

西東京市 人材育成基本方針

令和6年（2024年）3月
西東京市

はじめに

本市では、人材育成基本方針を策定・改定し、人事制度の確立、職員の能力開発、職場の環境整備など、総合的に人材育成に取り組んできました。その後、少子高齢化の進展、個人の価値観の多様化、大規模災害・感染症等の新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等により、本市を取り巻く状況は大きく変化しています。今後、若年労働力の絶対量が不足し、人的資源が大きく制約されることが想定される中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、人材育成の重要性はこれまでも増して高まっています。

こうした中、本市では新たに「西東京市第3次基本構想・基本計画」を策定し、本市が将来にわたって発展し、持続可能で自立した自治体であるために、まちづくりを総合的かつ計画的に進めることとしています。限られた人員で将来にわたって行政サービスを維持・向上していくためには、職員の能力を最大限に引き出し、職員が組織に愛着を持ち、組織や仕事に主体的に貢献する意欲を向上させることで、職員の成長を組織力の向上へとつなげていくことが必要です。

このような状況を踏まえ、西東京市第3次基本構想・基本計画の基本理念と目指すべき将来像を実現するために、人材育成基本方針を改定し、人材育成の取組を総合的・戦略的に実施していきます。この人材育成基本方針は、職員が自身の成長を実感し、未来に向けて挑戦していくための方向性を示すものです。

Index

| | | |
|-----|-------------------------|----|
| 第1章 | 人材育成基本方針の位置づけ | 4 |
| 第2章 | 西東京市職員として求める職員像 | 7 |
| 第3章 | 全庁的な推進体制の構築 | 12 |
| 第4章 | 人材育成基本方針における取組 | 14 |
| 01 | 働きやすい職場環境の整備 | |
| | ● 職場の雰囲気づくりに関する取組 | |
| | ● 職員の心身の健康増進に関する取組 | |
| | ● ワーク・ライフ・バランスの向上に関する取組 | |
| 02 | 職員の働きがいを高める人事制度 | |
| | ● 新規職員の採用 | |
| | ● 多様な人材の確保 | |
| | ● 業務負担の軽減 | |
| | ● 成果に応じた人事評価・給与制度の構築 | |
| 03 | 職員の自律的な成長を支援する人材育成 | |
| | ● 複数職場を経験できる環境づくり | |
| | ● 職員の自律的なキャリア形成を支援する取組 | |
| | ● 自己啓発への支援に関する取組 | |
| | ● 研修等による人材育成の取組 | |
| 資料編 | | 30 |

第1章

人材育成基本方針の位置づけ

| | | |
|-------------|-------|---|
| ● 上位計画との関連性 | ----- | 5 |
| ● 対象期間 | ----- | 6 |

第1章 人材育成基本方針の位置づけ

上位計画との関連性

エンゲージメント※を向上させ、持続可能な自治体の経営を実現するため、人材育成基本方針を改定

第3次 基本構想・基本計画

施策3-2 持続可能な自治体の経営

職員一人ひとりがコスト意識・マネジメント意識を持ち、社会経済情勢の変化に柔軟に対応できる、持続可能な自治体経営をめざします。

第5次 行財政改革大綱

基本方針Ⅱ エンゲージメントの向上

限られた人員で行政サービスを維持・向上するため職員一人ひとりの能力を高めるとともに、その能力を発揮できる環境を整え、組織を強化します。

令和6年3月から 改定・人材育成基本方針

人材育成基本方針の改定

市の基本構想・基本計画を実現するため、求める職員像を明確にするとともに、人材育成の取組を総合的・戦略的に進めます。

※エンゲージメント...組織に愛着を持ち、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を表す概念

その他関連計画

第6次 定員適正化計画

西東京市第3次基本構想・基本計画の着実な推進や、将来にわたって質の高い行政サービスを維持・向上していくための定員管理の基本的な考え方として策定された計画です。

令和6年度～10年度 地域情報化基本方針

第3次総合計画が目指すまちの実現を情報化の側面から支援するため策定される方針です。西東京市では本方針に基づき、急速に進展する情報化の進捗に対応した取組を推進することを目指しています。

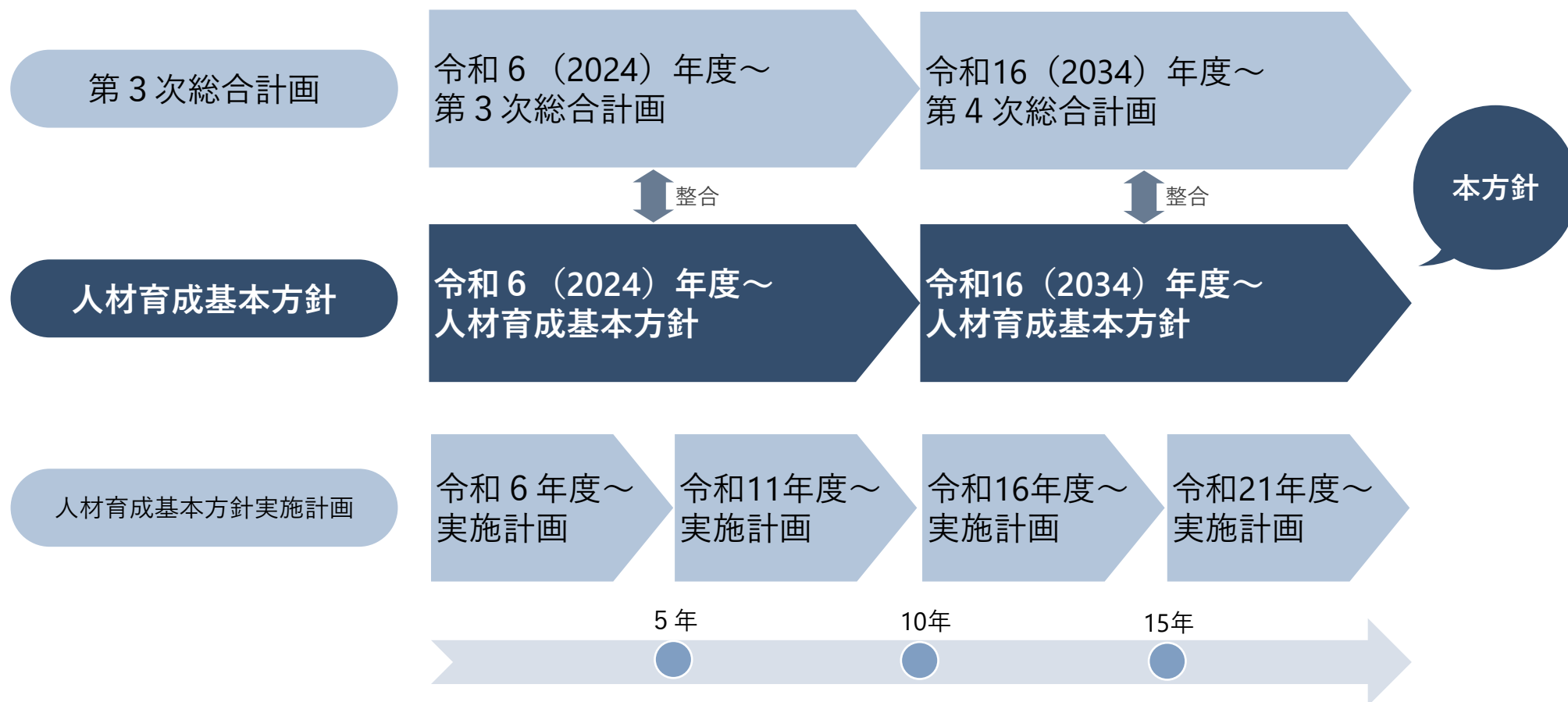
職員研修基本方針

人材育成基本方針の改定を踏まえ、職員として広く求められる意識・能力を要素別に整理するとともに、それぞれの意識・能力に対応した研修を体系化し、効果的な職員育成を推進しています。

第1章 人材育成基本方針の位置づけ

対象期間

人材育成基本方針の対象期間は、第3次総合計画と整合を図り、令和6年度～令和15年度までの10年間とします。また、社会の変化に柔軟に対応できるように5年経過時点で中間見直しを行うとともに、人材育成基本方針実施計画で取組の進捗を確認していきます。



第2章

西東京市職員として求める職員像

| | | | |
|---|------------------------|-------|----|
| ● | 西東京市職員として求める職員像 | ----- | 8 |
| ● | 職員に必要とされる意識と能力 | ----- | 9 |
| ● | 職位ごとに求められる能力（標準職務遂行能力） | --- | 10 |

西東京市職員として求める職員像

未来を見据え ともに考え 挑戦し続ける職員

未来を見据え

社会情勢の変化に柔軟に対応するとともに、行政のプロフェッショナルとしての意識を持ち、次世代への責任ある行動をとることができる職員を目指します。

ともに考え

市民の立場に立って物事を考えることに加え、市民に寄り添い、市民とともに考え、行動につなげられる職員を目指します。また、職員同士の連携や協力を通じて課題解決を図れる職員を目指します。

挑戦し続ける職員

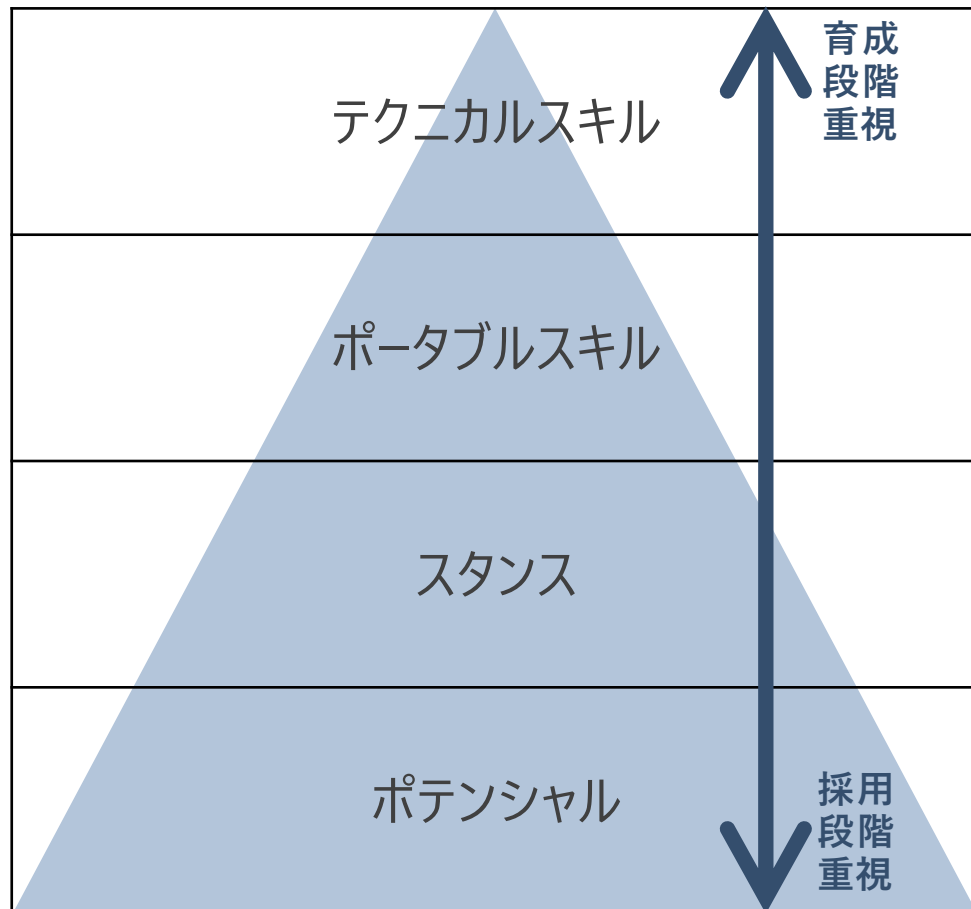
行政サービスを一層向上させるため、課題を的確に捉えられる能力と、様々な課題に立ち向かうチャレンジ精神と果敢な行動力を備え、職務を遂行するとともに、挑戦を通して常に成長し続ける職員を目指します。

第2章 西東京市職員として求める職員像

職員に必要とされる意識と能力

求める職員を育成するためには、採用や能力開発を効果的・効率的に進めることが必要です。そこで、職員の採用段階において重視する意識・能力と、採用後も比較的育成しやすい意識・能力とに整理することで、計画的な人材育成を推進していきます。特に、一般事務職など異なる分野の部署に異動する職種においては、専門的知識であるテクニカルスキルだけでなく、ポータブルスキルやスタンスについても研修や自己啓発等を通して磨いていくことが重要です。

▶ 西東京市職員研修基本方針



職種・部門ごとに得られる専門的知識

税・福祉などの専門的知識

職種・部門を問わず活用できるスキル（対人力・対課題力）

【対人力】コミュニケーション能力、プレゼンテーション能力、人材育成能力
【対課題力】業務管理能力、行政経営能力、政策形成・法務能力、課題発見・問題解決能力、調整力、文書・財務・会計などの業務処理能力

ものごとに対する姿勢・考え方

積極性、市民意識、サービス向上意識、コスト意識、挑戦・改革意識

職員として成長するための潜在的基礎能力

協調性、責任感、素直さ、自己成長意識

第2章 西東京市職員として求める職員像

職位ごとに求められる能力（標準職務遂行能力）

各職位の職務を遂行する上で、発揮することが求められる能力は以下のとおりです。同じ能力であっても、職位に応じて求められるレベルは高くなるため、常に一つ上の職位を目指して、能力を育成していくことが重要です。 ※職位ごとに求められる能力の詳細は資料編（P.30～）に掲載しています。

| 要素 | 能力 | 概要 | 主事 | 主任 | 係長等 | 課長補佐等 | 課長等 | 部次長等 | 部長等 | |
|------|----------|---|--|----|-----|-------|-----|------|-----|---|
| 対課題力 | 思考分析 | 判断 | 相手方の意見をよく聞き、状況に応じて適切な合意水準を判断することができる。 | | | | | ○ | ○ | ○ |
| | | 問題意識 | 所掌事務について情勢を踏まえ、課題を認識するとともに職員の先頭に立って困難で高い課題を設定することができる。 | | | | | ○ | ○ | ○ |
| | | 知識・技術の活用 | 職務遂行に当たり必要な知識、技術、情報を習得及び収集し、活用することができる。 | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 業務遂行 | 行動力 | 突発的事態や困難に直面しても自らの判断で迅速、冷静に行動し、積極的に状況を打開することができる。 | | | | | ○ | ○ | ○ |
| | | 課題への対応 | 課題の把握・分析を踏まえた適切な解決策の策定、効果的な実施及び執行管理など、的確に職務を遂行することができる。 | | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| 対人力 | 組織運営 | 管理・指導 | 職員の能力・経験等を踏まえた業務配分と適時・適切な助言や進行管理を行い、職員の能力開発及び士気の高揚を図ることができる。 | | | | | ○ | ○ | ○ |
| | | 組織・協調性 | 上司・部下と円滑なコミュニケーションを図り、職員の意見を積極的に取り入れるなど、職員の自主性を発揮させる組織づくりを行い、所掌事務の効果的な執行を図ることができる。 | | | | | ○ | ○ | ○ |
| | | リーダーシップ | 監督職員として、部下職員の実務研修に当たるとともに係内の職員相互間の協調に努め、部下職員等に対する指導・育成や職場の取りまとめを行い、組織として質の高い職務を遂行することができる。 | | | | ○ | ○ | | |
| | | コミュニケーション | 他の職員や市民等との相互理解を目指し、円滑に意思疎通を行って職務を遂行することができる。 | | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| | | チームワーク | 組織の一員として、他の職員・組織への協力・調整等を行い、円滑に職務を遂行することができる。 | | ○ | ○ | | | | |
| 外部折衝 | 調整・説明 | 解決策を実現するため、時機を失することなく部内の他の課及び関係機関の調整を行い、明確な論拠を提示しながら自分の意見や組織の方針を明確に説明し、相手方の納得を得ることができる。 | | | | | ○ | ○ | ○ | |
| スタンス | 責任感 | 自己の職責を認識し、責任転嫁せず、業務を合理的かつ能率的に遂行することができる。 | | | | | ○ | ○ | ○ | |
| | 仕事への取組姿勢 | スピード・コスト意識やチャレンジ精神、市民の視点等といった職員として強く求められている姿勢を持って職務に取り組むことができる。 | | ○ | ○ | ○ | ○ | | | |

第2章 西東京市職員として求める職員像

職位ごとに求められる能力（標準職務遂行能力）

各職位の職務を遂行する上で、発揮することが求められる能力は以下のとおりです。同じ能力であっても、職位に応じて求められるレベルは高くなるため、常に一つ上の職位を目指して、能力を育成していくことが重要です。 ※職位ごとに求められる能力の詳細は資料編（P.30～）に掲載しています。

| 要素 | 能力 | 概要 | 技能主事 | 技能主任 | 技能長 | 統括技能長 | |
|------|----------|---|--|------|-----|-------|---|
| 対課題力 | 業務遂行 | 業務への対応 | 必要な知識、技能を習得及び活用し、効果的に業務を遂行することができる。 | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 組織運営 | チームリーダーとしての対応 | 監督職員として、後輩職員等に対する指導・育成等を行い、チームとして質の高い職務遂行に向けて取り組むことができる。 | | | ○ | ○ |
| 対人力 | 組織運営 | チームメンバーとしての対応 | 組織の一員として、他の職員への協力・調整等を行い、円滑に職務を遂行することができる。 | ○ | ○ | | |
| スタンス | 仕事への取組姿勢 | スピード・コスト意識や規律性、安全性向上等といった職員として強く求められている姿勢を持って職務に取り組むことができる。 | ○ | ○ | ○ | ○ | |

第3章

全庁的な推進体制の構築

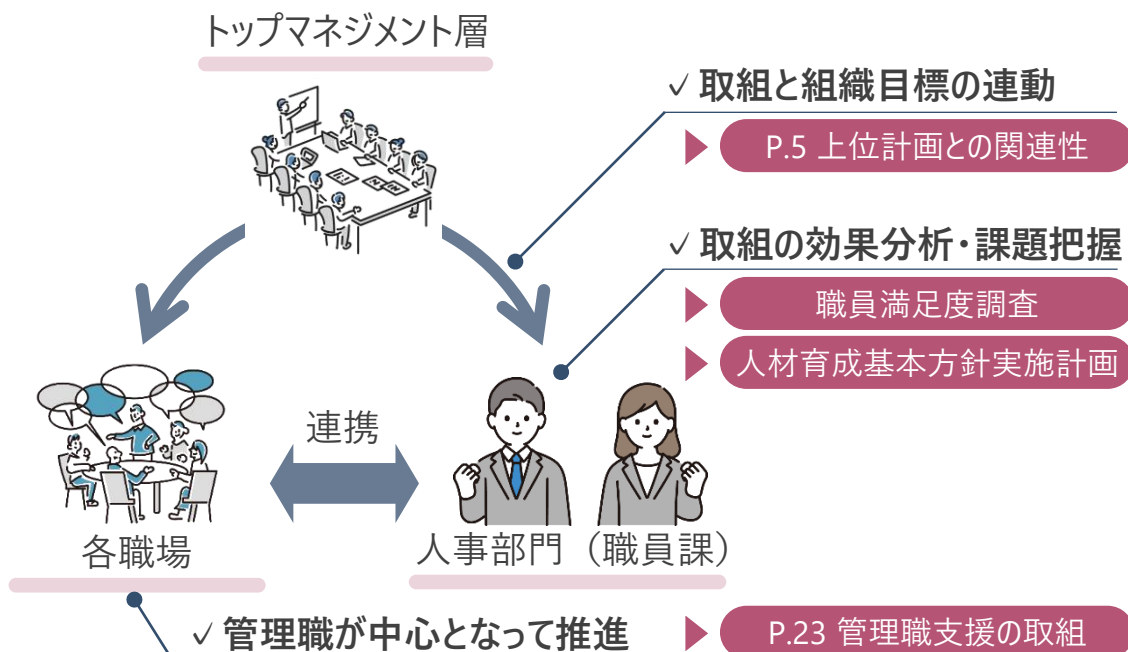
第3章 全庁的な推進体制の構築

全庁的な推進体制の構築

人材育成を推進するためには、各職場の管理職と人事部門とがそれぞれの役割をしっかりと認識するとともに、機動的にその役割を果たし、連携することが重要です。連携にあたっては、職場においては、人材育成に係る職場での取組の効果や課題、個々の職員の情報人事部門と共有することなどが重要です。人事部門においては、管理職と職場における人材マネジメントの必要性や役割に関する認識の共有を図ることや、職場からの相談に対して適切に助言・支援することなどが重要です。

また、市長をはじめとしたトップマネジメント層の関わりのもとで、職場と人事部門とが車の両輪となって人材育成を推進する体制を構築し、戦略的、効果的に人材育成に取り組むことが重要です。それにより、職員一人ひとりが業務を遂行し目標達成に取り組む中で成長を実感し、仕事へのやりがいや働きがいの向上、さらにはエンゲージメントの向上につながるとともに、組織全体の目標達成の実現へと寄与することとなります。

人材育成の推進体制



人材育成による組織目標の達成

西東京市 第3次総合計画の実現

組織パフォーマンス・組織力の向上

職員のエンゲージメント向上

仕事へのやりがい・働きがいの向上

人材育成による職員の成長実感

第4章

人材育成基本方針における取組

| | | |
|----|-----------------------|----|
| 01 | 働きやすい職場環境の整備 | 15 |
| —● | 職場の雰囲気づくりに関する取組 | 16 |
| —● | 職員の心身の健康増進に関する取組 | 17 |
| —● | ワーク・ライフ・バランスの向上に関する取組 | 18 |
| 02 | 職員の働きがいを高める人事制度 | 20 |
| —● | 新規職員の採用 | 21 |
| —● | 多様な人材の確保 | 22 |
| —● | 業務負担の軽減 | 23 |
| —● | 成果に応じた人事評価・給与制度の構築 | 24 |
| 03 | 職員の自律的な成長を支援する人材育成 | 25 |
| —● | 複数職場を経験できる環境づくり | 26 |
| —● | 職員の自律的なキャリア形成を支援する取組 | 27 |
| —● | 自己啓発への支援に関する取組 | 28 |
| —● | 研修等による人材育成の取組 | 29 |

西東京市の現状

パフォーマンスが十分に発揮できない職場環境



- ワーク・ライフ・バランスがとれていない
- 繁忙期が夏のため、夏季休暇が取得しづらい
- 職場のコミュニケーションが不足している
- 現場職員の声が反映されにくい

全国における諸問題

育児・介護と仕事の両立

性別や年代を問わず、育児や介護など様々な事情を抱える職員が増加しており、継続して勤務できる環境の整備が求められています。

仕事・生活に関する価値観の多様化

価値観の多様化に伴い、ワーク・ライフ・バランスは人材確保に重要な視点となっており、従来の組織文化も踏まえつつ柔軟な取組が必要です。

「働きやすい職場環境の整備」を課題として設定し、以下の取組により解消を目指します。

“働きやすい職場環境の整備”の実現

「職場の健康」と「職員の健康」のサポートを通じて、職員が安心して働き続けることができる環境へ

職場の雰囲気づくり

- 多様な価値観を持つ職員同士が、自らの考えを表明して積極的なコミュニケーションを取ることができる、心理的安全性の高い職場づくりを目指します。
- 管理職・係長職による良好なコミュニケーションを支援するため、マネジメント研修を実施します。

職員の心身の健康増進

- 健康増進や体調不良の予防等に向けて、健康診断やストレスチェックを実施します。
- 職員が主体的に健康に取り組むとともに、職場におけるサポート体制を支援し、相談しやすい職場環境づくりを推進します。
- 研修や相談対応等を実施し、ハラスメントを許さない職場づくりを推進します。

ワーク・ライフ・バランスの向上

- 長時間労働の是正、フレックスタイム制やテレワークの導入・活用等による柔軟な働き方の実現のほか、性別にかかわらず仕事と家庭の両立を図ることができるよう休業・休暇の取得促進を図る等、全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、意欲を持って職務に従事できる環境を整備します。

職場の雰囲気づくりに関する取組



働きやすい職場環境の創設



心理的安全性の高い職場

多様な価値観を持つ職員同士が、自らの考えを表明して積極的なコミュニケーションを取ることで、相互理解の促進や組織への参加意識の向上が図られ、エンゲージメントを高めることが期待されます。

また、良好な人間関係の構築は、ハラスメントや健康問題の対策ともつながるため、ハラスメントやメンタルヘルス対策と並行して推進していきます。

管理・監督職による職場内マネジメント

職員の育成や意欲の向上において、職場のリーダーである管理職が、その役割を十分に認識し、人事評価における職員面談や1on1ミーティング、または日々職員とコミュニケーションを図る中で、職員の人材育成等に積極的に関わっていくことが重要です。

マネジメント研修の対象者を拡大します

拡大

部下との接し方を学び、心理的安全性の高い職場づくりを目指します。

令和5年度



係長職を中心

令和6年度～



係長職・管理職に対象を拡大

心理的安全性って何？



心理的安全性とは、他人の反応を怖がったり恥ずかしいと感じたりすることなく、思いやアイデア、疑問点などを自然体で伝えることができる環境や雰囲気のことです。

心理的安全性の低い職場



心理的安全性の低い職場では、「無知だと思われる不安」「無能だと思われる不安」「邪魔だと思われる不安」「ネガティブだと思われる不安」が働き、結果として職員は「質問や相談をしない」「ミスを報告しない」「アイデアを出さない」「発言をしない」などの行動を起こすようになります。

職員の心身の健康増進に関する取組



健康管理への意識と実践



安全・衛生に関する取組

労働安全衛生法に基づく健康診断やストレスチェックを実施し、健康増進、体調不良の予防・早期発見・対応に向けた取組を行っていきます。
また、安全衛生委員会を通して安全・健康に関する取組内容を検討し、職員それぞれが健康への意識を高められるよう働きかけていきます。

セルフケア・ラインケアの推進

職員が自身の心身や健康に関心を持ち、主体的に健康に取り組むとともに、職員同士が互いの変化に気づき行動できるよう支援します。
また、管理職を中心とした、職場におけるサポート体制（ラインケア）の実践を支援し、相談しやすい職場環境づくりを推進します。

ハラスメントの防止

ハラスメントは、受けた職員の心の健康を損なうことに留まらず、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。
ハラスメントの予防には、適切かつ良質な職員間のコミュニケーションの確保とともに、ハラスメントを起こさせないという上司や組織全体の強い意思表示が必要です。本市では令和3年4月に「ハラスメント予防・対応マニュアル」を改定し、研修による意識啓発や相談体制、相談対応等について更なる充実を図ったところです。今後も引き続きハラスメントを発生させない、また、許さない職場づくりを推進していきます。

ワーク・ライフ・バランスの向上に関する取組



多様な働き方の実現



テレワークの推進

拡大

西東京市では令和3年7月から、テレワークの試行実施を始めています。

育児や介護など時間的制約を抱える職員を含め、職員一人ひとりの多様な働き方を実現するため、「西東京市地域情報化基本方針」と連携しながらテレワークの活用を推進していきます。

時差勤務やフレックスタイム制の検討

新規

西東京市では令和3年12月から、介護を理由とした遅出の出勤を認める制度を運用しています。

職場の状況や業務内容・職員の選択による最適なワークスタイルを実現する観点から、業務都合による勤務時間の変更やフレックスタイム制の導入について、市の職場実態等を考慮したうえで、検証・検討を進めていきます。

週休3日制の検討

新規

令和5年8月に人事院は、国家公務員についてフレックス制を活用して、勤務時間の総量を維持した上で、勤務時間を割り振らない日を設定できる職員の範囲を拡大することが適切であると勧告しました。（国は令和7年4月から実施）

個々の職員を尊重した働き方を各職場で実現するためには、職員課や各所属長のみではなく、職員自身が、適切な公務運営の確保と各職員の柔軟な働き方を両立できる職場形成に積極的に参加していく必要があることから、上記のフレックスタイム制の検証・検討に併せ、週休3日制の導入について、市の職場実態等を考慮したうえで、検証・検討を進めていきます。

ワーク・ライフ・バランスの向上に関する取組



休暇制度の見直しと勤務間のインターバルの確保



夏季休暇の取得要件緩和

拡大

職員満足度調査での意見

夏が業務上繁忙期に当たり、期間内に休暇を取得することができない。

人事院勧告がなされたことを受け、西東京市でも夏季休暇の取得可能期間を拡大し、休暇を取得することを可能とします。

現行 7月から9月までの間の5日間



改正後 6月から10月までの間の5日間

勤務間のインターバルの確保

勤務間のインターバルにより、睡眠時間を含む生活時間を十分に確保することは、健康の維持のために不可欠であるとともに、仕事と生活の調和が取れた働き方を追求するためにも重要であり、公務職場の魅力向上のほか、公務能率の一層の向上につながることも期待されます。

また、民間労働法制では勤務間インターバルを確保した労働時間の設定が法律上事業主の義務とされていることを踏まえ、西東京市でも検討を進める必要があります。検討を進めるにあたり、これまで紙ベースで管理を行っていた出退勤情報をシステム化することで、管理職を含めたすべての職員の客観的な出退勤情報をデータ収集し、分析を進めます。

出退勤の管理方法

新規



紙ベースによる管理

管理職による現認等により出退勤を管理してきたため、データベース化ができていない



ICカード等による管理

客観的な記録として確認し、電子データで管理することで、職員の勤務体制の分析を加速化

西東京市の現状

業務量に対する人員不足



- 困難な行政課題に対応できる人材が不足している
- 行政需要に対し、即戦力となる人員が不足している
- 長期休業者の業務を代替する人材がない
- デジタル化が遅れており、無駄だと思う業務が多い

全国における諸問題

人材獲得競争の激化

若年人口の減少と人材の流動化に伴い民間部門との採用競争が激化し、公務への受験者数が年々減少しています。

多様な人材確保の必要性

行政課題が複雑・多様化する中で、多様な人材を確保し、その定着を図ることで組織の対応力を高めていく必要があります。

「多様な人材の確保」「業務負担の軽減」を課題として設定し、以下の取組により解消を目指します。

人材育成基本方針での取組

多様な人材の確保

- 採用プロモーションの強化や多様な試験方法の導入などにより受験者数の増加を図りつつ、内定辞退がなるべく生じないような対策を講じます。
- 専門人材など多様な人材の確保に努めます。

業務負担の軽減

- 短期休業者が発生した職場等への対策として業務応援制度の導入を検討します。
- 事務処理決定者の見直しや人材育成に関するシステムの導入により管理職の負担軽減を図ります。

第6次

定員適正化計画での取組

職員定員数の増加

- 業務量に対する観点に加え、長期の育児休業者等の代替として原則正規職員を配置することを踏まえた定数を設定します。

民間活力の活用

- 民間委託等を効果的に活用できる業務を検討します。

連携



連携



令和6年度～10年度

地域情報化基本方針での取組

業務量の削減

- AIやRPAの活用により定型的な業務を削減し、DXの推進により窓口職場等の負担を軽減します。

デジタル人材の育成

- 職層や情報化推進員などの役割に応じた研修によりICTスキルの向上を図ります。

新規職員の採用



人材獲得競争の激化に対応した採用の取組



採用受験者数の増加に関する取組

生産年齢人口の減少等により、人材獲得競争が激化しているため、採用プロモーションの強化や採用方法に関する工夫について検討を進めます。

採用プロモーションの例

市の採用情報の広報強化

民間就職サイトを通じた採用情報の広報を強化するとともに、大学等と連携するなど、就職活動期の人材を対象とした積極的なアプローチを検討します。



市役所職員の魅力発信

市の職員の仕事内容や魅力について、広報担当部署と連携を図りながら、採用説明会・SNS・動画配信など様々な方法・機会を捉え、効果的な時期に情報を発信していきます。



採用方法の工夫の例

人物重視試験

職種に応じた募集時期の見極めを行うとともに、人物重視の試験をはじめとした試験方法の工夫や、即戦力として民間等経験者の採用も継続して実施します。



着実な採用につなげる取組

併願受験者が多いため、内定者の辞退防止に関する取組を行います。

内定者の辞退防止対策の例

内定者と先輩職員の交流会

内定者を対象に、先輩職員と交流する機会を設けることで、就職までの期間の過ごし方や実際に働いた後の姿をイメージしてもらい、西東京市に就職したいというモチベーションを維持するよう働きかけます。



人材確保に関するその他の取組

採用時のミスマッチ防止や即戦力確保を目的として、新規採用以外の取組も検討します。

その他の取組みの例

カムバック制度による採用

新規



人材の流動化やライフプランの多様化に伴い、一旦退職した職員を即戦力として採用するカムバック制度（アルムナイ採用）の導入について検討を行います。

多様な人材の確保



時代の変化に対応した多様な人材の確保



専門人材の獲得と育成

複雑・多様化していく行政課題に対応するため、専門的な人材の確保に向け対策を進めます。

任期付職員

法務部門や広報部門において、高度な専門スキルを有する人材を特定任期付職員として採用しています。引き続き、他部門も含めた展開について検討を進めます。

技術職の職員

公共インフラの老朽化への対応など、技術人材の重要性が増している一方、全国的に人材確保が難しい状況が続いていることから、通年採用など人材確保に向けた検討を進めます。

広域的な連携体制

デジタルや技術関係等の専門性が高い分野において、東京都が実施している区市町村支援制度の活用を検討するほか、他団体への派遣による職員の専門スキル向上を図ります。

既存職員の活躍

人事制度が大きく変化する中で、既存の職員が生き生きと活躍できる環境整備を進めます。

高齢期職員

定年が60歳から65歳に段階的に引き上げられ、職員全体に占める高齢期職員が増加していく中で、高齢層職員がこれまで培ってきた知識や経験を最大限発揮し、世代間の知識等を継承できる環境を整備します。

会計年度任用職員

制度導入から一定期間が経過し、法改正を踏まえ特別給の支給拡大を行います。また、会計年度任用職員が業務を行う上で必要な知識・スキルを習得できる研修機会を提供します。

デジタル人材の育成

新しい技術を導入して組織全体で活用を進めるために、デジタルリテラシーの向上と研修等を通じた全職員のスキルアップが必要です。市で策定する地域情報化基本方針と連携しながら、デジタル人材の育成を進めます。

業務負担の軽減



各職場・各職層に合わせた負担軽減の取組



長期休業等の職場へのサポート

正規職員を代替で配置

新規

第6次定員適正化計画では、長期の育児休業などで職員が不在になる職場には、原則として正規職員を代替で配置する方向性としています。

短期の休業など、正規職員の配置が難しい場合

会計年度任用職員を代替で配置

短期の育児休業などや、代わりとなる正規職員が不在の場合には、会計年度任用職員を代替で配置します。



業務応援制度

新規

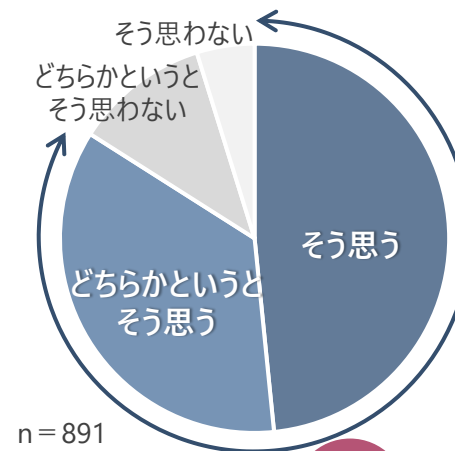
部や課の枠を超え、業務のサポートができる職員を募集する業務応援制度の導入を検討します。業務をサポートする職員にとって、他の職場を経験する機会にもつながるため、職員自身の自律的なキャリア形成を促すことも期待されます。

業務応援職員への待遇

業務を応援した職員に対し、その業績に応じて勤勉手当の成績率を付与する仕組みなど、インセンティブの方策についても検討します。

管理職の負担軽減

令和5年度職員満足度調査 : 管理職は責任の重さに関する負担が大きすぎると思うか



約85%の職員が
管理職の負担が大きいと回答

若手職員の昇任意欲の低下
職場内マネジメントに時間が割けない

新規

新規

事務処理決定者の見直し

軽易な案件の決定者を係長級とすることで、事務決定スピードの加速化と課長級職員の負担軽減を図ります。

人材育成に関する情報システムの導入

部下のマネジメントを効率的・効果的に進められるよう、人事評価や人材育成に関する情報システムの導入を検討します。

昇任意欲の低下を防ぐため、管理職の給与面の見直しも検討します ▶ P.24

成果に応じた人事評価・給与制度の構築



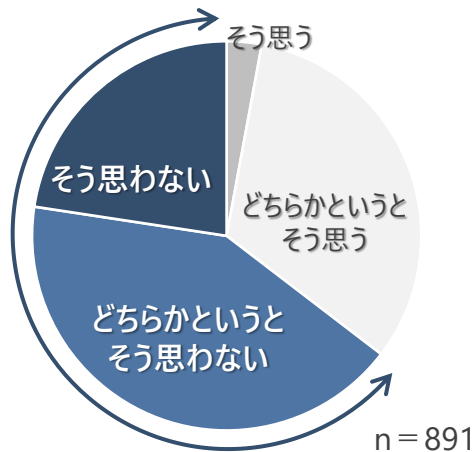
公平・公正な人事評価制度および給与制度



令和5年度職員満足度調査の結果

人事評価に対する評価

人事評価の結果は、適正に昇任や昇給に反映されているか



否定的な評価の割合

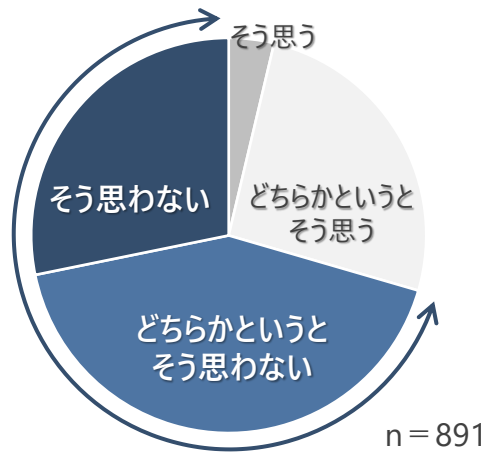
約65%

今後の取組

- ✓ 評価者と被評価者の双方が納得できる基準を目指します。
- ✓ 成果を出した職員がきちんと評価される仕組みづくりを検討します。

給与制度に対する評価

給与制度は、意欲ややる気に応えるものとなっているか



否定的な評価の割合

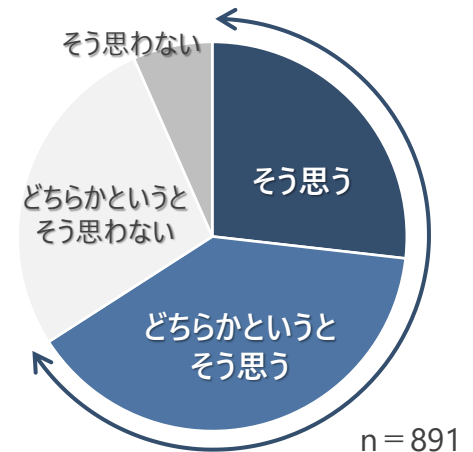
約70%

今後の取組

- ✓ 勤勉手当について、評価が上位の職員モチベーション向上につながる仕組みづくりを検討します。

管理職の給与に対する評価

管理職の給料・手当額は少なすぎる



否定的な評価の割合

約66%

今後の取組

- ✓ 管理職の職務と責任に応じた給与制度への見直しについて検討します。
- ✓ 適正な管理職手当額への見直しや災害時などを想定した管理職特別勤務手当の支給について検討します。

西東京市の現状

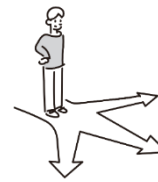
将来のキャリアへの不安・モチベーションの低下



- 管理職の負担が重そうなため、昇任意欲が湧かない
- 周りに経験豊富な先輩がいないため、将来がイメージできない
- 同一職場での経験しかないので、幅広いスキルが身につかない
- 人事評価の結果に差がつかず、頑張っても報われない

求める職員像に近づくために

未来を見据え、ともに考え、挑戦し続ける職員



刻々と変化する複雑・多様な行政課題に的確に対応するためには、日々高度化する専門的な知識や技術を職員自ら習得していく必要があります。
若手職員の段階から将来のキャリアを見据え、市が求める職員像に近づくことができるよう人材育成の取組を推進していきます。

「職員の自律的な成長を支援する人材育成」を課題として設定し、以下の取組等により解消を目指します。

若手職員の人材育成 (20代～30代をターゲット)

育成の重点
ターゲット

複数職場の経験およびスキル向上



ジョブローテーションの見直しや
庁内公募制度によるスキル獲得
を支援

キャリア形成支援



キャリアパスの例示や研
修で自己理解を深める

中堅以降の人材育成 (40代～50代をターゲット)

職場マネジメ
ントの強化

管理職・係長職のマネジメント強化



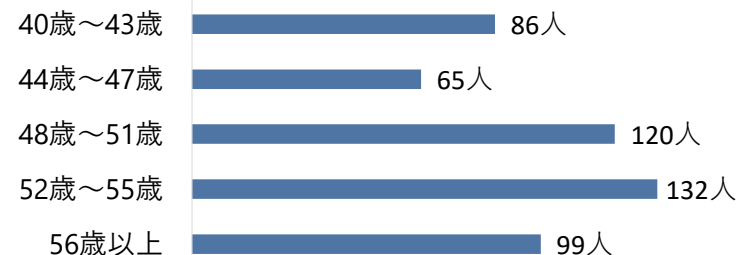
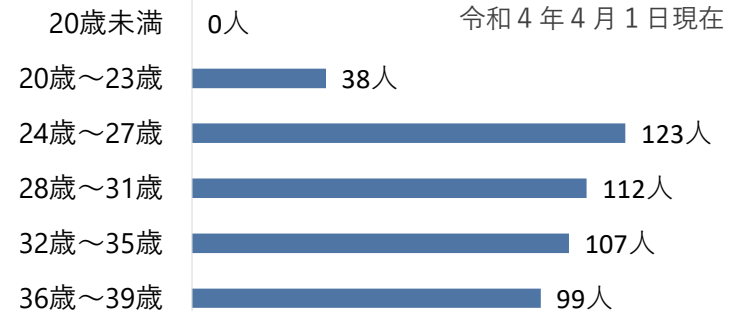
マネジメント研修の対象者を
係長職～管理職まで拡大

情報システムの導入



人事評価や人材育成に関する情報
システムを活用し、部下の効果的な
マネジメントを支援

西東京市の職員構成



複数職場を経験できる環境づくり



ジョブローテーションの適正実施と庁内公募制度



ジョブローテーションの基準の見直し

管理職確保を目的として昇任年次を引き下げている一方で、新規職員のジョブローテーションが進まず幅広い職務経験が積めないなどの弊害が出ているため、従来の基準を見直します。

※入庁後12年超の職員のジョブローテーション基準は、従来どおり、同一所属勤務は5年程度とします。

※今後、キャリアパスを例示する中で、職種別のジョブローテーションモデルについても検討します。

新規職員（入庁後12年間）のジョブローテーション基準

現行 同一所属勤務は4年程度

改正後 同一所属勤務は3年から4年まで

※4年以内の異動が当たり前という意識づけ

職場内ローテーションの重要性

定期的に担当業務を変更することで、新しいノウハウやスキルを習得できるほか、業務が円滑に継承されることから、ジョブローテーションを実施した際の職場への影響が軽減されます。

市民課・生活福祉課など



- ✓ 市民の直接的な窓口
- ✓ 質の高いサービス提供
- ✓ 市民の満足を得られる事務

庁内公募制度の導入

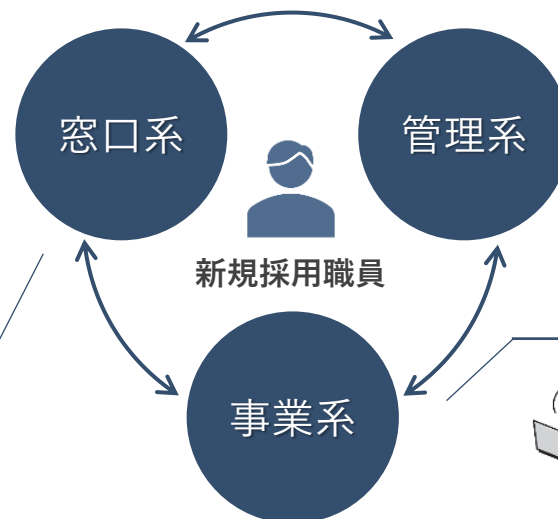
新規

庁内公募は、特定のポストについて職員から異動希望をとり、審査・選考を経て配置する制度です。公募する業務の選定方法や、対象者の要件等について検討を行います。

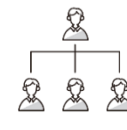
期待される効果

- ✓ 職員の希望を踏まえたキャリアの実現が可能となり、職員の自律的なキャリア形成支援につながります。
- ✓ 職員の能力や適性・意向等を最大限に活用し、解決すべき課題に的確に対応することで、組織の活性化と質の高い行政運営が促進されます。

ジョブローテーションのイメージ



財政課・総務課など



- ✓ 事務事業を円滑に遂行するための内部事務
- ✓ 法令や手順・ルール等を遵守
- ✓ 正確・効率的・効果的な事務執行

文化振興課・社会教育課など



- ✓ 市民ニーズを満たす事業
- ✓ 関係機関・関係団体等と連携
- ✓ 事業の企画及び実施

職員の自律的なキャリア形成を支援する取組



職員自身によるキャリア形成

新規



市職員のキャリアに関する考え方

西東京市のジョブローテーション制度では、入庁後12年以内の新規職員のジョブローテーション達成割合が3割程度に留まっています。令和5年度に実施した職員満足度調査では、ジョブローテーション基準の設定年数には肯定的な回答が多い一方で、人事異動（ジョブローテーション）が自身のキャリア形成につながっていないと回答している職員が半数近くいることから、ジョブローテーションを基準どおりに運用できていないことに対する不満が見受けられます。

様々な分野の部署に異動するという特性上、将来のキャリアイメージが見えにくいという側面も考えられるため、職員の自律的なキャリア形成を促すために以下の支援を行います。

キャリア形成支援制度

キャリアパスの例示



職員が採用から定年までのキャリアプランを主体的に描くことができるよう、ある職位や職務に就くまでに必要な業務経験とその順序を例示します。

また、各部署の業務内容や獲得できるスキル・その部署で活かせるスキルなどを集約し、キャリアカタログとして職員に情報提供します。

キャリアサポーターの設置



職員が自身のキャリアを考える際の相談窓口として、庁内職員によるキャリアサポーター制度の導入を検討します。

制度設計にあたっては、個人面談形式のほか、気軽に相談できるよう座談会形式を用いるなど、相談しやすい制度となるよう実効性の確保にも配慮します。

キャリアデザイン研修



職員が過去の振り返りを通して、自身の特性ややりがいに関する自己理解を深め、将来のキャリアを考える研修を実施します。

また、職員の昇任意欲を高めるために、昇任者による経験談等を伝える昇任支援研修を実施するとともに、昇任後には職の役割や必要な意識・能力等に関する昇任時研修を実施します。

自己啓発への支援に関する取組



自己啓発に係る経費助成や各種制度の充実



自己啓発経費助成金交付制度

参考
(R4年度) 通信教育研修の修了者 2人
資格取得への助成実績 4件 33,500円

西東京市では平成29年4月から、職員の意欲的な自主能力の開発を促すため、自己啓発経費助成金交付制度を創設しています。

しかし、制度の利用実績の面で課題があるため、職員自身が目指すべき姿に向け、キャリア形成を支援する事業とするとともに、人事異動等と連携した取組となるよう見直しを図っていきます。また、近年急速に進展するデジタル化に対応する人材を育成するため、資格取得の対象を拡大するなど、職員のリスクリング※を推進します。

※リスクリング...技術革新やビジネスモデルの変化に対応するために、業務上で必要とされる新しい知識やスキルを学ぶこと。

職員提案制度

参考
(R4年度) 応募件数 14件 採用件数 3件

西東京市では平成13年7月から、市政や業務改善に関する職員のアイデアを募り、審査を行ったうえで、有用な提案を実施する職員提案制度を運用しています。職員提案制度の運用により、職員の創意工夫と改善意欲の高揚を図り、市民サービスの向上、事務・作業の能率の向上に寄与すると考えられます。

引き続き、採用された提案の所管課へのフォローや提案者への成果報告など、積極的な応募につなげるための改善・見直しを行っていきます。

研修等による人材育成の取組



各種取組を進めることで、職員の人材育成を推進します



研修によるスキルの構築

求める職員像に近づくために、職員として求められる意識・能力を習得できる研修システムを提供します。

体系的な職員研修

職員として求められる意識・能力の習得

職員研修基本方針・研修計画に基づき、職員として求められる意識・能力を整理し、それぞれの意識・能力に対応した研修や自己啓発の支援を行います。

新規採用職員の育成(OJT制度)

職場内研修の充実

職場の先輩職員が新規採用職員の指導員を務めるOJT制度（On-the-Job-Training）により、職場での日常業務を通じて必要な知識や能力の習得を支援します。

若手・監督職向けの実務研修

法務・財政・契約などの実務者研修

職員の事務処理能力向上のため、法務・財政・契約部門の職員が研修講師となり、職員のための実務者研修を継続して実施します。

キャリア形成に関する人事制度

職員一人ひとりが自身のキャリアを幅広く選択できるよう人事制度面からのサポートを行います。

キャリアビジョン

複線型人事制度の導入

ジョブローテーションの取組を踏まえ、幅広い分野で活躍するゼネラリストのほか、高度な専門性を有するスペシャリストの育成・登用を進めるため、複線型人事制度について導入を検討します。

昇任・降任制度

昇任制度の見直し・希望降任制の検討

経験者採用者数の増加を踏まえ、昇任ルートや昇任の要件等について見直します。また、昇任にチャレンジしやすい環境を整えるため、健康上の理由や家庭の事情による希望降任制度の整備を行います。

管理職支援制度

情報システムの導入とマネジメント強化

部下の能力・スキルを可視化し、人材マネジメントを効果的に行うため、人事評価や人材育成に関する情報システムの導入を検討するとともに、職場内のマネジメント研修の対象者を管理職まで拡大します。

資料編

資料編 職位ごとの標準職務遂行能力

※標準職務遂行能力...地方公務員法に基づき任命権者が定める、職務を遂行する上で発揮することが求められる能力

部長等

| | |
|----------|---|
| 問題意識 | 所掌事務について全市的な広い視野から情勢を踏まえ、課題を認識するとともに職員の先頭に立って困難で高い課題を設定することができる。 |
| 知識・情報の活用 | 行政運営に必要な知識の取得や情報の収集を行い、コストや効果等考慮すべき事情を十分に踏まえた課題の解決策を企画することができる。 |
| 調整・説明 | 解決策を実現するため、時機を失することなく部相互間及び関係機関の調整を行い、明確な論拠を提示しながら自分の意見や組織の方針を明確に説明し、相手方の納得を得ることができる。 |
| 判断 | 相手方の意見をよく聞き、状況に応じて適切な合意水準を判断することができる。 |
| 行動力 | 突発的事態や困難に直面しても自らの判断で迅速、冷静に行動し、積極的に状況を打開することができる。 |
| 責任感 | 行政運営の幹部として自己の職責を認識し、責任転嫁せず、最後までやり遂げることができる。 |
| 管理・指導 | 部内の職員の能力・経験等を踏まえた業務配分と適時・適切な助言や進行管理を行い、部内の適正な運営に努め所掌事務の効果的な執行を図ることができる。 |
| 組織・協調性 | 上司・部下と円滑なコミュニケーションを図り、職員の意見を積極的に取り入れるなど、職員の自主性を発揮させる組織づくりを行い、部の適正な運営に努め、所掌事務の効果的な執行を図ることができる。 |

部次長等

| | |
|----------|---|
| 問題意識 | 所掌事務について情勢を踏まえ、課題を認識するとともに所管職員の先頭に立って困難で高い課題を設定することができる。 |
| 知識・情報の活用 | 極めて困難な所掌事務または担当事務の遂行に必要な知識の取得や情報の収集を行い、コストや効果等考慮すべき事情を十分に踏まえた課題の解決策を企画することができる。 |
| 調整・説明 | 解決策を実現するため、時機を失することなく部内及び関係機関の調整を行い、明確な論拠を提示しながら自分の意見や組織の方針を明確に説明し、相手方の納得を得ることができる。 |
| 判断 | 相手方の意見をよく聞き、状況に応じて適切な合意水準を判断することができる。 |
| 行動力 | 突発的事態や困難に直面しても自らの判断で迅速、冷静に行動し、積極的に状況を打開することができる。 |
| 責任感 | 極めて困難な部の所掌事務又は担当事務の遂行者としての職責を認識し、責任転嫁せず、業務を合理的かつ能率的に遂行することができる。 |
| 管理・指導 | 所管職員の能力・経験等を踏まえた業務配分と適時・適切な助言や進行管理を行い、所掌事務の効果的な執行を図ることができる。 |
| 組織・協調性 | 上司・部下と円滑なコミュニケーションを図り、職員の意見を積極的に取り入れるなど、職員の自主性を発揮させる組織づくりを行い、所掌事務の効果的な執行を図ることができる。 |

資料編 職位ごとの標準職務遂行能力

課長等

| | |
|----------|---|
| 問題意識 | 所掌事務について情勢を踏まえ、課題を認識するとともに所管職員の先頭に立って困難で高い課題を設定することができる。 |
| 知識・情報の活用 | 所掌事務または担当事務の遂行に必要な知識の取得や情報の収集を行い、コストや効果等考慮すべき事情を十分に踏まえた課題の解決策を企画することができる。 |
| 調整・説明 | 解決策を実現するため、時機を失することなく部内の他の課及び関係機関の調整を行い、明確な論拠を提示しながら自分の意見や組織の方針を明確に説明し、相手方の納得を得ることができる。 |
| 判断 | 相手方の意見をよく聞き、状況に応じて適切な合意水準を判断することができる。 |
| 行動力 | 突発的事態や困難に直面しても自らの判断で迅速、冷静に行動し、積極的に状況を打開することができる。 |
| 責任感 | 課の責任者としての職責を認識し、責任転嫁せず、業務を合理的かつ能率的に遂行することができる。 |
| 管理・指導 | 課内の職員の能力・経験等を踏まえた業務配分と適時・適切な助言や進行管理を行い、職員の能力開発及び士気の高揚を図ることができる。 |
| 組織・協調性 | 上司・部下と円滑なコミュニケーションを図り、職員の意見を積極的に取り入れるなど、職員の自主性を発揮させる組織づくりを行い、所掌事務の効果的な執行を図ることができる。 |

資料編 職位ごとの標準職務遂行能力

課長補佐等

| | |
|-----------|--|
| 仕事への取組姿勢 | スピード・コスト意識やチャレンジ精神、市民の視点等といった職員として強く求められている姿勢を持って職務に取り組むことができる。 |
| 知識・技術の活用 | 困難な所掌事務または担当事務の遂行に当たり必要な知識、技術、情報を習得及び収集し、活用することができる。 |
| 課題への対応 | 課の方針等に基づき担当事務の企画、立案を行い、課題の把握・分析を踏まえた適切な解決策の策定、効果的な実施及び執行管理など、正確かつ迅速に職務を遂行することができる。 |
| コミュニケーション | 他の職員や市民等との相互理解を目指し、課内の総合調整を行い円滑に意思疎通を行って職務を遂行することができる。 |
| リーダーシップ | 監督職員として課内の部下職員等に対する指導・育成や職場の取りまとめ、他部署等への協力・調整等を行い、組織としてより質の高い業務遂行に向けて取り組むことができる。 |

係長等

| | |
|-----------|--|
| 仕事への取組姿勢 | スピード・コスト意識やチャレンジ精神、市民の視点等といった職員として強く求められている姿勢を持って職務に取り組むことができる。 |
| 知識・技術の活用 | 所掌事務又は担当事務の遂行に当たり必要な知識、技術、情報を習得及び収集し、活用することができる。 |
| 課題への対応 | 課の方針等に基づき所掌事務の課題の把握・分析を踏まえた適切な解決策の策定、効果的な実施及び執行管理など、正確かつ迅速及び計画的に職務を遂行することができる。 |
| コミュニケーション | 他の職員や市民等との相互理解を目指し、円滑に意思疎通を行って職務を遂行することができる。 |
| リーダーシップ | 監督職員として、部下職員の実務研修に当たるとともに係内の職員相互間の協調に努め、部下職員等に対する指導・育成や職場の取りまとめを行い、組織として質の高い職務を遂行することができる。 |

資料編 職位ごとの標準職務遂行能力

主任

| | |
|-----------|---|
| 仕事への取組姿勢 | スピード・コスト意識やチャレンジ精神、市民の視点等といった職員として強く求められている姿勢を持って職務に取り組むことができる。 |
| 知識・技術の活用 | 高度な知識及び経験を必要とする系の担当事務の遂行に当たり必要な知識、技術、情報を習得及び収集し、活用することができる。 |
| 課題への対応 | 担当事務の課題の把握・分析を踏まえた適切な解決策の策定、効果的な実施及び執行管理など、正確かつ迅速及び計画的に職務を遂行することができる。 |
| コミュニケーション | 他の職員や市民等との相互理解を目指し、円滑に意思疎通を行って職務を遂行することができる。 |
| チームワーク | 組織の一員として、他の職員・組織への協力・調整等を行い、円滑に職務を遂行することができる。 |

主事

| | |
|-----------|---|
| 仕事への取組姿勢 | スピード・コスト意識やチャレンジ精神、市民の視点等といった職員として強く求められている姿勢を持って職務に取り組むことができる。 |
| 知識・技術の活用 | 職務遂行に当たり必要な知識、技術、情報を習得及び収集し、活用することができる。 |
| 課題への対応 | 課題の把握・分析を踏まえた適切な解決策の策定、効果的な実施及び執行管理など、的確に職務を遂行することができる。 |
| コミュニケーション | 他の職員や市民等との相互理解を目指し、円滑に意思疎通を行って職務を遂行することができる。 |
| チームワーク | 組織の一員として、他の職員・組織への協力・調整等を行い、円滑に職務を遂行することができる。 |

資料編 職位ごとの標準職務遂行能力

統括技能長

| | |
|---------------|---|
| 仕事への取組姿勢 | スピード・コスト意識や規律性、安全性向上等といった職員として強く求められている姿勢を持って職務に取り組むことができる。 |
| 業務への対応 | 必要な知識、技能を習得及び活用し、困難な業務を迅速、計画的、効果的に遂行することができる。 |
| チームリーダーとしての対応 | 監督職員として、後輩職員等に対する指導・育成や職場の取りまとめ等を行い、チームとしてより質の高い職務遂行に向けて取り組むことができる。 |

技能長

| | |
|---------------|---|
| 仕事への取組姿勢 | スピード・コスト意識や規律性、安全性向上等といった職員として強く求められている姿勢を持って職務に取り組むことができる。 |
| 業務への対応 | 必要な知識、技能を修得及び活用し、迅速、計画的、効果的に業務を遂行することができる。 |
| チームリーダーとしての対応 | 監督職員として、後輩職員等に対する指導・育成や実務研修等に当たり、職場の取りまとめ等を行い、チームとしてより質の高い職務遂行に向けて取り組むことができる。 |

技能主任

| | |
|---------------|---|
| 仕事への取組姿勢 | スピード・コスト意識や規律性、安全性向上等といった職員として強く求められている姿勢を持って職務に取り組むことができる。 |
| 業務への対応 | 必要な知識、技能を修得及び活用し、高度な技能を必要とする担任業務を迅速、計画的、効果的に遂行することができる。 |
| チームメンバーとしての対応 | 組織の一員として、他の職員への協力・調整等を行い、円滑に職務を遂行することができる。 |

技能主事

| | |
|---------------|---|
| 仕事への取組姿勢 | スピード・コスト意識や規律性、安全性向上等といった職員として強く求められている姿勢を持って職務に取り組むことができる。 |
| 業務への対応 | 業務の遂行に当たり必要な知識、技能を修得及び活用し、効果的に業務を遂行することができる。 |
| チームメンバーとしての対応 | 組織の一員として、他の職員への協力・調整等を行い、円滑に職務を遂行することができる。 |

西東京市人材育成基本方針
発行 令和6年3月
編集発行 西東京市総務部職員課
〒188-8666 西東京市南町5丁目6番13号
電話 042-460-9813（直通）
