

# 昭島市人財育成基本方針

令和3年4月

昭 島 市

## はじめに

本市では、平成 22 年 3 月に職員の能力開発を総合的、計画的に推進するための諸施策の実施基準とするため、「昭島市人材育成基本方針」を策定するとともに、この方針に基づき、全庁的に職員の人材育成や職場環境づくりなどに取り組んできました。

市民から求められる職員像や人材育成の理念・考え方は、時間が経過しても変わらないものがある一方で、市を取り巻く状況の変化や市政運営の基本方針などに応じて、見直すべき部分があります。そのため、従来の基本的な考え方を踏まえつつ、時代の要請に応えられる職員の育成という観点から、この度の改定を行うこととなりました。

戦後最大の危機とも言われる新型コロナウイルス感染症への対応や、この感染症への対応を契機とした新しい生活様式を構築するための社会全体のデジタル化など、社会の変革がこれまでの常識では考えられないスピードで進んでいる中、前例や既成概念にとらわれず、こうした変革にも柔軟に対応できるような職員として、単なる「人材」ではなく、市民から「財産」と思われる「人財」の育成を図り、組織力の向上に繋げていきます。

## 目次

1	人材育成基本方針改定の背景 . . . . .	1
	(1) 方針策定時からの本市を取り巻く状況の変化 . . . . .	1
	(2) これまでの取組とその成果について . . . . .	1
	(3) 「人材」から「人財」への変革の必要性 . . . . .	1
2	めざすべき職員像と求められる能力・行動規範 . . . . .	2
	(1) 新たな「めざすべき職員像」 . . . . .	2
	(2) 職員に求められる能力・行動規範 . . . . .	3
	(3) 職位ごとに求められる能力 . . . . .	5
3	人財育成の基本的な考え方 . . . . .	9
	(1) 人財育成を推進する枠組 . . . . .	9
	(2) キャリア形成を通じた人財育成 . . . . .	16
	(3) 会計年度任用職員の育成と能力活用 . . . . .	17
4	人財育成における責務と役割 . . . . .	18
	(1) 「めざすべき職員像」の実現に向けて . . . . .	18
	(2) 職員の責務 . . . . .	18
	(3) 管理監督者の責務 . . . . .	18
	(4) 所属部署の役割 . . . . .	19
	(5) 職員課の役割 . . . . .	19
5	結びに . . . . .	20

# 1 人材育成基本方針改定の背景

## (1) 方針策定時からの本市を取り巻く状況の変化

本市では、職員の能力開発を総合的、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 22 年 3 月に「昭島市人材育成基本方針」を策定しました。それから約 11 年が経過し、少子高齢化の進行、市民の価値観の多様化、国際交流の進展、ワーク・ライフ・バランスの推進、職員数の減少、厳しい財政環境、インフラの老朽化、大規模災害や感染症の発生、産学官民連携の必要性、多様な性の尊重、デジタル化の推進など、社会状況の変化とともに、様々な課題が顕在化しており、画一的な施策展開ではなく、本市の実情に合わせた柔軟な発想と創意工夫により行政を展開することが不可欠となっています。

## (2) これまでの取組とその成果について

本市では、これまで「昭島市人材育成基本方針」に基づき、人事制度や研修制度などを行うとともに、職員一人ひとりが自らの能力開発を進め、組織全体の機能向上を図ることを人材育成の取組として位置付け、めざすべき職員像の実現に向けて必要な施策を展開してきました。代表的なものとしては、平成 28 年度からの新たな人事評価制度の導入や主任職・技能長職の選考方法の見直し、平成 29 年度からの採用試験における社会人基礎枠の新設などが挙げられます。これによって、職員が発揮した能力や挙げた業績の客観的且つ継続的な把握による自身の長所・短所への気付き、自らのキャリアデザインを意識した職員の増加、職員数の少なかった特定年代の職員の確保などの一定の成果を上げてきました。

## (3) 「人材」から「人財」への変革の必要性

本市を取り巻く状況は、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。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、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、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、最小の経費で最大の効果を上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、高い自主性・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くことが求められています。

こうした状況の中では、人的資源、すなわち“職員”に期待するところが極めて大きくなります。そのため、各職員が市民から貴重な「財産」であると思われるような存在となる必要があることから、方針の改定に伴い、「人材」という言葉を「人財」と表記することとしました。

## 2 めざすべき職員像と求められる能力・行動規範

### (1) 新たな「めざすべき職員像」

本市では、これまで、自主的・自律的な行財政運営を推進していくために、新たな時代を担う「めざすべき職員像」として、『健康で全体の奉仕者として市民から信頼される職員』、『コスト意識を持ち、広い視野から政策に取り組む職員』、『行政のプロフェッショナルとして自律する職員』の三つを掲げていました。

これらの職員像については、今後も本市職員が継続してめざすべき姿ではありますが、目まぐるしく変化する近年の社会状況を鑑み、新たな社会の変革に対応し、時代の要請に応えられる職員としての役割を果たすため、新たな「めざすべき職員像」を以下のとおり定めることとします。

#### めざすべき職員像

- ・ 全体の奉仕者として市民の財産となる職員
- ・ 経営感覚と危機管理意識を備えた職員
- ・ 自ら学び考え行動する自律した職員

#### 全体の奉仕者として市民の財産となる職員

全体の奉仕者として、市民と協働して地方自治を実現するために、市民の「財産」となる職員が必要となります。

#### 経営感覚と危機管理意識を備えた職員

コスト意識のみならず、時代の要請を見据えた先見性や判断力などを備えるとともに、自然災害や人為的災害、感染症など、昨今急増している様々な危機に対し、迅速に対応できる危機管理能力を備えた職員が必要となります。

#### 自ら学び考え行動する自律した職員

プロフェッショナルであることはもとより、前例にとらわれることなく、社会の変化や市民ニーズに的確に対応するため、より自発的に、チャレンジする思考を持って行動する職員が必要となります。

## (2)職員に求められる能力・行動規範

「めざすべき職員像」を実現するためには、本市職員としてどうあるべきかを考え行動することが必要です。その基本となるのが「職員に求められる能力・行動規範」であり、職員一人ひとりが、これらの各能力・各行動規範を持って職務を遂行することが求められます。

職員に求められる能力・行動規範	
市民志向	<ul style="list-style-type: none"><li>・常に市民の立場に立って、自らの職務に取り組む</li><li>・市民の目線から問題を発見し、政策課題を設定する</li></ul>
倫理観	<ul style="list-style-type: none"><li>・全体の奉仕者として高い倫理観を有し、業務に責任を持って取り組む</li><li>・服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する</li></ul>
協働性	<ul style="list-style-type: none"><li>・市民と市が、互いの特性や持てる資源を活かし合い、課題や目的、プロセスなどについて共有し、協力して公共サービスの形成や公益性の高い事業に取り組む</li></ul>
経営感覚	<ul style="list-style-type: none"><li>・市政の当事者として、組織の使命を意識し、時代の変化に合わせ、広い視野を持ち、常に業務改善をし続ける</li></ul>
危機管理	<ul style="list-style-type: none"><li>・自然災害や人為的災害のみならず感染症や経済問題など、様々な分野の危機に対処するための知識・思考を有する</li></ul>
迅速な対応	<ul style="list-style-type: none"><li>・時機を逸することなく、行政課題に対応する</li><li>・災害時などの緊急対応であっても、即座に行動を起こす</li></ul>
バランス感覚	<ul style="list-style-type: none"><li>・ステークホルダー（利害関係者）の立場や目線を踏まえ、業務の調整を図る</li><li>・費用対効果や業務負担の割合など、様々な側面から業務の遂行方法を検討する</li></ul>

### 正確性

- 個人情報や税金処理など、重要な情報や数値を扱うため、誤りなく業務を行う
- 市民サービスの質の向上のため、判断を含め、確実に実務を執行する

### 自律

- 常に何をすべきかを考え行動し、組織に活力を育む
- 自分の長所・短所を理解し、自己啓発を続ける

### チャレンジ精神

- 失敗を恐れず、広い視野と豊かな想像力、先見性を持ち、自らの持てる力を最大限に活用し、職務に挑戦する

### 柔軟性

- 時代や状況の変化に適切に対応する
- 前例にとらわれず、幅広い視野で周りを見渡し、新しい発想や視点を持つ

### 協調性

- 他の職員と協力的な関係を構築する
- 傾聴力を磨くとともに、自身の考えを相手に分かりやすく説明し、円滑に職務を遂行する

### 目的意識

- 常に施策や事業の目的・成果を意識し、業務を遂行する
- 目的を意識することで、費用対効果を向上させ、成果へと繋げる

### セルフマネジメント

- 自己管理によって、自身の能力を最大限に活かす
- 心身の健康管理や生活と仕事の調和などにも気を配る

### タイムマネジメント

- 日々の業務を改善・効率化し、決められた時間の中で業務を完遂する
- 業務の全体像を把握し、優先順位をつけ、何をいつやるのかを判断する

### (3) 職位ごとに求められる能力

平成 28 年 4 月の地方公務員法の改正により、職務を遂行する中で、標準職務遂行能力の類型として、職員が発揮することが求められる能力を人事評価における能力評価の評価項目とすることが規定されるなど、改めて能力及び実績による人事管理の徹底が図られることになりました。本市においても、次の表のとおり、職位ごとに求められる能力を能力評価の評価項目として設定しています。

要素	職位ごとに求められる能力					
	主事職	主任職	技能長職	係長職	課長職	部長職
倫理	責任感・公正性					
構想					状況の把握 ・行政ニーズ の反映	状況の把握 ・基本方針 の明示
企画、立案、 事務事業の 実施				企画実行力		
				事務事業 の中核		
判断			判断力		最適な選択・判断	
説明・調整				信頼関係の構築		
				折衝・調整		
説明		説明対応				
業務運営					先見性	
					効率的な業務運営	
業務遂行	企画実行力	業務の 円滑な処理	段取り・柔軟性			
		指導・助言	チームワーク	業務改善		
	役割意識					
課題対応		課題対応力				
		業務改善				
協調性		良好な関係 の構築				
コミュニケーション	説明対応					
	チームワーク					
知識・技術	業務知識					
	IT 技能					
組織統率・ 人財育成					進捗管理	
					能力開発	
					業務配分	
部下の育成・ 活用			業務配分			
			指導・監督			

※それぞれの職位ごとに示されている能力は、特化して必要とされるものであり、職位が上がるに従って、全ての能力をバランス良く身に付けておく必要があります。



部長職	役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市長の政策プレーンとして、経営者意識を持ち、全庁的な課題の解決や政策に取り組む。</li> <li>・各部署の最高責任者として、本市の行政効果を最大限引き出すことを担う。</li> </ul>	
	求められる能力	責任感・公正性	：全体の奉仕者として、崇高な倫理感を有し、部の課題に責任を持って取り組む。
		状況の把握・基本方針の明示	：複雑な因果関係、錯綜した利害関係など、業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握し、政策プレーンとして基本的な方針を示す。
		最適な選択・判断	：探り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現状を踏まえた最適な選択を行う。
		信頼関係の構築	：所管行政について適切な説明を行い、円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。
		折衝・調整	：部の責任者として、関係者と折衝・調整を行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招かない。
		先見性	：先方で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながら物事を進める。
		効率的な業務運営	：業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、効率的に業務を進める。
		進捗管理	：情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより、業務を完遂に導く。
		能力開発	：部下のコンディションに配慮するとともに、適切な指導を行い、能力開発を促すなど、部下の力を引き出す。
課長職	役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の目標に対して、強い意志で取り組み、困難を克服してやり遂げる。</li> <li>・課題に対し、必要な情報を収集、分析し、的確な解決策を見いだせる。</li> <li>・自分の考えを簡潔明瞭、効果的に伝え、相手に正確に理解させる。</li> <li>・時代や状況の変化に適切に対応し、仕事の方向性を柔軟に変えられる。</li> <li>・部下の意欲と考えを尊重し、職場の総合力を高める。</li> <li>・最小の経費で最大の効果を引き出すために、職務と人（部下）のマネジメントを適切に行う。</li> </ul>	
	求められる能力	責任感・公正性	：全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
		状況の把握・行政ニーズの反映	：行政ニーズや事業における課題を的確に把握し、施策の企画・立案や業務上の判断に反映するとともに、基本的な方針を示す。
		最適な選択・判断	：進むべき方向性や現状を踏まえた最適な選択を行う。
		信頼関係の構築	：所管行政について適切な説明を行い、円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。
		折衝・調整	：課の責任者として、関係者と折衝・調整を行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招かない。
		先見性	：課の責任者として、事業などを実施した場合の影響を予測して、課の課題や業務に取り組む。
		効率的な業務運営	：業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、効率的に業務を進める。
		業務配分	：課題の重要性や部下の役割・能力を踏まえて、組織の中で適切に業務を配分する。
		進捗管理	：情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより、業務を完遂に導く。
能力開発	：部下のコンディションに配慮するとともに、適切な指導を行い、能力開発を促すなど、部下の力を引き出す。		

係長職	役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の課題に対し、適切な解決策を見いだせる。</li> <li>・仕事の進行管理を行うとともに、常に仕事の見直しを図り、改善を行う。</li> <li>・問題の原因を探り、迅速かつ適切に判断する。</li> <li>・部下の個性に合った資質向上に取り組み、併せて指導育成を行う。</li> </ul>	
	求められる能力	責任感・公正性	：全体の奉仕者として、担当業務の第一線において、責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
		企画実行力	：業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行い、成果のイメージを明確に持ち、複数の選択肢を吟味して、最適な企画や方策を立案する。
		事務事業の中核	：事業における課題を的確に把握し、実務担当者の中核となって、事務事業の実施を行う。
		判断力	：自ら処理すべきこと、上司の判断に委ねることの仕分けなど、自分の果たすべき役割を的確に押さえながら、適切かつ迅速に業務を処理する。
		信頼関係の構築	：担当業務について、適切な説明を行い、他部署や他自治体の担当者などと信頼関係を構築する。
		折衝・調整	：関係者と折衝・調整を行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招かない。
		段取り・柔軟性	：業務の展開を見通し、前もって段取りや手順を整えて仕事を進めるとともに、緊急時・見通しが変化した時などの状況に応じて、打つ手を柔軟に変える。
		業務改善	：作業の取捨選択や担当業務のやり方の見直しなど、コスト意識を持った業務の改善に取り組む。
		業務配分	：部下一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に業務を配分する。
指導・監督	：部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは、適切に指導する。		
技能長職	役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務職場の統括を担う。</li> </ul>	
	求められる能力	責任感・公正性	：全体の奉仕者として、担当業務の第一線において、責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
		段取り・柔軟性	：業務の展開を見通し、前もって段取りや手順を整えて仕事を進めるとともに、緊急時・見通しが変化した時などの状況に応じて、打つ手を柔軟に変える。
		チームワーク	：自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来さない。
		役割意識	：業務担当者の中核となって、面倒な仕事を他人に押し付けたり、責任を回避したりせず、自己の役割を果たす。
		課題対応力	：組織目標や上司の指示に対して、適切な方法により、円滑な業務を遂行する。
		業務改善	：作業の取捨選択や担当業務のやり方の見直しなど、コスト意識を持った業務の改善に取り組む。
		判断力	：自ら処理すべきこと、上司の判断に委ねることの仕分けなど、自分の果たすべき役割を的確に押さえながら、適切かつ迅速に業務を処理する。
		業務配分	：部下一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に業務を配分する。
		指導・監督	：部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは、適切に指導する。

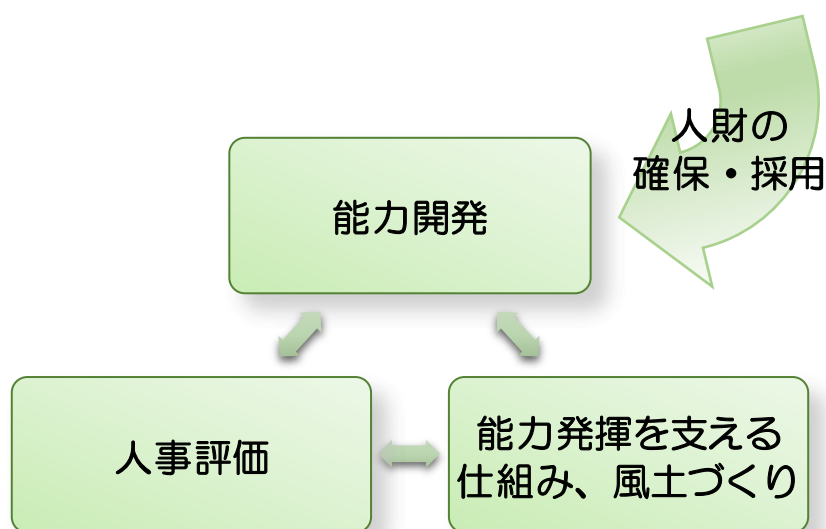
主任職	役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定型的な業務に加え、非定型的な業務や難しい業務執行についても、中心的役割を担う。</li> </ul>
	求められる能力	責任感・公正性 : 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、サービス規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
		課題対応力 : 担当業務における専門的知識・技術・IT技能の習得・情報収集を行うとともに、新しい課題に対して問題点を的確に把握し、対応する。
		業務改善 : 作業の取舍選択や担当業務のやり方の見直しなど、コスト意識を持った業務の改善に取り組む。
		良好な関係の構築 : 上司や周囲の指示・指導を正しく理解し、上司・同僚や他部署の担当者などと協力的な関係を構築する。
		説明対応 : 親切・丁寧・迅速・確実な対応や説明を心がけ、苦情、トラブルを招くことがない。
		業務の円滑な処理 : 業務全体の進行管理及びチェックをするとともに、正確かつ円滑に業務を処理する。
		役割意識 : 困難な仕事や面倒な仕事を他人に押し付けたり、責任を回避したりせず、粘り強く自己の役割を果たす。
指導・助言 : 後輩などの育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは、適切に指導する。		
主事職	役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主に所管の定型的な業務の確実な執行を担う。</li> </ul>
	求められる能力	責任感・公正性 : 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、サービス規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
		業務知識 : 業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して、業務を正確かつ円滑に処理する。
		IT技能 : ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても、業務を正確、円滑に処理し、業務遂行及びセキュリティ確保に支障を来さない。
		説明対応 : 親切・丁寧・迅速・確実な対応や説明を心がけ、苦情、トラブルを招かない。
		チームワーク : 自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、係全体の業務遂行やチームワークに支障を来さない。
		企画実行力 : 主体的に課題を見だし、調査分析などにより解決策を考え、適合する方法により実施する。
役割意識 : 面倒な仕事を他人に押し付けたり、責任を回避したりせず、自己の役割を果たす。		

### 3 人財育成の基本的な考え方

#### (1) 人財育成を推進する枠組

人財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。

そこで、人財育成の取組を総合的に推進するために、「人財の確保・採用」、「能力開発」、「能力発揮を支える仕組み、風土づくり」、「人事評価」の4つの柱を設定し、これらが相互連携して相乗効果を生み出すような環境を作り上げ、人財育成を推進していきます。



#### 人財の確保・採用

少子高齢化の進行や民間企業との採用の競合などを背景に、公務員の人財確保が難しくなってきました。本市では、必要な人財を確保するため、民間企業などにおける多様な経験を有する人財が受験しやすい採用区分（社会人基礎）の新設や人物重視の採用試験の実施などの取組を進めてきました。こうした取組は継続しつつ、本市を取り巻く環境や組織を補完する人財の必要性などを踏まえ、以下の取組を実施し、人財の確保・採用を進めます。

##### ・「めざすべき職員像」に応じた採用要件の策定

採用面接における評価項目や質問項目などについて、「めざすべき職員像」との連携を意識し、内容を決定します。

- 多様な人財が受験しやすい試験制度の実現

社会人基礎枠や面接に重点を置いた人物重視の採用試験など、特別な公務員試験対策を必要としない試験を、今後も実施するとともに、本市が喫緊で求めている能力を持つ職員や年齢などの職員構成を踏まえ、試験制度を随時見直し、重点的に確保したい人財に合わせた試験を実施していきます。

- インターンシップ制度の拡充

早い段階からの職業意欲の育成と市役所の仕事への理解を深めるため、職業体験の機会となるインターンシップについて、開催日程や受入職場の増加などの制度の拡充を図り、本市に興味を持つ公務員志望の学生を増やすとともに、若い世代のニーズの把握に繋げていきます。

- 障害者の雇用

障害者が能力を最大限発揮し、適性に応じて働ける社会の実現のため、障害者の雇用の促進等に関する法律の趣旨を踏まえ、障害者の雇用の確保を図ります。

- 定年延長に関する法改正に注視した採用計画

採用人数については、職員の年齢構成や必要となる組織編制などを踏まえ決定しますが、定年延長に対する法改正や国、東京都の動向にも注視し、人財の確保を図っていきます。

なお、国家公務員の定年を現行の60歳から65歳に引き上げるための国家公務員法改正案は、令和3年通常国会で成立する見通しであり、同様の地方公務員法改正案についても成立する見通しとなっています。

- 組織を補完する人財の確保

今後の更なる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、必要な人財の確保が一層困難になることが予想されます。そのため、特に技術職員やデジタル人財などの専門分野に関して、任期付きでの採用や外部人財の活用、他の地方公共団体などと連携した専門人財の共同活用などにより、不足する人財を補完していきます。

## 能力開発

能力開発の基本的な方法としては、「OJT(職場研修)」、「Off-JT(職場外研修)」、「自己啓発」の3つの方法があります。「めざすべき職員像」の実現に向け、職員一人ひとりが積極的に自己啓発に取り組むとともに、管理監督者は、仕事を進める過程全体を人財育成の機会として捉え、職員が意欲的に自己啓発に取り組む環境・職場づくりに努め、日々の業務の中でのOJTを行っていきます。また、職員の能力開発や必要な知識・スキルの習得に繋がる研修(Off-JT)への参加を促し、動機付けをしていきます。

### ・OJT(職場研修)

職場の上司や先輩が、部下や後輩に対し、日常的に職務のあらゆる場面を通じて業務に必要な知識、技術、技能、態度などを、計画的、継続的、反復的に指導し、習得させます。

なお、仕事を進める過程全体が人財育成の機会であることから、管理監督者は、部下の指導育成が重要な職務の一つであることを認識し、OJTを推進していく必要があります。

また、新規採用職員や人事異動により新たに配属された職員に対するOJTについては、主任職が中心的な役割を担うこととなるため、主任職の指導力・育成力の向上も図っていきます。

### ・Off-JT(職場外研修)

職場を離れて、職員としての基礎的な知識、業務遂行能力、職場では得難い専門知識などを体系的、集中的に学び、資質や能力の向上を図っていきます。主なものとしては、東京都市町村職員研修所や市町村職員中央研修所(市町村アカデミー)、自治大学校、職員課が実施する研修などがあります。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大以降、感染予防対策として、3密(密閉、密集、密接)を避け、ソーシャルディスタンス(社会的距離)を取ることが推奨されたことから、人財育成の場面でも、オンライン研修への変更などの対策が取られてきています。職員が一堂に会して行う集合研修は、コミュニケーションが図りやすく、参加者同士の横の繋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などのデメリットもあります。その点、オンライン研修は、研修会場に集合せず、多人数が、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こと、受講者のペースに合わせた受講が可能となり、研修の質も一定に保つことができるといったメリットがあります。研修全体の充実という観点から、それぞれのメリットを活かし、「ポストコロナ」の人財育成施策の一つとして、既存の集合研修などと組み合わせて、オンライン研修を活用できるよう、環境を整備し、参加者の利便性の向上や学習機会の拡大を図ります。

## ・自己啓発

自己啓発とは、職員が自身の能力や知識における課題を発見し、その課題を解決するために能力開発に自ら取り組むことです。職員は、日常業務を円滑に遂行することのみに満足するのではなく、常に自己の能力を十分に発揮するため、継続的に自己啓発を行うことが求められます。

そうした自己啓発への支援として、通信教育研修受講料の助成や各種eラーニングの提供などを行っていますが、その他の支援策の検討や職員が意欲的に自己啓発に取り組める環境・職場づくりに努めていきます。

## 能力発揮を支える仕組み、風土づくり

人員配置や昇任制度などといった人事制度の見直し、プライベート（私生活）と仕事の両立や健康管理、柔軟で多様な勤務形態などといった職場環境の整備、デジタル化の推進への対応などにより、開発された能力の発揮を促すための仕組みや風土づくりを行います。

## ・ジョブローテーション

一部の職員を除き、新規採用職員は、ジョブローテーションにより、採用から10年間で3か所程度の部署を経験します。様々な部署を経験することで、知識や人脈、視野の広さなどが獲得できるとともに、その職員の適正の把握へと繋げていきます。

## ・ゼネラリストの育成

多岐に渡る市民生活全般を支えるために、市職員には、幅広い知識や技術、視野、経験などを有するゼネラリストとしての側面が求められる場面が多々あります。また、既成概念から脱却し、ある専門性と別の専門性を組み合わせることで、新しい価値を創造するという視点も必要とされています。さらに、部下の人財育成や全体の進行管理などを担う管理職においては、自身の所管する部や課はもちろんのこと、市役所全体、地域全体を俯瞰した上で、経営者としての判断ができる力も求められます。こうした側面に対応するため、多方面の能力・知識を持つゼネラリストを育成していきます。

## ・スペシャリストの育成

専門職や社会人基礎枠で採用された職員のうち、高い専門性を持つ職員（専門性を買われて採用された職員を含む）などについては、特に高い専門性が求められる分野や市の喫緊の課題に対応してもらうために、ジョブローテーションの対象とせず、特定分野で専門的知識と技量を持つスペシャリストとして育成していきます。

#### ・キャリアデザインの形成支援

本市では、自主的・自律的な行財政運営を担う人財を育成する観点から、一定の年数サイクルで幅広い業務を経験することのできる人事配置を基本としながら、行政課題の複雑化・高度化による専門性の高まりに対して、一定範囲の分野や共通の業務間における経験を積むことができる人事配置も併せて行ってきました。

こうした人事異動や昇任を通じ、職員がどのようなキャリアを積んでいくかの判断に当たっては、個々の職員ごとの中・長期的見通しを本人と組織の双方で共有することが必要となります。すなわち、自らの適性や経験などを踏まえ、仕事を通じて将来的にどのような職員になりたいかというキャリアデザインについて、職員自身が考える機会を確保するとともに、組織としてもその内容を共有するため、意向調査書や人事評価制度における面談、日々の業務の中でのOJTなどを通じて、職員のキャリアデザインの形成支援を行います。

#### ・職員の適正配置

人事管理上、職員の適正な配置を行うことは、組織力の向上や職員本人のやりがい直接寄与するものであり、適正な配置によって引き出された職員のやりがいや誇りを更なる能力開発に繋げていく必要があります。

職員のこれまでの職歴、受講した研修、保有している能力及び資格、加えて、今後どのような分野・部署への配属を希望しているかといったキャリアデザイン、人事評価結果などの情報を基に、職員の適性や意向を把握した上で、個々の職員が持つ能力に対してプラスアルファとなる仕事や適切なポジションへの配置により、職員の持つ能力を最大限に活用できるようにするとともに、モチベーションの向上に繋げていきます。

#### ・昇任制度

より上位の職位への昇任を目指し、能力向上のための努力をすることや、昇任によって、より責任のある業務を担当することは、職員が成長する上で、非常に重要な機会となります。

本市では、能力に応じて次の職位を目指せる環境を整え、若年層の成長意欲やチャレンジ精神の醸成を図るため、平成28年度より主任職・技能長職の選考試験を実施しています。一方で、その他の職位への昇任については、人事評価などに基づく選考によることとしていることから、今後も意欲と能力のある職員の登用のため、各職位への昇任制度について、選考試験などの実施を含め、その在り方を検討していくこととします。



## ・ プライベート（私生活）と仕事の両立支援

価値観やライフスタイルの多様化により、「育児と仕事の両立」、「介護と仕事の両立」、「治療や病気と仕事の両立」、「地域活動と仕事の両立」など、様々な理由で時間的にも精神的にも制約がかかっている職員が増えていることを踏まえて、プライベート（私生活）と仕事の両立支援を行っていきます。このことについては、管理職の理解の下、柔軟な業務分担が行われることが極めて重要となります。また、性別に関わらず育児や介護などを行いながら職員として活躍できるように、柔軟な働き方の推進、時間外勤務の縮減、年次休暇や男性の育児休業取得の促進などの取組を進めていきます。なお、こうした両立支援は、単に時間制約のある職員への配慮という観点で捉えるだけに留まらず、個々の人財の能力発揮を促すという観点でも捉えることで、働きやすさや働きがいを高め、各種制度を利用しやすい雰囲気醸成し、優秀な人財の確保や生産性の向上へと繋げていきます。

## ・ 多様な勤務形態

プライベート（私生活）や仕事に対して、様々な考えを有する人が増え、多様で柔軟な働き方・ライフスタイルを選択できるような社会が求められてきています。人財育成の観点からも、職員の自己啓発や新たなチャレンジ、地域や住民とのネットワークづくりなどに取り組む時間を創出することが可能な働き方を実現することが必要となるため、以下の勤務形態の導入を検討します。

- ①テレワーク
- ②フレックスタイム制
- ③サテライトオフィス
- ④副業・兼業

## ・ 健康管理支援

心身ともに健やかな状態で職務に取り組むことができるよう、健康診断や健康相談、メンタルヘルス対策、ストレスチェックの実施などの体制の充実を図るとともに、一部の職員に時間外勤務が集中しないように業務分担の見直しを行うなど、職員自身や各職場が、主体的に心身の健康保持増進に取り組めるよう環境を整備していきます。

## ・ メンター制度

社会状況の変化に伴う行政サービスのニーズの変化などにより、特に新規採用職員を中心に、働く中で生じる不安や悩みなどを抱える職員が増えていることから、業務のみならず、新たな環境の変化による生活面での不安や、キャリア育成のサポートなど、幅広い領域の相談役・支援役となるメンター（先輩職員）を専任するメンター制度の検討を行います。

## ・デジタル化の推進

令和2年12月25日に閣議決定された国の「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」では、めざすべきデジタル社会のビジョンとして「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会」を掲げ、その実現に向けて、国、地方公共団体、民間企業などが連携・協力する必要があることが明記されています。これを受け策定された「デジタル・ガバメント実行計画」においては、地方公共団体におけるデジタル・ガバメントの推進のために取り組むべき事項として、行政手続きのオンライン化の推進やAI（Artificial Intelligence：人工知能）・RPA（Robotic Process Automation：パソコンで行っている事務作業を自動化できるソフトウェアロボット技術）などによる業務効率化の推進及び各団体のガバナンス強化並びにデジタル人財の確保・育成の必要性が掲げられています。今後、AIやRPAを導入することで業務効率化を図り、将来的なマンパワー不足を補うほか、高度情報化の進展に伴い、行政のデジタル化を担う人財の確保や育成についても、対策を講じていきます。

## 人事評価

人事評価制度は、職員が、職務を遂行するにあたり発揮した能力及び挙げた業績について、客観的且つ継続的に把握することにより、職員の主体的な職務の遂行に繋げ、より高い能力を持つ職員の育成を行うとともに、職員の任用、給与、分限その他の人事管理へ反映させることにより、職員一人ひとりの公務能率の向上と組織全体の士気高揚を図ることを目的とした制度です。すなわち、「人財育成」そのものを目的とした制度であり、職員が期待されている役割や遂行すべき仕事の内容について具体的な基準を打ち出し、職員に対して、あるべき方向性・取るべき行動を示す機能があります。その上で、職員はあるべき方向に向け努力し、至らなかった点は改善することで、他者から強要されるのではなく、自律的に学び、新たな課題に挑戦していくようなチャレンジ精神のある職員をめざすこととなります。

### ・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の連動

組織のめざす方向性と人事管理の取組の方向性との整合性を図ることにより、めざすべき職員像の実現に向けて能力開発を行うことが、そのまま評価へと繋がることから、人財育成を戦略的に実施し、実効性を高めていくことが可能となります。

### ・人事管理への適切な反映

人事評価は、人財育成のツールであると同時に、任用や給与などの処遇にも活用され、人事管理の基礎となるものでもあります。仕事への取組姿勢や挙げた業績などを適正に評価し、それらを人事管理へ適正に反映することで、能力に応じた職務・職責を与えるようにします。

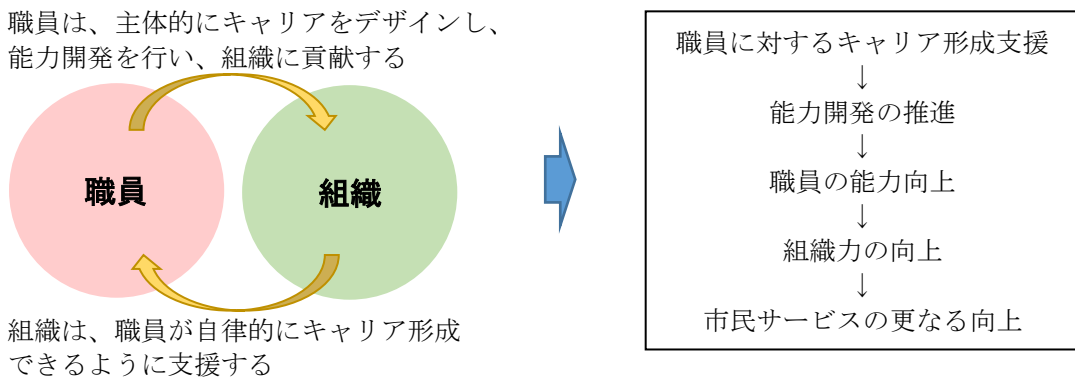
・ 人事評価システムを介してのデータの蓄積及び経年変化分析

人事評価結果を蓄積・分析し、人財育成や職員配置に対し、より効果的に活用するため、令和2年度より人事評価システムを導入しています。今後も、当該システムを活用し、人事評価制度が、人財育成に資するものとなるよう、運用していきます。

(2) **キャリア形成を通じた人財育成**

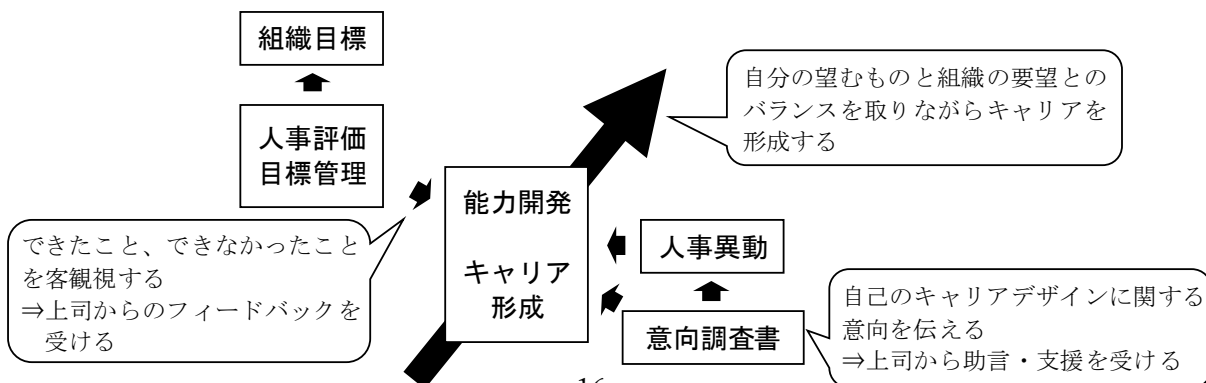
自らの適性や経験などを踏まえ、仕事を通じて将来的にどのような職員になりたいかという職員のキャリアデザイン及びキャリアの形成を支援することは、個人の能力を高めるだけでなく、結果的に個人の集合体である組織に好影響をもたらし、市民サービスの更なる向上へと繋がります。

すなわち、職員が、主体的にキャリアをデザインし、能力開発を行い、組織に貢献する一方で、組織は、職員が自律的にキャリア形成ができるように支援することで、相互に循環が生じます。その結果、組織による職員に対するキャリア形成支援が、職員の能力開発及び組織力の向上へと繋がり、市民サービスの更なる向上が実現することとなります。



なお、キャリア形成は、人事評価や人員配置などに関連しているため、職員は、組織から期待される役割を踏まえた上で、キャリアデザインの意向を上司に伝え、上司の助言や支援を受けるとともに、職務経験や自己啓発を通じて成長し、自己実現をめざしていきます。

また、形成されるキャリアには、所属部署や役職など人事異動や組織の状況により左右されるものと、自分のやりたいことや自分がどのようなことに価値を感じるのかといった内向的な面の二つの側面があります。こうした、自分の望むものと組織の要望の双方のバランスを取るにより、キャリアは形成されていくこととなります。



### (3) 会計年度任用職員の育成と能力活用

令和2年度から会計年度任用職員制度が開始となりました。これは、従来の臨時・非常勤職員の制度に代わるものであり、一般職の非常勤職員として、地方公務員法が適用されます。

そのため、制度の理解を促進させた上で、会計年度任用職員においては、一般職の地方公務員としての身分を有するということを自覚してもらうなど、意識の向上を図るとともに、市で働くにあたり必要となる知識・技能の習得を支援します。

一方で、多くの部署において、会計年度任用職員を任用することとなるため、各職場で担う役割などについての検討を行い、各職場に応じた会計年度任用職員制度を活用した業務フローを確立していきます。

## 4 人財育成における責務と役割

### (1)「めざすべき職員像」の実現に向けて

「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、人財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、課題を的確に把握した上で、所属部署における人財育成の方針を示すこと、職員課は、市政を担う人財の育成を全庁的に推進するとともに、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、職員の人財育成が推進されていきます。

### (2)職員の責務

職員として、能力を活かし、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し、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。

また、管理監督者と十分なコミュニケーションを図り、管理監督者の助言を受けながら、強みや弱みを認識し、更なる能力開発に取り組んでいくことが必要です。

さらに、自分自身が仕事を通して「どのようになりたいのか」「何を得たいか」を明確に意識できるようキャリアをデザインし、計画的に自己啓発を行っていくと同時に、自分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。加えて、人事評価や自己申告を自己のキャリアを考える機会として捉え、管理監督者のアドバイスも参考としながら、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。

### (3)管理監督者の責務

部下の持てる能力を引き出し、成長を促すなどの「人財育成」が管理監督者の責務です。

管理監督者は、部下の能力開発のニーズを的確に把握し、それぞれの能力に応じた指導を行い得る立場にあり、また、日々の取組姿勢が部下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、人財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、日常業務においても部下の能力を引き出し、成長を促す観点から、機会を捉えて適切なコミュニケーションを図って信頼関係を構築し、適時適切なアドバイスを与えなければなりません。

加えて、職員の価値観や雇用形態の多様化、ワーク・ライフ・バランスなどを念頭に置き、画一的なスタイルではなく、多様な職員に配慮したマネジメントが求められています。

その一方で、管理監督者が、一人で部下の育成を担うことには限界があるため、職場の中で、職員同士が気軽にアドバイスをしたり、質問ができる雰囲気づくりや知識・ノウハウが共有できる風土づくりなど、人財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。

#### (4) 所属部署の役割

各所属部署は、職員課とも連携し、業務の遂行と業務に精通した「プロ」の人財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財育成の方針を示す必要があります。

また、職員の能力開発は、仕事を通じて図られる側面が大きく、所属部署での人財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、人財育成の視点を持って、部下に対するマネジメントを行うことが求められます。加えて、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、職場の人財育成が機能するよう支援する必要があります。

#### (5) 職員課の役割

職員課の役割は、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、市政を担う人財の育成を全庁的に推進することです。

また、各種人事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、組織力を向上させていく必要があります。

そのために、意欲、能力、実績、中・長期的な人財育成などを重視した任用（人事異動、昇任、昇格など）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。

## 5 結びに

職員は、自らのキャリアについて考え、主体的に自己啓発や能力開発に取り組み、一方で、管理監督者は、マネジメント力の向上を図り、職場における人財育成機能を高めていきます。

また、各所属部署による職場内マネジメントや、職員課による人事異動や研修などを通じた多様な経験の機会の提供によって、職員の能力向上を図っていきます。

市政運営を支えるのは、一人ひとりの職員であり、一つ一つの職場です。市民から信頼される市政運営を確立するためには、職員が自律的に成長するための努力を行うことが大切です。

また、所属部署や業務内容はそれぞれ異なりますが、職員が昭島市のために働くという使命は同じです。昭島市では、職員が生き生きと働き、持てる能力を活かすことで組織に貢献し、より良い市政の実現を果たすことができるよう、本基本方針を基に人財育成に取り組んでいきます。

# 昭島市人財育成基本方針

平成22年3月

令和3年4月改定

発行 昭 島 市

編集 総務部職員課