

八王子市 人財育成プラン

～職員と組織の成長のための人財（材）育成～



平成 27 年(2015 年)6 月
令和 2 年(2020 年)10 月 改定
八王子市

[目 次]

はじめに

1 八王子市を取り巻く環境変化	…	1
2 これまでの人財育成の取組	…	5
3 「人財育成プラン」の改定にあたって	…	5

人財育成基本方針

第1章 人財育成にあたっての基本的な考え方

1 「八王子ビジョン 2022」の実現に向けた「人財育成」の位置づけ	…	10
2 「職員一人ひとりの人財育成」から「組織全体の機能向上」へ	…	11

第2章 めざす職員像と基本的役割の設定

1 めざす職員像と基本的な意識、姿勢	…	12
2 職位・成長段階に応じた基本的役割の設定	…	15

第3章 人財育成のための仕組みと主な取組

1 人財育成と適材適所の実現に向けた人事制度の整備	…	19
2 職員の成長意欲に応える効果的な研修の展開	…	25
3 誰もが働きやすく、成長し合える職場環境の整備	…	29

実施計画（令和2～4年度）

1 人事制度	…	38
2 研修制度	…	40
3 職場づくり	…	40

おわりに

おわりに	…	42
------	---	----

はじめに

1 八王子市を取り巻く環境の変化

地方分権や超高齢社会の進行、ICT 技術の進化（Society5.0 など）、働き方改革の推進、気候変動による大規模災害の増加、新型コロナウイルスによる新たな生活様式への対応などの社会変化に伴い、住民ニーズや行政課題も複雑化・多様化し、行政運営のあり方が大きく変化しつつあります。

また、地方自治体においては、地方自治法や地方公務員法の改正により、会計年度任用職員制度や内部統制体制の整備が規定され、より一層適正な事務の執行が求められるとともに、最小の経費で最大の効果を挙げられる行政運営が求められています。

自治体運営に関わる変化の要素	
ICT 技術の進化 情報セキュリティの高度化 持続可能な開発目標（SDGs）の設定 ダイバーシティの推進 災害リスクの高まり 住民の高齢化・孤立化 ライフスタイルの多様化	働き方改革の推進 女性活躍推進 障害者の雇用促進 会計年度任用職員制度の導入 内部統制体制の整備 リスクマネジメントの強化 など

本市においては、平成 27 年（2015 年）4 月に都内初の「中核市」に移行し、東京都から移譲された事務権限を活かして、自らの意志と責任に基づくまちづくりに取り組んでいます。

平成 29 年度（2017 年度）には市制施行 100 年を迎え、築いた歴史を振り返るとともに、若い世代が夢と希望の持てるまちの実現を目指し、次の 100 年に向けて、新たな一歩を踏み出しました。そして、ブランドメッセージ「あなたのみちを、あるけるまち。八王子」を合言葉に、地域が主体的に取組を進めていけるよう「地域づくりの推進」を掲げて、大きく舵を切ったところです。

これまでの市政の動きの中で、今後さらに、自立した都市として独自のまちづくりをすすめていくためには、職員一人ひとりが市の職員としてより一層自覚をもち、自らの意識と能力の向上に努めるとともに、地域特性に合った施策を迅速に展開していくことが求められます。

八王子市の自治体経営に関わる変化	
中核市への移行（平成 27 年（2015 年））	
人財育成プランの策定（平成 27 年（2015 年））	
公会計制度の導入（平成 28 年（2016 年））	
市制 100 周年（平成 29 年（2017 年））	
八王子ビジョン 2022 の改定（平成 30 年（2018 年））	
ブランドメッセージ公表（平成 30 年（2018 年））	
町会・自治会の活動活性化の推進に関する条例の制定（平成 31 年（2019 年））	
第 9 次行財政改革大綱の策定（令和元年（2019 年））	
生活環境職の導入（令和元年（2019 年））	
公文書の管理に関する条例の制定（令和元年（2019 年））	
地域づくり推進基本方針の策定（令和 2 年（2020 年））	など

今回の改定にあたっては、様々な変化の中でも、次に挙げる 4 点について、特に対応する必要があるものとして着眼しました。

（１）地域づくりへの市政運営のシフト

本市では、平成 31 年に町会・自治会の活動活性化の推進に関する条例を制定し、その後、令和 2 年（2020 年）3 月には、地域ごとの課題に対応するため、本市の強みである「市民力・地域力」を活かしながら、地域が主体的に課題解決をめざす基本的な考え方や方法などを示した「地域づくり推進基本方針」を策定しました。

本方針に基づき、顔が見える関係を作りやすい「中学校区」ごとに、以下の 3 つの基本的な考え方のもと、市民や地域の活動団体とともに、本市ならではの地域づくりを推進します。

地域と行政による協働のまちづくりを進める上で、職員は、地域の状況を政策に反映できるよう、これまで以上に地域に出向き、情報を収集し、地域への理解や愛着をより深めていく必要があります。そのためには地域住民はじめ、様々な主体と円滑なコミュニケーションを図るスキルや手法、能力などの習得が必要です。

地域づくりの推進に向けた基本的な考え方

（１）地域づくりの推進に向けた体制づくり

（２）地域課題の解決に向けた計画づくり

（３）多様な市民が参画するしくみづくり

（「八王子市地域づくり推進基本方針」より抜粋）

(2) 職員年齢構成の変化

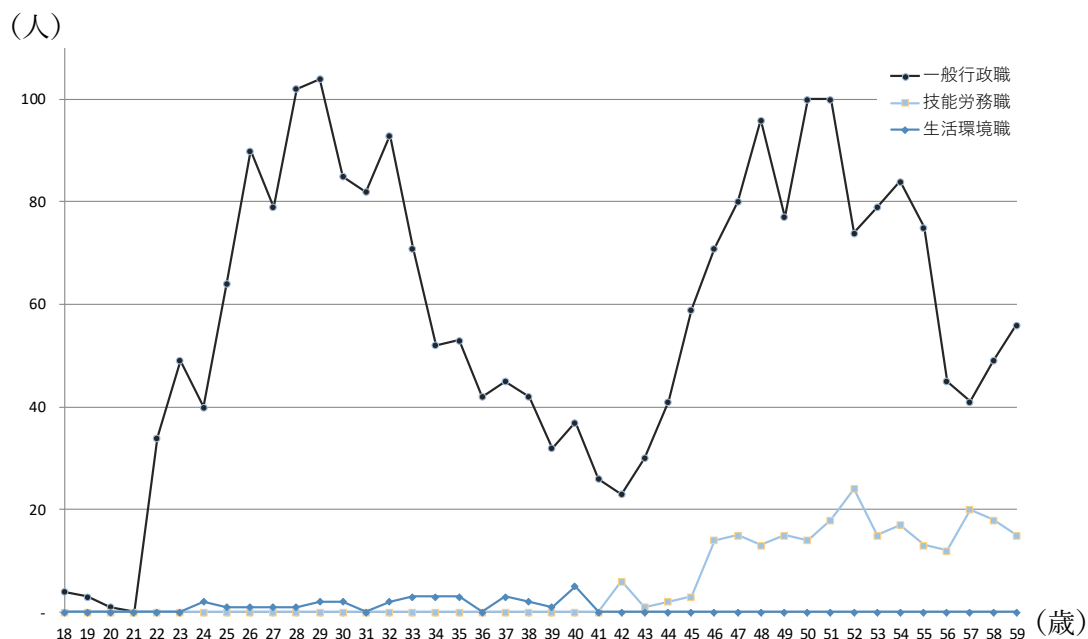
本プランを策定した平成 27 年度（2015 年度）以降、世代交代が進み、職員の年齢構成に大きな変化が生じています。例えば、一般行政職に占める 40 歳未満の職員の割合を、平成 27 年度（2015 年度）と令和元年度（2019 年度）で比較すると、33.0%→42.1%と 4 年間で 10 ポイント近く上昇しました。

しかし、34 歳から 44 歳（令和 2 年 4 月 1 日現在）までの年齢層の職員数は、平成 12 年度（2000 年度）から平成 15 年度（2003 年度）において職員採用を縮小した影響もあり、極端に少なくなっています。

職員採用における年齢要件の拡充など、組織の年齢構成を平準化する取組や、昇任制度の再構築など、40 歳未満の職員が活躍できる制度の整備などが必要です。

また、ベテラン職員が持つ知識や技術など、実務のノウハウを組織内で継承していく仕組や、職場内のコミュニケーションを活発にすることで組織力を向上させる取組も必要です。

【本市職員の年齢構成（令和 2 年 4 月現在）】



(3) 職員意識の変化

近年、若手職員を中心に給与水準や役職よりも、仕事の内容ややりがいを重視し、ワーク・ライフ・バランスを尊重する傾向が見られます。昇任試験の受験率でみると、平成 27 年度（2015 年度）と令和元年度（2019 年度）の比較では、課長補佐職で 20.3%から 11.2%へ、主査職で 10.8%から 5.8%へと半減している状況です。

また、採用試験における情報発信のデジタル化や Web 申込の導入等に伴い、市外

からも多様な人材を確保することが可能になり、市内在住の職員の率も下がってきています。さらに、社会全体における終身雇用への考え方も変わってきており、自らのキャリア形成の手段として短期間で転職することも珍しくありません。働き方、仕事への向き合い方、コミュニケーションの取り方や職員同士の繋がり方に、多様な考え方が生まれている状況の中で、職員のモチベーションを維持していく方法を見出す必要があります。

平成 30 年度（2018 年度）職員アンケートによると「上下間の業務上のコミュニケーションが取れているか」という問いに対して、84.9%の管理職、63.0%の一般職員が「そう思う」と答えています。管理職と一般職員の間に 21.9 ポイントの意識の差が見られます。

令和 2 年度（2020 年度）に実施した職員（主査職以下）との意見交換においては、多くの職員から、上司部下の関係だけでなく、他部署との関係なども含め、職場内におけるコミュニケーションが不足しているとの意見がありました。

SNS などを使った様々なコミュニケーション方法がある中で、職場における最適なコミュニケーションについて検討していく必要があります。

（４）自然災害、感染症発生等のリスク管理の強化

近年、大規模な自然災害や、新しい感染症の流行など、市民の生命や財産を脅かす緊急事態が増加しています。

職員は、災害時や緊急時における自分自身の役割を理解し、有事の際は市職員としての使命を自ら積極的に果たす姿勢を持ち、市民の暮らしを守るために迅速に行動できるよう、常日頃から備えておく必要があります。



▲避難所での避難者受入れの様子
（令和元年東日本台風）



▲電話相談対応の様子
（新型コロナウイルス感染症関連）

2 これまでの人財育成の取組

本市は、平成 13 年（2001 年）に「八王子市人材育成基本方針～付加価値創造型職員を目指せ！～」(以下、「人材育成基本方針」という。)を策定しました。この人材育成基本方針に基づき人事制度や研修制度、職場における育成（OJT）、自己啓発支援等を行うとともに、職員一人ひとりが「市民感覚・経営感覚・チャレンジ精神・豊かな人間性を有する 4 つの職員像」の実現に向けて、自らの能力開発を進めることで、市民サービスを充実させ、元気なまち八王子を実現していくことをめざしてきました。

その後、平成 25 年度（2013 年度）に策定した市の基本構想・基本計画である「八王子ビジョン 2022」に合わせ、「八王子市研修基本方針」を定め、職員に必要な能力の習得促進に取り組みました。

平成 27 年（2015 年）4 月には、都内初の中核市に移行したことを契機に人財育成基本方針を改定し、同年 6 月に「八王子市人財育成プラン」を策定しました。このプランに基づき、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）」にとらえ、職員一人ひとりの職務遂行能力を高めるだけでなく、組織全体の機能向上を図ることを人財育成の取組として位置づけ、めざす職員像に向けて必要な施策を展開してきたところです。

3 「人財育成プラン」の改定について

本市では、市制 100 周年を迎えた翌年の平成 30 年度（2018 年度）に「八王子ビジョン 2022」の改定を行いました。社会状況や本市の市政運営の新たな変化に迅速に対応し、未来を見据えて将来にわたり市民に必要な行政サービスを効果的に提供していくためには、今後の人財育成の方向性をより明確にする必要があることから、現行の八王子市人財育成プランを見直すこととしました。

見直しにあたっては、現行プランに掲げた「めざす職員像」実現のために必要な姿勢や心構え及び取組について、現状を踏まえて改定し、また、「八王子ビジョン 2022」の計画期間に合わせ、令和 2 年度（2020 年度）から令和 4 年度（2022 年度）までの実施計画を策定しました

今後も、本市ならではの「市民力・地域力」を生かして基本構想・基本計画に掲げる本市のまちづくりを実現できる人財の育成を進めます。

（1）改定の概要

ア 人財育成基本方針

めざす職員像の実現に必要な要素について、次頁のとおり整理しました。各要素の詳細については P13～14 を参照して下さい。

「めざす職員像」を構成する要素 新旧対照表

旧	新
めざす職員像①	
市民の信頼に応える職員	市民の信頼に応える職員
【実現に必要な要素】 ・ 地域の一員としての意識の向上 ・ 公平、公正かつ誠実な態度、社会規範に従った行動 ・ 市民ニーズを把握し、市民協働を推進	【実現に必要な要素】 ・ 地域への理解や愛着を一層深める ・ 公平公正に業務を行う ・ 使命感や倫理観を持って行動する ・ 協創力を身につける
めざす職員像②	
自らを高める職員	自らを高める職員
【実現に必要な要素】 ・ 担当業務の理解と精通 ・ 行政のプロとしての知識、技術の習得 ・ 新たな課題に向けて、積極的に取り組む意欲	【実現に必要な要素】 ・ 担当業務と役割を理解し、責任を持って業務に取り組む ・ 未来を見据えて課題を発見し行動する ・ 新たな情報を積極的に取り入れる ・ 職員同士認め合い、成長に繋げる
めざす職員像③	
組織の力を向上させる職員	組織の力を向上させる職員
【実現に必要な要素】 ・ 職場内コミュニケーションに努め、相互に連携、補完 ・ 修得した知識や技能を継承し、組織内に蓄積 ・ 管理職として、市全体を俯瞰(ふかん)し、組織を牽引	【実現に必要な要素】 ・ 目的やコストを意識し、業務を改善する ・ 役割を適切に担い、職員同士で連携補完する ・ 組織の目標を共有し、協力して業務に取り組む ・ 知識やノウハウ等を組織に蓄積・継承し、活用する

イ 実施計画

令和 2 年度（2020 年度）から令和 4 年度（2022 年度）までについて、社会情勢の変化や本市の現状をふまえ、次の 3 点を重点項目として各種取組を実施します。

重点項目 3 点
職員が誇りとやりがいをもって取り組める仕組づくりの強化
地域づくりを推進できる人づくりの強化
将来を予測して行動する人づくり

新たに追加・充実した主な取組は次のとおりです。実施計画の詳細については P 38～P 41 を参照してください。

新規追加及び充実した取組	
新規	意識調査を活用した、職員のモチベーションの向上
新規	職員ハンドブックの作成等、庁内コミュニケーションツールの充実
充実	地域活動や視察の機会の確保
充実	訓練や研修による危機管理意識の向上
充実	マネジメント研修の充実による職場運営力向上
充実	人事配置や OJT による効率的な業務継続の確保

人財育成基本方針

第1章 人財育成にあたっての基本的な考え方

1 「八王子ビジョン2022」の実現に向けた「人財育成」の位置づけ

地方自治体の基本的な役割は、住民福祉の増進を図り、安全で安心して暮らせる“まちづくり”を進めることです。このための方針として、「八王子ビジョン2022」を策定しました。ここに掲げる都市像の実現が、市及び職員の基本的役割であり、この実現に向けて、あらゆる組織機能を集約させて取り組んでいかなければなりません。

「人財育成」及び関連する人事制度についても常に進化させるとともに効果的にリンクさせることで、職員が意欲を持って仕事に向き合うことができる環境づくりを進め、「八王子ビジョン2022」の実現に向けて積極的にチャレンジする職員の育成に取組めます。

「八王子ビジョン2022」の達成のための人財育成・人事制度の位置づけ



「八王子ビジョン2022」の実現のために、まず、課題をできる限り明確化、具体化するとともに、細分化していきます。そのプロセスが「組織目標の設定」及び「個人目標の設定」（Plan）です。

次に、細分化された組織目標を担う各職場においては、目標達成に向けた具体的な業務を展開（Do）する（**職務遂行**）とともに、職員の**能力開発**（業務遂行に必要な知

識や技術の習得など）を進めることで、より効果的で効率的な目標達成をめざします。

そして実際に目標が達成されているかどうかを常に検証（Check）するとともに、より良い状態を作り出すための改善（Action）を進めます。

この検証（Check）を職員（人）の能力や業績（個人目標の達成など）面から行う機能が**人事評価制度**であり、その業績に応えるために**勤勉手当制度**、**その他報奨制度**が設けられています。

さらにより高い次元での目標を設定（**課題設定**）し、その課題の達成に向けて、職員を動機付け、組織全体を高めていくため**組織活性化**を進めます。この**組織活性化**のための手法の一つとして**昇任昇格制度**などを運用していきます。

このように本方針では、採用から、配置、能力開発、人事評価、処遇等に至るまでの人事制度の運用は、全て「八王子ビジョン2022」の実現に向けたものとして整備を進めます。

2 「職員一人ひとりの人財育成」から「組織全体の機能向上」へ

「人財育成」は、基本的には職員一人ひとりの能力に着目し、これを高めることを主眼としています。職員一人ひとりの職務遂行能力を高めていくことで、職務をより効果・効率的に実践していこうという意図を持った施策となります。

しかし、職務を遂行するためには、職員個々の力だけではなく、組織として対応していくことが必要となります。組織内部、あるいは組織間で連携、補完しあい、組織全体としての力で、課題を解決していかなければなりません。ここでいう組織とは、部や課、担当などに加え、そのときの状況や目的などにより、部や課の壁を超えた横断的なプロジェクトのように、柔軟に編成されるものも含まれます。

また、組織にとって、職員は最大の資産（財）であり、職員にとって、組織は自分自身の能力を高め、自己実現を図る場でもあります。

そして組織は、職員一人ひとりの能力を組織の課題・目標に向けて結集させるとともに、職員一人ひとりの能力を高め、動機づけることで、その能力の総和以上の力を発揮することができます。

このため、本方針においては、職員の個性を尊重しながら、能力開発を支援するとともに、組織全体の機能の向上を図ることも「人財育成」の取組として捉え、そのための施策を展開します。

第2章 めざす職員像と基本的役割の設定

1 めざす職員像と基本的な意識、姿勢

私たち職員は「八王子ビジョン2022」の実現に向けて、課題を共有し、お互いを高めあいながら、スピード意識を持って質の高い市民サービスの提供を行っていきます。

本方針では、職員一人ひとりがその能力を如何なく発揮し、組織を活性化していくため、“めざす職員像”及び“必要となる要素（意識、基本姿勢）”を以下のとおりとします。

めざす職員像①	
市民の信頼に応える職員	
要素	・ 地域への理解や愛着を一層深める ・ 公平公正に業務を行う ・ 使命感や倫理観を持って行動する ・ 協創力を身につける
めざす職員像②	
自らを高める職員	
要素	・ 担当業務と役割を理解し、責任を持って業務に取り組む ・ 未来を見据えて課題を発見し行動する ・ 新たな知識等を積極的に取り入れる ・ 職員同士が認め合い、成長に繋げる
めざす職員像③	
組織の力を向上させる職員	
要素	・ 目的やコストを意識し、業務を改善する ・ 役割を適切に担い、職員同士で連携補完する ・ 組織の目標を共有し、協力して業務に取り組む ・ 知識やノウハウ等を組織に蓄積・継承し、活用する

私たちがめざす職員像は「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」です。そして、私たちは、法令を遵守し適正に事務を処理する能力はもとより、限られた財源の効率的な運用を行い、未来を予測しながら複雑・多様化する市民ニーズに対応する必要があります。

改定に際して実施した意見交換では、本市を取り巻く状況の変化に伴い、職員に対するOJTや、組織内コミュニケーション、研修参加に対する意識などに変化が生じていることが分かりました。

そこで、めざす職員像になるための要素について現状に即した見直しを行い、今必要な基本姿勢について、以下のとおりとします。なお、現行プラン同様に、職員が主体的に取り組んでいく決意を示すため、職員からの宣言として発信します。

(1) 「市民の信頼に応える職員」となるために

ア 地域への理解や愛着を一層深める

八王子への愛着や関心を持ち、市職員として働く上で基礎となる、地域の歴史、地域資源、地域活動等への知識や理解を一層深めます。

イ 公平公正に業務を行う

全ての業務が、市民の生活に繋がることを意識し、公平公正かつ誠実に業務に取り組めます。

ウ 使命感や倫理観を持って行動する

職員としての誇りと責任感を持ち、日常生活においても社会規範に従い行動します。また、災害時や緊急時における役割を理解し、有事の際に市民の生活を守るため迅速に行動できるよう日頃から意識して業務に取り組めます。

エ 協創力を身につける

市民の声に耳を傾け、地域ニーズを適切に把握するとともに、市民の立場に立って考える市民協働を基盤として、未来へ向けた新たな価値を創造する「協創力」を身につけます。

(2) 「自らを高める職員」となるために

ア 担当業務と役割を理解し、責任を持って業務に取り組む

担当している業務と役割を理解し、必要な専門知識や技能を習得します。また、本市の目標に沿って自ら考え判断し、責任を持って業務に取り組めます。

イ 未来を見据えて課題を発見し行動する

現状にとどまることなく、常にチャレンジ精神を持って業務に取り組めます。また、担当している業務に限らず、未来を見据えた課題を発見・設定し、課題解決に向けて積極的に提案・発信します。

ウ 新たな知識等を積極的に取り入れる

業務の質をより高めていくために、社会情勢の変化等に対応した新しい知識や技能も積極的に取り入れ、スピード感を持ち、最も効果・効率的に業務を遂行す

る方法を実践します。

エ 職員同士が認め合い、成長に繋げる

自らを高める行動を職員同士が認め合い、各々の学びを成長に繋げ、積極的に業務に生かします。

(3) 「組織の力を向上させる職員」となるために

ア 目的やコストを意識し、業務を改善する

組織内の限られた資源（人・時間・予算）を有効に活用し、組織が常に最大限の力を発揮するため、目的やコストを意識して、実施手法などの見直しに取組み、常に業務の効率化を図ります。

イ 役割を適切に担い、職員同士で連携補完する

役職や経験などに応じた職場内の役割を適切に担い、各々が組織の一員として活躍できるよう職員同士が連携・補完します。

ウ 組織の目標を共有し、協力して業務に取り組む

組織の目標を理解し、職場内のコミュニケーションを密にして、共通の認識の下で業務に取り組めます。また、他所管の業務の状況についても理解し、組織の枠を超えて助け合い、市としての目標達成をめざします。

エ 知識やノウハウ等を組織に蓄積し活用する

業務遂行上習得した知識や技能（ノウハウ）、収集した情報、構築した人脈等は、組織の財産であることを認識し、その蓄積、共有、継承を行います。

2 職位・成長段階に応じた基本的役割の設定

人財育成制度は、採用から退職に至るまでの各成長段階に応じて、それぞれ必要となる能力は何かを明確にすることで、その能力を習得できるように適切な支援を行っていくものです。

私たち職員は、自分が置かれている立場やそこに求められている機能・役割を理解し、そのための能力を積極的に習得していくとともに、場合によっては次のステップを視野に入れた能力開発を進めていきます。

ここでは成長段階を、職位を基準として5段階に分類し、それぞれの職位(成長段階)に求められる基本的な機能・役割を設定します。なお、各段階における機能・役割については、業務上の機能・役割(仕事の管理)である「職務遂行」「課題設定」と、人事上の機能・役割(人の管理)である「能力開発」「組織活性化」についてそれぞれ示します。

職位	基本的な機能や役割	
主事職	主事職は、社会人、公務員としての基本的な知識、意識を形成し、先輩等からの指導・管理の下、基本的な業務を遂行します。この段階における人財育成上の課題を「 基盤形成 」とします。	
	職務遂行	同僚や先輩、上司の指示・指導を受け、組織の中で連携しながら業務にあたります。
	能力開発	業務遂行に共通する基本的な知識、技術、法令などを習得します。
	課題設定	組織や自分自身に与えられた使命、課題、目標を理解します。また、公務員としての立場や重要性を認識し、市民の視点で業務に取り組む意識を持ちます。
	組織活性化	自己啓発に努めるなど、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ようにします。
主任職 (行政職、 技能労務 職)	主任職は、特定の業務に精通するとともに、必要な知識、技術を身につけ、自立して業務を遂行します。また、担当する業務に対して専門的な知識、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します。さらに主査職をフォローし、後輩指導や業務進行状況の把握にあたります。この段階における人財育成上の課題を「 自己確立 」とします。	
	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、問題解決力などを有し、積極的に業務課題に取り組みます。
	能力開発	自らは専門能力、問題解決力などを身につけるとともに、後輩に対する指導者としての役割、機能を担います。
	課題設定	業務の課題、目標などを正しく認識した上で、目標達成までのプロセスを構築します。また、常に前例にとらわれず、業務改善・改革を提案する姿勢を持ちます。
	組織活性化	重要な組織の一員として、その能力を如何なく発揮し組織に貢献します。

職位	基本的な機能や役割	
主査職	主査職は、最小単位（担当や班など）の組織を担い、ここでの業務上の目標達成、問題解決にあたります。また、課長を補佐するとともに、経験・専門性を活かし部下等の業務上の指導、育成を行います。この段階における人財育成上の課題を「 業務マネジメント 」とします。	
	職務遂行	組織の最小単位（担当や班など）をつかさどる監督者としての役割を持ちます。このため、担当する業務の進行管理を行うとともに、日々発生する業務上の課題・問題に対処します。
	能力開発	自らは業務分野に関する専門的な知識やノウハウ、問題解決力などを習得するとともに、OJT（職場内研修）能力を身につけ、部下の指導・育成を行います。
	課題設定	業務の課題、目標などを正しく認識し、その達成に努めます。さらにより高いレベルの業務上の目標を設定し、それにチャレンジする姿勢を持ちます。
	組織活性化	組織（担当や班など）のメンバーと一体となって、効果的・効率的に業務を遂行していく機能と責任を担います。
課長補佐職	課長補佐職は、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し、経験・専門性を活かし適切なアドバイスを行います。また、課長を補佐、代行するための「仕事の管理」と「人の管理」を実践します。この段階における人財育成上の課題を「 組織マネジメント 」とします。	
	職務遂行	主査職同様、組織の最小単位（担当や班など）を司る監督者としての役割を持ちます。さらに、課長の補佐役として課全体に渡る管理を担当し、場合によっては課長の代행을務めます。
	能力開発	主査職同様、業務分野に関する専門的な知識、ノウハウ、問題解決力、部下指導力などを身につけるとともに、将来の管理職となる準備として組織マネジメントを学びます。
	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みます。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ります。
	組織活性化	組織（課）のメンバーをリードし、効果的・効率的に業務を遂行していく機能と責任を担います。

職位	基本的な機能や役割	
管理職		管理職は、組織が担う使命、課題に対して、組織の活力を高めつつ、その実現・達成を図ります。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、組織や市の戦略、政策の策定及び実現を担います。この段階における人財育成上の課題を「 戦略マネジメント 」とします。
	職務遂行	業務遂行上の問題・課題や不測の事態の発生時に的確に対応する危機管理能力を有し、その解決を図ります。
	能力開発	業務を効果的・効率的に遂行できるよう部下を育て、その職務能力を高めます。
	課題設定	組織のミッション（使命）を明確に把握し、それを実践するための組織の戦略や目標を設定、内外に発信します。
	組織活性化	常に組織全体を動機付けたり、体制を整えたりすることで、高いパフォーマンスを発揮できるようにします。

職位・成長段階と基本的役割

[illegible]

第3章 人財育成のための仕組みと主な取組

職員一人ひとりが、本方針で定めた“めざす職員像”（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）の実現に向けて必要な能力を習得・発揮することで、「八王子ビジョン2022」に掲げた施策をより高いレベルで達成することをめざします。

人財育成のための施策は単体で成立するものではありません。第1章及び第2章で示した「人財育成基本方針」の主旨に基づき、関連する施策を連動させて展開していく必要があります。このため、各種の人事施策（人事制度、研修制度、職場づくり）の見直しを図り、職員の能力開発を支援し、組織を活性化させるための施策を展開していきます。なお、人事制度や研修制度、職場づくりについては、運用状況を把握するとともに、意識調査を実施するなど、職員の声を聴きながら、必要に応じ改善を行います。

中間見直しにおいては、各項目について今まで取り組んできたこと、及び今後の取組内容、そして、今回の見直しを受けた新規の取組について追加を行いました。

人財育成のための仕組み



1 人財育成と適材適所の実現に向けた人事制度の整備

(1) 人財育成を進める人事制度

人財育成に直接つながる育成型の人事制度の構築、運用を進めます。職員の対外的な活動の推進、組織内で人が育つ仕組の構築、人財育成を主眼とした人事評価制度の確立などを進めます。

人的ネットワークづくりへの環境整備

「市民の信頼に応える職員」「自らを高める職員」として、行政分野のみならず、対外的な活動にも参加し、幅広い知識、教養などを身につけていくことが重要です。

これまでも派遣研修や、被災地への視察、民間企業との交流機会の確保などの取組を通して積極的にネットワークづくりの機会の創出に努めてきました。

地域づくりが本格化する中、住民とのネットワークづくりも含め、職員が視野を広げ、対外的な活動を広げる基盤となる幅広い人的ネットワークづくりを推進できるよう、引き続き環境を整えます。

【職員アンケート：職員が身につける必要のある能力等は？】

行政分野のみならず、より活動の範囲を広げられるような幅広い知識、教養など

選択肢	一般職		管理職	
	平成26年	平成30年	平成26年	平成30年
特に必要である	13.7%	14.1%	12.7%	10.6%
必要である	64.6%	63.1%	79.1%	78.8%
どちらとも言えない	18.4%	19.4%	8.2%	10.6%
あまり必要でない	2.0%	2.1%	0.0%	0.0%
必要とは思わない	0.8%	0.8%	0.0%	0.0%

職員が身につける必要がある能力等について「行政分野のみならず、より活動の範囲を広げられるような幅広い知識、教養など」が、「特に必要である」「必要である」とする割合が、平成30年度（2018年度）は、一般職員が77.2%、管理職が89.4%と、平成26年度（2014年度）のそれぞれ78.3%、91.8%に引き続き高い水準で推移しています。

庁内横断的な取組など部門間交流を促進する制度の研究・導入

旧：庁内インターンシップ制度など、部門間交流を推進する制度の研究・導入

職員アンケートや意見交換において、特に若手職員から、所属外の職場の業務情報の取得や、他所管に所属する職員との交流の機会を望む声がありました。業務が山積する中で、部門間での情報の共有や協力体制は今後ますます重要になってきます。

これからも、組織横断的に取り組むプロジェクト事業や研修などの機会を通して、部門間の交流を促進し、全部署が一丸となって行政運営にあたるよう、所管同士、職員同士が情報交換できる場を、組織として積極的に作っていく必要があります。

【職員アンケート：所属部署の状況はどうか？】

他課との人的交流は多く、業務上有効に機能している

選択肢	一般職		管理職	
	平成26年	平成30年	平成26年	平成30年
そうなっている	8.4%	8.4%	21.6%	16.8%
どちらかと言えばそうなっている	30.8%	36.0%	43.3%	54.0%
どちらとも言えない	36.5%	33.9%	25.4%	19.5%
あまりそうなっていない	19.5%	17.4%	7.5%	8.8%
全くそうなっていない	4.7%	4.3%	2.2%	0.9%

所属部署の状況について「他課との人的な交流は多く、業務上有効に機能している」が、「あまりそうなっていない」「全くそうなっていない」とする割合は、平成30年度（2018年度）は、一般職が21.7%、管理職が9.7%と、平成26年度（2014年度）のそれぞれ24.2%、9.7%から若干の改善傾向で推移しています。

しかし、一般職と管理職では状況に差があり、一般職にとって人的交流が不十分と感じる職場が継続して存在するため、部門間交流を促進していく必要があるといえます。

育成型人事評価制度の運用

平成28年4月1日に施行された改正地方公務員法では、「地方公務員に人事評価制度を導入し、能力及び実績に基づく人事管理の徹底を図ること」などをその内容としています。地方分権が一層進展し、地方公務員の果たす役割が増大する中で、高度化、多様化する市民ニーズに的確に対応していくには、個々の職員が困難課題を解決する高い専門性を有するとともに、その能力を発揮し、高い業績を上げていかなければなりません。人事評価制度自体が最終的な目的ではなく、人事評価制度をツールとして、職員自身が仕事を振り返り、改善を図ることで組織全体の生産性を高めていくことが目的となります。

人財育成に効果的につなげられるよう、従来の評価制度の評価項目及び評価基準の見直しなどを行い、人財育成を主眼とした人事評価制度の運用を行います。

【職員アンケート：人事評価制度についてどう思うか？】

人事評価結果は、事後の育成、能力開発、あるいは処遇などに適切にフィードバックされている

選択肢	一般職		管理職	
	平成26年	平成30年	平成26年	平成30年
そう思う	2.3%	2.5%	3.7%	1.8%
どちらかと言えばそう思う	16.1%	17.2%	25.4%	28.3%
どちらとも言えない	44.0%	39.1%	47.0%	39.8%
あまりそう思わない	28.6%	29.0%	19.4%	24.8%
全くそう思わない	8.5%	12.3%	4.5%	5.3%

【職員アンケート：人事評価制度についてどう思うか？】

市の人事評価制度は、現場で運用しやすい内容となっており、運用上の支障はない

選択肢	一般職		管理職	
	平成26年	平成30年	平成26年	平成30年
そう思う	2.2%	2.3%	0.7%	2.7%
どちらかと言えばそう思う	12.7%	15.7%	23.9%	21.2%
どちらとも言えない	51.0%	41.2%	43.3%	42.5%
あまりそう思わない	25.9%	30.2%	27.6%	31.0%
全くそう思わない	7.7%	10.6%	4.5%	2.7%

人事評価制度について、「人事評価結果は事後の育成、能力開発、あるいは処遇などにフィードバックされている」を、「あまりそう思わない」「全くそう思わない」とす

る割合は、平成 30 年度（2018 年度）は、一般職が 41.3%、管理職が 30.1%と、平成 26 年度（2014 年度）のそれぞれ 37.1%、23.9%から増加傾向で推移しています。

また、「市の人事評価制度は、現場で運用しやすい内容となっており、運用上に支障はない。」を、「あまりそう思わない」「全くそう思わない」とする割合も、平成 30 年度（2018 年度）は、一般職が 40.8%、管理職が 33.7%と、平成 26 年度（2014 年度）のそれぞれ 33.6%、32.1%から増加傾向で推移しています。

勤務評定（人事評価）と人財育成を連動させるとともに、人事評価制度をより運用しやすいものにしていく必要があります。

（2）適材適所を実現する人事制度

職員一人ひとりの適性や能力に応じて、それにふさわしい配置や役割を設定することで、職員の成長へのモチベーションを高めるとともに、組織の力も高めることを目的として、部配人事制度の運用、庁内公募制度の運用など、適材適所を実現する人事制度の検討を進めます。

人財育成につなげる人事配置の実施

職務への適性に応じた柔軟な職員配置が可能となる「部配人事」を引き続き運用します。課長補佐職以下の職員の部内配置権限を各部長に付与することにより、実際に業務を執行している部内各課に適材適所の配置を行い、様々な業務経験からより一層の人財育成を図ります。

主任昇任後の職員の異動については、組織を活性化させるため、在職 5 年を目安に行います。人事異動にあたっては、新たな職場で新たな業務にチャレンジすることで、職員の意欲の向上を図るため、部を超えた異動を行います。

また、新規採用後の職員の異動については、原則、主任昇任前に複数の部署に配置し、多様な経験を積むことで自己の適性の発見及び幅広い視野とバランスのとれた能力を身に付けるとともに、キャリア形成に係る不安の解消を図ります。

職員のやりがいを高める人事制度の実施

旧：庁内公募制度の拡充、フリーエージェント（FA）制度の研究・導入

本市ではこれまで、派遣研修、民間企業との交流、プロジェクトチーム等で庁内公募制度を取り入れ実施してきました。一方、フリーエージェント（FA）制度については他市事例などを踏まえ、研究してきましたが、本市においては意向調査にて本人の希望を確認する機会が確保されていることから、希望配属先については意向調査の中で聞き取る体制を継続します。

今後は、職場の状況と職員の希望や能力、専門性などを合致させることで適材適所の配置を行い、さらに職員のやりがいを高める人事制度の実施を検討します。

また、資格の取得や災害対応など、市政への貢献を正當に評価し、職員のやる気に応える仕組みも検討します。

（3）多様な人財の登用、活用

自治体職員に求められる役割や能力も多様化・高度化しています。様々な経験や高度な専門的知識、資格、考え方などを有する人財の確保とその活用を進めます。また、職員一人ひとりがその能力を十分に発揮できる仕組みを構築します。

多様な人財の確保と複線型人事制度の再構築

少子化や民間企業の有効求人倍率の上昇の影響で、公務員の人材の確保が難しくなっています。本市では、必要な人材を確保するため、職員採用試験の年齢制限の拡大や採用区分の増設、経験者採用などの取組を進めてきました。今後は採用プロモーションにもより一層力を入れるとともに、採用選考方法も毎年度の見直しを行い、必要な人材を確保します。

また、人事配置についても、職場の執行体制などの状況に応じた「配置管理等の研究、見直し」を行い、新たな複線型人事制度の構築を進めます。

障害者雇用については、策定を進めている障害者雇用推進計画（仮称）において、整理します。

【採用の推移】

受験者数は減少傾向にある。

年度	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年
募集人数	90名	80名	若干名	50名	50名
受験者数	1,021名	936名	647名	581名	345名

女性活躍推進・多様な人財の活躍推進

旧：女性職員の管理職登用を推進

全職員に占める女性職員の割合は、平成27年度（2015年度）の32.9%から、令和元年度（2019年度）には34.9%と年々増加しています。しかし、令和2年度（2020年度）末までに30%を目指していた女性管理職の割合は、令和2年度（2020年度）4月現在14.6%に留まっている状況です。

女性職員だけでなく、全ての職員が、個々の事情に考慮しつつ、持てる能力を十分に発揮できるよう、今後も適材適所、公平公正な人事配置、役職への登用などを進め、多様な職員が活躍できる仕組や職場環境を整備します。

高年齢期職員の知識・技能の継承と活用を推進

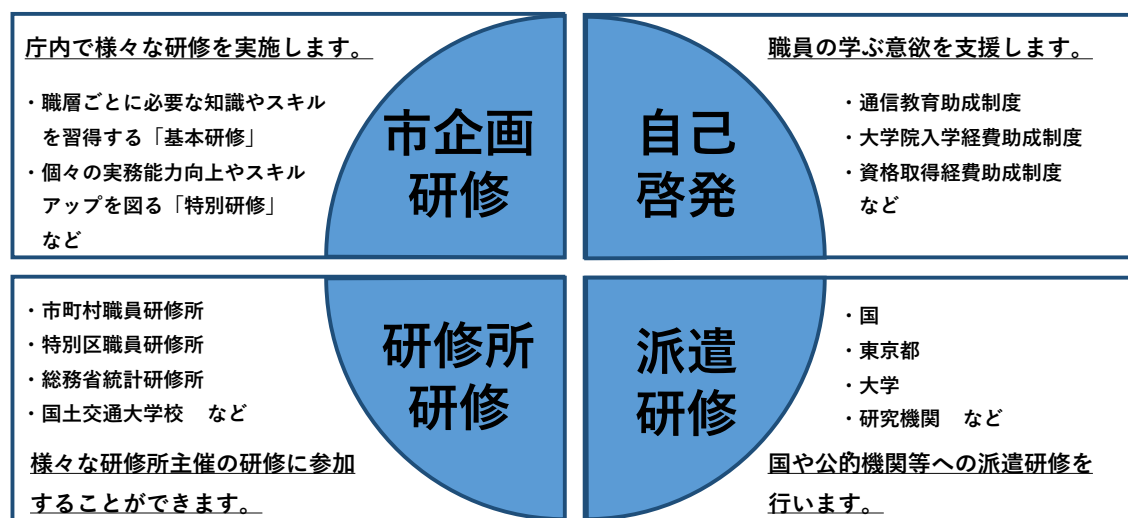
高年齢期の職員は、豊富な経験、専門的知識、技能を有しており、各職場で中心的な存在として活躍しています。このような経験や知識、技能を継続して発揮し、長年培われてきた業務上のノウハウを次世代に引き継いでいけるよう、引き続き、高年齢期職員の活用を進めていきます。

退職後の職員については、雇用と年金の接続を考慮した再任用制度を引き続き実施し、再任用職員が、モチベーションを維持しながら知識・経験を活かすための取組を推進します。

2 職員の成長意欲に応える効果的な研修の展開

本市の研修制度（OJT、Off-JT、自己啓発）は、「八王子市研修基本方針 職員力向上・組織力強化サポートプログラム」（平成25年4月策定）に基づき、年度ごとの研修計画を作成し、研修を実施しています。「めざす職員像」（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）の実現のために必要な意識の醸成や能力の習得に向けて、それぞれの職員の成長段階にあわせた効果的な研修を実施します。

【本市の研修制度】



「市民の信頼に応える職員」のために

これまで、市民の信頼を得るための基盤である「公務員倫理、人権研修」や市民協働を推進するための「コミュニケーション研修」等について積極的に取り組んできました。今後、地域が主体となる「地域づくり」の視点に立った行政運営が本格化する中で、コミュニケーション力に加え、ファシリテーションや市民への説明能力等、必要な能力の向上を図ります。

また、市の職員として業務を遂行するうえで、地域の歴史や資源等への知識と理解を深める機会を意識的に確保することも必要です。

まずは地域や市民を知ることから始まり、市民との関係を築きながら、地域主体のまちづくりや災害時の適切な対応につなげていけるよう、研修機会を充実します。

「自らを高める職員」のために

これまで、業務を進める上で共通基盤となる知識や技能などを学ぶ研修や自己啓発研修など、学ぶ意欲に応える研修を実施してきました。

今後は知識や技能を自身が学ぶ研修だけでなく、職員それぞれが学びあい、刺激しあうことで、お互いの成長を促す研修の研究・導入を進めます。

また、市職員の役割は変化しており、今後は、今ある市民ニーズに応えるだけでなく、未来を見据えて潜在的な課題を発見し、これまでとは異なる新しい考え方や知識を活用して市政を担う必要があります。これらの力を身に付けるための研修を充実します。

「組織の力を向上させる職員」のために

組織の力を向上させるためには、個々の職員が職層に合わせ、様々な能力を身につける必要があります。職層ごとに身につけるべき能力を明確化し、チームとして動いたときに個々の力が組織力として発揮できるよう、組織マネジメントを意識した職層ごとの研修を充実します。

また、併せて、後輩指導研修等の OJT 支援研修や、職員が業務遂行上習得した知識や技能（ノウハウ）を組織全体の財産として共有化し、継承を行うための研修などを充実させ、職場における OJT 機能のさらなる強化を図ります。

一方で、働きやすい職場環境を保つことを目的として、メンタルヘルス、ワーク・ライフ・バランス、ハラスメント防止等に関する研修についても関連所管課と調整を図りつつ、引き続き展開します。

【職員アンケート：職員が身につける必要のある能力等は？】

後輩などに仕事を教えたり、育てたりするための指導育成能力

選択肢	一般職		管理職	
	平成26年	平成30年	平成26年	平成30年
特に必要である	21.1%	20.9%	29.9%	26.5%
必要である	63.5%	63.3%	67.2%	70.8%
どちらとも言えない	11.2%	11.9%	2.2%	2.7%
あまり必要でない	1.6%	2.0%	0.0%	0.0%
必要とは思わない	0.7%	0.4%	0.7%	0.0%
既に身につけている	1.9%	1.4%	0.0%	0.0%

職員が身につける必要のある能力等について、「後輩などに仕事を教えたり、育てたりするための指導育成能力」が、「特に必要である」「必要である」とする割合が、平成30年度（2018年度）は、一般職が84.2%、管理職が97.3%と、平成26年度（2014年度）のそれぞれ84.6%、97.1%から引き続き同程度の高い水準で推移しています。

【職員アンケート：職員が身につける必要のある能力等は？】

チームの中心となって全体を力強く引っ張っていけるリーダーシップ能力

選択肢	一般職		管理職	
	平成26年	平成30年	平成26年	平成30年
特に必要である	13.7%	14.3%	20.1%	18.6%
必要である	58.4%	56.8%	70.1%	70.8%
どちらとも言えない	22.6%	22.3%	9.0%	9.7%
あまり必要でない	2.9%	4.6%	0.0%	0.9%
必要とは思わない	1.2%	1.2%	0.7%	0.0%
既に身につけている	1.2%	0.8%	0.0%	0.0%

職員が身につける必要のある能力等について、「チームの中心となって全体を力強く引っ張っていけるリーダーシップ能力」が、「特に必要である」「必要である」とする割合が、平成30年度（2018年度）は、一般職が71.1%、管理職が89.4%と、平成26年度（2014年度）のそれぞれ72.1%、90.2%から引き続き同程度の高い水準で推移しています。

【職員アンケート：職員が身につける必要のある能力等は？】

業務を適切に遂行できる基本的な知識、技術などの基盤能力

選択肢	一般職		管理職	
	平成26年	平成30年	平成26年	平成30年
特に必要である	27.3%	26.7%	32.1%	41.6%
必要である	61.1%	62.2%	67.9%	57.5%
どちらとも言えない	7.3%	7.5%	0.0%	0.9%
あまり必要でない	0.9%	1.4%	0.0%	0.0%
必要とは思わない	0.8%	0.3%	0.0%	0.0%
既に身につけている	2.6%	2.0%	0.0%	0.0%

職員が身につける必要のある能力等について、「業務を適切に遂行できる基本的な知識、技術などの基盤能力」が、「特に必要である」「必要である」とする割合が、平成30年度（2018年度）は、一般職が88.9%、管理職が99.1%と、平成26年度（2014年度）のそれぞれ88.4%、100%から同程度の高い水準で推移しています。

【職員アンケート：職員が身につける必要のある能力等は？】

行政全般に関わる幅広い知識

選択肢	一般職		管理職	
	平成26年	平成30年	平成26年	平成30年
特に必要である	17.3%	18.3%	11.9%	16.8%
必要である	62.8%	62.3%	79.1%	77.9%
どちらとも言えない	16.5%	16.7%	9.0%	5.3%
あまり必要でない	2.4%	1.8%	0.0%	0.0%
必要とは思わない	0.4%	0.5%	0.0%	0.0%
既に身につけている	0.5%	0.5%	0.0%	0.0%

職員が身につける必要のある能力等について、「行政全般に関わる幅広い知識」が、「特に必要である」「必要である」とする割合が、平成30年度（2018年度）は、一般職が80.6%、管理職が94.7%と、平成26年度（2014年度）のそれぞれ80.1%、91.0%から同程度の高い水準で推移しています。

指導育成力、リーダーシップ能力の強化は、重要な研修テーマですが、加えて各職層に必要な、自治体職員としての基礎的な能力や、行政全般に関わる幅広い知識を身に着ける研修を重視する必要があります。

3 誰もが働きやすく、成長し合える職場環境の整備

(1) 誰もが働きやすく、活力ある職場づくり

組織内コミュニケーションの強化を図ることで、職場のメンバー同士が、お互いにより影響を与え合い、成長するとともに、組織全体としても高い成果をあげることができる活力ある職場づくりを進めます。

また、職員のワーク・ライフ・バランスを実現し、性別の違いや障害の有無、雇用形態の違いなどにかかわらず、誰もが生き生きと働ける職場環境を整備します。

組織力向上のための情報共有（新規）

組織として同じ目標をもって業務に取り組むため、庁内外の様々な情報を共有できるよう、仕組づくりや意識づけが必要です。

職員が共通目標・共通意識を持てるよう職員ハンドブックを作成し、意識調査を実施することで効果を検証しながら人財育成の PDCA サイクルを実施します。

また、平成 30 年度（2018 年度）に策定したブランドメッセージの活用をはじめ、庁内報の作成など、職員が連帯感を持てるための手法を調査研究し、実施します。

未来を予測し、挑戦する職員を支える職場づくりの推進（新規）

これからの本市職員には、顕在化した課題や市民ニーズに対応することに加えて、未来を見据えて課題を発見し、業務のスクラップ・アンド・ビルドや新たな事業創出を行うことが求められます。職員のデザイン思考を育み、経営感覚、コスト意識等の業務を俯瞰する視点を育成する仕組を検討するほか、新たに挑戦する職員を支える職場づくりを目指します。

また、今後のさらなる ICT 化への対応のため、ICT 人財を育成できる職場づくりを進めます。

職場内コミュニケーションの活性化

ここ数年で、AI や RPA など、新しい技術の導入が加速し、本市職員に求められる役割や能力も変化しています。

今後は、ホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）の取組や、職場ミーティングなどを通じた情報の共有化に加えて、職員同士が所属部署や上下関係等にとらわれず柔軟に繋がり、コミュニケーションが図れるよう、組織としての仕組みを考えていく必要があります。

職員提案制度など、既存の仕組みを改善・活用した情報共有や、職員ハンドブック・庁内報などの新たなツールの作成などを行い、職員同士のつながりを強め、認め合うことでの組織内コミュニケーションの活性化をめざします。

【職員アンケート：所属部署の状況はどうか？】

相互の業務上のコミュニケーションはしっかり取れており、それぞれの状況は把握、共有化されている。

選択肢	一般職		管理職	
	平成26年	平成30年	平成26年	平成30年
そうになっている	15.5%	13.8%	31.3%	27.4%
どちらかと言えばそうになっている	47.1%	49.2%	54.5%	57.5%
どちらとも言えない	22.7%	22.4%	11.2%	10.6%
あまりそうになっていない	12.5%	12.1%	3.0%	4.4%
全くそうになっていない	2.1%	2.5%	0.0%	0.0%
無回答	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%

所属部署の状況について、「相互の業務上のコミュニケーションはしっかり取れており、それぞれの状況は把握、共有化されている」が、「あまりそうになっていない」「全くそうになっていない」の割合は、平成 30 年度（2018 年度）は、一般職が 14.6%、管理職が 4.4%と、平成 26 年度（2014 年度）のそれぞれ 14.6%、3.0%からほとんど横ばいで推移しています。

一般職と管理職との間で「組織内コミュニケーション」に対する認識に違いがある状況が継続しています。

ワーク・ライフ・バランスを実現する取組の研究・強化

職員が意欲を持って心身ともに充実した状態で働き、組織全体の活力を高めていくためには、仕事と生活との両立（ワーク・ライフ・バランス）を図ることが重要です。

今後も引き続き、多様な職業観や就業形態などを考慮した「ワーク・ライフ・バランス」を進めるための職場管理のあり方について、関連所管課と研究・検討を行います。

また、職員が業務外で行う社会貢献活動や地域貢献活動等への支援についても、引き続き調査・研究を進めます。

【職員アンケート：職場の状況は？】

健康（心身ともに）管理や仕事と家庭、子育ての両立などへの配慮はなされている（配慮している）

選択肢	一般職		管理職	
	平成26年	平成30年	平成26年	平成30年
そうになっている	20.1%	23.5%	41.8%	55.8%
どちらかと言えばそうになっている	42.9%	45.4%	51.5%	38.9%
どちらとも言えない	23.2%	19.7%	6.0%	3.5%
あまりそうになっていない	9.9%	8.7%	0.7%	1.8%
全くそうになっていない	3.9%	2.7%	0.0%	0.0%
無回答	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%

職場におけるワーク・ライフ・バランスの実践を支援する一環として、本市は、平成17年（2005年）に子育てしやすい環境整備を行う「八王子市特定事業主行動計画」を策定しました（平成22年（2010年）4月改定）。

平成27年（2015年）4月1日にさらに10年間計画を延長し、子育て中の職員をはじめ、全ての職員の仕事と生活の調和に向け取り組んでいます。

職場の状況について、「健康管理や仕事と家庭、子育ての両立などへの配慮はなされている。」が、「そうになっている」「どちらかと言えばそうになっている」とする割合は、平成30年度（2018年度）は、一般職が68.9%、管理職が94.7%と、平成26年度（2014年度）のそれぞれ63.0%、93.3%から若干増加傾向で推移していますが、一般職と管理職との認識に差がみられる状況が継続しています。

誰もが働きやすい職場づくりの推進

職員のパフォーマンスを高めるためには、心理的安定感が必要とされています。職員が安心して働くためには、互いを認め合い、役職や経験に応じた職場内の役割を適切に担いながら、職員同士が連携・補完するような関係の実現が必要です。

職員一人ひとりの多様な個性や働き方を認め、皆がやりがいを感じる誰もが生き生きと働ける環境を整備します。

管理監督的な立場にある者は、ストレスチェックや意向調査などの仕組みも利用しながら、常に組織のメンバーの状況に注意を払い、それぞれに適切な業務配分（役割分担）を行うことで、一人に業務が集中したり、逆に疎外感を与えたりすることがないようにするとともに、メンタルヘルスへの配慮、セクハラ、パワハラ防止対策を進め、職場の労務管理を適切に行う必要があります。また、一般の職員も、役割に応じて一人ひとりが働きやすい職場づくりに努めます。

【職員アンケート：職場の状況は？】

仕事上の役割分担は適切になされており、一部の職員に仕事が集中したり、逆に疎外されたりしていることはない

選択肢	一般職		管理職	
	平成26年	平成30年	平成26年	平成30年
そうなっている	11.5%	10.4%	30.6%	24.8%
どちらかと言えばそうなっている	32.7%	34.7%	39.6%	46.0%
どちらとも言えない	26.9%	28.1%	20.9%	12.4%
あまりそうになっていない	20.7%	20.3%	9.0%	16.8%
全くそうになっていない	8.1%	6.5%	0.0%	0.0%

職場の状況について「仕事上の役割分担が適切かどうか」が、「そうなっている」「どちらかと言えばそうなっている」の割合は、平成 30 年度（2018 年度）は、一般職が 45.1%、管理職が 70.8%と、平成 26 年度（2014 年度）のそれぞれ 44.2%、70.2%から若干の改善傾向で推移していますが、一般職と管理職との認識に差がみられる状況が継続しています。

【職員アンケート：職場の状況は？】

男女間での差別はなく、女性も積極的に登用されている

選択肢	一般職		管理職	
	平成26年	平成30年	平成26年	平成30年
そうになっている	36.3%	35.8%	67.2%	70.8%
どちらかと言えばそうになっている	35.2%	37.3%	23.9%	22.1%
どちらとも言えない	20.5%	20.5%	8.2%	5.3%
あまりそうになっていない	4.6%	4.3%	0.7%	0.9%
全くそうになっていない	3.1%	2.1%	0.0%	0.9%

職場の状況について、「男女間の差別はない」が、「そうになっている」「どちらかと言えばそうになっている」の割合は、平成30年度（2018年度）は、一般職が73.1%、管理職が92.9%と、平成26年度（2014年度）のそれぞれ71.5%、91.1%から若干の改善傾向で推移していますが、一般職と管理職との認識に差がみられる状況が継続しています。

【職員アンケート：職場の状況は？】

コンプライアンス（法令順守）、セクハラ、パワハラなどについては、職員に周知・徹底されており、不適切な行為は見られない

選択肢	一般職		管理職	
	平成26年	平成30年	平成26年	平成30年
そうになっている	37.4%	28.3%	64.2%	58.4%
どちらかと言えばそうになっている	36.1%	43.4%	31.3%	31.9%
どちらとも言えない	18.3%	20.8%	3.7%	8.0%
あまりそうになっていない	5.7%	5.6%	0.7%	1.8%
全くそうになっていない	2.4%	1.9%	0.0%	0.0%

職場の状況について、「ハラスメントなどの不適切な行為は見られない」が、「そうになっている」「どちらかと言えばそうになっている」の割合は、平成30年度（2018年度）は、一般職が71.7%、管理職が90.3%と、平成26年度（2014年度）のそれぞれ73.5%、95.5%から若干割合が減少傾向で推移しており、一般職と管理職との認識にも差がみられる状況が継続しています。

(2) 成長し合える職場づくり

人財育成の基本は、職員一人ひとりが持つ、成長に対する高い意欲・意志が基本となりますが、これを醸成する主体は「職場」です。職場の管理者は、「人財育成の主体は職場にある」ということを常に意識した職場づくりを進めます。

地域づくりを見据えた現場重視の職場運営の推進

旧：現場重視の職場運営の推進

地域づくりを進めていくにあたり、職員が地域に直接出向き、自分の目で確認し、市民と十分コミュニケーションを図って地域の実情を理解し、主体的に考える必要がある場合が多くあります。これまでも業務の遂行にあたっては「現場、現物、現実主義（3現主義）」の原則で、積極的に職員を現場へ派遣するよう求めてきました。

今後も、RPA の導入や業務改善などにより職員の作業時間を短縮し、職員が地域へ出向く時間を生み出し、より一層地域とつながることを支援する職場運営を推進します。

職場における OJT 機能の向上と人財育成の推進

旧：職場における人財育成の推進

職員一人ひとりの状況を把握しながら人財育成を行える場は各職場です。業務遂行上習得した知識や技能（ノウハウ）、収集した情報、構築した人脈等を次世代に継承するために、各職場における人財育成計画・OJT 計画の策定や OJT 機能の活性化の取組が重要です。各職場において実施されている OJT の状況を全庁で共有できる仕組みを整え、各職場における OJT の推進を図ります。

【職員アンケート：職場の状況は？】

自分自身の能力開発について、上司（先輩を含む）と話し合っている。

（部下の能力開発について、部下と話し合っている。）

選択肢	一般職		管理職	
	平成26年	平成30年	平成26年	平成30年
そうになっている	8.5%	9.5%	17.2%	15.9%
どちらかと言えばそうになっている	29.5%	35.0%	58.2%	53.1%
どちらとも言えない	35.1%	28.9%	20.1%	24.8%
あまりそうになっていない	18.3%	19.2%	4.5%	6.2%
全くそうになっていない	8.5%	7.4%	0.0%	0.0%

職場の状況について、「自分自身の能力開発について上司と話し合っている」が、「そうになっている」「どちらかと言えばそうになっている」の割合は、平成30年度（2018年

度)は、一般職が44.5%、管理職が69.0%と、平成26年度(2014年度)のそれぞれ38.0%、75.4%から一般職では増加し、管理職では減少しており、一般職と管理職との認識に差がみられます。

【職員アンケート：職場の状況は？】

困ったことがあったときなどには、いつでも相談できる人がいる。(部下に困ったことがあったときなどには、いつでも相談に乗っている。あるいは相談しやすい状況を整備している)

選択肢	一般職		管理職	
	平成26年	平成30年	平成26年	平成30年
そうなっている	30.9%	27.6%	33.6%	35.4%
どちらかと言えばそうなっている	41.2%	45.1%	56.7%	54.9%
どちらとも言えない	17.5%	16.8%	9.7%	9.7%
あまりそうなっていない	7.4%	8.6%	0.0%	0.0%
全くそうなっていない	2.9%	1.9%	0.0%	0.0%

職場の状況について、「困ったことがあったときなどには、いつでも相談できる人がいる(部下に困ったことがあったときなどには、いつでも相談に乗っている。あるいは相談しやすい状況を整備している)」が、「そうなっている」「どちらかと言えばそうなっている」とする割合は、平成30年度(2018年度)は、一般職が72.7%、管理職が90.3%と、平成26年度(2014年度)のそれぞれ72.1%、90.3%から若干改善傾向にあります。

【職員アンケート：職場の状況は？】

新人や若手等に対しての業務指導または事務引継を行うための体制、資料等が整っているか

選択肢	一般職		管理職	
	平成26年	平成30年	平成26年	平成30年
そう思う	7.7%	7.1%	17.9%	12.4%
どちらかと言えばそう思う	37.5%	37.6%	50.0%	47.8%
どちらとも言えない	30.4%	28.2%	21.6%	25.7%
あまりそう思わない	18.7%	22.3%	9.0%	11.5%
全くそう思わない	5.7%	4.7%	0.0%	2.7%

職場の状況について、「新人や若手、新規配属者(異動者)等に対しての業務指導又は事務引継を行うための体制、資料等は整っている」が、「あまりそう思わない」「全くそう思わない」とする割合は、平成30年度(2018年度)は、一般職が27.0%、管理職が14.2%と、平成26年度(2014年度)のそれぞれ24.4%、9.0%から若干減少傾向にあります。

役割に応じたマネジメントの発揮による目標の達成

旧：リーダーシップの発揮による目標の達成

働きやすく、成長し合える職場をつくるためには管理職のリーダーシップだけでなく、チーム一丸となって目標を達成するために役割や個性に応じてそれぞれの職員が力を発揮する必要があります。

管理監督的な立場になる前から、チーム形成の基礎として、コミュニケーション力や、アンガーマネジメント力、リーダーシップやマネジメント力など、職層に応じて必要なスキルを身につけられるよう、より実践的な研修の導入や、プロジェクトなどの場の活用を進めていきます。

また、第三者による客観的評価の導入についても研究し、職員それぞれが最大のパフォーマンスを発揮し、チーム一丸となって取り組める職場づくりを進めます。

実施計画（令和2～4年度）

実施計画

「人財育成基本方針」に従い、下表の年度別計画に基づき、計画的に取り組めます。

なお、実施計画における各施策については、事業の進捗状況などを定期的に評価するとともに達成状況についても評価を行います。

また、社会情勢の変化や各施策の実施状況を踏まえ、毎年度内容を見直して改定（ローリング）を行います。

重点項目3点（令和2年度～令和4年度）
職員が誇りとやりがいをもって取り組める仕組づくりの強化
地域づくりを推進できる人づくりの強化
将来を予測して行動する人づくり

1 人事制度

事業名		内容		
人財育成を進める人事制度	人的ネットワークづくり への環境整備	国、都道府県、市町村、他団体、民間企業等との交流活動の推進 地域活動の視察・体験の推進		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		継続		
	庁内横断的な取組など 部門間交流を促進する 制度の研究・導入	部門間交流の推進（職種を超えた異動の検討等） 職種別や所管別の業務を共有するツールの作成 プロジェクト等、組織横断的な取組の実施		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		実施		
	育成型人事評価制度の 運用	人事評価制度の評価項目の見直し検討・実施 昇任試験制度の運用方法見直し検討・実施 人事評価のフィードバック方法の検討・実施		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		検討・実施		

事業名		内容		
適材適所を実現する人事制度	人財育成につなげる	円滑な人事異動のための検討（内示の早期化等） 自己分析の導入		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
	人事配置の実施	検証・実施		
	職員のやりがいをもつ人事制度の実施	職員エンゲージメントの向上を図る仕組の構築 職員の希望や能力等を考慮した適材適所の人事配置 キャリアデザイン形成を促進する意向調査の実施 資格取得、災害時出勤等について勤勉手当や昇給へ反映する仕組の研究・実施		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		検証・実施		

事業名		内容		
多様な人財の登用、活用	多様な人財の確保と 複線型人事制度の再構築	間口を広げる採用プロモーションの実施（申込方法の変更、説明会やインターンシップの変更） 多様な人財を確保するための採用方法の検討・実施（年齢制限の拡大、経験者採用、試験方法の見直し等） 職員の個性や能力、専門性、働き方などを考慮した複線型人事制度の研究・実施 障害者の公平な雇用に向けた取組の推進		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		研究・実施		
	女性活躍推進・ 多様な人財の活躍推進	性別や年齢、出身地、国籍、実務経験年数などによる無意識の差別（アンコンシャスバイアス）に配慮した、人事制度の研究・実施		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		研究・実施		
	高年齢期職員の知識・ 技能の継承と活用推進	役割定年制度の検討 豊富な知識や経験の活用と継承に配慮した適材適所の人事配置 定年退職後の再任用も考慮した人事異動の実施		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		継続		

2 研修制度

職員研修については、八王子市人財育成プラン及び平成25年4月に策定した八王子市研修基本方針に基づき、年度ごとに研修計画を策定し、実施していきます。

新規実施予定の主な研修
職員エンゲージメント向上研修
実践型マネジメント研修
デザイン思考力養成研修

充実させる予定の主な研修
基本的な知識や技能を習得する基礎事務研修
ファシリテーション、プレゼンテーション等のコミュニケーション研修

3 職場づくり

事業名		内容		
誰もが働きやすく、 活力ある職場づくり	組織力向上のための 情報共有	庁内の情報を共有する環境や仕組の検討。 職員ハンドブックや庁内報など、職場内コミュニケーション活性化を図るツールの検討・実施 ビジネスチャットなど ICT 技術活用の検討		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		検討・実施		
	未来を予測し、 挑戦する職員を支える 職場づくりの推進	経営感覚、コスト意識等の業務を俯瞰する視点を育成する仕組の検討・実施 ICT 人材を育成する取組の実施 業務のスクラップ・アンド・ビルドなど、業務改善を推進する知識の習得や意識の醸成を推進 プロジェクト等、組織横断的な取組の実施（再掲）		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		検討・実施		
	職場内コミュニケーションの活性化	職員ハンドブックや庁内報など、職場内コミュニケーション活性化を図るツールの検討・実施（再掲） 職員提案制度の活用など職員が情報交換や意見共有を行うことのできる仕組の検討・実施		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		継続		

	ワーク・ライフ・バランスを実現する取組の研究・強化	働き方、休み方の見直し（時間外勤務の削減、時差出勤、男性の育児休業推進）の研究・検証 職員の地域活動等への支援
		令和2年度 令和3年度 令和4年度
		継続
	誰もが働きやすい職場づくりの推進	フリーアドレス制等、多様な働き方へ対応する仕組の研究・検証 会計年度任用職員の活用 職員意識調査の実施と活用
		令和2年度 令和3年度 令和4年度
		研究・実施

事業名		内容
成長し合える職場づくり	地域づくりを見据えた現場重視の職場運営の推進	地域活動の体験や視察の推進（再掲） 地域づくり推進のためのスキル（ファシリテーション力等）や知識を向上させる取組の実施 地域に赴く現場重視の職場運営の推進
		令和2年度 令和3年度 令和4年度
		実施
	職場におけるOJT機能の向上と人財育成の推進	業務の棚卸や業務マニュアル作成等の職場内OJTを円滑化する取組の支援 チューター制度の見直し、メンター制度の研究・導入 ベテラン職員の知識や技能等を職場に継承する仕組の検討・実施 デジタルリーダー制度の推進
		令和2年度 令和3年度 令和4年度
		実施
	役割に応じたマネジメントの発揮による目標の達成	職層に応じたマネジメント能力や部下育成能力（コーチング、アンガーマネジメント）を向上させる取組の実施 客観的評価ツールによる人財育成の研究・導入
		令和2年度 令和3年度 令和4年度
		実施

おわりに

今回、人財育成プランを策定しました。

この中で、「めざす職員像」として、

＜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＞

を設定、このような職員としての必要な能力要件を整理するとともに、その能力を習得していくための支援策としての「人事制度（育成、適材適所）」「研修制度」「職場環境整備」のあり方を示すことで、職員と組織の成長のための道筋としました。

しかし、これはあくまでも方向性、道筋を示したに過ぎません。人財育成の基本は、職員一人ひとりの成長に対する高い意欲・意志であり、これを出発点とし、めざす職員像に向けた取組を進めていかなければなりません。

本市は、多摩のリーディングシティとして、また、中核市として地方分権時代を牽引していく役割を担います。

私たち職員も、本プランを“成長のための道しるべ”として、自らを高め、組織の力を向上させることで市民の信頼に応える職員をめざしていきます。

なお、本プラン策定にあたっては、課長職 9 名による策定検討委員会を設置し、協議、検討を進めました。

八王子市人財育成基本方針策定検討委員会

(平成 27 年 3 月現在)

所属／役職	氏 名
市民活動推進部多文化共生推進課長	平本 博美
財務部管財課長	水越 敦
市民部消費生活センター所長	山崎 寿子
福祉部障害者福祉課長	古川 由美子
健康部健康政策課長	木内 雅彦
産業振興部農林課長	鈴木 秀吾
資源循環部館清掃事業所長	清水 秀樹
都市計画部都市計画課長	守屋 清志
学校教育部学校教育政策課長	小俣 勇人

【追記】

人財育成プランの改定にあたり、下表のとおり意見聴取等を実施しました。
見直し検討委員会では、課長補佐職 11 名で、協議、検討を進めました。

実施時期	実施項目	検討内容
平成 30 年 12 月	「八王子市人財育成プラン」実施計画部分の改定に伴う職員アンケート実施	職員の現状把握
令和元年 10 月	政策連携課長会議付議 構成員への意見聴取実施	現状共有 意見聴取
令和元年 11 月～ 令和 2 年 3 月	八王子市人財育成プラン中間見直し検討委員会実施（全 4 回）	目指す職員像の要素の検討 仕組と取組の検討
令和 2 年 1 月	八王子市人財育成プランの中間見直しに伴う意見交換実施（全 5 回）	現状把握 意見聴取
令和 2 年 3 月	外部有識者からの意見聴取実施	意見聴取
令和 2 年 3 月	政策連携課長会議構成員からの意見聴取実施	意見聴取
令和 2 年 3 月	付議案件調整会議付議 構成員への意見聴取実施	意見聴取
令和 2 年 3～4 月	最終案について付議案件調整会議構成員への意見聴取実施	意見聴取

八王子市人財育成プラン中間見直し検討委員会委員（令和元年 11 月現在）

所属	氏 名
都市戦略部都市戦略課	川上 寧子
総合経営部経営計画第二課	古川 洋一郎
行財政改革部行革推進課	三浦 清志
市民活動推進部協働推進課	田島 宏昭
財務部契約課	東 聖
福祉部介護保険課	松澤 智
産業振興部産業政策課	志村 慶太
都市計画部土地利用計画課	倉田 貴文
まちなみ整備部建築指導課	橋本 英章
生涯学習スポーツ部スポーツ振興課	青木 英之
資源循環部戸吹クリーンセンター	森田 健司

八王子市人財育成プラン

平成 27 年（2015 年）6 月
令和 2 年（2020 年）10 月改定

発行：八王子市 編集：総務部職員課人財育成担当
〒192-8501 東京都八王子市元本郷町三丁目 24 番 1 号
TEL 042-620-7254 Fax 042-621-1298
E-mail jinzai@city.hachioji.tokyo.jp

