



古河市

職員人材育成ビジョン

はじめに

本市では、平成 22 年に「古河市職員人材育成ビジョン」を策定し、その後 2 回の改訂を行い、職員一人ひとりの資質と能力のさらなる向上を図ってきました。

前回（平成 30 年）の改訂では、新たな目標として「目指す職員像」を掲げ、人材育成に関する新たな課題に対応するための取組みを示しました。

この改訂から 4 年が経過し、人口減少や少子高齢化、グローバル化の進展や A I の発達など、社会環境の変化、職員を取り巻く状況が大きく変化しています。住民ニーズの複雑、多様化に伴い、行政需要も増大・高度化していることから、自治体には、より質の高い行財政運営が求められています。

また、総務省の自治体戦略 2040 構想研究会が取りまとめた報告書においても、新たな自治体行政の基本的考え方として、課題を先送りせず、バックキャストिंगして、解決策を模索し、全力で取り組むことが求められるとしています。

このように、前ビジョン改訂以降、本市や職員を取り巻く状況が変化してきたことを踏まえ、前ビジョンで設定した「目指すべき目標」の理念を引き継ぎつつ、その姿を「ありたい職員像」と位置付けるとともに、人材育成に関する新たな課題に対応するための取組みを示し、人材育成ビジョンの改訂を行いました。

今後は、このビジョンに基づいて、組織力を高め、職員の人材育成を推進し、市民サービスの向上と、市の将来像「華のある都市 古河」の実現に貢献できる職員の育成に取り組んでいきます。

令和 4 年 3 月

古河市長 針 谷 力

目次

01	人材育成の 基本的な考え方	<ol style="list-style-type: none">1 人材育成の目的 ～何のための人材育成か～2 ありたい職員像
02	人材育成の方策	<ol style="list-style-type: none">1 古河市の現状と課題2 コンプライアンス3 人材育成を推進するための3つの方策
03	「自ら伸びる」	<ol style="list-style-type: none">1 役割を意識する 「職位に応じた役割を果たす」2 勤務の外で学ぶ 気づきを増やす「自学」と「オフサイト」3 越境する 「壁を越える」
04	「組織で伸ばす」	<ol style="list-style-type: none">1 対話する組織 「対話で育む」2 心理的安全性 「チームで育む」3 多様な人材が存在できる組織 「多様性を認め、活かす組織を育む」
05	「制度で伸ばす」	<ol style="list-style-type: none">1 人事制度2 人事評価制度3 研修制度
06	人材育成の 行動計画	<ol style="list-style-type: none">1 「自ら伸びる」行動計画2 「組織で伸ばす」行動計画3 「制度で伸ばす」行動計画
07	人材育成を 効果的に行うために	<ol style="list-style-type: none">1 個人の役割2 管理監督者としての役割3 人事育成部門（職員課）の役割4 進捗管理
08	資料編	<ol style="list-style-type: none">1 市民アンケート2 職員意識調査

01 人材育成の基本的な考え方

1 人材育成の目的～何のための人材育成か～

市役所職員の使命は、「住民福祉の増進」です。市民がより多くの幸福感を得られるよう、自主的かつ総合的に、古河市に最適な仕組みを作り、実施しなければなりません。

人材育成の目的は、職員一人ひとりの資質と能力の更なる向上を図り、意欲とやりがいを引き出しながら、職員の満足度を高めるとともに組織力を強化し、市民の信頼と期待に応えることのできる市役所づくりを進めることにより、市民満足度の向上に資することにあります。

多様化する市民ニーズを的確に捉え、限られた経営資源の中で効率的に行政運営を行うためには、職員一人ひとりが、古河市に強い愛着と関心を持ち、行政を担うプロフェッショナルとして、自主的に能力向上に努めていく必要があります。

そのために、前ビジョンでは組織全体として「目指すべき目標」を明確に定め、職員の成長を支援するという視点を持ち、人材育成に取り組んでまいりました。今回の改訂では、その理念を引き継ぎつつ、その姿を「ありたい職員像」と位置付けています。

人材育成は組織戦略ですが、能力開発は人に強制されてできるものではありません。職員一人ひとりが「こんなふうに働きたい」「こういう職員になりたい」という具体的なイメージを持ち、目標に向かって自ら学習し、自己の能力開発に取り組むことが最も効果的です。



2 ありたい職員像

K 古河を愛し

O おもてなしの心で対応する職員

G 元気あふれ

A 新しいことにチャレンジできる職員



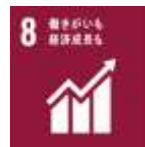
「市民アンケート」及び「職員意識調査」により明確となった古河市職員の今後の課題から、前ビジョンの理念を引き継ぎつつ、その姿を「ありたい職員像」として掲げ、すべての職員の自己開発の目標、全庁的な人材育成の目標とします。

また、職員個々人の成長を促し、「ありたい職員像」を明確化することにより、人材育成や自己啓発の方向性を示します。

人材育成ビジョンとSDGsとの関係について

SDGs（エスディーゼズ：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、2015年9月の国連サミットで採択された2030年までの国際目標です。17のゴールと169のターゲットで構成されています。

古河市の人材育成に関係するゴールは次の4つであり、働きがいやジェンダー平等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することや、パートナーシップの経験も人材育成の1つの機会であることを意識しながら、本ビジョンに基づく具体的な取組を進めていくこととします。



02 人材育成の方策 ～人材育成を推進するために～

1 古河市の現状と課題

人材育成ビジョンの改訂にあたり、市民の求める職員像及び職員が考える職場環境や職員の意識、人事制度等について、アンケートを実施し、その結果から以下のような現状と課題が浮かんできました。※アンケート結果の詳細については資料編を参照

(1) 市民ニーズについて

市民が求める職員像については、市民の立場に立って臨機応変な対応が出来る職員及び柔軟で、明るく・親切丁寧な対応のできる職員が多数であり、前回の市民アンケート結果と同様に接遇に関する意識が求められていることがわかります。

(2) 職員の意識について

① 人事制度について

「適材適所の人事配置」について、適性や能力・意向といった自身のキャリアデザインに沿った人事配置や昇任を望む回答が多くなっています。また、「人事評価」について、評価者からの評価は適切に行われていると考える職員が多数を占めていますが、人材育成や業務改善のためのツールとして役立っていないと考える職員が多数を占めています。

② 研修制度について

能力開発・向上の手段として「職場での実務経験」や「上司や先輩の指導・助言」「自己啓発」という回答が多くなっていますが、職場内研修（OJT）や、自己啓発の取組みがあまり行われていない現状があります。

自己啓発を行わなかったという回答も多く、その要因として「仕事、家事や育児のため時間の確保が難しい」、「必要性を感じるが、実施に至っていない」との回答が多くなっています。

③ 職場環境について

職場環境は、明るく活気があり、コミュニケーションも良好と感じている職員がほとんどで、仕事とプライベートの両立もできていると回答する職員が多数を占めています。しかし、仕事上でストレスを感じている職員も多く、要因として「仕事量が多い」「仕事・将来に対する不安」「職場の人間関係が悪い」「仕事の責任が重い」といった回答が多くなっています。

(3) 求められる職員像について

「市民が求める職員像」と、職員が考える「市民から求められる職員像」は、概ね一致していて、市民との意識のズレは少ないといえます。

しかしながら、市民アンケートで回答が多かった「市の現状・課題を分析し、必要な施策を作り上げることのできる職員」について、職員自身は、市民から求められる職員像として捉える職員が少なく、また、職員自身が当てはまるかという質問では、「あまり該当しない」「該当しない」といった回答が多くなっています。

2 コンプライアンス

職員は、全体の奉仕者であることを自覚したうえで、市民の信頼を損なうような事案の発生を皆無にし、信頼のできる職員が働く、信頼のできる職場にすることを目指します。

古河市職員の「6つの行動規範」 ※古河市職員コンプライアンス行動指針より抜粋

① 法令遵守と誠実な職務遂行

法令等を遵守し、全体の奉仕者として全ての市民に対し、常に誠実で公正、公平に職務を遂行する。

③ 組織的判断・決定の徹底

職務遂行に当たっては適正な手続きに基づいて行い、その判断に当たっては組織として上司等複数人による決定を行い、単独判断をしない。

⑤ 情報の適正管理

個人情報の保護等に最大限配慮しつつも、積極的な情報公開と説明責任の意識を持つ。

② 根拠・前例・慣行等、日常業務の再点検

根拠法令等を確認し、前例・慣行に対しても、その妥当性について検討する。

④ 公正性・公平性・客観性の確保

全ての情報が公開対象であるという意識で、公正性・公平性・客観性を持った分かりやすく適切な文書作成に努め、適切に保管する。

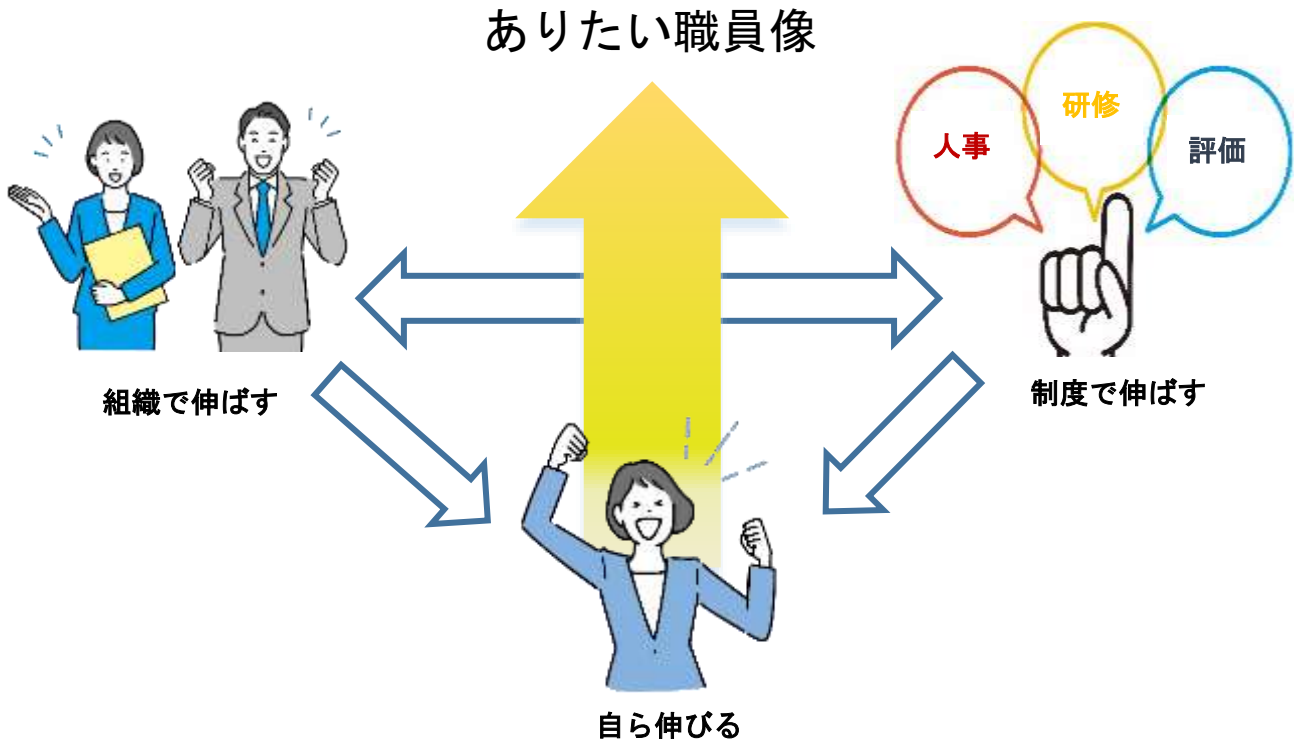
⑥ 服務規律の徹底

公務外、勤務場所外、勤務時間外であっても服務規律を守り、絶えず市民の信頼を何よりも大切にしなければならない公務員としての立場を認識し、疑惑又は不信を招くような行為をしない。



3 人材育成を推進するための3つの方策

「自ら伸びる」「組織で伸ばす」「制度で伸ばす」



●自ら伸びる ～職位ごとの役割と必要な能力～

人材育成の基本は、「自ら伸びる」意欲に基づく個人の「自学」です。すべての職員は、果たすべき役割と、役割を果たすために必要な能力を認識し、自らの能力開発に主体的に取り組まなければなりません。

●組織で伸ばす ～人材を育てる組織～

職員は、職場での経験を通じて成長します。職場で必要となる専門的な知識や技能は、職場での実践を通じて最も効果的に修得することができます。また、指導を受ける側は、自ら積極的に「日常業務のあらゆる事柄から学ぶ」努力が必要です。

●制度で伸ばす ～効果的に人材を育てる～

人事管理制度や職員研修などの各種制度を人材育成の視点で連携させ、効果的に運用することで、職員の「自ら伸びる」意欲を高め、主体的な能力開発を支援します。

03 「自ら伸びる」 ～ありたい職員像に向かって学び、変わり続ける～

1 役割を意識する「職位に応じた役割を果たす」

自分の可能性を自分で引き出す

自ら学び、変化を楽しむ

組織に所属していると、責任分担意識が曖昧になり、自分のスキルを磨く責任も組織の側にあると錯覚しがちになります。また、組織の中の自身の役割を見誤ると、円滑な組織運営に支障をきたします。「教えてもらう」のを待つのではなく、担当業務や職位のステージに応じ、自己の成長や変化を楽しみながら学び続けることは、住民福祉の向上のみならず職員自身の自己実現へとつながります。

職員は、円滑な組織運営を図るために、自身の職位の役割を認識することと、他の職位の役割も理解することが重要です。また、上位職の役割を認識することは、自らが描くキャリアの実現に備えることにもつながります。

職務を遂行する上で発揮することが求められる職位ごとの能力は、「古河市職員の標準的な職及び標準職務遂行能力を定める規程」により定められており、特に「課長級・課長補佐級」の管理職には、人材育成に係る能力が求められます。

組織の一員である以上、わたしたち職員にはそれぞれが果たすべき役割があります。この役割が理解できていないと、円滑な組織運営は困難なものとなり、職員間の不満やモチベーション低下にもつながってしまいます。自身の役割を認識し、ステージに応じた「ありたい職員像」をイメージすることで、身につけたい必要なスキルが見えてきます。

各職階に求められる能力

部長級	課長級	課長補佐級	係長級	係員
倫理・使命感				
構 想		企画・立案		
判 断			知識・技術	
説明・調整			協調性	目標管理
業務管理		業務遂行	説 明	コミュニケーション
組織運営	組織運営 人材育成	部下の指導 育成・活用	業務遂行	

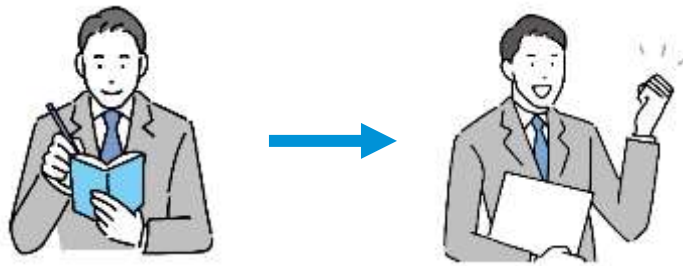
各能力の概要

参考：古河市職員の標準的な職及び標準職務遂行能力を定める規程 別表第2

標準職務遂行能力	
倫理及び使命感	全体の奉仕者としての高い倫理観を有し、社会規範及び職場の規律を遵守するとともに、部の課題に対して責任を持って取り組むことができる。
構想	長期的な展望に立った判断を行い、組織の方針及び目標を部下に示すことができる。
判断	責任者として、豊富な知識、経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。
業務管理	市民ニーズを柔軟かつ的確に把握し、スピード感及びコスト意識を持った業務管理を行うことができる。
組織運営	指導力を発揮して部下を統率するとともに、広く意見を吸い上げて組織運営に取り入れることができる。
業務遂行	目標達成に向けて計画的な進捗管理を行うとともに、業務情報を適切に活用し、スピード感及びコスト意識を持って業務に取り組むことができる。
部下の指導、育成及び活用	部下の指導、育成及び活用を行うことができる。
企画及び立案	市民ニーズを柔軟かつ的確に把握するとともに、課の方針及び目標を踏まえた企画立案をすることができる。
知識及び技術	情報収集並びに専門的知識及びノウハウの習得に努め、担当業務に活用することができる。
協調性	職場内での積極的な意思疎通を図り、係内でのリーダーシップを発揮することができる。
説明	担当業務について分かりやすい説明を行うことができる。
目標管理	課の方針及び目標に基づいて個人の目標を設定し、目標達成のための手法及び手段を具体的に展開することができる。
コミュニケーション	職場内での積極的な意思疎通を図り、自らの経験をもとに後輩に対し適切に指導することができる。

2 勤務の外で学ぶ 気づきを増やす「自学」と「オフサイト」

学びのチャンスは、職場と勤務時間中のみには存在するものではありません。気になる本を読んでも、講演会に行ってみる、自主勉強会やオフサイトミーティングに参加する、地域活動に参加するなど、「やらされ感」ではない、主体的な「自学」の機会を増やす意識が、成長への近道です。



3 越境する 「壁を越える」

多くの人間は、長く同じことを続けていると、思い込みや前例にとらわれがちになります。過去の行政の「当たり前」が、現在も地域の課題解決に最善であるとは限りません。慣れ親しんだ感覚に近い体験の領域と、不慣れな感覚や未知の体験の領域の間にある「壁」に気づき、勇気を持って壁を乗り越えることで、新しい自分と出会い、新たな可能性が生まれます。

担当の壁、部署の壁、自治体間の壁、行政と民間との壁など、あらゆる壁をしなやかに乗り越えたときに形成されるネットワークは、地域のあらゆる主体と対話し、協働して未来を創っていく自治体職員の強みとなり、地域ニーズに合致した政策を形成する能力を育みます。



04 「組織で伸ばす」 ～人を育む組織を職員全員で作りに上げる～

組織全体で最高のパフォーマンスを発揮する

職員個人がどんなに優秀で、ありがたい職員像を目指して努力しても、その能力を活かす組織がなければ、個人の能力を最大限に生かすことはできません。

また、職員の成長を促す土壌となるような職場環境がなければ、個人のモチベーションは下がり、本来の能力すら発揮できなくなる可能性もあります。

「組織」は「人」の集合体です。その姿は、職員一人ひとりの意識と行動で「ありがたい組織」へと変化します。

1 対話する組織「対話で育む」

組織が最も力を発揮するのは、全員が同じ方向を向いたときです。コミュニケーションのない組織に、本当の意味での意識の共有は不可能です。

組織の壁、職位の壁、考え方の壁など、**立ちはだかった壁を打ち破るには、「対話」によって共感を生**

み出すことが必要です。人が「育つ」組織をつくるためには、対話によって目標を共有し、対話によって新しい気づきを得、職員同士が互いに学び合う組織風土の醸成が急務です。



2 心理的安全性「チームで育む」

「心理的安全性」とは、他者の反応を強く意識したり羞恥心を感じることなく、感じたままの想いを素直に伝えることのできる環境や雰囲気のことです。

心理的安全性が不足しているチームでは、「無知だと思われる不安」「無能だと思われる不安」

「邪魔をしていると思われる不安」「ネガティブだと思われる不安」が働き、チームのメンバーは「相談ができない」「ミスを報告しない」「アイデアを出せない」「発言ができない」などの行動を起こすようになります。

対話によって組織目標や情報が共有され、**お互いを尊重し合う「心理的安全性」の高い組織は、馴れ合いではない「健全な衝突」により、生産性や課題解決力が向上します。**



3 多様な人材が存在できる組織 「多様性を認め、活かす組織を育む」

職員一人ひとりが、それぞれの強みを活かし、能力を発揮できる組織となるためには、職員同士が性別や年齢、価値観やライフスタイル等の多様性を認め、尊重することが重要となります。

多様性を尊重する組織風土を根付かせるためには、「違いを認める」ことが必要不可欠です。人と人の間に存在するあらゆる違い、特に性別や年齢など目に見える違いだけでなく、価値観やスキルなど目に見えない違いにも配慮する必要があります。目に見える違いだけにとらわれていると、思い込みや決めつけが生まれやすくなってしまいます。あらゆる違いが認められる組織は、誰もが働きやすい職場と言えます。

また、多様な職員が存在するという事は、物事を多面的な視点から捉えることができるようになり、あらゆる変化への対応力の高い組織、新しい価値を生み出す組織となることが期待されます。

職員一人ひとりの強みや個性を活かすと言っても、その発揮する方向がそれぞれ違っている場合は、組織の成果に繋がりません。「自分らしく働く」ためには、組織の方針や組織の目指す姿をすべての職員が理解・共感することが多様な人材を活かす組織のベースとなります。



組織として力を発揮し続けるためには、すべての職員が心身ともに健康でやりがいや充実感を持って働き、家庭や地域社会等においても、ライフステージに応じた多様な生き方が選択・実現できることも重要となります。

職員が仕事以外の時間も充実させられる環境を整備することで、組織のパフォーマンスも

向上します。業務遂行とワークライフバランスの実現は、対立するものではなく両立するものと捉えること、そして子育てや介護などの事情を互いに理解し支え合う、風通しの良い職場環境をすべての職員で作り上げていくことが必要です。



05 「制度で伸ばす」～「人事」「評価」「研修」～

制度をフル活用し、さらにブラッシュアップする

人材育成を戦略的に推進し、職員の「自ら伸びる」意欲を高めるため、人事制度や研修制度などの各種制度を連携させ、効果的な運用を行います。

1 人事制度

(1) 職員採用

採用試験方法の検討

職員採用は、組織の新陳代謝に必要な不可欠なものであり、また、変化する時代に対応できる職員を確保する重要な制度であるため、試験方法を研究します。

(2) 適材適所の人事配置

ジョブローテーションの活用

人材育成の観点から、採用から10年間の職員は、複数分野で専門知識を身につけながら自分の強みを発見できるよう、3か所を目途に人事異動を行います。

強みを活かす人事配置

人事異動に伴う職員意向調査により、能力を発揮したい分野や学びを深めたい分野への異動、今後のキャリアプラン等について把握し個々の強みを活かした人事配置に努めます。

複線型人事制度の検討

自身のキャリアデザインに基づいて、その志向や適性を生かした能力を最大限に発揮できるように、幅広い職務を経験する総合職（ゼネラリスト）の外に、税務・福祉分野など一定の分野で活躍する長期的専任職（エキスパート）のキャリアを選択することのできる複線型の人事制度について、引き続き検討します。

人材の活用

再任用職員制度や今後導入が予定される定年延長制度を効果的に活用し、知識や暗黙知の継承を図り、職員が持つ能力を最大限に活かす人事配置を行います。

(3) 昇任試験の実施

試験基準の検討

意欲のある職員が、より責任のあるポストにチャレンジできる仕組みの構築を検討します。

(4) 働きやすい職場づくり

誰もが働きやすい職場

育児や介護との両立支援、男性の育児休暇取得など、ワークライフバランスの実現を制度面から支援し、全ての職員が十分に力を発揮できる職場づくりを推進します。

2 人事評価制度

評価基準・評価方法の見直し	公正・公平な評価となるよう、評価基準・評価方法を検討します。
評価項目の見直し	伸ばすべき能力をより明確にできるよう、評価項目を検討します。
目標管理制度の充実	職員の意欲を引き出し、組織目標を達成するため、目標管理の手法を検討します。
給与への適正な反映	評価結果の給与への反映について、より納得性の高い運用方法を研究します。
昇任・昇格への活用	評価結果を昇任及び昇格時の客観的な根拠として、公平・公正に活用します。
評価面談の充実と有効活用	評価面談を確実に実施し、情報共有と人材育成の機会として有効なものとなるよう、面談の内容や手法を検討します。

3 研修制度

エントリー制度、階層別研修の実施

意欲のある職員に受講希望を申し出てもらう「エントリー制度」の実施を検討するとともに、引き続き階層別の研修を実施します。

派遣研修の継続

意欲のある職員を国、県等へ派遣する派遣研修を継続し、派遣先での経験を市役所業務の改善につなげます。

職場内研修（OJT）の活性化

業務の質を向上させるためには、活発な職場内研修が効果的です。職場内研修の実施が、結果的に業務全体の効率化につながります。定期的な職場内研修の実施が定着するような働きかけを検討します。

特に、新規採用職員の育成においては、OJTによる育成の重要度が高いことから「トレーナー制度」を実施し、組織的・計画的に新規採用職員の育成・指導を行います。

人事評価と研修の連携

人事評価により各職員の伸ばすべき能力を把握し、効果的な研修を実施します。

06 人材育成の行動計画 ～3つの方策に基づいた取組～

1 『自ら伸びる』行動計画

検討 『資格取得の支援』

職員アンケートの結果でも回答者の5割の職員が「自己啓発の必要性を感じているが、実施までには至っていない」と回答していることから、資格取得助成を継続・拡大するとともに、能力向上のための資格取得の支援を検討します。



検討 『役割の明確化』

それぞれの職員が自己の職位の役割を適切に意識できるよう、評価面談の内容に、組織から期待される役割や伸ばしたい能力等の伝達を行うことを検討します。

2 『組織で伸ばす』行動計画

新規 『管理監督職のマネジメント能力向上』

多面評価を用いて、部下からの思いを間接的に伝えることにより管理職に「気づき」を与え、自分自身の長所や短所を知るだけでなく、リーダーシップや職場のコミュニケーションの在り方などを見直し、意識改革、マネジメント能力の向上及びハラスメントの防止につなげることを推進します。

新規 『目標の明確化と進捗管理』

評価面談等で組織目標の共有化を図っていますが、評価面談をさらに充実させ、対話による目標の共有、明確化の強化を推進します。

新規 『知識・技術や暗黙知の継承』

マニュアルの作成やOJTによる知識・技術の確実な引継ぎを推進するだけでなく、専門的な知識・経験が豊富な再任用職員などの長年の経験によるノウハウや暗黙知についても継承を図り、円滑な業務遂行を推進します。

新規 『心理的安全性の向上』

アンケートでは回答者の5割以上の職員が「職場が明るく活気がある」「自分の意見や考えを言うことができる」「職場内のコミュニケーションがおおむね良好」と感じており、組織内での一定の心理的安全性は保たれていると考えられますが、さらなる組織内の活発な意見交換や生産性の向上を推進します。

継続 『働きやすい職場環境づくり』

アンケートでは業務配分について回答者の6割の職員が「おおむね適切に配分されている」と感じている一方、「あまり行われていない」と感じている職員が一定数いました。今後も適切な業務配分や部署を越えた協力体制など、誰もが働きやすい職場環境の実現を推進します。

継続 『心と体の健康管理』

心の健康づくり計画に基づき、長時間労働者への産業医による面談や年1回のストレスチェックの実施のほか、希望者への産業医との面談などを引き続き実施します。また、セルフケアのしおりを活用した研修を実施し、心と体の不調を早期予防することで、組織全体の生産性を高めます。



継続 『OJTの推進』

アンケート結果では「上司や先輩、同僚から適切な指導を受けている」と感じている職員が大多数のため、OJTの必要性等は職場に浸透していると考えられます。引き続き実務スキルの習得や職員の育成のため、より効果的なOJT制度を研究・推進します。

継続 『仕事と生活の両立支援』

仕事と生活の両立が困難になるとの理由で昇任を躊躇する職員も一定数いることから、年次有給休暇の取得推進や各種休暇制度の周知を引き続き推進し、時代に合わせた仕事と生活の両立支援を推進します。

継続 『ハラスメントの防止』

職場内でのハラスメント防止のため、相談体制を整備し、被害を受けた職員へのケアや再発防止のための早期対応など必要な措置を講じるとともに、研修等を実施しハラスメントをしない・させない職場づくりを推進します。

3 『制度で伸ばす』 行動計画

(1) 人事制度

検討 『多様な人材の採用』

他自治体の採用状況等を調査し、組織に必要なかつ効果的な採用方法と勤務形態を長期的な視野で検討します。

継続 『ジョブローテーションの活用』

採用から10年間の職員は、概ね3年で人事異動を実施し、様々な分野を経験しながら能力の向上を図ります。一方、アンケートでは、回答者の6割の職員が「人事異動が適材適所を実現しているとあまり思わない」と考えており、引き続き、効果的な人事異動について研究・検討します。

継続 『昇任試験の活用』

職員の能力や適性、仕事に対するモチベーションの向上につなげていくために、職員の能力や業績に見合った公平・公正な処遇がなされるよう、人事評価や試験による昇任基準を明確にし、意欲のある職員がより責任のあるポストにチャレンジできる仕組みの構築を検討します。

継続 『強みを活かす人事配置』

「仕事に意欲・やる気が出る（出た）とき」について、アンケートでは回答者の6割の職員が「仕事に興味や関心があるとき」と回答しており、ある程度経験を積んだ職員は、興味がある分野や得意な分野などの業務で最もモチベーションが上がり、能力を発揮できるとも考えられます。人事異動に伴う職員意向調査等により、本人のキャリアプランや得意分野等を把握し、個々の職員がそれぞれの強みを発揮できる人事配置を検討します。

継続 『人材の活用』

再任用職員や民間企業等の社会人経験を経て採用となった職員など、多様な職歴を有する職員について、その経験や能力を活用し、組織に良い刺激を与えるような適切な人事配置を実施します。



また、今後、導入が検討されている定年延長制度による役職定年職員についても同様に、組織力の向上のため能力を活用できる配置を検討します。

検討 『複線型人事制度の導入』

アンケートでも回答者の4割の職員が「スペシャリスト（専門職・専任職）として働きたい」と考えており、また、回答者の3割の職員が「当面は、色々な仕事を経験し、自分の特性を見極めてから決めたい」と考えていることから、職員の能力を最大限に活かすため、複線型人事制度の導入について、研究・検討します。

(2) 人事評価制度

継続 『昇任・昇格への活用』

職員の「頑張り」に報いる制度として、評価結果を昇任及び昇格時の客観的な根拠として活用します。

継続 『給与への適正な反映』

組織ごとのばらつきや職種における課題等を是正し、より納得性の高い制度となる仕組みを検討します。

継続 『職場面談制度の充実』

評価者への研修や面談の徹底等の取組を継続します。アンケートでは、回答者の6割の職員が人事評価はおおむね適正に行われていると考えており、さらに有意義なものとなるよう、効果的な面談方法や内容の充実に図ります。



検討 『人事評価制度の見直し』

アンケートでは回答者の約6割の職員が、現在の人事評価制度は「業務改善や人材育成のツールとして役立っていない」と感じていることから、より透明性や公平性を高め、人材育成につながる制度への見直しを検討します。

(3) 研修制度

新規 『エントリー制度と階層別研修の実施』

職員のニーズに合った研修を受講できるよう、エントリー制度を実施して本人の意欲を引き出すとともに、全ての職員に研修の機会を提供できるよう、引き続き、階層別研修を実施します。

新規 『DX人材の育成』

所属や職位に応じて、身に付けるべきデジタル技術等の知識、能力、経験等を設定し、職員のデジタル化への意識改革につなげます。

新規 『職場内研修の活性化』

アンケートでは、回答者の6割の職員が「職場内研修（OJT）を行っていない、または、あまり行っていない」と回答しています。OJTマニュアルを活用し、職場内での定期的な研修の実施及び知識や業務内容の共有化を推進します。

継続 『派遣研修の実施』

国、県等への派遣研修や人事交流を実施し、市役所業務の改善につなげます。



継続 『女性活躍・ダイバーシティの推進』

多様性を尊重する組織風土の構築と全ての職員が個々の強みを活かし、能力を発揮するために、キャリアを支援する研修や男女共同参画意識向上のための研修等を実施します。

継続 『研修の内製化』

外部講師の研修だけではなく、内部職員を講師とした実務研修を実施し、市役所全体に共通する基礎業務（文書・会計・契約など）の能力向上を図ります。アンケートにおいても回答者の約6割の職員が、研修について「担当する事務事業や日常業務に即した知識等を習得する」ことを期待しています。

検討 『復職時研修の実施』

育児休業等、長期休業後のスムーズな職場復職を支援するための研修制度について検討します。

07 人材育成を効果的に行うために

人材育成を効果的に行うためには、職員個人・管理監督者・人材育成部門（職員課）がそれぞれの役割を理解し、共通の目的を持って、相互に連携しながら人材育成を進める必要があります。

1 個人の役割

職員の能力開発や資質向上には、職員自身の主体的な取り組みが基本となります。一人ひとりの職員が前向きに自己啓発に取り組むことで、職場全体の学習的風土が醸成されることから、職員には、次のような取り組み姿勢が求められます。

- ・ 目指す職員像と自分自身の意識・能力を把握し、自己啓発に努める。
- ・ 前例や固定観念に捉われずに仕事に取り組み、主体性を持って考え、スピード感を持って行動する。
- ・ 心身ともに健康な状態を心がけ、自己管理に努める。
- ・ 古河市への愛着と関心をより一層深める。



2 管理監督者としての役割

所属長をはじめとする管理職は人材育成を推進していく上で、極めて重要な役割を担っています。職員の能力や適性、能力開発のニーズを的確に把握し直接指導できる立場にあり、職員の意識や職場環境に大きな影響を与えることから、次のような取り組み姿勢が求められます。

- ・ 率先して自己啓発に取り組む。
- ・ 部下の能力開発を積極的に支援する。
- ・ 部下を育てる役割を自覚し、OJTを基本にしながら人材育成に取り組む。
- ・ 部下の士気を高め、職場全体で人材育成に取り組む風土づくりに努める。
- ・ 日頃から円滑なコミュニケーションを心がけ、風通しの良い職場づくりに努める。



3 人材育成部門（職員課）の役割

人材育成部門には、人材育成を推進する立場の部署として、次のような取り組み姿勢が求められます。

- ・ 人材育成ビジョンの周知・徹底を図る。
- ・ 人材育成ビジョンに基づく取り組みを推進する。
- ・ 各職場と協力体制をとり、職員の取り組みに対する適切な支援を行う。
- ・ 人材育成のあり方について常に研究し、適宜適切な措置をとる。



4 進捗管理

人材育成ビジョンの進捗管理については、「古河市職員人材育成推進委員会」や、人材育成担当部門などを中心に、年度ごとにその進捗状況について検証し、必要に応じて見直しを行います。

08 資料編

1 市民アンケート

1 調査目的

古河市職員人材育成ビジョン（改訂版）を策定するにあたり、広く市民からの意見を
集め、市民が求める職員像を把握し、本ビジョンの策定に反映させるための基礎資料
とする。

2 調査方法

1. 郵送

- ・対象者 満 20 歳以上の市内在住者（令和 3 年 9 月 1 日現在）
- ・抽出方法 無作為抽出（住民基本台帳による層化 2 段階抽出）
- ・対象者数 2,000 人
- ・回答方法 返戻はがき、またはインターネット（Logo フォーム）による回答
- ・期 間 令和 3 年 10 月 21 日から 11 月 5 日

2. 広報古河

- ・対象者 古河市在住、在勤、在学の人
- ・回答方法 お知らせページに掲載された QR コードから回答（Logo フォーム）
- ・期 間 令和 3 年 10 月 6 日から 10 月 31 日

3. 窓口

- ・設置個所 3 庁舎（総和・古河・三和）、健康の駅、福祉の森会館
- ・対象者 来庁者
- ・期 間 令和 3 年 11 月 30 日から 12 月 17 日

3 回収状況

1. 郵送 550 件

内訳（はがきによる回答 411 件、インターネットによる回答 139 件）

2. 広報 17 件

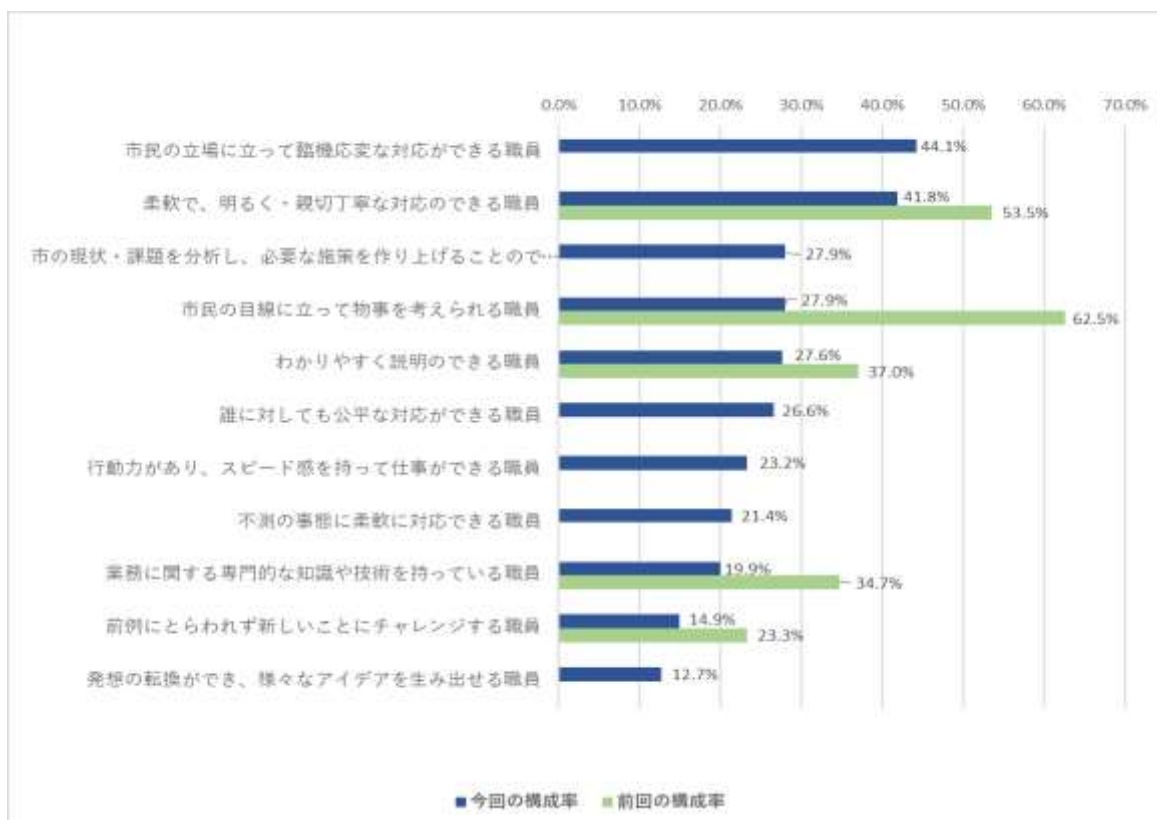
3. 窓口 10 件

4 アンケート結果

Q.どのような職員のいる市役所になってほしいと思いますか。特に大切だと思う項目を3つ選んでください。

順位	項目	回答数	今回の構成率	前回の構成率
1	市民の立場に立って臨機応変な対応ができる職員	264	44.1%	
2	柔軟で、明るく・親切丁寧な対応のできる職員	250	41.8%	53.5%
3	市の現状・課題を分析し、必要な施策を作り上げることのできる職員	167	27.9%	
4	市民の目線に立って物事を考えられる職員	167	27.9%	62.5%
5	わかりやすく説明のできる職員	165	27.6%	37.0%
6	誰に対しても公平な対応ができる職員	159	26.6%	
7	行動力があり、スピード感を持って仕事ができる職員	139	23.2%	
8	不測の事態に柔軟に対応できる職員	128	21.4%	
9	業務に関する専門的な知識や技術を持っている職員	119	19.9%	34.7%
10	前例にとらわれず新しいことにチャレンジする職員	89	14.9%	23.3%
11	発想の転換ができ、様々なアイデアを生み出せる職員	76	12.7%	
合計		1,723		

前回（平成 29 年）調査との比較



2 職員意識調査

1 調査目的

古河市職員人材育成ビジョン（改訂版）を策定するにあたり、現在の職員自身の状況、職場環境、人事・研修や人材育成に対する意識調査を行い、その基礎資料とする。

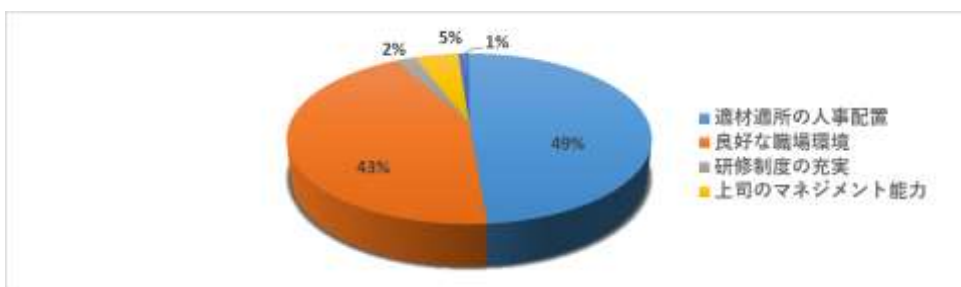
2 調査方法

- ・対象者 正職員 899 人（令和 3 年 11 月 1 日時点）
- ・期間 令和 3 年 11 月 22 日から 12 月 24 日
- ・回答方法 logo フォームによる回答

3 回答者数及び主な回答状況

- ・回答者数 606 人（回答率 67.4%）

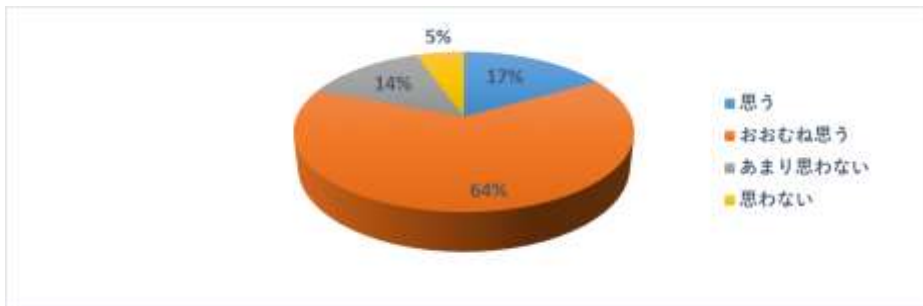
Q.能力を活かすために必要なことは何だと思えますか



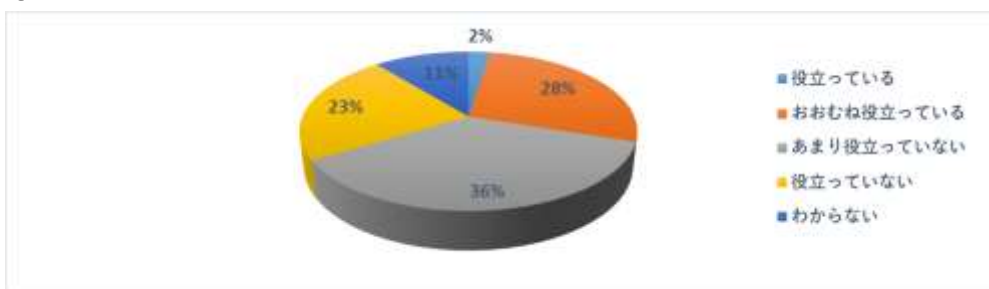
Q.あなたは今後、どのような職種で仕事をしていきたいと考えますか



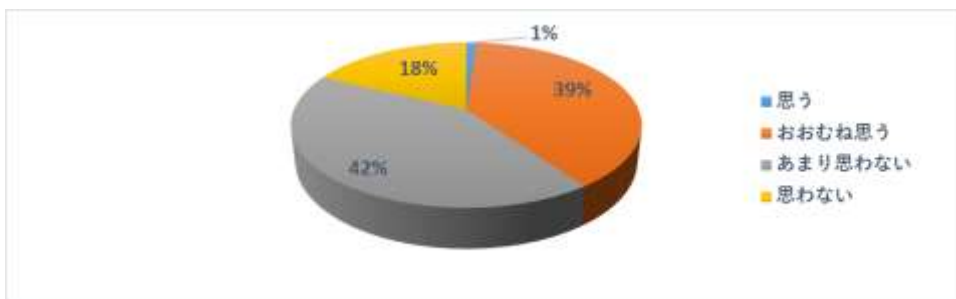
Q.人事評価について評価者からの評価は適正に行われていると思いますか



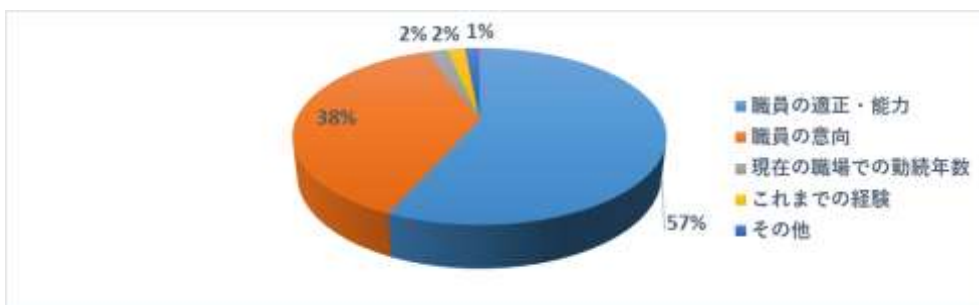
Q 人事評価は、自分自身の能力を伸ばす人材育成のツールとして役立っていますか



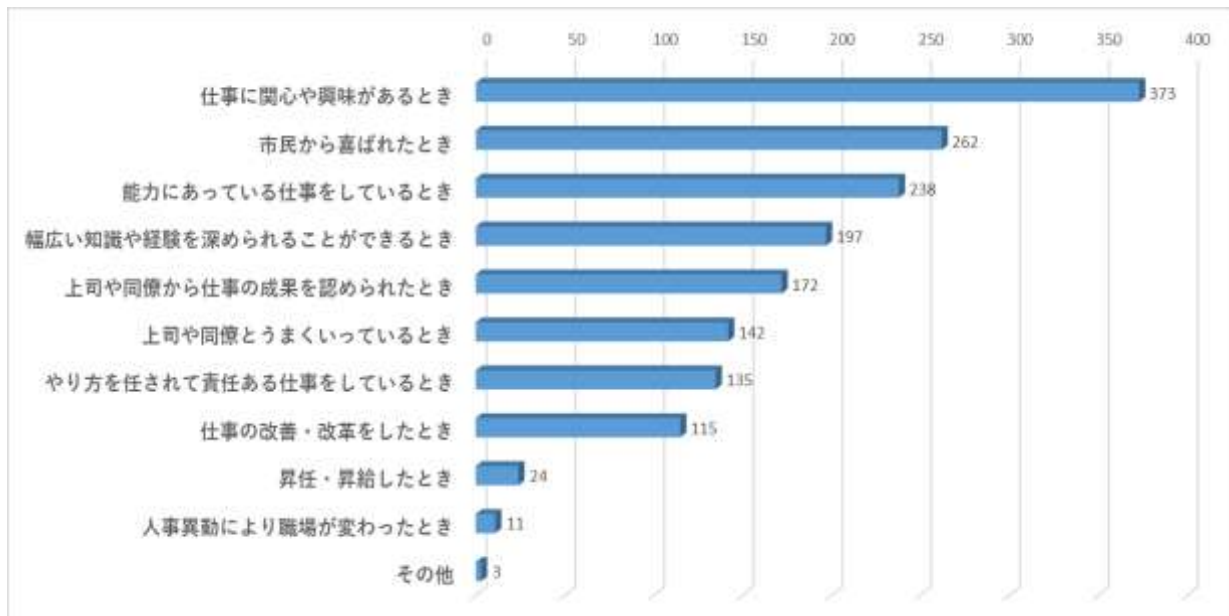
Q.人事異動は、適材適所を実現していると思いますか



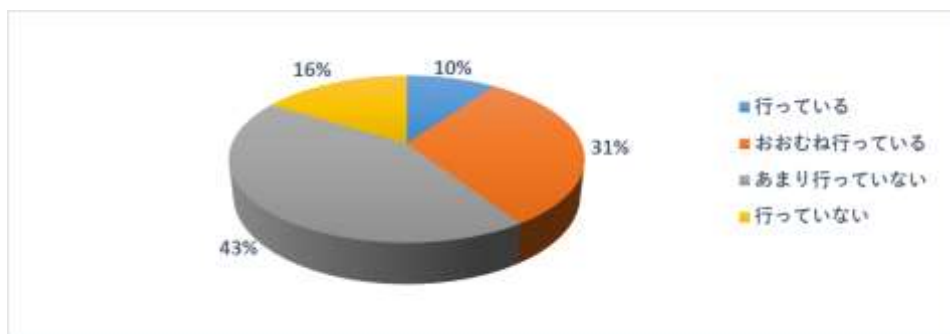
Q.人事異動の際、最も考慮すべきことは何だと思いますか



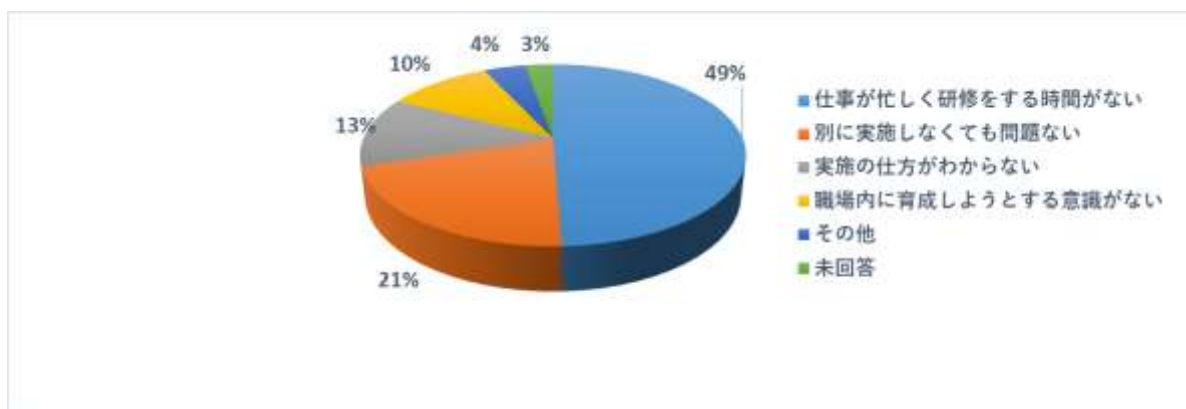
Q.あなたが仕事に「意欲・やる気が出る（出た）とき」はどんなときですか（複数回答可）



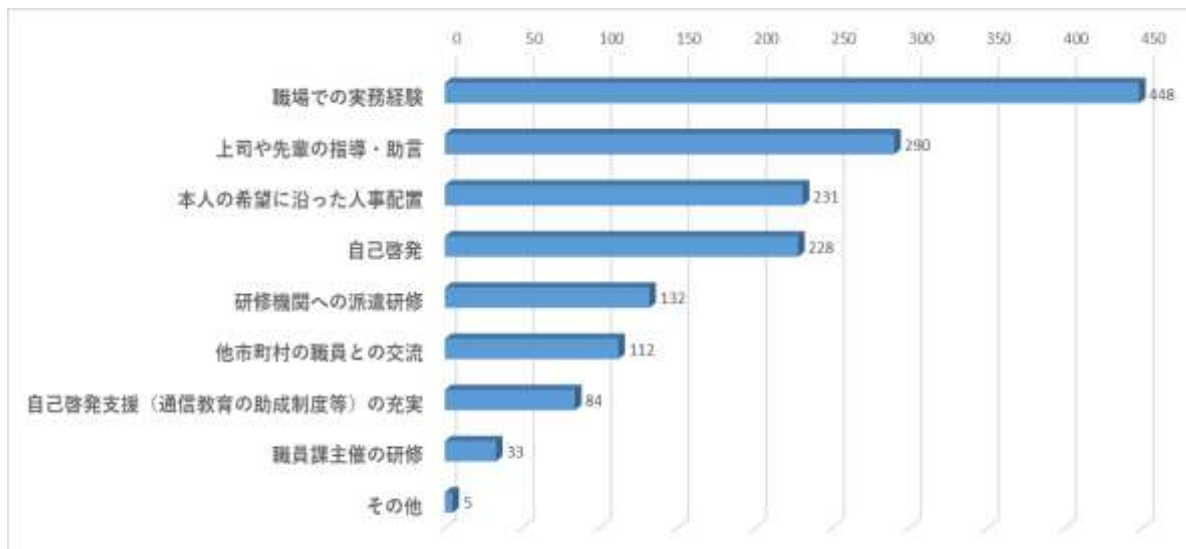
Q.あなたの職場は「職場内研修（OJT）」を行っていますか



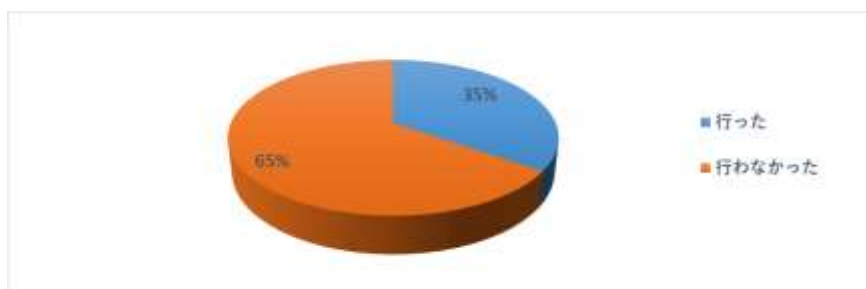
Q.あなたの職場で「職場内研修（OJT）」が行われていない原因は何だと思いませんか



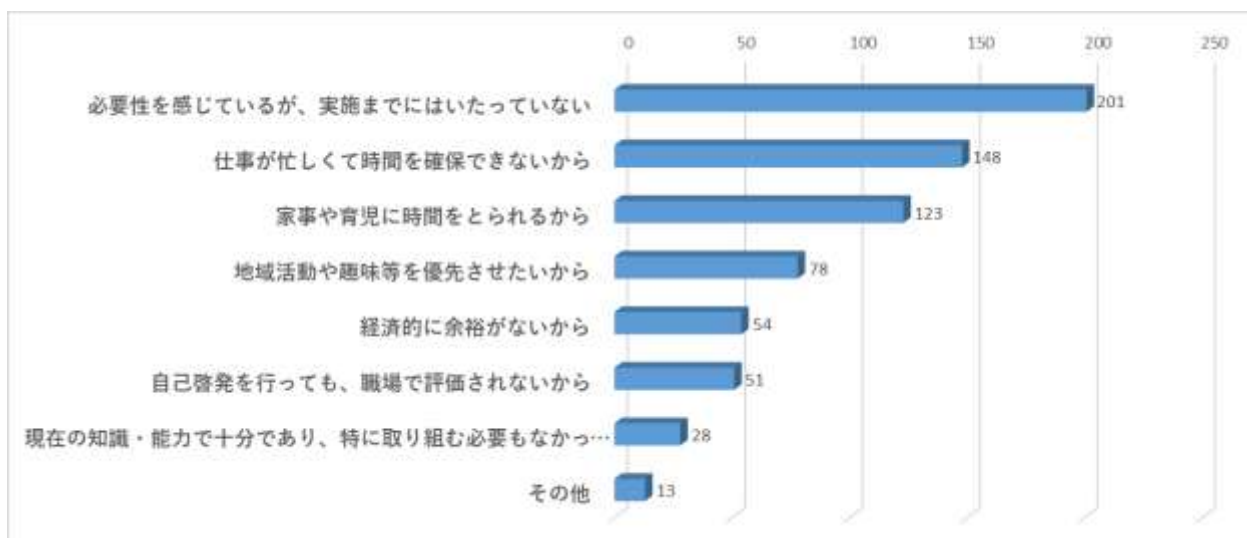
Q.職員の能力開発、向上の手段として有効なものは何だと思いますか（複数回答可）



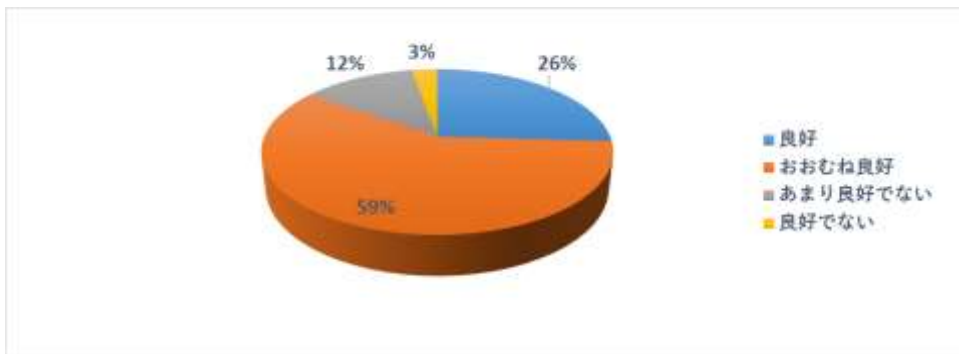
Q.あなたは、最近1年間で「自己啓発（自身の能力・技術の向上のため自ら行う学習や資格取得）」を何か行いましたか



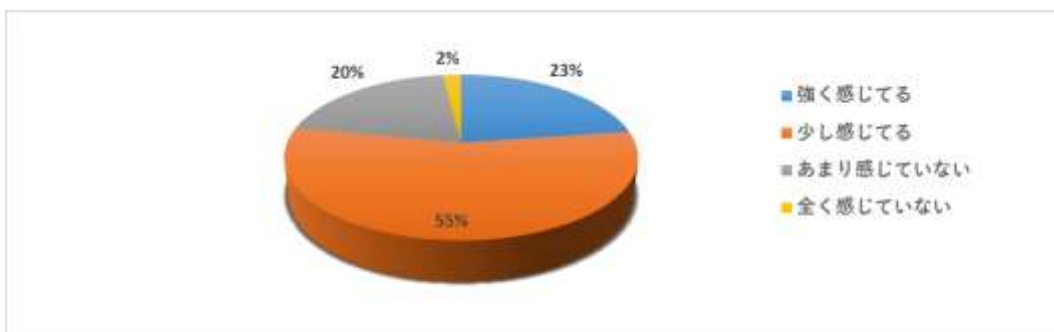
Q.自己啓発に取り組まなかった理由は（複数回答可）



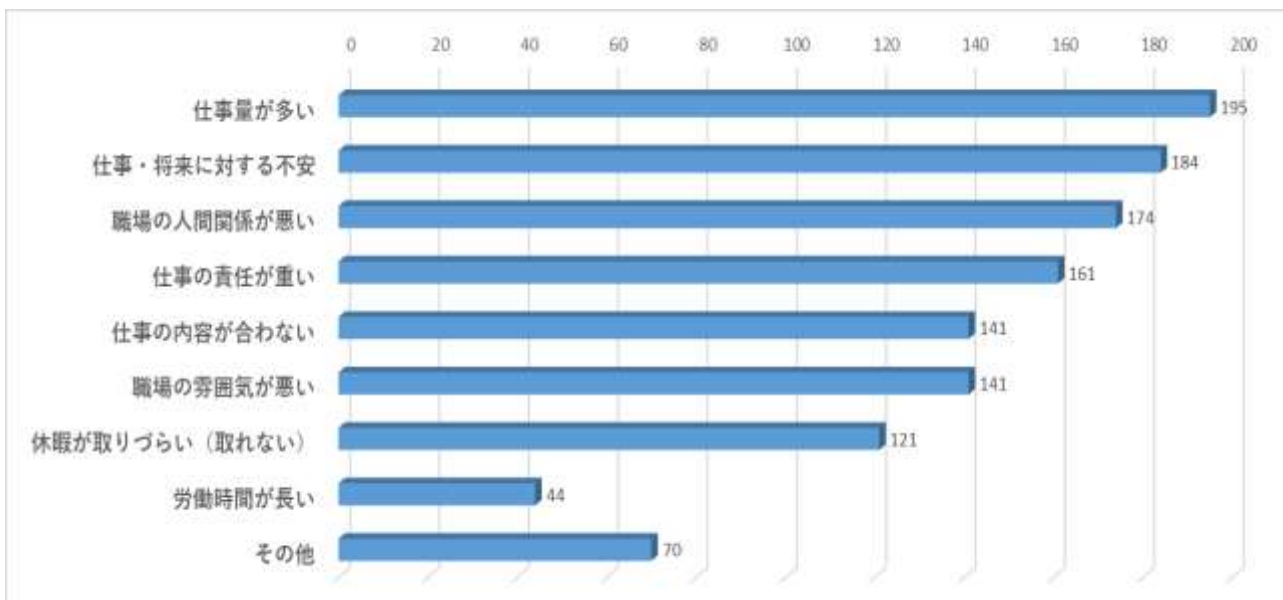
Q.あなたの職場では、職場内のコミュニケーションは良好ですか



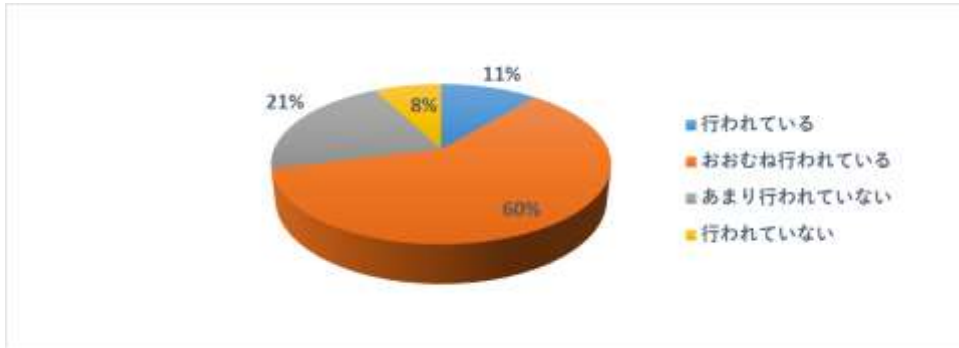
Q. あなたは、仕事上でストレスを感じていますか



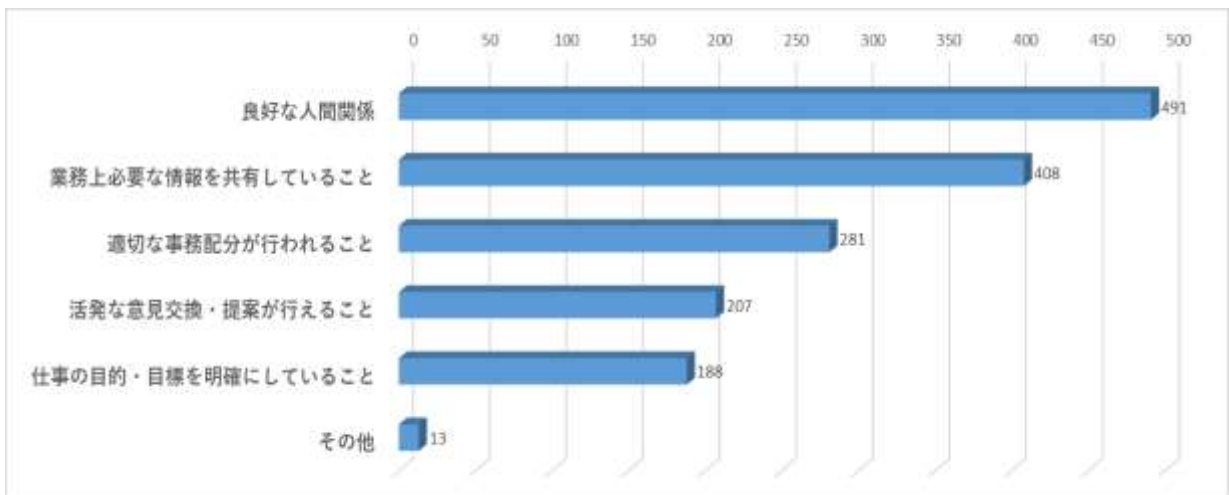
Q.仕事上で感じるストレスの要因は何ですか（複数回答可）



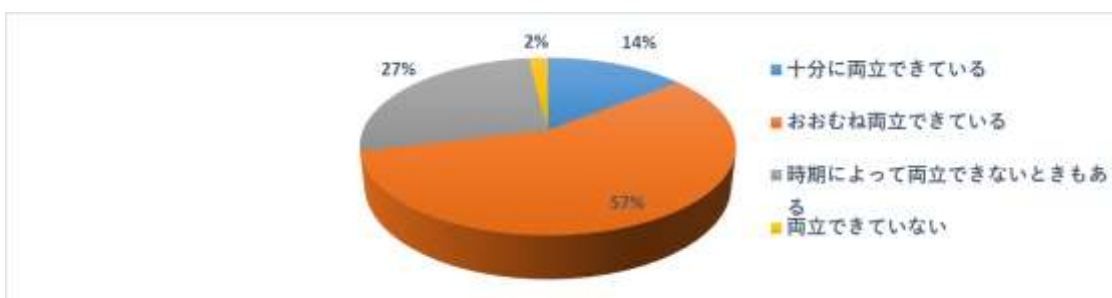
Q.あなたの職場では、事務が適切に配分され、効率的に行われていると思いますか



Q.あなたが職場に求めるものは何ですか（複数回答可）

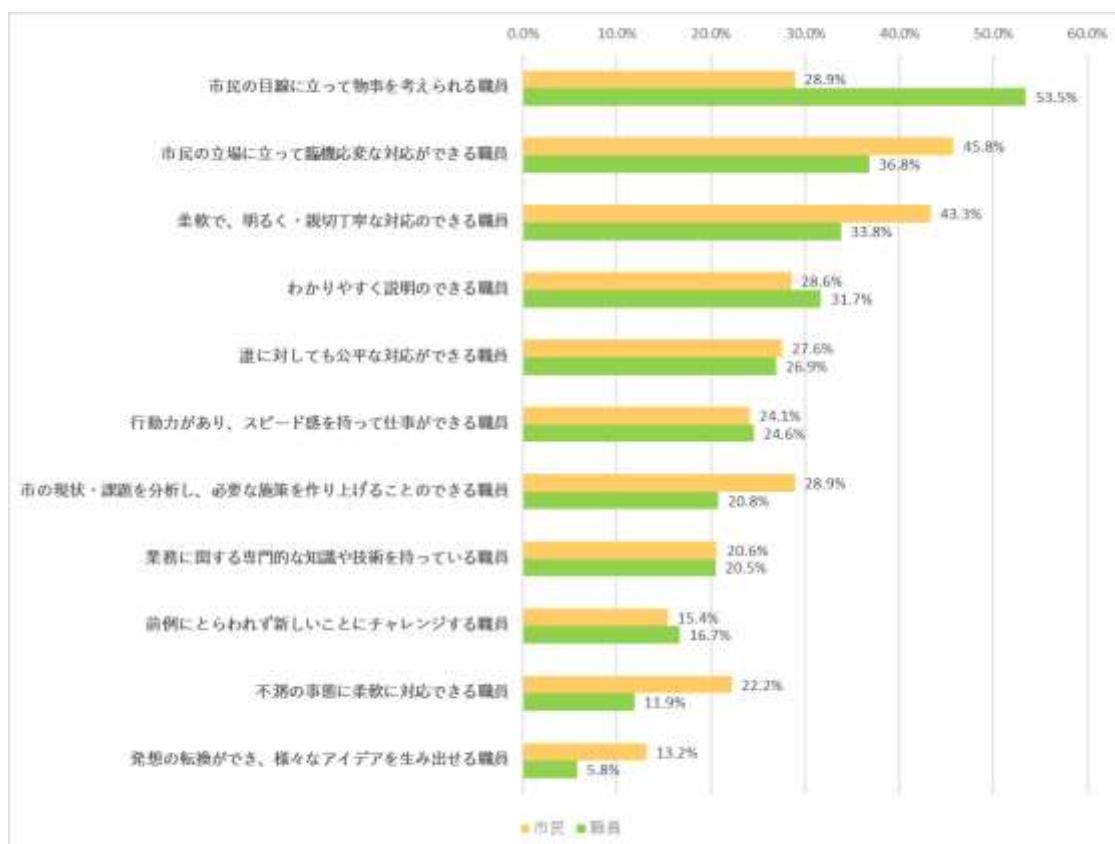


Q. 仕事とプライベート（家庭生活）は両立できていると思いますか



Q.市民から求められる職員とは、どのような職員だと思いますか(市民アンケートとの比較)

項目	市民			職員		
	順位	回答数	構成率	順位	回答数	構成率
市民の目線に立って物事を考えられる職員	4	167	28.9%	1	324	53.5%
市民の立場に立って臨機応変な対応ができる職員	1	264	45.8%	2	223	36.8%
柔軟で、明るく・親切丁寧な対応のできる職員	2	250	43.3%	3	205	33.8%
わかりやすく説明のできる職員	5	165	28.6%	4	192	31.7%
誰に対しても公平な対応ができる職員	6	159	27.6%	5	163	26.9%
行動力があり、スピード感を持って仕事ができる職員	7	139	24.1%	6	149	24.6%
市の現状・課題を分析し、必要な施策を作り上げることのできる職員	3	167	28.9%	7	126	20.8%
業務に関する専門的な知識や技術を持っている職員	9	119	20.6%	8	124	20.5%
前例にとらわれず新しいことにチャレンジする職員	10	89	15.4%	9	101	16.7%
不測の事態に柔軟に対応できる職員	8	128	22.2%	10	72	11.9%
発想の転換ができ、様々なアイデアを生み出せる職員	11	76	13.2%	11	35	5.8%
合計		1,723			1,714	



古河市職員人材育成ビジョン

令和4年3月改訂版

編集・発行 古河市総務部職員課