

人が変わる、

組織が変わる、

そして、..、

まちが変わる

(下田市人材育成基本方針)



平成17年3月

下田市市長公室

A r e y o u . . .

「 人 財 」

o r

「 人 材 」

o r

「 人 在 」

o r

「 人 罪 」

? ? ?

・・・もくじ・・・

はじめに	1
1 下田市人材育成基本方針の策定について	
2 人材育成基本方針の構成	
課題を出し合い整理する（現状分析）	
目指すものを描く（ビジョン）	
解決方策を考える（施策）	
第1章 これは他人ごと？（現状分析）	4
1 社会がすごく変化している	
地方分権の推進	
住民ニーズの多様化	
情報化社会	
2 今のままでいいの？市役所！	
勉強不足	
前例踏襲	
役割意識の欠如	
3 公務員に対する一般的な見方	
安定志向	
自己本位	
希薄な危機意識	
4 現状分析	
第2章 こんな職員を目指すべし！（ビジョン）	7
1 目指すべき職員像	
2 求められる能力・役割	
管理職（課長相当職）	
中間管理職（係長相当職）	
部下	
第3章 目標達成に向けて（施策）	15
1 人事管理	
採用	
異動	
人事評価制度	
昇任試験	

- 2 職場管理
 - OJT (On The Job Training - 職場研修)
 - 業務進行管理
- 3 能力開発
 - 職員研修
 - 自己啓発支援

おわりに ～風化防止のために(提言)～ 20

- 1 人材育成基本方針を知る
- 2 人材育成を常に意識する
- 3 人材育成について考え続ける

資料編

- (資料1) 下田市人材育成基本方針策定委員会設置要領 23
- (資料2) 下田市人材育成基本方針策定委員会委員名簿 24
- (資料3) 下田市人材育成基本方針策定委員会会議記録 24
- (資料4) 下田市人材育成基本方針策定委員会ワーキング・チーム委員名簿 25
- (資料5) 下田市人材育成基本方針策定委員会ワーキング・チーム会議記録 26
- (資料6) 下田市人材育成基本方針策定に関する職員アンケート 27
 - (平成15年10月実施)集計結果
- (資料7) 市民アンケート～職員のあるべき姿に関して～実施結果 36
- (資料8) 下田市人材育成基本方針策定委員会ワーキング・チーム 39
 - 下田市役所を取巻く環境のSWOT分析結果

はじめに

1 下田市人材育成基本方針の策定について

平成 12 年 9 月には第 3 次下田市総合計画が、平成 14 年 2 月には第 3 次行財政改革大綱が策定されました。両計画の中には、国による地方分権の推進や逼迫する財政状況を反映し、その計画を実現していくためには、職員を積極的に育成していくことが重要課題の一つであると位置付けをしています。また、その手段として、適正な人事管理の推進、職場管理の徹底、職員の能力開発の推進を図っていくことが必要不可欠であると方向性を示しています。

しかしながら、本市のこれまでの人材育成への取組みを振り返ると、必ずしも十分なものであったとはいえません。

これまでの反省を活かすためには、長期的な観点のもとで持続性を持って人を育てるための戦略が必要となります。そこで、人事管理、職場管理、職員の能力開発といった各ステージに着目し、これらを有機的に連携させることにより人材育成としての総合的な取組みが推進されていくように、その全体像やそれぞれのステージごとに目標・方向性を明らかにした下田市人材育成基本方針を策定することにしました。

今後は、この人材育成基本方針の策定を契機として、職員一人ひとりが変わり、そして組織が変わり、最終的には下田のまちが変わることができるように、職員の育成を目指していくこととします。

2 人材育成基本方針の構成

課題を出し合い整理する（現状分析）

方針内容を検討していくにあたって、市役所を取巻く内部・外部環境の現状分析を通して、内在する問題点を洗い出し整理することにより、人材育成の必要性について認識します。

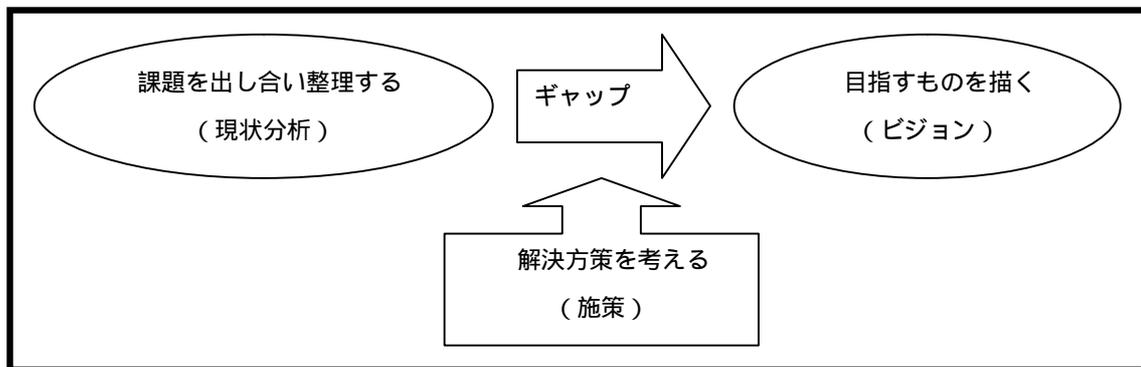
目指すものを描く（ビジョン）

著しく変化を遂げているこの時代に、下田市職員として求められる行動、心構え、能力について、「目指すべき職員像」と「求められる能力・役割」としてビジョンを描くことにします。

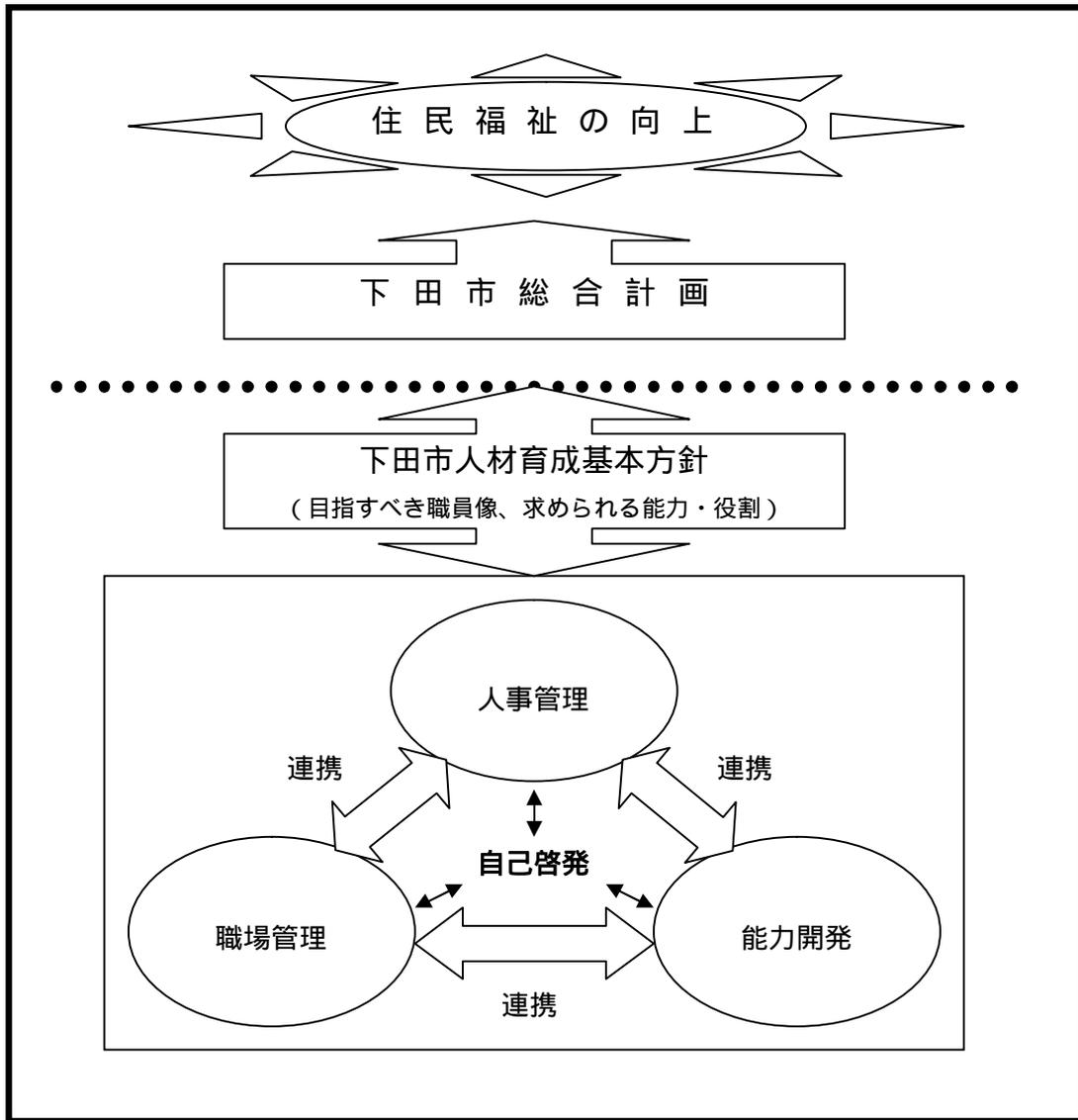
解決方策を考える（施策）

現状とビジョンとのギャップを埋め、職員としてあるべき姿に到達するための方策について、人事管理、職場管理、職員の能力開発の3つの角度から、これらの方向性を提示します。

人材育成基本方針の構成イメージ



人材育成システムのイメージ



第1章 ^{ひと}これは他人ごと？（現状分析）

この章では、まず市役所を取巻いている環境について分析していくことにします。現状把握を通じて問題点を洗い出し、問題意識の共有化を図りながら、今後の人材育成のあるべき方向性を導き出すための足掛かりとします。

1 社会がすごく変化している

地方分権の推進

地方分権の推進により、地方自治体では自己決定・自己責任による自立したまちづくりが試されています。さらに、専門的知識を持った職員の養成も求められています。加えて、市民とともにまちづくりを進めるための市民協働の動きや地方交付税の削減等による非常に厳しい財政運営を迫られるなどの、新しい脅威も発生しています。

住民ニーズの多様化

近年の一樣とはいえないライフスタイルを反映して、住民ニーズが多様化しているにもかかわらず、既存の役所本位の行政サービスに固執し、きめの細かな対応がされていません。そして、ニーズを捉えるために、市民の目線で考え、市民の声を聴く努力が十分になされていません。さらに、地方分権の推進等とも関連し、役所組織を総合分野や専門分野などに部門・分野化しなければ、こうした社会の変化に対応できない状況も生まれています。

情報化社会

情報公開制度やインターネットの活用による情報獲得によって、市民が持ち得る情報が広く深くなりました。事実、情報通になった市民に対応しきれないケースも出てきており、情報収集・分析への惰性は許されません。また、常に他所の自治体と比較にさらされてしまう脅威もあります。

2 今のままでいいの？市役所！

勉強不足

総合計画や行革大綱に基づけば、職員研修を積極的に実施して、職員の能力開発に努めなければならないことになっています。しかし、研修予算の削減や、これに伴う研修機会の減少、そして職員研修が職務命令で実施されていることへの

理解不足など、組織的に勉強していくための体制と、貪欲に学ぼうとする個々の意識が希薄であるといわざるを得ません。

前例踏襲

厳しい財政状況や地方分権の推進といった環境変化に伴って、時代に合わせたスタイルへ変化を遂げる必要があるのに、問題意識を抱かずに相変わらず前例を前例のままに受け入れて仕事をしてしまう風潮があります。「変えよう」「変わらなきゃ」という意識が、職員の中に芽生えていません。

役割意識の欠如

年功序列制に任せて危機意識が希薄なせいか、やるべきことをやっていない職員がいることも事実です。また、係・課といった組織に目を向けたとき、係長、課長のリーダーシップ不足然り、いちいち口答えをする部下然りで、立場や役割をわきまえない無責任で無秩序な状態が目に見え、余ることもしばしばです。

3 公務員に対する一般的な見方

安定志向

- ・ 仕事はあくまで受身、公務を通じた自己実現の意識がない。変えないことによる変な安心

自己本位

- ・ 役所で机を構えて待ちの姿勢、役所の理屈優先、前例主義

希薄な危機意識

- ・ 「地域経営」の言葉の割に、財政的に厳しく受け止める危機意識が希薄
- ・ 財政危機の原因を、国の税財政制度や国の責任に転嫁

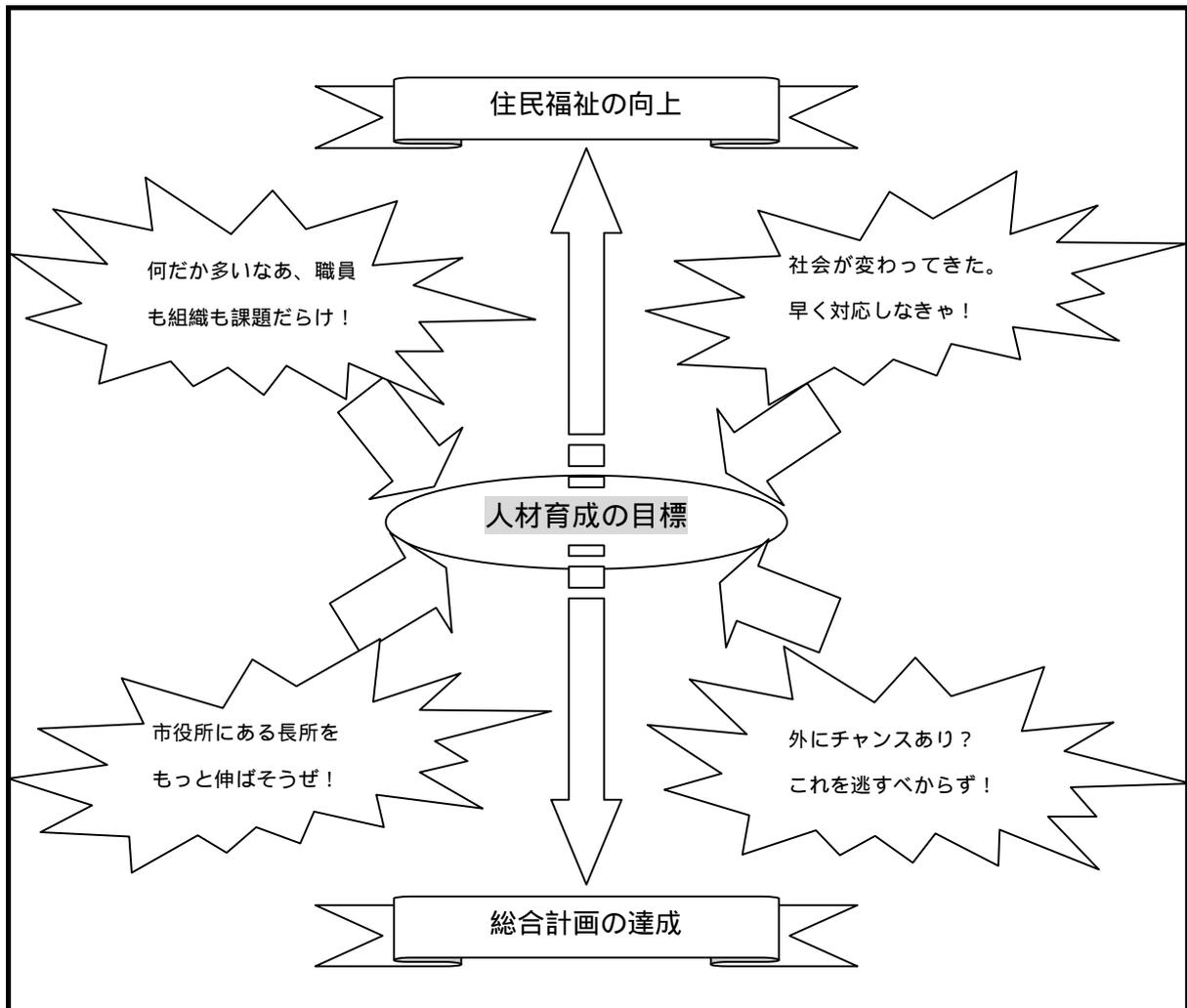
4 現状分析

市役所にとって、特に地方分権の推進を核とした逆風要因が認められます。危機的な財政状況とも相まって、様々な面での改革、改善が求められているといえます。「考える」「変わる」「チャレンジする」「信頼」・・・現状把握をしてみると、今後の私達が目指す方向性としてこれらのキーワードが見えてきます。また、ここまでの分析では逆風要因ばかりが目につきますが、市役所の周りには順風要因

やチャンスがあることも事実ですし、市役所が持っているたくさんの長所も存在します。

については、逆風要因の改革・改善を最重要課題として位置付けし、併せてチャンスや長所も活かしていくための人材育成における今後の目標を設定していくことにします。

人材育成の目標設定のイメージ図



第2章 こんな職員を目指すべし！（ビジョン）

この章では、本市職員の今後のあるべき姿を提示します。

なお、提示にあたっては、職員全員に適用される行動・意識指針である「目指すべき職員像」と、階層や立場に応じた役割や能力要件を明示した「求められる能力・役割」に分けて、この2つの角度から下田市職員を目指すべき姿にアプローチしていきます。

1 目指すべき職員像

私達は、どんな役割や立場を与られていようと、全員が「市」の職員です。市の職員として求められる行動や意識は何か。前章の現状分析によって導き出されたキーワードをヒントに、人材育成の観点に立って、今後、全職員が共有しなければならない目標として「旗印」を高く掲げることにしました。この旗印のもとに、3つの重点方針「アングル3」と8つの行動・意識指針「ステップ8」として目指すべき職員像を体系化しました。

旗 印

この方針において、全職員が共有化しなければならない大目標

アングル3

旗印に込めた多様な想いを、3つの角度からまとめた重点方針

ステップ8

全職員が常に胸に刻み込んでおきたい最も身近な行動・意識指針

目指すべき職員像 体系図

(下田市職員の人材育成「旗印」)

人が変わる、組織が変わる、そして、、、まちが変わる

アングル3

信頼を創る

新しいものに挑む

まち・人への想い

ステップ8

組織

求められている職務を理解し、行動する職員

倫理

公平・公正な視点を持ち、市民から信頼される職員

コスト意識

市民から託された税金をきちんと運用する職員

自己研鑽

向上心を持ち、自己啓発に努める職員

仕事への姿勢

広い視野と柔軟な発想を持ち、積極的にチャレンジする職員

まちづくり

下田が大好きな職員

市民

市民の想いを大切にし、ともにまちづくりを進めていく職員

心がけ

いつも笑顔、きちんとあいさつ、さわやか職員

下田市職員の人材育成「旗印」

人が変わる、組織が変わる、そして、、まちが変わる

私達職員には、自分の仕事を通じて「自分の住むまちを良くしたい」「ここに住んでいる人と一緒に幸せになりたい」という前向きな思いが必要です。

すばらしいまちを創っていくために一番初めにしなければならないこと、それは私達一人ひとりが人財として変わっていくこと、変わろうとする意識を持つことです。そして一人ひとりの変わろうという意識を結集して、組織をも全員で変えていくことです。

職員一人ひとりが変わり、組織が変わり、そして下田のまちを住みやすく誰かが羨むまちに変えたい、そんな願いを込めて、目指すべき職員像の旗印としてこのキャッチフレーズを掲げることにしました。私達は今後、「人が変わる、組織が変わる、そして、、まちが変わる」を旗印にして、これを究極の目標と位置付けて人材育成に取り組むことにします。

Angle 1

信頼を創る

人、組織、まちを変えていく過程において重要なファクターになるのは「信頼」です。信頼を得ているというのは非常に貴重な財産といえますが、一度失うと、なかなか取り戻すのが難しいのも信頼です。

以下に、その信頼を得るための行動・意識指針として3つのステップを提示します。

Step 1 組織

求められている職務を理解し、行動する職員

キーワード 「意思の疎通」「役割・立場」「責任」「上下関係」

係・課内において、仕事上の意思の疎通が不足しています。与えられた役割・立場に応じて、責任を持ってその使命や職務を着実にこなし、行動する姿勢が必要です。その上では、組織内のコミュニケーションを密にして、お互いの役割意識を確認し合い、信頼関係を築き上げていくことが重要です。

Step 2 倫理

公平・公正な視点を持ち、市民から信頼される職員

キーワード 「法令遵守」「誠実」「公私混同の排除」「けじめ」

地方公務員法第 32 条には、法令等及び上司の職務上の命令に従う義務が明確に規定されています。

法令等を遵守し、公私混同を排除し、上司の命令に忠実に従う中で、高い倫理観を保持しながら日常業務にあたらなければなりません。

職員として職の信用を傷つけ、または職員の職全体の不名誉となる行為をしないよう、常に自らを戒める姿勢が必要になります。

Step 3 コスト意識

市民から託された税金を、きちんと運用する職員

キーワード 「コスト意識」「人、物、金、時間」「費用対効果」「経営感覚」

私達が仕事上扱っているのは、市民から託された税金です。

その公平・公正な運用は当たり前のこと、人、物、金、時間、これら全てがコストであるとの認識を持ち、経営感覚を研ぎ澄ますことが必要です。すなわち、常にベストの手段を模索し(plan) 着実に実行し(do) 得られた成果を検証し(check)、必要に応じて手段の改善を図る(action) というマネジメント・サイクルが重要になります。

Angle 2

新しいものに挑む

前例踏襲を打破し、新しいものにチャレンジする際には、「やってみよう」「変えてみよう」「向上したい」という情熱と決意が真っ先に必要になります。

そこで、変化を目指し新しいものに挑む場合の行動・意識指針として2つのステップを提示します。

Step 4 自己研鑽

向上心を持ち、自己啓発に努める職員

キーワード 「資質向上」「自覚と責任感」

私達職員の能力開発を目的として、職員研修をはじめ、異動、評価等、様々な手段が用いられています。これらの手段がより効果を発揮するためには、公務員としての責任感と自覚に基づく自己研鑽や自己啓発が前提になります。

専門的な法律知識や人との交流を通じて養われる豊かな感性や広い視野は、一朝一夕には身につかないことは明らかです。向上心に裏打ちされた日々の地道な努力こそが、明るい未来に向けての原動力といえそうです。

Step 5 仕事への姿勢

広い視野と柔軟な発想を持ち、積極的にチャレンジする職員

キーワード 「前例打破」「広い視野」「時代の流れの把握」「問題意識」

問題意識を持って仕事にあたっていくと、前例に対する疑問点が生じてくることは多々あります。このようなときに、積極的に改善に向けてチャレンジし、その姿勢が周囲から認められ、評価されるような、職場風土づくりが大切です。

人も組織も変えていくためには、「井の中の蛙」にならないように、常に広い視野と柔軟な発想をもって、時代の流れを把握し、担当業務にフィードバックし、ぎりぎりまで良さを追求する姿勢が必要です。

Angle 3

まち・人への想い

自分達が住んでいるこのまちや人のことを想い、そして好きになることは、仕事を推進させる最大の原動力です。ただし、独りよがりにならないように、市民の気持ちも理解しながら、一緒にまちづくりに取組んでいく土壌を築きたいものです。

ここでは、そのために必要となる視点について、3つのステップとして明示することになります。

Step 6 まちづくり

下田が大好きな職員

キーワード 「下田の魅力」「下田らしさ」「下田が好き」

開国の歴史、豊かな自然環境といった、他の地域の人々が羨むほどの財産が、我がまち下田にはあります。「このまちが大好きなんだ」「かけがえのない故郷なんだ」という下田愛や故郷への誇りを胸に、日々の仕事に取り組み続けていきたいものです。

Step 7 市 民

市民の想いを大切にし、ともにまちづくりを進めていく職員

キーワード 「市民の目線・声」「住民ニーズ」

市民の目線に立つこと、その声を聴くこと、できそうでいてなかなかできない課題です。市民の想いを正確に把握するために、フットワークよく現場に足を運び、直接にコミュニケーションを図ることが大切です。

まちづくりの主役は市民である、ということを絶えず認識していなくてはなりません。

Step 8 心 が け

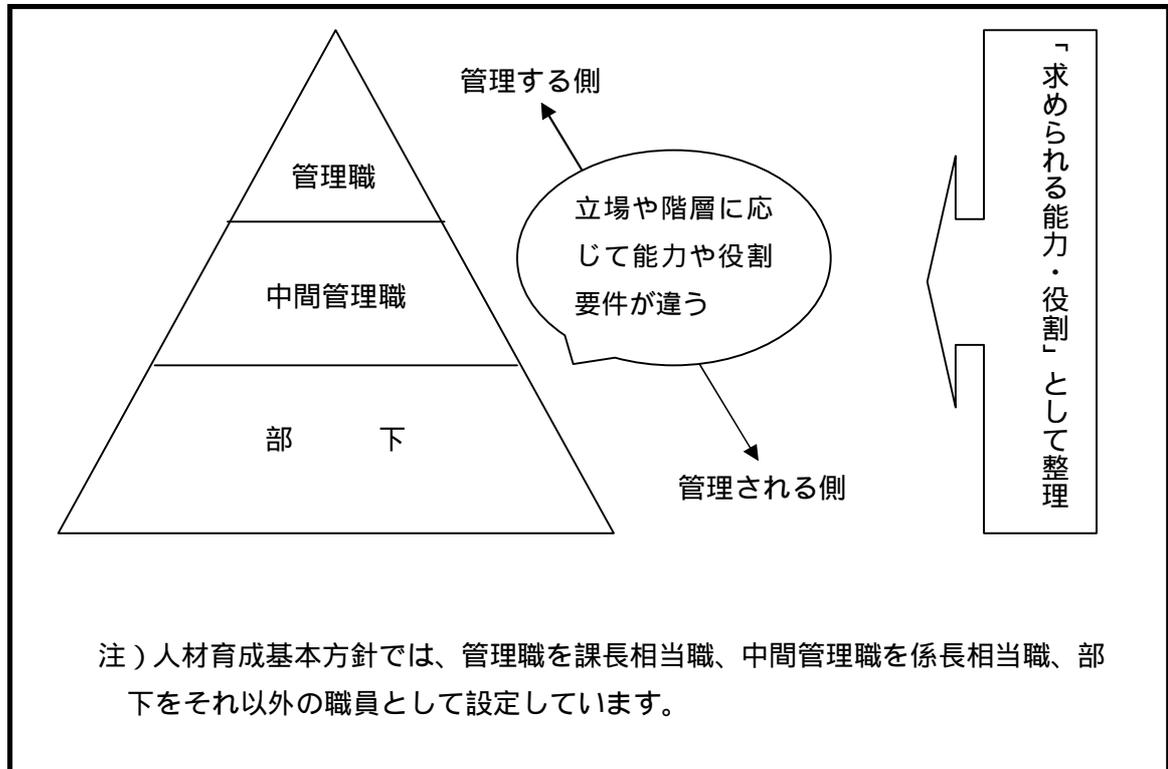
いつも笑顔、きちんとあいさつ、さわやか職員

キーワード 「接遇」「社会人」

お客様の立場になってみると、いつも笑顔で応対してくれて、きちんとあいさつを交わされたほうが、さわやかさや暖かみを感じるはず。そして、市役所内の雰囲気も、きっと明るく感じられるはず。

笑顔で接すること、きちんとあいさつを交わすこと、これらのことは市役所でなくとも当たり前前の立ち振る舞いです。職員である前に一人の社会人であるとの自覚を常に持ちましょう。

2 求められる能力・役割



組織では、求められる能力や役割が、階層や職に応じて異なります。そして、それらの違いが十分に理解されていない現状があります。

そこで、本市として、将来にわたって各階層に特に強調して求めていきたい能力や役割について、基本意識、仕事（課・分野）、組織の3方向からまとめることにしました。

管理職（課長相当職）

	求められる役割	求められる能力
基本意識	市政運営のトップマネージャー 市政全体の方向性の描写 担当業務分野の戦略的ビジョンの提示	政策構築力 政策説明力
仕事 (課・分野)	個別分野・課の責任者 所管事項の総合的なビジョンの提示 政策形成、政策推進、政策調整役 効率的なビジョン実現のための方策徹底	決断力 政策調整力
組織	市政全体の組織管理の視点 仕事、予算、人員等への目配り、最終責任者 円滑かつ効率的な組織運営の実現	組織マネジメント力

中間管理職（係長相当職）

	求められる役割	求められる能力
基本意識	市政運営の実務上の責任者 担当業務分野の政策形成に関与 担当事業の戦略を構築	事業推進力（行動力） 情報分析力
仕事 (課・分野)	担当事業の市政上、担当業務分野上での役割を認識 担当業務分野のビジョン実現のための実務遂行 担当事業の問題点を担当業務分野へフィードバック	判断力 事業調整力 企画力
組織	実務部隊の責任者 係員の育成と係業務管理 実務部隊の仲間として現場で汗を流す	人材育成力 人情（浪花節）

部下

	求められる役割	求められる能力
基本意識	市政運営の最前線に立つ 市民ニーズと向き合う 担当事業の効果的・効率的な改革	情報収集力
仕事 (課・分野)	担当業務分野における個々の役割を認識 正確・公平な事務処理 現場での課題・問題点の察知 事業や施策の改善への積極的な提案	実務遂行力 (一般常識、法令) 課題発見力
組織	係・課における最前線部隊員 個々の業務の完遂 他の係員・課員との連携・協調 組織の効率的作動のための広い視野	業務遂行力 協調力 サポート力 (おせっかいは×)

第3章 目標達成に向けて（施策）

市役所の現状とこれからの目標であるビジョンとのギャップを解消していくために、人事管理、職場管理、能力開発のそれぞれのステージが、人材育成を目的とした仕組みとして機能していくための施策について、各ステージを構成する諸制度ごとに提示していきます。

1 人事管理

人事管理上の異動や昇任試験等の各制度は、仕事へのやる気とやり甲斐を促す意味で非常に重要です。人材を育成していくため制度として、目的、意義、ねらいが明らかにされた戦略性をもった仕組みとして機能するように、以下において各制度の今後の方向性について検討することにします。

採用

採用は、優秀な人材を確保するために非常に重要です。今後は、本市として求める人材像を明らかにし、これに基づく採用形態や試験方法を検討していきます。また、他市との差別化を図るために重要な、広報戦略についても十分に検討していきます。

	今後の方向性	理由、ねらい等
採用形態	年齢制限の拡大	立地条件の悪さを年齢制限拡大で補完 既に流出した、下田出身有能人材の取込み
試験	面接にも傾注 試験委員レベル、係長レベル、 若手レベルによる3段階面接 集団討議の実施	多くの目から、人となりの観察 世代により評価が異なるかも 討議による人物像、持てる性質の把握
広報	ホームページの充実 求めている人材の掲出	下田の魅力のPRによる他市との差別化 受け入れ側の積極姿勢と受け手への心情的作用

異動

地方分権の推進や住民ニーズの多様化等による環境変化の影響を受け、高度専門的な知識技能が求められる部門、広範で多分野間にわたる知識を要する部門など、既存の組織体系ではなく、業務を部門・分野化しなければ対応困難な事象が出始めています。

これらの事態に対応するために、業務の部門・分野化のもと、適材適所に人員

を配置するための異動戦略の確立を目指すことにします。

	今後の方向性	理由、ねらい等
前提条件	市役所業務の部門・分野化 部門・分野の総合コースと専門コースへの振り分け 複線型人事制度の検討	課レベルで語れない事務の出現 業務専門化とスペシャリストの育成
サイクル	新規採用から 10 年を目途に、全部門・分野へ異動させる基本方針の確立	若手職員に関する異動基本方針の厳守 能力適正の把握、未発見・未開発能力の掘り起こし モチベーション低下と不平不満の防止
人材台帳	職員の経歴、知識技能、性質、趣味等の把握と台帳化	各組織の適正運営のための人材データ 市役所として不足する人材の把握 プロジェクトチーム等への適正資源投入
異動希望	異動直後の課内面接や人事面接の実施 10 年程度経過時のキャリアデザインインの設計 キャリアデザインに基づく人事面接 定期的な人事面接	異動理由の明確化 異動戦略の確立へも寄与 自分は新職場で何を期待されているか、組織と個人の意識の共有化 どのような経験や知識を蓄積して、どのような職場でその能力を発揮したいか、自分で将来設計 市の方針と希望コースとの突合せ、時にはミスマッチもあるのでフォロー

部門・分野の設定例：総務文教部門、厚生経済部門、建設部門など

キャリアデザイン設計とは、職員個人が、将来的に、どのような分野の経験・知識を積んで、どのように能力を発揮し、そのためにはどういう異動ルートを進んでみたいのか、を描かせてみることをいう。

人事評価制度

「人材育成基本方針に関する職員アンケート」(平成 15 年度実施)では、「部下が上司を評価する制度も必要である」との問いに対し、7 割程度の職員がこれを肯定する結果が出ています。一步踏み込んだ質問ではあるものの、職員の問題意識が感じられることから、今後、評価制度の導入について検討します。

	今後の方向性	理由、ねらい等
人事評価	「求められる能力・役割」に対する自己評価と客観的評価の実施	人材育成基本方針の推進 役割認識の定期的確認 給与への反映は検討課題

昇任試験

現在、なぜ主査に昇任する際にのみ昇任試験が実施されているのか特別な意義を見出せません。前例踏襲に任せるのではなく、適宜適切に昇任試験制度が実施されるように、大幅な見直しをしていくことにします。

	今後の方向性	理由、ねらい等
昇任試験	昇任・昇格時にレポート試験 実施 対象者の集団討議の実施	説明能力、執筆能力、ディベート力の確立 度合いのチェック 役割認識を醸成 話しをさせてみると、面白いアイデアや 思考がたくさんある

2 職場管理

各職場の中においても、人材育成のために行われるべき活動がいくつかあります。係・課内業務、上司・部下間、先輩・後輩間における日常的な関わりや指導授受関係の中に、それらのヒントがあるといえます。今後、職場活性化と併せて、職場管理と人材育成の関係性を深めた具体的活動の実施について検討していきます。

OJT (On The Job Training - 職場研修)

OJT の基本的な考え方は、職場の中で、日常的な業務を遂行しながら、仕事に必要な知識・技能・態度を計画的にレベルアップしていくというものです。ここでは、職場における指導的立場にいる上司や先輩の人材育成者としての意識が重要になります。無意識のうちに部下・後輩の指導は行われていたりしますが、より大きな効果を期待して、計画性と継続性を持って実践されるように取り組みを強化していきます。

	今後の方向性	理由、ねらい等
O J T	OJT マニュアルの作成 リーダーの育成 主任・副主任制の改変	OJT の意識付け 具体的活動の仕方の提示 リーダーのもと、全職場的な活動へ導く 担当業務へのOJT的発想の導入

業務進行管理

職場管理の場から人材育成の視点を深めていくために、組織の最小単位である係内における運営方法の再検討から出発します。

適切な業務進行管理を行うためには、係長と係員がしっかりと係内業務の守備範囲と内容と目的とを知ることから始まります。係内における役割意識の醸成、

コミュニケーションの場の設定、問題意識の共有を通じて、適切な業務進行管理が行われていくための諸活動について随時導入していくことにします。

	今後の方向性	理由、ねらい等
業務進行管理	係内会議開催の定例化 係員の業務進行の把握のためのチェックシート導入 個別面接の実施	係長の「長」としての意識の醸成 係内業務の把握 係員への指導機会の強制的創出 係単位での事務遅滞の防止 コミュニケーション機会 危機管理としての効用

3 能力開発

第2章で設定した「目指すべき職員像」と「求められる能力・役割」の中には、能力開発として行っていくべき活動の、目的となりうるキーワードが幾つか隠されています。基本的には職員研修が中心になりますが、各職場にも、職員の能力開発機会への参加について理解を求め、時宜性、計画性を持った人材育成手段となるように、随時検証を加えながら能力開発機会の改良を行っていくことにします。

職員研修

本市においては、職員研修を行うについての十分な土壌がありません。不十分な予算付け、職務命令により職員研修が行われることへの職員の理解不足等に、それが具体的に現れています。

今後は、人材育成基本方針の策定を機に土壌開拓から始め、少しでも効果的な職員研修を実施していかなくてはなりません。このことを念頭に置きつつ、幾つかの角度から今後の方向性を検討していくことにします。

	今後の方向性	理由、ねらい等
年度計画	年度方針の確立 研修検討委員会の設置 職場・個人研修ニーズの把握	研修目的及び時宜の明確化 多様な意見の反映 組織的な人材育成へ 研修企画への参考資料
階層別研修	「あるべき」論的講座 グループ研究型手法 レポート研究型手法	人材育成基本方針の推進 アイディアの創出 大人数による広い視野の体得、豊かな感性の触れ合い 政策提言に至るまでの一連の能力養成

派遣研修	民間企業への派遣 他の自治体との交流 成果発表の場の創設	井の中の蛙ではまずい 他所を知り、自らを見つめなおす 好奇心を煽る
庁内講師	法律、接遇等の講師養成	研修経費節減 切磋琢磨しあう職場風土 きめ細かな研修実施の可能性

自己啓発支援

自己成長の最大の要因は、本人にやる気があるのか無いのか、まさに自己啓発にかかっているといえます。

職員研修として応えきれない研修ニーズについて、自己啓発により自ら能力開発を進めようという職員に対しては、何らかの支援策が講じられるように制度としての導入の検討をしていきます。

	今後の方向性	理由、ねらい等
自己啓発支援	国家資格等の受験費の援助 通信教育受講の支援	個別のニーズへの対応 市にとっても有用な資格取得を支援 自己啓発の一層の助長

おわりに ～風化防止のために（提言）～

ここまで掲げられてきた人材育成に取り組むための方針が、忘れ去られ、形骸化し、風化してしまえば、「策定されたことが目的」になってしまい、意識改革への礎にもなりません。

人材育成基本方針の「策定」は、自己革新、組織革新のための出発点です。このことを強く認識し、これからの風化防止とステップアップのための処方箋として、以下に提言としてまとめます。

1 人材育成基本方針を知る

職員向け

- 人材育成基本方針の配布
- 人材育成推進説明会の開催
- 「目指すべき職員像」の庁舎内への掲出

市民向け

- 広報への掲載
- ホームページへの掲載

2 人材育成を常に意識する

職員向け

- 係・課ごとに「目指すべき職員像」を項目化した月間目標を設定
- 人事主導による「目指すべき職員像」をチェック項目化した達成度調査
- 自己申告書への「目指すべき職員像」の指標化の導入

市民向け

- 「目指すべき職員像」を質問項目にした市民アンケートの実施と公表

3 人材育成について考え続ける

手段

- 「求められる能力・役割」を主目的とした研修の実施
- 「目指すべき職員像」をテーマにしたグループ研修の実施
- 「方針」「計画」策定への職員関与機会の平均化
- 人材育成基本方針の進行評価を実施

資 料 編
資 料 編

下田市人材育成基本方針策定委員会設置要領

(趣旨)

第1条 この要領は、長期的かつ総合的な観点に立って、本市職員の能力開発を効果的に推進するため、下田市人材育成基本方針(以下「基本方針」という。)を策定する下田市人材育成基本方針策定委員会(以下「委員会」という。)を設置し、その組織及び運営について必要な事項を定めるものとする。

(所掌事務)

第2条 委員会は、委員会の下部組織としてワーキング・チームを設置し、ワーキング・チームが作成した基本方針の原案に基づき、基本方針を決定する。

(組織)

第3条 委員会は、委員長、副委員長及び委員5人以内をもって組織する。

- 2 委員は、別表に掲げる職にある者をもって充てる。
- 3 前項に定める者のほか、委員長が指名する者を臨時の委員とすることができる。
- 4 委員長は助役、副委員長は市長公室長をもって充てる。

(委員長及び副委員長)

第4条 委員長は、会務を総理し、委員会を代表する。

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

(委員会)

第5条 委員会の会議は、委員長が招集し、委員長が議長となる。

- 2 委員会の会議は、委員の過半数が出席しなければ開くことができない。
- 3 委員会の議事は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは議長の決するところによる。

(ワーキング・チーム)

第6条 第2条の規定により設置されたワーキング・チームは、委員会の下部組織として、資料の収集や原案の作成等の作業を行う。

- 2 ワーキング・チームは、職員の中から委員長が指名する者をもって組織する。
- 3 ワーキング・チームに座長を置き、座長は、市長公室人事係長をもって充てる。

(関係人の出席等)

第7条 委員会は、審議のため必要があると認めるときは、関係職員の出席を求め、その意見若しくは説明を聴き、または資料の提出を求めることができる。

(庶務)

第8条 委員会の庶務は、市長公室において処理する。

(委任)

第9条 この要領に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は別に定める。

附 則

この要領は、平成16年8月16日から施行する。

別表

委員長	助役
副委員長	市長公室長
委員	総務課長
	建設課長
	環境対策課長
	学校教育課長
	市民課長

(資料2)

下田市人材育成基本方針策定委員会委員名簿

委員長	助役	渡 邊 優
副委員長	市長公室長	出 野 正 徳
委員	総務課長	高 橋 久 和
	建設課長	宮 本 邦 夫
	環境対策課長	村 嶋 基
	学校教育課長	森 廣 幸
	市民課長	土 屋 徳 幸

(資料3)

下田市人材育成基本方針策定委員会会議記録

実 施 日	内 容
3月 1日(火)	ワーキング・チームの作業内容の把握 ワーキング・チーム作成の原案の内容検討及び修正

(資料4)

下田市人材育成基本方針策定委員会
ワーキング・チーム委員名簿

	所属名	職名	氏名
1	市長公室企画調整業務担当	主査	鈴木 浩之
2	市長公室開港 150 周年記念事業係	主事	稲葉 元紀
3	総務課行財政改革推進業務担当	主事	森 健
4	税務課資産税係	主事	若林 雅子
5	市民課国保年金係	主事	西村 奈緒子
6	建設課都市住宅係	主査	白井 達哉
7	健康福祉課高齢者介護係	主事	土屋 敦
8	健康福祉課健康づくり係	保健師	小澤 かおり
9	水道課工務係	主査	長谷川 忠幸
10	学校教育課庶務係	係長	前田 真理
11	市長公室人事係(座長)	副室長	鈴木 貞雄
12	" (事務局員)	主事	藤井 数仁

下田市人材育成基本方針策定委員会ワーキング・チーム会議記録

回数	実施日	内容
第1回	8月27日(金)	下田市人材育成基本方針の策定背景、策定の推進体制スケジュール等に関する説明
第2回	9月6日(月)	下田市役所の現状分析(SWOT分析 - 付箋を利用した意見の発散、意見の収束)
第3回	9月24日(金)	NPO法人 まちづくり支援・東京ランポ 庄嶋孝広氏「ワークショップの進め方」講座
第4回	10月13日(水)	下田市役所の現状分析(SWOT分析 - S・W意見の収束の再検討)
第5回	10月19日(火)	下田市役所の現状分析(SWOT分析 - O・T意見の収束の再検討)
第6回	10月26日(水)	SWOT分析表の完成、目指すべき職員像の検討、体系化のイメージ(キャッチルーズ 中分類 小分類)
第7回	11月8日(月)	目指すべき職員像の検討(小分類のグループ化、キーワードの抽出)
第8回	11月16日(火)	目指すべき職員像の検討(小分類の詳細検討、行動指針としての文章化、小分類の最終決定)
第9回	11月29日(火)	目指すべき職員像の検討(小分類の抽象化による中分類化 - 3分類の決定、キャッチコピーの決定)
第10回	12月9日(木)	求められる能力・役割の検討(まとめ方のイメージ、組織像、上司像、部下像の検討)
第11回	12月22日(水)	求められる能力・役割の検討(管理職、中間管理職、部下の階層分け、各階層に求められる役割の検討)
第12回	1月5日(水)	求められる能力・役割の検討(各階層に求められる役割の再検討、能力要件の検討)
第13回	1月11日(火)	求められる能力・役割の検討(表出化、最終決定)人材育成のための具体的方策検討(人事、職場、研修)
第14回	1月31日(月)	人材育成のための具体的方策検討(人事管理 - 新規採用、異動)
第15回	2月3日(木)	人材育成のための具体的方策検討(人事管理 - 評価、昇任試験 職場管理 - OJT、業務管理 能力開発)
第16回	2月10日(木)	人材育成基本方針の風化防止と推進のための検討、これまでの会議経過の把握
第17回	2月23日(水)	事務局作成の人材育成基本方針原案の案の検討、チェック、推敲

(資料6)

下田市人材育成基本方針策定に関する職員アンケート(平成15年10月実施)集計結果

1 市役所では、人材育成への組織的・計画的な取り組みがなされている。

全回答者数 181名

うち一般行政 118名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	0.6	18.2	48.1	23.8	9.4
一般行政 %	0.8	20.3	45.8	30.5	2.5

2 上司や先輩が、部下や後輩を指導育成する風土がある。

全回答者数 182名

うち一般行政 118名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	5.5	37.9	43.4	8.8	4.4
一般行政 %	6.8	41.5	43.2	6.8	1.7

3 職場では、毎年上司から年度計画が示されており、職場における年度の到達すべき目標が明らかにされている。

全回答者数 180名

うち一般行政 116名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	7.2	29.4	32.8	22.2	8.3
一般行政 %	5.2	25.0	38.8	24.1	6.9

4 職場ごとの共通課題や将来へ向けての取り組み方について、課員の意識の共有化が図られている。

全回答者数 181名

うち一般行政 118名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	5.0	29.8	41.4	18.2	5.5
一般行政 %	4.2	28.8	41.5	21.2	4.2

5 職場全体の業務の進行管理は、うまく行われている。

全回答者数 183名

うち一般行政 118名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	6.6	48.6	29.0	7.1	8.7
一般行政 %	5.1	46.6	32.2	9.3	6.8

6 私は、職場における自分の役割や担当業務がもたらす意義をきちんと把握している。

全回答者数 182名

うち一般行政 117名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	24.2	65.4	5.5	0.5	4.4
一般行政 %	23.9	65.0	6.0	0.9	4.3

7 私は、担当業務についての目標を立て、進行管理を適切に行っている。

全回答者数 183名

うち一般行政 118名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	18.0	52.5	23.0	0.5	6.0
一般行政 %	15.3	52.5	24.6	0.8	6.8

8 職務上の目標の中には、私の役割からすれば達成がやや難しいものがある。

全回答者数 180名

うち一般行政 116名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	16.7	38.3	32.8	2.8	9.4
一般行政 %	20.7	36.2	30.2	1.7	11.2

9 上司は、日頃から部下の業務進行を監督し、適切なアドバイスを与えている。

全回答者数 181名

うち一般行政 116名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	17.1	39.8	27.1	10.5	5.5
一般行政 %	19.0	40.5	29.3	8.6	2.6

10 担当業務において困難が生じたときに、職場内で相談できる環境にある。

全回答者数 183名

うち一般行政 118名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	37.7	45.4	11.5	3.8	1.6
一般行政 %	40.7	43.2	11.9	3.4	0.8

11 職場では、若手職員や女性職員が積極的に発言できる場がある。

全回答者数 182名

うち一般行政 118名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	18.7	47.8	19.2	4.4	9.9
一般行政 %	20.3	45.8	18.6	6.8	8.5

12 私は、常に視線を市民に向けて日常業務に取り組んでいる。

全回答者数 183名

うち一般行政 118名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	25.1	59.0	9.8	1.6	4.4
一般行政 %	19.5	63.6	10.2	1.7	5.1

13 私には、新たな課題を発見し、課題に対処できる方策を立案できる能力がある。

全回答者数 182名

うち一般行政 118名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	2.7	28.6	46.2	4.4	18.1
一般行政 %	3.4	28.8	44.1	6.8	16.9

14 絶えず問題意識を持って、適切な対応や解決を図るべく努力している職員が多い。

全回答者数 182名

うち一般行政 118名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	4.4	31.3	45.6	6.0	12.6
一般行政 %	1.7	30.5	49.2	8.5	10.2

15 一定期間経過後は、総合職、専任職、専門職のコース選択ができる複線型人事制度を導入した方がよい。

全回答者数 178名
うち一般行政 116名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	21.9	35.4	16.9	5.6	20.2
一般行政 %	26.7	43.1	14.7	5.2	10.3

16 私は、ゼネラリストよりスペシャリスト志向である。

全回答者数 177名
うち一般行政 115名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	12.4	24.9	32.8	4.5	25.4
一般行政 %	13.0	26.1	37.4	3.5	20.0

17 民間経験者など多様な人材を確保するため、年齢制限の緩和など、採用制度を変えた方がよい。

全回答者数 182名
うち一般行政 117名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	23.6	39.6	17.6	6.0	13.2
一般行政 %	20.5	41.9	20.5	6.8	10.3

18 採用の際は、試験の点数よりも面接による人物重視とした方がよい。

全回答者数 183名
うち一般行政 118名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	34.4	36.6	15.3	1.6	12.0
一般行政 %	33.9	35.6	17.8	1.7	11.0

19 自己申告制度は、毎年実施した方がよい。

全回答者数 182名

うち一般行政 118名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	25.3	19.8	34.6	12.6	7.7
一般行政 %	29.7	22.0	33.1	10.2	5.1

20 異動は、自分の希望どおり行われている。

全回答者数 182名

うち一般行政 117名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	3.3	18.7	34.1	27.5	16.5
一般行政 %	3.4	17.9	35.9	23.9	18.8

21 係長職以上の配置は、適材適所であると思う。

全回答者数 179名

うち一般行政 117名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	1.7	20.1	35.8	10.1	32.4
一般行政 %	2.6	23.1	42.7	9.4	22.2

22 若手職員の異動は、能力開発や視野拡大のため、適切に行われている。

全回答者数 180名

うち一般行政 117名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	2.2	14.4	38.9	8.9	35.6
一般行政 %	2.6	17.9	46.2	9.4	23.9

23 Uターン異動も場合によっては必要である。

全回答者数 182名

うち一般行政 118名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	15.4	53.3	14.3	5.5	11.5
一般行政 %	17.8	53.4	15.3	6.8	6.8

24 現在支給されている給料は、自分の能力に見合ったものである。

全回答者数 182名

うち一般行政 118名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	2.7	30.8	26.9	6.6	33.0
一般行政 %	2.5	32.2	28.0	5.9	31.4

25 給料以上の働きをしている職員が多いと思う。

全回答者数 180名

うち一般行政 118名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	8.3	26.1	31.1	9.4	25.0
一般行政 %	7.6	26.3	33.1	10.2	22.9

26 年功序列の昇任ではなく、有能な職員や実績のある職員を昇任させることも必要である。

全回答者数 183名

うち一般行政 118名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	21.3	50.8	10.9	3.8	13.1
一般行政 %	22.0	58.5	8.5	1.7	9.3

27 管理・監督者ポストへの昇任は、そのポストに必要な能力要件を明確化させてから行った方がよい。

全回答者数 181名

うち一般行政 116名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	33.1	45.9	4.4	0.6	16.0
一般行政 %	35.3	50.0	4.3	0.0	10.3

28 私は、上司から適切な評価を受けている。

全回答者数 181名

うち一般行政 117名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	2.8	24.9	16.0	3.3	53.0
一般行政 %	4.3	29.1	16.2	0.9	49.6

29 部下が上司を評価する制度も必要である。

全回答者数 182名

うち一般行政 118名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	21.4	47.8	13.7	2.7	14.3
一般行政 %	23.7	49.2	13.6	3.4	10.2

30 やる気や結果を重視した評価をすることができる環境下にある。

全回答者数 181名

うち一般行政 117名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	0.6	17.1	39.8	16.0	26.5
一般行政 %	0.9	14.5	43.6	17.1	23.9

31 私は、職員の立場として結果的に市民サービスに繋がるような自己啓発を進めている。

全回答者数 179名

うち一般行政 116名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	6.1	49.7	29.6	2.8	11.7
一般行政 %	6.9	47.4	33.6	1.7	10.3

32 自己啓発への支援は、制度として必要である。

全回答者数 179名

うち一般行政 116名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	17.3	48.6	17.9	3.9	12.3
一般行政 %	20.7	45.7	19.8	4.3	9.5

33 職場では、業務の円滑化や活性化のための職場研修が積極的に行われている。

全回答者数 179名

うち一般行政 116名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	5.0	22.3	49.7	15.6	7.3
一般行政 %	2.6	25.0	50.9	15.5	6.0

34 時代の変化に即応し能力開発や視野を拡大していくため、職員研修を積極的に受講している。

全回答者数 177名

うち一般行政 116名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	4.5	28.8	46.3	11.3	9.0
一般行政 %	4.3	29.3	47.4	12.1	6.9

35 職場では、職員研修の受講について配慮がある。

全回答者数 180名

うち一般行政 117名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	18.9	42.8	26.1	3.3	8.9
一般行政 %	23.9	41.0	26.5	1.7	6.8

36 上司は、部下の研修受講に対して興味を持ち、指導や助言を与えている。

全回答者数 179名

うち一般行政 116名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	4.5	32.4	31.8	11.7	19.6
一般行政 %	5.2	31.9	37.1	11.2	14.7

37 研修計画の策定は、職員の中から代表者を選び、その中で議論をして策定した方がよい。

全回答者数 175名

うち一般行政 114名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	9.7	37.7	24.6	5.7	22.3
一般行政 %	12.3	39.5	26.3	7.9	14.0

38 受講年度や受講メニューを選択できる研修制度にしていくべきである。

全回答者数 177 名

うち一般行政 117 名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	22.6	52.5	9.0	3.4	12.4
一般行政 %	26.5	53.8	10.3	2.6	6.8

39 研修メニューをもっと増加させてほしい。

全回答者数 176 名

うち一般行政 116 名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	19.3	36.9	19.9	7.4	16.5
一般行政 %	21.6	37.9	23.3	6.9	10.3

40 職務命令で実施される職員研修の受講実績は、勤勉手当などに反映させた方がよい。

全回答者数 178 名

うち一般行政 116 名

	実に思う	少し思う	あまり思わない	全く思わない	わからない
全回答者 %	7.3	20.2	36.0	18.5	18.0
一般行政 %	6.9	18.1	40.5	22.4	12.1

アンケート対象者は312名（平成15年度実施）で、回答用紙提出者の総数は184名である。一般行政とは、保育士、教諭、保健師等の専門職及び技能労務職を除いた職員のことである。率を合計すると、四捨五入により100にならないことがある。

市民アンケート ～職員のあるべき姿に関して～ 実施結果

実施期間：平成 15 年 10 月 1 日～平成 15 年 12 月 19 日

対象者：市民課窓口を訪れた一般市民

アンケート提出者数 135 名

質問1 職員が備えるべき能力や姿勢で、今、最も求められているものは何だと思えますか。次の項目の中から5つ選び、番号に をつけてください。

- | | |
|-----------------|-------------------|
| 1 市民の言葉に耳を傾ける姿勢 | 19 チャレンジ精神 |
| 2 市民に説明できる能力 | 20 リーダーシップ |
| 3 市民と協力する姿勢 | 21 革新性 |
| 4 住民や地域に関する知識 | 22 状況適応力 |
| 5 男女共同意識 | 23 プロ意識 |
| 6 さわやかさ | 24 コスト感覚 |
| 7 柔軟性 | 25 情報収集・分析能力 |
| 8 実行力 | 26 危機管理能力 |
| 9 迅速性 | 27 職場マネジメント能力 |
| 10 責任感 | 28 交渉力 |
| 11 積極性 | 29 将来を展望する能力 |
| 12 情熱的な姿勢 | 30 政策能力 |
| 13 謙虚な姿勢 | 31 企画力 |
| 14 許容力 | 32 問題を発見し、解決できる能力 |
| 15 創造・発想力 | 33 専門的法律知識 |
| 16 勤勉性 | 34 倫理観 |
| 17 綿密性 | 35 国際感覚 |
| 18 自信 | 36 その他 |

結果（回答数トップ10を掲載）

順位	項目	票数	率 (%)	順位	項目	票数	率 (%)
1	市民の言葉に耳を傾ける姿勢	80	59	5	迅速性	34	25
2	市民に説明できる能力	59	44	7	問題を発見し、解決できる能力	33	24
3	市民と協力する姿勢	38	28	8	責任感	32	24
3	プロ意識	38	28	9	柔軟性	29	21
5	住民や地域に関する知識	34	25	10	状況適応力	28	21

質問2 市役所に訪れた際に、市役所の雰囲気や職員の仕事の取組み方・姿勢で感じる場合がございます。ご自由にご記述をお願いします。

結果（以下に、回答していただいた内容を記載）

肯定的意見

- ・これからもがんばって下さい！！
- ・親切に対応できてよい。
- ・市民アンケートを行うことは、市民の関心を知るためにもよいと思う。
- ・近年よい雰囲気になってきました。
- ・下田に3年住みました。公務員に対する市民の目は厳しくなるとは思いますが頑張ってください。
- ・前よりとても良くなった。
- ・とても丁寧に教えていただきました。
- ・わからないことも親切に対応していただき、とても感じがよかったです。
- ・毎日御苦労様でございます。市民のため一生懸命御精励下さって居られ感謝致します。どうぞ市民のためによろしく願致します。頑張ってくださいませ。
- ・親切に対応していただきました。
- ・他の役所より対応が行き届いているので持続させてほしい。
- ・大変親切です。
- ・受付の方は親切に教えてくれました。

x 否定的意見

- ・細かい仕事などがたくさんあり大変だとは思いますが、皆さん忙しそうにしていますが、本当に仕事をこなしているのか？と思う人が何人かいると思います。
- ・室内のレイアウトを考えては？
- ・他事業所に比べ、勤務時間内の緊張感が感じられない。人員が多いのなら行革の対象にしてほしい。
- ・窓口の受付は熟練者をおき、市民に間違えた書類を渡さないように、何回も市役所に市民の足を運ばせないでほしい。
- ・雰囲気が暗い。
- ・どこに何があるのか分からない。
- ・雑談が多い。
- ・整理整頓ができていない。
- ・のんびりしている。
- ・少し暗いイメージがします。
- ・仕事の内容が見えない人も多いのでは・・・？
- ・感じが悪い。
- ・人が言っているのに無視をしている。

- ・企業を見習いたい所あり。
- ・あまり良い姿勢が見られない。
- ・丁寧だが、やっぱり公務員という感じがする。
- ・よく市役所に来る事が多いが私語が目立つ。職員同士でも話しことばでなく、事務的に？（職業語？）話す方がよい。
- ・雰囲気は特に悪くありませんが、時々窓口到人がいなくて困る時があり、奥に職員の方がいても知らんぷりしている時があります。窓口にいない場合、自分の担当でなくても一言声をかけてくれると助かります。
- ・電話で、「後日電話します」と言われたのに一度も返事がこなかったことがあります。お願いをしてもそのままになったことがあります。できないならできないと言ってほしかったです。
- ・事務的すぎる。市民とのふれあいを！
- ・窓口書類を出しても声かけもなく、ただボーとした表情で作業をするのみ。先日も2度税務課を訪ねても、市民に理解できる説明もできず、最後に上司が出てきたがその上司の態度の悪さ。結局、自分達の知識不足を棚にあげて「申し訳なかった」の言葉もない。その横をお茶とお菓子をもった市職員が歩いている。これが市民の窓口を預かる人々の集団かと思うと残念でなりません。もっと自分達の持場についてきちんと説明できる様に勉強をしていただきたい！！
- ・仕事柄しかたがない面はあるが、下を向きすぎ。まわりに注意を配ったほうがいい！！
- ・対応は早いので気持ちいいが、さわやかさに欠けると思う。電話対応があまりよくない。たらい回しにされ、そのたびに同じことを言わなければならなかったことがある。
- ・遅い。
- ・説明不足。
- ・決して悪い雰囲気ではないが、少し暗い。覇気ない。

その他望むこと

- ・プロ意識を持ってほしい。
- ・職員は間違えたときは「すみません」と言えること。
- ・分からないことを尋ねたときに、丁寧にかみ砕いて説明してほしい。
- ・庁舎内の顔でなく、庁舎外においても公務員としての資質を心掛けてほしい。
- ・必要以上の笑顔はいらないと思いますが、ある程度の笑顔は必要だと思います。
- ・来庁者に対するあいさつの慣行。
- ・市役所に市民が来るのは何かしらの必要があって来ている。受付近くに市民の姿勢が見えたならば、声をかけられる前に自ら席を立てて歩み寄る姿勢がほしい。
- ・何となく来にくい所なので、何気なく対応（声）をかけてくれるといいと思います。
- ・仕事の時間を大切にしてください。
- ・接客態度の改善（親切さがほしい）。
- ・市民に対し親しみがほしい。

下田市人材育成基本方針策定委員会ワーキング・チーム
下田市役所を取巻く環境のSWOT分析結果

SWOT分析とは、最も一般的な戦略立案のための経営分析手法。内部資源、外部資源の両面から、順風要因と逆風要因を整理して、SWOT図表にあてはめることによって現状分析を進める。

ワーキング・チーム会議で第1回～第5回までの計13時間をかけてSWOT分析した結果を以下に掲出したものである。

内部 - 強み (strength)

組織

- 1 小規模自治体
まとまり、機動力、フットワークがよい
- 2 仲がよい
上司・先輩のアドバイスを受けやすい
若手が発言しやすい環境
- 3 自己実現できる
稟議一つで抱える問題や課題にチャレンジできて、やり甲斐に繋がる

人材

- 1 専門職員がいる
- 2 職員の持てる多様性
資格、技能、知識等の潜在力のある職員が多いはず
出身地などのバックホーンの異なる職員が多くなっている

異動

- 1 2～3年単位でのローテーション
お互いを深く知り合うことができる - 小規模自治体にも共通
多様な知識を身に付けることができるはず

情報力

- 1 職員単位で
抱える担当業務が多いほど、いろんな情報に接触することができる
接客業務へ生かせる可能性 - たらい回しにしないで済む
- 2 組織として
市役所ほど、あらゆる分野の情報をもっている社会的存在はない
豊富な情報と多様な人材を生かした事業の実施や施策が実現できるはず

内部 - 弱み (weakness)

組織

- 1 まとまりがない、組織として十分機能していない
 - 課員、係員、担当者間の意思疎通不足 - 仕事の会話の不足
 - 課同士、係同士の連携不足
 - 係長の能力不足（リーダーとしての資質）
 - 公私のけじめが付けにくい規模

研修

- 1 研修そのものが不活発である
 - メニューが少ない
 - 適宜適切に実施されているのか？
- 2 研修に対する低い意識
 - 研修は仕事（職務命令）である
 - 組織としての研修の位置付けが不明確
- 3 受講するための立地条件の悪さ
 - 静岡での研修が多く、機会に恵まれない
 - 内容をきちんと理解させた、内容濃い復命方法に改善したらどうか

年功序列

- 1 昇任・昇格について甘くないか
 - 論文の提出でよいのか？客観的な基準をどう設けるか
 - 加齢とともに経験知識も増加するものだが、そう感じられない人もいる
 - よそを真似るのではなく、下田の良さを生かした制度ができるのでは？
 - 下の人が追い越してポストについてしまうと現実的には難しいこともある
- 2 自己申告書の位置付けが・・・？

採用

- 1 専門職員が少ない
 - 時代や市民のニーズは多様化・深化しているのに対応はできるのか？
 - 下田レベルだとゼネラリスト志向がよいのか？
- 2 採用の基準は正しく機能しているのか？
 - 情実が働いてないか？試験と面接のバランスを再考すべきでは？
 - 市内在住を条件に盛り込むなど、市民生活の視点もあってもよいのでは？
 - そもそも接遇レベルの技能は、新採研修をしなくても持っている人を採用すべき

異動

- 1 2～3年での異動はよいのかどうか？（強みでもある）
 - 2～3年での異動では知識が定着しにくい - スペシャリスト不在
 - 2～3年で異動しないと「だれる」可能性がある
- 2 人事の戦略が不明確
 - 自己申告書の扱いは如何なものか？
 - これまでの経歴と今後を見据えての異動を考えているのか疑問
 - 中堅職員の異動は、進言や忠告ができるように経験を考慮したらどうか？

予算がない

- 1 研修予算すら確保ができない
 - 研修の優先順位をあげたらどうか？

その他

- 1 早期退職者が増加
 - 本人に考え方もあり、仕方のない部分もある
 - 見切りの早い人ともとれて、人材としてもったいない
 - 職業、職場の魅力が薄いのか？
- 2 事務の理解の仕方が職員によって異なる
 - 根拠のある事務処理を心掛けているのか？
 - 根拠のない前例を打破できない 「なんでだろう」がない
- 3 仲良しこよし倶楽部で妥協がみられる
 - 公私混同をしない意識が持てているのか？
- 4 新しい発想に踏み出せない

外部 - 機会 (opportunity)

社会の変化・・・地域経営の方法の軌道修正へ

- 1 地方分権
 - 下田らしさ、独自のまちづくりの好機
 - 合併破綻 - 行革へはむしろ追い風であるとプラス思考が必要
- 2 男女共同参画の推進、市民協働型社会の到来
 - 事務の再配分の好機
 - 女性管理職の登用へ
 - まちづくりに興味のある市民の増加
- 3 IT化
 - 観光立市であることを念頭に情報発信の好機

外部との接触

1 交流機会が多い

観光客などの交流人口多い

多業種を持ち合わせた役所では、あらゆる業種や相手との交流機会が持てる
人脈づくりの必要性

2 民間企業への派遣

ねらいは？ 思い付きではないのか？

緊張感、個別具体性は高いのでは？

外へ出て、眺め返して気づくことがあるのでは？

素材

1 歴史 - 自然、歴史、人・・・総合計画の基本目標である

2 自然

3 イベント

外部 - 脅威 (threat)

地域活力の低下・・・市役所に対する厳しい目線

1 少子高齢化

地域産業・経済への影響

地域コミュニティの崩壊

福祉関連費用の増大

2 住民ニーズの多様化

甘えん坊市民の増加（自立・自律した市民か？）

個人的志向の強化

情報化

1 市民が豊富に情報を持つ時代

本来は、情報を有する市民の存在はプラスでは？

1つの事象について、10知りえた市民に対して5しか知らない職員

下田市人材育成基本方針

「人が変わる、組織が変わる、そして、、、まちが変わる」

発行日：平成 17 年 3 月

発行者：下田市市長公室

所在地：〒415 - 8501 静岡県下田市東本郷 1 丁目 5 番 18 号

電 話：0558-22-2212

F A X：0558-22-3910

E-mail：koushitsu@city.shimoda.shizuoka.jp