

中央区人材育成基本方針

平成23年3月

中 央 区

目 次

I	人材育成基本方針策定にあたって	1
1	基本方針策定の背景	1
2	基本方針の目的	1
3	中央区の現状と課題	2
II	人材育成の方向性	4
1	中央区がめざす職員像	4
2	必要な意識・能力と果たすべき役割	5
III	人材育成の重点取組 ～活力ある職場づくりのために～	7
1	学ぶ風土・育てる環境づくり	8
2	協力し合える職場づくり	10
3	効率的な仕事ができる職場づくり	11
IV	人材育成を効果的に推進する取組	12
1	人事制度 <人事管理>	12
(1)	採用	
(2)	配置	
(3)	昇任	
(4)	評価	
2	研修制度 <職員研修>	18
(1)	自己啓発支援	
(2)	職場研修（OJT）支援	
(3)	職場外研修の充実	
3	働きやすい環境づくり <職場管理>	22
(1)	健康管理体制の強化	
(2)	職場の安全衛生体制の確立	
(3)	ワーク・ライフ・バランスの推進	
V	推進体制 ～全庁を挙げた人材育成に向けて～	24

I 人材育成基本方針策定にあたって

1 基本方針策定の背景

《社会環境の変化》

全国的に人口の減少や少子化が進行していますが、中央区では子どもや子育て世代を中心に定住人口が増加し、人口構造が大きく変化しています。また、情報化や国際化の進展などによる社会環境の変化に伴って区民の行政に対する興味・関心は高まり、区民ニーズもますます複雑・多様化してきています。

地域主権の機運が高まる中、区政運営を担う職員一人ひとりが区民の声を敏感に受け止める感受性を身につけ、区民とともに考え行動していくことが必要です。

《地方分権、行財政改革の推進》

平成12年4月の都区制度改革の実現によって都と区との関係は大きく変化し、権限委譲や規制緩和など裁量権が拡大することで、区は自主・自立に基づく行政経営が求められるようになりました。このような地方分権の進展に伴い、区が受け持つ業務量は増大し、事務が専門化・高度化しています。一方、行政評価への取組、業務の民間委託等の行財政改革の推進により、効率的な組織体制の構築が求められています。

そのため、区民の負託に応えていくために自己の資質・能力を向上させ、自己実現意欲と情熱を持ち、困難な課題に果敢に挑戦していく職員の育成が求められています。

《職員の年齢構成、意識の変化》

今後、多くの管理監督者や経験豊富な職員の定年退職等により、年齢別職員構成に大きな変化が見込まれることや、管理監督者昇任選考の受験率が低下傾向にあることなどから、管理監督者の育成やベテラン職員の持つ経験や知識、技術の継承は喫緊の課題です。また、多様な価値観が広まり、仕事や職場中心の働き方から、個人や家庭生活とのバランスを重視した働き方を志向するように職員の意識も変化しているため、一人ひとりの職員がチームワークとコミュニケーションを大切にし、協力し合える職場づくりを進めていくことがより重要になっています。

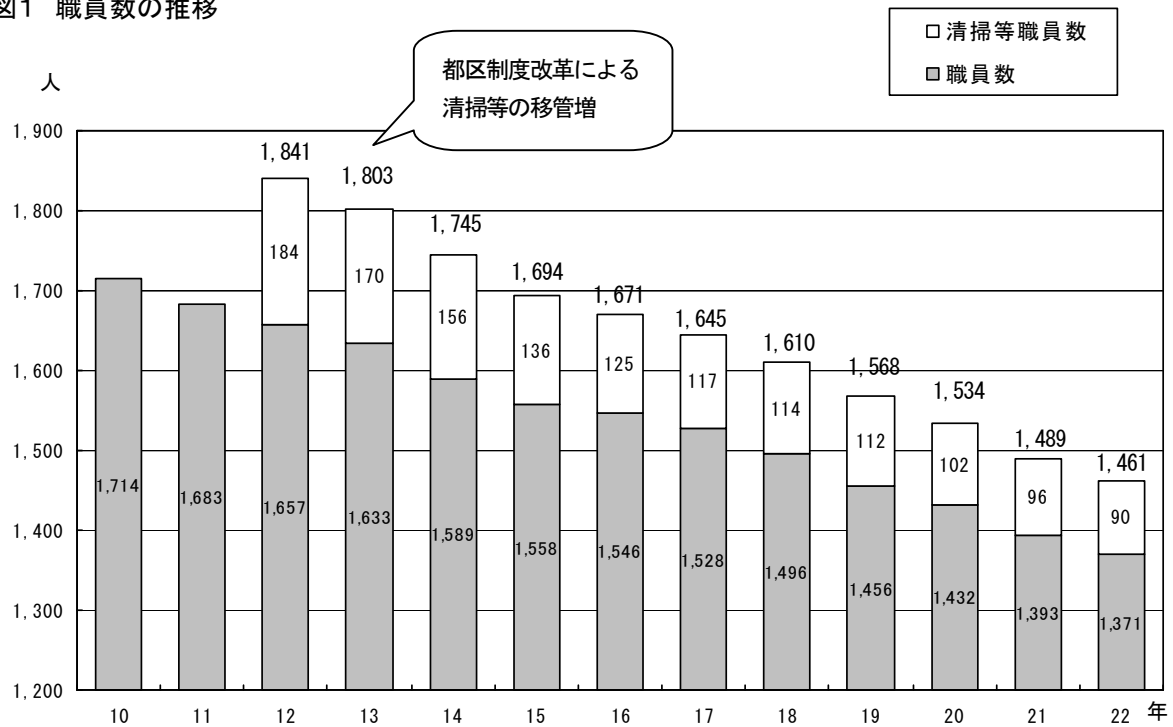
このため、自らの達成感や満足感だけでなく、部下や後輩の育成という点にも重点を置いて、果たすべき職責や求められる役割を自覚し、仲間や組織への貢献について深く考え行動していく人材の育成も求められています。

2 基本方針の目的

こうしたことから、環境の変化に柔軟に対応できる職員の育成や、一人ひとりの職員のみならず資質の向上と仲間を思う意識の醸成により、「組織の力」を強化する必要性が高まっています。そこで、全庁を挙げて人材育成に取り組むため、中央区がどのような職員に育成していくのかという「めざす職員像」を明確にし、育成のための具体的方策を示した総合的な指針とするため、「中央区人材育成基本方針」を策定しました。

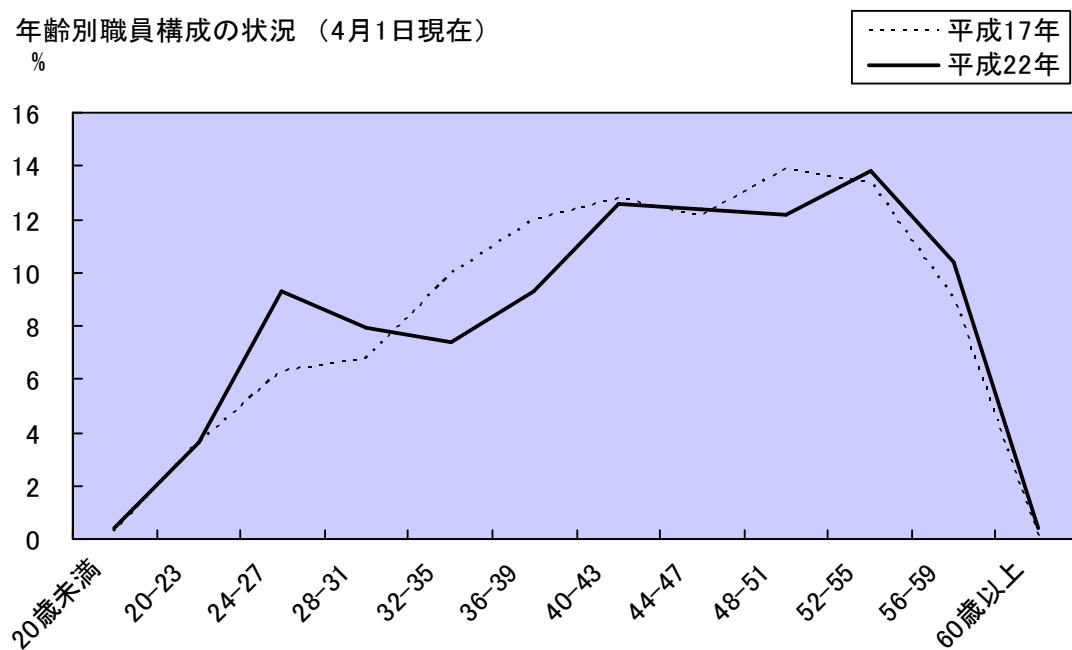
この基本方針は、区政を担う職員一人ひとりが果たすべき役割を自覚し、チームワークとコミュニケーションによりその能力を最大限に発揮することで「組織の力」を強化し、区民の負託に応えていく人材を体系的に育成することをめざすものです。

図1 職員数の推移



組織や事務の見直し・統合、業務委託や指定管理者制度の導入等により職員数が減少しています。より一層効率的な組織体制で増大する行政需要に応えていく必要があります。

図2 年齢別職員構成の状況（4月1日現在）



※行政系のみ

団塊世代の退職に伴う採用増により若手職員の割合が高まる一方、30代から40代前半の職員の割合が低下しています。今後も、多くのベテラン職員の定年退職により、若手職員の割合がさらに高まることを見込まれるため、職員一人ひとりが部下や後輩を育成していく必要があります。

3 中央区の現状と課題

人材育成基本方針の策定にあたり、各部局の庶務担当課長で構成する「人材育成基本方針策定検討会」で中央区の職員及び職場の現状を分析し、今後さらに力を入れていくべき課題を洗い出した結果、以下の点が指摘されました。

これらをしっかり受け止めた上で「中央区がめざす職員像」を明確にし、人材育成を推進するための重点取組を定めていくことが必要です。

《職員の視点から（個人の課題）》

○意識・意欲・姿勢

- ・指示されたことを無難にこなすだけでなく**主体的に行動する意欲**
- ・新しい課題や事業に取り組む**チャレンジ精神**
- ・区民サービス向上のために業務を**改善していく意欲**
- ・積極的な**自己啓発**と**昇任意欲**
- ・仲間や職場への関心に基づく**職員を育てる意識**や**組織への貢献意識**

○業務遂行能力

- ・区民ニーズを的確に把握し施策に結びつけられる**政策形成能力**
- ・**職務に関する知識**や関係する**法令・制度等の基礎知識**

○対人関係能力

- ・区民との信頼関係を築いていくための**接遇能力**
- ・職場で円滑に職務を遂行するための**コミュニケーション能力**
- ・区民、業者とのやりとりや、他部署との調整などに必要な**折衝・交渉能力**

《職場の視点から（組織の課題）》

○職場環境

- ・**職場内コミュニケーション**や**組織横断的な協力体制**
- ・職員の意欲を十分引き出すために必要な**組織としての共通認識、目標**
- ・職員の**育成を考慮した事務分担**
- ・改善を推進し、組織として**効率的に仕事を進めるための取組**

○職員育成

- ・新たな知識等を積極的に**学ぶ風土**や、職場で職員を**育てる環境**
- ・知識、技能を継承していくための**OJTを推進する仕組**
- ・職員の自発的な成長へつなげる**管理監督者のマネジメント能力**

Ⅱ 人材育成の方向性

1 中央区がめざす職員像

「人材育成基本方針策定検討会」で指摘された職員及び職場の課題を解決していくため、この基本方針では、以下の3点を「中央区がめざす職員像」と定めて人材育成を推進していきます。

《「区民」とともに考え行動し、負託に応えていく職員》

- ・ 自らが生活する地域のあり方を考える区民と協働し、主体的に行動していく職員
- ・ 説明責任を果たし、良好なコミュニケーションにより区民との信頼関係を築いていく職員
- ・ 新しい時代に対応できる先見性や想像力を身につけ、区民の感覚を踏まえた公正な判断によって区の発展のために全力を尽くしていく職員

《「自己」を高め、絶えず成長していく職員》

- ・ 意欲的な自学・自己啓発により高度な専門能力を身につけるなど、自らの能力を向上させるために行動していく職員
- ・ 公務員としてのプロ意識や使命感、コスト意識を備え、効果的・効率的な行政運営をめざして改善していく職員
- ・ 自らの能力を職務の中で最大限活かしていくための自己実現意欲と情熱を持ち、困難な課題に果敢に挑戦していく職員

《「仲間」を重んじ、「組織の力」の強化に貢献していく職員》

- ・ チームワークとコミュニケーションを大切にし、協力し合える職場づくりを進めていく職員
- ・ 部下や後輩などの人材育成に力を注ぎ、個の力を「組織の力」に変えていく職員
- ・ 果たすべき職責や求められる役割を自覚し、仲間や組織への貢献について深く考え行動していく職員

2 必要な意識・能力と果たすべき役割

職員一人ひとりが「中央区がめざす職員像」に近づき、区民の信頼を礎に行政運営を進めていくためには、職務や職層に関わらず、すべての職員が必要な意識や能力を向上させていくことが重要です。

中央区職員として必要な意識・能力と果たすべき役割を以下のように定め、人材育成に関わる具体的な取組を通じて、こうした意識の高揚や能力の向上を図っていきます。

《必要な意識》

「区民のために、区民とともに」の意識	常に区民サービスの向上を考え、区民とともに考え行動して未来の中央区を作りあげていく意識
高い倫理意識	法令等の遵守及び全体の奉仕者としての使命と責任の自覚を徹底し、公平・誠実に行動していく意識
チャレンジ精神	困難な課題にも前向きに挑戦するとともに、常に問題意識を持って課題を発見、解決していく意識
コスト意識	事業・施策等の費用対効果を常に考え、効率的かつ効果的な行政運営を進めていく意識
情勢適応意識	あらゆる情報収集に努めるとともに、社会情勢の変化を的確に捉えて行動していく意識
自己成長の意識	あらゆる機会を利用して能力の向上を図り、目標に向かって努力していく意識
仲間を思う意識	チームワークとコミュニケーションを大切にし、一緒に働く仲間と協力し合う意識

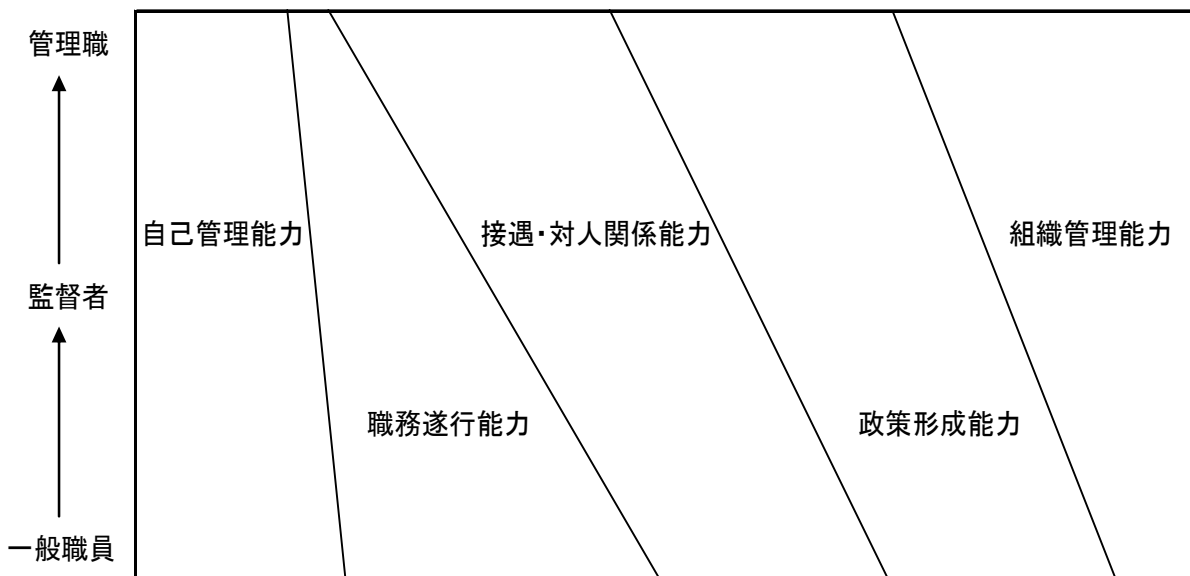
《必要な能力》

自己管理能力	意欲を持って職務を遂行できるよう、心身の健康管理やストレスコントロールをしていく能力
職務遂行能力	職場の目標や課題を正確に把握し、専門的な知識や技能を活かして担当業務を遂行する能力
接遇・対人関係能力	職場内外の関係者と良好なコミュニケーションを保つ能力や、相手方の理解・納得を得るための折衝・交渉能力
政策形成能力	環境の変化を的確に捉えて課題を発見し、政策や施策を構想し立案する能力
組織管理能力	組織目標に向け能力が発揮できるよう、業務を計画的に管理していくことや、職員を指導・育成していく能力

《職層別に果たすべき役割》

職 層		果たすべき役割
管理職	部長 統括課長 課長	<p>○行政サービスの管理（部・課の経営責任者）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織の総括、調整 ・議会、関係機関との調整 ・人材育成の責任者
監督職	総括係長 係長・主査	<p>○行政サービスの運営</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職務の進行管理 ・上司、関係機関との連絡調整 ・職員の勤務状況の把握 ・職員の指導、育成
一般職員	主任主事 主事	<p>○行政サービスの遂行</p> <ul style="list-style-type: none"> ・正確、迅速な職務の遂行 ・幅広い知識と問題意識に基づく改善・提案への取組 ・後輩職員の指導、育成

《職層別に必要な能力の比重》

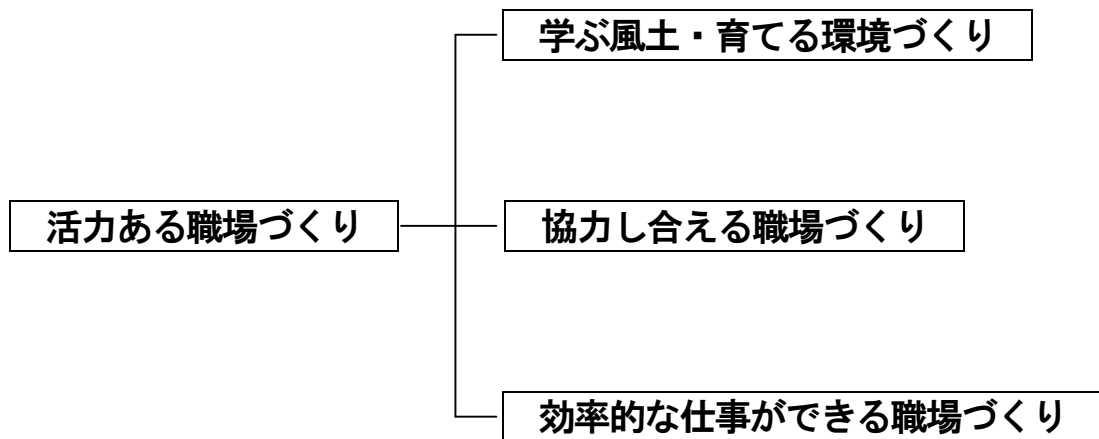


Ⅲ 人材育成の重点取組 ～活力ある職場づくりのために～

職員及び職場における現状の分析と課題を踏まえ、職員を「中央区がめざす職員像」に近づくように成長させ育成するためには、職員を「育てる」ことが何より必要です。

その上で、「活かす」「伸ばす」「支える」の視点に基づいた取組を進めていくことが求められます。とりわけ区政の第一線として業務を進め、職員を「育てる」基礎的な場である職場の役割は重大です。職場には、社会情勢の変化に迅速かつ的確に対応できるよう常に新たな知識や技術を収集し職場内で共有化する意識づくりや、職員一人ひとりが求められる役割を果たしつつ互いに協力し合い、職場全体で目標をめざして業務を進めていく「組織の力」が必要です。また、組織の貴重な資源である職員の能力を互いに高め合う職場研修などの取組も不可欠です。こうした機能を有し、明るく前向きにチャレンジする活力ある職場づくりを重点的に進めていくことが必要です。

人を育てる！



1 学ぶ風土・育てる環境づくり

○ 学ぶ風土をつくっていくために

区民サービスを向上させるためには、職員相互に能力を高め合う姿勢が大切です。そのためには、職員が積極的に「学ぶ」風土をつくっていくことが必要であり、管理監督者が率先して「学ぶ」姿勢を示すとともに、職員一人ひとりが絶えず成長していく意識を持って職務に取り組むことが求められます。また、めまぐるしく変化する社会情勢に対応していけるよう、すでに持っている知識や技術を絶えず見直したり更新していくことも重要です。次のような取組により、職員が自らの能力向上のために積極的に「学ぶ」風土をつくっていきます。

・ 職場内勉強会、報告会の実施

職務を遂行する上で求められる知識、関係法令・制度や職場内で共有すべき情報等について、職場研修計画等に基づいて定期的に職場内勉強会や報告会を実施していきます。特に、職務に関係する法改正や制度改正があった場合には、職員一人ひとりが速やかに理解を深めてわかりやすく説明できるよう、常に最新の情報を職場内で共有するよう心がけていきます。

・ 研修成果の職場への還元

職場外研修の成果発表会や、研修に参加した職員を講師とした職場研修を積極的に実施するなど、一人の職員が受講した研修の成果を職場全体に還元する仕組みを整えるとともに、意識の徹底を図っていきます。また、管理監督者が中心となり、職員が新たな知識や技術を学ぶための職場外研修に参加しやすい職場の雰囲気づくりを進めていきます。

・ 高い接客意識による区民サービスの向上

窓口対応外部評価の結果や接客向上研修への参加を通じて得た成果を職場内で共有するとともに、「中央区職員接客マニュアルー粋なおもてなしー」を活用した自己診断を定期的に実施するなど、職場内での接客に対する意識をさらに高め、区民サービスの向上を図っていきます。

* 中央区職員接客マニュアルで示す「粋なおもてなし」とは・・・

職員として、また職業人として求められる接客の基本や心構えに加え、江戸の伝統と文化が息づくまち中央区に勤務する私たちだからこそ身につけておきたい思いやりあるあたたかいおもてなし。

相手を尊重し、思いやる心や礼儀作法を重んじる「江戸しぐさ」のような自然で日常的な接客に磨きをかけていきたいという思いが込められている。

○ 育てる環境をつくっていくために

職員が成長するためには一人ひとりが主体的に学ぶことが必要ですが、その上で「組織の力」を強化していくために、職員の能力を活かし「育てる」環境をつくっていくことが重要です。日常のOJTをはじめ、職場におけるさまざまな場면을人材育成に活用していくことが効果的です。次のような取組により、職場が仕事を行う場であると同時に職員を「育てる」場であると位置づけた上で、全庁的にその意識を共有し、「育てる」環境をつくっていきます。

・「人材育成」に関する役割の明確化

OJTリーダーや新人育成担当者等の役割を事務分担で明示することで、職員一人ひとりが職場内で果たすべき人材育成に関する役割を明確にし、職場全体で職員を「育てる」意識を高めていきます。また、「人は職場（仕事）で育つ」という認識を共有し、育成担当者をいかに育成していくかといった人材育成のサイクルを踏まえ、その職場ごとの育成の形を確立していきます。

* 中央区における「OJTリーダー」の原則とは・・・

職務に関する総括的な教育担当者で、原則として係長に次ぐ立場にある職員。

職務を遂行する上で求められる知識や関係法令、制度等について職場全体で共有したり、職場内研修（OJT）を計画的に推進していく上で中心的役割を担う。

職員の育成について一定の役割を担うことで、係長の補佐機能を果たす。

その他、各職場ごとに「人材育成」に関わる必要な役割を職員一人ひとりが担っていくことが望まれる。

・育成を考慮した職場内でのジョブローテーション

若手職員の育成を図るうえで、一定期間に複数の職場や職務を経験させるローテーションを考慮することがありますが、この考えを職場の内部に取り入れることも人材育成の有効な手段です。職場内で計画的に職員を育成していくシステムを確立できるよう分掌事務の整理を行うとともに、業務の担当替えを積極的に実施するなど、事務は属人的なものではなく組織で進めていくものであるという認識で事務分担を行っていきます。

・管理監督者のマネジメント能力強化

複雑・多様化する区民ニーズに対応していくためには、管理監督者によるリーダーシップの発揮と的確なマネジメントが必要です。その範囲は、所管業務の進行管理から活力ある職場づくり、人材育成など職場の経営全体にわたります。関連する研修、講演会等を通じて、管理監督者が直接指導育成するだけでなく、職員が自ら考えるような指示の出し方を工夫するなど、職員の自発的な成長を促すためのマネジメント能力を強化し、適正な組織運営をしていきます。

2 協力し合える職場づくり

○ チームワークを高めていくために

積極的に「学ぶ」職員を職場を中心に「育てる」ことによって、職員一人ひとりの成長が期待されますが、個の力をさらに「組織の力」に変えていくためには、「チームワーク」を高めていくことが必要です。特に、比較的規模の小さい中央区に働く私たちには、一人ひとりがあらゆる課題や業務に対して当事者意識を持ち、互いに協力して臨んでいくことが強く求められます。次のような取組により、「チームワーク」を高め、協力し合える職場をつくっていきます。

・ 職場内のコミュニケーション強化

「組織の力」を強化していくためには、職場内の円滑なコミュニケーションや情報の共有化が十分に図られていることが必要です。そのための第一歩として、職員同士でのあいさつや声かけを励行します。それに加えて、朝礼や職場ミーティングを定期的で開催したり、報告・連絡・相談を徹底するなど、職員相互の信頼関係を一層深められるよう取組んでいきます。

・ 事務分担上の工夫

職務によって明確に担当が分かれている職場では、互いの仕事の状況を把握したり、協力体制を整えることが難しい場合があります。そのような場合にも、積極的に職場内でのジョブローテーションを実施したり、メイン・サブ担当制による事務分担を行うなどの工夫をすることにより、職員同士が相互に支え合うことができる体制を整えていきます。

・ セクショナリズムの回避

職場間の活発な情報交換や議論の機会を通じて関係者間の共通認識を深めるとともに、境界事案を共有して互いに協力し合える体制をつくっていきます。また、繁閑に応じた職務分担や緊急課題への対応を迅速かつ柔軟に行えるよう、職員一人ひとりが率先して仕事を見つけていく意識と仕事を分かち合う意識の高揚を働きかけていきます。

・ 業務外の親睦活動等の奨励

良好なチームワークと円滑なコミュニケーションで活力ある職場づくりを進めるためには、仕事を離れた場で気楽にものを言ったり、「人となり」を知りあう機会をもつことも効果的です。そのきっかけとして、職場での歓送迎会、忘・新年会、職場旅行等の親睦活動やサークル活動や職員文化祭などのインフォーマルな集まりを奨励していきます。

3 効率的な仕事ができる職場づくり

○ 改善を推進していくために

区民ニーズが複雑・多様化する中、限られた人員で着実に成果を挙げていくためには、常に「改善」の意識を持って職務を遂行することが必要です。職員一人ひとりの資質の向上や良好な「チームワーク」に加え、事務処理方法を積極的に見直したり、仕事に対する効率性を重視する経営の視点と広い視野が求められます。また、「改善」するための自由な発想や意見を反映させる職場づくりも大切です。次のような取組により、「改善」を推進し、効率的な仕事ができる職場をつくっていきます。

・組織、職場目標の明確化

各職場で具体的な目標を掲げて職員間で共有化することにより、職員一人ひとりの意欲を引き出していきます。このことは、特に経験の少ない職員にとって職務遂行上の指針を得ることであり、担当する仕事の区政全体における意義や位置づけについて認識を深めることで、職務に対する理解や強い使命感を促すことにもつながります。例えば、職場目標を事務分担表に明記したり職場内に掲示するなど視覚に訴える工夫をすることで、職員が常に目標を意識しながら仕事ができる環境を整えていきます。

・業務の標準化と職場改善

業務マニュアルや苦情事例集を作成したり、担当者以外の職員が対応可能な問合せレベルを定めるなど、業務の標準化により区民サービスの向上を図ります。こうした「業務の見える化」は生産性を向上させ、職務の効率化・迅速化にもつながります。

また、執務環境の整理整頓や窓口レイアウト及び案内表示等の改善、申請書の簡素化など、区民の感覚を敏感に取り入れた職場改善にも取り組んでいきます。

・時間の管理

効率的に仕事を進めるためには、時間の使い方を計画して実行するという総合的なタイムマネジメントが求められます。ただ予定やスケジュールを管理するというだけでなく、職員一人ひとりが「何を、いつまでに」実行するかというタスク管理を行い、職場全体で業務の進捗状況を共有することが大切です。T o D o（トゥ・ドゥ）リストやガントチャート等を活用するなど、時間を管理する意識を高めていきます。

* T o D o リストとは・・・

やらなければならないこと、忘れてはいけないことを一覧化したリスト。

* ガントチャートとは・・・

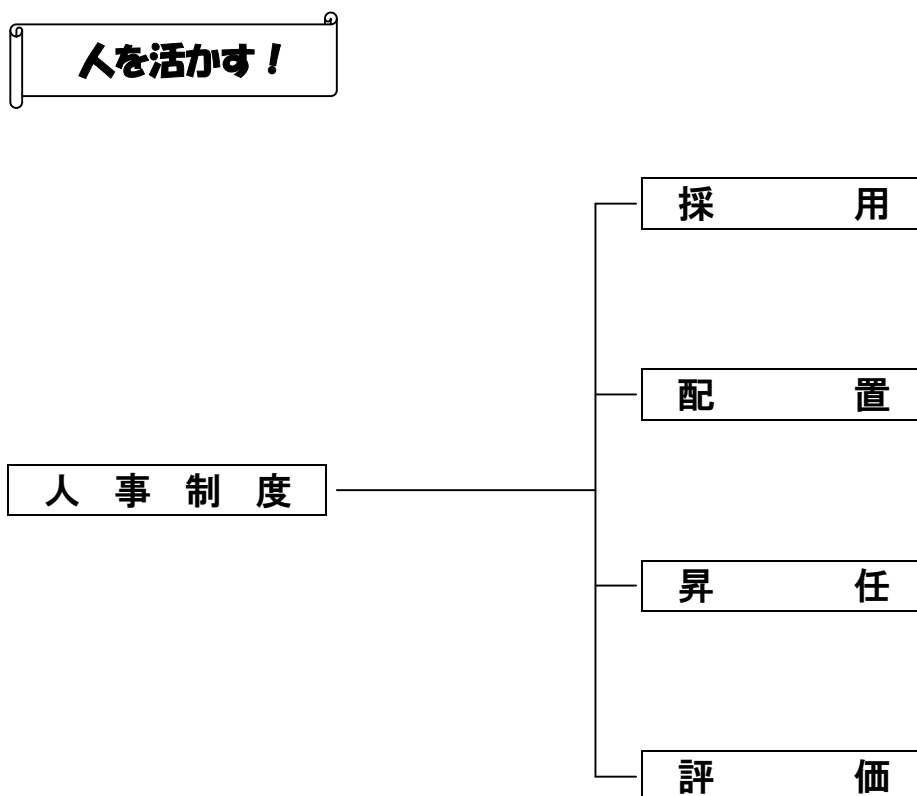
縦軸に人員や作業内容を置き、横軸に日時や時間をとって、横棒で行う時期や時間を視覚的に示した図のこと。業務の進捗状況管理に利用される。

IV 人材育成を効果的に推進する取組

人材育成を効果的に推進していくためには、職員の能力を開発・向上させながら、仕事に対する意欲を高め、職員が働きやすい環境を積極的につくっていくことが求められます。

区はこれまでも、適材適所の人事配置や職員のモラルを高める人事考課制度の導入、専門性と創造性を高め視野を広げる研修の実施、健康を保持増進するための体制の強化、あるいはワーク・ライフ・バランスの推進などに取組んできました。今後、こうした取組を一層充実させ、職員一人ひとりの主体的な能力開発と職場による人材育成の取組を積極的に支えていくことが必要です。

1 人事制度 <人事管理>



職員が働きがいを見だし、自らの能力を最大限に発揮するためには、職員一人ひとりの適性や能力、知識・経験、職務に対する意欲・態度などを的確に把握し、その結果を人事配置や処遇に反映させることが大切です。

また、将来にわたって安定した組織運営を行うためにも、「人を活かす」視点による人事制度をさらに推進していくことが必要です。

(1) 採用

人材育成の推進と並ぶ重要な課題として、**人材の確保**の強化が挙げられます。ますます複雑・多様化する区民ニーズに的確に 대응していくため、職務に必要な知識や事務処理能力にとどまらず、「社会人基礎力」を備えた人間性豊かな人材を選考していくことが求められます。次のような取組により、中央区の未来を担う人材の確保に努めていきます。

* 「社会人基礎力」とは・・・

職場や地域社会の中で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力として、経済産業省が平成18年から提唱している。「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つの能力（12の能力要素）から構成されており、「基礎学力」や「専門知識」をうまく活用していくために意識的に育成されることが重要である。

・採用PRの充実

将来の中央区を背負う優秀な人材を確保していくため、採用フォーラムや合同説明会における区のPRを工夫したり、募集案内や区ホームページの内容を一層充実させるなど、受験者に対して中央区の魅力を積極的に発信していきます。

・求められる職員像の明確化

区が今必要としている人材について受験者のイメージが膨らむよう、募集案内や区のホームページに掲載されている採用情報の中で、中央区職員として「求められる職員像」を明確に掲げていきます。

《中央区採用情報サイトより》

職員課人事係では明日の中央区を担う『3C』の人材を求めています！

- ・アンテナを張り巡らせ、時代の流れを感じ取り、新たなニーズを的確にキャッチできる人（Catch！）
- ・向上心を持ち、課題にチャレンジし自分を磨くことを怠らない人（Challenge！）
- ・中央区を愛し、区民とともに区の発展のために全力を尽くす人（Chuo Love！）

・多様な人材確保

区政課題の状況に応じ経験者採用や任期付採用等を活用するなど、複雑・多様化する区民ニーズに的確に対応するための専門的な能力や幅広い視野を持った即戦力の人材を、より人物重視の選考により確保していきます。



(2) 配置

職員一人ひとりが能力を最大限発揮し、「組織の力」として貢献していくためには、人材育成を念頭に置いた配置を行うことで**人材の活用**を図ることが必要です。職場の活性化と適材適所の人事配置を推進するとともに、次のような取組により、適正な配置管理に一層努めていきます。

・育成ローテーションを考慮した配置

採用後の一定期間に複数の職場・職務を経験することは、職務遂行能力の向上だけでなく、自己の適性を発見することにもつながります。早い時期に幅広い知識と技術を習得し、区政全体を見渡す視野を持つことができるよう、新規採用から原則3年での異動、採用から10年程度で3か所程度の異なる分野の職場（例えば窓口、事業、管理）を経験できるよう努めていきます。

・経験や希望を考慮した異動

ある職場で一般職員として身につけていく職務経験や知識・技術は、職員一人ひとりのものであると同時に、その職場全体の貴重な財産でもあります。その財産を可能な限り有効に活用していくため、職員が監督職に就く際にそれまでの経験や本人の希望を考慮した異動が実現するよう努めていきます。

・希望降任制度の柔軟な運用

管理監督者が、健康上の理由や家庭の事情などで職責を十分に果たせなくなった場合に、本人の希望による降任の制度があります。今後は、昇任への不安を軽減しチャレンジ意欲を一層喚起していけるよう、この制度を管理監督職へ昇任した後のバックアップ体制の一つとして柔軟に運用していきます。

(3) 昇任

昇任は職員の意欲を向上させる重要な要素であると同時に、職員一人ひとりが職責を十分に自覚し職務を遂行していくためのきっかけでもあります。次のような取組により、能力や実績が適正に反映される制度の構築と意欲・能力のある職員の有効な活用を図り、**人材の評価及び人材の活用**の両面で機能する昇任管理に努めていきます。

・昇任選考の実施方法の見直し

平成22年度から、昇任後に職員が最大限能力を発揮し、与えられた職責を果たしていけるよう、以下のとおり主任主事及び係長の昇任選考の実施方法を見直しました。

主任主事選考		係長選考
短答問題に代わり択一式問題を導入	変更点	論文選考を廃止し面接選考を充実
職員としての基礎知識及び区政運営の理解と定着を図るため	ねらい	コミュニケーション能力、リーダーとしての資質を見極めるため

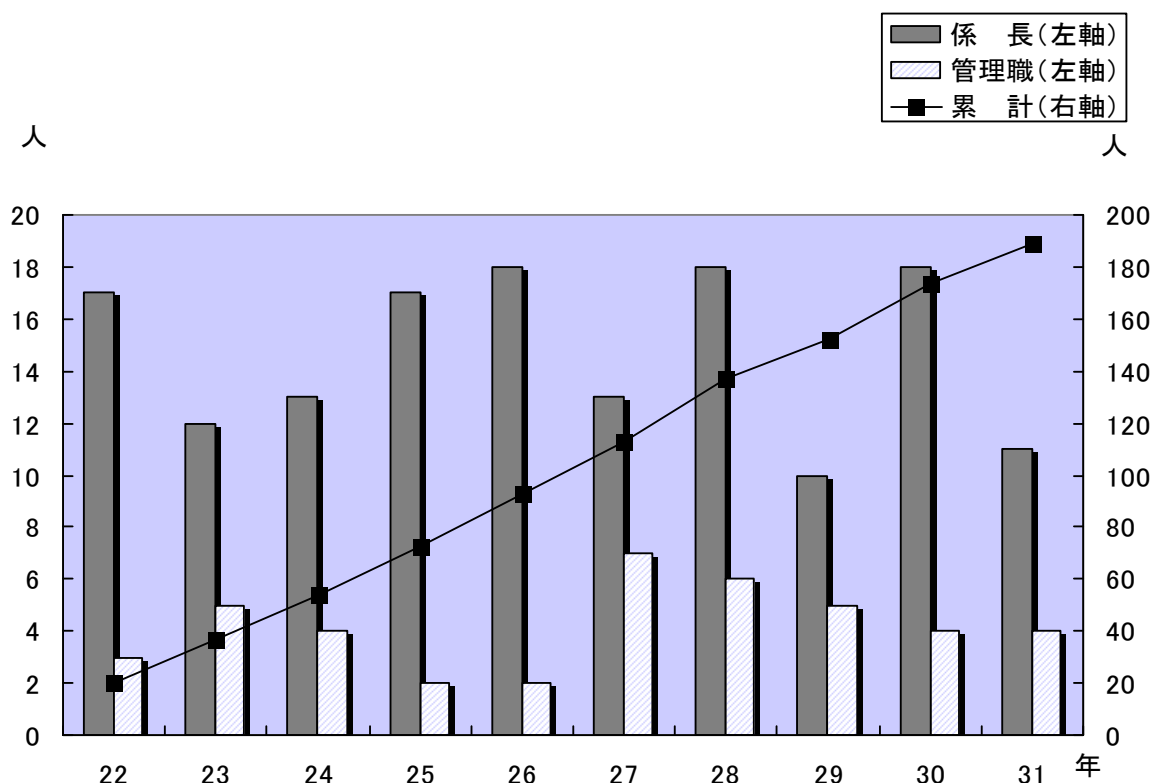
・管理監督者の育成

現在、区政運営の中核を担っている管理職及び係長級職員のうち6割以上が、今後10年間で定年退職を迎えることから、管理監督者となる職員の育成は急務です。昇任選考の受験資格を有する中堅職員の受験率が低下傾向にあることを踏まえ、管理監督者の仕事の魅力を先輩職員が積極的に発信する意見交換会や勉強会を開催したり、職務目標の明確化や責任を持たせた事務執行による達成感・充実感を体験させるなど、昇任意欲の喚起につながる取組を推進していきます。また、管理職昇任時には「人材育成の責任者」としての第一歩を踏み出すため、国内外の視察研修などの視野を広げるための取組を検討していきます。

・女性職員の積極的な登用

行政サービスを一層向上させていくためには、男女を問わず意欲と能力のある職員を積極的に登用していくことが重要です。特に女性職員については、全職員に占める割合に対して管理監督職に就く職員が少ない状況で、より積極的な登用が求められています。今後も女性職員が活躍できる環境づくりと昇任への呼びかけを継続するとともに、先輩の女性管理監督者から体験談などの情報を積極的に発信することで、昇任への不安が取り除かれるよう努めていきます。

図3 管理監督者の今後10年間の定年退職予定者(平成22年4月1日現在)



《参考》 平成22年4月1日現在

係長 241人

管理職 64人(再任用除く)

表1 昇任選考の実施状況

○係長職選考(一般・長期)

	有資格者 A (人)	受験者 B (人)	受験率	合格者 C (人)	合格率	昇任率
			B/A (%)		C/B (%)	C/A (%)
21年度	348	69	19.8	16	23.1	4.6
20年度	358	69	19.3	14	20.3	3.9
19年度	373	98	26.3	20	20.4	5.4
18年度	368	106	28.8	26	24.5	7.1

○管理職選考(I類・II類)

	有資格者 A (人)	受験者 B (人)	受験率	合格者 C (人)	合格率	昇任率
			B/A (%)		C/B (%)	C/A (%)
21年度	432	12	2.8	1	8.3	0.2
20年度	454	17	3.7	3	17.7	0.7
19年度	459	26	5.7	9	34.6	2.0
18年度	470	23	4.9	4	17.4	0.9

【参考】主任主事選考(短期・長期)

	有資格者 A (人)	受験者 B (人)	受験率	合格者 C (人)	合格率	昇任率
			B/A (%)		C/B (%)	C/A (%)
21年度	187	124	66.3	34	27.4	18.1
20年度	140	91	65.0	22	24.2	15.7
19年度	144	101	70.1	25	24.8	17.4
18年度	140	98	70.0	29	29.6	20.7

表2 職層別の職員数及び女性職員の割合(平成22年4月1日現在)

職 層	総 数		女性職員の割合 B/A (%)
	A (人)	(内女性職員) B (人)	
参 事	14	(1)	7.1
統括課長	11	(0)	0.0
課長級	39	(4)	10.3
総括係長	42	(4)	9.5
係 長	136	(38)	27.9
係主査	63	(31)	49.2
主任主事	477	(318)	66.7
1・2級職	332	(212)	63.9
総 計	1,114	(608)	54.6

※行政系のみ

(4) 評価

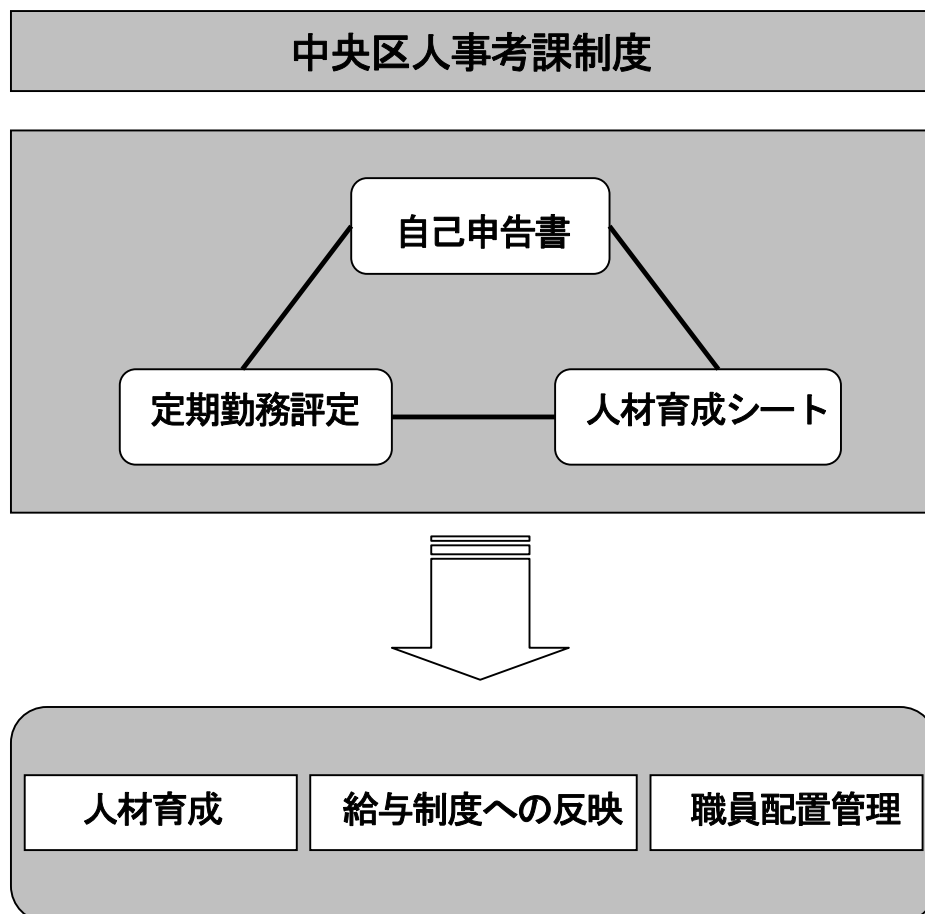
人材の評価にあたっては、評価する職員の資質の向上と評価レベルの統一を図るとともに、評価される職員の信頼と納得が得られる制度を確立していくことが必要です。そのために、人事考課制度をより人材育成を意識したものへと発展させ、公平性・客観性・透明性が確保される評価がなされるよう努めていきます。

・人事考課制度の充実

平成19年度に導入された現在の人事考課制度に対する一層の理解を促進し、評定者訓練を実施するなど公平・公正な評価を推進するための取組を進めていくことが重要です。そのために、自己申告による目標設定に加えて課題目標の設定を検討するほか、一人ひとりの職員の知識や能力、経験も踏まえた職務に対する意欲・態度の評価が行えるように工夫することで、制度の充実と成熟を図っていきます。

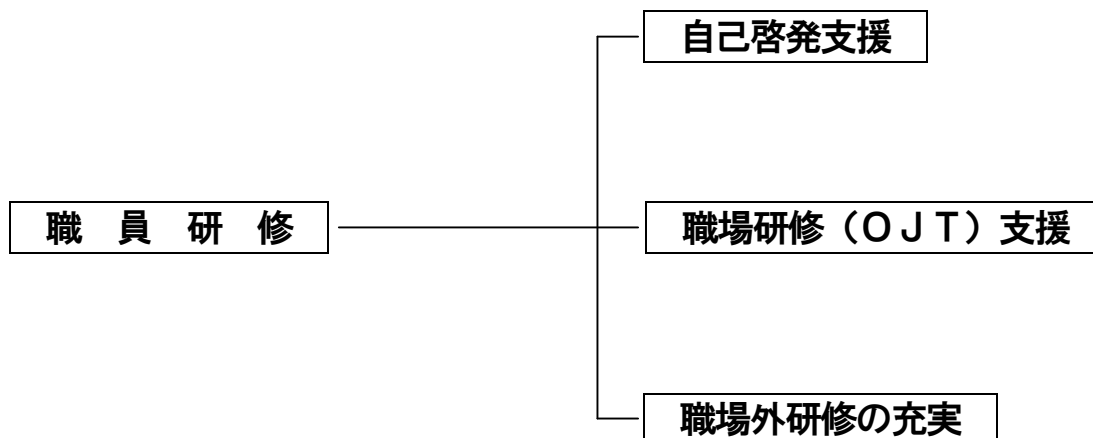
・研修の計画、成果等の考慮

職務に対する日常の努力や姿勢をより細かに評価し、成長したいという意欲に応えることは、職員のやる気を引き出し「組織の力」を強化していくことにつながります。例えば、自己申告書の項目の中に職員一人ひとりの研修受講計画や今後身につけていきたい能力、自己啓発の計画やその成果を盛り込むなど、職員一人ひとりの主体的な取組を促すように工夫していきます。



2 研修制度 <職員研修>

人を伸ばす！



複雑・多様化する行政ニーズに迅速かつ的確に対応していくためには、職員が持っている資質や能力を引き上げ、培ってきた知識・経験を大きく広げることで、専門性の高い「行政のプロフェッショナル」に育成していくことが求められます。

職員研修は、職務遂行に必要な能力や知識、技術を直接的に開発して「人を伸ばす」有効な手法であることから、職場内外において総合的に取組んでいくことが必要です。

(1) 自己啓発支援

職員が自己の能力を向上させていく上で、自らの意欲や主体性によって行われる「学び」は最も基本的な取組です。業務に関する知識や技術を習得し、日常の仕事の成果を挙げることができれば、区民サービスへの貢献と職員自身のモチベーションの向上につながります。次のような取組により、自発的な「学び」を支援していきます。

・自己啓発に関する情報の発信

研修参考図書として購入した図書・雑誌の紹介・貸出を行ったり、各機関が実施する講演会やシンポジウム及び自己啓発関連講座等の情報について、グループウェア等により積極的に発信することで参加を促し、職員一人ひとりの自己啓発意欲の喚起に努めていきます。

・自己啓発援助等の推進

職務に関連する通信教育や資格取得のための支援について、職場や職員のニーズを把握し、一定の基準により費用を助成する制度を検討していきます。また、自主研究グループの育成や活動支援を行い、区政課題の共有化や行政ニーズの先取り、多様な解決技法の習得を図るなど、職員が切磋琢磨して学びあう機会を提供していきます。

(2) 職場研修（OJT）支援

「人は職場（仕事）で育つ」と言われるように、上司・先輩と部下・後輩との間で仕事を通じて行われる職場研修（OJT）は、人材育成の面で最も効果的です。その内容は、特別に時間や場所を確保して行う研修や勉強会だけでなく、日常的な場面であらゆる機会に行われる指導全般にわたります。次のような取組により、職場の人材育成機能の強化を支援していきます。

・育成担当者等へのサポート

OJTリーダーや新人育成担当者といった「育成の担い手」に必要とされるコミュニケーションやコーチング等の知識や技術の習得を図るための研修を実施し、職場でOJTが円滑に推進され習慣化されていくよう努めていきます。

・OJT環境の整備

OJTマニュアルを作成・活用したり、各職場ごとに職場研修計画を立てるなど、職場でOJTを推進していくための環境の整備に努めるとともに、職員研修室や必要な研修資材・教材の貸出を行い、職場内で実施する集合研修の支援を行っていきます。

(3) 職場外研修の充実

職場外研修は、集合研修や研修機関への派遣により職場では得られない知識や技術を体系的・集中的に学んだり、日ごろ触れられない発想や考え方から「気づき」を得る貴重な場です。また、職員間の交流を通じた情報交換ができる機会でもあります。次のような取組により、「中央区がめざす職員像」に対応した研修体系を整備するとともに、自己啓発や職場研修（OJT）を補完する形で職場外研修の充実を図っていきます。

・研修体制の見直し

これまでの職層研修は、受講する時期やカリキュラムが決められているものがほとんどでしたが、身につけるべき能力を自ら考えることで職員の主体性や積極性を高めるため、自己選択による受講を拡充していきます。また、これまで同様に研修計画を事前に周知することで、職員がそれぞれの職務等の都合に合わせて、計画的に研修を受講できるよう努めていきます。

・研修効果を高める工夫

研修目的の明確化、事前課題の導入、グループワークや発表など参加型・体験型のカリキュラム編成を進めるとともに、受講報告やアンケート等を活用した研修効果の測定に力を入れていきます。また、研修生だけではなく職場が組織としてどのような研修ニーズを持っているか調査を実施し、研修計画に反映させる仕組みを整えることで、職場全体で人材育成を推進する意識を根付かせていきます。

・「公務員基礎力」の強化

仕事をしていく上で必要な「社会人基礎力」を基本に、公務員として働く上で特に求められる接遇・コミュニケーション能力、法律の基礎知識、公務員倫理等を「公務員基礎力」と位置づけ、重点的に強化を図っていくカリキュラムを編成し、区民の信頼を得られる職員を育成するよう努めていきます。

・「中央区職員基礎力」の強化

中央区職員として当然に求められる区の基本構想や基本計画、区や区政についての基礎知識や「中央区がめざす職員像」への理解を「中央区職員基礎力」と位置づけ、重点的に強化を図っていくカリキュラムを編成し、中央区への愛着と中央区職員としての誇りを持った職員を育成するよう努めていきます。

・キャリア形成への支援

職員一人ひとりが日々の業務に取り組むにあたって自分自身のキャリアデザインについて考え、中・長期的に職業生活を見据えることで、自己実現意欲を喚起していくカリキュラムを編成していきます。また、果たすべき職責や求められる役割を自覚し、組織貢献のための行動を促すことで、昇任意欲の喚起につながるよう努めていきます。

* 「キャリアデザイン」とは・・・

自らの適性、経験等を踏まえ、仕事を通じて将来的にどのような自分になりたいかを明確にし、それを実現するための方策について個々の職員が主体的に描いていくこと。

・派遣研修、体験研修等の推進

特別区職員研修所をはじめとする外部研修や国・東京都等への派遣研修は、区単独では提供することができない高度で専門的な知識や技術の習得、職員の視野の拡大、他自治体職員とのネットワークの構築という点で貴重な機会です。また、現在も実施している福祉施設での介護補助業務等の体験や百貨店での接客・販売業務の体験など、現場での体験研修も日常業務と異なる視点から区政を見つめる点で効果的です。今後は、地域とのふれあいを通じて区民の感覚を肌で感じることができる研修の機会を設けていきます。

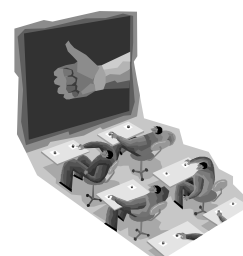
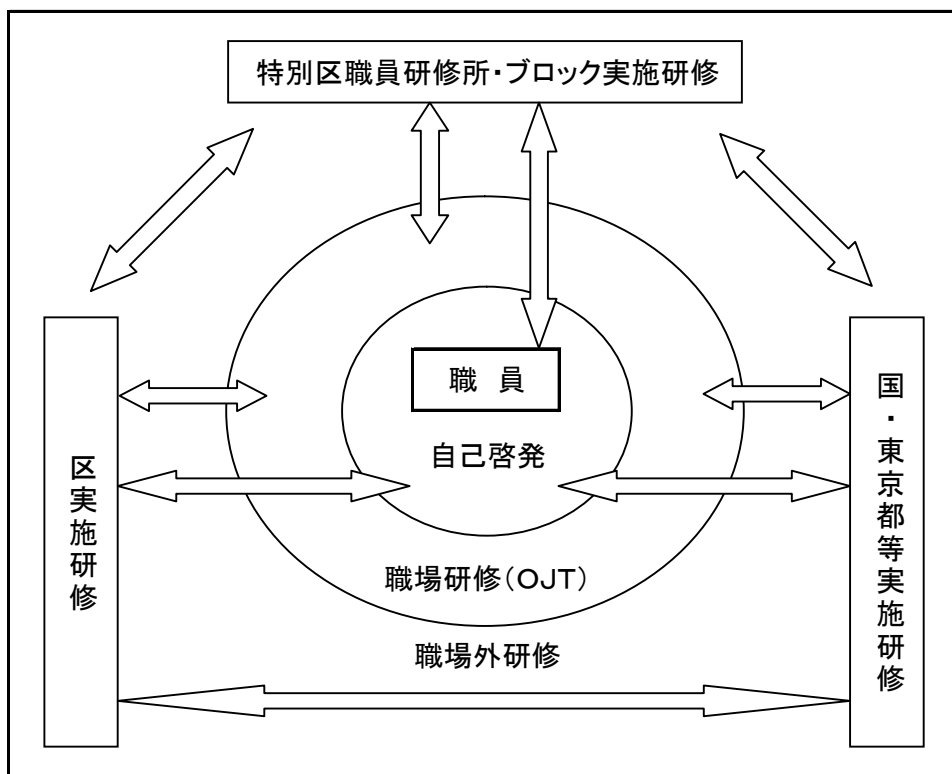


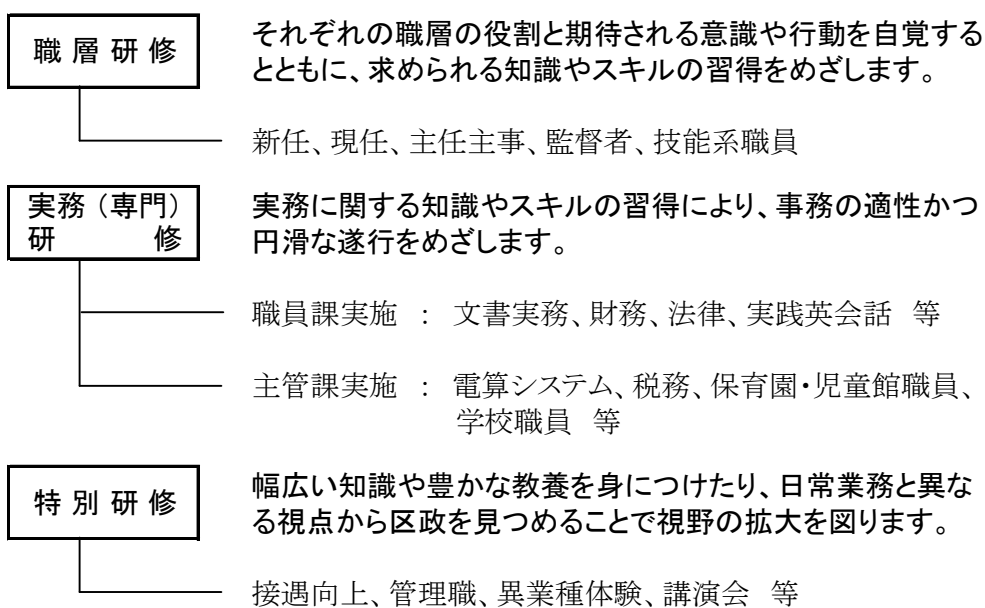
図4 職員研修の概念図

⇔ ……連携関係



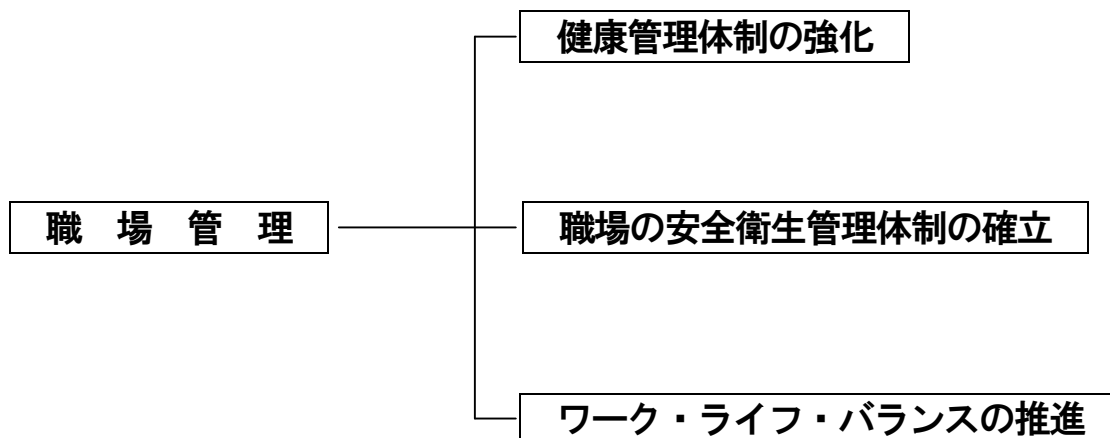
職員一人ひとりの自己啓発に取り組む意識を前提として、職場研修（OJT）を中心に職員研修を進めていきます。それらと各機関が実施する職場外研修を効果的に組み合わせながら人材育成における職員研修の効果を最大限高めていきます。

図5 中央区職員研修体系(区実施研修)



3 働きやすい環境づくり <職場管理>

人を支える!



職員が優れた能力を発揮し業務に従事するためには、健康であるだけでなく有意義な余暇活動に取り組んだり、安心して子育てや介護等に専念できる職場の雰囲気をつくっていくことが欠かせません。職員の健康保持・増進と生活の充実は人材育成の基盤です。

「人を支える」視点から組織全体で積極的に職員を後押しする、働きやすい職場づくりを進めていくことが必要です。

(1) 健康管理体制の強化

職員が意欲を持って仕事に取り組んでいくためには、心身ともに健康であることが欠かせません。また、職員一人ひとりが健康であることが、「組織の力」を強化していくという視点からも重要です。次のような取組により、職員の健康管理体制の強化を図っていきます。

・ 身体の疾患対策の強化

人間ドックを含めた定期健康診断の受診率を向上させるための呼びかけや、健康相談室による健康相談・健康指導・栄養指導を通じた疾病予防策の周知を継続することにより、職員が健康管理を自分自身の問題として捉え、「自分の健康は自分で守る」というセルフケアの意識を持って自己管理能力を向上させられるよう努めていきます。

・ メンタルヘルス対策と相談体制の強化

近年の区民ニーズの複雑・多様化や業務量の増大などにより、働く環境が急速に変化していることから、職員のメンタルヘルス対策はますます重要になっています。情報の発信や研修・講演会等を通じたセルフケアや予防策の充実を図るとともに、早期発見、早期対応が図れるよう相談体制を強化していきます。

・職場復帰支援の強化

休職していた職員が円滑に職場復帰し、働き続けるための支援策として、平成21年度から導入した外部委託先での復職トレーニングに加えて、職員や職場から復帰訓練の中間報告を受けるなど職場復帰訓練の充実を図っていきます。また、所属と密接に連携を取り、産業医等との定期的な面談により状況を把握することで、職員のメンタル疾患の再発防止に努めていきます。

<メンタルヘルス対策の体系>

一次予防（健康増進・予防対策）	実態把握、研修・講演会、啓発活動等
二次予防（早期発見・早期治療）	相談体制の整備・個別指導、専門機関との連携等
三次予防（職場復帰・再発防止）	職場復帰訓練、受入環境整備、復職後フォロー等

（2）職場の安全衛生管理体制の確立

職員の健康を守るためには、職員一人ひとりの健康管理だけでなく、職場の「作業環境管理」や「作業管理」が重要です。そのため、安全衛生管理者等の役割を改めて周知し、職場点検や危険箇所の改善、職場安全教育の推進等により職場の安全管理や公務災害の防止に努めるとともに、衛生管理者有資格者の養成に努めていきます。

（3）ワーク・ライフ・バランスの推進

職員が職業人として能力を十分発揮し、生き生きと職務に取り組むとともに、子育てや介護、家事などの家庭責任を果たしていくことも重要です。超過勤務の縮減、年休取得の促進、休暇制度の周知など「中央区特定事業主行動計画」に盛り込まれた取組を着実に実施し、一人ひとりの職員がそれぞれのワーク・ライフ・バランスを実現していけるような職場環境づくりを図っていきます。

* 「中央区特定事業主行動計画」とは・・・

「次世代育成支援対策推進法」に基づき、急速な少子化の流れを変えるため、中央区の各機関が職員を雇用する事業主の立場から、職員の仕事と家庭の両立など次世代育成支援対策に関し、その目標と目標達成のために講じる措置の内容等を定めた計画のこと。

* 「ワーク・ライフ・バランス」とは・・・

仕事と生活の調和。「一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった各段階に応じた多様な生き方を選択・実現できる社会」のこと。



V 推進体制 ～全庁を挙げた人材育成に向けて～

全庁を挙げた人材育成を効果的に推進し「組織の力」の強化を図っていくためには、職員一人ひとりが人を「育てる」意識を強く持ち、実際の行動に移していくことが求められます。そのためには、職員、管理監督者、人材育成担当部門がそれぞれ果たすべき役割を十分自覚し取組んでいくことが不可欠です。

また、この基本方針で掲げる取組が計画的かつ継続的に実行できているか必要に応じて進行管理と検証を行うことで、常に改善を図っていくことも重要です。

<職員の役割> 一人材育成の起点一

人材育成を効果的に進めていくためには、職員一人ひとりが組織や上司から強制されることなく、主体的に意欲を持って学んだり、自身の能力や適性を把握しどの分野で活かしていきたいかを考えながら成長していくことが必要です。また、心身の健康などの自己管理に努めるとともに、日常から自己研鑽に励み職員同士が互いに高め合えるような職場環境づくりが求められます。

- ・積極的に自己啓発に取組み、自身の将来像を想定する
- ・心身の健康など自己管理に努める
- ・職員相互に刺激し合い、高め合う

<管理監督者（管理職・係長）の役割> 一人材育成の中心一

人材育成を推進する上で、管理監督者が果たす役割は大変重要です。職場は職員を成長させるための基本であることから、職員一人ひとりが日常業務や人材育成に関する目標を自己申告に掲げるよう指導するとともに、それらに対して適切な助言を行うなど、仕事を通じた人材育成に取り組むことが重要です。また、職員が能力を十分に発揮することができる職場環境づくりが求められます。

- ・率先して自己啓発に取組み、「学ぶ」風土づくりを進める
- ・人を育てる意識と職場マネジメント能力の強化に努める
- ・職員が能力を十分に発揮できる職場環境をつくる
- ・職員の健康管理に注意を払う

<人材育成担当部門の役割> 一人材育成の支援一

人材育成担当部門は、基本方針で掲げる取組を進め、進行を管理していくことが必要です。そのためには、各所属との協力体制を整え、各職場における人材育成の目標とその進捗状況を確認したり、職場における取組の成果を紹介していくなど、全庁を挙げた人材育成の機運を高めていくことが求められます。また、必要に応じて基本方針の見直しを行い、職員研修の実施にとどまらず、社会の変化や職場ニーズに対応した人材育成システムを構築していくことが重要です。

- ・基本方針に掲げた取組を進め、進行を管理する
- ・各所属との協力体制を整え、調整機能を果たす
- ・状況の変化に応じて基本方針の見直しを行う
- ・人材育成に関する支援体制を確立する

中央区人材育成基本方針

平成23年3月

【発行】中央区総務部職員課研修健康係

〒104-8404 東京都中央区築地1-1-1

TEL 03-3546-5293 FAX 03-3546-2096

E-mail shokuin_05@city.chuo.lg.jp