

# 西東京市人材育成基本方針

＜改訂版＞



「いこいな」  
©シンエイ/西東京市

平成27年（2015年）3月

西東京市



---

## 西東京市人材育成基本方針〈改訂版〉

---



## はじめに

西東京市では、平成15年8月に策定した「西東京市人材育成基本方針」に基づき、能力・成果に基づく評価システムとして人事システムの確立や、職場内研修（OJT）をはじめとする職員の能力開発、人材を育成するための環境整備の向上など総合的に人材育成に取り組んできました。

平成26年3月には西東京市第2次基本構想・基本計画（平成26年度から平成35年度）を策定しました。この基本構想・基本計画では市の職員の人材育成を重要な柱の一つとして捉えています。

組織は「人」なりと言われていています。私も同様に考えており「市民が満足し持続発展するまちであるために」の実現には職員の育成は不可欠です。従いまして、これまでの取組みや成果並びに人材育成に関わる課題等を踏まえて職員の育成を強化することとしました。

本「西東京市人材育成基本方針 改訂版」は、上記のことを念頭において策定したもので、全ての市職員に共通する人材育成の基本的な方針を示したものです。

今後、この方針に沿って人材育成を推進するための取り組みを行います。そして、人材育成を組織的に行い、職員の意識や能力を最大限に引き出し、一層、市民サービス向上に邁進していきます。

西東京市長 丸山 浩一

# 目次

第1章 西東京市人材育成基本方針改訂の趣旨	3
第2章 西東京市職員として求める職員像	7
1 求める職員像	8
(1) 市民ニーズに的確に対応できる職員	8
(2) プロフェッショナルとしての意識を持ち、責任ある行動をとることができる職員	8
(3) チャレンジ精神を持ち、課題に挑戦していく職員	8
2 職員に必要とされる意識と能力	9
(1) 必要とされる意識	10
(2) 必要とされる能力	10
(3) 職層別の職務	12
第3章 人材育成の推進体制	17
1 職員の役割	17
2 管理監督者の役割	18
3 組織の役割	18
4 人事・研修担当部門の役割	18
第4章 人材育成の取組み	21
1 人事制度の確立	22
(1) 新たな人材の確保	22
(2) 人事配置	25
(3) 人事考課（評価）制度	30
2 職員の能力開発	31
(1) 職場内研修（OJT）の充実	31
(2) 職場外研修（OFF-JT）の充実	32
(3) 自己啓発への支援	33
3 職場の環境整備	34
(1) 職場の健康管理	34
(2) ワークライフバランス	37
(3) 職場の活性化	38
資料編	
西東京市が目指すべき「求める職員像」（イメージ図）	43
西東京市人材育成基本方針改定に伴う市民アンケート集計結果	47

---

## 第1章 西東京市人材育成基本方針改訂の趣旨

---





## 第1章 西東京市人材育成基本方針改訂の趣旨

西東京市では、職員の人材育成を推進するため平成15年（2003年）8月に「西東京市人材育成基本方針」を策定し、人事考課制度や昇任試験制度を導入する等、人事給与制度改革や人材育成に取り組んできました。

しかし、世界規模の社会経済情勢の変化のもとで、市民ニーズに的確に対応した行政運営を行うためには、今まで以上に、柔軟かつ弾力的に対応できる組織体制と職員が求められています。

このためには、職員一人ひとりが自ら行政課題に対する意識と課題解決のための能力の向上に努めるとともに、個々の職員が最大限の力を発揮し、チームとしての力を引き出すための組織環境を整える必要があります。

このような理由から策定から10年が経過した「西東京市人材育成基本方針」を改訂しました。今回の改訂では、本市が掲げる「求める職員像」を計画的に育成する取り組みを示しました。このため「人事制度の確立」「職員の能力開発」「職場の環境整備」の基本要素に基づき各々での取り組むべき項目を明確にし、体系化しました。

改訂にあたり、市民が職員に求める職員像を知るために、「西東京市人材育成基本方針改定に伴う市民アンケート」を実施するとともに、職員を対象とした「西東京市人材育成基本方針改訂に伴う職員意識調査」を行い、これらの結果を踏まえて今回の改訂を行いました。

この方針は、職員の人材育成に関する施策の基本的方向を示すものであり、市の求める職員像を明確にするとともに、人材育成の視点から見直す上での指針となるものです。



---

## 第2章 西東京市職員として求める職員像

---



## 第2章 西東京市職員として求める職員像

職員は、市民の付託を受けて、行政のプロフェッショナルとして多様化・複雑化する市民ニーズを的確に把握し、福祉・子育て・環境・まちづくり等、様々な分野の課題に向き合い、市民とともに解決へ繋げる必要があります。

様々な課題を解決するためには、政策形成能力や施策を適切に遂行するための法令の解釈や運用を図る法務能力、施策を効率的かつ、効果的に執行する能力が職員一人ひとりに求められています。

時代の変化に即した健全な自治体経営と開かれた市政運営を進めるためにも、市民とともに進めるまちづくりを行うことが望まれています。

これらを踏まえ、時代や環境の変化等に対応できる人材を育成します。

### 求める職員像

- 1 市民ニーズに的確に対応できる職員
- 2 プロフェッショナルとしての意識を持ち、責任ある行動をとることができる職員
- 3 チャレンジ精神を持ち、課題に挑戦していく職員



# 1 求める職員像

## (1) 市民ニーズに的確に対応できる職員

市民の立場に立って物事を考えることができる職員です。

◎的確な判断力と迅速な行動力を備えた職員の育成

広い視野を持つとともに、市民の立場に立ち、課題解決に向けた的確な判断や迅速な行動をすることができるなど、何事にも柔軟にスピード感を持った対応ができる職員を育成します。

## (2) プロフェッショナルとしての意識を持ち、責任ある行動をとることができる職員

行政のプロとしての意識と専門知識を持つとともに、広い視野を持ち、常にコスト意識や市民感覚を持って、客観的に従来の業務を評価し、見直すことができる職員です。

◎効果的かつ効率的な職務遂行を目指す

日々の業務においては、適時適切な進行管理と不断の見直しを行う必要があります。業務改善を推進するP（Plan 計画）、D（Do 実行）、C（Check 評価）、A（Act 改善）サイクルを循環させ、重要度・緊急度などの優先順位を考えて業務を進めるなど、常に目的意識を持った行動をすることで、仕事の生産性や業務の質を高める職員を育成します。

## (3) チャレンジ精神を持ち、課題に挑戦していく職員

行政サービスを一層向上させるため、課題を的確に捉えられる能力と、様々な課題に立ち向かうチャレンジ精神と果敢な行動力を備え、職務を遂行できる職員です。

◎チャレンジする職員の育成

課題解決のためには、課題に向き合って職務を遂行することや、前例にとらわれずに取り組むこと、また、自らの職位より一つ上の立場に立って、行動することなどが求められています。

変化を恐れず、チャレンジする職員を育成します。

## 2 職員に必要とされる意識と能力

求める職員となるためには、職員としての高い倫理観や使命感などの意識と、職務を遂行する上で必要となる能力を身につける必要があります。

必要とされる意識と能力は、両方を兼ね備えることで、職務遂行において高い成果や効果に繋がります。意識と能力が上手くかみ合い、車の車輪のように同時並行で双方を高めていくことが重要です。

### 【求める職員像】

- 市民ニーズに的確に対応できる職員
- プロフェッショナルとしての意識を持ち、責任ある行動をとることができる職員
- チャレンジ精神を持ち、課題に挑戦していく職員

実現に向けて

### 【必要とされる意識】

- ① 市民感覚
- ② サービス向上意識
- ③ コスト意識
- ④ 自己成長意識
- ⑤ 自己啓発意識
- ⑥ 挑戦・改革意識

### 【必要とされる能力】

- ① コミュニケーション能力
- ② プレゼンテーション能力
- ③ 行政経営能力
- ④ 政策形成・法務能力
- ⑤ 課題発見・問題解決能力
- ⑥ 業務処理能力

## (1) 必要とされる意識

### ① 市民感覚

市民の視点で考え、市民感覚を持って事業・施策を進めていく意識

### ② サービス向上意識

常に感じの良い対応を心掛け、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捉え、前向きな姿勢で取り組む意識

### ⑥ 挑戦・改革意識

困難な課題にも積極的にチャレンジし、創意と工夫を凝らしながら改革しようとする意識

## (2) 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T（Time 時間）、P（Place 場所）、O（Occasion 場合）に合わせ、組織内外の人と対応ができる能力を言います。

### 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や関係者に対して端的に分かり易く表現できる能力のことを言い、次のように考えます。

#### ◎説明力・説得力・表現力

市民や関係者に対して、職務遂行に必要な情報や自らの考え等を分かり易く伝える力

#### ◎折衝力・交渉力

立場や意見の異なる相手に対して、相手の意見や考えをくみ取った上で、自らの考えや意図を分かり易く伝え、調整を図りながら理解を得る力



### **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のことを言い、次のように考えます。

#### ◎組織管理力

組織目標や市政経営方針を十分把握し、目標達成に向け事業の適正な管理を行うとともに、職員相互に働きやすい職場環境づくりを行う力

#### ◎危機管理力

危機的状況を未然に防ぐとともに、危機的状況発生時及び収束後の対応を適切かつ迅速に行う力

#### ◎指導力・育成力

部下、同僚等の能力や特性に合わせて必要な知識・技術を自ら向上するような気持ちを持たせ、その能力を最大限に発揮できるよう、助言や動機付けなど指導・育成する力

#### ◎政策判断力

市が抱える課題に対し、総合的・長期的な視野を持ち、重要な政策・施策の実施に対し、適切な決定を行うことができる力

### **④ 政策形成・法務能力**

社会情勢の変化や市民ニーズを的確に捉え、必要に応じて施策の見直しや課題解決のために新たな施策を立案・実施し、その施策の効果を評価・改善をするとともに、その施策の実現に必要な法令を解釈し、それに基づき適正な執行を行い、必要な条例、規則等の整備を行うことができる能力のことを言います。

### **⑤ 課題発見・問題解決能力**

事実関係を正しく整理するとともに、職務における課題を的確に把握し、迅速かつ適切な方法で課題を解決できる能力のことを言います。

### **⑥ 業務処理能力**

文書、財務、会計など業務に必要な知識・技術を身に付け、正確かつ迅速に行うとともに、重要性や緊急性に応じて優先順位を判断し、計画的に遂行できる能力のことを言います。また、関係部署等と連携して進めていく調整力も業務処理能力の一部と捉えられます。

### (3) 職層別の職務

求める職員を目指すためには、職員一人ひとりが各職層における職務遂行を確実に果たすことで、組織力を高めることができます。職層別の果たすべき役割は次のとおりです。

職層	果たすべき役割
部長等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市長及び副市長の命を受け、所属職員を指導監督し、所掌事務を統括する。</li> <li>・首脳部会議に出席し、議題の審議決定に参画するとともに、市長及び副市長を補佐し、必要があるときは、これを代理する。</li> <li>・市政の基本方針に基づき、所掌事務の目標及び実施方針を設定して、計画的に執行する。</li> <li>・部又は室相互間及び部又は室内の連絡調整に努める。</li> <li>・上司に必要な報告と情報提供を行う。</li> <li>・部又は室内の管理業務（組織、文書、予算、人事等）を統括処理し、部又は室内の適正な運営に努め、所掌事務の効率的な執行を図る。</li> <li>・危機管理体制の整備及び対応を行う。</li> </ul>
部次長等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市政の基本方針及び部の方針等に基づき、所掌事務の実施における部内の総合調整を行う。</li> <li>・上司を補佐し、必要あるときは、これを代理する。</li> <li>・上司に必要な報告と情報提供を行う。</li> </ul>
課長等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司の命を受け、所属職員を指導監督して所掌事務又は担当事務を遂行する。</li> <li>・上司を補佐し、必要あるときは、これを代理する。</li> <li>・市政の基本方針及び部の方針等に基づき、所掌事務の実実施計画を設定して適切な進行管理を行い、厳正な執行を図る。</li> <li>・部内の他の課との連絡調整に努める。</li> <li>・上司に必要な報告と情報提供を行う。</li> <li>・課内の管理業務（組織、文書、予算、人事等）を処理し、所属職員の服務規律の徹底及び能力開発と士気の高揚に努める。</li> <li>・危機管理体制の整備及び対応を行う。</li> </ul>
課長補佐等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課の方針等に基づき、所掌事務の処理における課内の総合調整を行う。</li> <li>・上司を補佐し、必要あるときは、これを代理する。</li> <li>・上司に必要な報告と情報提供を行う。</li> </ul>
係長等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司の命を受け、所掌事務を遂行する。</li> <li>・上司を補佐し、必要あるときは、これを代理する。</li> <li>・課の方針等に基づき、所掌事務の処理計画を立案し、上司の承認を得て係員に明示するとともに、その計画を遂行する。</li> <li>・上司に必要な報告と情報提供を行う。</li> <li>・事務遂行を通じて部下職員の実務研修に当たるとともに、職員相互間の協調に努める。</li> </ul>

主 任	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司の命を受け、担当事務を遂行する。</li> <li>・担当事務の処理計画を立案し、その計画を遂行する。</li> <li>・上司に必要な報告と情報提供を行う。</li> </ul>
主 事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司の命を受け、担当事務を遂行する。</li> <li>・上司に必要な報告と情報提供を行う。</li> </ul>

注) 地方公務員法一部改正に伴い、職務別の求められる能力を追加することとしています。





---

## 第3章 人材育成の推進体制

---



## 第3章 人材育成の推進体制

求める職員像を実現し、必要な意識や能力の向上を図るためには、体系的な仕組みづくりと人材育成を推進するための継続的な取り組みが必要です。

人材育成は、職員一人ひとりが持つ個性や能力、資質等を最大限に生かしつつ、個々の意識や能力の向上と組織力の向上に結び付けなければなりません。

組織にとって「職員」は最大の資産であり、職員の人材価値の高まりは、市の財産価値の向上を意味します。一方で、職員にとって「組織」は自己実現の場であり、組織において職員は能力を伸長し、生きがいを見出していきます。

人材育成を推進するためには、人を育てる環境が全庁的に形成され、職員、管理監督者、組織、人事・研修担当部門がそれぞれの果たすべき役割を十分理解し、協力し合い、それぞれが責任を果たすことが重要です。

職員一人ひとりが自らの能力開発に積極的に取り組み、組織が必要な仕組みや環境を整備・充実させる中で、様々な取り組みを推進し、より効果的な人材育成を図ります。

### 1 職員の役割

職員は自分が職場づくりの一端を担っていることを常に自覚し、活気のある職場づくりに向けて、日頃から問題意識を持ち、業務に取り組む姿勢が必要です。

#### (1) 市の職員として意識して自らの立場を認識するよう心掛ける

職員は、全体の奉仕者であることを自覚して、日々行動しなければなりません。常に高い倫理観を持ち、法令遵守に努め、誠意をもって職務を遂行する義務があります。

#### (2) 率先して自己啓発を図り、自分磨きに心掛ける

職員は、幅広い知識や技術を習得することで、能力向上を図ることができません。率先して自己啓発を図ることで、積極的に自分磨きに努めることができます。

#### (3) 職員同士でコミュニケーションを図り、明るい職場づくりを心掛ける

日頃から上司や同僚とのコミュニケーションを心掛け、明るい職場をつくる必要があります。

職場が明るくなることにより、職場の活性化や事務の効率化が可能になります。

## 2 管理監督者の役割

管理監督者は、職員の意識や職場の雰囲気に影響を与える存在であり、職員の意識や資質の向上を図る上で、重要な役割を担っています。自らの役割を理解しながら職員を管理監督することが必要です。

### (1) 職員の能力開発及び能力向上に努める

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することが必要です。また、職員の能力を最大限引き出せるように部下の指導や資質向上に努めることが必要です。

### (2) 人材育成担当者として意識の向上に努める

人材育成担当者として自らの責務を自覚し、職員の手本となるような行動を示すことが必要です。

### (3) 活気ある職場づくりに向けて職場の活性化に努める

職員がチャレンジ精神を持ち、自らを自己実現に結びつける組織風土をつくることが重要です。

日頃から職員一人ひとりに目を配り、職員の体調や業務に対する意欲、職員の言葉遣いや態度を把握して管理監督者としての職責を果たす必要があります。

部下とのコミュニケーションを常に心掛け、職員のやる気を向上させる等、活気ある職場をつくることです。

## 3 組織の役割

組織には、職員一人ひとりが自らの能力を高め、最大限に発揮して職務に生かせるような仕組みや組織風土を醸成する役割があります。また、自己啓発や職場におけるOJT等が、円滑に実践されるよう職場の環境整備や関係部署とも連携し、より効果的な人材育成を進めることが重要です。

## 4 人事・研修担当部門の役割

職員の配置においては、ジョブローテーションなども踏まえた適材適所の人事配置をはじめ、職員の能力や技術を十分に生かすことができる人事施策を推進することが重要です。

職員研修では、職場や職員のニーズにあった実施や検証など、職員の能力開発及び能力向上を図る必要があります。

また、関係部署と協力して職員の人材育成を組織全体で取り組めるような仕組みづくりを確立して優秀な人材を育成する必要があります。



---

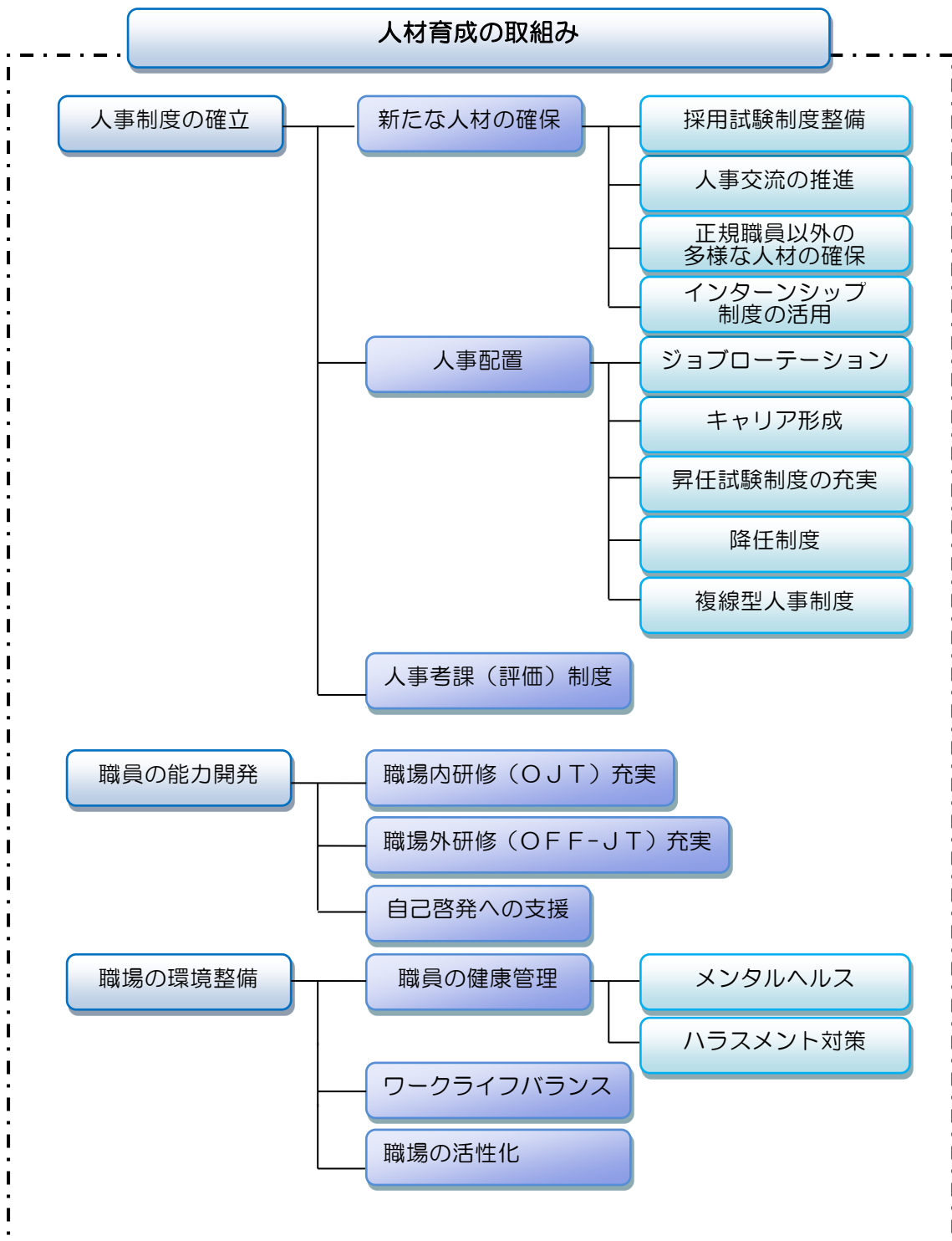
## 第4章 人材育成の取組み

---



## 第4章 人材育成の取組み

人材育成で大切なことは、目標や施策に対して自ら意欲を持って主体的に取り組み学ぶことです。その上で、自ら学んだことを仕事など様々な場面に生かして実践しなければ成長には繋がりません。本市の職員として求める職員像や職層に応じた役割を実現するため、「人事制度の確立」「職員の能力開発」「職場の環境整備」の3つの要素を掲げ、それぞれの要素に応じた取り組みを進めていきます。



# 1 人事制度の確立

## (1) 新たな人材の確保

### ① 採用試験制度整備

- ・幅広い知識と見識を持つ職員を採用するための試験の実施や、能力だけではなく、本市が求める職員像にふさわしい試験の検討
- ・面接官の面接スキルの向上のための研修等の実施

#### 【現状と課題】

現行の採用試験は、時代や環境の変化等に対応できる人材を採用するため、筆記試験（基礎能力試験、論文試験等）だけではなく、人物試験としてグループワークや集団面接試験等を実施して、「本市が求める職員像にふさわしい」をトータルで捉えることを重要視していますが、さらなる人物試験制度の向上を図ることが必要です。

#### 【今後の取組み】

本市に愛着を持ち、幅広い知識と見識を持ち人格的にも優れ、公務員としての仕事を果たすことができる能力を見極めるための試験の導入を検討します。また、面接官のスキルの向上を目指すための研修等も充実させるなど、組織を挙げた新たな人材の確保に努めていきます。

### ② 人事交流の推進

- ・他団体（民間企業等）との人的交流の実施
- ・任期付職員制度の導入
- ・民間企業等経験者採用制度の導入

他団体との人的な交流は、人材育成や組織の活性化を図る上で重要です。職務を通じた人的交流を進めていく事により、職員同士の相互理解を深めるとともに、情報交換や意見交換の場としての活用が可能で、組織の活性化に繋がります。公務活性化のため、任期付職員や民間企業等経験者の採用など多様な方法も検討し、必要性に沿った積極的な登用をする必要があります。

#### 【現状と課題】

現状では、民間企業への職員派遣は行っていませんが、東京都等の他の行政機関への職員派遣を行っています。派遣先では、他団体の職員と職務を通じた人的交流をすることで、職務に関する知識の向上や意見交換の場として仕事に取り組む意識やスキルの向上に繋がっています。派遣終了後は派遣での経験を生かし、高い意欲を持って仕事に取り組んでいます。

#### 【今後の取組み】

今後も引き続き他団体への職員派遣を行います。あらたな取り組みの民間企業への派遣は、行政について客観的に分析や評価等を行うことができると同時に、新しい発想に立った施策立案を行えるような能力の醸成も期待できることから積極的に推進します。

また、任期付職員の採用や民間企業等経験者の採用を行うことで、新たな職員同士の交流が生まれ組織の活性化を図ることができることから制度の導入を進めます。

### ③ 正規職員以外の多様な人材の確保

- 再任用職員等の積極的活用
- 嘱託職員・臨時職員の活用

個々の職員が持つ能力を最大限に発揮することで、組織力が向上します。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、多様かつ有為な人材確保に積極的に取り組みます。

#### 【現状と課題】

本格的な高齢化社会に対応するため、定年退職した職員を再任用職員として活用しています。再任用職員は、これまでの知識や経験を活用することにより、市民サービスの向上や円滑な職務遂行が図られ、効率的な行政運営に貢献しています。また、嘱託職員・臨時職員の活用により、安定した行政サービスを提供しています。

#### 【今後の取組み】

急速に高齢者社会が進む中、高齢者（職務経験者）の豊かな知識と経験を生かせる場を提供するため、引き続き再任用職員の積極的活用を行い、人的資源の有効活用を推進します。

また、行財政改革による財政基盤のスリム化に伴い定員適正化計画に基づき配置している職員数が減少している中、市民ニーズに柔軟に対応するため、一層の嘱託職員・臨時職員の活用を図ります。

#### ④ インターンシップ制度の活用

##### ・インターンシップ（就業体験）制度の整備及び活用

インターンシップとは、一般的には「学生が在学中に自らの選考、将来のキャリアに関係した就業体験を行うこと」であり、本市におけるインターンシップ制度は、市での職業体験をしてもらうことで、学生の就業意識の向上や市政に対する理解を深める機会を提供するものです。

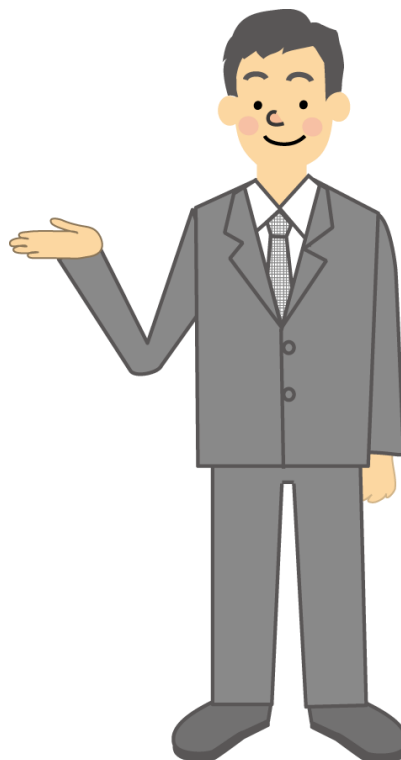
##### 【現状と課題】

大学生を対象に受け入れを行っており、本市と包括協定を締結している武蔵野大学の学生は年2回受け入れを行っています。そのほかの大学については、インターンシップの依頼に基づき、市側の事情が許す限りできるだけ受け入れられています。

しかし、学生を受け入れるにあたり、受け入れのための基準等制度の整備が十分でないため一定の基準等の整備が必要になります。

##### 【今後の取組み】

将来の進路先選択に向けた就業体験の機会としてインターンシップ(就業体験)制度を位置付け、基準等を整備し、本市職員の新たな人材確保に努めます。



## (2) 人事配置

### ① ジョブローテーション

- 新規採用職員  
原則12年間に同一所属勤務4年を基準としたジョブローテーションの実施
- 新規採用職員以外  
原則同一所属勤務5年を基準としてジョブローテーションの実施

人材育成の視点から一定時期に定期的な人事異動を行い、異なる分野の職務経験をさせて、職員の能力と特性を見極めるとともに、幅広い職務経験と豊富な知識を持つ職員を育成し、スキルの向上とキャリア形成に繋がります。

#### 【現状と課題】

比較的若年のうちに幅広い知識・経験を身につけることを目的に、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ってききましたが、定年退職者の増加等の理由により、同一所属勤務年数が4年を超える職員が多く存在します。また、複数の部署を経験していない職員は、自身の能力や適性が生かせるかどうか不明なこともあり、結果としてキャリア形成を考える上で視野が狭いなど弊害がおきています。

人事異動の課題の一つとして職員によっては同一職場での在籍年数が長かったり、短かったりすることがあります。このことにより、職員の意欲が低下することが懸念されます。

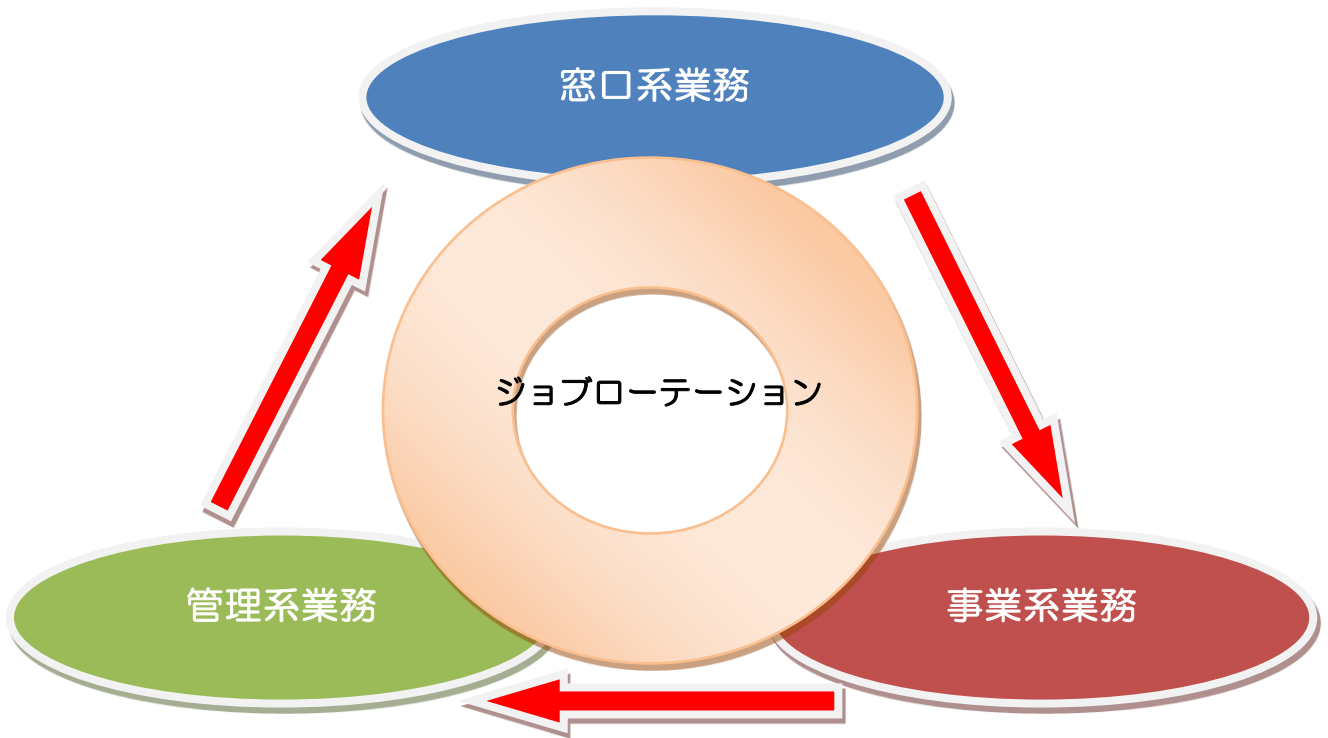
#### 【今後の取組み】

新規採用職員は、採用時から原則12年間に窓口系業務、事業系業務、管理系業務と計画的に経験させることで、自身の能力や適性を見極めるとともに、能力開発及び能力向上の機会を設けていきます。業務経験を通じて、自身の役割を認識し、自らの適性を見出すことで、キャリアデザインを形成する基礎的な力を養います。

新規採用職員以外の職員は、原則同一所属勤務5年を基準としてジョブローテーションを実施します。

《ジョブローテーション イメージ》

1 新規採用職員におけるジョブローテーション



職務分野別業務	内容
窓口系業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民の直接的な窓口</li> <li>・質の高いサービス提供</li> <li>・市民の満足を得られる事務</li> </ul>
事業系業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民ニーズを満たす事業</li> <li>・関係機関・関係団体等と連携</li> <li>・事業の企画及び実施</li> </ul>
管理系業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務事業を円滑に遂行するための内部事務</li> <li>・法令や手順・ルール等を遵守</li> <li>・正確、効率的、効果的な事務執行</li> </ul>

2 同一所属勤務年数

対象	内容
新規採用職員	原則12年間に同一所属勤務4年
新規採用職員以外	原則同一所属勤務5年



## ②キャリア形成

- キャリア形成に係る研修の実施
- キャリア形成のツールとしての自己申告の更なる活用の検討
- 職員のキャリア形成支援及びサポート体制の確立
- 女性職員のキャリア形成支援

キャリア形成とは、経歴、経験、関連した職務経験の連鎖を通して時間的継続性を持って職業能力を形成（キャリア形成）していくことです。

一方、人事配置は、組織力を強固とするため、個々の職員が持つ能力を集結し、組織として課題解決を図るものですが、職員にとっては、配置先での経験が能力や可能性を伸ばす機会となることから、職員の能力開発や育成にも繋がります。

組織力を高めると同時に、職員のモチベーションを高めて個々の職員が持つ能力を最大限に引き出し、自身のキャリア形成を主体的に捉えることができるような人事配置に努めます。

### 【現状と課題】

現在、自らのキャリアを選択できる仕組みができておらず、望む業務につきたい場合、「自己申告制度」を利用することになっています。さらに、キャリア形成を支援やサポートする仕組みが確立されていないため、仕事に対する目標やモチベーションの維持向上に繋がらず、昇任試験の受験状況の低迷など、職員のスキルや意識向上の妨げになっています。

### 【今後の取組み】

自らのキャリア形成を意識して、職員自らキャリア選択を可能とするために、ジョブローテーションを活用し、長期的視点に立って職員一人ひとりがキャリア形成を行うことができるように取り組んでいきます。

さらに、本市の人事制度や研修体系を職員が理解することで、市の職員として、将来のキャリア形成を考える機会をつくります。

また、一般的には女性職員は男性職員と比べて、出産や子育て等の事情もあり、昇任試験を受験したくても時期を逃してしまうことがあります。

本市でも特定事業主行動計画に基づき、仕事と子育てを両立できる職場作りに努めています。女性職員が昇任にチャレンジしやすい環境づくりを推進していくとともに、将来のキャリア形成を明確にするため、具体的な働き方のイメージを持つことができるような支援を行います。



### ③昇任試験制度の充実

- ・昇任後の職層別職務内容や役割等の研修の実施
- ・職務経験や経歴を昇任制度に反映できる仕組みづくりの推進

職位の上位に昇任して、より困難な業務を担うことは、職員にとって重要な能力開発の機会となるとともに、自らのキャリア形成にも大きな影響を与えます。

#### 【現状と課題】

昇任については、次世代の組織の中核となる管理職、主任・係長職の担い手の確保が課題となっています。

昇任制度は、意欲と能力のある職員を昇任させるとともに、自治体職員としての基本的な知識の習得及び定着化を図ることを目的としていますが、全体的に受験状況が高くありません。

また、入庁前に民間等における職務経験がある職員について、給与に関しては、初任給の格付けで職務経験や経歴を考慮していますが、昇任については、民間等の前歴が反映されていません。そのため、入庁前に培った経験が十分に生かされているとは言えない状況です。

#### 【今後の取組み】

従来の昇任制度に替わり、職務経験や経歴を昇任制度に反映できる新たな仕組みづくりを推進します。

### ④降任制度

- ・降任制度の導入に向けた検討

人事考課（評価）その他の能力の実証に基づくものや、健康上の理由や家庭の事情などの理由による降任制度を整備することで、職員の心身の負担軽減や能力発揮、組織の活性化を図ります。

#### 【現状と課題】

現在、降任制度は整備されておらず、健康上の理由や家庭の事情などによりその職責を果たすことが困難である場合は、休暇の取得や退職するなど職員の状況に応じた対応をしています。

### 【今後の取組み】

地方公務員法の一部改正や健康上の理由や家庭の事情など一定の要件を満たす場合には、より一定の職位まで降任させることができる降任制度の導入を検討します。

## ⑤複線型人事制度

- ・複線型人事制度の導入の検討（ゼネラリスト、エキスパートの選択制導入の検討）

複線型人事制度とは、一定の経験年数を積んだ職員が、長年培った経験や知識を専門性の高い特定の分野で活用することを目的としたエキスパート職員を導入する制度です。

高度な専門知識や経験・能力を備えた人材を育成することで、市民ニーズに的確に対応するとともに、適材適所の人材活用が図られます。

### 【現状と課題】

現在の制度では、自らの職務経験や経歴、能力など、特定の分野で発揮したいと希望する職員は「自己申告制度」がありますが、必ずしも本人の希望通りに反映できていません。

このような職員については、希望を実現することによって、職務経験や経歴、能力を生かして意欲的に業務に取り組むことができると同時に、その職員が培ってきた知識や経験を発揮することで、組織力が向上することが期待できます。

### 【今後の取組み】

高度な専門知識や経験・能力を備えた人材を、専門性の高い分野で活躍できるエキスパート職員として育成する仕組みを検討します。



### (3) 人事考課（評価）制度

- ・人材育成基本方針策定（改訂）を踏まえた評定要素の検討（平成28年度から実施）
- ・人事考課（評価）制度の目的や仕組みの周知徹底
- ・人事考課（評価）制度の評定結果が能力開発や業務改善等の向上に繋がる仕組みづくり（考課者（評価者）、被考課者（被評価者）研修の充実、制度改正及び評価要素等に関する説明会の実施、ヘルプデスクの設置など）

人事考課（評価）制度は、自らの担当職務における課題を発見し、主体的な取り組みを行うことにより、効果的、効率的な職務遂行を図るとともに、職員と管理職のコミュニケーションを活性化させ、きめ細やかな人材育成と意欲の向上を図り、職員一人ひとりの能力開発や人材育成に資することを目的としています。

#### 【現状と課題】

地方公務員法の一部改正により、人事管理の基礎として人事考課（評価）制度が導入され、実施の義務化が規定されました。そのため、人事考課（評価）が任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用されることとなります。（平成28年度より）

本市では人事考課（評価）制度を平成19年度から導入し、自己採点シートを活用し、職員一人ひとりの能力開発や人材育成に資することを目的とした「育成型」人事考課を行っています。自己採点シートでは、職員が仕事の成果やそこに繋がるプロセス（過程）について自己採点し、自らを振り返ることで、職務の改善と能力の向上に繋げています。一方で、組織マネジメントを高めるために職務の成果シート（目標管理）を導入していますが、組織目標をいかにして職員個人のレベルまで到達させるかが課題となっています。

#### 【今後の取組み】

本方針で各職位に求められる役割と必要な能力を明らかにしたことに伴い、人事考課（評価）における評価要素を検討します。また、人事考課（評価）制度の趣旨や地方公務員法の一部改正によって人事管理の基礎として人事考課（評価）制度の導入が図られることなど、制度の目的や仕組みを周知徹底します。あわせて、人事考課（評価）制度の評定結果が能力開発や業務改善等の向上に繋がる方法を検討し、実施します。さらに、考課者（評価者）研修の充実を図るとともに、制度改正や改正に伴う評定要素等の考課者（評価者）及び被考課者（被評価者）への説明会の実施やヘルプデスクの設置などを検討します。

## 2 職員の能力開発

### (1) 職場内研修（OJT）の充実

- ・管理職及び係長・主査職級に対する理解と周知の徹底
- ・OJTの受け手の職員に対する心構え等の研修の実施
- ・OJTを推進するための組織風土づくり
- ・OJTへの支援体制の充実

職場での業務を通じて人材育成を図る職場内研修（OJT）は、職員一人ひとりの能力を磨く場所であり、日常業務の中で進めていくことが最も効果的です。

職場の上司や先輩職員達が、新任職員や後輩職員の「性格」「理解度」「心情」を考慮して、業務に関わる知識や技術、職員としての心構えや社会人としての振る舞い等を計画的・継続的かつ組織的に指導することにより、職場内でのコミュニケーションを図ることができます。これにより職員同士の意思疎通が円滑に行えるような組織風土を醸成し、職員及び組織全体の能力や意識向上を目指します。

#### 【現状と課題】

OJTは職場での日常業務を通じて、必要となる知識や技術・態度、コミュニケーション能力等を身に付けることができる研修ですが、各職場において管理職だけでなく、その他の職員もOJTの担い手であるという認識が必要です。

本市では「西東京市OJTハンドブック」を作成し、これを活用して職員の育成をしていますが、十分に活用されていません。そのため、OJTのさらなる活性化や定着化を図る必要があります。なお、新規採用職員に対しては、採用初期にOJT研修を実施し、制度の周知と理解を図っています。同時に教育・指導する職員に対しても年間を通して研修を実施しています。

#### 【今後の取組み】

人材育成のための最も効果的な手法がOJTです。全ての職員が重要性を十分理解し、各職場において積極的に取り組むことが重要です。

本市では「西東京市OJTハンドブック」を活用した研修を充実させ、組織全体での人材育成の定着化を図ります。

また、受け手となる職員に対してOJTの必要性や市民要望、職場に対する心構えなどを伝えるとともに、社会人としての振る舞い方などを習得させるための取組みなども積極的に行います。

さらに、新規採用職員だけではなく、それ以外の職員にもOJTを推進できるような仕組みづくりを検討します。

## (2) 職場外研修（OFF-JT）の充実

- 研修のテーマや内容についてニーズを精査して効果的な研修の実施
- 研修効果の測定や評価等を業務や研修に生かせる仕組みづくりの検討
- 職員のキャリア形成に繋がる研修体系の検討及び職員研修の目的の明確化

職場外研修（OFF-JT）は、計画的・継続的な能力開発を進める上で重要な役割を果たします。知識や技術を修得するために一定期間職場を離れ、集中して研修に取り組むことができ、実務性・専門性の高いスキルが身に付きます。さらに、職場以外の場所で研修を受講することで、他の職場や他の自治体職員等との交流が可能になり、人的ネットワークを構築することができ視野の拡大に繋がります。

### 【現状と課題】

西東京市職員研修規則や本方針に基づき、毎年度研修概要（研修計画）を策定し、体系的に研修を進めています。

職員研修には、市が実施する独自研修と東京都市町村職員研修所へ派遣する派遣研修等があります。独自研修では職層ごとの階層別研修を始め、法制執務や政策法務研修等の実務研修や能力開発研修などを行っています。

東京都市町村職員研修所への派遣研修では、在籍年数に応じた職層別研修や職種、年次に必要な能力向上を図ることを目的とした実務研修や専門研修などにも職員を派遣しています。

しかしながら、日常業務に追われ研修に参加できない職員もいることから、職場の理解を深めるとともに、受講しやすい環境づくりが必要です。

また、派遣研修の位置づけで、東京都及び一部事務組合など他の行政機関での実務を通じた研修を実施しています。さらに東北地方の自治体など災害被災地への派遣も実施しています。他の行政機関で経験を積むことで本市における政策形成に生かすことが期待できます。

### 【今後の取組み】

職員や職場が求めている能力や知識を向上するために、テーマや内容を精査して効果的な研修を目指します。

また、受講の効果測定について効果的な測定方法や評価等が、その後の業務や研修の見直しに生かせるような仕組みづくりを検討します。

さらに、職員のキャリア形成に繋がられるような研修体系を構築して、将来の職員のキャリアプランを考えられるきっかけになるよう、受講目的が明確になるようにしていきます。

### (3) 自己啓発への支援

- 自己啓発に関する情報提供
- 職員提案制度の活性化
- 職員表彰制度の活用

自己啓発は、職員の能力開発・向上の基礎となるものです。職員一人ひとりが自分に必要な知識や能力などに関する課題を認識し、課題を解決するために職員自らの意志で学び、自らの能力や知識をより向上させるためのものです。

#### 【現状と課題】

自己啓発の支援として、各種研修の積極的な情報提供や通信教育受講料の助成制度、自主研究グループへの支援制度、職員提案制度を行っていますが、各制度の活用状況が低調です。職員は、日々の業務を円滑に遂行することはもちろん、自らの知識や能力を常に最大限に発揮するために意欲的に能力向上に努め、継続的に自己啓発を行うことが求められています。

#### 【今後の取組み】

職務に通じる通信教育講座内容の検討や、各職場に関連する各種研修等の案内、自主研究グループの活動状況、自己啓発に関する図書のおすすめ等、職員の自己啓発意欲を喚起し、自己啓発の取り組みのきっかけとなるよう庁内Web等を活用し、積極的に情報提供を行います。

また、職員が業務改善や施策提案に対する発表の機会を広げ、仕事へのやりがいや価値を見出せるように、職員提案制度を活性化するとともに、職員のやる気を引き出すために職員表彰制度も活用していきます。

## 3 職場の環境整備

### (1) 職員の健康管理

- 安全衛生施策の周知徹底
- 安全と健康に関する情報提供
- 健康診断の実施及び受診勧奨の徹底
- メンタルヘルス対策
- ハラスメント防止の推進
- 過重労働による健康障害の防止
- 喫煙対策

安全な職場づくりや職員の健康を保持増進させることは、職務に対する意識を向上させるとともに、組織全体が活気づき、職場の発展はもとより西東京市の発展のための原動力になります。

#### 【現状と課題】

職員が日々の業務を、向上心を持って取り組み成長していくためには、心身ともに健康であることが前提です。自らの健康は自らが管理する意識の啓発やメンタルヘルスにおけるセルフケアの認識、過重労働による健康障害の防止、職場内におけるハラスメント防止の推進、職場における喫煙対策等、継続して取り組む必要があります。

また、メンタルヘルス不調者に対する早期発見や相談体制の充実、各職場との連携体制の強化、セルフケアの支援、ラインケアの充実などの支援を引き続き進めていく必要があります。

本市でも、労働安全衛生規則に基づく健康診断の実施やメンタルヘルス不調者に対する対応、職場におけるハラスメント防止に向けた相談体制の整備等、職員の安全と健康を保持増進させるための取り組みを行っています。

#### 【今後の取組み】

引き続き職員の安全と健康を確保する為に様々な取り組みを推進していくとともに、情報提供や研修等を実施します。

さらに、安全衛生施策を職員に周知徹底して継続的に職員の健康管理に努めます。



## ①メンタルヘルス

- ・メンタルヘルス予防対策の検討及び実施
- ・管理職へのラインケア研修の実施
- ・管理職以外の職員へのメンタルヘルスに関する基礎知識の付与及びセルフケア研修の実施
- ・メンタルヘルス不調者の早期発見、早期対応の促進、職場復帰の支援
- ・メンタルヘルス不調休職者に代わる職場への業務負担軽減支援策の検討

心の健康問題を抱える職員の多くは、病気休暇・休職期間が長期になる傾向が強くなっています。このことは、本人はもちろんのこと、組織にとっても大きな損失であり、周囲に与える影響も大きいものとなります。

本市においては「西東京市職員心の健康づくり対策」を策定し、職員の健康管理を最重要課題として取り組んでいます。

早期発見、早期対応の視点から職場におけるメンタルヘルス対策の充実や強化に向け、ラインケア研修の実施や産業医や心理カウンセラーとの連携など、管理職の対応能力の向上を図るとともに、職員へのメンタルヘルスに関する基礎知識の付与、セルフケア能力の向上に努めます。

また、メンタルヘルス不調休職者は、休職期間が長期にわたることが多いため、メンタルヘルス不調休職者に代わる職場への業務負担軽減の支援策を検討します。

さらに、産業医面接の実施や心理カウンセラーによる相談体制など、既存のツールを活用、強化しながら、引き続き職員が安心して働くことができる環境づくりを推進します。

## ②ハラスメント対策

- ・ハラスメント防止に向けた継続的な意識啓発及び支援体制の充実

ハラスメントは、発言・行動等を通じて相手を不快にさせたり、尊厳を傷つけたり、不利益や脅威を与えるなど、相手を尊重しない・認めないという意識から引き起こす行為と言えます。

ハラスメントを受けた職員は、やる気の低下や心の健康が損なわれることが多いです。しかし、ハラスメントの影響はこれだけに収まらず職場にもおよび、職場環境が害されて他の職員の士気や業務遂行にも支障がでます。

本市では「職場におけるハラスメントの防止に関する要綱」に基づき、「ハラスメント予防・対応マニュアル」の策定や職員研修の実施等、ハラスメント防止に向けて、職員への意識啓発や相談及び苦情に対する窓口の設置等、体制の整備を行っています。今後も引き続きハラスメント防止に向けた継続的な取り組みを行っていきます。

### ハラスメント

他者に対する発言・行動等が本人の意図には関係なく、相手を不快にさせたり、尊厳を傷つけたり、不利益や脅威を与えることを言い、セクシャルハラスメントやパワーハラスメントの総称を言います。

#### ■セクシャルハラスメント

職場や職場外において、相手方の意に反して行われる性的な言動で、それに対する対応により、仕事の遂行上一定の不利益を与え職場環境を悪化させる行為を言います。

#### ■パワーハラスメント

同じ職場で働く者に対して職務上の地位や人間関係などの職場内における優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与えるまたは、職場環境を悪化させる行為を言います。

## (2) ワークライフバランス

- 育児・介護休暇未取得者への制度等の周知、職場における理解の促進
- ワークライフバランス研修の実施
- 時間外勤務縮減に向けた施策の検討
- タイムマネジメント施策の検討

職員が高い意欲を持って心身ともに充実した状況で働き、十分に仕事の成果をあげられるようにしていくためには、仕事の面だけではなく、生活面も充実していることが大変重要です。また、効率的な業務遂行をするためには、時間内に業務を計画的に完了することが必要です。

時間外勤務縮減によって生じる余暇の時間を家庭生活や自己啓発、地域活動への参加等に充てることで、仕事以外の活動や取り組みで得ることも多く、活力ある職務遂行へと繋げることが期待できます。

### 【現状と課題】

本市では、「西東京市特定事業主行動計画」を策定するとともに、出産や育児、介護などで時間的必要性のある職員が安心してそれらに取り組みめるよう各種の支援制度を設けています。一方で、地方分権の進展に伴う事務量増の影響などにより時間外勤務を要する部署が多くなっています。そこで、時間外勤務を縮減するための全庁あげでの取り組みとして、毎週水曜日と給与支給日をノー残業デーと位置づけ、庁内Web等を活用して職員の早期退庁を促しています。

さらに、毎月第3水曜日には各職場を巡視し、定時退庁の指導をしています。しかしながら、明確な効果が表れていない状況です。

### 【今後の取り組み】

業務効率性の向上、職員の健康増進、職員の生活面の充実などの視点から、引き続き関連法令や計画等に基づき、出産や育児、介護などの支援制度の充実、時間外勤務の縮減に努めるとともに、これらの制度の周知や休暇取得者に対する理解促進のための取り組みを継続して行います。

また、出産や育児、介護などと業務を両立させるためにワークライフバランス研修の継続的な実施や、事務改善に向けた施策を検討します。

### タイムマネジメント

達成するための目標を明確化して必要な作業に応じたスケジュールを作成し、それに従って時間をコントロールするもので、時間を有効に活用して仕事を効果的かつ効率的に進めるための技術のことを言います。(時間管理)

### (3) 職場の活性化

- 組織風土改革の検討
- 職員のコミュニケーションを図る効果的な取組みの実施
- 組織の一体化を図るためのコミュニケーションづくり

職員一人ひとりの主体的・自律的な取組みが人材育成の基本ですが、その取組みを支えていくのは職場であり、職員です。

職場は職員が学んだことを実践する場であり、職員はお互いにコミュニケーションを図ることで仕事が効率的に進み良い結果に繋がることとなります。

職員が成長しやすい組織風土をつくることが、人材育成にとって重要となります。

#### 【現状と課題】

業務の複雑化・高度化により、仕事が細分化され、職員一人ひとりが担う業務量が増加傾向にあります。

自らの業務を優先して取り組むあまり、同じ職場の職員がどのような仕事をしているのか、あるいは組織としてどのような目標があり成果が期待されているのかなど、情報の共有化あるいはコミュニケーション不足が指摘されるなど、組織としての一体感の低下が懸念されます。

このため、対話とコミュニケーションを通じて、目標や成果への期待などの共有化を図るとともに、働きやすい環境づくり、風通しの良い組織づくりを進めていく事が必要です。

#### 【今後の取組み】

職員同士のコミュニケーションを良くして、風通しの良い組織を目指すための取組みとして、(仮称)組織風土改革プロジェクトチームを設置し、検討します。

コミュニケーションの第一歩である「あいさつ」は、一日のやる気も上がり、活気ある職場づくりに繋がります。現在実施している「あいさつ運動」を継続して、より活気ある職場づくりに努めます。

さらに、個人のモチベーションを向上させるために、身近な行動を「褒める」あるいは「感謝する」仕組みを検討します。

また、職場内にあるグループやサークル活動などインフォーマル活動への参加を積極的に推奨します。

---

## 資料編

---

### 目次

西東京市が目指すべき「求める職員像」(イメージ図)

・・・・・・・・・・43

西東京市人材育成基本方針改定に伴う市民アンケート集計結果

・・・・・・・・・・47



西東京市が目指すべき「求める職員像」  
(イメージ図)





## 西東京市が目指すべき「求める職員像」(イメージ図)

本市が目指すべき「求める職員像」の実現に向けて、「人事制度の確立」、「職員の能力開発」、「職場の環境整備」の人材育成の3つの要素が有機的に結びつくことで、効果的に人材を育成することができます。





西東京市人材育成基本方針改定に伴う市民  
アンケート集計結果



# 西東京市人材育成基本方針改定に伴う 市民アンケート ～集計結果～

## 【調査概要】

### 1 調査の目的

市民を対象に、市民の皆様が求める市職員の職員像等についてご意見を伺い、「西東京市人材育成基本方針」を改定する上での資料とすることを目的に実施。

### 2 実施要領

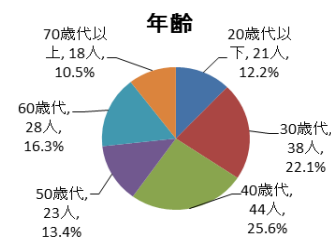
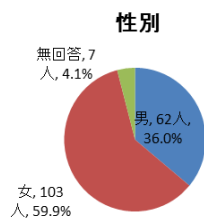
- (1) 調査時期 : 平成26年7月1日(火)から7月10日(木)まで
- (2) 調査対象 : 西東京市民
- (3) 調査場所 : ①田無庁舎(総合案内、市民課、高齢者支援課、子育て支援課、職員課各窓口)  
②保谷庁舎(総合案内、総合窓口、生活福祉課、高齢者支援課各窓口)  
③ひばりが丘駅前出張所  
④柳橋出張所  
⑤住吉会館ルピナス  
⑥各公民館(柳沢・田無・芝久保・谷戸・ひばりが丘・保谷駅前)
- (4) 調査方法 : ①調査場所(窓口)での調査用紙記入  
②市ホームページ上でのアンケートの実施
- (5) 調査項目 : 「あなたが理想とする市職員」

## 【集計処理における特記事項】

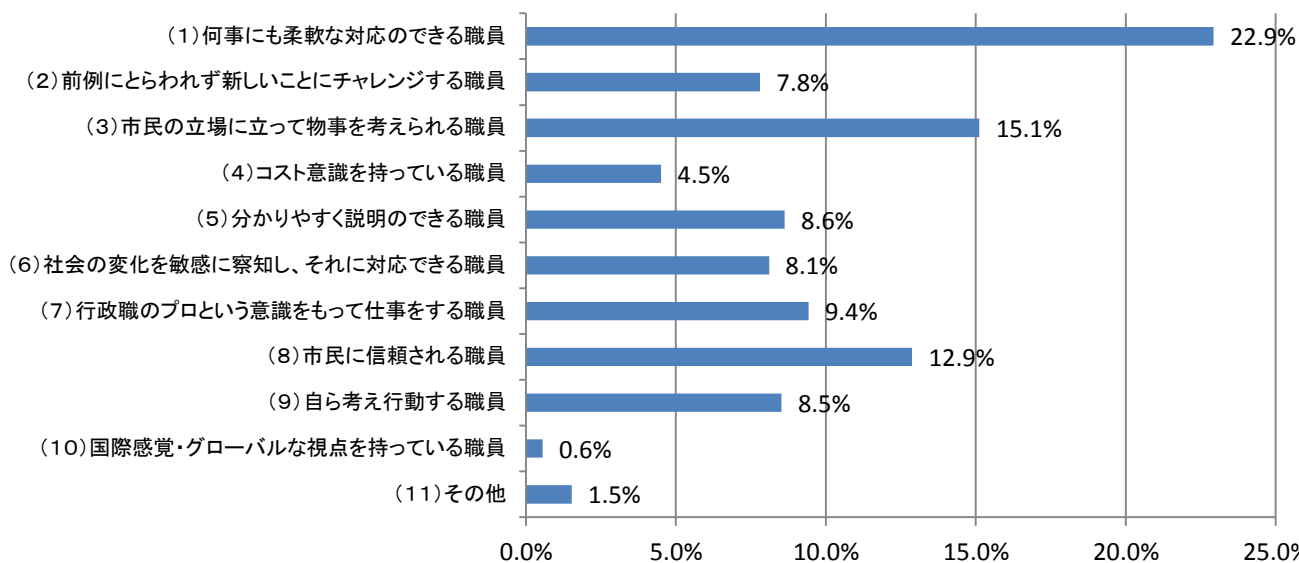
集計結果における割合(率)は、原則として小数点以下第二位を四捨五入して表記する。そのため合計は必ずしも100%にならない。

「西東京市人材育成基本方針」改定に向けて、市民の皆様が理想とする職員、市職員に求められる姿勢・認識について市民の皆様のご意見をいただきました。

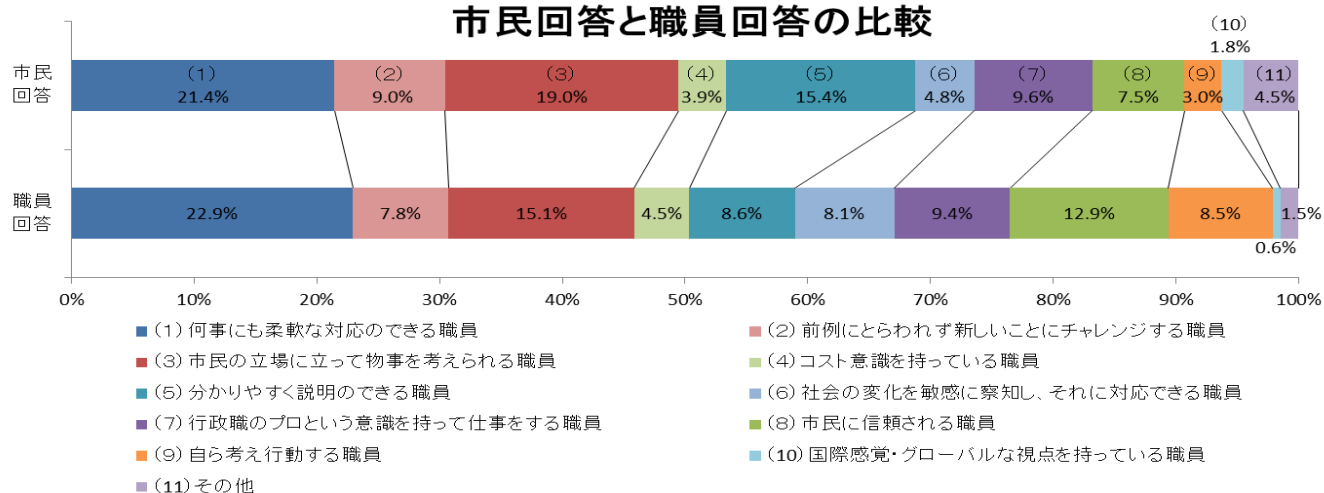
年代	男	女	無回答	総計
20歳代以下	10人	10人	1人	21人
30歳代	17人	21人	0人	38人
40歳代	7人	37人	0人	44人
50歳代	6人	16人	1人	23人
60歳代	12人	13人	3人	28人
70歳代以上	10人	6人	2人	18人
総計	62人	103人	7人	172人



### あなたの理想とする市職員はどのような職員ですか。 (複数回答可 最大2つ)



### 市民回答と職員回答の比較



市民アンケートの結果、理想とする市職員像として最も多かった回答は「何事にも柔軟な対応のできる職員」(71人(21.4%))であり、続いて「市民の立場に立って物事を考えられる職員」(63人(19.0%))、「分かりやすく説明の出来る職員」(51人(15.4%))、「行政職のプロという意識を持って仕事をする職員」(32人(9.6%))の順に多くなりました。職員意識調査の結果と比較すると、第1位、2位及び4位は全く同じであり、また、市民アンケートの第3位は職員意識調査でも第5位に入っています。職員意識調査で第3位だった「市民に信頼される職員」が市民アンケートでは第6位となるなど、多少の相違はあるものの、上位項目については概ね同じような結果となりました。

西東京市人材育成基本方針〈改訂版〉

平成27年3月発行

編集・発行 西東京市総務部職員課

