

**国立市  
人材育成基本方針**

**令和3年3月**



# 目次

## はじめに

### 人材育成基本方針とは

- 1. 人材育成基本方針策定の背景 ..... 5
- 2. 人材育成基本方針の位置づけ ..... 5
- 3. 人材育成基本方針ができるまで ..... 6

## 第1章 私たちが目指すもの

### 第1節 私たちの原点と今後に向けて

- 1. 国立市のまちの歴史と私たちの仕事 ..... 9
- 2. 国立市職員をとりまく環境 ..... 10

### 第2節 私たちのミッション・ビジョン・バリュー

- 1. 国立市役所のミッション・ビジョン・バリュー ..... 12
- 2. 5つのバリューと行動指針 ..... 15
- 3. ミッション・ビジョン・バリューの人材育成基本方針における展開…… 20



## 第2章 人材育成の総合的な取り組み方針

### 第1節 人が育つ土台づくり

- 1. 採用 ..... 23
- 2. 人事異動・昇任昇格 ..... 26

### 第2節 人を育てる仕組みづくり

- 1. 人事評価制度 ..... 29
- 2. 職員研修
  - 2-1. OJT ..... 35
  - 2-2. 職場外研修 ..... 36
  - 2-3. 自己啓発 ..... 38

### 第3節 人が生きる職場環境づくり

- 1. ワークライフバランスの実現と健康維持 ..... 41
- 2. 女性の活躍推進 ..... 44
- 3. 対話とコミュニケーションの充実 ..... 47

## 第3章 資料 ..... 50





はじめに





# 人材育成基本方針とは

## 1. 人材育成基本方針策定の背景

少子高齢化の進行や人口減少社会の到来、地域コミュニティの希薄化など、地域社会や経済情勢とともに行政を取り巻く環境は大きく変化しています。地方分権が進展する一方で住民ニーズが多様化する昨今、私たち地方公務員に求められる役割は大きなものであり、これまでの職務に加えて、前例にとられない柔軟な発想や対応も期待されています。

限られた財源と人材で最大限の市民サービスを提供するためには、職員一人ひとりの意欲を引き出し、その能力を最大限に発揮できる組織をつくっていかなくてはなりません。

全職員が組織目標を共有し、一人ひとりの職員が自身の役割や能力、適性を自覚して職務を遂行できるよう、国立市の組織理念、職員に期待される役割や能力、その実現に向けた人材育成や風土づくりについて具体的に示すため、本方針を策定しました。

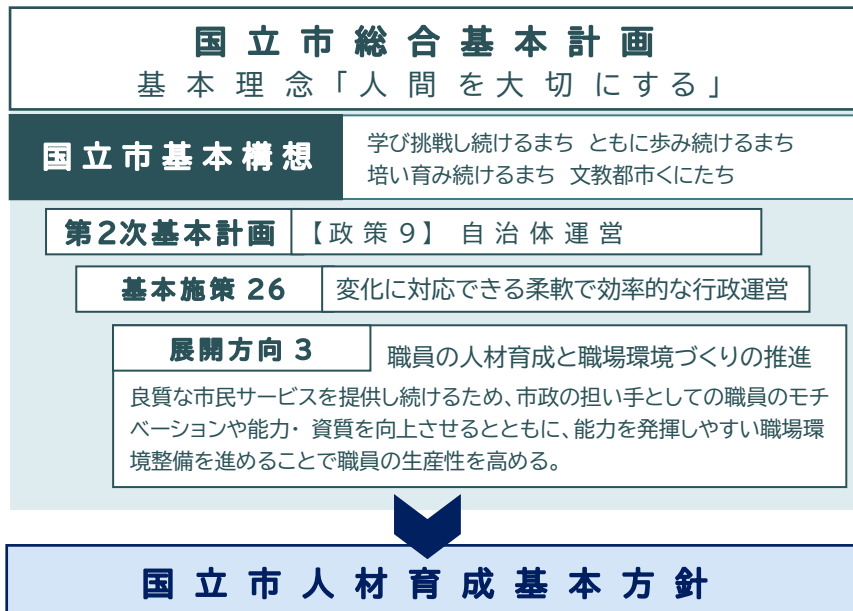
なお、常勤職員とともに、国立市政において重要な役割を担っている会計年度任用職員についても、人材育成の対象です。常勤職員と会計年度任用職員では任用期間や任用制度が異なるため、長期的任用を前提とした本方針のすべてを同じように適用することはできませんが、前提となる考え方や適用可能な制度については、会計年度任用職員も同様に取り扱います。

## 2. 人材育成基本方針の位置づけ

国立市では、まちづくりの基本理念である「国立市総合基本計画」が策定されており、日々の行政運営の指針となっています。

この人材育成基本方針は、市政の担い手である職員の育成の基本的な方針として、総合基本計画においては、自治体運営にかかる施策のひとつとして位置付けられています。

また、人材育成基本方針は、総合基本計画では施策のひとつという位置づけである一方、職員の成長を促すための組織全体の方向性等を示す「組織ビジョン」という側面もあります。



### 3. 人材育成基本方針ができるまで

方針策定の過程でも、総合基本計画の基本理念である「人間を大切にする」ことを重視し、職員の声をできる限り反映させるため、以下のプロセスを経ていきます。

まず、組織運営や人材育成の中核を担う、全ての課長職に対し、人材育成についての意見を聞くためのヒヤリングを実施しました。そして、その結果をふまえて課長職による意見交換会を実施し、課題等の抽出を行いました。

また、若手係長職を中心に座談会を開き、人材育成に対する意見を集約し、原案に反映させるとともに、改めて管理職で組織された起草委員会にて原案を確認したうえ、全職員へ投げかけ、意見を反映させています。

できる限り多くの職員の声を反映させることで、「育成される」のではなく、「自ら育つ」意識を醸成することを目指しました。

#### 副市長ヒヤリング

H30.8.10～8.23(延べ 22h)

副市長から全課長職(45名)に対し、人材育成について意見を聞くためのヒヤリングを実施した。



#### フィードバック会議

H30.10.19 (1.5h×4回)

副市長ヒヤリングの結果をもとに、課長職を各回10名程度のグループに分け、意見交換をするための会議を実施した。



#### 若手係長による座談会

H31.1.24/1.28 (1h×3回)

上司に育てられ、係員を育てる立場である若手係長職職員20名を対象に人材育成に対する意見を集約するための座談会を実施した。



#### 原案作成・起草委員会での確認

H31.2～R3.2

職員課にて原案作成後、管理職で組織された起草委員会にて確認・校正。会議を4回開催したほか、女性管理職との座談会も実施した。



#### 職員アンケート

R2.12～R3.1

職員に「自身の成長について」アンケートを実施し、原案に反映した。反映が難しい意見も集約し、巻末資料として収録している。



#### 全庁意見募集

R3.3.8～3.19

起草委員会を経た原案をもとに、全庁的に意見を募集した。意見を集約し、反映したものを最終版とした。







# 第1章

## 私たちが目指すもの





## 第1節

# 私たちの原点と今後に向けて

## 1. 国立市のまちの歴史と私たちの仕事

### 1-1 くにたちの成り立ち

わたしたちのまち、くにたちには、谷保地域を中心に旧石器時代には人が住み、以降脈々と人々の生活が営み続けられてきました。鎌倉時代の後期には「谷保郷」という地名が成立し、江戸時代には、今の甲州街道を中心に民家が立ち並び、生活共同体としての村へと発展します。

明治以来、何回かの行政区の変更を経て、明治22年(1889年)には、谷保村・青柳村・石田村飛地の3村が合併し、市政町村制の下、国立市の前身の「谷保村」となります。これが、わたしたちの組織である「自治体」としての国立市のはじまりです。

大正時代末期になり、谷保村の北部一帯の山林が、箱根土地株式会社によって開発され、理想の文教都市をめざして、整然とした街路が作られ、大正15年(1926年)には、国立駅が開設されました。昭和2年(1927年)には一橋大学が誘致され、4年(1929年)に南武線が開通しました。昭和20年(1945年)代には第二次世界大戦による疎開と、戦後の住宅復興によって、人口はうなぎのぼりに増え、26年(1951年)に「谷保村」は「国立町」になります。

昭和40年(1965年)、公団の富士見台団地が完成し、人口も一躍5万人を突破します。そして42年、「国立市」が誕生しました。さらに、平成10年(1998年)には市民が7万人を超え、現在に至っています。



## 1-2 私たちの仕事

その間、私たち職員の先輩たちは、どのように働いてきたのでしょうか。

国立市が発展していく過程では、様々な出来事があり、国立市史（特に下巻）には、昭和までの国立市の道のりが克明に記録されています。

明治初期の谷保村創設から大正時代に始まる国立大学町の誕生、昭和 22 年頃の町名問題、昭和 25 年頃からの浄化運動とその後の文教地区指定運動、自治体警察の廃止、公民館設立運動、昭和 30 年代に急速に進んだ都市基盤の整備（町の排水問題や道路の舗装、水道の普及、ガスの敷設、清化園の建設、小中学校の増設など）、昭和 40 年代に入り、富士見台団地の誕生と市政施行への道のり、駅前放置自転車などの都市問題への対応など、これらは国立市民の自治の歴史であり、まちの発展が住民生活の願いとともに歩みを進めてきたことがわかります。

国立市史には、その中で職員がどのように考え、働いていたのかについて具体的記載はありませんが、これら一つひとつの出来事の裏では、職員が様々な形で住民生活の向上や住民の願い実現のために、動いていたはずで、平成から令和の時代に入り、社会経済環境や住民の求めるものは国立市史に記録されている時代と様変わりしました。しかし、私たちが今まさに取り組んでいる様々な行政課題も、国立市の歴史の一部であり、市民と行政の大きな財産として、また国立市民の幸せの土台として、後世につながっていることを忘れてはなりません。

## 1-3 私たちの使命

私たち職員の使命は、市民全体の奉仕者であるとの強い自覚のもと、使命感と責任感、そしてこれらに裏打ちされた職員としての誇りを基盤として、市民の幸せの土台をつくっていくことです。そして、そのために、人材を育成し、組織風土を創っていきます。

# 2. 国立市職員をとりまく環境

## 2-1 今後の時代考察(外部環境の変化)

国立市は人口減少の局面を迎え、高齢化率の上昇と生産年齢人口の減少により、医療・介護等の社会保障費がさらに増加し、税収が減少することが見込まれています。また、地方分権改革や市民ニーズの多様化・高度化・複雑化により、市全体の業務量が増加する中、限られた人材で対応しなければならないことが予想されます。

それらに対応していくためには、選択と集中の下、予算・職員・施設等の限りある行政の経営資源をより効果的・効率的に配分し、職員一人ひとりが学び続け、プロフェッショナルとして能力の向上を図るとともに、誰もが力を発揮しやすい環境の整備が必要です。

そういった、現時点で予測できる問題に加え、近年、地球温暖化に伴う気候変動による自然災害や、新型インフルエンザやコロナウィルスなどの未知の疫病など、予測できない事態が増えるとともに、新しい技術が次々と登場し、世の中の変化のスピードが圧倒的に増えています。社会経済環境が不安定かつ複雑になり、先の見通しづらいものとなっていく中、市民の生活課題もまた、一層複雑かつ多様さも増していくと考えられます。

今後は、そういった予測しづらい複雑な時代にその変化を先取りし、新たに生まれる状況や課題に対し即応していく変化対応力が重要となってくると考えます。

変化に対応し、正解のない多様で難しい課題を突破していくためには、私たち自身も多様性に富むチームとなり、多様な個性をもった職員一人ひとりが業務に積極的に参加する機会を創出し、個々の能力を最大限に発揮できる体制を整えていくことが必要です。

そのためには、組織の仲間同士がお互いの個性を認めあい、尊重する、フェアでインクルーシブな組織風土であることが重要となります。

## 2-2 現状の課題と改革の視点

組織運営の中核を担い、各職場で指導・育成の中心を担う管理職に対して実施した人材育成に関するヒヤリングでは、以下の課題等が抽出されました。今回の方針策定では、これらの課題を解決することを目指しています。

### (1) 価値基準を共有し組織で職員を育てる仕組みの不足

職員を育成していくうえで、組織が共有する価値観や哲学、組織理念の浸透が不足しているとの指摘がありました。また、職層別役割の明確化、組織ぐるみで人を育てる仕組み、人材育成を可能とする組織体制の整備、人事評価（仕事の成果）とは別の評価の仕組みづくりなどが挙げられました。

### (2) スピード感を重視した育成方法の見直し

業務遂行上のスキルはもちろんのこと、人間性や社会性、公務員としてのマインドを含めた育成に取り組む必要性が指摘されました。育成の仕組みとしては、自ら学ぶ学習機会の充実、OJTをはじめとした現行の研修体系の見直し等が挙げられ、職員の若年化が進む中では、スピード感を持ってこれらに取り組むことが求められています。人事異動についても育成に視点を置き、個人の方向性や専門性を尊重する必要性が指摘されました。

### (3) コミュニケーションの希薄化

職員の意識の変化により組織内の人間関係の希薄化が進んでおり、職場での対話やコミュニケーションを活性化させることにより、職員のモチベーションやチームワークの向上を図ることの重要性が挙げられました。また、職員同士の横のつながりを強化する必要性、魅力ある先輩や上司のいる職場づくり、部署間の職務内容の共有などの必要性が挙げられました。

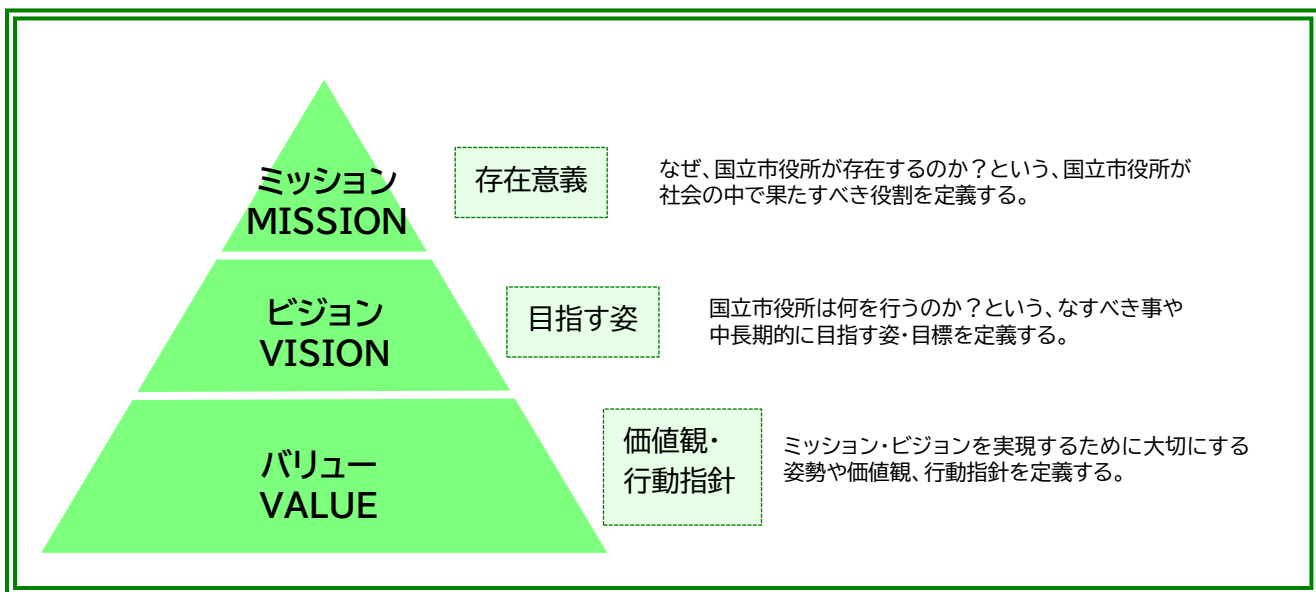


## 第2節

# 私たちのミッション・ ビジョン・バリュー

## 1. 国立市役所のミッション・ビジョン・バリュー

### 1-1 ミッション・ビジョン・バリューとは？



ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）とは、組織が社会において存在する意義や役割を定義し、組織内で共有するためのフレームワークです。行動規範としても応用されます。

組織のメンバーそれぞれが、なんのためにそこで仕事をするのかを明確にし、求心力を生み出すことや、外部からみてその組織が何のために存在しているのかを理解しやすくする意味があります。

このMVV フレームワークは、主に民間企業で使われているものですが、国立市役所も、社会の中で役割を果たす組織という点で、民間企業と同じ存在です。組織としての国立市役所のMVVを整理し共有することは、育成の方向性を定めていくことにほかなりません。

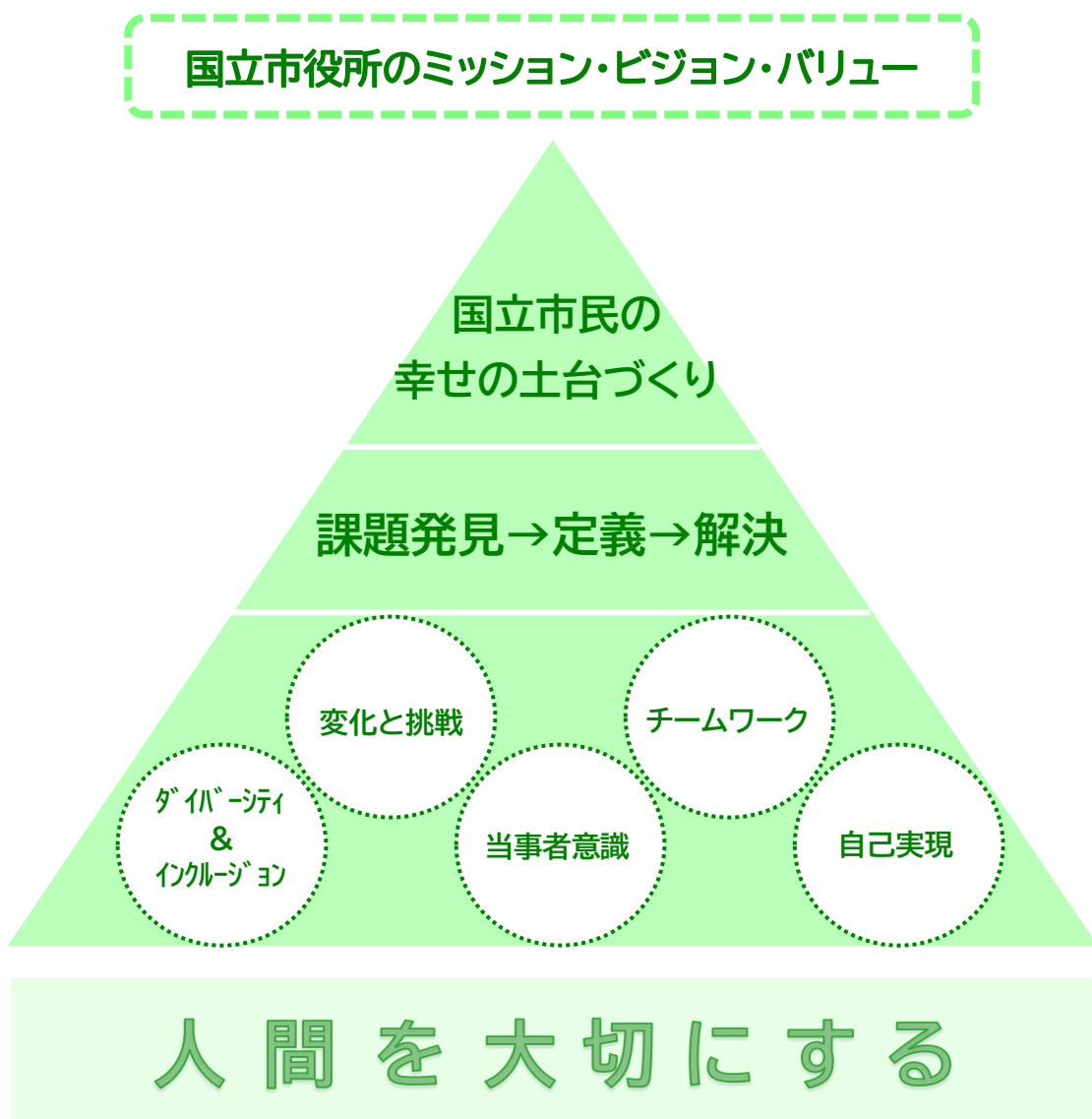
|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>ミッション<br/>(MISSION)</b> | ミッションとは、なぜ国立市役所が存在するのか？という、国立市役所が社会の中で果たすべき役割を定義するものです。使命とも言い換えられ、組織にとって最も重要なものとなります。                              |
| <b>ビジョン<br/>(VISION)</b>   | ビジョンとは、国立市役所は何を行うのか？という、なすべきことや中長期的に目指す姿、目標を定義するものです。ミッションに向かっていく組織の、近い未来の姿といえます。                                  |
| <b>バリュー<br/>(VALUE)</b>    | バリューとは、ミッション・ビジョンを実現するうえで大切にする姿勢や価値観、行動指針を定義するものです。ミッション・ビジョンを実現するための方法や道筋は必ずしも一つとは限りませんが、どの方法・道筋を選ぶか、その指針となるものです。 |

## 1-2 国立市役所のミッション・ビジョン・バリュー

「人材育成基本方針」における育成の方向性として、MVV フレームワークを活用することとしましたが、その一方で「人材育成基本方針」は、国立市の中長期的な計画である「国立市総合基本計画」の中に位置づけられるものでもあります。

「国立市総合基本計画」は、令和2年度現在、第5期基本構想・第2次基本計画の期間中です。基本構想は、国立市民を含む、市全体の方向性を示したもので、第1期の基本構想は昭和51年に策定されました。この第1期から現在の第5期に至るまで、基本理念「人間を大切にする」を、ずっと変わらずに掲げてきました。この基本理念は、国立市の様々な計画の土壌であり、骨組みです。人材育成基本方針におけるMVV フレームワークでも、基本理念「人間を大切にする」を、その土壌として位置づけます。

そのうえで、第1節にある私たちの原点と今後の考察から、国立市役所のミッション・ビジョン・バリューを次のように定義します。



\* 「国立市役所」の定義

本方針において、「国立市役所」という用語は“市庁舎”を表す意味ではなく、国立市の組織(出先機関も含めた市の施設)で働く職員をすべて包括したものとして使用します。

### 1-3 国立市役所のミッション(MISSION)

#### ●国立市民の幸せの土台づくり

国立市役所は、地方自治体として、すべての国立市民の日常を支えることが、最も基本的な役割です。そして、この日常の中で、市民一人ひとりが「幸せ (well-being)」を感じられる生活の土台をつくることを、国立市役所のミッションと定義します。市民一人ひとり、多様な価値観を持ち、何を「幸せ」と感じるかは、それぞれ異なるため、その基盤となる「幸せの土台(welfare)」をつくるのが私たちの仕事となります。市民の幸せの土台をつくるためには、市民が日々変わらぬ日常を送れることや、時には抱えている不安や苦しみを取り除くことも必要です。

一人ひとりの幸せの形は異なっても、国立市民は、基本構想で「人間を大切にする」との基本理念を共有しています。私たち国立市職員が幸せの土台づくりをしていくなかでも、国立市民全体で共有するこの理念を踏まえて、その方向へ向かっていける土台をつくらなければなりません。

### 1-4 国立市役所のビジョン(VISION)

#### ●課題発見→定義→解決

私たち国立市役所が「国立市民の幸せの土台づくり」をしていくためには、市民の抱える問題を見つけて、解決していくことが必要です。

市民の抱える問題を見つけるには、市民の声に耳を傾けること、そこから市民が解決してほしい問題を発見することが必要です。市民の抱える問題は、訴えている声そのものでなく、さらに奥に隠れた問題があることもあります。または、声にならない問題があったり、本人も自覚していない問題を抱えていたりするかもしれません。市役所全体で、それらを発見していくことが第一段階となります。

問題を発見（再発見）できたら、そのなかで市役所として取り組むべき課題を定義します。市民の抱える問題の中には、世界全体の問題や、国や都で取り組むべきこともあります。または市民自身が取り組んでいかなければならないものも含まれているかもしれません。その中で、市役所としてできること・すべきことは何かをあらためて見定めることが必要です。最小のコストで最大の効果を上げるべく、課題として定義（再定義）することが第二段階です。

課題が定義でき、やることが定まれば、あとは実行するのみです。解決に向けて、持てる力をすべて出して課題に取り組んでいきます。

国立市役所・国立市職員が、すべての分野でこれを実現し、またこのサイクルを回し続ければ、国立市民の幸せの土台は、どんどん広く厚くなっていくことでしょう。

### 1-5 国立市役所のバリュー(VALUE)

国立市役所は、「国立市民の幸せの土台づくり」のために存在し、「市民の抱える問題を発見（再発見）し、取り組むべき課題を定義（再定義）し、解決すること、それを続けることで、幸せの土台をつくっていきます。一方で、解決に向けて実行していく手段は、ひとつとは限りません。国立市職員は、次の価値観 (value) を共有して、この価値観のもとで、手段を選択していきます。

私たちは次の5点をバリューとして掲げ、職員の行動指針とします。次頁にて、それぞれの内容について説明します。

#### ●5つのバリュー

- ① 多様性を認め、受け入れ、活かす ダイバーシティ&インクルージョン
- ② 変化を生み出し、果敢に挑戦する
- ③ 広く強い当事者意識をもつ
- ④ 目標を共有して、チームとして取り組む
- ⑤ 仕事を通じて、職員も幸せになる

## 2. 5つのバリューと行動指標

ここでは、前項で定義した5つのバリューについて解説します。

また、概念を理解するだけでなく、どのように行動していくべきか、具体的に認識して実践していくための行動指標である「バリュー指標」を策定しました。これは、価値基準を具体的な行動まで落とし込み、主観的にも客観的にも評価ができるようにするための「道しるべ」です。

それぞれのバリューについて、レベル1からレベル4まで段階分けし、具体的な行動を記載しました。全職員がレベル4を目指し、組織のバリューに対して自身の言動が適正か、どの段階にあるのか、定期的に現状とのギャップを認識するための指標として、また、職員間の対話ツールとして役立ててください。

### Value 1

### 多様性を認め、受け入れ、活かす ダイバーシティ&インクルージョン

私たちは、年齢や性別、価値観やライフスタイル等の多様性を認め、受け入れ、活かしていきます。市民一人ひとりを尊重し、公正に敬意を持って接するとともに、職員同士も個性を認め合い、尊重する、フェアでインクルーシブな組織風土のもと、職員一人ひとりの能力やスキル、経験、強みを最大限に生かすことのできる環境をつくります。

国立市には、年齢や性別、価値観、ライフスタイル等、多様な方々が生活しています。市民の抱える問題を発見し、課題を定義する際に、一方的な価値観を押し付けていると、市民個人個人の幸せにはつなげにくくなってしまいます。そのため、私たち国立市役所の職員は、第一に多様性を認め、受け入れていくことが必要です。

このことは、市民に対してだけでなく、職員同士の関係においても同様です。多様性を認め、受け入れること、そしてそれを活かしていくことにより、様々な視点が生まれ、環境変化への対応力の高い組織となることが期待されます。変化のスピードが増し、将来予測が難しい時代において、正解がない課題やまったく新しい発想が求められるような場合が増えていきますが、そのようなときにこそ、多様性のある組織が力を発揮します。

### ■ バリュー指標 ■

| レベル1  | レベル2   | レベル3  | レベル4  |
|---|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> 公正に敬意をもって人に接することができる<br><input type="checkbox"/> 偏見なく、互いの考えを言い合える<br><input type="checkbox"/> 新しい考え方を積極的に歓迎し、受け入れることができる | <input type="checkbox"/> 互いの「違い」を認め合い、多様性を尊重した行動ができる<br><input type="checkbox"/> チーム内で率直で開かれた意見交換が行われるよう促すことができる | <input type="checkbox"/> 摩擦や衝突が生じたとき、共感と対話によって解決できる | <input type="checkbox"/> 協力相手と自分の強みや弱み、役割や機能を理解し、チーム全体で成果を上げることができる |





**Value 2**      **変化を生み出し、果敢に挑戦する**

私たちは、変化を恐れず、変化を生み出す個人や集団となります。変化を日常とするため、日々の業務中の小さなことから、常に改善に取り組みます。また、取り組むべき課題に果敢にチャレンジすることを適正に評価するとともに、チャレンジにより生まれた経験を次に活かすことのできる組織風土をつくっていきます。

私たちのミッション・ビジョンの対象となる市民、そして市民を取り巻く環境は、常に変化しています。そのような中で、国立市役所も、常に情報をアップデートし、改善し続けていくことが必要です。

変化を恐れずに、むしろ変化を求める姿勢で日々の業務にあたることで、業務の中こそ、変化の前触れや改善の種を見つけることができるでしょう。また、旧来の方法にも、それぞれ理由があり、良さがあります。それを知り、変えることによるリスク等も検討した上で、なお状況変化に合わせた形を考え、探っていくことこそが改善にほかなりません。

ものごとを変えていくこと、改善していくことは、決して簡単なことではありません。そして、改善を継続することには大きなエネルギーが必要です。職員個人が改善を志向していくだけでなく、組織としても、変化・改善にチャレンジしていく姿勢を持つことが欠かせない要素です。

■ **バリュー指標** ■

| レベル1  | レベル2   | レベル3   | レベル4  |
|---|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> 担当業務の目標と現状のギャップを把握し、課題を認識することができる<br><input type="checkbox"/> これまでにない新しい発想を生み出すために情報収集を行っている<br><input type="checkbox"/> 何事も自分で調べる手間を惜しまない | <input type="checkbox"/> 課題に対して改善を試み、解決策を提案することができる<br><input type="checkbox"/> 未経験、困難な業務にも前向きにチャレンジすることができる<br><input type="checkbox"/> 現状に満足せず、常により良い方法を工夫することができる | <input type="checkbox"/> 伝統や慣習にしばられず、アイデアを広げることができる<br><input type="checkbox"/> 新たなチャレンジの際には、質、コスト、リスクを考慮し、実現性の検証をすることができる | <input type="checkbox"/> 新たなアイデアを、組織に価値ある形で具現化することができる<br><input type="checkbox"/> 常に危機意識を持ち、積極的に現状を変えていくための戦略を策定することができる |

Value 3

広く強い当事者意識をもつ

私たちは、広く強い当事者意識をもって行動します。自分の目の前のことのみならず、広く課題をとらえ、自己研鑽に励み、社会や市民が抱える課題に対し常に学び続けます。また、傍観者とならず、当事者の立場に立って問題に真剣に取り組み、強い主体性をもって解決策を考え実行します。

市民の抱える問題の発見には、その市民の立場になって、真剣に考える強い当事者意識が欠かせません。なぜなら、市民の抱える問題は深く隠れ、ときに市民自身も気が付いていないことがあるからです。また、問題が広く多岐にわたることもあります。そのような問題に気が付き、周囲や他の部署と連携体制をとれるようにするためにも、広い当事者意識を持つことが大切です。

市民に直接関わらない業務においても、個々の仕事は相互に深く関連しあっているものです。自分の業務の先になにがあり、誰がいるのか、また、隣の職員の業務はなにか、その業務に貢献できることはないかなど、ここでも広い当事者意識が求められます。日常から当事者意識を磨くためには、自身や他者の業務に対する知識を身につける自己研鑽も欠かせません。

職層に関わらず、職員一人ひとりが自身の役割や課題を強く、広くとらえることで、私たち国立市役所の仕事の質は、大きく向上し、各職員の成長もいっそう促されることが期待されます。

■ バリュー指標 ■

| レベル1  | レベル2   | レベル3  | レベル4   |
|---|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> 指示を待たずに主体的に行動することができる<br><input type="checkbox"/> 周囲からの注意や指摘を受け入れ、自らの行動を改善することができる<br><input type="checkbox"/> 何事にも好奇心を持ち、能動的に学ぶことができる | <input type="checkbox"/> 組織における自分の業務位置を大局的に把握することができる<br><input type="checkbox"/> 担当以外の業務についても、自分が貢献できる方法を考えることができる<br><input type="checkbox"/> 周囲で起きた問題を自分ごととして受け止め、行動を改善することができる | <input type="checkbox"/> 問題が起きた理由を深く掘り下げて考えることができる<br><input type="checkbox"/> 問題発生を予測し、業務を改善することができる<br><input type="checkbox"/> 自己研鑽に励み、周囲の職員に対しても学びを促すことができる | <input type="checkbox"/> 職種や職層に関わらず広い見識を持ち、全体的な視点からチームメンバーの行動を促すことができる |

Value 4

目標を共有して、チームとして取り組む

私たちは、目的や目標を共有し、職員同士で助け合うことでお互いの弱点を補完しあい、個人では達成できない仕事を、チームとして成し遂げていきます。また、コミュニケーションを重視し、率直なコミュニケーションが行われる組織風土を創っていきます。職員同士や部署間の関係性を強化し、組織力を高めていきます。

また、市民や外部との関係においては、コーディネーターとして一丸となって解決を図る関係を積極的に構築していきます。

先に掲げたミッションやビジョンは、国立市役所の組織としてのミッションでありビジョンです。職員一人ひとりが意識して心掛けることが大切ですが、決して一人で取り組むべきものではありません。同じ目的・目標を共有して助け合うチームで取り組むことで、一人で取り組むよりも大きな成果をあげることができます。

単に協調しあうグループではなく、相互に補完しつつ共通の目標を達成していくためのチームになるため、率直なコミュニケーションの量と質を上げていくことが必要です。

また、目的達成のためには、国立市役所内部の力だけでは不足することがあります。外部の力を活用する必要があるときはそれをためらわず、市の職員が中心となって協力関係をつくっていく姿勢が求められています。

■ バリュー指標 ■

| レベル1   | レベル2   | レベル3   | レベル4   |
|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 自らの貢献がチームにどのような成果をもたらすかを考えることができる<br><input type="checkbox"/> 積極的に周囲の職員の業務のサポートができる<br><input type="checkbox"/> 常に冷静に職業人として振る舞うことができる | <input type="checkbox"/> 相手の話をすぐに否定することなく耳を傾け、理解することができる<br><input type="checkbox"/> トラブルや困難があった場合、協力して対処できる<br><input type="checkbox"/> 自己中心的な行動をせず、周囲と協調することができる | <input type="checkbox"/> 相手の意向をとらえて共感し、一緒に解決策を見出すことができる<br><input type="checkbox"/> 組織内の信頼関係を構築し、協力し合うことができる | <input type="checkbox"/> 仕事の意味・目的を共有し、チームのやる気を高めることができる<br><input type="checkbox"/> 組織内外に広いネットワークを持ち、関係者と協力体制を構築できる<br><input type="checkbox"/> チームメンバーや協力相手から優れたアイデアを引き出し、実現を支援することができる |

Value 5

仕事を通じて、職員も幸せになる

私たちは、仕事を通じて、自身の幸せもつかんでいくように努めます。職員一人ひとりが、充足と充実のなかでそれぞれの業務に励めるように、相互に尊重しあう組織風土を整え、市民と職員、双方の幸せの両立を目指します。

私たちは市民全体の奉仕者であり、公務員の仕事には、人のために働いていることを直接的に感じやすいという魅力があります。また、災害時など、世の中が大変な時にこそ、市民の幸せの土台を守るために、最前線で尽力することができる。こういったことこそが我々の本懐であり、「人のために働きたい」という願いを実現できる喜びを感じながら、日々職務に精励することが必要です。

また、そういった公務員としての普遍的な幸せを感じながらも、私たち一人ひとりが、それぞれの志向や目標の実現に向け、仕事を通じた充足や充実を感じ、心身とも健やかに職務に当たることができれば、継続的な市民の福祉向上に繋げていくことができるでしょう。

仕事を通じて社会に帰属し、認められ、自己実現を目指していく。そうした充実した職員こそが、国立市民の幸せの土台を作り出せるものと思います。

このバリューは「職員も幸せになる」ことを目指しています。

画一的な指標を設定することができないため、バリュー指標は定めません。

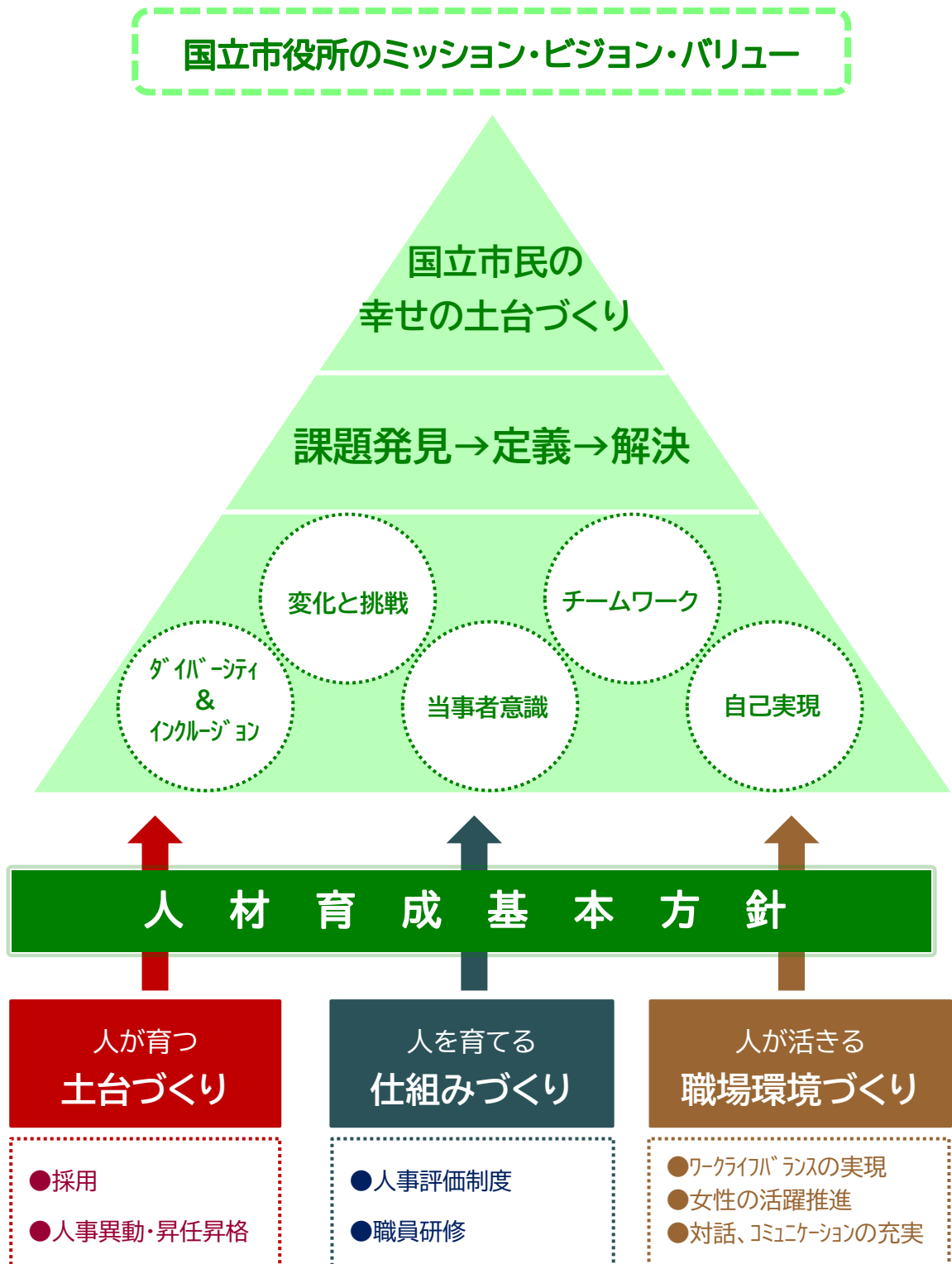


### 3. ミッション・ビジョン・バリューの人材育成基本方針における展開

ミッション・ビジョン・バリューは、国立市役所の存在意義であり、すべきことであり、その中で大切に  
する価値観です。これを国立市役所全体で共有してはじめて生きたものとなります。

また、言語化されたミッション・ビジョン・バリューは、同時に市職員の成長の目標ともなります。

人材育成基本方針に紐づくすべての人事研修制度は、MVVの共有・活用を目標として展開していきます。







## 第2章

### 人材育成の

### 総合的な取り組み方針



# 第1節 人が育つ土台づくり

## 1. 採用

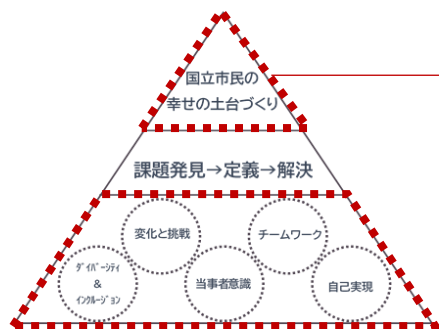
～組織一丸となった採用活動～



職員採用は、人材育成・活用の第一歩です。新たな仲間を採用する際には、国立市役所の理念に共感し、ともに育つことのできる人材を見極めることが必要です。また、採用担当だけでなく、組織全体で採用活動を行い、より多くの職員が採用に携わることで、当事者意識をもって人材育成につなげられる仕組みを構築します。

わたしたちの採用活動は、長期的に働いてもらうことを期待して行うものです。未来にわたってともに働き続けることができるかという長期的な視点を持ち、採用に取り組んでいきます。

### 特に関連の深いMVV



#### ●MISSION くにたち市民の幸せの土台づくり

私たちのミッションは、国立市役所の原点というべきもので、職場を問わず共通するものです。そのため、新たな仲間にも、ミッションに共感できることを求めています。ミッションに共感できる人材であれば、その後も同じ方向を見つめて育っていくことができるでしょう。

#### ●5つのValue

人材育成の入り口である職員採用の段階では、私たちの共有する価値観である5つのバリューそれぞれについての素養を見定める視点も大切です。バリューはその後の育成で成長していくものですが、採用段階で素養を見定めることでミスマッチを防ぐことができ、その後の成長のスピードも速いものとなることを期待できます。



## 採用における現状と課題

- 近年、労働市場の流動性が高まっており、自治体においても人材の獲得競争の中にあります。より良い人材を採用し質の高い行政運営を続けていくためには、戦略的な人員確保の取組が必要です。今後の若年人口の減少等の人材供給構造の変化や他自治体等との競合などの課題をふまえつつ、国立市で働くことの魅力を積極的に伝え、継続的に受験者の確保に努めなければなりません。
- 新規採用数を退職者の欠員補充とすることは、余剰人員の発生を防ぎ、短期的にはコストの抑制につながります。しかし、年度による採用人数の極端なバラつきが生じ、安定的に良い人材を採用することが難しくなるほか、組織全体の年齢構成の偏りを招くことにもつながります。また、業務における知識や技術等を安定的に継承していくためには、バランスの良い職員構成にしていくことが求められます。  
このような課題に対応するためには、安定的に職員数を確保していく仕組みが必要であり、制度面での改革も並行して進める必要があります。
- 業務上必要な「知識」や「技術」については、入職後の人材育成によって成長が期待できませんが、個人の「性格」「価値観」「仕事に取り組む姿勢」といった素養は、訓練によって身に付けづらいものです。受験生がもつ素養を適切に見極め、私たちの掲げるミッション・ビジョン・バリューのもとで一緒に働いていくことができるかという視点を持つことが必要です。
- 職員採用においては、個人の能力や資質を把握するために、これまでも適性試験の導入や面接回数を増やすなどの取組により、受験者をよりよく知る機会を設けるよう努めてきました。今後も、筆記試験の点数で知識や能力のみを判断するのではなく、国立市の職員として長期的に活躍できる人材を採用できるよう、より人物を重視した採用試験の推進が求められます。
- 人物重視の採用を行うためには、できるだけ多くの視点で確認することが効果的です。また、多くの職員が採用に関わり、「自分たちで選抜した」と感じることは、職員一人ひとりの人材育成への当事者性を高め、採用に関わる職員自身の成長にも繋がります。これからは、部署や職層にとらわれずに、採用に関わる職員を増やし、より多角的な意見を取り入れて人物を見極めることのできるよう、幅広く面接官の育成に取り組み、組織一丸となって採用し、育てる体制をつくっていくことが必要です。
- さらに、入職してからのミスマッチを防ぐために、国立市役所で働きたいと考えている受験者に、国立市役所のミッション・ビジョン・バリューを理解してもらい、働く具体的なイメージを持った上で入職してもらおう取組も必要となっています。また、新たに入職した職員へのサポートにも力を入れていく必要があります。

## 今後の取り組み方針

### (1)各職場と連携した積極的な募集活動

- ✓ 国立市が誇る全国レベルの仕事、また、その仕事に携わる魅力を各職場と連携してまとめ、志望者に伝えることで、他の自治体や民間企業との違いを採用活動を通じて感じてもらい、国立市職員のブランドを形成していきます。
- ✓ ポスターやキャッチコピーにより、効果的な募集活動を行っていきます。
- ✓ 申込方法等の利便性向上や募集年齢の拡大に取り組み、幅広い年齢層の受験機会の確保を進めます。
- ✓ 多様な能力や専門性を持つ者の採用を進めるため、中途採用や専門職採用をさらに強化し、有為な人材の確保に努めます。また、専門職の募集を効果的に行うため、大学、専門学校等への広報活動を強化します。

### (2)柔軟かつ効率的な採用活動と年齢構成の不均衡解消

- ✓ 長期的な視点で戦略的に優秀な人材を採用していくため、年度による退職者の増減等により採用人数に極端な偏りが出ないように、安定的に職員数を確保する仕組みを研究します。
- ✓ 業務における知識や技術等を安定的に継承していくために、バランスの良い職員構成となるよう努めます。

### (3)採用試験の改革

#### ①採用試験実施方法の見直し

- ✓ 一次試験方法の多様化を図り、受験者の能力をよりの確に評価できるよう試験方法の充実を図ります。専門試験を行う従来型の試験に加え、民間志望者が受験しやすい SPI 方式等の試験の本格導入を検討します。また、適正検査等を活用し、面接等の参考資料とします。
- ✓ アウトプット能力や発想の豊かさを計るため、新たな方式として、面接試験の中でプレゼンテーションを導入します。

#### ②組織一丸となった採用活動の推進と人物重視の採用

- ✓ 面接試験においては、各部からプロジェクトチームを組織し、採用担当だけでなく、第一線の職員が複数の目で多面的に見ていく採用面接を実施します。
- ✓ 専門職の面接試験の際には同部門の職員が面接官となることや、若手職員や女性職員の視点を取り入れる等、試験区分に応じて様々な視点を取り入れた面接を実現します。
- ✓ 国立市の職員として長期的に活躍できる人材を採用できるよう、より一層人物を重視した採用試験の実施を進めます。
- ✓ 採用活動全体の振り返りを行います。選考時期や方法、受験者の傾向の変化などを分析し、次回以降の採用活動に活かします。

#### ③採用に関わる職員の育成と採用基準の共有

- ✓ 採用に携わる職員に、採用に携わる意味・価値を伝え、採用活動を職員の育成、動機形成の場として活用するとともに、面接等を担当する職員の育成に取り組みます。
- ✓ 第1章で掲げた value を模範としつつ、採用を担当する職員と採用基準を共有し、国立市役所の職員として基準に合致する人材の採用を目指します。採用担当職員によって採用の判断にばらつきが出ないように、組織内での意識共有を図っていきます。

### (4)ミスマッチを防ぐ取組と定着支援

- ✓ 入職後のミスマッチを防ぎ、国立市役所で働きたいと考えている受験者に、国立市役所の理念を理解し、国立市役所で働く具体的なイメージを持った上で入職してもらうため、国立市役所のミッション・ビジョン・バリューや市の事業運営の実態を含めて理解してもらう取り組みも進めていきます。
- ✓ 入職後6か月の条件付き採用期間は、実地の勤務による能力の実証期間であることをふまえ、所属長との情報共有を強化し、新たに採用された職員の能力の把握に努め、不足がある場合は早期の指導育成に取り組めます。
- ✓ 新たに採用された職員に OJT を通して実務・技術指導をする業務トレーナーを付け、技術やノウハウのほかに、マインド、スケジュールやタスク管理の指導も行い、新人一人ひとりにそれぞれの課題設定をし、適宜 PDCA を回す事で成長に繋げ、新人が早期に業務ができるようになることを目指します。

## 2. 人事異動・昇任昇格

～職員の挑戦と成長を支える人事異動～



人材育成・活用において、人事異動や昇格等の人事制度が重要な役割を担うことは言うまでもありません。人事制度の多くは、職員にとって見えにくく理解しにくいものになってしまう側面がありますが、個々の施策の公平性、透明性、納得性を可能な限り高めていくとともに、それぞれの目的・内容を職員に分かりやすく示すことが重要です。

### 特に関連の深いMVV

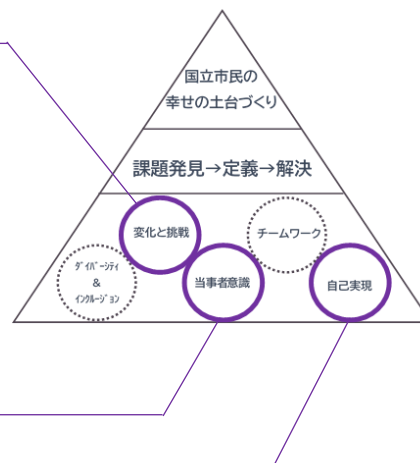
#### ●Value2. 変化を生み出し、果敢に挑戦する

職員が様々な役割や業務を経験することで、一人の職員の中にも多様な視点が養われます。ジョブローテーションにより、新しい職場、新しい業務を担うこととなった際、多様な視点で業務を見つめなおすことで、変化や改善のきっかけが生まれます。その意味において、人事異動それ自体を、Value2「変化と挑戦」をもたらす仕組みともしていきます。

#### ●Value3. 広く強い当事者意識をもつ

人事異動により、職員が複数の部署を経験することで、自然と当事者意識の広がりを持たせることができます。経験値が増すにつれて、経験のない職場や業務に対しても当事者意識をもちやすくなり、担当外の業務や施策についても、自分事として見つめることができるようになります。

特に、コンパクトな組織である国立市役所においては、人事異動が、当事者意識の広がり強化に及ぼす影響は大きく、加えてそれがもたらす相互の支えあい、業務の推進において有効に機能することが期待されます。



#### ●Value5. 仕事を通じて、職員も幸せになる

職員自身がキャリアプランを形成し、組織として実現を支援することで、仕事を通して職員の自己実現を叶えます。

職員が、与えられた環境や仕事の中に自分の夢や目的を見出す力を身につけ、仕事を通して幸せを感じられるよう支援していきます。

## 人事異動・昇任昇格における現状と課題

- ▶ 近年、国立市では急速な職員の若返りが進んでおり、若い職員が業務の中心となり、様々な場面で活躍しています。一方で、そのことにより、人材育成上の様々な課題もまた発生しています。
- ▶ 管理職の若年化は、管理職ポストに入れ替えが起りにくくなり、組織の硬直化を招く恐れがあります。また、昇任にあたっては、様々な職場を経験し、基礎的な知識や技術をひと通り身につけた上で、段階的にステップアップできることが理想ですが、昇任スピードが上がることにより、十分な育成期間を経ることが難しくなります。このような状況下で、どのように若い人材を活用していくのが今後の課題と言えます。
- ▶ 人事異動には、組織の硬直化や個人の過度な専門化、業務の固定化を防止すると同時に、職員が様々な役割や業務を経験することによる人材育成の側面があります。
- ▶ 人事異動制度には、自己申告票により異動希望を提出する仕組みがあり、これに加えて、令和元年度より、異動希望部署とそこで実現したい内容について提案し、異動を実現する「異動提案優先制度」が導入されました。
- ▶ 定期的な人事異動に加え、これらの制度を活用し、これまで以上に職員の自己実現と能力活用を図り、適材適所の人事異動の実現に取り組むとともに、職員のモチベーションを維持・向上させる取組が必要です。
- ▶ 職員のキャリア形成に関する制度を構築していくことも課題として挙げられます。キャリアプランは職員が次のステップへ進む道であり、それぞれの職員がキャリアプランを持てるよう支援し、職員の志向をできる限り実現していく仕組みづくりが必要です。
- ▶ 専門職については、職場や配属先が限られキャリアに幅がないといった課題がありますが、行政職員としての事務能力を向上させるという視点からも、様々な部署で経験を積むことができるよう支援する必要があります。また逆に、一般事務職でも、特定の部署で専門性を高めていきたいといった希望もあります。こういったニーズに応えるため、ロールモデルを増やし、目標となるキャリアプランを示すことのできる仕組みも必要です。
- ▶ 国立市では、優秀でやる気のある人材の積極的活用を推進するため、主任職の資格試験及び選考を実施しています。社会人経験者採用での入職者が増加していることを受け、民間企業での経験年数を在職年数に加算できるよう制度改正にも取り組んできました。今後も引き続き、昇格試験制度に加え、各職層に応じた職員を適正に選考する制度運用が求められます。

## 今後の取り組み方針

### (1) 育成の視点を取り入れた人事異動の実施

- ✓ 必要に応じた人事異動によりジョブローテーションを行い、職場の活性化を図るとともに、適正な人事配置に取り組みます。特に、若手職員については、職場の状況に配慮しつつ、育成の視点から10年で概ね3か所程度の部署を経験し、種類の異なる業務に携わることができるよう配慮します。
- ✓ 人事異動に対する説明及び職員への期待を、所属長を通して伝えることで、職員のモチベーションを維持・向上させることを目指します。

### (2) 自己申告票、異動提案優先制度のさらなる活用

- ✓ 職員のモチベーション向上と自己実現を図り、意欲ある職員が携わりたい業務に挑戦することができるよう、自己申告票、異動提案優先制度のさらなる活用を推進します。

### (3) キャリアプラン形成・支援

- ✓ 職員一人ひとりが自身のキャリアプランを持てるよう支援し、職員の志向と組織としての人材ニーズを最大限合致させることで、職員の納得性の向上と適材適所の人事配置の両立を図ります。
- ✓ 個人の目標が組織目標とリンクさせられるよう、所属長からの声掛けや研修の実施等を通じ、与えられた環境や仕事の中に職員が自身の目標を明確に持ってキャリアプランを実現させられるよう支援していきます。
- ✓ 昇任等に対する職員本人の不安を軽減させるため、昇任前研修の拡充や、昇任した先輩職員の話聞く機会をつくるなどして、昇任に対するハードルを下げる取り組みを進めます。また、昇任時には先輩職員からの支援及び研修やマニュアルの提供を受けられるよう、フォロー体制を構築していきます。

### (4) 昇任制度の見直し

- ✓ 昇任試験制度との均衡を取りつつ、各職層に応じた職員を適正に選考し、組織の活性化につながる制度となるよう、昇任制度の見直しを検討します。
- ✓ 職員の基礎知識の水準を底上げするため、契約事務や文書事務、会計や財務の知識等の習得を目的とした実務研修を充実させ、研修受講を昇任要件に加味すること等を検討します。

#### 《参考》国立市の昇任制度

|        |        |  |
|--------|--------|--|
| 主任昇任   | 試験(短期) | 在職5年以上28歳以上33歳未満。ただし、在職年数には民間等の経験年数について4年を限度に加算。     |
|        | 選考(中期) | 在職5年以上33歳以上38歳未満。ただし、在職年数には民間等の経験年数について4年を限度に加算。     |
|        | 選考(長期) | 在職15年以上かつ38歳以上56歳未満。ただし、在職年数には民間等の経験年数について14年を限度に加算。 |
| 係長昇任   | 選考     | 主任歴2年以上かつ32歳以上                                       |
| 課長補佐昇任 | 試験     | 係長歴3年以上かつ58歳以下                                       |
|        | 選考     | 係長歴3年以上かつ43歳以上                                       |
| 課長昇任   | 選考     | 課長補佐歴1年以上  |

### (5) 複線型人事異動制度の検討

- ✓ 専門職が多様な部署を経験しながら昇格していける制度について検討します。
- ✓ いわゆるゼネラリストとともに、本人の意向や適性を活かしてスペシャリストを育成する必要性と、そのための異動・配置のあり方を検討します。

## 第2節 人を育てる仕組みづくり

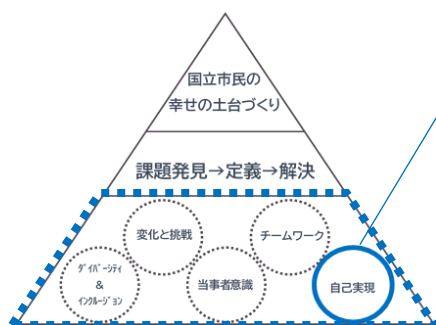
### 1. 人事評価制度

～成長のPDCAサイクル～



人事評価は、資格等級に応じて職員に求められる期待水準と職務遂行における成果能力の発揮度合いとのギャップを評価し、処遇への反映や本人へのフィードバックを通じて人材の育成につなげることを目的としています。適正に運用することで、職員個人としては能力開発ツールとして役立て、組織としては意思統一を図りながら組織全体の生産性向上につなげます。

#### 特に関連の深いMVV



#### ●Value5. 仕事を通じて、職員も幸せになる

人事評価制度は、その評価期間において、組織が自身に何を期待しているかを明らかにし、期間中にその期待に応えられたか、不足していた部分はどこかを明らかにしていく制度です。実績を評価され、また明らかになった課題に対して取り組んでいくことは、自己実現の過程にほかなりません。各職員の意欲を引き出し、各自の自己実現のたすけとなるような人事評価制度の運用を目指し続けます。

#### ●5つのValue

人事評価制度において、MVVの実現に向けた行動を評価できるようにしていきます。制度を通じて、それぞれを高める行動を喚起できるような人事評価制度を構築していきます。

## 人事評価制度における現状と課題

- ▶ 国立市では、平成 19 年度の試行より人事評価制度を導入し、職員のモチベーションアップ、環境変化に適応できる人材能力の開発、組織の活性化を目的に、人材育成の観点から運用を進めていましたが、平成 28 年 4 月の地方公務員法の改正により人事評価が義務付けられ、能力・実績に基づく人事管理の徹底が図られることとなりました。これに伴い、国立市においても、内容を充実させた上で、仕事で成果を出した職員や能力を発揮した職員への適正な評価、給与等への処遇反映を行っています。

- ▶ 今後は、あらためて人事評価制度を人材育成のための重要なツールと位置付け、組織力の底上げ及び職員のモチベーション向上に役立てられるよう、適正な運用を継続していく必要があります。
- ▶ 評価者によって評価のプロセス及び評価結果にばらつきが出ることがないように、評価者への研修を実施することはもちろんのこと、評価基準を明確化して公平性・透明性を担保する等、被評価者の不安解消につながる制度設計及び周知徹底が求められます。

### 《参考》国立市の人事評価制度の変遷

|        |                          |
|--------|--------------------------|
| H18 年度 | 人事制度等庁内検討会を組織し、制度設計・意見集約 |
| H19 年度 | 試行開始                     |
| H21 年度 | 係長職以上の評価を本格開始            |
| H26 年度 | 一般職職員の評価を本格開始            |

|        |   |
|--------|---|
| H28 年度 | 地方公務員法の改正により、人事評価が義務付けられる<br>管理職職員への処遇反映を開始 |
| H30 年度 | 一般職職員への処遇反映を開始                              |

## 今後の取り組み方針

### (1) 職場目標の明確化と共有

- ✓ 人事評価制度を運用するに当たっては、各職場での組織の基本目標・基本使命が明確化され、職員に共有されることが重要です。組織がひとつのまとまりとして、同じ目標に向けて業務に取り組めるよう、各職場における職場目標（ビジョン）の明確化と共有化を促します。

### (2) 制度の適正な運用、理解・浸透

- ✓ 評価者である管理職職員へは、評価プロセスも含めた制度理解を徹底し、適正な制度運用を推進します。評価者によって評価結果にばらつきが出ないようにすることはもちろんのこと、面談の実施頻度や行動記録の手法等のプロセスについても、質の均一化を図ります。
- ✓ 人事評価の仕組みについて被評価者、評価者への研修等を通じて制度理解を促すとともに、評価者と被評価者の双方にとって納得感の高い人事評価の実施につなげるため、実施状況や事例等の情報提供をすすめます。

### (3) 評価項目の検討や「人事評価」以外の表彰制度等の拡充

- ✓ 本方針の中で掲げている組織理念やミッション達成に向けた行動などを評価していけるよう、評価項目の見直しを検討していきます。
- ✓ 職員のモチベーション向上のため、既存の評価項目では網羅できない個人の特性や強みなど、既存の項目内では点数化できない部分も評価できるよう、人事評価制度以外の表彰制度等の拡充を検討します。既存の職員表彰制度についても、人事評価と連携させる等の方法を用いて、更なる活用を目指します。

### (4) 双方向的な人事評価の検討

- ✓ 上司から部下への一方向からの人事評価だけでなく、それに加え、例えば部下から上司、同僚間で評価するなど、多面的な評価の導入について、研究、検討します。

## 職層ごとに求められる役割

|                     |   |
|---------------------|---|
| <p><b>部長職</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 部等の統括責任者。</li> <li>● 全庁的な観点を持って、行政経営方針や政策の決定に関与する。</li> <li>● 目標達成のために執行方針を示すとともに、行政経営方針に基づいた事業ができるよう総合調整及び指揮監督を行う。</li> <li>● 部内の課長職の状況を把握し、課長職が十全に能力を発揮できるように環境を整える。</li> </ul>  |
| <p><b>課長職</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 課等の統括責任者。</li> <li>● 部長を補佐し、行政経営方針に基づき、政策の企画立案、評価、課の目標設定を行う。</li> <li>● 課内の業務管理を行うとともに、状況の変化に的確に対応し、他部門との調整や方針変更を行う。</li> <li>● 目標達成のために、所属職員に適切に方向性を示し、人材育成の責任者として指導育成を行うとともに、組織の活性化や改革を図る。</li> <li>● 所属職員の状況を把握し、個々の職員が十全に能力を発揮できるように職場環境を整える。</li> </ul> |
| <p><b>課長補佐職</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 課等の所管業務の調整者。</li> <li>● 課長を補佐し、具体的な施策の企画立案、事務事業の評価、業務の改革改善、部下の指導育成を行う。</li> <li>● 課の目標達成のために、課内の業務遂行状況を的確に把握し、課内、他部門との調整を行うとともに、所管業務の円滑な遂行を図る。</li> </ul>  |
| <p><b>係長職</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 係の責任者。</li> <li>● 係のリーダーとして、具体的な事務事業の企画立案やその評価、改革改善のための提案を行うとともに、課の目標達成のために、主体的に行動する。</li> <li>● 上司や関連部署との連絡調整を図りながら係内の業務管理を行うとともに、係員の指導育成を行う。</li> </ul>  |
| <p><b>主任職</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 職務上必要な高度な知識・技術を持ち、業務の改革・改善のため、具体的な解決策等の提案を積極的に行う。</li> <li>● 係長を補佐し、係員の指導育成を行う。</li> </ul>   |
| <p><b>主事職</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 職務上必要な知識・技術を有し、業務の改革・改善を積極的に行う。</li> <li>● 問題や状況、指示を正確に理解し、的確かつ迅速に職務を遂行する。</li> </ul>  |



## 標準職務遂行能力

| 組織運営力   |   | 一 般 職 |    |      |    |    |    | 技能労務職 |    |    |
|---------|---|-------|----|------|----|----|----|-------|----|----|
|         |   | 部長    | 課長 | 課長補佐 | 係長 | 主任 | 主事 | 係長    | 主任 | 主事 |
| 指導力     | 主に課長職の能力・経験や勤務状況、コンディション等を把握した上で、適切な指導を行い、能力開発を促すことができる。<br>また、課長職の部下指導を支援することができる。       | ●     |    |      |    |    |    |       |    |    |
|         | 課内の部下の能力・経験や勤務状況、コンディション等を把握した上で、適切な指導を行い、能力開発を促すことができる。<br>また、課長補佐職・係長職の部下指導を支援することができる。 |       | ●  |      |    |    |    |       |    |    |
|         | 主に課内の部下や後輩、同僚に対し、職員の能力や人格、経験、勤務状況等を考慮して効果的な指導、育成及び助言ができる。                                 |       |    | ●    |    |    |    |       |    |    |
|         | 主に係内の部下や後輩、同僚に対し、職員の能力や人格、経験、勤務状況等を考慮して効果的な指導、育成及び助言ができる。                                 |       |    |      | ●  |    |    | ●     |    |    |
| リーダーシップ | 職場を一体感あるものとして取りまとめ、部全体としての業務推進への意欲を促進させることができる。   | ●     |    |      |    |    |    |       |    |    |
|         | 職場を一体感あるものとして取りまとめ、課全体としての業務推進への意欲を促進させることができる。   |       | ●  |      |    |    |    |       |    |    |
| 統率力     | 課内の状況を的確に判断し、仕事の優先順位を部下に周知徹底するとともに、迅速かつ的確な指示を出すことができる。                                    |       |    | ●    |    |    |    |       |    |    |
|         | 係内の状況を的確に判断し、仕事の優先順位を部下に周知徹底するとともに、迅速かつ的確な指示を出すことができる。                                    |       |    |      | ●  |    |    | ●     |    |    |
| 組織管理    | 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配分するとともに、仕事の進捗状況を把握し、業務を完遂に導くことができる。                       | ●     | ●  |      |    |    |    |       |    |    |

| 取組姿勢 |  | 一 般 職 |    |      |    |    |    | 技能労務職 |    |    |
|------|--|-------|----|------|----|----|----|-------|----|----|
|      |  | 部長    | 課長 | 課長補佐 | 係長 | 主任 | 主事 | 係長    | 主任 | 主事 |
| 規律性  | 職務を遂行する上で、服務規律や職場のルールを遵守し、誠実に行動することができる。   | ●     | ●  |      |    |    |    |       |    |    |
| 規律勤性 | 職務を遂行する上で、服務規律や上司の指示・命令、職場のルールを遵守し、誠実に行動することができる。また、遅刻、早退等による欠勤等をしない。                  |       |    | ●    | ●  | ●  | ●  | ●     | ●  |    |
| 責任感  | 部等の統括責任者としての職責を認識し、全庁的な観点をもって業務を俯瞰し、最後までやり遂げる意思をもって職務に取り組むことができる。                      | ●     |    |      |    |    |    |       |    |    |
|      | 課等の統括責任者としての職責を認識し、課内の業務管理及び他部門との調整の観点から自身の業務を俯瞰し、最後までやり遂げる意思をもって職務に取り組むことができる。        |       | ●  |      |    |    |    |       |    |    |
|      | 課長の補佐としての役割を十分に自覚し、課内の業務を広く捉えつつ他部門との調整の観点を持ち、困難な状況でも、最後まで責任を持ち職務に取り組むことができる。           |       |    | ●    |    |    |    |       |    |    |
|      | 担当する係の責任者としての役割を十分に自覚し、係内の業務を管理する観点を持ち、困難な状況でも、最後まで責任を持ち職務に取り組むことができる。                 |       |    |      | ●  |    |    | ●     |    |    |
|      | 係内の業務を俯瞰的に捉えつつ、担当する職務や、自分の役割を十分に自覚し、最後まで責任を持ち職務に取り組むことができる。                            |       |    |      |    | ●  |    |       | ●  |    |
| 協調性  | 自分の担当業務を総合的に捉えつつ、最後まで責任を持ち職務に取り組むことができる。   |       |    |      |    | ●  |    |       | ●  |    |
|      | 組織の一員としての自覚を持ち、チームワークの向上につながる良好な職場風土の醸成に努めつつ、チームワークの向上を主導し、上司や同僚と協力して円滑に職務を遂行することができる。 |       |    | ●    |    |    |    |       |    |    |
|      | 組織の一員としての自覚を持ち、上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。                                       |       |    |      | ●  |    |    | ●     |    |    |
|      | 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。  |       |    |      |    | ●  |    |       | ●  |    |
| 積極性  | 職務に対して意欲を持ち、新しい分野や困難な事案への取り組みや自己啓発に積極的に努め、その結果を職務に活かすことができる。                           |       |    | ●    | ●  |    |    | ●     | ●  |    |
|      | 職務に対して意欲を持ち、困難な事案への取り組みや自己啓発に積極的に努め、その結果を職務に活かすことができる。                                 |       |    |      | ●  |    |    |       |    |    |
|      | 職務に対して意欲を持ち、自己啓発に積極的に努め、その結果を職務に活かすことができる。   |       |    |      |    | ●  |    |       |    |    |

| 職務遂行能力   |   | 一般職 |    |      |    |    |    |    | 技能労務職 |    |
|----------|---|-----|----|------|----|----|----|----|-------|----|
|          |   | 部長  | 課長 | 課長補佐 | 係長 | 主任 | 主事 | 係長 | 主任    | 主事 |
| 職務理解     | 部等の統括責任者として所管業務の意義や背景、理事者の指示や情勢を正しく理解し、業務を遂行することができる。   | ●   |    |      |    |    |    |    |       |    |
|          | 課等の統括責任者として所管業務の意義や背景、部長の指示や情勢を正しく理解し、業務を遂行することができる。  |     | ●  |      |    |    |    |    |       |    |
| 判断・決断力   | 採り得る戦略・選択肢の中から、大局的視点に立って、進むべき方向性や現在の状況を踏まえた最適な選択を行い、職務の状況を考慮し適切な判断をすることができる。                              | ●   |    |      |    |    |    |    |       |    |
|          | 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行い、職務の状況を考慮し適切な判断をすることができる。   |     | ●  |      |    |    |    |    |       |    |
| 理解・判断力   | 職務の意義、背景を正しく認識するとともに、問題や状況、指示・命令の内容を正確に理解した上で、適切かつ迅速に判断し、職務を進めることができる。                                    |     |    | ●    | ●  | ●  | ●  | ●  | ●     | ●  |
| 知識・情報の活用 | 職務上必要な知識、技術の習得や情報の収集を行い、蓄えた豊富な知見を十分に活用することができる。   | ●   |    |      |    |    |    |    |       |    |
|          | 職務上必要な知識、技術の習得や情報の収集を行い、活用することができる。   |     | ●  |      |    |    |    |    |       |    |
| 知識(技術)   | 職務上必要な高度で専門的な知識(技術)及び関連する高度で専門的な知識(技術)を有するとともに、問題意識を持ち、職務を適切に遂行することができる。                                  |     |    | ●    | ●  |    |    | ●  |       |    |
|          | 職務上必要な高度な知識(技術)及び関連する高度な知識(技術)を有するとともに、問題意識を持ち、職務を適切に遂行することができる。  |     |    |      |    | ●  |    |    | ●     |    |
|          | 職務上必要な知識(技術)及び関連する知識(技術)を有するとともに、問題意識を持ち、職務を適切に遂行することができる。  |     |    |      |    |    | ●  |    |       | ●  |
| 政策立案力    | 広い視野と洞察力を持ち、創造的思考により政策を立案することができる。課題を分析、検討し、効果的で実現性のある施策を立案することができる。                                      | ●   | ●  |      |    |    |    |    |       |    |
| 解決策の企画力  | 広い視野と洞察力を持ち、職務上の問題を十分に把握・分析し、効果的で実現性のある解決策を構築することができる。また、政策・施策の立案を補佐することができる。                             |     |    | ●    |    |    |    |    |       |    |
|          | 広い視野と洞察力を持ち、職務上の問題を十分に把握・分析し、効果的で実現性のある解決策を構築することができる。  |     |    |      | ●  |    |    |    |       |    |
|          | 職務上の問題を十分に把握・分析し、効果的で実現性のある解決策を構築することができる。  |     |    |      |    | ●  |    |    |       |    |
|          | 職務上の問題を把握・分析し、効果的で実現性のある解決策を構築することができる。   |     |    |      |    |    | ●  |    |       |    |
| 事故防止力    | 業務の危険要因を捉え、対応策を講じて事故を未然に防ぐことができる。   |     |    |      |    |    |    | ●  | ●     | ●  |
| 折衝・説明力   | 相手方の意見をよく聞き、趣旨を理解した上で、組織の方針や考え方、必要性を論拠をもってわかりやすく説明することができる。また、難しい条件でも柔軟な調整を行い、合意水準を見極めて相手の同意、協力を得ることができる。 | ●   |    |      |    |    |    |    |       |    |
|          | 相手方の意見をよく聞き、趣旨を理解した上で、組織の方針や考え方、必要性を論拠をもってわかりやすく説明することができる。また、合意水準を見極めて相手の同意、協力を得ることができる。                 |     | ●  |      |    |    |    |    |       |    |
| 折衝・応対力   | 市側の意図を実現できるように市民や関係者に対し適切に働きかけ、十分な理解、納得を得ることができる。また、市民や関係者と信頼関係を構築し、職務を円滑に進めることができる。                      |     |    | ●    | ●  |    |    |    |       |    |
|          | 自分の考えや組織の方針等を要領よく十分に説明できるとともに、日ごろから関係者等と十分な意思疎通に努め、信頼関係を構築できる。また、相手の立場に立って誠実で礼儀正しく誠実で礼儀正しく対応ができる。         |     |    |      |    |    | ●  |    |       |    |
|          | 自分の考えや組織の方針等を要領よく十分に説明できる。また、相手の立場に立って誠実で礼儀正しく誠実で礼儀正しく対応ができる。   |     |    |      |    |    |    | ●  |       |    |

## 2. 職員研修

### ～育成システムの再構築～



研修は職員が職務を遂行する上で必要な知識や技能を高めるための学習の機会であり、人材育成における一手段です。国立市では、「OJT(職場研修)」「Off-JT(職場外研修)」「自己啓発」の3つをバランスよく組み合わせ、人材育成に取り組んでいます。

限られた財源と人員で組織運営をしている現在では、以前のように「先輩の背中を見て」ゆっくり成長していく時間的余裕がなく、職員の育成にもスピード感が求められています。

職員の育成について、組織が期待する成長を明確にした上で、適正なタイミングで必要な知識やスキルを身に付けられるよう研修体系を構築していきます。

### 特に関連の深いMVV

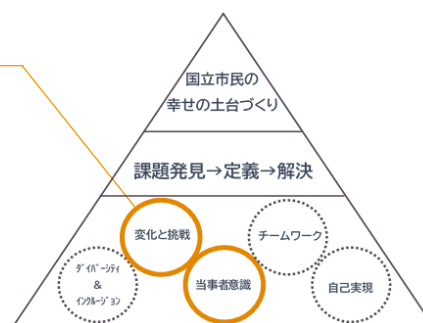
#### ●Value2. 変化を生み出し、果敢に挑戦する

変化を生み出すためには、現状を知らなければなりません。また、変化を生み出す際には、他の組織、他の市役所、民間企業での取り組みが参考になることがよくあります。職員研修を通じて、そのようなことに対して理解を深め、それを基礎として変化・改善を志向していくことが必要です。

また、変化や改善、挑戦を是とする姿勢についても、職員研修を通じて育成していきます。

#### ●Value3. 広く強い当事者意識をもつ

当事者意識を持つには、自身や他者の業務に対する知識や基礎理解、その周辺状況の把握が欠かせません。その入り口となる、自身の業務の深みや他部署の仕事とのつながりを意識させ、それらへの興味や好奇心を持てるような導入には、職員研修の場の活用が有効です。Off-JT、OJT、自己研鑽の職員研修全体で、これらのことを身に付けるサポートをしていきます。



## 2-1 OJT

OJT(On-the-Job Training)とは、職場において、上司や先輩が職員に対し、必要な知識や技術などを実際の業務を通じて指導し、習得させる「職場内研修」です。日常業務の中で繰り返し実施できるため、即効性があり、対象職員だけではなく、指導を担当する職員自身の育成も同時に可能となります。組織全体で共通認識を持ちつつも、計画的・継続的に職場ごとに OJT の実施を推進していく必要があります。

### OJTにおける現状と課題

- 国立市での研修においては業務を進めながら行う OJT が大きな比重を占めていますが、近年、OJT が機能しにくくなっていることや、配属された部署により指導方法にばらつきがあるといった現状が見られます。
- OJT が機能しにくくなっている大きな要因としては、職員の若年化と業務繁忙が挙げられます。団塊の世代の職員の大量退職により、現在、職員の年齢構成をみると経験豊富な 50 代の職員が少なくなっています。これにより 40 代の課長職も増えており、OJT を主に担う係長職には 30 代の職員も増えてきています。
- OJT は、業務遂行能力だけでなく、政策形成能力の育成や職員としての資質向上といった要素も含んでいるため、若手職員が、部下や後輩にこれらを指導することは負担の大きいことであり、自身の日常業務を遂行するのと並行しての実施が難しい場面も考えられます。
- こういった状況の中で効果的に OJT を実施するためには、OJT の現状を把握し、人材育成における OJT の重要性を全庁的に共有するとともに、指導を担当する職員だけに負担が偏らないよう、組織全体で OJT が効果的に実施されるような土壌づくりが必要です。
- また、配属された部署や指導を担当する職員の資質によって、指導方法にばらつきが出ないよう、全庁的に統一された水準の設定が必要です。指導を担当する職員の育成については、引き続き OJT 研修を実施して指導方法を身につけるとともに、研修等を通じて実務知識や経験の蓄積を早める体制が必要です。
- 庁内で配布している「OJT ハンドブック」は、現状に合わせた内容の見直しを行い、適宜改訂を行っていく必要があります。また、指導を担当する職員だけではなく全職員に向けて幅広く周知し、統一された認識のもとで全庁的に OJT の実施を推進する必要があります

## 今後の取り組み方針

### (1)OJTに関する現状把握と意識付けの促進

- ✓ 職場で実施されている OJT の現状を把握し、早期に指導する立場になることについて職員に自覚を促すとともに、人材育成における OJT の重要性について庁内で意識付けを行っていきます。

### (2)指導を担当する職員の育成、組織としての支援

- ✓ 指導を担当する職員の育成については、引き続き OJT 研修を実施して指導方法を身につけることに加え、実務知識の充実により経験の不足を補える体制を整えます。
- ✓ 他の職員への指導も業務である認識を共有し、指導担当職員を適正に評価します。
- ✓ 指導担当となった職員だけではなく、職場や組織全体で新人育成を行っていくという意識醸成と組織全体で OJT が効果的に実施されるような土壌づくりを進めていきます。

### (3)OJT 水準の設定、OJTハンドブックの周知

- ✓ 配属された部署や指導を担当する職員により指導内容にばらつきが出ないように、全庁的に統一された水準の策定に取り組みます。
- ✓ 「OJTハンドブック」の内容を見直し、OJT実施の指標となるよう適宜改訂を行っていくとともに周知を進めます。

### (4)専門性の向上と確保

- ✓ 職場ごと、また職種や職責に応じて求められる専門性は異なるため、必要とされる能力を明確化するとともに、担当業務の遂行に必要な能力について、業務を通じたOJTや研修による向上を図るとともに、主体的な習得を支援していきます。

## 2-2 職場外研修(Off-JT)

職場外研修(Off-JT)とは、日常業務を離れた場での集合研修を指します。年次や職層に応じて必要な知識や技能を体系的に習得するために、重要な役割を果たすと同時に、職場とは異なる環境で、他の職員との交流により新たな気づきや刺激を得る貴重な機会ともなっています。

### 職場外研修における現状と課題

- 研修は人材育成の一環であり業務の一部です。各年次や職層に応じた研修を実施し、それぞれ対象となる職員を指名していますが、業務繁忙等の理由で研修受講率の低下を招かないよう、研修の目的や必要性を組織で共有し、管理職や本人への自覚を促し、研修参加の優先度を向上させていく必要があります。
- 職員の昇格スピードの上昇に伴い、育成のスピードを向上させるため、研修体系や研修内容は、環境変化に応じて抜本的に見直しを行っていく必要があります。
- また、現在、能力開発に関する研修は主に東京都町村職員研修所での合同研修へ希望職員を派遣していますが、受講希望者に対して派遣できる数が十分ではありません。今後は、市独自で職員のニーズに合わせた研修を実施するなど、研修メニューの充実を図る必要があります。
- 日常業務に直結する実務研修については、すべての職員に必要な知識であり、また、各職場で実施するOJTは、実務知識や経験を身につけた職員が実施することで機能するため、早期に身に付けることができるよう、一層の充実が求められています。
- 国や他の地方公共団体をはじめとする国立市以外の組織に派遣し、勤務する経験は、職員の視野を広げ柔軟な発想力の向上に資するとともに、国立市職員としての責任感や自覚を高めるなど、人間的な成長にも大きな効果があり、さらに拡大させていく必要があります。
- 私たち公務員にとって「接遇」は基本的なスキルのひとつです。能力開発のための研修は様々ありますが、中でも接遇の重要性を認識し、心得を習得して強化する取り組みが必要です。

## 今後の取り組み方針

### (1)研修に対する意識改革

- ✓ 人材育成の担い手である管理職や研修受講者に対し、研修受講は業務の一環であることの意識付けを徹底し、研修受講率の向上を図ります。
- ✓ 職員を研修に送り出す際、上司からの声かけにより研修受講の効果が高まると言われていることから、特に管理職に対して、研修の意義や内容を伝える取り組みを進めていきます。

### (2)研修体系の見直しと周知

- ✓ 職員の若返りや環境変化に対応し育成スピードの向上を図るため、職員を育成するための研修体系と研修内容について、随時見直しを行います。
- ✓ 年次や職層ごとに受講すべき研修を体系化し、研修計画と受講目的の周知を併せて行うことで、職員が身につけるべき知識やスキルを全庁的に共有し、職員への自覚を促すよう取り組んでいきます。
- ✓ OJTとの連携により若手職員（採用～3年目）に対する集中的・計画的な育成に取り組み、基本的な知識や技能の早期習得、職場への早期適応に取り組めます。

### (3)実務研修の充実と内部講師の育成

- ✓ 市独自でも職員の能力や技術を向上させるための研修を実施するなど、研修メニューの充実を図ります。
- ✓ 実務研修については、より多くの職員が受講できるように、研修の短時間化と回数の増加を図り、参加しやすさと内容の向上を図るとともに、内部講師の育成にも併せて取り組んでいきます。
- ✓ 特に、公務遂行に必須である法務能力向上のための研修を強化します。

### (4)学び直しの機会の提供

- ✓ 研修の受講機会を逃してしまった職員や、すでに受講済みの職員であっても研修で得た知識を定着させるため、同じ研修を繰り返し受講することができるよう、学び直しの機会を提供します。

### (5)公務員マインドの育成とコンプライアンスの向上

- ✓ 若手職員等を対象として、ベテラン職員が業務経験を通じて得た公務員としての経験や在り方など、公務に携わる上での心構えを伝えることで、職員がそれぞれ「公務員としてどうあるべきか」といった公務員マインドを育む機会をつくります。
- ✓ 地方公務員法や国立市職員倫理条例をはじめとした法令遵守について、研修等を通じて職員への意識付けの反復・継続を行っていきます。
- ✓ 私たちの仕事の基本である「接遇」に関わる研修機会を拡充させ、すべての職員が質の高いサービスを提供できるよう、マインドを組織的に醸成することと併せてスキル向上を図ります。

### (6)外部団体への派遣、交流人事の拡充

- ✓ 国や他の地方公共団体、民間企業への派遣等の人事交流の拡充を図ります。
- ✓ 派遣者から、より効果的なフィードバックを受け、なるべく多くの職員にその効果を波及させるための取組を行います。
- ✓ 国立市職員の代表として外部団体へ派遣される職員が、派遣先で力を十分に発揮できるよう、組織としてサポートする体制を整えます。

### (7)専門職職員の研修機会の充実

- ✓ 専門職向けの研修の拡充を図ります。専門職種ごとに必要な技術や知識は異なるため、職員課から各部署へのヒヤリングを定期的実施し、職員が適したタイミングで必要な研修を受講できるよう、機会提供の仕組みをつくります。

## 2-3 自己啓発

自己啓発とは、自己のニーズと興味に応じ、その能力を向上させるために行う個別の能力開発です。受講日時 の定めや移動、費用負担を伴う外部研修に比べて自分のペースで必要に応じて個別学習ができるというメリッ トがあります。また、主体的に行う学習であることから、様々な学習手法の中で最も高い研修効果が期待できま す。

### 自己啓発における現状と課題

- 国立市では、自己啓発を促すため「自主研修」「自主研究グループ」「通信教育」に対する助成制度がありますが、さらなる活用が課題となっています。
- 自己啓発は、個人の主体性や意欲に委ねられますが、組織としては学びを促す風土づくりや、機会提供することが求められます。
- 現在でも、職員同士で自主的に学習会を行っている状況があります。そういった、ベテラン職員がそれぞれの得意分野の知識や技能を後輩職員に伝える、興味のある分野について職員同士で誘い合って学ぶ等、学びの機会の創出する活動については、その学びを進めるために必要な支援を提供できるような仕組みを構築していく必要があります。

## 今後の取り組み方針

### (1) 既存の制度周知

- ✓ 「自主研修」「自主研究グループ」「通信教育」等の既存の制度をさらに活用するため、これまでに活用された事例を紹介するなどして、制度利用を具体的にイメージできるように工夫した周知を図ります。

### (2) 自己啓発制度の拡充、人事評価への反映

- ✓ 既存の制度に加え、各現場でのニーズや、職員の学習希望を取り入れて自己啓発制度の拡充を図ります。特に、既存の通信教育制度については、職員に対して受講を希望する講座を調査することや、指定コース以外の講座でも受講料を助成できるようにすることなど、対応を検討していきます。
- ✓ 自主的に業務に役立つ資格を取得した職員を、金銭的に支援する仕組みを検討します。
- ✓ 自己啓発活動による資格取得等の取り組みを人事評価に反映させることを検討します。職員が自主的にスキルアップに取り組むモチベーションの向上を図ります。

### (3) 学ぶ機会の提供への支援

- ✓ 自ら学ぶ機会を創出している職員や参加している職員への支援を行い、さらに活性化させていく仕組みの構築に取り組みます。

## 年次・職層別研修体系案

: 既の実施している研修  
 : 今後新たに実施を検討している研修

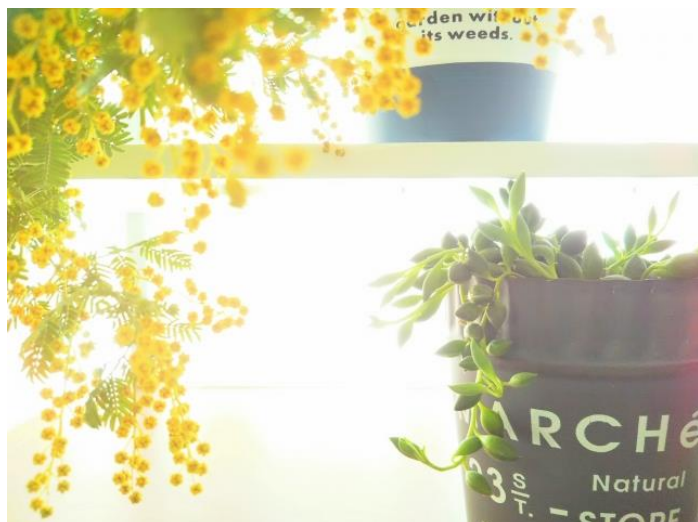
| 年次・職層 | 独 自             |  |   |   |
|-------|-----------------|--|---|---|
|       | 基礎知識・ビジネススキル・接遇 | 能力開発   | その他   |   |
| 職層別   | 部長級             |  |   | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">ハラスメント研修</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">ユニバーサルマナー研修</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">認知症サポーター養成講座</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">ゲートキーパー研修</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">普通救命講習</div> </div> |
|       | 課長級             | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #E69A00; display: inline-block;">部下のほめ方・叱り方研修</div>   | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #4F81BD; display: inline-block;">タイムマネジメント研修</div>   |   |
|       | 課長補佐級           | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #4F81BD; display: inline-block;">人事評価制度<br/>評価者研修</div>   |   |   |
|       | 係長級             | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #4F81BD; display: inline-block;">人事評価制度<br/>被評価者研修</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #4F81BD; display: inline-block; margin-left: 10px;">OJT研修</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #4F81BD; display: inline-block; margin-left: 10px;">メンタルヘルス</div>  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #4F81BD; display: inline-block;">タイムマネジメント<br/>研修</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #E69A00; display: inline-block; margin-left: 10px;">ファシリ<br/>テーション<br/>研修</div> |   |
|       | 主任              |  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #E69A00; display: inline-block;">リーダー<br/>シップ研修</div>  |   |
| 年次別   | 40歳以上           |  |   | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">ハラスメント研修</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">ユニバーサルマナー研修</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">認知症サポーター養成講座</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">ゲートキーパー研修</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">普通救命講習</div> </div> |
|       | 11年次            |  |   |   |
|       | 10年次            |  |   |   |
|       | 9年次             |  |   |   |
|       | 8年次             | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #4F81BD; display: inline-block;">接遇向上研修</div>   |   |   |
|       | 7年次             |  |   |   |
|       | 6年次             |  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #E69A00; display: inline-block;">巻き込み力・アサーション</div>  |   |
|       | 5年次             | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #4F81BD; display: inline-block;">キャリア<br/>デザイン研修</div>  |   |   |
|       | 4年次             |  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #4F81BD; display: inline-block;">プレゼンテーション研修</div>   |   |
|       | 3年次             |  |   |   |
|       | 2年次             |  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #E69A00; display: inline-block;">ロジカルシンキング</div>   |   |
|       | 1年次             | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #4F81BD; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">新規採用職員研修（接遇研修）</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #4F81BD; display: inline-block; width: 45%;">民間接遇研修</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #4F81BD; display: inline-block; width: 45%;">メンタルヘルス</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #4F81BD; display: inline-block; width: 45%;">災害対策研修</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #4F81BD; display: inline-block; width: 45%;">現場体験研修</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #4F81BD; display: inline-block; width: 30%;">市内視察</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #4F81BD; display: inline-block; width: 60%;">人事・給与制度研修</div> </div> |   |   |



|                  | 年次・職層       | 独自   | 東京都市町村職員研修所                                  |
|------------------|-------------|--|--|
|                  |             | 内部・実務研修  |  |
| 職層別              | 部長級         |  | 部長研修   |
|                  | 課長級         | 課長の役割  | 課長新任研修（公務員倫理・ハラスメントの防止・メンタルヘルス）              |
|                  |             | 議会対応研修   | 課長新任研修（管理者の役割）<br>管理職リスクマネジメント               |
|                  | 課長補佐級       | 課長補佐の役割  |  |
|                  | 係長級         | 係長の役割  | 係長新任研修（仕事と人のマネジメント）<br>係長新任研修（公務員倫理・メンタルヘルス） |
| 庶務事務システム（管理メニュー） |             | 政策形成   |  |
| 主任               |             | 法務研修または自治体経営研修   |  |
| 年次別              | 40歳以上       |  | ベテラン職員の役割                                    |
|                  | 11年次        |  | 政策提案   |
|                  | 10年次        |  |  |
|                  | 9年次         |  |  |
|                  | 8年次         |  |  |
|                  | 7年次         |  | 中堅職員の役割<br>メンタルヘルス                           |
|                  | 6年次         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・会計（上級）</li> <li>・契約（上級）</li> <li>・文書事務（上級）</li> <li>・予算・決算（上級）</li> <li>・財務（上級）</li> </ul> |  |
|                  | 5年次         |  |  |
|                  | 4年次         |  |  |
|                  | 3年次         |  | 法務研修<br>問題解決                                 |
|                  | 2年次         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・会計（基礎）</li> <li>・契約（基礎）</li> <li>・文書事務（基礎）</li> <li>・予算・決算（基礎）</li> <li>・財務（基礎）</li> </ul> | 新任研修（Ⅰ期）<br>新任研修（Ⅱ期）                         |
| 1年次              | 庁内グループウェア研修 |  |  |

# 第3節 人が生きる職場環境づくり

## 1. ワークライフバランスの実現と健康維持



職員が持てる力を最大限発揮して活躍するためには、心身ともに健康で、やりがいや充実感をもって働きながら、家庭や地域ですごす時間、自己啓発にける時間などを確保することが必要です。

ワークライフバランスとは「生活と仕事の調和・調整」であり、長時間労働の是正し、多様な働き方を可能にするとともに、職員が仕事以外の時間も充実させられる環境を整備することで、組織全体のパフォーマンスと生産性を向上させて市民サービスに還元できるよう、職員のワークライフバランスの実現及び健康維持・増進に努めます。

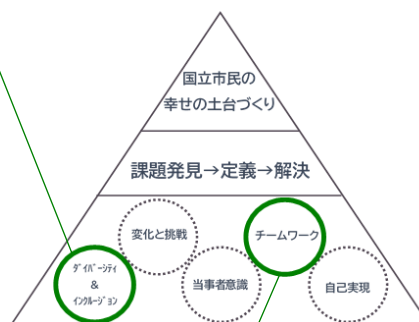
### 特に関連の深いMVV

#### ●Value1. 多様性を認め、受け入れ、活かす ダイバーシティ&インクルージョン

職員はそれぞれ、子育てや介護をはじめとして、様々な事情・プライベートを抱えながら業務にあたっています。ワークライフバランスの実現には、職場全体として、また各職員が、それぞれの事情に思いをいたし、配慮しあう思いやりの心が必要です。

#### ●Value4. 目標を共有して、チームとして取り組む

ワークライフバランス実現のために、職場としてまずできることは、各職員にプライベートがあるということへの理解です。同じ目標を共有してその実現に努力するチームでは、つい忘れがちですが、チームとして力を発揮し続けるためにも、それぞれの職員のワークライフバランスが必要です。目標達成への努力や日々の業務遂行と、ワークライフバランスの実現は、対立する要素ではなく、両立するものととらえることが第一歩となります。このような意識のもと、チームとしてワークライフバランスの実現に取り組み、その継続ができるようにしていきます。



## ワークライフバランスの実現と健康維持における現状と課題

- ▶ 全国的にワークライフバランスの実現に向けた機運が高まっています。職員のワークライフバランス実現は、組織イメージの向上につながり、優秀な人材の確保・定着にも寄与することや、誰もが働きやすい職場の実現に資するものであるため、組織を挙げて実現し、取り組みの成果を対外的に発信していくことが必要です。
- ▶ 職員のワークライフバランスの実現のために、国立市ではこれまでも時間外勤務の削減や休暇取得促進に取り組んできました。
- ▶ 時間外勤務の削減については、月当たりの上限時間数の設定や庁内放送により退庁を促す等の取り組みを進め、全庁的な時間外勤務時間数は減少しています。しかし、職場によっては、時間外勤務が常態化していることや、時間外勤務が特定個人に偏っていることなどが課題となっています。職員課においては引き続き各職場の実情把握に努め、各部署では、事業の統廃合や業務分担の見直し、業務効率化や平準化に取り組んでいく必要があります。
- ▶ 国立市職員の年次有給休暇平均取得日数は13.1日と低い水準ではありませんが、個人の取得日数の偏りを是正し、より休暇を取得しやすくする取組も必要です。
- ▶ 子育てや介護をはじめ、様々な事情を抱えた職員が働きやすくするため、職員の置かれた状況に応じて、勤務時間や勤務場所の柔軟化が求められています。現在は、子育て中・介護中の職員が一定の条件を満たす場合に時差勤務を認めていますが、今後は、時差勤務のさらなる拡大や、テレワークやフレックスタイムなどの導入も必要となっています。
- ▶ 勤務場所を選択できるテレワークは、通勤時間の削減や満員電車に乗ることのストレス軽減につながり、集中できる場所での業務は生産性の向上が期待できます。（人が深い集中状態に入るには平均23分間かかるのに、オフィスにいると11分に一度は邪魔が入ると言われています。）職員がそれぞれの生活リズムに合わせて勤務時間を選択できるフレックス勤務と組み合わせ、適正な公務運営の確保に配慮しつつ、職員の体調や家庭の事情に合わせた多様な働き方を制度面から支援していきます。

## 今後の取り組み方針

### (1)時間外勤務の削減

- ✓ 仕事のスリム化・効率化による時間外勤務の縮減や、業務内容や分担の見直しにより、時間外勤務の平準化に継続的に取り組んでいきます。
- ✓ 職員の能力開発を推進し、生産性の向上を図ります。
- ✓ ICT技術を積極的に導入し、AIやRPAを活用した業務効率化に取り組みます。
- ✓ 人事異動が発生した場合にも、業務が停滞することなく、スムーズに引継ぎが行えるよう、業務の定型化・マニュアル化を進めます。また、人事異動により職員の負担が増大・集中することを防ぐため、内示時期を早めることを検討します。

### (2)休暇取得の促進

- ✓ ワークライフバランスの重要性を意識づけるとともに、職員同士が支え合い、休暇の取得しやすい職場づくりや、職員のライフイベント支援につながる取組を進めます。
- ✓ 休暇を取得しやすい雰囲気醸成するため、所属長からの声かけをはじめ、休暇計画表の作成や、休暇の連続取得を推奨する等の仕組みづくりに取り組みます。

### (3)多様な働き方の推進

- ✓ 適正な公務運営の確保に配慮しつつ、職員の体調や家庭の事情に合わせた多様な働き方を制度面から支援するため、職員の置かれた状況に応じて、勤務時間や勤務場所の柔軟化に取り組みます。
- ✓ 時差勤務の拡大やテレワークの導入を進めます。また、フレックス勤務等の制度について調査検討を進めます。

### (4)人事評価への反映

- ✓ ワークライフバランスの実現に対する職員の意識を全庁的に変えていくため、業務改善や事務効率化等の取り組みが時間外勤務削減や休暇取得促進に寄与する場合には、ワークライフバランス実現に資する行動として評価することができるよう、人事評価項目への追加を検討します。
- ✓ 部・課ごとの成果が見える化し、特に管理職職員に対して評価を実施することで一層の意識づけを図っていきます。
- ✓ 評価の中で高い成果を上げたものや優良事例などを取りまとめ、事例紹介として周知を行い、全庁的に取り組みを推進していきます。

### (5)健康管理体制の充実

- ✓ 職員の健康維持・向上のために、定期健康診断をはじめストレスチェック、メンタルヘルス研修の実施、相談窓口の設置等支援制度の充実を図ります。
- ✓ 過重労働が心身に及ぼすリスクに対する意識啓発を行い、メンタルヘルスに及ぼす影響も考えながら産業医による効果的な面接指導を実施していきます。
- ✓ 生活習慣病の予防に重点を置き、食生活や運動等の生活習慣の改善に関する意識啓発を図ります。

### (6)職員の子育てや介護による離職防止の取組と復職支援

- ✓ 子育て中や介護中の職員等が離職することなく働き続けることのできる環境をつくるため、当事者の感じている働きづらさを把握するとともに、職員が働きやすいと実感できる職場環境づくりを推進するために、時代に即した制度の充実を図ります。
- ✓ 休職者等に対し、より効果的な職場復帰支援を行っていきます。

## 2. 女性の活躍推進



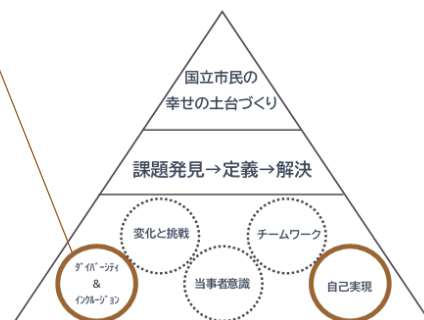
平成28年に「女性活躍推進法」が施行されたことを背景に、国立市においても、個人の意思を尊重した幅広い働き方ができるよう環境を整え、性別に関わらず誰もが生き生きと働ける職場づくりを進めています。

女性は男性に比べて、妊娠や出産、育児等により仕事を離れる時期が長くなる傾向があり、キャリア形成においては昇格の障壁となる等の影響があります。これは国立市だけに留まらず社会的な課題であり、この社会課題解決の一助となるよう取り組んでいきます。

### 特に関連の深いMVV

●Value1. 多様性を認め、受け入れ、活かす  
ダイバーシティ&インクルージョン

性別に関わらず誰もが生き生きと働ける職場づくりをすすめるには、性別特有の事情に思いをいたして配慮することが必要です。妊娠や出産、育児に関わる中で、仕事と生活のバランスをどのようにするかは、個人の意思に基づき多様な選択がありえます。多様な選択を阻害せず、また一方を選択することが他方を選択しないこととならないよう、制度や風土を整えていきます。



●Value5. 仕事を通じて、職員も幸せになる

女性の活躍推進は、もとより、女性職員自身の意思に基づくものです。女性職員が、気兼ねなく仕事を通じて自己実現を目指したい、幸せになりたいと思えるよう、職場全体で応援できるようにしていくことが求められています。

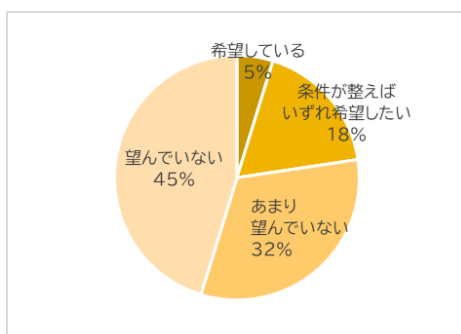
## 女性の活躍推進における現状と課題

- 女性の活躍＝女性の管理職を増やすことだけではありませんが、管理職に占める女性の割合は、女性の活躍度合いの一つの指標となります。女性が管理職を目指したくなるような職場は、生活と仕事の両立ができる働きやすい環境であると言えます。また、市政に女性の視点を取り入れることは行政の多様な意思決定を可能とし、市民サービスの向上につながります。
- 国立市の管理職に占める女性の割合は 10.7% (56 人中 6 人) です。(令和 2 年 4 月 1 日時点) 全職員の男女比は約 6:4 であり、女性職員には専門職（保育士等）や若い年代の職員が多いことを踏まえても、女性の管理職が極端に少ない状況です。
- この原因のひとつに、管理職に昇格することを希望する女性職員が少ないことが挙げられます。令和元年度に実施した職員アンケート結果によると、管理職を希望している女性職員は約 23% に留まっており、女性の昇格に対する不安や抵抗感、働きにくさを取り除く取り組みが必要です。なお、同じ質問に対して、男性職員が管理職を希望している割合は 51% でした。詳しい割合は下表の通りです。
- また、管理職を希望しない職員の多くが、ロールモデルの不在を理由に挙げており、家庭生活と仕事を無理なく両立している管理職職員を増やすことも、次に続く女性の支えとなります。今後は、女性職員もいずれは管理職となることが自然であるという雰囲気と組織づくりに時間をかけて取り組んでいく必要があります。
- 性別に関わりなく、誰もが等しく活躍できる職場づくりのためには、家庭生活においても男女平等であることが求められます。特に育児については、これまで女性に負担が偏っているケースが多く見られましたが、今後は男性も女性も等しく育児に関わり、社会生活においても等しくキャリアを積み重ねていけることが理想です。今後は、男性職員も育児休業を取得することが当然であるという雰囲気を醸成し、できる限り長期間の取得を推進していきます。
- 男女ともに、育児休業の実取得日数は、希望取得日数よりも短い傾向があり、これは、職場への迷惑や業務の滞りへの懸念が原因と考えられます。女性職員の増加や男性職員の育児休業取得促進により、育児休業取得者は、年々増加しており職員が休暇取得や退職をする際に、職場に対して遠慮をすることがないよう対策をする必要が生じています。

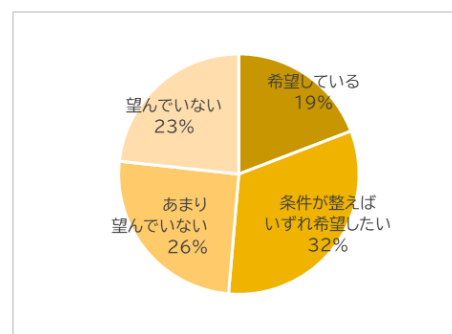
### 職員アンケート（令和元年度実施）

Q. 管理職になることを希望しますか？

女性職員



男性職員



## 今後の取り組み方針

### (1)女性の管理職を増やす取組

- ✓ 女性職員もいずれは管理職になることが自然である雰囲気醸成するため、数値目標を掲げて女性の管理職を一定割合まで引き上げる取り組みを推進します。
- ✓ 管理職や係長職であってもワークライフバランスを大切に働き方を実現することで、一般職職員の昇任に対する抵抗や不安を取り除く取り組みを推進していきます。
- ✓ 男性に比べ、家事や子育て等の負担が大きい傾向にある女性職員の昇任に対して、サポート体制の強化を図ります。
- ✓ 子育てなどで時間の制約があっても生活と仕事をバランスよく両立して活躍している職員をロールモデルとして設定し、サポートすると同時に、人数を増やしていけるよう取り組んでいきます。
- ✓ 管理職にも様々なタイプが存在することを認識し、職員それぞれが自分のロールモデルとなる選択肢を複数持てるよう働きかけます。

### (2)研修やワーキンググループの継続

- ✓ 研修やワーキンググループ等により、女性自身が職場環境や昇格等について考え、職場改革を進めていく取組を継続します。
- ✓ 研修等を通じて、職員が組織の現状を把握できる機会を設けます。現状を認識することが変革のための第一歩であり、男性カルチャーの根付いた組織であることを認識した上で、どのように女性の活躍しやすい職場づくりに取り組むべきか、意識共有を図ります。

### (3)男性の育児休業取得の促進

- ✓ 男性の育児休業取得率の数値目標を定め、ハンドブックの周知や、子が生まれた男性職員へ個別に声かけを行う等の取り組みを行っていきます。
- ✓ 男性職員も育児休業を取得することが当然であるという雰囲気を醸成し、できる限り長期間の取得を推進していきます。

### (4)女性職員の職域拡大

- ✓ 女性職員の職域拡大のため、職場による男女比率の偏りをできる限り平準化する取り組みを進めます。

### (5)代替職員の配置

- ✓ 職員が産前産後休暇や育児休業を取得することが判明した場合には、代替職員を配置する体制を整えることができるよう、先の状況を見据えた余裕のある人事採用や柔軟な人員配置を実施していきます。業務への支障を最小限に留め、周りの職員への過度な負担増加を軽減することで、該当職員が、職場への迷惑や業務の滞りへの懸念により休暇や育児休業等が取得できないことを防ぎます。

### 3. 対話とコミュニケーション\* の充実



働きやすい職場環境、円滑な業務遂行の基盤となるのは「良好な人間関係」です。近年では、職場内での人間関係が希薄化していることを危惧している声も多く聞かれ、日頃のコミュニケーションを通じた信頼関係構築が課題となっています。

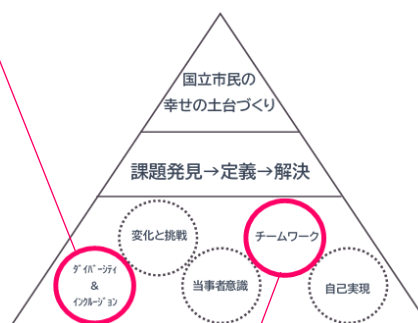
また、市役所では職員の部署異動もあることから、属人的にならないチームでの業務遂行が求められます。担当職員が変更となっても業務が滞ることのないよう、職場内でのコミュニケーションを大切に、チーム全体で仕事を進めていく体制を確立しなくてはなりません。

#### 特に関連の深いMVV

##### ●Value1. 多様性を認め、受け入れ、活かす ダイバーシティ&インクルージョン

対話やコミュニケーションは、一方通行のものではなく、相互にかかわるものです。その中では、互いに互いのことを認め、尊重しあっていることが大切です。

職員の中にも、年齢や性別、価値観、ライフスタイル等多様な方がいます。違いがあることは、組織の多様性や多角的な視点を生み出す源泉となります。互いに違いがあることを当然として、尊重しあう組織風土を作り、維持し、育て



##### ●Value4. 目標を共有して、チームとして取り組む

チームとして団結していくために、対話・コミュニケーションが欠かせないことは言うまでもありません。チームは、そのように配置・配属されたから、自然とチームになるわけではありません。互いに積極的にコミュニケーションを取り合い、ときにぶつかりながら相互理解を深めていく過程で、強いチームが形作られていきます。

\* 「対話」と「コミュニケーション」

「対話」とは、お互いに違いがあることを前提として“聞き合い理解を深める”相互理解のためのコミュニケーションです。日頃から職員同士でのコミュニケーションを大切にすることはもちろんのこと、違う意見を持つ相手と価値観をすり合わせ、信頼関係を構築するため、意識的に「対話」を実践してみましょう。



## 対話とコミュニケーションにおける現状と課題

- ▶ 管理職に対して行ったヒヤリングでは、職場内外での職員同士のコミュニケーションや対話の不足や難しさが課題として挙げられました。今後、職員同士のコミュニケーションや対話の重要性について再確認し、促進させていく取り組みが必要となっています。
- ▶ 人と人が信頼関係を築く際のスタートは「対話」です。信頼関係を築くことができなければ、業務上で意思疎通を図ることも難しく、有効な意見交換や指導も難しくなります。また、相互理解の不足が人間関係の悪化につながる可能性もあり、良好な職場環境づくりという観点からも、対話を促す仕組みが必要です。
- ▶ また、職場におけるインクルージョンとは、職員がそれぞれの経験や能力、考え方が認められて活用される状態のことです。多数意見と異なる者を排除するのではなく、ダイバーシティ（多様性）が認められ、どんな人も自分らしさを活かして働ける職場づくりが必要です。一人ひとりが尊重される職場では、職員が自分の意見を言いやすくなるだけでなく、物事を多角的な視点から捉えることができるようになります。「多様な人が集まれば、一人の優秀な人よりも優れたアイデアが出やすい」という研究結果もあるように、他者の意見を受け容れ、個人の行動や施策等へ反映させることで、より良い市政運営や職場環境づくりを実現することができます。
- ▶ ハラスメントは、個人の人格と尊厳を不当に侵害し、職務の能率や職場秩序に悪影響を与える重大な問題です。職員が働きやすい職場環境をつくるためには、各自が高い意識を持ち、ハラスメントを許さない雰囲気を醸成していかなくてはなりません。
- ▶ 近年、一般的にコミュニケーションの希薄化が指摘されていますが、国立市の組織内においても、上司部下で飲みに行く機会の減少や、職場のつながりによる趣味やスポーツ活動等が不活性化しており、コミュニケーションが希薄化している状況があります。これまで自然に形作られていた職員間のつながりは、業務を円滑にするとともに、職員に活力を与え、孤立を防ぎ支えてきたと考えられますが、現在は、仕組みとして作り出さなければ、そういった自然発生的な人間関係は形成しづらくなっている現状があります。

## 今後の取り組み方針

### (1)対話を促す仕組みづくり

- ✓ 職員同士のコミュニケーションの実態を把握するとともに、コミュニケーションの対象、内容、方法に応じた活性化を図り、対話を促す仕組みの制度化を検討します。
- ✓ 上司と部下が仕事の意義・目的に関する認識や担当業務の進捗・問題点等を十分に共有することができるよう、上司・部下間のコミュニケーションの活性化を図ります。
- ✓ 部署内の対話を促すことにより、職員それぞれの強みを共有・活用できる土壌を作ります。組織全体で高いパフォーマンスを発揮できるよう、チームビルディングに取り組みます。

### (2)職場におけるインクルージョン研修の実施

- ✓ 職場におけるダイバーシティとインクルージョンの理解と実践のため、研修等に取り組みます。

### (3)ハラスメント防止の取組

- ✓ 研修の継続的な実施や意識啓発により、ハラスメントに対する正しい知識を習得することにより、ハラスメントを防止し、ハラスメントを許さない組織風土を醸成します。
- ✓ ハラスメント防止の取組や相談体制について、継続的に周知するとともに、職員が安心して働くことのできる職場環境づくりを推進していきます。

### (4)部署を超えたつながりづくり

- ✓ 職員同士が連携・協力し、貢献し合う関係の構築を目指して、職場横断的なコミュニケーションの活性化に重点的に取り組んでいきます。
- ✓ 部署を横断したプロジェクトチームの活用を推進することや、福利厚生事業による部署間交流の機会をつくることで、年次や職層に関わらず、他部署の職員とのつながりを活性化していきます。
- ✓ 同職層や近い年代の職員同士で、部署の垣根を超えて情報交換ができる仕組みをつくり、成功事例や悩み事等を共有し、職員同士が切磋琢磨して成長していける組織をつくり、

### (5)メンター制度の導入

- ✓ メンター制度の導入により、上司とは別に指導相談役、助言者となる先輩職員を置き、若手職員の仕事上の不安や悩みなどの相談を通じて、不安の軽減と人材育成を図ります。

### (6)離職理由の分析と対策

- ✓ 日頃からのコミュニケーションにより信頼関係を構築することで、優秀な人材の流出を防ぎます。また、残念ながら職場を離れることとなった職員に対しては、離職に至った真意を聴取する仕組みをつくり、組織の教訓として今後に生かす対策を講じます。



# 第3章

## 資料





# 人材育成基本方針の 策定経過

当方針策定に当たっては、総合基本計画の基本理念である「人間を大切にする」ことを重視し、職員の声ができる限り反映させることで、「育成される」のではなく、「自ら育つ」意識を醸成することを目指しました。

多くの職員の協力のもとで策定作業を進めてきましたが、どのような過程を経て本方針が完成したのか、どのような意見が出されたのか、方針の本章では反映できなかったものも多くありますので、この章でご紹介します。

## 1. 副市長ヒヤリング・フィードバック会議【対象：課長職】

社会の環境変化や行政に求められる役割の多様化・複雑化に対応するため、人材育成基本方針の改訂が開始されました。職員をとりまく状況は変化してきており、これまで以上に管理職による組織マネジメントの重要性が増していることから、組織マネジメント及び人材育成の取り組み等について現状と課題を把握し、現組織の人材育成に必要な事項を集約するために、部下を育成する立場である課長職職員より意見聴取を行うこととしました。

まず、全課長職に対し、現在の人材育成の取り組み等について個別に副市長からのヒヤリングを行いました。そして、その際に出された意見を集約し、課長職同士が議論をするためのフィードバック会議を開催しました。

ヒヤリングにより集約した意見一覧を次ページに掲載します。

### 副市長ヒヤリング

H30.8.10～8.23(延べ 22h)

副市長から全課長職(45名)に対し、人材育成について意見を聞くためのヒヤリングを実施した。

### フィードバック会議

H30.10.19 (1.5h×4回)

副市長ヒヤリングの結果をもとに、課長職を各回10名程度のグループに分け、意見交換をするための会議を実施した。

### 若手係長による座談会

原案作成・起草委員会での確認

職員アンケート

全庁意見募集

人材育成ヒヤリング 意見集約 (30.8.10~8.23実施 対象者:全課長45名)

|    | 課長ヒヤリングで出た問題点や気づき                        | 取り組むべき課題                                | テーマ             | 対策(アイデア)              |
|----|--|---|-----------------|-----------------------|
| 1  | ・トップメッセージがない                             | 組織哲学、組織目標の共有・浸透                         | 価値基準を共有し、全員で育てる | 一般職も理事者と話をする          |
| 2  | ・国立市職員の行動規範が必要                           |   |                 | ビジョン・ミッション・ヴァリューの策定   |
| 3  | ・組織哲学がない(ミッション・ビジョン・役人魂)                 |   |                 |                       |
| 4  | ・変化に柔軟に対応といわれても、「変化」が良いとされる組織ではない        |   |                 |                       |
| 5  | ・各職層の役割が明確でない                            | 職層別役割の明確化                               | 【人を育てる組織に変わる】   | 人材育成会議                |
| 6  | ・職層により求められる能力のレベルは違う                     |   |                 | 職員カルテ                 |
| 7  | ・同じ職層でも、経験年数により役割を変えるべき                  |   |                 | メンター制度・メンター組織         |
| 8  | ・任せきりでコミットしない課長も存在                       |   |                 |                       |
| 9  | ・課長の役割＝職員が生きがいを持って職務遂行できるようにすること         | 職場まかせにせず、組織として人を育てる仕組みをつくる              | ↓               |                       |
| 10 | ・採用、配属、育成意図を組織で共有することができていない             |   |                 |                       |
| 11 | ・職員ひとりひとりをしっかり見る仕組みがない                   |   |                 |                       |
| 12 | ・各職員の強みと弱みの把握が不十分                        |   |                 |                       |
| 13 | ・担当課長の相性が育成に影響する                         | 人材育成を可能とする組織体制の整備                       | 【人を育てる組織に変わる】   |                       |
| 14 | ・潜在能力の活用ができていないのではないか                    |   |                 |                       |
| 15 | ・組織として個人を強く支援ができていない                     |   |                 |                       |
| 16 | ・人員不足による組織の硬直化                           |   |                 |                       |
| 17 | ・組織の細分化による仕事の属人化                         | 人事評価(仕事の成果)とは違う評価の仕組みづくり                | ↓               | 仲間の成長にコミットする「360度評価」  |
| 18 | ・組織が小さく職場でのジョブローテーションが難しい                |   |                 |                       |
| 19 | ・人事異動の停滞                                 |   |                 |                       |
| 20 | ・採用の時点でしっかりと見極めるべき                       |   |                 |                       |
| 21 | ・計画的な採用を行うべき、無理に採用すべきでない                 | 公務員マインドの育成                              | ↓               | 地域行事に参加する制度           |
| 22 | ・頑張ってもC評価の人にとっては人事評価制度は、モチベーションが下がる      |   |                 | 一般職の議会傍聴              |
| 23 | ・自分を客観的に見れていない職員が多い                      |   |                 |                       |
| 24 | ・人事評価制度がモチベーションアップにつながっていない              |   |                 |                       |
| 25 | ・レッテルを貼られると固定化してしまう                      | 自ら学ぶ学習機会の提供                             | ↓               | 自己学習や教える機会の創出         |
| 26 | ・もっと自治体が果たすべきミッションの本質をつきつめて欲しい           |   |                 | 部長ゼミ、課長ゼミ             |
| 27 | ・公務員としての役割の自覚が欠如している職員が多い                |   |                 |                       |
| 28 | ・公務労働の本質＝市民の生活をより良くする                    |   |                 |                       |
| 29 | ＝人間的な成長・信念・価値基準が必要                       | 人間性、社会人基礎力の育成                           | ↓               |                       |
| 30 | ・住民の課題解決をすることが公務員の役割である                  |   |                 | マインドを含めた育成に取り組む       |
| 31 | ・価値の選択をできるようにしなくてはならない                   |   |                 | ・自己啓発の重要度を見直し、促進する    |
| 32 | ・行政マンとしての基本をきちんと学べていない                   |   |                 | ・スキルだけでなく、人間力の重視      |
| 33 | ・あまり育てられた経験がない                           | OJTの仕組みをつくり機能させる、質を揃える                  | ↓               | 内部講師の活用               |
| 34 | ・結局は自分で学んで育った                            |   |                 | ・キャリア支援の視点を加える        |
| 35 | ・自己啓発が一番成長につながった                         |   |                 | ・専門性について定義する          |
| 36 | ・人間性、社会性を育てることが難しい                       |   |                 |                       |
| 37 | ・汎用的・普遍的なスキルを伸ばす必要がある                    | 研修体系の見直しによる業務遂行能力の向上                    | ↓               |                       |
| 38 | ・忙しく、育成ができていない                           |   |                 | 【より有効な育成の仕組みに変わる】     |
| 39 | ・背中を見せて育てることが難しくなっている                    |   |                 |                       |
| 40 | ・モチベーションの源泉である「変化」「変えたい気持ち」が弱い           |   |                 |                       |
| 41 | ・ものを考える、想像力をどう育てるか                       | 育成に視点を置いた戦略的な人事異動                       | ↓               | 公募異動制度                |
| 42 | ・タフさをどう育てるか                              |   |                 | 専門職と一般職を混ぜて配置         |
| 43 | ・できる/できないは個人の資質による                       |   |                 | 新人は窓口職場に配置する          |
| 44 | ・職場によって育成方法に差がある                         |   |                 |                       |
| 45 | ・OJTでもらった経験がないので、方法がわからない                | 個人の方向性やキャリア形成を尊重した人事異動                  | ↓               | 主任以上は希望を考慮する          |
| 46 | ・OJTにも限界がある                              |   |                 | 全職員が目標を設定する           |
| 47 | ・新人研修、Off-JT、OJTの棲み分けができていない             |   |                 | 自己申告票の全員提出            |
| 48 | ・余計な研修が多い                                |   |                 |                       |
| 49 | ・新規採用、新人の間にみっちり教えるべき                     | 職場での対話・コミュニケーションの増加によるモチベーションとチームワークの向上 | ↓               |                       |
| 50 | ・専門職は基本的なことを教わる機会が少ない                    |   |                 | コミュニケーションの課題を解決する     |
| 51 | ・専門職の研修は少ない、専門性を高める研修が必要                 |   |                 | ・対話を圧倒的に増やす           |
| 52 | ・仕事はマルチタスクだが、同時進行する能力が乏しい職員もいる           |   |                 | ・仕事を通じた幸福感を感じられるようにする |
| 53 | ・多くの部署を経験して、知識をつける前に昇任してしまう              | 職場外でのコミュニケーションの機会をつくる                   | ↓               | 他課の行事を応援を義務化          |
| 54 | ・後輩を持たないまま昇任してしまう                        |   |                 | コーヒータムの導入             |
| 55 | ・専門職も一般職の業務を経験すべき                        |   |                 | ・楽しんで仕事ができる環境を整備する    |
| 56 | ・専門職は同じ部署に長く配置すべき                        |   |                 | ・職員の人生を大切に            |
| 57 | ・市民対応を経験したことがない職員がいる                     | 仕事の進め方、やり方の改善<br>時間外勤務ありきの業務量の是正        | ↓               | 男性も1年の育休を当然とする        |
| 58 | ・目標が明確になっていない(個人・組織)                     |   |                 | 登用における女性の50%基準        |
| 59 | ・やりがいを持つか嫌々取り組むかで成長結果が変わる                |   |                 |                       |
| 60 | ・やりたい仕事に携わるチャンスが必ずしも得られるとは限らない           |   |                 |                       |
| 61 | ・やる気のある職員を大切にできているか?                     | 魅力ある先輩、上司のいる職場づくり<br>魅力ある職場の宣伝          | ↓               | メンター制度・メンター組織         |
| 62 | ・専門職の職場やポストが少なく、キャリアに幅がない                |   |                 |                       |
| 63 | ・専門職も色々な部署を経験すべき                         |   |                 |                       |
| 64 | ・信頼関係が築けておらず、指導・叱ることが難しい                 |   |                 |                       |
| 65 | ・職員同士の対話が少なく、チームワークが弱い                   | 職場外でのコミュニケーションの機会をつくる                   | ↓               |                       |
| 66 | ・コミュニケーションのあり方が変わってきている                  |   |                 |                       |
| 67 | ・セクハラ、パワハラ等でコミュニケーションに萎縮する               |   |                 |                       |
| 68 | ・仕事の進捗を報告させることを難しく感じている                  |   |                 |                       |
| 69 | ・他の職員が残業しているのに声もかけずに退庁する職員がいる            | 【人が育つ職場に変わる】                            | ↓               |                       |
| 70 | ・「役割分担>助け合い」が主流になっている                    |   |                 |                       |
| 71 | ・自分を見てくれている実感を持たせるような、肯定的なメッセージを伝えている    |   |                 |                       |
| 72 | ・育てられた覚えはないが、承認はされてきたと思う                 |   |                 |                       |
| 73 | ・承認することで信頼関係を構築できる                       | 魅力ある先輩、上司のいる職場づくり<br>魅力ある職場の宣伝          | ↓               |                       |
| 74 | ・認められることによる達成感・充足感→モチベーションにつなげる          |   |                 |                       |
| 75 | ・組織内での対話がチームワークを活性化させチームを強くする            |   |                 |                       |
| 76 | ・部下と仕事以外で関わることがない                        |   |                 |                       |
| 77 | ・誰に聞けばよいかわからないと業務が滞る                     | 魅力ある先輩、上司のいる職場づくり<br>魅力ある職場の宣伝          | ↓               |                       |
| 78 | ・職場外でのつながりが少ない                           |   |                 |                       |
| 79 | ・昔は飲み会→今は機会がない                           |   |                 |                       |
| 80 | ・課長同士の横のつながりが希薄                          |   |                 |                       |
| 81 | ・仕事ができる人は、他部署の誰に聞けば良いか知っている              | 魅力ある先輩、上司のいる職場づくり<br>魅力ある職場の宣伝          | ↓               |                       |
| 82 | ・女性は出産や育児により職場を離れる期間があり、男性との間でキャリアに差が生じる |   |                 |                       |
| 83 | ・体力勝負の職場になると体力がない人や女性には厳しい               |   |                 |                       |
| 84 | ・「うつ」が増えている                              |   |                 |                       |
| 85 | ・育児中の家庭は仕事に使える時間が限られる                    | 魅力ある先輩、上司のいる職場づくり<br>魅力ある職場の宣伝          | ↓               |                       |
| 86 | ・病休者は同じ部署の復職が適当なのか疑問                     |   |                 |                       |
| 87 | ・ロールモデルがない                               |   |                 |                       |
| 88 | ・目指す先輩がいるかいないかでモチベーションが変わる               |   |                 |                       |
| 89 | ・意欲をもって入職した新人のモチベーションが下がる                | 魅力ある先輩、上司のいる職場づくり<br>魅力ある職場の宣伝          | ↓               |                       |
| 90 | ・魅力ある先輩がいれば目指す方向がわかる                     |   |                 |                       |
| 91 | ・管理職自身が尊敬され、目標としてもらえるようにならないといけない        |   |                 |                       |
| 92 | ・他の部署の仕事を知らない職員が多い                       |   |                 |                       |
| 93 | ・自分の仕事の魅力を語れない職員がいる                      | 魅力ある先輩、上司のいる職場づくり<br>魅力ある職場の宣伝          | ↓               |                       |
| 94 | ・自分の仕事は何につながるかかわかっていない                   |   |                 |                       |

## フィードバック会議

個別ヒヤリングの集計結果（前ページ）をもとに、このようなグループに分かれてフィードバック会議を開催し、ここで改めて課長職の人材育成に対する意見を集約しました。

そして、この名簿で太字になっている職員が、副市長より「起草委員」として指名を受けました。起草委員のメンバーは、管理職の代表という位置づけにおいて、この後中心となって策定作業に関わっていきます。

### 【1グループ】

|              |              |
|--------------|--------------|
| 法務担当         | 中村 さゆり       |
| 市民課          | 毛利 岳人        |
| 建築営繕課        | 内山 猛         |
| 福祉総務課        | 関 知介         |
| 高齢者支援課       | 馬場 一嘉        |
| 施策推進担当       | 清水 周         |
| ごみ減量課        | 中村 徹         |
| 下水道課         | 蛭谷 常久        |
| <b>教育総務課</b> | <b>川島 慶之</b> |
| 指導担当         | 荒西 岳広        |

### 【2グループ】

|                   |               |
|-------------------|---------------|
| 収納課               | 矢吹 正二         |
| 環境政策課             | 清水 紀明         |
| <b>地域包括ケア推進担当</b> | <b>葛原 千恵子</b> |
| 健康増進課             | 吉田 公一         |
| <b>まちの振興課</b>     | <b>三澤 英和</b>  |
| 都市計画課             | 佐伯 喜重郎        |
| 都市整備部都市農業振興担当     | 関 慎一          |
| 教育施設担当            | 古川 拓朗         |
| 教育指導支援課           | 三浦 利信         |
| 生涯学習課             | 伊形 研一郎        |

### 【3グループ】

|              |              |
|--------------|--------------|
| オンブズマン事務局    | 田代 和広        |
| 市長室          | 吉田 徳史        |
| <b>情報管理課</b> | <b>林 晴子</b>  |
| しょうがいしゃ支援課   | 堀江 祥生        |
| 防災安全課        | 古沢 一憲        |
| <b>道路交通課</b> | <b>中島 広幸</b> |
| 工事担当         | 町田 孝弘        |
| 南部地域まちづくり課   | 立川 浩平        |
| 国立駅周辺整備課     | 北村 敦         |
| 監査委員事務局      | 佐伯 真         |

### 【4グループ】

|                    |              |
|--------------------|--------------|
| 総務課                | 津田 智宏        |
| 検査担当               | 村山 幸浩        |
| 情報政策担当             | 町田 勝則        |
| <b>健康福祉部生活福祉担当</b> | <b>松田 周平</b> |
| 健康づくり担当            | 橋本 和美        |
| <b>子育て支援課</b>      | <b>山本 俊彰</b> |
| 都市整備部富士見台地域まちづくり担当 | 中道 洋平        |
| 市立学校給食センター         | 吉野 勝治        |
| 公民館                | 石田 進         |
| 選挙管理委員会事務局         | 玉江 幸裕        |

### 【5グループ】

|                  |              |
|------------------|--------------|
| <b>政策経営課</b>     | <b>黒澤 重徳</b> |
| 課税課              | 山田 英夫        |
| 児童青少年課           | 松葉 篤         |
| <b>くにたち中央図書館</b> | <b>尾崎 清美</b> |
| 議会事務局            | 波多野 敏一       |

## 具体的な取り組み案

また、この過程の中では、取り組むべき課題への具体的な対策も提案されました。

「ミッション・ビジョン・バリューの策定」や「メンター制度の導入」など、実現性の高いものについては本章にも記載しました。本格的な運用に向けて、取り組みを進めていきます。

一方、実現に少し時間がかかるものもありますが、これらのアイデアについても職員の育成のために有用な取り組みです。今後、徐々に実現に向けた検討を進めていきます。

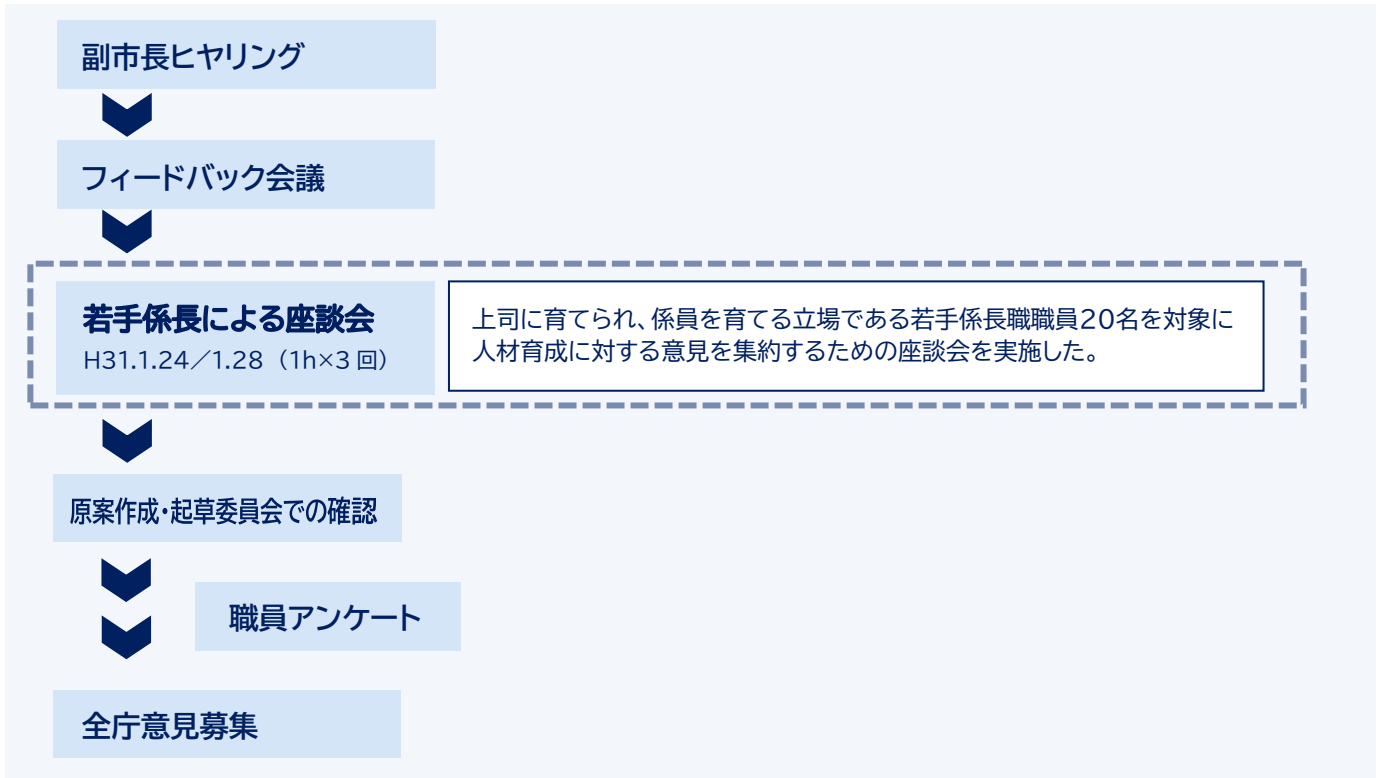
どのようなアイデアが出されたかは、前ページ「対策（アイデア）」欄をご覧ください。

## 2. 若手係長による座談会【対象:係長職】

課長職からの意見集約に続いて、係長職職員の座談会を開催しました。

自らが育成の対象となる一方で、部下を育成する立場でもある係長職職員同士が、人材育成について日頃考えていることについて、意見交換を行いました。対象は、育成される側、する側いずれもの視点を持つ若手の係長職職員です。3グループに分かれて各1時間ほど話し合いを行いました。

どのような意見が出されたのか、抜粋してご紹介します。



### 係長座談会でも出された意見(抜粋)

#### ■人材育成の取り組み状況

- 育成体制の基本はOJT。研修も出てもらうが、本人が主体的にできるようになってほしい。
- 人材育成=コミュニケーションだと思っているが、楽しいだけでは仕事ではない。馴れ合いはNG。
- 課長面談(期首・期中・期末)のほか、係内定例を毎月実施している。年度初めに目標を個人に出させ、年次に合わせた指導をしている。
- 育つ人は勝手に育つ。自分たちも誰かに教育されたというより自分たちで学んできた。

#### ■国立市における人材育成の課題

- 人事制度と研修が柱となる。研修で身につけた基礎知識をどう生かしていくのかという部分が現方針には不足している。
- 現在は人材育成の方法にバラつきがある。裁量に委ねられている部分は職員課がきちんとチェックする仕組みをつくり徹底しなくては全庁的に機能しない。

- 新人が入職すると、はじめの3日間の新人研修を終え、市役所業務の全体像が見えないまま各職場に配属されている。はじめに大枠のわかるものを提示できるといい。
- 研修に行きたがらない職員が多い。研修目的がわかりにくく、行く気にならないのだと思うので、目的を明確に示せるといい。
- 国立市が今後どうしていきたいのか展望を明らかにして、採用の際にきちんと見極められるといい。
- 各課から合議で回ってくる決裁文を見てわかりにくいと感じることが多く、各部署での育成の必要性を感じる。
- 雑談の中で改善案等が出ることも多いので、雑談ができるくらい余裕があるといい。
- OJT や研修は知識を身につけることはできても、マインド部分を教育する仕組みがなく、自分もされたことがない。特に新人のときにビジョンを示して、マインドを語ってほしい。
- 以前のように全庁的に育てる雰囲気があるといい。

## ■係長として心掛けていること

- 「自由にやらせる」ということを実践している。人間は「働け」と言われるとモチベーションが下がる一方、自ら楽しめれば、生産性が1.3倍、効率が3倍にも上がると聞いたことがある。市役所の仕事は、どの部署でもそれなりにやりがいがあると思う。
- 本人のやりたい方法でやらせたいと思っている。ルーティーンワークでも、改善案や新しい方法を試したいと言われたら否定せずやらせてみる。自由にやらせる中で、スケジュールを立てたりやり方を考えたりするのも自分でやらせていることで「考える力」が身につく。自由にやらせたことを承認するのが上司の役割。
- 指示はしたくないので、ある程度裁量を持たせて業務を任せてフォローするようにしている。ミスがあったら過程と一緒に考えて、どこに非があったのか見つける。結果だけを責めない。
- 自分が育つ中では「見て学ぶ」ところが大きかった。自分も背中を見せたい。聞こえているはずなのに無関係を装う職員がいることを残念に思う。
- 自分のものさしで人を判断しないように心がけている。
- 部下だけに厳しい態度をとるのではなく、上司を含めほかの人にも同じ態度をとること。
- 本人の意欲や意思がないと何を言っても響かないので、はじめから細かいことを口うるさく言わないように心がけている。
- 部下との関係で大切にしているのは「コミュニケーション」と「自分で考えてもらう」こと。

## ■係員への期待

- 知識は研修等で身につくが、経験は教えられるものではない。上司が上から目線でする指導よりも、自分の努力が大切である。
- 新規事業等、他市からの情報収集が必要なものも自分から動かず、結局こちらから提案してしまう。業務改善意識を持ってもらいたい。
- 発信力をつけてほしい。聞けば答えてくれるが、自分から言ってもらいたいと思うことが多い。
- この仕事は何のためにしているのかという目的を知ってほしい。研修はそれを学ぶ機会として生かしてほしい。自分で取り組むという意識を育てたい。
- どんな思いで働いているのか、なぜ公務員になったのか、自分の仕事は何を導くか等、部下がどう思っているか気になる。もともと能力が高い人は多く、システム関係に強い人材も豊富なのでルーティーンワークをこなす上ではまったく問題ないが、プライドの高さが自由な発想や挑戦することを邪魔しているように思う。言われたことをきちんとやる能力は高いので、社会人マナーやコミュニケーションの部分にも目を向け、想像力を育ててもらいたい。
- 同じ人との関係の中だけでやりとりを続けるよりも、外の人から言われて刺激を受けることも必要。できないことに対して「教えてもらっていない」「言われていない」という姿勢では成長につながらない。市民対応が思い通りいかない場合でも、全て相手のせいにしてしまう職員もいる。

## ■自分で考える力を育てる

- 以前の部署では部下がすごくよくやってくれており、課題があれば自ら考えていた一方、現在の部署では昨年度に新人が入ったが、相談に来る際にも自分の考えを持って来ない印象。
- 「どうしたらいいですか？」という質問には答えず、自分なりの考えを持って相談に来るよう促している。
- 自分は追い込まれて必死で監査対応等にあたった経験があるが、今思うと良い経験だった。自分で考える力がついた。
- 教えたことはできるが、そこから一歩進んで自分で考える力が弱いと感じる。ルーティーンワークが得意な職員は多い。
- 今までは自分の知識を伝えることが育成だと思っていたが、やはり自分で考える力をつけさせることが大切だと最近感じている。
- 聞けばすぐに教えてもらえる環境では自分で調べなくなる。いかに自分で経験を積んでもらうかが課題である。

## ■難しさを感じること

- 表情がない部下は指導しにくい。教えていて反応が薄いと、分かっているのか分からず困る。
- 若い職員はやたら「効率化」と言うが、知識を度外視している。
- 電話対応の際、気持ちに余裕がないと雑になってしまう職員もいるが、本人は気づいていない様子。気持ちの起伏が激しい職員への対応は苦慮する。
- 年上の部下への指示は難しいと感じている。「育成」になるのか？小さな職場だと1対1でOJTというやり方も難しい。
- 関係が悪くなると思い、叱ることが難しい。きちんと指摘しなかった結果、ミスした本人は「これでいいんだ」と思っている様子。
- 部下の意見を受け入れつつ正しい道を示すことに苦慮している。
- 若い職員は、失敗を恐れる気持ちが強いのだと思う。「空気を読む」ことに慣れすぎている。
- 専門職は異動部署が限られる分、仕事のやり方に対する考えが偏ってしまうことが心配。

## ■ジョブローテーションについて

- ジョブローテーションできれば担当者が不在でも業務が回るので実現できるといいが、全庁的にはそんな余裕がない。
- ジョブローテーションはせず、その人の適性に合った業務分担にしている。途中で業務を変えることはリスクだと思うので、その分、年一度の業務分担作業の際は真剣に考える。
- 効率を求めるのであれば同じ業務を1人が続けた方がいいが、経験を積むためには非効率でも色々させた方がいい。





### ■人事評価制度の活用

- 良い仕組みだと思うので、係長⇄係員でも実施した方がいい。面談で話す内容も程度決まっているとやりやすい。
- 係員との面談を実践しており、係員も話す機会が持てていいと言っている。どうせやるなら目標管理等のツールを使うと効果的だと思う。
- 評価までしなくても、コミュニケーションの場をつくることは大切。係長の指導方法に対する率直な意見も聞きたい。「コミュニケーション」は最近のトレンドのようで、民間会社では月イチ面談や1on1ミーティング等を実施しているようだ。部下に話題を持って来てもらい、問い詰めの場にならないような工夫をしている話も聞いた。実施方法についてのガイドライン等があるとやりやすい。
- 人事評価は、現行の項目だけでは収まりきらない意見もある。全庁を挙げて本気で人材育成に取り組むのであれば、所感も含めて職員課が全部集約して、適材適所を見極め、人事異動にも反映させるべき。
- 課長同士の横のつながりを強めて、今の上司から次の配属先の上司へ、どんな人物なのかという引き継ぎもあるといい。

### ■個性・適性を活かす

- 適性に合わせた業務分担をしている。例えばミスが許されない仕事や期限のある仕事はしっかりした人に任せたり、コミュニケーション能力が高ければまとめ役を任せたりしている。システム関係に強い人など、色んな人がいた方がいい。
- 決まったことをきちんとやることだったり、クリエイティブなことだったり、1人にすべてを求めることは難しい。個人のもつ得意分野も考慮してバランスよく採用し、その部分を上手に伸ばせるといい。

### ■係長も悩んでいる

- 自分は専門職で入職し、ずっと現場で仕事をしてきて、事務などよくわからないまま係長になったので戸惑った。実務研修は以前に受講しても覚えていないことも多いので、一度事務の現場で実務ができるようになってから昇任させる等、経歴も考慮して配置を考えてもらえるといい。
- 係長というポストは誰が当たるかにより部下の成長に差が出る。自分の育成方法は不十分であると感じており、他の職員が係長ならもっと係員の可能性を広げられたのにと考えてしまう。
- 人材育成に困ったときに相談できる人がいない。相談できる窓口をつくってほしい。

## 3. 職員アンケートの実施【対象:全職員】

課長・係長職からの意見を踏まえ、原案の作成が開始されました。前述した「起草委員」9名と事務局との間で意見交換を続けながら策定作業を進め、徐々に完成に近づきます。

委員会を開催する中で、「現場で働く職員の意見を反映させなくては、策定した方針が職員の手にとられることもなく、机上の空論として扱われてしまう」との意見が出されました。そこで、職員が自身の成長についてどのように考えているのか、率直な意見を聞くために、全庁的にアンケートを実施しました。

副市長ヒヤリング

フィードバック会議

若手係長による座談会

原案作成・起草委員会での確認

職員アンケート

R2.12~R3.1

全庁意見募集

#### 質問項目

- あなたの成長を阻害していることは何ですか
- あなたが成長するために必要だと思う制度等があれば教えてください
- あなたが働く目的は何ですか

職員に「自身の成長について」アンケートを実施し、原案に反映した。反映が難しい意見も集約し、巻末資料として収録している。

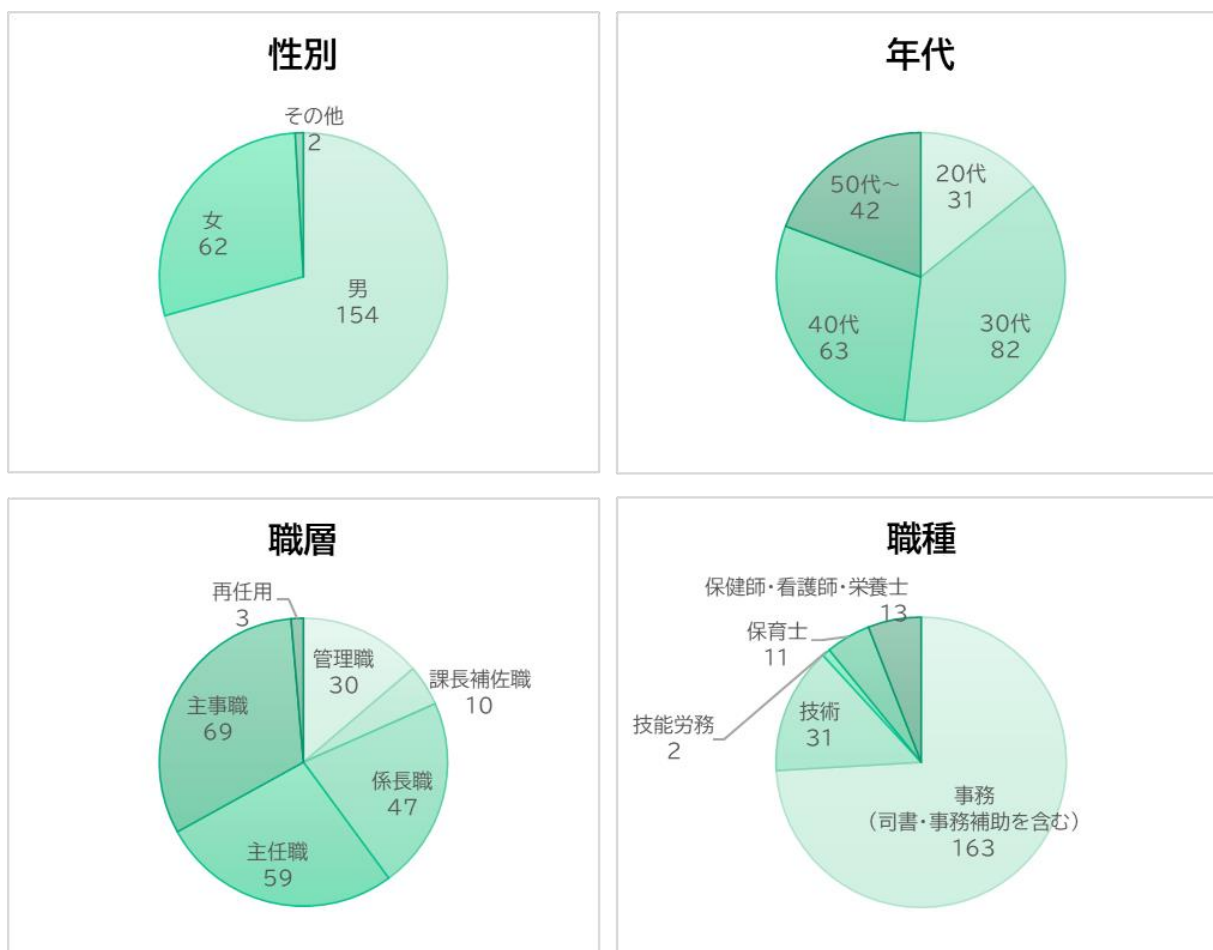
# 人材育成基本方針策定に係るアンケート

## 集計結果

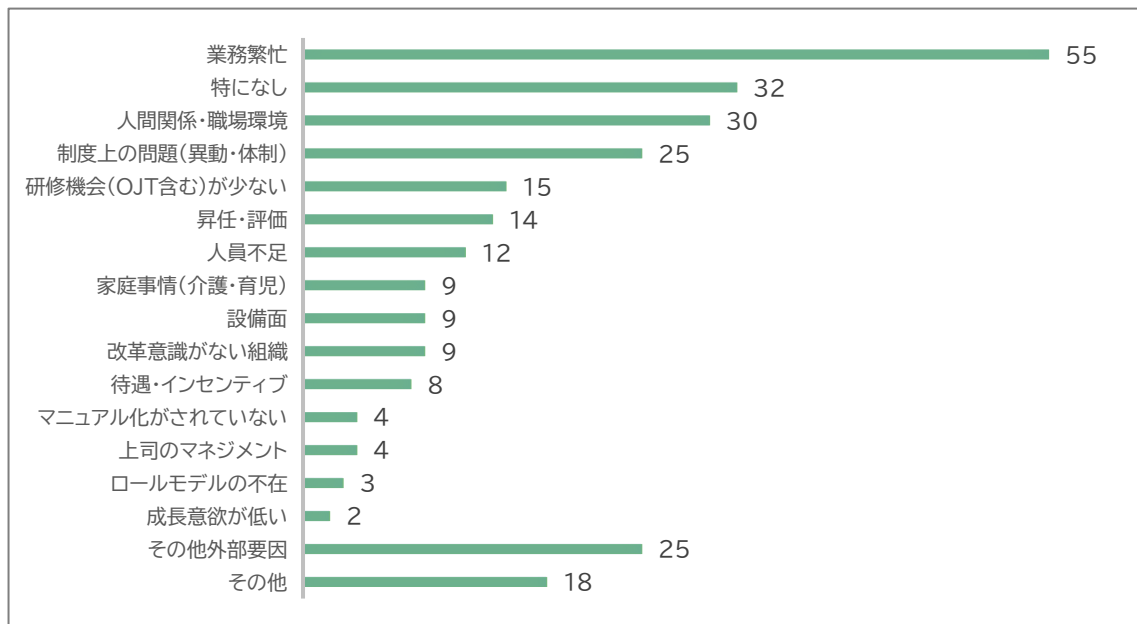
実施期間:令和2年12月24日~令和3年1月8日

対象人数:478人 回答人数:222人 (回収率:46.4%)

### 【基本情報】



# Q1.あなたの成長を阻害している要因は何ですか。(自由記述・複数回答可)



## ●業務繁忙

| 主な意見  | 取組方針・コメント   | 該当ページ                           |
|---|---|---------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務繁忙のため学習の機会がない</li> <li>・研修等の学習の機会があっても業務があるため参加しにくい</li> <li>・知識を研鑽する時間がとれない</li> </ul> | <p>圧倒的に多かった回答が「業務繁忙」に関わることでした。学習意欲を持っているにもかかわらず、学習に時間を割くことが難しい職員が多いようです。業務内容や分担の見直しを行い、職員の学習機会を確保する必要があります。</p> | <p>P38 自己啓発<br/>P41 WLB の実現</p> |

## ●特になし

| 主な意見   | 取組方針・コメント                                  | 該当ページ    |
|--|--|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・自省の精神さえあれば、日々のできごとすべてが学びになりうるものと捉えて、自ら成長できるように努めている</li> <li>・そんなところに外的要因を求めている時点でダメだと思う</li> <li>・成長する・しないは自分の問題だと思うので、環境は関係ない</li> </ul> | <p>このような「成長を阻害している要因はない」という意見も寄せられました。</p> | <p>—</p> |

## ●人間関係・職場環境

| 主な意見   | 取組方針・コメント   | 該当ページ                      |
|--|---|----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の人間関係が良くない</li> <li>・職員間のコミュニケーションが不足している</li> <li>・年代の近い職員との接点が少なく、結束力や競争心が生まれにくい</li> <li>・意欲の低い職員が身近にいることで自分の意欲低下につながる</li> </ul> | <p>職場内での対話やコミュニケーションを大切に、職員同士が切磋琢磨してともに成長できる環境づくりに取り組みます。</p> | <p>P47 対話とコミュニケーションの充実</p> |

## ●制度上の問題(人事異動・組織体制)

| 主な意見  | 取組方針・コメント   | 該当ページ                |
|---|---|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・頻繁な人事異動により専門的な知識を深められない</li> <li>・長期間にわたり同一部署に配属されているために経験が積めない</li> <li>・自身の経験を生かすことが難しい部署への配属に疑問を感じる</li> </ul> | <p>職員の仕事に対するモチベーションの維持・向上につながるよう、自己申告票の活用や、本人の異動希望に対する結果フィードバック等、人事異動に対する納得感を高める取り組みを推進します。</p> | <p>P26 人事異動・昇任昇格</p> |

●研修機会(OJT 含む)が少ない

| 主な意見   | 取組方針・コメント   | 該当ページ    |
|--|---|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務にかかわる研修にもっと参加したい</li> <li>・内部研修であれば参加しやすい</li> <li>・OJT の実施は、職場によって内容や頻度に差がある</li> </ul> | <p>職員の学びたい・成長したいという気持ちに応えられるよう、現場の声を反映させた学習支援の仕組みや研修体系の構に取組みます。</p> | P34 職員研修 |

●昇任・人事評価関係

| 主な意見  | 取組方針・コメント   | 該当ページ                               |
|---|---|-------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事評価の結果が処遇に反映されず、やる気に直結しない</li> <li>・能力をしっかりと見極めた昇任を望む</li> <li>・昇任や評価の妥当性が低い</li> <li>・適正な職務の評価が行われていない</li> <li>・評価方法の不透明感</li> </ul> | <p>今回の方針改定では、組織として価値観を共有するためのミッション・ビジョン・バリューとともに“標準職務遂行能力”を新たに定義しました。評価の対象となる事項を明確にして組織内での意識共有を図り、評価の納得感を高めること及び評価に基づく昇任を実現させていきます。</p> | <p>P26 人事異動・昇任昇格<br/>P29 人事評価制度</p> |

●人員不足

| 主な意見   | 取組方針・コメント   | 該当ページ               |
|--|---|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の人数が少ない</li> <li>・職員ひとりひとりの業務量の増加や質の高まりにより学習の時間が確保できない</li> <li>・増員による業務の細分化が必要</li> </ul> | <p>職場ごとの適正な定員管理の実現はもちろんのこと、休職者等のいる職場への人員配置を進め、特定の部署や職員へ負担が偏らないよう柔軟に対応します。</p> | P46 女性の活躍推進→代替職員の配置 |

●家庭事情(介護・育児)

| 主な意見  | 取組方針・コメント  | 該当ページ  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・今は子育てに精一杯で余裕がもてない</li> <li>・親族のフォローが少ない中で仕事と家庭を両立させることが難しい</li> </ul> | <p>職員それぞれの事情に対応できるよう多様な働き方を推進し、どんな背景であっても働き続け、成長できる職場環境をつくります。</p> | <p>P43 WLBの実現<br/>→多様な働き方の推進、介護・子育て離職の防止</p> |

●設備面

| 主な意見   | 取組方針・コメント   | 該当ページ           |
|--|---|-----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・庁舎が古く執務スペースが狭いことでモチベーションが上がらない</li> <li>・ICT インフラ整備が遅れており、業務効率が悪い</li> </ul> | <p>職員が働きやすい職場環境づくりが必要です。ICT 技術の活用による業務効率化にも取り組み、職員のワークライフバランスの実現を推進します。</p> | P41 WLBの実現と健康維持 |

●改革意識がない組織風土

| 主な意見   | 取組方針・コメント  | 該当ページ                       |
|--|--|-----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・改革に対して不寛容な雰囲気</li> <li>・年功序列で、若手職員が意見を出しにくい雰囲気がある</li> <li>・新たな提案をしても受け入れられない</li> </ul> | <p>私たちを取りまく環境は時代とともに変化しており、私たちの仕事も状況に応じて常に改善していく必要があります。この認識を共有し、新たな取り組みにも積極的に耳を傾け実現していける組織を目指します。</p> | P16 Value2. 変化を生み出し、果敢に挑戦する |

●待遇・インセンティブ

| 主な意見  | 取組方針・コメント   | 該当ページ      |
|---|---|------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・努力や成果に応じた待遇が受けられていないと感じる</li> <li>・業務に関する資格をとっても、金銭面・成績面でのインセンティブがない</li> </ul> | <p>既存の人事評価制度の仕組みの中で適正に評価していくことはもちろんのこと、評価項目を見直し、自己啓発等についても適正に評価できる仕組みをつくることで職員の学習意欲向上を図ります。</p> | P29 人事評価制度 |

●マニュアル化がされていない

| 主な意見  | 取組方針・コメント                         | 該当ページ               |
|---|-----------------------------------|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・様々な行においてマニュアル化がされておらず、業務に精通するのに時間がかかる。</li> <li>・業務引継資料等に関する質に差があり、担当変更後の業務効率が悪い</li> </ul> | 業務の標準化・マニュアル化を進め、スムーズな業務遂行を目指します。 | P43 WLBの実現→時間外勤務の削減 |

●上司のマネジメント

| 主な意見  | 取組方針・コメント  | 該当ページ                   |
|---|--|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・合理的理由が示されない上司の命令</li> <li>・部下に裁量を持たせない上司。自己決定をしている実感があると仕事に対してやる気が出て、前向きに成長できる</li> </ul> | この方針では、管理職を含めたすべての職員を育成の対象としています。職層ごとの役割と自身の現状とのギャップを認識し、日々研鑽に努めることのできる風土を醸成します。 | P31 人事評価制度→職層ごとに求められる役割 |

●ロールモデルの不在

| 主な意見   | 取組方針・コメント                              | 該当ページ                             |
|--|--|-----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・他部署との交流が少ないことにより関わる職員に限られ、ロールモデルとなる職員を見つけられない</li> <li>・自身の目標とすべき管理職像を描きにくい</li> </ul> | 職員の視野を広げる取り組みとして、より多くの職員と交流する機会をつくります。 | P49 対話とコミュニケーションの充実→部署を超えたつながりづくり |

●その他外部要因

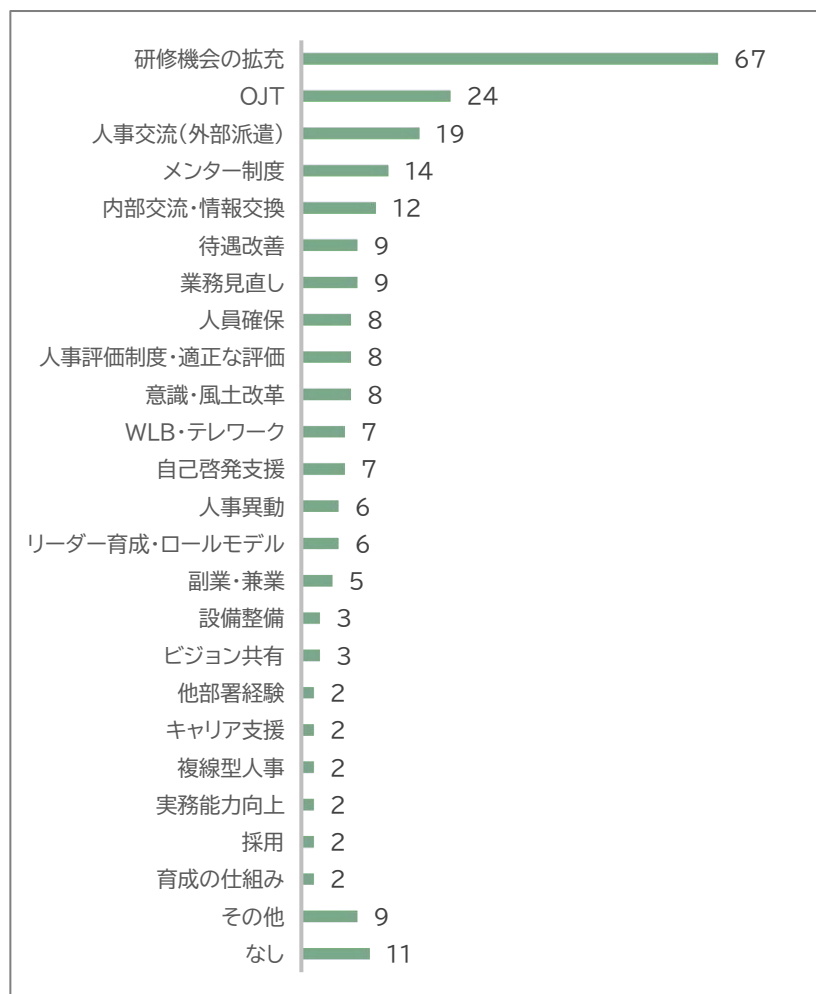
- ・職場内において、個人で学習することに時間を割くことへの理解が薄い
- ・人材育成の仕組みがない
- ・外部との交流が少ない

●その他

- ・体調不良
- ・自分の意識の低さや甘え
- ・業務の幅が限られている
- ・ワークライフバランス実現のために必要最低限の業務にしか目を向けられない
- ・成長とは何かわからない

## Q2. あなたが成長するために必要だと思う制度等があれば教えてください。

(自由記述・複数回答可)



### ●研修機会の拡充

| 主な意見  | 取組方針・コメント   | 該当ページ    |
|---|---|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修はどの成長段階でも必要だと思う</li> <li>・知識について学ぶ機会の創出</li> <li>・OJT だけでは限界がある</li> <li>・部署ごとの専門的な内容の研修や外部セミナーへの参加を希望する</li> </ul> | <p>すでに実施している年次別・職層別の研修に加えて、研修の機会を望む意見が多く、職員の成長意欲の高さがうかがえます。時代の変化に合わせて研修内容の見直しを行うとともに、職員のニーズを把握して学習機会の提供に努めます。</p> | P34 職員研修 |

### ●OJT

| 主な意見  | 取組方針・コメント  | 該当ページ            |
|---|--|------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・OJT の仕組み化が必要</li> <li>・他部署との交流要素を含むOJT</li> </ul> | <p>配属された部署や指導担当職員により指導方法や内容にばらつきが出ないよう、全庁的に統一された水準を規定し、指導職員の育成に取り組みます。</p> | P35 職員研修<br>→OJT |

### ●人事交流(外部派遣)

| 主な意見  | 取組方針・コメント   | 該当ページ                         |
|---|---|-------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・近隣他市との人事交流</li> <li>・民間企業への出向、民間あるいは学識の行政派遣</li> <li>・外国への留学制度</li> </ul> | <p>現在も職員の外部派遣は行っていますが、派遣された職員だけでなく、その体験を組織内で共有することで、外部から受けた刺激や得た知識を国立市の施策に活用していきます。</p> | P37 職員研修<br>→外部団体への派遣、交流人事の拡充 |

## ●メンター制度の導入

| 主な意見   | 取組方針・コメント  | 該当ページ                                |
|--|--|--------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンター制度は、メンティーもメンターも成長できる良い制度だと思う</li> <li>・社会人経験のない新入職員に対するメンター制度</li> </ul> | <p>職場以外での人間関係を構築し、悩みや相談を気軽に話せるようになることで、職員の働きやすい環境をつくります。</p> | <p>P49 対話とコミュニケーションの充実→メンター制度の導入</p> |

## ●内部交流・情報交換

| 主な意見  | 取組方針・コメント  | 該当ページ                                    |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・職場のコミュニケーション、情報の共有</li> <li>・他部署と情報交換の場の導入</li> <li>・交流機会の確保</li> </ul> | <p>プロジェクトチームの活用や、福利厚生事業により部署間交流を促し、すべての職員が連携・協力し合える関係構築を推進します。</p> | <p>P49 対話とコミュニケーションの充実→部署を超えたつながりづくり</p> |

## ●待遇改善

| 主な意見   | 取組方針・コメント   | 該当ページ                    |
|--|---|--------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・資格取得等に対するインセンティブ</li> <li>・頑張る職員への給料面での手当</li> <li>・働きがいのある賃金制度</li> </ul> | <p>職員の学びに対する支援として、金銭的なインセンティブの導入を検討し、職員の学習意欲のさらなる向上に努めます。</p> | <p>P38 自己啓発→学習機会への支援</p> |

## ●業務見直し・削減

| 主な意見  | 取組方針・コメント   | 該当ページ                  |
|---|---|------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務全般の効率化、システム化</li> <li>・業務の削減</li> <li>・業務効率の改善による時間の確保</li> </ul> | <p>業務内容・分担の見直しや削減を行うとともに、職員の能力開発を推進し、生産性の向上を図ります。</p> | <p>P41 WLBの実現と健康維持</p> |

## ●人員確保

| 主な意見   | 取組方針・コメント  | 該当ページ                      |
|--|--|----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・柔軟な人員の配置</li> <li>・職員の増員や人員の適正配置を行うことにより学習時間が確保できるようになる</li> </ul> | <p>職員の学習機会を損失しないようにするためにも、各職場における余裕のある人員配置を実現させる必要があります。</p> | <p>P46 女性の活躍推進→代替職員の配置</p> |

## ●人事評価・適正な評価

| 主な意見  | 取組方針・コメント   | 該当ページ                                     |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事評価制度の適正な運用</li> <li>・既存の項目以外でも職員を評価する仕組み</li> <li>・スキルや能力の見える化</li> </ul> | <p>対話を通じて職員同士が認め合い、それぞれの個性を生かすことのできるチームビルディングを進めます。</p> | <p>P29 人事評価制度<br/>P47 対話とコミュニケーションの充実</p> |

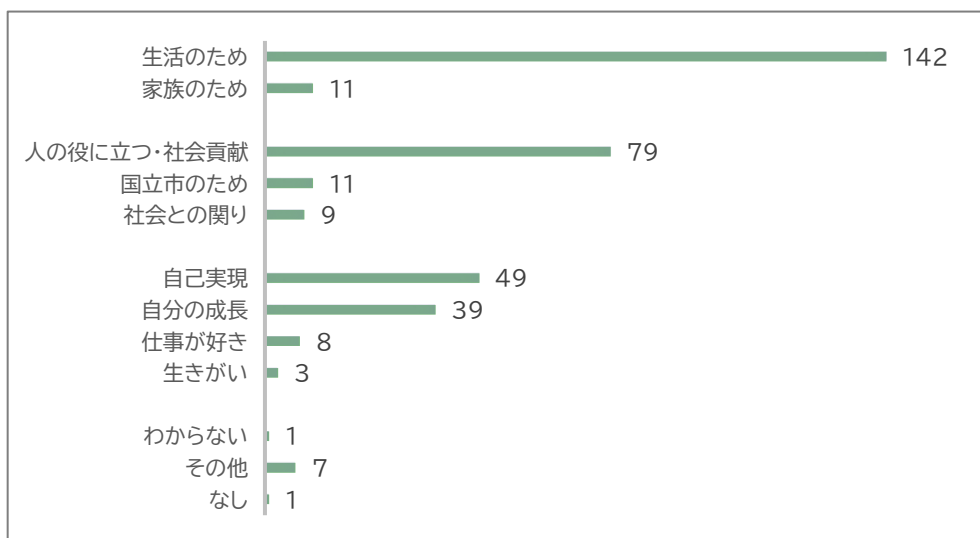
## ●意識・風土改革

| 主な意見   | 取組方針・コメント                            | 該当ページ                              |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・制度よりも意識の改革に取り組むべき</li> <li>・ミスやインシデントを許容する風土</li> <li>・職員の仕事に対する意識の向上</li> </ul> | <p>現状に満足しすぎず、常に改革意識を持った組織を目指します。</p> | <p>P16 Value2. 変化を生み出し、果敢に挑戦する</p> |

## ●その他

- ・新人はまず窓口職場を経験させ、市役所の基礎を徹底的に学ぶ仕組み
- ・現場を知っている職員が、チームのリーダーになっていくこと
- ・自部署以外に加え、興味のある職場でサポート要員として勤務し、幅広く経験を積む制度
- ・兼業や副業の許可基準の明確化
- ・休職者に対する復職ケア
- ・女性管理職の登用
- ・長時間労働の見直し、休暇制度の拡充

### Q3. あなたが働く目的は何ですか。（自由記述・複数回答可）



#### ●生活のため

#### ●家族のため

「生活のため」という回答が最も多く142件となりましたが、そのうち99件は複数回答として別の理由も挙げていました。職員が生活の基盤を安定させ、充実した職業生活を送ることができるよう、働きやすい職場環境づくりを推進していきます。

#### ●社会貢献・人の役に立ちたい

#### ●国立市のため

#### ●社会と関わりたい

公務員という職業を選択するにあたっては、「社会貢献をしたい」、「人の役に立ちたい」という気持ちが動機となることも多いと推察されますが、多くの職員が現在でもその思いを持ち続けていることがわかる結果となりました。P16「Value5.仕事を通じて、職員も幸せになる」でも記載の通り、私たち公務員の仕事は、人のために働いていることを直接に感じやすいという魅力があります。全体の奉仕者として、住民のために働くことができる喜びを日々実感しながら、職務に励むことができる組織をつくっていきます。

#### ●自己実現

#### ●自分の成長

#### ●仕事が好き

#### ●生きがい

生活の基盤を安定させることや、人の役に立ちたいという願いを持って働く中で、職員自身も幸せをつかみたいと考えています。それぞれの思考や目標の実現に向けて、仕事を通じた充足や充実を感じられるよう、心身ともに健やかに働くことのできる職場づくりを推進します。

- P19 Value5.仕事を通じて、職員も幸せになる
- P37 第3節 人が活きる職場環境づくり



A decorative border with green leaves and stems framing the central text.

# 国立市人材育成基本方針

令和3年3月

編集・発行：国立市行政管理部職員課