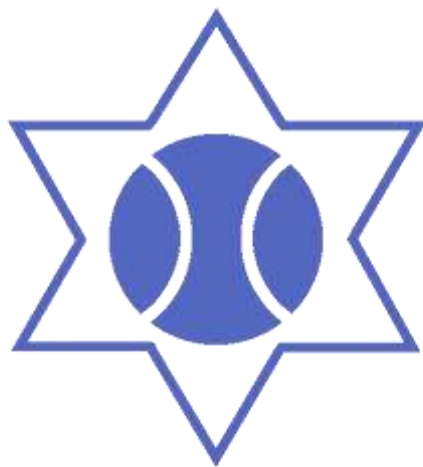


小樽市人材育成基本方針 (改訂版)

～ 小樽市を愛し、市民とともにまちづくりに
積極的にチャレンジする職員をめざして ～



小 樽 市
平成30年4月

目 次

1	改訂の趣旨	P 1
2	基本理念	P 1
3	本市の現状	P 2
	(1)職員数の推移	
	(2)年齢別職員構成	
	(3)職位別男女比	
	(4)今後の課題	
4	職員アンケートから見る現状と課題	P 5
	(1)基本的事項について	
	(2)研修について	
	(3)人事管理について	
	(4)目指すべき職員像について	
5	人材育成の考え方	P 10
	(1)目指すべき職員像	
	(2)職員が必要な能力と意識	
	(3)各階層に求められる役割と能力	
6	人材育成の制度や仕組み	P 14
	(1)人事制度	
	(2)職員研修	
	(3)職場環境	
7	資料編	P 19
	(1)標準職務遂行能力表	
	(2)職員研修の種類	
	(3)職場研修推進マニュアル	
	(4)人材育成基本方針見直しにかかる職員アンケートの実施について	

1 改訂の趣旨

本市では、平成19年8月に策定した「小樽市人材育成基本方針」に基づき、まちづくりを担う職員の育成について、目指すべき職員像を明確化し、職員研修、人事評価制度など、その基本的な考え方や方針・方向性等を示しながら、人材育成に取り組んできました。

しかしながら、近年の社会経済情勢の急激な変化、特に人口減少・少子高齢化社会の進行などの影響によって、これまで以上に厳しい行財政運営が予想されるとともに、地方分権の進展によって、地方自治は、自己決定、自己責任に基づいて地域固有の政策課題に対応する必要がある、斬新かつ大胆な発想と創意工夫に満ちた施策を実施していくことが求められます。

また、自治基本条例の制定に伴い、市民との協働や市民の目線・立場に立てる職員像が求められており、市民ニーズがますます複雑多様化し、市民の意識も大きく変化してきている中で、職務に対して真摯に取り組むとともに、失敗を恐れず柔軟な発想を持って果敢に挑戦していくことのできる人材を育成することがますます重要となります。

そこで、こうした状況を踏まえ、職員一人一人の更なる資質の向上や意識改革・能力開発を図り、行政のプロフェッショナルとして時代の変化に対応できる職員を育成していくため、この度、「小樽市人材育成基本方針」を改訂しました。

今後は、この基本方針に基づく取組を通じて、組織として継続的に職員のやる気や向上心を高め、職員の持つ可能性や能力を最大限に引き出すよう努めるとともに、限られた財源や資源を有効に活用し、市民サービスを充実することにより、市民満足度の向上を図ります。

2 基本理念

職員一人一人が全体の奉仕者であることを改めて自覚し、市民の目線に立ち、常に問題意識を持って課題の発見・解決に努めるとともに、市民ニーズの的確な把握を基にした施策を実施できるよう、本市を愛し、歴史・伝統のある本市のまちづくりに積極的にチャレンジする職員となることを目指します。

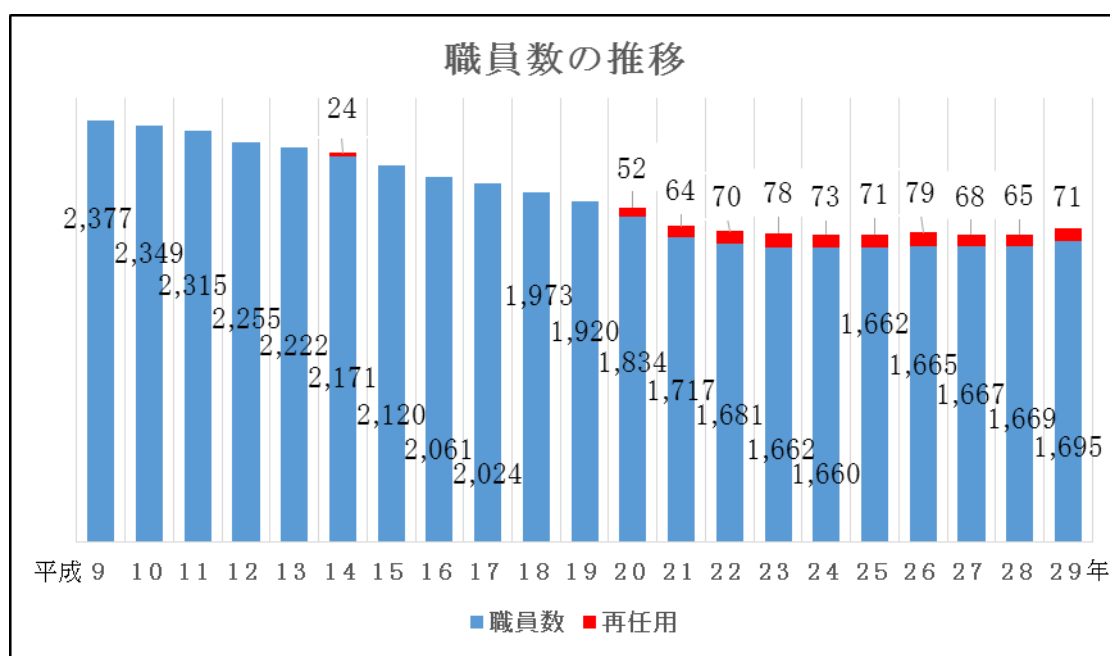
3 本市の現状

(1) 職員数の推移

本市ではこれまで行財政改革の取組により、指定管理者制度の導入などによる業務量の削減に併せて、新規採用者数の抑制や再任用制度の活用などにより、本市の正規職員数（再任用職員を除く。）は、平成9年度から平成29年度まで20年間で約680人削減してきました。

年	職員数	再任用	合計	年	職員数	再任用	合計
平成9年	2,377	—	2,377	平成20年	1,834	52	1,886
平成10年	2,349	—	2,349	平成21年	1,717	64	1,781
平成11年	2,315	—	2,315	平成22年	1,681	70	1,751
平成12年	2,255	—	2,255	平成23年	1,662	78	1,740
平成13年	2,222	—	2,222	平成24年	1,660	73	1,733
平成14年	2,171	24	2,195	平成25年	1,662	71	1,733
平成15年	2,120	—	2,120	平成26年	1,665	79	1,744
平成16年	2,061	—	2,061	平成27年	1,667	68	1,735
平成17年	2,024	—	2,024	平成28年	1,669	65	1,734
平成18年	1,973	—	1,973	平成29年	1,695	71	1,766
平成19年	1,920	—	1,920				

※再任用制度はH14に開始したが、H15～19は凍結している。



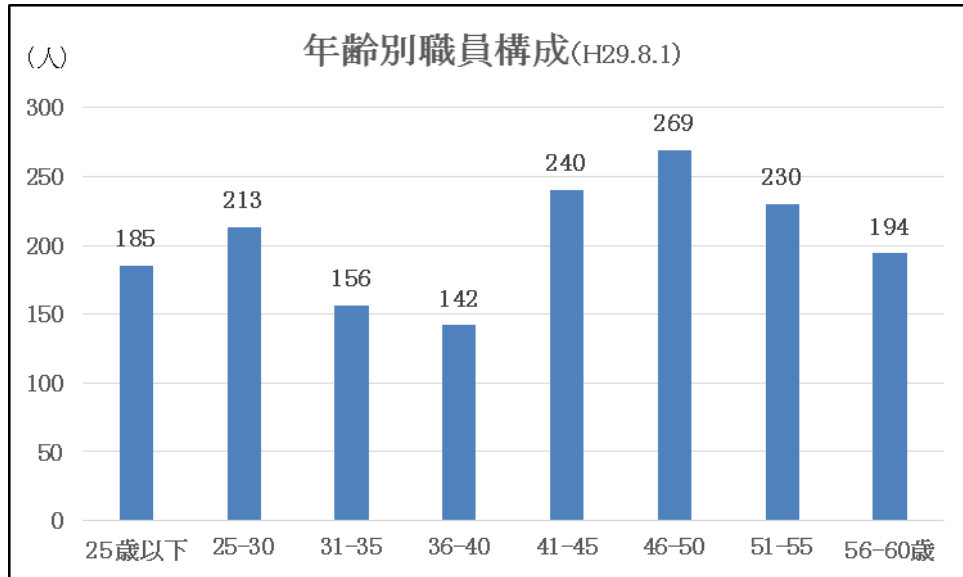
※特別職・臨時職員・嘱託員を除く。

※H21 病院事業管理者の新設により病院局長が職員から除外

※H28. 2. 27 から新教育長へ移行のため教育長が職員から除外

(2) 年齢別職員構成

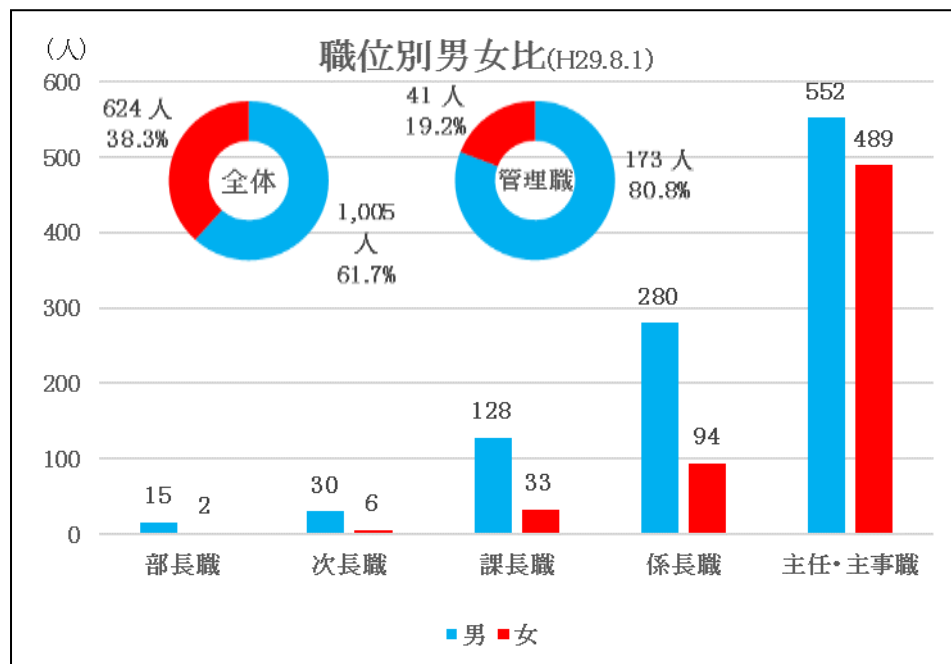
職員の年齢構成を見てみると、団塊の世代の退職と新規採用が抑制された影響などから30代が少なく40代及び50代が多い状況となっており、次の管理職ポストを担うべき職層が少ない状況となっています。



※市長・副市長・教育長・病院局長・医師・歯科医師・指導主事・道からの派遣者・再任用者を除く。

(3) 職位別男女比

各職位別の女性職員の割合を見てみると、市職員全体に占める女性職員の割合は38.3%ですが、管理職に占める割合は19.2%であります。



※市長・副市長・教育長・病院局長・医師・歯科医師・指導主事・道からの派遣者・再任用者を除く。

(4) 今後の課題

職員数の減少と年齢構成の変化による急激な世代交代が組織に与える影響は非常に大きなものがあります。

また、昨今の男女共同参画社会の進展の中で、女性職員の活躍促進が望まれることから、女性職員のみならず、男性職員の意識改革も必要となります。

これからの職員は、限られた職員数で行政サービスを向上していかなければならず、一方で豊富な知識や経験、技術を持つベテラン職員が退職するため、十分な経験を積むことがないまま、管理的ポストを担わなければならない状況も考えられます。

そのため、これらの役割を担うことができる職員を育成する「計画的な人材育成」が今後の課題となっています。

4 職員アンケートから見る現状と課題

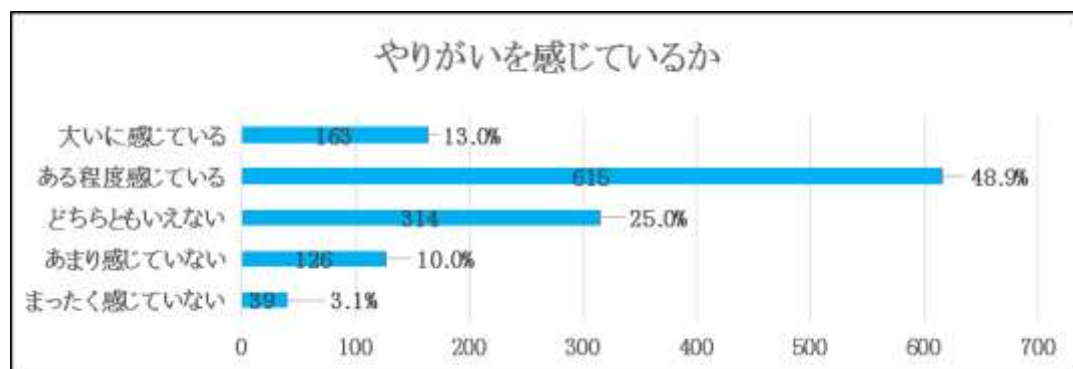
今回の基本方針の改訂に向け、正規職員を対象として、職員アンケートを実施しました。【対象者1,591人、回収部数1,261人、回収率79.3%】

(1) 基本的事項について

◇仕事のやりがい

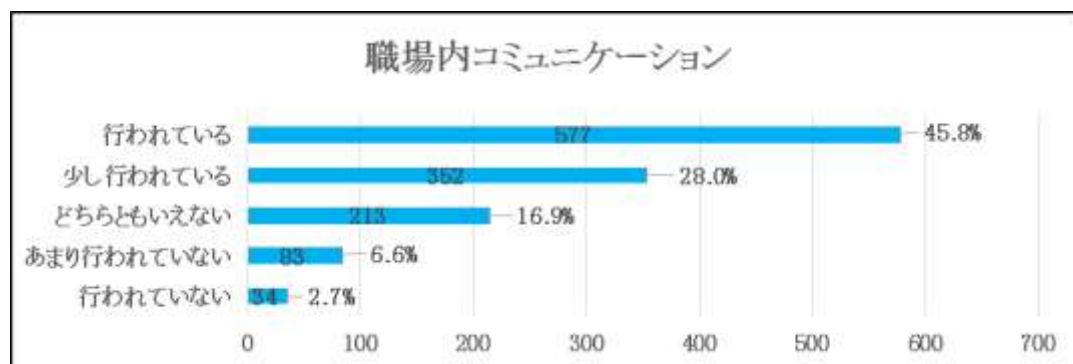
仕事にやりがいを感じているという職員は全体の約6割であり、その一方でやりがいを感じていない職員は約1割でしたが、感じていない理由としては、「仕事量が多すぎる」「適性や経験を生かせない」「意向に合わない、やりたくない仕事だから」などが挙げられました。

また、やりがいを持続・増進させるために必要なことは、「適正な業務配分」「希望に合った適切な人事配置」「職場のコミュニケーションの円滑化」が挙げられました。



◇職場の現状

職場内のコミュニケーション等について、行われていると答えた職員は全体の約7割であり、活性化を図るために必要なことは、「職員同士の自由な意見交換ができる環境」「情報の共有化」などが挙げられました。



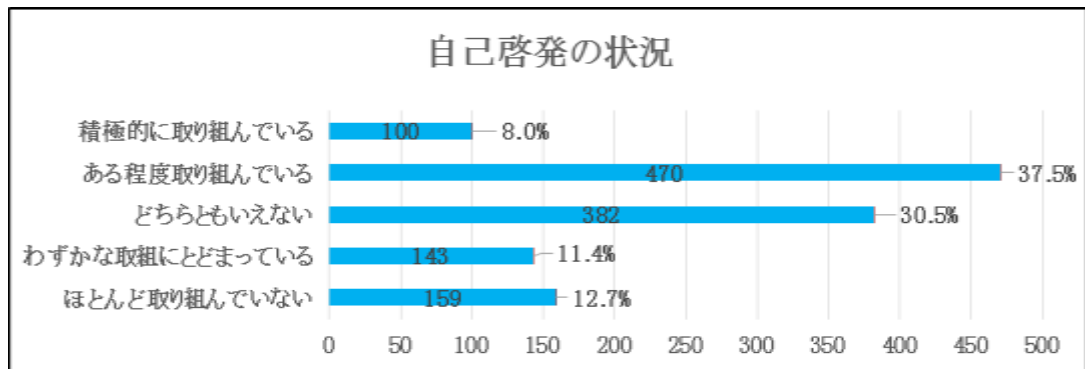
以上のことから、適正な業務配分や職場環境の整備などが今後の課題として考えられます。

(2) 研修について

◇自己啓発

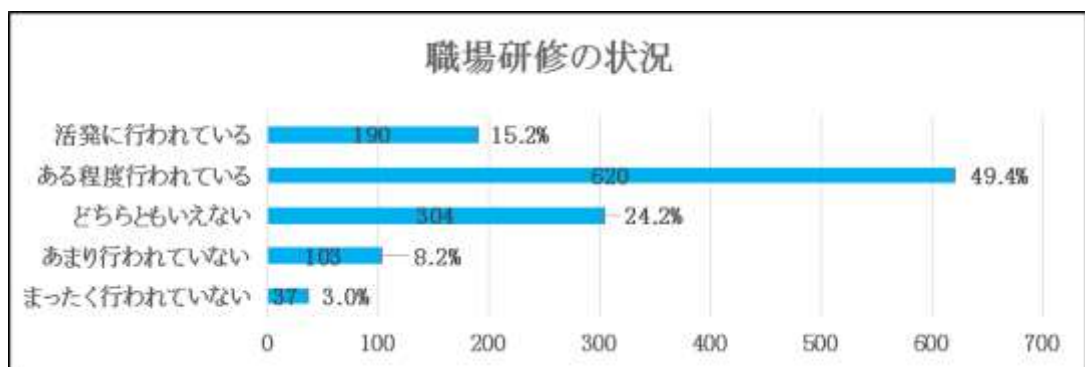
自己啓発に取り組んでいるという職員は全体の約5割であり、その内容は、「講演会、各種セミナーへの参加」「業務に関する書籍の購読」「新聞やテレビの報道番組からの情報収集」などが挙げられました。

一方、取組が困難な理由としては、「仕事が多忙で残業が多く時間が取れない」「家事や育児に時間が取られる」などが挙げられました。



◇職場研修

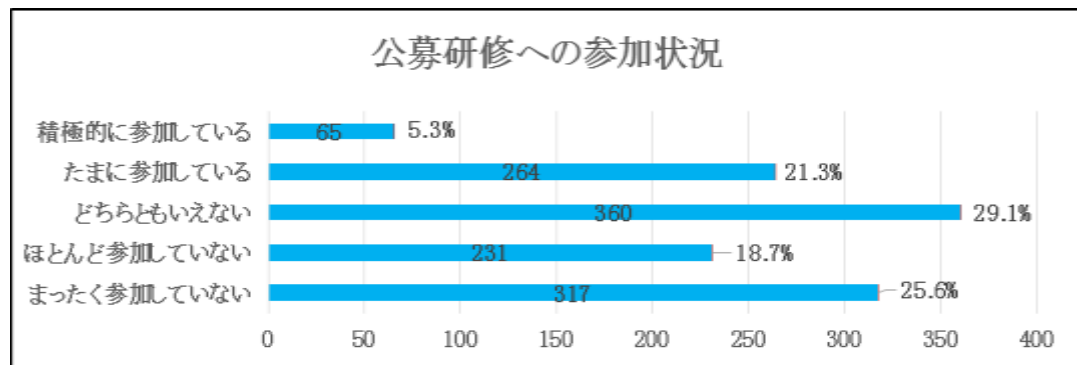
職場研修が行われていると感じている職員は全体の約6割であり、その一方で行われていないと感じている職員は約1割でしたが、行われていない原因としては、「仕事が忙しく時間が取れない」「職場研修のノウハウがない」などが挙げられました。



◇公募研修

研修に参加している職員は全体の約3割であり、その一方で参加していない職員は全体の約4割でしたが、その理由は、「受講したい研修がない」「仕事が忙しい」などが挙げられました。

また、今後受講したい研修については、「汎用性のある知識や技術を習得する特別研修」「日常業務に即した知識等を習得する特別研修」「研修専門機関への派遣研修」などが挙げられました。



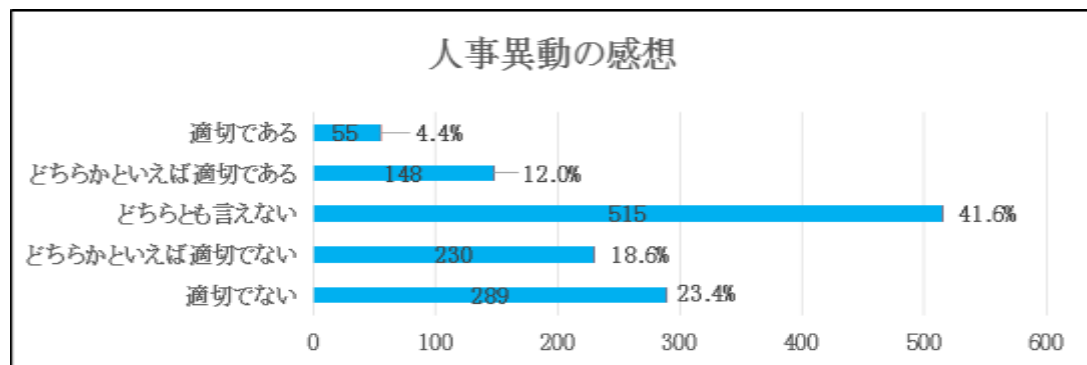
以上のことから、ワークライフバランスの充実や職場内の環境整備、研修メニューの充実などが課題として考えられます。

(3) 人事管理について

◇人事異動

人事異動が適切に行われていると感じている職員は、全体の約2割であり、その一方で、適切でないと感じている職員は約4割でした。

人事異動はどうあるべきかについては、「職員の適性を考慮して配置すべき」「多様な経験を積ませるよう配置すべき」などが挙げられました。

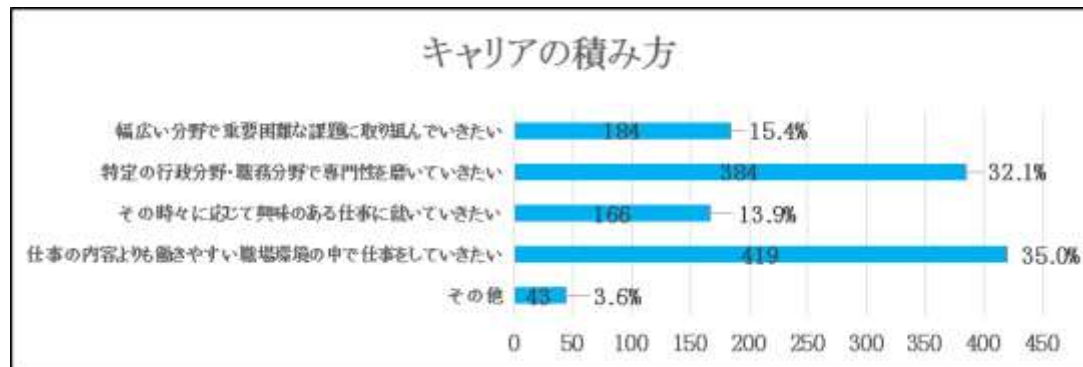
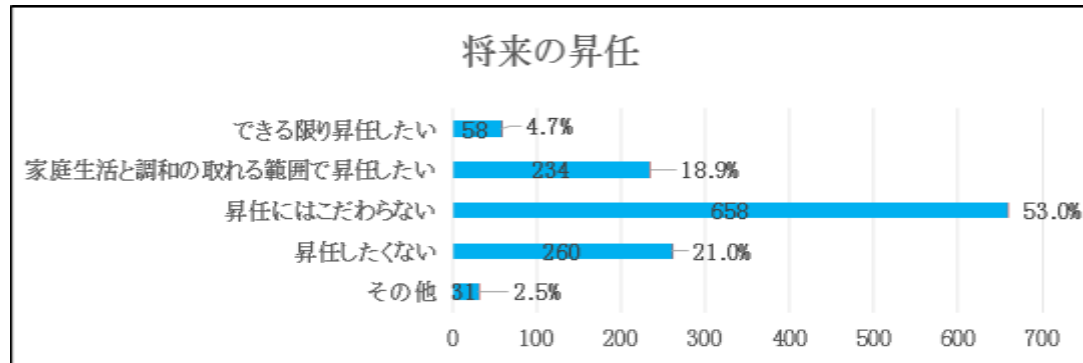


◇将来の昇任

昇任の考え方について、「昇任にはこだわらない」と答えた職員が全体の約5割であり、「昇任したくない」と答えた職員は約2割でした。

その理由としては、「自分の能力に自信がない」「上位職の職務内容に魅力がない」などが挙げられました。

また、今後のキャリアの積み方については、「仕事の内容よりも働きやすい職場環境の中で仕事をしていきたい」「特定の行政分野・職務分野で仕事をしていきたい」などが挙げられました。



◇女性の昇任

女性の昇任については、「個々人の考え方に合わせて考えるべき」「適度に昇任させるべき」などが上位意見でしたが、「性別は関係なく能力のある人が昇任すべき」「男女関係なく人事評価に基づいて昇任させると良い」などの意見も挙げられました。



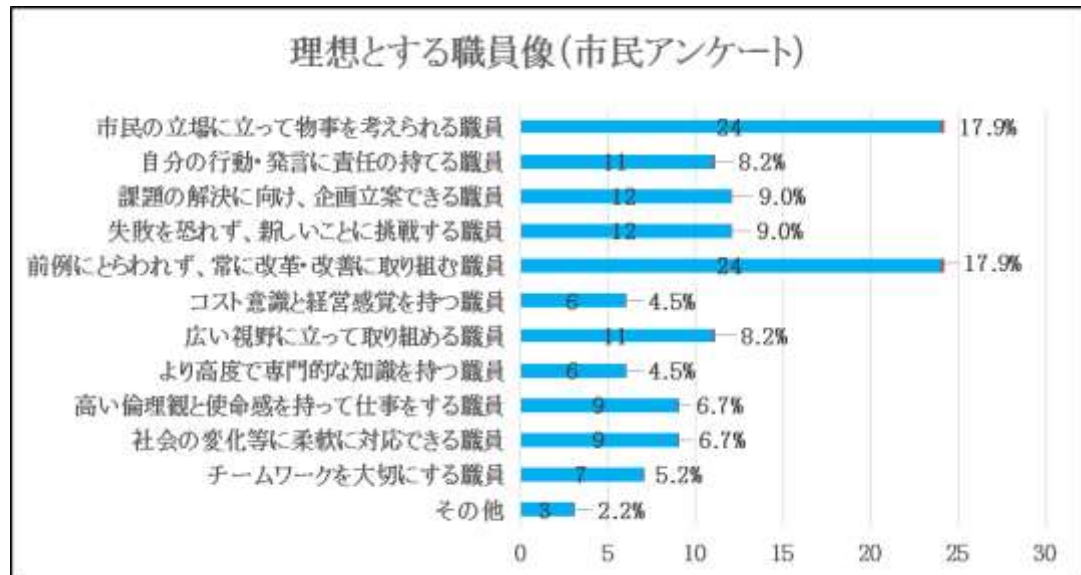
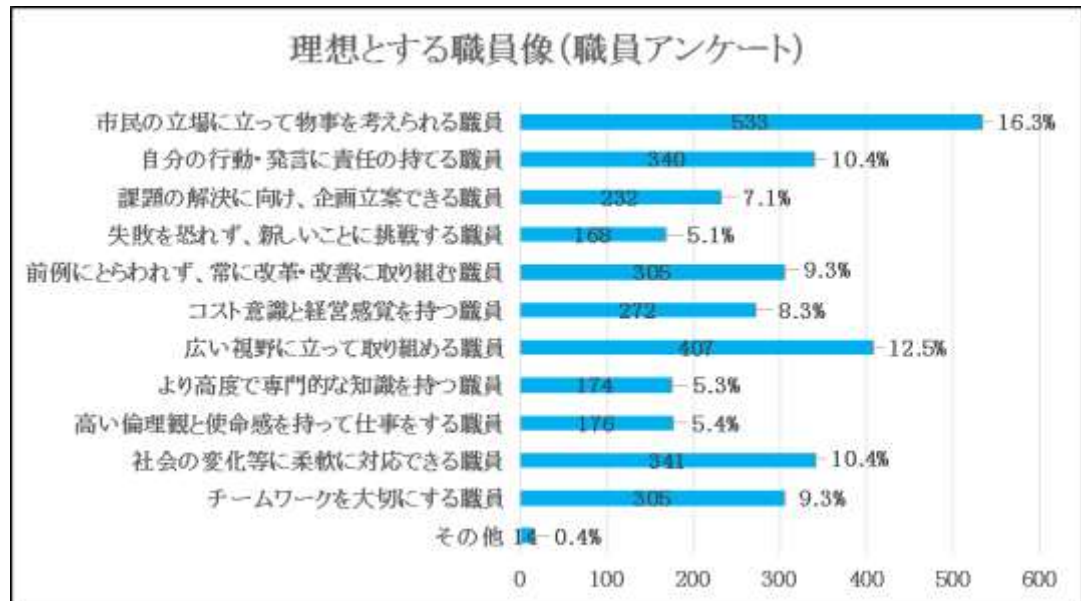
以上のことから、戦略的な人事配置や個々の職員の能力向上、部下や後輩職員の育成などが課題として考えられます。

(4) 目指すべき職員像について

◇求められる職員像

求められる職員像については、「市民の立場に立って物事を考えられる職員」「広い視野に立って取り組める職員」「社会の変化等に柔軟に対応できる職員」などが挙げられました。

また、同様の質問を市民43名（※注）に聞いてみたところ、「市民の立場に立って物事を考えられる職員」と同数で「前例にとらわれず、常に改革・改善に取り組む職員」が挙げられました。



以上のことから、職員が目指す職場環境の構築や上記の職員像に近づくため、職員一人一人が市民とともに創造・改革していくという意識の醸成が課題として考えられます。

※注：平成29年8月5日に開催された「小樽市民会議100」の参加者の方々にご協力いただきました。

5 人材育成の考え方

(1) 目指すべき職員像

本市の将来は、職員一人一人の創意工夫と、いかに知恵を出して施策を実施していくかということに大きく委ねられています。

この「目指すべき職員像」は、市民から信頼され、感謝される職員として、全ての職員が自己形成・自己実現の目標とすべきものであり、仕事进行处理する「人材」から、市民のため、まちのため、次世代のために活躍する「人財」へと変革することを目指すものです。

職員アンケートなどの結果を踏まえ、本市の目指すべき職員像を次のとおり設定します。

<目指すべき職員像>

◆市民の目線に立った職員

市民の立場に立って物事を考え、市民の満足度を念頭において市民ニーズを施策に反映させていきます。

◆チャレンジ精神を持った職員

前例にこだわることなく、常に問題意識と意欲を持って、職務に創意工夫を加えながら、新たな課題解決に企画力と探究心を持って、積極的かつ果敢にチャレンジします。

◆行政のプロフェッショナルとしての職員

社会の変化等に柔軟に対応し、新たな市民ニーズを感じるとともに、複雑多様化する行政課題に柔軟かつ積極的に対処できる専門的知識を習得します。

◆コスト意識・スピード感を持った職員

最少の経費で最大の効果が発揮できるよう、常日頃からコスト意識やスピード感を持って効率的に職務を遂行します。

◆倫理観・使命感を持った職員

公務員としての高い倫理観と使命感を持ち、親切で丁寧な対応と迅速な行動を心掛けるとともに、全体の奉仕者として市民の立場に立って課題解決に取り組みます。

(2) 職員が必要な能力と意識

全ての職員が「目指すべき職員」となるためには、次の能力と意識を身に付けることが求められます。

【基礎的職務遂行能力】

担当の職務を遂行する上で必要となる基礎的な能力です。

正確かつ迅速に職務を遂行する能力や人と良好な関係を築く能力、また、それぞれの業務に必要な専門性を深めることも大切です。

具体的には次のような能力が挙げられます。

- | | | |
|-----------|-------------------|------------|
| * 接遇能力 | * 協調性・コミュニケーション能力 | * 状況対応能力 |
| * 文章表現力 | * 専門的知識・技術 | * 交渉力 |
| * 判断力・理解力 | * 行動力 | * 法解釈力 etc |

【政策形成能力】

現状とあるべき姿を認識し、アイデアを具体的政策に結び付け、課題解決に向けて取り組むために必要な能力です。

広い視野を持って、若いうちから意識して身に付ける必要があります。

具体的には次のような能力が挙げられます。

- | | | |
|-------------|----------|---------------|
| * 情報収集・活用能力 | * 課題形成能力 | * 企画・立案能力 etc |
|-------------|----------|---------------|

【マネジメント能力】

組織を管理していく上で必要とされる能力です。人材と財源を有効活用し、組織全体をけん引しつつ、行政経営を進めていくために必要な能力です。

職階が上がるほど、この能力の発揮が期待されます。

具体的には次のような能力が挙げられます。

- | | | |
|----------|---------------|------------|
| * 業務運営能力 | * 統率力 | * 職場環境構築能力 |
| * 指導育成能力 | * 関係性強化能力 etc | |

※職場環境構築能力・・・職場間の協力体制、職場内のチームワークの構築に向けて、良好な職場環境づくり、組織風土改革を進める能力

※関係性強化能力・・・職員一人一人に関心を持ち、認め、理解しようとする姿勢を持ち、事実に基づき職員の「貢献・協調・努力」を認めることで、職員との関係を強化し、職場を良好に機能させる能力

【行政経営能力】

行政の運営を経営と考え、目標を管理し成果を挙げるために必要な能力です。
具体的には次のような能力が挙げられます。

* 目標管理能力 * 調整能力 * 評価能力 * 危機管理能力 etc

<職員に求められる意識>

担当業務の内容や性質、職階などにかかわらず、全ての職員が身に付けなければならないものです。職員自身が常に自覚するとともに、職場での啓発や職員研修などにより、意識の高揚を図ります。

* 市民協働 * コスト意識 * スピード感覚 * 自己成長意欲
* チャレンジ意欲 * 倫理観 * 人権意識 * プロ意識
* チームワーク * 危機管理意識 etc

(3) 各階層に求められる役割と能力

職階	基本的な役割	必要な能力の割合
部長職 次長職	①上司との情報共有に努め、意思疎通を図るとともに、市政の推進者として、市民の期待や社会情勢等を考慮しながら、長期的な視点に立った方針等を決定し、政策形成の中心的役割を担う。 ②国や北海道をはじめとした関係機関との連携を密にし、市政執行に有効な情報収集を行なう。 ③市議会等において、市民に対する説明責任を果たす。 ④部内の統括責任者あるいは補助者として、部内の予算・人事管理を掌握し、部内の管理運営を行う。	行政経営能力 マネジメント能力 政策形成能力 基礎的職務遂行能力
課長職	①市議会等において、市民に対する説明責任を果たす。 ②政策を実現するため、担当課としてなすべき課題を調査研究し、企画立案する。 ③担当課に課せられた使命を着実に実行するため、関係機関との連携・調整を行う。 ④課内の責任者として、組織目標に向かって課内職員が一丸となって行動するようリーダーシップを発揮するとともに、人材育成が図れる職場づくりに努める。	
係長職	①係所管業務を遂行するために必要となる高度な知識を習得するとともに、係員等の指導育成を行い、計画的かつ効率的に実行する。また、部下から業務改善等について提案があった場合には、課題解決に努めるとともに、必要があれば、上司に提案する。 ②困難な対人関係が予測される場合は、上司、係員等と事前の準備を十分に行い、冷静に対応する。 ③安定した組織を構築するためには、現場職員の資質向上とスキルアップが不可欠であり、指導育成能力を身に付け、これにあたる。	
主任職	①中堅職員として、専門的な知識・技術を習得し、円滑に業務を遂行するとともに、問題点を洗い出し、業務改善すべきことがあれば上司に提案する。 ②市民対応に際して、トラブルが発生しないよう、業務に関する情報の収集を継続して行い、内容を把握した上で積極的に活用する。 ③主事職を指導援助し、上司の指示・命令を正確に理解させる一方、不平・不満があれば取りまとめて係長に進言する。	
主事職	①担当業務に必要な基礎的知識・技術を習得し、与えられた職務を正確かつ迅速に遂行する。 ②必要に応じて現場に赴くなど、市民に対しては、公正・公平・誠実に対応し、理解が得られるようにするため、コミュニケーションを十分にとるよう心掛けるとともに、課題の発見に努め、必要があれば、上司に報告する。 ③公務員としての自覚を持ち、規律を遵守し、他の職員と協調して組織目標の達成に貢献する。	

※上記の表の「必要な能力の割合」はイメージであり、職場の職員の人数や構成により各能力の割合は変化します。また、各階層により求められる能力の内容は異なります。

6 人材育成の制度や仕組み

これからの本市を担う「目指すべき職員」を育成するためには、職員一人一人の自主性を尊重し、個性や適性、能力を最大限に伸ばすための取組が必要です。

このことを踏まえて、人材育成の方策について、「人事制度」「職員研修」「職場環境」の観点から整理しました。

以下に掲げる人材育成の方策を組織的に取り組むことにより、職員の意識を高め、人材育成を推進します。

(1) 人事制度

高度化する行政需要や地方分権が進展する中、少子高齢化、国際化等により雇用の在り方に対する社会的要請も変化しています。

こうした社会の変化に的確に対応し、高い専門性や柔軟な発想と創造性に富んだ意欲と能力の高い職員の確保が必要となります。

また、これまでは、採用後一定期間に基礎能力を育成する人事配置などを行ってきましたが、良質な行政サービスを提供し、市民満足度を高めるためには更なる人材育成が必要となります。

これからも引き続き、職員の能力と実績を重視した人事の考え方に努めるとともに、職員のやる気や向上心を高めていかなければなりません。

個々の職員が、それぞれの個性を生かして持ち味を発揮することにより、行政サービスの向上に寄与し、市民満足度を高めていくことが求められます。

【採用】

職員の採用は、一定の基礎知識の検証は必要ですが、知識偏重ではなく、柔軟な発想や創造性に富む人材、困難な課題に積極果敢に挑む、意欲ある人材を確保する必要があります。

これまでも筆記試験や個人面接のほか、集団討論の場を設け、職員としての適性（人物）を見極めてきたところですが、今後においても引き続き適性をより重視した採用試験を実施していきます。

また、本市職員の年齢構成を考慮し、将来を担う若手職員の育成に努めるとともに、即戦力が期待できる実行力があり専門性の高い民間企業などの勤務経験者を採用する社会人枠の採用も引き続き実施します。

【人事異動】

採用から退職に至るまでの職員としての全期間において、職員の自発性と人事評価等を考慮した計画的な人事管理を推進するため、異なるセクションを幅広く経験させ、計画的な人事異動に努めます。

また、職員個々の能力、適性等を把握し、これらを踏まえ、適材適所の人事異動に努めます。

特に採用からおおむね10年までの間に、窓口部門、事業部門、管理部門などへの配置により計画的に職務経験を積ませることで、基礎知識の習得と

必要な能力を育成するとともに、自己の適性を発見できるよう考慮します。

一方で、技術や業務の継承などの観点からも、業務に精通した職員が必要な職場もあるため、職員の適性、能力などを考慮しながら、スペシャリストを育成、配置する人事異動も検討する必要があります。

また、多様な経験を積ませることにより職員の資質能力向上を図るため、官公庁や民間団体等への職員の派遣に引き続き努めます。

【人事評価】

地方分権の一層の進展により、地域における総合的な行政主体として高度化・多様化する市民ニーズに対応するためには、個々の職員に、困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げることが従来以上に求められる状況となっています。

人事評価制度は、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力（「能力評価」）及び挙げた業績（「業績評価」）を公正に把握することで、職員の主体的な職務の遂行及びより高い能力を持った公務員の育成を行うとともに、能力・実績に基づく人事管理を行うことにより、組織全体の士気高揚を促し、公務能率の向上につなげ、最終的には市民サービス向上の土台を作ることが目的としています。

上記の「能力評価」と「業績評価」で構成し、資料編に掲載した「標準職務遂行能力表」に照らした「能力評価シート」「業績評価シート」を活用して実施するとともに、評価基準を明確にした上で、客観性、公平・公正性、納得性の高い制度設計と運用を図ります。

【女性職員の登用】

男女共同参画社会の実現のために、男女を問わず意欲と能力のある職員を積極的に登用していくことが必要とされています。

また、社会経済情勢の変化に伴い、行政サービスの向上に多様な価値観が求められる中、今まで以上に女性職員の果たす役割は重要となっています。

そこで、あらゆる分野で男女共同参画を推進していくために、意欲と能力のある女性職員を政策形成や意思決定過程へ登用することや職域の拡大に努めます。

（２）職員研修

本市では、これまで「自己啓発」「職場研修」「職場外研修」の三つを柱として人材育成に取り組んできました。

今後も引き続き、職員が「目指す職員像」を実現するため、「職場研修」を基本に、職員個人が行う「自己啓発」への一層の支援と個々の能力を育成するための階層別研修等の「職場外研修」それぞれの特徴を生かしながら、体系的・組織的な研修制度の構築に努めます。

また、本市職員の年齢構成を考慮し、将来的に円滑な組織運営を行うためには、特に２０代後半～３０代の若手職員の早期の資質向上が求められ、重点的に育成していく必要があります。

【自己啓発】

能力開発の基本は自己啓発です。職員自らが意識改革や能力を向上させようとする意欲が何より重要です。

自分の立場や役割、職務内容が多様化するのに伴い、必要とされる能力を身に付ける方法は、自ら判断しなければなりません。

自らの意志と意欲で学ぶことは、自分自身のやりがいや生きがい、ひいては市民満足度の向上にもつながることから、組織的に自己啓発を支援していく職場環境づくりを進めます。

また、自己啓発に積極的でない職員の意欲をいかに向上させるのかも課題であり、そのためには、周囲の職員、特に管理監督者からの働き掛けが重要であるとともに、支援制度の充実を図ることが必要です。

【職場研修】

職員が成長する機会の多くは、実際の職場において「職務を通じ、上司や先輩から学ぶ」中にあり、指導や助言など、職場内での日々の業務を通じて部下や後輩の育成をしていくことが重要となります。職員個々の能力育成と組織力の向上を図るには、OJT（*注）の充実と計画的な実施が必要です。

*注＝On-the-Job-Training（業務を通して指導を行う人材育成手法のこと）

【職場外研修】

職場外研修とは、本来の職務から離れたところで行う研修で、人材育成の手段として最も一般的に行われているものです。

本市では、階層ごとに必要とされる能力を習得していく階層別研修と職員一人一人が持てる能力を最大限に伸ばすための特別研修を組み合わせ、レベルアップを図ります。

また、職員自身が研修の講師になることも非常に有効な手段であることから、積極的に講師の養成に努めます。

【管理職の意識改革】

所属部署のマネジメント能力は、管理職に求められる重要な能力の一つです。

職員の減少と業務の増加が進んでいる現状において、職員のモチベーションの低下、ワークライフバランスの乱れからなる職員の健康状態の悪化等により、職場環境が良好な状態でなくなれば、質の高い行政サービスを提供することはできません。

管理職は、分掌事務を円滑に進めることは当然ながら、生き生きとした職場が人材育成において大きな役割を占めていることを認識し、「職場の雰囲気づくり」、「部下の能力開発」、「部下の健康管理」等の職場マネジメントを行う必要があります。

マネジメント力・経営力強化のための研修を実施することで、管理職のマネジメント力向上に努めます。

(3) 職場環境

個々の職員の意欲と能力を引き上げ、効率的に業務を行うには、職員同士のコミュニケーションが活発で、チームワークの良い職場環境を構築する必要があります。

管理監督者が職場の雰囲気を与える影響は大きく、そのマネジメント能力の向上により、職員の意欲と能力を高め、組織力の向上につながっていくものと考えます。

一方で、自己啓発や研修に取り組みやすい職場環境づくりや職員のキャリア形成なども考慮した業務分担を行うことも必要です。

【時間外勤務の縮減】

自己啓発や研修の時間の確保やワークライフバランスの充実には、時間を意識した仕事の仕方、業務の見直しなどにより時間外勤務の縮減も必要となります。ノー残業デーを活用した定時退庁や管理職によるマネジメントにより、時間外勤務の縮減、ワークライフバランスを重視した職員が働きやすい環境づくりに努めます。

【健康管理の徹底】

心身の健康を害すれば、本人はもとより、家族や職場にとっても大きなマイナス要因となります。職員は、日々、公私ともに生き生きとして過ごすために、健康管理を徹底し、自身の身体と心の健康に留意する必要があります。

健康管理の面では、定期的な健康診断や人間ドックの利用助成などの現在実施している制度の活用を促すとともに、健康に異常があった職員に対する病院受診の指示等の制度活用後のフォローにも一層努めます。

メンタルヘルスの面では、職員一人一人のメンタルの健康に着目した研修を充実させ、職員の健康に対する意識を高めていきます。

ワークライフバランスの面では、事務事業の効率化やノー残業デーの徹底を図ります。

また、毎年の実施が義務化されたストレスチェック制度では、プライバシーの保護等を十分に配慮して実施することによって、職員自身がストレスの状態を把握し注意することを促し、「うつ」などのメンタルヘルス不調の未然防止を図り、職員が安心して健康に働き続けられる職場づくりを進めます。

【ハラスメント防止対策】

パワーハラスメント、セクシャルハラスメント等は、メンタルヘルス不調に直結し、職場全体に悪影響を与えることを全職員が理解し、ハラスメントを許さない・発生させない風通しの良い職場環境づくりのため、研修等の機会を通じて、職員への周知啓発に努めます。

【女性が活躍できる職場環境づくり】

女性が職場において活躍できる環境づくりについては、男女ともに意識を改革し、女性職員が十分に能力を発揮できるよう考慮する必要があります。

業務分担の見直しや代替要員の確保等を図り、育児休業等を取りやすい環境整備を行うとともに、時間外勤務の縮減や有給休暇等の取得を促進し、管理職を中心に職場の意識改革を行います。

また、女性のキャリアデザインについても、研修等を活用し積極的に意識改革に取り組めます。

7 資料編

(1) 標準職務遂行能力表

部長職	倫理	高い倫理観を有し、部の重要課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	事案対応	市民ニーズを踏まえ、部の重要課題について方針を示すことができる。
	判断	部の責任者として、適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
	業務運営	市民の視点に立ち、業務の見直しに率先して取り組むことができる。
	組織統率・人材育成	指導力を発揮し、部下の統率を行い、部下のワークライフバランスの推進に向けたマネジメントを行うことができる。
次長職	倫理	高い倫理観を有し、部の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	事案対応	市民ニーズを踏まえ、部の課題について方針を示すことができる。
	判断	部長を補佐する者として、適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
	業務運営	市民の視点に立ち、コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。
	組織統率・人材育成	部長を補佐し、業務の進捗管理を行い、部下のワークライフバランスの推進に向けたマネジメントを行うことができる。
課長職	倫理	課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	事案対応	市民ニーズを踏まえ、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。
	判断	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
	業務運営	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。
	組織統率・人材育成	業務を適切に配分し、進捗管理を行うとともに、部下の指導・育成やワークライフバランスの推進に向けたマネジメントを行うことができる。

係長職	倫理	責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	事案対応	業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握することができる。
	協調性、報告・連絡	上司・部下等と協力的な関係を構築し、適切な状況報告、連絡等を行うことができる。
	説明	担当する事案について分かりやすい説明を行うことができる。
	業務遂行	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、業務を遂行することができる。
主任職・主事職	倫理	責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得することができる。
	コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。
保育士（主任職・主事職）	倫理	保育士としての責任を自覚しつつ業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・安全管理	業務に必要な知識・技術を習得及び活用するとともに、安全管理に努めることができる。
	コミュニケーション	上司・同僚・保護者等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	業務遂行	仕事の目的や自己の役割を自覚し、責任感を持って積極的に業務に取り組むことができる。
病院局の医師（管理職）	倫理	医師としての責任を自覚しつつ業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・診療	医学的知識、技術及び経験に基づき、困難な症例について、適切な診療を行うことができる。
	信頼関係の構築	上司・部下・関係部署等との信頼関係を構築することができる。
	患者等への説明・指導	患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行うことができる。
	部下の育成・活用	部下の指導、育成及び活用を行うことができる。

病院局の医師 (主事職)	倫理	医師としての責任を自覚しつつ業務に取り組むとともに、服 務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技 術・診療	医学的知識・技術に基づき、適切な診療を行うことができる。
	協調性	上司・同僚等と協力的な関係を構築することができる。
	患者等への 説明・指導	患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをと り、分かりやすい説明・指導を行うことができる。
助産師、看護師及び 准看護師 (管理職)	倫理	看護に関する業務に従事する者としての責任を自覚しつつ業 務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂 行することができる。
	知識・技 術・業務遂 行	看護に関する業務についての専門的知識・技術及び経験に基 づき、迅速かつ適切に業務を行うことができる。
	信頼関係の 構築	上司・部下・関係部署等との信頼関係を構築し、連携して事 案に対応することができる。
	患者等への 説明・指導	患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをと り、分かりやすい説明・指導を行うことができる。
	部下の育 成・活用	部下の指導、育成及び活用を行うことができる。
助産師、看護師及び 准看護師 (係長職)	倫理	看護に関する業務に従事する者としての責任を自覚しつつ業 務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂 行することができる。
	知識・技 術・業務遂 行	看護に関する業務についての専門的知識・技術に基づき、適 切に業務を行うことができる。
	コミュニケ ーション	上司・部下・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをと ることができる。
	患者等への 説明・指導	患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをと り、分かりやすい説明・指導を行うことができる。
助産師、看護師及び 准看護師 (主任職・主事職)	倫理	看護に関する業務に従事する者としての責任を自覚しつつ業 務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂 行することができる。
	知識・技 術・業務遂 行	看護に関する業務についての専門的知識・技術に基づき、適 切に業務を行うことができる。
	コミュニケ ーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとるこ とができる
	患者等への 説明・指導	患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをと り、分かりやすい説明・指導を行うことができる。

外の医療専門職（管理職） 病院局の医師、助産師、看護師及び准看護師以	倫理	医療に関する業務に従事する者としての責任を自覚しつつ業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	医療に関する業務についての専門的知識・技術及び経験に基づき、迅速かつ適切に業務を行うことができる。
	信頼関係の構築	上司・部下・関係部署等との信頼関係を構築し、連携して事案に対応することができる。
	患者等への説明・指導	患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行うことができる。
	部下の育成・活用	部下の指導、育成及び活用を行うことができる。
看護師以外の医療専門職（係長職） 病院局の医師、助産師、看護師及び准	倫理	医療に関する業務に従事する者としての責任を自覚しつつ業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	医療に関する業務についての専門的知識・技術に基づき、適切に業務を行うことができる。
	コミュニケーション	上司・部下・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	患者等への説明・指導	患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行うことができる。
看護師以外の医療専門職（主任職・主事職） 病院局の医師、助産師、看護師及び准	倫理	医療に関する業務に従事する者としての責任を自覚しつつ業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	医療に関する業務についての専門的知識・技術に基づき、適切に業務を行うことができる。
	コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	患者等への説明・指導	患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行うことができる。

消防司令 (隔日勤務者)	倫理	消防職員としての責任を自覚し、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	消防に関する業務についてのより専門的知識・技術に基づき、適切に業務を遂行することができる。
	コミュニケーション	上司・部下・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションを図り、業務を推進することができる。
	説明	担当する事案について分かりやすい説明を行うことができる。
	消防活動	災害状況等を把握し、上位階級者を補佐するとともに、よりの確に自隊の指揮を行うことができる。
消防司令補 (隔日勤務者)	倫理	消防職員としての責任を自覚し、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	消防に関する業務についての専門的知識・技術に基づき、適切に業務を遂行することができる。
	コミュニケーション	上司・部下・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションを図り、業務を推進することができる。
	説明	担当する事案について分かりやすい説明を行うことができる。
	消防活動	災害状況等を把握し、上位階級者を補佐するとともに、的確に自隊の指揮を行うことができる。
消防司令 (日勤者)	倫理	消防職員としての責任を自覚し、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	消防に関する業務についてのより専門的知識・技術に基づき、適切に業務を遂行することができる。
	コミュニケーション	上司・部下・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションを図り、業務を推進することができる。
	説明	担当する事案について分かりやすい説明を行うことができる。
	業務遂行	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、業務を遂行することができる。

消防司令補（日勤者）	倫理	消防職員としての責任を自覚し、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	消防に関する業務についての専門的知識・技術に基づき、適切に業務を遂行することができる。
	コミュニケーション	上司・部下・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションを図り、業務を推進することができる。
	説明	担当する事案について分かりやすい説明を行うことができる。
	業務遂行	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、業務を遂行することができる。
消防士長（隔日勤務者）	倫理	消防職員としての責任を自覚し、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	消防に関する業務について、基礎的な知識・技術のみならず、高度な応用力を身に付け適切に業務を遂行することができる。
	コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションを図り、業務を推進することができる。
	消防活動	災害状況等を把握し、上位階級者の指示・命令に基づきよりの確に活動することができる。
消防士（隔日勤務者）	倫理	消防職員としての責任を自覚し、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	消防に関する業務について、基礎的な知識・技術のみならず、応用力を身に付け適切に業務を遂行することができる。
	コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションを図り、業務を推進することができる。
	消防活動	災害状況等を把握し、上位階級者の指示・命令に基づき的確に活動することができる。
消防士長（日勤者）	倫理	消防職員としての責任を自覚し、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	消防に関する業務について、基礎的な知識・技術のみならず、高度な応用力を身に付け適切に業務を遂行することができる。
	コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションを図り、業務を推進することができる。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。

消防士（日勤者）	倫理	消防職員としての責任を自覚し、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	消防に関する業務について、基礎的な知識・技術のみならず、応用力を身に付け適切に業務を遂行することができる。
	コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションを図り、業務を推進することができる。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。

※ 「医療専門職」とは、薬剤師、臨床検査技師、診療放射線技師、管理栄養士、栄養士、臨床工学技士、理学療法士、作業療法士、視能訓練士、言語聴覚士、精神保健福祉士、社会福祉士及び臨床心理士をいう。

（２）職員研修の種類

研修区分		対象職員	研修目標
基本研修	新規採用職員研修	新規採用職員	公務員としての自覚及び意識を養い、業務を進めるための基礎知識を習得し、仕事に対する意欲及び職場への適応力を高める。
	初級研修	採用後３年程度の職員	市政についての理解を深めるとともに、事務改善能力の向上を図る。
	中級研修	採用後５年程度の職員	課題発見能力及び問題解決能力を高め、中堅職員としての職務遂行能力の向上を図る。
	上級研修	採用後１０年程度の職員	職場のリーダー職員としての役割を認識するとともに、職場での政策形成能力の向上を図る。
	業務職員研修	業務職員	公務員としての自覚及び意識について再確認し、職業意識の高揚を図り、活力ある職場を作る。
	監督者研修	係長職の職員	監督者として必要な職場管理の原理及び原則を体系的及び組織的に理解するとともに、部下職員に対する指導力の向上を図る。
	管理者研修	課長職の職員	管理者として必要な広い視野に立った行政運営能力及び政策形成能力の向上を図る。

特別研修	職員	職員がその職務を遂行するために必要とする専門的な知識及び技術を向上させる。
派遣研修	受講推薦者	職員に必要な専門的かつ総合的な知識及び能力を習得させる。
職場研修	所属職員	日常の職務を通じて、当該職務に必要な知識及び技能を習得させる。
自主研修	職員	自ら市の行政事務の各般について調査し、及び研究する。

(3) 職場研修推進マニュアル

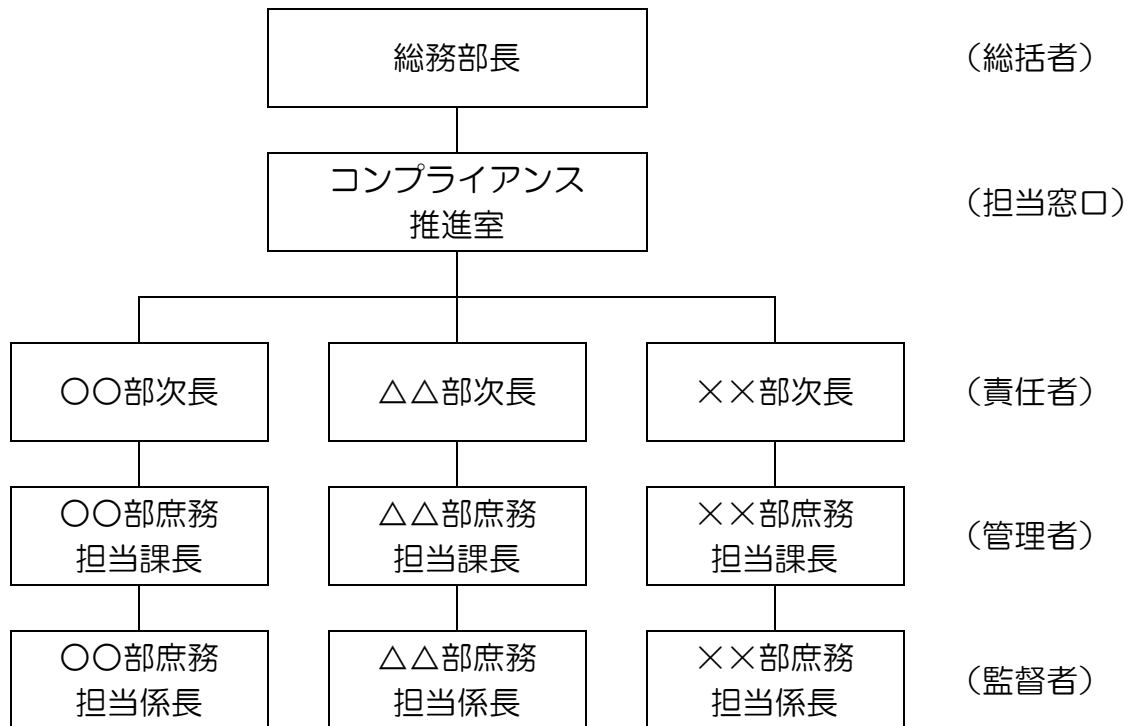
- ① 小樽市人材育成基本方針に基づき、職場研修の推進に取り組みます。
- ② 職場研修は、日頃の仕事を通じて、あるいは一番身近な職場の中での研修ということで、即効性が高いものと期待され、また、研修受講者の日程調整が容易であるなど、メリットが大きいものと考えられますので、全庁的に職場研修を実施できる研修実施体制づくりを行うものとしします。

③ 職場研修実施体制について

ア 職場研修における各担当者の位置づけ

- (ア) 総務部長を職場研修総括責任者（以下「総括者」という。）とする。
- (イ) 総務部コンプライアンス推進室を職場研修の担当窓口とする。
- (ウ) 各部等の次長職（次長職がないときは、各部等で適任者を部長等が指名する。）を職場研修責任者（以下「責任者」という。）とし、職場研修の年間計画を策定し、実効性を高める。
- (エ) 各部等の庶務担当課長職（課長職がないときは、各部等で適任者を部長等が指名する。）を職場研修管理者（以下「管理者」という。）とし、責任者と連携しながら、職場研修の策定実施を進める。
- (オ) 各部等の庶務担当係長職（係長職がないときは、各部等で適任者を部長等が指名する。）を職場研修監督者（以下「監督者」という。）とし、責任者・管理者と連携しながら、職場研修の策定・実施を進める。

イ イメージ図



ウ 実施の流れ

- (ア) 責任者は、総括者が指定する期日までに、原則として年1回、職場研修実施計画書（様式1）及び職場研修実施報告書（様式2）を提出する。
職場研修実施計画の策定に当たっては、管理者及び監督者と十分に部等の年間スケジュールなどを打合せた上で、効果が期待できる研修計画を策定する。
- (イ) 総括者は、提出された上記報告書の取りまとめを行い、各年度の実施状況を部長会議等で報告する。
現状の課題・問題点が明らかになったときや、優れた取組については、該当部等の発表の場を設ける。

(様式1)

年度 職場研修実施計画書

部

実施予定年月日	研修名	研修目的	研修内容	対象者及び実施回数

(様式2)

年度 職場研修実施報告書

部

実施年月日	研修名	研修目的	研修内容	講師	参加状況及び効果	参加人数 (人)

（４）人材育成基本方針見直しにかかる職員アンケートの実施について

1 目的

平成１９年８月に策定した「小樽市人材育成基本方針」に基づき、本市のまちづくりを担う職員の人材育成に向けた様々な取組に努めてきたところですが、策定後１０年を経過し、社会情勢などの自治体を取り巻く環境が大きく変化したことから、その見直しを行うに当たり参考資料とするため、職員アンケートを実施します。

2 実施期間

平成２９年 ７月１０日（月）～平成２９年 ７月３１日（月）

3 対象職員 事務職、技術職、業務職

（医師、指導主事、派遣職員、再任用職員、病気休暇等の職員を除く。）

4 実施方法

部単位で次長を窓口としてアンケート用紙を配布・回収

総務、財政、産業港湾、生活環境、医療保険、福祉、保健所、建設、会計、
消防、病院、水道、教育、議会、選挙、監査

5 回収状況

配布部数 １，５９１部 回収部数 １，２６１部 回収率 ７９．３％

※アンケート結果に係る注意点

- 割合については、四捨五入の関係で合計が１００％にならない場合があります。
- 回答必須であっても未回答の場合は集計から除いています。また、複数回答で上限を超えている場合もそのまま集計しています。
- その他意見や自由記述に関する回答については、主な意見を載せています。

1 基本的事項について

問1 あなたの年齢は

選択肢	回答数	構成比
～20歳代	255	20.3%
30歳代	228	18.2%
40歳代	364	29.0%
50歳代～	408	32.5%
全体	1,255	100%

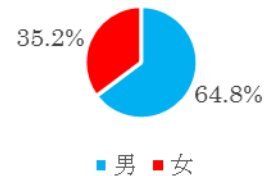
年齢



問2 あなたの性別は

選択肢	回答数	構成比
男	809	64.8%
女	440	35.2%
全体	1,249	100%

男女別



問3 あなたの職種は

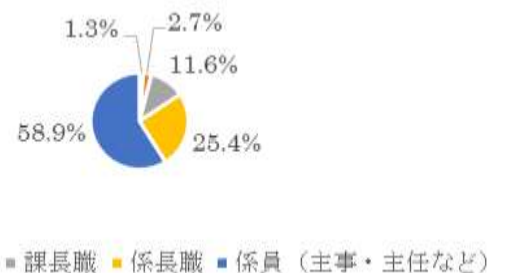
選択肢	回答数	構成比
事務職	490	39.0%
技術職（土木・建築系）	127	10.1%
技術職（医療系）	260	20.7%
技術職（保健師）	14	1.1%
技術職（保育士）	59	4.7%
技術職（栄養士）	7	0.6%
技術職（上記以外）	65	5.2%
消防吏員	190	15.1%
業務職（運転手・用務員ほか）	46	3.7%
全体	1,258	100%



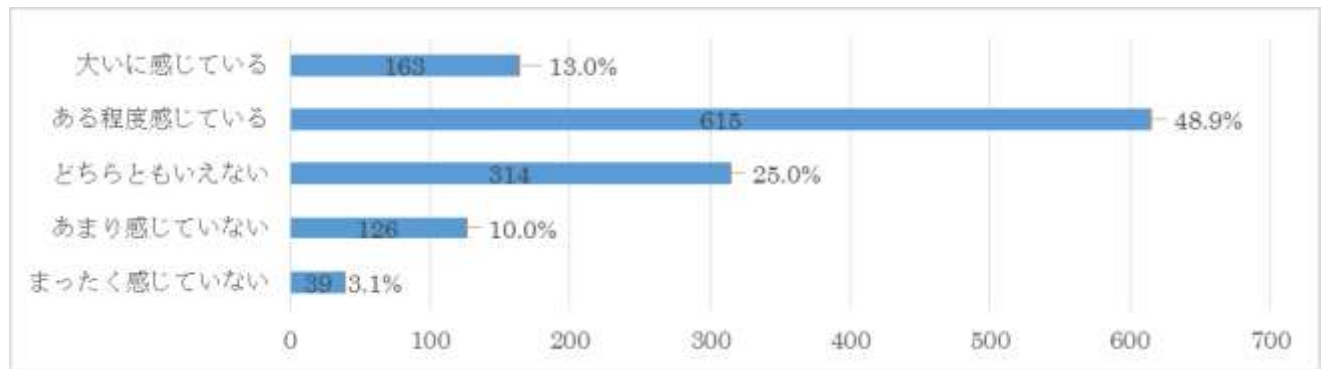
問4 あなたの職位は

選択肢	回答数	構成比
部長職	15	1.3%
次長職	32	2.7%
課長職	136	11.6%
係長職	298	25.4%
係員（主事・主任など）	690	58.9%
全体	1,171	100%

職位別



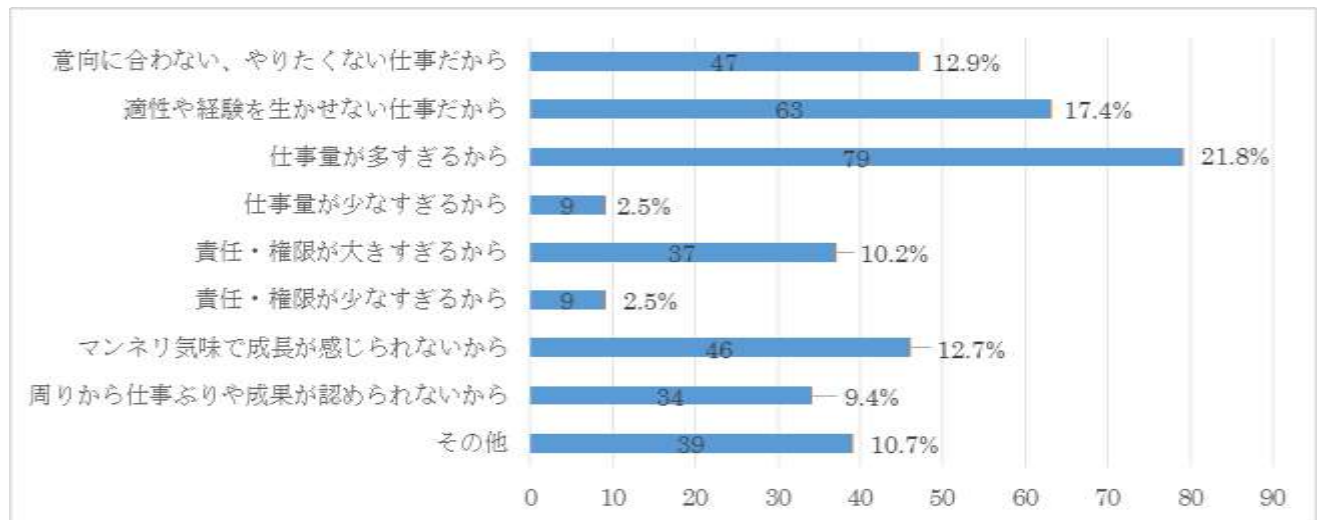
問5 現在の仕事にやりがいを感じていますか



●「大いに感じている（13%）」「ある程度感じている（48.9%）」を合わせると、約 6 割の職員が仕事にやりがいを感じている。

一方、「あまり感じていない（10%）」「感じていない（3.1%）」と回答した職員は、約 1 割であった。

問6 （問5で4又は5の選択者のみ）やりがいを感じない理由は（3つまで）

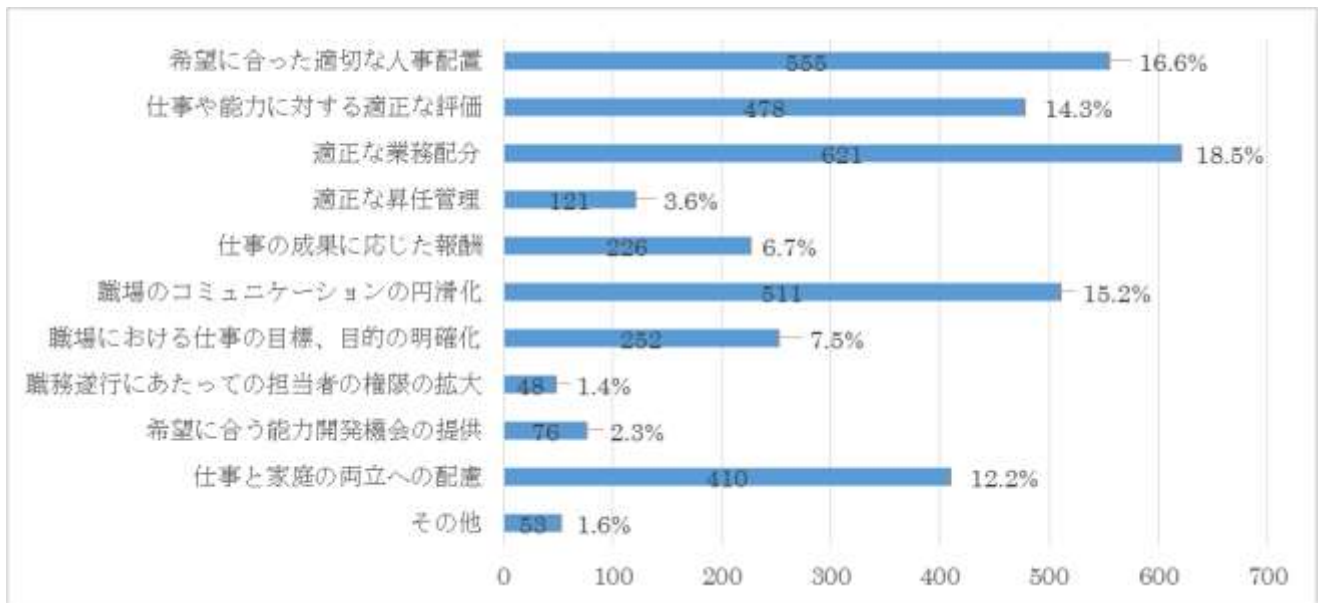


●やりがいを感じない理由について、「仕事量が多すぎる（21.8%）」が最も多く、次いで「適性や経験を生かせない仕事だから（17.4%）」、「意向に合わない、やりたくない仕事だから（12.9%）」という回答結果であった。

（その他意見）39件

- ・上司が能力不足、係員がみんな分担している。
- ・達成感を感じづらい。
- ・管理職が部下の業務実態を把握しておらず、併せて業務の適切な日程管理、方針を示さず、管理職の役割が機能せず、責任だけを押し付け、業務に大きな混乱と不信感が蔓延しているため
- ・自分たちの意見が生かされないから
- ・仕事の成果がすぐに反映しない。

問7 仕事に対するやりがいを感じ、持続・増進させるためには何が必要だと思いますか
(3つまで)

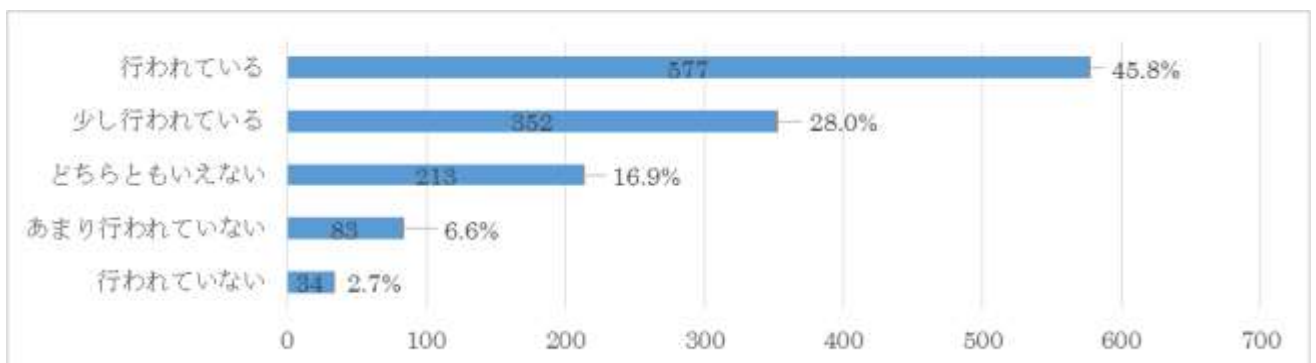


●やりがいを持続・増進させるために必要なものについて、「適正な業務配分（18.5%）」が最も多く、次いで「希望に合った適切な人事配置（16.6%）」、「職場のコミュニケーションの円滑化（15.2%）」という回答結果であった。

（その他意見）53件

- ・市民からの感謝の言葉
- ・適正な人事配置
- ・職場環境
- ・事務のスリム化（見直し）、オーバーワークにならない配慮
- ・関係部署の理解と協力

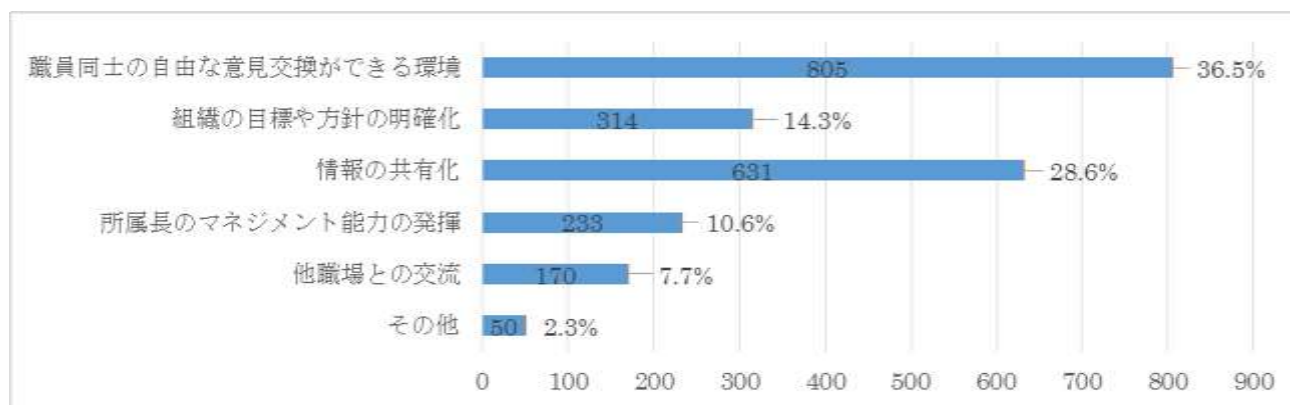
問8 職場内のコミュニケーション、情報共有について、積極的な意見交換が行われていますか



●「行われている（45.8%）」「少し行われている（28%）」を合わせると、約 7 割の職員が職場内のコミュニケーション等が行われていると感じている。

一方、「あまり行われていない（6.6%）」「行われていない（2.7%）」と回答した職員は、約 1 割であった。

問9 職場の活性化を図るためにはどんなことが効果的と考えますか（2つまで）



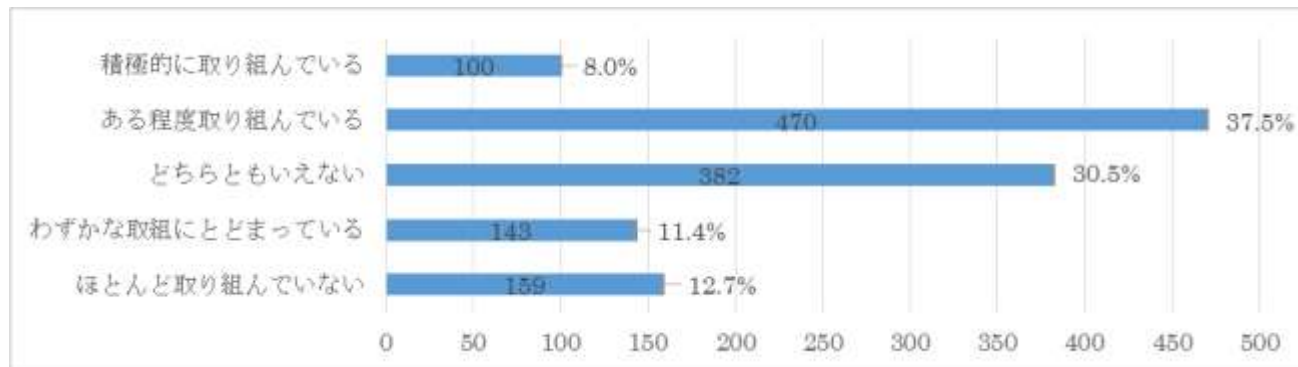
- 職場の活性化について、「職員同士の自由な意見交換ができる環境（36.5%）」が最も多く、次いで「情報の共有化（28.6%）」という回答結果であった。

（その他意見）50件

- ・とにかく職員同士が仲良くなること。
- ・他の先進自治体との交流
- ・業務量に応じた人事配置
- ・職員一人一人のモチベーションの向上
- ・意見を出して反映させてもらえる環境

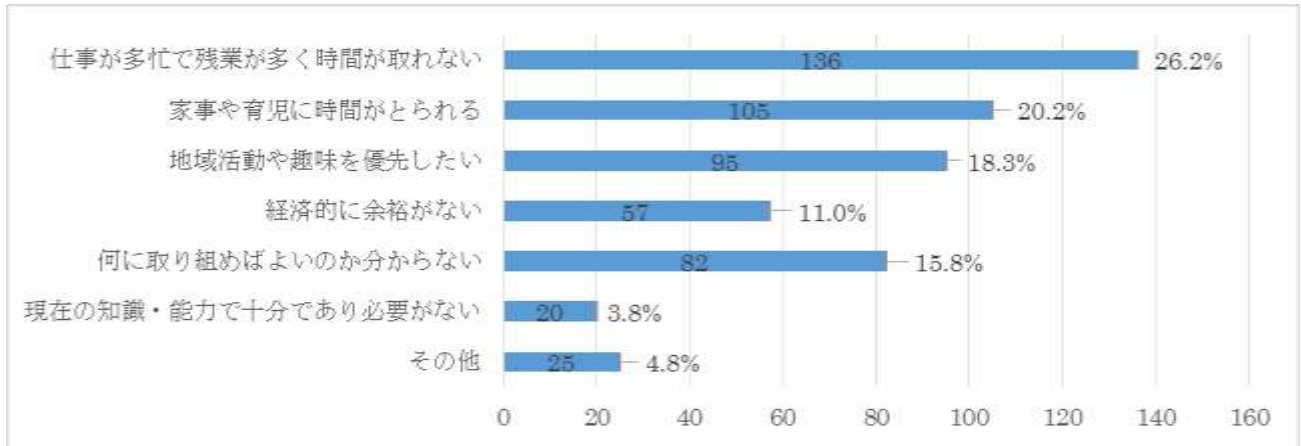
2 研修について

問10 自己啓発に取り組んでいますか



- 「積極的に取り組んでいる（8%）」「ある程度取り組んでいる（37.5%）」を合わせると、約5割の職員が自己啓発に取り組んでいる。
- 一方、「わずかな取組にとどまっている（11.4%）」「ほとんど取り組んでいない（12.7%）」と回答した職員は、約2割であった。

問１１ （上記で４又は５の選択者のみ）自己啓発の取組が困難な理由は何ですか（２つまで）

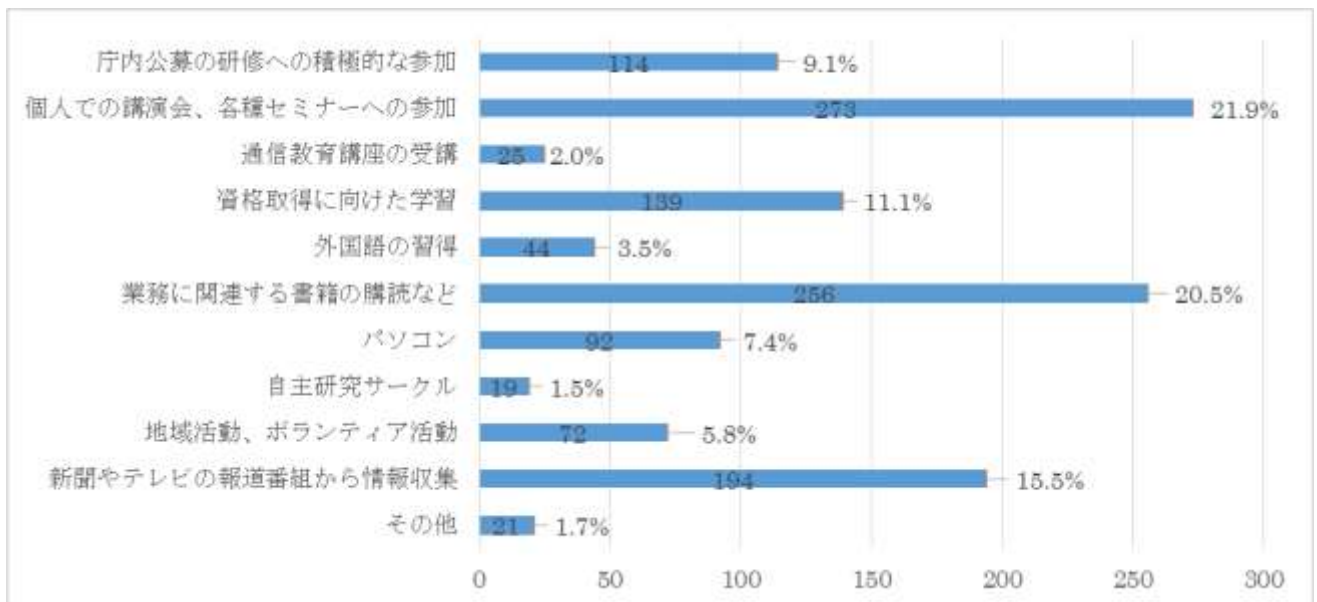


●自己啓発が困難な理由について、「仕事が多忙で残業が多く時間が取れない（26.2%）」が最も多く、次いで「家事や育児に時間がとられる（20.2%）」という回答結果であった。

（その他意見）２５件

- ・時間的余裕がない。
- ・やる気がない。
- ・経験年数を要する資格取得を目指しても必要年数に満たないうちに当該資格と関係のない職場に異動となるなど、業務に関する自己啓発を深化しづらい。
- ・特に必要と感じない。

問１２ （問１０で１又は２の選択者のみ）現在、自己啓発として取り組んでいることは（３つまで）

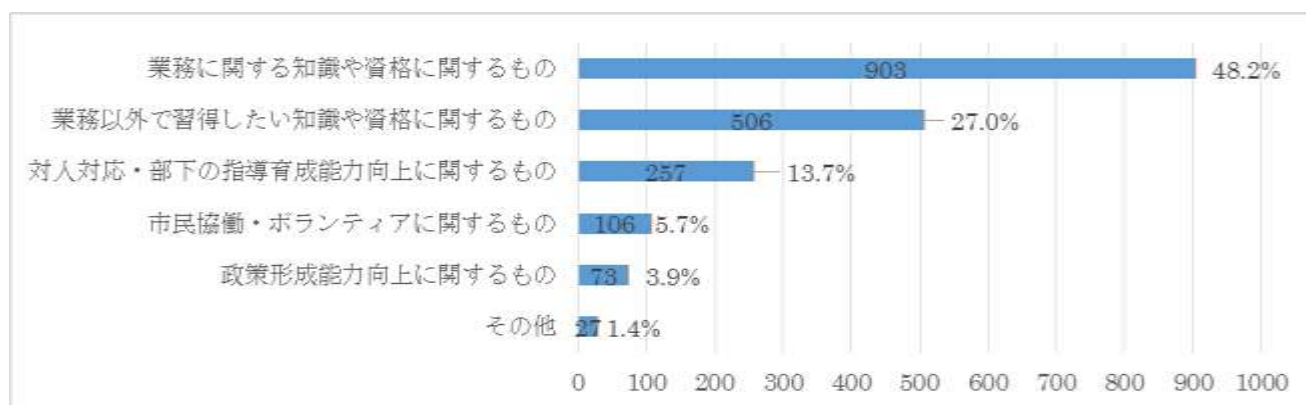


●現在取り組んでいる自己啓発について、「個人での講演会、各種セミナーへの参加（21.9%）」が最も多く、次いで「業務に関連する書籍の購読など（20.5%）」、「新聞やテレビの報道番組からの情報収集（15.5%）」という回答結果であった。

（その他意見） 21 件

- ・研修の参加（無料セミナー）
- ・大学院進学
- ・官民、市内外を問わず、勉強会や社会活動、イベント活動を通じて自分が腐らないようにする。
- ・e-ラーニング
- ・手話の習得

問 1 3 自己啓発として関心のあるものは何ですか（2 つまで）

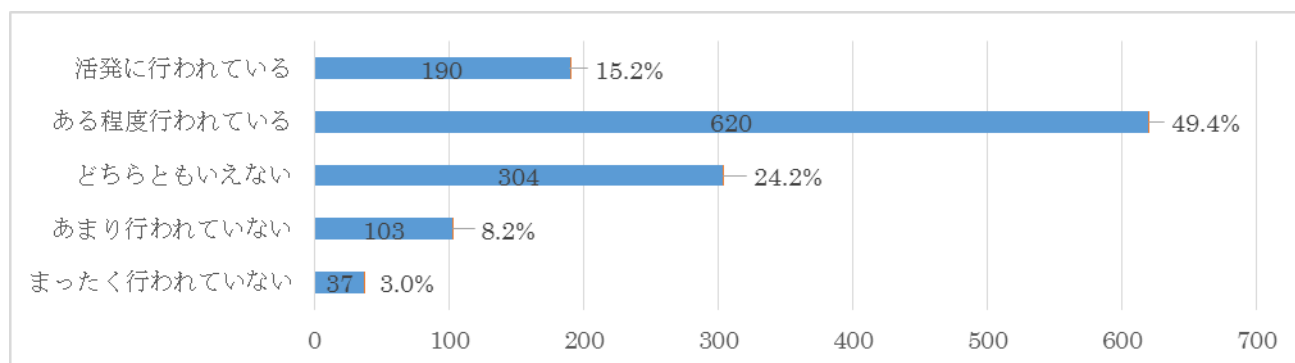


- 自己啓発で関心のあるものについて、「業務に関する知識や資格に関するもの（48.2%）」が最も多く、次いで「業務以外で習得したい知識や資格に関するもの（27%）」という回答結果であった。

（その他意見） 27 件

- ・人間性の向上に関する取組
- ・女性管理職のための研修
- ・コミュニケーションスキルの向上
- ・語学

問 1 4 職場研修の取組についてどう思いますか

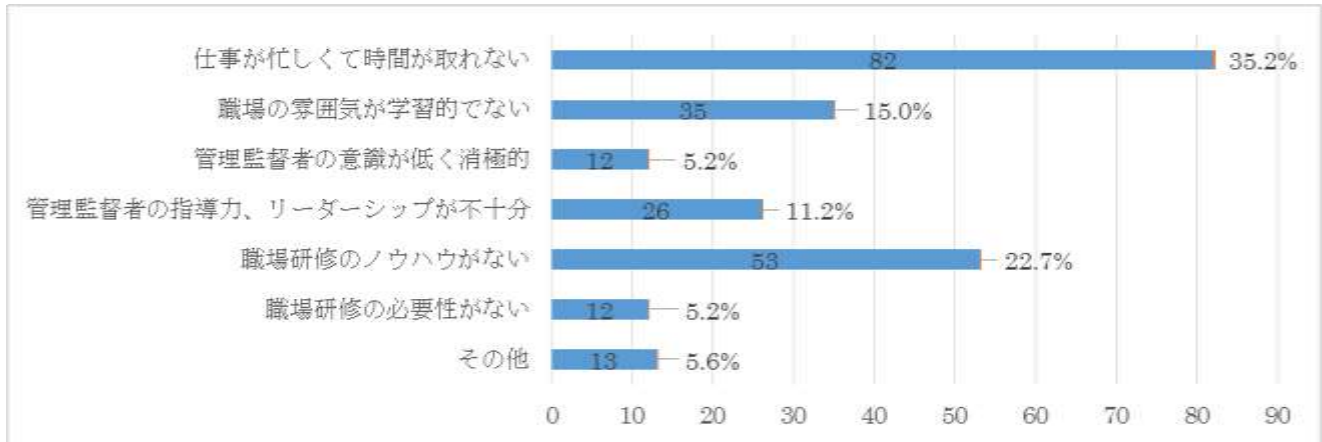


- 「活発に行われている（15.2%）」「ある程度行われている（49.4%）」を合わせると、約6

割の職員が行われていると感じている。

一方、「あまり行われていない（8.2%）」「まったく行われていない（3%）」と感じている職員は、約1割であった。

問15 （上記で4又は5の選択者のみ）職場研修が行われていない原因は（2つまで）

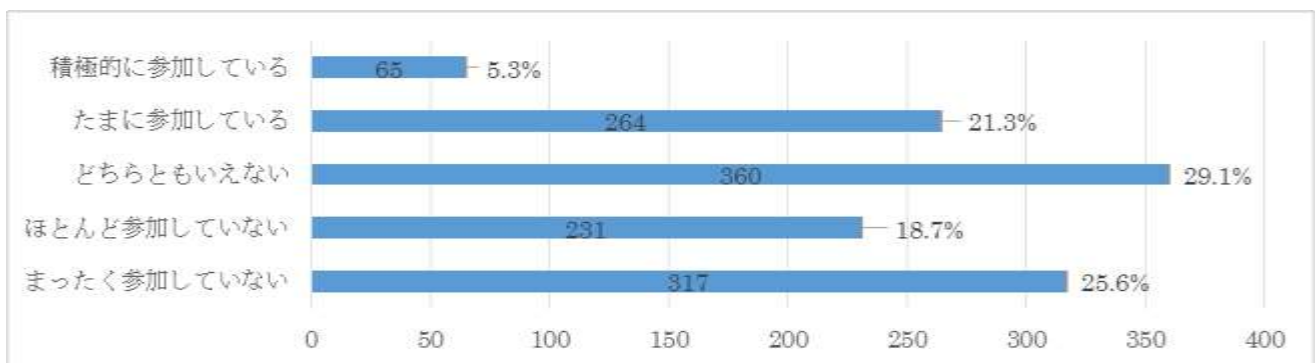


●職場研修が行われていない原因について、「仕事が忙しくて時間が取れない（35.2%）」が最も多く、次いで「職場研修のノウハウがない（22.7%）」という回答結果であった。

（その他意見）13件

- ・ラインにより業務内容や自席に居る時間がバラバラのため
- ・人員不足
- ・必要性の判断を含め管理職次第だと思う。
- ・各々が専門分野の勉強をしており全体で行う形ではない。
- ・研修の意義や必要性の認識が低い。

問16 コンプライアンス推進室が公募する研修に積極的に参加していますか



●「積極的に参加している（5.3%）」「たまに参加している（21.3%）」を合わせると、約3割の職員が研修に参加している。

一方、「ほとんど参加していない（18.7%）」「まったく参加していない（25.6%）」と回答した職員は、約4割であった。

問１７ （上記で４又は５を選択者のみ）研修に参加しない理由は（２つまで）

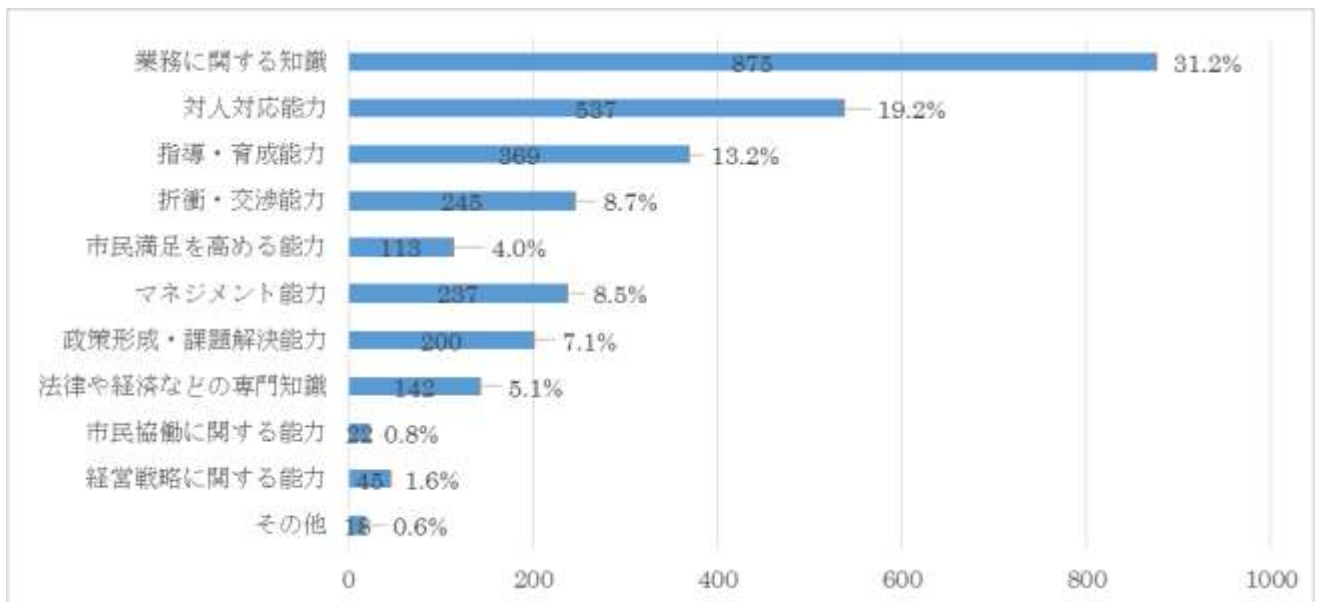


●研修に参加しない理由について、「受講したい研修がない（41.4%）」が最も多く、次いで「仕事が忙しい（36.6%）」という回答結果であった。

（その他意見）１００件

- ・年齢の若い人の参加を優先させたい。
- ・公募研修を知らない。
- ・自分の職種の研修がない。
- ・業務との関連性が見えない。
- ・研修を受けても能力向上に繋がらないと考えるため

問１８ 今後、どんな能力を高めたいですか（３つまで）

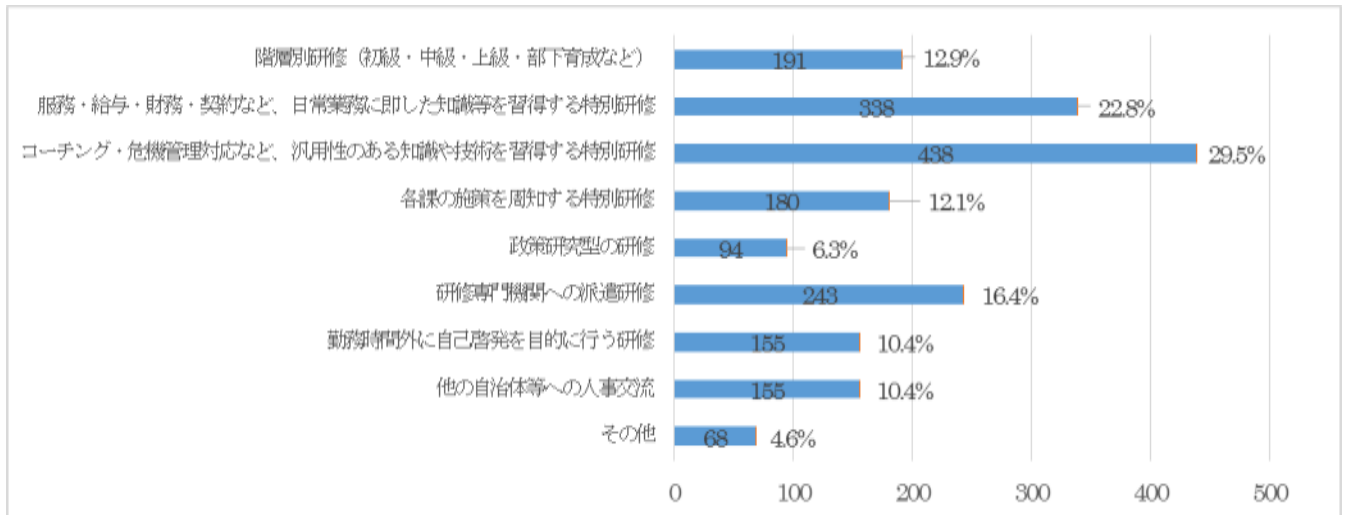


●今後高めたい能力について、「業務に関する知識（31.2%）」が最も多く、次いで「対人対応能力（19.2%）」、「指導・育成能力（13.2%）」という回答結果であった。

（その他意見）１８件

- ・人間性の向上
- ・現在の小樽に関する知識
- ・語学力
- ・情報処理能力

問１９ 今後、積極的に受講したい研修は（３つまで）



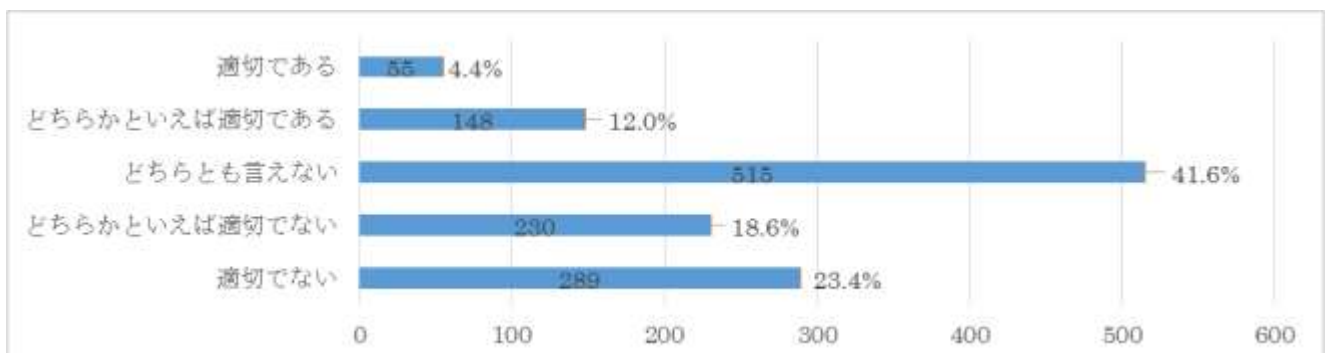
●今後積極的に受講したい研修について、「コーチング・危機管理対応など、汎用性のある知識や技術を習得する特別研修（29.5%）」が最も多く、次いで「服務・給与・財務・契約など日常業務に即した知識等を習得する特別研修（22.8%）」、「研修専門機関への派遣研修（16.4%）」という回答結果であった。

（その他意見）６８件

- ・法令に関するもの
- ・メンタルヘルス
- ・自分の業務に関するもの
- ・専門性の高いもの
- ・民間企業への人事交流

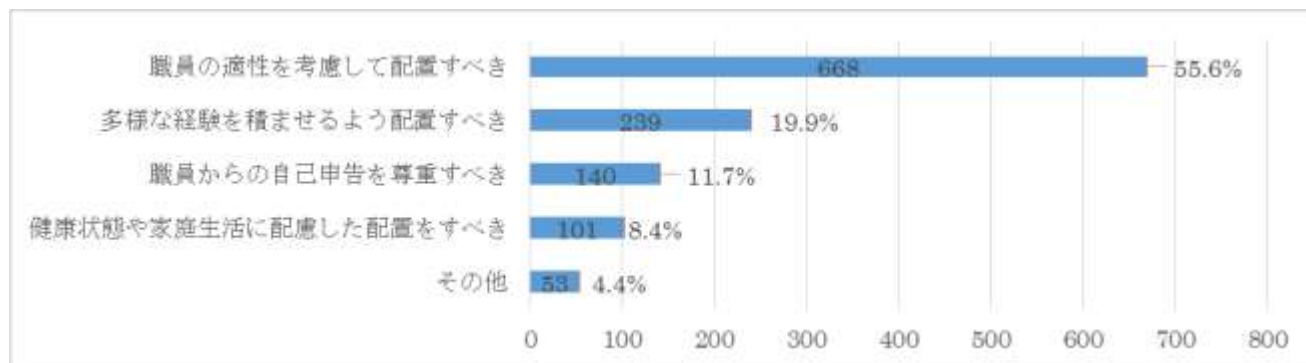
３ 人事管理について

問２０ 現在の人事異動は適切に行われていると思いますか



- 「適切である（4.4%）」「どちらかといえば適切である（12%）」を合わせると、約2割の職員が適切であると感じている。
- 一方、「どちらかといえば適切でない（18.6%）」「適切でない（23.4%）」と回答した職員は、約4割であった。

問21 人事異動はどうあるべきだと思いますか

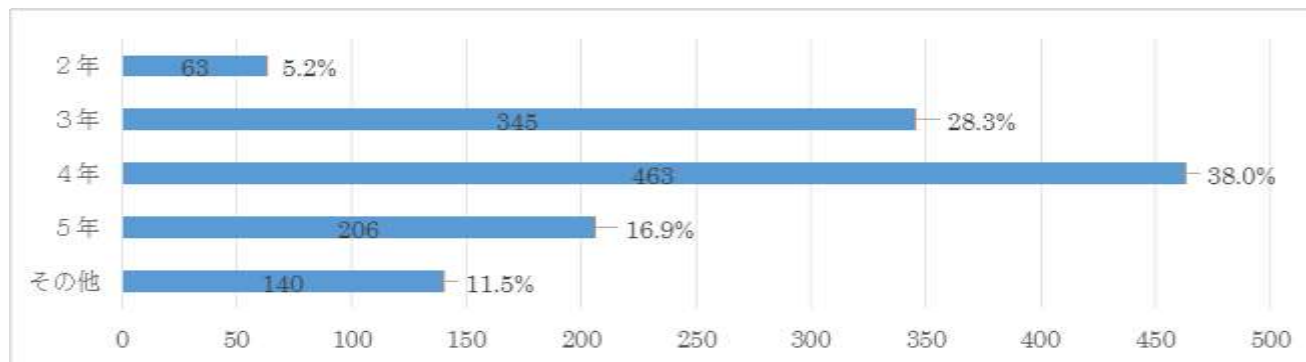


- 人事異動はどうあるべきかについて、「職員の適性を考慮して配置すべき（55.6%）」が最も多く、次いで「多様な経験を積ませるよう配置すべき（19.9%）」という回答結果であった。

（その他意見）53件

- ・入庁後4箇所目くらいまでは「多様な経験」、それ以後は「職員の適性」の考え方によるべき
- ・若い人に多様な経験を積ませることを重視、他は自己申告を参考に適性を考慮
- ・希望だけではなく、適性を十分考慮すべき。家庭環境も十分配慮すべき
- ・実務を担っている各部局の考え方を尊重すべき
- ・職員の適性や健康状態、家庭生活を考慮しつつ、多様な経験を積ませる配慮をすべき。また上司の内申を尊重すべき
- ・人事異動は組織マネジメントの根幹をなすものであり、それを構成する要素は複合的でなければならない。業務に耐え得る程度の健康状態が考慮されるべきであることはもちろんだが、職員からの申告や上司などによる本人の適性をできるだけ客体的に組み込むことにより行われるべきであり、それによって組織の活性化につなげていくべきものとする。

問22 人事異動はどの程度の期間で行うべきか

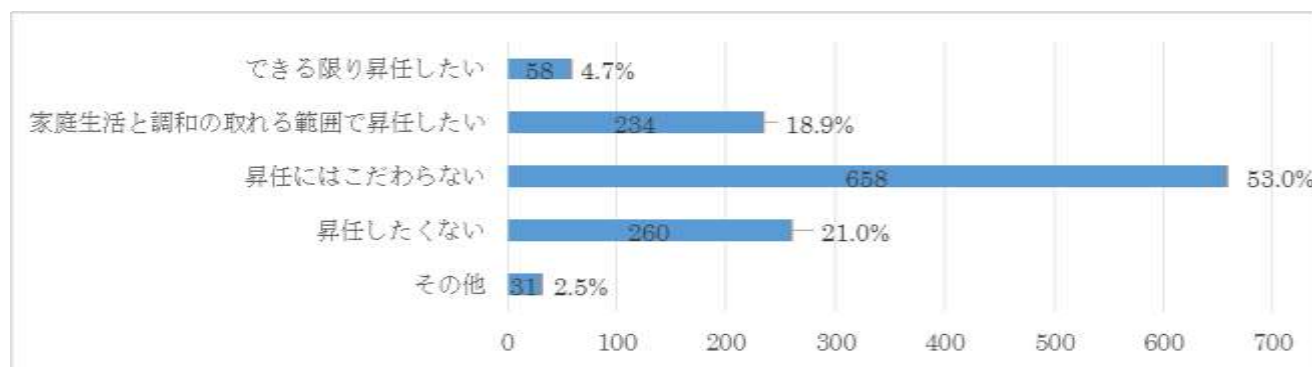


- 人事異動の期間について、「4年（38%）」が最も多く、次いで「3年（28.3%）」という回答結果であった。

（その他意見）140件

- ・基本4年でよいと思うが、毎日同じ事を繰り返す業務内容であれば、それより短くてよい。
- ・管理職は2～3年、一般職は4～5年が望ましい。
- ・部や課又は能力によって違うと考えられるため、一概には言えないがその部署の知識が一定程度習得できる期間、最低でも3年程度は必要
- ・長期にわたり勤務するエキスパートが必要だと思う。
- ・経験年数や実績などを総合的に考慮した配置とする。例えば、新規採用者は、多様な経験を積むように短期で複数職場の異動。30代から40代以降は適性重視で比較的長期配置とするなど、経験や適性を考慮した効果的な配置をしてはどうだろうか。
- ・一律の期間を設けると現状への改善意欲の低下や専門性が深まらない等デメリットが多いように感じる。期間を固定せず、人事評価制度に基づき、適正や希望により異動を決めるべき

問23 将来の昇任について、考えに近いものは何ですか

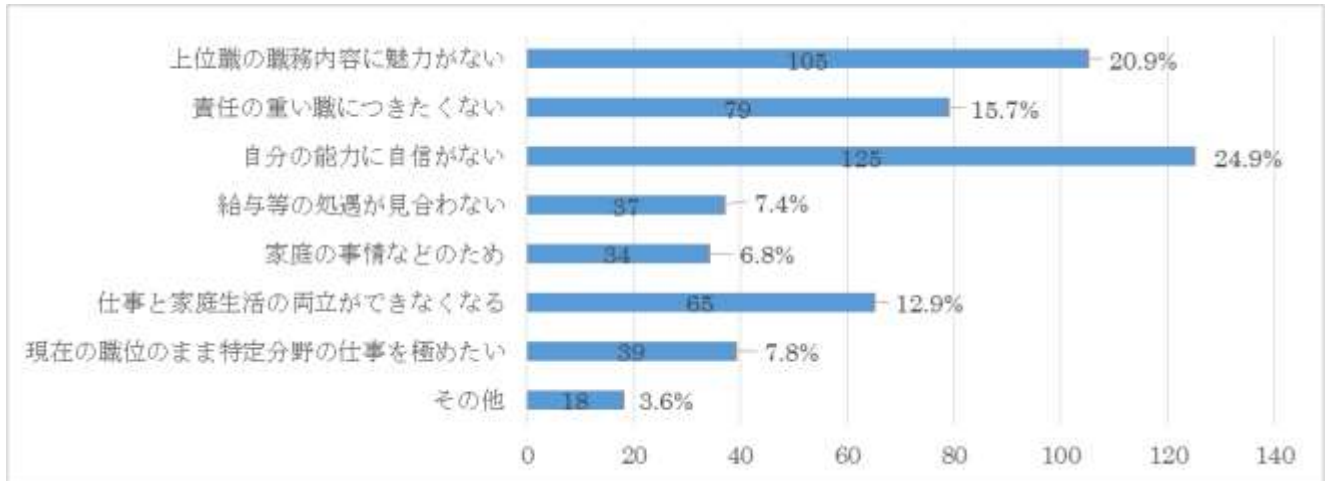


- 将来の昇任の考えについて、「昇任にはこだわらない（53%）」が最も多く、次いで「昇任したくない（21%）」という回答結果であった。

（その他意見）31件

- ・選ぶのは任命権者という「人」なので、目の前に居る人間、好み人間、目立つ職責などで選んでいるため、馬鹿らしくなっている。
- ・自分を認めてもらえることは自分のモチベーションを上げるのに大切だが、昇任してからのフォロー体制がない。
- ・昇任よりも定年後の生活を考える。
- ・昇任できないので考えたことがない。

問24 (上記で4の選択者のみ) なぜ昇任を望まないのですか(2つまで)

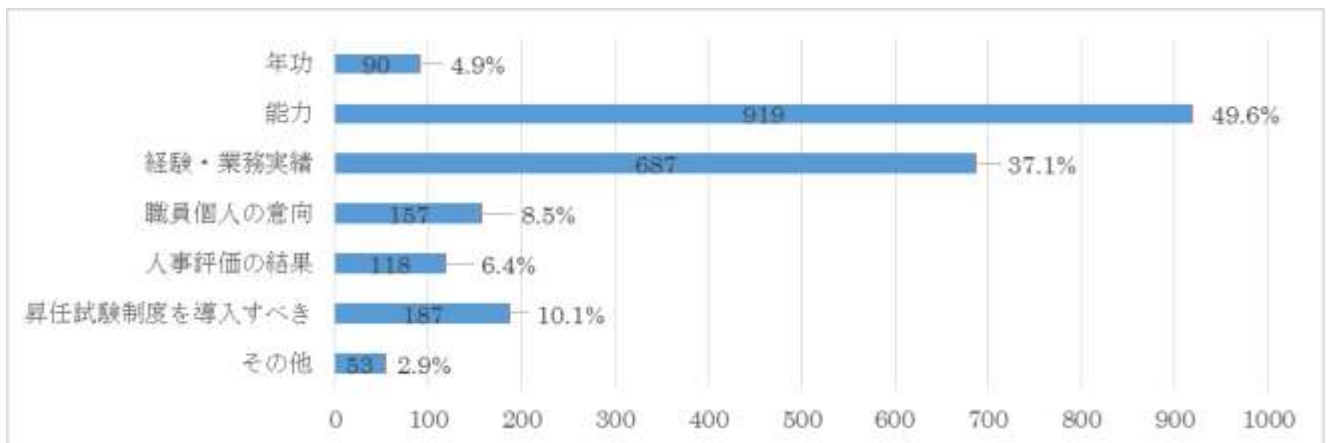


●なぜ昇任を望まないかについて、「自分の能力に自信がない(24.9%)」が最も多く、次いで「上位職の職務内容に魅力がない(20.9%)」という回答結果であった。

(その他意見) 18件

- ・体調に不安があり責任を全うできない。
- ・現状でも生活との両立がおぼつかない状況
- ・現在の市の体制の中で、体調を壊す人が多く出ており、職務の重責を感じるとともに魅力を感じない。
- ・管理ではなく自分で動きたい。
- ・手本となる上司がいない。

問25 昇任に当たって重視すべき要素は(2つまで)



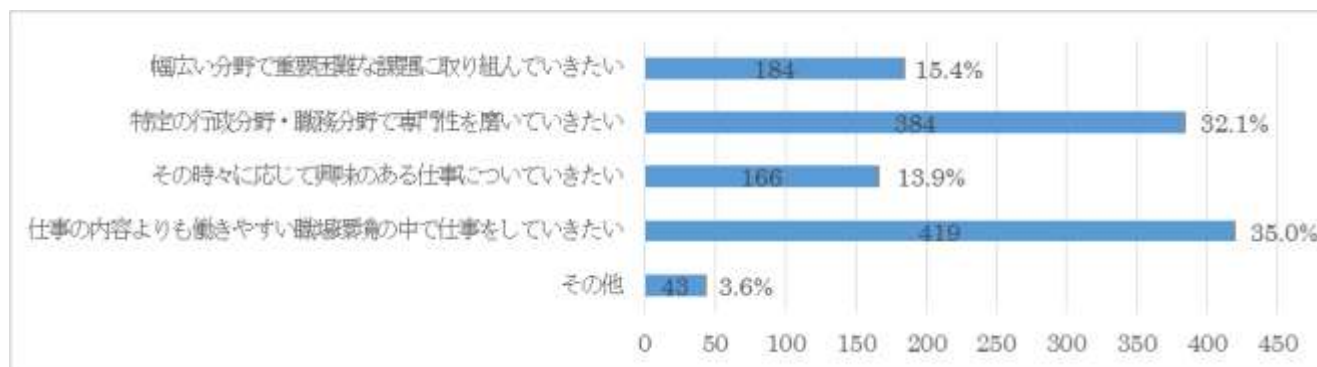
●昇任に当たって重視すべき要素について、「能力(49.6%)」が最も多く、次いで「経験・業務実績(37.1%)」という回答結果であった。

(その他意見) 53件

- ・人間性、人柄

- ・コミュニケーション能力、指導力
- ・マネジメント能力
- ・上がりたがりの方が上がっていけばいいと思うが、周囲の声（一人ではなく複数人）で、ダメな人はダメだと思う。
- ・部下からの選挙制度

問26 今後どのようにキャリアを積んでいきたいと考えていますか

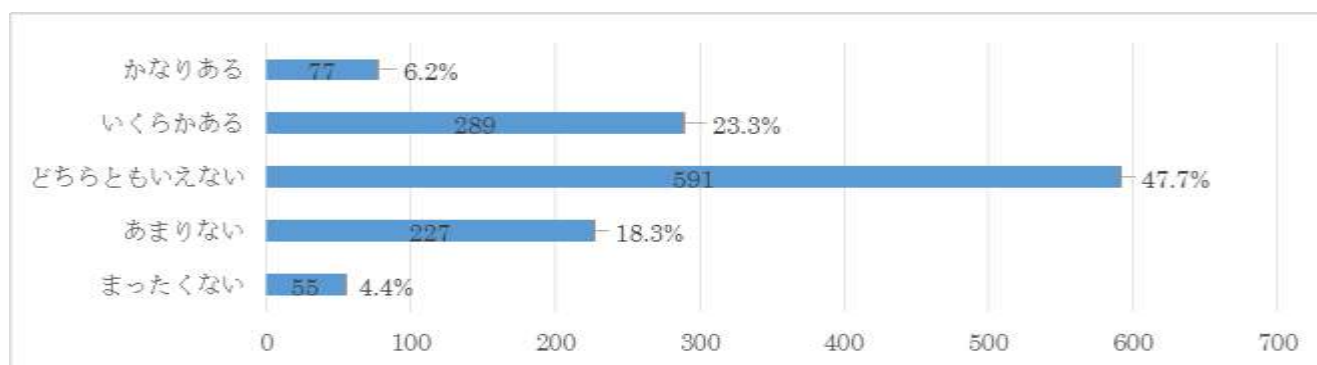


- 今後のキャリアの積み方について、「仕事の内容よりも働きやすい職場環境の中で仕事をしたい（35%）」が最も多く、次いで「特定の行政分野・職務分野で専門性を磨いていきたい（32.1%）」という回答結果であった。

（その他意見）43件

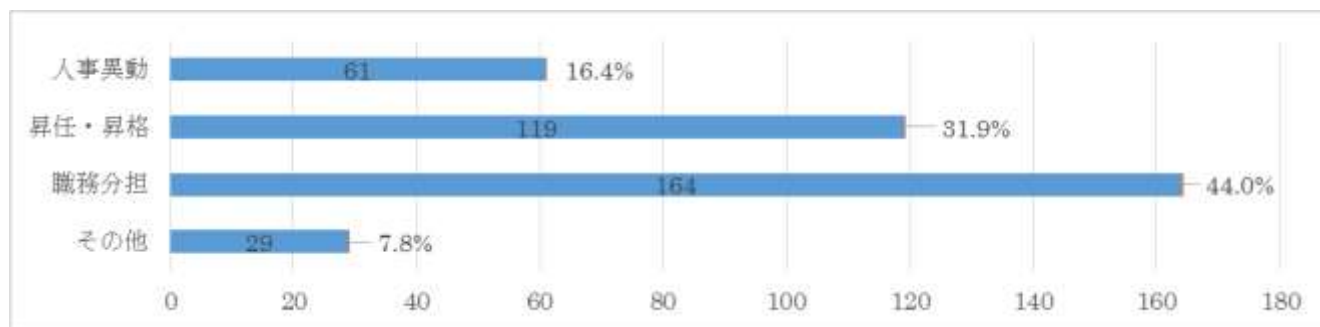
- ・幅広い分野で多種多様な課題に取り組んでいきたい。
- ・家庭生活と調和をとりながら、やりがいのある仕事をしたい。
- ・配属された部署で困難かどうかにかかわらず課題に取り組みたい。
- ・そのときに対応すべき課題に取り組んでいきたい。
- ・自分のスキルを磨けるところ、自分のスキルを生かせるところ

問27 男性職員と女性職員とで処遇に差があると思いますか



- 「かなりある（6.2%）」「いくらかある（23.3%）」を合わせると、約3割の職員が差があると感じている。
- 一方、「あまりない（18.3%）」「まったくない（4.4%）」と回答した職員は、約2割であった。

問28 (上記で1又は2の選択者のみ) どのような面で差があると思いますか

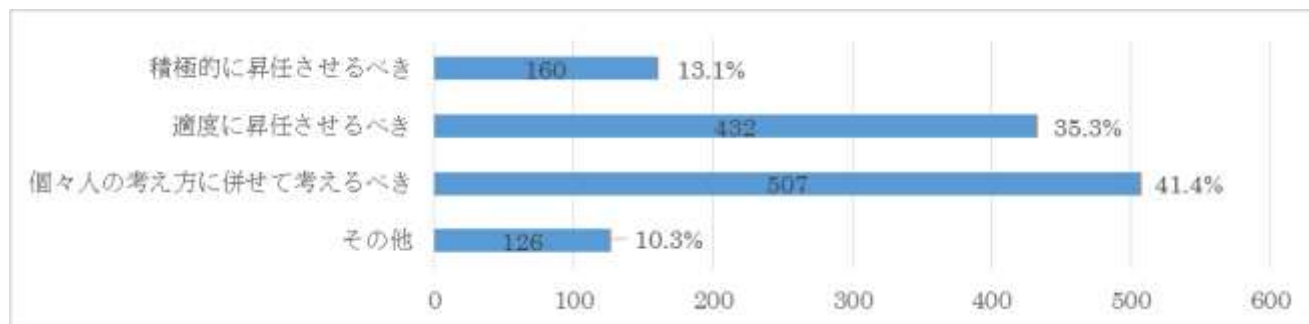


● どのような面で差があるかについて、「職務分担（44%）」が最も多く、次いで「昇任・昇格（31.9%）」という回答結果であった。

（その他意見）29件

- ・ 男職場、女職場の概念をなくしてほしい。
- ・ 比較的若い女性だけお茶くみをさせる課がまだある。飲み物は各自持参すべきであり業務ではない。女性の昇任の前にこのような差別を変えるべき
- ・ 人事異動、昇任、職務分担の全てに差がある。
- ・ そもそも平等はあり得ない。生理的、精神的、肉体的に
- ・ 男女で向き不向きの業務があるので、それについて処遇に差があっても当然だと思う。

問29 女性職員の昇任について



● 女性職員の昇任について、「個々人の考え方に併せて考えるべき（41.4%）」が最も多く、次いで「適度に昇任させるべき（35.3%）」という回答結果であった。

（その他意見）126件

- ・ 性別は関係なく、能力のある人が昇任すべきと考える。
- ・ 能力が伴っている昇任なら理解できるが、女性の登用という理由だけで昇任しているような女性職員がいると思う。
- ・ 男女関係なく人事評価に基づいて昇任させると良いと思う。
- ・ 男女ともに適性で判断すべき
- ・ 男だから女だからとか関係ない。バランスよくというのも違う。

4 目指すべき職員像について

問30 あなたが理想とする組織は（2つまで）

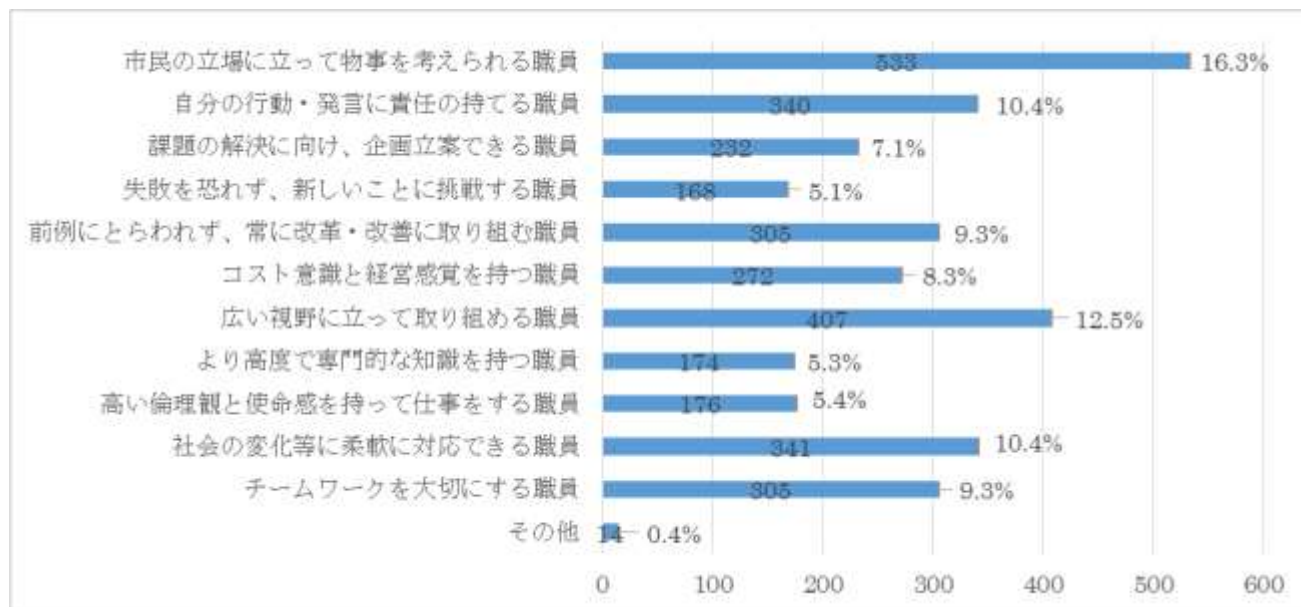


●理想とする組織について、「職員相互のコミュニケーションと信頼関係が構築されている組織（33.1%）」が最も多く、次いで「職員を育て生かすことに真剣に取り組む組織（19.4%）」という回答結果であった。

（その他意見）19件

- ・市民のほか、市内各団体とも信頼関係が構築されている組織
- ・能力や意欲によって昇任、降格人事を行い、職員各々が仕事を通じて自己実現がかなう組織
- ・職員の意見を取り入れようとする姿勢のある組織
- ・皆が信頼できるトップがいる組織
- ・仕事をする際大変なことは多くあると思うが、職場や人のつながりで乗り越えていけると思うので、人、職場のつながりを大切にして、みんなで頑張る組織

問31 今後求められる「小樽市職員」とはどのような職員か（3つまで）



●求められる職員像について、「市民の立場に立って物事を考えられる職員（16.3%）」が最も

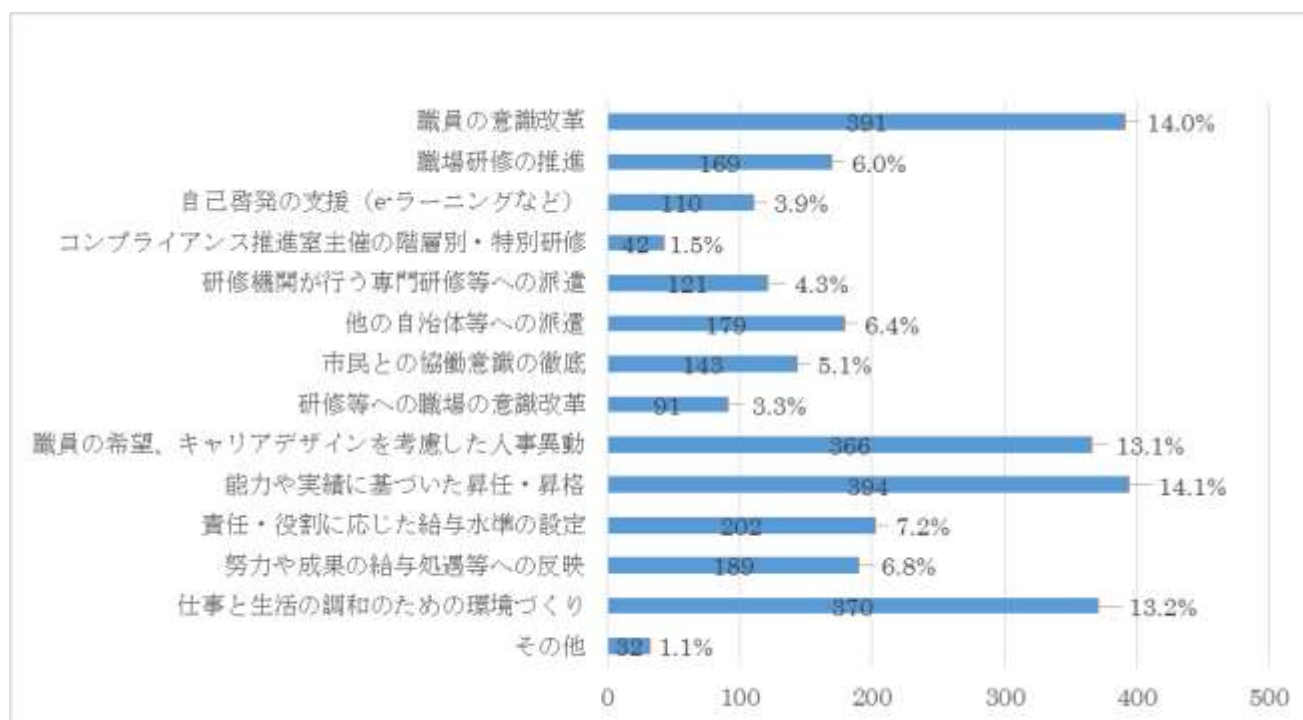
多く、次いで「広い視野に立って取り組める職員（12.5%）」、「自分の行動・発言に責任の持てる職員（10.4%）」、「社会の変化等に柔軟に対応できる職員（10.4%）」という回答結果であった。

（その他意見）14件

- ・主体性を持ち、周囲を巻き込んで行動する職員
- ・将来の展望が視野に入っている職員
- ・選択肢全部が大切だと思う。
- ・仕事をきちんとこなせる職員
- ・1～11の職員像は全て必要。もう一つ、これらの多様な資質を束ねる職員の資質も必要

5 人材育成について

問32 今後どのような取組に力を入れるべきと思いますか（3つまで）



- 今後力を入れるべき取組について、「能力や実績に基づいた昇任・昇格（14.1%）」が最も多く、次いで「職員の意識改革（14%）」、「仕事と生活の調和のための環境づくり（13.2%）」という回答結果であった。

（その他意見）32件

- ・ハラスメント撲滅、人材育成を阻害する要因
- ・メンタルヘルスケア
- ・民間企業との交流を密にする取組
- ・管理職は単にマネジメントをするだけではなく人材（部下）を育成するということも管理

職としての責務であることを理解してもらうこと。

- ・職員を増やして係長などが後輩をきちんと育成できる環境を作るべき。比較的暇な課と急がしすぎる課の差がありすぎる。人事配置を良く考えてほしい。

問33 人事制度や研修、自己啓発など人材育成に関するご意見や提案などがあれば記入願います。161件

- ・管理職が受講できる研修が比較的少ないと感じている。政策立案・政策形成といったスキルアップはどの職位においても受講できるよう配慮いただきたいと思う。
- ・研修受講直後は意識も高く業務に取り組むことができるが、時間が経つにつれ研修受講時に感じていたことが薄らいでしまうことがあると思うので、定期的に振り返り、研修で得たものを定着させるために、単発の研修だけでなく、1年を通じた研修メニューがあってもよいのではと思う。(特に新入～若手職員向けとして)
- ・公務員は何かを原点に戻って考えるべき。多岐に渡る公務の中で、身分に合う合わない、この仕事はいやだ云々と考えるとき点で公務員としての資質は欠けていると思われる。定期的に年功にはとらわれず「公務員とか・・・」を問う研修を行った方がいいのではないかな。
- ・特に、社会経験のない新人教育を充実してほしい。
- ・当職場では、職員研修の場合、上司からの指名によって推薦がなされているため、まずは希望を募るべきである。
- ・財務、法務、人事管理などの基本的知識を、若い時期(入庁1～3年目)でしっかり身に付けられるような研修を充実させる必要がある。他の自治体や北海道、国との人的ネットワークを形成する意味でも、出張(宿泊を伴う)や外部研修の機会を増やすことを検討すべき。新規採用者の配置先は、新人の手本となり、教育ができる職員がいる部署となるよう配慮することが必要と考える。
- ・基本的に、キャリアアップの仕組みができていないと思う。資格や経験年数や業績に応じて、こういった将来像となるのか、もっと目に見えるように明確化すべきだと思う。
- ・職場研修の推進(業務内容の紹介、報告、課題等をテーマとした研修):各職場の業務内容を把握することによって、市民サービスの向上につながる。また、今後の希望する職場の参考となる。
- ・業務内容にもよるが、他市への視察に予算が取れると、もう少し積極的に情報が取れると思う。現時点では、希望はあっても言えない。
- ・今後増加する再任用職員について、初期段階で集中した研修を行うと良いと思う。財務会計、その他システムについて、現場で教えていくには時間がない。
- ・パワーハラスメント対策を重要視するべきだと思う。職員とは直接業務で関わらない上司と面談をする機会を設けるなどして、職員のメンタルヘルス対策を強化してほしい。また、心の病になって休職、退職する職員を少しでも減らすために、職員からの自己申告を尊重した適切な人事異動を行うべきと考える。
- ・研修制度の充実も分かるが、自己啓発なくして進展はないと考える。新聞購読にしても社会情勢、自分の考え、これまでの仕事の評価ができる自己啓発制度を充実してほしい。(資格取得のための補助金など)もちろん業務に関連したもの。異動についても、若年層は早

めに異動させて経験を積ませて、その結果を考慮し、より責任があり、より専門性の高い仕事へと就かせるべきである。これまでに経験のないところに管理職で異動してとまどう職員が最近多すぎると思う。これが身体への不都合を呼び、休職など期待していない方向に進み、最終的には市の損失になると考える。

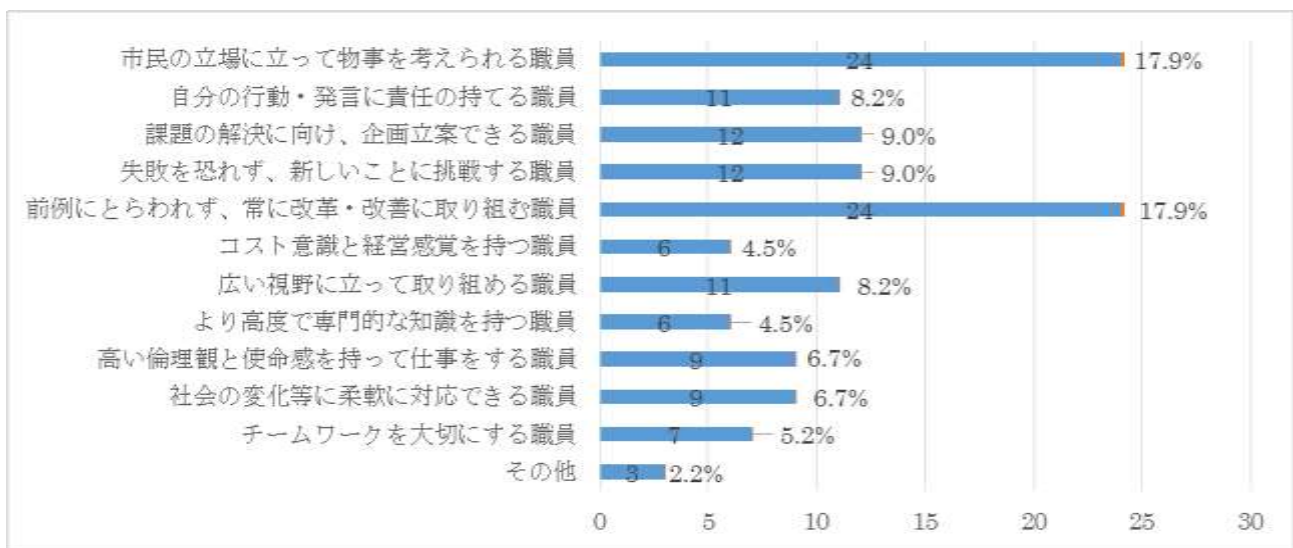
- 部門によっては、ジェネラリストだけでなくスペシャリストを育てる施策も必要。また、マネジメント能力は、管理職だけが必要なものでもないので、係員からそれに触れられるような研修を与えることも必要
- 研修・自己啓発等について、職員の意識を高めていくためには、職員にある程度の時間的・精神的余裕を与える必要があると考える。人員配置の適正化や業務の見直しを図り、各部署間の業務の平準化を進めることで、研修・自己啓発に取り組みやすい職場環境を作ることが重要と考える。
- 再任用制度について、今後、役職者の再任用が増加することは避けられない。他都市では役職者として再任用されている例もあるようだ。本市でも研究をしておく必要があるのではないかと（※受け入れる側も本人もやりにくいので。現状の制度の場合）。当面は総務課の再任用職員のように1人仕事や主幹が担っているポジションへの登用を考えていくのが現実的ではないか。自分の父親くらいの年齢の元管理職と机を並べて仕事をするのは大変だと思う。
- 人事評価制度が有効に機能するとは思えない。そもそも評価者が業務を理解していることが大前提となるが、現状では、特に二次評価者が業務を知らない状態で人を見て評価しているふしがある。正当な評価がなければ職員の士気は下がるのみである。また、人事評価制度は絶対評価でなければならない、相対評価が入ると、本人の能力、実績の正当な評価が周りの職員次第では保証されなくなる。メンタル等で長期間休んでいたり、明らかに人より能力が劣ると思われる一部の職員にのみ給料面での反映をさせるべきと考える。
- 全職員に対し、研修・自己啓発など幅広い情報を伝えるように努力してほしい。全職種に新人を配置し、新しい風を入れないと高齢化し、職場が立ち行かなくなる。必要な場所には人を入れてほしい。
- あくまで職員課が主体となり、特に管理職の能力と適性を把握し、人事異動に生かすことが、職員の「納得感」を得るために必要なことと考える。また、人員配置数を見直す必要のある職場を洗い出し、減員しなければならない職場と増員しなければならない職場のメリハリを付けることが必要だと考える。
- 採用試験の面接の際に厳格な基準に基づいて可否を決定してほしい。必要とする人数に満たない場合であっても、基準点に満たない職員を増やすべきではない。人材育成は採用の時点から始まっていると思う。
- 少なくとも、業務をやろうとしている人の意欲が削がれることのない人事制度、職場環境であると良いと思う。異動に関しては、人員の年齢バランスも考慮すべきと考える。時間外の問題もあると思うが、若すぎる職場、年齢層の高い職場、双方に問題が見られるように感じる。(大部屋、係長職について)

市民アンケートの結果について

市民の皆様が理想とする小樽市職員についての御意見をいただき、新たな人材育成基本方針を策定する参考資料とするため、8月5日に開催された「小樽市民会議100」の会場において、参加者のうち43名の方々に御協力いただきました。男性26名、女性17名で、年代は、60代が最も多く30.2%、次いで20歳代以下23.3%、70歳代20.9%、回答結果は以下のとおりです。

問 今後求められる「小樽市職員」とはどのような職員か（3つまで）

※職員アンケート問31と同じ設問



※参考：職員アンケート結果(問31再掲)

