

令和 7 年度

## 行政監査の結果に関する報告

(監査期間：令和 7 年 9 月 4 日から令和 8 年 2 月 17 日まで)

[ 郡山市の人材育成について ]

令和 8 (2026) 年 2 月 17 日提出

郡 山 市 監 査 委 員



7 郡監査第1052号  
令和8(2026)年2月17日

郡山市議会議長  
郡山市長

郡山市監査委員 相樂 靖久  
郡山市監査委員 三部 夕貴  
郡山市監査委員 廣田 耕一  
郡山市監査委員 山根 悟

令和7年度行政監査の結果に関する報告について

地方自治法第199条第2項の規定に基づき行政監査を行ったので、同条第9項の規定により、その結果に関する報告を次のとおり提出する。



# 令和7年度 行政監査の結果に関する報告

## 目 次

第1 準拠基準 .....	1
第2 監査の概要 .....	1
1 監査の種類 .....	1
2 監査のテーマ .....	1
3 監査の目的 .....	1
4 監査の対象 .....	1
5 監査の着眼点 .....	2
6 監査の主な実施内容 .....	2
7 監査の日程及び実施場所 .....	2
第3 監査の結果 .....	2
1 郡山市の人材育成の概要について .....	3
2 国の指針について .....	6
3 調査内容について .....	6
4 着眼点別の考察 .....	9
5 意見 .....	56



# 令和7年度 行政監査の結果に関する報告

## 第1 準 基 準

郡山市監査基準

## 第2 監査の概要

### 1 監査の種類

地方自治法第199条第2項の規定に基づく行政監査

### 2 監査のテーマ

郡山市の人材育成について

### 3 監査の目的

本市は「郡山市まちづくり基本指針」の下、様々な行政課題に対応するための各種施策を推進しているが、少子高齢化の進行とともに生産年齢人口が減少していく社会環境において、職員一人ひとりがその能力を最大限に發揮し、持続可能で質の高い行政サービスを提供することが求められている。

このような状況において、職員の人材育成は今後ますます重要になると考えられることから、本市の人材育成が計画的かつ効果的に行われているか検証することを目的とする。

### 4 監査の対象

#### (1) 対象事務

人材育成に係る事務

#### (2) 対象部局

全部局

## 5 監査の着眼点

- (1) 人材育成が長期的な視点に立ち計画的に行われているか。
- (2) 人材育成施策の効果の検証は行っているか。
- (3) 郡山市人財育成基本方針は職員に浸透しているか。
- (4) 職員の業務意欲やエンゲージメントを高める取組は行われているか。
- (5) 人材育成の推進体制は十分に機能しているか。
- (6) 多様な人材の活躍を可能にする職員への意識付けや仕組みづくりをしているか。
- (7) デジタル人材の育成は計画的に行われているか。
- (8) 事務ミス防止をどのように考え、取り組んでいるか。

## 6 監査の主な実施内容

人材育成の取組状況について、制度所管部門（人材育成に係る各種制度を所管する人事課、職員厚生課及び上下水道局総務課）、所属及び職員の3つの階層に着目して調査を実施した。調査は、質問事項に対する回答の集計、分析を中心に行い、制度所管部門に対しては関係資料の提出を求め、個別に照会等を行った。

## 7 監査の日程及び実施場所

- (1) 日程  
令和7年9月4日から令和8年2月17日まで
- (2) 実施場所  
監査委員室
- (3) 講評に対する見解の聴取  
令和8年2月17日

## 第3 監査の結果

事務が法令に適合し、正確に行われ、最少の経費で最大の効果を挙げるようになっているか、組織及び運営の合理化に努めているかについて監査した結果、おおむね適正に執行されているものと認められたが、意見を付すので対応を検討されたい。

## 1 郡山市の人材育成の概要について

### (1) 人材育成方針の策定等に関する経緯

人事課から提供を受けた資料によると、本市は平成15年4月に郡山市人材育成基本方針を策定している。当時、人材育成基本方針を策定した目的として、「研修」を中心とした人材育成に留まらず、組織風土や人事制度を含めた総合的な取組により職員の能力開発を効果的に推進することを掲げており、人材育成に関する基本的な方向付けをし「そこまでは到達したい」という目標を示したものであった。

現行の郡山市人財育成基本方針は、この人材育成基本方針の改訂版として平成29年3月に策定されたものである。

「4 着眼点別の考察」では、職員の人材育成において郡山市人財育成基本方針が果たす役割の重要性に注目し、人材育成に関わる取組に焦点を当て調査、検証を行っている。

### (2) 郡山市人財育成基本方針の概要

郡山市人財育成基本方針は、市民サービスの質の向上と持続可能な組織運営を確保するため、すべての職員がスマイル・スピード・スマートの精神で職務に取り組むことによる、「職員総活躍」を目指している。

この基本方針の主なポイントは次のとおりである。

#### ア めざす職員像

- 3S 「S m i l e • S p e e d • S m a r t」な職員
- S m i l e … 信頼に応え、周囲を笑顔にできる職員
  - S p e e d … 迅速に行動し、挑戦する職員
  - S m a r t … 効率よい仕事で成果を出せる職員

#### イ めざす職員像になるための4つの視点

項目	取組
視点1 制度で伸ばす	人事管理、人事評価
視点2 能力開発で伸ばす	自己啓発、職場内研修、職場外研修・研究、実務研修生派遣・相互人事交流、キャリアデザイン
視点3 職場で伸ばす	メンター制度の活用、OJTの定着、チームワーク（協力体制）の強化、コミュニケーションの活性化、モチベーションの維持・向上、管理・監督職員の意識醸成、ワークライフバランスの推進、チャレンジに対する支援
視点4 自己管理で伸ばす	普段から自分をコントロールする力を身に付ける（健康、安全、ストレス、時間の面から）

#### ウ 求められる能力

職員には、高い倫理観に基づく公正な職務の遂行が求められている。また、説明力や調整力で組織内外の円滑なコミュニケーションを推進し、業務の企画・推進・判断力を発揮することも必要とされている。さらには、専門的知識や技術の習得、ICT等の活用を通じて、

課題に的確かつ効率的に対応し、チームワークを重視しながら職務を遂行する能力も必要とされている。

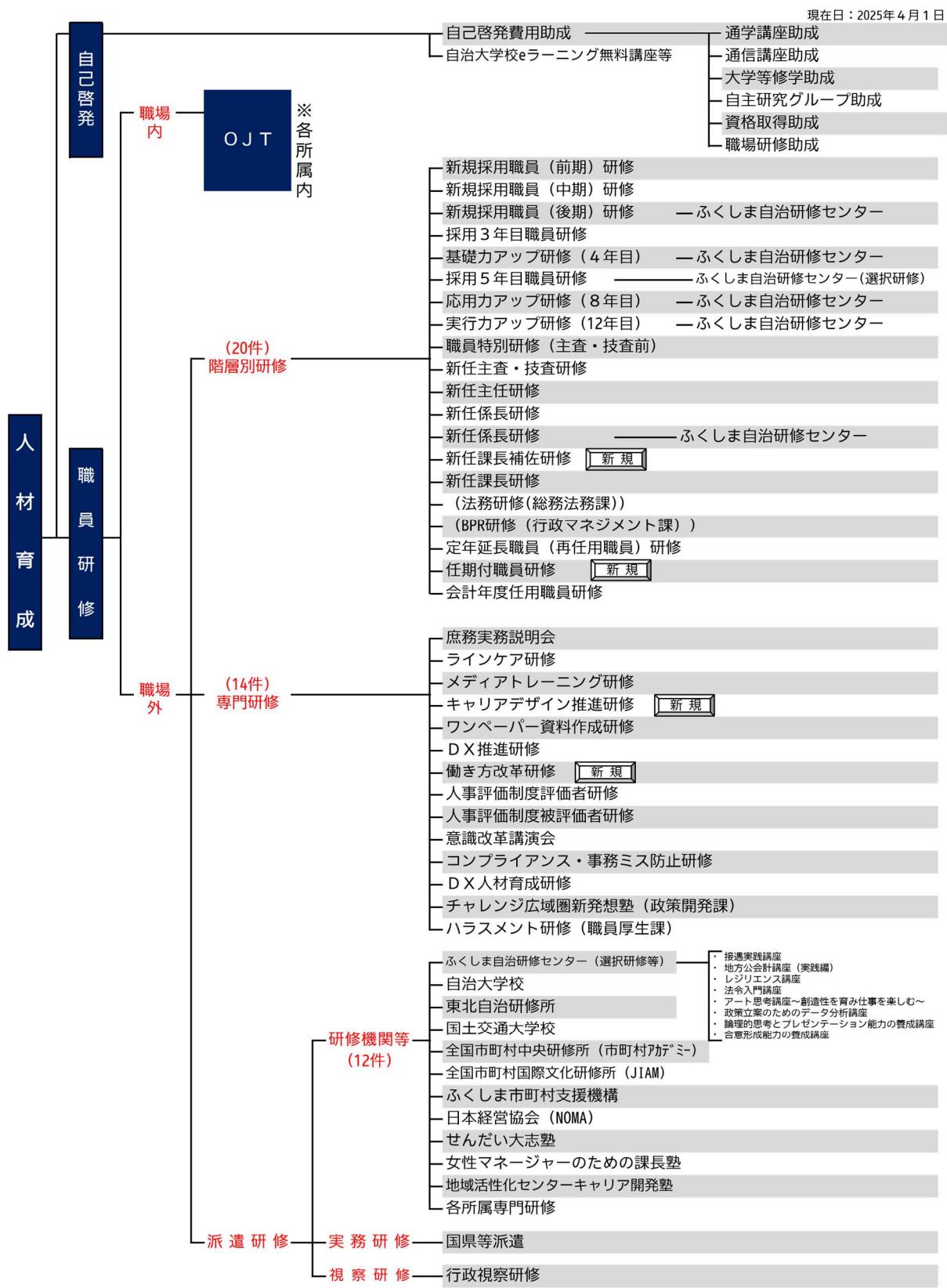
### (3) 職員の研修について

研修は、職員の知識、技術を向上する過程において基本的かつ効果的な手段であると考えられる。郡山市人財育成基本方針においてもその重要性が示されており、人材育成施策の中心をなすものと言える。

当該方針では研修について、階層別研修や専門研修、職場内研修等を通じて、業務遂行力や専門性の向上、さらには組織全体の活性化を目指すとともに、職場内外での交流や共同研究を奨励し、組織の枠を超えた幅広いネットワーク形成も視野に入れている。

職員を対象とした研修の企画、実施は、その中心的な役割を人事課が果たしているが、各所属の業務に特に必要となる知識、技術の習得については、各所属において予算の確保等の必要な対応を行っているところである。

このような本市の状況を踏まえ、人事課所管の研修について、今年度の研修体系を以下に示す。



(研修体系図は人事課提供資料による)

## 2 国の指針について

国においては、地方分権推進の要である職員の人材育成を進めるため、地方公共団体が人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を策定する際に留意・検討すべき事項を提示した人材育成基本方針策定指針を平成9年に策定している。

その後、地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化し、複雑・多様化する行政課題に対応するため、平成9年の指針を改正して、新たに人材育成・確保基本方針策定指針を示したところである（令和5年12月）。

現行の指針においては、人材育成に加え、「人材確保」、「職場環境」、「デジタル人材の育成・確保」に関する検討事項、留意点を記載しており、地方公共団体における人材育成基本方針の内容の見直しや効果検証を促している。

「4 着眼点別の考察」では、国の指針で示された内容と本市の取組状況を適宜対比させながら、本市の人材育成の現状把握と考察を行っている。

## 3 調査内容について

### (1) 調査対象

3つの階層に着目し、それぞれにアプローチする形態とした。

ア 制度所管部門 3課（人事課、職員厚生課、上下水道局総務課）

郡山市人財育成基本方針を所管する人事課を主たる対象とし、一部の調査項目については職員厚生課及び上下水道局総務課を対象とした。

イ 所属 123 所属

本市の組織活動の基本的な単位と捉え、対象とした。

なお、対象所属の内訳は、参考資料として8ページに示す。

ウ 職員

本市の現状を大きな傾向として把握することを目的に、雇用形態を問わず、幅広く本市勤務公署で勤務する職員を対象とした。

### (2) 一斉調査

ア 調査期間

令和7年9月4日（木）から9月30日（火）まで

イ 調査方法

（ア）制度所管部門

個別調査票の送付による照会・回答

（イ）所属及び職員

郡山市オンライン申請サービス（インターネット）による照会・回答

### (3) 個別調査

監査委員事務局による人事課担当者に対するヒアリングを11月26日（水）に実施した。

その他、制度所管部門担当者に対しては、監査委員事務局から個別に口頭で照会等を実施した。

#### (4) 回答状況

- ア 制度所管部門 回答率 100% (3／3課)  
イ 所属 回答率 96.7% (119／123所属)  
ウ 職員

雇用形態	職員数	回答者数	回答率
正規職員	1,886人	1,329人	70.5%
正規職員以外	1,611人	1,001人	62.1%
合計	3,497人	2,330人	66.6%

※職員数は人事課提供資料による数とした（令和7年9月1日現在）。

※正規職員以外には、任期付職員、会計年度任用職員、再任用職員、割愛派遣受入職員、定年前再任用職員、派遣受入職員、実務研修受入職員を含む。

※職員数、回答者数については、調査対象期間中における職員の身分の得喪、勤務公署の変更等があった場合を考慮していない。

※今回の調査は、本市の現状を大きな傾向として把握することを目的としており、回答内容の調整は、重複回答の排除以外は行っていない。そのため、設問内容の理解の相違や単純な選択誤り等による回答が含まれている可能性があるが、調査結果に与える影響は軽微なものとして、そのまま集計している。

※職員を対象とする調査において、職種の選択肢に「その他（指導主事等）」を設定した。以降の「着眼点別の考察」において、「その他職種」は、指導主事等の教育職を指すものとする。

## 令和7年度 行政監査（対象所属）

所属名
総務法務課
秘書課
人事課
職員厚生課
防災危機管理課
行政マネジメント課
未来創造課
政策統計課
D X 戦略課
広聴広報課
財政課
公有資産マネジメント課
契約検査課
市民税課
資産税課
収納課
市民・NPO活動推進課
ダイバーシティ推進課
国民健康保険課
市民課
マイナンバー活用課
セーフコミュニティ課
文化振興課
スポーツ振興課
観光政策課
歴史情報博物館
環境政策課
5 R 推進課
資源循環課
環境保全センター
保健福祉総務課
生活支援課
障がい福祉課
健康長寿課
地域包括ケア推進課
介護保険課
保健所総務課
保健所健康政策課
保健所保健・感染症課
保健所健康づくり課
保健所生活衛生課
保健所検査課
保健所食肉衛生検査所

所属名
こども総務企画課
子育て給付課
こども家庭課
保育課
芳賀保育所
開成保育所
大槻保育所
安積保育所
永盛保育所
喜久田保育所
富久山保育所
中野保育所
熱海保育所
成田保育所
柳橋保育所
西田保育所
日和田保育所
田村保育所
桃見台保育所
久保田保育所
御代田保育所
針生保育所
鶴見坦保育所
桑野保育所
柴宮保育所
うねめ保育所
富田保育所
大成保育所
香久池保育所
農業政策課
園芸畜産振興課
農林基盤整備課
産業雇用政策課
産業創出課
総合地方卸売市場管理事務所
道路計画課
道路保全課
河川課
建築課
住宅政策課

所属名
都市政策課
総合交通政策課
区画整理課
公園緑地課
開発建築法務課
会計課
富田行政センター
大槻行政センター
安積行政センター
三穂田行政センター
逢瀬行政センター
片平行政センター
喜久田行政センター
日和田行政センター
富久山行政センター
湖南行政センター
熱海行政センター
田村行政センター
西田行政センター
中田行政センター
議会事務局総務議事課
教育総務部総務課
生涯学習課
中央公民館
中央図書館
美術館
学校管理課
学校教育推進課
教育研修センター
総合教育支援センター
選挙管理委員会事務局
監査委員事務局
農業委員会事務局
上下水道局総務課
上下水道局経営戦略課
上下水道局営業課
上下水道局水道施設課
上下水道局浄水課
上下水道局下水道整備課
上下水道局下水道保全課

対象所属 : 123所属

## 【備考】

市立小・中学校、義務教育学校については、所属に対する調査の対象外とした。

## 4 着眼点別の考察

- (1) 着眼点1 「人材育成が長期的な視点に立ち計画的に行われているか」及び着眼点2 「人材育成施策の効果の検証は行っているか」

着眼点1及び2では、郡山市人財育成基本方針（以下「基本方針」という。）に掲げる職員の育成が、長期的な視点に立ち計画的に行われているか、また、その効果の検証は行われているかについて、本市の実態を把握することを目的としている。

なお、この2つの着眼点では制度所管部門である人事課のみを対象としており、着眼点相互の関連性が強いことから、両着眼点の考察をまとめて行うこととした。

質問項目と調査対象の関係については、次の表のとおりである。

質問項目	調査対象		
	制度 所管	所属	個人
1-1 まちづくり基本指針の実現につながるものか	○		
1-2 事務ミスの発生防止の視点に立っているか	○		
2-1 郡山市人財育成基本方針の効果の検証は行っているか	○		
2-2 人材育成施策の中でP D C Aサイクルにより効果を検証しているものがあるか	○		

ア 「まちづくり基本指針の実現につながるものか」及び「事務ミスの発生防止の視点に立っているか」

### (ア) 制度所管部門調査結果（人事課）

「1-1 本市が目指す未来を示した『まちづくり基本指針』の実現のため、人材育成をどのように計画し、実施していますか」に対して、人事課は、本市の将来都市像を踏まえ、基本方針による「職員総活躍」を目指すとともに、当該方針の中で、求められる能力や役割を示し、4つの視点から能力開発を行っていると回答した。

※4つの視点：基本方針の「めざす職員像」に職員が到達できるようにするための方策を、アプローチの「視点」から4つに分類したもの。視点1は「制度で伸ばす」、視点2は「能力開発で伸ばす」、視点3は「職場で伸ばす」、視点4は「自己管理で伸ばす」としており、各視点には所属や職員に求める取組が示されている。

「1-2 市民の市政への理解と信頼が、施策の推進において重要と考えます。近年、本市において事務ミスの発生が度々報告されていますが、事務ミスの発生防止の視点から、人材育成の施策の在り方をどのように考えていますか」に対して、人事課は、特に「相談しやすい職場風土の醸成」と「コミュニケーションスキルの高い人材の育成」が

重要であると認識していること、また、多種多様な業務知識を高めるためには、各所属におけるOJTが重要であると回答した。

#### (イ) 考察

質問項目1-1に関しては、「郡山市まちづくり基本指針」が市政運営における指針の最上位に位置し、当該指針が示す将来都市像の実現に資するため、人事課は本市の人材育成を計画し、研修等の各種取組を行っていることが確認された。人材育成の目標として基本方針による「職員総活躍」を掲げているが、職員一人ひとりに求められる能力や役割を意識している点は、人材育成施策に実効性を持たせる上で重要と考えられる。また、基本方針に則り「4つの視点」から能力開発を行っているとしており、多角的なアプローチで職員の成長を支援し、単なるスキルアップに留まらず、職員一人ひとりが組織の中でその能力を最大限に発揮できるよう、組織力の底上げを図ろうとする、包括的な人材育成を目指す姿勢が確認された。

質問項目1-2に関しては、人事課が事務ミス防止という具体的な課題に対応するため、人材育成の側面からもアプローチする重要性を認識していることが確認された。特に、「相談しやすい職場風土の醸成」と「コミュニケーションスキルの高い人材の育成」を重要視していることは、事務ミスが単なる知識不足だけでなく、報告・連絡・相談といった基本的なコミュニケーションの不足や、風通しの悪い職場環境に起因する可能性を認識していることを示唆するものと考えられる。また、各所属でのOJTを重要視している点は、実務に即した能力開発だけではなく、事務ミス防止の基盤にもなりうることを認識している表れと考えられる。以上により、人事課では、事務ミスの根本原因に対処するため、職員個々の知識や技術の向上だけでなく、組織風土の在り方やコミュニケーションの質的向上が重要であると認識していることが確認された。

イ 「郡山市人財育成基本方針の効果の検証は行っているか」及び「人材育成施策の中でP D C Aサイクルにより効果を検証しているものがあるか」

#### (ア) 制度所管部門調査結果（人事課）

「2-1 郡山市人財育成基本方針の効果の検証を行っていますか」に対して、人事課は、基本方針においては具体的な数値目標を設定していないため、検証できる状況ないと回答した。

なお、担当者へのヒアリングにより、基本方針そのものの効果検証は行っていないが、基本方針に基づく人材育成施策において個別に効果の検証を行っているものがあることを確認した。

「2-2 人材育成施策の中でP D C Aサイクルにより効果を検証しているものがありますか」に対して、人事課は、各研修の実施に当たり、実施計画において設定している成果指標を確認するため、受講後にアンケート調査を実施し、満足度や意見を確認していると回答した。

#### (イ) 考察

質問項目 2-1 に関しては、人事課では、基本方針そのものについて効果の検証は行っていないことが確認された。

総務省が令和 5 年 12 月に示した「人材育成・確保基本方針策定指針」（以下「総務省指針」という。）では、「基本方針に位置づけた取組については、必要に応じ指標を設定する等、検証・見直しが可能な形で取り組み、実際に取り組んだことによる効果についてはできる限り検証し、見直しへとつなげること。」としており、人材育成に係る方針とそれを具体的に推進する取組との関係の明確化、取り組んだ施策の効果検証と見直しを求めている。

質問項目 1-1 に関して述べたとおり、基本方針に基づく人材育成施策は、本市の目指す将来都市像の実現に向けて行われているという関係性を踏まえると、市の上位指針や計画等で設定された目標を達成するために基本方針としての効果が発揮されているかどうか、適宜検証し、必要により見直していくことも必要ではないかと考える。個別の人材育成施策で把握している情報を活用して可能な範囲で定量化を図り、基本方針と個別の人材育成施策が有機的に連携しながら、基本方針そのものの効果を検証していくことが今後望ましいと考える。

質問項目 2-2 に関しては、人事課が実施している各種研修において、実施計画に基づいた成果指標の設定、受講後のアンケート調査による満足度や意見の確認が行われていることが確認された。この P D C A サイクルにより、研修内容の改善や次の企画につなげる基礎的なデータの収集が行われているものと評価できる。個別施策レベルでの検証は重要ではあるが、現状では P D C A サイクルの対象、範囲が限定的であることから、人事課には俯瞰的な視点からのさらに踏み込んだ人材育成施策の検証が望まれる。個別施策レベルでの P D C A サイクルが基本方針の効果検証と直接連動していくことが、人材育成施策をより効果的なものにしていくと考える。

#### ウ 着眼点 1 及び 2 の総括

本市の人材育成は、「郡山市まちづくり基本指針」が示す将来都市像の実現に向け、「職員総活躍」を目指す視点に立って行われている。また、事務ミス防止という課題に対し、「相談しやすい職場風土」や「高いコミュニケーションスキル」の重要性を認識し、業務知識の習得には所属の O J T を基本として人材育成を進めている。これらの基本認識と方向性は本市の実情を考慮した適切なものと考える。

しかし、各種人材育成施策が展開される中で、基本方針そのものに関する効果の検証が行われていないことは課題であると考える。個別の研修においては、人事課において成果指標の設定や受講後アンケート調査が行われ、 P D C A サイクルにより進行管理している点は評価できる。ここからさらに踏み込んだ取組として、基本方針に関しても数値目標を設定するなど、客観性を確保した取組の検証が定期的に行われることにより、人材育成施策はより一層効果的なものになると考える。

## (2) 着眼点3 「郡山市人財育成基本方針は職員に浸透しているか」

着眼点3では、本市の人材育成に関する基本的な考え方を示した「郡山市人財育成基本方針」が、どの程度職員に浸透し、日々の行動で意識されているか、その実態を把握することを目的としている。質問項目に対する制度所管部門、各所属及び職員の3者の視点からの回答を比較し考察を行った。また、一部の回答項目については、年代別の傾向を捉えるべく考察を行った。

なお、ここでの制度所管部門は、人事課が該当する。

質問項目と調査対象の関係については、次の表のとおりである。

質問項目	調査対象		
	制度 所管	所属	個人
3-1 郡山市人財育成基本方針は職員に浸透しているか			
3-1-1 基本方針を知っているか			○
3-1-2 目指すべき職員像を知っているか			○
3-1-3 目指すべき職員像を意識して行動しているか			○
3-1-4 基本方針を職員に浸透させるための取組をしているか	○		
3-1-5 基本方針を意識した所属の運営を行っているか		○	

ア 基本方針を職員に浸透させるための取組をしているか

### (ア) 制度所管部門調査結果（人事課）

「3-1-4 基本方針を職員に浸透させるための取組はありますか」に対して、人事課は、現在の方針は8年前に改訂し、長期間に渡り、ウェブサイトや府内掲示板への掲載を通して広く周知を図っていると回答した。

担当者へのヒアリングにより、人事課から職員へのアプローチとして、ウェブサイトと府内掲示板への掲示以外に実施している取組は確認できなかった。

### (イ) 考察

人事課が職員向けに行っているウェブサイトや府内掲示板を活用した周知方法は、情報提供の手段として一般的に行われる手法であり、有効であると評価できる。しかし、職員へのアプローチの仕方としては不十分であり、形式的と言わざるを得ない。次の項目で基本方針に対する職員の認知度等について述べるが、現在の周知方法では一方的な情報発信になってしまっている現状がうかがえる。

職員が基本方針を単に知るに留まらず、その内容を深く理解し、自身の業務やキャリアと結び付けて「自分ごと化」することを促すことにより、人材育成施策はより効果的なものになると考えられることから、人事課には効率的な基本方針の周知と実効性のある職員への浸透について、今後具体的に取り組むことが望まれる。

## イ 基本方針の認知度等について

### (ア) 個人調査結果

「3-1-1 郡山市人財育成基本方針を知っていますか」に対して、職員の回答では、「知っている」が 59% ( $1,376 / 2,330$  人) に留まり、約 4割 (41%、954 人) が「知らない」と回答した。

年代別に見ると、「知っている」と回答した割合は、20代以下が 51%と、他の年齢層よりも認知度が低めであり、30代 56%、40代 59%、50代 64%、60代以上 58%と、概ね年代が上がるにつれて認知度が上昇する傾向が見られた。

#### 3-1-1

郡山市人財育成基本方針を知っていますか。

回答	回答数	割合
知っている	1,376	59%
知らない	954	41%
合計	2,330	100%

#### ○3-1-1年代別内訳

年代	回答	割合
20代以下	知っている	51%
	知らない	49%
	計	100%
30代	知っている	56%
	知らない	44%
	計	100%
40代	知っている	59%
	知らない	41%
	計	100%
50代	知っている	64%
	知らない	36%
	計	100%
60代以上	知っている	58%
	知らない	42%
	計	100%

「3-1-2 郡山市人財育成基本方針で示されている目指すべき職員像を知っていますか」に対して、「知っている」と回答した職員はさらに減り、54% ( $1,250 / 2,330$  人) であり、46% (1,080 人) は「知らない」と回答した。

年代別に見ると、「知っている」と回答した割合は、30代が 49%で半数を下回り、20代以下 52%、40代 52%、50代 58%、60代以上 54%と、基本方針の認知度と同様に年代による差が見られた。

※質問項目3-1-1において、基本方針を認識している20代以下は51%であるのに対し、質問項目3-1-2において、基本方針で示されている目指すべき職員像を認識している20代以下は52%と、後者が前者を1ポイント上回っている。通常、3-1-1の認知度より3-1-2の認知度は下回ると考えられるが、回答があったとおり集計し、報告している。

### 3-1-2

郡山市人財育成基本方針で示されている目指すべき職員像を知っていますか。

回答	回答数	割合
知っている	1,250	54%
知らない	1,080	46%
合計	2,330	100%

#### ○3-1-2年代別内訳

年代	回答	割合
20代以下	知っている	52%
	知らない	48%
	計	100%
30代	知っている	49%
	知らない	51%
	計	100%
40代	知っている	52%
	知らない	48%
	計	100%
50代	知っている	58%
	知らない	42%
	計	100%
60代以上	知っている	54%
	知らない	46%
	計	100%

「3-1-3 郡山市人財育成基本方針で示されている目指すべき職員像を意識して行動していますか」に対して、「意識して行動している」と回答した職員は45%（1,055／2,330人）とさらに減り、半数以上（55%、1,275人）が「特に意識していない」と回答した。

年代別に見ると、「意識して行動している」と回答した割合は、20代以下44%、30代42%、40代43%、50代46%、60代以上50%であり、60代以上の年代を除いて半数に届かない結果となった。

郡山市人財育成基本方針で示されている目指すべき職員像を意識して行動していますか。

回答	回答数	割合
意識して行動している	1,055	45%
特に意識していない	1,275	55%
合計	2,330	100%

#### ○3-1-3年代別内訳

年代	回答	割合
20代以下	意識して行動している	44%
	特に意識していない	56%
	計	100%
30代	意識して行動している	42%
	特に意識していない	58%
	計	100%
40代	意識して行動している	43%
	特に意識していない	57%
	計	100%
50代	意識して行動している	46%
	特に意識していない	54%
	計	100%
60代以上	意識して行動している	50%
	特に意識していない	50%
	計	100%

#### (イ) 考察

人事課によるウェブサイトや庁内掲示板を通した周知の取組に対して、回答した職員の約4割が基本方針を「知らない」と回答している点は、浸透の度合いが十分ではない現状を示している。また、目指すべき職員像の認知度はさらに低く、それを意識して行動している職員が半数以下に留まった結果は、基本方針が職員一人ひとりの具体的な行動変容にまでつながっておらず、期待される効果を発揮できていない可能性を示唆するものと考えられる。年代別に見ると20代以下、30代、40代といった職員層において、基本方針や目指すべき職員像の認知度が他の年齢層よりも低い傾向にあり、これらを意識した行動も全ての年代で半数以下であることは注目すべき点と言える。「職員総活躍」を実現するためにも、今後はより効果的な周知方法によって、まずは職員の認知度を底上げすることが望まれる。

#### ウ 基本方針を意識した所属の運営を行っているか

##### (ア) 所属調査結果

「3-1-5 郡山市人財育成基本方針を意識した所属の運営を行っていますか」に対して、所属の87%（104／119件）が「行っている」と回答しており、職員個人の認知状況と比較すると、所属レベルでは高い割合で基本方針を意識した運営を行っていること

が確認された。

基本方針を意識した所属運営における取組の主なものとして、「OJTや外部研修等による職員の成長支援」と「円滑なコミュニケーションと協力体制」がともに33%（34件）と最も多く、「働きやすい職場環境づくり」が14%（15件）と続いている。

### 3-1-5

郡山市人財育成基本方針を意識した所属の運営を行っていますか。

回答	回答数	割合
行っている	104	87%
行っていない	15	13%
合計	119	100%

○基本方針を意識した所属の運営として取り組んでいること

回答	回答数	割合
OJTや外部研修等による職員の成長支援	34	33%
円滑なコミュニケーションと協力体制	34	33%
働きやすい職場環境づくり	15	14%
明確な目標設定	7	7%
業務改善と効率化	4	4%
その他	10	9%
合計	104	100%

※個別回答の例

- ・職場外研修・研究の積極的な受講
- ・ミスなく効率良く業務を行うため日々のコミュニケーションを大切にしている。
- ・ワークライフバランスの充実のため、積極的な休暇取得を呼びかけている。
- ・所属の目標を明確にし、個人の業務目標と結びつける。
- ・コスト意識を持ち、効率性や有効性を考えてカイゼンに取り組む姿勢

#### (イ) 考察

所属レベルでは、高い割合で基本方針を意識した所属運営を行っていることが確認された。その主な内容としては、「OJTや外部研修等による職員の成長支援」と「円滑なコミュニケーションと協力体制」がそれぞれ3割程度を占めた。数字上見る限り、基本方針の「職場で伸ばす」視点から所属に求められる取組が実践されているものと評価できる。その一方で、基本方針を意識した運営に取り組んでいるとする所属側と職員個人の基本指針に関する認識等の間にギャップがあることも確認された。この点において所属における取組が職員個人レベルでの基本方針を意識した具体的な行動変容に必ずしもつながっていない可能性が示唆される。

#### エ 着眼点3の総括

この着眼点では、人事課が本市の人材育成の柱として「郡山市人財育成基本方針」を策定し、各所属においてそれを意識した所属運営を行っているという、組織全体としての

一体感を持った取り組み姿勢が確認された。

しかしながら、基本方針の職員への浸透度には課題があると考える。人事課がウェブサイトや庁内掲示板を通じて周知を図っているものの、職員の41%が基本方針を「知らない」と回答している。さらに、目指すべき職員像についての職員の認知度は54%に留まり、それを意識して行動している職員は45%と半数を下回っている。この結果から、基本方針の周知が十分に図られておらず、職員が基本方針で示された目指すべき職員像を「自分ごと」として捉えていない現状があり、「職員総活躍」に向けた職員一人ひとりの意識や行動に対して、基本方針が十分に効果を発揮していない可能性があると考えられる。

所属レベルでは約9割が基本方針を意識した運営を行っており、特に「OJTや外部研修等による職員の成長支援」や「円滑なコミュニケーションと協力体制」を重視している所属が多く確認された。しかし、所属側の認識に対して、職員個人の基本方針に対する認識や具体的な行動変容が割合としては低調であり、ギャップが存在している。

以上のことから、職員一人ひとりの意識改革や行動変容を促すプロセスに関与していく人事課や各所属の姿勢が今後ますます重要になると考える。

### (3) 着眼点4 「職員の業務意欲やエンゲージメントを高める取組は行われているか」

着眼点4では、互いに関連し合い、人材育成の効果を最大化する上で重要な要素と考えられる、職員の業務意欲の維持・向上、組織へのエンゲージメント醸成、健全な職場環境の維持の観点から、本市の実態を把握することを目的としている。質問項目に対する制度所管部門、各所属及び職員の3者の視点からの回答を比較し考察を行った。また、一部の回答項目については、職種別の傾向を捉えるべく考察を行った。

なお、ここでの制度所管部門は、人事課及び職員厚生課が該当する。

質問項目と調査対象の関係については、次の表のとおりである。

質問項目	調査対象		
	制度 所管	所属	個人
4-1 コミュニケーションを活性化する取組について			
4-1-1 コミュニケーションを活性化する取組を行っているか		<input checked="" type="radio"/>	
4-1-2 自らの意見を伝えやすい職場であると感じるか			<input checked="" type="radio"/>
4-2 職員の業務意欲の維持、向上につながるような取組について			
4-2-1 職員の業務意欲の維持、向上につながるような取組を行っているか	人事	<input checked="" type="radio"/>	
4-2-2 新たなことに取り組みやすい職場であると感じるか			<input checked="" type="radio"/>
4-3 事務に追われ、技術職の本来業務が圧迫されていると感じるか		<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4-4 所属内での協力体制の構築について			
4-4-1 異動間もない職員等をサポートしているか		<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4-4-2 療養休暇等による中長期休暇取得者の担当事務は適切に所属内で配分しているか		<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4-5 組織への愛着心や貢献意欲（エンゲージメント）について			

4-5-1 組織へのエンゲージメントを感じことがあるか			○
4-5-2 組織へのエンゲージメントを高めるには何が必要か			○
4-5-3 職員の組織へのエンゲージメントを高めるための取組をしているか	人事		
4-5-4 職員の組織へのエンゲージメントを把握しているか	人事		
4-6 ハラスメント対策について			
4-6-1 各種ハラスメントへの理解を深める取組を職員に対して実施しているか	厚生		
4-6-2 ハラスメントに対して相談しやすい環境を整備しているか	厚生	○	○

※表中、「人事」は人事課を、「厚生」は職員厚生課を指す。

#### ア コミュニケーションを活性化する取組について

##### (ア) 所属調査結果

「4-1-1 職場内のコミュニケーションを活性化する取組を行っていますか」に対して、所属の 94% (112/119 件) が「行っている」と回答した。具体的な取組として、「定期的な対話や意見交換の場の設定」が 54% (60 件)、「日常的に行う声掛け等のコミュニケーション」が 31% (35 件) と多くの所属で実施されている。

##### 4-1-1

職場内のコミュニケーションを活性化する取組を行っていますか。

回答	回答数	割合
行っている	112	94%
行っていない	7	6%
合計	119	100%

##### ○職場内のコミュニケーションを活性化する取組

回答	回答数	割合
定期的な対話や意見交換の場の設定	60	54%
日常的に行う声掛け等のコミュニケーション	35	31%
情報共有と協力体制の構築	8	7%
休憩時間や親睦活動での交流	8	7%
その他	1	1%
合計	112	100%

##### ※個別回答の例

- ・朝礼により業務スケジュールや連絡事項の伝達を行っているほか、必要に応じ、係・職員間でミーティングを実施し、業務内容の確認や情報の共有に努めている。
- ・目配り、気配り、心配りを行い、職員相互に声掛けのしやすい職場環境づくりに努めている。
- ・業務を他の係にも共有し、必要に応じ共同して取り組んでおり、普段から係間のコミュニケーションを促進している。

- ・休憩等職員が集まる機会があり、積極的に話や雑談を行いコミュニケーションを図っている。

#### (イ) 個人調査結果

「4-1-2 自らの意見を伝えやすい職場であると感じますか」に対して、組織の取組状況と比較すると職員個人の実感は対照的で、「感じる」は58%（1,358／2,330人）に留まり、半数程度（「あまり感じない」37%、「感じない」5%）は否定的な回答であった。

職種別に見ると、「感じる」と回答した割合は、事務系59%、技術系58%、技能労務系50%、その他職種60%であり、技能労務系職員が他の職種と比較し、やや意見を伝えにくく感じている傾向が見られた。

「感じる」と回答した理由の上位は、「円滑な人間関係と風通しの良い組織風土」が52%（320件）、「意見表明の機会と意見の尊重」が26%（161件）、「上司の受容的姿勢とサポート」が20%（123件）であった。

#### 4-1-2

自らの意見を伝えやすい職場であると感じますか。

回答	回答数	割合
感じる	1,358	58%
あまり感じない	855	37%
感じない	117	5%
合計	2,330	100%

#### ○4-1-2職種別内訳

職種	回答	割合
事務系	感じる	59%
	あまり感じない・感じない	41%
	計	100%
技術系	感じる	58%
	あまり感じない・感じない	42%
	計	100%
技能労務系	感じる	50%
	あまり感じない・感じない	50%
	計	100%
その他	感じる	60%
	あまり感じない・感じない	40%
	計	100%

○自らの意見を伝えやすい職場であると感じる理由（任意回答）

回答	回答数	割合
円滑な人間関係と風通しの良い組織風土	320	52%
意見表明の機会と意見の尊重	161	26%
上司の受容的姿勢とサポート	123	20%
その他	9	2%
合計	613	100%

※個別回答の例

- ・相手の意見を尊重する風土が定着している。
- ・業務を遂行する際に、みんなで話し合う場面がとても多く、若手も意見を言いやすい環境だと思う。
- ・上司が部下の意見を聞き、受け止め、解決方法を導いてくれる。

(ウ) 考察

多くの所属で取り組んでいるコミュニケーション施策に対して、職員の半数程度が意見を伝えにくく感じている。このギャップは、所属が重視する「場」の提供や「声掛け」が、職員が求める「人間関係・組織風土」や「上司の受容性」といった、心理的安全性が確保された職場環境に十分つながっていない可能性があるのではないかと考えられる。また、この状況は、後述するエンゲージメント向上の要因として「職場のコミュニケーション活性化」が最上位に挙げられていることとも関連があるとみられ、職場内コミュニケーションの質的な改善の必要性を示唆していると考えられる。

イ 職員の業務意欲の維持、向上につながるような取組について

(ア) 制度所管部門調査結果（人事課）

「4-2-1 職員の業務意欲の維持、向上につながるような取組はありますか」に対して、人事課は、職員間の相互理解を深め、モチベーションや組織エンゲージメントの向上を目的とした「サンクス賞」を導入していると回答した。

※サンクス賞：職場のチームワークの強化や職場に良い雰囲気を与えてくれる職員を表彰し、その行動に対する感謝・共感の意を広く職員へ周知するもの

(イ) 所属調査結果

「4-2-1 職員の業務意欲の維持、向上につながるような職場での取組を行っていますか」に対して、所属の 88% (105／119 件) が「行っている」と回答した。具体的な取組の主なものとして、「業務改善・効率化への取組」15% (16 件)、「目標設定と進行管理」15% (16 件)、「自己成長と能力開発の支援」14% (15 件)、「チームワークの強化」14% (15 件) などがあった。

職員の業務意欲の維持、向上につながるような職場での取組を行っていますか。

回答	回答数	割合
行っている	105	88%
行っていない	14	12%
合計	119	100%

#### ○職員の業務意欲の維持、向上につながるような職場での取組

回答	回答数	割合
業務改善・効率化への取組	16	15%
目標設定と進行管理	16	15%
自己成長と能力開発の支援	15	14%
チームワークの強化	15	14%
風通しがよく働きやすい職場環境づくり	15	14%
適切なコーチングの実施	14	14%
活発なコミュニケーションと課題の共有	13	13%
その他	1	1%
合計	105	100%

#### ※個別回答の例

- ・職員の取組について、こおりやま★カイゼン運動等を活用し、職員のモチベーション向上につなげている。
- ・組織目標を全職員が共有し、その達成に向け各自業務目標を立てている。
- ・調査研究発表の支援
- ・主担当、副担当を明確にし、業務を1人で抱え込むことがないようバックアップの体制、風土ができている。
- ・ワークライフバランスを意識した多様な働き方が選択できるような職場環境・意識の醸成に努めている。
- ・保育の現場なので、環境設定や製作物・子ども達の対応や気遣い等良かった点はなるべく伝えるようにしている。また、他の職員にも参考になりそうな事は共有している。
- ・定期的なミーティング及び課題解決アドバイス

#### (ウ) 個人調査結果

「4-2-2 新たなことに取り組みやすい職場であると感じますか」に対して、職員個人の実感では、「感じる」が39%（915／2,330人）に留まり、6割以上（「あまり感じない」53%、「感じない」8%）が否定的な回答であった。

職種別に見ると、「感じる」と回答した割合は事務系で39%、技術系で38%、技能労務系で38%とほぼ同水準であったが、その他職種では56%と比較的高かった。

「感じる」理由としては、「業務改善や提案に理解が得られ、実行できる」が35%（121件）、「コミュニケーションが良好で建設的である」が34%（116件）、「挑戦を後押しする組織風土がある」が19%（65件）などであった。

新たなことに取り組みやすい職場であると感じますか。

回答	回答数	割合
感じる	915	39%
あまり感じない	1,229	53%
感じない	186	8%
合計	2,330	100%

○4-2-2職種別内訳

職種	回答	割合
事務系	感じる	39%
	あまり感じない・感じない	61%
	計	100%
技術系	感じる	38%
	あまり感じない・感じない	62%
	計	100%
技能労務系	感じる	38%
	あまり感じない・感じない	62%
	計	100%
その他	感じる	56%
	あまり感じない・感じない	44%
	計	100%

○新たなことに取り組みやすい職場であると感じる理由（任意回答）

回答	回答数	割合
業務改善や提案に理解が得られ、実行できる	121	35%
コミュニケーションが良好で建設的である	116	34%
挑戦を後押しする組織風土がある	65	19%
上司に理解があり、サポートしてくれる	39	11%
その他	3	1%
合計	344	100%

※個別回答の例

- ・業務は忙しく、新たなことの限界はあるものの、これまでの改善などを図りながらの新しいことは自由に取り組めている。他のセンターで有効だったことを積極的に取り入れ効果的にできている。
- ・自分の意見が伝えやすい職場であるため、アイディアレベルでも相談しやすい。
- ・否定せず、取り組んでみようとする風土がある。
- ・新たな取組を提案した際に、上司が後押ししてくれる。

(エ) 考察

職員が「新たなことに取り組みやすい」と感じるには、単に機会が提供されるだけで

なく、提案が具体的に実行され、その成果が評価される実感が重要と考えられる。「サンクス賞」の導入は職員間の相互理解の深化、モチベーションやエンゲージメント向上に寄与する効果が期待されているものの、後述のエンゲージメント向上の要因として「業務における達成感が得られる」や「仕事の成果が公平・公正に評価される」が上位に挙がる点からすると、職員の業務意欲の向上には、「業務達成感・成果評価」の視点からのアプローチも必要ではないかと考えられる。

ウ 事務に追われ、技術職の本来業務が圧迫されていると感じるか

(ア) 所属調査結果

「4-3 業務を遂行する中で技術職でなくとも対応可能な事務に追われ、技術職の本来業務が圧迫されていると感じますか」に対して、54% (49／91 件) の所属が技術職の本来業務が圧迫されていると感じている（「強く感じることがある」11%、「ある程度感じことがある」43%）と回答した。

4-3

業務を遂行する中で技術職でなくとも対応可能な事務に追われ、技術職の本来業務が圧迫されていると感じますか。

回答	回答数	割合
強く感じことがある	10	11%
ある程度感じことがある	39	43%
特に感じない	42	46%
合計	91	100%

※技術職の職員が所属にいない

28

(イ) 個人調査結果（職種を技術系と回答した職員に限る）

「4-3 業務を遂行する中で技術職でなくとも対応可能な事務に追われ、技術職の本来業務が圧迫されていると感じますか」に対して、職員の 69% (499／719 人) が本来業務への圧迫を感じている（「強く感じことがある」20%、「ある程度感じことがある」49%）と回答した。

4-3

業務を遂行する中で技術職でなくとも対応可能な事務に追われ、技術職の本来業務が圧迫されていると感じますか。

回答	回答数	割合
強く感じことがある	143	20%
ある程度感じる	356	49%
特に感じない	220	31%
合計	719	100%

※技術職ではない

1,611

#### (ウ) 考察

技術系職員が在籍する所属の約5割、技術系職員の約7割において、技術職の本来業務が圧迫されていると感じている点は、専門性の有効活用と人材育成において大きな課題と考えられる。技術職の担当業務を見直し、適切に再配分するなど、専門人材が本来業務に集中できる環境整備は、組織全体の効率性の向上のほか、行政サービスの持続可能性を確保する上でも不可欠であると考えられる。

### エ 所属内での協力体制の構築について

#### (ア) 所属調査結果

「4-4-1 異動間もない職員や休業から復帰した職員がいる場合、その職員のサポートを職場全体で行っていますか」に対して、全所属（100%、119件）が何らかのサポートを行っている（「行っている」78%、「ある程度行っている」22%）と回答した。

#### 4-4-1

異動間もない職員や休業から復帰した職員がいる場合、その職員のサポートを職場全体で行っていますか。

回答	回答数	割合
行っている	93	78%
ある程度行っている	26	22%
行っていない	0	0%
合計	119	100%

「4-4-2 療養休暇等による中長期休暇取得者の担当事務を適切に所属内で配分できますか」に対して89%（58／65件）の所属が「配分できている」と回答した。

#### 4-4-2

療養休暇等による中長期休暇取得者の担当事務を適切に所属内で配分できますか。

回答	回答数	割合
配分できている	58	89%
配分できていない	7	11%
合計	65	100%

※中長期休暇取得者はいない 54

#### (イ) 個人調査結果

「4-4-1 異動間もない職員や休業から復帰した職員がいる場合、その職員のサポートができている職場だと思いますか」に対して、職員の83%（1,925／2,330人）が肯定的であった。

#### 4-4-1

異動間もない職員や休業から復帰した職員がいる場合、その職員のサポートができる職場だと思いますか。

回答	回答数	割合
思う	1,925	83%
思わない	405	17%
合計	2,330	100%

「4-4-2 療養休暇等による中長期休暇取得者の担当事務は適切に所属内で配分されていると思いますか」に対して、職員の 75% (1,034/1,371 人) が肯定的であった。

#### 4-4-2

療養休暇等による中長期休暇取得者の担当事務は適切に所属内で配分されていると思いますか。

回答	回答数	割合
思う	1,034	75%
思わない	337	25%
合計	1,371	100%

※中長期休暇取得者がいない 959

#### (ウ) 考察

業務サポートを必要とする職員への協力体制について、職員個人から所属に対する評価は比較的高いものの、職員の 25% は中長期休暇取得者の担当事務が適切に所属内で配分されているとは「思わない」と回答しており、個々の負担への配慮や業務分担の柔軟性が求められていると考えられる。

#### オ 組織への愛着心や貢献意欲（エンゲージメント）について

※「エンゲージメント」については、働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などを指す概念として調査を行った。

#### (ア) 制度所管部門調査結果（人事課）

「4-5-3 職員の組織へのエンゲージメントを高めるための取組はありますか」に対して、人事課は、エンゲージメントは個々の主観に基づくもので、様々な要因が起因すると認識し総合的に職場環境の整備等に取り組んでいると回答した。

「4-5-4 職員の組織へのエンゲージメントを把握していますか」に対して、令和 6 年度から外部団体の協力を得て実施している、職員の心身の健康状態等見える化するツールの中で把握していると回答した。

#### (イ) 個人調査結果

「4-5-1 組織又は所属へのエンゲージメントが高まる感じることを感じることはありますか」に対して、職員の 46% (1,067 / 2,330 人) が組織や所属へのエンゲージメントを十分に感じていない（「あまり感じない」 37%、「感じない」 9%）と回答した。

職種別に見ると、「感じることがある」と回答した割合は、事務系で 53%、技術系で 55%、技能労務系で 57% とほぼ同水準であったが、その他職種では 78% と高い割合であった。

なお、前出の質問 4-1-2において「自分の意見を伝えやすいと感じている」職員に関しては、そのうち 7 割近くの職員が、組織や所属にエンゲージメントも感じることがある点が確認された（事務系 67%、技術系 68%、技能労務系 75%、その他職種 78%）。

##### 4-5-1

組織又は所属へのエンゲージメントが高まる感じることを感じる感じことがありますか。

回答	回答数	割合
感じることがある	1,263	54%
あまり感じない	861	37%
感じない	206	9%
合計	2,330	100%

##### ○4-5-1職種別内訳

職種	回答	割合
事務系	感じることがある	53%
	あまり感じない・感じない	47%
	計	100%
技術系	感じることがある	55%
	あまり感じない・感じない	45%
	計	100%
技能労務系	感じることがある	57%
	あまり感じない・感じない	43%
	計	100%
その他	感じることがある	78%
	あまり感じない・感じない	22%
	計	100%

○4-1-2で自分の意見を伝えやすいと回答した人と  
4-5-1の関係

職種	回答	割合
事務系	感じることがある	67%
	あまり感じない・感じない	33%
	計	100%
技術系	感じることがある	68%
	あまり感じない・感じない	32%
	計	100%
技能労務系	感じることがある	75%
	あまり感じない・感じない	25%
	計	100%
その他	感じることがある	78%
	あまり感じない・感じない	22%
	計	100%

「4-5-2 組織又は所属へのエンゲージメントを高めるためには何が必要だと思いますか(選択肢から複数回答可)」に対しては、「職場のコミュニケーションを活性化する」が 20% (1,431／6,995 件) と最も多く挙げられた。次いで、「職員を尊重し、信頼関係を築けるリーダーを配置する」 15% (1,075 件)、「ワークライフバランスを実現する」 14% (985 件)、「業務における達成感が得られる」 14% (976 件)、「仕事の成果が公平・公正に評価される」 14% (936 件) と続いている。

4-5-2

組織又は所属へのエンゲージメントを高めるためには何が必要だと思いますか(複数回答可)

回答	回答数	割合
職場のコミュニケーションを活性化する	1,431	20%
職員を尊重し、信頼関係を築けるリーダーを配置する	1,075	15%
ワークライフバランスを実現する	985	14%
業務における達成感が得られる	976	14%
仕事の成果が公平・公正に評価される	936	14%
所属におけるビジョンやミッションを共有化する	826	12%
仕事の進め方にある程度裁量がある	706	10%
その他	60	1%
合計	6,995	100%

(ウ) 考察

人事課がエンゲージメントの把握と向上に取り組む中、職員の半数近くがエンゲージメントを十分に感じていない現状が確認された。職員が求めるエンゲージメント向上の要因を見ると、最多は「コミュニケーションの活性化」であり、これは「職場での意見の伝えにくさ」という先の課題と重なる部分がある。この点について、「意見を伝えやすい職場環境」と「組織又は所属へのエンゲージメント」の間に正の相関関係があると見られることは、(3) オ(イ)個人調査結果において述べたとおりである。また、「リーダーの

役割」、「ワークライフバランス」、「達成感」、「成果評価」が重要視されており、これらは管理職のマネジメント能力、人事評価制度の運用、業務改善、さらには組織風土の醸成といった多方面からのアプローチが職員のエンゲージメントの向上には必要であるということを示唆するものではないかと考えられる。

#### カ ハラスメント対策について

##### (ア) 制度所管部門調査結果（職員厚生課）

「4-6-1 各種ハラスメントへの理解を深めるため、職員に対してどのような取組を実施していますか」に対して、職員厚生課は、管理職や全職員を対象とした研修の実施、「安全衛生だより」による周知啓発を行っていると回答した。

※安全衛生だより：郡山市職員安全衛生委員会から定期的に提供される、心身の健康管理のポイントや職場で起きやすい事故の防止等に関する庁内向けの情報

「4-6-2 ハラスメントに対する相談しやすい環境の整備として、どのようなことを行っていますか」に対して、職員厚生課は、ハラスメント相談員の設置、研修等での周知、保健師専用メールの設置などを行っていると回答した。

##### (イ) 所属調査結果

「4-6-2 各種ハラスメントに対して相談しやすい環境を整備していますか」に対して、96%（114／119件）の所属が「整備している」と回答した。

#### 4-6-2

各種ハラスメントに対して相談しやすい環境を整備していますか。

回答	回答数	割合
整備している	114	96%
整備していない	5	4%
合計	119	100%

##### (ウ) 個人調査結果

「4-6-2 各種ハラスメントに対して相談しやすい環境が整備されていると思いますか」に対して、職員の77%（1,802／2,330人）が肯定的であったが、23%（528人）は「思わない」と回答した。

#### 4-6-2

各種ハラスメントに対して相談しやすい環境が整備されていると思いますか。

回答	回答数	割合
思う	1,802	77%
思わない	528	23%
合計	2,330	100%

## (エ) 考察

職員厚生課及び各所属によるハラスメント対策がなされているものの、2割以上の職員が「相談しやすい環境とは思わない」と感じており、相談することに対する心理的ハードルの引下げと相談体制へのさらなる信頼性の向上が求められているものと考えられる。

### キ 着眼点4の総括

着眼点4では、制度所管部門、各所属において職員の業務意欲やエンゲージメントを高めるための取組を多岐にわたり実施していることが確認された。しかし、それらの取組と職員個人レベルでの実感との間にはギャップが存在することも確認された。

特に、意見の伝えにくさ、新しいことへの挑戦のしにくさ、技術職の本来業務への圧迫感は、職員の業務意欲低下に直結する課題と言える。そして、それらの課題と対応するよう、職員が組織や所属へのエンゲージメントを高めるために最も求めているのが「コミュニケーションの活性化」であることにも十分に留意した上で今後の施策展開が求められる。

### (4) 着眼点5 「人材育成の推進体制は十分に機能しているか」

着眼点5では、職員の能力開発を支える上で重要な位置づけとなる人材育成の推進体制が、研修機会の提供、人事評価制度の運用、そして人材育成担当者のスキルアップといった観点から、効果的な運用がなされているか本市の実態を把握することを目的としている。質問項目に対する制度所管部門、各所属及び職員の3者の視点からの回答を比較し考察を行った。また、一部の回答項目については、職種別又は年代別の傾向を捉えるべく考察を行った。

なお、ここでの制度所管部門は、人事課が該当する。

質問項目と調査対象の関係については、次の表のとおりである。

質問項目	調査対象		
	制度 所管	所属	個人
5-1 研修の適切な実施について			
5-1-1 職員の属性（職位や経験年数など）に応じた研修が公平に行われて いるか	<input type="radio"/>		
5-1-2 外部研修の利用など、所属の業務に必要な知識や技術の習得等を計画 的に行っているか		<input type="radio"/>	
5-1-3 人材育成施策がより効果を発揮するよう、人材育成担当者のスキルア ップが図られているか	<input type="radio"/>		
5-2 受講した研修を業務に生かせているか			<input type="radio"/>
5-3 人事評価制度の有効活用について			
5-3-1 人事評価制度はモチベーションの維持・向上につながっていると感じ るか			<input type="radio"/>
5-3-2 業務の進行管理や見直しに人事評価制度を活用しているか		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ア 「研修の適切な実施について」及び「受講した研修を業務に生かせているか」

(ア) 制度所管部門調査結果（人事課）

「5-1-1 職員の属性（職位や経験年数など）に応じた研修を公平に行ってていますか」に対して、人事課は、職位や経験年数を意識した公平な研修機会を提供しており、受講できない場合の理由も確認していると回答した。受講できない理由として代替できない業務への従事、体調不良、療養休暇等を挙げている。

なお、担当者へのヒアリングにより、確実に職員が受講できるよう、受講時期の調整を行っていることを確認した。

「5-1-3 人材育成施策がより効果を發揮するよう、貴課の人材育成担当者のスキルアップをどのように図っていますか」に対して、人事課は、人材育成や研修に関する企画・運営をテーマとした研修を受講していると回答した。

(イ) 所属調査結果

「5-1-2 外部研修の利用など、所属の業務に必要な知識や技術の習得等を計画的に行ってていますか」に対して、98% (117／119 件) の所属が外部研修の利用等を計画的に「行っている」と回答しており、所属レベルでの学習機会の確保の必要性が強く認識されており、人材育成への意識の高さがうかがえる。

5-1-2

外部研修の利用など、所属の業務に必要な知識や技術の習得等を計画的に行ってていますか。

回答	回答数	割合
行っている	117	98%
行っていない	2	2%
合計	119	100%

(ウ) 個人調査結果

「5-2 受講した研修を業務に生かせていますか」に対して、職員個人の実感として、「業務に生かせている」と回答した職員は 69% (1,617／2,330 人) であった。一方、残りの 31% (713 人) は「業務に生かせていない」と回答した。

職種別に見ると、「業務に生かせている」と回答した割合は、事務系 68%、技術系 74%、技能労務系 59%、その他職種 68% であった。技術系職員は 7 割を超える職員が業務に生かせていると実感している一方で、技能労務系職員は他の職種よりも比較的生かせている実感が低いことが確認された。

業務に生かせている研修の種類を分類すると、「特定の知識・スキル習得に関する研修」が 37% (211 件) と最も高く、「法令や各種制度に関する研修」が 17% (98 件)、「事務処理に関する基礎的な研修」が 12% (69 件) と続いている。これらの研修は、日々の実務に直結しており、研修の効果が実感しやすいと考えられる。一方で、受講対象が限定

的という側面も影響するとは考えられるが、「職務階層やキャリア形成に関する研修」は6%（34件）、「組織や業務マネジメントに関する研修」は2%（11件）であり、全体に占める割合は低かった。

## 5-2

受講した研修を業務に生かせていますか。

回答	回答数	割合
業務に生かせている	1,617	69%
業務に生かせていない	713	31%
合計	2,330	100%

### ○5-2職種別内訳

職種	回答	割合
事務系	業務に生かせている	68%
	業務に生かせていない	32%
	計	100%
技術系	業務に生かせている	74%
	業務に生かせていない	26%
	計	100%
技能労務系	業務に生かせている	59%
	業務に生かせていない	41%
	計	100%
その他	業務に生かせている	68%
	業務に生かせていない	32%
	計	100%

### ○業務に生かせている研修（任意回答）

回答	回答数	割合
特定の知識・スキル習得に関する研修	211	37%
法令や各種制度に関する研修	98	17%
事務処理に関する基礎的な研修	69	12%
接遇やクレーム対応等に関する研修	50	9%
コンプライアンスやリスク管理に関する研修	37	7%
職務階層やキャリア形成に関する研修	34	6%
組織内コミュニケーションやメンタルヘルス、ハラスマントに関する研修	31	5%
組織や業務マネジメントに関する研修	11	2%
その他	31	5%
合計	572	100%

#### ※個別回答の例

- ・実務に関係する嘔吐処理やAEDなどの研修は、実際に行う可能性が高いため研修を受けられて良かった。
- ・情報セキュリティ研修。年に一度受講すると知識として定着しやすいと感じる。

- ・庶務事務研修
- ・接遇の研修は何度受けても再確認できて良いと思います。
- ・コンプライアンス研修は市職員としての意識が高められ公私ともに正しい判断の能力を高めていると感じる。
- ・新主任研修で職位に応じた責務、心構えを学ぶことができた。
- ・メンタルヘルスに関する研修。メンタルに不調がある職員への接し方を知り、とても参考になった。
- ・OJT監督者講座において、監督者の役割や手法について確認することができた。

#### (イ) 考察

人事課は公平な研修機会を提供し、所属は計画的に外部研修等を利用している点は評価できるが、職員の約3割において研修を業務に生かせていると感じていない点に課題がある。このギャップは、研修内容が業務の実態に即していない、あるいは受講後のフォローアップや実践の機会が不足している可能性を示唆するものと考えられる。業務に生かせている研修の種類を見ると、具体的な実務スキルや知識に関する研修の割合が高い一方、マネジメントやキャリア形成といった抽象度が高く、実践の場では自分の環境に合わせた応用が求められる研修は割合が低く、その効果が実感されにくい傾向にあるのではないかと推察する。また、職種別に見た場合、技能労務系職員においては、研修を業務に生かせていないと感じている割合が比較的高い点にも留意する必要がある。いずれにしても、研修の企画段階から、職員のニーズをとらえ、研修後の活用イメージをより明確にするとともに、受講後の実践支援強化が求められていると考えられる。

#### イ 人事評価制度の有効活用について

##### (ア) 所属調査結果

「5-3-2 業務の進行管理や見直しに人事評価制度を活用していますか」に対して、84%（100／119件）の所属が業務の進行管理や見直しに人事評価制度を「活用している」と回答した。

##### 5-3-2

業務の進行管理や見直しに人事評価制度を活用していますか。

回答	回答数	割合
活用している	100	84%
あまり活用していない	19	16%
活用していない	0	0%
合計	119	100%

##### (イ) 個人調査結果

「5-3-1 人事評価制度は仕事へのモチベーションの維持・向上につながっていると感じますか」に対して、職員個人の実感として、「感じる」と回答した職員は33%（776／2,330人）に留まった。一方で、約3分の2（67%、1,554人）の職員が「あま

り感じない」(44%) 又は「感じない」(23%) と回答しており、制度としてモチベーションの維持・向上への寄与が低い現状が見られた。

年代別に見ると、「感じる」と回答した職員の割合は、20代以下が43%と最も高く、それ以外の年代では比較的低調であることが確認された。その中でも30代から50代の職員における割合の低さは注目すべき点と言える。

### 5-3-1

人事評価制度は仕事へのモチベーションの維持・向上につながっていると感じますか。

回答	回答数	割合
感じる	776	33%
あまり感じない	1,022	44%
感じない	532	23%
合計	2,330	100%

#### ○5-3-1年代別内訳

年代	回答	割合
20代以下	感じる	43%
	あまり感じない・感じない	57%
	計	100%
30代	感じる	31%
	あまり感じない・感じない	69%
	計	100%
40代	感じる	30%
	あまり感じない・感じない	70%
	計	100%
50代	感じる	32%
	あまり感じない・感じない	68%
	計	100%
60代以上	感じる	38%
	あまり感じない・感じない	62%
	計	100%

「5-3-2 業務の進行管理や見直しに人事評価制度を活用していますか」に対して、前出の質問5-3-1とほぼ同様に、「活用している」と回答した職員は32%(755/2,330人)に留まり、約3分の2(68%、1,575人)の職員が「あまり活用していない」(46%)又は「活用していない」(22%)と回答した。

年代別に見ると、「活用している」と回答した職員の割合は、20代以下が49%と最も高く、それ以外の年代で比較的低調である点は質問5-3-1と同様であった。

### 5-3-2

業務の進行管理や見直しに人事評価制度を活用していますか。

回答	回答数	割合
活用している	755	32%
あまり活用していない	1,067	46%
活用していない	508	22%
合計	2,330	100%

### ○5-3-2年代別内訳

年代	回答	割合
20代以下	活用している	49%
	あまり活用していない・活用していない	51%
	計	100%
30代	活用している	30%
	あまり活用していない・活用していない	70%
	計	100%
40代	活用している	34%
	あまり活用していない・活用していない	66%
	計	100%
50代	活用している	33%
	あまり活用していない・活用していない	67%
	計	100%
60代以上	活用している	26%
	あまり活用していない・活用していない	74%
	計	100%

#### (ウ) 考察

所属では人事評価制度を業務進行管理等に活用しているとする割合が高いのに対し、職員個人ではモチベーション向上や業務見直しへの活用実感度は低調であり、年代別みると、比較的30代以上の職員でその傾向が見られる。このギャップは、人事評価制度が本来持つ「人材育成」や「組織目標達成への貢献」という機能が、現場レベルで十分に発揮されていないことを示唆するものと考えられる。職員が人事評価制度を自身の成長や業務改善につながるものとして活用できていない要因としては、定量化が難しい行政事務に対する評価基準や評価プロセスのあり方、評価結果に対する不十分なフィードバック等が考えられるが、このような状況は、職員の業務意欲やエンゲージメントの低下にも直結する課題と言える。

#### ウ 着眼点5の総括

着眼点5では、本市の人材育成推進体制は、研修機会の提供や外部研修等の利用といった観点では、積極的な取組がなされていると評価できるものの、その実効性と職員への影響力には一部課題が残ることが確認された。

特に、人事評価制度については、職員個人ではモチベーション向上や業務改善につなが

っているという実感は乏しいと言える。この状況に関して、制度趣旨の理解浸透を図りながら、所属側の「活用している」という認識と、職員側の「活用していない」という認識との間にあるギャップを埋めていくことが必要と考えられる。

研修に関しても、職員の約3割において研修を業務に生かせていると感じていない現状を考慮すると、職員のニーズを的確に捉えた研修の企画、研修実施後の活用イメージの共有化、受講後の実践支援強化という、一連の過程における質的向上が求められる。

##### (5) 着眼点6「多様な人材の活躍を可能にする職員への意識付けや仕組みづくりをしているか」

着眼点6では、職員一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、安心して働き続けられるよう、本市で行われている多様な人材の活躍を支援するための意識付けや仕組みづくりの実態を把握することを目的としている。質問項目に対する制度所管部門、各所属及び職員の3者の視点からの回答を比較し考察を行った。また、一部の回答項目については、年代別及び職種別の傾向を捉えるべく考察を行った。

なお、ここでの制度所管部門は、人事課、職員厚生課及び上下水道局総務課が該当する。

質問項目と調査対象の関係については、次の表のとおりである。

質問項目	調査対象		
	制度 所管	所属	個人
6-1 役職定年制度について			
6-1-1 役職定年制度による業務の運用について十分な周知を図っているか	人事		
6-1-2 役職定年制度による業務の運用について、戸惑いや不安を感じることはないか			○
6-1-3 役職定年者が持つ豊富な知識と経験を活用できているか		○	
6-1-4 役職定年者がこれまでと異なるポジションへスムーズに移行できる意識付けや研修を行っているか	人事		
6-2 障がいのある職員の受け入れ体制について			
6-2-1 障がいのある職員が職場でスムーズに就業できるよう、所属や職員に対して必要な意識付けを行っているか	人事		
6-2-2 障がいのある職員に対して適宜就業上の悩み等をフォローしているか	人事		
6-3 メンタルヘルス施策について			
6-3-1 メンタルヘルス不調となることの未然防止に向け、メンタルヘルスの重要性について職員の理解の醸成を図っているか	厚生 総務		
6-3-2 ストレスチェックの結果を有効に活用できているか	人事 厚生 総務	○	○

※表中、「人事」は人事課を、「厚生」は職員厚生課を、「総務」は上下水道局総務課を指す。

## ア 役職定年制度について

### (ア) 制度所管部門調査結果（人事課）

「6-1-1 役職定年制度による業務の運用について、所属や職員への周知をどのように行っていますか」に対して、人事課の認識としては、人事異動基本方針において、全世代・全員活躍のために個性や経験等を生かせる配置を行い、事務推進体制の深化を図ることを掲げており、各部局ではこの方針に基づいた適切な業務運用をしていると回答した。

「6-1-4 役職定年者がこれまでと異なるポジションへスムーズに移行できるように意識付けや研修を行っていますか」に対して、人事課は令和5年度から、意識改革や実務スキルの向上に関する研修機会を提供していると回答した。

### (イ) 所属調査結果

「6-1-3 役職定年者が持つ豊富な知識と経験を活用できていますか」に対して、「活用できている」と回答した所属は 38% (45／119 件) であった。「あまり活用できていない」が 6% (7 件)、「活用できていない」が 2% (2 件) であり、54% (65 件) の所属では「役職定年者が所属にいない」状況であった。

#### 6-1-3

役職定年者が持つ豊富な知識と経験を活用できていますか。

回答	回答数	割合
活用できている	45	38%
あまり活用できていない	7	6%
活用できていない	2	2%
役職定年者が所属にいない	65	54%
合計	119	100%

### (ウ) 個人調査結果

「6-1-2 役職定年制度による業務の運用について、戸惑いや不安を感じますか」に対して、職員個人の実感では、「感じる」と回答した職員は 37% (860／2,330 人) に上り、63%は「感じない」と回答した。

年代別では、戸惑いや不安を感じる割合は 50 代が 49% と最も高く、30 代 (35%)、40 代 (37%) も比較的高い割合となっている。20 代以下は 28%、60 代以上は 23% と他の世代との比較では低い割合であった。

職種別では、技術系職員が 46% と戸惑いや不安を感じる割合が最も高く、事務系 34%、技能労務系 26%、その他職種 20% と続いた。

「感じる」理由としては、「役職と業務内容が大きく変わっても対応していくか」が 29% (103 件) と最も多く、次いで「元上司・元部下に対する遠慮や気まずさ」が 27% (96 件)、「制度と運用が分からず、又は漠然とした不安がある」 16% (56 件)、「加齢による気力や体力面での衰え」 13% (45 件) などが挙げられた。

### 6-1-2

役職定年制度による業務の運用について、戸惑いや不安を感じますか。

回答	回答数	割合
感じる	860	37%
感じない	1,470	63%
合計	2,330	100%

#### ○6-1-2年代別内訳

年代	回答	割合
20代以下	感じる	28%
	感じない	72%
	計	100%
30代	感じる	35%
	感じない	65%
	計	100%
40代	感じる	37%
	感じない	63%
	計	100%
50代	感じる	49%
	感じない	51%
	計	100%
60代以上	感じる	23%
	感じない	77%
	計	100%

#### ○6-1-2職種別内訳

職種	回答	割合
事務系	感じる	34%
	感じない	66%
	計	100%
技術系	感じる	46%
	感じない	54%
	計	100%
技能労務系	感じる	26%
	感じない	74%
	計	100%
その他	感じる	20%
	感じない	80%
	計	100%

#### ○役職定年制度による業務の運用で戸惑いや不安を感じること (任意回答)

回答	回答数	割合
役職と業務内容が大きく変わっても対応していけるか	103	29%
元上司・元部下に対する遠慮や気まずさ	96	27%
制度と運用が分からず、又は漠然とした不安がある	56	16%
加齢による気力や体力面での衰え	45	13%
指揮命令系統や人員配置等に与える影響への懸念	32	9%
経験やキャリアの生かし方	12	3%
その他	9	3%
合計	353	100%

#### ※個別回答の例

- 特にシステムを活用する事務処理に関し、管理職（マネジメント側）からプレイヤー側になることに対し、不安や戸惑いがある。
- 気を使うし、こちらでなるべく仕事を負担しないと、と思ってしまう。
- まだ制度が導入されたばかりであり、体験者の声が聞こえてこない点。

- ・モチベーションの低下、身体的能力や気力が低下した状態で若手と同じ仕事は難しい。
- ・職位が上の人人が役職定年によっていきなり職位が下の人を上司として仰ぐことになると、上司になった側も何かあった際に注意等がしづらいのではないかと思うところがある。
- ・自分が培ったスキルを現在の業務に生かす事ができるか。

#### (エ) 考察

人事課は役職定年制度を全世代・全職員活躍の観点から推進しているものの、職員の約4割が制度運用に戸惑いや不安を感じている現状が確認された。特に、年代別では50代の職員、職種別では技術系職員において、戸惑いや不安を感じている割合が高いという傾向が見られた。不安等の主要因として、「役職や業務内容の変化への適応」と「人間関係の変化による遠慮や気まずさ」が挙げられている点に注目する必要がある。これは、単なる制度の周知に留まらず、役職定年後の具体的な業務内容やキャリアパスに関する情報提供、異動後の人間関係構築を支援する仕組み、そしてそういった組織体制の中で業務の舵取りを担う所属長には、円滑な職場環境を醸成するマネジメント能力の向上が求められることを示唆するものと考えられる。

なお、所属の半数以上において役職定年者がいないという現状もあり、制度を実際に運用している所属の経験がまだ少ない点にも注目する必要があり、具体的事例の共有や所属に対するサポート体制の強化も必要と考えられる。

### イ 障がいのある職員の受け入れ体制について

#### (ア) 制度所管部門調査結果（人事課）

「6-2-1 障がいのある職員が職場でスムーズに就業できるよう、所属や職員に対して必要な意識付けを行っていますか」に対して、人事課は、係長以上の職員を対象に厚生労働省福島労働局ハローワーク郡山と連携した「精神・発達障害者しごとサポーター養成講座」を毎年開催していると回答した。

なお、担当者へのヒアリングにより、研修対象は係長以上の職員を基本とし、適宜範囲を広げて実施していることを確認した。

「6-2-2 障がいのある職員に対して適宜就業上の悩み等をフォローしていますか」に対して、人事課は、障がいを持つ職員を対象とした「職場における満足度アンケート」を毎年実施し、個々の障がいに配慮した備品の購入など、合理的配慮による働きやすい環境づくりに取り組んでいると回答した。

なお、担当者へのヒアリングにより、個別相談においては、障害者職業生活相談員と連携しながら対応に当たっていることを確認した。

#### (イ) 考察

人事課は障がいのある職員の支援に関して、外部機関との連携による研修の実施、個別のサポートを含めた当該職員へ合理的配慮により、働きやすい環境づくりに向けた取

組を進めている。これらの施策は、障がいのある職員がその能力を最大限に発揮するための基盤的な取組であり、働く人材の多様性の促進と組織全体のパフォーマンスの向上によって、組織の持続可能性確保につながっていくものと考えられることから、当事者である職員の意見や考えを取り入れながら、切れ目がないきめ細やかな対応が今後も求められるところである。

なお、本項目では個人情報への配慮の観点から、所属や職員個人に対する調査は実施していない。

#### ウ メンタルヘルス施策について

##### (ア) 制度所管部門調査結果（職員厚生課、上下水道局総務課、人事課）

###### a 職員厚生課

「6-3-1 メンタルヘルス不調となることの未然防止に向け、メンタルヘルスの重要性について、どのように職員の理解の醸成を図っていますか」に対して、職員厚生課は、セルフケア研修やコミュニケーション研修、従業員支援プログラム（EAP）の導入、EAP委託先が作成した広報紙の活用等を行っていると回答した。

「6-3-2 ストレスチェックの集団ごとの分析結果について、職員の安全衛生管理にどのように活用していますか」に対して、職員厚生課は、集団分析結果を所属長に提供し、分析結果活用研修会を開催して職場環境改善に役立てているほか、職場環境改善が必要な所属に対しては、公認心理師による現況の聞き取りと改善に向けたアドバイスを個別に行っていていると回答した。

###### b 上下水道局総務課

職員厚生課と同じ質問「6-3-1」に対して、総務課は、職員へのカウンセリング業務の一環として、局内全職員を対象としたメンタルヘルス研修を年2回開催し、メンタルヘルス不調の未然防止に努めていると回答した。

職員厚生課と同じ質問「6-3-2」に対して、総務課は、局内所属長も全庁的な分析結果活用研修会に参加し、各所属で活用するとともに、公認心理師にアドバイスをもらいながら、分析結果をメンタルヘルス研修会の内容に反映していると回答した。

###### c 人事課

「6-3-2 職員厚生課から提供されるストレスチェックの結果を管理・監督者向けの研修等に活用していますか」に対して、人事課は、職員厚生課においてストレスチェックを踏まえた分析結果活用研修会に活用していると回答した。

なお、担当者へのヒアリングにより、人事課としては、各所属におけるストレス度合等を把握し、必要に応じて各所属長との情報交換を行っていることを確認した。

##### (イ) 所属調査結果

「6-3-2 ストレスチェックの結果（所属単位の情報）を有効に活用できていますか」

に対して、所属の 79% (94／119 件) がストレスチェックの結果を「活用できている」と回答した。残りの 2割程度の所属が「あまり活用できていない」(19%) 又は「活用できていない」(2%) と回答した。

#### 6-3-2

ストレスチェックの結果（所属単位の情報）を有効に活用できていますか。

回答	回答数	割合
活用できている	94	79%
あまり活用できていない	23	19%
活用できていない	2	2%
合計	119	100%

#### (ウ) 個人調査結果

「6-3-2 ストレスチェックの結果を有効に活用できていますか」に対して、職員個人の実感として、「活用できている」と回答した職員は 46% (1,082／2,330 人) に留まった。54% (1,248 人) の職員が「あまりできていない」(42%) 又は「活用できていない」(12%) と感じている。

#### 6-3-2

ストレスチェックの結果を有効に活用できていますか。

回答	回答数	割合
活用できている	1,082	46%
あまり活用できていない	973	42%
活用できていない	275	12%
合計	2,330	100%

#### (エ) 考察

職員厚生課と上下水道局総務課においては、メンタルヘルス対策に関して、理解促進、早期発見、職場環境改善、所属長への教育など、本市の現状を踏まえた様々な取組を実施していることが確認された。また、所属においても約 8割がストレスチェックの結果を「活用できている」と回答しており、組織として一体的に取り組んでいる姿勢が見られた。しかしながら、職員個人の実感としては、半数以上がストレスチェックの結果を「活用できていない」と感じている点に課題がある。これは、結果が分析され、制度所管部門と所属長の間で共有されていても、その後の具体的な改善策が職員にまで見えにくい、あるいは改善効果が実感されていない可能性を示唆するものと考えられる。職員がストレスチェックを通じて自身の状況を改善しようと意識しても、個人の取組だけでは困難なこともあります、職場環境の具体的な変化が見られなければ、制度への不信感やエンゲージメントの低下につながる恐れがある。単純にはオープンにしがたい情報を取り扱うため、制度運用面での透明性の向上には慎重に対応をしつつ、具体的な改善活動の成果を職員へ明確にフィードバックする仕組みが必要ではないかと考えられる。

## エ 着眼点 6 の総括

着眼点 6 では、制度所管部門が中心となり、役職定年制度の運用、障がいのある職員への支援、メンタルヘルス施策において、多様な取組を行っていることが確認された。

その状況の中で、特に役職定年制度に対しては、制度運用に戸惑いや不安を感じる職員が約4割を占めており、特に50代の職員や技術系職員において不安等を感じている割合が高かった。また、不安等の主な内容については、業務内容の変化への適応や人間関係の再構築に懸念を抱いていることが示された。まだ制度の運用開始から経験が少ない状況とも言えるが、これらの不安等に対しては、単なる制度の説明に留まらず、より個別具体的で実践的なサポートが今後一層求められるようになるものと考えられる。

メンタルヘルス施策については、組織全体としてその重要性を認識した取組が行われている一方で、ストレスチェック結果の活用に対する職員の実感が低いというギャップが示された。制度を活用できていると認識している所属の取組が「見える化」されるとともに、職員一人ひとりの声に耳を傾けた「対話」を積み重ねることによって、施策がより効果的なものになるのではないかと考えられる。

## (6) 着眼点 7 「デジタル人材の育成は計画的に行われているか」

着眼点 7 では、デジタル化、DX化が急速に進む社会情勢に対応するため、本市ではデジタル人材の育成をどのように計画し、取り組んでいるか、実態を把握することを目的としている。

なお、この着眼点では制度所管部門である人事課のみを対象とした。

質問項目と調査対象の関係については、次の表のとおりである。

質問項目	調査対象		
	制度 所管	所属	個人
7-1 求めるデジタル人材を明確にしているか	<input checked="" type="radio"/>		
7-2 求めるデジタル人材を育成・確保する具体的な数値目標を設定しているか	<input checked="" type="radio"/>		
7-3 求めるデジタル人材のレベルに応じた研修を行っているか	<input checked="" type="radio"/>		

### ア 求めるデジタル人材を明確にしているか

#### (ア) 制度所管部門調査結果（人事課）

「7-1 デジタル社会が進展する中、業務改革や効率化に向けデジタル人材の確保が官民を問わず急務となっています。本市において求めるデジタル人材を明確にしていますか」に対して、人事課は、「DX郡山推進計画における「職員一人ひとりが最新の技術動向を把握し、ICTを活用した業務カイゼンや市民サービスのカイゼンに結び付く施策を企画・立案できる」人材の確保・育成に努めていると回答した。

#### (イ) 考察

「郡山市まちづくり基本指針」は本市の最上位計画として位置づけられ、当該指針に基づく「DX郡山推進計画」は、本市のDX推進のための計画とされる。人事課の回答は、このDX郡山推進計画が職員一人ひとりに求める能力を指すものであり、本市の施策推進体系に沿うものと言える。総務省指針では、自治体におけるデジタル人材を「高度専門人材」、「DX推進リーダー」及び「一般行政職員」の3類型を例示しており、それぞれの立場に応じた育成の必要性を示しているが、本市におけるデジタル人材像はそれらの要素を包含する形で、DX推進を担う幅広い職員層を育成の視野に入れているものと考えられる。単にICTツールを操作できる人材に留まらず、最新技術の動向を把握し、それらを活用して「業務改善」や「市民サービス向上」につながる「企画・立案」ができる人材を目指していることは、DX推進の本質を捉えた育成方針であると言える。また、これは、デジタル技術を単なる道具としてではなく、組織全体の変革を推進する力として捉えている表れと考えられる。

イ 求めるデジタル人材を育成・確保する具体的な数値目標を設定しているか

(ア) 制度所管部門調査結果（人事課）

「7-2 求めるデジタル人材を育成・確保する具体的な数値目標を設定していますか」に対して、人事課は、現時点においては設定していないと回答した。

(イ) 考察

求めるデジタル人材像がある一方で、その育成・確保に向けた具体的な数値目標が現時点においては設定されていない点は、計画性という観点からすれば課題と言える。総務省指針においても、具体的にどのような知識・技能を持つ人材がどれくらい必要なのかを検討し、具体的な数値目標を検討・設定することを求めている。数値目標がなければ、育成施策の進捗状況を客観的に評価することができず、デジタル人材の活用による効果測定も困難となる。また、数値目標がないことにより、デジタル人材育成に対する組織全体における施策としての優先順位が曖昧になり、予算や人員、時間といったリソース配分が不足するリスクも考えられる。施策の展開における様々な場面でDX推進が求められている今、抽象的な目標だけでなく、具体的・定量的な目標設定を行うことが、より戦略的かつ効果的な人材育成につながると考える。

ウ 求めるデジタル人材のレベルに応じた研修を行っているか

(ア) 制度所管部門調査結果（人事課）

「7-3 求めるデジタル人材のレベルに応じた必要な研修を行っていますか」に対して、人事課は、課長補佐を対象としたDX活用研修や各階層における職員を対象としたITパスポートに関する研修、さらには各種リテラシー研修も実施し、スキルアップを図っていると回答した。

(イ) 考察

課長補佐へのDX活用研修、各階層の職員向けのITパスポートに関する研修、各種リテラシー研修といった複数の階層やレベルに応じた研修を実施しており、組織全体の

DX推進力の底上げを図っていることがうかがえる。総務省指針では、DX等の新たな政策課題に対応するためのリスクリキングやスキルアップによる知識・技能の習得、DX関連技術の活用による業務改善や市民サービスの向上につながる人材育成の必要性を強調している。今後も組織全体におけるデジタルリテラシーの向上を図りつつ、(6)イ(イ)の考察で述べたように具体的な数値目標とリンクしながら、DX推進の中核を担う人材の育成に注力することが望まれる。

## エ 着眼点7の総括

人事課において、DX郡山推進計画を踏まえた目指すべきデジタル人材像を念頭に置き、複数の階層・レベルに応じた研修を実施していることが確認された。これは、業務へのICTツールの導入に留まらず、市民サービスの向上や行政事務の効率化等、誰もがデジタルの恩恵を受けられる環境の実現に向けた、様々な場面におけるDX推進の必要性を認識した具体的な取組であると考えられる。

しかしながら、総務省指針においても示されているように、求めるデジタル人材の育成・確保に対する具体的な数値目標が設定されていない点には課題がある。数値目標がなければ、デジタル人材育成・確保の進捗管理や人材活用の効果測定が困難となり、計画性が担保されているとは言い難いものとなる。本市のさらなるDX推進に向け、今後具体的な数値目標の設定が望まれる。

## (7) 着眼点8 「事務ミスをどのように考え、取り組んでいるか」

本市においては近年、入札事案の設計誤りや、各種使用料の誤徴収等、事務ミスの発生が散見されている。着眼点8では、行政運営における信頼性を確保する上で極めて重要な要素と言える事務ミスの防止について、法令遵守に向けた基本的な態度から、研修等の実施状況、組織的な再点検、個々人の注意点等、本市の実態を把握することを目的としている。質問項目に対する制度所管部門、各所属及び職員の3者の視点からの回答を比較し考察を行った。また、一部の回答項目については、年代別及び職種別の傾向を捉えるべく考察を行った。

なお、ここでの制度所管部門は、人事課が該当する。

質問項目と調査対象の関係については、次の表のとおりである。

質問項目	調査対象		
	制度 所管	所属	個人
8-1 事務ミス防止に向けた研修等の取組について			
8-1-1 事務の根拠となる法令等をいつも確認しているか			<input checked="" type="radio"/>
8-1-2 事務マニュアルの内容に誤りがないか確認しているか			<input checked="" type="radio"/>
8-1-3 事務ミス防止に着目した研修等に取り組んでいるか	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
8-1-4 OJT研修は、適切なタイミングで必要な内容のものが行われているか		<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
8-1-5 他所属で事務ミスが発生した際、自所属の事務にも同様の誤りがないか再点検しているか		<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

8-1-6 事務ミス発生の防止のため、特に注意していることはあるか	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8-2 事務引継や情報共有の適切な実施について			
8-2-1 人事異動（組織改編を含む）の際の事務引継を適切に行ってい るか			<input type="radio"/>
8-2-2 制度改正や事務処理の大きな変更の際に、所属間での情報共 有が適切に行われているか			<input type="radio"/>
8-3 事務の遂行に不安を感じるとき当該分野の統括部門に確認を行 っているか			<input type="radio"/>

ア 事務ミス防止に向けた研修等の取組について

(ア) 根拠法令やマニュアルの確認状況

a 個人調査結果

「8-1-1 事務の根拠となる法令等をいつも確認していますか」に対して、「いつも確認している」は職員の 22% (513/2,330 人) に留まり、「気になったときは確認している」が 43% (1,008 人) と最も多かった。また、「周囲へ確認し、自分では直接確認していない」が 7%、「確認していない」が 5% と、約 1 割 (12%) の職員は直接確認していないか、そもそも確認していない現状が確認された。

職種別に見ると、「いつも確認している」割合は、事務系が 24% と最も高く、技術系 20%、技能労務系 15%、その他職種 22% と職種間での差が若干確認された。また、「周囲へ確認し、自分では直接確認していない」、「確認していない」とした職員の割合は、事務系 8%、技術系 14%、技能労務系 33%、その他職種 16% と、技能労務系で比較的高い傾向が見られた。

年代別に見ると、「いつも確認している」割合は、40 代が 25% と最も高く、50 代、60 代以上もほぼ同程度の 23% であった。20 代以下は 16%、30 代は 19% と比較的割合が低かった。また、「周囲へ確認し、自分では直接確認していない」、「確認していない」とした職員の割合は、60 代が 15%、20 代が 14% と続き、その他の世代では 10% 程度であった。

8-1-1

事務の根拠となる法令等をいつも確認していますか。

回答	回答数	割合
いつも確認している	513	22%
新たな事務処理を行うごとに確認している	539	23%
気になったときは確認している	1,008	43%
周囲へ確認し、自分では直接確認していない	156	7%
確認していない	114	5%
合計	2,330	100%

○8-1-1職種別内訳

職種	回答	割合
事務系	いつも確認している	24%
	新たな事務処理を行うごとに確認している	27%
	気になったときは確認している	41%
	周囲へ確認し、自分では直接確認していない	6%
	確認していない	2%
	計	100%
技術系	いつも確認している	20%
	新たな事務処理を行うごとに確認している	20%
	気になったときは確認している	46%
	周囲へ確認し、自分では直接確認していない	8%
	確認していない	6%
	計	100%
技能労務系	いつも確認している	15%
	新たな事務処理を行うごとに確認している	10%
	気になったときは確認している	42%
	周囲へ確認し、自分では直接確認していない	12%
	確認していない	21%
	計	100%
その他	いつも確認している	22%
	新たな事務処理を行うごとに確認している	8%
	気になったときは確認している	54%
	周囲へ確認し、自分では直接確認していない	8%
	確認していない	8%
	計	100%

○8-1-1年代別内訳

年代	回答	割合
20代以下	いつも確認している	16%
	新たな事務処理を行うごとに確認している	21%
	気になったときは確認している	49%
	周囲へ確認し、自分では直接確認していない	7%
	確認していない	7%
	計	100%
30代	いつも確認している	19%
	新たな事務処理を行うごとに確認している	26%
	気になったときは確認している	44%
	周囲へ確認し、自分では直接確認していない	7%
	確認していない	4%
	計	100%
40代	いつも確認している	25%
	新たな事務処理を行うごとに確認している	27%
	気になったときは確認している	37%
	周囲へ確認し、自分では直接確認していない	7%
	確認していない	4%
	計	100%
50代	いつも確認している	23%
	新たな事務処理を行うごとに確認している	23%
	気になったときは確認している	45%
	周囲へ確認し、自分では直接確認していない	4%
	確認していない	5%
	計	100%
60代以上	いつも確認している	23%
	新たな事務処理を行うごとに確認している	18%
	気になったときは確認している	44%
	周囲へ確認し、自分では直接確認していない	9%
	確認していない	6%
	計	100%

「8-1-2 過去の定期監査の事例ですが、マニュアル通りに行った事務処理が、条例の規定に反しているものがありました。事務マニュアルの内容に誤りがないか適宜確認していますか」に対して、職員の 57% (1,324 / 2,330 人) は「確認している」と回答した。一方で、職員の 29% (670 人) は「確認していない」と回答しており、マニュアルとしての機能が発揮されず、適正な事務の執行が確保できないリスクが確認された。

なお、職員の 14% (336 人) は「所属独自のマニュアルがない」と回答しており、所属の業務の性質等によっては、マニュアルがない状況も確認された。

### 8-1-2

事務マニュアルの内容に誤りがないか適宜確認していますか。

回答	回答数	割合
確認している	1,324	57%
確認していない	670	29%
所属独自のマニュアルがない	336	14%
合計	2,330	100%

#### b 考察

根拠法令等の確認は「いつも」行っている職員よりも、「気になったとき」や「新たな事務処理を行うタイミング」といった、必要に応じて確認を行っている職員が7割程度（66%）を占めた。この確認行為は、職種別又は年代別に見た場合において、対応状況に若干の差異も確認されたところである。法令はもとより、国・県から発出される通知、各種ガイドラインなど確認すべき事務の根拠となるものは大量に存在し、その改廃が頻繁に行われる業務環境を考慮すると、根拠法令等を確認する頻度が高いほど適正な事務処理につながる可能性は高まると考えられる。また、このような確認の実施状況を考慮すると、マニュアルの内容についても関係する法令等に適合し、最新の内容を反映したものかどうか、定期的に確認を行う習慣が必要であり、例えば年度の切替わりや法改正等が行われるタイミングに、確認漏れがないよう所属全体で進行管理するような取組も有効と考えられる。マニュアル管理のあり方次第では、事務の適正性の確保に大きなリスクをはらんでいることを十分に認識する必要がある。

#### (イ) 事務ミス防止に着目した研修やOJTの実施状況

##### a 制度所管部門調査結果（人事課）

「8-1-3 事務ミス防止に着目した研修等を行っていますか」に対して、人事課は、課長職以上を対象とした事務ミス防止研修や、階層別研修の内容に文書・契約・法務に関する内容を取り入れ、危機意識の向上や実務処理スキルの向上を図っていると回答した。

##### b 所属調査結果

「8-1-3 事務ミス防止に着目した職場内研修等（適切なタイミングでの打合せや情報共有等を含む）に取り組んでいますか」に対して、所属の92%（110／119件）が事務ミス防止に着目した職場内研修等に取り組んでいると回答した。取組の内容としては、「打合せ等での情報共有・確認」が85%（93件）と最も多く、次いで「複数人でのチェック・ダブルチェックの励行」が8%（9件）と、情報共有と複数人のチェックが主な取組であることが確認された。

8-1-3

事務ミス防止に着目した職場内研修等に取り組んでいますか。

回答	回答数	割合
取り組んでいる	110	92%
取り組んでいない	9	8%
合計	119	100%

○事務ミス防止に着目した職場内研修等で取り組んでいること

回答	回答数	割合
打合せ等での情報共有・確認	93	85%
複数人でのチェック・ダブルチェックの励行	9	8%
職場研修等の実施	6	5%
マニュアル・業務手順書の整備、活用	2	2%
合計	110	100%

※個別回答の例

- ・ミスやヒヤリハットがあった場合、課内の情報共有を行うとともに対応策を講じている。
- ・各業務を主担当者と副担当者によるダブルチェックを行うとともに、係内での声かけ等による情報共有を行っている。
- ・設計ミス防止の取組に関する対策検討委員会、設計積算ミス防止における技術力向上研修
- ・職員会議や職場内研修でマニュアルの読み合わせをした。

「8-1-4 OJT研修は、適切なタイミングで必要な内容のものを行っていますか」に対して、所属の71%が「行っている」、27%が「ある程度行っている」と回答しており、98%の所属がOJTに何らかの形で取り組んでいる状況が確認された。

8-1-4

OJT研修は、適切なタイミングで必要な内容のものを行っていますか。

回答	回答数	割合
行っている	84	71%
ある程度行っている	32	27%
行っていない	3	2%
合計	119	100%

c 個人調査結果

「8-1-3 あなたが所属している職場では、事務ミス防止に着目した研修等（適切なタイミングでの打合せや情報共有等を含む）に取り組んでいると思いますか」に対して、職員の72%（1,675／2,330人）が、取り組んでいると「思う」と回答した。

### 8-1-3

あなたが所属している職場では、事務ミス防止に着目した研修等に取り組んでいると思いますか。

回答	回答数	割合
思う	1,675	72%
思わない	655	28%
合計	2,330	100%

「8-1-4 OJT研修は、適切なタイミングで必要な内容のものが行われていますか」に対して、職員個人の実感としては、「行われている」が 56% (1,309 / 2,330 人) に留まった。「行われているが、内容に不足を感じる」が 18% (428 人)、「OJT研修は行われていない」が 26% (593 人) と、44%の職員がOJTの質的部分や実施状況に課題を感じている。

職種別に見ると、「行われている」割合はその他職種 86% と最も高く、技術系 57%、事務系 55%、技能労務系 52% と続いた。「行われていない」割合は技能労務系が 33% と他の職種よりも比較的高かった（事務系 26%、技術系 23%、その他職種 12%）。

年代別に見ると、「行われている」割合は、20代が 65% と最も高く、その他の年代についてはほぼ同程度であった（53～56%）。「行われていない」割合については、年代間に大きな差は確認されなかった（23～27%）。

### 8-1-4

OJT研修は、適切なタイミングで必要な内容のものが行われていますか。

回答	回答数	割合
行われている	1,309	56%
行われているが、内容に不足を感じる	428	18%
OJT研修は行われていない	593	26%
合計	2,330	100%

○8-1-4職種別内訳

職種	回答	割合
事務系	行われている	55%
	行われているが、内容に不足を感じる	19%
	OJT研修は行われていない	26%
	計	100%
技術系	行われている	57%
	行われているが、内容に不足を感じる	20%
	OJT研修は行われていない	23%
	計	100%
技能労務系	行われている	52%
	行われているが、内容に不足を感じる	15%
	OJT研修は行われていない	33%
	計	100%
その他	行われている	86%
	行われているが、内容に不足を感じる	2%
	OJT研修は行われていない	12%
	計	100%

○8-1-4年代別内訳

年代	回答	割合
20代以下	行われている	65%
	行われているが、内容に不足を感じる	12%
	OJT研修は行われていない	23%
	計	100%
30代	行われている	55%
	行われているが、内容に不足を感じる	20%
	OJT研修は行われていない	25%
	計	100%
40代	行われている	56%
	行われているが、内容に不足を感じる	18%
	OJT研修は行われていない	26%
	計	100%
50代	行われている	56%
	行われているが、内容に不足を感じる	19%
	OJT研修は行われていない	25%
	計	100%
60代以上	行われている	53%
	行われているが、内容に不足を感じる	20%
	OJT研修は行われていない	27%
	計	100%

#### d 考察

事務ミス防止研修については、人事課として組織全体を見渡した取組がなされるとともに、所属単位でも研修等の高い実施率が確認された。また、7割を超える職員

において事務ミス防止に向けた研修等の取組が自所属でも行われていると認識していることが示された。しかし、OJTに関しては、所属の実施率と職員の実感にギャップが見られる。所属では、その98%が実施していると回答しているが、職員の約4割はOJTの質の部分や実施状況に満足していない状況である。20代以下の職員においては、「行われている」実感が比較的高いものの、本市全体の状況としては、OJTが形式化している、あるいはOJTの担い手である先輩職員の指導にばらつきがあることを示唆するものと考えられる。所属全体の事務処理能力の底上げにOJTは重要であるとともに、OJTの質の向上は、事務ミスの防止においても果たす役割は大きいと言える。

(ウ) 他所属での事務ミス発生時の対応と事務ミス発生防止に向けた特別な注意

a 制度所管部門調査結果（人事課）

「8-1-6 事務ミス発生の防止のため、質問8-1-3の取組以外で特に注意していることはありますか」に対して、人事課は、相談しやすい職場風土の醸成が特に重要と認識し、コミュニケーションスキル向上研修、事務ミスが発生した場合の適切な事後対応スキル研修などを実施していると回答した。

b 所属調査結果

「8-1-5 他所属で事務ミスが発生した際、自所属の事務にも同様の誤りがないか再点検していますか」に対して、98%（117／119件）の所属が「再点検している」と回答した。

8-1-5

他所属で事務ミスが発生した際、自所属の事務にも同様の誤りがないか再点検していますか。

回答	回答数	割合
再点検している	117	98%
再点検していない	2	2%
合計	119	100%

「8-1-6 事務ミス発生の防止のため、特に注意していることはありますか」に対して、97%（116／119件）の所属が「ある」と回答した。その取組としては、「複数人で書類等をチェックし見落としを防ぐ体制」が48%（56件）と最も多く、所属では最終確認としての複数人チェックを特に重視していることがうかがえる。次いで、「余裕を持ったスケジュール管理」が14%（16件）、「思い込みによる作業をせず、疑問点は適宜解消」が10%（12件）と続いた。

8-1-6

事務ミス発生の防止のため、特に注意していることはありますか。

回答	回答数	割合
ある	116	97%
ない	3	3%
合計	119	100%

○事務ミス発生の防止のため、特に注意していること  
(選択肢から1つ選択)

回答	回答数	割合
複数人で書類等をチェックし見落としを防ぐ体制を整えている	56	48%
余裕を持ったスケジュール管理を促し、焦らず作業できる体制を整えている	16	14%
思い込みによる作業をせず、疑問点は適宜解消するよう注意喚起を行っている	12	10%
チェックリスト等により、作業の見える化を図っている	11	10%
マニュアル化を推進し、誰でも同様の作業ができる体制にしている	11	10%
「初めて」「久しぶり」「変更」の業務は特に念入りに調べてから取り組むよう指示している	5	4%
集中力が低下しないよう、適度に休憩時間をとるよう促している	1	1%
指さし確認などにより、書類等の見落としを防ぐ体制を整えている	0	0%
作業デスクやPC内を整理整頓を促し、必要な情報へすぐにアクセスできるよう周知徹底している	0	0%
その他	4	3%
合計	116	100%

### c 個人調査結果

「8-1-5 他所属で事務ミスが発生した際、自所属の事務にも同様の誤りがないか再点検していますか」に対して、職員の86%（2,010／2,330人）が「再点検している」と回答した。

8-1-5

他所属で事務ミスが発生した際、自所属の事務にも同様の誤りがないか再点検していますか。

回答	回答数	割合
再点検している	2,010	86%
再点検していない	320	14%
合計	2,330	100%

「8-1-6 事務ミス発生の防止のため、特に注意していることはありますか」に対して、職員の84%（1,948／2,330人）が「ある」と回答した。最多は所属と同様に「複数人で書類等をチェックし見落としを防いでいる」が33%（640件）であった。次いで「余裕を持ったスケジュールを立て、焦らず作業できるようにしている」が

17%（328件）、「思い込みによる作業をせず、疑問点は適宜解消している」が14%（266件）、「チェックリスト等により作業の見える化を図っている」が11%（217件）、「『初めて』『久しぶり』『変更』の業務は特に念入りに調べてから取り組んでいる」が10%（204件）と続いた。

#### 8-1-6

事務ミス発生の防止のため、特に注意していることはありますか。

回答	回答数	割合
ある	1,948	84%
ない	382	16%
合計	2,330	100%

○事務ミス発生防止のため、特に取り組んでいること  
(選択肢から1つ選択)

回答	回答数	割合
複数人で書類等をチェックし見落としを防いでいる	640	33%
余裕を持ったスケジュールを立て、焦らず作業できるようにしている	328	17%
思い込みによる作業をせず、疑問点は適宜解消している	266	14%
チェックリスト等により作業の見える化を図っている	217	11%
「初めて」「久しぶり」「変更」の業務は特に念入りに調べてから取り組んでいる	204	10%
マニュアル化することで、誰でも同様の作業ができるようにしている	126	6%
指さし確認などにより、書類等の見落としを防いでいる	86	4%
作業デスクやP C内を整理整頓し、必要な情報へすぐにアクセスできるようにしている	33	2%
集中力が低下しないよう、適度に休憩時間をとっている	31	2%
その他	17	1%
合計	1,948	100%

#### d 考察

他所属での事務ミス発生時の再点検は、所属、職員ともに高い意識をもって行われており、組織的な学びと改善への意欲がうかがえる。事務ミス防止のため「特に取り組んでいること」については、人事課が組織風土や文書・契約・法務といった事務の基礎的スキル向上という面からのアプローチを重視しているのに対し、所属と職員個人は「複数人チェック」という具体的な確認体制を最も重視している点で一致している。また、職員個人レベルでは「余裕を持ったスケジュール」、「思い込みの排除」、「見える化」、「慎重な初期対応」といった、個々の業務遂行における具体的な行動変容につながる取組が重視されているものと考えられる。

イ 「事務引継や情報共有の適切な実施について」及び「事務の遂行に不安を感じるとき当該分野の統括部門に確認を行っているか」

(ア) 個人調査結果

「8-2-1 組織改編や人事異動の際の事務引継を適切に行っていますか」に対して、職員の 91% (2,119/2,330 人) が「行っている」と回答した。

8-2-1

組織改編や人事異動の際の事務引継を適切に行っていますか。

回答	回答数	割合
行っている	2,119	91%
行っていない	211	9%
合計	2,330	100%

「8-2-2 制度改正や事務処理の大きな変更の際に、所属間での情報共有を適切に行っていますか」に対して、職員の 91% (2,112/2,330 人) が「行っている」と回答した。

8-2-2

制度改正や事務処理の大きな変更の際に、所属間での情報共有を適切に行っていますか。

回答	回答数	割合
行っている	2,112	91%
行っていない	218	9%
合計	2,330	100%

「8-3 事務の遂行に不安を感じるとき当該分野の統括部門(契約検査課、会計課など)に確認を行っていますか」に対して、職員の 87% (2,036/2,330 人) が「行っている」と回答した。

8-3

事務の遂行に不安を感じるとき当該分野の統括部門(契約検査課、会計課など)に確認を行っていますか。

回答	回答数	割合
行っている	2,036	87%
行っていない	294	13%
合計	2,330	100%

(イ) 考察

事務引継や情報共有、不明点の確認といった組織間の連携・確認体制については、約 9 割の職員が行っており、業務の円滑な遂行にこれらの取組が機能していると考えられる。事務処理における不明点の解消や、後任者へのスムーズな業務移行は、事務ミス防

止につながる重要な要素と言える。その一方で、これらの取組を1割程度の職員が行っていない状況は、組織に内包されたリスクとして留意する必要がある。

#### ウ 着眼点8の総括

着眼点8では、数字上見る限り、本市全体として事務ミス防止への意識は高く、様々な取組を行っていることが確認された。特に、他所属での事務ミス事例からの学び、組織改編・人事異動時の事務引継、制度変更時の情報共有、そして不明点に対する担当部門への確認は、職員が実践している割合が高く、組織的な連携と情報共有が有効に機能していると考えられる。また、所属と職員個人ともに「複数人チェック」による最終確認を最も重視している点は、事務ミス防止のため実践的で実務に直結した対策に取り組んでいるものと評価できる。

一方で、本市職員の意識がいくら高い状態にあるとしても、一度の大きな事務ミスによって市民の信頼は失われてしまうことから、事務ミス発生防止の取組には終わりではなく、その効果が最大限に發揮されることを目指さなければならない。今回の調査によれば、根拠法令等の確認頻度やマニュアルの内容の適正性の確認、OJTの質的部分においては、実施実態に課題があると見られる。これは、事務処理の基盤となる知識とスキル習得の過程に、一部脆弱性が存在している可能性を示唆するものと考えられる。

職員の根拠法令等の確認頻度の向上やマニュアルの内容が適正であるかの再確認、OJTの実施体制の強化は、事務ミス発生リスクの低減を通じて、本市行政運営に対する信頼性を高めることにつながると考えられる。今後、これらを向上・強化する取組の推進が望まれる。

## 5 意見

### (1) 人材育成に係る基本方針の効果検証とデジタル人材の育成・確保について

本市の人材育成は、複雑に変化し続ける社会経済環境に対応するため、職員一人ひとりが持つ様々な知識、能力、経験を最大限に発揮できるよう「職員総活躍」の実現を目指し進められてきた。しかし、人材育成に係る現在の基本方針は、その効果検証が十分に行われておらず、研修をはじめとした人材育成施策の効果との関係が不明確な状況にある。さらに、基本方針自体が職員全体に十分に浸透しているとは言えず、その運用状況を定期的に評価することが必要と考えられる。また、様々な社会課題への対応に向けDXの推進が喫緊の課題となる中、デジタル人材の育成・確保は本市においても重要と考えられることから、戦略的な取組が求められる。現状では、デジタル人材に関する具体的な数値目標が設定されていないため、計画的に人材育成・確保が進んでいるのかどうか評価が困難な状況にある。

以上のことから、基本方針に基づく個別施策の効果検証と連動しながら、**基本方針自体の実効性についても、定期的に検証されたい**。同時に、**基本方針の目的と内容を職員一人ひとりに浸透させるための具体的な施策を展開されたい**。さらに、**デジタル人材の育成・確保に関する具体的な数値目標を設定し、DX推進による行政事務の効率化と市民サービスの向上につなげられたい**。

### (2) 職員の主体的な成長を促すエンゲージメント向上施策の強化について

本市が様々な行政課題に対応し、質の高い市民サービスを提供し続けるためには、職員一人ひとりが日々の業務に意欲的に取り組み、組織への貢献を実感できる「職員のエンゲージメント」の向上が不可欠と考える。今回の調査において、自分の意見の伝えにくさや、他職種でも対応可能な事務がもたらす技術職の本来業務への圧迫感、受講した研修を業務に生かせていないといった職員の回答が一定数確認された。これらは、職員が自らの成長を実感し、業務意欲を維持する上での障壁となり、結果、組織全体の活力低下につながることが危惧される。また、役職定年制度への戸惑いや不安は、長期的なキャリア形成に向けた意欲の低下や制度の機能不全につながることが考えられる。そして、職員のエンゲージメント向上には、公正で納得感のある人事評価制度の運用が重要であり、職場コミュニケーションの活性化や業務達成感、さらには明確なキャリア形成の見通しなど、職員が必要としているものを把握した包括的な支援が求められる。

以上のことから、**職員の主体的な成長を促し、組織への貢献意欲を高められるよう、職員のエンゲージメントを定期的に把握するとともに、エンゲージメント向上に資する施策を強化されたい**。特に、心理的安全性の高い、働きがいを感じる職場環境の構築が重要であり、職員が意見を交わし、失敗を恐れずに学び合える風通しの良い組織風土の醸成が望まれる。また、職員のキャリア形成に対する支援が強化され、役職定年制度への理解が浸透して職員が安心して業務に邁進できる環境整備が期待される。

### (3) 事務ミス発生防止に向けた取組について

行政運営における事務ミスの発生は、市民の信頼を大きく損ね、多額の追加費用の発生や業務効率の低下を招く場合があり、その発生の未然防止と再発防止に向けた取組は終わりのない継続的な課題と言える。今回の調査では、事務ミス発生防止への意識は本市全体として高い

ものの、業務の遂行における基礎的な部分においてリスクや課題があることが確認された。特に、根拠法令等の確認やマニュアルの見直し、効果的なOJTの実施が不十分な状況にあると、事務ミス発生のリスクを高めることとなる。また、人事異動等における事務引継が確実に実施されなければ、新たな事務ミスを発生させる温床となりかねない。これらのリスクや課題には、職員個人レベルでの対応のみでは不十分であり、組織的に取り組んでいく必要があると考える。

以上のことから、職員が常に最新かつ正確な情報に基づき業務を遂行できる環境の整備に向け、**根拠法令等の適切なタイミングでの確認とマニュアルの内容が適正であるかの確認、さらには人事異動等における事務引継の徹底について、既存の研修の機会にとらわれず、様々な場面において周知徹底を図られたい。併せて、所属における適切なOJTの実施が確保されるよう、本市のOJTの現状を定期的に把握し、所属や職員に対して必要な支援を行われたい。**