

清瀬市人材育成基本方針



平成28年3月

清瀬市

目 次

1. 人材育成基本方針策定の背景とその必要性	1
2. 人材育成基本方針の位置づけ	2
3. 清瀬市職員の現状	2
4. 求められる職員像	4
5. 各職責に求められる意識及び能力	6
6. 人材育成の取り組み	7
7. 人材育成を推進するために	12
8. 人材育成基本方針策定経過等	12

1. 人材育成基本方針策定の背景とその必要性

清瀬市では、平成23年4月に策定した「清瀬市人材育成基本方針」に基づき、“やさしい市役所”をスローガンとし、各種研修の実施、人事評価制度や職場環境の向上など、人事施策の取り組みを展開してきました。

しかし、この間にも、地方分権の進展、少子高齢化の進行、経済変化に伴う財政の悪化など、市を取り巻く社会の状況は、急激な変化を見せています。

また、行財政改革による職員数の削減、マイナンバー制度など国を挙げての新規制度への対応など、自治体職員や組織を取り巻く環境も大きく変化する中で、団塊世代の大量退職に伴う職員の世代交代に晒されています。さらには、女性職員の活用による組織の活性化の取り組みも求められています。

このような激変する環境に対し、すべての職員が危機感を持ち、多種多様化する市民ニーズに柔軟に応え、常に改善・改革の意識を持って積極的に行政運営を展開していくことが必要であると考えます。

そのために、職員一人一人が必要な能力と姿勢を身に付ける努力を続けること、そして、業務における課題や目標を自ら考え、解決や達成するため組織で改善・改革していくことが必要不可欠となります。また、職員は、あらゆる分野において市民との協働による“まちづくり”を進める重要な役割を担うことも求められます。

今回、第4次長期総合計画の策定に伴い、時代の変化に柔軟に対応できる組織の育成を目指して、本方針についても見直しを行いました。

本方針では、人材育成を、「仕組みづくり」「環境づくり」「人づくり（能力開発）」を3つの大きな柱として、職員個々の自己研鑽による成長もさることながら、組織として人を育てる意識・風土の醸成を目指し、各種取り組みや施策について検討を行いました。

2. 人材育成基本方針の位置づけ



この人材育成基本方針は、第4次清瀬市長期総合計画の、市の将来像（都市格の高いまち）を達成するために掲げた、「職員の育成強化」、「組織の強化と業務改革の推進」の施策を推進するために策定するものです。

3. 清瀬市職員の現状

清瀬市職員の年齢構成は、20代から30代が37.7%、40代が27.1%、50代以上の職員が35.2%となっています。最近の特徴として、ここ数年間は継続的に新規採用を行っていますが、過去に行財政改革の一環として取り組んでいた退職者不補充の影響により、30代前半から半ばの中堅職員の数が少ないことが挙げられます。

また、女性管理職の割合は管理職全体の8.2%となっており、今後、女性職員の計画的な育成・登用が求められます。

このことを踏まえ、職員数の適正な管理を推進していくために、将来の人事管理を見据えて計画的な採用と人材育成が必要です。

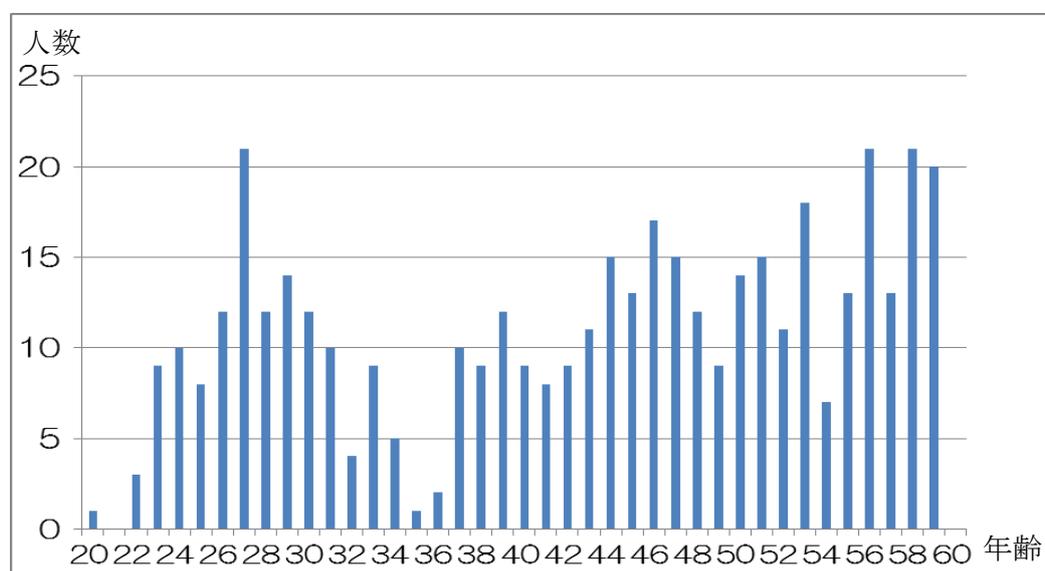
【1】 最近の新規採用職員数と年齢構成状況

年齢	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	合計
～21			1		1	2
22	6	6	7	8	2	29
23	5	1	2	2	1	11
24		5	1	1		7
25	1	6	3	2		12
26		3	3	1	2	9
27		1	1	2	1	5
28		1	3	4	1	9
29～	6	17	9	1	18	51
合計	18	40	30	21	26	135

内、男68人
女67人

※年齢は、採用当時のもの。

【2】 職員年齢構成（平成27年4月1日現在）



【3】 管理監督職の性別構成

	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
管理職	45	48	48	48	46	45	47	49	51	49
内、女性職員	6	5	4	4	3	5	4	4	5	4
割合	13.3%	10.4%	8.3%	8.3%	6.5%	11.1%	8.5%	8.2%	9.8%	8.2%
係長職	104	104	98	94	87	88	76	80	80	84
内、女性職員	28	32	32	33	31	31	32	32	30	33
割合	26.9%	30.8%	32.7%	35.1%	35.6%	35.2%	42.1%	40.0%	37.5%	39.3%
全体人数	149	152	146	142	133	133	123	129	131	133
内、女性職員	34	37	36	37	34	36	36	36	35	37
割合	22.8%	24.3%	24.7%	26.1%	25.6%	27.1%	29.3%	27.9%	26.7%	27.8%

※各年度4月現在。派遣等含む。

【4】 最近の正規職員と嘱託員との構成

職員区分名称	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
一般職員	508	501	474	456	435	429	426	442	439	435
再任用職員	12	7	14	17	30	38	45	46	52	42
嘱託職員	178	206	237	270	287	294	275	283	292	292
嘱託員（対全体比）	25.5%	28.9%	32.7%	36.3%	38.2%	38.6%	36.9%	36.7%	37.3%	38.0%
合計	698	714	725	743	752	761	746	771	783	769

※各年4月現在。派遣等含む。

4. 求められる職員像

急激に変化する社会情勢に柔軟に対応し、行政が取り組まなければならない課題は日々増加しています。自治体は「住民の福祉の増進」を図ることを目的とし、変化するニーズに対応し、質の高い行政サービスを展開していく必要があります。

そこで、取り巻く状況の変化を考慮して、職員像を以下のように設定しました。

求められる職員像

1. 地域の一員として、
市民とともにまちづくりを進める職員
2. ワーク・ライフ・バランスを図り、
様々な分野で活躍する職員
3. 物事を広い視点でとらえながら、
小さな改善を積み重ねる職員
4. 経営感覚を持ち、効率的に仕事をする職員
5. 円滑なコミュニケーションを通じて、
組織として連携して行動する職員

1. 地域の一員として、市民とともにまちづくりを進める職員

市民満足度を向上させるためには、まず市民が何を求めているのか、正確に把握することが大切です。また、職員は日々の仕事やボランティア活動を通して、市民の声に耳を傾けるとともに、市民や関係機関とのコミュニケーションを深める中で、自らも地域の一員であるという自覚を持つことが必要です。

多様化する市民のニーズに応え、地域や市政に対する知識や愛着を持ちながら、市民の立場に立ってまちづくりを進めていく職員が求められます。

2. ワーク・ライフ・バランス*を図り、様々な分野で活躍する職員

仕事と生活の調和がとれた働き方は、家庭や地域生活において充実した時間を持つことができ、その結果、高い意欲をもって仕事に臨み、十分な成果を発揮することにつながります。

ワーク・ライフ・バランスを図り、子育てや介護を支援する諸制度、心身とも健康に働くことのできる環境整備等を通じて、持てる能力を最大限に発揮し、公私ともに様々な場面で活躍できる職員が求められます。

3. 物事を広い視点でとらえながら、小さな改善を積み重ねる職員

常に変化する社会情勢に対応していくには、それに伴う行政運営の展開、広い視点から新たな課題に対して積極的に取り組むとともに、直面している課題や問題に対して、慣習や前例にとらわれない工夫・改善を繰り返していく姿勢が、これまで以上に必要となります。

情報の収集・分析や課題解決への立案、調整において、総合的に判断し、ひとつひとつ改善・改革していく意識、チャレンジ精神を持って行動できる職員が求められます。

4. 経営感覚を持ち、効率的に仕事をする職員

市民の自治体への関心が高まり、行政運営は今まで以上に高度化しています。自治体は、日々変化する市民のニーズに対応し、質の高いサービスを迅速・的確に提供することを心がけていかなければなりません。

行政職員としての「プロ意識」、最少経費で最大の効果を上げるように努める「コスト意識」、自らの責任と役割を自覚する「当事者意識」など、総合的な経営感覚を持ち、効率的に業務を遂行していく職員が求められます。

5. 円滑なコミュニケーションを通じて、組織として連携して行動する職員

質の高い行政サービスを提供するためには、職員一人ひとりが自らの職責を自覚した上で業務を遂行するのはもちろんのこと、職員同士が円滑なコミュニケーションを通じて互いを知り、組織の中で連携して個々の強みを発揮することが重要です。

組織の目標達成に向けて、円滑に協力・連携を図ることのできる職員が求められます。

※ワーク・ライフ・バランス：働く人が、仕事上の責任を果たすと同時に、仕事以外の生活でやりたいことや、やらなくてはならないことに取り組める状態にあること。

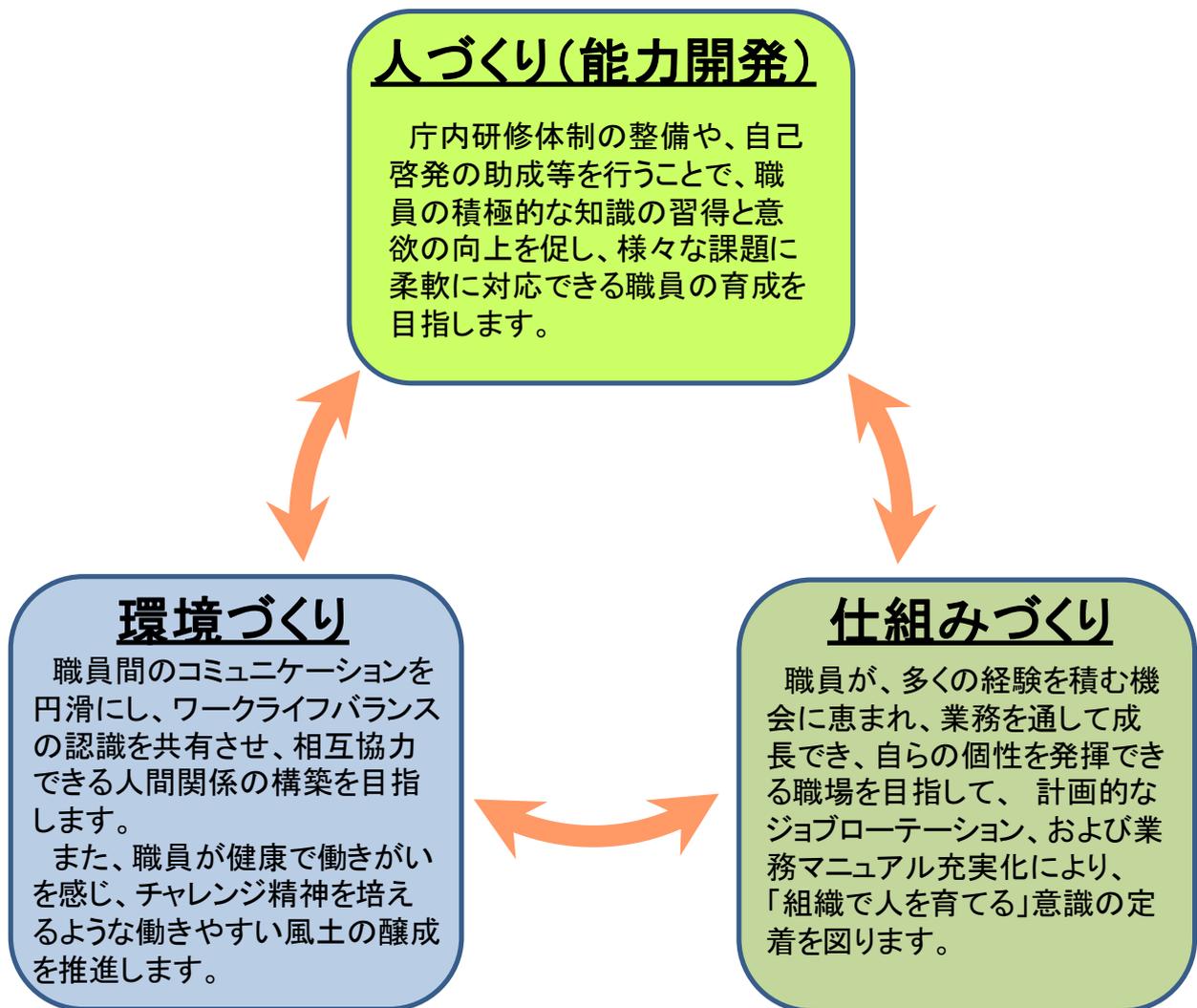
5. 各職責に求められる意識及び能力

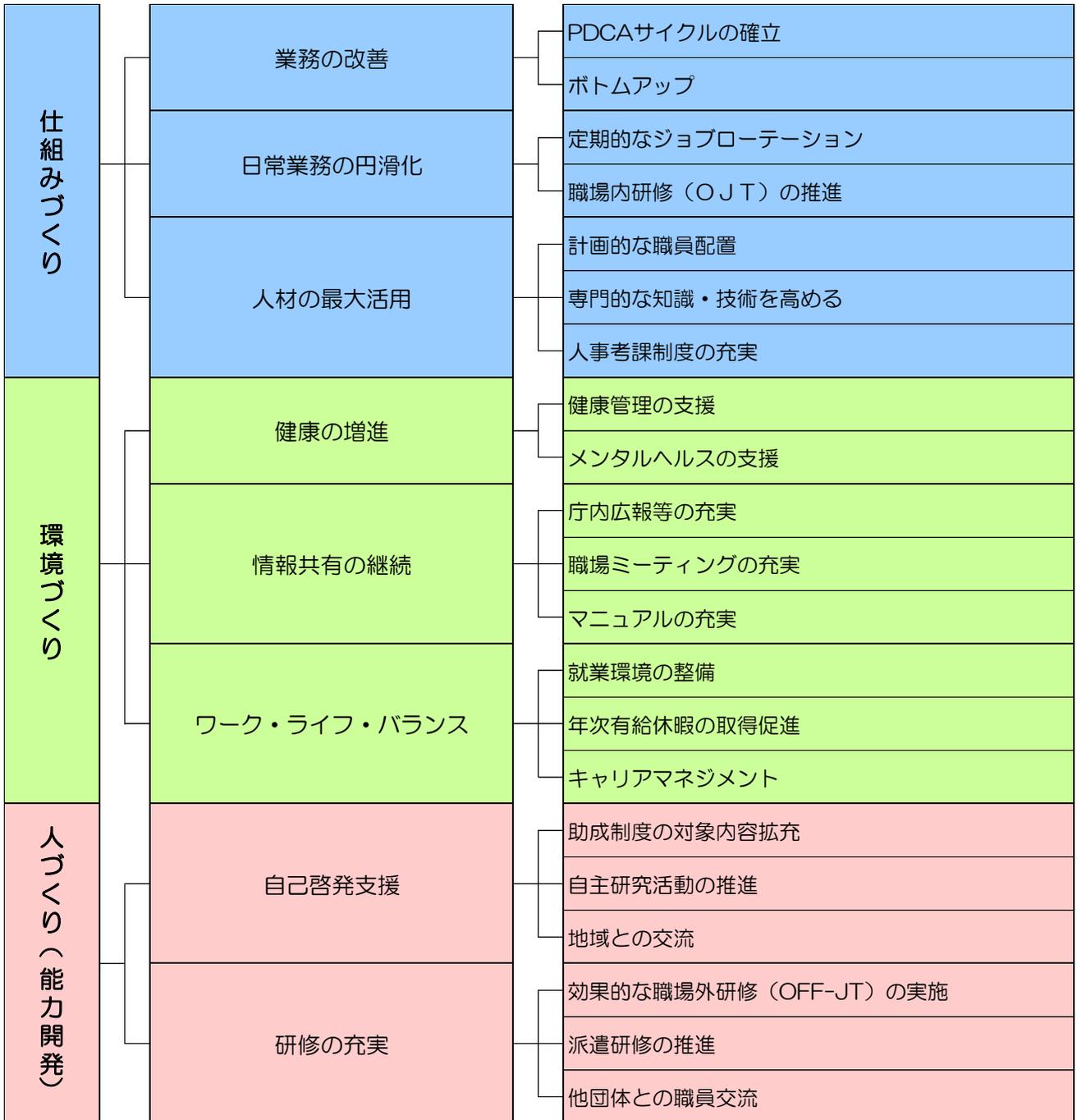
将来の市を担う人材の育成方針として、各職責に求められる意識・能力を明確に示す必要があります。具体的に内容を明示することで、職員の意識や能力の向上につなげ、実現のために職員一人ひとりが積極的に自己研鑽に励み、成長を支援し合う「人を育てる組織風土の醸成」を目指します。

各職責において必要な意識及び能力						
職名	倫理・規律	構想	判断	説明・調整	業務運営	組織統率・人材育成
部長	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、部の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	市政全般を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、市民の視点に立って、行政課題について基本的な方針を示すことができる。	部の責任者として、その課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。	市民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。
参事	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、担当分野の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	市政全般を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、市民の視点に立って、担当分野の行政課題について基本的な方針を示すことができる。	担当分野の責任者として、その課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、課長互間や関係者と調整を行い、合意を形成することができる。	市民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。
課長	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、施策の企画・立案を行うことができる。	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。
副参事	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、施策の企画・立案を行うことができる。	担当業務の責任者として、適切な判断を行うことができる。	担当する事案について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。
課長補佐	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、特に困難な課題に対応することができる。	将来の事柄を見据え、適切な結論や手段・方法を考えることができる。	上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。	担当する特に困難な事案について、豊富な経験、知識等に基づき分かりやすい説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。	課長を補佐し、部下や同僚・後輩の指導・助言・育成をすることともに、コスト意識を持って計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。
係長級	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。	将来の事柄を見据え、適切な結論や手段・方法を考えることができる。	上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。	担当する事案について分かりやすい説明を行うとともに、関係者と調整を行うことができる。	部下や同僚・後輩の指導・助言・育成をすることともに、コスト意識を持って計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。
主任級	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	業務に必要な高度の知識・技術を習得することができる。	将来の事柄を見据え、適切な結論や手段・方法を考えることができる。	上司・同僚等と協力的な関係を構築することができる。	担当する事案について分かりやすい説明を行うことができる。	係長を補佐し、経験を活かして、同僚・後輩の指導・助言・育成を行うとともに、コスト意識を持ち、意欲的に業務に取り組むことができる。
主事級	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	業務に必要な知識・技術を習得することができる。	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。	上司等の指示・指導を正しく理解することができる。	コスト意識を持ち、意欲的に業務に取り組むことができる。	

6. 人材育成の取り組み

本方針では、「目指すべき職員像」に向けて各職責に求められる能力を改めて明示するとともに、職員の意識改革や能力開発を効果的かつ効率的に行なうための各施策を、「仕組みづくり」、「環境づくり」、「人づくり（能力開発）」の3つの柱に分類し、それぞれを効果的に連動させ、これらの相乗効果により、職員の意識や能力を高めていきます。





【1. 仕組みづくり】

（1）業務の改善

職務能力の向上や自己実現を可能にする人材活用、職員研修等、人事諸施策と連動させ、効率的・効果的に職員の育成を図るPDCAサイクル^{*}の確立を目指します。

また、既存業務の効率化や新規事業の展開等、職員が自らの経験や知識を活かし、積極的に業務改善を進めるため、職員提案制度を推進します。

- PDCAサイクルの確立
- ボトムアップ（職員提案制度など）

（2）日常業務の円滑化

組織内において、業務改善を進めるには、日常業務を円滑化することが必要であり、そのために計画的なジョブローテーションと、継続的な職場内研修を行うことが重要です。幅広い業務を経験し効率的に知識を習得するとともに、特別な経費をかけずに、職場内で業務を行いながら、部下や後輩の指導・育成を通じて、日常業務を円滑に遂行できる仕組みづくりを推進します。

- 定期的なジョブローテーション
- 職場内研修（OJT）の推進

（3）人材の最大活用

人材を最大限に活用するために計画的な職員配置を行い、配置先での経験による能力開発の機会を増やし、職員が自らの適性や能力に気づき、将来的なキャリアマネジメントにつなげ、適正による専門的知識・技能を有するスペシャリストの養成を目指します。

また、公正・公平な人事考課を行い、人事管理に活用することで適正な人材配置に努めます。そのために、毎年評定者研修を実施し、評価者の評価基準統一及び評価スキルの向上を図ります。

- 計画的な職員配置
- 専門的な知識・技術の向上
- 人事考課制度の充実

^{*}PDCAサイクル：Plan(計画)→Do(実行)→Check(確認)→Act(改善)の4段階を繰り返すことにより、業務を継続的に改善する手法。

【2. 環境づくり】

(1) 健康の増進

職員が健康であることは、職務遂行の上で欠かせないものです。毎年の健康診断や、産業医による診断を活かして健康相談等の機会を増やし、安全衛生委員会の開催による情報共有を行いながら、職員の健康管理支援強化を行います。

また、仕事による精神的な負担を個人で抱え込んでしまう傾向が強い昨今、プライバシーに配慮した相談しやすい環境の整備、早期治療及び円滑な職場復帰の支援体制を継続して行います。さらに、メンタルヘルス研修等の実施により、セルフケアの取り組みも推進します。

- 健康管理の支援
- メンタルヘルスの支援

(2) 情報の共有化

行政ニーズの高まりに伴い、業務の複雑化・高度化による仕事の細分化が進み、個人で担う業務が増加したことで、組織力の低下が懸念されます。特に、組織内部のコミュニケーション不足は、市民対応の場面においても市民満足度の低下につながりやすく、業務上の伝達不足から不測の事態を招く恐れもあります。そこで、各部署で行っている事業や施策について、外部に対してはもちろんのこと、内部に対しても情報発信を行います。また、職場での朝礼やミーティングを充実させることにより、所属職員のその日の業務内容の把握、引継ぎ事項の確認など、情報共有を徹底し、統一的なマニュアルの作成・更新等によって、業務の引継ぎを円滑にし、効率良く仕事を進める体制を築きます。

- 庁内広報等の充実
- 職場ミーティングの充実
- マニュアルの充実

(3) ワーク・ライフ・バランス

職員が意欲を持って仕事に取り組み、持てる能力を最大限に発揮するためには、仕事面だけでなく、私生活が充実していることも重要です。一方で、限られた人員でこれまで以上の成果が求められているため、個人の業務負担は増加傾向にあります。仕事の生産性の面からも、私生活充実の面からも、職員それぞれのワーク・ライフ・バランスを

図るため、慢性的な時間外勤務の縮減や、年次有給休暇の取得促進などに向けて様々な取り組みを行います。それにより生じる時間を、地域活動への参加やボランティア活動につなげ、多様な考え方や価値観と触れる機会を増やし、職員のキャリアマネジメントと仕事への意欲の向上を促進します。

- 就業環境の整備
- 年次有給休暇の取得促進
- キャリアマネジメント

【3. 人づくり（能力開発）】

（1）自己啓発支援

自己啓発は人材育成の要であり、職員は日常業務をこなすことだけに満足せず、自らの能力開発も職員の責務であることを認識し、継続的に自己啓発を行うことが求められます。

現在、自己啓発活動の推進・助成を行っていますが、助成制度対象内容の見直しを行い、自主研究活動のほか、地域活動への積極的な参加を促します。

- 助成制度の対象内容拡充
- 自主研究活動の推進
- 地域との交流

（2）研修の充実

研修は、ただ受講すれば良いのではなく、学んだことを実際に活かすことが重要です。

そこで、職員が主体的に学び、考え、活かすことができる効果的な職場外研修（OFF-JT）を実施し、庁内研修や東京都市町村職員研修所研修などによる能力開発の機会を増やします。また、職員交流を通じて他団体の事例を学ぶために、研修機関等への派遣研修を推進します。

- 効果的な職場外研修（OFF-JT）の実施
- 派遣研修の推進
- 他団体との職員交流

7. 人材育成を推進するために

日々変化する市民ニーズや、国の施策による影響を多大に受ける中で、職員に求められるものは、これまで以上の意識改革であると考えます。また、市民の自治体運営に対するチェック意識は高まっており、それに合わせて職員の知識、課題解決能力等も向上させなくてはなりません。

清瀬市では、今回策定した「清瀬市人材育成基本方針」に基づき、「仕組みづくり」「環境づくり」「人づくり（能力開発）」の3つの柱、「8つの方向性」、「21の取り組み」を効率よく連携して行うことで、将来の市を担っていく人材の育成を行ってまいります。

なお、本方針の推進に当たっては、別途「清瀬市人材育成基本方針実施計画」を策定し、計画的に実行していくこととします。

8. 人材育成基本方針策定経過等

1 人材育成基本方針策定経過

区分	開催日	主な項目
第1回	平成28年1月14日	1) 自治体の経営環境について 2) 求められる職員像 3) 2) を達成するために必要になるもの
第2回	平成28年2月 3日	1) 第1回会議の集約データについて 2) 現行の人材育成基本方針と今後の検討進行について 3) 見直し箇所の検討
第3回	平成28年2月18日	1) 前回（平成23年4月）策定時との比較 2) 第2回会議を受けての修正案の提示・検討
第4回	平成28年2月29日	人材育成基本方針（答申案）について
第5回	平成28年3月25日	人材育成基本方針（答申案）の報告

2 人材育成基本方針策定委員会委員 名簿

	所属	氏名		所属	氏名
委員長	総務部職員課	高見澤 進吾	副委員長	企画部企画課	南澤 志公
委員	子ども家庭部子育て支援課	矢ヶ崎 直美	委員	議会事務局	尾崎 悦子
委員	総務部職員課	俣野 洋子	委員	教育部教育総務課	小林 真吾
委員	教育部指導課	藤村 和志	委員	市民生活部保険年金課	太田 千代子
委員	子ども家庭部子育て支援課	中嶋 摂江	委員	企画部企画課	鈴木 基晴
委員	健康福祉部生活福祉課	金子 直紀	委員	都市整備部まちづくり課	岡里 由