

◆マッセOSAKA研究紀要(第11号)公募論文 優秀賞受賞論文◆

「吹田市職員を目指す職員像と人材確保について」

吹田市職員自主研究グループ “もちべえ”

はじめに

「今、地方自治は、画期的な『市民参加・協働』の登場というファーストステージから、市民と想いを共有しての『協創』という、新しいまちづくりシステムの幕開けともいべきセカンドステージに移行しようとしています。『市民が主役、役所の支援』という時代の到来であります。(中略)そして、市役所は、市民の想いを自らの想いとする、いわば『まちづくり推進機構』ともいべき組織に変わっていかねばならないと思います。」これは平成19年(2007年)7月定例会での吹田市長の施政方針である。

ここで宣言されているのは、単に吹田市役所が、より市民の目線に立った行政をします、ということではない。今まで役所がすべきと考えられていた「公」の事柄が、市民と行政との協働により、いやむしろ、市民同士の協働により担われるような社会に対応した行政機構を目指すということを述べている。

すなわち私たち職員は、法に基づく行政サービスを一方的に提供するという従来のスタイルから、市民やNPO、事業者との協働により、それぞれの強みを活かした役割分担についての合意を形成し、地域の課題をともに解決するというスタイルへと変革を迫られている。

また平成12年(2000年)4月施行の、いわゆる地方分権一括法において、地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を担う地方行政機関として、明確に位置付けられた。

それまでの地方公共団体は、国が制定した法律や政令又は省庁が定めた通達によって事務の内容が制

限され、住民の意思や地域のニーズよりも、法令や中央政府の意思を根拠として事業を執行する事業官庁としての役割を果たしてきた。

現在は、地方政府たる地方公共団体は、市民の意思やニーズ、時代の流れを的確に把握し、住民の福祉の増進という、市民の豊かで幸せな暮らしを支えるための政策を立案する政策官庁として、公的セクターにおける責任を果たすことが求められている。

これらの地方自治のいわばパラダイムの変革期において、私たち地方公務員は、どうあるべきか、すなわち吹田市職員の「目指す職員像」とはどのようなものかについて、私たちの共通の理解がなければ、そのような人材を確保し、育成し、評価する方法や指標を導き出すことはできない。

特に人材確保については、現在、まさに進行中である団塊の世代の大量退職を経て、多くの職員を採用することになるが、景気回復基調にある経済情勢から、新卒者の公務員志願者は年々減り続けている現状がある。本市の「目指す職員像」を明らかにすることなしに、本市が必要とする人材の確保は不可能である。

本論は、このような前提から、吹田市役所における「目指す職員像」を明らかにし、その上で、本市が必要とする人材を確保するための諸施策について提案する。

組織と人材の関係

(1) 民間企業における「求められる人材像」

吹田市役所における目指す職員像について検討す

る前に、組織と人材との関係について、民間企業の例を示しながら考察する。

組織とは、マネジメントの父と呼ばれるP.F.ドラッカーの言うように、「目的達成のための手段」である。ゆえに人材に求められるのは、目的の達成である。

例えば、阪急百貨店グループは、「お客様への良質な商品・サービスの提供を通じ、企業の成長及び拡大を目指す」という自社の目的に即して、社員の行動規範を定め、「すべてお客様のために行動し、お客様の期待と信頼に応えます」を掲げている。

またシンクタンクである株式会社日本総合研究所では、自社の目指す「先見性、創造性、高付加価値」の実現は、社員一人ひとりのベクトルを組織と一致させることによって達成されるとし、「未来に向かって新しい事業、技術、業務にチャレンジでき、自己の成長を実感できる」などの人材イメージを、経営ビジョンに基づいて位置付けている。

企業が職場で求める能力について、経済産業省はアンケート調査を実施し、平成19年（2007年）3月に「企業の「求める人材像」調査の結果について」を公表した。調査結果によると、営業系の職場では「前に踏み出す力」が求められ、事務・管理系、販売・サービス系の職場では「チームで働く力」が求められているというように、職種別に求める能力要素の傾向が明らかにされた。

このように、組織を構成する人材に必要とされる能力や行動は、組織の目的により規定される。

（2）行政組織における「求められる職員像」

では、行政組織における、組織の目的と人材とはどのように定義されているか。

国家公務員に求められる職員像については、平成13年（2001年）12月に閣議決定された「公務員制度改革大綱」において、「行政ニーズが複雑高度化、多様化してきている中で、公務員が国民の期待にこたえ、真に国民本位の良質で効率的な行政サービスを提供する」という認識のもと、組織の目標及び国家公務員として求められる行動の規準を、各府省において明確化することとしている。

平成17年（2005年）8月の人事院勧告「公務員人

事管理に関する報告」においても、公務員には専門能力の向上と国家的視野・市民感覚の保持が必要とされた。

地方公務員に求められる職員像については、国は各地方公共団体自らが策定すべきものとして、具体的な職員像は提示していない。

自治省（現在の総務省）は、平成9年（1997年）11月に「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」を策定した。地方公共団体が人材育成に関する基本方針を策定する際に留意・検討すべき事項を示している。同指針では、「当該地域の将来像や行政のあり方等を踏まえながら、人材育成の目的及びこれからの時代に求められる職員像について明らかにすることが重要」としており、地方公共団体の将来像や政策手段を踏まえ、十分な議論により職員像を明らかにするべきとしている。

平成17年（2005年）4月に総務省は「人事制度を考えるヒント21」を公表し、地方公共団体の人事制度を見直すヒントを示している。職員のキャリア形成や能力評価のあり方など具体的な項目についての検討の視点を示しているが、「各地方公共団体で考えていただくための「ヒント」をご提供するものであり、実際の制度の中身については、あくまで各団体で自ら考えていただく必要があります。」としている。

このようなことを受け、多くの自治体で人材育成基本方針が策定されている。平成18年（2006年）4月現在、46都道府県（策定率97.9%）、14政令指定都市（同93.3%）、1,003市区町村（同54.9%）が人材育成基本方針を策定済みである。

近隣の例を見ると、豊中市は、平成12年（2000年）に「豊中市人材育成基本方針」を策定し、「めざすべき職員」として「自律、信頼、変革」を、「めざすべき職場」として「共有、協調、向上」を目標に掲げている。平成17年（2005年）1月に改訂版を作成し、平成21年度（2009年度）までに実施する具体的な方策を決定した。

その他、高槻市は平成13年（2001年）12月に、茨木市は平成19年（2007年）6月に、それぞれ人材育成基本方針を策定し、目指す職員像を明示している。

地方公共団体として、住民の福祉の増進という使

命や、地方分権の推進、財政健全化などの共通する課題は多い。

しかし、自らの目的や将来像は何か、どのような政策でそれを実現するのか、そこに必要な能力や行動とはどのようなものかを議論し、そこから「目指す職員像」導き出すことが、自律した地方公共団体としての目的達成の必要条件である。

本市における目指す職員像

(1) 本論が提示する「目指す職員像」の位置付け

本市における目指す職員像を明らかにする前に、本論が提示する「目指す職員像」の位置付けを述べる。

本市は、平成18年（2006年）4月に「吹田市人材育成基本方針（スイタダイナマイト作戦）」を策定した。そこでは本市が地方分権の進展と財政危機に対応すべく、自治体の抜本的な構造改革と、吹田の魅力を存分に引き出す独自のまちづくりに取り組むことが必要という認識のもと、ナショナル・ミニマムからローカル・オプティマムへの転換を目指して、「自律への変革」「協働へのシフト」「改革への挑戦」という目指す職員像を提示している。

本論で提示する「目指す職員像」とは、この人材育成基本方針を基本としたもので、より具体性を持たせて、本市の人材育成、人事評価、職員研修における一貫した目標を示すことで、同方針を補完するものである。

さらに前述したように、人材に必要とされる能力や行動は、組織の目的により規定されるものであることから、本市の目指す職員像は、次の3つの階層から成るものとする。

すなわち、本市の全ての職員が基本的に備えるべき能力や行動を表したもの、次に各職場が達成すべき目標のために職員に求められるもの、最後に職階ごとに求められる責任に応じたものである。

(2) 本市の目的・目標と「目指す職員像」

本市の目指す職員像の根拠となる、吹田市役所という組織の目的は、何か。

それは言うまでもなく、「住民の福祉の増進を図る

こと」（地方自治法第1条の2第1項）である。民間企業であれば「お金を儲けること」が究極の目的であるのに対し、地方公共団体の目的は、いわば、住民の豊かで幸せな暮らしを実現することである。

その目標を達成するための「総合的かつ計画的な行政の運営を図るための基本構想」（地方自治法第2条第4項）が、総合計画である。吹田市第3次総合計画では、本市の将来像として、「人が輝き、感動あふれる 美しい都市（まち）すいた」を掲げ、住民の福祉の増進という目的を達成するための施策を定めている。

どのようにして、総合計画に定める施策を実現するかについて、市長が就任後の定例市議会で表明する、いわば経営理念が、施政方針である。阪口市政3期目においては、「協働と協育、そして協創」が市政運営の基本的な理念とされている。

吹田市職員の目指す職員像は、これらを達成するためのものでなくてはならない。そのためには、政策を実現するプロとしての責任や行動力、それを支える専門的知識が求められる。

また地方自治は、本論の冒頭で述べたように、今まで役所がすべきと考えられていた「公」の事柄が、市民と行政との協働により、いやむしろ、市民同士の協働により担われるような社会制度、いわば「新たな公共」への移行が、まさに進みつつある。本市では、それを「協創」と名付け、積極的な対応を検討している。

平成17年（2005年）4月に総務省がとりまとめた、「分権型社会における自治体経営の刷新戦略 ―新しい公共空間の形成を目指して―」においても、今後の地方自治には、住民団体、NPO、企業等といった、多元的な主体により担われる「公共」、いわば「新しい公共空間」をいかに豊かなものにしていくかが重要であるとされている。この「新しい公共空間」の形成こそが、地方自治体とそこに住む人々が協働して地域の運営にあたるローカル・ガバナンスを実現させるための前提となるものである。

このような地方自治を実現するためには、行政は様々な主体と協働して、またある時はNPOと自治会などの異なる主体間の協働関係を促進することで、

共通の課題への取り組みを進めていくという役割にある。本市が「まちづくり推進機構」と呼んでいる、市役所の新しい姿である。

そこでの職員は、従来とは異なる公共の考え方や市民参画による自治の理念を理解し、様々な立場の考え方やニーズを、共感を持って理解することが必要である。そのためには、人々の交流を促進するようなコミュニケーション能力や、情報をわかりやすく提供する説明責任、人として信頼される人間性を持たなければならない。

地方分権の進展に伴い、地方公共団体は、国の進める施策を実行するだけの事業官庁から、地域経営の戦略本部としての機能を発揮する「政策官庁」として、本市の魅力を引き出す独自のまちづくりが求められている。

縦割り組織における弊害を排し、横並び意識、前例踏襲主義、事なかれ主義などのもととなっている行政の無謬性を超え、新たな課題に挑戦する情熱やチャレンジ精神が求められる。また、政策目標を実現するための法務能力や、独自のアイデアを生む創造力、政策を立案し、地域課題を解決するための政策立案能力が要求される。

本市における自治の基本的なあり方を定めている「吹田市自治基本条例」では、職員の責務として、以下のように定められている。(第14条及び同条第2項)「職員は、市民の立場に立ち、創意工夫し、公正、誠実かつ効率的に職務の遂行に努めなければなりません。」「職員は、職務の遂行に必要な知識、政策立案能力、法務能力等を身につけるよう努めなければなりません。」

いずれも既に述べた地方自治の目的や自治のあり方から、導き出された考え方を基礎としている。

また本市の未来を担う若手職員は、自らが目指す職員像について、どのように考えているだろうか。

平成19年(2007年)8月に私たちのグループが職員研修所の協力を得て実施した、採用5年目までの職員を対象としたアンケート調査(有効回答数:272)から、職員に求められる能力として、コミュニケーション能力が全体の35%と最も高く、次いでリーダーシップ力や企画力・創造力が求められていることがわかった。

以上の考察から、全ての本市職員が目指すべき基礎的な能力及び行動規範として、以下の職員像を提示する。

- ・市民の目線で物事を考えることができる。
- ・情熱と志を持ち、政策立案を担うことができる。
- ・職務遂行上、十分な専門知識と法務能力を有する。

さらにこれらの職員像を具現化する要素(以下、「能力要素」とする。)は、以下のものである。

「柔軟性」

バランス感覚を持ち、意見の違いや立場を理解することができる。

「共感力」

相手の立場に立って物事を理解し、豊かなコミュニケーションを通じて、人として信頼される人間性をもつことができる。

「主体性」

プロとしての責任や行動力を持って積極的に仕事に取り組むことができる。

「創造・計画力」

アイデアが豊かであり、地域課題を解決するための政策を立案し、やりぬくことができる。

(3) 各職場における目指す職員像

組織において職場とは、施策実現のための基礎的な単位である。従来は、職場とは、単なる業務機能の単位であったり、親睦グループとしての宴会の単位であったりしたが、今日的には、すべての職場に達成すべき目標が定められるべきものである。本市では、部ごとに政策推進方針が策定されているが、総合計画推進のための基本方針と中長期的な目標を定めたものである。

言うまでもなく、職場の目標とは、「施策をすること」ではない。何に対して、どんな社会的な価値を創り出すのか、そのための指標となるものが、職場の目標とされるべきものである。

例えば広報課は、市報やホームページを作ることが目標なのではない。その作成を通じて、市民に行

政の情報をわかりやすく伝え、市政への理解を得るために業務を行うのである。市民が知りたい内容を機会を捉えて伝えること、わかりやすく伝えることなどが自ずと職場の目標となるだろう。

職場の目標と、そのために必要な知識や能力、心構えから導き出される「目指す職員像」について、各職場において議論を通じて明確化し、共有することが重要である。

それらは組織の目標達成のために、また職場におけるOJT（On the Job Training）を通じた人材育成を実施するためにも必要とされる。

例えば前出の広報課であれば、文章を簡潔に正確に書く文章作成力はもちろんのこと、市民がどのようなことを知りたいと思っているかを理解するセンスであるとか、庁内の情報に通じるネットワークであるとか、市内の話題に詳しい情報収集力などが、その職場における目指す職員像の能力要素と言えるだろう。

本論では割愛するが、これらに加えて、職階ごとに求められる責任に応じた職員像と能力要素を明らかにし、職員間で共有することが、人材育成の上で必要となる。

（４）目指す職員像を実現するために

全ての職員が目指す職員像、職場における職員像、職階に応じた職員像の3つの階層から成る「目指す職員像」は、庁内又は職場において、共有されなければならない。

また、人材育成、人事評価、研修においては、目指す職員像の実現という、一貫した人事政策が必要である。

すなわち、目指す職員像の能力や行動規範を備えた人材を育成し、評価する。また能力要素を重点的に研修制度でバックアップし、職場でのOJTを進める。

これらは、本市の目的・目標を実現する政策推進システムの一部として、自治体の標準装備となるべきものである。

採用説明会等による人材確保

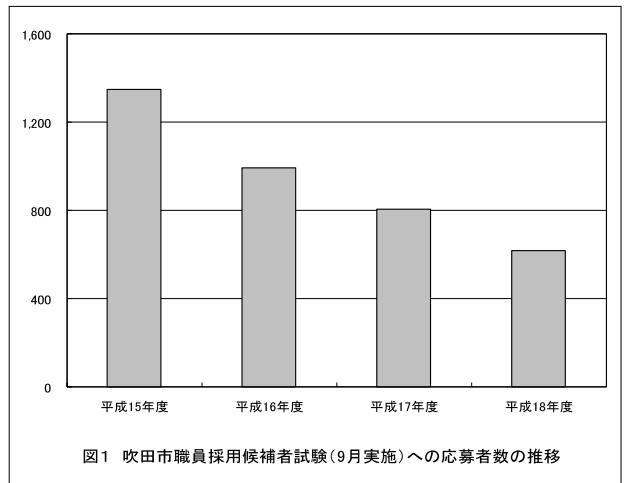
（１）応募者数の半減と情報提供の不足

本論では、人材確保のための施策として、採用説明会等の実施を提言する。

優秀な人材を確保することは、組織経営にとって重要なことである。

本市において、この当たり前の原理があまり重視されてこなかった結果が、数字となって現れている。

毎年9月に実施している吹田市職員採用候補者試験（教育、消防、病院実施分を除く）の応募者数は、平成15年度（2003年度）は募集49名に対して応募1,346名（27倍）、16年度（2004年度）は42名に対して991名（24倍）、17年度（2005年度）は49名に対して807名（16倍）、18年度（2006年度）は41名に対して617名（15倍）である。わずか3年間で応募者数は半減した。（図1）



応募者が半減したとしても、募集を遙かに上回る応募がある。しかし本論は、重要な問題を提起する。

応募者数が減少しているのは、多くの就職希望者が、民間企業と公共機関とを比較して、民間企業の方がより「やりがい」を感じられ、自己の成長が期待できる就職先と感じているからである。

では本市が採用した職員はどう感じているか。

前述した採用5年目までの職員を対象としたアンケート結果（以下、「採用前後意識調査」という。）によると、志望動機（複数回答）として、「公務員の仕事はやりがいがあるから」を挙げる人は、39.5%に対し、「吹田市の仕事にやりがいがあるから」を挙

げる人は、9.6%であった。

本市を志望する動機は、「出身・在住・在学などにより、愛着がある」52.8%、「交通の便がよく、通勤しやすい」30.9%、「人口や財政がある程度の規模だから」28.3%と続く。

つまり、本市を選んだ理由は、本市の仕事そのものに「やりがい」を感じたのではなく、愛着や交通の便などの直接仕事内容と関係ない要因に依るものである。

この原因は、本市が業務の意義や、やりがい、目指す人材像についてきちんと伝えていないからである。その情報がない中では、就職希望者が、本市職員の仕事に「やりがい」を感じることは困難である。

やりがいを感じることの困難さが、採用試験における応募者数の減少を招いているとなれば、事態は単なる数字の減少ではない。自治体業務や本市の特色に関する正しい知識と積極的な志望動機を持った人材の確保が困難であるということは、本市の人事政策上、ひいては政策実現にとって、憂うべき事態である。

(2) 就職情報サイトの活用

本市は現在、採用を希望する人に対して十分な情報を提供できているだろうか。採用前後意識調査において、「就職活動中、志望先の自治体や会社等について、どうやって調べたか」、また、「それらから十分な情報が得られたか」を聞いた。(図2)

結果は、「市の公式サイト」(56.1%)が最も多かったが、「多少は得られたが不十分だった」、「得られなかった」を合わせると、26.0%であった。実に4人に1人が、情報源としては不十分と回答している。

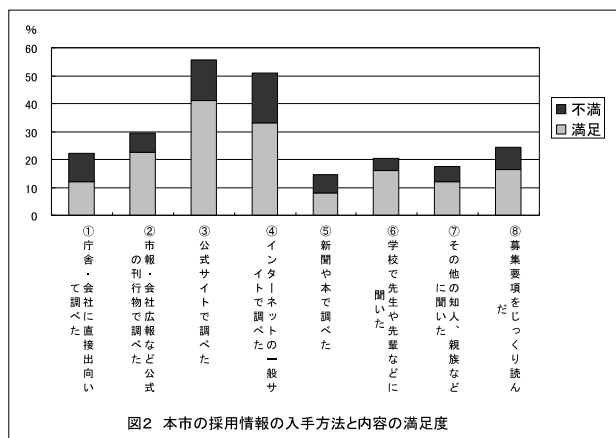


図2 本市の採用情報の入手方法と内容の満足度

現在の就職活動は、リクナビ(株式会社リクルート)などの就職情報サイトに登録することから始まる。民間企業に就職活動をする者は、ほぼ全員がこれらの情報サイトを利用する。

そこで企業の採用情報を検索し、採用説明会やセミナーに参加し、OB・OG訪問も行い、会社の方針や社員の様子、社風を知ることは必須事項である。それなしに就職先を決めることはあり得ないことである。

公務員志望者は、民間企業に比べて非常に限られた情報から採用希望先の選択をせざるを得ない状況である。

本市の業務の意義や、やりがい、目指す人材像を提示し、やる気のある優秀な人材を確保するためには、これらの就職情報サイトに、本市の情報を掲載することが必要である。

(3) 採用説明会

若手職員のアンケート結果では、自治体の採用説明会について、もし開催されていれば、60.0%の人が参加したと答えている。

この結果から、民間企業の志望者であれ、公務員志望者であれ、採用説明会は、重要な情報源となっている。

そのため民間企業であれば当然のように開催する採用説明会を、本市も開催すべきである。

それは、積極的に採用情報を提供することにより、本市の「目指す職員像」を将来実現する人材を確保することが、本市の組織力、ひいては政策実現力の強化に繋がるからである。

採用説明会において、本市が伝えるべき事柄は以下のとおりである。

- ・ 住民福祉の増進という市役所の使命
- ・ 本市の基本理念「協働と協育、そして協創」
- ・ 本市の政策
- ・ 本市の特徴、魅力
- ・ 目指す職員像と求める人材
- ・ 職員のやりがい、生の声
- ・ 採用後の人材育成制度
- ・ 勤務条件

採用前後意識調査結果を見ても、就職説明会・セミナーで好印象を受けるポイントとして最も多いのが「若手レベルの職員からの施策・業務紹介等の話がある」(62.4%)で、以下「採用自体に関する人事スタッフからの詳しい説明がある(募集内容・試験内容・採用後の諸条件など)」(52.8%)、「全体として楽しい雰囲気」(36.9%)、「中堅レベルの職員からの施策・業務紹介等の話がある」(28.8%)と続く。

採用制度に関する詳しい情報もさることながら、若手職員や中堅職員からの、いわば生の声が、採用希望先を決める重要な情報となっているのである。

このことから、募集パンフレットやホームページを充実させたとしても、生の声というメディアに勝るものではなく、採用説明会でのフェイス・トゥ・フェイスが、最も有効であることがいえる。

先進的な自治体は、すでに始めている。

例えば、神奈川県茅ヶ崎市は、リクナビに職員採用情報を掲載している。

「市長メッセージ」や「茅ヶ崎情報」「茅ヶ崎のビジョン」「キャリアデザイン」のページがあり、市の政策や、多彩な業務の内容、求めている人材などについて、わかりやすく理解できるようになっている。

また、仕事紹介として、具体的な職員の仕事内容を写真入りで詳しく紹介している。課題ややりがいについてのインタビューも掲載している。

さらに採用説明会も開催している。若手職員中心に「市が取り組んでいる事業」「そのためにしている具体的な仕事」「茅ヶ崎市で働くことの意味」などをプレゼンテーションする。参加者に自由に回ってもらい、個人質問にも答える。定員は各回200人で、どの回も大盛況だったという。

その他、札幌市や名古屋市、神戸市などの政令市でも採用説明会が開催されている。全国的に見れば、自治体の採用説明会は、そう珍しいものではなくなってきているのである。

(4) 本市のホームページの充実

最低限の情報源として、本市のホームページにおける採用情報の充実も不可欠である。今年度から「先輩職員からのメッセージ」として、若手職員の声

を掲載されるようになり、一步前進した。

見せ方に工夫が見られるのは、岩手県のホームページである。単に若手職員の紹介ではなく、実際に中国バイヤー招聘事業に取り組む経済交流担当職員の1日を追い、職場の業務と課題について、写真を多用して紹介している。これを見れば県職員の仕事内容とその魅力を、誰もが感じることができただろう。

本市の政策実現には、縁の下を支えている職員が必ずいる。職員の姿は通常は見えないものである。しかし採用希望者には、そのような職員の働きぶり、やりがいを、リアリティを持って伝え、社会に貢献することの魅力を感じてほしい。

(5) 近隣大学との連携

前述したように、本市を志望する動機としては、「出身・在住・在学などにより、愛着がある」が最多であったことから、地元大学の学生は、本市にとって有望な将来の吹田市職員であるともいえる。

そこで、大学等における採用説明会の開催を提案する。

本市には、4大学、2短期大学があり、45,498名の学生が在籍しており、大阪府内で最も学生の多い自治体である。

例えば、在学者数が約2万9千人の関西大学は、23の学部・研究科等を持つ、市内最大の大学である。同大学ではキャリアセンターを設置し、学生の就職支援を行っている。学生のキャリアデザイン、資格取得支援、インターンシップ、求人情報の提供などのプログラムを、1年次生から用意している。公務員採用試験説明会も実施されている。

地元の大学と協同して採用説明会を開催することは、人材が欲しい本市としても、また就職支援を行いたい大学にとっても、もちろん将来の選択肢を真剣に検討している学生にとっても、意義のあることである。

本市は平成16年(2004年)に、市内の4大学と「連携協力に関する基本協定書」を締結した。歴史的・文化的資源の活用及び知的・人的資源の交流を図ることにより、地域連携を積極的に推進することを目的としている。

今後、大学との共同研究やインターンシップを通じて、学生に本市のことを知る機会を意識的に提供することが望ましい。

採用後の研修制度

(1) 目指す職員像と研修制度の整合性

有望な人材を採用しても、直ちに本市が求める人材を確保したことにはならない。目指すべき職員像に向けて、新規採用職員を、どのように育成していけばよいだろうか。

人材を育成するためには、新規採用職員から幹部職員にいたるまで、階層ごとに果たすべき職責を明らかにした上で、そのために必要な能力を具体的に示し、それを向上させていくことが重要である。

箕面市の平成19年度（2007年度）職員計画においては、めざすべき組織像・職員像を整理し、当年度における重点目標を掲げた上で、職員の階層別に「主な役割と行動」及び「備えるべき能力」を1枚の表にまとめて明示している。

ここでは、人材確保の延長線の観点から、採用後、おおむね5年程度の職員に対する研修制度について提案を行う。

(2) 本市における採用後の研修体系

現在、本市における新規採用職員向けの研修としては、前期研修（4月1日から7日。市長訓示、職員による各種講義、外部講師による接遇・文書作成、施設見学、宿泊研修等）、現場体験研修（8月頃に3日。介護施設での実習）、後期研修（10月に2日。半年の振り返り、救急救命等）、情報セキュリティ基礎研修（e-ラーニング形式）の4種類があり、合計日数は約12日間となっている。

また、新規採用職員が配属された職場についてはOJT指導担当者を置き、指導の計画・実施を義務づけている。

(3) 他市の研修制度

北摂各市における新規採用職員に対する研修実施状況を調べたところ、特徴的な取り組みとして、以

下のものが挙げられる。

池田市で特徴的なものとしては、座談会として新規採用職員と採用3年目の職員とが「若手職員に期待するもの」とのテーマで同席していることや、議会傍聴を行っている。

豊中市では、初年度の合計日数が6日間と少ない。特に4月当初の研修には、本市は7日間実施することに対して、3日間しか充てていない。

高槻市では、4月当初の研修において清掃ウォーキングや福祉の体験学習を実施している。情報システムに関する操作研修も行っている。

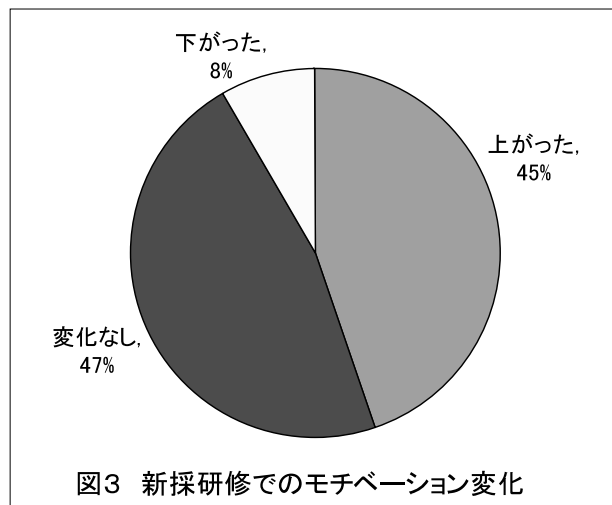
箕面市では、採用前の3月の時点で、全職種を対象に通信制の採用前研修（教材を送付、レポート提出を義務付け）を行っている。また、事務職に対しては、初年度に19日間という比較的長い日数をかけて研修を課している。

(4) 新採研修の感想・意見

本市における採用後5年目までの職員を対象とした「採用前後意識調査」から、4月に実施する前期研修（以下、単に「新採研修」という。）のほか、職場における人材育成について、以下のことが明らかになった。

まず、新採研修によって「本市職員としての自覚やモチベーション、やる気が向上したか」との問いに対して、「上がった」との回答は、全体で45%、「変化なし」が47%、「下がった」が8%であった。

(図3)

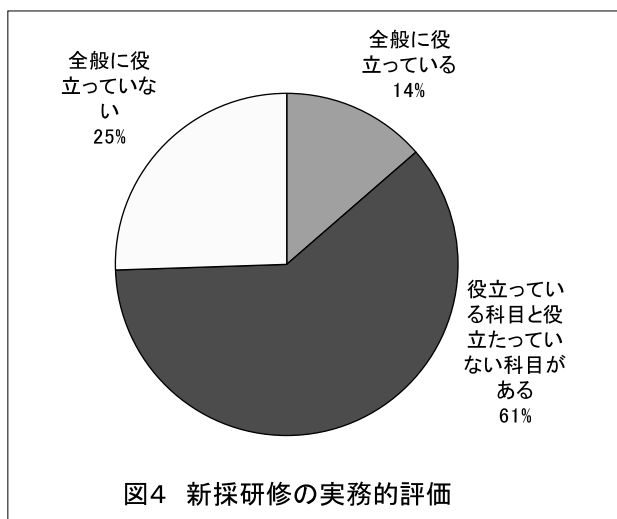


注目すべきは、1割弱ではあるが、新採研修によ

って、モチベーションが下がった職員がいることである。

その原因として、「(民間企業に比べて)日数が少ない、内容が薄い」との指摘が多く見られたことから、今や新規採用者の35.0%を占める民間企業等の職歴がある者にとって、本市の研修は生ぬるいと感じられるからではないだろうか。

次に、新採研修で「学んだ内容が実務で役立っているか」について聞いた。(図4)



「全般に役立っている」が14%、「役立った科目と役に立っていない科目がある」が61%、「全般に役立っていない」が25%である。なお、この割合については、事務職と技術職とで大きな差異はないが、「技術職向けの研修が別途必要である」との意見が散見されたことから、全職種向けのカリキュラムとは別に、職種に応じた初期研修の実施に対するニーズがある。

注目すべきは「全般に役立っていない」が4分の1を占めることである。「その後の配属がどこになっても、ある程度対応できる内容になってしまうので、内容が薄くなってしまふのはやむを得ない」との冷静な指摘もあるものの、「新社会人を受け入れる場としては甘すぎる。職場配置前に知っておくべき社会人としての常識をもっと徹底すべき」など内容・量の不足に対する厳しい意見も10件近く寄せられている。

充実すべきと考える研修内容について聞いた。

「各部門の業務・制度の内容」「庁内システムの操作」の充実を求める割合がいずれも40%程度、「文章

作成」「市の組織・機構・仕組み」「待遇・マナー」がそれぞれ4分の1程度であった。全体を通じ、実務に直結する能力を高めたいと考えている。

内容が講義中心であることに対して、「ぐだぐだしている」「退屈」という率直な意見がある。「各部門の業務・制度の内容」や「市の組織・機構・仕組み」に関して、講義形式で時間数を増やすよりも、各自にテーマを設定させ、レポートで出し合う、などの工夫が必要である。

「庁内システム操作」については、特に事務職では半数近くが希望しており、職場配属後のOJT担当者の負担軽減を図る意味でも一斉研修をしておく必要性は高いといえる。

「待遇・マナー」については、特に充実を求める声が挙がってはいるが、民間経験者等にとっては無駄な面もある。実際「職歴で内容・レベルを分けるべき」という意見も数件出されている。レベル分けによる研修実施が困難であるならば、待遇・マナーに限らず、グループワークなどの手法を用いて、経験者が新卒者の手本となるような仕掛けを導入するといった工夫が求められる。

(5) 新採職員が受けたOJT

OJTの実態を明らかにするために、「これまでに配属後や異動後に、職場で受けた指導や研修は、十分な内容であったか」について聞いた。

「十分」であると回答した割合は、採用後1年未満の職員で34%と高いほかは、性別、職種に関わらず、15~20%程度であった。また、「不十分」の回答割合は全体で17%、採用後1年未満は6%であった。これは、平成19年度(2007年度)より、新規採用職員に対するOJTについて担当者を設置し指導を計画的に行うよう位置付けたことが、一定の成果を挙げていることを示している。

しかし全般的には、「十分」「まあまあ」と回答したのは約半数にとどまり、全ての職場において十分なOJTが実施されているとは言い難い。「一定の科目については採用当初の集合研修よりもOJTで対応しては」との意見がある一方で、「職場配置前に知っておくべきことを当初研修でもっと徹底すべき」

との意見もある。集合研修とOJTとの役割分担の整理・見直しを行い、効率的かつ実効的な研修カリキュラムを進めるためには、職員研修所とOJTの推進リーダー・指導担当者との連携強化が必要である。

(6) 新採・若手職員の集合研修とOJT

前述した「目指すべき職員像」を再掲する。

- ・市民の目線で物事を考えることができる。
- ・情熱と志を持ち、政策立案を担うことができる。
- ・職務遂行上、十分な専門知識と法務能力を有する。

また、これらの職員像を具現化する能力要素として、柔軟性、共感力、主体性、創造・計画力を提示した。

採用後数年間の時期に、このような「職員像」を目指すための基盤を形成するためには、どのようなトレーニングを行うべきであろうか。

上で挙げた、柔軟性、共感力、主体性、創造・計画力の各要素は、いずれも、一朝一夕で身につくものではない。また、採用後数年の職員は、主に定型的な実務をこなすことが多く、これらの能力を実践によって大きく伸ばす、といったチャンスにもなかなか恵まれにくい現状がある。

こうした点を踏まえつつ、次のような、集合研修、職場の各場面における、人材育成の提案を行う。

①柔軟性・共感力を養う

多様な他者と接触する機会や、市民協働の現場への参加を通じて市民参画を理解し、物事には多様な考え方があることを知る必要がある。

<集合研修>

- ・他人に自己紹介をしてもらおう（他己紹介）などを通じて、相手の話を傾聴し、自分の言葉で発表する。
- ・講義を担当する各部署の職員は、各テーマの講義をするだけでなく、先輩職員としての「顔」を見せる（簡単な自己紹介や、職歴紹介、新規採用職員への一言など）。
- ・ロールプレイングや、ワークショップなど、市

民参加の場面によく使われるコミュニケーションや合意形成のための手法を学ぶ。

- ・従来の福祉施設やゴミ収集だけでなく、自治会やNPOへの参加など、多様な体験を通じて、市民協働型社会を理解する。

<OJT>

- ・窓口応対や苦情処理等の1対1のコミュニケーションの他にも、職場会議の進行や、対外的な説明会の司会など、先輩職員のフォローのもと、様々な場面で対人業務を経験する。
- ・応対や接遇を得意とする先輩をモデルとし、補助、代行など、少しずつ真似させることで自信をつけていく。
- ・自分の仕事や職場の業務、問題点等について、自分の言葉で説明する。
- ・市民との接点の少ない職場であっても、業者や他部署との調整、現地に足を運んでの調査など、なんらかの形で人を相手にする業務を持たせる工夫をする。

②主体性、創造・計画力を養う

自ら課題点や事例を調査し、自分なりの考えをまとめて実践するという経験が必要である。

<集合研修>

- ・採用前の段階でも、課題を与えて調べさせ、意識を高めた上で研修開始できるようにする。
- ・ある課題について、インターネットを利用して他市や企業の事例を調査し、レポートにまとめ、自分で考えたことを発表する。
- ・特定のテーマを与えて、ブレインストーミングなどによって、発想力を豊かにする。
- ・受けた研修に対して、感想だけでなく効果や課題を自分なりに整理させ、次年度のカリキュラムに対するアイデアや意見として提案する。

<OJT>

- ・先輩職員とともに、自らの仕事の事務改善に取り組む。
- ・新規施策についての会議のメンバーに入り、会議の進め方を学び、自分の意見を出す。
- ・議会答弁に必要な資料の作り方を学び、実際に

調査・作成する。

- ・視察、講演会、他自治体との交流会など、視野が広がるような機会に積極的に参加する。

③十分な専門知識と法務能力を養う

職務遂行に必要な知識・能力に関しては、OJTによる訓練が基本である。

職場外の集合研修においては、普段の業務や施策を市政全体から俯瞰し、位置付け・意義・目的意識を実感できるような工夫が重要である。

<集合研修>

- ・専門知識の習得には、思い切ってまとまった時間を確保し、事前課題や演習を交えて、高度な内容について徹底した理解をさせる。
- ・社会的・経済的な情勢や、自治体政策の動向など、普段の業務よりも視野を広げた内容を学習させる。

<OJT>

- ・自分の業務を早く習得し、根拠法令について理解を深める。
- ・業務の経験年数にかかわらず、市民から見ればプロであることを自覚し、誇りと責任感を持って業務にあたる。
- ・自分の業務だけでなく、隣の係や課の業務についても関心を持つ。
- ・自分の業務の政策・施策上の位置付けや意義を理解する。
- ・予算編成や財務会計、実施計画について理解する。

④「モチベーション」の向上

どんなに素晴らしい研修やOJTを行ったとしても、受ける側に、そのトレーニングの目的に向けたモチベーション、すなわち「〇〇が上手になりたい」「〇〇力をつけたい」という思いがなければ効果は上がらないことは言うまでもない。種が埋まっていない畑にいくら水をやっても、花や実はおろか芽も出ないのである。

採用後間もない職員のモチベーションに対して、最も大きな影響を与えるのは、周囲の職員の意識や態度である。「あの人のようになりたい」「あの人に認められたい」と思うからこそ、そのために

必要な研修やOJTを主体的な態度で受けるのである。

しかし残念なことに、彼らのモチベーションは経験に応じて上昇していない。図5は、本市職員が採用後、自らのモチベーションに対して点数化したものの推移である。このグラフは本市の現状を如実に語っている。

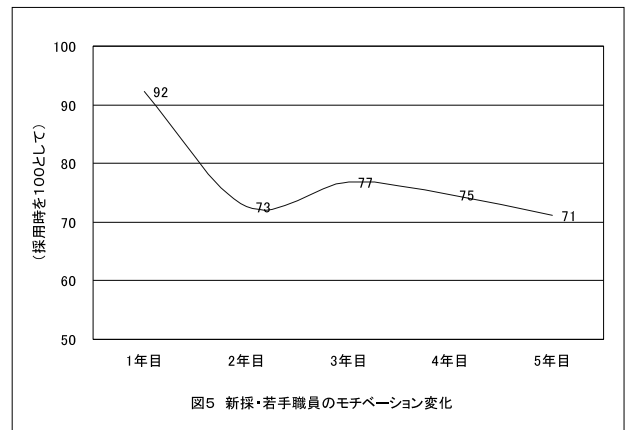


図5 新採・若手職員のモチベーション変化

採用前後意識調査において、先輩職員や上司が発する一言によって、やる気をなくしたり、一念奮起したりすることが、数々の言葉をもって表された。彼らは、そのような言葉をよく覚えている。

所属長や研修推進リーダー、OJT指導担当者でなくとも、職員一人ひとりがトレーナーであり、お手本であることを忘れてはならない。各職員が、プロとしての気概をもって職務を執行する姿勢が、若い世代に対してモチベーションを与えるのである。その上に適切なトレーニングを計画的に実施していけば、きちんと芽が出て根は伸びる。

世代が交代しても、花が咲き、実がなり続ける自治体であるために、私たちは種を蒔き、そして水をやらなければならない。

最後に…私たちが夢きら研修で学んだこと

私たちが、グループ「もちべえ」を立ち上げ、本市の目指す職員像と人材確保について研究するようになったのは、平成19年（2007年）2月に開催された「夢・きら」グレードアップ研修がきっかけとなっている。

この研修は、30代半ばから40代始めまでの中堅職

員の政策形成能力の向上を目的として、合宿形式で行われた。しかし、親睦が目的のいわゆるお泊まり研修とは違い、事前学習を入念に行った上で、経営学や新たな自治体像などの講義やグループワークに力点が置かれていた。

研修生は皆、今までの研修とは違う気迫を感じ、おおいに刺激を受けた。「自分のやりたい仕事を実現させる気概と覚悟」の必要性を理解し、「市政全体を俯瞰する視点や考え方を得ることができた」と感じた。夜まで続いたグループワークを通して、「それぞれが持つ仕事に対する熱い想い」を知り、深夜まで明日の吹田市役所を語り合った。

私たちは、「この研修は終了したが、中身はこれで終わることはない。単なる自己形成を高めることで終わらせることなく、どんなかたちで成果を表現できるかわからないが取り組んでいきたい」、「ストレートに話をし、遠慮なく反対意見が言える仲間もできたことも心強かった」という感想を持った。そこで「モチベーション」をテーマとする自主研究グループ「もちべえ」を結成し、9回のミーティングとメーリングリストで議論を重ね、本論を完成させた。

私たちは、この研修と自主研修を通じて、仲間と真剣に議論することの尊さを学び、プロの職員として、この吹田市を支えていく気概を身につけることができたと思っている。

最後に、「夢・きら」グレードアップ研修で私たちの目を覚ましていただいた、摂南大学経営情報学部助教授（現：准教授）久保貞也氏、寝屋川市企画政策室課長市川克美氏、本市政策推進室参事大竹哲男氏、市長室参事（現：東部拠点整備室参事）後藤圭二氏の講師各位にお礼申し上げます。また、採用前後意識調査にご協力くださった若手職員のみなさん、発表の機会を盛り上げてくれた夢きらサポーターのみなさん、そして素晴らしい研修を企画していただき、様々なご準備をしてくださった職員研修所の方々に心よりお礼申し上げます。

これからもこのような研修が実施され、多くの後輩職員が「目指す職員像」に向かって邁進していかれることを切に望みます。

参考文献

- ・ P.F.ドラッカー「マネジメント 基本と原則」平成3年12月 ダイヤモンド社
- ・ 阪急百貨店グループ「企業理念」
<http://www.hankyu-dept.co.jp/gaiyo/rinen.html>
- ・ 日本総研「採用情報」
<http://www.jri.jp/recruit/vision.html>
- ・ 経済産業省「企業の「求める人材像調査～社会人基礎力との関係～」」平成19年3月
<http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/cyosa2007.htm>
- ・ 総務省「公務員制度改革大綱」平成13年12月
http://www.kantei.go.jp/jp/kakugikettei/2001/1225koumuin_s.html
- ・ 人事院 人事院勧告「公務員人事管理に関する報告」平成17年8月
<http://www.jinji.go.jp/kankoku/h17/pdf/bessidai3.pdf>
- ・ 自治省「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」平成9年11月
<http://www.soumu.go.jp/news/971127b.html>
- ・ 西村清司ほか「人材育成と組織の革新」平成14年5月 ぎょうせい
- ・ 総務省「人事制度を考えるヒント21」平成17年4月
<http://www.soumu.go.jp/c-gyousei/pdf/jinjisaido.pdf>
- ・ 総務省 自治行政局公務員部公務員課「平成19年度実績評価書」平成19年6月
http://www.soumu.go.jp/menu_02/hyouka/pdf/070710_3_se8.pdf
- ・ 豊中市 総務部人材育成室職員研修所
http://www.city.toyonaka.osaka.jp/toyonaka/annai/soumu/shokuin_ken.html
- ・ 吹田市 吹田市人材育成基本方針（スイタダイナマイト作戦）平成18年4月
- ・ 総務省 分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会「分権型社会における自治体経営の刷新戦略 ―新しい公共空間の形成を目指して―」平成17年4月15日
<http://www.soumu.go.jp/iken/kenkyu/050415>

_k04.html

- ・吹田市 人事・給与制度改革研究会 「平成18年度研究会活動報告」平成19年3月
- ・茅ヶ崎市「職員等の募集」 <http://www.city.chigasaki.kanagawa.jp/menu/employ.html>
- ・岩手県「職員募集案内」
<http://www.pref.iwate.jp/~hp0741/index.html>
- ・大阪府 総務部統計課「大阪の学校統計」平成18年度
<http://www.pref.osaka.jp/toukei/pdf/gakkou/index.html>
- ・関西大学 <http://www.kansai-u.ac.jp/index.html>
- ・吹田市 職員研修所「平成19年度研修計画」
- ・吹田市 職員研修所「平成19年度（2007年度）新規採用職員前期研修日程表」
- ・吹田市 職員研修所 平成19年度新規採用職員前期研修資料「合宿研修グループワーク（自主研修）の課題について」
- ・池田市「研修誌いけだ 第111号ダイジェスト版 平成19年度池田市職員研修実施計画 平成18年度池田市職員研修実施計画」
- ・豊中市「平成18年度（2006年度）研修計画&平成17年度（2005年度）研修実績」
- ・高槻市「平成19年度研修概要 平成18年度実績と平成19年度研修計画」
- ・箕面市「職員研修～人と組織の活性化をめざして～平成19年度（2007年度）職員研修計画 平成18年度（2006年度）職員研修実績」

資料

- ・採用前後意識調査の結果 平成19年（2007年）8月
＜調査結果概要＞

実施時期

平成19年（2007年）8月

調査の対象・目的

採用5年目までの一般事務職・一般技術職の職員を対象として、主として次の3点を目的としたアンケート調査を実施した。

- （1）就職活動時の意識・動向を把握することで、今後の人材確保施策の展開に関して考慮すべき点

を見出す。

- （2）採用後における仕事に対する満足度・モチベーション等の意識変化の傾向を把握することで、今後の人材育成・人事管理等に関わる諸施策の展開に関し、モチベーションの維持・向上に主眼をおいた場合に考慮すべき点を見出す。
- （3）採用当初の研修・OJTに対する意見や、自己研鑽の状況を把握することで、特に採用初期における人材育成施策の展開に関して考慮すべき点を見出す。

回答数

対象者数277件のうち、272件

設問概要

【1】基礎データ

- 1 職種（事務／技術）
- 2 業務内容分類（庶務・経理／事業運用の現場／事業運用の管理・総括／企画・調整）
- 3 採用後経過年数
- 4 性別

【2】就職活動時の意識・動向

- 5 採用前職歴
- 6 本市以外の志望先（比較検討含む）
- 7 本市の志望順位（志望先全体の中で）
- 8 本市の志望順位（市町村の中で）
- 9 公務員（または自治体職員）志望理由
- 10 本市志望理由
- 11 採用前後での印象の変化（仕事内容・忙しさ・収入面）

- 12 志望先に関する情報収集手段
- 13 本市に関する情報収集手段別の評価
- 14 自治体就職セミナーの必要性
- 15 自治体就職セミナー内容に対する意見
- 16 本市の職員募集・採用に対する意見

【3】採用後の意識変化の傾向

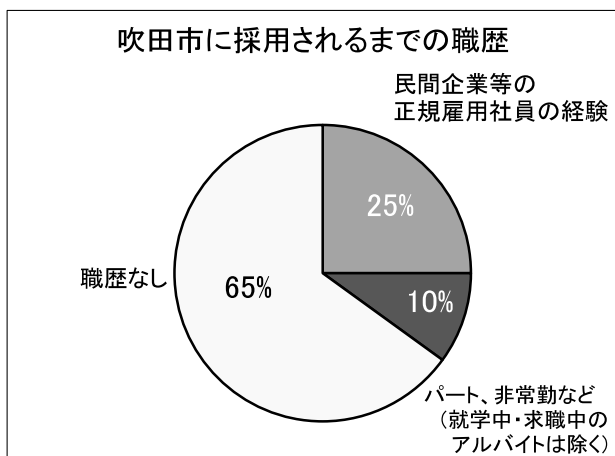
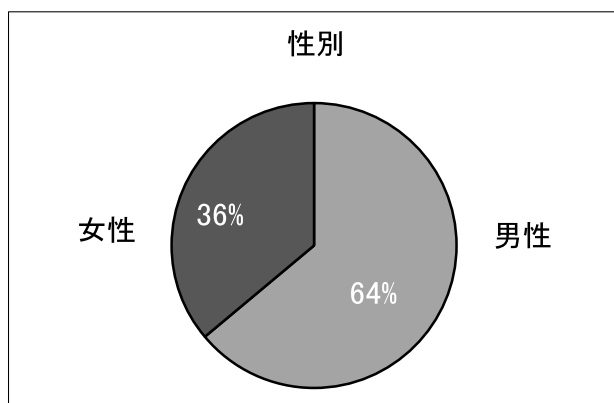
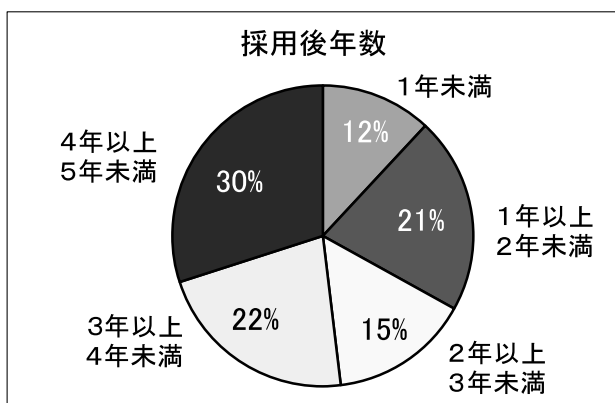
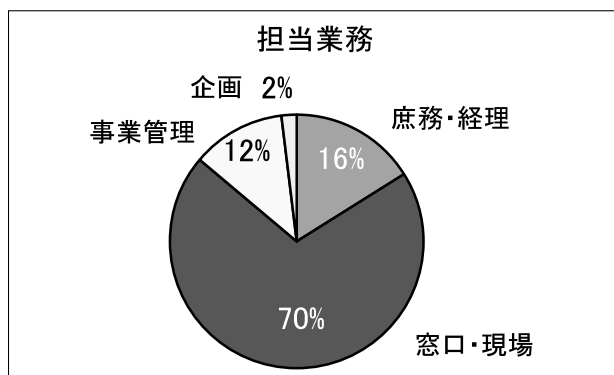
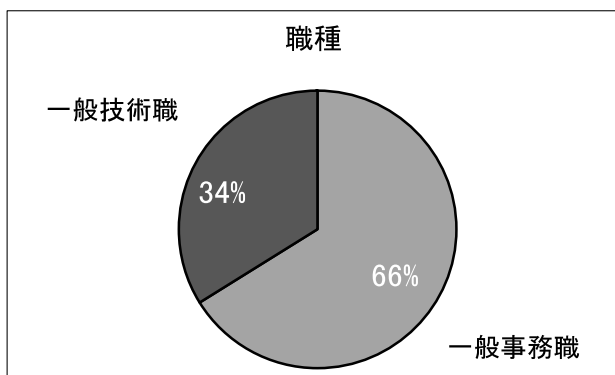
- 17 採用前希望部門と当初配属部門の関連性
- 18 当初配属部門と自分とのマッチング
- 19 現業務レベルと自分とのマッチング
- 20 仕事に対する満足度

- 21 採用当初からのモチベーション変化
- 22 本市職員全体の意識に対する評価
- 23 退職・転職検討の有無
- 24 モチベーション向上策に対する意見
- 25 必要な人材像
- 26 目標・理想となる職員の存在
- 27 モチベーションにプラスの影響を及ぼされた言葉・経験
- 28 モチベーションにマイナスの影響を及ぼされた言葉・経験

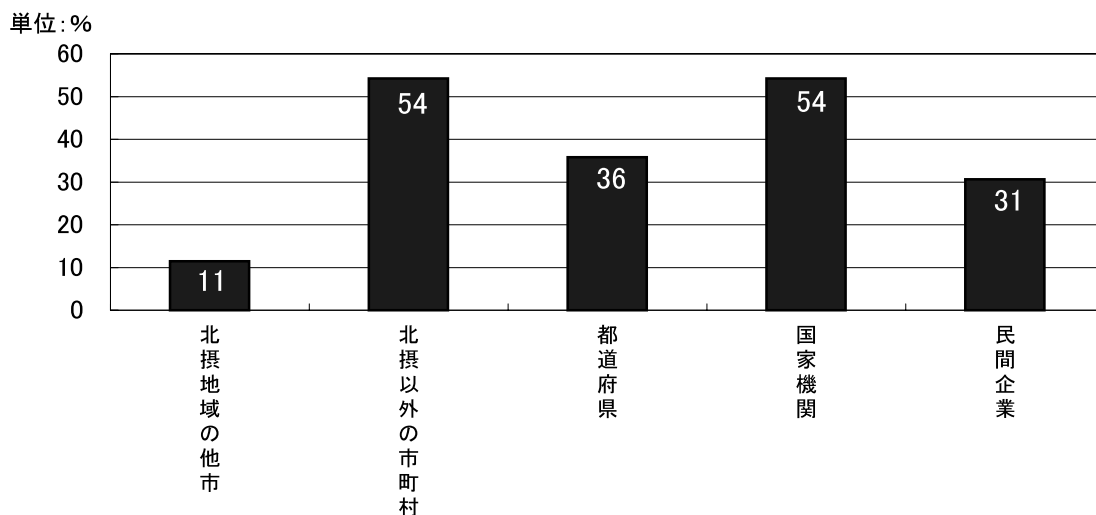
- 【4】研修・自己研鑽に関する意見・状況
- 29 OJTに対する評価
- 30 自己研鑽の状況
- 31 新規採用時研修の効果（モチベーション向上面）
- 32 新規採用時研修の効果（実務面）
- 33 新規採用時研修のカリキュラムに対する意見
- 34 その他、新規採用時研修の手法等に対する意見
- 【5】その他
- 35 本調査全般に関する意見

資料 採用前後意識調査の結果

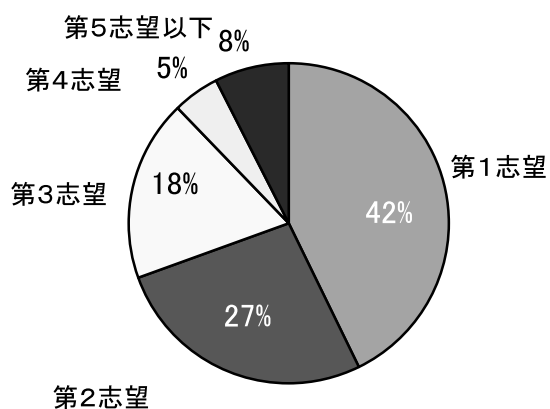
- 1 対象 採用後5年目未満の吹田市職員（一般事務職・一般技術職）
- 2 調査 平成19年（2007年）8月
- 3 回答 対象者2,77人のうち、272人（回収率 98.2%）



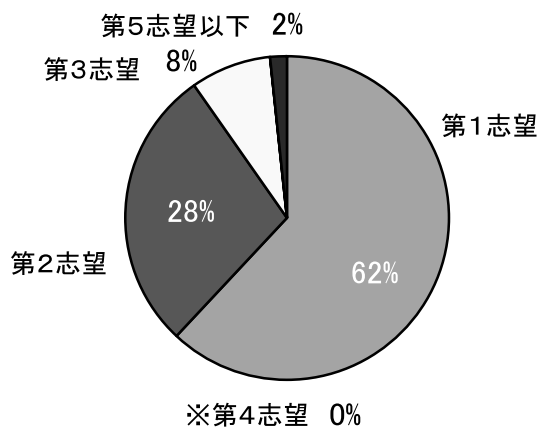
吹田市役所以外に比較検討した就職先



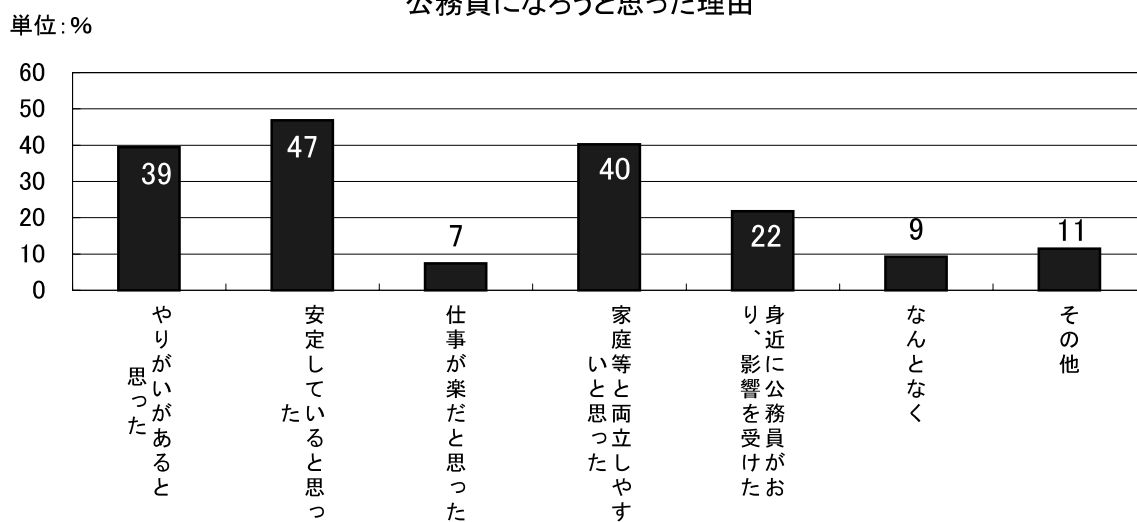
全ての就職検討先での吹田市役所の順位



就職検討先(市町村)での吹田市役所の順位

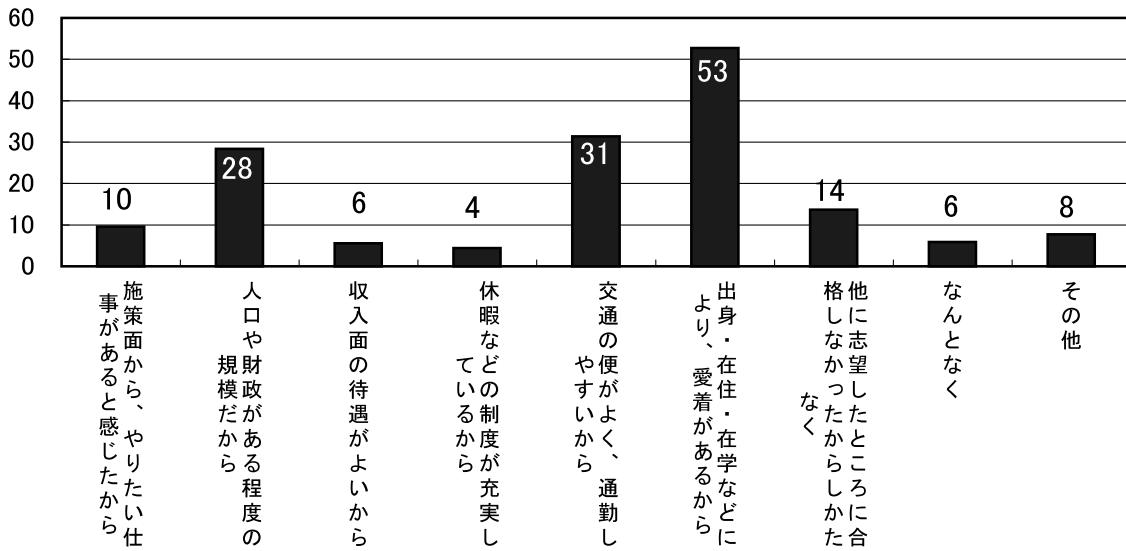


公務員になろうと思った理由

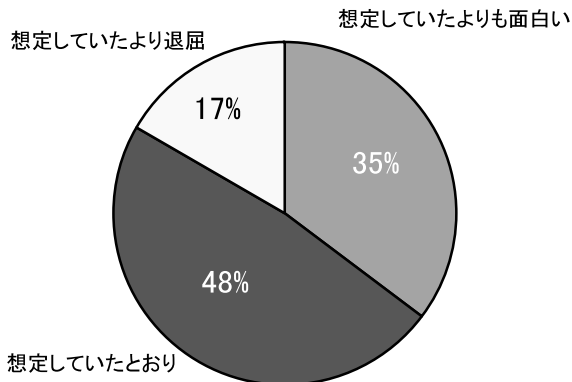


吹田市役所を就職先として選んだ理由

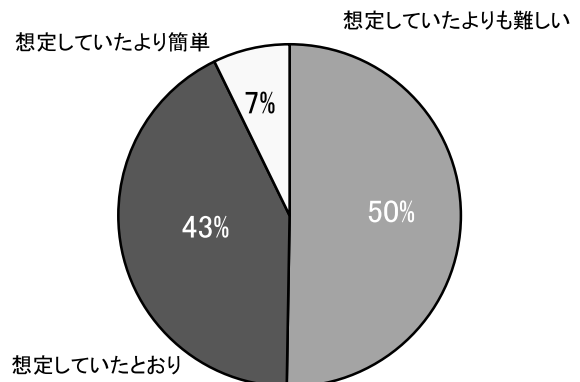
単位：%



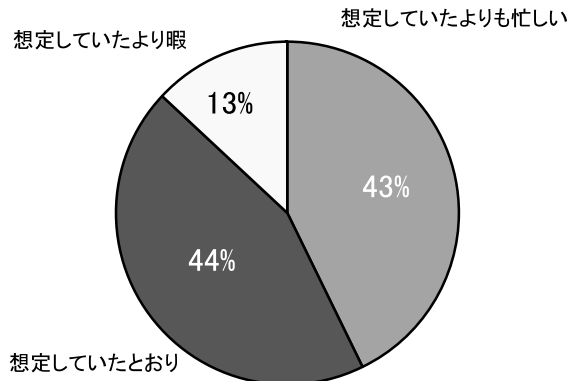
就職前のイメージと現実(仕事の楽しさ)



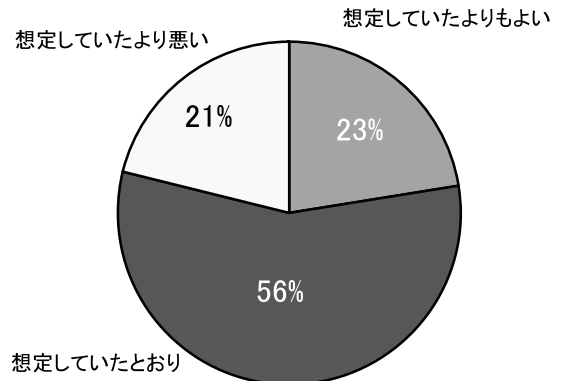
就職前のイメージと現実(仕事の難しさ)

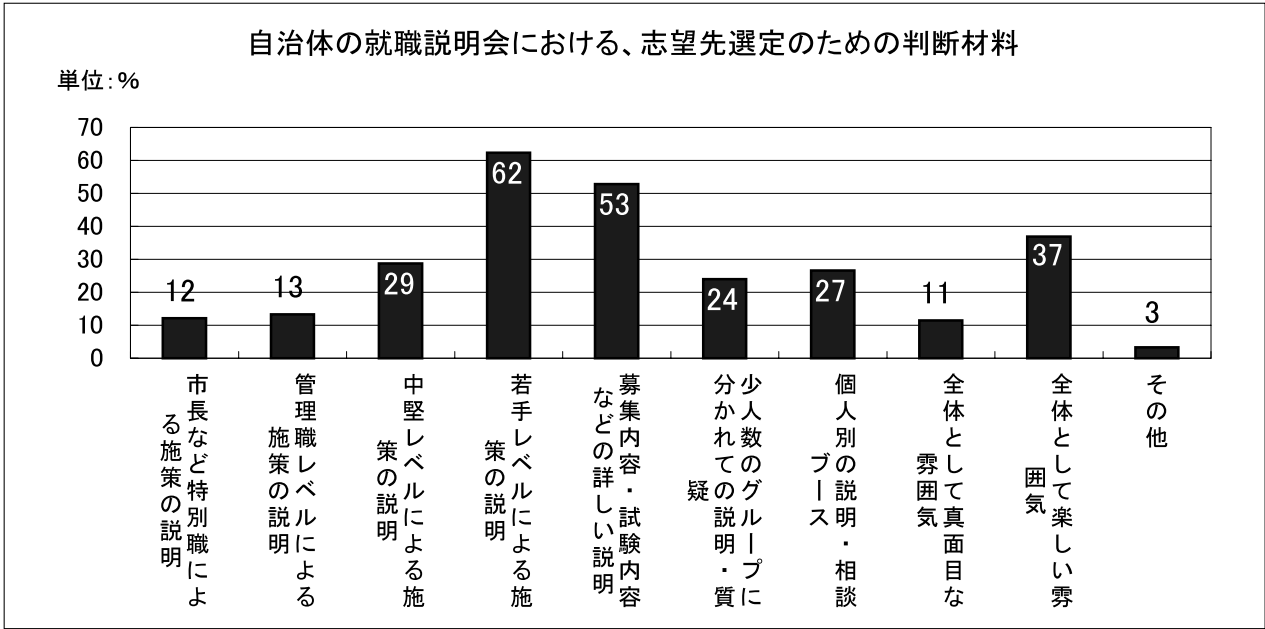
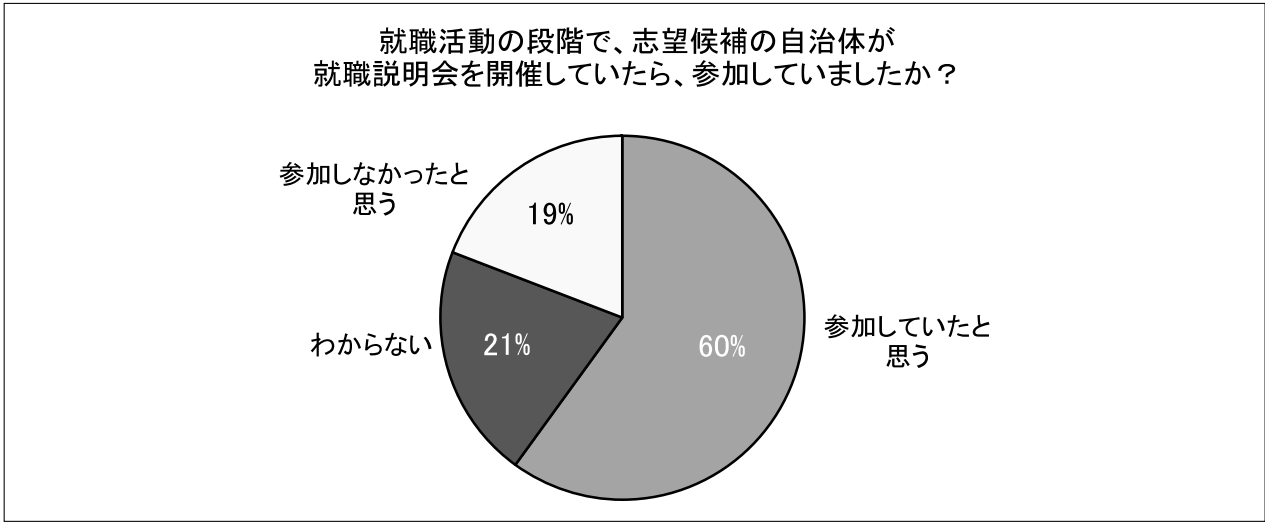
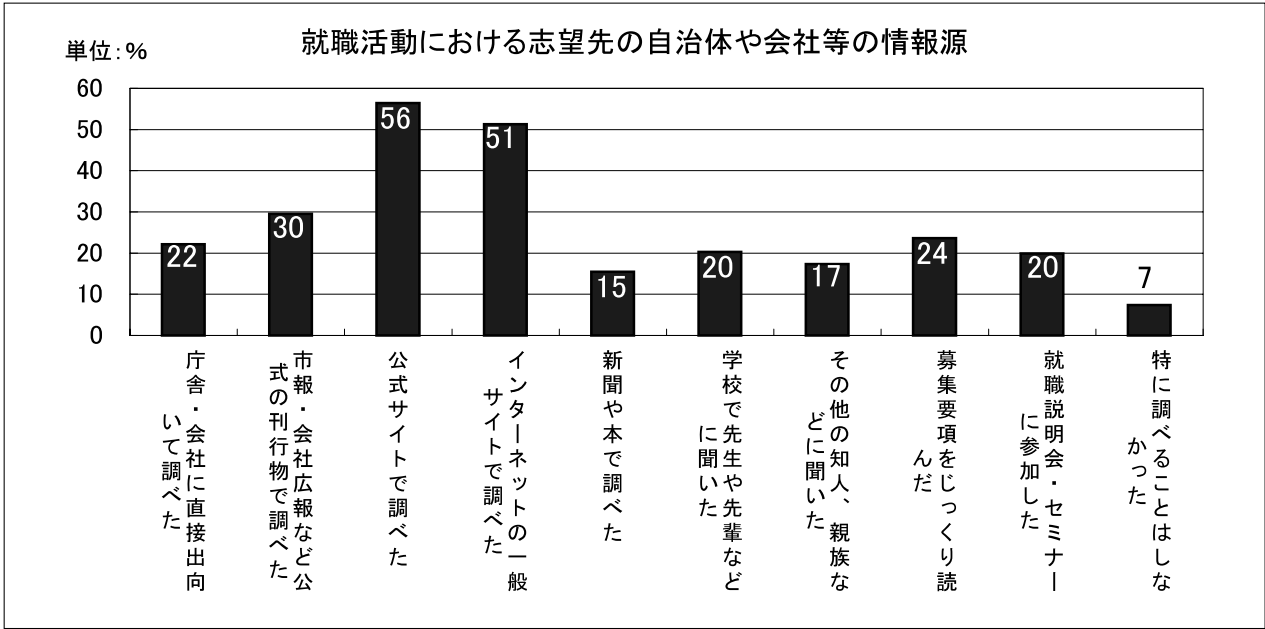


就職前のイメージと現実(忙しさ)



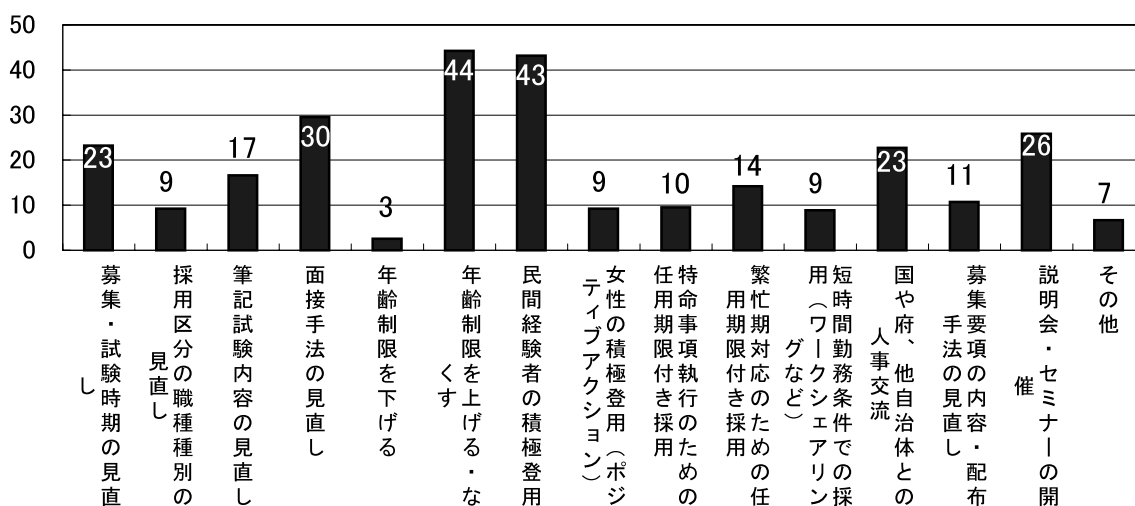
就職前のイメージと現実(待遇)



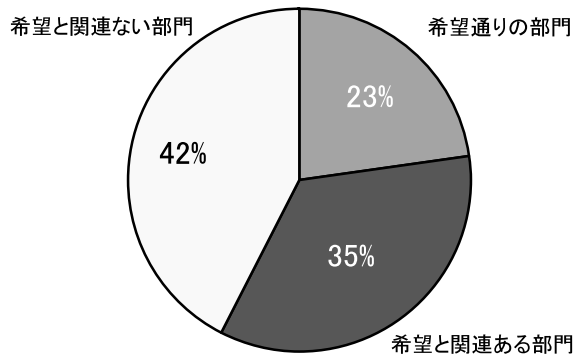


吹田市役所の職員採用に有効と思われる施策

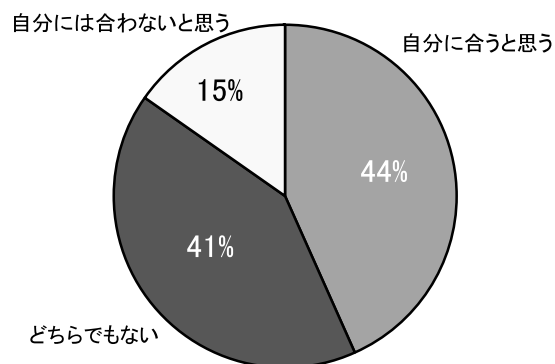
単位：%



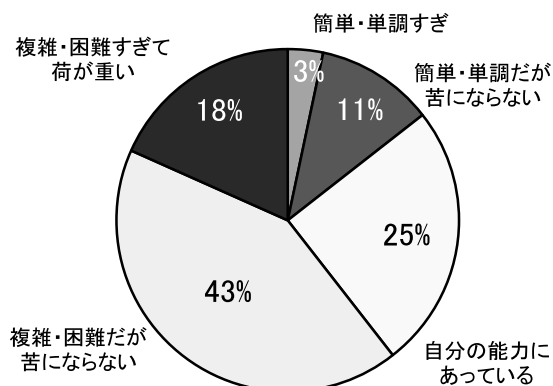
最初に配属された職場



配属職場での感想



担当業務遂行の感想



自分の仕事の満足度

66点 / 100点

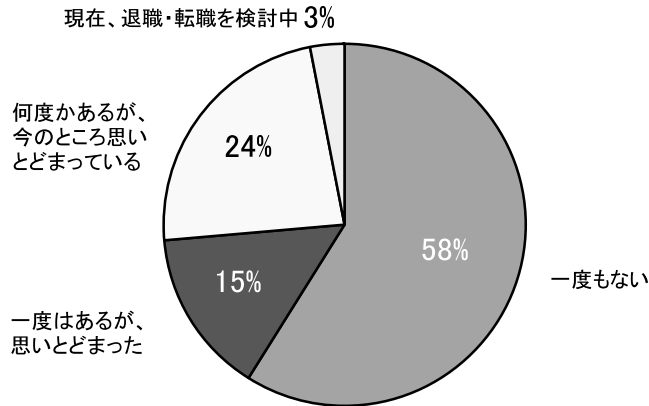
今の自分のモチベーション (採用時を100として)

75点 / 100点

職員のモチベーションの全体的な印象

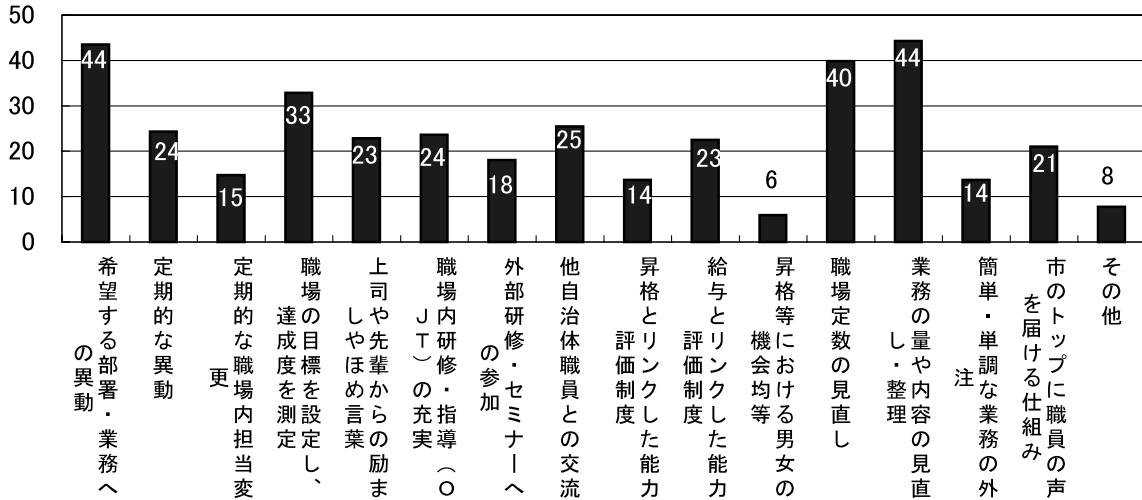
64点 / 100点

採用後に、退職・転職を検討した経験

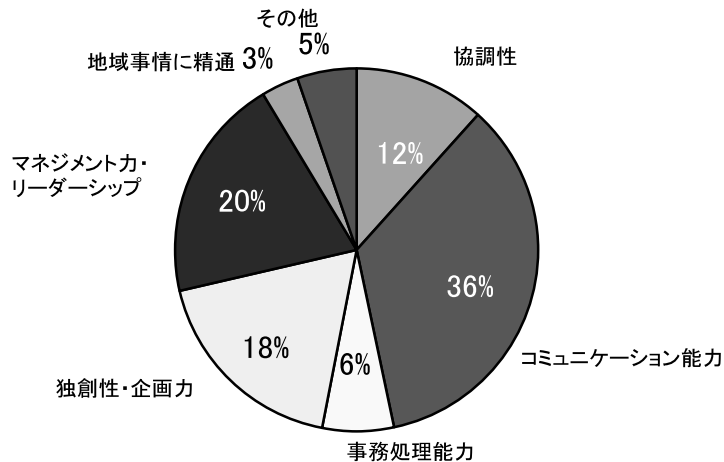


仕事の満足度の向上に有効と思われる施策

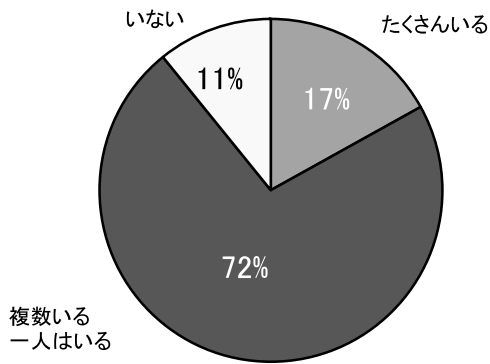
単位：%



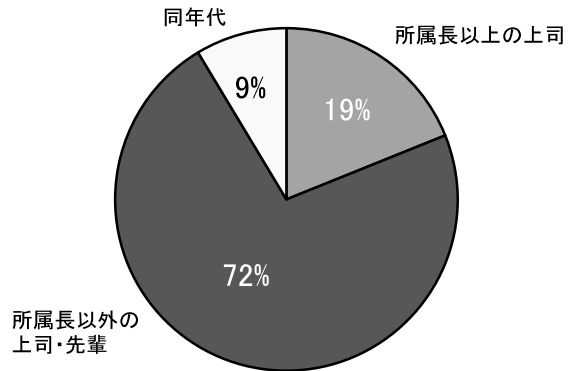
吹田市役所に必要な人材・能力



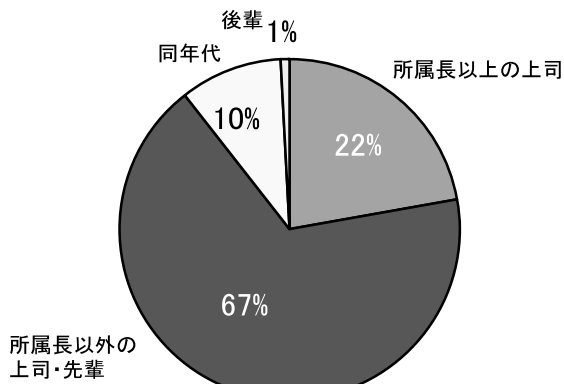
自分の理想となる職員



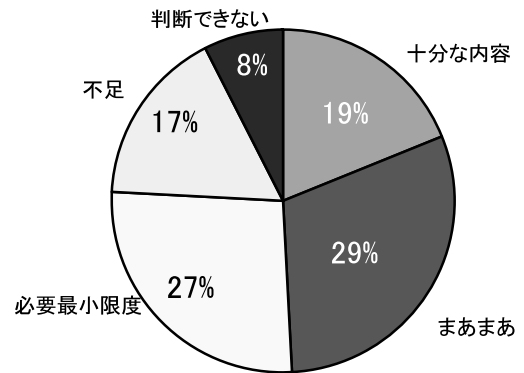
自分を最も励ましてくれる人



自分のやる気を最もなくさせる人

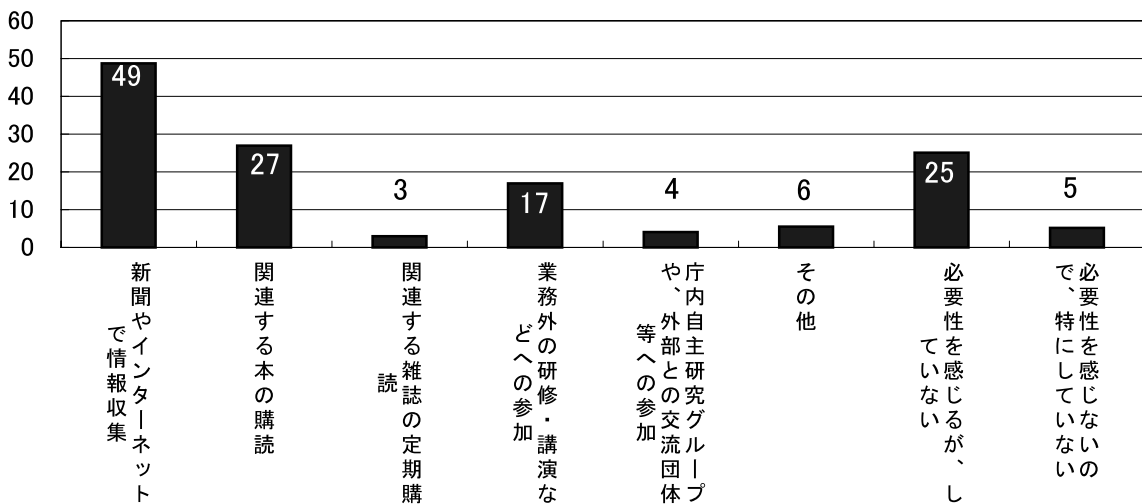


配属先での職場の指導・研修

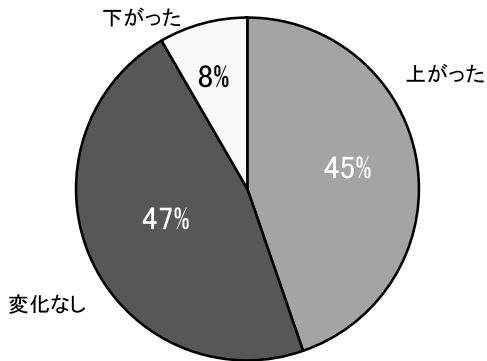


自己研鑽の状況

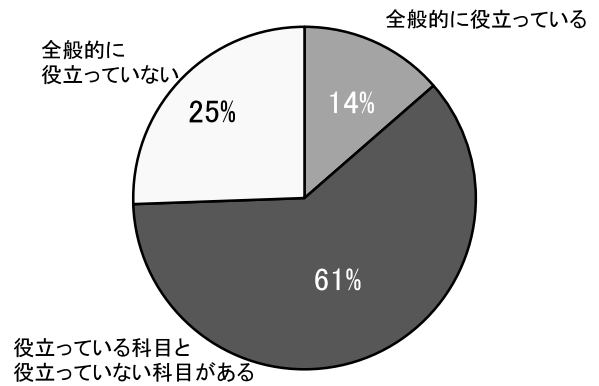
単位：%



新採研修によるモチベーション変化



新採研修の実務上の評価



単位：%

新採研修でより充実すべき内容

