

# 幸手市職員 人材育成基本方針



令和4年3月〔改訂版〕

幸 手 市

## はじめに

本市は、平成18年2月に策定した幸手市職員人材育成基本方針において、本市が求める「目指す職員像」や「幸手市職員に求められる能力・意識」を示し、職員を育成するために必要な制度や取組をまとめ、この方針をもとに人材育成を実施してまいりました。

その後、平成24年3月には、「第5次幸手市総合振興計画」を踏まえた本方針の改訂を行いました。

そして、今回、前方針を基本としつつ、現在推進中の「第6次幸手市総合振興計画」と時代の変化に即した見直しを行いました。

この「幸手市職員人材育成基本方針」に基づき、高い倫理観、誠実、公正、公平をベースに、職員の意欲と能力の向上に資する取組やそれらが最大限に発揮できる職場環境づくりなど、人材育成に関する総合的な取組を推進していきます。

最後に、今回の改訂にあたり市民アンケートに御協力いただきました市民の皆様に、心から御礼申し上げます。

幸手市長 木村 純夫

# 目次

---

はじめに

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 第1章 人材育成について .....       | 1  |
| 1 人材育成の目的 .....          | 1  |
| 2 人材育成基本方針とは .....       | 1  |
| 3 人材育成基本方針の目標年度 .....    | 2  |
| 4 人材育成基本方針の位置づけ .....    | 2  |
| 第2章 幸手市が目指す職員像 .....     | 3  |
| 1 アンケート調査からみた現状と課題 ..... | 3  |
| 2 幸手市が目指す職員像 .....       | 5  |
| 3 職員に求められる能力・意欲等 .....   | 6  |
| 第3章 人材育成推進のための方策 .....   | 10 |
| 1 人事制度 .....             | 11 |
| 2 能力開発 .....             | 13 |
| 3 職場環境 .....             | 15 |
| 第4章 人材育成推進体制について .....   | 18 |
| 1 人材育成の推進体制 .....        | 18 |
| 2 進行管理 .....             | 19 |

資料編

人材育成基本方針改訂に向けた市民・職員アンケート結果

## 第1章 人材育成について

### 1 人材育成の目的

今日の地方自治体を取り巻く環境は、大きく変化しています。人口減少、少子高齢化、高度情報化の急激な進展、環境問題に加え、災害の甚大化や新型コロナウイルスといった大規模な感染症リスクの増大など、公共課題は非常に複雑になり、行政に対する市民ニーズは、ますます多様化・複雑化しています。

また、住民に身近な自治体として、自己決定、自己責任のもと、地域独自の住み続けられるまちづくりが求められる一方で、自治体の財政状況は依然と厳しく、限られた財源の中で、行政運営の効率化・質の向上が求められています。

こうした状況の中で、市民ニーズに応え、市民満足度を向上させるためには、職員の個々の資質を向上させる人材育成が重要であります。

「人材」は「人財」であり、市民から信頼され、市民の期待に応えることのできる職員の育成を目指します。

### 2 人材育成基本方針とは

人材育成基本方針は、職員の人材育成の行動指針として、目指す職員像や必要な能力を示すとともに、職員を育成するために必要な制度づくりや取組をまとめたものであり、この方針をもとに人材育成を行っていきます。

#### 人材育成基本方針とSDGsの関係について

SDGs : Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標) は、「誰一人取り残さない持続可能で多様性と包括性のある社会の実現」のために、平成27年開催の国連サミットにおいて採択された令和12年までの国際社会全体の目標で、169の関連ターゲットを伴う17のゴールが掲げられています。

幸手市の人材育成に関連するSDGsの目標は下記の5つであり、市民のために住み続けられるまちづくりを目標に、働きがいやジェンダー平等、パートナーシップの観点も踏まえながら職員の能力開発につながる成長機会を提供し、人材育成基本方針に基づく具体的な取組を進めていきます。



### 3 人材育成基本方針の目標年度

この人材育成基本方針の計画期間は、令和4年度から令和8年度までの5年間とし、年度ごとに成果及び評価を検証し、必要に応じた見直しをします。

### 4 人材育成基本方針の位置づけ

幸手市のまちづくりの基本理念と将来像

(基本理念)

市民と行政がともにまちをつくる  
だれもが住み続けたいまちをつくる  
魅力を創り、伝え、誇れるまちをつくる

(将来像)

みんなでつくる 幸せを手にするまち 幸手

取り巻く環境の変化

地域主権の推進

市民ニーズの多様化・複雑化

厳しい財政状況



これからのまちづくりに求められるもの

- ◆ 地域独自の住み続けられるまちづくり
- ◆ 行政運営の効率化・質の向上
- ◆ 市民満足度の向上



幸手市職員人材育成基本方針

職員のやる気の向上と意識改革、個々の能力を引き出し、活用していける職場にしていかなければならない。

そこで、目指す職員像や必要な能力や意識を明確にし、職員を育成するために必要な制度や取組をまとめたこの方針をもとに人材育成を行っていきます。

## 第2章 幸手市が目指す職員像

### 1 アンケート調査からみた現状と課題

今回の「幸手市職員人材育成基本方針」の改訂にあたり、市民アンケート及び職員アンケートを実施し、市民と職員がそれぞれ理想とする職員像を明らかにするとともに、職員の意識や、職場環境について、課題や問題点を調査しました。

#### アンケート実施概要

|      | 市民アンケート                            | 職員アンケート                                           |
|------|------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 実施期間 | 令和3年11月12日～<br>11月30日              | 令和3年2月12日～<br>2月26日                               |
| 対象者  | 1,000人<br>(18歳以上の市民の中から<br>無作為に抽出) | 全職員319人<br>(再任用職員、休職中の職員、非常勤<br>特別職及び会計度任用職員を除く。) |
| 回答数  | 433人                               | 257人                                              |
| 回答率  | 43.3%                              | 80.6%                                             |

#### 理想とする職員像について

問：あなたの理想とする市職員はどんな職員ですか。

##### 市民アンケート結果

- 1位 柔軟な対応のできる職員
- 2位 市民の立場に立って物事を考えられる職員
- 3位 わかりやすく説明のできる職員
- 4位 相手の意図を素早く理解し、適切な行動ができる職員
- 5位 誰にでも公平に接する職員

##### 職員アンケート結果

- 1位 柔軟な対応のできる職員
- 2位 前例にとらわれず新しいことにチャレンジする職員
- 3位 コミュニケーションが上手な職員
- 4位 市民の立場に立って物事を考えられる職員
- 5位 自ら考え行動する職員

問：これからの自治体職員に特に必要と思われる能力は何だと思いますか。

市民アンケート結果

- 1位 状況対応力・問題解決力
- 2位 コミュニケーション能力
- 3位 協力・連携・協働
- 4位 注意力・正確性
- 5位 知識・技術の活用

職員アンケート結果

- 1位 問題解決力
- 2位 企画立案力
- 3位 コミュニケーション能力
- 4位 行動力
- 5位 市民と協力できる能力

### アンケート調査からみえてきたもの

市民、職員が理想とする職員像のアンケート結果から、どちらも市民に対する接し方やコミュニケーションに関することを重要だと考えていることがわかります。

また、職員が自治体職員に必要と思われる能力のアンケート結果でも、「市民と協力できる能力」や「コミュニケーション能力」が上位に挙がっており、職員が理想とする職員像とも一致しています。

その他にアンケート結果で上位に挙がっているものが、「柔軟な対応ができる職員」や「前例にとらわれず新しいことにチャレンジする職員」で、職員自身も自治体を取り巻く環境の変化に対応するために、今までのやり方では対応できないと感じ、失敗を恐れずチャレンジする職員が必要であると感じていることがわかります。

これらのことから、職員に求められているのは、市民に対する接し方やコミュニケーション等、これまでと変わらないものがある一方で、自治体を取り巻く環境の変化から新たに必要になってきたものがあることがわかりました。

## 2 幸手市が目指す職員像

# 幸手を愛し、市民のしあわせのために 何事にも積極的にチャレンジする職員

これまでの人材育成基本方針では、「幸手愛」、「市民」、「改革」、「プロ意識」、「自立」という要素を職員に必要なものと考え、そこから「求められる職員像」を導きだしていました。

これらの要素は「人材育成の本質」として引き継ぐものとし、これに今回のアンケート結果や職員の意見等を踏まえ、今の社会環境の変化や地域課題の解決のために求められる職員を「**幸手を愛し、市民のしあわせのために、何事にも積極的にチャレンジする職員**」とし、目指す職員像として、新たに設定しました。

これは、幸手のまちへの愛着（郷土愛）を持ち、そして、市民の目線で物事を考え、前例にとらわれない柔軟な発想と、問題解決に向けて、積極的にチャレンジをすることができる職員ということであり、幸手市全職員がこの目指す職員になれるよう、自己研鑽に励むとともに、組織として人材（財）の育成を行ってまいります。





### 3 職員に求められる能力・意欲等

第1章で述べたとおり、自治体を取り巻く環境の変化や市民ニーズの多様化・複雑化により年々業務の複雑化や業務量の増加が顕著となる一方で、厳しい財政状況において配置できる職員数にも限りがある中、幸手市が「未来志向のまちづくり」をするためには、職員一人ひとりの資質の向上が不可欠です。

そこで「目指す職員像」に近づいていくために、「職員が共通して必要とする能力・意欲等」と「職域ごとに職員に求められる能力・意欲等」を以下のとおりとします。

この職員に求められる能力・意欲等は、人事評価制度の能力評価の項目であり、本方針と人事評価制度の能力評価の項目と連動させることでより効果的な人材育成を実施していきます。

#### (1) 職員が共通して必要とする能力・意欲等

| 項目             | 必要な能力等    | 説明                                                                        |
|----------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------|
| 能力             | マネジメント力   | 仕事の目標設定や実行計画を的確に立て、進行度のチェック、最終のフォローアップ等を図り、仕事全体の管理ができる能力                  |
|                | 企画力・分析力   | 社会情勢や市民ニーズを踏まえた施策を示す能力、調査分析等により解決策を考え、実現のための方針を示す能力、業務に必要な情報を収集、分析、活用する能力 |
|                | 理解・判断・決断力 | 状況を把握・理解し、職務の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切な判断をする能力                                 |
|                | 交渉・調整力    | 自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に的確に説明し、合意を形成する能力                                     |
|                | 問題解決力     | 問題を定義し、その解決手段が企画でき、実行に向けた準備ができ、実行できる能力                                    |
| 意欲<br>態度<br>姿勢 | コスト感覚     | 日々の仕事の中で使用する費用、事務用品・文具、水道光熱費などの使い方に気配りし、無駄を排除し、最小のコストで行う態度・姿勢             |

## (2) 職域ごとに特に必要とする能力・意欲等

### 部長級

| 項目             | 必要な能力等  | 説明                                                                               |
|----------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 能力             | 指導育成力   | 部下の個性に合わせて方法を工夫し、その資質を向上させる能力                                                    |
|                | リーダーシップ | 部下の業務内容等を十分把握し、業務分担や能力適性に応じた指導監督を適正に行う能力、組織をまとめ、一定の方向に向かって組織をガイドする能力             |
| 意欲<br>態度<br>姿勢 | 経営感覚    | 組織全体の視点で考え、戦略的かつ中長期的に将来を見通し、市の限られた資源を適切に配分した上で施策や事務事業に優先順位をつけて実行し、問題を先送りしない態度・姿勢 |

### 課長級

| 項目             | 必要な能力等      | 説明                                                                               |
|----------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 能力             | 指導育成力       | 部下の個性に合わせて方法を工夫し、その資質を向上させる能力                                                    |
|                | リーダーシップ     | 部下の業務内容等を十分把握し、業務分担や能力適性に応じた指導監督を適正に行う能力、組織をまとめ、一定の方向に向かって組織をガイドする能力             |
|                | コミュニケーション能力 | 相手に情報を正しく伝え、正しい理解・解釈をしてもらう能力                                                     |
| 意欲<br>態度<br>姿勢 | 責任感         | 公務員としての自覚をもって、真摯に職務に臨む態度・姿勢                                                      |
|                | 経営感覚        | 組織全体の視点で考え、戦略的かつ中長期的に将来を見通し、市の限られた資源を適切に配分した上で施策や事務事業に優先順位をつけて実行し、問題を先送りしない態度・姿勢 |

## 主席主幹・主幹級

| 項目             | 必要な能力等      | 説明                                                                   |
|----------------|-------------|----------------------------------------------------------------------|
| 能力             | 指導育成力       | 部下の個性に合わせて方法を工夫し、その資質を向上させる能力                                        |
|                | リーダーシップ     | 部下の業務内容等を十分把握し、業務分担や能力適性に応じた指導監督を適正に行う能力、組織をまとめ、一定の方向に向かって組織をガイドする能力 |
|                | コミュニケーション能力 | 相手に情報を正しく伝え、正しい理解・解釈をしてもらう能力                                         |
|                | 知識・技能       | 業務執行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理する能力                             |
| 意欲<br>態度<br>姿勢 | 責任感         | 公務員としての自覚をもって、真摯に職務に臨む態度・姿勢                                          |
|                | 協調性         | 他の職員との協力により職務を円滑に遂行する態度・姿勢                                           |
|                | 積極性・成長意欲    | 何事の業務に対しても前向きで、積極的に取組む態度・姿勢                                          |
|                | 規律性         | 社会規範や職場の規律を順守しようとする態度・姿勢                                             |

## 主査級

| 項目             | 必要な能力等      | 説明                                       |
|----------------|-------------|------------------------------------------|
| 能力             | 指導育成力       | 部下の個性に合わせて方法を工夫し、その資質を向上させる能力            |
|                | コミュニケーション能力 | 相手に情報を正しく伝え、正しい理解・解釈をしてもらう能力             |
|                | 知識・技能       | 業務執行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理する能力 |
| 意欲<br>態度<br>姿勢 | 責任感         | 公務員としての自覚をもって、真摯に職務に臨む態度・姿勢              |
|                | 協調性         | 他の職員との協力により職務を円滑に遂行する態度・姿勢               |
|                | 積極性・成長意欲    | 何事の業務に対しても前向きで、積極的に取組む態度・姿勢              |
|                | 規律性         | 社会規範や職場の規律を順守しようとする態度・姿勢                 |

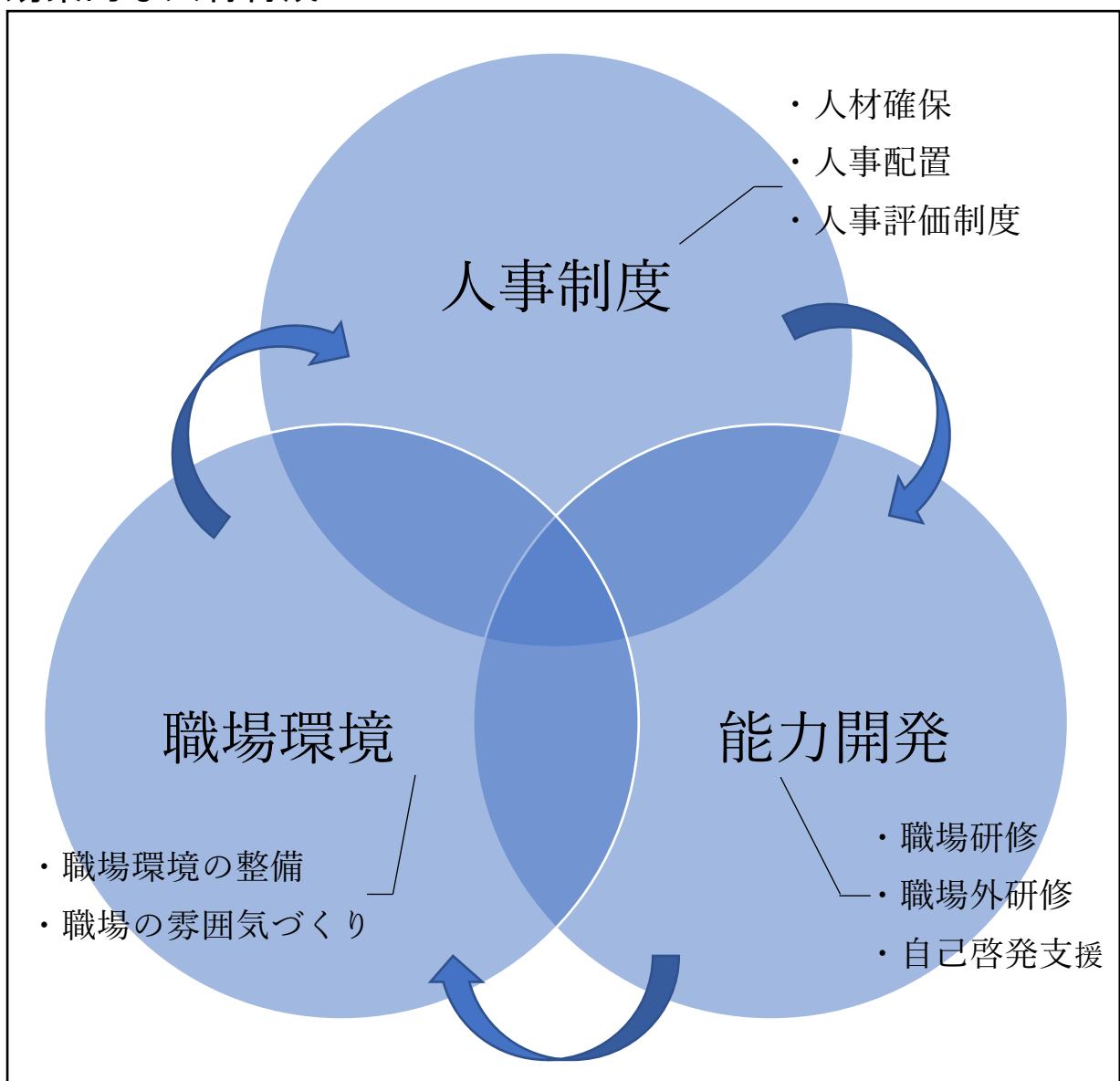
## 主任・主事級

| 項目             | 必要な能力等      | 説明                                       |
|----------------|-------------|------------------------------------------|
| 能力             | コミュニケーション能力 | 相手に情報を正しく伝え、正しい理解・解釈をしてもらう能力             |
|                | 知識・技能       | 業務執行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理する能力 |
| 意欲<br>態度<br>姿勢 | 責任感         | 公務員としての自覚をもって、真摯に職務に臨む態度・姿勢              |
|                | 整理・整頓       | 仕事場や執務環境の整理整頓、書類、文章、データなどを整理整頓する態度・姿勢    |
|                | 協調性         | 他の職員との協力により職務を円滑に遂行する態度・姿勢               |
|                | 積極性・成長意欲    | 何事の業務に対しても前向きで、積極的に取組む態度・姿勢              |
|                | 規律性         | 社会規範や職場の規律を順守しようとする態度・姿勢                 |

### 第3章 人材育成推進のための方策

「目指す職員像」を実現するために、人材育成に関する体系的な取組を行うことが必要になります。これらの取り組みには、職員のやる気を高め、その能力を最大限に発揮できる「人事制度」、各種研修や自己啓発を通じた「能力開発」、そして人を育てる「職場環境」の3つの要素が重要であり、これらを関連付けて実施することで、効果的な人材育成ができるものと考えられます。

#### 効果的な人材育成



## 1 人事制度

人事制度は、職員一人ひとりのやる気を引き出し、能力を高めるとともに、その努力に応えるような制度でなければなりません。そのためには、職員個々の能力、適性を的確に評価できる仕組みを確立し、公正で透明性があり信頼できる体制を整備し、適切に運用していく必要があります。

### (1) 人材確保

多様化する市民ニーズに的確に対応した行政を進めていくためには、職員としてふさわしい資質を持っている人材を確保することが必要です。基礎的、専門的な能力に加え、幅広い視野を持ち、時代の変化に柔軟に対応できる意欲のある多様な人材を確保していきます。

#### 具体的な取組

##### ① 採用説明会の実施

彩の国さいたま人づくり広域連合主催の職員採用合同説明会に加え、幸手市単独の採用説明会を引き続き実施し、幸手市のPRやキャリアデザイン、入庁後のイメージを説明することで、採用試験の応募者の増加を図っていきます。

##### ② 採用試験方法の検討

従来の教養試験のみでなく、人物重視のSPI試験の導入を検討し、幅広い人材の確保をしていきます。

##### ③ 民間企業経験者の採用

民間企業などにおける多様な職務経験を通じて培った専門知識や、コスト意識、経営感覚など、豊かな感性と柔軟な発想力を併せ持った即戦力となる職員を今後も採用していきます。

## (2) 人事配置

限られた人員で、市民の満足度の高い行政サービスを提供していくためには、職員一人ひとりが自己の能力を最大限発揮することが重要となります。

このため、職員の能力や適性、意欲などを活かした人事配置を実施し、職員の能力開発や能力活用、キャリア形成の支援に努めます。

### 具体的な取組

#### ① 自己申告制度の充実

自己申告制度は、職員自らが能力や適性等を表明する機会であるとともに、任命権者においても個々の職員の考えや異動希望等の把握に大きな役割を果たしています。自己申告制度がどのように活用されているかを職員に明確にし、制度についての職員理解を深めるとともに、さらなる人材育成につながるよう、申告の内容や活用方法の改善等を検討し、引き続き実施していきます。

#### ② ジョブ・ローテーションの推進

ジョブ・ローテーションとは、一定期間において計画的な人事異動を行い、様々な職場を経験させることにより職員の能力を総合的に育成するものです。

近年、様々な分野で多様性を尊重する傾向が高まる中、今後の行政を担う職員の在り方として、市民ニーズに幅広く対応していくことのできるゼネラリストの育成を図るだけでなく、専門性を要する部門へのスペシャリストの配置の視点も重要になると考えます。

そのため、ジョブ・ローテーションの考えに配慮した人事異動を基礎としつつ、職員がその経験から自らのキャリア選択について、意思を示す仕組みを自己申告制度と連携する中で検討し、目指す方向に合ったキャリア支援を進めます。

#### ③ 女性職員の活躍に向けた支援

多様化する市民ニーズに的確に対応していくためには、施策の立案や運用に女性の視点や感性を活かしていくことが不可欠です。女性職員の一層の活躍を促進するためのしくみや環境の整備を図ります。

### （３）人事評価制度

人事評価制度は、評価の過程で行われる面談、フィードバックを通じて、職員自身の果たすべき役割の自覚や振り返りの機会づくりを行うことで、職員の意欲や能力の向上に大きな役割を果たします。

職員一人ひとりが、自身の持つ能力・適性を最大限に活かしていくためには、人材育成の過程の中で、職員の育成が順調に行われているかどうか確認する仕組みが不可欠です。人事評価制度の実績評価と能力評価の２つの評価を行うことで、気づきを促し職員の育成を図ります。

#### 具体的な取組

##### ① 適切に実施するための研修の実施

客観的で納得性の高い評価が可能となるよう、評価者としての必要な能力の向上を図るため、評価者研修を実施します。

また、人事評価についての必要性や、自己の向上につながる目標設定、自己評価を実施できるよう、被評価者についての研修も実施します。

## ２ 能力開発

市民に求められる人材を育成していくためには、個々の職員が新しい知識や考え方を学び、自らの能力を高めようとするモチベーションを引き出す仕組みが重要です。特に「職員に求められる能力」を引き出すような能力開発を推進していきます。

### （１）職場研修（OJT：On the job Training の略）

職場研修とは職場において、上司や先輩が仕事を通して、部下や後輩の能力を引き出すために育成指導を行うことです。

職員が成長する機会の多くは実際の職場において職務を通じ、上司や先輩から学ぶ中にあります。

職場研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特定に応じたきめ細やかな個別指導が可能であることから、職場研修が有効かつ、習慣化されるよう推進します。



## 具体的な取組

### ① 管理職研修の充実

職員の能力開発にとって職場環境は大変重要な要素です。そして職場研修を通じた人材育成や職場の環境づくりには、管理職の果たす役割と責任が大きいと言えます。そこで管理職の部下に対する指導力（コーチング）やマネジメント能力を向上させるような研修をより充実して実施していきます。

## （２）職場外研修（Off-JT：Off the Job Training の略）

職場外研修とは、本来の職務から離れて、講義を受け、職務遂行に必要な知識や、より専門的な技術などを習得することです。職場外研修は、知識や技術を習得するために、一定期間集中的に学習できることや、他の自治体職員との交流により、互いに啓発し合うことができます。

今後も、職場外研修の長所を積極的に活かし、時代の変化に対応した研修や職員のニーズに応じた能力開発のできる研修を実施していきます。

## 具体的な取組

### ① 研修のメニュー（カフェテリア方式）の充実

すでに実施している、職員自身が研修を選択して受講できる研修科目のメニュー化（カフェテリア方式）をより一層充実させ、職員が自己の能力開発のために、必要な研修を選択して受講できるようにし、職員のやる気と自己啓発意欲の促進を図ります。

### ② 研修プランの自己作成

日常の業務や、人事評価制度の能力評価の結果から、自分の職務遂行上の強みや弱みを把握し、それぞれを補強、克服するため、個々の職員に応じた「研修プラン」を職員本人が「研修メニュー」から作成します。

### ③ 埼玉県等への実務派遣研修（人事交流）

多様化する市民ニーズに応えるために、埼玉県等への実務派遣研修や他団体との人事交流などを実施し、事務又は技術の習得に資する職員を育成します。

### （３）自己啓発研修

自己啓発とは、職員が自主的に自己の能力開発に取り組むことです。この意欲と主体性は非常に重要であり、職員は、常に自己の能力を最大限に引き出す努力をしていく必要があります。

職員一人ひとりに自己啓発の重要性を認識させるきっかけをつくり、積極的に自己啓発に取り組めるよう意識啓発に努めるとともに、組織的な支援を実施していきます。

#### 具体的な取組

##### ① 研修または資格取得に要する費用の一部助成

能力開発の基本は自己啓発であり、職員がやる気になって主体的に学習することで効果があります。自己啓発研修補助金の制度を推奨するなど、積極的に自己啓発を支援します。

##### ② 外部機関による研修、通信教育などの情報提供

従来からの研修手段にとらわれず、外部機関や通信教育などの情報を職員へ提供することで自己啓発を促します。

##### ③ 自己啓発の必要性についてのＰＲの強化

職員の自己啓発に対する意識向上に向けて、定期的にお知らせし、職員アンケートを実施することで、今まで以上に職員へＰＲしていきます。

## ３ 職場環境

職員が意欲をもって仕事に取り組み、自己の能力を最大限に発揮するためには、働きやすい快適な職場環境が必須になります。また、職員が積極的にチャレンジできる、職場内の応援雰囲気や職場でのコミュニケーションを通じた風通しの良い職場の雰囲気づくりも大切です。

職員一人ひとりが行政の質を向上させるための職場の環境・雰囲気づくりを進めていきます。

## （１）職場環境の整備

職員が心身ともに充実し仕事に臨めるよう、働きやすい職場環境の整備を進めていきます。

### 具体的な取組

#### ① ワーク・ライフ・バランスの推進

職員が持てる力を最大限に発揮して活躍するためには、心身ともに健康で、やりがいや充実感をもって働きながら、家庭や地域で過ごす時間、自己啓発に係る時間を確保することが必要です。

管理職に対してイクボス研修等を実施し、イクボス宣言をした管理職自らがワーク・ライフ・バランスを実践し、ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場環境を整備することで、仕事と育児・介護の両立など様々な状況に置かれる職員がいきいきと仕事に邁進できる環境づくりに取り組みます。

また、一人の業務量が多くなならないよう、業務負担の見直しを図り、業務量が多い部署には、定員適正化計画に基づいて、人員を増やす措置を講じます。

#### ② ハラスメント対策

パワーハラスメント、セクシャルハラスメント等は、メンタルヘルス不調に直結し、職場全体に悪影響を与えます。ハラスメント防止の研修等を実施し、職員への周知、啓発することでハラスメントを許さない・発生させない風通しのよい職場環境づくりに努め、相談体制の充実を図り、ハラスメントに対して迅速かつ適切に対処できるようにします。

#### ③ 時間外勤務の縮減

限られた人員で多様な市民ニーズに対応するためには、多くの時間を費やします。時間外勤務の増加は職員の体調面のみならず、市の財政面にも影響があります。RPAやAIの導入の検討や、事務事業の見直しを随時図り効率的に業務を進め、時間外勤務の縮減に努めます。

## (2) 職場の雰囲気づくり

職場は職員が学んだことを実践する場であり、職員はお互いにコミュニケーションを図ることで仕事が効率的に進み、いい結果につながるようになります。

日頃からコミュニケーションを図り、職員同士が共に働きたいと思う組織風土や、チャレンジ精神を応援してくれる雰囲気をつくることで、職場の活性化を図ります。

### 具体的な取組

#### ① 「職員を育てる」という雰囲気のある職場づくり

組織として「職員の育成に力を入れていく」ということを全職員に強くアピールし、職場全体に育成ムードを確立させます。そのために、管理職を対象とした職場の環境づくりに関する啓発を実施し、管理職には、日ごろから仕事に対する意識や市政、態度、接遇、マナー等について、職員の模範となるよう指導します。

#### ② 職員提案制度の改善及び充実

「職員提案制度」は職員の職務改善意識や職務意欲の向上を図るための手段です。今後もより多くの職員に利用してもらえるように、制度の改善及び充実を図り、職場の活性化を図ります。

#### ③ 政策提案研修の実施

主査級・主任級職員を対象に毎年実施している「政策提案研修」は、職員自ら政策を立案し、発表する機会を設けることで、職員の意見を市の施策に反映させることができるものです。

今後も「政策提案研修」を実施し、職員のチャレンジ精神を応援する雰囲気づくりをしていきます。

## 第4章 人材育成推進体制について

### 1 人材育成の推進体制

「目指す職員像」を実現するために、前章の人材育成推進のための方策に加え、人材育成の推進体制を整備することが重要です。人材育成の推進体制は「職員の役割」、「管理監督者（所属長）の役割」、「組織の役割」、「人材育成担当部門（人事担当・研修担当）の役割」のそれぞれが役割を果たすことで、効果的な人材育成が可能となります。

#### （１）職員の役割

人材育成の取組には、まず職員一人ひとりの主体的な取組が重要です。公務員として職務を遂行するうえで、自らの意欲を高め、能力の開発に努力していくことは当然の責務であることを自覚し、自己啓発に努めるとともに、周囲の職員にも刺激が与えられるような役割が求められます。また、自己啓発の際に、自分の「将来像」を描き、その目標に向かって取り組むことも大切です。

#### （２）管理監督者（所属長）の役割

人材育成を推進するうえで、管理監督者の果たす役割は大変重要です。管理監督者は、職員の能力を有効に活用し、その能力や適正に応じた指導を行う立場にあり、リーダーシップを発揮して職員のやる気を促し、自らが職員の模範となることで職員を育てるなど、さまざまな場面で人材育成の役割を担っています。

管理監督者自身が意識改革を行い、人材育成を重要な職務として自覚するとともに、自ら職員の先頭に立って、改革改善、自己啓発に積極的に取り組む必要があります。

#### （３）組織の役割

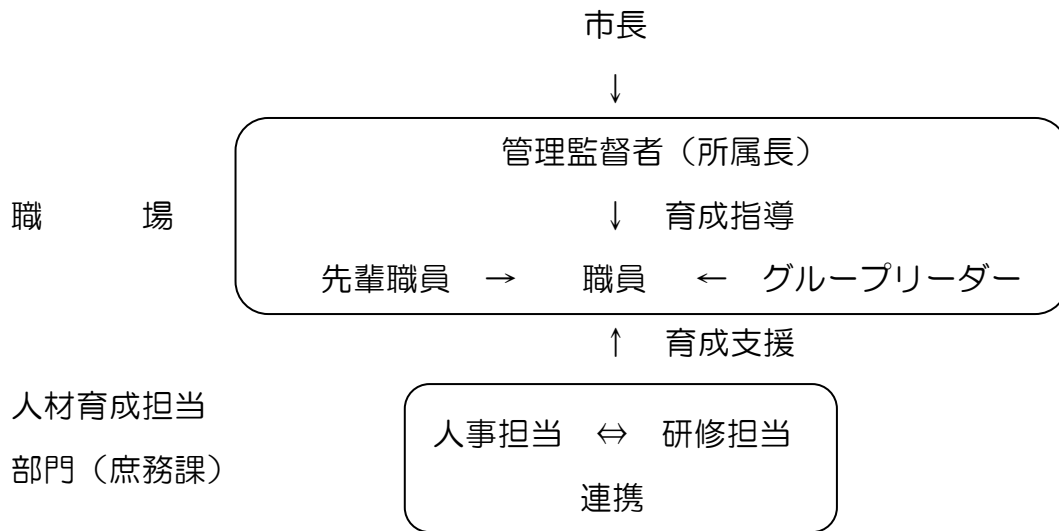
組織には、職員一人ひとりが意欲をもって自ら主体的に改善・改革に取り組む職場風土を醸成する役割があり、人材育成を進めるうえでは大変重要な要素です。

個人の自己啓発や職場における OJT 活動などが、円滑かつ効果的に実践されるよう、関係部署は連携して、これらの成果向上を図っていきます。

#### （４）人材育成担当部門（人事担当・研修担当）の役割

人材育成を効果的に推進していくために、人事担当は、人事評価制度や人事配置等の人事制度を通じて、職員の能力や資質の向上、意欲とやりがいを引き出すための能力開発やキャリア形成支援、働きやすい職場風土の醸成等を推進していく役割があります。

また、研修担当は、職員の能力開発や、キャリア形成支援等を効果的にするための機会の提供やニーズの把握、モチベーション向上などのための具体的な支援を実施していく役割があります。



## 2 進行管理

人材育成基本方針では、「目指す職員像」を実現するため、前章で具体的な取組を掲げていますが、これらの取組を確実に行的っていくために、実施時期などを明らかにした「実行計画」を作成し、進行管理を行います。

なお、進行管理については、人材育成推進委員会及び人材育成担当部門を中心に管理体制を整え、計画的に行っていきます。

## 具体的な取組の実行計画

### (1) 人事制度

#### ①人材確保

| 具体的な取組     | 4年度   | 5年度 | 6年度 | 7年度 | 8年度 |
|------------|-------|-----|-----|-----|-----|
| 採用説明会の実施   | 実施    | →   | →   | →   | →   |
| 採用試験方法の検討  | 調査・研究 | →   | 報告  |     |     |
| 民間企業経験者の採用 | 実施    | →   | →   | →   | →   |

#### ②人事配置

| 具体的な取組         | 4年度   | 5年度 | 6年度 | 7年度 | 8年度 |
|----------------|-------|-----|-----|-----|-----|
| 自己申告制度の充実      | 改善・充実 | →   | →   | →   | →   |
| ジョブ・ローテーションの推進 | 推進    | →   | →   | →   | →   |
| 女性職員の活躍に向けた支援  | 実施    | →   | →   | →   | →   |

#### ③人事評価制度

| 具体的な取組          | 4年度 | 5年度 | 6年度 | 7年度 | 8年度 |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 適切に実施するための研修の実施 | 実施  | →   | →   | →   | →   |

### (2) 能力開発

#### ①職場研修（OJT）

| 具体的な取組   | 4年度   | 5年度 | 6年度 | 7年度 | 8年度 |
|----------|-------|-----|-----|-----|-----|
| 管理職研修の充実 | 改善・充実 | →   | →   | →   | →   |

#### ②職場外研修（Off-JT）

| 具体的な取組               | 4年度 | 5年度 | 6年度 | 7年度 | 8年度 |
|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 研修のメニュー（カフェテリア方式）の充実 | 実施  | →   | →   | →   | →   |
| 研修プランの自己作成           | 実施  | →   | →   | →   | →   |
| 埼玉県等への実務派遣研修         | 実施  | →   | →   | →   | →   |

#### ③自己啓発研修

| 具体的な取組                | 4年度 | 5年度 | 6年度 | 7年度 | 8年度 |
|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 研修または資格取得に要する費用の一部助成  | 実施  | →   | →   | →   | →   |
| 外部機関による研修、通信教育などの情報提供 | 実施  | →   | →   | →   | →   |
| 自己啓発の必要性についてのPRの強化    | 実施  | →   | →   | →   | →   |

### (3) 職場環境

#### ①職場環境の整備

| 具体的な取組          | 4年度 | 5年度 | 6年度 | 7年度 | 8年度 |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| ワーク・ライフ・バランスの推進 | 推進  | →   | →   | →   | →   |
| ハラスメント対策        | 推進  | →   | →   | →   | →   |
| 時間外勤務の縮減        | 推進  | →   | →   | →   | →   |

#### ②職場の雰囲気づくり

| 具体的な取組                 | 4年度   | 5年度 | 6年度 | 7年度 | 8年度 |
|------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|
| 「職員を育てる」という雰囲気のある職場づくり | 推進    | →   | →   | →   | →   |
| 職員提案制度の改善及び充実          | 改善・充実 | →   | →   | →   | →   |
| 政策提案研修の実施              | 実施    | →   | →   | →   | →   |

# 資料編

人材育成基本方針改訂に向けた市民・職員アンケート結果



## 市民アンケート結果

人材育成基本方針の改訂にあたり、市民から見た職員の印象や市民が求める職員像を調査するため令和３年１１月に市民アンケートを実施しました。

### ★アンケート実施状況

実施期間：令和３年１１月１２日～１１月３０日

対象者：１，０００人（１８歳以上の市民の中から無作為に抽出）

回答者数：４３３人 回答率：４３．３％

### 市民アンケート結果（まとめ）

| 年代    | 回答数 | 割合    |
|-------|-----|-------|
| 10代   | 5   | 1.2%  |
| 20代   | 28  | 6.5%  |
| 30代   | 39  | 9.0%  |
| 40代   | 85  | 19.6% |
| 50代   | 63  | 14.5% |
| 60代   | 109 | 25.2% |
| 70代以上 | 96  | 22.2% |
| 合計    | 433 | 100%  |

## 職員の印象について

### 1 窓口や電話の対応について

| 項目    | 回答数 | 割合    |
|-------|-----|-------|
| 大変よい  | 44  | 10.2% |
| よい    | 137 | 31.6% |
| ふつう   | 193 | 44.6% |
| やや悪い  | 28  | 6.5%  |
| 悪い    | 15  | 3.4%  |
| わからない | 16  | 3.7%  |
| 合計    | 433 | 100%  |

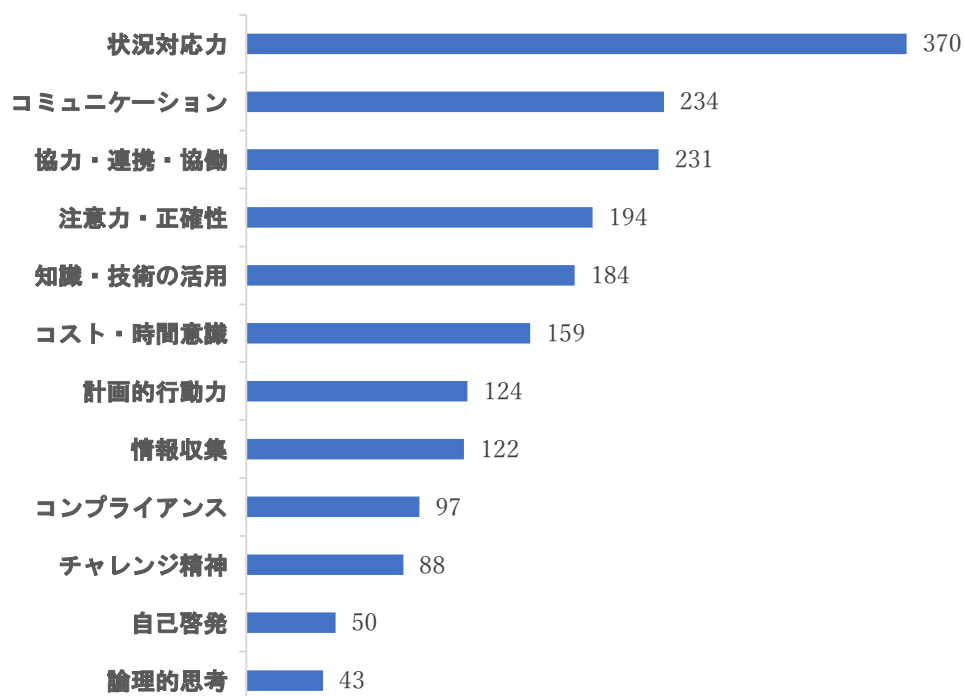
### 2 対応の早さや親切さについて

| 項目    | 回答数 | 割合    |
|-------|-----|-------|
| 大変よい  | 29  | 6.7%  |
| よい    | 143 | 33.0% |
| ふつう   | 181 | 41.8% |
| やや悪い  | 39  | 9.0%  |
| 悪い    | 24  | 5.6%  |
| わからない | 17  | 3.9%  |
| 合計    | 433 | 100%  |

市職員に求められる能力は何だと思いますか（５コ以内）

| 順位 | 項目        | 回答数 | 支持率   |
|----|-----------|-----|-------|
| 1  | 状況対応力     | 370 | 85.5% |
| 2  | コミュニケーション | 234 | 54.0% |
| 3  | 協力・連携・協働  | 231 | 53.3% |
| 4  | 注意力・正確性   | 194 | 44.8% |
| 5  | 知識・技術の活用  | 184 | 42.5% |
| 6  | コスト・時間意識  | 159 | 36.7% |
| 7  | 計画的行動力    | 124 | 28.6% |
| 8  | 情報収集      | 122 | 28.2% |
| 9  | コンプライアンス  | 97  | 22.4% |
| 10 | チャレンジ精神   | 88  | 20.3% |
| 11 | 自己啓発      | 50  | 11.5% |
| 12 | 論理的思考     | 43  | 9.9%  |

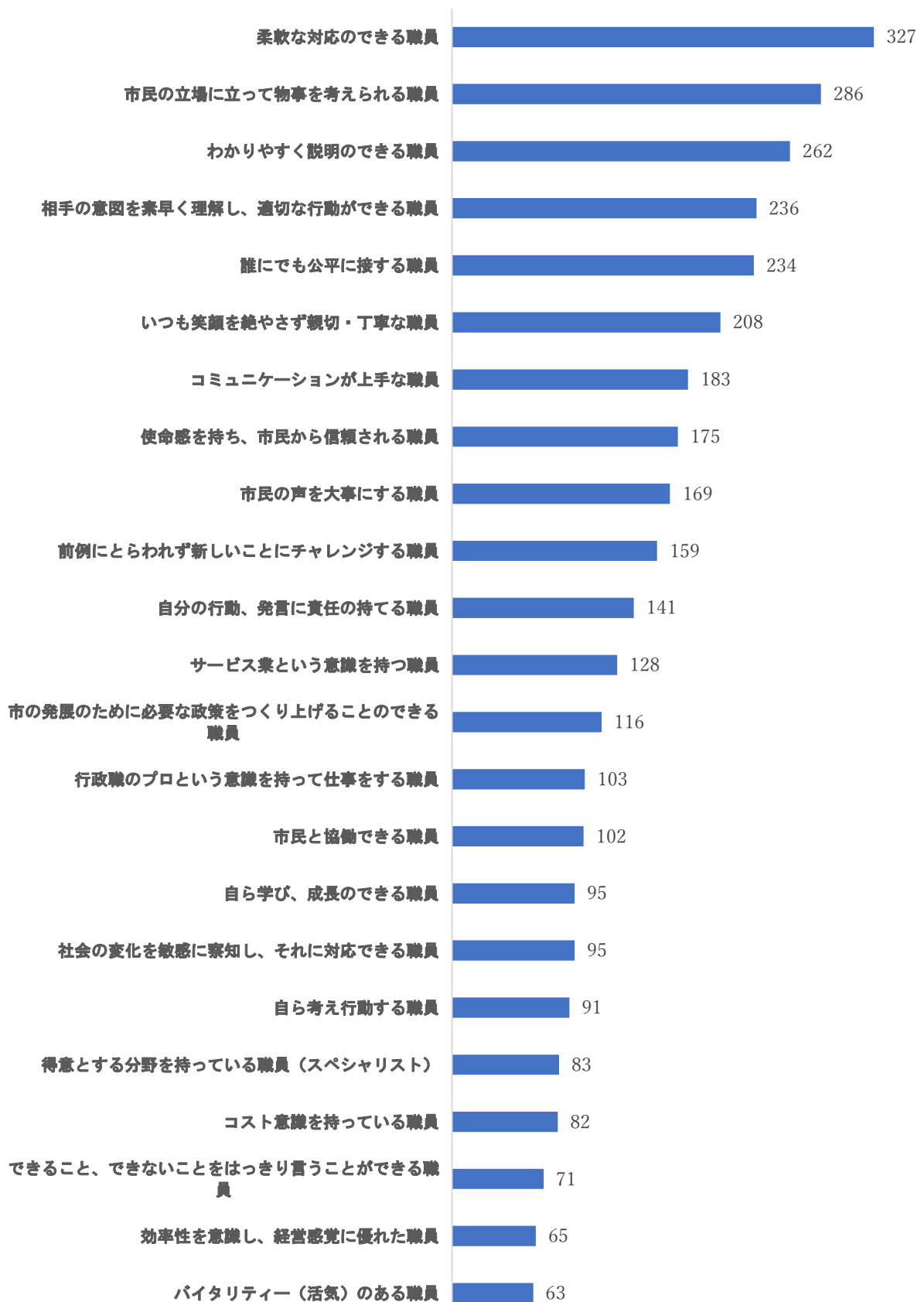
市職員に特に求められる能力は何だと思いますか（５コ以内）



あなたはどんな市職員を望みますか（１０コ以内）

| 順位 | 項目                           | 回答数 | 支持率   |
|----|------------------------------|-----|-------|
| 1  | 柔軟な対応のできる職員                  | 327 | 75.5% |
| 2  | 市民の立場に立って物事を考えられる職員          | 286 | 66.1% |
| 3  | わかりやすく説明のできる職員               | 262 | 60.5% |
| 4  | 相手の意図を素早く理解し、適切な行動ができる職員     | 236 | 54.5% |
| 5  | 誰にでも公平に接する職員                 | 234 | 54.0% |
| 6  | いつも笑顔を絶やさず親切・丁寧な職員           | 208 | 48.0% |
| 7  | コミュニケーションが上手な職員              | 183 | 42.3% |
| 8  | 使命感を持ち、市民から信頼される職員           | 175 | 40.4% |
| 9  | 市民の声を大事にする職員                 | 169 | 39.0% |
| 10 | 前例にとらわれず新しいことにチャレンジする職員      | 159 | 36.7% |
| 11 | 自分の行動、発言に責任の持てる職員            | 141 | 32.6% |
| 12 | サービス業という意識を持つ職員              | 128 | 29.6% |
| 13 | 市の発展のために必要な政策をつくり上げることのできる職員 | 116 | 26.8% |
| 14 | 行政職のプロという意識を持って仕事をする職員       | 103 | 23.8% |
| 15 | 市民と協働できる職員                   | 102 | 23.6% |
| 16 | 社会の変化を敏感に察知し、それに対応できる職員      | 95  | 21.9% |
| 17 | 自ら学び、成長のできる職員                | 95  | 21.9% |
| 18 | 自ら考え行動する職員                   | 91  | 21.0% |
| 19 | 得意とする分野を持っている職員（スペシャリスト）     | 83  | 19.2% |
| 20 | コスト意識を持っている職員                | 82  | 18.9% |
| 21 | できること、できないことをはっきり言うことができる職員  | 71  | 16.4% |
| 22 | 効率性を意識し、経営感覚に優れた職員           | 65  | 15.0% |
| 23 | バイタリティー（活気）のある職員             | 63  | 14.5% |

## あなたはどんな市職員を望みますか（１０コ以内）



### 市民からの御意見（一部抜粋）

- ・高齢者がますます増えるので、わかりやすく丁寧な対応をお願いいたします。これからの幸手市がより良い未来になりますように頑張ってください。
- ・公務員としてのマニュアル通りでは、色々と困るのでは？市と市民を上手にまわしていく為にも、よい市にする為にも全部市民の声を聴く必要はないが、職員の意識対応に変化は必要と感じます。
- ・少子化問題と高齢化について、先見の目でビジョンを持ってもらいたい。
- ・市を良くする為には、相手の意図を理解し、適切な行動ができる職員を希望します。
- ・限られた人数にて、さらに良い職員を求める事には、限界があると思います。市民の意見をどんどんプラスにて対応するのではなく、「重点的にやる事」「やめる事」を「市長・市議会・市の上層部」が、ハッキリと指示して、職員の負担がキャパオーバーにならないようにして、レベルアップさせないと、人財育成は不可能だと思います。
- ・幸手市愛を常に持ってお仕事をしていただけますようお願い致します。
- ・市の発展のために、公共の乗り物（電車やバス）をたくさん市民のために運行できるようにしたり、自然的脅威（地震・台風）などの時にお年寄りが多い地域にも、水害等が、被害が出る前に行動促案し、市民のために、古い前例ばかり気にするのではなく、今の社会に適応できる職員がいてほしいです。
- ・コロナウイルス大流行や台風や地震、いつ何時起こるかもしれないこの頃。何事にも対応できる心がまえを持って仕事されることを望みます。大変だとは思いますが、よろしくお願いいたします。
- ・市の職員としての自覚が少しかけていると思われる職員をみかけます。市民の目と言葉を又、行動が責任の取れることの育成を望みます。
- ・市民の声に対し（ごまかし・うやむや）せず市民の立場に立って行動、説明出来る市民から信頼される職員の育成に期待します。

## 職員アンケート結果

人材育成基本方針の改訂にあたり、職員の意識や、職場環境について、課題や問題点を集約するため令和３年２月に職員アンケートを実施しました。

### ★アンケート実施状況

実施期間：令和３年２月１２日～２月２６日

対象職員：全職員３１９人（再任用職員、休職中の職員、非常勤特別職及び会計任用職員を除く。）

回答者数：２５７人

回答率：８０．６％

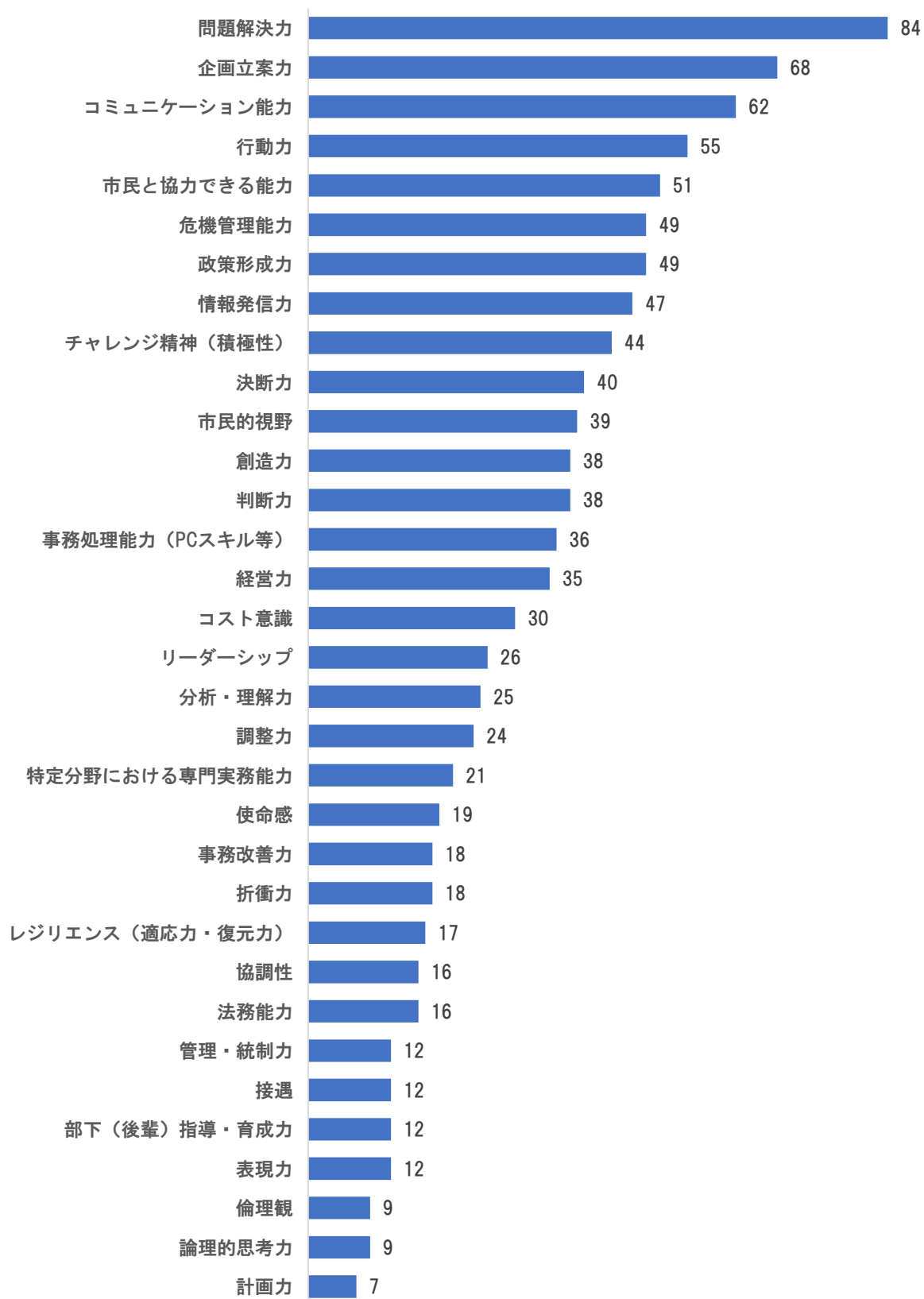
### アンケート結果（まとめ）

| 性別 | 回答数   | 割合   |
|----|-------|------|
| 男性 | 158 人 | 61.5 |
| 女性 | 99 人  | 38.5 |
| 合計 | 257 人 | 100  |

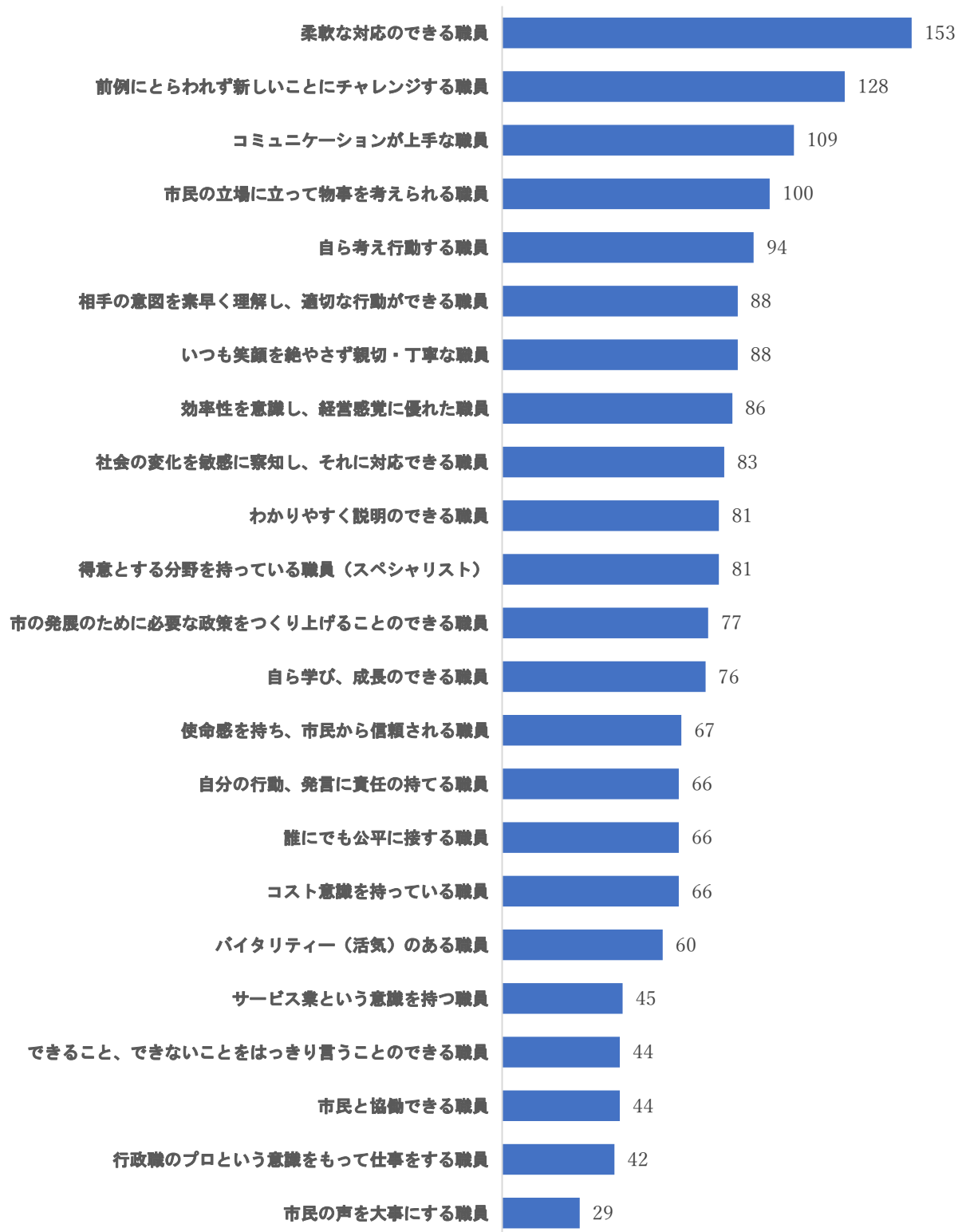
| 年代     | 回答数   | 割合   |
|--------|-------|------|
| 20 代以下 | 46 人  | 17.9 |
| 30 代   | 82 人  | 31.9 |
| 40 代   | 64 人  | 24.9 |
| 50 代   | 65 人  | 25.3 |
| 合計     | 257 人 | 100  |

| 職位            | 回答数   | 割合    |
|---------------|-------|-------|
| 部・課長級         | 34 人  | 13.2% |
| 主席主幹・<br>主幹級  | 51 人  | 19.8% |
| 主査級           | 23 人  | 9.0%  |
| 主任級           | 52 人  | 20.2% |
| 主事級           | 94 人  | 36.6% |
| 業務主事・<br>業務主任 | 3 人   | 1.2%  |
| 合計            | 257 人 | 100%  |

これからの自治体職員に特に必要と思われる能力は何だと思いますか。（最大5コまで回答）



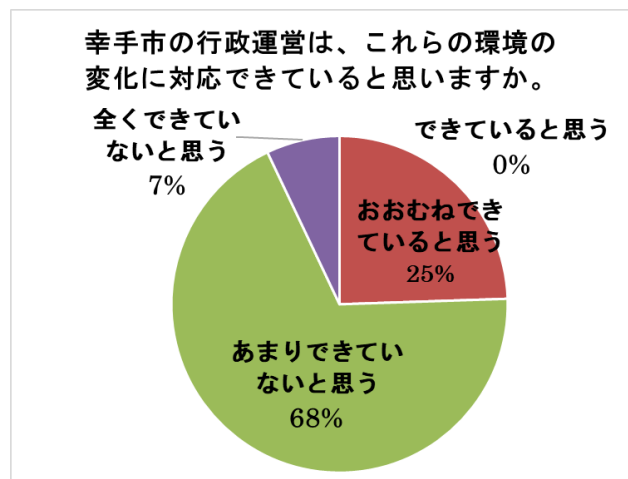
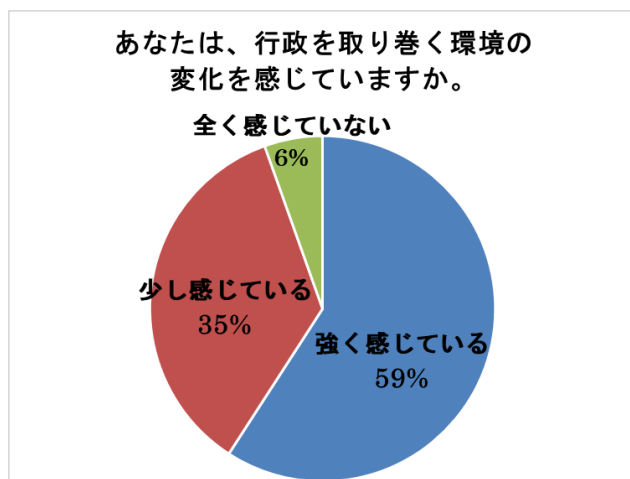
あなたの理想とする市職員はどんな職員ですか。  
(最大10コまで回答)



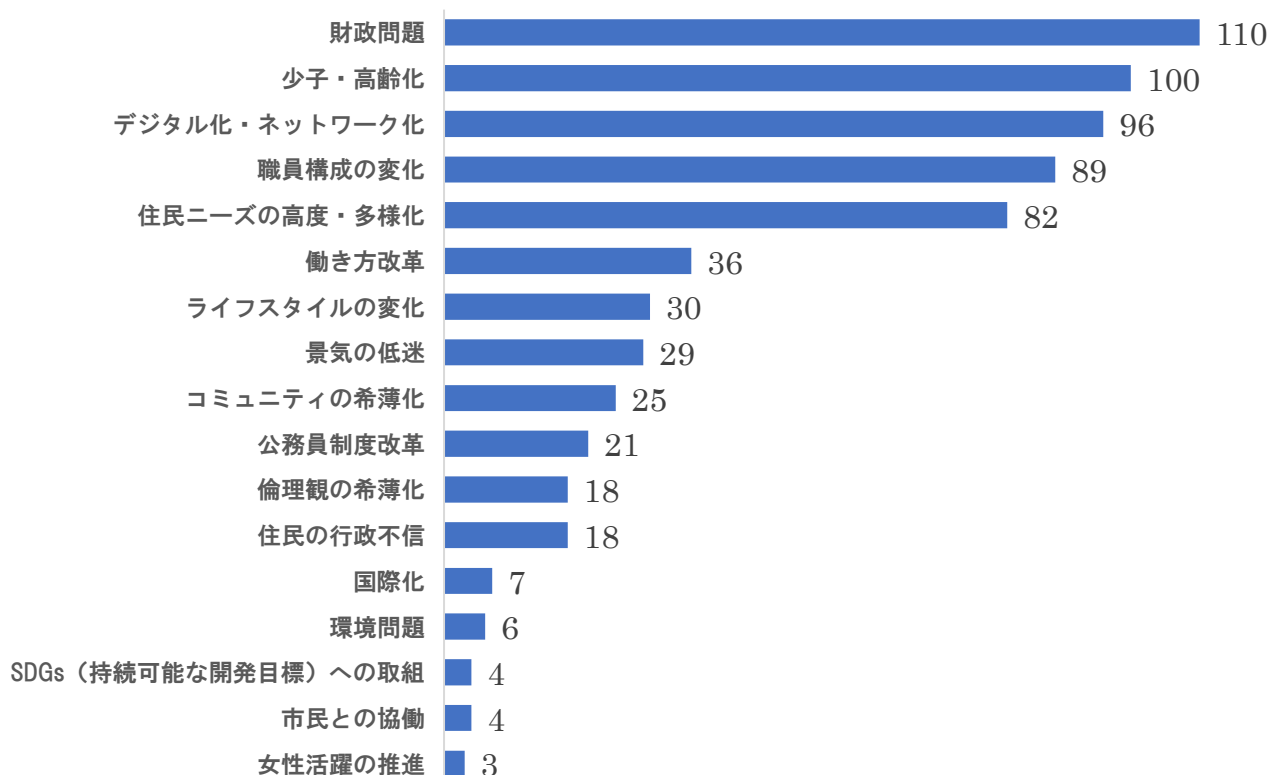


## 自治体を取り巻く環境

自治体を取り巻く環境の変化を、職員の94%が感じており、財政問題や少子高齢化、それに伴う職員構成の変化やデジタル化・ネットワーク化、市民ニーズの高度・多様化等の変化を多くの職員が感じています。また、その変化について、幸手市が対応できていると考えている職員は25%しかおらず、早急に対応していかなければなりません。



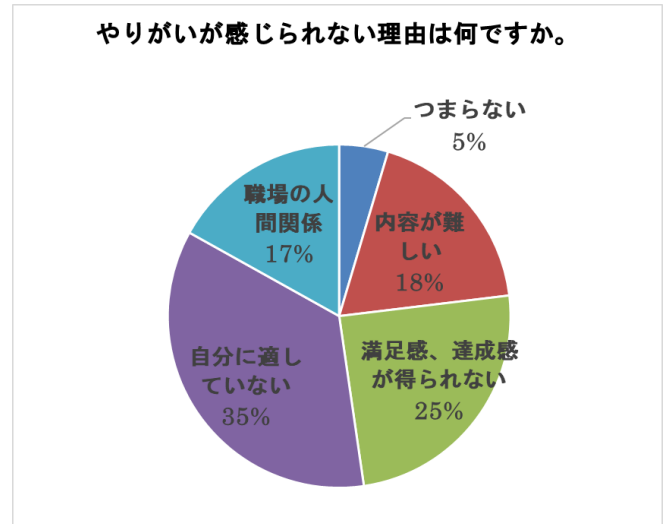
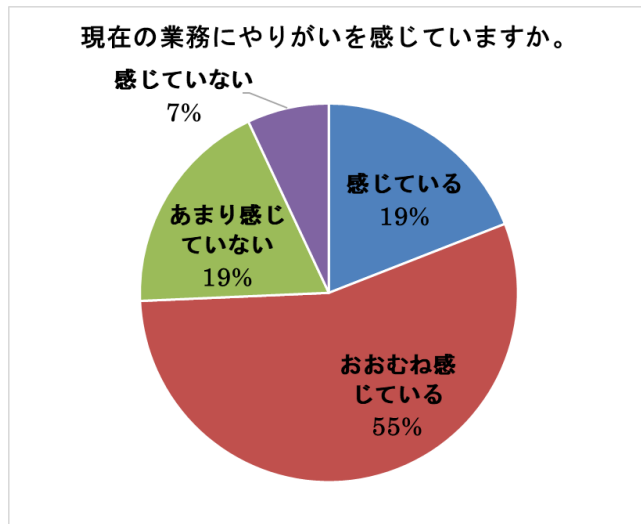
## あなたが感じている環境の変化とは何ですか。 (最大3コまで回答)



## 職員の意識

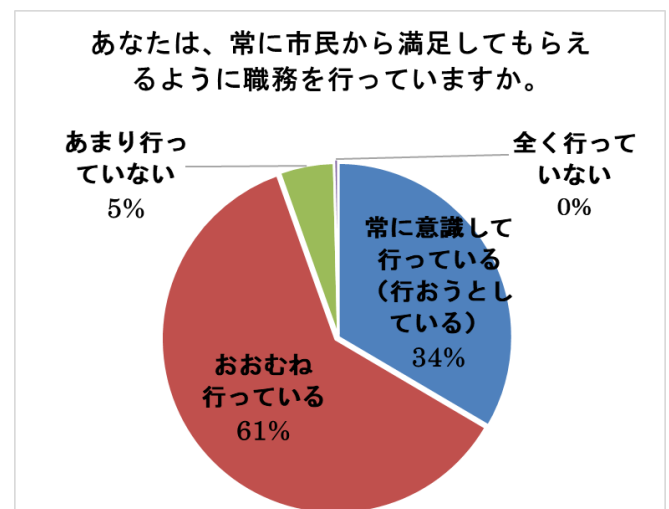
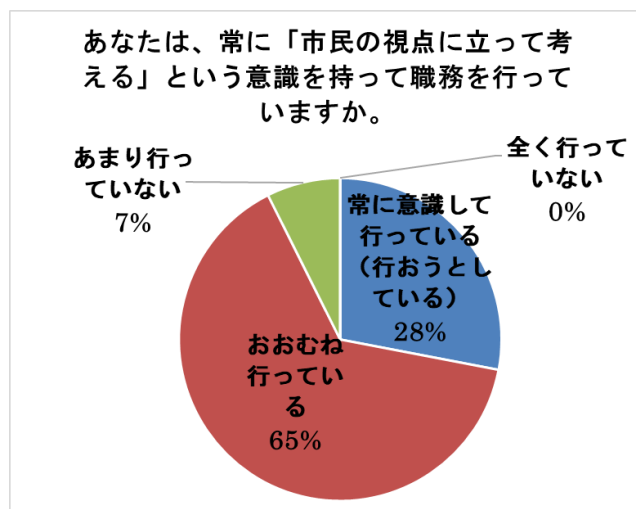
### 1 やりがい

74%の職員が現在の業務に対し、やりがいを感じていますが、26%の職員がやりがいを感じていません。やりがいが感じられない理由は様々ですが、多くの職員がやりがいを感ぜられるような職場環境にしていかなければなりません。



### 2 市民視点

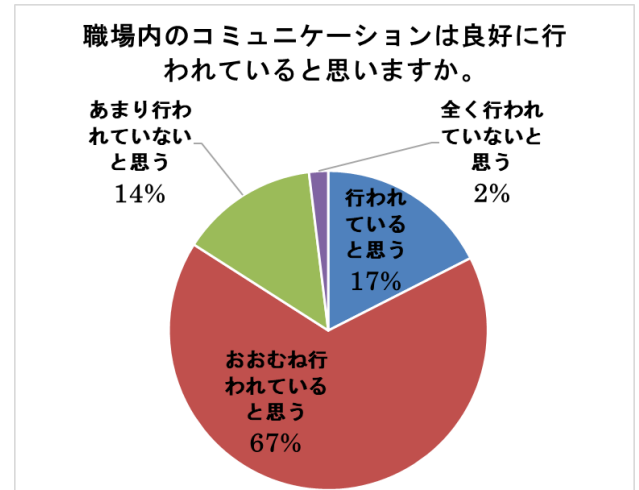
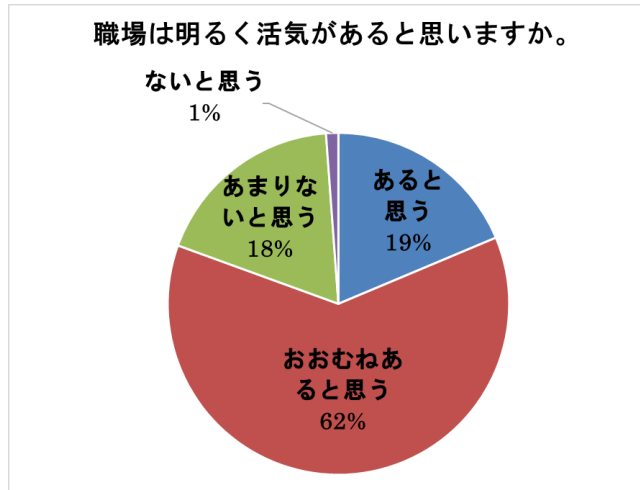
9割以上の職員が市民の視点に立って仕事をしており、市民から満足してもらえるよう職務を行っています。自治体を取り巻く環境の変化では、市民ニーズの高度・多様化に対応できていないとも思っています。引き続き市民視点の仕事をしつつ、高度・多様化する市民ニーズに応えられるよう努力する必要があります。



## 職場環境

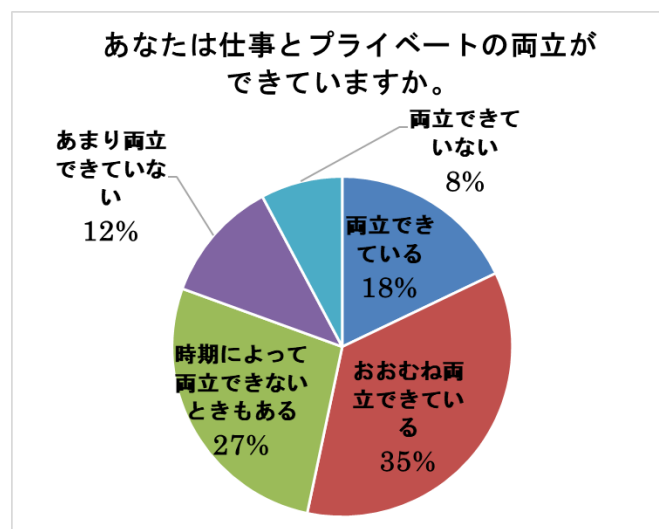
### 1 雰囲気・コミュニケーション

多くの職員が、職場は明るく活気があり、コミュニケーションが良好に行われていると感じています。すべての職員がそう感じてくれるよう、引き続き努力する必要があります。



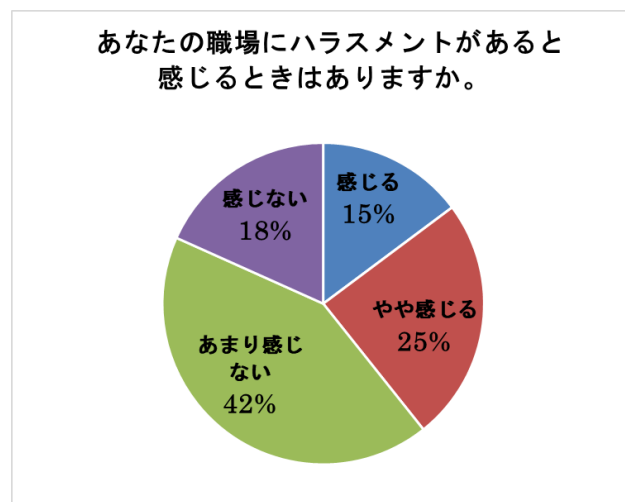
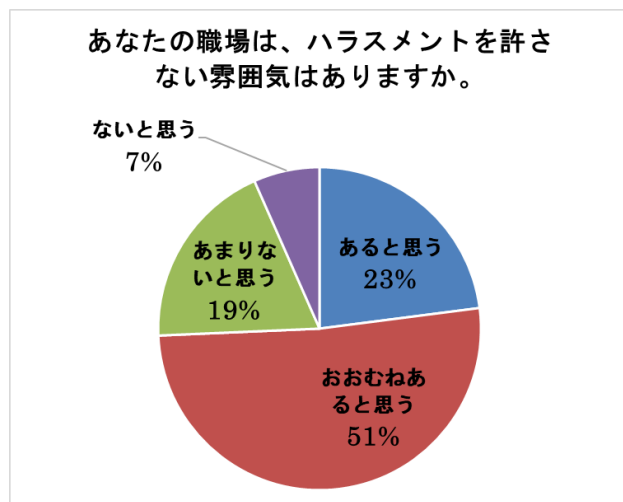
### 2 仕事とプライベートの両立

時期によって仕事とプライベートの両立ができないときもある職員を含めると、仕事とプライベートが両立できている職員が多いことがわかります。しかし両立できていない・あまり両立できていないと回答した職員が20%いることや、ワーク・ライフ・バランスの促進に向けた取組を実施しなければなりません。



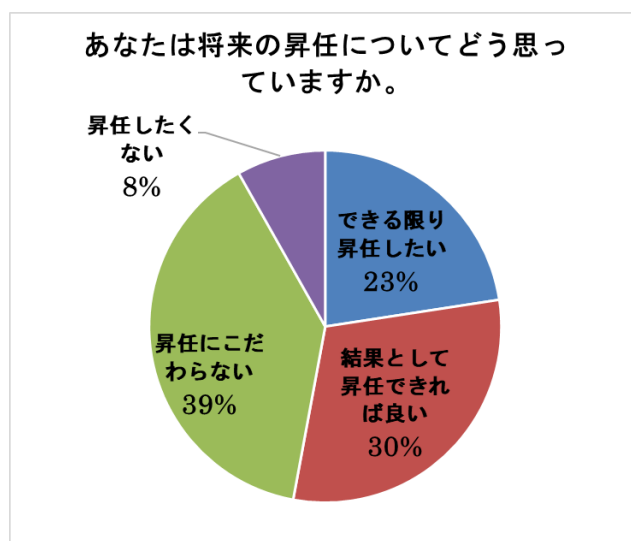
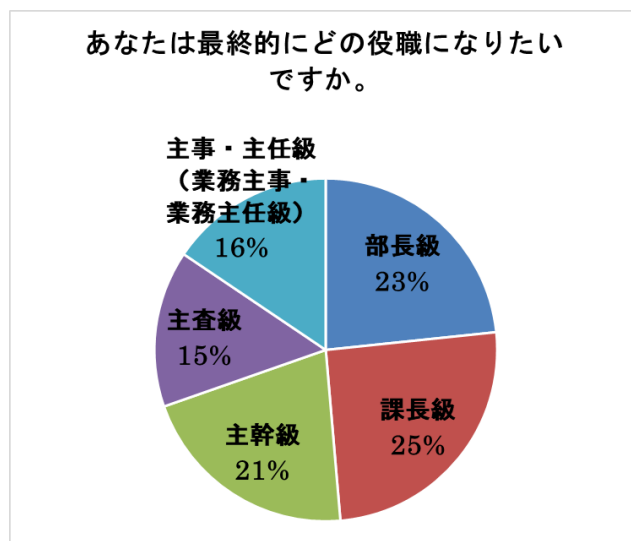
### 3 ハラスメント

職場では、おおむねハラスメントを許さない雰囲気はあるものの、ハラスメントを感じている職員もいることから、よりハラスメント対策に向けた取組を実施していく必要があります。



### キャリアプラン

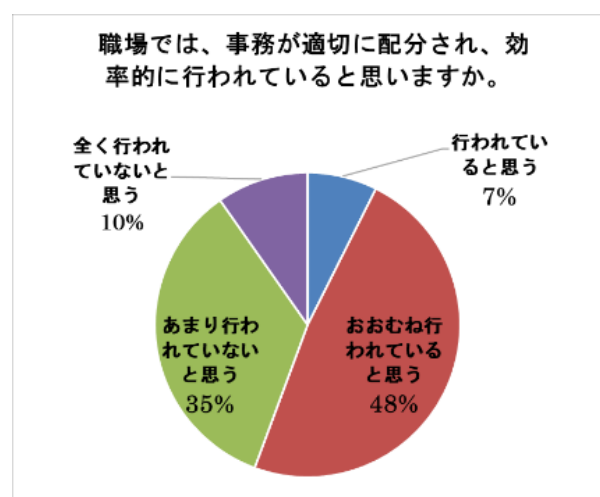
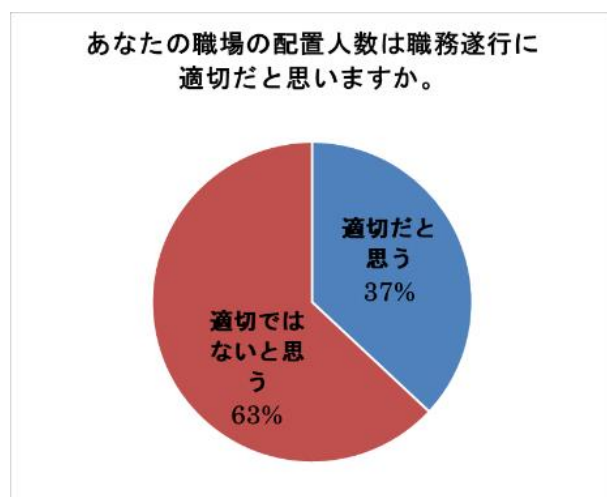
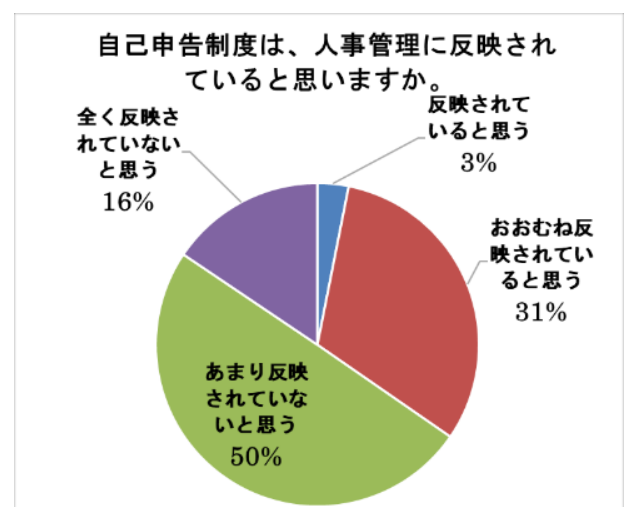
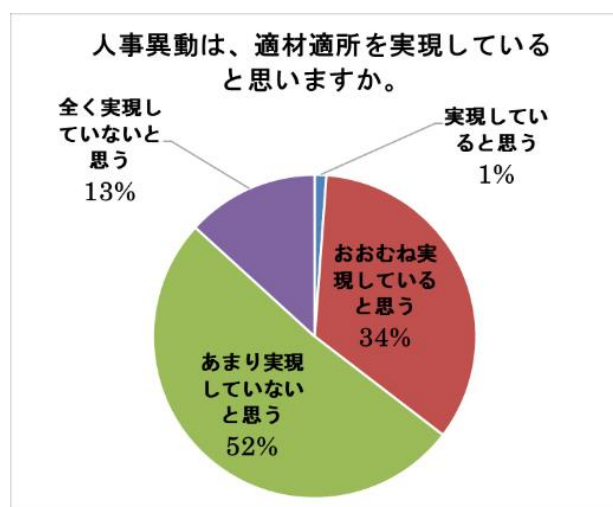
職員によってどの役職になりたいかは様々ですが、できる限り昇任したいと回答した職員は23%だけでした。職員が具体的なキャリアプランを描けるように支援していく必要があります。



## 人事制度

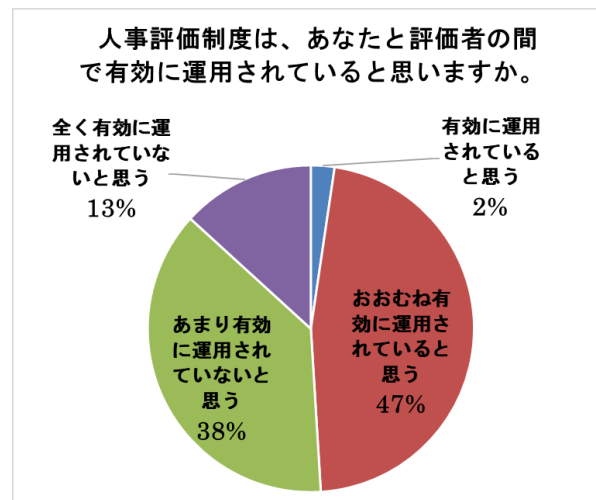
### 1 人事管理

人事異動について、適材適所を実現していると思っている職員は35%しかいなく、職場の配置人数や、事務配分についても多くの職員は適切ではないと思っており、適材適所を実現していないと思っています。また自己申告制度についても人事管理に反映されていると思う職員は少ない状況です。適切な人事管理ができるよう、自己申告制度や人事評価制度等で職員の適性を十分に把握できるよう努めていく必要があります。



## 2 人事評価制度

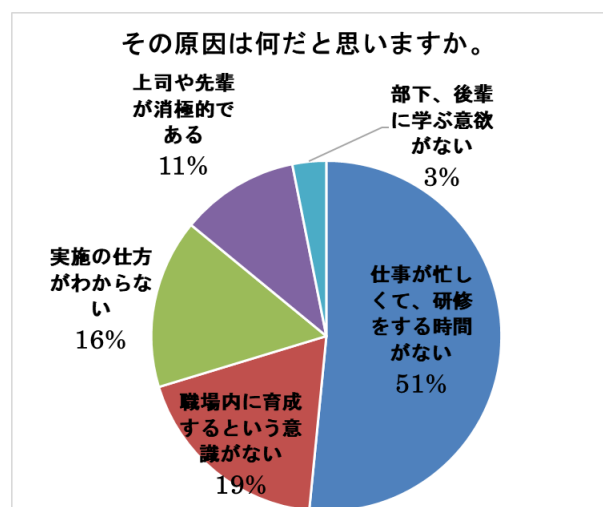
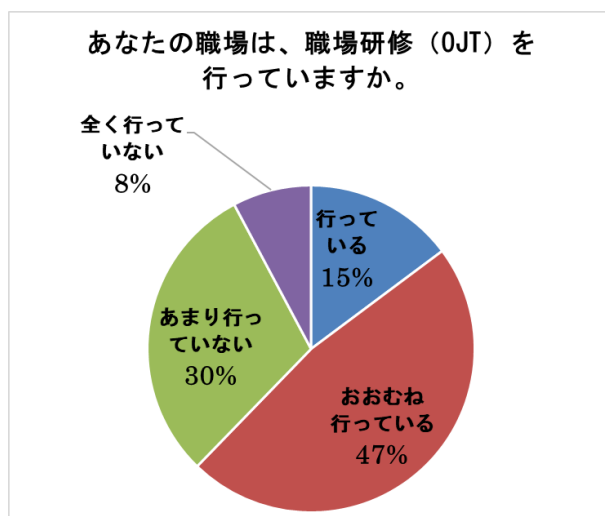
人事評価制度について、半数の職員が有効に活用されていないと感じています。人事評価制度は、職員の意欲や能力の向上のための道具として、人材育成において重要な役割を持っています。すべての職員が、人事評価制度が有効に運用されていると感じられるように、人事評価に関する研修等を実施する必要があります。



### 職員研修

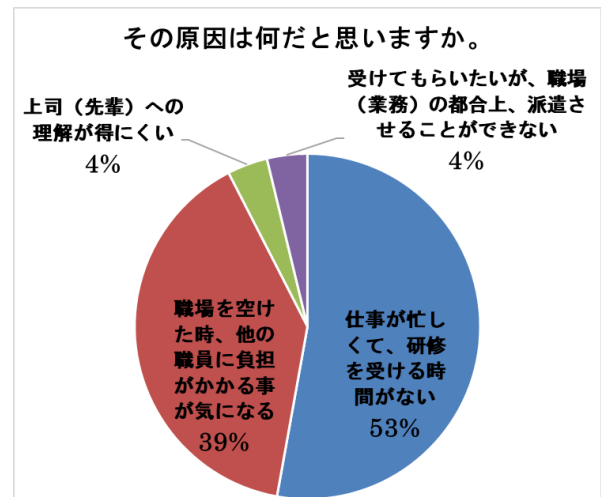
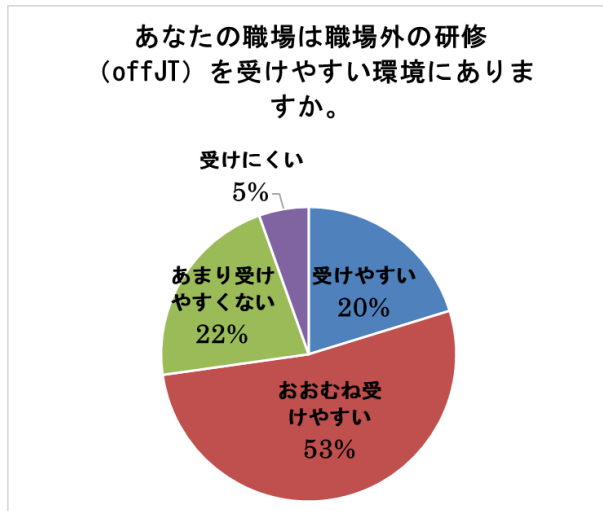
#### 1 職場研修（OJT）

約4割の職員がうまく行えていないと感じています。職場研修は、職員が成長するための基本となるものです。管理職研修などの指導する立場の研修を行い、改善していく必要があります。



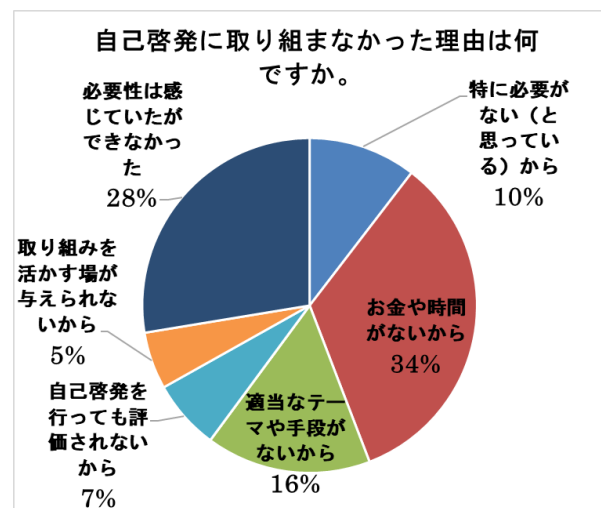
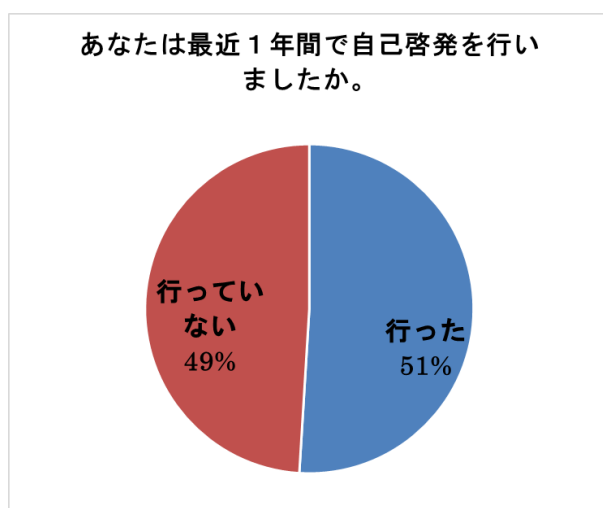
## 2 職場外研修（offJT）

多くの職員が受けやすいと感じている一方で、約3割の職員が、仕事が忙しいことや、他の職員の負担になることからあまり受けやしくないと感じています。職場外研修を受けやすい環境づくりが必要です。



## 3 自己啓発研修

半数の職員が最近1年間で自己啓発を行っていないと回答しています。職員一人ひとりが自己啓発の重要性を認識してもらえよう努力する必要があります。



幸手市マスコットキャラクター  
さっちゃん



幸手市職員人材育成基本方針

平成18年2月策定

平成24年3月改訂

令和 4年3月改訂

発行 幸手市総務部庶務課

〒340-0192 埼玉県幸手市東四丁目6番8号

TEL 0480(43)1111(代表)

E-mail syomu@city.satte.lg.jp