

新座市人材育成基本方針 (第2版)

目指す職員像

- 1 新座市に愛着と誇りを持ち 市民と共に市政を担える職員
- 2 5S2Kを徹底し、高い市民サービスと心の余裕を生み出す職員
- 3 時勢の変化を的確に捉え、スピード感のある対応・提案のできる職員

新 座 市

平成31年3月

はじめに

人材育成基本方針の策定からおよそ11年が経過しましたが、この間、職員の意欲の向上、組織力の強化、市民サービスの向上等につなげるため、人事評価制度の実施や公務員試験対策不要の職員採用試験の実施、職員研修の充実など、同方針に基づく様々な取組を推進してまいりました。

こうした中、本市においては依然として非常に厳しい財政状況が続いており、地方分権の進展、少子高齢化の進行、社会情勢の変化等により市民ニーズの多様化・複雑化が加速し、今後も、この傾向は続くと思込まれることから、職員の能力の向上等を図り、効率的で効果的な自治体運営の推進につなげていくことが、より一層求められています。

また、平成28年7月から、私が新たに新座市長として就任させていただき、市政運営を担わせていただく中で、市役所本庁舎の移転を契機に仕事の見直しプロジェクトを積極的に推進しており、職員のワーク・ライフ・バランスを実現し、職員満足度の高い職場環境を目指す取組にも力を入れているところです。

そこで、こうした本市を取り巻く環境の変化に的確に対応し、今後の人口減少時代を生き抜く組織力を高めていくため、今回、職員の人材育成の在り方について総合的に見直しを行いました。

この基本方針の見直しでは、人材育成の方策として四つの柱を位置付け、今後5年間で推進する取組の方向性を示し、総合的な推進を図ることとしています。

私は、組織において、最も重要な要素は「人」であり、組織力を高めるための人材育成は最重要事項として取り組むべきと考えます。

今回の基本方針の見直しを通して、職員一人一人が、この方針の見直しの意義を理解するとともに、自己研鑽に励み、“住んでみたい ずっと住み続けたい 魅力ある快適みらい都市”の実現に向け、誇りを持って意欲的に取り組むよう期待するものです。

平成31年3月

新座市長 並木 傑

目 次

はじめに

I 人材育成の基本的な考え方

- 1 策定の趣旨・見直しの趣旨 1
- 2 基本方針の推進期間 2
- 3 他の計画等との関係 2

II 基本方針の見直しの背景

- 1 これまでの推進状況 3
- 2 本市の現状 5
- 3 課題 8

III 新座市が目指す職員

- 1 職員に求められる能力 1 2
- 2 目指す職員像 1 6

IV 人材育成の方策 1 7

- 1 人事管理制度の整備・充実 1 8
 - (1) 人事管理制度の充実 1 8
 - (2) 人事評価制度の推進 2 0
- 2 職員研修の充実 2 2
 - (1) 集合研修（階層別研修等） 2 2
 - (2) 派遣研修 2 3
 - (3) 職場研修（O J T） 2 3
 - (4) 自主研修 2 4
- 3 人材育成機関の設置 2 5
 - 「にいざhitoゼミ」の設置・運営 2 5
- 4 職場環境の整備 2 7
 - (1) 職場の環境づくり 2 7
 - (2) 人材育成担当部門の強化 2 8
 - (3) 管理者・監督者への支援 2 8
 - (4) 健康管理面の支援 2 9

I 人材育成の基本的な考え方

1 策定の趣旨・見直しの趣旨

新座市人材育成基本方針（以下「基本方針」という。）策定以前の職員の育成については、職場研修による実務指導、研修機関・庁内における職場外研修、通信教育講座の開設等を中心に取り組んできました。

平成17年3月、総務省は「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」を示し、地方公共団体は分権型社会の担い手にふさわしい人材を育成することが重要な課題であり、地方公務員法の改正により「研修に関する基本的な方針」の策定が法律上の責務とされたことを踏まえ、人材育成の観点に立った人事管理、職場風土や仕事の推進プロセスの改善等を行うことにより、総合的な人材育成に努めることを求めています。

そこで、本市職員として「目指す職員像」を明らかにし、多分野にわたる職員の能力開発を効果的に推進するため、平成19年3月に「研修に関する基本的な方針」を包括する基本方針を策定しました。

しかし、基本方針については、策定から11年余りが経過しており、その間の情報化の進展、働き方改革等の社会経済情勢の変化や新座市長の交代などによる環境の変化に伴う内容の見直しが必要です。

特に、平成28年7月の現市長就任後は、仕事の見直しプロジェクトを立ち上げ、生産性の向上、仕事と私生活の両立（ワーク・ライフ・バランス）の実現等に向けた様々な改善・改革を進める中で、新座市職員定数適正化計画（以下「定数計画」という。）の見直しや公務員試験対策不要の採用試験を導入し多様な人材を採用するなど、働く環境の変革期を迎えている状況です。

また、公務員試験対策不要の採用試験を導入したことにより、若手職員向けに地方自治制度への理解を深める研修の必要性が高まるとともに、市外在住の職員（H30.4.1時点：正規職員の約6割が市外在住）が増加傾向にあるため、新座市における地域活動、地域課題等への理解を深める機会の確保・充実が求められる状況となっています。

そこで、こうした基本方針策定以降の環境の変化を見直しの機会と捉え、職員アンケートを実施し、改めて現状分析を行い、本市が目指す職員像や職員を育成する仕組み等の再構築を行うとともに、それを踏まえた人材育成の方策について位置付けるものです。

地方公務員法（一部抜粋）

（研修）

第三十九条 職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。

2 略

3 地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする。

4 略

2 基本方針の推進期間

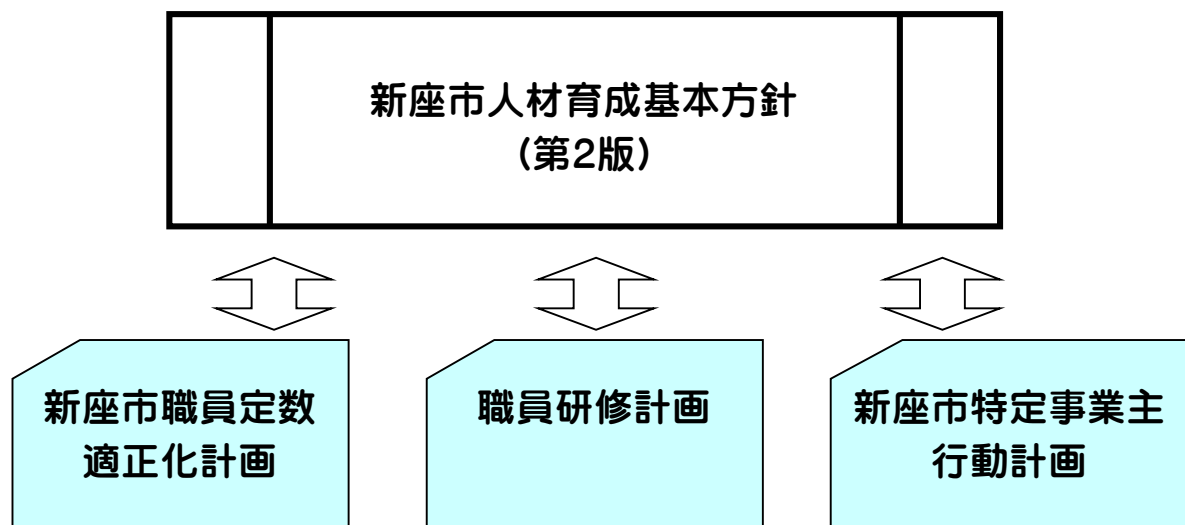
基本方針（第2版）は、これに位置付ける人材育成の方策を重点的に推進するため、平成31年度（2019年度）から平成35年度（2024年度）までの5年間で推進期間とします。

なお、この基本方針（第2版）は、社会経済情勢の変化や国における人事行政制度の見直し等が行われた場合については、必要に応じて見直しを行うこととします。

3 他の計画等との関係

本市における職員の育成に関する取組については、基本方針に基づき実施します。

なお、基本方針で位置付けた本市が目指す職員像の実現に向け、関連する各種計画等とも連携し、人事行政全体で統一的な人材育成の充実を図ります。



II 基本方針の見直しの背景

1 これまでの推進状況

基本方針に基づきこれまで実施した主な取組としては、「職員を育成する仕組みと環境づくり」として、職員の職務遂行上の能力及び業績を評価し、任用、給与等の人事管理や人材育成に活用するための人事評価制度を平成28年度から実施しています。さらに、女性活躍の推進に関して、女性職員の積極的な登用・活用を進め、管理職の女性比率を高めるとともに、キャリア形成の支援等に取り組んでいます。

【管理職の女性比率の推移】 ※ 第3次新座市特定事業主行動計画策定以降の各年度の数値

年度	課長級以上にある女性職員の割合
平成26年度当初(参考)	9.0%
平成27年度実績	14.5%
平成28年度実績	16.2%
平成29年度実績	18.2%

← 計画策定

また、「職員研修の充実」として、職位ごとに実施する階層別研修に加え、ICT化や働き方改革への対応など、時勢に応じた内部研修を随時実施するとともに、待遇や普通救命講習などの市職員として備えるべき技術を学ぶ研修を継続的に実施してきました。さらに、民間事業者も含めた外部機関が実施する研修にも多くの職員を派遣し、多様で高度な専門的能力の向上や基礎的な実務遂行能力の習得ができる環境の充実に努めました。

【時勢に応じた内部研修の主な実績】

年度	研修名	内容
H19年度	お父さん講座	NPO法人新座子育てネットワークが行政や一般企業に出向いて子育て中の父親を対象に行っている県の事業
H21年度	認知症サポーター養成講座	超高齢化社会を迎えようとする中で認知症を知ることは、今後職員の窓口対応にて有益となることから、市民に身近な市役所が認知症に関する理解を深めることを目的とするもの
H23年度	放射線研修実施要領	東日本大震災を受け、市職員が放射線に対する正しい知識と市の対応等に関する基本的な知識を習得し、市民からの問合せに適切に対応できるよう行うもの
	人事評価制度研修	人事評価制度に関する基本的な知識や考え方を管理職員に周知し、制度の円滑な導入と職員の納得性の高い制度の構築を目的とするもの
H25年度	臨時・非常勤一般職員 待遇研修	臨時・非常勤職員が窓口等で市民に接する機会が増加しているため、同職員の接遇能力の向上を目的として実施するもの
H28年度	障害者差別解消法を学ぶ研修	障害者差別解消法の施行に合わせ、障がい者による差別の解消に関する基本的事項について理解し、窓口等での適切な対応を学ぶために行うもの
H29年度	イクボス研修	仕事の見直しプロジェクトの一環として、仕事に対する意識・働き方の刷新を図り、仕事と私生活の両立(ワークライフバランス)に配慮し、職員が楽しく意欲を持って仕事ができる職場づくりを進めることを目的として行うもの
H30年度	ダイバーシティ実践研修	東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を契機として、障がいに対する理解を深めるとともに、障がい者とのコミュニケーション体験やグループワークを通じて、障がいの有無にかかわらず、誰もが暮らしやすいまちづくり(ダイバーシティ)に向けた実際の行動につなげることを目的とするもの

最後に、「人材育成推進体制の整備」としては、朝霞地区4市職員実務研修を通じた近隣市との連携（平成28年度から年間1名ずつ相互派遣）、彩の国さいたま人づくり広域連合（以下「広域連合」という。）が実施する事業を活用した他団体との人事交流（平成30・31年度に職員1名を派遣）を積極的に実施し、人材育成の質的向上を図りました。また、職員が働きやすい快適な職場環境を整備する中で、産業医等による健康相談やメンタルヘルス対策を充実させてきました。

【朝霞地区4市職員実務研修の派遣先状況】

年度	派遣先	
平成28年度実績	和光市	収納課 滞納整理担当
平成29年度実績	朝霞市	課税課 固定資産税係
平成30年度実績	志木市	生涯学習課 スポーツ振興グループ

このように、基本方針策定以降、様々な人材育成に関する取組を進めてきましたが、実施状況を見ると、地方公務員法の改正等に伴う新たな制度の導入等については順次対応できているものの、本市の人事行政制度の質を高めるための体制整備や独自の方針の検討があまり進んでいない状況といえます。例えば、人事評価制度については、全職員を対象に実施し、組織目標の明確化が図られるなど一定の成果はあるものの、人材育成につなげる十分な活用にまでは至っていない状況です。

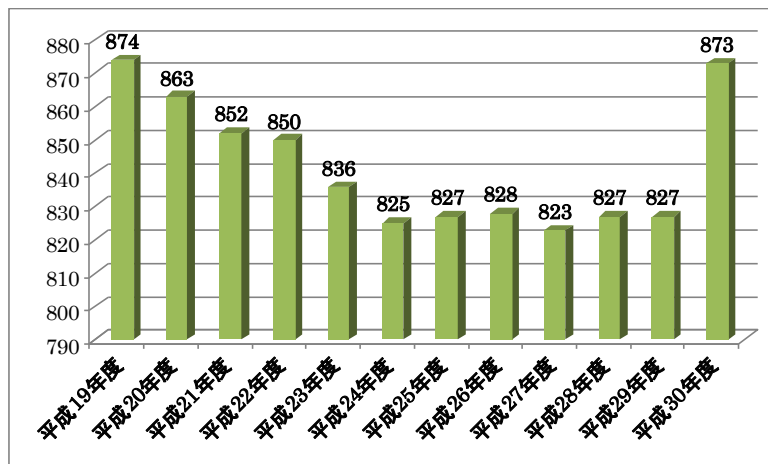
基本方針に位置付ける人材育成の方策については、本市が将来にわたって持続的に発展していけるよう職員の能力向上を図り、組織力を強化するために必要な取組であるため、確実に推進することが求められます。

2 本市の現状

(1) 職員数

ア 正規職員数の推移

※ 正規職員：再任用短時間を除く。

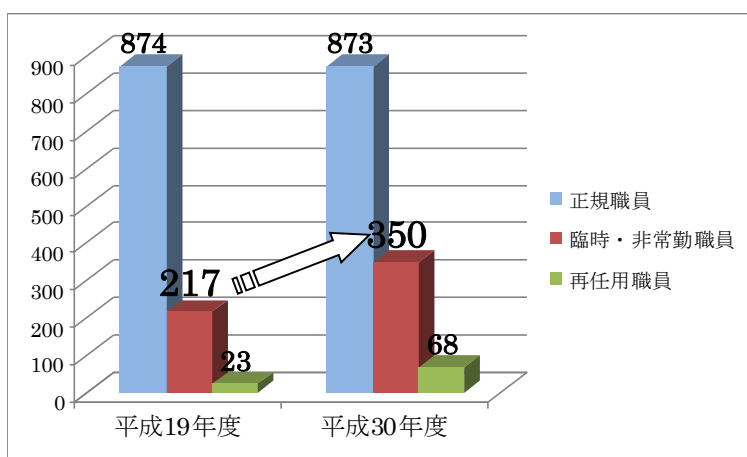


※ 正規職員
再任用短時間を除く。
※ 各年度4月1日時点の職員数

本市の正規職員については、定数計画に基づき、業務量等を勘案しながら配置しています。基本方針策定以降は、市民ニーズの多様化等により全体の業務量は増加していますが、少数精鋭の職員体制で対応することとしたため、職員数は減少傾向にありました。

しかし、平成29年度に定数計画を見直し、現状の業務量に合わせて増員していくこととしたため、平成30年度は、先を見据えた大幅な前倒し採用を行っています。

イ 臨時・非常勤一般職員数の推移



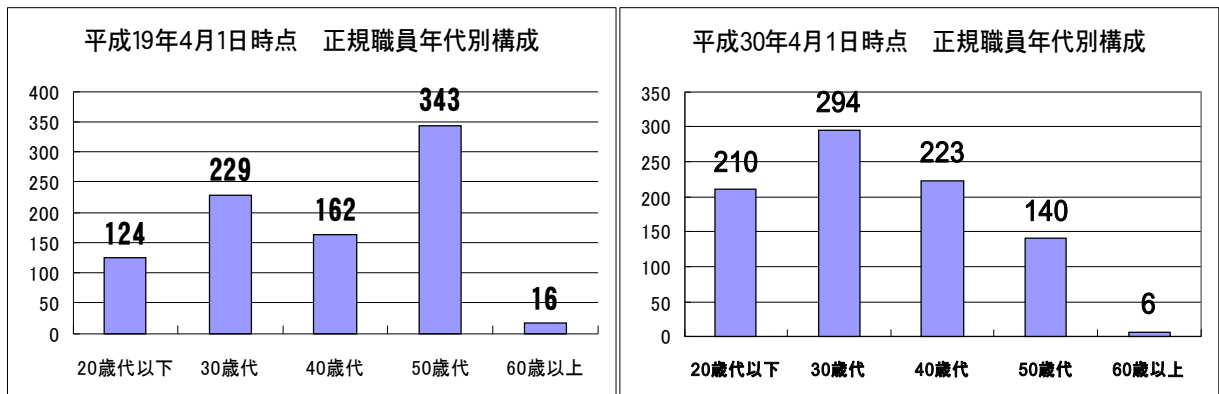
※ 各年度4月当初時点の職員数
※ 臨時・非常勤職員
教育委員会分を除く数
※ 再任用職員数
短時間勤務職員の数

臨時・非常勤職員（「非常勤職員」は、以下「非常勤一般職員」の意味で用いる。）の配置数については、業務量の増加や事務の多様化に対応するため、定型的業務、臨時的に増減する業務への臨時・非常勤職員の活用が進んだことから、基本方針策定当初（平成19年度）と比べて大幅に増えている状況です。職員全体に占める割合をみても、平成19年度の19.5%に対し、平成30年度は27.1%となっています（数値は教育委員会除く。）。

(2) 職員の構成

ア 年代別構成

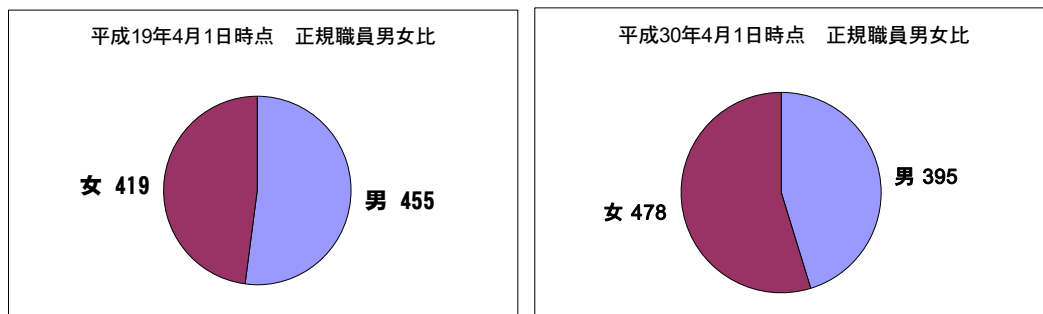
※ 正規職員：再任用短時間を除く。



基本方針策定時と現在の職員構成を比較すると、基本方針策定時は40歳代以上のいわゆるベテラン層が大半を占めていますが、平成30年度は、30歳代以下の若手・中堅職員がボリュームゾーンとなっており、職員構成が大きく変化している状況です。

イ 男女比

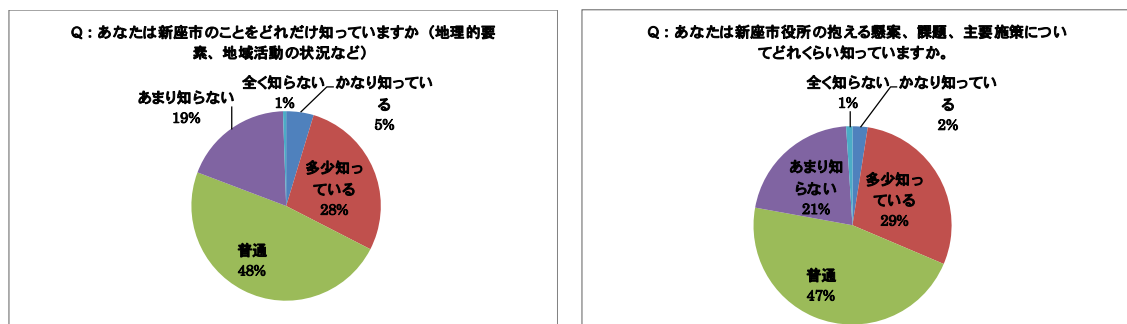
※ 正規職員：再任用短時間を除く。



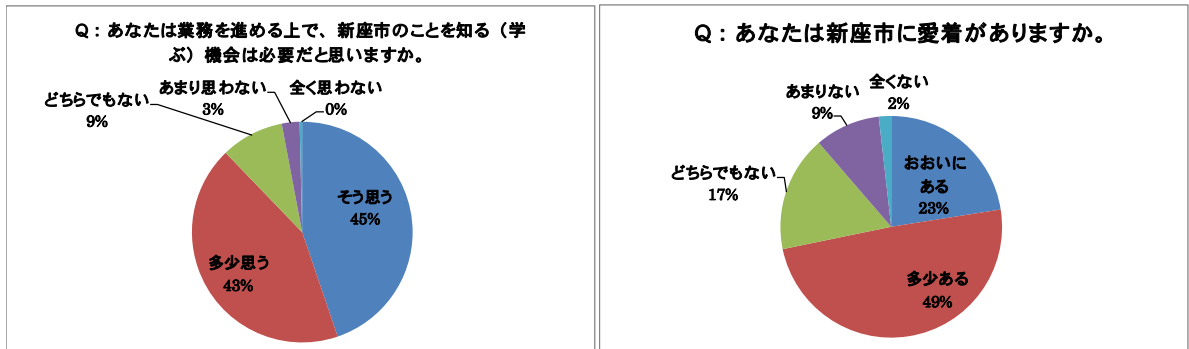
基本方針策定時と現在の男女比を比較すると、基本方針策定時は男性職員の割合が上回っている状況ですが、平成30年度は逆転し、女性職員の割合が上回っている状況です。

(3) 職員の新座市に関する認識度と愛着の状況（職員アンケート結果）

新座市の職員として重要なことは、自らが市に愛着を持ち、住民に目を向けて業務に取り組む姿勢であります。今回実施した職員アンケートの結果、職員の新座市に関する認識度は以下のとおりです。

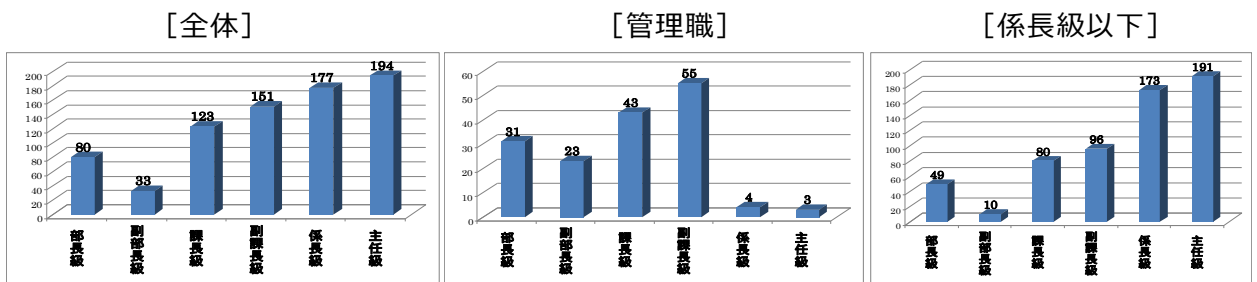


新座市に関する諸事項に関して、「かなり知っている」・「多少知っている」と答えた職員はいずれも約3割程度と低い状況です。



この新座市に関する認識度の状況に対して、多くの職員が「新座市に関する知識の習得機会の必要性」は高いと考えており、また、「新座市への愛着」は“おいにある”・“多少ある”を合わせて72%で、多くの職員が新座市に愛着を持っていることがアンケートから読み取れます。

(4) 目指す職について (職員アンケート結果)



昇任について、主任級・係長級への昇任を最終目標とした係長級以下の職員が非常に多く、管理職までの昇任意欲が低いことが読み取れます。これは、若手職員を中心に、本市職員として将来のキャリアが具体的に描けていないことや管理職の職責への不安などの表れであると考えられます。

3 課題

本市を取り巻く環境は、地方分権の進展や少子高齢化の進行、人口減少時代の到来など、時代とともに大きく変化しており、非常に厳しい財政状況が続く中、多くの行政課題に直面しています。こうした社会経済情勢の変化により、市民の行政に対するニーズが多様化する中、市政運営に当たっては、高い専門性を基礎として、市民満足度を意識した施策を実施していく必要があります。

このため、職員には、様々な情報を収集・分析して新たな行政課題を発見し、前例にとらわれない発想とチャレンジ精神で職務に当たるとともに、市民に対する説明責任を果たしながらその成果を検証し、市民満足度を高めていくことが求められています。

(1) 地方公務員を取り巻く課題

ア 会計年度任用職員制度について

地方公務員の臨時・非常勤職員は、年々その割合が増加しており、また、教育、子育て等様々な分野で活躍していることから、現状において地方行政の重要な担い手となっています。

このような中、地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律において、会計年度任用職員制度が創設され、任用、服務規律等の整備を図るとともに、特別職非常勤職員及び臨時的任用職員の任用要件の厳格化を行うなど、臨時・非常勤職員の適正な任用・勤務条件を確保することが求められています。

新たに制度化される会計年度任用職員には、改正後の地方公務員法の各規定が適用され、正規職員と同様に人事評価の対象となるなど、各地方公共団体においては、これまでの臨時・非常勤職員制度の運用を抜本的に見直す必要があります。

イ 働き方改革の推進について

国では、少子高齢化に立ち向かうため、「生産性革命」を実現することとしており、その中で、多様で柔軟なワークスタイルの促進や行政内部の業務プロセス等の徹底的な見直しによる生産性向上等に取り組むこととしています。

地方公共団体が進める働き方改革は、ノー残業デーや年次有給休暇の計画的取得など、個々の職員に退社時間や休暇取得を意識づけさせる取組が主でしたが、行政の生産性を向上させるためには、こうした取組に加え、単なる残業削減ではない、効率的に仕事を進めるための柔軟な働き方（テレワーク、フレックスタイム制の導入など）を可能とすること等が必要です。

ウ 女性職員の活躍促進について

平成28年4月に女性活躍推進法が施行され、女性に対する採用、登用、能力開発等の機会の積極的な提供及びその活用を通じ、その個性と能力が十分に発揮できるようにすることが求められています。

これを受け、本市では、新座市特定事業主行動計画を策定し、女性の登用の拡大やワーク・ライフ・バランスの推進に積極的に取り組むこととしています。

エ 仕事と育児・介護の両立支援について

現在、国では、少子高齢化という構造的な背景がある中、女性の職場進出と子育てと仕事の両立の難しさや、今後介護を要する高齢者（要介護（要支援）認定者）の急増が想定されるなど、多くの課題を抱えている状況です。

こうした中、地方自治体においては、性別を問わず育児や介護を行う職員が意欲を持って職務に従事できるとともに、勤務を継続し、キャリアを形成できる仕事と家庭の両立支援に向けた制度の整備・充実及び活用に向けた適切な周知が求められています。

オ 各種ハラスメント対策について

セクシュアル・ハラスメント（以下「セクハラ」という。）の徹底排除に向けた取組を行政全体で進める中、懲戒処分に至る事案が引き続き発生していることから、国では、セクハラ対策の強化に向けた必要な対応をとるよう各行政機関に要請しています。

また、セクハラも含めた職場におけるハラスメントは、職員の尊厳を傷つけ、その能力の発揮を妨げるとともに、職場の運営にも支障をもたらすものであることから、更なる防止策の検討と職員に対する意識啓発に取り組む必要があります。

(2) 本市が抱える課題

ア 職員の任用について

(ア) 職員数の適正化

定数計画に基づき、引き続き業務量に合わせた人員の確保が求められますが、その中で、多様化する市民ニーズに対応するために多彩で優秀な人材をいかに採用できるかが課題となっています。また、将来にわたって安定した市政運営を確保するため、職員の年齢構成のバランスに配慮した定員管理に努める必要があります。

さらに、本市では、第6次新座市行財政改革大綱に基づき、業務のアウト

トソーシング、指定管理者制度の導入を積極的に進めることとしているため、民間活力の活用を図りつつ職員数の適正化に努める必要があります。

(イ) 若手職員の育成

基本方針の策定から11年の間、職員構成が大きく変化し、現在は20歳代から30歳代までの若手・中堅職員が最も高い割合を占めている状況です。このため、今後の市政運営の中核を担う若手・中堅職員の育成を更に強化していく必要があります。

特に、若手職員においては、公務員試験対策不要の採用試験を導入したことにより、地方自治制度への理解を深める研修の必要性が高まるとともに、市外在住の職員が増加傾向にあるため、新座市における地域活動、地域課題等への理解を深める機会の確保・充実が求められる状況となっています。

(ロ) 女性職員の活躍推進

基本方針策定時と異なり、女性職員数が男性職員を上回っている現状を踏まえ、これまで以上に女性職員の活躍推進に向けた取組を更に充実させる必要があります。

(ハ) 技術系職員の安定的な確保

業務量に応じた職員の確保を図る上で、採用困難及び早期離職による技術系職員の確保が課題となっています。本市の魅力を高め、業務量に応じた技術系職員を安定的に確保すると同時に、採用した職員を組織として育成し、人材の定着を図る対策を講じる必要があります。

(ニ) 臨時・非常勤職員の育成

市政運営において、全職員の4割を占める臨時・非常勤職員が担う役割が年々大きくなっていることから、正規職員と同様に、研修等を通じて人材の育成を図るべきであり、市全体で質の高い業務執行体制を目指す必要があります。

イ 人事評価制度の充実について

人事評価制度については、平成28年度の本格実施から3年が経過していますが、依然として目標管理や評価の在り方等において課題がある状況です。また、人事評価の結果を任用、給与等の人事管理に利用するだけでなく、職員の人材育成の視点で同制度を活用することが求められています。今後、公

平・公正で信頼性が高い制度として定着させつつ、人材育成に資する効果の高い取組として展開していく必要があります。

ウ 財政状況について

本市は厳しい財政状況にあり、より一層の歳出削減や自立した財政運営への転換が求められています。そのため、行財政改革を推進し、事務事業の抜本的な見直しを行うとともに、適正な組織体制・人員配置に努めるなど、簡素で効率的な行政体制を整備していく必要があります。

このため、職員には、将来を見据えた経営感覚・コスト意識を持って市政運営に当たることが求められています。

こうした財政状況に加え、今後人口が減少すると見込まれる中、市民ニーズの多様化に対応するためには、地域に市政運営の一翼を担っていただく必要がありますが、行政と地域が協働してまちづくりを進めるためには、職員と地域住民との信頼関係を構築することが求められます。

本市の人材育成を検討する上で、職員が地域との信頼関係を築いていけるような体制の整備を早急に進める必要があります。

エ 重要課題への対応

2025年問題（※）などの社会情勢の大きな変化を見据える中、本市が現在特に力を入れて取り組んでいるシティプロモーションの推進や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた取組を着実に実施するため、突発的な業務量の増減に合わせた職員の確保や、対外的な交流を進める中での外部人材の採用を行うなど、重要課題への柔軟な対応が求められます。

※ 2025年問題：2025年にいわゆる団塊の世代が後期高齢者となり社会保障経費が急増するなどの諸問題を指す。

Ⅲ 新座市が目指す職員

1 職員に求められる能力

本市では現在、首都近郊にありながら自然環境に恵まれている特長をいかし、「住んでみたい ずっと住み続けたい 魅力ある快適みらい都市」の実現に向け、市政運営を推進しています。

近年、地方分権の進展や少子高齢化の進行、市民の行政サービスに対するニーズの多様化等により、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、市民の皆様「住んでよかった、ずっと住み続けたい」と思っただけの市政運営を行うためには、職員一人ひとりの資質の向上が不可欠です。

職員には、本市の特長や近年の社会情勢を踏まえ、自らの能力を最大限に発揮させることで、本市が抱える課題の解決を図るとともに、様々な環境の変化に即応して市政推進に当たることが求められています。

基本方針では、組織において必要な「職員の能力」を、職務を通じて発揮される「職務遂行能力」として捉え、個々の職員が自らの特性に応じて能力開発に取り組むとともに、職員の能力向上に向けた支援を充実させることで、組織としての総合力を高めることを目指します。

なお、以下の職員に求められる能力については、平成28年度から実施している人事評価制度の能力評価の項目設定において基礎とするものです。

能力		内容	特に求められる職員※
人間力	地域愛	<ul style="list-style-type: none"> ・新座市とその地域住民に愛着と誇りを持つこと。 ・新座市について関心を持ち、自ら学習し、知識を深める意欲があること。 ・地域のイベントや活動に積極的に参加すること。 	管理者・監督者・実務者・保育園勤務職員・技能労務者
	自己能力開発(主体性)	<ul style="list-style-type: none"> ・自己の能力を高めようとする意欲を持ち、職務に関する知識やスキルの取得など、自己啓発に積極的に取り組むこと。 	監督者・実務者・保育園勤務職員・技能労務者
	自律性(職場マナー)	<ul style="list-style-type: none"> ・心身共に健康な状態で業務に当たれるよう、時間管理、健康管理等、適切な自己管理を行うこと。 ・組織のルール・マナーを守り、他のメンバーと信頼関係を構築し、担当に貢献すること。 	実務者・保育園勤務職員・技能労務者
	協調性	<ul style="list-style-type: none"> ・相手を思いやり、その場の状況に応じた自己主張や貢献をすること。 	実務者・保育園勤務職員

	法令遵守 (公務員倫理観)	<ul style="list-style-type: none"> ・法令等を遵守するとともに、全体の奉仕者としての自覚や人権問題等への高い意識を持つこと。 ・公正・公平・誠実な対応を意識し、常に責任感を持って行動すること。 	管理者・監督者・実務者・保育園勤務職員・技能労務者
コミュニケーション能力	接遇 (市民満足志向)	<ul style="list-style-type: none"> ・市民に分かりやすい表現で伝えることにより説明責任を果たし、相手の立場に立って応対し職務を遂行すること。 ・おもてなしの心を持って、相手の立場に沿った誠実な接遇を行うこと。 	監督者・実務者・保育園勤務職員・技能労務者
	調整力 (対人折衝力)	<ul style="list-style-type: none"> ・相手の納得・信頼の得られる交渉や調停を行うこと。 ・異なる意見や相手の立場を尊重しつつ、こちらの意図や主張を正確に伝え、調整を図ること。 ・不当要求などに対しては、毅然とした態度で接すること。 	管理者
	傾聴力	<ul style="list-style-type: none"> ・相手の話に丁寧・真摯に耳を傾け、共感しながら、用件や要望を正確に理解すること。 	実務者・保育園勤務職員・技能労務者
	説明力 (プレゼン力)	<ul style="list-style-type: none"> ・こちらの意図や主張を、要点を押さえてできるだけ平易な言葉で、論理的にわかりやすく伝えること。 ・会議等の場で、要点を明確にし、身振り手振りを交えながら自らの言葉でプレゼンテーションを行うこと。 	監督者・実務者
	市民協働力	<ul style="list-style-type: none"> ・市民等と積極的に関わり、信頼関係を構築すること。 ・市民との信頼関係を築き、対等な立場で、市民協働の市政を推進すること。 ・地域の課題を発見し、解決する意欲が高いこと。 	管理者・監督者・実務者
職務遂行力	事務処理能力	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の目的や自己の役割を自覚し、主体的に取り組む、職務をやり遂げること。 ・業務遂行に必要とされるコミュニケーション(報告・連絡・相談)を積極的に行うこと。 ・業務の内容をよく理解し、正確かつ迅速に処理すること。 ・アプリケーションスキル、論理的思考を向上させる意欲があること。 	実務者・保育園勤務職員・技能労務者
	仕事の見直し力	<ul style="list-style-type: none"> ・2K(改善・改革)の視点により、前例にとられず、効率的に業務遂行すること。 ・効率化のみに注力し、事務処理の質を低下させないようバランス感覚を持つこと。 	監督者・実務者・保育園勤務職員・技能労務者
	法務能力	<ul style="list-style-type: none"> ・法令の運用・解釈などの知識にとどまらず、自らの権限と責任において実施する政策等に関する条例・規則等を立案・運用・解釈すること。 	管理者・監督者・実務者

	知識・情報力	<ul style="list-style-type: none"> ・業務に関する知識・情報等を収集し、業務に活用すること。 ・業務遂行に必要な高度かつ専門的な知識を習得すること。 ・専門性を高める研修等に積極的に参加し、習得した知識・情報を組織に還元できること。 ・自主的に先進事例を研究するなど、自己啓発も含めた能力向上に努めること。 	管理者・監督者・実務者
	チームワーク (担当貢献)	<ul style="list-style-type: none"> ・組織のルール・マナーを守り、他のメンバーと信頼関係を構築し、担当に貢献すること（再掲）。 ・日頃からメンバーと十分なコミュニケーションを行い、チームでワークライフバランスの充実に努めること。 	実務者・保育園勤務職員・技能労務者
政策形成能力	課題発見力	<ul style="list-style-type: none"> ・社会経済情勢の変化を敏感に捉え、本市において将来の課題となる本質的な問題を見つけ出すこと。 ・客観的な視点を持ち、市政の現場から本市に内包する課題やニーズを発見すること。 	管理者・監督者・実務者
	政策立案力	<ul style="list-style-type: none"> ・前例にとらわれない柔軟な発想等により、将来見込まれる課題の解決に向けて、新たなアイデアを生み出し、提案すること。 ・先進事例を活用するなど、アイデアを具体的かつ実現可能性の高い企画へ収れんさせること。 	実務者
	政策実行力	<ul style="list-style-type: none"> ・立案した企画を事業化し、スケジュールや予算等、具体的な課題に適切に対応しながら効果的に実施すること。 ・PDCA サイクルによる事業の随時見直しが効果的・効率的に実行すること。 	監督者・実務者
経営能力	プロモーション力	<ul style="list-style-type: none"> ・シティプロモーションの重要性を意識し、本市の魅力を対外的に広く発信するアイデアや行動力に長けていること。 ・先進事例や民間の取組を参考にしながら、戦略的な視点でシティプロモーションの推進に寄与すること。 	管理者・監督者・実務者
	コスト意識	<ul style="list-style-type: none"> ・常に経営的な視点を持ち、コスト削減や費用対効果、生産性の向上等を意識した効率的かつ効果的な業務遂行を行うこと。 ・厳しい財政状況を改善するため、新たな歳入を生み出す視点を持ち、柔軟な発想で具体的に行動すること。 	管理者・監督者・実務者・保育園勤務職員・技能労務者
	職場の環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・職員としての自覚を持って、職場のワークライフバランスの充実に真摯に取り組むこと。 ・5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）運動を徹底し職場環境を整えること。 ・長期にわたり病休、育休等を取得した職員の復職時に、適切な対応を行うこと。 	管理者・監督者・実務者・保育園勤務職員

リーダーシップ	リーダーシップ(組織目標管理)	<ul style="list-style-type: none"> ・組織目標の達成に向けた方向性を示すとともに、スピーディーな判断で問題の解決を図ること。 ・組織目標に基づく施策を明確に示し、その達成に向け組織力を最大限に発揮させ、実現に導くこと。 ・他の部署との調整も含め具体的に行動し、問題解決や新しい取組に挑戦すること。 	管理者・監督者・保育園勤務職員
	変革力	<ul style="list-style-type: none"> ・現状に満足せず業務の改善・改革や創造を行い、課題に挑戦すること。 ・前例踏襲や縦割り意識を打破し、変化やチャレンジを恐れず行動すること。 	管理者・監督者・実務者・保育園勤務職員・技能労務者
	職員育成力(役割認識責任行動)	<ul style="list-style-type: none"> ・自己が果たす役割を理解し、職務責任を考えて行動すること。特に、人事評価等を用いて部下等の人材育成を行うこと。 ・OJTを通じて積極的に職員が成長できる体制、機会を確保すること。 ・配下職員が各種研修へ参加しやすい職場の雰囲気づくり、業務配分を適切に行うこと。 	管理者・監督者・保育園勤務職員

※ 求められる職員（凡例）

管理者：部長級～副課長級職員

監督者：係長級職員

実務者：主任級以下職員

保育園勤務職員：係長級・主任級以下職員

技能労務者：技能労務職（給食調理員・学校整備作業員）

職員として特に求められる能力・資質等（職員アンケートで回答が多いもの）

- 社会の変化に的確に対応できる柔軟性を持つこと
- 前例にとらわれず、常に改善・改革に取り組むこと
- コスト意識（経営感覚）を持ち、効率的に業務を遂行すること
- 親切かつ丁寧に相手の立場に立って対応すること

2 目指す職員像

人口減少時代の到来を目前とした今、多様な市民ニーズに応え、多くの方に選ばれる自治体となるためには、地域住民と共に市政を進める担い手として意欲と能力を兼ね備えた職員の育成が欠かせません。また、時代の移り変わりとともに、地方自治体が担う業務量が増大し続ける中、職員一人一人が更に効率的・効果的な視点で業務に取り組む必要があります。

こうしたことから、職員は、様々な能力を基礎として発揮される「職務遂行能力」を高めることに加え、公務員としての基本的な心構えや高い倫理観を持たなければなりません。

そこで、基本方針においては、本市の「目指す職員像」を次のとおり掲げるものとします。

【目指す職員像】

1 新座市に愛着と誇りを持ち 市民と共に市政を担える職員

新座市のために仕事をする使命感と親しみを持って積極的に地域と関わる姿勢で仕事に取り組み、市民から信頼される職員を目指す。

市民との信頼関係を基に、市民と協働して地域が主体の市政運営に取り組み、持続的に成長するまちづくりを進める。

2 5S2Kを徹底し、高い市民サービスと心の余裕を生み出す職員

5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）2K（改善・改革）の視点による業務遂行を当たり前のこととして徹底し、組織の生産性を高める職員を目指す。

生産性の向上が市民サービスを向上させると共に、自らの心の余裕を生み出し、それを更なる“改善・改革”につなげる“好循環”を実現する組織づくりを進める。

3 時勢の変化を的確に捉え、スピード感のある対応・提案のできる職員

時勢の変化を的確に捉える情報収集・分析能力を備え、新たな行政課題を解決するための専門的知識等の習得につながる自己能力開発に積極的に取り組む職員を目指す。

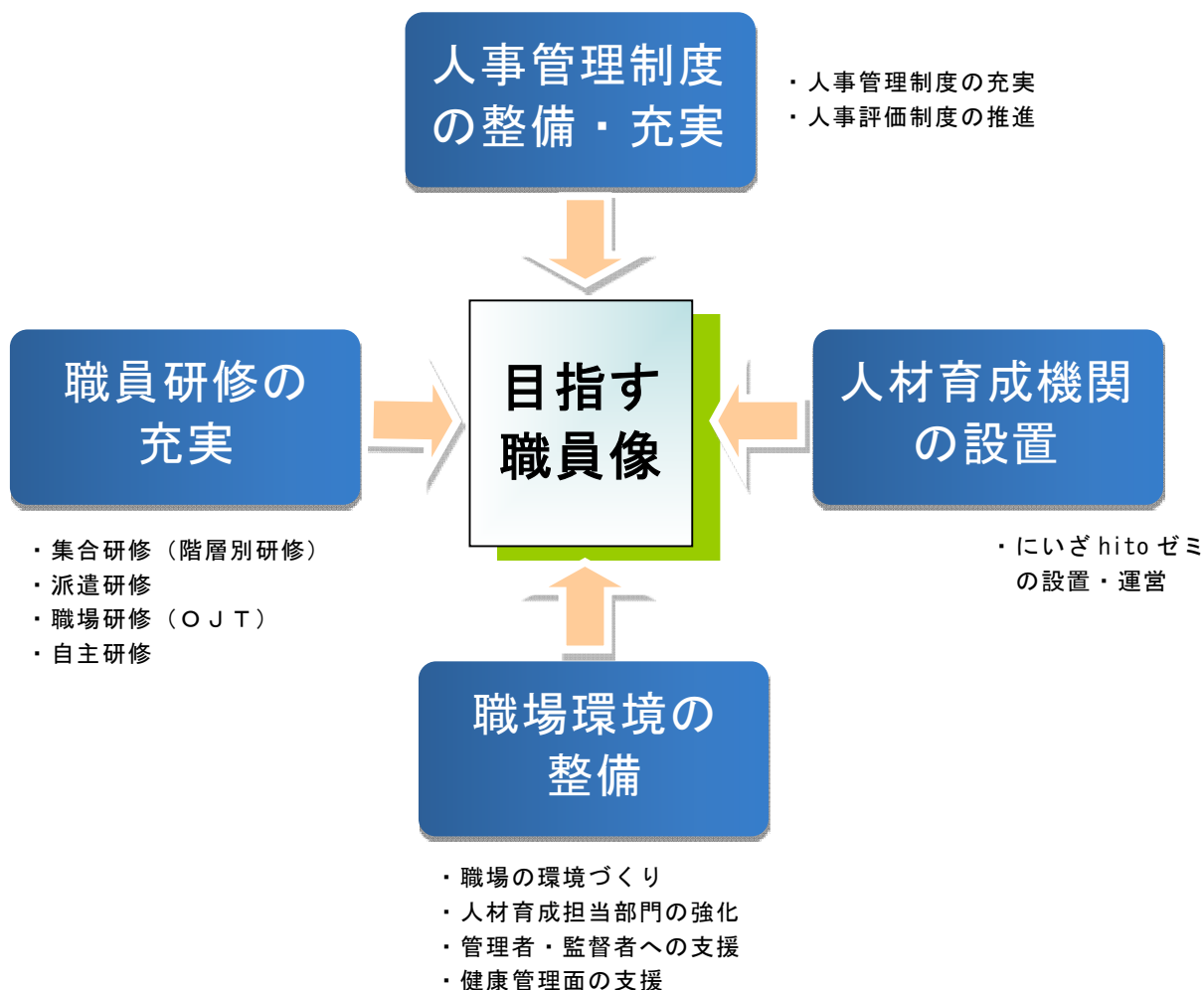
また、こうした情報収集・分析能力、専門的知識等を基に、前例に捉われない大胆かつ柔軟で豊かな発想により、組織目標の達成に向けたスピード感のある業務遂行や将来を見据えた政策提案ができる職員を目指す。

IV 人材育成の方策

人材育成を実効あるものとするためには、職員が自己の能力を十分に発揮できる環境を整え、職員自身が自らの能力開発に主体的に取り組む意識を持つことが重要です。その中で、人材育成の中心である職員研修を充実させることはもちろん、市の将来を見据え、若手職員の育成に特に力を入れるための仕組みを整備することが必要です。

職員アンケートの結果を見ると、職員の能力開発における効果的な手段としては、管理職も含めた職員全体の意識改革、組織目標の明確化、職員の健康管理の充実、各種研修の充実、人事評価制度の充実、適材適所の人員配置、上司・先輩の指導助言等に多くの回答がありました。

そこで、人材育成の方策を、人事異動、人事評価等の制度の整備・充実を図るための「人事管理制度の整備・充実」、研修に関する基本的な方針となる「職員研修の充実」、市の将来を担う若手職員の育成等を図るための「人材育成機関の設置」及び人材育成を側面から支援するための「職場環境の整備」の四つを取組の柱に据え、それぞれの観点から、本市の「目指す職員像」を目標に総合的な推進を図っていきます。



凡例

【新規】：今回の見直しで新たに位置付けたもの

【継続】：初版から引き続き実施するもの

【変更】：内容を一部変更し、継続実施するもの

1 人事管理制度の整備・充実

職員の人材育成は、採用から退職まで各段階に応じたきめ細かな支援体制を充実させる中で大きな効果が発揮されるものです。

職員の意欲を向上させるためには、職員が発揮した能力や挙げた業績を適正に評価し、人事管理に反映することが必要です。

(1) 人事管理制度の充実

人事管理の目的の一つは、職員一人一人の能力を最大限に発揮させることですが、職員の採用・育成（能力開発）・評価・活用（人事異動等）・給与制度の全般において、時代に即応した人事管理制度を推進していきます。

ア 職員採用（人材の確保）の強化【新規】

人材育成を通じて組織力を向上させるために重要な取組は、本市の将来を担う優秀な職員を確保することといえます。本市においては、民間企業経験者を積極的に採用したり、公務員試験対策を不要とする採用試験を導入したりするなど、多彩で優秀な人材の確保に向けた対策を講じてきたところです。

しかし、こうした対策により事務職については一定の効果が出ていますが、技術系職員に関しては十分な人材確保ができておらず、また、若手職員の流出も見られるため、本市の職場としての魅力を高め、若手職員の定着に努めるとともに、効果的な採用活動を展開する必要があります。

今後は、業務の多様化が加速することを想定し、更なる多彩で優秀な人材の確保を目指し、採用プロセスの多様化を図るとともに、経験豊富で専門知識を持った即戦力となる職員の採用強化を速やかに進めます。

〈具体的な取組〉

- ・ 新規採用職員の採用プロセスの多様化
- ・ 中途採用、任期付職員採用の実施に向けた検討
- ・ 技術系職員の採用の強化
- ・ 障がい者採用の適正な推進
- ・ 積極的な情報発信

イ 自己申告制度の充実【継続】

現在実施している自己申告制度は、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。そのため、引き続き申告項目や実施方法に検討を加えながら実施していきます。

ウ ジョブ・ローテーションの考えに基づく人事異動の実施【変更】

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ものと考えます。

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。

エ 女性職員の活躍に向けた支援【変更】

本市ではこれまで、新座市特定事業主行動計画に基づき、女性職員の職域を積極的に拡大し、能力や実績を踏まえた登用・活用を進めてきました。

今後は、これまでの取組を継続するとともに、更なる女性職員の活躍推進に向けた体制整備、充実を図ります。

〈具体的な取組〉

- ・ 女性職員のキャリア形成支援
- ・ 子育てを行う女性職員のワーク・ライフ・バランスへの配慮
- ・ 育児・介護等と両立しながら活躍できる職場づくり

オ 昇任資格取得試験制度の在り方の検討【変更】

昇任に当たっての評価を公平で客観的なものとし、職員の意欲や士気の高揚を図るため、平成22年度から休止している昇任資格取得試験制度の在り方について検討を行います。

カ 他団体との連携（人事交流）【継続】

人材育成は各自治体で自ら実施することが原則ですが、他団体と連携を図ることは、様々な情報交換が期待でき、新たな行政ニーズ等に対応した研修・研究への参加が可能になるものです。

そこで、自治体職員の能力向上や職員相互間の連携強化等を広域的に進める広域連合が実施する人材開発、人材交流及び人材確保事業を引き続き活用

していきます。また、近隣市等と連携して行う合同研修・研究について、引き続き職員を積極的に参加させていきます。

さらに、職員の意識改革や幅広い視野を持った職員の育成を図るため、朝霞地区4市以外の他自治体や民間との人事交流の実施について研究していきます。

〈具体的な取組〉

- ・ 朝霞地区4市職員実務研修
- ・ 広域連合「産民学官・政策課題共同研究」

(2) 人事評価制度の推進

人事評価制度は、組織の活性化や効率的な行政運営の確保、職員の士気高揚の促進のため、「職員の努力と成果に報いる」を基本に、個々の職員の成果等を客観的に評価し、その結果を人事管理（任用・給与・分限等）に反映させるものです。平成28年度から本格実施した人事評価制度の充実を図るとともに、同制度を人材育成に活用していきます。

ア 目標管理の在り方の随時見直し【変更】

公正な人事評価を行うためには、まず被評価者が適切な目標を設定することが重要です。このため、目標設定前に組織目標を明確化すること、目標設定時に効果的な面談を行うことなど、これまで実施している取組は継続していきます。その中で、必要に応じて目標管理の在り方を随時見直しし、目標設定の水準の適正化を図るとともに、職員の意欲の向上や主体的な行動促進を図ります。

イ 評価の在り方の随時見直し【新規】

評価の公平性を確保するため、制度運用上の課題となっている部署間での評価のばらつきを解消する必要があります。現在、部ごとの調整会議を実施し、評価のばらつきを抑える取組や、評価者向けの研修を実施し、評価精度を向上させるための取組を実施していますが、今後も、本市の実情に合わせて随時見直しを図りながら推進します。

ウ 人事評価制度の人材育成への活用【新規】

人事評価制度は、職員の能力や実績を適正に評価し、給与等に反映することに加え、制度の運用を通じて、職員の能力を更に伸ばすこと（人材育成）

を目的としています。

人事評価の一連の流れにおいて、以下の視点で取り組むことで、人材育成への活用を図ります。

〈人事評価における主な人材育成の視点〉

- ・ 組織目標に基づく個人目標を設定することで、各々の職員が組織の方向性を共有できるため、職員の人材育成につながるもの
- ・ 掲げた課題目標の達成に向け、自発的に業務改善等に取り組むことにより経験を積み、被評価者の資質向上につなげるもの
- ・ 目標設定、面談、評価といった各段階を通じ、評価者等が内容に応じた指導・助言を行うことで、マネジメント能力・コミュニケーション能力の向上につながるとともに、被評価者にとっては、個々の能力開発等を促す観点からの助言を得られ、モチベーションの向上につながるもの
- ・ 評価結果については、任用・給与・分限処分などに活用され、職員のモチベーションの向上、能力開発意欲の向上につながることから、下位評価者にその制度の趣旨を認識させ、組織全体としてモチベーションや職務遂行能力の底上げを図ることができるもの
- ・ 平成32年度から施行する会計年度任用職員制度において、同職員も人事評価の対象となることから、行政運営上重要な役割を担う現非常勤一般職員の人材育成につながるもの
- ・ 働き方改革やワーク・ライフ・バランスの実践などに関する取組の視点を人事評価項目とすることで、時勢に合った柔軟な働き方を促進し、人材育成につながるもの

2 職員研修の充実 ～研修に関する基本的な方針～

本市では、新座市職員研修規程に基づき、年度ごとの職員研修実施計画を作成し、職員研修を実施してきました。

職員研修は、職員が職務を遂行するために必要な知識、技術の習得や公務員としての倫理観の確立など、職員の能力を向上させ、組織として総合的に活用し、市政の円滑な運営に資することを目的に実施するものです。

職員研修の手法には、研修機関等で実施する集合研修（階層別研修等）、専門的分野についての派遣研修などの職場外研修（Off J T）、職場において上司・先輩が仕事を通じて行う職場研修（O J T）、職員自身が自発的に取り組む自主研修等があります。

職員アンケートの結果を踏まえ、職員研修の実施に当たっては、研修手法のそれぞれの特性を踏まえ、内容の充実を図り、職員の総合的な能力開発を推進していきます。

また、全体の職員数に占める割合が高まっている臨時・非常勤職員に対する研修等についても、将来を見据えて充実を図ります。

なお、具体的な研修内容については、毎年度策定する研修計画に位置付け、実施しするものです。

(1) 集合研修（階層別研修等）

階層別研修は、職位ごとに求められる職務遂行能力を向上させるため、新規採用職員、中級（主事・主任級）、係長級、副課長級、課長級、部長・副部長級を対象に実施していきます。

また、職場や職員のニーズを把握しながら、時勢に合ったテーマを選定し内部研修を実施していきます。

集合研修については、今後も、職員研修の中核として研修内容の充実を図っていきます。

ア 階層別研修の充実【継続】

管理者（副課長以上の職にある職員）・監督者（係長及びこれに相当する職にある職員）に対する研修については、次代を担う人材の育成という観点から、「人を育てる」能力の向上を図ります。あわせて、職場研修や職場環境づくりの主体者として、リーダーシップ能力等の向上を意識した研修を実施していきます。

また、職員アンケートにおいて、主事技師級から係長級までの層に重点的に研修を実施すべきとの意見が多いため、同層向けの研修の充実を図ります。

イ 内部研修の充実【変更】

公務員としての自覚と意識の確立を図り、執務上直ちに必要な基礎的知識及び技能を習得させるための新規採用職員を対象とした初任者研修を、引き続き職員を講師とした内部研修として実施し、更なる充実を図ります。

また、窓口での対応能力を向上するための接遇・クレーム対応の学習、普通救命講習による自動体外式除細動器（A E D）の操作方法の習得などの、公務員として基本的な知識・技術習得のための研修を継続的に取り組むとともに、仕事の見直し（5 S 2 K）につながる意識改革、メンタルヘルスなどの職員の健康管理、人権啓発や女性活躍など、随時多様性を尊重し時勢に合ったテーマを選定し、その知識の習得に向けた研修を積極的に実施していきます。

これまで実施が限定的であった臨時・非常勤職員を対象とした研修についても、役割に応じて積極的に実施していきます。

ウ 専門研修の充実【継続】

特定分野や特定の職種における専門的知識・技術を習得するため、引き続き専門研修の充実を図っていきます。

(2) 派遣研修

研修機関等への派遣研修は、専門知識を体系的に学習でき、業務への直接的な効果が期待できるものです。

そのため、公務員として通常備えるべき実務遂行能力に加え、多様で高度な専門的能力を養成するため、派遣研修を計画的に実施していきます。

○ 派遣研修の充実【継続】

国土交通大学校、全国建設研修センター等への派遣研修や広域連合で実施する政策形成研修等に積極的に職員を派遣していきます。

なお、職員の積極性・自発性を引き出し、研修効果を高めるために庁内公募制による派遣研修の充実を図っていきます。

(3) 職場研修（O J T）

職場研修は、日常の業務を通じ職員一人一人の特性に応じて、管理者・監督者（上司・先輩）から部下（後輩）に対するきめ細かな指導が可能であり、人材育成において非常に重要な取組になります。

そのため、各職場において管理者・監督者を始めとした全ての職員が職場研修を効果的かつ円滑に実施できるように、全庁的な取組を推進していきます。

○ 職場研修の推進【変更】

職場全体で職場研修を円滑に実施し、効果的に人材の育成・定着につなげるため、現在配布している職場研修マニュアル（実施時期や手法、事例等を掲載）を充実させるなど、必要な取組を推進します。

また、職場研修においては、特定の指導担当職員の研修スキルを上げるだけでなく、職場の全ての職員が模範となる高い意識を持つことが重要です。そのため、人材育成における職場研修の重要性を全ての職員に認識してもらうための啓発を実施します。

さらに、職員に求められる能力であるプレゼンテーション力（説明力）の向上を図るため、職場研修の視点から、多くの職員が様々な調整や会議の場を積極的に経験できるよう組織で配慮する意識を高めていきます。

(4) 自主研修

人材育成においては、職員自身が意欲を持って主体的に取り組むことが何よりも重要であり、自己啓発は人材育成の基本となるものです。

そのため、職員が自己啓発に積極的に取り組むための情報提供や多様な支援策を実施していきます。

○ 自己啓発の支援【変更】

職員のニーズに応じて、通信教育講座の受講料に対する補助を実施するなど、通信教育制度の充実を図っていきます。特に、プレゼンテーション力やプロモーション力の強化につながる自己啓発の取組に対して支援する方策を検討します。

3 人材育成機関の設置【新規】

市の職員として最も重要な要素は、自らが市に愛着と誇りを持ち、地域住民に目を向けて業務に取り組む姿勢であるといえます。本市では、近年、新座市在住の職員の構成割合が減少傾向にあり、職員が市について学ぶ機会を充実させる必要性が高まっています。そこで、市内部に新たに人材育成機関を設置し、市政全般の動向や地域の課題などについて理解を深め、職員として視野を広げることを目的とした研修を実施していきます。

また、今後の人口減少時代においても、多くの方に選ばれる自治体として発展し続けるため、職員の政策形成能力の向上等につながる取組を推進します。

○ 「にいざhitoゼミ」の設置・運営【新規】

職員の人材育成は、人事管理や職場環境などの仕組みの改善・充実を図る側面支援だけでなく、職員の能力の向上等に資する研修を充実させることが特に重要です。

職員研修については、市職員として必要な一般的知識・技能を習得する研修と、新座市の主要施策や地域の課題等について学習・体験する研修とを合わせて総合的に推進していきますが、特に後者の研修について、新たに市長を塾長とした「にいざhitoゼミ」を設置し、その中でキャリアの各段階に応じた研修を効果的に実施していきます。

ア 新座市について学習する課程（入庁2・3年目全職員）

本市の将来を担う若手職員の育成は、今後の市の成長に不可欠であるため、キャリアの早期段階において、市政全般及び地域課題についての理解を深める研修を実施します。これにより、新座市職員として将来のキャリアをイメージできる職員、地域を理解し、地域に目を向けて業務に取り組む職員を育成していきます。

また、当該研修の中で、地域の関連団体の代表者等による講義、フィールドワークを取り入れることにより、地域と連携した職員育成を図っていきます。

イ 政策形成能力を養成する課程（入庁10年未満職員）

今後の人口減少時代の到来や厳しい財政状況が続くと見込まれる中においても、多くの方に選ばれる魅力的なまちづくりを進めるためには、社会経済情勢や地域住民のニーズの多様化に迅速かつ的確に対応していくための政策形成能力の向上が欠かせません。そのため、様々な政策立案の機会を捉えて意欲のある職員を参画させる取組を実施していきます。

また、シティプロモーションの推進においては、立案した政策を効果的に発信し、市内外にまちの魅力を伝えることが重要となるため、職員のプレゼンテーション力やプロモーション力の向上に向けた取組についても併せて検討します。

さらに、本市が抱える政策的課題の解決に向けて自主的に研究し、成果を生み出す取組を創出するため、有志職員が業務外で自主研究グループを結成し活動できる環境を整備するとともに、同グループの運営に当たって必要な支援を行います。

ウ 幹部候補職員を育成する課程（主任から課長までの各職の昇格者全員）

各職位に応じた役割を認識し、指導力を向上し、リーダーシップを発揮できる職員を育成するため、各職への昇格者を対象とした広域連合への派遣研修やリーダーシップ養成研修を引き続き実施します。

また、組織力の向上を図るため、特に組織運営の中核を担う課長級職員の育成に向けた取組について、他自治体等の事例も踏まえ研究します。

エ 専門職員の能力の向上

専門職員（技師、栄養士など）が持つ知識・ノウハウや各部署における人材育成の考えなどが市全体で共有（統一）されていないことにより、同職員の業務における対応方針のばらつきや人事異動による業務の引き継ぎ不足などが課題となっています。そのため、専門職員同士での研修及び勉強会を開催し、情報の共有を図るとともに、専門職員の技術力の向上と経験の継承を図っていきます。

4 職場環境の整備

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発揮するためには、職員の心身の健康の維持増進を図る必要があることから、ワーク・ライフ・バランスに配慮した働きやすい快適な職場環境を整備します。

また、働きやすい職場環境の整備と合わせて、人事管理、職員研修、職場環境の改善等の個別の取組を総合的に調整していく人材育成担当部門を強化するとともに、同部門と各部局の管理者・監督者との連携を密にすることで、人材育成を効果的・系統的に進める必要があります。

(1) 職場の環境づくり

職場は、職員が仕事を通じて能力を発揮できる場であると同時に、職員を育成する場でもあります。そのため、職員が相互に学び合い、活力に満ちた職場の環境づくりを進めていきます。

また、ワーク・ライフ・バランスに配慮し、多様な人材が活躍できる職場の環境づくりを併せて進めます。

ア 活力ある職場環境の整備【変更】

管理者・監督者を対象とした職場の環境づくりに関する啓発を実施するとともに、職場内において個々の職員が持つ専門的知識や経験等を職場として共有し、職員が相互に高め合う組織風土を醸成することで、組織力の向上を図ります。

イ 5Sの視点に基づく職場環境の整備【新規】

誰もが働きやすい職場環境を整備し、良好な人間関係を築くことができるよう、5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）の視点に基づく業務遂行を常に意識する組織風土を醸成します。

ウ ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場環境の整備【新規】

管理者・監督者は、自らが2K（改善・改革）の視点に基づくワーク・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、育児・介護との両立など様々な状況に置かれる職員が楽しく意欲を持って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、多様で柔軟な働き方ができる職場環境を整備するため、先進自治体の事例研究等も含めた検討を行います。

エ 職場におけるハラスメントの防止に向けた取組の推進【新規】

職場におけるハラスメントは、働く人の個人としての尊厳を侵害する行為であり、また、職員が自ら持つ能力を十分に発揮することを妨げ、職場環境の悪化や業務効率の低下を招くなど、組織においても重大な問題になるものです。

そこで、組織全体で効果的な人材育成を進めるため、職場におけるハラスメントに対する職員の認識を深めるとともに、被害の防止と支援措置を講じるための取組について検討します。

(2) 人材育成担当部門の強化

人事管理制度の構築、職員研修の企画運営、各部局・管理者・監督者との連携、職場環境の整備等を総合的に担う人材育成担当部門は、本市の人材育成に大きな役割を果たしています。

そのため、本市における人材育成を総合的に進めていくためにも、人材育成担当部門の強化、充実を図ります。

○ 人材育成担当部門職員の育成【変更】

新しい人事管理制度の導入や職員研修の内容・手法等の研究・検討、研修機関との調整等を総合的に担う人材育成担当部門職員の育成を図るため、先進自治体の取組事例の研究や同職員向けの研修への参加等に取り組んでいきます。

(3) 管理者・監督者への支援

管理者・監督者は、所属職員の能力や性格に応じた指導を行う立場にあり、その管理者・監督者の取り組む姿勢が所属職員の意識や職場の雰囲気大きな影響を与えることから、職場環境を整える上で重要な役割を担っています。

また、管理者・監督者は、職場内の活性化や良好な人間関係の形成とその維持に配慮していくことも必要になります。

このため、管理者・監督者に不可欠な指導力や統率力などの管理能力の向上を始めとして、管理者・監督者としての自覚を促し意識啓発を図っていきます。

○ 職場研修マニュアルの充実【変更】

職場研修の実施に当たり、研修のタイミングや方法等を示したマニュアルを充実させ、管理者・監督者に配布します。また、職場研修の実施状況に応じて、当該マニュアルの随時見直しを行います。

(4) 健康管理面の支援

職員が持てる力の全てを発揮して職務に当たるためには、職員の健康管理体制を充実させるとともに、働きやすい快適な職場環境を整備することが重要です。

このため、職員の心身の健康の保持増進に向けた支援等の充実を図っていきます。

ア 情報提供の充実【継続】

埼玉県市町村職員共済組合が実施する健康管理に関する制度やその他関係機関等の情報を提供していきます。

イ 健康管理体制の充実【継続】

産業医やメンタルヘルスカウンセラーによる健康相談や職員のメンタルヘルス対策など、職員の健康管理の充実を図ります。

ウ 新座市安全衛生委員会による環境づくり【変更】

新座市安全衛生委員会を中心に、庁舎内の冷暖房温度やレイアウト等を適切に調整し、職員が能力を最大限に発揮するための快適な職場環境を整備します。

新座市人材育成基本方針（第2版）

資料編

○ 新座市人材育成基本方針の見直しに向けた職員アンケート結果

1 調査目的

策定から11年が経過した「新座市人材育成基本方針（以下「基本方針」という。）」について、社会経済情勢の変化や新座市長の交代などによる環境の変化に伴い、内容の見直しを行います（※）。本調査は、見直しを行うに当たっての基礎資料とするため実施するものです。

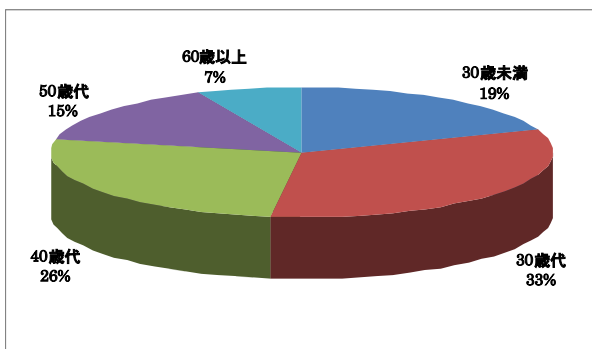
※ 本市が目指す「快適みらい都市」の実現に向け、将来を見据えた“ずっと住み続けたいまちづくり”、“選ばれるまちづくり”に意欲を持って取り組んでいくことのできる人材を育成していくために行うもの

2 調査対象 全職員（臨時・非常勤職員除く。）944人

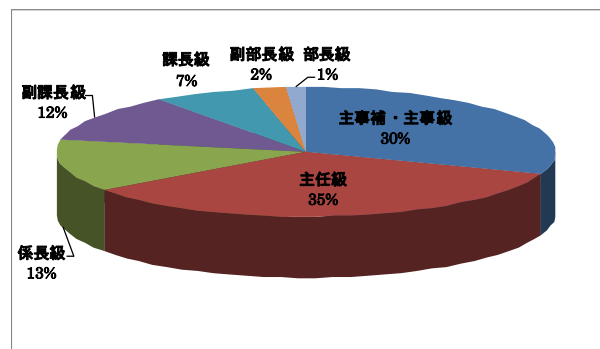
3 調査期間 平成30年11月9日（金）～26日（月）

4 回収状況 回収数：768 / 回収率：81.3%

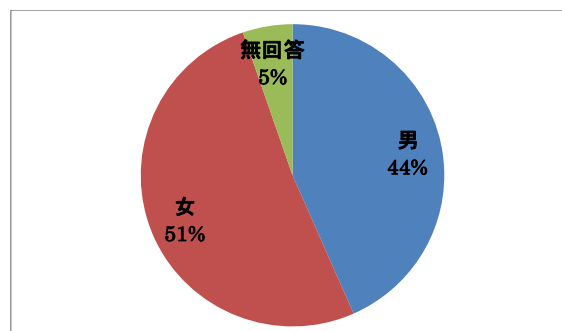
[回答者内訳 年代別]



[回答者内訳 職位別]

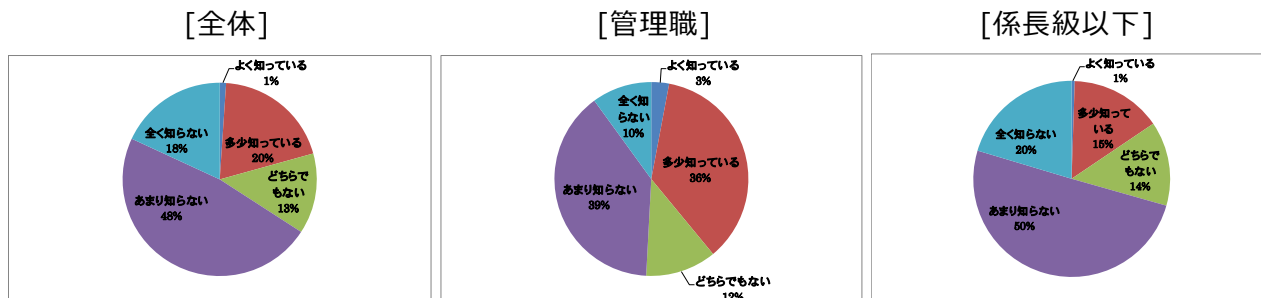


[回答者内訳 性別]

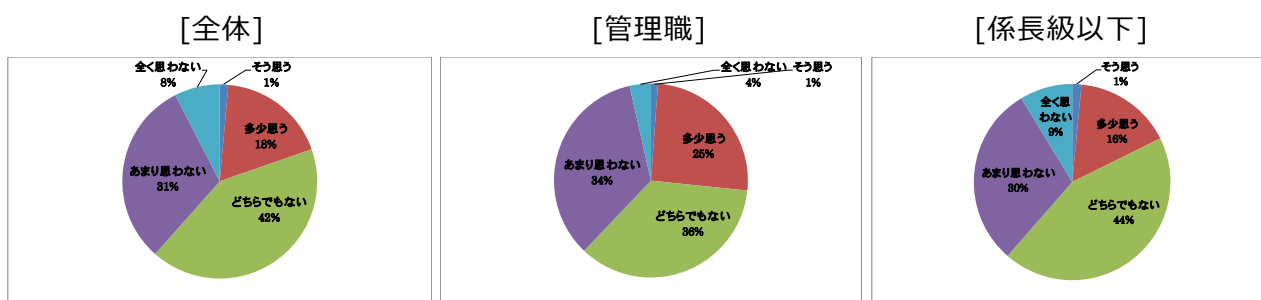


基本方針一般（一部抜粋して掲載）

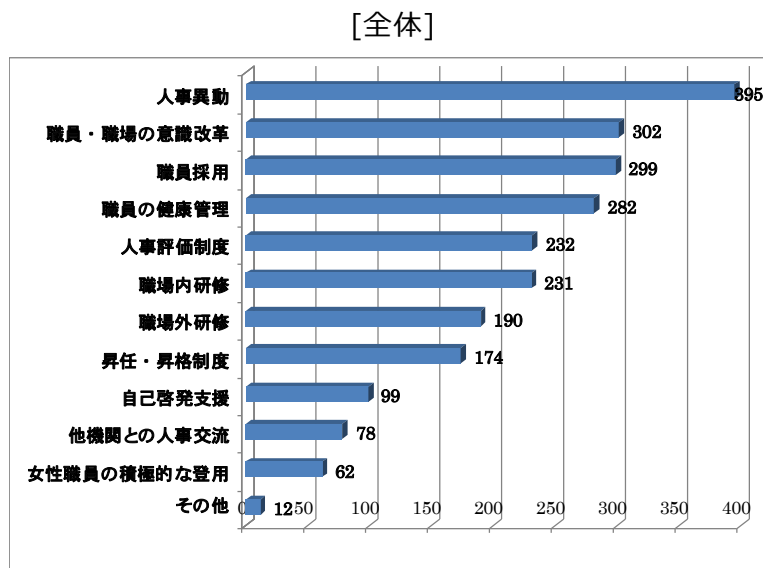
1 現在の「新座市人材育成基本方針」を知っていますか。



2 現在の人材育成の推進体制は、能力・意識の向上につながっていると思いますか。



3 今回の基本方針の見直しに当たり、どんな点を重視すべきだと思いますか。
（複数選択項目）



【コメント】

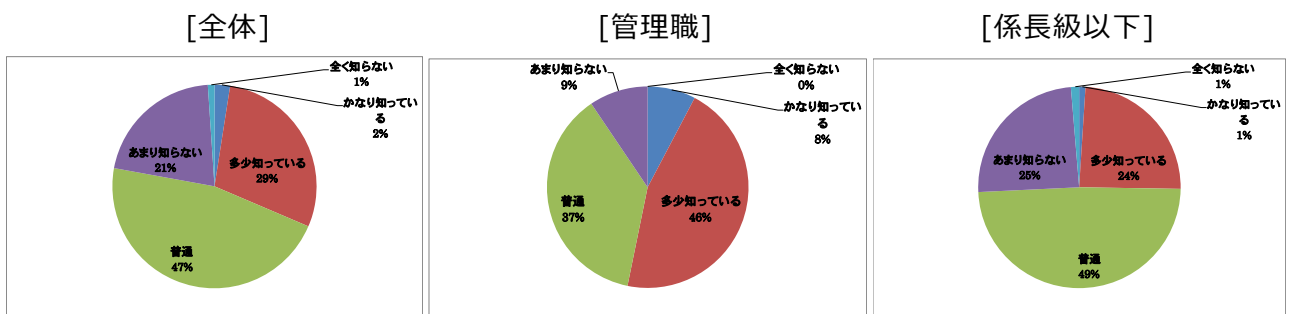
現在の人材育成基本方針の認識度が非常に低く、特に係長級以下の職員においては、知っていると答えた職員が16%しかいない。また、現在の人材育成の推進体制が職員の能力の向上等につながっていると感じている職員も少なく、本市

における人材育成に向けた取組の実効性が懸念される。

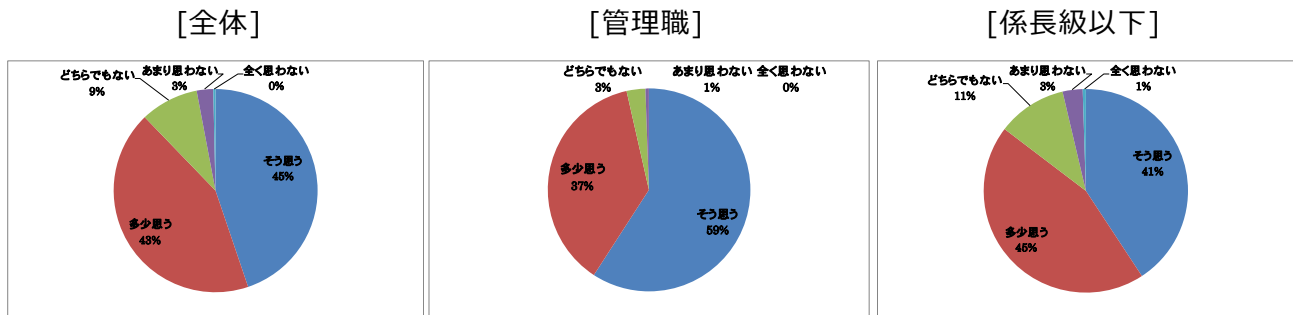
また、基本方針の見直しに当たって特に重視すべき事項として、「人事異動」、「職員採用」などの人事管理制度関係や、人事評価制度関係、職員研修関係などが挙げられている。

新座市に対する理解度（一部抜粋して掲載）

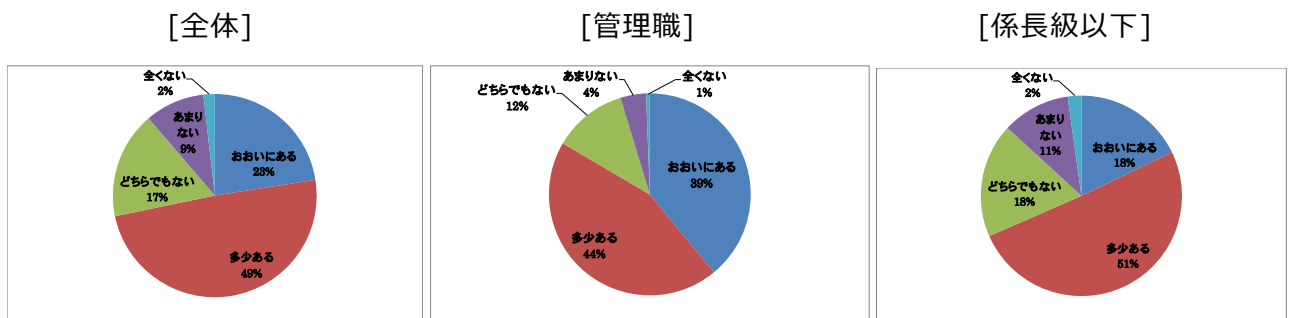
1 あなたは新座市役所の抱える懸案、課題、主要施策についてどれだけ知っていますか。



2 あなたは業務を進める上で、新座市のことを知る（学ぶ）機会は必要だと思いますか。



3 あなたは、新座市に愛着がありますか。

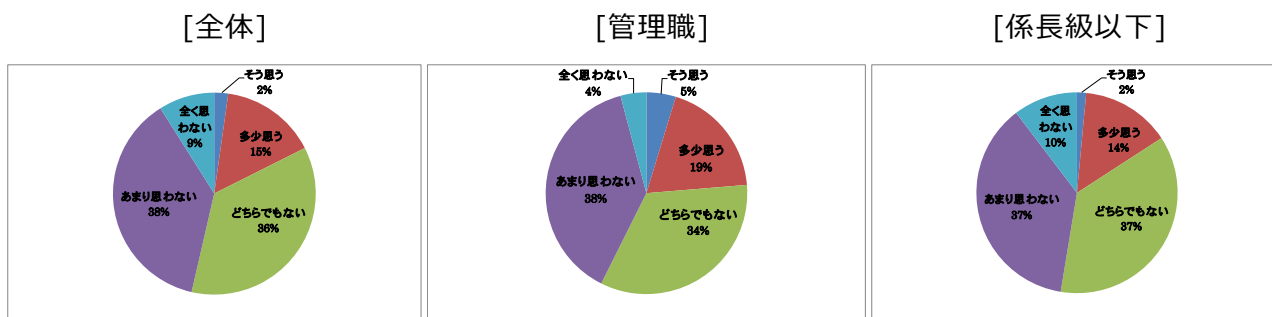


【コメント】

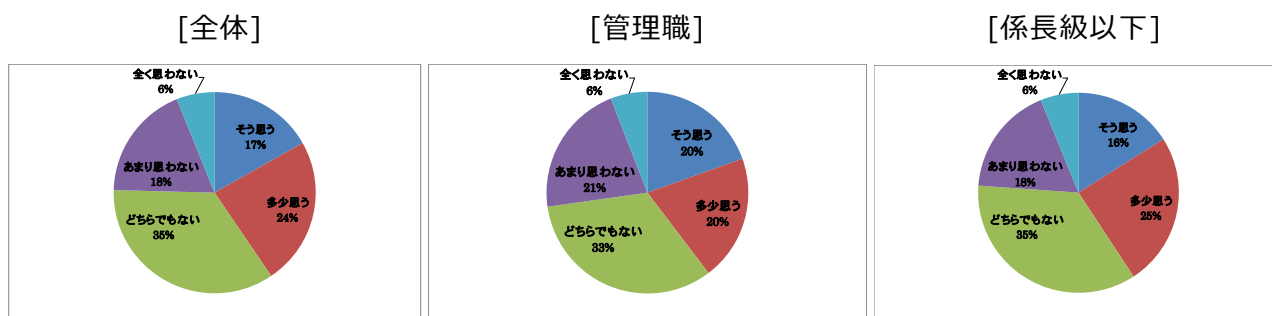
新座市の主要施策や懸案事項等に対する理解度について、係長級以下の職員が管理職員を大きく下回っており、全体の4分の3が「知っている」と言えない状態にある。その一方で、大半の職員が新座市のことを学ぶ機会の必要性を強く感じている傾向もあり、職員の意欲と機会のマッチングが不十分である現状が想定される。

人事管理（一部抜粋して掲載）

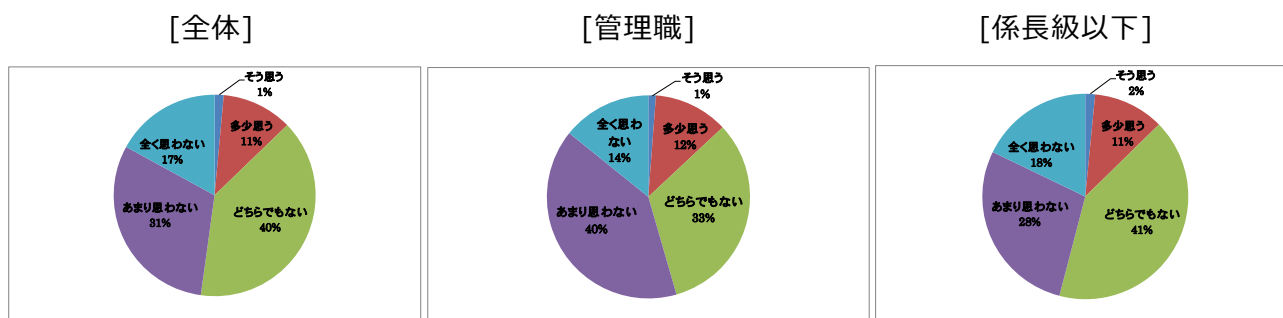
1 現在の人事異動などの配置管理は適切に行われていると思いますか。



2 昇任試験を実施したほうが良いと思いますか。

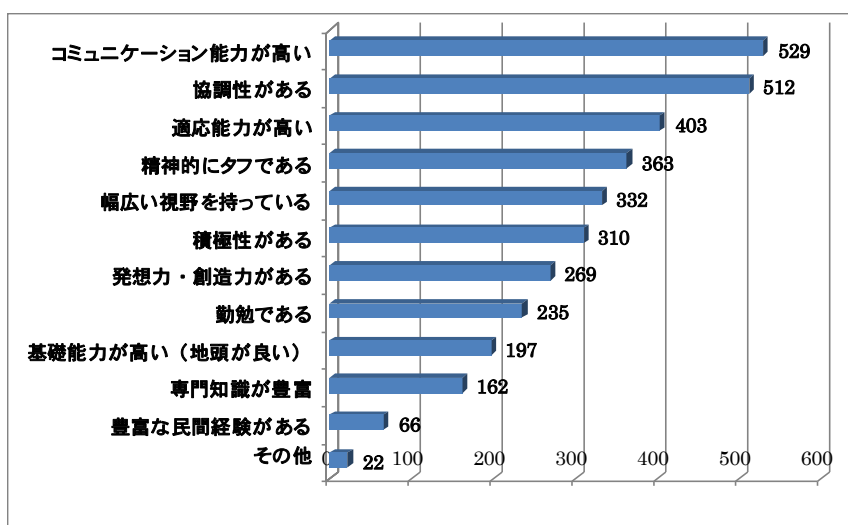


3 人事評価制度は、適切に運用されていると思いますか。



4 職員採用に関して、どんな点を重視して人材を確保すれば良いと思いますか。

[全体]

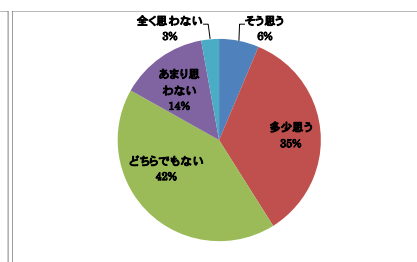
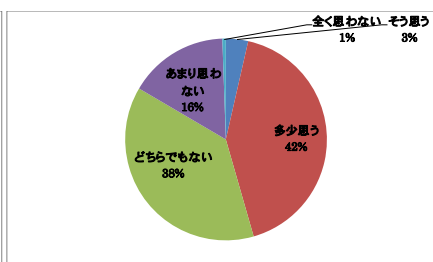
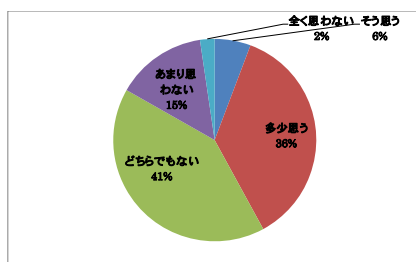


5 能力・実績に基づいた女性活躍が進んでいると思いますか。

[全体]

[管理職]

[係長級以下]

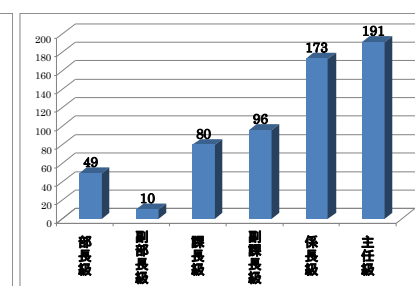
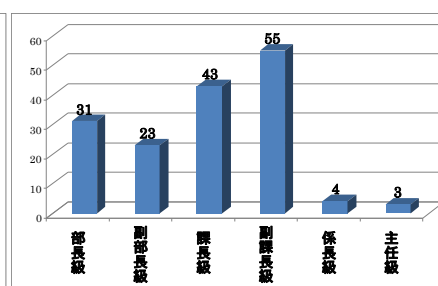
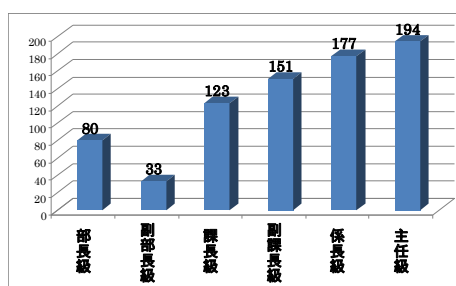


6 あなたは、どの職まで昇任を目指していますか

[全体]

[管理職]

[係長級以下]



【コメント】

人事異動及び人事評価制度について、適切に実施されていると感じている職員が非常に少なく、制度として改善すべき余地が大きいと考えられる。

また、現在休止している昇任試験制度について、約4割の職員が導入すべきと考えている状況を踏まえ、昇任試験の在り方等について改めて検討する必要がある。

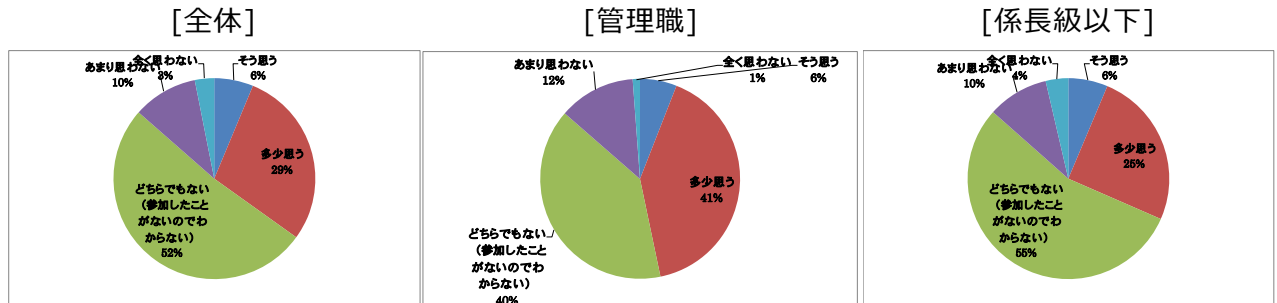
職員採用については、基礎能力や専門的知識等が豊富な人物よりも、コミュニケーション能力や協調性、精神的に強い人物が職員として求められる傾向が読み取れる。こうした意見を採用試験の内容に反映していく必要がある。

女性職員の活躍に関しては、多くの職員がその推進を実感している状況であるが、今後も引き続き、女性職員のキャリア形成を総合的に支援する体制の充実が必要である。

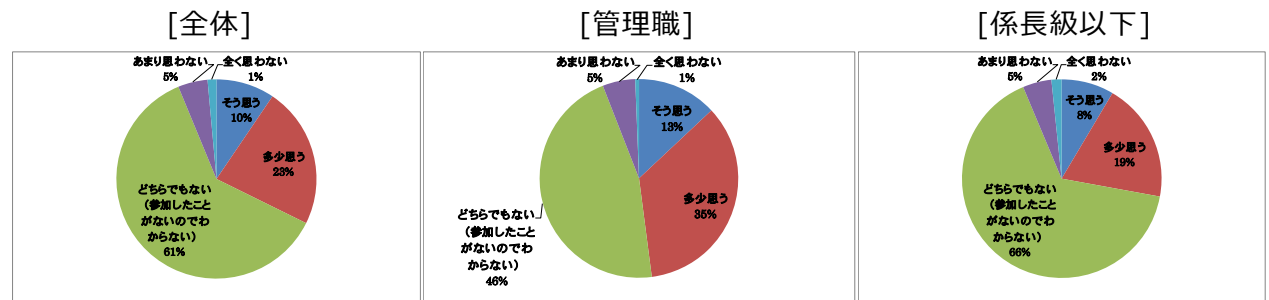
昇任について、主任級・係長級への昇任を最終目標とした若手職員が非常に多く、管理職までの昇任意欲が低いことが読み取れる。本市の将来を担う若手職員が高い志を持ち、市の中核で能力を発揮したいという意欲を醸成するための取組を進めることが急務である。

職員研修（一部抜粋して掲載）

- 1 現在実施している彩の国さいたま人づくり広域連合への派遣研修は人材育成に有効であると思いますか。

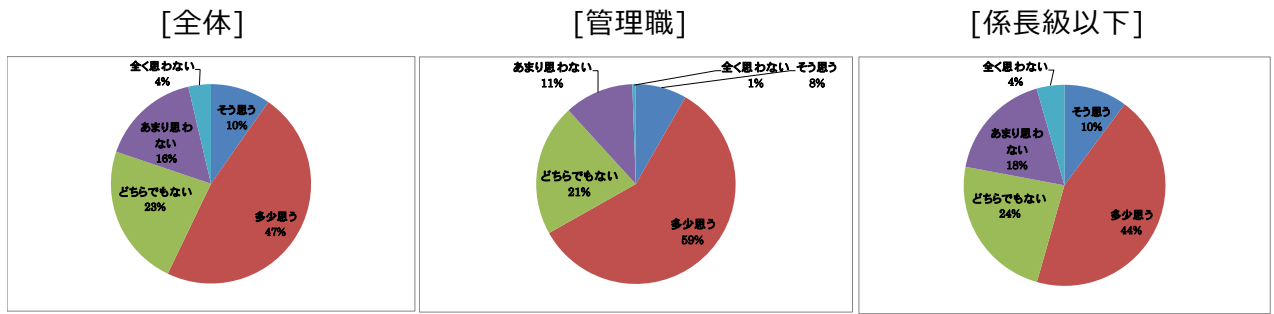


- 2 現在実施している日本経営協会（NOMA）への派遣研修は人材育成に有効であると思いますか。

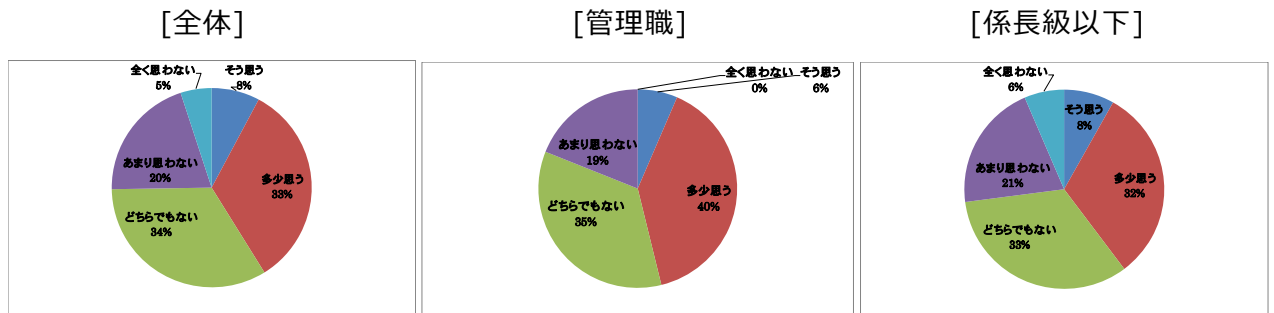


※ そのほか、市町村アカデミー、全国建設研修センター及び国土交通大学校への派遣研修に対する当該質問の回答結果も概ね上図と同様の内容であった。

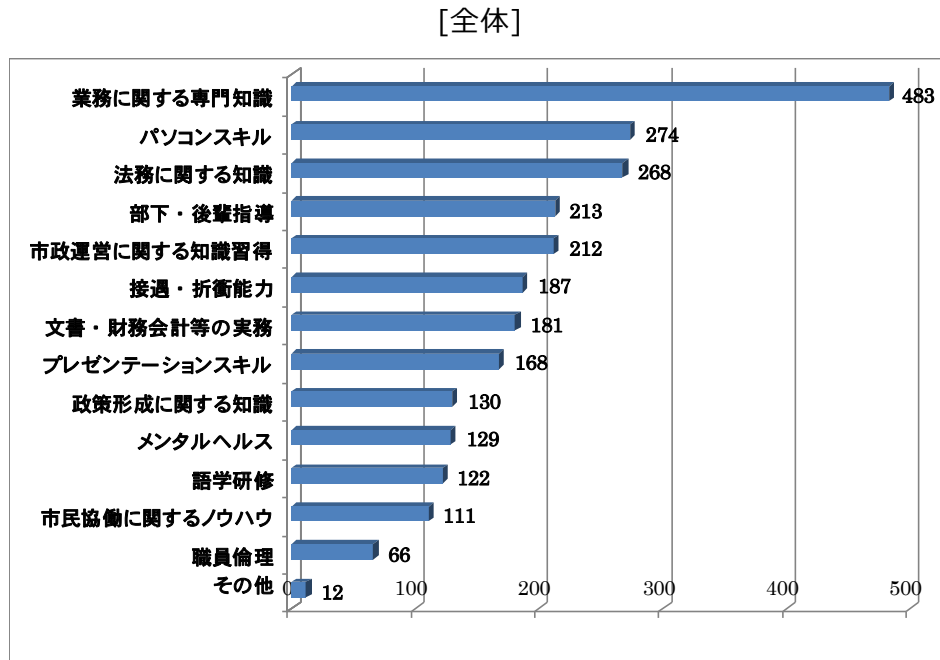
3 現在実施している内部研修（初任者研修、メンタルヘルスなど）は人材育成に有効であると思いますか。



4 職場内研修（OJT）は円滑に実施されていると思いますか。

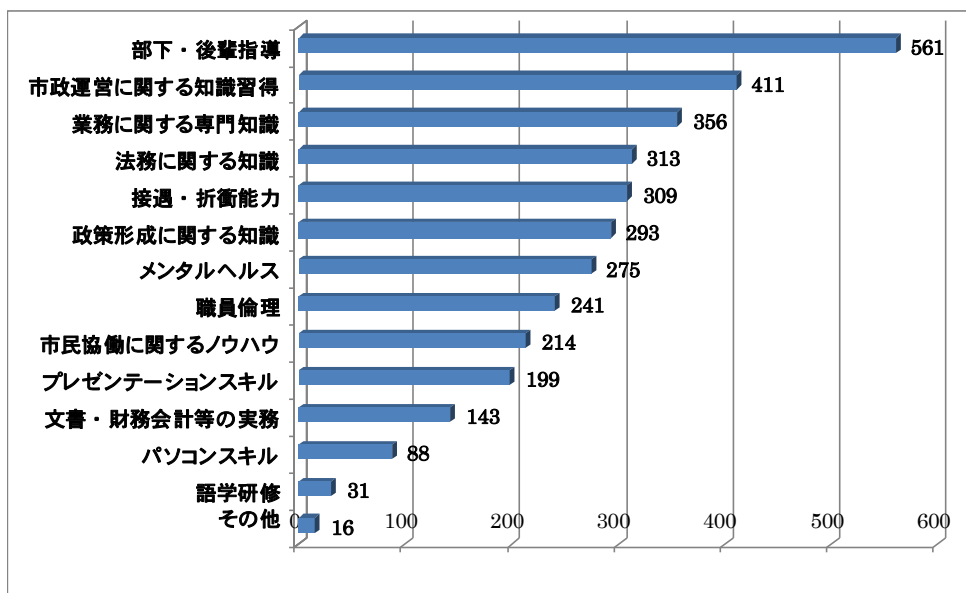


5 あなたが成長するために、どのような研修が必要と考えますか。（複数選択）

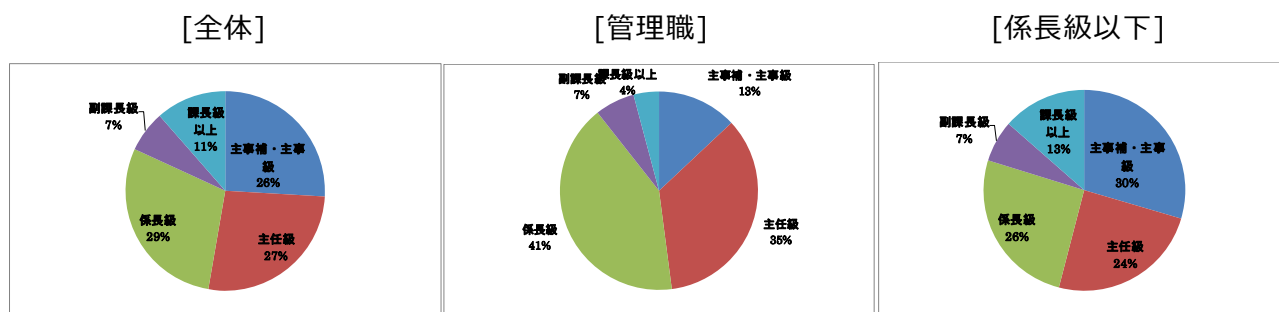


6 課長級以上の管理職を目指す職員の育成にどのような研修が必要と考えますか。（複数選択）

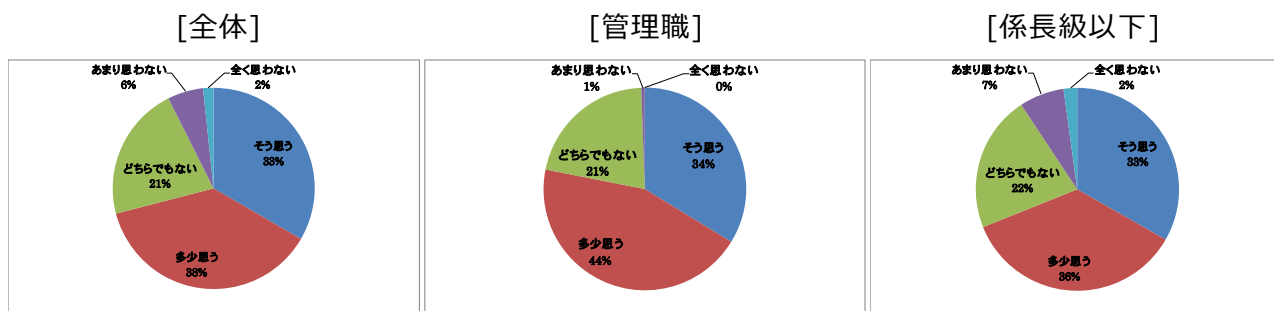
[全体]



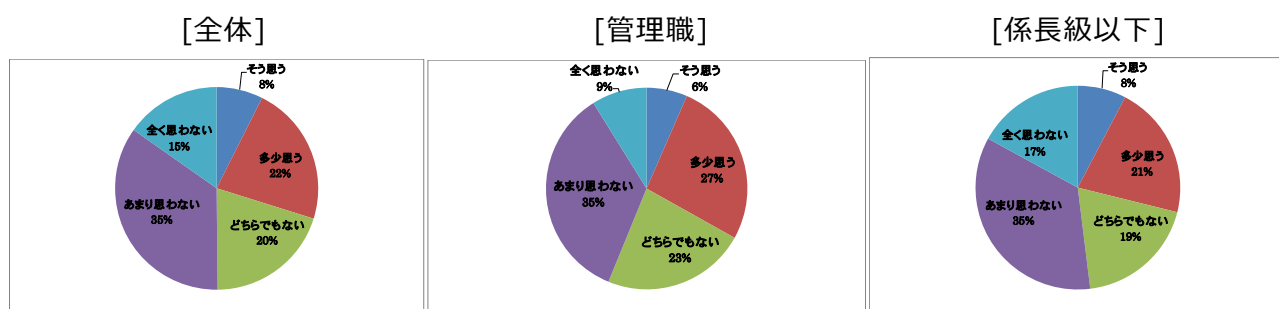
7 どの職位（階層）に重点的に研修が必要だと思いますか。



8 あなたの上司（又は自身）は、職員が研修に参加しやすい雰囲気づくりや配慮をしていると思いますか。



9 あなたの職場に、研修に参加するための仕事の余裕があると思いますか。



【コメント】

彩の国さいたま人づくり広域連合やその他研修機関への派遣研修、人事課が主催する内部研修については、参加した多くの職員が人材育成に有効であると認識しているため、引き続き、内容を充実させながら実施していくことが望ましい。

また、職場内研修（OJT）については、おおむね円滑に実施されているようだが、反対意見も一定程度出ているため、適切な研修指導の在り方や先輩職員の姿勢等について再考する必要がある。

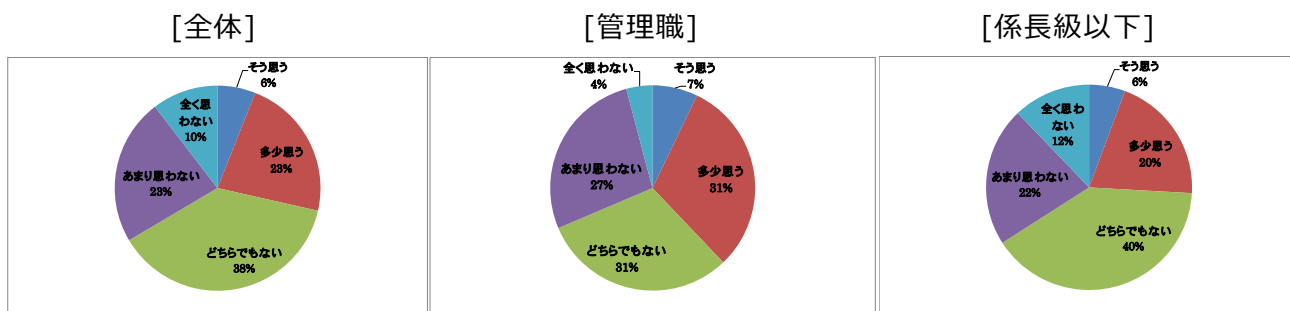
職員に求められる研修については、「業務に関する専門知識」や「法務に関する知識」など、実務能力の向上につながる内容が多数を占めている。その中で、「市政運営に関する知識習得」や「部下・後輩指導」については、管理職を目指す職員の育成に必要な研修としても多く選択されており、職員が身に付けるべき能力として認識されている状況が読み取れる。

また、重点的に研修を行うべき階層については、主任級以下が半数以上を占めるとともに、係長級向けについても特に管理職から重要視されている状況である。

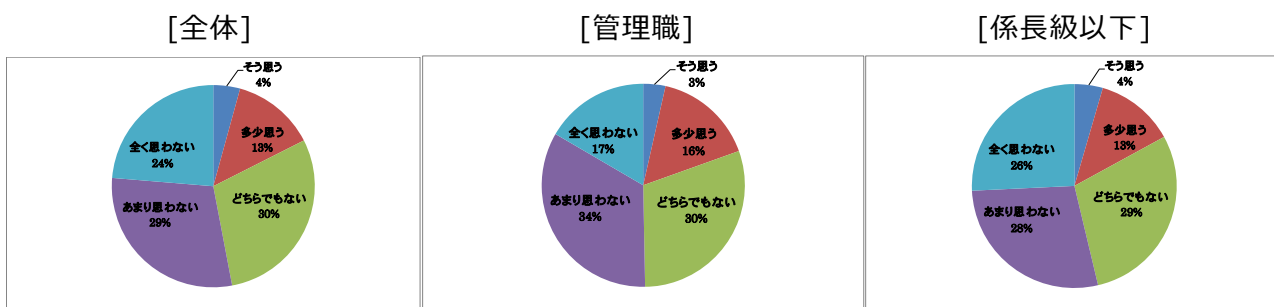
なお、各所属において、職員が研修に参加しやすい雰囲気づくりや配慮をいただいている一方で、仕事に余裕がなく、研修に参加する時間がないと感じている職員も多いようである。

その他（一部抜粋して掲載）

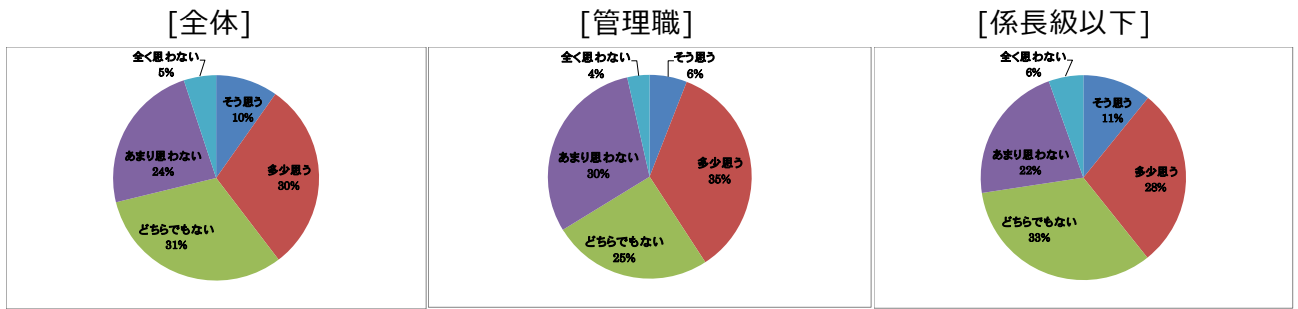
1 自主研究グループは必要だと思いますか。



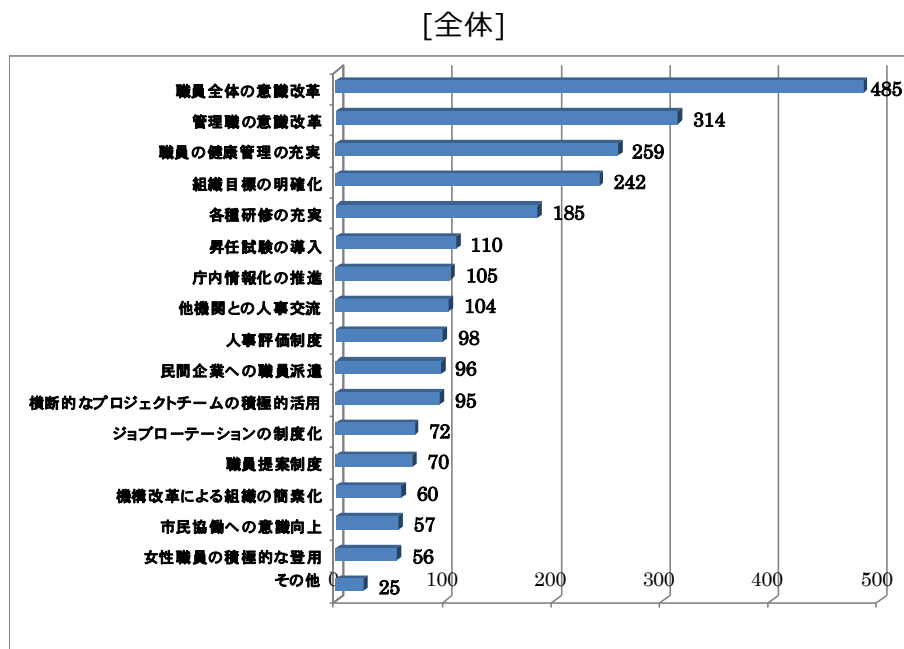
2 自主研究グループを結成したり、参加したりしたいと思いますか。



3 育児・介護を行う職員の能力向上をサポートする体制は整っていると思いますか。



4 職員の人材育成、組織の活性化、職員の意欲向上には何が効果的だと思いますか。（複数選択）



【コメント】

自主研究グループについては、多くの職員がその必要性を感じている一方で、実際にグループの立ち上げや活動に参加する意欲は低い状況が読み取れる。

また、育児・介護を行う職員の能力向上をサポートする体制については、整備が不十分と捉えている職員が一定程度いることから、事情を抱えた職員についても人材育成の視点で支援していくことが重要である。

職員の人材育成においては、本市の将来を見据え、いかに管理職も含めた職員の全体の意識改革ができるかが重要であり、併せて、ワーク・ライフ・バランスへ配慮した職員の健康管理を効果的に進めることが重要である。