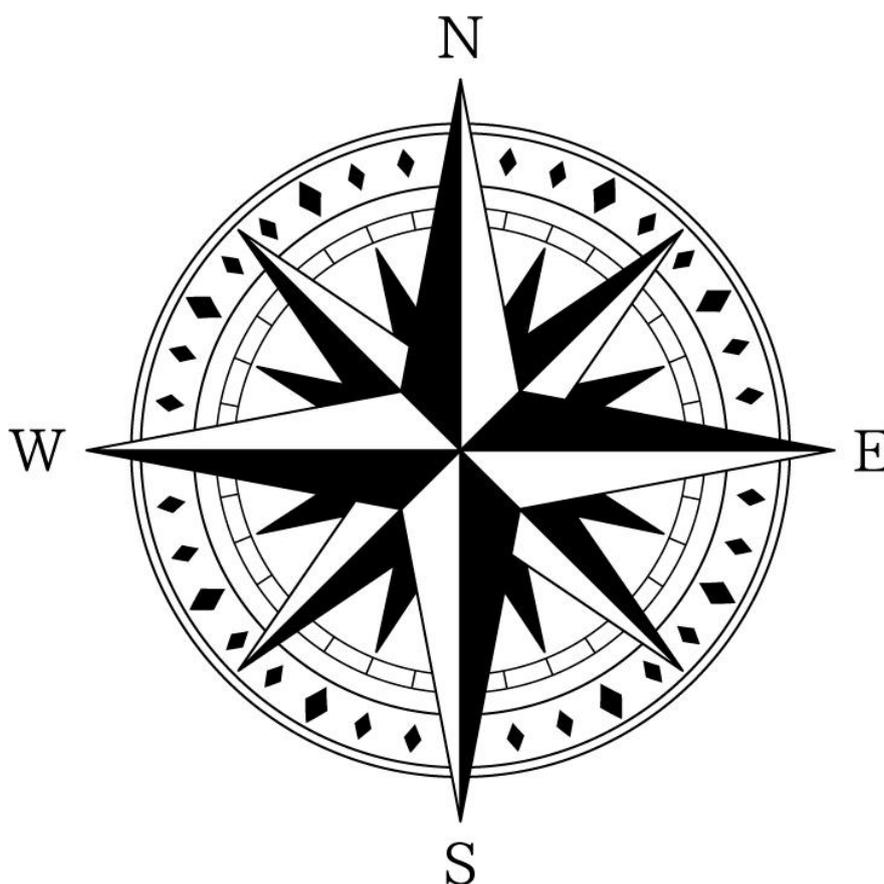


第3次上尾市人材育成基本方針

～ AGEO 人づくり羅針盤 ～



令和3年(2021年)3月

上尾市

第3次上尾市人材育成基本方針の策定にあたって



本市は、少子高齢化による人口減少社会の到来、厳しさを増す財政状況、地方分権の進展などの社会状況や第5次上尾市総合計画が目指す方向性を踏まえ、平成25年3月に第2次上尾市人材育成基本方針を策定しました。この基本方針に基づき、職員研修の充実をはじめとする人材育成や、メンタルヘルス対策などの職場環境の改善に取り組んできました。

昨今においては、新型コロナウイルス感染症への感染拡大の防止、ハラスメント防止法の施行、コンプライアンス意識の徹底など、新たな社会的要請への対応が求められています。また、将来の労働力人口の減少に備え、働き方改革や女性活躍推進、行政のデジタル化など時代の変化や要請に的確かつ迅速に取り組んでいかなければなりません。

これらを踏まえ、新たにスタートを切る第6次上尾市総合計画との整合性も図りながら、第3次上尾市人材育成基本方針を策定しました。第6次総合計画では、「安心・安全な暮らし」、「誰もが自分らしく」、「人とつながりのあるまちへ」、「持続可能な未来への責任」を基本理念に掲げ、「みんなでつくる みんなが輝くまち あげお」を将来都市像としています。市職員も職務に従事することを通じて、一人ひとりが輝きながら、第6次総合計画で定められた各種施策を実行していくため、本方針では、目指すべき組織と職員の姿を「職員一人ひとりの個性を大切に、やりがいを持って、イキイキと働くことができる職場と職員」といたしました。

この組織と職員のあるべき姿を実現するためには、「職員一人ひとりがキャリアプランを持ちながら、日々の業務や自己啓発に取り組めるようにすること」や「様々な変化に適應できる次世代を担うリーダーを育成すること」、「人事評価制度を中心に据えた人材育成を推進すること」などが非常に重要であると考えています。また、職員にとって働きやすい環境を整備することは、能力を発揮し、高い士気を持って効率的に業務遂行することにつながるとともに、ワークライフバランスの充実が人材確保にも資することから、組織全体として取り組んでいく必要があります。

職員の皆さんには、本方針の策定の趣旨を理解し、市民の信頼を獲得するという使命感を持ち、効率的な組織運営と自らの資質の向上の実践を強くお願いします。

そして「みんなでつくる みんなが輝くまち あげお」を共に実現していきましょう。

令和3年3月

上尾市長 富山 稔

目次

第1章 現状と課題.....	4
1-1 市政を取り巻く環境の変化.....	4
1-2 これまでの取組と今後の課題.....	7
第2章 人材育成基本方針の考え方.....	8
2-1 人材育成の意義.....	8
2-2 人材育成の基本理念.....	8
2-3 第3次人材育成基本方針のポイント.....	9
第3章 職員のあるべき姿.....	11
3-1 目指す職員像.....	11
3-2 階層に求められる役割.....	13
3-3 階層に応じて必要とされる能力と意欲.....	14
第4章 人を育てる職場（環境）づくり.....	19
4-1 信頼関係の構築／チームの心理的安全性.....	19
4-2 職場内対話の場の設定.....	20
4-3 組織目標の明確化.....	21
第5章 人を育てる人事管理制度（育てる仕組み）.....	22
5-1 職員採用（人材の確保）.....	22
5-2 人事異動（ジョブローテーション）.....	22
5-3 昇任.....	23
5-4 人事評価.....	24
第6章 職員研修（学ぶ機会）の充実.....	26
6-1 職場研修（職場内教育）：OJT.....	26
6-2 自己啓発.....	26
6-3 職場外研修.....	28
第7章 人を育てる組織体制.....	30
7-1 職員一人ひとりの役割と意識.....	30
7-2 管理監督者の役割と意識.....	31
7-3 人材育成担当部門の役割.....	32
7-4 行政経営・企画部門の役割.....	34
参考資料.....	35

第1章 現状と課題

1-1 市政を取り巻く環境の変化

(VUCAワールドの到来／人口減少社会への適応)

現在、変化が激しく、先行きが不確実で、複雑性が増す、何を正解とするのか答えが曖昧な世界（VUCA¹ワールド）が到来しています。

少子化や超高齢化の人口動態が地域社会にもたらす影響は大きく、地方創生による地域活性化が必要とされています。国立社会保障・人口問題研究所の地域別将来推計人口（平成30(2018)年推計）によれば、2015年から2045年の30年間で、上尾市は、少子化の影響により生産年齢人口は減少し、市人口の約10%が減少、さらに高齢化率は35%を超えると予測されています。このことから、生産年齢人口の減少がもたらす人手不足、税収減少とともに、高齢化率の急激な上昇による社会保障関連経費の増加が懸念されています。

また、気候変動など地球環境問題による自然災害のリスク増大、新型コロナウイルスの感染拡大防止と経済の両立などグローバルな問題にも直面しておりSDGs²達成に向けた取組が求められるなど、持続可能な社会を構築し、市民の安心・安全をどのようにして維持し、向上させていくのか、大きな課題を抱えています。

さらに、住民ニーズの多様化・高度化の傾向も見逃すことができません。人生100年時代（長寿社会）を迎え、「働き方改革」、「ダイバーシティ」など様々な働き方への適応が求められる中で、新型コロナウイルス感染症への対応のため、テレワークなどの在宅勤務が喫緊の課題となっています。今後は、ICT技術による行政のデジタル化を通じて住民の利便性の向上、AI³やRPA⁴などを活用した職場の生産性向上などテクノロジーを活かした仕組みをつくる必要があります。

(コンプライアンス意識の徹底)

平成29年10月30日、上尾市西貝塚環境センターの業務に関する入札を巡り、当時の市長と市議会議長が官製談合防止法違反や公契約関係競売入札妨害の疑いで逮捕される事件が発生しました。この事件を調査した「第三者調査委員会調査報告書」の中で、「職員のコンプライアンス意識の欠如」が指摘され、再発防止策として「職員倫理条例の制定」や「コンプライアンス意識の徹底」が提言されています。職員倫理条例は令和2年3月26日に制定され、4月1日に施行されました。しかしながら、コンプライアンス意識の徹底を図る取組の最中に、「小敷谷地内フェンスブロック擁壁撤去・新設工事問題」が発覚しました。市職員は、全体の奉仕者であるとの自覚をより一層高め、今後、二度とこのような事件が起こらないように再発防止策を講じるとともに、市民の信頼回復を図るため全力をあげて取り組まなければなりません。

¹ VUCA とは、変動性(Volatility)、不確実性(Uncertainty)、複雑性(Complexity)、曖昧性(Ambiguity)を意味する英単語から頭文字をとったもの。

² SDGs とは、「Sustainable Development Goals」の略称で“持続可能な開発目標”という意味。

³ AI 人工知能：artificial intelligence の略語。

⁴ RPA とは「Robotic Process Automation /ロボティック・プロセス・オートメーション」の略語で、デスクワーク（主に定型作業）を、パソコンの中にあるソフトウェア型のロボットが代行・自動化するもの。

(第6次上尾市総合計画の策定)

「第6次上尾市総合計画」においては、まちづくりを進める上での基本的な姿勢である「基本理念」を「安心・安全な暮らし」、「誰もが自分らしく」、「人とつながりのあるまちへ」、「持続可能な未来への責任」とし、この「基本理念」のもとで、重点課題を解決し、時代の変化に対応しながら、市民が誇りを持ち安心して暮らせる都市を目指し、「みんなでつくる みんなが輝くまち あげお」を将来都市像として掲げています。

(市民意識調査結果(平成30年)から)

市職員に対して感じている印象について尋ねたところ、「対応が親切である」が45.0%で最も割合が高く、次いで「言葉遣いが良い」が21.6%、「対応が事務的で冷たい」が21.4%と続いています。

また、市職員に求める能力や姿勢について尋ねたところ、「責任感」が40.3%で最も割合が高く、次いで「柔軟性」が31.1%、「専門知識」が25.7%と続いています。平成25年の前回調査との比較では、「専門知識」が5.2ポイントの増加となっています。一方で、「迅速性」が10.0ポイント(22.1%)、「市民感覚」が6.1ポイント(24.4%)のそれぞれ減少となっています。

(市職員の状況)

第2次人材育成基本方針を策定した平成25年と比較すると、常勤職員の数は横ばいで推移しているものの、非常勤職員は増加しています。(図1参照)一方、年齢構成を見ると、30歳前後の職員が最も多く、(図2参照)55歳以上の職員が最も多かった平成25年と比較すると若年化しました。

平成25年度の年金の満額支給開始年齢の引上げに合わせ、再任用職員制度が始まりました。少子高齢化の急速な進展に伴い、若年労働力の人口減少が続く中において、意欲と能力のある高齢職員の活躍の場を創出することが不可欠であることから、現在、国では定年年齢の引き上げも検討されています。

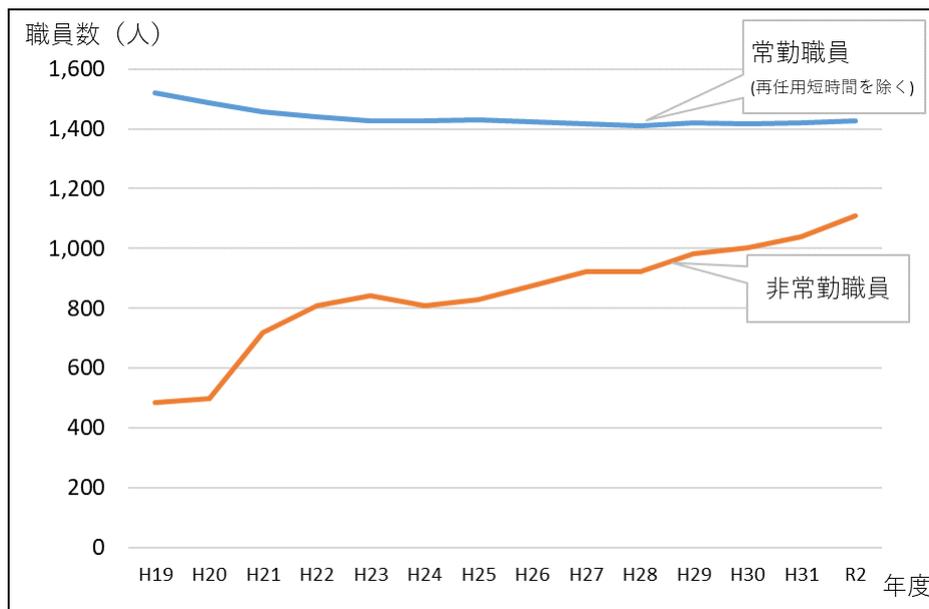


図1 職員数の推移：各年4月1日現在

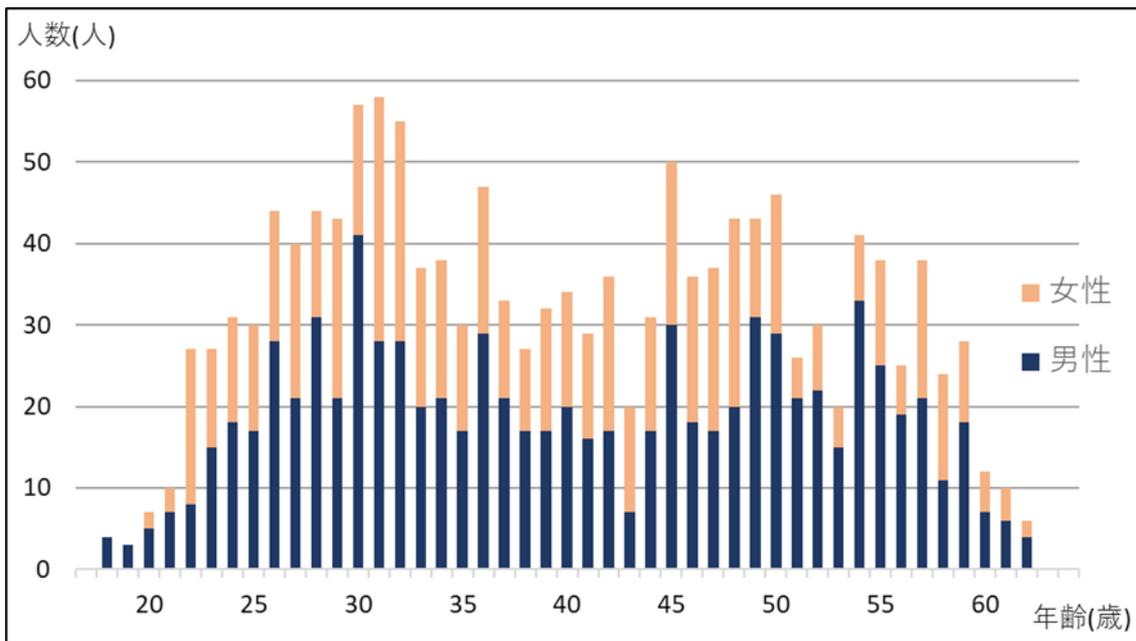


図 2 常勤職員の年齢構成 (男女別) : 令和 2 年 4 月 1 日

急速に進む少子化への対策、女性の職業生活における活躍の推進、障がい者を率先して雇用する責務など、事業主に行動計画が義務付けられたことに伴い、上尾市特定事業主行動計画（第 2 次後期行動計画）を定めています。それぞれの取組は、視点は異なるものの、事業主として職場環境の改善を目指すこと、職員の働きやすい職場をつくることにおいて目標を共有するところが多々あります。

さらに、職員のライフ（ワーク）キャリアに対する意識・行動の変化を見据え、働きがいを高める施策やメンタルヘルス不調の予防に関する取組が望まれます。

以上のように、VUCAワールドと呼ばれる先行きが不透明な社会情勢の中、市政を取り巻く環境の変化は大きく、行財政の制度改革にとどまらず、組織や個人の価値観の枠組みの転換も求められています。このような中で、市職員の人材育成についても大きな転換点を迎えています。



1-2 これまでの取組と今後の課題

(これまでの取組：第2次上尾市人材育成基本方針の総括)

施策	実施事業
4章 職場環境	管理監督者に対する研修の充実や人事評価制度や行政サービス向上制度による職場目標を明確にする取組の実施
5章 人事管理制度	女性管理職の割合増加、人物重視の採用活動、再任用職員の活用
6章 研修の充実	他団体（4市1町若手政策研究）との研修にも参加、研修成果の発表の場や研修の効果測定の実施
7章 働きやすい職場づくり	ストレスチェック制度の導入やメンタル不調者の相談事業、職場復帰支援プログラムの実施、職場リハビリ実施、ハラスメント防止対策

(これからの人材育成上の課題)

市職員の人材育成については、地方分権・地方創生の進展や行財政改革の推進により、これまでも重要視されてきました。しかし、これまで述べてきたように、市政を取り巻く環境に大きな変化が生じており、過去の体験では対応できない課題も多くなっています。変化を、ピンチとして悲観的に捉えるのではなく、成長のチャンス（機会）と積極的に捉えることにより、豊かで多様な価値観を背景とする住民の暮らしを持続可能な形で支えていくことができると考えられます。

新たな人材育成基本方針を策定する過程で職員から提出された意見を整理し、これからの人材育成上の課題として、以下のとおりポイントをまとめました。

- ①将来の人手不足に対して、人的リソースをどのようにして確保するか？
- ②多様化する働き方やライフスタイル（価値観）に対して、職場で求心力を高めるにはどうすれば良いか？
- ③メンタルヘルス不調や早期離職などを防ぐためにはどうすれば良いか？
- ④一人ひとりが、働きがいを感じられるようにするためにはどうすれば良いか？
- ⑤仕事と生活の調和を図ることができるようにするためにはどうすれば良いか？
- ⑥正解がない事態への対応力を高めるためにはどうすれば良いか？
- ⑦職員個人の能力向上とともに組織力を向上させるためにはどうすれば良いか？
- ⑧将来のリーダーになるために必要なことはなにか？

(第3次上尾市人材育成基本方針の期間)

第3次上尾市人材育成基本方針は、期間を令和3年度（2021年度）から令和7年度（2025年度）までの5年間とします。人材育成に関する各種施策を実施しながら、効果を評価し、必要に応じて施策の見直しを図っていきます。

第2章 人材育成基本方針の考え方

市政を取り巻く状況（外部環境）は、これまで述べてきたとおり、大きく変化しており、自治体は変化への適応が求められています。そのためには、人材育成を組織戦略として位置付け、実行する必要があります。

2-1 人材育成の意義

市町村は、住民に最も身近な地方公共団体として、少子化・超高齢化による人口減少やグローバル化、災害等のリスクなど、多様な住民ニーズに対応していかなければなりません。その中で、市職員は、「全体の奉仕者」として、「住民の福祉の増進」のために働く使命を負っており、職員の能力開発を通じて、時代の変化へ適切に適応することが求められます。

組織における人材育成は、人材の確保、配置（異動）、退職といった人材のフローを前提に、変化に適応した組織目標を構想し、周囲を巻き込むリーダーの育成と、組織目標の達成に向けた職務遂行能力の向上を、将来にわたって図ることであります。そのために、職場環境の醸成と人事管理制度と職員研修等を相互に連携させながら実施していく必要があります。

しかしながら、人材の育成には、経験と時間が必要です。実際に、職場での経験や職員研修の受講、自己研鑽などを積み重ねながら、「知識の獲得（知る）」、「知識・スキルの実践」、「能力の習得（身につく）」という成長のプロセス（図3参照）を経て行われます。



図3 成長のプロセス

2-2 人材育成の基本理念

（組織の視点と個人の視点の調和）

人材育成は、職員の能力と意欲の向上により生産性を高め、最小の経費で最大の効果を挙げるために行うものです。同時に、職員にとって職業生活を通じた自己の成長と自己実現を図るために行うものでもあります。「仕事の能率」、「効果」といった組織の視点と、「働きがい」、「生活の充実」、「自己実現」といった職員個人の視点の調和を図ることが大切です。つまり、「職員の働きがいの向上」が、「職員満足度」につながり、それが「仕事の質の向上」をもたらし、その結果として、住民サービスが向上し、「住民満足度の向上」へと結びつく好循環（図4参照）が生まれると考えられます。

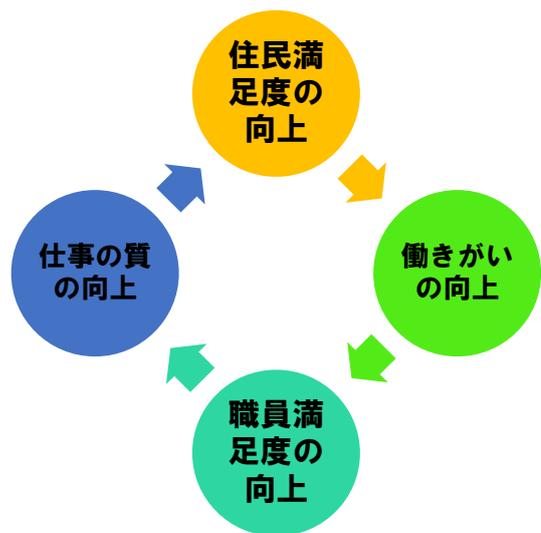


図4 職員満足と住民満足の良い循環図

（組織開発とキャリア）

職員は、様々な能力や価値観を持って働いています。個人の強みを発揮し、相互に補い合いながら、組織の力を最大化する視点が重要です。人を育てる組織を構築するためには、いわゆる組織開発⁵と呼ばれる組織内での関係性やプロセスを改善していくことが重要です。

同時に、職員は、個人の強みや価値観の上に立って、自律的に仕事ができるとき、モチベーションは高まると考えられます。しかしながら、定年年齢の引き上げなどにより仕事に従事する期間が長期化することが予想され、モチベーションの維持が課題となります。今後は、自らの能力の強みや価値観の自己理解に加え、年齢や職位、生活状況に応じて、どのように働いていきたいかなど働きがい向上させるワークキャリアの視点も重要となります。

第3次上尾市人材育成基本方針においては、従来の個人の能力開発を意味する人材育成だけでなく、組織開発や職員のキャリア意識も広く人材育成として捉える視点を加えています。

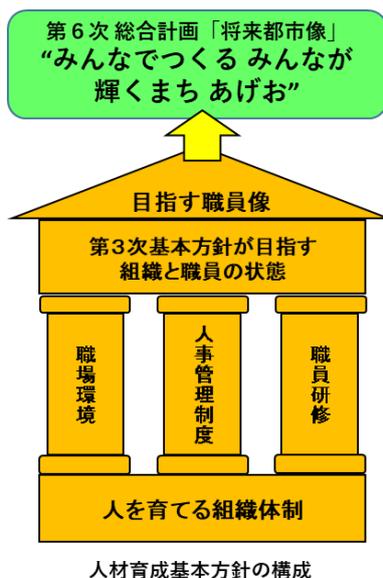
2-3 第3次人材育成基本方針のポイント

変化が激しい不確実な時代には、「ありたい姿」を描き、様々な主体同士で対話を行いながら、ビジョンを共創していく考え方（ビジョンアプローチ）が重要です。ビジョンアプローチでは、「ありたい姿」から逆算して考え、行動するやり方に特徴があります。

第3次上尾市人材育成基本方針では、「組織と職員のありたい姿」として、以下を設定しました。

＜第3次上尾市人材育成基本方針が目指す組織と職員の姿＞

「先行きが不透明な時代に、職員一人ひとりの個性を大切にし、やりがいを持って、イキイキと働くことができる職場と職員」



⁵ 組織開発とは、組織内のプロセスを変革することで組織の効果を高める計画的な取組のこと。組織開発では、人と人の間にある「関係性」や「プロセス」を開発の対象とする。

(第3次上尾市人材育成基本方針の主要なポイント)

「第3次上尾市人材育成基本方針が目指す組織と職員の状態」を実現するため、以下の四つを主要なポイントとして取り組みます。

①キャリア形成支援の充実

将来、目指すキャリア（職業人生）を実現するために、どのように能力開発に取り組んでいくのか、自ら考え行動する力を養います。特に「女性職員の活躍支援」、「ベテラン職員や再任用職員に対するキャリア形成支援」、「専門的能力の向上」を充実させます。

②変化に適応できるグループリーダーの育成

次世代を担うリーダーを育成するために、リーダーシップの早期育成を図ることによって、変化の激しい時代に適応できる管理監督者の育成とマネジメント能力の向上を目指します。

③「対話」のある職場風土の醸成

仕事のやりがいを高め、働きやすい職場環境を構築するため、職場の人と人にある「関係性」や「プロセス」へ働きかける組織開発に取り組みます。

④人事評価制度の本格的運用

能力・実績主義の人事管理を実現するため、人事評価結果の任用・分限、給与、勤勉手当への反映に取り組みます。人材育成基本方針で定める「目指す職員像」と「階層に求められる役割」から階層別に「標準職務遂行能力」を表し、さらなる人材育成に努めます。



第3章 職員のあるべき姿

3-1 目指す職員像

上尾市人材育成基本方針では、「求められる職員像」として「人間性豊かな職員」、「未来を築く職員」、「経営感覚を持った職員」、「学び、育てる職員」、「上尾を愛し、伝統をつくる職員」を掲げてきました。第3次人材育成基本方針では、変化する外部環境への適応や全体の奉仕者として住民福祉の増進に資するために、職員に必要となる能力や意欲を示し、職員の成長・育成に取り組んでいきます。

しかしながら、上尾市が直面しなければならない課題（行政のデジタル化や地域活性化、シティープロモーション、公共施設の更新など）の中には、非常に高い専門的知識やスキル、人的ネットワークが求められるものがあります。職員一人ひとりには、「目指す職員像」の実現に向かって能力開発を行わなければなりません。今後は、汎用的な知識や能力に加え、高度な専門性を有する職員が必要と考えられます。新たな行政課題や住民ニーズに対応するため、職員一人ひとりが自己理解（強み・弱みの把握）を深め、それぞれのキャリア意識に沿った主体的な能力開発が必要であり、組織による支援が重要です。

「人間性豊かな職員」

【具体的な行動例】

- 豊かな感性と高い倫理感を持って、全体の奉仕者として公平・公正に行動できる職員
- 人権尊重の精神とホスピタリティマインド（相手を思いやる気持ち）にあふれた職員
- 柔軟な考え方をもち、多様性を認める職員
- 常に市民の立場に立って考え、市民満足度の向上に努め、市民と共にまちづくりを進める職員
- 仕事の基本は健康であることを認識し、常に心身の健康の保持に努める職員

【必要となる能力と意欲】

公務員倫理、コンプライアンス意識、人権感覚、対人関係能力、接遇対応能力、自己管理能力、レジリエンス（回復力）、自己認識力、市民的視野など

「未来を築く職員」

【具体的な行動例】

- 既存の発想や前例にとらわれず、改革の意識を持ち、困難な課題に対しても積極的にチャレンジする職員
- 社会の変化を的確に捉え、新たな課題を発見し、政策を提案し実行できる職員
- リスク管理の視点を持ちながら業務にあたることができ、市民の安心・安全を率先して守ることができる職員
- 将来のキャリアを意識しながら、主体的に行動する職員

【必要となる能力と意欲】

問題発見・解決能力、政策立案・政策法務能力、業務遂行・改善能力、情報収集・分析能力、危機管理能力、挑戦・改革意識、キャリア意識など

「経営感覚を持った職員」

【具体的な行動例】

- 住民の福祉の増進の実現に向かって、変化に適応しながら、組織の目指すべき方向性を決定し、それらを周りのメンバーと共有しながら、達成に向け取り組める職員
- 効率的な運営に努め、コスト意識を持って行財政改革に取り組む職員
- 事業の費用対効果を意識し、成果の見直し、評価を行う職員
- 常にスピード感覚や改善意識を持ち、かつ、正確・確実に業務を進めることのできる職員

【必要となる能力と意欲】

業務管理能力、目標管理能力、経営管理能力、財務能力、統制力、業務改善能力、評価能力、スピード意識、長期ビジョンに基づく投資的感覚など

「学び、育てる職員」

【具体的な行動例】

- 行政のプロとして強い自覚を持ち、専門的知識・技術の習得に意欲を持って取り組む職員
- 社会活動や地域参加を通し、自己啓発を行う職員
- 自己啓発に率先垂範し努めるとともに、周囲に良い影響を与えながら、共に学ぶ職員
- 部下・後輩の能力を適正に把握しながら、個性に合わせた指導育成を行う職員

【必要となる能力と意欲】

自己管理能力、人材育成能力、傾聴能力、組織活性化能力、人間関係能力、向上意識、学習意欲など

「上尾を愛し、伝統をつくる職員」

【具体的な行動例】

- 上尾の歴史を大切にし、郷土の発展に誇りを持つ職員
- 上尾の歴史や伝統文化を理解し、未来へ伝える職員
- 上尾を愛し、積極的にPRするとともに上尾の魅力を引き出す職員
- ボランティアや地域活動を通じて上尾へ貢献する職員

【必要となる能力と意欲】

情報収集・活用能力、創造力、企画力、行動力、理解力、地域貢献意識、地域への愛着心など

目指す職員像

人間性
豊か

未来を
築く

経営
感覚

学び、
育てる

上尾愛
伝 統

3-2 階層に求められる役割

各階層に期待される役割を表すと下記ようになります。

階層	期待される役割
部長級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営幹部として、市長や副市長を補佐し、部としてあるべき方向性を指し示す。 ・ 全市的な課題の解決のための政策形成や総合調整を行う。 ・ 限りある経営資源の適正な配分、優先順位の設定を行う。 ・ 部下を指導育成し、能力向上を図る。 ・ 部下が全力で仕事に取り組める環境づくりをする。
次長級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部長を補佐し、各課の取りまとめを行いながら、部のあるべき方向性を実現しようとする。 ・ 部の間で施策等の方向性を調整する。 ・ 部下を指導育成し、能力向上を図る。 ・ 部下が全力で仕事に取り組める環境づくりをする。
課長級 ※主幹含む	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市や部の目標を理解しながら、課のあるべき方向性を示し、実現しようとする。 ・ 課長（または主幹職）として課全体の業務を統括する。 ・ 部下を指導育成し、能力向上を図る。 ・ 部下が全力で仕事に取り組める環境づくりをする。
副主幹級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課長を補佐し、グループメンバーを課の方向性に沿って業務遂行するように影響力を発揮する。 ・ グループリーダーとしてグループ全体の業務を統括する。 ・ 部下の能力を適正に把握し、指導育成する。 ・ 部下が全力で仕事に取り組める環境づくりをする。
主査級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 副主幹がない場合は課長を補佐し、グループメンバーを課の方向性に沿って業務遂行できるように影響力を発揮する。 ・ 業務改善や政策形成など状況の変化に合わせた職務の遂行を行う。 ・ 部下の能力を適正に把握し、指導育成する。 ・ 部下が全力で仕事に取り組める環境づくりをする。
主任級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自らの業務を担当しながらも、グループリーダーを補佐し、グループの状況に応じてメンバーを支援する。 ・ 業務改善等により、適正かつ効率的な業務遂行を図る。
主事級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当として与えられた業務について責任を持って遂行する。 ・ 業務遂行能力の向上を目指す。

3-3 階層に応じて必要とされる能力と意欲

(標準職務遂行能力表 (能力・意欲))

目指す職員像や各階層に期待される役割から、各階層の標準職務遂行能力を表すと以下のとおりとなります。これらは人事評価制度の評価項目となるものです。市職員のみ目指す職員像と人事評価制度の評価項目を連動させることによって、日々の業務の中で職員一人ひとりが目指す方向性と管理監督者が職員に対して行う人材育成方針を明確にすることができます。

(1) 能力開発期 (主事～主任)

職務を遂行する上で必要な基礎的な能力を習得する期間

主事級

項目		着眼点
能力	知識・技術	担当業務と関連する法令の知識、職務を遂行する上で必要となる基本的な技術を有している。
	業務遂行能力	上司からの指示・命令や自己の役割を正確に理解でき、状況を判断し、業務を行っている。
	人間関係力	上司や同僚等と協力し、職場の良好な人間関係を構築している。自己のストレスを把握し、自ら対処することができる。相手の立場に立ちながら、自分の意図をわかりやすく説明することができる。
意欲	姿勢	公務員としてのコンプライアンス意識を持ち、法令遵守をはじめとして高い倫理観を有している。担当業務を最後までやり遂げようとしている。市民的視野を有し、積極的に自己啓発を行っている。

主任級

項目		着眼点
能力	知識・技術	担当業務と関連する法令の知識、職務を遂行する上で必要となる基本的な技術を有している。
	業務遂行能力	上司からの指示・命令や自己の役割を正確に理解でき、状況を判断し、トラブルなどを解決している。また、業務上の課題を発見し、業務改善を行っている。
	人間関係力	上司や同僚等と協力し、職場の良好な人間関係を構築している。自己のストレスを把握し、自ら対処することができる。相手の立場に立ちながら、自分の意図をわかりやすく説明することができる。

意欲	姿勢	公務員としてのコンプライアンス意識を持ち、法令遵守をはじめとして高い倫理観を有している。担当業務を最後までやり遂げようとしている。市民的視野を有し、積極的に自己啓発を行っている。
----	----	---

(2) 能力活用期（主査級～副主幹級）

職場のリーダー及びリーダーの補佐として業務進行を監督する中で、グループ内及びグループ間の指導や育成を行うとともに、業務遂行の中核的役割を担う期間

主査級

項目		着眼点
能力	知識・技術	担当業務と関連する法令の知識、職務を遂行する上で必要となる専門的な技術を有している。予算・契約・出納事務などの行政運営に関する知識を有している。
	業務遂行能力	上司からの指示・命令や自己の役割を正確に理解でき、状況を判断し、複雑高度な事案に対応している。また、多角的な視点から業務上の課題を発見することができ、対応策を考えることができる。
	人間関係力	上司や部下等と連携し、職場の良好な人間関係づくりに貢献している。相手の立場に立ちながらも、納得できる解決策を提示することができる。
	政策形成力	広い視野と新たな視点を持ち、目標を効率的に達成するための施策を企画・立案することができる。事業の進捗状況に合わせ、柔軟な対応ができる。
	管理能力	所属の業務について進捗管理を行い、必要に応じ適切な指示やアドバイスをを行っている。部下等のキャリアにも気を配り、人材育成を行っている。
意欲	姿勢	公務員としてのコンプライアンス意識を持ち、法令遵守をはじめとして高い倫理観を有している。自らのキャリアについて内省する機会を持つようにしている。市民的視野を有し、積極的に自己啓発を行っている。



副主幹級

項目		着眼点
能力	知識・技術	担当業務と関連する法令の知識、職務遂行上で必要となる専門的な技術を有している。予算・契約・出納事務などの行政運営に関する知識を有している。監督者としてマネジメントに関する知識を有している。
	業務遂行能力	上司からの指示・命令や自己の役割を正確に理解でき、状況を判断し、複雑高度な事案に対応している。また、多角的な視点から業務上の課題を発見することができ、対応策を考えることができる。
	人間関係力	上司や部下等と連携し、職場の良好な人間関係づくりに貢献している。相手の立場に立ちながらも、納得できる解決策を提示することができる。
	政策形成力	課長を補佐し、広い視野と新たな視点を持ち、担当業務に関する目標を設定することができる。目標達成に向けた施策を企画・立案することができる。事業の進捗状況に合わせ、柔軟な対応ができる。
	管理能力	所属の業務について進捗管理を行い、必要に応じ適切な指示やアドバイスをを行っている。部下等のキャリアにも気を配り、人材育成を行っている。
意欲	姿勢	公務員としてのコンプライアンス意識を持ち、法令遵守をはじめとして高い倫理観を有している。自らのキャリアについて内省する機会を持つようにしている。市民的視野を有し、積極的に自己啓発を行っている。

(3) 管理能力発揮期（課長級（主幹を含む）～部長級）

組織の幹部として、また所属の責任者として、職員の指導や育成を行うとともに、市民ニーズや社会・経済情勢等を的確に把握し、業務の方針決定や進捗管理を行っていく期間

課長級（主幹を含む）

項目		着眼点
能力	知識・技術	担当業務と関連する法令の知識、職務遂行上で必要となる専門的な技術を有している。予算・契約・出納事務などの行政運営に関する知識を有している。管理者としてマネジメントに関する知識を有している。

	業務遂行能力	課の責任者として、上司の意向や社会情勢の変化を理解し、迅速かつ的確に意思決定をすることができる。また多角的な視点から論理的に問題を分析し、解決策を導き出すことができる。
	人間関係力	相手の立場や事情を受容しながら、自分の意図を正確に伝え、納得できるように説明し、相手からの協力を引き出すことができる。
	政策形成力	所管する業務の目標設定や実行計画を的確に立てることができる。
	管理能力	部下の能力や個性を把握し、知識や技術を適切に指導することができる。業務の進行管理を行い、長時間労働の是正のために必要な措置を行っている。不測の事態において冷静沈着に対応することができる。
意欲	姿勢	公務員としての自覚を持ち、常に法令や服務上の規律を守っている。住民ニーズを把握することに努め、業務執行のため適切な指示、指導を行っている。

次長級

項目		着眼点
能力	業務遂行能力	部長の補佐として、市政の動向や社会情勢の変化を理解し、将来を見据えた適切な行動ができる。
	人間関係力	相手の立場や事情を受容しながら、自分の意図を正確に伝え、納得できるように説明し、相手から協力を引き出すことができる。
	管理能力	市や部のビジョンを理解した上で、目標に向けた方針等を部内の管理職員に浸透させている。部下が働きやすい、仕事と生活の調和のとれた良好な勤務環境づくりを推進している。不測の事態において冷静沈着に対応することができる。
意欲	姿勢	公務員としての自覚を持ち、常に法令や服務上の規律を守っている。住民ニーズを把握することに努め、市民の立場に立った職務遂行のために適切な指示、指導を行っている。



部長級

項目		着眼点
能力	業務遂行能力	部の最高責任者として、市政の動向や社会情勢の変化を理解し、将来を見据えた適切な意思決定ができる。
	人間関係力	相手の立場や事情を受容しながら、自分の意図を正確に伝え、納得できるように説明し、相手から協力を引き出すことができる。
	管理能力	市や部のビジョンを示した上で、目標に向けた方針等を部内の管理職員に浸透させている。部下が働きやすい、仕事と生活の調和のとれた良好な勤務環境づくりを推進している。不測の事態において冷静沈着に対応することができる。
意欲	姿勢	公務員としての自覚を持ち、常に法令や服務上の規律を守っている。住民ニーズを把握することに努め、市民の立場に立った職務遂行のために適切な指示、指導を行っている。



第4章 人を育てる職場（環境）づくり

職場は、職員が自身の持つ能力を発揮すると同時に新たな職務経験を積むことで能力を開発し、意欲を高めていくための場所です。人を育てる職場は、物理的な働きやすさに加え、良好な人間関係と意義ある仕事に挑戦する中で、つくられます。

また、人材育成を効果的に推進していくためには、職員同士が互いに啓発し合い、高め合うような職場風土を醸成していくことも必要になります。そのためには、①職員が個人として承認され必要なサポートが受けられること、②職員が目標達成に向かって自由に発言できる安心・安全な場であること、③職員に求められる役割や目標が明確であることが必要です。

4-1 信頼関係の構築／チームの心理的安全性

人を育てる職場をつくるためには、管理監督者を筆頭に所属職員が、互いに協力し合う関係づくりが大切です。マサチューセッツ工科大学元教授のダニエル・キム氏は、「組織の成功循環モデル」として、「関係の質」を向上させることが、仕事の「結果の質」へつながることを明らかにしました。

(図5参照)

「①互いに尊重し、一緒に考える（関係の質）」と「②気づきがあり、面白いと感じる（思考の質）」となり、「③自分で考え、行動すること（行動の質）」へつながり、「④成果が得られる（結果の質）」となります。さらに、「信頼関係が高まる（関係の質）」と循環していくとしました。

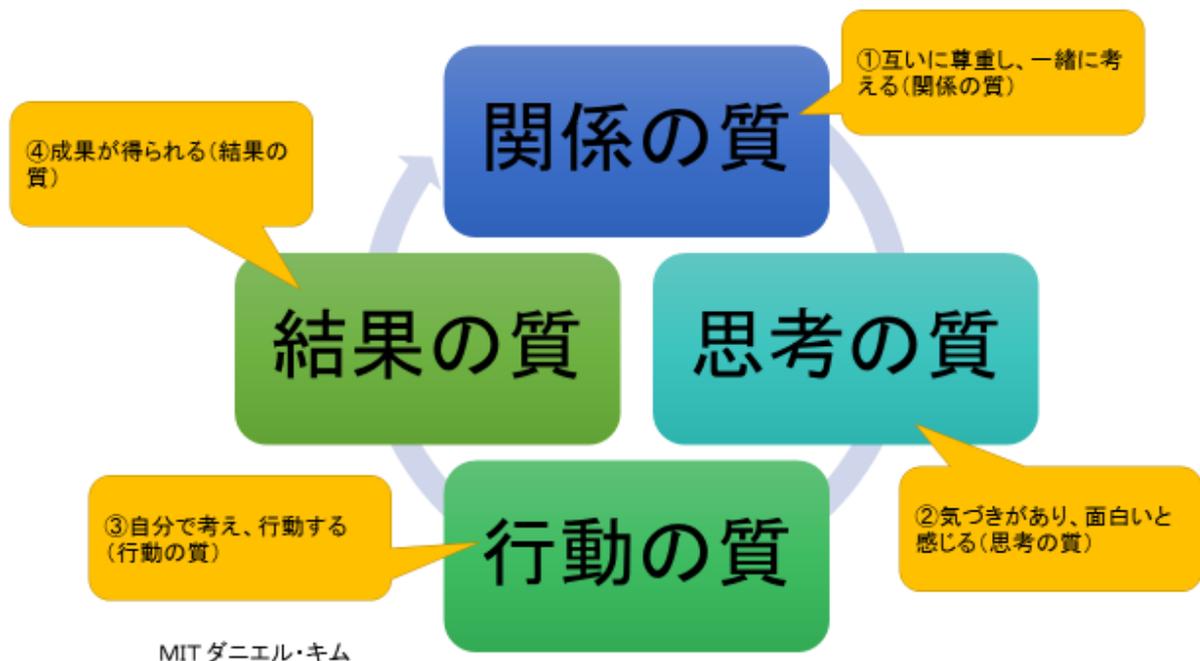


図5 組織の成功循環モデル

また、「心理的安全性」が労働生産性を高める重要な要素であることもわかっています⁶。「心理的安全性⁷」とは、組織やチームの成果に向けた、率直な意見、素朴な質問、違和感の指摘が、いつでも、誰もが気兼ねなく言えることです。また、心理的安全性がある職場は、「ハラスメントのない」、「業務能率が高い」、「職員が生き生きと働くことができる」職場につながることを期待されます。

これら「関係の質」や「心理的安全性」は、「組織開発」の一分野として、人材育成とも関連性が高く、非常に重要です。

【今後の取組】

☛ 「組織開発」についての理解を深める

職員研修において「組織開発」についての理解を深めるカリキュラムを設置し、演習や参加者による対話を行いながら、組織開発の必要性や手法に関する理解を深めます。

4-2 職場内対話の場の設定

職員同士の信頼関係を構築し、心理的安全性を高めるためには、仕事の進め方などについて、所属内で自由闊達に対話できる場を設ける必要があります。朝礼や終礼などグループで行う方法をはじめとして、「1 on 1 ミーティング⁸」やホワイトボードの活用など小規模の意見交換でも現場の導入しやすいスタイルで創意工夫しながら取り組むことが大切です。

対話とは、互いの持つ意味のズレをすり合わせ、共有していくプロセスです。単なる会話（雑談）とは異なり、新しい関係性を構築することができます。そうすることによって、「話しやすい（意見を言っても大丈夫）」「助け合い（困った時はお互い様）」「挑戦（とりあえずやってみよう）」「多様性を活かす（自分らしくいて、大丈夫）」⁹という感覚が職員に生じ、職場内の対話が活発になります。

その結果、上司や同僚からのサポートを受けやすくなり、仕事に対するモチベーションや自己有用感が高まることが期待できます。また、組織におけるコンプライアンス意識の徹底のためには、心理的安全性があり、対話の場が設けられた風通しの良い職場環境の醸成が非常に重要です。

【今後の取組】

☛ 職場内での「対話」の場の設定

職場の中で、日頃から業務の進捗状況の報告や懸案事項について相談しあえる場を設けます。

⁶ Google re:Work 「効果的なチームとは何か」を知る 参照 Google「プロジェクト・アリストテレス」（2012年）

⁷ チームの心理的安全性とは、チームの中で対人関係におけるリスクをとっても大丈夫だ、というチームメンバーに共有される信念のこと（エイミー・C・エドモンドソン ハーバード大教授による定義）

⁸ 1on1 ミーティングは、部下の成長を目的に行われる1対1のミーティングのこと。人事評価の目標や成果を確認する面談とは異なります。

⁹ 石井遼介著『心理的安全性のつくりかた 「心理的柔軟性」が困難を乗り越えるチームに変える』（2020）日本能率協会マネジメントセンター

4-3 組織目標の明確化

市は、「住民の福祉の増進」というミッションを共有するチームです。共通のミッションを具体的な職場の目標（組織目標）に落とし込み、職員一人ひとりが、組織目標とつなげて個人の目標を設定し、業務を行うことによって、成果を大きくしていくことが可能となります。また、所属内で組織目標を共有し、目標達成に向けた職場対話を行うことによって、職場の求心力を育むことができます。

今後は、適切な組織目標を設定し、部下の個人目標について指導、助言することができる管理監督者の能力が非常に重要となります。人事評価制度の本格稼働にあたっては、「目標による管理」としての実績評価を十分に機能させなければなりません。

【今後の取組】

☛ 組織目標の明確化

課ごと、グループごとに、組織目標（事業の目標や職場のあり方、懸案事項等）を明確にし、グループメンバーで共有し、対応策を検討する機会を設けます。職場のビジョンと事業のビジョンが重要。仕事の働きがいが、住民サービスの向上や住民満足度向上へとつなげて行く必要があります。

【職員アンケート（令和2年度実施）からみる現状と課題】

「あなたが考える理想的な職場の状態（複数回答可）」について聞いたところ、「人間関係の良い職場」、「仕事の協力体制が整っている職場」、「情報の共有ができていく職場」、「休暇の取得しやすい職場」の順でポイントが高くなりました。

また「あなたの職場の現状」について聞いたところ、以下のような数値となりました。8割弱の職員が現状に満足できる回答である一方で、約2割の職員が課題と感じていることがわかります。「情報の共有」や「休暇取得」は理想とのギャップが生じている可能性があります。

「人間関係の良い職場」 ①27.4% ②51.3% ③16.0% ④4.3% ⑤1.1%

「仕事の協力体制が整っている職場」 ①22.8% ②54.8% ③14.8% ④6.0% ⑤1.6%

「情報の共有ができていく職場」 ①22.1% ②51.3% ③19.0% ④6.5% ⑤1.1%

「休暇の取得しやすい職場」 ①22.2% ②42.5% ③21.5% ④10.3% ⑤3.5%

※上記の選択肢は、①まったくその通り、②まあその通り、③どちらともいえない、④あまり当てはまらない、⑤まったく当てはまらない



第5章 人を育てる人事管理制度（育てる仕組み）

人材育成を効果的に進めていくためには、「職員採用」、「人事異動」、「昇任」、「人事評価」等の人事管理制度を適切に運用していくことが重要です。人事管理制度は、職員の能力開発・発揮や組織の活性化といった人材育成の基盤です。

また、近年の働き方の見直しに伴い、職員の「働きやすさ」や「仕事のやりがい」の向上を図り、意欲ある職員が働き続けられる人事管理制度の整備が、今まで以上に求められています。

5-1 職員採用（人材の確保）

今後、少子高齢化が進む中で、住民ニーズの多様化などにより増加する業務に対応するため、安定的な人材の確保が課題となります。

インターンシップの受け入れ等による公務職場に対する理解の促進や上尾市の求める職員像の周知、試験内容の見直し等により新規学卒者の確保を図るとともに、再任用職員制度や会計年度任用職員制度を活用しながら人材確保を進めます。さらに、専門的スキルを持つ人材など、即戦力となる人材を確保するための取組が必要です。

同時に、将来の人手不足への対策として、事業のアウトソーシングを含めた外部資源の活用、AIやRPA等の導入による省人化の促進などを検討していく必要があります。

【今後の取組】

☛ 採用情報の積極的な発信

将来的に労働力人口の減少が懸念されることから、上尾市が求める職員像や採用試験について、さまざまな媒体を活用し、積極的に情報を発信します。また、インターンシップを開催し、公務職場で働く意義や上尾市の魅力を直接感じてもらう機会をつくります。

☛ 試験手法や募集方法の検討

将来的に労働力人口の減少が懸念されることから、より広く人材を確保できる仕組みを構築するため、SPI等の試験手法等を検討します。また、電子申請システムの活用等、より応募しやすい仕組みを構築していきます。

☛ 専門性高い人物の採用

住民ニーズの多様化や行政需要の高度化により、今後は、より専門的能力を必要とする業務が発生することが想定されます。

5-2 人事異動（ジョブローテーション）

人事異動は、一般的に「①適材適所」、「②人材育成」、「③リーダー育成」、「④仕事の属人化防止」を目的に行われます。

「①適材適所」は、業務を行うために適した人材を適切に配置することです。「②人材育成」は、

職員を新たな業務に従事させることにより能力開発を行い、職員の成長を促すことです。様々な職場で業務を経験することは、新たな職員との関係を持つこととなり、各所属に協力者のいる未来の「③リーダー育成」へとつながります。「④仕事の属人化防止」は、仕事を誰でもできる状態にすることにより不正の発生や隠匿を防ぐことです。

一方、公務職場の人事異動は、幅広い分野への異動が行われるため、専門知識やスキルを持った人材を育てにくいことがデメリットとして考えられます。

本市では、自己申告制度により職員の適性或職場での状況を把握し、異動希望に対する職員の意向を確認した上で、総合的・計画的な人事異動に努めています。今後は、専門的能力の習得など長期的な職員のキャリアプランに基づいた人事異動の仕組みを検討していく必要があります。

【今後の取組】

☛ 自己申告制度等の拡充や人事評価における面談の場の活用

人事異動にあたっては、自己申告書の内容と組織の必要性を最大限合致させ、職員の納得感と適材適所や人材育成を考慮した人材配置を行います。自己申告書の拡充などを通じて、職員のキャリアの意向を確認し、より働きやすく、仕事にやりがいを感じられるようにします。

☛ 各能力段階によるジョブローテーションの実施 ※下記は、キャリアモデルの一例として記述

A：能力開発期（主事～主任）⇒行政に関する知識やスキルを習得し、職務遂行能力の向上、視野を広げる時期であり、様々な行政分野の業務に従事することによって、職員の適性或可能性を見極めることを意図した人事異動を行います。

B：能力活用期（主査～副主幹）⇒能力開発期に培った能力や自己理解を土台として、職務遂行能力を発揮する時期です。自らのキャリア志向を確立することを狙いに人事異動が行われます。また、管理能力発揮期に備える必要もあります。

C：管理能力発揮期（主幹～部長）⇒管理職として能力を発揮する時期です。これまで培ってきた行政経験や能力を土台とした人事異動を行います。また、再任用後のキャリアに備えて、能力・スキルの洗い出しを行うことも必要です。

5-3 昇任

職員をその能力に応じた職に登用し、持てる力を最大限発揮させることは、人事管理上非常に重要です。昇任により新たな役職に就くことは、職員の能力開発に大きくつながり、結果として組織全体の活性化にもつながります。能力や意欲のある職員に登用していくために、人事評価の結果（能力・意欲・実績）を昇任へ活用していくことが重要となります。

また、男女共同参画を推進する立場として、女性職員の管理職への登用を進めていかなければなりません。今後も、上尾市特定事業主行動計画に基づきながら、性別に関係なく個性と能力を発揮できる環境づくりを行っていきます。

今後は、職員自身のキャリアに対する意向を確認しながらも、職員研修などを通じて管理監督者の役割や業務に対する理解を深め、能力開発を図るなどのキャリア支援の取組が必要です。

【今後の取組】

☛ 適正な昇任制度の運用

階層に応じて期待される役割を認識し、意欲と能力を備えた職員を客観的に評価する人事評価の結果を踏まえた昇任制度の構築を進めます。

☛ 管理職業務に関する情報提供

多くの職員が責任ある立場で働きたいと思えるよう支援を行う必要があります。OJTや階層別基本研修の機会に、管理職としての体験談を聴く機会を設けるなど、実践的に管理職の仕事について学ぶ機会を設けます。

☛ 女性職員に対するフォローアップ

様々な意思決定の場に、女性が参画している状態を創出するため、女性職員の職域の拡大、管理職への積極的な登用を図る必要があります。職場内で性による差別が生じないように職員の意識改革に取り組むなど、本市の特定事業主行動計画に基づきながら、女性職員のキャリア形成における支援を行います。

5-4 人事評価

職員の能力・意欲や業務の実績を評価することは、職員の能力開発と人材育成につながります。「職員の努力を適正に評価し、それを処遇に反映すること」により、職員の士気の高揚、さらには組織能力の向上が図られ、より質の高い市民サービスの土台をつくることが期待できます。

本市では、平成19年度から「能力・意欲評価制度」を実施し、平成22年度からは「目標による管理」の手法を使った「実績評価制度」に取り組んでいます。

平成28年4月に施行された地方公務員法の改正では、人事評価の基準及び方法を定め、定期的に人事評価を実施することが地方公共団体に義務付けられるなど、人事管理制度における人事評価の重要度はさらに高まっています。

人事評価制度を、より一層効果的に人材育成につなげるために、本市が目指す職員像と標準職務遂行能力表を連動させることにより「職員が目指す方向性」と「管理監督者が職員に対して行う育成方針」を一致させる必要があります。さらに、適切な目標設定、面談による動機付けと結果のフィードバックなど、公正公平な評価を実施できる体制の構築や評価者の育成を図らなければなりません。

【今後の取組】

☛ 人事評価の結果を処遇へ反映

人事評価の結果を、職員の任用、給与、分限等へ活用することにより、職員が「やりがい」や「達成感」を感じられるような人材育成型の人事評価制度を構築します。

☛ 多面観察（360度評価）の検討

人事評価の結果を、職員の任用、給与、分限等への活用にあたっては、公平・公正な制度にすることによって職員の納得感を高める必要があります。そのため多面観察などの仕組みを検討します。

☛ 評価者の継続的な育成

人事評価制度に対する公平・公正な運用を図るためには、制度に対する正しい理解や運用できるスキルが必要となります。そのための評価者に対する研修を継続的に実施します。

☛ 被評価者への研修の実施

目標管理による実績評価においては、職員の目標設定が適切であることが重要です。所属の組織目標やキャリア意識を踏まえた個人目標が設定できるように被評価者の理解を深める研修等を行います。

☛ 人事評価で課題がある職員に対する支援

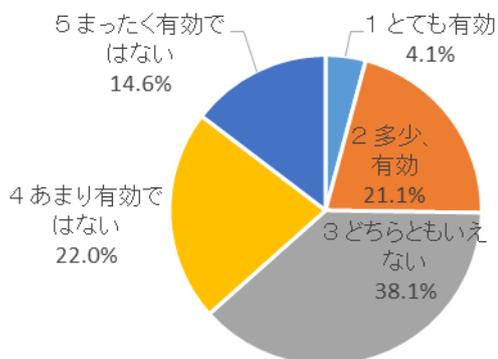
人事評価によって「課題あり」とされた職員がいた場合、組織として早期にレベルの引き上げを支援することが必要となります。OJTの強化やOFF-JTによる支援プログラムを検討します。

【職員アンケート（令和2年度実施）からみる現状と課題】

「現在の人事評価制度の有効性」について聞いたところ、「とても有効」「多少、有効」の合計が25.2%でした。一方、「どちらともいえない」が38.1%、「あまり有効ではない」「まったく有効ではない」の合計は36.6%となっています。

「どちらともいえない」、「有効ではない」とする主な意見として、「人により評価や方法が違う」「毎年やっていてあまり変化がないから」、「評価が反映されているか実感が全くない」などがありました。

●現在の人事評価制度の有効性



第6章 職員研修（学ぶ機会）の充実

人材育成の基本は、職員が主体的に能力開発に取り組むことです。職員一人ひとりが「能力を高めたい」、「成長したい」と意欲を持つ時、最も大きな効果を得ることができます。組織は、社会経済環境の動向を踏まえ、組織目標や職員のニーズを踏まえながら、職員研修の充実を図り、能力開発に対する支援を行っていきます。組織における人材育成は、①職場研修（OJT）、②自己啓発（SD）、③職場外研修（OFF-JT）の三つの手法を連動させることで効果を上げることができます。

6-1 職場研修（職場内教育）：OJT

職場研修（OJT：On the Job Training）は、職場内において業務を通じて行われる教育（研修）であり、職場の上司や先輩が、部下や後輩に対して業務を通じて必要な知識・技術・技能・態度を計画的・継続的に指導し、習得させるものです。

人が職業能力を高めていく上で役に立ったものは、「経験7割、薫陶2割、研修1割¹⁰」だったという調査結果があります。実際の仕事の経験からの学び、そして、上司・先輩からの指導やアドバイス、つまりOJTが重要であることがわかります。

このように、OJTの効果は高いことがわかっていますが、IT化による仕事の個業化、職場のフラット化など職場環境の変化、職員の意識やライフスタイルの多様化、職員数の減少によるコミュニケーションの不足、上司の業務多忙などから、OJTが機能しにくい状況があります。

本市では、新規採用職員に対してサポーター職員を設定し、半年間に渡るOJTを実施しています。今後は、人事異動者が早期に職場へ適応することを促進するため、OJT指導者の養成を行っていく必要があります。

【今後の取組】

☛ OJTトレーナーの育成

OJTは、「誰に、何を、どのように教わるか」が非常に重要なため、OJTトレーナーを育成するための職場外研修を実施し、効果的なOJTを職場内で実施できるようにします。

☛ 業務の見える化を支援

OJTを効率的に行うためには、業務のスケジュールや手順、判断基準など業務の全体像を把握する必要があります。職場において業務の見える化（洗い出し）を支援します。

6-2 自己啓発

自己啓発（SD：Self Development）は、自主的、主体的に、知識の習得や能力の向上を行うことです。職場での経験を通して、自らの成長のために必要な知識や能力を認識するためには、経験学

¹⁰ 米国リーダーシップ調査会社 ローミンガー社の調査による経営幹部としてリーダーシップをうまく発揮できるようになった人に「どのような経験が役に立ったか」について聞いた結果

習の視点が有効です。経験学習サイクルは、職場等での「①具体的な経験」を、「②振り返り」、そこから「③教訓（仮説）を引き出す」ことを通じて、次の「④新しい状況に対応する」といったサイクルを回し続けることで、自分で気づき、学びを深めていく学習プロセスです。（図6参照）

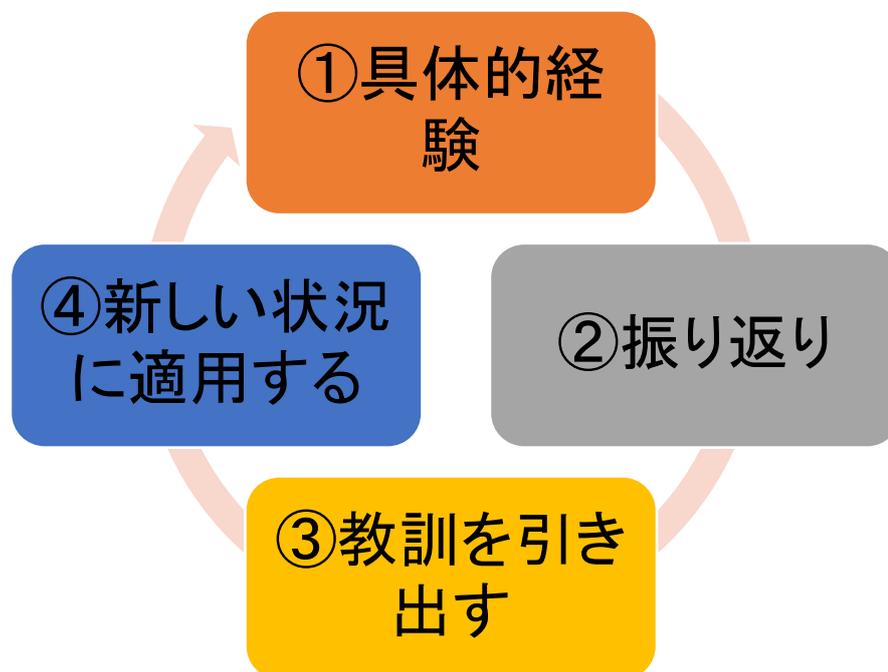


図 6 経験学習サイクル

また、市政を取り巻く状況や労働環境が大きく変わる中では、求められる能力も変化していくため、自らをアップデートさせる「学び続ける力」が非常に重要になっています。庁内での自主研修グループへの参加や庁舎外で学ぶ越境学習などを行うことが考えられます。また新型コロナウイルス感染症の影響により、ビデオ通話システムを活用したオンライン勉強会などへの参加も有効です。

職業人生において、自らの成長は、自らの責任であると自覚し、自分自身の業務能力の洗い出しを行い、将来に向けたキャリア意識を持つことも重要です。

【今後の取組】

☛ 自己啓発の支援を充実

これまで通信教育に対する受講支援を行ってきました。今後は、eラーニングなど自己啓発に役に立つコンテンツの充実を図ります。

☛ 自主研修グループの支援を充実

自主研修グループは、課題意識を同じくする職員同士が小グループを結成し、グループ単位で共同活動を行うことです。相互学習となる自主研修グループ活動の支援を充実させます。

☛ 職員のキャリア形成を支援

労働に従事する期間が長期化することが予想され、今後は、キャリア意識が重要となります。キャリアカウンセリングが受けられる機会の情報提供などを行います。

6-3 職場外研修

職場外研修（OFF-JT：Off the Job Training）は、職場を離れて、講師等から学ぶことです。市職員としての心構えや業務を遂行する上で必要となる知識やスキルを学習する機会です。OFF-JTは、①対象となる層に共通して必要なことを一度に教えることができるため、効率的に人材育成を行うことができること、②日常業務では習得できない理論や技法を体系的に学ぶことができること、③経験の共有や情報の交換ができることによって人間関係が形成されること、などの効果が期待できます。

これまでのOFF-JTは、一般的に、講師と受講者を一堂に集める「集合研修」として実施してきましたが、新型コロナウイルス感染症拡大防止等の観点から、今後は、オンラインを活用したOFF-JTに取り組む必要があります。

（1）階層別基本研修

階層別基本研修は、新規採用職員から管理職までの階層ごとに実施し、階層に応じて求められる知識やスキル等を体系的かつ計画的に習得させるものです。その他、市職員として共通の課題やリーダーの育成など中長期的視点から研修を実施しています。カリキュラムの選定においては、研修アンケートや復命書での職員の声を反映させています。

また、専門職は独自に研修を実施しており、今後は、階層別、専門別など研修体系を見直すことにより、より効率的な人材育成や業務への負担軽減を図っていきます。

（2）特別研修

特別研修は、特定の階層を対象とせず、幅広い対象に対し、特定の行政課題等について学習する機会です。行政課題に対する知識を深めるとともに、職員の意識啓発や視野の拡大が期待できます。コンプライアンス研修、契約実務研修などの実務的な研修に加え、今後は、OJT指導者の養成、育児休暇取得職員の復帰支援に対する研修などを検討します。

（3）派遣研修

派遣研修は、国や県など他組織で業務に従事する経験により幅広い知見を得るために実施するものと市町村アカデミーや国土交通大学校など担当業務に対する専門性を高めるため研修機関で受講するものがあります。他の自治体職員等と共に学ぶことにより、職員相互の意識啓発、視野の拡大、人的ネットワークの形成等につながっています。これまでも公募制による研修を実施していますが、さらに自主的に参加できる研修機会の充実を図ります。

【今後の取組】

☛ アクティブ・ラーニングの積極的活用

職場外研修においては、座学だけでなく、グループワークの活用など職員が能動的に学ぶことができる「アクティブ・ラーニング」の手法を積極的に取り入れていきます。

☛ 「反転学習」の導入の検討

オンラインを活用した研修が本格的に導入された際は、講義はオンラインで受講し、会場では演習問題や議論を行ったりする「反転学習¹¹」の取組が可能となるため、導入にあたっての効果や問題点を検討します。

☛ 研修の学びを現場で実践し成果をあげる「研修転移」の促進

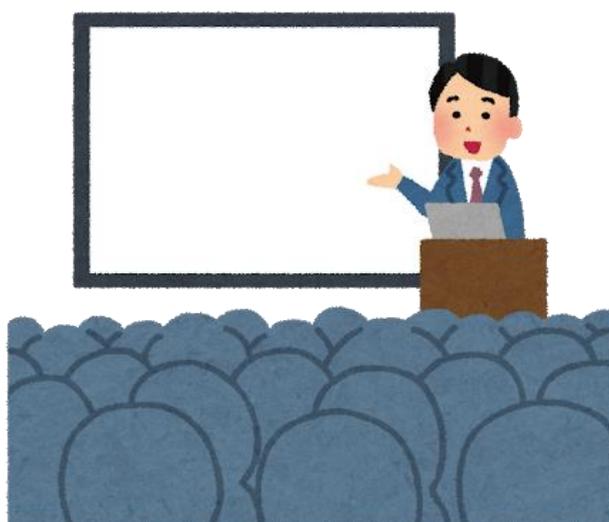
研修で学んだことが現場で実践され、成果が生み出される「研修転移¹²」を促すため、アンケートや復命書だけでなく、研修の効果測定などを行うと共に先進的な研修事例の情報収集を行います。

☛ 再任用職員や会計年度任用職員に対する研修の実施検討

再任用職員研修や会計年度任用職員に対する人材育成に資する研修の機会も必要です。業務で必要とする能力が、それぞれ異なるため所属長等と相談しながら実施に向けて検討していきます。

☛ 民間企業や地域の諸団体と連携した研修の実施検討

民間企業や地域の諸団体と連携した研修は、発想力を豊かにし、市民的視野を広げることが期待できることから実施に向け、課題抽出するなど検討を行います。



¹¹ 反転学習とは、家庭等で学習内容を予習してから講義の臨み、講義では予習内容に基づいて演習問題を解いたり、議論を行ったりする学習方法。通常の講義から宿題というプロセスが逆転することから、この名称が用いられる。

¹² 研修転移とは、研修の中で学んだ知識やスキルが実際に仕事の現場で実践され、さらに効果が持続されることをいう。

第7章 人を育てる組織体制

人を育てる組織をつくるためには、職員、管理監督者、人材育成担当部門、行政経営企画部門が、与えられた役割を果たすことが必要です。人を育てる職場環境や組織風土を育むための組織体制を確立・維持することが求められます。

7-1 職員一人ひとりの役割と意識

(心と体の健康管理／ワークライフバランスで充実した生活)

職員は、「全体の奉仕者」であるという心構えを持ち、「住民福祉の増進」に貢献できるように、普段から心身のコンディションを整えておくことが基本です。また、仕事と生活が調和し、充実感のある生活を営むことは、質の高い仕事へつながることが期待できます。メリハリのある仕事ぶりが生活の余裕につながるという相乗効果をもたらします。また、生活感を持つことによって、市民的視野を培うこともできると考えられます。

(学びの習慣化とキャリア意識)

近年の働き方改革や公務員の定年の引上げに関する検討等、公務員を取り巻く環境は大きく変わろうとしています。変化に適応しつつ、生き生きと働き続けるためには、職員一人ひとりが、学び続ける習慣を身に付けておく必要があります。そのためには、普段の勤務や生活の中から自己理解を深め、自分の強みや課題を知り、将来のキャリアプランを考える機会をもつことが大切です。職員が自身の価値観や強みに基づいて働くとき、職員の能力向上だけでなく、働きがいも高まることが期待できます。

(良好な職場の人間関係)

組織における仕事は一人で完結することはできません。職員は、日頃から周囲のメンバーと交流することで信頼関係を構築し、啓発し合い、違いを認め合い、助け合うことが大切です。職員は、職場環境へ影響を与え合う存在であることを忘れてはなりません。

【今後の取組】

☛ からだの健康管理

定期健康診断の受診率を向上させる取組や健診結果に基づく保健指導を通じて、きちんと仕事ができる身体づくりのための意識啓発に努めます。

☛ こころの健康管理

職員が生き生きと仕事を進めていくためには、メンタルヘルス対策がますます重要になっています。ストレスチェックや研修などを通じたセルフケアの充実を図ります。また、臨床心理士など専門家へ相談ができる仕組みを継続していきます。

☛ 仕事と生活の調和（ワークライフバランス）の推進

仕事と生活の調和（ワークライフバランス）を実現できるように仕事の能率を高めます。余暇を充実させ、心身のリフレッシュや市民的視野を培うことも大切です。

☛ 自己啓発の積極的な取組を支援

業務で必要となる情報の収集や資格試験への挑戦など自己の能力開発が積極的に行なわれるために、自主研修グループやサークルへの参加による仲間づくりなど、越境学習や人的ネットワークづくりの情報収集や情報発信を行います。

7-2 管理監督者の役割と意識

（人材育成の責任者）

管理監督者は、職場の安全配慮義務¹³や環境配慮義務¹⁴を果たすとともに、職場の責任者として、部下の指導・動機付け・育成を図ることが求められています。

管理監督者は、業務担当者を決め、業務の進捗を把握し、意思決定を行っていますが、その際、職員の意識改革、能力開発につながるように部下の能力や意欲、キャリア意向を把握することが必要です。そのため、管理監督者は、職場内で日頃から部下の話に耳を傾けるなど積極的なコミュニケーションをとり、信頼関係を構築することが必要です。

（組織の連結ピン）

管理監督者は、組織の連結ピンとして職場の内外をつなぐ役割を担っています。職場の内外でどのようなことが検討されているのかなど収集した情報を、職場内で共有し、将来の職場の方向性について、日頃から対話できる場を設ける必要があります。

（ロールモデル）

また、自らが率先して自己の能力開発や人間性の向上に努めることにより、学び育てる職場環境を醸成することにつながります。このような管理監督者の姿勢は、部下にとってのロールモデルとなり、将来の管理監督者の育成に影響を与えることとなります。

¹³ 安全配慮義務とは、労働災害などの事故や災害の防止、職業病等の防止、過重労働防止対策を行い、健康診断や労働時間管理を適正に行い、職員の安全や健康に配慮する義務。

¹⁴ 環境配慮義務とは、いじめなどによるうつ病や自殺などが深刻化する中で、いじめ防止対策（ハラスメント対策）など職場の環境を整えることに配慮する義務。

【今後の取組】

☛ 将来の管理監督者の育成

責任ある立場で業務をする職員の育成のため、様々な機会を活用し、リーダー育成を行います。また、サブリーダーの役割を明確にし、活躍することで、次のグループリーダーの育成につなげます。

☛ 職員の安全管理体制

職員が安心して働き続けられる職場環境づくりのため、長時間労働の是正等に対応してまいります。勤怠状況を把握し、積極的な声かけやグループリーダーとの調整を行いながら、必要に応じて業務分担の見直しなどを行います。

☛ コンプライアンス意識の徹底

コンプライアンス意識の徹底を図るためには、研修による意識啓発に加え、職場での普段の業務が重要です。契約や予算執行などの業務執行や窓口や電話での応対など、職員へ周知徹底します。

7-3 人材育成担当部門の役割

（能力を発揮できる人事管理・人材育成制度の構築）

人材育成担当部門は、住民福祉の増進に貢献する職員の育成のため、民間企業を含めた他組織の人事管理制度や研修制度の動向について情報収集を行い、人材育成担当部門内部での情報共有を緊密に行い、行政経営・企画部門とも連携し、職員の能力を最大限に発揮できる公平公正な人事制度を構築しなければなりません。また、各職場における課題に耳を傾け、人材育成に対する支援を行います。

（健康経営）

一般財団法人地方公務員安全衛生推進協会がまとめた「地方公務員健康状況等の現況（平成30年度）」によれば、「精神及び行動の障害」を理由とする長期病休者（疾病等により休業30日以上又は1ヶ月以上の療養者）の割合が57.7%と最も高く、10年前の約1.3倍、15年前の約2.5倍に達したと報告されています。

メンタル疾患には様々な要因がありますが、メンタル不調の予防対策として、本市では、平成27年度からストレスチェック制度によって、職員自身の気付きを促し、組織改善へつなげる取組を行っています。職場外研修（OFF-JT）においても、メンタルヘルスや管理監督者のラインケアに関する研修に取り組んでいます。さらに、職員課保健師や臨床心理士などと相談できる機会も定期的に設け、必要に応じて外部の医療機関への受診勧奨等も行っています。

長期休職からの職場復帰については、主治医や職場と連携を図りながら、対応を慎重に行っています。職場支援復帰プログラムにより、職場リハビリテーションの実施など総合的で計画的な復帰支援体制を構築しています。

(ハラスメント防止)

職場のハラスメント防止については、令和2年6月に「パワーハラスメント防止対策」が法制化されたことを受け、より働きやすい職場環境にするため、管理監督者を筆頭に全職員が理解を深めることが求められます。本市では、上尾市ハラスメント防止に関する要綱に基づき、苦情相談窓口の設置やハラスメント防止研修などを行っています。

【今後の取組】

☛ ストレスチェックの組織分析の活用

ストレスチェックでは、仕事の量的負担や仕事のコントロール度、職場からのサポートの度合いについて集計しています。職場の現状の把握ツールとして活用することで組織改善へつなげます。

☛ キャリアシートの作成

キャリア形成支援のためには、職歴情報や興味関心などの自己理解が欠かせません。キャリアシートを導入し、キャリア形成の基礎資料として活用します。また、キャリアデザイン研修を実施することによって、職員のキャリア意識の啓発を行います。

☛ ハラスメント防止研修の実施

ハラスメントの防止等に関する指針に則り、職員の意識啓発を図るために、ハラスメント防止研修を実施します。ハラスメント防止推進委員を通じて、職場内でのハラスメント防止に対する意識啓発を推進します。

☛ コンプライアンス研修の実施

コンプライアンス意識の徹底を図るため、上尾市職員倫理条例第5条に基づき、職員の職務に係る倫理の保持に資するため研修を実施します。コンプライアンス推進員を通じて、職場内でのコンプライアンス意識の徹底を図ります。



7-4 行政経営・企画部門の役割

行政経営・企画部門は、市の総合計画や行政改革プラン、地域創生総合戦略などの各種行政計画や職員の定数管理など、市政の総合的な企画や調整に関わり、財政に関わる役割を担っています。

今後、人口減少が進むと予測される中、上尾市が将来にわたり必要な行政サービスを提供していくためには、人材の育成がより重要になるという認識を人材育成担当部門と共有する必要があります。

また、将来の行政を担う職員としてふさわしい資質を持った人材を確保するためには、職場としての魅力を高めることが重要となります。誰もが仕事のやりがいを持って生き生きと働くことができる組織づくりに向けて、新たなデジタルツールを活用した事務処理の簡素化や市民サービスの向上など、行政改革を一層推進することが必要です。

【今後の取組】

☛ 持続可能な行政運営

今後見込まれる人口減少や高齢化、多様化する市民ニーズに対応するため、「行政サービスの向上」、「スマート自治体への転換」、「コスト削減」の三つの視点に立った行政改革に取り組み、持続可能な行政運営を目指します。

☛ 新たなデジタルツールの活用等

AIなど新たなデジタルツールの活用のほか、ペーパーレス化やテレワークを推進し、市民サービスの向上と事務の効率化に取り組みます。



參考資料

○上尾市人材育成基本方針策定委員会設置規程

令和2年5月18日

訓令第18号

(設置)

第1条 上尾市人材育成基本方針の改定に当たり、その案を作成するため、上尾市人材育成基本方針策定委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 委員会は、上尾市人材育成基本方針の改定案の作成に関し必要な次に掲げる事務を行う。

- (1) 本市の人材育成の基本的な課題の検討に関する事。
- (2) 人材育成に関する施策及びその事例の調査研究に関する事。
- (3) 人材育成に関する基礎資料の収集に関する事。

(組織)

第3条 委員長は、総務部次長（総務部次長が複数いる場合にあっては、総務部職員課の事務を分掌する総務部次長）の職にある者をもって充てる。

- 2 委員は、別表に掲げる職にある者をもって充てる。
- 3 副委員長は、委員の互選によりこれを定める。

(委員長及び副委員長の職務)

第4条 委員長は、会務を総理し、委員会を代表する。

- 2 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるときは、その職務を代理する。

(会議)

第5条 委員会の会議は、委員長が招集し、その議長となる。

- 2 委員会は、委員会を組織する者の過半数が出席しなければ、会議を開くことができない。

(関係者の会議への出席等)

第6条 委員会は、その所掌事務を遂行するため必要があると認めるときは、関係者に対して、資料を提出させ、又は会議への出席を求めてその意見若しくは説明を聴くことができる。

(報告)

第7条 委員長は、必要があると認めるときは、委員会における調査審議の状況を市長に報告するものとする。

(検討チーム)

第8条 委員会に、所掌事務に係る事項のうち特定の事項を調査検討させるため、検討チームを置く。

- 2 検討チームは、メンバー11人以内をもって組織する。
- 3 検討チームにリーダーを置き、メンバーの互選によりこれを定める。
- 4 メンバーは、職員のうちから委員長が指名する者をもって充てる。
- 5 第5条及び第6条の規定は、検討チームの会議について準用する。
- 6 リーダーは、委員長から要求があったとき、又は必要があると認めるときは、検討チームにおける調査検討の状況を委員長に報告するものとする。

(庶務)

第9条 委員会の庶務は、総務部職員課において処理する。

(委任)

第10条 この規程に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は委員長が、検討チームの運営に関し必要な事項はリーダーが、それぞれ定める。

附 則

(施行期日)

- 1 この訓令は、公布の日から施行する。

(この訓令の失効)

- 2 この訓令は、令和3年3月31日限り、その効力を失う。

別表 (第3条関係)

行政経営部行政経営課長	子ども未来部保育課長	健康福祉部障害福祉課長	市民生活部人権男女共同参画課長	都市整備部都市計画課長	消防本部消防総務課長	教育委員会事務局教育総務部教育総務課長	出納室長	監査委員事務局次長
-------------	------------	-------------	-----------------	-------------	------------	---------------------	------	-----------

○第3次上尾市人材育成基本方針策定経過

日付	会議等	主な内容
令和2年		
5月18日	第3次上尾市人材育成基本方針策定委員会設置	
5月29日	第1回人材育成基本方針策定委員会（以下、策定委員会）	<ul style="list-style-type: none"> ・2次基本方針の総括について ・人材育成上の課題について
6月26日	第1回人材育成基本方針検討チーム（以下、検討チーム）	<ul style="list-style-type: none"> ・2次基本方針の総括について ・人材育成上の課題について ・外部アドバイザーによる問題提起
7月 3日	第2回検討チーム	<ul style="list-style-type: none"> ・職員アンケートの案の検討
7月 9日	第2回策定委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・職員アンケートの案の確認
7月29日	第3回検討チーム	<ul style="list-style-type: none"> ・職員アンケートの状況について ・第3次基本方針の重点ポイントの検討
7月13日 ～8月 5日	職員アンケートの実施	<ul style="list-style-type: none"> ・職場や研修等の現状について
8月18日	第4回検討チーム	<ul style="list-style-type: none"> ・職員アンケートの結果について ・基本方針の理念や職員のあるべき姿の検討
8月19日	第3回策定委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・検討チームの進捗状況について ・基本方針の理念や職員のあるべき姿の検討
8月25日	全議員説明会	<ul style="list-style-type: none"> ・策定委員会の設置報告 ・人材育成基本方針骨子案の説明
9月24日	第5回検討チーム	<ul style="list-style-type: none"> ・基本方針4～7章部分の検討
11月 4日	第6回検討チーム	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成基本方針素案の検討について
11月10日	第4回策定委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成基本方針素案の検討について
11月20日	第7回検討チーム	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成基本方針（案）の検討について
11月25日	第5回策定委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成基本方針（案）の検討について
12月21日	全議員説明会	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成基本方針（案）の説明
12月25日 ～1月25日	市民コメント制度／職員意見募集	<ul style="list-style-type: none"> ・第3次上尾市人材育成基本方針（案）について意見募集
令和3年		
2月15日	第8回検討チーム	<ul style="list-style-type: none"> ・市民コメント／職員意見の反映について ・人材育成基本方針最終案について
3月 4日	第6回策定委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・市民コメント／職員意見の反映について ・人材育成基本方針最終案の確認
3月11日	市民コメントに対する市の回答のホームページに掲載	
3月18日	市長決裁	

○上尾市人材育成基本方針策定委員会

所属		職名	氏名	備考
総務部		次長	◎関根 郁夫	
行政経営部	行政経営課	課長	堀部 弘幸	
子ども未来部	保育課	課長	藤波 伴安	
健康福祉部	障害福祉課	課長	林田 史浩	
市民生活部	人権男女共同参画課	課長	田中 史夫	
都市整備部	都市計画課	課長	東 邦彦	
出納室		室長	○吉澤 昌代	
消防本部	消防総務課	副参事兼課長	関口 一夫	
教育総務部	教育総務課	課長	池田 直隆	
監査委員事務局	監査委員事務局	次長	正木 由紀子	

◎委員長 ○副委員長

○検討チーム

所属		職名	氏名	区分
子ども未来部	子ども支援課	主幹	○島田 真樹	一般職（5～7級）
市民生活部	市民課	主幹	◎林田 暢	〃
健康福祉部	健康増進課	主査	上村 真木	一般職（3～4級）
上下水道部	水道施設課	主査	井上 正太	〃
市民生活部	保険年金課	主任	野澤 沙織	一般職（1～2級）
環境経済部	生活環境課	主任	新木 隆弘	〃
消防本部	消防総務課	副主幹	遠藤 登美子	消防職
子ども未来部	保育課	保育担当主幹	須田 範子	保育職
環境経済部	西貝塚環境センター	環境管理員	桐山 雄志	技能労務職
学校教育部	上平北学校	給食調理員	鈴木 綾子	〃

◎リーダー ○サブリーダー

○外部アドバイザー：高嶋 直人 氏（人事院公務員研修所客員教授）

第3次上尾市人材育成基本方針
～AGEO 人づくり羅針盤～

令和3年(2021年)3月策定

発行：上尾市総務部職員課