

武蔵野市人材育成基本方針 2020

～人材育成と組織のミッションを達成するための人事制度～

令和 2 年 7 月

武 蔵 野 市

目次

はじめに	
<u>第1章 策定の趣旨</u>	1
1 市政をめぐる状況	1
2 これまでの取組み	2
3 現状と課題	4
4 改訂の考え方について	5
<u>第2章 人材育成の基本理念</u>	7
<u>第3章 人材育成システム（個の力の向上）</u>	10
1 各職位の職員が果たすべき役割と求められる能力	10
(1) 職位ごとに果たすべき役割	10
(2) 職位ごとに求められる能力	11
(3) 求められる能力に対応した人材育成の取組み	11
2 採用（多様な人材の確保）	13
3 能力開発、伸長	14
(1) O J T（職場内研修）～仕事を通じた人材育成～	14
(2) O f f – J T（職場外研修）	15
(3) 自己啓発への支援	16
4 キャリア形成	17
(1) ジョブローテーション	17
(2) 昇任制度	19
(3) 専門職の育成・複線型人事制度	21
5 人事評価	22
6 給与（職務・職責、成果に応じた給与制度へ）	24
7 会計年度任用職員の育成と能力活用	25
8 高齢層職員の活躍推進	26
<u>第4章 組織の活性化（チーム力・組織力の向上）</u>	27
1 多様性を生かした活力ある組織づくり	27
2 リスクマネジメントとコンプライアンスの推進	28
3 労働安全衛生	29
(1) メンタルヘルス	29
(2) ハラスメント対策の強化	30
<u>第5章 ワーク・ライフ・マネジメント</u>	31
1 職員それぞれの仕事と生活の調和	31
(1) 第二次特定事業主行動計画の推進	31
(2) 業務改善の推進と年次有給休暇等の取得促進	31
2 柔軟かつ多様な働き方と女性活躍の環境整備	32
(1) 両立支援の充実と柔軟かつ多様な働き方の検討	32
(2) 女性の活躍の機会の拡大	33
<u>第6章 年度別計画</u>	34

はじめに

本市では平成24年2月に第五期長期計画に基づいて人材育成基本方針を策定し、人材育成の方針とそれに基づいた行動計画を定めました。平成28年5月には第五期長期計画・調整計画の策定を踏まえた改訂をいたしました。第六期長期計画では、「時代により変化し、多様化・高度化する公共課題に的確に対応し、本市の魅力と活力を高めていくため、最重要となる経営資源は人材である」とし、「多様な人材の確保・育成と組織の活性化」を基本施策のひとつに掲げています。

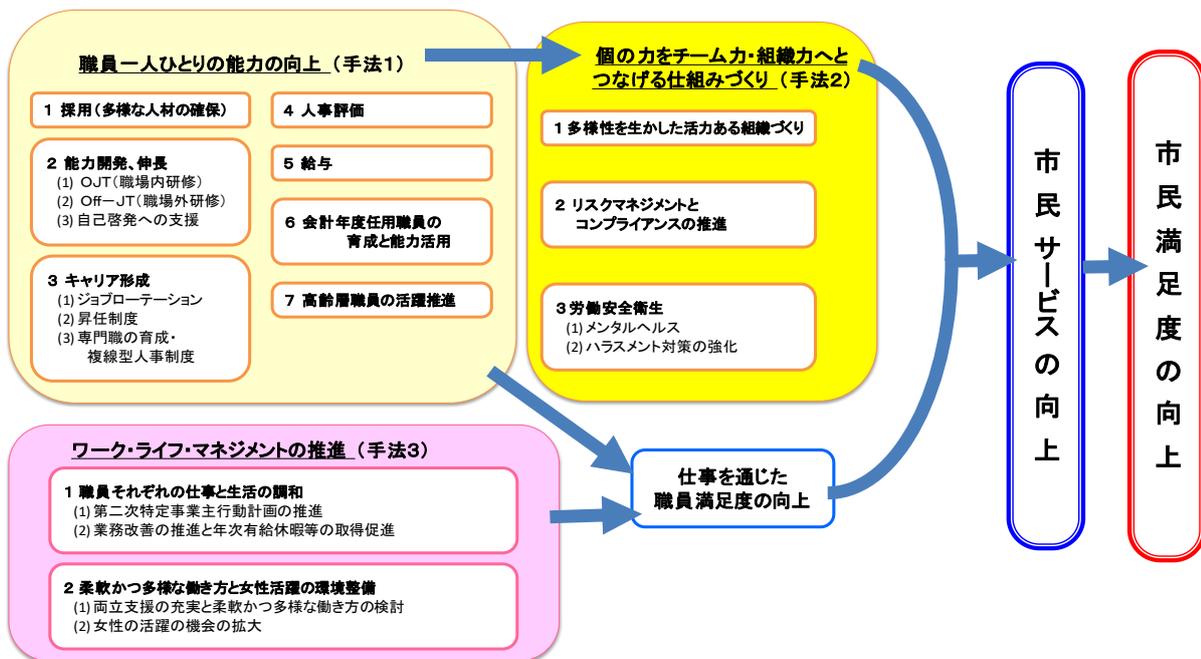
人材育成の理念や方向性は時代を超えて変わらないものがある一方で、時代の変化や施策の方向性によって変えるべき部分も出てきます。今回の改訂は従来の基本的な枠組みは維持しつつ、第六期長期計画に即した見直しを行なったものであり、対象とする期間は第六期長期計画に合わせて10年間（令和2年度～令和11年度）とします。なお、第六期長期計画の調整計画の策定を踏まえ必要な改訂を行うこととします。

様々な公共的課題に加えて、現在私たちの社会は新型コロナウイルス感染症との闘いの中にあり、市民のいのちと暮らし、経済を守り、安心と活力を取り戻すための取組みをしていかなければなりません。職員の皆さんには、各々の職責を果たし、市民の信頼にこたえてほしいと思います。そのためにも、市民に寄り添い、主体的に考え、自律的に仕事をすることを期待します。

令和2年7月

武蔵野市長 **松下 玲子**

【人事制度（人材育成）の体系】



（※）ワーク・ライフ・マネジメントとは「働く人が、「仕事の充実」と「プライベートの充実」を自らマネジメントしていくこと。

第1章 策定の趣旨

1 市政をめぐる状況

(1) 市民生活に寄り添った市政

本市では、昭和46年に市民参加により策定した第一期基本構想・長期計画より「市民自治」を掲げ、計画的な市政運営を行ってきました。現在まで、市民生活に根差した様々な独自の施策を展開してきましたが、今後も弱い立場の人や困っている人に手を差し伸べて、一人ひとりが安心して暮らすことができるように、市民に寄り添った施策を実施していかなければなりません。

(2) 市政を取り巻く状況

本市の人口は昭和40年代から約50年間にわたり13万人台で推移してきましたが、直近の10年間では転入と出生数の増により大幅な増加基調が見られ、現在は14万7,845人（令和2年7月1日現在）に至っており、今後も当面は人口増が続くと見込まれています。一方、戦後比較的早期に整備してきた公共施設や都市基盤がリニューアルを必要とする時期を迎えており、より一層、計画的な市政運営に取り組んでいく必要があります。

ここ数年の世界的な気候変動がもたらす深刻な影響や、我が国においてすでに進行している人口減少、また技術革新が進むことによる社会の仕組みの変革、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う緊急事態宣言の発令等、これまで経験してこなかった新たな事象が生じています。

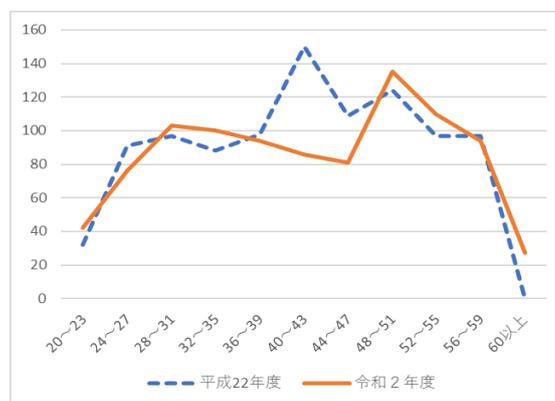
(3) 職員数、職員構成の変化

本市の常勤一般職の職員は現在約950人であり、10年前と比べると35名程度減少しています。年齢構成では、36歳から47歳の人数が減少しています。

女性職員の比率は46.2%から50.8%に増加しています。また、再任用職員が45名程度いるほか、会計年度任用職員パートナー職員（旧嘱託職員）は500人程度となっています。

職員一人当たりの年間超過勤務時間数は平成27年度から令和元年度にかけて19.2時間縮減しましたが、まだ213時間と、多摩26市に比べると多い状況です。

▼職員の年齢構成の変化



2 これまでの取組み

平成 24 年に人材育成基本方針を策定してから、次のような取組みを行ってきました。

① 各職位の職員が果たすべき役割と求められる能力

- ・ 主任と係長に求められる能力であった指導育成力を課長補佐と課長まで拡大しました。
- ・ 係長に求められる能力であった政策形成力を課長補佐、課長まで拡大しました。

② 採用

- ・ WEB 筆記試験を実施し、受験者層の拡大に努めました。
- ・ 採用試験の時期の前倒し、学校訪問、募集チラシ作成による受験者の確保を図りました。
- ・ PR 動画の作成や技術職の採用試験で現場見学会等を実施し、採用前の辞退を防ぐ取組みを行いました。

③ 能力開発・伸長

- ・ O J T リーダー研修やハンドブックの活用を通じて計画的な O J T を推進しました。
- ・ 指導育成力向上研修を実施し課長級及び係長級の指導育成力の向上を図りました。
- ・ 一般技術職の研修プログラムを試行実施し、技術力の向上を図りました。
- ・ 通信教育助成、資格取得助成、講座等受講助成（試行）などを行い、職員の自己啓発の支援を行いました。
- ・ 先進的な政策の視察や研究などの各部の取組みを支援しました。
- ・ 職員の専門性向上や見識を広めることを目的として国、友好都市、民間企業等への派遣研修を実施しました。

④ キャリア形成

- ・ 幅広い職務経験、知識を持つ職員を育成するため、入庁後 10 年で 3 部署を経験するジョブローテーションを実施しました。
- ・ 主任昇任に試験制を導入したほか、その受験資格として自治体法務検定を実施し、若年層の昇任意欲やチャレンジ精神の向上を図りました。
- ・ 係長に求められる能力を確実に習得できるよう、係長職昇任資格認定研修の制度を導入しました。
- ・ キャリアデザイン研修（入庁 3 年目と 10 年目）を実施し、職員が主体的にキャリアを考える契機としました。
- ・ 複線型人事制度（エキスパート職員配置制度）を導入し、職員が主体的にキャリアを選択できる体制を整備しました。

⑤ 人事評価

- ・ 職員のチャレンジする意欲を評価するように人事評価に関する規程を改めました。
- ・ 評価者の評価能力向上を図るため、年度当初と年度末に研修を実施しました。

⑥ 給与

- ・ 能力・実績に基づく査定昇給制度を実施しています。

⑦ 嘱託職員の育成・能力活用

- ・ コミュニケーション力や市民満足度を高める研修と、接遇等の能力向上を図る研修を実施しました。
- ・ 臨時・非常勤職員ガイドラインを作成し、担うべき業務や任用の手続きを整理しました。

⑧ 組織風土づくり

- ・ 職員にコーチングの手法を学ぶ機会を提供し、自ら考え行動する職員の育成とチャレンジする組織風土の醸成を図りました。
- ・ 互いの仕事に関心を持ち、良い仕事をほめる組織風土の醸成を図る「よい仕事表彰」を実施しました。

⑨ コンプライアンスとリスクマネジメントの推進

- ・ 個人情報取り扱い状況チェック、リスク事例の収集と共有、リスクマネジメント研修等を実施し、リスクマネジメント能力の向上を図りました。
- ・ コンプライアンスの意識向上を図るため、研修を実施しました。
- ・ 新型コロナウイルス感染症の拡大を防止するための交代制勤務を実施しました。

⑩ 労働安全衛生

- ・ 長期休職者の復職訓練等の体制を整備し、復職が円滑に行われるよう支援を行いました。
- ・ ストレスチェックの課ごとの分析結果を活用し、職場環境改善の取り組みを行いました。
- ・ ハラスメントへの理解と意識啓発を図る研修を実施しました。

⑪ 職員それぞれの仕事と生活の調和

- 育児休業を取得している職員の代替を機動的配置により行いました。
- 従来の介護休暇に加え、介護のために30分単位で取得できる休暇制度を導入しました。
- 業務改善プロジェクトを実施し、一人当たりの年間超過勤務時間数を平成27年度から30年度にかけて31.1時間縮減しました。
- 年次有給休暇において「中抜け」を可能とする制度の見直しを行いました。

⑫ 柔軟な働き方とキャリア形成

- ・ 柔軟な働き方を進めるため、平成30年度から時差勤務を試行実施しています。
- ・ 女性活躍研修を実施し、女性職員のキャリア形成を支援しました。

3 現状と課題

現在の組織の特性や人材育成上の課題を把握するため、職員意識調査を実施(36 ページ参照)したほか、課長級以下の職員による意見交換会及び部長級職員からの意見聴取を行いました。これらで出された意見や職員意識調査の結果等を踏まえると、本市の職員、組織の風土について次のような現状と課題があると考えられます。

① 年齢

職員意識調査では、「組織目標や業務改善策に対して、職員の意見が反映される仕組みになっている」や「全体(長期計画)と所属課(部)の目標は整合が取れている」といった設問への回答を25歳～29歳と30歳～34歳で比較したとき、後者の数値が低い傾向が見られます(36 ページ表1)。

職員意見交換会では、「ある程度の年数を経て経験を積むことで、自分自身の業務以外にも視野が広がるようになる。その時期に自分自身の行っている業務と組織全体との関連などを深く考えるようになり、課題を感じることもあるのだろう」という意見がありました。

業務の執行において、日ごろから長期計画等、市の方針と自身の業務との関連を意識させることが必要です。また、ジョブローテーションの期間を振り返り、個々の適性を評価しフィードバックすることで、組織の中で自身が今後どのように力を発揮し貢献していくか考え、行動していくようにする必要があります。

② 職位

職員意識調査では「あなたの職場における安全と健康は十分に考慮されている」や「仕事がライフイベント(結婚、出産、子育て、就学、介護等)を阻害していない」といった設問で、係長級の数値が他の職位よりも低い傾向が見られます(36 ページ表2)。

職員意見交換会や部長意見では、係長に業務負担が集中しているという意見がありました。係長が政策形成や係の統括に注力できるようにするためにも、主任が後輩の指導育成や内部調整など、本来の役割をより積極的に果たす必要があります。

③ 技術職・専門職

現場で技術を深める機会の減少等によって専門性の向上が難しくなっているため、職員採用や担うべき業務の在り方を検討しながら、体系的な人材育成の仕組みを整えていく必要があります。

④ チャレンジする組織風土

職員意識調査では、「あなたの所属する組織(課)は変化を恐れず、常に新しい発想を取り入れる姿勢を持ち、更なる成長にチャレンジしている」という設問に対して、「そう思う」「ややそう思う」と回答した職員は54.2%、「そう思わない」「あまりそう思わない」は16.9%となっており、過半数が肯定的に回答しています。

意見交換会では「挑戦のためには失敗を許容することが必要」、「挑戦のためには、既存事業のスクラップ&ビルドが必要」との意見もありました。より一層の挑戦を促すためには、ある程度の失敗は許容し、試行、失敗、検証のプロセスを経て新規事業を育てていくという考え方や既存業務の効率化・見直しを行い、新たな挑戦のための余力を確保することも必要となります。

⑤ 人事評価

職員意識調査では、「前回の評価においてあなたの業績は正当に評価された」とする設問に「そう思う」「ややそう思う」と回答した職員の割合は57.7%であり、「そう思わない」「あまりそう思わない」は13.7%でした。

また、「前回の評価に対する、上司からのフィードバックは現在の仕事に役立った」という設問について、「そう思う」「ややそう思う」と回答した職員の割合は46.3%であり、「そう思わない」「あまりそう思わない」は22.6%でした。

上司からのフィードバックに課題があることがうかがえるため、改善を図る必要があります。

⑥ 現場主義

職員意見交換会や部長意見では「現場を知り実践を繰り返すことが必要」など、職員が現場に触れる機会が減少していることを危惧する意見がありました。

現場に触れる機会の減少は、市政のニーズや課題をとらえる貴重な機会を失うことにもつながります。現場の大切さを再認識し、現場から課題やニーズを捉えることができるような仕組みを作る必要があります。

⑦ 自己啓発

部長意見では「個人の思考の幅を広げることが重要」、「各自の自己研鑽が大切」といった意見もあり、能力開発の啓発と制度の充実を図る必要があります。

4 改訂の考え方について

今回の人材育成基本方針の改訂は、第六期長期計画と、現在の組織や人材育成上の課題を踏まえて行なったものです。

第六期長期計画では、今後、技術革新が進むことによる社会の仕組みの変革等、これまで経験してこなかった新たな事象が起これる時代になるとの認識を示しています。そのような時代に、従来の業務の延長線上に課題解決の糸口があるとは限りません。組織としては多様な人材を確保・育成し、それぞれの多様な考え方を尊重しつつ、互いに従来の枠にとらわれずに活発に意見を交わしながら解決策を模索し、果敢に挑戦していくことが必要です。

職員一人ひとりの個の力を高めながら、互いの個性を尊重しあい対話を大切にし、職員一人ひとりの個の力をチームの力、ひいては組織全体の力につなげることで、多様化・複雑化する公共課題に適切に対応していきます。同時に、職員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスの充実を目指してワーク・ライフ・マネジメントを推進し、個人の力を十分に発揮できる環境を整え、仕事を通じた職員満足度を高めることにより、仕事の質の向上を図り、市民満足度の向上につなげます。

そして、各種の人事制度推進に取り組み、組織や人材育成のあり方を常に検討しながら、戦略的に人材育成と組織のミッション達成に向けて取り組んでいきます。

人材育成と組織のミッションを達成するための人事制度

市のミッション

長期計画

部の目標
課の目標
自己目標

個別計画

《人材育成基本方針》

【人材育成基本理念】

市民感覚で現場の課題を捉え、解決する職員

仕事の目的を考え、挑戦と改革を続ける職員

一人ひとりの強みを引き出しあい、組織力の向上に貢献する職員

育成と人事制度で実現

必要とされる力

地域をコーディネートする
武蔵野市を運営していく力

職位ごとに求められる能力

職位	求められる能力				
部長	政策判断力	政策実現力	構想力		
課長	指導育成力	政策形成力	組織管理力	目標管理力	危機管理力
課長補佐	指導育成力	政策形成力	組織管理力	目標管理力	
係長	指導育成力	政策形成力	判断力	外部折衝力	
主任	企画提案力	内部調整力	指導育成力		
主事	段取り力(業務処理力)	業務知識力	コミュニケーション力		

多様な人材の確保

★職員行動指針

《日常の職員行動》

●市職員の仕事とは
公共課題を解決し、
住民福祉の向上に
寄与することが
最大の使命

第2章 人材育成の基本理念

本市の魅力と活力を高めていくために最重要となる経営資源は人材です。中長期的及び総合的視点で人材育成を推進するため、次のとおり基本理念を定めます。

■ 市民感覚で現場の課題を捉え、解決する職員

① 現場主義による課題発見が重要

市政の第一線である、「現場」で考え、課題を発見し、その原因を追究することが、公共課題の最適な解決に向けた行動の第一歩につながります。

国や都が示す方針、他の自治体での実践、学識経験者による問題提起などに学ぶことも必要ですが、職員が直接現場を見て、市民の声を聴き、自分の五感を研ぎ澄ませて「感じる」「ひらめく」ことが大切です。そのようにして発見した課題を、主体的な行動によって解決する職員の育成を行います。

② 地域をコーディネートする力が必要

第六期長期計画では、「参加・協働のさらなる推進」を基本課題の1つに掲げ、「地域における公共的な課題は、多様化・複雑化してきている。これらに対応するためには、様々な立場の人々が課題や目的を共有し、知恵を出し合い、役割を分かち合って取り組んでいく必要」があるとしています。

市は、市民による自治を尊重し、市民自らが地域の課題解決に必要な調整を行うことを支援する役割が求められています。そのために、様々な立場の人々や主体をコーディネートしていく力を習得し、発揮することで課題解決のために効果的な行動がとれる職員を育成します。

■ 仕事の目的を考え、挑戦と改革を続ける職員

① 仕事の目的を考える

業務を行うに際しては、その業務課題の本質をしっかりと捉え、既存制度等の基本を正確に身につけていることが必要です。「誰のために、何のためにやるのか」、「その結果としてどのような効果を期待するのか」等、目的を明確に意識することで、主体的に考え自律的に行動する職員の育成を行います。

② 効果的かつ効率的な業務遂行を目指す

持続可能な行政運営を行うためには、職員一人ひとりが、大局的な視野を持ち、経営資源を効果的かつ効率的に使って、業務を進めていくことが必要です。

日々の仕事においては、適時適切な進行管理と不断の見直しが欠かせません。業務改善活動を推進するP（Plan：計画）-D（Do：実行）-C（Check：評価）-A（Action：改善）サイクルを循環させ、重要度・緊急度などで優先順位を考えて仕事を進めるなど、日頃から目的意識を持って行動することで、仕事の生産性や業務の質を高める職員を育成します。

③ 挑戦し、粘り強くやり抜く職員の育成

多様化・複雑化する公共課題に対応するには、前例踏襲や既存制度の枠組みにとらわれない適切な施策をチームとして実現していくことが求められています。既存の枠にとらわれない挑戦は、現状を疑い、課題に「気づく」ことから始まります。「気づき」を基にして、失敗を恐れず粘り強く挑戦をすることのできる職員を育成します。

■一人ひとりの強みを引き出しあい、組織力の向上に貢献する職員

① 多様性を尊重し「強み」を引き出しあうOJTを推進

多様性は組織を活性化する原動力です。職員がそれぞれの強みを発揮し、その総和として組織の力を向上させていくためには、一人ひとりが職責を自覚したうえで、互いの強みを認め、引き出しあう関係が必要です。市には、様々な市民からの刻々と変化するニーズへの対応が求められるため、職員がそれぞれの強みを発揮できる組織を目指します。

仕事を通じて人材育成を図るOJTは、一人ひとりの能力を磨く研鑽の場です。様々なコミュニケーションを通じて、今まで気づけなかった自分の能力や適性に気づき高めることができます。「ほめる」、「叱る」、「認める」を行動に表し、伝える組織風土を醸成し、一人ひとりのモチベーションと、ひいては組織のモチベーションの向上を目指します。

② ワーク・ライフ・マネジメントの推進

家庭や地域生活において充実した時間を持つことは、仕事の成果の向上にもつながっていきます。本市では令和2年度～6年度の計画期間で「第二次特定事業主行動計画後期計画」を策定し、一人ひとりの職員が思い描くワーク・ライフ・バランスを実現できるよう計画を推進しています。子育てや介護等を行っている職員も含め、全ての職員が意欲的に仕事に取り組み、その能力を十分に発揮できるよう、休暇制度の見直しや従来型の勤務スタイルにとらわれない柔軟な働き方の検討など、働きやすい環境整備等を進めます。

(武蔵野市職員行動指針)

職員の日々の職務行動のよりどころとして、職員行動指針が定められています。

職員行動指針は、市民のために公共の課題を解決するという市のミッション（使命）達成に必要なとされる職務行動の基本姿勢と、その背景にある価値観を全職員が共有するとともに、それらに基づき行動する組織風土を醸成していくため、多くの職員の意見等を基に平成22年11月3日に制定されました。

人材育成基本方針の目指す基本理念の実現のためには、入庁時や職層別研修時など、定期的に職員行動指針について職員一人ひとりが考える機会を設けるとともに、職場においても職務行動のよりどころとするように所属長や係長などのマネジメントや人材育成で活用していきます。

武蔵野市職員行動指針

私たち職員の使命は、市民のために公共の課題を解決することです。その職務行動の原点には、武蔵野市を誇りに思う気持ちがあります。市民生活に根ざした先進的な市政運営の伝統を継承し、行政のプロフェッショナルとして、私たちは、以下の行動指針にのっとり、たゆまぬ努力を続けます。

- 1 **市民感覚**を大切にし、**誠実**に取り組みます。
- 2 **目的志向**で考え、**果敢**に挑戦し、**粘り強く**やり抜きます。
- 3 **社会経済情勢の変化**をつかみ、**大局的な視野**で改革を続けます。
- 4 **市民の税金**を大切にし、**限られた経営資源**を効果的かつ効率的に活用します。
- 5 **目標**を共有し、**強いチームワーク**で**活気のある組織**をつくれます。



平成22年11月3日

職員の総意に基づき、ここに定める。



第3章 人材育成システム(個の力の向上)

1 各職位の職員が果たすべき役割と求められる能力

(1) 職位ごとに果たすべき役割

職員には組織の中で職位ごとに果たすべき役割があります。その役割を明確化することで職員の努力すべき方向が定まり、効果的な人材育成を行うことができます。

▼職位ごとに果たすべき役割

職 位	果たすべき役割
部 長	経営幹部として、市政全体の総合的・長期的な視点を持ち、施策の正当性と最適性を追求した政策の意思決定に関与する。各部局の最高責任者として、時代の変化を捉えた組織のビジョン構築を図る。部を統率して組織力を最大限に発揮させ、部のミッション達成を果たす。
課 長	課の責任者として、ミッション達成に向けて、組織の役割・課題を認識し、課の目標を決定する。危機管理に強い職場環境を構築し、社会情勢に応じた的確で迅速な判断や指示を行う。職場の人材育成の責任者として、職員の能力を最大限に引出し、組織風土の改革に取り組むことにより、効果的かつ効率的な業務運営を果たす。
課長補佐	課長を補佐する職として、課の業務遂行の先頭に立ち、課の目標を達成するために必要な業務の進行管理、課内及び他課との調整などの業務・組織管理を行う。上司や関連部署との連絡調整を図り、政策を立案し実施する。所管職員の指導・育成、組織の活性化を図る。
係 長	係を統括し、課の目標を達成するために必要な業務の進行管理、上司や関連部署との連絡調整をしながら所管事務の進行管理を行い、政策を立案し実施する。所管職員の業務進行状況を把握し、職員の指導・育成、職場の業務効率化・活性化を推進する。
主 任	係長職を補佐するとともに、自ら課内の調整を図り、実務の中心としての確に質の高い業務を遂行する。係の目標の達成のため、課題を発見し、解決策を提案し実行する。業務の進捗を把握し、経験や知識を生かして主事や会計年度任用職員の指導・育成を行う。
主 事	公務員としての職責を自覚し、服務規律と職業倫理の遵守を身に付ける。担当業務に関する法令等の知識や社会常識を身に付け、自分の役割や業務の目的を認識して、正確かつ迅速に業務を処理する。同僚や他者と協力しながら、自ら考え、自律的に業務を遂行する。

(2) 職位ごとに求められる能力

職位ごとの役割を果たすために、職員には様々な能力が求められます。

次ページの表は、職位ごとに求められる能力とその前提となる能力、また、次の職位に向けて身に付けたい能力を一覧にしたものです。

基本理念にも掲げるとおり、一人ひとりが持てる強みを発揮し、その総和によって、組織力を高めていくことを目指しています。

(3) 求められる能力に対応した人材育成の取組み

職員は、採用時から職位ごとに求められる能力を体系的かつ段階的に身につけていく必要があります。新規採用時や昇任時には、その職位で求められる能力の発揮を促すことをねらいとして計画的な職層別研修をOff-JT（職場外研修）の形式で行います。そのほか、OJTや自己啓発支援といった研修制度だけでなく、試験制度等、様々な人事制度の体系の中で、職員を育成していきます。各研修の目的や能力伸長との関連は、別途策定する研修計画の中で示します。

▼職位ごとに求められる能力 (◎: 求められる能力 ○: 前提となる能力 △: 次の職位に向けて身に付けたい能力)

求められる能力	用語の定義	主事	主任	係長	課長補佐	課長	部長
段取り力 (業務処理力)	仕事を最後まで責任を持ってやり遂げ、仕事の目的及び到達点を理解したうえで優先順位(重要度、緊急度等)を判断し、時間及び経費を効率良く活用して期限内に処理することのできる力	◎	○	○	○	○	○
業務知識力	職務の遂行にあたり必要な法令等の知識、専門知識及び業務に関する知識、市の行政に関する一般的な知識並びに社会的常識を保有し、発揮する力	◎	○	○	○	○	○
コミュニケーション力	他者と情報や意見を正確にやり取りできる力をいい、その過程においては、誠実に対応し、相手の主張を適切に引き出すとともに、自分の考えを相手にわかりやすく説明することにより、応接の目的を達成することができる力	◎	○	○	○	○	○
企画提案力	職務の遂行にあたり生じた問題の解決若しくは改善の方法又は業務の目的を達成するために最適と考えられる一連の計画、手段、方法等を考え出し、業務に活用することができる力	△	◎	○	○	○	○
内部調整力	課(係)内の業務に関して、適時適切に報告、連絡及び相談を行うことにより、業務遂行上必要な情報の共有化、連携及び合意を行うことのできる力	△	◎	○	○	○	○
指導育成力	部下、同僚等の能力及び特性に応じた指導、助言又は動機付けを通じてその育成を図るとともに、組織目標の達成に導くことができる力	△	◎	◎	◎	◎	○
政策形成力	時代の変化や市民の要望を的確に捉え、必要に応じ、事業の見直しや課題解決のための新たな事業を考え出すことができる力。いい、事業の実施後においては、その結果の分析及び評価を行い、改善及び改革の方法を考え出すことができる力		△	◎	◎	◎	○
判断力	職務の遂行過程において発生した自らの意思決定すべき課題に対して、適時適切な決定を行うことのできる力		△	◎	○	○	○
外部折衝力	庁内又は外部関係機関等に対し、業務上の課題やその対応方針を理解した上で、説得し、受け入れさせることのできる力		△	◎	○	○	○
組織管理能力	部下や組織をめぐる状況を把握し、必要に応じ適時適切な措置を行うことにより、部下のモチベーションを良好に保ち、仕事の生産性を高めることができる力			△	◎	◎	○
目標管理能力	組織目標を定め、共有化を図り、それに向かって部下の能力や意欲を引き出すことにより、計画的かつ効果的に組織で事務事業に取り組み、組織目標の達成を図る力			△	◎	◎	○
危機管理能力	リスク発生に際して、適切に状況を把握するとともに、被害及び影響を予測し、及び防御するために必要な一連の組織及び情報の管理に関して、適時適切に措置を取り、行動できる力				△	◎	○
政策判断力	市のミッション達成に向けて、総合的かつ長期的な視点を持ち、重要な政策及び施策の実施に関して、適時適切な決定を行うことのできる力					△	◎
政策実現力	経営資源を最大限に活用して、市民・議会・団体・企業等との関係調整を図りながら政策を実現させていく力					△	◎
構想力	総合的かつ長期的な視点と高い識見に基づき、市政運営や政策に関して、あるべき姿や未来像を適切に定め、部下に明確に示すことができる力					△	◎

2 採用（多様な人材の確保）

- ・ 職員採用試験制度の見直し
- ・ 市や職員の魅力の積極的な発信
- ・ 障害者雇用の推進

価値観や生活課題が多様化した時代にあつては、多様な価値観・経験を持った人材で市役所組織を形成しなければなりません。一人ひとりの職員がそれぞれの強みを発揮することで、その総和として組織の力は高まります。採用の段階で多様かつ有為な人材を確保することは、人材育成の出発点です。

【現状及び課題】

採用試験では筆記試験に加えて面接試験を複数回実施し、知識面だけでなく「人物」の見極めにも重点を置いています。また、民間志望者など幅広い人材が受験しやすいようにWEB試験を導入しているほか、選考途中の辞退者を減らす取組みを実施するなど、受験者層の拡大と受験者数の確保に努めています。一般技術職・専門職については人材の確保が重要な課題です。

障害者の雇用については、庁内実習を経て嘱託職員として任用するという取組みを行ってきました。令和2年度採用には障害者を対象とした常勤一般職の採用試験を実施しました。法定雇用率の達成に向けて、今後も継続した取組みが必要です。

【今後の方向性】

- ・ 有為で多様な人材を獲得するために採用の時期や職種について検討していきます。
- ・ 受験者の拡大及び採用選考の途中や内定後の辞退者を減らすため、市や職員の魅力を積極的に発信するとともに、新たな手法も検討します。
- ・ 一般技術職及び保健師職の人材確保のために効果的な手法の検討を行います。
- ・ 就職氷河期世代の採用について検討します。
- ・ 障害者の雇用については、常勤一般職員や会計年度任用職員の採用を図り、法定雇用率の達成に向けて取り組みます。
- ・ 障害者が個々の適性や特性に応じて能力を発揮し、安定して就労ができるよう、受け入れ職場を中心に障害への理解や合理的配慮についての研修を実施します。

3 能力開発、伸長

(1) OJT(職場内研修)～仕事を通じた人材育成～

- ・各職層に応じた指導育成力の強化
- ・OJTが円滑に進むための職場環境の整備
- ・現場を重視したOJTの推進

OJTは日常の業務の実践を通じて、必要となる実務知識・技術及び対人能力を身につけることのできる効果的な研修の形態です。OJTにより、各職場のニーズや実態に合わせて、職員一人ひとりの状況に応じたきめ細やかな指導が期待できるとともに、指導者の能力向上にもつながります。

【現状及び課題】

平成8年度から実施している本市のOJT制度は、特に職員としての基礎を固める時期である新規採用職員に対して計画的に実施されてきました。

職員意識調査からは、所属課（部）における計画的な人材育成や、上司からの仕事の成果や評価のフィードバックが課題に挙がっており、新規採用職員以外の職員に対するOJTについても充実させる必要があります。

【今後の方向性】

- ・新規採用職員だけでなく、全ての職員がOJTを通じて成長するとともに、指導者として育成にあたることのできるよう、OJTの本来の意義・目的について周知します。
- ・主任、係長、課長補佐、課長の各職層に応じた指導育成力の強化を図ります。
- ・新規採用職員のOJTは主任職が中心となって担うことを原則とし、主任職の指導育成力の向上を図ります。
- ・OJTが円滑に行われる環境を整備するため、職場のコミュニケーションの活性化を図ります。
- ・円滑なOJTを行うため、マニュアル化できる業務はマニュアル化を推進します。
- ・業務の外部化等により、常勤一般職が窓口や現場に出る機会が減少し、現場からニーズや課題に気づく機会が減少してきているため、OJTにあたっては現場をよく知ること、また暗黙知の継承に留意して進めることとします。

(2) Off-JT(職場外研修)

- ・ 職員の研修参加への意欲を向上させるための取組み
- ・ 職位ごとに求められる能力を身に着けるための研修の実施
- ・ 実務専門研修の充実
- ・ 先進事例の研究支援の充実
- ・ 現場体験研修の実施
- ・ WEB等を活用した新たな研修実施方法の研究

Off-JT(職場外研修)は、職場から離れ、専門性の高い知識やスキルを一定期間に集中して習得できること、また他の職場や他の自治体職員等と互いに意識啓発しあうとともに人的ネットワークの形成の場となることから、重要な能力開発の機会となります。

【現状及び課題】

本市独自に行う職層別研修などの基本研修では、組織としてその職層に求められる役割を学ぶこととし、東京都市町村職員研修所への派遣研修では、各職層・各職種・各年次に必要な能力の向上を図ることを目的としています。各研修は人材育成基本方針と紐づけており、研修計画には、研修目的や内容を明示し、主体的な研修参加やキャリア形成につながるようにしています。また、自治大学校や国土交通大学校などの専門機関への派遣研修は、より専門的な知識やスキルを磨くことを目的としています。国や都、友好都市などへの派遣研修では、多様な経験を積ませることで本市における政策形成に生かすことを期待しています。

また、職員が現場に出る機会が減少していることから、現場から気づきを得ることの大切さを再認識する必要があります。他方、現在の社会情勢や新たな生活様式に対応する、集合研修以外のオンライン研修等の実施も必要とされています。

【今後の方向性】

- ・ 職場外研修は個人や所属(課、部)にとって短期的にみれば負担があったとしても、長期的には重要であることを庁内で共有し、積極的な参加を促していきます。
- ・ 直面する行政課題に、広い視野で考え、柔軟かつ的確に対応できる職員の育成を図るため、国や都、民間企業、調査研究機関等への派遣研修を行います。
- ・ 各職場で必要とされる実務的な能力について、外部の研修を活用した専門性向上の取組みを拡充します。
- ・ 先進自治体や企業等の視察等、政策研究支援を充実します。
- ・ 現場から課題やニーズに気づくことの重要性を学ぶため、現場を体験する研修を実施します。
- ・ 社会情勢や新しい生活様式に応じ、WEBを活用したオンライン研修等、これまでの集合研修とは異なる実施方法を研究します。

(3) 自己啓発への支援

- ・ 自己啓発助成の拡充と活用促進
- ・ 自己啓発のための休業制度導入の研究

自己啓発は、職員一人ひとり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学習し、自分を高めていくものであり、職員の能力開発の基礎となるものです。職員は、日常の業務を円滑に遂行すること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。自己啓発は職務能力の向上に資するのみならず、現在の職務とは直接的な関わりが薄いものであっても、思考の幅を広げるためにも有益です。

【現状及び課題】

平成 24 年度から、職員の自発的な学びの機会を促進することで職員個人の能力の習得・向上や組織の活性化を目指し、能力開発支援事業を実施して職員の自発的な学びをサポートしています。職員意識調査では、63.5%の職員が「自らの能力を高めるために職場外研修等を積極的に利用したい」と回答をしています。能力開発を支援する体制を一層整備していきます。

【今後の方向性】

- ・ 通信教育助成等、能力開発支援事業の利用促進を図ります。
- ・ 試行実施している講座等受講助成制度の本格実施を目指します。
- ・ 修学部分休業や自己啓発等休業の導入を研究します。

4 キャリア形成

人事配置は、人的資源の配置、組み合わせにより職員個々の強みを活用することで組織の課題解決を図るものですが、同時に職員にとっては配置された職場での業務経験は、それ自体が能力開発の機会となることから、職員の潜在的な能力の発見・育成にもつながります。職員のやる気高め、持っている能力を引き出すために、自身のキャリア形成について主体的に考え、自律的な行動を促す人事配置を行います。また、職員のキャリア形成を支援する研修も行います。

(1) ジョブローテーション

- ・ 入庁後 10 年で 3 部署を経験する、一般事務のジョブローテーションの実施
- ・ ジョブローテーションを振り返る機会の設定
- ・ 一般技術職・保健師等専門職のジョブローテーション期間の検討

人が最も成長する機会は、新しい環境で、新しいことを身につける必要に迫られたときであり、人事異動はその最たるものです。採用後 10 年未満の能力育成期にある職員に対し、計画的にその機会を作り出すことで能力開発・能力向上の場を設けることは重要です。採用から 10 年の間は、特に人材育成の観点から人事異動を行い、異なる行政分野・職務分類を経験させ、幅広い職務経験、知識を持つ職員を育成するとともに、その能力と適性を見極めます。

【現状及び課題】

採用から 10 年間、職員が異なる行政分野・職務分類を経験できるように体系的なジョブローテーションを実施しています(次ページ参照)。ジョブローテーション後には、個々の能力や適性を見極める機会を設け、よりそれらを生かした配置を行うことが必要です。

また、一般技術職、保健師については、入庁 10 年以下であっても、比較的長めに配置することで専門性を高めていく必要性があります。さらに、社会人経験のある新規採用職員の割合も増えてきており、過去の職務経験を踏まえた適切な配置を行っていく必要があります。

職員が自身のキャリアを主体的に考えることのできる制度として、自己申告制度があります。これは、職員一人ひとりの職務に関する意向を十分に把握し、適正な配置の参考とするものであり、人事評価制度における面接シートとあわせて、人材育成や業務改善のために活用しています。

【今後の方向性】

- ・ 一般事務職、一般技術職及び保健師については、ジョブローテーション期間が終わる入庁後 10 年目に自身の職務経験を振り返り、適性について考える機会を設けます。
- ・ 能力と適性を見極めるため、人事課による面談を行うなど個々の能力やモチベーションを十分に発揮できる職場配置を行う仕組みについて検討します。
- ・ 一般技術職、保健師については、担うべき業務等の整理を行ったうえで、ジョブローテーションの期間や配属先等について専門性の育成の観点から再検討を行います。

▼ ジョブローテーションの分類

●（一般事務職の場合：能力育成期に異なる行政分野と職務分類を3つ以上経験）

【行政分野（人事配置により行うジョブローテーション）】

税務
福祉・保健
子ども
教育
市民生活
環境
防災・まちづくり
企画・総務・管理・会計その他行政委員会等

【職務分類（配属先で係配置や業務分担により行うジョブローテーション）】

窓口系業務	市民の直接的な窓口として業務を行い、質の高いサービス提供と市民の満足を得られる事務を行うもの
事業系業務	現在又は将来の市民ニーズを満たすため、関係者と連携しながら事業を企画及び実施し、その成果を導き出すもの
管理系業務	行政目的のために事務事業がスムーズに行われるように内部的な事務を行い、手順やルールを遵守し、正確かつ効果的・効率的な事務の執行が求められるもの

●（一般技術職の場合：技術職としてのスキルを向上させるため、その職種に密接に関係する部署でのローテーションを原則とするが、職員としての総合的なスキルの向上を図るために他の行政分野への配置も柔軟に行う）

【一般技術職の例】

計画・管理的業務
設計的業務
指導・監督的業務
調整的業務

※その他、福祉や環境、財務など一般事務職が多く配置される行政分野を含む。

●（保健師の場合：能力育成及び必要な職務修得のため複数の部署を経験）

※入庁後10年で、健康、生活福祉、高齢者、障害者、子育てなどの部署から2つ以上を経験。健康課は必須とする。

(2) 昇任制度

- ・ 現行の昇任制度の適切な運用
- ・ 人事評価を積極的に活用した昇任者の決定
- ・ 適切な職位構成を維持する昇任人数の管理

上位の職位への昇任を志して能力向上のための努力をすることや、昇任して、より広い視野を持って責任ある業務を担当することは、非常に重要な成長の機会となります。

【現状及び課題】

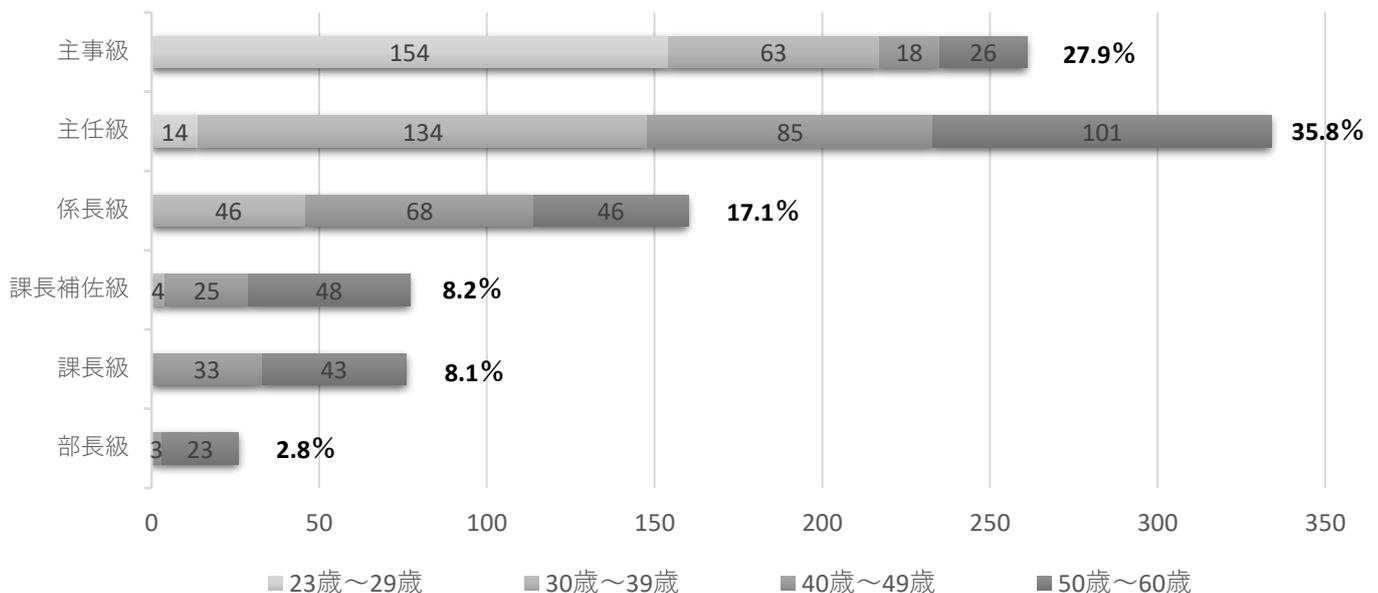
平成 24 年度に「主任昇任試験制度」と主任昇任試験受験の要件となる「自治体法務検定」を導入し、若年層の成長意欲やチャレンジ精神の涵養、自学の促進を図ってきました。また、係長昇任については、係長職に求められる能力を確実に習得・活用できるよう平成 27 年度から「係長職昇任資格認定研修」を実施してきました。

職員意見交換会では、実際の業務遂行の場面で主任の職責があいまいになっているといった意見もあります。なお、令和 2 年 4 月の主任の構成比は約 36% であり、26 市平均や東京都と比べて高くなっています。

【今後の方向性】

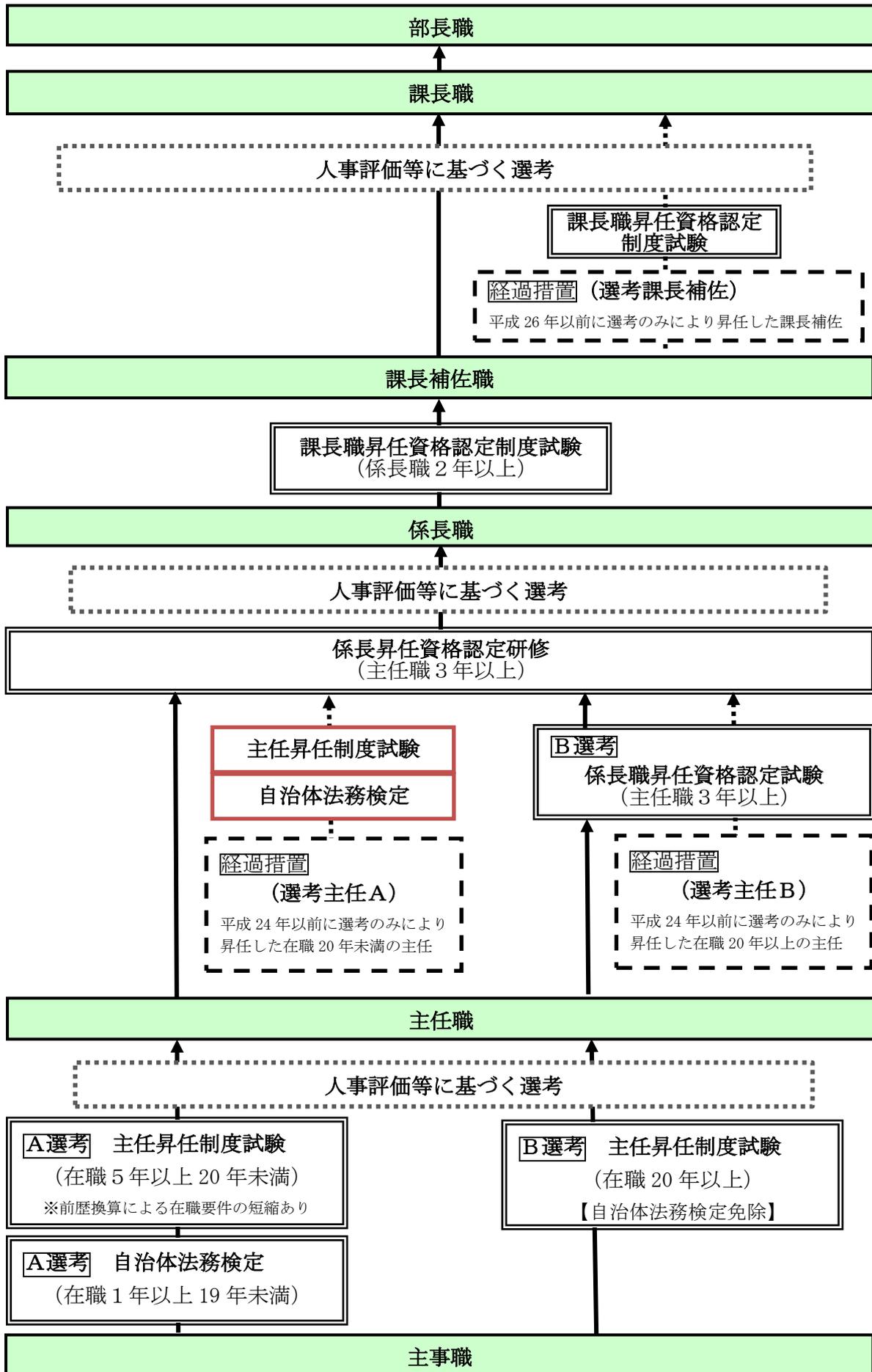
- ・ 主任職、係長職、課長職に昇任する場合は、人事評価等に基づく選考によることとしています。特に主任職に昇任する場合は、試験に合格したうえで、候補者名簿に登載された者の中から人事評価等により、昇任選考をするよう運用の厳格化を図ります。
- ・ 職員構成比の適正化については、長期計画や「行財政改革を推進するための基本方針及び行財政改革アクションプラン」を踏まえながら、計画的に進めていきます。

職位別職員構成比及び年代別の職員数
(令和 2 年 4 月時点)



※グラフ内の数字は各年代別の職員数

▼昇任のイメージ



(3) 専門職の育成・複線型人事制度

- ・ 一般技術職、保健師等の研修の充実
- ・ 複線型人事制度の専任分野、対象者拡大など制度の見直し
- ・ 「庁内公募制度」の導入に向けた検討

【現状及び課題】

一般技術職及び保健師については、平成 25 年度に策定した「今後の一般技術職のあり方について（基本方針）」、「保健師等専門職のあり方について（基本方針）」に基づいた育成を行ってききましたが、担うべき業務の増化や、業務の進め方の変化などもあり、それぞれの職のあり方の検討が必要となっています。

一般事務職については係長職及び課長補佐職を対象に、平成 26 年度から複線型人事制度（エキスパート職員配置制度）を導入しています。自身が主体的にキャリアプランを描き、選択できるもので、「福祉」「税務」「債権管理」の専任分野を設けていますが、制度の活用促進が課題となっています。

【今後の方向性】

- ・ 一般技術職・保健師のあり方を検討します。
- ・ 一般技術職について、令和元年度から試行で実施している「技術職研修プログラム」の効果を検証し、本格実施を目指します。
- ・ 一般技術職について、国土交通大学校や全国建設研修センターなど、外部の専門研修機関での派遣研修を充実させるほか、国や東京都、その他団体への長期派遣研修も実施していきます。
- ・ 保健師について、保健師の活動を組織横断的に総合調整し、推進し、技術及び専門的側面から指導する役割の必要性について検討します。
- ・ 保健師について、外部機関と連携した育成や研修を行います。また、より具体的なキャリアビジョンを描けるような仕組みを検討します。
- ・ 保育士等（一般事務職、一般技術職、保健師以外）は、OJTを基本とし、財政援助出資団体等への派遣や外部の研修情報の提供、受講支援等を通じて育成を図ります。
- ・ ICT（情報通信技術）の急速な高度化に対応するための人材育成の仕組みを検討します。
- ・ 専門性が求められる事業や新規プロジェクトの実施にあたり、意欲のある職員を庁内で公募し、人事異動で配置する仕組みについて検討します。
- ・ エキスパート職員配置制度について、生涯学習部門やICT分野などの専任分野や対象職員の拡大等、制度の拡充を検討します。

5 人事評価

- ・人材育成基本方針改訂を踏まえた評価要素の改訂
- ・人事評価制度の納得性を高める取組みの実施（目標設定・面接研修、評価者訓練の実施）
- ・人事評価システム導入の検討

人事評価制度は、仕事をより良く行うこと（職務達成）、そのことを通じて職員が成長すること（人材育成）を目的として行うものです。

【現状及び課題】

平成 24 年に人材育成基本方針で定められた「職位ごとに果たすべき役割と求められる能力」に基づいて体系的な人事評価を実施してきました。平成 28 年には評価項目に「段取り力(業務処理力)」、「チャレンジ意欲」を新設しました。

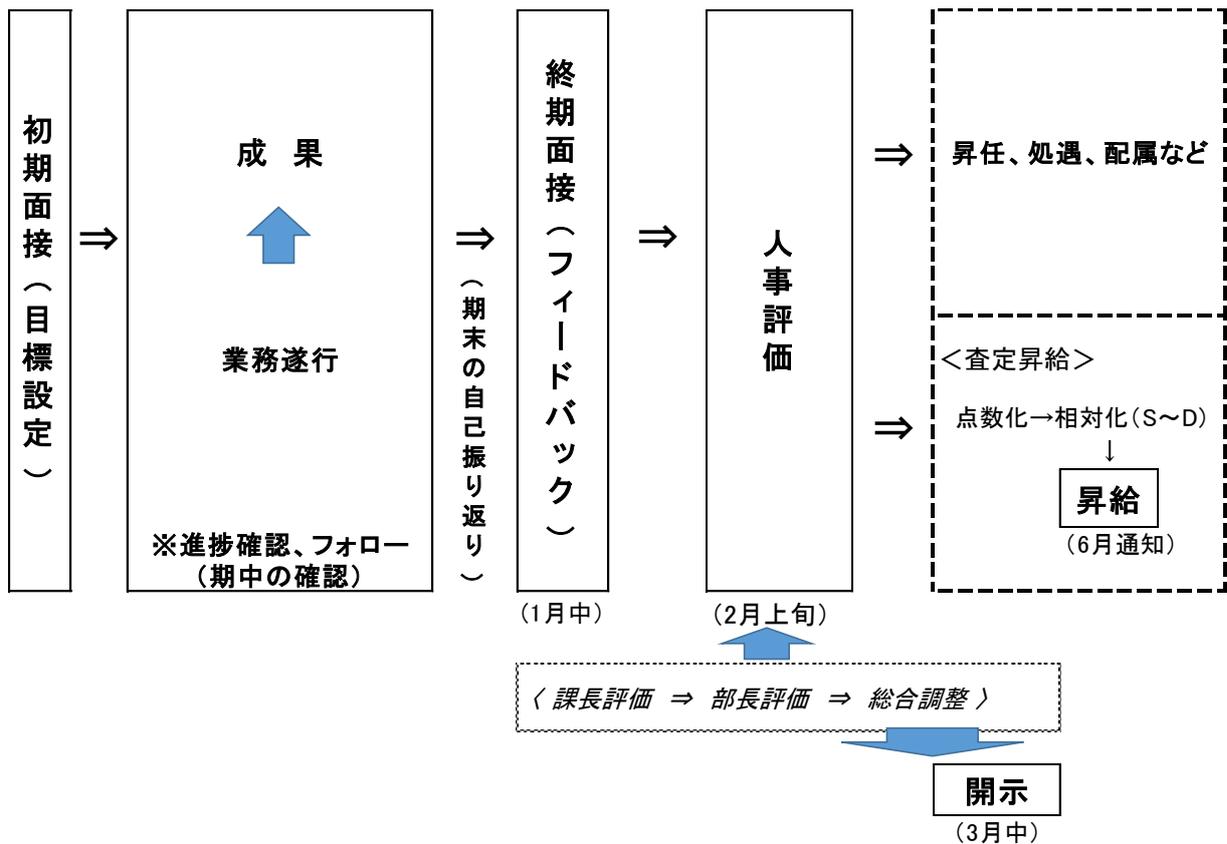
人事評価制度を人材育成に生かすことを目的として、平成 27 年度から人事評価及び査定昇給制度の運用の見直しを行いました。また、制度に対する職員の納得性を向上させるため、人事評価制度リーフレットを作成し全職員へ配布したほか、目標設定・面接研修や評価者訓練など評価者の研修の実施、評価結果の本人への開示等を行ってきました。

職員意識調査からは、評価結果について 57.7%の職員が納得しているものの、上司からのフィードバックが仕事の役に立ったと感じている職員は 46.3%となっており、フィードバックに課題があると考えられます。

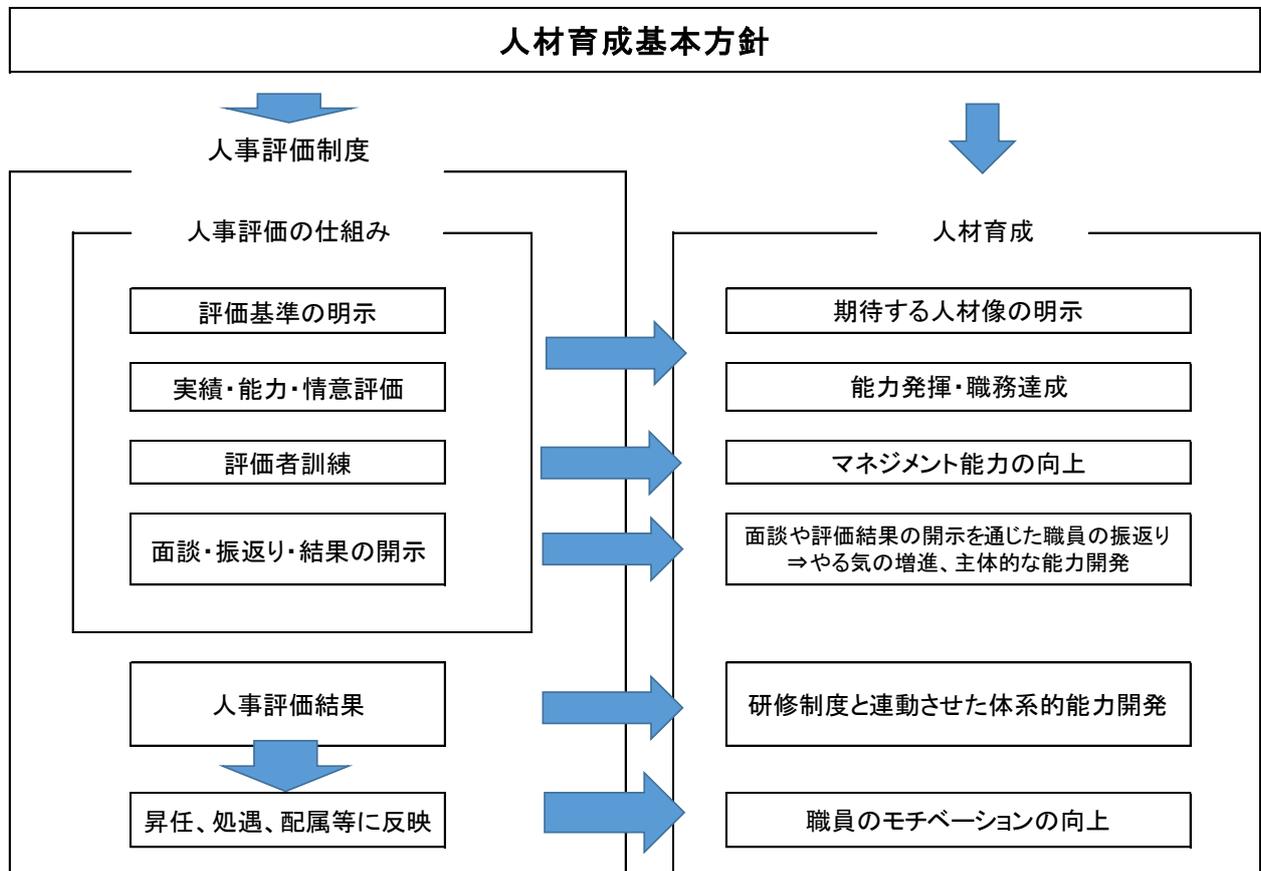
【今後の方向性】

- ・ 第六期長期計画に掲げる「多様性を生かした活力ある組織作り」や「ワーク・ライフ・マネジメントの推進」を人事評価の側面から推進する仕組みを検討します。
- ・ 被評価者の評価結果への納得度を高め、効果的な人材育成を行うために、目標設定・面接研修及び評価者訓練の内容を見直します。
- ・ 人事評価データを蓄積・分析し、職員配置や人材育成により効果的に活用するため、人事評価システムの導入を検討します。

人事評価の流れ



人事評価と人材育成



6 給与（職務・職責、成果に応じた給与制度へ）

- ・職務職責に応じた給与体系の実現
- ・人事評価に基づく給与制度の推進

職員のモチベーションの向上、組織の活性化、公務能率の向上を図るため、給与に職務・職責・人事評価を反映させる取組みを推進します。

【現状及び課題】

平成26年10月、本市は東京都の制度に準拠した給与制度に移行しました。これによりこれまで以上に職務・職責を反映した給与制度となりました。

東京都は、課長補佐級と係長級を課長代理級に統合し、給料表を6級制から5級制に切替えましたが、東京都の給料表を使用している本市においては、課長補佐級と係長級を残したまま同一の級に格付けているため、この改善が必要となっています。また、給料表切換え前の給料を支給されている職員、上位級に格付けされた職員（以下「級格付者」という。）の適正化を行う必要があります。

また、現在、査定昇給については、全職員を対象として行っていますが、勤勉手当の成績率導入については、管理職のみとなっています。

【今後の方向性】

- ・課長補佐の職のあり方及び格付けの見直しに取り組みます。
- ・級格付職員の是正を進めます。
- ・課長補佐級以下の職員の勤勉手当への成績率の導入についても検討を進めていきます。

7 会計年度任用職員の育成と能力活用

- ・ 市で働くにあたり必要となる知識・技能の早期習得（特に新任者への研修）
- ・ 会計年度任用職員制度について本人及び職場への理解促進
- ・ 非常時における役割等の研究

令和2（2020年）年4月から会計年度任用職員制度が始まりました。これは従来の臨時・非常勤職員（嘱託職員及びアルバイト）の制度に代わるもので、一般職の非常勤職員となり、地方公務員法が適用されます。

会計年度任用職員パートナー職員（旧嘱託職員）の人数は、常勤一般職の約半数にあたる500名程度となっており、常勤一般職と役割を分担しながら業務を担っています。会計年度任用職員が十分に能力を発揮できるよう、必要な研修等を実施します。

【現状及び課題】

会計年度任用職員制度の導入にあたり、本人や各職場が制度をよく理解することが必要です。平成25年度に策定した非常勤職員ガイドラインにより、嘱託職員の役割や任用手続き等を明確化しています。会計年度任用職員制度への移行に伴い、新たに担うべき業務を整理のうえ、制度の運用について周知を図る必要があります。

平成27年度から、新任者を対象とした職員行動指針の理解、接遇等についての研修及び毎年テーマを変えた研修を実施しています。また、地方公務員法の適用に伴う研修も必要となります。

【今後の方向性】

- ・ 一般職の地方公務員としての身分を自覚し意識向上を図るための研修を行います。
- ・ 会計年度任用職員が各職場で担う役割について、従来の臨時・非常勤制度における役割分担を基本としつつ、災害時の役割等について研究を行います。
- ・ 上級救命講習の受講対象とし、緊急対応能力の向上を図ります。
- ・ 人事評価制度の理解促進と育成への活用を図ります。

8 高齢層職員の活躍推進

- ・ 定年延長に関する法改正や国、東京都の動向に注視した対応
- ・ モチベーションの維持・向上の取組み

多様化・高度化する行政課題に対応するため、高齢層職員が能力や経験を生かして活躍するとともに、それまでに培ってきた知識・技術を継承していくことが必要です。

【現状及び課題】

現在、定年退職等により一旦退職した者を1年以内の任期で改めて採用する再任用制度を運用しています。再任用の際には再任用職員としての立場や役割等についての研修を行っています。

国の動向を見ると、令和元年度の人事院勧告では「複雑化・高度化する行政課題に的確に対応し、質の高い行政サービスを提供していくためには高齢層職員の能力及び経験を本格的に活用していくことが不可欠である」とされ、国家公務員の定年を段階的に65歳に引き上げることが検討されています。

【今後の方向性】

- ・ 定年の延長については、法改正や国、東京都の動向に注視して対応をしていきます。
- ・ 定年前に培ってきた能力や経験を十分に生かすことができる職場に配置をします。
- ・ 再任用職員のモチベーションを維持・向上させるための研修を行います。

第4章 組織の活性化(チーム力・組織力の向上)

1 多様性を生かした活力ある組織づくり

- ・一人ひとりの多様な個性を認め合い生かす組織風土づくり
- ・コミュニケーションの活性化
- ・試行から新たな施策につなげる組織風土づくり

社会環境が目まぐるしく変化する中、多様化する市民ニーズに的確に対応するためには、職員の多様な知識、能力、経験等を生かして組織を活性化させることが不可欠です。

多様な職員が現場での気づきを踏まえ、互いに尊重し合い意見を交わすことのできる環境の整備、その結果として生まれたアイデアを新たな施策として実現させることのできる組織風土を醸成し、チャレンジングシティを目指します。

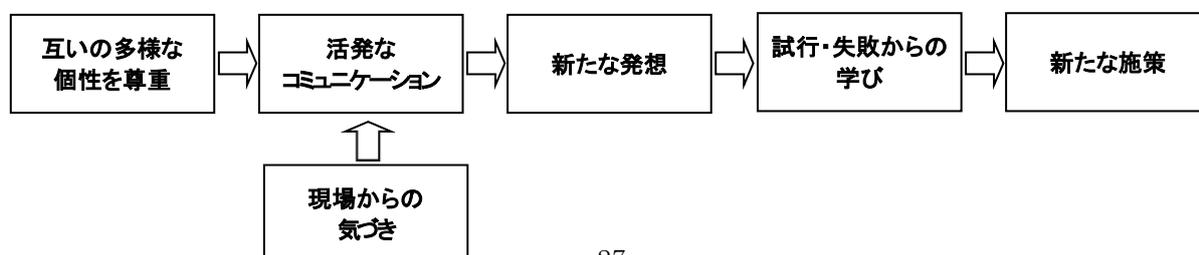
【現状及び課題】

平成24年に策定した人材育成基本方針に基づき「チャレンジする組織風土の醸成」を図る取組みを進めてきました。職員意識調査では、「あなたの所属する組織(課)は変化を恐れず、常に新しい発想を取り入れる姿勢を持ち、更なる成長にチャレンジしている」という設問に対し、「そう思う」または「ややそう思う」と回答した職員は54.2%、「職員は、自由に意見や考えを発言でき、組織や上司はそれらを尊重していると思う」という設問に対しては、「そう思う」または「ややそう思う」と回答した職員は72.1%でした。

職員意見交換会では、「挑戦のためには失敗を許容することが必要」、「挑戦のためには、既存事業のスクラップ&ビルドが必要」との意見がありました。より一層の挑戦を促すためには、ある程度の失敗は許容し、試行、失敗、検証のプロセスを経て新規事業を育てていくという考え方や、既存業務の効率化、見直しを行い新たな挑戦のための余力を確保することも必要となります。

【今後の方向性】

- ・多様性やダイバーシティマネジメントについての理解を促進し、多様な個性を尊重しあう職場風土を作ります。
- ・互いの多様な考え方や現場での気づきを尊重しながら、活発なコミュニケーションが交わされる職場環境をつくるため、オフィス環境について検討するほか、対話を中心としたコミュニケーションスキルの向上に取り組みます。
- ・試行事業を奨励し、実施結果の検証と改善をしながら新たな施策を生み出していく組織風土を醸成します。
- ・業務改善の取組みを推進し、新たなことに取り組むことのできる環境を整備します(32ページ参照)。



2 リスクマネジメントとコンプライアンスの推進

- ・リスクマネジメントの取組みの推進
- ・コンプライアンス意識の醸成

【現状及び課題】

事件や事故、事務処理上の誤りを未然に防ぎ、万が一発生しても迅速かつ適切に対応できるよう、これまでも各種研修やリスクマネジメント強化月間の取組み等を通じて、リスクマネジメント能力の向上を図ってきました。しかしながら、本市においてもクリーンセンター発煙・火災事故や学校ブロック塀の法令不適合、課税誤り等の事案が発生しており、各部署が再発防止に努めるだけでなく、今後、起こり得る新たなリスクについても組織的にリスク管理をしていくことが求められています。

また、市政運営に関して行われる不正を防止するとともに、市政運営の公正性を確保するためには職員一人ひとりがコンプライアンスの意識を持つことが重要です。日々の業務や研修を通じて、職員の倫理意識の向上を継続して図る必要があります。

【今後の方向性】

- ・ リスクの早期発見と発生防止のため、「リスクマネジメント委員会」を設置し、組織的なリスク管理の取組みを研究します。
- ・ 研修や各種点検等を通じて、職員のリスクマネジメント能力の向上を継続して図るとともに、その内容や方法について適宜見直しを図ります。
- ・ 職員倫理等の研修を引き続き実施するとともに、職員同士でおかしいと思ったことを声に出す、忙しいときでもお互いに確認し合うことのできるチームづくりを継続して進めていきます。

3 労働安全衛生

(1) メンタルヘルス

- ・メンタルヘルス不調の予防対策の実施
- ・メンタルヘルス不調の早期発見、早期治療及び円滑な職場復帰の支援
- ・ストレスチェックの集団分析結果を利用した職場環境改善

【現状及び課題】

メンタルヘルスに不調をきたした職員については、休職期間が長期にわたるケースが多くなっています。職員がメンタルヘルスを害し、長期の療養を余儀なくされる状態に陥ることは、本人はもちろん組織にとっても大きな損失であり、周囲に与える影響も多大であるため、メンタルヘルス不調への対策には継続して全力を挙げていく必要があります。

予防のためにストレスチェックを実施し、セルフケアにつなげています。また、課単位のストレスチェックの集団分析結果を活用した職場環境改善の取組みを一層推進していく必要があります。

長期休職者の復職については、制度を整備したことで、スムーズな復職支援につながっています。また、休職となった職員の職場には機動的職員配置による補充を行うことなど配慮を行っています。

【今後の方向性】

- ・メンタルヘルス不調への対策は予防が重要であるため、心身の健康維持・向上の意識を高める研修を充実させていきます。
- ・ストレスチェックの課単位の分析結果を有効活用し、予防対策を推進していきます。
- ・早期発見、早期治療の観点から、管理監督者の気づきのための研修や臨床心理士・産業カウンセラーによる相談体制の整備、産業医による面談などを引き続き実施します。
- ・長期休業者の復職をスムーズにするための支援を継続して実施します。

(2) ハラスメント対策の強化

- ・ハラスメントの防止と対応のための指針等の整備と相談しやすい窓口の整備
- ・ハラスメントに関する職員理解の促進・向上

ハラスメントは相手の尊厳や名誉を不当に傷つけるものであり、人権上の問題でもあります。職員のモチベーションの低下やメンタルヘルス不調の増加を引き起こす要因となる可能性が高いため、組織としても防止対策に万全を期す必要があります。

【現状及び課題】

本市は、平成 26 年 12 月に、「職場におけるハラスメント防止に関する基本方針」（以下、「ハラスメント防止基本方針」という。）を作成し、併せて内部相談窓口も整備しました。平成 26 年度から毎年度、職層別のハラスメント研修を実施し、ハラスメントへの理解と意識啓発を図っています。

また、多様化・複雑化するハラスメントの影響力の大きさを再確認し、その対応の強化を図るため、平成 31 年 4 月に、ハラスメント防止基本方針を全部改正し、法改正に伴う定義の追加や外部相談窓口の設置などを盛り込んだ運用基準の見直しを行いました。

【今後の方向性】

- ・ハラスメント防止の意識やハラスメントに関する知識を全職員が身につけるための研修を引き続き実施していきます。
- ・セクハラやパワハラだけでなく、カスタマーハラスメント（カスハラ）のような新たなハラスメント対策についても検討していきます。
- ・国の動向を注視しながら、必要に応じた対応をしていきます。

【セクシュアルハラスメント（セクハラ）】 他の者を不快にさせる職場における性的な言動及び職員が他の職員を不快にさせる職場外における性的な言動をいいます。

【パワーハラスメント（パワハラ）】 職務上の地位、人間関係などの職場内の優位性（※）を背景に、業務の適正な範囲を超えて、職員に精神的若しくは身体的苦痛を与える行為又は職場環境を悪化させる行為をいいます。

※ 上司から部下に行われるものだけでなく、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して様々な優位性を背景に行われるものも含まれます。

【カスタマーハラスメント（カスハラ）】 顧客や取引先からの著しい迷惑行為をいいます。

第5章 ワーク・ライフ・マネジメント

1 職員それぞれの仕事と生活の調和

(1) 第二次特定事業主行動計画の推進

・第二次特定事業主行動計画後期計画に則った取組みの推進

職員が高い意欲を持って心身ともに充実した状態で働き、十分に仕事の成果をあげていくためには、仕事面だけでなく私生活が充実していることも重要です。職員自らが仕事の充実と私生活の充実をマネジメントしていけるよう、組織として支援していくことが必要です。

【課題及び現状】

次世代育成支援対策推進法の有効期限が10年延長されたことに伴い、第二次特定事業主行動計画後期計画（令和2年4月～令和7年3月）を策定しました。この計画において、「ワーク・ライフ・マネジメントを支援する組織風土づくり～強いチームワークで活気のある組織～」を基本理念に掲げ、職員がそれぞれの個性と能力を十分に発揮して活躍でき、働きやすい環境を組織全員で作りに上げていくことを推進しています。

【今後の方向性】

- ・ 仕事と私生活の両立を図るための取組みを第二次特定事業主行動計画に則って、効果検証や見直しを行いながら実施していきます。
- ・ ダイバーシティの推進や超過勤務時間の上限設定による長時間労働の是正などの取組みを実施していきます。

(2) 業務改善の推進と年次有給休暇等の取得促進

- ・ 超過勤務時間縮減の取組みの推進
- ・ 年次有給休暇取得の促進

【現状及び課題】

超過勤務時間の縮減については、平成28年度から30年度にかけて、「業務改善に関するプロジェクト」を実施し、一人当たりの年間超過勤務時間数を31.1時間縮減することができました。年次有給休暇については、どの職員も年間10日以上取得ができる職場を目指し取組みを実施しています。安全衛生の面からも仕事の質の維持・向上の面からも更なる取組みが必要です。

【今後の方向性】

- ・ AIやRPA等のICTを活用した業務改善の検討・実施を後押ししていきます。
- ・ 超過勤務時間の上限設定による長時間労働の是正などの取組みを実施していきます。
- ・ 超過勤務時間の縮減のため、実態把握と原因分析を行うとともに、超過勤務時間縮減の好事例を表彰・共有するなど、組織全体の取組みの活性化を図ります。
- ・ 年次有給休暇の取得促進のため、YY月間の推奨など計画的な有給休暇取得への働きかけを行います。

2 柔軟かつ多様な働き方と女性活躍の環境整備

(1) 両立支援の充実と柔軟かつ多様な働き方の検討

- ・すべての職員のワーク・ライフ・バランスを支援する人事制度の周知
- ・柔軟な働き方（時差勤務、在宅勤務、短時間勤務など）の検討

ワーク・ライフ・バランスを重視した働き方を推進するためには、従来型の勤務スタイルにとらわれず、個の価値観や生活に寄り添った多様な働き方及びキャリア形成ができる環境を整える必要があります。

【現状及び課題】

女性の育児休業取得率は100%、男性の育児休業取得率は、54.5%（平成30年度）と高い水準を保っており、組織として育児休業を後押しする風土が醸成されてきています。介護に関する休暇制度については、平成29年度に介護時間を新設するなど制度の整備を進めるとともに、その周知と理解促進に努めています。

また、仕事と子育て・介護の両立だけでなく、職員それぞれがワーク・ライフ・バランスをより重視した効率的な働き方が可能となるよう、平成30年度より時差勤務制度の試行を実施し、多様な働き方を選択できる職場環境の整備を進めています。

令和2年4月～5月には、新型インフルエンザ等対策特別措置法に基づく「緊急事態宣言」の発令を受けて、感染拡大防止のリスクマネジメントの観点から交代制在宅勤務を可能な職場において実施しました。実施後の職員アンケートでは、「在宅勤務により通勤に伴う体力的負担や精神的なストレスが軽減された」、「子どもや家族との時間が増えた」など肯定的な意見が出る一方で「ファイルサーバ等にアクセスできないため業務が制限された」、「決裁業務や打合せ等ができず業務が滞った」、「仕事とプライベートの線引きが曖昧になった」等の意見があがりました。

柔軟かつ多様な働き方を推進するにあたっては、市民対応への影響や、個人情報の取り扱いなどにも十分留意して検討を進めていきます。

【今後の方向性】

- ・ 育児や介護を支援する人事制度については、ハンドブックの配布や職員掲示板へのチラシの掲載により周知を図っていくとともに、一人ひとりの事情に寄り添えるよう、職場と人事課が連携して支援を行います。
- ・ 平成30年度から試行を開始した時差勤務制度については、効果の検証や職員ニーズを踏まえた運用の見直し等を行いながら本格実施も見据えた検討を進めていきます。
- ・ 育児短時間勤務や高齢者部分休業制度などによる勤務時間の緩和についても引き続き調査・研究を行っていきます。
- ・ 在宅勤務については、在宅で実施可能な業務の仕分けを行うとともに、人事評価指標や労務管理方法などの課題を整理しながら、今後の対応を検討していきます。

(2) 女性の活躍の機会の拡大

・女性職員のキャリア形成支援

多様化する市民ニーズに適切に対応していくためには、施策の企画・実施・運営の過程に多様な視点を反映させることが重要です。あらゆる場面で女性がますます活躍し、市政や組織を活性化させていくために女性の能力発揮の機会の拡大を目指します。

【現状及び課題】

近年、採用される職員における女性職員の割合や、課長補佐などの指導的職責を担う女性職員は増加しています。一方で、自分の能力への不安、責任の重さ、仕事と個人の生活や家庭との両立が難しいと感じ、キャリア形成に悩む女性職員も多い現状です。

しかしながら、平成 29 年度に実施した男女平等に関する職員アンケート調査では、なりたい職位として管理職をイメージする女性職員の割合が 13.5%と平成 24 年度の調査と比べて約 5%増加しています。管理職に占める女性職員の割合は令和元年末現在、12.7%と 28 年度末に比べ 3.1%上昇しました。

職員意識調査では、女性は「業績・能力に応じて、適切な給与やボーナスが支払われている」や「やりがいのある仕事につく機会は十分、与えられている」という設問で男性より数値が高い傾向がありました。その一方で「休暇を取りやすい環境にある」という設問では男性より数値が低い傾向があります（37 ページ 表 3）。

女性職員が、出産や育児を契機としてキャリア形成を断念することなく、あるいは仕事と家庭の両立に関し本人の意思が尊重されつつ、高いモチベーションを維持して仕事に取り組むことができる職場環境の整備が必要です。

【今後の方向性】

- ・ 女性職員のキャリア形成やマネジメント能力の向上を支援する研修の充実に取り組みます。
- ・ 意欲のある職員に対する早期の派遣研修の機会の確保等の取組みを実施し、女性職員一人ひとりが思い描くキャリアやありたい姿を実現できるよう支援していきます。
- ・ 仕事と家庭の両立に関し、職員本人の意思を尊重したキャリア形成の実現に向けて、働きやすい環境の整備を進めます。

◆ 課長級以上に占める女性職員の割合の目標値 令和 7 年 3 月 31 日まで 20%

◆ 一人あたりの年間超過勤務時間数の目標値 150 時間

◀次世代育成支援対策推進法及び女性活躍推進法に基づく

武蔵野市第二次特定事業主行動計画 後期計画（令和 2 年 3 月改訂）より▶

第6章 年度別計画

第3章～第5章に記述した各施策については、下表に基づき、計画的に取り組みます。なお、各施策の実施状況については、毎年度策定する研修計画において定期的に進捗を管理し、適宜見直しを図っていきます。

施策		取組み	年度別計画				
			2	3	4	5	6
採用	—	職員採用試験制度の見直し	→				
		市や職員の魅力の積極的な発信					→
		障害者雇用の推進					→
能力開発、伸長	OJT	各職層に応じた指導育成力の強化					→
		OJTが円滑に進むための職場環境の整備					→
		現場を重視したOJTの推進					→
	Off-JT	職員の研修参加への意欲を向上させるための取組み					→
		職位ごとに求められる能力を身に着けるための研修の実施					→
		実務専門研修の充実					→
		先進事例の研究支援の充実					→
		現場体験研修の実施					→
	自己啓発への支援	自己啓発助成の拡充と活用促進					→
		自己啓発のための休業制度導入の研究	→				
キャリア形成	ジョブローテーション	入庁後10年で3部署を経験する、一般事務のジョブローテーションの実施					→
		ジョブローテーションを振り返る機会の設定					→
		一般技術職・保健師等専門職のジョブローテーション期間の検討		→			
	昇任制度	現行の昇任制度の適切な運用					→
		人事評価を積極的に活用した昇任者の決定					→
		適切な職位構成を維持する昇任人数の管理					→
	専門職の育成・複線型人事制度	一般技術職、保健師等の研修の充実					→
		複線型人事制度の専任分野、対象者拡大など制度の見直し	→				
		「庁内公募制度」の導入に向けた検討		→			

施策		取組み	年度別計画					
			2	3	4	5	6	
人事評価	—	人材育成基本方針改訂を踏まえた評価要素の改訂						→
		人事評価制度の納得性を高める取組みの実施						→
		人事評価システム導入の検討	→					
給与	—	職務職責に応じた給与体系の実現						→
		人事評価に基づく給与制度の推進						→
会計年度任用職員の育成と能力活用	—	市で働くにあたり必要となる知識・技能の早期習得						→
		会計年度任用職員制度について本人及び職場への理解促進						→
		非常時における役割等の研究	→					
高齢層職員の活躍推進	—	定年延長に関する法改正や国、東京都の動向に注視した対応						→
		モチベーションの維持・向上の取組み						→
多様性を生かした活力ある組織づくり	—	一人ひとりの多様な個性を認め合い生かす組織風土づくり						→
		コミュニケーションの活性化						→
		試行から新たな施策につなげる組織風土づくり						→
リスクマネジメントとコンプライアンスの推進	—	リスクマネジメントの取組みの推進						→
		コンプライアンス意識の醸成						→
労働安全衛生	メンタルヘルス	メンタルヘルス不調の予防対策の実施						→
		メンタルヘルス不調の早期発見、早期治療及び円滑な職場復帰の支援						→
		ストレスチェック集団分析結果を利用した職場環境改善						→
	ハラスメント	ハラスメントの防止と対応のための指針等の整備と相談しやすい窓口の整備						→
		ハラスメントに関する職員理解の促進・向上						→
職員それぞれの仕事と生活の調和	第二次特定事業主行動計画の推進	第二次特定事業主行動計画後期計画に則った取組みの推進						→
	業務改善の推進と年次有給休暇等の取得促進	超過勤務時間縮減の取組みの推進						→
		年次有給休暇取得の促進						→
柔軟かつ多様な働き方と女性活躍の環境整備	両立支援の充実と柔軟かつ多様な働き方の検討	すべての職員のワーク・ライフ・バランスを支援する人事制度の周知						→
		柔軟な働き方(時差勤務、在宅勤務、短時間勤務など)の検討						→
	女性の活躍の機会の拡大	女性職員のキャリア形成支援						→
人材育成基本方針改訂版の評価と見直し								→

参考

職員意識調査

現在の組織の特性や人材育成上の課題を把握するため、平成 30 年度に職員意識調査を実施しました。常勤一般職（961 名）を対象とし、回答率は 65%（627 名）でした。

※備考：92問のアンケート方式で、回答の「そう思う」を 5 点、「ややそう思う」を 4 点、「どちらともいえない」を 3 点、「あまりそう思わない」を 2 点、「そう思わない」を 1 点として加重平均による数値化を行い分析に利用した。以降、加重平均値を数値という。

○組織活性化には 7 つの領域（「リーダーシップ」「市民目線・市民志向」「情報データ活用」「自治体経営戦略」「業務プロセス」「人材育成」「業績評価」）があるとする考え方に基づいて、分析を行いました。組織全体の各領域の数値は「リーダーシップ」が 3.64、「市民目線・市民志向」が 3.75、「情報データ活用」が 3.54、「経営戦略」が 3.60、「業務プロセス」が 3.70、「人材育成」が 3.58、「業績評価」が 3.47 でした。「市民目線・市民志向」の値が相対的に高く、「業績評価」の値が相対的に低いという結果でした。

01_リーダーシップ	02_市民目線・市民志向	03_情報データ活用	04_自治体経営戦略	05_業務プロセス	06_人材育成	07_業績評価
3.64	3.75	3.54	3.60	3.70	3.58	3.47

○クロス集計で回答に特徴が見られた設問は以下のとおりです。

表 1（年齢）

設問No.	要素	設問	25～29年	30～34年	差
D-17	04 自治体経営戦略	組織目標や業務改善策に対して、職員の意見が反映される仕組みになっている	3.89	3.51	0.38
D-19	04 自治体経営戦略	全体(長期計画)と所属課(部)の目標は、整合が取れている	3.99	3.64	0.35
D-20	04 自治体経営戦略	必要な設備・機器等に投資し、新たな行政サービスを提供している	3.40	3.21	0.19
D-21	04 自治体経営戦略	変化を怖れず、常に新しい発想を取り入れる姿勢を持ち、更なる成長にチャレンジしている	3.47	3.31	0.16
D-23	04 自治体経営戦略	変化を怖れず、常に新しい発想を取り入れる姿勢を持ち、更なる成長にチャレンジしている	3.47	3.31	0.16
D-26	04 自治体経営戦略	地域の要望に対して、必要な施策を実施している	3.71	3.57	0.14

表 2（職位）

設問	主事級	主任級	係長級	課長補佐級	課長級	部長級
C-07 あなたの職場における安全と健康は、十分に考慮されている。	3.89	3.67	3.29	3.53	4.00	4.06
C-15 仕事がライフイベント(結婚、出産、子育て、就学、介護 等)を阻害していない。	3.72	3.30	3.07	3.38	3.50	3.72
C-12 自らの能力をさらに高めるために、Off-JT(職場外研修)等を積極的に利用したい。	4.02	3.60	3.48	3.66	3.89	4.17
A-10 武蔵野市役所の経営層は、良い仕事をしている。	3.50	3.25	3.10	3.21	3.65	3.83
C-08 異動・昇任は適切に行われている。	3.29	3.44	3.26	3.60	3.74	4.11
D-03 「市民満足度の向上」に積極的に取り組んでいる。	3.81	3.76	3.55	3.79	4.04	4.17
D-11 地域に対して、「一人ひとりを大切に自治と連携のまちづくり」を実践している。	3.53	3.45	3.25	3.36	3.70	3.94
D-10 所属課(部)は、良い仕事をしている。	3.92	3.86	3.77	3.97	4.30	4.50
D-04 職員が自由に意見が出せるように配慮されている。	3.97	3.91	3.74	3.81	4.33	4.33
C-02 他の自治体や会社と比べて、勤務先として良い。	4.09	4.00	3.85	4.07	4.24	4.50
B-04 昇任・異動の機会は、職員の能力に応じて、公平に与えられている。	3.34	3.30	3.24	3.45	3.67	4.06
D-09 所属課(部)は、人事管理能力(計画的な人材育成や教育の土壌)があると言える。	3.32	3.18	3.07	3.16	3.65	3.67
D-08 所属課(部)は、業務遂行能力(実行力)があると言える。	3.90	3.88	3.72	3.74	4.15	4.50
D-12 質の高い行政サービスを通じて、地域に貢献している。	3.85	3.80	3.63	3.84	3.96	4.28
D-19 全体(長期計画)と所属課(部)の目標は、整合が取れている。	3.84	3.71	3.65	3.76	4.43	4.06

表 3 (性別)

設問No.	要素	設問	男性	女性	差
C-16	07 業績評価	業績・能力に応じて、適切な給与やボーナスが支払われている	3.53	3.75	0.22
C-17	07 業績評価	やりがいのある仕事につく機会は、十分、与えられている	3.41	3.63	0.22
A-06	07 業績評価	効率的に仕事をする職員を評価する風土がある	3.01	3.21	0.20
C-13	07 業績評価	福利厚生に満足している	3.50	3.69	0.19
C-18	07 業績評価	新たな分野や領域における能力開発の機会は、十分、与えられている	3.30	3.37	0.07
C-20	07 業績評価	前回の評価において、あなたの業績は、正当に評価された	3.62	3.69	0.07
B-03	07 業績評価	スキル・知識を高める機会は、職員の能力に応じて、公平に与えられている	3.85	3.91	0.06
B-04	07 業績評価	昇任・異動の機会は、職員の能力に応じて、公平に与えられている	3.34	3.39	0.05
C-19	07 業績評価	前回の評価に対する、上司からのフィードバックは、現在の仕事の役に立った	3.28	3.33	0.05
B-05	07 業績評価	優秀な人材が適切に昇任している	3.25	3.30	0.05
C-08	07 業績評価	異動・昇任は適切に行われている	3.43	3.44	0.01
B-13	07 業績評価	部下を育成強化した管理職を評価している	3.24	3.17	-0.07
B-07	07 業績評価	休暇を取りやすい環境にある	3.98	3.52	-0.46

武蔵野市人材育成基本方針

平成 24 年 2 月・平成 28 年 5 月改訂

令和 2 年 7 月改訂

発行 武蔵野市総務部人事課

武蔵野市緑町 2 丁目 2 番 28 号

TEL 0422-60-1814 (直通)