

The background features a repeating pattern of various geometric shapes in light gray, including squares, circles, triangles, and rectangles. Four large, solid-colored triangles are positioned at the corners: orange at the top-left, blue at the top-right, green at the bottom-left, and dark gray at the bottom-right.

八王子市 人財育成基本方針

令和 5 年（2023 年）3 月策定

もくじ

はじめに	01
------	----

第 1 章 人財育成基本方針の基本的な考え方	04
------------------------	----

- 1 人財育成に向けた基本的な考え方
- 2 人財育成の取組

第 2 章 目指す職員像と行動指針	09
-------------------	----

- 1 目指す職員像
- 2 3つの行動指針

第 3 章 職員の基本姿勢と標準職務遂行能力	16
------------------------	----

- 1 5つの基本姿勢
- 2 標準職務遂行能力

第 4 章 職員の成長と活躍を支える職場づくり	20
-------------------------	----

- 1 職場における人財育成の推進
- 2 チャレンジを支援する職場づくり
～心理的安全性の高い職場づくり～

第 5 章 組織全体における人財育成の取組	26
-----------------------	----

- 1 組織全体で、職員の働きがいと働きやすさを高めるために
- 2 職員の働きがいを高める
～自律的なキャリア形成を支える人事制度～
- 3 職場を支え、職員の働きやすさを高める
～安心して働き続けることができる環境の整備～
- 4 人財育成の推進に向けて

おわりに	38
------	----

別表	40
----	----

はじめに

八王子市人財育成基本方針は、「八王子未来デザイン2040」に定める「みんなで目指す2040年の姿」を実現するための職員（人財）の育成を目的とし、職員が成長し活躍するための指針や職場づくり、人財育成の方向性を定めたものです。

職員一人ひとりを新たな価値を生み出す貴重な財産（人財）として、多様な個性と能力を持つ人財が、働きやすく働きがいを持って業務に取り組み、それぞれが職員としての目標を達成するとともに、成長を実感し、自らが描くキャリアの実現ができるよう支えていきます。

「八王子未来デザイン2040」の策定

「八王子未来デザイン2040」は、20～30代の職員で構成するプロジェクトチーム「八王子未来CAN-VAS(キャンバス)」が計画の骨格である素案を策定しました。その中には、「厳しい社会環境の変化が見込まれているため、現状のままではいけない」という認識のもと、「計画を市民と共有し、一層協働していきたい」、「市役所自体がチャレンジする組織にならない」などの思いが込められています。

基本計画ではターゲットイヤーを2040年とし、市民の暮らしにスポットをあて、約2万人の声のもと、「みんなで目指す2040年の姿」を定めています。その実現に向けては、人を育み、まちの活力を生む「地域自治」と「共創」の2つを、未来を拓く原動力として、2030年度までの重点テーマ・取組方針を関連付けた施策を推し進めています。

重点テーマである「未来の主役づくり」「未来へのつながりづくり」そして「未来に続く都市づくり」には、それぞれ3つの取組方針を定め、分野横断的な視点から取組を選択し、限りある経営資源（ヒト・モノ・財源・情報）を集中して投資します。そして、多様な主体とともに社会や行政のあり方を再構築する「デジタル・トランスフォーメーション（DX）」「カーボンニュートラル」を変革のキーワードと定め、新たな価値を創出する地域経営の変革に向けて、全施策で展開していきます。

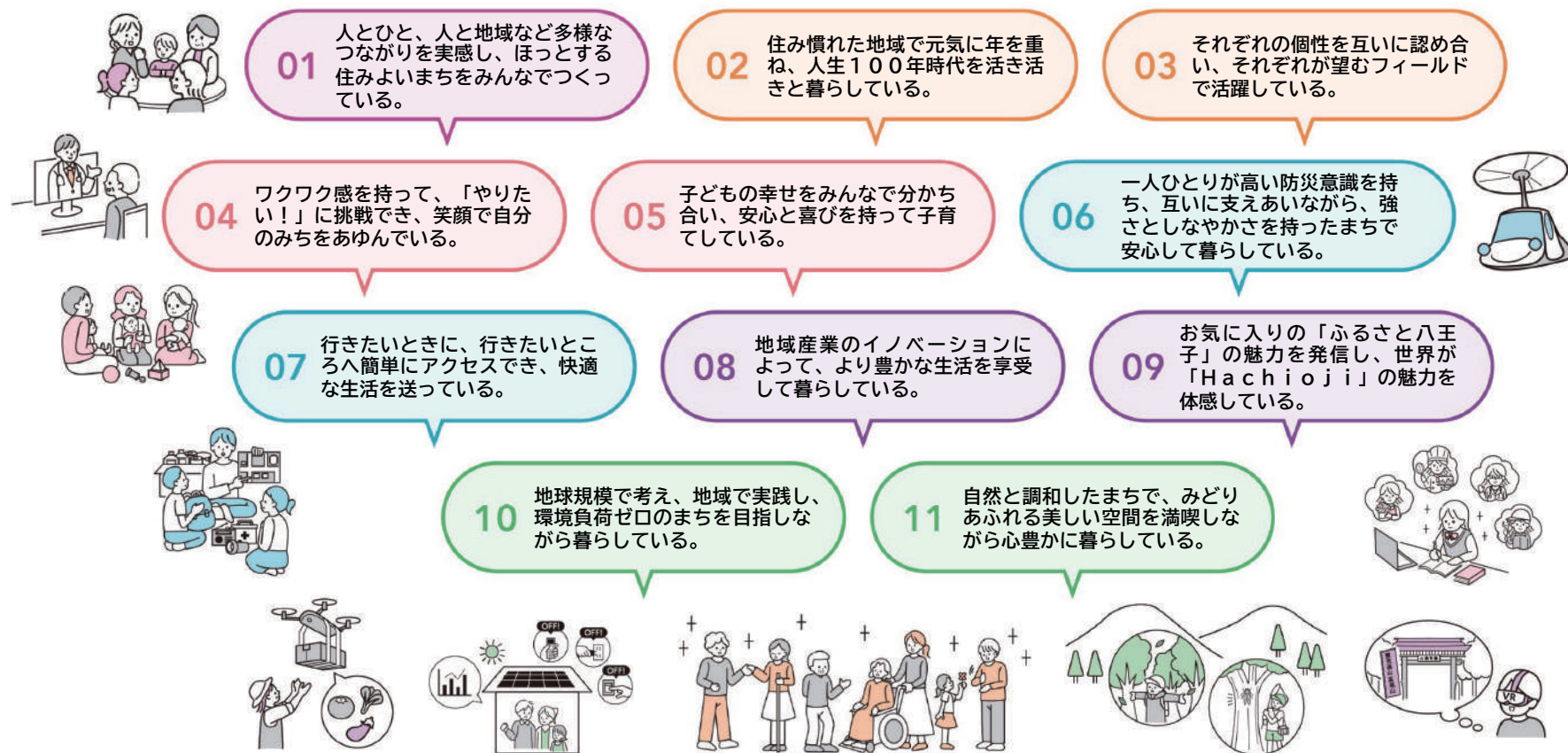
これらの基本計画に基づく取組を通して、基本構想に掲げる都市像を実現していきます。

みんなで目指す2040年の姿

社会を取り巻く状況が劇的に変化し続けている中では、目の前の課題だけにとらわれず、長期的な視点を持ってすすむべき未来の方向性を定める必要があります。

そのため、計画期間の先にある社会環境の大きな転換点となる2040年を展望し、2040年までの目標として、みんなで目指すわがまち八王子の11の姿を定めました。目指す11の姿は、一人ひとりの市民が未来のことを考え、明確化した目標を共有しながら行動することができるよう、多くの市民の声を聴き、“市民の暮らしや理想の状態”として表現しています。

市民や企業、大学などと目標を共有し、様々な変化に柔軟に対応しながら協働のまちづくりをすすめることで、基本構想に掲げる都市像（私たちが目指すまち）を実現していきます。



「八王子未来デザイン2040(概要版)」より

第1章

人財育成基本方針の基本的な考え方

1 人財育成に向けた基本的な考え方

2 人財育成の取組

1 人財育成に向けた基本的な考え方

本市では、平成 27 年度（2015 年度）に「人財育成プラン」を策定し、職員の職務遂行能力を高めるとともに、組織全体の機能向上に向けた取組を行ってきました。“市民の信頼に応える職員”“自らを高める職員”“組織の力を向上させる職員”を目指す職員像とし、「人財育成と適材適所の実現に向けた人事制度の整備」「職員の成長意欲に応える効果的な研修の展開」「誰もが働きやすく、成長し合える職場環境の整備」の取組を実施し、「八王子ビジョン 2022」の実現を目指してきたところです。

「八王子未来デザイン 2040」の策定に合わせ、その行動計画として「八王子市経営計画」が策定されました。新たな社会課題や行政需要に対応するためには、これまで以上に効果・効率的な行財政運営が不可欠であり、それを担う人財の確保・育成はますます必要です。そのため、人財育成は単に職員の能力向上を図るものではなく、市の経営方針等と密接に関連しながら、組織力の源泉としての人財をいかに育成していくかが重要となってきます。

この考え方のもと、今後の人財育成の方向性について、職員へのアンケート調査・ヒアリングの実施、庁内検討委員会での検討から課題を整理し、次の 4 つの視点で取組を展開していきます。

● 人財育成の視点

視点1

「八王子未来デザイン2040」と連動した「目指す職員像」等の設定

「八王子未来デザイン2040」に定める「みんなで目指す2040年の姿」の実現を力強く推進するため、「八王子未来デザイン2040」と連動した「目指す職員像」を設定し、職員の行動指針や伸ばしたい能力、基本姿勢、各職層の役割を明確にします。

これにより、組織目標の達成と職員の成長の方向性を一致させ、職員の自律的な成長を支えます。

視点3

職員の働きがいと働きやすさを高める制度や仕組みの構築

安心して働き続けることができる職場環境の整備を一層推進するとともに、職員自らが描くキャリアの実現を支える人事制度を構築し、多様な個性や能力、価値観を持つ職員が働きがいや働きやすさを感じ、自身の力を最大限発揮できるよう支援します。

視点2

職員を育成し、チャレンジを支援する職場づくり

職場は、職員にとって大切な成長の場です。日々の業務の中で職員が成長し、活躍を通じた達成感を実感できるよう、職場における人財育成を一層推進します。また、職員が高い目標に向かってチャレンジができる職場づくりを進めます。

視点4

職員、職場、組織が一体となった人財育成の推進

人財育成にあたっては、職員の自律的な成長を基本とし、職員の成長と活躍を支える職場づくりや制度・仕組みの構築が必要です。人財育成における「職員」「職場」「組織（市の組織全体）」が果たすべき役割を明確にし、一体となって人財育成を推進します。

2 人財育成の取組

4つの視点をもとに、以下のとおり取り組みます。

職員

「職員自らの成長」に向けた取組（第2章・第3章）

職員の成長目標として、「八王子未来デザイン2040」に定める「みんなで目指す2040年の姿」を実現するための「目指す職員像」と「行動指針」を示すとともに、職員として必要な基本姿勢、職層ごとに必要な能力を示します。

職場

「職員の成長と活躍を支える職場づくり」に向けた取組（第4章）

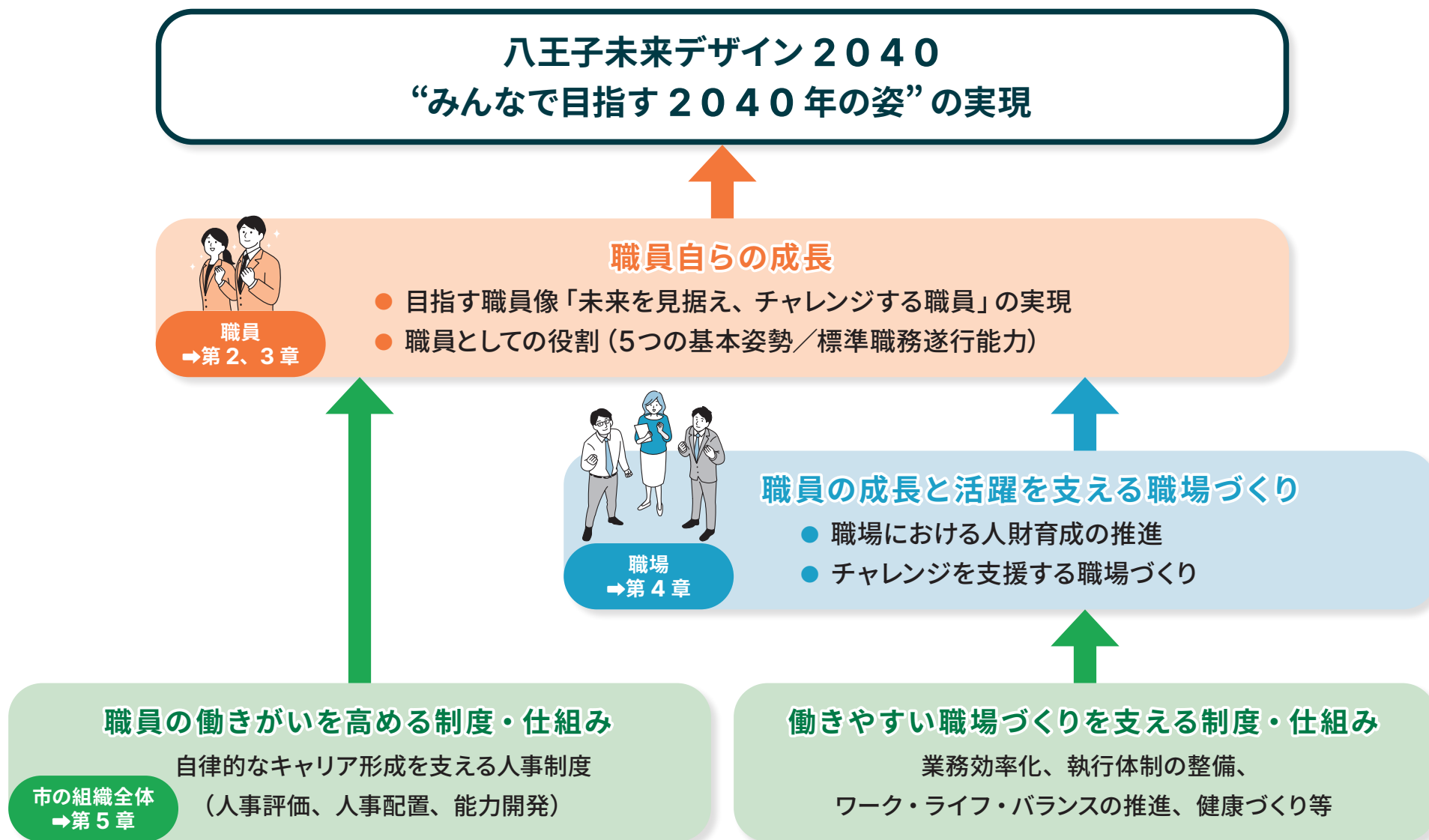
職員が組織目標や職場目標を理解し、日々の業務を遂行する中で必要となる知識やスキルを習得できるよう、職場における人財育成を推進するとともに、目標の達成に向けてチャレンジができる職場づくりを進めます。そのために、職員が担う役割を示します。

組織

「職員の働きがいと働きやすさ」を高める取組（第5章）

職員自らが描くキャリアの実現を支える人事制度を構築し、職員一人ひとりの成長やキャリア形成に必要な経験や知識・スキルの習得等を支援します。また、職員が働きやすく、安心して働き続けられるよう、業務改善や情報共有による業務の効率化、執行体制の整備、ワーク・ライフ・バランスの推進、健康づくり等を、人財育成の観点から連携して進め、職場環境を整備していきます。

● 人財育成基本方針の全体イメージ



第2章

目指す職員像と行動指針

- 1 目指す職員像
- 2 3つの行動指針

職員の「目指す職員像」と「行動指針」を示します。

職層や年齢を問わず、職員の成長は、自ら成長する意欲に基づく職員自身の自律的な「学び」が基本です。

「目指す職員像」と「行動指針」を意識し、自分自身を高めていきましょう。

1 目指す職員像

未来を見据え、 チャレンジする職員

● 社会環境の変化に伴い、多様化・複合化する地域課題に対応していくためには、これまでの経験や価値観、常識にとらわれることなく、主体的に「何のために」「何をすべきなのか」を考え、自律的に行動する姿勢が重要です。

新しいことにも臆することなく挑戦し、失敗からも学び、創意工夫を凝らしながら粘り強く取り組みます。

● 「八王子未来デザイン2040」に定める「みんなで目指す2040年の姿」の実現に向けて、八王子市の未来を見据え、市民と共に新しい解決策の創出にチャレンジする職員を目指します。

2 3つの行動指針

- ✓ 自ら考え、デザインする
- ✓ 自ら動き、形にする
- ✓ 人とつながり、共創する

● 「未来を見据え、チャレンジする職員」の実現に向けて意識する3つの「行動指針」と「伸ばしたい能力」を定めます。

● 職員一人ひとり、個性や経験値、職層や職場における役割は異なりますが、それぞれの立場で、この「行動指針」を意識し日々の業務に取り組むとともに、「伸ばしたい能力」を自らの成長の目標として業務や研修を通じて身に付けます。



自ら考え、デザインするとは

- 目の前の業務を行うだけでなく、常に新しい視点と広い視野を持ち、地域・職場・業務等における問題を自ら発見し、解決に向けた道筋を描きます（デザインする）。
- 解決に向けた道筋を描くには、データ等のエビデンス（根拠）を可能な限り収集し、分析・活用する力が重要です。
- 情報収集力やデータ分析力を高めるとともに、未来志向で問題をとらえ、課題解決へと導く論理的思考力や想像力・立案力などを伸ばしましょう。



伸ばしたい能力

情報収集力、データ分析力、課題発見力、
論理的思考力、想像力、立案力 など



自ら動き、形にするとは

● 自らデザインした課題解決への道筋を実現するため、自ら行動に移し、成果につなげます。

● 描いた道筋の実現にあたっては、指示を待つだけではなく自律的に行動するとともに、失敗からも学ぶ姿勢、最後まで責任を持ってやり遂げる実行力が必要です。

また、成果につなげていくためには、周囲に伝え、意見を聴き、協力を得ることが欠かせません。発信力や傾聴力などを伸ばしましょう。



伸ばしたい能力



実行力、発信力、働きかけ力、企画提案力、
プレゼンテーション力、傾聴力、問題解決力など



人とつながり、共創する とは

● 市民・大学・事業者などと協働し、対話と共感から、共に新たなソリューション（解決策）を創り出します。

● 新たなソリューション（解決策）を創出していくため、積極的に地域に出向き、市民目線で課題を掘り下げ、分野や領域を超えた組織間で課題を共有し、市民や大学、事業者などと連携することが必要です。

対話力や合意形成に向けたファシリテーション力、調整力などを伸ばしていきましょう。



伸ばしたい能力

対話力、調整力、コーディネート力、合意形成力、
ファシリテーション力、創造力 など

夏休みの学童保育所で昼食提供を実現 ～ 職場を越えた職員のチャレンジ～



行動指針をもとに実行すると、どのような成果を生みだすことができるでしょうか。

放課後児童支援課の職員と、学校給食課（学校栄養士・調理員）の職員が、それぞれ「考え」、職場の垣根を越えて「デザイン」し、「共創」して課題を乗り越え、親子の笑顔につなげた事例を紹介します。

自ら考え、デザインする



夏休みは給食がなく、学童保育所に通う子どもたちのお弁当をつくる保護者の負担は大きい。
学童で、子どもたちに昼食を提供する方法はないだろうか。
放課後児童支援課 職員

暑い日が続く夏休み、子どもたちは元気に過ごしているかな？ 給食室を活用して、子どもたちが喜ぶ食事を作ってあげたいなあ。

学校給食課 職員



自ら動き、形にする



学校給食設備を利用すれば、子どもたちに、昼食を提供できるかも！ 学校給食課に打診してみよう！

学校施設を利用して学童の子どもたちに昼食を提供できませんか？



いいですね！
具体的に調整してみましょう！
試行するなら、〇〇…
学校の協力は、〇〇…
クリアすべき課題は、〇〇…

人とつながり、共創する

できる範囲から始めてみよう！



部を越えた連携や学校関係者や学童保育所指定管理者との連携



給食調理委託契約の活用や、給食センターからの配送など、各学校や学童保育所の状況に合わせた方法を模索



学童保育所での昼食提供を実現！



第3章

職員の基本姿勢と標準職務遂行能力

- 1 5つの基本姿勢
- 2 標準職務遂行能力

職員は常に全体の奉仕者であることを自覚し、市民から信頼され、組織の中での自らの役割を果たしていく必要があります。

職員として持つべき基本姿勢と、各職層の標準職務遂行能力を示します。

1 5つの基本姿勢

5つの基本姿勢とは、職員として働く上で誰もが持つべき心構えや考え方です。

この5つの基本姿勢を常に意識し、市民に信頼される職員であり続けましょう。

使命感 基本構想・基本計画・ブランドメッセージの実現を目指す

愛 着 八王子市に関する知識を習得し、地域への愛着を深める

責任感 自律的な学びと自己管理（業務管理や健康管理）に努め、自らの責任を果たす

協 力 組織の一員として、仲間を大切にし、協力しあって業務に取り組む

倫理観 公務員としての倫理観を持ち、コンプライアンスを常に意識する

2 標準職務遂行能力

組織や職場の目標を実現するため、職員は、組織の一員として、職層ごとに必要な役割と能力（標準職務遂行能力[※]）を認識し、自らの能力開発に主体的に取り組むことが求められます。

※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です。本市では「八王子市職員の標準職務遂行能力に関する規程」において定めており、「基本能力」「職務遂行」「能力開発」「課題設定」「組織活性化」の5つの視点で構成しています。

詳細は P40～43の別表に掲載しています。

なお、定年引上げや役職定年制を踏まえ、今後標準職務遂行能力の見直しを検討していきます。

● 標準職務遂行能力と人事評価制度

本市では、平成28年度（2016年度）から人事評価制度を導入し、評価結果を任用や給与へ反映するなど、人事管理の基礎として活用しています。評価期間内に、職務遂行の過程において、職員が発揮した能力を客観的に評価します。

発揮した能力の評価については、標準職務遂行能力を踏まえた求められる行動を評価基準として、実際の職員の職務上の行動がこれに該当するかを評価しています。

● キャリア形成に向けて

職層や担当業務に応じて業務に取り組むとともに、自らが選択するキャリアを形成していくため、上位職の役割を意識し積極的に経験を積んでいきましょう。

例えば
【主事職の職員】は
現在の職層の「基本能力」
だけではなく

+

上位の職層【主任職】の「基本能力」を意識して業務に取り組みましょう。



各職層の「基本能力」

管理職	組織が担う使命及び課題に対し、組織の活力を高めつつ、その達成及び解決を図ることができる。さらに、行政経営全般について高い知見を有し、関係者と連携しつつ、市及び組織の戦略及び政策の策定並びにそれらの実現を担うことができる。
課長補佐職	担当分野に対する広範な知見を有し、所属内の主査職を統括するとともに、経験及び専門性を活かし適切な助言を行うことができる。また、課長を補佐及び代行するため、仕事の管理及び人の管理を実践することができる。
主査職	担当、班等の組織の最小単位を担い、その業務上の目標達成及び問題解決にあたることができる。また、課長を補佐するとともに、経験及び専門性を活かし部下の業務上の指導及び育成を行うことができる。
主任職	特定の業務に精通するとともに、必要な知識及び技術を身に付け、自立して業務を遂行することができる。また、担当する業務に対して専門的な知識及び技術を用い、自らの判断と意志により、自律的にこれを遂行することができる。さらに、主査職を補佐し、後輩の指導及び業務進行状況の把握にあたることができる。
主事職	社会人及び公務員としての基本的な知識及び意識を形成し、上司及び先輩の指導及び管理の下、基本的な業務を遂行することができる。

第4章

職員の成長と活躍を支える職場づくり

- 1 職場における人財育成の推進
- 2 チャレンジを支援する職場づくり ～心理的安全性の高い職場づくり～

職場における人財育成と、職員のチャレンジを支援する職場づくりを推進します。

職場は、構成する全ての職員から成り立っています。職員一人ひとりが、主体的に「自らの職場をつくっていく」意識を持ち、取り組むことが大切です。

1 職場における人財育成の推進

職員にとって、職場は業務を遂行するだけではなく、知識や能力を高め、課題解決までのプロセスや考え方を学び、様々な人とのネットワークが構築できる「成長の場」です。

また、職場外での研修等で得た知識や気づき、人的ネットワークを業務に活かす「実践の場」でもあります。

職員同士で成長し合い、活躍できる職場づくりを進めましょう。

● 職場における取組

管理職は、職場における人財育成に積極的かつ計画的に取り組み、職員の能力と業務の質の相乗的な向上を目指します。また、管理職以外の職員（一般職員）は、OJT※の担い手として「人を育てる意識」を持ち、職場全体で人財育成を推進しましょう。

特に、職場において業務遂行上必要となる専門的な知識・スキルの習得については職場において個別の育成方針やマニュアルを作成するなど、計画的に実施しましょう。

※ OJT (On the Job Training)

OJTとは、職場において、上司や先輩が仕事を通じて、また、仕事に関連させながら部下や後輩を育成・指導する「職場内研修」です。

OJTは、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であり、能力開発において極めて有効な手法です。

取組例

① 人事評価制度における管理職面談の活用

管理職は面談を「人財育成の機会」として活用し、職員に対して、組織目標や職場目標の理解と、自らの果たすべき役割についての認識を深められるよう促します。

② 効果的なOJTの実施

OJTにあたっては、一方通行の指導ではなく、定期的なミーティングや声掛け等により部下や後輩職員の状況を把握するなど、コミュニケーションを取りながら実施し、職員の育成につなげます。

③ Off-JT※の活用

様々な研修制度を活用し、職場で必要な知識やスキルの習得の機会を充実させ、業務レベルの向上と職員のキャリア形成につなげます。

※ Off-JT (Off the Job Training)

Off-JTとは、本来の職務から離れて、講義を受けて知識を習得したり、参加者同士の討議等によって考え方を深めたりする「職場外研修」で、集合研修とも言い、自己啓発や職場内研修とともに能力開発における重要な手法です。

Off-JTでは、知識・技術を一定期間、集中的かつ体系的に学習できる効果があり、さらに他の職場や八王子市以外の機関の職員等との人的ネットワークを形成する場として、互いに意識啓発し合う機会ともなります。

2 チャレンジを支援する職場づくり ～心理的安全性の高い職場づくり～

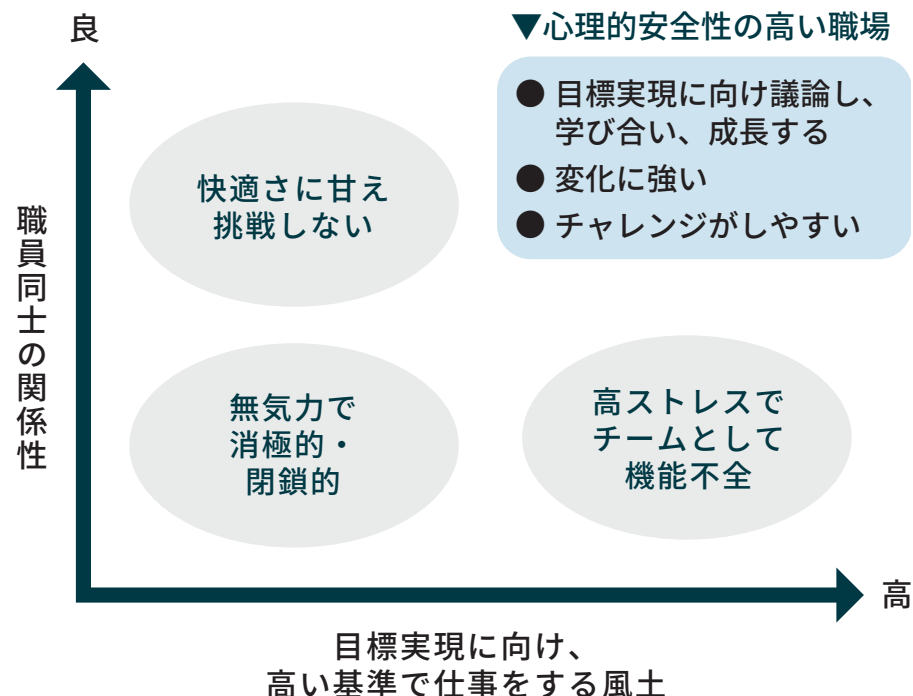
職員が能力を十分に発揮し、課題解決に向けてチャレンジをしたいと思うことができる職場をつくるためには、職場の心理的安全性を高めることが大切です。

心理的安全性とは、他者の反応を強く意識したり羞恥心を感じることなく、思いやアイデア、疑問点などを伝えることができる環境や雰囲気のことです。単に優しいだけ、馴れ合うだけの関係性や職場ではありません。職員同士がコミュニケーションを図り、良好な関係を構築します。

そのような関係性の中で、目標の実現に向け、**対話によって職場目標や情報を「共有」し、互いの個性や役割を尊重し、「サポート」し合う職場づくりは、「心理的安全性」の高い職場につながります。**

心理的安全性が低い職場では、「無知だと思われる不安」「無能だと思われる不安」「邪魔をしていると思われる不安」「ネガティブだと思われる不安」が働き、結果として職員は「相談しない」「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。

反対に、心理的安全性の高い職場では、個々の能力が発揮されやすくなり、活発に議論がなされ、新たな課題解決への挑戦意欲が生まれ、課題解決力や生産性が向上する好循環をもたらします。



● 職場における取組

職員が課題解決に向けてチャレンジするためには、本人の能力やチャレンジ精神だけではなく、それを支える職場づくりが必要です。

職員のチャレンジを支援する職場にするため、「共有」「サポート」の2つのキーワードを意識して、心理的安全性の高い職場づくりに取り組みましょう。

キーワード 1

共有

一般職員の取組

- 1 職場目標とその実現のための役割を理解し、各々が何をすべきかを職場内で共有して、目標実現に貢献します。
- 2 業務に必要な情報（知識・ノウハウ等）を職場内で共有し、蓄積・継承するとともに、業務改善に取り組みます。
- 3 職員同士が対話し、アイデアを職場内で共有し、協力し合って目標達成を目指します。

管理職の取組

- 1 組織目標の実現のために職場が担う使命や課題を捉え、職場目標や、その実現に向けた職員の役割と業務の意義を職員に明確に示すとともに、職場内で共有します。
- 2 職場内で、業務に必要な情報（知識・ノウハウ等）の蓄積、継承を促進するとともに、業務改善に繋げるための取組を共有します。
- 3 職場目標の達成に向け、職員のアイデアを引き出すとともに、そのアイデアを業務に活かすための職員間のコミュニケーションを図ります。

キーワード 2

サポート

一般職員の取組

- 1 日々の業務において、職場目標の実現に向け全ての職員が成長し活躍できるよう、互いにサポートし合い業務を進めます。
- 2 目標実現に向けた職員のチャレンジを、職場全体でサポートします。
- 3 多様性を認め合い、全ての職員がライフステージに合わせた働き方で活躍できるよう、職場内で協力し支え合います。

管理職の取組

- 1 職場目標の実現に向け、職員が成長し活躍できるよう、職員の取組に対し、適切に助言やフィードバックを行います。
- 2 目標実現に向けた職員のチャレンジを、職場全体でサポートする体制を整えるとともに、チャレンジに向けた職員の取組を適切に評価します。
- 3 全ての職員がライフステージに合わせた働き方で活躍できるように、働きやすい職場体制を整備します。

● 心理的安全性を高める声掛け例（上司から部下へ）

▶ 個々の職員の意見が言いやすくなるよう、話を聴く時間を設けたり問いかけたりする。

例

〇〇さんはどう思う？



▶ 相手の不得手な部分は肯定的に受け止められるように説明し、フォローする。

例

～を工夫すると、もっと良くなるよ。



▶ 職員の成長、良い変化を観察して、評価する。

例

最初に比べると、とても良い内容になっているよ。



第5章

組織全体における人財育成の取組

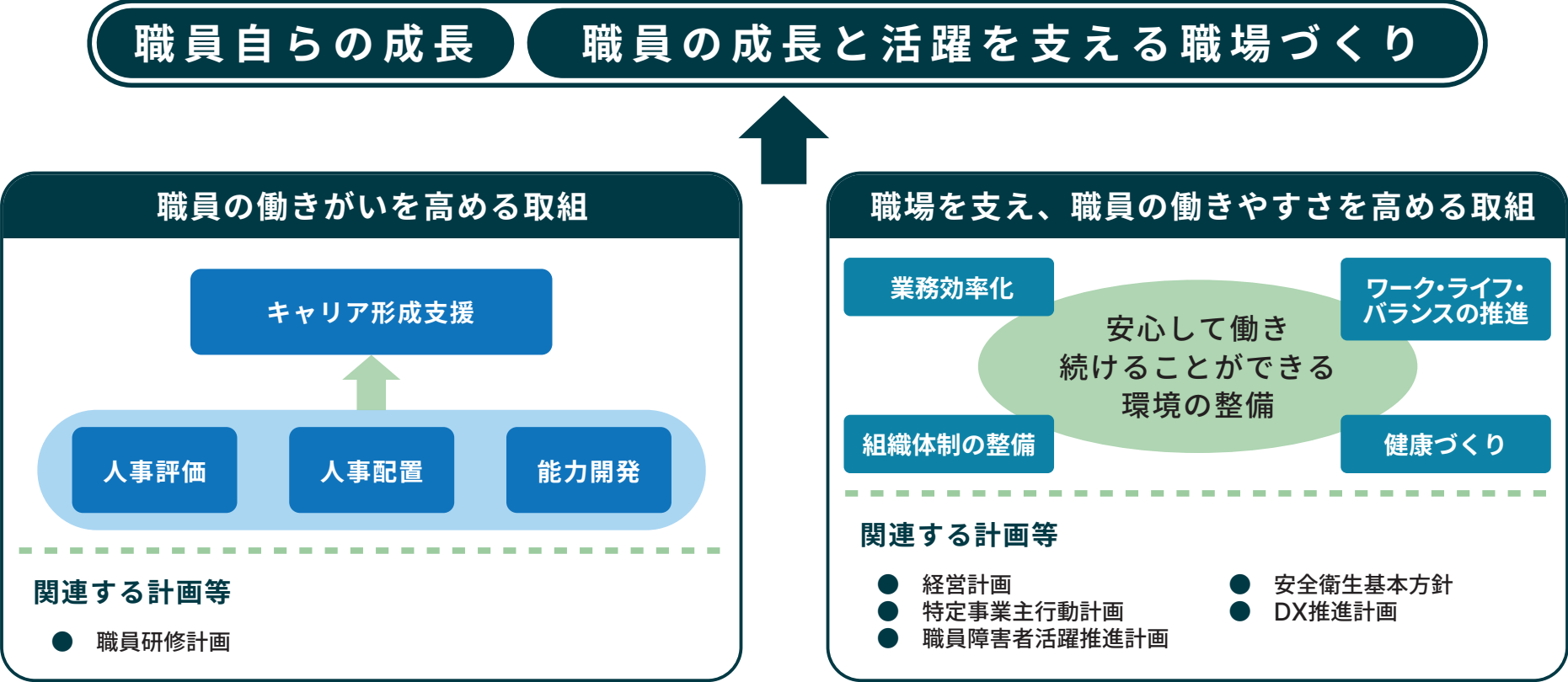
- 1 組織全体で、職員の働きがいと働きやすさを高めるために
- 2 職員の働きがい高める ～自律的なキャリア形成を支える人事制度～
- 3 職場を支え、職員の働きやすさを高める ～安心して働き続けることができる環境の整備～
- 4 人財育成の推進に向けて

多様な個性や能力、価値観を持つ職員が、働きがいや働きやすさを感じ、自らの力を最大限発揮できるよう、市の組織全体で制度や仕組みづくりを進めます。

1 組織全体で、職員の働きがいと働きやすさを高めるために

多様な個性や能力、価値観を持つ職員が働きがいを感じ、より高い意欲を持って、その力を発揮できるよう、職員のキャリア形成を支援する人事制度（人事評価、人事配置、能力開発）を構築します。

また、働きやすく、安心して働き続けることができる職場環境の整備を進め、職員の成長と職場づくりを組織全体として推進します。

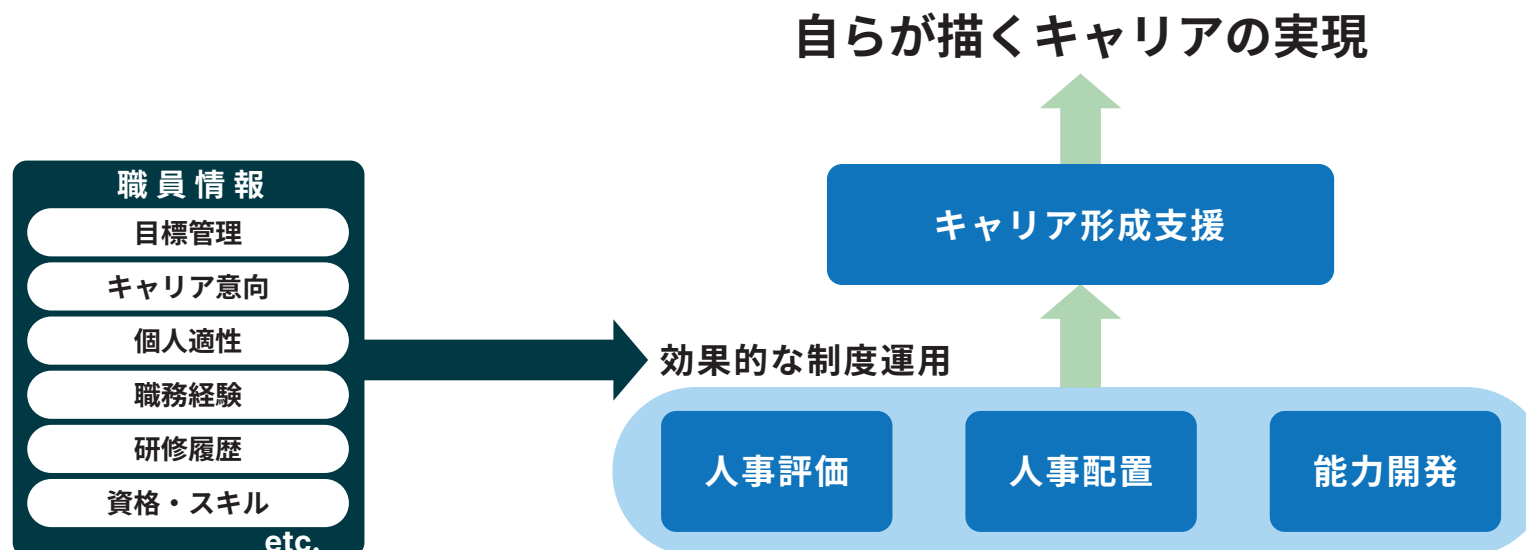


2 職員の働きがい高める ～自律的なキャリア形成を支える人事制度～

社会環境の変化に対応していくためには、組織目標の実現のために「求められる役割は何なのか」「どのような能力や知識を身に付けていくべきか」を主体的に考え、自らの能力を高め、自律的にキャリアを形成していく姿勢が必要です。

一方、働き方の価値観は多様化しているため、職員一人ひとりが自らキャリアを描き、ライフステージに応じた働き方を選択でき、それぞれの能力や適性、意欲をより生かすことができる制度や仕組みも必要となっています。

そのため、職員が自らのキャリアプランを考え、自律的にキャリアを形成していくことができるよう、人事制度を構築するとともに、職員情報のさらなる活用により現行制度（人事評価、人事配置、能力開発）を効果的に運用します。「主体的な学び」や「多様な経験」ができる環境を整備していくことで職員の働きがい高め、「成長したい」「学びたい」「チャレンジしたい」という職員の意欲を後押しします。



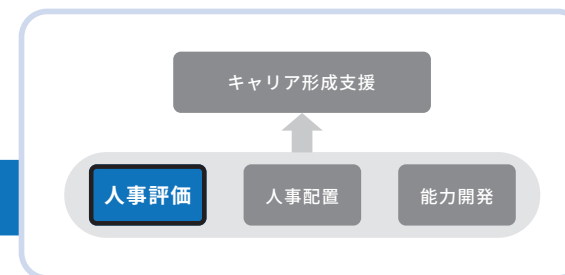
キャリア形成支援



職員のキャリア設定や実現への支援

- 組織目標への理解を深め、その実現に向けた職員のキャリア形成について考える機会を増やします。将来の目指すべき自分の姿を踏まえ、現在の能力を認識し、今後身に付けるべき知識の習得や能力向上に向けた目標を設定します。
- 上位職に必要な能力や働きがいより分かりやすく示したり、ベテラン職員に相談しやすい環境を整えるなど、職員の昇任意欲を高めるとともに、昇任後の不安を解消するための支援を行います。
- 意向調査や管理職との面談等の充実を図り、職員のキャリアプランを把握するための仕組みを検討するとともに、年齢や健康、家族の状況などに応じた多様な働き方ができるよう支援します。
- 管理職のマネジメント力や評価スキルに加えて、職員へのキャリアコーチング力や育成能力の向上を図ることで、職員が描くキャリアの実現を支えます。
- 全ての職員が、その個性や能力を十分に発揮できるよう、本人の意思や能力に基づく適材適所、公平公正な人事配置、役職への登用などを進め、活躍を推進します。

人事評価



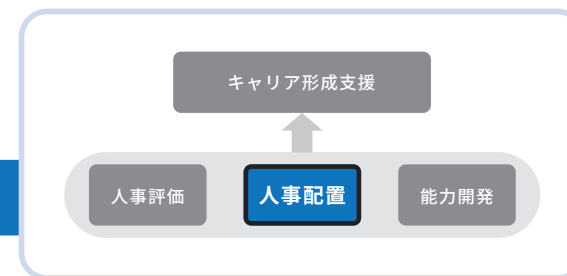
職員の成長意欲を引き出す人事評価の運用

- 組織目標の実現に向けて職員個人の目標（事務事業に連動する業務目標）を設定し、組織目標の達成への貢献意欲と主体的な成長意欲を引き出します。
- 職員の業績や発揮した能力が、より適切に人事評価に反映され、職員の働きがいの向上につながるよう、評価基準の見直しなどを検討します。
- 管理職に対する評価者研修を見直し、適切な評価や職員の育成を行う能力の向上を図ります。

人事評価結果の活用

- 管理職との面談の中で、人事評価結果のフィードバックを行い、職員の能力向上を図るため、今後習得すべき知識やスキル、能力などについて、管理職が指導・助言する仕組みを構築します。
- 人事評価の結果は、昇給や勤勉手当、昇任など人事管理の基礎として活用するとともに、職員の今後のキャリア形成を支える仕組みの一つとして構築していきます。

人事配置



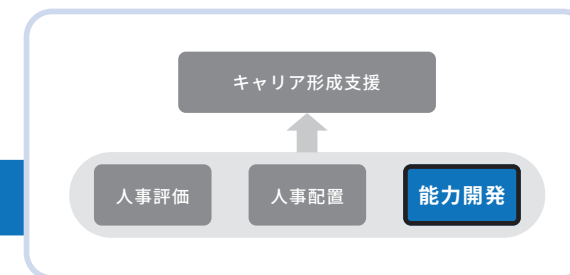
職員の成長に向けた人事配置

- 基本的な職務遂行能力の定着や幅広い視野の養成、本人の適性の発見など、人財育成の視点で、ジョブローテーションを実施し、職員のキャリア形成を支援します。
- 職員のキャリア形成に必要な専門性を確保できるよう、複線型人事制度の見直しを検討します。

職員の活躍に向けた人事配置

- 各職場で求められる人財と、職員のこれまでの経験や適性、取得した資格や免許、研修受講状況等を踏まえ、職員の能力が最大限発揮できる人事配置を行います。
- 意向調査を踏まえ、職員の適性、生かしたい能力や経験等を考慮し、職員自らが描くキャリアの実現に向けた人事配置を行います。
- 定年引上げや役職定年制のほか、今後の制度変更を見据え、多様な職員が活躍できる人事配置を検討していきます。

能力開発



効果的なOff-JTの実施

- 職層別研修や基礎事務能力向上研修、特別研修を実施し、目指す職員像の行動指針や基本姿勢、各職層の役割を実践する上で必要な知識や能力の習得を支援します。
- 業務遂行上必要な専門性を確保するため、各課研修制度の充実、研修所研修の活用等、職場における計画的な人財育成を支援します。
- 各所管が所掌する事務事業等に関連して、全庁的に必要となる知識やスキルについては、その所掌する所管において、習得に向けた取組を計画的に実施していきます。

リスキリング[※]の推進

- 社会環境の変化に対応できるよう、自身でメニュー選択が可能なeラーニング研修の導入や、自己啓発研修制度の充実等によりリスキリングを推進します。

※リスキリング…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。

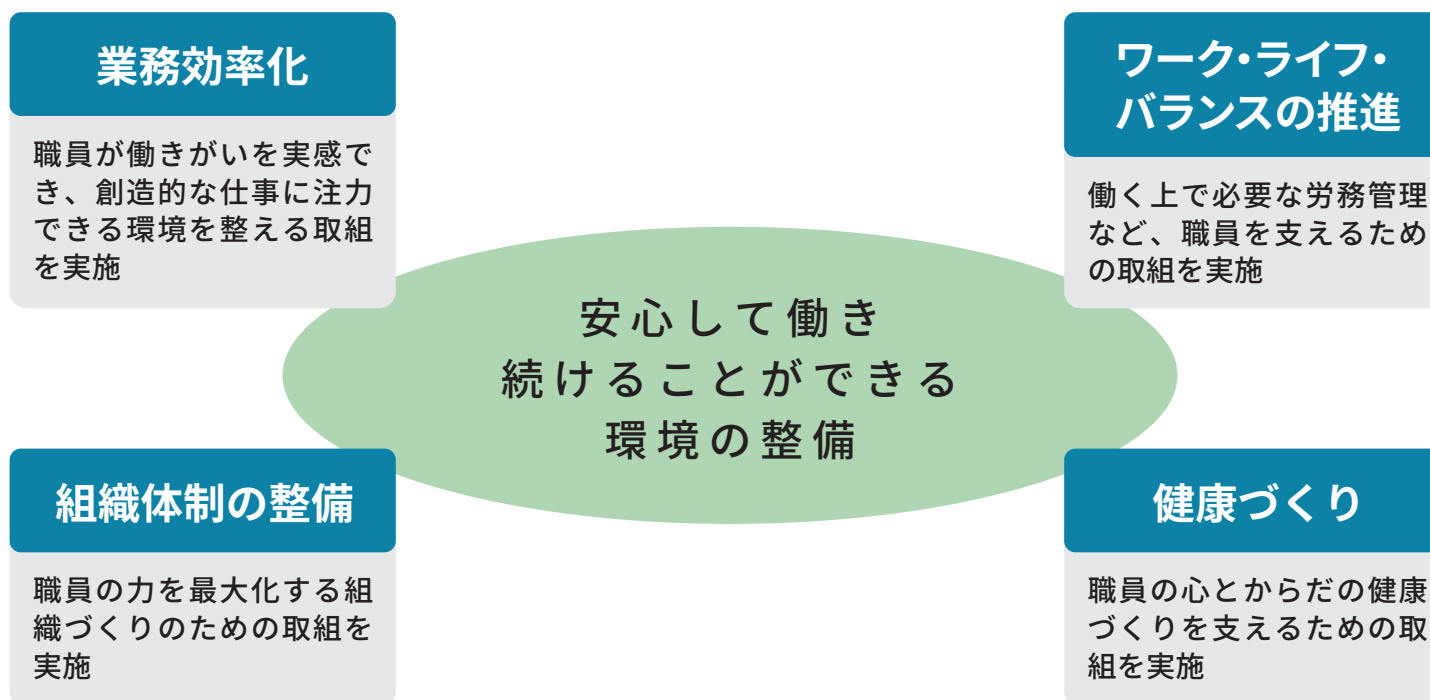
職場の「外」での学びの支援

- 外部団体（国・都道府県・市町村や他団体・民間企業等）への研修派遣や、地域や大学等との交流活動の機会を設け、職場の「外」での学びを支援します。また、庁内プロジェクト等、組織横断的な活動を支援します。

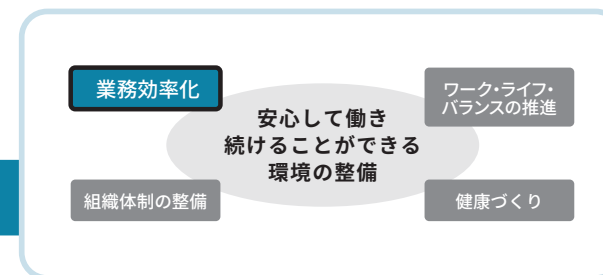
3 職場を支え、職員の働きやすさを高める ～安心して働き続けることができる環境の整備～

全ての職員が、その個性や能力を十分に発揮し、活躍していくために、職員のライフステージに応じて働くことができる、働きやすい環境を整備していきます。

そのため、業務改善や執行体制の整備、ワーク・ライフ・バランスの推進、心身の健康づくりなどを進め、職員が安心して働き続けることができる環境を整備します。



業務効率化



庁内の情報共有を促進する仕組みづくり

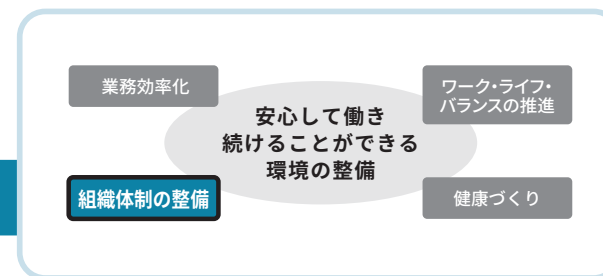
- 職員同士が職場の枠を越えて情報を共有・蓄積し、業務の遂行や業務改善に活かすことができる仕組みを構築します。

BPR※の推進

- 現行の仕事の進め方や担い手が最適かどうかを検証し、より効果的な手法に見直すことで業務効率の向上を図ります。
- 取組にあたっては、行政手続のオンライン化やAIなどの積極活用による業務の自動化・省力化を図るとともに、外部の力を活用することが有効な業務はアウトソーシングへのシフトを進め、職員自身はより市民や地域に向き合い、働きがいを実感できる仕事に注力できる環境を整えます。

※ BPR…Business Process Reengineering の略で、既存の業務プロセスを詳細に分析して課題を把握し、全体的な解決策を導き出すこと。

組織体制の整備



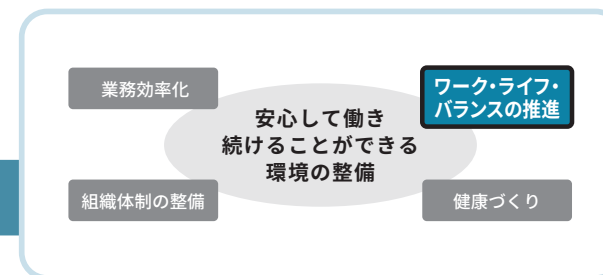
執行体制の整備

- 指揮命令系統や組織ビジョンを明確化し、職員のチャレンジを支え、自律的な成長と活躍を一層引き出す組織づくりに取り組めます。
- 重点事業に対して優先的に人員を配置するなど、業務の質と量に応じて適切な職員体制を構築します。
- 自然災害や不測の事態等、単独の職場での対応が困難な際は、機動的に応援体制を構築し、全庁的な対応を行います。

多様な人財の確保

- 選ばれる自治体となるために積極的にインターンシップの受入れや採用プロモーションを行い、これからの市政運営を担う本市に必要な多様な人財を確保します。
- 事務の種類や性質により、職員だけではなく、任期付職員、再任用職員、会計年度任用職員、外部人材等、多様な任用制度を運用します。

ワーク・ライフ・バランスの推進

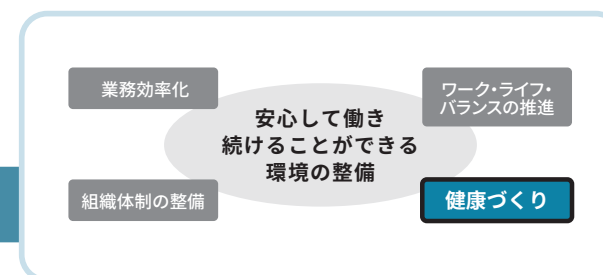


仕事と生活の相乗的な質の向上

- 職員一人ひとりが業務責任を果たしつつ、働きがいや充実感を感じながら、安心して働くために、仕事と生活の調和を図ります。そのために、育児・介護などの家庭生活や、地域活動、自己啓発等、職員が個人の時間を自分らしく生活できるよう、労働時間管理と休暇制度の活用を推進します。

育児休業代替措置の充実

- 職員が安心して育児休業を取得できる環境づくりのため、育児休業代替措置の充実を図ります。



健康づくり

セルフケア・ラインケアの推進

- 職員が、自身の身体や健康に関心を持ち、主体的に「からだにいい事」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。

メンタルヘルス対策及びハラスメント対策の推進

- メンタルヘルス及びハラスメントに関する研修や相談等を実施し、職員が安心して働くことができる職場環境づくりを推進します。

4 人財育成の推進に向けて

人財育成を実効性高く推進し、組織力を向上していくため、職員の意識（エンゲージメント）や取組に対するアンケート調査を定期的実施し、職員や職場の状況の変化や人財育成上の課題を把握します。

その結果を活用して、人財育成の取組や制度運用について絶えず見直しを行うとともに、職場におけるマネジメントの充実や人財育成の推進に活用していきます。



職員の意識調査等により、職員や職場の課題を把握

▶ 人財育成の取組や制度運用の見直しに反映



おわりに

「みんなで目指す2040年の姿」を市民と共に実現していくためには、職員一人ひとりが、公務員としての倫理観と、目標実現に向けた使命感・責任感をより強く持つとともに、これまで以上に地域に出向き、地域への愛着をより深め、市民との顔が見える関係づくりを一層進め、全庁一丸となって取り組む必要があります。

今後、社会環境は加速度を増して変化し、地域課題も多様化・複合化します。「八王子未来デザイン2040」と自らの業務を重ね合わせ、5年先、10年先、さらにその先を想像してみてください。これまでの経験や価値観、常識だけでは対応することが難しく、分野横断的な取組や市民・大学・事業者等との共創による課題解決に向けたチャレンジが求められます。

そのため、全ての職員が学び続ける姿勢を持ち、変化していかなければなりません。上司や同僚、部下と対話し、職場を超え、組織を超え、市民と共に未来を想像し、その実現のための新たな方策を創造してください。この創造へのチャレンジこそが、「みんなで目指す2040年の姿」に繋がります。

令和5年(2023年)3月

八王子市長 石森 孝志

別表

● 各職層の標準職務遂行能力

主事職

基本能力	社会人及び公務員としての基本的な知識及び意識を形成し、上司及び先輩の指導及び管理の下、基本的な業務を遂行することができる。
職務遂行	上司及び先輩からの指示及び指導を受け、組織の中で連携しながら業務を遂行できる。
能力開発	業務遂行に共通する基本的な知識、技術、法令等を習得することができる。
課題設定	組織及び自らに与えられた使命、課題及び目標を理解することができる。また、公務員としての立場及びその重要性を認識し、市民の視点で業務に取り組む意識を持つことができる。
組織活性化	自己啓発に努める等、自分自身の基盤を形成していくことで組織の一員として活躍できる。

主任職

基本能力	特定の業務に精通するとともに、必要な知識及び技術を身に付け、自立して業務を遂行することができる。また、担当する業務に対して専門的な知識及び技術を用い、自らの判断と意志により、自律的にこれを遂行することができる。さらに、主査職を補佐し、後輩の指導及び業務進行状況の把握にあたることができる。
職務遂行	業務を主体的に展開できる職務遂行能力、専門能力、問題解決力等を有し、積極的に業務課題に取り組むことができる。
能力開発	自らは専門能力、問題解決力等を身に付けるとともに、後輩に対しては指導者としての役割及び機能を担うことができる。
課題設定	業務の課題、目標等を正しく認識した上で、目標達成までの過程を構築することができる。また、常に前例にとらわれず、業務改善及び改革を提案する姿勢を持つことができる。
組織活性化	組織の重要な一員として、その能力を十分に発揮し、組織に貢献することができる。

● 各職層の標準職務遂行能力

主査職

基本能力	担当、班等の組織の最小単位を担い、その業務上の目標達成及び問題解決にあたることができる。また、課長を補佐するとともに、経験及び専門性を活かし部下の業務上の指導及び育成を行うことができる。
職務遂行	担当、班等の組織の最小単位をつかさどる監督者としての役割を果たすことができる。担当する業務の進捗管理を行うとともに、日々発生する業務上の課題及び問題に対処することができる。
能力開発	自らは業務分野に関する専門的な知識、ノウハウ、問題解決力等を習得するとともに、職場内研修能力を身に付け、部下の指導及び育成を行うことができる。
課題設定	業務の課題、目標等を正しく認識し、その達成に努めることができる。さらに、より高い水準の業務上の目標を設定し、チャレンジする姿勢を持つことができる。
組織活性化	担当、班等の職員と一体となり、効果的かつ効率的に業務を遂行していく機能と責任を担うことができる。

課長補佐職

基本能力	担当分野に対する広範な知見を有し、所属内の主査職を統括するとともに、経験及び専門性を活かし適切な助言を行うことができる。また、課長を補佐及び代行するため、仕事の管理及び人の管理を実践することができる。
職務遂行	担当、班等の組織の最小単位をつかさどる監督者としての役割を果たすことができる。さらに、課長の補佐役として課全体の管理を担当し、必要に応じ課長の代行を務めることができる。
能力開発	業務分野に関する専門的な知識、ノウハウ、問題解決力、部下指導力等を身に付けるとともに、将来の管理職となる準備として組織マネジメントを習得することができる。
課題設定	組織目標を把握し、その達成に向けて全力で取り組むことができる。また、困難な事案についてもその解決に向けて主体的な行動をとることができる。
組織活性化	課、室等の職員をリードし、効果的かつ効率的に業務を遂行していく機能と責任を担うことができる。

● 各職層の標準職務遂行能力

課長職

基本能力	組織が担う使命及び課題に対し、組織の活力を高めつつ、その達成及び解決を図ることができる。さらに、行政経営全般について高い知見を有し、関係者と連携しつつ、市及び組織の戦略及び政策の策定並びにそれらの実現を担うことができる。
職務遂行	課の業務遂行上の問題、課題及び不測の事態に的確に対応する危機管理能力を有し、その解決を図ることができる。
能力開発	課の業務を効果的かつ効率的に遂行できるよう部下を育成し、その職務能力を高めることができる。
課題設定	組織の使命を明確に把握するとともに、それを達成するための組織の戦略及び目標を設定し、内外に発信することができる。
組織活性化	常に課全体の動機付け及び体制の整備を行うことで、高い業務遂行力を発揮させることができる。

部長職

基本能力	組織が担う使命及び課題に対し、組織の活力を高めつつ、その達成及び解決を図ることができる。さらに、行政経営全般について高い知見を有し、関係者と連携しつつ、市及び組織の戦略及び政策の策定並びにそれらの実現を担うことができる。
職務遂行	部の業務遂行上の問題、課題及び不測の事態に的確に対応する危機管理能力を有し、その解決を図ることができる。
能力開発	部の業務を効果的かつ効率的に遂行できるよう部下を育成し、その職務能力を高めることができる。
課題設定	組織の使命を明確に把握するとともに、それを達成するための組織の戦略及び目標を設定し、内外に発信することができる。
組織活性化	常に部全体の動機付け及び体制の整備を行うことで、高い業務遂行力を発揮させることができる。



八王子市人財育成基本方針

令和5年度～令和12年度（2023年度～2030年度）

発行 八王子市
編集 八王子市総務部職員課
所在地 〒192-8501
東京都八王子市元本郷町三丁目24番1号
電話 042-620-7254（直通）
FAX 042-621-1298