

# 川越市

## 人財育成基本方針

誇りを持ち 川越の未来を想い 市民とともに歩む職員



令和6年3月

川越市

はじめに

先の見えない変化の激しい時代にあって、本市が発展を続けていくためには、職員一人ひとりが職務に誇りと責任を持ち、一層の自己研さんに努め、能力開発を図りながら、職務に取り組んでいく必要があります。

また、人材育成は、組織として取り組むべき重要な課題であることから、組織としても、中長期的な視点に立ち、計画的かつ継続的に職員の能力開発を支援していくことが求められます。

本市では、職員と組織にとっての人材育成の指針として、平成16年に「川越市人材育成基本方針」を定め、概ね5年ごとに見直しを図りながら人材育成の取組を進めてきました。

改訂後の本方針では、職員の成長を組織力の強化につなげることを柱とし、採用、研修、評価、職場環境などを連携させ、体系的な取組を進めていきます。

本方針を踏まえ、職員一人ひとりが「人財」として能力を発揮し、さらなる本市の発展に貢献されることを期待します。

川越市長 川合 善明



# 目次

## I 人材育成の考え方

1 人材育成の必要性と課題 .....	1
2 人材育成基本方針の目的 .....	1
3 人材育成基本方針の位置付け.....	1
4 改訂の主旨.....	2
5 人材育成基本方針の実施期間.....	3

## II 本市がめざす人材育成

1 めざす職員像.....	4
2 行動指針 .....	5
3 習得すべき能力.....	6
4 職位ごとに必要とされる能力と役割 .....	8

## III 人材育成を推進するための取組

1 職場環境の整備.....	14
2 人事管理 .....	17
3 人事評価 .....	19
4 職員研修 .....	20

## IV 人材育成を推進するための体制と進行管理

1 推進体制 .....	23
2 進行管理 .....	24

《参考資料》 .....	26
--------------	----

## I 人材育成の考え方

### 1 人材育成の必要性と課題

職員は、組織にとって最も重要な財産であり、組織目標の実現に向けて様々な施策を推進していくための原動力となります。

社会経済情勢が大きく変化する中、市民ニーズ等を的確に把握した上で、質の高い行政サービスを持続的に提供し、「住民福祉の増進」を図っていくためには、職員一人ひとりの能力を向上させ、組織力を高めていくことが不可欠であり、これまで以上に「人材育成」に力を入れて取り組んでいく必要があります。

能力開発においては、「自己啓発」が基本であり、個人の意欲や取組が重要であることは言うまでもありませんが、「人材育成」は組織にとっての責務でもあることから、組織として人材育成の目標を示し、具体的に支援していくことが求められます。また、職員も組織の目標を理解した上で、能力開発に取り組んでいく必要があります。

これらのことを踏まえ、本市においては、職員と組織にとっての人材育成の指針として、平成16年に本方針を策定し、継続的に人材育成に取り組んできたところです。しかし、令和4年度に実施した「職員意識調査」の結果から、本市における人材育成の取組を「積極的ではない」と感じている職員の割合が3割以上にのぼることが分かりました。また、人事評価制度や職員研修などの個別の取組についても課題があることが分かりました。そこで、今回の方針では、これらの結果も踏まえ、より効果的な取組を検討、実施していくとともに、その効果等の評価、検証にも取り組んでいくこととします。

### 2 人材育成基本方針の目的

本方針は、川越市の職員がめざすべき職員像やそのために必要となる資質、能力等を明示し、併せてそれらの習得、育成のための取組を示したものです。

この方針に基づき、職員と組織がともに人材育成に取り組むことで、川越市の持続的な発展に寄与する職員の育成と組織力の向上を図ります。

### 3 人材育成基本方針の位置付け

本方針は、「川越市総合計画」における「行政経営マネジメント」に関する施策の取組として位置付けられています。将来にわたり持続可能な行政経営を行うため

に、職員の能力・資質の向上は不可欠であり、本方針はその根幹となるものです。

#### 4 改訂の主旨

本市では、平成 16 年に本方針を策定し、概ね 5 年ごとに必要な改訂を行ってきました。前回（平成 30 年度）の改訂から 5 年が経過し、この間、人口減少、少子高齢化は着実に進行し、また、新型コロナウイルス感染症の世界的流行というこれまでに経験したことのない事態にも直面しました。新型コロナウイルス感染症は、社会経済への影響だけでなく、私たちの生活や働き方にも大きな変化を与え、社会全体のデジタル化を進展させることにもつながりました。

一方、本市の状況を見ると、健全な行財政運営への取組が喫緊の課題となっており、事務事業の見直しや効率化、新たな財源の確保など、職員にはこれまで以上に、改善・改革意識や課題解決能力の習得と発揮が求められています。

このような状況を踏まえ、今回の改訂では、時代の変化等に適切に対応し様々な課題解決に取り組む人材を育成するため、より効果的にかつ組織として「人を育てる」取組を進めることとし、以下の視点に立った改訂を行いました。

##### (1) 社会経済情勢等の変化に対応するための人材育成

人口減少、少子高齢化による社会構造の変化やデジタル社会への対応は、本市においても早急に取り組むべき課題であり、これらに的確に対応していくためにはスピード感や改革意識、経営感覚を持った職員を育成する必要があります。また、労働人口の減少や労働市場の流動化等により、今後、職員の確保が難しくなることや、デジタル化による仕事のやり方の変化などが想定される中、将来を見据え、持続的に質の高い行政サービスを提供していくための優れた資質が求められます。

これらの状況を踏まえ、将来の川越市を担う人材を育成するため、職員の意欲と主体性を高め、組織として「人を育てる」風土の醸成に取り組んでいきます。

##### (2) 「人材マネジメント」の推進

「人材マネジメント」とは、「組織理念の実現に向けて、組織目標を達成するため、職員の能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の

向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施すること\*」を言います。これまで、採用、研修、配置・処遇、職場環境整備などの取組は、それぞれ個別に行われてきましたが、今後は「職員の育成を通じた組織力の向上」を核として有機的に結び付け、体系的な取組を進めていきます。

## 5 人材育成基本方針の実施期間

令和6年度から令和10年度までの5年間を実施期間とします。

---

### \*「人材マネジメント」の定義

「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会 令和3年度報告書」（総務省所管）による。

## II 本市がめざす人材育成

職員と組織が一丸となって人材育成に取り組んでいくために、理想とする職員像として「めざす職員像」を定め、人材育成の目標とします。さらに、「めざす職員像」に近づくために、職員一人ひとりに求められる意識、姿勢、能力を「行動指針」及び「習得すべき能力」として示します。

### 1 めざす職員像

誇りを持ち  
川越の未来を想い  
市民とともに歩む職員



#### ■誇りを持ち

川越市への誇りと愛着、職務に対する誇りと責任を持ちます。

#### ■川越の未来を想い

川越市の将来に想いをめぐらせ、困難な課題にも挑戦します。

#### ■市民とともに歩む職員

市民との協働と市民目線を大切にし、市民からの信頼を得て行動します。

## 2 行動指針

職員は、「めざす職員像」を目標とし、日ごろから次のような意識や姿勢を持って仕事に取り組んでいきます。

### ① 誠実・公正・信頼



高い倫理観と誠実、公正、真摯な態度で仕事に取り組み、市民の信頼を得る

- 市民からの信頼なくしては円滑な行政運営は行えないことを肝に銘じ、「全体の奉仕者」としての強い自覚と、公正・中立の原則に立ち、誠実・真摯な姿勢で仕事に取り組みます。

### ② 市民の視点・協働



市民の視点に立ち、地域に貢献する意欲を持って、協働によるまちづくりに取り組む

- 職員自身も地域に暮らす一員として、市民の視点・感覚を常に意識し、川越市への愛着と貢献の意欲を持って、市民ニーズを的確に把握し、市民とともに考え、市民が主役のまちづくりに取り組みます。

### ③ 成長と学びの意欲



常に成長意欲を持って自己研さんに努める

- 自身の持つ知識、能力を客観的に見極め、向上心を持って能力開発に努めます。
- 仕事を通じた成長と活躍を続けるために、働くことと学ぶことを一体的に捉え、自身のキャリアについて自ら考え決定するという意識を持ちます。

### ④ 改善・改革・挑戦



新たな価値・仕組みを創造するための発想力と行動力を持つ

- 変化する社会経済情勢や市民ニーズを的確に捉え、困難な課題にも正面から向き合い、新しいことにも積極的に挑戦する意欲を持って主体的に行動します。
- 現状に満足することなく、常に改善、改革の意識を持って業務を遂行します。

### ⑤ プロ意識



行政のプロとしての自覚を持ち、市民のために行動する

- 職務に対する誇りと責任を持ちます。
- 職務に関する専門的知識や技術を積極的に習得するとともに、広い視野と見識を身に付け、職員として、また人としての成長を図ります。
- 私たちの仕事の目的は「住民福祉の増進」であることを自覚し、市民のために業務を遂行します。
- 行政はサービス業であるとの意識を持ち、相手の立場に立ち、納得度と満足度の高い対応に努めます。

## ⑥ 経営感覚



広い視野と先見性を持ち、効率的、効果的な行政運営を目指す

- 川越市の将来を見据えた広い視野と先見性を持ち、限られた経営資源を最大限活用し、効率的かつ効果的な行政運営を目指します。
- 市の業務は税金等に基づいて行われることを自覚し、常に高いコスト意識とスピード感を持ち、質の高い市民サービスを提供します。

## ⑦ チームワーク



職員一人ひとりの能力を活かし、互いに協力して効率的、効果的に職務を遂行する

- 組織目標の達成に向け、組織内の情報共有と協力体制を確立し、成果をあげます。また、困難な課題にも組織一丸となって対応し、より良い解決策を目指します。
- お互いを尊重し良好な人間関係を構築します。
- 仕事を通じてともに学び合い、組織としての仕事力を高めます。

## 3 習得すべき能力

職員は、「行動指針」と併せ次の基本的な能力の習得に努めます。

また、組織として、研修や人事評価を通じてこれらの能力の習得を支援していきます。

## ① 業務遂行能力

組織の目標や課題を的確に把握し、社会経済情勢の変化や市民ニーズを踏まえ、専門的な技術や知識を習得・活用し、担当業務を適切かつ迅速に遂行する力

## ② ミニケーション能力

職場の内外において、常に誠実かつ丁寧な態度で対応し、相手との信頼関係を構築し、必要な説明、調整、折衝、情報収集などを適切に行う力

## ③ 政策形成能力

市民の視点に立ち、社会経済情勢の変化や市民ニーズを的確に把握し課題解決に取り組むとともに、改善・改革の意識とコスト意識を持って計画的かつ効率的に業務を遂行する力

④ 管理・監督  
能力

所管する行政に係るリスクを把握・管理するとともに、部下に対し組織目標を明示し、適正な事務分担・指示・進捗管理を行い、組織としての成果をあげる力

⑤ 人材育成  
能力

人材育成に積極的に取り組むための職場風土を醸成するとともに、次世代を担う職員を指導・育成し、その能力や意欲を引き出そうとする力

⑥ 自己成長力

業務遂行に必要な幅広い知識や専門性の高い技術の習得に意欲的に取り組むとともに、新たな業務等に積極的に挑戦し、常に自己を高め成長させようとする力

#### 4 職位ごとに必要とされる能力と役割

「習得すべき能力」は職位や職種にかかわらず、川越市職員に必要とされる基本的な能力ですが、それぞれの能力の重要度や発揮すべきポイントは職位や職種によって異なります。職員は下表を参考に、職位や職種に応じて自身が習得すべき能力と果たすべき役割を確認し、能力開発に取り組んでいく必要があります。また、管理監督者は、下表を踏まえ、職場において計画的かつ組織的に人材育成を進めることが求められます。

#### 必要とされる能力と役割（行政職）

必要とされる能力のウエイト	職位	必要とされる役割
管理・監督能力	部長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織的かつ長期的な市の構想及び施策の実施を統括する</li> <li>・ 次代を担う職員の育成及び人材育成の風土を醸成する</li> </ul>
	副部長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織的かつ長期的な市の構想及び施策の実施に関与する</li> <li>・ 組織力を高めるための風土づくりやリスク管理を行う</li> </ul>
	課長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所管の目標達成に向けた課題解決のための構想及び業務を統括する</li> <li>・ 所属の人材育成責任者として、職員の能力を最大限に引き出す</li> </ul>
	副課長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課内の統括及び業務の進行管理に関与する</li> <li>・ 課の使命の実現や目標の達成に向けた具体的な施策を立案する</li> <li>・ 職員のモチベーションを高め、チームワークの向上を図る</li> </ul>
	副主幹級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課の使命の実現や目標達成に向けた課題解決のための対応策の企画、立案を行う</li> <li>・ 業務を着実に遂行し進行管理を行う</li> <li>・ 積極的にコミュニケーションを図り部下の成長を促す</li> </ul>
業務遂行能力	主査級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ チームワークや幅広い知識、視野の下に一步先を見据えた業務を遂行する</li> <li>・ 情報の共有化を図り業務改善により業務の標準化を行う</li> <li>・ 積極的にコミュニケーションを図り後輩職員を指導、育成する</li> <li>・ 担当の使命の実現や目標の達成に向けた事業の企画、立案を行う</li> </ul>
	主任級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コミュニケーションを図りチームワークにより業務を遂行する</li> <li>・ 担当業務の専門的な知識や技術の習得に努め、担当業務の意義、課題を整理する</li> <li>・ 担当の使命の実現や目標の達成に向け、担当業務を主体的かつ自発的に遂行する</li> <li>・ 自己啓発に努めるとともに、後輩職員への支援、助言を行う</li> </ul>
コミュニケーション能力	主事級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職場の内外において積極的にコミュニケーションを図り、良好な人間関係を構築する</li> <li>・ 上司や先輩の指示を正確に理解し、担当業務の意義、課題を認識する</li> <li>・ チームワークにより的確に業務を遂行する</li> <li>・ 自己啓発に努め、幅広い知識や技術を習得する</li> </ul>
	主事補級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職場の内外において積極的にコミュニケーションを図り、良好な人間関係を構築する</li> <li>・ 公務員として職責を自覚し、服務規律や職業倫理を遵守するとともに、ビジネスマナーを身につける</li> <li>・ 上司や先輩の具体的な指示に基づき業務を的確に遂行する</li> <li>・ 担当業務に必要な基本的知識や技術を習得する</li> <li>・ 自己啓発に努め、幅広い知識や技術を習得する</li> </ul>
		人材育成能力・自己成長力

**必要とされる能力と役割（保育職）**

必要とされる能力のウエイト			職位	必要とされる役割
	<b>管理・監督能力</b>	<b>人材育成能力・自己成長力</b>	園長	<ul style="list-style-type: none"> <li>園内の統括及び業務の進行管理を行う</li> <li>職員のモチベーションを高め、チームワークの向上を図る</li> </ul>
			副園長	<ul style="list-style-type: none"> <li>保育実務の責任者として業務を着実に遂行し進行管理を行う</li> <li>積極的にコミュニケーションを図り部下の成長を促す</li> </ul>
			保育主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームワークや幅広い知識、視野の下に一歩先を見据えた保育業務を遂行する</li> <li>常に改善意識を持って保育業務を遂行し必要な改善工夫を行う</li> <li>積極的にコミュニケーションを図り後輩職員を指導、育成する</li> </ul>
			保育主任	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーションを図りチームワークにより保育業務を遂行する</li> <li>担当業務の専門的な知識や技術の習得に努め、担当業務の意義、課題を整理する</li> <li>常に問題意識を持って保育業務を遂行し必要な改善工夫を行う</li> <li>自己啓発に努めるとともに、後輩職員への支援、助言を行う</li> </ul>
			保育主事	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場の内外において積極的にコミュニケーションを図り、良好な人間関係を構築する</li> <li>上司や先輩の指示を正確に理解し、担当業務の意義、課題を認識する</li> <li>常に問題意識を持って、正確、迅速、丁寧に保育業務を遂行する</li> <li>チームワークにより的確に保育業務を遂行する</li> <li>自己啓発に努め、幅広い知識や技術を習得する</li> </ul>
			保育士	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場の内外において積極的にコミュニケーションを図り、良好な人間関係を構築する</li> <li>公務員として職責を自覚し、服務規律や職業倫理を遵守するとともに、ビジネスマナーを身につける</li> <li>常に問題意識を持って、正確、迅速、丁寧に保育業務を遂行する</li> <li>担当保育業務に必要な基本的知識や技術を習得する</li> <li>自己啓発に努め、幅広い知識や技術を習得する</li> </ul>

**必要とされる能力と役割（医療職）**

必要とされる能力のウエイト	職位	必要とされる役割
業務遂行能力 コミュニケーション能力 管理・監督能力 人材育成能力・自己成長力 政策形成能力	医師(四)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織的かつ長期的な市の構想及び施策の実施を統括する</li> <li>・次代を担う職員の育成及び人材育成の風土を醸成する</li> </ul>
	医師(三)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医師及び担当業務の責任者として、業務を着実に遂行し進行管理を行う</li> <li>・積極的にコミュニケーションを図り部下の成長を促す</li> </ul>
	医師(二)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医師及び業務の中核を担う者として、業務を着実に遂行し進行管理を行う</li> <li>・積極的にコミュニケーションを図り後輩職員を指導、育成する</li> </ul>
	医師(一)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の内外において積極的にコミュニケーションを図り、良好な人間関係を構築する</li> <li>・上司や先輩の指示を正確に理解し、担当業務の意義、課題を認識する</li> <li>・チームワークにより的確に業務を遂行する</li> <li>・自己啓発に努め、幅広い知識や技術を習得する</li> </ul>

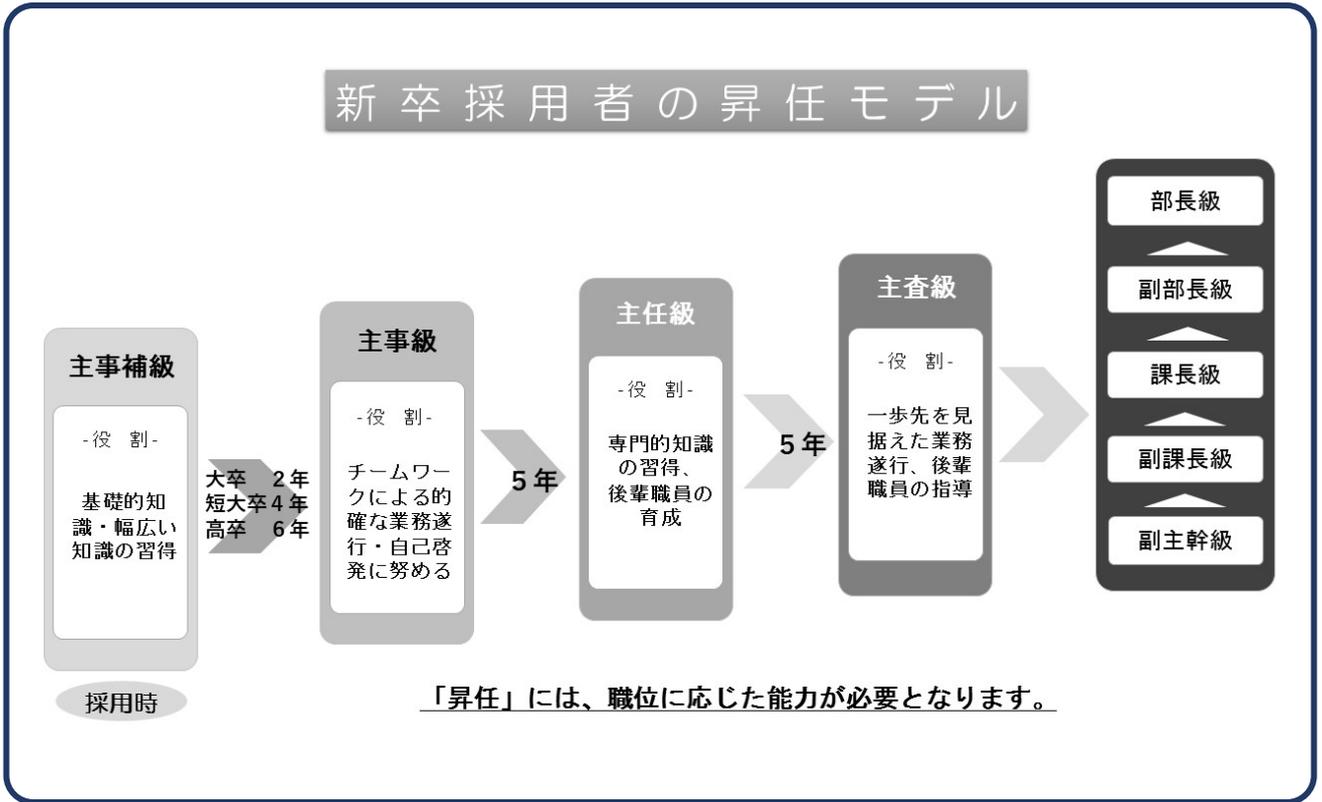
**必要とされる能力と役割（放課後児童支援員職）**

必要とされる能力のウエイト	職位	必要とされる役割
業務遂行能力 コミュニケーション能力 監督能力 人材育成能力・自己成長力 政策形成能力	主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チームワークや幅広い知識、視野の下に一歩先を見据えた育成支援業務を遂行する</li> <li>・常に改善意識を持って育成支援業務を遂行し必要な改善工夫を行う</li> <li>・積極的にコミュニケーションを図り職員を指導、育成する</li> </ul>
	主任	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニケーションを図りチームワークにより育成支援業務を遂行する</li> <li>・業務の専門的な知識や技術の習得に努め、業務の意義、課題を整理する</li> <li>・常に問題意識を持って育成支援業務を遂行し必要な改善工夫を行う</li> <li>・自己啓発に努めるとともに、職員への支援、助言を行う</li> </ul>
	主事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の内外において積極的にコミュニケーションを図り、良好な人間関係を構築する</li> <li>・上司の指示を正確に理解し、業務の意義、課題を認識する</li> <li>・常に問題意識を持って、正確、迅速、丁寧に育成支援業務を遂行する</li> <li>・チームワークにより的確に育成支援業務を遂行する</li> <li>・自己啓発に努め、幅広い知識や技術を習得する</li> </ul>
	放課後児童支援員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の内外において積極的にコミュニケーションを図り、良好な人間関係を構築する</li> <li>・公務員として職責を自覚し、服務規律や職業倫理を遵守するとともに、ビジネスマナーを身につける</li> <li>・上司の指示を正確に理解し、業務の意義を認識する</li> <li>・常に問題意識を持って、正確、迅速、丁寧に育成支援業務を遂行する</li> <li>・育成支援業務に必要な基本的知識や技術を習得する</li> <li>・自己啓発に努め、幅広い知識や技術を習得する</li> </ul>

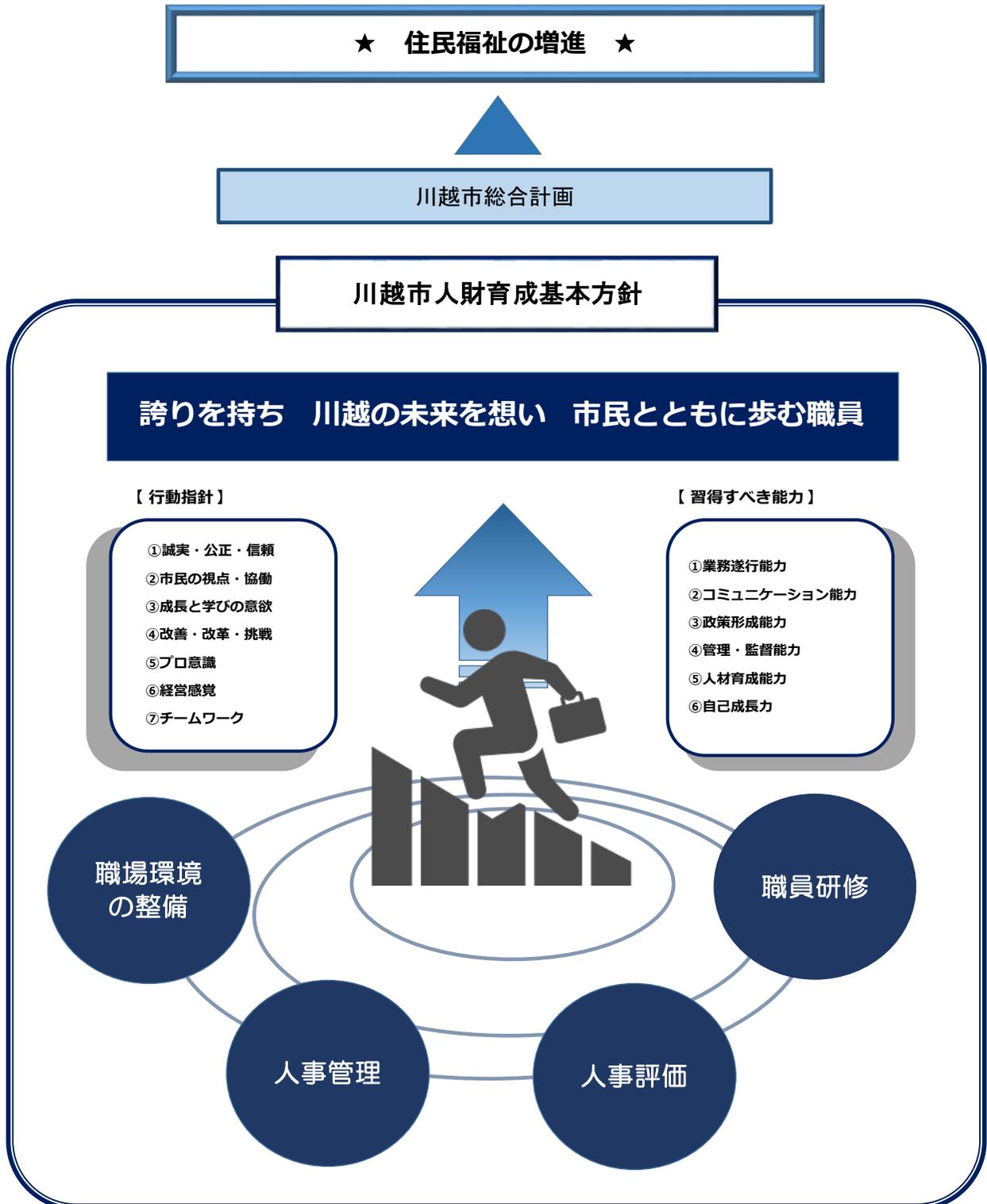
必要とされる能力と役割 (技能労務職)

必要とされる能力のウエイト			職位	必要とされる役割
業務遂行能力	コミュニケーション能力	政策形成能力	人材育成能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニケーションを図りチームワークにより業務を遂行する</li> <li>・担当業務の専門的な知識や技術の習得に努め、担当業務の意義、課題を整理する</li> <li>・自己啓発に努め、幅広い知識や技術を習得する</li> </ul>
			総括補助作業員	
			技能労務職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の内外において積極的にコミュニケーションを図り、良好な人間関係を構築する</li> <li>・公務員として職責を自覚し、服務規律や職業倫理を遵守するとともに、ビジネスマナーを身につける</li> <li>・上司や先輩の具体的な指示に基づき業務を的確に遂行する</li> <li>・担当業務に必要な基本的知識や技術を習得する</li> <li>・自己啓発に努め、幅広い知識や技術を習得する</li> </ul>

【参考】



【人材育成のイメージ図】



### Ⅲ 人材育成を推進するための取組

「めざす職員像」を目標として着実に人材育成を進めていくためには、具体的な取組を定め、計画的に実施していく必要があります。

「人材マネジメント」の視点を踏まえ、職場環境の整備、人事管理、人事評価、職員研修の4つの分野において、以下に示す具体的な取組を定め、これらを相互に連携させ体系的な取組を進めていくものとします。

#### 【取組一覧】

職場環境の整備	《取組1》 働きがいのある職場づくり	①お互いを認め協力し合う職場風土の醸成
		②組織目標の共有
		③マネジメント能力の向上
	《取組2》 働きやすい職場づくり	①ワーク・ライフ・バランスの推進
		②ハラスメント防止の推進
		③心身の健康の維持
人事管理	《取組3》 キャリア形成に対する支援	①昇任・昇格モデルの公表
		②キャリア研修の実施
		③高齢層職員に対するキャリア支援
	《取組4》 採用・人材確保	①人材の確保
②魅力発信		
③適正な定員管理		
人事評価	《取組5》 制度の適正かつ効率的な運用	
	《取組6》 評価結果の更なる活用	
	《取組7》 評価者研修の実施	
職員研修	《取組8》 人事評価制度との連携	
	《取組9》 自律的な学習に対する支援	
	《取組10》 職場研修の充実・推進	
	《取組11》 職場外研修の充実・推進	①基本研修の刷新
②DXを推進するための人材の育成		

## 1 職場環境の整備

「職場」は単に事務処理をする場所ではなく、仕事を通じて学び、成長する「場」です。

職員が能力を発揮し仕事の成果をあげるには、自分の仕事の目的や意義が明確に示され、やりがいを持って仕事に取り組める環境である必要があります。

また、自分の意見や提案を言いやすい、メンバーの協力を得やすい、職場内の情報共有が図られている、コミュニケーションが活発であるなど、安心して能力を発揮できる場であること、加えて、ワーク・ライフ・バランスや心身の健康に配慮されているなど、健やかに働ける場である必要があります。

これらのことを踏まえ、「働きがい」と「働きやすさ」の視点に立った職場環境整備に取り組んでいきます。

### 《取組 1》 働きがいのある職場づくり

#### ① お互いを認め協力し合う職場風土の醸成

社会経済情勢の変化や市民ニーズを的確に捉え、質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、これまでの考え方や事務のやり方を見直し、新たなことに挑戦する意欲と実行力を持つことが求められます。そのためには、職員同士がお互いの考えを認め合い、挑戦や変革を後押しする職場の雰囲気と何事にも協力して取り組むチームワークを作り上げていくことが重要です。

このような職場風土の醸成には、個々の職員の意識はもちろんですが、管理監督者の姿勢や意識が大きく影響することから、基本研修を通じて職場風土の構築について学ぶ機会を設けます。

#### ② 組織目標の共有

職員一人ひとりが自分の所属する部、課等の組織目標を理解し、目的意識を持って業務に当たることで、仕事の質が向上し、組織力の強化につながります。

管理監督者には、人事評価の期首面談や日ごろのミーティングなどを活用し、組織目標と各自の担当業務のひもづけを行い、職員の組織貢献に対する意欲や達成感を引き出し、モチベーションの向上につなげていくことが求められます。

そこで、人事評価や研修を通じて、組織目標の共有や仕事の目的理解を図る方法について、実践につながる取組を行っていきます。

### ③ マネジメント\*能力の向上

自治体を取り巻く環境や職員の仕事に対する意識等が変化中、組織力を強化する上でマネジメントの重要性はますます高まっています。

そこで、管理監督職に対するマネジメント研修の充実を図り、職場での実践力を高めます。併せて、マネジメントに関する知識等を段階的に習得してもらうため、一般職員に対しても職位に応じた研修を実施します。

このほか、人事評価制度を活用し、マネジメント能力の向上と実践につながる取組を進めます。

#### \*マネジメント

組織目標を達成するために、経営資源（ヒト、モノ、カネ）を効率的に活用し成果をあげる活動のこと。

## 《取組2》 働きやすい職場づくり

### ① ワーク・ライフ・バランスの推進

育児や介護など時間的に制約のある職員はもちろんのこと、個々の職員の事情や考え方に配慮した多様な働き方を支援し、職員のワーク・ライフ・バランスを推進することで、働きやすく働きがいのある職場環境を整備します。具体的には、多様な働き方に対する理解の促進、各種休暇制度の周知や利用促進、テレワークの活用等に取り組みます。

また、DX等を積極的に推進し、事務の見直しを進め、業務の効率化や時間外勤務の縮減に取り組みます。

### ② ハラスメント防止の推進

職場におけるハラスメントは、職場の秩序の乱れや業務遂行への支障につながるとともに、職員の能力発揮を妨げる要因となることから、全ての職員がハラスメントについて正しく理解し適切な対応方法を習得する必要があります。

これらのことを踏まえ、引き続き、ハラスメント防止に関する指針等の周知徹底と研修の実施により、ハラスメントを許さない職場づくりに取り組みます。



③ 心身の健康の維持

ストレスチェック、メンタルヘルス相談等を実施し、職員の心身の健康に配慮し、必要な支援に取り組みます。併せて、長期の休暇や休業から復職する職員に対し、その所属の管理監督者をはじめとする全ての職員が適切な支援を行えるよう、引き続き対応していきます。

また、管理監督者が実際の場面で適切な対応が図れるよう、基本研修等を通じて「ラインケア」や「いきいきワーク・サポート」に関する理解を促進します。



人財育成の種

◆ 成功循環モデル

組織が成果をあげ続けるために必要な要素とプロセスを示した組織開発のフレームのこと。

「関係の質」「思考の質」「行動の質」「結果の質」の4つの要素で構成され、組織が成果をあげるためには、まず「関係の質」にアプローチすることが重要とされています。

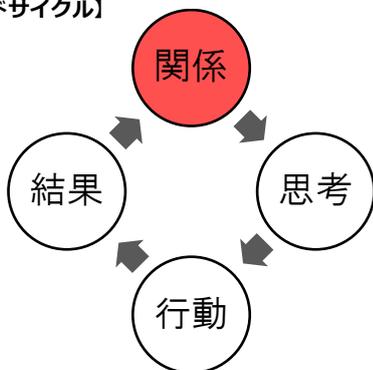
つまり、コミュニケーションを促進し、メンバー同士が理解を深め尊重し合うことで信頼関係が生まれ、「関係の質」が向上すると、仕事において気付きを得たり面白さを感じるようになり、「思考の質」の向上につながります。すると、自発的、積極的な行動が生まれ「行動の質」が高まり、その結果、成果があがり「結果の質」が向上し、「関係の質」が更に向上していく、という好循環が生まれます。(⇒グッドサイクル)

一方で、「結果の質」からスタートすると、成果をあげることにこだわるあまり、組織内で指示や命令が増え、対立が生じ、「関係の質」が低下します。すると、メンバーのやる気が低下し行動も受動的になるため、成果はあがらず、関係もますます悪化していく、というマイナスの循環に陥ります。(⇒バッドサイクル)

働きがいのある職場環境づくりにおいては、グッドサイクルを意識した行動が大切です。ただし、コミュニケーションを促進して、単に「関係の質」を高めるだけでは、成果はあがりません。

組織として、メンバー全員が組織目標を理解した上で「関係の質」を高めることで、思考、行動、結果の好循環につながっていきます。

【グッドサイクル】



関係の質：お互いに尊重し、一緒に考える  
(命令、対立がおきる)

思考の質：気づきがある、面白い  
(面白くない、受け身)

行動の質：自分で考え自発的に行動する  
(自発的に行動しない、やらされ感)

結果の質：成果が得られる  
(成果があがらない)

\*カッコ内はバッドサイクル

## 2 人事管理

職員の能力発揮と更なる能力開発を推進する視点に立ち、引き続き、人事異動によるジョブ・ローテーションや昇任・昇格の仕組みを活用するとともに、職員の自律的なキャリア形成支援に取り組んでいきます。

特にキャリア形成支援は、職員のやりがいや能力の向上に加え、組織の活性化にも資するものであることから、職員一人ひとりの主体的な取組を促進するだけでなく、組織としての支援のあり方についても検討していきます。

また、組織の活性化と安定的な組織運営のためには、計画的に職員を採用していく必要がありますが、昨今の少子化の影響や若者の就業意識の変化などにより、民間企業や他自治体との人材獲得競争が激化しています。本市の職員採用試験においても、計画どおりに人員を採用できない状況が生じており、確実な人材の確保は喫緊の課題と言えます。このような状況を踏まえ、引き続き、定員管理部門とも連携し、戦略的かつ計画的に採用活動に取り組んでいきます。

このほか、高い専門性が求められる業務に対応するための任期付職員の活用や外部人材の確保など、多様な人材の活用についても、必要に応じて適切に対応していきます。

### 《取組3》 キャリア形成に対する支援

#### ① 昇任・昇格モデルの公表

標準的な昇任・昇格モデルを公表し、職員一人ひとりが自らのキャリアを確認し、将来を見据えて能力開発等に取り組めるよう支援します。

#### ② キャリア研修の実施

職員の主体的なキャリア形成を支援するため、若手から中堅期においてキャリア形成に関する研修を実施し、将来を見据えた自身の働き方やスキルアップ等を考える機会を提供します。



### ③ 高齢層職員に対するキャリア支援

少子化により、これまでのように新規学卒者を採用することが難しくなる中、60歳以降の職員は多様な経験に基づいた知識、技術を持った貴重な戦力であり、今まで培ってきた知識・技術等の継承が求められます。加えて、時代の変化に合わせスキルアップにも取り組んでいく必要があります。

そこで、60歳以降も意欲的に仕事に取り組み、職場活性化のために活躍してもらうため、高齢層職員を対象にキャリア形成に関する研修を実施し、モチベーションの向上を図ります。

## 《取組4》 採用・人材確保

### ① 人材の確保

本方針に示す『めざす職員像』に基づき、求める人材像を明確にし、本市の将来を担う意欲と資質のある人材の採用に努めます。

また、優秀な人材を採用するため、面接官の更なるスキルアップや試験方法等の検討に取り組みます。

### ② 魅力発信

学生の就職先として「選ばれる川越市」を目指し、インターンシップ生の受け入れを積極的に行うとともに、より効果的なインターンシップのあり方を検討し、充実した就業体験の場を提供します。

また、受験希望者に対する説明会や交流会等を通じて、本市の魅力や市役所の仕事について知ってもらう機会の拡大に努めます。

### ③ 適正な定員管理

定員管理に関する方針等に基づき、制度改正や業務量等を総合的に勘案し、引き続き、計画的かつ適正な定員管理に努めます。



### 3 人事評価

人事評価の目的は、職員が、職務遂行により発揮した能力と成果を評価することにより、職員のモチベーション向上と能力開発を促進し、人材育成と組織力の強化を図ることです。また、評価結果を職員の処遇に適切に反映させることで、更なるモチベーションと能力向上につなげることが期待されます。

これらのことを踏まえ、引き続き適正な制度運用に取り組むとともに、評価結果の更なる活用について検討を進めていきます。

なお、制度の運用において、期首、期末に実施する上司との面談は、組織目標の共有や担当業務の目的理解を図る上で重要な機会であり、かつ、職員の成長意欲の向上につながるものであることから、効果的な面談の実施について、研修等を通じて支援していきます。

#### 《取組 5》 制度の適正かつ効率的な運用

人事評価を人材育成に有効に活用できるよう、引き続き、制度の目的理解と適正な制度運用について周知していきます。

また、人事評価システムの導入により評価に関する事務の効率化を進めます。

#### 《取組 6》 評価結果の更なる活用

職員のモチベーションと能力向上のため、昇給への反映など、評価結果の更なる活用の仕組みについて検討します。

また、人事評価システムを活用して評価結果の分析を行い、効果的な人材育成の取組につなげます。

#### 《取組 7》 評価者研修の実施

評価結果の更なる活用に当たって、より公正な評価を行う必要があることから、引き続き、評価者に対する研修を実施し、正しい制度理解と評価スキルの向上を図ります。

## 4 職員研修

職員研修は、「自主研修」「職場研修（OJT）」「職場外研修（Off-JT）」\*の3つに区分されます。それぞれの研修において、職員の「学び」に対する意欲を引き出し、継続的かつ主体的に学ぶ姿勢が身に付くよう取組を進めます。

また、研修を通じて意欲を高めることはもちろんですが、研修で学んだことを職場において実践につなげることが大切です。そこで、昇任・昇格時に実施する基本研修の充実や、人事評価制度と研修との連携を図り、より効果的な研修を実施していきます。

加えて、令和4年度に実施した「職員意識調査」やこれまでの研修受講復命書等において、「職員研修」は『実務に役立たない』『受講により業務が滞ったり、職場が人員不足となるため、負担が重い』といった意見が寄せられていることを踏まえ、カリキュラムの見直しや日程の分散化、動画研修の導入など、職員のニーズや学習のトレンド等を踏まえた研修の実施に取り組みます。

\*それぞれの研修の定義は以下のとおり。

○ 自主研修

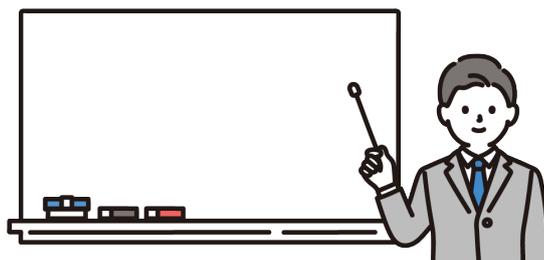
個々の職員が自らの意欲や向上心に基づいて行う自発的な学習。

○ 職場研修（OJT）

管理監督者がその責務として、所属職員に対し、日常の執務を通して、又は機会を設けて実務上必要な知識、技能、態度等を習得させるために行うもの。

○ 職場外研修（Off-JT）

職場を離れ、職務遂行に必要な知識、技能、態度等を習得させるために行うもの。「基本研修」「専門研修」「特別研修」「技術研修」「派遣研修」の区分により実施する。



### 《取組 8》 人事評価制度との連携

人事評価システムを活用し、評価結果の詳細な分析を行い、必要な研修カリキュラムの検討や的確な研修の実施につなげていきます。

また、評価結果を踏まえ、自身に不足している能力や職務上必要とされる能力等に関するカリキュラムを自ら選択し、受講できる研修制度を導入します（取組 11 参照）。なお、職員がカリキュラムを選択する際は、上司が人事評価の面談等を通じて助言を行うようにするなど、人事評価制度との連携を推進します。

### 《取組 9》 自律的な学習に対する支援

社会経済情勢の変化により、市民から行政に寄せられる要望等が複雑化、高度化する中、これらに的確に対応するために、職員の主体的な学びとスキルアップがますます重要になっています。そこで、職員の自律的な学習を支援するため、引き続き、eラーニング、セミナー等に関する情報提供を積極的に行っていきます。

また、業務に関係する資格取得に係る費用補助や、自己啓発のための休業制度等の導入について検討を進めます。

### 《取組 10》 職場研修の充実・推進

職場において、日常の職務遂行を通じて行われる「職場研修」は、実務能力の習得だけでなく、業務に対する姿勢や考え方を学ぶことにつながります。また、職場研修を通じて、お互いに高め合い、学び合う職場風土を作ることは、組織力の向上にも寄与します。

このような職場研修の意義や重要性を認識し、実践に結び付けるため、引き続き「職場研修マニュアル」の周知・活用を促進します。併せて、基本研修等において、職場研修や部下育成等に関するカリキュラムの充実を図ります。



## 《取組 11》 職場外研修の充実・推進

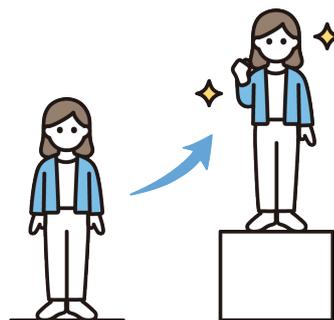
## ① 基本研修の刷新

職位ごとに習得すべき能力等と研修カリキュラムを精査し、基本研修では、その職位において必要とされる共通の知識や能力に絞ったカリキュラムを実施します。

併せて、人事評価結果や職務内容により自身に必要とされる能力等について、職員が自らカリキュラムを選択し学べる仕組みを導入します。これにより、能力開発に対する主体性と学ぶ意欲の向上を図ります。

## ② DX を推進するための人材の育成

業務の効率化を進める上で DX の推進は不可欠です。そこで、DX を所管する部署と連携し、DX に関する知識を有し、各職場で DX を推進できる職員の育成に取り組みます。



## 人財育成の種



## ◆ リスキリング

技術革新やビジネスモデルの変化に対応するために、業務上で必要とされる新しい知識やスキルを学ぶこと。

「リスキリング」と似たような言葉として、「スキルアップ」や「リカレント」があります。

「スキルアップ」は、現在の担当業務について、より高度な知識や技術を習得すること、「リカレント」は、学校教育を終えた社会人がその後も生涯にわたって学び続け、就労と学習のサイクルを繰り返していくこと、を言います。

これらに対し、「リスキリング」は、これまでとは全く異なる新たな知識等を習得する、また、仕事をしながら学ぶ、さらには、組織として「戦略的にスキル獲得を促す」という視点が盛り込まれている、という違いがあります。

社会環境が大きく変化する中、私たちの仕事の内容ややり方も変化していきます。これらに対応できるよう、私たちも学びに対する意識や学び方を変えていく必要があると言えます。

## IV 人材育成を推進するための体制と進行管理

人材育成を効果的に推進していくためには、職員一人ひとりと組織が人材育成の目標について共通認識を持ち、それぞれの役割を果たしていくことが求められます。また、具体的な取組についてスケジュールに沿って、適切に進行管理を行っていく必要があります。

そこで、人材育成を推進するための体制と、具体的な取組の進行スケジュールを次のように定めます。

### 1 推進体制

人材育成の推進に当たっては、「職員一人ひとり」「管理監督者」「人材育成部門」の3者が取組の主体となり、それぞれの役割を果たすことで、取組を推進していきます。

#### 職員一人ひとり

人材育成の主役は、職員一人ひとりです。職員は、自らの働き方やキャリアを意識し、主体的に能力開発に取り組む必要があります。日ごろから「めざす職員像」を目標とし「行動指針」に掲げる意識・姿勢を持って行動するとともに、「習得すべき能力」の習得に努め、質の高い行政サービスの提供につなげます。

#### 管理監督者

職場においてリーダーシップを発揮し、働きやすく、働きがいのある職場環境の整備に取り組めます。また、「人材育成」は管理監督者の責務であることを自覚し、職場における人材育成に積極的に取り組めます。

#### 人材育成部門

「人材マネジメント」の視点に立ち、職員の採用・育成、処遇、職場環境の整備等を連携させた総合的な人材育成に取り組み、組織力の向上を図ります。

## 2 進行管理

### (1) 実施計画

具体的な取組について、それぞれの取組の性質等を踏まえ、長期的、恒常的に取り組むべきものと、本方針の実施期間である5年を目途に取り組むべきものに分け、計画的に実施していきます。

- 長期的、恒常的な取組  
「職場環境の整備」に関する取組
- 5年間での取組  
「人事管理」「人事評価」「職員研修」に関する取組



### (2) 取組の効果の把握

毎年度、それぞれの取組の進捗状況等について「川越市職員人材育成推進委員会」に報告し評価を受けるとともに、取組の実施による効果について、以下の項目を参照し検証を行い、必要に応じて取組内容の見直しを図ります。

【参照する項目】＊令和4年度に実施した職員意識調査の項目を活用

項目	数値 (令和4年度職員意識調査結果)
① 職員として使命感・誇りを持っている	そう思う・まあそう思う 87.4%
② 仕事にやりがいを感じる	そう思う・まあそう思う 77.1%
③ 今後も川越市で働き続けたい	そう思う・まあそう思う 81.3%
④ ハラスメントを許さない職場の雰囲気がある	そう思う・まあそう思う 79.9%
⑤ 人事評価は人材育成に役立っている	そう思う・まあそう思う 46.4%
⑥ 基本研修は職務遂行に必要な知識等の習得に役立つ	そう思う・まあそう思う 87.7%

【実施計画】

(年度)

具体的な取組		R6	R7	R8	R9	R10
人事管理	《取組3》キャリア形成に対する支援					
	①昇任・昇格モデルの公表		実施			
	②キャリア研修の実施	若手、中堅職員に対するキャリア研修の実施	実施			
	③高齢層職員に対するキャリア支援	高齢層職員に対するキャリア研修の実施	検討・実施			
	《取組4》採用・人材確保					
	①人材の確保	人材像の明確化	検討・実施			
		面接官のスキルアップ等	検討・実施			
	②魅力発信	インターンシップの充実	検討	実施		
		説明会等の実施	検討・実施			
	③適正な定員管理		実施			
人事評価	《取組5》制度の適正かつ効率的な運用	制度理解のための周知	実施			
		評価システム導入による効率化	実施			
	《取組6》評価結果の更なる活用	活用の仕組みの検討	検討・実施			
		評価結果の分析と活用	検討・実施			
	《取組7》評価者研修の実施		実施・充実			
職員研修	《取組8》人事評価制度との連携	評価結果の研修への活用	実施			
		評価面談の活用	検討	実施・充実		
	《取組9》自律的な学習に対する支援	eラーニング等の情報提供	実施・充実			
		資格取得に係る助成制度等の検討	検討・実施			
	《取組10》職場研修の充実・推進	職場研修マニュアルの周知、活用	実施			
		職場研修の理解促進のための研修実施	実施			
	《取組11》職場外研修の充実・推進					
	①基本研修の刷新	カリキュラムの見直しと選択制の導入	実施	見直し・充実		
②DXを推進するための人材の育成	DX推進のための研修の実施	実施				

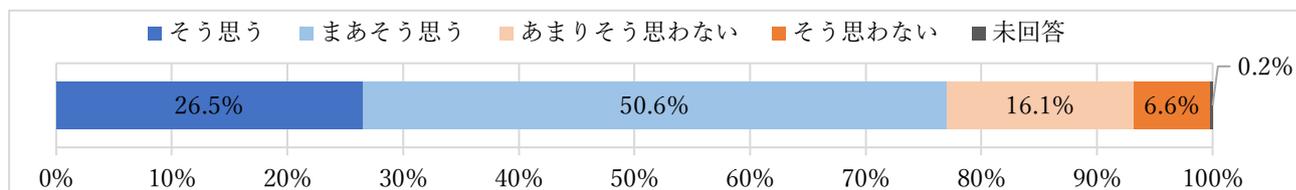
## 《参考資料》

### 令和4年度実施 職員意識調査結果（抜粋）

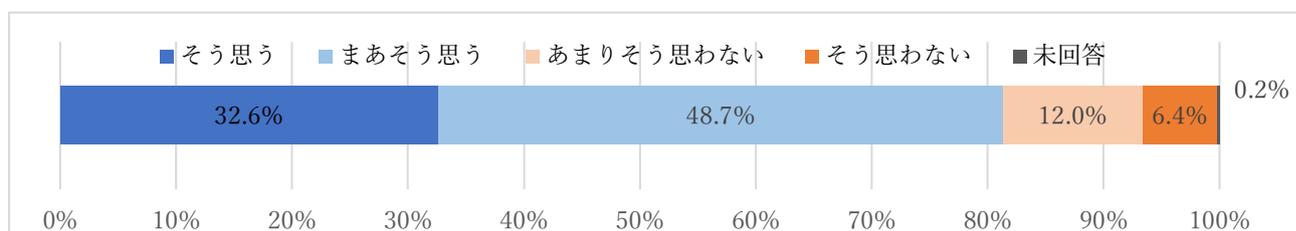
① 川越市の職員として使命感や誇りを持って仕事をしている（n=993）。



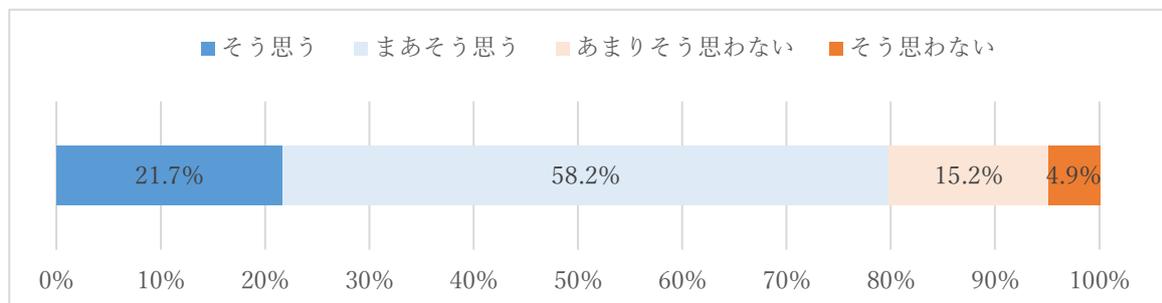
② 現在の担当する仕事にやりがいを感じる（n=993）



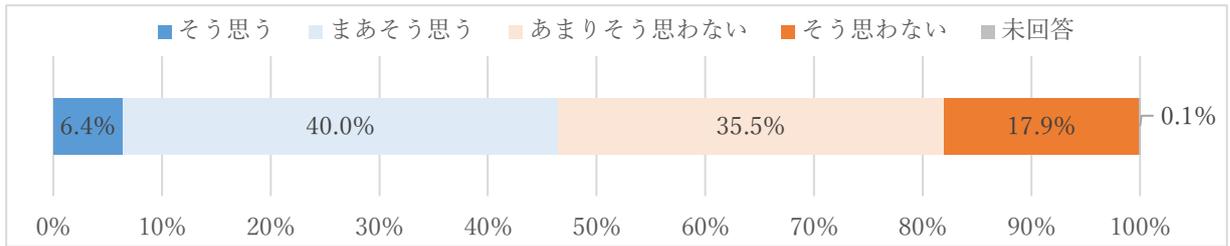
③ 川越市で今後も働き続けたいと思う（n=993）



④ あなたの職場ではハラスメントを許さない雰囲気がある（n=993）



⑤ 人事評価は人材育成（指導・自己成長）に役立っている(n=993)



⑥ 基本研修は、職務遂行に必要な知識・能力の習得に役立った(n=993)







## 川越市人財育成基本方針

平成16年 5月策定  
平成21年 3月改訂  
平成26年 3月改訂  
平成27年 3月改訂  
平成28年12月改訂  
平成31年 3月改訂  
令和 6年 3月改訂

川越市総務部職員課

〒350-8601

埼玉県川越市元町1-3-1

電話 049-224-5553 (直通)

FAX 049-225-2895