

熱海市人材育成ビジョン

熱 海 市

目次

1	人材育成ビジョン策定の背景	1
2	人材育成ビジョンの見直しに当たって	3
(1)	人材育成に向けた取組	3
3	職員を取り巻く状況の変化	5
(1)	職員構成の変化	5
(2)	ワーク・ライフ・バランスの状況	6
(3)	職員意識の変化	8
4	人材育成の取組方針	9
(1)	目指す職員像	9
(2)	計画期間	9
(3)	目指す職員像に必要とされる能力	9
(4)	人材育成ビジョンの体系	11
(5)	人材育成に向けた取組	11
	【資料】人材育成に係る職員アンケートの結果	15

1 人材育成ビジョンの策定の背景

熱海市は、第四次熱海市総合計画における将来都市像である「住むひとが誇りを訪れるひとに感動を誰もが輝く楽園都市 熱海」を実現していくため、平成27年5月に「熱海市人材育成ビジョン」を策定し、最大の経営資源である職員一人ひとりが「地域のために働く」という使命を自覚し、市民の目線で課題を発見し、解決策の提案ができるような「人財」の育成を進めてきました。

この間、人口減少や超高齢社会の進行、ICT技術の進化、豪雨などによる大規模災害等のリスクの増大、新型コロナウイルス感染症による新たな生活様式への対応など、市政を取り巻く環境は大きく変化しています。

このように市政を取り巻く環境が大きく変化し、今後、厳しい財政状況が続くことが想定されるなかで、多様化・高度化する市民ニーズへ迅速に対応するには、時代の動向をしっかりと見据え、人材や予算などの限られた資源を効果的に活用することが必要です。

また、平成30年6月に「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」が成立したことを受けて、令和2年7月に「熱海市ワーク・ライフ・バランス推進計画」を策定しました。これまで以上に時間外労働の縮減や休暇等の取得推進など、職員が仕事と家庭を両立し高いモチベーションをもっていきいきと働くことのできる職場環境づくりを行っていく必要があります。

そのためには継続的に高い効果を発揮するバランスの良い組織体制や職場環境の整備と組織を構成する職員一人ひとりの資質・能力・意欲を発揮する人材育成の2つの要素が結び付き、効果的に機能することが重要となります。

そこで、第五次熱海市総合計画の策定に併せて、平成27年5月に策定した人材育成ビジョンを改訂し、新たな人材育成ビジョンとして策定するものです。

2 人材育成ビジョンの見直しに当たって

(1) 人材育成に向けた取組

平成27年に熱海市人材育成ビジョンを策定し、メンター制度、人事評価制度の整備・運用などの「人材を育てる基盤づくり」、人材確保の手段の拡充、育成型ジョブローテーションの確立などの「人材を育てる仕組みづくり」、管理監督職への啓発や安心して働ける職場づくりなどの「人材を育てる環境づくり」、基本研修、派遣研修等の見直しによる職員研修事業の充実など「自ら伸びるきっかけづくり」に取り組んできました。

しかし、その取組はまだ十分とは言えず、計画期間が終了することから、本市を取り巻く社会情勢等の変化を踏まえ、現状の課題を改めて洗い出し、認識した上でそれらを解決するために取り組むべき方策として、新たな人材育成ビジョンを策定するものです。

これまでの主な取組については、次のとおりとなります。

目指すべき職員像の実現に向けた取組

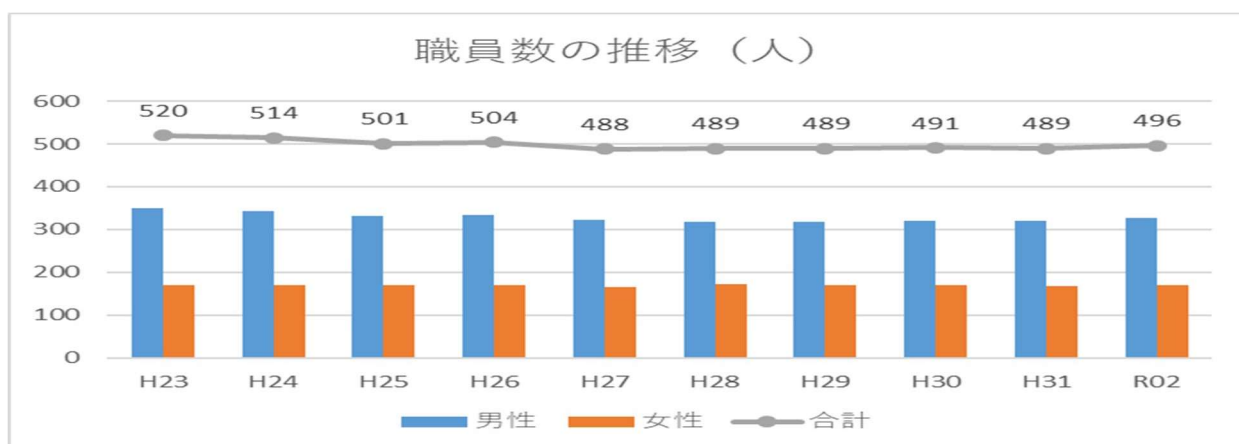
- 1 人材を育てる「基盤づくり」（人材育成の基本）**
 - ・人事評価結果の勤勉手当への反映
 - ・部下育成マネジメント研修、コーチング研修の実施
 - ・メンター制度の導入
- 2 人材を育てる「仕組みづくり」（人事管理）**
 - ・インターンシップの実施
 - ・採用PR活動の実施
 - ・人物重視による採用試験の実施
- 3 人材を育てる環境づくり（職場改善）**
 - ・メンタルヘルス研修、ストレスチェックの実施
 - ・精神保健福祉士によるモヤモヤ相談室の設置
 - ・自己啓発休業、配偶者同行休業等の休暇制度の拡大
- 4 自ら伸びる「きっかけづくり」（職員研修）**
 - ・伊東市との合同研修の実施
 - ・選択制研修（チョイス・スタディ研修）の実施
 - ・先進地視察研修（国内自主研修）の実施

3 職員を取り巻く状況の変化

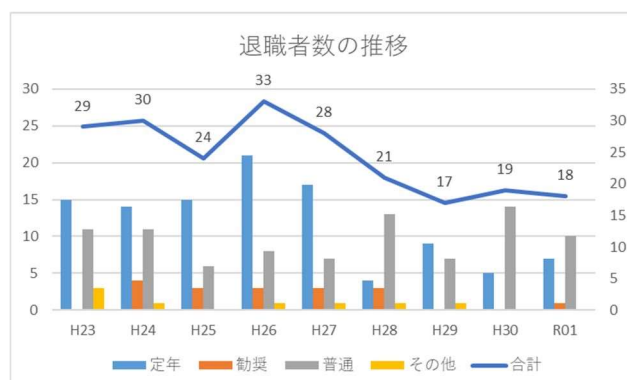
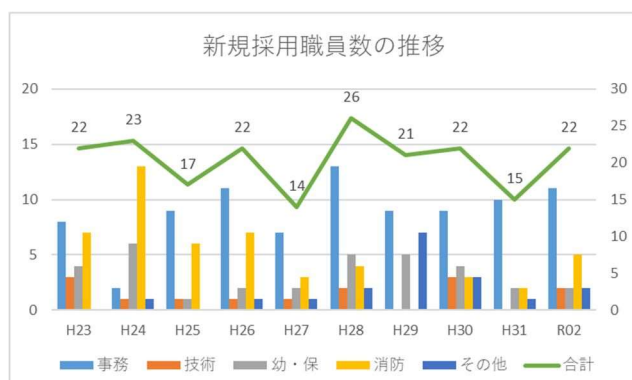
(1) 職員構成の変化

ア 職員数の減少

本市の職員数は、平成23年度に520人でしたが、令和2年度には496人となり、この10年間で4.6%の減少となっています。第四次定員適正化計画に基づき、平成25年度の職員数495人の目標を、業務のアウトソーシング、機構改革等により組織のスリム化に努め達成しましたが、平成27年度以降、時間外勤務は増加傾向（P7時間外勤務の状況グラフ参照）にあることから、適正な人員配置や業務のやり方を見直すなど、職員一人ひとりの負担を減らす取り組みが必要となっています。



退職者数の推移をみると、定年退職者数は平成26年度をピークに平成28年度以降は一行となっています。一方で普通(自己都合)退職者は年度によりばらつきはあるものの、10人前後で推移しています。また、平成30年度と令和元年度の勤続年数別の普通退職者数を見ると、普通退職者数の多くが勤続10年未満となっています。社会全体における終身雇用への考え方も変わってきており、キャリアアップの手段として短期間で転職することも珍しくありませんが、市民サービス向上への貴重な経営資源確保のため、若手職員のモチベーションを維持していく取組が必要になります。



区分	職員数	退職者数	勤続年数別内訳							
			4年以下	5～9年	10～14年	15～19年	20～24年	25～29年	30～34年	35年以上
平成30年度	491	15	8	5	2					
令和元年度	489	10	5	3		1	1			

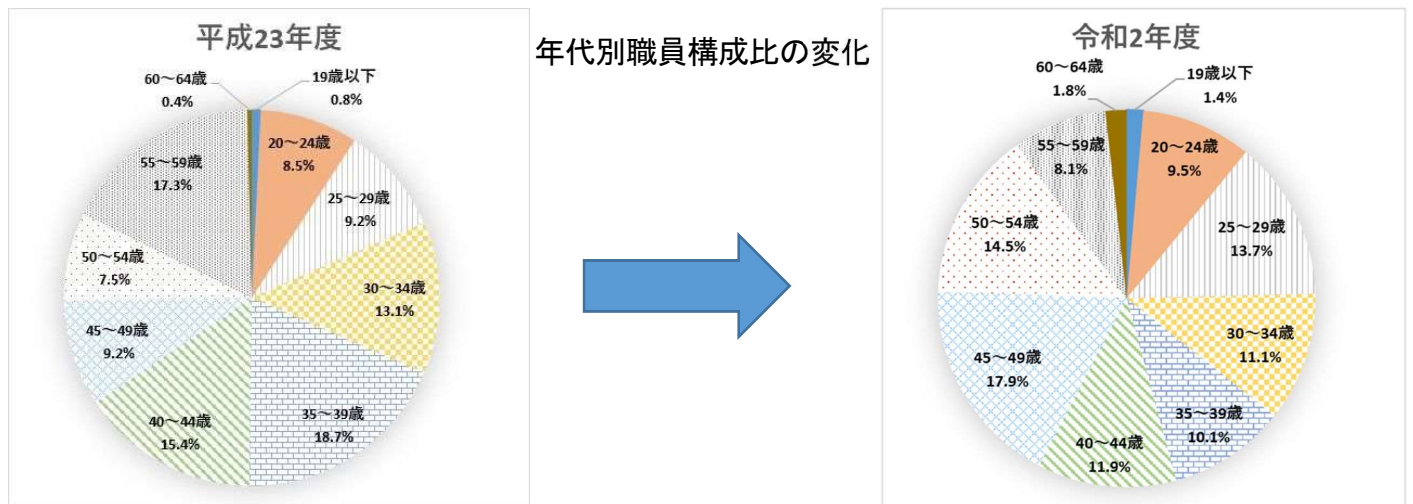
イ 職員年齢構成の変化

職員構成を年齢別に見ると、令和2年度と平成23年度の10年間を比較すると、30代から40代前半の中堅職員が47.2%から33.1%と10年で14.1ポイント減少しています。一方で、30歳未満の若手職員は、18.5%から24.6%と6.1ポイント増加、45歳以上のベテラン職員は34.4%から42.3%と7.9ポイント増加していることがわかります。

職場における実務の中心を担う中堅職員の減少に伴い、業務を遂行する上で若手職員が組織における即戦力としての役割が期待されるため、役割に応じた職務遂行能力を早期に育成していくことが必要になります。

一方で、再任用制度が65歳まで延伸し、今後、定年延長が想定される中で、職場内のコミュニケーションを活発にするなど、ベテラン職員の知識や技術を若手職員に継承する取組も重要です。

また、年齢構成を平準化する取組や昇任管理の在り方など、中堅職員が活躍する取組も必要です。

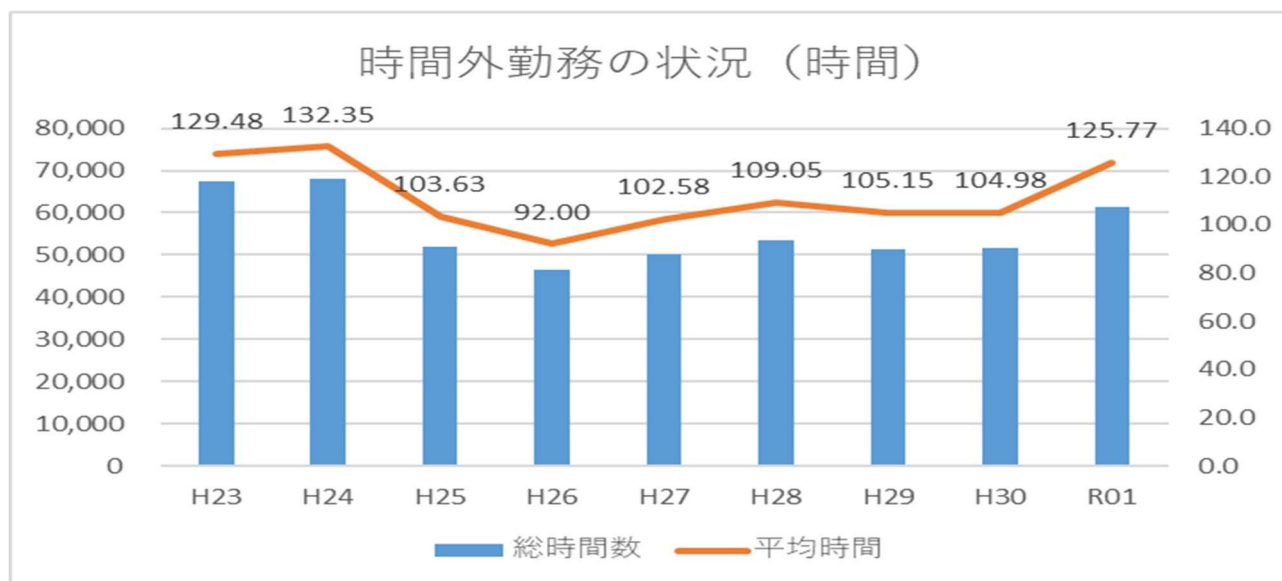


(2) ワーク・ライフ・バランスの状況

ア 時間外勤務の状況

時間外勤務については、災害が発生した場合の対応等にも要因がありますが、平成27年度の職員数488人から増加傾向にあります。職員の健康管理のためにも、時間外勤務

の縮減に向けた取組が必要となってきます。



イ 年次有給休暇の取得状況

職員一人当たりの年次有給休暇の取得状況を見ると、一部を除き、男性職員及び女性職員において取得の差はほとんどなく、令和元年度では平成27年と比較し、職員全体で1.4日増加しています。しかしながら、消防職においては勤務の特殊性等により、年次有給休暇の取得状況が他の職種と比較すると低いため、年次有給休暇を含めた有給休暇等を取得しやすい仕組みづくりが必要となります。

【職員1人当たりの年次休暇取得日数】

(日)

区分		平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年度
一般職	男性職員	9.1	8.3	9.0	8.2	10.8
	女性職員	10.9	8.6	8.7	7.5	9.4
消防職	男性職員	5.1	3.4	4.7	6.6	8.5
	女性職員	5.7	3.9	7.0	6.3	5.5
教育職	男性職員	8.3	8.0	8.3	8.8	9.8
	女性職員	8.1	9.5	8.8	9.7	9.8
男女別	男性職員	8.0	7.0	7.8	7.8	10.1
	女性職員	9.5	8.8	8.7	8.1	9.4
全職員		8.5	7.6	8.1	7.9	9.9

※ 令和元年度から年次有給休暇の管理方法を年度としています。

ウ 育児休業の取得状況

育児休業の取得状況を見ると、女性職員は100%となっていますが、男性職員は平成27年度を最後に取得者がいません。しかしながら、男性職員においては育児休業の取得よりも配偶者出産休暇及び令和元年度に整備した育児参加休暇を取得する傾向にあり、対象者の約半数が取得し、合計取得日数を5日以上取得している職員もいることから、更なる取得に向けて、制度の周知を図る必要があります。

【育児休業の取得状況】

(人)

区分	年度	対象者 (人)	取得者 (人)	割合	育児休業の取得期間の分布					
					6箇月未満	6箇月以上 1年未満	1年以上 1年6箇月未満	1年6箇月以上 2年未満	2年以上 2年6箇月未満	2年6箇月以上 3年未満
男性職員	平成27年度	14	1	7.1%	0	1	0	0	0	0
	平成28年度	11	0	0.0%	0	0	0	0	0	0
	平成29年度	11	0	0.0%	0	0	0	0	0	0
	平成30年度	12	0	0.0%	0	0	0	0	0	0
	令和元年度	13	0	0.0%	0	0	0	0	0	0
女性職員	平成27年度	8	8	100.0%	0	3	5	0	0	0
	平成28年度	3	3	100.0%	0	1	2	0	0	0
	平成29年度	5	5	100.0%	0	1	1	2	0	1
	平成30年度	6	6	100.0%	1	2	2	0	0	1
	令和元年度	4	4	100.0%	0	3	0	1	0	0

【男性職員の配偶者出産休暇及び育児参加のための休暇の取得状況】

年度	区分	対象者 (人)	取得者 (人)	割合	平均取得日数	取得日数の合計の分布状況					
						1日未満	1日以上 2日未満	2日以上 3日未満	3日以上 4日未満	4日以上 5日未満	5日以上
平成27年度	配偶者出産休暇	14	8	57.1%	1.6日	0	0	8	0	0	0
	育児参加のための休暇	0	0	0.0%	0.0日						
平成28年度	配偶者出産休暇	11	6	54.5%	1.1日	0	3	3	0	0	0
	育児参加のための休暇	0	0	0.0%	0.0日						
平成29年度	配偶者出産休暇	11	8	72.7%	1.9日	0	1	7	0	0	0
	育児参加のための休暇	0	0	0.0%	0日						
平成30年度	配偶者出産休暇	12	8	66.7%	1.8日	0	2	6	0	0	0
	育児参加のための休暇	0	0	0.0%	0日						
令和元年度	配偶者出産休暇	13	8	61.5%	1.8日	0	0	4	0	1	3
	育児参加のための休暇	13	6	46.2%	4.3日						

備考 育児参加のための休暇制度については、令和元年度に整備

(3) 職員意識の変化

職員アンケートを比較すると、令和2年度と前計画策定時の平成26年度では、「管理・監督職になることを希望するか」については、平成26年度は「どちらかといえば希望しない」「希望しない」が40.0%であるのに比較し、令和2年度は46.9%と6.9ポイント上昇し、管理・監督職になることを約5割が希望していないという結果となりました。

また、管理・監督職になることを「どちらかといえば希望しない」「希望しない」と回答した職員に「希望しない理由」を聞いた回答では、回答者の約5割が「能力に自信がない」と回答しています。

中堅職員、若手職員の段階から、職位に必要な能力の習得に向け、計画的な育成に取り組むとともに、組織におけるキャリアプランの形成とワーク・ライフ・バランスの推進に向けた支援体制が必要です。

4 人材育成の取組方針

(1) 目指す職員像

平成27年に策定した熱海市人材育成ビジョンにおいて、目指す職員像を「市民の目線で自ら考え、果たすべき使命の理解と実践を同時に行い、常に成長していく職員」と掲げ、実現に向けた方策に取り組んできました。

前回計画策定から6年が経過し、職員構成等の職員の状況が変化し、人口減少や超高齢化社会の進行、ICT技術の進化等、市政を取り巻く環境が大きく変化し、多様化する市民ニーズや価値観、ライフスタイルの変化に対応し、持続可能な行政経営と行政サービスの向上に取り組んでいくことが必要となっています。

このような中、「目指す職員像」は、これまでの基本姿勢を踏襲しつつ、市政を取り巻く環境等の変化や多様化・高度化する市民ニーズに対応するために、職員の意識の中になお一層浸透させ、組織全体で人材を育成していくという機運を醸成していくことも大切です。

そこで、本市では「目指す職員像」を継承し、職員全体に目指す職員像をなお一層浸透させ、目指す職員像の実現に向け人材育成に取り組んでいきます。

目指す職員像

市民の目線で自ら考え、

果たすべき使命の理解と実践を同時に行い、

常に成長していく職員

(2) 計画期間

令和3年度から令和7年度までの5年間とします。

(3) 目指す職員像に必要とされる能力

ア 共通して必要とされる能力

- ・高度化・複雑化する課題に対応できる専門的な知識や技術
- ・社会情勢の変化や市民ニーズを的確にとらえ、迅速かつ柔軟に対応する能力
- ・市民等への説明・折衝・交渉・調整能力

- ・公平・公正で高い倫理観を持って職務を遂行できる能力
- ・常に市民の目線に立ち、コスト意識や全体最適を図れる経営感覚を持って市民満足度を高めるための行動する意識
- ・問題解決や自己啓発に向けて努力し、困難な業務にも果敢に挑戦する姿勢

イ 職階ごとに必要とされる能力

代表的な職階 必要とされる能力	新人職員 若手職員	中堅職員	監督職員		管理職員	幹部職員
	主 事 副主任	主 任 主 査	主 幹	室 長	課 長	部 長 次 長
政策評価・決定能力						◎
行政経営能力						◎
危機管理能力					◎	○
組織管理能力				◎	◎	○
政策形成能力			◎	◎	◎	○
目標達成能力			◎	◎	◎	○
折衝・交渉・調整能力			◎	◎	◎	○
指導育成能力		◎	◎	◎	◎	○
職務遂行能力		◎	◎	◎	○	○
問題発見・解決能力		◎	◎	○	○	○
調査・分析能力		◎	◎	○	○	○
創造力		◎	◎	○	○	○
政策法務能力		◎	◎	○	○	○
専門実務能力		◎	○	○	○	○
チーム貢献力	◎	◎	○	○	○	○
コミュニケーション能力	◎	◎	○	○	○	○
業務改善処理能力	◎	○	○	○	○	○
基本法務能力	◎	○	○	○	○	○
接遇能力	◎	○	○	○	○	○
自己開発能力	◎	○	○	○	○	○

(4) 人材育成ビジョンの体系

人を育てる場づくり

- 取組1 職員が活躍できる職場づくりの推進
- 取組2 管理・監督職のマネジメント能力の発揮

人を育てる仕組みづくり

- 取組3 適材適所の人員配置
- 取組4 人事評価制度の活用
- 取組5 有用な人材の確保

自ら伸びるきっかけづくり

- 取組6 職位に応じた研修体系の整備をその推進
- 取組7 若手職員の育成支援
- 取組8 ICTに明るい職員の育成

(5) 人材育成に向けた取組

ア 人を育てる場づくり

「人を育てる場づくり」として、多様な人材の能力を尊重し、職員自らが力を発揮できる職場づくりを進めるとともに、個々の職員の成長意欲を組織の成果につなげる体制の構築が必要となるため、そのために「職員が活躍できる職場づくりの推進」と「管理・監督職のマネジメント能力の発揮」に向けて取り組んでいきます。

「職員が活躍できる職場づくり」では、人材育成において重要な役割を担う職場研修（OJT）の推進や職員間の相互理解を促すための対話によるコミュニケーションの充実を図るとともに、ワーク・ライフ・バランスの推進に向け、職員一人ひとりが心身ともに健康を保持するためのメンタルヘルス対策やハラスメント防止対策の実施、職場における有給休暇の計画的な取得の推進、各種休業制度を取得しやすい環境づくりに取り組んでいきます。また、フレックスタイム制や家庭の事情等による希望降任制度の検討等の多様な働き方に向けた取組を検討していきます。

【ワーク・ライフ・バランス】

「仕事と生活の調和」のことをいい、職員一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生のライフステージに応じて多様な生き方を選択・実現していくこと。

「管理・監督職のマネジメント能力の発揮」では、人材育成に計画的に取り組むにはOJTだけでなく、育成する職員の立場や環境を理解し、部下育成において相互にコミュニケーションを図るため対話を重視した取組を実施していきます。また、限られた資源や人材を有効活用し、業務を適正に管理するための取組を実施します。

【会話によるコミュニケーション方法の違い】

「討論」	職場での肩書や立場をもとに、テーマについて意見を述べ合い、議論することで、結論（答え）を出すこと。
「対話」	テーマに対して、一定のルールのもとに、お互いの意見を聴き合うことで、相互理解を深め、信頼関係を構築すること。
「雑談」	何かを生み出す目的も、テーマもやり方も設定せずに、様々な内容のことを気楽に話すこと。

イ 人を育てる仕組みづくり

「人を育てる仕組みづくり」として、社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに対応し、限られた財源及び人材で持続可能な行政経営を進めていくには、職員が自己の能力を最大限に発揮し、組織力を向上させる仕組みづくりが必要となります。また、将来の自治体行政を担う人材を確保するための手法を検討する必要があるため、「適材適所の人員配置」、「人事評価制度の活用」と「有用な人材の確保」に取り組んでいきます。

「適材適所の人員配置」では、特に新人職員、若手職員、中堅職員には、人事異動により幅広い業務を経験させることで、職員が自身の特性や能力を認識し、自己申告制度を活用するキャリア形成支援や適材適所の人事異動につなげていきます。

「人事評価制度の活用」では、人事評価は、「職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価」として定義され、地方公務員法第13条において「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するもの」と位置付けられています。当市では、平成28年度から人事評価制度を本格実施し、人事評価結果を勤勉手当へ反映させていますが、昇給や昇任等の人事管理へ反省させるための活用方法を検討します。

【人事評価制度】

地方公務員について、能力・実績主義に基づく人事管理を導入することを柱の一つとする「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」が平成28年4月1日から施行し、人事評価制度が実施されました。

人事評価は、「職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価」であり、「任用、給与、分限その他人事管理の基礎」となるものです。



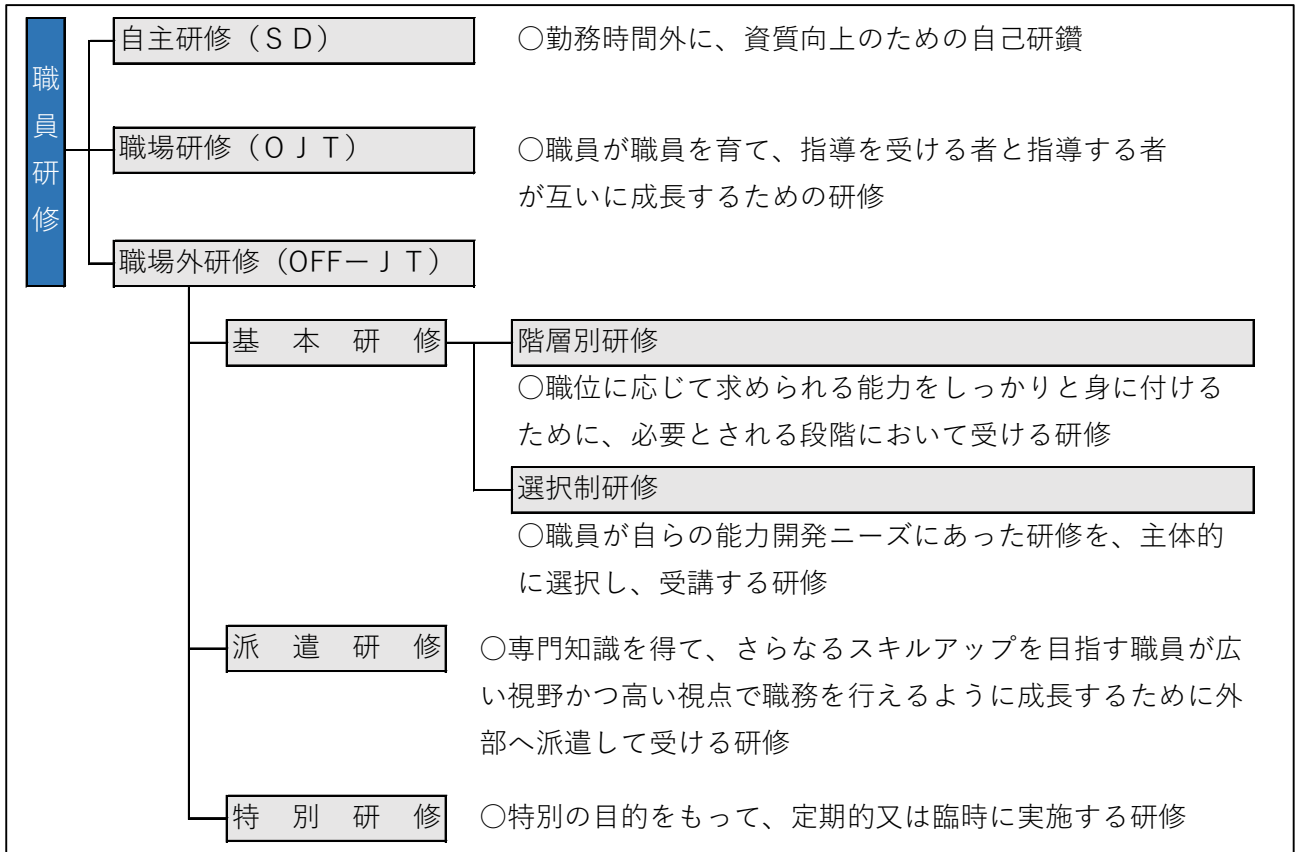
「有用な人材の確保」では、人口減少の加速により、優良な人材の確保が困難になりつつあります。目指す職員像に合致する人材や将来目指す職員像に成長できる人材を確保するため、社会情勢を踏まえた職員採用試験の実施方法を検討するとともに、人材の確保に向け、本市の職員として働く魅力などの情報発信を行います。

ウ 自ら伸びるきっかけづくり

「自ら伸びるきっかけづくり」として、多様化する市民ニーズに対して適切かつ正確な対応や、より高度な専門知識が求められ、業務のクオリティを向上させる必要があるため、業務を遂行する上で必要な知識の習得や的確な職務遂行に必要な能力を養成する研修を実施するとともに、新規採用職員の即戦力化や若手職員のキャリアデザインを支援するため、「職位に応じた研修体系の整備とその推進」と「若手職員の育成支援」に取り組んでいきます。

「職位に応じた研修体系の整備とその推進」では、新規採用職員から監督職（室長級）までの階層別の集合研修の実施や、職務遂行に必要な知識・技能等を習得するために外部の研修機関が実施する研修に参加することで、新たな「気付き」が生まれ、さらに、他の自治体職員と交流することで新たなネットワークが構築され、見聞の広がりや意識改革につながる派遣研修の充実を図っていきます。また、職員が成長するためには自ら成長する意欲を持ち、自身の能力開発を行うことも必要となることから、自己啓発に向けた情報発信の手法について検討します。

【研修体系図】



「若手職員の育成支援」では、新規採用職員の育成に当たり、O J Tに取り組み、指導する側とされる側が積極的にコミュニケーションを図ることが重要です。しかしながら、職場外の先輩職員等と気軽に交流できる仕組みについては引き続き必要であると考えられるため、平成28年度に導入したメンター制度を活用しつつ、効果的な運用について検討していきます。また、新規採用職員を含む若手職員が異動等で経験した職務に基づく将来のキャリア形成を支援するための取組を検討します。

【メンター制度】

職場の上司とは別に、職場外の先輩職員が仕事やメンタル面での悩みを聞き、新規採用職員をサポートする制度

「ICTに明るい職員の育成」では、ICTは急速に高度化・多様化しており、その利活用は業務を効率的かつ効果的に進める上で必要不可欠なものとなっています。ICTをより効果的に活用するために、ICTの有用性や可能性を正しく認識し、業務におけるICT活用の意識を高め、活用の推進に取り組んでいきます。

【ICT (Information and Communication Technology)】

ICTは、「情報通信技術」の意味であり、IT (Information Technology) とほぼ同義です。違いとして、ITはハードウェアやソフトウェア等のコンピュータ関連の技術そのものを指し、ICTは情報技術の活用方法を指します。

【参考】人材育成ビジョンに係る職員アンケートの結果

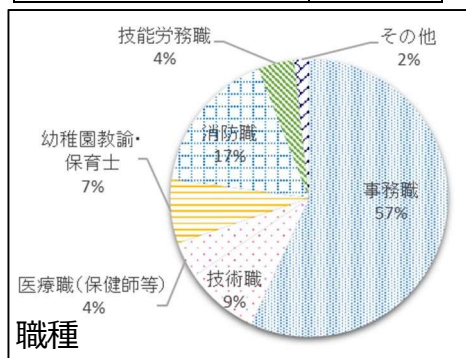
1 アンケート概要

調査目的	平成27年度に策定した人材育成ビジョンを見直すに当たり、見直しに係る基礎資料の一つとするため
調査期間	令和3年2月5日（金）から12日（金）まで
調査対象	全職員（市長、副市長及び教育長並びに会計年度任用職員を除く。）
調査方法	グループウェアによるアンケート方式 PCの閲覧環境がない職場については、紙ベースでの提出
対象者数	489人
有効回答数	403人
回答率	82%

2 回答状況

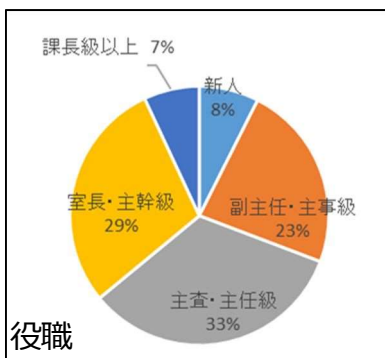
(1) 職種

職種	人数
事務職	229
技術職	35
医療職（保健師等）	17
幼稚園教諭・保育士	30
消防職	68
技能労務職	17
その他	7
合計	403



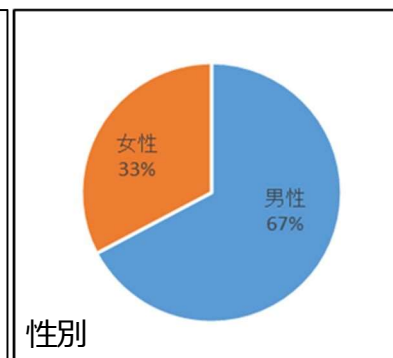
(2) 役職

職種	人数
新人	30
副主任・主事級	94
主査・主任級	134
室長・主幹級	117
課長級以上	28
合計	403



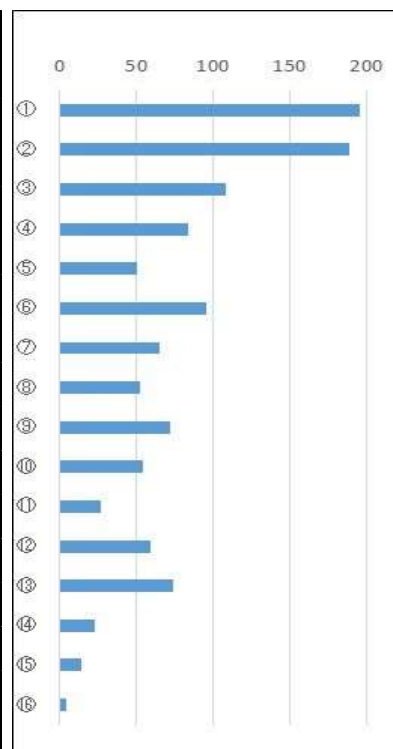
(3) 性別

性別	人数
男性	271
女性	132
合計	403



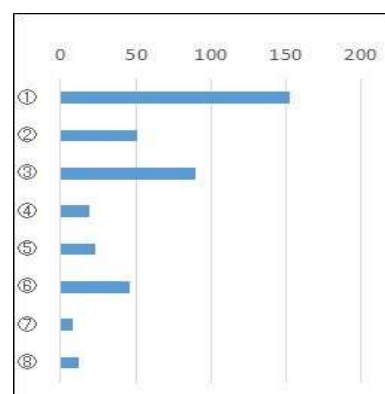
(4) 職員の資質・能力を高めるためには、何が効果的（重要）だと思いますか

回答		回答数
①	市職員としての責任感や使命感を持つこと	196
②	広い視野を有し、柔軟に物事を考えられること	189
③	業務に関し高い専門性とプロ意識を持つこと	108
④	高い倫理観を持ち、公平・中立に仕事に取り組むこと	84
⑤	コスト意識や経営感覚に優れていること	50
⑥	市民の誰に対しても公平で親切・丁寧に対応すること	95
⑦	市民ニーズを十分に把握すること	65
⑧	仕事を見直し、創意工夫すること	52
⑨	仕事を正確・迅速に処理すること	72
⑩	将来を見据えて計画的に仕事をする	54
⑪	市民と協働する能力・意識を持ち仕事をする	27
⑫	時代の変化に対応し、スピード感をもって仕事をする	59
⑬	市民の視点に合わせて物事を考えること	74
⑭	公私ともに社会の模範となる意識を持つこと	23
⑮	町内行事等の地域活動に積極的に参加すること	14
⑯	その他	4



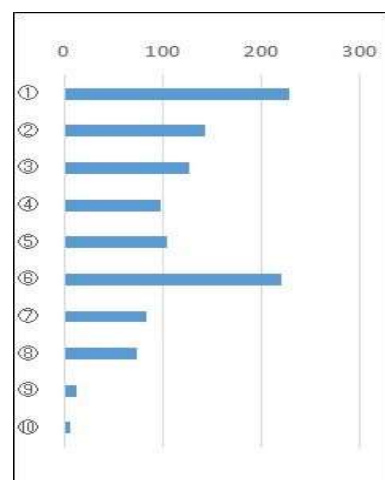
(5) 新規採用職員の育成に関し、研修等を通じて特に身に付けるべき項目は何ですか。

回答		回答数
①	職場での実務経験	196
②	上司や先輩からの指導・助言（OJT）	189
③	職種や役職に応じたスキルを学べる研修	108
④	派遣研修（県自治研修所、市町村アカデミー等）	84
⑤	自己啓発	50
⑥	職場以外の人との交流（情報交換）	95
⑦	キャリア形成支援	65
⑧	その他	52



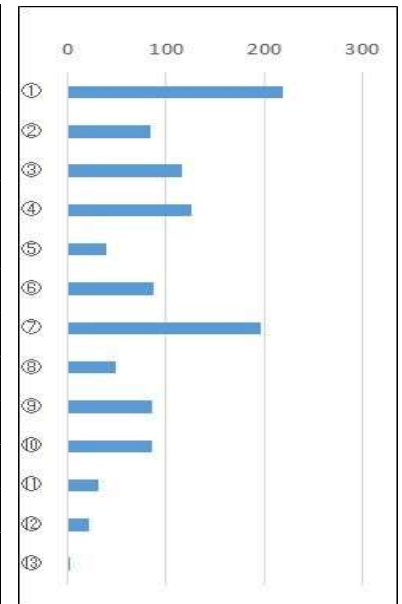
(6) 新規採用職員の育成に関し、研修等を通じて特に身に付けるべき項目は何ですか。

回答		回答数
①	働く心構え（役割・責任・自己管理等）	229
②	公務員としての倫理観・コンプライアンス	143
③	好感の持てる接遇・マナー	127
④	元気な挨拶・応対	98
⑤	地方自治法等の公務員として必要な基礎知識	105
⑥	コミュニケーション能力・人間力	220
⑦	メンタルタフネス（メンタル耐性）	84
⑧	I C Tリテラシー	74
⑨	市政に関する基礎知識	13
⑩	その他	6



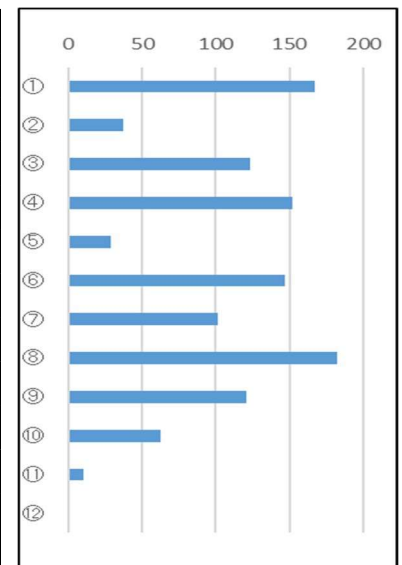
(7) 若手職員の育成に関し、研修等を通じて特に身に付けるべき項目は何ですか。

回答		回答数
①	基本的な職務遂行能力	219
②	公務員としての倫理観	84
③	チーム貢献力（メンバーシップ）	116
④	説明力・傾聴力	126
⑤	市民満足度向上力（市民感覚）	39
⑥	地方自治法等の公務員としての必要な基礎知識	88
⑦	コミュニケーション能力・人間力	197
⑧	元気な挨拶・対応	48
⑨	情報収集・処理能力	86
⑩	課題発見・解決能力	86
⑪	市政に関する基礎知識	31
⑫	I C Tリテラシー	21
⑬	その他	2



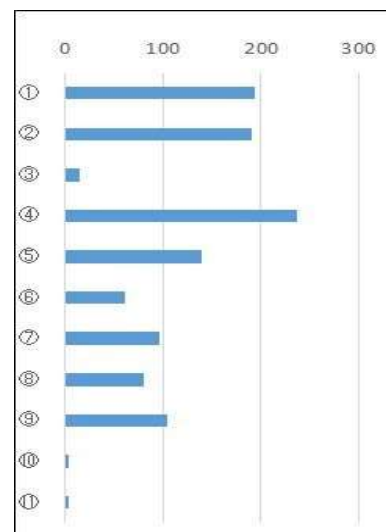
(8) 中堅職員の育成に関し、研修等を通じて特に身に付けるべき項目は何ですか。

回答		回答数
①	効率的な職務遂行能力・業務革新	167
②	公務員としての倫理観	37
③	チーム貢献力（メンバーシップ）	123
④	説明力・傾聴力	152
⑤	市民満足度向上力（市民感覚）	29
⑥	コミュニケーション能力・人間力	147
⑦	情報収集・処理能力	101
⑧	課題発見・解決能力	182
⑨	専門知識・プロ意識	121
⑩	マネジメント力	63
⑪	I C Tリテラシー	10
⑫	その他	0



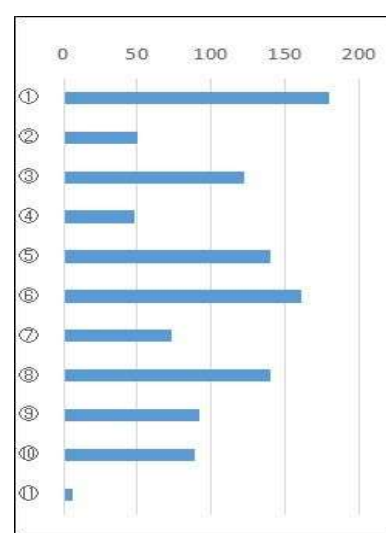
(9) 監督職の育成に関し、研修等を通じて特に身に付けるべき項目は何ですか。

回答		回答数
①	職務管理力	194
②	リーダーシップ	190
③	市民満足度向上力（市民感覚）	15
④	部下指導・育成能力	237
⑤	折衝力・調整力	139
⑥	政策形成力	62
⑦	意思決定能力	97
⑧	専門知識・プロ意識	80
⑨	マネジメント力	104
⑩	I C Tリテラシー	4
⑪	その他	5



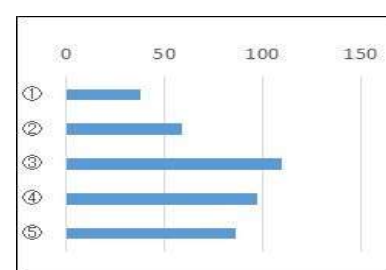
(10) 管理職の育成に関し、研修等を通じて特に身に付けるべき項目は何ですか。

回答		回答数
①	職務管理力	180
②	革新的想像力	50
③	戦略的課題解決力	122
④	プロデュース力	48
⑤	組織経営能力	140
⑥	部下指導・育成能力	161
⑦	折衝力・調整力	73
⑧	危機管理力	140
⑨	政策決定力	92
⑩	マネジメント力	89
⑪	その他	6



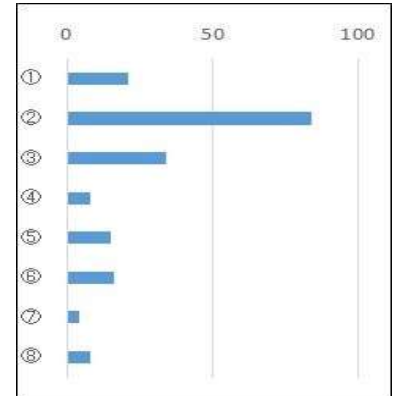
(11) あなたは将来、管理・監督職になることを希望しますか。

回答		回答数
①	希望する	38
②	どちらかと言えば希望する	59
③	家庭生活と調和の取れる範囲で希望する	110
④	どちらかと言えば希望しない	97
⑤	希望しない	86



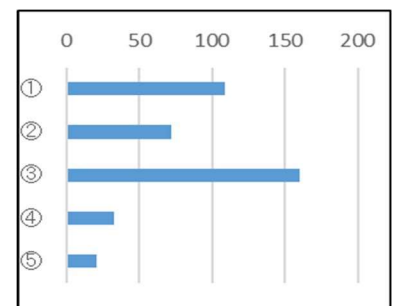
(12) なぜ希望しないのか。

回答		回答数
①	責任の重い職につきたくないため	21
②	能力に自信がないため	84
③	管理職の仕事に魅力を感じないため	34
④	管理職の待遇に魅力を感じないため	8
⑤	現在の職位のまま特定分野の仕事を見極めたいため	15
⑥	仕事と家庭生活が両立できなくなるため	16
⑦	家庭の事情などのため	4
⑧	その他	8



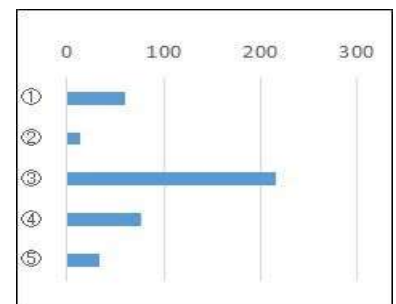
(13) 職員のワーク・ライフ・バランスの推進に向けた働きやすい職場づくりを進めるためにはどのような制度が必要ですか。

回答		回答数
①	介護や子育て等により職責が全うできない職員を対象とする希望降任制度	109
②	時差出勤	72
③	フレックスタイム制	160
④	テレワーク	33
⑤	その他	21



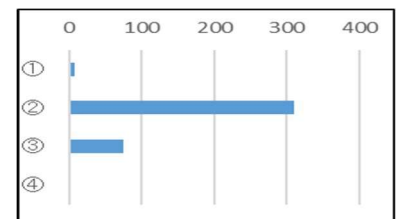
(14) 現在、10年3課を目処として人事異動が行われていますが、どう思いますか。

回答		回答数
①	若手職員については、期間を短くして、多くの部署を経験させた方がよい。	60
②	年齢に関係なく、もっと期間を短くすべき	13
③	ちょうどよい	216
④	もっと長くても良い	77
⑤	その他	34



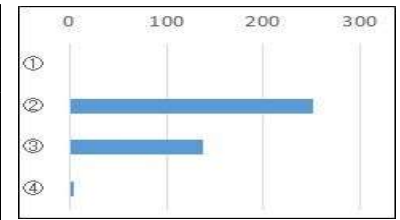
(15-1) 【新規採用職員】それぞれの職の在課年数の目途は、どのくらいがよいと思いますか。

回答		回答数
①	1年以下	8
②	2年～3年	309
③	4年～5年	75
④	6年以上	3



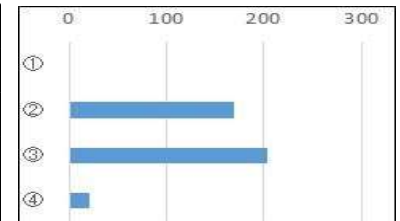
(15-2)【若手職員】それぞれの職の在課年数の目途は、どのくらいがよいと思いますか。

回答		回答数
①	1年以下	1
②	2年～3年	252
③	4年～5年	137
④	6年以上	5



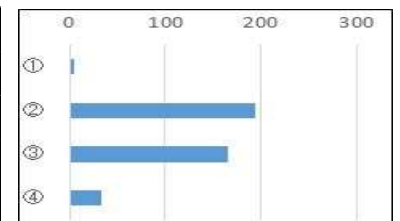
(15-3)【中堅職員】それぞれの職の在課年数の目途は、どのくらいがよいと思いますか。

回答		回答数
①	1年以下	1
②	2年～3年	169
③	4年～5年	204
④	6年以上	21



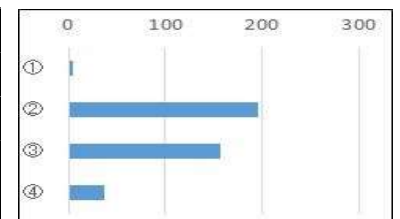
(15-4)【監督職】それぞれの職の在課年数の目途は、どのくらいがよいと思いますか。

回答		回答数
①	1年以下	4
②	2年～3年	193
③	4年～5年	165
④	6年以上	33



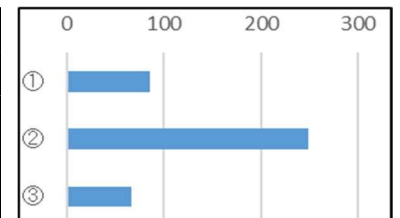
(15-5)【管理職】それぞれの職の在課年数の目途は、どのくらいがよいと思いますか。

回答		回答数
①	1年以下	5
②	2年～3年	195
③	4年～5年	156
④	6年以上	37



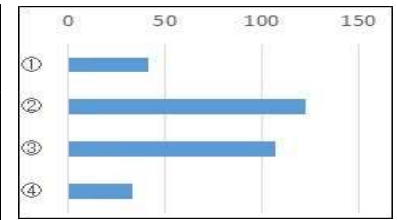
(16)現在の昇任のあり方について、どのように感じていますか。

回答		回答数
①	公平・適正な昇任がされているので、現在のままでよい	86
②	どちらともいえない	248
③	公平・適正な昇任がされていないので、疑問や不公平感がある	66



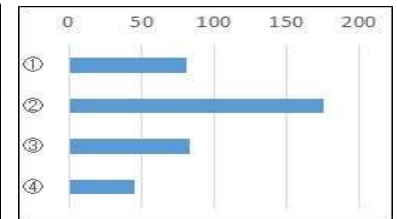
(17)昇任管理はどうあるべきだと思いますか。

回答		回答数
①	おおむね年功序列によるべき	41
②	昇任試験制度等により、基準を明確にするべき	123
③	人事評価制度により、実績や能力を評価して決めるべき	107
④	その他	33



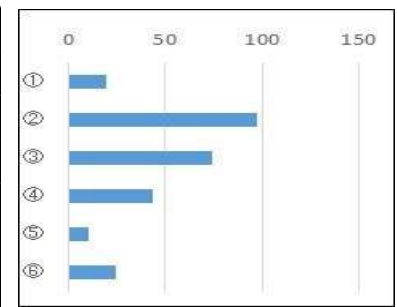
(18)昇任試験制度は必要だと思いますか。

回答		回答数
①	必要	81
②	どちらかと言えば必要	176
③	どちらかと言えば不要	84
④	不要	46



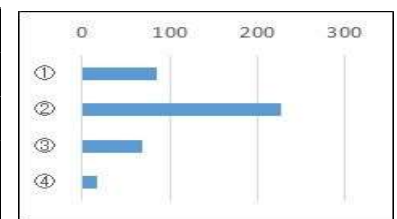
(19)昇任試験を行うとしたら、どの時点で行うべきだと思いますか。

回答		回答数
①	主査への昇格時	19
②	主幹への昇格時	97
③	室長への昇格時	74
④	課長への昇格時	43
⑤	部長・次長への昇格時	10
⑥	その他	24



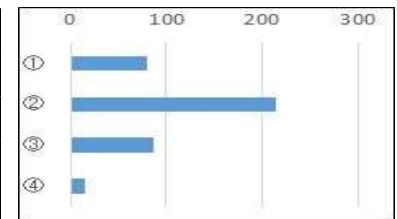
(20)あなたの職場では、上司や先輩が部下や後輩を育てようとする雰囲気はありますか。

回答		回答数
①	おおいにある	85
②	まあまあある	227
③	あまりない	68
④	まったくない	16



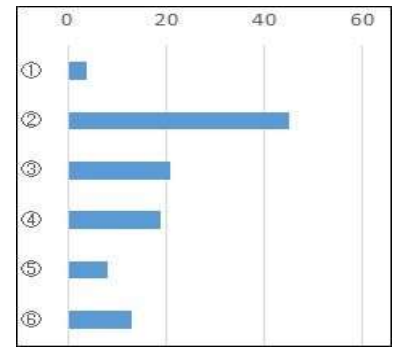
(21)あなたの職場では、上司や先輩からの指導助言(OJT)が行われていると思いますか。

回答		回答数
①	おおいにある	80
②	まあまあある	213
③	あまりない	86
④	まったくない	15



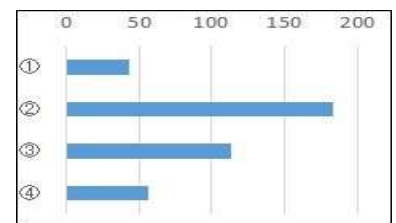
(22)OJTが行われていないのは、なぜだと思いますか。

	回答	回答数
①	部下や後輩に学習意欲のない人が多いから	4
②	上司や先輩が人を育成する意識が薄いから	45
③	業務が忙しく、そこまで手が回らないから	21
④	今まで実施したことがないので、進め方がわからないから	19
⑤	必要性を感じないから	8
⑥	その他	13



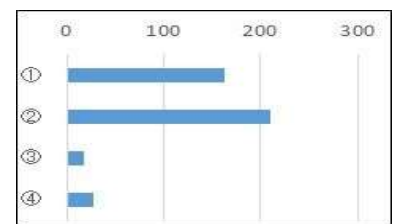
(23)OJTを行うには日頃からコミュニケーションを取りあうことが重要ですが、コミュニケーションを取るに当たり、職員同士の対話はどのくらいの頻度で行われていますか。

	回答	回答数
①	活発に行われている。	43
②	ある程度行われている。	183
③	あまり行われていない。	113
④	ほとんど行われていない。	56



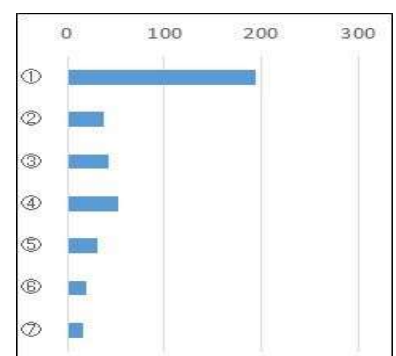
(24)新規採用職員を対象として導入したメンター制度について、どう思いますか。

	回答	回答数
①	継続して実施すべき	163
②	どちらかと言えば継続の方がよい	210
③	どちらかと言えば継続しない方がよい	18
④	実施しなくてよい	27



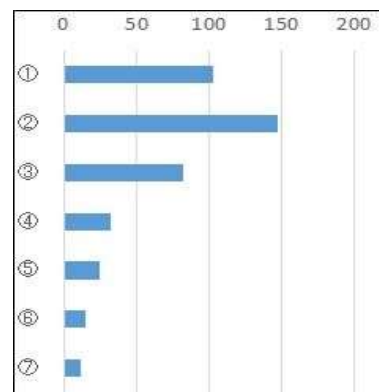
(25)職場の活性化、職員の意欲向上には、何が効果的だと思いますか。

	回答	回答数
①	職員同士の自由な意見交換ができる環境づくり	194
②	組織の目標や方針の明確化	38
③	定期的な段取りミーティングの実施	42
④	管理監督者の意識改革・能力向上	53
⑤	職場の改善運動の充実	31
⑥	頑張った人が表彰される制度の充実	20
⑦	その他	16



(26)あなたの仕事に対する意欲・モチベーションが高まる(高まった)のは、どのようなときですか。

	回答	回答数
①	業務を達成したとき	103
②	上司や同僚とお互いに信頼でき、グループ(チーム)が一体となって仕事できたとき	148
③	仕事を通じて自分が成長していると感じたとき	83
④	上司や先輩等から褒められたり、認められたとき	32
⑤	評価が処遇(昇任や給与等)に反映されたとき	25
⑥	希望する所属へ異動したとき	15
⑦	その他	12



(27)人材育成や人事制度全般について、ご意見があれば、ご記入ください。

【人材育成関係】
人材育成は本当に難しいと思いますが、とても重要で大切なものだと考えます。初めに誰に何を教わったかによってその職員の考え方が決まってしまうので、職員を育成する先輩や上司はしっかりとスキルを持って対応することが大切だと思います。また、人事制度は必要な制度だと感じていますが、職員を評価することはとても難しいです。
人材育成は人それぞれ違った問題が起こるため、何が正しいか正解がつかめないのが根気よく時間をかけることが必要であると思う。しかし、新人の判断は早いためやめてしまうことが多々あり、教える人間も疲弊してしまうのが問題である。そのため、専門的に教育するプロを雇って教育してもよいと思う。
人材育成の難しさに直面しています。自分が育ててもらった時のようにはいかない。創意工夫をして日々人材育成に取り組んでいます。
考えを持ち意見する事の大切さをしてしている職員は多いのではないのでしょうか。意見すると同時に改善策を提案し、それに対して賛成や反対意見からお互い信頼関係を築く努力を上司も部下もすべきかもしれません。
最先端企業や大企業の人材育成方法を聞く機会があれば聞いてみたいと思っているので、そのような機会を作っただけなら嬉しいです。また、市役所としても取り入れられる範囲で取り入れていただきたいと思います。
人材育成については、OJTを重視するよりも、他の自治体の参考事例や、本来はどうあるべきかを学ぶ機会が必要であると思われる。人事制度については、本来昇進させるべき人材と本人の希望をすり合わせることは難しく、人事評価制度により人が人を評価することは個人の見解も入ってしまうため理想的とは言えないが、評価内容を充実させチェックリスト等で行うのも一つの方法ではないかと思われる。
若い人がさらに若い人に指導助言するのは、大変なことだと思う。
人材育成基本方針にあたる人材育成ビジョンは、全職員への意識付けが大変難しいと感じています。平成13年度に策定された基本方針に至っては、10年以上見たことがありませんでした。人材育成ビジョンは、市全体ということで求める職員像のインパクトが薄れるため、本来でしたら人事評価の際に部、課、室のレベルで、部署がかかえる5年程度の課題に対する職員像を作るべきかと思いますが、主幹としてその域に達せず反省をしています。まもなく策定される総合計画に沿ったかたちで人材育成ビジョンができるよう、事業課においても考えるように努めたいと思います。
メンター制度については継続していただきたいと思いました。新人職員は右も左もわからないという状況下で、悩みなどを相談できる方がいらっしゃるという環境は、職員のメンタルヘルスにも繋がり、職

務を全うする上での必要な制度だと感じています。
【人事評価関係】
個人としてもチームとしてもがんばっている人が評価される仕組みになって欲しい。目に見えるところだけでの評価は望ましくない。本人が置かれている立場や業務、周りの職員（環境）によって、評価が変わるところはどうしてもあると思う。そのためにも相互評価は必要。実際、自分も周りの協力を得られず、苦勞したこともある。本質を捉えた評価の仕組みを希望する。専門職は一部の部署に留まりがちで、それはそれで仕方ないと思うが、別途、評価される仕組みになって欲しい。
人事評価制度目的を理解するための研修やの面談の徹底が必要。定期的な室単位の打ち合わせがもっと行われるべきと考える（課単位では実施されているが）
定期的な室単位の打ち合わせがもっと行われるべきと考える（課単位では実施されているが）
人材育成・人事制度については自身の評価・一次・二次評価と自分自身の目標の評価や、上司（評価者）の評価がどのようなものであるか、次への目標に向けてのステップとして必要と感じています。職員へのモチベーションを上げる制度・職員の意見を聞く場の一つとして今後も継続するべきと考えます。
人事評価制度については、上司から部下だけでなく、部下から上司の評価を行ったほうがいい。
人事評価制度が実施要領にそって行われていない為、意識改革が必要と感じる。
主幹職以上を、それ以下の職員が人的評価、マネジャーとして評価する仕組みが必要だと思われま
パフォーマンスだけの人事評価制度は意味がない。好悪どちらも評価されるべき人間はいるはずなのにきちんと評価できていない。
管理監督職と、これから管理監督職になる職員の意識改革が必要だと考える。人事評価制度も制度に則り実施するも、上司の意識が低いため面談すら行われない状況であり、部下もそのことに気づいている。「どうせ・・・」という意識のもと、仕方なく人事評価を行っている状況に見える。管理監督職が部下の育成に努める姿勢がないため、その下の部下も学ぶ場がない。
【昇任、異動関係】
希望降任制度については、働き方改革、意欲減退阻止、効率化など様々な理由から、導入を検討すべき時期と考えます。
他自治体では、休日や時間外に技術力向上のため、職員に向けて講義をしているところがある。それぞれの職場で得られる知識や経験に差が生じてしまうため、そういった講義の場は有意義な講義であれば必要だと思います。
組織を形成している職員の人材育成は重要だと思う。そこに力を注がないと、組織はやがて衰退してしまう。職員の世代間のギャップもあるが、その世代の良さや特性もあるため、互いを認め合い良さを引き出す関わり方も必要だと思う。グループダイナミクスを意識した人材育成を望む。
管理職には偏見のない常識を備える人が望ましいので、実績のほかにも人柄や指導力にもっと着目していただきたいと思います。そうすれば職場に対する愛着がわいて定着に結び付き、ひいては人間関係が円滑となって仕事の成果につながると考えます。
幼稚園という特殊性がある職なので、様々なことが他と同じようにできないことが多々あり難しさを感じています。
昇任の基準をもう少し明確にしてほしい。
業務負担の偏りができてしまうため、どこの職場でも、若手職員と中堅職員は配置すべきだと思う。どうしても仕事ができる人の負担が増大になってしまい、大変不公平である。職員配置について今一度見直しをしていただきたいと切に願います。
市役所業務は多岐にわたり色々な知識やスキルが必要となると思います。各課の業務を職責別に棚卸を行い、この課のこのポストはこんな仕事メインで必要なスキルは〇〇です。とわかりやすく開示していれば、各職員がキャリアパスを設計しやすくなり、自分の適材適所などマッチングしやすいと思いま

<p>す。若手職員は3年程度で異動を行い、中堅や監督職になるころにはその経験を十分発揮できる職場への異動（キャリアパス）を考える必要があると思います。10年3課とかのルール？もあるようですが、職務職責や部署・業務内容によって柔軟な基準があってもいいと思います。玉突き人事によってルール外になることなどもあるかと思いますが、人事として説明責任を果たさないと職員から信頼されないと思います。</p>
<p>人事の効果は遅効的であり、長期的な視野が必要ですが、組織活性化、組織力の向上に必要な「団結」「規律」「士気」は、人事運用が大きな影響を及ぼすものと考えています。</p>
<p>〈経験上感じたことです〉 福祉では各分野で業務が関係しあっているため、専門職1人を長く1所にとどめず、同じ職種内で部署を異動させたほうがいいと思います。そのほうが専門職同士の情報連携を促し、よりよい市民サービスにつながると思います。</p>
<p>職員配置の計画が実情に合っていないように感じます。長い期間同じ部署に所属していた職員の後任を育てる期間も必要かと思えます。地元が熱海市でない職員の退職が目立ちます。対策を考える必要があると思われます。</p>
<p>人事異動について、10年3課は妥当だと思うが、最低でも3年は動かさないで欲しいです。特別な事情がある場合を除き、課の在籍年数が長い順に異動させないと、業務の引継ぎや知識経験が蓄積されず事務執行に困難が生じると思えます。</p>
<p>市役所には多くの部署があり、3年程度で異動し多くのことを学ぶ必要がありますが、この部署ではこのように仕事をすればよいという事は口伝えであり、基本マニュアルがあれば、部署変更時にも対応しやすいかと思えます。仕事の効率化を進めて、新しい取り組みが出来る環境にしていく必要があるかと思えます。今後は8時～17時という時間や平日のみの時間という枠組みではなく、広く仕事の幅が持てるようになるとよいと思えます。</p>
<p>自己申告書で昇任の意思を確認しているのですから、昇任を希望しない人を昇任させるのはやめてください。昇任させてしまえば何とかなるだろうとお考えなのかもしれませんが、モチベーションが高まらないどころかマイナスです。</p>
<p>希望している通りの人事異動をお願いしたい。</p>
<p>年功序列制度を撤廃すべき。努力が見られない。</p>
<p>【自己啓発関係】</p>
<p>以前よりも人数がギリギリであり、異動の際の引継ぎも簡単なものであり、業務に詳しいベテラン職員もいない中で、日々発生するトラブルや問合せに対応するだけで手一杯で、OJTやコミュニケーションも取れなくなり、相対的に人材育成がされないまま異動となってしまうようなケースが増えているのではないかと。特に、専門知識が必要な部署においては、希望すれば比較的長期で専門性を養える人材育成も必要なのではないかと思う。なかなか現場では、学ぶ機会も少ないマネジメントやチーム運営の基本などを学ぶ機会があればいいと思う。研修もそうだが、参考図書も自由に閲覧できたりする場所があればいいと思う。</p>
<p>【研修関係】</p>
<p>職員全体のICTの知識が乏しく、事務処理における基本的な知識やスキル自体、不足しているように感じる。 働き方改革と言われているが、それを実施するには業務の効率化が不可欠であり、その最有力がICTである。しかし、業務を進めていく上で、例えば数式を使えば一度に処理できるものを1件1件処理をしているような、知識の不足による非効率な進め方が多い。また、コロナ禍により、テレワークを推進しようとしても、PCの使い方が分からないということで在宅勤務しないようなケースも容易に想定される。以前は、Access研修等のIT研修が充実していたり、県内でも先進的なIT導入団体だったと聞き及んでいるが、現在のようにITを事実上、軽視しては、業務の効率化や人的待遇の改善は望めない</p>

<p>と思う。また、IT人材も不足しており、職員の間にもITに対する苦手意識が見られる。IT人材の能力は学歴、資格等の明確なものを除き、面接で測れるものではないので、継続的に育成をする必要がある。そのため、制度の初期には全職員対象、また新規採用職員にもITの実務研修を実施し、若手職員にも定期的にITの研修を組み込むことが必要だと思う。</p>
<p>会社は皆で仕事を動かしていくものだと思います。そういう人がいれば誰かにしわ寄せが行き、苦労します。自分さえ良ければいいという考えを持った方が多いと感じます。育成面では、決して学力や常識だけでなく、色々な場所を経験したからこそ分かること、引き継いでいくことや見直していくこと、少し先を考えて読む力。</p> <p>全員で意識して引き継いでいけば、より良いものになっていくのではないのでしょうか。職員倫理、コンプライアンス遵守、人材育成など尽きることのないテーマですが、研修の拡充や人材派遣など人事交流を今後も続けて頂きたいと思います。</p>
<p>コロナのため難しいと思いますが、研修だとかしまってしまう部分が多いので交流というもう少し話しやすい場の会があるといいなと思いました。</p>
<p>近年、若手職員～中堅職員に対して、研修が少ないように思える。</p>
<p>マネジメントや承認スキルなどの研修をやっていただきたい。</p>
<p>普段の業務についての研修の機会をもっと設けてほしい。</p>
<p>技術職の育成については、現状ではほぼOJTのみになっていると思います。設計、積算、工事監督業務などは、どの事業課に行っても共通する業務なので、このような実務について会議室での講座や研修などを少しずつ行うのもいいと思います。皆さん忙しいので、例えば1回に1時間程度とか、集中して少しずつ実施するなど考えられます。</p>
<p>【その他関係】</p>
<p>公務員も安定とは言えない時代がきています。そうすると優秀な若い人材は外へ流れてしまうことは確実。時代に取り残されないためにもフレックスや副業解禁、手当内容の見直しなど、お役所体制を壊していく先進的な取り組みが求められていると思います。</p>
<p>同じ職場の職員が、意欲や課題をもって働けるような、職場環境づくりに努めたい。</p>
<p>各部局との横断的な連携やコミュニケーションが図れる環境整備が重要だと考えます。</p>
<p>部署によって業務量に差があり休暇を満足に取れない部署もあるので改善をお願いしたい。また、他部署への人員の応援要求についても、各部署の業務量を考慮した割り振りを行ってほしいです。</p>
<p>緩急剛柔が人事には重要。褒めるところは褒め、罰するべきは罰する。その基準をどのように活かす人事異動や処遇ができるかを見ているのだと思う。</p> <p>とにかく状況を、情報をしっかりと把握することが人事には不可欠であるため、意思決定者に確度の高い情報を伝達することに気を配るべき。</p>

