

# 西東京市人材育成基本方針

平成 1 5 年 8 月

## 目 次

人材育成基本方針の策定について .....	1
求められる人材 .....	2
人事システムの確立 .....	5
1 能力・成果に基づく評価システム .....	5
2 人材の採用・配置システム .....	6
職員の能力開発 .....	8
1 職場内研修（OJT）の活性化 .....	8
2 職場外研修（OFF - JT）の充実 .....	9
3 自己啓発の支援 .....	10
人材を育成するための環境整備 .....	11
1 職員意向の適切な把握 .....	11
2 人材育成の役割分担 .....	12

## 人材育成基本方針の策定について

21 世紀を迎え、本格的な少子高齢化社会の到来を迎えるとともに、高度情報化・国際化の進展、地球環境問題の深刻化等、社会経済情勢は大きく変化しています。

また、地方分権が進み、国と地方自治体との関係は、対等・協力であることを踏まえれば、地方自治体が自らの責任において社会情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できるような体制が求められています。

21 世紀に誕生した西東京市がめざす市政の実現のためには、職員一人ひとりの意識改革を推進するとともに、能力と意欲の向上を図り、その力を引き出し、活用していく取り組みを強化していくことが必要です。その成果として、職員全体の資質が向上することにより、高度化・多様化する市民ニーズに対応できる質の高い行政サービスの提供が可能となると考えます。

このような視点から、本市の組織能力を高め、職員一人ひとりの個性を重視した人材育成の推進を図るため、人材育成基本方針を策定するものであります。基本方針の策定にあたっては、「求める人材」を明らかにするとともに、職員が必要な意識と備えるべき能力を掲げました。

また、人材育成のための基本的な柱として、

- ・ 人事システムの確立
- ・ 職員の能力開発（研修）
- ・ 人材を育成するための環境整備

の 3 本柱を設定し、具体的な施策を示しました。

今後は、この基本方針を踏まえ、一人でも多くの市民が西東京市に愛着を持ち、永住することを願うような自治体を目指し、市民サービスのプロフェッショナルを育成します。

## 求められる人材

社会経済情勢の変化が激しいなかで、職員は高度化・多様化する行政需要を的確に把握し、施策として事業に結び付けていく政策形成能力、これら政策を適切に遂行するうえでの法令の解釈や運用などの法務能力、また拡大する事務事業を効率的に執行する能力が今まで以上に求められています。

時代の変化に即した弾力的な経営体質、効率的・効果的行政を進めるためにも、市民との対話を充実し、市民とともに市政を運営していくことが望まれるところであります。

これらを踏まえ、本市が求める人材像を下記のとおり設定し、時代や環境の変化等に対応できる人材を育成します。

### 求められる人材

市民ニーズに的確に対応できる

行政のプロとして責任ある行動をとれる

エネルギーに課題に挑戦していく

今後は、これらのことを考慮して以下に述べている、「必要とされる意識」、「開発が必要とされる能力」を持った人材育成をめざして取り組んでいく必要があります。

## 必要とされる意識

### 1 市民感覚

市民の視点で考え、市民感覚をもって事業・施策を進めていく意識

### 2 サービス向上意識

常に感じのよい対応を心がけ、市民に満足してもらおうとする意識

### 3 コスト意識

費用対効果を念頭におき、事業・施策の目的や成果を考え、効率的な行政運営を追求する意識

### 4 自己成長意識

市民や他の職員との相互関係を通じ能力向上を図り、自己実現のため成長していこうとする意識

### 5 自己啓発意識

様々な機会を自己啓発の場としてとらえ、前向きな姿勢で取り組み、困難な業務にもエネルギーに挑戦する意識

## 開発が必要とされる能力

### 1 コミュニケーション能力

円滑に職務を遂行するため TPO に合わせた対応ができる能力

### 2 プレゼンテーション能力

施策、事業等の計画や結果を市民に対して端的に分かりやすく表現する能力

### 3 行政経営能力

業務を管理・統制して成果をあげるとともに、その評価によって更なる課題や目標を発見できる業務管理能力と組織のメンバーが目標を達成するために必要な能力を引き出す人材育成能力

#### 4 政策形成・法務能力

時代や環境の変化に対応した政策・施策を立案・実施するとともに、その結果を評価する能力、また、政策実現に必要な条例、規則等の制定に対応できる能力

#### 5 課題発見・問題解決能力

市民ニーズを的確に把握し、課題を設定することができる能力、また、問題が生じても、迅速かつ的確な方法で解決できる能力

## 人事システムの確立

### 1 能力・成果に基づく評価システム

従来より公務員は競争原理に馴染みにくい職業とされています。しかし、自治体もサービスを提供する組織として行政経営という概念を導入し、「がんばった者が報われる」という人事管理方針のもとに「自己の能力に基づき成果をだす」ことを最大の目標として「能力・成果に基づく評価システム」の構築を図っていきます。

#### 今後の方向

##### (1) 人事考課制度

能力主義・業績主義の推進に向けて、職員一人ひとりに着目したきめ細やかな人材育成を行っていくためには、公平・公正な「勤務評定」の充実を図っていく必要があります。

勤務評定を充実させていくためには、評定の客観性、統一性が確保された評定票、要綱等様式の整備が不可欠となります。さらに、勤務評定の基準の作成や評定者である管理監督者のための研修の推進が重要となります。

以上のことから、職員の勤務成績の評定を統一かつ継続的に行い、職員の能力開発及び指導育成の有効な指針とし、職員の能力、勤務実績をより正確に把握し、科学的な人事行政を目指します。

導入する考課制度は、その能力期の定義に基づき、人材育成を念頭に置いた考課体系として展開していきます。

##### (2) 昇任試験制度

昇任試験制度の効果は、「客観的評価による公平・公正の確保」「能力主義による年功序列の解消」「自己啓発による組織の活性化」などがあげられます。

昇任試験を自己啓発の動機づけとして、職員全体のレベルアップを図ることが重要であると考えます。

今後においては、多くの対象者が受験参加するような試験内容の充実を図っていきます。

## 2 人材の採用・配置システム

西東京市の行政を担うことのできる資質と能力を持った人材を安定的に確保するため、費用対効果の側面を考慮しつつ、多様な人材確保に積極的に取り組みます。

### 今後の方向

#### (1) 新たな人材確保

##### 採用試験制度の整備

必要とされる人材を見いだすために、試験制度の整備・充実を図ります。また、従来の試験方法にとらわれることなく、新しい発想、柔軟な発想等を多面的に確認できる方法を確立していきます。

##### 人事交流の推進

他団体（民間企業等）との人的な交流も重要な施策と考えます。職員は、他団体との人事交流を通じて、相互理解を深めるとともに、自己啓発に努め、組織の活性化を図ります。

##### 正規職員以外の多様な人材の確保

##### （ア）再任用職員の積極的活用

本格的な高齢化社会の到来に対応するため、退職職員の知識、経験を即戦力として活用することにより、市民サービスの向上等、行政の効率的な運営を図ります。

##### （イ）嘱託員・臨時職員の充実

行財政改革による財政基盤のスリム化に伴い職員数が減少する一方で、多様化する市民ニーズに対応するため、能力と意欲を持った嘱託員、臨時職員の充実を図ります。

#### (2) ジョブローテーションの確立

比較的若年のうちに幅広い知識・経験を身につけさせることを目的に、採用後概ね10年間に同一所属勤務3年ないし4年を基準として配置換えを行います。経歴管理においては、どのような職務経験を積ませるかが、能力開発するうえで重要なポイントとなります。

##### <ジョブローテーションの手法>

ジョブローテーションの手法は、採用後10年間程度で職員の基礎能力を開発し、適性を発見する期間として位置づけ、3年ないし4年を1つのサイクルとします。

窓口部門を経験したら事業部門へ、事業部門を経験したら管理部門へ異動するといったように、各部門での経験を通して職員を指導・育成していこうとするものです。

### (3) 経歴管理システムの確立

#### < 経歴管理の手法 >

「経歴管理」とは、多様な適性等を生かした人材を育成するため、職務分野・職務段階の分類を実施し、それを前提としたジョブ・ローテーションを計画的に行うとともに、ジョブ・ローテーションにあわせた研修・自己啓発を実施し、自己申告にともなう評価と面接を行うことにより得られた情報を活用した効率的・効果的な人事管理制度を確立するというものです。

## 職員の能力開発

### 職員研修

人材育成の視点から本市の求める職員像の実現に向け、計画的な能力開発と自発的な能力開発を支援する研修体系を確立し、職員の育成を図っていきます。

#### 1 職場内研修(OJT)の活性化

職員の能力開発は、日常業務の中で進めていくことが最も効果的です。職員が、日頃の助言・指導から能力開発に繋げていけるように職場内研修の活性化を図っていきます。

#### 今後の方向

##### (1) ベテラン職員の知識・経験の活用

組織を活性化するには、職員間の意見交換や知識の共有が重要となります。積極的に能力向上に取り組む職場風土作りや、若手職員育成の中心的存在として、ベテラン職員の知識・経験を有効に活用していきます。

##### (2) 管理監督者層の能力開発

職員の育成を効果的に進めていくためには、管理監督者がその役割を十分に認識することが必要です。部下職員の職務遂行能力や適性等を的確に把握し、適切な助言・指導・育成を行う力をより一層向上させるため、講師養成研修や研修講師としての登壇等を通して、能力向上を図っていきます。

##### (3) 目標管理制度の活用

上司と部下とが協働作業により、組織の全体目標と個人の目標を定め、その管理を行う事で職員の能力開発への意識向上を図ります。

## 2 職場外研修(OFF - JT)の充実

職場外研修は計画的な能力開発を進めるうえで重要な役割を果たします。

職員の実務的・専門的能力の向上のため、積極的に職員研修所等への派遣を実施するとともに、独自に実施する庁内研修の強化を図っていきます。

### 今後の方向

#### (1) 庁内研修の充実

自主参加型の能力開発テーマ別研修を充実させ、職層別・実務研修を主とする研修所派遣研修との役割分担を図っていきます。参加しやすい研修を目指し、職員の研修参加意欲の向上と能力開発への積極的な取り組みを促していきます。

#### (2) 市町村職員研修所等の活用

職員にとって他市町村職員と合同で実施する派遣研修は、能力開発の場であると同時に情報交換の場でもあり、よい刺激となります。職層別の必修研修は当然のこと、実務研修においても計画的な派遣を実施すると同時に、より良い研修を目指し、研修内容の要望についても積極的に提案をしていきます。

#### (3) 嘱託員・臨時職員の能力の向上

嘱託員・臨時職員についても、職場内研修だけでなく、業務を通じて職務遂行能力と資質の向上を図っていきます。

#### (4) 内部講師の育成

職員研修所の講師養成研修等を活用し、内部講師を育成し、指導者として養成するとともに、庁内研修に積極的に活用していきます。

### 3 自己啓発の支援

能力開発は受け身ではなく、自らの意志で行う事が大切です。

各種研修の積極的な情報提供や通信教育制度の充実により、職員の自発的な能力開発を促進し、支援するための環境づくりを進めていきます。

#### 今後の方向

##### (1) 通信教育講座の充実

合同研修では対応できない職員個別のニーズにも応えられるよう、通信教育講座の充実を図っていきます。

##### (2) 自主研究グループの支援

今後も市政に関する事項について自主的に研究するグループに対し、研究活動の支援や助成を行い、職員の意欲向上を図っていきます。

##### (3) 職員提案制度の活用

職員の市政への参加意欲と、業務改善意識の向上にむけて、今後も職員提案制度を積極的に活用していきます。

##### (4) 学習・研究成果の活用

職員の意識を向上させ、組織全体の活性化を図るため、職員の自主的・積極的参加による学習・研究活動等の成果を広く全庁的に活用していきます。

## 人材を育成するための環境整備

### 1 職員意向の適切な把握

職務に対する適性や希望する職務分野、さらには将来に向けた長期的な意向を把握し、適正な人事配置等に活用していきます。職員の適性や能力が十分に発揮できるよう、引き続き自己申告の効果的な活用を図るとともに、全職員が直属の上司と個別に意見交換する場を設けていきます。

#### 今後の方向

##### (1) 自己申告制度の効果的活用

自己申告書の項目に加えて、自己啓発意欲や希望する職務分野に関わる事項についても把握できるようにすることで、自己申告制度をより人材配置に活用できる仕組みを作ります。

##### (2) 面接制度の効果的活用

職員が上司と面接制度を効果的に活用していくことを検討します。具体的には、職員が早期に将来的な希望や進むべき方向を考えることができるよう、研修等の機会を活用し、職員の意識啓発を図るとともに、この面接制度の中で、直属の上司と活発な意見交換を行うことにより、職員の職務意欲や自己啓発意欲の向上を図っていきます。

## 2 人材育成の役割分担

人材育成を支援するうえで最も重要なことは、人を育てる環境が全庁的に形成されていることです。職員が意欲的に仕事に取り組み、能力を発揮できるシステムと環境を形成するためには、職員一人ひとり、管理監督者、人事研修担当部門の3者が各々果たすべき役割を十分理解し自覚しなければなりません。

### 今後の方向

#### (1) 職員の役割

職員は自分自身が職場づくりの一端を担っていることを自覚し、活気ある職場づくりへ向けて、常に問題意識を持ち仕事に取り組む姿勢が必要です。

#### (2) 管理監督者の役割

管理監督者は、部下に影響を与える存在であり、自らの意識と行動が職員の意欲や職場の雰囲気大きく左右することを十分に認識する必要があります。そのうえで上司として部下を指導育成すべき責務を深く自覚し、組織における人材育成担当者としての役割を果たすことが必要です。

#### (3) 人事研修担当部門の役割

職員の人材育成に配慮した配置に努めるとともに、職員が自己啓発や職務を遂行する中で培った専門能力や適性等を的確に把握し、職員が持てる力を最大限に発揮できるようなシステムづくりを確立し、効果的で魅力ある研修の実施に努めることが必要です。