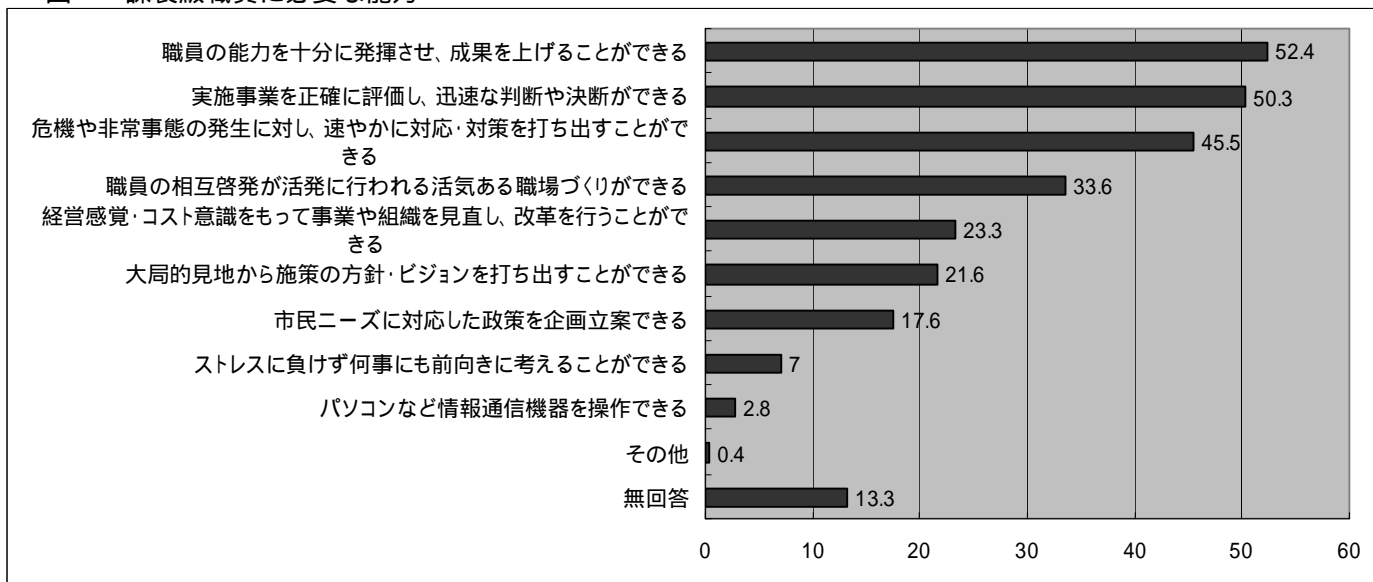
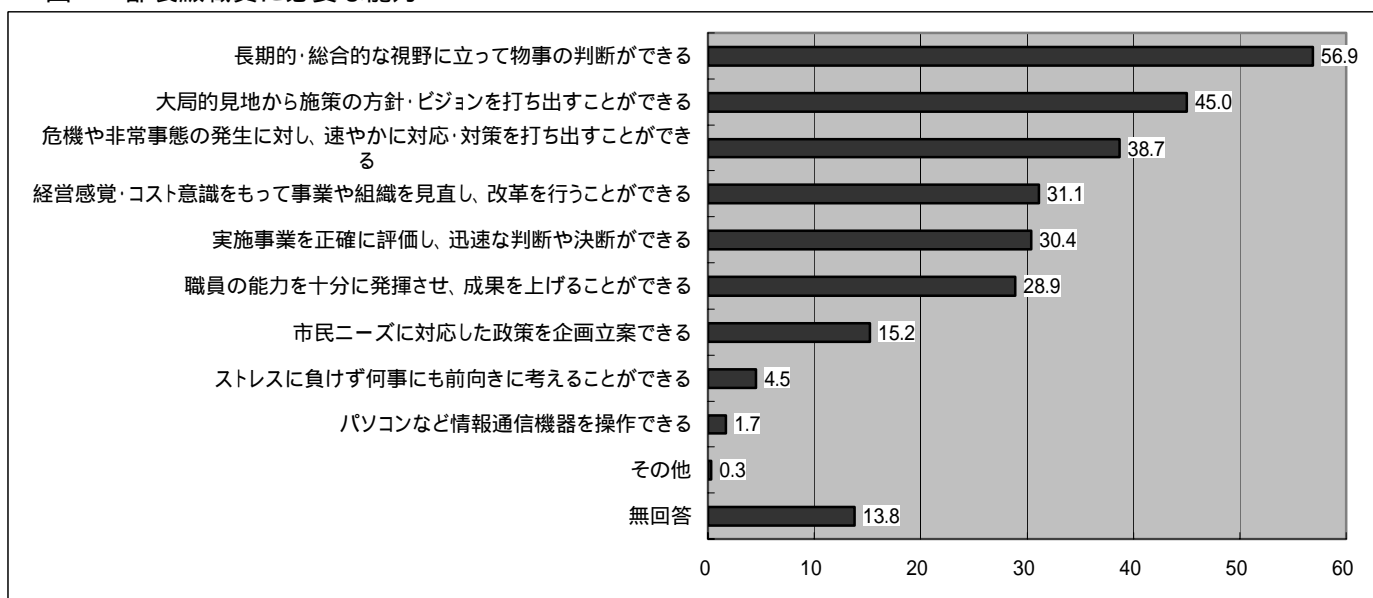


図 部長級職員に必要な能力



問3) あなたの職場についてお聞きします。それぞれ □ の中から1つ選んでください。

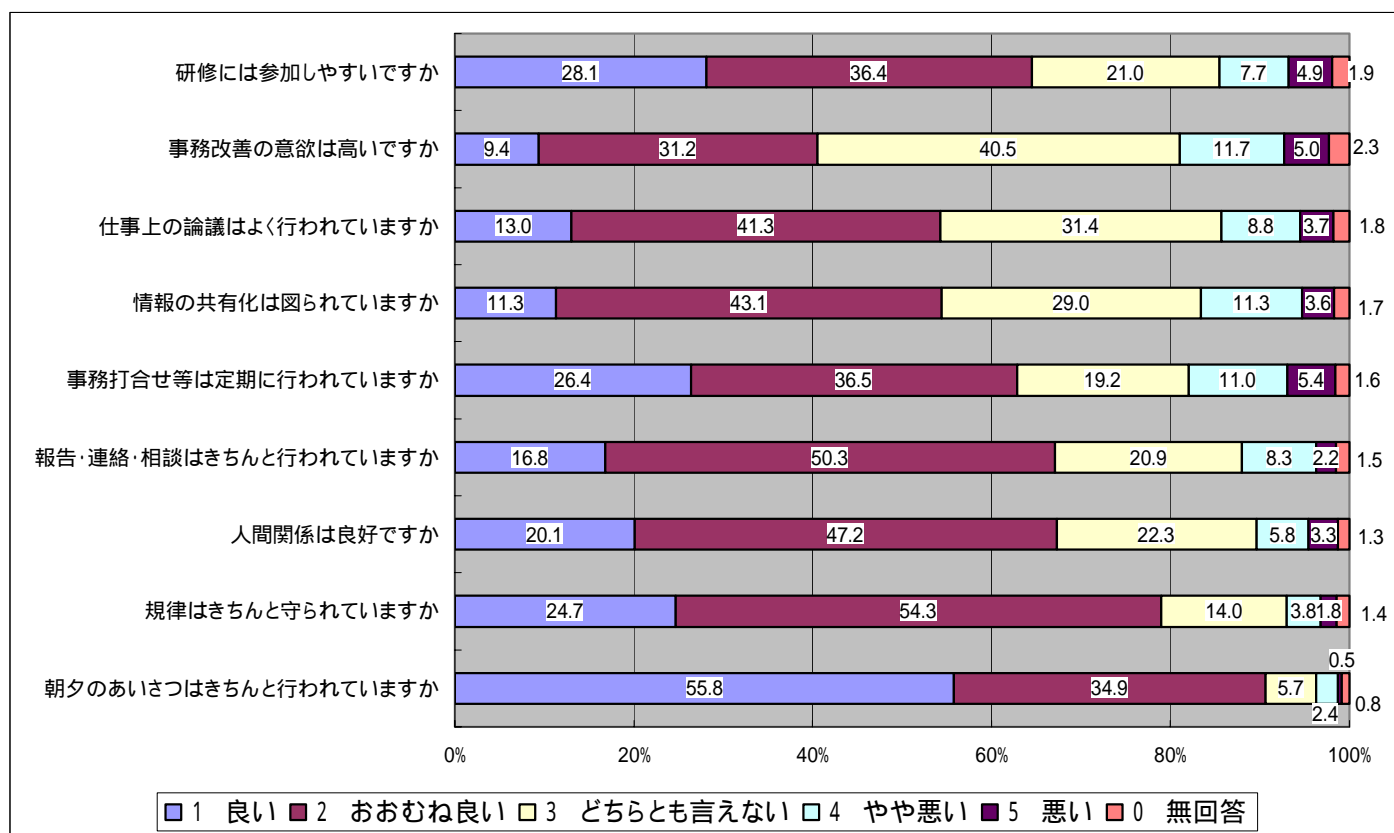
「職場のあいさつ」は、「良好」「おおむね良好」合わせて 90.7 %

「職場の状況」について9項目をたずねた。各項目について、「良い」または「おおむね良い」と回答した職員の割合を見ると、「職場のあいさつ」が90.7%、「職場の規律遵守」が79.0%、「人間関係」が67.3%、「報告・連絡・相談の実行」が67.1%、「研修への参加しやすさ」が64.5%、「定期の打ち合わせ」が62.9%であった。

一方、約半数だった項目は、「情報の共有化」(54.4%)、「仕事上の議論」(54.3%)であった。また、最も低かったのは、「事務改善の意欲」(40.6%)であった。

調査結果から、「職場のあいさつ」などの基本的な事項は概ね良好であることが読み取れるが、「コミュニケーションや情報の共有」などはやや不足していることがうかがえる。また、「事務改善への取り組み」については消極的な状況であることが読み取れる。

図 職場の状況



問4) これまで自分の能力が業務に活用できたと思いますか。1つ選んでください。

自分の能力が業務に活用できたは、「できた」「まあまあできた」合わせて 68.0 %

自分の能力が業務に活用できたかどうかをたずねたところ、「活用できた」または「まあまあ活用できた」と回答した職員は68.0%となっている。一方、「あまり活用できなかった」または「活用できなかった」と回答した職員は8.1%となっている。

活用できなかった理由としては、「自分の努力が足りなかった」が最も多く、次いで、「職場にやる気を起こさせる雰囲気になかった」「自分の適性や専門性を生かせる業務につけなかった」「自分の適性や専門性の生かし方がわからなかった」の順となっている。

年代別に見ると、すべての年代層において、「自分の努力が足りなかった」が1位となっている。その他、29歳以下では、「自分の適性や専門性の生かし方がわからなかった」、30～34歳と50歳以上では、「自分の適性や専門性を生かせる業務につけなかった」、35～49歳では、「職場にやる気を起こさせる雰囲気になかった」が次に多くなっている。

図 自分の能力の活用

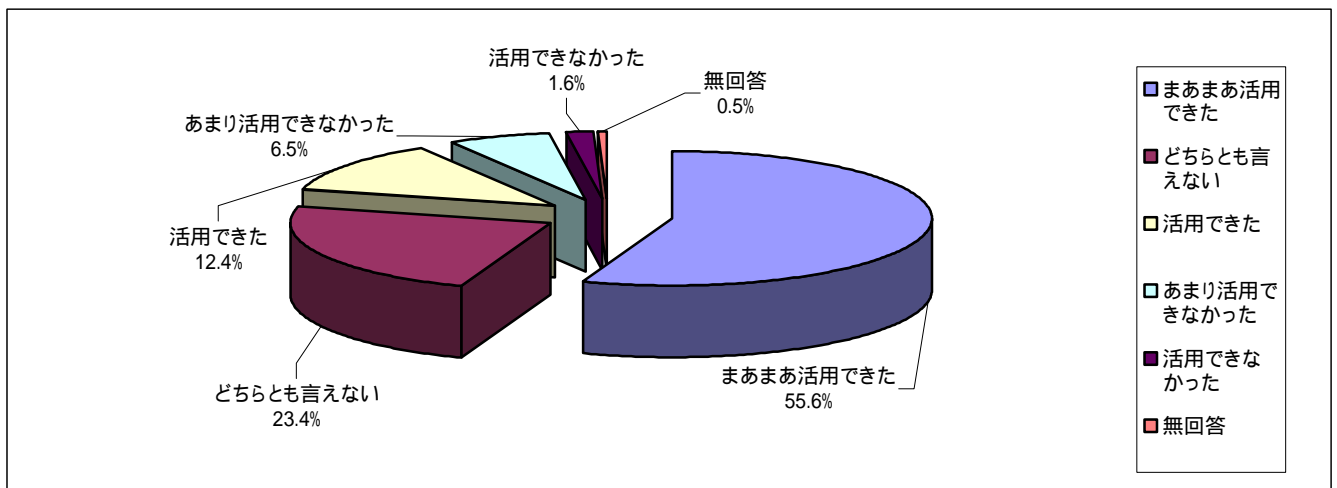
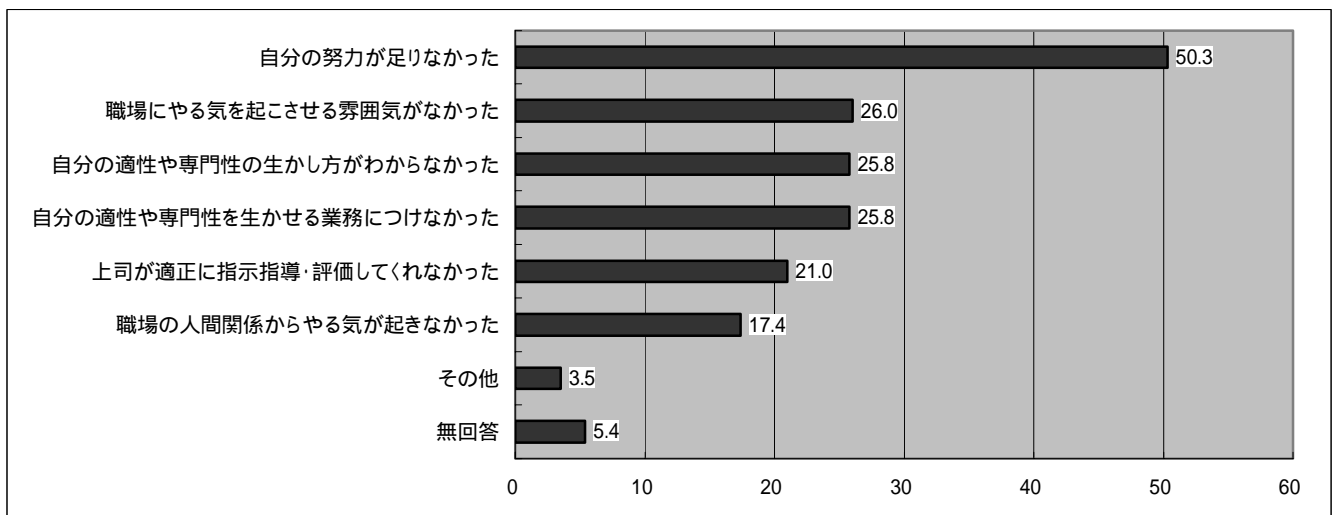


図 活用できなかった理由



問5) 職場での仕事を通じて人材育成が行われていると思いますか。1つ選んでください。

職場での人材育成は、「行われている」「まあまあ行われている」合わせて 55.8 %

職場内での人材育成の状況についてたずねたところ、「行われている」または「まあまあ行われている」と回答した職員は55.8%となっている。一方、「行われていない」または「あまり行われていない」と回答した職員は18.8%となっている。

職場での人材育成は、「行われていない」「あまり行われていない」と回答した職員を年代別に見ると、35～39歳が最も多くなっている。

職場で人材育成が行われていない理由としては、「職場に人材育成を行うしくみがない」が37.7%で最も多く、次いで、「管理監督者・職員ともに、職場が人材育成の場であるという意識が乏しい」「管理監督者に部下の人材育成を実行しようという意識が乏しい」の順となっている。

図 職場での人材育成

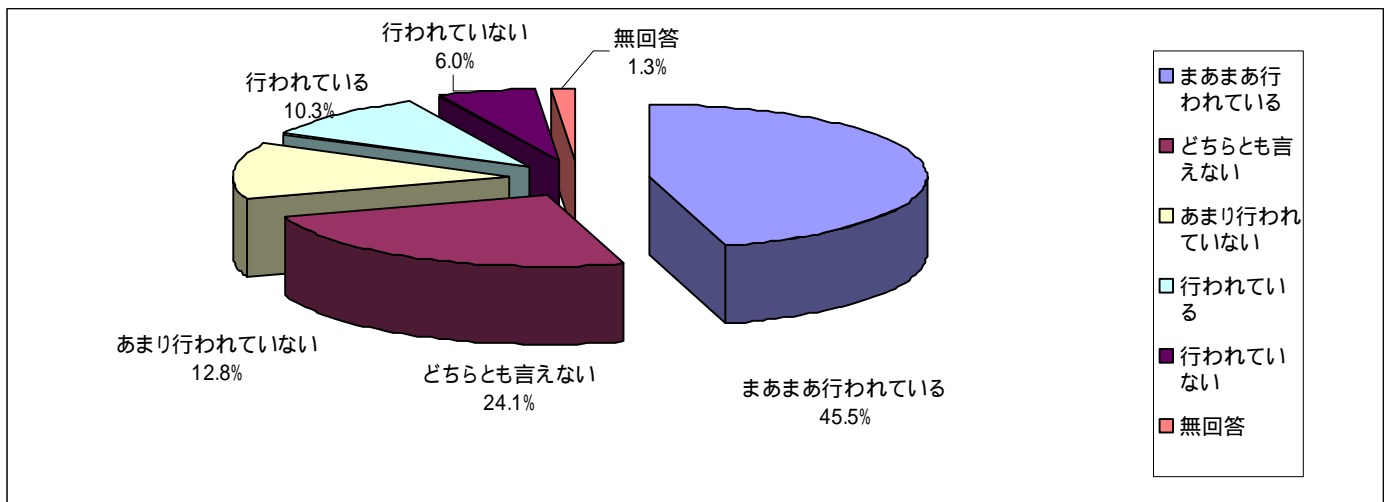
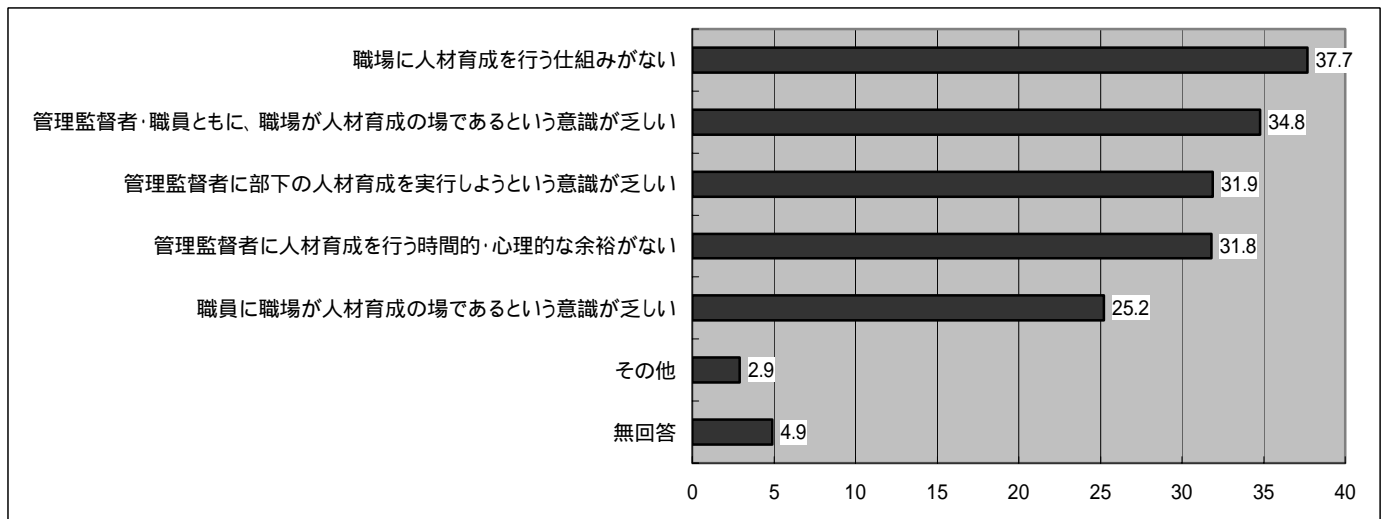


図 職場で人材育成が行われていない理由



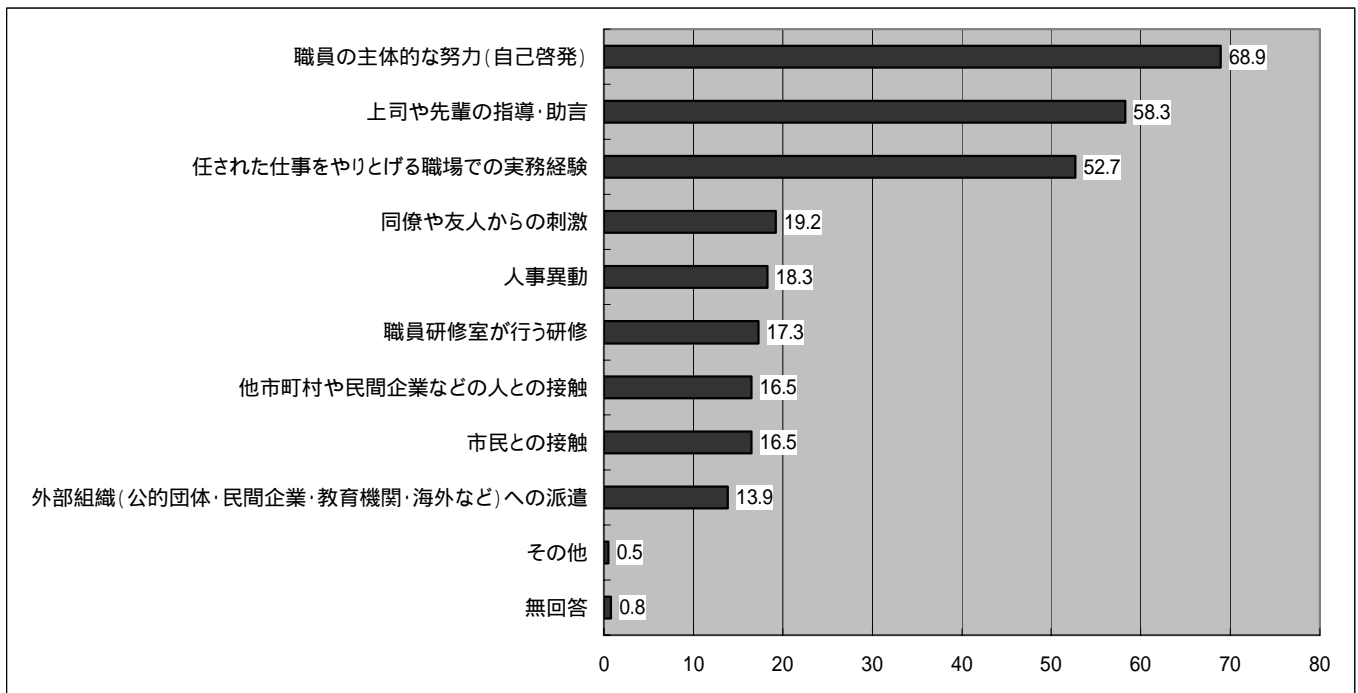
問6) 人材育成は、どのようなことを通じて行われると思いますか。3つまで選んでください。

人材育成は、「職員の主体的な努力(自己啓発)」が68.9%で最も多い

どのようなことを通じて人材育成が行われるかをたずねたところ、「職員の主体的な努力(自己啓発)」が68.9%で最も多く、次いで、「上司や先輩の指導・助言」「任された仕事をやりとげる職場での実務経験」の順となっている。

上位3つを年代別に見ると、順位の違いはあるが、上位3つは同様となっている。29歳以下では、「上司や先輩の指導・助言」が最も多く、上司や先輩から助言・指導が、若年層の人材育成に大きな影響を与えていることがうかがえる。また、30歳以上については、「職員の主体的な努力」が最も多くなっている。

図 人材育成の方法

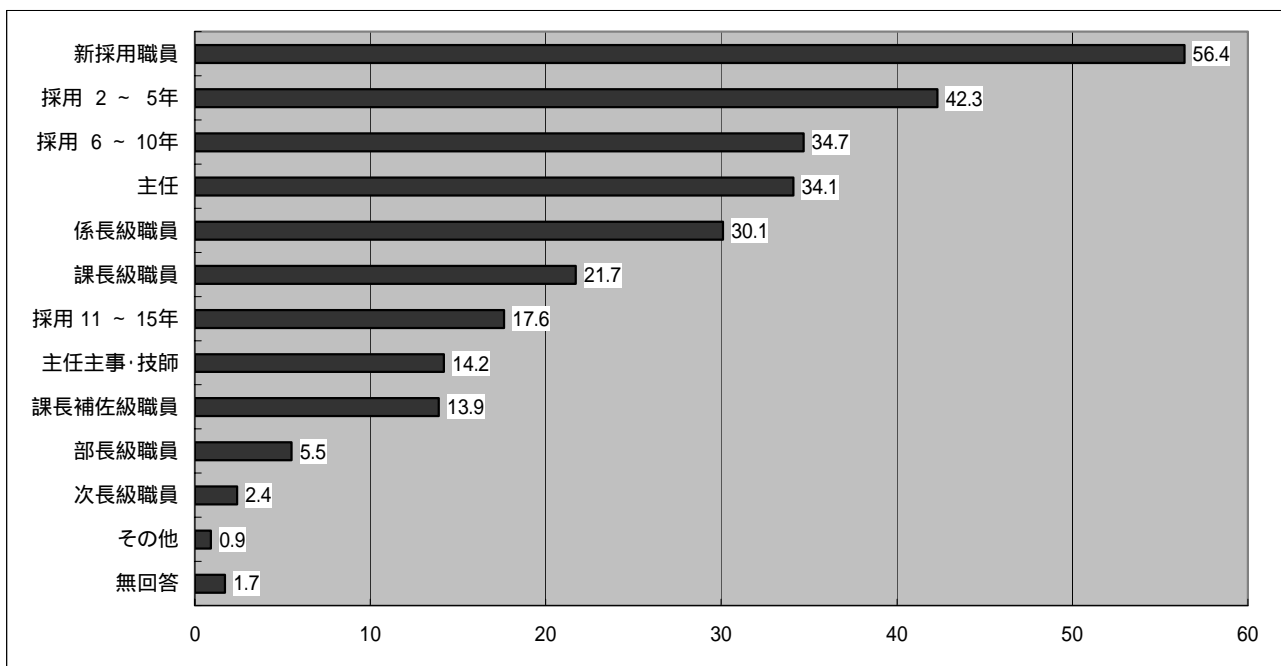


問7) 研修は、どの時期に最も重点を置いて実施すべきだと思いますか。3つまで選んでください。

最も重点を置いて行なう研修時期は、「新採用職員」が56.4%と最も多い、次いで「採用2～5年」「採用6～10年」の順

研修はどの時期に最も重点をおいて実施すべきかをたずねたところ、「新採用職員」が56.4%と最も多く、次いで、「採用2～5年」「採用6～10年」「主任」「係長級職員」の順となっている。年代別に見ると、すべての年代層において「新採用職員」が最も多くなっている。次に多いのは、年代によって順位の違いはあるが、おおむね採用から10年間の研修と、主任・係長級職員となっている。

図 研修の重点時期



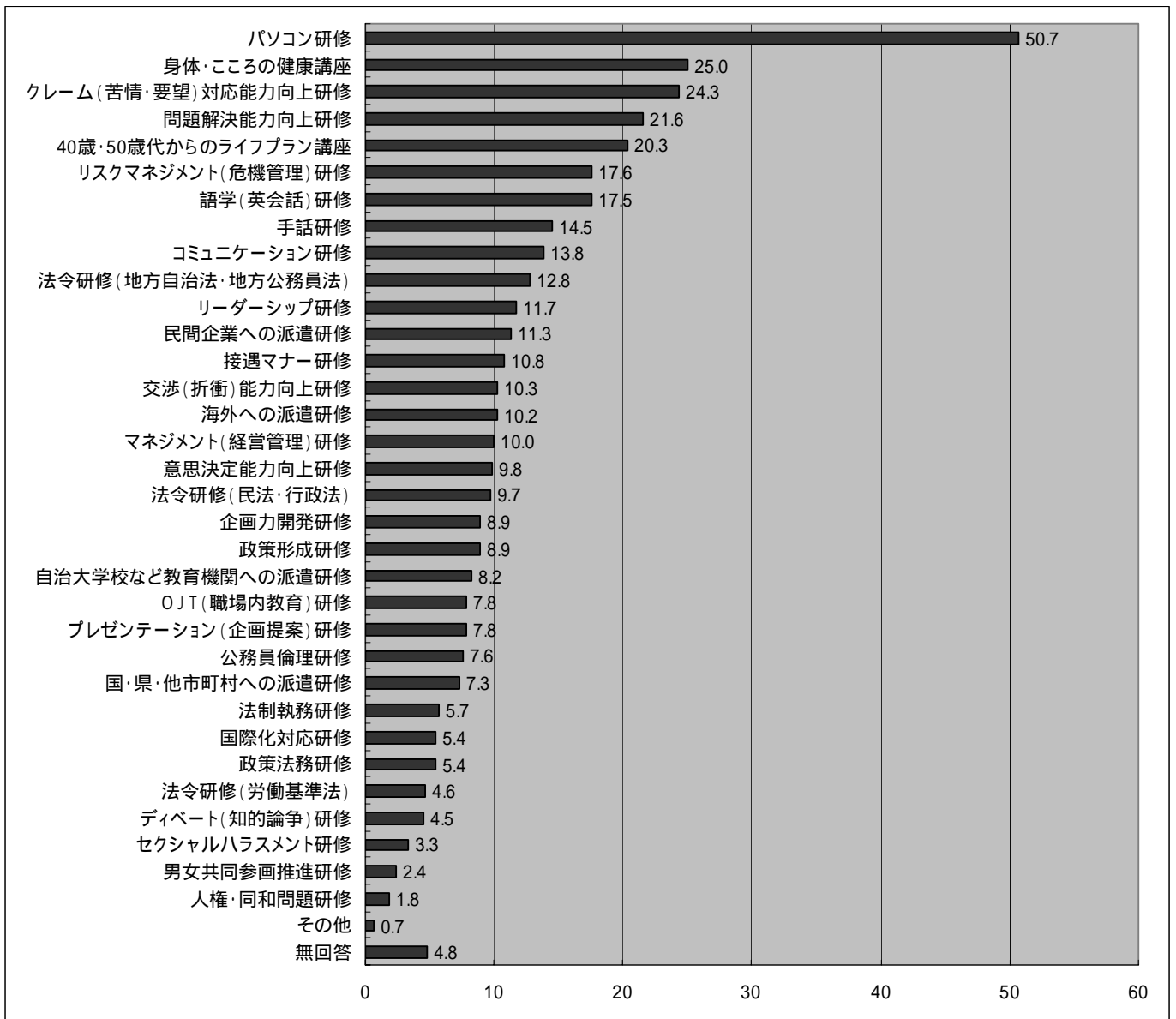
問8)これから受けてみたいと思う研修がありましたら、3つまで選んでください。

受けてみたい研修は、「パソコン研修」が50.7%でトップ

これから受けてみたい研修をたずねたところ、「パソコン研修」が50.7%と最も多く、次いで、「身体・こころの健康講座」「クレーム(苦情・要望)対応能力向上研修」「問題解決能力向上研修」、「40歳・50歳代からのライフプラン研修」の順となっている。

年代別に見ると、すべての年代層において「パソコン研修」が際立って多くなっている。その他、20・30歳代では、「語学(英会話)研修」が多く、30～55歳では、「クレーム対応能力向上研修」「問題解決能力向上研修」が多くなっている。また、40歳以降については、「40歳・50歳代からのライフプラン講座」「身体・こころの健康講座」が上位に顔を出し、健康や生活設計に対する関心の高まりがうかがえる。

図 受けてみたい研修



問9) 人材を育てる「1 職場環境」「2 人事管理制度」「3 職員研修」のあり方について、ご意見・ご要望等がありましたら、ご自由にお書きください。

【 自由意見 / 総括表 】

1 職場環境について 140件

機器や執務環境の整備不足	8件
職場内のコミュニケーション強化、情報の共有化	23件
業務の割り振り、職員の適正配置	22件
自己研鑽や提案制度などの職場改善の推進	8件
リーダー不在、管理職の無気力・能力不足	29件
信頼できる人間関係	17件
職員の意識改革	19件
研修に出やすい職場環境	8件
その他	6件

2 人事管理制度について 162件

昇任の見直し、降格制度の導入	17件
希望制を取り入れた人事異動	38件
専門職、総合職など職の見直し	3件
評価制度、能率給の導入	27件
適性に見合ったジョブローテーション	33件
定期的な人事異動	18件
男女平等、公正・公平な人事異動	11件
その他	15件

3 職員研修について 141件

希望制の導入、公平な研修参加の提供	28件
業務に関連する研修の実施	21件
階層・職種に見合った研修の実施	23件
意識変革を促す研修の実施	11件
自己啓発研修の充実	8件
研修制度の見直し	17件
新採用職員研修の充実	8件
他の職場、他団体との交流研修	5件
その他	20件

(総計：443件)

越谷市人材育成基本方針

平成15年 3月

発 行 越谷市

編 集 越谷市人材育成基本方針策定検討委員会
(事務局) 越谷市総務部職員研修室

〒343 - 8501

埼玉県越谷市越ヶ谷四丁目2番1号

TEL 048 - 963 - 9137 (直通)