

さいたま市 職員・組織成長ビジョン



-人材育成基本方針 令和3年度改定版-

令和6年3月 第2版

目次

序	1
1 新たなビジョン策定の背景と目的	1
2 本ビジョンの名称	2
3 取組期間	2
ビジョンの全体像（概念図）	3
第1章 総論	4
1 私たちが目指すもの ～「職員の成長」と「組織の成長」の好循環～	4
2 職員と組織の成長に向けた行動指針	5
3 職員のあるべき姿と成長のための組織風土	6
(1) 職員のあるべき姿	6
(2) 成長のための組織風土	7
(3) 「職員のあるべき姿」と「成長のための組織風土」の関係	8
4 職員への期待役割と求められる能力	9
(1) 各職位に求められる期待役割	9
(2) 各職位に求められる能力	11
第2章 ビジョン実現のための 学ぶ力	13
1 ビジョンの全体像の確認	13
2 ビジョン実現のための 学ぶ力	14
第3章 ビジョン実現のための 取組	16
1 職員個々の取組	16
2 組織としての取組	18
3 方向性の具体的内容	19
第4章 本ビジョンの推進体制	25
1 推進体制	25
2 3つの人事施策の連動	25
3 進行管理	26
取組にあたって ～それぞれの職務や職場に合った「目指す姿」に向けて～	27
資料編	28
●職員・組織の成長に役立つ用語集	28
●本ビジョンの策定経過	31
●令和元年度人材育成課研修アンケート結果	35
●職位に求められる期待役割 （人事評価マニュアルより抜粋）	36

序

1 新たなビジョン策定の背景と目的

背景

本市では、平成 15 (2003) 年に『さいたま市人財開発・組織開発方針』、その後、平成 25 (2013) 年に『さいたま市人財育成指針』(以下「旧指針」という。)を策定し、人材育成をはじめとする人事施策のよりどころとしてきました。旧指針が、令和 3 年 3 月をもって取組期間を終えることをうけ、その理念を継承しつつ、今後 10 年の本市を見据えた人材育成基本方針¹として、この度、新たに『さいたま市職員・組織成長ビジョン』(以下「本ビジョン」という。)を策定するものです。

近年、少子高齢化の進行と人口減少社会の到来や、市民ニーズの多様化、技術革新の進展に加えて、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行に伴う社会・経済への影響など、本市を取り巻く状況は大きく変わりつつあります。

特に、職員の年齢・性別・働き方等の多様化による内部環境の変化と、人口減少に起因する様々な問題の深刻化及びA I (人工知能)やR P A (ロボティック・プロセス・オートメーション)といった技術の進展による外部環境の変化は、今後、本市にとって大きな課題になることが見込まれます。

このような状況の中にあっても、市政に対しては、市民の期待に応え、よりきめ細かい行政サービスの提供や、効果的・効率的な行政運営が求められてくるでしょう。また、これからの 10 年は、社会環境の変化に事後的にに応じていくだけではなく、自ら問題を発見・予測し、新たな課題に先手を打っていくことも必要です。

今後、こうした市政を取り巻く社会環境の変化に適応し、組織として進化し続けるためには、限られた資源(ヒト・モノ・カネ・情報・時間)を有効に活用しながら、職員一人ひとりが職務遂行能力を向上させるとともに、チームとして業務に向き合う姿勢を醸成し、組織力を強化することが重要になります。

策定の目的

本ビジョンでは、「職員の成長」と「組織の成長」を大きな柱として、両者の好循環(スパイラルアップ)の実現を目指します。

この好循環によって、変化する社会環境の中でも本市に強く求められてくる「質の高い行政運営」、「持続可能な行政運営」及び「信頼を得られる行政運営」²ができるようになるのです。

なお、本ビジョンは、人材育成をはじめとした各種人事施策の最上位方針に位置付けられるものであり、本市における人事施策は、「職員の成長」と「組織の成長」の両者を主軸とし、本ビジョンの趣旨に則り展開するものとします。

¹ 「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」(平成 9 年 11 月 14 日、自治省)において、地方公共団体は、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を策定することとされた。

² 本市の各種施策を推進していくうえで基盤となる、「さいたま市総合振興計画」や「さいたま市SDGs 未来都市計画」等から抽出した目指すべき 3 つの行政運営。

2 本ビジョンの名称

本ビジョンの名称『さいたま市職員・組織成長ビジョン』は、「職員の成長」と「組織の成長」を好循環させる、という目的を表現したものです。そして、本ビジョンは、職員が同じ想いを持ちながら成長への取組を進めていくための方向性を示す役割を担っています。

「誰かに育成してもらおう」という発想では、職員も組織も成長することはできません。ここに示す方向性をよりどころとして、職員一人ひとりが主体的に成長していくという意識を持ち、互いの成長を支え合う組織風土を醸成することによって、「職員の成長」と「組織の成長」の好循環が実現されるのです。

本ビジョンの名称には、このような想いが込められています。

3 取組期間

令和3年度に、本市は誕生から20年を迎えます。これまでの歴史と経験の上に立ち、これからの未来へ向けて次の一步を踏み出す節目の年となります。私たち職員は、この20年間に積み上げられてきたものをいかしながら、次のさいたま市の未来を創り出していく大きな責任を担っています。

本ビジョンの取組は、この節目の年から新たに始まります。そこで、次の節目となるさいたま市誕生30年までを見据え、取組期間を令和3（2021）年度から令和12（2030）年度までの10年間とします。

ただし、社会経済情勢等の変化を踏まえながら適宜見直しを行うなど、弾力的に対応します。

本ビジョンは、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日、自治省）において各地方公共団体が策定することとされた「人材育成に関する基本方針」であるとともに、地方公務員法第39条第3項に規定される「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」を兼ねる。

ビジョンの全体像（概念図）



第1章 総論

1 私たちが目指すもの ～「職員の成長」と「組織の成長」の好循環～

「職員の成長」と「組織の成長」

本ビジョンでは、「職員の成長」と「組織の成長」の好循環の実現を目指します。

職員の集合体である組織は、その使命・目的を果たし続けなければなりません。そのため、社会環境の変化に適応し、組織として進化し続けることが不可欠です。

そして、組織が成長し続けるためには、その構成員である職員が主体的に自らの意識と能力を高め、仕事において的確に能力を発揮できるように、職員としての成長が求められます。

好循環（スパイラルアップ）

職員と組織の成長の好循環とは、職員一人ひとりの成長を通じて、組織全体が相乗的に成長するサイクルを回していくことです。つまり、「職員の成長」が「組織の成長」をもたらし、その「組織の成長」が更なる「職員の成長」をもたらすという、スパイラルアップの状態を意味しています。

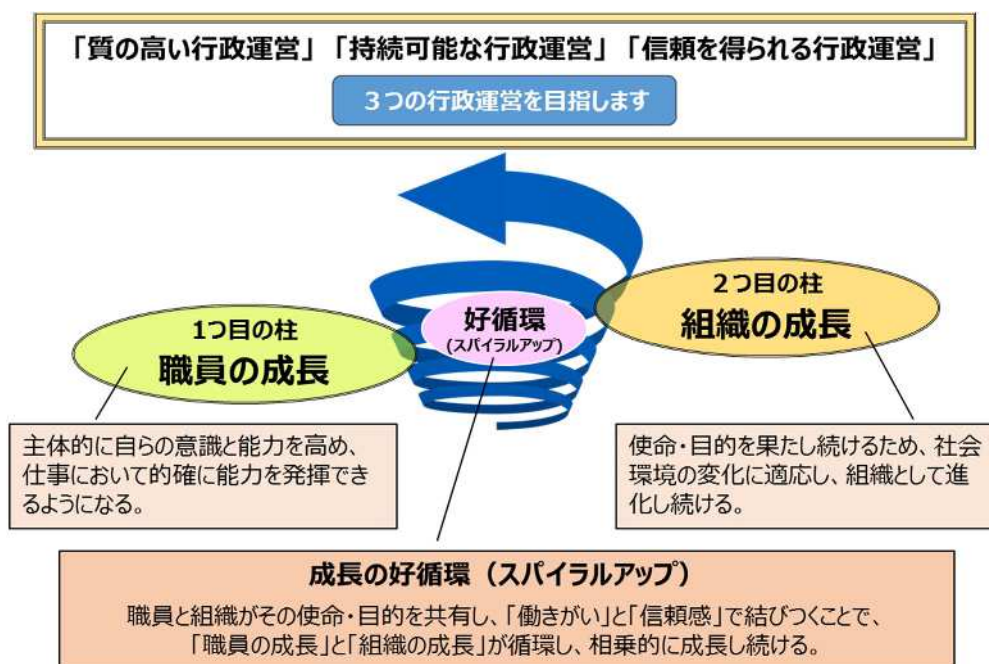
そして、この好循環の過程で「働きがい」や、地域への愛着、職場や仲間に対する「信頼感」が生まれ、次なる成長の糧となります。

職員が組織を成長させる

私たち地方公務員の仕事には、無駄な仕事は一つとしてありません。全ての仕事には、組織の使命・目的と直結した、大切な社会的意義があります。仕事の意義を実感しながら、自分の能力をいかしていきいきと働くことが、組織の成果や良好な組織運営へとつながっていきます。

組織を成長させることができるのは、私たち職員一人ひとりなのです。

【「職員の成長」と「組織の成長」の好循環（スパイラルアップ）】



2 職員と組織の成長に向けた行動指針

行動指針「職員は、職場で仕事を通じて成長する」

成長の出発点

「職員は、職場で仕事を通じて成長する」は、全ての職員、全ての職場が共有する行動指針です。職員一人ひとりが職場で仕事を通じて成長するという意識を持ち、その仕事に取り組んでいくことが、職員と組織の成長の出発点となります。

それぞれの職場において行動指針の浸透を図り、「職員は、職場で仕事を通じて成長する」を合言葉に、仕事に主体的に取り組んでいきましょう。

「成長の場」としての職場

「職員は、職場で仕事を通じて成長する」を行動指針として掲げることは、職場を「成長の場」として捉え、職場における仕事を成長機会の中核に位置付けることを意味しています。なお、ここで言う「職場」とは、特定の執務スペースを限定的に意味するものではなく、その時々において、職員が仕事をする場所又はその所属を指します。

「職場で仕事を通じて成長する」ためには、職場において「人を育てること」、つまり「OJT (On the Job Training=職場において職員が互いに学び合いや指導を行うもの)」が重要です。職員はOJTを通じて、仕事に直結する知識や技術を実践的に習得し、仕事において発揮しながら、成長していくのです。

また、職員の成長にとっては、OJTに加えて、「Off-JT (Off the Job Training=所属外において人材育成課等が研修を実施するもの)」や「自己学習 (Self Development=職員が自主的に学習内容を設定し、行うもの)」も同様に重要です。求められているのは、Off-JTや自己学習において仕事につながる能力を向上させ、そこで得られた自らの成長を、職場での仕事を通じて組織に還元し、「組織の成長」につなげていこうとする意識です。

自分ひとりの能力を向上させるだけでは、組織力の向上には結びつきません。職員が「職場」において、「仕事を通じて」仲間とともに成長することにより、職員一人ひとりの主体的な成長と、組織力の向上の好循環がもたらされるのです。

【「成長の場」としての職場】



3 職員のあるべき姿と成長のための組織風土

行動指針「職員は、職場で仕事を通じて成長する」に基づき仕事に取り組んでいくとき、私たちはどこに向かって成長していけば良いのでしょうか。

この成長の方向性を明確化するため、「職員のあるべき姿」と「成長のための組織風土」を定めます。これらを全ての職員が共有し、その状態に近づくよう意識して行動することが重要です。

(1) 職員のあるべき姿

職員一人ひとりが成長するために目指していくものが、「職員のあるべき姿」です。

本ビジョンでは、「職員のあるべき姿」をイメージするための4つのキーワードを定めます。

キーワードからイメージする「具体的な姿」は職員それぞれで、職位によって、配属された職場によって、担当する業務によって様々でしょう。それこそが多様性であり、多様な職員が力を発揮していくことが組織を活性化させる基盤になります。

4つのキーワードを成長の指標にして、職員一人ひとりが、自分が目指したい・なりたい姿を想い描き、そこに近づくように取り組んで行くことが求められます。まずは4つのキーワードに照らして今の自分自身を見つめ直し、自分に不足しているもの、更に伸ばせるところを認識したうえで、「あるべき姿」に向かっていきましょう。

職員のあるべき姿	
4つのキーワード	導き出される具体的な姿の例／キーワードの解説
貢献	姿の例 地域と組織の発展と住民福祉の向上を考えながら、自らの役割・責任を果たす職員
	解説 「全体の奉仕者」である私たち公務員にとって、最も基本的なものであり、地域と組織への愛着と感謝をベースとして、自らの役割・責任を果たし、地域や組織に良い結果をもたらす姿です。成長し続けていこうとする意欲を活性化するためにも必要となるキーワードです。
自律	姿の例 組織の使命・目的を理解したうえで、それに基づき自らを律し、自らの意思で仕事や自己成長に主体的に取り組む職員
	解説 さいたま市職員としての自覚と規律に基づき、組織の使命・目的を「我が事」として捉え、主体的に仕事や自己成長に取り組む姿です。「誰かに育成してもらおう」という受動的な態度ではなく、能動的に成長していこうとする意志を有している状態です。また、適正かつ効率的に業務を遂行する姿も含んでいます。
協働	姿の例 多様な個性を受け入れ、市民や仲間とともに成長する姿勢を持つ職員
	解説 チーム内の多様な個性を尊重しつつ、チームワークを重視しながら仕事に取り組む姿です。私たちが仕事で関わる市民や仲間は、さまざまな背景や個性を持った人々です。こうした「多様な仲間」とともに成長することを含意する「協働」は、組織の環境を良くしていくために、欠かすことのできないキーワードです。なお、職場や組織の中の協働だけではなく、市民や企業、関係団体との連携も含んでいます。
挑戦	姿の例 仕事を通じた地域の発展に対して熱意を抱き、チャレンジ精神を持って、あきらめずに仕事に取り組む職員
	解説 決して現状に満足せず、社会環境の変化に対応しながら、熱意を持って課題や困難の解決にあきらめずに取り組む姿です。また、経験したことのない仕事にもひるまずにチャレンジし、新しいさいたま市の歴史を創っていかうという気概を持った職員の姿です。モチベーションの向上や、改善意識の醸成にも必要となるキーワードです。

(2) 成長のための組織風土

職員の成長を支え、組織の成長の土台となるものが、「成長のための組織風土」です。

各職場は、「成長のための組織風土」を醸成するよう努めながら、「職員のあるべき姿」に向けた職員一人ひとりの成長を支援することが求められます。

中でも、「使命・目的の共有」は、職員と組織の成長にとって基軸となり、他の組織風土を活性化させるものです。職員一人ひとりが組織の使命・目的に想いを寄せ、常にこの風土に立ち返りながら、職場における学び合いを実践し、チームワークに代表される組織としての力を成長させていきましょう。

成長のための組織風土	導き出される具体的な風土の例／組織風土の解説	
使命・目的の共有	風土の例	組織の使命・目的が明らかであり、職員に共有され行動に根付いている
	解説	組織の使命・目的とその意義が共有され、職員一人ひとりの行動の原理として根付いている組織風土です。使命や目的が浸透した組織は「強い組織」であり、組織として成果を上げ続けていくうえで前提となるものです。
学び合いの実践	風土の例	職員がお互いの成長を尊重し合い、職員相互の学び合いや、経験や技術の伝承が日常的に行われている
	解説	互いの成長への尊重をベースとして、職場における学び合い、OJTが、日常的に行われている組織風土です。また、組織として蓄積してきた経験や知識が、適切に伝承されている状態も含意しています。単に上から下への育成・指導に限定するものではありません。
支え合い・認め合いの浸透	風土の例	コミュニケーションが良好で、仲間とともに支え合い、お互いを認め合う姿勢が浸透している
	解説	強い信頼関係をベースとして、支え合い・認め合いが浸透し、コミュニケーションが良好な組織風土です。さまざまな背景や個性を持った多様な職員が、それぞれ自らの能力を十分に発揮するためにも必要な風土です。また、職員が心身ともに健全な状態で、チームとして仕事に打ち込んでいくうえでも不可欠なものです。
内部統制の推進	風土の例	職員の服務規律の確保やコンプライアンス意識の維持・向上の取組も含めた、内部統制推進体制が整備されている
	解説	法令の遵守に加えて、業務の効率的・効果的な遂行や、事務の適正な執行を確保するための推進体制が整備されている組織風土です。市民から信頼される行政運営の実現において前提となる風土です。

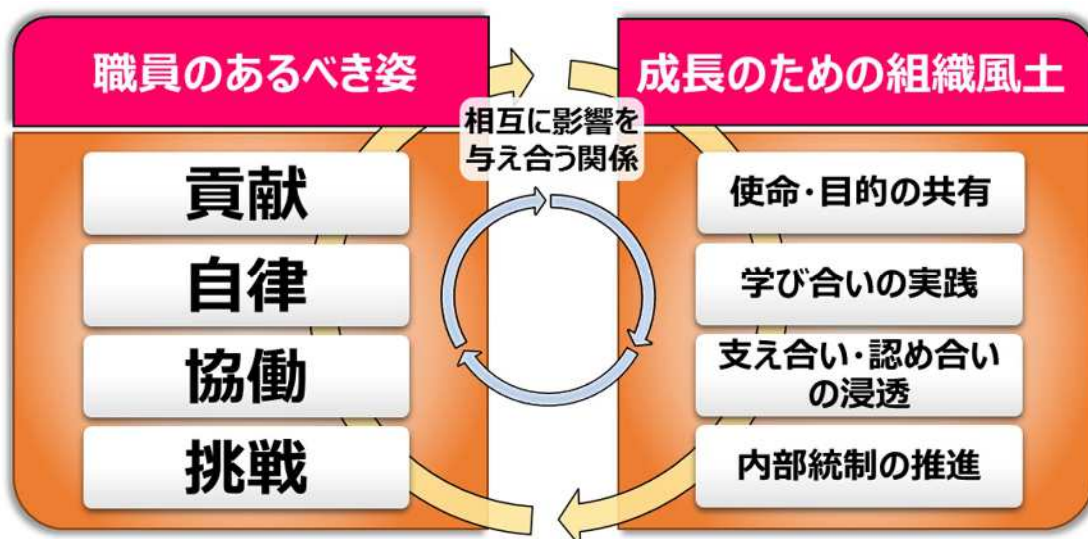
(3) 「職員のあるべき姿」と「成長のための組織風土」の関係

「職員のあるべき姿」と「成長のための組織風土」は深く関係し合っており、相互に良い影響を与え合う関係にあります。

例えば、職員が「自律」に向かって主体的に仕事や自己成長に取り組む組織では、組織の使命・目的がチーム内に浸透し、「使命・目的の共有」の風土がより良く醸成されていきます。一方、「使命・目的の共有」が徹底され、職員の行動に根付いているような組織では、職員の「自律」の意識は更に向上していくでしょう。

このように、「職員のあるべき姿」と「成長のための組織風土」は、互いに高め合いながら、その実現へと近づいていくものです。これは、職員が「あるべき姿」に向けて意欲を持っていきいきと働くとともに、組織としては「成長のための組織風土」を醸成しながら成果をあげていく姿を表しています。どちらか一方ではなく、両者をともに実現させていこうとするものです。

【「職員のあるべき姿」と「成長のための組織風土」の関係】



4 職員への期待役割と求められる能力

(1) 各職位に求められる期待役割

「職員のあるべき姿」が、全ての職員が目指すべき姿であるのに対して、「職位に求められる期待役割」は、あるべき姿として示した4つのキーワードを、職位に応じて、より具体化したものです。「職員のあるべき姿」及び「成長のための組織風土」に近づくには、職員が、「職位に求められる期待役割」に照らして「自分が組織の中で何をすべきか」を考え、自ら能力を高め、仕事において発揮していかなければなりません。

次の表は、職位に求められる期待役割の一覧です（以下は抜粋。詳細は巻末資料編に掲載）。期待役割の達成度合いは人事評価において確認し、更なる成長の機会を発見することで、職員個人としては「職員のあるべき姿」へ、組織としては「成長のための組織風土」へ近づいていきます。

① 行政職給料表適用者における職位に求められる期待役割（抜粋）

級	主な職務名	求められる期待役割
8級	局長・区長	市政の経営者、局・区の統括責任者
	理事	市政の経営者、極めて困難な特命業務の責任者
7級	部長・所長	部の統括責任者、施策統括マネジャー
	副区長	区政の経営者、区の総合調整者
	副理事	特に困難な特命業務の責任者
6級	部長	部の統括責任者、区の施策統括マネジャー
	次長	施策の統括的推進者
	参事	特命業務の責任者
5級	課長・所長・室長	課の統括責任者、事務事業統括マネジャー
	副参事	特に複雑・困難な業務（特命業務）の遂行者
4級	課長補佐	事務事業の統括的推進者
	主幹	事務事業の統括的推進者
	総合調整幹	市政・区政の総合調整者
	調整幹	施策推進の調整者
	専門幹	複雑・困難な業務の遂行者
	参与	事務事業の統括的推進者
3級	係長・所長	係の統括責任者、事務事業の遂行単位責任者
	主査	業務の中心的遂行者
2級	主任	業務の先見的遂行者
1級	主事	業務の積極的遂行者

※医療職給料表適用者及び消防職給料表適用者については、この表に準じる。

② 技能職員における職位に求められる期待役割（抜粋）

級	主な職務名	求められる期待役割
3級	業務主査	業務の中心的遂行者
2級	業務主任	業務の先見的遂行者
1級	業務主事	業務の積極的遂行者

(2) 各職位に求められる能力

職位に求められる期待役割に則して、職員一人ひとりが、さいたま市職員として基盤となる能力を高め、行動に移していくことが求められます。

各職位に求められる能力は数多くありますが、次の表はその一例です。それぞれの能力は、「職員のあるべき姿」の4つのキーワード及び「成長のための組織風土」とつながっていますが、表中では、特に関連が深いと思われるものを当てはめています。求められる能力を高め、発揮していくことで、これらに近づいていくのです。

なお、求められる能力は、人事評価においては、発揮能力と意欲・態度の評価要素として位置付けられています。

① 求められる能力の例（行政職、医療職用）

向上させるべき能力		4つのキーワード	成長のための組織風土	主事	主任	主査	係長	課長補佐	課長	部長	局区長
組織管理	監督統率	挑戦協働	使命・目的の共有 内部統制の推進	リーダーシップ							
	指導力			育成指導	学び合いの実践 支え合い・認め合いの浸透	士気の向上					
進行管理											
								ワーク・ライフ・バランスの推進			
				後輩等の把握		部下の把握					
				後輩等の指導		部下の育成					
				後輩等の意欲向上		OJTへの取組み					
対人能力	折衝説明	自律協働	支え合い・認め合いの浸透	意思の疎通							
				適切な説明		適切な交渉		適切な折衝			
				誠意ある接遇		意見の調整				説明責任	
思考力	企画創意工夫	自律挑戦	使命・目的の共有 学び合いの実践	問題意識							
				問題点の把握							
	改善・工夫				企画・構想						
	解決策の提案				解決策の立案		振り返り				
	決断判断		貢献挑戦	使命・目的の共有 内部統制の推進	正しい理解		タイミング		大局的見地		
優先順位											
変化への対応											
知識	知識情報収集	自律挑戦	学び合いの実践	職務知識・技術の習得・活用		知識・技術の習得・活用		関係構築			
				市職員としての知識の習得		情報の収集・活用					
				情報の収集・活用		知識・情報の共有					
責任感	貢献自律	使命・目的の共有 内部統制の推進	職責の自覚								
			プロ意識		熱意ある取組み						
			誠実な行動								
積極性	貢献挑戦	学び合いの実践 支え合い・認め合いの浸透	前向きな職務姿勢		業務推進への意欲		事業推進への意欲				
			チャレンジ精神		果敢な行動						
			プラス思考		市民満足度の向上						
協調性	貢献協働	使命・目的の共有 支え合い・認め合いの浸透	協力								
			連携								
			チームワーク								

② 求められる能力の例（保育職、技能職用）

向上させるべき能力		4つのキーワード	成長のための組織風土	保育職					技能職
				保育士	主任	主査	副園長	園長以上	
組織管理 指導力	監督統率	挑戦協働	使命・目的の共有 内部統制の推進			リーダーシップ 士気の上昇 進行管理	ワーク・ライフ・バランスの推進		
	育成指導	貢献協働	学び合いの実践 支え合い・認め合いの浸透	後輩等の把握 後輩等の指導 後輩等の意欲向上		部下の把握 部下の育成 OJTへの取組み			
対人能力	折衝説明	自律協働	支え合い・認め合いの浸透	意思の疎通 適切な説明 誠意ある接遇	適切な交渉 意見の調整	適切な折衝 説明責任			
思考力	企画 創意工夫	自律挑戦	使命・目的の共有 学び合いの実践	問題意識 改善・工夫 解決策の提案	問題点の把握 企業・構想 解決策の立案	振り返り	改善・工夫		
	決断判断	貢献挑戦	使命・目的の共有 内部統制の推進	正しい理解 優先順位 変化への対応	タイミング 大局的見地		正しい理解 優先順位 変化への対応		
	注意 安全観念	自律協働	支え合い・認め合いの浸透 内部統制の推進	安全・衛生への配慮 事故防止	意識づくり 環境づくり		安全・衛生への配慮 事故防止		
知識	知識 情報収集	自律挑戦	学び合いの実践	職務知識・技術の習得・活用 市職員としての知識の習得 情報の収集・活用	知識・技術の習得・活用 情報の収集・活用 知識・情報の共有	関係構築	職務知識・技術の習得・活用 市職員としての知識の習得 情報の共有		
責任感	貢献自律	使命・目的の共有 内部統制の推進		職責の自覚 プロ意識 誠実な行動	熱意ある取組み		責任ある行動 プロ意識 誠実な行動		
積極性	貢献挑戦	学び合いの実践 支え合い・認め合いの浸透		前向きな職務姿勢 チャレンジ精神 プラス思考	業務推進への意欲 果敢な行動 市民満足度の向上		前向きな職務姿勢 チャレンジ精神 プラス思考		
協調性	貢献協働	使命・目的の共有 支え合い・認め合いの浸透		協力 連携 チームワーク			協力 連携 チームワーク		

※消防職給料表適用者については、「行政職、医療職用」の表に準じる。

※各職位に求められる能力の詳細は、『人事評価マニュアル』を参照。

第2章 ビジョン実現のための 学ぶ力

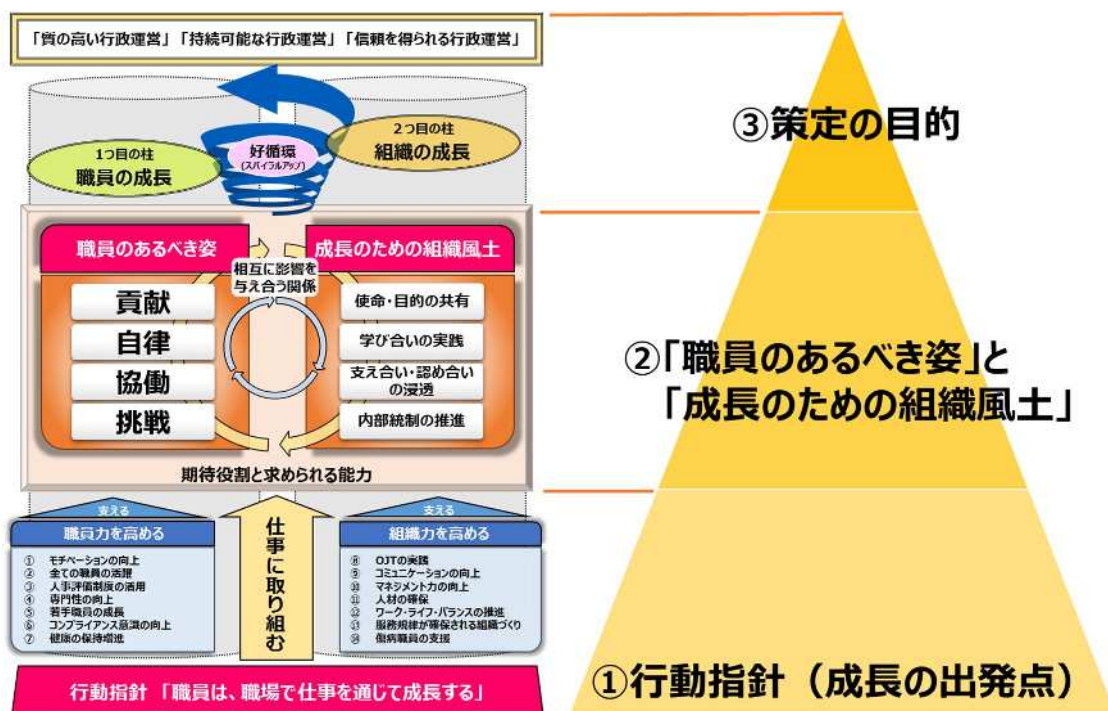
1 ビジョンの全体像の確認

「第1章 総論」で説明した各項目の関連性に留意しながら、本ビジョンの全体像について再確認します。

本ビジョンは、次の図のとおり、「策定の目的」、「職員のあるべき姿」と「成長のための組織風土」、「行動指針」の3層で構成されています。「行動指針」に基づき仕事や各種施策に取り組むことで、職員と組織が目指す「職員のあるべき姿」と「成長のための組織風土」に近づき、それによってビジョンの「策定の目的」である「職員の成長と組織の成長の好循環」を実現していくという流れです。

以下、各項目の内容を簡単に再確認します。

【ビジョンの全体像】



① 行動指針（成長の出発点）

全ての職員、全ての職場が仕事に向き合う際に共有する行動指針は、「職員は、職場で仕事を通じて成長する」です。

職員一人ひとりが「職員は、職場で仕事を通じて成長する」という意識を持ち、仕事に取り組んでいくことが、職員と組織の成長の出発点となります。

② 「職員のあるべき姿」と「成長のための組織風土」

職員は、行動指針「職員は、職場で仕事を通じて成長する」に基づき仕事に取り組むことで、職位に求められる期待役割を果たし、求められる能力を高め、発揮していきます。それによって、

「職員のあるべき姿」と「成長のための組織風土」に近づいていきます。「職員のあるべき姿」と「成長のための組織風土」は、相互に高め合う、良い影響を与え合う関係にあります。

③策定の目的

「職員のあるべき姿」と「成長のための組織風土」に近づくことで、「職員の成長」と「組織の成長」の好循環（スパイラルアップ）を実現します。さらに、この好循環を通じて、「質の高い」、「持続可能な」、「信頼を得られる」3つの行政運営ができるようになるのです。

2 ビジョン実現のための 学ぶ力

本ビジョンにおける「成長」とは、社会環境の変化に応じて必要な知識や技術を習得し、職員が自らの意識や能力を向上させ、それを仕事において発揮することによって、他への波及効果が生まれ、組織としても進化していくという過程を意味します。この成長の過程は、「学習すること」と言い換えられます。つまり、「学ぶ」ことは「成長する」ことであり、「学ぶ力」を養うことは「成長する力」を養うことなのです。

そこで、ここでは、本ビジョンを実現するために必要な「学ぶ力」について解説します。

職員一人ひとりの学び

私たち職員が、職場で仕事を通じて成長していくためには、「職場が私を育ててくれる」という受け身の姿勢ではなく、自ら学び、人から学ぼうとする、「学ぶ力」を養う必要があります。

「学ぶ力」を養うためには、次の5つの習慣を身につけ、実行することが大切です。

「学ぶ力」 を養う 5つの習慣	① 考える習慣	物事の本質を捉えるために、深く考える
	② 調べる習慣	的確な判断をするために、調べる
	③ 書く習慣	頭の中にある考えを整理するために、文字にして書き出す
	④ 話し合う習慣	適切な結論を導くために、周囲と話し合う
	⑤ 伝える習慣	相手の理解を促進するために、分かりやすく伝える

また、職員の成長の過程においては、仕事における人との関わりを通じた学びが大変重要です。以下に、人との関わりの中にある「学びの機会」を示します。

学びの機会	① 地域への貢献を通して学ぶ
	② 職場の仲間との協力を通して学ぶ
	③ 自分自身の役割から責務として学ぶ

仕事を通じた人との関わりによって、多様な価値観や考え方に直接触れることができるため、視野を広げる絶好の機会ともなります。また、関わった人とのネットワークは、その後の仕事を進めるうえで大きな財産となるでしょう。

本ビジョンで、職場において人とともに学び、人とともに教え合う「OJT」を重視する理由の一つは、ここにあります。

組織で学び合うために大切なこと

社会環境の変化に適応し、組織として進化し続けるためには、新たな課題が生じた際に、職場での学び合いを通じてその明確化と検討を行い、組織として新たな知識・技術・ものの見方等を探求していくことが求められます。つまり、職場における「学び合い」を通じて、課題を明確化し、解決策を検討するプロセスが重要です。

組織として「学び合い」の質を高めていくために、次の5つのポイントに留意しましょう。

「学び合い」 の質を高める 5つの ポイント	① 「できない理由」より「できる方法」 - 「できない理由」にとらわれるのではなく、「できる方法」を探していきましょう。
	② 「誰が言ったか」ではなく「何を言ったか」 - 発言者にこだわるのではなく、発言の内容を尊重していきましょう。
	③ 「今まで」より「これから」 - 前例にばかりとらわれるのではなく、これからどうしたらより良くしていけるかを重視しましょう。
	④ 「部分最適」より「全体最適」 - 手元の仕事にばかりとらわれるのではなく、他の業務との関連を踏まえたくえで、組織全体として最も効果が得られる方法を考えましょう。
	⑤ 「もうあと〇〇〇（時間・日・年）しかない」ではなく 「まだ〇〇〇（時間・日・年）ある」 - 「時間がない」とさじを投げてしまうのではなく、最後まであきらめない前向きな姿勢を大切にしましょう。

これら5つのポイントを押さえた学び合いは、職員一人ひとりの能力だけではなく、組織としての課題の解決能力を向上させます。チームで学び合うことで、個人では果たしきれない成長が可能となるのです。

切磋琢磨して自分自身を磨くとともに、組織としての成長を確かなものとするため、「学ぶ力」を養っていきましょう。

第3章 ビジョン実現のための 取組

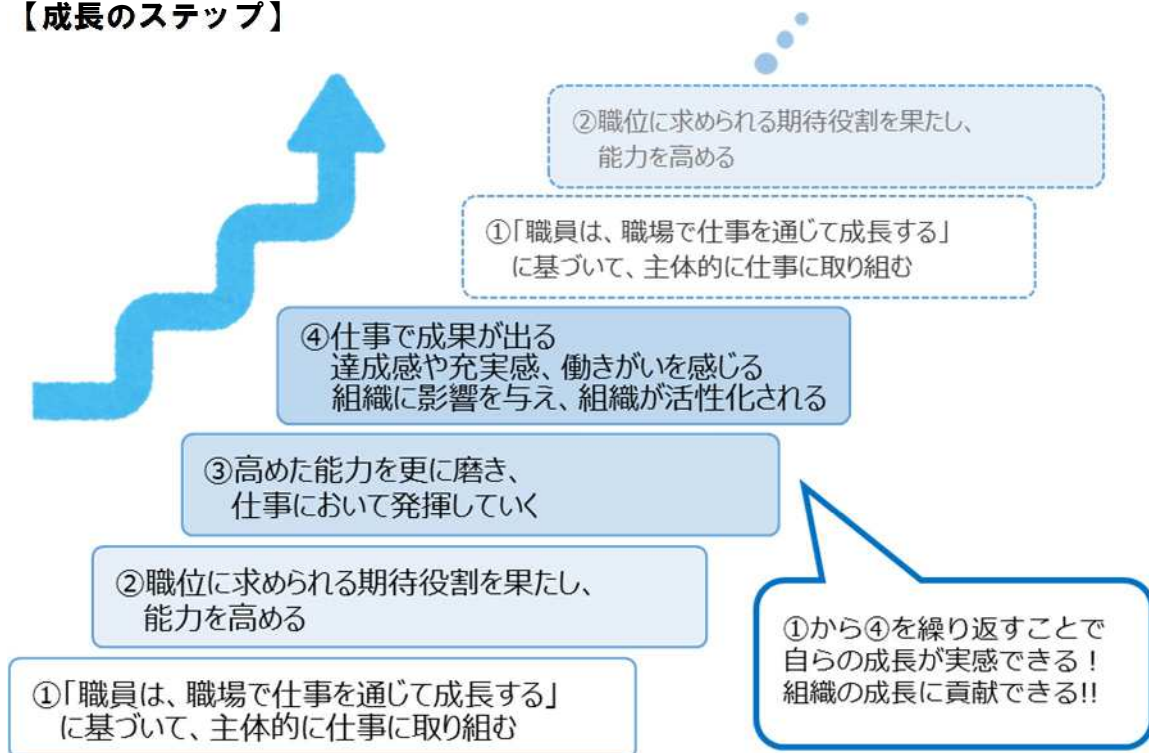
1 職員個々の取組

(1) 成長のステップ

第2章では、「職員のあるべき姿」と「成長のための組織風土」に近づくためには、職員が行動指針「職員は、職場で仕事を通じて成長する」に基づいて仕事に取り組み、職位に求められる期待役割を果たし、能力を高め、発揮することが重要であると説明しました。

本ビジョンでは、この流れにおける職員個々の取組を「成長のステップ」と言い表します。

【成長のステップ】



上の図で示すように、高めた能力を仕事において発揮し、成果を出すことで、達成感や充実感、働きがいを感じることができます。それによって、組織にもより良い影響がもたらされ、組織が活性化されていきます。

また、ここで生まれた働きがいは、次の仕事に取り組むためのモチベーションにもつながります。

こうした繰り返しにより、自らの成長が実感できるだけでなく、組織の成長にも貢献できるようになるでしょう。

このように、職員と組織が成長するためには、職員一人ひとりが「成長のステップ」を継続することが何より重要となるのです。

(2) 主体的とは

成長のステップにもありますが、本ビジョンには「主体的」という言葉が多く出てきます。

では「主体的」とは、どのような意味でしょうか？

一般には、「自分の意志に基づいて行動するさま」という意味で用いられます。

では、組織における「主体的」とは、どのような意味でしょうか？

私たちは、さいたま市という組織の中で仕事をしています。組織の中では、単に、自分の意志に基づいて行動するだけでは、組織の使命や目的から外れてしまったり、周囲との協力関係を築くことが難しくなる場合があります。また、そうなってしまった場合、「職員の成長」や「組織の成長」にとって、逆効果になりかねません。

組織における「主体的」とは、自分のことだけでなく、どうすれば組織にとってより良い結果が得られるか、全体のバランスを考えて判断し、(必要ならば周囲に助言や協力を求めて)自ら行動することです。これは、15 ページに示した「部分最適」より「全体最適」を優先するという考え方にも通じています。

(3) 成長のステップを組織で支える

(1)と(2)では、職員個々の取組に焦点を当ててきました。この内容は、第1章及び第2章を踏まえて、職員一人ひとりが、成長のために、どのように仕事に向き合い、取り組めば良いかについて、より具体的に示したものです。主体的に仕事に取り組むにあたっての留意点として、肝に銘じておきましょう。

しかしながら、仕事で成果が出ても、すぐには自らの成長を実感しにくいかもしれません。または、組織の成長への貢献を実感しにくいこともあるでしょう。そのような場合、仕事に対するモチベーションが思うように上がらない可能性もあります。

自らの成長と、組織の成長への貢献を実感できるようになるためには、「成長のステップ」を続けていく必要があります。職員個々の取組にまかせるだけでなく、組織としても支えていくことが大切になります。

そこで次項では、「成長のステップ」を組織で支えていくために、取り組むべき方向性について、明らかにしていきます。

2 組織としての取組

(1) 成長を支えるための2つの視点

本ビジョンでは、「職員の成長」と「組織の成長」を2つの柱に据え、職員一人ひとりの主体的な成長と、職員の集合体としての組織の成長を好循環させることを目指しています。

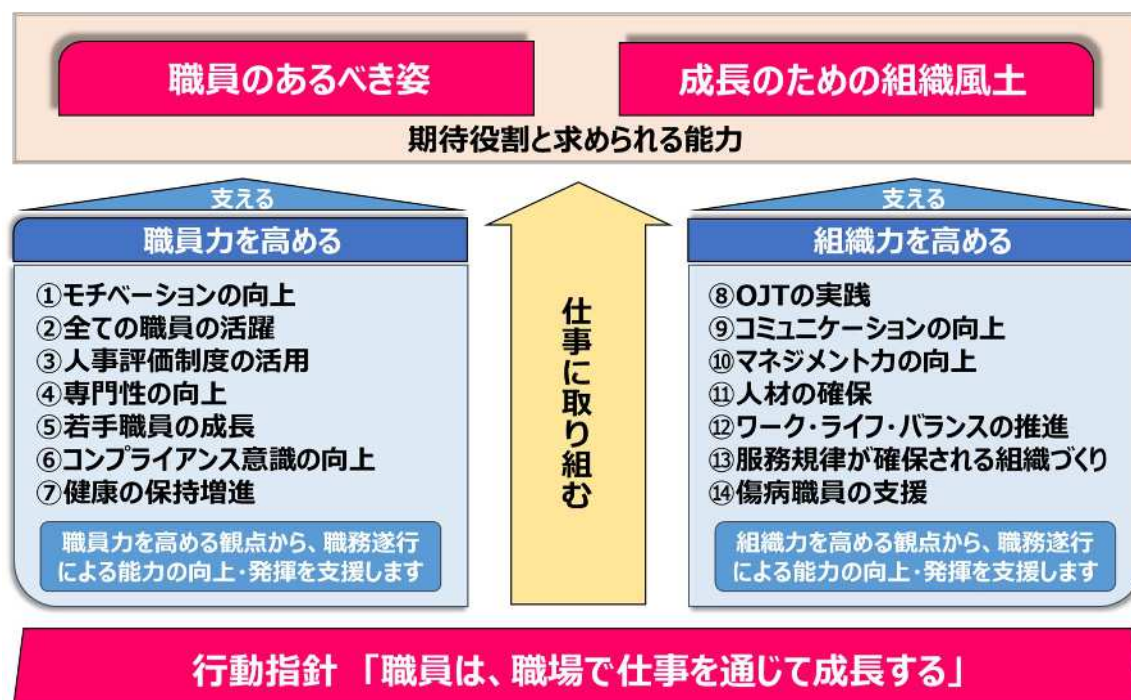
そのため、「成長のステップ」を組織で支えるにあたっては、職員が仕事を行ううえで求められる能力を向上させる（＝職員力を高める）視点と、職員の集合体である組織が、使命・目的を達成するために発揮される実行力を向上させる（＝組織力を高める）視点、これら2つの視点から取り組んでいきます。

(2) 2つの視点から導かれる14の方向性

しかしながら、「職員力を高める」と「組織力を高める」、2つの視点だけでは、具体的にどのように取り組めば良いか分からないことでしょう。そこで、2つの視点から導かれる、具体的に取り組むべき14の方向性を以下のとおり定めます。

14の方向性を定めるにあたっては、どの時代でも、どの職種でも、どの職位でも、どの職場でも、全ての職員と組織が成長するために必要なものを選びました。なお、14の方向性は、職員力と組織力の双方に寄与するものが多数ありますが、ここでは主に重視すべき視点を勘案して分類しています。

【14の方向性】



この14の方向性は、人事制度を所管する部門（以下「所管部門」という。）だけの課題ではありません。各職場においては、自らに関係する課題として捉え、人材育成責任者・OJT担当者を中心として、学び合い・支え合い・認め合いにより、職員一人ひとりが「成長のステップ」を継続できるよう、組織として支える取組を推進していきます。

また、所管部門においては、14の方向性に沿って計画やマニュアル等を作成し、具体的な取組を展開することで、職員と組織の成長を支援していきます。

次項では、14の方向性の具体的な内容を示していきます。

3 方向性の具体的内容

職員力を高める

① 仕事に対するモチベーションを高めましょう

職員が自ら考え、行動するための原動力として、仕事に対するモチベーションを高め、維持していくことが大切です。職員が能力を最大限に発揮するために、モチベーションの向上に資する取組を実施していきます。

●職場における主な取組

OJTを活用した集団育成／個別指導や評価面談を活用した個別育成
所属外研修の受講によるモチベーションの向上／職員相互の日常的な声掛けやフォロー

●所管部門における主な取組

（仮称）さいたま市職員の子育て思いやり・女性活躍推進プラン推進の取組
職員表彰の実施／庁内公募の実施／昇任試験の実施
モチベーションの向上をねらいとした研修の企画実施

② 性別や年齢などに関わらず、全ての職員の活躍を促進しましょう

仕事の生産性を高めるには、性別や年齢など、職員が互いの多様性を認め合い、その能力をいかすことが重要です。そこで、職員の多様性を踏まえた能力開発や、能力を発揮しやすい職場づくりに取り組んでいきます。

●職場における主な取組

OJTを活用した集団育成／個別指導や評価面談を活用した個別育成
所属外研修の受講による能力開発／職員相互の日常的な声掛けやフォロー
再任用職員の活躍促進／任期付職員の活躍促進／会計年度任用職員の活躍促進

●所管部門における主な取組

（仮称）さいたま市職員の子育て思いやり・女性活躍推進プラン推進の取組
障害者活躍推進計画推進の取組／庁内公募の実施
多様な職員の能力開発をねらいとした研修の企画実施

③ 人材育成のツールとして人事評価制度を活用しましょう

人事評価は、職員の成長を測る指標の一つです。仕事で発揮した能力や業績が適正に評価されることにより、その職員の成長した内容と今後の努力が必要な内容を認識できます。そこで、職場における人材育成のツールとして、職員の意欲を高め、さらなる能力の向上・発揮へとつなげていけるよう、人事評価制度を効果的に活用していきます。

●職場における主な取組

個別指導や評価面談を活用した個別育成／所属外研修の受講による制度理解

●所管部門における主な取組

評価結果に基づく研修メニューの開発／評価者研修・被評価者研修の企画実施

④ 職場で必要とされる専門性を高めましょう

行政課題の複雑・高度化、市民ニーズの多様化等に伴い、各職場では、専門職（技術職・免許資格職等）だけでなく、行政職も高い専門性（その職場で必要とされる能力＝実務能力）が求められています。そこで、職員の専門性を高める取組を実施していきます。

●職場における主な取組

○J Tを活用した集団育成／個別指導や評価面談を活用した個別育成
局区等における専門職育成の取組／所属外研修の受講による専門性の向上

●所管部門における主な取組

スペシャリスト専任職制度の運用
外部研修機関が行う専門性の向上をねらいとした研修への職員派遣

⑤ 若手職員が成長できるように支えましょう

将来にわたって、さいたま市という組織が地域に貢献していくためには、未来を担う若手職員がしっかりと成長していくことが不可欠です。そこで、若手職員が、他者との協力関係を築きつつ、主体的に仕事に取り組むことができるように、成長を支援していきます。

●職場における主な取組

○J Tを活用した集団育成／個別指導や評価面談を活用した個別育成
新人育成担当者による新規採用職員の育成指導／職員相互の日常的な声掛けやフォロー
所属外研修の受講による能力開発や主体性の向上

●所管部門における主な取組

庁内公募の実施／昇任試験の実施／新人育成担当者の支援をねらいとした研修の企画実施
若手職員の能力開発や主体性向上をねらいとした研修の企画実施

⑥ 職員のコンプライアンス意識を高めましょう

職員の公務員倫理を保持し、適正な事務執行を確保するためには、コンプライアンスについて繰り返し意識付けの機会を設けることが重要です。職員による不祥事や事務処理ミスによって、市民からの信頼を損なうことがないように、一人ひとりのコンプライアンス意識を高める取組を実施していきます。

●職場における主な取組

各職場におけるコンプライアンス意識向上の取組（セルフチェックやミーティングなど）の実施
所属外研修の受講による意識の向上／職員相互の日常的な声掛けやフォロー

●所管部門における主な取組

コンプライアンス意識の向上をねらいとした研修の企画実施／サービスに関する研修の企画実施
ハラスメント防止をねらいとした研修の企画実施

⑦ こころとからだの健康の保持増進を図りましょう

職員が能力を十分に発揮して働くためには、職員一人ひとりが自らの健康を心掛けるとともに、職場のメンバーの健康についても配慮し、互いに支え合うことが大切です。こころとからだの両面から、職員の健康づくりを支援していきます。

●職場における主な取組

健康診断、ストレスチェック等の受診結果に基づく自らの健康管理
所属外研修の受講による意識の向上／職員相互の日常的な声掛けやフォロー

●所管部門における主な取組

健康診断の実施／健康相談室の運営／安全衛生委員会による調査審議
長時間勤務職員に対する保健指導の実施／職員ストレスチェックの実施
禁煙サポート相談の実施／管理監督者のためのメンタルヘルス研修の企画実施

組織力を高める

⑧ 職場におけるOJTの実践を推進しましょう

行動指針「職員は、職場で仕事を通じて成長する」を実行に移すには、OJT（On the job Training＝職場において職員相互に学び合いや指導を行うもの）が重要です。さらに、複雑多様化する行政課題は1つの組織だけでは対応が困難なものも多いため、組織の枠を越えてのOJTも推進していく必要性が高まっています。全ての職場においてOJTを実践し、より効果的なものになるよう、取組を進めていきます。

●職場における主な取組

OJTを活用した集団育成／OJT計画の策定及び実践による学び合いの浸透

●所管部門における主な取組

各局区等における所属内研修実施への支援

人材育成担当者の支援をねらいとした研修の企画実施

⑨ 職場におけるコミュニケーションの向上を図りましょう

職場をより良い「成長の場」とするためには、良好な関係づくりが不可欠です。そこで、職場におけるコミュニケーションの量を増やし、かつ、質を高めるための取組を実施していきます。

●職場における主な取組

職員相互の日常的な声掛けやフォロー

職場ミーティング（コンプライアンス、働き方見直し等）の積極的な活用

●所管部門における主な取組

職場ミーティングの促進による支え合い、認め合うチームワークの浸透

コミュニケーション力向上をねらいとした研修の企画実施

⑩ 管理監督職のマネジメント力を高めましょう

組織力を高めるために、管理監督職にはマネジメントの実践が求められます。マネジメントとは組織の方向性を定め（戦略）、職員を成長させ（職員）、組織を強化し（組織）、事業の成果をあげる（事業）ことであり、「戦略」「職員」「組織」「事業」の4つの領域における活動を日々実践することです。そのために、管理監督職のマネジメント力向上に資する取組を実施していきます。

●職場における主な取組

OJTを活用した集団育成／個別指導や評価面談を活用した個別育成

職員相互の日常的な声掛けやフォロー

●所管部門における主な取組

マネジメント力向上をねらいとした研修の企画実施

⑪ 本市で働く意欲と能力を兼ね備えた人材を確保しましょう

少子化に伴い受験年齢人口が減少する中、本市で働く意欲と能力を兼ね備えた人材を継続して確保することは、組織力の維持・向上に欠かすことができません。そこで、本市業務への理解を深めてもらう取組や、本市で働くことの魅力を積極的に発信するなどの効果的な募集活動を行うとともに、多様な採用手法を活用し、必要な人材を確保していきます。

●職場における主な取組

本市業務への理解を深めてもらうための情報発信
インターンシップ実習生の受入れによる本市業務の理解促進

●所管部門における主な取組

採用試験や本市の取組などの情報発信
市採用説明会の開催／各種採用説明会への参加／職員採用試験・選考の実施

⑫ ワーク・ライフ・バランスの推進を図りましょう

職員一人ひとりが、やりがいや充実感を感じながら元気に働き続けるためには、仕事と家庭や地域生活などを調和させることが大切です。仕事上の責任を果たしつつ、仕事以外のことにも取り組めるよう、ワーク・ライフ・バランスの推進を図っていきます。

●職場における主な取組

時間外勤務縮減に向けた取組／各種子育て支援制度（育児休業等）の活用
イクボス宣言の実施／所属外研修の受講による意識の向上
職員相互の日常的な声掛けやフォロー

●所管部門における主な取組

サテライトオフィスの開設／モバイルワーク端末の活用
（仮称）さいたま市職員の子育て思いやり・女性活躍推進プラン推進の取組
ワーク・ライフ・バランスの意識啓発をねらいとした研修の企画実施

⑬ 服務規律確保のために職場環境を整備しましょう

市民の信頼を獲得するには、職員一人ひとりが公務員倫理をしっかりと認識し、高いコンプライアンス意識を持って適正な事務執行に努める必要があります。服務規律が確保できるように、職場環境を整備していきます。

●職場における主な取組

各職場におけるコンプライアンス意識向上の取組（セルフチェックやミーティングなど）の実施
職員相互の日常的な声掛けやフォロー／内部統制のPDCAサイクルの適切な運用

●所管部門における主な取組

内部通報の受付／ハラスメントに関する苦情相談の受付
内部統制の浸透及びコンプライアンス意識の向上をねらいとした研修の企画実施

⑭ 傷病を抱えていても、安心して働き続けることができる職場環境をつくりましょう

病気休暇・病気休職となった職員がスムーズに職場へ復帰し、継続して勤務できるように、健康管理スタッフが所属と連携して復職支援を実施します。併せて、傷病を抱える職員（休むまでには至っていないが傷病を抱えている、過去に病気休暇・病気休職歴がある等）が、安心して働けるよう支援していきます。

●職場における主な取組

職場リハビリテーションの実施／所属外研修の受講による知識の習得及び意識の向上
職員相互の日常的な声掛けやフォロー

●所管部門における主な取組

職員健康審査会の運営／健康相談室の運営／安全衛生委員会による調査審議
再発予防のためのフォローアップ面接の実施／ストレスチェックの集団分析の活用
管理監督者のためのメンタルヘルス研修の企画実施

第4章 本ビジョンの推進体制

1 推進体制

「職員の成長」と「組織の成長」の実現のためには、各職場において、職員の成長を支援し、職員がお互いに学び合う体制が必要です。そこで、本ビジョンの推進体制として、「さいたま市人材育成の推進に関する要綱」に定める既存の人材育成の枠組みをより一層効果的に活用します。

具体的には、各課単位に配置する人材育成責任者、OJT担当者及び新規採用職員育成担当者、局・区及び各執行機関単位に配置する人材育成総括責任者、本ビジョンに掲げる取組の推進管理等を行う「さいたま市人材育成推進会議」の3層構造により、本ビジョンの浸透や各種方策の推進を図ります。

【ビジョンの推進体制】

設置単位	推進体制	該当者役職	役割
全庁 ↑ ↓ 局・区 ↑ ↓ 課	人材育成推進会議	局・区 筆頭部長等	(1) ビジョンに掲げる方策の進捗管理 (2) ビジョンに掲げる方策の効果の確認 (3) ビジョンに掲げる事項の組織への浸透及び定着 (4) ビジョンの検証
	人材育成総括責任者	局・区 筆頭部長等	局・区内の人材育成の統括及び推進
	人材育成責任者	各所属長	(1) 課のOJTの統括及び推進 (2) その他人材育成に資する活動の積極的展開
	OJT担当者	各課 主査以上	課で実施するOJTの企画運営
	新規採用職員育成担当者	概ね入職 4年目以上	採用初年度の職員に対する継続的な助言・指導

2 3つの人事施策の連動

「職員の成長」と「組織の成長」が好循環となるには、本ビジョンが示す方向性に沿って、「人材育成」、「人事評価」、「人事管理」の3つの人事施策が連動し、一つのシステムとして効果的に機能する必要があります。

人事評価においては、職員の能力や業績等を的確に把握し、適正に評価することにより、更なる成長機会の発見に寄与します。また、人事管理では、昇任や異動を通じて、新たな役割を付与し、適切な成長機会を設定します。さらに、人材育成は、研修を通じて、職員の能力や意欲の向上を支援します。

これら3つの人事施策が、本ビジョンの考え方に沿って連動しながら、職員一人ひとりの「職

場における職務遂行」にアプローチすることで、より良い成果や業績を生み出すことができる体制を確立していきます。

3 進行管理

職員や職場への本ビジョンの浸透度や、「職員の成長」と「組織の成長」の好循環の達成度合いを評価するため、以下の指標について目標値を定め、「さいたま市職員の働きがいや職場環境等に関するアンケート」等によって年度ごとに達成状況を把握していきます。

①本ビジョンの内容を知っている職員の割合が80%を超える職場の割合

現状値 (令和2年度)	中間年度 (令和7年度)	最終目標 (令和12年度)
—	70%	100%

②自分の働きぶりを「職員のあるべき姿」に近づいていると感じている職員の割合

現状値 (令和2年度)	中間年度 (令和7年度)	最終目標 (令和12年度)
81.9%	83.5%	85%

③自分の職場環境を「成長のための組織風土」に近づいていると感じている職員の割合

現状値 (令和2年度)	中間年度 (令和7年度)	最終目標 (令和12年度)
82.0%	83.5%	85%

④仕事で成長や達成感（働きがい）を感じている職員の割合

現状値 (令和2年度)	中間年度 (令和7年度)	最終目標 (令和12年度)
73.1%	80%	85%

※②と③の指標は、アンケートにおける複数の設問について、その平均値を使用します。

なお、第3章に掲げた取組の実施状況については、別途把握していきます。

取組にあたって ～それぞれの職務や職場に合った「目指す姿」に向けて～

2021年5月に誕生20年を迎えるさいたま市。今、私たちを取り巻く社会環境は、かつてない大きな変化の局面を迎えています。市民生活に密着した課題はさらに複雑化し、SDGsやデジタルトランスフォーメーションに代表される、社会構造や人々の暮らしを大きく変えるような新たな動きがある一方で、風水害や地震といった人間の力が及ばない危機も国内各地で発生しています。本ビジョンの策定作業中には、新型コロナウイルス感染症が世界中に拡大し、市民の生活と命を脅かすまでに事態が深刻化してしまいました。

こうした危機に直面した時、市民から最も頼りにされるのは身近な市役所です。危機対応では、刻々と変化する状況への適応力が問われます。適応力は「組織の力」の1つであり、職場での仕事を通じて職員一人ひとりが成長し、互いの成長を支え合う組織風土が醸成される中で高められていくものです。日頃から職員力と組織力を鍛えておくことは、危機対応だけでなく全ての基盤であり、職員一人ひとりにはそのための取組の実践が求められます。

新型コロナウイルス感染症の影響によって従前とは異なる生活様式を余儀なくされ、私たちは、歴史的な転換期にあることを思い知らされました。このような状況においては、「さいたま市職員である」という責任の重さを感じながらも、同時に、自分たちの手で課題を克服していくのだという明確な意志と、その役割を担うことに対する誇りを持って臨まなければなりません。そして、その意志と誇りは、職員と組織が成長する原動力となるものです。

新たな仕事や難しい課題が発生したとき、決して逃げずに、地域のニーズを把握し、段取りを組み、一つひとつ対応していくこと。時に失敗や挫折を繰り返してもそれを跳ね返し、這い上がろうとする強い気持ちをもって進んでいくこと。こうした地道な努力を積み重ねていくことで、多くの困難を乗り越えていけるでしょう。

本ビジョンでは、職員と組織の「成長」に焦点を当てています。本文中では「成長」という言葉の持つ多様性と可能性をいかすために、敢えて定義付けのようなことは記載していません。「成長」とは、職員も、組織も、「より良くなること」「さらに向上していくこと」と捉えられます。

「成長」は決して難しいことではありません。日々の仕事の中に、成長するチャンスがたくさん転がっています。まずは、あなたの担当業務、職位、職場の状況、自分の個性等を踏まえて、具体的な「自分が目指したい・なりたい姿」を思い描き、それを目指して行動することから始めてみましょう。あなたがいきいきとやりがいをもって働くことが大切です。そして、他の職員の成長にも手を差し伸べ、励まし合っていきましょう。それによって、あなたも周囲も変わっていくはずです。すると、そこで得られる充実感はあなたの働きがいとなり、仕事の成果は組織の価値を高め、その過程でのチームワークによって組織としての力も向上していきます。

「職員の成長」と「組織の成長」の好循環は、この理想的な状態を目指すものです。

本ビジョンが、さいたま市の未来に続く「今」を築くあなたと、あなたと共に働く人たちにとって、成長の羅針盤となることを願って。

●職員・組織の成長に役立つ用語集

職員と組織の成長に向けた活動をスムーズに進めるためには、職員一人ひとりが当事者として本ビジョンの内容を理解し、共通の解釈がなされている必要があります。

ここでは、本編に関連する用語のうちいくつかを解説します。

(1) 目的と目標の関係



- ▶ **目的** → 明確化する
= 目指す価値
 到達した結果はわからない表現（判定できない表現）で示す
 例) きれいな川
- ▶ **目標** → 設定する
= 目指す状況
 到達した結果がわかる表現（判定できる表現）で示す
 例) A・鮎が泳いでいる川
 B・透明度〇%
 C・子供が水遊びできる川

(2) 組織目標（＝使命）

組織目標（＝使命）とは、「あなたの部門の果たすべき責務は何ですか？」との問いの答えであり、「組織の存在理由について表現したもの」と言い換えられます。

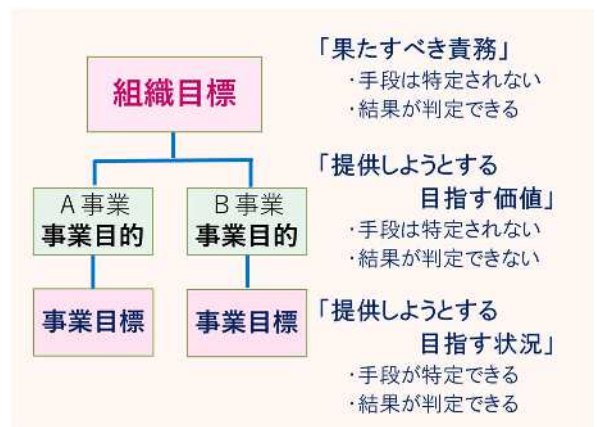
組織目標（使命）のフレーズでは、具体的な手段は特定せず、到達した結果がわかる表現（判定できる表現）にします。所管する事業領域ごとに使命を設定し、「組織として何を追求すべきか」をメンバー内で共有することによって、事業を選定する際の価値的判断基準が明らかになります。策定にあたっては、外部環境の変化や現場の実態に沿っているか、前例踏襲を容認するような表現でないか、真に果たすべき責務を追求しているか、に留意します。

(3) 事業目的

事業目的とは、「その事業を通じて提供しようとする『目指す価値』」を明確化したものです。

組織目標（使命）を果たす手段として選択された事業、それぞれの中に事業目的が存在していますが、曖昧になっていることが多いので注意が必要です。

事業目的は価値の概念ですので、手段を特定せず、到達した結果が判定できない表現になります。



(4) 事業目標

事業目標は、「その事業を通じて提供しようとする『目指す状況』」を示すものです。

自分たちの活動によってコントロール可能なゴールを設定し、手段が特定できて、到達した結果も判定できる表現でなければなりません。事業目的だけではどこまで到達できたが判定できないからです。「事業目的を果たすために、どういった状況を目指して活動するのか、その活動の良否はどうだったのか」がわかるように示した指標が、事業目標となります。

(5) 組織風土・組織文化

組織風土や組織文化は、「組織の中にいる人々が無意識に行い、繰り返されている、思考や行動のパターン」のことです。例えば、職場のメンバー間で、日々の中で共有化され、皆に影響を与えている、「暗黙のルールや価値観」や「行動に制約を与える考え方」などがそれに当たります。

組織に所属する私たちは、知らず知らずのうちに組織風土・文化の影響を受けていますが、自分たちの手で、これをより良いものに変えることができると意識し、行動（発言・意思決定・行動）していくことが大切です。

※組織風土と組織文化の概念上解釈は、学者によって意見が分かれています。

(6) モチベーション

「やる気」と同義で使われやすい言葉ですが、本来の心理学用語としては「人が行動を起こす時の要因⇨動機付け」を意味しています。「欲求（～したい）⇒～につながる行為の誘因を得る⇒実際に行動する」という、行動に至るまでのプロセス全体を含むものです。

動機付けには、外発的動機付け（＝報酬や賞賛、統制など、外部にある刺激により引き起こされるもの）と、内発的動機付け（＝充実感や達成感など、内的要因により引き起こされるもの）があります。2つの動機付けは両立しますが、一般的に内発的動機付けの方が長く持続するものです。

内発的動機付けの要因として、自己決定感、有能感、対人交流感があり、これらを引き出すには、褒めることより認めることが重要になります。

内発的動機付けの要因

自己決定感

自分の行動は自分で決めているという感覚

有能感

自らの行動により、自分が役に立っているという認識

対人交流感

自分は、重要な他者から理解・承認されているという感覚

(7) 組織の3つの成立要件（目指す方向・コミュニケーション・貢献意欲）

① 目指す方向 = 組織（職場）の目指す方向が示されていること

自治体組織は、各事業領域で「目指すもの」を共有する集団です。組織目標（使命）・事業目的・事業目標等を達成するために、足並みを揃えて行動する必要があります。

② コミュニケーション = コミュニケーションが確保できる仕組みがあること

目指す方向を皆が認識し、互いに力を合わせて活動するためには、コミュニケーションがとても重要です。組織や集団の中で様々なコミュニケーションがありますが、会議での議論は意思決定、意見交換での新しい視点の発見は価値創造、挨拶や雑談での感情表現は共感の構築といった機能を果たしています。

③ 貢献意欲（協働意志） = メンバーの貢献意欲が発揮できる仕組みがあること

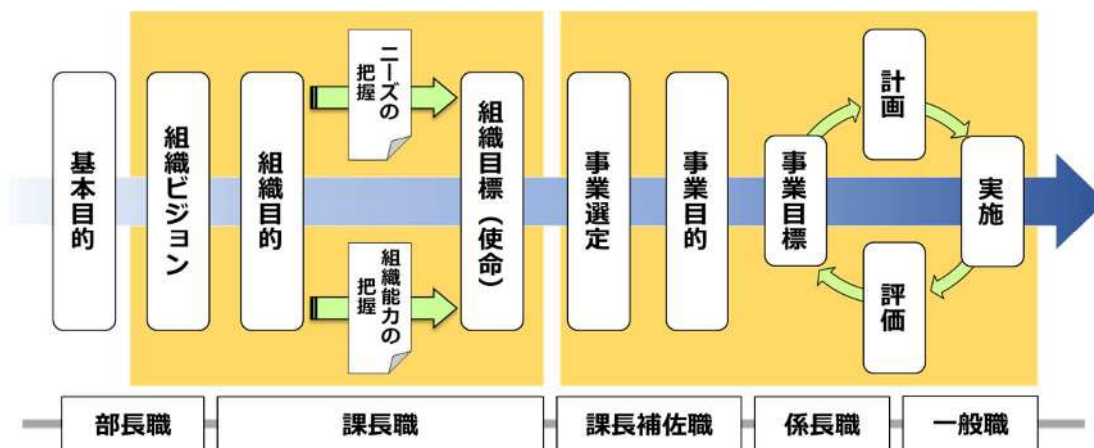
目指す方向の達成は、一人ひとりが組織や他のメンバーに貢献することで実現されます。この貢献意欲こそが、組織の役に立つ行動をしようという動機になるものです。組織の中に貢献意欲を高める仕組みをどのように設けるかが大切になります。

(8) マネジメントの全体像

本市では、マネジメントを「組織目標を達成するために、組織を強化し、職員を成長させ、事業の効果を生み出すための（仕組みづくりの）活動」と定義しています。

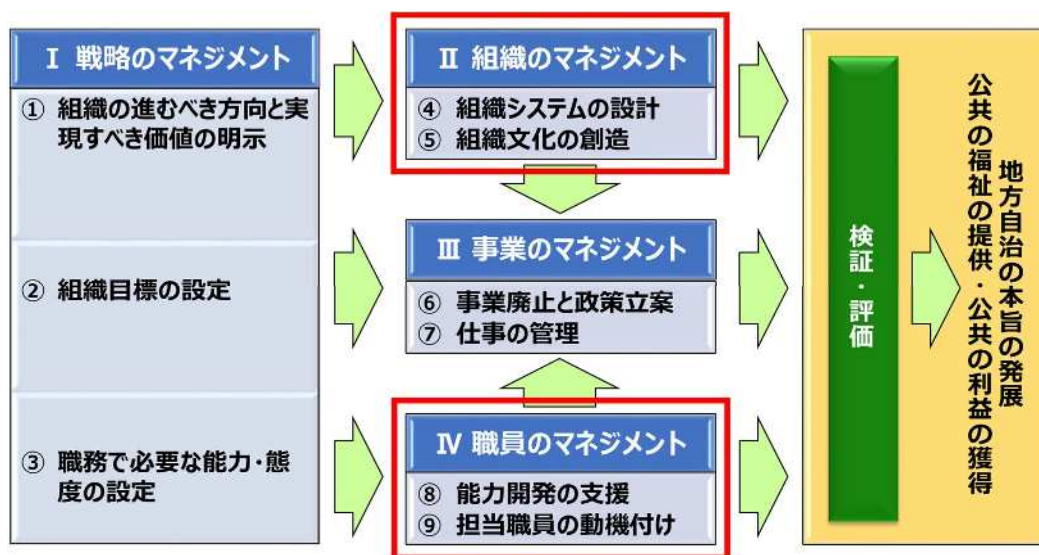
マネジメントのプロセスは、次のような流れです。

【マネジメントのプロセス】



また、組織や職場には、戦略（進むべき方向の明示）、組織（協力体制の構築）、事業（成果の創出）、職員（貢献意欲の維持・向上）の領域が存在します。マネジメントは、その4つの領域をより良くするための活動であり、その全体像は次のように整理することができます。

【4つのマネジメント領域と9つの活動】



本ビジョンの「職員の成長」と「組織の成長」は、これらマネジメント領域のうち、「事業」を支える「職員のマネジメント」と「組織のマネジメント」の中に位置付けられるものです。

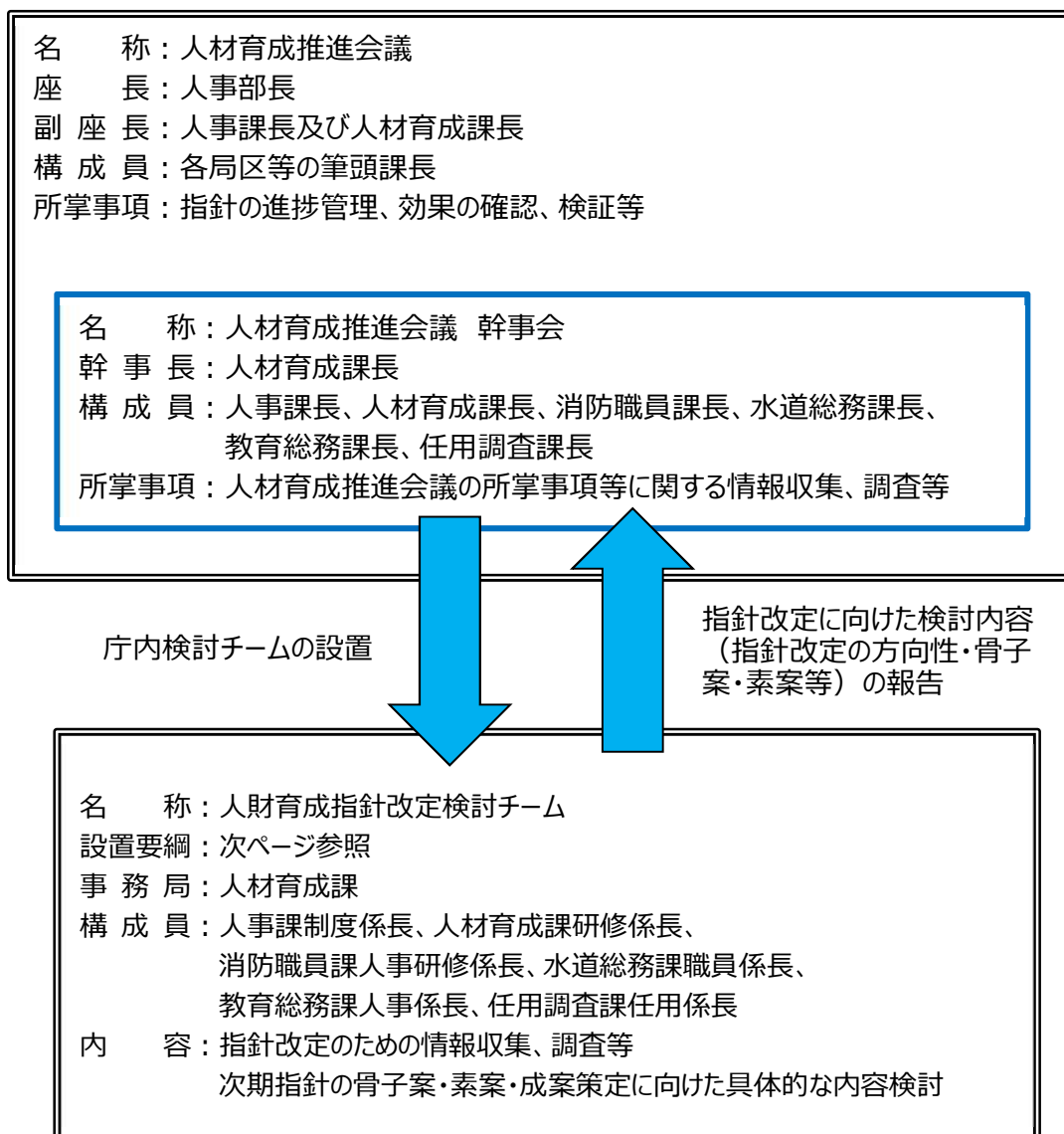
※参考文献／課長研修テキスト「自治体マネジメント概論・実践」本多鉄男(2020年)

●本ビジョンの策定経過

(1) 検討体制

各局・区等の人材育成総括責任者への意見照会や、人材育成推進会議の幹事会及び幹事会の下に設置した人材育成指針改定検討チームにおける意見交換を中心に、策定しました。また、策定の過程で、識者からの助言をいただきました。

【改定の検討体制】



さいたま市人材育成指針改定検討チーム設置要綱

(設置目的)

第1条 本市における人材育成の目的、方策等を明確にした、さいたま市人材育成指針（以下「指針」という。）の改定について検討するため、さいたま市人材育成指針改定検討チーム（以下「検討チーム」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 検討チームは次に掲げる事項を所掌する。

- (1) 指針の改定に関すること。
- (2) その他人材育成に資すること。

(構成員)

第3条 検討チームは、別表に掲げる職にある者（以下「構成員」という。）をもって構成する。

- 2 検討チームにリーダーを置くこととし、人材育成課研修係長の職にある者をもってあてる。
- 3 検討チームにサブリーダーを置くことができる。
- 4 サブリーダーは、構成員の中から人材育成課長が指名し、リーダーを補佐するとともに、リーダーに事故があるときは、その職務を代理する。

(会議)

第4条 検討チームにおける会議（以下「会議」という。）は、人材育成課長が招集し、リーダーが議長となり会務を総理する。

- 2 リーダーは、必要があると認めるときは、構成員以外の者の出席を求め、意見若しくは説明を聴き、又は必要な資料の提出を求めることができる。
- 3 構成員が会議に出席できない場合は、当該構成員の所属組織から他の職員が代理で出席することを妨げない。
- 4 指針の改定に係る関係各課の職員は、リーダー及びサブリーダーの了承を得たうえで、オブザーバーとして会議に出席することができる。

(報告)

第5条 検討チームは、さいたま市人材育成の推進に関する要綱第7条において設置が定められている幹事会に、指針の改定に関する検討状況を報告する。

(庶務)

第6条 検討チームの庶務は、人材育成課において処理する。

(設置期間)

第7条 検討チームの設置期間は令和3年3月31日までとする。

(その他)

第8条 この要綱に定めるもののほか、検討チームの運営について必要な事項は、リーダーが構成員に諮って定める。

附 則

(施行期日)

- 1 この要綱は、令和元年11月25日から施行する。

(失効)

- 2 この要綱は、令和3年3月31日限り、その効力を失う。

別表（第3条関係）

総務局人事部人事課	制度係長
総務局人事部人材育成課	研修係長
消防局総務部消防職員課	人事研修係長
水道局業務部水道総務課	職員係長
教育委員会事務局管理部教育総務課	人事係長
人事委員会事務局任用調査課	任用係長

(2) 検討経緯

令和元年度から策定の検討を開始し、改定の方向性を決定したうえで、骨子案の策定、素案の策定に取り組んできました。

【改定の検討経緯】

	時期	主な実施内容
改定の方向性の検討	令和元年 6～10月	人財育成指針に関する関係課への意見照会 - 旧指針の良い点、問題点、解決策について意見照会
		改定の方向性の検討 - 旧指針の良い点や課題を整理し、改定の方向性を検討
		改定の推進体制、スケジュールの検討
		職員アンケートの集計、分析 - 旧指針の「成長のための6つのキーワード」に関するアンケートの集計・分析
	11月	人材育成推進会議幹事会 - 改定の推進体制、スケジュール、方向性に関する意見交換
		人材育成推進会議メール会議 - 改定の方向性(案)に対する意見照会
	12月	第1回人財育成指針改定検討チーム会議 - 人材育成推進会議幹事会及び人材育成推進会議メール会議の意見を踏まえた、改定の方向性(案)に関する意見交換
令和2年 1月	人財育成指針改定検討チームメール会議 - 改定の方向性(最終案)に対する意見照会	
2月	改定の方向性の確定	
骨子案の策定	3月	骨子案の検討
		第2回人財育成指針改定検討チーム会議 - 改定の方向性の報告、骨子案に関する意見交換
		人材育成推進会議メール会議 - 骨子案に対する意見照会
5月	第2回業績・マネジメント報告における骨子案の報告	
	骨子案の確定	
素案の策定	6月	素案の検討
	7月	第3回人財育成指針改定検討チーム会議 - 素案に関する意見交換
		人材育成推進会議メール会議 - 素案に対する意見照会
	8月	人材育成推進会議メール会議 - 素案に対する意見照会
	9月	人材育成推進会議メール会議 - 旧指針の方策展開状況に関する報告
	10月	全庁照会 - 素案に対する意見照会
		有識者からの素案に対する意見聴取
	令和3年 1月	人財育成指針改定検討チームメール会議 - 素案(最終案)に対する意見照会
2月	素案の議会報告	
成案施行	3月	成案の確定
	4月	「さいたま市職員・組織成長ビジョン」施行

(3) 改訂履歴

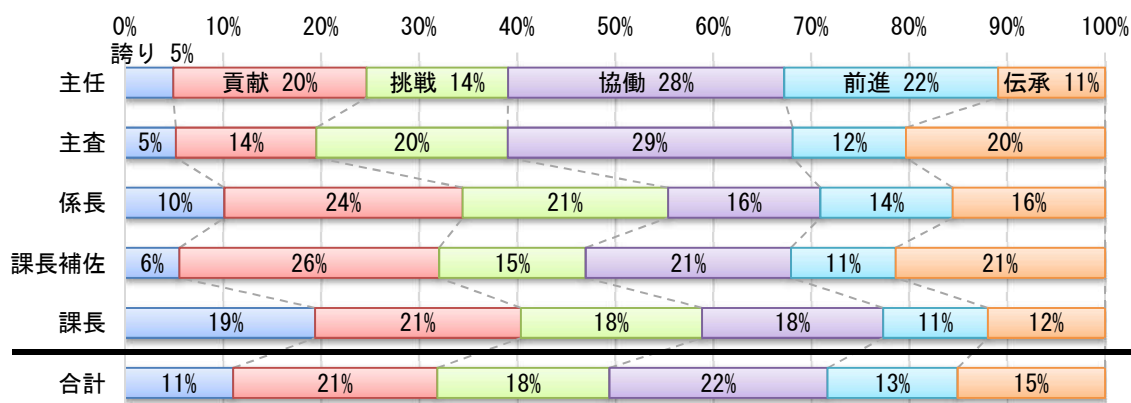
改訂時期	主な改訂内容
令和6年 3月	「役職定年による降任後の職(総合調整幹、調整幹及び専門幹)に求められる期待役割」の記載 「主幹」と「参与」に求められる期待役割の整理

●令和元年度人材育成課研修アンケート結果

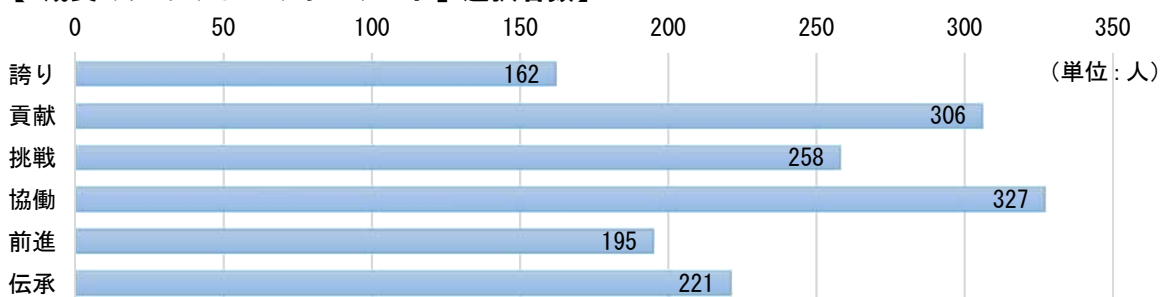
ビジョン策定の基礎資料とするため、令和元年度の人材育成課研修のうち、主任研修、主査研修、係長研修、課長補佐研修、リスクマネジメント研修（課長級対象）において、『さいたま市人財育成指針』が掲げる成長のための6つのキーワード（誇り、貢献、挑戦、協働、前進、伝承）の中でどれが最も重要と思うか及びその理由についてアンケートを実施しました。

調査対象者：令和元年度主任研修、主査研修、係長研修、課長補佐研修、リスクマネジメント研修（課長級対象）の受講者
 回答者数：1,123人
 調査方法：研修時の演習ワークシート又は研修終了後のアンケートによる回答
 ※重要だと思うキーワードは、複数回答可としました。

【階層別「成長のための6つのキーワード」選択割合】



【「成長のための6つのキーワード」選択者数】



目指す職員像として、「貢献」や「協働」を重要だと考える職員が多い一方、「誇り」や「前進」を選択する職員が少ない傾向が見られました。

このアンケート結果や人材育成指針改定検討チームにおける意見交換等を踏まえ、6つのキーワードを以下のとおり整理・統合しました。

- ・「誇り」は、市職員としての自覚と規律及び主体性を意味する「自律」に統合
- ・「前進」は、意味合いが近い「挑戦」に統合
- ・「前進」が含意する「仕事の真の目的を理解すること」は、「自律」にその要素を移行
- ・「伝承」は、組織としての取組がより効果的であることから、「成長のための組織風土」の「学び合いの実践」にその要素を移行

●職位に求められる期待役割（人事評価マニュアルより抜粋）

＜行政職給料表適用者における職位に求められる期待役割＞

級	主な職務名	求められる期待役割
8級	局長・区長	市政の経営者、局・区の統括責任者 1. 大局的な見地から局・区の政策・方針を決定及び明示し、市政運営の担い手となる 2. 全庁的な政策形成に参画し、市政を前進させる 3. 幹部職員の範を成し、かつ人材育成の風土を醸成し後継者を育成するとともに、組織力の向上を図る
	理事	市政の経営者、極めて困難な特命業務の責任者 1. 全庁的な政策形成に参画し、市政運営の担い手となる 2. 必要な折衝・調整を行い、大局的な見地から事業を推進し実現する 3. 幹部職員の範を成し、かつ人材育成の風土を醸成する
7級	部長・所長	部の統括責任者、施策統括マネジャー 1. 戦略的な部の施策・方針を構想、決定及び明示し、部門の指揮監督者となる 2. 市政運営の視点を常に持ち、施策を推進し実現する 3. 部下の能力・業績・適性を把握、適正に評価し、後継者を育成するとともに、部の組織力の向上を図る
	副区長	区政の経営者、区の総合調整者 1. 区の政策・方針決定を支援し、区政運営の担い手となる 2. 区全体の必要な折衝・調整を行い、区政の円滑な運営を推進する 3. 区の人材育成の体制づくりを行い、計画的に管理監督職を育成するとともに、区の組織力の向上を図る
	副理事	特に困難な特命業務の責任者 1. 部の運営に携り、特に複雑・困難な専門性の高い業務の責任者となる 2. 必要な折衝・調整を行い、特命業務を推進し実現する 3. 適切な人材育成を行い、部の人材育成の風土を醸成する
6級	部長	部の統括責任者、区の施策統括マネジャー 1. 戦略的な部の施策・方針を構想、決定及び明示し、部門の指揮監督者となる 2. 区政運営の視点を常に持ち、施策を推進し実現する 3. 部下の能力・業績・適性を把握、適正に評価し、後継者を育成するとともに、部の組織力の向上を図る
	次長	施策の統括的推進者 1. 部の方針や施策の実現のため、部全体の統括的推進者となる 2. 部の施策推進における立案や必要な折衝、調整を行う 3. 部の人材育成の体制づくりを行い、計画的に管理監督職を育成する
	参事	特命業務の責任者 1. 部の運営に携り、複雑・困難な専門性の高い業務の責任者となる 2. 必要な折衝・調整を行い、特命業務を推進し実現する 3. 適切な人材育成を行い、部の人材育成の風土を醸成する
5級	課長 ・所長 ・室長	課の統括責任者、事務事業統括マネジャー 1. 課の方針や事務事業を決定及び明示し、実施組織の指揮監督者となる 2. 持てる人材を最大限活用し、事務事業を着実に推進し実現する 3. 部下の能力・業績・適性を把握、適正に評価し、後継者を育成するとともに、課の組織力の向上を図る
	副参事	特に複雑・困難な業務（特命業務）の遂行者 1. 課の運営に携り、特に複雑・困難な専門性の高い業務の遂行者となる 2. 必要な方策の立案や折衝・調整を行い、業務を着実に遂行する 3. 適切な人材育成を行い、課の人材育成の風土を醸成する

級	主な職務名	求められる期待役割
4 級	課長補佐	事務事業の統括的推進者 1. 課の方針や事務事業の実現のため、課全体の統括的推進者となる 2. 課の事務事業における立案や必要な折衝、調整を行う 3. 課の人材育成の体制づくりを行い、計画的に部下を育成する
	主幹	事務事業の統括的推進者 1. 相当高度な実務知識を基に、課の複雑・困難な業務の遂行者となる 2. 必要な方策の立案や折衝・調整を行い、業務を着実に遂行する 3. 適切な人材育成を行い、課の人材育成の風土を醸成する
	総合調整幹	市政・区政の総合調整者 1. 局・区の政策・方針の決定を支援し、市政を前進させるために必要な折衝・調整を行う 2. 管理職としてのマネジメントの経験に基づき、幹部職員をはじめとする管理職に対し、組織管理のための監督・統率に関する助言及び支援を行う 3. 実務を通じて培った専門知識及び多様な経験を基に、複雑・困難な業務の遂行者となる 4. 豊富な経験に基づく知識、技術を後進に伝承するとともに、人材育成の風土を醸成し、組織力の向上を図る
	調整幹	施策推進の調整者 1. 部の施策・方針の構想及び決定を支援するとともに、施策を推進し、実現するために必要な折衝・調整を行う 2. 管理職としてのマネジメントの経験に基づき、管理職に対し、組織管理のための監督・統率に関する助言及び支援を行う 3. 実務を通じて培った専門知識及び多様な経験を基に、複雑・困難な業務の遂行者となる 4. 豊富な経験に基づく知識、技術を後進に伝承するとともに、人材育成の風土を醸成し、組織力の向上を図る
	専門幹	複雑・困難な業務の遂行者 1. 実務を通じて培った専門知識及び多様な経験を基に、課の複雑・困難な業務の遂行者となる 2. 必要な方策の立案や折衝・調整を行い、業務を着実に遂行する 3. 管理監督職としてのマネジメントの経験に基づき、組織運営上の課題の解決や業務改善に取り組み、課の管理監督職を支援する 4. 豊富な経験に基づく知識、技術を後進に伝承するとともに、課の人材育成の風土を醸成する
	参与	事務事業の統括的推進者 1. 実務を通じて培った専門知識及び多様な経験を基に、課の複雑・困難な業務の遂行者となる 2. 課の方針や事務事業の決定を支援し、事務事業を推進し、実現するために必要な折衝・調整を行う 3. 管理職としてのマネジメントの経験に基づき、組織運営上の課題の解決や業務改善に取り組み、課の管理監督職を支援する 4. 豊富な経験に基づく知識、技術を後進に伝承するとともに、課の人材育成の風土を醸成する
3 級	係長・所長	係の統括責任者、事務事業の遂行単位責任者 1. 係の方針や事務事業を掲げ、遂行単位である係の指揮監督者となる 2. 係員の能力を最大限活用し、事務事業を着実に遂行する 3. 部下の能力・業績・適性を把握、適正に評価し、後継者を育成するとともに、職員個々の能力を最大限発揮できる環境の整備を推進する

	主査	業務の中心的遂行者 1. 高度な実務知識を基に、係長を補佐し業務の中心的な遂行者となる 2. 他係員と連携し、課題解決のため、具体的な方策を立案し実行する 3. 後輩職員等の能力に応じ、実務に即した指導・育成を行うとともに、能力・意欲を発揮できるよう支援する
2級	主任	業務の先見的遂行者 1. 担当業務の問題点を発見し、一步先を見据えた業務の遂行者となる 2. 担当業務に精通し、業務に付加価値をつけ効果的、計画的に遂行する 3. 後輩職員等の能力に応じ、必要な指導・助言を行うとともに、職場の活性化に努める
1級	主事	業務の積極的遂行者 1. 職務命令と業務内容を理解し、積極的な業務の遂行者となる 2. 失敗を恐れず常に問題意識を持って、担当業務の改善や工夫を行う 3. 必要な知識・技術を習得し、経験を分かち合う意識を醸成する

※医療職給料表適用者及び消防職給料表適用者については、この表に準じる。

《技能職における職位に求められる期待役割》

級	主な職務名	求められる期待役割
3級	業務主査	業務の中心的遂行者 1. 高度な実務知識を基に、係長を補佐し業務の中心的な遂行者となる 2. 他係員と連携し、担当業務を安全かつ効率的・計画的に遂行する 3. 後輩職員等の能力に応じ、実務に即した指導・育成を行うとともに、能力・意欲を発揮できるよう支援する
2級	業務主任	業務の先見的遂行者 1. 担当業務について精通し、一步先を見据えた業務の遂行者となる 2. 安全・衛生や事故防止に配慮し、常に問題意識を持ち改善工夫を行う 3. 後輩職員等の能力に応じ、必要な指導・助言を行うとともに、職場の活性化に努める
1級	業務主事	業務の積極的遂行者 1. 職務命令と業務内容を理解し、積極的な業務の遂行者となる 2. 安全・衛生や事故防止に配慮し、迅速・正確・丁寧に業務を遂行する 3. 必要な知識・技術を習得し、経験を分かち合う意識を醸成する

私が考える「あるべき姿」と「成長のための組織風土」

このワークシートは、自身が担当する仕事の使命や目的、現在のあなたに求められる期待役割を踏まえて、自分自身が想い描く「職員のあるべき姿」（6ページ）と、「成長のための組織風土」（7ページ）の醸成のために取り組むことを考えるガイドとなるものです。どうぞご活用ください。

1 私の所属の組織目標（使命・目的）

--

2 私の現在の職位に求められる期待役割

現在の職位	求められる期待役割

3 私が想い描く「職員のあるべき姿」

職員のあるべき姿 （4つのキーワードと姿の例）	想い描く「職員のあるべき姿」
<p style="text-align: center;">貢献</p> <p>地域と組織の発展と住民福祉の向上を考えながら、自らの役割・責任を果たす職員</p>	
<p style="text-align: center;">自律</p> <p>組織の使命・目的を理解したうえで、それに基づき自らを律し、自らの意思で仕事や自己成長に主体的に取り組む職員</p>	
<p style="text-align: center;">協働</p> <p>多様な個性を受け入れ、市民や仲間とともに成長する姿勢を持つ職員</p>	
<p style="text-align: center;">挑戦</p> <p>仕事を通じた地域の発展に対して熱意を抱き、チャレンジ精神を持って、あきらめずに仕事に取り組む職員</p>	

4 「成長のための組織風土」を醸成するために私が取り組むこと

成長のための組織風土	風土醸成のために取り組むこと
<p style="text-align: center;">使命・目的の共有</p> <p>組織の使命・目的が明らかであり、職員に共有され行動に根付いている</p>	
<p style="text-align: center;">学び合いの実践</p> <p>職員がお互いの成長を尊重し合い、職員相互の学び合いや、経験や技術の伝承が日常的に行われている</p>	
<p style="text-align: center;">支え合い・認め合いの浸透</p> <p>コミュニケーションが良好で、仲間とともに支え合い、お互いを認め合う姿勢が浸透している</p>	
<p style="text-align: center;">内部統制の推進</p> <p>職員の服務規律の確保やコンプライアンス意識の維持・向上の取組も含めた、内部統制推進体制が整備されている</p>	

さいたま市職員・組織成長ビジョン

-人材育成基本方針 令和3年度改定版-

(令和6年3月 第2版)

【編集責任課】

さいたま市総務局人事部人材育成課

〒337-0052

さいたま市見沼区堀崎町 48-1(職員研修センター)

電話 : (048)688-1430

FAX : (048)688-1435

E-mail : jinzai-ikusei@city.saitama.lg.jp