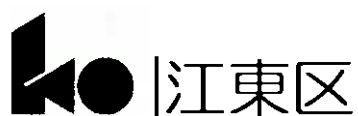


江東区

人材育成基本方針

☆ ☆自分を育て、行政のプロを目指そう！ ☆ ☆
☆ ☆ ☆ ☆

平成22年10月



「江東区人材育成基本方針」の策定にあたって

地方分権社会の進展に伴い行政を取り巻く環境は、社会経済状況とともに大きく変化しています。

本区をはじめ、各自治体は地域の自主性・自立性が問われ、地域特性を生かしたまちづくりや、区民に密着したきめ細かな施策を新たに展開することが求められています。また、行政に対する区民ニーズはますます複雑・多様化し、職員数の適正化に伴って、職員にはより高い能力が求められるようになっていきます。

今本区は未曾有の人口急増により、「まちのすがた」を急速に変えつつあり、区民の意向は行政に対するますます厳しい目として向けられています。このような変化に的確に対応し、未来に向かって発展を続けるためには、従来の仕組みにとらわれることなく、新たな施策を積極的に打ち出していかねばなりません。そのためには、職員一人ひとりが「行政のプロ」としての誇りを持ち、区民福祉の向上という使命感に燃え、スピード感と緊張感をもって区民本位の行政を執行していくことが不可欠となっています。

今後は、これまで以上に少数精鋭の職員による行政運営が求められることから、職員が自らの資質、能力を高めることに強い意欲を持ち、その能力を最大限に発揮して仕事に取り組まねばなりません。

この「江東区人材育成基本方針」は、職員の育成を図り、組織全体のレベルアップにつなげるために、人材育成の今後の方針、区が求める職員像を明らかにし、職員一人ひとりが取り組む姿勢を示したものです。

職員全員が、区が求める職員像に近づくことができたとき、わたしたちチーム江東が目指す「みんなでつくる伝統、未来 水彩都市・江東」が実現できると確信しております。

平成22年10月

江東区長 山崎孝明

【 目 次 】

第1章	「人材育成基本方針」策定の目的と背景	・・・1
第2章	江東区が育てたい職員・作りたい職場	・・・3
	1 職員の基本姿勢	
	2 職員に求められる能力・知識	
	3 職員の育つ職場	
第3章	人材育成への取組み	・・・9
	1 人を育てる人事管理	
	（1）複雑化・高度化する行政需要に対応した人材の確保	
	（2）職員の能力を活かし、育てる人事配置	
	（3）人材育成のための人事考課制度の確立	
	2 意欲を高める職場づくり	・・・17
	（1）チームワークの強化	
	（2）やる気を引き出す職場づくり	
	（3）働きやすい職場環境の形成と健康管理体制の充実	
	3 職員の能力開発	・・・23
	（1）自己啓発	
	（2）OJT	
	（3）集合研修	
第4章	人材育成基本方針の推進に向けて	・・・29
	1 人材育成担当部門の役割	
	2 管理監督者（部課長・係長）の役割	
	3 各職員の役割	

第1章 「人材育成基本方針」策定の目的と背景

平成12年度の都区制度改革を経て、江東区が独立した自治体として区民の期待に応え、その責任を果たしていくために、よりの確・柔軟に職務を遂行できる職員を育成するための指針として、平成15年9月に「江東区人材育成基本方針」を策定してから、7年が経過しました。

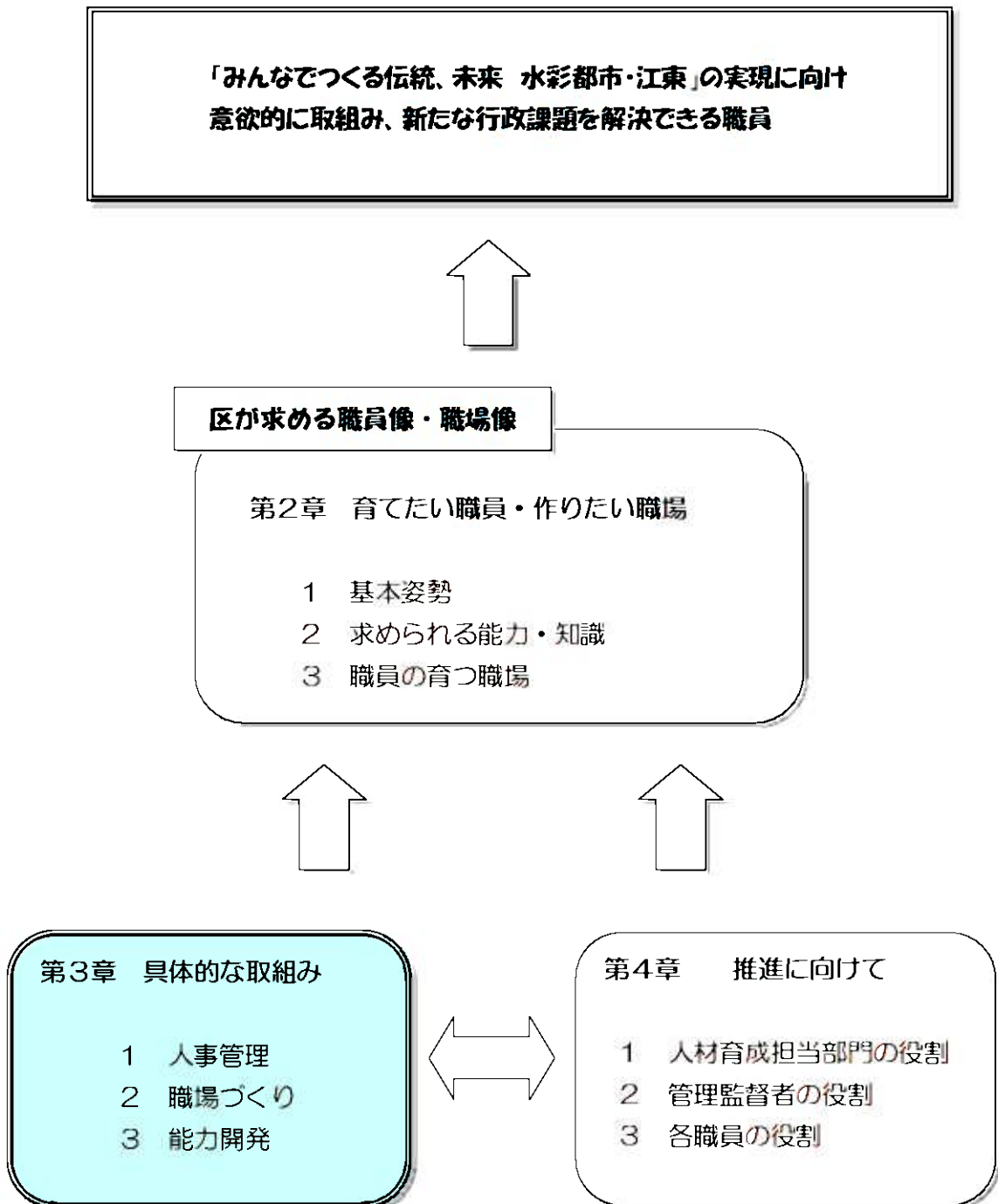
しかし、この間、臨海部の大規模開発による人口の増加や高齢化、また、こどもや教育、福祉の問題など、区を取り巻く環境は急激に変化しました。これに伴い区政に対するニーズはますます複雑・多様化しています。

区はこれまで以上に、区民に対して責任を負い、地域特性を生かした個性ある区政運営を行っていく必要があります。また、定員管理の適正化の実行により生じた少数精鋭体制の強化、団塊の世代の大量退職に伴う知識・ノウハウの継承が急務となっています。

江東区が未来に向かって発展を続けるためには、職員一人ひとりが仕事に対する強い意欲を持ち、自らの持つ能力を最大限に発揮することが必要です。それは、組織全体の力を高めることとなり、魅力ある江東区をつくり上げることに繋がります。

この「人材育成基本方針」は、基本構想に掲げる「みんなでつくる伝統、未来 水彩都市・江東」の実現に向け意欲的に取組み、新たな行政課題を解決できる職員を育成することを目的として、策定したものです。

【本方針の構成】



第2章 江東区が育てたい職員・作りたい職場

区は、区民に最も近い、基礎自治体であり、地方分権社会が進展する中で、地域の特性を生かしたきめ細かな施策を展開していかなければなりません。その担い手である職員は、公務員としての自覚はもちろん、しっかりした基本姿勢を保ち、日々、自分を磨き、能力を高めていかなければなりません。職員自身が「こういう職員になりたい」と具体的なイメージを持ち、自発的に自己の能力開発に取り組むことが重要です。

本章では、江東区として、これからの区政を推進する、区が求める職員像と職場像を描きました。

職員一人ひとりが本章に掲げる「基本姿勢」を堅持し、自己の能力を高めるとともに、能力を最大限に発揮できる「職員の育つ職場」をつくり上げていくことも、江東区の職員としての責務です。

そして、基本構想に掲げる「みんなでつくる伝統、未来 水彩都市・江東」の実現に向け意欲的に取り組み、新たな行政課題を解決できる職員が、必要となるのです。

1 職員の基本姿勢

江東区を担っていく職員として、次に掲げる4つの「基本姿勢」を持って、仕事に取り組めます。

- 1 区民と同じ視線を持つ
(江東区の職員としての姿勢)
- 2 常に問題意識を持ち、チャレンジする
(仕事をする上での心構え)
- 3 コスト意識を持ち、社会環境の変化に敏感に対応する
(具体的な仕事の進め方)
- 4 高い倫理観とバランス感覚を持つ
(すべてのもとになる公務員としての姿勢)

(1) 区民と同じ視線を持つ

- ・区民福祉の向上に眼を向け、区民と同じ視線で、区民ニーズを的確に捉える。
- ・職員が、意欲とスピード感と思いやりを持ち、区民の立場に立って、真摯に対応する。
- ・職員一人ひとりが、江東区の歴史・伝統・文化を学び、江東区という地域に愛着と誇りを持つ。
- ・区民との協働（パートナーシップ）により「江東区をつくる」という意識を持つ。

(2) 常に問題意識を持ち、チャレンジする

- ・問題意識、改革意識を持ち、主体性を持って課題の発見、解決に取り組む。
- ・何事にも挑戦する心構え、行動力を持ち、困難な問題に対しても、粘り強い精神力を持って積極的にチャレンジする。
- ・慣習や前例に捉われることなく、必ずどこかを変えていこうという意識を持つ。
- ・柔軟な思考と、大胆な発想を大切にする。
- ・職員一人ひとりが、「江東区」の一員であることの自覚と責任を持ち、自己啓発に努めるとともに、「行政のプロ」という意識と自信を持って仕事をする。

(3) コスト意識を持ち、社会環境の変化に敏感に対応する

- ・コスト意識を持ち、最少の経費で最大の効果を上げるように努め、効果的、効率的な仕事の進め方を心がける。
- ・過去、現在の状況を把握するとともに、江東区の未来を見据えた情報収集を心掛け社会環境の変化に敏感に対応する。

(4) 高い倫理観とバランス感覚を持つ

- ・全体の奉仕者としての使命と責務を自覚し、高い倫理観の下、常に法令を遵守し、社会の規範となる行動をとる。
- ・人権尊重の感覚を磨き、公平性、中立性を保つ。
- ・柔軟性と幅広い視野を持ち、職務遂行のための臨機応変な対応力を身に付ける。

区政モニターアンケートから

区の職員に不足していること

- 1 柔軟性、臨機応変な対応力 48.8%
- 2 チャレンジ精神、積極性 44.9%
- 3 コスト意識、効率性 39.4%

区政モニターアンケートから

職員に必要なこと

- 1 柔軟性、臨機応変な対応力 52.8%
- 1 仕事に対する責任感 52.8%
- 3 職務に関する豊富な知識 48.8%

2 職員に求められる能力・知識

1にかかげた4つの基本姿勢を持って仕事を進め、区が求める職員像を実現するためには次の能力・知識が必要です。職員それぞれが必要とされる能力を認識し、その能力を伸ばすために主体的に取り組むという意識を持つことが不可欠となってきます。

(1) すべての職員に求められる能力・知識

① 専門知識、幅広い知識

業務を適正に遂行するためには、当然のことですが、基本となる知識が必要です。さらに、問題意識を持って深く掘り下げ、また、より広くアンテナを張って区民のニーズに添えていくためには、業務に関連する深い知識、行政全般に関する幅広い知識も必要です。

- ・担当業務に必要な知識
- ・業務に関する専門知識、関連する法令知識、幅広い知識

② 政策形成能力

社会環境の変化に敏感に対応し、区民ニーズを的確に捉え、区民サービスを実現していくために、政策形成能力の向上は不可欠です。

- ・情報収集・分析力、状況判断力
- ・経営能力、課題発見能力、問題解決能力
- ・政策立案能力、法務能力

③ 対人関係能力（コミュニケーション能力）

区民の要望を聴き、区政の現状を伝え、また、説明責任を果たすために、対人関係能力は非常に重要です。また、組織においては、職員がお互いに協力しあい目標を達成するために、職員間のコミュニケーションを緊密にすることも重要です。

- ・接遇能力（ビジネスマナー、傾聴力、伝達力、表現力）
- ・説得力、プレゼンテーション能力
- ・折衝・交渉力、調整力

④ 人材育成能力

人材育成は、管理監督者だけに求められる能力ではありません。自分がステップアップするだけでなく、後輩等の職員を育て、お互いに育ち合う環境をつくる必要があります。

- ・カウンセリング能力、コーチング能力
- ・リーダーシップ

(2) 職層ごとに特に求められる能力・知識

【一般職員】

区民と同じ視線から課題を発見し、解決方策を自ら考え、行動することが必要です。また、上司の指示を正確に理解し、担当業務を円滑に遂行するとともに、苦情や窓口等における応対については、誠意を持って適切に行うことが求められます。そして、自ら育つ意識を持ち、自己の適性の発見に努め、仕事の仕組みや進め方に習熟する必要があります。

- 課題発見能力、業務遂行能力
- 理解力、表現力
- 積極性、協調性

職員アンケートから(問40)
必要な能力(上位回答順)
1 職務遂行能力 53.8%
2 積極性 41.8%
3 協調性 29.6%

【主任主事級】

担当業務における情報の収集・分析を行い、的確な区民ニーズの把握に努め、そこから課題を発見し、業務の改善等を積極的に提案できる能力が必要です。また、担当業務に精通することで専門性を深め、知識・技能を有効に活用することが重要です。そして、職場の中心的職員として、積極的にチームワークづくりに参画し、後輩に知識、経験を伝え助言することも重要です。

- 課題発見能力、業務遂行能力
- 業務に関する専門知識及び技術
- コミュニケーション能力

職員アンケートから(問40)
必要な能力(上位回答順)
1 職務遂行能力 61.4%
2 専門的知識、技術 33.1%
3 コミュニケーション能力 30.9%

【係長級】

係の業務を円滑に遂行するため、自らの知識や経験に基づいた業務管理を行うとともに、目標達成に向けた具体的な政策の立案能力が必要です。また、部下に対する適切な目標設定や業務遂行の指導・助言等を行い、係の組織力向上に向けた人材育成能力が求められています。

- 政策立案能力
- 課題発見・解決能力
- 人材育成能力
- 調整力
- 判断力

職員アンケートから(問40)
必要な能力(上位回答順)
1 判断力 44.6%
2 指導育成能力 40.5%
3 問題解決能力 38.9%

【管理職】

組織の目標を達成するために、先見性、高度な判断力、調整力が非常に重要となります。また、効率的な組織運営のために、日ごろからOJTを推進するなど、職員の能力・資質を把握し、人材育成を進め、効果的な人材活用を行うよう求められています。

- 政策決定能力（判断力、決断力）
- 経営能力、先見性、総合調整能力（マネジメント）
- 危機管理能力
- 人材育成能力

職員アンケートから（問40） 必要な能力（上位回答順）
1 判断力 86.9%
2 指導育成能力 45.4%
3 公平性 30.2%

3 職員の育つ職場

よい人材が育つためには、職員一人ひとりが向上心を持ち、能力を高める努力が必要ですが、職員をとりまく職場環境も重要な要素です。職場は能力発揮の場であり、能力開発の場でもあります。職員を育てるという意識を持ち、実際の仕事を通じて人材を育成することが、職場の役割でもあるのです。

職員がより働きやすく、また、自己の能力を高め、その力を如何なく発揮してもらうためには良い職場環境が必要です。

(1) 育ち合える職場

- 職場全体で職員を育成するという共通認識を持つ。
- 個々が自己啓発をするとともに、相互にも啓発し合える。
- 人に教えることによって自らも成長できる。
- 効果的なOJTが行える。

(2) 自由に話し合い、情報を共有できる職場

- 自由に意見を述べ、活発な議論ができる。
- 必要な情報は、全員が共有する。
- コミュニケーションがよく、連携がきちんと取れる。
- お互いに足りない部分は補い合い、改善すべき点は注意し合う。

(3) 目標に向かって協力し合える職場

- 組織の目標・課題について全員が共通の認識を持ち、その達成を目指す。
- 新しい課題に、積極的に挑戦し、かつ迅速な対応ができる。
- 目標達成、課題挑戦に、全員が協力し合う。

(4) 効率的に仕事ができる職場

- コスト意識を持って、財源、時間、人材を有効に使う。
- 常に、仕事をより効率よくできる方法を追求する。

第3章 人材育成への取組み

第2章では、区が求める職員像と職場像を描きました。このような職員を育て、職場をつくっていくための具体的な取組みを、人事管理、職場づくり、能力開発の3つの側面から考えていきます。これまでの取組みにおいても、一定の成果はありましたが、今回、改めて取組みの見直しを行い、新たな人材育成を図っていきます。

1 人を育てる人事管理

効率的・効果的な行財政運営のためには、スリムな組織体制を推進していくことが求められます。限られた人員で直面する様々な課題にスピード感を持って対応する体制を作るにあたっては、業務に求められる知識・能力、資格等を明確にし、それに対応する人材を確保し、育成し、配置するという、人を育てる人事管理が不可欠となります。

このため職員の人事管理においては、①複雑化・高度化する行政需要に対応した人材の確保をすること、②職員の適性や経験に配慮するなど、職員の能力を活かし、育てる人事配置をすること、③職員の意欲を高めるとともに、職員の能力や成果をより公平に評価するための人事考課制度を確立することが必要であると考え、この3つに重点を置き「人を育てる人事管理」についての取組みを行います。

(1) 複雑化・高度化する行政需要に対応した人材の確保

【現状と課題】 職員の採用については、従来の主に新規卒者等を対象とした類別採用だけでなく、民間企業等の経験者を対象とした経験者採用や専門的知識経験等を有する者を対象とした任期付採用など、行政需要に応じて多様な人材を確保するための採用制度が整備されてきているところですが、本区においては制度を十分に活用しているとはいえません。

また、少子化の進行に伴い、次代の社会を担う若年労働力が減少していくことが見込まれます。そのため今後は、優れた人材を確保するために民間企業及び国、他の地方公共団体との競合がますます厳しくなることが予想されます。

少数精鋭の組織体制の中で、複雑化・多様化した区民のニーズに的確に対応していくためには、多様な採用制度を活用した高度な専門性を有する人材や高い資質と意欲をもった人材等の確保が急務となっています。

【取組みの方向】 複雑化・高度化する行政需要に対応する少数精鋭の組織を作るために、業務に必要な知識・能力、資格等を明確にし、類別採用だけでなく、経験者採用や任期付採用をより積極的に活用し、行政需要にあった人材を計画的に採用するよう努めます。

また、区の業務内容や魅力、区が求める能力や人材像を広く発信することで、目的を持って江東区を志望する人材が増える状況を作り、区政の課題に意欲的に取り組み、区民ニーズに的確に対応できる人材を確保するよう努めます。さらに、職員の採用にあたっては、これまで以上に人物判断に重点を置き、一定の知識水準が実証された多くの受験者の中から多段階の面接を行うなどの多面的で的確な人物評価を行うことにより高い資質と意欲を有する人材を選抜していくよう努めます。

(2) 職員の能力を活かし、育てる人事配置

【現状と課題】 現在の人事配置は、事務職新規採用職員のジョブローテーションや公募制人事制度などがありますが、職種や所属ごとに定められた人事異動基準に従い、画一的に人事異動を行っています。人事異動における職員配置については、本人の希望や組織の要請等を尊重しながら行っているところですが、各職場の業務内容や必要とされる能力が明確になっておらず、また、職員の適性や経験の把握も不十分であることから、必ずしも所属が求める能力等と職員の能力等がマッチした異動となっていない部分があります。また、多様化する区民ニーズや複雑化する行政課題への的確かつ迅速な対応をしていくために、専門的知識を持つエキスパートが必要な職場もあり、異動年限にとらわれない弾力的な人事配置が必要となってきています。特に、係長級職員や中堅職員については、組織運営の中核を形成しており、専門的知識を有するエキスパートとして育成することが急務となっています。

【取組みの方向】 異動は、職員の潜在能力を開発するとともに、開発された能力を活用するための場を提供する機会です。そこで、職種を限らず新規採用後の能力開発期においては、ジョブローテーションなどにより多様な職場を経験することが必要です。このことによって新規採用職員が、様々な分野の基礎的な能力を養成するとともに、自己の適性や特性を見出すための機会とすることができます。

その後の人事配置においては、職員に各職場での業務内容や必要

とされる適性、能力、資格等の情報を提供し、その情報をもとに職員が自己の適性、能力等にあった異動希望先を選択できるようにします。また、職員の適性、能力、資格等を活用し支援できるシステムづくりを行うとともに、公募制人事制度により募集を行うことのできる職を拡大するなど組織の要請にこたえつつ、職員がより能力を発揮できる人事配置を目指します。これらの取組みにより、できる限り本人の適性や意欲を尊重し、より高度な専門的知識や技術の習得や、潜在能力が発揮できる人事配置を行います。

また、複線型人事異動制度を構築するなど、専門的知識を有するエキスパートが必要な職場には、異動年限に関わらず、エキスパートを配置できるようなシステムを整備していきます。

さらに、区の内部の異動だけでなく、国や他の地方公共団体、民間企業などに積極的に職員を派遣し、もしくは、他団体からの職員を受け入れていくことで、他団体の優れた施策やノウハウを学ぶ機会を作り、職員に刺激を与え、職員の能力や知識の向上ができるよう、より一層人材育成を図るようにしていきます。

(3) 人材育成のための人事考課制度の確立

【現状と課題】 人事考課制度は自己申告制度と人事評価制度の2つから構成されています。現在行われている自己申告制度は1年間における自己の職務を総括することや、異動希望を表出することが主となっています。そのため、組織における自己の役割やその結果について自己分析し、上司との意見を交換することが行われていないなど、人材育成からの活用がされていません。

また、平成19年から導入された人事評価制度は「能力」「執務態度」「業績」の3項目を評定要素とし、評価を行っているところですが、評定結果の処遇への反映については昇給、勤勉手当など一部に限られており、異動、昇任に活用していく必要があります。

さらに、評定結果の開示についても現在は所属長が人材育成上必要と認める職員に限定されており、大部分の職員に評定結果がフィードバックされていない状況となっています。

【取組みの方向】 人事考課制度は「職場における目標の共有化、連携体制の強化」、「上司と部下のコミュニケーションの円滑化」「本人の意欲の尊重、チャレンジ精神の向上」「公正な評価による職員の士気の向上」を目的としています。このため、組織目標に対し、職員が自己の目標

を立て、上司とコミュニケーションをとりながら目標を達成していく「目標管理型の自己申告制度」の導入を目指していきます。

また、人事評価制度については、目標による管理の視点から、目標達成に至る取組みの過程において発揮された能力・姿勢についても評価ができるようなシステムづくりを行っていきます。

さらに、人事評価制度を人材育成につなげていくためには、区の求める期待像を明確化し、それを基準に評価を行い、本人にその結果を確実にフィードバックすることが必要であるため、評価基準を明確にし、常に検証をしていくとともに、職員への評価結果の開示の拡大を進めていきます。また、納得性の高い評価を実現するために評価者訓練を継続して実施していくとともに、成果をあげた職員・努力した職員が報われるよう、評価結果を給与面だけでなく異動、昇任にも活用していきます。

人事配置等について（職員アンケートより）

【問10】 人事異動の際に最も必要だと思う情報は何ですか。

選択肢	回答数	割合
1 各職場の業務内容	669	31.5%
2 各職場で必要とされる能力	605	28.4%
3 各職場の環境	646	30.4%
4 各職場の仕事量	105	4.9%
5 その他	34	1.6%
6 無回答	68	3.2%
全体（有効回答数）	2,127	100.0%

「各職場の業務内容」31.5%、「各職場で必要とされている能力」28.4%、「各職場の環境」が30.4%となり、この3つの回答で9割となっています。

【問7】 あなたの職場では、職員に求められる知識・能力（職務遂行に必要な知識やスキル）が明確になっていますか。

選択肢	回答数	割合
1 明確になっている	617	27.7%
2 一部明確になっている	807	36.2%
3 あまり明確になっていない	550	24.7%
4 明確になっていない	174	7.8%
5 無回答	81	3.6%
全体（有効回答数）	2,229	100.0%

「明確になっている」27.7%、「一部明確になっている」36.2%で合計63.9%と約6割である一方、「あまり明確になっていない」「明確になっていない」との回答も約3割となっています。

【問1 1】 これまでの異動は、あなたの適性や能力を反映したものだと思えますか。

選択肢	回答数	割合
1 反映している	292	13.1%
2 ある程度反映している	1,097	49.2%
3 あまり反映されていない	390	17.5%
4 反映されていない	134	6.0%
5 その他	202	9.1%
6 無回答	114	5.1%
全体（有効回答数）	2,229	100.0%

「反映している」「ある程度反映している」がおおよそ7割となっているが3割弱の職員は反映されていないと考えている。

【問1 2】 あなたは、今後どのようにキャリアを積んでいきたいと考えていますか。

選択肢	回答数	割合
1 幅広い分野の課題に取り組み様々な能力を身につけていく	746	33.9%
2 特定の分野のスペシャリストとして専門性を磨いていく	665	30.3%
3 その時々に応じて興味のある仕事をしていく	189	8.6%
4 仕事の内容ではなく、働きやすい職場環境の中で仕事をしていく	437	19.9%
5 その他	53	2.4%
6 無回答	108	4.9%
全体（有効回答数）	2,198	100.0%

「幅広い分野の課題に取り組み様々な能力を身につけていく」「特定の分野のスペシャリストとして専門性を磨いていく」がおおよそ3割ずつで上位二つを占めている。ゼネラリストを希望する職員とスペシャリストを希望する職員はほぼ同じとなっています。

【問45】 エキスパートの育成についてどう思いますか。

選択肢	回答数	割合
1 全ての職場でエキスパートを育成すべき	775	34.9%
2 特定の職場にはエキスパートが必要	492	22.1%
3 区行政においてはエキスパートよりゼネラリストの育成に力を入れるべき	340	15.3%
4 その他	72	3.2%
5 無回答	544	24.5%
全体（有効回答数）	2,223	100.0%

「全ての職場でエキスパートを育成すべき」33.9%、「特定の職場にはエキスパートが必要」22.1%となり、6割の職員がエキスパート人材が必要だと考えています。

人事考課について（職員アンケートより）

【問8】 あなたの職場では、組織目標や課題が明確になっていますか。

選択肢	回答数	割合
1 明確になっている	697	31.3%
2 一部明確になっている	822	36.9%
3 あまり明確になっていない	475	21.3%
4 明確になっていない	164	7.3%
5 無回答	72	3.2%
全体（有効回答数）	2,230	100.0%

「明確になっている」「一部明確になっている」が全体の約7割となっており、大部分の職場で何らかの形で組織目標が明示されていることがわかります。

【問9】 あなたは、担当業務を進める上で、目標や計画を立てて仕事をしていますか。

選択肢	回答数	割合
1 している	802	36.0%
2 どちらかといえばしている	1,055	47.3%
3 どちらかといえばしていない	253	11.3%
4 していない	65	2.9%
5 無回答	55	2.5%
全体（有効回答数）	2,230	100.0%

「している」「どちらかといえばしている」が約8割となっており、ほとんどの職員が仕事をする上で何らかの目標を立てて仕事を行っていることがわかります。

【問16】 人事評価の精度をより高めるために必要だと思うことは何ですか。

選択肢	回答数	割合
1 評価結果の開示	443	21.2%
2 評価者とのヒアリング	444	21.2%
3 評価者訓練などの充実	220	10.5%
4 職務職層ごとの評価基準の明示	713	34.1%
5 その他	99	4.7%
6 無回答	173	8.3%
全体（有効回答数）	2,092	100.0%

「職務職層ごとの評価基準の明示」が34.1%となり、以下「評価結果の開示」「評価者とのヒアリング」がともに21.2%で並んでおり、この3つでおよそ8割弱となっています。

2 意欲を高める職場づくり

人材育成には、職員の心身の充実を図り、成長する意欲を高めることが重要となりますが、そのために職場の果たす役割は非常に大きいといえます。

職場がその役割を果たすためには、①職員が能力を十分に発揮し組織の生産性が向上するよう、職場のチームワークを強化すること、②職員が仕事を通じて成長できるような職場運営を行い、職員のやる気を十分に引き出すこと、③職員の不安やストレスを軽減し安心して職務に専念できるよう、働きやすい職場環境・健康管理体制を整えること、が必要であると考え、この3つに重点を置き「意欲を高める職場づくり」についての取り組みを行います。

(1) チームワークの強化

【現状と課題】 チームワークが不足している職場は、職員間の意思の疎通が阻害され、仕事上の連携が取れず、組織としての機能が十分に果たせない非効率的な状態にあります。このような状態は、組織の生産性を低下させるとともに、職員も自分の能力を十分に発揮できず、意欲や活力を低下させてしまいます。

今後は、職場のチームワークをより一層強化することで、職員間の意思の疎通を図り、効率的・効果的に仕事に取り組むとともに、良好なコミュニケーションを保ち、お互いに協力し合う体制づくりを進める必要があります。

職員アンケートから（問17）

職場の現状（上位回答順）

- 1 お互いに協力して仕事を進められている 53.5%
- 2 職務に関する情報を共有できている 40.4%
- 3 ミーティングや情報交換は十分に行われている 34.8%

【取組みの方向】 職場のチームワークには、上司や職員間の信頼関係を築いたうえで、コミュニケーションを図ることが必要です。管理職は職員の目標や役割を明確に示し、職員はその目標に向かって仕事に臨み、自己の役割を果たすように努めます。

また、日頃から「報告・連絡・相談」を密にし、職員一人ひとりが仕事の進捗状況を把握します。そして、問題点や課題について発言や提案する機会を確保するとともに、積極的かつ迅速な対応ができるよう、コミュニケーションの充実に努めます。

さらに、情報の共有化を行い、職員間の意思の疎通を図ります。

職務に対する共通の認識を持ち、必要な知識・情報を得ることで、職務に深く精通し、職員は能力を十分に発揮することができます。

このように、組織として効率よく機能し、一丸となって仕事に取り組むことができるよう、チームワークの強化を図ります。

(2) やる気を引き出す職場づくり

【現状と課題】 高齢化や人口急増などにより、区民の区政に対するニーズは常に変化し、課題や問題が次々に発生しています。このような状況に的確に対応するためには、職員一人ひとりが持てる能力を十分に発揮するとともに、絶えず能力向上に努め成長することで、職場の組織力を高めていかなければなりません。

今後は、目標に向かって仕事をしていく中で、職員一人ひとりが自分の成長を実感できる職場運営を行い、意識改革・能力開発への積極的な取り組みや更なる目標にチャレンジする意欲を引き出していく必要があります。

【取組みの方向】 管理職は、組織の目標や目的を明確に設定するとともに、仕事の過程や結果に対し、適切な評価を行います。その評価結果は、昇任や昇給等に活用していきます。仕事の成果を得られたときの達成感、職員を成長させる大きな要因となり、成果を得られなかった場合でも、原因を理解し次の仕事に生かすことで、その経験は職員にとっての大きな財産となります。

また、職員の成長に応じて責任を持たせ、仕事を任せるとも必要です。責任を持たせ仕事を任せることにより、職員のやる気を引き出すとともに、主体的な取組みをさせることで、職員の更なる能力向上を図ります。

このような過程を、職員の意欲を高め能力を伸ばす絶好の機会と捉え、積極的に活用していきます。

(3) 働きやすい職場環境の形成と健康管理体制の充実

【現状と課題】 公務職場を巡る社会情勢の変化や区民ニーズの多様性の進行に伴って各職場の業務内容も複雑化・高度化しています。そうした中で、健康を損ねたり、不安やストレス等が要因となりメンタルヘルスの問題を抱える職員が増加している状況にあります。

いくら優れた能力や知識をもつ優秀な職員であっても心や体の健康を害すればそれを十分に発揮することはできません。こうしたことから、職員の不安やストレスを軽減し、安心して職務に専念できるよう、働きやすい職場環境の形成と健康管理体制の充実を図っていく必要があります。

【取組みの方向】 職員の健康管理を本人の自覚に任せるだけでなく、組織的に支援していきます。産業医の指導のもと、看護師による健康相談や定期健康診断の結果に基づく保健指導、臨床心理士によるカウンセリングを実施します。産業医等は、健康リスクの高い職員に対して、定期的に面談し、状況の把握に努めるとともに、上司等への確かな指導助言を行います。職員の安全確保や健康障害の防止を検討する安全衛生委員会では、「心の健康づくり計画」(*)を着実に実行するとともに、メンタルヘルスに関する職場の正しい理解を深めるため、安全衛生講習会を実施します。安全で快適な職場環境を確保するため、産業医は定期的に職場を巡回点検し、心身の健康に影響を及ぼす恐れのある要因の除去に努めます。

また、職員互助会では、職員が必要な福利厚生サービスを選択し利用することができるカフェテリアプランによる助成制度や、人間ドック受診における助成制度などを実施しており、職員の心身のリフレッシュや健康管理のため互助会事業の活用を推進してまいります。

(*)「心の健康づくり計画」とは、厚生労働省「労働者の心の健康の保持増進のための指針について」(平成18年3月31日)に基づき、職員の不安やストレスを軽減し、安心して職務に専念できるよう本区におけるメンタルヘルス対策を整備したものです。

あなたの職場について（職員アンケートより）

【問17】あなたの職場について該当するものに○をつけてください。（複数回答可）

選択肢	回答数	割合
1 ミーティングや情報交換は十分に行われている	776	34.8%
2 職務に関する情報を共有できている	902	40.4%
3 お互いに協力して仕事を進められている	1,193	53.5%
4 効率よく仕事が進められるよう事務改善等に取り組んでいる	474	21.3%
5 問題点や課題について積極的かつ迅速な対応をしている	607	27.2%
6 上司（管理職）はリーダーシップを発揮し職場をうまくまとめている	345	15.5%
7 上司（係長）は職員の状況を把握し職場をうまくまとめている	515	23.1%
8 1人で仕事や問題を抱えて大変そうな職員がいる	394	17.7%
9 意思の疎通が十分に図られておらずコミュニケーション不足を感じる	455	20.4%
10 人間関係がうまくいっておらず職員の士気が低下している	219	9.8%
11 無回答	115	5.2%
全体（有効回答数）	5,995	

※複数回答のため、選択肢の合計は100%を上回る。

「お互いに協力して仕事を進められている」53.5%、「職務に関する情報を共有できている」40.4%、「ミーティングや情報交換は十分に行われている」が34.8%にとどまり、「意思の疎通が十分に図られておらずコミュニケーション不足を感じる」職員が20.4%となっている。

職場で自分が成長するには？（職員アンケートより）

【問19】あなたは職場での仕事を通じて自分が成長するためには何が重要だと思いますか。
 選択肢から3つまで選んでください。

選択肢	回答数	割合
1 組織の目標や目的が明確に設定されていること	708	32.2%
2 仕事を任せられること	569	25.9%
3 区民と関わること	291	13.3%
4 自分の個性や能力を生かした事務分担	426	19.4%
5 仕事の過程や成果が適切に評価されること	867	39.5%
6 意欲や能力を引き出してくれる上司	618	28.1%
7 上司や同僚からの的確な指導・アドバイス	649	29.6%
8 目標となる先輩や尊敬できる上司	502	22.9%
9 自己啓発	639	29.1%
10 その他	33	1.5%
11 無回答	90	4.1%
全体（有効回答数）	5,392	

※複数回答のため、選択肢の合計は100%を上回る。

「仕事の過程や成果が適切に評価されること」が39.5%で最も多く、「組織目標・目的が明確にされていること」32.2%、「上司や同僚からの的確な指導・アドバイス」29.6%、「自己啓発」29.1%、「意欲や能力を引き出してくれる上司」28.1%、「仕事を任せられること」25.9%となっている。

職場でのストレス（職員アンケートより）

【問21】あなたは職場で不安やストレスを感じていますか。

選択肢	回答数	割合
1 いつも感じる	492	22.1%
2 たまに感じる	1,195	53.6%
3 あまり感じない	406	18.2%
4 感じない	65	2.9%
5 無回答	70	3.2%
全体（有効回答数）	2,228	100.0%

「いつも感じる」22.1%、「たまに感じる」53.6%と、およそ75%の職員が職場で不安やストレスを感じている。

メンタルヘルス対策について（職員アンケートより）

【問23】メンタルヘルス対策について今後何を求めますか。（複数回答可）

選択肢	回答数	割合
1 労働環境の改善	1,031	46.2%
2 管理職向けの教育	456	20.4%
3 職員向けの教育	549	24.6%
4 冊子などの情報提供	106	4.8%
5 個別ストレスチェック	369	16.5%
6 相談体制の充実	593	26.6%
7 職場の理解や復帰に向けての対策	448	20.1%
8 その他	76	3.4%
9 無回答	153	6.9%
全体（有効回答数）	3,781	

※複数回答のため、選択肢の合計は100%を上回る。

「労働環境の改善」が46.2%で最も多く、「相談体制の充実」26.6%、「職員向けの教育」24.6%、「管理職向けの教育」20.4%、「職場の理解や復帰に向けての対策」20.1%となっている。

3 職員の能力開発

人材育成のためには、職員の能力開発が不可欠です。

能力開発では、まず、各職員が自ら能力を高めようとする意欲を持ち、努力する「自己啓発」が欠かせません。この自己啓発とともに、日常の業務を通して職員を育てる「OJT (On-the-Job Training)」も重要であり、さらに、これらを補完するものとして、職場を離れて行う「集合研修」があります。

職員研修は、人材育成のための最も基本的かつ重要な手法であり、今後もさらに研修内容を精査し、「区が求める職員像」(第2章)に示した職員が育つよう、長期的視野に立った、より効果的な研修体系を構築していく必要があります。

(1) 自己啓発

【現状と課題】

これからは職員一人ひとりが、時代・環境の変化を敏感に感じ取り、意欲と主体性をもって能力の向上に取り組む姿勢が必要です。職員自身に向上の意識と自覚が無ければOJTや集合研修を充実しても効果は期待できません。そのためにも、今後は全職員が自己啓発に取り組めるような支援をしていく必要があります。

【取組みの方向】

各職員の積極性・自己改革意欲を喚起するため、「研修ビッグバン」で研修内容や受講生の声をお知らせするほか、研修関係の図書の貸出しを行っています。

今後は、「研修ビッグバン」の内容を充実させ、図書の紹介や貸出しを積極的に行い、自己啓発に関する情報を提供していきます。

また、各職員が意欲を持って能力向上に取り組めるよう通信教育講座の受講料や、職務に必要な資格取得にかかる経費の助成といった自己啓発機会の提供や支援など、職員が自ら学ぶための環境の整備をさらに進めていきます。

(2) OJT

【現状と課題】

日常業務の習得に、一番の効果が期待されるのが職場で行われるOJTです。

しかし、OJTの重要性は認識しているが、業務時間に十分なOJTが行われていないという現状があります。

今後は、各職場がさらに主体的にOJTに取り組み、職員の個々の能力に応じた指導・育成を日常的に行っていくことが必要です。

さらに管理監督者をはじめ、職員一人ひとりが「職場は人を育てる場」であることを認識し、互いに能力を高め合う意識づくりが必要です。

【取組みの方向】

職場の特性を活かしながら、OJTを各職場に浸透させるためには、基本的な進め方を統一することが重要です。

職場での人材育成を管理監督者の重要な責務として明確に位置づけ、OJT指導者の育成をはじめ、OJTハンドブックの作成やOJTに関する研修の強化など様々な角度から支援を図り、より効果的・組織的な定着を目指します。

(3) 集合研修

【現状と課題】

区研修では、年度当初に「職員研修実施計画」を策定し、職層研修、実務研修、特別研修等さまざまな研修を設けて人材育成を行っています。また、特別区職員研修所が実施する共同研修に参加し、職員の能力向上や専門知識の習得を目指しています。

集合研修は、職場を離れて行うことで、集中して学ぶことができ、基礎知識の習得や、専門性の向上を図るには効果的です。

また、各職員は、貴重な仕事の時間を割いて参加した集合研修をその場限りで終わらせることなく、学んだことを基礎として、自己の能力を高め、各職場へフィードバックしていく責務があります。

【取組みの方向】

多様化する研修ニーズを踏まえながら、「職員に求められる能力・知識」(第2章)の開発・向上を目指し、時代の変化に即応した研修を実施検討していきます。

特別区職員研修所を積極的に活用する一方で、本区の抱える課題に即応した区研修を充実させます。

集合研修の効果を高めるためにも、現在の研修内容の一層の充実と見直しを図ります。

また、今後は、集合研修で学んだことを各職場へフィードバックするため、研修報告の徹底や、研修資料の共有化などに取り組んでいきます。

能力開発について（職員アンケートより）

【問29】 あなたは、江東区職員として必要な知識・能力を身に付けるため、自己啓発に取り組んでいますか。

選択肢	回答数	割合
1 取り組んでいる	249	11.2%
2 ある程度取り組んでいる	1,137	51.0%
3 取り組んでいない	760	34.1%
4 無回答	82	3.7%
全体（有効回答数）	2,228	100.0%

「取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」で、62.2%となっており、職員の半数以上が自己啓発を行っている。

【問30】 【問29】で1・2と答えた人のみお伺いします。どのような自己啓発に取り組んでいますか。（複数回答可）

1. 2と答えた数1, 386人

選択肢	回答数	割合
1 区政や職務に関連する書籍等の購読	918	66.2%
2 国家資格等の取得	151	10.9%
3 各種学校への通学や講座（通学・通信講座）・講演会等への参加	460	33.2%
4 大学・大学院への通学（通信制も含む）	25	1.8%
5 その他	116	8.4%
6 無回答	40	2.9%
全体（有効回答数）	1,710	

*複数回答のため、選択肢の合計は100%を上回る。

自己啓発の方法としては「区政や職務に関連する書籍等の購読」が66.2%と最も多く、次いで「各種学校への通学や講座（通学・通信講座）・講演会等への参加」となっている。

【問31】 自己啓発を支援するため、どのような支援策が効果的だと思いますか。選択肢から2つまで選んでください。

選択肢	回答数	割合
1 各種知識を習得するための講座、勉強会等を実施すること	1,073	49.1%
2 自己啓発のための教材を作成すること	194	8.9%
3 他団体等との交流の機会を提供すること	417	19.1%
4 図書館の紹介など自己啓発に関する情報を提供すること	480	21.9%
5 自己啓発費用の助成制度を設けること	800	36.6%
6 その他	88	4.0%
7 無回答	207	9.5%
全体（有効回答数）	3,259	

*複数回答のため、選択肢の合計は100%を上回る。

「各種知識を習得するための講座、勉強会等を実施すること」が49.1%で最も多く、「自己啓発費用の助成制度を設けること」36.6%、「図書館の紹介など自己啓発に関する情報を提供すること」21.9%となっている。

研修の共有化について（職員アンケートより）

【問36】 研修受講後に、研修で学んだことを職場のメンバーに報告し、共有していますか。

選択肢	回答数	割合
1 常にしている	467	20.9%
2 時々している	882	39.6%
3 あまりしていない	564	25.3%
4 全くしていない	161	7.2%
5 無回答	155	7.0%
全体（有効回答数）	2,229	100.0%

「常にしている」「時々している」で60.6%となっており、研修の共有化が図られていることがわかります。

OJT(職場内研修)について(職員アンケートより)

【問32】 あなたの職場ではOJTを通じた職員の指導育成は十分に行われていますか。
 (*OJT=日常の業務を通して、仕事に必要な能力の向上や知識・技能の習得を目指して行う職場研修)

選択肢	回答数	割合
1 行われている	146	6.6%
2 ある程度行われている	865	38.8%
3 あまり行われていない	766	34.4%
4 行われていない	302	13.5%
5 無回答	150	6.7%
全体(有効回答数)	2,229	100.0%

「あまり行われていない」「行われていない」を合計すると47.9%、「ある程度行われている」「行われている」の45.4%を上回っており、職員育成が十分でないことがわかります。

【問33】 各職場においてOJTの定着化を図るため、どのような支援策が効果的だと思いますか。選択肢から2つまで選んでください。

選択肢	回答数	割合
1 OJTに関する研修を実施し、指導力の強化を図ること	864	39.3%
2 基本的なOJTの進め方などに関するマニュアルを作成すること	711	32.3%
3 日常業務遂行場面での先輩職員等とのやりとりをまとめたOJT体験談・事例集を作成すること	584	26.5%
4 各職場にOJT担当者を配置する	292	13.3%
5 OJTに関する相談窓口を設置すること	138	6.3%
6 OJTに関する図書やビデオ教材の紹介などの情報の提供をすること	208	9.5%
7 その他	112	5.1%
8 無回答	308	14.0%
全体(有効回答数)	3,217	

*複数回答のため、選択肢の合計は100%を上回る。

「OJTに関する研修を実施し、指導力の強化を図ること」が39.3%と最も多く、「基本的なOJTの進め方などに関するマニュアルを作成すること」32.3%、「日常業務遂行場面での先輩職員等とのやりとりをまとめたOJT体験談・事例集を作成すること」26.5%の順になっており、研修やマニュアル等が必要とされている。

第4章 人材育成基本方針の推進に向けて

第3章では、人事管理、職場づくり、能力開発の3つの側面から、具体的な取組みの方向を述べてきました。このような取組みを推進していくためには、人材育成担当部門の体制整備はもちろんのこと、管理監督者の自覚と部下に対する適切な指導・助言、さらには、人材育成の最も基本となる各職員の自覚が重要となります。

本章では、人材育成担当部門、管理監督者、各職員の役割についてまとめています。

1 人材育成担当部門の役割

人材育成を効果的に進めていくためには、人材育成担当部門と、管理監督者、各職員が十分連携することが重要です。

人材育成担当部門は、職場の人材育成活動や職員の自己啓発を支援し、管理監督者への啓発を行うなど、全庁的な人材育成への取組みを推進していきます。また、職員の能力を最大限に発揮するため、次のような取組みを行います。

- 人材育成に関し、各職場との協力体制を整える。
- 適材適所の人事管理を行う。
- 研修体系を一層充実させる。
- 職員の健康管理・福利厚生 of 体制を整える。
- 職員の士気高揚と職場の活性化につながる人事制度を検討する。

2 管理監督者（部課長・係長）の役割

人材育成は、管理監督者にとって重要な責務の一つです。特に職員の能力開発は日常の業務において取り組むことが必要であり、有為な人材を育成するためには、管理監督者はリーダーシップを発揮して、適切に指導・助言をしなければなりません。

また、組織の力を高めるため、組織目標を明確に示すとともに、職員が設定した自らの目標達成に向けて、十分なコミュニケーションを図ることも重要です。そのうえで、仕事の成果に対して適切な評価を行い、その評価結果に基づき指導を通じて、職員の能力を引き出していくことが可能となります。

そのためには、管理監督者には、日頃から職務内容に対するより一層の理解と、自己啓発を怠らないことが求められます。特に、庁舎外施設の長は、係長であっても、一部課長と同様な役割を果たす必要もあり、より高い意識が必要です。

- 職員の育成に関し、コーチング技術を活用し、適切な指導・助言を行う。

- 職員の成長に応じて責任を持たせ、仕事を任せろ。
- 自己啓発の努力を怠らない。
- 公平な人事考課を行う。(管理職のみ)
- 職員の日常の行動状況(模範的行動、改善を要する行動など)をよく観察する。

3 各職員の役割

人材育成で最も基本となるのは、職員一人ひとりの気持ちの持ち方であるといえます。職員は、第2章に掲げた4つの基本姿勢を持ち、仕事を進めるとともに、自分の能力は自分で伸ばすという意識を持ち、人材育成に主体的、積極的に取り組んでいくことが重要です。

- 4つの基本姿勢を持って仕事を進める。(第2章参照)
 - ・区民と同じ視線を持つ
 - ・常に問題意識を持ち、チャレンジする
 - ・コスト意識を持ち、社会環境の変化に敏感に対応する
 - ・高い倫理観とバランス感覚を持つ
- 自分の能力は自分で伸ばすという意識で、主体的、積極的に取り組む。

江東区人材育成基本方針

【発行】江東区総務部職員課

東京都江東区東陽 4-11-28

T e l: 03-3647-9111 (内線 2245)

03-3647-5571 (ダイヤルイン)

F a x: 03-3647-9480