

東大和市人材マネジメント基本方針【1.0版】

目指す職員像「昨日までの自分を超えていくチャレンジャー」



目次

第1章	基本方針の背景	1
第2章	基本的事項	9
第3章	人事施策	16
第4章	基本方針の全体像	34

第1章 基本方針の背景



— 組織は人なり —

これは、組織の本質や性質がその組織を構成する人によって決まる、ということを表した言葉です。この言葉のとおり、組織の将来は、最終的にはそこで働く人によって左右されるといっても過言ではありません。

市を取り巻く環境は、大きく変化しています。生産年齢人口の減少、価値観の多様化、デジタル社会の進展などにより、市が対応すべき課題は高度化・複雑化しています。

このような課題に対応していくためには、職員一人ひとりの意識改革と能力開発が必要不可欠です。旧態依然とした時代遅れの思考、知識、能力では、到底太刀打ちできません。

困難な課題を克服して未来につながる市政を実現するため、「ヒト・モノ・カネ・情報」という経営の4大資源のうち、最も重要な「ヒト」が秘めた可能性に着目し、職員の意識改革や能力向上に取り組んでいく必要があります。

そこで、最重要の経営資源である「ヒト」をどのように育成、活用、配分していくのか、組織として戦略的にマネジメントしていくため、この「東大和市人材マネジメント基本方針」を策定します。

今、求められている組織マネジメントの姿

あるべき組織の姿は、時代の変遷とともに変わり続けています。

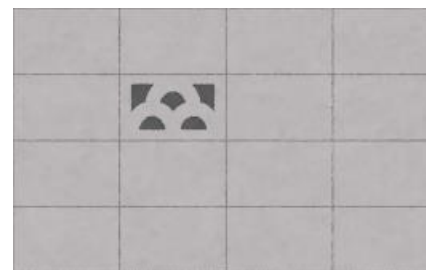
かつては多くの組織において、ブロック型の組織が採用されていました。働き手を組織の要求する枠にはめ込み、一定の価値基準に従わせるという手法です。人を規格化し、均質化したブロックのようにするすることで、事業目標をスピーディーに効率よく達成させるという目的でした。

このような組織マネジメントの手法は、働き手の価値観(能力)が同じであった時代には有効に機能していましたが、人々の価値観が多様化した今、もはや通用しなくなっています。多様な価値観を持つ人が集まることで様々なアイデアが生まれ、それが市民サービスの向上につながっていくのです。

これは、形の違う石を積み重ねて強固な土台を作るという点で、石垣型の組織づくりと呼ばれています。日本の各地に巨大な城郭を支えてきた石垣が現存しているように、一度作られた石垣は容易に崩れることはありません。

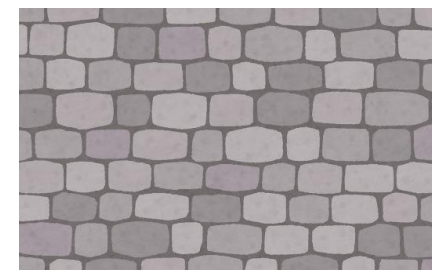
多様な価値観を持つ人々をどのように組み合わせ、時代に合った組織としていくのか。これが今、組織づくりに求められています。

ブロック型組織

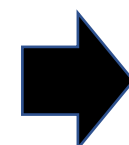


組織員の価値基準が皆同じで、効率性を追求した機械のような組織

石垣型組織



組織員が多様な価値観を認め合い、新しい価値を生み出せる組織



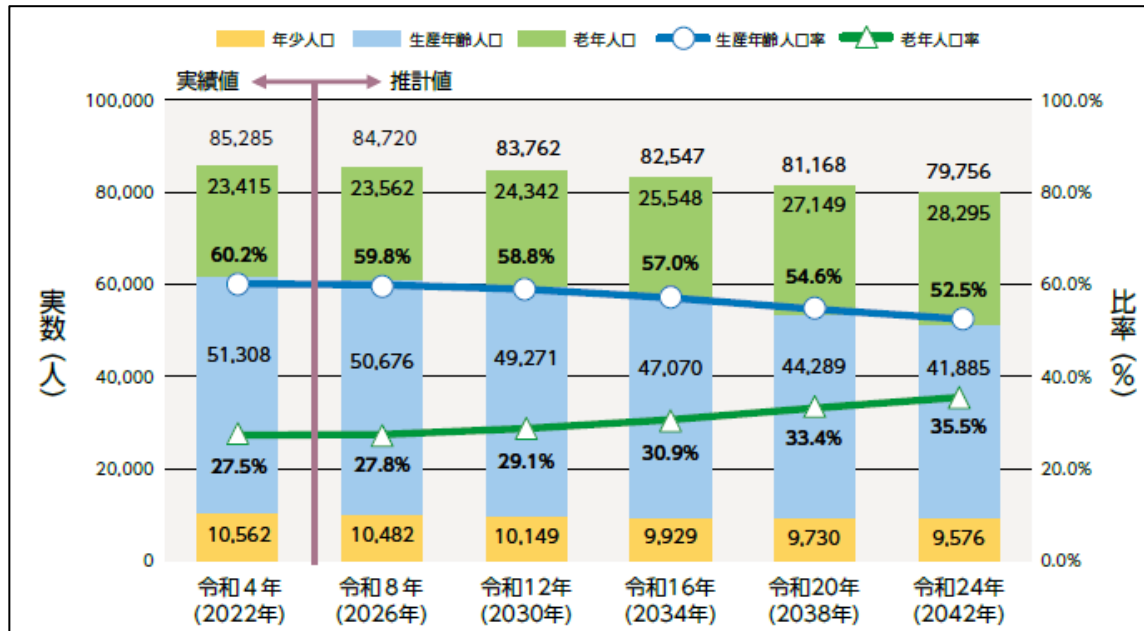
市職員を取り巻く状況の変化

1 人材獲得競争

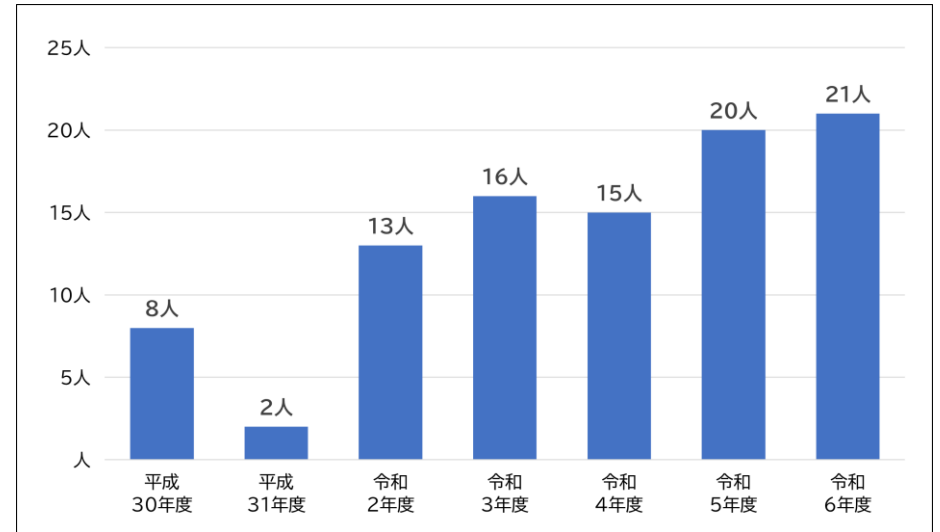
近年、市の総人口は減少傾向となっています。将来人口の推計によれば、今後も減少を続け、特に、経済活動の中核を担う生産年齢人口(15歳～64歳)が大きく減少する見込みです。

このことに加えて、人材の流動化や働き手の価値観の変化などにより、人材の確保が難しくなっており、他の自治体や民間企業との人材獲得競争が激しさを増しています。

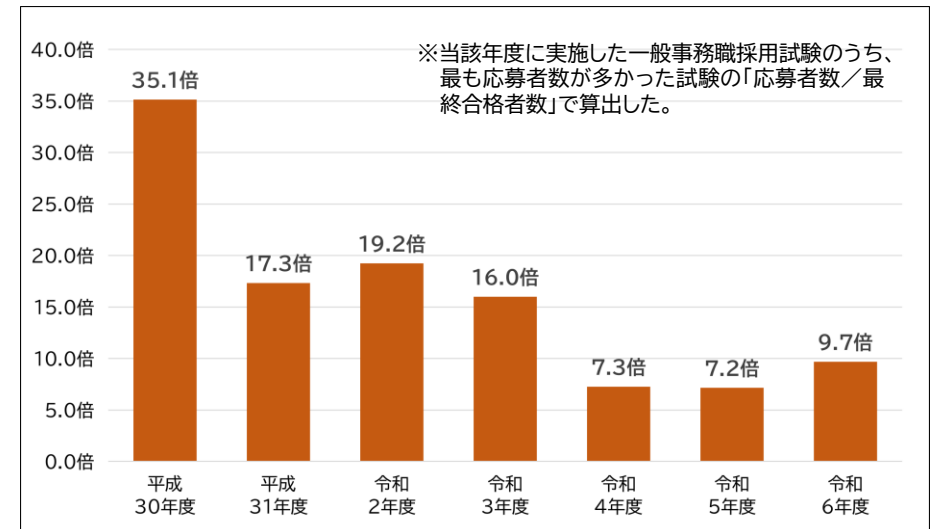
市の総人口(年齢3区分)の将来推計



普通退職者数



採用試験の倍率



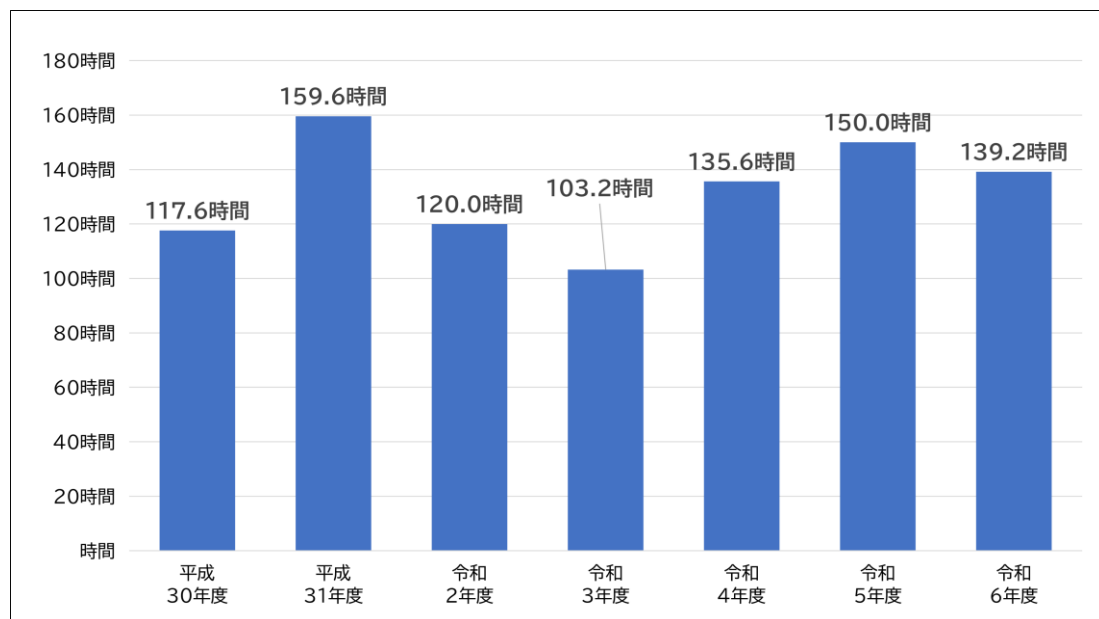
市職員を取り巻く状況の変化

2 時間外勤務

職員1人あたりの時間外勤務時間(年間平均)は、近年、100時間を超える状況が続いています。

少子高齢化や人口減少への対応、公共施設の老朽化対策など、多様化・複雑化する市民ニーズに対応するための業務量の増加が主な要因と推察されます。

職員1人あたりの時間外勤務時間(年間平均)

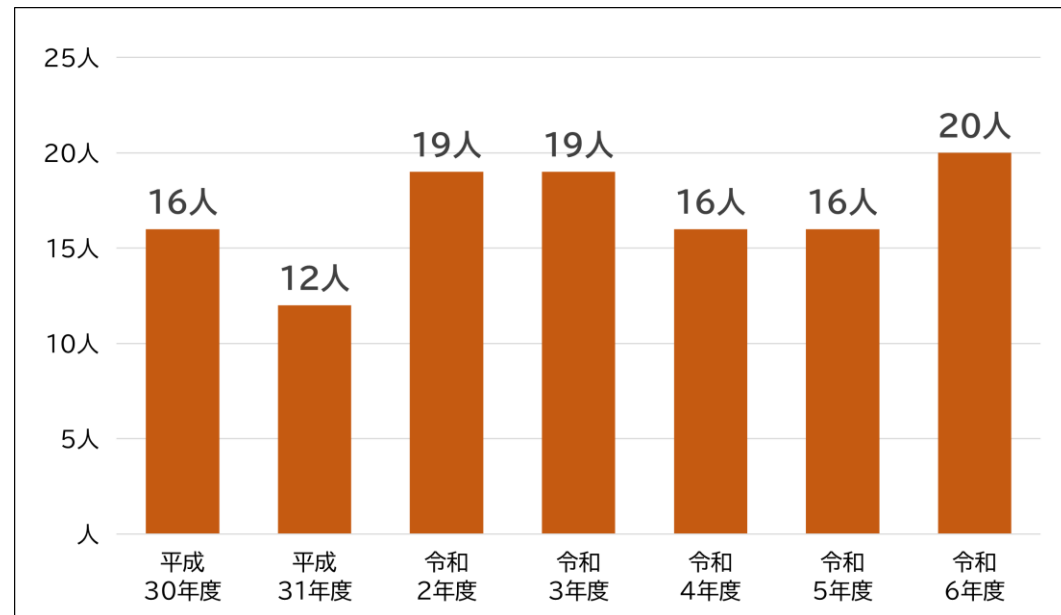


3 長期休職者

(一財)地方公務員安全衛生推進協会が実施している調査によれば、地方公務員の精神疾患系の長期病休者数は近年増加傾向となっています。

市においても、近い傾向となっており、精神疾患を理由とした長期休職者は高止まりしています。

精神疾患を理由とした長期休職者数(※)



※精神疾患により30日以上休んだ職員(病気休暇を含む。)

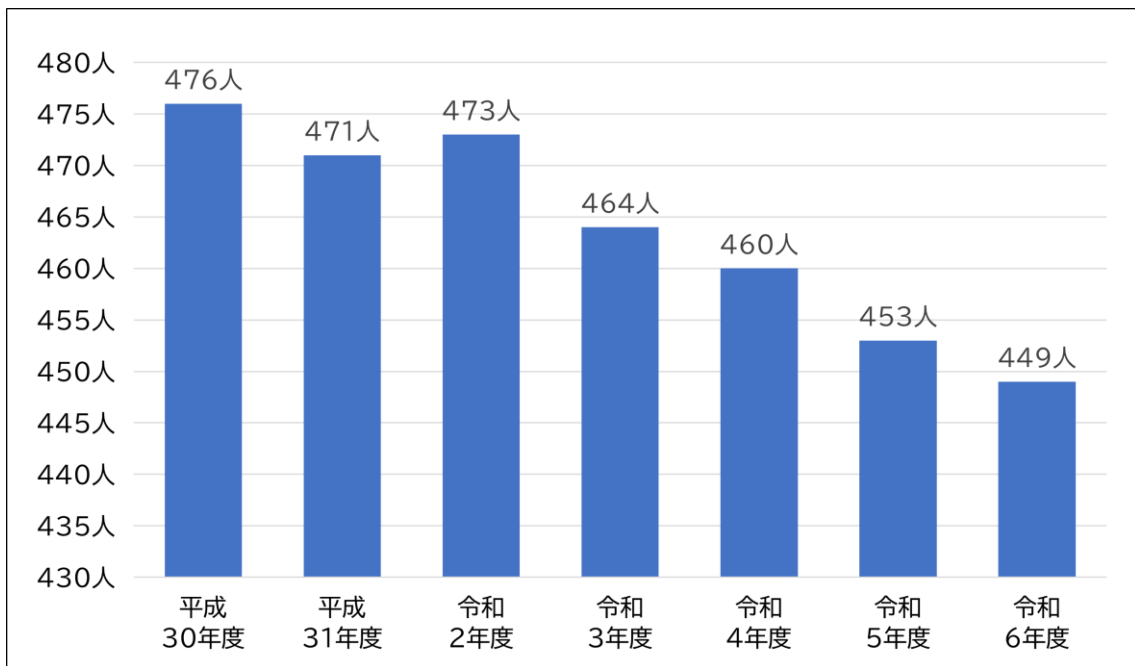
市職員を取り巻く状況の変化

4 職員数と年齢構成

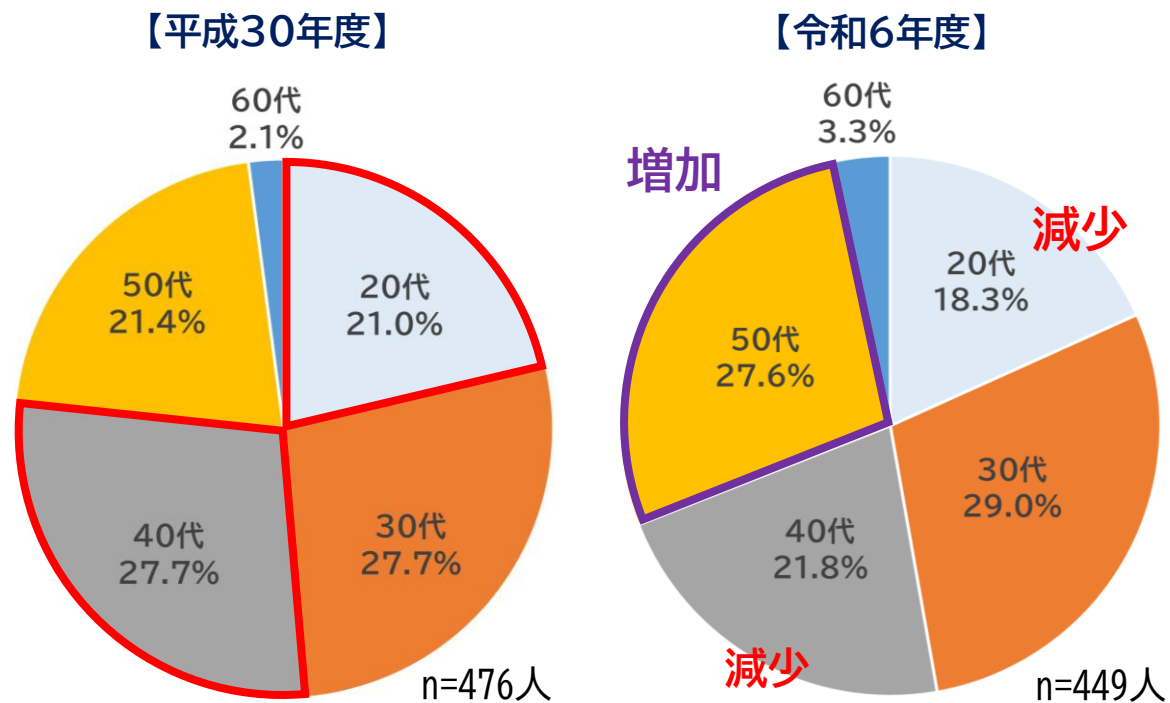
市の職員(正規職員)数は近年、減少傾向で推移しています。令和6年度の職員数は、平成30年度と比較して5.7%減少しています。

年齢別では、中堅職員の退職者の増加により40代職員の割合が低下し、社会人経験を積んだ入職者の増加により20代職員の割合も低下しています。一方で、50代職員が増加しているのが近年の傾向となっています。

職員数の推移



職員の年齢構成

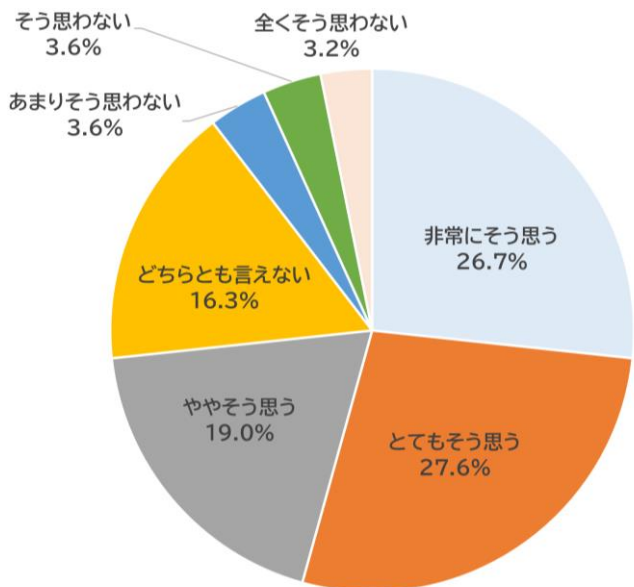


市職員を取り巻く状況の変化

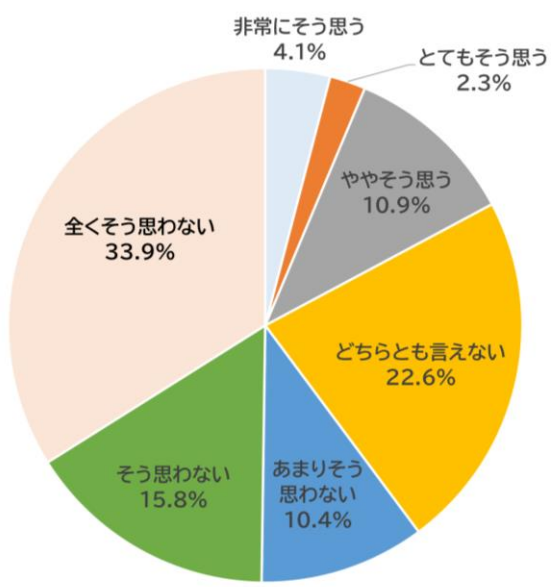
5 職員アンケートの結果

令和7年度に全職員を対象に実施した、仕事への意欲等に関するアンケート(15問)の結果によると、職場の人間関係や心理的安全性については評価の高い結果となった一方で、市で働くことの魅力やキャリア形成の場としての魅力については評価の低い結果となりました。

設問：同僚やチームのメンバーを信頼している



設問：東大和市で働くことをほかの人に勧められる



設問の内容	平均スコア(※)
同僚やチームのメンバーを信頼している	5.34
職場で自分の意見を自由に述べる事ができる	5.20
上司は自分の話を聞かし、大事にされていると感じる	5.16
仕事に対し、最善を尽くす気持ちを持つことができる	4.69
担当している仕事は挑戦しがいのあるものである	4.47
東大和市のために働きたいと思えますか	4.33
自分の仕事はきちんと評価されている	4.31
自分は組織の目標と同じ方向に進んでいる	4.19
自分は生産性高く働くことができている	4.10
自分らしく仕事に取り組んでいる	4.04
成し遂げた仕事に対して、フィードバックがある	3.83
東大和市で働けることを誇りに思う	3.66
5年後も東大和市で働いていると思う	3.56
東大和市は自分のキャリアを伸ばすのによい場所である	3.29
東大和市で働くことをほかの人に勧められる	2.84

※平均スコアの算出方法

- 各設問とも、「非常にそう思う」を7点とし、否定的な回答になるにつれて1点ずつ減点し、「全くそう思わない」を1点として計算しました。
- 221名の回答者から得られた各設問のスコアについて、平均値を算出しました。

市職員を取り巻く状況の変化

前ページまでに示した市職員を取り巻く状況を踏まえた主要課題と、この基本方針で目指す大きな方向性(取り組むべき要素)を以下のとおり整理します。

主要課題

1 人材獲得競争

今後、職員の確保がより一層困難となるおそれがある。

2 時間外勤務

職員負担の軽減を図り、多様化・複雑化する市民ニーズに対応する必要がある。

3 長期休職者

働きやすい職場環境を整え、能力を生かせる配置と処遇を実現する必要がある。

4 職員数と年齢構成

高齢職員が増加しており、市の将来を支える人材を育成していく必要がある。

5 職員アンケートの結果

人事施策を組み合わせ、職員の仕事に対する意欲を向上させていく必要がある。

取り組むべき要素

➡ 人材の確保

➡ 職場環境の整備

➡ 適正な配置と処遇

➡ 人材育成

➡ 上記要素の全て

第2章 基本的事項



人材マネジメント基本方針の位置付け

市では、全庁的に職員の人材育成を推進するための指針として、平成27年度に「東大和市人材育成基本方針(第2期)」を策定しました。

この基本方針は、今いる職員をどのように育成していくのかという「人材育成」に焦点を絞った内容となっていました。未来につながる市政を実現する組織を作るためには、「人材育成」だけにとどまらない取組の推進が求められています。

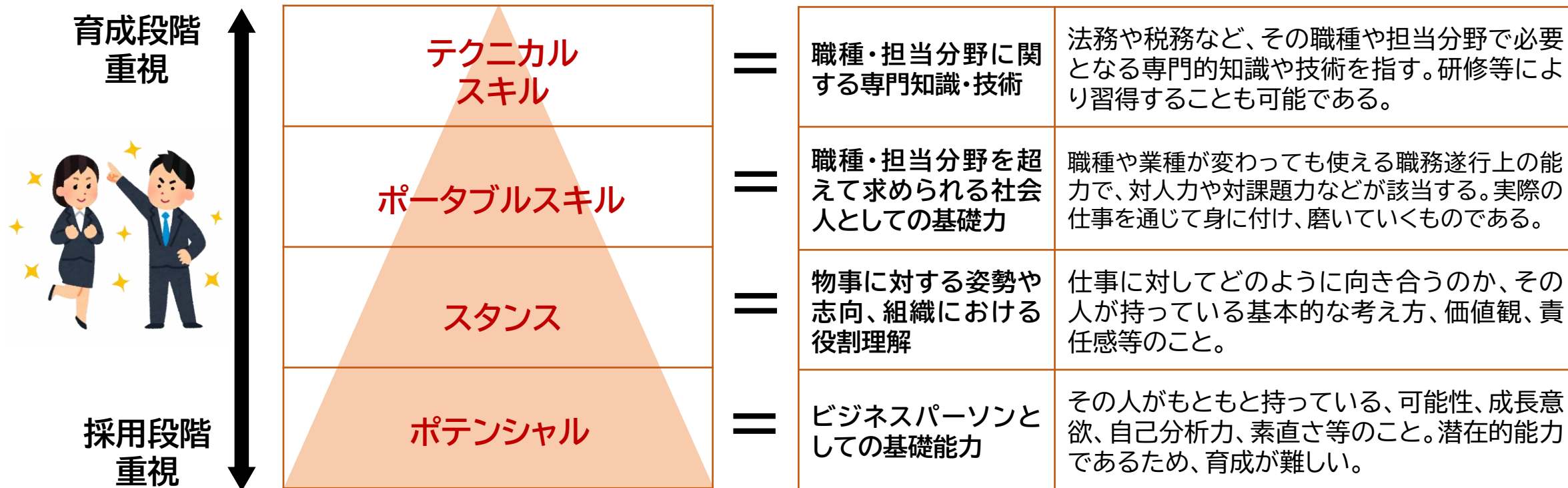
そこで、市としてどのような人材が必要なのか、どのように人材を育成していくのか、さらには職員の能力開発やモチベーションの向上にどう取り組んでいくのかなど、人事施策全般に関して基本的な考え方や取組を整理するため、この基本方針を策定します。

この方針の策定により、市を取り巻く課題に対して、真正面から果敢に取り組む組織風土を作り、「未来につながる市政の実現」を目指していきます。



人材要件フレームの活用

職員として必要な能力は多種多様であるため、効果的に採用や人材育成を進めていくには、一定の整理が必要です。この基本方針では、個人の能力を潜在的資質によるものか、あるいは採用後でも身に付けることが比較的容易なものかという観点で体系的に整理した「人材要件フレーム」を必要に応じて活用し、施策を展開していきます。



※土台である「ポテンシャル」、「スタンス」の部分(面積)が大きいほど、後天的に養われる「ポータブルスキル」、「テクニカルスキル」は習得が進みやすくなる一方で、土台の部分(面積)が小さいほど、上段に位置する能力の積み上がりが小さくなると言われています。

対象期間とバージョン管理

市役所や職員を取り巻く環境は日々変化しており、基本方針の内容は、策定から長期間が経過すると、社会経済情勢の現状と合わなくなります。人材の育成、活用、配分などについては、時代の変化に合わせて、柔軟に変えていく必要があります。

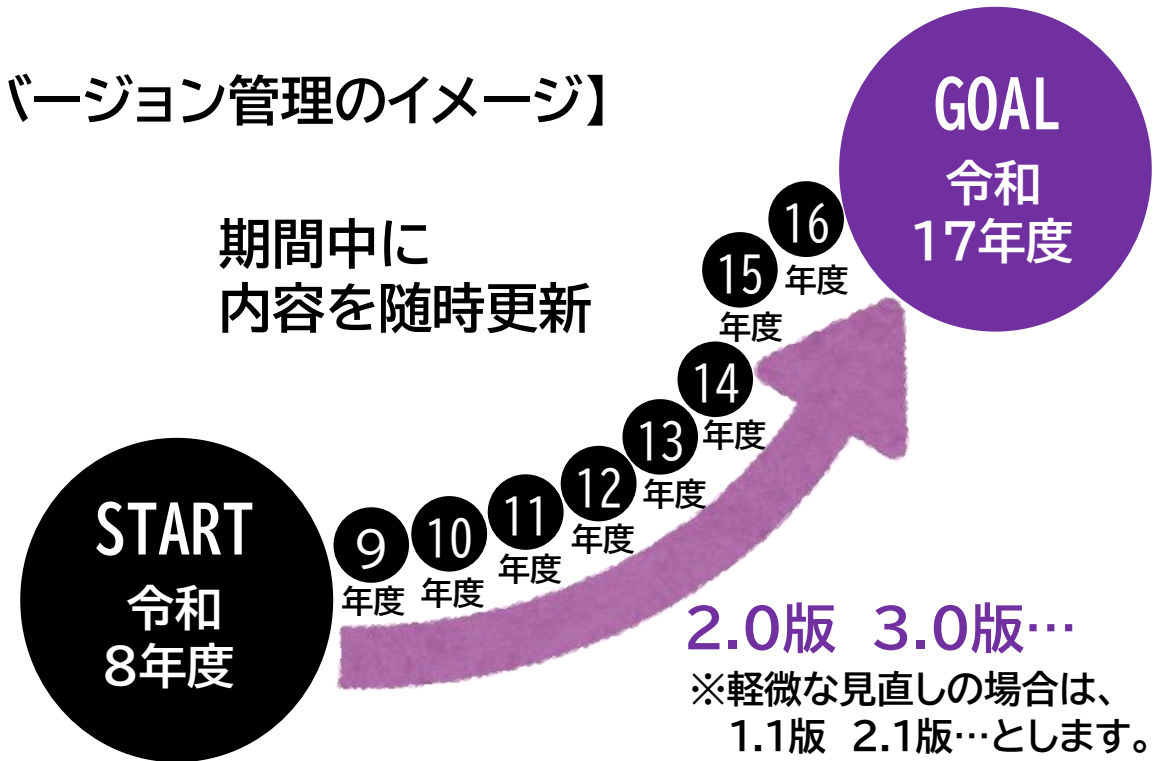
そこで、新たに策定する基本方針については、対象期間を令和8年度からの10年間とするとともに、バージョン管理の考え方を取り入れます。

バージョン管理は、期間中であっても内容を見直し、バージョンを更新していく策定の方式です。方針策定の段階では第1.0版ですが、今後内容の更新を行う場合には、第2.0版、第3.0版…とします。

社会経済情勢の変化や職員を取り巻く環境の変化に柔軟に対応しながら、この基本方針で目指す職員像の実現に取り組んでいきます。

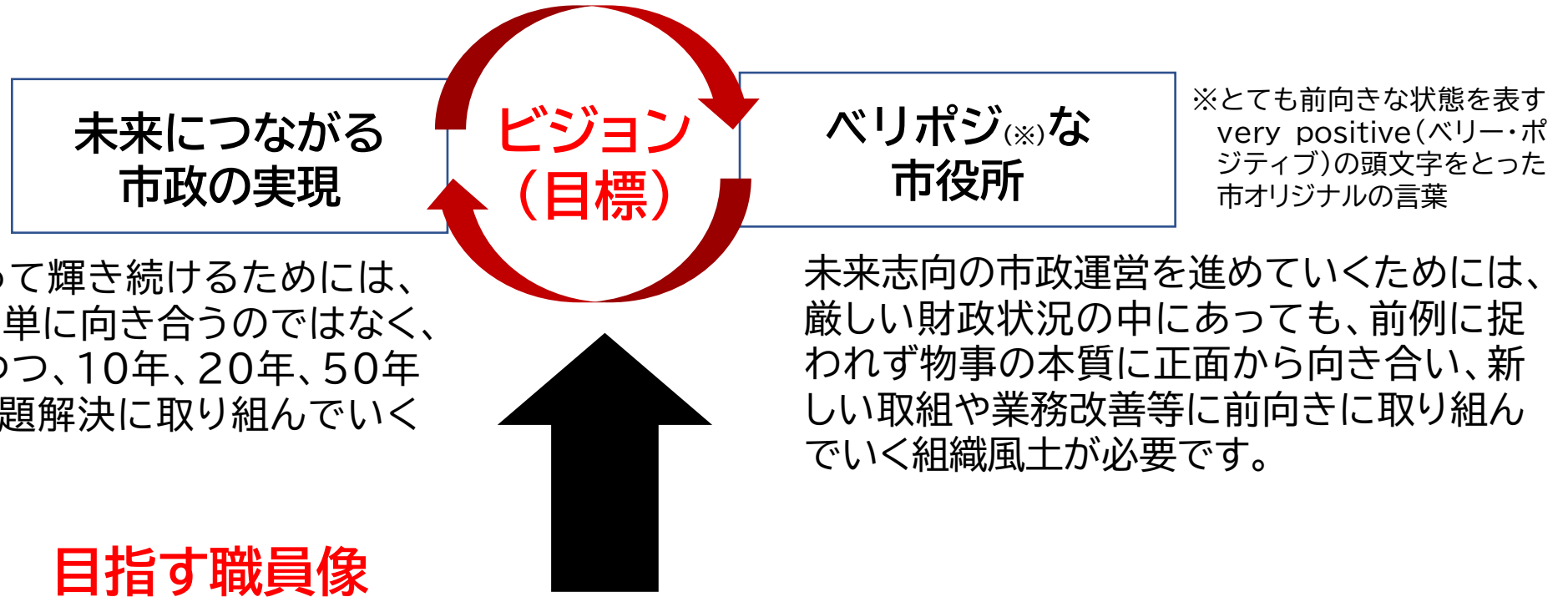
対象期間 令和8(2026)年度～令和17(2035)年度

【バージョン管理のイメージ】



ビジョンと目指す職員像

この基本方針で目指すビジョン(目標)と、このビジョン達成を担う役として職員が目指すべき姿(職員像)を以下のとおり定めます。



市が将来にわたって輝き続けるためには、今の課題に対して単に向き合うのではなく、今に軸足を置きつつ、10年、20年、50年先を見据えて、課題解決に取り組んでいく必要があります。

未来志向の市政運営を進めていくためには、厳しい財政状況の中にあっても、前例に捉われず物事の本質に正面から向き合い、新しい取組や業務改善等に前向きに取り組んでいく組織風土が必要です。

昨日までの自分を超えていくチャレンジャー

山積する課題を解決し、自治体間競争を勝ち抜いていくためには、自ら学び、考え、行動していく職員が必要です。過去の自分という殻を打ち破るチャレンジ精神が、これからの職員に何よりも求められています。

人事ポリシー

この基本方針で掲げたビジョンを達成するためには、「目指す職員像」の実現が不可欠ですが、この職員像だけでは、職員が方向性を見誤るおそれがあります。

そこで、「目指す職員像」をより具体化・細分化したものを以下のとおり「人事ポリシー6箇条」として整理し、職員が目指す具体的な姿として定めます。

目指す職員像

昨日までの自分を超えていくチャレンジャー

具体化・細分化

人事 ポリシー	1. 自 学	知識を貪欲に吸収する職員	6箇条
	2. 熟 考	自分の頭で考える職員	
	3. 発 案	新しいアイデアや方法を生み出す職員	
	4. 挑 戦	失敗を恐れず、果敢に挑戦する職員	
	5. 実 行	まずは、やってみる職員	
	6. 共 感	他者と信頼関係を築く職員	

人事施策の戦略的な推進

人材マネジメントとは、「ヒト」という資源が教育や環境によって能力向上・成長できる点などに着目し、ビジョンの達成に向けて、この資源をどう配分し、活用するかということを組織として戦略的に設計・運用することをいいます。

この基本方針では、P8で整理した主要課題を踏まえ、右図の4つの要素に分けて取組を進めていきます。その上で、これらの4要素を有機的に結び付け、職員の持つ能力を最大限に引き出せるよう人事施策を進めていくことで、ビジョンの達成につなげていきます。

また、P8の主要課題の解決につながる効果が大きいと考えられる施策を重要施策として設定し、優先的・重点的に取り組んでいきます。



※赤表記は重要施策です。

第3章 人事施策



人事施策①人材の確保 採用試験における着眼点の整理

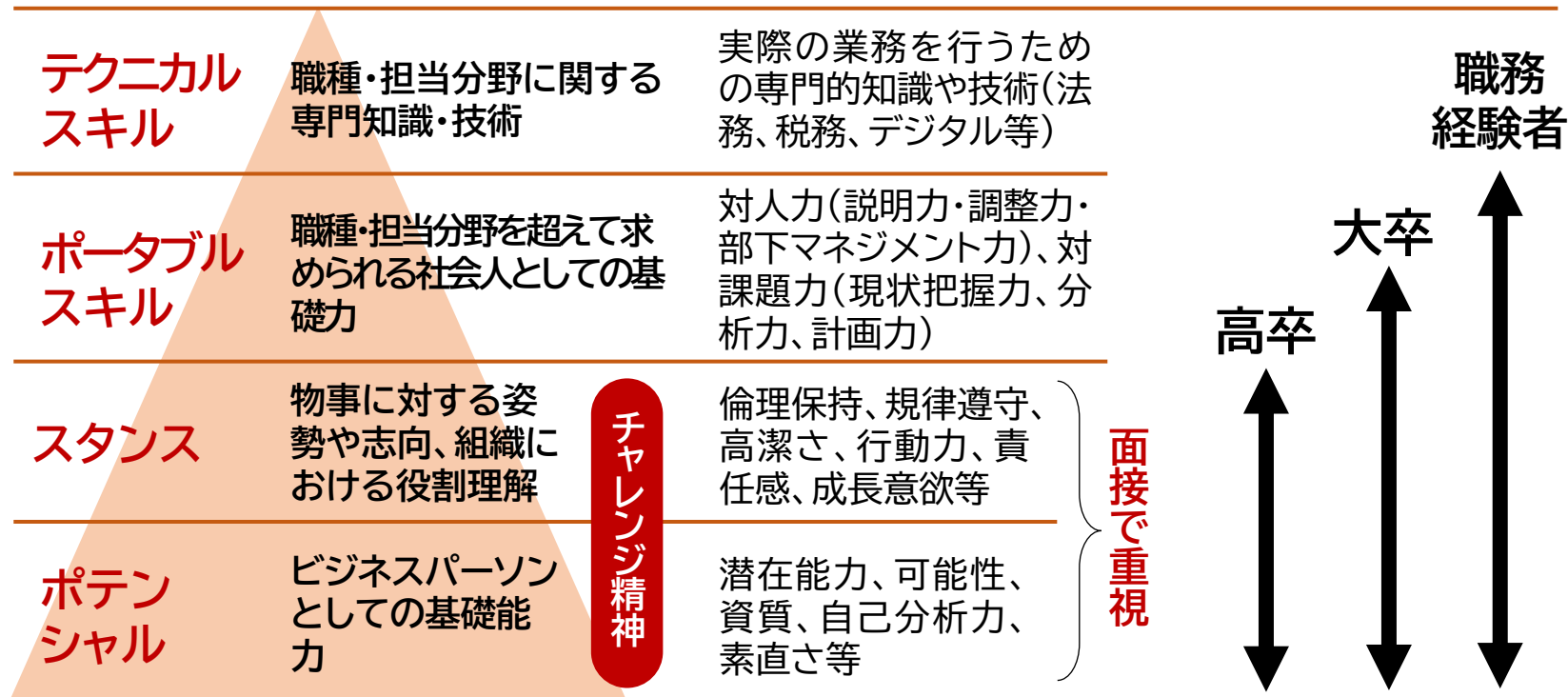
採用試験における面接では、面接官ごとに判断が変わりやすく、主観的な判断が生じやすくなります。

一方で、画一的な判断基準を作ると、組織の活性化に不可欠な要素である多様な人材の採用が困難となります。

そこで、面接時における評価のバラつきをなくしつつ、より良い人材を確保するため、採用試験における着眼点を右のとおり整理し、入庁後の成長余地が大きい応募者を見極めていきます。

方向性 スタンスとポテンシャルを重視した試験の実施

入庁後の成長余地（ポータブルスキルとテクニカルスキル）は、スタンスとポテンシャルの面積が大きいほど大きくなります。また、この基本方針で目指す職員像「昨日までの自分を超えていくチャレンジャー」を実現するためには、何よりもチャレンジ精神が重要となるため、この点からもスタンスとポテンシャルに着目した面接を行う必要があります。ただし、職務経験者の採用時には、ポータブルスキルやテクニカルスキルも考慮して、面接を行います。



多様な人材が能力を最大限発揮できる機会を提供し、組織力の向上を図る取組をダイバーシティ・マネジメントといいます。

多様な知識・経験、考え方などの違いを掛け合わせることで、イノベーションを生み出し、新たな価値の創造につなげていくとする取組です。

この取組を進める上では、採用活動において、多様な人材を組織の一員として受け入れていくことが重要となります。

このことにより、市民の多様なニーズを的確に把握でき、より質の高い市民サービスの提供へとつながります。

方向性 新卒一括採用スタイルの完全撤廃

採用試験の見直し

- ・ 令和6年度から、上限年齢を引上げるとともに、人物を重視した試験を実施しています。今後も、より人物を重視した方法の検討や民間企業等経験者の採用を行っていきます。
- ・ 採用試験は年間で複数回実施し、高卒から社会人経験者まで、幅広い年代・経験の人が受験できるように配慮します。
- ・ 通年採用の対象職種について、既に実施している技術職に加えて、欠員の状況を踏まえ、保健師や歯科衛生士なども対象とすることを検討します。

外部経験者等の活用

- ・ 社会情勢の変化に対応するため、一定の経験を積んだ人を、係長等の役職者として募集する試験の実施を検討します。
- ・ 広報やマーケティング等、高い専門性が求められる業務については、相当の知識や能力を持つ人材を活用します。
- ・ デジタル分野については、東京都の外郭団体「GovTech(ガブテック)東京」が実施する伴走サポートなどを、個別の案件ごとに必要に応じて活用します。

人事施策①人材の確保 採用ミスマッチの防止と攻めの採用広報

採用試験においては、受験者の持っているポテンシャルやスタンスが、市で求めている職員像に合致しているかどうか、見極めることが必要不可欠です。

この隔たりがあると、早期離職の発生や生産性の低下だけでなく、組織全体のモチベーションの低下につながっていきます。

採用のミスマッチを防止し、より良い人材を採用するため、受験者の適性をより正確に評価できる仕組みの導入や、受験者が最も知りたい「職場のリアル」に重点を置いた採用広報に取り組んでいきます。

方向性 正確な適性把握と職場のリアルを発信

新技術を活用した適性検査

- ・短時間の面接だけで受験者の性格等を正確に把握することは困難であるため、AI技術の活用や、市が求める職員像と受験者がどの程度マッチングしているかを判定可能なシステムの導入を検討します。

目にとまる広報媒体の作成

- ・ポスター・動画等の広報媒体を作成するにあたっては、他自治体で例のないようなデザイン・企画の採用を検討し、受験者の目にとまる広報媒体の作成に努めます。

共感を呼ぶ情報の発信

- ・これまでの採用広報の考え方から転換し、「求人」ではなく「受験者の共感を得ること」を主な目的として、情報を発信します。
- ・情報発信は、受験者の最も関心が高い分野として、職場内における「人・日常・ストーリー」にフォーカスして行います。
- ・職場の生の声を伝えるため、受験前に志望者が職員と対話する機会の創出を検討します。

職員がやりがいを持って職務を遂行していくためには、その能力を十分に発揮できる職場環境が不可欠です。

しかし、職場を「風土」と表すことがあるように、職場に根付いた価値観や雰囲気などは、容易には変えられません。

職員が意欲的に働く職場は、エンゲージメント(職員が抱く組織への愛着心、思い入れを数値化したもの)が高いと考えられます。

エンゲージメントに着目し、この向上を図ることで、組織風土の変革に取り組んでいきます。

方向性 エンゲージメントの向上

人事評価制度の運用・改善

- ・ 職員のモチベーションをより向上できるように、人事評価制度を適切に運用・改善していきます。
- ・ 管理職が部下からの視点を踏まえ、自らの職務行動を再考し、マネジメント力の向上を図れるよう、部下の意見を上司が確認できる制度の導入を検討します。

ハラスメント対策

- ・ 職員が安心して業務に集中できるよう、ハラスメント対策を進めます。カスハラについては、令和7年度に策定したマニュアルに基づく対応を徹底します。

心理的安全性の確保

- ・ 1週間の終了時に、当該週の実績や翌週の予定などを上司に報告する週報について、内容の充実を検討します。
- ・ 部下が抱く悩みや提案、キャリアビジョンなどを定期的に上司と話し合う1on1ミーティングを行います。
- ・ 職員の心身の健康を維持するための健康管理、メンタルヘルス対策に取り組みます。

ワークライフバランスと聞くと、「仕事よりも私生活を優先させる」、「残業は一切しない」などと誤解されることがありますが、正しくは仕事と私生活の双方を充実させるための取組です。

単に仕事の時間を減らして、プライベートの時間を増やすこと自体は、ワークライフバランスの本質ではありません。

仕事の仕方を変えることで私生活が充実し、そのことでさらに仕事のパフォーマンスも上がるという、好循環を目指すことが大切です。

方向性 仕事と私生活の好循環

勤務間インターバルの充実

- ・睡眠時間を含む生活時間の確保は、職員の健康の保持、仕事と生活の調和に不可欠であるため、令和5年度から実施している勤務間インターバルの充実を検討します。

夏季休暇の取得要件の緩和

- ・国家公務員の場合、夏に繁忙期を迎える職員の夏季休暇の取得期間が6月～10月となっており、市でも取得期間の緩和(変更)を検討します。

育休等カバー制度の導入

- ・妊娠出産休暇、育児休業、介護休暇を取得した職員の担当業務をカバーした職員に対し、その成果に応じて勤勉手当の成績率を加算することを検討し、休暇・休業の取得促進と職場職員の意欲向上を目指します。

地域貢献活動の推進

- ・兼業許可基準の見直しを検討し、職員が勤務時間外において、地域(特に市内)の課題解決に向けて活動することを推進します。

仕事に対する価値観は、時代とともに変わってきています。かつては、組織のために猛烈に働くことが良しとされていましたが、今は自己実現を重視する価値観が広がっています。

このような時代の変化を受けて、多様な働き方が推進されるようになっていきます。「育児や介護と両立しながら働きたい」、「自分の好きな時間・場所で働きたい」など、働く者のニーズが多様化していることがその背景です。

職員が自分らしく働くことができる環境を整備し、仕事の生産性を高めていく。このことが今の職場に求められています。

方向性 仕事の生産性の向上

テレワークの見直し

- ・令和4年度から試行実施しているテレワークは、利用者が特定の部署や職員に偏るなどの課題があります。これらの課題を踏まえ、テレワークの要件などを見直した上で、試行の解除に向けて検討を進めていきます。

柔軟な勤務時間制の導入

- ・職場の状況や業務内容に応じて最適なワークスタイルを実現するため、業務都合により勤務時間を柔軟に変更できる制度の導入を検討します。

週休3日制の検討

- ・国家公務員については、令和7年度から、1週間の総労働時間を維持した上で、週休日を3日とすることができる仕組みが導入されました。これを受けて、窓口職場における対応の課題を整理するなど、週休3日制の導入について検討します。

職員一人ひとりのモチベーションと組織パフォーマンスを向上させるためには、職員の「やりたいこと」、「できること」、そして組織が「期待すること」の重なりを大きくすることが大切です。

このため、人事異動の検討に当たっては、職員の「やりたいこと」を実現するために、本人が描くキャリアビジョンを考慮します。

また、職員の「できること」を仕事に生かすという視点では、研修を受講した実績(研修成果)や保有する資格等を参考として、異動や昇任を検討します。

方向性 職員の意欲や能力の活用

職員へのわかりやすい情報提供

- ・ 職員がキャリアビジョンを主体的に描く一助となるよう、採用から退職までの流れをわかりやすくまとめたロードマップを作成し、随時更新していきます。
- ・ 職層ごとに求められる役割と職務を遂行する上で発揮することが求められる能力を「標準職務遂行能力」として整理し、職員が自身のキャリアを考える基礎資料として位置付けます。

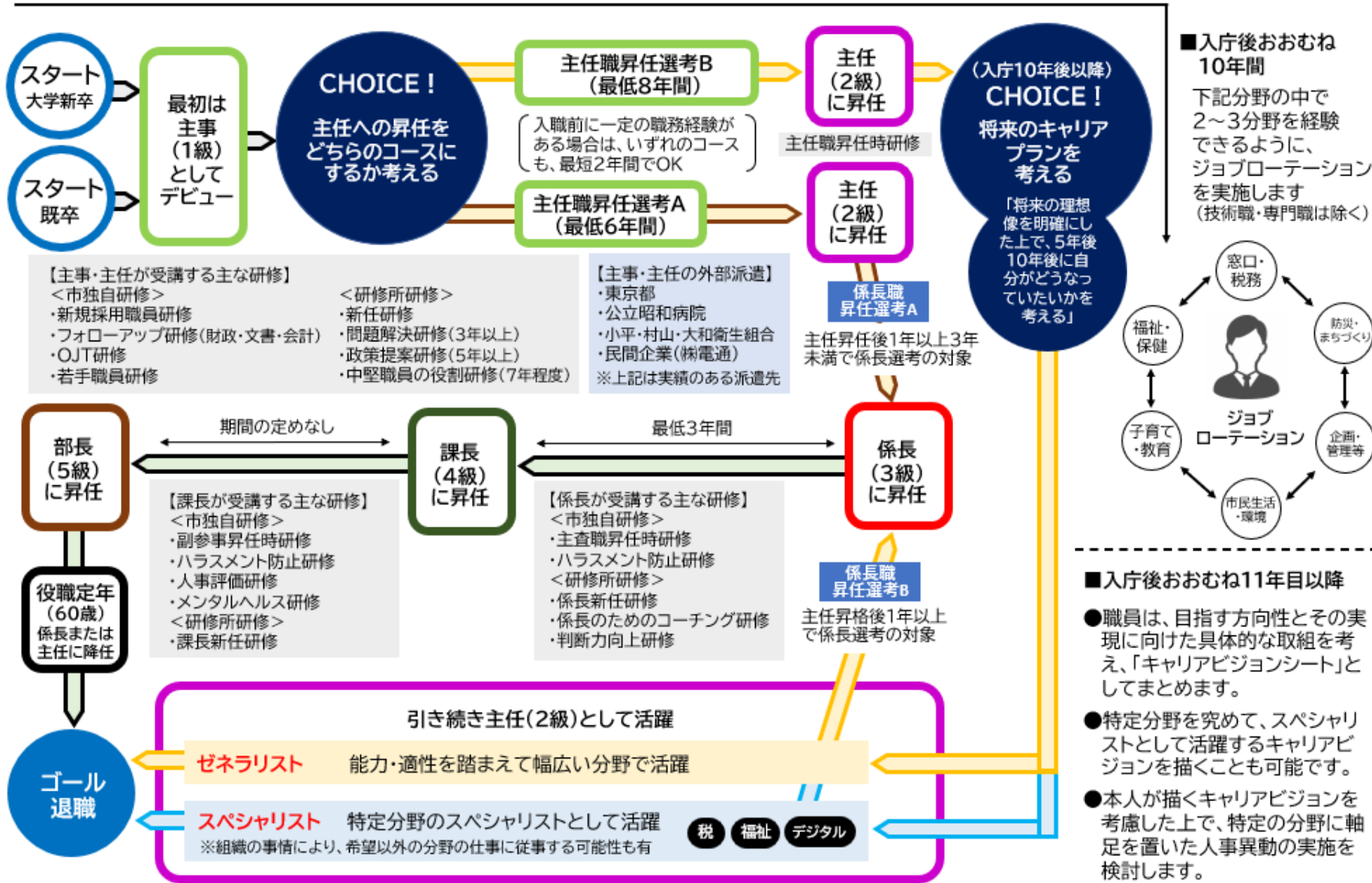
自発的なキャリア形成への支援

- ・ 職員が自己理解を深め、将来のキャリアを考えるための研修を実施します。
- ・ 一定の経験を積んだ職員が、自らの能力や適性を見つめ直し、目指す方向性やその実現に向けた取組などを記載する「キャリアビジョンシート」を導入します。

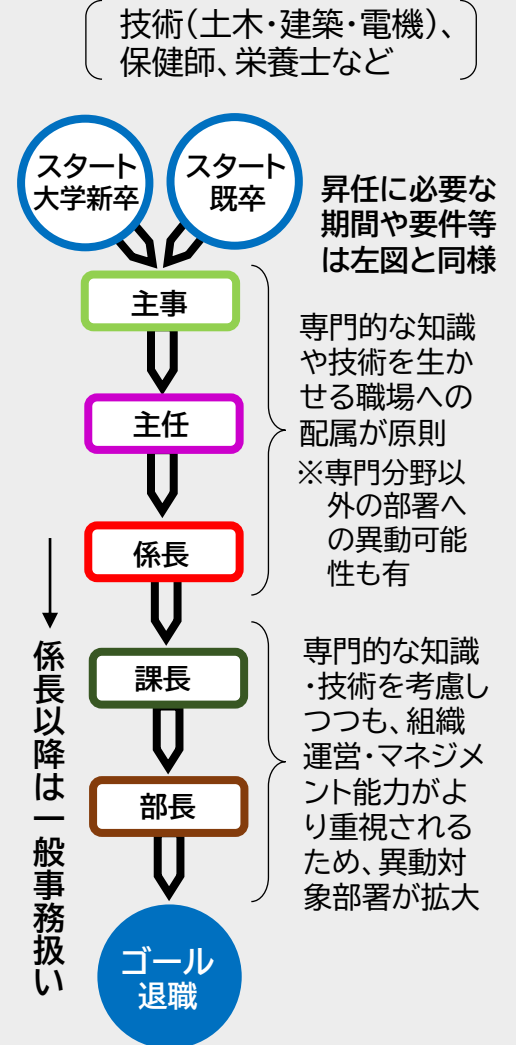
研修実績等の反映

- ・ 異動や昇任を検討する際に、研修の受講実績や職員が保有する資格等を考慮することについて検討し、個人のスキルと人事管理の適切な連携を推進します。

キャリア・ロードマップ



技術職・専門職の場合



標準職務遂行能力

職層	部長	課長	係長	主任	主事	
役割	市政の運営者	課の責任者	系の運営責任者	業務の運営責任者	実務リーダー	
スタンス	論理・規律	全体の奉仕者として高い人権意識と高い倫理観を有し、法令遵守のもと、公平、公正かつ誠実に業務を進めることができる。				
	挑戦	失敗をおそれず新たな課題にも挑戦し、挑戦しようとする職員には積極的に協力することができる。				
	共感	様々な立場にある市民に寄り添い、多様な行政サービスの提供に向けた取り組みを行うことができる。				
	連携	自らの役割を全うし、他部署の職員とも協調する柔軟な姿勢を持ちながら、組織的に課題に取り組むことができる。				
ポータブルスキル	基本的姿勢	市政の運営者として組織を導き、部下の職員を支え育てながら、誠実かつ戦略的に市政の発展に寄与することができる。	部の方針等に基づき、自らの業務を着実に遂行するとともに、部下の職員を支え育てながら、市政の発展に寄与することができる。	課の方針等に基づき、チームの中心として職員を支えながら、所管業務について、正確かつ計画的な執行を行うことができる。	所管業務について、十分な知識、技術、情報を習得・収集した上で、正確かつ計画的な執行を行うことができる。	所管業務について、最低限の知識、技術、情報を習得・収集した上で、正確かつ計画的な執行を行うことができる。
	組織管理	所管する組織全体の方向性を示すとともに、市政の運営者として職場環境を整えることにより、組織力を最大限に発揮させて、職員が能力を発揮できる環境を構築することができる。	課の責任者として適切に業務を配分するとともに、的確な進捗管理と指示を行うことにより、組織力を最大限に発揮させて、職員が能力を発揮できる環境を構築することができる。	上司・部下と良好なコミュニケーションを図りつつ、情報の共有化と職員の自主性が発揮できる職場づくりを行い、業務の効果的な執行を行うことができる。	係長を補佐しながら、他の職員と良好なコミュニケーションを図ることができる。また、他の職員と課の課題及び解決の方向性を共有し、業務に取り組むことができる。	他の職員と良好なコミュニケーションを図りつつ、課の課題と課題解決の方向性を共有し、業務に取り組むことができる。
	課題解決	市政全般の現況を的確に把握した上で、全庁的・先見的な視野のもと、所管業務の課題解決に向けて、リーダーシップを発揮し、必要な施策を実施していくことができる。	所管業務の現況や課題を的確に把握した上で、課題解決を先送りすることなく、自らの責任で解決に導くという強い意志を持ち、必要な施策を実施していくことができる。	所管業務を取り巻く課題を踏まえ、その課題解決に向けて必要な対応について、具体的な施策として整理することができる。	所管業務を取り巻く課題を的確に把握した上で、その課題解決に向けて、主体的・具体的にに取り組むことができる。	所管業務を取り巻く状況を的確に把握、分析し、課題として整理することができる。その上で、その課題解決に向けて取り組むことができる。
	業務運営	市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら、不断の業務の改善、見直しを部内に徹底することができる。特に、スピード感を持って、的確な判断と行動を行うことができる。	市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら業務を実施し、業務の改善、見直しを課内に徹底することができる。また、部長を補佐し、スピード感を持った意思決定に寄与することができる。	市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら業務を実施することができる。また、業務の改善、見直しに率先して取り組むことができる。	課の方向性や課題を認識した上で、所管業務に取り組むことができる。また、業務の進捗状況を常に把握し、計画的かつ主体的に業務に取り組むことができる。	業務の進捗状況を常に把握し、計画的かつ主体的に業務に取り組むことができる。
	調整・説明	施策等の実施に当たっては、庁内や関係者と信頼関係を築きながら調整を行い、合意を形成することができる。また、関係者に対し、施策等の内容を分かりやすく、的確に説明することができる。	施策等の実施に当たっては、部長を補佐し、庁内や関係者との調整・合意形成に主体的に取り組むことができる。また、関係者に対し、施策等の内容を分かりやすく、的確に説明することができる。	課の方針のもと、係内外の関係者の意見や状況を的確に把握し、必要な調整を主体的に行うことができる。また、関係者に対し、施策等の内容を説明することができる。	関係者との連絡や情報共有等の基本的な調整業務を主体的に行うことができる。また、担当する制度や手続を正確に理解し、市民や関係者に対し、説明することができる。	係長等からの指示を受け、関係者との連絡や情報共有等の基本的な調整業務を確実に担うことができる。また、担当する制度や手続を正確に理解し、市民や関係者に対し、説明することができる。
	人材育成	部下に対して、信頼関係を保ちながら、自身の知識、経験を生かして適切な指導及びサポートを行い、次代を担うリーダーを育成することができる。また、日常の業務において、部下から慕われるリーダーシップや人間性を発揮することができる。	課員一人ひとりの能力、適性を的確に把握した上で、個々の職員に合わせ、適切な指導及びサポートを行い、部下職員のモチベーションの向上と主体的な行動の促進を行うことができる。	係員一人ひとりの能力、適性を的確に把握した上で、個々の職員に合わせ、適切な指導及びサポートを行うことができる。また、課長が係員に対して実施する指導等を補佐することができる。	後輩職員等の能力、適性を踏まえ、必要に応じた指導及びサポートを行うことができる。また、係長が係員に対して実施する指導等を補佐することができる。	後輩職員等の能力、適性を踏まえ、必要に応じた指導及びサポートを行うことができる。

人事施策③適正な配置と処遇 複線型、抜擢型人事の推進

質の高い市民サービスを提供し続けていくため、福祉、税、デジタルなどの分野では、専門的な知識・技術に精通したスペシャリストの存在が有効です。

一方で、多様化する市の課題に対して、幅広い知識に基づき適切な判断ができるよう、職員には様々な仕事を経験することが求められています。

この2つの求めに対応するため、複線型人事を推進していきます。

さらに、組織の将来を担う人材の育成という観点から、若手職員の抜擢人事を行い、重要課題の担当などに配置します。

方向性 スペシャリストとリーダーの育成

ジョブローテーションの実施

- ・ 入庁後おおむね10年間は、幅広い視野と適性を見出す期間とするため、2～3分野を経験できるよう、ジョブローテーションを実施することを基本とします(技術職・専門職は除く)。

スペシャリストの育成

- ・ 特定分野を極めたい職員のキャリアビジョンの実現と、深い経験・知識が必要な分野でのスペシャリストの育成のため、入庁後おおむね10年を経過した職員については、特定の分野に軸足を置いた人事異動の実施を検討します。

組織を牽引するリーダーの育成

- ・ 若手職員の中から、組織の将来を担える人材を抜擢し、市政全般に関する見識が得られる部署や重要課題を担当する部署への配置、民間企業等への派遣等を実施します。

資格取得経費への助成

- ・ 専門性が必要な福祉・技術分野の資格取得を奨励するため、受験費用等の資格取得に要する経費への助成を検討します。

変化し続ける時代にあっても、これらに耐え得る強い組織をつくるためには、個々の職員が持つ力を向上・発揮させることが何よりも大切です。

そのために重要な役割を果たすものが人事評価です。評価結果を昇給や勤勉手当などの処遇に適切に反映させることで、職員の主体性や意欲、能力を引き出すことが可能となるからです。

職員がその能力や成果を適正に評価され、そのことが次の頑張りにつながる。この好循環を生み出すために、人事評価結果を活用していきます。

方向性 職員の頑張りが報われる人事評価

給与への反映

- 令和7年度の人事評価制度の改正により、評価結果について、成績区分の細分化と出現割合の見直しを行いました。人事評価制度を適切に運用することで、職員の能力・成果に基づく、メリハリのある給与反映を行います。

公正な評価の実現

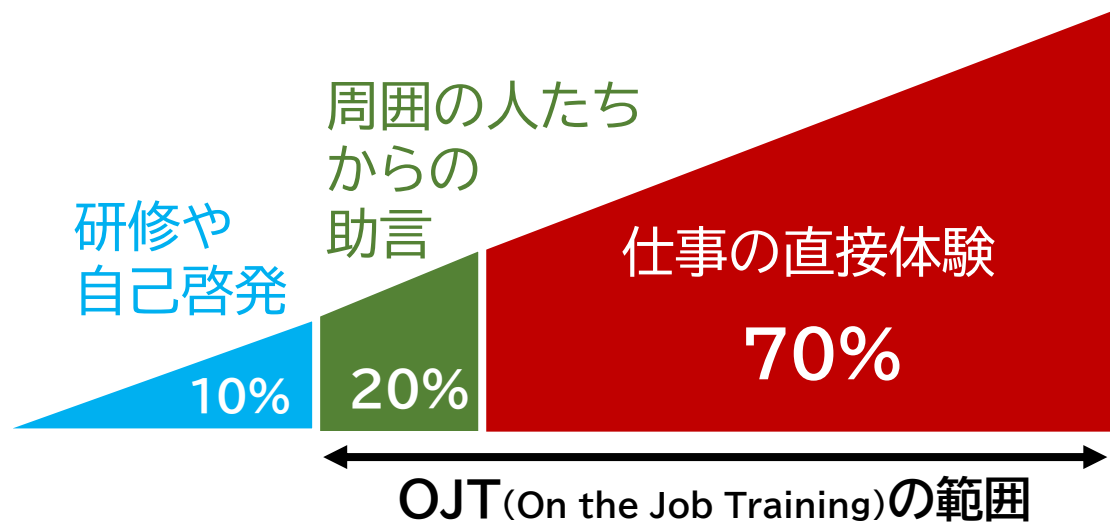
- 評価の客観性と整合性を高めるため、評価者を対象とした研修を定期的実施するとともに、最終的な成績区分は、全部長が出席して開催する査定委員会で原案を決定します。

任用への反映

- 評価結果を厳格に処遇反映させる観点から、人事評価結果を基礎とした昇任・分限制度の構築を検討し、納得性の高い任用を目指します。
- 具体的には、直近2年間の人事評価結果を参考として、昇格要件を満たす者の中から昇格者を決定します。一方で、連続して最下位評価となった者については、降格など分限処分の対象とすることを検討します。

人事施策④人材育成 職場全体で取り組むOJT

人材育成の法則として知られている7:2:1モデルでは、人間が成長する上で何からどの程度学んでいるかを以下のとおり整理しています。



このことからわかるように、人材育成を進めていく上で、OJTは大きな役割を果たします。

上司・同僚は、OJTが人材育成の根幹であることを理解し、日々の業務の中で個別具体的な助言や指導を行っていく必要があります。

方向性 個別具体的な助言や指導の実践

OJT育成者向け研修の実施

- ・ 部下や後輩の抱える悩みや価値観は常に変化しており、時代に合わせて指導方法をアップデートする必要があります。職場全体で部下や後輩を効果的に指導・育成するため、OJTで教える側がすべきことなどを学ぶ研修を実施します。

OJTで育成責任を担うのはあくまでも上司(管理職)です。上司の意識や考え方が重要になるため、上司の心得を以下のとおり示します。

心得 8箇条

- ①常に部下の見本となって行動せよ
- ②部下に任せ、その責任を取れ
- ③誰もやりたがらない仕事を楽しんでやれ
- ④部下の相談には、喜んで乗れ
- ⑤自分の仕事よりも、部下からの頼まれ事を優先せよ
- ⑥学ぶ姿勢を見せよ。部下からも学べ
- ⑦部下の短所は自分の出番
- ⑧仕事とは部下を成功させるためにするもの

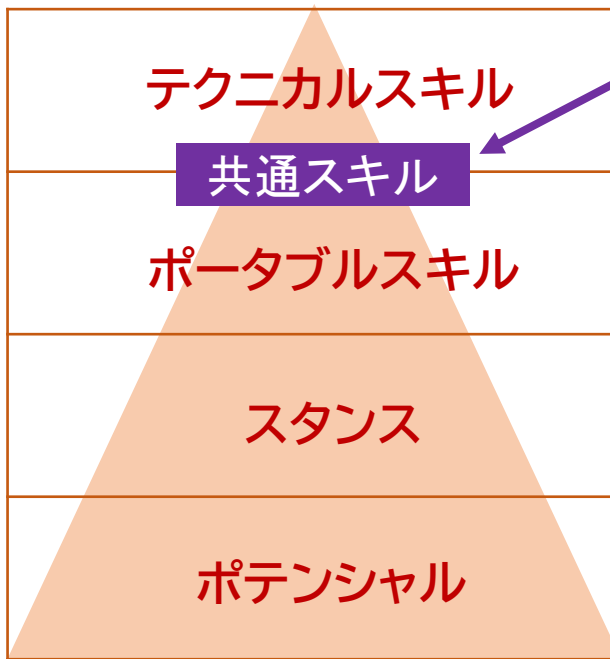
(参考)郡山市OJTマニュアル

研修は、場当たりの行的に行うのではなく、目的やゴールを明確にした上で、計画的に実施していくことが大切です。

近年、退職者の増加により勤務経験の浅い職員が増加しており、職員には、市役所で働く上で必要な全庁共通業務スキル(共通スキル)の確実な習得が求められています。この共通スキルの習得に向けて、計画的に庁内研修を実施していきます。

その他、市が直面している具体的な課題の解決や業務改善の支援となるよう、より実践に即した内容の研修の実施を目指します。

方向性 計画的な研修の実施



どの部署に異動したとしても、市役所で働く上で必要な知識や技術
伝票作成、予算、契約、検査、起案文書の作成、通知書作成、例規改正、デジタル技術活用、ホームページ作成など

項目ごとに職員が習得すべきスキルを「スキルマップ」としてまとめ、そのスキルを取得するために必要な研修を計画的に実施します。また、この**研修の実施形態は、可能な限り内製化(研修講師を市職員が担当)**し、業務内容に直結した内容とします。

上記の他

- ・採用試験の見直し(専門試験の廃止)などにより、職員の法律知識の不足が課題となっていることから、若手職員を対象に、業務に不可欠な法律への理解が深まるよう、必要な研修等を計画的に実施します。
- ・主体的に能力開発しようとする職員の学びを応援するため、受講する研修を自由に選択できるeラーニング環境を提供します。

共通スキルマップ

項目	必要な知識・能力
サービス	<ul style="list-style-type: none"> 以下の関係法令等(※)の概要を理解している。 ※地方自治法、東大和市職員服務規程、東大和市職員の職務に専念する義務の特例に関する条例、東大和市職員の分限に関する条例、東大和市職員の懲戒に関する条例、東大和市職員の兼業許可等に関する事務取扱要領
予算	<ul style="list-style-type: none"> 財政実務（東大和市予算事務規則等）の概要を理解している。 予算編成方針（直近年度分）の概要を理解している。 予算書の見方を理解している。 公会計システムの基本的な操作方法を理解している。 【レベル】 予算見積書を作成することができる。
市の方針	<ul style="list-style-type: none"> 総合計画の概要を理解している。 市長施政方針（直近年度分）の概要を理解している。
契約	<ul style="list-style-type: none"> 契約実務（東大和市契約事務規則等）の概要を理解している。 【レベル】 <ul style="list-style-type: none"> 仕様書を作成することができる。 契約担当課への契約締結請求を行うことができる。 主管課契約を締結することができる。
会計	<ul style="list-style-type: none"> 会計実務（東大和市会計事務規則等）の概要を理解している。 公会計システムの基本的な操作方法を理解している。 【レベル】 支出負担行為伺票、支出命令票、調定額決定票等、資金前渡請求支出命令票を起票することができる。
検査	<ul style="list-style-type: none"> 検査実務（東大和市検査事務規程等）の概要を理解している。 【レベル】 主管課検査を実施することができる。
文書	<ul style="list-style-type: none"> 文書実務（東大和市文書管理規則等）の概要を理解している。 【レベル】 起案文書、通知書を適正に作成することができる。 文書管理システムの基本的な操作方法を理解している。 【レベル】 起案・保管等の文書管理を行うことができる。

項目	必要な知識・能力
法務	<ul style="list-style-type: none"> 法務実務（例規改正等）の概要を理解している。
広報	<ul style="list-style-type: none"> ホームページ編集システムの基本的な操作方法を理解している。 【レベル】 ページを作成することができる。 各種SNSの基本的な発信方法を理解している。 【レベル】 各種SNSでの情報発信を行うことができる。
防災	<ul style="list-style-type: none"> 発災初期職員行動マニュアルの概要を理解している。 東大和市地域防災計画の概要を理解している。
人事	<ul style="list-style-type: none"> 庶務事務システムの基本的な操作方法を理解している。 【レベル】 打刻管理、休暇申請、振替申請、出張申請を行うことができる。 東大和市人材マネジメント基本方針の概要を理解している。
接遇	<ul style="list-style-type: none"> 東大和市職員接遇マニュアルの概要を理解している。 東大和市カスタマーハラスメント対応マニュアルの概要を理解している。
個人情報	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報保護制度の概要を理解している。
デジタル	<ul style="list-style-type: none"> グループウェア公開羅針盤の基本的な操作方法を理解している。 【レベル】 メール、掲示板、回覧板、メッセージ、施設予約、キャビネットの各機能を利用することができる。 LoGoフォームの基本的な操作方法を理解している。 【レベル】 基本的な申請フォームを作成することができる。 東大和市セキュリティポリシーの概要を理解している。 マイナンバー制度の概要を理解している。

※上記の他、社会経済情勢の変化や行政課題の多様化に対応するため、各所管部長が必要と認めた項目を、共通スキルとして庁内研修の対象とすることが出来るものとします。

人事施策④人材育成 デジタル人材の育成

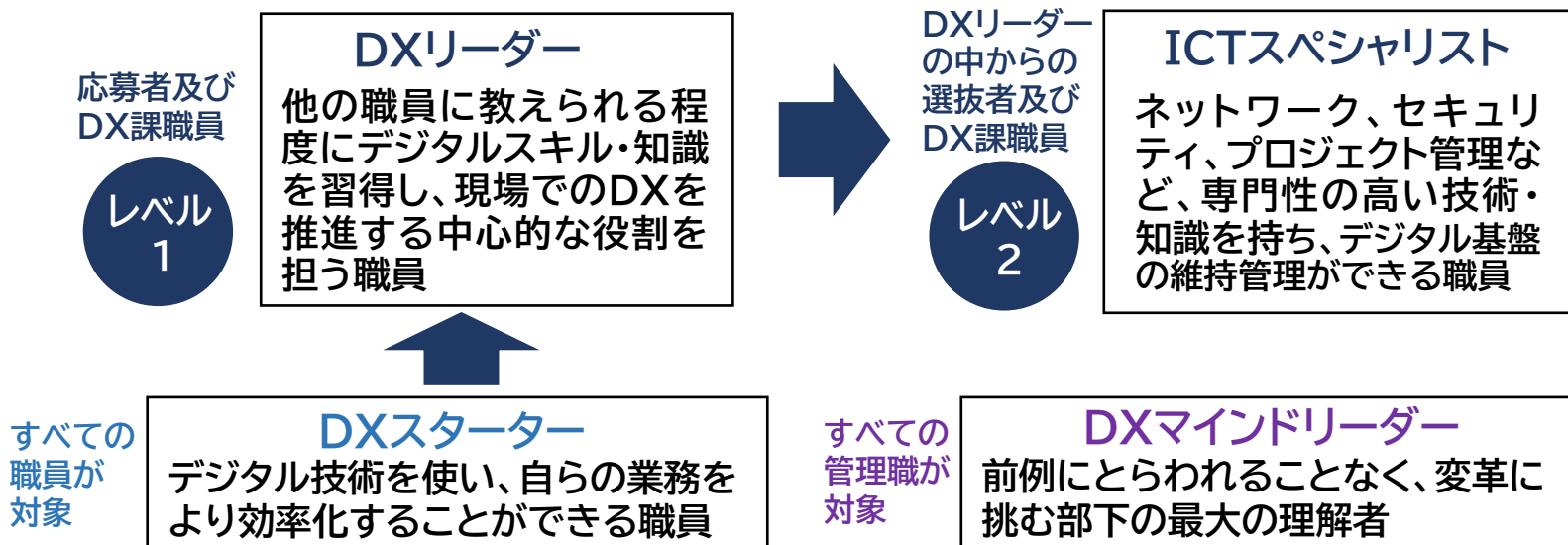
少子高齢化が進む中、職員業務の効率化を進めていく上で、デジタル技術の活用が必要不可欠です。市民サービスの向上という視点においても、デジタル技術の活用は有効です。

DXは今後の市政運営の要となる取組であるため、デジタルに関して専門的知識を有している職員や、様々なデジタルツールを活用できる職員を確保する必要があります。

デジタル技術は専門性が高く、取得には一定程度の期間が必要です。複線型人事推進の一環として、デジタル人材の計画的な育成に取り組みます。

方向性 デジタルを活用した変革の推進

デジタル人材を、求められるスキルや役割に応じて以下のとおり2段階に分類した上で、段階的な育成を図っていきます。



スキルマップに基づく育成

- ・上記区分に応じたデジタル人材のスキルマップを作成し、そのスキルを取得するために必要な取組や研修を実施します。

資格取得経費への助成

- ・職員がIT・情報関係の高度な資格を取得することを奨励するため、受験費用等の資格取得に要する経費への助成を実施します。

階層別のデジタル人材

全庁的な職員のDXマインドの向上

DXマインドリーダー(全管理職)

【役割】

■前例にとらわれ
ることなく、変
革に挑む部下の
最大の理解者と
なり、その能力
を最大限発揮す
る。

【目指す姿】

・所属のリーダーとしてのDXを推進
する本質的な意義を理解している。
・慣例や前例にとらわれず、新しいこ
とに挑戦する組織風土を醸成する
ことができる。失敗をとがめず、部
下の前向きな挑戦を応援すること
ができる。

DXスターター(管理職を除く全職員)

【役割】

■自治体職
員として
必要なデ
ジタル技
術・知識
があり、
日常業務
でデジタ
ルを活用
している。

【目指す姿】

・日常業務で利用しているデジタ
ルツールやビジネスソフトの基
本的な活用方法を理解している。
・デジタル社会の理念や
原則等を理解している。
・新しい技術やトレンドへ
の意識が向上している。
・セキュリティ対策の基本
的な内容を理解し、実践
している。

率先してDXを推進する人材の育成

ICTスペシャリスト(選抜者及びDX課職員)

【役割】

■専門性の高いデ
ジタル技術・知
識を有し、新規
プロジェクト管
理、ネットワーク
運用管理、情報
セキュリティ対
策などを行う。

【目指す姿】

・行政サービスのデジタル化を
先導するリーダーで、事業推
進の中心的役割を担うことが
できる。
・市のデジタル基盤の現状や課
題を把握しており、その安定
的な運用に加え、課題の改善
に取り組むことができる。

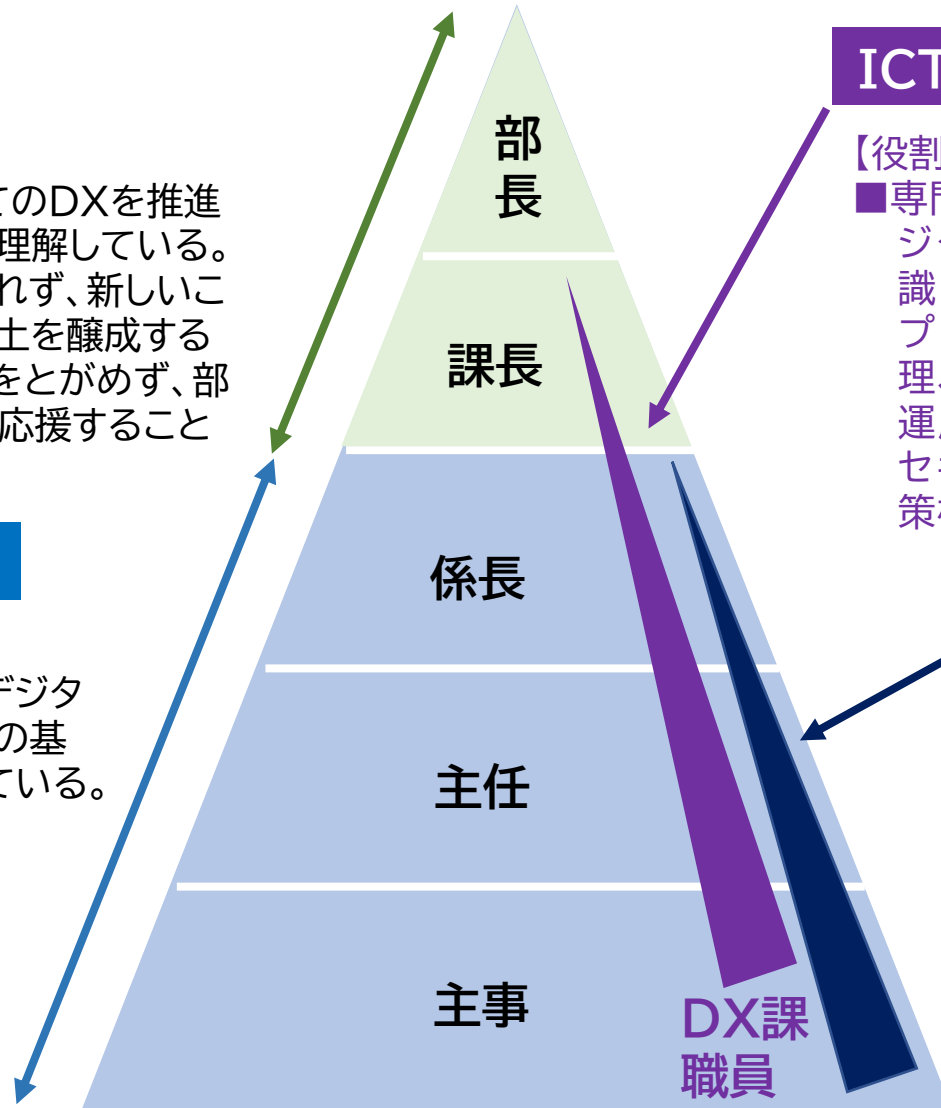
DXリーダー(応募者及びDX課職員)

【役割】

■他の職員に
教えられる
程度にデジ
タル技術・知
識があり、
現場での
DX推進の
中心的役割
を担う。

【目指す姿】

・市民ニーズや業務の課
題に基づき、デジタル技
術を活かした改善を主
導することができる。
・デジタルツールを理解
し、業務改革や効率化
等の目的に応じ、ツール
を選択し、最大限活用
することができる。



デジタル人材スキルマップ

育成区分 \ 職員像	職員像
DXマインドリーダー (全管理職)	<ul style="list-style-type: none"> 自治体DXの必要性、情報セキュリティ対策を理解のうえ、リーダーシップを発揮して組織のDXを推進する。
ICTスペシャリスト (選抜者及びDX課職員全員) ※DX課職員は在任中、このレベル到達を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> 専門性の高いデジタル技術・知識を有し、システム運用管理、ネットワーク運用管理、情報セキュリティ対策を行う。 CSIRT要員として情報セキュリティインシデントに対応する。 全庁的なDX推進のプロジェクトを管理(係長以下の場合は補佐)する。
DXリーダー (応募者及びDX課職員全員)	<ul style="list-style-type: none"> 市民のニーズや業務の課題を把握し、デジタル技術を活用した改善策の立案を行う。 利用者目線での課題解決に取り組む。 現場でのDXを推進する中心的な役割を担う。 他の職員に対して、デジタルツールの活用方法を教える。
DXスターター (管理職を除く全正規職員)	<ul style="list-style-type: none"> 現在の業務でデジタル技術を活用している。 情報セキュリティ対策の基本を理解し、情報を適切に取り扱っている。

求められるデジタルスキル・知識	DXマインドリーダー	ICTスペシャリスト	DXリーダー	DXスターター
○自治体DX基礎知識	○	○	○	○
○情報セキュリティ対策基礎知識	○	○	○	○
○デザイン思考知識 →利用者の視点で課題を捉え、デジタルの力を活用して課題解決に導いていくことができる	○			
○情報処理技術者試験レベル2に相当する知識 →情報セキュリティマネジメント試験合格		○		
○生成AI活用スキル →適切なプロンプトで資料作成の作業時間を短縮できる、AI開発プラットフォームに新たなプロンプトを作成できる		○		
○ローコードツールでの活用スキル →RPAのシナリオ作成、AI-OCRの定義作成、LINEメニューの作成などができる		○		
○情報セキュリティインシデント対応スキル →インシデント発生時に原因特定、影響を把握、再発防止の実行ができる		○		
○ネットワーク運用スキル →ネットワーク監視、障害対応を行い、安定した通信環境を維持できる		○		
○システム運用スキル →システムの稼働状況を監視し、障害対応を行い、安定運用が維持できる		○		
○情報処理技術者試験レベル1に相当する知識 →ITパスポート試験合格		○	○	
○BPR基礎知識		○	○	
○生成AI・RPA基礎知識		○	○	
○LoGoフォーム作成スキル		○	○	
○データ利活用基礎知識		○	○	
○日常業務で利用しているデジタルツールの活用スキル	○	○	○	○

A wide-angle photograph of a sunset over a city. The sky is filled with soft, orange and yellow light, with scattered dark clouds. In the background, the iconic snow-capped peak of Mount Fuji is visible against the horizon. The foreground shows the dark silhouettes of city buildings and structures, with some lights beginning to glow as dusk falls.

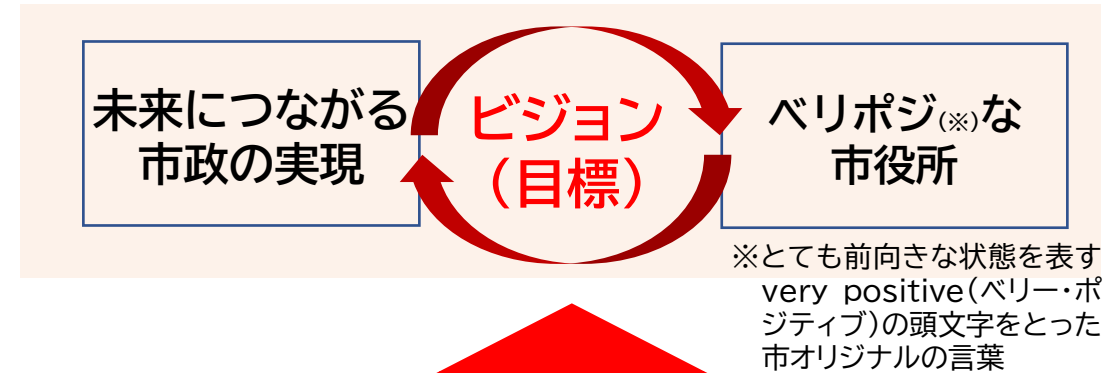
第4章 基本方針の全体像

この基本方針では、人事施策の展開により、目指す職員像の実現に取り組んでいきます。そのことにより、職員(チャレンジャー)がビジョンの達成に向けて、挑戦していく組織風土を作っていきます。

人事施策



※赤表記は重要施策です。



目指す職員像

昨日までの自分を超えていく
チャレンジャー

山積する課題を解決し、自治体間競争を勝ち抜いていくためには、自ら学び、考え、行動していく職員が必要です。過去の自分という殻を打ち破るチャレンジ精神が、これからの職員に何よりも求められています。

明確化・具体化

人事ポリシー6箇条

1. 自学	知識を貪欲に吸収する職員
2. 熟考	自分の頭で考える職員
3. 発案	新しいアイデアや方法を生み出す職員
4. 挑戦	失敗を恐れず、果敢に挑戦する職員
5. 実行	まずは、やってみる職員
6. 共感	他者と信頼関係を築く職員