

草加市人材育成基本方針



令和8年（2026年）5月

草加市

目次

第一章 草加市人材育成基本方針の概要	1
1 草加市人材育成基本方針の目的	1
(1) 草加市の現状	1
(2) 草加市人材育成基本方針の目的	1
(3) 組織理念	2
(4) 求められる職場像	3
(5) 求められる職員像	4
2 草加市人材育成基本方針の位置付け	7
第二章 人材育成基本方針「4つの要素」	8
1 人材確保	9
(1) 求められる職員像及び組織理念の明確化	9
(2) 人物重視の採用	9
(3) 「選ばれる組織」となるための魅力発信	10
(4) 組織を強くするための人材活用	10
2 チームマネジメント力の向上	11
2-1 人材育成	11
(1) 組織目標と個人目標の連動	12
(2) 職位ごとに求められる能力の共有	13
(3) 人材育成システムにおける評価結果の活用	16
(4) 評価結果を活用した研修	16
(5) OJT の充実	16
2-2 人材活用	17

(1) 職員の能力や意向、人事情報を活用する取組.....	17
(2) 若手職員の登用、職員構成を見据えた体制づくり	17
3 職場づくり	18
(1) 職員のエンゲージメント向上	18
(2) 働きやすい体制づくり	19
第三章 「職員研修」による人材育成	20
1 研修方針	20
(1) 4つの視点	20
(2) オンライン研修	23
(3) 研修紀要	24
2 自己啓発	25
(1) 自己啓発の支援体制	25
(2) 職員への啓発活動の強化	27
3 職場研修（On The Job Training：OJT）	28
4 職場外研修（Off The Job Training：Off JT）	28
(1) 階層別研修	28
(2) 派遣研修の有効活用	28
(3) 所管課主催研修	29
(4) 組織・人材開発研修	29
(5) 県等との連携	29
第四章 「人材育成推進体制」による人材育成	30
1 人材育成推進体制の整備	30
2 人材育成推進体制による役割	30
(1) 職員個人	30

(2) 管理職・監督職職員	30
(3) 人材育成担当部門.....	31
(4) 人材育成推進委員会及び若手検討部会	31
第五章 資料	33
アンケートについて	33

第一章 草加市人材育成基本方針の概要

I 草加市人材育成基本方針の目的

(I) 草加市の現状

地方自治体を取り巻く状況については、今後も人口減少や少子高齢化の進展により、経済の縮小に伴う市税収入の減少や社会保障経費の増大、老朽化する公共施設への対応など、厳しい財政運営が継続するものと予想されています。

本市においても、希望に満ちた草加の未来を獲得するため、これまでの既成概念を打ち破り、前例踏襲からの脱却を図ること、そして、今後はますます財政的な厳しさが増していく中で、「運営」の視点から「経営」の視点へ行政を転換することが必要です。

そこで、複雑かつ多様化する地域の問題や課題を解決するために、「第四次草加市総合振興計画」（平成27年12月策定。計画期間は平成28年（2016年）から令和17年（2035年）までの20年間）では、本市が目指す都市像である「快適都市～地域の豊かさの創出～」に向けて、「地域経営を進める市役所」を一つのテーマとしています。

上記テーマの実現のためには、効果的な取組を考え、実行する政策形成能力を高めることが重要であり、市民協働による地域経営の視点を持ったまちづくりの推進主体として日々進化する必要があります。そして、その実現のためには、職員の採用及び人材確保から人材育成まで、組織としての理念や求められる職員像等を踏まえた明確な目的のもとに行う必要があります。

(2) 草加市人材育成基本方針の目的

本市が目指す都市像である「快適都市～地域の豊かさの創出～」の実現のためには、「草加市みんなでまちづくり自治基本条例」の理念に基づき、市民と行政が共通の目標に向かって、ともに考え、ときに一緒に、ときにそれぞれが担うべき役割を果たしていかなければなりません。「職員一人一人が組織には欠けてはならない重要な人材である」という意識のもと、その役割を果たすことのできる優秀な職員の確保及び育成の方向性を明らかにするため、草加市人材育成基本方針を定めるものとします。

なお、本方針については、社会情勢の変化等を捉えながら、随時、修正を行うものとしします。

(3) 組織理念

本市では、「草加市みんなでまちづくり自治基本条例」において、「だれもが幸せなまち」を実現するために、市民自治を原則として、市民・市議会・市の三者の関係やそれぞれの役割、責務を定めています。行政自らが公共サービスの担い手となるだけでなく、より市政への市民参加を促し、様々な担い手と協働しながら、市民自治の実現とパートナーシップによるまちづくりを目指します。

また、効率的かつ効果的な行政サービスを提供するために、施策横断的な姿勢や視点を持ち、行政内部の各部局や様々な地域の主体と連携・協働するとともに、市民との対話を通じてパートナーシップを培いながら、行政サービスの質を高めていく必要があります。

この2つの視点を重視しながら、大きく変化していく社会経済状況等の中で、本市が目指す将来都市像である「快適都市～地域の豊かさの創出～」を実現するため、「草加市みんなでまちづくり自治基本条例」の精神のもと、組織理念を『「だれもが幸せなまち」の実現』とした上で、変化を的確にとらえ、柔軟に対応できる組織をつくります。

組織理念

「だれもが幸せなまち」の実現

(4) 求められる職場像

求められる職場像として3つの職場像を掲げ、『「だれもが幸せなまち」の実現』のために、職員の能力が最大限に発揮される職場づくりを目指します。

複雑かつ多様化する行政経営の課題解決を図っていくためには、職員全員が、職場を一つの組織として、そのビジョンや目標を理解・共有し、その達成に向けて考え、行動している職場であることが大切です。

また、職場・職員同士の連携を強めることで市役所全体のチームワークを引き出し、風通しがよく活力があり、助け合う風土を持つことや、市民や「まち」とのつながりを意識することも重要となります。

さらには、職員が業務を通して多くのことを学び、業務の改善や自身の成長につなげることのできる職場であることも必要です。

自律した 職場

- ・組織（部・課）としての目標を明確にし、職員一人ひとりが所属する職場の目標を認識して自らの目標を設定し、その達成のために行動する。
- ・社会情勢の変化をとらえ、先見性を持ちながら、困難な課題や先進的な取組にチャレンジする。
- ・業務効率を意識しながら、「最小の経費で最大の効果」をあげること意識し、行動する。

つながる 職場

- ・他部署との連携を意識し、市役所全体の視点で業務に取り組む。
- ・職員同士が積極的にコミュニケーションのもとに信頼関係を築き、協力し合いながら業務を遂行する。
- ・市役所内部にとどまらず、市民や「まち」ともつながっていく。

人を活かす 職場

- ・職員が様々な経験を積み、学習する機会に恵まれ、業務を通じて成長できる。
- ・職員が健康的にいきいきと働くことができる。

(5) 求められる職員像

「(2) 草加市人材育成基本方針の目的」で述べたとおり、「快適都市～地域の豊かさの創出～」の実現、そして、『「だれもが幸せなまち」の実現』のためには、草加市民のためにできることを自ら考え行動しなければならず、そのためにはそもそも草加のことを知り、草加のことを好きにならなければなりません。そして、草加の未来のために、それぞれ得意な能力や経験も違う職員が、組織目標やそれに基づいて立てられる個々の目標の達成に向けて高め合い、能動的に動いていくことで、「だれもが幸せなまち」の実現を目指していきます。

以上のことから、求められる職員像を「**草加を想い、パートナーシップによるまちづくりの精神のもと、組織理念の実現のため、互いに高め合いながら、自ら考え行動する職員**」とします。

なお、求められる職員像の具体的な行動については、「草加市職員行動基準」（平成24年策定）によることとします。

求められる職員像

草加を想い、パートナーシップによるまちづくりの精神のもと、組織理念の実現のため、互いに高め合いながら、自ら考え行動する職員

【求められる職員像について】

求められる職員像には、具体的に、以下の意味が込められています。

①「草加を想い」

職員自身がそれぞれの想いを持って職場として選んだ草加市に対して、愛着を持ちながら、草加市がより良い方向に向かうために何ができるか考えながら、草加という「まち」とともに業務を行う姿勢を示します。

②「パートナーシップによるまちづくり」

草加市の最高規範である「草加市みんなでまちづくり自治基本条例」に定めた「市は、市民自治を基本としたパートナーシップによるまちづくりのために必要な施策や事業を行います。」の精神のもと、市民や市議会と連携しながら業務を行う姿勢を示します。

※市民自治

同条例では「市民が主体的に課題解決に向けてともに考え行動すること」としています。

※パートナーシップ

同条例では「市民、市議会、市の相互の信頼に基づく対等な関係」としています。

③「互いに高め合いながら、自ら考え行動する職員」

草加の未来のために、職員が組織目標の達成に向け、意識や能力、知識などを職員同士で協力、連携し、市民とともに高めあいながら、自ら考え能動的に動く姿勢を示します。

<組織理念及び求められる職員像のイメージ>

快適都市～地域の豊かさの創出～

自治基本条例

組織理念

「だれもが幸せなまち」の実現

求められる職場像

・自律した職場 ・つながる職場 ・人を活かす職場

求められる
職員像

草加を想い、パートナーシップによるまちづくりの精神のもと、組織理念の実現のため、互いに高め合いながら、自ら考え行動する職員

職員行動基準

<職員行動基準>

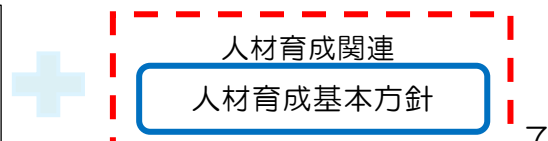
- 1 私たち職員は、市民・地域の求めるものに応えるため、自ら考え行動します。
- 2 私たち職員は、法令のみならず、公を担う組織・職員に求められる規律を守り、市民から信頼されるよう誠実・適正に行動します。
- 3 私たち職員は、互いに力を合わせ行動し、風通しのよい明るく活力のある職場をつくります。
- 4 私たち職員は、情報や課題を広く共有し、改善を図り、適切に業務を進める職場をつくります。

2 草加市人材育成基本方針の位置付け

本市では「第四次草加市総合振興計画」において、「快適都市～地域の豊かさの創出～」の実現のため、様々な計画を全庁的・横断的に推進していくことで、全ての計画が「快適都市」の実現という共通目標を持った市の計画体系の一部として機能する形となっています。草加市人材育成基本方針についても、「人材育成関連」として、分野別計画の一つに位置付けられます。



※この図は、総合振興計画と分野別計画の体系イメージを表したものです。
 ※スポーツ推進計画については、総合振興計画と一体化して策定しています。
 ※そうか みんなで 健康づくり計画には健康増進計画、自殺対策計画、食育推進計画を含みます。



第二章 人材育成基本方針「4つの要素」

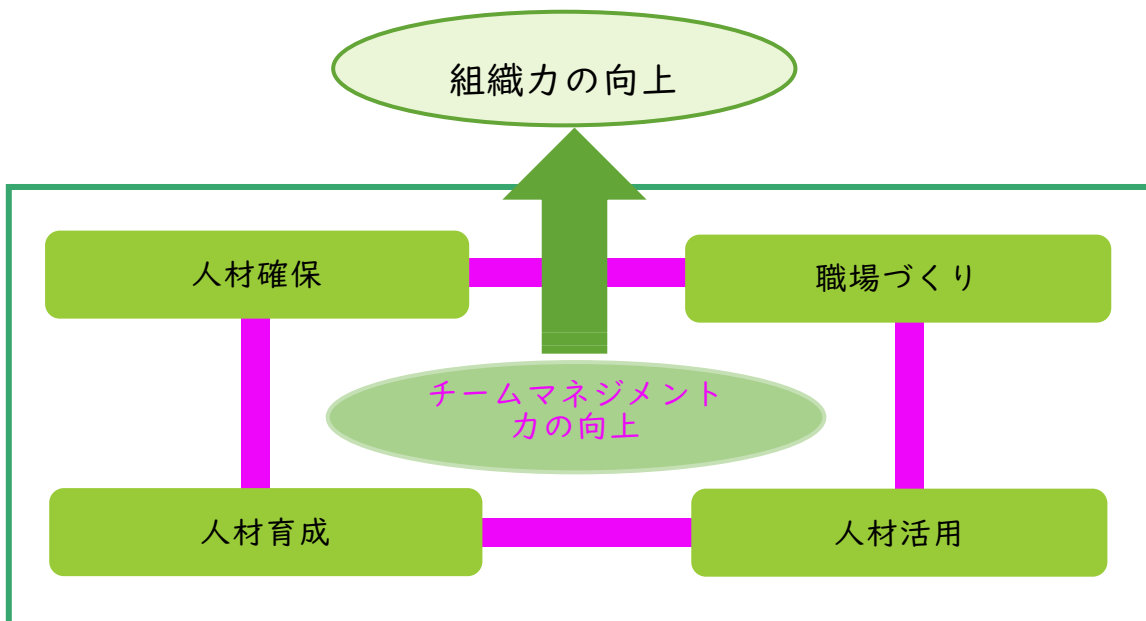
地方自治体を取り巻く状況は、団塊の世代が順次退職し、職員数が大幅に減少していた時代から、行政の合理化、能率化を図り、適正な定員管理に取り組む中で、新しい行政課題に対応するための必要な職員数を確保していかなければならない時代へと変化しています。

民間企業では、人材を「マネジメント」する視点に立ち、必要な人材の確保、育成・能力開発に時間やコストをかけていますが、これまでの地方自治体においては、こうした視点に立った取組はあまり見られませんでした。

また、民間企業では、組織が有する人事情報を積極的に人材育成に活用している事例もあります。

上記を踏まえ、これからは、地方自治体においても「人材マネジメント」の視点に立ち、人材育成の取組を総合的に進めていくことが必要となります。そのため、本市では、次の「4つの要素」を基本とし、さらに人材育成と人材活用についてはチームマネジメントの視点を加えた上で、各要素を有機的に結び付け好循環させ、組織力の向上につなげていきます。

< 4つの要素 >



I 人材確保

(1) 求められる職員像及び組織理念の明確化

良い人材を確保するためには、「求められる職員像」と「組織理念」の明確化が必要です。本市では、人材の確保に当たり、「求められる職員像」と「組織理念」について、次のとおりとします。

<求められる職員像>

草加を想い、パートナーシップによるまちづくりの精神のもと、組織理念の実現のため、互いに高め合いながら、自ら考え行動する職員

<組織理念>

「だれもが幸せなまち」の実現

上記を明確化した上で、社会情勢の変化を捉えながら、例えば高度専門人材をはじめとしたデジタル人材等の専門職についても確保に努めるとともに、情報担当部局と連携しながら、DX推進リーダーなどの育成に努めていきます。

(2) 幅広い人材の確保

令和3年度からの「電子申請の導入」や「SPI3試験」の導入により全国から本市の採用試験の受験を可能とすることで、上記職員像に当てはまる人材の確保を進めています。引き続き、複雑かつ多様化する行政課題を解決するため、民間企業経験者を含めた多様な能力を有する職員の採用を行います。また、本市の退職者も視野に入れながら、幅広く人材確保に努めます。

【主な取組事項】

取組事項	概要
電子申請の導入	インターネット上で採用の申込みを可能とする方法。 申込書の郵送や持参が不要となる。
SPI3試験	基礎学力と性格特性を測定する試験

(3) 「選ばれる組織」となるための魅力発信

本市の職員として働くことのやりがいや魅力のプロモーションを行い、多くの受験生の確保を目指します。特に、専門職の受験生確保に向けては、より積極的なプロモーションを実施していきます。

【主な取組事項】

取組事項	概要
積極的なプロモーション	・ 合同説明会への参加 ・ インターンシップの受入れ ・ 学校訪問 ・ 採用計画の事前公表 ・ 採用ホームページの充実
専門職の受験生確保	・ 技師を対象とした通年採用 ・ 一級建築士等の資格取得に対する補助制度

(4) 組織を強くするための人材活用

高度の専門的知識や経験が必要な業務においては、例えば特定任期付職員として弁護士を活用する等、効率的な行政運営のために、組織を強くするための外部の人材を、必要に応じて活用していきます。

【主な取組事項】

取組事項	概要
特定任期付職員	法務部門における弁護士の活用など、行政内部では得がたい高度な専門性が必要な分野において、外部人材を活用する方法

2 チームマネジメント力の向上

人材育成における取組を推進するためには、組織としての目標管理や、それに基づく業務・人員の割り振りといった「職場のマネジメント力」が重要となります。管理職※¹や監督職※²の職員は、人材育成は重要な職務であることを認識した上で、積極的に人材育成へ関与していくことが重要です。

例えば、管理職職員が行う人材育成システムでの面談においては、職員との面談の質を向上し、よりコミュニケーションを取って有意義な面談とすることや、各職員のキャリアビジョンについて、アドバイスを行うこと等が挙げられます。監督職職員についても、所属職員とのコミュニケーションや信頼関係の構築に積極的に務めることで、所属職員の心理的安全性の向上に努めます。

上記のように管理職及び監督職の職員が、業務のマネジメントはもちろんのこと、人材のマネジメントについても力を発揮し、同じ目標に向かってチームで取り組んでいくことで、働くことの充実感や満足感を感じながら成長できる、モチベーションの高い職場を作ります。

上記の観点をもとに、次項以降の人材育成及び人材活用を行っていくこととします。

2-1 人材育成

行政の効果的かつ効率的な運営を図る観点に基づく人事評価制度を確立し、この制度によって得られた評価結果を適材適所の人事配置、適切な処遇、そして人材育成の促進につなげていくため、本市では、平成15年度より「草加市人材育成システム」を導入し、運用してきました。

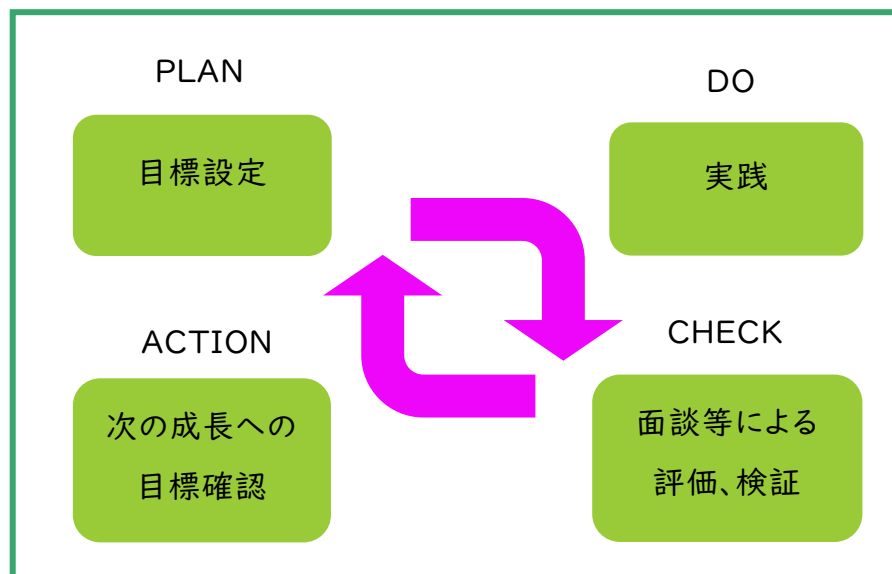
この人材育成システムは、上司と部下が仕事について共通認識を持って日々の業務に取り組み、評価の自己申告や面談などで意思疎通を図り、評価し、次の目標を設定する、というPDCAサイクルとなっています。

これを活用し、職員全員の意欲と能力を最大限に引き出し、職員の主体的な職務の遂行及びより高い能力を持った公務員の育成を行うとともに、能力評価と業績評価の2種類の評価に基づく人事管理を行い、組織全体の士気高揚を促し、公務能率の向上につなげ、最終的には住民サービス向上の土台をつくることを目的として実施するものです。

※1 管理職・・・副参事級（課長級）以上

※2 監督職・・・主査・主幹級（係長・課長補佐級）

<人材育成システムのPDCA サイクル>



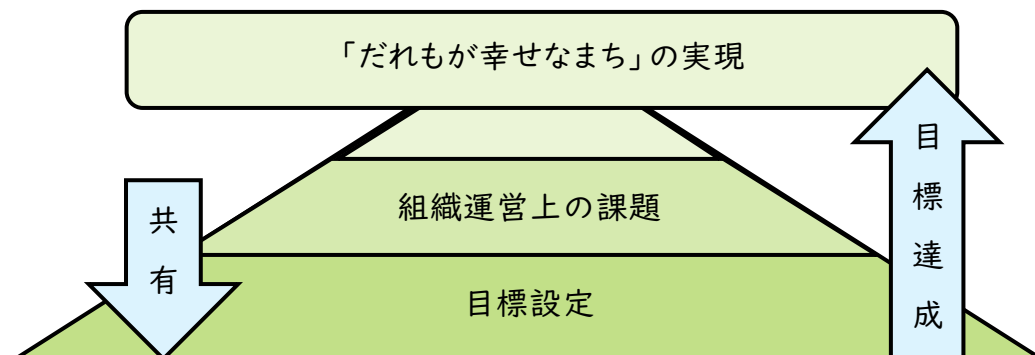
(I) 組織目標と個人目標の連動

目標設定を行うに当たり、組織理念である『「だれもが幸せなまち」の実現』のためには、職員一人ひとりが能力を発揮した上で組織へ貢献しなければなりません。そのため、業績評価を行うための評価項目は、組織目標である組織運営上の課題と連動する必要があります。

各所属長は、自所属の組織運営上の課題を各職員と共有した上で、業績目標を設定し、その項目について、達成度を評価していきます。業績評価では、業務改善を行うことを基本としつつ、職員の見えにくい努力なども評価に反映するため、プラス加点制度をより活用していきます。

また、公正な評価を行うため、評価者である管理職に対しての評価者訓練も実施しています。

快適都市～地域の豊かさの創出～



(2) 職位ごとに求められる能力の共有

市職員に求められる能力は必ずしも普遍的に存在するものではなく、時代の変化や職場等によっても大きく異なります。前述した「求められる職員像」の実現のために、各職層の職員に必要と考えられる「能力」を示し、上司や部下がともに共有することで、組織全体での取組のもと、各職員の当該能力の獲得や向上を目指します。

<各職層に求められる能力>

職層	評価項目（☆重点項目）	
部長	(行動) 取組姿勢	達成意欲
		改善意欲
		指導責任
		市民志向
	能力	識見
		意思決定力
		☆構想力
		折衝力
		組織統率
副部長・課長	(行動) 取組姿勢	達成意欲
		改善意欲
		指導責任
		市民志向
	能力	知識・情報活用
		☆意思決定力
		構想力
		折衝力
		組織統率

課長補佐・係長	(行動) 取組姿勢	達成意欲
		改善意欲
		指導責任
		市民志向
	能力	☆知識・情報活用
		判断力
		☆企画立案力
		調整力
		☆業務推進
主任・主事	(行動) 取組姿勢	指導責任（主任） / 規律性（主事）
		責任性
		改善意欲
		協調性
		市民志向
	能力	☆知識・情報活用（主任） / ☆知識・技術（主事）
		☆理解力
		応用工夫力
		説明力
役職定年主査	(行動) 取組姿勢	☆達成意欲
		改善意欲
		指導責任
		市民志向
	能力	知識・情報活用
		☆判断力
		☆企画立案力
		☆調整力

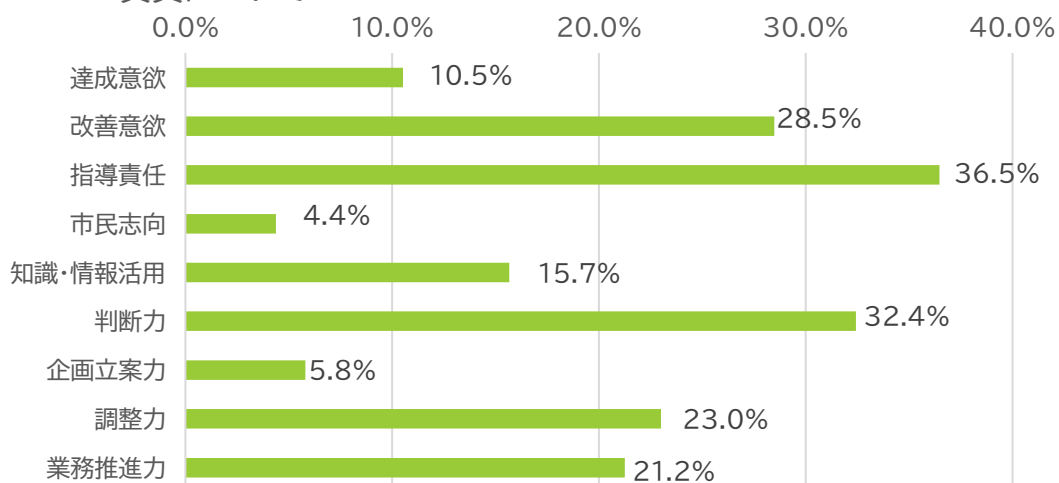
☆の付いている項目は、各職層の項目において特に重要としている能力です。基本的には、職層が上がるにつれ、事務处理的な能力から、大局的な管理、経営的な能力へと変化していきます。

また、令和6年11月に行った自己申告書によるアンケートでは、主幹及び主査級（課長補佐級及び係長級）から主事までのそれぞれの職層に求められる能力は、次ページのと通りの結果となっています。

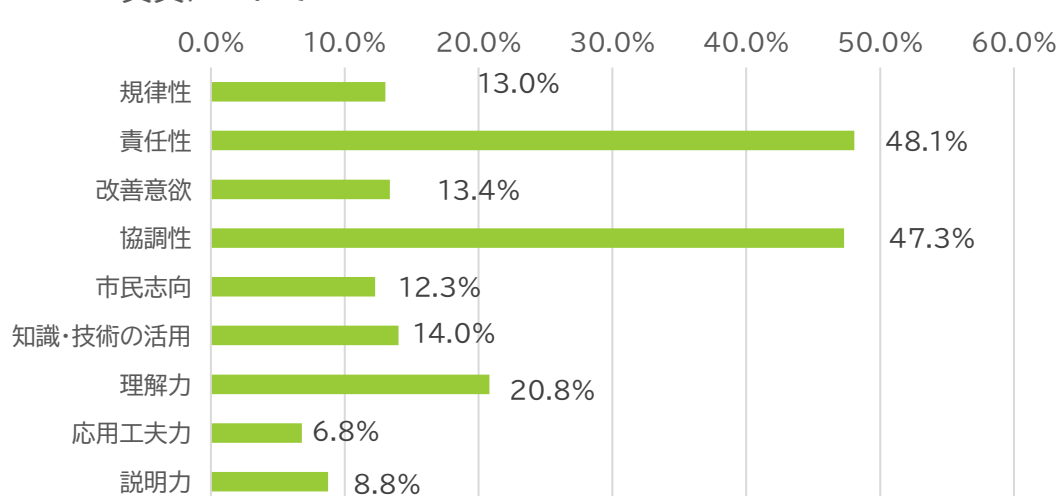
「地域の豊かさを創出するための組織」を実現するためには、組織としては上記の重点項目となる能力が求められると考えられるため、引き続き、各職層に求められる能力としては上記項目を重点項目としながらも、職員が考える各職層に求められる能力についても伸ばしていく必要があります。

自己申告書によるアンケート結果(令和6年11月実施)

主査・主幹級の草加市職員に特に求める(求められる)能力や資質について



主事・主任級の草加市職員に特に求める(求められる)能力や資質について



(3) 人材育成システムにおける評価結果の活用

各職員の人材育成システムにおける目標管理に当たり、評価結果を参考に職員の能力や適性に応じて、所属長と話し合いながら目標を設定していくことで、評価結果を人材育成に活用していきます。

また、能力評価や業績評価の結果については、昇給、昇格及び勤勉手当へ反映し、処遇との連動を図ります。

(4) 評価結果等を活用した研修

評価結果をはじめとし、職歴、研修歴、本人の能力や資格情報、将来のキャリアビジョンといった人事情報をデータベース化し、職員の意向等に応じた職員研修の選定においての参考資料として活用します。

(5) OJT の充実

第三章でも触れるとおり、職場研修（OJT）は職場における人材育成であり、職員の学びの場・成長する機会として人材育成の柱といえます。

職場におけるOJTが充実するよう、研修のほかにも、機会を捉え、様々な施策を行います。



2-2 人材活用

(1) 職員の能力や意向、人事情報を活用する取組

職員一人ひとりが能力を発揮できる人材活用を行うためには、職歴、研修歴、本人の能力、資格情報、自身が希望する将来のキャリアビジョン及び人事評価結果といった人事情報の活用を図る必要があります。上記の人事情報をシステム化し蓄積していくことで、組織としての成果につながり、かつ、職員から見た納得度の高い人事配置を目指します。

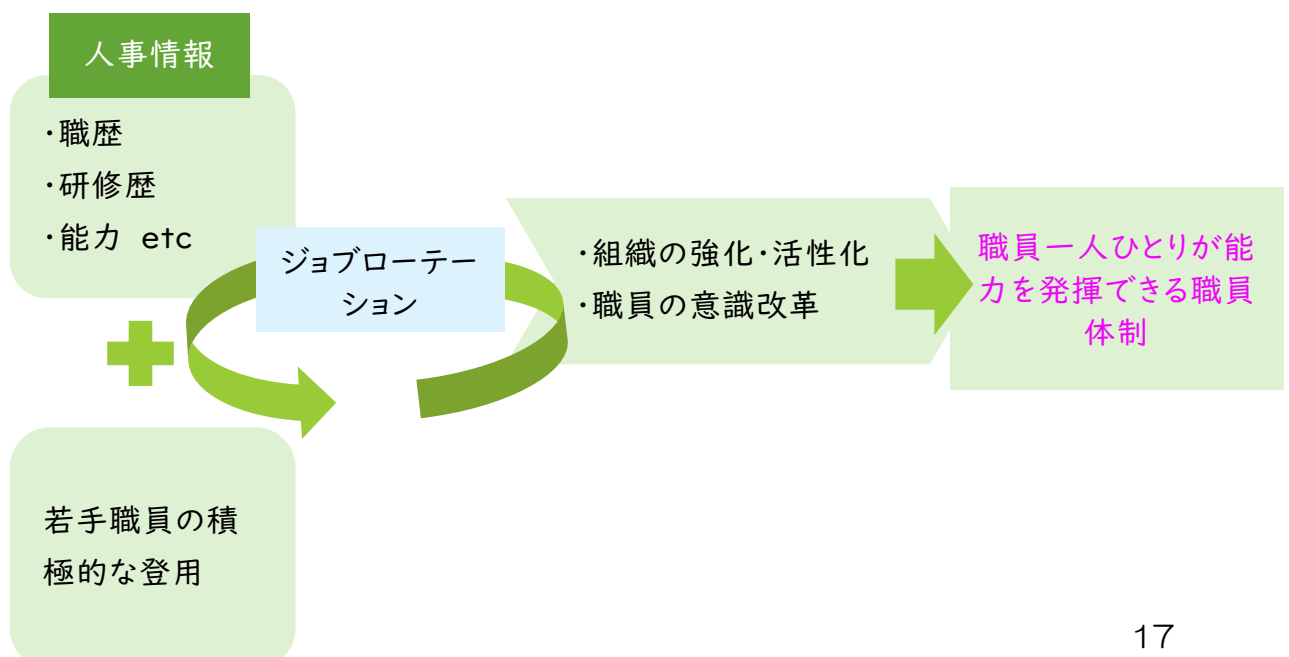
(2) 若手職員の登用、職員構成を見据えた体制づくり

組織の強化・活性化及び職員の意識改革を図るため、意欲・能力のある若手職員を積極的に重要な職務・職責へ登用し、人材育成を図ります。

また、多様な業務経験を有する職員を育成し、組織の活性化を図るため、おおむね5年以上同一所属に在籍する職員や採用後3年経過する若手職員については、職員の適性やキャリアデザインを踏まえ、所属内の職位や年齢構成、経験年数等のバランスに配慮しながら、優先的にジョブローテーションを実施します。

併せて、管理職の登用については、職員本人の意向や能力を踏まえ、性別にかかわらず行っていきます。

将来的な職員構成も見据え、職員一人ひとりが能力を発揮できる職員体制を構築していきます。



3 職場づくり

(1) 職員のエンゲージメント向上

職員一人ひとりが組織に愛着を持ち、働きがいを感じることで、業務の質は向上していきます。

エンゲージメント※の向上のためには、業務面からみると、内容や裁量性、上司からのフィードバックや適正な評価等、個人面からみると、自己肯定感や自己有能感、未来への希望やレジリエンス（精神的回復力）等が重要です。

そういった点を向上させるためには、人材育成システムにおける面談等により管理職が果たす役割や、全職層における相談体制の構築も重要です。

また、部局を超えた職員同士のつながりは絆となり、組織への愛着を高めることにつながります。

以上のことから、エンゲージメントの向上のための取組として、業務改善等について積極的に評価することで働く意欲を高めるための人材育成システム、職員自身が持つキャリア志向の把握やキャリアパスの提示（巻末参照）等によるキャリア形成支援、挑戦や意見表明を安心して行うことのできる心理的安全性が確保された職場づくり等、様々な取組を行っていきます。職員のエンゲージメントを高め、職員個人のパフォーマンスの向上と組織の成長を連動させ、相互に貢献し合う関係を目指します。

<業務面>

- ・業務内容
- ・裁量性
- ・上司によるフィードバック
- ・正当な評価 etc

<個人面>

- ・自己肯定感
- ・自己有能感
- ・希望
- ・レジリエンス etc

エンゲージメント
の向上

※エンゲージメント…職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着など（出典：総務省「人材育成・確保基本方針策定指針」）

(2) 働きやすい体制づくり

～働き方改革・女性活躍・ハラスメント対策等～

職員一人ひとりが意欲を持って、その能力を十分に発揮していくためには、職員が地域や家庭で生活する人間として、その生活が充実していることも重要です。そのためには、「仕事と生活との調和（ワーク・ライフ・バランス）」等、職員の意識・価値観の多様化に配慮した「働き方改革」が求められます。上記取組の他、例えば、

- ・ 主査級以上の職員の目標設定の中に「効率的・効果的な業務運営・遂行など仕事・働き方の見直しに取り組む」項目を設け、働き方改革に関する目標の設定を促す
- ・ 時間的な制約のある職員でも、家庭等と両立しながら活躍できる環境を整備する

等、各職員の状況に合った柔軟な働き方ができるよう、今後も様々な取組を実施するとともに、原則、毎週木曜日を定時退庁日とし、時間外勤務を抑制しながら、効率のよい働き方を推進していきます。

また、女性職員の活躍推進についても、若手女性職員に対して女性管理職を講師としたセミナーを実施して参加者のキャリア意識向上に繋げる機会を設けるなど、女性職員が安心して活躍できるよう、取組を進めます。

さらには、各種ハラスメントに対しても、ハラスメントがあってはならないとする「草加市職員のハラスメントの防止等に関する規則」を定め、相談窓口を設けるとともに、ハラスメント防止のための研修を行う等、働きやすい職場のために取組を進めています。

取組事項	概要
働きやすい体制づくり	定時退庁日、時差出勤、副業の許可基準の整備など職員が柔軟に働ける体制の検討
ハラスメント対策	ハラスメントは断固として許さない組織体制の構築

第三章 「職員研修」による人材育成

I 研修方針

(I) 4つの視点

職員の能力を最大限発揮し、市民満足度の向上を図るため、平成25年度に「人材育成の『4つの視点』（研修の基本方針）」を策定しました。今後、この「4つの視点」を人材育成基本方針における研修方針に位置付けることとします。

この研修方針を基に職員研修の進め方（研修計画）を検討し、研修内容の充実を図りながら、職員が受け身にならず積極的に受講できるような環境を整え、研修の熟度を高めていきます。

< 4つの視点 >

視点① 業務知識・実務能力の開発と継続的な育成

行政課題が複雑化・高度化するなかで、市民から信頼される行政運営を実現するには、業務知識・実務能力を着実に定着することが不可欠です。とりわけ、業務に従事する職員が、業務知識・実務能力を十分に備えることで、仕事に対する安心感・納得感を生み、草加市役所全体に対する市民の信頼を生むことにつながります。そのため、本市職員が身に付けておくべき業務知識・実務能力の開発と継続的な育成を進めます。

【主な取組事項】

取組事項	概要
業務遂行能力を高める研修	職場を支える若手職員を対象に、業務遂行能力（業務改善等）に関する研修を行う。
対人能力を高める研修	新規採用職員を対象に、接遇に関する研修を行う。
実務知識を学び確認する研修	新規採用職員及び職場にて中心的な役割を担うようになった若手職員を対象に、草加の地理や歴史、財政などの実務知識を確認する研修を行う。

法務能力を高める研修	新規採用職員から主査級の職員を対象に、日常業務の基礎となる法的知識の習得及び活用のための研修を行う。
------------	--

視点② 職員年齢構成の変化に応じた職員の育成

定年引上げ等により職員年齢構成が変化していくことが想定されることから、経験の少ない若年層の力を高める取組を進めるとともに、若手職員を育成する管理監督職員のマネジメント力を高めることが、組織の力を高める上で重要になっています。そのため、職員年齢構成の変化に応じた職員の育成を進めます。

【主な取組事項】

取組事項	概要
キャリア形成に向けた取組	新規採用職員が自らの目標と行動計画について策定し上司と共有することで、早い段階から将来について考えるきっかけとする。
若手職員を対象とする研修の充実	若手職員である間に、草加市職員としての心構えや情報セキュリティ（SNS のあり方等）、メンタルセルフケア、業務改善等の研修を行う。
監督職向け研修	監督職職員向けに、チームマネジメントやリスクマネジメント、政策法務などについての研修を行う。
管理職向け研修	管理職を対象に、コーチングやリスクマネジメントなどを学ぶ機会を提供する。

視点③ 日常業務のなかで人を育て・学びあうこと（OJT）を中心に据えた育成

日常業務のなかで上司が部下を指導・育成するのみならず、職員が互いに学びあうこと（OJT）を人材育成の中心に据え、職場外研修等（OFF-JT）と関連づけながら、人材育成を進めます。

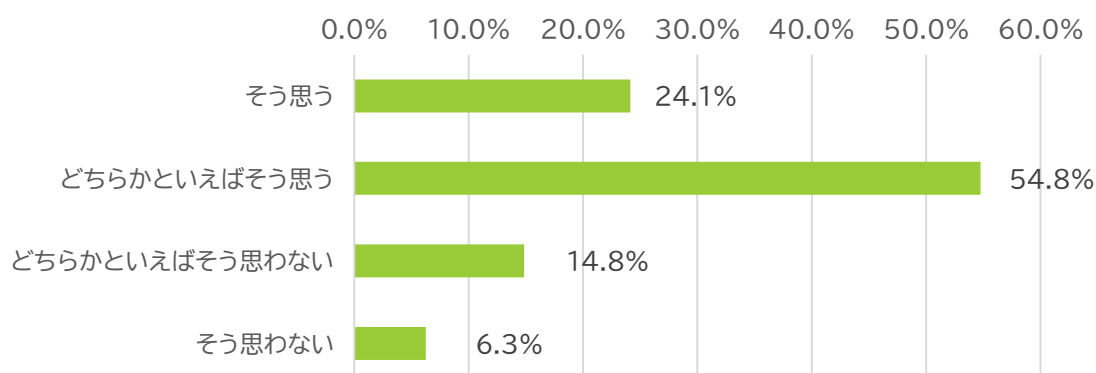
また、アンケートの結果を踏まえ、有効な支援策についての検討を進めます。

【主な取組事項】

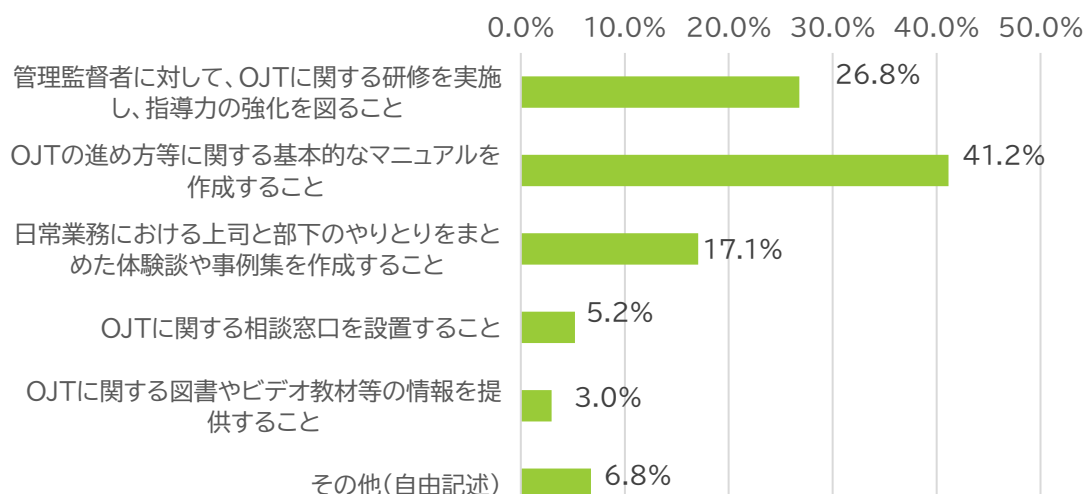
取組事項	概要
研修内容を職場で実践・定着させる取組	研修で学んだ内容を職場で実践する期間の設定やフォローアップ研修の実施により、研修内容の定着を図るとともに、上司や同僚に関わってもらうことによる組織全体での人材育成を進めていく。
OJT を支援するための研修の充実	OJT やインストラクションといった育成能力を高めるため、各職層に応じた切り口でカリキュラムを実施する。
内部研修講師の育成	地方公務員法や公務員倫理等に関する知識等を習得する講師養成研修に職員を派遣し、内部講師育成を図る。

●自己申告書によるアンケート結果（令和6年11月実施）

自身の職場では、OJTを通じた職員の指導育成は定着していると思いますか



効果的なOJTへの支援策はどのようなものがあると思いますか



視点④ 人材育成システム（人事評価）と研修の効果的な連携を通じた育成

人材育成システム（人事評価）と研修は、職員一人ひとりの成長を促す仕組みであることから、相互に生かしあうことで、人材育成の効果を高めることにつながります。そのため、人材育成システム（人事評価）と研修を相互に関連づけながら、人材育成を進めます。

【主な取組事項】

取組事項	概要
人材育成システムと連動した研修の実施	人材育成システム（人事評価）等で明らかになった職員の強みや弱みについて、職員が主体的・自律的な能力開発ができるよう、課題別の研修を行う。
評価制度の定着と人材育成の視点を重視した評価者訓練の実施	人材育成システムでの各種制度の理解を深め、評価者としての役割を再認識するとともに、評価制度を活用した人材育成や職場運営での課題を共有し、解決につなげるため、評価者訓練を実施する。
人材育成システムと連携した研修制度の整備	人材育成システム上、各職制で求められる能力は階層別研修で、各職員が伸ばしたいものやキャリアデザインの中で身に付けたいものについては選択制研修や後述する自己啓発で身に付けられるよう、制度の整備を行う。

(2) オンライン研修

集合研修は、コミュニケーションが図りやすく、参加者同士のつながりによる刺激を受けられるというメリットがある一方で、場所や移動時間の制約を受ける、というデメリットがありますが、オンライン研修は、研修会場に集合せず、多くの人数がどこからでも研修を受けることができ、移動時間や費用なども節約できるというメリットがあります。また、研修内容を録画することで受講者のペースに合わせた受講が可能となり、研修の質を一定に保つことも可能です。

引き続き、研修全体としての充実を図るため、メリットやデメリットを考慮しながらオンライン研修を活用していきます。

(3) 研修紀要

当該年度に実施される研修を把握することで、研修に対する必要性を認識及び理解し研修に対する意欲の向上を図るとともに、前年度の研修実績を職員に周知することを目的として、毎年度、研修紀要を作成、発行しています。

研修紀要については引き続き発行していくことで、職員の研修に対する意識の高揚に努めます。



～新規採用職員研修（草加の宿を訪れて（市内見学）・普通救命講習）より～

2 研修体系

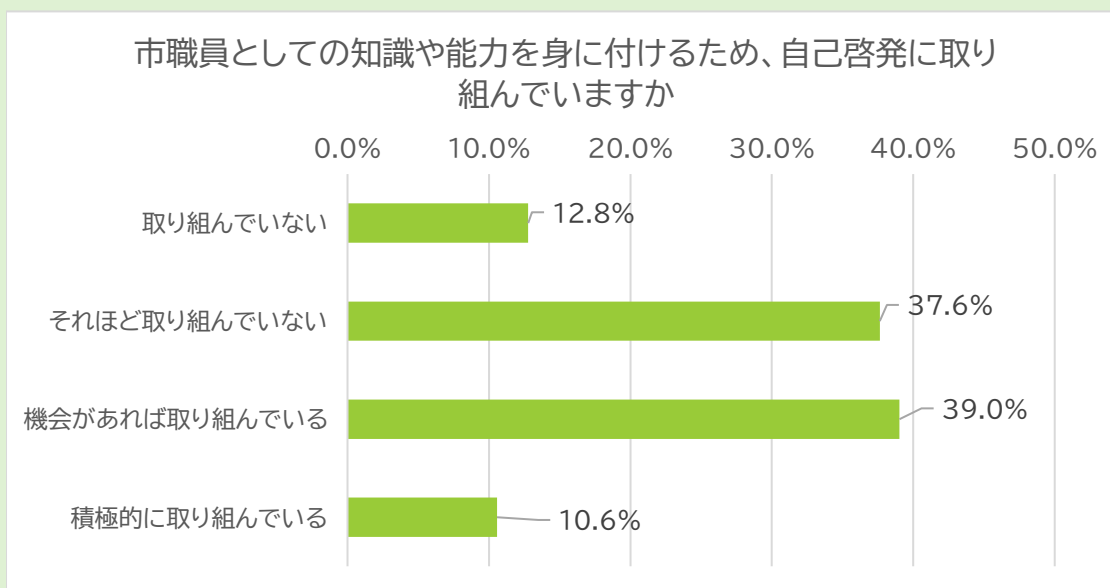
(I) 自己啓発

① 自己啓発の支援体制

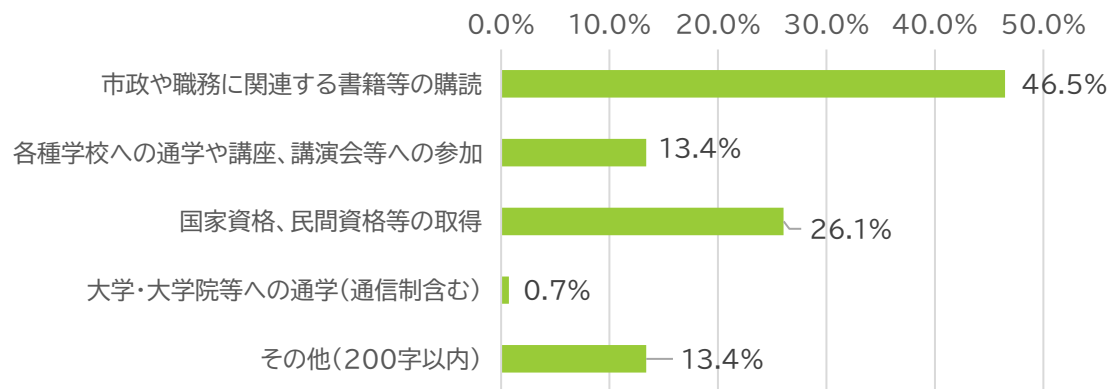
職員が人材として成長していく過程において重要なのは、職員自身の意欲であり、さらにはこのような意欲に基づき、自らの努力と工夫によってなされる自己啓発が能力開発の基本であるといえます。

令和6年11月のアンケート結果によると、積極的に、又は機会があれば自己啓発に取り組んでいる職員は合計で49.6%存在しておりますが、複雑かつ多様化する業務の中で、各職員が不足していると考ええる知識や能力は必ずしも一様ではないため、職員の自主性を十分尊重しつつ、その学習意欲に十分応えていくことができるよう、通信教育助成制度をはじめとした支援体制を整えていきます。

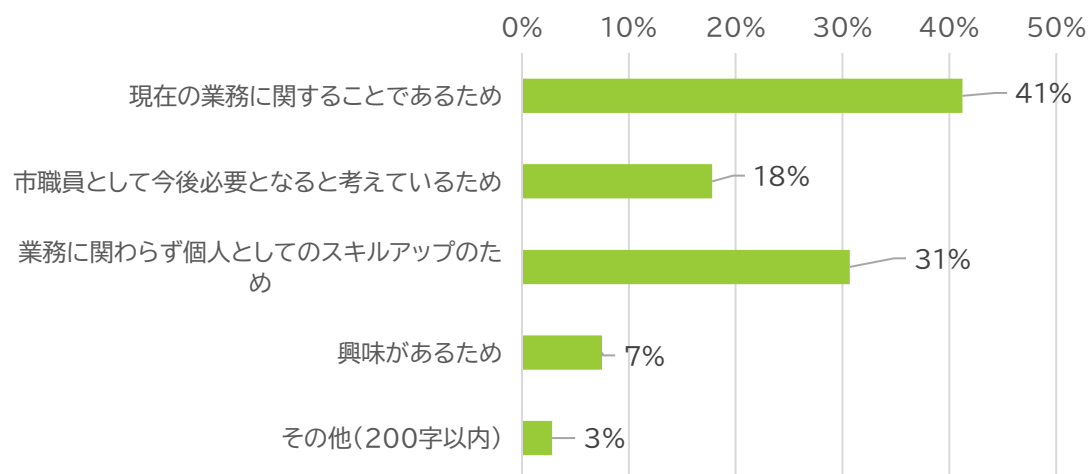
自己申告書によるアンケート結果(令和6年11月実施)



(「積極的に取り組んでいる」又は「機会があれば取り組んでいる」を選んだ場合)どのような自己啓発に取り組んでいますか。



(「積極的に取り組んでいる」又は「機会があれば取り組んでいる」を選んだ場合)取り組もうと思った理由は何ですか。



② 職員への啓発活動の強化

自己啓発は、職員の自主的な意思によってなされるべきものですが、問題意識を持った職員が必ずしも完全な自由意思のもと自然に自己啓発活動に踏み出していくとは限りません。自己啓発の活性化には、学習的組織風土づくりとともに、より積極的な職員への「きっかけ」づくりが必要です。

そこで、研修事業の一環として、例えば新規採用職員には入庁前に読んでおくとい書籍を紹介するなど、自己啓発の必要性について職員に対して情報提供やPRを行うとともに、「2 チームマネジメント力の向上」(PII)に基づき、管理職職員のマネジメントの一環として各職員に適した自己啓発の助言を行うなど、職員が自発的にこれに取り組んでいくことができるような環境づくりを推進していきます。



(2) 職場研修（On The Job Training：OJT）

職場研修（OJT）は職場における人材育成であり、職員の学びの場・成長する機会として人材育成の柱といえます。

OJTは、実際の業務を通じた日常経験の積み重ねによって、業務上必要な知識や技術を身につける手法で、一般的に上司や先輩が職場で通常業務を進めながら指導にあたるのが一般的ですが、実際の業務の中では同僚や部下から新しい気づきを得ることがあります。そのため、各職員が「互いに学びあう・教えあう意識」と職員一人一人が「職場で人を育てる意識」を持ちながら能力開発を図ることが重要です。

また、各職場でのOJTが円滑に行えるよう、職場外研修においても、OJTの能力を高める研修を実施します。

<主な取組内容>

- ・人材育成システムの面談による指導
- ・階層別研修におけるOJT関連研修
- ・職場研修の支援 など

(3) 職場外研修（Off The Job Training：Off JT）

① 階層別研修

各職層によって求められる能力は異なるため、各職層に応じた研修を実施し、プロ意識を持った職員をつくり、市民とともに考え、行動する職員の育成を図ります。

<主な研修内容>

- ・地方公務員法
- ・業務改善
- ・政策法務 など

② 派遣研修

職務遂行にあたり要求される、より専門性の高い知識や技術あるいは最新の情報等を短期に習得するための手段として、外部の専門教育機関等に職員を派

遣する「派遣研修」は、これまでも非常に有効な能力開発手段として、活用されてきました。

特に市政を取り巻く環境が著しい変化を遂げている現在においては、派遣研修に対する職場及び職員の需要は年々高まっているのが実情であり、職場研修や職員課主催の集合研修の及ばない領域を補完する非常に重要な役割を担っているといえます。

したがって、今後も引き続き各職場や職員のニーズにできるだけ応えることができるよう派遣研修事業の充実を図っていきます。

<主な派遣先>

- ・埼玉県及び近隣自治体
- ・自治大学校
- ・市町村職員中央研修所（市町村アカデミー） など

③ 所管課主催研修

各所管課の事業を実施するために必要となる専門的知識の習得や、各所管課の事業に係る研修、所属職員を限定して行う研修などについては、職員課だけではなく、「自律した職場」として、各所管課においても自主的に実施します。

④ 組織・人材開発研修

職場外研修の内、階層別研修、派遣研修及び所管課主催研修に属さない研修で、主に人材育成や組織運営上、有効となる研修を実施します。

<主な研修内容>

- ・課題別研修
- ・職場のハラスメント防止研修
- ・女性活躍セミナー など

⑤ 県等との連携

人材育成は各地方自治体が自ら行うことが原則ですが、例えば埼玉県と県内市町村が設立した彩の国さいたま人づくり広域連合などが開催する、より高度かつ専門的な研修への参加など、県と相互に連携を深めることも重要です。引き続き、彩の国さいたま人づくり広域連合への参加等を通じて、より高度な知識の習得や、県とのつながりの強化のため、県等との連携を深めていきます。

第四章 「人材育成推進体制」による人材育成

1 人材育成推進体制の整備

人材育成を効果的なものとしていくためには、これまでに示した「4つの要素」に関する取組を組織的に進めていく必要があります。

そのためには、職員個人、管理職・監督職及び人材育成担当部署がそれぞれの役割を十分に自覚し、相互に連携をとりながら積極的に進めていくことが必要であるため、人材育成推進体制を整備します。

2 人材育成推進体制による役割

(1) 職員個人

職員個人は、人材育成基本方針による求められる職員像や職場像を実現するための取組や職場の雰囲気づくりを意識して行います。

具体的には、自分自身の自己研鑽と併せて、円滑な人間関係や、互いに学び合う環境・風土づくりのために自己の役割を意識し、部下や後輩職員の指導・育成に対しても意欲的に取り込むことが、組織としての人材育成の推進に重要なこととなります。

(2) 管理職・監督職職員

これまで述べてきた様々な取組、とりわけ「人を育てる職場環境」を醸成していく過程において、その中心的な役割を担っていくのは、各職場の管理職・監督職の職員です。

なぜならば、管理職及び監督職職員はその所属職員に対して、能力や適性に応じた指導、助言を行うべき立場にあり、また職場の現状を十分に把握した上、その風土を改善していくという大きな責任を担っているからです。

このようなことから、管理職及び監督職は、人を育てる職場環境や雰囲気づくりを意識して行う必要があります。また、管理職は人材育成システムも利用しながら、自ら考え行動する職員を育てるための職場のマネジメントを行っていきます。

今後、管理職及び監督職職員には、人材育成を自己の重要な職務の一つであると自覚し、これを実際に担いうる能力を身に付けていくことが望まれます。

(3) 人材育成担当部署

人材育成基本方針に掲げる取組について各職場での実施を一層推進させるために、市役所全体という観点から総合的に調整・支援・実行していく役割を担っていきます。

具体的には、様々な職員研修を通じて、職員の学習意欲を醸成しつつ、これに応えていく役割や、「人材育成システム」や「自己申告制度」を効果的に活用することで、組織的で系統的な人材育成型の人事管理を推進していく役割を担います。

各職場に対して制度の整備や周知、共有を行いながら連携し、人材育成推進委員会とも協働しながら、市全体での効果的な人材育成の一端を担います。

(4) 人材育成推進委員会及び若手検討部会

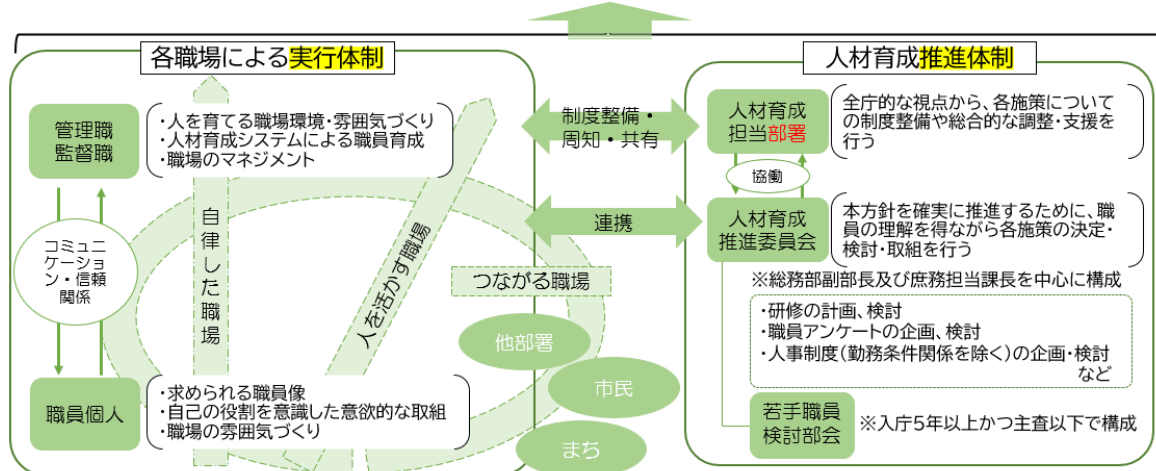
本方針を確実に推進し、職員の理解を得ながら全庁的な視点で検討や取組を行う体制として、「人材育成推進委員会」を庁内に設置します。人材育成推進委員会では「各種研修の計画や検討」「職員アンケートの企画、検討」「人事制度（勤務条件関係を除く）の企画、検討」などを行います。

また、人材育成推進委員会の下に、若手職員で構成する若手職員検討部会を創設し、これからの草加市を支える若手職員の意見を反映させていきます。

各職場と人材育成担当部署や各所属内外が連携し、情報交換等を行いながら、計画の進捗管理や必要に応じた見直しを行い、組織的な人材育成を進めていきます。

<イメージ>

<市全体での効果的な人材育成へ>



人材育成を市全体で効果的に行うために、各部門において役割を定め、積極的に取組を進めていきます。

- ・職員個人は、人材育成基本方針による求められる職員像や職場像を実現するために、基本方針に定められた役割を意識しながら取り組むとともに、求められる職場像を実現するために、職場の雰囲気づくりを意識して行うこととします。
- ・管理職及び監督職は、人を育てる職場環境や雰囲気づくりを意識して行います。また、管理職は人材育成システムも利用しながら、自ら考え行動する職員を育てるための職場のマネジメントを行っていきます。
- ・人材育成担当部署（職員課）は、各職場での人材育成を一層推進させるために、研修の実施や人材育成に関する制度の整備、周知、共有を各職場と行います。
- ・人材育成推進委員会は、人材育成担当部署と協働の上、基本方針を確実に推進させるために、職員と連携し理解を得ながら、各施策についての決定・検討・取組を行います。また、これからの早加市を支える若手職員で構成する若手職員検討部会を創設し、若手の意見を確実に基本方針や各人材育成施策に反映させるものとします。

第五章 資料

アンケートについて

アンケート名：職務状況等に係る自己申告の実施について

対 象 者：現業職、保育職を除く主幹以下の行政職

有効回答数：913件

回答期間：令和6年10月28日～11月25日

草加市人材育成推進委員会について

草加市人材育成推進委員会

委員長 総務部副部長

副委員長 庶務課長

委員

広報課長、総合政策課長、職員課長、みんなでまちづくり課長、
福祉政策課長、健康づくり課長、こども政策課長、交通対策課長、
都市計画課長、建設管理課長、水道総務課長、経営管理課長、
総務企画課長及び監査委員事務局次長

検討部会

検討部会は、各部局（会計課、監査委員事務局及び議会事務局から1名）の入庁5年以上かつ主査級以下の職員のうちから当該課長又は局長が指名する者をもって組織

策定の経過

年月日	内容
令和7年1月24日	第1回人材育成推進委員会（書面会議）
2月13日	第1回検討部会
7月2日	第2回検討部会
7月28日	第3回検討部会
8月26日	第2回人材育成推進委員会
12月19日	第3回人材育成推進委員会
令和8年2月5日	地域経営委員会

草加市人材育成推進委員会設置要綱

令和6年12月18日

(設置)

第1条 草加市人材育成基本方針（次条において「基本方針」という。）の策定及び改訂を行い、並びに全庁で市職員の人材育成（以下「人材育成」という。）を効果的に推進するため、草加市人材育成推進委員会（以下「推進委員会」という。）を設置する。

(所掌事項)

第2条 推進委員会は、次に掲げる事項を所掌する。

- (1) 基本方針の策定及び改訂に関すること。
- (2) 全庁的な人材育成に関する施策の決定、検討及び取組に関すること。
- (3) 人材育成に係る調査研究に関すること。
- (4) その他人材育成についての取組に関すること。

(組織)

第3条 推進委員会は、総務部副部長、広報課長、総合政策課長、庶務課長、職員課長、みんなでまちづくり課長、福祉政策課長、健康づくり課長、こども政策課長、交通対策課長、都市計画課長、建設管理課長、水道総務課長、経営管理課長及び総務企画課長並びに会計課長、監査委員事務局次長及び議会事務局次長のうちの1名をもって組織する。

(委員長及び副委員長)

第4条 推進委員会に委員長及び副委員長を置く。

- 2 委員長は総務部副部長をもって充てる。ただし、その職にある者が複数の場合は、市長が指名する者とする。
- 3 副委員長は、委員の中から委員長が指名する。
- 4 委員長は、推進委員会を代表し、会務を掌理する。
- 5 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるときは、その職務を代理する。

(会議)

第5条 推進委員会は、委員長が招集し、委員長は、会議の議長となる。

- 2 委員長は、委員が推進委員会を欠席する場合には、当該委員の代理者の出席を求めることができる。

(検討部会)

第6条 推進委員会に検討部会を設置する。

2 検討部会は、市長室、総合政策部、総務部（選挙管理委員会を含む。）、自治文化部、福祉部、健康推進部、こども未来部、市民生活部、都市整備部、建設部、上下水道部、市立病院事務部及び教育総務部の入庁5年以上かつ主査級以下の職員のうちから部局室長が指名する者並びに会計課、監査委員事務局及び議会事務局の入庁5年以上かつ主査級以下の職員のうちから当該課長又は局長が指名する者1名をもって組織する。

3 検討部会に部会長及び副部会長を置く。

4 部会長は、部会員の互選による。

5 副部会長は、部会員のうちから部会長が指名する。

6 部会長は、検討部会を代表し、会務を掌理する。

7 副部会長は、部会長を補佐し、部会長に事故があるときは、その職務を代理する。

8 検討部会は、部会長が招集し、部会長は、会議の議長となる。

(関係職員の出席)

第7条 推進委員会は、その所掌事項に関し必要と認めたときは、関係職員の出席を求め、説明又は意見を求めることができる。

(庶務)

第8条 推進委員会の庶務は、総務部職員課において処理する。

(その他)

第9条 この要綱に定めるもののほか、推進委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が推進委員会に諮って定める。

附 則

この要綱は、令和6年12月18日から施行する。

草加市人材育成キャリアプラン（行政職・4年制大学新卒の場合）

級		1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	(役職定年)4級
資格		主事		主任	主査	主幹	副参事	参事	理事	主査
標準的な職		主事		主任	係長	課長補佐	課長	副部長	部長	主査
平均的な年齢		23歳	31歳	34歳	38歳	45歳	49歳	54歳	55歳	61歳～
入庁年数		－	8年	12年	15年	22年	26年	31年	32年	38年～
人事異動		採用から3年及び同一職場5年を目安にジョブローテーションを実施				自己申告書による本人の希望や能力、適性等を踏まえた配属				自身の経験等を活かした配属
必要な能力	(行取組)姿勢領域	規律性								
		指導責任								
		責任性								
		達成意欲								
		改善意欲								
		改革意欲								
		協調性								
		市民志向								
	能力領域	知識・技術								
		知識・情報活用								
		識見								
		知識・技術伝承								
		理解力								
		判断力								
		意思決定力								
		応用工夫力								
		企画立案力								
		構想力								
		説明力								
		調整力								
		折衝力								
		業務推進								
		組織統率								
研修	階層別研修	新規採用職員研修								
		中級研修								
		上級研修								
		主査研修								
		課長補佐研修								
	組織・人材開発研修	課長級研修								
		課題別研修								
		ハラスメント防止研修								
		女性活躍セミナー								
		派遣研修(自治大、NOMAなど)								
	自己啓発	通信教育助成								

※上記はあくまで一例です。

草加市人材育成基本方針

令和8年(2026年) 月

発行 草加市総務部職員課人事研修係

〒340-8550 草加市高砂一丁目1番1号

電 話 048-922-0983(直通)

FAX 048-922-3098