

平成27年度改定版

立川市職員人材育成基本方針



平成27(2015)年5月

立 川 市

目次

第1章 人材育成基本方針の改定にあたって	2
1 本方針の目的	2
2 改定の背景.....	2
第2章 目指すべき方向性.....	3
1 目指すべき職場像と職員像.....	4
2 職員に求められる能力・意識	6
第3章 人材育成の進め方.....	9
1 人材育成のPDCAサイクルの実現.....	9
2 新しいOJT体制の構築	11
第4章 人材育成推進に向けた体制整備と役割	12
1 実施計画の策定と推進体制の整備	12
2 職員と組織の役割	12

第 1 章 人材育成基本方針の改定にあたって

1 本方針の目的

本市では、『立川市第 4 次長期総合計画』において、「にぎわいとやすらぎの交流都市立川」をまちづくりの将来像として 5 つの都市像を定めています。

本方針では、これらの将来像・都市像を実現して住民の福祉の増進につなげるため、市民に信頼され、地域のために高い成果を上げる活力ある組織を目指して、それを担う職員の育成についてその方向性を明らかにします。

2 改定の背景

本市は、複雑・多様化する行政課題に積極的に取り組むために、平成 18 年に「立川市職員人材育成基本方針」を策定し、2 次にあたる実施計画をとおして人事管理制度の構築や研修制度の確立、職場環境の整備を進めてきました。

具体的には、適性試験や多角的な視点による面接の導入により、公務適性とストレス耐性、能力、意欲のある人材を確保してきました。また、ジョブローテーションの導入や自己申告制度、昇任試験方法など人事管理制度を見直し、職員の意欲を高めてきました。研修では職層別の研修を充実させたほか、行政視察研修や姉妹市、民間企業への派遣研修を実施するなど職員の課題発見能力や広い視野を養い、目指すべき職員の育成に努めてきました。

しかし、地方公共団体を取り巻く環境は大きく変わり、人口減少・人口構造の変化、都市劣化など、過去に経験をしたことのない大きな時代の変革期を迎えつつあります。

今まで以上に複雑で高度化した地域課題に対応するためには、職員の能力向上に加え、組織というチームの力を高め、チームとして打開し、効率的・効果的な行財政運営に取り組む必要があります。

そのためには、職務ノウハウの継承を効率的・効果的に行う職場の人材育成を推進するほか、職員が自らの能力を発揮しやすい職場風土を醸成し、さらには育児や介護など時間的制約のある職員が活躍できる職場が求められています。

また、地方公務員法の改正（平成 26 年法律第 34 号）により、「人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする」ことが明記され、人事評価制度が「導入する」段階から「活かす」段階へ深化する時期に来ています。

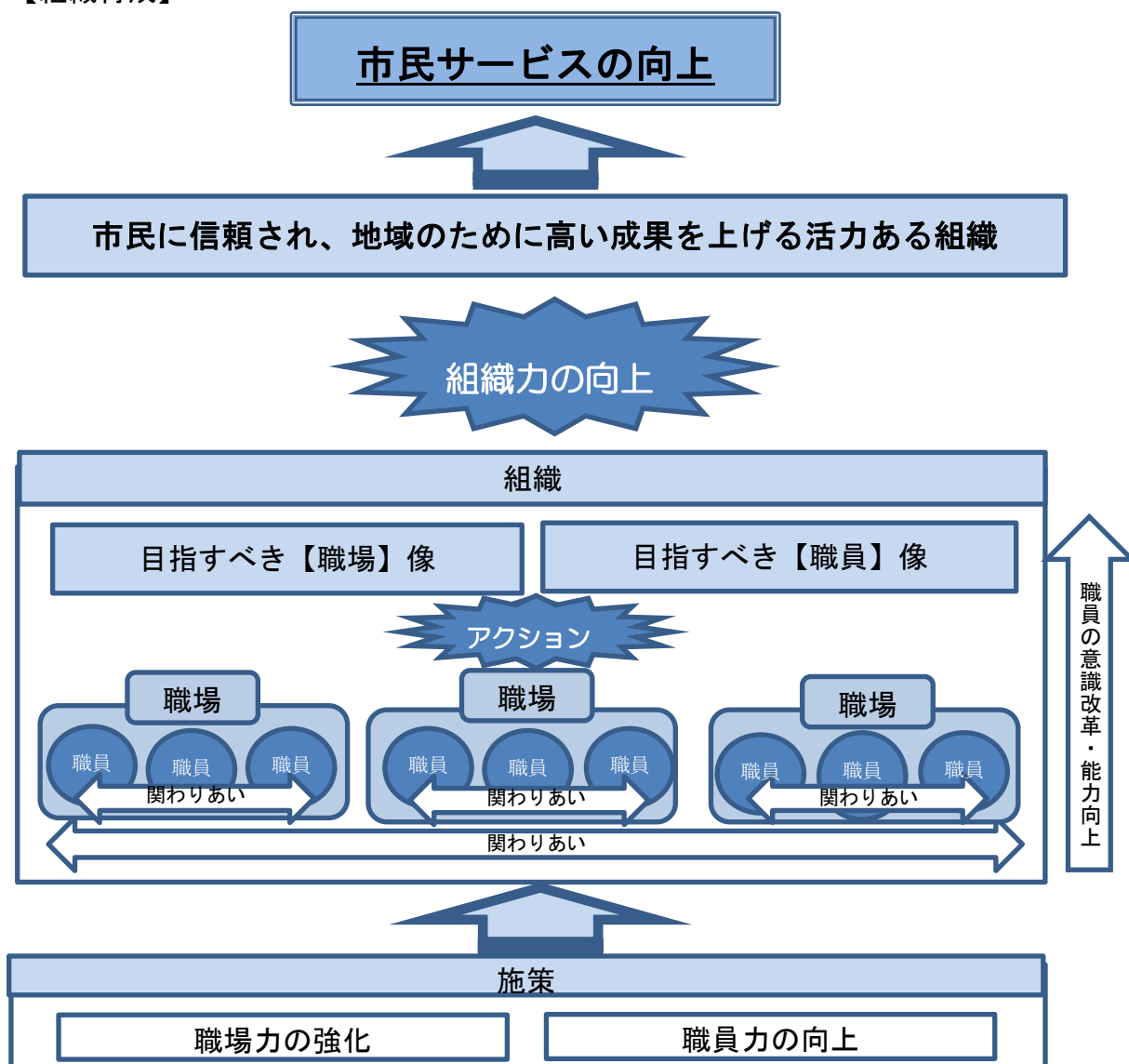
これらの時代背景を踏まえ、平成 18 年度に策定した「立川市職員人材育成基本方針」の改定を行います。

第2章 目指すべき方向性

市の施策が市民に信頼され、地域のために高い成果を上げるためには、職員一人ひとりの成長が市民サービスの向上に結び付かなければなりません。そのため、職員の意識改革・能力向上を、組織としての課題解決（成果）に結び付け、職員の成長を組織の力にしていく「組織育成」を図っていきます。

本方針では、これまでの「目指すべき職員像」に加え、「目指すべき職場像」を掲げ、職場を中心とした「職場力の強化」と「職員力の向上」に取り組むことにより、職員一人ひとりの成長を促すだけでなく、部門間や職場内の人と人との関係性を深化させ、学び合いや助け合いが自律的に生みだされる「市民に信頼され、地域のために高い成果を上げる活力ある組織」へと変革を図っていきます。

【組織育成】



1 目指すべき職場像と職員像

(1) 職場像

「目指すべき職場像」として3つの職場像を掲げ、職員の能力が最大限に発揮される職場づくりを目指します

職場のメンバー全員が、職場をチームと捉え、職場のビジョンや目標を理解・共有し、その達成に向けて考え・行動している職場であることが大切です。

また、複雑化・多様化する行政経営の課題解決を図っていくためには、地域の人や団体との連携、職場同士の連携がこれまで以上に必要となるとともに、目まぐるしく変わる環境の変化に強い組織であるために、職場のコミュニケーションが活発で、同じ職場で働く仲間をお互いよく知り、助け合う風土を持つことも重要です。

職場は業務を遂行する場であるとともに、職員が多くのことを学び・成長する場です。職員一人ひとりが責任を持って自己成長することを基本としながらも、職員個々の研鑽に任せるだけではなく、職場において「人を育てる」という意識をすべての職員が持ち、行動する必要があります。

自律した 職場

- ・組織（部・課）としての目標を明確にし、職員一人ひとりが所属する職場の目標を認識して自らの目標を設定し、その達成のために行動する。
- ・市民満足度の視点を持ち、的確かつ迅速な行政サービスを提供する。
- ・社会情勢の変化を捉え、常に先見性を持ちながら、困難な課題や先進的な取組にチャレンジする。

協働する 職場

- ・地域と積極的に関わりを持ち、市民、市民活動団体、事業者等と連携を図る。
- ・他部署との連携を意識し、全体最適の視点で仕事に取り組む。
- ・職員同士が対話を通じて信頼関係を築き、協力し合いながら業務を遂行する。

人を活かす 職場

- ・職員がさまざまな経験を積み学ぶ機会に恵まれ、業務を通して成長する。
- ・多様な価値観や考え方が受け入れられ、職員の個性が発揮できる。
- ・職員が健康的にいきいきと働くことができる。

(2) 職員像

本市を取り巻く環境は依然厳しく、多様な主体と手を取り合い、引き続き地域課題の解決・価値の創造に積極果敢に取り組んでいかなければなりません。目指すべき職員像は、これまでの基本姿勢を踏襲しつつ、「多摩地域の中心のまち」の職員としての気概と、立川市だけではなく多摩地域全体が持続的に発展するための牽引役としての自信と誇りを持つことが必要です。

そのため、「自信と誇りを持って、自ら考え、市民の立場に立って、凜として行動する職員」を基本姿勢として、これまでと同様に次の3つの視点を兼ね備えた職員を『目指すべき職員像』として、その実現に向けさまざまな観点から人材育成を図っていきます。

【基本姿勢】

自信と誇りを持って、自ら考え、 市民の立場に立って、凜として行動する職員

立川市職員は、全体の奉仕者として、常に市民の立場に立ち、高い倫理観と使命感及び自信と誇りを持って、凜とした態度で職務に公正・誠実に取り組み、市民から信頼される職員として行動することを基本姿勢とする。

【協働の視点】

多様な主体とともに考え、協働によるまちづくりを進める職員

多様な主体とコミュニケーションを深め、ともに考え、連携・協働により課題解決に取り組んでいくとともに、自らも地域の一員であるとの自覚を持ってまちづくりを進める職員を目指す。

【都市経営の視点】

経営的な感覚を持ち、効率的・効果的な行政運営を行う職員

行政職員としての「プロ意識」、最少の経費で最大の効果を上げるように努める「コスト意識」、自分の役割と責任を自覚する「当事者意識」などを持ち、効率的・効果的な行政運営を行う職員を目指す。

【将来的な視点】

長期的視点に立ち、広い視野で総合的に判断・行動する職員

社会環境の変化や今後の行政展開など、長期的な展望に立ち、幅広い視点から、新たな課題に積極的に取り組むとともに、情報の収集・分析や課題解決への立案、調整などにおいて、総合的に判断・行動する職員を目指す。

2 職員に求められる能力・意識

先に掲げた「目指すべき職場像」と「目指すべき職員像」を実現するためには職員それぞれが自己の能力開発を計画的に推進し、職員としての基礎的能力・意識及び業務に関連する能力を身に付けることが必要です。

本方針では「職場」を中心に置いた人材育成（組織育成）を行うことを踏まえ、前基本方針で掲げていた能力及び意識について整理・見直しを行いました。

（１）基礎的能力・意識

基礎的能力・意識とは、職員として当然に備えていなければならない基本的な能力及び意識であり、業務を遂行する上で土台となるものです。このような基礎的能力・意識は、職員自身が常に意識して身に付け、伸ばし、実践していくことが大切です。

基礎的能力（意識）	説明
対応力 （責任感）	複雑かつ多様化する市民ニーズを捉え、最善の方法を導き出し、自らの役割を認識して責任を持って対応する力
変革力 （チャレンジ精神）	現状に満足せず、常に問題意識を持って積極果敢に挑戦することで、新たな価値を創造して主体的に行動する力
協働力 （コミュニケーション）	活発なコミュニケーションで市民等の力を引き出しながら、お互いに連携・協力して課題を解決していく力
貫徹力 （目的意識）	常に施策・事業の目的や成果を考え、その時々状況を踏まえて、当事者意識を持って最後までやり貫く力
情報活用力 （主体性）	業務や地域に関する情報を主体的に収集し、また集めた情報を組み合わせたり加工したりして価値を高め、内外の状況を踏まえて発信・伝達し、有効に活用する力
支援力 （共感）	多様な価値観に共感し、相手の立場や状況に配慮しながら、必要な手助けをする力



コンプライアンス

また、上記の能力や意識を発揮する上では、市民の信頼が市政の根幹であることから職員一人ひとりが法令・規範等を遵守し、**全体の奉仕者として求められる価値観・倫理観に基づいた誠実な行動（＝コンプライアンス）**や**リスクの視点**が求められています。

（２）職層別に求められる能力

業務遂行にあたっては、先に示した基礎的能力を土台として、職層に応じた能力を身に付けなければなりません。職層別に身に付けるべき能力と職場で求められる行動・役

割を掲げ、職場において人材育成の方向性を意識して取り組むこととします。

なお、職層別に求められる能力については、職層が上がるにつれ、事務处理的な能力から管理・経営的な能力に移行していきます。

職層	身に付けるべき能力	求められる行動・役割
部長級	政策決定能力	総合的・長期的な視点に立って、組織の目標や施策方針を打ち出し、実現を図る
	行政経営能力	時代の変化を的確に捉え、経営の視点から政策を遂行する
	折衝交渉能力	市の代表として交渉し、利害が対立する相手とも論理的かつ相手の立場を考慮した話し合いを行い、適切な方向で解決できる
	組織管理能力 (組織リーダーシップ)	組織力を最大限に発揮させ、政策遂行を統率する
	危機管理能力	危機管理体制の整備や危機発生時の対応を行う
課長級	政策立案能力	市の方向性や部下からの提案等を踏まえて、課題解決のため、有効な政策・事業等を企画・立案する
	折衝交渉能力	複雑・高度な行政課題を解決するため、関係者と効率的な調整・折衝を行う
	組織管理能力 (現場リーダーシップ)	職場の目標や課題などを明確に示し、組織の管理と業務の進行管理を行う
	組織育成能力	職場の責任者として、常に「目指すべき職場像」を意識して行動し、職場のパフォーマンスが向上するような職場風土の改革や人材育成を行う
	危機管理能力	危機を未然に防ぐ体制整備や危機発生時の対応を行う
係長級	政策立案能力	課題を発見・整理し、上司の指示を的確に把握して、具体的な事業を企画・立案する
	折衝交渉能力	業務の円滑な遂行に当たり、関係者と調整・折衝を行う
	組織管理能力	職場の目標や課題を理解し、また「目指すべき職場像」を職場内で共有しながら、係員の能力を最大限に発揮させる
	指導育成能力	係員の能力を適正に把握し、日常業務を通じて指導育成を行う
	職務遂行能力	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、危機を未然に防ぎ確実に業務を遂行する

職層	身に付けるべき能力	求められる行動・役割
主任	課題発見能力	担当業務についての課題を発見し、その解決に向け具体的な事業を提言する
	指導育成能力	積極的に上司を補佐するとともに、後輩職員に対して、適切な指導・助言を行う
	職務遂行能力	広い視野に立ち、業務全体の流れを理解して担当業務を進めるとともに、上司に対して適切に報告・連絡・相談を行う
	専門能力	高度な専門知識を身に付け、業務を正確かつ迅速に処理する
主事	課題発見能力	担当業務に対して常に問題意識を持ち、課題の発見に努めて、事務の改善や工夫を図る
	職務遂行能力	担当業務に関して必要な知識・技術を身に付け、適切に報告・連絡・相談を行いながら、業務を正確かつ迅速に処理する
	専門能力	担当業務に必要な専門知識の向上を目指し、自己啓発を行う

人材育成においては、担当分野において高い専門的知識や能力を持ちつつ、幅広い視野、多様な業務経験を有する「T字型」の能力開発¹に加え、それらの知識・能力等を活かしてさまざまなステークホルダー（市民・企業・NPOなど）と対話を重ねながら勉強し、調整し取りまとめることのできる職員の育成が重要となってきました。

¹「T字型」の能力開発

担当分野において深い専門知識と経験・スキルの蓄積を自らの軸に据えつつ、さらにそれ以外の多様な分野でも幅広い知見を併せ持った職員を育成する能力開発のことです。アルファベットのTの文字のタテ棒を専門性、ヨコ棒を視野の広さに見立てたものです。

第3章 人材育成の進め方

将来の市を担う人材の育成方針として、目指すべき職場像及び職員像を掲げるとともに、職員に必要な能力・意識を明示しました。

これらを実現していくために、職員一人ひとりが主体的に自己研鑽に励み、職員同士が互いに学び、成長を支援し合う「人が育つ組織」を実現することが重要です。

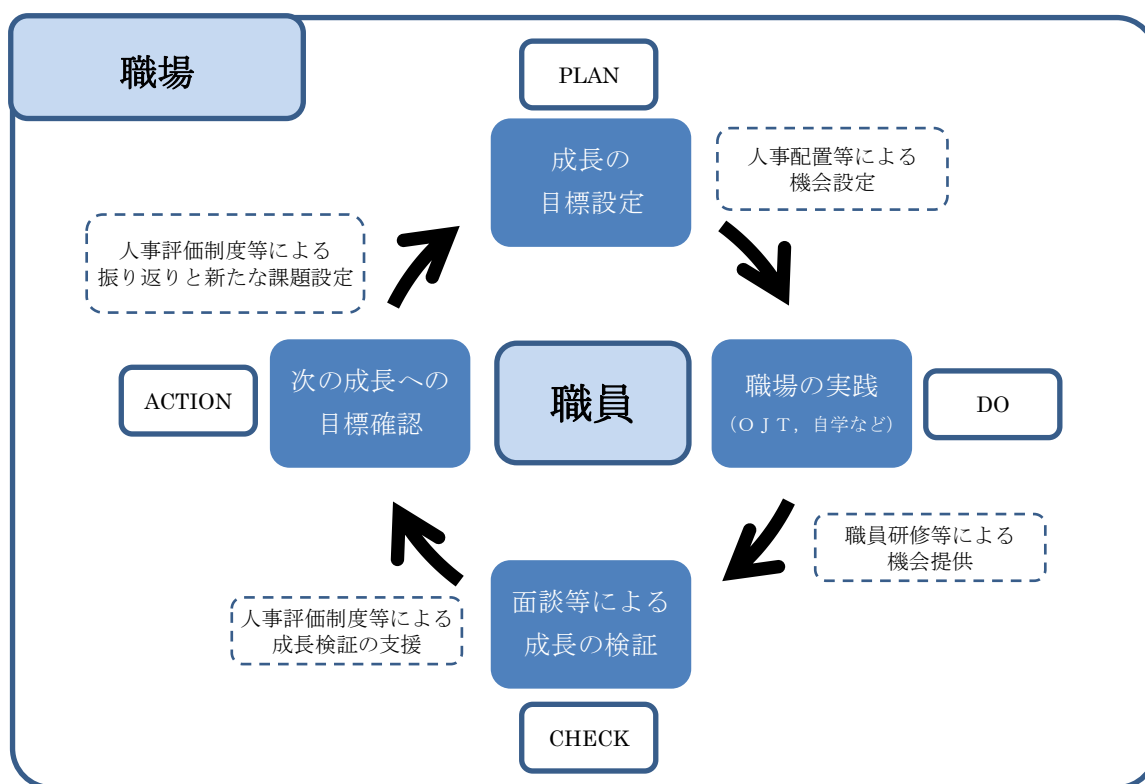
施策展開する上では、職員が多くのことを学び・成長する「職場」が中心的な役割を担うため、職場を中心とした人材育成を強化していきます。

具体的には、人事評価制度を活用した「人材育成のPDCAサイクル」を実現し、「新しいOJT体制」を構築していきます。

1 人材育成のPDCAサイクルの実現

職務における能力や組織目標への貢献度、達成度等を評価する人事評価制度を軸としながら、職員能力の向上や自己実現を可能にする人材活用、職員研修などの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サイクルの実現を目指します。

【人材育成のPDCAサイクル】



（１）成長の目標設定【PLAN】

職員は、人事評価制度における評価者や評価補助者等と組織目標を共有した上で個人目標を設定し、仕事を通して自己の能力開発を図ります。

人事部門は、人事評価制度を活用し個人の成長のきっかけづくりをする他、人事異動を通じて職員を「適材適所」に配置します。また、研修などを通し、新たな知識・経験や能力を獲得する機会を提供することにより、職員一人ひとりが成長するための目標設定を支援します。

（２）職場の実践（OJT、自学など）【DO】

職員は、職場における業務遂行や研修を通じた意識改革・能力開発を行います。

管理監督者は、職員の成長を促し、戦略的に職場の人材育成を進め、組織としてのチーム力強化に努めます。また、職員の成長を支援するため、効果的な職場内研修（OJT²）の実施、その他必要な働きかけを行います。

さらに、職員の成長が、業務だけではなく広く地域社会への貢献につながるという気持ちを各職員が持ち、共に育つ仲間としてお互いに「人が育つ」環境づくりに努めることが大切です。

人事部門は、各職場のOJT実施を支援するとともに、より効果的に能力向上を図られるように、職場外研修や自己啓発研修などの機会を提供し、職員の成長を支援します。

（３）面談等による成長の検証【CHECK】

職員は、管理監督者からのフィードバックを通じて、自身の行動の変化や能力の成長及び強み・弱みを確認します。

管理監督者からフィードバックを受けることにより、自身の優れている点や伸ばさなければならぬ部分を客観的に把握することが出来ます。管理監督者を中心に、積極的にコミュニケーションをとり、職場全体で職員の成長を支援し合う環境づくりが大切です。

人事部門は、人事評価制度における面談プロセスの質の向上のため、管理監督者の意識改革・能力向上に努めるとともに、人事評価システム等のICTを活用することで、人事評価制度の作業行程をスリム化し、コミュニケーション機会を確保します。

（４）次の成長への目標確認【ACTION】

職員は、目標管理シートの達成度や人事考課票における能力等を自己評価し、管理監督者との面談を通して、今後の職務遂行、長期的なキャリア形成のために、伸ばしたい部分や克服したい能力等を確認します。

²OJT

On-the-Job Training の略称。業務を通じた日常経験の積み重ねによって業務上必要な知識や技術を身に付ける従業員育成方法のこと。

管理監督者は、職員本人の考え方を尊重しながら、職員の成長を促す具体的なアドバイス等に努めます。

2 新しいOJT体制の構築

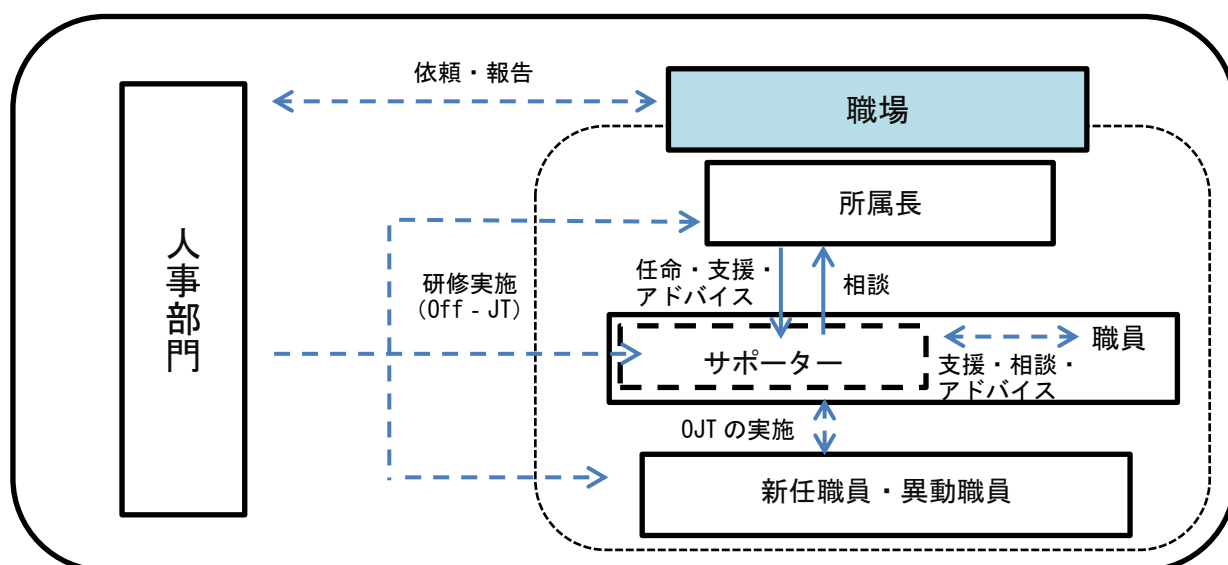
職員研修は大きく分けて、①自らの意識啓発・能力向上のために主体的に学習する「自己啓発」、②日常の業務を通じた教育訓練である「OJT」、③日常業務を離れて自身の意識啓発や能力開発を行う「職場外研修（Off-JT）」の3つに分類されます。

その中でも、OJTは職場における人材育成であり、職員の学びの場・成長する機会として人材育成の柱と言えます。また、職員の成長を個々に任せるのではなく、職場において人を育てるという意識をすべての職員が持つためには、非常に有効な手段です。

職場任せ、個人任せのOJT体制では、職場風土や個人の意識が異なるため、場合によっては、職場が人材育成の場として機能せず、職場の知識・技術の断絶など、組織の崩壊につながるおそれがあります。

そのため、各職場が「職場での人材育成」を業務の柱の一つであると認識するよう、OJTを制度化することで、職場によって人材育成の質などの差がでないよう標準化を推進し、人事評価制度など人事諸制度と連携しながら効率的・効果的なOJT体制を整備します。また、その土台として、個人の知識や経験を職場に蓄積できる新しい業務マニュアル（業務基準書）のしくみづくりを進めます。

【新しいOJT体制のイメージ】



- 職場全体でOJTを行うしくみとし、「人が育つ組織風土」を醸成する。
- 新任職員だけでなく、異動者に対しても適用する制度とする。
- 業務マニュアル（業務基準書）の全庁的な整備による業務の見える化・標準化を図る。

第4章 人材育成推進に向けた体制整備と役割

人材育成を推進していくためには、人事管理制度や職員研修によって職員の仕事に対する意欲や能力を向上させるだけでなく、その意欲や能力を発揮できる土台となる職場環境を整備し、人材育成システムとして機能させることが引き続き重要です。

そのため、具体的な実施計画や推進体制を見直し、計画的・継続的な人材育成に取り組んでいきます。

1 実施計画の策定と推進体制の整備

(1) 実施計画の策定と人材育成推進委員会

本方針の方向性を踏まえて、取組項目を定めた「立川市第3次職員人材育成実施計画（計画期間5年間）」を策定し、さまざまな具体策を計画的に実行していきます。

基本方針を確実に推進し、職員の理解を得ながら全庁的な取組を行う体制として、「人材育成推進委員会」を引き続き庁内に設置します。また、各職場と人事部門、各職場同士が情報交換と連携をしながら、計画の進捗管理や必要に応じた見直しを行い、組織的に人材育成を進めていきます。

(2) 職員意識の定期的な把握

本方針に基づく人材育成の取組については、定期的に職員の意見を収集し、現状把握、取り組むべき課題の設定、既存の施策の見直しや新規施策の検討につなげていくことが重要です。そのため、「職員意識意向調査」を定期的に実施し、職員意識や意向を継続的に把握します。

2 職員と組織の役割

人材育成を効果的に推進していくために、引き続き、管理監督者に対し、人材育成に対する意識改革と積極的な取組を促すとともに、職場全体で人材育成に取り組むしくみづくりや人事部門の体制を充実します。

また、管理監督者、職員と人事部門がそれぞれの役割を認識し、三者が一体となって、市民サービスの向上に資する人材を育成し、その能力を十分に活用できる職場づくりを進めていくことにより、市民に信頼される組織を実現します。

（１）職員（個人）の役割

職員は、「目指すべき職場像」「目指すべき職員像」に向かって、自己研鑽に励むこと、そして、職場ビジョンにおける自己の役割を意識しながら、学び合う環境を醸成し、円滑な人間関係を築き、部下や後輩の指導・育成に積極的に取り組むことで、職場力の向上に努めることが求められます。

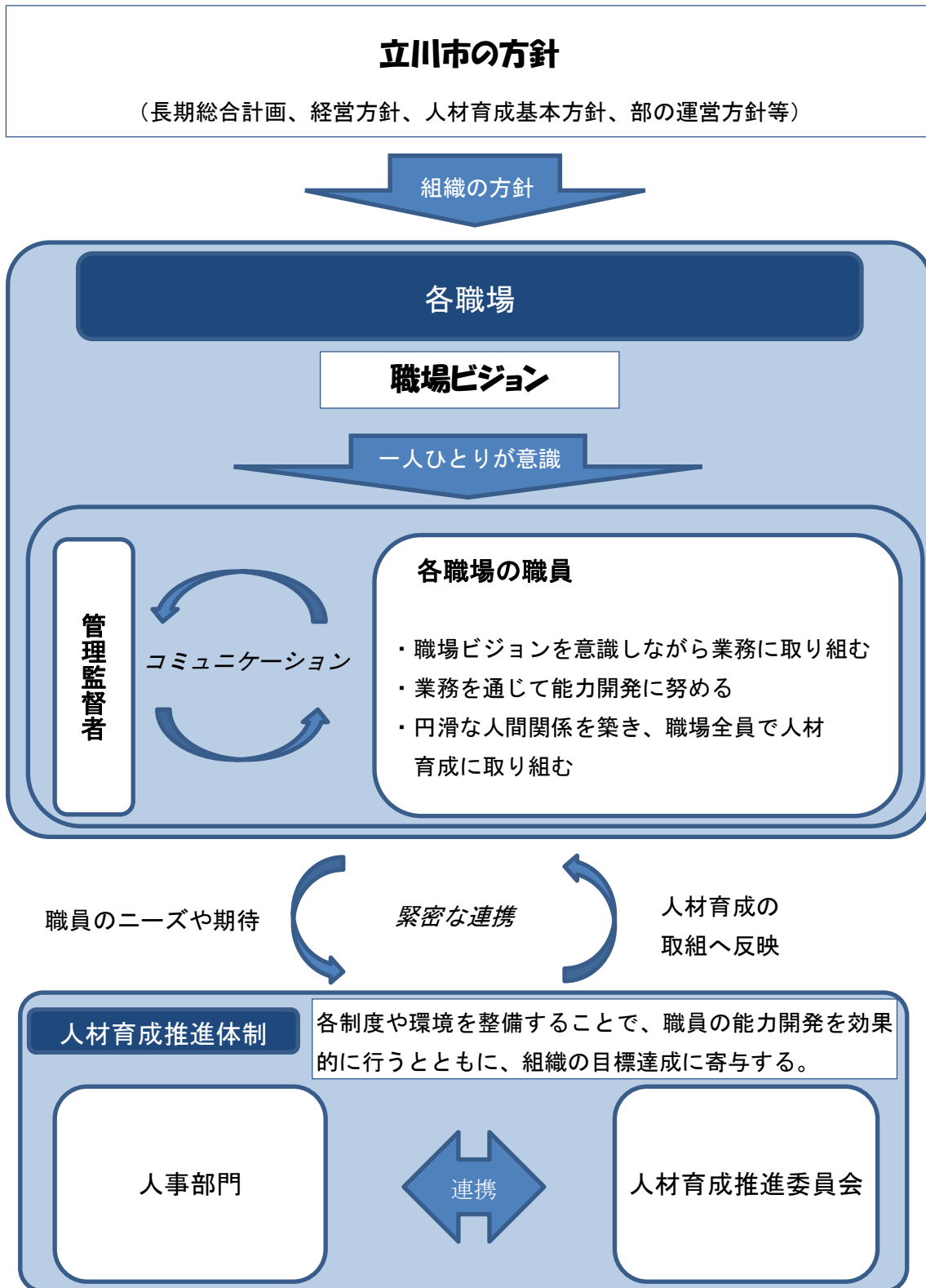
（２）管理監督者の役割

人材育成は、管理監督者の重要な職務と認識し、職場研修（OJT）、職場外研修、自学を通して職員の意識や能力の向上を図り、職場全体で計画的に育成することが求められます。また、職場の羅針盤である職場ビジョンを職場全体の共通目標として浸透させることも重要です。

（３）人事部門の役割

職員一人ひとりが、日々の業務や研修等の人事諸施策を通じて主体的に意識改革・能力向上に取り組むことを支援することに加え、職員が組織目標に向けて自律・主体的に動き、職員一人ひとりの成長が組織の力につながるよう「組織育成」に取り組めます。

【職員と組織の役割のイメージ】



立川市職員人材育成基本方針

平成27（2015）年

発行 立川市行政管理部人事課
〒190-8666 立川市泉町 1156-9
T E L 042-523-2111
F A X 042-528-4333
E - mail jinji@city.tachikawa.lg.jp
