

「人材育成基本方針素案創りのためのアンケート」集計表

アンケート実施期間：平成25年4月15日～4月30日

対象者：1,142人 回答数：1,052人 回答率：92.1% 総務部人事課人事係

【A 基本項目】

A-1 職種

	回答数	構成比
(1) 事務	501	47.6%
(2) 土木、建築	87	8.3%
(3) 電気、機械、化学	38	3.6%
(4) 保健師、看護師、栄養士、歯科衛生士	34	3.2%
(5) 保育士、幼稚園教諭	69	6.6%
(6) 消防	216	20.5%
(7) 技能労働	93	8.8%
無回答	14	1.3%
計	1052	100.0%

A-2 職

	回答数	構成比
(1) 部長、次長、課長	84	8.0%
(2) 課長補佐、係長	184	17.5%
(3) 主査	227	21.6%
(4) 主任	197	18.7%
(5) 主事、技師等	212	20.2%
(6) 主任技術員等	70	6.7%
(7) 技術員等	37	3.5%
(8) 教諭	17	1.6%
無回答	24	2.3%
計	1052	100.0%

A-3 性別

	回答数	構成比
(1) 男	747	71.0%
(2) 女	293	27.9%
無回答	12	1.1%
計	1052	100.0%

【B 日常業務】

B-1 仕事に意欲を持って積極的に取り組み、常に改善しようとしている

	回答数	構成比	
(1) そう思う	503	47.8%	※(1) そう思う・ (2) どちらかと言えば そう思うの合計で88.9% となり、仕事に意欲を もって取り組んでいる 職員が多いといえる
(2) どちらかと言えばそう思う	432	41.1%	
(3) どちらとも言えない	96	9.1%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	7	0.7%	
(5) そう思わない	4	0.4%	
無回答	10	1.0%	
計	1052	100.0%	

B-2 現在の業務は経験や専門性が活かされている

	回答数	構成比	
(1) そう思う	281	26.7%	※(1) そう思う・ (2) どちらかと言えば そう思うの合計で62.1% となり、経験や専門性 が活かされていると感 じている職員が過半数 以上いる
(2) どちらかと言えばそう思う	372	35.4%	
(3) どちらとも言えない	248	23.6%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	77	7.3%	
(5) そう思わない	64	6.1%	
無回答	10	1.0%	
計	1052	100.0%	

B-3 担当している仕事に自分の能力が発揮できている

	回答数	構成比	
(1) そう思う	203	19.3%	※(1) そう思う・ (2) どちらかと言えば そう思うの合計で62.6% となり、能力が発揮で きていると感じている 職員が過半数以上いる
(2) どちらかと言えばそう思う	455	43.3%	
(3) どちらとも言えない	297	28.2%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	50	4.8%	
(5) そう思わない	36	3.4%	
無回答	11	1.0%	
計	1052	100.0%	

「人材育成基本方針素案創りのためのアンケート」集計表

B-4 担当している仕事は工夫次第で業務量を圧縮できる

	回答数	構成比	
(1) そう思う	136	12.9%	※(1)そう思う・(2)どちらかと言えばそう思うで34.7%、(3)どちらとも言えないが37.0%でほぼ同じ割合、(4)どちらかと言えばそう思わない・(5)そう思わないの合計が27.3%となっている
(2) どちらかと言えばそう思う	229	21.8%	
(3) どちらとも言えない	389	37.0%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	156	14.8%	
(5) そう思わない	131	12.5%	
無回答	11	1.0%	
計	1052	100.0%	

B-5 担当している仕事での課題や難問に対して果敢に挑戦している

	回答数	構成比	
(1) そう思う	243	23.1%	※(1)そう思う・(2)どちらかと言えばそう思うの合計で72.6%となり、仕事上の課題に対して挑戦していると感じている職員が多いといえる
(2) どちらかと言えばそう思う	521	49.5%	
(3) どちらとも言えない	245	23.3%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	26	2.5%	
(5) そう思わない	7	0.7%	
無回答	10	1.0%	
計	1052	100.0%	

B-6 全体の奉仕者としての自覚を持ち、担当している仕事を市民の視点で取り組んでいる

	回答数	構成比	
(1) そう思う	404	38.4%	※(1)そう思う・(2)どちらかと言えばそう思うの合計で86.3%となり、仕事に対し自覚を持って市民の視点で取り組んでいると感じている職員が多いといえる
(2) どちらかと言えばそう思う	504	47.9%	
(3) どちらとも言えない	119	11.3%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	10	1.0%	
(5) そう思わない	6	0.6%	
無回答	9	0.9%	
計	1052	100.0%	

B-7 特に自信のある能力や特性【複数回答可】

	回答数	構成比	
(1) 専門的な知識技能	257	9.4%	※回答の割合が多かったのは(3)協調性、(2)コミュニケーション能力で、次いで(1)専門的な知識技能や(7)行動力と続いている。逆に少なかったのは、(19)グローバル感覚・(15)法務知識・(16)経営感覚・(17)経済感覚などとなっている
(2) コミュニケーション能力	336	12.3%	
(3) 協調性	540	19.7%	
(4) 接遇能力	165	6.0%	
(5) チャレンジ精神	171	6.2%	
(6) スピード・コスト意識	154	5.6%	
(7) 行動力	257	9.4%	
(8) 情報収集能力	106	3.9%	
(9) 市民感覚	244	8.9%	
(10) リーダーシップ	66	2.4%	
(11) 企画立案能力	45	1.6%	
(12) 倫理観	104	3.8%	
(13) 折衝力	47	1.7%	
(14) 先見性	49	1.8%	
(15) 法務知識	19	0.7%	
(16) 経営感覚	18	0.7%	
(17) 経済感覚	18	0.7%	
(18) 人権尊重意識	57	2.1%	
(19) グローバル感覚	13	0.5%	
(20) 緻密性	45	1.6%	
無回答	28	1.0%	
計	2739	100.0%	

B-8 担当している仕事にやりがいを感じますか

	回答数	構成比	
(1) そう思う	264	25.1%	※(1)そう思う・(2)どちらかと言えばそう思うの合計で72.4%であり、やりがいを感じている職員が多いと考えられる。なお(3)どちらとも言えないも20.0%あった
(2) どちらかと言えばそう思う	498	47.3%	
(3) どちらとも言えない	210	20.0%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	42	4.0%	
(5) そう思わない	28	2.7%	
無回答	10	1.0%	
計	1052	100.0%	

「人材育成基本方針素案創りのためのアンケート」集計表

B9-1 B-8で(1)又は(2)と答えた方。「やりがい」を感じる理由は【複数回答】

	回答数	構成比	
(1) 適正や経験を活かせる仕事だから	400	31.0%	※(2) 成長が実感できるが33.6%、次いで(1) 適正や経験を活かせるが31.0%であった。
(2) 仕事を通じて成長が実感できるから	434	33.6%	
(3) 意向に適ったやりたい仕事だから	120	9.3%	
(4) 仕事における責任・権限に満足しているから	116	9.0%	
(5) 周りから仕事ぶりや成果が認められているから	78	6.0%	
(6) 仕事の質・量が自分にあっているから	100	7.7%	
(7) その他	41	3.2%	
無回答	2	0.2%	
計	1291	100.0%	

B10-1 B-8で(4)又は(5)と答えた方。「やりがい」を感じない理由は【複数回答】

	回答数	構成比	
(1) 担当が長く成長が感じられないから	4	3.4%	※(5) 意向に適わない、やりたい仕事ではないが24.4%、(1) 適正や経験を活かさないが23.5%と多く、(3) 仕事量が多いという理由も16.0%であった
(2) 適性や経験が活かさないから	28	23.5%	
(3) 仕事量が多いから	19	16.0%	
(4) 周りから仕事ぶりや成果が認められないから	4	3.4%	
(5) 意向に適わない、やりたい仕事でないから	29	24.4%	
(6) 責任・権限が大きすぎるから	10	8.4%	
(7) 仕事量が少ないから	4	3.4%	
(8) 責任・権限が少なすぎるから	5	4.2%	
(9) その他	14	11.8%	
無回答	2	1.7%	
計	119	100.0%	

B-11 仕事をする上で「やる気が出る(出た)」時はどんなとき【複数回答】

	回答数	構成比	
(1) 仕事に関心や興味があり目標があるとき	428	21.4%	※(1) 仕事に関心や興味があり目標があるとき・(2) 市民から喜ばれるときが共に21.4%でトップ、これに(4) 知識や経験を深めることができるとき・(5) 上司や同僚などの職場環境が自分にあっているとき、が続いている
(2) 市民から喜ばれるとき	427	21.4%	
(3) 上司や同僚などの職場環境が自分にあっているとき	211	10.6%	
(4) 知識や経験を深めることができるとき	262	13.1%	
(5) 責任ある仕事を任されているとき	158	7.9%	
(6) 上司や同僚から仕事の成果を認められたとき	174	8.7%	
(7) 自分の能力に合った仕事をしているとき	144	7.2%	
(8) 仕事の見直しや改善をしているとき	86	4.3%	
(9) 昇任・昇格・昇給したとき	77	3.9%	
(10) 人事異動で職場が変わったとき	12	0.6%	
無回答	20	1.0%	
計	1999	100.0%	

B-12 今後どのような仕事の経験を積んでいきたいか

	回答数	構成比	
(1) 特定の分野で専門性を磨く	414	39.4%	※(1) 専門性を磨く・(2) さまざまな仕事に取り組みたい、という正反対の意見がそれぞれ39.4%、39.7%であった
(2) 幅広分野でさまざまな仕事に取り組みたい	418	39.7%	
(3) 特に関係なくどんな仕事でもしていきたい	149	14.2%	
(4) 他団体への派遣や上級官庁等への実務研修	20	1.9%	
(5) その他	22	2.1%	
無回答	29	2.8%	
計	1052	100.0%	

【C 職場風土】

C-1 あなたの職場は自由に発言したり議論できる環境にある

	回答数	構成比	
(1) そう思う	421	40.0%	※(1) そう思う・(2) どちらかと言えばそう思うの合計で75.9%となり、職場で自由に発言できると感じている職員が多いといえる
(2) どちらかと言えばそう思う	378	35.9%	
(3) どちらとも言えない	158	15.0%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	47	4.5%	
(5) そう思わない	40	3.8%	
無回答	8	0.8%	
計	1052	100.0%	

「人材育成基本方針素案創りのためのアンケート」集計表

C-2 あなたの職場は仕事を効率的、迅速に取り組んでいる

	回答数	構成比	
(1) そう思う	291	27.7%	※(1) そう思う・ (2) どちらかと言えば そう思うの合計で74.9% となり、仕事に効率的・ 迅速に取り組んでいると 感じている職員が多いといえる
(2) どちらかと言えばそう思う	497	47.2%	
(3) どちらとも言えない	187	17.8%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	44	4.2%	
(5) そう思わない	22	2.1%	
無回答	11	1.0%	
計	1052	100.0%	

C-3 あなたの職場は職務に関わる情報や知識の伝達、共有が十分に行われている

	回答数	構成比	
(1) そう思う	249	23.7%	※(1) そう思う・ (2) どちらかと言えば そう思うの合計で70.6% となり、職務に関わる 情報や知識の伝達が行 われていると感じている 職員が多いといえる
(2) どちらかと言えばそう思う	493	46.9%	
(3) どちらとも言えない	209	19.9%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	60	5.7%	
(5) そう思わない	31	2.9%	
無回答	10	1.0%	
計	1052	100.0%	

C-4 あなたの職場は組織としての目標や方向性が職員に浸透している

	回答数	構成比	
(1) そう思う	237	22.5%	※(1) そう思う・ (2) どちらかと言えば そう思うの合計で67.5% となり、目標や方向性 が浸透していると感じ ている職員が多いとい える
(2) どちらかと言えばそう思う	473	45.0%	
(3) どちらとも言えない	238	22.6%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	62	5.9%	
(5) そう思わない	32	3.0%	
無回答	10	1.0%	
計	1052	100.0%	

C-5 あなたの職場は市民に満足してもらえるような仕事が行われている

	回答数	構成比	
(1) そう思う	312	29.7%	※(1) そう思う・ (2) どちらかと言えば そう思うの合計で75.6% となり、市民に満足し てもらえるような仕事 を行っていると感じて いる職員が多いとい える
(2) どちらかと言えばそう思う	483	45.9%	
(3) どちらとも言えない	206	19.6%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	27	2.6%	
(5) そう思わない	14	1.3%	
無回答	10	1.0%	
計	1052	100.0%	

C-6 あなたの職場の職員の配置は適切である

	回答数	構成比	
(1) そう思う	132	12.5%	※(1) そう思う・ (2) どちらかと言えば そう思うという意見 (36.4%)より、(4) どちらかと言えばそう 思わない・(5) そう思 わないという意見 (37.7%)が上回った
(2) どちらかと言えばそう思う	251	23.9%	
(3) どちらとも言えない	262	24.9%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	180	17.1%	
(5) そう思わない	217	20.6%	
無回答	10	1.0%	
計	1052	100.0%	

C-7 あなたの職場には仕事上で自分の目標となる職員が何人いるか

	回答数	構成比	
(1) 1人	252	24.0%	※1人～3人という意見 が54%で過半数を占めた が、0人という回答も 27%あった。また10人 以上という回答も3.3% あった
(2) 2人	174	16.5%	
(3) 3人	142	13.5%	
(4) 4人	33	3.1%	
(5) 5人～9人	97	9.2%	
(6) 10人以上	35	3.3%	
(7) 0人	284	27.0%	
無回答	35	3.3%	
計	1052	100.0%	

「人材育成基本方針素案創りのためのアンケート」集計表

C-8 これまでに仕事上で自分の目標となる職員が何人いたか

	回答数	構成比	
(1) 1人	113	10.7%	※1人～3人という意見が44%、4人以上という回答が36.4%あった。0人という回答も15.4%あった
(2) 2人	167	15.9%	
(3) 3人	183	17.4%	
(4) 4人	50	4.8%	
(5) 5人～9人	205	19.5%	
(6) 10人以上	127	12.1%	
(7) 0人	162	15.4%	
無回答	45	4.3%	
計	1052	100.0%	

C-9 その職員から学ぶべきことはどのようなものですか【自由意見】

	回答数	構成比
(1) 記述あり【別紙】	568	54.0%
無回答	484	46.0%
計	1052	100.0%

(主な意見を抜粋)

- 仕事に対する積極性、リーダーシップ、コミュニケーション能力、行動力、折衝力、判断力、チャレンジ精神、クレーム対応力。
- スピーディーさ。悪い事はすぐ上へ報告する。自分の仕事ではないと言わない。(仕事は探してでもする。)
- 責任は自分で取る。若手の職員にやりがいのある業務を任せ、影でフォローする。
- 専門的な知識、技術、技能。
- 説得力のある自信をもった行動力。
- 柔軟な発想。
- 倫理観。
- 忍耐、ブレない精神力。
- 常に新しい情報を取り入れ、最善の方法、迅速な行動。
- 先を見据えて効率的に、ニーズを捉えながら動く姿。
- 物事の本質をわきまえて、的確に判断し、行動すること。
- 情熱とメリハリ。
- 効率的な考え方がスピーディーにできるところ。
- 社会人としての責任感の意識を持つこと、社会の動向を把握する。多くの書物を読むこと、自己啓発に励むこと。常に目標を持ち向上心を持って職務につくこと。
- 前例に囚われず、自分で考えること。臨機応変に協力し、能率よく仕事をこなすこと。計画的に仕事を進めること。
- 感情的にならず、冷静に法令や制度に基づいて仕事をする事。
- シンプルに考えること。多角的に物事を見ること。コミュニケーションのとり方。
- 市民の目線に立って、物事を考えていること。
- 広い視点で物事を考えるというところ
- 普段は穏やかだが、厳しい場面での切り替えができる。
- 周囲への思いやりと必要な時に適確な助言や指導、方向性を示してくれる。
- 職場の雰囲気をよくする気配り。意欲をもたせるための指導と言葉がけ。
- 相手の伝えたい事を見のがさず、感じとる力。
- どんな時でも笑顔で対応すること。相手のことを思いやり、職場の仲間とも連携する。
- 業務のことではなく、人として大切なこと、自分の立場でどうあるべきかなど、仕事をすすめる上でのスタンス。
- 部下を信頼し仲間を信頼し、チームワークを大切にすること。
- 桐生が少しでも活性化するように、様々な取り組みに奮闘している。
- 桐生のまちの事を知る事、まちを大切に思うこと。

【D 人事制度】

D-1 昇任、昇給、配置換などの人事制度全般は納得又は理解できる

	回答数	構成比	
(1) そう思う	86	8.2%	※(3)どちらとも言えないが37.7%、(1)そう思う・(2)どちらかと言えばそう思うの合計が31.3%、(4)どちらかと言えばそう思わない・(5)そう思わないの合計が29.5%であった
(2) どちらかと言えばそう思う	243	23.1%	
(3) どちらとも言えない	397	37.7%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	140	13.3%	
(5) そう思わない	170	16.2%	
無回答	16	1.5%	
計	1052	100.0%	

「人材育成基本方針素案創りのためのアンケート」集計表

D-2 D-1で(4)又は(5)と答えた方。納得又は理解できない理由【自由意見】

	回答数	構成比
(1) 記述あり【別紙】	227	73.2%
無回答	83	26.8%
計	310	100.0%

(主な意見を抜粋)

- 能力に応じた昇給などがなく、年功序列制度であること。
- 職員のやる気、成果を評価してほしい。
- 責任のある、ないに関わらず、手当に差がない
- 昇任・昇格基準が明確でない。
- 人員削減の数値目標が先行し、業務の合理化が伴っていない。
- 仕事量にあった人員配置がされていない。
- 適材適所がなされていない。
- 安易な配置換えが多く感じられる。
- 管理職については事務能力だけでなくマネジメント力が大切と思うが、その部分をきちんとみているか疑問。
- 異動に「その人をどうやって育てたいか」という方向性が見えない。
- 意向調査に希望を出してもそれが反映されない。異動などに関して個人面談がない。
- 人事を行うべき立場の者が、適正な人事をするための情報を持っていない。
- 異動が激しすぎて、引継ぎが上手くいかない。危機対応が出来るか不安。
- 男女平等とはいっても、どうしても女性の方が不利な面がある。個々の生活、環境をよく考えてもらいたい。
- 女性の管理職への登用が遅い。
- 職員は、財産として扱われていない。
- 何をするにしても、職員に対する説明不足があるように感じられる。

D-3 係長以上の昇任はどうあるべき

	回答数	構成比	
(1) 人事考課制度を導入して実績・能力を評価して決める	448	42.6%	※(1) 実績・能力による人事考課制度を求める声が42.6%で一番多く、次いで(2) 昇任試験制度導入、(3) 本人の意向と続く。年功序列は5.5%だった
(2) 昇任試験制度を導入して基準を明らかにすべき	202	19.2%	
(3) 本人の意向を十分配慮すべき	189	18.0%	
(4) 所属長の内申・推薦を勘案して決めるべき	99	9.4%	
(5) おおむね年功序列によるべき	58	5.5%	
(6) その他	22	2.1%	
無回答	34	3.2%	
計	1052	100.0%	

D-4 管理職へ昇任する場合、本人の意向を確認する制度が必要である

	回答数	構成比	
(1) そう思う	548	52.1%	※(1) そう思う・(2) どちらかと言えばそう思うの合計で79.4%と、全体の8割が意向を確認する制度が必要であると考えている
(2) どちらかと言えばそう思う	287	27.3%	
(3) どちらとも言えない	149	14.2%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	26	2.5%	
(5) そう思わない	25	2.4%	
無回答	17	1.6%	
計	1052	100.0%	

D-5 本人の希望による降任、降格の制度が必要である

	回答数	構成比	
(1) そう思う	406	38.6%	※(1) そう思う・(2) どちらかと言えばそう思うの合計で64.7%と、こちらも全体の約7割が本人の希望による降任降格制度の必要性を考えている
(2) どちらかと言えばそう思う	275	26.1%	
(3) どちらとも言えない	275	26.1%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	38	3.6%	
(5) そう思わない	41	3.9%	
無回答	17	1.6%	
計	1052	100.0%	

「人材育成基本方針素案創りのためのアンケート」集計表

D-6 人事異動は何年が適当と考えるか

	回答数	構成比	
(1) 2年	28	2.7%	※一番多いのが3年と5年で、次いで4年となり、これらの合計で87.5%となっている
(2) 3年	370	35.2%	
(3) 4年	194	18.4%	
(4) 5年	357	33.9%	
(5) 7年	32	3.0%	
(6) 10年	20	1.9%	
(7) 10年超	24	2.3%	
無回答	27	2.6%	
計	1052	100.0%	

D-7 自分の昇任についてどう希望するか

	回答数	構成比	
(1) 現在よりも上位の職階に昇任	407	38.7%	※(1) 現在よりも上位が38.7%で1位、次いで(3) 現在のままでよいが33.2%となっている。(2) 現在よりも下位に降任も1.1%あった
(2) 現在よりも下位の職階に降任	12	1.1%	
(3) 現在のままでよい	349	33.2%	
(4) どちらとも言えない	266	25.3%	
無回答	18	1.7%	
計	1052	100.0%	

D-8 D-7で(2)又は(3)と答えた方。「降任したい」「現在のままでよい」と思う理由

	回答数	構成比	
(1) 現在の職務で十分	180	49.9%	※(1) 現在の職務で十分という人が約半数近く、次いで(2) 自分の能力に自信がないが19.7%となっている
(2) 自分の能力に自信がない	71	19.7%	
(3) 職責が重い	28	7.8%	
(4) 家庭の事情	13	3.6%	
(5) 給与等の処遇が不満	8	2.2%	
(6) 健康上の理由	11	3.0%	
(7) その他	19	5.3%	
無回答	31	8.6%	
計	361	100.0%	

D-9 男性職員と女性職員の人員配置や処遇などについてどう思うか

	回答数	構成比	
(1) 不満がある	66	6.3%	※(3) どちらとも言えないが半数以上の53.4%で、(4) どちらかと言えば不満はない・(5) 不満はないの合計が25.8%、(1) 不満がある・(2) どちらかと言えば不満があるの合計が16.6%となっている
(2) どちらかと言えば不満がある	108	10.3%	
(3) どちらとも言えない	562	53.4%	
(4) どちらかと言えば不満はない	106	10.1%	
(5) 不満はない	165	15.7%	
無回答	45	4.3%	
計	1052	100.0%	

D-10 D-9で(1)又は(2)と答えた方。不満を感じる理由【自由意見】

	回答数	構成比
(1) 記述あり【別紙】	104	59.8%
無回答	70	40.2%
計	174	100.0%

(主な意見を抜粋)

- 庶務にあたる職員がほぼ女性なのが理解出来ない。性別に関係なく、事務職に関してはどこでも誰でも出来るようであるべき。
- 窓口や現場を扱う業種の配置に性別を優先している傾向があるため。活躍が期待出来る職員に機会が与えられていない。
- 「窓口」職場だからとか、「子育て」に関することだからというイメージで女性が多く配置されている。
- 女性が1Fの業務が多い。男性も仕事場には必要。
- 女性も今まで男性の職場と思われる部署に入ってもらいたい。
- 現場作業のある職場に、女性を配置しないのは、おかしい。
- いまだに男の役割、女の役割があり、平等に感じない。
- 市の中枢を担う部署は男性中心、窓口業務や女性や子供に関連する業務の部署は女性が多いなど、配置場所に片寄りがある。
- 女性職員を積極的に活用されていないから。
- 女性登用の入口が細すぎる。(女性目線の仕事のあり方、本人の意向等を高めて土壌形成が全くない状態。)
- 女性の管理職が少ない。
- 女性で能力がある人でも係長、課長に昇任出来ず、反対に男性ではあの人かと思うような人物でも係長課長に昇任している。

「人材育成基本方針素案創りのためのアンケート」集計表

- 女性をリーダーとして育てる環境が不足。
- 管理職になる年齢に差がありすぎる。男性職員優位。
- ただ単に女性管理職を増やすのではなく、男性・女性の特性を明確にし、無理のない人員配置につなげてもらいたい。
- 男性側に負担が偏重している。

【E 給与制度】

E-1 現在の給与制度に納得(満足)しているか

	回答数	構成比	
(1) 納得している	81	7.7%	※(3) どちらとも言えないが30.4%で最も多く、(4)と(5)を合わせたものが39.7%で、納得していない割合が多いといえる
(2) どちらかと言えば納得(満足)している	220	20.9%	
(3) どちらとも言えない	320	30.4%	
(4) どちらかと言えば納得(満足)していない	223	21.2%	
(5) 納得(満足)していない	195	18.5%	
無回答	13	1.2%	
計	1052	100.0%	

E-2 給与(給料、諸手当)は何を重視してほしいか

	回答数	構成比	
(1) 能力	296	28.1%	※(1) 能力・(2) 職責・(3) 年齢や勤続年数重視を希望する声はほぼ横並びとなった。業績重視という回答は10%弱であった
(2) 職責	290	27.6%	
(3) 年齢や勤続年数	305	29.0%	
(4) 業績	101	9.6%	
(5) その他	36	3.4%	
無回答	24	2.3%	
計	1052	100.0%	

【F 評価制度】

F-1 自分の仕事に対して、上司は適切な評価をしている

	回答数	構成比	
(1) そう思う	198	18.8%	※(1) そう思う・(2) どちらかと言えばそう思うの合計で57.3%、どちらとも言えないが34.8%であった
(2) どちらかと言えばそう思う	405	38.5%	
(3) どちらとも言えない	366	34.8%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	33	3.1%	
(5) そう思わない	36	3.4%	
無回答	14	1.3%	
計	1052	100.0%	

F-2 年度当初に上司と面談し、勤務評定期間の目標設定をすべき

	回答数	構成比	
(1) そう思う	129	12.3%	※(3) どちらとも言えないが50.2%、(1) そう思う・(2) どちらかと言えばそう思うの合計が33.5%であった
(2) どちらかと言えばそう思う	223	21.2%	
(3) どちらとも言えない	528	50.2%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	58	5.5%	
(5) そう思わない	101	9.6%	
無回答	13	1.2%	
計	1052	100.0%	

F-3 本人に対して勤務評定の結果は開示していくべき

	回答数	構成比	
(1) そう思う	335	31.8%	※(1) そう思う・(2) どちらかと言えばそう思うの合計が51.9%、(3) どちらとも言えないが33.7%であった
(2) どちらかと言えばそう思う	211	20.1%	
(3) どちらとも言えない	354	33.7%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	65	6.2%	
(5) そう思わない	76	7.2%	
無回答	11	1.0%	
計	1052	100.0%	

F-4 部下による上司の評価は必要

	回答数	構成比	
(1) そう思う	445	42.3%	※(1) そう思う・(2) どちらかと言えばそう思うの合計で72.7%となり、評価は必要と考えている職員が多いことが伺える
(2) どちらかと言えばそう思う	320	30.4%	
(3) どちらとも言えない	211	20.1%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	25	2.4%	
(5) そう思わない	40	3.8%	
無回答	11	1.0%	
計	1052	100.0%	

「人材育成基本方針素案創りのためのアンケート」集計表

F-5 同僚による評価は必要

	回答数	構成比	
(1) そう思う	223	21.2%	※(1) そう思う・(2) どちらかと言えばそう思うの合計で42.4%、(3) どちらとも言えないが35.4%で、必要と考えるという職員と、どちらとも言えないとする職員に分かれている
(2) どちらかと言えばそう思う	223	21.2%	
(3) どちらとも言えない	372	35.4%	
(4) どちらかと言えばそう思わない	93	8.8%	
(5) そう思わない	130	12.4%	
無回答	11	1.0%	
計	1052	100.0%	

【G 研修制度】

G-1 上司は研修に参加しやすい職場環境に取り組んでいる

	回答数	構成比	
(1) 積極的に取り組んでいる	196	18.6%	※(1) 積極的に取り組んでいる・(2) 取り組んでいるの合計で64.0%であり、研修に参加しやすい職場環境づくりに取り組んでいる上司が多いといえる
(2) 取り組んでいる	478	45.4%	
(3) どちらとも言えない	289	27.5%	
(4) あまり取り組んでいない	41	3.9%	
(5) 取り組んでいない	30	2.9%	
無回答	18	1.7%	
計	1052	100.0%	

G-2 前年度に人事課が公募した研修に参加したか

	回答数	構成比	
(1) 参加した	143	13.6%	※(1) 参加したが13.6%にとどまっている
(2) 参加しなかった	886	84.2%	
無回答	23	2.2%	
計	1052	100.0%	

G-3 G-2で(2)と答えた方。参加しなかった理由

	回答数	構成比	
(1) 多忙で時間が作れなかった	321	36.2%	※(1) 多忙・(2) 受けたメニューがなかったの合計で63.5%と過半数を占め、時間調整と研修メニューの充実が課題という結果となった
(2) 受けたメニューがなかった	242	27.3%	
(3) 現在の知識・技能で十分職務を遂行できる	49	5.5%	
(4) 研修に参加しにくい雰囲気	53	6.0%	
(5) 関心がない	79	8.9%	
(6) その他	111	12.5%	
無回答	31	3.5%	
計	886	100.0%	

G-4 職場で知識や技能の習得、共通理解を得るための研修や勉強会が行われているか

	回答数	構成比	
(1) 活発に行われている	119	11.3%	※(1) 活発に行われている・(2) ある程度行われているの合計で58.3%だが、(4) 行われていないという職場も18.5%あった
(2) ある程度行われている	494	47.0%	
(3) あまり行われていない	222	21.1%	
(4) 行われていない	195	18.5%	
無回答	22	2.1%	
計	1052	100.0%	

G-5 G-4で(3)又は(4)と答えた方。「行われていない」理由

	回答数	構成比	
(1) 仕事が忙しく時間が取れない	144	34.5%	※OTが行われない理由としては、(1) 時間が取れないが34.5%、(2) これまで慣例的に行われてこなかったが31.2%、(4) 必要性を感じないも13.2%あった
(2) 今までも慣例的に行われてこなかった	130	31.2%	
(3) 職場内での意識が低く消極的	27	6.5%	
(4) 特に必要性を感じない	55	13.2%	
(5) 職場の雰囲気が学習的でない	23	5.5%	
(6) その他	34	8.2%	
無回答	4	1.0%	
計	417	100.0%	

G-6 職員として必要な知識・能力を身につけるため、自己啓発に取り組んでいる

	回答数	構成比	
(1) 積極的に取り組んでいる	122	11.6%	※(1) 積極的に取り組んでいる・(2) 取り組んでいるの合計で60.7%だが、(3) あまり取り組んでいないも32.9%であった
(2) 取り組んでいる	517	49.1%	
(3) あまり取り組んでいない	346	32.9%	
(4) 取り組んでいない	41	3.9%	
無回答	26	2.5%	
計	1052	100.0%	

「人材育成基本方針素案創りのためのアンケート」集計表

G-7 G-6で(1)又は(2)と答えた方。どのような自己啓発に取り組んでいるか

	回答数	構成比	
(1) 職務に関する書籍等の購読	345	54.0%	※OFFJTの内容については、関連書籍の購読や研修会参加で全体の8割となっている
(2) 研修会への参加	167	26.1%	
(3) 大学、専門学校等への通学	1	0.2%	
(4) 通信教育の受講	2	0.3%	
(5) 資格取得のための勉強	72	11.3%	
(6) その他	30	4.7%	
無回答	22	3.4%	
計	639	100.0%	

G-8 G-6で(3)又は(4)と答えた方。「取り組んでいない」理由は

	回答数	構成比	
(1) 公私に多忙で時間が作れない	191	49.4%	※OFFJTに取り組めない理由として、(1)多忙が約半数だが、(2)どのように取り組んでいいのかわからないという意見も23.3%あったことから、体験者の声などの紹介なども効果的といえる
(2) どのように取り組んでいいのかわからない	90	23.3%	
(3) 現在の知識・技能で十分職務を遂行できる	35	9.0%	
(4) 金銭的な余裕がない	37	9.6%	
(5) その他	17	4.4%	
無回答	17	4.4%	
計	387	100.0%	

【H 職員像】

H-1 桐生市職員の優れている点、強みは何ですか【自由意見】

	回答数	構成比
(1) 記述あり【別紙】	533	50.7%
無回答	519	49.3%
計	1052	100.0%

(主な意見を抜粋)

- 市民に対する接遇。
- 市民対応が親切な職員が多い。勤勉な職員が多い。
- 他市に比較し、市民要望が強く、多いが真面目に対応している。
- 市民感情に配慮をした丁寧な仕事をしている点。
- 保守的な市民性のある桐生市民に対し、真面目な対応をしている。
- 市民の目線で行動できる所。
- 勤勉な職員が多い。
- 謙虚な人が多い。
- まじめさ。
- 他自治体の職員に比べて、倫理感、真面目さにおいて優れている。
- 市民の要求、請求等に全て応えようと全力で取り組もうとする力。
- 事務処理の能力の高さ。
- 高い専門知識を持った職員が多い。
- 与えられた職務はなんでもこなす。
- 協調性と柔軟性。
- 趣味多彩な人が多いと思う。色々な見方を持っていることは強みだと思う。
- 腰が低い、あたたかい対応、研修意欲、責任感。
- 自己研修に取り組んでいる。
- 素材として優秀な人が沢山いる。
- 個人レベルのプロ意識が高い。
- 伝統的な考え方。
- 知識の深さや広さ。桐生市は他市にはない施設や伝統等が多いので。
- 他市より早く企画、政策などに取り組んでいる点。例えば、桐生市の事業仕分けなど。
- 他市と比較して、県や国などの他の官公庁と関係が良好。
- 公務員として仕事やボランティア活動などに意欲を持って取り組んでいる若い職員が多いこと。
- 桐生市が好きで、もっともっと良くしたいと強く考えている点。
- イベントや行事など、物事に対する熱意がある。
- 市民のために、桐生市のためにいろいろなことを考え行動している。
- 地元に関する知識が豊富で、職務外でも地域に根付いて市を支えている印象。
- 桐生市のよさをよく知っており、職を通して次世代に伝えて桐生市の発展につなげようとしている。市をあげてのイベント（桐生八木節まつり、堀マラソン等）に参加し、盛り上げている。
- 長い歴史と伝統、自然豊かな桐生に愛着をもっているところ。
- 本市に対する愛着心、プライド
- 桐生が少しでも活性化するように、様々な取り組みに奮闘している。
- 桐生市を愛し、桐生市を良くして行こうと考えている職員が多い。
- 桐生市のことを良く知っている。知識がある。育ってきた経験がある。
- 桐生市が好き、誇りに思っている。

「人材育成基本方針素案創りのためのアンケート」集計表

- 桐生を愛する気持ち。
- 市民の方々と密接に情報交換ができる。大都市では困難。

H-2 桐生市職員の劣っている点、弱みは何ですか【自由意見】

	回答数	構成比
(1) 記述あり【別紙】	532	50.6%
無回答	520	49.4%
計	1052	100.0%
(主な意見を抜粋)		
○ 閉鎖的な考え。		
○ 昔ながらの考え、しきたりにこだわる。		
○ 前例にとらわれない改革意識の高い職員が少なく感じる。		
○ 未来への展望を描きにくくなっていることに伴い、卑下したりする場面があるのではないかと思う。		
○ 人口減少や高齢化率の進行により、気持ちが萎縮していると感じることがある。		
○ 未経験の仕事や新規の仕事に弱い。		
○ 自分の担当以外の仕事が増えることに対して、積極的ではない。		
○ 他市の状況を気にしすぎて行動がワンテンポ遅れる。		
○ コスト意識、広い視野、バランス感覚、効率性。		
○ 桐生市が置かれている状況に対する危機感の欠如。		
○ アンテナの低さ。		
○ 自分をアピールする力。		
○ P R力、情報発信力、マスコミを使う力。		
○ 独想性がない。		
○ 発想力。		
○ 企画立案力。		
○ 桐生市を改革するための実行力。		
○ 縦割りで部署ごとに仕事をしている。		
○ 桐生市職員でありながら、桐生のよいところをあまり知らない。		
○ 自己啓発の取り組みが弱い。		
○ 職員間のコミュニケーション不足。		
○ 部課を越えた職員の交流が少ない。		
○ 住民などからの指摘や苦情に、こまごまと左右されやすい点。		
○ 歴史や伝統にこだわり過ぎていること。		
○ 共通認識の低さ。		

H-3 桐生市職員に特に求められるもの【複数回答】

	回答数	構成比
(1) 市民の目線で行動する職員	390	13.1%
(2) 責任感のある職員	253	8.5%
(3) 待遇の優れた職員	102	3.4%
(4) 市民から信頼される職員	381	12.8%
(5) 高い専門知識を持った職員	150	5.0%
(6) 市民の活動に積極的に参加する職員	39	1.3%
(7) 向上心や意欲が高い職員	205	6.9%
(8) 人的ネットワークが広い職員	37	1.2%
(9) 前例にとらわず改革意識が高い職員	308	10.3%
(10) 高い倫理観を持つ職員	51	1.7%
(11) 公正公平な職員	175	5.9%
(12) 視野が広い職員	193	6.5%
(13) 協調性がある職員	94	3.2%
(14) コスト意識が高い職員	96	3.2%
(15) 柔軟性が高い職員	225	7.6%
(16) 事務処理能力が高い職員	68	2.3%
(17) 個性豊かな職員	37	1.2%
(18) 勤勉な職員	55	1.8%
(19) まちの案内や宣伝ができる職員	69	2.3%
(20) その他	13	0.4%
無回答	35	1.2%
計	2976	100.0%

※求められる職員像として、(1)市民目線で行動・(4)市民から信頼される・(9)前例にとらわれず改革意識が高い、と続く。(1)はH1の設問「桐生市職員の強み」の自由意見で挙げられたキーワードに入っており、職員に求められることと実際の強みが一致しているが、(9)はH2の設問「桐生市職員の弱み」の自由意見にも挙げられているキーワードであり、今後は前例踏襲や他市動向などにあまりとらわれない、思い切った発想や変化を恐れず対応していくといった行政職員が求められると感じているといえる

「人材育成基本方針素案創りのためのアンケート」集計表

H-4 職員の育成について思うこと。考えること。期待することなど【自由意見】

	回答数	構成比
(1) 記述あり【別紙】	408	38.8%
無回答	644	61.2%
計	1052	100.0%

(主な意見を抜粋)

- 知識・技術・技能の伝承。
- ベテラン職員のノウハウを途切れさせず、後任の職員に引き継ぐ体制、システム。
- 次世代の若い職員に、技術、意識などを伝えていくことが大切。
- 経験豊富な職員たちが若い職員にいろいろなことを教えてほしい。
- 何でも協力しあえる人間関係の構築。
- 課長、係長は職場を明るくし、部下に対して効率の良い職場環境を。
- 若手職員特に新採用職員は、その職場の上司、先輩が長い目で人材育成していこうという雰囲気醸成が必要。
- 新採用職員を教育する制度、態勢。研修だけではなく、職場内で教育しようという気構え。職場内で教育係をつきみんなで育てる環境を作る。
- 主事などの若手職員にも条例改正、予算編成など携わらせる必要がある。
- 新採用職員を1年間じっくり育てられる環境。
- 職場内研修（OJT）の充実。
- 新採で入庁した時の気持を持続出来る様に上司・同僚のフォローアップ。
- 新採用職員にとって一番最初の職場は重要。配属先に尊敬できる上司。目標とする先輩が多数いるべき。
- 円滑な人間関係の中で、一人一人の職員の力が発揮されるような職場環境。
- 上司や先輩がもっと日常業務の中で若い世代を育てていくという気持ちを。
- 現場は明るく何でも意見の言える雰囲気が必要。
- 頑張る職員が気持ち良く働ける職場にしていきたい。
- 職員一人一人が、自己啓発に取り組む。
- 広い視野を持ち、市民や仕事に対して、柔軟に対応出来るように。
- 元気があること。身なりを整え、市民から信頼される職員になること。
- 上司を気にせず、前例にとらわれない個性豊かな職員。
- 魅力ある先輩、上司でなくてはならない。
- 自分の業務や自分の課のことだけでなく、桐生市全体のことを考え、取り組む職員の育成。
- 相手の気持ちにたって仕事出来る人。
- 職種や内容によって、各々仕事の量が異なるが、各々あたえられた仕事（自分ですべき仕事）を、真剣に取り組む。
- 失敗を恐れない、積極的な職員を育成。
- 人事異動が頻繁なため、専門知識の高い職員が不足。今後は、より専門知識の高い職員の育成を。
- 自治体も選ばれる時代。効果的な独自施策を積極的に実施し、専門性が必要な分野には、本人の意志を確認し、ある程度長期間異動させない職員配置を行うべき。
- 人事制度の透明性向上が必要。（一定のルールとして確立されたジョブローテーションや昇任制度による人材育成など。）
- 専門知識を持った職員を適正な部署に配置。
- 定期異動を2～3年で行い、職員に幅広い経験をさせて欲しい。
- 各部署の現状を把握し、地位が下の人の意見も聞き、適材適所の人員配置、職場環境の改善を。
- 人員配置で仕事に余裕をもって行える状況になれば、職員が積極的に自己研磨に取り組むと思う。
- 人事異動の人数、回数が多い。課や係のスペシャリストが増えると良い。
- 人事異動は若い時に早い周期で行い、様々な職場で色々な経験を積ませて、主査、係長から長くなるべき。
- 個人の能力、特性を生かした人事異動を行う。
- 職員一人一人の仕事の内容を把握して適正に対応。職員に対して公平公正の管理職員。
- 専門職であるが部署により分野が異なるため、定期的に5年くらいのスパンで異動した方が経験が積み、新しい場所で経験を生かすことが出来る。
- 技師など専門職の職員であっても、様々な職場に異動させることで、知識・経験を豊富にさせる。
- 人事異動は、早いペースで行った方が良い。人脈が広がり、自分の財産になる。
- 職員の個性や特性を早く見い出して、その能力や自身の力を十二分に発揮できるような配置を。
- 採用試験の外部委託。
- 採用時に面接など、もっと人間性を見極めてほしい。

「人材育成基本方針素案創りのためのアンケート」集計表

- 人事の活性化が重要。若い人を積極採用。
- 成果主義の導入。
- 年に2回ほど所属課長と面談を行い、目標を立て、それに対して自分は何をしたかなど、話し合う機会を作る必要。
- 自己啓発などに取り組み、向上心の高い職員に対する処遇を改善。
- 職員のモチベーションを高め、新たな課題や難しい課題への挑戦の成果が正当に評価されれば、職員は実感として大きな達成感を得られる。そのためには人事評価を適切に運用し、これを昇格や昇給に活用し成果と評価を明確にすることが重要。そのためには必要な知識やスキルを身につけられるよう職員への支援と組織内のコミュニケーションを円滑化する事が必要。
- 係長以上の昇任試験を導入。
- 昇任・昇格は必ず試験をして、この職以上の職員はこのことは必ず知っているという状況を作るべき。
- 職種別研修は、内容的にあまり意味がないように感じる。もっと実務的な研修であるものであって欲しい。
- 市がどの方向に向かい、何をしていくのかを全庁体制で実施していくために、もっと連携が取れるような、研修・育成を。
- 目標とする職員像を目指して育成する必要。
- 研修など取り組んだ後にどう職場に生かすかが重要なのだが、それが無いために良い研修を受けた後も続かない。
- 研修を頻繁に行い、職種は違っていても同じ目標を常に持つ事。
- 業務に直結する研修を。
- 専門性の高い職場でも、公務員という立場が第一なので、基本を教育する。
- 型どおりの研修も必要ですが、全く異なった業種を体験するような研修も必要。色々な問題に対処できる広い視野を持つことが求められている。
- 接遇のトレーニングは必要だと思う。職種に関わらず、丁寧な対応の仕方、身だしなみなどの基本を身につける必要がある。
- 自治体が持っている財産は「人材」であり、これをいかに育てるかということに尽きません。そのためには職員の接遇等に関して横並びの姿勢でなく、意欲を高める環境が必要ではないかと思う。
- 経験年数に応じた研修や専門性を伸ばす研修が必要。ベテランの技を伝えたい。
- 継続的、段階を追った人材育成のための研修を充実させてほしい。
- 職種に関する研修のみでなく、人としての一般研修を増やし、参加しやすいようにしてほしい。
- 専門性を高めるような研修を受けられること。
- 視野が広がる研修、専門分野の研修。プライベートな時間を使って学んでもよいと思う。
- 質の高い研修に職員を積極的に参加させ、専門性の高い職員を増やすべき。
- いろいろな研修会を公平に指名して参加させる。
- 民間会社との交流が出来れば、官民の立場の違いや考え方、また良いことなど互いに吸収でき良い市政運営につながるのではないかと思う。
- 民間で一定の期間、研修を受けるなど出来れば視野が広がって良いのでは。
- 接客技術の向上を目指した研修。（例えば、ディズニーランドで働く等）
- 基礎的な知識に関する研修は、若いうちに。
- 新採用研修の改善。徹底的に接遇等、社会人としての自覚を持つような厳しい研修にするべき。
- 職員としてのモラルを養うような機会が必要。財政状況を踏まえながら、職員各自が再建させる心の機運を促す。
- 悩み事、相談事など、気軽に話せる窓口を作る。
- 行政としての方向性や目標の共有化。
- 桐生市全体の目標をさだめ、進ちよく状況などをそのつど確認し、P D C Aのサイクルを組織として行う必要。
- 信賞必罰の人事管理、がんばった職員が報われる人事管理、後継者の育成、互いを高めあう職場風土の醸成。
- 市民のために働いているんだと思う事、考える事。
- 市民を顧客として認識してサービスを提供すること、市民満足度を意識にて日々の業務にあたる事が市役所職員としての基本。
- 自己啓発に励み、個々の能力の向上。先見性を身につける。
- 桐生の歴史や文化に市民に説明できるくらい勉強して桐生を愛してほしい。
- 豊かな発想、創意工夫、頭を柔らかくして自分の仕事に生かせるようにする事の勉強。
- 市民のためにどんなことが出来るか、意欲的に考えていけるようにしていけるとよい。
- 常に向上心を持ち市民の目線に立つことの出来る職員育成。
- 桐生市の良いところ、問題点を良く知り、桐生を良くすることを思っ仕事を進めていく。

「人材育成基本方針素案創りのためのアンケート」集計表

- 職場の仲間で協調しあう気持ちと前向きさを大切にする。
- モチベーションをいかに高く、持続できるか。大きな目標、夢をかたれる環境作りが大切。
- 異動前に適性をはかる機会があれば。
- 市民と目と目を合せ堂々と意見の言える職員で思いやりも兼ねた人間に。
- 世代間のコミュニケーション。
- 若い職員が、あこがれる人材をつくる事。
- 女性管理職の育成。
- 職務の中で、ディベートやプレゼンテーションの機会を増やすことが必要。部内での出前講座シュミレーションや部長会議における担当事業や政策提案のプレゼンテーションなどの機会を定例化できるような職場環境の改善。
- もっとポジティブ、かつユニークな意見、発想を受け入れできる管理職、また、モラルのある一般職、そして、これらをもらすことなく把握できる人事担当課の整備。
- 若くて仕事を積極的にする職員などをもっと評価してほしい。現場で頑張っている職員などをもっと評価するべきだと思う。
- 自由で柔軟な発想を引き出せる環境作りの出来る職員を育成。
- 型にとらわれない。新しい桐生を造ってくれる様な人材を育てて頂きたい。
- 桐生を愛し、人的ネットワークを広げて、街の活性化を図れる職員。数十年の事を見越した業務計画が立てられる職員を育成してもらいたい。
- コミュニケーション能力の向上。
- ほめられないことがない、ほめられることは誰でも嬉しいことであるので、育成していくうえで、ほめることも必要。
- 多くの事に対応させ、そばで見守りアドバイスをする職員を付ける。
- 部・課・関係なく職員交流を設けてほしい。
- 近隣他市の職員との交流の機会を作り、意見交換の場を考える。
- 他市との人事交流、研修会への参加。
- 指導には本気で取り組み、愛を持ってしかる事、管理職は逃げない事。