

柏原市人材育成基本方針素案創りのためのアンケート結果

I 職員アンケート結果

II 市民アンケート結果

I 人材育成基本方針素案創りのための職員アンケート結果

(平成18年10月実施)

目 的

21世紀は変革の時代であり、地方自治体でも地方分権の推進や行財政改革の取り組みに対し、さらに厳しい対応が求められており、それぞれが自己決定、自己責任のもとに独自に政策を確立する必要性が高まっています。また、行政に対する市民ニーズはますます多様化しており、市民参加と市民協働による「夢あふれるまちづくり」の推進が求められています。

こうした状況の中、本市では、職員一人ひとりが市民の皆さんの信頼に応えられる個性豊かな職員となるべく、「人材育成基本方針」の策定作業を若手職員を中心に進めているところです。このアンケート調査は、現在の職員意識や人事制度の問題点などを分析し、求められる職員像を明確にするとともに、そうした人材を育成するための具体的方策を導き出すことを目的としています。

回答数

配布数	回答数	回収率
698	457	65.47%

今回のアンケート調査の回答職員は、457人となり、調査対象となる職員全体の65.5%にあたる。これを職種別に見ると、一般職(事務・技術)が60%、保健・医療技術職が73%、保育職が82%、技能労務職が38%となった。

◎ あなたの性別に○をつけてください。

① 男	251	56.15%
② 女	196	43.85%
無回答	10	

◎ あなたの年齢に○をつけてください。

① 20歳未満	3	0.67%
② 20～24歳	23	5.17%
③ 25～29歳	46	10.34%
④ 30～34歳	66	14.83%
⑤ 35～39歳	68	15.28%
⑥ 40～44歳	51	11.46%
⑦ 45～49歳	59	13.26%
⑧ 50～54歳	67	15.06%
⑨ 55～59歳	57	12.81%
⑩ 60歳以上	5	1.12%
無回答	12	

◎ あなたの職種に○をつけてください。

① 一般事務職	189	42.38%
② 一般技術職	69	15.47%
③ 保健・医療技術職	125	28.03%
④ 保育職	50	11.21%
⑤ 技能労務職	13	2.91%
無回答	11	

◎ あなたの補職名等に○をつけてください。

① 部長級	9	2.05%
② 次長級	6	1.37%
③ 課長・参事級	27	6.15%
④ 課長補佐・主幹級	61	13.90%
⑤ 係長・主査級	81	18.45%
⑥ その他	255	58.09%
無回答	18	

【1. あなたが普段思っていること】

(設問1～5の解答①そう思う ②どちらかと言えばそう思う ③どちらかと言えばそう思わない ④そう思わない ⑤わからない)

1. 担当している仕事に意欲を持って、積極的に取り組み、常に改善しようとしている。

①	226	49.45%
②	205	44.86%
③	15	3.28%
④	7	1.53%
⑤	4	0.88%
無回答	0	

2. 担当している仕事に自分の能力が十分に発揮できている。

①	80	17.62%
②	238	52.42%
③	65	14.32%
④	18	3.96%
⑤	53	11.67%
無回答	3	

3. 担当している仕事は、工夫次第で業務量を圧縮できる。

①	108	23.79%
②	144	31.72%
③	82	18.06%
④	92	20.26%
⑤	28	6.17%
無回答	3	

4. 担当している仕事で困難なことがあっても、失敗を恐れずに果敢に挑戦している。

①	110	24.39%
②	232	51.44%
③	55	12.20%
④	26	5.76%
⑤	28	6.21%
無回答	6	

5. 全体の奉仕者としての自覚を持ち、担当している仕事を市民本位の視点で取り組んでいる。

①	185	40.84%
②	197	43.49%
③	26	5.74%
④	11	2.43%
⑤	34	7.51%
無回答	4	

「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」と答えた方は、設問1の「担当している仕事に意欲を持って、積極的に取り組み、常に改善しようとしている」が全体の94%、設問2の「担当している仕事に自分の能力が十分に発揮できている。」が全体の70%、設問4の「担当している仕事で困難なことがあっても、失敗を恐れずに果敢に挑戦している。」が全体の76%、設問5の「全体の奉仕者としての自覚を持ち、担当している仕事を市民本位の視点で取り組んでいる。」が全体の84%と高くなっており、本市職員がまじめに規律正しく職務を遂行していることがうかがえる。しかし、18%が「担当している仕事に能力が発揮できていない」と思っていることから、より一層の自己申告に基づいた適材適所が求められる。

また、設問3の「担当している仕事は、工夫次第で業務量を圧縮できる。」という問いには、38%が否定的に答えており、各職場の業務量が増えてきていると考えられる。一方、職員個々の事務改善に対する意欲の低下とも見て取れる。

6. 次の中で特に自信のある能力はなんですか。(複数選択3つまで:左から回答の多い順)

②0 協調性	208	16.60%	② 決断	47	3.75%
① 行動	159	12.69%	③ 企画立案	47	3.75%
⑮ コミュニケーション	114	9.10%	⑪ チャレンジ	45	3.59%
⑤ 専門実務	98	7.82%	④ OA機器操作	38	3.03%
⑰ コスト意識	97	7.74%	⑫ 指導・育成	31	2.47%
⑭ 市民的視野	78	6.23%	⑧ リーダーシップ	12	0.96%
⑥ 分析・理解	75	5.99%	⑦ 法務	10	0.80%
⑱ 倫理観	64	5.11%	⑯ 経営	7	0.56%
⑨ 計画・創造	62	4.95%	⑱ 管理・統制	6	0.48%
⑬ 調整・折衝	51	4.07%	⑩ 政策形成	4	0.32%

本市職員の自信のある能力は、多い方から「協調性」、「行動」、「コミュニケーション」、「専門実務」、「コスト意識」、少ないほうから「政策形成」、「管理・統制」、「経営」、「法務」、「リーダーシップ」となっている。これらのことから見えてくることは、周囲との協調を大切にしながら、まずは行動という本市職員の姿勢が表れている。

一方、市の財政危機等に伴う行財政改革の中にあつて、「経営」、「政策形成」能力に自信がないこと、周囲との協調は図るが、リーダーシップや部下・後輩の指導・育成が苦手であること、公務員の絶対条件である法務能力に自信がないことなど、人材育成の観点から大きな課題が浮き彫りとなった。

また、課長級以上の管理職(回答総数126)に限定して見ると、多いものから「行動」16、「協調性」16、「専門実務」12、「市民的視野」10、少ないものから「政策形成」0、「OA機器操作」1、「リーダーシップ」2、「経営」2、「管理・統制」2、となった。このことから、あるべき管理職像の大きな要素として期待されている『リーダーシップ』というものについて、本市の管理職はもっと意識改革を図る必要がある。

7.担当している仕事に「やりがい」を感じていますか。

① 強く感じている	65	14.29%
② 感じている	272	59.78%
③ あまり感じていない	81	17.80%
④ 感じていない	11	2.42%
⑤ わからない	26	5.71%

無回答 2

⇒①・②は「質問8」へ

⇒③・④は「質問9」へ

⇒⑤は「質問10」へ

8. 質問7で「①強く感じている」、「②感じている」と答えた方。「やりがい」を感じる理由は?

(複数選択2つ以内:回答の多い順)

②適性や経験を活かせる仕事だから	189	31.14%
⑤仕事を通じて成長が実感できるから	159	26.19%
①意向に適ったやりたい仕事だから	102	16.80%
④仕事における責任・権限に満足しているから	71	11.70%
⑥周りから仕事ぶりや成果が認められているから	40	6.59%
⑦その他()	27	4.45%
③仕事量が適当だから	19	3.13%

⇒「質問10」へ

9. 質問7で「③あまり感じていない」「④感じていない」と答えた方「やりがい」を感じられない理由は?

(複数選択2つ以内:回答の多い順)

⑦マンネリがみで成長を感じられないから	41	23.70%
②適性や経験を活かせない仕事だから	26	15.03%
③仕事量が多すぎるから	23	13.29%
⑧周りから仕事ぶりや成果が認められていないから	20	11.56%
①意向に合わない、やりたくない仕事だから	19	10.98%
⑨その他()	13	7.51%
⑤力量と比べると責任・権限が大きすぎるから	13	7.51%
④仕事量が少なすぎるから	12	6.94%
⑥力量と比べると責任・権限が少なすぎるから	6	3.47%

⇒「質問10」へ

10. あなたが職務を遂行する上で、「やる気が出る(た)とき」はどんな時ですか？

(複数選択2つ以内:回答の多い順)

①仕事に関心や興味があり、目標があるとき	173	20.60%
⑦仕事の結果、市民から喜ばれたとき	153	18.21%
⑨上司に恵まれたり、職場の仲間とうまくやっているとき	103	12.26%
③幅広い知識や経験を深めることができるとき	102	12.14%
④やり方を任されている責任ある仕事をしているとき	94	11.19%
⑤上司や同僚から仕事の成果を認められたとき	69	8.21%
②能力に合っている仕事をしているとき	59	7.02%
⑩給料や期末・勤勉手当が支給されたとき	33	3.93%
⑧仕事の改善・改革をしたいとき	32	3.81%
⑩昇任・昇格・昇給したとき	13	1.55%
⑥人事異動により職場が変わったとき	9	1.07%

11. 自分の能力を最大限に発揮するために、今後どのように仕事の経験を積んでいきたいと考えていますか。

②【スペシャリスト(専門職)志望】	180	40.09%
④働きやすい職場環境の中で仕事をしていきたい	130	28.95%
①【ゼネラリスト(総合職)志望】	71	15.81%
③色々な仕事を経験してから、特性を見極めたい	65	14.48%
⑤その他()	3	0.67%
無回答	8	

設問7では、全体の74%が「強く感じている」、「感じている」と回答しており、市職員の多くが仕事に対する「やりがい」を感じていることが分かった。年齢別に見ると、20代が69%、30代が69%、40代が72%、50代が82%となり、年齢が高くなるほど「やりがいを感じている(強く感じている)」職員の割合が高くなるという結果となった。また、その割合を職種別と比較すると、一般職が72%、保育職が92%、保健・医療職が68%、技能労務職が85%となっている。

一方、「やりがいを感じていない(あまり感じていない)」と答えた職員は全体の20%にもおぼり、その割合を見ると、20代が18%、30代が24%、40代が24%、50代が15%となり、もう少し詳しく分析すると、35歳～44歳が28%と比較的高くなっており、最も頑張っている世代が「中だるみ、マンネリ」を感じているのが分かった。

設問8から設問10では、本市職員は仕事に関心や興味を持ち、経験を活かせる仕事に就き、職場の仲間と認め合いながらうまくやっているとき、また、その成果が市民から喜ばれたときに「やりがい・やる気」を実感することが分かる。また、「やりがい(あまり)感じていない」とする理由は、多い順に「マンネリ化」24%、「適性や経験を活かさない」15%、「多忙」11%となっており、マンネリ化の弊害が顕著になっている。

設問11では、③の「色々な仕事を経験したい」をゼネラリスト志望に含めると、30%が総合職志望、40%が専門職志望、29%が働きやすい職場志望と分かれており、本市職員の自分らしい仕事の仕方、生き方の多様さがうかがえる。また、資格職が大部分を占める病院職場を除くと、総合職志望が35%、専門職志望が35%とほぼ均衡する結果となった。

【2. 組織と役職制度】

(設問12～20の解答①そう思う ②どちらかと言えばそう思う ③どちらかと言えばそう思わない ④そう思わない ⑤わからない)

12. 職場(所属部署)は、自由に発言したり議論できる雰囲気である。

①	197	43.30%
②	152	33.41%
③	61	13.41%
④	38	8.35%
⑤	7	1.54%

無回答 2

13. 自分の所属は、仕事を効率的で迅速に行うための組織体制(意思決定システム)になっている。

①	88	19.38%
②	159	35.02%
③	102	22.47%
④	72	15.86%
⑤	33	7.27%

無回答 3

14. 自分の所属は、職務に関わる情報の伝達や知識の共有が十分に行われている。

①	93	20.53%
②	179	39.51%
③	97	21.41%
④	71	15.67%
⑤	13	2.87%

無回答 4

15. 自分の所属する組織では、事務事業を行う目的や方向性を示す目標が職員に浸透している。

①	84	18.58%
②	190	42.04%
③	87	19.25%
④	57	12.61%
⑤	34	7.52%

無回答 5

16. 自分の所属は市民に満足してもらえるような職務が行われている。

①	109	24.01%
②	202	44.49%
③	75	16.52%
④	35	7.71%
⑤	33	7.27%

無回答 3

17. 職場の配置人数は職務遂行に適切である。

①	35	7.68%
②	112	24.56%
③	94	20.61%
④	201	44.08%
⑤	14	3.07%

無回答 1

18.課長等職務権限に応じた役職のほか専門的分野(税、福祉、環境など)を担当する役職(専門職)が必要である。

①	167	36.87%
②	124	27.37%
③	41	9.05%
④	60	13.25%
⑤	61	13.47%
無回答	4	

19.役職(係長→課長補佐→課長→次長→部長など)を減らし、意思決定の迅速化を図ることが必要である。

①	151	33.41%
②	124	27.43%
③	58	12.83%
④	46	10.18%
⑤	73	16.15%
無回答	5	

20. 男性職員と女性職員の処遇に差がある。

①	93	20.58%
②	72	15.93%
③	77	17.04%
④	116	25.66%
⑤	94	20.80%
無回答	4	

組織や職場について、設問12の「職場(所属部署)は、自由に発言したり議論できる雰囲気である。」という問いには、全体の77%が「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」と答えており、設問16によると、全体の69%が「自分の所属は市民に満足してもらえるような職務が行われている。」と感じている。

設問13の「自分の所属は、仕事を効率的で迅速に行うための組織体制(意思決定システム)になっている。」という問いに対しては、「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」という肯定的な回答が54%、設問14の「自分の所属は、職務に関わる情報の伝達や知識の共有が十分に行われている。」では60%、設問15の「自分の所属する組織では、事務事業を行う目的や方向性を示す目標が職員に浸透している。」では61%となっており、設問12や設問16の結果に比べると些か物足りない。

設問18では、スペシャリスト(専門職)の処遇をきちんとすべきとの意見が64%、設問19では、組織のフラット化により意思決定の迅速化を図るべきとの意見が61%となった。設問17の「職場の配置人数は職務遂行に適切である。」という問いでは、「どちらかと言えばそう思わない」、「そう思わない」という答えが全体の65%を占めており、これらを考え合わせると、スクラップ&ビルドの徹底、仕事の再配分や機構の見直しなどを含めて総合的に検討する必要があると考えられる。

設問20では、「男性職員と女性職員の処遇に差がある」という問いに対し、全体の37%が格差を感じていると答えている。このことは、職務分担などで未だに性別役割分担的な古い体質が残っていることを示しており、職員の意識改革が望まれる。一方、女性職員の答えを見ると、「どちらかと言えばそう思わない(そう思わない)」が35%となっており、意外と処遇に対する不満を感じていない女性職員が多いことが分かる。

【3. 人事制度】

(設問21～25の解答①そう思う ②どちらかと言えばそう思う ③どちらかと言えばそう思わない ④そう思わない ⑤わからない)

21.現在の人事制度を信頼し、納得している。

①	17	3.73%
②	103	22.59%
③	112	24.56%
④	173	37.94%
⑤	51	11.18%
無回答	1	

22.人事異動(配置)の希望を含めて、自分のやりたい仕事(ポスト)を意思表示する制度は必要である。

①	276	60.66%
②	132	29.01%
③	19	4.18%
④	8	1.76%
⑤	20	4.40%
無回答	2	

23.年齢や勤続年数に関わらず、本人の希望を含めて能力のある者をポストに登用すべきである。

①	199	43.83%
②	193	42.51%
③	26	5.73%
④	14	3.08%
⑤	22	4.85%
無回答	3	

24.本人の希望によるものも含めて、降任や降格のための制度が必要である。

①	196	43.17%
②	184	40.53%
③	25	5.51%
④	15	3.30%
⑤	34	7.49%
無回答	3	

25.人事異動は適材適所を実現している。

①	13	2.88%
②	78	17.29%
③	111	24.61%
④	167	37.03%
⑤	82	18.18%
無回答	6	

設問21「現在の人事制度を信頼し、納得している。」という問いに対し、「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」と肯定的に答えたのは全体の26%にとどまり、「どちらかと言えばそう思わない」が25%、「そう思わない」が38%で、否定的な意見をあわせると63%と高率になった。同様に、設問25の「人事異動は適材適所を実現している。」という問いに対しても、肯定的に答えた職員が全体の20%と低率で、「どちらかと言えばそう思わない」が25%、「そう思わない」が37%で、やはり、否定的な意見をあわせると62%にのぼり、現在の人事制度に対し非常に厳しい結果となった。

次に、設問22では、自己申告に基づいた人事異動を90%が支持しており、設問23では、昇格に際して能力主義の一層の推進を望む意見が全体の86%を占める結果となった。設問24では、本人の希望による降任・降格制度を全体の84%が肯定的に見ていることも分かった。

これらの結果から、人事異動のルール化や昇格・昇給に当たっての、公正・公平かつ明確な基準に基づいた人事評価制度の確立が、至急かつ強く求められていることがはっきりと読み取れる。

26.5年程度で異動するのが理想である。

① そう思う	129	28.35%
② どちらかと言えばそう思う	142	31.21%
③ どちらかと言えばそう思わない	60	13.19%
④ そう思わない	70	15.38%
⑤ わからない	54	11.87%
無回答	2	

27.現在の職場は、これまでのあなたの職務経験や身に付けた専門性は活かされていますか。

① 活かされている	128	28.19%
② ある程度活かされている	213	46.92%
③ あまり活かされていない	55	12.11%
④ 活かされていない	24	5.29%
⑤ 有益な経験や身に付けたといえる専門性がまだない	34	7.49%
無回答	3	

28.今後の異動に当たって、最も希望することは何ですか。

① 同一行政分野・職務分野での専門性を深めるための異動	159	35.57%
② 職務の幅を広げるための他分野への異動	147	32.89%
④ 可能な限り長く現職場で経験を積むこと	94	21.03%
③ 民間等への派遣	28	6.26%
⑤ その他()	19	4.25%
無回答	10	

設問26では、5年程度がジョブローテーションの期間として相応しいかどうかを尋ねているが、肯定的な意見が60%となり、否定的な意見の29%を大きく上回る結果となった。これを年齢別に見ると、24歳以下が65%、25～29歳が70%、30～34歳が56%、35～39歳が44%、40～44歳が67%、45～49歳が63%、50～54歳が58%、55歳以上が61%とバラつきがある。設問28の今後の異動に当たっての希望については、設問11に符合し、総合職志望が33%、専門職志望が36%とほぼ拮抗しており、続いて現状維持志望が21%、民間等への派遣を望む意見が6%となった。また、設問27の「現在の職場は、これまでのあなたの職務経験や身に付けた専門性は活かされていますか。」という問いに対し、75%が「活かされている」、「ある程度活かされている」という肯定的な意見であった。

これらのことから、人事異動の年数については、今まで通り5年を基本とし、入庁後10年以内の職員は、より短く、中堅クラスの職員は、希望に応じて(専門職志望)より長くといったバランスが求められているのが分かる。

29.あなたは、現在の昇任のあり方について、どのように感じていますか。

① おおむね公平・適正な昇任がされているので、現在のままで良い	79	17.36%
② 公平・適正な昇任がされているか疑問である	226	49.67%
③ どちらとも言えない	150	32.97%
無回答	2	

30.あなたは、昇任管理はどうあるべきだと思いますか。重要であるとするものを選択肢から2つまで選んでください。

④ 人事考課制度を導入して、実績・能力を評価して決めるべきである	212	28.27%
③ 昇任試験制度を導入して基準を明記すべきである	192	25.60%
⑤ 評価等の結果はフィードバックすべきである	176	23.47%
② 所属長の内申を勘案して決めるべきである	84	11.20%
① おおむね年功序列によるべきである	78	10.40%
⑥ その他()	8	1.07%

31.あなたは自分自身の現在の職階についてどう思いますか。

① 現在より上の職階への昇格を希望する	81	18.12%
② 現在より下の職階への降格を希望する	9	2.01%
③ 現在のままでよい	241	53.91%
④ どちらとも言えない	116	25.95%
無回答	10	

⇒①・④は「質問33」へ ⇒②・③は「質問32」へ

32. 31で「②下の職階への降格を希望する」「③現在のままでよい」を選択した方。なぜ、そのように思いますか。

⑤現在の職務に専念したい	100	40.98%
②自分の能力に自信がない	55	22.54%
①責任の重い職につきたくない	26	10.66%
③家庭の事情	19	7.79%
⑥職責と給料が比例していない	18	7.38%
⑦その他()	16	6.56%
④健康上の理由	10	4.10%
無回答	6	

設問29「あなたは、現在の昇任のあり方について、どのように感じていますか。」という問いに対し、「現在のままで良い」が17%、「疑問である」が50%となった。設問30では、昇任管理のあり方について、「人事考課制度を導入して、実績・能力を評価して決めるべきである」と「所属長の内申を勧奨すべき」という意見があわせて39%、「昇任試験制度を導入して基準を明記すべきである」が26%、「評価等の結果はフィードバックすべきである」が23%と、新たな制度導入や現行制度の改善を求める意見が多く、「従来の年功型」への支持は10%にとどまる結果となった。これらの結果を勘案すると、人事考課と昇任試験をミックスした新たな人事制度の整備が求められており、明確な基準のもと、公正かつ公平な評価や評価結果のフィードバックなども評価者の責任において実施すべきであると考えられている。

設問31の「あなたは自分自身の現在の職階についてどう思いますか。」という問いに対し、「昇格を希望する」が18%、「降格を希望する」が2%、「現在のままでよい」が54%と、現状維持志向が過半数を占めるという結果となった。設問32の「降格又は現在のままでよい」の理由としては、「現在の職務に専念したい」が41%と最も多く、「能力に自信がない」23%、「責任の重い職につきたくない」11%、の順で高率になっている。

【4. 給与制度】

33.あなたは、現在の給与制度を信頼し、納得していますか。

① 納得している	54	12.13%
② どちらかと言えば納得している	175	39.33%
③ 納得していない	161	36.18%
④ わからない	55	12.36%
無回答	12	

34. 給与(給料、諸手当)は、何を重視して決定されるべきだと思いますか。

② 年齢や勤続年数より能力を重視	131	29.11%
④ 年齢や勤続年数より職責(責任の軽重)を重視	124	27.56%
① 年齢や勤続年数	93	20.67%
③ 年齢や勤続年数より業績(成果)を重視	86	19.11%
⑤ その他()	16	3.56%
無回答	7	

設問33の「あなたは、現在の給与制度を信頼し、納得していますか。」という問いに対して、「納得している」、「どちらかと言えば納得している」と答えた職員が全体の51%となった。また、設問34の「給与(給料、諸手当)は、何を重視して決定されるべきだと思いますか。」という問いには、設問30と同様に、職責が28%、能力・業績が48%、これまで通りの年功重視が21%となり、仕事に対する責任の度合いや成果・能力等の適正な評価を求める職員が多くなっていることが分かる。

【5. 職員の評価制度】

(設問35～42の解答①そう思う ②どちらかと言えばそう思う ③どちらかと言えばそう思わない ④そう思わない ⑤わからない)

35. 自分の仕事に対して、上司は適切な評価をしている。

①	108	23.89%
②	153	33.85%
③	43	9.51%
④	29	6.42%
⑤	119	26.33%
無回答	5	

36. 自分の人事処遇(配置や任用)や給与処遇は適正な評価の結果によるものである。

①	70	15.42%
②	152	33.48%
③	54	11.89%
④	57	12.56%
⑤	121	26.65%
無回答	3	

37. 今後は、本人に対して勤務成績評定の基準や結果を開示していくべきである。

①	190	41.76%
②	163	35.82%
③	42	9.23%
④	23	5.05%
⑤	37	8.13%
無回答	2	

38. 職員の勤務成績評定は、査定(人事処遇(配置や任用)や給与処遇に差をつけること)のために実施すべきである。

①	87	19.12%
②	168	36.92%
③	68	14.95%
④	61	13.41%
⑤	71	15.60%
無回答	2	

39. 職員の勤務成績評定は、人材育成のために実施すべきである。

①	143	31.43%
②	201	44.18%
③	30	6.59%
④	31	6.81%
⑤	50	10.99%
無回答	2	

40. 部下が上司を評価したり、同僚が評価をしたりする制度の導入は必要である。

①	144	31.72%
②	181	39.87%
③	46	10.13%
④	43	9.47%
⑤	40	8.81%
無回答	3	

41. 上司と部下との間で、自らの職務への取り組みや能力開発などについて話し合うなどが必要である。

①	284	62.42%
②	147	32.31%
③	11	2.42%
④	3	0.66%
⑤	10	2.20%
無回答	2	

42. 自己申告制度は、適正に人事管理に反映されている。

①	10	2.22%
②	68	15.08%
③	104	23.06%
④	103	22.84%
⑤	166	36.81%
無回答	6	

設問35～42では、設問29, 30をより細分化した質問を行なった。設問35「自分の仕事に対して、上司は適切な評価をしている。」という問いに対し、肯定的な回答が全体の58%、否定的な回答が16%、「わからない」との回答が26%となっており、自分がどのように評価されているのかが「わからない」職員が多いことが分かる。また、設問36の「自分の人事処遇(配置や任用)や給与処遇は適正な評価の結果によるものである。」では、肯定的な回答が49%と、評価から処遇に移行すると、9ポイント下がっている。

さらに、設問42の「自己申告制度は、適正に人事管理に反映されている。」という問いでは、「どちらかと言えばそう思わない」、「そう思わない」をあわせると、46%が否定的な回答となった。設問37の「今後は、本人に対して勤務成績評定の基準や結果を開示していくべきである。」という問いには、全体の78%が肯定的に答え、研修を通した評価者能力の向上と被評価者へのフィードバックが求められていることが分かる。

設問38, 39を見ると、職員の勤務成績評定は、「査定(人事処遇(配置や任用)や給与処遇に差をつけること)のために実施すべき」という意見が、「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」をあわせて55%、「人材育成のために実施すべき」という意見が76%であった。設問40では、360度評価システムを全体の72%が肯定的に見ており、設問41では、「上司と部下の間など職場での話し合いが必要」との答えが95%となった。これらを総合的に判断すると、大部分の職員が勤務評価制度そのものは必要であると考えており、評価者に対する不満や不信感を取り除くシステム(仕組み)が望まれている。

【6. 研修制度】

(設問43～46の解答①おおいにしている ②まあまあしている ③どちらともいえない ④あまりしていない ⑤まったくしていない)

43. あなたの職場の上司(またはあなた自身)は、職員が研修に参加しやすい雰囲気づくりや配慮をしている。

①	130	28.76%
②	176	38.94%
③	88	19.47%
④	45	9.96%
⑤	13	2.88%
無回答	5	

44. 職場内の研修で知識技能の修得や意識改革等が図られている。

①	60	13.25%
②	164	36.20%
③	134	29.58%
④	73	16.11%
⑤	22	4.86%
無回答	4	

45. あなたは、部下や後輩、同僚に適切な指導をしている。

①	43	9.60%
②	215	47.99%
③	123	27.46%
④	54	12.05%
⑤	13	2.90%
無回答	9	

46. マッセおおさかの研修内容について日頃から関心をもっている。

①	49	11.01%
②	101	22.70%
③	92	20.67%
④	127	28.54%
⑤	76	17.08%
無回答	12	

47. あなたの職場では、業務に関する説明会、講習会、実務セミナーなどへ参加する機会ほどの程度ありますか。

① 年に数回ある	122	27.29%
② 年に2～3回ある	107	23.94%
③ 年に1回程度	140	31.32%
④ まったくない	78	17.45%
無回答	10	

設問43「あなたの職場の上司(またはあなた自身)は、職員が研修に参加しやすい雰囲気づくりや配慮をしている。」という問いに対し、全体の68%が肯定的に答えているが、「どちらともいえない」が19%、否定的な「あまりしていない」、「まったくしていない」という意見が全体の13%となった。

また、職場内での人材育成の状況を見るための、設問44及び設問45では、肯定的な答えがそれぞれ49%、58%にとどまり、否定的な答えが21%、15%もあった。職場における研修や指導・育成について、職員全体の意識の低さが表れる結果となった。

設問46では、自主的に参加できるマッセおおさかの研修に、日頃から関心を持っていると答えた職員は34%、「あまりしていない」、「まったくしていない」と否定的に答えた職員が全体の46%にのぼるなど、キャリア形成、スキルアップに対する意欲という点では、職員一人ひとりの意識の低さが明らかとなり、職員全体の意識改革が望まれる結果となった。また、設問47では、全体の51%が年に数回の研修機会を得ていることになるが、職場による偏りをなくすため、今後は人事課が職員個々のスキルアップに対し、より積極的に関わるべきであり、「まったくない」と答えた17%に対しては、何らかの対策を講じていく必要がある。

48. あなたは、どのような研修・教育が必要だと感じますか。(複数回答3つ以内:回答の多い順)

① 実務の専門知識を深める研修	322	26.18%
⑱ 体験型・参加型の研修	86	6.99%
⑨ パソコン研修	75	6.10%
⑱ 派遣研修(民間企業、他団体など)	68	5.53%
③ 政策能力を向上させる研修	65	5.28%
② 経営感覚を向上させる研修	64	5.20%
⑳ 職場内研修(OJT)	59	4.80%
⑦ 法務能力を向上させる研修	57	4.63%
⑮ 職員倫理研修	54	4.39%
⑩ メンタルヘルス研修	53	4.31%
⑯ 危機管理に関する研修	52	4.23%
⑪ 折衝能力を向上させる研修	50	4.07%
④ 市民協働に関する研修	46	3.74%
⑰ 職階別の役割を認識させる研修	45	3.66%
⑭ 財政、総合計画など市に関する研修	38	3.09%
⑥ プレゼンテーション能力を向上させる研修	38	3.09%
⑧ 語学研修	26	2.11%
⑤ ディベート能力を向上させる研修	21	1.71%
⑫ 通信教育	5	0.41%
⑬ eラーニング	4	0.33%
21 その他()	2	0.16%

設問48の「あなたは、どのような研修・教育が必要だと感じますか。」という問いに対し、「実務の専門知識を深める研修」が最も多く、続いて「体験型・参加型の研修」、「パソコン研修」、「派遣研修」、「政策能力を向上させる研修」、「経営感覚を向上させる研修」となった。多いものから順に見ていくと、本市職員が担当実務に関する研修やパソコン研修以外に、政策形成に関する研修や経営、法務能力を高める研修を望んでおり、設問6の「自信のある能力」で少数派であった部分を補いたいと感じているのがうかがえる。今後の研修のあり方については、法務をはじめ、それぞれの分野で比較的能力の高い職員を積極的に講師等として活用していくことや研修報告会の実施など、多くの職員と情報の共有が図れるようなシステムづくりをめざす必要がある。

49.市職員として職務遂行に必要な知識・能力を身につけるため、自己啓発に取り組んでいますか。

① 大いに取り組んでいる	26	5.75%
② 取り組んでいる	238	52.65%
③ あまり取り組んでいない	167	36.95%
④ 取り組んでいない	21	4.65%

無回答 5

⇒①・②は「質問50」へ ⇒③・④は「質問51」へ

50. 49で「大いに取り組んでいる」、「取り組んでいる」と答えた方。どのような自己啓発に取り組んでいますか。

① 職務に関する書籍等の購読	148	54.61%
④ 各種研修会への参加	76	28.04%
② 各種学校への通学や講座(通信講座)、講演会等への参加	24	8.86%
③ 国家資格等の取得	12	4.43%
⑤ その他()	11	4.06%

⇒「質問52」へ

51. 49で「あまり取り組んでいない」、「取り組んでいない」と答えた方のみお伺いします。その理由は何ですか。

① 残業等で職務が多忙なため、自己啓発に費やす時間が作れない	71	38.80%
② 時間はあるが、どのように取り組めばよいのか分からない	80	43.72%
③ 現在の知識・能力で十分職務を遂行できるので必要ない	19	10.38%
④ その他()	13	7.10%

設問49の「市職員として職務遂行に必要な知識・能力を身につけるため、自己啓発に取り組んでいますか。」という問いに対して、「大いに取り組んでいる」、「取り組んでいる」が全体の58%となったが、否定的な答えも42%にのぼるなど、「自己の持つ能力を自分自身で高める」ということへの意識の低さは大きな問題である。また、自己啓発の方法としては、「書籍等による自主学習」が55%を占め、「各種研修会・通信講座等への参加」が22%となっている。自己啓発に取り組めない理由としては、「多忙」が39%、「方法がわからない」が44%と高くなっており、自己啓発等について、他人任せの職員が少なからず見受けられる結果となった。

《人材育成》

(設問52～53の解答①そう思う ②どちらかと言えばそう思う ③どちらかと言えばそう思わない ④そう思わない ⑤わからない)

52. 職員の人材育成・能力開発は、効果的・計画的に実施されている。

①	22	4.87%
②	99	21.90%
③	144	31.86%
④	113	25.00%
⑤	74	16.37%
無回答	5	

53. 職員の能力開発について支援し、相談に応じる体制づくりが必要である。

①	204	45.03%
②	177	39.07%
③	26	5.74%
④	16	3.53%
⑤	30	6.62%
無回答	4	

設問52の「職員の人材育成・能力開発は、効果的・計画的に実施されている」という問いには「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」が27%、「どちらかと言えばそう思わない」、「そう思わない」が57%と過半数を超える結果となった。また、設問53の「職員の能力開発について支援し、相談に応じる体制づくりが必要である」という問いには、「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」が84%となり、この人材育成計画の策定及び実施に相当な期待が寄せられていることがうかがえる。

《自己啓発》

(設問54～55の解答①そう思う ②どちらかと言えばそう思う ③どちらかと言えばそう思わない ④そう思わない ⑤わからない)

54. 通信教育等への費用の負担、自主研修グループへの援助等、自己啓発への支援が必要である。

①	154	34.22%
②	183	40.67%
③	47	10.44%
④	33	7.33%
⑤	33	7.33%
無回答	7	

55. 自己啓発による成果についての発表機会の提供や処遇(人事制度等)への反映が必要である。

①	133	29.56%
②	183	40.67%
③	52	11.56%
④	30	6.67%
⑤	52	11.56%
無回答	7	

設問54では、「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」が全体の75%となり、職員が自己啓発の取り組みへの何らかの支援を求めていることが分かる。また、設問55の「自己啓発による成果についての発表機会の提供や処遇(人事制度等)への反映が必要である」という問いに対しては、「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」が全体の70%となった。職員の自己啓発への支援については、自己啓発に取り組んでいると答えた58%の職員のうち55%が、その手段として職務に関する書籍等の購読と答えており、本市職員に人気のないeラーニングの取り組みなど、自己啓発手段についてのアドバイスをはじめ、まずは職員間の情報交換を活発にしていける必要がある。

【7. あなたの周りにいる職員】

56. あなたの周りにいる「仕事ができると思う人の職位に該当する数字を選んでください。

① 部長級	74	17.09%
② 次長級	31	7.16%
③ 課長・参事級	65	15.01%
④ 課長補佐・主幹級	56	12.93%
⑤ 係長・主査級	91	21.02%
⑥ その他	116	26.79%
無回答	24	

57. その人の職種に該当する数字を選んでください。

① 一般事務職	206	47.14%
② 一般技術職	62	14.19%
③ 保健・医療技術職	112	25.63%
④ 保育職	48	10.98%
⑤ 技能労務職	9	2.06%
無回答	20	

58. その人は仕事をするとときに、どのような行動をしていますか？（複数回答5つ以内:回答の多い順）

8 責任感を持ち、決断している。	256	12.27%
5 コミュニケーションを十分にとるなど、職場の活性化に前向きに取り組んでいる。	187	8.96%
3 職員間の協力、協働体制が整うようにしている。	166	7.96%
2 より早く、より質の高い仕事をしている。	152	7.29%
24 職務に必要な知識や技術を習得し、職務に活用している。	140	6.71%
16 リーダーシップを発揮している。	126	6.04%
7 部下の長所や短所を把握し、適切な育成指導をしている。	115	5.51%
23 変化に対して柔軟かつ的確に対応している。	115	5.51%
11 改革意欲を持って、仕事にチャレンジしている。	84	4.03%
12 大局的な視点での判断や他との折衝などで、業務執行力を発揮している。	81	3.88%
15 的確かつ説得力をもって情報を伝達している。	73	3.50%
6 組織内の情報の共有化を図っている。	64	3.07%
10 業務上の支障がでないよう、職員の体制に注意を払っている。	64	3.07%
1 経営参画意識を持っている。	62	2.97%
19 問題解決のための施策を実行している。	57	2.73%
20 長期的・先見的戦略性を持っている。	46	2.21%
22 市民満足を高めるよう対応している。	45	2.16%
4 個人目標と組織目標の連携を認識している。	44	2.11%
13 業務の改善をしている。	42	2.01%
21 イニシアティブを持ち、問題提起をし、組織の活性化を図っている。	38	1.82%
18 必要な情報を収集・整理して、粘り強く交渉にあたっている。	36	1.73%
9 高い倫理観を持っている。	34	1.63%
17 最小リスク、最大効果のための的確な判断をしている。	29	1.39%
14 自分の意図どおりの行動を相手から引き出している。	28	1.34%
25 その他()	2	0.10%

59. 問題職員の職位(過去であれば、その当時)に該当する数字を選んでください。

① 部長級	14	4.59%
② 次長級	14	4.59%
③ 課長・参事級	48	15.74%
④ 課長補佐・主幹級	43	14.10%
⑤ 係長・主査級	74	24.26%
⑥ その他	112	36.72%

無回答 152

60. その人は、何が(どんな行動が)問題ですか？（複数回答5つ以内:回答の多い順）

2 自分の職位で遂行すべき職務の責任をまったく理解していない、あるいは放棄している	167	12.57%
6 周りの職員に対して、やる気を喪失させるべく扇動する。	109	8.20%
1 自分がどのような役割を期待されているか理解しておらず、組織に損害を与えるような行動をする。	107	8.05%
4 他人と協力したり協働することを放棄する。	89	6.70%
15 職務に必要な知識や技術を学ぶことに否定的であり、学ぼうとしない。	88	6.62%
14 無責任な決定をすることがある。	78	5.87%
12 先輩としての立場や自分の権限を利用して、後輩や部下等を混乱させる。	78	5.87%
11 人を育てなければいけない立場にあっても、それを放棄する。	68	5.12%
9 状況などが変化しても、全く気付かないか、見て見ぬふりをして、旧来の方法に固執する。	67	5.04%
10 コミュニケーションをとろうとしない。	65	4.89%
3 困難でもない仕事にもかかわらず、度重なる催促をしても放置している。	63	4.74%
7 他者がどういうタイプの人間であるかを自分の先入観のみで決めつける。	63	4.74%
17 計画を真剣に立てようとせず、いきあたりばつりに対応している。	61	4.59%
5 新しい考えや方法に耳を貸さず、拒否する。	61	4.59%
19 問題を放置して、悪化するままにしておく。	51	3.84%
16 交渉や折衝の場において、主張することなく、相手の言いなりになっている。	34	2.56%
8 市民の苦情や不満を買ってもそのままにしておく。	30	2.26%
13 職場でのいさかい、感情的な行き違いを放置している。	22	1.66%
18 目標を設定することを拒絶する。	15	1.13%
20 その他()	13	0.98%

設問56から設問60では、職員が理想とする職員像と反面教師像が浮かび上がってくる。理想とされる職員像は、i) 責任感と適切な判断ができる、ii) コミュニケーション能力が高く、職場をまとめることができる、iii) 知識や経験が豊富で迅速に仕事をこなす、iv) 部下への助言や指導が適切であり、職場を引っ張っていく能力がある、v) 大局的な視点を持ち、いつもチャレンジする意欲をもっている、などであるが、とりわけ「責任感を持ち、決断している」との回答が多く、逆の見方をすれば、自分の周りにはいる仕事のできる職員に、その部分を頼りがちな姿勢も垣間見ることができる。一方、周りにはいる問題職員の典型については、述べるまでもないが、無責任かつ何からも逃避する無気力人間のようなものである。

61.上司への希望

(主なもの) 責任能力、適切な指示、リーダーシップ、統率力、迅速かつ適切な判断、目標の明確化

62.部下に対する希望

(主なもの) 協調性、正確な仕事、行動力、必要な知識・技術の取得、前向きな姿勢、熱意

8. 総合

63. 柏原市人材育成基本方針のテーマ(キャッチフレーズ)として最もふさわしいと思うもの。

③ 「まず変わろう！！～わたしが変われば、まちが変わる～」	141	33.49%
④ 「何事ももう一步踏み込んで考える」「一步一步前へ」	130	30.88%
① 「人財」というキーワードを入れたもの	75	17.81%
② 「やる気・本気・元気」	75	17.81%
無回答	36	

64. 組織の活性化、職員の意欲向上には何が効果的ですか。(3つ以内)

① 職員全体の意識改革	257	21.43%
⑥ 管理職の意識改革	163	13.59%
⑤ 組織目標の明確化	112	9.34%
③ 部局を超えた横断的なプロジェクトチームの活用	97	8.09%
⑭ 民間企業への職員派遣	83	6.92%
⑮ 各種研修の充実	80	6.67%
⑪ 人事評価制度	64	5.34%
⑫ 職員提案制度	64	5.34%
② 機構改革による組織の簡素化	61	5.09%
⑩ 昇任試験の拡充	55	4.59%
⑯ 庁内情報化の推進	38	3.17%
⑦ 若手職員のジョブローテーション	36	3.00%
⑧ 自己申告制度	28	2.34%
⑬ 女性職員の登用	23	1.92%
④ 行政評価制度	21	1.75%
⑨ 庁内公募制度	12	1.00%
⑰ その他()	5	0.42%

設問64の「組織の活性化、職員の意欲向上には何が効果的ですか。」という問いに対する回答のうち、多かったものから総合的に判断すると、組織の活性化には、職員全体の意識改革が何よりも大切なことであり、中でもリーダーである管理職が自ら率先して意識改革を行うことが必要であると職員は考えている。
また、組織目標(短期・中期ビジョン)の明確化や組織・機構のフラット化、民間企業との人事交流などが効果的であるという意見も多くあった。一方、庁内公募制度や行政評価制度、自己申告制度への回答数の低さは、これまでの各項目の回答結果と少なからず矛盾しており、具体策を持たず精神論に頼りがちな本市職員の気質がうかがえる。

65.自由意見

「勤続年数や職階等に応じた研修の充実」、「職場にはっきりとした目標の設定」、「評価基準の明確化と適切な評価者研修の実施」などについて、多くの方から意見をいただきました。

Ⅱ 人材育成基本方針素案創りのための市民アンケート結果 (平成18年12月実施)

求められる職員像

【設問】あなたが特に求める「柏原市職員のすがた」を次の10項目の中から3つまで選んでください。

「市職員のすがた」(回答数順)

順位	設問項目	回答数	比率(%)	
1	市民の立場に立って物事を考えられる職員	246	17.31	市民(協働)意識
2	柔軟な対応のできる職員	227	15.97	折衝能力
3	わかりやすく説明のできる職員	223	15.69	説明責任能力 (アカウンタビリティ)
4	誰とでも公平に接する職員	185	13.02	基本的なモラル (職業的規範)
5	いつも笑顔を絶やさず親切・丁寧な職員	180	12.67	接遇能力
6	自分の行動、発言に責任のもてる職員	115	8.09	職務遂行能力
7	行政職のプロという意識を持って仕事をする職員	81	5.7	プロ意識
8	コスト意識を持っている職員	68	4.79	高いコスト意識
9	得意とする分野を持っている職員	48	3.38	専門能力
10	市の発展のために必要な施策をつくり上げることのできる職員	48	3.38	政策形成能力
	合計	1,421	100	