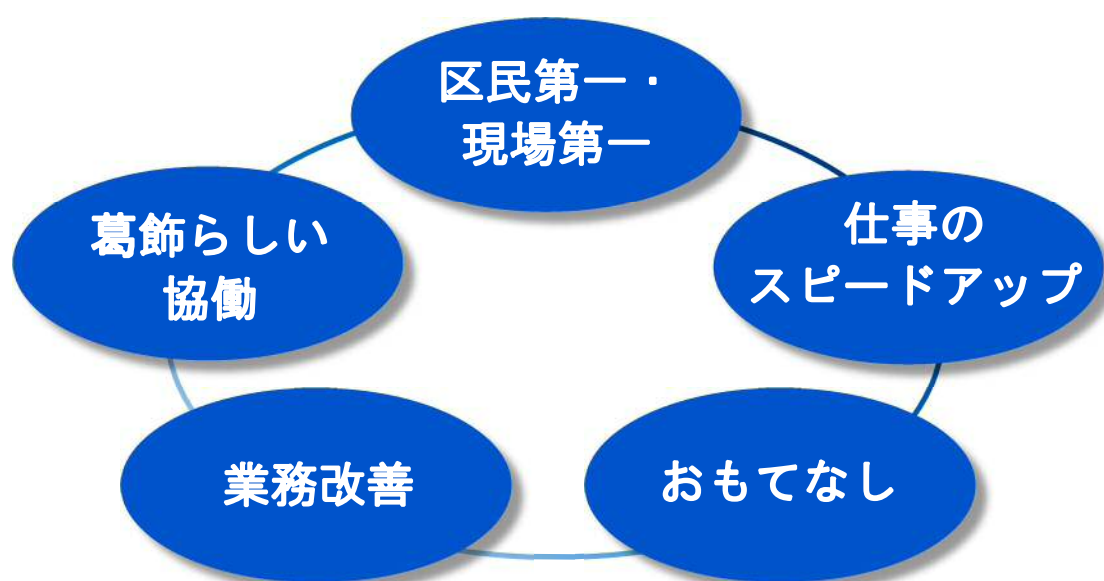

葛飾区人材育成基本方針

～夢と誇りあるふるさと葛飾を実現する人づくり・組織づくり～

葛飾区職員としての誇りを持ち、
区民一人ひとりのプロデューサーとして、
その職責を全うし、積極的に挑戦する職員になります！



平成 29 年 11 月

(平成 30 年 4 月改訂版)

葛 飾 区

葛飾区人材育成基本方針の改定にあたって

本区は、平成 22 年 3 月に策定した人材育成基本方針のもと「かつしか人づくり宣言」を発し、「葛飾区職員であることに誇りをもてる職員をつくります！」をスローガンに、区民第一・現場第一、おもてなし、スピードアップ、挑戦し続ける、そしておせっかい型の職員をめざす人材育成に取り組んできました。その結果、様々な区民サービスの向上を通じて、各政策や施策、さらには職員の仕事ぶりや窓口対応に対する区民満足度の向上が図られてきました。

一方で、社会・経済状況はこれまで以上に急速かつ大きく変化し、区民ニーズの多様化、複雑化、高度化をはじめ、地方公務員法の改正、国による働き方改革の推進、さらには職員の年齢構成や意識に変化が見られることから、これらの環境変化や課題に対応できる時代に即した方針とすべく、三期目の区長就任にあたり改定をすることといたしました。

私は、これからの区政のより一層の発展には、これまで以上に人材育成に取り組むためのしくみの整備とその具体的な活用、さらには職員一人ひとりの人材育成に対する意識の向上を通じた継続的な成長が必要不可欠であり、その成長が、区民サービスそのものに大きな影響を与えておられます。

そこで、この度改定をする方針において、職員としての使命や私が求める職員像など、これまで以上に強いメッセージを発することで、私の人材育成に対する強い思いを全職員に届けていきたいと考えております。

職員にあっては、私からのメッセージをしっかりと受け止めていただき、私とともに「夢と誇りあるふるさと葛飾」の実現に向けて邁進していただきたいと思っております。

私は、この方針で定める意識や取り組みが、職員一人ひとりにしっかりと根付き、それが組織風土として定着することで、職員一人ひとりが今まで以上に意欲を持って、積極的に挑戦することを期待しています。

そのことが結果的には、区政のさらなる発展、ひいては区民一人ひとりの幸せにつながっていくものと確信しています。



平成 29 年（2017 年）11 月

葛飾区長 青木克徳

目次

第1章 はじめに

- 1 人材育成基本方針のこれまでの経緯及び改定の目的・・・1
- 2 人材育成基本方針改定の背景・・・1
- 3 人材育成基本方針の位置づけ・・・5

第2章 職員がめざす姿

- 1 葛飾区職員としての使命・・・6
- 2 求める5つの職員像（職員の基本姿勢）・・・7
- 3 各職層に求める主な役割・・・9
- 4 各職層の標準職務遂行能力と具体的能力・・・10
- 5 キャリアデザインについて・・・18
- 6 キャリアステージについて・・・19
- 7 標準職務遂行能力の発展とキャリアステージとの関係・・・20

第3章 改定の方向性

- 1 概要・・・21
- 2 対象者・・・21
- 3 方針の意義・・・21
- 4 4つの視点・・・21

第4章 **視点1** 人材育成に対する職員の意識改革

- 1 戦略1：職員成長のサイクルの推進・・・24
- 2 戦略2：仕事（目標）管理のさらなる推進・・・27
- 3 戦略3：業務改善のさらなる推進・・・29
- 4 戦略4：伴走型人材育成の推進・・・31

第5章 **視点2** 人事考課制度を活用した人材育成の推進

- 1 人事考課制度の活用に対する職員意識の向上・・・33
- 2 評定者の拡大・・・33
- 3 評定者・補助評定者訓練のさらなる充実・・・33
- 4 「事実の頻度管理」のさらなる活用・・・33
- 5 自己申告における面接のさらなる活用・・・34
- 6 人事考課制度を活用し、人材育成の視点を踏まえた人事異動基準や昇任
選考の見直し・・・34

目 次

第6章	視点3	新たな研修基本方針の策定	37
-----	------------	--------------	----

第7章 **視点4** 組織力のさらなる向上に向けた取り組みの推進

1	モチベーションの高い組織づくりの推進	39
2	ダイバーシティ（多様性）を活かした組織マネジメントの推進	39
3	すべての職員が生きいきと活躍できる環境づくりの推進	40
4	メンタルヘルス対策への取り組みの推進	41
5	ハラスメント予防への取り組みの推進	42

第8章 推進体制

1	かつしか人づくり推進本部の役割	43
2	管理監督者の役割	43
3	各職員の役割	43
4	人材育成課及び人事課の役割	43

■平成30年4月改訂

特別区行政系人事制度等の改正に伴い、平成30年4月1日から施行した「職員の標準職務遂行能力に関する規程（平成30年葛飾区訓令第5号）」及び「職員の標準的な職に関する規程（平成30年葛飾区訓令第6号）」や、平成30年3月9日付29葛総事第907号等に基づき改訂をしました。

第1章 はじめに

1 人材育成基本方針のこれまでの経緯及び改定の目的

人材育成に関する基本方針は、当時の自治省（現総務省へ統合）が「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針（平成9年11月14日付自治整第23号）」により、各地方公共団体に策定を求めたことから始まります。

本区の人材育成に関する基本方針は、地方分権の進展に伴い、本区が基礎的な自治体へと変貌していく中、平成15年9月に、人を育てる職場づくり、人材育成型の人事給与制度、研修制度を通じた主体的な能力開発を柱とし、それらの方針や取り組みをまとめた「葛飾区人材育成基本方針」に始まります。その後、新しい時代の変化を的確に捉え、それに合わせた職員像と職員の育成方針を見直すため、平成22年3月に「かつしか人づくり宣言」を発するとともに、新たな「葛飾区人材育成基本方針」の策定を行いました。

現在の情勢を見ると、国は、働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得ることをめざし、非正規雇用の処遇改善や長時間労働の是正などを柱とする「働き方改革」を掲げ、スピード感を持って実行していくとしています。また、特別区では、平成30年4月に、職務・職責に相応しい給与処遇の実現や人材活用のための弾力的な任用管理の促進に向けて、約30年ぶりに行政系人事制度等の大幅な見直しを行いました。さらに、本区職員の年齢構成や意識が変化していく中で、一人ひとりの職員が、今まで以上にコミュニケーションを図りながら、ともに成長し、協力し合える職場づくりをより一層進めていく必要があります。

一方、平成28年4月に施行された改正地方公務員法では、能力及び実績に基づく人事管理のさらなる徹底とともに、人事評価制度を各地方公共団体の人材育成に関する基本方針に位置付け、体系的な能力開発に努めることを求めているところです。

そこで、職員一人ひとりがさらに意識改革を進め、能力や資質の向上に主体的に励み、業務改善をはじめ、新たな行政課題に対しても素早く、意欲的に取り組むことができる職員を育成するとともに、それらが結集した職場づくりを進め、さらに強化していくことを目的に、平成22年3月に策定した人材育成基本方針の主な取り組みは継承しつつ発展的な改定を行うものです。

2 人材育成基本方針改定の背景

(1) 人材育成基本方針（平成22年3月策定）の検証

平成22年3月に策定した「人材育成基本方針」では、「かつしか人づくり宣言」に掲げる「葛飾区職員であることに誇りを持てる職員をつくる」の実現をめざし、「区民第一、現場第一でおもてなしサービスができる職員」、そして、スピードアップ、挑戦し続ける、おせっかい型の職員を育成するため、職場を人材育成の中心に位置づけ、人材育成課及び人事課が各職場での取り組みを支

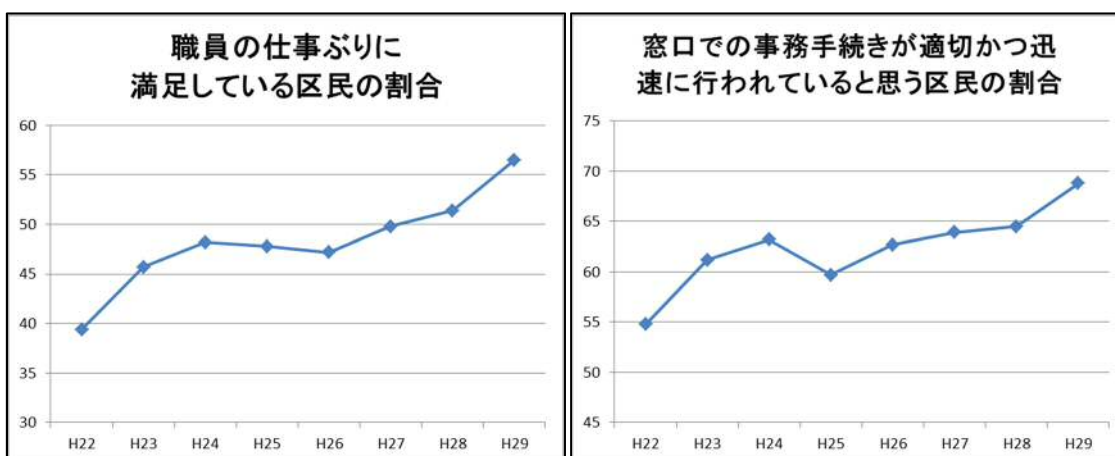
援するための全庁的な体制を整えてきました。

毎年実施している政策・施策マーケティング調査や職員意識調査などの結果を踏まえた、これまでの主な成果及び主な課題は次のとおりです。

①主な成果

(ア)「職員の仕事ぶり」及び「窓口対応」に対する区民満足度の向上

平成 22 年度以降、福祉総合窓口やはなしようぶコール、すぐやる課の開設をはじめ、子育て支援窓口や本庁舎総合案内、戸籍住民課窓口などのリニューアルを通じたしくみの整備と区民第一・現場第一、おもてなしサービス、仕事のスピードアップ、さらには区民との協働など、日常から区民本位の満足度の高い行政サービスを提供できる職員意識の向上を継続的に図ってきたことで、職員の仕事ぶりや窓口対応に対する区民満足度が大きく向上しました。



39.4%⇒56.5% (+17.1%)

54.8%⇒68.8% (+14.0%)

出典：葛飾区政策・施策マーケティング調査

出典：葛飾区政策・施策マーケティング調査

(イ)「仕事管理を通じた職場での育成」への理解の進展

仕事管理を活用した、組織目標の共有化や成果向上、スケジュール管理などを通しての人材育成への理解が進み、特に一般職員（旧主任主事・旧主事）の理解が進んだことで、管理監督者（部長・課長級・係長級）との理解の差が縮まりました。その結果、90%を超える職員が組織目標を意識し理解しながら、仕事に取り組むようになりました。

(ウ) 業務改善への理解及び取り組みの進展

職場での人材育成について、その具体的な取り組みの一つとして掲げた業務改善への理解及び取り組みが進み、約 80%の職場で取り組んでいます。また、平成 23 年度から優れた取り組みを表彰する「業務改善表彰」制度を設け、平成 23 年度から平成 28 年度の 6 年間で延べ 149 職場から 136 件の改善事例の応募があり、延べ 114 職場・102 件を表彰しました。

②主な課題

(ア) 職場での人材育成体制における具体的な取り組みの不足

「職場での人材育成について方針や計画を立てて取り組んでいる」や、「職場で生じる問題や課題をきっかけに適時適切な研修が行われている」といった具体的な取り組みは、いずれも 30%を超える職場で取り組まれていません。

(イ) 若手職員に偏重した人材育成

若手育成カルテをはじめ、入庁 1～2 年目の職層研修が全体の約 25%を占める研修体系など、若手職員に重点を置いた育成を基本としてきましたが、実際に職場で部下指導・育成をする立場にあり、OJTの担い手の中心となる係長級に対して継続的な育成が不足しています。

また、昨今の社会・経済の変化や区民ニーズの多様化・複雑化・高度化など時代の変化が大きい中、職場のリーダーである課長級に対して継続的な育成が不足しています。

(ウ) 「現場を知る」機会の減少

「区民第一、現場第一」の意識や区民との協働意識をさらに深めるとともに、区や区民をさらによく知るためのきっかけづくりとして、区が実施するイベントや事業に、主管課以外の一般職員が業務として従事する機会が、以前に比べて減少しています。

(エ) 昇任意欲及びキャリアデザイン意識の不足

昇任意欲について、旧主事は高く、係長級及び旧主任主事が極端に低い状況です。また、キャリアデザインを意識している職員は、旧主任主事及び旧主事のいずれも、半数以下となっています。係長級についても、半数程度とキャリアデザインに対する意識が低い状況です。

(オ) メンタルヘルス問題に起因する組織力の低下

「係や課全体で協力する体制づくりに努めている」や「円滑なコミュニケーションに努めている」は、全体で 90%を超える数値となっているものの、管理監督者と一般職員との間で、意識の差が広がっています。

それと同時に、メンタル不調による病気休暇・休職の状況は、ここ数年高止まりの傾向にあります。

また、メンタルヘルス支援員への相談延べ件数は、年間 200 件程度で推移し、相談内容は、仕事への適応、体調管理、職場復帰など多岐にわたっています。

(2) 主な環境変化

①地方公務員法の改正（平成 28 年 4 月施行）

改正地方公務員法では、人事管理と人材育成のさらなる連携強化の視点から、人事評価制度を各自治体の人材育成基本方針に位置付け、体系的な能力開発に努めることを求めています。人事評価制度を通じて、管理監督者のマネジメント能力の向上や一般職員の効果的・主体的な能力開発につながるよう努めることとされています。

②職員の年齢構成や意識の変化

平成 10 年度以降の採用抑制、平成 19 年度以降の大量退職とそれに伴う急激な新規採用により、職員の年齢構成は大きく変化しています。また、職員意識についても、職員の価値観の多様化などに伴い変化が見られます。

職員の年齢構成については、平成 18 年度と平成 28 年度を比較すると、30 歳以下の職員が構成比にして 14.7 ポイント、3 倍以上増加しているのに対して、旧主任主事から係長級が多くを占める 30 歳代及び 40 歳代が、構成比にして合わせて 14.8 ポイント減少しています。

年度	職種	30歳以下		31~40歳		41~50歳		51~60歳		61歳以上		総計
		人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	
18	行政系	197	8.0%	646	26.2%	888	36.0%	733	29.7%	-	-	2,464
	技能・業務系	13	1.4%	190	21.2%	309	34.4%	386	43.0%	-	-	898
	合計	210	6.2%	836	24.9%	1197	35.6%	1119	33.3%	-	-	3,362
28	行政系	619	24.8%	491	19.7%	644	25.8%	715	28.7%	25	1.0%	2,494
	技能系	2	0.4%	28	5.8%	195	40.6%	255	53.1%	-	-	480
	総計	621	20.9%	519	17.5%	839	28.2%	970	32.6%	25	0.8%	2,974

③区民ニーズの多様化、複雑化、高度化

健康意識や防災・減災意識の高まりをはじめ、子育て環境のさらなる充実や区内産業の活性化、さらには魅力ある街づくりに向けた基盤整備、教育環境の充実など、区民ニーズは質・量ともに多様化、複雑化、高度化しており、その対応が求められています。

④国による「働き方改革」の推進

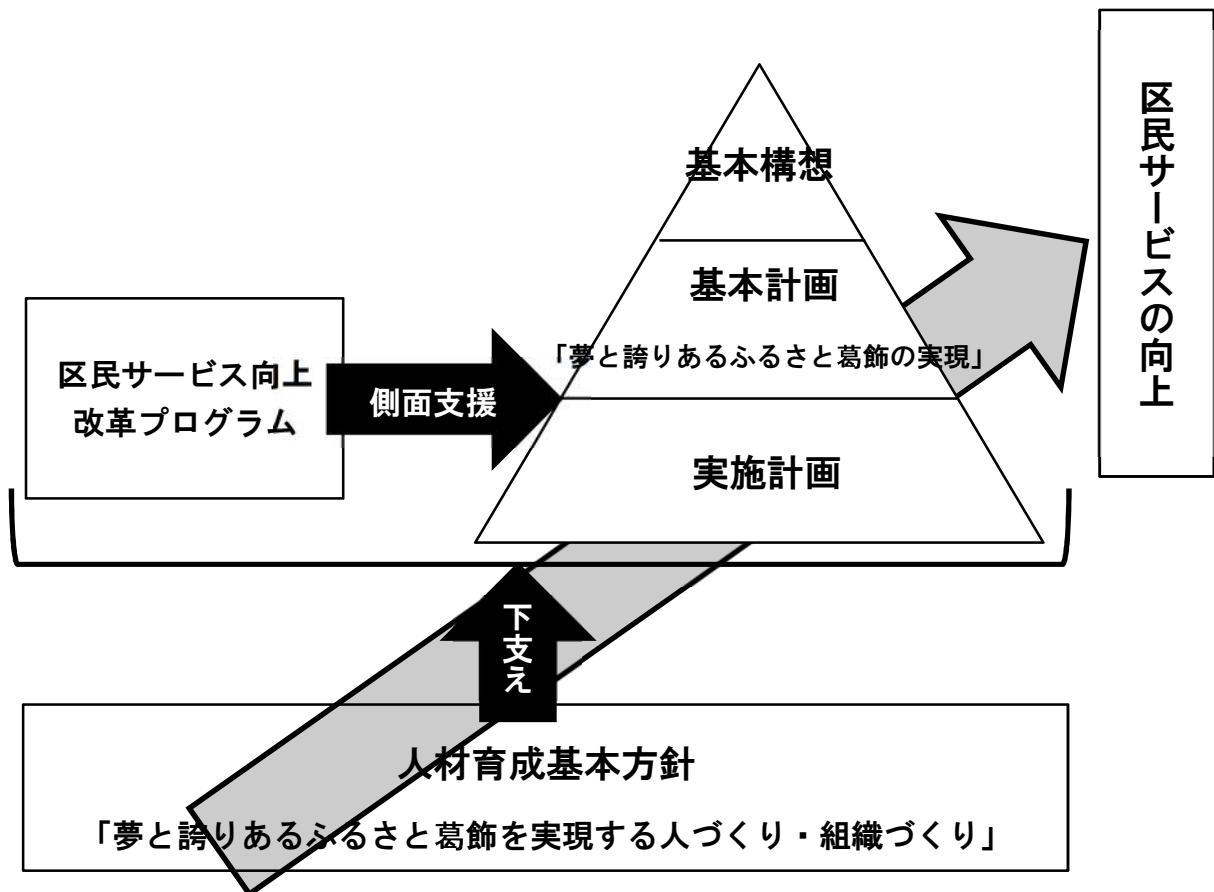
働き方改革とは、日本の企業文化、日本人のライフスタイル、日本の働くということに対する考え方そのものに手をつけていく改革であり、めざすところは、働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにすること、とされています。

平成 29 年 3 月に、内閣総理大臣を議長とする働き方改革実現会議において、非正規雇用の処遇改善、賃金引上げと労働生産性向上、長時間労働の是正、女性・若者が活躍しやすい環境整備、高齢者の就業促進などを柱とした「働き方改革実行計画」を策定し、スピード感を持って実行していくとしています。

3 人材育成基本方針の位置づけ

人材育成基本方針は、基本構想をはじめ、基本計画、実施計画、区民サービス向上改革プログラムなどの各計画に対して「人材育成」という視点から、各計画の推進を下支えする方針として位置付けます。また、職員の育成及び組織力の強化を通じて、さらなる区民サービスの向上につなげていきます。

そこで、今後の人材育成における最終目標（組織ビジョン）を「夢と誇りあるふるさと葛飾を実現する人づくり・組織づくり」と定めます。



第2章 職員がめざす姿

1 葛飾区職員としての使命

本区の人材育成の最終目標（組織ビジョン）である「夢と誇りあるふるさと葛飾を実現する人づくり・組織づくり」に向けて、職員一人ひとりが責任をもって果たすべき任務を「葛飾区職員としての使命」と定めます。

平成22年3月に発した「かつしか人づくり宣言」について、平成28年度職員意識調査の結果によれば、85.6%の職員がその意義を理解し、82.4%の職員が日々の仕事の中で実行しているとの認識ですが、これをさらにすべての職員に広げていくことが求められます。

そこで、「かつしか人づくり宣言」の基本事項は踏襲しつつ、「葛飾区職員としての使命」として、次により発展的に改定します。

すべての職員は、使命の意義を十分に理解したうえで、各業務の中で具体的に実践することが求められます。

葛飾区職員としての誇りを持ち、

区民一人ひとりのプロデューサーとして、

その職責を全うし、積極的に挑戦する職員になります！

- (1) 「葛飾区職員としての誇り」とは、業務を通じて、区民から喜ばれ感謝されることで、職員自身が「ふるさと葛飾」への愛着を深め、区職員であることと同時に、自らの業務に誇りを持つことを表しています。

そのためには、業務改善をはじめとした区民サービスの向上が必要不可欠であり、常にそのことを意識し、実践することが求められます。

平成28年度職員意識調査の結果によれば、93.5%の職員が、葛飾区職員として誇りをもって日々の仕事に取り組んでいるとの認識ですが、この意識をすべての職員に広げていくことが必要です。

- (2) 「区民一人ひとりのプロデューサー」とは、すべての職員が、約46万人区民一人ひとりのプロデューサー（区民サービス製作責任者）であることを表しています。

職員は「区民とどのように一緒に仕事を進めていけるか」や、「区民の力をどのように引き出していくか」、「区民から信頼され、相談される職員になるには、どのような行動が求められるか」などを、自らの経験を積み重ねていく中で確立し、結果として「区が将来どのように発展していくか」を意識しながら、業務を進めていくことが求められます。

(3)「**職責**」とは、職務上の責任であり、管理監督者による部下育成はもとより、自分に与えられた業務や役割について、責任を持って行うこと、やり遂げることを表しています。

(4)「**積極的に挑戦する職員**」とは、業務改善をはじめ、新たなしくみの創設や新規事業の実施、部下育成など、管理監督者及び一般職員ともにチャレンジ意識をもって実践する職員を表しています。

特に、区民サービスの向上、業務の簡素化・効率化、組織の活性化の視点で取り組む業務改善については、職員一人ひとりが、日常業務の中で意識し、実践することが求められます。

2 求める5つの職員像（職員の基本姿勢）

前項の「葛飾区職員としての使命」に基づき、職員の基本姿勢、すなわち区政運営の基本として、求める5つの職員像を定めます。

すべての職員は、各職員像の意義を十分に理解したうえで、区民満足のさらなる向上に向けて、各業務の中で具体的に実践することが求められます。

(1)「**区民第一、現場第一**」の意義を理解し、実践する職員

「区民第一」とは、区民のことを第一に考えて業務を進める姿勢を表しています。また、「現場第一」とは、業務上、現場を見て初めてわかることや現場でしかわからないことが数多くあるため、より数多く現場に足を運ぶなど、現場を重視し大切に作る姿勢を表しています。

区の業務の多くは、区民事務所をはじめとする各窓口や保育園、道路、公園、学校などの現場です。区政は、職員が現場で区民と直接対話をし、一つひとつ課題対応をすることの積み重ねで成り立っています。また、区民は手続きや相談をする区役所を選べないため、職員は十分にそのことを認識し、現場での迅速かつ丁寧な対応を通じて、区民との信頼関係を深め、区民満足のさらなる向上につながるよう努めます。

(2)「**仕事のスピードアップ**」の意義を理解し、実践する職員

「仕事のスピードアップ」とは、窓口対応や申請手続き後の事務処理など、スピード感を持って業務を進めることを表しています。例えば、窓口でのスピード感を持った職員の対応は、早く手続きを済ませたいと思いながら来庁された区民の期待に応えることとなります。また、区民から要望があった場合、要望内容や対応策などを事前にまとめてから区民に話を聞きに行くのではなく「まずは話を聞きに行く」対応が求められます。

こうした対応は多くの区民から感謝され、区民との信頼関係を深めるきっかけとなります。また、スピード感のある対応を一つひとつ積み重ねていくことで、区民満足のさらなる向上につながるよう努めます。

(3) 「おもてなし」の意義を理解し、実践する職員

「おもてなし」とは、おもてなしを受ける区民に心から喜んでもらうことで、区民と職員の双方が幸せになることを表しています。そのためには、区民の期待以上の満足を与える気遣いや気働きによるおせっかいなくらいの対応が求められます。このような対応を一つひとつ積み重ねていくことで、区民満足のさらなる向上につながるよう努めます。

また、一例として、転入の窓口対応にあたっては、新たな区民に対して「いい区だな」という第一印象をもってもらうことは、今後の区政への理解や協力を求めていくのに、とても大切なことです。さらに、区民と意思を通わすことや、区民を受け入れるという状況を作るための第一歩として、さわやかな挨拶の実践が求められます。

(4) 「業務改善」の意義を理解し、積極的に挑戦する職員

「業務改善」とは、職員一人ひとりが創意工夫を凝らし、それを職場で共有することにより、区民サービスの向上はもとより、仕事を簡素化・効率化することで職場に余裕を生み出すとともに、仕事や組織の課題、さらにはその解決策について知恵を出し合うことで、コミュニケーションが生まれ、ひいては職場の活性化に結びつくものです。

この業務改善を引き続き、人材育成における重要な取り組みの一つとして位置付け、区民サービスの向上を通じて区民満足のさらなる向上につながるよう、職員一人ひとりがこれまで以上に積極的に挑戦することを求めます。

(5) 「葛飾らしい協働」の意義を理解し、実践する職員

「葛飾らしい協働」とは、様々な活動をする人や団体等が、地域社会を良くしようという思いを持ち、お互いの特性を理解・尊重しながら活動することにより、葛飾区をより良いまちとしていくことです。また、人材育成の視点からは、職員同士が組織の枠を超え、想像力を働かせた気遣いや気働きによるおせっかいなくらいの補完や支援をする行動等も含まれます。

平成28年度職員意識調査の結果によれば、庁内外の様々な人との交流を通じて、視野の広がりや新たな気づきを得ている職員は61.5%、担当する業務について、町会や企業、関係団体等と協働の可能性を見出そうと心がけている職員は58.5%であり、向上の余地は十分にあるといえます。

そこで、職員がより一層協働意識を高め、具体的に取り組むきっかけづくりとして、主管課以外の一般職員が業務として、イベントや事業などの現場に従事する機会を、全庁を挙げて拡充していきます。このことを通じて、職員間の連帯意識の醸成をはじめ、職員としての基礎力の向上や「区民第一・現場第一」の基本姿勢を身につけること、また現場での区民との交流を通じた信頼関係の構築や区民満足のさらなる向上、さらには、職員として区への愛着や誇りを持つことなどにつなげていきます。

3 各職層に求める主な役割

職員一人ひとりには、葛飾区職員としての使命と5つの職員像の体現に向けて、自らの立場を十分に理解し、役割を果たしていくことが必要です。そこで、各職層に求める主な役割を以下により整理します。

(1) 行政系

職 層	主 な 役 割
部 長	区長のトップマネジメントを補佐し、部を統括する。総合的かつ将来的な展望を持って、組織目標を示し決断する。また、組織目標を関係者との合意形成を図りながら戦略的に達成するとともに、それらを実現できる職員を育成し、組織を先導する。
課 長	部長を補佐し、課を統括する。組織目標を達成するため、職員と組織の成長を図り、組織が持つ経営資源の効果的活用を図る。 また、積極的にリーダーシップを発揮し、関係機関との連携強化や合意形成を図りながら、組織目標に対する行政運営の方向性を柔軟に示しつつ決断する。
課長補佐	課長を補佐し、係の統括と係間等の調整を行う。組織目標を達成するため、職員の育成や係内外の連携を強化し、特に困難な課題に対する論点整理や説明等を行い解決に導く。また、係の業務が効果的・効率的に遂行できるよう、進行管理や業務配分を中心とした仕事管理、チームワークの強化、具体的な根拠や適切な推論を踏まえた的確な判断を行う。
係 長	課長を補佐し、係を統括する。組織目標を達成するため、職員の育成や係内外の連携を強化し、課題に対する論点整理や説明等を行い解決に導く。また、係の業務が効果的・効率的に遂行できるよう、進行管理や業務配分を中心とした仕事管理、チームワークの強化、具体的な根拠や適切な推論を踏まえた的確な判断を行う。
主 任	係長職への昇任を前提とした係長職を補佐する職として、組織目標を達成するため、係員の指導・育成や業務の中心的な役割を担う。
係 員	係長及び主任を補佐する。組織目標を達成するため、業務の補助的な役割を担う。

(2) 技能系・業務系

職 層	主 な 役 割
統括技能長	上司の命を受け業務に従事するとともに、複数の技能長を統括する。また、技能系・業務系職員に対し常に適切な指導及び業務の監督等を行い、業務の安全及び能率的運営を維持するよう努める。
技能長	上司の命を受け業務に従事するとともに、技能系・業務系職員に対し常に適切な指導及び業務の監督等を行い、業務の安全及び能率的運営を維持するよう努める。
技能主任	上司の命を受け業務に従事するとともに、職場における業務の円滑化を図るため、①現場作業におけるリーダー、あるいは、②技能系・業務系職員に対する職務上の指導・育成等を行う。
技能1級職	上司の命を受け業務に従事する。

4 各職層の標準職務遂行能力*と具体的能力

前項で各職層の役割を整理し、ここでは、その役割を果たすために、各職層に求められる標準職務遂行能力と具体的能力を示します。ここでいう具体的能力とは、平成28年度職員意識調査結果から、当該職層が「最も必要な能力」として、最も回答割合の多かった能力としています。

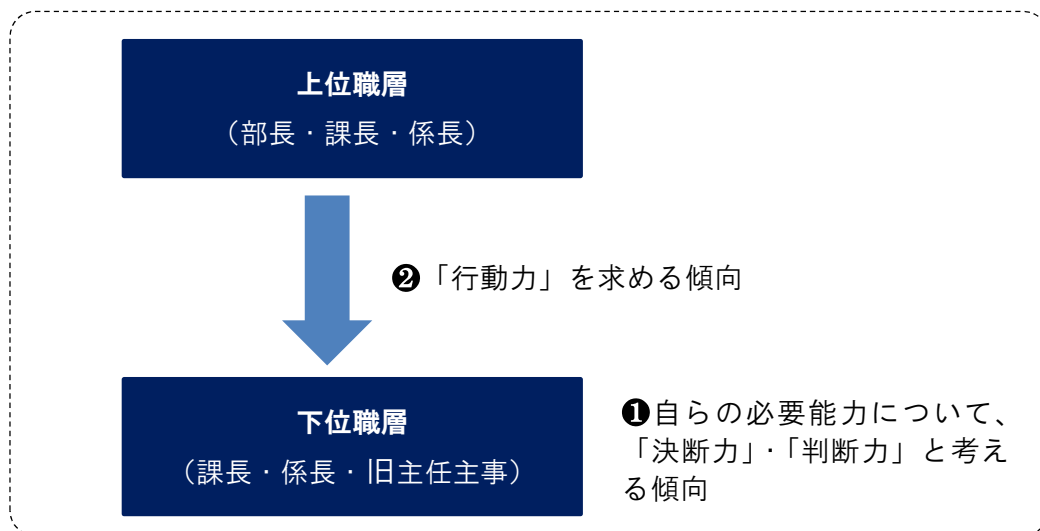
今後、この能力と人事考課制度との整合や連動を図ることで、人事管理と人材育成のさらなる連携強化をめざします。また、各職層における能力開発の中心的な能力として、人材育成課が企画・実施する研修との連携を図ります。

さらに、ここで定める具体的能力以外の能力については、毎年度策定する研修実施計画の中で示し、その能力についても研修との連携を図っていきます。

なお、平成28年度職員意識調査結果の傾向としては、いずれの職層においても、当該職層が自ら必要と考える能力と、直近上位職層及び直近下位職層が当該職層に求める能力との間に大きな意識の違いは見られませんでした。

しかし、行政系の特徴として、課長級・係長級・旧主任主事と多くの職層で「決断力・判断力」が自らの必要能力と考えている傾向がある一方、上位職層は下位職層に対して「行動力」を求めており、この点においてギャップがあります。

職層ごとの役割（責任）を全うするための能力を下位職層（部下）に自覚させるのは、上位職層（上司）の役割です。



※ 標準職務遂行能力

職員の標準的な職に関する規程に定める標準的な職に応じて、職務を遂行する上で発揮することが求められる能力のことで、地方公務員法に基づき任命権者が定めるものです。本区においても、職員の標準職務遂行能力に関する規程を定め、平成30年4月1日から施行しています。

なお、具体的能力や主な職務内容は、方針上の位置づけであり、規定されてはいません。

(1)行政系

職務の級:6級職
標準的な職:部長

※ここで定める具体的能力以外の能力は、
毎年度策定する研修実施計画の中で示します。

標準職務遂行能力		具体的能力	
(1) 倫理	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、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。	責任感	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ことができる。
(2) 構想	区政全般を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、区民の視点に立って、行政課題について基本的な方針を示すことができる。	展望力	広い視野と洞察力により、所管行政全般についての将来の展望(区長の思いや、部の基本的方針、施策の方向性)を具体化することができる。
(3) 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。	決断力	施策の優先順位や全体への影響を考慮し、冷静かつ迅速な判断を行う。また状況の変化や問題が生じた場合に、柔軟な思考で決断した内容を見直すことができる。
(4) 説明・調整	所管行政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。	合意形成力	区民や関係者への対応が適切であり、困難な問題に対しても理論的で分かりやすい説明等を行うほか、関係者との適切な折衝・調整を行うことにより、円滑な合意形成を図ることができる。
(5) 業務運営	区民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。	先見性	先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進めることができる。
(6) 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。	組織先導力	区長の方針を実現するため、積極的に部内の目的共有を図り、各課の取り組みについて指導・助言し先導することができる。

【参考】主な職務内容など

部の責任者として、部のマネジメントを担う。

- ・部としての政策・方針の決定、事案決定
- ・庁議等による区の政策・方針の決定に関与、他部との連携、協働
- ・所管する課の事業・方針の決定、支援
- ・部内における支出負担行為、事案等の決裁
- ・各課長に対する指導、育成、相談、支援
- ・部内協力体制の構築
- ・部としての危機管理 など

職務の級:5級職
標準的な職:課長

※ここで定める具体的能力以外の能力は、
毎年度策定する研修実施計画の中で示します。

標準職務遂行能力		具体的能力	
(1) 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。	責任感	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、課の課題に責任を持って取り組むことができる。
(2) 構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、区民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができる。	活用力	所管行政を取り巻く環境変化や行政需要の変化を踏まえ、政策目標を達成するための施策・事業の優先順位付けや、組織が持つ経営資源の効果的活用ができる。
(3) 判断	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。	決断力	事業の優先順位や全体への影響を考慮し、適切なタイミングで適切な判断を行う。また状況の変化や問題が生じた場合に、柔軟な思考で決断した内容を見直すことができる。
(4) 説明・調整	所管行政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。	合意形成力	区民や関係者への対応が適切であり、困難な問題に対しても理論的で分かりやすい説明等を行うほか、関係者との適切な折衝・調整を行うことにより、円滑な合意形成を図ることができる。
(5) 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。	柔軟性	緊急時や見通しに変化した時などの状況に応じて、適切に対応することができる。
(6) 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。	組織管理能力	組織目標の達成に向けて各職員の能力や状況に応じた指示を行うとともに、組織内のコミュニケーションを円滑にし、モチベーションを高めることができる。

【参考】主な職務内容など

課の責任者として、課のマネジメントを担う。

庶務担当課長

- ・部長のもとで部内各課の調整、取りまとめ
- ・調整会議等による区の政策・方針の決定に関与
- ・事務事業、財務事務、議会対応、その他の調整

課長

- ・課としての施策・方針の決定
- ・課における支出負担行為、支出命令、事案等の決裁
- ・部内各課・他課との連携、協働
- ・課内各係の連携、協力、組織体制づくり
- ・各係長への指導、育成、相談、支援
- ・所属職員の人事・服務規律等の管理
- ・議会、関係団体への対応
- ・課としての危機管理 など

職務の級：4級職
標準的な職：課長補佐

※ここで定める具体的能力以外の能力は、
毎年度策定する研修実施計画の中で示します。

標準職務遂行能力		具体的能力	
(1) 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。	責任感	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むことができる。
(2) 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、特に困難な課題に対応することができる。	課題解決力	課題に対して、効果的な解決手段を考え、適切な解決策を選択することができる。
(3) 判断・企画	現実に適した結論や将来の事柄を推測し、最適な手段・方法を考えることができる。	判断力	具体的な根拠や推論を踏まえ、的確な判断をすることができる。
(4) 協調性	上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。	チームワーク	上司や同僚への報告・連絡・相談を行い、係や職場を一体感あるものとして取りまとめることができる。
(5) 説明・調整	担当する特に困難な事案について、豊富な経験、知識等に基づき分かりやすい説明を行うとともに、係間等の調整を行うことができる。	説明力	自分の考えや組織の方針を分かりやすく説明し、折衝・調整を円滑に行うことができる。
(6) 業務遂行	課長を補佐し、部下や同僚・後輩を指導・助言・育成するとともに、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。	業務管理力	係が所管する業務について確実に遂行できるよう、業務の適切な配分や進捗管理を行うことができる。

【参考】主な職務内容など

課長を補佐し係の責任者として、係のマネジメントを担う。

- ・部・課の庶務担当係長として、部又は課内の調整、取りまとめ
- ・課長を補佐する立場から、課の現状把握、事業方針や課題解決策などの提案、実施に向けた支援
- ・文書取扱主任や物品出納員(指定された課長補佐)として、決裁文書等に関する文書審査、物品の出納保管の責任者としての役割
- ・その他、係長と共通

職務の級:3級職
標準的な職:係長

※ここで定める具体的能力以外の能力は、
毎年度策定する研修実施計画の中で示します。

標準職務遂行能力		具体的能力	
(1) 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。	責任感	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むことができる。
(2) 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。	課題解決力	課題に対して、効果的な解決手段を考え、適切な解決策を選択することができる。
(3) 判断・企画	現実に適した結論や将来の事柄を推測し、最適な手段・方法を考えることができる。	判断力	具体的な根拠や推論を踏まえ、的確な判断をすることができる。
(4) 協調性	上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。	チームワーク	上司や同僚への報告・連絡・相談を行い、係や職場を一体感あるものとして取りまとめることができる。
(5) 説明	担当する事案について分かりやすい説明を行うことができる。	説明力	自分の考えや組織の方針を分かりやすく説明し、折衝・調整を円滑に行うことができる。
(6) 業務遂行	部下や同僚・後輩を指導・助言・育成するとともに、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。	業務管理力	係が所管する業務について確実に遂行できるよう、業務の適切な配分や進捗管理を行うことができる。

【参考】主な職務内容など

係の責任者として、係のマネジメントを担う。

- ・係としての方針決定、事案の判断と対応
- ・金銭出納員(指定された係長)として、現金等の受払責任者としての役割
- ・係が所管する事業の進捗管理、課題の把握と解決
- ・係が所管する事業に関する起案文書の点検、確認、決裁
- ・所属職員への指導、育成、相談、支援
- ・係の協働体制、コミュニケーションづくり
- ・係としての危機管理 など

職務の級:2級職
標準的な職:主任

※ここで定める具体的能力以外の能力は、
毎年度策定する研修実施計画の中で示します。

標準職務遂行能力		具体的能力	
(1) 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。	責任感	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むことができる。
(2) 知識・技術	業務に必要な特に高度の知識・技術を習得し、活用することができる。	情報収集・活用力	職務に必要な情報を迅速かつ正確に収集し、適切に活用することができる。
(3) 判断・企画	現実に適した結論や将来の事柄を推測し、最適な手段・方法を考えることができる。	判断力	現状や今後の見通しを考慮し、具体的な根拠を持つて的確な判断・行動をとることができる。
(4) 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。	情報伝達力	組織の目的・目標を理解したうえで、職場内で適切な報告・連絡・相談を行うとともに、自分の考えを筋道立てて発言することができる。
(5) 業務遂行	係長職を補佐し、同僚・後輩を指導・助言・育成するとともに、意欲的に業務に取り組むことができる。	業務遂行力	係長を補佐しながら、担当業務を正確かつ効率的に遂行することができる。

【参考】主な職務内容など

係長を補佐する立場として、主に以下の業務を担う。

- ・係内の班やチームのリーダーとしての役割
- ・蓄積した経験を活かし、今後の新しい取組などの検討、提案
- ・高度かつ専門的な判断を要する業務への従事
- ・係長のマネジメントの全体または一部の補佐
- ・その他、係長からの特命事項 など

職務の級：1級職
標準的な職：係員

※ここで定める具体的能力以外の能力は、
毎年度策定する研修実施計画の中で示します。

標準職務遂行能力		具体的能力	
(1) 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。	責任感	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むことができる。
(2) 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。	職務知識	担当業務に必要な知識・技術を習得することができる。
(3) 判断・企画	現実に適した結論や将来の事柄を推測し、最適な手段・方法を考えることができる。	判断力	具体的な根拠を持つ的確な判断・行動をとることができる。
(4) 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。	情報伝達力	組織の秩序や目的を理解し、職場内で適切な報告・連絡・相談を行うことができる。
(5) 業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。	業務遂行力	上司や先輩の具体的な指示のもとに、日々の業務を正確かつ効率的に遂行することができる。

【参考】主な職務内容など

係員として、担当業務を中心に公務員としての責務を積極的に果たす。

- ・担当業務は、絶えず公正、公平、正確、効率、迅速を念頭に、適切に達成する。
- ・区民第一、現場主義、おもてなし、スピードアップ、おせっかい、チャレンジなどのモットーから、区民サービスの充実に取り組む。
- ・事業担当者は、これまでの経過を踏まえ、新たな変化を十分勘案し、区民、事業者との協働のもとに、充実した効果的な事業に取り組む。
- ・庶務担当者は、法令、方針をよく理解し、事業が円滑、公正、効率的に推進されるよう、適切な起案や財務処理、関係書類の作成を行う。
- ・職場内外でのあいさつ、業務に関する相談、職員相互での事務処理の確認と支援、職場の活性化・チームワークなど、日常における前向きな業務の遂行。

(2) 技能系・業務系

※ここで定める具体的能力以外の能力は、毎年度策定する研修実施計画の中で示します。

職務の 級	標準的 な職	標準職務遂行能力		具体的能力	
4級	統括技能長	(1) 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。	責任感	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むことができる。
		(2) 知識・技能	業務に必要な知識・技能を習得することができる。	課題設定力	所管する業務の問題点や環境変化等について積極的に情報を収集し、優先的に解決すべき課題を明らかにすることができる。
		(3) 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。	チームワーク	上司や同僚への報告・連絡・相談を行い、係や職場を一体感あるものとして取りまとめることができる。
		(4) 業務遂行	複数の技能長を統括し、常に適切な指導及び業務の監督等を行うとともに、最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組み、業務の安全及び能率的運営を維持するよう努めることができる。	業務管理力	常に適切な指導及び業務の監督を行うとともに、業務の安全及び能率的運営を維持するよう努めることができる。
3級	技能長	(1) 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。	責任感	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むことができる。
		(2) 知識・技能	業務に必要な知識・技能を習得することができる。	課題解決力	課題に対して、効果的な解決手段を考え、適切な解決策を選択することができる。
		(3) 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。	チームワーク	上司や同僚への報告・連絡・相談を行い、係や職場を一体感あるものとして取りまとめることができる。
		(4) 業務遂行	常に適切な指導及び業務の監督等を行うとともに、最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組み、業務の安全及び能率的運営を維持するよう努めることができる。	業務管理力	常に適切な指導及び業務の監督を行うとともに、業務の安全及び能率的運営を維持するよう努めることができる。
2級	技能主任	(1) 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。	責任感	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むことができる。
		(2) 知識・技能	業務に必要な知識・技能を習得することができる。	情報収集・活用力	職務に必要な情報を迅速かつ正確に収集し、適切に活用することができる。
		(3) 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。	情報伝達力	組織の目的・目標を理解したうえで、職場内で適切な報告・連絡・相談を行うとともに、自分の考えを筋道立てて発言することができる。
		(4) 業務遂行	業務の円滑化を図るため、現場作業におけるリーダー、あるいは、職務上の指導・育成等を行うとともに、最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組むことができる。	業務遂行力	上司と協力しながら、担当業務を正確かつ効率的に遂行することができる。
1級	係員	(1) 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。	責任感	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むことができる。
		(2) 知識・技能	業務に必要な知識・技能を習得することができる。	情報収集・活用力	職務に必要な情報を迅速かつ正確に収集し、適切に活用することができる。
		(3) 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。	情報伝達力	組織の秩序や目的を理解し、職場内で適切な報告・連絡・相談を行うことができる。
		(4) 業務遂行	最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組むことができる。	業務遂行力	上司の具体的な指示のもとに、日々の業務を正確かつ効率的に遂行することができる。

5 キャリアデザインについて

(1) 概要

キャリアとは「仕事に取り組むプロセスの中で、身につけていく技術・知識・経験に加えて、人間性を磨いていくこと、そしてプライベートも含めた自分自身の生き方を磨いていくこと」とされ、キャリアデザインとは、このキャリアを自ら設計し決定することです。

平成28年度職員意識調査の結果によれば、キャリアデザインを意識して仕事や能力開発に取り組んでいる職員は44.9%と低い状況です。これを職層別に見ると、部長77.1%、課長級67.1%、係長級46.9%、旧主任主事41.2%、旧主事49.1%となっています。ここで危惧すべきは、将来を期待されている旧主任主事が41.2%と極端に低い状況です。

旧主任主事は、組織の中で自らの将来像をそろそろ模索すべき時期にある職層です。これは、本人の意識によるところもありますが、**上司からの継続的な提起や働きかけも重要な要素**となります。管理監督者は、部下職員に対して、日常会話や面接の機会等を捉えて、より一層の意識付けを継続的に行っていくことが求められます。また、継続的なキャリアデザインに対する意識付けが、今後の**昇任意欲の向上につながる**ことも期待されます。

キャリアデザインにとって大切なことは「**自身のなりたい姿と今の仕事の意味づけ**」です。本人の志向性とは違う業務をやっていると思えば、モチベーションは低下します。今の仕事でキャリアゴールに対して得られるものを示唆することも上司の大切な役割です。

(2) 若手育成カルテについて

若手育成カルテは、**若手職員を丁寧に育てるためのコミュニケーションツールであり、キャリアデザインを進めるための道具**です。また、部下職員のうち、特に若手職員に対しては、職場の異動や上司の交代があった場合も、一貫性のある育成を継続することが重要であり、キャリアデザイン意識の向上も含め、**面接時の補助ツール**として非常に有効です。

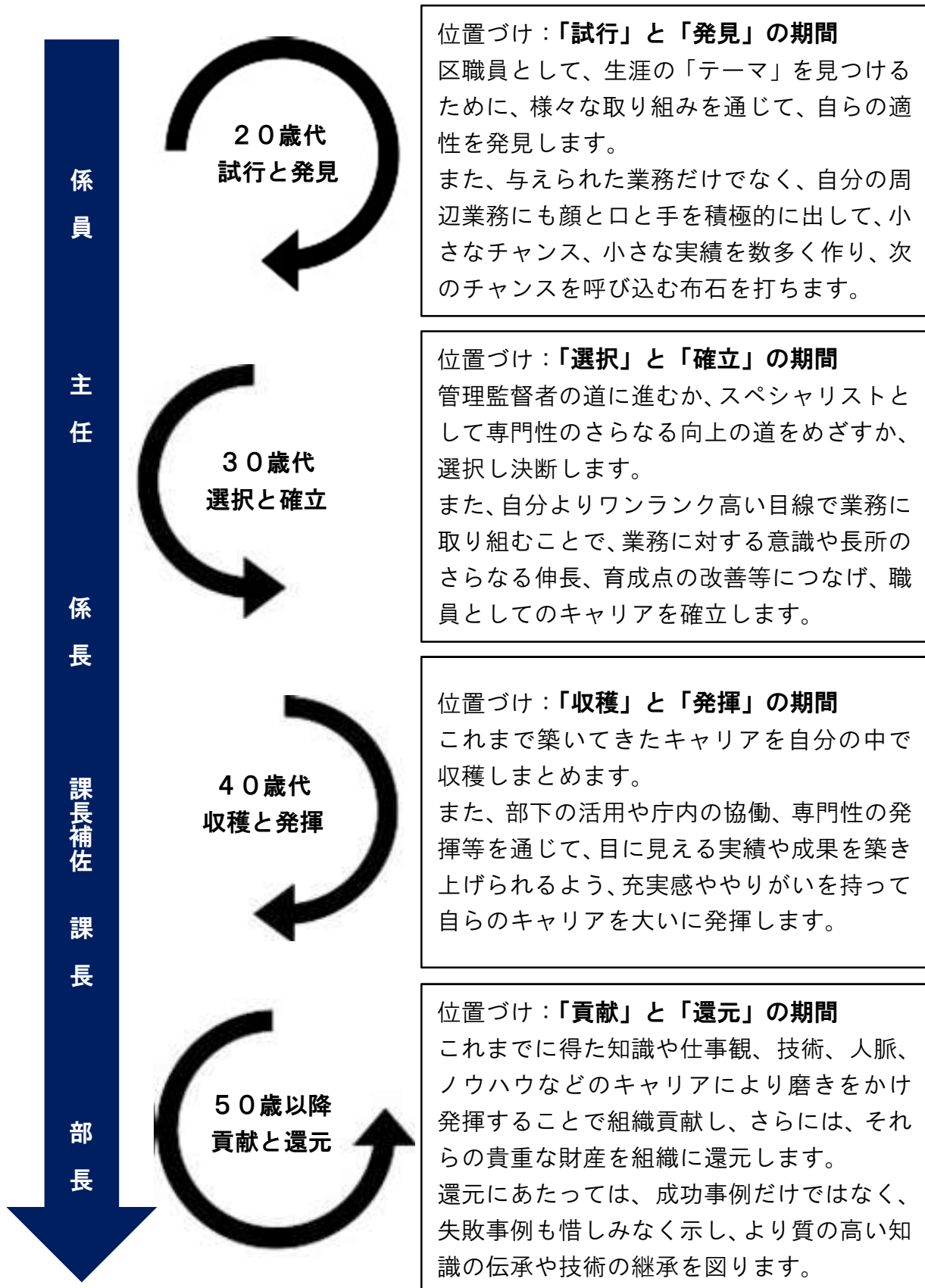
平成28年度職員意識調査の結果によれば、若手育成カルテの対象となる採用から概ね6年目までの一般職員のうち74.5%の職員が、若手育成カルテを自らのキャリア開発に活かしていません。その理由としては「活用方法がよくわからない」が36.9%と最も多くを占めています。

また、若手育成カルテの対象となる部下をもつ管理監督者（課長及び係長）のうち47.4%の職員が、若手育成カルテを活かしていません。その理由としては「活用方法がよくわからない」が24.3%を占めています。

そこで、若手育成カルテに対する理解の促進や活用のさらなる推進を図ることを目的に、職層研修での取り扱いをさらに充実させます。また、運用を簡素化し、対象者や様式、通知文の見直し等をさらに進めることで、より実効性の高いしくみにしていきます。

6 キャリアステージについて

キャリアステージとは、各職員の年齢や職層に応じて、必要なキャリアを身に付けていく理想的な時期と内容を表します。本区におけるキャリアステージとその主な内容について、一般的なモデルとして以下により示します。



7 標準職務遂行能力の発展とキャリアステージとの関係

本章でこれまで整理してきた各職層の標準職務遂行能力や具体的能力、キャリアステージとの関係を、行政系についてまとめるとおおよそ以下のとおりです。

今後は、職層に応じた役割や能力、さらにはキャリアステージをより一層意識し活躍していくことが求められます。またより早い時期から、上位職層の能力やキャリアを意識し、身につけていくことが望まれます。

職層	標準職務遂行能力 (具体的能力)	キャリアステージ
係員	(情報収集・活用力・職務知識) 知識・技術	試行と発見
主任	(情報伝達力) コミュニケーション	
係長 課長補佐	(課題解決力) 課題対応	選択と確立
	(説明力) 説明・調整	
課長	(業務遂行) 業務遂行	収穫と発揮
	(業務管理力) 業務遂行	
部長	(合意形成力) 説明・調整	貢献と還元
	(先見性・柔軟性) 業務運営	
再任用	任用されている職層に準じます。 また、これまで培ってきた知識や仕事観の伝承、技術の継承をしていくことが、より強く求められます。(詳細は、第7章ベテラン職員の活躍推進にて後述)	還元

第3章 改定の方向性

1 概要

平成22年3月の「かつしか人づくり宣言」を発展的に改定し、職員がめざす姿として定める「葛飾区職員としての使命」と「求める5つの職員像」を柱とします。また、第1章で示した前方針の成果はさらに伸ばし、課題は解決をめざします。

加えて、地方公務員法の改正や職員の年齢構成の変化等の新たな環境変化を踏まえつつ、新たな行政課題に対しても素早く、意欲的に取り組むことができる職員の育成に努めます。

さらに、4つの視点と4つの職員成長戦略を定め、まずは、各職員が自ら「職員成長のサイクル（気づく→成長しようと思う→学ぶ→実践する）」を実現します。そのうえで、各視点や戦略を効果的に連動するしくみを構築し、実効性の高い運用に結びつけることで、組織全体の好循環を生み出し、夢と誇りあるふるさと葛飾を実現する人づくり・組織づくりを進めます。

2 対象者

一般職に属するすべての職員（ただし、再任用職員、育児休業代替任期付職員及び研修派遣職員を含み、臨時職員は除く）

3 方針の意義

職員一人ひとりが、さらなる自己成長に向けて能力や資質の向上に主体的に励み、もって組織力のさらなる強化に向けた人材育成の方向性を示す総合的な指針として、特別職や委託事業者等を含む本区の事業に関わる全ての職員や関係者が、本方針の意義を理解し共有します。

4 4つの視点

葛飾区職員としての使命と求める5つの職員像について、その意義を十分に理解し「実践する職員」「挑戦する職員」の育成に向け、次の4つの視点を中心に今後の人材育成の方向性を定めます。

(1) **視点1** 人材育成に対する職員の意識改革

社会、経済、政治など社会環境は、さらに大きくかつ急速に変化を続ける中、区民が求めるニーズは、さらに多様化、複雑化、高度化しています。こうした時代に求められる人材育成のキーワードは「成長」と言われています。

そこで、職員一人ひとりが主体的に、昨日より今日、今日より明日と一歩ずつ着実に「成長」していくことをめざす、職員の意識改革を推進します。なお、「成長とは挑戦すること」であり、人は挑戦した時点で何かしらの成長を得ている、とも言われています。

(2) **視点2** 人事考課制度を活用した人材育成の推進

平成18年度に導入した本区の人事考課制度は、①職員の能力・業績に基づいた人事管理といった「任用管理」と、②効果的な人材育成・能力開発の実現といった「人材育成」、さらには③組織としての総合力の向上といった「組織力向上」の3つを目的としています。

このうち、人材育成について、平成28年度職員意識調査の結果によれば、57.4%の職員が、人事考課制度について、効果的な人材育成や能力開発の実現に結びついていない、と感じています。また、この制度の運用において中心ともいえる面接について、35.2%の職員が上司と十分な面接が行われていない、と感じています。

そこで、人事考課制度について、平成28年4月に施行された改正地方公務員法の柱である、能力及び業績に基づく人事管理の徹底、いわゆる「任用管理」は引き続き進めつつ、これまで以上に「人材育成」の視点を強化し、それを具体的に実践・活用につなげていくことで、人材育成の推進を図ります。

(3) **視点3** 新たな研修基本方針の策定

研修実施の一番の目的は「組織パフォーマンスの向上」にあります。

若手職員に偏りがちであった研修体系について見直すことをはじめ、部下育成や、仕事管理、業務改善のさらなる推進、キャリアデザイン意識の向上、さらには政策形成能力や法務能力の向上など、「今」の課題により即した研修体系への見直しを進めるための新たな研修基本方針を策定します。

また、第2章で示した各職層の具体的能力と連動させ、従来から実施している職層研修等について、内容の見直しを順次進めます。

(4) **視点4** 組織力のさらなる向上に向けた取り組みの推進

視点1～3において、職員個人の意識や能力の向上を図りつつ、職員の集合体である組織力のさらなる向上に向けた取り組みを、併せて進めていくことが大切です。

そこで、モチベーションを高める組織づくりをはじめ、平成28年3月に策定した「葛飾区職員仕事・子育て生きいき計画」や、国による「働き方改革」の視点等を踏まえつつ、ワーク・ライフ・バランスの推進、メンタルヘルス対策、ハラスメント予防への取り組み、さらには、多様な人材を積極的に活用し、異なる性質を活かしながら、多様な職員が議論や意見交換をすることでさらなる区民サービスの向上を生み出し、多様な区民の期待に応えられる組織マネジメントをしていく「ダイバーシティ（多様性）」活用の観点から、まずは女性職員の職業生活における活躍推進やベテラン職員の職業生活における活躍推進を通じて、組織力のさらなる向上に取り組めます。

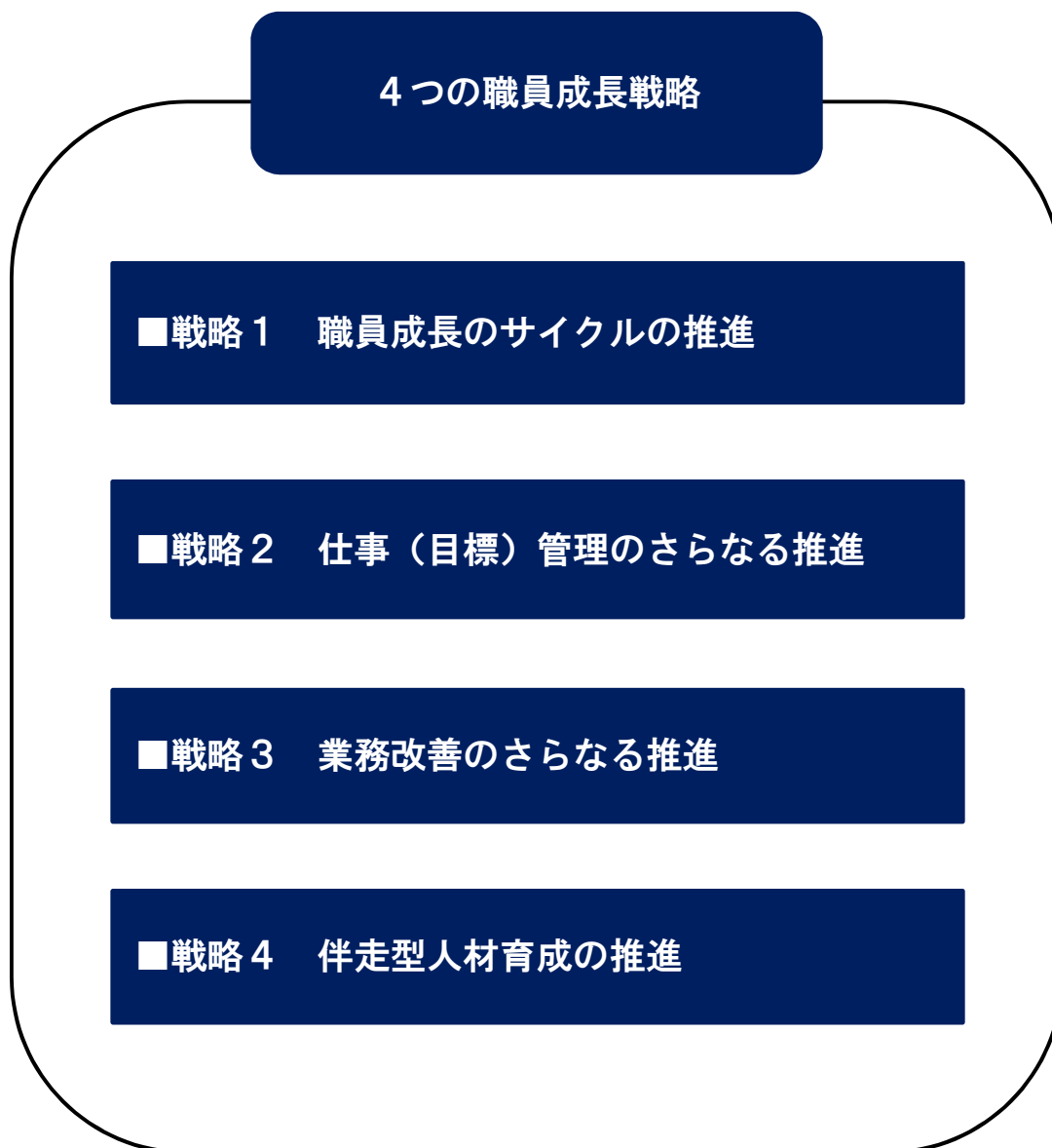
第4章 **視点1** 人材育成に対する職員の意識改革

人材育成は、組織も職員本人も切迫感や危機感がないと形式的になりがち、といわれています。

よって、職員の人材育成を進めるうえで、管理監督者はもとより、職員一人ひとりの人材育成に対する意識の向上が、最も大切な条件です。

平成28年度職員意識調査の結果によれば、人材育成が組織にとって必要だと思う職員は97.5%に対して、人材育成が組織風土として定着していると思う職員は59.5%にとどまっています。

そこで、人材育成を組織風土としてさらに定着させ、人材育成の必要性を自ら感じ、自ら求めていけるよう**4つの職員成長戦略**を定め、その戦略を通じて、人材育成に対する職員の意識改革を進めます。



1 戦略1：職員成長のサイクルの推進

全職員が対象となる「自らの成長サイクル」と管理監督者（上司）が対象となる「部下の育成サイクル」をあわせて、葛飾区版「職員成長のサイクル※」とし、人材育成に対する職員の基本意識とします。

※ 職員成長のサイクル（職員の基本意識）

人材育成（開発）の分野において、人材を「成長する・させる」場合に用いる一般的な考え方です。

（1）自らの成長サイクル

①気づく

一般的に、自分のことは2割程度高めに評価する傾向がある、と言われていています。まずは、自らの成長を追求し、育成点に気づくことが大切です。そのためには、自分のことをよく知ることが必要です。

②成長しようと思う

自分の育成点に気づいたら、「別にこれで問題ない」と思うのではなく、自ら成長意識を向上させます。

③学ぶ

自らの育成点を十分に理解、認識し、受け入れたうえで、自己啓発やOJT、職場外研修などにより学びます。

④実践する

学んだことを実践し、自らの業務に活かしていきます。

（2）部下の育成サイクル

①部下を知る

上司は、日頃から部下に興味・関心を持ち、部下のタイプや特性、長所や育成点、さらには変化などを的確に把握します。

②成長機会を与える

組織目標を踏まえつつ、部下に成長機会（業務）を与え、動機づけをします。その際、期待表明と部下の現状より少し上のレベルの業務を見極めたうえで与えます。

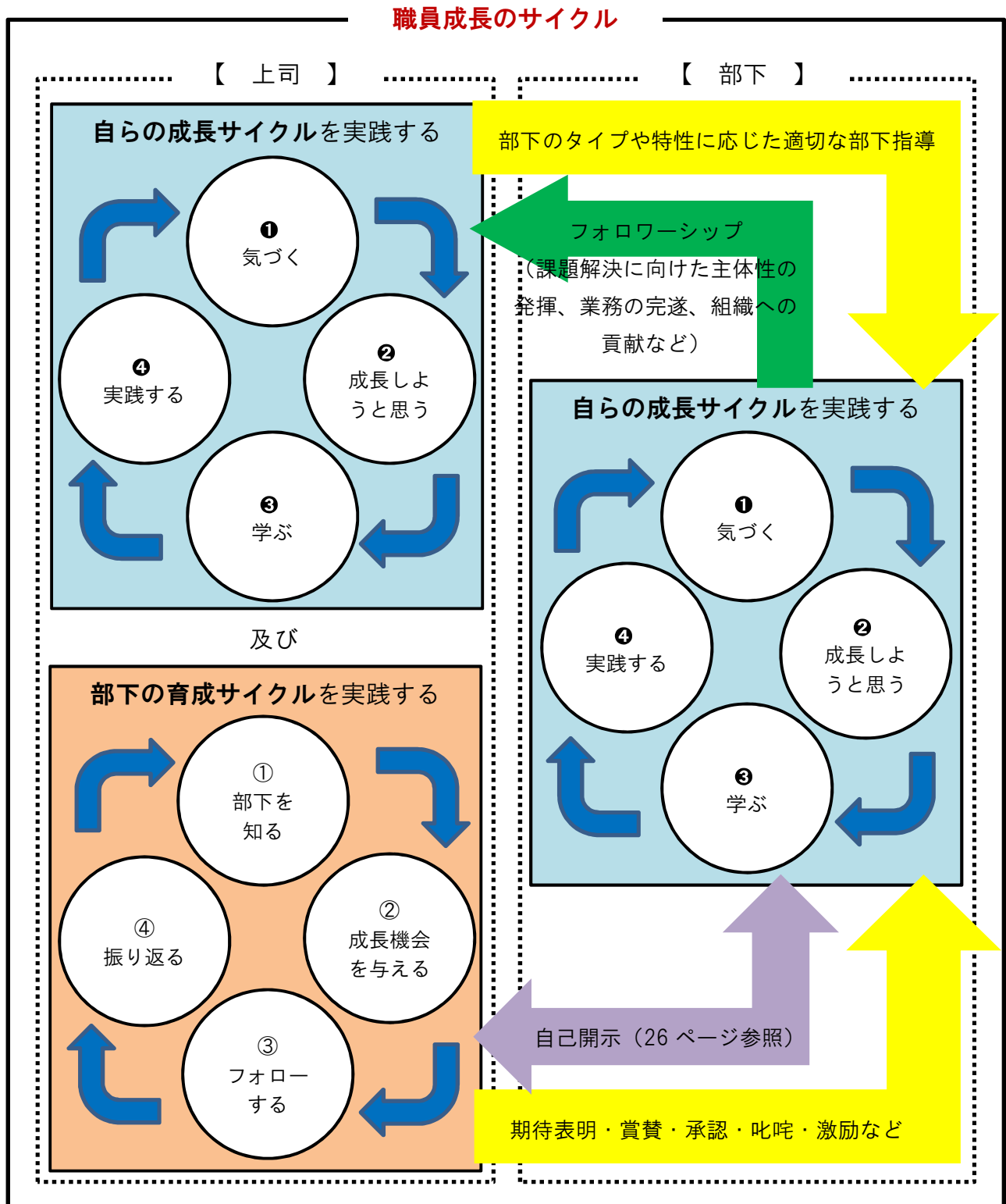
③フォローする

上司は、部下に業務を任せるだけでなく、任せる業務の意義や目的、注意点などを予め説明し、例えば、助言を与えたり、必要に応じて一緒に行動するなど、適切にフォローします。

④振り返る

部下の成長について、日常会話や自己申告の面接の機会等を捉えて、部下とともに振り返ります。そこから、部下の成長や新たな育成点等を発見し、お互いの意見を交換することなどを通じて、部下とのコミュニケーションを活性化していきます。

「職員成長のサイクル」における上司と部下のイメージ及び関係



なお、いずれのサイクルも④(④)で終わりではなく、再び①(①)に戻り、新たな育成点や変化等に気づき、再びサイクルを実践していくことが大切です。

長期的には、職員成長のサイクルが「個人レベル→組織レベル→組織風土」と広がり、正のスパイラル(好循環)へと発展することをめざします。

部下育成におけるコミュニケーションの大切さについて

管理監督者とは「部下を通じて成果を挙げる人」をいいます。よって、管理監督者が成果を挙げるためには、部下育成が必須です。

部下育成において、日頃から適度な雑談を交わすことや、業務にあつては期待表明、賞賛、感謝、励まし、労い、必要に応じて叱る（「怒る」ではありません）等のコミュニケーションが、とても重要です。

平成 28 年度職員意識調査の結果によれば、部下への期待表明や声かけを行っているとは回答した管理監督者は 65.7%です。

一方、あなたの上司は仕事の成果・結果やそれに至った理由や原因について褒めてくれる、と回答した一般職員は 62.0%、また、あなたの上司はミスをしたり、仕事をためたとき注意をする、と回答した一般職員は 65.6%です。

よって、管理監督者と一般職員との間では、お互い「褒めて・褒められている」や「注意して・注意されている」との意識に大きな差はありませんが、向上の余地は十分にあるといえます。

また、部下を持つ者として「褒める」「注意する（叱る）」のメリハりは、マネジメントの原点といわれています。

そこで、褒めることや期待表明、必要に応じて注意する（叱る）ことなどを通じた部下とのコミュニケーション技術を向上させる研修を取り入れていきます。

自己開示について

平成 24 年に米グーグル社が「生産性向上プロジェクト」に取り組み、組織心理学や社会学の専門家などを交えて、生産性の高い働き方を研究しました。その結果、成功するチーム（組織）は「心理的安定性がある」状態で、各職員が仕事に従事している、ということでした。「心理的安定性」とは、チーム（組織）の中で他者への心遣いや同情、あるいは配慮や共感が浸透し、気兼ねなく安心して発言や行動ができるような心理的な不安がない状態、と言われています。この「心理的安定性」を保つには、「仕事用の自分」を演じずに「本来の自分」でいられることが大切とされていますが、職場で本来の自分をさらけ出すことは容易なことではありません。しかし、それを組織で受け入れる心遣いや理解力を育むことが必要とされています。ここで必要なのが、職員間において「雑談できる関係性」が重要とまとめられています。

そこで、すべての職員が、朝会や係会などの定例会や日常会話における適度な雑談などを通じて、これまで以上に積極的な自己開示ができる環境整備を推進していきます。

2 戦略2：仕事（目標）管理※のさらなる推進

前基本方針の成果の一つとして、「仕事管理を通じた職場での育成」への理解の進展がありました。この成果をより一層伸ばしさらなる定着を図るため、引き続き、職員を「育てる場＝職場」と位置づけます。

そこで、以下の視点を加えつつ、仕事管理のさらなる推進を図ります。

※ 仕事（目標）管理

仕事の成果・結果に至る理由や原因を日常の業務プロセスで把握し、部下の長所は伸ばし、育成点は改善することにより、求められる成果を作り出すしくみのこと。

また、組織目標の達成に向けて、具体的な達成方策（業務プロセス）を考え、具体的に実践することを通じて、職員一人ひとりが「自ら何に取り組むべきか気づき」「達成方策を自ら考え創造し」「自ら実践を繰り返す」ことで、日常業務の質と職員一人ひとりの能力向上を図るしくみのこと。

（1）組織目標について

平成28年度職員意識調査の結果によれば、86.0%の職員が、職場で組織目標が設定され職員が理解しているとの認識であり、組織目標の達成に向けて、自分の役割や課題を理解している職員は79.8%います。

一方で、組織目標の達成や成果に対して、関心をもっていない職員が25.8%おり、管理監督者が一般職員に対して、組織目標の達成に向けたさらなる意識付けや動機づけを行っていくことが必要です。

（2）個人目標について

平成28年度職員意識調査の結果によれば、80.6%の職員が組織目標を踏まえ、具体的な個人目標を設定できているとの認識ですが、目標の要件である⑦明確であること、⑧重点的に3～5つに絞り込むこと、⑨定量化すること、⑩組織目標と連鎖すること、をすべての職員が、あらためて確認する必要があります。

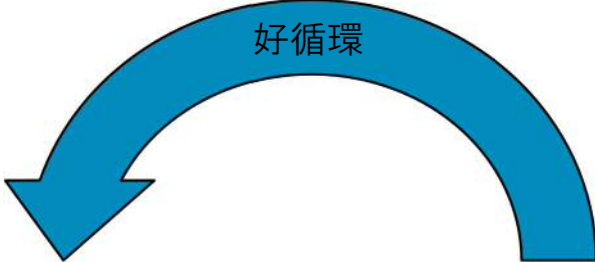
（3）組織目標と連鎖した重点業務の管理について

管理監督者は、組織目標を踏まえ、優先的にスケジュール化（時間配分）をする「**日常業務の重点化（重点業務）＝組織目標設定シートの重点項目**」を設定します。

当初申告の面接の機会を捉え、部下に年間スケジュールを示しつつ、定期的な打ち合わせや面接等の機会を捉えて、部下職員と重点業務に対する意識や情報の共有を図りつつ、適切に管理することが大切です。

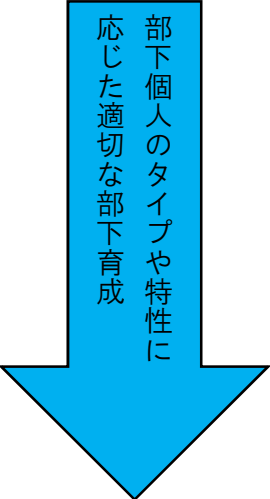
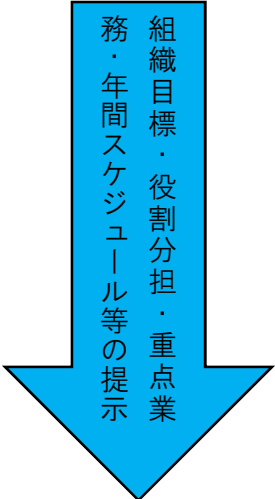
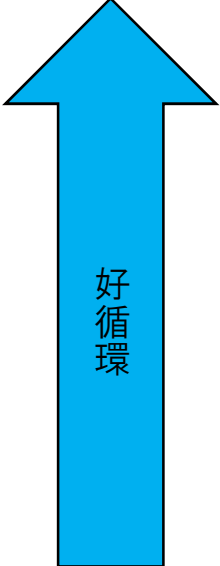
（4）（1）～（3）及び、部下の成長事例の標準化や、部下の育成点へのフォローと対策など、単なるスケジュール管理ではない進行管理（**プロセス管理**）を行いつつ、組織目標や部下育成、さらには人事考課制度とも連動したしくみとして効果的かつ継続的に運用することで、次のイメージ図のような好循環を生み出すことが期待できます。

育てる場＝職場



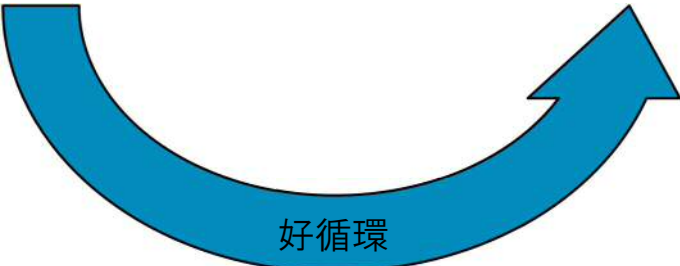
- 【管理監督者】**
- ・ 組織目標と役割分担の設定
 - ・ 重点業務と年間スケジュールの設定
 - ・ 重点業務の部下との共有（目標連鎖）
 - ・ 部下の成長事例の標準化と共有
 - ・ 部下の育成点へのフォローと対策
 - ・ 人事考課制度との連動（業績評価）など

【戦略2】
仕事管理の推進



- 【一般職員】**
- ・ 個人目標の設定
 - ・ 重点業務への優先的な時間配分
 - ・ 積極的な自己開示やフォローアップの発揮 など

- 【期待される効果】**
- ・ 管理監督者及び一般職員の成長
 - ・ 部下育成の場の創造
 - ・ 人材育成の職場風土の醸成
 - ・ 組織目標と重点業務の連鎖による事業の推進（区民サービスの向上）
 - ・ 組織の活性化
 - ・ 昇任意欲の向上 など



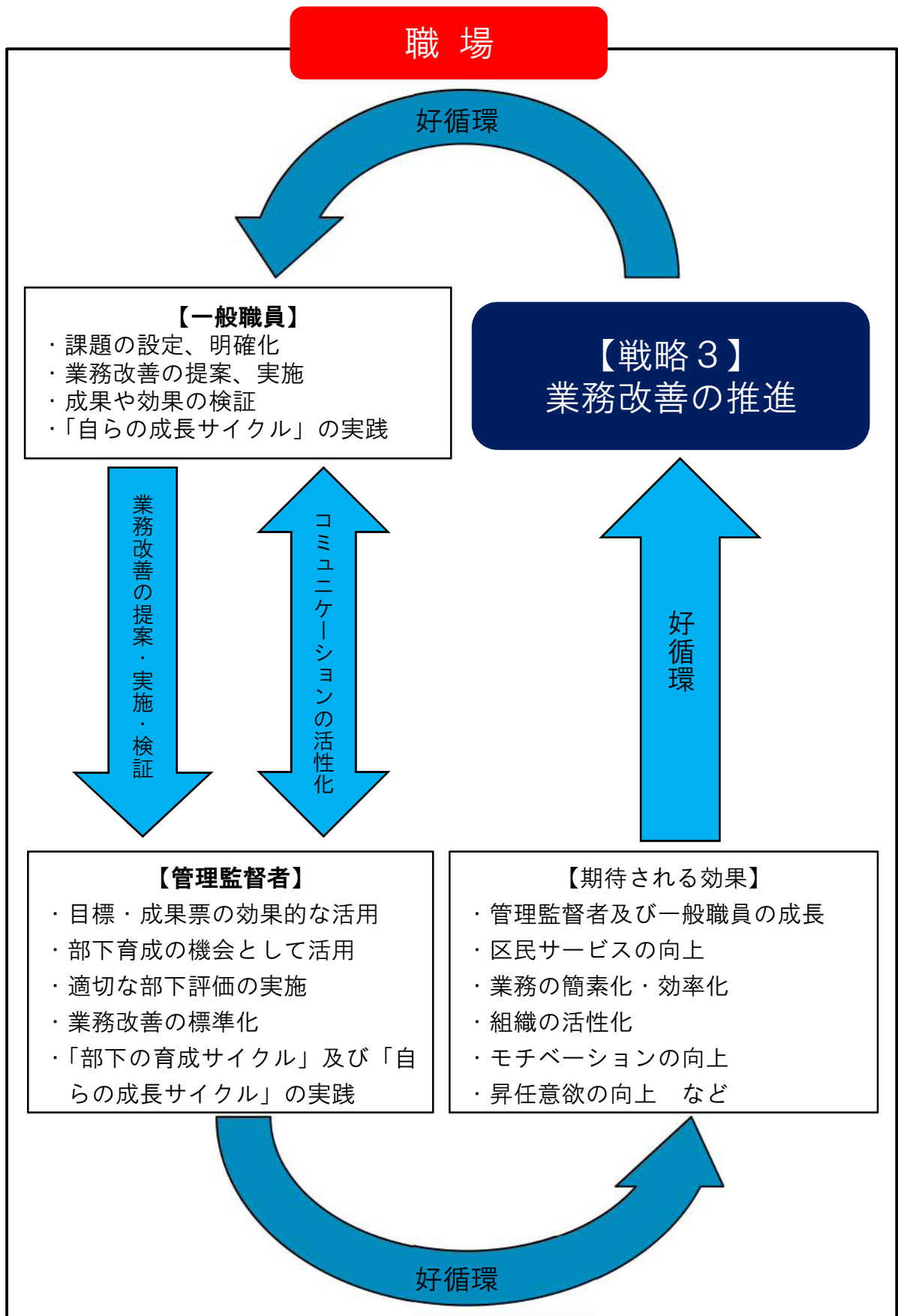
3 戦略3：業務改善※のさらなる推進

前基本方針の成果の1つとして、業務改善への理解及び取り組みの進展がありました。この成果をより一層伸ばしさらなる定着を図るため、引き続き、業務改善を人材育成における**重要な具体的な取り組みの一つ**として位置づけます。そこで、以下の視点を加えつつ、業務改善のさらなる推進を図ります。

※ 業務改善

本区における業務改善とは「職員一人ひとりが創意工夫を凝らし、それを職場で共有することにより、**区民サービスの向上**はもとより、**仕事を簡素化・効率化**することで職場に余裕を生み出すとともに、仕事や組織の課題、またその解決策について知恵を出し合うことで、コミュニケーションが生まれ、**職場の活性化**に結びつけていく。」としています。

- (1) 業務改善について、**職員一人ひとりの取り組み**が求められていることから、人事考課制度における自己申告制度で使用する「**目標・成果票（監督職・一般職）**」を面接の機会等を捉えて、管理監督者がより効果的に活用することで、組織風土として高めていくことをめざします。平成28年度職員意識調査の結果によれば、活用している職員は48.8%に止まっています。
- (2) 一般職員は、自らの業務や職場での課題を適切に把握・明確化し、それらを業務改善の視点を踏まえつつ、改善に向けた提案・実施につなげていきます。
- (3) 管理監督者は、業務改善の検討の場を、**部下育成の機会**と捉え、コミュニケーションの活性化を図りつつ、部下個人のタイプや特性等に応じた適切な指導・助言や、実施後の適切な部下評価などを行います。
- (4) 実現した業務改善は、人材育成課も交えてその**成果や効果を検証**しつつ、人材育成ニュースによる庁内への発信や、人材育成課主催の研修をはじめ、各部または各課単位での職場プロデュース研修の実施などを通じて、他職場でのより一層の活用（**業務改善の標準化**）を推進していきます。また、業務改善意識の醸成を目的としたさらなる環境整備の検討を進めます。
- (5) 平成23年度から取り組んでいる組織レベル（課・係等の職場単位）を対象とした「**業務改善表彰**」を引き続き実施します。また、現在の最優秀賞や優秀賞、優良賞といった表彰区分について、業務改善意識のさらなる向上が図られるよう表彰区分の増設や再構築を検討します。さらに、将来的には、全国都市改善改革実践発表会等への参加について検討します。
- (6) 行政評価制度における分析・評価の視点の一つである「**人づくりの視点**」を、事務事業の今後の方向性や具体的な取組み等の検討にあたり、これまで以上に活かしていくことで、改善等の実効性をより一層高めていきます。
- (7) (1)～(6)を適切かつ効果的に運用することで、次のイメージ図のような好循環を生み出すことが期待できます。

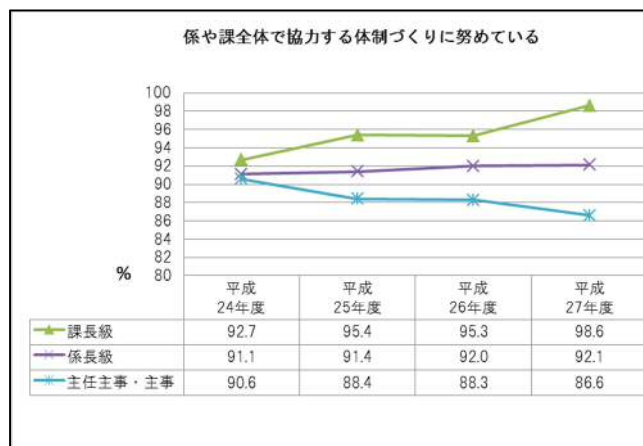


発信

人材育成ニュースを通じた紹介・業務改善表彰など（業務改善の標準化）
全国都市改善改革実践発表会やカイゼンサミットへの参加

4 戦略4：伴走型人材育成の推進

平成24年度から平成27年度の職員意識調査の結果によれば、係や課全体で協力する体制づくりに努めているかについて、管理監督者と一般職員との間で意識の差が年々広がっています。



このことは、旧主任主事より旧主事の協力意識が減少しており、若手職員の増加という職員の年齢構成の変化に伴う傾向と考えられます。理由としては、自由意見の記述に多く見られる、上司や先輩職員から仕事を任される際の双方向のコミュニケーション不足と考えられます。ここで大切なことは、戦略1から戦略3で図示したとおり、管理監督者と一般職員が、**ともに成長していく**好循環を通じて、人材育成、ひいては組織力の向上を図っていくことです。

そこで、上司と部下や先輩と後輩がともに成長の必要性を感じ、ともに求め、ともに成長していけるよう**伴走型の人材育成**を推進していきます。

(1) OJT（On the Job Training：職場内研修）のさらなる推進について

一般的にOJTとは、上司や先輩職員が、部下や後輩職員に対して、職場内での日常的な助言や指導、声掛けなどを通じて、**計画的・意図的**に職務上の知識やスキル、マインドなどの向上を図ること、とされています。また単に職務上の指揮監督をしているだけでは機能しないとも言われています。ここでいう「計画的」とは、**上司が部下の長所や育成点等を的確に把握し、それを業務分担に反映させ、組織目標の達成に向けて最大限活用しつつ、日常会話や面接時等に長所の伸長や育成点の改善状況を確認し、計画的に能力向上を図ること**です。また「意図的」とは、部下の長所や育成点等を的確に把握したうえで、ワンランク上の仕事を与え、**将来的に必要となるスキルを意図的に身に付けさせること**です。

平成28年度職員意識調査の結果によれば、27.1%の一般職員が「あなたの上司は部下一人ひとりの個性（能力・性格・持ち味等）や仕事の負荷状況を見極めたうえで、それに即した合理的な仕事の割当をしてくれない」と感じています。一方、管理監督者は12.1%が「していない」と回答していることから、職員の個性や仕事の負荷に即した仕事の与え方という点で、管理

監督者と一般職員との間に意識のギャップがあります。ここで大切なことは、仕事を任せる際の上司と部下のコミュニケーションはもとより、**上司は部下に任せた仕事を任せっきりにせず、積極的に関与し、一緒に考え、悩み、行動し、ともに成長していくOJT**が求められます。特に、**係長は、職場におけるOJTの担い手の中心**として「部下の育成サイクル」を十分に踏まえ、部下職員への積極的な関与が求められるとともに、**課長と十分な連携**を図り、職場レベルでの人材育成を組織風土として高めていくことが求められます。

そこで、管理監督者は、定期的な仕事管理の場の創造や、既存のしくみ（人事考課制度、若手育成カルテなど）をより一層活用し「**指導場面を見える化**」することで、具体的に「**育成されている実感**」を部下に持たせます。

一方、一般職員は、与えられた職務や役割等を職責として全うしつつ、上司や先輩職員に対して、積極的な自己開示やより一層のフォローシップを発揮します。今後、新たな職員意識調査の結果などを踏まえ、新任職員をはじめ各職層や職場の状況等に応じたOJTを支援し、具体的な実践に繋げていくための「**(仮称)葛飾区職員OJTハンドブック**」の作成を検討します。

(2) メンター制度の導入について

一般的にメンター制度とは、中堅職員を中心とした仕事の指導員をいい、最近では仕事に限らず、日常の相談役的な位置づけも高いといわれ、メンタルヘルス対策としても効果的であると言われてしています。

メンター制度に対する職員の意識について、平成28年度職員意識調査の結果によれば、メンティとして利用したい旧主事は62.4%と他の職層より高い傾向にあります。メンター制度を効果的に運用していくには、まずは、相談役であるメンターの高い意識や能力向上が必要不可欠です。部下・後輩指導の予習として、中堅職員がメンターを担う事例が一般的には多いですが、職員意識調査の結果によれば、27.0%の旧主任主事はメンターを担うことについて積極的ですが、68.1%の旧主任主事は消極的な回答です。

一方、管理職については、メンター・メンティいずれも「やってみたい・利用したい」と積極的な回答をしている割合が、消極的な割合よりも高い状況です。特に、昇任直後である課長級1～2年目の職員については、33.3%がメンティとして利用したいと回答しています。一般的に昇任直後においては、しかも管理職という重責を初めて担う職員にとって、直属の部長や部内の先輩管理職以外にも、良き相談役が必要と言われてしています。現在、管理職候補者を対象に、管理職昇任にあたっての準備として、区長や先輩管理職から管理職としての心構えや議会対応等のアドバイスをいただく機会を設けていますが、より一層の充実を図ることが求められています。

そこで、管理職候補者や課長級1～2年目の職員をメンティとし、部長を含む先輩管理職をメンターとする「**(仮称)葛飾区版メンター制度**」の導入について検討を進めます。また、導入後検証を進めていく中で、他の職層への対象の拡大について、順次検討を進めていきます。

第5章 **視点2** 人事考課制度を活用した人材育成の推進

平成28年度職員意識調査の結果によれば、人事考課制度について、効果的な人材育成や能力開発の実現に結びついていると感じている職員は42.0%と過半数を大きく下回っています。また被評定者として適正かつ客観的な評価をされていると感じている職員は、わずか28.8%に止まっています。

そこで、管理監督者に対する職層研修を拡大することで、人事考課制度の意義や目的、手法、さらには人材育成への活用意識をより一層高めていきます。管理監督者は、人事考課制度をこれまで以上に具体的に活用することを通じて、人材育成を推進していきます。

1 人事考課制度の活用に対する職員意識の向上

(1) 人事給与システムの機能強化

人事考課制度をより身近なものとし、職員意識をより一層高めることや、職員データの効果的、効率的、継続的な人材育成等への活用を目的に、管理監督者が所属職員の目標や自己申告、人事評価結果などの情報を、現在の紙ベースではなく、電子データで管理できるよう、現行の人事給与システムの更改等の機会を捉えて、機能強化を検討します。

(2) 評定結果の本人開示制度の拡大

すべての職員が評価に対する意識をより一層高め、職員の人材育成等への活用を推進するため、現在は希望制としている本人開示制度について、管理職を含む全職員への本人開示に向けた検討を進めます。(平成28年6月時点で幹部職員は12区、一般職員は11区で実施)

2 評定者の拡大

現在、第一次評定者を課長、最終評定者を部長としていますが、第一次評定者を係長、第二次評定者を課長、最終評定者を部長とすることで評定者の拡大を図り、さらに、必要に応じて補助評定者に主査を指定できるなど、より身近な上司から、きめ細かな評定が受けられるしくみへ変更を検討します。

3 評定者・補助評定者訓練のさらなる充実

組織目標・個人目標の設定や評定の視点の再確認、さらには評定内容のレベルアップなど、評定経験の年数に応じて、クラス分けをすることなどにより、管理監督者に対する評定者訓練(研修)の機会を拡大します。

4 「事実の頻度管理」のさらなる活用

平成28年度職員意識調査の結果によれば、適正な評価を行っていると感じている管理監督者は82.6%います。一方、適正な評価を行うにあたって必要不可欠な「事実の頻度管理」(日頃から評定に必要な客観的な部下情報を記録(取得)し、「記憶」に基づく評価ではなく「記録」に基づく評価)を行っ

ている管理監督者は 50.2%です。その結果、被評定者として適正かつ客観的な評価がなされていると感じている職員は 28.8%に止まっています。

そこで、将来的な全職員への評定結果の本人開示により、管理監督者は今まで以上に適正かつ公平な評定が求められます。また、被評定者に対して評定内容を説明していくには、戦略2で示した仕事（目標）管理と連動した「**納得性の担保**」が、これまで以上に重要となることから、管理監督者は評定者の基本である「**事実の頻度管理**」をさらに活用・徹底していきます。

5 自己申告における面接のさらなる活用（36 ページ参照）

平成 28 年度職員意識調査の結果によれば、上司との面接はあるが十分な話し合いが行われていない職員が 29.0%おり、面接が行われていない職員 6.2%を加えると、35.2%の職員が、上司と十分な面接が行われていないと感じています。また、上司との面接を通じて、意識に変化はない及び仕事へのやる気が下がった職員は 28.9%います。さらに、職種別に分析をすると、いずれの質問も、福祉系、特に保育園や児童館職員は、面接に対する満足度が高い傾向にあります。その一方で、技能・業務系の職員は、面接に対する満足度が低い傾向にあります。また、面接に対する満足度は、必ずしも所属職員数の大小によって、影響を受けるものではないことが分析により判明しており、これらのことから、**面接に対する職員の満足度は、面接「時間」以上に、面接「内容」によるところが大きい**と考えられます。

人材育成において、面接は⑦業務レベル向上の実現を図ること⑧コミュニケーションを補完すること⑨部下への動機づけを行うこと⑩上下の信頼関係を助長することなど、非常に効果的なことから、**管理監督者は、意図や目的・狙いを持ち、事前に十分な準備をしたうえで面接に臨みます。**

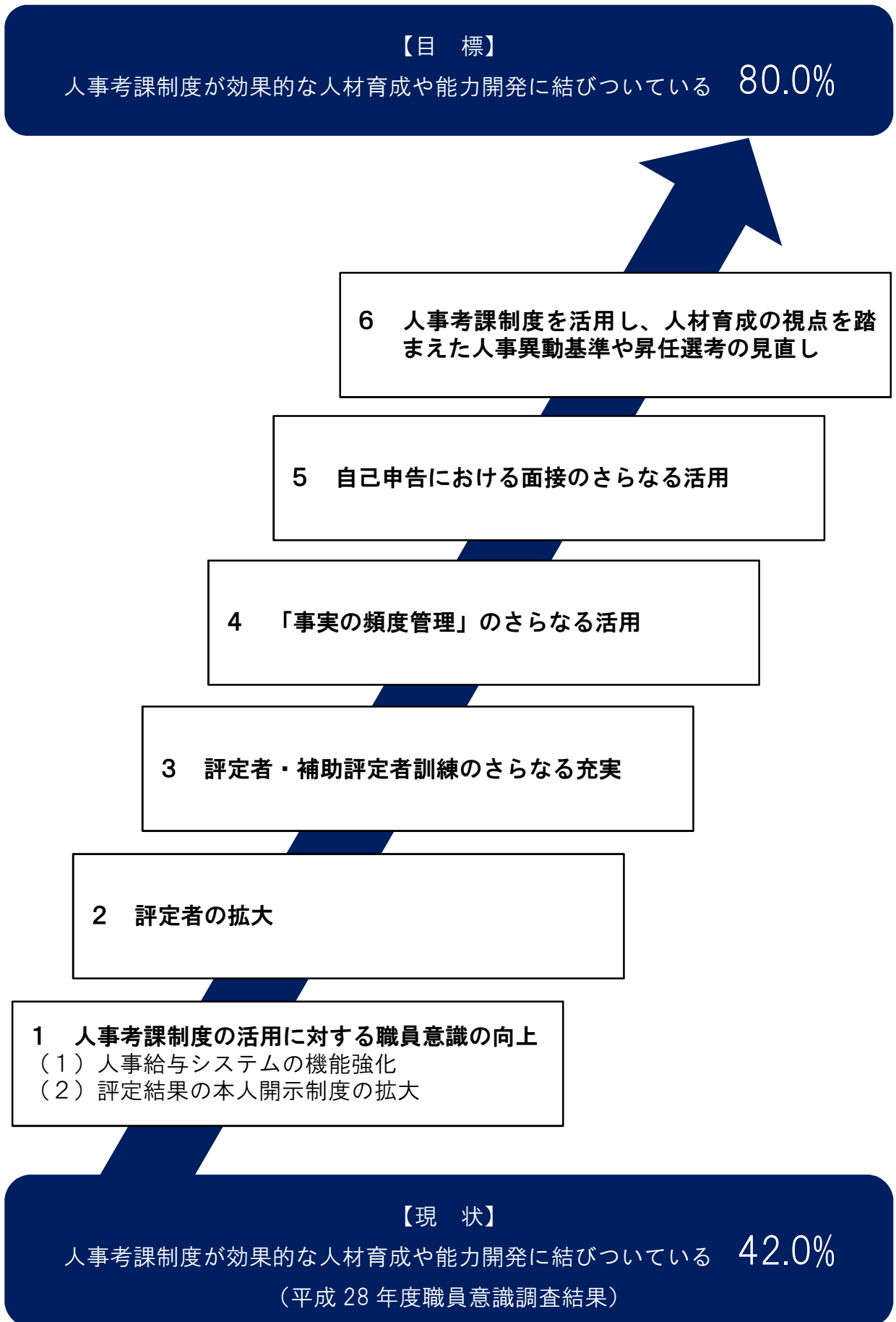
また管理監督者は、部下の長所及び育成点を的確に把握し、それを業務分担に反映させ、組織目標の達成に向けて最大限活用することや、組織目標の達成を通じて、部下に成功体験をさせることで、業務に対するモチベーションや昇任意欲の向上などにつなげていきます。

これらを念頭に、部下との面接に臨み、長所はさらに伸ばし、育成点はどのように改善していくかなどを的確にアドバイスしながら、将来に向けたキャリアデザインなども併せて、**早い時期から意識付け**をしていきます。

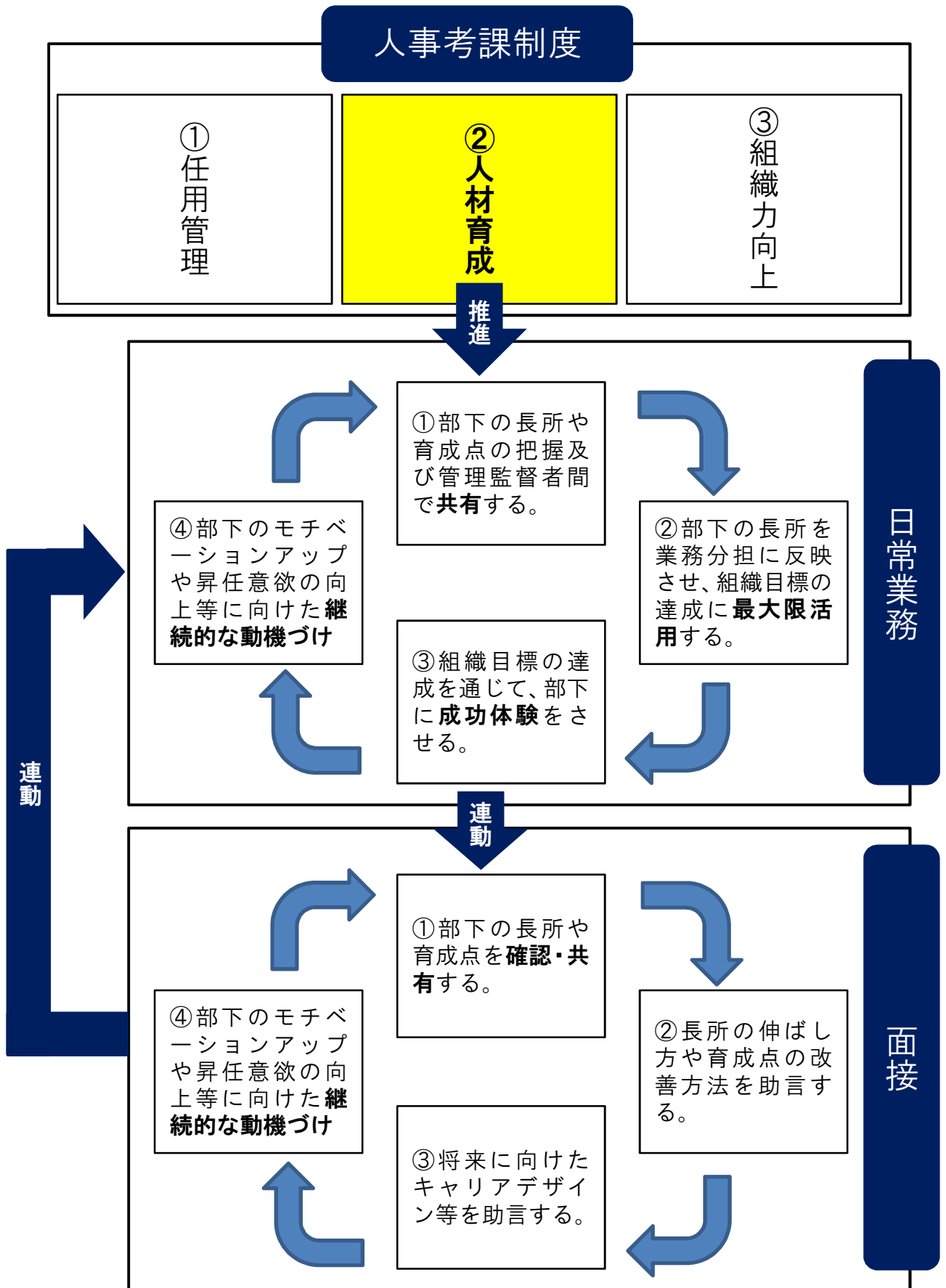
人事考課制度と人材育成の連動にとって大切なことは、任用管理に活用する総合評価ではなく、部下指導の前提となる「長所」「育成点」を示す自己採点票における能力項目（着眼点）の評価です。

6 人事考課制度を活用し、人材育成の視点を踏まえた人事異動基準や昇任選考の見直しについて検討します。

人事考課制度を活用した人材育成の推進について イメージ図



自己申告における面接のさらなる活用について イメージ図



第6章 視点3 新たな研修基本方針の策定

一般的に研修は、職場外研修（Off-JT）、職場内研修（OJT）、自己啓発の3つに分類されます。

職場外研修は、現在又は将来の職務遂行に必要な知識や技能を習得させ、職員の能力や資質の向上を目的に実施するものです。それと同時に、人材育成の観点から行われる職場内研修と並び、人材育成において欠かせない重要な働きかけです。

また、人材育成を効果的に進めるには、職場内研修と職場外研修を効果的に連携・組み合わせることが重要であり、職場外研修の企画や運営において、このことを意識する必要があります。

さらには、職員の自己啓発についても、必要に応じた支援に努めることが望ましいとされています。

そこで、これらの視点を踏まえ、地方公務員法第39条第3項で定める研修に関する基本的な方針を、以下により定めます。

研修基本方針

- 1 地方公務員としての倫理観の確立や豊かな人権感覚などの意識の涵養を図ること。
- 2 葛飾区職員としての使命や求める職員像、職員成長のサイクルで示す職員の基本姿勢や基本意識を身につけること。
- 3 本区職員の標準職務遂行能力と具体的能力の向上を図ること。
- 4 業務に関する知識や技能の習得はもとより、社会経済全般に関する幅広い知識の習得を図ること。
- 5 職員相互が認め、高め合い、業務を協働して遂行する連帯感を醸成すること。

これらの研修基本方針や平成 28 年度職員意識調査の結果などを踏まえ、以下の視点を中心に、毎年策定している研修実施計画の見直しを順次進めていきます。

- 1 本区の標準職務遂行能力とそれに紐づく具体的な能力の向上を図る能力開発研修を拡大します。
- 2 昇任にあたり、求める能力や知識等を身に付け、昇任後の不安解消を図るとともに、昇任後の職層における役割を確実に遂行していけるよう、職層研修を拡大します。
- 3 研修対象者や研修時間の精査をはじめ、事前学習やグループワークの活用などを通じて、研修品質のさらなる向上を図ります。
- 4 研修の成果や効果について、業務改善や自らの業務と連動させるため、受講生への追い取材をさらに充実していきます。また、事例を人づくり推進本部や人材育成ニュース等で紹介し、全庁で共有していきます。
これらを通じて、職員が研修で学んだことを業務に結びつけ、実践できるよう研修に対する意識の向上を図りつつ、職員の行動変容[※]を促していきます。

※ 行動変容

研修受講生の意識と行動を変える研修アプローチの一つです。研修で学んだことや検討したことを職場で実践し、自らの業務に活かしていくことが大切です。

- 5 研修講師について、引き続き外部講師（委託）を中心としていきます。一方で、現場での実体験をはじめ、知識や仕事観の伝承、技術の継承、各主管課の業務のうち研修に資する内容（単なる説明会等は除く）については、積極的に内部講師を活用することで、受講生のみならず、講師を担う職員自身のさらなる育成も進めていきます。
また、引き続き、区長自らが研修に登壇し、葛飾区職員としての使命や求める職員像など、職員の基本姿勢や基本意識など学ぶ機会を積極的に設けます。
- 6 本区の重要課題はもとより、広く社会経済全般に関する事柄などについて、民間事業者と連携し、職員の大局観や先見性の向上、視野・視点の拡大、さらにはグローバル感覚を身につけることなどを目的とした職員向けの講演会などを実施します。

第7章 **視点4** 組織力のさらなる向上に向けた取り組みの推進

1 モチベーションの高い組織づくりの推進

平成28年度職員意識調査の結果によれば、働く際のモチベーションにつながる要因について「人間関係」、「目標達成」、「職員の長所の活用」の順となっています。上司・部下や同僚等といった職員間の人間関係については、求める5つの職員像における「葛飾らしい協働」や、各職層の具体的能力、さらには視点1～3のいずれにおいても、その必要性や大切さについて述べてきました。また、目標達成及び職員の長所の活用についても、視点2で述べたとおりです。

調査結果から、本区において、モチベーションの高い組織づくりをめざすには、**管理監督者は、主に「人間関係」、「目標達成」、「職員の長所の活用」を中心とした組織運営を行っていくことが求められています。**

なお、一般的にはモチベーションの上位に入る「適正評価（上司や周囲から高い評価を得ていると感じること）」が低いことが、本区の特徴となっています。これは、視点2で述べた人材育成における人事考課制度の活用が低いことが大きく影響していると考えられます。この観点からも、人事考課制度を活用した人材育成をさらに推進していく必要があります。

2 ダイバーシティ（多様性）を活かした組織マネジメントの推進

ダイバーシティとは、男女一人ひとりの働き方にも影響を与える概念といわれ、「異なる性質（国籍、思想、信条、性別、年齢、障害の有無、雇用形態など）を活かしながら、多様な職員が議論や意見交換をすることでさらなる区民サービスの向上を生み出し、多様な区民の期待に応えられる組織マネジメントをしていくこと」であり、これからの組織の成長を検討していくうえで、極めて重要な手段とされています。

本区において、まずは推進のきっかけづくりとして「女性職員」及び「ベテラン職員」を対象に取り組みを進めます。

（1）女性職員の職業生活における活躍推進

平成28年3月に策定した「葛飾区職員仕事・子育て生きいき計画（葛飾区女性職員活躍推進計画【第一期】）」に基づき、引き続き多くの優秀な女性職員を採用するとともに、女性職員の意欲向上や計画的な育成、キャリア形成支援等の取り組みを進めます。

総務省が、平成28年5月に設置した「地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革に関する研究会」における報告では、女性職員の育成にあたっては、ロールモデルや女性管理職と直接会話をする機会の充実が有効とされています。

また、平成28年度職員意識調査の結果によれば、女性職員が今後さらに活躍していくために、経験のある先輩女性職員や同じ目標を持つ女性職員との相談や意見交換の機会を望む声が、特に女性職員に多かったことを踏まえ、「（仮称）先輩女性職員との意見交換会」の実施に向けた検討を進めます。

さらに、仕事やライフイベントにおける不安や悩みを抱える女性職員に対して、経験のある職員などから気軽にアドバイスや知恵をもらえる「不安や悩みを相談できるネットワーク」の形成を支援します。

これらの取り組みを通じて、女性職員間のナナメ・ヨコの関係をこれまで以上に強化し、ネットワークを広げるきっかけづくりとします。また各職場において、女性職員の効率的な視点やきめ細やかな発想などを業務改善につなげていくことで、区民サービスや組織力のさらなる向上をめざします。

(2) ベテラン職員[※]の職業生活における活躍推進

職員の年齢構成について、本来は若手職員を指導・育成する役割の中堅職員が大きく減少し、一方で若手職員が大きく増加しています。従来、ベテラン職員は中堅職員を中心に、知識や仕事観の伝承、技術の継承をしてきましたが、伝えられる側の中堅職員が少ない状況にあります。

そこで、伝える側である**ベテラン職員が意識の転換を図り、これまで以上に自ら若手職員に対して積極的に伝えていくことが求められます。**

平成 28 年度職員意識調査の結果によれば、ベテラン職員が蓄積した経験や知識を活かして、後輩職員に知識の伝承や技術の継承に取り組んでいると認識している職員は 49.4%です。また、ベテラン職員と定義した 56 歳～60 歳の職員は 55.3%、61 歳以上の職員は 60.9%が取り組んでいることから、ベテラン職員としての自負がみてとれますが、向上の余地は十分にあるといえます。さらに、若手職員は中堅職員以上に、ベテラン職員が伝承や継承に取り組んでいるとの認識が高いことから、ベテラン職員に対する若手職員の期待の高さが読み取れます。そこで、ベテラン職員は若手職員からの期待をモチベーションの一部とし、日常業務や研修等を通じて、今まで以上に知識や仕事観の伝承、技術の継承に取り組めます。

また、平成 28 年度職員意識調査の結果によれば、再任用職員のうち特に短時間勤務職員について、退職前と比べて仕事に中途半端な面があるとの回答割合が高いことから、管理監督者は、知識や技術などを最大限活かせる業務分担や役割を与え、これまで以上に活躍できる場を提供していきます。

※ ベテラン職員

本方針においては、管理職を除く 56 歳以上の一般職員及び再任用職員（短時間勤務職員を含む）をいいます。

3 すべての職員が生きいきと活躍できる環境づくりの推進

平成 28 年 3 月に策定した「葛飾区職員仕事・子育て生きいき計画（葛飾区職員次世代育成支援計画【第三期】）」や、平成 28 年 12 月に管理職としての組織マネジメントの視点や管理職自身の率先垂範を促すことを目的に策定した「生きボス 10 か条」に基づき、以下の視点により、取り組みを推進します。

(1) 仕事と子育ての両立を実現するための取り組み

子育て支援制度の周知、研修等を通じた意識啓発などにより、非常勤職

員等を含む全ての職員が子育て支援制度を利用しやすい職場環境づくりを進めます。

(2) 男性職員の家庭生活への参画を促進するための取り組み

男性職員が子育てや家事などに参加し、女性の家庭生活における負担を軽減するため、男性職員の家庭生活への参画を促進します。

(3) ワーク・ライフ・バランスを実現するための取り組み

超過勤務の縮減や年次有給休暇の取得促進により、長時間労働を前提とした働き方を見直すとともに、介護をしながら働く職員への支援を行い、職員のワーク・ライフ・バランスを推進します。

(参考)

生きボス10か条	
～部下が活きいきと働ける職場づくりのための10か条～	
1	子育てや介護中の職員への理解と気配り 子育てや介護をしながら働く職員への理解を示し、業務分担などに配慮します。
2	子育てや介護に関する支援制度の取得促進 子育てや介護をしながら働く職員の支援を目的とした制度の概要を把握し、部下に取得を促します。
3	円滑な業務継続のためのマネジメント 育児休業や介護休暇などにより特定の職員が不在であっても、業務を円滑に継続するためのマネジメントを講じます。
4	子育てや介護中の職員の不安軽減 仕事と家庭生活の両立に悩む部下からの相談に応じ、不安の軽減を行います。
5	職場内の意識改革 ワーク・ライフ・バランスの重要性について、部下への意識啓発を行います。
6	業務改善の推進 長時間労働を前提とした働き方を見直し、業務改善を推進します。
7	年次有給休暇の取得促進 年次有給休暇を取得しやすい職場環境を整備し、取得率の向上に取り組みます。
8	部下の活躍推進 男女を問わず、部下が個性と能力を十分に発揮することができるよう、指導・育成を行います。
9	ワーク・ライフ・バランスの率先垂範 自らが率先してワーク・ライフ・バランスを実現し、部下の模範となります。
10	成果の達成 他の組織や社会の模範となる職場づくりに取り組み、組織の長として一定の成果を上げます。

4 メンタルヘルス対策への取り組みの推進

メンタルヘルス対策は、管理監督者の職場マネジメント業務の一部であることを踏まえつつ、平成26年7月に策定した「葛飾区職員心の健康づくり計画(第二次)」や新たな視点を踏まえ、以下により取り組みを推進します。

(1) ラインケアの強化・推進

①メンタルヘルス(ラインケア)研修について、ストレスチェックの結果に基づく全体的な傾向や対策の周知をはじめ、部下職員が病気休暇・休職か

ら職場復帰するにあたり、管理監督者が適切な支援方法を学び実践できる内容に再構築することで、より一層の組織対応の強化を図ります。

- ②平成 21 年 6 月に策定した「病気休暇・休職者のための職場復帰ガイド（一般職員用）」について、その効果や成果を検証したうえで、所要の見直しを検討します。

(2) セルフケアの推進

- ①平成 26 年 6 月に労働安全衛生法が一部改正され、ストレスチェックの実施が事業者の義務となりました。このストレスチェックは、職員が心の健康について正しい理解と認識を持ち、自らの心の健康状態の変化への気づきや、ストレス要因への対処法を身につけるなど、心身のセルフケア能力の向上を主な目的としています。この制度を積極的に活用していくことで、職員のセルフケア能力の向上を図ります。
- ②平成 20 年度から設置しているメンタルヘルス支援員によるメンタル相談のさらなる充実を図ります。
- ③メンタルヘルス（セルフケア）研修を引き続き実施することで、職員の良好な健康づくりへの支援を行います。

(3) 産業保健スタッフ（産業医・安全衛生担当・人事労務担当）によるケア活動

- ①産業医による健康相談等を通じて、管理監督者や一般職員、衛生管理者への助言・指導をはじめ、職場復帰訓練への支援や、主治医、専門機関との協力連携体制の構築など、メンタルヘルスに関する総合的な対策を推進します。また早期の適切な対応や円滑な職場復帰、安定した業務の継続を支援します。
- ②メンタルヘルスに関する総合的な対策を推進するために設置しているメンタルケア対策委員会について、機能性及び実効性をより一層高めます。

(4) 組織外資源によるケアの活用

リワークプログラムの外部委託をはじめ、医療機関や各種相談機関等の区の組織外の資源によるケアを活用できるよう検討します。

5 ハラスメント予防への取り組みの推進

ハラスメントとは、セクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメント、さらには、妊娠、出産、育児または介護に関するハラスメント等の総称で、いずれも個人の尊厳や人格を侵害するだけでなく、職場環境の悪化や雇用不安を与え、業務の円滑な執行を阻害し、ひいては区政の運営に大きな影響を及ぼしかねない行為です。

ハラスメント予防への取り組みは、管理監督者の職場マネジメント業務の一部であることを踏まえつつ、管理監督者に対する意識啓発のさらなる取り組みにより、セクシュアル・ハラスメント及びパワー・ハラスメント等を防止し、職員の人権を守り、職場環境の向上と区政の円滑な運営の確保を図っていきます。

第8章 推進体制

1 かつしか人づくり推進本部の役割

区長をトップに副区長、教育長、全部長で構成され、人材育成に係る取り組みを全庁で推進し、職員育成の中心である各職場での取り組みを支援するため、平成21年度に設置した「かつしか人づくり推進本部（以下「本部会」という。）」について、今後も継続し取り組みのさらなる推進を図ります。

この本部会においては、定期的な職員意識調査を通じた人材育成の進捗状況の把握や管理・分析をはじめ、新たな人材育成に係る取り組みの決定や、全庁で推進する業務改善等の取り組み状況の共有、さらには、研修の効果・成果などを中心に議論を行います。

今後も、本区における人材育成を把握・管理し、その方向性を決定する重要な会議体として、適切に運営していきます。

2 管理監督者の役割

人材育成を推進するうえで、管理監督者が果たす役割は極めて重要であり、管理監督者にとって部下育成は職責です。本方針で定める取り組みや、本部会での新たな決定事項など人材育成に係る取り組みについて、具体的かつ確実な実践をしていきます。

特に、課長にあっては、職場でのリーダーシップをより一層発揮し、係長と十分な連携を図り、人材育成を職場風土にまで高める取り組みを行います。また、係長にあっては、OJTの担い手の中心として、部下職員への積極的な関与（伴走型）を行います。

3 各職員の役割

人材育成の起点となるのは、職員個人です。人材育成を効果的に推進していくために、職員一人ひとりが組織や上司から強制されることなく、主体的に学び、学んだことを具体的に実践していきます。

4 人材育成課及び人事課の役割

人材育成課及び人事課は、本方針で定める取り組みを着実に進めつつ、定期的な職員意識調査の実施や、本部会の開催などを通じて、全庁的な進行管理を行います。また、各部と連携し、職場における業務改善の取り組み成果や、受講生が研修の成果・効果を挙げた取り組みなどを広く紹介することにより、全庁を挙げた人材育成の機運をより一層高めていきます。

さらには、各部から寄せられる人材育成に対する声を拾い、研修や人材育成事業等に取り入れられるよう所要の検討を行いつつ、人材育成に関する各部への支援体制のさらなる充実を図ります。

葛飾区人材育成基本方針

～夢と誇りあるふるさと葛飾を実現する人づくり・組織づくり～

発行 平成 29 年 11 月（平成 30 年 4 月改訂版）
編集 葛飾区総務部人材育成課・人事課
〒124-0012 葛飾区立石 5-27-1 葛飾区職員人材育成センター
電話 03-5698-2611（直通）
メール 031600@city.katsushika.lg.jp

