



# 国分寺市人材育成基本方針 (第3期)

平成 31 年 1 月  
国 分 寺 市

# はじめに

「魅力あふれ ひとつつながる 文化都市国分寺」を実現するために  
～持続可能な組織づくりのための「人材育成」～

市では、平成 17 年に、職員を「育てる・活かす・支援する」ための仕組みを体系的にまとめた「国分寺市人材育成基本方針」を策定し、職員の資質及び能力の向上を図るとともに、それを十分に発揮でき、やりがいと満足感のある組織づくりを目指し、取組を進めてまいりました。その後、策定当時から市を取り巻く社会・経済状況は大きく変化したため、実情に即した基本方針とするべく、平成 23 年に見直しを行いました。その後、現在に至るまでに、見直し当時から市を取り巻く環境、社会情勢は更に変化してきました。少子高齢社会の進展に伴う扶助費の増大、高度情報社会の進展による情報管理リスクの増大、公共施設等の老朽化に対応するための施設管理コストの拡大、社会基盤や日常生活を脅かす災害への対応など、市は様々な行政課題に直面しています。

一方、組織に目を向けると、近年相当数の職員の定年退職が進み、これまで培ってきた知識とノウハウの継承は、人材育成の観点から重要な課題であり、人が入れ替わっても持続可能な組織とする必要があります。また、職員の長時間労働による疲弊を防ぎ、仕事と私生活との調和を図る、ワーク・ライフ・バランスについても一層の取組が必要です。更に近年、官民を問わず、様々な組織においてハラスメントに関する諸問題が顕在化しています。職員の生産性・モチベーションの低下を引き起こし、ひいては組織の停滞を招くことになるこのハラスメントについては、発生を未然に防ぐため、全庁一丸となった取組が肝要です。

このように、経済・社会状況の低迷、市民ニーズの高度化・複雑化、そして組織の多様化があいまって、従来の考え方、業務の進め方では課題に十分に対応できない状況におかれています。

こうした課題を解決するためには、当然ながら限られた資源で対応しなければなりません。人・モノ・金・時間・情報など、市には様々な経営資源がある中、現在の状況においてはこうした資源は限られており、簡単に増やすこともできません。しかし、取組次第で豊かにすることができるものがあります。それが「人」、つまり市職員です。様々な行政課題に直面しても、市民のために、そして市民とともに行動する組織を実現するために、組織の根幹である「人材」を育成することが必要です。

また、市では、平成 29 年 3 月をもって計画期間が満了した「国分寺市第四次国分寺市長期総合計画」に代わる新たな長期計画として、「国分寺市ビジョン」と「国分寺市ビジョン実行計画」からなる「国分寺市総合ビジョン」（以下、「総合ビジョン」といいます。）を策定しました。このうち国分寺市ビジョンでは、まちづくりの基本理念として「ともに進める」「ともに高める」「ともにつなげる」の 3 点を示し、市民や事業者等とともに取り組むことを明記しました。市だけでなく、市民や事業者等とともに、「オール国分寺」で取り組んでいくためには、職員が市民との「協働」の視点を持つことが不可欠です。そして、市職員として市民

や事業者等と力を合わせ、視野を広げて知見を深めることで、総合的かつ大局的な判断ができる自治体職員となることを期するものです。

このたび、直面する課題への対応、そして総合ビジョンの実現のため、この「国分寺市人材育成基本方針」を見直しました。全職員が、この基本方針を意識し研鑽に努めるとともに、この基本方針に基づき、市民とともにまちづくりを進めるにふさわしい職員の育成に努めていきます。

平成31年1月

国分寺市長 井澤邦夫

# 目 次

1. 国分寺市人材育成基本方針の位置づけ・・・・・・・・・・・・・・・・・・ p.4
2. 人材育成を取り巻く環境・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ p.5
3. 人材育成の必要性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ p.7
4. 会計年度任用職員の人材育成・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ p.8
5. めざす職員像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ p.8
6. 職員に必要な知識・能力・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ p.10
7. 人材育成のコンセプト・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ p.13
8. 人材育成プランの体系・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ p.14
9. 12の施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ p.15
10. 国分寺市人材育成基本方針を具体化するために・・・・・・・・ p.30
11. 国分寺市人材育成基本方針見直し検討委員会検討経過・・・・ p.31
12. 国分寺市人材育成基本方針見直し検討委員会委員名簿・・・・ p.31
13. 国分寺市人材育成基本方針見直し検討委員会設置規程・・・・ p.32

# 1 国分寺市人材育成基本方針の位置づけ

国分寺市人材育成基本方針（以下、「基本方針」といいます。）は、国分寺市ビジョン実行計画に記載された施策「職員育成」における「目指す姿」を実現するため、その基本的考え方や取り組むべき方針を明確にするもので、当市の人材育成の基本となるものです。そして、基本方針に基づき、「国分寺市人材育成実施計画」（以下、「実施計画」といいます。）を策定し、具体的に取り組むべき人材育成について定めます。

## 【国分寺市ビジョン】

未来のまちの姿：「魅力あふれ ひとつながる 文化都市国分寺」

### ○分野別の都市像

未来につながる持続可能なまち

## 【国分寺市ビジョン実行計画】

### ○分野

公共経営

### ○施策

職員育成

### ○目指す姿

「職員が公共経営に必要な知識・能力・意欲の向上を図り、市民サービスの質の向上に反映されています。」

## 【国分寺市人材育成基本方針】

「市民の立場に立って考える職員」「経営感覚を備えた職員」「創造性にあふれた職員」「人間性豊かな職員」を実現するため、「職員を育てる」「職員を活かす」「職員を支援する」の3つの施策を組み合わせた人材育成の総合的な基本方針。

## 【国分寺市人材育成実施計画】

基本方針の施策を実現するための具体的な取組を毎年度実施計画で定め、それに基づいて事業等を実施します。実施結果については見直し、必要に応じ改善を行うPDCAサイクルを継続します。

## 2 人材育成を取り巻く環境

市は、平成 17 年 5 月に人材育成基本方針を策定し、それに基づき具体的施策・事業を実施してきました。その経過において、市を取り巻く社会・経済状況が策定当時と大きく変わったことから、情勢に合った基本方針とするため、平成 23 年 9 月に基本方針の見直しを行いました。そして現在、見直し当時の状況から更に変化した時代に対応するため、あらためて基本方針を見直しました。

### (1) 社会の変化

現在、市は、経済成長の鈍化、少子高齢化が進んでおり、近い将来には人口減少に転じることが予想されています。また、価値観の多様化に伴い、市民ニーズは高度化・複雑化しています。特に現代社会は、外国人観光客や外国人住民の増加にみられる多文化共生社会、LGBT といった多様な個性が混在する社会です。個々が互いに違いを尊重し、互いに価値を見出し、認め合うダイバーシティ社会においては、従来の考え方や方法だけでは十分な対応ができない時代になっています。

また地方分権の推進に伴い、権限移譲により事務が移管されるなど、市が担う業務も増加傾向にあります。指導・監督業務については、その知識・技術・ノウハウをどのように獲得し、また組織内でどのように共有・継承していくかが問われています。

### (2) 「国分寺市総合ビジョン」の策定

平成 23 年、地方自治法に規定されていた総合計画の策定義務がなくなり、地方自治体が地域の実情に合わせて主体的に計画を策定する時代となりました。その中、平成 28 年度末をもって「第四次国分寺市長期総合計画」の計画期間が満了し、新たな総合計画として、平成 29 年 3 月に「国分寺市総合ビジョン」が策定されました。

まちづくりの最上位計画である「国分寺市総合ビジョン」は、総合的かつ計画的な市政運営を図るための基本構想である「国分寺市ビジョン」と、その実現のための具体的な取組等を定めた「国分寺市ビジョン実行計画」からなります。

国分寺市ビジョンでは、市民・事業者等とともにまちづくりを進めるうえでの共通の目標として、「魅力あふれ ひとつながる 文化都市国分寺」を掲げています。そしてその姿を実現するため、5つの都市像を定め、それぞれの都市像の実現に資する 36 の施策を、国分寺市ビジョン実行計画により展開します。

このうち、公共経営に係る施策として「職員育成」が規定されています。ここでは、目指すべきまちの姿として「職員が公共経営に必要な知識・能力・意欲の向上を図り、市民サービスの質の向上に反映されています。」と規定され、施策の展開として以下の4点の取組方針が示されています。

## 《施策の展開》

### 【取組方針①：職員の資質及び能力の向上】

庁内研修と東京都市町村職員研修所研修の二つを研修の大きな柱とし、業務遂行に必要なコミュニケーション能力やマネジメント能力、実務能力の向上を図ります。また、OJTの活性化や外部団体への派遣研修の充実、多様な自己啓発の形態を検討し、実施することで、職員の資質及び能力の向上に取り組みます。

### 【取組方針②：チャレンジと成果が評価につながる制度の確立】

職員がそれぞれの業務において組織目標を達成することは当然に大切なことですが、併せて重要なのは、「達成感」「貢献感」をしっかりと得られるかということです。そのためにもチャレンジと成果が評価へ、更に次のモチベーションへとつながる人事考課制度の運用と検証を継続して行っていきます。

### 【取組方針③：より良い人材の確保と適正な人員配置による組織力の向上】

公務員としての資質を備えた本市にふさわしい人材を確保し、様々な業務を経験させ、業務遂行能力を高めるために、ジョブローテーションを実施します。これにより、高い成果を生み出すことができる職員を育成し、配置の適正化を図ります。

また、一定の経験を積み、昇任意欲を持った職員が一つ上の職位にチャレンジできるように、主任職や係長職の昇任試験を実施するとともに、組織をマネジメントする職員を計画的に育成できるように人事制度を整備し、組織力の強化を図ります。

### 【取組方針④ 良好な職場環境を整備するための意識の醸成】

職員が各々の能力を発揮するためには、職場環境が良好であること、そしてこのことを組織の全員が意識することが重要です。職員一人ひとりがその重要性を認識し、互いの立場を理解し、認め合う意識を醸成することに引き続き取り組みます。

「職員育成」は、都市像「未来につながる持続可能なまち（公共経営）」に含まれ、他の4つの都市像を下から支えることで、効率的かつ効果的に各分野の施策を推進することとされており、未来のまちの姿を実現するための基礎となる重要なものです。

## (3) 新たな任用制度の導入

令和2年4月1日に改正地方公務員法・地方自治法が施行され、それまでの非常勤職員（嘱託職員、臨時職員等）の多くが、新たに「会計年度任用職員」として任用されています。正規職員とともに同じ国分寺市職員として業務を遂行し、地方行政の重要な担い手として、会計年度任用職員がさらに活躍できるよう取組みを進めていく必要があります。

## (4) 国分寺市特定事業主行動計画（第4期）の計画期間の開始

市では、「次世代育成支援対策推進法」（平成15年7月制定）及び「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」に基づく特定事業主の責務として、「国分寺市特定事業主行動計画」（以下、「行動計画」といいます。）を策定しています。今般、平成30年度から平成34年度までの5年間を行動計画期間とした、第4期行動

計画が策定されました。職員が健康で安心して仕事に取り組み、活力ある組織づくりのため、本行動計画に基づいた様々な取組が行われています。

行動計画には、育児休業等の制度理解促進、超過勤務縮減のための働き方改革、固定的な性別役割分担意識の改革とワーク・ライフ・バランスの推進、女性職員活躍推進といった、市として取り組むべき課題と達成目標が示されています。人材育成の各種取組については、この行動計画と関連付けて推進する必要があります。

#### (5) 「人事考課制度」の定着と考課結果の処遇への反映

人事考課制度は、職員が業務を遂行する際の目標及びその達成状況の管理という「人事管理」の側面と、考課者から被考課者への指導・助言を通じた被考課者のスキルアップという「人材育成」の側面を有しています。

人材育成の面では、期初面談において、考課者と被考課者の面談を通じ、当該年度の目標設定を行うことで、設定した目標を意識して業務を遂行しています。また、必要に応じて期中面談を行うことで、業務遂行状況の確認や目標の見直しを行い、更に期末面談において、振り返りと次期への意識付けを行っています。このPDCAサイクルを通じて、職員の人事管理と人材育成を推進しており、平成19年度に本格実施となり10年以上が経過した現在、既に制度として定着していると言えます。

現在、考課結果は正規職員及び再任用職員の処遇にも活用されており、成果が処遇というかたちで職員に目に見える形で反映される現在、人事管理と人材育成の両面で一層各職員が意識して業務に取り組む必要があります。

## 3 人材育成の必要性

職員は、市民ニーズを的確に捉えまたは先取りし、それを政策として具体的な形にして課題解決に取り組むため、限られた資源を効率的・効果的に活用しなければなりません。人、モノ、金、時間、情報などの経営資源は、上記の社会・経済状況においては、劇的に増加させることは難しい状況です。特に、税込・税外収入の大幅な増加や、職員数の増加が望めない状況においては、今ある、最少の経営資源で最大の効果を発揮しなければなりません。職員を増やすことは難しくても、職員一人一人の資質と能力を向上することは可能であることから、いかに人材育成を進めていくかを明確にする必要があります。これは、職員の資質・能力向上により一人あたりの処理量を増やせばよい、ということではありません。「資質・能力」とは、業務の平準化・効率化を組織として推進する取組、働き方改革、ワーク・ライフ・バランスの推進を担うことができる職員の育成、また組織づくりをも意味します。

このことを実現するためには、職員の積極的な自己研鑽が必要であるとともに、職員への直接的・間接的支援もあわせて推進することが必要です。



## 4 会計年度任用職員の人材育成

正規職員と会計年度任用職員では任用体系も職責も異なるため、同一の能力や資質が求められるわけではありません。しかしながら、多くの会計年度任用職員についても、正規職員とともに業務を遂行するという点では、市職員として必要な人材育成を推進していく必要があります。

会計年度任用職員には、地方公務員法第39条の規定に基づき、必要な研修を実施する必要があります。具体的には、職場外研修とOJTを基本とし、「めざす職員像」(「5 めざす職員像」参照。)として必要な資質・能力を修得するため、研修を受講する機会を提供します。これまで正規職員を対象としていた研修についても受講対象を広げ、会計年度任用職員が正規職員とともに学ぶことのできる環境づくりを行います。また、これは現在でも取組として実施されていますが、職場における日常業務を通じたOJTを基本として人材育成を図るものとします。

## 5 めざす職員像

ここでは、これからの国分寺市を担う職員の「めざす職員像」を明らかにします。

市が直面する課題に的確に対応し、果たすべき役割を担うために、職員には以下の知識・能力を身につけ活用することを通じて、意識・姿勢を養い、行政の課題に取り組むことが求められます。この職員像は、市の人材育成の目標であり、職員一人一人がこの職員像を常に意識しながら、研修受講や自己研鑽を進める必要があります。

また、正規職員とともに、会計年度任用職員もこの職員像を目指し研鑽を図る必要があります。しかし、すべて正規職員と会計年度任用職員が同一の役割や知識・能力が求められるわけではなく、主に正規職員が習得し、役割として担うべきものもあります。

【行政の課題】

- ・ 市民要求の多様化と高度化に対応する質の高い行政サービスの提供
- ・ 市民との協働の推進（市民参加・職員参加）
- ・ 情報公開の推進
- ・ 個人情報の保護

【行政の課題】

- ・ 行財政改革（効率効果的行政運営）の推進
- ・ 事務事業の見直し
- ・ 組織の適正化
- ・ 働き方改革

市民の立場に  
立って考える職員

経営感覚を  
備えた職員

創造性に  
あふれた職員

人間性  
豊かな職員

【行政の課題】

- ・ 地方自治の推進
- ・ 時代の変化への対応
- ・ 新しい行政課題への対応

【行政の課題】

- ・ 人権の世紀
- ・ 男女共同参画社会の推進
- ・ ワーク・ライフ・バランスの推進
- ・ ハラスメントの防止

## 6 職員に必要な知識・能力

職員が「5 めざす職員像」に示された職員となるために、様々な知識・能力を身につける必要があります。これらはいずれも職員として備えるべきものですが、正規・非正規の別や職階に応じ、求められる内容及び水準が異なります。

### 1 職員に必要な知識・能力（職員像別） ※8ページ「5 めざす職員像」参照。

めざす職員像	必要な意識・姿勢	必要な知識・能力
市民の立場に立って考える職員	<input type="checkbox"/> 市民のニーズをつかむシャープな感覚 <input type="checkbox"/> 市民の立場に立って考え行動するという視点 <input type="checkbox"/> サービス業であるという自覚 <input type="checkbox"/> CS（市民満足度）の向上を目指す姿勢 <input type="checkbox"/> 市民を行政運営のパートナーと捉え、協働を進める姿勢 <input type="checkbox"/> 地域への関心	<input type="checkbox"/> 適切な接遇に関する知識 <input type="checkbox"/> 自分の業務と関わりのある部署及び業務への関心と知識 <b>■</b> 高度なコミュニケーション能力（プレゼンテーション、折衝及び交渉の能力等）
	<b>■</b> 市が有する情報について、常に市民に説明することを念頭におき業務に臨む姿勢	<b>■</b> 市民等への説明責任を果たす能力
	<input type="checkbox"/> 市民等から個人情報をお預かりしているという意識	<input type="checkbox"/> 個人情報を保護するために必要な措置に関する理解 <input type="checkbox"/> 情報セキュリティ確保の取組に関する知識
経営感覚を備えた職員	<input type="checkbox"/> 納税者の立場に配慮する姿勢 <input type="checkbox"/> 最少の経費で最大の効果をめざすコスト意識 <input type="checkbox"/> スピード感覚を持ち迅速、効率的に問題を処理する姿勢	<input type="checkbox"/> 職務の遂行に必要な知識及び技能 <input type="checkbox"/> ICT活用能力
	<b>■</b> 自治体をとりまく状況を危機意識をもって受け止める姿勢 <b>■</b> 民間の手法に学ぼうとする姿勢 <b>■</b> 業務の平準化に組織として取り組む意識	<b>■</b> 前例踏襲ではなく、事業の必要性について、ゼロベースで見直す能力 <b>■</b> 業務の繁閑に応じ組織で業務分担を見直し、対応する能力
	<b>■</b> 業務の優先順位について、組織全体への影響度や長期的な観点から判断する意識	<input type="checkbox"/> 業務を的確にすすめるためのマネジメント能力
創造性にあふれた職員	<b>■</b> 地域の実情に応じ必要な施策を自治体として自ら企画・立案・実行するという意識 <b>■</b> 自治体経営の視点から、歳出削減と歳入増加のための多様な取組を自ら企画・立案・実行するという意識	<b>■</b> 政策立案能力 <b>■</b> 政策法務の知識 <b>■</b> プレゼンテーション能力
	<input type="checkbox"/> 豊かな感受性と旺盛な好奇心 <input type="checkbox"/> ユニークな発想 <input type="checkbox"/> チャレンジ精神 <b>■</b> 先例や慣習にとらわれず、積極的に改革に取り組む姿勢	<input type="checkbox"/> 時代の変化を捉える能力 <input type="checkbox"/> 情報収集し分析する能力

人間性豊かな職員	<input type="checkbox"/> 人権を尊重する意識 <input type="checkbox"/> 高い倫理意識 <input type="checkbox"/> 平等な態度，公平公正な行動	<input type="checkbox"/> 人権問題に関する関心と知識 <input type="checkbox"/> ダイバーシティ社会に関する関心と知識 <input type="checkbox"/> 社会問題に対する関心と知識 <input type="checkbox"/> 男女共同参画に関する関心と知識
	<input type="checkbox"/> 自己啓発と自己管理に対する意欲 <input type="checkbox"/> 健康管理 <input checked="" type="checkbox"/> 自分自身も市民であるという自覚と地域活動等へ積極的に参加する姿勢	<input checked="" type="checkbox"/> 仕事とは直接かかわらない得意分野への関心
	<input checked="" type="checkbox"/> ハラスメント防止に向け組織として対応するという意識	<input type="checkbox"/> ハラスメントに関する正しい理解と知識 <input checked="" type="checkbox"/> ハラスメントを未然に防ぐ組織運営

(注)「必要な態度・姿勢」及び「必要な知識・能力」に示された項目について

：職員として身につけることが望ましいもの(会計年度任用職員含む)

：特に正規職員が修得し担うべきもの

## 2 職員に必要な知識・能力(職層別)

### (1) 一般職

一般職は、まず、法令・文書管理・財務会計・契約・ICT活用に関する知識を身につけ、課せられた定型的業務を、確実に効率・効果的に遂行することが求められます。それとともに、業務の段取りやタイムマネジメントなど業務の効率化実現のための計画的な業務遂行も重要です。

### (2) 主任職

主任職は、職場の中堅職員として、市政に関する理解を深め、係長を補佐し、部下を指導し、職場を活性化することが期待されています。また、係長職の補佐を通じて、市の意思決定の過程や経営戦略の策定を目の当たりにすることで、行政運営について学ぶ姿勢も必要です。

### (3) 係長職

係長職は、系のリーダーとしての役割を果たすことが期待されます。リーダーとして職場メンバーの自己啓発意欲の醸成や意欲的に業務に取り組む姿勢を養うための支援をする能力やOJTにおいて人材育成の中心的な役割を担うことが求められます。また、課長を補佐する役割や経営感覚を持ち仕事を見直す柔軟性、創造性、機動性が求められます。

### (4) 課長職

課長職に期待される役割は、ティーチングやコーチングを中心とした職員を育成・指導し、やる気を引き出すことであり、職場の指導者として人材を育成することです。特に、人事考課制度を所属職員の能力開発のPDCAサイクルとして活用し、人材育成を推進する必要があります。また、行政の効率的効果的な運営のために、部下の日々の業務の進捗状況を管理し、成果を把握する業務監督です。更に、市民や議会に対して、また部下に対して市の方針や部課の考え方を的確に伝えるための表現力や説得力も求められます。

### (5) 部長職

部長職は、市の重要な施策の検討・決定に携わることが多く、市の方向性を決定する重責を担っています。したがって、行政をめぐる今日的な課題の把握と市が置かれた状況認

識を前提に、市にとって最も適切な判断を下すこと、市の方針や目標、進むべき方向を部下職員に示し、中長期的な視点に立って組織を動かしていくことが必要です。

※ 会計年度任用職員

会計年度任用職員は、職務の遂行に必要な知識及び技能を有し、意欲をもって職務を遂行することのできる職員で、職種によって必要なスキルを活かし業務できることが必要です。

知識・能力の内容	職層別の重要度				
	一般職	主任職	係長職	課長職	部長職
定型的業務を、確実に効率・効果的に遂行するための、法令・文書管理・財務会計・契約・ICT活用などの基礎知識・実務能力	●	●	◎	◎	◎
業務を遂行する目的や達成すべき目標を的確に把握し、優先順位をつけて事務を処理する能力	●	●	◎	◎	◎
コスト意識をもち、適切な時間管理のもと正確かつ迅速に事務を処理する能力	●	●	◎	◎	◎
上司や同僚に対して、報告・連絡・相談を的確に行い、良好なチームワークを自ら率先して作り出す能力	●	●	◎	◎	◎
市民等に対してわかりやすく説明し、理解、納得を引き出す能力	●	●	◎	◎	◎
組織内外の関係者と良好で建設的なコミュニケーションを取り合意形成・課題解決に至るための調整能力	○	●	●	◎	◎
市民等と協働して事業を進めるための折衝・交渉・調整等の能力	○	●	●	◎	◎
市の抱える課題について、考慮すべき諸要因を分析し、達成方策や解決方法を案出し企画する能力	○	●	●	◎	◎
教育と自発的な気付きを促すためのティーチング・コーチングを適切に活用し、部下を育成する能力	○	●	●	◎	◎
職場メンバーの自己啓発意欲の醸成や意欲的に業務に取り組む姿勢を養うための必要な支援を行う能力	○	○	●	●	◎
行政の効率的効果的な運営のために、部下の日々の業務の進捗状況を管理し、成果を把握する業務監督能力	○	○	●	●	●
人事考課制度を所属職員の能力開発のPDCAサイクルとして活用し、人材育成に活かす能力		○	○	●	●
時代の潮流、時勢の変化、市の状況を総合的に見定め、目標を達成する能力		○	○	●	●
中長期的な視点に立ち経営戦略を策定する能力		○	○	●	●
市の方針や目標、進むべき方向を部下職員に周知・徹底する能力		○	○	●	●
部局間の調整を図り、組織横断的に課題解決を図る能力		○	○	●	●
組織全体をとらえた意思決定と判断を下す能力		○	○	●	●

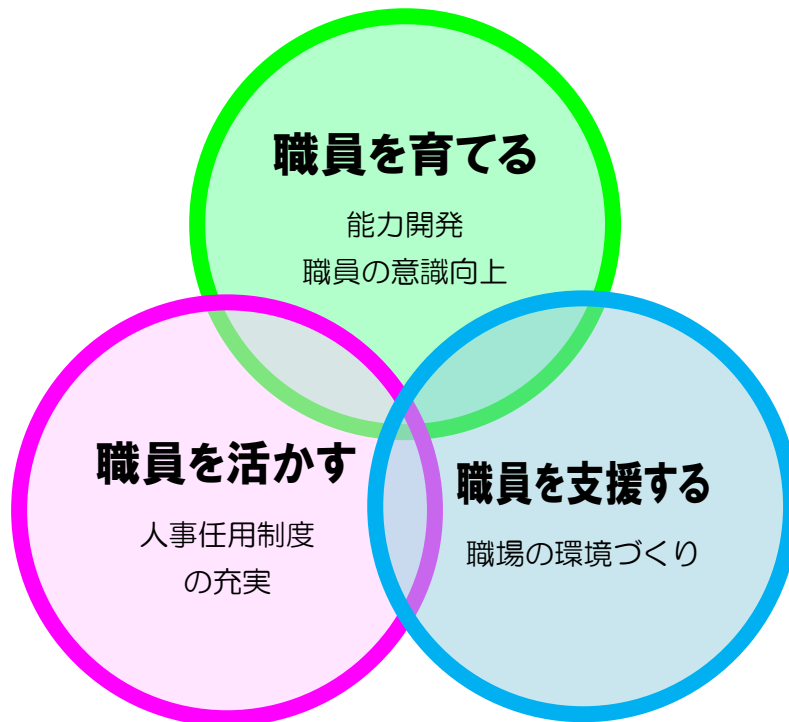
●：身につけ発揮すべき知識・能力

◎：前提となる知識・能力

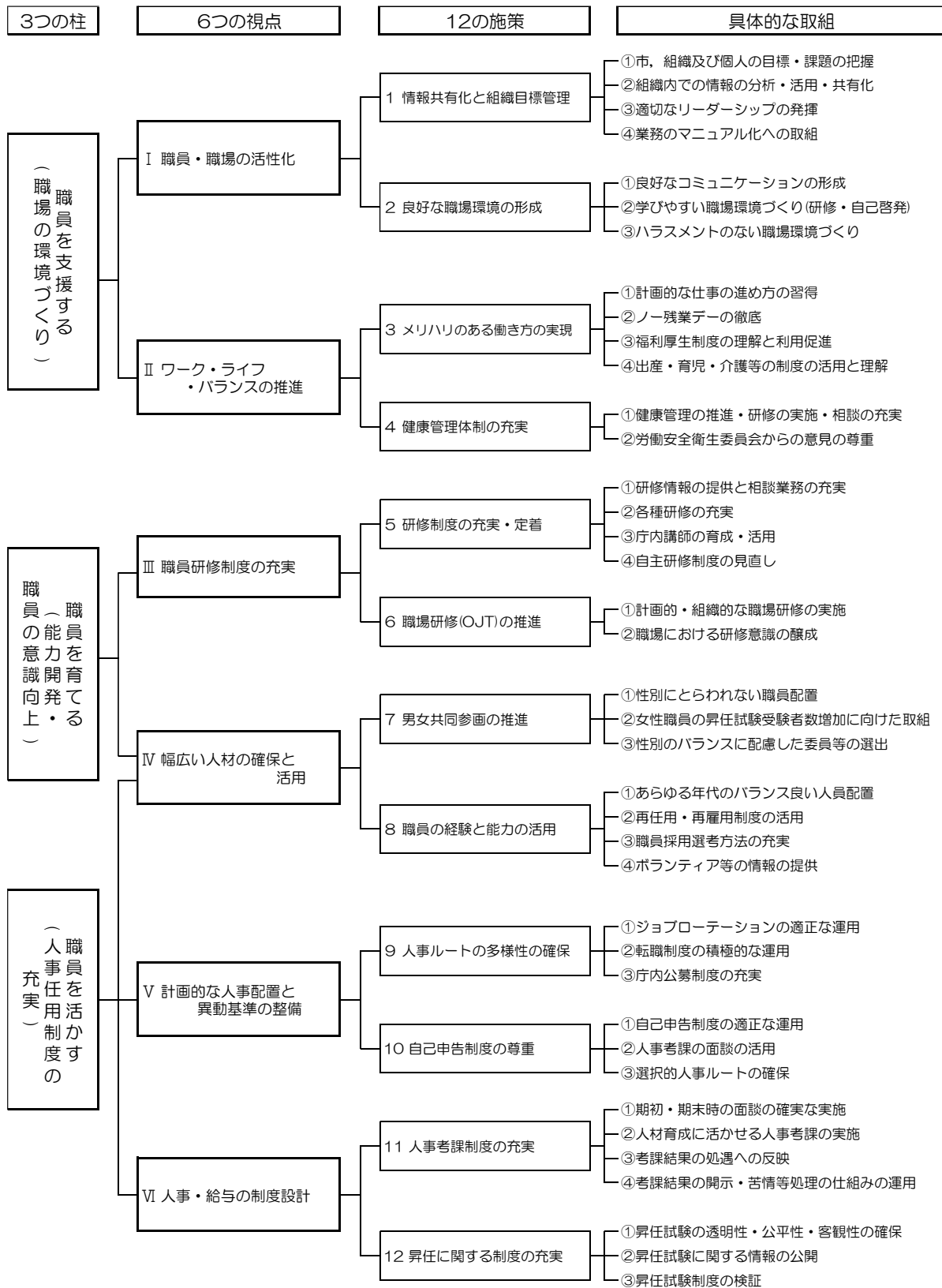
○：上位の職位に向け身につけておくことが期待される知識・能力

## 7 人材育成のコンセプト

人材育成を推進するため、「職員を育てる」・「職員を活かす」・「職員を支援する」の3つの柱を軸に各施策を組み合わせ、人材育成に取り組めます。



# 8 人材育成プランの体系



## 9 12の施策

### 施策 1

### 情報共有化と組織目標管理

#### 現状の課題と問題点

市の財政は今なお厳しい状況にあります。職員は、限られた資源を活用し、効率的・効果的な行政運営を進める必要があります。そのためには、組織としての情報共有と目標管理が必要です。

情報の共有化については、庁内イントラネットの活用により一定の取組が進んでいます。市内外の状況を確実に捉え対応していくため、部課内又は部課をまたいで活発に情報共有がなされる必要があります。

目標管理については、人事考課制度により取組をすすめています。組織目標達成のためには、期初・期末時の面談で組織目標についての伝達が確実になされ、各レベルに応じ適切にブレイクダウンされた職務目標設定とその達成に向けた取組がなされることが必要です。

また、市民の要望に応え様々な課題を解決していくために、非正規職員も含めた職員に対するマネジメント能力を持つリーダーが必要です。リーダーとは管理職や係長職のみならず、庁内検討委員会の長等も含まれます。リーダーには、それぞれの職責・立場での仕事と職員のマネジメント能力が求められます。

#### 取組

#### ① 市、組織及び個人の目標・課題の把握

◎所属長は、庁議等において決定された事項等の説明・周知を必ず行い、各職員は市の目標・課題・置かれた状況等を常に理解・把握します。

◎人事考課制度により、部・課・係そして職員個々の課題と目標を定め、個人及び組織とし

て目標管理に取り組みます。

◎人事考課制度により、組織課題の明確化による目標の設定、評価の充実等PDCAサイクルによる業務遂行を進めます。

#### ② 組織内での情報の分析・活用・共有化

◎庁内イントラの活用を継続的に進め、情報の共有化を引き続き推進します。

◎課内会議等を定例化し、職務に必要な情報や課題の共有化を図ります。

◎係間・課間・部間での連携のために「ほう・れん・そう」（報告・連絡・相談）を確実に実施します。

◎全庁的に取り組む業務は、庁議等で情報共有を行い、協力・連携体制をとります。

#### ③ 適切なリーダーシップの発揮

◎各リーダーは非正規職員を含めた職員に対するマネジメントを行う能力の向上に努めています。

◎的確な目標設定や評価の充実と活用等により、人事考課制度による人材育成を図るため、管理職を中心としてマネジメント能力の向上に努めます。

#### ④ 業務のマニュアル化への取組

◎業務の円滑な引き継ぎや遺漏のない業務遂行の実現を図るため、業務マニュアルの整備を進める必要があります。また、OJTを推進する上でも、業務マニュアルの活用は有効であり、その整備に取り組みます。



### 期待される効果

- 情報や課題を共有することで組織的な取組を容易にし、短期間での課題改善につながるとともに、情報活用の姿勢や能力を身につけることにつながります。
- PDCAサイクルを活用した目標管理を行い、計画的な職務遂行により効率的・効果的な行政運営が可能となります。
- 組織間の連携により横断的な情報共有が図られることで、職員個人にとっては様々な行政課題等について視野を広げることにつながり、多角的な視点を備えた職員の育成が図られます。
- 業務マニュアルの整備により、業務の円滑な引き継ぎが図られ、職員の異動があっても安定した業務遂行の実現につながります。また、業務マニュアルを活用したOJTの実施により、遺漏のない人材育成を図ることができます。



## 施策 2

## 良好な職場環境の形成

### 現状の課題と問題点

地方分権の推進のもと、自治体の権限かつ責任による政策の立案・実施が可能になったことや市民要求の多様化などにより、業務が増大・複雑化しています。それに伴い職員には高い力量が求められ、業務に必要な知識・技能習得のための研修や自己啓発がますます重要となっています。職場における人材育成には、「職場内での業務を通じた育成」と「職場内での勉強会等の実施による育成」があります。こうした人材育成を進める上で、良好な職場環境は必要不可欠です。

また現在、障害者差別解消法にもとづく合理的配慮の取組やユニバーサルマナーなど、多様な人々に向き合うための心づかいや行動が重視されています。多様な個人が職員として働く市役所においても、互いの人格を尊重し個性を認め合う風土の醸成を図り、職員一人一人が気持ちよく働ける環境を整備することが重要です。

### 取組

#### ① 良好なコミュニケーションの形成

◎執務時間内に実施する、課内会議や仕事の指導、フォローを通して、効率的・効果的なコミュニケーションを図ります。

◎人事考課面談実施の徹底や面談内容の充実を図り、コミュニケーションのひとつとして活用します。

#### ② 学びやすい職場環境づくり（研修・自己啓発）

◎課内会議・係内会議をコミュニケーションやOJTの視点で捉え活用していきます。

◎課題や情報を共有することで、課や係として必要とする知識・技能を明確にし、学ぶことについて共通認識を持つようにします。また、各組織での職場研修の充実のため、職員課との連携を進めます。

◎幅広く仕事を理解することを目的に、職場内で担当を変更するジョブローテーションを実施します。ただし、機械的な交代ではなく十分な話し合いが前提となります。

#### ③ ハラスメントのない職場環境づくり

◎「ハラスメントの防止等に関する指針」の内容を庁内で周知徹底し、各種ハラスメントをしない・させない意識を醸成するとともに、職場におけるハラスメントの防止のための研修を実施します。

◎ハラスメントが発生した場合、ハラスメント相談員が相談を受けるほか、上記指針に基づき、組織として問題を迅速かつ適切に解決できるよう対応します。

### 期待される効果

- ・良好なコミュニケーションの実現により、効率的・効果的な組織運営につながります。
- ・学ぶことの必要性を共有することで、所属内で研修受講への意識が高まり、計画的な研修受講が図られます。
- ・幅広く仕事を担当することで、自分の適性の発見ができ、適材適所の配置も可能になります。
- ・ハラスメントのない働きやすい職場とすることで、職員の意欲の向上が図られ、ひいては組織の生産性の向上につながります。

## 施策 3

## メリハリのある働き方の実現

### 現状の課題と問題点

仕事だけではなく、家庭生活、社会活動、趣味活動なども充実した生活（ワーク・ライフ・バランスのとれた生活）のためには、効率的な働き方をし、仕事以外のことに使う時間を確保することが必要です。

メリハリのある働き方を実現するために、職員はワーク・ライフ・バランスについて理解をし、実践していくことが必要です。そのためにも、職員の余暇を充実するツールの1つである福利厚生制度の利用をさらに活発にする必要があります。

また、出産・育児・介護等に際して利用できる制度を整備し、職員が働き続けるための支援を行っています。育児休業については、男性職員の取得も見られるようになりました。取得率の向上に向け、制度の周知などに努める必要があります。

### 取組

#### ① 計画的な仕事の進め方の習得

◎効率・効果的に仕事を進める手法を学ぶための研修を、引き続き係長職以下の職員を主対象に実施していきます。

#### ② ノー残業デーの徹底

◎職員は、ノー残業デーを意識し、ワーク・ライフ・バランスのとれた働き方の実現に取り組みます。

◎ワーク・ライフ・バランスの推進を組織的に取り組むために、管理職の意識改革やマネジメント能力の向上に取り組みます。

#### ③ 福利厚生制度の理解と利用促進

◎利用方法や福利厚生制度の内容についてイントラネット等でPRし、職員の理解と利用

促進を図ります。

◎職員のニーズを反映し、多くの職員の望む福利厚生制度となるよう改善・改良に取り組みます。

#### ④ 出産・育児・介護等の制度の活用と理解

◎出産・育児・介護に係る様々な制度を周知、活用することにより職員が働き続けられるように支援します。制度の理解と同時に活用に対する周囲の理解を深めることに取り組みます。

◎代替職員の配置については、個々の状況を見極めて適切に実施します。

◎国分寺市特定事業主行動計画（ワクワクプラン）は、平成30年度から第4期の行動計画期間が始まりました。今後も当該計画を実現します。

### 期待される効果

- ・仕事以外の活動を充実させることにより、心身の健康を確保し、業務に対する意欲が向上します。
- ・ワーク・ライフ・バランスを理解し、メリハリのある働き方を実現することにより、職員の流出防止、職員の意欲向上、長時間労働の削減、仕事の質や生産性の向上につながります。
- ・出産・育児・介護、福利厚生制度等様々な職員支援の制度が充実することで、職員が安心して働き続けることができます。
- ・職員が様々な福利厚生事業を利用することにより、心身のリフレッシュを図り、働く意欲の向上につながります。

## 施策 4

## 健康管理体制の充実

### 現状の課題と問題点

職員の心身の健康の保持は重要な課題です。健康管理は職員一人一人が自覚し心がけることが基本ですが、心身の不調が業務の効率に影響し、結果として組織の生産性に影響を及ぼすこともあります。特にメンタルヘルスの維持向上について、個人としての取組と所属としての取組を両輪で進めていく必要があります。

### 期待される効果

- 職員が心身共に健やかな状態で業務に取り組むことで、職場の生産性や効率性が向上します。
- 職場全体で職員の健康管理について正しく理解し、実践することで、職員にとって働きやすい職場の実現につながります。

### 取組

#### ① 健康管理の推進・研修の実施・相談の充実

- ◎定期的な健康診断の受診を徹底し、職員が自ら心身の健康管理に努めることができるよう支援します。また、職員各自が心身の不調を未然に防ぎ、自身のセルフケアに活用できるよう、引き続きストレスチェックを実施します。
- ◎各個人のメンタルヘルスケア、管理・監督者による部下に対するメンタルヘルスケア（ラインケア）など、メンタルヘルスの維持向上のため、それぞれの視点でのメンタルヘルスの重要性や取組方法などについて啓発するための研修を実施します。
- ◎引き続き、産業医や臨床心理士、保健師による健康相談を行います。また、必要に応じて外部の相談窓口を紹介します。

#### ② 労働安全衛生委員会からの意見の尊重

- ◎快適な職場環境づくり、健康づくりを推進するため労働安全衛生委員会を設置し、職場環境改善のための職場巡視などを行っています。労働安全衛生委員会からの意見を尊重し、職場環境の改善、健康づくりを推進します。
- ◎ニュースの発行等を行い、職員向けに安全衛生に関する情報を提供します。



## 施策 5

## 研修制度の充実・定着

### 現状の課題と問題点

「めざす職員像」で明らかにしたとおり、職員には、様々な能力が求められています。これらの能力を身に付けるためには、研修制度の充実が必要です。

市では、毎年度国分寺市職員研修体系を策定しています。各職層に必要な能力を習得するための研修体系となっています。市の研修制度の特色は、自ら高めたい能力等を勘案しながら、入職年次に合わせて研修計画を組み立てることができることです。今後も人事考課結果等を利用して、個々の職員が自主的に研修計画を組立て、自己の能力向上に取り組むなど、より積極的な研修受講を促す取組が必要です。

また、職員の能力を高め、より複雑化する市政運営に対応するためにも、自主研修を充実させる必要があります。

### 取組

#### ① 研修情報の提供と相談業務の充実

- ◎市職員研修体系・研修計画の組み立て方法などの特色を庁内に広く周知し、職員が主体的に研修受講計画を立てることができるように職員課においてサポートします。
- ◎職員課において年度別研修計画を作成し、年度当初に全庁に発表することにより、職員が計画的に研修に参加できるようにします。
- ◎研修の機会を提供できるように、職場研修や通信教育メニューの紹介、自主研修グループの結成などについての相談の仕組みを充実します。
- ◎必要な能力を身に付けるための研修の受講など、職員が必要を感じたときに、気軽に相談できるような環境整備を進めます。

#### ② 各種研修の充実

- ◎階層別研修は、国分寺市職員研修体系に基づき行っています。階層ごとに求められる知識や能力を職員全体に提示したり、研修前のレポートの提出など、研修への理解を深めた上で実施します。
- ◎事務技術職への転職者については、転職により職務内容が大きく変化することが想定されます。そうした変化にも適応し、円滑な転職後の業務遂行につなげるための研修を提供するなど、引き続きスムーズな転職を支援します。
- ◎ICT や法務等の知識・技術は高度化・専門化しています。今後も、時代の変化に対応した知識・技術の習得だけでなく、それらを活用するための発想力・提案力の獲得にも視点をおいた研修を提供します。
- ◎他の自治体などへ職員を派遣し、他の組織の業務執行に対する取組方法や考え方、先進的な取組などを学ぶ派遣研修は、幅広い視野を養い、意識改革を行うためには非常に有効です。また、外部派遣研修を継続し、専門的な知識の習得だけでなく、人事交流も促します。さらに、民間企業等との連携協定に基づく交流など、様々な方策を検討します。
- ◎研修受講が実務にどのように活かされているかの実態調査や、研修効果測定の方法を人材育成推進委員会（注）で検討します。
- ◎変化の著しい現在、職員に求められる能力も刻々と変化する可能性があります。時流に合わせた研修体系となるよう、必要に応じて人材育成推進委員会で見直しを行います。
- ◎研修生の感想や意見を蓄積し、次の研修計画に役立てます。

（注）人材育成推進委員会・・・国分寺市人材育成基本方針に基づき実施計画の策定、進行管理、研修計画の策定等を行う

う庁内委員会。職員 10 名で構成する。

### ③ 庁内講師の育成・活用

◎業務や研修で得た知識や技能を他の職員にも共有できるよう、庁内講師を計画的に育成します。

### ④ 自主研修制度の見直し

◎職員自身が自己の能力を向上させるため、引き続き通信教育（eラーニング等含む）に関する情報提供や自主研究グループの講師謝礼の助成を行います。

◎多種多様な自主研修が積極的に実施され、職員の能力アップにつながるよう、自主研究グループへの支援（庁内での自主研修実施の告知等）など、現行制度の見直しとともに新たな方策についても検討を行います。



#### 期待される効果

- 職員として求められているものを自覚し、研修の目的を理解することや、自ら研修計画を組み立てることにより研修効果が向上します。
- 情報がすぐ入手できることで研修意欲が高まります。
- 人事考課制度と連携した取組により職員の能力アップを図ります。
- 自分の意見が活かされたり、制度に関わることで研修に対する意欲の向上が期待でき、組織の活性化を図ることができます。
- 組織全体のレベルアップが図られるため、質の高い市民サービスの提供につながります。
- 各階層に必要とされる知識や能力、研修全体の中の位置づけを理解することや研修前のレポートにより研修意欲が増します。更に、仕事の中で成果が活かされることによって組織の活性化が期待できます。
- 職務に結びついた実務研修は研修効果が高く、新しい知識や技術に触れ刺激を受けることによって職務に対する意欲が向上します。
- 他団体への派遣や民間企業等との交流によって通常では得られない経験をすることにより、資質の向上に資することができます。また幅広い人材ネットワークも構築されます。
- 地域関係者とともに活動することを通じ、市民意見や市民感覚を施策展開に活かすなど、職員の資質の向上に資することができます。
- 自発的な欲求に基づいた研修を行うことにより仕事に取り組むための基礎的な能力が広がることで様々な課題にも対応できるようになります。

## 施策 6

## 職場研修(OJT)の推進

### 現状の課題と問題点

職場研修(OJT)は、自主研修とともに研修制度を支える柱であり、組織として充実させていくことが必要です。平成20年度より新規採用職員の早期育成を図るためOJT研修を実施していますが、OJTは新規採用職員に限らず、異動職員の育成にも有効な手法です。

各職場で実務に即したOJTが実施されており、引き続き効果的な取組が求められています。

### 取組

#### ① 計画的・組織的な職場研修の実施

◎課や係で行われる研修は個人任せにするのではなく、計画的・組織的に行います。

◎新規採用職員及び異動職員は、業務を通じて早期に基本的な知識・技能を習得させるため、指導員・準指導員を中心としたOJT研修を活用し育成します。

◎これらの計画・体制を、将来的に部・課単位の人材育成計画につなげることができるよう、蓄積・整備していきます。

◎計画的・組織的な研修実施のために、既存の業務マニュアルを活用するなどの工夫が必要です。

#### ② 職場における研修意識の醸成

◎上司が中心になり研修の機運をつくる必要があります。職場内に課題が生じたときなど、課内会議や係会議の場を活用して、職場研修の場を設けていきます。

◎職員の個性、能力、生活スタイル、考え方等が多様化する中、指導する側の不安や疑問が払しょくされ、所属として継続的かつ効果的な育成が実施できるよう、OJT指導員研修等を活用し、引き続き支援します。

### 期待される効果

- ・計画的・組織的に実施されることにより職場で知識・技能が共有でき、日常の業務に直結しているため成果も得られやすく、職場が活性化し、レベルアップを図ることができます。
- ・職場の状況や課題について共通認識を持つことができ、仕事に対する意欲の向上につながります。
- ・OJTを推進することにより、指導する側・受ける側のコミュニケーションが活発化するとともに、指導を通じて職場内で職場内のコミュニケーションが図られます。

## 現状の課題と問題点

男女共同参画社会基本法において、男女共同参画の推進は、我が国が今世紀に取り組むべき最重要課題のひとつとして位置づけられています。また、平成27年9月に制定された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」を受け、市における女性の政策・意思決定過程への参画を促進する取組を実施しています。市の女性職員の割合は、平成30年4月1日時点で652人中282人と43.3%を占めています。地方公共団体は、男女平等参画社会を推進していくための基盤となり、男女がともに個性と能力を発揮できる職場づくりを行う必要があります。

また、市の女性管理職は、平成30年4月1日時点で管理職70人中11人と15.7%を占めています。今後も、引き続き市内における男女共同参画の推進に取り組む必要があります。特定事業主行動計画（ワクワクプラン）を踏まえ、男女共同参画を進めていかなければなりません。

ついて、検討を進めます。

◎男性・女性とも、昇任者がモチベーションを維持し、その役職を務め続けることができるようフォロー体制の構築を検討します。

## ③ 性別のバランスに配慮した委員等の選出

◎市の附属機関の委員等を選出するに当たっては、「国分寺市附属機関の設置及び運営の基本に関する条例」や「国分寺市男女平等推進行動計画」等に基づき、引き続き性別のバランスに配慮します。また、庁内職員で構成する検討委員会等についても同様に、両性の意見が反映できるよう配慮します。

### 期待される効果

- ・性別にとらわれない職員配置を進めることは男女平等の視点で市政を進めていくうえでも有効です。
- ・女性職員の様々な不安を取り除くことにより、女性職員が能力を発揮して働き続けることができます。

## 取組

### ① 性別にとらわれない職員配置

◎自己申告制度やジョブローテーションの結果を尊重しつつ、職員の能力、資質及び適性を踏まえ、性別にとらわれない適材適所の職員配置を行います。

### ② 女性職員の昇任試験受験者数増加に向けた取組

◎能力と熱意のある人材を、適性に応じて配置するためには、男性・女性とも、より多くの昇任試験受験者を確保していく必要があります。特に、女性職員の昇任試験受験者が少ないことの要因を分析・解決し、受験しやすい環境づくりや女性職員のキャリア形成支援に



## 施策 8

## 職員の経験と能力の活用

### 現状の課題と問題点

職員は、厳しい環境変化の中で、市民の要求に応え、効率的・効果的な行政運営をしていく必要があります。それぞれの年代の職員がその経験や能力を最大限に発揮し、また各年代が相互に良い影響を与え合い、更に能力を向上させることが必要です。

職員の採用については、地方公務員法の中でその任用の基本的な枠組みが定められています。市は其中で工夫をし、優秀な職員を採用していかなければなりません。限られた職員数で効率・効果的な行政運営を実現するために、より有能な人材をどのように採用していくかがこれからの職員採用制度の課題です。

### 取組

#### ① あらゆる年代のバランス良い人員配置

- ◎職場の人数や職務の内容などを考慮しつつ、1つの職場に若手から中堅・ベテランまでバランスの良い人員配置が行えるよう配慮します。
- ◎各年代に必要な能力を実現するため、研修等により能力開発に取り組みます。現在の研修体系は、所属長推薦により一般職や主任職研修に公募枠を設け中堅・ベテラン職員も受講できる仕組みになっていますが、今後定年が延長されることも視野に入れて、中堅・ベテランの能力開発にどのように取り組むべきか検討します。

#### ② 再任用・再雇用制度の活用

- ◎再任用・再雇用制度は、退職者個々の能力や適性も勘案し、長年培われた知識と経験を有効に活用できる制度として今後も継続します。

#### ③ 職員採用選考方法の充実

- ◎より良い人材を確保するため、職員の採用試験において、ペーパーによる一定の知識検証の他、柔軟な発想や積極性、国分寺市職員として働く意欲等を見極めるための面接など、現行の選考方法が適切であるか、常に検証し改善を行います。
- ◎民間での一定の実務経験年数や年齢、資格や免許などを踏まえ、市が必要とする専門性を備えた即戦力となる人材を確保します。

#### ④ ボランティア等の情報の提供

- ◎各課が実施する様々な行事・業務に係るボランティア職員の募集情報をイントラネットに掲載し、所属を越えて応援・支援ができるよう情報提供します。
- ◎各課が把握する地域のイベント情報をイントラネットに掲載し、ボランティア等の情報を提供します。
- ◎ボランティア休暇制度の理解と同時に、職員が気兼ねなく利用できるよう、活用に対する周囲の理解を深めることに取り組みます。

### 期待される効果

- 若手は、中堅・ベテランの経験や専門的能力を学び、中堅・ベテランは、知識や技術に応じた役割を果たしつつ、若手の時代感覚や新しい知識や技術を吸収することにより、相互に能力を高めていきます。
- 現在の研修体系により、中堅・ベテラン職員の能力開発にも取り組むことで、すべての職員の能力が向上します。
- 能力や適性を活かした再任用・再雇用を行うことで、職員自身のやりがいになるとともに、後輩に知識や経験を受け継ぐことができます。
- 国分寺市職員として働く意欲の高い職員を採用することができます。
- 民間で能力や技術を培った即戦力としての人材が確保できます。
- 職員や職場に民間の考え方が導入され、それが刺激となって職員の意識改革につながります。
- ボランティア活動や職場外活動を奨励・支援することにより、広い視点をもった職員を育成することができます。
- 地域でのボランティア活動、スポーツ活動、子ども会活動等の職場外活動を行うことは、内部からとは異なる新しい視点で市政運営を捉えるきっかけとなります。ひいては、市民協働を念頭においた行政運営を考えることのできる職員の育成につながります。

## 施策 9

# 人事ルートのも様性の確保

### 現状の課題と問題点

入職後 10 年間は、市職員としての能力を総合的に高める育成期間です。採用後早い段階で、色々な職場を経験することは、その後の職員としての業務遂行能力を高めたり、キャリアビジョンを形成することにつながります。職員配置との兼ね合いも踏まえ、適正にジョブローテーションを実施する必要があります。

一方で地方分権の推進によって自治体が新たに取り組むことになった課題や、多様化・高度化する市民ニーズに柔軟に対応していくためには、バランスのとれた総合的な能力だけでなく、専門的な力量も要求されます。効率的で効果的な行政運営を行うために、職員の適性や希望を活かした人事ルートの多様性の確保が今後も必要です。

また、市が新たな課題に取り組む時、庁内検討委員会（プロジェクト）を設置し検討する場合があります。幅広く人材を発掘し、職員の意欲を喚起するとともに、職員の経験の蓄積を図るため、職員公募を行う必要があります。

### 取組

#### ① ジョブローテーションの適正な運用

◎一般事務職で採用された新人職員に対し、一定期間に多様な職務経験を積み、バランスのとれた能力開発を図るとともに適材適所の配置を実現するために、原則として、新規採用後おおむね 10 年間で異なる 3 つの職域や職務（注 1）を経験することを基本としてジョブローテーションを実施します。

※（注 1）職域や職務 職域は部又は課を、職務は「異動希望申告書」別表の希望職務分野をさす。

#### ② 転職制度の積極的な運用

◎職員の希望や意欲・適性・能力などに応じ、

転職制度（注 2）を積極的に運用します。

※（注 2） 職員が現に属する職種から他の職種に転すること（職員の転職に関する基準を定める規程）をいう。

#### ③ 庁内公募制度の充実

◎附属機関や庁内検討委員会等の委員募集、また他団体への職員派遣や協定等に基づく交流を実施するなどの際には、職員が主体的に意欲を持って取り組めるよう、必要に応じて庁内公募も活用します。

### 期待される効果

- 幅広い視野の養成と多様な知識の習得が可能となり、市民ニーズに適切に対応する能力を身につけることが期待できます。
- 自己の適性や可能性が発見できます。
- 異動により職場の活性化を図ることができます。
- 自己の能力と適性を踏まえたルート選択が可能となります。
- 仕事を自己実現の場と位置づけられることで、職場の活性化が期待できます。
- 庁内公募制度は職員の意欲を喚起すると同時に、幅広くチャンスを提供することによって新たな人材発掘にも結びつくこととなります。

## 施策 10

## 自己申告制度の尊重

### 現状の課題と問題点

自己申告制度は、職員のやる気や能力向上につながる重要な制度です。現在も実施していますが、職場の状況と希望が合致しない等の理由で、希望した職場への異動が実現しないこともあります。

職員の能力や実績を正確に把握し、公正な処遇を実現する人事考課制度と連携させ、効果的な人事配置を行うことが必要です。

### 取組

#### ① 自己申告制度の適正な運用

◎職員は、自己啓発の状況や自己の適性と希望する進路を見据え、積極的に自己申告をします。

◎職員課は、自己申告の集計結果や申告された希望と異動の結果について可能な限り公表します。

#### ② 人事考課の面談の活用

◎人事考課の面談は、目標管理及び人材育成の観点から実施しています。面談の中では、自己の適性・能力・意欲を確認し、進むべき方向を考える機会とします。

#### ③ 選択的人事ルート確保

◎採用後一定のジョブローテーションを経験後、総合的なルート（注1）と部門スペシャリストをめざすルート（注2）について、引き続き、本人の希望を申告できるようにします。

※（注1） 幅広く行政経験を積むことを前提としたルート。

※（注2） 例えば税務部門や福祉部門のように、特定の部門の業務に継続的に携わることを希望し、かつ適性があると考えられる職員がめざすルート。部門内での管理職への途も開かれる。

### 期待される効果

- 自己の適性と進路を見つめ直す機会となり、将来像や得意分野を意識することができます。
- 職員の意欲を踏まえたより効果的・計画的な人事配置ができます。

### 【人材育成と人事考課制度】

人事考課制度は、市職員として求められる行動、果たすべき役割、達成すべき目標を明確にし、その達成状況を評価し活用するという人事管理という目的に加え、面談における指導や助言による能力開発、意欲向上という人材育成の意義も有しています。その意義が達成されるためには、すべての職員が人事考課制度について十分な共通認識を持ち、その仕組みにそって実施されることが必要です。具体的には、期初・期末面談をきちんと実施し、能力向上目標を立て、研修等により実践行動し、それについて自己評価および考課者評価をし、次の段階の能力向上につなげるというPDCAサイクルを確実に実践していくことが必要です。

全職員が人事考課制度について十分理解するとともに、制度が適切に運用できるよう、適宜制度内容や環境を見直し、整備していく必要があります。

## 現状の課題と問題点

人事考課制度は、平成16年度に導入され、平成19年度からは全職層を対象に、目標管理・PDCAサイクルによる業務遂行の取組、人材育成に活用されています。今後、より職員の士気を高め、やりがいや達成感を引き出すために、職員に理解・納得され、より透明性のある制度となるよう必要に応じて見直しをしていく必要があります。

## 取組

### ① 期初・期末時の面談の確実な実施

- ◎職員の制度に対する信頼性・納得性を高めるために、期初・期末時の面談を確実に実施します。
- ◎期末時の面談では、本人に考課内容を伝え、人材育成の観点から指導・助言をします。

### ② 人材育成に活かせる人事考課の実施

- ◎人事考課の実施に当たっては、例年評価者研修を実施し、適正な人事考課が実施されるよう取り組んでいますが、目標の難易度のばらつきや、部門・課間の評価のばらつきなどの問題点が指摘されています。これらの問題を解決し、職員の納得する人事考課制度を確立します。
- ◎業績評価においては、組織目標を前提とした個人の目標管理を行い、職員一人一人が職務遂行にあたり年間の自己目標を定め、また1年を振り返ってその結果を検証し、翌年度に向けて改善すべき課題を発見します。
- ◎能力評価についても、前年度の考課結果に基づき、自ら、研修や自主学習などによる能力向上につなげていくよう、職員の意識改革を促し、人材育成につなげます。

### ③ 考課結果の処遇への反映

- ◎職員が適切に評価され、昇給や昇任に反映されることで、職員の士気を高め、やりがいや達成感を引き出すことができます。人事考課結果の処遇への反映については、引き続き実施します。

### ④ 考課結果の開示・苦情等処理の仕組みの運用

- ◎現在、能力評価、業績評価、統合評価を考課結果として被考課者に開示しています。また、人材育成につなげられるよう考課者コメントも併せて開示しています。引き続き、人事考課面談の活用も含め、人材育成につながるよう検証を行う必要があります。
- ◎納得性のある人事考課制度の確立のため、苦情等処理の仕組みとして、「国分寺市職員の人事考課の苦情等の取扱いに関する規程」を定めています。苦情等が寄せられた場合は適切に対応するとともに、信頼性・納得性を高められるよう努めます。

## 期待される効果

- ・人事考課制度の公平性・透明性・客観性を確保することで、職員の制度に対する信頼性・納得性を高めることができます。
- ・業績評価・能力評価をもとに次年度の計画をたてることで、自己啓発の具体的な行動目標が明確になり、職員のレベルアップにつながります。
- ・業績評価や能力評価が昇給や昇任に反映されることで職員のやる気を喚起し、職場の活性化につながります。

## 施策 12

## 昇任に関する制度の充実

### 現状の課題と問題点

現在、主任・係長への昇任については試験が、課長への昇任については選考が行われています。今後も、熱意と能力のある職員を配置していくうえで、昇任試験の受験者数を確保していくことが重要です。そのために、昇任への意欲を喚起させるための具体的な方策が求められています。

### 取組

#### ① 昇任試験の透明性・公平性・客観性の確保

◎現在、昇任試験における採点は、記述、面接、人事考課により行われ、一定の基準以上の者が昇任候補者名簿に登載されます。不合格者のうち希望者には採点結果を伝えるなど透明性・公平性・客観性の確保に努めており、今後もこの取組を進めます。

#### ② 昇任試験に関する情報の公開

◎昇任試験の記述試験のテーマや昇任試験実施要領は、庁内イントラネットにより公表し、全職員が情報入手できます。今後もこの取組を進めます。

#### ③ 昇任試験制度の検証

◎昇任意欲のあるものが増加し、受験率(注)の維持向上につなげるための方策を検討します。  
◎昇任に関する職員の意識を把握するとともに、昇任への意欲を喚起し、やる気を刺激する方策を検討します。

※(注) 昇任試験(短期・中期・長期)の受験資格を満たした者のうち、実際に受験したものの割合。

### 期待される効果

- ・試験制度により、業績や適性及び能力や意欲のあるものが昇任することで、組織全体の活性化が促進されます。
- ・昇任に関する制度の検証をし、昇任者がスムーズに決定することで、安定した組織運営が可能になります。

### 希望降任制度の継続

様々な理由により、その職責を果たすことが困難になった時、本人のモチベーションを保ちながら、自分の置かれた状況に応じて、多様な働き方が選択できるよう職員希望降任制度を引き続き実施し、制度の周知を図ります。

また、制度の利用に関して、周囲の理解も促します。



## 10 国分寺市人材育成基本方針を具体化するために

基本方針では、これからの国分寺市を担う職員の「めざす職員像」を明らかにし、それを達成するため「職員を育てる（職員の意識・能力の開発）」「職員を支援する（職場の環境づくり）」「職員を活かす（人事任用制度の充実）」という視点に立ち、職員の取組の方向性を示しました。そして具体的な取組については、毎年度人材育成実施計画に位置付けて実行します。その際、以下の考え方に基づいて取り組みます。

### （１）人材育成はすべての職員の重要な仕事であることの認識の浸透

市にとっての人材育成の意義は、既に示した通りです。基本方針及び人材育成実施計画に規定された目標や取組は、組織全体で取り組み、実践すべきものであると職員全体で認識することが重要です。決して人事部門だけの問題ではなく、すべての職員の責務です。このことを職員全員が認識することが、人材育成を推進するうえでの基盤となります。

### （２）人材育成基本方針にそった施策や人材育成実施計画づくり

基本的考え方や施策に基づき、毎年度人材育成推進委員会において具体的事業を計画として形にすることが必要です。計画策定に当たっては、その事業を主体的に進める担当部署や担当責任者（職層など）を明確にしておく必要があります。

### （３）基本方針及び人材育成実施計画の周知・徹底

策定された人材育成実施計画に沿って事業を実施していくためには、全職員に基本方針及び人材育成実施計画の周知・徹底を図ることが重要です。

### （４）進行管理の徹底及び事業実施責任者へのフィードバック

人材育成推進委員会の役割として、

- ①人材育成基本方針をもとに人材育成実施計画を策定すること
- ②人材育成実施計画に基づいた事業の実施について進行管理を行うこと
- ③実施段階に入った施策について必要に応じて見直しを行い、より良いものにしていくこと

の3点があげられます。

策定された人材育成実施計画を進行管理し、その結果を人材育成実施計画で明らかにした事業実施責任者にフィードバックすることが必要です。

## 11 国分寺市人材育成基本方針見直し検討委員会 検討経過

開催年月日		回次	議題・検討内容
平成30年	7月11日	第1回委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本方針の策定と見直しの経過及び今後のスケジュールについて</li> <li>見直しの視点について</li> <li>基本方針の確認と見直しに関する意見交換</li> </ul>
	8月16日	第2回委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本方針の見直し案の検討</li> </ul>
	8月30日	第3回委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本方針の見直し案の検討</li> </ul>
	10月9日	第4回委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本方針の見直し案の検討</li> <li>庁内意見募集について</li> </ul>
	12月12日	第5回委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本方針の見直し案の検討</li> <li>検討結果報告書について</li> </ul>

## 12 国分寺市人材育成基本方針見直し検討委員会 委員名簿

	氏名	所属
1	佐藤 久美子	議会事務局次長
2	柳井 幸 ○	政策部政策法務担当課長
3	清水 健二 ◎	政策部財政課長
4	増田 隆一	市民生活部市民課庶務係長
5	飯塚 達儀	市民生活部協働コミュニティ課協働・コミュニティ担当係長
6	芹沢 陽子	市民生活部人権平和課人権平和担当係長
7	細江 隆	まちづくり部まちづくり推進課長
8	毛利 聡	教育部学校指導課指導係長

◎ 委員長, ○副委員長



## 13 国分寺市人材育成基本方針見直し検討委員会 設置規程

### 国分寺市人材育成基本方針見直し検討委員会設置規程

(設置)

第1条 国分寺市人材育成基本方針（平成17年5月1日策定。以下「基本方針」という。）を見直すため、国分寺市人材育成基本方針見直し検討委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(任務)

第2条 委員会は、基本方針の見直しに関して必要な事項を調査検討し、その結果を市長に報告する。

(組織)

第3条 委員会は、8人以内の職員をもって組織し、市長が任命し、又は委嘱する。

(委員長及び副委員長)

第4条 委員会に委員長及び副委員長を置き、市長が委員の中から指名する。

2 委員長は、委員会を代表し、会務を総理する。

3 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5条 委員会は、委員長が招集し、委員長は、会議の議長となる。

2 委員会は、委員の過半数の出席がなければ会議を開くことができない。

(意見の聴取等)

第6条 委員長は、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、その意見を聴き、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7条 委員会の庶務は、総務部職員課において処理する。

(委任)

第8条 この規程に定めるほか委員会の運営に関し必要な事項は、別に定める。

附 則

この訓令は、公表の日から施行する。

国分寺市人材育成基本方針

第1期：平成 17 年5月策定

第2期：平成 23 年9月改訂

第3期：平成 31 年1月改訂

令和2年3月 一部改訂