

鶴ヶ島市人材育成基本方針 (改訂版)



平成29年4月

鶴ヶ島市

■ 目 次

1	鶴ヶ島市人材育成基本方針の改訂にあたって	1
2	めざすべき職員像	2
	(1) 人材の基本理念	2
	(2) めざすべき職員像	2
3	職員に求められる能力	3
	(1) 市職員として求められる共通の能力	3
	(2) 職位別に求められる「標準職務遂行能力」	4
4	職員能力開発の方策	8
	(1) 自己啓発	8
	(2) 職場内研修（O J T）	9
	(3) 職場外研修（O F F J T）	10
	(4) 研修成果の職場への還元	11
5	人事管理制度	13
	(1) ジョブ・ローテーション	13
	(2) 自己申告制度	14
	(3) 職員採用	14
	(4) 人事評価制度	14
	(5) 昇任	15
	(6) 再任用制度	15
	(7) 女性の人材育成と登用	15
	(8) 希望降任制度	16
6	人材育成の進め方	17
7	職場環境	19
	(1) 職員の意識改革	19
	(2) 組織目標の明確化	19
	(3) コミュニケーションの活性化	19
	(4) 職場のサポート体制	20
	(5) 所属長の役割	21

■ 1 鶴ヶ島市人材育成基本方針の改訂にあたって

鶴ヶ島市では、平成21年3月に「鶴ヶ島市人材育成基本方針」を策定しました。

「第5次鶴ヶ島市総合計画」では、計画的な人材育成を本方針に基づき行うことと位置付けています。

策定以来、本方針では、「地方分権」や「地方創生」の時代にふさわしい人材を育成するため、「自己啓発」、「職場内研修（OJT）」、「職場外研修（OFFJT）」をバランスよく組み合わせることにより、市民ニーズに的確に応えられる職員の育成に努めてきました。

こうした中、市政を取り巻く社会・経済状況の変化により、行政需要も多様化かつ増大し、今まで以上に柔軟な対応や組織間のチームワークが求められるようになり、人材育成の面では、組織の中で職員の能力の発揮を促すため、マネジメント力の強化、女性の活躍を図るためのキャリア形成の推進が求められることとなりました。

また、地方公務員法の改正により、平成28年4月から地方公務員にも人事評価制度が導入され、職員個々の職位における能力はもとより、業務計画の策定及び管理、調整など、能力評価項目や業務評価目標が明確化され、より高い能力を持った職員を育成し、公務能力の向上を図ることが求められることとなりました。

このような背景を踏まえ、「鶴ヶ島市人材育成基本方針」の一部を改訂して、人材育成の取組の一層の充実と強化を図ることとします。

今回の改訂にあたっては、これまでの基本的な考えを継承しつつ、人事評価制度を人材育成に活用する観点から、職制毎に求められる能力の見直しを行うことを軸とし、併せてこれまでの実績を踏まえ、今後取り組むべき人材育成の施策も見直すこととしました。

■ 2 めざすべき職員像

(1) 人材の基本理念

◎自信と誇りを持ち、市民の立場に立って凛として 行動する職員

鶴ヶ島市職員は、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もって、凛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。

(2) めざすべき職員像

鶴ヶ島市に必要な「めざすべき職員像」を次のとおりとし、人材育成の基本とします。

◎自ら学び・考え・挑戦し、行動力のある職員

職員自らが積極的に知識・技術の向上に努め、広い視野と柔軟な発想をもって新たな課題に挑戦する行政のプロフェッショナル職員をめざします。

◎公正・公平・誠実で、市民に信頼される職員

市民に公正・公平・誠実で、自治体職員としての使命と責任を自覚し、市民から信頼される職員をめざします。

◎経営感覚をもち、効果的・効率的に職務を行う職員

市民の立場に立ってニーズを把握し、事業の費用対効果を考えながら効率的に職務を遂行する職員をめざします。

◎市民とともに、まちづくりを行う職員

市民とともに地域の課題解決に積極的に関わり、ビジョンをもって市民主体のまちづくりを進められる職員をめざします。

■ 3 職員に求められる能力

職員に求められる能力は多岐にわたり、担当する業務や職責によっても異なりますが、ここでは、「市職員として求められる共通の能力」と「職位別に求められる役割・能力」について明らかにします。

(1) 市職員として求められる共通の能力

[自己管理能力]

時間・健康・ストレスをコントロールし、職務に専念できる能力

[コミュニケーション能力]

企画の内容や自分の考えを相手にわかりやすく伝え、市民や職員と良好な関係を保つ能力

[目標管理能力]

事務事業の具体的な目標を設定し、その目標達成のために計画的に仕事を進めることができる能力

[問題解決能力]

行政のプロとしての自覚をもち、課題を分析、解決する能力

[政策形成能力]

社会経済情勢の変化に応じて、地域の課題を発見し、その特性にあった効果的な政策を企画・立案できる能力

[危機管理能力]

行政の危機要因を把握し、それらに対応するため、的確に判断し、行動する能力

(2) 職位別に求められる「標準職務遂行能力」

標準的な職	標準職務遂行能力	
部 長	市民満足志向	役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って応対し職務を遂行する。
	姿勢	幅広い視野や先見性を持ち、職務に臨む。
	判断	職務遂行にあたって、適時適切な判断・決断を行う。
	意欲	現状に甘んずることなく問題意識を持って、意欲的に職務に臨む。
	行動力	課題達成や問題解決に向けて、積極的に行動を起こす。
	知識・情報力	業務に関する知識・情報等を収集し、業務に活用する。
	調整力	粘り強く誠意を持った調整を行い、問題解決にあたる。
	組織・業務管理	組織を統率するとともに、部下との十分な意思疎通を通じて業務の管理を適切に行う。
	人事管理	部下の健康管理を含めた勤務状況等を十分に把握し、適切な指導育成を行う。

標準的な職	標準職務遂行能力	
課 長	市民満足志向	役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って応対し職務を遂行する。
	姿勢	幅広い視野や先見性を持ち、職務に臨む。
	判断	職務遂行にあたって、適時適切な判断・決断を行う。
	意欲	現状に甘んずることなく問題意識を持って、意欲的に職務に臨む。
	行動力	課題達成や問題解決に向けて、積極的に行動を起こす。
	知識・情報力	業務に関する知識・情報等を収集し、業務に活用する。
	調整力	粘り強く誠意を持った調整を行い、問題解決にあたる。
	組織・業務管理	組織を統率するとともに、部下との十分な意思疎通を通じて業務の管理を適切に行う。
	人事管理	部下の健康管理を含めた勤務状況等を十分に把握し、適切な指導育成を行う。

標準的な職	標準職務遂行能力	
主 幹	市民満足志向	役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って応対し職務を遂行する。
	姿勢	幅広い視野を持ち、市民生活の向上を目指して職務に臨む。
	判断	職務遂行にあたって、適時適切な判断・決断を行う。
	責任感	強い責任感と熱意を持って職務に臨む。
	リーダーシップ	組織目標の達成に向けた方向性を示すとともに、スピーディな判断で問題の解決を図る。
	情報収集・活用	業務上必要な情報を積極的に収集・分析し、有効に活用する。
	調整力	粘り強く誠意を持った調整を行い、問題解決にあたる。
	組織・業務管理	組織を統率するとともに、部下との十分な意思疎通を通じて業務の管理を適切に行う。
	人事管理	部下の健康管理を含めた勤務状況等を十分に把握し、適切な指導育成を行う。

標準的な職	標準職務遂行能力	
主 査	市民満足志向	役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って応対し職務を遂行する。
	姿勢	幅広い視野を持ち、市民生活の向上を目指して職務に臨む。
	判断	職務遂行にあたって、適時適切な判断・決断を行う。
	責任感	強い責任感と熱意を持って職務に臨む。
	リーダーシップ	組織目標の達成に向けた方向性を示すとともに、スピーディな判断で問題の解決を図る。
	情報収集・活用	業務上必要な情報を積極的に収集・分析し、有効に活用する。
	調整力	粘り強く誠意を持った調整を行い、問題解決にあたる。
	組織・業務管理	組織を統率するとともに、部下との十分な意思疎通を通じて業務の管理を適切に行う。
	人事管理	部下の健康管理を含めた勤務状況等を十分に把握し、適切な指導育成を行う。

標準的な職	標準職務遂行能力	
主任	市民満足志向	役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って応対し職務を遂行する。
	情報収集・活用	業務上必要な情報を積極的に収集・分析し、有効に活用する。
	調整力	粘り強く誠意を持った調整を行い、問題解決にあたる。
	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。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組む。
	規律性	公務員としてふさわしい、規律が守られている。
	対人関係力	相手の意図・感情に的確に対応しながら、相互の信頼関係を構築し、業務を円滑に遂行する。
	セルフコントロール	困難な状況においても、自己を見失わず冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行する。

標準的な職	標準職務遂行能力	
主 事	市民満足志向	役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って応対し職務を遂行する。
	情報収集・活用	業務上必要な情報を積極的に収集・分析し、有効に活用する。
	調整力	粘り強く誠意を持った調整を行い、問題解決にあたる。
	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。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組む。
	規律性	公務員としてふさわしい、規律が守られている。
	対人関係力	相手の意図・感情に的確に対応しながら、相互の信頼関係を構築し、業務を円滑に遂行する。
	セルフコントロール	困難な状況においても、自己を見失わず冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行する。

標準的な職	標準職務遂行能力	
主事補	市民満足志向	役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って応対し職務を遂行する。
	情報収集・活用	業務上必要な情報を積極的に収集・分析し、有効に活用する。
	調整力	粘り強く誠意を持った調整を行い、問題解決にあたる。
	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。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組む。
	規律性	公務員としてふさわしい、規律が守られている。
	対人関係力	相手の意図・感情に的確に対応しながら、相互の信頼関係を構築し、業務を円滑に遂行する。
	セルフコントロール	困難な状況においても、自己を見失わず冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行する。

標準的な職	標準職務遂行能力	
技能労務職	市民満足志向	役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って応対し職務を遂行する。
	情報収集・活用	業務上必要な情報を積極的に収集・分析し、有効に活用する。
	調整力	粘り強く誠意を持った調整を行い、問題解決にあたる。
	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。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組む。
	規律性	公務員としてふさわしい、規律が守られている。
	対人関係力	相手の意図・感情に的確に対応しながら、相互の信頼関係を構築し、業務を円滑に遂行する。
	セルフコントロール	困難な状況においても、自己を見失わず冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行する。

■ 4 職員能力開発の方策

職員の能力開発の基本は、本人の意欲と主体性ですが、そのための具体的な方策として職員研修に取り組んでいきます。

研修には、職員自らの意志で学ぶ「自己啓発」、職場において上司・先輩などが日常の業務を通じて行う「職場内研修（OJT）」、専門的な知識や技能を得るために職場を離れて実施する「職場外研修（OFFJT）」があります。

職員の能力を効果的に向上させるために、これら3種類の研修特性を活かしながら、時代の変化に対応した職員研修を展開していきます。

（1）自己啓発

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力について認識し、自分の意志をもって能力開発のために学習することです。

それは、職員が独自に行ういわば自己研修であり、その促進を図ることは、職員の能力開発を進めていく上で、極めて効果的です。

職員の意欲を尊重し、研修効果を高めるため、次の支援を行います。

〔自己学習に関する情報提供〕

職員の能力向上に役立つ書籍、職務に関連する資格取得方法、インターネットを利用したeラーニング、先進的取り組みなどの情報提供を行います。

〔自主研修活動への支援〕

自主研修グループなどが行う研修や勉強会への支援（研修用具の貸し出しや研修場所確保の協力、研究成果の発表等を含む）に努めます。

〔個人の研修参加の支援〕

職員が、職務あるいは能力開発に効果的と判断される研修、セミナーに個人として参加する場合の支援に努めます。

〔通信教育講座の支援〕

職員が、通信教育講座を受講するための支援に努めます。

(2) 職場内研修 (OJT)

職場内研修 (OJT: On the Job Training) とは、職場の上司や先輩職員が職務を通じて部下や後輩職員を指導・育成する研修です。

各職場が、人を育てる場となるように、職場内研修の推進に努めていきます。

[職場内研修のメリット]

- ・日常的に職員一人ひとりの特性に応じたきめ細かな指導ができる。
- ・職場の実情に合った実践的な指導ができる。
- ・指導する職員の自己啓発になる。
- ・特別な経費を必要としない。

【職場内研修を推進するための具体的方策】

[新人教育]

新規採用直後の職員育成が、その後の士気ひいては組織力に大きな影響を与えます。

新規採用職員が、日常の仕事を通じて必要な知識、職業人としてのマナー、接遇を身につけ、職務遂行能力を向上させるため、職場内における先輩職員との仕事や人間関係、社会人生活などの相談体制やメンタリング制度を実施していきます。

□メンタリング制度

メンターと呼ばれる指導者が、対話や助言により一定期間継続して支援するシステム

[管理監督者への研修]

職場内研修の主体は管理監督者であり、管理監督者には職員の人材育成・能力開発について十分な認識と指導力が求められます。

階層別研修の中に、OJT指導者研修を取り入れるなど指導者の育成を図っていきます。

[OJTマニュアルの作成・活用]

職場研修の意義や方法、指導方針などを内容とした「OJT マニュアル」を作成し、管理監督職員へ配布して効果的な研修の実施を図っていきます。

[業務マニュアルの作成]

業務マニュアルの全庁的な整備により、業務の見える化、標準化を図っていきます。

[職場勉強会の実施]

職員の実践的な能力向上などのため、課内での勉強会を積極的に実施していきます。

(3) 職場外研修 (OFF J T)

職場外研修 (OFF J T: Off the Job Training) とは、職場を離れて職務上必要な知識や技術を習得するための研修です。

職員の資質と専門性を高めるために、次の職場外研修の充実を図っていきます。

特に、新規採用職員については、最初に公務員としての基本となる態度・行動を身に付けることで、将来にわたっての人材育成の基礎となることから、ビジネスマナー、公務員倫理、接遇研修等の充実を図っていきます。

[階層別研修]

新規採用職員から管理職員まで階層ごとに必要な知識、業務スキルを身に付けるとともに、改革・改善や各階層の役割の意識付け、必要とされる資質の確認を行います。

[特別研修]

階層、職種を問わず公務員として必要な知識、認識を習得することにより、職場の良好な環境づくり及び円滑な業務遂行に役立てます。

[派遣研修]

高度な専門知識や幅広い能力の養成及び他自治体職員との情報交換・人脈づくりの機会として、研修機関へ職員を派遣します。

[外部機関への派遣研修]

様々な交流や経験を通じ、広い視野と見識を身に付けることを目的に、一定期間外部の組織に派遣します。

今後、さらに職員に必要とされる研修項目を研究し、実効性のある研修の充実を図っていきます。

(4) 研修成果の職場への還元

研修は、受講の機会や人数に限りがあり、全ての職員が希望どおりの時期、テーマを受講できるわけではありません。

そのため、研修の効果を最大限に活かすには、研修成果を職場で共有できる体制をつくる必要があります。

受講した研修の成果を個人のものとせず、所属長を中心に研修で得た知識と経験を職場にフィードバックする体制の整備に努めます。

[研修復命書の全員回覧]

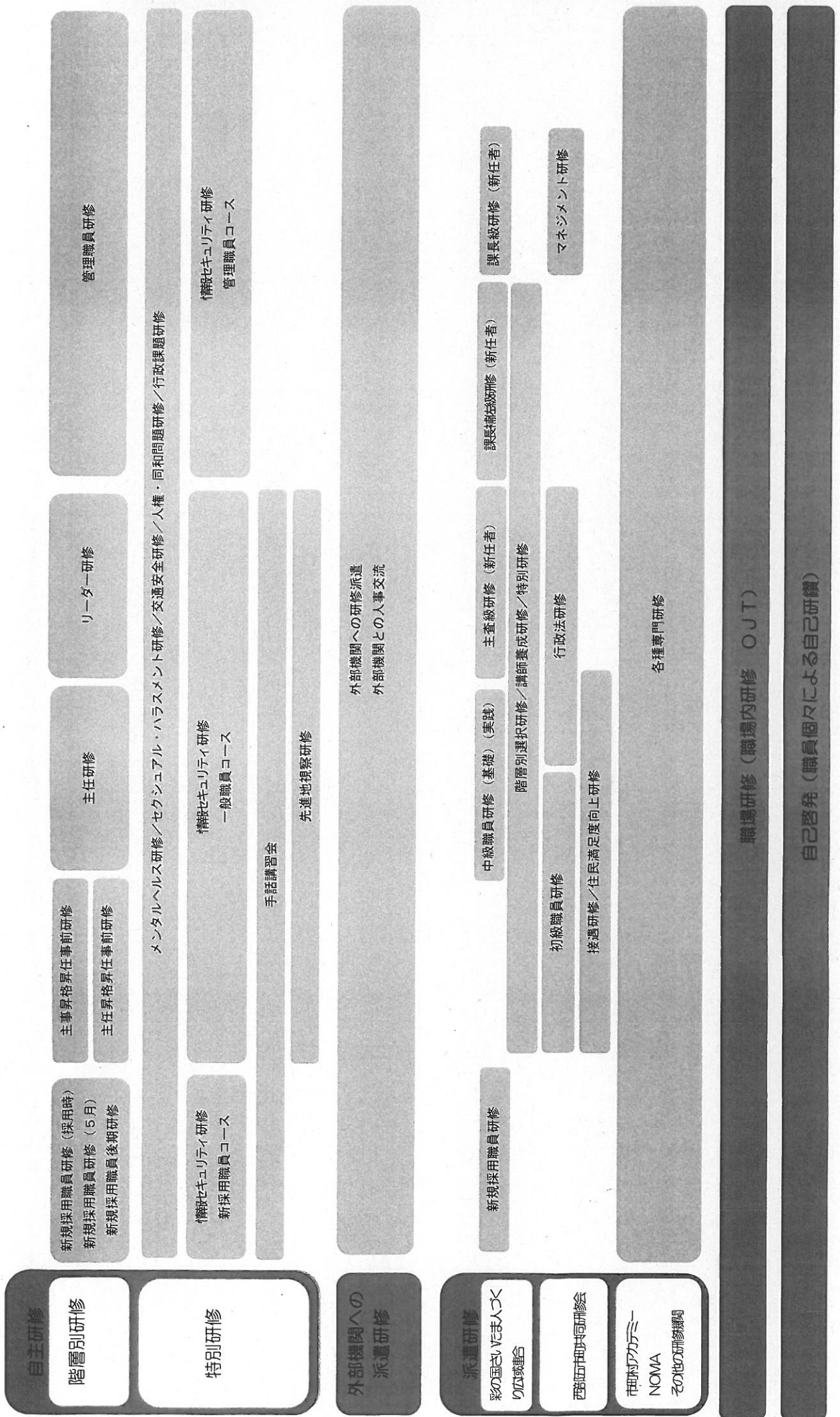
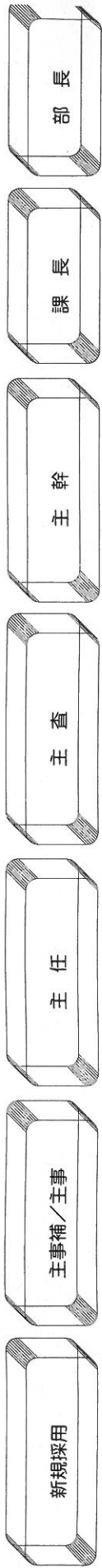
研修の復命書を所属課全員に回覧し、研修内容を周知するとともに、疑問点等を受講者に聴くなど成果を共有します。

[研修成果の報告]

必要に応じて、職場で研修内容を発表する場を設けるなど、所属職員全員に研修成果を還元できるようにします。

[研修講師への登用]

専門研修や講師養成研修等の受講履歴を活用し、職員の内部講師への積極的な登用を図っていきます。



■ 5 人事管理制度

限られた人的資源の中で、行政に対する期待や市民ニーズに効果的に対応するため、職員は様々な業務を執行する必要があります。

職員は、行政全般に幅広い知識や技術をもつゼネラリストとしての基本的資質が求められていますが、一方では市民ニーズの高度化・複雑化に応じていくために、特定分野に関する深い知識や専門的な技術を有することも重要になってきています。

また、専門分野に長けたスペシャリストとしての職員は、高度な専門性に基づいた職務を行うことはもちろんですが、行政全般の知識等の総合性も求められる時代になってきています。

このような人材を効果的に育成するためには、個々の職員のもつ能力を最大限に発揮させる人事管理制度が必要です。

職員が、職務への意欲と満足度を高めることができるような、わかりやすい人事管理制度を確立します。

(1) ジョブ・ローテーション

①若手職員を対象としたジョブローテーション

新規採用から概ね10年の間に人材育成の観点から定期的な人事異動を行い、異なる部門、職務を経験させ、幅広い職務経験、知識をもつ職員を育成するとともに、その能力と適性を見極め、その後の適正な配置を可能とするジョブローテーションを実施する。

②ジョブローテーションの分類

一般事務職は、入庁後概ね10年で異なる職種の職場3部署（1部署につき3年程度）を経験させる人事配置を行う。

ジョブローテーションの実施にあたっては、市の業務を次の3分野に大別する。

- ・窓口系分野（市民サービスを知る）
- ・管理系分野（行政運営を知る）
- ・まちづくり系分野（地域・市民を知る）

③担任意務によるジョブローテーション

所属長が人材育成の観点から、課内の複数の担当間での異動、担当内での事務ローテーションを行うことにより、職員の育成を図ることが可能となる。こうした取組は、前任者がいるうちに事務を引き継ぎ、円滑な行政運営に資するだけでなく、3～4年で担当の全ての事務を経験させることで、職員の適性を判断することができ、資質を高めることにもつながる。

④専門的職員及び中堅以上の職員の異動

- ・専門的職員

本市において、採用試験で別区分を設けて採用している専門的職員は、保健師、保育士、管理栄養士の3職種であるが、市民ニーズの高度化・複雑化に対応して

いくためには、福祉、建築、土木、文化財の特定分野においても深い知識や専門的な技術が求められている。専門分野に長けた職員については、専門能力の育成に加え、行政全般の知識を総合的に身につけることができるよう、一定期間他の職場を経験させるような人事異動を行い、行政職としての事務能力の向上を図る。

・中堅以上の職員

異動周期は4年から5年を基準とし、所属課の状況や職員の適性、能力等により個々に判断し適材適所の人事配置に努める。職員の意向を把握するため実施している自己申告制度については、職員からの意見が直接聞ける機会として重要視し、人事異動や職場不適應者、メンタル不調者の早期発見等に活用する。

(2) 自己申告制度

少数精鋭の職員による行政運営を進めていくためには、職員の個性、適性を活かし、本人のやる気を重視した適材適所の人事配置が重要です。

自己の能力、担当職務への適性、職務に対する難易度・満足度や人間関係、異動希望、職員の活用したい能力・資格等を把握し、適正な人事配置を行うことで、職員の職務への意欲を向上させ一層の組織の活性化につながります。

このため、職員が自分の将来像を描き、その目標に向かって伸ばしたい能力や従事したい職務を意識して、主体的に異動を考えることができるように、主幹級以下を対象として、自己申告制度を実施していきます。

(3) 職員採用

人材育成を効果的かつ効率的に推進するためには、優れた資質の人材を確保していく必要があります。

定員管理、年齢構成を考慮しつつ、「鶴ヶ島のために貢献する意欲のある職員」を計画的に採用していきます。

採用にあたっては、学力のみでなく、人間性、社会性、適性などの人物的な評価を重視し、面接試験等に重点を置いた試験を実施していきます。

また、今後も、優れた人材の確保をめざし、継続して採用方法の研究、改善を検討していきます。

(4) 人事評価制度

平成28年4月1日施行の地方公務員法の改正により、地方公務員も国家公務員と同様に人事評価を実施し、人事評価の結果に応じた措置を講じなければならないと規定されました。

本市では、平成22年度から人事評価を管理職より段階的に試行し、平成26年度には全職員を対象に試行、平成27年度からは本格的に制度実施しています。

人事評価制度は、職位ごとに求められる能力評価に加え、職員個々の業務目標を評価者である上司との話し合いによって明確にし、その業務内容や結果に基づき評価を行うものです。

これにより、職員一人ひとりが果たすべき具体的業務を明確にし、その仕事ぶりや実績を評価する公平で客観性・透明性のある評価を行います。

また、職務を適正に評価し、その結果を任用や給与に反映させることは、職員のモチベーションを高め、能力向上ひいては組織の活性化・効率化につながるようになります。

人事評価制度を単に業務管理や職員を評価することだけでなく、評価の過程を通じて、人材育成を図ることに活用していきます。

(5) 昇任

現在は、主査級のみ昇任試験を実施し、その他の職については選考又は昇任昇格研修により昇任が行われています。

今後、試験の実施方法、評価基準、合格枠の設定等について研究し、能力とやる気の向上につながる試験制度の確立に努めます。

(6) 再任用制度

本市では、従来からの再任用として、特定業務の推進を図るため、職員が培ってきた多様な専門的知識や経験を積極的に活用する必要が生じた際に採用する再任用と、年金制度の改正に伴い、「雇用と年金の接続のための再任用制度」として、無収入期間の解消を図ることを目的として採用する再任用を行っています。

両再任用とも、退職後に意欲と能力のある人材を採用し、正規職員としての職務で最大限に活用しています。

再任用制度では、退職後であっても正規の職員としての役割を担っていくことを再任用を希望する職員と周囲の職員が強く認識する必要があります。再任用後は、かつての上司が同僚や部下となりますが、職場内にこうした再任用職員が存在することが当然であり、そのことによって組織力を高めていくという意識の改革が重要です。

一方、再任用フルタイム勤務職員は定員に含まれるため、結果的に新規採用を抑制することにもなり、組織の新陳代謝や年齢の偏りに及ぼす影響が懸念されます。再任用職員が一定期間留まる中で、組織の将来を担う若手職員を安定的・計画的に確保しながら人事の新陳代謝が可能となるような措置を講じていく必要があります。

これらを総合的に勘案しつつ、今後においても、再任用職員を効率よく活用しながら、組織の活性化に努めるとともに、人材育成の観点から知識と経験を活かし、後進の指導及び職務の継承に活用していきます。

(7) 女性の人材育成と登用

性別にかかわらず、人材をしっかりと育て、意欲と能力が十分に発揮できる職場でなければ、組織力の向上はありません。

市民の半数は女性であり、本市の重要な政策決定の場面に女性が参画し、女性の視点や発想を生かしていくことが、新たな価値やサービスを創出し、提供すること

につながります。女性の人材育成・登用を通じて、市民満足度の高い市政運営の実現を目指します。

また、働く職員の意欲や生産性を向上させるとともに、心身の健康を維持するうえで、ワーク・ライフ・バランスを推進します。

(8) 希望降任制度

複雑多様化する行政ニーズに対応するため、市民応対や超過勤務などにより、心身の疲労を感じる職員が増えています。

また、高齢化社会を迎え、親の介護を行いながら、勤務する職員も多くなることが予想されます。

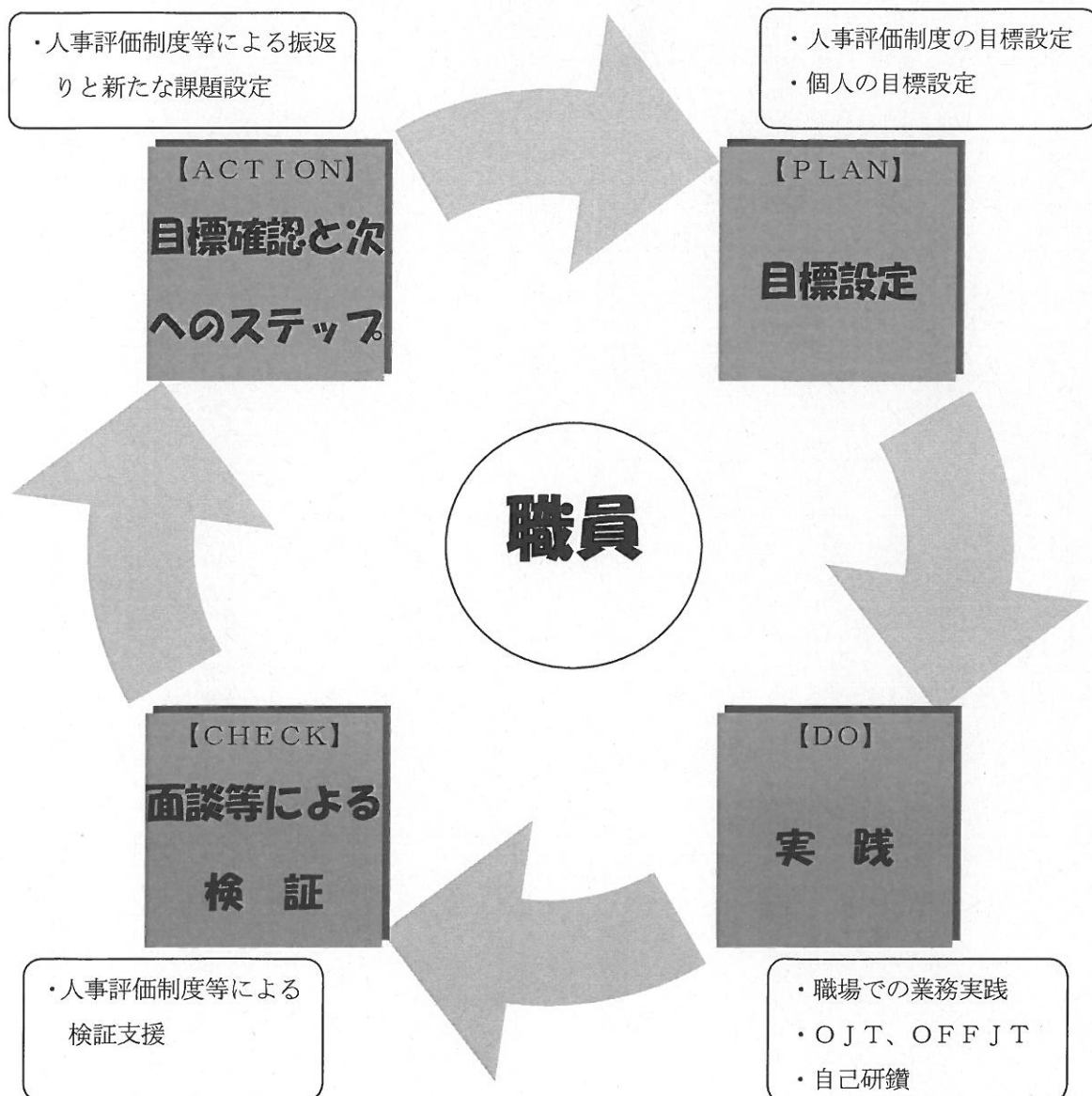
このような職員の降任に関する希望を尊重し、これを承認することにより、職員の心身の負担を軽減するとともに勤務意欲の向上を図り、組織の活性化を推進することを目的とする制度を確立します。

■ 6 人材育成の進め方

平成27年度から実施している人事評価制度では、単に業務管理や職員を評価することだけでなく、評価の過程を通じて、人材育成を図ることに活用しています。

本改訂版では、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イメージ】



(1) 目標設定【PLAN】

人事評価制度では、管理監督者(評価者)と組織目標を共有した上で目標を設定し、業務を通じて自己の能力開発を図ります。

また、研修等により、知識の取得や経験を通じ、能力を向上させる機会を提供することにより、職員が成長するための目標設定を支援します。

(2) 実践(OJT、OFFJT、自己研鑽等)【DO】

職員は、職場における業務遂行や研修を通じ、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、職場での人材育成を進めることにより、組織として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(OJT)の実施、職場外研修(OFFJT)への派遣等、必要な働きかけを行います。

(3) 面談等による検証【CHECK】

職員は、管理監督者からのフィードバックを通じて、自身の行動や能力の成長を確認します。

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ない部分を客観的に把握します。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を行います。

(4) 目標確認と次へのステップ【ACTION】

職員は、業績評価シートの達成度及び能力評価シートを自己評価し、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。

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。

■ 7 職場環境

人材育成を推進するためには、その土台となる「職場環境」の整備が必要です。

職場は、日常業務を行う場であると同時に、職員にとっては自ら学習し、知識や能力を高める成長の場でもあります。

職員は、職場で起こるあらゆる場面を人材育成の機会として捉え、職務に専念しなければなりません。

また、職場の雰囲気は職員の仕事に対する意欲に大きく影響を及ぼします。

このため、上司と部下、職員同士が協力し合い、ともに成長する場となる職場環境を整備していきます。

(1) 職員の意識改革

職場（組織）は、同じ目標をもった人の集合体です。職場（組織）環境を変えるには、職員一人ひとりの意識も変わっていかなければなりません。

職員は、組織の一員であるとの自覚をもち、また「めざすべき職員像」、「職員に求められる能力」を常に念頭に置きながら、自ら仕事を進めていくという意識をもつことが重要です。

(2) 組織目標の明確化

職員が意欲をもって職務を遂行するためには、部や課の方向性を示す明確な組織目標が必要です。

この組織目標は、職員一人ひとりが個人目標を設定するときの指標となるべきものです。

そして、全職員が組織目標に沿って個人目標を設定し、その達成に向け職務に専念することが重要です。

[組織目標の明確化]

所属長は、市及び部の方針に基づき、職員に対して組織目標を明確に示します。

(3) コミュニケーションの活性化

組織内でのコミュニケーション不足は、円滑な組織運営に支障を来とし、また職員のストレスを高め、仕事に対する意欲の低下につながり、組織内で起こった問題や課題を速やかに解決するうえでも大きな妨げとなります。

職員同士が、相手の立場や人格を思いやり、自由な意見交換や気軽な相談ができるよう、コミュニケーションの活性化を図ります。

[職場会議の開催]

組織目標の確認、事務の改善、課題の解決などを行うため、積極的に職場会議を開催します。

[情報の共有化]

組織内の情報は、職員が共通して理解しておく必要があることから、管理監督者は積極的に職員に情報を伝え、また職員は上司や同僚に報告、連絡、相談を確実にし、職務に必要な知識、課題などの情報の共有化を図ります。

勤務時間外におけるレクリエーション等のインフォーマルな活動も、仕事や職位を越えたコミュニケーションの活性化に有効な場合もあるため、職員の自発的な活動が望まれます。

(4) 職場のサポート体制

職員は、職務の高度化・複雑化などにより、日々の職務の中で様々な困難に直面し、大きなストレスを感じることも少なくありません。

職員が心身ともに健康で、明るく仕事ができることは、組織にとっても重要です。このため、職員の心身の健康を増進するための職場のサポート体制を充実します。

[健康管理体制の充実]

職員の健康管理の基本となる定期健康診断の受診を促します。また、産業医による職員健康相談等を通じて、健康管理体制の充実を図ります。

[メンタルヘルス研修の実施]

心の健康を保つための方法を理解するため、メンタルヘルス研修を実施します。

[ストレスチェックの実施]

ストレスチェックの実施により、自身のストレスの状態を知り、自身のケアや職場の改善につなげたりすることで、「うつ」などのメンタルヘルス不調の未然防止を図ります。

[ワーク・ライフ・バランスの推進]

ノー残業デーの推進など、ワーク・ライフ・バランスを推進します。

(5) 所属長の役割

所属長は、職員各々の能力や性格に応じた指導を行う立場にあります。

所属長の人材育成に対する意識と行動が、職場の雰囲気や職員のやる気を左右することから、所属長は職員の能力開発のキーパーソンとして極めて重要な役割を担っています。

また、所属長は、部下の身体的・精神的な健康状態に常に目をくばる必要もあります。

そのためには、日頃より部下とのコミュニケーションを十分に図るほか、人事評価制度を適切に活用することにより、部下の気づきを大切にし、今までとは異なる理解や認識を持つよう、自発的な成長を促すことが必要です。

所属長は、「仕事が人を鍛え、育てる」ことを十分認識し、仕事の割り振り、責任分担、指示の出し方、進行管理等の工夫や職員の健康状態を管理することによって、職員の意欲や主体的な取り組みを引き出し、仕事を通じた能力の開発につなげていくように努めます。