

栃木市人材育成基本方針



令和6年3月改訂

栃木市

はじめに ～人材育成基本方針の改訂にあたり～

本市では、職員の能力開発を総合的かつ計画的に推進するための諸施策の実施基準とするために、平成26年3月に「栃木市人材育成基本方針」を策定しました。それから約10年が経過し、本市を取り巻く状況は、行政組織の合理化を図り、適正な定員管理に取り組む中で、新しい行政ニーズに対応するために必要な職員数を確保していかなければならない状況へと変化しています。

また、行政全体の大きな流れとして、新型コロナウイルス感染症の流行を契機に、行政手続きのデジタル化の必要性がさらに高まり、デジタルトランスフォーメーション（以下「DX」）の推進が重要視されているほか、SDGsの達成を見据えたユニバーサルデザインやナッジ理論の導入など、行政が取り組むべき新たな課題が数多く生まれています。

さらに、若い世代を中心に「仕事」や「家庭・プライベート」に対する価値観の多様化が進んでおり、個々のライフスタイル、ライフステージに応じた柔軟な働き方を選択できるようにするなど、勤務形態や職場環境の整備に関して、職員の意識の変化を捉えたアプローチを講じていくことが求められています。

今後の少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少を踏まえると、持続可能な行政サービスの提供体制を構築するためには、職員一人ひとりが、現状に即して、常に事務改善などによって合理性を追求し、最少の経費で最大の効果を挙げるための努力を怠らないことはもとより、地方分権改革の推進により、高い自律性を持ち、自らの判断と責任において行政運営に携わっていかなければなりません。

こうした社会経済情勢の変化や総務省の『人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書』の内容などを踏まえ、今回の改訂においては、人材育成を総合的に推進する上で必要となる「人事制度」「職員研修」「職場環境」の3つの要素を、改めて体系的に位置付けていきます。また、「第2次栃木市総合計画」など各種計画との関連性を念頭に置きつつ、計画的かつ実効性高く人材育成に取り組んでいくため、これまでの基本方針の内容を見直していきます。

目次

第1章	これまでの人材育成の取組と求められる方向性	1
第2章	めざすべき職員像	
1	めざすべき職員像	3
	(1) 栃木市に愛着を持つ	4
	(2) 市民の目線で行動する	4
	(3) 積極的にチャレンジする	4
2	職員に必要な意識と能力	5
	(1) 職員に必要な意識	5
	(2) 職位ごとに求められる能力	6
	(3) 職位ごとに果たすべき役割	7
第3章	人材育成の方針	
1	人材育成の重点ターゲット層の設定	10
2	職員の意欲と能力を引き出す人事制度	11
	(1) 多様な人材の確保	11
	(2) 人事評価制度の運用	11
	(3) 適材適所の職員配置	12
	(4) 昇任制度の運用	12
	(5) 女性職員の活躍推進	13
3	職員の育成と成長を支援する職員研修	14
	(1) 職員のリスキリング・スキルアップの促進	14
	(2) 自治体DX推進に向けた職員の意識改革	14
	(3) 管理監督者のマネジメント能力の向上	15
	(4) 職場内外における能力開発	15
	(5) OJT（職場内における人材育成）の推進	15
	(6) 市民と協働し、まちづくりに取り組む職員の育成	16
4	いきいきと仕事に取り組める職場環境	17
	(1) ワーク・ライフ・バランスの推進	17
	(2) 職場の健康管理の充実	17
	(3) 仕事とプライベートの両立支援	18

第4章 人材育成基本方針実施計画	19
第5章 人材育成推進体制	21
参考資料1 人材育成に関する職員アンケート 集計結果	23
参考資料2 職位ごとに求められる具体的な能力	34
参考資料3 仕事を見直し「時間」を生み出す具体的な取組	36

第1章 これまでの人材育成の取組と求められる方向性

本市では、これまでの「栃木市人材育成基本方針（平成26年3月策定・平成31年3月改訂）」に基づき、育成方針として3つの大きな柱（①職員の意欲と能力を引き出す人事制度、②職員の育成と成長を支援する職員研修、③いきいきと仕事に取り組める職場環境）を設定して、めざすべき職員像の育成に向けて取り組んできたところです。

今回、人材育成基本方針の見直しに先立ち、10年振りに職員向けのアンケート（※1）を実施し、これまでの取組に係る現状認識と問題意識を調査した上で、3つの柱それぞれについて求められる方向性をまとめました。

● 実施概要

実施期間	令和5年7月7日～7月21日
対象者	1,222人
回収数	1,121人
回収率	91.7%

	これまでの取組	求められる方向性
① 人事制度	<ul style="list-style-type: none">人物重視の職員採用を実施することにより、能力と意欲を重視した人材確保に努めてきました。平成28年度より、能力と実績に基づく人事評価制度を本格導入しました。	<ul style="list-style-type: none">職員アンケートの結果では、仕事に対するやりがいに必要なものとして「成果に対する上司の適正な評価」「自分の能力を活用・発揮している実感」及び「適材適所の人事異動」が多く見られたことから、職員の意欲の向上に向けて、適切な人事評価と配置管理を運用していくことが求められます。今後の人材育成に向けて力を入れるべき取組について「本人の適性や希望、キャリアデザインを考慮した人事異動」が多く見られたことから、職員のキャリア形成に向けた支援が求められます。

	これまでの取組	求められる方向性
② 職員 研修	<ul style="list-style-type: none"> ・多様化する行政ニーズに対して、的確に対応できる専門性の高い職員の育成を図るため、外部の研修専門機関も活用しながら、研修内容の充実に努めてきました。 	<ul style="list-style-type: none"> ・今後も社会経済状況の大きな変化が予想される中で、新たな行政課題に的確に対応できる高い能力と意欲を持った職員を育成するため、時代の要請に応える研修機会の提供が求められます。 ・職員アンケートの結果では、職員の能力向上の基礎となる自己啓発について、必ずしも活発な取組とは言えない状況にあることから、職員自身による学びを促進する取組が求められます。 ・業務量の増加に相まって、業務の専門化・細分化が進み、業務の属人化が高まる傾向にあります。また、庁内各課で業務効率化に向けた様々な取組がなされていますが、その一方で、根本となる制度などを十分に理解しないまま業務を進める事例が見られます。このことから、事務ミス防止や業務の専門性の向上のために、職員としての基礎固めのためのOJT（職場内における人材育成）の実施が求められます。
③ 職場 環境	<ul style="list-style-type: none"> ・職員のワーク・ライフ・バランスの推進と心身の健康の保持・増進に向けて取り組んできました。特に、職員の健康管理・メンタルヘルス対策については、各種研修の実施及びストレスチェックなどを実施してきました。 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員アンケートの結果では、今後の人材育成に向けて力を入れるべき取組について、「ワーク・ライフ・バランス推進のための職場環境づくり」を挙げる回答が多く、また、「働き方改革」の必要性についても多くの自由意見がありました。これらの取組について、具体的に推進していくことが求められます。

※1. 職員アンケートの結果は、巻末「参考資料1」を参照のこと。

第2章 めざすべき職員像

1 めざすべき職員像

最初の基本方針策定から10年が経過し、「はじめに」にも記載したように、この間の社会経済状況の変化（厳しい財政環境、職員数の減少、自治体DXの進展、感染症・大規模災害、公共インフラの老朽化、こども・子育て施策の充実など）を受けて、本市においても、市民の暮らしを持続可能な形で支えていくため、新たな発想で課題解決に取り組むことが求められています。

また、市民を中心としたまちづくりや市政運営の実現に向けて、多くの市民の参画を得て制定した「栃木市自治基本条例」（平成24年6月制定）の第20条では、市職員の責務を以下のように規定しています。

栃木市自治基本条例（平成24年栃木市条例第27号）【抄】

（市職員）

- 第20条 市職員は、市民全体の奉仕者として、市民自治の実現のため、法令の定めるところにより公平、公正かつ誠実に職務を遂行し、市民の信頼獲得に努めなければならない。
- 2 市職員は、職員間の連携を密にし、効率的かつ効果的に職務を遂行しなければならない。
 - 3 市職員は、職務遂行に当たって、必要な知識の習得、創意工夫、技能向上等に努めなければならない。
 - 4 市職員は、自らも地域の一員であることを自覚し、地域のまちづくりに積極的に参画するように努めなければならない。

さらに、令和5年3月には、令和5年度から令和14年度までのまちづくりの指針となる「第2次栃木市総合計画」を策定したことから、この計画に定める各種施策を着実に展開していく必要があります。

そこで、前章で述べた職員向けアンケートの中で、「栃木市職員としてめざすべき職員像」に関する意識調査を行いました。その結果や本市を取り巻く環境の変化を踏まえ、「めざすべき職員像」を次のとおり設定し、総合計画に掲げた将来都市像「豊かな自然を共有し 優しさと強さが調和した 活力あふれる栃木市」の実現に向けて、職員の育成に取り組んでいきます。

「めざすべき職員像」
栃木市に愛着を持ち 市民の目線で行動し
積極的にチャレンジする職員

(1) 栃木市に愛着を持つ

職員は、自然、歴史、文化をはじめとする魅力的な資源をもつ栃木市に対し、強い愛着を持ち、地域や市政に関する幅広い知識を有していることが必要です。

また、市民だけでなく、市を訪れた全ての人に対しておもてなしの心で応対するとともに、職員自らも率先して地域の行事や活動等に関わりながら、地域社会の一員であるという意識のもとで市民と協働し、仕事に取り組みます。

(2) 市民の目線で行動する

職員は、全体の奉仕者であることを自覚し、高い倫理観と責任感をもち、職務に取り組むことが必要です。

また、行政の目線（論理）ではなく、視点を反転し、住民の目線から「その事業は何の意味があるのか」と常に考えることが必要です。「誰のために、何のために、何をするのか」という想像力を働かせ、目的とプロセスを市民と共有しつつ、事業にかかるコストを意識し、最少の経費で最大の効果が得られるよう仕事に取り組みます。

(3) 積極的にチャレンジする

職員には、社会経済情勢の変化や高度化・多様化している行政ニーズに的確に対応するため、前例踏襲や固定観念を排除した柔軟な発想と創意工夫が求められています。

よって、職員は、常に最新の情報に対して感度を高めておくとともに、日頃から職務上必要となる知識や技術・分析手法などの習得に努めます。そして、課題に直面した際には、職員同士が所属の垣根を超えて知識や情報を共有し、アイデアを出し合いながら新たな解決策や方針を見出して、積極的に現場での実践に取り組みます。

2 職員に必要な意識と能力

将来都市像の実現へ向けて、めざすべき職員となるためには、栃木市に愛着を持つと同時に、職員としての意識と職務を行う上で必要となる能力を身につけることが必要です。職員一人ひとりが意識と能力の双方を高めることで、様々な行政課題に即応できる組織となり、行政サービスの向上につながります。

そこで、職員に必要な意識と能力について、次のように設定します。

(1) 職員に必要な意識

バックキャスト	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少社会の到来をはじめとする諸課題を「未来の制約」として受け入れた上で「将来のありたい姿」を描き、その姿に向かって、今どのような施策を進めるべきかを考える意識
市民満足志向	<ul style="list-style-type: none"> 市民が求めているサービスを常に考え、把握しようとする意識 施策に対する市民の満足度（納得度）を高めるため、積極的に対応する意識
協働意識	<ul style="list-style-type: none"> 周囲の状況に気を配り、情報を発信し共有する意識 適切な協力、協働体制を周囲に働きかけ、必要な情報や労力を進んで提供する意識
経営感覚 (コスト意識)	<ul style="list-style-type: none"> 人・物・金・時間を有効に使う意識 費用対効果の意識や工夫、改善等による無駄の削減意識 常に業務の効率性に気を配り、コストを意識し行動する意識
チャレンジ精神	<ul style="list-style-type: none"> 常に問題意識をもって職務に取り組み、新たな業務や困難な業務に積極的に挑戦する意識
責任感	<ul style="list-style-type: none"> 自分の職位で遂行すべき業務の責任について正しく理解し、かつ最後まで円滑に業務を遂行する意識
服務規律	<ul style="list-style-type: none"> 全体の奉仕者として、高い倫理感を持ち、市職員としての規律性を順守（コンプライアンス）する意識 部下職員や同僚職員の模範となろうとする意識

(2) 職位ごとに求められる能力

能力	定義	部長級	課長級	副主幹・係長 課長補佐	主査・主任	主事・技師等	技能労務職
決断力	組織や市民への影響等を考慮し、的確な決断ができる。損失を招く要素を考え、その対策を実施する。	☆	◎	○			
折衝・交渉力	住民等に要領よく説明し、効果的に理解してもらおう。異なる意見に対し、論理的に説明し理解・協力を得ることができる。	☆	◎	○			
人材育成力	部下の能力や適性に応じて業務遂行能力を向上させる働きかけを行う。	☆	◎	○			
統率力	組織の目標の達成に向けて、部下をまとめ率いることができる。	☆	◎	○			
企画・計画力	市民ニーズや社会情勢に応じた企画ができる。計画的に実現のための段取りを組み立てられる。	☆	☆	◎	○	○	
知識・技能	経験年数や役職に応じた知識・技能を有している。また、情報の収集に努め、業務遂行上活用することができる。	☆	☆	☆	◎	◎	◎
説明力・接遇能力	相手の話や状況を正確に理解するとともに、自分の考えや意見を正確に相手に伝えることができる。市民等への対応が親切丁寧である。	☆	☆	☆	◎	◎	◎
実行・行動力	所管業務の課題や目標に応じ、的確な行動をとれる。考えているだけでなくすばやく行動を起こすことができる。	☆	☆	☆	◎	◎	◎
改善力	常に課題を意識し、効果的な業務改善ができる。	☆	☆	☆	◎	○	◎
指導力	後輩等に対して適切な指導・助言ができる。				◎	○	
安全管理	事故等が起きる要因を考え、その対策を実施する。(保育園・認定こども園・子育て支援センター・小中学校・学童施設など)	☆	☆	☆	◎	○	◎

☆…応用的知識・技能を有し、能力を応用し十分に活用している。

◎…基本的知識・技能を有し、十分に能力を発揮している。

○…最低限必要な基礎知識・技能を有し、能力を発揮できるよう研鑽している。

※職位ごとに求められる具体的な能力の内容は、巻末「参考資料2」に掲載。

(3) 職位ごとに果たすべき役割

<p>部長級</p>	<p>①全庁的な政策形成に参画し、議会や関係機関との折衝や調整を行い、市政方針を実行する。</p> <p>②総合的かつ長期的な視点で、担当施策の実施に関して決断をする。</p> <p>③リスク管理に対応する知識を持ち、不測の事態に備えるとともに、迅速に対応する。</p>
<p>課長級</p>	<p>①議会や関係機関との折衝を行い、各者相互の意見調整を図る。</p> <p>②所属職員の能力や意欲を把握し、仕事を通じて育成する環境を築く。</p> <p>③施策の構想を立案し、遂行する。</p> <p>④収集した情報に基づき、長期的な視点で、課の業務の現状評価と将来予測をする。</p>
<p>課長補佐 副主幹 係長</p>	<p>①施策の具体案を企画し、遂行する。</p> <p>②業務について、庁内関係部署との調整と職場内の意思疎通を図る。</p> <p>③部下職員の能力を把握し、育成する。</p> <p>④収集した情報に基づき、課の業務の現状評価と将来予測をする。</p>
<p>主査 主任</p>	<p>①上司の指示を的確に把握して、具体的な施策や事業を企画する。</p> <p>②費用対効果を意識し、迅速に業務を遂行する。</p> <p>③課や担当の方針を受け、日常業務を改善する。</p> <p>④後輩職員を育成する。</p> <p>⑤市民の声を把握し、そのニーズを業務に反映させる。</p>
<p>主事 技師等 技能労務職</p>	<p>①担当業務を迅速かつ正確に遂行する。</p> <p>②常に問題意識を持って、必要な改善を提案する。</p> <p>③担当業務に関する知識や技能を有し活用する。</p> <p>④市民の意見に耳を傾け誠意をもって対応する。</p>
<p>高齢期職員 (60歳代の職員) (※2)</p>	<p>①それまでに培った知識や技能を後輩職員に伝え、実務の責任者である監督職(係の長)に適切なアドバイスをする。</p> <p>②自身の経験を生かし、同僚職員と連携して積極的に業務改善に取り組む。</p> <p style="text-align: center;"><u>(高齢期職員に最も期待される役割は「知識・技能の伝承」)</u></p>

会計年度
任用職員

- ①担当する業務に必要な知識や技能の習得に努める。
- ②地方公務員であり、行政サービスの担い手であるという自覚を持って行動する。
- ③実務の責任者である監督職（係の長）の指示のもと、適切に業務を遂行する。

※2. 定年引上げ後の人事管理の工夫や組織活力が維持されるための対応策などについて検討を行ってきた総務省の「地方公務員の定年引上げに伴う高齢期職員の活用に関する検討会」にて、60歳以上の職員を「高齢期職員」と規定しています。

栃木市の将来都市像

豊かな自然を共有し 優しさと強さが調和した
活力あふれる栃木市

職員の意識・
能力の向上

組織力
の向上

めざすべき職員像

栃木市に愛着を持ち

市民の目線で行動し

積極的にチャレンジする職員

- ①職員個人の取組
- ②管理監督者の取組
- ③所属部署の取組
- ④人事担当課の取組

【人材育成の3つの柱】

人事制度



職員研修



職場環境

【具体的な取組項目】

- ①多様な人材の確保
- ②人事評価制度の運用
- ③適材適所の職員配置
- ④昇任制度の運用
- ⑤女性職員の活躍推進

- ①職員のリスキリング・スキルアップの促進
- ②自治体DXの推進
- ③マネジメント能力の向上
- ④職場内外における能力開発
- ⑤OJTの推進
- ⑥市民と協働し、まちづくりに取り組む職員の育成

- ①ワーク・ライフ・バランスの推進
- ②職員の健康管理の充実
- ③仕事とプライベートの両立支援

第3章 人材育成の方針

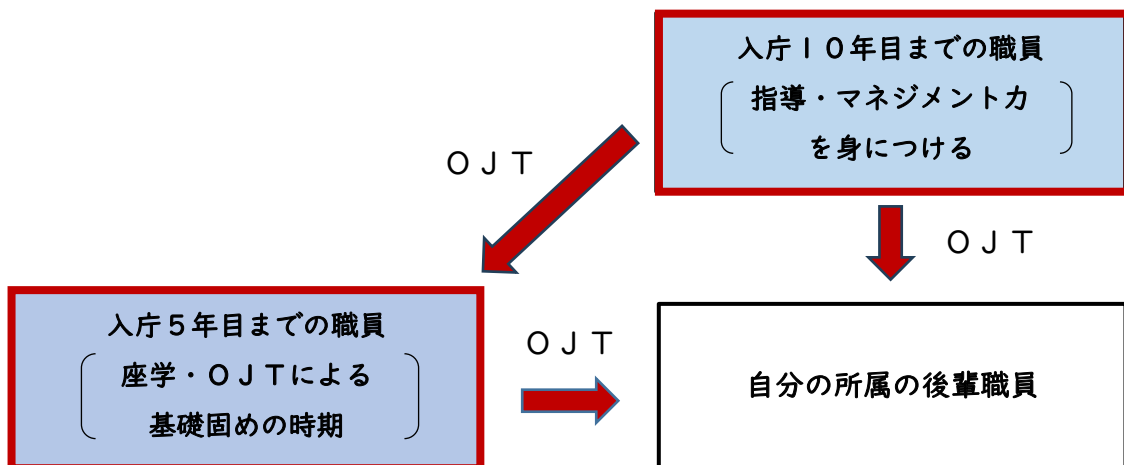
人材育成の主役は職員自身であり、主体的に「めざすべき職員像」を実現することが求められますが、個人の取組に任せておくだけでは、必ずしも目的が達成されるわけではありません。職員に必要な意識と能力の向上を図りつつ、組織として人材育成を進めていくためには、職員採用に始まり、異動、昇任、人事評価、給与を含めた適切な人事管理が不可欠です。

そこで、人材の計画的・体系的な育成の方針として、引き続き3つの柱（①職員の意欲と能力を引き出す人事制度、②職員の育成と成長を支援する職員研修、③いきいきと仕事に取り組める職場環境）を設定し、これらが連携して相乗効果を生み出すような環境を作り上げていきます。

1 人材育成の重点ターゲット層の設定

公務員に必要とされる知識・技能が大幅に変化する中で、これからの行政を担う若年層の職員が、それらの知識・技能を獲得できる環境を整えることが重要です。

そこで、入庁5年目までの職員と入庁10年目までの職員をそれぞれ人材育成の重点ターゲット層とし、新規採用職員を含む若年層の職員に対しては、比較的年齢の近い職員が中心となって育成するというサイクルを繰り返すことで、組織としての対応力の向上につなげていきます。



2 職員の意欲と能力を引き出す人事制度

(1) 多様な人材の確保

生産年齢人口の減少と人材の流動化の影響により、公務員の受験者数は年々減少傾向にあります。職員の年齢構成や専門職の配置状況、定年引上げの影響などを考慮しながら、今後も計画的な職員採用を行う必要がありますが、多様で優秀な人材の確保という観点からは、新卒者に限らない、経験者採用（※3）による多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材の確保も重要です。

経験者採用による人材は、社会人即戦力としての働きが期待できるほか、公務のみでは得られない多様な経験や価値観からは、従来の業務や慣例にとらわれない柔軟な発想が期待でき、具体的な政策への反映のみならず、職員一人ひとりの意識や職場環境にも変化をもたらし得るものです。

よって、経験者採用を念頭に、多様な経験やスキル、専門性を持った人材を積極的に確保するため、職種に応じた評価基準の整理を行い、採用試験の手法について毎年改善を重ね、受験者のキャリアに応じた選考を実施します。

また、技師や保健師、保育士といった専門職の確保が極めて困難な状況であることから、専門職や技術職の公務の側面からの魅力について、Web上での情報発信に力を入れるとともに、様々な機会を通して、本市で仕事をするものの魅力を受験者に伝えていきます。

さらに、デジタル人材などの専門分野に関しては、任期付採用や外部人材の活用、他の自治体と連携した専門人材の共同活用などにより、不足する人材の補完に努めます。

(2) 人事評価制度の運用

平成28年度より運用している本市の人事評価制度は、職員の態度、能力の発揮状況や業績評価を通じて、職員の育成を図ることを目的としており、その評価結果を昇任や給与などの処遇に活用することとしています。

中でも、業績評価は「目標による管理」の方法で実施するものであり、担当業務について目指す状態をあらかじめ目標として定め、計画を立てて着実に業務を進めることにより、効果的・効率的に業務を進める手法であることから、職員の意欲・やりがいの向上につながると考えられます。

※3. 本基本方針での「経験者採用」は、社会人経験者採用と公務員経験者採用の両方を指します。また、後者に関しては、栃木市役所に限らず、広く公務員経験者（国・県・市町村等）を想定しています。

めざすべき職員像の実現のために、必要となる能力と評価項目を連動させることで、人材育成を戦略的に実施できることから、仕組みの見直しを継続的に行います。また、実際の評価にあたっては、職員がもともと持っている能力や人間性ではなく、評価期間中に発揮した能力を評価することを徹底するために、現行の評価者向け研修の成果を検証し、内容を充実させていきます。

(3) 適材適所の職員配置

職員アンケートで、人事異動（配置）に期待する内容を尋ねたところ「適材適所の異動による組織の活性化」と回答した職員が全体の約55%にのびりました。本市では、全職員を対象として年に一度自己申告を実施し、職員が自己の適性や進路を見つめ直す機会にしています。併せて、所属長による職場ヒアリングを実施することで、所属職員の能力・適性・希望を把握しており、今後も自己申告及びヒアリングの内容を総合的に勘案して、適材適所の職員配置に努めます。

また、一部の職員を除き、採用から10年程度を目安に3か所程度の部署を経験するローテーション人事を計画的に実施します。様々な部署を経験することで、幅広い視野や人脈が獲得できるとともに、その職員の能力開発へとつなげていきます。

その後は、広い分野で高い知識を持つ人材の育成をめざしますが、特定分野の課題解決に向けた施策の実施のために、該当分野に精通した専門家の養成も図ります。

さらに、令和5年4月から地方公務員の定年が65歳まで段階的に引き上げられています。職員全体に占める高齢期職員が増えていく中で、職員が定年まで意欲を持って働ける環境を作るとともに、採用形態の多様化（経験者採用・障がい者採用・任期付採用など）を踏まえ、職員一人ひとりのキャリア形成の支援にも力を入れていきます。

(4) 昇任制度の運用

昇任については、全ての職員に対して公平に行う必要があります。

職員のこれまでの職歴、保有している資格、受講した研修、人事評価結果、今後どのような分野・部署への配属を希望するかといった本人の意向などの多面的な情報に基づいて、個々の職員にプラスとなるようなポジションへの配置に努めることで、職員の持つ能力を最大限に活用するとともに、意欲の向上につなげていきます。

一方で、体調や家庭の事情などにより、管理監督者としての職務を続けることが困難となった職員に対し、本市では希望降任制度を設けています。今後は制度の周知とともに、必要に応じて活用することで、特別な事情を抱える管理監督者の負担を軽減し、円滑な組織運営を図ります。

(5) 女性職員の活躍推進

これからの人事管理に求められる視点は、年齢や性別関係なく職員全員の能力を上手に引き出し、活用していくことです。そのためには、各所属において様々な視点を持つ人材が活躍できる環境を作ることが大切ですが、一方で、政策の意思決定プロセスにおいて、女性の関与の機会が少なくなるとその視点が反映されにくくなり、様々な分野で問題が生じる懸念があります。将来に健全な組織を残すためにも、多様な視点や発想を活用することは重要であり、その一つとして、女性職員の力を活用することが求められています。

本市においても、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（平成27年法律第64号）の趣旨を踏まえ、特定事業主として、女性職員の個性と能力が十分に発揮され、活躍できる社会の実現に向けて、令和2年3月に『栃木市職員 笑顔の子育て&女性活躍サポートプラン（栃木市特定事業主行動計画）』を策定し、様々な取組を進めているところです。

一方、職員アンケートの結果からは、昇任を希望する女性職員が全年代を通して少ないこと、育児休業からの復帰や昇任にあたり家庭生活と仕事の両立に不安があること、進路を考える上で参考となるような多様な職務経験の機会がこれまで少なかったことが浮き彫りになりました。

そこで、女性職員の管理職への登用を見据えて、結婚・妊娠・出産・育児といったライフイベントまでに多くの部署・業務を経験することが昇任への不安解消につながるとの考えから、女性職員のキャリア形成や（男性職員を含めた）働き方改革に係る取組をより一層進めていきます。また、育児期の女性職員も自治体行政を担う重要な人材であるという認識を職場全体で共有し、女性職員が多様な職務経験を積むことができるような人事管理に努めていきます。

3 職員の育成と成長を支援する職員研修

(1) 職員のリスキリング・スキルアップの促進^(※4)

昨今、官民間問わず職場における価値観は、「仕事のやりがい」「組織への貢献の実感」「自己成長」などが重視される方向に変化してきています。

また、高度化・多様化する行政ニーズに対応するため、自治体職員も民間企業で使うようなスキルが必要な時代になり、職員一人ひとりが、自身の持つ知識・技能とこれまでの経験を組み合わせ、質の高い行政サービスの実現に向けて力を発揮することが求められます。

さらに、私たちは職員である以上、必ず定期的な異動があります。どの部署に配属になっても能力を発揮できるよう、日頃から自分に投資（自己啓発）し、能力を磨き、高い水準で業務を遂行することで、仕事に対するやりがい・キャリアを通じた成長の実感を持ちながら、地域や組織に貢献することができます。

よって、個人学習やチーム学習（自主研究グループ活動など）を推奨し、個人の成長を職場の活性化や組織の成長へつなげます。また、希望する職員には、より高度で専門的な内容を学べる機会を設けることで、新たな活躍場所を自ら求める職員の育成を図ります。

(2) 自治体DX推進に向けた職員の意識改革

コロナ禍を経て社会におけるデジタル化が加速する中、本市においても自治体DXを重要施策と位置づけ、その推進に向け、情報管理部門の再編、全庁横断型組織の設置、外部人材の登用を図ってきました。今後は、行政手続のオンライン化やその基盤となる情報システムの標準化などを通して、市民目線に立った「わかりやすい・利用しやすい行政サービス」の実装を目指していくこととなります。

上記を踏まえ、職員には、ノーコードツール（プログラム言語を知らなくてもデータベースを作成できるソフト）、RPA（ソフトウェア・ロボットによる業務自動化）、AI音声認識による文字起こしツールなどのデジタル技術を活用した積極的な業務改革が求められます。また、EBPM（Evidence Based Policy Making：業務・統計データに基づく政策立案）を推進するため、職員の意識改革、行政が保有するデータの分析・活用に資する研修を実施し、各職場において段階的なDXの推進を支援していきます。

※4. 知識・技能の習得について、これまではスキルアップという用語が一般的でしたが、近年新しい仕事のやり方や新しい職務に移行するための知識・技能の習得をリスキリングと定義し、デジタル技術の導入・活用など、組織側の戦略的ニーズに基づく知識・技能の習得を特に人材育成の要として、育成に取り組む動きが進んでいます。

(3) 管理監督者のマネジメント能力の向上

本市では、課や係のマネジメント能力は一朝一夕に身につくものではないとの考えから、管理監督者に昇任する前から階層別研修にマネジメント関連科目を取り入れてきました。また、管理監督者に昇任してからは、各種ハラスメントを防止するための研修を多く実施してきました。

しかし、新型コロナウイルス感染症の流行など、近年は想定していなかった外部環境の変化により突発的な業務が増加したことで、どの部署においても少人数の職員で多くの業務を行う必要が生じています。

職場のリーダーである管理監督者が、自ら業務改善の先頭に立つだけでなく、所属職員への適切な指導・助言を通して、職員に成長の機会を与える能力がより一層求められることから、これらの視点を取り入れた研修を導入します。

(4) 職場内外における能力開発

既存の職員研修について、受講後のアンケートに基づき、時代の変化に即応した内容をカリキュラムに盛り込むなど、研修科目や受講年次の見直しを適宜行っていきます。

また、職員の採用形態や働き方の多様化などに伴い、職種や専門分野にかかわらず幅広い視野を養う必要性から、能力開発の手段もこれに対応できるように選択肢を増やす必要があります。今後は、オンライン研修（限られた時間の中でも効果的・効率的に受講できる録画配信型のオンデマンド研修）の導入や中途採用者（経験者採用）の研修体系の再構築など、職員のニーズを踏まえた多様な学習機会の提供に取り組みます。

他方、職場外研修（派遣研修）は、外部の機関で本来の職務から離れて行う研修で、実務で役立つ知識・理論・戦略などを集中的に学ぶものです。研修中には、行政内外の関係者との幅広い人脈を構築できるだけでなく、既存の枠組みを超えて思考する経験を通して、自身の価値観や判断基準を相対化し視野を広げることができます。さらに、職員の意識改革や組織文化の変革といった面で、自身の職場へのフィードバックも期待されることから、本市として研修への参加を積極的に推奨していきます。

(5) OJT（職場内における人材育成）の推進

職員の学習意欲は、所属する組織や職場の雰囲気によって大きく影響されます。どんなに学習意欲の高い職員でも、その意識や行動が組織に受け入れられなければ、次第に学習意欲は低下していきます。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が重要となります。

OJTは、日常業務の中で、実務の詳細や組織の慣例などを職場の先輩職員から学ぶもので、集合研修では得られない、より実践的な力を身につけることができます。事務

処理ミスの防止や業務の専門性向上のためにも、積極的にOJTを実施していきます。

また、本市では、平成28年8月に『OJTハンドブック』を作成し、人材育成の手段の一つとしてOJTを推進してきました。OJTには後輩指導だけでなく、例えば外部機関の研修に参加した若手職員が、新しい知識・技能や自由な発想を周りの職員（上司含む）と共有するという双方向的な学び合いの側面もあります。一部の職員に負担が偏ることを防ぐため、今後は全ての職員がOJT実践のために必要な知識・技能を習得できる機会を充実させ、全庁的なOJTの定着や活性化を図っていきます。（※5）

(6) 市民と協働し、まちづくりに取り組む職員の育成

めざすべき職員像にある「市民の目線に立って考える」職員になるためには、職員一人ひとりが、座学により市民協働の理論を学習するだけでなく、業務内外を問わず実際に市民と交流し、対話を通して市民の声にしっかりと耳を傾け、市民感覚を感じ取ることが重要です。そうした職員の意識を組織として共有し、各種施策の基礎となる共通の価値観にまで高めていく必要があります。

また、職員アンケートの中で、仕事以外の地域活動への従事の有無を尋ねたところ、約35%の職員から「何らかの活動をしている」との回答を得ました。職員には地域のコーディネート役として、コミュニティ組織、NPO、民間企業といった多様な地域の主体と連携して、自身の知見と人脈を生かしつつ、課題を解決していくことが期待されています。よって、職員が地域の行事や市民活動、営利を目的としない公益的な活動へ積極的に参加することを促し、「地域を知り、地域で話し、地域と共に行動する職員」となれるよう支援していきます。

※5. OJTを円滑かつ効果的に推進するため、各所属に職場研修推進員（庶務担当係長など）を1名置いてきましたが、OJTは職場全体で行うべきという考えの下、職場研修推進員制度は廃止します。

4 いきいきと仕事に取り組める職場環境

(1) ワーク・ライフ・バランスの推進

平成30年の働き方改革関連法の成立により、地方公務員についても、時間外勤務の上限規制制度の導入をはじめ、管理監督者を含めた全ての職員が心身の健康を維持し、ワーク・ライフ・バランスを保ちながら職務に従事できる環境を整備することが求められるようになりました。

慢性化した長時間の時間外勤務は、職員の健康を害するだけでなく、公務能率の低下を引き起こすと考えられます。一部の職員に業務負荷が偏って業務の属人化が起こることのないよう、管理監督者には、日頃から小さなコミュニケーションを重ねて部下職員の仕事の状況を把握し、相談しやすい環境づくりに努めるほか、業務繁忙期の所属内の協力体制を整え、特定の職員に仕事が集中しないように事務分担の見直しを行うなどの柔軟な対応が求められます。

また、30歳代以下の方のみ対象とした職員アンケートで、期間問わず「育児休業を取得したい」と答えた方が全体の7割超となりました。職員が安心して育児休業や部分休業、介護休暇などを取得できる応援体制の構築に職場全体で取り組むとともに、周囲の職員の理解や支援が得られるような雰囲気醸成がますます重要となってきます。

時間外勤務の縮減に主眼を置いた対策に留まらず、業務の効率化を阻害する各種運用の見直しや年次有給休暇・男性職員の育児休業取得の促進など、全ての職員がワーク・ライフ・バランスを確保しながら、その能力を最大限発揮できる職場環境の整備に取り組めます。

(2) 職員の健康管理の充実

組織にとって職員は大事な財産であり、心身ともに健康であることは職員の能力が最大限に発揮されるために重要となります。業務による職員の健康障害の発生予防に努めるとともに、職場におけるゼロ・ハラスメントを目指して、引き続き相談・指導体制の充実や支援体制の整備を図ります。

また、行政ニーズの高度化・多様化や業務量の増大など、職員の働く環境は近年大きく変化しています。本市においても、職員のメンタルヘルスに関する様々な問題が増加しており、健康管理、中でもメンタルヘルス対策は重要な課題の1つとなっています。

今後も、職員の心身の健康の確保に向けて、相談・指導体制の充実を図るとともに、特に、メンタルヘルスでは、職員自身の不調の未然防止、職場での不調者の早期発見・早期対応、職場復帰に向けた対応などに取り組めます。

(3) 仕事とプライベートの両立支援

職員アンケートでは「今後どのようなキャリアを積みたいか」との設問に対して「仕事の内容よりも働きやすい職場環境で仕事を続けたい」と回答した職員が最も多い結果となりました。ライフスタイルの多様化により、公務員志望者が職場を選ぶ際の基準として、自分自身の時間をいかに確保・充実できるのかということが大きな意味を持ってきており、仕事をする上での重要な価値観になっています。

また、入庁後の職員の人材育成の観点からも、職員が日々の業務のあり方を見直して「時間」を生み出し（※6）、その時間を自己啓発、地域活動など新たなチャレンジのために充てることができれば、職員自身の能力開発の促進だけでなく、協働意識の醸成や行政サービスの向上にも寄与すると考えられます。










そこで、性別や年代を問わず、育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できるよう、勤務時間の弾力運用や年次有給休暇の半日・時間単位での取得促進などの取組を進めます。こうした両立支援は、単に時間的な制約のある職員への配慮という点に留まらず、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、職員がキャリアを通じた成長の実感を得られる職場環境づくりにもつながります。

※6. 具体的な取組は、巻末「参考資料3」を参照のこと。

第4章 人材育成基本方針実施計画

社会情勢の変化を踏まえ、令和6年度から以下の項目に取り組んでいきます。

取組項目		取組内容	スケジュール（年度）					
			R6	R7	R8	R9	R10	
人材育成の方針	人事制度	多様な人材の確保	経験者採用の強化	実施	→			
			プランニング能力やコミュニケーション能力、事業の継続力などを重視した採用	実施	→			
		人事評価制度の運用	評価制度の適正な運用と見直し	実施	→			
			評価者の評価スキル向上及び評価の目線合わせのための研修の実施	実施	→			
		適材適所の職員配置	ローテーション人事による能力開発	実施	→			
			高齢期職員・任期付職員の活用	実施	→			
	若年層や専門職の職場経験に配慮した人事管理		実施	→				
	昇任制度の運用	人事評価を活用した昇任管理の実施	実施	→				
	女性職員の活躍推進	女性職員の登用を見据え、多様な職務経験と広い視野を獲得できる人事管理	実施	→				
	職員研修	職員のリスキリング・スキルアップの促進	時代の変化に即応した研修内容の見直し	実施	→			
			若年層のキャリア形成を支援する研修の実施	実施	→			
		自治体DX推進に向けた職員の意識改革	デジタル人材の育成に向けた研修の実施	検討	実施	→		
		管理監督者のマネジメント能力の向上	管理監督者に対する、課・係のマネジメントに係る能力向上に資する研修の実施	検討	実施	→		
		職場内外における能力開発	オンライン研修の導入	検討	実施	→		
中途採用者（経験者採用）の研修体系の再構築と職務経験活用の仕組みの検討			検討	→	実施	→		
他の自治体や民間企業とネットワークを構築し、それを生かせる職員の育成			実施	→				
外部機関における研修の受講成果を庁内で共有できる仕組みの検討			検討	実施	→			
OJT（職場内における人材育成）の推進	若年層のキャリア形成を支援することができる先輩職員の育成	検討	実施	→				
市民と協働し、まちづくりに取り組む職員の育成	公務以外の地域活動への参加促進	検討	実施	→				

取組項目		取組内容	スケジュール（年度）					
			R6	R7	R8	R9	R10	
人材育成の方針	職場環境	職場におけるICTツールなどの積極活用や共通業務の効率化による時間外勤務の削減（マニュアル整備による業務の標準化含む）	実施					
		育児や介護をしながら活躍できる職場風土の醸成	実施					
		特定の人に仕事が集中しないような事務分担の見直し	実施					
		各種休暇制度の全庁的な周知と取得の推進	実施					
	職員の健康管理の充実	ストレスチェックの実施及びその結果に基づく職員への産業医面談の実施	実施					
		外部機関のサービスを活用したメンタルヘルス対策の強化	検討	実施				
		ハラスメント相談体制等の整備及び周知	実施					
	仕事とプライベートの両立支援	効率的かつ柔軟な働き方を実現する制度の検討（勤務時間の弾力運用など）	実施					
		日々の仕事を見直し「時間」を生み出す手法の共有（業務効率化に係る研修の実施）	実施					

※「栃木市人材育成基本方針（平成31年3月改訂）」に基づくこれまでの取組は基本的に継続します。

第5章 人材育成推進体制

「めざすべき職員像」の実現のため、各職員が自己のキャリアについて考え、能力開発に努めるとともに、管理監督者がマネジメント能力を発揮し、人材育成が日常的に行われる職場環境を実現させるなど、それぞれの立場に応じた責務を果たすことが求められます。

一方で、各所属部署は、職場の実態や問題点を的確に把握した上で、所属部署における人材育成の方針を示し、人事担当課は、市政を担う人材の育成を全庁的に推進して、全ての職員の意欲や能力を最大限に引き出すという役割を担っています。

こうした各責務と役割が果たされることで、職員の人材育成が推進されていきます。

求められる役割	
① 職員個人	<ul style="list-style-type: none"> ・職員として能力を生かし、本市に貢献していくためには、職員自身が組織の中における自己の役割を認識するとともに、日々の業務に積極的に取り組む中で、自己のキャリアについて考え、能力開発に努めなければなりません。 ・上司と十分なコミュニケーションを図り、その助言を受けながら、自分の強みや弱みを把握し、主体的に能力開発に取り組んでいくことが求められます。 ・自己申告や人事評価を契機として、自分が仕事を通して「どのようになりたいのか」ということをしっかりと意識し、自身のキャリアと組織への貢献とのバランスをどう実現していくのかを考えることが大切です。
② 管理監督者	<ul style="list-style-type: none"> ・部下職員の持てる能力を引き出し、成長を促すことが管理監督者の責務です。 ・部下職員の能力開発のニーズ（興味・関心）を把握し、それぞれの能力に応じた指導を行い得る立場にあります。また、日々の取組姿勢が部下職員の意識や職場の雰囲気にな大きな影響を与えることから、人材育成を推進する上で重要な役割を担っています。 ・こういった役割を十分に認識し、日常業務において部下職員の能力を引き出し、成長を促す観点から、機会を捉えて小さなコミュニケーションを積み重ねて信頼関係を構築し、適時適切な助言を与えなければなりません。 ・その一方で、管理監督者が一人で部下職員の育成を担うことには限界があるため、職場の中で職員同士が気軽に教え合い、知識・ノウハウが共有できる雰囲気づくりなど、人材育成が日常的に行われる職場環境を実現できるようマネジメントしていくことも求められます。

<p>③ 所属部署</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・各所属部署は、人事担当課とも連携し、業務の遂行と業務に精通した「プロ」の人材を育成する役割を担い、職場の実態や問題点、課題を的確に把握した上で、所属部署における人材育成の方針を示す必要があります。 ・職員の能力開発は、仕事を通じて図られる側面が大きく、所属部署での人材育成が重要となります。前述のとおり、各所属部署の管理監督者は、日常の進行管理などの一連の仕事の流れの中に、人材育成の視点を持って、部下職員に対するマネジメントを行うことが求められます。 ・職員相互に成長できる職場環境づくりが重要となってくることから、各所属部署においては、所管業務や課題に応じた研修への参加、職員の意識改革、職場風土改革の取組など、職場の人材育成が機能するよう支援する必要があります。
<p>④ 人事担当課</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人事担当課の役割は、様々な手法を用いた職員の能力開発と意識改革、職場風土改革により、市政を担う人材の育成を全庁的に推進することです。 ・各種制度や働きやすい職場環境づくりを通じて、全ての職員の意欲や能力を最大限に引き出し、組織力を強化していく必要があります。 ・意欲、能力、実績、中・長期的な能力開発を重視した任用（異動、昇任など）に努めながら、ワーク・ライフ・バランスの確保や女性活躍の推進にも取り組んでいきます。

参考資料Ⅰ 人材育成に関する職員アンケート 集計結果

Q1.あなたの年齢は（令和5年4月1日現在）

1. 20歳代以下	2. 30歳代	3. 40歳代	4. 50歳代以上
165	315	288	353

Q2.あなたの性別は

1. 男	2. 女
724	397

Q3.あなたの職種は

1. 事務職	2. 専門職（技師・保健師等）	3. 専門職（保育士）	4. 消防職	5. 技能労務職
699	125	91	170	36

Q4.は自分の職位を尋ねる設問のため、集計省略

Q5.あなたの現在の仕事の量はどの程度ですか

1. 非常に多い	2. やや多い	3. ちょうどよい	4. やや少ない	5. 少ない
204	395	472	41	9

Q6.あなたは現在の仕事に自分の能力が活かされていると思いますか

1. 活かされている	2. ある程度活かされている	3. あまり活かされていない	4. 活かされていない	5. わからない
224	569	162	71	95

Q7.あなたは仕事にやりがい（充実感）を感じていますか

1. 感じている	2. ある程度感じている	3. あまり感じていない	4. 感じていない	5. わからない
268	523	194	102	34

Q8.仕事でやりがい（充実感）を感じる時はどんな時ですか（複数選択可）

1. 仕事に興味関心がある時	2. 自分の能力が活かされている時	3. 責任のある仕事を任された時	4. 上司や同僚から成果を認められた時	5. 市民から感謝された時	6. 改善・改革を成し遂げた時	7. 昇任・昇給した時	8. 家族にねぎらわれた時	9. その他（当てはまる項目なし）
502	608	265	484	651	309	136	105	79

Q9.あなたは、今後どのようにキャリアを積みたいと考えていますか（2つまで選択可）

1. 自分の強みや得意分野を活かし、将来的にリーダーとして仕事をしたい	2. 仕事の内容よりも、働きやすい職場環境で仕事を続けたい	3. 幅広い分野でいろいろな仕事を経験したい	4. 同じ仕事で専門性を磨いていきたい	5. いろいろな仕事を経験した後に特定の仕事を続けていきたい	6. わからない
159	696	225	262	199	74

Q10.あなたが考えているキャリアを積むためには、どのようなことが必要だと考えていますか（2つまで選択可）

1. キャリアを積むための職場での様々な経験	2. 外部で実施される研修等への参加	3. 本人の希望が重視された人事異動	4. 多様な勤務形態	5. その他（当てはまる項目なし）
631	262	507	267	75

Q11.あなたは昇任が適切に行われていると思いますか

1. 適切だと思う	2. ある程度適切だと思う	3. あまり適切ではないと思う	4. 不適切だと思う
300	534	216	71

Q12.あなたは昇任制度についてどうあるべきだと思いますか

1. 年功序列を基本とする	2. 人事評価制度で評価する	3. 昇任試験制度により昇任する	4. その他(当てはまる項目なし)
383	320	268	150

【主査、主任、主事・技師級の方のみの質問】

Q13.あなたは将来昇任したいと考えますか

1. はい	2. いいえ	3. どちらともいえない
306	202	234

Q14.昇任したいと考える理由は何ですか(複数選択可)

1. 昇任すると給料が上がるから	2. 部下を指導・育成してみたいから	3. 昇任することで実現したい仕事があるから	4. 管理監督者で目標にしている職責があるから	5. その他(当てはまる項目なし)
242	65	81	32	41

Q15.昇任したくない(どちらともいえない)と考える理由は何ですか(複数選択可)

1. 昇任しても給料があまり上がらないから	2. 部下を指導・育成する自信がないから	3. 責任が増えるのが嫌だから	4. 昇任することで私生活(子育てや介護等)を優先しづらくなりそうだから	5. その他(当てはまる項目なし)
119	176	178	282	80

Q16.あなたは職員採用について、どんな課題があると思いますか(複数選択可)

1. 年度によって採用人数にバラツキがある	2. 受験資格の上限年齢が低い	3. 専門職(技師・保健師・保育士等)が少ない	4. 男女のバランスを考慮すべき	5. 高校卒業枠を設けるべき	6. 特になし	7. その他(当てはまる項目なし)
498	194	454	104	97	148	195

Q17.あなたは現在の人事異動(配置)は適切だと思いますか

1. 適切だと思う	2. ある程度適切だと思う	3. あまり適切でないと思う	4. 不適切だと思う	5. わからない	無回答
166	439	278	142	75	21

Q18.人事異動(配置)について、何に期待しますか

1. 適材適所の異動による組織の活性化	2. 新しい適性の発見	3. マンネリ化の防止	4. 組織内での人材交流	5. 職員の能力開発	6. その他(当てはまる項目なし)	無回答
616	99	135	95	103	52	21

Q19.あなたは自己啓発(職務以外のものを含む)に取り組んでいますか

1. 取り組んでいる	2. 取り組んでいない	無回答
382	692	47

Q20.自己啓発をしようとする理由として以下のうち、最もふさわしいものは何ですか

1. 現在の仕事に活かすため	2. 将来の昇任に備えるため	3. 現在の職務以外に(市役所の中で)仕事の幅を広げるため	4. 特に理由はなし
186	19	152	25

Q21.自己啓発として、具体的にどのような取組をしていますか（複数選択可）

1. 庁内公募研修への積極的な参加	2. 資格取得に向けた学習	3. 業務に関する書籍の購読等	4. 自主研究グループへの参加	5. 各種セミナー等への参加	6. その他（当てはまる項目なし）
60	177	181	19	123	56

Q22.あなたは所属する課以外の仕事について、興味関心を持っていますか

1. 持っている	2. やや持っている	3. あまり持っていない	4. 持っていない	無回答
404	399	248	63	7

Q23.あなたは仕事以外に地域活動等をしていますか

1. している	2. どちらかというとしている	3. どちらかというとしていない	4. していない	無回答
246	145	203	499	28

Q24.地域活動等を通して役に立ったことはどんなことですか（複数選択可）

1. 市民の立場に立って、市民の課題を把握し考えられるようになった	2. 地元調整の際に、顔を知っているのと話が通じやすかった	3. 多様な市民ニーズを把握することができた	4. 特になし	5. その他（当てはまる項目なし）
194	153	207	73	60

Q25.職員研修についてどのようなことを期待していますか

1. 担当する業務に直接関係する知識等の習得	2. 各階層に必要な知識や能力の習得	3. 民間企業等への派遣研修による意識改革	4. 自己啓発への支援の充実	5. 自主研究グループへの支援の充実	6. 研修を通じた他自治体職員との交流	7. その他（当てはまる項目なし）	無回答
483	362	51	63	20	108	26	8

Q26.あなたの職場では、研修等に参加することについて理解がありますか

1. ある	2. どちらかというとする	3. あまりない	4. ない	無回答
889	165	49	10	8

【30歳代以下の方のみの質問】

Q27.あなた本人または配偶者の出産を機に、育児休業を取得したいと考えますか

1. 2週間以上取得したい	2. 2週間程度までで取得したい	3. 取得しない	4. どちらともいえない	無回答
268	86	29	43	54

Q28.育児休業から復帰する際に、研修等の学びの場があったほうがよいと思いますか

1. あったほうがよい	2. なくても構わない	3. どちらともいえない
104	216	34

Q29.取得しない（どちらともいえない）と考える理由は何ですか（複数選択可）

1. 業務が多忙で職場の人手が不足しているから	2. 職場が育児休業を取得しづらい雰囲気であるから	3. 自分にしかできない担当業務があるから	4. 収入を減らしたくないから	5. わからない
43	12	10	33	38

Q30.あなたの職場では、仕事を通じて上司や先輩が後輩職員への指導・教育を積極的に行っていますか

1. している	2. ある程度している	3. あまりしていない	4. していない	無回答
465	479	138	10	29

【副主幹以上の方のみの質問】

Q31.あなたは部下を育成することに積極的に取り組んでいますか

1. そう思う	2. ややそう思う	3. あまり思わない	4. 思わない	無回答
54	189	67	10	25

【副主幹以上の方のみの質問】

Q32.具体的にどのような指導・教育を行っていますか

1. 定期的に目標や成果を確認している	2. 仕事の成果を評価する	3. 仕事の中で指摘や注意をする	4. 仕事を任せせる	5. その他（当てはまる項目なし）
53	88	122	44	13

Q33.あなたは自分の担当業務に改善や効率化できる点があると思いますか

1. あると思う	2. ないと思う	3. わからない	無回答
930	27	118	46

Q34.あなたの職場は業務の改善や効率化に対して積極的だと思いますか

1. 積極的に取り組んでいる	2. ある程度取り組んでいる	3. あまり取り組んでいない	4. ほとんど取り組んでいない	無回答
230	528	287	42	34

Q35.改善や効率化の取組が行われていない理由は何だと思いますか

1. 業務をこなすことに精一杯の状態である	2. 改善や効率化への意識が低い	3. 改善や効率化のためのノウハウがない	4. 改善や効率化のための提案が採用されない	5. その他（当てはまる項目なし）	無回答
141	103	16	43	9	17

Q36.あなたの職場は自由な発言や議論が行われていますか

1. 活発に行われている	2. ある程度行われている	3. あまり行われていない	4. ほとんど行われていない	無回答
372	556	132	30	31

Q37.職場内で自由な発言や議論を行うために、何が有効だと思いますか（複数選択可）

1. 業務の目標や方針の明確化	2. 業務についての情報の共有化	3. 上司や先輩の積極的な声掛け	4. 職場ミーティングの活用	5. その他（当てはまる項目なし）
362	765	579	416	62

Q38.あなたが栃木市職員として目指すべき職員像は何ですか（3つまで選択可）

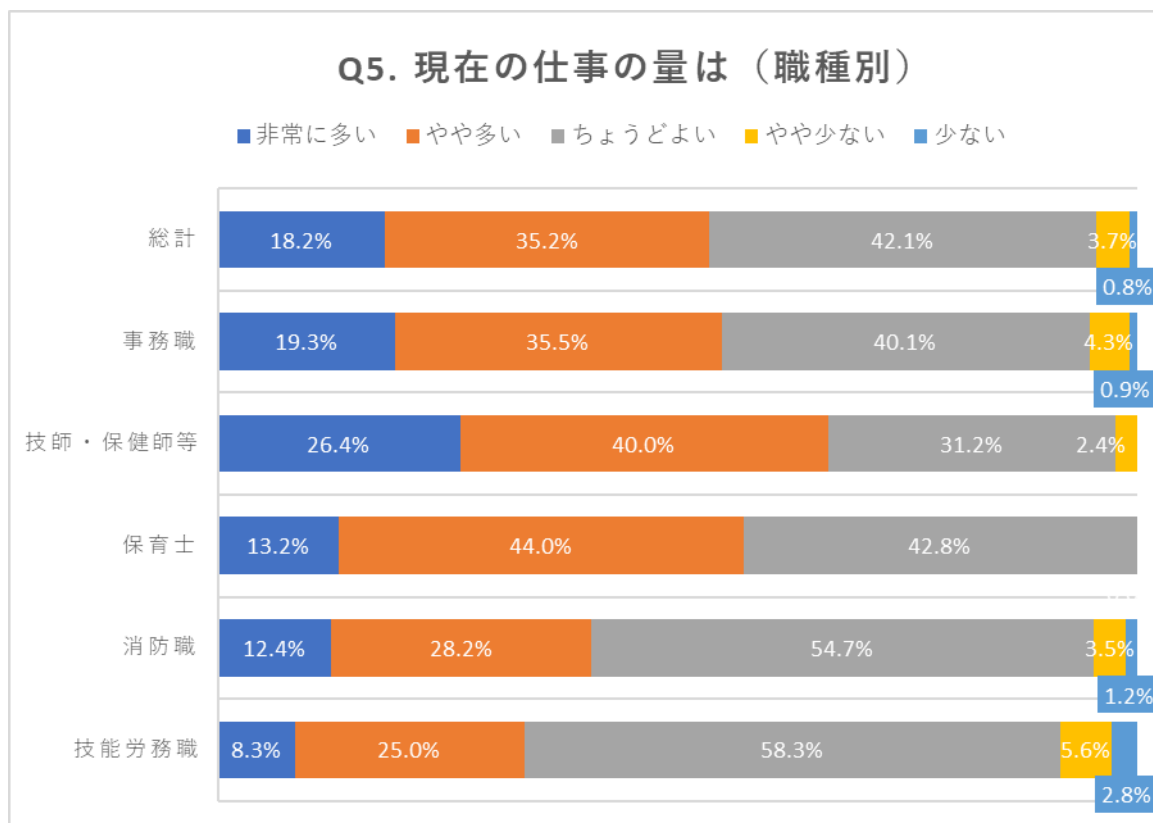
1. 市民や地域との協働意識の高い職員	2. 業務知識が豊富な職員	3. 市民の目線で行動する職員	4. 積極的・意欲的に仕事を勤められる職員	5. 市民への説明責任が果たせる職員	6. スピーディー・効果的に仕事を進められる職員	7. 笑顔で親切・丁寧な対応ができる職員	8. 広い視野を持ち、社会情勢を的確にとらえられる職員
173	336	430	238	164	264	182	254
9. 仕事に対する問題意識を持ち、業務改善ができる職員	10. 学習意欲が高く、自己啓発に努めている職員	11. デジタル技術を活用し、利便性の高いサービスを提供できる職員	12. 公平・公正で高い倫理観を持つ職員	13. 前例にとらわれず、新しいことにチャレンジできる職員	14. 自分の得意分野を持っている職員	15. コスト意識と経営感覚のある職員	
260	59	117	146	378	55	206	

Q39.あなたが人材育成に必要だと思うことは何ですか（3つまで選択可）

1. 職員の適性に応じた人事異動	2. 人事評価制度の公平性・透明性の向上	3. 公平で適正な昇任管理	4. 職員一人ひとりの意識改革	5. 管理職の意識改革	6. 職員同士が自由に意見交換できる環境づくり	7. 計画的かつ多様な人材の確保
638	272	202	373	214	344	182
8. 民間企業への派遣	9. 国や県、他自治体等への派遣	10. 職場内研修（OJT）の推進	11. 職場外研修（Off-JT）の充実	12. 自己啓発・地域活動等への参加の支援と評価	13. ワーク・ライフ・バランス推進に資する職場環境	14. 多くの職場での実務経験
37	38	82	62	40	390	155

● 分析結果

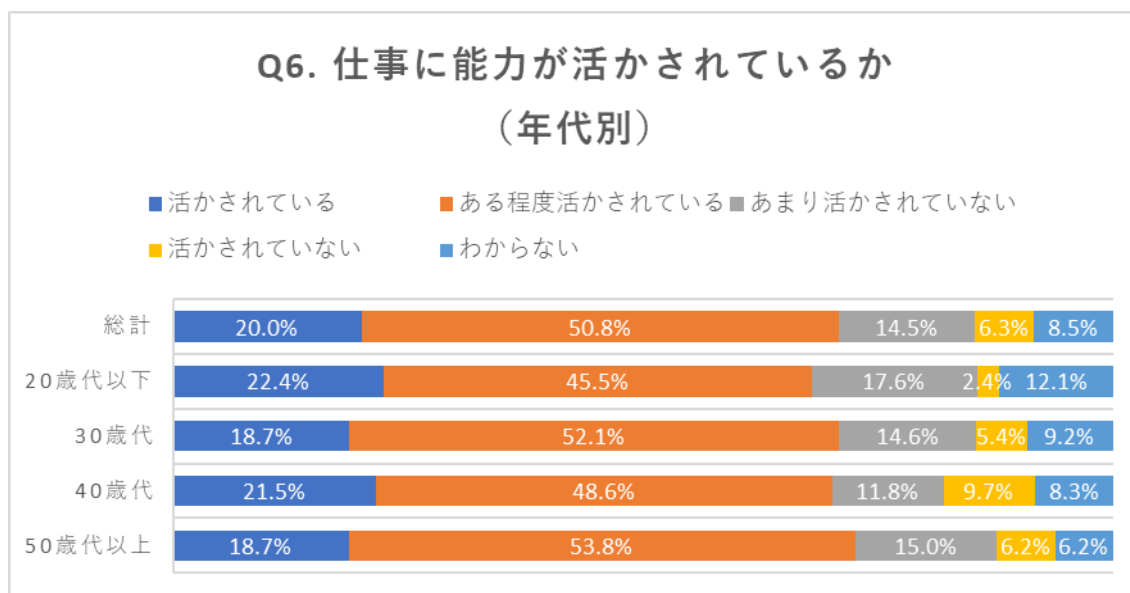
① 仕事の量については、半数以上の職員が多く感じている



現在の仕事の量について、回答数が一番多いのは「ちょうどよい」ですが、「非常に多い」「やや多い」と回答した数を合計すると約54%の職員が仕事の量が多いと感じており、仕事の量に応じた適正な人員配置が必要になります。

職種別では、特に専門職で職員が仕事の量が多いと感じる傾向が出ています。技師・保健師・保育士などの専門職は、全体の年齢構成の均衡を踏まえ、計画的な採用を行う必要性が高いと考えられます。

②仕事に能力が活かされていると感じている職員は全体の7割超

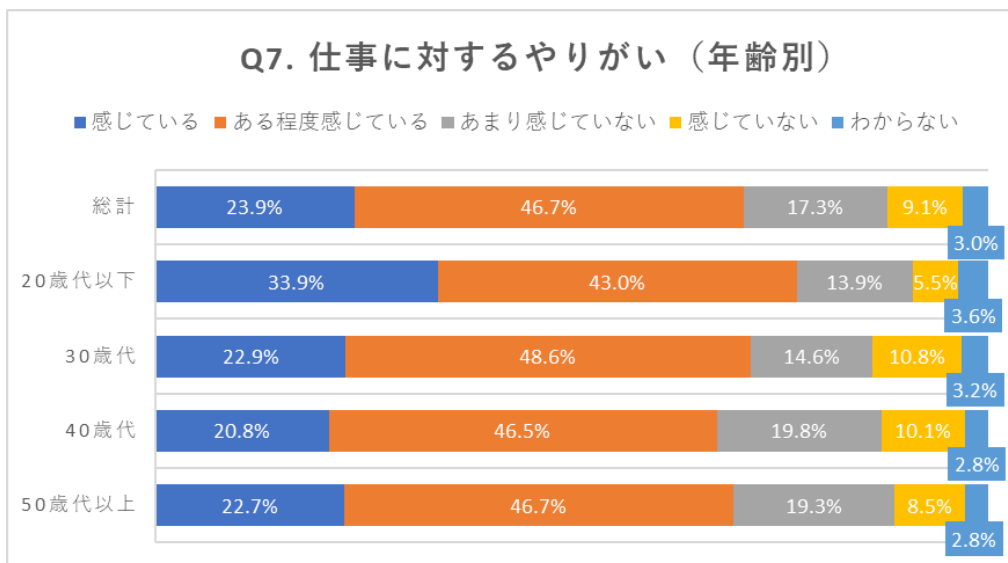
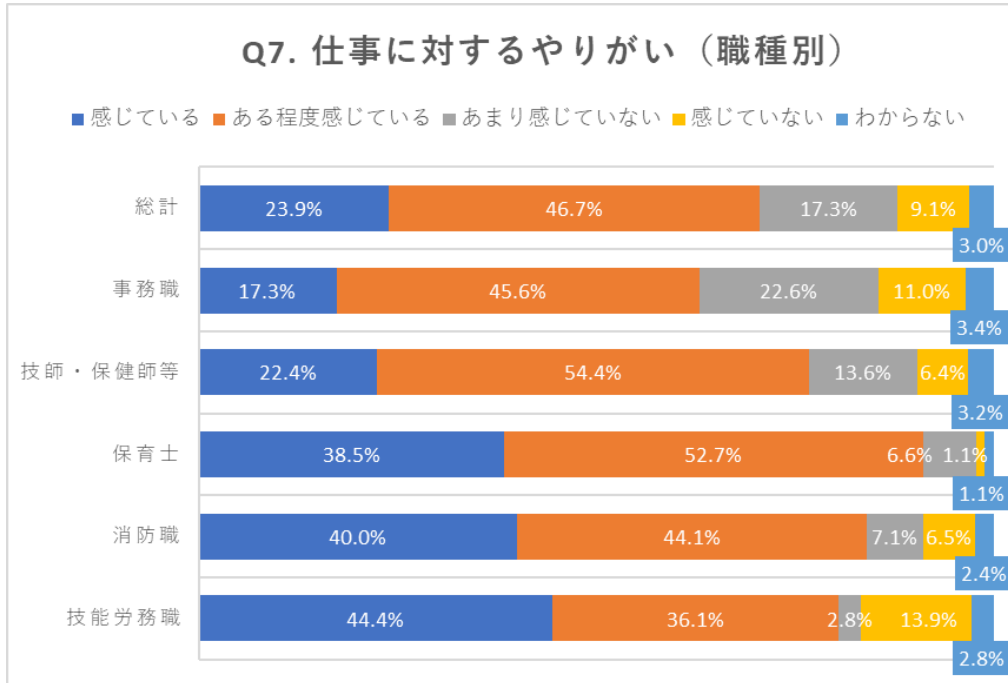


仕事に能力が活かされているかどうかについて、「活かされている」「ある程度活かされている」と感じている職員は、全体の約7割を占めています。

しかし、20歳代以下の職員は、能力が活かされていると感じている職員の割合が他の年代と比べて若干低くなっています。この年代はまだ異動を経験していない職員も多いため、現在の仕事が自分に合っているかどうかと比較しづらい結果と考えられます。

今後は、自己申告及び職場ヒアリングの内容により、職員の適性を見極め、より適性に応じた人材配置を行うことが必要と考えられます。

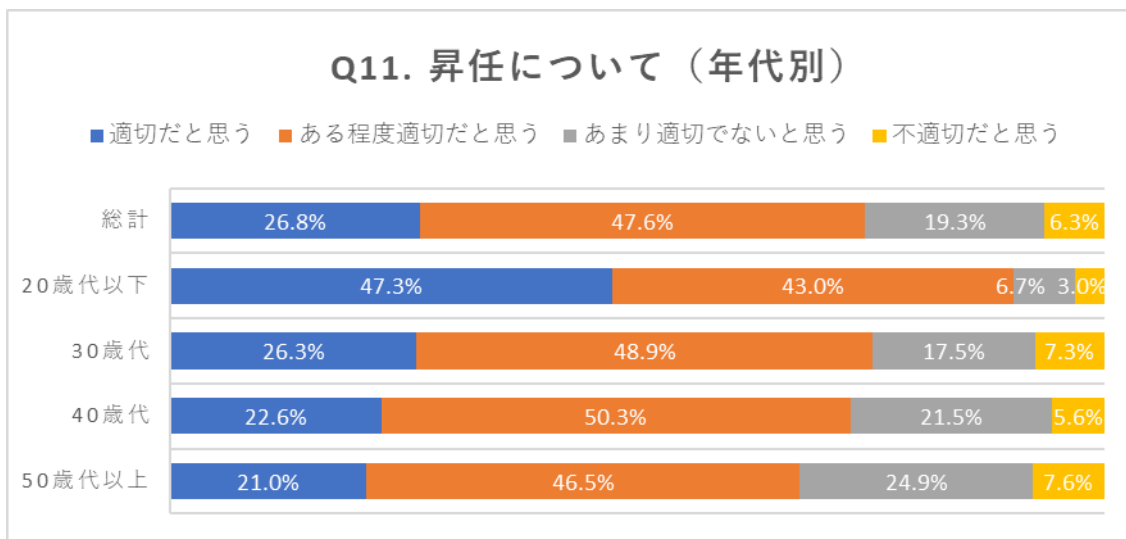
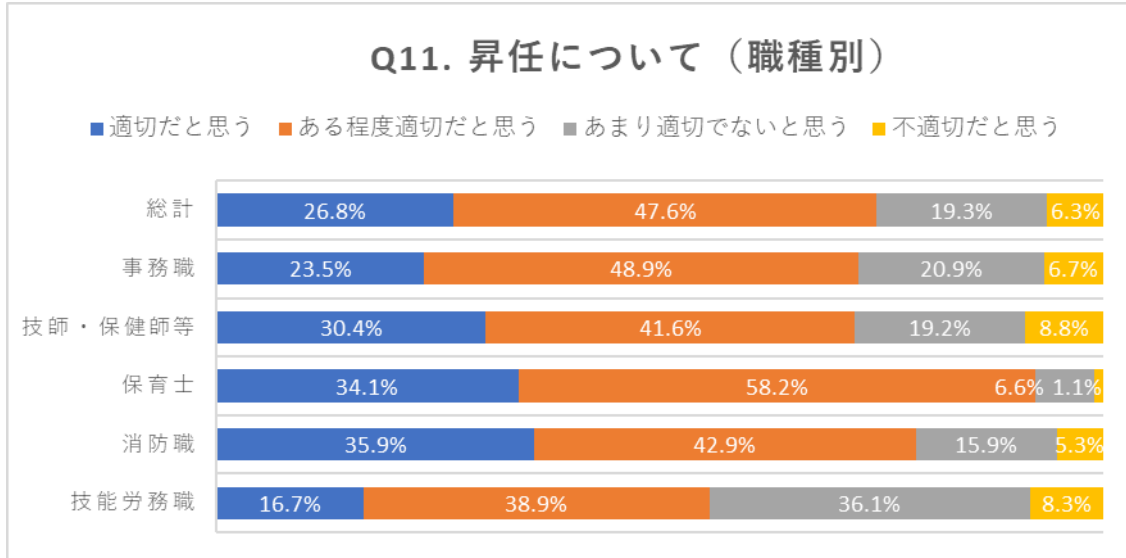
③仕事に対してのやりがいを感じている職員は多い



仕事にやりがいを「感じている」「ある程度感じている」と回答した職員数の合計は全体の約7割を占めましたが、10年前の約78%を下回りました。年齢別に見ると、40歳代の職員が他の年代と比べて若干低くなっています。

今後は、職員が仕事にやりがいを感じる上で「希望に沿った人事配置」「能力が発揮できる業務内容」「仕事や能力に対する適正な評価」といった人事管理の面だけでなく、職場環境の面での取組も必要になると考えられます。

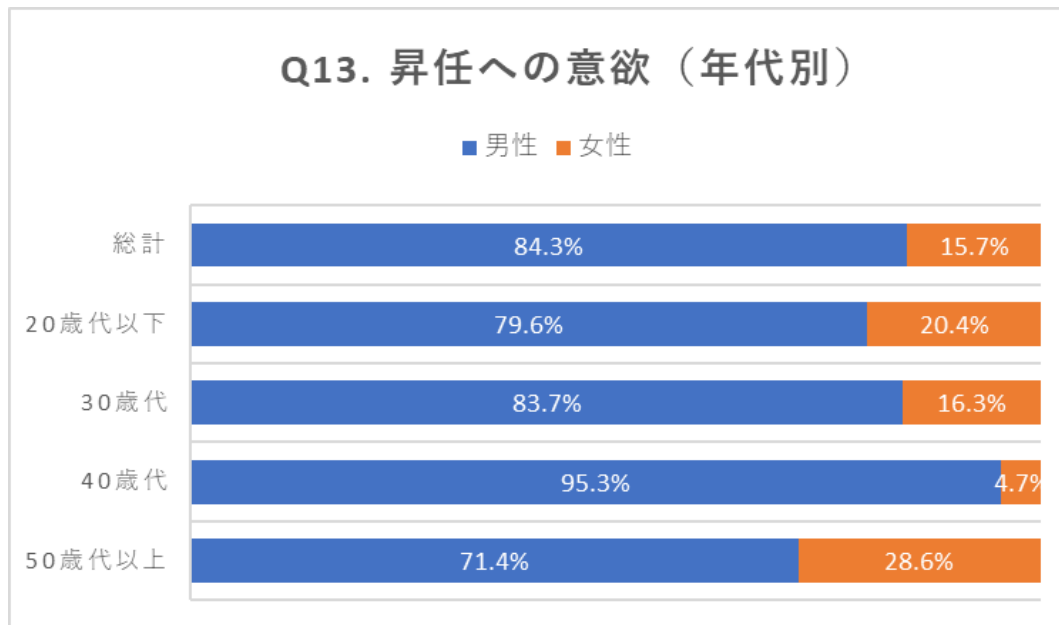
④昇任について全体の4分の1の職員が適切でないと考えている



昇任について、回答数が一番多いのは「ある程度適切だと思う」でしたが、「あまり適切ではないと思う」「不適切だと思う」を合計すると全体の約26%、4人に1人程度となりました。（10年前は30%程度）

また、昇任制度がどうあるべきかについては、年功序列を基本とする意見が一番多かったものの、人事評価制度や昇任試験制度を求める意見を合わせると約52%となり、全体の半数以上が客観的な指標・基準に基づく昇任を望んでいると言えます。

⑤昇任への意欲は男女によって偏りがある

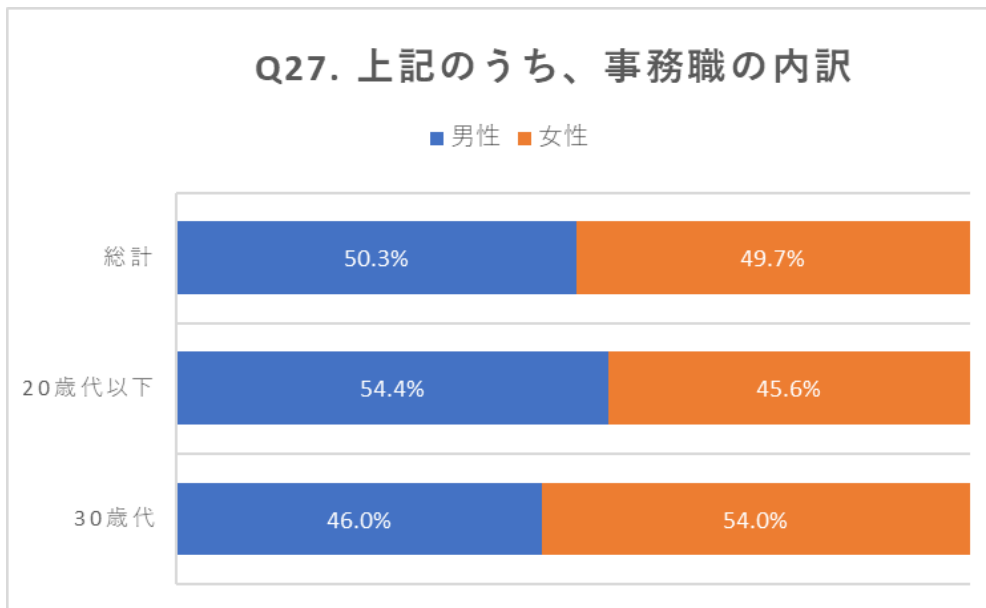
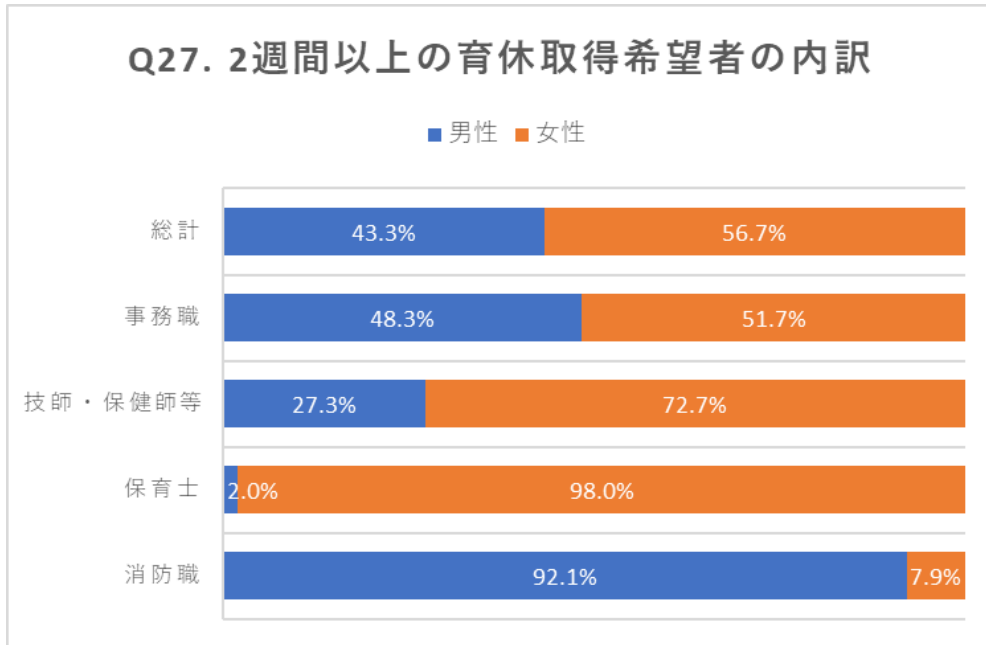


昇任への意欲については、どの年代でも男性のほうが多くなっています。職員アンケートを通して、昇任を望まないと答えた方の理由を確認したところ、「家庭生活と仕事の両立に不安がある」という意見が一番多くなりました。

また、昇任を望まないと答えた方に「キャリアを積む上でどのようなことが必要か」と尋ねたところ、「キャリアを積むための様々な職場体験」という意見が一番多くなりました。

これを踏まえ、所属長は、適切な事務分担の下で様々な業務を任せることで、女性職員が責任ある地位や職をめざすようなマネジメントを実践する必要があります。

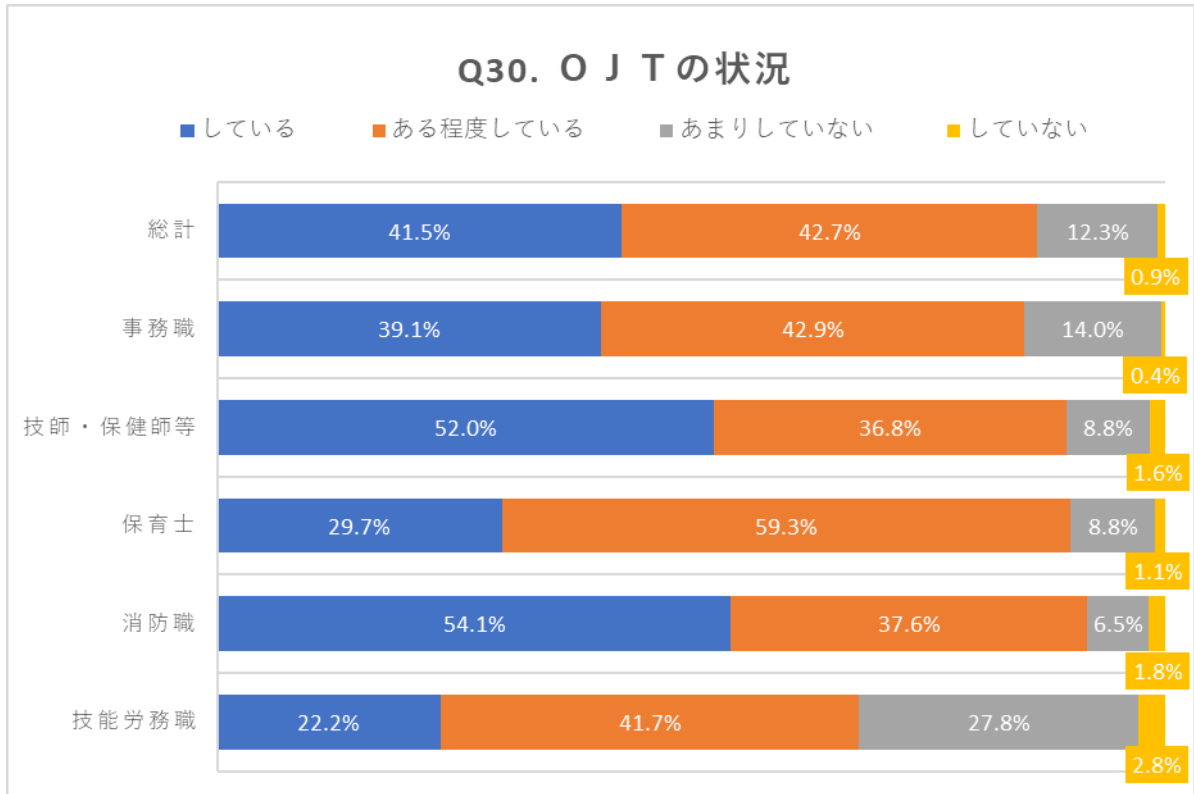
⑥男女とも育児休業をできるだけ長く取得したいと考える若手職員が多い



30歳代以下の方のみ対象とした職員アンケートで、期間問わず「育児休業を取得したい」と答えた方は全体の7割超となり、職種ごとの内訳を確認したところ、男性職員の割合も高いことがわかりました。

一方で、「取得しない」または「どちらともいえない」と答えた人の理由を確認すると、職場環境に起因している意見が多く、所属長は、職員が育児をしながら活躍できる職場風土を率先して醸成していく必要があります。

⑦ O J T は概ね行われているが、更なる取組が必要



日々の業務を通じた職員の指導・育成であるOJTについて、「している」「ある程度している」合計が全体の約84%となり、10年前の約68%を大きく上回りました。この10年間で、職場における後輩職員への指導・部下職員への教育の重要性が浸透した結果とも言えます。

また、職種別では専門職と消防職が高い割合を示しており、これらの職種では、職員のキャリア形成を考える上でOJTが重要な位置を占めていることがわかります。

一方で、「あまり行われていない」「ほとんど行われていない」と回答した人の自由記載欄に、その理由として「先輩の業務が忙しそうで、聞きたいことがあってもなかなか話を切り出せない」といった内容もありました。所属長は、柔軟な事務分担の見直しにより、OJTがさらに推進される職場環境づくりに努めていく必要があります。

参考資料2 職位ごとに求められる具体的な能力

職位ごとに求められる基本的な能力（部長級～主事・技師）

		知識・技術	決断力	折衝・交渉力	人材育成力	企画・計画力	統率力
部長級		担当政策に必要な情報を収集し、社会経済、経営管理、政策に関する知識・技術を業務に活用する	担当施策に関し、損失を招く要素を考え、実施に関して決断をする	国や県、議会等に対し折衝・交渉を行い、理解・協力を得る	部内の課長級職員に対し、業務遂行能力を向上させる働きかけを行う	担当政策の将来ビジョンを構想し、施策の実現化の方針を示す	所管する部全体を目標の達成に向けてまとめ率いる
課長級		担当施策に必要な情報を収集し、社会経済、経営管理、施策に関する知識・技術を業務に活用する	担当施策に関し、損失を招く要素を考え、担当事業の実施に関して決断をする	関係機関や市民等に対し折衝・交渉を行い、理解・協力を得る	課内の職員に対し、業務遂行能力を向上させる働きかけを行う	担当施策の実現化計画を立案し、事業の実現化の方針を示す	所管する課全体を目標の達成に向けてまとめ率いる
課長補佐※	副主幹係長	担当事業に必要な情報を収集し、専門的な知識・技術を業務に活用する	担当事業に関し、損失を招く要素を考え、担当業務の実施に関して決断をする	庁内の他部局や市民等に対し折衝・交渉を行い、理解・協力を得る	部下職員に対し、業務遂行能力を向上させる働きかけを行う	担当事業の実現化計画を立案する	所属するチーム全体を目標の達成に向けてまとめ率いる
		知識・技術	説明力・接遇能力	実行・行動力	改善力	企画・計画力	指導力
主査主任		担当事務に必要な情報の収集し、専門的な知識・技術を業務に活用する	相手の話や状況を正確に理解し、市民等に対し説明を行い、理解を得る	担当事務に関し、自ら主体的に業務を遂行する	担当事業に関する業務改善や提案を行う	担当事業の実現化計画を立案する	後輩等に対して適切な指導・助言をする
主事技師		担当事務に必要な情報の収集し、専門的な知識・技術を業務に活用する	相手の話や状況を正確に理解し、市民等に対し接遇の基本を備え応対する	上司や先輩の指示のもと業務を遂行する	担当事務に関する業務改善を行う	担当事務の手順を組み立てる	/

※課長補佐については、副主幹・係長の能力に加え、課長等を補佐する立場として課長級の一定の能力を必要とする。

職位ごとに求められる基本的な能力＜保育園・認定こども園＞（園長～保育士等）

		知識・技術	決断力	折衝・交渉力	人材育成力	企画・計画力	統率力
園長		保育園等の運営に必要な情報を収集し、専門的な知識・技術を業務に活用する	保育園等の運営に関し、損失を招く要素を考え、保育等全般に関して決断をする	関係機関や市民等に対し折衝・交渉を行い、理解・協力を得る	部下職員に対し、保育等の能力を向上させる働きかけを行う	長期的な保育等の計画を立案する	所管する保育園等全体を目標に向かって結束させる
主任保育士等		保育等全般に必要な情報を収集し、専門的な知識・技術を業務に活用する	保育等全般に関し、損失を招く要素を考え、クラスの運営に関して決断をする	保護者等に対し折衝・交渉を行い、理解・協力を得る	部下職員に対し、保育等の能力を向上させる働きかけを行う	短期～中期的な保育等の計画を立案する	所属する保育園等全体を目標に向かって結束させる
		知識・技術	説明力・接遇能力	実行・行動力	改善力	企画・計画力	
主査主任		保育等に必要な情報を収集し、専門的な知識・技術を業務に活用する	保護者・園児の話や状況を正確に理解し、保護者等に対し説明を行い、理解を得る	自ら主体的に保育等を実施する	保育等に関する業務改善や提案を行う	担当クラスの保育等の計画を立案する	
保育士保育教諭		保育等に必要な情報を収集し、専門的な知識・技術を業務に活用する	保護者・園児の話や状況を正確に理解し、保護者等に対し接遇の基本を備え応対する	上司や先輩の指示のもと保育等を実施する	保育等に関する業務改善や提案を行う	担当クラスの保育等の計画を立案する	

職位ごとに求められる基本的な能力 <消防本部> (消防長～主事)

	知識・技術	決断力	折衝・交渉力	人材育成力	企画・計画力	統率力
消防長	消防本部の政策に必要な情報を収集し、社会経済、経営管理、政策に関する知識・技術を業務に活用する	消防本部の施策に関し、損失を招く要素を考え、実施に関して決断をする	国や県、議会等に対し折衝・交渉を行い、理解・協力を得る	消防本部長、消防署長、に対し、業務遂行能力を向上させる働きかけを行う	消防本部の政策の将来ビジョンを構想し、施策の実現化の方針を示す	消防本部全体を目標の達成に向けてまとめ率いる
消防本部長 消防署長	担当政策に必要な情報を収集し、社会経済、経営管理、政策に関する知識・技術を業務に活用する	担当施策に関し、損失を招く要素を考え、実施に関して決断をする	国や県、議会等に対し折衝・交渉を行い、理解・協力を得る	消防本部又は、消防署内の課長級職員に対し、業務遂行能力を向上させる働きかけを行う	担当政策の将来ビジョンを構想し、施策の実現化の方針を示す	所管する消防本部又は、消防署全体を目標の達成に向けてまとめ率いる
本部課長 消防副署長 署課長	担当施策に必要な情報を収集し、社会経済、経営管理、施策に関する知識・技術を業務に活用する	担当施策に関し、損失を招く要素を考え、担当事業の実施に関して決断をする	関係機関や市民等に対し折衝・交渉を行い、理解・協力を得る	課又は、消防署内の職員に対し、業務遂行能力を向上させる働きかけを行う	担当施策の実現化計画を立案し、事業の実現化の方針を示す	所管する課又は、消防署全体を目標の達成に向けてまとめ率いる
課長補佐 分署長	担当施策に必要な情報を収集し、社会経済、経営管理、施策に関する知識・技術を業務に活用する	担当施策に関し、損失を招く要素を考え、担当事業の実施に関して決断をする	関係機関や市民等に対し折衝・交渉を行い、理解・協力を得る	課又は、分署内の職員に対し、業務遂行能力を向上させる働きかけを行う	担当施策の実現化計画を立案し、事業の実現化の方針を示す	所管する課又は、分署全体を目標の達成に向けてまとめ率いる
副主幹 副分署長 係長	担当事業に必要な情報を収集し、専門的な知識・技術を業務に活用する	担当事業に関し、損失を招く要素を考え、担当業務の実施に関して決断をする	庁内の他部局や市民等に対し折衝・交渉を行い、理解・協力を得る	部下職員に対し、業務遂行能力を向上させる働きかけを行う	担当事業の実現化計画を立案する	所属する係全体を目標の達成に向けてまとめ率いる
	知識・技術	説明力・接遇能力	実行・行動力	改善力	企画・計画力	指導力
主査 主任	担当事務に必要な情報を収集し、専門的な知識・技術を業務に活用する	相手の話や状況を正確に理解し、市民等に対し説明を行い、理解を得る	担当事務に関し、自ら主体的に業務を遂行する	担当業務に関する業務改善や提案を行う	担当事業の実現化計画を立案する	後輩等に対して適切な指導・助言をする
主事	担当事務に必要な情報を収集し、専門的な知識・技術を業務に活用する	相手の話や状況を正確に理解し、市民等に対し接遇の基本を備え応対する	上司や先輩の指示のもと業務を遂行する	担当業務に関する業務改善を行う	担当事務の手順を組み立てる	

職位ごとに求められる基本的な能力 (技能労務職)

	知識・技術	説明力・接遇能力	実行・行動力	改善力
班長 総括技能員	担当業務に必要な情報を収集し、高度な知識・技術を業務に活用する	市民等の話や状況を正確に理解し、説明を行い、理解を得る	担当業務に関し、自ら主体的に業務を遂行する	担当業務に関する業務改善や提案を行う
主任技能員 主任技能員補	担当業務に必要な情報を収集し、専門的な知識・技術を業務に活用する	市民等の話や状況を正確に理解し、説明を行い、理解を得る	担当業務に関し、自ら主体的に業務を遂行する	担当業務に関する業務改善や提案を行う

※「栃木市職員の人事評価に関する取扱い基準 別表第2」と同一

参考資料3 仕事を見直し「時間」を生み出す具体的な取組

①前例踏襲の仕事を見直し、不要な仕事を見極め取捨選択する
<ul style="list-style-type: none">・ 根拠となる法令を確認し、影響を見定めた上で、業務の廃止・縮小を検討する。
②オーバースペックの仕事をしな
<ul style="list-style-type: none">・ 簡素なもので用が足りる資料の作成に、時間をかけすぎない。・ 上司は部下職員に任せる仕事に求める水準を正確に伝える。(面談などで明確に指示する)
③特定の人に仕事を集中させない
<ul style="list-style-type: none">・ 所属長は、部下職員の業務内容や業務量の把握に努め、新たな業務の分担は適正に行う。・ 繁忙と閑散の差が激しい業務は、複数の業務を任せたり、応援体制を整える。・ 能力が高く業務の多い人に、副担当をつける。(ノウハウの伝授・育成)・ 上司だけでなく、前任者や業務に詳しい職員に聞いて効率よく仕事を行う。
④情報を発信する際は、問い合わせ対応の仕事を減らすよう工夫する (跳ね返りの仕事を減らす)
<ul style="list-style-type: none">・ 情報発信の際は、わかりやすい言葉で、短めの文で伝える。 (専門用語を使わない → 発信する内容を担当以外の人に確認してもらう)・ QRコードで紙媒体からWebサイトに誘導するなど、段階的に効率よく情報発信する。・ ジャンプ率(本文の文字サイズに対する見出しの文字サイズの比率)に気を配り、写真・イラスト・ピクトグラムを上手に取り入れて、視覚的に伝わりやすいレイアウトを心がける。・ 事前に「よくある質問とその回答(FAQ)」を作成して公開するなど。
⑤会議や会議録作成に要する時間を削減する
<ul style="list-style-type: none">・ 会議の参加人数を減らす。(当該業務に実際に関わる人のみ)・ 会議の冒頭で、会議のゴールとなる決める内容と終了予定時間を明示する。・ 会議開催の必要性を確認し、効率的な方法に変更、または廃止を検討する。 (メールの活用・書面会議で済ます など)・ 会議録のレベル確認を行う。(文字起こしは不要、決定事項のみ文字化、ホワイトボードに会議の結果を可視化(グラフィックレコーディング)して写真を共有 など)

⑥書類を整理して、必要なものを探す時間を削減する

- ・日頃から適切に書類をファイリングする。
- ・文書の保存期限を適切に管理・廃棄し、保管スペースを確保する。

⑦課・係内での情報共有やマニュアル整備により作業のロスを減らす

- ・情報共有不足による無駄な作業を減らす
- ・定型業務は徹底的にマニュアル化
- ・業務引継ぎの際の人的・時間的なロスを減らすため、マニュアルの作成水準や更新時期は、上司が定める。
- ・マニュアル未作成の場合
 - 概略的なものを作成し、徐々に充実させていく。
 - 作成に要する時間と労力のバランスを考え、完成期日を考慮する。
- ・引継書や手持ち資料を組織で共有する（情報の囲い込みを行わない）

【マニュアル化の効果】

- ①スムーズな引継ぎ・ノウハウの継承
- ②業務の効率化
- ③実務作業時間の短縮
- ④教育時間の短縮

● 人材育成への効果 ～業務改善は問題解決のスキル向上につながる～

①自身の業務をいかに効率よく進めるかを考える

- ・自分の業務のやり方に無駄や改善余地がないか。
- ・「より速く・より安全に・より効率的に」やれる手段はないか。（他自治体も参考に）
- ・何が業務改善を阻んでいるのか → 「前例踏襲主義」「無関心」など

②成果の検証のないまま漫然と進めている前例踏襲の業務をなくす

- ・従来のやり方に固執せず、多くの手段や方法の中からより楽なものを選択する。
職場にはびこる「ムダ・ムラ・ムリ」をなくすため、「かつてうまくいった方法」「以前からやっている方法」から脱却する。
- ・以前に作成されたマニュアルに基づいて、業務をずっと続けている場合は要注意。
毎年必ず1つ程度の改善点・省略化を見つけ、マニュアルをブラッシュアップしていく。
- ・目的や相手（誰のために）を確認して、不必要な業務を見極めて、やめてみる。