

袖ヶ浦市人材育成方針

袖ヶ浦市

袖ヶ浦市人材育成方針

〈目次〉

はじめ	・・・・・・・・・・	1
I 人材育成方針改定の背景		
1 地方公務員を取り巻く環境の変化	・・・・・・・・・・	2
2 本市における職場環境の変化	・・・・・・・・・・	4
3 本市における課題	・・・・・・・・・・	6
II 人材育成方針改定における視点		
1 改定のポイント	・・・・・・・・・・	8
2 改定ポイントにおける考え方	・・・・・・・・・・	9
III 人材育成の基本的な考え方		
1 目指すべき職員像	・・・・・・・・・・	11
2 職員像の基本的資質	・・・・・・・・・・	11
IV 目指すべき職員像実現のための行動指針と能力要件		
1 求められる行動と必要な能力	・・・・・・・・・・	13
2 求められる役割と能力要件	・・・・・・・・・・	14
3 職員の成長段階と人材育成施策	・・・・・・・・・・	17
V 人材育成を支える仕組み		
1 総合的な人材育成施策の展開	・・・・・・・・・・	18
2 人事制度について	・・・・・・・・・・	19
3 職員研修について	・・・・・・・・・・	23
4 職場づくりについて	・・・・・・・・・・	28
5 人材育成の推進体制	・・・・・・・・・・	34

はじめに

本市では、平成5年に「教育・研修体系」を策定し、人材育成方針として「問題意識と意欲を持った職員の育成」を掲げていました。その後、バブル経済の崩壊による経済の失速により、住民の価値観の多様化や環境の変化に対応できる職員の育成が必要であると、平成17年7月に「袖ヶ浦市人材育成方針」を策定して、様々な取り組みを進めてきました。

しかし、近年、少子高齢社会の到来や人口減少時代への突入、また高度化する市民ニーズ、市民活動やNPO活動等の活性化、地方分権の推進など、社会環境は新たな変化を迎えており、市民生活に最も身近な市役所が、この変化にいかに対応し、最小の経費で最大の効果を発揮できるかが、求められています。

また一方職場においては、長年にわたって行政経験を積んだ職員の大量退職とそれに伴う新規採用によって、大幅な新陳代謝が進み、行政サービスの低下等が懸念されています。今後、安定した行政サービスの提供や新たな課題に取り組む上で、それらに対応できる職員を早期に育成する等の人材育成が、現在、組織的な喫緊の課題となっています。

このような状況の中、平成26年5月に地方公務員法が改正され、地方自治体は、人事評価制度の導入が義務付けられました。これにより本市においても、人事評価を単なる人事管理のツールとしてだけでなく、職員の処遇や人材育成等へ活用するよう制度の構築を進め、さらなる公務能率や住民サービスへの向上につなげていくため、取り組んで行かなければなりません。

このたび、地方公務員法改正の趣旨やこれまでの「袖ヶ浦市人材育成方針」における取組みなどを踏まえ、長期的・継続的な視点に立った人材育成を進め、また時代の要請に応じた行政運営を担うことができる職員の育成を推進させるために、人材育成方針の改定を行うものです。

今後は、この方針に基づき、基本構想に掲げた将来都市像「自立と協働のまち、いきいき、緑さわやか、活力あふれる袖ヶ浦」の実現に向けて、組織が一丸となって複雑化・多様化する行政課題に、積極的に取り組んでいきます。

人材育成方針改定の背景

本市では、平成17年7月に策定した「袖ヶ浦市人材育成方針」（以下、「前方針」という。）に基づき、これまで職員の意識改革を図り、限られた人材の中で職員一人ひとりの能力を可能な限り引き出して活用していくよう方針を策定し、職員の資質・能力の向上を図る観点から、「勤務評定制度」、「目標管理制度」、「昇任候補者試験制度」等の導入・改善、また時代の要請に則した研修プログラムを毎年実施するなど、人材育成に向けた様々な取り組みを、人事管理と職員研修の両面から進めてきました。

しかし、この方針策定から約10年余りが経過し、少子高齢化の進行や高度情報化、社会保障制度改革など、本市を取り巻く環境も大きく変化してきています。また、長期の景気低迷に伴う事務事業の見直し、地方分権の推進に伴う事務量の増加や定員管理による職員数の抑制など、職員を取り巻く環境も一段と厳しいものとなってきています。さらに、職員の職場環境においても、急速な世代交代や、メンタルヘルス対策、仕事と生活の調和の推進など、人材育成を進めていく上で、新たな課題や問題も発生しております。

1 地方公務員を取り巻く環境の変化

(1) 地方公務員法の改正に伴う人事評価制度の導入

平成26年5月に地方公務員法が改正され、人事評価制度の導入が義務付けられました。これにより各自治体は、職員の能力や実績に基づく人事管理を徹底し、より高い能力を持った人材の育成と、組織全体の士気高揚や公務能率の向上を図り、住民サービス向上の土台づくりを推進するとともに、従来の年功序列に基づく人事管理から脱却し、新たに導入する能力評価と業績評価からなる人事評価制度を基礎として、任用、給与、分限その他の人事管理を進めることになりました。

(2) 地方公務員の雇用と年金の接続について

年金支給開始年齢の引き上げに伴い生じる無年金期間を雇用により対応するため、再任用雇用が制度化されました。

無年金期間が生じることにより、再任用を希望する者が増加するとともに、再任用職員の役職化、フルタイム化も進むことが予想されます。

(3) 地方公務員の定員管理・給与について

地方公共団体の総職員数は、平成6年度をピークに、20年連続で減少しています。国が法令等で職員配置を定める教育、警察・消防、福祉部門の職員数はあまり減少せず、なかなか合理化が進まない中で、一般行政職の職員数を中心に削減したため、一般行政職の職員の負担が増加しています。

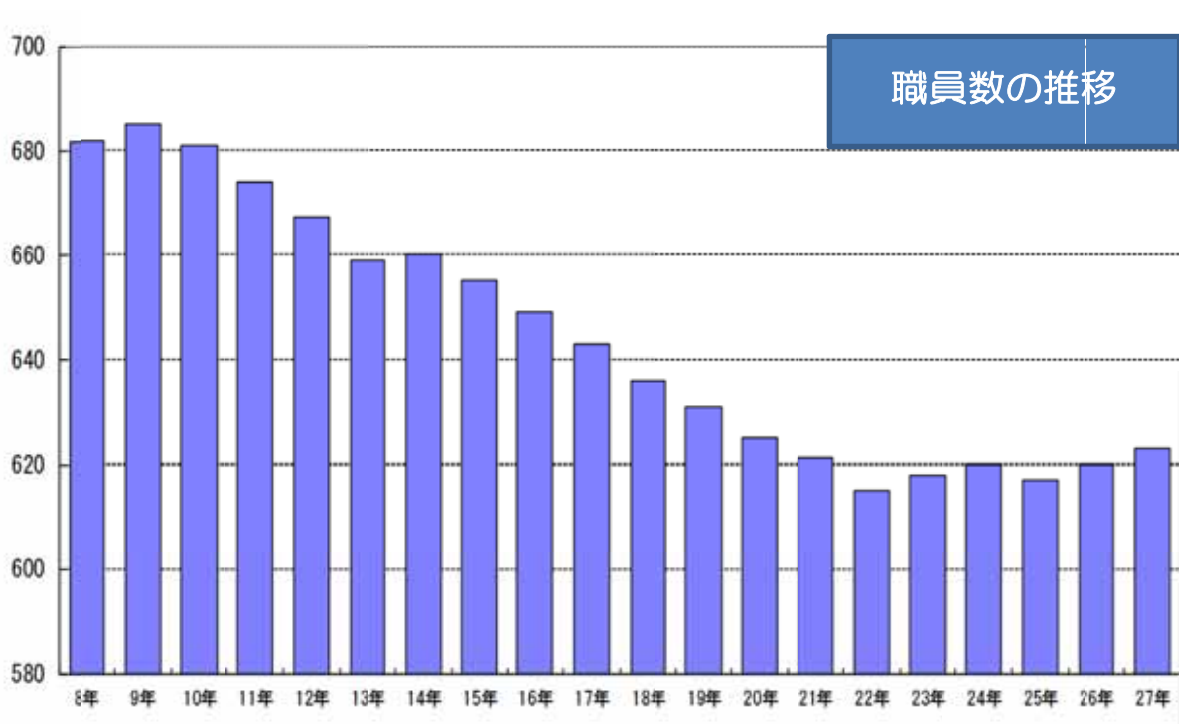
給与については、かつてラスパイレス指数が110を超え、地方公務員が国家公務員を大きく上回っていた時期もありましたが、地方の取組みも進み、マクロで見れば地方公務員の給与が、国家公務員を下回っています。

平成26年に公表された「給与制度の総合的見直し」では、地域間の給与配分のあり方、世代間の給与配分のあり方を改め、年功序列型の給与制度から、能力があり実績を残した職員が、仕事ぶりにふさわしい給与を適用される、いわゆる能力主義の徹底を進める方針が明らかにされました。

2 本市における職場環境の変化

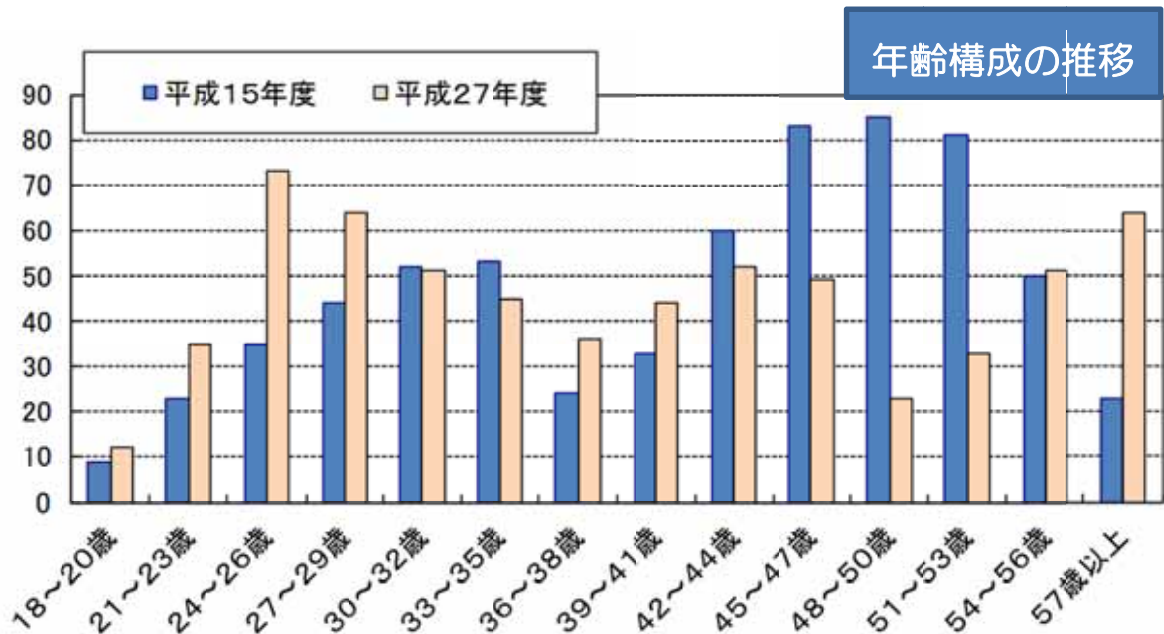
(1) 職員数の減少、大量退職

本市では、近年の大量退職、これまでの行政改革における業務改善や定員管理の取り組みにより、職員数の抑制を行ってきました。これにより、平成8年度から27年度までの20年間で、約60人の職員を削減してきています。今後も定員適正化計画により、職員数は抑制傾向にあり、急速な職員の若年化が進むことで、経験の少ないまま責任ある役職を担う職員が増加することが予想されています。



(2) 職員の年齢構成

職員の年齢構成をみると、平成15年度は30代から40代前半の職員が少なく、50歳前後の職員が多い状況でしたが、平成27年度では逆に50歳前後の次期管理職を担う職員が少なくなっている反面、50歳代後半の職員が多くなってきており、この職員の年齢構成から、今後、世代交代が急速に進むことが予想されています。



(3) 求められる研修の変化

市民協働を実現するための市民との関係づくりや、大量退職に伴う次世代職員の指導育成など、これまでの職場外研修では養成し難い知識、技能等については、専門性の高い研修への派遣や業務を通しての職場内研修が重要となっています。

(4) 公共サービスの担い手の多様化

これまで、行政が担ってきた公共サービスについて、近年では市民団体、NPOや民間企業等が担う場面も増えてきています。今後、更なる市民との協働によるまちづくりを推進し、新しい形のパートナーシップを構築することのできる人材が必要となっています。

(5) 地方分権の進展

平成12年施行の地方分権一括法において、機関委任事務制度の廃止や国と地方とのあり方が抜本的に見直され、平成19年には財政面での分権を目指した三位一体改革による所得税から住民税への税源移譲が行われました。また、平成23年には地域主権推進一括法が公布され、条例制定権の拡大など基礎自治体への権限移譲が行われています。

こうした地方分権推進の動きの中で、権限移譲などに伴う新たな事務事業に的確に対応することはもちろん、本市の実情や課題に応じて、その解決に資する施策を企画・立案していくことが、近年重要性を増しています。そのため、本市の行財政運営を担う職員については、市政に関連するあらゆる分野に関心を持ち、アンテナを高く張り、情報収集に努め、組織のビジョン達成に向けて主体的に考える能力が一層求められています。

(6) 財政状況の変化

近年の景気低迷による税収の落ち込みや、少子高齢化における社会保障費の増大などの影響から、本市の財政状況については依然として厳しい状況にあります。

しかし、本市はこれまでも質の高い教育や福祉、また市民の安全と安心を支える防災や将来を見据えた社会基盤整備など、総合計画に掲げる様々な事業を推進してきました。これからは、将来の本市発展のため、整備してきたインフラ等を活かしたまちづくりや施策、あるいは本市の魅力、潜在性、可能性を引き出すようなソフト事業等を実施できるかが、今後の事業施策の一つのテーマにもなってきます。これらを計画的に推進していくためには、高いコスト意識や経営感覚、また創造力や実行力を兼ね備えた人材が必要とされています。

3 本市における課題

(1) 急速な世代交代への対応

前記の資料から、職員数の抑制や高齢層職員の大量退職によって、現在、世代交代が加速しています。

こうした中、今後の職場環境において心配されていることは、今まで職場内で培い蓄積してきた職員の経験や知識が継承されず失われていくこと、また十分な経験を積まないまま、責任ある役職を担う職員が増加し、政策決定や後進の育成等において、組織として十分な体制がとれなくなる恐れがあるということです。今後このような状態が現実化すれば、市民サービスや行政運営に、重大な影響を及ぼしかねません。この懸念を払拭し、また時代の要請に応える行政運営を実現するためには、再任用職員の活用、また限られた人材の資質・能力、組織力の向上が必要であり、これをいかに実現させるかが大きな課題です。

さらに10年後、幹部職員となることが予想される層の現在30代後半から40代前半の職員にとっては、再任用職員をはじめとした年上の職員への配慮とともに、要求レベルの高まった年下の職員との人間関係を構築しなければならず、能力評価の徹底とともに、人事管理におけるコミュニケーションの中で苦勞することも予想されます。

(2) 人材確保に向けて

近年、職員採用については、応募数の拡大と広い分野での人材確保を目的に、一般行政職における専門試験の廃止や、受験年齢の引上げなど、要件を見直し、また、人格に優れた有能な人材を確保すべく、集団討論やディベートを取り入れた試験など、さまざまな取り組みを行ってきました。

しかし、昨今の景気の回復基調や、大学生等の就職・採用活動時期の後ろ倒しなどにより、受験者の減少が懸念されているところです。

これまでは「地方公務員が第1志望」という受験生も多く見られましたが、更なる応募者数の拡大を目指し、これまで公務員を志望していなかった者が、受験することのできる試験内容の見直しを行い、受験者層の拡大を図る必要があります。

(3) 安全衛生の取組みの充実 ~メンタルヘルス対策

職員数を抑制する中、市民ニーズの高度化や地方分権の推進などによる業務量の増加にあって、メンタルの不全等体調の不良により長期休職を余儀なくされる職員が増加し、その他の職員の負担が増しているケースが見られます。特に、うつ病をはじめとするメンタル不全については、診断の困難さと、一度罹患すると治療に期間を必要とする上に、再度の罹患、長期休暇（療養休暇、休職）の取得を繰り返す傾向が見られます。さらに最近では、若年層においてメンタル不全が原因による早期退職者も出始めています。

今後、このような状況を未然に防ぐための職場環境づくりや、長期休職者に対する復帰支援プログラムの構築といった取組みが必要となってきています。

(4) ワーク・ライフ・バランスを意識した取組み

総務省が実施する勤務条件調査によれば、本市職員の平成25年度の年次有給休暇取得日数は平均9.8日であり、県下平均取得日数10.9日を下回っています。さらに本市の平成26年度における年次有給休暇取得日数は、平均9.0日となっており、年々その日数が少なくなっています。また、男性の育児休業の取得実績も未だなく、超過勤務も増加傾向にあるなど、ワーク・ライフ・バランスを意識した勤務環境の整備を進めることが必要になってきています。

人材育成方針改定における視点

1 改定のポイント

今回の改定では、先に述べました時代の流れに起因する新たな問題及び課題への対応や、従前の取り組み内容の見直しなどを考慮しつつ、次の2点を改定ポイントとして、人材育成方針を再考しました。

【人材育成方針改定のポイント】

- 組織力向上を目指した取り組み
- 人材育成を支える仕組みづくり

(1) 組織における人材育成の必要性

現在、職員数の抑制や組織のスリム化に伴い、限られた人材で諸問題をよりの確に処理するためには、職員一人ひとりが意識改革を進め、更なる能力開発を図るとともに、個々の職員の力を束ねた組織力の向上が急がれます。

前方針の中では、環境の変化に迅速に対応するための組織の在り方や、変化に柔軟に対応する職員の役割について述べており、その考え方に基いて人材育成に係る施策を展開してきましたが、個々の職員の資質・能力向上に力点が置かれ、「組織のための人材育成」、「組織が人を育てる」といった視点が、やや弱い計画であったことは否めません。

今後は、人材育成の重要性や緊急性が増す現状を踏まえ、個々の職員にスポットを当てた施策と合わせ、本来、人材育成の機能を担うべき組織の力を引き上げる施策についても、積極的に取り組む必要があります。

(2) 人材育成を支える仕組みの見直し

限られた人員で、質の高い行政サービスを継続的に提供していくためには、職員一人ひとりの能力開発、意欲の向上を支える仕組みと、能力・可能性を十分に引き出して、日々の業務に当たることのできる職場環境が必要です。

前方針においても、人材育成を進めるための環境整備として、「研修」、「人事制度」、「職場づくり」を記しています。今回策定する人材育成方針では、従来の内容を見直し、時代や環境の変化とともに新たに発生した課題や新しく創設された制度、また今後取り組まなければならない施策などを整理して具体的に示します。

2 改定ポイントにおける考え方

(1) 組織における職員のあり方

社会の変化に迅速に対応し、組織の力を最大限に発揮させるためには、個々の職員の継続的な成長が不可欠です。一方、それぞれの職員も、市民から信頼される市政運営を確立するために、どのような職員であるべきかを考えなければなりません。組織の中で自らが果たすべき役割を意識しながら、個人の目標と組織の目指す目標を一致させていくことが重要です。そのためにも、職場での対話や職員同士のコミュニケーションの活性化を通じて、市政の方向性や経営戦略を全職員に浸透させ情報共有を図るとともに、職場の情報と状況を共有して、職員一人ひとりの能力や知恵を結集し、組織として最大の力を発揮することが重要です。

(2) 組織マネジメント強化の取組み

組織の目標達成に向けて、組織を効率的・効果的に運営していくためには、管理職等のリーダーシップのもとで職員の能力を十分に発揮させながら、組織全体で能率よく、重層的に仕事を進めていけるよう効果的にマネジメントすることが重要です。

こうしたことから本市では、人事評価制度を効果的に活用するとともに、管理監督者のリーダーシップの発揮やコーチングスキルの向上等、組織マネジメント能力の強化に向けた取組を推進していきます。

また、組織内における相互連携の強化や新たな業務、状況の変化に対する迅速かつ確かな対応に向けた体制づくりなど、組織力強化に資する取組も進めていきます。

今後も、人材の育成を推進していく中で、不測の事態や一時的な業務量の増加に対しても、柔軟かつ機動的な対応を可能とする協力体制を図る意識づけ、チームワークを育てる取組を推進していきます。

(3) 組織力向上のための視点

人材育成が成功するか否かは、私たち職員の意識と行動に掛かっています。

人は、自ら学びたい、成長したいという意欲があってこそ伸びていきます。職員一人ひとりが、行政のプロフェッショナルとしての自覚と責任を持ち、市民のため、自分のために能力を高めたい、成長したいという意識に立って、能力開発・向上に努めることが、なによりも大切なことです。

また、こうした職員の取組みが、「人材の育成」と「組織の活性化」を促進し、組織力を高める原動力となるのです。

このため、次の3つの視点を人材育成の基本的なあり方として、取り組んでいきます。

○人材育成の3つの視点

<第1の視点> 自ら学び成長しようとする意識の育成

能力開発は、職員自身がその目的と必要性を認識して自ら取り組んでこそ、効果が期待できます。職員が、自分の個性や強みを把握し、自分の成長イメージを描きながら、自らの能力開発・向上に取り組んでいくことが重要です。

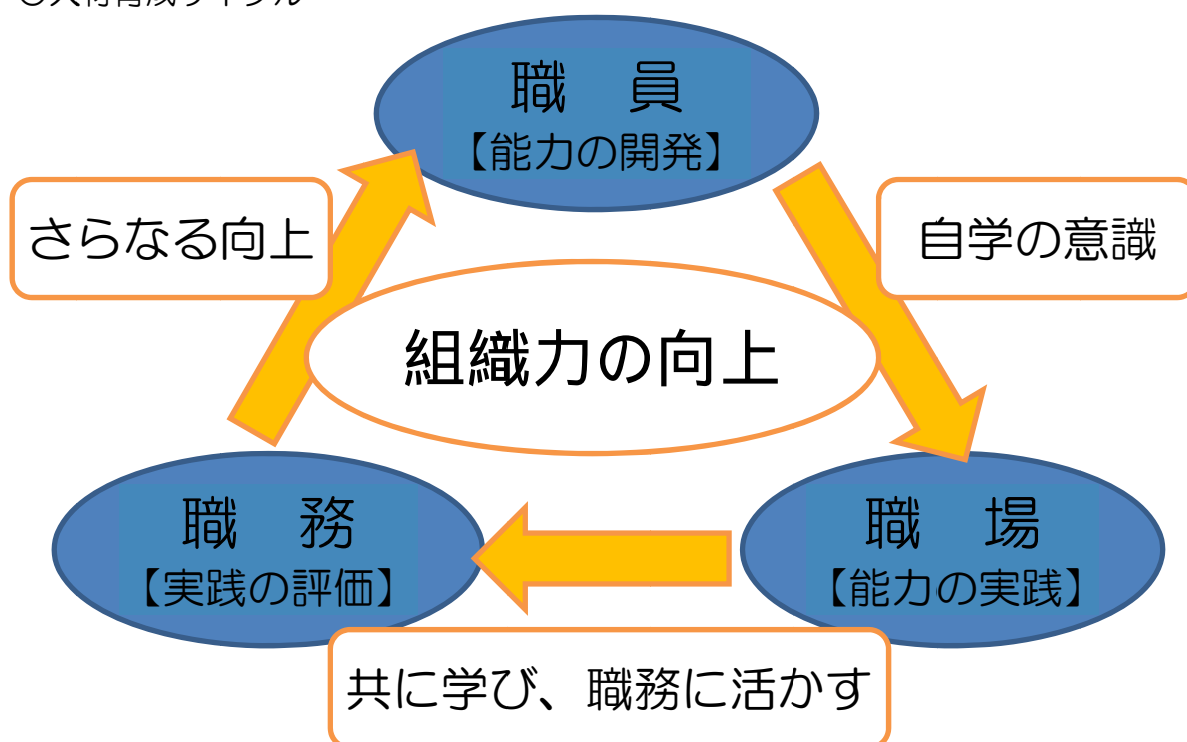
<第2の視点> 職場で共に学びあい、共に成長できる環境づくり

職場は職員にとって能力を発揮する場であり、また同時に能力を開発する場でもあります。人は職場で育つといわれるように、職務能力は実際の業務経験を通して大きく成長します。職場での学びあいを通して職員同士が共に成長し、その成長を職場・組織の成長に結びつけ、職員と組織が共に成長することが重要です。

<第3の視点> 職務に学びを活かし、さらなる向上を目指す意識づけ

人材育成のサイクルには、「能力の開発」、「能力の実践」、「実践の評価」があります。職員の成長を支えるために、こうしたサイクルと人事制度や研修制度を効果的に結びつけ、職務の質的向上を図ることが重要です。

○人材育成サイクル



人材育成の基本的な考え方

1 目指すべき職員像

前方針では、市が求める職員像として「自律行動型職員」を掲げています。
－「自分が何をすべきかの方向性を定め、他者から指示されなくとも責任を持って主体的に業務を進めていく」－この内容は、今後も引き続き本市職員が目指すべき人材であると考えます。

このたびの改定に際し、職員が目指すべき職員像を次のように定め、人材育成方針の根幹として様々な人事施策を実施する際の基本とします。

【目指すべき職員像】

常に市民の立場で考え、創造的で有効な施策を
自らの意思で着実に推進する
「自律行動型職員」

2 職員像の基本的資質

本市が求める職員像における基本的資質として、前方針から踏襲する4つの要素を掲げ、また今回の改定に際し組織力の強化を図るため、新たに“チーム意識”を追加します。

- 市民の立場に立って行動する“市民感覚”
- 効率性を意識する“経営感覚”
- 前例にとらわれない“チャレンジ精神”
- 市民に信頼される“豊かな人間性”



- 思いやりと気配りの気持ちで“チーム意識”

(1) “市民感覚”を有する職員

市民が満足できる質の高い行政サービスを提供するには、常に市民の立場に立ってものを考えることができる職員であることが重要です。

常に「市役所はサービス業である。」という認識を持ち、市民を顧客としてとらえ、民間企業における顧客満足度と同様に、行政に対する市民満足度を高めなければなりません。

職員は、様々な市民の声を真剣に受け止めて、市民と対話し協働する姿勢を身に付けなければなりません。

(2) “経営感覚”を有する職員

市は一つの経営体であるという認識にたてば、その組織運営や業務遂行において、常に質の高いサービスをより安価で、迅速に提供することを心掛けなければなりません。職員は、このような気持ちで日々の業務に取り組まなければ、納税者の厳しい視点と評価には堪えられません。

(3) “チャレンジ精神”を有する職員

本市では時代の変化を鋭敏に捉え、地域の課題を発見し、独自の発想で展望を描き提案する職員を必要としています。職員は、慣習や前例にとらわれず、常に業務の改善を心掛け、また、新たな視点に立った政策実現に向けて、高い目標を掲げ、課題に積極果敢に取り組んでいかなければなりません。

(4) “豊かな人間性”を有する職員

地方分権の時代にあって、自治体と住民の距離が近くなり、住民にとって身近な存在である職員は、公平・公正な行動をとることで、市民の信頼を獲得していかなければなりません。そのためには、より高い倫理観、責任感、使命感を持って職務に専念し、豊かな人間性を養うことが必要です。また、豊かな人間性を発揮するためには、健康管理やストレスコントロールなどの知識を学び、常に心身を健康な状態に保ち、自己管理を徹底することが必要です。

(5) “チーム意識”を有する職員

仕事を完遂し成果を上げるためには、高いチームワーク（組織の結束）が不可欠です。自分一人の仕事がうまくいったとしても、チーム（組織）全体で成果を上げることができなければ、組織全体の目標達成とはなりません。市民あるいは同僚への思いやりや気配りを通し、協働や連携によりチーム力を発揮してこそ、「個」で行うよりも大きな仕事を成し遂げることが可能となります。そこで得た「仲間」と「共感」は、更なる組織の結束強化と組織力の向上に繋がります。

目指すべき職員像実現のための行動指針と能力要件

1 求められる行動と必要な能力

「自律行動型職員」として、求められる行動を具体的に示し、さらにこれを実現していくために必要となる姿勢と能力を次のとおり示します。

(1) コスト意識を持ち経営効率を高めていく職員

効率的かつ効果的な行政運営を図るため、常に組織全体の目標やコストを意識するなど、経営感覚を持って職務を遂行する職員

⇒ マネジメント 能力

(2) 社会情勢等の変化に柔軟に対応していける職員

社会情勢の変化を敏感かつ的確に捉え、地域の課題を発見し、新しい発想や企画を提案して、適切な判断による行動ができる職員

⇒ 政策形成・企画・立案 能力

(3) 市民の立場で考え、市民と向き合い説明責任を果たす職員

市民と良好なコミュニケーションが図れるとともに、市民が満足できる質の高い行政サービスを提供するため、常に市民の立場に立って様々な事柄について傾聴し考え、市職員としての職務に対する高度な知識や経験などから、市民に対して的確に説明責任を果たせる職員

⇒ コミュニケーション 能力

(4) プロ意識とチーム意識を持ち、自ら考えて行動する職員

市職員としての自覚と責任感を持ち、公務員としての基本的知識や能力はもとより、専門的な知識や技能の取得についても積極的に自己研鑽に励み、組織の目標達成のため自ら考えて行動できる職員

⇒ 業務遂行 能力

2 求められる役割と能力要件

(1) 階層別に求められる役割

すべての職員には、階層別に応じた果たすべき役割があります。それぞれの階層において、先に示した能力を身につけるとともに、職員一人ひとりが自らの役割をしっかりと理解したうえで行動し、求められる役割を果たすことで目指す職員像の実現に取り組んでいきます。

職位	果たすべき役割
部長級	市の基本施策その他重要事項に関する政策調整、政策決定に参画する。 部の責任者として組織を統括し、指揮管理する。 部の施策方針を策定し、目標達成に向けて計画的・効果的な組織運営を行う。 管理職員の能力や適正を把握し、指導育成する。
次長級	部内の特命事項を推進する。 部の組織運営に参画し、部長を補佐する。 管理職員の能力や適正を把握し、指導育成する。 部内の業務の調整を行う。
課長級	課の目標や運営方針を策定し、目標達成に向けて計画的・効果的な組織運営を行う。 課の責任者として組織を統括し、組織をマネジメントする。 部長を補佐するとともに、課員を指導育成し、組織の活性化を図る。
副参事級	課の目標や運営方針の策定に関与し、組織の運営管理に参画する。 課内業務の推進と進行管理を行う。 高度で専門的な知識・技術をもとに、重要困難な職務を遂行する。 課長を補佐するとともに、部下を指導育成し、組織の活性化を図る。
副課長級 班長級	課の目標や運営方針の策定に関与する。 専門的な知識・技術をもとに、困難な職務を遂行する。 業務の現状課題を把握し、具体的な工夫改善を行う。 職場内のコミュニケーションを図り、良好な職場を構築する。 班長は、上記の役割に加え、班の所掌業務の進行管理を行い、班員を指揮監督する。
一般職	上司の指示に基づき、担当する職務を正確かつ迅速に遂行する。 担当職務の現状と課題を把握して具体的な工夫・改善を行う。 職務に必要な基本的知識・技術を身につける。

(2) 階層別に求められる能力

職員に求められる能力は、果たすべき役割が異なることから、求められる能力の内容や比重も異なります。一般職員は主に担当業務に精通し、仕事の状況や上司の指示等を踏まえて業務を確実に実行していく業務遂行能力が求められ、昇任するにしたがって政策形成能力や、上司の補佐、後輩の指導といったミドルリーダーシップが求められます。課長や班長には、課・班の長として組織の課題に積極的に取り組み、業務を遂行するとともに職員を育成して、職場をまとめていく力がより求められます。また、部長など経営責任職は、全市的・長期的な視点をもって所属部等を経営していくマネジメント能力が求められます。

○階層別に求められる能力の割合

職位	行動種別	標準職務内容	必要な能力
部長級	倫理	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。	マネジメント能力
	構想	本市を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、部の課題について基本的な方針を示すことができる。	
	判断	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。	
	説明・調整	部の業務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。	
	業務運営	部の責任者として進捗管理を徹底し、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。	
	組織統率	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げることができる。	
次長・課長級	倫理	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、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。	政策形成・企画・立案能力
	構想	本市を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、課の課題について基本的な方針を示すことができる。	
	判断	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。	
	説明・調整	所掌する業務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。	
	業務運営	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。	
	組織統率・人材育成	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。	
副参事級	倫理	全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題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。	コミュニケーション能力
	企画・立案、事務事業の実施	組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担うことができる。	
	判断	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。	
	説明・調整	担当する事案について、論理的な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。	
	業務遂行	段取りや手順を整え、効率的に業務を進めることができる。	
	部下の育成	部下の指導、育成及び指示を行うことができる。	
副課長・班長級	倫理	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。	業務遂行能力
	課題対応	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。	
	判断	自ら処理すべき事案について、適切な判断をすることができる。	
	協調性	班等のまとめ役として、上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。	
	業務遂行	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。	
	部下の育成	部下の指導、育成及び指示を行うことができる。	
一般職	倫理	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。	
	知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得することができる。	
	コミュニケーション	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。	
	業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。	

(3) 職員が身につけるべき能力

職員の適性・個性・特性といった多様性を十分に活かしながら、全ての職員が「自律行動型職員」として求められる行動の実現に向け、次のような能力を持つように努めることとします。

能力種別	内 容
執行力・実行力	目的を設定し確実に行動する力。言われたことをやるだけでなく、自らの目標達成に向け粘り強く取り組む力。
判断力	状況を把握し、問題の本質を捉え、適切に対応する力。
表現力	自分の意見をわかりやすく伝える力。自分の意見をわかりやすく整理したうえで、相手に理解してもらうように的確に伝える力。
調整力	意見の違いや立場の違いを理解する力。自分のルールややり方に固執するのではなく、相手の意見や立場を尊重し理解、調整する力。
企画力	目標や課題を的確に捉え、その達成や解決へ向けて手段や方法を見出し、段取りを組み立てる力。
折衝・応対力	重要かつ困難な問題の処理に当たり、円満に解決できるよう折衝・応対する力。
指導・育成力	相手の個性に合わせて指導・育成し、その資質を向上させる力。
倫理観・規律性・接遇力	公務員倫理を重んじ法令を遵守し自分を律する力。社会人としての身だしなみ・マナー・言葉づかいに気を配る力。
協調性	周囲の状況を把握し、自ら他の職員とともに目標の達成に取り組んでいく力。
積極性	物事に進んで取り組む力。指示を待つのではなく、自らやるべきことを見つけて積極的に取り組む力。
理解力	職務の内容や相手の意図を正しく理解し、それに沿った対応を考える力。
責任感	与えられた職務を最後まで責任をもって遂行する力。
行政知識・技術力	法令、文書、財務など公務員として必要な知識、担当職務に関する専門的な知識や技術を習得して、職務に当たる力。

3 職員の成長段階と人材育成施策

先に述べた階層別の役割や能力を習得するためには、職員の成長段階にあわせた人材育成、能力開発が必要です。職員の成長段階における人材育成施策の展開に関しては、基本的な視点を以下に示し、それぞれの過程に応じて必要な施策を重点的に講じることとします。

職員の成長段階

成長段階	役 割
能力育成 ステージ	採用後概ね10年程度は、職員の適性を見極めるための期間です。職員は、公務員としての基礎的な能力の習得と、異なる部門の職務経験を積むことで、自己の適性の把握と特性の充実に努めます。職員自身が「これからの公務員生活における仕事のあり方や、仕事を通じて何を求めるか」など自己のキャリアについて考え、自主的、主体的に行動できる職員としての意識を高めていきます。
能力成長 ステージ	能力育成ステージより10年程度（30歳代後半から40歳代中後半）は、必要とされる能力を押し広め充実する期間です。専門能力の開発とともに、より詳細な業務別の職務経験を積むことにより、自己の資質・適性を把握して、自身のキャリアプランをイメージしながら、自己のキャリア開発を図っていきます。
能力発揮 ステージ	40歳代中後半から定年時に至るまでは、それまでに培ってきた能力を発揮する期間です。高度な専門的能力やマネジメント能力等、自己が蓄積してきた能力を最大限活用し、市政運営に貢献することで、自己が描いてきたキャリアプランの実現に向け邁進します。

職員の成長段階と人材育成施策

成長段階	能力育成ステージ		能力成長ステージ	能力発揮ステージ	
	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代～	
人材育成 施策	人事 制度	採用			
		ジョブ・ローテーション		複線型人事制度（スペシャリスト配置）	
		自己申告（異動希望、降格希望、キャリア・デザイン）制度			
		人事評価制度・目標管理制度			
	職員 研修	階層別研修 （新採・初級・中級職員）		階層別研修 （係長級・中堅職員）	階層別研修 （課長級）
		特別研修（能力別研修）			
		派遣研修（自治大学校、市町村アカデミー、自治専門校、その他専門研修等）			
		自己啓発研修（通信教育、自主研究活動等）			
		被評価者研修			評価者研修
	職場 づくり	職場研修（OJT）の推進			
		職場環境の整備			

人材育成を支える仕組み

1 総合的な人材育成施策の展開

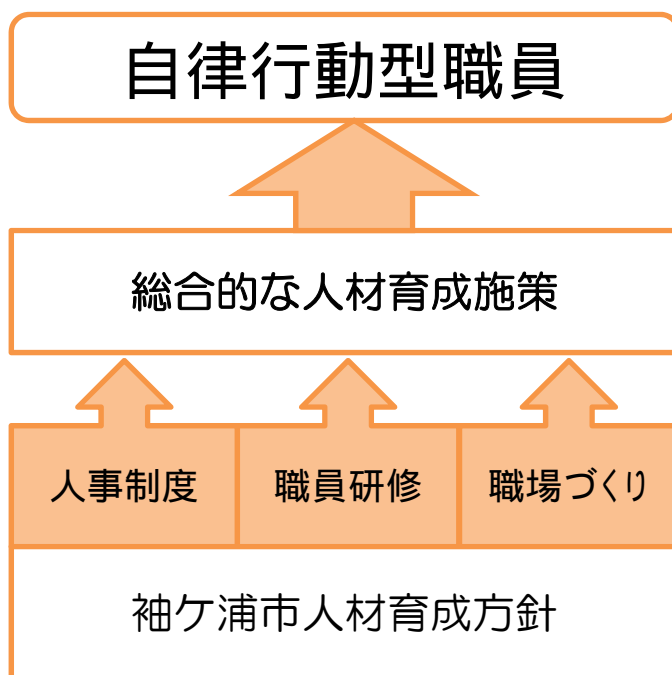
目指す職員像を実現し、またそのために必要な能力の向上を図るためには、「人事制度」、「職員研修」、「職場づくり」を総合的に展開するための体系的な仕組みづくりとその適切な運営が重要となります。

第一の仕組みは「人事制度」です。人事制度は、適材適所の人材配置の実現を基本とし、人事上の処遇や評価基準を明らかにして、透明性、公平性を持った運営を行い、職員のやる気を高め職員の持つ能力を最大限に引き出すことができるよう、人事諸制度が相互にリンクしたものでなければなりません。

第二の仕組みは「職員研修」です。研修は、職員の勤務能率の発揮及び増進のために実施すべきものであり、職員の能力開発の各段階において必要とされる研修の機会を提供し、個人の持つ能力を最大限に引き出していくため、人事制度と連携した研修体系の構築や構成内容が必要となります。

第三の仕組みは「職場づくり」です。職場においては、活力に満ち、能力開発意欲を醸成していくような環境、すなわち、職場におけるさまざまな場面で、人が成長できるような、人が育ちやすい職場風土・職場文化を形成していくことが極めて重要となります。

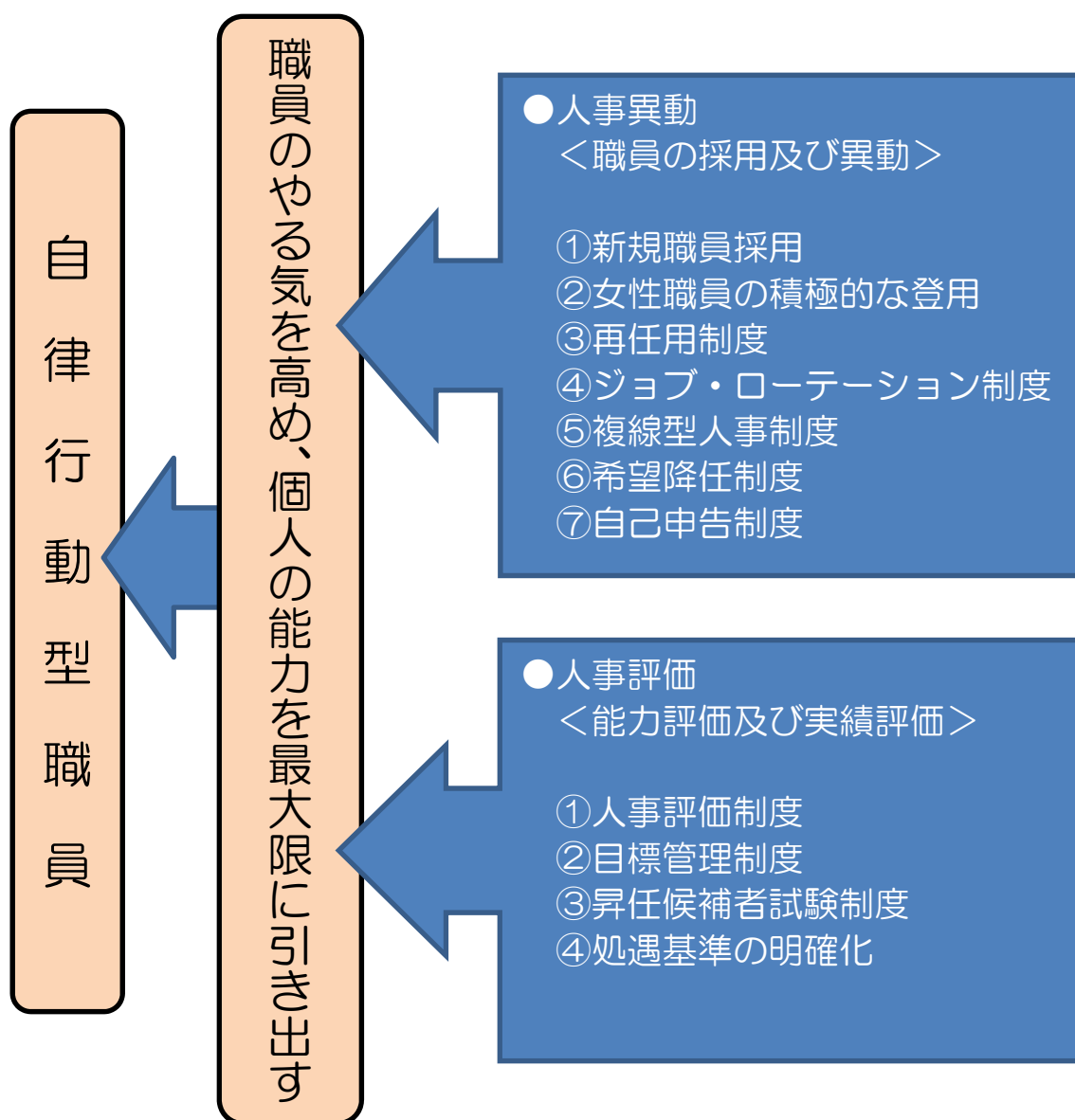
職員の人材育成・能力開発を効率的に進めていくためには、この「人事制度」「職員研修」「職場づくり」の3つの仕組みが一体となるよう有機的に結合させて取り組むことが必要であるといえます。



2 人事制度について

人事制度は、計画的かつ効率的に人材を育成し、活用する総合的な制度構造でなければなりません。人事制度の構築にあたっては、職員の「採用」から、「任用・配置」、「人事評価」、「能力開発」、そして退職後の「再任用制度」に至るまで、全ての段階や場面における人事施策を掲げます。その施策により人材育成を図り、「職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出す」とともに、その努力や実績、希望（キャリアプラン）などを適正に評価して、その結果に応えることを基本に、次のとおり取り組んでいきます。

人を育て、人を活かす人事制度の構築



(1) 人事異動< 職員の採用及び異動 >

新規職員採用

新規採用者については、「袖ヶ浦市職員になって何をしたいか、何ができるか」を重視し、柔軟な発想や創造性を持ち、諸課題に積極的に挑戦する意欲のある人材、市民の立場で考え、有効な施策を自らの意思で着実に推進する「自律行動型職員」となりうる人材を確保するため、知識試験のみならず人物面を考慮した採用方法などを取り入れ、より高い資質と意欲を有する人材を選抜し、採用していきます。

女性職員の積極的な登用

地方公務員法において、職員の任用基準である勤務成績や、能力の実証に基づく公平原則の立場を堅持しつつ、女性職員のチャレンジ精神を高揚させ、また女性の責任あるポストへの登用や職域拡大のための積極的な取り組みを図り、男女が共同して参画することのできる職場づくりを進めます。

再任用制度

平成13年度から地方公務員法が改正され、公的年金の基礎年金相当部分の支給開始年齢が65歳へ段階的に引き上げられることに対応し、退職職員の無収入期間が発生しないよう、雇用と年金を接続するため再任用制度を実施してきました。

近年、団塊世代の大量退職によって、再任用職員の採用人数が増加傾向にある一方、急速な世代交代が行われており、職員間の知識・経験が十分に引き継がれないことが危惧されています。これまで以上に再任用職員の活用を進め、配置先の拡大や幅広い職位での再任用を行い、円滑な知識・経験の伝達が図れるよう取り組んでいきます。また、再任用職員は、短時間勤務を原則としていますが、配置先の拡大に伴い、短時間勤務では対応できない業務も存在すること、あるいは新規採用数とのバランスを図る必要があることなどから、採用内容等の整理や見直しを行っていきます。

ジョブ・ローテーション制度

「ジョブ・ローテーション」とは、業務上の必要性から行われる「人事異動・配置転換」とは異なり、人材育成の視点から新規採用後10年から15年程度、いくつかの異なる部門を計画的に異動させることです。

近年、大量退職に伴う組織力の低下が懸念されており、どの職場も経験豊かな熟練職員を必要としていることから、ローテーション周期が長期化している状況にあります。しかしながら、職種の異なる部門を3年から5年周期程度で異動、経験させることで、業務全般の幅広い視野や知識の習得、適性の発見、業務のマンネリ化の防止、庁内の人的ネットワークの形成、情報の

共有化など、様々なメリットがあり、職員の成長には欠かせない制度であることから、今後も各所属の状況を考慮しつつ、積極的に取り組んでいきます。

複線型人事制度

地方分権の推進や専門的なニーズに対応するため、保健師、保育士、消防職など特別な資格や免許等を必要とする専門職だけではなく、事務職、技術職などについても、高い専門性が求められています。一方、職員の中にも、自らの職業人としての人生をより充実したものにするために、スペシャリスト志向を強く持つ者がいます。

今後は、職員が自らの適性を生かし、能力を最大限に発揮できるよう、専門職（エキスパート）の道も選択できるように人事制度を見直し、自らキャリアデザイン（職業人生の設計図）できる「複線型人事制度」の導入に向け、取り組んでいきます。

希望降任制度

職責の増大に伴い、その職責を果たすことが身体的、精神的に苦痛を感じる、又は家庭の事情等によりその職責を果たすことが困難である場合、職員の降任に対する希望を承認することで、当該職員の職務に対する意欲を引き出すとともに、健康の保持と組織の活性化を図ることを目的として「希望降任制度」を運用していきます。

自己申告制度

現在行っている「自己申告制度」の内容は、職場への意見や人事異動に関する聴取が主な目的となっていますが、これからは人事評価制度と併せ、職員一人ひとりが自分の将来展望や、それを実現するためにすべきこと、今後経験を積みたい職務や活用したい自分の能力・経験など、自らのキャリアに関する申告事項を盛り込み、能力開発や意欲向上に資する自己申告になるよう内容の見直しを行っていきます。

(2) 人事評価<能力評価及び業績評価>

人事評価制度

人事評価の実施に当たっては、評価者の評価能力及び評価精度の向上が制度の「公平性」や「納得性」及び「透明性」を高めるうえで重要です。よって、制度内容の定期的な見直しや被評価者への評価者研修などの充実を図ります。また、人事評価の結果は、人事管理におけるすべての基本指標です。今後は、職員の能力開発、人事異動や配置管理、処遇等、あらゆる人事制度への活用を行っていきます。

目標管理制度

現在行っている目標管理制度は、職員の勤務意欲向上や組織の活性化を促し、業務改善や人材育成に結びつけることを目的としています。また、努力した職員や成果をあげた職員が報われるよう、取組結果を勤務評定項目に含めるなど、適宜、見直しを行ってきました。

今後も、制度の実施方法等の改善を図りながら、取組結果が適正に評価に反映されるよう、人事評価での業績評価項目として実施していきます。

昇任候補者試験制度

職員の勤労意欲を確認するとともに、職責を担うにふさわしい能力及び資質を有しているかを判定し、透明性及び公平性の確保された適正な昇任管理を実現するために、試験制度を実施しています。今後は、試験内容において筆記試験だけでなく、面接の内容や口述試験等の実施も含め、求められる能力が身につけているかを試す試験制度となっているか等、試験そのもののあり方や内容について検討し、制度の見直しを図ります。

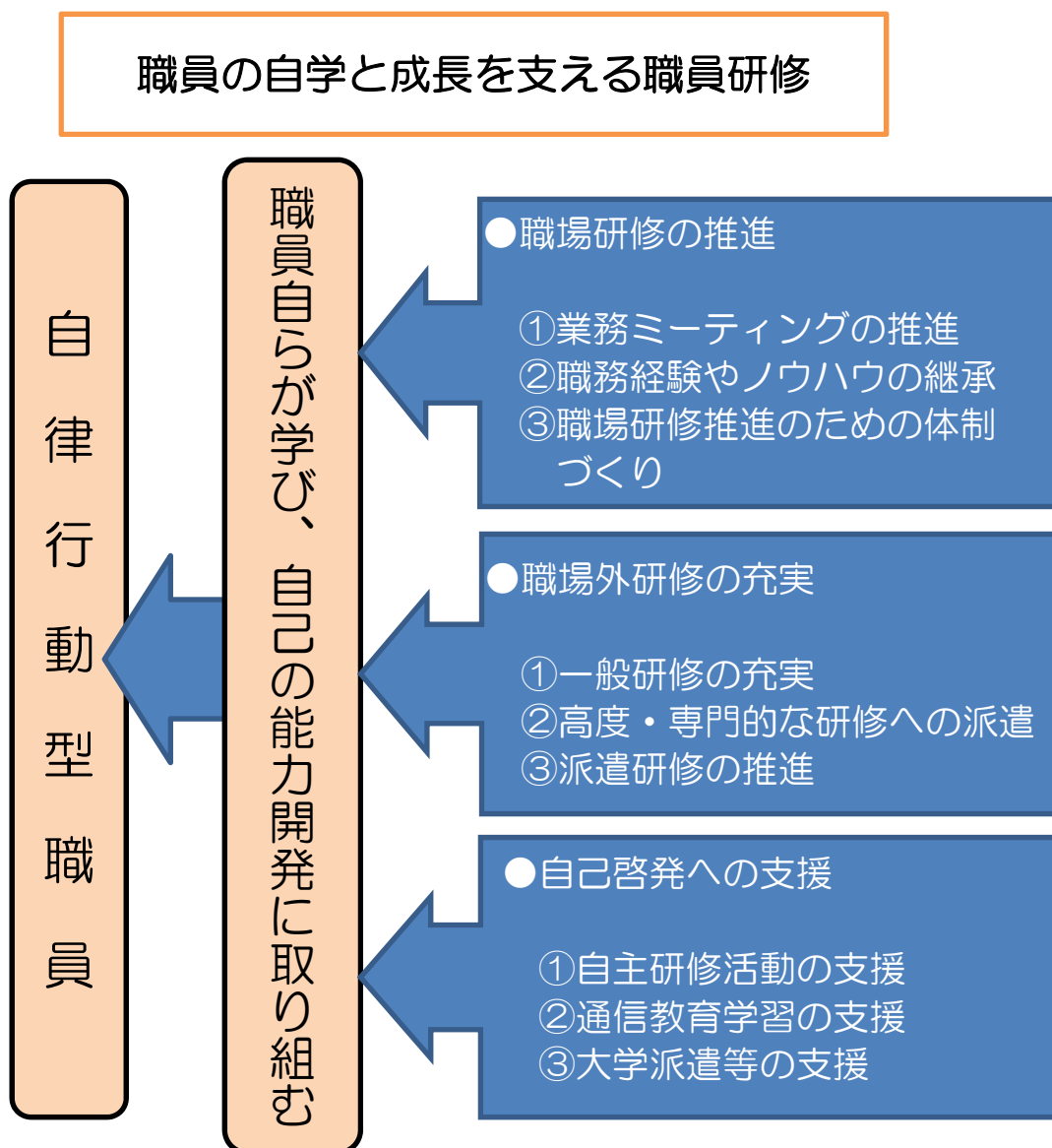
処遇基準の明確化

人事制度の公平性、透明性を確保するため処遇基準を明確化し、人事管理上の判断が公正かつ厳正に行われるよう制度化を図ります。特に分限処分については基準を設けた上で、公務の適正かつ能率的な運営を確保することを目的に、一定の事由によりその職責を十分に果たすことができないと認められる職員に対して、地方公務員法の規定等に基づき、降任、免職、休職及び降給の処分を行うこととします。

3 職員研修について

職員研修は、単に業務知識等を身につけさせることを目的にするのではなく、「人を育てる」という視点を持って『職員一人ひとりが自ら学び、成長することができる動機づけやきっかけづくりを提供する』ことが大切であるといえます。しかし、たとえ職員にとって非常に有益な研修を実施しても、職員自身そこから学ぶ姿勢や、その気持ちを持たなければ職員の成長は望めません。研修を通じて職員自身が主体的に学び、考え、実際に行動してこそ職員本人の成長があるといえます。

職員一人ひとりが「こういう職員になりたい」「このようなスキルを身につけ仕事をしたい」という具体的な目標を持ち、その目標に向かって自ら学び、自己の能力開発に取り組むことが最も大切であり、そのための仕組みと環境を整えることが必要です。



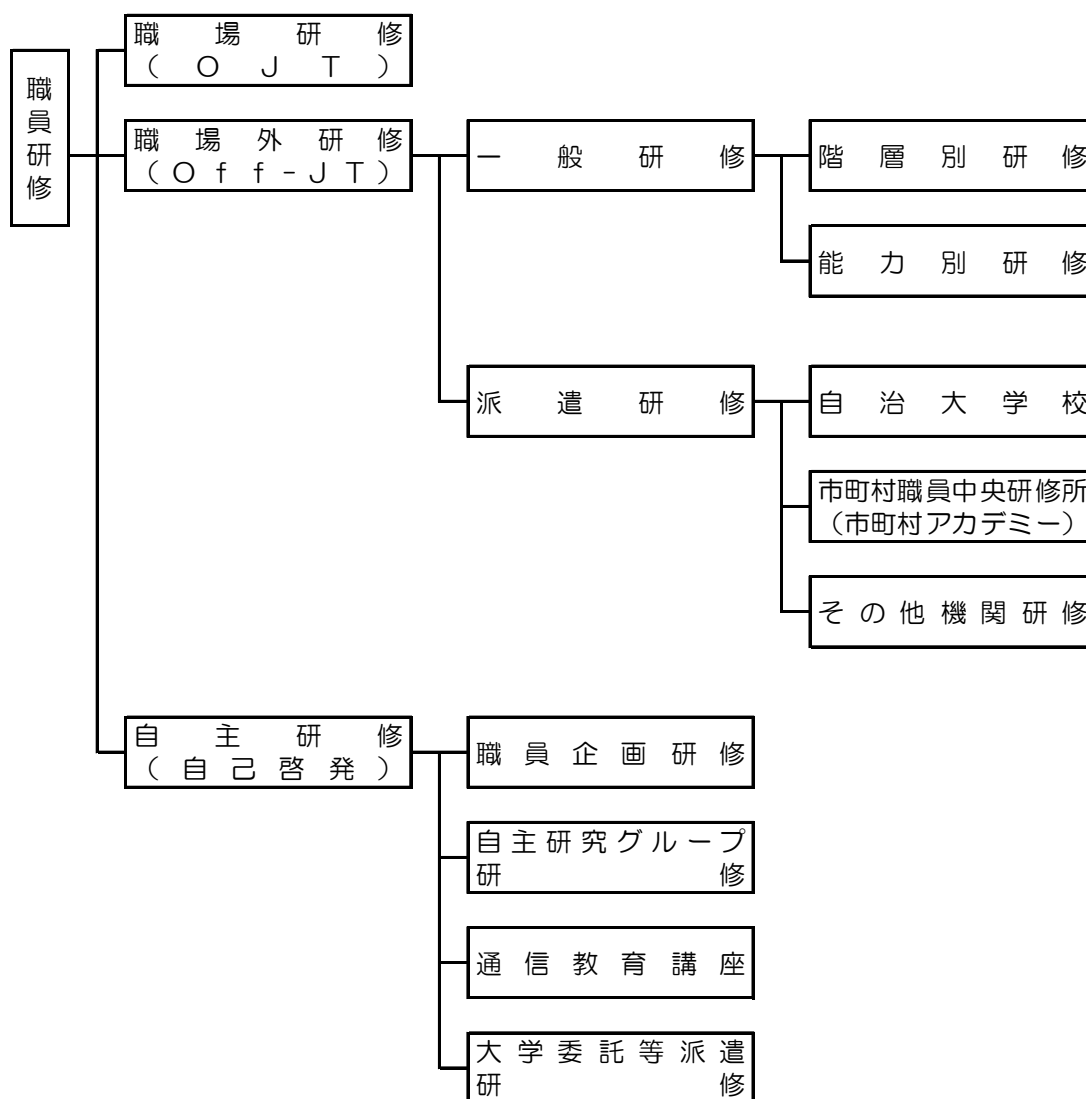
(1) 職員研修に関する基本方針

職員研修は、地方公務員法でその実施が規定されており、本市が目指す「自律行動型職員」の育成のため、時代やニーズに即した内容を年度計画に反映し、効果的な研修を実施していきます。

(2) 研修体系図

本市では、職員研修規程において研修に係る必要事項を規定し、研修の種類についても「自主研修」、「職場研修」、「職場外研修」と定めています。

それぞれの特性を踏まえた上で、これらをどのように連携していくか、また時代の流れやニーズ等を的確に捉え、どのような研修メニューとするべきかなど、組織として総合的な能力向上が図れるよう、この3つの研修を柱とした体系を組み、研修を効率的に行っていきます。



(3) 職員研修に関する基本的な考え方

< 職場研修の推進 >

職場研修（OJT：On the Job Training）とは、職場において上司・先輩等が仕事を通して、また、仕事に関連させながら部下を育成・指導するものです。

職場研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であるとともに特別な経費を必要としません。業務スキルの向上や能力開発においては、極めて有効な手法であることから、職場研修の推進に向け積極的に取り組んでいきます。

業務ミーティングの推進

日々の業務を的確かつ適正に行うことは、市民サービスを提供する上において極めて重要なことです。特に業務上のミスが発生させないなどの個別の課題は、職員個々の取り組みだけでは十分な成果を上げることは難しく、課や班、関連部門の職員全員がそれぞれの課題に対してアイデアを出し、協力して解決に向けた業務改善を目指す「業務ミーティング」の推進が必要です。

職員の能力は、仕事を通じて高められるものであり、職場でのこのような取り組みは、職員の能力開発や技術向上に最も重要であることから、所属長、班長等を中心として、OJT指導者研修等の実施を通じ、業務ミーティングの推進を図っていきます。

職務経験やノウハウの継承

上司・先輩等が仕事を通じて行う職場研修で大切なことは、仕事に必要な情報や経験及びノウハウを丁寧に伝え、部下・後輩職員一人ひとりが本来持っている能力を、最大限に発揮できるように働きかけていくことです。

この働きかけにより、職場での結束力や連携体制が強化され、組織における業務の完成度も上がります。

昨今の定年による職員の大量退職により、現役職員の平均年齢が急速に若年化して、経験不足や職務技術の未熟さからくる組織力の低下が懸念されています。行政水準の維持向上を図るため、上司・先輩等による職務経験やノウハウ等を文書化するなど、積極的な継承活動や職場研修の活性化に取り組んでいきます。

職場研修推進のための体制づくり

職場研修が活性化するよう、庁内へ向けた研修情報の提供や啓発、また職員講師の育成や研修実施に向けたサポートなど、職場研修が活発に実施されるような推進体制を作っていきます。

< 職場外研修の充実 >

総務課が実施している「一般研修」及び「派遣研修」といった職場外研修（Off - JT : Off the Job Training）は、本来の職務から離れて講義を受けて知識を習得したり、討議等によって考え方を深めたりするものであり、職場研修とともに能力開発における重要な手法です。

また、これら職場外研修は、知識・技術を一定期間、集中的かつ体系的に学習する効果があり、更に他の職場や地方公共団体などの職員との人的ネットワークの形成の場として、互いに意識啓発し合う機会にもなります。

今後は、職場や職員が求めている能力を育成するための研修ニーズを把握し、時代の変化に即応した効果的な研修となるよう、また一方的に与える研修から職員自らが主体的に学ぶことのできる研修とするよう、研修の目的や内容を常に見直して、実施していきます。

一般研修の充実

一般研修は、階層別に求められる能力を効果的かつ効率的に習得できるよう、コーチングスキル、コミュニケーション能力、効率的な時間管理能力、問題発見・解決能力、政策形成能力等市独自の研修体系で実施していきます。加えて、今後導入される人事評価制度を効果的に実施するため、評価者研修、育成面談研修等の人事評価制度支援のための研修を実施していきます。

また、市民サービスを行う第一歩である接遇能力の養成については、定期的に研修を実施するとともに、内容の充実を図ります。

派遣研修の推進

高度・専門的な能力等の向上を図るため、君津郡市広域市町村圏事務組合、千葉県自治研修センター、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、自治大学校等への派遣や民間が企画する研修への参加など、効果的な研修計画を立て実施していきます。

また、業務に関連した専門的知識や資格を取得する目的で専門研修を受講する職員に対しては、受講費用等の助成や複線型人事制度との連携を考慮するなど、組織力向上に繋がるよう職員の学びをサポートしていきます。

< 自己啓発への支援 >

自己啓発とは、職員が自分の時間と費用により、自己の能力開発について主体的に取り組むことです。能力開発において自己啓発は非常に重要であり、職員一人ひとりの能力向上に対する意欲と主体性が求められます。

職員は、日常の業務を遂行することができれば、特に自己啓発を行う必要性がないという訳ではなく、常に自己の能力を最大限に引き出すため、継続的に自己啓発を行うことが求められます。

職員の主体的な自己啓発への取り組みを推進するためには、組織的な支援が必要であり、これらをより充実させるとともに、今後は自己啓発を促進するためのきっかけづくりや、自己啓発に取り組みやすい職場環境づくりに取り組んでいきます。

自主研修活動の支援

職員自らが企画し、講師を行う「職員企画研修」の実施や、職員同士の自主研究グループが行う活動について、積極的に支援を図り活動を奨励していくよう取り組むとともに、活動の成果について得られた研究成果・ノウハウなどを全職員と共有させるなど、職場内において具体的な取組内容を周知し、波及的効果が生まれるよう取り組んでいきます。

通信教育学習の支援

職員が通信教育講座を通じて自己啓発意欲を高め、専門的知識や一般教養の習得を図ることにより、職員の能力向上に資する目的で、受講負担金の半額を公費負担として助成していきます。通信教育については、受講者数が減少していることから、積極的に奨励する取り組みを進めていきます。

大学派遣等の支援

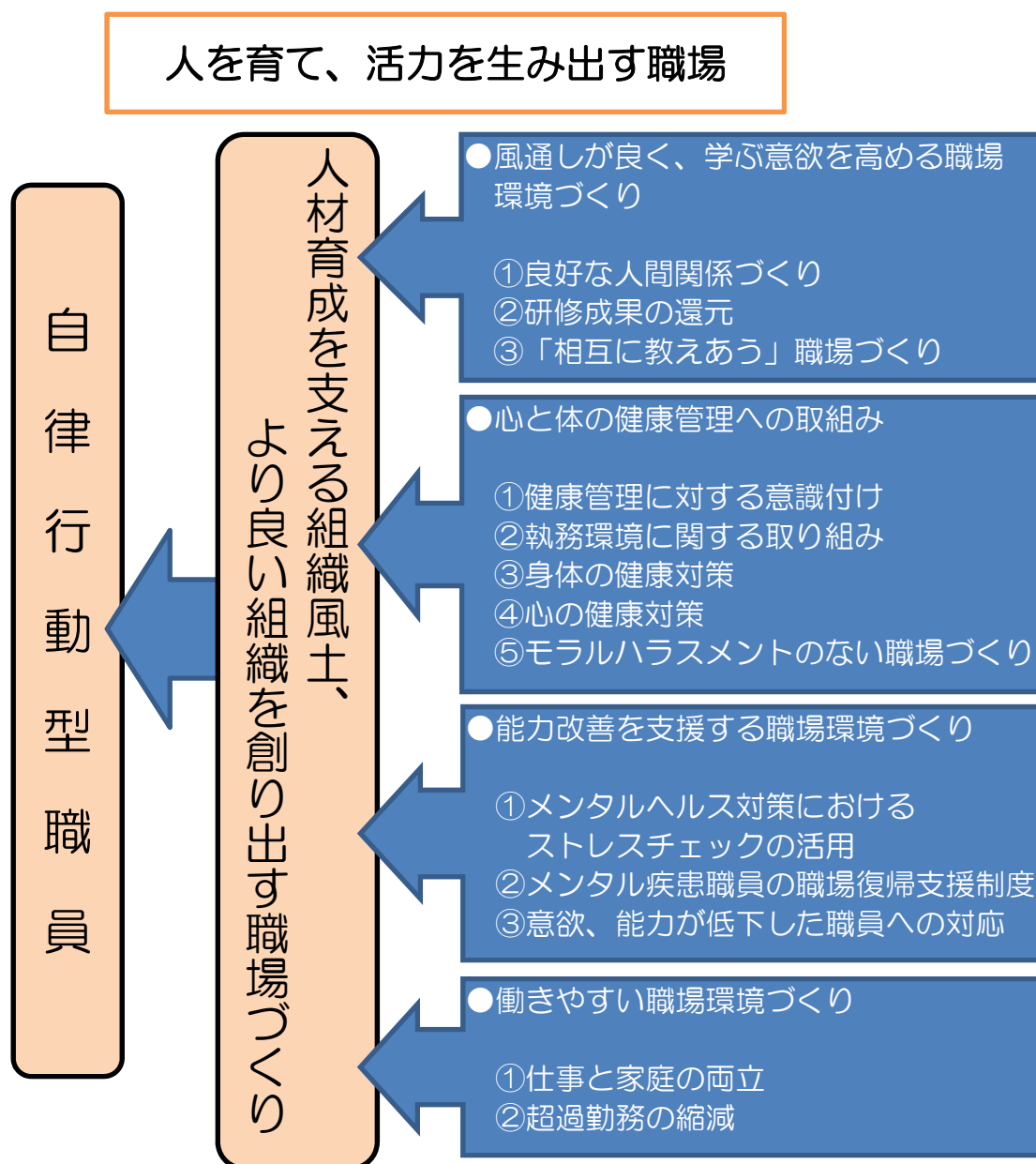
職員に必要な専門知識を修得させるとともに、職員の自己啓発意識を向上させることを目的として、清和大学への職員派遣を支援してきましたが、募集期間が短く、近年では派遣実績もないことから、募集方法や履修しやすい環境など、職員が受講しやすい制度となるよう、実施内容の見直しに取り組んでいきます。

4 職場づくりについて

人材育成を進めるためには、人事管理や職員研修を充実するだけでなく、人材育成の現場である職場環境の醸成が不可欠です。職場や組織の体質、雰囲気は、職員の学習意識や仕事に対する姿勢に大きな影響を及ぼすことから、自己研鑽に意欲を持つ職員を支援する職場風土を醸成していくことが重要となります。

そのためには、職場におけるコミュニケーションの活性化や、職員一丸となって取り組む目標管理などの組織運営の推進が、職員のやる気を引き出す職場形成に大きな役割を果たします。

そして、働きやすい職場環境、人材を育てる職場風土が形成されれば、職場全体の力も高められ、より良い組織となり行政能力の向上にもつながります。



(1) 風通しが良く、学ぶ意欲を高める職場環境づくり

職場の雰囲気は、職員の「学ぶ」という意欲に大きな影響を与えます。各職員が日常的に業務についての意見交換やアドバイスを行っているなど、コミュニケーションが活発な職場では、職員の意識も自然と高まっていきます。

そのためには、管理職員が常に職員一人ひとりに目配りをし、必要に応じて相談に乗ったりアドバイスしたりするなど、積極的なコミュニケーションが図れるように、職場環境の整備に取り組む必要があります。

良好な人間関係づくり

職場におけるチームワークや組織力を強化するには、職員間の良好なコミュニケーションが必要不可欠です。

個々の職員が職場の一員であることを自覚し、職場における人間関係を良好なものにするよう、日ごろから、気持ちをこめた「あいさつ」を行い、職場の基本である「ホウレンソウ」（報告、連絡、相談）を徹底するなど、研修等の機会を捉え、職員にコミュニケーションの必要性を周知し、ハラスメントのない良好な職場環境づくりに取り組んでいきます。

研修成果の還元

市民サービスの向上は、職員一人ひとりが研修への参加をはじめとする自己啓発に努め、その成果を職場に還元し、職場の組織としての能力を向上させることにより実現できるものです。

職員の自己啓発への取り組みを促進するには、職場の理解と支援が必要です。このため、自己啓発に取り組みやすい組織風土づくりや、職員が自発的に自己啓発することができる職場環境づくりに取り組んでいきます。

「相互に教えあう」職場づくり

従来、OJTによって上司・先輩等が、部下の育成・指導を行ってきましたが、人員の削減や業務の多様化などにより、実際の職場では部下の育成について、次のような声を耳にします。

「業務の多忙により、上司や先輩が丁寧に指導・育成を行う余裕がない。」

「IT環境の整備促進により、業務の効率化が図れた反面、仕事の進み方や内容がブラックボックス化し、上司が部下の仕事の状況を見ながら指導することが困難となった。」

「制度の変化や新しい施策に対し、上司や先輩も経験したことのない知識や能力を求められる場面があり、業務を進める上で、必ずしも上司や先輩が部下を育成・指導することができない場合がある。」

このような職場状況から、今後は、上司や先輩からの一方的な指導だけでなく、相互に教えあい、職場の英知を結集して業務にあたることが必要となります。

この「相互に教えあう」という行動は、「職場全体の力を底上げし、業務を支障なく円滑に遂行したい」という内発的な動機による自発的な行為であり、相互に教えあう組織風土を定着させることができれば、組織としての結束力の強化はもとより、強制されなくても職員同士が刺激しあい成長する「やる気と活力を生み出す職場」が形成されます。このような職場が実現されるよう、職場内での研修のあり方を見直し、組織力の向上に取り組んでいきます。

(2) 心と体の健康管理への取り組み

職員が自らの持てる能力を十分に発揮するためには、心身ともに健康で日々の生活が充実していることが必要です。また、健康で元気に働くためには、職場環境が快適であることも求められます。

そのためには、職場の衛生管理体制を充実させ、職員の健康管理支援のための取り組みを推進していきます。

健康管理に対する意識付け

良好な職場環境を形成するには、職員一人ひとりが心身ともに健康であることが基本です。また、現状の人員体制において、1人の職員の職場離脱は、その所属の業務運営に大きな影響を与える場合があることから、組織全体として健康管理に対する意識付けを強化するよう、研修や啓発活動に取り組んでいきます。

執務環境に関する取り組み

従来どおり、安全衛生委員会を中心に行う職場巡視を通して、危険箇所等の把握及び改善を行い、また、職員から職場環境や健康状態に関する意見を聴取しながら、快適な執務環境づくりに努めていきます。

身体健康対策

これまでも、職員定期健康診断の実施や、人間ドック受診に対する助成事業、また健康に関する指導・研修など、職員の身体における健康管理について各種施策を行ってきました。今後も、職員の健康状態を継続的に把握し、疾病予防や健康回復、健康保持増進事業等、職員への働きかけを行っていきます。

心の健康対策

職場生活において強い不安、悩み、ストレスを感じ、メンタルの不調を抱える職員が増加しています。

職員の心の健康の保持・増進のため、これまでも本市では、職員研修やストレスチェックなど、積極的な対応を行ってききましたが、まずは、職員一人ひとりが心の健康状態を認識し、自らが「自分の健康は自分で守る」というセルフケアの意識を自覚することが重要です。また、管理監督者等が部下の健康保持のためにラインケアを行うことも、メンタルの不調者を減らすための効果的な取り組みです。

これからも、研修内容や相談体制等の充実を図り、職員のメンタルヘルス対策を実施していきます。

モラルハラスメントのない職場づくり

各職場における不適切なコミュニケーションであるセクシュアルハラスメントやパワーハラスメントをはじめとしたモラルハラスメント（精神的な嫌がらせ）は執務環境を乱し、公務能率を低下させるものであり、メンタル不全の原因にもなることから、未然の防止及び排除のため、職場内での状況を把握し、対応策についても適宜検討していきます。

(3) 能力改善を支援する職場環境づくり

近年、メンタル的な疾患による休職者が、増加・長期化傾向にあり、メンタルヘルス対策がますます重要な課題となっています。今後は、安全衛生委員会の機能強化、職場復帰支援制度の導入等、総合的なメンタル疾患職員への対応を検討し、メンタルヘルス対策の一層の充実を図ります。

また、意欲、能力が著しく低下した職員に対しては、これまでも当該職員が所属する部署において能力向上に向けた指導を行ったり、研修及び人事異動等、現行の人事制度の中で対応に努めてきましたが、事象が少ないため、その対応方法等については確立されていません。

今後は、こうした職員への対応や再生に向けた事務手順等を明らかにし、能力改善を支援する職場環境づくりに取り組んでいきます。

メンタルヘルス対策におけるストレスチェックの活用

メンタルヘルスでは、特に早期の対策が重要であることから、全職員を対象にストレスチェックを実施するとともに、その結果を職員へ通知する際には、メンタルヘルス対策の啓発を行うほか、高ストレスと判断された職員については、産業医等への相談を促す通知も併せて送付し、職員からの申し出があった場合には、産業医等による面接指導の機会を提供します。

メンタル疾患職員の職場復帰支援制度

メンタル的な疾患により、長期休暇に入っていた職員が職場復帰する場合には、当初からフルタイム勤務では負担が大きすぎることから、現在でも主治医の判断によって「リハビリ出勤」を行っている。また、職場復帰する職員については、本人、所属長及び必要に応じて主治医や産業医等の意見を踏まえながら、復帰に向けた勤務形態や復帰後の業務内容、職場における配慮事項等を確認して、円滑な職場復帰を支援しています。

メンタル疾患の職員については、細心の注意とそのケースに応じた対応が必要であることから、これまで行ってきた職場復帰支援制度の経験を踏まえ、運用内容や手順等をマニュアル化するなど整備していきます。

意欲、能力が低下した職員への対応

意欲、能力が著しく低下し、職務遂行に多大な支障があると認められる職員に対しては、本人と所属部署が通常業務を基本に作成した「業務改善プログラム」を実施し、当該職員が計画的にその課題を行うよう、所属部署と総務課が連携して取組み、職務遂行能力の改善に努めてきました。しかし、プログラム実施後においても改善が見られない職員については、これまで事例もないことから、明確な処理手順が確立されていません。今後、人事評価制度導入に伴い、そのような職員が出てきた場合を想定し、「職員懲戒審査委員会」による審査を経て、分限処分（降任、免職）やその他人事管理上必要な措置を講じられるよう、制度の構築に取り組んでいきます。

(4) 働きやすい職場環境づくり

年齢や性別を問わず、誰もが仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、その責任や義務を果たす範囲内において、自ら希望するバランスで展開できる状態のことを「ワーク・ライフ・バランス」と言います。

それぞれの活動間のバランスの形は、人生の段階に応じて変わります。また、個人の事情や価値観によってもバランスの形は多様です。

本市では「袖ヶ浦市特定事業主行動計画」に則し、職場を挙げて職員の子育てや、生活を支援する環境づくりに取り組んでいます。職員一人ひとりが、ライフスタイルやキャリアプランに合わせて、職務上のやりがいと充実した私生活の均衡を図り、その持てる能力を最大限に発揮できる働きやすい職場環境づくりを推進します。

仕事と家庭の両立

仕事と家庭の両立を支援するためには、お互いに助け合い、支援する職場であることが必要です。

本市においては、人事配置上の配慮を行うとともに、子育てや介護に係る休暇・休業制度の改善等を進めてきました。

今後も、子育てや介護に係る休暇・休業を取得しやすい環境の整備や、育児休業中の職員が復職する際の不安軽減の対策など、必要に応じて仕事と家庭の両立に向けた施策を実施していきます。

超過勤務の縮減

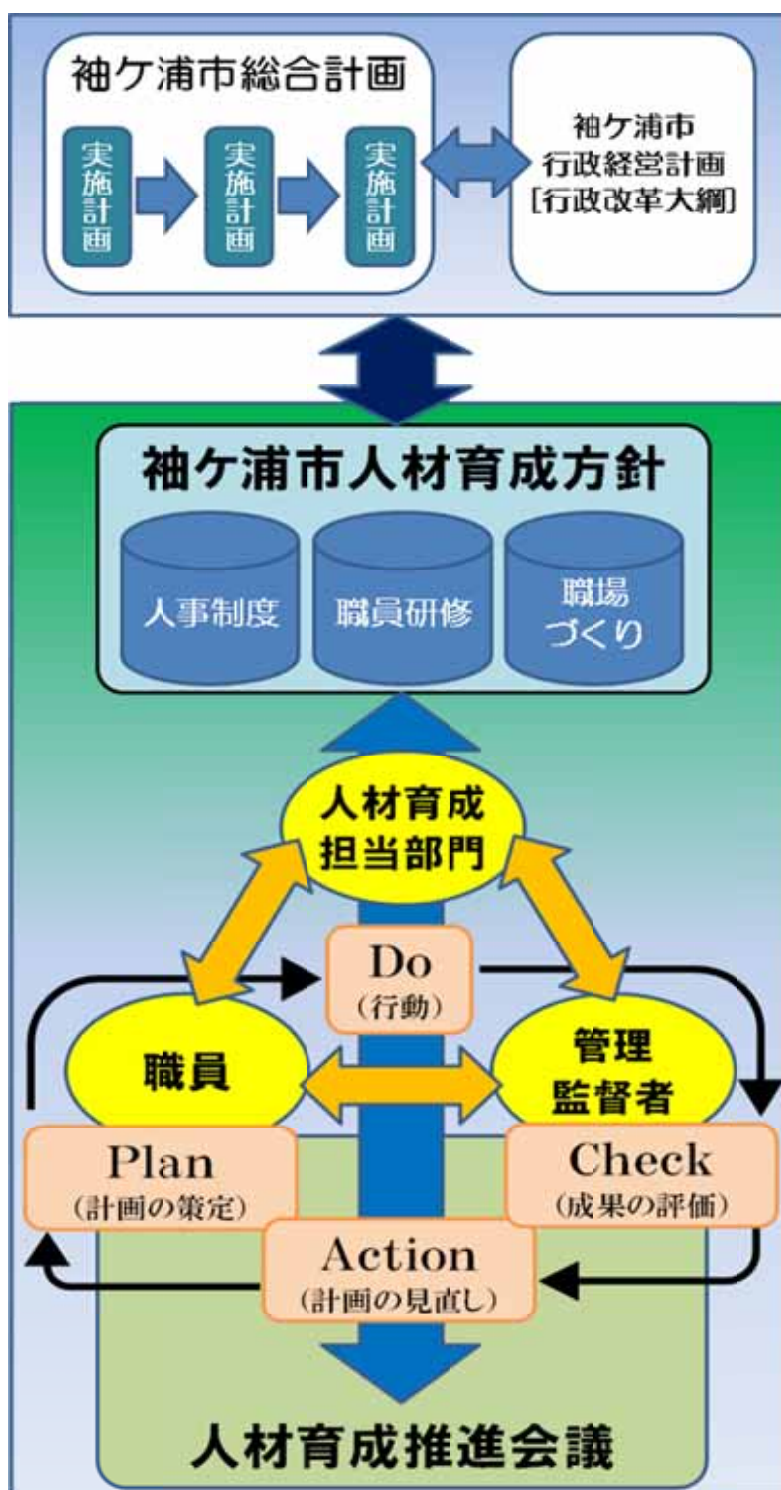
超過勤務縮減への取り組みは、長時間労働による健康への影響を軽減し、また、働き方を見直すことで、仕事の効率化を図り時間的な余裕が生まれ、個人の生活全般の充実につながることを期待されています。

そのため、従来から職員の意識啓発やノー残業デー創設などの取り組みを進めてきましたが、その取り組みが徹底されていない状況があります。

超過勤務の縮減については、管理監督者をはじめ職員一人ひとりがより一層の認識を持ち、取り組んでいくことが必要です。そのためにも全庁的に縮減に努めるよう周知するとともに、職員自らが縮減に向け意識し工夫して業務に当たるよう意識改革と啓発活動を推進していきます。

5 人材育成の推進体制

人材育成を効果的に推進していくためには、人材育成において重要な役割を果たす「管理監督者」、人材育成の主体となる「職員」、そして能力開発などの機会を提供する「人材育成担当部門」が、それぞれの役割と責務を明らかにし、組織を挙げて取り組まなければなりません。このため、今後は新たに「人材育成推進会議」を設置し、全庁的な人材育成に取り組んでいきます。



人材育成においては、「目指すべき職員像」の実現に向け、取り組み内容を振り返り評価し、それに基づいて見直しや改善を図りながら、また次年度へのより良い取組みにつなげていくPDCAサイクルを意識した計画的かつ継続的な取組が重要です。また、法改正や制度変更、高度化・複雑化する行政ニーズなど、時代の変化に合わせて取り組み内容を定期的に改善していくことも必要です。

これからは、全庁的な計画・施策の策定、見直し等に合わせ、人材育成方針についても時流に即したものに見直しを図るとともに、職員それぞれが立場と役割を自覚し互いに連携・協力しながら、人材育成に取り組んでいきます。

(1) 管理監督者の役割

管理監督者は、人材育成施策を具体的に実践していくうえで、極めて重要な役割を担っており、その人材育成に取り組む姿勢が職員の意識や職場環境に大きな影響を及ぼすことから、自ら率先垂範し自己啓発へ取り組むとともに、各種研修への参加機会の提供等、職員一人ひとりの能力開発について積極的に支援します。

(2) 職員の役割

人材育成の基本は、職員一人ひとりの自己を成長させようとする主体的な取組にあります。また、自分自身が職場づくりの一端を担っていることを自覚し、職場全体の意識の高まりに貢献することが期待されており、業務の遂行を通じて働きがい、生きがいを得るとともに自己実現に取り組めます。

(3) 人材育成担当部門の役割

人材育成担当部門は、この方針で定める取組を推進するとともに、職員の人材育成を支援する各種制度の啓発に努め、積極的な制度利用の促進を図ります。そのうえで、職員の意見や各種制度の利用状況等を把握し、より効果的な運用と改善に取り組めます。

(4) 人材育成推進会議の役割

人材育成推進会議は、人材育成の実施状況を確認するとともに、当該方針の見直しを含め、人材育成に関する課題や今後の方向性についても検討、提言等を行い、人材育成施策の推進に取り組んでいきます。