

## (3) 人の改革

～職員意識改革・組織文化の創造～

9項目10事業

## 改革プログラム事業

---

- 38-1 「人財育成指針」による組織ガバナンスの確立  
- 「管理職力」と職場マネジメントの強化
- 38-2 「人財育成指針」による組織ガバナンスの確立  
- OJTの着実な実践と組織力の強化
- 39 若手職員の育成
- 40 職員表彰制度の見直し
- 41 仕事の高品質化をめざす組織風土醸成の推進  
(一職員一改善提案制度の推進)
- 42 他自治体や企業等とのカイゼン交流の実施
- 43 昇任試験制度の導入
- 44 管理職への女性登用
- 45 再任用制度の効果的な運用
- 46 総人件費の抑制及び職員のワーク・ライフ・バランスに配慮した人事管理の推進

(3) 人の改革

① 職員の意識改革・人材育成

38-1 「人財育成指針」による組織ガバナンスの確立  
- 「管理職力」と職場マネジメントの強化

① 改革の方向性

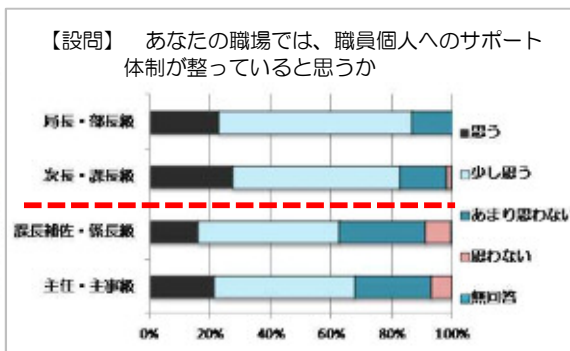
「人財育成指針」の基本理念「職員は、職場で仕事を通じて成長する」の実現に向け、職員一人ひとりの市職員としての自覚と組織の自律性を高めるため、特に職場の中心的役割を果たす課長職を中心として、管理職のコンプライアンス意識の定着を含めた「トップの意図が伝わる」マネジメント力の強化につながる取組を進めます。

〔現状(平成25年3月末時点)〕

市では毎年「職員の働きがいや職場環境等に関するアンケート」を全職員向けに行っており、右記グラフは職場における「個人へのサポート体制」整備に関する設問結果です。経年で見れば、年々サポート体制の整備は上昇傾向にあるものの、職位別での認識について、特に「管理職（課長以上）」とそれ以外の職員に乖離が見られます。

組織力の強化には、管理職を中心としたマネジメント力の発揮が必要であり、具体的にはビジョンやミッションの明示と共有、課業務の最適化など、特に課長職の意識的・継続的な職場メンバーへの働きかけを通じたコミュニケーションのさらなる活性化が求められます。とりわけ課長職がこの責務を全うできる職場環境づくりへの組織的支援が求められます。

【H24「職員の働きがいや職場環境に関するアンケート」】



② 各年度の工程・取組指標等

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
工程	基本（階層別）研修の機会を捉えた監督職～管理職（主査・係長・課長補佐・課長等）のキャリア形成過程におけるトータルなマネジメント力伸長の取組			
	管理職のコンプライアンス意識向上に関する取組			
	職場マネジメント力強化へのフォローの徹底（注） *管理職のマネジメント力向上支援手法の検討・確立（幹部職員向け／管理職向けチェックアップ、トップ意図の効果的な伝達手法等） *手法の試行及び検証			
取組指標	① 職員のマネジメント力を高める研修の実施数	5種類	5種類	5種類
	② -	-	-	-
平成25-28年度 財政効果				
-				

注 職場マネジメントとは、自治体としてのマネジメント全般をいい、「戦略」「事業」「組織」「職員」の4領域により構成され、市役所組織を「経営」とするとともに、市民サービスの質の維持向上に必要な施策の「管理」を行うための理論とノウハウを駆使して実践するものです。

担当 総務局 人事部 人材育成課 電話：048-688-1430  
総務局 総務部 コンプライアンス推進課 電話：048-829-1856

(3) 人の改革

① 職員の意識改革・人材育成

38-2 「人財育成指針」による組織ガバナンスの確立  
-OJTの着実な実践と組織力の強化

① 改革の方向性

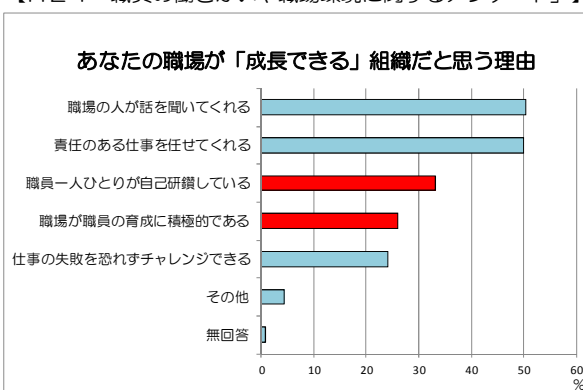
「人財育成指針」の基本理念「職員は、職場で仕事を通じて成長する」の実現とともに、将来に向けた市の持続的発展の基盤を確立するため、職場における職員一人ひとりの人材育成の重要性の認識定着と、その機運の高揚を通じて、組織力の強化を図ります。

【H24「職員の働きがいや職場環境に関するアンケート」】

〔現状(平成25年3月末時点)〕

市が毎年行っている「職員の働きがいや職場環境等に関するアンケート」では、「職場は自分が成長できる組織だと思うか」という設問に対して「そう思う」と答える割合は年々増加傾向にあります。その理由についての回答分布は右記のとおり(平成24年度)であり、この傾向はほぼ変わっていません。

「さいたま市人財育成指針」で、「自ら育ち、みんなで育て合う」ことを基本としているのは、今後ますます地方自治を取り巻く環境が厳しくなることが予想される中で、自学の推奨とともにチーム重視の人材育成を行うことが、組織力の強化につながるためと考えているものですが、個人本位の能力の伸長には関心があるものの、組織力の維持と次の世代への継承にはあまり目が向いていない傾向が伺えます。



② 各年度の工程・取組指標等

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
工程	職場におけるコミュニケーション活性化に貢献するOJTの推進			
	*OJTマニュアル(手引)策定作業	*策定・全庁周知		
	OJT推進の定着モニターの取組	*マニュアル活用を啓発する取組 *基本研修におけるマニュアルの教材としての活用を通じた意識定着		
	*OJT定着にかかるモニター手法の検討 (管理職向けチェックアップ等)	*手法の確立・試行・検証	*OJT定着度の検証を踏まえた支援体制強化策の検討	
取組指標	① OJTを推進、定着させるための研修の実施数			
	② -	9種類	9種類	9種類
	-	-	-	-
平成25-28年度 財政効果				
-				

注 OJTとは、「On the Job Training」の略称で、実際の仕事を通じて、必要な知識、技術、価値観等を学ぶことをいいます。

担当 総務局 人事部 人材育成課 電話：048-688-1430

(3) 人の改革

① 職員の意識改革・人材育成

39 若手職員の育成

① 改革の方向性

若手職員が先見的・積極的に業務に臨む意識を拡大し定着させるため、仕事における課題研究の場等を整備します。

〔現状(平成25年3月末時点)〕

- ◎政策形成実践研修（人材育成課主管）受講者により4班を構成し、それぞれの問題意識から政策提言を所管局に対して行いました。
- ◎自主研修グループ（人材育成課主管）平成24年度は10グループが登録、それぞれ関係する領域の業務等について研究を進めました。
- ◎しごと改革研究グループによる業務改善の研究・実施（行財政改革推進本部主管）5チームがそれぞれのテーマで検討を行い、その成果の事業化を図りました。
- ◎このほか、人材育成課主管事項として、「内部講師養成」の取組（講座への派遣）を進めています。

【政策形成実践研修の発表会の様子】



② 各年度の工程・取組指標等

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	
工程	現行の取組の実施				
	既存の取組の洗い出し／新しい取組の立案に向けた研究、設計				
取組指標	① 若手職員による政策課題への取組数	—	—	5件	5件
	② —	—	—	—	—
	平成25-28年度 財政効果				
—					

担当 総務局 人事部 人材育成課

電話：048-688-1430

行財政改革推進本部 行政改革・公民連携推進チーム

電話：048-829-1106

(3) 人の改革

① 職員の意識改革・人材育成

40 職員表彰制度の見直し

① 改革の方向性

現行の職員表彰制度を見直し、日常業務における努力や貢献等をより評価する表彰制度を構築することにより、職員のやる気を引き出し、職員相互が高め合える活力ある組織風土を形成します。

〔現状(平成25年4月1日時点)〕

「さいたま市職員表彰規則」に基づき、各局区等からの内申を受け、さいたま市職員表彰審査委員会を開催の上、表彰しています。

【現行の「さいたま市職員表彰規則」(抜粋)】

(表彰の基準)

第2条 市長は、次の各号のいずれかに該当すると認める職員を表彰する。

- (1) 市の事務事業に関し特に顕著な功績のあった者
- (2) 職務に関し重大な事故の発生を未然に防止した者
- (3) 天変事変に際し市民の安全の確保について顕著な功績のあった者
- (4) 職務の内外を問わず、職員の名誉を高揚し、信用を増す行為のあった者
- (5) 25年を超える期間勤務し、その勤務成績が優良な者

② 各年度の工程・取組指標等

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
工程	<b>【職員表彰制度の見直し内容の検討】</b> (「さいたま市職員表彰規則」の改正)  ・表彰対象職員の選定方法 ・表彰時期 ・表彰方法 等	<b>【新制度による表彰の実施】</b>		
	→	→		
取組指標	① -	-	-	-
	② -	-	-	-
平成25-28年度 財政効果				-

(3) 人の改革

① 職員の意識改革・人材育成

41 仕事の高品質化をめざす組織風土醸成の推進  
(一職員一改善提案制度の推進)

① 改革の方向性

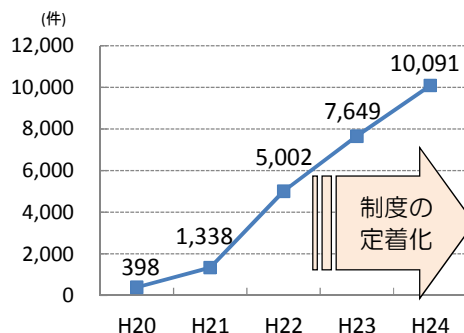
強化月間の設定や、庁内改善事例発表会を通じた改善取組事例の共有化を図り、職員一人ひとりの改善・改革が日常的に継続され、職場における様々な業務改善につながるような組織風土の確立を目指します。

〔現状 (平成25年3月末時点)〕

毎年8月の業務改善強化月間(平成22年度導入)、職場全体で毎月テーマに沿った改善を行う「月イチ改善」などの取組により、職員一人ひとりが身近な業務改善を推進するとともに、改善アイデアの共有、意欲向上、活動の活性化を図るため庁内事例発表会「カイゼンさいたまッチ」を開催しました。

また、平成24年度は、全国都市改善改革実践事発表会を本市において開催し、業務改善へ取り組む機運が高まったことで10,091件の改善事例報告がありました。

【一職員一改善提案制度における改善件数の推移】



② 各年度の工程・取組指標等

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
工程	一職員一改善提案制度の実施			
	制度の実績の検証			
	業務改善プロセスの検討、改善			
取組指標	① 「職場に改善改革の風土がある」と感じている職員の割合			
	75%	76%	78%	80%
取組指標	② 改善事例の報告件数			
	8,000件	8,000件	8,000件	8,000件
平成25-28年度 財政効果				-

(3) 人の改革

① 職員の意識改革・人材育成

## 42 他自治体や企業等とのカイゼン交流の実施

① 改革の方向性

他自治体や企業と積極的に交流を行い、業務改善や組織づくり等についての様々な実践事例に触れることにより、職員の意識改革を促し、成長意欲の向上と組織風土の活性化を図ります。

〔現状(平成25年3月末時点)〕

【主な外部交流の実績(平成24年度)】

平成24年度は、トヨタ自動車株式会社東京本社への改善現場の視察、クラリオン株式会社主催の提案活動交流会への参加、キリンビールマーケティング株式会社による講座開催などの交流を行いました。

相手方	実施月	人数
トヨタ自動車株式会社東京本社	5月	17名
クラリオン株式会社	6月・2月	3名
キリンビールマーケティング株式会社	7月	28名
県内自治体	7月	6名

② 各年度の工程・取組指標等

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
工程	→			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>交流の方向性、期待する効果等の検討</li> <li>多様なパターンでの交流を実施</li> <li>参加者の感想・意見を集約・検証</li> </ul>			
取組指標	① 刺激を受け意識向上につながったと感じた参加者の割合			
	80%	80%	80%	80%
取組指標	② 参加者数(累計)			
	100人	200人	300人	400人
平成25-28年度 財政効果				
-				

担当 行財政改革推進本部 行政改革・公民連携推進チーム 電話：048-829-1106  
 総務局 人事部 人材育成課 電話：048-688-1430



(3) 人の改革

① 職員の意識改革・人材育成

## 43 昇任試験制度の導入

### ① 改革の方向性

人事評価結果を活用した昇任昇格基準との整合性や導入の際の課題を整理の上、昇任試験制度の導入を検討します。

#### 〔現状(平成25年3月末時点)〕

試験制度の導入について、その社会的要請及び目的、導入によるメリット・デメリットや他政令市の状況などを考慮しつつ検討している状況です。

#### 【昇任試験制度のメリット・デメリット】

※ 昇任試験を実施している他政令市調査結果を参考に作成




##### 【メリット】

- ・若手登用、女性登用が促進できる。
- ・責任職の年齢構成の若返りが可能となる。
- ・やる気のある職員のモチベーションが上がる。

##### 【デメリット】

- ・応募者が少ない(上位職に魅力を感じない)。
- ・試験偏重となる恐れがある。
- ・試験実施のための(人件費を含めた)コストがかかる。

### ② 各年度の工程・取組指標等

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
工程	<b>【調査・検討】</b> ・他政令市や民間企業等の状況調査 ・試験内容の検討(対象となる職位、実施時期、コスト、昇任昇格基準との整合性等) 	<b>【中間報告】</b> ・調査・検討結果についての報告 ↓ <b>【実施の有無の決定】</b> ・中間報告を踏まえ、実施のメリット・デメリット等を考慮のうえ、方向性を決定 	<b>【実施】</b> ・平成26年度の中間報告後に決定した方向性に基づき実施 	
	取組指標	① -	-	-
	② -	-	-	-
平成25-28年度 財政効果				-

(3) 人の改革

① 職員の意識改革・人材育成

## 44 管理職への女性登用

### ① 改革の方向性

男女共同参画の推進を図るため、女性の職員の個々の能力や適性を踏まえ、政策立案部門を始めとする職域の拡大と積極的な管理職への登用に努めます。

#### 〔現状(平成25年4月1日時点)〕

女性の職員の個々の能力や適性を踏まえ、政策立案部門を始めとする職域の拡大と積極的な管理職への登用に努めている状況です。

〔参考〕

管理職職員総数における管理職の女性登用率17.1%  
(政令市中1位) (平成25年4月1日現在)

#### 【一般行政職における女性管理職員数及び比率】

	管理職職員 総数	女性管理職 職員数	割合
平成23年度	565	39	6.9%
平成24年度	552	45	8.2%
平成25年度	535	42	7.9%

※各年度とも4月1日現在

※一般行政職のうち、保育園長を除く

※教育職給料表適用者、教育長、さいたま市へ派遣中で本市が給与を支給していない職員(東京都、埼玉県、新潟市等)を除く

### ② 各年度の工程・取組指標等

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
工程	・女性管理職の積極的登用			
	→			
取組指標	① 管理職の女性登用率(保育園長、医療職を除く)			
	7.9%	8.6%	9.3%	10.0%
	② -			
	-	-	-	-
平成25-28年度 財政効果				
				-

(3) 人の改革

② 職員定員・給与の適正化

## 45 再任用制度の効果的な運用

### ① 改革の方向性

退職した職員の豊富な経験や能力を十分に生かし、技術や知識の継承、職員の育成をより効果的に行うために、再任用制度の運用の検討を行います。

#### 〔現状(平成25年4月1日時点)〕

再任用職員については、今まで培った経験・知識・技術が生かせる職場、業務などを中心に、定年退職前と同様の本格的業務に従事するよう配置しています。

主な配置先としては、本庁各課、区役所の区民課、収納課やくらし応援室などですが、再任用職員が増加していること、定員管理計画に基づく職員数の削減に伴い再任用職員の活躍の場が増加していることにより、重点施策を所掌する所属へ配置するなど職域を限定的なものではなく、様々な領域に拡大することで、退職職員の豊富な知識・経験の活用を図っています。

#### 【年度別／再任用職員数】

(4月1日現在)

	H23	H24	H25
市長部局等	397	406	481
消防局	23	20	35
水道局	41	40	51
教育委員会	251	255	288
計	712	721	855

### ② 各年度の工程・取組指標等

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
工程	平成26年度以降の無年金期間における再任用制度の運用見直し (フルタイム希望者の効果的な活用方法について検討)	避難場所担当業務、国勢調査業務、選挙事務等における積極的な再任用職員の選任 (新たなフィールドにおける再任用職員の活用)	定年の引き上げを含めた雇用と年金の接続における新たな再任用制度運用の検討	→
				→
取組指標	① -	-	-	-
	② -	-	-	-
				平成25-28年度 財政効果
				-

(3) 人の改革

② 職員定員・給与の適正化

46 総人件費の抑制及び職員のワーク・ライフ・バランスに配慮した人事管理の推進

① 改革の方向性

更なる行財政改革の取組を反映し、本市の担うべき事務事業に要する適正な職員数を確保しつつも、時間外勤務の縮減等による総人件費の抑制及び職員の仕事と生活の調和に配慮した人事管理を進めます。

【職員数の推移】

〔現状(平成25年4月1日時点)〕

	(人)			
	H22	H23	H24	H25
	9,006	8,992	8,945	8,908

始点を平成22年4月1日、終点を平成25年4月1日とする現行の「さいたま市定員管理計画」は、社会経済情勢の変化等による行政需要に対応しつつも民間委託等の行財政改革の取組を反映し、当初の職員数9,006人を平成25年4月1日に8,908人とし、△98人、率にして△1.1%の職員を削減しました。

【時間外勤務時間数及び職員数】

また、時間外勤務時間の著しい不均衡や健康維持の目安である月80時間を超える職員が存在する状況を改善し、時間外勤務の縮減を促進するため、ワーク・ライフ・バランスや所属マネジメント意識の向上を目的に、改善計画策定及び改善結果報告を求める取組を行っているところです。

	総時間外勤務時間数(時間)	360時間以上の職員(人)
H23	1,811,982	1,631
H24	1,849,087	1,813

② 各年度の工程・取組指標等

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度							
工程	【新定員管理計画策定】 検討	新定員管理計画に基づく職員数の管理 運用									
	【時間外勤務の縮減】 【①取組計画書の作成・ヒアリングの実施】 各局区において取組計画書を作成する。職員間での著しい不均衡や月80時間を超える職員が存在する局区の部長等に対し、人事部長ヒアリングを行う。	【②公表・改善計画書作成】 各局区における毎月の取組み結果(実績)を庁内公表する。ヒアリング対象局区は改善計画書を作成・実施し、その結果を報告する。	【③再改善計画書作成・実施・報告】 改善計画書に基づく取組みが達成できなかった局区に対しては、新たなヒアリング及び再改善計画書を作成・実施し、行政会議において報告のうえ、その結果を市長に報告する。								
	<p>① 普通会計決算額に占める人件費の構成比</p> <table border="1"> <tr> <td>17.0%</td> <td>16.9%</td> <td>16.8%</td> <td>16.8%</td> </tr> </table> <p>② 総時間外勤務時間数</p> <table border="1"> <tr> <td>1,793,614時間</td> <td>1,739,805時間</td> <td>1,687,610時間</td> <td>1,636,981時間</td> </tr> </table>				17.0%	16.9%	16.8%	16.8%	1,793,614時間	1,739,805時間	1,687,610時間
17.0%	16.9%	16.8%	16.8%								
1,793,614時間	1,739,805時間	1,687,610時間	1,636,981時間								
平成25-28年度 財政効果											
3,312,708 千円											

担当 総務局 人事部 人事課

電話：048-829-1090・1092

行財政改革推進本部 行政改革・公民連携推進チーム

電話：048-829-1106



## さいたま市行財政改革推進プラン 2013

～ “しあわせ倍増” を支える「高品質経営」市役所への転換～

### さいたま市 行財政改革推進本部

〒330-9588 さいたま市浦和区常盤6丁目4番4号

TEL 048-829-1106（直通）

URL <http://www.city.saitama.jp/>

✉ [gyozai-kaikaku-suishin@city.saitama.lg.jp](mailto:gyozai-kaikaku-suishin@city.saitama.lg.jp)

頒布価格 150 円