

人材育成基本方針

令和7（2025）年4月



はじめに

少子高齢化による生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等、本市を取りまく状況が大きく変化しています。若年労働力の不足や経営資源の制約が見込まれる中で、あらゆるリスクへの備えをしながら、複雑・多様化する行政課題に的確に対応し、持続可能な自治体経営を行っていくためには、これまで以上に効果的・効率的な行財政運営が不可欠であり、最も重要な行政の経営資源である職員の育成に、組織全体で取り組んでいかなければなりません。

この人材育成基本方針では、「田園環境都市おやまビジョン」に掲げる「すべての市民のより良い暮らし（ウェルビーイング）」を目指し、「小山市総合計画」における将来像の実現に貢献する職員の育成を総合的・計画的に実施していく方向性を示し、職員一人ひとりと組織がともに成長していくための取組や職場環境づくりを推進していきます。

目次

01	人材育成基本方針の位置づけ	1
02	求められる職員像	2
	02-1 職員に求められる意識	3
	02-2 職位に必要とされる能力	4
	02-3 標準職務遂行能力	5
03	人材育成の基本的な考え方と人材育成の推進体制	6
	* 職場における人材育成	7
04	具体的な取組	8
	04-1 職員の成長支援と組織パフォーマンスの向上	
	04-2 多様で有為な人材の確保	9
	04-3 職員のウェルビーイングの実現に向けた職場環境整備	
	04-4 デジタル人材の育成・確保	10
05	職員アンケート結果〔参考〕	11

田園環境都市おやまビジョン

小山市全体やすべての市民に関わるビジョン
総合計画や各種計画、各種事業の上位かつ包括的な概念

小山市総合計画

田園環境都市おやまビジョンが描く30年後の小山市の
あるべき姿の実現に向けた市政運営の最上位計画

小山市人材育成基本方針

将来像の実現、組織目標の達成に貢献する職員を
総合的・計画的に育成・確保する方向性を示す

人事評価制度・職員研修計画・デジタル人材育成計画

この人材育成基本方針は、2054年(30年後)の小山市のあるべき姿を描いた「田園環境都市おやまビジョン」に掲げる「すべての市民のより良い暮らし(ウェルビーイング)」を目指し、「小山市総合計画」における将来像の実現に貢献する職員の育成を総合的・計画的に実施していく方向性を示します。

この方針は、社会情勢の変化や突発的な事態に柔軟に対応し、常に、時代やニーズに対応した小山市職員の人材育成のしくみとして機能させていくため、必要に応じて見直しを行います。

関連計画

- ▶ 定員適正化計画
- ▶ 障がい者活躍推進計画
- ▶ 女性活躍推進行動計画
- ▶ 子育て支援行動計画
- ▶ 安全衛生基本計画
- ▶ 心の健康づくり計画
- ▶ 働き方改革取組指針

小山市職員として、すべての職員に共通する「求められる職員像」です。
職員一人ひとりが常に意識し、行動していきましょう。

市民の信頼に応え、 ともにはたらき、自律的に行動する職員

市民の信頼に応え

「全体の奉仕者」として、強い使命感をもち、法令、社会規範及び服務規律を遵守して、誠実かつ公正に職務に取り組む、市民の信頼と期待に応える職員

ともにはたらき

市民の視点に立って、市民との協働や職員同士の連携・協力により、行政の究極の目的である「住民福祉の増進」を目指して行動する職員

自律的に行動する

社会情勢の変化や突発的な事態に柔軟に対応し、過去の発想にとらわれず、市の目指すべき将来像やその実現に向けて、「なにができるか」「どうしたらできるか」を自ら思考して遂行する職員

※「市民」は本市に関わる全ての人々をさします。

02-1 職員に求められる意識

地方公共団体の役割は、「住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うもの」(地方自治法第1条の2第1項)とされています。以下は、わたしたち職員が、市民からの期待に適切に応えるために、職位や所属にかかわらず、行政のプロとして身につけておきたい意識です。日々の職務や、研修などをとおして、意識を高め、職務に取り組みましょう。

① 公務意識

行政のプロとして法令、社会規範及び服務規律を遵守して、「市民全体の奉仕者」として地域に貢献する強い使命感と高い倫理観を持ち職務を遂行する意識

② 市民本位の視点

一市民として市政の主役であることを自覚し、市民との対話を大切にし、市民が求めているものに対し、市民の目線で考えて職務を全うする意識

③ 連携・協働・共創

複雑・多様化する市民ニーズに対応し、市民・地域団体・企業などまちづくりに関わる多様な主体との連携・協働・共創により、ともに市政を創り上げていく意識

④ バックキャスト (戦略的思考)

物事の不確実性が高く、将来の予想が困難な状況であっても、社会の要請に柔軟に対応して将来のあるべき姿を描き、逆算してその実現方法を考える意識

⑤ コスト意識

「最少の経費で最大の効果をあげる」ことを目指し、業務の費用対効果を常に意識し、計画的・効率的な行政運営を心がけ、仕事の質を高めていく意識

⑥ チャレンジ意識

過去の発想にとらわれず、また、失敗を恐れず、新たな課題に挑戦する意欲と困難な職務にも前向きに取り組む意識

⑦ 成長意欲

職員として、あらゆる機会を捉え、自己実現のために成長しようとする意識、ともに働く仲間と学び合い、切磋琢磨しながら成長しようとする意識

⑧ 人権意識

相手の意見や立場を尊重し、互いに認め合い、すべての人が参画できる社会の実現に向けて、あらゆる人権問題を解消しようとする意識

⑨ 危機管理意識

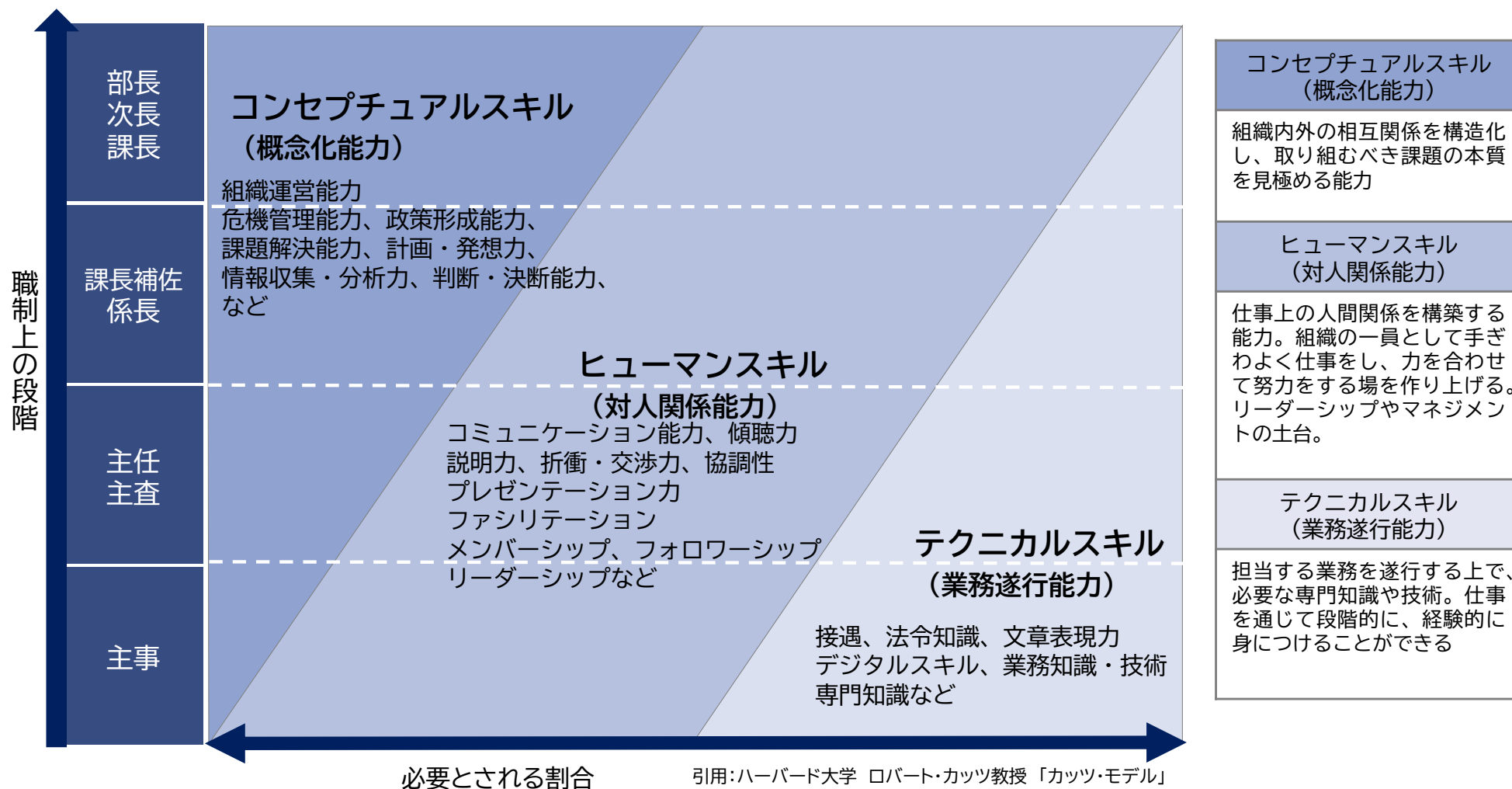
市民の生命・財産を守るため、平常時から起こりうる危機への予防策を講じ、発生した場合には、被害を最小限に食い止め、適切な行動がとれるよう、危機対応力を維持・向上させる意識

⑩ デジタル活用意識

市民の利便性の向上及び行政運営の効率化を実現し、質の高い行政サービスを提供していくため、デジタル技術の知識・技能の習得に努め、積極的に活用する意識

02-2 職位に必要とされる能力

下表は、組織における“職位と能力の関係性”をあらわしたものです。職位に応じて、組織の中で求められる能力のウェイトは変化していきます。主事ではテクニカルスキルが重視され、職位が上がるにつれ、コンセプチュアルスキルの割合が増加します。ヒューマンスキルはどの職位でも同じように求められる能力です。仕事の成果につながるよう、職位に求められる能力を磨いていきましょう。



02-3 標準職務遂行能力

「標準職務遂行能力」とは、地方公務員法第15条の2第1項第5号で「職制上の段階の標準的な職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として任命権者が定めるもの」と定義されています。

職位に求められる職務行動及び職位に応じた果たすべき役割を示すことにより、職員自身の役割や業務への取組姿勢が明確になり組織力の向上が図られます。また、人事評価を行ううえでの指針となります。

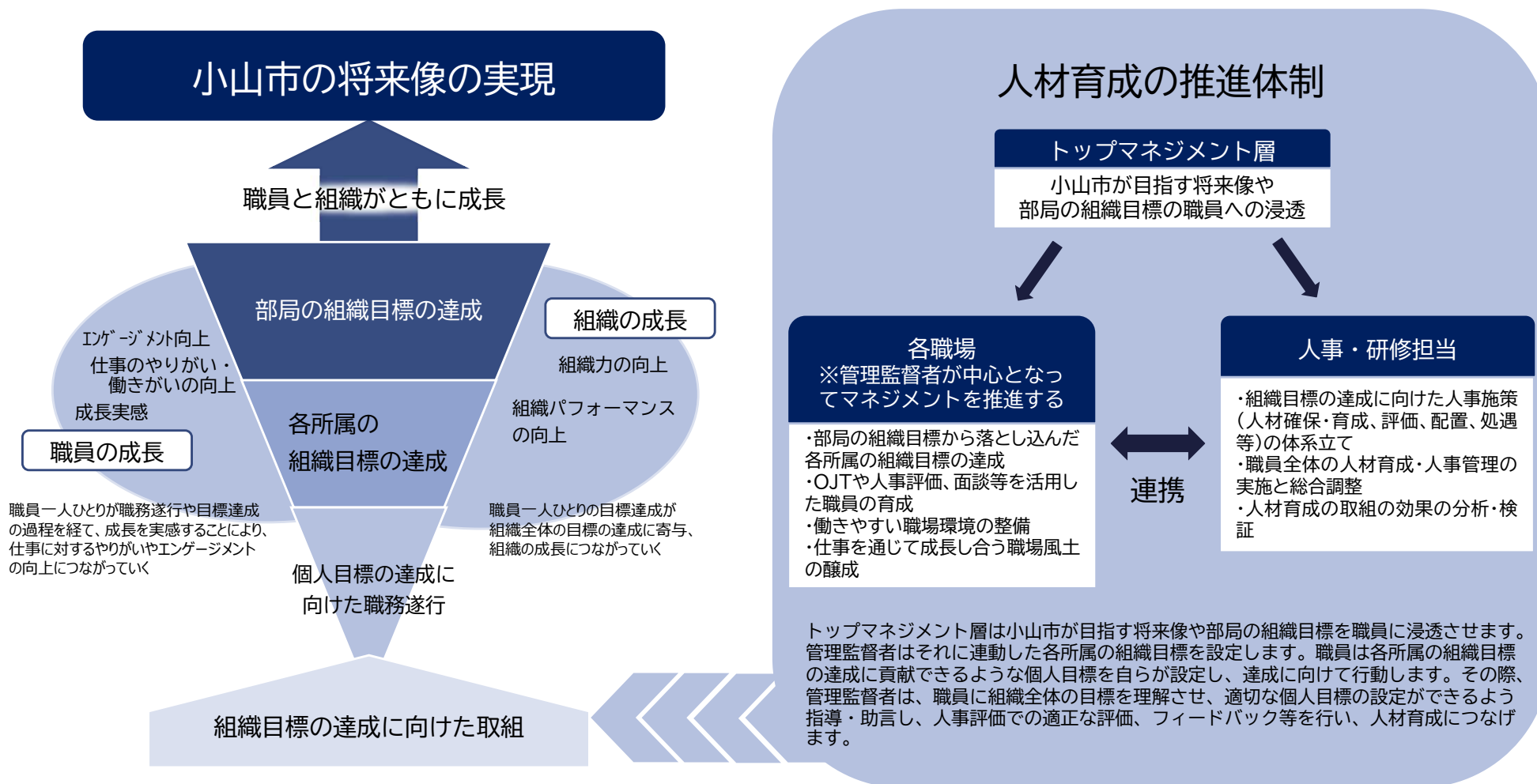
市では、「課題対応能力」、「コミュニケーション力」、「業務遂行能力」、「セルフマネジメント力」、「組織管理能力(※)」を5つの柱として、職員に求められる能力を職位ごとに定めます。

全職員に対して職位ごとに求められる能力を設定します

課題対応能力	コミュニケーション能力	業務遂行能力	セルフマネジメント能力	組織管理能力(※)
個人や組織における業務上での様々な課題を発見・分析し、解決に向け適切な対応をとることができる能力	市の施策や担当業務の目的や内容を、分かりやすく論理的に説明できるとともに、合意形成のため努力をすることができる能力	業務に必要な知識や技術を習得し、課題に応じた的確な判断を行いながら、業務を円滑に遂行することができる能力	常に公務員としての倫理観、使命感を意識し、服務規律の確保に努め、職位に応じた責任感を伴った行動をとることができる能力	組織目標を設定し、その目標達成に向けた具体的な業務計画や最適な業務配分、人員配置を考えることができる能力

※ 組織管理能力は係長以上に求められる能力です

人材育成の目的は、職員の能力を高め、組織目標の達成、小山市の将来像の実現に貢献できる人材を育てることにあります。職員一人ひとりが能力を最大限に発揮することで組織全体の目標の達成に寄与し、職員と組織がともに成長する好循環を生み、小山市の将来像の実現に向かっていきます。人材育成の推進には各職場と人事・研修担当がそれぞれの役割を果たすこと、また両者が連携するとともに、トップマネジメント層が積極的にかかわっていくことが重要です。



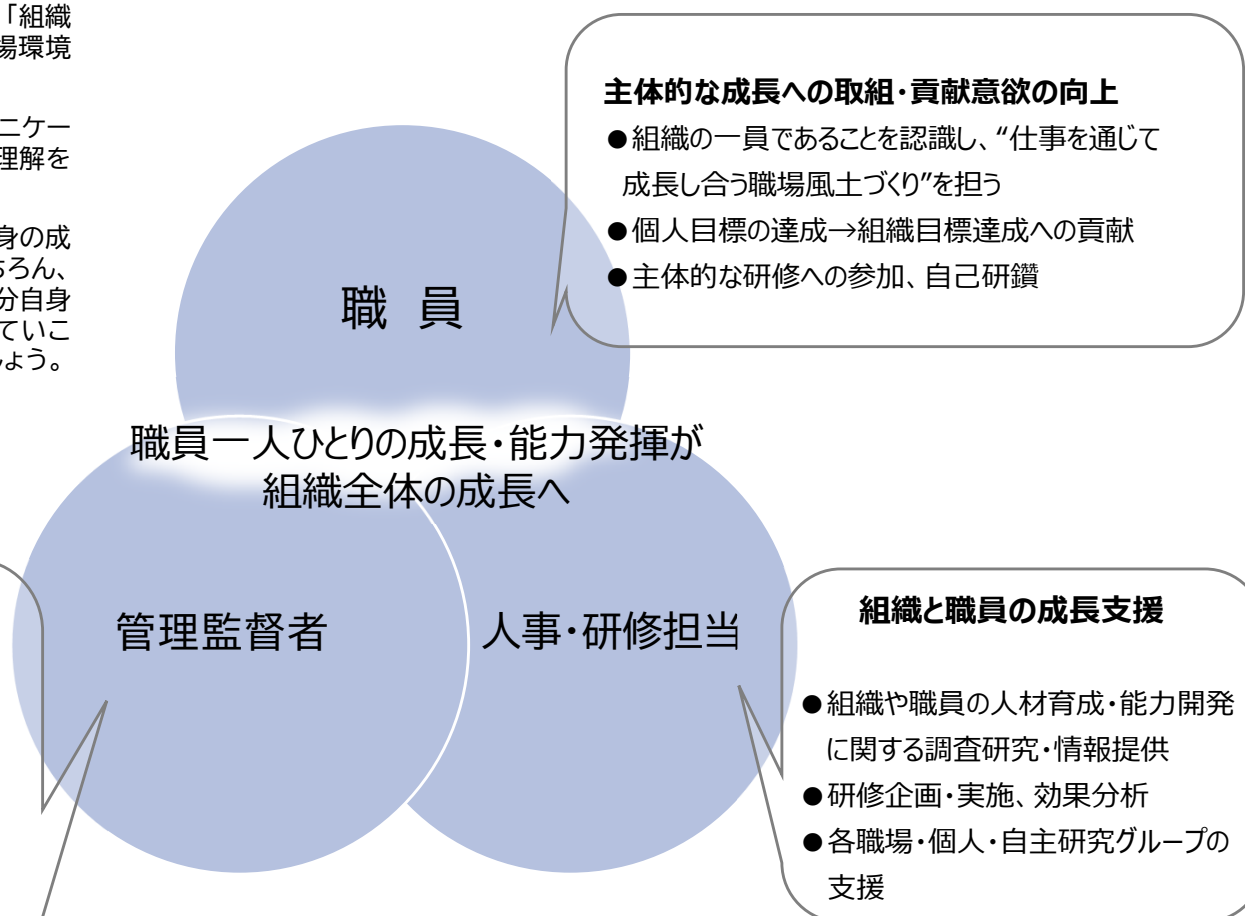
＊ 職場における人材育成

管理監督者を中心として“仕事を通じて成長し合う職場風土”をつくっていきましょう

「職員一人ひとりが能力を最大限に発揮する」だけでなく、「組織の成果を最大化する」ためには、安心感と信頼感を抱ける職場環境を整え、組織内の関係性を良くしていくことが重要です。

管理監督者は、人材育成のキーパーソンとして職員とコミュニケーションを取る時間を確保し、職員に興味・関心を持って、相互理解を深めましょう。

職員は職場で日々の職務をとおして成長します。職員は、自身の成長のため、職場で職務に必要な知識やスキルを教わる側はもちろん、それを教える側も、「誰かに何かを教える」というときほど、自分自身に知識や技能が身につくものです。職員同士「一緒に成長していこう」という姿勢で切磋琢磨しながら、ともに高めあっていきましょう。



*組織の中で自分の意見や疑問を誰に対してでも不安なく伝えられる状態
チームが目的達成のために安心して活発に意見交換ができる、という概念

04 具体的な取組

04-1 職員の成長支援と組織パフォーマンスの向上（人材育成）

方針
 職員が、現在または将来の職務遂行に必要な知識・技能を習得するための研修を実施します。
 職員のニーズを踏まえた多様な学習機会を提供し、職員の自律的な学びを支援します。
 管理監督者のマネジメント能力の向上を支える取組を推進します。
 人材育成基本方針にもとづいた職員研修体系の構築、人材育成のための人事評価のしくみ化に取組み、計画的な人材育成を行います。

学習機会の充実

職員の能力・資質向上を目的として、現在または将来の職務遂行に必要な知識・技能を職員が習得するための研修を実施します。また、職員の自律的な学びを支援し、職員が目指すキャリアを実現できるよう、職員のニーズを踏まえた多様な学習機会を提供します。

- ・職場研修(OJT)
- ・研修所研修・派遣研修(OFF-JT)
- ・資格取得助成
- ・通信教育講座受講補助
- ・自主研究グループ支援

職場マネジメントの支援

職場の人材育成は管理監督者が中心となって行います。また日々の仕事を通じての経験と、そこでの職員自身の自律的な学びの促進が“仕事を通じて成長し合う職場風土づくり”につながります。このため、職場のリーダーである管理監督者のマネジメント能力の向上を支える取組を推進します。

- ・管理監督者のマネジメント力向上に関する研修の実施
- ・管理監督者の業務負担感を軽減する配慮

職員研修体系の構築

求められる職員像と各職位に応じて求められる役割・能力に対応した人材を計画的に育成するための職員研修体系を構築します。

人材育成のための人事評価

人材育成基本方針と連動した人事評価制度により、職務における職員の能力開発を支援します。

- ・人事評価研修の実施(評価者・被評価者)
- ・人事評価面談を通じた人材育成の推進

04-2 多様で有為な人材の確保

方針

職員の世代間バランスを保ち、次世代を担う人材をスムーズに採用・配置・育成するため、柔軟な採用、専門人材の登用、各職員の活躍促進を図ります。

機動的な職員採用

年齢区分や採用時期を随時検討するとともに、申し込み手続きから結果通知に至るまでをデジタル化することにより、広く多様な人材確保に努めます。

選考・外部人材の検討

複雑化・多様化する行政課題に対応するため、課題解決能力を有する専門人材を確保するため、選考採用や外部委託等、適切な方法による任用を行います。

高齢期職員等の活躍促進

役職定年となった正規職員や様々な特性を持った職員等の活躍を図るため、これまで培ってきた知識、技術や経験を活かす取組や次世代へ継承できる取組を進めます。

04-3 職員のウェルビーイングの実現に向けた職場環境整備

方針

職員の心理的安全性を確保し、職員一人ひとりが個性と能力を十分発揮し、安心して働き続けることができる職場環境を整備します。

働きやすい 職場の雰囲気づくり

組織の中で、多様な個性や能力、価値観を持つ職員同士がお互いの特性や考え方を尊重し、自身の考えや気持ちを誰に対してでも安心して発言できる心理的安全性が高い職場づくりを支援します。

心身の健康増進

健康診断や各種相談窓口、ストレスチェック等の方法により心身の不調予防や健康増進を推進しつつ、研修や相談体制を設けて各種のハラスメントを抑制します。

働き方改革の推進

職員の働き方改革及び仕事の進め方への意識改革に取り組むことにより、時間外勤務の縮減、休暇取得の促進を図り、職員のワーク・ライフ・バランスの向上を目指します。

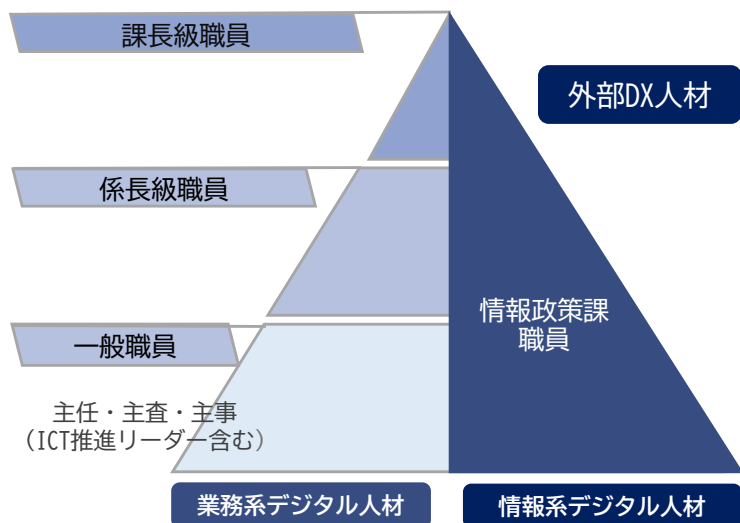
04-4 デジタル人材の育成・確保

方針

日々進歩を続けているデジタル技術を有効かつ効果的に活用し、市民の利便性の向上及び行政運営の効率化を実現し、質の高い行政サービスを提供していくため、すべての職員に対しデジタルに関する基礎知識の底上げを図り、専門的な業務とデジタルの適用知識を兼ね備えたDX※を牽引・推進できる人材を育成します。

デジタル人材の定義

デジタル人材を「業務系デジタル人材」と「情報系デジタル人材」に分類します。
職員のうち、行政手続き等の事務を担当する部門に所属する職員を業務系デジタル人材とし、
情報システムの運営保守やセキュリティ対応等を担当する情報部門の職員を情報系デジタル人材
として定義します。両人材は協力し、DXの推進を図ります。



業務系デジタル人材の育成

すべての職員を3つの人材階層に区分けし、業務系デジタル人材として求められる役割とその役割を遂行するために必要となる知識やスキルの水準を定義し、研修等とおして、デジタルに関する基礎知識の底上げを図ります。

情報系デジタル人材の育成・確保

専門的な業務とデジタルの適用知識を兼ね備えたDXを牽引・推進できる人材を育成します。
職員では対応できないデジタル技術については、外部人材の採用もしくは業務委託により補完します。

デジタル人材に必要とされる研修の実施

すべての職員を対象にした「DXリテラシーおよびスキル調査」による分析を踏まえて、デジタル人材に必要とされる研修を実施します。

資格取得の推奨

自己の能力開発の手段として、情報処理技術者試験の取得を推奨します。資格を取得するための学習を行うことができる環境を提供します。

※DX(デジタル変革)とは、「進化したデジタル技術を浸透させることで人々の生活をより良いものへ変革する」ことを意味しています。

05 職員アンケート結果 [参考]

(1) 職員アンケート結果概要

- ① 実施期間 令和6年6月17日(月)～7月5日(金)
- ② 対象者 全職員(任期付職員・会計年度任用職員除く) 調査開始時 1,221名
- ③ 回答方法 LoGo フォーム
- ④ 回収率 61.9%(756名/1221名)
- ⑤ アンケート対象者の基礎情報

職種	回答数
事務職(事務、司書、学芸員)	375
技術職(技師・保健師等)	106
技術職(保育士)	59
消防職	198
技能労務職	18

職位	回答数
技能労務職	29
主事・技師等	229
主査	145
主任	127
係長・主幹・課長補佐	159
課長	46
次長・部長	21

性別	回答数
女性	248
男性	508

年代	回答数
20歳代以下	156
30歳代	223
40歳代	151
50歳代	201
60歳代以上	25

(基準日：令和6年4月1日)

(2) 職員アンケート結果から見てきた課題

求められる職員像について

質問：あなたは現在の小山市人材育成基本方針における「求められる職員像」を知っていますか。

よく知っている	7.3%
多少知っている	43.0%
あまり知らない	39.2%
全く知らない	10.6%

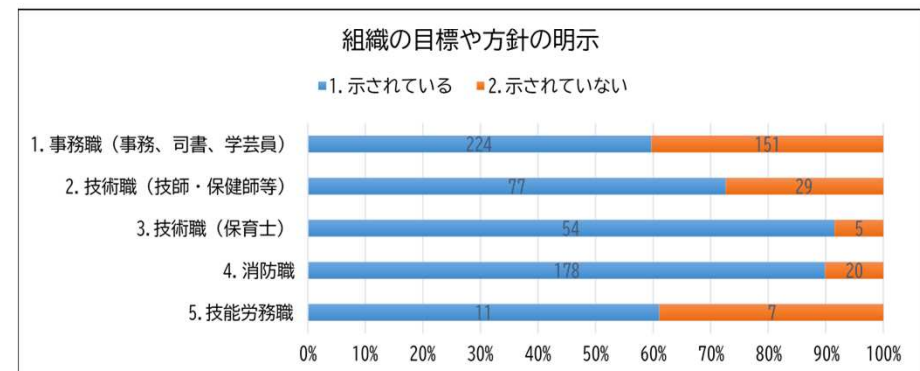
課題：「よく知っている」とした職員の割合は低い。

「求められる職員像」と「職員に必要とされる意識・能力」、「職位に対して必要とされる能力」を明確にし、人事評価の能力評価において「求められる職員像」と連動した評価を実施することや、研修で身につけるべき意識・能力、また、職員自身による自発的な能力開発を促進する際の参考として有益であることから、改定後の人材育成基本方針の周知が必要です。

組織目標や方針の共有について

質問：あなたの職場では、組織の目標や方針が明確に示されていますか。

示されている	72.0%
示されていない	28.0%

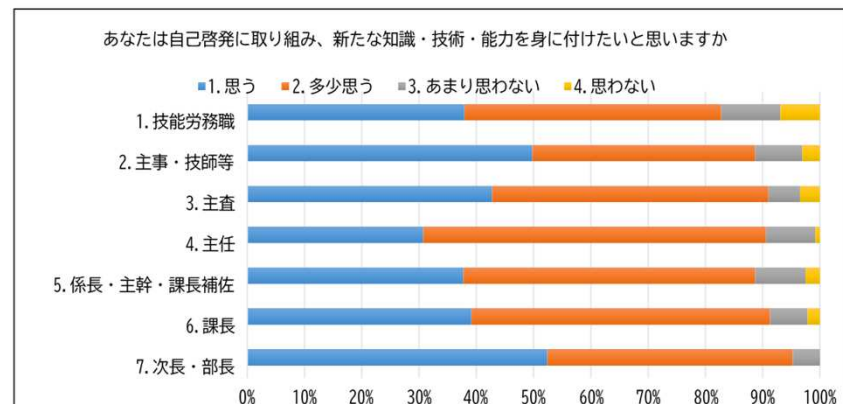


課題：約7割が「示されている」としていますが、職種別みると、技術職(保育士)や消防職では約9割と高い一方で、事務職、技能労務職が約6割に留まり、職種により差があります。わたしたち職員の使命は、長期ビジョンや総合計画の組織理念の実現やそれに向けた組織目標を達成するためにあり、小山市の目指す方向性と各部局の組織目標をすべての職員が同じ方向を目指して理解する必要があります。(グラフ中の数字は人数)

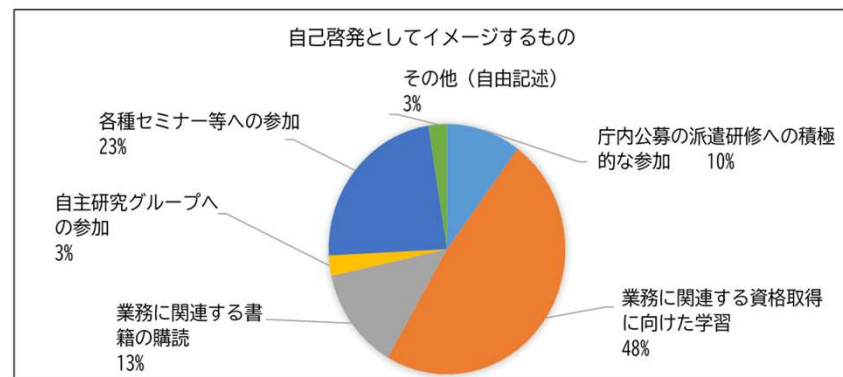
自己啓発の意欲

質問：あなたは自己啓発（職務以外のものを含むスキルアップやリスキリング。以下、「自己啓発」）に取り組み、新たな知識・技術・能力を身に付けたいと思いますか。

思う	41.7%
多少思う	47.9%
あまり思わない	7.8%
思わない	2.6%



質問：あなたが自己啓発としてイメージするものを選んでください

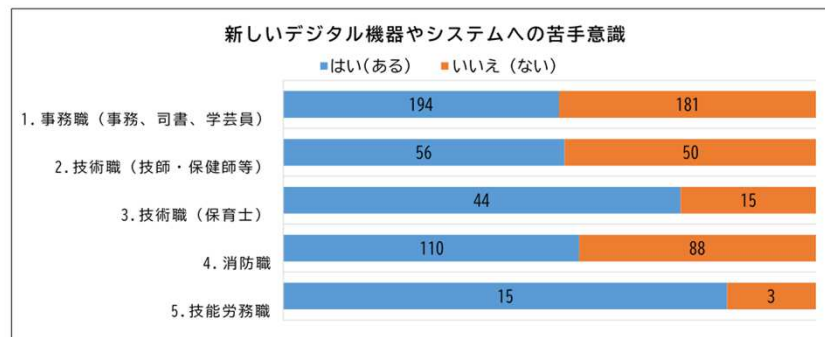


課題：自己啓発に対する意欲に関する質問では「思う」「多少思う」を合わせると約9割の職員が意欲を持っています。職位ごとに見ても大きな差はなく、職員の学びに対する意欲は高いと言えます。一方で、自己啓発としてイメージするものは「業務に関連する資格取得に向けた学習」が約半数を占めており、資格取得を支援する仕組みを整えることで、職員の自己啓発意欲のさらなる向上が図れるのではないかと考えられます。

デジタル人材の育成について

質問：「あなたは新しいデジタル機器やシステムを使うことに苦手意識がありますか」

はい（ある）	55.4%
いいえ（ない）	44.6%



課題：自治体は、デジタルツールを活用して業務の効率化や住民サービスの向上、地域課題の解決に取り組むことが求められており、職員が身につけるべきデジタルスキルは特定の職種だけが有すればよいスキルではなくなってきています。職種別にみると、保育士と技能労務職は新しいデジタル機器やシステムに苦手意識を持つ割合が高い。新たに導入されるデジタルツールを活用して住民ニーズに応じていくためには、まず新しい技術への苦手意識を減らすための取り組みが必要です。（グラフ中の数字は人数）

質問：あなたのデジタル技術に関する知識・スキルはどれにあてはまりますか。

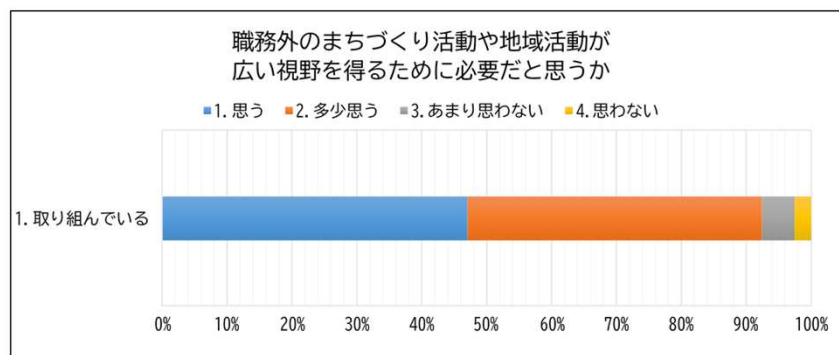
デジタル技術に関する知識やスキルが全くない	6.5%
一般的なデジタル技術に関する知識を持ち、パソコンやスマホ、インターネットを日常的に利用できる	43.5%
業務に必要なデジタル技術に関する知識やスキルを持ち、業務上困らない程度の操作ができる	38.2%
業務に必要なデジタル技術に関する知識やスキルを持ち、担当業務の効率化に活かすことができる	9.8%
AI やデータ活用など特定の分野における専門的なデジタル技術に関する知識やスキルをもち、担当業務に活かすことができる	2.0%

課題：「小山市DX戦略推進プロジェクト デジタル人材育成計画書」において、一般職員に求められる知識及びスキル水準のひとつに「デジタル技術に係る基本的な知識を持ち、必要に応じてその知識を活用し、サービスの向上や業務の効率化等に取り組む」をあげていることから、9割の職員のレベルを上げていく取り組みが必要です。

まちづくり活動や地域活動への参加について（住民等との協働への意識）

質問：あなたは職務以外でのまちづくり活動や地域活動等（ワークショップや自治会、PTA、ボランティア活動等）に取り組んでいますか。

取り組んでいる	31.5%
取り組んでいないが、今後取り組みたい	27.8%
取り組んでおらず、今後とも取り組む予定はない	40.7%



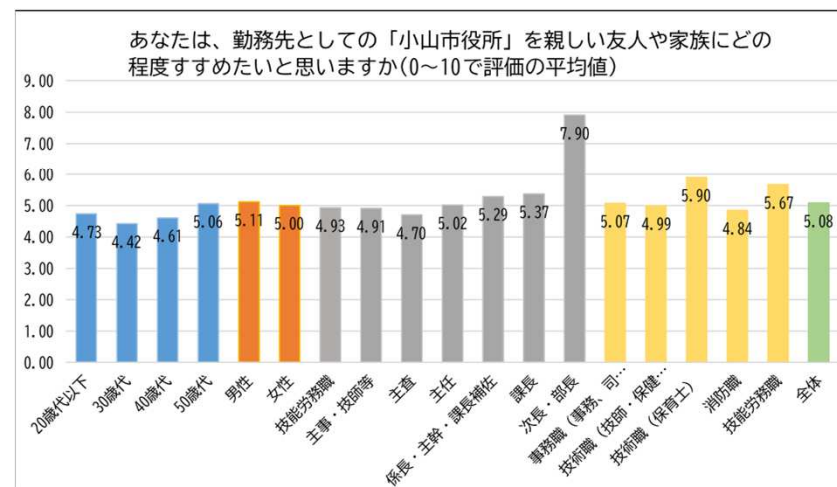
課題：現在、職務以外でのまちづくり活動や地域活動等に取り組む職員は約3割、今後取り組みたいとしている職員は約3割、今後とも取り組む予定はないとしている職員が約4割です。実際に取り組んでいる職員のうち、約半数の職員が広い視野を得るために必要だと「思う」と答えており、「多少思う」と答えた職員と合わせると9割を超える職員が広い視野を得るために必要性を感じています。

自治体戦略2040構想研究会 第二次報告（総務省 H30.7）では、人口減少と高齢化に伴って、自治体職員の減少、地縁組織の弱体化、家族の扶助機能など、公共私それぞれのくらしを維持する力の低下が予想され、自治体は、これまでの人口増加・経済成長を前提とした市政運営の考え方や手法を根本的に見直すとともに、市民、団体、企業等の多様な主体との連携によるまちづくりを進めていくことが必要とされています。多様な主体と連携し、住民サービスの向上、地域課題の解決に取り組んでいくために、職務以外でのまちづくり活動や地域活動等は有益と思われることから、職員の協働に対する意識を高めるための取り組みが必要です。

エンゲージメント総合指標

質問：あなたは、勤務先としての「小山市役所」を親しい友人や家族にどの程度すすめたいと思いますか（0～10で評価の平均値）

年代別		職位別		職種別	
20歳代以下	4.73	技能労務職	4.93	事務職(事務・司書・学芸員)	5.07
30歳代	4.42	主事・技師等	4.91	技術職(技師・保健師等)	4.99
40歳代	4.61	主査	4.70	技術職(保育士)	5.90
50歳代	5.06	主任	5.02	消防職	4.84
性別		係長・主幹・課長補佐	5.29	技能労務職	5.67
男性	5.11	課長	5.37	全体	
女性	5.00	次長・部長	7.90		5.08



課題：この質問は職員が、勤務先としての小山市役所に対してどのような印象を抱いているか、総合的な評価を数値化したものです。年代、性別での差はあまりありません。職位別にみると職位が上がるほど数値が上がっています。職種別では、保育士、技能労務職の数値が高い傾向にあります。全体とみると、30歳代、主査の数値が低いという課題があります。職場に求める価値観は、仕事のやりがい、組織の貢献の実感・自己成長等が重視される方向に変化していることから、キャリアを通じたやりがいや成長の実感がもてる取り組みを推進する必要があります。