

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 6 月

八王子市

[目 次]

はじめに	...	1
1. 八王子市を取り巻く環境変化	...	1
2. これまでの人材育成の取組	...	1
3. 「人材育成プラン」の策定にあたって	...	2
人材育成基本方針		
第1章 人材育成にあたっての基本的な考え方	...	4
1. 「八王子ビジョン 2022」の実現に向けた「人材育成」の位置づけ	...	4
2. 「職員一人ひとりの人材育成」から「組織全体の機能向上」へ	...	5
第2章 めざす職員像と基本的役割の設定	...	6
1. めざす職員像と基本的な意識、姿勢	...	6
2. 職位・成長段階に応じた基本的役割の設定	...	8
第3章 人材育成のための仕組みと主な取組	...	11
1. 人材育成と適材適所の実現に向けた人事制度の整備	...	12
2. 職員の成長意欲に応える効果的な研修の展開	...	17
3. 誰もが働きやすく、成長し合える職場環境整備	...	19
人材育成実施計画		
第4章 実施計画	...	24
1. 人事制度	...	24
2. 研修制度	...	25
3. 職場づくり	...	26
おわりに	...	27

* 「人材と人材」

近年、市及び職員が市民から求められる機能や役割は、高度化、多様化、複雑化してきています。これらに適切に対処していくためには、一人ひとりの職員がその職務の中で、自らに課せられている機能や役割を見出し、自らを主体的に進化させることで、より高いレベルでその役割を果たしていくための意識を持つことが必要です。本プランにおいては、職員一人ひとりを、「独立した価値を持ち、自らの意志により進化し、その価値を高めるとともに、新たな価値を生み出す、貴重な“財産”」としてとらえています。

そこで、「市民や組織の役に立つ職員を育てる（人材育成）」と「財産としての職員を育てる」という双方の意味を含めて「人材育成」と表記します。

はじめに

1 八王子市を取り巻く環境変化

地方分権のさらなる進展、超高齢社会の到来、社会保障・税番号制度の導入など、行政運営のあり方は大きく変化しており、それに伴い、職員に求められる役割や能力も多様化、高度化してきています。

本市は、平成 27 年 4 月に都内初の「中核市」に移行し、新たなステージに立ちました。これにより、東京都から移譲された事務権限を最大限に活用し、自らの責任と判断により、地域特性に合った施策を展開し、「自己完結できる市役所」をめざします。このため、職員一人ひとりがより一層自覚を持ち、意識と能力の向上を進めるとともに、経営的視点を持ったスピード感のある施策展開を図ることで組織全体の活力を高めていかなければなりません。

また、本市は、これまでも福祉、防災などの分野で、高い「市民力」に支えられて施策を展開してきました。今後も、市民が安心して暮らせるまちづくりを進めていくためには、「人とひととのつながり」を育みながら、さらなる連携・協働を進めていく必要があります。そのためには、市民との信頼関係を築きあげるとともに、市民ニーズを的確に把握していくことが不可欠であり、職員は高いコミュニケーション力を有するとともに、責任感、使命感を持って職務に取り組むことが求められます。

2 これまでの人材育成の取組

本市は、平成 13 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、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。

「人材育成基本方針策定アンケート(平成 26 年 9 月実施)」において「4 つの職員像(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職員)について、それぞれの能力が着実に向上していると感じるか?」という問いに対して、「大いに感じる」「どちらかと言えば感じる」と答えた割合が、「市民感覚」では、一般職(主事職・主任職・主査職・課長補佐職・技能労務職)で 61.3%、管理職(課長職、部長職)で 79.1%、「経営感覚」では、一般職 55.7%、管理職 76.9%、「チャレンジ精神」では、一般職 42.9%、管理職 54.4%、「豊かな人間性」では、一般職 58.1%、管理職 60.4%となっています。アンケート結果からは高い割合のものもありますが、更なる意識向上を図っていく必要があります。

Q. 現行方針では、「市民感覚」「経営感覚」「チャレンジ精神」「豊かな人間性」の4つの職員像(能力要件)を身に付けることを求めています。あなた自身は、これらの能力が着実に向上している(あるいは育成されている)と感じますか？

単位：%

選択肢	市民感覚		経営感覚		チャレンジ精神		豊かな人間性	
	一般職	管理職	一般職	管理職	一般職	管理職	一般職	管理職
大いに感じる	10.8	16.4	10.5	15.7	7.1	11.9	9.6	11.9
どちらかと言えば感じる	50.5	62.7	45.2	61.2	35.8	42.5	48.5	48.5
どちらとも言えない	28.7	16.4	32.8	19.4	41.0	32.1	31.1	30.6
あまり感じない	7.5	4.5	8.5	3.7	12.7	12.7	8.4	8.2
全く感じない	1.8	0.0	2.4	0.0	2.8	0.7	1.8	0.7
無回答	0.6	0.0	0.6	0.0	0.6	0.0	0.6	0.0

人材育成基本方針策定に伴う職員アンケート(平成26年9月)より

3 「人財育成プラン」の策定にあたって

本市は、平成25年3月に市の基本構想・基本計画である『八王子ビジョン2022』（計画期間：平成25～34年度）を策定し、この達成に向けて全庁一丸となった取組を進めています。このビジョンに掲げた施策を効果的・効率的に実現するため、必要な組織・事務事業執行体制の整備、さらにはそこで働く職員に求められる役割や能力要件などを再考し、必要な能力の習得に向けた取組を強化していく必要があります。また、「第8次行財政改革大綱」（計画期間：平成26～30年度）において、重点取組の一つとして「分権時代の人材育成」を掲げており、一層の人材育成の取組を進めていくこととしています。

人材育成基本方針策定から14年が経過する中で、地方分権の進展や公務員制度改革などの環境変化とともに、団塊の世代の大量退職による年齢構成の変化や非正規職員の雇用割合増加などによる任用形態の対応など新たな課題に直面しています。このような課題に職員一人ひとりがしっかりと向き合い、自らを変革していくとともに、組織活力の一層の向上を図り、役割・機能をしっかりと果たすため、人材育成基本方針を改定することとします。

改定にあたっては、これまでの人材育成基本方針を受け継ぎつつ、さらに将来を見据えた人材育成とするため、職員と組織の成長のための方向性とそれに至る道筋を示すことを目的として、新たな人財を育成するための方針を策定します。また、人材育成のための仕組みと主な取組をより一層具体化するために実施計画も併せて策定しました。

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

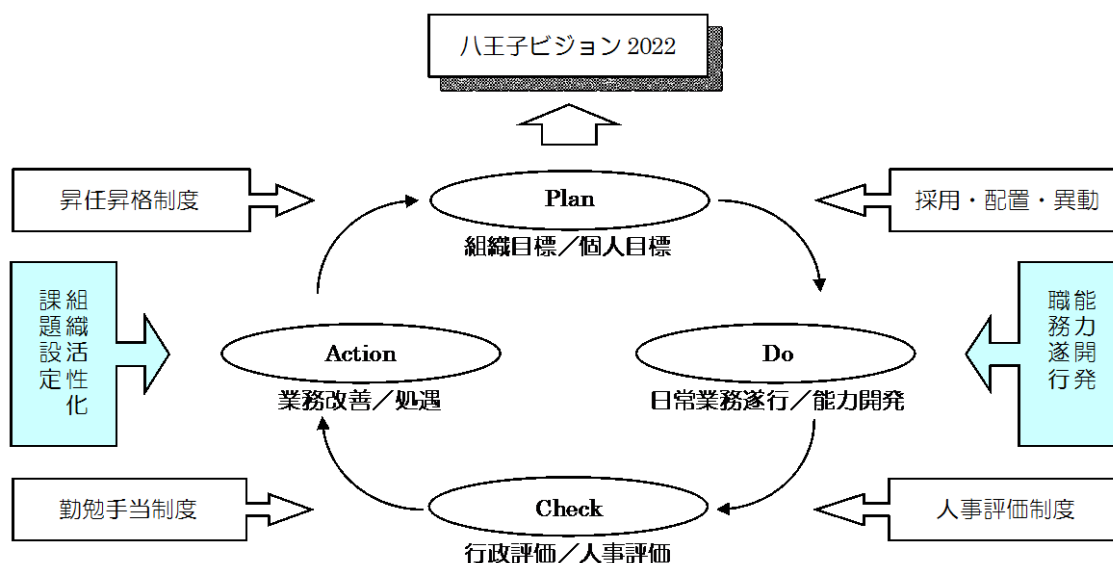
1 「八王子ビジョン 2022」の実現に向けた「人財育成」の位置づけ

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り組みます。

また、中核市移行により、東京都から移譲される事務を八王子独自に工夫することで、「ワンランク上のまちづくり」を推進するため、職員のスキルアップを図ります。

「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。

そして、その組織目標を達成するために、組織体制を整えたり、職員を採用、配置したりする機能が**採用・配置・異動**となります。

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**（業務遂行に必要となる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、すべて「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、職務をより効果的に、より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、動機付けることで、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。

以上のとおり本方針は、「八王子ビジョン 2022」の実現のため、職員一人ひとりを「人財」として、その能力開発において人事に係るあらゆる資源や制度を活用するとともに、組織を活性化させ、その力を最大限に引き上げるなど、職員、組織ともに力を高めていくことをめざします。

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“必要となる意識、基本姿勢”を以下のとおりとします。



私たちは、法令を遵守し確実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踏まえ、時代に即応し、複雑多様化する市民ニーズに対応する必要があります。また、地域づくりの担い手として、地域の課題を発掘し、本市の特性に応じた施策を立案しフットワーク良く、スピード感を持って実行することのできる職員が求められています。

私たちがめざす職員像を「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」としましたが、それには、常にスピードを意識した行動、スピード感が必要不可欠です。私たちは、私たちがめざす職員となるために必要となる姿勢、心構えを以下のとおりとします。なお、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。

私たちは、このような姿勢を持って迅速に職務にあたるとともに、必要な知識・技能を習得していきます。また、これらの能力を習得するための人財育成施策を展開していきます。

(1) 「市民の信頼に応える職員」となるために

- ア 社会活動、地域活動にも積極的に参加するなど、地域の一員としての意識を向上させます。
- イ 市民をはじめ、あらゆる人に対して、公平、公正かつ誠実な態度、姿勢で接します。また、日常生活においても、社会規範に従った行動を心掛けます。
- ウ 市民の意見に耳を傾け、市民ニーズを把握するとともに、常に市民の立場に立って判断し、市民協働を推進します。

(2) 「自らを高める職員」となるために

- ア 担当している業務を理解し、業務内容に精通するとともに、自らの判断と意志でこれを遂行するように努めます。
- イ プロとして業務の質を高めるとともに、必要な知識、技術を積極的に身につけ、より効果的、効率的、スピーディに進めようとする意識を持ちます。
- ウ 現状に止まることなく、常にチャレンジ精神を持ち、新たな課題にも、積極的に取り組む姿勢を持ちます。また、新たな課題を積極的に提案、発信します。

(3) 「組織の力を向上させる職員」となるために

- ア 職場内コミュニケーション（ホウ・レン・ソウ）に努め、自分自身の業務上の状況を適宜関係者に伝えるとともに他者の状況についても理解し、相互に連携、補完する姿勢を持ちます。
- イ 業務遂行上習得した知識や技能（ノウハウ）は、組織全体の財産であることを認識し、その共有、継承に努めます。
- ウ 管理職は、経営的視点から市全体を俯瞰した上で、職位に応じた組織の課題・目標を理解し、その達成に向けてリーダーシップを発揮し、組織を牽引します。

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行を務めます。
	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。

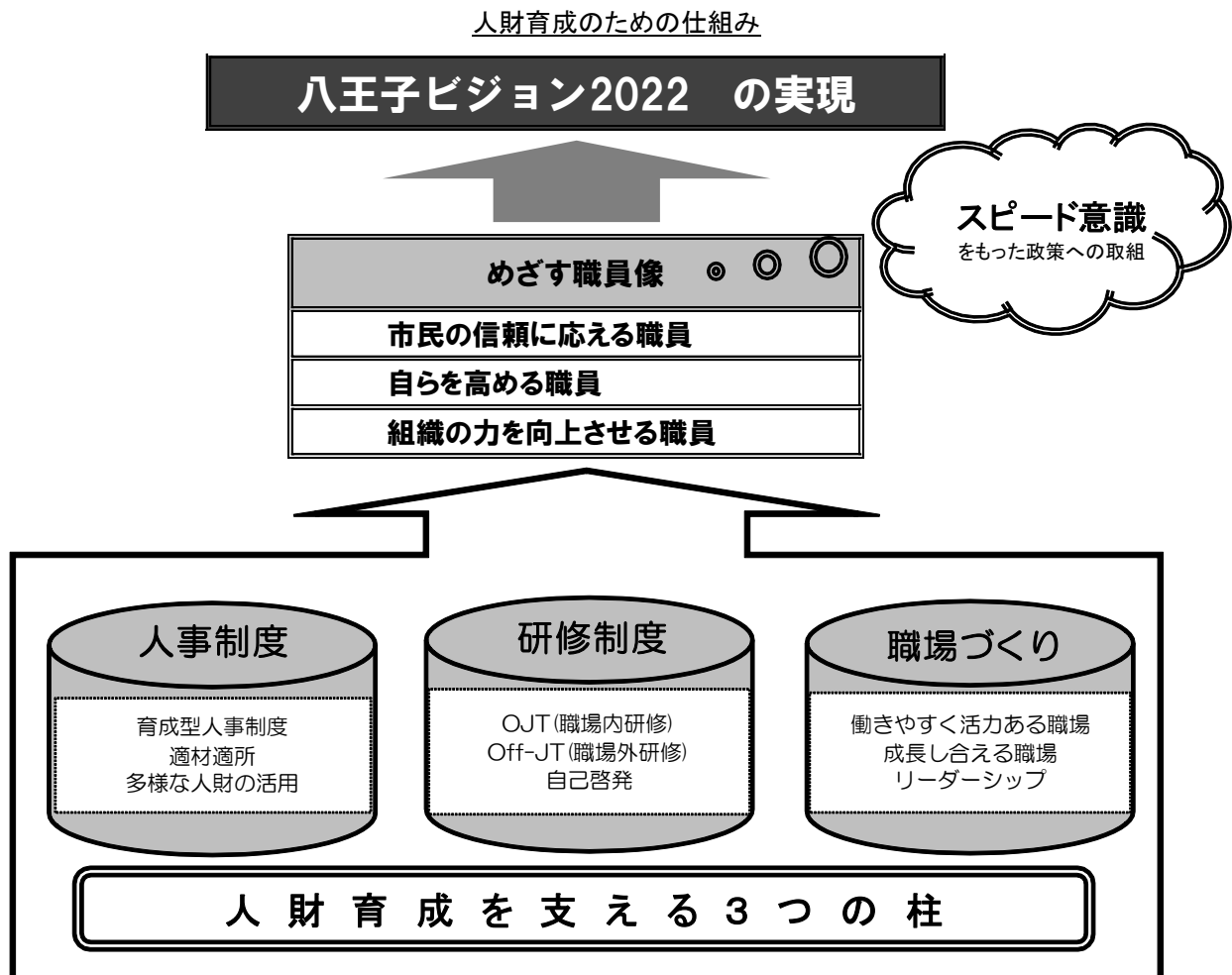
職位・成長段階と基本的役割

管理職	行政経営全般の高い知見を有し、組織や市の戦略、政策の策定およびその実現を担います。				
課長補佐職	担当分野に対する広範な知見を有し、所属内の主査を統括し、適切なアドバイスをを行います。				
主査職	業務における目標達成、問題解決、部下等の業務上の指導、育成を行います。				
主任職 (行政職、技能労務職)					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。
主事職					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。
成長段階 育成課題	基盤形成	自己確立	業務マネジメント	組織マネジメント	戦略マネジメント

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、職員の声を聴き、必要に応じ改善を行います。

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を構築、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みの構築、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」としては、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。

この「視野を広げ、対外的な活動を広げることができるような、幅広い人的ネットワークづくり」を推進するため、各所属との連携を強化し、国、都道府県、市町村、民間企業等との交流活動への参加希望の把握、調整などを進め、職員が人的ネットワークを形成できる環境を整えます。

職員アンケートにおいて、「あなたは、今後どのような能力を身につけていきたいと意思みますか？あるいは、どのような能力を身につけていくことが必要だと思っていますか？」との問いに対して、「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」の選択肢に「特に必要である」「必要である」とする割合が、一般職員では 78.3%、管理職では 91.8%となっています。

Q. あなたは(職員は)、今後どのような能力を身につけていきたいと思っいますか？あるいは、どのような能力を身につけていくことが必要だと思っいますか？

単位：%

選択肢	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	
	一般職	管理職
特に必要である	13.7	12.7
必要である	64.6	79.1
どちらとも言えない	18.4	8.2
あまり必要でない	2.0	0.0
必要とは思わない	0.8	0.0
既に身につけている	0.4	—
無回答	0.0	0.0

人材育成基本方針策定に伴う職員アンケート(平成26年9月)より

メンター制度の研究・導入

メンター制度とは、主に若手の職員に対して、上司とは別に指導相談役、助言者（メンター）となる先輩職員を置き、若手職員の仕事上の不安や悩みなどの相談にのったり、業務上の知識やスキルの指導にあたりたりする制度です。

メンターとなれる職員を予め登録（データベース化）しておき、庁内に公開し、そのメンターに相談することができるような仕組みを構築しようというもので、業務上のノウハウや経験を豊富に有している職員と、若手の職員のみならず悩みを持つ職員をマッチングさせることで、職員の成長を支援していく制度です。この制度の導入に向けて、研究を行います。

庁内インターンシップ制度など部門間交流を促進する制度の研究・導入

部門間のつながりを深めたり、他部門の業務知識やノウハウを学んだりすることを目的として、一定期間、他部門の業務を体験する「庁内インターンシップ制度」の導入に向けて研究を行います。

あわせて、部門間の人事交流を促進する新たな制度、手法についても研究を進めます。

職員アンケートにおいては、職場の状況として「他課との人的な交流は多く、業務上有効に機能していると思いますか。」という問いに対して、「そうになっている」「どちらかと言えばそうになっている」は、一般職で 39.2%、管理職で 64.9%、「あまりそうになっていない」「全くそうになっていない」は、一般職で 24.2%、管理職で 9.7%と、一般職と管理職での開きが見られました。今後は特に一般職員における部門間交流を促進する必要があるといえます。

Q. あなたの部署（課、担当など）の状況について、どう思いますか？

単位：%

選択肢	他課との人的交流は多く、業務上有効に機能している	
	一般職	管理職
そうになっている	8.4	21.6
どちらかと言えばそうになっている	30.8	43.3
どちらとも言えない	36.5	25.4
あまりそうになっていない	19.5	7.5
全くそうになっていない	4.7	2.2
無回答	0.1	0.0

人材育成基本方針策定に伴う職員アンケート(平成26年9月)より

育成型人事評価制度の運用

平成26年5月14日に公布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。地方分権の一層の進展に地方公務員の果たす役割が増大し、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。

このため、現行の人事評価制度について、本方針で定めた「めざす職員像」の実現に向けて、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。

職員アンケートにおいて、現行の人事評価制度の「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」「現場で運用しやすい内容となっていると思いますか。」という問いに対し、「どちらとも言えない」「あまりそう思わない」といった否定的な意見の割合が多くなっています。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。

Q. 勤務評定(人事評価)制度について、どのように思いますか？

単位：%

選択肢	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		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	
	一般職	管理職	一般職	管理職
そう思う	2.3	3.7	2.2	0.7
どちらかと言えばそう思う	16.1	25.4	12.7	23.9
どちらとも言えない	44.0	47.0	51.0	43.3
あまりそう思わない	28.6	19.4	25.9	27.6
全くそう思わない	8.5	4.5	7.7	4.5
無回答	0.5	0.0	0.5	0.0

人材育成基本方針策定に伴う職員アンケート(平成26年9月)より

(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、組織の力を引き出すことを目的として、適材適所を実現する人事制度を進めます。このため、部配人事制度の運用、庁内公募制度の運用、フリーエージェント（FA：Free Agent）制度の導入に向けた研究などを行います。

人財育成につなげる人事配置の実施

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、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。実際に業務を執行している部内各課に適材適所の配置が可能となり、様々な業務経験からより一層の人財育成を図ります。

また、若手職員については、採用後の一定期間に様々な職場や業務を経験することにより、自己の適性を発見し、広い視野とバランスの取れた能力を身に付けることを目的に、原則10年で3つの職場を経験するよう人事異動を実施してきました。しかし、近年の採用試験の受験資格年齢上限の引上げや昇任制度の見直しなど人事制度全体の改善を図ってきたことにより、入庁から10年を経過する前に主任や主査に昇任するケースも見られます。そこで、新規採用職員については、10年経過に限定することなく、部間のみならず部内の人事異動を含め、主任昇任前に3部署を経験する人事異動を行います。

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

庁内公募制度は、職場や特定のプロジェクトチームなどが、必要とする知識・技能・能力要件といった条件を提示して、庁内からその条件に合致する能力や専門性を持った職員を募集する制度です。職員が応募し、その中から面接などを通じて、配属（異動）を決定します。今後、配属（異動）先を多様化させるなど、制度の拡充を図ります。

一方、フリーエージェント（FA）制度とは、現所属長の了承の下、自分の行きたい職場に自分の強みを売り込むことができる制度で、蓄積した知識や専門性を活かせる職場の所属長と面接などを行い、了承を得られれば、その職場へ異動できるという制度です。この制度の導入に向けて調査研究を行います。また、制度導入の準備として、各職場において必要となる知識・能力などの分析、公表についても検討していきます。

ともに職場の状況と職員の能力や専門性を合致させることで適材適所の配置を行い、職員のやる気を高め、組織の活力の向上を図ります。

(3) 多様な人財の登用、活用

組織の機能が多様化していることに鑑み、さまざま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、女性職員、高年齢期職員などがその能力を遺憾無く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

職員の採用や登用、配置にあたっては、多様な人財を確保することができる「採用選考方法等の研究、見直し」を行うとともに、職場の執行体制などの状況に応じた「柔軟で弾力性のある採用、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。

また、障害のある人もない人も、共に支え合うための取組を推進し、障害者の雇用の場を確保するため、積極的な障害者の雇用に努めます。

女性職員の管理職登用を推進

国では「第3次男女共同参画基本計画」において「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する」という目標の達成を喫緊の課題として掲げています。

一方、平成26年4月1日現在、市職員の男女比は、男性68%、女性32%となっていますが、管理職では、男性90%、女性10%となっています。本市はこれまで、性別に関わらず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るよう努めてきましたが、現時点において、女性管理職の割合は未だ少ないと言わざるを得ません。

このような状況を精査、分析するとともに、職員の意識啓発をはじめ、業務の見直し、職場管理のあり方などの総合的な施策の検討を行い、女性職員の管理職への登用をより推進していきます。

高年齢期職員の知識・技能の継承と活用を推進

高年齢期職員の活用を進めます。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、各職場における貴重な存在として活躍しています。このような経験や知識、技能を引き続き職場において発揮していただくとともに、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な仕組みを構築します。

退職後の職員についても、雇用と年金の接続を考慮した再任用制度を実施するとともに、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。引き続き必要な研修を実施していくとともに、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、必要な意識の醸成、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て、より効果的な研修を展開、強化していきます。

「市民の信頼に応える職員」のために

市民の信頼を得るための基盤である「公務員倫理、人権、コンプライアンス」に関する理解と意識の醸成を図ることを目的として、引き続き関連研修の強化、充実に努めます。これらの研修については、特に新規採用職員などに対して、入所後の早い時期で徹底して実施します。

また、市民の信頼に応え、協働を推進していくためには、市民や関係者との適切なコミュニケーションによる相互理解を図ることが不可欠です。コミュニケーション力を育成するために効果的な研修を強化、充実させます。協働を推進するための「ファシリテーション力」「コーディネート力」を強化する研修、外部との「折衝・交渉力」の強化などに重点的に取り組みます。

「自らを高める職員」のために

業務を進める上で共通基盤となる知識や技能（文書事務、経理事務、IT活用能力）などを学ぶ研修を、新規採用職員などに対して、入所後の早い時期で徹底して実施することで、早期の戦力化を図ります。

業務内容が高度化、多様化、複雑化している中、プロとしてこれらの業務を適切（効果的、効率的）に遂行していくためには、業務に固有の専門知識、技能等に加えて問題発見や、改善改革を進めていくための「マネジメント」の考え方、知識、技術を有することが不可欠です。業務マネジメント力を高めるための研修プログラムを整備、強化し、実施していきます。さらに新たな課題に果敢にチャレンジしていくための企画提案力なども研修テーマとして強化していきます。

また、職員が自らを見つめ直し、さらに能力を高めていけるよう、キャリアデザイン研修の見直しを図ります。

「組織の力を向上させる職員」のために

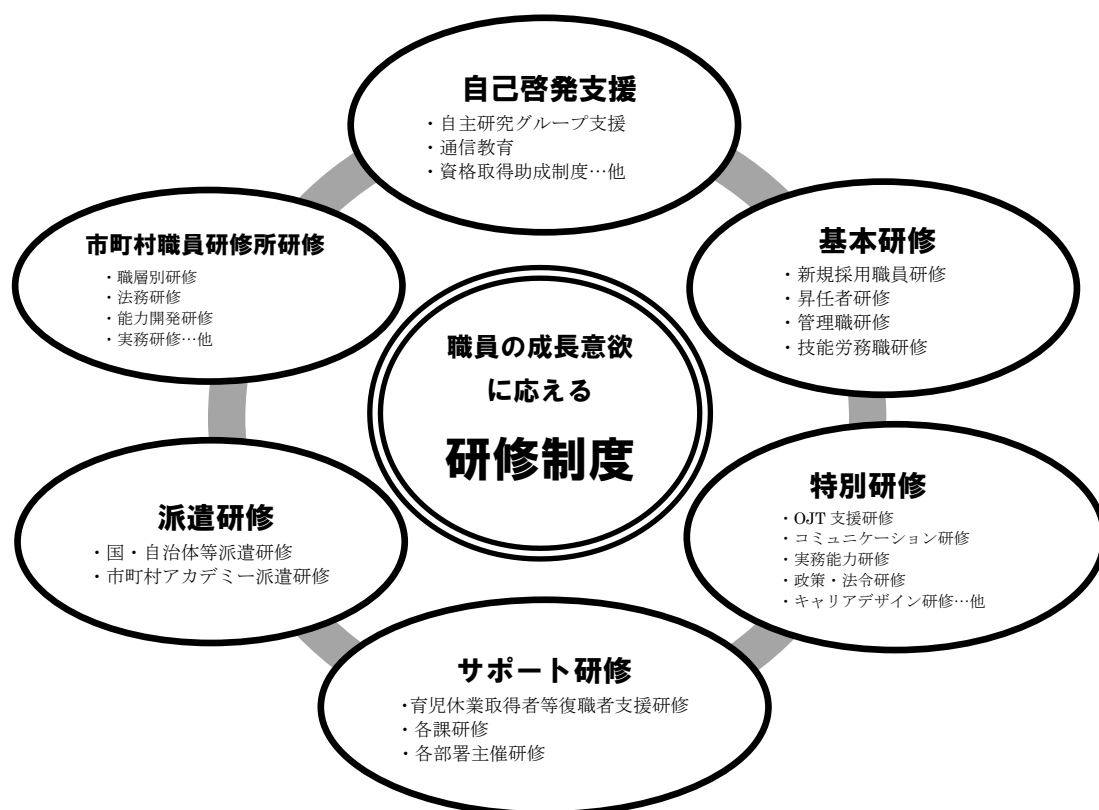
組織を未来へ向けて力強く牽引していけるよう、主として主査職以上の職員を対象として「リーダーシップ」を身につけるための研修を強化、充実させます。関連して、組織力を向上させ、組織目標を達成するための「組織マネジメント」の考え方、知識、技術を学ぶための研修プログラムの強化を図ります。

組織活性化のための、もう一つの側面として職場における人財育成機能の強化を進めます。このための各種 OJT 支援策を引き続き実施します。

さらに、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、あるいは事務引継に役立てるための「業務マニュアル化」や「職場内研修」を進めるための研修を企画、実施します。

また、働きやすい職場環境を保つことを目的として、主査職以上の監督的立場にある職員に対して、部下の状況に配慮した組織（人財）マネジメントを展開していくための基礎知識として、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を関連所管課と調整を図りつつ、引き続き展開していきます。

職員アンケートにおいては、「指導育成力」が「特に必要である」とする意見が、管理職において 23.1%（「必要である」を含めると 97.7%）、「リーダーシップ能力」では 32.1%（「必要である」を含めると 100%）という高い割合となっており、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。



3 誰もが働きやすく、成長し合える職場環境整備

(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“活力ある職場づくり”を進めます。

また、仕事と生活との両立を図るとともに、男女や障害の有無、雇用形態の違いなどにかかわらず、誰もがいきいきと働ける職場環境を整備します。

職場内コミュニケーションの活性化

職場の活性化には、メンバー同士の連携、それぞれの状況を共有化することなどが不可欠です。管理監督者が中心となり、ホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）をしっかりと行うとともに、職場ミーティングなどを通じた情報の共有化を進めます。その他、職場の状況にあわせた独自のコミュニケーション促進手法を、所属長が中心となって検討、実践します。

職員アンケートにおいては、「業務上（上下間）のコミュニケーション」では、「そうになっている」「どちらかと言えばそうになっている」の肯定的回答は、一般職では 62.6%、管理職では 85.8%でした。「あまりそうっていない」「全くそうっていない」としている人も一般職で 14.6%（管理職では 3.0%）ありました。

また「相談体制は整っていると思いますか。」という問いに対し、一般職の肯定的回答は 72.1%、管理職では 90.3%となっています。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見られました。組織内コミュニケーションの強化を進める必要があります。

ワーク・ライフ・バランスを支援する取組の研究・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」を図ることが重要とされています。

今後は、職員のボランティアなどの社会貢献活動や地域貢献活動等への支援や、多様な職業観、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、検討を行うとともに、その支援する取組の研究・強化に務めます。

この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（平成22年4月改定）し、平成27年4月1日からは、さらに10年間の計画延長を決定し、子育てを行っている職員に加え、すべての職員の仕事と生活の調和に向けた計画を策定し、取り組んでいきます。

職員アンケートにおける、「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ますか。」との問いに対し、「そうになっている」「どちらかと言えばそうになっている」の肯定的な評価は、一般職 63.0%、管理職 93.3%と一般職と管理職との認識に大きな差がみられました。重点的な取組が必要と言えます。

Q. あなたの部署(課、担当など)の状況について、どう思いますか？

単位：%

選択肢	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)	
	一般職	管理職
そうになっている	20.1	41.8
どちらかと言えばそうになっている	42.9	51.5
どちらとも言えない	23.2	6.0
あまりそうになっていない	9.9	0.7
全くそうになっていない	3.9	0.0
無回答	0.1	0.0

人材育成基本方針策定に伴う職員アンケート(平成26年9月)より

誰もが働きやすい職場づくりの推進

男女や、障害の有無、雇用形態の違い（非常勤職員など）などにかかわらず、誰もがいきいきと働ける環境を整えます。

管理監督的な立場にある者は、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、パワハラ防止対策の強化などを進めるなど、職場の労務管理を適切に行い、働きやすい職場づくりに努めます。

職員アンケートにおける「誰もがいきいきと働ける職場になっているかどうか」の設問として、「仕事上の役割分担」「女性の登用」「ハラスメントなどの不正行為」について状況を聞いたところ、以下のような結果となりました。

各項目について「そうになっている」「どちらかと言えばそうになっている」の肯定的な評価は、「仕事上の役割分担」では、一般職 44.2%、管理職 70.2%、「女性の登用」では、一般職 71.5%、管理職 91.1%、「ハラスメントなどの不適切な行為」では、「不

適切な行為は見られない」とする回答が、一般職 73.5%、管理職 95.5%でした。特に「仕事上の役割分担」について、一般職と管理職との認識に差がみられました。今後の職場管理の課題と言えます。

Q. あなたの部署(課、担当など)の状況について、どう思いますか？

単位：%

選択肢	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		男女間での差別はなく、女性も 積極的に登用されている		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	
	一般職	管理職	一般職	管理職	一般職	管理職
そうなっている	11.5	30.6	36.3	67.2	37.4	64.2
どちらかと言えばそうなっている	32.7	39.6	35.2	23.9	36.1	31.3
どちらとも言えない	26.9	20.9	20.5	8.2	18.3	3.7
あまりそうなっていない	20.7	9.0	4.6	0.7	5.7	0.7
全くそうなっていない	8.1	0.0	3.1	0.0	2.4	0.0
無回答	0.1	0.0	0.2	0.0	0.1	0.0

人財育成基本方針策定に伴う職員アンケート(平成26年9月)より

(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。

現場重視の職場運営の推進

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、市民要望、市民活動等に対して、積極的に職員を現場へ派遣し、市民と一体となって問題解決にあたることのできるような職場管理を推進することで、職員の実践力・現場力を高めます。このことにより「市民の信頼に応える職員」の育成を図ります。

*「現場、現物、現実主義(3現主義)」とは？

日本の製造業で広く用いられている言葉で、さまざまな問題に対処するためには、それが起っている現場に行き、現物を手にとって、しっかりと現実を把握するという姿勢を持つことが重要であり、問題解決への早道であるとする考え方で、現場に立脚しない机上の空論や理屈だけのごとを考へようとする姿勢を戒めたものです。

かつて「事件は会議室で起きているんじゃない。現場で起きているんだ!」という映画の台詞が流行語になったこともありました。

最近では、この「現場、現物、現実」の3現に「原理、原則」の2つを加えて「5ゲン主義」を標榜している企業もあります。

職場における人財育成の推進

「人財育成の主体は職場にある」という基本的な考え方に基づいた「人財育成型の職場運営」を進めます。このため、各所管と連携しつつOJT機能の強化を図り、これを推進していきます。また、各職場において必要となる知識・能力を育成していくプランの策定や計画的、継続的なOJTの展開も進めていきます。

職員アンケートにおいては、職場の人財育成の状況として「部下の能力開発について、部下と話し合っている」について「そうになっている」「どちらかと言えばそうになっている」とする管理職の割合は75.4%ですが、一般職から見た「自分自身の能力開発について上司と話し合っている」については38.0%であり、管理職との間に認識の違いが見られました。管理職の意識改革、育成面談の徹底などが求められます。

Q. あなたの部署(課、担当など)の状況について、どう思いますか？

単位:%

選択肢	自分自身の能力開発について、上司(先輩等を含む)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)		新人や若手、新規配属者(異動者)等に対する業務指導または事務引継を行うための体制、資料等は整っている。	
	一般職	管理職	一般職	管理職
そうになっている	8.5	17.2	7.7	17.9
どちらかと言えばそうになっている	29.5	58.2	37.5	50.0
どちらとも言えない	35.1	20.1	30.4	21.6
あまりそうになっていない	18.3	4.5	18.7	9.0
全くそうになっていない	8.5	0.0	5.7	1.5
無回答	0.1	0.0	0.1	0.0

人材育成基本方針策定に伴う職員アンケート(平成26年9月)より

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、各職場のリーダーシップに負うところが大きくなります。管理監督的な立場にある職員は、組織マネジメント、リーダーシップの考え方、技法を学び、それを職場で実践します。

組織がめざす方向や目標を明確にし(Plan)、それをメンバーに適切に役割分担します。業務の遂行(Do)過程においては、常にホウ・レン・ソウ(報告・連絡・相談)による組織内コミュニケーションを図り、その進捗状況を把握(Check)するとともに、メンバーに対する必要な指導を行い、それぞれの役割、目標が達成できるように支援します。

さらに現状に止まらず、メンバーと一体となって、より良い状態をめざしていく(Action)ことで、組織の活力を高め、自分自身も含めたメンバーの自己実現欲求を満たしていきます。

人財育成実施計画

第4章 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、計画的に取り組みます。

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。

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	各所管との連携を強化し、国、都道府県、市町村、他団体、民間企業等との交流活動への参加希望の把握、調整などを進め人的ネットワークづくりの整備。		
		27年度	28年度	29年度
		継続		
		→		
	メンター制度の研究・導入	業務上のノウハウや経験が豊富な職員と、若手職員や悩みを持つ職員を結びつけるメンター制度の研究・導入。		
		27年度	28年度	29年度
		研究	試行	導入
		→		
	部門間交流を促進する制度の研究・導入	部門間のつながりを深め、他部門の業務知識やノウハウを学ぶことを目的とした庁内インターンシップ制度の研究・導入。		
		27年度	28年度	29年度
		研究	試行	導入
		→		
育成型人事評価制度の運用	「めざす職員像」の実現に向けた、人財育成を主眼とした人事評価制度の運用。			
	27年度	28年度	29年度	
	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人事配置の運用	より一層の適材適所の配置や人財育成を進めるため、部配人事制度や若手職員の主任昇任前に 3 部署経験の取組について年度ごとに効果を検証し実施。		
		27 年度	28 年度	29 年度
		検証・実施		
	庁内公募制度の拡充	配属（異動）先を多様化させるなど、職員の成長意欲・希望に応える制度への充実。		
		27 年度	28 年度	29 年度
		継続		
	FA 制度の研究・導入	職員の希望や専門性を活かした人事配置を行うため FA 制度の研究・導入。		
		27 年度	28 年度	29 年度
		研究		導入
多様な人財の登用、活用	採用、配置管理等の研究・見直しと複線型人事制度の構築	採用試験内容の充実を図るため、より一層人物、適性に重点を置いた試験方法を検討。また、採用後は意向調査制度を引き続き行うことで、適材適所の人事配置に活かし、職場内のコミュニケーションを高める機会として活用を促進するとともに新たな複線型人事制度を構築。		
		27 年度	28 年度	29 年度
		研究・実施		
	女性職員の活躍推進	女性幹部職員養成研修への派遣や管理職・男性職員の意識啓発の研修を行うことで、性別の区別なく誰もが仕事と生活を両立し活躍できる職場づくりの推進。		
		27 年度	28 年度	29 年度
		研究・実施		
	高年齢期職員の活用	長年にわたる勤務で得た知識や経験を活かした適材適所の人事配置や定年退職後の再任用も考慮した人事異動の実施。		
		27 年度	28 年度	29 年度
		継続		

2 研修制度

職員研修については、この人財育成プラン及び平成 25 年 4 月に策定した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。

職員一人ひとりの能力を引き出し、向上させ、時代に即応しスピード感を持って政策の実現に向けて取り組むための能力開発を進めます。

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	職場内コミュニケーションの強化	階層別のコミュニケーションを高めるための研修を実施し、対人関係力の向上を強化。		
		27年度	28年度	29年度
		継続		
	チーム力を高めるための研修内容の充実	担当職員が不在の場合でも組織で対応できるよう、業務マニュアル作成研修などによる支援。		
		27年度	28年度	29年度
		研究・継続		
	ワーク・ライフ・バランスの支援	特定事業主行動計画に基づき、職員が仕事と生活の両立ができ、安心して働くことができる職場環境づくりの推進。		
		27年度	28年度	29年度
		継続		
	誰もが働きやすい職場づくりの推進	性別、障害の有無、雇用形態の違いにとらわれない誰もが働きやすい職場環境づくりの推進。		
		27年度	28年度	29年度
		研究・実施		
成長し合える職場づくり	現場重視の職場運営の推進	積極的に職員を現場へ派遣できるような職場管理を推進し、職員の実践力・現場力を向上。		
		27年度	28年度	29年度
		継続		
	人財育成型の職場運営の推進	職場ごとの育成プランの策定や、計画的・継続的なOJTの展開促進。		
		27年度	28年度	29年度
		実施		
	リーダーシップの発揮による目標達成	管理職のマネジメント能力・部下育成能力の向上を図る研修の実施。		
		27年度	28年度	29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。

八王子市人材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

八王子市 人財育成プラン

編集 八王子市総務部職員課

〒192-8501 八王子市元本郷町三丁目 24 番 1 号

TEL 042-620-7254 FAX042-621-1298



百年の彩りを
次の100年の輝きへ