

# 目 次

ページ

1、策定の背景	1
2、方針策定の目的	2
3、アンケート等に見る職員像	3
1) 市民アンケート・職員アンケート結果からの現状と課題	
2) 求められる職員のイメージ	
3) トップの考え方(職員への課題と実践)	
4、めざすべき職員像	5
5、人材育成確保方策	6
1) 人材確保	6
職員採用	
派遣・駐在職員の受入	
2) 人材を育ていかすしくみ	6
人事評価制度	
ジョブローテーション	
部局枠人事異動	
複線型人事制度	
自己申告書	
庁内公募制度	
プロジェクトチームの活用	
希望降任制度	
各種研修体制の充実	
OJT「職場研修」	
職員提案制度	
3) 職場環境風土づくり	10
情報の共有化と風通しのよい職場環境づくり	
職場における男女共同参画の推進	
グループ制・フラット化の検証と推進	
6、人材育成を推進するために	12
職員個々の役割	
管理職の役割	
人事担当部門の役割	
職場での心がけ	
【参考資料】	
人材育成基本方針及び人事評価制度構築に向けたフローチャート	14
雲南市職員人材育成研究会 活動状況	15
雲南市職員人材育成研究会委員名簿	16
市民アンケートの概要	17
職員アンケートの概要	20

# 1、策定の背景

## 地方分権改革への対応

平成の大合併が各地で進み市町村の形は大きく変わりました。現在は、第二期地方分権改革に向けた本格的な議論が始まっており、これまで以上に、地方分権型社会に対応するまちづくりに市民とともに取り組むことが必要です。

自治体には、住民福祉を向上させ地域の「自立」と「自律」が進むよう「地域経営」の考え方が必要となってきます。そのため、行政はそのコーディネイト役も求められています。

## 行財政改革と新たな公共づくり

雲南市は平成18年3月に行財政改革大綱を策定し、自治体財政の改善に向けて中長期的な取り組みを進めています。その中において、多様化する住民ニーズに応えるために、「新たな公共」を市民と行政が「協働」して創り出していく必要があります。

また、職員には、市民とともに汗をかく意識が、一層必要となってきます。

「新たな公共」とは、公共サービスの多様化が求められるなかにおいて、行政に限らず市民をはじめとする多様な主体によって担われる公共の領域をいいます。

「協働」とは、市民、議会及び行政が対等な立場に立って、お互いの意見を尊重し、学習を通じて一人ひとり意識を高めあい、役割と責任を担い合いながら共通の目標に向かって取り組むことをいいます。

## 労働者の仕事への意識変化

近年、労働者の意識は大きく変わってきたといわれており、社会の価値観が多様化してきたのと同様に、個人の価値観も多様化してきています。以前は、「より上の階層へ昇任すること」が価値とされる傾向にありましたが、現在では、それだけでなく自分の適性・能力をいかせる仕事をし続けることに高い価値観を持つ人が増加傾向にあります。

職員が働きがいをもって「地域」の課題解決に取り組み、能力を磨きいかしていける環境づくりが必要となっています。

## 見直しが急がれる自治体の人事制度

これまで自治体では、事務職はゼネラリスト（総合職）として、技術職はスペシャリスト（資格職）として育成し、処遇するという単一・固定的運用をしてきました。しかし、このような職種による単一・固定的配置管理が職員の持つ能力の開発・発揮を妨げてきた一面があります。

一方、多様な住民ニーズに的確に対応するためには従来の人事制度による人材育成では十分ではなくなってきました。

これからは、得意とする分野を持ちながら、幅広い知識をもって市民と接する必要があります。

また、合併によって行政組織は旧町村時代と比べ大変大きくなりましたが、今後、簡素で効率的な組織に改革していくことが求められています。

その際に、職員の個性や特長等の把握が必要ですが、大きくなった組織の中で個々の能力を育ていかにするための新たな人事制度の構築が必要となっています。

## 2、方針策定の目的

総合的な人事制度・人材育成の仕組みを構築します



自学（自らの学習・自己啓発）を促します



個々の能力開発・人材育成を行ないます



有能な職員集団を形成します



「新たな公共」づくりに向けた市民との協働を心がけ、住民サービスの維持と向上（住民満足度の向上）を目指します。

一般的に経営の資源は「人、もの、金、情報」だといわれています。政策や事業の実現、組織運営にとって、人（職員）はその成否を左右する重要な資源であるといえます。

この方針は上記のとおり人（職員）を育ていかす、人事の総合的な仕組みづくりの方向性を組織の内外に示すものです。



### 3、アンケート等に見る職員像

#### (1) 市民アンケート・職員アンケート結果からの現状と課題

##### 市民アンケートから

市民の皆様からは、職員は「接遇」を通して評価されていることがうかがえ、親切丁寧な対応が必要であり、市民と接する機会の多い総合センターなどが市民に与える印象は大きいといえます。

組織力や専門性の低下が指摘されています。旧町村時代にはできなかった専門セクション（産業振興センター、人権センター、福祉事務所など）も合併したことにより新しくできていますが、専門性が低くなったと答えた人の割合が多いのは意外です。

合併して、市役所、特に本庁の動きが見えにくくなった、あるいは、従来に比べ市役所の活動への関心が薄れてきた結果とも受け取れます。

##### 職員アンケートから

仕事感に関する質問では、職員の7割以上が現在の仕事にやりがいを感じており、他の自治体と比較しても本市職員のやる気は高く維持されています。

しかしながら、市民アンケートの職員評価とはかなりのギャップがあり、市民から信頼が得られるよう意識改革と業務手法の改善が必要であるといえます。

将来のキャリアデザイン（めざす道）に関するアンケートでは、ゼネラリスト（総合事務職）希望は全体の2割弱にとどまり、エキスパート（専門職）やスペシャリスト（資格職）希望が多くなっており、より専門的に業務に関わりたいと考えている職員が多いことがうかがえます。また、男性職員の3割弱、女性職員の5割強が管理職を望まないと答えています。

昇任方法については、全体の半数近くが「おおむね年功序列」を支持しています。また、管理職の3分の1は「所属長の内申を勘案」と答えています。「人事評価制度による異動」「昇任試験」等については低い状況にあります。

人事評価制度の導入にあたっては、「公平性」「評価基準の明確化」「評価者の評価能力」が重要な要素となっています。また、評価結果を給料や手当に反映させることについては半数が「公平性が保て職員の理解が得られれば将来的に反映させるべき」と答えています。

現在の職場については、半数以上の職員がいきいきと働ける職場であると答えています。また、事務改善への取り組みや情報の共有化も進みつつあることがうかがえます。

一方、グループ制については「効果がない」とする回答割合が6割近くあり、また、グループ制を確立していくためには「グループ制が必要な部署とそうでない部署の整理」「担当制を控え共同で事務処理する」などの回答割合が高く、今後グループ制やフラット化の本来の仕組みを検討するとともにセクション毎の運用方法等を含めた見直し検討が必要と思われます。

組織活性化のためには、「職員の意識改革」「組織目標・方針の明確化」が高い割合となっています。

職員の意識や能力に対する質問の回答から、「協調しながら」「責任感を持って」仕事できていますが、「社会情勢を読み」「政策形成」していくのはやや苦手であり、今後、必要と思う知識、技能としては「課題発見能力」や「政策形成能力」であると考えている状況がうかがえます。

このことから、日常業務を遂行する能力である協調性、責任感、忍耐力はありますが、対人折衝や調整力などの仕事を推進する能力、先見性や問題解決能力などの政策形成能力、部下・後輩の育成能力といった管理職能力を備えることが今後の課題といえます。

## (2) 求められる職員のイメージ

市民・職員アンケートの結果から上位を占めた「めざすべき職員のイメージ」は以下のとおりです。

市民アンケートから（あるべき職員の姿）

- 1位 「笑顔があり、親切丁寧な対応ができる職員」 22.7%
- 2位 「前例にとらわれず、改革意識を持つ職員」 14.0%
- 3位 「仕事に対する問題意識を持ち、業務改善ができる職員」 13.6%

職員アンケートから（めざすべき職員像）

- 1位 「笑顔があり、親切丁寧な対応ができる職員」 19.8%
- 2位 「仕事に対する問題意識を持ち、業務改善ができる職員」 15.7%
- 3位 「積極的・意欲的に仕事を進め、チャレンジ精神のある職員」 12.6%

## (3) トップの考え方（職員への課題と実践）

市長からは職員に対し「3つの課題」と「4つの実践」が提唱されているところです。

3つの課題

徹底的な情報開示、健全財政の維持確立、地域・職員の一体化

4つの実践

総合計画（建設計画）の着実な進展

迅速、正確、親切、丁寧（接遇日本一をめざす）

迅速、決断、実行、報告（事務処理）

積極的な情報の入手

## 4、めざすべき職員像

方針策定の背景や目的からは、職員には地方分権による地域経営の視点を持つこと、行財政改革と新たな公共づくりに向け市民と汗をかくこと、やる気をもって自ら率先して地域課題の解決に取り組むことなどが求められているといえます。

また、人事制度を見直し、職員が持てる能力を発揮できる組織、簡素で効率的な組織、人材の把握と活用ができる組織としていかなければなりません。

更に、市民アンケートや職員アンケート結果からは、笑顔、親切、丁寧、改革、問題意識、チャレンジといったキーワードが浮かび上がり、市長提唱の接遇日本一、迅速な事務処理、積極的な情報入手、総合計画の着実な進展にもつながってきます。

特に、雲南市では地域自主組織等の活動が進展しつつある中、市民と地域、行政が共に「公共」についての真摯な議論を進めています。

このことから、これからは市民と協働を心がける職員が求められ、そのために必要なことは、「市民とともに考え、行動すること」であり、地域を大事に考え、必要な解決策を市民とともに見つけ出そうと心がけることであると考えます。このことは、「接遇」とともに市民と行政の信頼関係をつくる要素といえます。

以上を踏まえ、次の5つの要素をもつ職員を「めざすべき職員像」としました。

ふるさとに誇りを持ち、市民への奉仕と協働を心がける職員  
笑顔があり親切丁寧で迅速な対応ができる職員  
改革意識を持ち新たな課題に挑戦する職員  
自己啓発意欲を持ち能力を高める職員  
公平・誠実で市民から信頼される職員

ふるさとに誇りを持ち、市民への奉仕と協働を心がける職員

地域に誇りと愛情を持ち理解を深めようとする、市民の立場に立って考え行動することができる、地域の一員として協働を心がけ、行政活動への市民参画を意識して仕事を進めることができる職員のことです。

笑顔があり親切丁寧で迅速な対応ができる職員

基本的な接遇能力を身につけ、親切丁寧で心のこもった対応ができる、市民からの相談に対し、的確な状況判断のもと迅速で正確な対応に努めようとする職員のことです。

改革意識を持ち新たな課題に挑戦する職員

積極的・主体的に課題に挑戦しようとする、問題意識・コスト意識・スピード感を持ち建設的な言動ができる、情報収集に努め、仕事に情熱とビジョンを持っている職員のことです。

自己啓発意欲を持ち能力を高める職員

専門知識や技能を磨き業務にいかそうとする、公務に対する幅広い識見を持って住民と接しようとする職員のことです。

公平・誠実で市民から信頼される職員

人権感覚に優れ公平公正なサービスに努めようとする、公務員として倫理観を備えた行動をとり市民に信頼される、責任感と協調性をもって課題解決にあたらうとする職員のことです。

## 5、人材育成確保方策

### (1) 人材確保

#### 職員採用

定員管理計画に基づき職員数を削減中ですが、計画的な採用により人材の確保と刷新に努めます。

また、民間企業では筆記試験による選考と必要な人材が一致しないことがあることから、採用試験も人物を重視する動きがあります。こうした点も研究しながら必要な人材を確保していきます。

更に、行政課題によっては任期付による職員確保も行ないます。

#### 派遣・駐在職員の受入

国・県や民間団体等からの派遣や駐在を積極的に受け入れ、必要な人材を確保するとともに職場の活性化を図ります。

また、権限移譲の推進に伴い円滑な業務移行を行なっていくため、実務経験や専門性のある職員について受入れを進めることとします。

### (2) 人材を育ていかすしくみ

#### 人事評価制度

人事評価は、任用配置、給与処遇、研修といった人事政策を人材育成に結び付けていくにあたっての「要」の役割を果たすものです。

人材の育成を主眼とし、職員のチャレンジ精神や積極性を引き出し、気づきを与え自学を促す仕組みを構築するとともに、適材適所の人材活用を行ないます。

また、行政評価制度と連動させ、能力評価とともに目標管理（実績評価）を行ない、施策や業務改善にも役立てます。

#### 職員アンケートより

- ・人事評価制度を納得がいくものにするためには何が重要と考えますか？

公平性	20.3%
評価基準の明確化、公表	18.1%
評価者の評価能力の向上	14.1%

- ・人事評価の結果を給与や手当に反映させることについてどう感じますか？

公平性が保て職員の理解が得られれば、 将来的には反映させるべきである	52.1%
現在も将来的にも反映させるべきではない	24.6%
わからない	15.7%

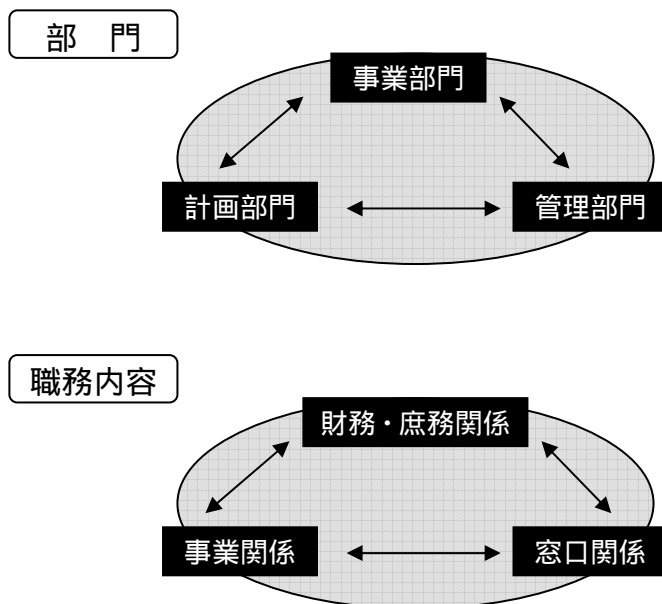
### ジョブローテーション

採用から一定年数の間に性質の異なる職場を計画的に異動させ、さまざまな部門や職務の経験を積みながら能力開発、人材育成を図ります。

「自学」の促進という観点からも、新しい仕事へのローテーションは不可欠です。同じ職員の同一職場長期在職は、当該業務の習熟という意味では効果的な面もあります。しかしながら複数の業務を十分に経験できていない段階にある若手職員にとっては能力の幅を狭め、本人の成長を止めてしまう要因にもなりかねません。

職場では、新しい職員が異動してくることにより、業務のマニュアル化や引継ぎの改善を積極的に行なうこととなります。また、異動により新しい視点を加えることは柔軟な組織運営にも効果的です。

### 【ジョブローテーションのイメージ】



### 部局枠人事異動

合併による組織の拡大に伴い、人事部局主体の人事異動では人材や組織課題が十分に把握しきれず、適切な人事異動に対応しきれない状況となっています。

行政課題に迅速・柔軟に対応し、施策の実現に向けて的確に対応するため試行的に行なっている部局枠人事異動を検証し、より良い人事異動の仕組みを構築します。

### 職員アンケートより

・現在の人事異動（部局枠異動、自己申告書参照）方法についてどう思いますか？

適材適所とするには改善すべきである	40.9%
現状でよい	33.3%
わからない	18.2%



### 複線型人事制度

職員が個々の適性をいかし、能力を最大限に発揮できるよう、一定の時期にゼネラリスト、スペシャリスト、エキスパートなどのコースが選択できる制度導入を検討します。

職員アンケートより

- ・あなたの将来のキャリアデザイン（めざす道）は次のどれですか？

ゼネラリスト（総合事務職） 18.0%

スペシャリスト（資格・免許が必要な職種で、採用時から専門の業務を担当する職  
= 幼稚園教諭、保育士、保健師、看護師、建築主事ほか）

25.8%

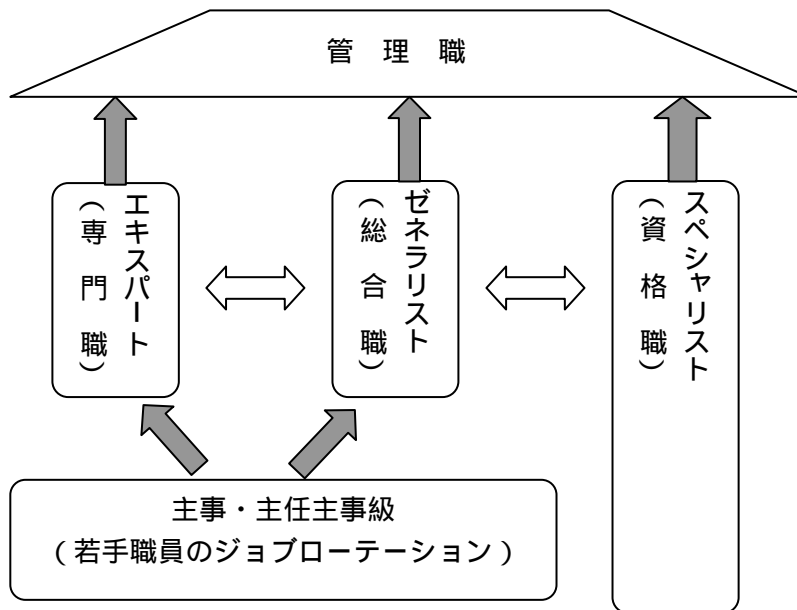
エキスパート（資格は必要としないが、特定の部門・分野で業務に精通・習熟し、  
専門的スタッフとして業務の進行管理にあたる職）

30.1%

いろいろな仕事を経験後、特性をみて決める

16.7%

### 【複線型人事制度イメージ】



### 自己申告書

自己申告書はアンケート結果からも多くの職員に支持されています。適材適所を目的に申告内容を適宜精査しながら活用し意欲ある職員を積極的に登用します。

職員アンケートより

- ・自己申告書を人事異動の参考にしていますがどのように感じていますか？

必要と思う 74.9%

必要と思わない 6.9%

わからない 18.2%

### 庁内公募制度

各部門が必要とする人材や新たな政策課題に関する業務等に対し希望者を公募する庁内公募制度を構築し活用します。

### プロジェクトチームの活用

全庁的課題・特命課題等の解決に向け、現状の庁内プロジェクトチームのあり方を検証・改善して活用します。

特に、任期や業務内容について全体把握しながら、設置する際のルール化を図っていくこととします。

### 希望降任制度

管理監督職の職務・職責が増大する中で、種々の事情により能力が発揮できず精神的・身体的に苦痛を感じる場合や、家庭の事情等によりその職責を十分に果たすことが困難な場合などにおける希望降任の制度化を検討します。

### 各種研修体制の充実

人材育成の最も重要なポイントは「自学」をいかに促すかという点です。職員の能力開発＝研修なのではなく、能力開発・人材育成制度の一つとして研修制度があることを前提に機能することをめざします。

- ・ 庁内研修、自治研修所研修、中央研修など多彩なメニューを活用し、的確に研修機会を与えます。
- ・ 市内の各地域を学ぶ研修を行ないます。
- ・ 権限移譲や各種行政課題に対応するために他の機関や団体への派遣・交流研修等を行ないます。
- ・ 業務に関連する資格取得研修や自己啓発研修等に対する各種支援制度について検討します。
- ・ 研修履歴を管理し人事異動等にも活用していきます。

### 職員アンケートより

- ・ 職員の能力開発手段で何が重要と考えますか？

適材適所の人事配置	19.3%
自己啓発	18.2%
職場での実務経験	16.6%

### 職員提案制度

職員提案制度は、職員の自主性を引き出し問題発見・解決能力と学習意欲を高めるものです。

職員が自ら考え、積極的な改善・改革提案を行なう訓練として、現在の提案制度を適宜見直しながら効果的な運用を図ります。

### ○JT「職場研修」

○JT (On the Job Training) とは、「職場研修」とも言われ、実際に仕事をさせながら、又は仕事と関連させながら行なう研修をいいます。

上司が部下に、先輩が後輩に、知っている人が知らない人に・・・、仕事に必要な知識・技能・態度や問題解決能力を・・・、仕事を通じて、あるいは関連させて・・・、計画的・重点的に、継続的に・・・、主として個別に、あるいは集団で・・・仕事の場において・・・行なう指導のことです。

これらを統括的に管理するのは管理職であり、管理職の重要な業務に位置づけて○JTに関する研修を行ないながら推進します。

なお、この方法は人材育成上最も効果的とされていますが、運用にあたっては業務処理形態が先例踏襲的・保守的で現状維持となってしまうがちなことから、改革を推進する面から行政評価による業務改善等と連動した効果的な○JTを進めることとします。

## (3) 職場環境風土づくり

### 情報の共有化と風通しのよい職場環境づくり

行財政改革大綱にも掲げているように、地方分権の時代を迎え、今後は組織としての総合力が求められてきます。

組織目標の達成に向け、常に業務改善を考え前向きな発言がしやすい職場環境づくり、報告・連絡・相談の励行とグループウェアやファイリングシステムの適切な運用などによって情報の共有化を図り活力ある風通しのよい職場環境づくりを推進します。

#### 職員アンケートより

・現在の職場はいきいきと働ける職場ですか？

はい 55.3%

いいえ 10.7%

(理由：知りたい情報・必要な情報が伝わってこない、忙しすぎて気持ちに余裕が持てない)

どちらともいえない 34.0%

・あなたの職場では、事務事業の改善や効率化に積極的な取り組みが行なわれていると思いますか？

(おおいに+まあまあ)行なわれている 58.4%

(あまり+まったく)行なわれていない 27.5%

どちらともいえない 14.1%

・職場で情報が共有できていますか(相互に報告・連絡・相談体制がとれていますか)？

(十分+まあまあ)できている 81.4%

(あまり+まったく)できていない 14.5%

どちらともいえない 4.1%

### 職場における男女共同参画の推進

男女共同参画社会づくりを推進し、職場において男女が互いにその人権を尊重しつつ責任を分かち合い、性別にとらわれることなく、その個性と能力を十分に発揮できるよう職場環境を整備します。

具体的には、職員研修による意識改革、育児・介護支援制度の活用推進、セクシャルハラスメント防止の取り組みを行なっていきます。

### グループ制・フラット化の検証と推進

組織のフラット化とは、従来の係員 係長 課長補佐 課長といった多くの階層から構成されるピラミッド型の組織を改め可能な限り階層を減らし自己裁量の部分の拡大や意思決定の迅速化、現場の声の反映などコミュニケーションの充実により組織の活性化を図ることです。

また、グループ制は所属（課）の中にある係を廃止して、業務や課題に合わせてグループを柔軟に編成し対応することで限られた人員を有効に活用していくものです。

今後も、フラット化を推進し業務課題ごとに意思決定手順のマニュアル化や迅速化を図るとともに、現在のグループ制を検証し、施策課題の的確な解決と業務の繁閑の解消を推進していくこととします。

#### 職員アンケートより

- ・ 合併後は係制からグループ制に移行しましたが、その効果についてどのように感じますか？

（おおいに+まあまあ）効果がある	27.3%
（あまり+まったく）効果がない	57.3%
どちらともいえない	15.4%
- ・ グループ制を確立していくためには何が重要と考えますか？

グループ制が必要な部署とそうでない部署を整理する	30.0%
担当制を控え、共同で業務を処理する	27.1%
年度中途でもグループ編成を変える	12.6%



## 6、人材育成を推進するために（それぞれの役割）

職員アンケートでどんなときにやる気が出る（モチベーションが上がる）のかという質問に対して上位の回答は、「担当している仕事がかうまくいったとき」「所属の仲間との協力関係がかうまくいったとき」「仕事ぶりをまわりから評価されたとき」「職場の人間関係が良好なとき」となっています。

また、職員の能力開発手段で何が重要かという質問では、「適材適所の人事配置」「自己啓発」「職場での実務経験」「上司・先輩からの指導・助言」が上位を占めています。

これらは、人材を育て組織目標を達成していく上での重要な要素といえ、こうした点を踏まえながら、職員個々や管理職、人事担当部門、職場のそれぞれの役割を明確化し、行動に移していくことによって人材育成を推進していくこととします。

### （１）職員個々の役割

職員一人ひとりがめざすべき職員像に近づけるよう、以下の点を意識し前向きに行動することが重要です。

#### 自学・自己啓発

職場での業務経験や多くの人と関わりながら自学・自己啓発していくことが必要です。

#### 市民の視点で考え行動

公平で透明性を保ち、市民の立場で考え行動するように心がけることが必要です。また、地域の一員であることを自覚し積極的に地域活動に関わるのが大切です。

#### 改革意識と積極性

常に課題や問題点がないのかを意識することと、その解決に向けて自ら積極的に取り組もうとするチャレンジ精神が大切です。

#### 接遇の向上

市民アンケートからもわかるように、市民からの信頼を築いていく上で、接遇の向上が基本にあるといえます。職員一人ひとりが意識して親切丁寧で心のこもった対応を心がける必要があります。

### （２）管理職の役割

管理職の業務は、主に業務管理、予算管理、人事管理、危機管理であるといわれています。人材を育ていかす面からは以下がポイントであるといえます。

#### 目標管理

総合計画の各施策に対する組織目標を明確化し、部次長級は部局間の調整及び所管の各セクションが役割を果たすよう管理します。課長級は職員の業務と組織目標の関わりを明確にして指導することが求められます。

#### 部下の育成

職員の能力・適性を的確に把握し、固定的な事務分担に陥ること等のないようOJTを進めることが重要です。

職員のモチベーションを高める上では、業務実績に対する適正な評価と長所を見つけ伸ばすという意識、模範を示すという意識も必要です。

また、職員の能力開発を念頭に必要な研修等の支援と、研修成果への期待を伝えることが必要です。

#### 良好な職場環境づくり

職場内のコミュニケーションを図り、話しやすい職場環境づくりに努めることが重要です。

### (3) 人事担当部門の役割

人事担当部門は、組織の力を最大限発揮できるようにするため、給与、処遇、配置等を含め、透明で公平な信頼される人事制度の構築に努める必要があります。

#### 育成型人事制度の構築

本方針に基づく各種人事施策の設計・実践・検証・改善を行ない、職員のやる気(モチベーション)を高め、組織の力を最大限発揮できるようにするための総合的な人事制度を構築します。

#### 能力開発へのサポート

自己啓発・自学の支援、多様な研修機会の提供、OJT(職場研修)の推進等、職員の能力開発をサポートします。

### (4) 職場での心がけ

職員アンケートで職員のやる気を高める要素として「所属の仲間との協力関係がうまくいったとき」「職場の人間関係が良好なとき」が上位にあるように、コミュニケーションとチームワークは職場の重要な役割であるといえます。

#### コミュニケーション

職場では、常に報告・連絡・相談を励行するとともに、なれあいにならず前向きな議論ができる風土づくりに努める必要があります。

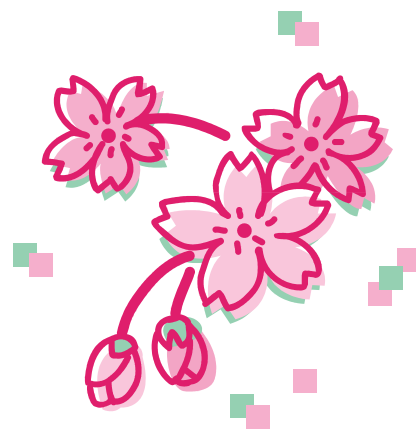
また、信頼関係の構築は、お互いが十分に意見を交わし認め合うところからスタートします。頭ごなしや一方通行、否定するといった状態では良好な関係は生れないことを認識する必要があります。

また、信頼関係を築く上では、それぞれが基本的な職場(サービス)ルール・マナーを守ることも重要です。

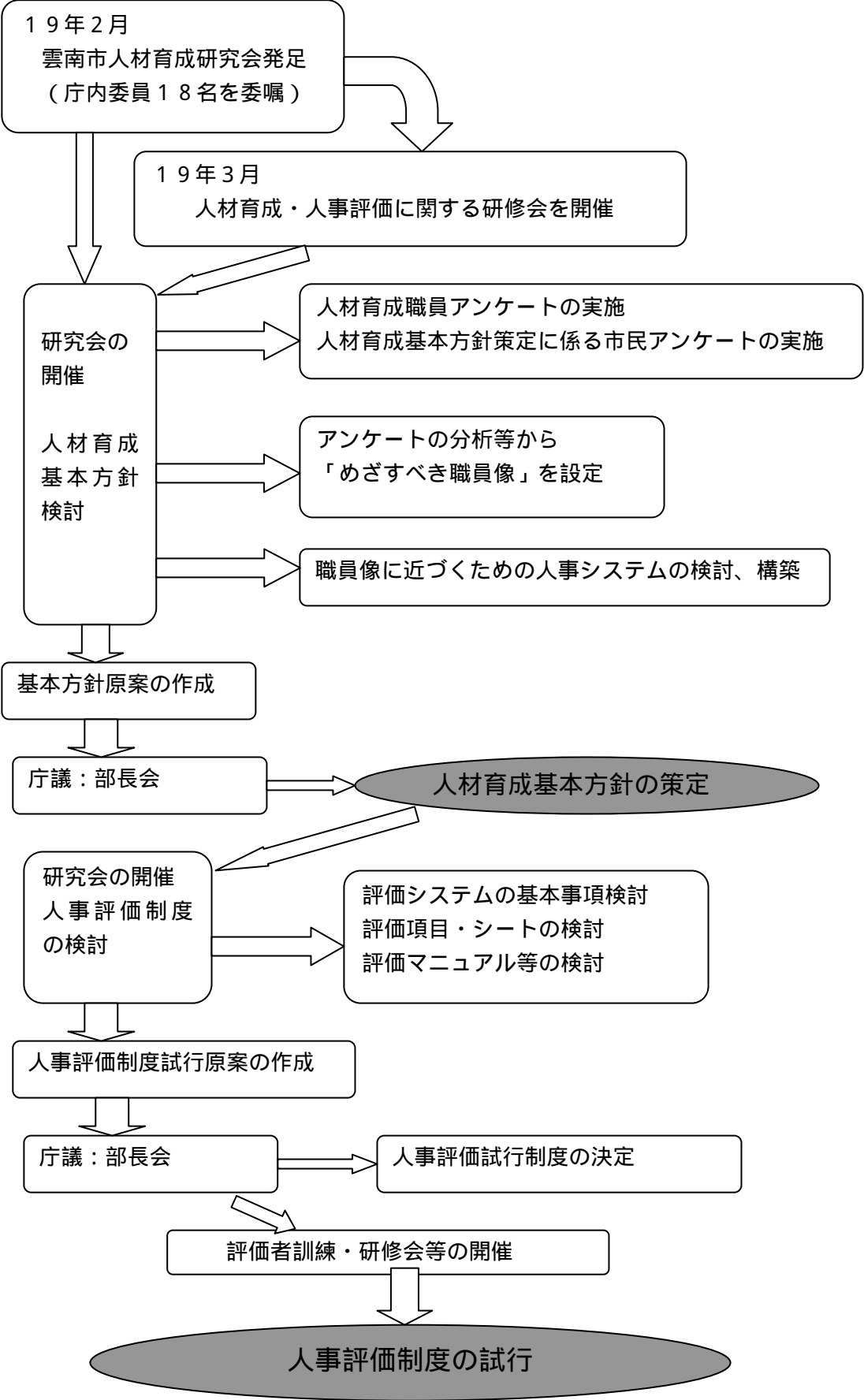
#### チームワーク

アンケート結果のとおり職場における協力体制は重要です。協力体制のとりにくい業務も多数ありますが、できるだけ情報を共有化し、それぞれが相互補完に努めることが必要です。

# 參考資料



# 人材育成基本方針及び人事評価制度構築に向けたフローチャート





## 雲南市職員人材育成研究会 活動状況

実施日	内 容
平成19年2月7日	第1回雲南市職員人材育成研究会 策定方針の確認、スケジュールの確認
平成19年3月9日	職員研修：講演会開催 223人受講 演題：自治体大激動時代の人材育成と人事評価 講師：大阪市立大学大学院法学研究科教授 稲継裕昭氏
平成19年5月24日	第2回雲南市職員人材育成研究会 市民・職員アンケート内容審議、待遇マニュアル案審議
平成19年6月12日	第3回雲南市職員人材育成研究会 市民・職員アンケート、待遇マニュアル、人材育成基本方針案審議
平成19年7月2日	職員アンケート実施 回答率52.9%
平成19年7月5日	市民アンケート実施 回答率44.5%
平成19年8月7日	第4回雲南市職員人材育成研究会 アンケート結果からの課題分析、人材育成基本方針案審議
平成19年8月23日	雲南市職員待遇力向上マニュアル発行
平成19年8月20日	第5回雲南市職員人材育成研究会 アンケート結果からの課題分析、人材育成基本方針案審議
平成19年9月5日	雲南市職員人材育成基本方針策定に伴う「市民アンケート」 及び「職員アンケート」の集計結果の公表
平成19年10月26日	第6回雲南市職員人材育成研究会 人材育成基本方針案審議、めざすべき職員像の設定
平成19年11月21日	第7回雲南市職員人材育成研究会 人材育成基本方針案審議、人事評価試行に向けての意見交換
平成20年1月11日	第8回雲南市職員人材育成研究会 人材育成基本方針案審議、人事評価試行に向けての方針策定
平成20年6月3日	第9回雲南市職員人材育成研究会 人材育成基本方針案最終審議

## 雲南市職員人材育成研究会 委員名簿

「平成19年2月1日発足」

氏 名	所属部課 / 役 職	備 考
佐 藤 満	政策企画部政策推進課 課長	
長谷川 和 男	総務部財政課 課長	
後 山 洋 右	総務部行財政改革推進課 課長	
福 島 勇 樹	政策企画部政策推進課 主任主事	
内 部 幸 枝	市民部収納管理課 副主幹	
須 藤 晴 紀	身体教育医学研究所うんなん 副主幹保健師	
西 村 健 一	産業振興部農林振興課 主幹(SL)	
高 橋 健	建設部建設事業課 副主幹	
原 祐 二	水道局工務課 統括技師(GL)	
田 浪 文 雄	教育委員会生涯学習課 副主幹	
田 部 由紀子	木次総合センター自治振興課 主幹(GL)	
佐 藤 誠 二	久野小学校 副主幹校務技師	
須 山 靖 恵	寺領幼稚園 副主幹教諭	
昌 子 真 二	雲南市職員組合 副委員長	
佐 藤 慎 治	雲南市職員組合 書記長	
高 橋 祐 二	雲南市職員組合 書記次長	
稲 田 和 久	総務部人事課 課長	庶務担当
落 合 正 成	総務部人事課 主幹(GL)	庶務担当

# 市民アンケートの概要

## 1、アンケート調査の概要

- (1) 調査の目的: 「雲南市職員人材育成基本方針」を策定するにあたって、市民の職員に対する思い等を把握するとともに、市民の意見を人材育成基本方針に反映することを目的とした。
- (2) 調査の方法: 調査票の記号の選択及び記入方式によるアンケート
- (3) 調査の期日: 発送日: 平成19年7月5日 返信期限: 平成19年7月23日
- (4) 調査対象: 住民基本台帳から20歳以上を無作為に200人を抽出
- (5) 回収状況: 郵送件数200件に対し、回答件数89件(回答率44.5%)

## 2、Q1:現在の職員の資質や技能で良いと思われる点は何ですか。

良いと思われる点で、「待遇、市民対応、状況判断能力」が15.4%、次いで「OAに関する知識・技能」が11.2%、「迅速な業務対応能力」が10.5%の順となっています。

また、回答者の25.8%(23名)が、この設問には回答がありませんでした。

主な回答項目	回答構成比
待遇、市民対応、状況判断能力	15.4%
OAに関する知識・技能	11.2%
迅速な業務対応能力	10.5%
説明(プレゼンテーション)能力	7.7%
協調性	7.0%
まとめや調整(交渉)する力	7.0%

## 3、Q2:現在の職員の資質や技能で欠けている(不足している)と思われる点は何ですか。

欠けている点では、「待遇、市民対応、状況判断能力」が15.5%、次いで「迅速な業務対応能力」が10.1%、「責任感の強さ」が9.5%の順となっています。

「待遇、市民対応、状況判断能力」と「迅速な業務対応能力」は良い点でも高い割合を占めており、市民の関心が高い証拠ともいえます。

待遇研修が実践で活かしているのが振り返る良い機会だと思います。

主な回答項目	割合
待遇、市民対応、状況判断能力	15.5%
迅速な業務対応能力	10.1%
責任感の強さ	9.5%
課題発見、問題解決能力	6.5%
コミュニケーション能力	6.0%

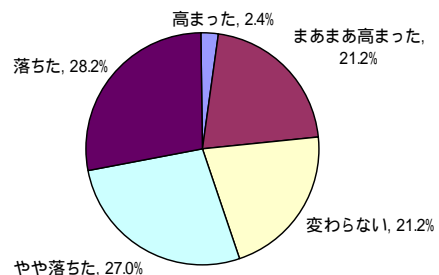
主なその他の意見

- ・住民の奉仕者としての意識が欠けている
- ・マナー・モラルが欠けている

## 4、Q3:合併前と比較して行政の組織力についてどのように感じていますか。

「高まった」「まあまあ高まった」が全体の23.6%に対し、「落ちた」「やや落ちた」が55.3%と上回っています。

市民と直接接する総合センターの人員が減ってきているのも要因と思われますし、市組織としての一体感がまだ見えてこないところもあると考えられます。



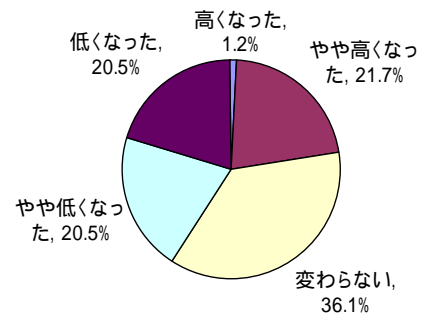
組織力とは組織としてまとまることで発揮される大きな力のことで、連携して大きな力が発揮できているかどうかということを示します。

5、Q4:合併前と比較して行政の専門性についてどのように感じているか。

「高くなった」「やや高くなった」が 22.9% に対し、「低くなった」「やや低くなった」が 41% と上回っています。

旧町村時代にはできなかった専門セクション（地域振興、産業振興、国際交流、人権、健康福祉、教育の分野など）も合併したことにより新しくできていますが、専門性が低くなったと答えた人の割合が多いのは意外でした。

まだ住民 PR や接する機会が少ないのか、総合センターを見ていっておられるのか、グループ制フラット化が専門性に影響してはいないかなどを、今後検証する必要もあります。



専門性とは保健、福祉、教育、産業振興などそれぞれの分野でサービスや業務内容などがより詳しく高度になってきたかどうかということを指します。

6、Q4:市民の皆様からみて、これからの雲南市の職員はどうあるべきだと思いますか。

「笑顔があり、親切丁寧な対応ができる職員」が 22.7% でトップを占め、ここでも良い接遇対応が求められていることがわかります。

次いで、「前例にとらわれず、改革意識を持つ職員：14.0%」、「仕事に対する問題意識を持ち、業務改善ができる職員：13.6%」、「迅速かつ効率的に仕事を進め、コスト意識のある職員：12.8%」、「広い視野を持ち、社会情勢を的確にとらえられる職員：11.6%」の順となっています。

また、その他の意見として「住民の奉仕者としての意識改革」、「公務員としての自覚」などの意見をいただき、公務員としての根本的な自覚に対する変革への期待が伺えます。今後、接遇対応に関する一定の水準を定めたり、サービスの質を低下させないことも重要と考えられます。

主な回答項目	割合
笑顔があり、親切丁寧な対応ができる職員	22.7%
前例にとらわれず、改革意識を持つ職員	14.0%
仕事に対する問題意識を持ち、業務改善ができる職員	13.6%
迅速かつ効率的に仕事を進め、コスト意識のある職員	12.8%
広い視野を持ち、社会情勢を的確にとらえられる職員	11.6%
説明(プレゼンテーション)が上手く、説明責任が果たせる職員	8.7%
業務知識が豊富な職員	7.4%

7、Q5:職員や行政組織に対する意見(自由意見)

「職員や行政組織に対して日頃感じておられることがありましたら、自由にご記入ください。」と、自由意見の欄を設けたところ、42名の方にご意見をいただきました。

まだ、市全体で一体感をもってまちづくりに取り組めていないこともあって厳しい意見も多く、こうした生の意見を全職員が承知しておくべきと思います。

また、総合センターのことが多く書かれていますが、やはり総合センターは市民の一番の窓口であり常に市民から見られていることが伺えます。

幼稚園や保育所外出先機関(地方機関)への意見はなく、市役所とは別に見られていると考えられます。

## 市民からの主な意見

「こんなこともわからないの？」と見下したような言い方はやめてほしい。わからないので聞いているのに……。役人ぶるのはやめてください。(30代:男性)

厳しい財政運営と言いながら職員給与のカット率が低すぎる。現在の給与を3割カットしても行き過ぎではない。公務員は住民の奉仕者という意識がまったく感じられない。職員の意識改革が重要だ。市役所職員は、もっと現在の社会情勢を把握し、常に住民のことをまじめに考えるべきである。今はいい加減な感じがする。市政に危機感を感じているのは住民のほうがだ。(30代:男性)

職員の姿を見ていて良い点が伝わってこない。与えられた仕事をしておればいいと思っている人が多いのではないかと。常に何のためにという意識を持ってほしい。(40代:男性)

市役所、総合センター両方に言えることですが、訪れた方にあいさつを職員からされるのはあまり見たことがありません。もっと明るく笑顔で市民が声をかける前に職員から「どういったご用件でしょうか？」くらい言ったらどうでしょうか。専門用語ではなく、市民にわかりやすい言葉で説明してください。パソコンに向き合うより、市民の方に目を向けてください。(40代:女性)

職員も市民の一人として、自分が行政組織に求めるものは何かを考えてほしい。(40代:女性)

職員の業務態度が悪い。採用試験をまともに合格できたかどうかと思うような職員もいる。再度試験でもして、市の職員として恥ずかしくない業務ができるようにしてもらいたい。(40代:性別不明)

何を考え、何をしようとしているのか。誰一人雲南市の事を考えている職員はいないと思う。「第二の夕張市」は確実に「雲南市」ではないか。なぜなら彼らが職員であるから。職員全員についての市民アンケートを取り、本当に税金を預けれる方以外は辞めていただきたい。3～5年以上一般企業で「働く」という事を学んだ方を職員とするべきと思う。以上、失礼(50代:男性)

業務中に無駄話が多い。お茶等は市民の目にふれないようにしてください。(50代:男性)

「公僕」再認(50代:男性)

親切たる言動、行動、お年寄りの方に対するケアが今ひとつ欠けている。努力精進して常に感謝の気持ちを持続、かつ公務に従事していただきたいこととあります。(50代:性別不明)

もう少し笑顔で対応し、迅速に行動してほしい。市民の意見を聞き自分たちだけで決めないでほしい。(50代:性別不明)

全体の職員にお願いしたいことは、事務を長く引っ張らないでテキパキと処理してほしい。総合センター職員は、もっと本所と連絡をとり問題点を早く解決してほしい。市長は、建物をつくることにこだわらないで、市民の生活が良くなるよう努力してほしい。「税金を少なくして、良い雲南市」これが市民の気持ちです。(60代:男性)

私の自治会には市職員が3人います。自治会の行事(スポーツ大会、神社の祭り、納涼祭等)や地域づくりの会などに、ほとんど出席・参加がありません。職場以外での地域活性化に進んで参加し、住民と一緒に活動(特に積極的)する姿勢がほしい。(60代:男性)

職員の意識改革も合併前より良くなってきている。総合センターでの接客対応も感じがよい。常に住民の奉仕者ということ意識して職責を全うしてほしい。市民もすべてに行政に頼ることでなく、住民自ら考え汗を出す。そして行政との協働の中で済みよいまちづくりを考えて、将来に継ぐことが大切と思う。(60代:性別不明)

これからの職員は、見識その他何でも身につけていることが必要と思われます。しっかりと見つめて行政に携わっていただきたいとします。がんばってください。(70代以上:男性)

合併前より職員の対応が、かなり良くなった。(70代以上:男性)

公務員は憲法第15条で「全体の奉仕者であって一部の奉仕者ではない」と規定されています。また、公務員は労働者という面と住民に奉仕し、公正で効率的な行政サービスを提供するという特別な側面をもっています。この両側面を統一的にとらえて、公務労働を遂行すべきだと思います。「ヒラメのような公務員」には絶対にならぬようにと念じております。(70代以上:男性)

仕事のできる能力のある方がたくさんおられることは存じておりますが、一般民間は更に努力と財源の少ないなりに生活に努めております。公金も市民の涙税であります。無駄使いのないように時間を惜しんで笑顔で公務にお励みくださいますように。(70代以上:男性)

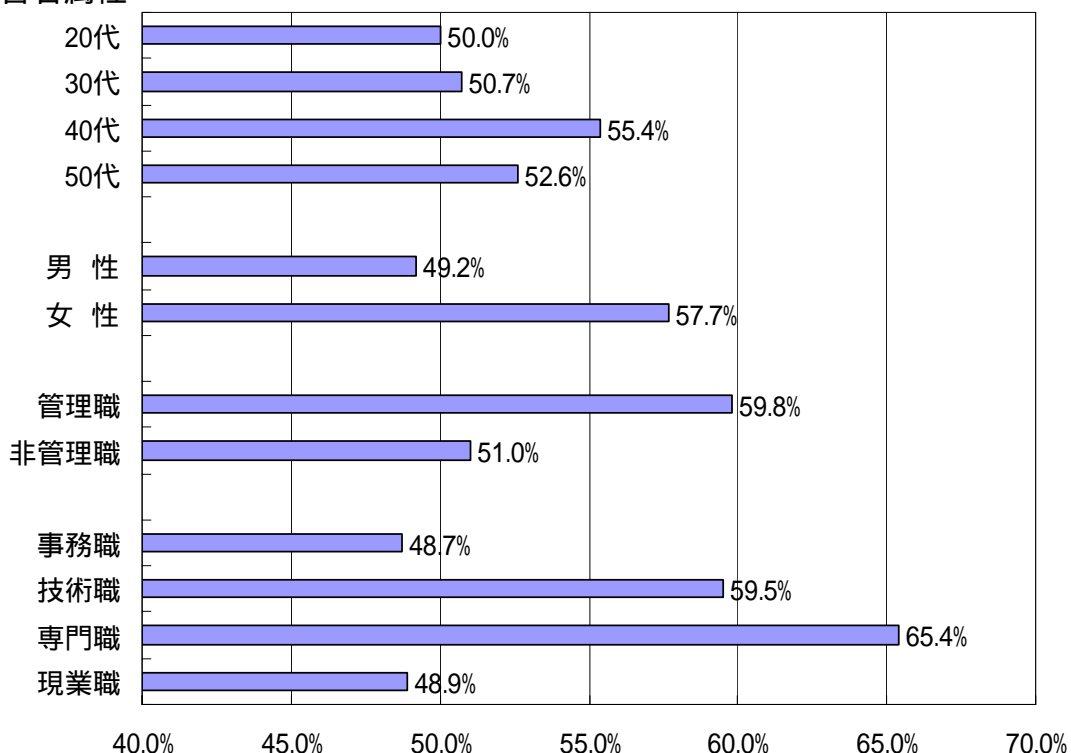
合併に伴い総合センターの職員がすくなくなり、業務と知識豊かな職員がいらない。専門の職員がいらない総合センターに、地域内の実情を知る職員が少なくて困る。特に災害発生時等。

# 職員アンケートの概要

## 1、アンケート調査の概要

- (1) 調査の目的: 「雲南市職員人材育成基本方針」を策定するにあたって、職員の思いなどを把握するとともに、今後の人事管理や人材育成、職場環境改善に役立てることを目的とした。
- (2) 調査の方法: 調査票の記号の選択及び記入方式によるアンケート
- (3) 調査の期日: 依頼日: 平成19年7月2日 回答期限: 平成19年7月20日
- (4) 調査対象: 雲南市職員全員(臨時・嘱託職員を除く。)
- (5) 回収状況: 対象者603名に対し、回答者数319名(回答率52.9%)

## 2、回答者属性



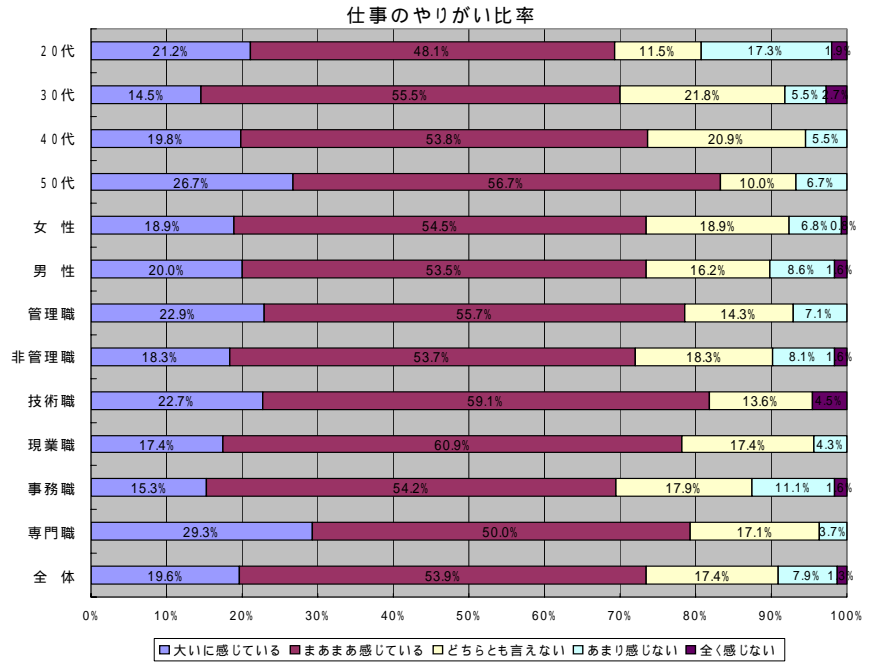
## 3、仕事観・仕事意欲

- (1) 仕事観(何のために働くのか)を比率で回答

- (ア) 非管理職より管理職の方が、自己実現目的の割合が高く、経済的目的が低い。
- (イ) 女性の方が男性よりも自己実現目的が高く、男性の方が女性よりも社会的目的が高い。
- (ウ) 年代別では、高い割合順に、経済的目的が30代・50代・40代・20代の順、自己実現目的が20代・50代・40代・30代の順、社会的目的が20代・30代・40代・50代となっており、年代があがるにしたがって社会的目的の割合が下がっています。
- (エ) 職種別では、高い割合順に、経済的目的が現業職・事務職・技術職・専門職の順、自己実現目的が専門職・技術職・現業職・事務職の順、社会的目的が技術職・事務局・専門職・現業職の順となっています。

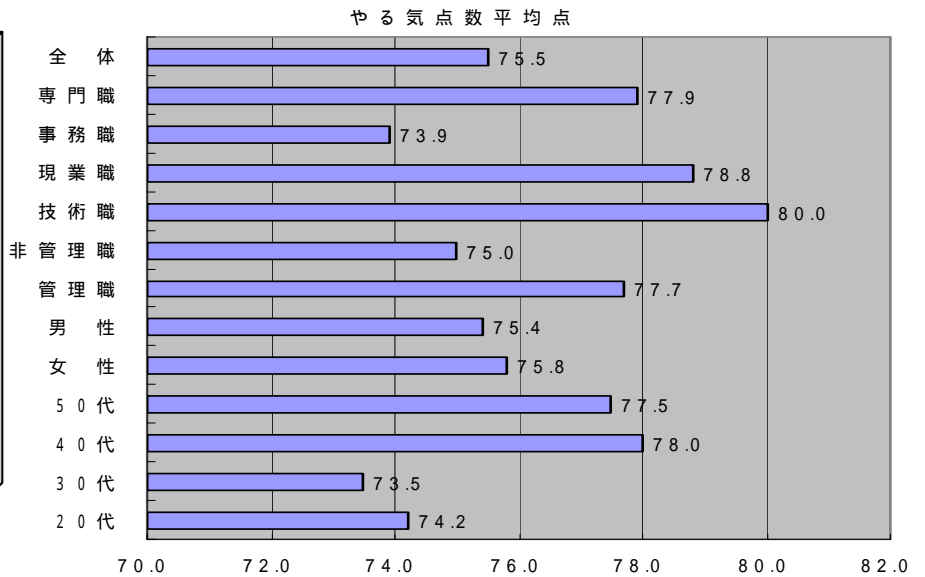
(2) 現在の職場の仕事に「やりがい」(充実感・達成感など)を感じているか。

全体的には、やりがいを感じている(73.5%)割合が多いです。  
 特に、職種別では専門職が、区分別では管理職が、性別では男性が、年代では50代が高い割合を示しています。  
 一方、「あまり感じない」が、事務職、男性、20代で高い割合を示しています。



(3)現在の仕事に対するやる気は100点満点で何点か

全体の平均点は75.7点でした。  
 区分別の平均点では、技術職(80.0点)、40代(78.0点)が高い平均点でした。  
 また、年代別では40・50代が高い点数となっており、20代・30代が低い点数となっています。



(4)どんなときやる気が出るか

「担当している仕事がうまくいったとき(34.5%)」「所属の仲間との協力体制を感じたとき(21.8%)」「仕事ぶりをまわりから評価されたとき(13.7%)」「職場の人間関係が良好なとき(12.5%)」がやる気のでる高い割合となっており、業務を通じた職員間の関係がやる気のでる重要な要素になっていると思われます。

(5)目標を持って仕事をしているか

概ね職場又は個人目標を持って業務に携わっているように思われます。  
 管理職員の大半は組織としての目標又は方針を定めて業務に携わっていますが、「職場でも個人でも全く目標がない」管理職員や一般職員がいることも事実です。

### 3、意識・能力

#### (1) 職務遂行上で自分の持ち味(長所)とと思っている力、得意とする能力は何か

主な回答項目	割合	主な回答項目	割合
協調性	23.5%	その他実務の専門知識	6.4%
責任感の強さ	18.3%	自分の意見がきちんといえる	5.1%
ねばり強さ	8.6%	接遇,市民対応,状況判断能力	4.3%
積極性や行動力	7.4%	迅速な業務対応能力	4.2%
コミュニケーション能力	6.5%	まとめや調整(交渉)する力	3.3%

#### (2) 現在の職務に力が活かしているか

約半数の職員が、「組織に力が活かしている」とする割合が高いです。特に管理職の6割は、「力を活かしている」としています。

区分	全体割合	非管理職	管理職
はい	47.2%	43.3%	60.0%
いいえ	6.0%	6.1%	5.7%
わからない	46.9%	50.6%	34.3%

#### (3) 現在の業務にかかわらず、今後仕事をしていく上で必要と思う知識、技能は何か

全体的は、業務を進めていく上での専門知識や課題発見・問題解決能力が高い割合です。また、非管理職は業務を遂行する上での知識・能力が必要と答え、管理職は課題発見や政策形成能力を求めています。

主な回答項目	全体割合	非管理職	管理職
その他実務の専門知識	11.1%	11.6%	9.2%
課題発見、問題解決能力	11.1%	10.6%	12.8%
法務に関する知識	9.8%	10.4%	7.7%
政策形成(企画立案)能力	9.8%	8.0%	15.8%
接遇、市民対応、状況判断能力	7.7%	8.3%	5.6%
説明(プレゼンテーション)能力	7.4%	7.9%	5.6%
迅速な業務対応能力	7.3%	7.0%	8.2%
OAに関する知識・技能	6.9%	7.5%	5.1%
コミュニケーション能力	6.7%	7.5%	4.1%
人権に関する知識・感覚	5.0%	5.4%	3.6%

#### (4) 職員の能力開発手段で何が重要と考えるか

全体的には、「適材適所の人事配置」の割合が高いです。しかし、役職別に見ると、非管理職は「適材適所の人事配置」が高いのに対し、管理職は「自己啓発」の方が高い状況です。  
 職種別に見ても、現業職・技術職は「適材適所の人事配置」の割合が高いものの、専門職は「自己啓発」「上司・先輩の指導助言」が高く、事務職では「適材適所の人事配置」「職場での実務経験」「自己啓発」の割合が高い状況です。



### 3、人事制度

#### (1) 将来のキャリアデザイン(めざす道)は何か

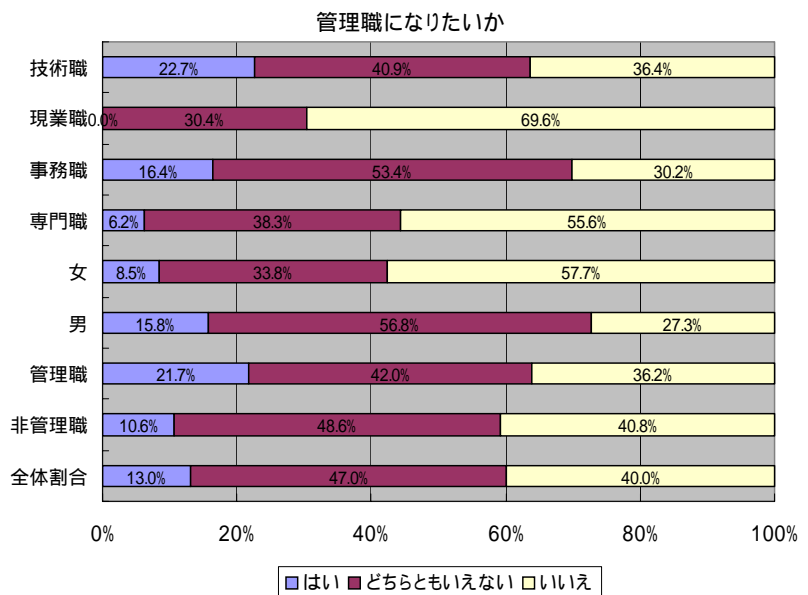
全般的にはエキスパート志向が高く、専門職においては職務上スペシャリストの志向が高い状況です。

ゼネラリスト(総合事務職)  
 スペシャリスト(資格・免許が必要な職種で、採用時から専門の業務を担当する職=幼稚園教諭、保育士、保健師、看護師、建築主事ほか)  
 エキスパート(資格は必要としないが、特定の部門・

区分	割合	非管理職	管理職	専門職	事務職	現業職	技術職
ゼネラリスト	18.0%	17.0%	21.5%		28.6%		13.6%
スペシャリスト	25.8%	25.7%	26.2%	76.5%	1.6%	28.6%	36.4%
エキスパート	30.1%	30.3%	29.2%	3.7%	40.1%	33.3%	40.9%
いろいろな仕事を 経験後、特性をみて決める	16.7%	19.1%	7.7%	7.4%	22.5%	9.5%	9.1%
わからない	9.5%	7.9%	15.4%	12.3%	7.1%	28.6%	

#### (2) あなたは管理職になることを望んでいるか

全体的には、管理職になることを望まない割合が多いです。特に女性・専門職・現業職においては非常に高くなっています。  
 一方、人事評価先進地の岸和田市においては、望むほうの割合が高いので特徴的です。



#### (2)-1 「いいえ」と答えた者の、その理由は何か

全体的には、管理職になりたくないのは、「能力に自信がない」と答えた者が多いです。

区分	全体割合	非管理職	管理職	男	女
責任の重い職には つきたくない	20.1%	20.9%	17.6%	20.3%	19.6%
能力に自信がない	46.6%	47.5%	41.2%	42.0%	50.0%
家庭の事情など	12.1%	12.2%	11.8%	10.1%	13.7%
処遇(給料等)に あまり差がない	6.9%	5.0%	14.7%	11.6%	3.9%
その他	14.4%	14.4%	14.7%	15.9%	12.7%

(3) 自己申告書を人事異動の参考にしているがどのように感じているか

自己申告書については、「必要と思う」意見が大多数であります。

区 分	全体割合	非管理職	管理職
必要と思う	74.9%	73.4%	80.3%
必要と思わない	6.9%	7.7%	4.2%
わからない	18.2%	19.0%	15.5%

(4) 現在の人事異動(部局枠異動、自己申告書参照)方法についてどう思うか

全体的には「適材適所とするには改善すべきである」という意見が多いですが、非管理職では「わからない」の割合が管理職に比べて高くなっています。職種別では、現業職の「現状でよい」とする意見が多いのが特徴です。

区 分	全体割合	非管理職	管理職
現状でよい	33.3%	33.5%	32.9%
適材適所とするには改善すべきである	40.9%	38.7%	48.6%
その他	7.5%	7.3%	8.6%
わからない	18.2%	20.6%	10.0%

(5) 昇任管理方法についてどうあるべきと思うか

全体的には「おおむね年功序列によるべき」という意見が多いですが、管理職員の場合は、「所属長の内申を勘案して決めるべき」という意見が多かったです。また、管理職員は「おおむね年功序列によるべき」と「人事評価制度を導入して実績・能力を評価して決めるべき」という意見が同率でありました。  
 なお、人事評価制度導入の先進自治体である岸和田市では「人事評価制度を導入して実績・能力を評価して決めるべき」という意見が多いのが特徴です。

主な回答区分	全体割合	非管理職	管理職
おおむね年功序列によるべき	46.6%	52.8%	25.4%
所属長の内申を勘案して決めるべき	18.9%	14.2%	34.9%
昇任試験制度を導入して基準を明確にすべき	14.2%	14.7%	12.7%
人事評価制度を導入して実績・能力を評価して決めるべき	16.4%	13.8%	25.4%
その他	3.9%	4.6%	1.6%

(6) 人事評価制度を納得がいくものにするためには何が重要と考えるか

全体的にも、非管理職でも「公平性」が高い割合を示しているのに対して、管理職は「評価基準の明確化、公表」が高い割合を示しています。

主な回答区分	全体割合	非管理職	管理職
公平性	20.3%	21.5%	16.1%
評価基準の明確化、公表	18.1%	17.6%	19.9%
評価者の評価能力の向上	14.1%	14.1%	14.3%
評価結果の本人へのフィードバック	11.6%	11.7%	11.2%
部下から上司を評価するシステム	10.6%	10.9%	9.3%

(7) 人事評価の結果を給与や手当に反映させることについてどう感じているか

全体的には「公平性が保て職員の理解が得られれば、将来的には反映させるべきである」とする意見が多く、特に管理職員についてはその割合がより高くなっています。  
また、職種別では事務職・技術職の半数以上が「公平性が保て職員の理解が得られれば、将来的には反映させるべきである」とする意見が多く、「現在も将来的にも反映させるべきではない」とする割合が現業職において高くなっています。

区 分	全体割合	非管理職	管理職	専門職	事務職	現業職	技術職
制度を構築し、すぐにでも反映させるべきである	3.8%	3.3%	5.6%	1.2%	5.8%	0.0%	0.0%
公平性が保て職員の理解が得られれば、将来的には反映させるべきである	52.1%	46.3%	71.8%	45.7%	55.0%	45.5%	57.1%
現在も将来的にも反映させるべきではない	24.6%	28.1%	12.7%	22.2%	24.9%	31.8%	23.8%
その他	3.8%	4.5%	1.4%	2.5%	5.3%	0.0%	0.0%
わからない	15.7%	17.8%	8.5%	28.4%	9.0%	22.7%	19.0%

4、組織、職場

(1) 現在の職場はいきいきと働ける職場か

概ね半数以上の職員がいきいきと働ける職場であるとしていますが、女性・専門職・技術職においては、そうでない割合が他とは高くなっています。  
また、いきいきと働けない理由としては、男性では「知りたい情報・必要な情報が伝わってこない」、女性では「忙しすぎて気持ちに余裕がもてない」とする理由が高くなっています。

(2) 職場では、事務事業の改善や効率化に積極的な取り組みが行われていると思うか

全体では 58.4%が行われているとしていますが、技術職においては、まったく行われていないとする割合が他よりも高い状況です。

区 分	全体割合	専門職	事務職	現業職	技術職
おおいに行われている	8.9%	6.3%	11.1%		9.5%
まあまあ行われている	49.5%	50.0%	49.5%	54.5%	42.9%
あまり行われていない	23.3%	22.5%	25.3%	13.6%	19.0%
まったく行われていない	4.2%	2.5%	4.7%		9.5%
どちらともいえない	14.1%	18.8%	9.5%	31.8%	19.0%

(3) 職場で情報が共有できているか

全体では 81.4%の職員が情報共有ができているとしていますが、職種別では「十分できている」の割合が現業職が高い割合で、「あまりできていない」の割合が技術職で高くなっています。

(4)合併後は係制からグループ制に移行したが、その効果についてどのように感じるか

効果がある（27.3%）より、効果がない（57.3%）方が高い割合です。制度の理解等について、今後なんらかの対策が必要と思われます。

(5)グループ制を確立していくためには何が重要と考えるか

「グループ制が必要な部署とそうでない部署を整理する」「担当制を控え、共同で業務を処理する」「年度中途でもグループ編成を変える」の割合が高く、今後なんらかの対策が必要と思われます。

区 分	全体割合
担当制を控え、共同で業務を処理する	27.1%
年度中途でもグループ編成を変える	12.6%
室課を統合する	7.3%
中間管理職を減らす	8.8%
グループ制が必要な部署とそうでない部署を整理する	30.0%
グループリーダーの権限を強化する	5.7%
その他	8.5%

(6)合併後2年半が経過し、職員の融和ははかられてきたと感じるか

全体的には53.4%はが図られているとしているが、専門職では「あまり図られていない」割合が高く、「まったくはかられていない」の割合が現業職と技術職で高くなっています。

区 分	全体割合	専門職	事務職	現業職	技術職
おおいはかられている	2.6%	1.2%	2.7%	0.0%	11.1%
まあまははかられている	50.8%	38.6%	55.9%	38.1%	77.8%
あまりはかられていない	30.4%	39.8%	28.2%	28.6%	0.0%
まったくはかられていない	5.4%	4.8%	5.3%	14.3%	11.1%
どちらともいえない	10.9%	15.7%	8.0%	19.0%	0.0%

(7)今後更に融和をはかるには何が重要と思うか

区 分	全体割合
旧町村間枠を超えた人事異動	38.2%
職場旅行やレクリエーション等の推進	34.7%
職員互助会組織の立上げ及び活動	20.4%
その他	6.7%

(8)組織の活性化や職員の意欲向上には何が効果的だと思うか

「職員の意識改革(19.7%)」「組織の目標・方針の明確化(14.0%)」が効果的だとする割合が高くなっています。

(9)今後、雲南市職員として「目指すべき職員像」はどのようなものだと考えるか

「笑顔があり、親切丁寧な対応ができる職員」「仕事に対する問題意識を持ち、業務改善ができる職員」「極的・意欲的に仕事を進め、チャレンジ精神のある職員」「前例にとらわれず、改革意識を持つ職員」などが高い割合を示しています。これらの項目は、市民アンケートともほぼ一致した意見となっています。

区 分	雲南市 全体割合	市民 アンケート	参考 (亀岡市)
笑顔があり、親切丁寧な対応ができる職員	19.8%	22.7%	13.89%
仕事に対する問題意識を持ち、業務改善ができる職員	15.7%	13.6%	13.75%
積極的・意欲的に仕事を進め、チャレンジ精神のある職員	12.6%	5.0%	14.22%
前例にとらわれず、改革意識を持つ職員	12.5%	14.0%	13.02%
迅速かつ効率的に仕事を進め、コスト意識のある職員	10.1%	12.8%	12.56%
広い視野を持ち、社会情勢を的確にとらえられる職員	9.5%	11.6%	11.10%
業務知識が豊富な職員	8.6%	7.4%	11.23%
説明(プレゼンテーション)が上手く、説明責任が果たせる職員	5.2%	8.7%	6.25%
人権感覚にすぐれ、あらゆる差別に自ら行動できる職員	5.0%	3.7%	3.39%
その他	0.8%	0.4%	0.60%

その他の意見

- ・市民のことを第1に考えられる職員(事務職:男性)
- ・雲南市をよくするんだという使命感を持つ職員(事務職:男性)
- ・仕事に責任を持ってプロ意識を大切にする職員(事務職:男性)
- ・3役にひれ伏さない職員(事務職:男性)
- ・地域活動に顔を出す職員(事務職:男性)
- ・市民とのコミュニケーションを通しての様々な事業を行うことのできる職員(現業職:男性)

5、職員や行政組織に対する意見(自由意見)・・・略