

東大和市人材育成基本方針 (第2期)

熱意と使命感を持ち、市民とともに、東大和の明日を拓く職員



「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27年4月1日
東 大 和 市

目 次

1	東大和市人材育成基本方針改定の必要性	1
(1)	東大和市を取り巻く環境の変化	1
(2)	東大和市人材育成基本方針改定の趣旨	1
2	職員アンケート集計結果からみた職員の傾向	2
3	目指すべき職員像	3
4	職員に求められる意識及び能力	5
(1)	職員として基礎的に求められる意識及び能力	5
(2)	職層ごとに求められる能力	6
(3)	東大和市職員コンピテンシーモデル	7
5	人材育成を推進するための施策	8
	人材育成推進の施策【体系図】	8
(1)	職員の意欲を高める人事管理制度の充実	9
①	人事評価制度の活用	9
②	優れた人材の確保	9
③	適材適所の職員配置	10
④	昇任意欲の向上支援	10
(2)	時代の変化に対応した計画的かつ効果的な職員研修制度の充実	11
①	職場内研修（OJT）の推進	11
②	職場外研修（Off. J. T）の推進	12
③	自己啓発支援	12
④	研修推進体制の整備	13
(3)	能力を最大限引き出しあえる職場環境の整備	13
①	目標管理の実施	13
②	コミュニケーションの活性化	14
③	検討委員会等への職員参加	14
④	職員に対する職場のサポート体制の充実	15
⑤	職員行動指針等の策定	16
6	東大和市人材育成実行プランとの連動	16
7	人材育成推進体制の整備	16
(1)	職員の役割	16
(2)	管理職の役割	17
(3)	職員課の役割	17
8	東大和市職員コンピテンシーモデル チェック表	18

資料編

人材育成基本方針（第1期）における取組事項達成度一覧	21
職員アンケートの分析結果	22
東大和市人材育成基本方針策定委員会設置要綱	24
東大和市人材育成基本方針策定委員会委員名簿	25
東大和市人材育成基本方針策定委員会開催経過	25

1 東大和市人材育成基本方針改定の必要性

(1) 東大和市を取り巻く環境の変化

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（第1期）」という。）を策定して6年が経過する間に、当市を取り巻く環境は様々に変化しました。

本格的な少子高齢社会の到来をはじめ、マイナンバー制度に象徴される高度情報化の進行、東日本大震災をふまえた危機管理体制への対応、公共施設・都市インフラの老朽化、地球温暖化等の環境問題の深刻化など、社会環境が大きく変化しました。また、権限移譲により市の業務は質・量ともに複雑化、増大化傾向にあり、こうした変化に迅速かつ的確に対応することが求められています。

加えて、市民ニーズは、一層多様化しており、市は、これまでも増して質の高い行政サービスを提供し、市民との協働関係を重視した行政運営を行う必要があります。

こうした課題を抱えつつ、行財政運営は、依然として厳しい状況にあり、今後も、限られた財源を効率的かつ効果的に活用することが不可欠となっています。

さらに、地方分権の一層の進展により、自立と自己責任を基本として、地域の特性を活かした魅力あるまちづくりの推進が求められています。そして、こうしたまちづくりへの努力と自治の成果は、必然的に自治体間の“差異”となって現れます。分権化により、従来の画一的な横並びの行政サービスからの脱却が不可避となり、他の自治体と比較して、なお市民を惹きつける魅力を備えたまちづくりが、これまで以上に必要とされるものと考えられます。

一方で東大和市では、職員の急激な世代交代が進んでおり、職場環境が激変する中、各職場で蓄積された知識や経験を、更に効率的・効果的に若年層職員へ伝え、課題に対し果敢に取り組む職員を育てなければなりません。時代の変革に対応できる人材の育成は、重要な課題であり、中長期的な対策を講じることが急務となっています。

(2) 東大和市人材育成基本方針改定の趣旨

基本方針（第1期）は、長期的かつ総合的な視点で、市の財産である職員の意欲を高め、職員の意識改革や能力開発を効率的・効果的に推進するために策定されました。

この基本方針（第1期）の取組事項として「東大和市職員接遇マニュアル」を平成21年4月に作成するとともに、「東大和市人材育成実行プラン」を平成25年1月に策定しました。また、「人事評価制度」を3年間の試行後、平成25年4月から導入しました。

これ以外にも、基本方針（第1期）で掲げた各取組事項については、各課で着実に取り組んでおり、その結果、全課による取組事項9項目のうち、実施済みの課の割合が9割以上となるものが6項目ありました。職員課の取組事項においても、全26項目のうち22項目が実施されています（一部、企画課の取組を含む。資料編21頁参照）。

しかし、東大和市を取り巻く環境や、職員の年齢構成及び再任用職員の導入等による組織的な変化から、基本方針（第1期）策定の際には見受けられなかった、新たな人材育成上の課題も散見されるようになりました。

そこで、現在における職員の意識についてのアンケート調査を平成26年7月に実

施し、これを踏まえて、人材育成基本方針策定委員会を立ち上げ、5回にわたって基本方針（第1期）の見直しにかかる議論を重ねました。

その結果、これまでの基本方針（第1期）における成果を引き継ぎながら、なお目指すべき職員像の方向性は継承し、変革期にある東大和市の新たな課題に対応できる人材を、着実かつ計画的に育成していくために策定したのが東大和市人材育成基本方針（第2期）（以下「基本方針（第2期）」という。）となります。

なお、市の総合計画における基本方針（第2期）の位置づけは、以下のとおりです。



2 職員アンケート集計結果からみた職員の傾向

基本方針（第1期）を見直すに当たり、職員の意識、能力等に対する考え方の変化等を把握するため、すべての職員を対象に、平成26年7月に「人材育成基本方針改定に伴う職員アンケート」（以下【26年度版】という。）を実施しました。

このアンケートの集計結果と、平成19年度に実施した「東大和市人材育成基本方針策定に伴う職員アンケート」（以下【19年度版】という。）の回答集計結果を比較することで、仕事に対する考え方や職員に求められる能力等に対する変化がわかるとともに下記のような傾向等が明らかになりました。

- 20代職員の増加（【19年度版】11%⇒【26年度版】21%）及び50代職員の減少（【19年度版】37%⇒【26年度版】27%）が顕著となっています。
- 【26年度版】では、現職層における経験年数が5年未満の職員は58%（事務職に限ると66%）となっており、効率良く知識や経験の継承を行うことが急務と言えます。
- 【26年度版】では、仕事にやりがいを感じている職員は79%、【19年度版】では74%。その主な理由としては、仕事を通じて成長が実感できること、適正や経験をいかせること、市民の役に立っているという実感が得られること、を挙げており、これは両年度版共に同様の傾向です。
- ある程度の年齢に達すると、やりがいを感じなくなる職員が増加しており、両年度版共に同様の傾向です。

- 将来どのような仕事をしたいかに対しては、特定の分野や職務に熟達してその能力を発揮したいと考えている職員と、仕事の内容そのものよりも働きやすい職場環境の中で働きたいと考えている職員が多数を占めており、これは両年度版共に同様の傾向です。
- 職員全体の仕事に対するイメージは、こつこつとまじめであると感じている職員が多数を占めているが、前例踏襲で変化を好まないこと、縦割り意識が強いこと、長期的な判断が苦手であること等のネガティブなイメージも強く、両年度版共に同様の傾向です。
- 今後、職員に求められる能力としては、課題発見能力、リスクマネジメント能力、情報収集・活用能力、組織的な問題解決能力を挙げる職員が多数を占めています。
- 能力開発の効果的な方法としては、外部の研修機関の研修を受けること、新聞・書籍等による自己啓発、上司や先輩から職場内で仕事を通じた研修を受けることを挙げる職員が【19年度版】と同様に多数いましたが、他自治体・機関への派遣を受けることを挙げる職員が、【19年度版】よりも6ポイント増加していました。
- 今の職以上に昇任したくない、と思う職員は、【26年度版】は42%、【19年度版】は48%と、6ポイント減少しました。
- 今の職以上に昇任したくない職員は、その主な理由として、自分の能力に対する不安を挙げている職員が大多数であり、この傾向は両年度版共に同様です。ただし、【19年度版】では割合の高かった、上位の職に魅力を感じないことを理由に挙げている職員の割合は減少しています。
- 職場における女性と男性の職務分担については、仕事量や仕事内容が均等に割り振られていると感じている職員が多く、また、職場の環境についても、職員同士が協力し合って仕事を行っている、上司や同僚と相談しやすい雰囲気であると感じている職員が多くいます。これは両年度版共に同様の傾向です。
- 職員を育成する効果的な施策として、自己啓発の支援、職場外研修の充実、短期ジョブローテーションの実施を挙げている職員が目立ちました。
- 「東大和市人材育成実行プラン」（平成25年1月策定）の施策について、短期ジョブローテーション、キャリアデザイン、メンター制度についての有効性については、いずれも有効と感じている職員が多数を占めましたが、有効とは思えないという職員も一定数いました。また、人材育成の最も中心的な役割を担うべきは、先輩の主任・主事及び直属の係長を挙げる職員が多数いました。

3 目指すべき職員像

「人材育成基本方針改定に伴う職員アンケート」の集計結果等から明らかになった職員の傾向を踏まえて、「目指すべき職員像」について人材育成基本方針策定委員会において議論しました。

その結果、基本方針（第1期）で掲げた「目指すべき職員像」については、現時点では達成の過程途上にあることから、引き続き方向性は変えずに、その要旨を集約させて、熱意と使命感を継続させることの大切さを掲げたものとししました。人材育成の目標となる「目指すべき職員像」を職員一人ひとりが、しっかりと理解し、積極的に自己の改革に取り組む必要があるものとされました。そして、これまで以上に職員一人ひとりが主体的に意識改革と能力開発を進めていく必要があるものとして、次のような目指すべき職員像を定めました。

《目指すべき職員像》

熱意と使命感を持ち、市民とともに、東大和の明日を拓く職員

組織の一員として

「全体の奉仕者としての使命感を持ち、チャレンジ精神とチーム力をもって仕事にあたる職員」を目指します。

- ・公務員として、法令を遵守し、高い倫理観を持って、公平・公正に職務に取り組みます。
- ・業務に必要な知識を常に備え、情熱を絶やすことなく、自ら学び、自ら考え、自ら行動して、自己研鑽を続けます。
- ・職員間のチームワークと各分野との広い連携により、組織力の向上に貢献します。
- ・上司、部下、同僚等、お互いの能力を最大限に引き出し合える職場環境をつくりまします。

市民に対しては

「市民から信頼され、市民とともに考え、よりよいまちづくりを、市民と協働で進める職員」を目指します。

- ・常に、市民の立場に立って、親切、丁寧で迅速な行政サービスを提供します。
- ・積極的に情報を発信し、コミュニケーション能力を高め、日頃より市民との協働に取り組みます。

行政運営に対しては

「様々な行政課題に対し、展望と広い視野をもって、的確に対応する職員」を目指します。

- ・行政が直面する課題を迅速にとらえ、仕事の目的を明確にし、効率的・効果的に対応します。
- ・自ら課題を発見し解決する能力、総合的な企画立案能力、リスクマネジメント能力を高め、積極的かつ柔軟に対応します。

4 職員に求められる意識及び能力

「目指すべき職員像」を目標として人材を育成していくためには、具体的に求められる意識や能力を明らかにする必要があります。職員に求められる意識や能力は、担当業務の内容や職層によって異なりますが、これらを明確に示すことで、個々の職員が自らの意識や能力の向上に向けて、自己の改革に取り組むことができます。

このため、【26年度版】職員アンケートの結果から明らかになった職員の傾向を踏まえ、職員として備える必要がある意識や能力を改めました。

(1) 職員として基礎的に求められる意識及び能力

市民から信頼され、市民が満足する行政サービスを提供するためには、職員として必要な意識や能力をバランス良く備え、常に向上させるよう努力することが大切です。

ここに掲げる意識や能力は、職員として本来的かつ基礎的に求められる意識や能力であり、すべての職員が共通して備える必要があります。

意 識	《倫理観・使命感》	全体の奉仕者としての自覚を持ち、法令や規範等を遵守し、責任をもって職務を遂行する意識
	《向上心》	情熱を絶やさず、自己研鑽を継続して、自分の能力や知識を高める意識
	《チャレンジ精神》	複雑多様化する課題の解決に向けて、積極的に立ち向かう意識
	《市民協働意識》	市民ニーズの把握を日頃から心がけ、市民参加や市民との連携を積極的に支援し、市民とともに問題解決に取り組む意識
	《スピード意識》	<ul style="list-style-type: none"> 行政サービスを迅速に提供する意識 複雑多様化する課題に、市民の期待に応え迅速に対応する意識
	《コスト意識》	市民ニーズを把握しながら、事業の目的や効果を考え、効率的・効果的に職務を遂行する意識
	《協調性》	上司、部下、同僚等、お互いの能力を引き出しあえるような、働きやすい職場環境の整備を常に考え、他の職員と協力して職務を遂行する意識
能 力	《職務遂行能力》	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の目的に対する課題をとらえ、解決に向けた取組を計画的に実行する能力 担当業務を正確かつ迅速に処理する能力
	《接遇能力》	市民の立場に立ち、親切、丁寧な姿勢で行政サービスを提供する能力
	《課題発見・解決能力》	慣習や前例にとらわれず、常に問題意識を持って業務にあたり、課題を発見した際に、職務の進め方の改善・工夫や新しい方法を考案する能力
	《コミュニケーション能力》	企画の内容や自分の考えを相手にわかりやすく的確に伝え、市民や職員と良好な関係を保ちつつ、交渉や折衝等の調整を行う能力

	《情報収集・発信能力》	<ul style="list-style-type: none"> ・職務に必要な情報を的確に収集・分析・共有する能力 ・OA機器などを活用して効果的に行政サービスの提供及び積極的な情報発信を行う能力
	《リスクマネジメント能力》	行政の危機要因を察知し、これらに対応するため、的確に判断し、行動する能力
	《人材育成能力》	組織全体のレベルアップのため、OJT を効果的に進めて指導・育成を行い、自ら仕事への意欲を高め、他の職員へも影響を与える能力

(2) 職層ごとに求められる能力

係長職、課長職及び部長職には、職員として本来的かつ基礎的に求められる意識や能力に加え、さらに職層ごとに求められる能力を兼ね備える必要があります。

さらに、下位の職層にいる職員は、上位の職層の職員に求められる能力を自己啓発の目標として意識し、それらを身に付けるよう常に自己研鑽に励む必要があります。

係長職	《リーダーシップ能力》	組織を効率的に運営していくため、必要な情報や意識を係内で共有して、職場の目標や課題に対し、チーム力をもって正確かつ迅速に解決する能力
	《業務進行管理能力》	常に業務を改善する視点を持ち、組織目標の達成に向け、業務の進行を管理する能力
課長職	《政策立案能力》	課題を発見し、有効な政策、事業等を企画、立案する能力
	《目標管理能力》	組織目標を定め、それに向かって所属職員の能力を引き出すとともに、事務事業を計画的・効率的に管理運営する能力
	《組織管理能力》	働きやすい職場環境を整備し、適正に事務を分担して組織を管理する能力
	《業務調整能力》	課全体の業務を把握し、事業の計画的な遂行のため、各分野との連携・調整を行う能力
部長職	《政策決定能力》	総合的、長期的な視点に立って、組織目標や政策方針を決定する能力
	《行政経営能力》	組織目標や政策方針に基づき、経営的な視点で政策を実現する能力
	《政策調整能力》	政策を実現するために、関係者と調整し、合意形成を図る能力

《職員に求められる意識及び能力のイメージ図》

《特に求められる能力》 政策決定能力、行政経営能力、政策調整能力	部長職
《特に求められる能力》 政策立案能力、目標管理能力、組織管理能力、業務調整能力	課長職
《特に求められる能力》 リーダーシップ能力、業務進行管理能力	係長職
《基礎的に求められる能力》 職務遂行能力、接遇能力、課題発見・解決能力、コミュニケーション能力、 情報収集・発信能力、リスクマネジメント能力、人材育成能力 《基礎的に求められる意識》 倫理観・使命感、向上心、チャレンジ精神、市民協働意識、スピード意識、 コスト意識、協調性	主任・主事

※上位の職層の職員は、下位の能力については、備わっているというイメージです。

(3) 東大和市職員コンピテンシーモデル

コンピテンシーとは「あるべき理想形の行動特性」です。

すなわち、東大和市職員コンピテンシーモデル（以下「コンピテンシーモデル」という。）とは、東大和市職員としてあるべき職員像を実現するために求められる、具体的な行動特性を意味します。

コンピテンシーモデルでは、職員として基礎的に求められる意識及び能力並びに職層ごとに求められる能力を項目立て、それぞれに「基礎段階／自立した職員行動」、「発展段階／職員の見本となる行動」について、具体的に示しました。また、参考として、あってはならない行動特性「気づいていない・努力不足」の観点を設けました。

18頁よりチェック表を掲載いたしますので、適宜、行動を省みる際に活用してください。

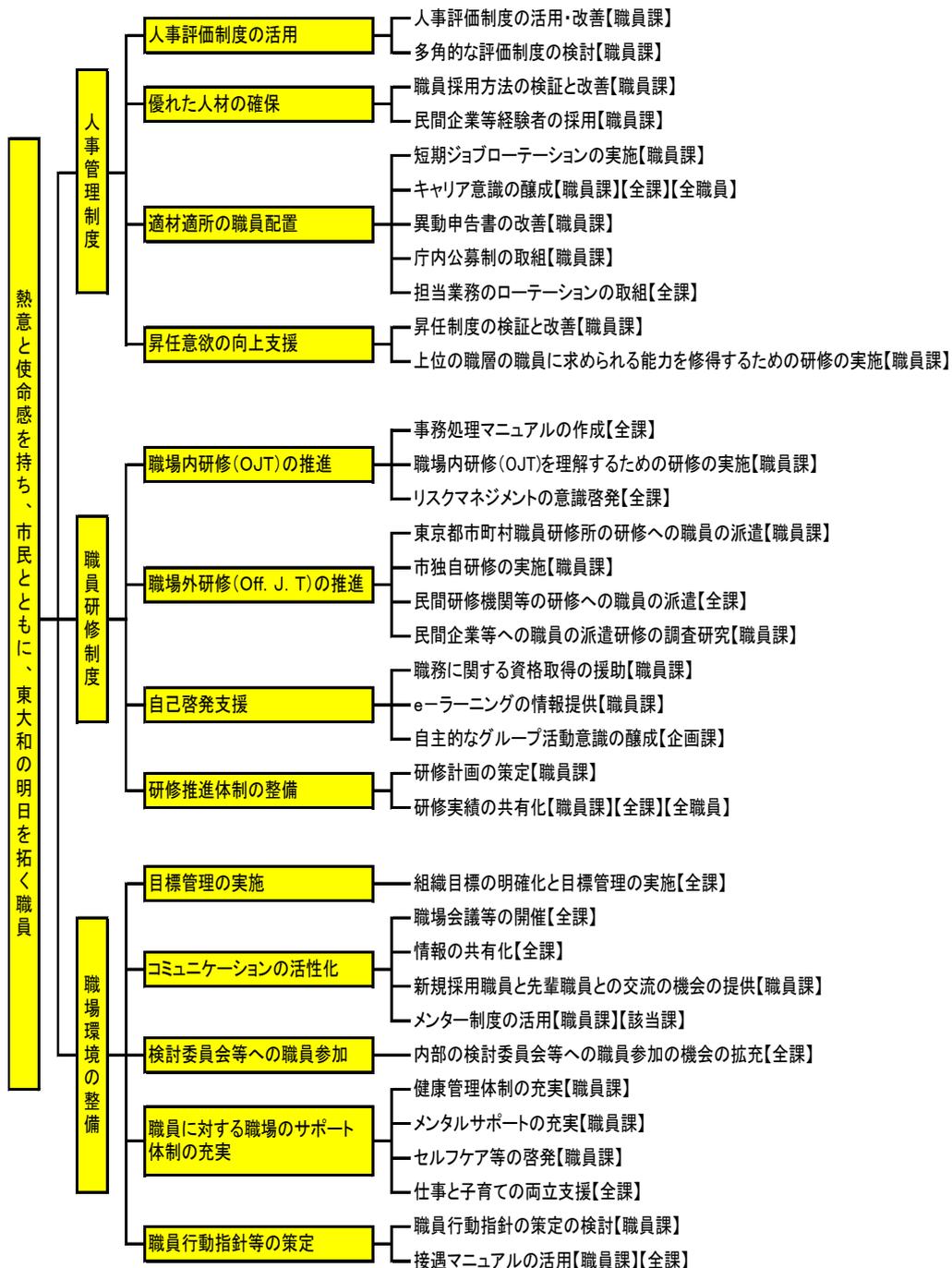


5 人材育成を推進するための施策

職員の意識改革や能力開発の基本は、職員自身の意欲と主体性ですが、「目指すべき職員像」に向けて、職員に求められる意識改革や能力開発を効率的かつ効果的に推進していく必要があります。

このため、人材育成の推進にあたっては、意欲ある人材の育成を目指した「人事管理制度」、職務上必要となる知識や能力を修得する手法としての「職員研修制度」、人材を活かす土台となる「職場環境の整備」といった施策を効果的に連動させ、これらの相乗効果で職員の意識や能力を高めていきます。

人材育成推進の施策【体系図】



(1) 職員の意欲を高める人事管理制度の充実

組織の活性化や行政運営の効率化を推進するためには、職員一人ひとりが組織目標の実現に向けて、能力を最大限に発揮し、働きがいや使命感を持って職務を遂行することが重要です。

職員が常に職務に対するチャレンジ精神を持ち、意欲を高められるように、人事管理制度の充実を図ります。

① 人事評価制度の活用

職員の職務に対する評価を適切に行うことは、職員の意欲や能力の向上に大きな役割を果たします。また、評価の結果は、職員の能力開発の動機付けに活用することができ、昇給・昇任に反映させることで、より一層の職員の意欲や能力の向上が期待できます。

このため、職員一人ひとりの目標を明確にし、仕事の実績や能力を公平かつ客観的に評価し、職員の信頼が得られるように人事評価制度を運用します。

取組事項	取組内容
人事評価制度の活用・改善 【職員課】	PDCAサイクルに基づく目標管理等による人事評価制度を活用・改善し、職員の意欲を向上させ、能力を最大限に発揮させるよう努めます。
多角的な評価制度の検討 【職員課】	部下が上司に対して行う評価、あるいは同職位同士で行う評価など様々な方位から行う評価は、上司に気づきの機会を与え、上司自らの意識改革や自己啓発に寄与します。そこで、多角的な評価制度の導入について検討します。

② 優れた人材の確保

職員の採用と人材育成は密接に関係し、人材育成を効率的かつ効果的に推進するためには、採用段階から優れた資質の人材を確保することが必要になります。

今後の職員の採用にあたっては、将来の行政運営を見据えた年齢構成を考慮するとともに、複雑多様化する市民ニーズに対して柔軟に対応できる、優れた人材を計画的に確保することに努めます。

取組事項	取組内容
職員採用方法の検証と改善 【職員課】	職員採用については、人材を広く求めるために募集案内を作成し、応募時にエントリーシートの提出を求め、一次試験を一般教養試験としました。また、集団面接やグループワーク試験の実施により人物本位の採用を目指しております。これにより採用された職員の、入職後の意欲や姿勢、能力において、期待した成果が挙げられているか検証し、採用方法の改善に活かし、優秀な人材の確保に取り組みます。
民間企業等経験者の採用 【職員課】	高い専門性や即戦力を必要とする分野の職務については、民間企業等経験者を採用することで、採用後の人材育成に係る費用や時間の負担を軽減することができます。このため、高い専門性や即戦力を必要とする分野の職務においては、民間企業等経験者の採用に努めます。

③ 適材適所の職員配置

職員の配置管理は、人事管理の一環として職員が持つ能力を活用するためのものですが、職員にとっては、配置された職場での経験が重要な能力開発の機会となります。

職員は、配属先で自らの持てる能力を最大限に発揮することで、自らの適性や潜在的な能力を自覚し、自らの将来的なキャリアデザインを描きます。

このような個々のキャリアデザインを活かした自己主導型の人事制度による適材適所の職員配置に努めます。

終了

取組事項	取組内容
短期ジョブローテーションの実施 【職員課】	入職から30代前半までの能力育成期に、一職場につき3～4年の配属で3カ所の異動を経験します。窓口部門を中心に幅広い分野において経験を積み、自らの適性や潜在能力を認識できるよう努めます。
キャリア意識の醸成 【職員課】 【全課】 【全職員】	自らのキャリアを意識し、経験や自己研鑽を積み重ねることの重要性、キャリアデザインを描くことの必要性について、研修の実施や、面談等によりキャリア意識の醸成を図ります。
異動申告書の改善 【職員課】	職員のキャリアデザインを、より反映できるように適宜、異動申告書を見直し、自己主導型の人事異動に努めます。
庁内公募制の取組 【職員課】	職員の主体的なキャリアデザインに資するために、職員自ら培ってきた知識や能力を発揮し、意欲の向上を促せるよう庁内公募の機会を提供します。 公募対象については、速やかに公開するよう努めます。
担当業務のローテーションの取組 【全課】	担当業務を交代して、様々な業務を経験することは、幅広い知識や能力を習得することに有効であることから、職場内における計画的な担当業務のローテーションに取り組みます。

④ 昇任意欲の向上支援

効率的かつ効果的な行政運営を行うためには、組織内のリーダーとなる部長職、課長職、係長職が重要な役割を担うものであり、それぞれの職層の職員が自覚と責任を持って職務を遂行することは、組織目標の達成や組織の活性化に大きく寄与します。

このような中で、職員は、自らが次の時代を担う職員であることを自覚し、常に向上心や昇任意欲をもって職務を遂行する必要があります。一方では、上位の職層の職務に対する自身の能力の不安から、昇任することをためらう職員もおります。

そこで、昇任に向かう意欲向上を支援し、上位の職層に対する不安の軽減に努めます。

取組事項	取組内容
昇任制度の検証と改善 【職員課】	人物や日常の仕事での評価を重視し、職層ごとに求められる知識や能力を総合的に備えている人材を登用できるよう、選考方法等を適宜検証し、改善します。
上位の職層の職員に求められる能力を修得するための研修の実施 【職員課】	上位の職層の職務に対する不安を解消し、上位の職層の職員の立場に立った大局的な見地で職務を遂行することができるよう、上位の職層の職員に求められる能力を修得するための研修を実施します。

(2) 時代の変化に対応した計画的かつ効果的な職員研修制度の充実

研修には、職場において日常業務を通じて行われる「職場内研修 (OJT : On the Job Training)」、専門的な知識や技能を得るために職場を離れて行う「職場外研修 (Off. J.T : Off the Job Training)」、職員が自らの意志で学ぶことを支援する「自己啓発支援」の3つの柱があります。

このため、職員の意識改革や能力開発を計画的かつ効果的に推進することができるよう、これら3つの柱の特性を活かしながら、時代の変化に対応した職員研修制度の充実を図ります。

① 職場内研修 (OJT) の推進

職場内研修 (OJT) とは、職場の上司や先輩職員が職場内で仕事をしながら部下や後輩職員を指導、育成するものです。特別な経費等を必要とせず、職員一人ひとりの能力に応じて、きめ細かな指導ができるメリットがあります。

このため、職場の上司や先輩職員の意識を高め、上司から部下、先輩から後輩への指導・育成が計画的かつ継続的に行われるよう職場内研修 (OJT) を推進します。

取組事項	取組内容
事務処理マニュアルの作成 【全課】	職場内において、担当業務を速やかに修得させ、事務処理を正確に行うためには、部下や後輩の指導の基準となる事務処理マニュアルがあると効果的です。このため、各担当業務における事務処理マニュアルの作成に努めます。
職場内研修 (OJT) を理解するための研修の実施 【職員課】	職場内研修 (OJT) を計画的かつ継続的に行うことは、職員の意識や能力の向上に必要不可欠であるため、職場内研修 (OJT) を理解するための研修を実施します。
リスクマネジメントの意識啓発 【全課】	業務に潜むリスクについて、ミーティングや資料の回覧等により、情報の共有や意見交換を行い、予防の対策又は発生時の初動について、日頃から意識啓発を行います。 各課あるいは各係単位で危機発生時のシミュレーションを行い、万が一に備えます。

② 職場外研修（O f f . J . T）の推進

職場外研修（O f f . J . T）は集合研修ともいわれ、本来の職場を離れて、職務上必要な知識や能力を集中的に修得するのに有効な手法です。他の職場や他の自治体の職員と合同で研修を受講するため、研修参加者同士が互いに刺激し合い、意識や能力を高めることができます。

このため、共同研修機関である東京都市町村職員研修所が実施する研修を基本として、職層や職種に応じた様々な研修に職員を派遣するなど、職場外研修（O f f . J . T）を推進します。

取組事項	取組内容
東京都市町村職員研修所の研修への職員の派遣 【職員課】	東京都市町村職員研修所では、時代に即した内容の研修を、体系的かつ計画的に実施していることから、積極的に東京都市町村職員研修所の研修に職員を派遣します。 特に基礎的な法律知識の修得については、受講対象者を速やかに派遣するよう計画します。
市独自研修の実施 【職員課】	職員に求められる意識や能力のうち、東京都市町村職員研修所の研修を補完する必要があるものや、市の行政課題に対応し重点的に向上させる必要があるものについては、計画的に市独自研修を実施します。
民間研修機関等の研修への職員の派遣 【全課】	東京都市町村職員研修所の研修や市独自研修では修得することが困難な専門的な知識や能力については、必要に応じて民間研修機関等の研修に職員を派遣します。
民間企業等への職員の派遣研修の調査研究 【職員課】	民間企業等では、限られた人材を有効に活用するため、様々な取組みで人材を育成しており、これらの人材育成の手法が、職員の能力開発に有効である場合には、民間企業等へ職員を派遣することも必要です。このため、民間企業等への職員の派遣研修について、調査研究します。

③ 自己啓発支援

自己啓発は、職員が職務を遂行する上で必要となる知識や能力を理解し、自らの意志により学習して知識や能力を高めていくものですが、職員自身に自己を向上させようとする意志がなければ、十分な効果は期待できません。

このため、自己啓発意欲を喚起するための支援を行います。

取組事項	取組内容
職務に関連する資格取得の援助 【職員課】	職員が職務に関連する資格を取得することは、職務を遂行する上での意欲の向上及びキャリアデザインの形成につながるため、職務に関連する資格取得の援助を行います。
eラーニングの情報提供 【職員課】	場所や時間を問わずに、職員一人ひとりが、自らの知識や能力、学習の進行状況に合わせて学習することができるeラーニングの情報提供に努めます。

<p>自主的なグループ活動意識の醸成 【企画課】</p>	<p>企画課では、平成24年度から公募による職員の「自主研究グループ」制度を導入し、職員の自主的な研究活動を推進してきました。</p> <p>この制度が職員の意識改革や能力開発に一定の成果を上げてきたことから、今後も、職員の意識改革や能力開発に役立つ自主的なグループ活動が活発に行われるよう、意識の醸成に努めます。</p>
----------------------------------	---

④ 研修推進体制の整備

「目指すべき職員像」に向け、職員の意識や能力を効率的かつ効果的に向上させるためには、実施する研修の効果を最大限に活かす取組が必要です。

このため、一つの研修から、できる限り大きな効果や成果が得られるよう、計画的に研修を実施するなど、研修推進体制を整備します。

取組事項	取組内容
<p>研修計画の策定 【職員課】</p>	<p>職員研修基本方針に基づき、東京都市町村職員研修所の研修、市独自研修、民間研修機関等の研修などを効果的に組み合わせた研修計画を策定します。</p>
<p>研修実績の共有化 【職員課】 【全課】 【全職員】</p>	<p>研修は、受講の人数や機会に限りがあり、必ずしも希望のとおり、すべての職員が受講できるとは限りません。そこで、研修実績の共有化を図るため、受講した研修内容が職員全体で共有すべき内容であった場合には、グループウェアの活用等により、研修内容の共有化を図ります。</p> <p>また、職務に関連する専門研修については、研修報告書やテキストの回覧、職場内の打合せなどを活用し、研修実績の共有化を図ります。</p>

(3) 能力を最大限引き出しあえる職場環境の整備

人材育成を推進するためには、「人事管理制度」や「職員研修制度」の充実を図るだけでなく、その土台となる「職場環境の整備」が欠かせません。

職場は、業務を執り行う場であるため、職員は自己研鑽を継続させて知識や能力を高め、自らを律し成長していく場となります。私たちは、職場で起こるあらゆる場面を人材育成の機会として捉え、有効に活用する意識を持って職務に専念しなければなりません。また、職場の雰囲気は職員の仕事に対する意欲に大きく影響を及ぼします。

このため、上司と部下、職員同士が情報の共有化を図り、協力し合って職務を遂行できるよう、お互いの能力を最大限に引き出しあえる職場環境を整えます。

① 目標管理の実施

職員が意欲を持って職務を遂行するためには、課や係の方向性を示す明確な組織目標が必要であり、この組織目標は、職員一人ひとりが個人目標を設定する際の指標になります。

このため、全職員が組織目標に沿って個人目標を設定し、その達成に向け努力することができるよう組織目標を明確に示すとともに、PDCAサイクルを踏まえた目標管理を行います。

取組事項	取組内容
組織目標の明確化と目標管理の実施 【全課】	管理職は、市の方針や計画に基づく組織目標を職員に対して明確に示し、PDCAサイクルを踏まえた目標管理を行います。 また、職員一人ひとりは、組織目標を踏まえた個人目標を立て、職務に取り組みます。

② コミュニケーションの活性化

組織内でのコミュニケーション不足は、円滑な組織運営に支障を来たすばかりか、職員のストレスを高め、仕事に対する意欲の低下につながります。

また、組織内で起こった問題や課題を速やかに解決する上でも大きな妨げとなります。

このため、職員同士が自由な意見交換や気軽な相談ができるよう、コミュニケーションの活性化を図ります。

取組事項	取組内容
職場会議等の開催 【全課】	組織目標の確認、事務の改善、課題の解決等のため、積極的に職場会議等を開催します。
情報の共有化 【全課】	組織内の情報は、職場の職員が共通して理解する必要があります。上司は、積極的に管理下の職員に情報を伝え、また、職員は上司や同僚に報告、連絡、相談を確実にし、職務に必要な知識、課題等の情報の共有化を図ります。
新規採用職員と先輩職員との交流の機会の提供 【職員課】	先輩職員が積極的に新規採用職員と交流し、新規採用職員の職務上の問題などについて相談に乗り助言をすることは、新規採用職員にとって、仕事をしていく上での安心感や意欲の向上につながります。このため、新規採用職員と先輩職員が、気軽に交流できるよう、交流の機会を提供します。
メンター制度の活用 【職員課】 【該当課】	メンター制度を活用して、新規採用職員の育成及び指導者となる先輩職員の成長を図ります。制度の形骸化やメンターへの過度な負担増とならないような制度運営を図ります。 また、メンター、メンター指導者及び責任者への説明会等を随時開催し、円滑な運営に努めます。

終了

③ 検討委員会等への職員参加

担当課だけでは対応しきれない組織を越えた行政課題に対しては、現在も検討委員会等を設置し、解決に向けた検討等を行っています。

これらの検討委員会等に職員が参加し、課題の解決に向けて議論をすることは、問題解決能力やコミュニケーション能力の向上につながります。

このため、人材育成の視点から、内部の検討委員会等に職員が積極的に参加できるよう、機会の拡充に努めます。

取組事項	取組内容
内部の検討委員会等への職員参加の機会の拡充 【全課】	内部の検討委員会等には、公募方式による委員の枠を設けるなど、職員参加の機会の拡充に努めます。

④ 職員に対する職場のサポート体制の充実

職員は、職務の高度化、複雑化などにより、日々の職務を遂行していく中で、様々な困難に直面し、また、大きなストレスを感じることも少なくありません。このような状況の中で、職員が心身ともに健康で、明るく仕事ができることは、職員にとっても組織にとっても重要なことです。

また、職員が家庭や地域の中でいきいきと暮らしていけることは、仕事への活力につながります。

このため、職員の心身の健康を増進し、地域の活動に参加を促すなど、職員に対するサポート体制の充実を図ります。

取組事項	取組内容
健康管理体制の充実 【職員課】	職員の健康管理の基本となる定期健康診断の受診やストレスチェックを徹底します。また、産業医の職員健康相談の機会を増やし、健康管理体制の充実を図ります。
メンタルサポートの充実 【職員課】	仕事による精神的な負担を、個人で抱えてしまう傾向があります。繁忙期の職場では、上司や先輩職員に相談することもためられがちです。 このため、プライバシーに配慮した上で、職員が抱える精神的な負担や悩みを気軽に相談することができる相談支援体制を継続します。 また、ラインケアに関する研修の実施やメンタルケアにかかる啓発活動を実施し、メンタルサポートの充実を図ります。 ※ラインケア…職場のメンタルヘルスにおいて、上司が部下のメンタルケアについて、個別の指導・相談や職場の環境改善等により行う取組
セルフケア等の啓発 【職員課】	窓口の苦情対応等への不安から、常時、緊張状態が続き、メンタル面へ重い負荷が継続的にかかっている職員が、ストレス解消や耐性能力向上等により、心の健康を保つ方法を修得するための研修等を実施します。
仕事と子育ての両立支援 【全課】	職員の仕事と子育ての両立については、「東大和市特定事業主行動計画」に基づき、積極的な支援に取り組みます。

⑤ 職員行動指針等の策定

職員は、自らの言動が市民に与える影響を自覚して職務を遂行する必要があります。一人の職員の不適切な言動が、個人の問題に止まらず、職員全体の問題に波及し、市に対する市民からの信頼を著しく損なうことにつながります。

このため、職員が職務を遂行するにあたっての具体的な行動の指針を定めた、職員行動指針等の作成について検討します。

取組事項	取組内容
職員行動指針の策定の検討 【職員課】	職員は、法令、条例等の遵守はもとより、高い倫理観を持って市民の期待にこたえる必要があることから、コンピテンシーモデルとの連動を視野に入れて、公務員として守るべき職員行動指針の作成について検討します。
接遇マニュアルの活用 【職員課】 【全課】	すべての職員が市民の立場に立ち、統一的な意識を持って、接遇ができるよう、平成21年4月に「東大和市職員接遇マニュアル」を作成しました。 職員一人ひとりが、親切、丁寧な姿勢で電話や窓口の対応ができるように、この「接遇マニュアル」の活用を図ります。

6 東大和市人材育成実行プランとの連動

平成25年1月に策定した東大和市人材育成実行プランは、次代を担う職員を育成する仕組みづくりを企図し、基本方針（第1期）を上位計画として策定されたものです。

基本方針（第2期）が、基本方針（第1期）を継承するものであることから、基本方針（第2期）を実行プランの上位計画と位置づけ、基本方針（第2期）と連動し、補完する個別計画として、各取組項目を実施します。

7 人材育成推進体制の整備

人材育成を効率的かつ効果的に推進するためには、職員、管理職及び職員課が相互に連携を図り、三者が一体となって人材育成のための施策に取り組む必要があることから、各々の役割を明確にします。

(1) 職員の役割

職員は、公務員としての自覚や責任感を持ち、足りない意識や能力を認識し、「目指すべき職員像」に向けて継続的に自己研鑽に励むことが重要になります。

また、職員は、自己の健康管理に努めるとともに、組織の構成員として自覚を持ち、組織目標の実現に向け、互いに協力し合い、積極的に職務を遂行しなければなりません。さらに、職員は、他の職員の意欲や向上心を高めるための働きかけを積極的に行い、職員同士が互いに切磋琢磨するように努めなければなりません。

(2) 管理職の役割

管理職は、職場における人材育成の責任者であることを自覚し、職務上のあらゆる機会を捉えて職員の指導や育成に努め、職員に均等な能力開発の機会を与えるように配慮して、職員の意欲向上や能力の発揮に最大限の支援を行います。

特に所属長は、組織目標を明確にして職務を遂行するとともに、課内の職員の適正な事務分担を行い、職員とのコミュニケーションを図りながら職員が働きやすい職場環境の整備に積極的に取り組む必要があります。

さらに、管理職の意識や行動は、職員の意欲や職場の雰囲気大きく影響を与えることを理解し、自らが率先して職員の模範となるよう自己の意識改革や能力開発を行うとともに、働きやすい職場の環境づくりに取り組まなければなりません。

(3) 職員課の役割

職員課は、人材育成を効率的かつ効果的に推進していくため、この基本方針に定められた取組事項の実施や検討等について中心的な役割を果たすものです。

また、職員課は、各職場における取組事項について、管理・監督者と連携を図り、実施に向けた支援を精力的に行わなければなりません。さらに、この基本方針に定められた取組事項については、定期的に進捗状況を確認し、各職場の実態を把握して進行管理をするとともに、職場のニーズや時代に即した効果的な人材育成のあり方について研究するよう努めなければなりません。



8 東大和市職員コンピテンシーモデル チェック表(平成27年4月版)

				気づいていない、努力不足		基礎段階／自立した職員行動		発展段階／職員の見本となる行動	
職員として基礎的に求められる意識及び能力	意識	倫理観・使命感	全体の奉仕者としての自覚を持ち、法令や規範等を遵守し、責任をもって職務を遂行する意識	<ul style="list-style-type: none"> 業務を指示通りに行い、効果や意味、根拠を考えず、自らの責任を自覚しない。 出来ない理由ばかり考えて、職務を放棄しようとする。 問題が未解決でも自己裁量内で対応を留め、組織的に取り組もうとしない。 公私にわたり、公務員倫理に反する、あるいは疑わしき行動をとる。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 自分の役割を認識し、常にベストを求め、妥協せずに責任をもって業務に取り組んでいる。 課題、問題、苦情等の突発的な事態について、先送りや人任せにしないで責任をもって対応する。 常に東大和市の職員であることを意識し、品位を貶めるような行動をしない。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 困難業務に進んであたり、責任をもってやりとげる。 担当する業務の根拠となる法令・提言・ガイドライン等に精通している。 どんな些細な仕事でも自分が行った処理・指示・決定について責任を持ち、終了・完遂・解決まで関わって行動する。 	
		向上心	情熱を絶やさず、自己研鑽を継続して、自分の能力や知識を高める意識	<ul style="list-style-type: none"> 現状に安穏とし、手近な情報と前例に頼った仕事をする。 自分の苦手とする分野には関わらないよう行動する。 組織に貢献できる情報や能力を持っていても提供しようとしていない。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 疑問に感じたことは、上司や先輩職員に尋ね、疑問を残さない。 不得手な業務に関しては、なぜ苦手なのかを自己分析し改善することで、苦手意識を取り除くよう努める。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 例規や解説書等の資料を自発的に調べ、知識を広げる。 同僚や上司に聞く前に、自ら内容や根拠を調べる。 近隣市の動向、法改正の内容等の情報を自発的に収集する。 	
		チャレンジ精神	複雑多様化する課題の解決に向けて、積極的に立ち向かう意識	<ul style="list-style-type: none"> 漫然と例年通りに業務を遂行している。 先進事例を知る機会があっても受け流し、参考としない。 長所を謙遜して抑え込み、積極的にアピールしない。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 未経験の業務や困難な業務にあっても、仕事の選り好みせず、自発的に引受けて果敢にチャレンジする。 定型業務以外の業務についても、関心をもって積極的に取り組む。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 課題や問題を先送りや人任せにせず、新規業務に取組む等、率先してチャレンジする。 課題や問題の解決のため、多忙であっても労を惜しまず、事務を進める。 現状を打破し、課題を解決し、新しい考え、仕組みを取り入れる努力をする。 	
		市民協働意識	市民ニーズの把握を日頃から心がけ、市民参加や市民との連携を積極的に支援し、市民とともに問題解決に取り組む意識	<ul style="list-style-type: none"> 市民ニーズに応えることを急ぐあまり、内部の意思統一が不十分なまま事業を進める。 日々変化する市民ニーズを把握しようとしていない。 意見・要望により業務量が増加することがとわかると、急に消極的な対応になる。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 市民等の希望を多く取り入れながら目標が達成できるよう、日頃から市民との対話・折衝の機会を設ける。 市民等から意見や要望が挙がった際は、よく話を聞き、その背景や事由を汲み取るよう努める。 適宜、通知やチラシ等で情報発信する際には、市民等が理解し、意見や希望を出しやすいように工夫する。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 日頃からの交流や情報交換を礎に、出来ること出来ないことを誠実に説明し、納得と信頼をもって事業を実現させている。 市民意見や要望の事情を調べ、その背景や反対意見の言い分等、正確な情報を踏まえたうえで職責上の判断を行う。 公開した情報がどのように受け取られても目をそらさず、根気よく真意を伝えて信頼関係を構築する。 	
		スピード意識	<ul style="list-style-type: none"> 行政サービスを迅速に提供する意識 複雑多様化する課題に、市民の期待に応え迅速に対応する意識 	<ul style="list-style-type: none"> 現状のサービス提供に無駄な手続きが無いかを再考しない。 業務手順が十分に修得されておらず、一連の対応が速やかでない。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 業務の見直し、工夫により、かかる時間の短縮をさせている。 優先順位を常に意識し、時間管理を怠らない。 手元で進めている業務が途中で、市民・顧客対応を優先させている。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 日常業務の流れについて、処理期間や手続き書類、ミスが発生し易い部分や経費等を客観的に見直し、改善の取組を忘れない。 業務のスピードアップを図るため、必要であれば、組織的な事務フロー改善に取り組む。 	
		コスト意識	市民ニーズを把握しながら、事業の目的や効果を考え、効率的・効果的に職務を遂行する意識	<ul style="list-style-type: none"> 複数の課題の緊急度を十分に比較せず、優先順位の誤った経費削減を計画している。 事業と市民ニーズとの関連や効果を検証せず、需要の低い事業を例年通り続けている。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 最小の経費で最大の効果があがるよう努めながら事業計画を立てている。 予算の執行を常に意識し、不足を生じさせない。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 収入を増やす方法を常に考え、可能なことから実行している。 慣習・慣例にとらわれず、地域の実情に合わせて縮小・削減できる事業があれば実行し、経費を縮小している。 	
		協調性	上司、部下、同僚等、お互いの能力を引き出しあえるような、働きやすい職場環境の整備を常に考え、他の職員と協力して職務を遂行する意識	<ul style="list-style-type: none"> 強い発言で周囲を強張らせ、誰も意見が言えない立場を形成し、それを利用する。 不要な噂話をたて、職場内のコミュニケーションに影響させる。 個人的な人間関係の良し悪しで仕事の仕方を変える。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> チーム行動を優先し、自己の業務を調整しつつ多忙な他の職員の仕事を自発的に手伝っている（その旨を声掛する）。 課内職員と行動をともにする姿勢で自発的に協力する。 人に対して苦手意識を持たず、誰とでも変わらず友好的に仕事を進める。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 係や課を越えて自発的に他部門と協力している。 人とのつながりを疎かにせず、その人物背景や個性から得られるものを具体的に仕事へ活かす関係を築く。 常に相手の事情や感情を慮って接し、短い対話でも無駄なく必要な相互理解を得ている。 	

				気づいていない、努力不足		基礎段階／自立した職員行動		発展段階／職員の見本となる行動	
職員として基礎的に求められる意識及び能力	能力	職務遂行能力	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の目的に対する課題をとらえ、解決に向けた取組を計画的に実行する能力 担当業務を正確かつ迅速に処理する能力 	<ul style="list-style-type: none"> 組織課題の達成に向けた計画や達成度を明示せず、曖昧に進行させる。 業務の進行中に困難や滞りが生じても、解決手段を模索しないまま士気を落とす。 設定期限か内容に見合うか検討せず、重要な判断を伴う業務を場当たりに進める。 	<input type="checkbox"/> 自己チェック欄	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務を円滑に処理するための十分な知識（法知識等）を有し、それを職務に発揮している。 担当業務の問合せに対して、同僚に頼らず完全に対応している。 段取り、スケジュール、優先度、進捗管理など担当業務に必要な事項を適切に判断する。 手際よく仕事をこなし、詰めやチェックも期限内に確実にを行い、仕事にミスがない。 	<input type="checkbox"/> 自己チェック欄	<ul style="list-style-type: none"> 担当者のレベルを超えた知識を（法知識等）を有し、それを効果的に業務に発揮している。 業務遂行に困難な状況下でも、目標の進捗状況を定期的に確認し、スケジュールリングを更新する。 業務フローでミスの多い箇所や忘れがちな穴場に意識を向け、間を置かず改善を試みる。 	
		接遇能力	市民の立場に立ち、親切、丁寧な姿勢で行政サービスを提供する能力	<ul style="list-style-type: none"> 苦情を恐れ、積極的には窓口や電話対応をしない。 相手の立場や雰囲気に対応が変わる。 気持ちの伴わない形だけの接遇になっている。 	<input type="checkbox"/> 自己チェック欄	<ul style="list-style-type: none"> 親切丁寧な接遇を行い、市民等から好感を持たれている。 市民対応を優先し、市民を待たせることなく窓口や電話に積極的に出ている。 相手に先んじて元気に挨拶し、申請や相談をしやすい雰囲気を作成する。 	<input type="checkbox"/> 自己チェック欄	<ul style="list-style-type: none"> 身なり、発言、所作等の模範となり、職場の品格を高めている。 相手との会話の中で、言葉に現われてこない態度や表情等からも真意をくみとり、的確な対応を行っている。 市民対応の際は遭遇マニュアルの基本をふまえ、相手の実情に合わせて振舞いに気を配る。 	
		課題発見・解決能力	慣習や前例にとらわれず、常に問題意識を持って業務にあたり、課題を発見した際に、職務の進め方の改善・工夫や新しい方法を考案する能力	<ul style="list-style-type: none"> 業務の無理や無駄等の課題に気付いても露見化するまで放置している。 行き詰まりや失敗から新たな改善点を見出す努力をしない。 業務に関する些細な疑問を記録したり調べたりすることがなく、漫然と受け流す。 	<input type="checkbox"/> 自己チェック欄	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務の課題を自発的に見出す問題意識を持ち、分析・整理をしたうえで、効果的な改善策を作り上げる。 「どうしましょうか」と指示をあおぐのではなく、「改善案についてこのように考えます」と自らの考えを示す。 従来の仕事を繰り返すだけでなく、手順等を工夫する等、柔軟な発想により業務改善を実行する。 	<input type="checkbox"/> 自己チェック欄	<ul style="list-style-type: none"> 効率や生産性、市民満足度を向上させる改善策を考えるにあたり、関連部署の業務についても学び、理解している。 現行の業務について成り立ちから把握しており、要望等により変更の必要が生じた際の対応が的確である。 常に問題意識をもって現状及び原因を様々な角度から検証して、課題を抽出している。 高い視点から課題を分析、整理し、同僚・部下・後輩に浸透させ、その解決のための役割を理解させている。 	
		コミュニケーション能力	企画の内容や自分の考えを相手にわかりやすく的確に伝え、市民や職員と良好な関係を保ちつつ、交渉や折衝等の調整を行う能力	<ul style="list-style-type: none"> 多数意見に迎合するばかりで他の考えへの広がりがない。 一時の印象だけで個人の人間性を決め付ける。 言いにくさかがあると職務遂行に必要なこともあることも口に出さない。 	<input type="checkbox"/> 自己チェック欄	<ul style="list-style-type: none"> 組織内の報・連・相をしっかりと行っている。 相手の意を汲みながら自分の考えをわかりやすく伝え、相手に理解・納得させている。 打合せや会議等で積極的に自分の考えを述べている。 他課との調整・連絡事項を、他課に赴いて精力的に行う。 	<input type="checkbox"/> 自己チェック欄	<ul style="list-style-type: none"> 苦情等困難な場面であっても安易に上司と交代せず粘り強く根拠を示し、説明する。 市民や事業の対象者・関係団体・現場関係者等と日頃から交流を重ねて信頼関係を築き、意見対立時も険悪にならない。 	
		情報収集・発信能力	<ul style="list-style-type: none"> 職務に必要な情報を的確に収集・分析・共有する能力 OA機器などを活用して効果的に行政サービスの提供及び積極的な情報発信を行う能力 	<ul style="list-style-type: none"> 情報発信の法的・倫理的・技術的な整備が万全でなく、適切な運用ができない。 情報の収集手段や内容の味に関する知識に疎く、業務に要する情報の活用ができない。 	<input type="checkbox"/> 自己チェック欄	<ul style="list-style-type: none"> 情報発信の際は受け手の状況に考えを巡らせ、専門用語を多用しない等の配慮をする。 自部署の利益になる情報を得た際は、義務付けがなくとも情報提供する。 仕事に関連する幅広い情報を自ら収集・整理し、活用している。 新しいメディアへの関心を常に持っている。 	<input type="checkbox"/> 自己チェック欄	<ul style="list-style-type: none"> 多種多様な情報ツールを持ち、人的ネットワークについては自らパイプ役を勤めるなど、積極的に情報の発信と共有に努めている。 行動範囲を広げて積極的に情報収集し、必要な場面で活用できるように整理・分析・加工した資料を職場の共有に設置している。 自論を補強する情報だけでなく、反対意見や将来予測に関する情報も収集している。 新しいメディアに精通し、新しい情報収集・発信の方法を先取りしている。 	
		リスクマネジメント能力	行政の危機要因を察知し、これらに対応するため、的確に判断し、行動する能力	<ul style="list-style-type: none"> トラブル発生時に冷静さを失う。 問題発生時の初期段階で事実究明を行わず、隠蔽や保身を目的とした行動をとる。 業務で失敗や行き詰まりが生じた際、その処理のみを行い、原因の再発防止をしない。 	<input type="checkbox"/> 自己チェック欄	<ul style="list-style-type: none"> ある程度予想できる事態については、未然の防止策並びに事前の対応策を考え、準備する。 職場に存在する（あるいは存在した）現在や過去のリスクについて、上司・同僚・前任者等に情報を求め、確認する。 不測の事態に際しても状況の把握に努め、冷静沈着に行動し、被害を最小限にする。 	<input type="checkbox"/> 自己チェック欄	<ul style="list-style-type: none"> 将来起こりうる危機をあらゆる発想で想定し、予防・対処方法を学び、対策を怠らない。 職務遂行において日々直面するリスクの情報交換を密に行い、組織的な対処方法と予防策が共通意識になっている。 組織決定を鵜呑みにせず、公務員倫理や法令遵守の観点から内容を吟味し、職責上の行動をとる。 	
		人材育成能力	組織全体のレベルアップのため、OJTを効果的に進めて指導・育成を行い、自ら仕事への意欲を高め、他の職員へも影響を与える能力	<ul style="list-style-type: none"> 部下・同僚の長所や成長を認めず、向上心や挑戦意欲をそく行動を繰り返す。 他の職員の業務の失敗や完成度の低い仕事をあげつらう。 困っている部下や同僚等が、助言や指導を求めても放置する。 	<input type="checkbox"/> 自己チェック欄	<ul style="list-style-type: none"> 効果的なOJTの手法について、常に検討し、実践している。 もちかけられた課題や悩みを、しっかりと時間をとって傾聴している。 部下・後輩に仕事を任せたり、適切なタイミングで指導助言を行うことにより、部下・後輩の能力や意欲を引き出している。 部下・後輩の良い点を褒め、かつ物足りない点を戒めることにより、部下の能力や意欲を引き出している。 	<input type="checkbox"/> 自己チェック欄	<ul style="list-style-type: none"> 部下・後輩の能力開発のため、部下・後輩が何事に対しても疑問を発し、研究的な態度をとる習慣をつけさせる。 部下・後輩に期待される役割を示し、経験、能力、資質を見極め、その特性に応じた能力を引き出すよう仕事を任せる。 部下・後輩の能力や適性を把握し、建設的な意見を汲み上げて、部下・後輩の自主性を引き出している。 OJT担当者の負担を軽減するため、OJT担当者のフォロー等により、組織的な観点で人材育成を行っている。 	

				気づいていない、努力不足	基礎段階／自立した職員行動	発展段階／職員の見本となる行動		
職層として求められる能力	係長職	リーダーシップ能力	組織を効率的に運営していくため、必要な情報や意識を係内で共有して、職場の目標や課題に対し、チーム力をもって正確かつ迅速に解決する能力	<ul style="list-style-type: none"> 職場における自らの存在感を利用して、職場を不要に緊張させる。 仕事に対する個人的な考え方や意見を周囲に押し付ける。 経験・知識・判断基準等の職務遂行のノウハウを職場の共有にしない。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 職員と円滑なコミュニケーションを行い、部下の意見を取り入れる等職場を活性化している。 部下の問題は自分の問題であるということを実践することにより、部下の信頼を得ている。 一段高い視点から係内の業務計画や課題解決の重要性を部下に浸透させている。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 部下・同僚の職務上の行き詰まりに、適宜、有用な研修や経験上の知識・情報を提供し、支援している。 職場の事業計画や課題を部下に浸透させ、その意識を高揚させながら部下のモチベーションを高める。 日常業務から生じる困難を職場全体で共有し、解決案や対処能力を結集させて目標をやり遂げる。
		業務進行管理能力	常に業務を改善する視点を持ち、組織目標の達成に向け、業務の進行を管理する能力	<ul style="list-style-type: none"> 平行する業務の優先順位が適切でなく、締切り間際に適当に仕事を仕上げている。 期限までのスケジュール管理を怠り、要求達成には程よい完成度の仕事になっている。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 日常的な問題に対する対応は、課長に頼らず自らが適切かつ迅速に判断を下し、部下に指示している。 部下の業務進捗状況を把握し、係全体の業務の進行を管理している。 例年のスケジュール、極端な成功例・失敗例を記録して情報を継承し、業務進行の安定を図っている。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 遅れがちな仕事や困難性がある仕事は担当者任せにせず、自らも取り組み、期限までに完結させている。 困難時や繁忙期も課業務の本質・目的を変えない代替フローを持ち、業務の停滞を起こさない体制を整えている。
	課長職	政策立案能力	課題を発見し、有効な政策、事業等を企画、立案する能力	<ul style="list-style-type: none"> 実現可能な政策案を練るために、上司・部下・同僚と現状を話合うことがない。 現状に疑問や意見があっても、自分なりの解決案を考えない。 市政や市民ニーズ、地域の現状、社会情勢の動向に無関心である。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 課題に対し、有効で実現可能な解決策を立案する。 解決策を講じるためのスケジュール及び手順を示し、部下へ浸透させている。 新規事業については、市民・対象者・現場部署や担当者と思慮疎通を密にし、効果・弊害について共通認識を整えようとして実施を決定する。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> スケジュールに沿って時期を逸することなく解決策を講じ、着実に課題を解消する。 地域の課題を現認し、社会情勢で変化する部分、守り伝える部分を理解して事業内容を吟味する。
		目標管理能力	組織目標を定め、それに向かって所属職員の能力を引き出すとともに、事務事業を計画的・効率的に管理運営する能力	<ul style="list-style-type: none"> 実施中に生じた困難に代替案を用意できず、進行が遅滞する。 組織目標の達成に要する人的な能力・知識がどのような内容か把握できていない。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 期限内に目標を達成させるため、常に進行状況を管理している。 スケジュールに沿って時期を逸することなく解決策を講じ、着実に課題を解消する。 現状の維持と目標の達成のバランスをとりながら、日々の具体的な取組をたゆまず実行する。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 実施中の事業に関して、未解決の課題のみでなく遂行済みとした成果についても反省を加え、より効果的な事業展開をめざす。 不測の事態により、遂行が予定より遅延したときこそ課題解決を丁寧に行い、付加価値がつくくらいに質を高めている。 目標達成に困難が伴い職場の士気が低迷しかちでも、根拠を持って努力を続け、一貫した姿勢を貫いている。
		組織管理能力	働きやすい職場環境を整備し、適正に事務を分担して組織を管理する能力	<ul style="list-style-type: none"> 長期・年間・月毎等の課業務の展望がなく、成り行き任せな職務配分・指示をする。 職場全体の業務量と職員1人当たりの仕事量を把握していない。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 曖昧な態度を取らず迅速で適切な判断を下し、的確に部下に指示する。 状況を緻密に分析し、広い視野から先を見越した進行管理を行う。 風通しの良い職場の雰囲気醸成を図り、発生した問題も速やかに把握して、迅速に組織的対応が取れている。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 多忙でも職員と円滑なコミュニケーションを行い、部下の主体性を引き出す等職場を活性化させている。 部下の仕事の進捗を把握し、困難業務は係長任せにせず、先頭に立って指揮し、自らも直接、業務に携わっている。
	業務調整能力	課全体の業務を把握し、事業の計画的な遂行のため、各分野との連携・調整を行う能力	<ul style="list-style-type: none"> 関連機関との日程や役割分担等の調整が万全でない。 連携相手を詳しく知らず、協働できる能力・知識の内容が把握できていない。 担当職員の仕事の進捗を把握できておらず、そのことが事業計画の遅延の原因となっている。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 事業の意義や目的について関係部署とよく話し合い、相互の役割を理解し協力して連携がとれている。 事業の展開について、客観的な資料でメリット・デメリットを考えた複数案を提示し、各分野からの合意を得ている。 課業務を取り巻く環境や世相、市役所の中での位置づけを理解して、正確に課題を果たす事業計画を立てている。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 関係部署との情報交換を密に行い、相互の理想イメージを共有して高めあう関係を築いている。 事業展開のうえで協力や利害の負担をかける相手との折衝に困難が生じても、冷静に根気強く正しい理論・手段で合意を形成する。 	
	部長職	政策決定能力	総合的、長期的な視点に立って、組織目標や政策方針を決定する能力	<ul style="list-style-type: none"> 施政方針・組織目標・実施計画の一貫した道筋が整理されず、場当たりの政策となっている。 組織目標の意義を理解せず、実現に向けた予算・人材の運用ができない。 日常業務を組織目標と関連付けて考えず、仕事を政策実現に結びつけられない。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 施政方針や議会要請を踏まえて、所掌業務の課題を明確化し、課長と共有する。 直面する課題について、経営戦略を踏まえ、柔軟性、革新性、実現可能性のある有効な政策を立案する。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 自治体を取り巻く環境変化を予測し、将来を見据えた中長期的な視点に立って、市政の重要施策等の方針を決定する。 時代とともに変わる地域・市民要望と市政運営との協働を築く際にも、長期に渡りぶれない軸を施政方針に定めている。
		行政経営能力	組織目標や政策方針に基づき、経営的な視点で政策を実現する能力	<ul style="list-style-type: none"> 経営的視点をおさなりにし、従来の自治体経営の枠組みから離れようとしめない。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な政策構想を課長に浸透させている。 調整が困難な施策であっても、政策実現のため、議会、市民、マスコミに市の立場を適切に説明し、理解や協力を取り付ける。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 政策方針の達成に向け、経営的視点に立ち、進行管理を適切に行っている。 経営的視点から、有益な市の収入財源となるものを探究している。
		政策調整能力	政策を実現するために、関係者と調整し、合意形成を図る能力	<ul style="list-style-type: none"> 関係者との調整を課長にまかせきりにして、自ら動こうとしない。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 組織を横断して展開する事業については、各部門の意見統一と、他部とのコンセンサスを周到に行う。 	自己チェック欄 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 様々な分野の人たちとの人脈を形成し、外部の団体との連携が必要になった時に活かせるようなネットワークをつくりあげている。

○基本方針（第1期）における全課取組事項の達成度（平成25年12月時点）

取組事項	実施（全42課）	達成率
事務処理マニュアルの作成	38課	90%
職員個別研修プランの作成	14課	33%
研修実績の共有化	39課	93%
担当業務のローテーションの実施	30課	71%
組織目標の明確化	41課	98%
職場会議等の開催	42課	100%
情報の共有化	41課	98%
組織を越えた内部の検討委員会等への職員参加の機会の拡充	26課	62%
仕事と子育ての両立支援	39課	93%

○基本方針（第1期）における職員課取組事項の達成度（平成26年12月時点）

取組事項	実施／未実施	実施時期
職場内研修（OJT）を理解するための研修の実施	実施	平成23・24年度
東京都市町村職員研修所の研修への職員の派遣	実施	毎年度
市独自研修の実施	実施	毎年度
民間研修機関等の研修への職員の派遣	実施	毎年度
民間事業等への職員の派遣研修の調査研究	実施	平成20・22年度
職務に関連する資格取得方法等の情報提供	未実施	
eラーニングの情報提供	実施	平成26年度
自主的なグループ活動意識の醸成	実施 <small>※ただし、企画課の取組として</small>	平成24年度～
研修計画の策定	実施	毎年度
職員個別研修プランの作成	未実施	
研修実績の共有化	実施	平成25年度～
職員採用方法の見直し	実施	平成24年度～
民間企業経験者の採用	実施	適宜
ジョブローテーションの実施	実施	平成25年度～
異動申告書の見直し	実施	平成25年度～
昇任試験制度の見直し	実施	平成24年度～
上位の職層の職員に求められる能力を習得するための研修の実施	実施	平成24年度～
希望降任制度の導入	実施	平成20年度～
目標管理による人事評価制度の導入	実施	平成23年度～
部下による上司の評価制度の導入	未実施	
職員行動指針及び行動指針チェックリストの作成	未実施	
接遇マニュアルの作成	実施	平成20年度
新規採用職員と先輩職員との交流の機会の提供	実施	平成20年度～
健康管理体制の充実	実施	毎年度
メンタルサポートの充実	実施	平成20年度～
メンタルヘルス研修の実施	実施	平成21年度～

職員アンケートの分析結果

【26年度版】職員アンケートの結果にみる職員の意識、能力等に対する考え方は、次のとおりです。

項目	分析結果	
1 基礎的事項	① 職員数470人、回答者数406人、回答率86.4% ② 性別 男性269人、女性136人、未回答1人 ③ 実施期間 平成26年7月1日(火)～8月6日(水)	
2 仕事に対する考え方	仕事に対する「やりがい」	① 仕事に「やりがい」を感じている職員は79%である。 ② 「やりがい」を感じられる理由は、「仕事を通じて成長が実感できるから」、「適性や経験をいかせる職務だから」、「市民の役に立っているという実感が得られるから」と考えている職員が多い。 ③ 「やりがい」を感じていない理由は、「適性や経験をいかせない職務だから」、「仕事量が多すぎるから」と感じている職員が多い。
	将来やりたい仕事	将来どのような仕事をしたいかということに対しては、「特定の分野や職務に熟達してその能力を発揮していきたい」、「仕事の内容そのものよりも働きやすい職場環境の中で働きたい」と考えている職員が多い。
	職員全体の仕事に対するイメージ	市役所職員全体の仕事に対するイメージは、「こつこつとまじめである」と感じている反面、「前例踏襲で変化を好まない」、「縦割り意識が強い」、「目先のことだけにとらわれ長期的な判断が苦手である」と感じている職員が多い。
3 職員に求められる能力	今後求められる能力	今後、職員に求められる能力については、「課題発見能力」が一番多く、次に「リスクマネジメント能力」、「情報収集・活用能力」、「組織的な問題解決能力」と続いている。
4 能力開発	効果的な方法	能力開発についての効果的な方法は、「職務に関連する外部の研修機関の研修を受ける」ことが一番多く、次に「他の自治体・機関への派遣を受ける」、「新聞、書籍等によって自己啓発を行う」、「上司や先輩から職場内で仕事を通じた研修を受ける」と続いている。
	研修への期待	研修に対して期待していることは、「日常の仕事を通じては修得することができない職務に必要な専門的な知識、能力等の修得」が一番多く、次に「課の事務事業や日常の仕事に即した実践的な知識、能力等の取得」、「職層ごとに必要とされる基本的な知識、能力等の修得」と続いている。
5 人事制度	昇任意欲	① 「今の職以上に昇任したくない」という回答率が42%である。 ② 昇任を希望しない理由は、「自分の能力に不安があるから」が最も多く、続いて「家庭と仕事の両立が難しいから」という理由が多い。
6 職場環境	女性と男性の職務分担	女性と男性の職務分担については、「仕事量が均等に割り振られている」、「仕事内容(質)が均等に割り振られている」と感じている職員が多い。
	課内の環境	課内の環境は、「上司に相談や報告がしやすい雰囲気である」が最も多く、次に「職員同士協力し合って仕事を行っている」、「職員同士何でも話ができる雰囲気である」と感じている職員が多いが、反面、「事務分担に片寄りがある」と感じている職員も目立つ。

7 人材育成	職員育成の効果的な施策	長期的に職員を育成していくための施策として、「自己啓発の支援」が一番多く、次に「職場外研修の充実」、「短期ジョブローテーションの実施」と続いている。
	東大和市人材育成実行プランの施策評価	「東大和市人材育成実行プラン」(平成25年1月策定)の施策である、短期ジョブローテーション、キャリアデザイン、メンター制度についての有効性については、いずれも有効と感じている職員が多数を占めたが、有効とは思えない職員も一定数いた。
	主任・主事育成の中心的役割を担う職層	人材育成の最も中心的な役割を担うべきは、先輩の主任・主事及び直属の係長を挙げる職員が多数であった。

東大和市人材育成基本方針策定委員会設置要綱

(設置)

第1条 長期的かつ総合的な視点に基づく職員の能力開発を推進するための東大和市人材育成基本方針（以下「基本方針」という。）を見直し、改定するため、東大和市人材育成基本方針策定委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 委員会は、基本方針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、総務部長、議会事務局次長、企画財政部参事、総務管財課長、市民課長、子育て支援課長、福祉推進課長、環境課長、都市計画課長、学校教育課長及び社会教育課長の職にある者並びに公募の職員5人以内の委員をもって構成する。

2 委員長は、総務部長の職にある者をもって充てる。

3 副委員長は、委員のうちからあらかじめ委員長が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。

(会議)

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、構成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26年7月9日から施行する。

東大和市人材育成基本方針策定委員会委員名簿

(敬称略)

	所 属	氏 名	備 考	
委員長	総務部長	北 田 和 雄		
委員	議会事務局次長	長 島 孝 夫		
	企画財政部参事	田 代 雄 己	副委員長	
	総務管財課長	東 栄 一		
	市民課長	山 田 茂 人		
	子育て支援課長	高 橋 宏 之		
	福祉推進課長	尾 又 斉 夫		
	環境課長	関 田 孝 志		
	都市計画課長	神 山 尚		
	学校教育課長	岩 本 尚 史		
	社会教育課長	村 上 敏 彰		
	公募の委員	行政管理課	内 藤 芳 子	
		情報管理課	春 日 亮 兵	
防災安全課		今 里 泰 志		
生活福祉課		岡 部 聡		
中央図書館		高 山 晴 代		

東大和市人材育成基本方針策定委員会設置要綱第3条

東大和市人材育成基本方針策定委員会開催経過

回 数	開 催 日	審 議 内 容
第 1 回	平成 26 年 8 月 21 日 (木)	<ul style="list-style-type: none"> ・東大和市人材育成基本方針策定委員会設置要綱について ・東大和市人材育成基本方針の策定（改定）について ・職員アンケートの結果の分析について ・目指すべき職員像の見直しについて
第 2 回	平成 26 年 9 月 30 日 (火)	<ul style="list-style-type: none"> ・職員アンケートのクロス集計の分析について ・目指すべき職員像の見直しについて
第 3 回	平成 26 年 11 月 7 日 (金)	<ul style="list-style-type: none"> ・目指すべき職員像の見直しについて ・職員に求められる意識及び能力の見直しについて ・東大和市版コンピテンシーモデルの書式について
第 4 回	平成 27 年 1 月 15 日 (木)	<ul style="list-style-type: none"> ・「職員として基礎的に求められる意識及び能力」（事務局案）の意見集約の報告について ・「東大和市人材育成基本方針（第2期）」（案）について
第 5 回	平成 27 年 2 月 5 日 (木)	<ul style="list-style-type: none"> ・「東大和市人材育成基本方針（第2期）」（案）の意見集約について ・「東大和市人材育成基本方針（第2期）」（案）について