
東大和市人材育成実行プラン

～次代を担う職員を育成する仕組みづくり～

「短期ジョブローテーション」と「メンター制度」の取組は、
令和6年1月31日をもって、終了しました。

平成25年1月

東大和市

東大和市人材育成実行プラン（目次）

I はじめに

〔1〕 策定の背景	1
〔2〕 目的	2
〔3〕 人材育成基本方針と人材育成実行プランの体系との関連	2
〔4〕 実施時期	3

II 人材育成実行プラン（本編）

〔1〕 優れた人材の確保	4
1 人物重視の採用	4
2 採用試験の見直し	4
〔2〕 自己主導型人事制度	4
1 キャリアデザインを踏まえた人事制度の構築	4
2 庁内公募制の導入	5
〔3〕 新規採用職員と先輩職員の育成	6
1 メンター制度の導入	6

<資料>

1 職員の年齢構成	8
2 職員の経験年数	9
3 採用から1回目の異動までの年数	10
4 東大和市人材育成実行プラン検討委員会	11
(1) 東大和市人材育成実行プラン検討委員会設置要綱	11
(2) 東大和市人材育成実行プラン検討委員会委員名簿	12
(3) 東大和市人材育成実行プラン検討委員会検討結果報告書の概要	13

I はじめに

〔1〕策定の背景

本プランを策定することとなった職員の状況ですが、1点目として、職員の年齢構成が挙げられます。本市においては、ベテラン職員の減少並びに経験年数の浅い職員の増加が顕著となっており、退職に伴う職員の入替わりが極めて速いペースで進んでいます。平成24年7月1日現在、経験年数が5年未満の職員が全体の24%、10年未満の職員が39%に達しています（技能労務職、保育士を除いた割合。9ページ参照）。また、今後も多くのベテラン職員が毎年退職していきます。例えば、参事職においては、14人（東京都からの派遣職員を除く）中10人がこの5年間（平成28年度まで）で退職します。

経験年数の浅い職員が増え、かつ組織のリーダーの世代交代が急速に進む中、将来を見据えた人事制度の整備が急務となっています。

2点目として、OJTの変容が挙げられます。地方分権や住民意識の高度化・多様化が進む中、求められる仕事の質、量ともに増加傾向にある一方、職員増は望めない状況にあります。また、構造的な問題として、以前は職員の経験年数のバランスがとれており、自然発生的に、先輩職員が教え、後輩職員が学ぼうとする意識が、組織の風土として機能していました。職場に先輩がいて、その先輩が後輩職員に仕事を教え、時が過ぎれば、今度は後輩職員が教える側に回り、OJTの連鎖が機能していました。

ところが、現在、職員の経験年数は、一般事務職を採用しなかった6年間の溝として、2極化しています（9ページ参照）。経験年数という溝は、採用試験における年齢要件の見直しでは埋めることができません。このような業務量の増加や経験年数の2極化が、OJTの連鎖を阻害する要因となっています。

3点目として、新規採用後、最初の異動までの期間が長期化していることが挙げられます。平成14年度から18年度に入職した職員（一般事務に限る）の44%が1箇所目の職場に6年以上在席しています（10ページ参照）。新規採用職員が配属時の職場に長期間在席することは、目先の対処としては有効ですが、中長期的にみれば、能力の伸長期にある職員が、様々な仕事を経験し視野を広げ、成長する機会を奪ってきたこととなります。

また、従来から本市では、人事異動を積極的には人材育成に活用してきませんでした。このことは、人事異動の基準が全職員一律であることから窺えます。その結果、異動申告の際には、職員の異動希望が集中することにより、人事部門が異動者を決定せざるを得ない状況も見受けられます。今後は、職員の経験年数等に応じた異動方針に改めるなど、異動そのものを人材育成の契機として捉え活用していく仕組みが必要です。職員も、希望を述べるだけでなく、自らの能力開発に積極的に取り組み、自らを売り込むことにより、異動先を自己決定していく姿勢が求められます。組織主導から自己主導への転換を図る必要があります。

〔2〕 目的

自治体を取り巻く環境は、大きく変化しています。地方分権の推進により、各自治体では、創意工夫により様々な施策を講じています。それらの施策を講じた自治体は、地域を活性化させ、市の魅力を押し上げています。一方で、講じていない自治体は後退していきます。横並びの時代が去り、自治体間競争の時代に突入しています。

この自治体間競争を乗り越えるためには、環境の変化に応じて、職員自身が変化していくことが重要です。前例踏襲の発想では、対応に行き詰まります。職員自身が自ら考え、問題意識を持ち、前に進もうとする意欲が不可欠となります。組織主導の人事制度から自己主導の人事制度への転換を進めることにより、職員のやる気を引き出し、チャレンジ力を養うことが必要です。

一方で、本市の職員は急激に世代交代しており、若手職員が増加しています。3人に1人は、33歳以下の職員（8ページ参照）であり、この傾向は当分続いています。そこで、職員の人材育成を進めるためには、1点目として、採用試験において人物重視を徹底し、意欲のある職員を採用することが必要です。2点目として、職員力全体を引き上げるとともに、中期的な視点から、次代を担うリーダーの育成を視野に入れた人事施策を講じていくことが必要です。

人材育成実行プラン（以下「実行プラン」という。）は、採用制度改革と人材育成制度改革を全体の枠組みとしており、若年層の育成を主眼としながら、職員一人ひとりの能力開発を進める中で、職員力を全体的に引上げることで、住民サービスの向上に寄与することを目的としています。

職員力を高めるためには、入口に当たる採用制度と入職後の人材育成制度を両輪として機能させなければなりません。このうち、前者の採用制度については、下記Ⅱの〔1〕のような見直しを行います。後者の人材育成制度は、実行プランにおいて個別の人事施策を位置づけ、職員の人材育成を図るものです。このように採用制度と人材育成制度をトータルで見直し、職員力全体の底上げを図るものです。

〔3〕 人材育成基本方針と人材育成実行プランの体系との関連

平成20年4月に東大和市人材育成基本方針（以下「基本方針」という。）を策定しましたが、この基本方針では、職員の人材育成施策の基本的な事項と方向性を位置づけています。一方、実行プランは、ベテラン職員の急激な減少を受けて、若年層の育成を主眼とした個別施策を具体的に位置づけ、基本方針を上位計画とし、重点課題に掲げる次の3点について取り組むものです。

- 1 優れた人材の確保
- 2 自己主導型人事制度
- 3 新規採用職員と先輩職員の育成

なお、基本方針と実行プランの体系は次のとおりです。

【基本方針と実行プランの体系】

基本方針	実行プランの体系		
	重点 課題	取組 項目	重点的推進事項
(2) 職員の意欲を高める人事管理制度への 転換 ①優れた人材の確保	〔1〕 優れた人材の確保		
		1 人物重視の採用	
		2 採用試験の見直し	
(2) 職員の意欲を高める人事管理制度への 転換 ②適材適所の職員配置	〔2〕 自己主導型人事制度		
		1 キャリアデザインを踏まえた人事制度 の構築	
	終了	①短期ジョブローテーションの実施	
		②キャリア意識の醸成	
		③異動申告書の見直し	
	2 庁内公募制の導入		
(3) 働きがいのある職 場環境の整備 ②コミュニケーション の活性化	〔3〕 新規採用職員と先輩職員の育成		
	終了	1 メンター制度の導入	

〔4〕 実施時期

実行プランに位置づけた取組項目については、職場の状況に応じて、即時実行可能なものと順次実行していくものに大別されます。人材育成の効果が現れるには相当な時間を要することを踏まえると、可能な範囲で早期に取り組む必要があります。

Ⅱ 人材育成実行プラン（本編）

〔1〕優れた人材の確保

学力だけでなく、人間性、社会性、適性などの人物的な要素を重視した採用ができるよう採用方法の見直しを行います。

1 人物重視の採用

知識重視から人物重視の採用へ転換することにより、民間企業志望者の取込みを始めとして、優秀な人材を確保します。このため、東大和市の求めるべき人材像を次のように明確にします。

- ・元気で根性のある人
- ・積極的に行動する人
- ・コミュニケーション能力のある人
- ・自ら進んで考える人（自己啓発する人）
- ・健全な思考力のある人
- ・一般常識、一般学力を有している人

2 採用試験の見直し

人物重視の採用を行うため、次のような見直しを行います。

- ・筆記試験内容の見直し
- ・集団面接の導入
- ・グループワークによる言動のトータル評価
- ・エントリーシートによる人物評価

〔2〕自己主導型人事制度

1 キャリアデザインを踏まえた人事制度の構築

これまで、人事異動については、異動申告制度があるものの、異動希望が集中すること等から、結果的に人事部門の判断で実施してきました。このため職員は受け身にまわり、自己の希望外の職場への異動も多く見受けられました。また、異動基準が全職員一律であるように、人事異動を人材育成に活用するという視点に乏しいものでした。これは、新規採用職員が1箇所目の職場に長期間在席するケースからも窺えます。

人材育成を進める上で大事なことは、職員が自らを磨き、能力を高めていくことです。そして、その努力に応じて、職員が自らの進むべき分野を主体的に選択できる制度を構築することです。職員を育てるためには、目先のことだけではなく、職員個人の自学を促して能力を積み上げていくといった観点から、長期的なスパンでの人事施策が必要となります。

具体的には、若いうちに複数の職場を経験させ、その上である一定の時期がきたら、自己のキャリアを選択する岐路に立たせます。そこでは、これまでの職務経験を振り返りつつ、自己の適性、これまでの能力開発の状況、今後希望する職務分野などを洞察し、将来を見据えた取組を行うことにより、

職員が自らのキャリアを選択していくのです。このようなキャリアデザインに基づく人事制度として、①短期ジョブローテーションの実施 ②キャリア意識の醸成 ③異動申告書の見直しの3施策を位置づけました。

終了

①短期ジョブローテーションの実施

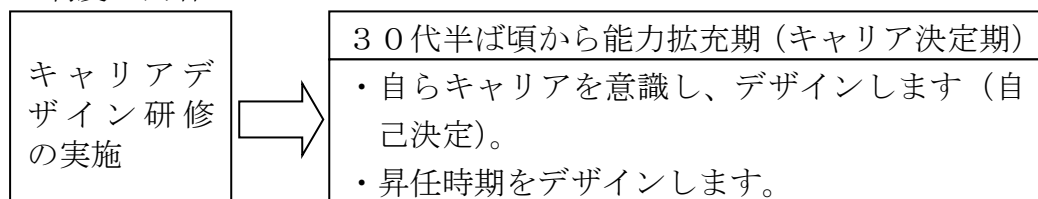
ア 制度の内容

入職から30代前半までは能力育成期（異動でキャリア意識醸成）	
異動方針	<ul style="list-style-type: none"> ・経験を積ませます（人事主導型）。 ・原則、一職場につき3～4年の配属で3箇所経験することを基準とします。 ・窓口部門を中心に幅広い分野に異動させます（同一部内の異動は避けます）。

※ 特に必要な場合は、短期で異動した若手職員等が、部を超えて元職場を応援できるようにします。

②キャリア意識の醸成

ア 制度の内容



③異動申告書の見直し

ア 制度の内容

従来の異動申告書は、単に希望のみを示すケースが多く見受けられました。今後は、異動申告書を人材育成に活用するため、希望の表明にとどまらず、キャリアを意識した申告となるよう内容を改めます。

2 庁内公募制の導入

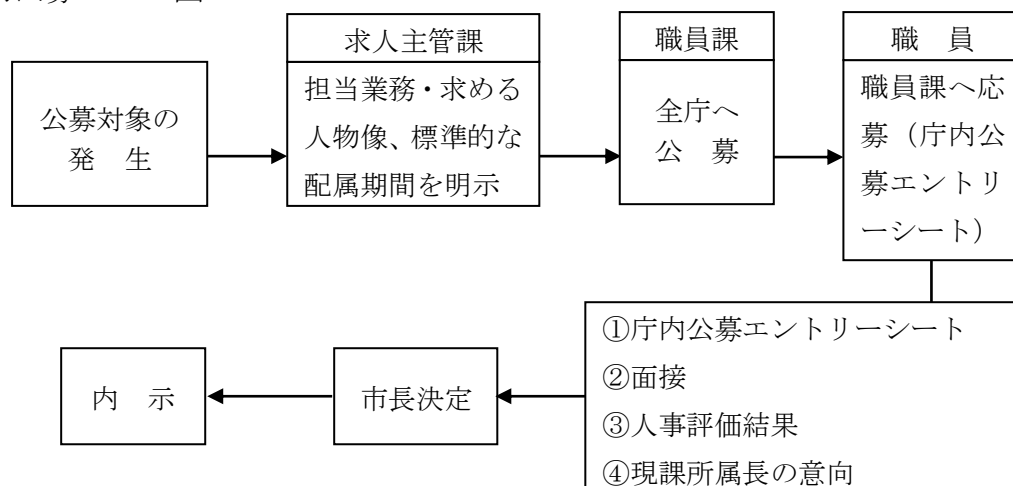
ア 制度の内容

能力育成期・拡充期にある職員及びその後の能力発揮期にある職員の主体的なキャリア形成に資するために、職員が自ら培ってきた知識や能力を発揮しながら意欲の向上を促す施策として、庁内公募制を導入します。

公募に応じることで、職員は自ら異動先を自己決定し、職員のモチベーションと職場の士気を高めるものです。なお、配置にあたっては、職員自身が自らの意欲等を示す場として、面接等の選考を行います。

※公募対象については、できるだけ早い時期に公開します。

・ 庁内公募フロー図



・ 公募対象

公募する職の要件	応募できる人	応募者の決定
①新規業務 ②短期完結プロジェクト ③派遣 上記のうち公募に適したもの	①係長以下の職員 ②現課の在職概ね3年以上	①庁内公募エントリーシート ②面接結果 ③人事評価結果 ④現課所属長の意向

〔3〕 新規採用職員と先輩職員の育成

終了

1 メンター制度の導入

①職場の課題と期待される効果

近年、若手職員の急増とベテラン職員の急減、過去の未採用期間による経験年数のアンバランス、業務の繁忙などの事由により、先輩職員と後輩職員の「教える意識・教わる意識」に支えられた従来型のOJTの継続が難しくなっています。

若手職員の育成が急務の中、将来を見据えて新規採用職員を育成するため、現行のOJTのあり方を見直す時期に来ています。

メンター制度は、教える側（メンター）、教わる側（メンティ）の双方に有効です。教える側は、知識の習得や情報の収集など新規採用職員の育成に一定の負担が生じますが、新人育成のための努力を通じて、自らを磨き成長することができます。また、教わる側は、先輩職員が新人の育成に役割を果たす仕組みの中で、その期待に応えるべく努力をします。このように両者の成長に相乗的な効果が見込まれます。

②制度の試行

人材育成実行プラン検討委員会から、制度の形骸化への不安、メンターとなった先輩職員の負担等について、指摘を受けていることから、試行的に導

入し委員会の指摘について検証します。

③制度の内容

新入職員を育てるため、組織における上司とは別に指導や助言をするサポート役（メンター）を設けます。

ア 目的

新入職員の育成並びにメンター役を通じて先輩職員を育成することを目的とします。

イ メンター指導者とメンター責任者

メンターの負担を軽減するため、メンターの上司に当たる係長をメンター指導者、課長をメンター責任者とします。メンター指導者は、メンターに対して指導、助言を行うとともに、上司として新規採用職員の育成にあたります。メンター責任者は、新規採用職員を育成する責任者として、メンター及びメンター指導者を統括します。

ウ メンターの選任方法

職制により決定し、新人の担当業務と同じ業務を担当する職員等、業務との関連性の高い先輩職員をメンターとして選出します。

エ メンターの設置期間

入職後6か月間とします。

オ 育成方法

課長、係長、メンターの3者で行動目標（行動チェックリスト）を設定します。一定の時期に、行動チェックリストに基づき面談を行います。そして、次期の行動目標を設定します。

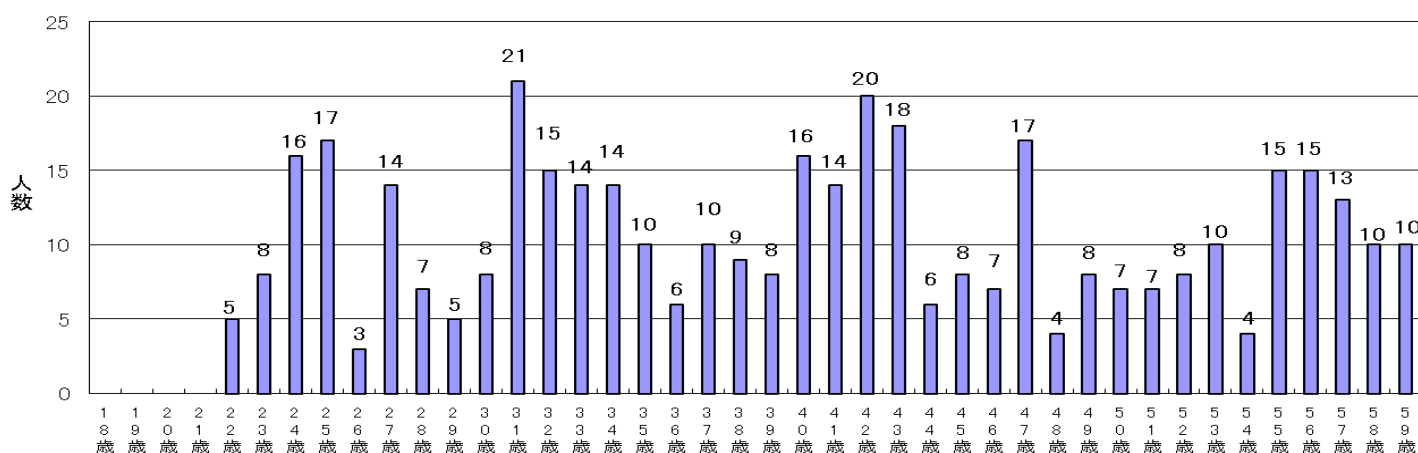
カ その他

- ・メンター養成研修を実施します。
- ・必要時にはメンター会議を開催し、メンターのフォローアップを図ります。
- ・メンターの役割を果たした職員については、人事評価（向上心）で加点します。

1 職員の年齢構成（技能労務職・保育士、派遣職員を除いた全職員）

平成24年7月1日現在（年齢は平成24年4月1日現在）

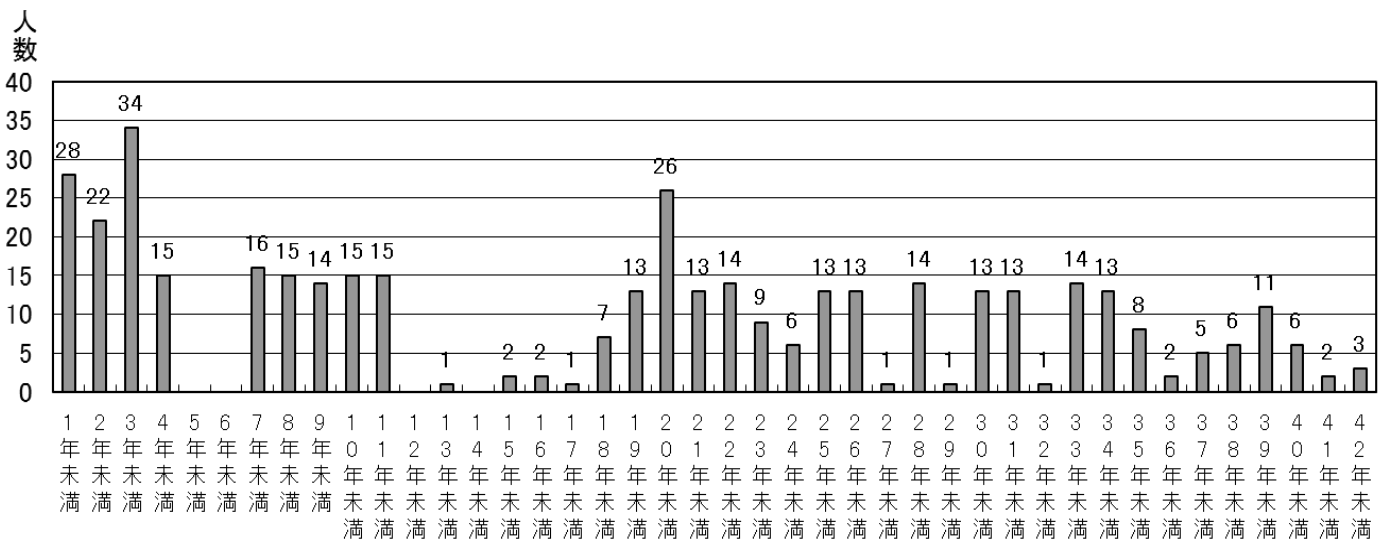
	人数	累計人数	累計割合		人数	累計人数	累計割合
18歳		0	0%	40歳	16	206	51%
19歳		0	0%	41歳	14	220	54%
20歳		0	0%	42歳	20	240	59%
21歳		0	0%	43歳	18	258	63%
22歳	5	5	1%	44歳	6	264	65%
23歳	8	13	3%	45歳	8	272	67%
24歳	16	29	7%	46歳	7	279	69%
25歳	17	46	11%	47歳	17	296	73%
26歳	3	49	12%	48歳	4	300	74%
27歳	14	63	15%	49歳	8	308	76%
28歳	7	70	17%	50歳	7	315	77%
29歳	5	75	18%	51歳	7	322	79%
30歳	8	83	20%	52歳	8	330	81%
31歳	21	104	26%	53歳	10	340	84%
32歳	15	119	29%	54歳	4	344	85%
33歳	14	133	33%	55歳	15	359	88%
34歳	14	147	36%	56歳	15	374	92%
35歳	10	157	39%	57歳	13	387	95%
36歳	6	163	40%	58歳	10	397	98%
37歳	10	173	43%	59歳	10	407	100%
38歳	9	182	45%	計	407		
39歳	8	190	47%				



2 職員の経験年数（技能労務職・保育士、派遣職員を除いた全職員）

平成24年7月1日現在

入職後の年数	人数	累計人数	割合	入職後の年数	人数	累計人数	割合
1年未満	28	28	7%	23年未満	9	262	64%
2年未満	22	50	12%	24年未満	6	268	66%
3年未満	34	84	21%	25年未満	13	281	69%
4年未満	15	99	24%	26年未満	13	294	72%
5年未満		99	24%	27年未満	1	295	72%
6年未満		99	24%	28年未満	14	309	76%
7年未満	16	115	28%	29年未満	1	310	76%
8年未満	15	130	32%	30年未満	13	323	79%
9年未満	14	144	35%	31年未満	13	336	83%
10年未満	15	159	39%	32年未満	1	337	83%
11年未満	15	174	43%	33年未満	14	351	86%
12年未満		174	43%	34年未満	13	364	89%
13年未満	1	175	43%	35年未満	8	372	91%
14年未満		175	43%	36年未満	2	374	92%
15年未満	2	177	43%	37年未満	5	379	93%
16年未満	2	179	44%	38年未満	6	385	95%
17年未満	1	180	44%	39年未満	11	396	97%
18年未満	7	187	46%	40年未満	6	402	99%
19年未満	13	200	49%	41年未満	2	404	99%
20年未満	26	226	56%	42年未満	3	407	100%
21年未満	13	239	59%	計	407		
22年未満	14	253	62%				



3 採用から1回目の異動までの年数

(単位 人)

採用 年度	入職後 の 経過年 数 24.7.1 時点	採用 人数	うち 一般事務											4年 以上 在職 率	5年 以上 在職 率	6年 以上 在職 率	7年 以上 在職 率
			3 年 未 満	3 年 以 上	4 年 以 上	5 年 以 上	6 年 以 上	7 年 以 上	8 年 以 上	異 動 し て い な い							
平成14年度	10年 3月	15	15		3	2	3	3	1		3	80%	67%	47%	27%		
平成15年度	9年 3月	15	12	1	1	2	2	4	1	1		83%	67%	50%	17%		
平成16年度	8年 3月	14	14	5		1	2	2	2	1	1	64%	57%	43%	29%		
平成17年度	7年 3月	15	13	2	1	3	3	2		-	2	77%	54%	31%	15%		
平成18年度	6年 3月	16	14	1	3	1	2	3	-	-	4	71%	64%	50%	-		
小計		75	68	9	8	9	12	14	4	2	10	75%	62%	44%	24%		

注1 組織改正に伴う異動や主査昇任に伴う異動のように、実質的に職場に変更が生じない場合は、異動としない。

2 長期間異動していない者の中には、育児休業取得者を含む。

4 東大和市人材育成実行プラン検討委員会

実行プランの策定に当たっては、市内に人材育成実行プラン検討委員会を設置し、個別施策について検討しました。

(1) 東大和市人材育成実行プラン検討委員会設置要綱

(設置)

第1条 東大和市人材育成基本方針（平成20年4月1日策定）に基づき、職員の人材育成の推進を具現化することを目的とした東大和市人材育成実行プラン（以下「実行プラン」という。）を策定するため、東大和市人材育成実行プラン検討委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 委員会は、実行プランの策定に関して必要な事項を調査検討し、その結果を市長に報告する。

(構成)

第3条 委員会は、別表に規定する選出区分より主査職8人並びに公募の職員（主査職以下の職員に限る。）5人以内の委員をもって構成する。

2 委員長は、委員会の委員より互選する。

3 副委員長は、委員のうちから委員長の指名した者をもって充てる。

(委員長等の職務)

第4条 委員長は、委員会を総理する。

2 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるときは、その職務を代理する。

(招集)

第5条 委員会の会議は、委員長が招集し、委員長が議長となる。

(意見等の聴取)

第6条 委員会は、必要に応じて、委員以外の者の出席を求め、意見及び説明を聴取することができる。

(庶務)

第7条 委員会の庶務は、総務部職員課において処理する。

(委任)

第8条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が別に定める。

附 則

この要綱は、平成24年6月27日から施行する。

別表（第3条関係）

選出区分	人数
議会事務局・環境部・都市建設部	1
企画財政部・会計課	1
総務部・選挙管理委員会事務局・監査委員事務局	1
市民部	1
子ども生活部	1
福祉部	1
学校教育部	1
社会教育部	1

(2) 東大和市人材育成実行プラン検討委員会委員名簿

1 職場推薦（主査職）

	課名	氏名	推薦区分
1	都市計画課	中里 賢一	議会事務局 環境都市建設部
2	秘書広報課	青木 康浩	企画財政部 会計課
3	文書課	星野 宏徳	総務部 選挙管理委員会事務局 監査委員事務局
4	保険年金課	岩本 尚史	市民部
5	子育て支援課	鈴木 礼子	子ども生活部
6	生活福祉課	岩田 豊和	福祉部
7	学校教育課	加藤 泰正	学校教育部
8	中央公民館	尾又 恵子	社会教育部

2 公募

	部課名	氏名	職位
1	市民部 納税課	太田 勝啓	主事
2	子ども生活部 子育て支援課	葛上 大輔	主事
3	福祉部 障害福祉課	城野 弓恵	主事
4	学校教育部 指導室	松井 誠太郎	主事
5	監査委員事務局	吾郷 真利	主任

(委員長) 岩本 尚史 (副委員長) 鈴木 礼子

(3) 東大和市人材育成実行プラン検討委員会検討結果報告書の概要

項 目	検討の結果
短期ジョブローテーションの実施 <div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-top: 10px;">終了</div>	①10年という区切りを設けず、1職場につき3～4年の配属で3か所とする。 ②短期ジョブローテーションの期間中に、必ず窓口部門にも配属させて、市民と接する機会を経験させる。 ③対象となる若手職員には、短期ジョブローテーションの制度趣旨をよく理解したうえで、異動希望を提出できるようにする。 ④部を超えた応援を利用し易く制度化する(若手職員が短期で異動した後の職場への応援)。 ⑤業務のマニュアル化を推進する。 ⑥対象となる若手職員に限らず、短期ジョブローテーションの対象以外の職員へのフォローについても検討する。 上記のような対応を図ったうえで、導入することが望ましい。
複線型人事制度の導入	当市の組織規模ではポストが限られてしまい、スペシャリスト/ゼネラリストの選択希望が叶わずモチベーションが低下する可能性があることから、本制度はなじまないものと考え、導入は見送るべきである。
異動申告書の見直し	①現在の異動申告書の内容にキャリアデザインの要素を加える。 ②在職10年、20年の節目にキャリアデザイン研修を実施する。 上記のような内容で実施する。
庁内公募制の導入	公募対象事業について、派遣先や事業内容、派遣期間等を常時公開し、導入することが望ましい。
メンター制度の導入 <div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-top: 10px;">終了</div>	①既にOJTが出来ているので、制度導入に疑問を感じる。 ②メンターとしての新たな業務が増える。 ③責任が伴うため、精神的な負担が増える。 ④メンターを固定しないことで、新人は様々な人に訊けるというメリットがある。 ⑤メンター制度は形骸し易い制度であり、新人を過保護に扱うことになる。 上記課題の対応が図られるまでは導入を見送るべきである。