

# 昭島市人財育成基本計画

～昭島市人財育成基本方針アクションプログラム～

【令和4年度～8年度】

令和4年3月

昭 島 市

## 目次

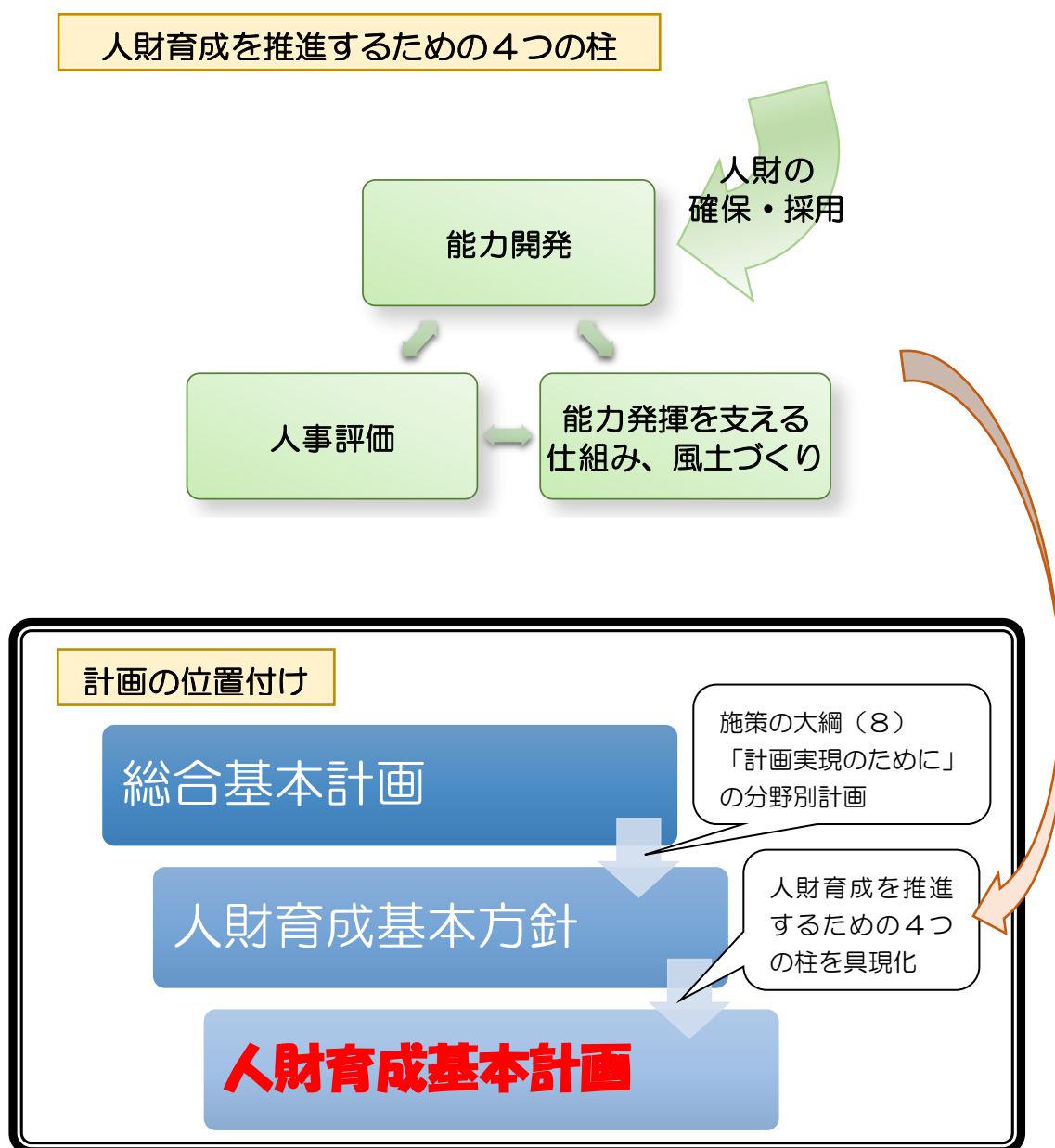
1	人財育成基本計画について	1
(1)	策定の目的	1
(2)	計画期間	2
(3)	計画期間内における市職員を取り巻く状況の主な変化（予定）	2
2	職員を取り巻く現状と課題	3
(1)	職員アンケートの実施	3
(2)	地方公務員の定年引上げについて	7
3	実施計画	9
(1)	実施計画について	9
(2)	「人財の確保・採用」に関する施策	10
(3)	「能力開発」に関する施策	12
(4)	「能力発揮を支える仕組み、風土づくり」に関する施策	13
(5)	「人事評価」に関する施策	18
4	計画の推進体制	19
(1)	P D C Aサイクルによる計画の推進	19
(2)	評価の仕組み	19
	資料	20
(1)	昭島市人財育成基本計画庁内検討委員会要綱	20

# 1 人財育成基本計画について

## (1) 策定の目的

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の育成という観点から、令和3年4月に「昭島市人財育成基本方針」の改定を行いました。この新たな方針では、「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く枠組を示しています。

本計画は、これらを具現化し、計画的に人財育成を推進できるようにするために新たに策定した計画になります。



## (2) 計画期間

計画期間は、令和4年度から令和8年度までの5年間とします。

なお、計画期間内であっても、大きな環境の変化が生じた場合には、必要に応じて内容の見直しを行うなど、柔軟に対応するものとします。

また、年度ごとに実施計画の実施又は検討の状況確認や評価、施策の進め方などについて、取りまとめた上で、公表します。

## (3) 計画期間内における市職員を取り巻く状況の主な変化(予定)

令和4年度	会計年度任用職員に関する条例の改正 (フルタイム会計年度任用職員制度の導入) 出生サポート休暇及び育児協働休暇の導入 育児休業の取得回数制限の緩和
令和5年度	国家公務員法等の改正により、国家公務員の定年が引き上げられることを踏まえ、地方公務員の定年についても引上げ(2年に1歳ずつ段階的に引き上げ、令和13年4月1日に定年を65歳とする) 61歳に定年を引上げ 定年の引上げに伴い、役職定年制、定年前再任用短時間勤務制及び情報提供・意思確認制度を導入
令和6年度	(定年は61歳のまま)
令和7年度	62歳に定年を引上げ
令和8年度	(定年は62歳のまま)

## 2 職員を取り巻く現状と課題

### (1)職員アンケートの実施

本計画の策定にあたり、職員や職場などの現状や課題を把握、分析するため、令和3年12月に「人財育成に関する職員アンケート」を実施しました。アンケート項目は、職場環境や能力開発に関する実情、導入を検討すべき制度など、多岐に渡るものとなっており、以下のような結果が出ました。

#### アンケート概要

調査対象：全職員（育児休業等で調査期間中に復職しない職員、派遣職員、会計年度任用職員を除く）

調査期間：令和3年12月13日～24日

調査方法：アンケートツール「LoGo フォーム」又は紙面による調査

回答状況：対象者数 627人 回答者数 388人 回答率 61.9%

#### アンケート結果から見えた現状と課題

##### これまでの人事制度や研修制度などによる一定の成果

平成21年12月にも同様の職員アンケートを実施しており、「研修に参加しやすい雰囲気があるか」(+7.6%)、「男女平等に扱われているか」(+3.2%)、「市民志向の視点で業務に取り組んでいるか」(+7.0%)、「業務の改善や工夫に取り組んでいるか」(+5.8%)、「職位（役職）や立場は、自分の能力に合っているか」(+11.4%)、「人事異動（配置）や昇任は満足のものであったか」(+23.9%)、「OJT（職場研修）が実施されているか」(+26.3%)などといった項目に関して、「十分ある」や「概ねある」などの回答率が上昇しており、これまで行ってきた様々な取り組みによって、一定の成果が上がっていることがうかがえます。

##### 一部の職場で、コミュニケーションに関する問題が存在

約1割の職場では、「研修に参加しやすい雰囲気がない」、「自由に発言できる雰囲気がない」、「男女平等に扱われていない」、「職務に関わる情報の伝達や知識の共有が行われていない」などといった状態となっています。また、管理監督職以外の職員から、こうした回答が多く出る結果となっており、職位間で、職場コミュニケーションに関する認識の差異が生じているという現状が浮かび上がってきました。

### 職員のエンゲージメント(働きがい)を高め、モチベーションの向上へ

「仕事にやりがい(充実感・達成感)を感じているか」という項目に対して、23.4%が「あまり感じていない」又は「全く感じていない」と回答しています。その理由としては、「仕事量が多すぎるため」が最も多く、次いで、「適性や経験を活かせない職務であるため」、「意向に沿わない職務であるため」となっています。そのため、こうした状況を改善することで、職員のエンゲージメント(働きがいや意欲、組織に対する思い入れ)を高め、モチベーションの向上につなげていく必要があります。

なお、「やりがいを全く感じていない」との回答については、部長職、課長職、係長職及び技能長職が0%であるのに対し、主任職 3.6%、主事職 9.8%となっているため、特に主任職及び主事職のエンゲージメントを高めることが求められます。

### 組織の活性化のためには、管理職のマネジメントの重要性が大

「能力開発の手段として何が重要か」という項目において、「上司・先輩の指導・助言」が最も多かったことや、「組織の活性化、職員の意識向上のために何が効果的か」という項目において、「職員全体の意識改革」に次いで多かったのが「管理職の意識改革」でした。加えて、「人事評価の面接時に上司からフィードバックされた内容がその後の業務に活かしているか」という項目において、76.6%が「活かしている」又は「どちらかと言えば活かしている」と回答していることから、管理職のマネジメントの重要性が大きいことが明らかとなっています。

### OJTは重要だが・・・業務が忙しく、研修をする時間がない

「OJT(職場研修)」に関して、37.1%が「ほとんど実施されていない」又は「全く実施されていない」と回答しており、「業務が忙しく、研修をする時間がない」が理由として最も多く挙げられていました。しかし、「実施されている」との回答率が、管理職では91.9%であるのに対し、係長職以下が59.8%にとどまるなど、職位間の認識のギャップが生じています。先に述べたとおり、能力開発の手段としては、上司・先輩の指導・助言、すなわちOJTが重要であると認識されていることから、業務フローの見直しや職員の適正配置などにより業務環境を整えるとともに、部下の指導育成が管理監督職の重要な職務の一つであることを周知徹底するなどして、OJTの実施率を向上させる必要があります。

### 「昇任したくない」理由のトップは「自身の能力への不安」

「昇任」に関して、「昇任したくない」との回答が、平成21年12月のアンケート時は59.5%であったのに対し、今回は36.8%となり、大幅に改善しています。

その中で、昇任したくない理由として、「自身の能力に不安がある」が理由として最も多く挙げられていました。そのため、昇任に対する不安を払拭していく一つの手段として、希望する職員を対象に、昇任後の業務イメージがわかるように、上位の職位の業務に携われる機会を提供する取組などを検討していく必要があります。

### ゼネラリストとスペシャリスト どちらも重要

多岐に渡る市民生活全般を支えるためには、ゼネラリストとしての幅広い知識や技術、視野、経験などが必要となる一方で、高い専門性が求められる分野や市の喫緊の課題に対応するためのスペシャリストとしての専門的知識、技量が必要となるケースもあります。アンケートにおいても、職員の適正の把握のためのジョブローテーションやスペシャリストとなる職員の選抜方法について、様々な意見が出ていますので、ゼネラリストとスペシャリストが選択できるような複線型の人事制度の導入やジョブローテーションの在り方に関する検討が重要となっています。

### 主任職昇任選考方法の再検討の必要性

「主任職昇任選考の見直し」に関して、27.1%が「見直しが必要」と回答しています。また、見直しの内容として最も多く挙げられていたのは、「指定研修の受講に代わる能力検定試験の実施」です。現在の昇任選考方法となった平成 28 年度から 6 年が経過していることから、若年層の成長意欲やチャレンジ精神の醸成を図るためにも、主任職昇任選考方法の再検討が必要となっています。

### 係長職及び課長職にも昇任試験制度が必要か？ Yes 70.9%

「係長職及び課長職にも昇任試験制度が必要か」という項目に対し、70.9%が「必要だと思う」又は「必要だと思うが、選考（現行）と併用すべき」と回答しています。

「試験を受ける職員が少ない場合、昇任する職員の数が足りなくなる」、「能力があるのに試験を受けない職員が出てしまい、人財を活かしきれないことになる」などといった意見もありますが、「やる気や能力のある職員がより昇任しやすくなる」、「昇任する基準に客観性が生まれる」などといった理由より、昇任試験制度を必要だとする意見が7割を超えていることから、意欲と能力のある職員の更なる登用につなげるため、制度の構築を進める必要があります。

### テレワークやフレックスなどの多様な勤務形態 みんなが利用するためには

多様な勤務形態として導入を検討しているテレワーク（令和3年10月7日より試行運用）、フレックスタイム制（オフピーク通勤を導入済み）、サテライトオフィス、副業・兼業に関しては、「書類やデータの管理、運用」もさることながら、「電話対応や窓口対応が、制度を利用していない職員に集中してしまう」、「職場によって、導入の可否に差が生じる」といったことを課題として挙げる職員が多い結果となりました。

プライベート（私生活）と仕事の両立や、自己啓発、地域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ためにも、各職員が多様で柔軟な働き方やライフスタイルを選択できるようにする勤務形態を、本市の状況に合わせた形で導入できるように、検討を進める必要があります。

### 人事評価制度は人財育成の最大のツール

「人事評価制度が人財育成に有効であるか」という項目に対し、「どちらかと言えば有効ではない」又は「有効ではない」という回答が49.5%、また、「人事評価における業務目標のレベル設定」の項目では、「どちらかと言えば設定しにくい」又は「設定しにくい」という回答が52.1%、「人事評価結果が納得のいくものであったか」という項目に対しては、「どちらかと言えば納得できないものであった」又は「納得できないものであった」という回答が20.5%という結果となりました。人財育成基本方針にあるとおり、人事評価制度は、人財育成を推進するための4つの柱の一つであり、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ための制度となるように運営していかなければなりません。特に、先に述べたとおり、「人事評価制度が人財育成に有効であるか」という項目において、「有効である」と「有効ではない」がほぼ半々であったものの、「有効である」との回答率が管理職が73.0%であるのに対し、係長職以下が48.1%にとどまっており、OJTの実施状況などと同様に、職位間の認識のギャップが生じていることなども踏まえ、これまで以上に評価の過程を重視し、人財育成やキャリアデザインの形成支援などを行い、より人財育成に資する制度にしていく必要があります。

### みんなで「キャリアデザイン」を描く

「キャリアデザイン」に関して、59.5%が「描けていない」と回答していることから、職員が主体的に自身のキャリアを考え、能力開発を行い、組織に貢献できるようにするため、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、組織として本人が望むキャリアを共有するとともに、上司からの助言や人事異動、昇任などにより、キャリアデザインの形成支援を行っていく必要があります。



## (2) 地方公務員の定年引上げについて

地方公務員の定年は、国家公務員の定年を基準として条例で定めるものとされています（地方公務員法第28条の2第2項（改正後は第28条の6第2項））。そうした中で、国家公務員法等の一部を改正する法律（令和3年法律第61号、令和3年6月11日公布）により、国家公務員の定年が令和5年度から2年に1歳ずつ65歳まで引き上げられることに伴い、地方公務員の定年も同様に引き上げる必要が生じたとともに、地方公務員法の一部を改正する法律（令和3年法律第63号、令和3年6月11日公布）により、役職定年制や定年前再任用短時間勤務制、情報提供・意思確認制度など、国家公務員と同様の措置を講ずることが、求められることとなりました。

定年の引上げは、職員の人生設計にも多大な影響を及ぼすことから、人財育成を行っていく上で、その制度や影響をきちんと把握する必要があります。

### 地方公務員の定年引上げの趣旨

少子高齢化が進み、生産年齢人口が減少する中で、複雑高度化する行政課題への的確な対応などの観点から、能力と意欲のある高齢期の職員を最大限活用しつつ、次の世代にその知識、技術、経験などを継承していくため、定年を段階的に引き上げることとなりました。

また、組織全体としての活力の維持や高齢期における多様な職業生活設計の支援などを図るために、定年の引上げに合わせて、役職定年制や定年前再任用短時間勤務制、情報提供・意思確認制度の導入などを、国家公務員と同様に措置します。

### 定年引上げのスケジュール

令和5年度から2年に1歳ずつ65歳まで定年を引き上げます。

対象年度	定年
令和4年度	60歳
令和5年度及び令和6年度	61歳
令和7年度及び令和8年度	62歳
令和9年度及び令和10年度	63歳
令和11年度及び令和12年度	64歳
令和13年度以降	65歳

※定年の段階的引上げに伴い、隔年で定年退職者が生じなくなります。

（令和5年度、7年度、9年度、11年度、13年度には、定年退職者は生じません。）

## 役職定年制

役職定年制とは、職員の新陳代謝を計画的に行うことにより組織の活力を維持し、もって公務能率の維持増進を図るため、国や東京都などとの権衡を考慮しつつ、一定年齢に達した管理職を管理職以外の職へ降任させるとともに、当該年齢に達した職員を新たに管理職に任命できないこととする制度になります。

## 定年前再任用短時間勤務制

定年前再任用短時間勤務制とは、定年の引上げ後においては、60歳以降の職員について、健康上、人生設計上の理由などにより、多様な働き方を可能とすることへのニーズが高まると考えられるため、職員の希望に基づき、一定年齢に達した日以後に退職した職員について、従前の勤務実績などに基づく選考の方法により、短時間勤務の職に採用できることとする制度になります。

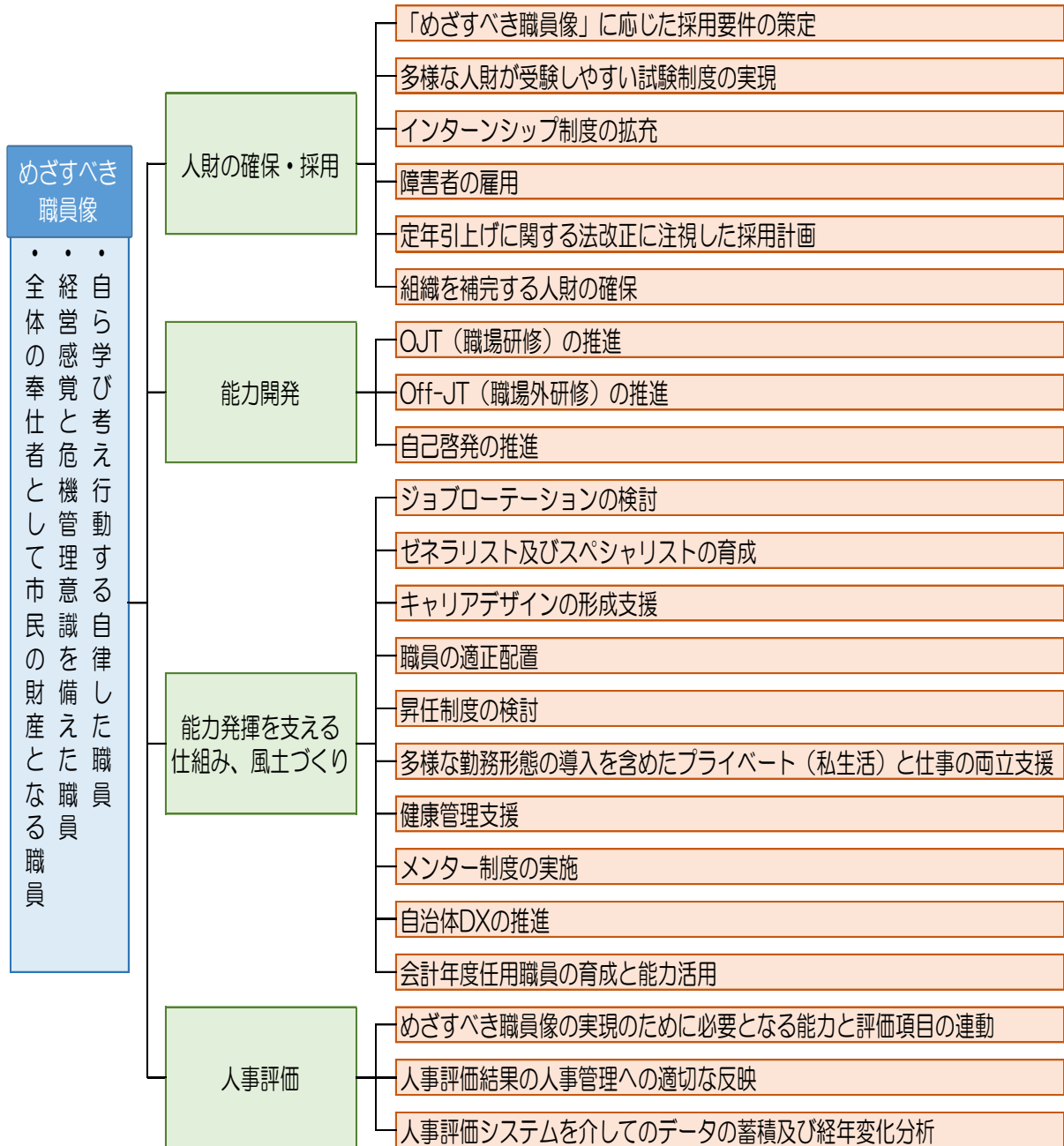
## 情報提供・意思確認制度

情報提供・意思確認制度とは、定年の引上げや役職定年制など、60歳以降に適用される任用や給与がこれまでと異なるものとなることから、次年度に60歳に達する職員に対し、任用や給与、退職手当に関する措置の内容などについて丁寧な情報提供を行うとともに、職員が60歳に達する日の翌日以後の勤務の意思を確認する制度になります。

### 3 実施計画

#### (1) 実施計画について

人財育成基本方針や職員アンケートの結果から見えた課題などを踏まえ、以下の施策を推進します。計画期間の5年間において、全ての「主な実施項目」について、実施又は検討を行うとともに、その取組状況を評価し、毎年度報告します。また、当該評価の結果いかんによっては、計画期間内であっても必要に応じて内容の変更を行っていきます。



## (2)「人財の確保・採用」に関する施策

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。

施策	「めざすべき職員像」に応じた採用要件の策定	
内容	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」との連携を意識した内容とすることにより、市が求める人財を確保しやすくする。	
主な実施項目	職員課	<ul style="list-style-type: none"> <li>「めざすべき職員像」と連携、あるいは、単なる公務員志望者ではなく本市職員を希望する人財を見極めるための採用試験面接時の質問項目や論文課題の検討</li> </ul>

施策	多様な人財が受験しやすい試験制度の実現	
内容	全国から受験できるように Web での申込み及び筆記試験の実施、あるいは、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といった取組を今後も継続するとともに、本市が喫緊で求めている能力を持つ人財や年齢別の職員構成状況などを踏まえ、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く。	
主な実施項目	職員課	<ul style="list-style-type: none"> <li>定年引上げを見据えた受験資格の年齢要件の検討</li> <li>試験区分によっては、特別な公務員試験対策を必要としない、より人物を重視した試験方法の検討</li> <li>キャリア採用（主任職以上での採用）の検討</li> <li>HP、ポスター、パンフレット、PR 媒体（全国紙）などを通じた「選ばれる組織」となるための魅力発信</li> </ul>
	各職場	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用試験受験検討者向け説明会や Web 相談会などへの協力（本市の魅力や仕事のやりがいなどの PR）</li> </ul>

施策	インターンシップ制度の拡充	
内容	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く。	
主な実施項目	職員課	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期インターンシップの検討</li> <li>インターンシップ実習生の会計年度任用職員としての任用の検討</li> </ul>
	各職場	<ul style="list-style-type: none"> <li>インターンシップ実習生の積極的受入れ</li> </ul>

<b>施策</b>		<b>障害者の雇用</b>
<b>内容</b>		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る。
<b>主な実施項目</b>	<b>職員課</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・障害者雇用率制度における法定雇用率を超える対象障害者の雇用</li> <li>・適性に合った職の設置</li> <li>・配置、異動の際の配慮事項の把握</li> </ul>
	<b>各職場</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務に即した障害者雇用の検討</li> </ul>

<b>施策</b>		<b>定年引上げに関する法改正に注視した採用計画</b>
<b>内容</b>		令和3年6月に国家公務員法等及び地方公務員法の改正案が成立、公布され、本市においても令和5年度以降、段階的に定年が65歳まで引き上げられることとなるため、このことを踏まえた採用計画を策定する。
<b>主な実施項目</b>	<b>※</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年退職者数と職員の年齢構成や必要となる組織編制などの把握</li> <li>・新たな職位の設置の検討（役職定年後の職員の職務経験や知識を活かし、知見を引き継ぐとともに、管理職職員のバックアップを図るための新たな職位の設置）</li> </ul>
	<b>各職場</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年引上げを踏まえた各職員ごとのキャリアプランの検討</li> </ul>

※職員課、行政経営担当

<b>施策</b>		<b>組織を補完する人財の確保</b>
<b>内容</b>		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を検討するとともに、会計年度任用職員の任用などにより、不足する人財を補完する。
<b>主な実施項目</b>	<b>※</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他の地方公共団体などと連携した専門人財の共同活用方法の検討</li> </ul>
	<b>各職場</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門分野の職員の必要性の判断</li> <li>・会計年度任用職員が担うべき業務の精査</li> </ul>

※職員課、行政経営担当

### (3)「能力開発」に関する施策

「OJT（職場研修）」、「Off-JT（職場外研修）」、「自己啓発」に関し、以下の取組を実施し、能力開発を進めます。

<b>施策</b>		<b>OJT（職場研修）の推進</b>
<b>内容</b>		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、習得させるためのOJTの推進を図る。
<b>主な実施項目</b>	<b>職員課</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OJT 推進のための管理監督職向けのマネジメントやコーチングスキルなどの研修の実施</li> <li>• 昇任後の業務のイメージを予めつけるために、年齢などの昇任の要件を満たしている職員を対象とした上位の職位の業務に携われる制度の検討</li> </ul>
	<b>各職場</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OJT の中心的役割を担う主任職の役割の明確化</li> <li>• 新規採用職員向けのOJT 計画書（チェックリスト）などの作成</li> </ul>

<b>施策</b>		<b>Off-JT（職場外研修）の推進</b>
<b>内容</b>		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、資質や能力を向上させるOff-JTの推進を図る。
<b>主な実施項目</b>	<b>職員課</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 年度ごとの研修計画の策定及び開示</li> <li>• 職位や経験年数などに応じた研修の拡充 特に、マネジメントなどの管理職の能力向上の機会を増やし、管理職の育成を推進</li> <li>• オンライン研修の活用</li> </ul>
	<b>各職場</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 職位や経験年数などに応じた研修への積極的な参加</li> <li>• 業務に即した専門研修への参加</li> </ul>

<b>施策</b>		<b>自己啓発の推進</b>
<b>内容</b>		職員が自身の能力や知識における課題を発見し、その課題の解決に向けた能力開発に自ら取り組む自己啓発を推進させるため、支援策の拡充を図る。
<b>主な実施項目</b>	<b>職員課</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 業務に関連する資格取得の支援</li> <li>• 外部団体主催の講演会や公開講座の受講補助</li> </ul>
	<b>各職場</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 業務に関連する資格取得</li> <li>• 外部団体主催の講演会や公開講座の受講</li> <li>• 自治大学校などのe-ラーニングシステムの活用</li> </ul>

#### (4)「能力発揮を支える仕組み、風土づくり」に関する施策

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関する以下の取組を実施し、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進めます。

施策	ジョブローテーションの検討	
内容	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るため、これまでは、原則として採用から10年間で3か所程度の部署を経験できるようにしてきた。しかしながら、社会福祉主事資格を有する方や情報処理技術者試験に合格している方、民間企業での職務経験がある方など、多様な人財の採用を行うようになったため、ジョブローテーションの在り方について検討を行う。	
主な実施項目	職員課	<ul style="list-style-type: none"> <li>ジョブローテーションの期間及び配属部署数の再検討（一般事務以外の職種を含む）</li> <li>スペシャリストとして育成する高い専門性を持つ職員の選別方法（ジョブローテーションの対象とするかどうかを含む）の検討</li> </ul>

施策	ゼネラリスト及びスペシャリストの育成	
内容	多岐に渡る市民生活全般を支えるため、幅広い知識や技術、視野、経験などを有するゼネラリストを育成するとともに、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、特定分野で専門的知識と技量を持つスペシャリストを育成する。	
主な実施項目	職員課	ゼネラリストとスペシャリストを育成する仕組み作り
	各職場	スペシャリストが必要となる分野や業務の検討

<b>施策</b>		<b>キャリアデザインの形成支援</b>
<b>内容</b>		自らの適性や経験などを踏まえ、将来的にどのような分野や部署で仕事に取り組み、知識や経験を習得し、それらをどのように業務に活かしていくか、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う。
<b>主な実施項目</b>	<b>職員課</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• よりキャリアデザインが反映しやすくなるよう意向調査書を再考</li> <li>• キャリアデザインのための意見交換の場（年代別、職種別など）の創出</li> <li>• キャリアデザインに沿った異動希望の反映</li> </ul>
	<b>各職場</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 各部署ごとの事務分掌や職員に求める（習得できる）能力などの情報発信</li> <li>• 人事評価制度を通じた、キャリアデザインの形成支援や職員のエンゲージメント（働きがいや意欲、組織に対する思い入れ）の把握</li> </ul>

<b>施策</b>		<b>職員の適正配置</b>
<b>内容</b>		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、今後どのような分野や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、人事評価結果などといった人事情報を基に、職員の適性や意向を把握した上で、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つなげる人員配置を行う。
<b>主な実施項目</b>	<b>職員課</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人事情報を配置や処遇、能力開発などに活用しやすくするための方策の検討</li> <li>• 意向調査書を活用したキャリアデザインに沿った異動希望の反映</li> </ul>
	<b>各職場</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 意向調査書や人事評価制度における面談などを活用した職員の希望の把握</li> <li>• どのような職員が向いているかという職場の適性についての検討</li> </ul>

<b>施策</b>		<b>昇任制度の検討</b>
<b>内容</b>		<p>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、主任職及び技能長職の選考試験を実施しているが、導入から6年が経過していることから、選考方法について再検討していく。</p> <p>一方で、その他の職位（管理監督職）への昇任については、人事評価などに基づく選考としており、意欲と能力のある職員の更なる登用のため、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。</p>
<b>主な実施項目</b>	<b>※</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 主任職選考試験への筆記試験（法律科目など）の導入</li> <li>• 管理監督職選考試験の検討</li> <li>• 新たな職位の設置の検討（役職定年後の職員の職務経験や知識を活かし、知見を引き継ぐとともに、管理職職員のバックアップを図るための新たな職位の設置）</li> </ul>

※職員課、行政経営担当



<b>施策</b>		<b>多様な勤務形態の導入を含めたプライベート（私生活）と仕事の両立支援</b>
<b>内容</b>		<p>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、多様で柔軟な働き方やライフスタイルを選択できるような社会が求められている。また、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も必要となるため、多様な勤務形態の導入を含めて、プライベート（私生活）と仕事の両立支援を行う。</p>
<b>主な実施項目</b>	※	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間外勤務の縮減や年次休暇の取得率の増加などのワーク・ライフ・バランスの促進</li> <li>・試行運用を踏まえた、テレワークの本格導入</li> <li>・オフピーク通勤（公共交通機関を使用する職員のみ）以外のフレックスタイム制の導入</li> <li>・サテライトオフィスの導入</li> <li>・副業・兼業の導入</li> </ul>
	各職場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間外勤務の縮減</li> <li>・年次休暇や男性の育児休業取得の促進</li> <li>・各種休暇制度が利用しやすい雰囲気醸成</li> <li>・人生のステージ（結婚、子育て、介護など）に合わせたキャリア形成支援</li> </ul>

※職員課、行政経営担当、情報システム課、デジタル戦略担当

<b>施策</b>		<b>健康管理支援</b>
<b>内容</b>		<p>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する。</p>
<b>主な実施項目</b>	職員課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大腸がん及び胃がん以外のがん検診の実施など、検診の拡充</li> <li>・メンタルヘルス等に関する相談業務の拡充</li> <li>・健康教育やセルフケアに関する研修の実施</li> </ul>
	各職場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンタル不全防止のための職員課と連携したバックアップ体制の確立</li> <li>・健康教育やセルフケアに関する研修への参加</li> <li>・時間外勤務の縮減</li> </ul>

<b>施策</b>		<b>メンター制度の実施</b>
<b>内容</b>		新規採用職員に対し、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を実施する。
<b>主な実施項目</b>	<b>職員課</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象となった新規採用職員やメンター（先輩職員）からの意見を基にした制度のブラッシュアップ</li> <li>メンター（先輩職員）の選任方法（職位、所属など）の検討</li> <li>メンターが新規採用職員の相談役、支援役となるための研修機会の提供</li> </ul>
	<b>各職場</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職によるメンター（先輩職員）のフォローアップ</li> <li>メンターとなるべき職員の推薦</li> </ul>

<b>施策</b>		<b>自治体 DX の推進</b>
<b>内容</b>		<p>自治体 DX を推進するためには、既成概念にとらわれず、柔軟な発想でデジタル技術やデータの利活用により、現状の行政サービスを業務改革する能力が求められている。</p> <p>単なるシステム導入ではなく、BPR（抜本的な業務の見直し、業務改革）を前提とし、市民にとっての価値や便益を創出することを念頭においた発想が重要であり、その実現には、デジタル人財の確保、育成が不可欠である。</p> <p>また、将来的な人口減少により、現状の職員数の確保が困難な状況となっても、行政サービスの低下を招くことなく維持継続するため、AI や RPA などのデジタル技術の利活用を推進するとともに、ビッグデータを分析し、科学的根拠に基づく施策立案のできるデジタル人財の確保、育成を行う。</p>
<b>主な実施項目</b>	<b>※</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な採用方法によるデジタル人財の確保</li> <li>BPR や AI、RPA などの最新デジタル技術を学ぶ機会の提供</li> <li>BPR による真に必要なデジタル技術の選定及び導入</li> <li>各課へのデジタル化推進役の配置</li> </ul>
	<b>各職場</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務フローの見直し（業務上の課題整理）</li> <li>各施策の有効性や必要性などについて、根拠となるデータを分析した上で、施策の見直しの実行</li> </ul>

※職員課、企画政策課、行政経営担当、情報システム課、デジタル戦略担当

施策		会計年度任用職員の育成と能力活用
内容		各職員が、これまで以上に新たな課題解決のための業務改革や行政のデジタル化などに取り組むために、現在の業務全般を見直した上で、業務の一部を会計年度任用職員が担える体制を構築するとともに、会計年度任用職員自身の地方公務員としての意識の醸成、市で働くにあたり必要となる知識や技術の習得の支援を行う。
主な実施項目	職員課	<ul style="list-style-type: none"> <li>再任用職員や会計年度任用職員を含めた各職員の役割（業務分担）の整理、及びそれらを踏まえた職員の適正配置の検討</li> <li>会計年度任用職員に対する研修機会の提供</li> </ul>
	各職場	<ul style="list-style-type: none"> <li>各部署における業務全般の見直し</li> <li>会計年度任用職員の適正な配置</li> <li>会計年度任用職員の研修参加の促進</li> </ul>

### (5)「人事評価」に関する施策

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人事評価制度に関する以下の取組を実施し、人財育成の最大のツールとなる制度としていく。

<b>施策</b>	<b>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</b>	
<b>内容</b>	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ようにするため、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。	
<b>主な実施項目</b>	<b>職員課</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 職位ごとの能力評価項目の定期的な見直し (特に、人財育成基本方針や本計画において各職位ごとに求められている能力や役割と合致させることで、本計画の推進状況の評価ともリンクさせる)</li> <li>• 管理監督職におけるマネジメント項目の配点を拡大するなど、マネジメントに関する評価の充実</li> </ul>

<b>施策</b>	<b>人事評価結果の人事管理への適切な反映</b>	
<b>内容</b>	職員の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と適正に反映することで、能力に応じた職務や職責を与えるようにする。	
<b>主な実施項目</b>	<b>職員課</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人事評価制度の理解促進のための研修の実施</li> <li>• 補助評価者の拡充の検討</li> </ul>
	<b>各職場</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人事評価結果が標準未滿となった職員への改善措置(定期的な面談、頻度の高い進捗管理など)</li> </ul>

<b>施策</b>	<b>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</b>	
<b>内容</b>	令和2年度より導入している人事評価システムを用いて、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。	
<b>主な実施項目</b>	<b>職員課</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部署ごとの評価基準の標準化(いわゆる甘辛の是正)のための研修の実施</li> <li>• 経年データの分析</li> <li>• 庶務事務、人事給与、人事評価といった人事関係システムの統合化の検討</li> </ul>
	<b>各職場</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 蓄積された経年データにより、自分自身の強みや弱みを把握し、キャリアデザインの形成に活かす</li> <li>• 部下の経年データを基にした、管理職による育成や指導</li> </ul>

## 4 計画の推進体制

### (1) PDCAサイクルによる計画の推進

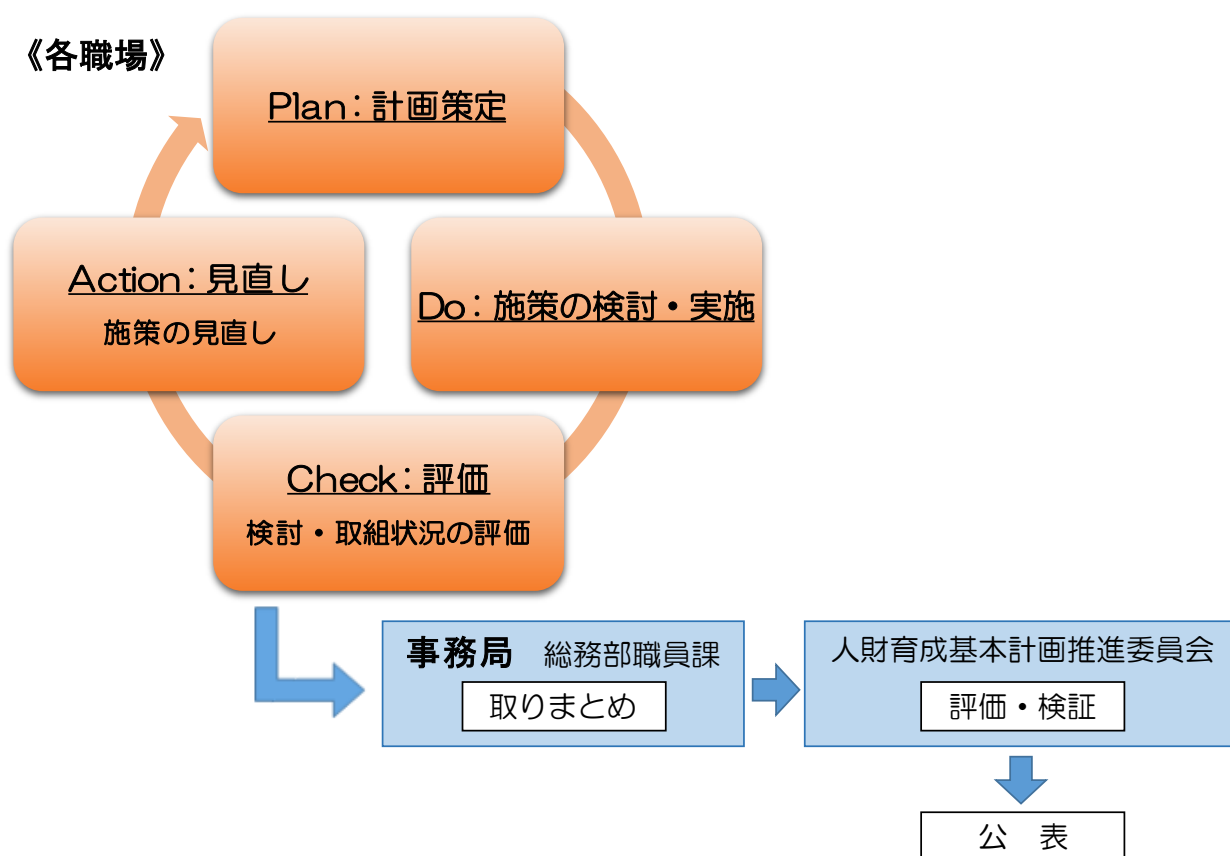
本計画は、毎年度ごとに、職員課と各部署が連携して、計画策定（Plan）、施策の検討・実施（Do）、評価（Check）、見直し（Action）のPDCAサイクルに基づいて、着実な推進を図ります。

なお、計画の推進に関しては、職員課が中心となる一方で、各職場においても、それぞれの職位に求められる役割に応じて主体的に各施策に取り組むことで、人財育成基本方針に掲げる「めざすべき職員像」を実現させるべく人財の育成を図っていきます。

### (2) 評価の仕組み

人財育成の最大のツールとなる人事評価制度において、管理職に対する人財マネジメント能力の評価を加えるなど、各職位に応じて、人財育成に関する評価項目に重みを持たせ、より人財育成に資する制度となるように、見直しを行うとともに、こうした項目の評価結果により、人財育成の推進状況を把握します。また、人事評価と同時に、本計画の各施策の実施又は検討の状況を把握し、達成度を確認していきます。

こうした評価の内容は、職員課で取りまとめた上で、全庁的に組織する「人財育成基本計画推進委員会」にて評価及び検証を行い、公表します。



(1)昭島市人財育成基本計画庁内検討委員会要綱

(設置)

第1条 昭島市人財育成基本計画（以下「計画」という。）を策定するため、昭島市人財育成基本計画庁内検討委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(所掌事項)

第2条 委員会は、次に掲げる事項について検討し、その結果を市長に報告する。

(1) 計画の策定に関すること。

(2) その他必要と認める事項

(組織)

第3条 委員会は、委員長、副委員長及び委員8人をもって組織する。

2 委員長は、総務部長の職にある者をもって充てる。

3 副委員長は、企画部政策担当部長の職にある者をもって充てる。

4 委員は、別表に掲げる職にある者をもって充てる。

(任期)

第4条 委員の任期は、第2条の規定による報告をしたときまでとする。

(委員長及び副委員長)

第5条 委員長は、委員会を代表し、会務を総理する。

2 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるとき、又は委員長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第6条 委員会は、必要に応じ、委員長が招集する。

2 委員会の会議は、委員の半数以上が出席しなければ、会議を開くことができない。

3 委員長は、委員会の議長となる。

(意見聴取等)

第7条 委員会は、必要があると認めるときは、委員以外の者を会議に出席させ、その意見を聴取し、又は委員以外の者から資料の提出を求めることができる。

(庶務)

第8条 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、委員会の運営について必要な事項は、委員長が定める。

附 則

この要綱は、令和3年5月19日から実施する。

附 則（令和3年7月6日）

この要綱は、令和3年7月6日から実施する。

別表（第3条関係）

1	市民部市民課長
2	子ども家庭部女性活躍支援担当課長
3	環境部環境課長
4	企画部財政課財政計画担当係長
5	総務部情報推進課デジタル戦略担当係長
6	保健福祉部福祉総務課福祉総務係長
7	都市整備部建設課都市計画道路担当係長
8	学校教育部指導課学務係長

# 昭島市人財育成基本計画

令和4年3月 策定

発行 昭 島 市

編集 総務部職員課