約束７　市職員のパワーを引き出し、市役所の仕事力を高めます

めざす姿

前向きに取り組む職員の育成により、市民ニーズの的確な把握やサービスの向上が図られ効率的・効果的な行政運営が実現しています。

めざす姿の達成状況を示す指標（数値目標など）

	指標名	取得方法	単位	基準値	上段：年度別目標値 下段：年度別現状値 ※( )書きは「わからない」の回答を除いた場合 22	23	24	25	H24目標値に対する達成率	H25目標値に対する達成率
①	エリア担当制度による、町会等からの意見や要望等を措置した割合100%を目指します。	業務取得	%	－	－	100	100	100	○	―
					－	99.6	100			
②	ボランティア・地域活動に参加している職員の割合　70%を目指します。	業務取得	%	48.0	53.0	60.0	65.0	70.0	×	―
					55.1	55.7	46.1			
③	市の施策や事業、各種市民サービスの市民満足度を高めます。	市民評価アンケート	%	69.0	－	－	73.0	75.0	○	○
					69.0	76.4	75.5			
④	職員の仕事ぶりの市民満足度を高めます。	市民評価アンケート	%	63.1	67.0	68.0	69.0	70.0	×	―
					55.2 ※(59.1)	62.6 ※(66.9)	61.2 ※(65.5)			
⑤	職員の窓口応対に対する市民の不満を解消していきます。	市民評価アンケート	%	17.9	15.0	13.0	12.0	10.0	×	―
					16.4	12.8	13.3			
⑥	財政調整基金（※48）は、計画期間を通じて20億円を維持します。	業務取得	億円	20	20	20	20	20	○	○
					26	29	30			
⑦	地方債の繰上償還及び計画的な借入により、実質公債費比率（※49）12.4%を目指します。	業務取得	%	13.1	－	－	13.0	12.4	○	―
					13.1	12.3	11.2			

H24目標値に対する達成率　○:目標を達成済み　×:目標を達成できない　ー:判断できない
H25目標値に対する達成率　○:目標を達成済み　ー:目標を達成できない・判断できない

約束全体の評価

めざす姿の達成状況を示す指標７項目について、平成２４年度の目標値に対する達成率は、「目標を達成済み」が４項目、「目標を達成できない」が３項目となっております。「目標を達成できない」項目については、「地域や住民との協働」に関する研修の実施や、職員のボランティア活動に関して紹介する機会をつくるなど、職員が自主的に参加する意欲につながる取り組みのほか、これまでの研修等の検証と、平成２４年度の職員の意識改革や人材育成をより推進するための事業に加え、研修等の一層の充実と継続的な意識改革が必要だと考えられます。

平成２４年度における注目指標のうち、「①エリア担当制度による、町会等からの意見や要望等を措置した割合100％を目指します。」については、エリア担当職員がパイプ役となって町会等からの意見や要望等に全て措置済みであり、目標値である100％を達成しております。また、「③市の施策や事業、各種市民サービスの市民満足度を高めます。」についても、目標値を達成していることから、仕事に対する職員の意識改革や接遇能力等が向上した結果だと考えられます。

次に、個別施策の実施状況ですが、「進捗率」では、５項目中５項目が「工程表どおり実施済み」となっています。また、「達成率」では、１項目が「目標を達成済み」、３項目が「概ね順調に推移」、１項目が「遅れている」となっています。

施策の実施状況や指標全体の傾向と注目指標の達成状況等を総合的に勘案すると、取り組みの結果が表れていない項目もあるものの、職員の企画・提案によって、ショートムービー「りんごのうかの少女」の映画化、中心市街地に賑わいを戻した「駐車場無料開放」、駅前再開発ビル３階フロアにオープンした多機能行政施設「ヒロロスクエア」、その他にも市民や議会と対話しながら３５事業を予算化させるなど、施策を積極的に展開しようとする職員が着実に増えていることから、めざす姿に向けて、**成果があらわれている**と考えます。

平成２５年度は、職員の更なるスキルの向上を目指すほか、専門的な知識を有する民間経験者を採用することにより、市民感覚や民間手法を取り入れ、行政ニーズの高度化や多様化に対応したいと考えております。また、エリア担当制度の継続運用により、地域と一緒になってよりよい地域づくりに前向きに取り組む職員が着実に育成されていくことが期待されます。

個別施策の実施状況

項目	事務事業数	進捗率	達成率
【”市職員のパワー”を引き出します】			
○１　民間からの中堅・幹部職員の採用（任期付きなど多様な形態で）	1	A	C
●３　エリア担当制度の検討など職員の地域活動への参加促進	1	A	B
☆５　地域マネジメント能力を育成するための職員研修プログラムの導入	2	A	A
【市役所の窓口改革に取り組みます】			
●４　窓口改革運動の実施	1	A	B
【予算の無駄を削減します（満足感とまでいかずとも納得感を）】			
○２　職員提案による自主財源の確保（人事評価と連動した成果主義の徹底）	3	A	B

進捗率　A:工程表どおり実施済み　B:概ね工程表どおり　C:工程表より遅れている　－:未着手
達成率　A:目標を達成済み　B:順調に推移　C:遅れている　－:判断できない

上段：年度別概算所要額（単位：千円）／下段：年度別決算額（単位：千円）			
22年度	23年度	24年度	25年度
5,553	81,990	16,549	13,549
2,732	51,409	28,480	

<table>
<tr><th>No.</th><th>項目</th><th>実施内容</th><th>自己評価</th><th colspan="5">平成24年度実施内容</th></tr>
<tr><td rowspan="6">7-1</td><td rowspan="6">民間からの中堅・幹部職員の採用（任期付きなど多様な形態で）</td><td rowspan="4">特別な技能、経験、知識を有する者など、市役所内部からの登用が難しい業務に従事させるため、また、市の業務に市民感覚や民間手法を取り入れるため、民間からの人材の登用（採用・委嘱など）を図る。</td><td>進捗率
A</td><td colspan="5">民間からの登用を柔軟に行うための制度として、「弘前市一般職の任期付職員の採用等に関する条例」を制定した。
また、民間における勤務経験のある人材に対する受験機会を拡大するため、社会人枠を設定した試験を実施したことから、<u>「工程表どおり実施済み」</u>と評価した。</td></tr>
<tr><td>達成率
C</td><td colspan="5">H24年度は1名の採用を目標としていたが、採用実績がなかったことから、<u>「遅れている」</u>と評価した。</td></tr>
<tr><td colspan="2">目標</td><td>H22</td><td>H23</td><td>H24</td><td>H25</td></tr>
<tr><td colspan="2">採用人数 3人（累計）（H25）
1件（H23）、2件（H24）</td><td>－</td><td>1人</td><td>1人</td><td></td></tr>
<tr><td>事務事業名</td><td colspan="2">決算額</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td></td></tr>
<tr><td>民間人採用事業</td><td>今後の課題</td><td colspan="5">行政ニーズの多様化・高度化に的確に対応していくために、外部アドバイザーなど専門的な知識・経験を有する人材の活用について引き続き検討する。</td></tr>
</table>

No.	項目	自己評価	平成24年度実施内容
7-2	職員提案による自主財源の確保（人事評価と連動した成果主義の徹底）	進捗率 A	施策を構成する3事業について、それぞれ「工程表どおり実施済み」との評価になっていることから、施策全体としても**「工程表どおり実施済み」**と評価した。
		達成率 B	構成する3事業について、「工程表どおり実施済み」が2事業、「概ね順調に推移」が1事業となっていることから、施策全体としては**「概ね順調に推移」**と評価した。

実施内容	事務事業名	自己評価	平成24年度実施内容
(1)職員が自主的に提案した政策テーマについて、グループで研究活動を行い、その成果を施策へ反映させていく。 特に、自主財源の確保に関するテーマについて、積極的に施策への反映を目指す。	(1)職員提案政策研究事業	進捗率 A	平成24年度は7件の提案のうち、4件の政策研究テーマを決定し実施したことから、**「工程表どおり実施済み」**と評価した。
		達成率 B	4件の政策研究テーマを調査研究することができ、うち1件の政策研究テーマを施策に反映することができたが、テーマ件数およびメンバー人数で目標に満たない部分もあるため、**「概ね順調に推移」**と評価した。

目標	H22	H23	H24	H25
政策テーマ 5件程度/年	9件	8件	4件	
メンバー　1グループ5名以上	5件	6件	3件	
自主財源の確保につながった提案件数 累計3件（H25） 1件（H23）、2件（H24）	－	1件	0件	
決算額	2,732	2,191	4,944	

今後の課題	研究テーマの提案件数が減少している傾向にあるため、提案を促す取組みの強化が必要である。

実施内容	事務事業名	自己評価	平成24年度実施内容
(2)職員の職務意欲の向上と職員の提案を引き出す機会として、希望する職員たちが、昼の休憩時間を利用し、市長と意見交換する。	(2) 市長と職員の意見交換会	進捗率 A	4月から継続的に市長と職員の意見交換会を実施することができたことから**「工程表どおり実施済み」**と評価した。
		達成率 A	目標の60人/年に対して、延べ67人の職員が市長と意見交換することができたため、**「目標を達成済み」**と評価した。

目標	H22	H23	H24	H25
参加者数 60人/年	84人	125人	67人	

今後の課題	市長の見解などを開催日の調整を図りながら、より多くの職員が市長と意見交換できるよう配慮を継続していく。

実施内容	事務事業名	自己評価	平成24年度実施内容
(3)能力・実績主義の人事管理を徹底するため、現行の人事評価制度を検証したうえで、能力評価(※50)及び業績評価(※51)を中心とした人事評価制度を導入する。	(3)新人事評価制度導入事業	進捗率 A	新たな人事評価制度設計に向け、部分的な試行を実施したことから、**「工程表どおり実施済み」**と評価した。
		達成率 B	部分的試行を踏まえて、人事評価マニュアルの作成を進めたことから、**「概ね順調に推移」**と評価した。

目標	H22	H23	H24	H25
人事評価マニュアルの作成(H25)	―	―	―	
【参考】部課長級を対象に試行を実施(H25)	―	―	―	

今後の課題	人材育成基本方針の改訂を踏まえて、部課長級への試行を実施後、課長補佐級以下へ対象範囲を拡大する。

No.	項目	項目	自己評価	平成24年度実施内容
7-3	エリア担当制度(※52)の検討など職員の地域活動への参加促進	地域活動の活性化と職員力のさらなる活用のために、次の取り組みを行う。 (1)地域活動への参加促進策の強化 職員への啓発策として、町会活動等地域活動への参加目標設定、目標達成状況の把握,、公表により、職員の参加意欲を促す。 (2)エリア担当制度の導入 市民ニーズを把握しながら地域とのパイプ役となり、地域づくりについての助言や協力等を行うためにエリア担当職員を各地区に配置する。 ・エリア担当職員の活動内容 ①町会の会議等への出席 ②町会への情報提供 ③町会からの意見・要望等の受付及び関係課との調整	進捗率 A	平成24年度は、職員広報「ひろば」に職員地域活動を紹介することにより、地域活動への参加促進を図ったため、**「工程表どおりに実施済み」**と評価した。
			達成率 B	地域活動に参加している職員の割合は目標を達成していないが、エリア担当制度による、町会等からの意見や要望等を措置した割合 100%/年となったことから**、「概ね順調に推移」**と評価した。

目標	H22	H23	H24	H25
地域活動に参加している職員の割合 70.0%(H25) 53.0%(H22)、60.0%(H23)、65.0%(H24)、	55.1%	55.7%	46.10%	
エリア担当制度による、町会等からの意見や要望等を措置した割合 100%/年	-	99.6	100%	

事務事業名	決算額				
職員地域活動参加促進事業		0	605	780	

今後の課題	地域活動の活性化として、自主防災組織の結成の促進、健康づくり事業の推進のほかにも、1%システムの利用促進等にも取り組むための、仕組みづくりの必要がある。

<table>
<tr><th>No.</th><th>項目</th><th>実施内容</th><th>自己評価</th><th colspan="5">平成24年度実施内容</th></tr>
<tr><td rowspan="6">7-4</td><td rowspan="6">窓口改革運動の実施</td><td rowspan="6">窓口サービスの充実を図るために、次の取り組みを行う。

(1)接客態度改善の取り組み促進
・接客態度改善のための取り組みの提案
・研修の実施及び研修機関への派遣(接遇研修、クレーム対応研修など)
・窓口診断の実施
・弘前市職員マナーブックの活用

(2)ハード面での窓口改革
①経費が少なく、比較的早期に実施可能な設備の導入
②関係する課等の配置換えやシステム改修等、大規模な設備の導入(届出手続きのシステム化、総合窓口化)</td><td>進捗率
A</td><td colspan="5">ソフト面では、窓口改革運動(接遇改善提案)によって新たな取り組みや創意工夫などを各課から提案してもらい参考となる事例は全庁的に紹介した。また、外部委託による窓口や電話応対の診断を実施し、診断に連動した接遇改善研修を実施したり、クレーム対応、接遇向上のための研修を外部研修機関へ派遣するなどして実施した。
ハード面では、平成24年7月から総合窓口システムを導入している。
このことから、<u>「工程表どおり実施済み」</u>と評価した。</td></tr>
<tr><td>達成率
B</td><td colspan="5">窓口改革運動として、全庁的に先進的、効果的と考えられる取り組みをを紹介し、平成23年度に引き続き窓口。電話応対診断と接遇向上研修を実施するなど、窓口サービスの充実を図るための意識改革に取り組んだ。

また、市民評価アンケート(暫定値)では12.9%となっているが、各種研修機関でクレーム対応、接遇向上などの研修へ職員を派遣し、窓口応対に関するスキルの向上も図り、市が実施する階層別研修では積極的に弘前市職員マナーブックを利用した研修の実施などマナーブックの活用促進にも取り組み、ハード面では、平成24年7月から総合窓口システムを導入していることから<u>「概ね順調に推移している」</u>と評価した。</td></tr>
<tr><td colspan="2">目標</td><td>H22</td><td>H23</td><td>H24</td><td>H25</td></tr>
<tr><td colspan="2">職員の対応や態度に不満をもつ市民の割合 10.0%(H25)
なし(H22)、14.0%(H23)、12.0%(H24)</td><td>16.4%</td><td>12.8%</td><td>12.9%</td><td></td></tr>
<tr><td>事務事業名</td><td colspan="2">決算額</td><td>0</td><td>48,613</td><td>21,185</td><td></td></tr>
<tr><td>窓口改革事業</td><td>今後の課題</td><td colspan="5">ハード面では、導入済みとなっていることから安定的に運用していくとともにより効率的な運用を検討していく必要がある。また、ソフト面での窓口改革運動は、今後研修等を一層充実させ、継続的に意識改革を図っていく必要がある。</td></tr>
</table>

No.	項目	自己評価	平成24年度実施内容
☆ 7-5	地域マネジメント能力を育成するための職員研修プログラムの導入	進捗率 A	地域をマネジメントするための能力を向上させる研修として、人材マネジメントに関する研修への参加と先進地視察や専門性の高い研修の受講などを実施したことから**「工程表どおり実施済み」**と評価した。
		達成率 A	人材マネジメント能力を向上させるための研修等へ派遣し、研修成果や施策への反映が達成できたことから**「目標を達成済み」**と評価した。

実施内容	事務事業名	自己評価	平成24年度実施内容
「地域経営」を推進するために人材マネジメント能力、政策実現や経営能力のある人材を育成する。このため、先進地視察研修や専門的機関等へ職員を派遣する。	(1)職員人材マネジメント能力向上特別研修	進捗率 A	早稲田大学マニフェスト研究所の人材マネジメント部会へ職員を3名参加させ、人材をマネジメントするための先進的な手法や理論を学び、学んだことを市で実践する研修を行ったことから**「工程表どおり実施済み」**と評価した。
		達成率 A	参加した職員が提案する市職員の現状に関するアンケート、ひろさきマネトーク(職員自主研究グループ)の立ち上げなど研修で学んだことを活かし、実践することができたため**「目標を達成済み」**と評価した。

目標	H22	H23	H24	H25
研修成果が実践できた件数　2件	－	－	2件	
決算額	－	－	1,571	

今後の課題	効果を検証しながら派遣を検討していく。

事務事業名	自己評価	平成24年度実施内容
(2)職員スキル向上特別研修事業	進捗率 A	アクションプラン達成に必要な先進地への視察や専門性の高い研修の受講について、各所属から提案してもらい必要と認められる派遣について実施したことから**「工程表どおり実施済み」**と評価した。
	達成率 A	平成25年度は、11所属、15件の派遣を実施し、一部を除き確実に施策へ反映されていることから**「目標を達成済み」**と評価した。

目標	H22	H23	H24	H25
研修成果が施策に反映できた割合　50%/年	－	73.7%	93.3%	

今後の課題	先進地視察は緊急的、突発的な事案が多いため、先進地視察に予算を配分できるよう研修への派遣については当初予算で計上するなどして派遣先について、精査していく必要がある。