

三鷹市人財育成基本方針

令和3年3月改定

三鷹市人財育成基本方針の改定にあたって

三鷹市では、平成 15 (2003) 年に総合的な人財戦略である「三鷹市人財育成基本方針」を策定し、市民満足度の向上を目指して積極的に活躍する経営感覚と協働感覚をもった人財の育成と人事考課やキャリア形成の向上に取り組んできました。そして、東日本大震災の発生や国内外の社会経済状況の変動などに伴う課題の変化も踏まえ、平成 25 (2013) 年には、人財育成基本方針を改定し、職層毎の求められる役割と能力を具体的に示しつつ、「人財育成環境の構築」、「目標設定による育成」、「専門性の向上」を 3 つの柱として体系的に人財育成を推進する制度を位置付け、総合的な人財育成に取り組んできました。

現在、前回の改定から 7 年が経過し、社会経済状況や市を取り巻く環境が大きく変わる中で、「第 4 次三鷹市基本計画」の 2 回の改定により市の優先課題や施策の方向性等を見直すとともに、能力及び実績主義の人事管理の徹底、時間外勤務の上限規制をはじめとした働き方改革の推進、会計年度任用職員制度の導入など、地方公務員に関連した制度改正等も行われ、職員を取り巻く状況も変化しています。さらには、生産年齢人口の減少が全国的にも進んでいる状況下において、人財の確保・育成、業務の効率化の推進、性別・障がい、年齢に関わりなく活躍できる環境の整備が急務となっています。

こうした状況下にあっても、職員には、新しい施策を先取りして実行していく改革の伝統・風土（改革の DNA）を継承・発展させながら、引き続き市民ニーズを的確に捉え、高い専門性を身につけ、様々な能力を発揮し、使命感を持った職務遂行により対応し、持続可能な自治体経営を行っていくことが求められています。

そこで、このたび人財育成基本方針を改定するものとし、新たな課題や時代のニーズに沿った人財育成の取組をさらに効果的に進めていくこととしました。職員一人ひとりが、この方針に基づく取組を通して能力をさらに発揮し、組織全体で目標・課題を共有していくことを目指します。そして、三鷹市職員として、市民に信頼され、現在市政が直面している解決すべき課題を的確に認識し、未来を切り拓く責任ある役割を果たしていきましょう。

令和 3 (2021) 年 3 月

三鷹市長 河村 孝

目 次

第1章 人財育成基本方針（改定）の基本的な考え方.....	1
1 人財育成基本方針の意義等	1
(1) 人財育成基本方針の意義と目指すもの.....	1
(2) 「人財」の意味.....	2
2 三鷹市の現状及び取組.....	2
(1) 三鷹市を取り巻く現状	2
(2) 第4次三鷹市基本計画（第2次改定）	2
(3) 行財政改革（「三鷹市都市経営アクションプラン2022」）の取組.....	3
(4) 参加と協働の推進	3
3 職員を取り巻く状況について	4
(1) 地方公務員制度の改正と市の取組.....	4
(2) 三鷹市職員の意識	5
4 今後の人財育成における基本的な考え方	8
第2章 三鷹市職員に求められる姿勢	9
1 5つの気概	9
(1) 仕事への気概	10
(2) 改革・改善への気概.....	10
(3) 協働のまちづくりへの気概	10
(4) 能力向上への気概	10
(5) 危機管理への気概	11
2 求められる資質・能力.....	11
3 職層に応じた役割と能力	13
(1) 部長職・課長職.....	13
(2) 課長補佐職・係長職.....	14
(3) 主任・主事.....	15
(4) 会計年度任用職員	16
第3章 人財育成に向けた総合的な取組.....	17
1 多様な人財の確保.....	18
2 意欲を高める人事制度の構築・運用	19
3 意識を高め、能力を引き出す職員研修の充実	22
4 人財を育て、職員が活躍できる職場環境づくり.....	24
（参考資料）人財育成基本方針におけるキャリア・パスのイメージ.....	26

第1章 人財育成基本方針（改定）の基本的な考え方

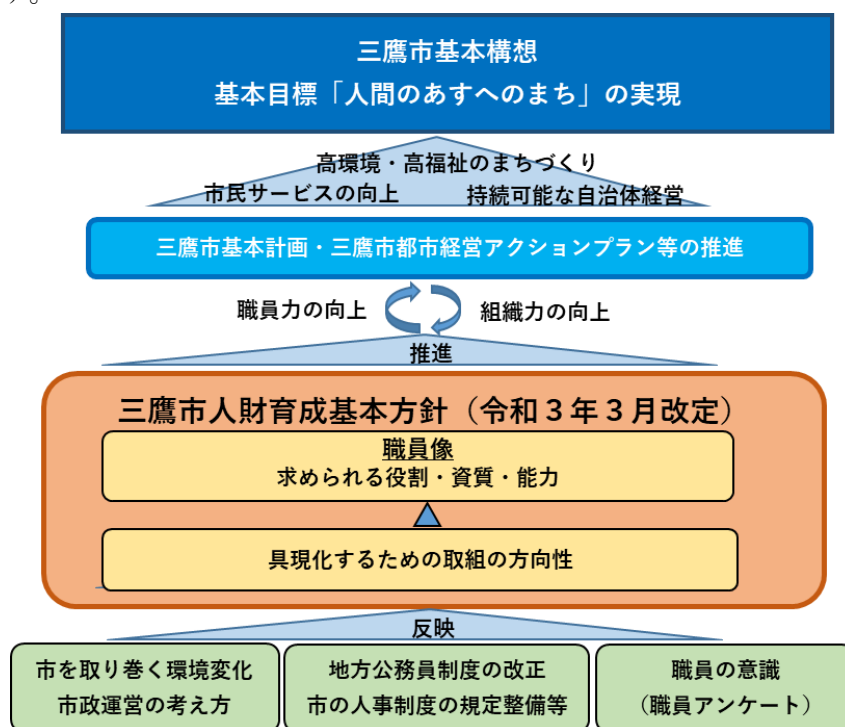
1 人財育成基本方針の意義等

(1) 人財育成基本方針の意義と目指すもの

三鷹市が、社会経済状況が変化する中でも様々な課題に対して柔軟に対応し、市民の信頼に応えながら、持続可能な自治体経営を進めていくためには、それを推進していく組織力の強化が必要であり、そのためには職員の資質・能力を一層向上させ、それらを最大限に引き出すことが求められます。

「三鷹市人財育成基本方針」は、市を取り巻く現況や市政運営の考え方、国の地方公務員制度の改正やそれに対応した市の人事制度、方針及び計画、さらに職員アンケートによる職員の意識なども踏まえた上で、職員に求められる資質・能力・役割や職員が活躍できる職場環境を示すとともに、これらの目標を具現化するための取組の方向性を示すものです。

今後、この方針に基づき取組を推進することにより、「職員力」と「組織力」の向上を図りながら、市民サービスの維持・向上と持続可能な自治体経営に向けた責任ある役割を果たし、「三鷹市基本構想」で定める「人間のあすへのまち」の実現に向けて取り組んでいきます。さらには、職員が職業生活を通じて健康を保ちながらやりがいを持って業務に取り組む中で、豊かな人生観・キャリア観を醸成し、職員の人間的な成長を図り、在職中はもとより退職後においても豊かな人生を送れることを目指します。



(2) 「人財」の意味

三鷹市では、平成15年の「三鷹市人財育成基本方針」の策定時より、「人材」という言葉を「人財」と表記することとしています。これは、市役所で働く職員には、市民の皆様から、市民の皆様のために働く「宝」であり、市民の皆様と協働して地方自治を実現するうえで「財産」となる「人財」と思っただけのような職員を目指してほしいという期待と願いを込めて使用してきています。改定後の方針においても、同様の趣旨で使用していきます。

2 三鷹市の現状及び取組

(1) 三鷹市を取り巻く現状

三鷹市は、道路、下水道、学校の整備など、急激な人口増加と都市化に対応すべく社会資本整備を積極的に進めてきました。そして、現在、これらの高度経済成長期に整備した都市基盤・都市施設の多くが更新時期を迎え、ハード・ソフト両面において、まちの価値を高め、命と暮らしを守るまちづくりを推し進めている段階にあります。

また、近年、核家族化・単身世帯化が進み、地域のつながりが希薄になるとともに、住民協議会や町会等でも活動の担い手の高齢化などにより、担い手不足が顕在化していることが課題となっており、地域ケアネットワークやスクール・コミュニティ等の推進を通して、多様な主体が協働・連携し、多世代交流や地域のつながり、支え合いの深化や地域の活性化、地域の課題解決に繋げていくことも必要とされています。

さらに、現在では新型コロナウイルス感染症の感染拡大への備えを強化するとともに、地震、集中豪雨など頻発・激甚化する大規模災害などのリスクにも的確に対応しながら、新型コロナウイルス感染症の影響により深刻なダメージを受けた暮らしや地域経済を下支えする取組を展開していくことが求められています。

一方、本市の将来人口推計については、生産年齢人口は令和5（2023）年をピークに減少に転じるとともに、高齢人口は一貫して増加していくことが見込まれており、市税や社会保障費など財政面における影響も懸念されています。

このような状況下において、職員にはコスト意識をより一層徹底するとともに、大胆な事業の見直し等にも取り組んでいくことが求められています。

(2) 第4次三鷹市基本計画（第2次改定）

市の最上位計画である「三鷹市基本構想」は、「人間のあすへのまち」を基本目標に掲げ、この目標を「高環境・高福祉のまちづくり」によって実現するとしています。そして、これを受けた計画的な市政運営の指針として、平成23年度から令和4年度までの12年間を目標年次とする「第4次三鷹市基本計画」を定めています。この基本計画は、社会情勢や国の制度変更などを反映させるため、令和2年3月に

第2次改定を行いました。

改定した基本計画では、市民の暮らしを守り、三鷹の魅力を高める『質の高い防災・減災まちづくり』を「優先課題（施策推進の理念）」に掲げています。そしてこれまでの基本計画で最重点プロジェクトとしていた「都市再生」と「コミュニティ創生」を、引き続き市政の根幹を成す重要なものとして「施策の柱」に改めて事業展開を図るとともに、国際目標である持続可能な開発目標SDGsの理念を理解し、未来に向かって市民と創りあげていくまちづくりを進めることとしています。職員には、これらの優先課題等の視点を持って主要施策を推進してだけでなく、令和5年度には基本構想の改定及び第5次基本計画の策定が予定されていることから、将来を見据えながら課題の整理や課題解決に向けた取組等について検討していくことが求められています。

(3) 行財政改革（「三鷹市都市経営アクションプラン2022」）の取組

三鷹市では、平成元年に「三鷹市行財政改革の方策」を、平成12年には「三鷹市行財政システム改革大綱」と「三鷹市行財政システム改革実施方策」を、平成17年以降は、「三鷹市行財政改革アクションプラン」を策定し、数量的な行政のスリム化や行政サービスの質の向上を図るための業務、事業における日常的な見直し及び改善について、組織一丸となって継続的に取り組んできました。そして、令和2年3月には、これまでの「新・三鷹市行財政改革アクションプラン2022」を改定し、「三鷹市都市経営アクションプラン2022」を策定しました。

このプランでは、これまでの考え方を継承しながらも、まち全体の活性化を通して魅力や価値を高めながら恒常的な税収増を図るなど、「都市経営」視点に立った行財政改革を推進することとし、「資産等の有効活用」「AI、RPA等の先進的技術」「データ利活用」「人財の活躍と創造性の向上」「地域課題に対する市役所の役割転換」といった5つを新たな視点として、行財政改革の取組を一層推進していくこととしています。

(4) 参加と協働の推進

三鷹市では、昭和50年代の「コミュニティ・カルテ」、60年代の「まちづくりプラン」や「まちづくり懇談会」、平成に入ってから公園や学校建替えでのワークショップ、白紙からの市民参加による基本計画の素案づくりなど、早くから市独自の工夫を加えた様々な手法により参加と協働の取組を展開してきました。

また、平成17年に策定した「三鷹市自治基本条例」においても、その前文では、「三鷹市政は、参加と協働を基本とし、市民のために行われるものでなければならぬ。」と、参加と協働を市政の考え方の基本として明確に定め、自治基本条例の施行も踏まえ、パブリックコメント制度や三鷹市市民会議、審議会等の会議の公開に関する

る条例の制定等も行ってきました。

今後は、三鷹の価値を高める新たな協働のステージへ向けた取組として、市民参加を市が主体となったイベントとするのではなく、市民との連携によってルーティーン化していく仕組みを創り上げていくという発想のもと、若手中心の職員が市民としての視点を持つ市民ボランティアと協働し、地域で、市民の声・地域の声・団体の声などを聴き、課題発見と解決におけるプロセスを共有する取組を進めていくこととしています。

3 職員を取り巻く状況について

(1) 地方公務員制度の改正と市の取組

前回の人財育成基本方針の改定以降、下記の表のとおり地方公務員に関する制度について様々な改正等が行われ、職員を取り巻く状況は大きく変化しています。本市においても、これらの法改正に対応して人事制度の整備や方針・計画等の策定を行い、各種取組を推進しています。

法律	主な内容	三鷹市
「地方公務員法等の一部を改正する法律」 (平成28年4月施行)	・ 人事評価制度の導入など能力及び実績に基づく人事管理の徹底	平成29年4月より人事考課 ⇒ 結果を昇給へ反映、6月より勤勉手当の支給率へ反映
「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」 (平成28年4月施行)	・ 女性活躍推進に向けた取組の推進	平成28年3月に「女性活躍推進法に基づく三鷹市特定事業主行動計画（前期計画）」の策定（※）
「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」 (平成31年4月より順次施行)	・ 長時間労働の是正 ・ 多様で柔軟な働き方の実現	平成31年4月に時間外勤務の上限規制等の導入
「地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律」 (令和2年4月施行)	・ 会計年度任用職員制度の創設	令和2年4月に会計年度任用職員制度の導入
「障害者の雇用の促進等に関する法律の一部を改正する法律」 (令和2年4月施行)	・ 障がい者の活躍の場の拡大に関する措置	令和2年8月に「三鷹市障がい者活躍推進計画」の策定
「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」 (令和2年6月施行)	・ 職場におけるパワーハラスメント防止に関する雇用管理上の措置	令和2年12月に「三鷹市職員の職場におけるハラスメントの防止等に関する規則」の制定

（※）「女性活躍推進法に基づく三鷹市特定事業主行動計画」については、前期計画終了後の令和2年3月に、「次世代育成支援対策推進法に基づく三鷹市特定事業主行動計画」及び「三鷹市職員の働き方改革推進基本方針（平成30年6月策定）」を統合し、「次世代育成支援対策推進法及び女性活躍推進法に基づく三鷹市特定事業主行動計画（後期計画）」を策定しています。

そして、現在、高齢層職員の能力及び経験を本格的に活用するため、公務員の定年を段階的に 65 歳に引き上げるための法改正についても国会で審議がされています。今後はこれらの法改正や計画等の趣旨を踏まえ、多様な人財の活躍推進や働きやすい職場環境づくりなど、人財育成に向けた様々な取組を進めていくことが求められています。

(2) 三鷹市職員の意識

人財育成についての職員の意識や職場の状況を把握するため、令和 2 年 9 月に人財育成に関する職員アンケートを実施しました。本アンケートと、平成 24 年 9 月に実施したアンケート結果を合わせて、三鷹市職員の意識について分析を行いました。

ア 仕事のやりがい・成長

現在の仕事にやりがいを感じているか、感じている（いない）場合の理由、自身が最も成長できたと実感できたのはどのようなときかを質問しました。

現在の仕事にやりがいを感じているかという質問については、約 77%の職員が「とても感じている」、「まあまあ感じている」と回答しています。やりがいを感じている理由、感じていない理由いずれも、「適性や経験を活かせる仕事であるから（ないから）」が最も多く回答されました。このことから、職員一人ひとりがキャリア・ビジョンについて考え、自身の適性や経験をしっかりと認識することや振り返りを行う機会を設けること、さらにその適性を伸ばしていくための人事制度、研修体系の構築が必要と考えられます。

また、今まで最も成長できたと実感できたのは、「責任のある仕事を任されて達成できたとき」が最も多くなっており、職責に応じた適切な業務分担を実施し、組織的に人財育成を行う OJT の重要性が高いことが分かります。

イ 求められる姿勢、身に付けたい能力

これからの三鷹市職員に求められる気概と今後身に付けたい能力について質問しました。回答が最も多かった気概は、「改革・改善への気概」であり、また、身に付けたい能力は、「課題発見・解決力」でした。職員に、三鷹市の行政課題の発見・解決に積極的に取り組んでいく意識があることが分かります。今後、行政課題の高度化、複雑化に対応していくために、三鷹市の「改革の DNA」を継承し、職員の専門性の向上や、業務の見直し・改善、新たな技術の活用等に意欲をもって取り組むことが求められています。

ウ 昇任

職員の昇任についての意識調査は、令和元年度に策定した「次世代育成支援対策推進法及び女性活躍推進法に基づく三鷹市特定事業主行動計画（後期計画）」のアンケートで行いました。

現在係長職である職員に将来、どの職まで昇任したいかを質問したところ、男

性、女性いずれも過半数の職員が昇任したくない(係長職まで)と回答しました。

女性職員については、課長職まで昇任したいと回答した職員は7.9%であり、部長職までは0.0%でした。一方、男性職員については、課長職までが21.6%、部長職までが11.8%でした。

現在主任及び主事の職員については、女性職員の42.7%が主任までの昇任を望んでおり、部長職、課長職まで昇任したいと回答した職員はそれぞれ3.4%でした。男性職員については、部長職までの昇任を望んでいる職員が12.9%、課長職までが19.7%でした。

昇任についての考えは、係長職・主任職・主事、いずれも「生活との調和が取れる範囲で昇任したい」の回答が最も多くありました。

また、人財育成に関するアンケートでは、三鷹市特定事業主行動計画で目標に掲げている市職員の管理職に占める女性職員の割合を増加させるために必要な取組について質問しました。時間外勤務の縮減など、職場全体の働き方改革の推進、育児・介護時における支援体制の充実などが多く回答されました。

昇任しても育児・介護等と両立できる職場環境の構築、柔軟な働き方の実現や、女性管理職の割合を増やすために、幅広い職務経験が積めるよう積極的な登用を行い、昇任に対する不安を解消し意欲を高めていくことが必要となります。

エ 職場環境

人財育成が推進される職場環境について質問しました。

係長職以上の職員が「職場環境づくりについて意識していること」と、主任職以下の職員が「現在の職場にあてはまること」としたものの差が一番大きかったのは、「マニュアルなどが整備され、知識・技術などが蓄積・継承される環境づくり」で、次いで、「職層や経験に応じた適切な事務分担がされる環境づくり」でした。

前回調査と比較すると、係長職以上の職員について、「家庭と仕事の両立をしやすい(ライフ・ワーク・バランスがとれる)環境づくり」への意識が高まっています。一方で、「上司や先輩職員が業務を通じて後輩職員に適切な指導が行われる環境づくり」を意識している割合は減少していました。

主任職以下の職員に関しては、「上司や先輩職員が業務を通じて後輩職員に適切な指導が行われている環境」、「職層や経験に応じた適切な事務分担がされている環境」にあてはまると答えた職員の割合が減少しています。

このことから、知識の継承・引継ぎの重要性を職場内で共有し、人財育成を視野に入れた意識的な業務分担が不足していると感じられる職場があることが分かります。マニュアルの整備や職場内研修等、職場内の知識・技能の共有のための仕組みづくりや、職員に自律的に業務に取り組んでもらえるよう職責に応じた業務分担により組織的に人財育成を行える職場環境の整備を進めていくことが重要

です。

オ 人財育成の取組と方向性

人財育成の取組や方向性について、今後、積極的に取り組んでいくことや充実していくことの必要性について質問しました。

職員が必要性を高く感じている取組として、「専門知識等を有する職員の組織的な育成と配置」、「高齢・障がい・病気等に伴う体力低下や心身の状況に応じた多様な働き方に向けた制度充実」、「新規事業・重要プロジェクトにおける意欲ある職員の公募・登用」が挙げられました。

職員の専門性を向上させるための人事・研修制度の構築や、高年齢層職員の仕事への意識を高める研修の実施、意欲のある職員が積極的に自身の能力を発揮できる機会を増やしていく取組等が求められています。

カ キャリア形成

三鷹市職員として今後、どのようなキャリアを積んでいきたいかについて質問しました。「特定の分野で、専門性を磨き、その業務のスペシャリストになりたい」で 37.2%、「幅広い分野で様々な課題に取り組んでいきたい」は 21.3%の回答がありました。

また、「仕事の内容よりも働きやすさを求めたい」(28.0%)の回答も一定数ありました。

一般事務職に限定しても、「特定の分野で専門性を磨き、その業務のスペシャリストになりたい」は 29.3%、「幅広い分野で様々な課題に取り組んでいきたい」は 21.7%の回答がありました。

このことから、希望する職員の専門性を向上して、スペシャリストとして活躍できるキャリア形成を支援する体制、職員の働き方改革やライフ・ワーク・バランスの一層の推進が求められていることが分かりました。

キ 職員研修

職員の能力向上のため行っている研修に対する職員の意識について質問しました。研修の受講に関しては、意欲はあるが、業務が忙しく受講するのが負担であるという回答が多く挙がりました。

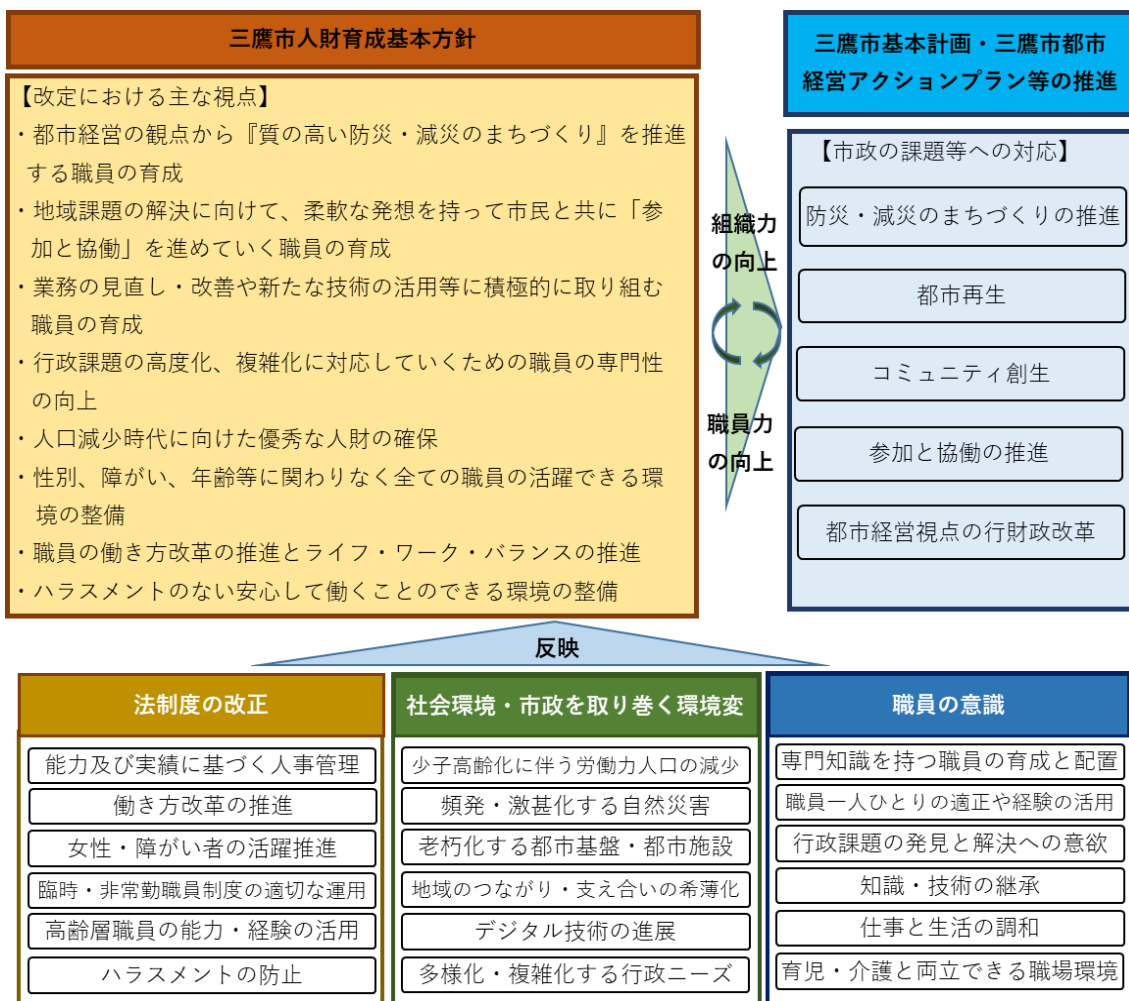
今後充実させていく必要がある、または過去に受講して自身の能力向上に役立ったと考える研修分野は、専門知識等を学ぶ研修、実務研修（文書実務、財務手続等）、OJT研修の順に多く回答がありました。一方で、能力開発研修（チャレンジ選択研修等）や自己啓発の支援（資格取得助成、通信教育講座）等の研修分野にも幅広く回答もありました。

専門知識を学ぶ研修等を充実するとともに、幅広い研修体系の整備や研修計画の継続的な見直しが必要とされています。

4 今後の人財育成における基本的な考え方

三鷹市では、平成 15（2003）年に総合的な人財戦略である「三鷹市人財育成基本方針」を策定し、市民満足度の向上を目指して積極的に活躍する、経営感覚と協働感覚をもった人財の育成と人事考課やキャリア形成の向上に取り組んできました。そして、平成 25（2013）年には、東日本大震災の発生や国内外の社会経済状況の変動などに伴う課題の変化も踏まえ、人財育成基本方針を改定し、職層毎の求められる役割と能力を具体的に示しつつ、「人財育成環境の構築」、「目標設定による育成」、「専門性の向上」を3つの柱として体系的に人財育成を推進する制度を位置付け、総合的な人財育成に取り組んできました。

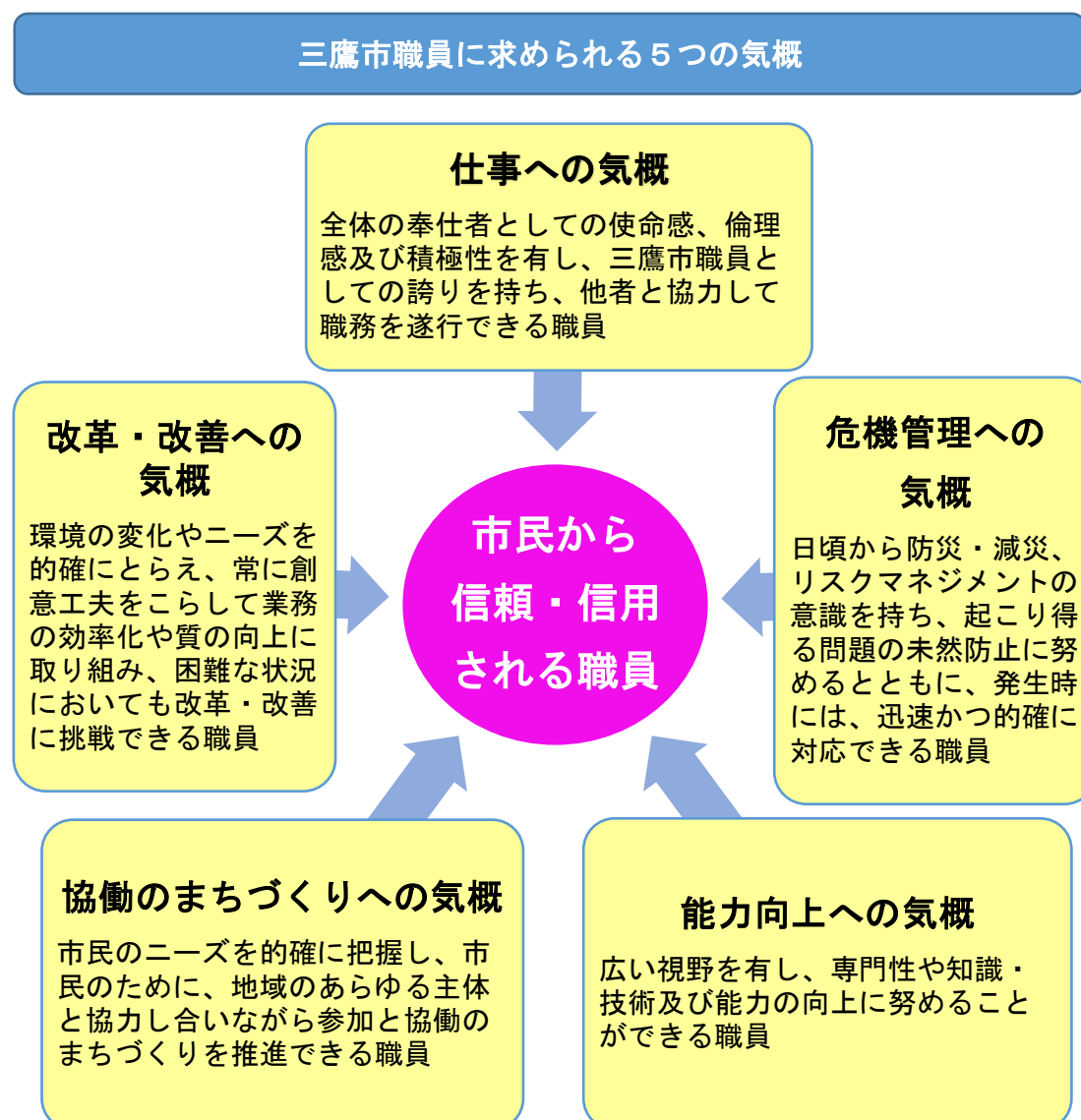
今後は、引き続き人財育成を推進する制度に対する職員の信頼と納得性を高めることで職員の意欲・能力の向上と組織の活性化を目指し、本章で示してきたような社会環境の変化や職員の意識等を踏まえ、優秀な人財の確保や育成、専門性の向上、性別、障がい、年齢に関わりなく活躍できる環境整備等に取り組んでいく必要があります。



第2章 三鷹市職員に求められる姿勢

1 5つの気概

基本構想で掲げる「高環境・高福祉のまちづくり」をすすめる、市民生活が充実し市民に選ばれる自治体を目指すとともに、財政の健全化を図りつつ、持続可能な自治体経営を創造するため、三鷹市職員には、次の5つの気概を有し、市民から信頼・信用される職員であることが求められます。



(1) 仕事への気概

三鷹市自治基本条例の前文には、「市民にとって最も身近な政府である三鷹市は、市民の期待に応え、市民のためのまちづくりを進める」と定めています。職員は、その職責が市民の信託に由来し、全体の奉仕者であることを自覚し、市民の信頼を裏切らない責任感と倫理観を持って積極的に職務を遂行していかなければなりません。

また、厳しい状況下におかれても、逆風に立ち向かい、ピンチをチャンスに変えていく粘り強い行動力を持つことが求められます。

市民のために、自治体経営を進めていくためには、三鷹市職員としての誇りと自覚を持ち、職員同士互いに協力し合い、組織力の向上につなげていける職員が求められます。

(2) 改革・改善への気概

社会経済状況が目まぐるしく変化していく中、限られた財源・人員で、多岐にわたる行政サービスを提供し、市民満足度の向上を図るためには、社会環境の変化や多様化する市民ニーズを的確にとらえるとともに、コスト削減の徹底や施策の重点化による行政のスリム化・効率化、歳入確保、デジタル技術やデータの利活用など、常に創意工夫をこらして事務事業を見直し、実施する必要があります。

前例にとらわれることなく、積極的に改革・改善に取り組み、挑戦する職員が求められます。

(3) 協働のまちづくりへの気概

市全体に共通する課題や地域特有の課題を共有し、「参加と協働」の取組を新たなステージへと進めるために、職員は、多様な価値観や背景を持つ市民の声、地域の声に耳を傾け、ニーズを的確に把握し、対応しなければなりません。

さらに、限られた経営資源で行政課題の解決を図るため、地域のあらゆる主体と連携し、市民、事業者、大学等の研究機関や外郭団体と市がそれぞれの役割を担い、協働した自治体経営を目指す必要があります。

市民の立場に立って、謙虚に学びながら、職員としての役割を果たし、市民から協働のパートナーとして信頼され、市民とともに「参加と協働」の取組を進めていける職員が求められます。

(4) 能力向上への気概

市民ニーズの多様化や行政課題の高度化・複雑化に対応し、効率的・効果的な事業・施策を実施するためには、職員一人ひとりが、自身の担当する業務の市政全体からみた重要性・優先度を考え、他部署への影響等も考えられる広い視野と経営感覚を持つことが重要です。

また、発見し認識した課題を効果的に解決するためには、高い専門知識・技術等の裏付けが必要となります。

改革・改善、協働のまちづくりの推進を目指して、課題発見・解決に果敢に取り組むために、目標を定め、実現に向けて、積極的に自己の能力や専門性を向上することができる職員が求められます。

(5) 危機管理への気概

基本計画で優先課題として掲げている市民の暮らしを守り、三鷹の魅力を高める『質の高い防災・減災まちづくり』を推進していくために、近年被害が甚大化している大雨、台風等の風水害や地震等の自然災害への対応や感染症対策はもちろんのこと、日常業務においても、システム障害の発生など様々な事態への緊急対応が求められます。日常業務に潜む「危機」に気づく「危機感受力」を高め、事態に応じた危機対応のマニュアル化や、事務処理におけるリスク評価や管理といったリスクマネジメントが必要です。

日頃から防災・減災、リスクマネジメントの意識を持ち、起こり得る問題の未然防止に努めるとともに、発生時には、迅速かつ的確に対応できる職員が求められます。

2 求められる資質・能力

前述のとおり、三鷹市職員には「5つの気概」が求められていますが、業務遂行に当たって、次に掲げる資質・能力を身に付けることが必要です。

それぞれの資質・能力について、職員一人ひとりが自身の強み・弱みを客観的に把握し、自律的に成長させていくことで、「職員力」の向上につなげていくことができます。

また、業務内容や職場の状況等その内容と重みは様々であり、組織として職員個人の資質・能力を把握し、個人に合った事務分担や指導・助言等を行うことで、より効果的な人材育成を図ることができます。

資質・能力	説明
課題発見・解決力	<ul style="list-style-type: none"> ○現状や前例にとらわれることなく、課題を正確に発見・分析し、組織目標にあった解決方法を積極的に提案し、解決を図る。 ○自治体を取り巻く社会環境をとらえ、環境の変化に応じた課題発見・解決を図る。 ○市民の立場に立ち、公正・公平な課題発見・解決を図る。 ○課題発見・解決に必要な知識・技術を積極的に習得し、活用する。

職務遂行力	<ul style="list-style-type: none"> ○全体の奉仕者であることを自覚し、法令等及び上司の指示に従い、誠実かつ公正に職務を遂行する。 ○常に事業の質に対する意識を持ち、コスト意識を持って、効率的な事務事業の実施に努めるとともに説明責任を果たす。 ○批評家・評論家ではなく、当事者意識と責任感を持って職務を遂行する。 ○担当業務に必要な知識・技術を身に付け、事業を自己点検し、効率的、正確かつ迅速に職務を行う。 ○自律性を持って、計画的に業務の進行管理を行う。
政策形成力	<ul style="list-style-type: none"> ○専門的な知識を活用し、法令等を理解及び遵守し、政策法務の視点を持って、状況と課題に応じた政策を形成する。 ○広い視野とバランスのとれた組織経営感覚を持ちながら、創意工夫して、政策を企画立案・実施する。
コミュニケーション力	<ul style="list-style-type: none"> ○適切で円滑なコミュニケーションにより、他者との連携・協力関係を構築する。 ○他者の立場や主張を的確にとらえ、分かりやすい説明や交渉、調整を行う。 ○報告・連絡・相談を適切に行う。 ○状況や立場に応じた適切な態度、対応をとる。
組織マネジメント力	<ul style="list-style-type: none"> ○効率的かつ機能的な職場環境づくりを行う。 ○所管業務全体の進行管理を行う。 ○職員の能力・適性を把握し、適切な業務分担を行う。 ○行政分野全般に関する情報収集を行い、効果的に活用する。 ○服務規律や職場のルールを遵守する。
人財活用・育成力	<ul style="list-style-type: none"> ○部下や後輩職員の能力・適性を把握・尊重し、指導育成を行う。 ○人財育成を推進できる環境づくりや職務の進行管理を行う。 ○関係団体等と連携し、地域人財の発掘や育成を推進する。
危機管理・対応力	<ul style="list-style-type: none"> ○日常業務に潜むリスクや変化に敏感に気づき、事態を予測し、問題の未然防止等危機発生時に備える。 ○突発的な事態や困難な局面で、冷静、迅速かつ的確に対応する。

3 職層に応じた役割と能力

職層に応じた標準的な役割とその役割を果たすための能力の内容を示します。

日々の業務では、常勤職員・再任用職員・会計年度任用職員など様々な立場の職員が協力・連携していくことが求められます。組織を活性化し、より効率的な組織運営を推進するためには、各職員は、それぞれの職層に応じた求められる役割をしっかりと理解し、責任を持って果たさなければなりません。さらに、経験年数に応じた役割にも目を向けることが大切です。特に、経験年数が高い職員（再任用職員を含む。）については、職層に応じた役割に加え、これまで培ってきた知識・技術をこれからの三鷹市政を担う職員に継承する役割を担っていることを自覚し、後輩職員に的確な指導・助言を行うことが求められます。そして、職層や経験に応じた役割を果たすために、それぞれに求められる能力を向上させていくことが重要です。

このことは、昇任・昇格を目指す職員が、目指す職層の役割と能力を意識しながら職務を遂行することで、必要な能力を身に付けることができるなど、職員の中長期的なキャリア・ビジョンの形成にも繋がります。

(1) 部長職・課長職

部長職・課長職の職員には、市の経営方針に沿った部（課）の運営方針・組織目標を定め、組織の責任者としてリーダーシップを十分に発揮して、組織マネジメントを適切に行うことが求められます。そして、これまでに培ってきた知識・経験に基づいた専門性を活かし、広い視野をもって現状を的確に捉えるとともに、三鷹市の将来を見据えたビジョンを構築し、政策立案することが求められます。

ア 部長職

- ・部の最高責任者として、市の経営方針に基づいた部の運営方針・目標を策定し、その進捗管理を行い目標を達成すること。
- ・全体的、中長期的な視点に立ち、部の重要課題を設定し、政策を立案すること。そして、関係機関・部署との調整・折衝等を行い、その推進を図ること。
- ・危機管理の意識を常に持ち、事業継続の体制整備を適切に行うこと。

イ 課長職

- ・部の運営方針に基づいた組織目標を策定し、その進捗管理を行い、目標を達成するために円滑な事業運営をすること。
- ・課の実務における責任者として、所属職員の事務を掌理するとともに、適切な進行管理が図られているか常に留意すること。
- ・職員一人ひとりの働きやすい職場環境を構築すること。
- ・職員を的確に指導し、職員の能力・適性を的確に評価・把握するとともに、職員一人ひとりに応じた育成を組織的に推進すること。

《能力》

項目	内容
課題発見・解決力 職務遂行力 政策形成力	○組織目標を定め、管理職として、幅広い視野で、的確で迅速な判断や指示を行う。 ○関係部署や機関との調整を図り、経営感覚を持ってバランスのとれた政策を実現する。
コミュニケーション力 組織マネジメント力	○所属職員が働きやすく、協力し合える職場環境を構築する。 ○分掌事務を掌理し、適切な業務分担や業務の進行管理を行う。 ○職員が積極的に能力向上・自己研鑽できる環境を構築する。
人財活用・育成力	○所属職員を指揮監督し、部下の能力・適性を的確に把握し、職員一人ひとりに応じた人財育成の方向性を示す。
危機管理・対応力	○日常的に危機管理を行い、リスクに対する敏感な意識を高め、危険回避の方策を立てる。 ○危機発生時に、リーダーシップを発揮し、冷静、的確、迅速な判断や指示を行う。

(2) 課長補佐職・係長職

課長補佐職・係長職に求められるのは、課内業務の円滑な運営に積極的に関与し、監督職として、組織目標の実現のため、係員をまとめ、各係のマネジメントを適切に行うことです。マネジメントを行うために、分掌事務を掌理するとともに、職員的能力・適性を把握した上で、業務分担と進行管理を行うことが必要となります。特に、課長補佐職は管理職であり、その自覚を持ち、業務に当たることが求められます。

ア 課長補佐職

- ・課長を補佐するとともに、必要に応じ、課長の職務を代行すること。
- ・統括的な立場として、各係を指導し課内業務の進行管理を適切に行うこと。また、課内各係及び他部署等との調整・折衝を行うこと。
- ・部下や後輩職員を指導・育成するとともに、適切に評価すること。

イ 係長職

- ・実務におけるリーダーとして係内業務を掌理し、適切に進行管理が図られているか常に留意すること。
- ・課題発見・解決に率先して取り組み、積極的に能力を向上させる姿勢を部下や後輩職員に示すこと。また、的確に指導・助言を行い、部下や後輩職員の育成を図

ること。

- ・係員に一番近い監督職として、組織内のコミュニケーションを促進させ、職員一人ひとりの働きやすい職場環境を構築すること。

《能力》

項目	内容
課題発見・解決力 職務遂行力 政策形成力	○課長を補佐し、組織目標の実現に向け、変化やニーズにあった課題解決の方策を立て、実現に向けて取り組む。 ○知識と経験に基づき、状況に応じた適切なタイミングで判断し、実行する。
コミュニケーション力 組織マネジメント力	○状況を的確に把握し、状況に応じたコミュニケーションにより、他者との協力関係を築く。 ○担当業務のみならず、課や係の業務の進行管理を行う。
人財活用・育成力	○部下等の能力・適性を的確に把握し、業務を割り振る。 ○部下等の能力に応じた適切な指導を行う。
危機管理・対応力	○危機発生時の事態を予測し、未然防止や対応の措置を講じておく。 ○危機発生時に、係員をまとめ、的確に対応する。

(3) 主任・主事

主任・主事は、上司の指示に従うとともに他者と協力しながら、自ら考え、自律的に行動することが必要です。そして、業務に必要な知識・技術・能力を積極的に身に付け、担当業務に精通するとともに、広い視野を身に付けるため自律的に自己の能力向上に努めることが求められます。

ア 主任

- ・係の円滑な運営のため、係の要としての自覚を持ち、係長を補佐すること。
- ・実務における中心的な担い手・推進者として、業務の進行管理を図り、正確かつ迅速な事務執行を行うこと。
- ・担当業務に対しての問題意識を常に持ち、課題発見に努めるとともに、創意工夫を図りながらその解決にあたること。

イ 主事

- ・自律的かつ主体的に業務に当たること。
- ・実務担当者として、正確かつ迅速な事務執行を行うこと。
- ・担当業務における専門知識・経験に加えて、公務員が備えるべき基本的知識や心構え、また、庁内共通の諸事務の手法等、三鷹市職員としての資質・能力を身に

付けること。

《能力》

項目	内容
課題発見・解決力 職務遂行力 政策形成力	○組織目標の実現に向けて、課題意識を持ち、積極的に課題解決に取り組む。 ○積極的に知識・技術を習得し、能力の向上に努める。 ○担当業務を正確かつ迅速に行う。 ○常に担当業務の質を向上させ、効率的に事務事業を実施する。 ○計画的に担当業務の進行管理を行う。
コミュニケーション力	○上司や同僚に報告・連絡・相談を適切に行い、他の職員と協力して業務を行う。
危機管理・対応力	○日常業務の中に潜んでいるリスクに気づく意識を持つ。 ○危機発生時に、定められている役割を果たすとともに、担当業務の継続、速やかな復旧を行う。

(4) 会計年度任用職員

会計年度任用職員は、一般職の地方公務員という位置付けにあります。常勤職員と同様、上司の指示に従い他の職員と協力しながら、業務を正確かつ迅速に行うことが求められます。自律的に責任をもって、与えられた役割を果たしていくことが重要です。

《能力》

能力	内容
職務遂行力	○積極的に知識・技術を習得し、能力の向上に努める。 ○担当業務を正確かつ迅速に行う。 ○計画的に担当業務の進行管理を行う。
コミュニケーション力	○上司や同僚に報告・連絡・相談を適切に行い、他の職員と協力して業務を行う。

第3章 人財育成に向けた総合的な取組

前章で示した三鷹市職員に求められる姿勢、資質、能力等を有した職員を育成し、「職員力」を向上させていくためには、採用時における人財の確保から、意欲・能力を高めていける人事管理、効果的な研修の実施、職員の意識改革や職場環境づくりなど、様々な取組を総合的に推進していくことが求められます。

今後の三鷹市職員の人財育成については、「多様な人財の確保」、「意欲を高める人事制度の構築・運用」、「意識を高め、能力を引き出す職員研修の充実」、「人財を育て、職員が活躍できる職場環境づくり」の4つを柱として、総合的な取組を推進していきます。

人財育成に向けた総合的な取組	
1 多様な人財の確保	3 意識を高め、能力を引き出す職員研修の充実
(1) 新たな職員採用試験受験枠の導入 (特)	(1) OJTによる組織的な人財育成の推進
(2) 採用活動における情報発信の強化 (特)	(2) 専門性向上に向けた取組の推進
(3) 専門性を補完する任期付職員の効果的な任用 (特)	(3) 自己啓発の支援に向けた取組の推進
(4) サービス向上に向けた民間人財の活用の検討 (ア)	(4) 高齢層職員のモチベーション向上研修の実施
	(5) 優先・重点課題等に対応した研修等の充実
	(6) 研修委員会による内容の見直しと研修計画の推進
	(7) 会計年度任用職員への研修機会の充実
	(8) 外郭団体等を含めた合同研修の実施 (ア)
2 意欲を高める人事制度の構築・運用	4 人財を育て、職員が活躍できる職場環境づくり
(1) ジョブ・ローテーションの推進 (特)	(1) OJTを円滑に進める職場環境づくり
(2) スペシャリスト養成型人事制度の構築・運用 (特・ア)	(2) 柔軟で機動的な職場づくり (特)
(3) 新規プロジェクト等の庁内公募制度の検討	(3) お互いに理解し合える職場づくり (特・障)
(4) 人事考課の適切な実施 (特・ア)	(4) 柔軟な働き方に向けた制度の整備・推進 (特・ア)
(5) 昇任昇格選考の適正な運用 (特・ア)	(5) 育児・介護と仕事を両立できる職場環境の充実 (特)
(6) 女性活躍に向けた計画的育成とキャリア形成支援 (特)	(6) ライフ・ワーク・バランスの推進 (特・ア)
(7) 兼業に向けた支援 (ア)	(7) ハラスメントのない職場づくり (特)
(8) 定年退職年齢の引き上げに伴う適切な対応	(8) メンタルヘルス対策の推進
(9) 会計年度任用職員制度の適切な運用 (特)	
(10) 他自治体等・市内関係団体との人事交流の実施 (ア)	

【関連計画等】

(特)：次世代育成支援対策推進法及び女性活躍推進法に基づく三鷹市特定事業主行動計画（後期計画）

(障)：三鷹市障がい者活躍推進計画

(ア)：三鷹市都市経営アクションプラン 2022

1 多様な人財の確保

将来的な人口減少傾向が続く中、新規学卒者の減少が見込まれており、採用活動においては、三鷹市も他の自治体・官公庁・民間企業との競合関係にあると言えます。一方で、労働市場では雇用の流動性が高まっており、民間企業等から自治体への転職も一般化してきています。このような状況の変化を踏まえ、これまでも新たな採用試験方法の導入に取り組んできましたが、今後も、様々な背景、経歴をもつ人が受験できるような試験方法の検討を進め、採用チャネルの多角化を図っていきます。

さらに、今後ますます高度化・複雑化する課題に対し即応性をもって質の高い行政サービスを展開するために、既存職員の能力・専門性の向上を図るとともに、知的熟練を備えた民間の専門家や有識者などの外部人財を活用していきます。

従来の方法にとらわれず新しい発想で、次世代の自治体経営を担う多様な人財の確保に向け取り組んでいきます。

1-(1)	新たな職員採用試験受験枠の導入	拡充
<p>これまで、いわゆる公務員試験（教養試験及び専門試験）を主として実施してきましたが、それに加えて、公務員試験対策をしていない方も受験しやすいように、民間企業等の採用活動で多く取り入れられている能力検査等、新たな試験内容・手法の導入の検討をさらに進めます。</p> <p>また、行政の既存の考え方にとられない人財の確保のため、民間企業等の実務経験を有する者を対象とした経験者採用試験を積極的に実施していきます。</p> <p style="text-align: right;">【関連計画等：(特)】</p>		
1-(2)	採用活動における情報発信の強化	拡充
<p>採用活動においては、主に広報みたか、市ホームページ、各種就職支援サイト、大学等主催の就職説明会を中心に、試験情報の提供を行ってきました。今後は、これまでの手法による試験情報提供に加え、三鷹市役所で働くことの魅力やイメージを直接的に伝えられるような PR 動画や各種 SNS 等を通じたより幅広い層に対しての情報発信を行い、三鷹市への受験意欲を高める取組を推進していきます。</p> <p style="text-align: right;">【関連計画等：(特)】</p>		
1-(3)	専門性を補完する任期付職員の効果的な任用	拡充
<p>より高度化・複雑化する課題に対しては、専門家や有識者等の外部人財を適切に活用することは、これからの市政運営にとって必要といえます。</p> <p>課題解決に資する高度かつ専門的な国家資格を有する者や特定分野に特化した知識・スキルを有する者を、任期付職員として任用することの検討を進め、課題に対し迅速に対応できるように、人財の確保を推進していきます。</p> <p style="text-align: right;">【関連計画等：(特)】</p>		

1-(4)	サービス向上に向けた民間人財の活用の検討	新規
<p>市の抱える課題を抽出・分析し、有効な事業企画の立案・実行を担える職員や市民目線に立った行政サービスの実現に向け協働感覚を有する職員を確保するため、公募により、民間企業等のプロフェッショナル人財や市民会議・ワークショップ等の参加者等を非常勤特別職職員として任用するなど、民間人財の活用の検討を進めていきます。</p> <p style="text-align: right;">【関連計画等：(ア)】</p>		

2 意欲を高める人事制度の構築・運用

限られた人員の中で、多様化する行政ニーズに適切に対応しながら持続可能な自治体経営を推進させていくためには、職員一人ひとりが能力・専門性の向上に努めつつ、組織全体の底上げを図っていくことが不可欠です。職員には、採用間もない若手職員から定年を迎える職員、再任用職員、さらには会計年度任用職員等、様々な立場の職員がいますが、それぞれの職員がより意欲的に能力開発に取り組むことができ、得られた能力を発揮できる制度づくりを推進していきます。

また、日々の業務に意欲的に取り組むためには、処遇面への納得性を高めていくことが求められます。ジョブ・ローテーション制度、人事考課制度、昇任昇格制度等、基盤となる人事制度の目的や趣旨のさらなる周知を図るとともに、公平・公正な運用を図り、制度の納得性を高めていきます。

2-(1)	ジョブ・ローテーションの推進	継続
<p>採用後 10 年間を目安とした一定期間に 3 つの異なる部署に所属することで、福祉・税・教育といった行政分野、また、窓口・事業・管理といった業務分野を経験するジョブ・ローテーションについては、引き続き実施していきます。この制度を通じ、職員一人ひとりが、市政における幅広い知識・経験を身に付けるとともに能力・適性を把握し、キャリア・ビジョンや目標を設定できるよう、中長期的な視点に立った人事配置を推進していきます。</p> <p style="text-align: right;">【関連計画等：(特)】</p>		
2-(2)	スペシャリスト養成型人事制度の構築・運用	新規
<p>公務能率を向上させ、効率的・効果的な事務事業を遂行するには、業務に対しての専門性がより一層求められます。</p> <p>ジョブ・ローテーションにより見極められた職員の意向を尊重しつつ、人事考課の結果などに基づき、専門スタッフとして、一定期間特定分野の業務に従事できる「スペシャリスト養成型の人事制度」を導入し、職員のモチベーションを向上させつつ、専門性の向上を支援してきます。</p> <p style="text-align: right;">【関連計画等：(特・ア)】</p>		

2-(3)	新規プロジェクト等の庁内公募制度の検討	新規
<p>新規プロジェクトや重点プロジェクト等の事業推進において特定のポストを設定し、希望する職員を公募し、選考等を経て、当該業務に従事できる「庁内公募制度」の検討を進めます。</p> <p>職員の自発的なチャレンジ精神を醸成し意欲を高めるとともに、当該分野に関し能力のある職員をマッチングさせることができ、より能率的な事業運営が期待できます。</p>		
2-(4)	人事考課の適切な実施	継続
<p>人事考課は、目標設定→職務遂行→評価・振り返り→目標設定の流れで繰り返し実施することで、職員の目標や身に付ける必要のある能力等を明確化し、指導育成をより具体的に行えます。考課者である管理職の職員については、これまで以上に、職員の処遇に対して相応の役割を担うとともに、職員の意欲向上を図り、人財育成が推進できるよう、より公正・公平に人事考課を実施していきます。</p> <p>また、考課結果を昇給・勤勉手当の成績率等に反映させることにより、業績・能力に基づく処遇を確立し、職員の職務に対する意欲向上を図るとともに、育成支援がより必要な職員の指導や研修にも活用するなど、職員の人事考課に対する信頼及び納得性の向上に努めます。</p> <p style="text-align: right;">【関連計画等：(特・ア)】</p>		
2-(5)	昇任昇格選考の適正な運用	継続
<p>昇任昇格選考は、職員の勤務成績、能力の実証による昇任を行うとともに、職層に応じて求められる能力を身に付け、役割を果たすために、効果的に活用する必要があります。職員採用試験の多角化や職員の働き方の多様化など人事制度の改善を推進していく中で、引き続き、昇任に対する職員の意欲の向上を図るため、公正・公平で分かりやすい昇任昇格選考を実施するとともに、積極的に昇任昇格選考を受けられることができるような環境や制度の整備に取り組み、昇任昇格選考を通じた人財育成を行っていきます。</p> <p style="text-align: right;">【関連計画等：(特・ア)】</p>		
2-(6)	女性活躍に向けた計画的育成とキャリア形成支援	継続
<p>女性の活躍をさらに推進していくためには、社会全体として、男性が家事や育児等を協働して担っていくことが重要であり、男性の意識改革と理解の促進が不可欠です。</p> <p>そのために、男性職員の育児休業等の積極的な取得など、男女ともに働きやすい職場風土づくりを進めていきます。</p> <p>これまで女性職員の登用・配置が少なく性別に偏りがある部署について、働き方改革を推進したうえで、性別に関わらず経験を積むことのできる機会を提供していくとともに、産休・育休等によるキャリアロスを生じさせないよう昇任昇格選考制度の見直しを行うなど、生活と仕事との両立を前提とした計画的育成やキャリア形成支援の取組を推進していきます。</p> <p style="text-align: right;">【関連計画等：(特)】</p>		

2-(7)	兼業に向けた支援	拡充
<p>職員が業務以外の活動に従事することは、新たな地域課題の発見や能力・スキルの向上に繋がるとともに、定年退職後を含めた職員のセカンドキャリア形成や生きがいづくりにも役立つことが期待できます。</p> <p>職務外で報酬を得て従事できる活動などの要件を明確化し、兼業許可基準及び運用マニュアルを作成することで、職員が市の内外を問わず地域の発展・活性化への寄与を目的とする公益性の高い地域貢献活動等に積極的に携わり、知識・経験を高められるよう支援していきます。 【関連計画等：(ア)】</p>		
2-(8)	定年退職年齢の引き上げに伴う適切な対応	新規
<p>地方公務員法の改正に伴い、定年退職年齢の段階的な引き上げが見込まれており、60歳以降の職員の新たな人事配置等の検討が必要となってきます。</p> <p>また、給与制度についても、大きな変更が想定されます。国、東京都及び他団体の動向を注視しつつ、定年退職年齢の引き上げについて円滑な移行と適正な運用を図っていきます。</p>		
2-(9)	会計年度任用職員制度の適切な運用	継続
<p>会計年度任用職員は、地方公務員法が適用される一般職の地方公務員であり、常勤職員・再任用職員とともに協力しながら業務を担っていくことが求められます。任用に当たっては、適切な競争試験や選考により能力実証を経た上で行います。</p> <p>また、人事考課制度の実施により、職員の目標や期待されている能力等を明確化し、効果的な人材育成を図っていきます。 【関連計画等：(特)】</p>		
2-(10)	他自治体等・市内関係団体との人事交流の実施	継続
<p>他自治体や官公庁との人事交流を実施し、当該団体との連携により相互理解を深め、互いの行政手法を学ぶ機会を創出することで、地域における行政課題に柔軟かつ的確に対応するために必要な知識・能力を有する人材の育成を推進していきます。</p> <p>また、外郭団体等との人事交流（外郭団体間を含む。）について、管理監督職員も含めて拡充して実施し、「オール三鷹」として人材育成に取り組んでいきます。 【関連計画等：(ア)】</p>		

3 意識を高め、能力を引き出す職員研修の充実

近年の行政のスリム化による職員定数の削減に加え、市民ニーズの多様化や行政課題の高度・複雑化、厳しい財政状況など、市政を取り巻く環境は厳しさを増しています。このような困難な状況下においても、職員には行政課題の解決のためにその有する能力を最大限に発揮しながら、挑戦と創意工夫の意識を強く持ち、専門性を高め、業務で発揮することや多様な主体との協働により効果的に業務を遂行していくことなどが求められます。

職員の意識を高め、能力を引き出すために、職員研修については、OJT（職場内研修）、Off-JT（職場外研修）、自己啓発の3つを柱にしながら、職員の業務に対する改革・改善の意識を高めることや、専門性向上や業務効率化のための新たなデジタル技術の習得など、優先、重点課題に対応した研修計画の検討・実施を図っていきます。

3-(1)	OJTによる組織的な人財育成の推進	継続
<p>新任職員や異動した職員を早期に育成していくためには、各職場において経験を有する職員の知識・技術を継承し、組織的な人財育成に取り組むことが必要です。そのため、各職場でOJTの必要性と目的が理解され、効果的に実施されるよう、所属長・チューター職員・新任職員を対象にしたOJT研修を実施します。</p> <p>また、組織目標の設定や能力・経験に応じた業務分担により、職員が業務遂行を通して成長できるよう、管理・監督者向けのマネジメント力向上のための研修を実施していきます。</p>		
3-(2)	専門性向上に向けた取組の推進	継続
<p>職員の専門性向上のために、東京都市町村職員研修所や外部研修機関への派遣研修、職場ごとに必要な知識・技能を学ぶための職場内研修を実施します。併せて、他団体への職員の研修派遣を行い、職員の視野を広げるとともに、より高い専門性の習得を図ります。</p>		
3-(3)	自己啓発の支援に向けた取組の推進	拡充
<p>職員が主体的に自己啓発に取り組むことができるよう、以下の支援を行います。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資格取得に係る経費助成 ・通信教育研修等経費助成 ・職員自主研究グループ助成 ・三鷹ネットワーク大学講座受講経費助成 <p>また、三鷹市と三鷹ネットワーク大学推進機構が共同設立した「三鷹まちづくり総合研究所」の「まちづくり研究員」事業との連携や、職員が自身の能力向上のために大学その他の教育施設に修学する場合における部分休業制度の導入について検討を進めます。</p>		

3-(4)	高年齢層職員のモチベーション向上研修の実施	新規
<p>再任用職員を含めた高年齢層の職員の増加や将来的な定年引き上げを見据え、高年齢層職員のキャリア・デザインを形成する研修等を実施していきます。具体的には、職員のモチベーションの維持・向上を図り能力を十分に発揮してもらうことや、後輩職員への知識・技能の継承手法等について学ぶことを目的とした研修の実施を検討します。</p>		
3-(5)	優先・重点課題等に対応した研修等の充実	拡充
<p>市政を取り巻く環境変化を踏まえ、優先・重点課題に対応した研修を実施していきます。行財政改革の推進のためのデータ利活用や新たなデジタル技術を活用した業務の付加価値の向上・効率化の手法等について学ぶ研修、参加と協働を進めていく職員育成のために、「LGBTをはじめとする多様な性に関する研修」、「障がい理由とする差別解消推進に関する研修」等の特別研修を実施し、市民・職員のもつ多様な背景を理解し、協働できる能力の向上を図る研修を実施します。</p> <p>また、質の高い防災・減災のまちづくり推進のため、実践的・組織的な防災対応能力・危機管理能力向上を目的とした訓練・研修を実施します。</p>		
3-(6)	研修委員会による内容の見直しと研修計画の推進	継続
<p>職員研修の合理的な運営を図り、職員参加による研修の企画、実施を行うため設置している「職員研修委員会」において、各職場の実態に合わせた研修内容の検討や見直しを継続して実施していきます。また、職場内の研修の促進を図るため設置している「職場内研修推進員」と連携した取組を充実させ、組織的な人財育成を図ります。</p>		
3-(7)	会計年度任用職員への研修機会の充実	拡充
<p>地方公務員法改正に伴い、会計年度任用職員への研修機会の保障、拡充を行っていきます。通信教育研修等経費助成制度の適用に加えて、現在受講対象にしていない独自研修等についても、必要に応じて会計年度任用職員が受講できるよう、研修体制の見直しを検討していきます。</p>		
3-(8)	外郭団体等を含めた合同研修の実施	継続
<p>チャレンジ選択研修や市と公益法人等との合同研修等、市職員と外郭団体等職員が合同で参加する研修を実施し、職員同士が交流できる機会を設けることで、市と外郭団体等における課題の共有や情報交換等を活性化し、協働のまちづくりに向けた相互理解を図るとともに、職員の人財育成を図ります。</p> <p style="text-align: right;">【関連計画等：(ア)】</p>		

4 人財を育て、職員が活躍できる職場環境づくり

効果的に職員の人財育成を推進していただくためには、職場環境が重要です。職場が業務遂行の場としてだけでなく、様々なことを学び、成長を促していける場となるよう取り組んでいきます。

また、職員が意欲を持って身に付けた能力を十分に発揮していくためには、コミュニケーション豊かな職場の中で、職員同士が互いに尊重し合いながら、心身ともに健康で安心して働き続けられることが求められます。全ての職員が、健康を保持しながら、様々な生活上の課題と仕事とを両立していけるよう職場環境の充実を図ります。さらに、ダイバーシティの理念を浸透させ、性別、年齢、障がいの有無や、多様な価値観や背景を持つ全ての職員が個性や能力を発揮できる職場づくりを目指します。

4- (1)	OJT を円滑に進める職場環境づくり	継続
<p>職場における人財育成の効果を高めるためには、業務遂行過程における様々な場面を人財育成に活用していく必要があります。管理職及び係長職の職員を中心とし、職員の意欲を高めながら経験を積ませていくことなどを共通認識として持ち、人財育成を効果的に推進できる職場づくりに取り組みます。</p>		
4- (2)	柔軟で機動的な職場づくり	継続
<p>職員が意欲を持って、新たな課題や業務改善にチャレンジしていくことや、職員間の知識・技術の継承を円滑に進めていくためには、職員同士の信頼がしっかりと築かれ、風通しの良い職場であることが重要です。</p> <p>また、発災時や感染症対策等、全庁的な対応が必要な事態が起こった際には、部署の垣根を越えて応援体制を整える等、機動的に対処する必要があります。管理監督職の職員をはじめとした全ての職員が、共通認識を持って取り組んでいけるような職場づくりに取り組みます。 【関連計画等：(特)】</p>		
4- (3)	お互いに理解し合える職場づくり	継続
<p>職員が、「年齢」「障がい」「性自認」等、職員同士でも存在するさまざまな違いに対する理解を深め、共に働くことで相互理解が促進され、各施策等への反映など行政サービスの向上に寄与することが期待できます。研修の実施などを通して、誰もが働きやすく、違いがあることを尊重し合いながら協力できる職場環境の整備に取り組めます。</p> <p>また、障がい者を対象とした採用試験の実施により、障がい者の就業機会の創出を積極的に取り組むとともに、継続して勤務できる働きやすい職場環境の整備に取り組めます。 【関連計画等：(特・障)】</p>		

4-(4)	柔軟な働き方に向けた制度の整備・推進	拡充
<p>「次世代育成支援対策推進法及び女性活躍推進法に基づく三鷹市特定事業主行動計画（後期計画）」に基づき、時差勤務制度やモバイルワークなど柔軟な働き方に向けた制度の推進を図ります。</p> <p>また、定年の引き上げが行われ、職員がこれまで以上に長期間に渡り勤務することになると、健康・体力・気力などの面での個人差が生じることや、定年後の生き方を見据え地域活動へ参加できる時間が必要となる等、多様な働き方に対するニーズが高まることから、高年齢層職員の部分休業制度の導入を検討します。【関連計画等：(特・ア)】</p>		
4-(5)	育児・介護と仕事を両立できる職場環境の充実	継続
<p>様々な事情を抱えた職員が安心して生活と仕事を両立していけるよう、育児休業や介護休暇、部分休業制度等、育児・介護と仕事との両立支援制度の充実を図るとともに、制度の内容について、「子育てハンドブック」、「介護を行う職員のためのハンドブック」等を活用して広く周知を行います。また、対象者に対する上司からの声掛けや代替職員の適切な確保を通し、育児・介護に係る休暇・休業を気兼ねなく取得できる雰囲気づくりに努めます。【関連計画等：(特)】</p>		
4-(6)	ライフ・ワーク・バランスの推進	継続
<p>長時間労働の抑制や年次有給休暇の計画的な取得等を通して、家族や趣味などに向き合う時間を確保し、生活の充実を図ることで、仕事に対する意欲を高め、生産性の向上につなげることは重要です。業務の見直しや効率化、定時退庁への意識の向上、柔軟な働き方への制度の整備・推進等による職員の働き方改革を一層進め、職員のライフ・ワーク・バランスの推進を図ります。【関連計画等：(特・ア)】</p>		
4-(7)	ハラスメントのない職場づくり	拡充
<p>「三鷹市職員の職場におけるハラスメントの防止等に関する規則（令和2年12月制定）」に基づき、ハラスメント防止研修を管理職、一般職それぞれを対象に実施し、「ハラスメントを防止するために職員が認識すべき事項についての指針」等の周知を行います。職員がハラスメントに対する正しい知識を持ち、ハラスメントについての予防や対処についての理解を深めることで、働きやすい職場環境づくりを推進します。</p> <p>また、ハラスメント等に関する相談窓口を職員健康相談室に設置し、様々な相談に応じる体制を整えます。【関連計画等：(特)】</p>		
4-(8)	メンタルヘルス対策の推進	継続
<p>職員が心の不調に早期に気が付くために、全職員を対象としたストレスチェックを行うとともに、心の健康の保持促進に関する現状や予防、対処について職員が理解を深めることにより職員や職場のメンタルヘルス向上を図るメンタルヘルス研修を実施します。</p> <p>また、長期休職者に対しては、職場復職訓練の実施など円滑な職場復帰の実現に向けた適切な支援を行っていきます。</p>		

【参考】人財育成基本方針におけるキャリア・パスのイメージ

部長職・課長職 【技能労務系職員を除く】	【事務系・技術系職員】 任命権者が別に定める基準による 選考					◎再任用制度 (将来的な定年退職年齢の 引き上げ)	
課長補佐職 【技能労務系職員を除く】	【事務系・技術系職員】 係長職歴3年以上で56歳未満						
係長職	<p>【事務系・技術系職員】 (短期育成モデル) 主任歴2年以上で45歳未満 (標準育成モデル) 主任歴3年以上で45歳以上 (長期育成モデル) 主任歴5年以上で49歳以上 【技能労務系職員】 主任歴4年以上</p> <p>◎スペシャリスト養成型人事制度 (対象者は公募による選考) 税務・福祉など特定分野に精通する知識、技術の習得</p>						
主任	<p>【事務系・技術系職員】 (短期育成モデル) 主事歴8年以上で43歳未満まで (長期育成モデル) 主事歴18年以上 【技能労務系職員】 主事歴16年以上</p>						
主事	<p>◎ジョブ・ローテーションによる人事配置 (採用後、10年間を目安として3つの異なる行政分野、 業務分野などをバランスよく経験する)</p>						
入庁年次	1年	2～7年	8～9年	10～12年	13～15年	15年次以降	定年退職後

- ◎家庭生活と仕事の両立
- ◎兼業や地域活動への参加等による地域への貢献
- ◎退職後も活きる豊かな人生観・キャリアの醸成

三鷹市人財育成基本方針

令和3年3月改定

三鷹市

総務部職員課人事研修係

〒181-8555 東京都三鷹市野崎1-1-1

電話 0422-45-1151

内線 2233～2235、2237

ファクシミリ 0422-48-1419

E-mail shokuin@city.mitaka.lg.jp