

# 第2次狛江市人財育成基本方針

令和2年4月



## はじめに

全国的な少子高齢化による人口減少時代の到来をはじめ、人々のライフスタイルや価値観が多様化し、市民生活のあり方は大きく変化しています。また、科学技術の発展は加速化しており、IoT化をはじめAIやRPA等の活用といった新たな価値やサービスが次々と生み出され、人々に豊かさをもたらす社会に移り変わっています。

このような時代の変化に、狛江市が多様化する市民ニーズや行政課題に柔軟に対応し、持続的に成長していくためには、“狛江らしさ”を活かすことが重要になります。その“狛江らしさ”を活かす原動力とは、自分たちのふるさとである狛江への深い愛着と誇りです。そして、その気持ちは、市民のみなさまとともにまちづくりを進める狛江市職員にとっても欠かすことのできない大切なものです。

職員は、社会のあり方の大きな変化に対し、市民のみなさまと「自分たちの狛江」を共有し、まちを良くしたい、暮らしやすいまちにしたい、安心で安全なまちにしたいという気概と強い使命感をもって仕事に取り組むことが求められます。

このような思いを込め、狛江への愛着と誇りを胸に抱き、まちづくりに邁進していくため、「第2次狛江市人財育成基本方針」を策定し、市民のみなさまとともに狛江の未来を創る職員の育成に取り組んでいきます。

令和2年4月

狛江市長 松原 俊雄

# 目 次

1	人財育成の基本的考え方	1
	(1) 改定の背景	1
	(2) 改定の視点	10
2	人財育成の目的	11
3	目指すべき職員像	13
4	職員が果たすべき役割と求められる姿勢・意識・能力	16
	(1) 職層ごとに果たすべき役割	16
	(2) 職員に求められる姿勢・意識・能力	18
5	人財育成のための取組	21
	(1) 人を育てる職場環境の整備	22
	① OJTを中心とした人財育成の推進	
	② 職場改善の意識づくり	
	③ 職員が働きやすい環境づくり	
	(2) 意欲や適性を活かす人事制度	30
	① 人事諸制度の繋がり	
	② 人事評価制度と目標管理制度の連動	
	(3) 個人の能力を引き出す研修制度	34
	① 研修の充実	
	② 自己啓発の促進	
6	人財育成推進体制の整備	39
	(1) 推進体制の整備	39
	(2) 組織の枠を超えた取組	39
7	おわりに	40

# 1 人財育成の基本的考え方

---

---

## (1) 改定の背景

狛江市第4次基本構想に掲げられた新たな将来都市像「ともに創る 文化育むまち ～水と緑の狛江～」を実現するため、全ての職員が能力や意欲を十分に発揮できる職場環境の整備、職員の育成に係る人事制度・研修制度の充実が必要です。

また、令和2年度から制度化された会計年度任用職員は、今や市職員の一員としてなくてはならない存在であり、担っている役割もますます重要となってきました。そのため、会計年度任用職員についても、それぞれの役割に応じた育成を行っていく必要があります。

全国的な傾向である少子高齢化の進行は狛江市でも同様に進行しており、同時に、市民のライフスタイルや価値観も多様化し、暮らし方や働き方等が変化してきています。こうした多様化・複雑化している市民ニーズや行政課題に対し、対応できる市役所づくりを進めていく必要があります。

平成26年3月に策定した「人財育成基本方針」では、職員一人ひとりを「財産」と捉え、狛江市の「財産」となるような職員の育成を目指した取組を進めてきましたが、社会情勢や人財育成に係る諸課題を踏まえた見直しを行い、継続的に人財育成の方針とする事項と、新たに取り組んでいく事項を整理し、改定を行います。

人財育成の基本的な理念は普遍的なものであり、長期的な期間を持って取り組んでいくものである一方、職員の働き方や社会情勢の変化等に対して、効果的に取り組んでいくため、前期基本計画の計画期間に合わせ5年間とします。

## ○ 第4次基本構想及び前期基本計画における現状と課題、施策の方向性

第4次基本構想では、限られた財源の中で、少子高齢化をはじめとして多様化・複雑化している市民ニーズや行政課題に対応し、行政サービスを低下させることなく提供し続ける「持続可能な自治体経営」を実現するため、社会情勢の変化に柔軟に対応することができる組織づくりや人財育成が求められています。

さらに、第4次基本構想に基づき策定された前期基本計画（第6次行財政改革大綱）では、「持続可能な自治体経営」を実現するため、組織づくり・人財育成の推進のための課題や施策の方向性が次のとおり示されています。

### 前期基本計画における課題と方向性

#### ■ ■ ■ ■ 現状と課題 ■ ■ ■ ■

職員数の適正化と組織改正、職員研修等を実施することで、市役所組織の活性化に取り組んできた。しかしながら、市政を取り巻く環境が変化する中で、市民ニーズや行政課題が多様化・複雑化し、職員一人ひとりに求められる役割の質と量はより一層増大している。こうした状況に対応していくためには、全ての職員が能力を十分に発揮し、これからのまちづくりを担っていく職場づくりが必要になる。

長期的な視点に立った施策の立案や市の未来を担う人財育成を推進することを目的に、市長を議長とし、課長補佐級及び係長級の職員で構成する「未来戦略会議」を平成30年（2018）年度に開催し、狛江市の未来を見据えた戦略を報告書としてまとめた。

「次世代育成支援対策推進法に基づく第2期狛江市特定事業主行動計画」及び「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく特定事業主行動計画」に基づき、職員の仕事と子育てや介護の両立の推進、職員のワーク・ライフ・バランスを実現できる職場づくりの推進とともに、女性職員の職業生活における活躍を推進している。

職場に対するハラスメント対策として、「狛江市職員のハラスメントの防止等に関する条例」を平成30（2018）年11月に施行するとともに、外部相談窓口の設置や外部の有識者を含めた苦情処理委員会の設置等を行うことで、ハラスメントのない職場づくりを推進している。また、職場のモラル・コンプライアンスに対する意識の向上のため、講演会や研修等を通じて、意識啓発に努めている。

## ■■■ 施策の方向性 ■■■

### 方向性 1 : 未来の狛江を創っていく市役所づくり

- ・ 狛江への愛着や誇りを持ち、市民と協働してまちづくりを進めていくことができる体制の推進
- ・ 時代の変化に対応し、「狛江らしさ」を活かしていくことができる経営感覚を持った人財の育成
- ・ 多様化・複雑化する市民ニーズや行政課題に対し、市民目線に立ち、組織横断的に対応することで、迅速かつ的確に応えることができる、未来の狛江を創っていく体制の推進

### 方向性 2 : 誰もが安心して働き続けられる職場づくり

- ・ 個々の事情に応じた柔軟で多様な働き方を推進する等、職員の働き方改革の推進及び女性職員のキャリア形成支援等を通じた職業生活における活躍の推進
- ・ ハラスメント対策の徹底及び職場のコミュニケーション活性化による風通しの良い職場づくりの推進

### 方向性 3 : 誰もが活躍できる職場づくり

- ・ 全ての職員が能力・やる気を最大限発揮できるよう、誰もが活躍できる職場づくりの推進
- ・ 法令等の遵守をはじめ、時代や社会の要請に応え、常に公正・公平に職務を遂行するためのコンプライアンス機能の強化

## ○ 「人を大切に作る組織」から「未来に向けて挑戦する組織」へ

「狛江市人財育成基本方針」では、平成19年度からはじまった団塊の世代の大量退職と定員適正化計画による職員数削減による少数精鋭の職員体制の確立を受け、組織が人の集まりであり、かけがえのない「財産」であるとの視点に立ち、職員一人ひとりを大切に作る組織づくりを進めてきました。

「人を大切に作る組織」づくりでは、OJT・メンター制度を中心とした組織で人を育てる環境の構築や、人事評価と目標管理の連動による成果に応えやりがいを向上させる人事制度の確立、褒めて認める組織風土の醸成に取り組んできました。

少子高齢化による人口減少、人々のライフスタイルや価値観の多様化、ICTをはじめとした科学技術の発展といった時代の変化は益々進んでいます。そのような中で、職員は時代の変化の動きや新たに生じる課題を迅速かつ的確に捉え、将来を見通した発展的な取組を積極的に進めていくことが求められます。そのためには、職員は未来に向かってチャレンジする精神と、それぞれの個性や能力を十分に発揮できるように、職員一人ひとりが思いやりを大切にし、お互いを認め支えあい、ともに狛江を創っていくチームとしての結束が必要になります。

そこで、これまで取り組んできた「人を大切に作る組織」を継承しつつ、「未来に向けて挑戦する組織」へと組織の目指すあり方を進め、基本計画で示された新たな課題への対応や方向性の実現を図っていきます。

## ■職員の育成

令和2年4月1日時点の正規職員数445人のうち、入庁15年未満の比較的若い世代の職員が全職員数の約3割を占める状況になっています。また、令和2年度の職員構成では、30代、40代が合わせて約6割強を占めており、団塊の世代が退職したことで若返りが進んだことにより管理・監督職の多くは40代の職員が担っています。

年々多様化・複雑化する市民ニーズや行政課題に対応しながら、持続的に高い市民

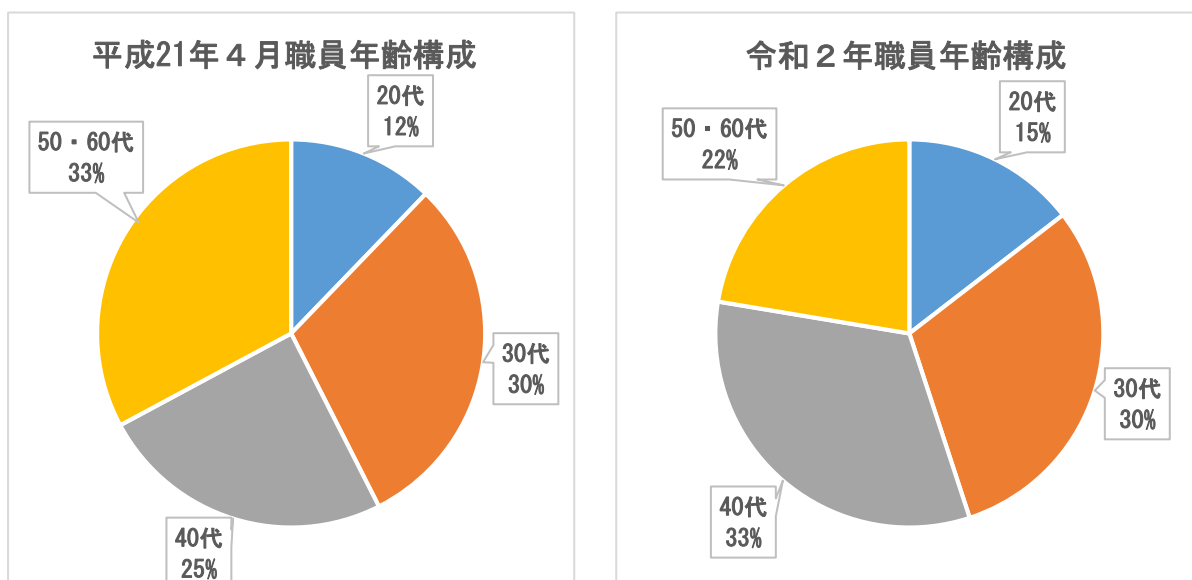


サービスを提供していく「未来に向けて挑戦する組織」づくりを進めるためには、現在の40代を中心とした管理・監督職を支え、業務遂行の中心となる20～30代の中堅・若手職員の育成が人財育成の重要なポイントになります。

特に、多様化・複雑化する市民ニーズや行政課題に対して、上司の指示を待つだけでなく、上司を補佐し当事者意識を持って向き合い、積極的に解決していく姿勢（オーナーシップ）と、既存の枠組や慣例のみに囚われず柔軟な発想を持って政策形成や業務改善を行うこと（構想力）が求められています。

そして、職員の育成において何より大切なことは、新たな時代を担う職員が、狛江への愛着と誇りを市民と共有して、狛江らしさを活かしたまちをともに創っていく気持ち（シビックプライド）を育むことです。

また、40代が管理・監督職を多く占めていることで、職層の構成が硬直化することが見込まれることから、20～30代の職員の業務へのモチベーションを維持するための仕組みも今後検討していく必要があります。



### 令和2年4月管理・監督職の年齢分布

R2. 4	30代	40代	50代	計(人)
部長(理事含む)	0	0	11	11
課長	1	21	13	35
課長補佐	1	8	8	17
係長	19	27	21	67
割合	16%	43%	41%	100%

※市に派遣されている職員を除く

## ■女性職員の活躍促進とワーク・ライフ・バランスの実現

国は、将来の人口減少による労働力不足を解消するために、働き手を増やす・労働生産性の向上・出生率の向上を目的とした「働き方改革」を提唱し、長時間労働の是正・多様な働き方の実現に向けた様々な取組を進めています。

地方自治体においても例外ではなく、働き方の改善による仕事と生活の好循環を実現することが求められ、女性のキャリア形成の支援、男性の家庭参加を目指すなどの様々な取組が行われています。

狛江市でも「次世代育成支援対策推進法に基づく第2期狛江市特定事業主行動計画」及び「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく特定事業主行動計画」（以下、「特定事業主行動計画」という。）に基づき、職員の仕事と子育てや介護の両立の推進、職員のワーク・ライフ・バランスの実現や女性職員の職業生活における活躍の推進に取り組んできました。

多様化する市民ニーズに適切に対応していくためには、施策の企画・実施・運営に女性の視点を反映させることが重要になっていますが、係長以上の各役職段階にある職員に占める女性職員の割合は令和2年4月1日時点で26.1%と男性に比べて少ない現状です。今後は、あらゆる場面で女性職員が能力を発揮し、活躍できる職場環境の整備をさらに進めていきます。

また、組織には様々な家庭環境、働き方に対する価値観を持つ職員がいます。それぞれの職員が仕事と生活のどちらに偏ることなく調和が保たれ、心身ともに充実した状態で働くことができていることがワーク・ライフ・バランスの実現となります。仕事と生活の調和が保たれた働き方では、家庭生活等において充実した時間を持つことで、その結果、高い意欲をもって仕事に臨めるようになることや、新たな発想を得ることができる等、仕事の成果の向上につながっていきます。今後は、自ら主体的にワーク・ライフ・マネジメントができること、互いの価値観・多様性を認め支えあう風土を醸成すること、それによって個人として、また組織として高い成果を打ち出すことができるような組織づくりが必要になります。

#### 各役職段階にある職員に占める女性職員の割合

職 層	令和2年4月1日時点		
	人数	うち女性数	女性の割合
部長職	13	3	23.1%
課長職	35	2	5.7%
管理的地位にある 職員に占める割合	48	5	10.4%
課長補佐職	18	6	33.3%
係長職	68	24	35.3%
各役職段階にある 職員に占める割合	134	35	26.1%
主任	93	53	57.0%
主事	218	135	61.9%
職員全体	445	223	50.1%

### 男女別の育児休業取得率及び平均取得期間

性別	平成31年度			
	対象者数	うち取得者	取得者割合	平均取得期間(月)
女性	6	6	100%	12.0
男性	10	4	40.0%	0.4
計	16	10	62.5%	4.3

### ■ハラスメント防止及びモラル・コンプライアンス意識の向上

ハラスメントは、他人を人として尊重しない極めて卑劣な行為です。組織でハラスメントが発生した場合、職員のモチベーションを低下させるばかりでなく、メンタルヘルス不調を引き起こす要因となり、組織の業務能率は著しく悪化します。さらには、市民からの信用を大きく損ねる事態を招きます。

職場に対するハラスメント対策として、「狛江市職員のハラスメントの防止等に関する条例」を平成30年11月に施行し、外部相談窓口の設置や外部の有識者を含めた苦情処理委員会の設置等を行ってきました。今後は、ハラスメント防止研修等を通して、全職員がハラスメントに関する正しい知識や認識を深め、ハラスメントのない職場づくりを進めていく必要があります。

また、市政を進めていく上で不祥事などの発生は、市民からの信用の失墜につながるものであり、あってはならないことです。改めて行政実務を担う職員に求められるモラル・コンプライアンスの意識の向上を図るとともに、健全な職場環境を維持するために必要なコミュニケーションの活性化を促し、風通しの良い職場づくりを進めていくことが求められています。

## ■高度情報化社会から超スマート社会へ

インターネットや携帯電話の普及をはじめとした、高度情報化社会（Society 4.0）の進展から超スマート社会（Society 5.0）への移行が日本の目指すべき未来社会の姿として提唱されています。

超スマート社会においては、AIやRPAが処理できる事務作業は全てAIやRPAによって自動処理することにより、職員は企画立案業務や市民への直接的なサービス提供など職員でなければできない業務に注力する「スマート自治体」へと転換していかなければなりません。

この転換は、「職員が本来の機能を発揮し、地域に必要とされる役割を果たす好機」となり、職員には、「高い専門性や企画調整力、コミュニケーション能力」が必要になってきます。

職員一人ひとりが、社会の変化を捉え、豊かな発想で考えをまとめる構想力やICTの知識を習得し、業務に活用するICTリテラシー等のスキルの向上を図っていく必要があります。

## ■人権感覚の醸成

人々のライフスタイルや価値観が多様化し、市民生活のあり方が大きく変化している中で、市民が地域で安心して住み続けるためには、お互いを理解し、認め合い、共に支えあう、人権を尊重する気持ちが地域全体に広がるまちづくりを進めることが大切になります。そのため、第4次基本構想では、多様な主体がお互いに尊重し合う気持ちを醸成し、浸透させることで、誰もが平和に暮らすことができる「人権が尊重されるまち」を目指しています。

職員は、市民一人ひとりを個人として尊重し、誰もが生きやすいまちづくりを進めていくため、より一層人権感覚の醸成を図っていく必要があります。

## (2) 改定の視点

「狛江市人財育成基本方針」の改定は、これまでの枠組は継続しつつ、基本計画の課題と施策の方向性等を踏まえ、次の5つの視点から行います。

視点1：将来都市像である「ともに創る 文化育むまち ～水と緑の狛江～」の実現に向けて、狛江への愛着と誇りを持ち、市民とともにシビックプライドを育むことのできる職員を育成する。また、人権を尊重し、誰もが生きやすいまちづくりを進めるため、職員の人権感覚を醸成する。

視点2：時代の変化や市民ニーズの多様化・複雑化などに応えるため、物事の変化を捉え、豊かな発想で考えをまとめる構想力やICTの知識・技能を習得し、業務に活用するICTリテラシー等のスキル向上を図る。また、様々な課題に対し自らが主体的に課題の解決や必要なスキルの習得に取り組むオーナーシップのマインドを養成する。

視点3：ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた時間外勤務縮減や柔軟で多様な働き方ができる職場環境を充実させるとともに、誰もが活躍できる職場づくりを推進する。

視点4：ハラスメント防止をはじめとした職員のモラル・コンプライアンスの意識向上を図り、コミュニケーションの活性化により風通しの良い職場環境づくりを推進させる。

視点5：公務能率の向上、やりがいや意欲を喚起する観点から、職責・能力・業績に応える人事・給与制度を推進する。

## 2 人財育成の目的

---

---

人財育成の目的を、市民・職員・組織の3つの段階から捉えます。

### ○ 市民満足度の向上

これからの自治体には、限られた財源の中で、少子高齢化やライフスタイル・価値観の変化に伴って生じる様々な課題に対応し、行政サービスを低下させることなく持続していくためには、社会情勢の変化に柔軟に対応することができる人財育成が大切になります。

まちづくりのパートナーとして信頼され、その信頼に応えていくために、職員一人ひとりが狛江への愛着と誇りを育み、高い倫理観のもと、誠実・公正に職務に取り組みながら、市民の「財産」と思っていただけのように成長することで市民満足度の向上を目指します。

### ○ 個の力の向上

人財育成の基本は「自己啓発」です。職員個人が常に市民にとって、そして組織にとって「財産」となることを目指して意識改革に取り組み、個の資質や能力の向上に努めるとともに、仕事にやりがいを見出し、「職員個人の自己実現」を図っていく場として捉えることが重要と考えます。

また、職員が心身ともに充実した状態で働き、高い意欲を持って仕事の成果をあげられるようにするためには、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）が保たれていることが重要です。職員個人の主体的なワーク・ライフ・マネジメントによる意欲・能力の向上を図ります。

## ○ 組織力の向上

人々のライフスタイルや価値観が多様化し、暮らし方や働き方等が大きく変化しています。これらの社会情勢の変化に対し、個々の職員が組織の目標と課題を多角的に捉え、チームで共有・連携しながら組織として柔軟に対応することが重要になります。そのため、職員個人が持つ様々な能力を発揮できるよう人財育成を多面的に捉え、人事制度との連携や体系的な研修制度の充実を通じて、職場の活性化を図ります。また、日々の取組の中で様々な能力をもつ職員が集まり、相乗効果を生み出すことで組織として新たな力が発揮し、組織全体の力を向上させていくことが、「未来に向けて挑戦する組織」づくりの最大の狙いです。

また、一人ひとりの自己啓発への意欲を土台としながら、OJT（On The Job Training＝職場内研修）を人財育成の要と位置付け、職場のあらゆる関係において互いに学び、育成を担っているという責任感のもと、組織にとっての「財産」として人を育てる風土を活かし、効率的な組織運営を目指します。



### 3 目指すべき職員像

職員は、行政のプロフェッショナルとして、社会情勢や社会構造がますます複雑化し、市民ニーズも多様化する中、新たな組織目標のもとで多くの行政課題と向き合い、市民とともに解決していかなければなりません。職員が時代の変化や様々な課題に応じていくため、目指すべき職員像を次に示します。

#### 「狛江を愛し ともに未来を創る 行政プロフェッショナル」

##### 「狛江を愛し」

狛江市が様々な行政課題に応え、今後も持続的に成長していくためには、“狛江らしさ”を活かしたまちづくりを進めていくことが必要になります。「狛江を愛し」には、職員一人ひとりが狛江への強い愛着と誇り（シビックプライド）を胸に抱くことが大前提であることを示しています。

##### 「ともに未来を創る」

狛江市が将来にわたって発展していくためには、職員がまちづくりの主役である全ての狛江市民にまちづくりのパートナーとして全幅の信頼を得て、ともに狛江への愛着や誇りといった思いを共有し、協働しながらまちづくりを進めていかなければなりません。

「ともに未来を創る」には、職員一人ひとりの仕事が狛江の未来に繋がっていることを自覚しながら、市民とともに思いを重ね、狛江を創っていくことを示しています。

##### 「行政プロフェッショナル」

「行政プロフェッショナル」とは、公務員としての自負と自覚を強く問いかけ、強い責任感と意欲を育てるために、高い成果を挙げる職員の行動特性を現したコンピテンシーモデル（※）になります。

※ 職種や職位ごとに求められる「高い成果を挙げる職員の行動特性」を体系化したもの。

人財育成は、職員が採用されたときから、時間をかけて一貫して取り組むことで効果を発揮します。よって、この度の人財育成基本方針の改定にあわせ、これまで掲げていた職員像を改めましたが、目指すべき職員像が転換したわけではなく、基本的な理念は継承されています。

「狛江を愛し ともに未来を創る 行政プロフェッショナル」とは、次のような職員とします。

### 市民の視点を持ち、市民とともにまちを創る職員

未来の狛江市に向けて、市民と「自分たちの狛江」を共有し、より良いまちづくりを進めていくためには、狛江への愛着を深めるとともに、「自身が市民であったら」という市民の視点に立って常に考え、行動する必要があります。

また、様々な行政課題に対し、市民と良好な信頼関係を築き、円滑なコミュニケーションを図りながら解決に向けて取り組む姿勢が求められます。

### 市民の財産であるという強い使命感と主体性を持って成長し続ける職員

「市民の財産」として信頼を得ていくためには、自らが成長を期待され、その成長が狛江のより良い明日に直結しているということを常に自覚し、使命感を持つことが大切です。困難な課題にも当事者意識をもって、主体性をもって改革・改善に臨むオーナーシップを発揮し、目標を随時更新しながら、挑戦の先にある成長を目指して職務に取り組む姿勢が求められます。

### 高い倫理観・規範性・人権感覚を持ち、自他を律する職員

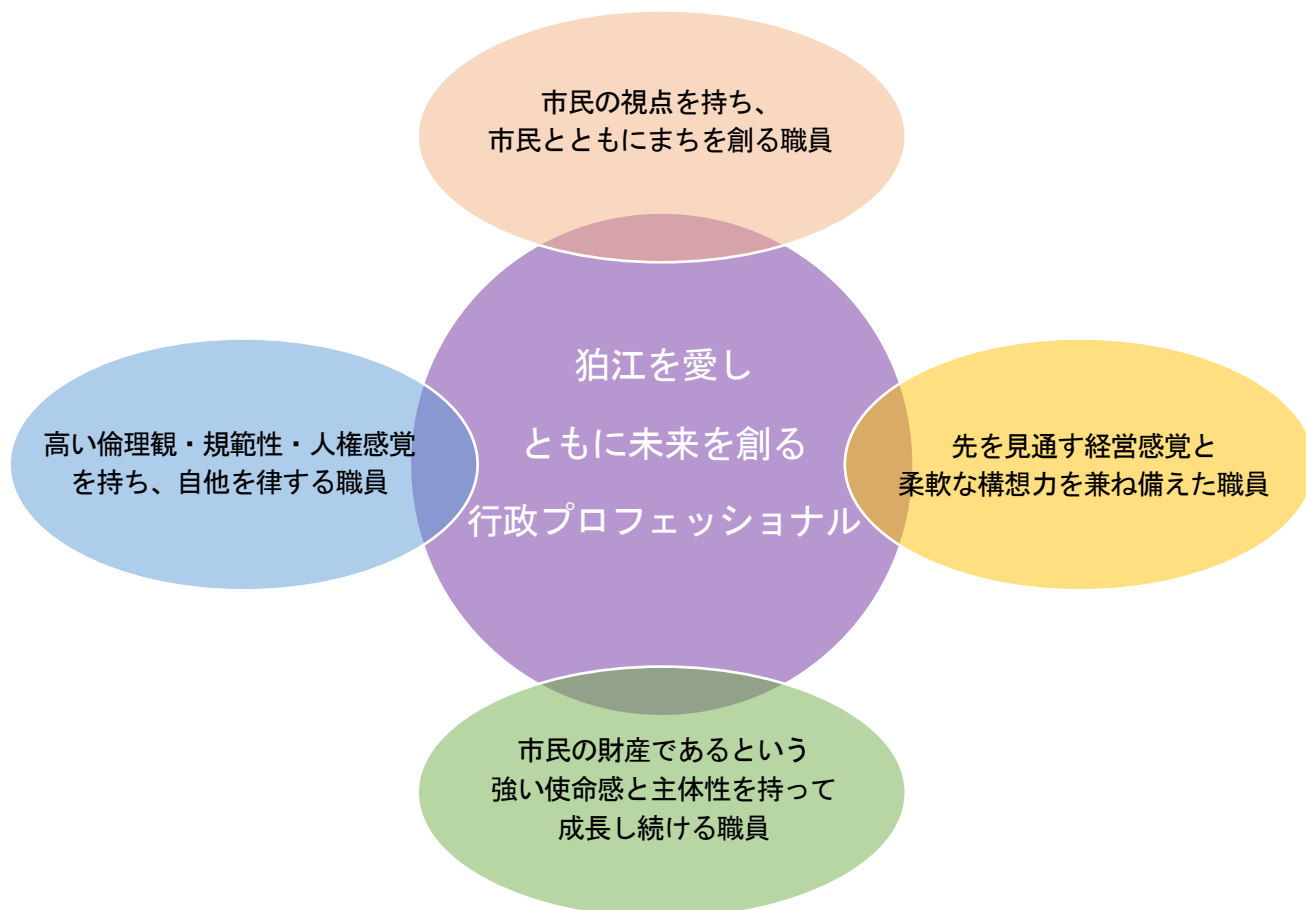
全体の奉仕者としての高い倫理観・規範性・人権感覚をもとに、自らを律するとともに、職場のコンプライアンス意識を高めることのできる職員が求められます。また、強みを活かし、弱みを補うために、自らの最適な働き方を描き、自己啓発に

励むことで、自らの役割と持ち味をチームの中で発揮し、相互連携を促し、組織全体の力を伸ばしていくことが重要です。

### 先を見通す経営感覚と柔軟な構想力を兼ね備えた職員

市政を取巻く社会情勢や厳しさを増す財政状況の中、将来の状況を見通しながら、費用対効果を考え、スピード感をもって効率的に職務を遂行していく「経営感覚」が求められます。時代の変化や新たなニーズを見出す情報収集・分析力と、課題の解決にあたって柔軟な構想力を持って取り組む広い視野を備える必要があります。

さらに、今後の課題の解決に向けて、AI・RPA等のICTを使いこなすICTリテラシーを身に付けることも重要です。



## 4 職員が果たすべき役割と求められる姿勢・意識・能力

### (1) 職層ごとに果たすべき役割

前述の「目指すべき職員像」は、全職員が特に目指すべき職員の行動のあり方を示していますが、職層により必要とされる質や程度は異なります。そこで、職層別の「果たすべき役割」を次のとおり設定します。役割を明確にすることで、現在何をすべきか、また将来の役割に応えるために何をしておくべきかの自覚を促し、キャリア形成に対する意識の向上と、そのために必要な個人の能力の向上のための自己啓発に繋げていきます。

職層	果たすべき役割
部長職	<p>常に総合的かつ効率的な行政運営に配慮し、職務の適正、円滑な遂行に努め、部の分掌事務を掌理し、所属職員を指揮監督する。</p> <p>⇒長期的展望を持って、部が重点的に取り組むべき課題や施策を明確化し、部の組織目標を設定する。</p> <p>⇒部内職員の成長と意欲を向上させるための方向性を明確化する。</p>
課長職	<p>所管業務の直接の遂行者として、常に効率的な行政運営と所管業務の能率的な遂行に努め、課の分掌事務を掌理し、所属職員を指揮監督する。</p> <p>⇒各課と連携しながら、課が取り組むべき方向性を明確にし、課の果たすべき組織目標を設定する。</p> <p>⇒所管職員の人財育成の責任者として、職員的能力を最大限に引き出し、組織風土の改革に取り組むことにより、効果的かつ効率的な業務運営を果たす。</p>
係長職	<p>所管業務の直接の遂行者として、分掌事務の適正かつ迅速な処理に努める。</p> <p>⇒係を統括し、上司や関連部署との連絡調整を図りながら所管事務の進行管理を図り、施策を実施する。</p> <p>⇒日常業務を通じて、所管職員の人財育成や職場の活性化を推進する。</p>
主任職	<p>担当事務の適正かつ迅速な処理に努めるとともに係長職の職務を補佐する。</p> <p>⇒経験や知識を活かして、実務の中心としての確に質の高い業務を遂行する。</p> <p>⇒自ら課題を発見し、解決策を提案し実行する。係長を補佐し、後輩職員の指導を行う。</p>
主事職	<p>担当事務の適正かつ迅速な処理に努める。</p> <p>⇒担当業務に関する法令等の知識や技術を習得し、正確かつ迅速に業務を遂行する。</p> <p>⇒上司の指示を正しく理解し、業務を遂行する。同僚に対し、適切な指導助言を行う。</p>

会計年度 任用職員	<p>一般職の非常勤職員として、正規職員の事務の補助にあたる他、職種によっては専門性を発揮し、業務を遂行する。</p> <p>⇒公務員としての職責を自覚し、服務規律と職業倫理の遵守を身に付ける。</p> <p>⇒担当業務を正確かつ迅速に遂行する。</p>
--------------	---

## (2) 職員に求められる姿勢・意識・能力

職員一人ひとりが自分に与えられた役割を認識し、能力を十分に発揮する必要がありますが、職員に求められる姿勢・意識・能力は多岐にわたります。職員に求められる姿勢・意識・能力は、職員の行動の根幹となるマインド（姿勢・意識）と、職層ごとに必要なスキル（能力）の2つに大別できます。そのうち、マインドは、全ての職員・職層に等しく求められるものであり、スキルは職員に任される職層に応じて身に付けておくべきものが異なります。職員に求められるマインドとスキルをまとめると次のようになります。

### ①マインド（姿勢・意識）

マインド	内 容
倫 理 観	公務員としての倫理を保持していく姿勢
使 命 感	公務員として自覚を持って真摯に職務に臨む姿勢
規 律 性	社会規範や職場の規律を遵守する姿勢
人 権 感 覚	人を大切にし、人権尊重の視点に立って職務を遂行する姿勢
シビックプライド	狛江への愛着と誇りをもって、市民とともにまちづくりを進めようとする意識
経 営 感 覚	市の政策理念、目標、方針を理解し効率的に業務を進めようとする意識
積 極 性	指示を待つのではなく、進んで職務に取り組んでいく姿勢
責 任 感	責任を回避することなく、最後までやり遂げようとする姿勢
先 見 性	社会全体の動向に関心を持ち、将来の方向性を見極める意識
柔 軟 性	時代や状況の変化に適切に対応していく姿勢
協 調 性	他の職員との協力により職務を円滑に遂行する姿勢
協 働 性	市民とともに目標の実現に向かって取り組んでいく姿勢
コスト・スピード意識	必要なコストの合理的な計算ができ、効率性を高めていく意識
チャレンジ精神	困難な問題や経験のないことに果敢に取り組んでいく姿勢
ホスピタリティ	もてなしの心を持ち対応する姿勢
自己啓発姿勢	能力を高めるために自ら取り組んでいく姿勢
オーナーシップ	仕事を自分自身の課題として主体的に捉え、当事者意識を持って取り組んでいく姿勢

狛江市職員の基礎となるマインド※

公務員倫理

※狛江市職員の基礎となるマインドとして、公務員倫理（倫理観・使命感・規律性）、人権感覚、シビックプライドを位置づけます。

## ②スキル（能力）

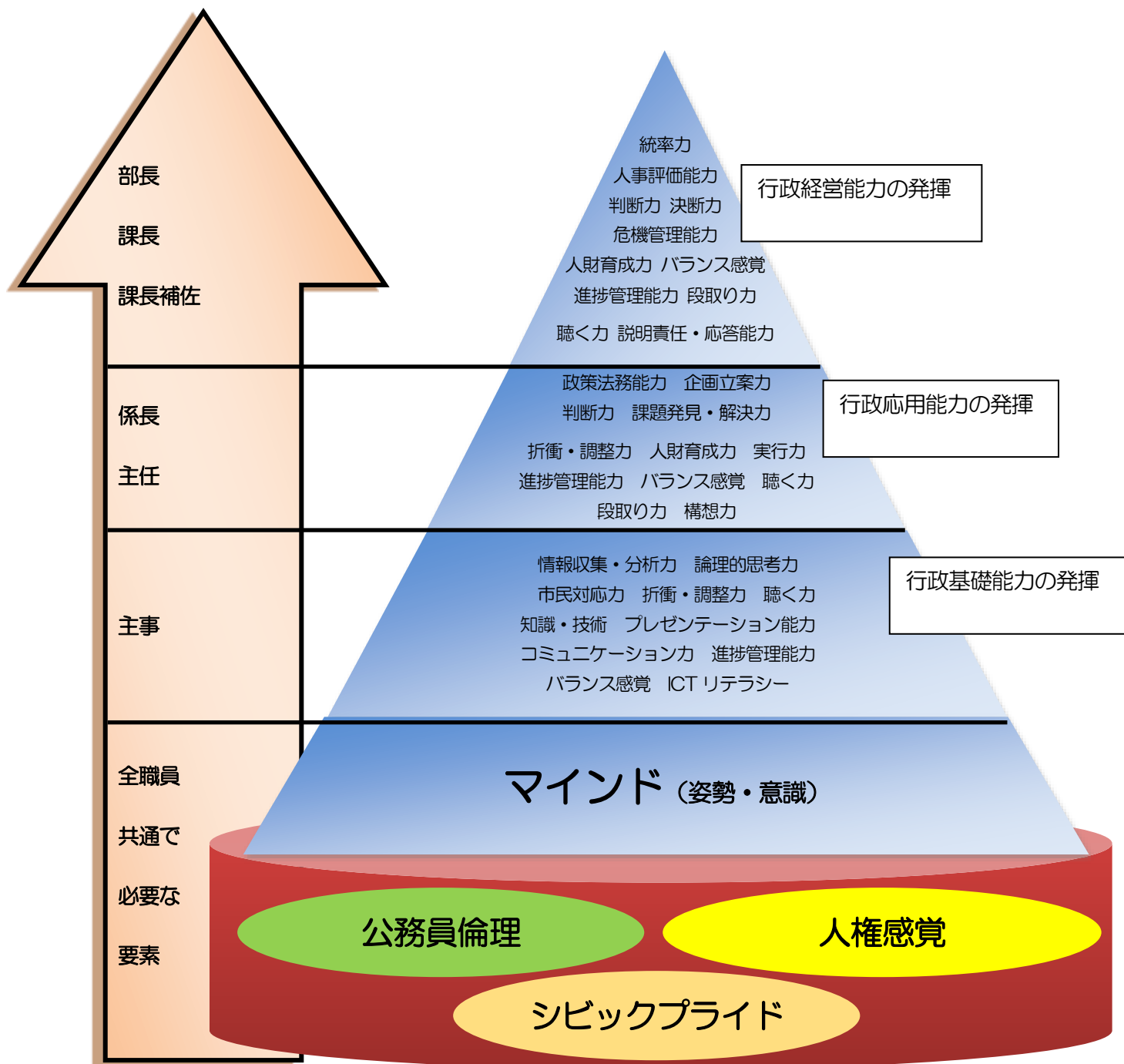
ス キ ル	内 容	主事	主任	係長	課長	部長	会計※
知 識 ・ 技 術	職務に必要な知識や技術を有し、業務に活かせる能力	○	◎	◎	◎	◎	○
企 画 立 案 力	政策等を具体化し、手法を提案する能力	△	○	○	◎	◎	
政 策 法 務 能 力	法令を正しく解釈し、地域の特性を活かしながら運用していく能力	△	○	○	◎	◎	
危 機 管 理 能 力	危機の未然防止、危機発生時収束後の対応をしていく能力		△	○	◎	◎	
課 題 発 見 力	課題の存在を認識し、その課題の性質や程度を把握する能力		△	○	◎	◎	
課 題 解 決 力	課題を解決するための方策を組み立て、解決していく能力		△	○	◎	◎	
判 断 力	状況を把握し、適切に対応する能力		△	○	◎	◎	
決 断 力	迅速かつ的確に意思決定する能力			△	○	◎	
実 行 力	具体的な政策を展開していく能力	△	○	◎	◎	◎	
統 率 力	組織の総合力を高め、目的達成に向けてまとめていく能力			△	○	◎	
情 報 収 集 ・ 分 析 力	職務に必要な情報を収集、分析する能力	○	◎	◎	◎	◎	
段 取 り 力	目標達成への道程を明確にし、そこへ至るプロセスを的確に組立てる能力	△	○	◎	◎	◎	
進 捗 管 理 能 力	進捗状況を適切に管理し、効率的に事業を遂行していく能力	○	○	◎	◎	◎	
バ ラ ン ス 感 覚	場面に合った有効なアプローチ、適切な判断をしていく能力	○	◎	◎	◎	◎	
論 理 的 思 考 力	筋道を立てて考え、結論を出していく能力	○	◎	◎	◎	◎	
コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン 力	職員や市民と互いに意思、思考を伝達し合う能力	○	◎	◎	◎	◎	○
聴 く 力	自分からアクションを起こしつつ話を深く聴き、理解する能力	○	◎	◎	◎	◎	○
市 民 対 応 力	接遇能力を持ち、市民に対して誠実に対応する能力	○	◎	◎	◎	◎	○
折 衝 ・ 調 整 力	自分の考えや意図を立場の違う相手に伝え、説得し納得させる能力	○	◎	◎	◎	◎	○
人 財 育 成 力	職員の個性に合わせて方法を工夫して、その資質を向上させる能力		△	○	◎	◎	
人 事 評 価 能 力	職員を適正に評価する能力			△	○	◎	
説 明 責 任 ・ 応 答 能 力	行政の責任主体として十分な情報提供や対応をしていく能力			△	○	◎	
プ レ ゼ ン テ ー シ ョ ン 能 力	説明責任を果たすために分かりやすく的確な説明をする能力	○	◎	◎	◎	◎	
構 想 力	物事の変化を捉え、豊かな発想で考えをまとめあげる能力	△	○	◎	◎	◎	
ICT リテラシー	ICTについての知識・技能を習得し、業務に活用する能力	○	◎	◎	◎	◎	○

○：職層において身に付けるべき能力 ◎：前提となる能力 △：次の職層に向け身に付けるべき能力

※：会計年度任用職員。専門職では求められる能力は変わってきます。

正規職員のそれぞれの職層で求められる主な能力、そして職員一人ひとりに求められる要素を図示すると、次のようになります。

それぞれの職層及び職員一人ひとりに求められる能力





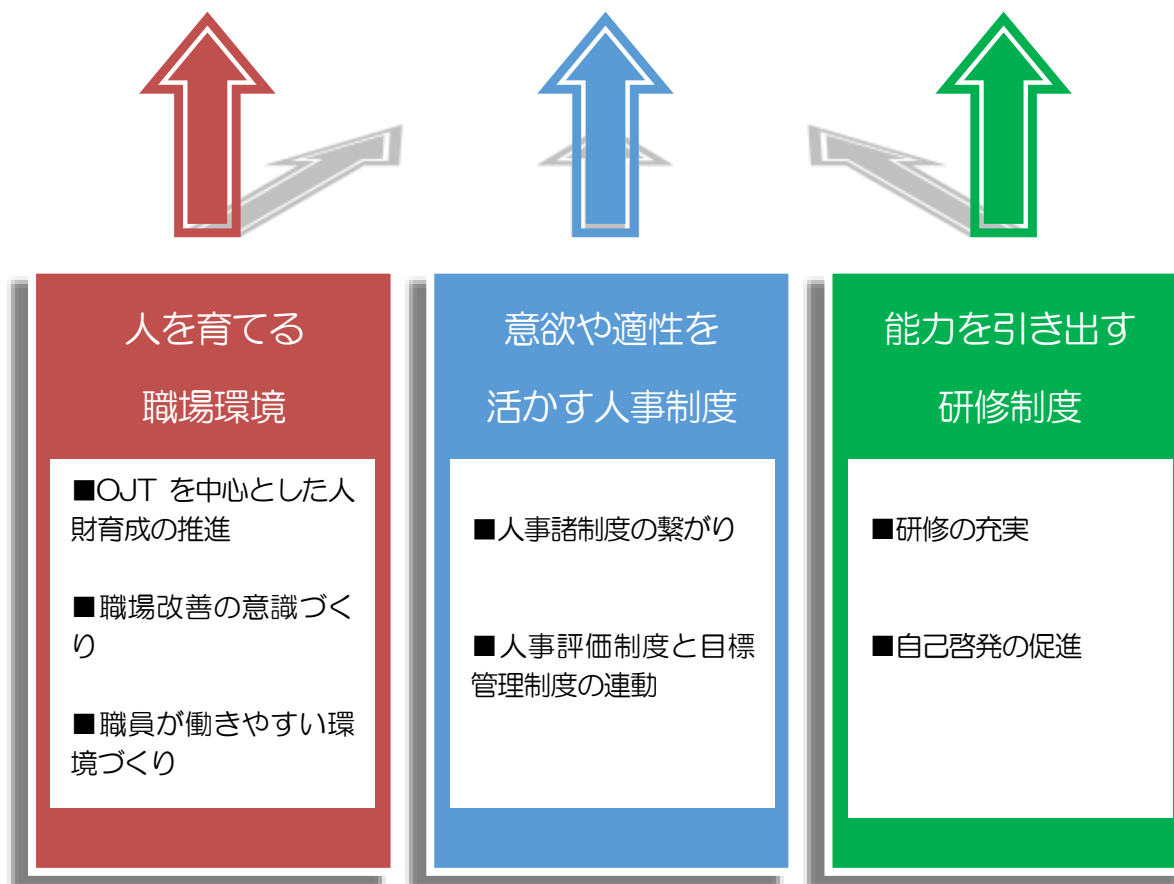
## 5 人財育成のための取組

組織の総合力を高め市民の財産となるような人財を育成していくためには、人財育成を研修のみではなく、多角的に捉え改善していく必要があります。

「狛江を愛し ともに未来を創る 行政プロフェッショナル」を育成するため、

(1) 人を育てる職場環境、(2) 意欲や適性を活かす人事制度、(3) 能力を引き出す研修制度の3つの視点から人財育成に具体的に取り組んでいきます。

### 狛江を愛し ともに未来を創る 行政プロフェッショナル



## (1) 人を育てる職場環境の整備

職員一人ひとりの人財育成を進めていくために、職場における実践的な人財育成を重視しています。また、職場で人を育てる、また自らも成長するといった意識を持つことで組織力の向上が期待できます。

職員の対応に対する市民の期待は大きく、様々な課題に応えながら市民の満足度を高める組織となるため、組織全体で人を育てる職場環境の整備を進めていきます。

### ① OJTを中心とした人財育成の推進

#### 【OJTによる人財育成】

OJTは、日常の職場の中で業務を遂行しながら仕事に必要な知識・スキルをはじめ、仕事に取り組む姿勢や態度などを計画的に指導・育成することができる非常に有効かつ重要な人財育成の形態です。一時的な研修であるOff-JT（職場外研修）よりも、長期的・継続的に行うことができるので、効果を確認しながら職員個人のレベルに合せた育成が可能です。それに加え、OJTには、担当業務を通じて行う仕事面の指導だけではなく、日常の職場の中で、服務規律や接遇など公務員としての基本的な姿勢や態度を習得していくことも含みます。つまり、職場の中で行われるあらゆる取組はOJTとして捉えることができます。職場こそが人財育成の要でありメインステージであることを、組織の共通認識とします。

#### 【メンター制度の推進】

狛江市ではOJTを単に職場内研修という研修の一形態として捉えるのではなく、人財育成の最も有効な方法と位置付け、「OJT・メンター制度」としてマニュアル化し、整理しています。OJTを人財育成の要として体系的に整備することにより、行政プロフェッショナルとして必要な資質や能力を、段階的に身に付けることができるように取り組んでいきます。

新規採用職員に対しては、メンター（指導者）を特定の個人に限定しないことで、

誰とでもコミュニケーションを取りやすい環境を整え、仕事の進め方、執務態度、接遇などの基礎を学んでいけるようにするとともに、早期戦力化を図っていきます。

同時に、メンターとなる先輩職員に対しても、職場全体で新規採用職員を指導していくという意識のもと、仕事上の知識の伝承だけでなく、仕事に対する取組姿勢や考え方等、あらゆる場面を通して適切な指導が行えるよう、知識や経験の棚おろしをしながら、自らの成長も含めて人財育成のサイクルの一角を担っているという責任感の醸成を図っています。

これらのOJTに関する取組を通じて、職員一人ひとりが仕事を通して常に成長し、自己実現が図れるよう職場全体でサポートしていきます。

### **【知恵の蓄積による組織力の向上】**

自己申告制度やジョブローテーション等を活用し、意欲や適性、キャリア観を考慮した人事配置を行いながら、組織としての成果を高め、より良い市民サービスを提供していくためには、職員自身の能力向上はもとより、組織力の向上が欠かせません。職員一人ひとりが培ってきたノウハウを蓄積し、散逸させないことが大切です。

これまでも、引継書やマニュアル等の形で可視化・形式知化することで、個人の培ってきた力を組織に還元させるよう努めてきました。ニーズが多様化し、それぞれの職員が扱う業務も複雑化する中、これまで以上にきめ細かに職員の持つ技術、ノウハウを共有し、組織全体で活用できるようにしていかなければなりません。

そして、蓄積したノウハウは、「誰でも同じ手順で同じようにできる」ことに留めず、日々洗練させ、より効率的で精緻な業務を行っていくための足掛かりとして見直し、更新させていくことが何より重要です。

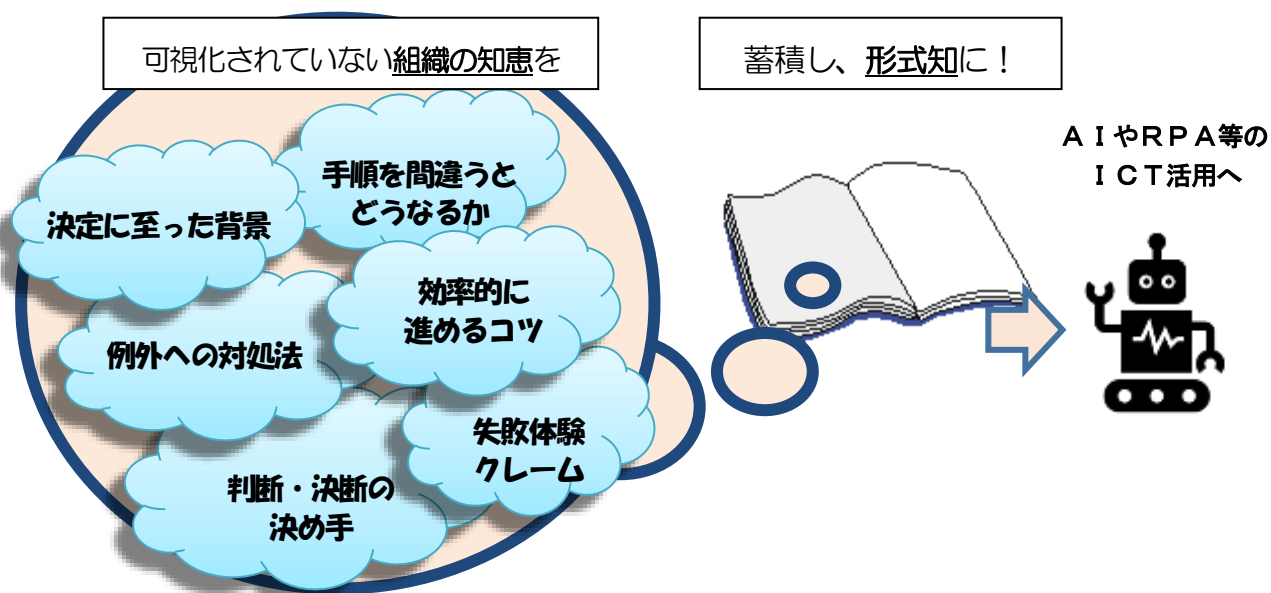
「誰が行っても同水準の処理ができる」ことが求められる定例的な業務は、業務の内容や手順を文章やフローチャート等で説明でき、形式知化しやすい業務といえます。このような業務は、実施の根拠や処理期限、工程、手順等を細部まで文章化・図

示等しながら、その文章の中に経験で補完（暗黙知化）している箇所がないか、随時点検していくことで、より精度の高いマニュアルとなります。

その一方で、状況に応じた判断や決断が入り混じった「暗黙知になりやすい業務」を組織の力として継承していくためには、根拠や手順に加え、その時の判断や決断に至った背景や基準、考え方等について整理し、可視化することが大切です。そうすることで、経験や技量だけがものをいう暗黙知の領域を脱し、過去の決定や議論等を踏まえた業務を行うことができるようになります。

暗黙知は人事異動等で失われてしまう、安定したサービス提供の妨げとなるものです。職員の持っている暗黙知を形式知として共有し、人を問わず一定水準が求められる業務においてはスピードや精度の向上を目指し、経験や判断が求められる業務においては新たなニーズや異なる視点からの創意工夫を重ね、組織の知恵として蓄積し、組織力向上に繋げていきます。

また、業務内容を正確に可視化・形式知化することは、今後ICTの適切な導入・運用の検討を円滑に進めていく上でとても重要になります。さらに、業務改善のためにマニュアルやフローチャート等を見直す際には、AIやRPA等の技術を取り入れる観点をもって取り組まなければなりません。



## ② 職場改善の意識づくり

### 【風通しの良い組織風土づくり】

人財育成を進めていくためには、人を育てるという意識を個々の職員が持ち、職場で実践されることが重要になります。組織的な人財育成の風土をつくり、職場のチームワークを高め、OJTの推進や中堅・若手職員の育成に繋げていくために、管理・監督職は風通しの良い職場づくりに努めることが求められます。また、管理・監督職のみならず、職場の一人ひとりが、相互にコミュニケーションをとり、職場におけるコミュニケーションの活性化を促すことで、それぞれの能力を認め、支えあう職場環境の風土が醸成されていきます。

一方で、様々な価値観・立場の職員がともに働く職場において、コミュニケーション力の向上は良好な人間関係の構築には欠かせない要素になります。こうしたスキルは多様な市民ニーズへの対応や市民とともに連携して取り組みを行う際にも必要になります。狛江市では、これまで接遇、調整力・交渉力等の研修を通し、聴く力や相手の立場になって考える力を養ってきましたが、今後も継続して向上を図るとともに、さらに一步進んだコミュニケーション力を養成していきます。

### 【働き方を変える業務改善】

社会情勢や社会構造がますます複雑化し、市民ニーズも多様化する中、職員の業務量は質と量どちらも増え続けています。今後、各職場では仕事の進め方の見直しに取り組むことが求められ、前例踏襲に囚われず、不要な業務の見直し、会議の効率化、書類の電子化・ペーパーレス化、AI・RPA等のICTの導入などの検討を進めていかなければなりません。

また、そうした中で、新たに挑戦した取組に対して成否のみではなく、職員の意欲・取組過程を踏まえ、職場全体で挑戦したことを奨励する職場風土の醸成を進めていきます。

## 【コンプライアンス意識の向上】

コンプライアンスとは「法令を遵守し、社会の適切な期待に応えること」を意味します。公務員にあてはめると、単に法令にとどまらず、法令の背景にある精神を遵守し、時代や社会の要請に応えるより高い判断・行動が求められています。職場改善の意識づくりの土台として、職員一人ひとりがコンプライアンスの重要性を改めて認識し、業務上のリスクを発見し、未然に事故・事件を防ぐ意識を醸成することが必要になります。

また、職員が感じるリスクとして「情報管理」「文書管理」などの実務上のリスクや「報・連・相」「ハラスメント」などの対人的なリスクが挙げられており、いずれにおいても職員の意識の欠如が原因であるとの意見が占めていました。これらの結果を踏まえながら、さらなるコンプライアンス強化の取組を進め、コンプライアンス意識の向上を図ります。

## ③ 職員が働きやすい環境づくり

### 【ワーク・ライフ・バランスの実現】

#### ■職員それぞれの仕事と生活の調和

ワーク・ライフ・バランスとは、生活と仕事、どちらかを犠牲にするものではありません。仕事で成果を挙げるための成長やスキルを生活（仕事以外）で身に付けること、それによって仕事がより短時間で成果を挙げられるようになることによって、より生活が充実したものになり、スキルアップが図れるといった「生活と仕事を調和させることで得られる相乗効果・好循環」のことを意味します。

また、職員個人の取組のみでワーク・ライフ・バランスを実現していくことには限界があり、各職場で業務管理やマネジメントを担う管理・監督職の姿勢は大きく影響します。そのため、管理・監督職自身が自らのワーク・ライフ・バランスを実現するという意識を持つことが重要になります。そうした管理・監督職の姿勢が部下へと伝

わり、職場におけるワーク・ライフ・バランスの取組が円滑に進むことに繋がります。さらに、管理・監督職は部下への指導方法や日頃からの業務の見直し、適切な割り振り、業務の見える化による職場内のサポート体制の構築を図るなど、職場全体の業務能率が上がるようマネジメントの実践を行っていきます。

## ■女性職員の職業生活における活躍の推進

多様化する市民ニーズに応え、市政運営や組織を活性化していくためには、女性の視点を反映させていくことが求められています。女性職員の育児休業の平均取得期間は 12.0 月となっており、子育てによって職場を離れる期間が長くなることから、キャリア形成への配慮が必要になります。また、令和 2 年 4 月 1 日時点の女性職員の割合は職員全体で 445 名に対し 223 名となっており、職員全体の半数が女性職員となっているものの、係長以上の役職を占める女性職員の割合は 26.1%、さらに管理的地位になると 10.1%となり、男女の差がさらに著しくなっていることがわかります。

市政を担う人財として、男女の別なく職員がワーク・ライフ・バランスを実現し、生き活きと働ける職場環境をつくるためには、男性が育児休業等を取得しやすい環境を整えるだけでなく、女性職員のキャリア形成をサポートするような取組が必要となります。今後は、女性職員から指導・助言をはじめ、様々な体験談や意見交換ができる女性メンター相談制度等の取組を通して、女性職員が具体的なイメージをもって自身のキャリア形成を行えるよう支援を進めていきます。

## 【労働安全衛生の確保】

### ■ハラスメント対策の徹底

「狛江市職員のハラスメントの防止等に関する条例」を平成 30 年 11 月に施行し、外部相談窓口の設置や外部の有識者を含めた苦情処理委員会の設置等を行うとともに

に、ハラスメント防止研修等を実施し、ハラスメント対策の強化を進めてきました。

ハラスメント事案に対する予防・対策に万全を期すためには、職員一人ひとりがハラスメント防止に対する理解と認識を深め、ハラスメントを起こさないという高い意識の状態を持続していくことがなにより重要になります。そのためには、引き続きハラスメント防止研修等を実施するとともに、前述したコンプライアンス意識の向上の取組と連動させる等、職員への意識啓発を継続して行い、ハラスメントのない職場環境づくりに取り組んでいきます。

また、ハラスメントは、上司と部下、同僚同士等といった職員間のコミュニケーションや感情の動きの中で生じるものになります。今後はアンガーマネジメント等の自身の感情をコントロールし、相手に適切な方法や態度で考えを伝えることを目的としたコミュニケーション力の向上を図ります。

## ■メンタルヘルス対策の推進

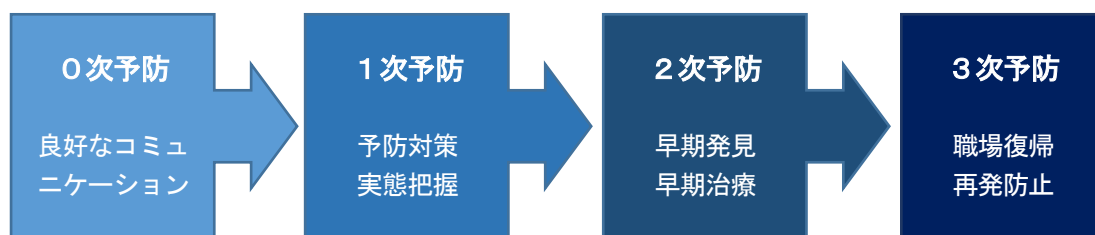
職員がメンタルヘルス不調により、長期の療養が必要となることは、本人にとっても組織にとっても大きな損失となることから、メンタルヘルス対策を進めていく必要があります。

メンタルヘルス不調の背景には、近年、市民ニーズの多様化により、職員一人ひとりに求められる業務の内容が精微化し、結果として、業務が属人化してしまう等、周囲のサポートが得られないことや、超過勤務の偏り等があると考えられます。

また、労働安全衛生の課題としては、健康相談室を通じてメンタルヘルス不調を訴える職員の産業医面談件数及びメンタルヘルス疾患による病休者数が平成28年度にピークを迎えたこともあり、令和元年7月に職員のこころの健康づくりを目的とした「狛江市職員のためのこころの健康づくりビジョン」を策定しました。本ビジョンでは、職員のメンタルヘルス不調への対応だけでなく、職場でのコミュニケーションの活性化を含めた考え方が示されており、メンタルヘルスケアでは「セルフケア（職



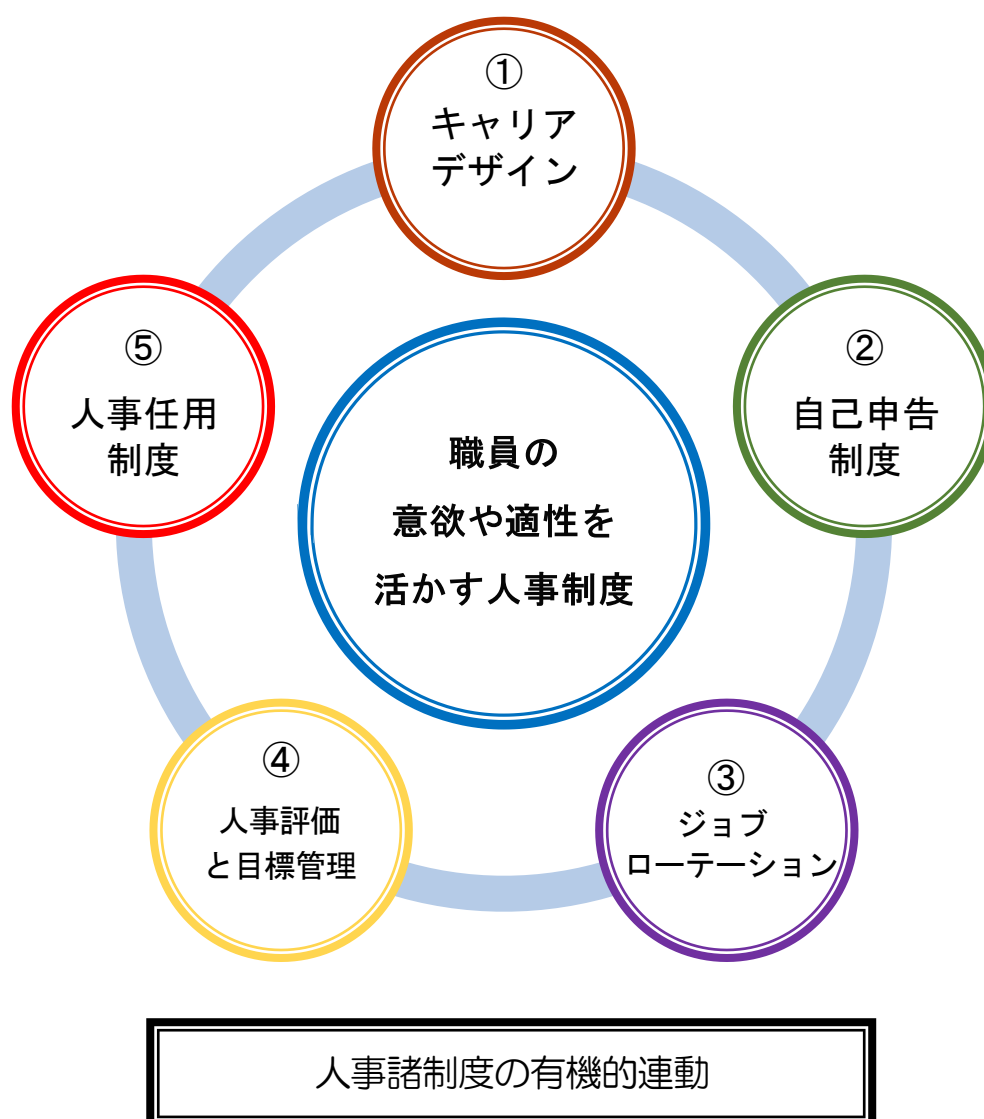
員)」「ラインによるケア(管理・監督職等)」「事業場内産業保健スタッフによるケア(産業医・保健室担当職員等)」「事業場外資源によるケア(主治医・その他専門機関)」の4つのケアが継続的かつ計画的に行われることが重要であるとしています。また、メンタルヘル스ケアを行う上で、「0次予防」「1次予防」「2次予防」「3次予防」に基づき、予防対策を行います。特に「0次予防」として、メンタルヘルス不調を発生させない職場環境づくりに取り組んでいきます。



## (2) 意欲や適性を活かす人事制度

### ① 人事諸制度の繋がり

職員の意欲を高め、人財育成を実効性のあるものにするには、人事制度の果たす役割は重要になります。キャリア形成の支援、ジョブローテーションの推進、人事評価の活用、昇任試験制度の実施等の人事諸制度を有機的に関連させて人財の育成を図ります。



## ① キャリアデザイン

研修を職層や年層ごとに企画し、キャリア形成を支援します。

多様化する市民ニーズを効果的、効率的に解決するためには、職員一人ひとりが個性や資質を活かしながら仕事や自らの将来に真摯に向き合い、目指す方向性に向けて努力することが欠かせません。職員が、年層や職層ごとに身に付けるべきスキルのイメージを具体的に持つことができるよう、キャリアに応じた研修を実施することで、キャリアアップのイメージ形成を支援します。

## ② 自己申告制度

一人ひとりの意欲や適性を考慮した自己申告制度にしていきます。

同じ職場に一定の期間を在職した場合や健康上の理由などで人事異動の希望ができる自己申告制度を継続して運用していますが、人事評価制度を職員の育成・活用のための制度としていくため、人事評価制度の中でも自己申告を行えるようにしています。業務の適性やジョブローテーションを勧奨して今後の指導・育成、組織運営に活用していくことで、職員の自己実現と組織力の向上を促します。

## ③ ジョブローテーション

将来のキャリア形成や能力開発の助けとなる配置を行います。

事務系職員においては、採用後の一定期間を窓口・管理・事業部門等の異なる分野をバランスよく経験させ、その適性や能力を把握していきます。技術系職員についてもその知識や経験、業務分担等を踏まえ、適切な人事配置を行います。

いずれの場合も、人事異動を自身が大きく成長するためのチャンスとして捉え、将来のキャリア形成や能力開発の助けとなるよう考慮し取り組みます。

#### ④ 人事評価と目標管理 人事評価と目標管理を連動させ、成果重視の市政運営に努めます。

職員の職務行動について評価を行い、人財育成や処遇への反映に繋げる「人事評価制度」と、組織目標・方針を受けて職員一人ひとりが自らの職務に関する具体的な目標を設定し、その達成に向けて効率的に業務を遂行する「目標管理制度」を連動させることで、市民の視点に立った成果重視の市政運営に努めていきます。また、目標管理制度の目標設定については、より発展的な課題に職員が挑戦することを促すため、目標に難易度を設定する等の仕組みを検討していきます。

#### ⑤ 人事任用制度 職層ごとに研修体系を整え、能力・資質の向上を支援していきます。

主任職、管理職への昇任試験制度の年齢要件を下げたことで、管理・監督職の多くは40代の職員が担っており、早期から自身のキャリア形成について意識させるための研修を実施し、職層ごとに研修体系を整え、職責に応じた能力・資質の向上を支援します。

また、今後、職層構成が硬直化することから、新たな時代を担う20～30代の職員の業務へのモチベーションを維持するための仕組みも今後検討していく必要があります。

また、人事評価の昇任試験等の選考への反映について先進事例等を参考に研究します。

##### 【複線型人事制度について】

これまで、総合的な幅広い知識と経験を持った「ゼネラリスト」と、専門的な業務の高度な知識や技術を持った「スペシャリスト」にキャリアコースを設け、職員の特長や能力に応じて長期的な人事配置を行うことでキャリア形成を図る取組として、複線型人事制度の研究を進めてきました。

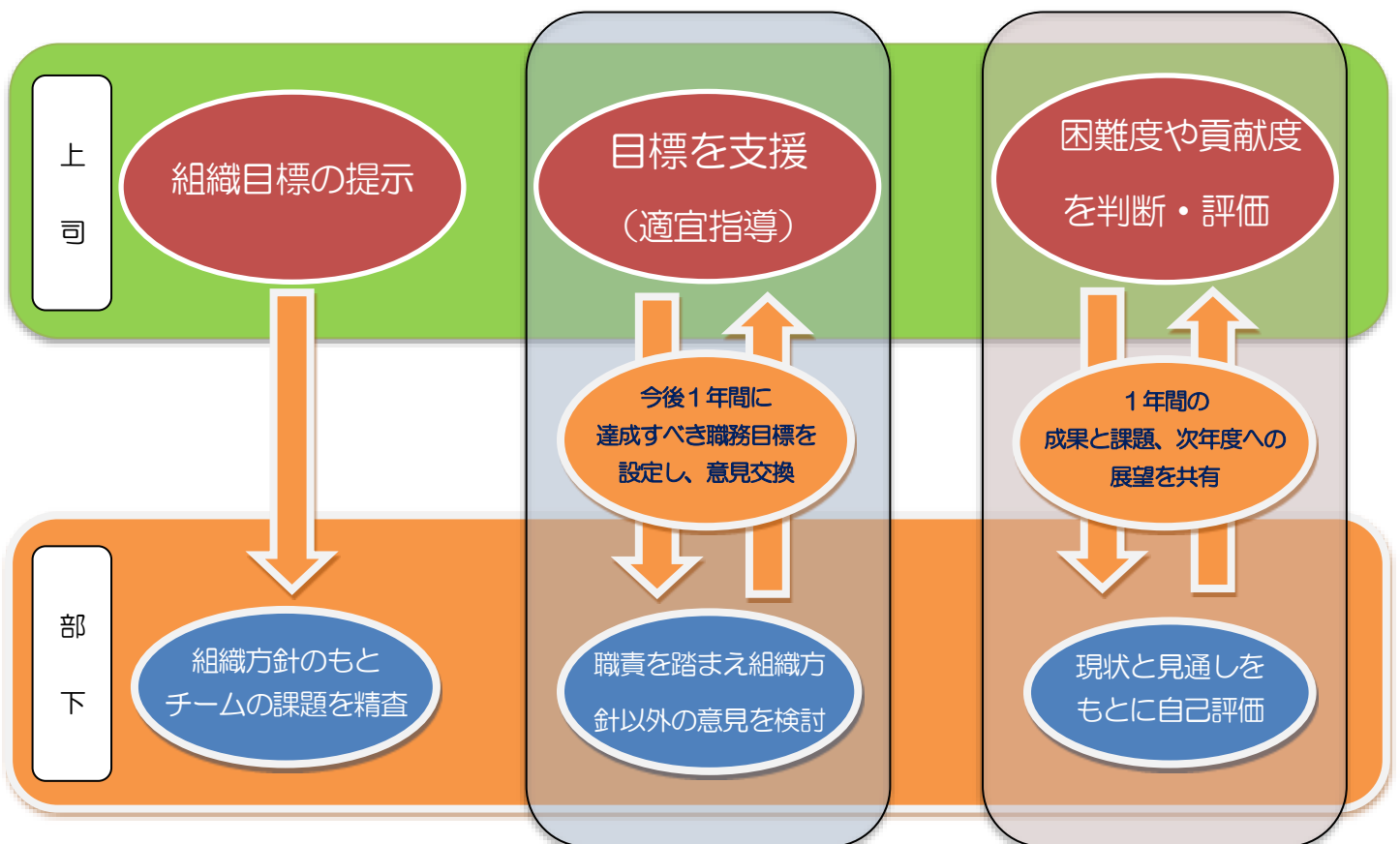
同制度は、優れた能力や経験を持つ人財を一つの職場に長く固定することから、今後、様々な課題に対し、少数精鋭をもって臨む狛江市にとって、柔軟な対応を損なうおそれがあるため、制度の導入は見送ります。ただし、職員が自らの志向や特性、能力を最大限に発揮できるキャリアを選択・形成することは組織全体の能力水準の向上を図ることに繋がるため、自己申告制度とジョブローテーション、人事評価を活かしながら、意欲や適性を考慮した職場配置を行っていきます。

なお、技術・福祉系職員については、「スペシャリスト」としての役割が求められる一方、配属される職場やポストが限定されることによる組織の硬直化が懸念されるため、モチベーションを向上させるための人事任用制度の検討を引き続き行っていきます。

## ② 人事評価制度と目標管理制度の連動

人事評価制度は、業務を通じてその職員の能力や適性を評価するものですが、自己評価を含めて一方的な評価ではなく、目標管理制度における目標をはじめとした1年間の職務行動に照らしながら、所属長と部下との面談により能力や仕事に対する姿勢などを評価して、どこが優れていたか、または劣っていたかを本人にフィードバックすることにより能力開発と人材育成に役立てます。評価結果は、昇給等の処遇へ適切に反映させ、職員の意欲向上に資する制度となるよう検討します。

目標管理制度は、組織の目標・方針を受けて職員一人ひとりが自らの職務に関する具体的な目標を設定し、その達成に向けて効率的に業務を遂行することで、市政全体の成果の向上を目指すものです。組織の目標やチームの課題を上司・部下の双方向から導き出し、「その中であって今自分は何をすべきなのか」を各々が考え、自ら目標を設定します。また、目標設定については、より発展的な課題への挑戦を促すため、目標に難易度を設定し、その取組の結果だけでなく過程を評価する等の仕組みを検討します。



### (3) 能力を引き出す研修制度

#### ① 研修の充実

##### 【組織内研修の充実】

人財育成の要をOJTと位置付けていますが、職員が職場を離れ一定期間を集中的に学ぶOff-JTの機会を設けることは、基礎的な知識の習得や専門性の向上に効果があります。多様化・複雑化する市民ニーズや行政課題に応えるため、職員の多様な能力開発の機会となる組織内研修の充実を図ります。

組織内研修では、職員のキャリアに応じて「職層別研修」「年層別研修」「特別研修」の3つの研修構成で、計画的かつ段階的に実施することにより職員の総合的な能力を養成し、長期的な組織力の向上を図ります。

##### ■職層別研修

「4. 職員が果たすべき役割と求められる姿勢・意識・能力」で示した各職層が習得すべき能力を確実に身に付けられるよう「管理職」「係長・主任」「主事」に分けた職層別研修を計画的に実施していきます。

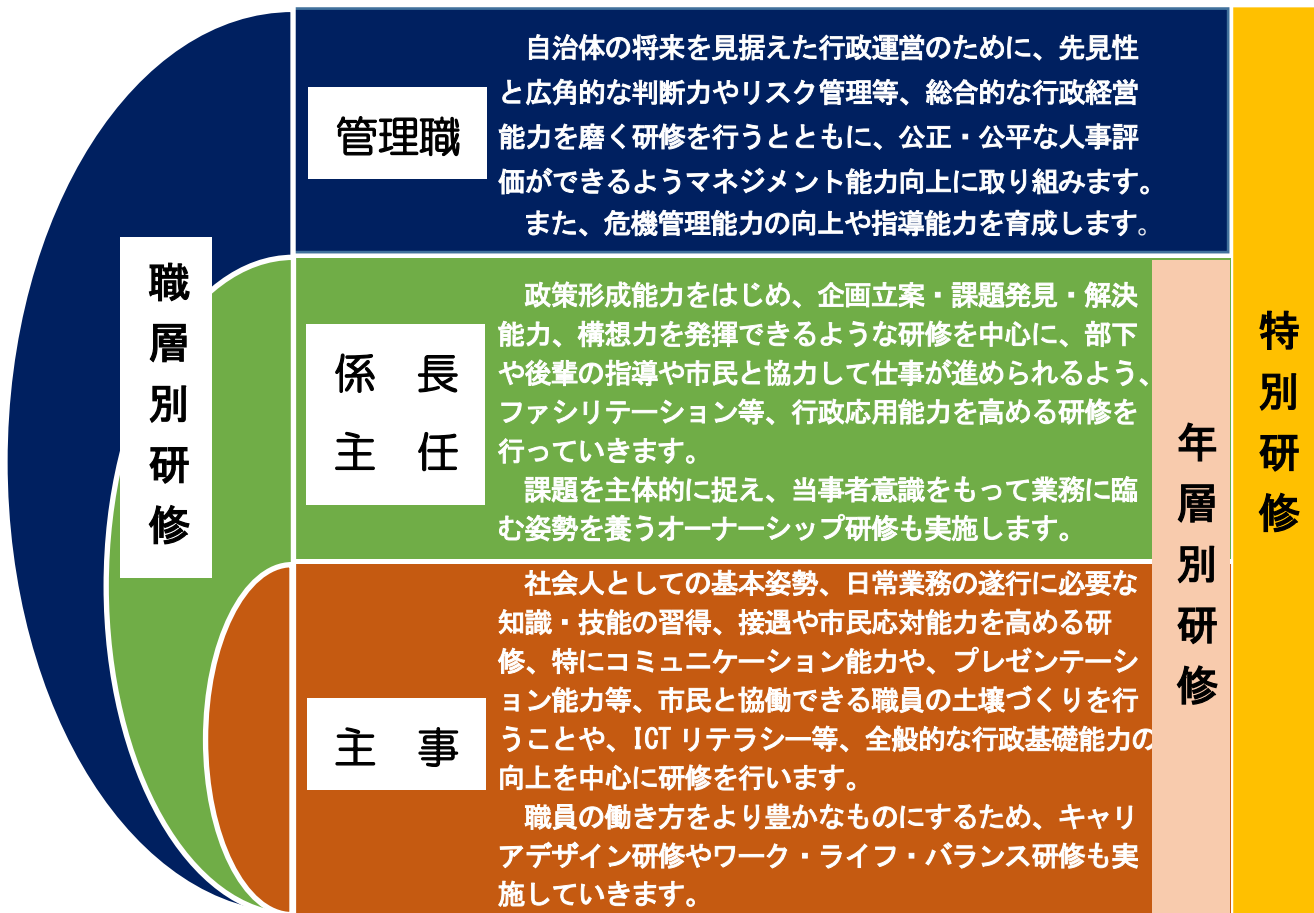
##### ■年層別研修

職員の入庁から一定年次までの期間において、コミュニケーション能力等の職員に必要な基礎的能力の向上を目的とした年層別研修を実施します。

##### ■特別研修

市の施策に基づく知識や能力開発などの育成を図り、また、社会情勢の変化や喫緊の課題等を踏まえた研修を実施します。

## 組織内研修の体系



### 【派遣研修の推進】

東京都市町村職員研修所の活用をはじめ、国・東京都等の行政機関や民間への職員派遣による人事交流の推進を通じて、広い視野と貴重な経験を有する職員の育成に取り組めます。

#### ■東京都市町村職員研修所の活用

市町村職員研修所で実施する研修は、職層別研修や実務研修等を通して、自治体職員として必要とされる知識や技術等の習得が図れます。また、他市町村職員とともに研修を受講することで情報交換の場にもなりますので積極的に職員を派遣します。

## ■国・東京都・他自治体・公益企業法人等における研修

国や東京都をはじめとした行政機関等へ職員を派遣することで、幅広い視野と高度な知識を有した職員を育成します。また、派遣により行政機関等との関係性がより深まることで、広域的な連携の推進や新たな事業展開といった効果も期待できます。

### 【各職場における研修受講の支援】

多様化・複雑化する市民ニーズや行政課題は各職場でそれぞれ異なり、それらに対応していくためには、組織内研修などの研修機会だけで十分ではなくなってきました。各職場が希望する国や東京都、民間企業等が実施する研修や他自治体のICT化等の先進事例の理解に役立つ研修等について、積極的に受講できるよう支援していきます。

### 【eラーニング研修の拡充】

現在、インターネットへの接続のスピードや質が向上したことや、タブレットやスマートフォンなどの情報電子端末の選択肢が広がるなど、ICTが発展・普及したことで研修のeラーニング化が進んでいます。

eラーニング研修は、従来の集合研修に比べ、各自の職場で学習できるため、時間とコストが削減できる他、最新の情報や学習内容をいち早く反映できるなどのメリットがあります。

現在、狛江市においても、特定個人情報の研修にはeラーニング研修を導入していますが、今後、集合研修の必要性が低い知識の習得を目的とした研修等を中心に、より効率的な研修が行えるようeラーニング研修の導入を検討していきます。



## 【会計年度任用職員の育成】

近年、市の業務の増大に伴い、会計年度任用職員が多くの定例・定型的な業務を担っており、市民の個人情報などを扱う機会も多くあります。会計年度任用職員も一般職の地方公務員であり、正規職員と同様に公務員としての高い倫理観とコンプライアンス遵守が求められます。公務員として必要な資質の向上を図り、職員としての自覚と誇りをもって公務にあたることができる研修を実施していきます。

## ② 自己啓発の促進

人財育成や能力開発は、職員自らが意識的に学ぼうとする自己啓発が基本であり、その促進を図ることは人財育成の最も有効な方策の一つとなります。

職員が積極的に取り組む自己啓発活動を支援することで、その意欲を高めることに努めます。また、管理・監督職は職員の学習する意欲を十分に理解し、自己啓発のきっかけ作りや取り組んでいる職員への助言、援助を行い、自ら自己啓発に取り組む姿勢を率先して示すなど環境づくりを行う必要があります。

## 【研修機会の提供・奨励】

国や都などの行政機関や民間企業等で実施される様々な課題をテーマにした研修、講演会等を職員に周知し、研修の一環として積極的に参加することで、自己啓発を促します。

また、これからの時代の変化や様々な課題に対応していくためには、職員自らが当事者意識をもって仕事に取り組むオーナーシップを発揮することが重要であり、自己啓発はオーナーシップの要となります。今後、オーナーシップを発揮し、自己啓発によって個人の能力向上及び業務改善を促すことを目的に、職員が自身の能力向上や業務改善のために必要とする研修等について、自らが情報収集を行い、参加を提案するボトムアップ型の取組について検討していきます。

## 【自己啓発活動の助成】

資格取得助成制度等を通じて、自分に必要な知識や能力を、自らが主体的に能力の開発・向上のために学習する機会を設け、自己実現に向けた意欲の一層の喚起を図ります。

また、職員が求める知識取得や能力向上、キャリア形成に繋がるものとするため、随時、内容やカリキュラムの見直しを行っていきます。

## 6 人財育成推進体制の整備

---

---

### (1) 推進体制の整備

行政プロフェッショナルを目指し、多様化・複雑化する市民ニーズや行政課題に応じていくためには、職員一人ひとりが、あるべき職員像に向かって自覚を持ち、自己実現に向け主体的に取り組む気持ちが必要です。人財育成を組織的・総合的に推進していくためには、各職場の理解と連携による、全庁一丸となった推進体制の整備が必要です。

総合的な人財育成を推進するため、人財育成委員会による市の施策の方向性や前年度の研修実績を反映させた研修計画の毎年度の策定や、研修をより効果的かつスムーズに行うため、職員や各職場からの問題点や改善の提案を受ける機会を設ける等、全庁的に研修体系の充実を目指します。

また、研修を一過性のものとせず成果を蓄積していくためにも、研修の成果を評価する等、職員のステップアップが確認できるようなシステムを導入します。

### (2) 組織の枠を超えた取組

職員が組織の枠を超え、担当業務から離れたところで課題に取り組むことは、市政全体を見渡す立体的な視野を培う機会に繋がります。

これまでの組織の枠を超えた取組では、特定の課題に対し、一定の期間をかけて調査・研究することを主眼とした「プロジェクトチーム（PT）」を中心に行ってきました。今後は、時代の変化等によって生じる特定の課題に対し、迅速かつ柔軟に対応することが求められることから、スピード感を持って事業の企画立案から実際に実行するところまでを担う「タスクフォース」方式の考えをPTに取り入れていきます。組織の枠を超えた取組を通して得た知識や経験が、職員のその後のキャリアデザインの糧となり、自己実現に繋がることを期待されます。

## 7 おわりに

---

---

私たちは仕事を行っていく中で、努力を重ねても望む結果が得られない経験や状況が続くと「何をしても無意味」だと思ふに至り、努力や挑戦することを諦めてしまうことがあります。これを、「学習性無力感」といい、米国の心理学者マーティン・セリグマンが発表した理論です。この「学習性無力感」を説明するときの例え話としてよく使われる有名な実験があります。

水槽の真ん中に透明なガラスの仕切りをつくり、一方に数匹のカマスを入れ、もう一方にカマスの餌になる小魚を入れた。カマスは餌を食べようとして突進するものの、ガラスの仕切りにぶつかってはね返される。何度も何度も繰り返すうちに、とうとう諦めてしまった。その後、透明なガラスの仕切りを取り除いても、カマスは決して小魚のいる方へは行こうとしなかった。

しばらくしてから、新入りのカマスを水槽に入れた。すると、何も知らない新入りは、一直線に餌に向かって突進した。それを見ていた古株のカマスたちは「あの餌は食べられるんだ」ということに気付き、先を争って餌に向かって突進しはじめた。

引用元：「座右の寓話（戸田智弘著/ディスカヴァー・トゥエンティワン）」

**この実験は、組織の殻を破るためには新たな考えを持つ人財を取り入れること、そして、自分で限界を決めず成功するまで努力や挑戦を続けることの重要性を表しています。**

少子高齢化による人口減少時代の進行をはじめ、人々のライフスタイルや価値観の多様化、ICTをはじめとした科学技術の発展など、これから迎える時代の変化や

様々な課題に、職員は対峙していくこととなります。時には、前例のない課題に苦戦することや、努力を続けても望む結果を得られないことがあるかも知れません。それでも、職員は諦めることなく課題と向き合い、新たな考えや解決策を取り入れながら、挑戦を続けていかなければなりません。

なぜなら、私たちの仕事の先に、狛江市民の笑顔と未来があるからです。マインド、スキル、そして、狛江を愛する気持ちを持って、市民とともにより良い狛江の未来を創るという気持ちを持ち続けることが何より大切になります。

この新たな基本方針に基づき、組織的・総合的な人財育成を推進し、職員一人ひとりの能力の向上、組織力の向上を図り、未来に向けて挑戦する「狛江を愛し ともに未来を創る 行政プロフェッショナル」を目指していきます。

刊行物登録番号

R 2 - 8

## 第2次狛江市人財育成基本方針

発 行 令和2年4月

編 集 狛江市総務部職員課人事研修係

〒201-8585

東京都狛江市和泉本町一丁目1番5号

TEL 03 - 3430 - 1111

印 刷 庁内印刷  
頒布価格 60円