

第4期 足立区人材育成 基本方針

自ら学び、区民と共に考え、
行動する職員をめざして



令和4年4月

総務部 人材育成課

はじめに

これまで区は、区民や様々な団体等との協創を推進していく人材を育成するため、「学ぶ力」「考える力」「行動する力」「基礎力」の向上に取り組んできました。

現在では、全庁を挙げてコロナ禍における感染症対策や給付金事業、また、頻発する自然災害への対応など、これまでに経験のない課題に直面しながらも、職員一人ひとりが日々の業務に邁進し、区民サービスを向上できるよう更なる取組を進めています。

しかし、多くの職員がこうした取組を進めている一方で、一部職員による収賄事件や契約情報の漏えい、不適切な事務処理やミス連鎖等によって、区民からの信頼を失墜させてしまったことも事実です。

大切なパートナーである区民からの信頼を回復させ、その信頼を土台として協創を推進するためには、私たち職員が、高い倫理意識のもと仕事に誇りと責任を持ち、社会情勢の変化や予期せぬ危機にも柔軟に対応しながら、誠実に業務を進めていかなければなりません。

例えば、事故が起きた際には、情報を迅速に上司や同僚と共有し、組織として問題に対峙することが、自分を守るばかりか、ひいては組織全体を守ることに繋がります。こうした危機管理意識も、区民から信頼を得るために職員に求められる重要な要素です。

区民の安定した暮らしと、その暮らしの舞台となる「あだち」を支えるために、様々な施策や事業を実行していく私たち職員一人ひとりの力には自ずと限界はありますが、職員同士、組織を超えた連携により、計り知れない力を生むのが組織です。

区民が誇れるあだちであり続けるため、組織一体となって協働・協創を推進していく人材の育成に取り組み、区民とともに魅力あふれるあだちを創り上げていきましょう。

足立区長 近藤 やよい

目 次

1	人材育成基本方針改定の背景・目的	1
2	めざす職員像	2
3	めざす職員像の育成を実現させる3本柱	3
	柱1：意識 職員として求められる意識の醸成	4
	柱2：職場環境 報告、相談しやすい組織風土づくり	8
	柱3：しくみ 職員の強みを伸ばし、弱みをプラスに変える 仕組みづくり	12
4	人材育成基本方針の位置づけ	16
5	人材育成基本方針の活用方法	16
6	めざす職員像の育成を実現させる施策指標（再掲）	17
7	参考資料	18

1 人材育成基本方針改定の背景・目的

「第3期足立区人材育成基本方針」は、協創を推進できる人材育成を目標に掲げ、平成29年2月に改定されてから5年が経過しました。

「協創」を推進するためには、職員が区民・事業者・団体等と力を合わせ、互いの個性や価値観を認め、支え合いながら、問題解決に取り組まなければなりません。この5年間、こうした「協創」を担える職員を育むため、「学ぶ力」「考える力」「行動する力」「基礎力」の向上に取り組んできました。

しかし、令和元年11月には収賄事件による職員の逮捕、令和3年3月には工事における予定価格漏洩、その他でも公私にわたる不祥事の連鎖や事務ミスが多発し、区政に対する区民からの信頼を失墜させる重大事態に陥ってしまいました。

職員が、区民や事業者など多様な主体から信頼を得られていなければ、「協創」を推進することはできません。職員一人ひとりが自らを厳しく律し、区政の信頼を早急に回復したうえで、協働・協創を更に前へ推し進めるため、従来の人材育成基本方針には明記されていなかった公務員倫理を記載しました。

また、従来の人材育成基本方針における、めざす職員像「共に、学び、考え、行動する職員」を踏襲しつつ、職員が前向きに業務に取り組み、個々の力を最大限に発揮できる人材を育成することを目的に本改定を行いました。

そのプロセスとして意識、職場環境、しぐみを3本の柱とし、【1 常に区民から信頼される職員】【2 協創力で区の新しい魅力を創出・発信できる職員】の育成を目標に、内容を整理しました。

私たち、足立区職員一人ひとりが、今回の人材育成基本方針の改定を通じて、改めて公務員として当然に理解すべき倫理意識を心に深く浸透させ、足立区の明るい未来を築いていく職員となれるよう、成長していかななくてはなりません。

平成9年11月：長期的かつ総合的な観点で職員の能力開発を効果的に推進するため、各地方公共団体が人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を策定することとされた（総務省「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」）。

〔第1期〕

平成12年6月：職員の研修をはじめ、組織、職場環境、人事制度等のあり方を検討し、職員の育成に向けた総合的な取組を示した。

〔第2期〕

平成17年12月：基本構想・基本計画が策定されたことを受け、力強い足立区の実現を目指し、協働を実践する人材を育成するための具体的な取組を示した。

〔第3期〕

平成29年2月：区民と行政が共に課題の解決に向けて行動する「協創」の力を身につけるための取組を示した。

※ 第4期以降は、原則5年に1度見直しをすることとする。

2 めざす職員像

足立区は、『自ら学び、区民と共に考え、行動する職員』の育成をめざしています。

そのための大前提として「常に区民から信頼される職員」「協創力で区の新しい魅力を創出・発信できる職員」の育成が必須となります。

すべての職員が日々の業務を通じて責任を持って職務を全うすること、「自ら学ぶ」ことによって知識と経験を身につけ、区民・事業者・団体等と「共に考え」、職場の上司・同僚・部下と一体となって研鑽に努めていくこと。これらの行動により、「足立区基本構想」で示す将来像「協創力でつくる 活力にあふれ 進化し続ける ひと・まち 足立」の実現をめざします。

各職場において積極的に職員の育成を行い、育成された職員が自発的に次の世代を育成するという循環の仕組みを確固たるものとし、人事部門（人事課と人材育成課。以下、人事部門という。）がそれを支援することで、職員育成のサイクルを構築します。

めざす職員像

自ら学び、区民と共に考え、行動する職員

(1) 常に区民から信頼される職員

区が基本理念として掲げる協働・協創を実現するためには、その土台として区民からの信頼が必須です。区民からの信頼を確固たるものとするためには、職員一人ひとりが公務員倫理を正しく理解して行動に移すことが肝要となります。

公務員の倫理意識には、明示された法律、規則等を遵守するだけでなく、社会人として当然必要とされるコミュニケーション能力、主体性なども求められます。

普段から挨拶やマナーを大切にし、同僚に起こっていることを自分事として捉えて助け合う等の行動に移す。このような姿勢が、区民から信頼され続ける職員になることへつながります。

(2) 協創力で区の新しい魅力を創出・発信できる職員

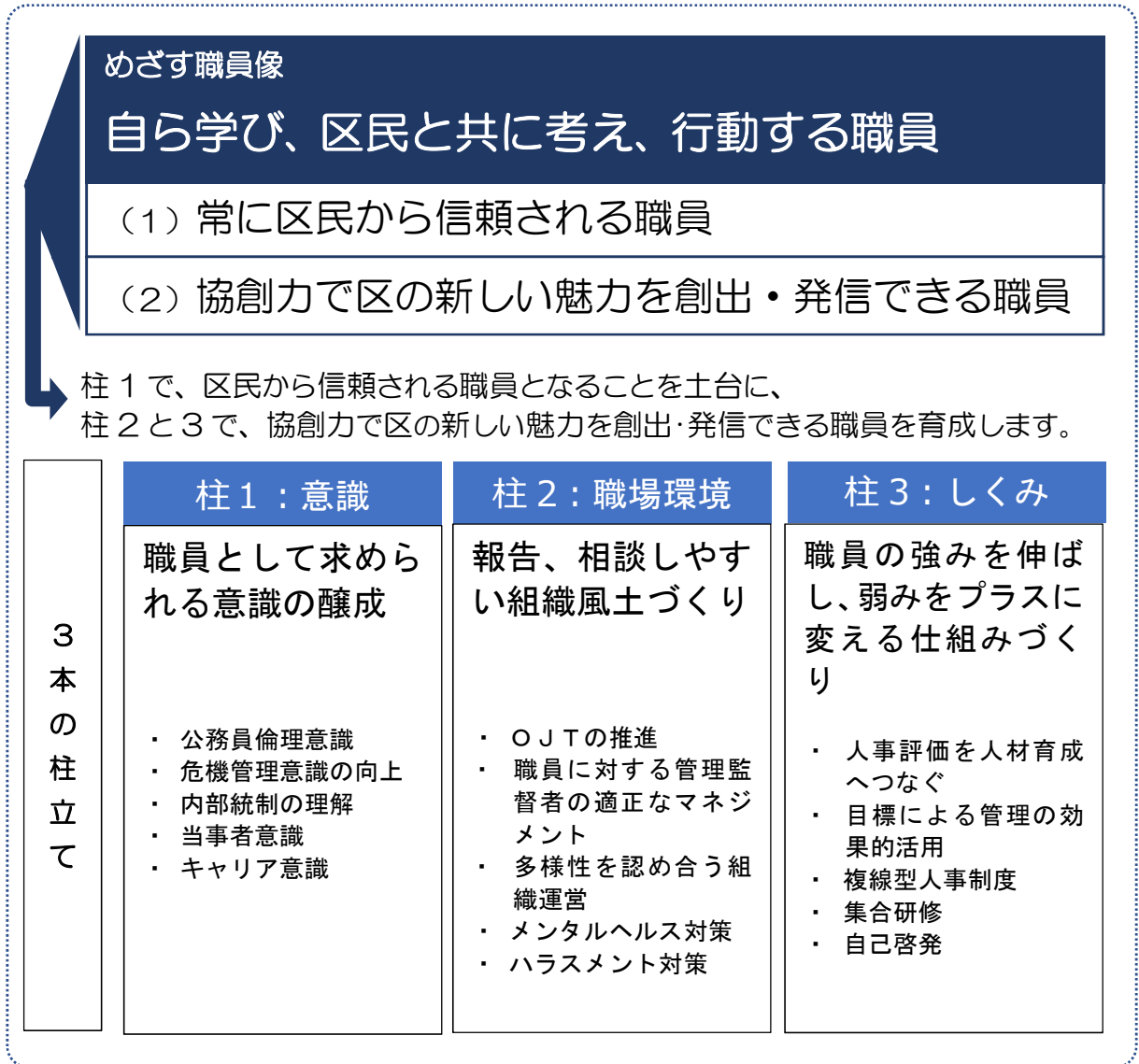
職員は、区が掲げる4つのボトルネック的課題に加え、コロナ禍等による「新しい生活様式」に対応した施策の展開や、大規模自然災害への対応など、社会情勢の変化により新たに生じた区民ニーズに対し、迅速かつ柔軟に対応していかなければなりません。

そのため、前例踏襲やセクショナリズムに捉われない柔軟な発想力や企画力、渉外交渉力などを身につけ、区民や企業・団体等多様な主体をつなぎながら、それぞれの持つ力を引き出すことで、まちの魅力や価値を創出し発信できる人材を育成していきます。

3 めざす職員像の育成を実現させる3本柱

めざす職員像「自ら学び、区民と共に考え、行動する職員」の育成を実現するため、職員一人ひとりが人材育成の目的を理解し、自らの能力開発に前向きに取り組めるよう、以下の通り体系を整理します。

各項目については、職員、管理監督者、人事部門の3つの立場から具体的な取組を例示していきます。



柱1：意識

職員として求められる意識の醸成

柱1は「職員として求められる意識の醸成」です。職員一人ひとりの危機管理意識が欠如していたり、不祥事を起こしては、区民からの信頼を得ることはできません。私たちは常に区民から信頼される職員であるために、まず「全体の奉仕者」であることの意識に加え、次に掲げる5つの意識も持ち続ける必要があります。

意識を行動に結び付け、習慣化することは、自身の能力開発につながるだけでなく、組織力を向上させ、更には区民福祉の増進につながる礎となります。

【施策指標】

目標	指標名	現状値 (令和2年度)	目標値 (令和6年度)
倫理意識 の向上	《成果指標》 事故・ミス・懲戒処分の件数	128件	99件
	《主な活動指標》 ミス防止研修、公務員倫理研修等の実施回数	26回	32回
管理職等 の女性割合 の向上	《成果指標》 管理監督者の女性割合と女性係長の配置が 少ない部署(各部庶務担当係長等)における 女性割合	(管理監督者) 31.3% (配置) 16%	(管理監督者) 35% (配置) 30%
	《主な活動指標》 女性管理職の「働き方講座」、係長級昇任 研修やキャリアデザイン研修等の実施回数	10回	16回

(1) 公務員倫理意識

ア 公務員倫理意識の徹底

私たち職員は、区民の信頼に応えることができるよう全力を挙げて職務を遂行するとともに、勤務時間内はもちろん、勤務時間外においても自らの行動が公務の信用に影響を与えることを常に認識し、自らを律して行動しなければなりません。

不正や重大な事故・ミスにより、区政への信頼を揺るがすことがないよう、普段から「公務員倫理」を正しく理解し、具体的な行動として示す必要があります。

- ◆ **職員**は、法令遵守はもとより、公務員として当然に持つべき公務員倫理の5つの行動側面（遵法性、良識性、誠実性、公正性、主体性。詳細は18ページ参照）を正しく理解し、行動しなければなりません。
- ◆ **管理監督者**は、人事部門から展開された不正、事故、ミス等の具体的事例から「自身の職場」で陥りがちな事例を洗い出し、職員に対し公務員倫理意識の徹底を図る必要があります。また、職員の行動の異変や是正すべき事象が発生した際には、的確に指摘・指導を行わなければなりません。
- ◆ **人事部門**は、区や他自治体の不正、事故、ミスに関する具体的な事例について、発生した経緯や再発防止策を含めた内容を集合研修等で実施します。また、全職員に対して公務員倫理を理解・再確認する機会を提供していきます。

イ 「足立区利害関係者等との接触に関する指針」を意識した業務遂行

私たち職員は、区民全体の奉仕者であって、区民の一部に対する奉仕者ではないことを自覚し、常に公正な職務執行を図らなければなりません。利害関係者（職員が接触する相手方のうち、特に慎重な接触が求められる者）を相手方に事務を行う際は、職務上の必要性を十分に確認した上で、当該行為が区民の信頼を損なうおそれがないかという点を常に意識して対応する必要があります。

- ◆ **職員**は、指針をしっかり理解した上で、区民から疑惑や不信を抱かれるような行動は慎まなければなりません。利害関係者と接触するにあたり判断に迷ったときは、同僚や上司に相談し、一人で判断しないことが重要です。
- ◆ **管理監督者**は、日頃から職場内の状況の把握に努めるとともに、職員が一人で迷うことのないよう、報告、相談しやすい職場づくりに取り組むことが求められます。また、異動者や新任職員が配属されるタイミング等には、ヒアリングの場などを活用して、定期的に指針の理解を促すことも重要です。
- ◆ **人事部門**は、指針の内容を職員に理解させ、過去の収賄事件等の懲戒事案を風化させないようにするため、指針Q & Aを活用した研修を定期的実施します。

(2) 危機管理意識の向上

区における「危機管理意識の向上」とは、「想定される危機をどう予防するか（リスクマネジメント）」と、「危機が起きたときにどうするか（クライシスマネジメント）」の両方を向上させていくことを目的とします。特に、クライシスマネジメントでは、発生した事件・事故の対処を職員一人で抱え込まず、多数の職員が迅速に情報を共有し、様々な視点で対応することで、組織が被るリスクを最小限に抑えることができます。

そのための区独自のルールが「30分ルール（※）」です。

- ◆ **職員**は、事件・事故が起こってしまった際、その事案の重大性を自分一人で判断せず、選別（トリアージ）することなく上司に報告しなければなりません。
- ◆ **管理監督者**は、各職場の職員に対し、事件・事故が起こった際の「30分ルール」の真の目的を常日頃から理解させ、ルールが守られない場合に陥りがちな状況や注意すべきポイントについて、具体的な事例を用いてわかりやすく伝えなければなりません。
- ◆ **人事部門**は、「30分ルール」に基づく迅速な報告を徹底する重要性を、職層に応じた集合研修で伝えていきます。

※ 30分ルールとは、所属長から区長等への第一報を、事件・事故の発生から30分以内にメールで入れること。

(3) 内部統制の理解

内部統制とは、「区の組織が適正に事業遂行できる仕組みを構築し、確実に運用していくこと」です。区では、令和3年4月から地方自治法に則った内部統制の運用を開始し、リスク評価の取組を中心に、事故・ミスの未然防止を図っています。

手順書やチェックリスト等の組織的な整備により、業務における正確性の向上や、事故・ミス発生の際に、職員一人ひとりの責任や精神的な負担軽減につながることを理解し、内部統制を推進していくことが重要です。

- ◆ **職員**は、一人ひとりが内部統制の必要性を理解し、ルールや手順を遵守した事務処理等を意識し、確実に実施することが重要です。
- ◆ **管理監督者**は、内部統制の本質的な意義を理解し、区民からの信頼を得るため、職員に内部統制の重要性を意識させなければなりません。あわせて、職員の負担軽減のために、仕組みの整備に努めなければなりません。
- ◆ **人事部門**は、研修推進員（※）会議を通じ、各所属で実施する職場研修や事故・ミスの予防策等について、組織に横串を通して展開していきます。

※ 研修推進員とは、足立区職員研修規程で規定されており、各課の庶務担当係長が充てられる。職場研修と集合研修の連携を図り、研修を効果的に推進する役割を担う。

(4) 当事者意識

職員は、自身の業務目標を達成することが課の課題解決につながり、更には区全体の組織力向上につながることを常に意識し、日々の業務を遂行しなければなりません。そのため、日頃からコストや効率性を意識するなど、組織内の業務も主体的に捉えながら、業務目標の達成に向けた課題解決を図ることが必要です。そして、当事者意識をもつ職員同士が切磋琢磨するような組織風土は、相乗効果により、生産性や業務効率の改善、柔軟な発想力や政策実現力の向上へとつながります。

- ◆ **職員**は、管理職が示す組織目標を理解した上で、自身の業務だけではなく組織内の業務も主体的に捉えながら職務を遂行する意識を持つことが必要です。そして、職員同士で切磋琢磨しながら組織の課題を解決していく行動につながっていきます。
- ◆ **管理監督者**は、達成すべき課の目標を職員に説明し、共有します。そして職員の自主的・自律的な行動や学習を促進するとともに、自主的・自律的な取組を評価（人事評価）することで、職員のモチベーション向上につなげる必要があります。また、部下が力を発揮できるようなマネジメントを心がけ、どのような仕事や責任を持たせるかという点だけではなく、部下が安心して相談できる信頼関係を築くなど、関係性の質を高めることも不可欠です。
- ◆ **人事部門**は、若手職員に対し、自身のモチベーションをマネジメントするスキルとスタンスを学ぶ研修を実施し、より高い成果を上げるための行動に結び付けていきます。

(5) キャリア意識（昇任意欲の向上）

キャリアとは、職員一人ひとりが職務を通じて獲得する知識や経験、またそれによって磨かれていく職員の生き方そのものです。

職員は、これまで積み重ねた知識や経験を踏まえ、昇任意欲を持ってその能力に相応しい上位職に就くことや、昇任をしない場合でも、自身の培った能力を最大限に発揮することを、常に意識して行動していきます。特に、上位職に昇任して、より困難な業務を担うことは、職員にとって能力開発の重要な機会となります。

- ◆ **職員**は、経験年数に応じたキャリア形成を意識し、これまでの知識や経験を十分に発揮できる上位職に就くため、昇任意欲を高めながら職務を遂行することが大切です。また、昇任を希望しない場合でも、自身の役割を十分に理解し、常に向上心と意欲を持って業務を遂行しなければなりません。
- ◆ **管理監督者**は、職員のキャリアにおけるロールモデルとなるよう、普段から前向きに業務に取り組む姿勢を職員に見せる必要があります。また、課題解決においては、場面に応じて職員の力を得ながら、ハードルを越える苦労や悩みを職員と共有します。その結果、職員に課題解決の達成感を与え、自信を持たせることにより、昇任意欲へとつなげていきます。
また、職員が中長期的な視点で自身のキャリアについて考えることができるよう、目標による管理の面談等を通じて支援していく必要があります。将来のビジョンが明確になっていない職員でも、上司との対話を通じて自分の価値観を再発見し、目指したい方向性を見つけていくことができるようになります。
- ◆ **人事部門**は、入区当初からキャリアを考える集合研修を実施し、自身のキャリアや仕事に対する意識を考えさせる機会を提供します。また、喫緊の課題である「係長職や管理職人材の継続的確保」のため、管理監督者の実体験ややりがい等の本音を聞ける機会を提供します。それにより、職員の昇任意欲を向上させ、チャレンジの後押しにつなげていきます。
人事配置については、職員自身のキャリア形成を主体的に捉えることができるように努めていきます。さらに、「女性の管理監督者の割合を増加」させるため、女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画により、職業生活と家庭生活を両立できるように、キャリア形成に係る支援を実施していきます。

※ 福祉職、保育士、心理職等の職種別のキャリア形成は、上記をベースとして各部署が定める方針に従って行うこととする。

柱2：職場環境 報告、相談しやすい組織風土づくり

柱2は「報告、相談しやすい組織風土づくり」です。多様な人材が「個」として輝き、力を発揮するためには、職場環境が最も重要です。

些細な悩みでも相談し合える「風通しの良い組織風土」を築き、報告、相談が活発に行われることで、不正やミス防止にもつながります。

特に少数精鋭で多岐にわたる業務を遂行している現状においては、課題に対して職員一人で抱え込まず、組織一体となって解決する「安心感のある職場」をめざしましょう。

【施策指標】

目標	指標名	現状値 (令和2年度)	目標値 (令和6年度)
働きやすい職場環境整備(風通しの良い組織風土)	《成果指標》 ストレスチェックにおける健康リスク(職場内の支援)の平均値(※1)	99点	95点
	《主な活動指標》 職層に応じた昇任研修、臨床心理士から所属長への面接(※2)、メンタルヘルス研修等実施回数	7回	10回
ハラスメント対策等の整備	《成果指標》 ハラスメントに関する相談件数	4件	0件
	《主な活動指標》 管理監督者に対するハラスメント防止研修の実施、職員への周知等啓発回数	10回	20回

(※1) ストレスチェックにおける「上司支援」「同僚支援」についての回答を点数化し、全国平均を100点として比較しています。例えば、110点だと全国平均より10%リスクが高いこととなります。120点はハイリスクと言われます。

(※2) ストレスチェックにおける健康リスクが高い課の所属長に対して、臨床心理士によるヒアリングを実施し、改善を図るよう働きかけています。さらに、職場環境に応じて、人事課長やガバナンス担当課長からの支援につなげます。

(1) OJTの推進

職場は、単に業務遂行の場ではなく、職員の育成・成長の場です。日常業務を通じて行っている「助言」や「指導」、そして努力や成果を「ほめる」ことがそのままOJTとなります。特に、新規採用職員は未知の仕事や人間関係に不安を抱えています。

こうした不安を取り除くためにもコミュニケーションを密に取り、職場全体できめ細やかなOJTを行うことが求められています。業務に対する姿勢は、マニュアル等を読むだけでは十分に身につけません。職員の個々の能力を育成し、組織力の向上を図るためには、OJTの充実と計画的な実施が必要です。

- ◆ **職員**は、集合研修等を受講後、研修効果を職場へと伝達し、職場で共に学び高め合う風土の醸成に寄与していくことが求められます。

また、先輩職員が新規採用職員を育成する新任職員育成担当者制度(メンター)によって、新規採用職員が抱える不安を取り除き、育成された者が自発的に次の世代を育成するという相互の成長を支え合います。

- ◆ **管理監督者**は、O J Tを組織的・計画的に進め、職員の指導・育成をし、能力の向上を図る必要があります。また、ヒヤリ・ハット事例などの情報共有や情報発信を積極的に行うことで、重大事故を未然に防ぐことができます。
- ◆ **人事部門**は、より効果的に人材育成を進めるスキルを習得するための集合研修を実施することで、O J Tの中心的存在となる係長に対して、O J Tの重要性を認識させます。また、研修推進員会議を通じて、各職場で実施したO J Tの成功例を展開し、効果が高く、他所属でも応用可能な取組を全庁に周知していきます。

(2) 職員に対する管理監督者の適正なマネジメント

管理監督者は、些細な悩みでも相談し合える風通しの良い組織風土が、人材育成において大きな役割を占めていることを認識しましょう。日頃から職員との良好な人間関係を構築し、円滑なコミュニケーションを図っていくことで、互いに支えあい、組織の一体感がある職場風土をつくっていく必要があります。あわせて、課の目的や課題等を職員と共有し、改善点について意見交換を行い、業務改善等を後押しすることを通じて、「自ら考え行動する」職員の育成を進めていきます。

- ◆ **管理監督者**は、課の目的や課題を職員に共有し、日頃から意見交換を行いながら、職員の発想や企画を引き出し、職員の自律的・自発的な行動を促していく必要があります。また、日常的に職員に声掛けを行い、業務の進捗を管理しながら、職員一人が抱え込むことのないよう適切な配分を行い、チームワークを構築します。そして、職員からの投げかけには普段からきちんと向き合って対応するなど、常に話しかけやすい雰囲気づくりを心がけます。
- ◆ **人事部門**は、管理監督者に対してマネジメントを実践する上で必要となる知識・スキルを習得するための集合研修を実施します。また、管理職昇任待機者に対しては、自身の管理職昇任後の部下を想定した模擬マネジメントを実践する集合研修を実施することで、意識の向上に努めていきます。

(3) 多様性を認め合う組織運営

少子高齢化により労働力人口の減少は加速するとみられています。女性や高齢者、障がい者など、世代や性別に関わらず多様な人材の活用により労働力を確保することが、今後ますます必要です。

また、時代とともに価値観や働き方も多様化してきています。職員一人ひとりが、障がいや出産・育児、介護、LGBTなどへの理解を深めなければなりません。

そして、時差出勤や在宅勤務などの新しい働き方も取り入れながら、各自が生き生きと輝ける組織であることが求められています。

- ◆ **職員**は、様々な価値観があることを認識し、気持ちを通わせ、認め合うことが重要です。それぞれの立場や考え方を尊重し、お互い様の関係をつくりましょう。
- また一方では、権利を前面に主張するのではなく、日ごろから周囲に感謝したり、仕事の状況を共有したりする等、周囲への率直な態度や信頼関係を大切にしながら、組織の一員としての自覚をもって過ごす必要があります。

3 めざす職員像の育成を実現させる3本柱

- ◆ **管理監督者**は、職員の誰もが「個」として尊重され、偏見や差別がない働きやすい職場環境を築くために、様々な価値観や多様性を認めることが大切です。職員一人ひとりの個性を活かしながら能力を引き出し、職員が生き生きと意欲的に職務に取り組める組織運営を行っていくことが求められます。
- ◆ **人事部門**は、全職員が多様な価値観に対し理解を深めていく必要があるため、研修を通じて基本的人権についての意識を醸成していきます。また、「個」の違いを活かしながら能力を引き出すことができるリーダーを育成していきます。

(4) メンタルヘルス対策

職員が高い意欲を持って能力を十分に発揮するには、心身共に健康で、職員が安心して働ける職場環境の実現が必要です。職員の健康管理を行うことは、人材育成の基本と言えます。

- ◆ **職員**は、日頃から健康の保持促進に努める必要があります。困ったことや心配事がある場合は、信頼のおける人に相談をするなど、一人で抱えこまないようにします。また、体調不良の場合は無理をせず休息をとりましょう。
- ◆ **管理監督者**は、職場の人事管理、健康管理に携わり、安全配慮義務の実行責任を持っています。日常業務や挨拶・会話などを通して、職員の健康に目を配り、「いつもとの違い」に注意を払います。そして、職員の変化に対して早期に気づき、人事課や専門機関等へつなぐなどの対応を講ずることが重要です。
- ◆ **人事部門**は、健康診断やストレスチェック、予防に重点を置いた保健指導や健康相談、面談等を実施していきます。また、メンタルヘルスに関しては、ストレスを適切に対処する方法を学ぶ研修や、管理監督者に対してのラインケア（部下の不調に気づく方法、対応法を学ぶ）等の集合研修を、職層に応じて実施していきます。

(5) ハラスメント対策

職場でのハラスメントは、職員の働く意欲の低下や、心身の不調、職場環境の悪化など、大きな問題を引き起こします。特にパワーハラスメントは、ハラスメントにあたることを認識せず、多くは「指導」と思い込み、さらには相手にとって「よかれと思ってやってしまっていた」という事実が明らかになっています。

ハラスメントが発生する構造には、自分の主観と相手の主観に差が生じていることに気がつかず、「相手もOK」「これくらいなら大丈夫」と思い込み、行為を継続してしまうということがあります。

全ての職員が個人として尊重され、互いに信頼し合って快適に働ける職場環境をつくり、維持していくため、「ハラスメントは人権問題である」ことを職員一人ひとりが深く認識し、行動することが求められます。

ハラスメントの種類

- | | |
|----------------------------|----------------------------------|
| ① 「パワーハラスメント」 | 精神的苦痛を与えたり、職場環境を悪化させるなどの言動を行うこと。 |
| ② 「セクシャルハラスメント」 | 性的な言動により就業環境が害されること。 |
| ③ 「妊娠・出産・育児、介護等に関するハラスメント」 | 妊娠等に関する制度の利用を妨げること。 |
| ④ 「SOGIハラスメント」 | 性的指向や性自認について嫌がらせを行うこと。 など |

- ◆ **職員**は、職場におけるハラスメントについて正しく理解し、職員同士互いに尊重し合い、風通しの良い職場環境づくりに取り組んでいく必要があります。
- ◆ **管理監督者**は、指導とハラスメントの違いを正しく理解し、マネジメント・適正な指導をしなければなりません。特にパワーハラスメントについては、その定義（※）や区の実例を参考に、自らの言動がハラスメントに該当することがないように、常に注意を払うことが必要です。

※ パワーハラスメントの定義

（「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」第30条の2第1項より）

- ・ 職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、
- ・ 業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、
- ・ その雇用する労働者の就業環境が害されること。

- ◎ ハラスメントの実例
 - ① 部下職員に対して、数か月にわたり複数回、指導として不適切な表現で叱責した。
 - ② 周囲に他の職員もいる場所で一方的に怒鳴ったり、長時間にわたり叱責した。
 - ③ 先輩職員が後輩職員に対し、意図的に仕事を教えなかったり、会話をせず無視をした。
- ◆ **人事部門**は、若手職員に対して、職場におけるハラスメントの影響や防止策を学ぶための集合研修を実施します。また、管理監督者に対しては、指導とハラスメントの境界線への理解を深める集合研修を実施し、ハラスメント問題への周知啓発と意識向上に努めます。

ページ構成の都合により、以下余白

柱3：しくみ

職員の強みを伸ばし、弱みをプラスに変える仕組みづくり

柱3は「職員の強みを伸ばし、弱みをプラスに変える仕組みづくり」です。組織力を維持・強化させるためには、あらゆる年代・職種・職層の職員が持てる力を発揮する必要があります。職員のやる気を引き出し、年齢や性別、経験などに捉われない柔軟な人事配置や、職員一人ひとりの能力・適性を最大限に生かせる体制づくりが求められます。

【施策指標】

目標	指標名	現状値 (令和2年度)	目標値 (令和6年度)
集合研修 の業務へ の活用	《成果指標》 人材育成課が実施する研修を業務に活用していると回答した職員の割合（※職員アンケート結果）	67% ※令和3年度数値	75%
	《主な活動指標》 研修受講生による受講後評価において、職務への意欲が向上したと評価された研修の割合（4点満点中3.5点以上）	-	85%

(1) 人事評価を人材育成へつなぐ

常に区民から信頼され続けることを土台に、協創力で区の新しい魅力を創出するためには、職員の能力を最大限に発揮させる人事管理が求められます。

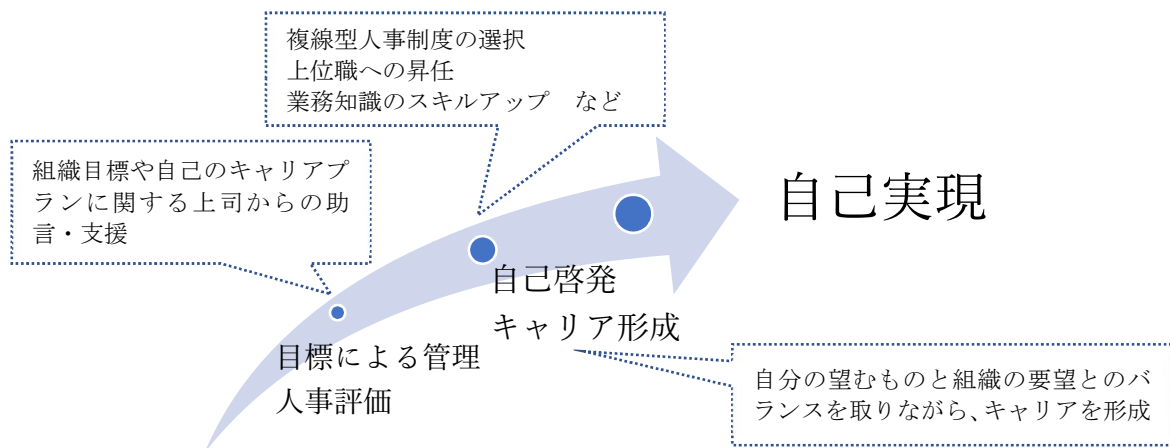
職員の職務に対する適切な評価は、職員の意欲や能力向上に大きな役割を果たすことに加え、評価者にとっても職員の心情を把握し、育成につなげるマネジメント能力の向上につながります。

- ◆ **職員**は、管理職からフィードバックされた自身の評価について、強みを更に伸ばし、弱みを強みに変えていくよう、自己研鑽に励みます。
- ◆ **管理職（評価者）**は、組織の発展を目指して、日頃から職員の職務遂行状況を十分に把握し、個々が発揮した能力や業績を多面的・具体的・客観的に評価します。そして、その評価を職員にフィードバックすることで、組織運営に生かし、職員のモチベーション向上につなげていかなければなりません。
- ◆ **人事部門**は、管理職（評価者）間における職員への評価のばらつきを是正し、適切な評価が行われるよう、人事評価研修を実施します。あわせて、より良い人事評価制度を構築するための研究、検討を続けていきます。
また、計画的な人事管理を推進することで、職員の多様な能力を引き出し、育て、人事評価等を考慮した個々の適性に応じた人事配置に努めていきます。

(2) 目標による管理の効果的活用

職員が組織目標と連動させて自身の目標を設定し、目標達成に向けて仕事を進めていくことは、課題発見能力と課題解決能力が向上し、職員の自律的な行動を促すことにもつながります。職員に対し職場における業務目的や目標を明確にし、管理職が適切な進捗管理を行うことで、職員の仕事に対する意欲とモチベーションを高めていきます。

- ◆ **職員**は、組織課題の解決を念頭に、自身で業務目標を設定し、その進捗状況について、ヒアリングを通じて管理職と共有を図ります。その上で、管理職から助言や指導を受けながら、目標達成に向けた業務遂行を創意工夫することで、自己成長を実現します。
- ◆ **管理職**は、職場の業務目的や目標を明確に示して職員と共有し、職員のやる気を引き出します。そして、職員が設定した目標について、面談を通じて達成のプロセスや進捗を把握し、人材育成につながる指導や的確なアドバイスを行わなければなりません。
- ◆ **人事部門**は、全管理職に対し、面談の機会や時間の確保を促します。そして、新任管理職に対しては、目標による管理を活用した人材育成について集合研修を実施します。これにより、効率的な職務遂行や職員とのコミュニケーションを通じた人材育成、組織の活性化を促します。



(3) 複線型人事制度

行政課題が複雑・高度化している中、今後、各職場で、より高い専門性を有する職員がますます求められます。職員が自己の特性を把握したうえで、特定の「専門分野」で長期的に知識や経験を積み重ねることが必要です。

希望する職員には、専門分野内での所属を定期的に異動させ、専門的な視野を広げさせることで、キャリア形成と自己実現を図っていきます。

- ◆ **職員**は、自律的キャリア形成と組織貢献の手段の一つとして、自ら進んで挑戦する姿勢が求められています。
- ◆ **各職場**は、戦略的な育成という視点から積極的に制度を活用することが求められています。
- ◆ **人事部門**は、分析と評価を継続することで、実効性の高い持続可能な制度の構築に努めていきます。

3 めざす職員像の育成を実現させる3本柱

(4) 集合研修

集合研修は、職層や職務に共通して求められる基本的な意識・知識・スキル（能力）を身につけ、その役割を果たす土台となる力を身につけるために実施します。

各職層に必要な意識・知識・スキル（能力）を習得する職層研修や、個人や組織課題の解決のために必要な意識・知識・技術を習得する希望研修を行います。

人材育成課は、働き方の多様化や庁内のシステム環境の充足に合わせ、時代に即した持続可能な研修の運用を積極的に取り入れていく必要があります。現在行っている在宅勤務でのリモート研修に加え、自席で研修を受講するライブ視聴や、eラーニングなどの研修手法に積極的に取り組んでいきます。

ページ構成の都合により、以下余白

(5) 自己啓発

自己啓発は、職員が自己の資質及び職務遂行能力を高めるために自発的に行う研究・学習活動をいいます。

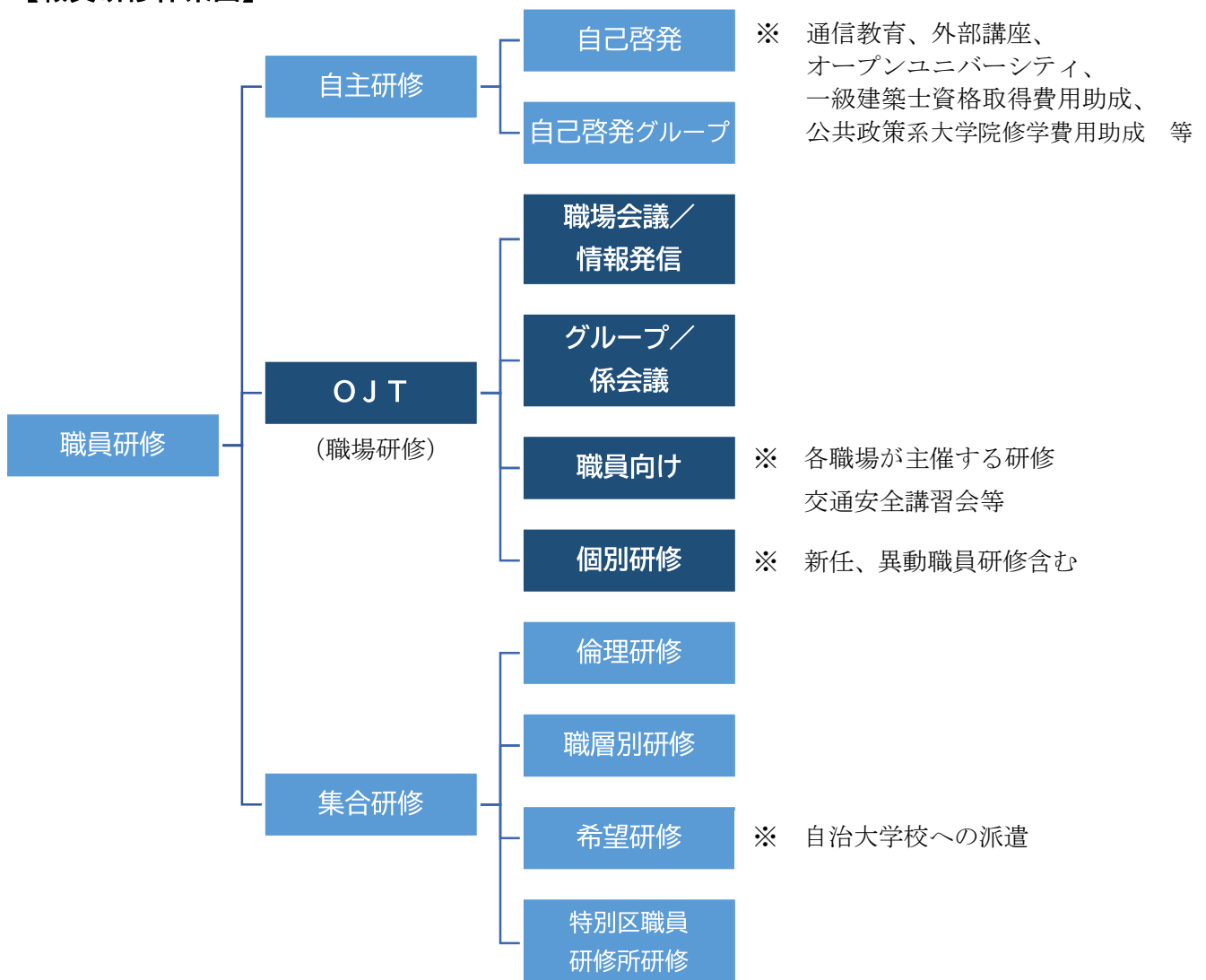
- ◆ **職員**は、自ら積極的に学ぶ姿勢が求められます。
- ◆ **各職場**は、職員の自己啓発を支援するとともに、自己啓発が活発に行われる風土をつくることが求められます。
- ◆ **人材育成課**は、制度の周知を定期的に行い、職員の自己啓発のきっかけづくりを積極的に行っていきます。

使わないともったいない?! 自己啓発・教育訓練助成制度

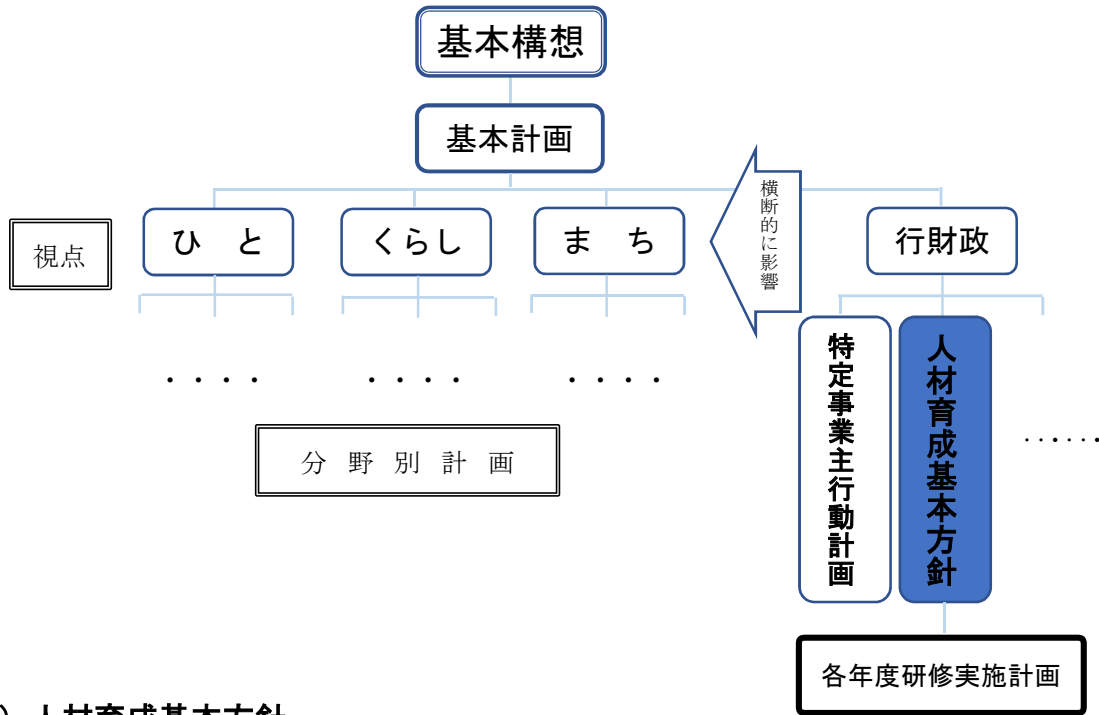
自らの職務に関連した内容で自主的に勉強した費用を人材育成課が**半額(上限2万円)負担**します! 民間教育機関等の実施する講座を修了した職員に対し、その学習に要した受講料の一部を助成するものです。

必要な書類は?これは該当になる?など、お気軽にお問い合わせください。

【職員研修体系図】



4 人材育成基本方針の位置づけ



(1) 人材育成基本方針

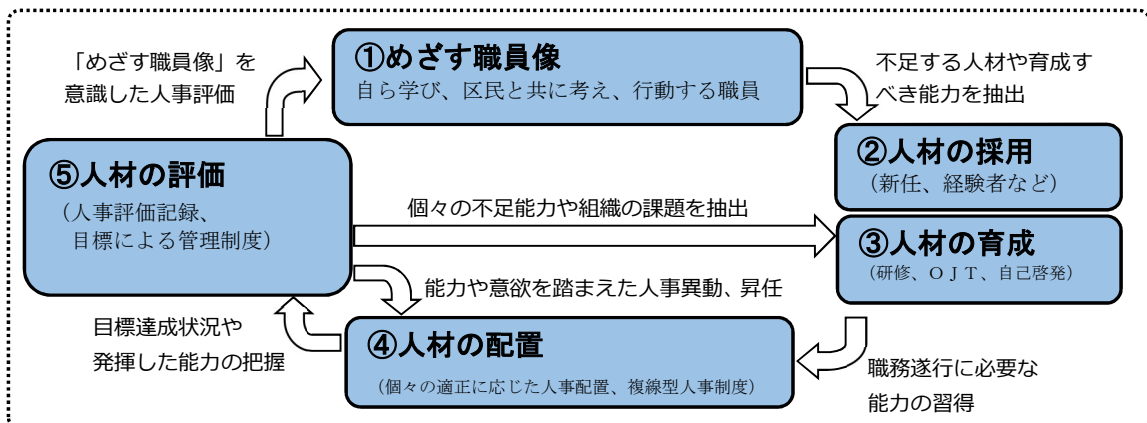
組織が一体となって人材育成を実施するために、中長期的な人材育成の方針を定めています。原則、5年に一度見直しを行い、基本構想・基本計画や人事制度の変更等が生じた際は、必要に応じて内容を改定していくこととしています。

(2) 各年度研修実施計画

職員・職場が計画的に育成方策を活用するために、人材育成課長が年度当初にその年度の集合研修等の概要を周知するものです。人材育成基本方針で掲げた内容のうち、研修に関する内容を反映させながら、育成方策及び育成全般に関する中期計画を明示することとしています。

5 人材育成基本方針の活用方法

「人材育成基本方針」の対応範囲を、人材の採用から配置を含む一連のものとし、目標による管理や人事評価との整合性を図ります。



6 めざす職員像の育成を実現させる施策指標（再掲）

『自ら学び、区民と共に考え、行動する職員』をめざすためには、区民から常に信頼され、そして協創力で区の新しい魅力を創出・発信できる職員の育成が必須です。それに向け、目標、成果指標、活動指標を以下のとおり定め、職員が互いに助け合いながら前向きに業務に取り組み、明るい未来（あだち）を築き続ける職員を育てていきます。

	意識（P4）		職場環境（P8）		しくみ（P12）
施策指標	倫理意識の向上	管理職等の女性割合の向上	働きやすい職場環境整備（風通しの良い組織風土）	ハラスメント対策等の整備	集合研修の業務への活用
成果指標	事故・ミス・懲戒処分の件数	管理監督者の女性割合と女性係長の配置が少ない部署（各部庶務担当係長等）における女性割合	ストレスチェックにおける健康リスク（職場内の支援）の平均値（※1）	ハラスメントに関する相談件数	人材育成課が実施する研修を業務に活用していると回答した職員の割合（※職員アンケート結果）
現状値（令和2年度）	128件	（管理監督者） 31.3% （配置） 16%	99点	4件	67% ※令和3年度数値
目標値（令和6年度）	99件	（管理監督者） 35% （配置） 30%	95点	0件	75%
活動指標（課題に対する取組）	ミス防止研修、公務員倫理研修等の実施回数	女性管理職の「働き方講座」、係長級昇任研修やキャリアデザイン研修等の実施回数	職層に応じた昇任研修、臨床心理士から所属長への面接（※2）、メンタルヘルス研修等実施回数	管理監督者に対するハラスメント防止研修の実施、職員への周知等啓発回数	研修受講生による受講後評価において、職務への意欲が向上したと評価された研修の割合（4点満点中3.5点以上）
現状値（令和2年度）	26回	10回	7回	10回	-
目標値（令和6年度）	32回	16回	10回	20回	85%

- （※1） ストレスチェックにおける「上司支援」「同僚支援」についての回答を点数化し、全国平均を100点として比較しています。例えば、110点だと全国平均より10%リスクが高いこととなります。120点はハイリスクと言われます。
- （※2） ストレスチェックにおける健康リスクが高い課の所属長に対して、臨床心理士によるヒアリングを実施し、改善を図るよう働きかけています。さらに、職場環境に応じて、人事課長やガバナンス担当課長からの支援につなげます。

7 参考資料

(1) 人材育成基本方針検討委員会名簿

役職	氏名	現職 (役職：令和3年12月現在)
委員長	松野 美幸	総務部長
副委員長	勝田 実	政策経営部長
委員	伊東 貴志	政策経営課長
委員	高橋 皇介	I C T戦略推進担当課長
委員	小室 晃	総務課長
委員	金子 貴雄	ガバナンス担当課長
委員	橋本 忠幸	人事課長 (兼務 人材育成課長)
専門アドバイザー	秦 邦昭	税理士
専門アドバイザー	中村 葉志生	立命館大学大学院客員教授

(2) 公務員倫理の実践に求められる5つの行動側面

(参考) 中村葉志生

「公務員倫理の視点を入れるための前提となる考え方」

ア 遵法性

明文化されていないから、やってもよい・やらなくてもよい、ではなく、明文化されていないことがあったら、法ができた目的、主旨、背景などに鑑み、適否を考えて行動する。

イ 良識性 (協調性)

職場の常識と社会の常識とのギャップはないか、マナーをわきまえているか等を考えて行動する。協調性も含まれるため、お客様に笑顔で接する、職員同士あいさつを交わすなどの、コミュニケーションという理解でもよい。

ウ 誠実性 (迅速性)

嘘をつかず、ごまかさず、人のために尽くすことであり、正直に、真剣に、真心をもって行動する。

エ 公正性 (透明性)

誰が見ても正しく、納得性のある行動をとること。誰からも後ろ指をさされない行動をとる。

オ 主体性 (利他性)

何事も自分事として捉え、当事者意識をもって行動すること。相手の立場に立つ、という利他性も含む。

ウ 誠実性 (迅速性)

嘘をつかず、ごまかさず、人のために尽くすこと。

→事務ミスはすぐに報告する。
→都合の悪い事実は隠さない。
など

公務員倫理

(広義のコンプライアンス)

法令遵守は、もとより、遵法性、良識性、誠実性、公正性、主体性をもって行動すること。

法令遵守

(狭義のコンプライアンス)

法律、規則、ルールに明示・規定されていることへ対応すること。

エ 公正性 (透明性)

誰が見ても正しく、納得性のある行動をとること。

→好き嫌いで部下を評価しない。
→説明責任を果たして区民等に理解を得る。
など

イ 良識性 (協調性)

社会から信頼を得られるかどうか考え行動すること。

→歩きスマホをしない。
→点字ブロックを遮らない。
など

オ 主体性 (利他性)

何事も自分事として捉え、対岸の火事として傍観しないこと。

→ハラスメントをしない。
→環境に配慮した行動をとる。
など

ア 遵法性

明文化されていないことでも、法ができた目的、主旨、背景などを鑑みて適否を考えて行動すること。

(3) 職員に対するアンケート結果について（抜粋版）

人材育成基本方針作成の参考とするため実施した職員アンケート結果の抜粋を、以下に記載する。

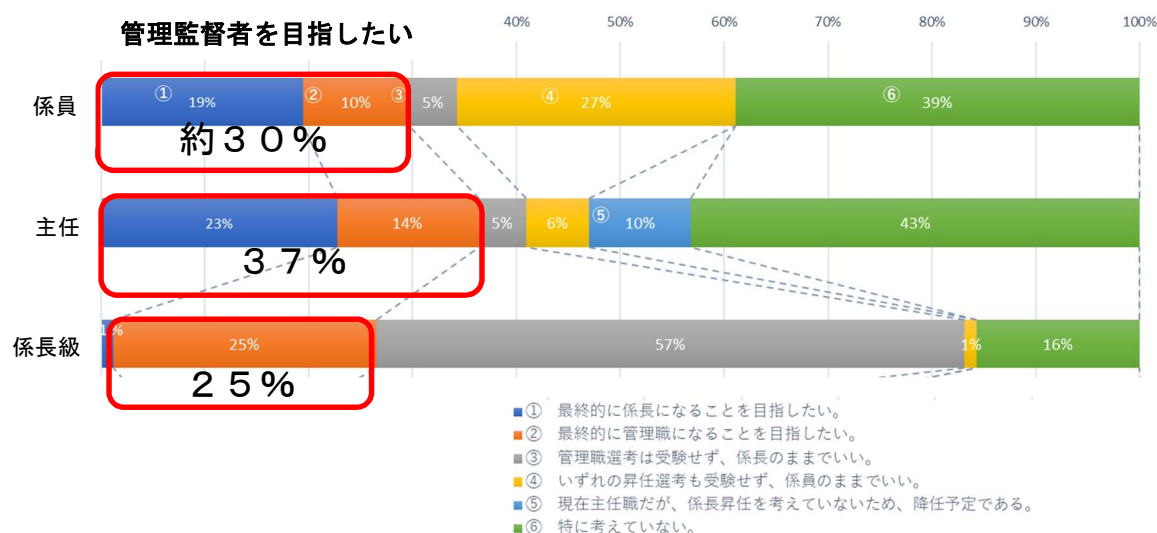
- ◆ 実施期間：令和3年7月26日から令和3年8月6日
- ◆ 回答者：常勤職員のうち無作為抽出を行った400名
- ◆ 回答数：352名（回答率88%）

ア 昇任意欲について

係長級25%、主任職37%、係員約30%が管理監督者への昇任意欲を持っている。管理監督者を目指す理由は、「自分自身を成長させるため」、「年齢や経験に見合った昇任が組織運営上必要だから」という回答が多い。

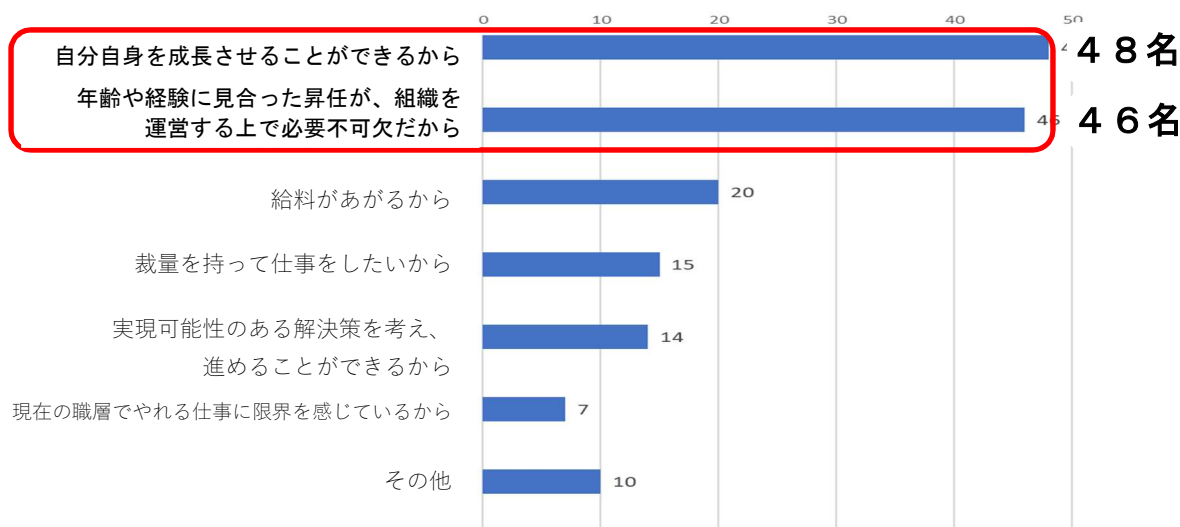
問2 自分自身の昇任について、どのように考えているか。

(単位：%)



問3 (1) 管理監督者を目指したいと考える理由はなぜか。

(単位：名)



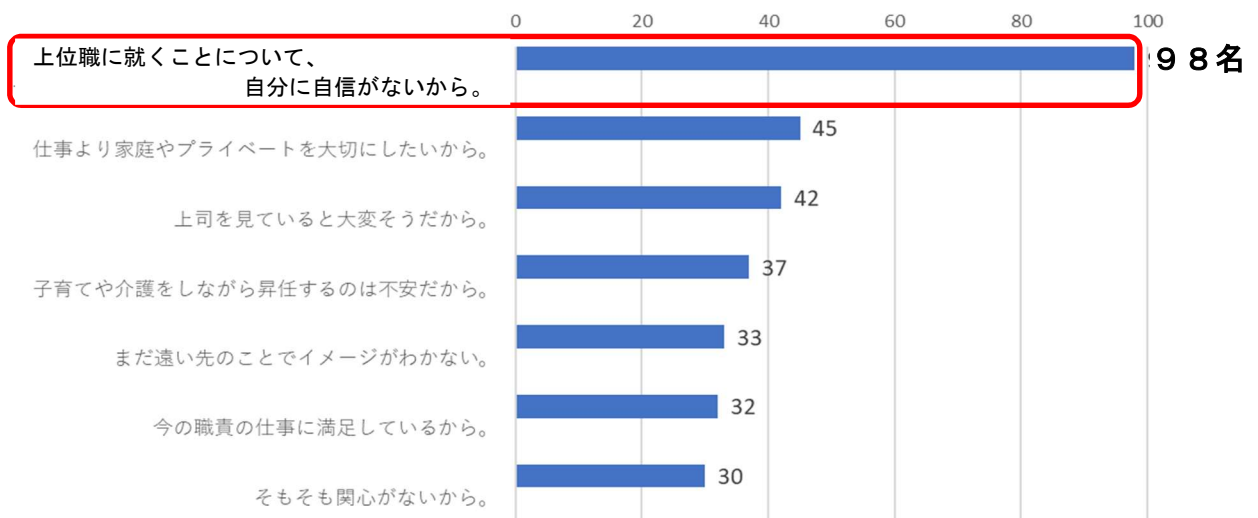
〈主なその他の意見〉

- ・ 現在の組織の中で、仕事・人材の調整力が求められると感じていて、まず主査になり今よりも働きやすい職場環境の調整を図りたいと考えるため。
- ・ 係長、係員の意識と能力が組織力だと考えているから。

7 参考資料

問3 (2) 管理監督者への昇任を考えていない理由はなぜか。

(単位：名)



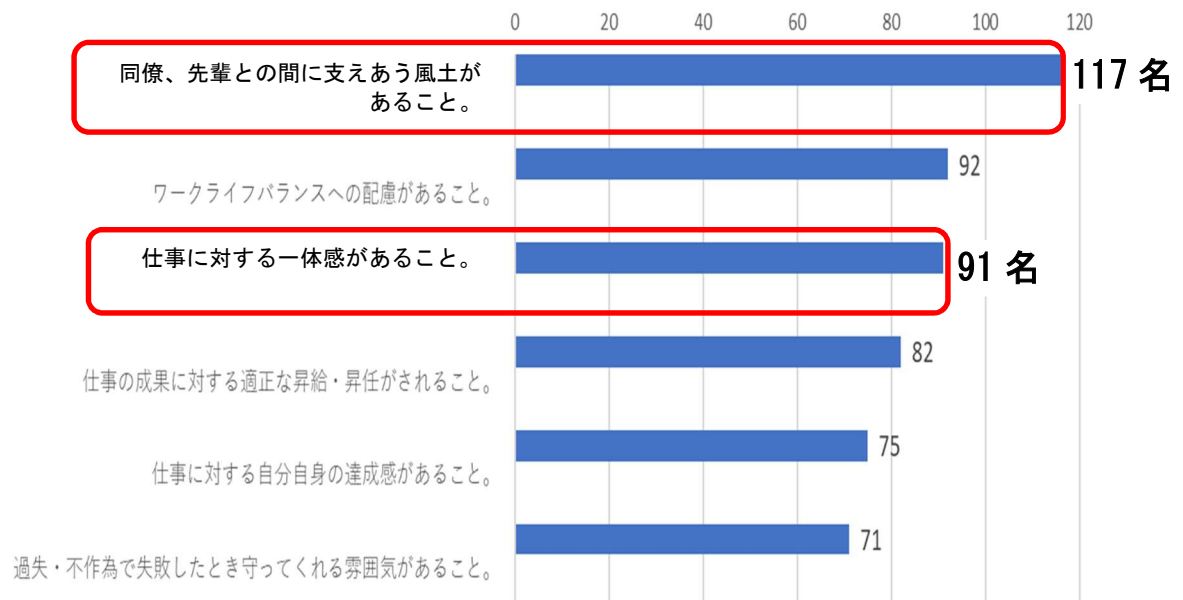
⇒ 「柱1：意識」の「(5) キャリア意識」(P7)において、参考にしました。

イ 仕事に対する意欲

職場の支え合う風土や理解、一体感が仕事のモチベーションに大きく影響する。業務改善は65%の職員が意識的に取り組んでいるが、28%は忙しくて取り組めていない。

問4 仕事に対するモチベーションは、何から影響を受けているか。

(単位：名)



⇒ 「柱1：意識」の「(4) 当事者意識」(P6)や、「柱2：職場環境」の「(1) OJTの推進」(P8)において、参考にしました。

問5 業務改善にどの程度取り組んでいるか。

(単位：%)



⇒「柱2：職場環境」の「(2) 職員に対する管理監督者の適正なマネジメント」(P9)において、参考にしました。

ウ 人材育成課が実施する研修について

67%の職員は、研修受講後に日々の業務に研修で得た知識等を活用できている。

問8 (1) 人材育成課実施の研修は、受講後に日々の業務に活用できているか

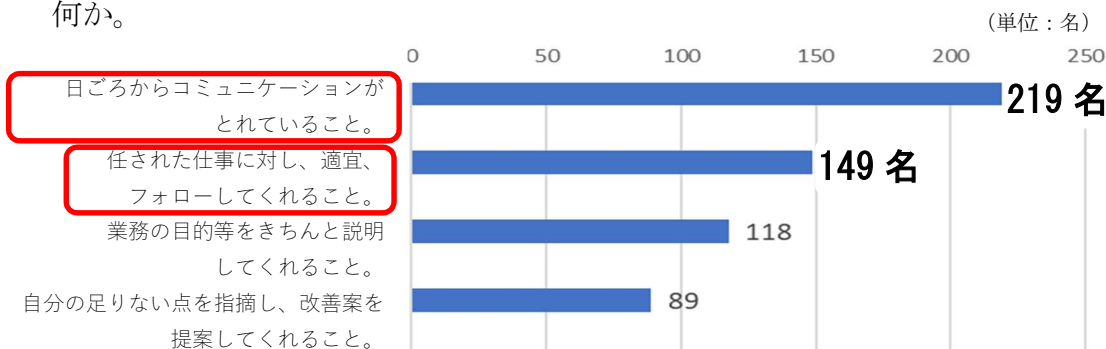


⇒各年度の研修実施計画策定の参考にしていきます。

エ 上司（先輩）からの適切な指導・支援について

職員の能力向上に求められる、上司（先輩）からの指導・育成としては、日頃からのコミュニケーションや任された仕事へのフォローが必要と考えられている。

問12 職員の能力向上に求められる、上司（先輩）からの指導・育成に必要なものは何か。

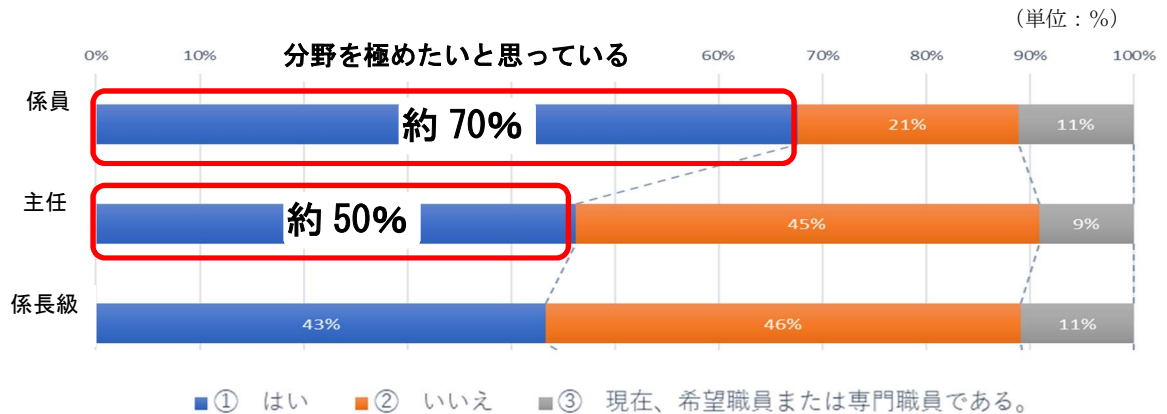


⇒「柱2：職場環境」の「(2) 職員に対する管理監督者の適正なマネジメント」(P9)や、「柱3：しくみ」の「(1) 人事評価を人材育成へつなぐ」(P12)において、参考にしました。

オ 複線型人事制度について

係員約7割、主任約5割が「自分に適している」仕事に出会った際には、専門知識を身につけ、その分野を極めたいと考えている。

問13 今の職場や今後の職場において「自分に適している」と感じる仕事に出会った際、その分野の専門的知識を身につけ、その分野を極めたいと思うか。

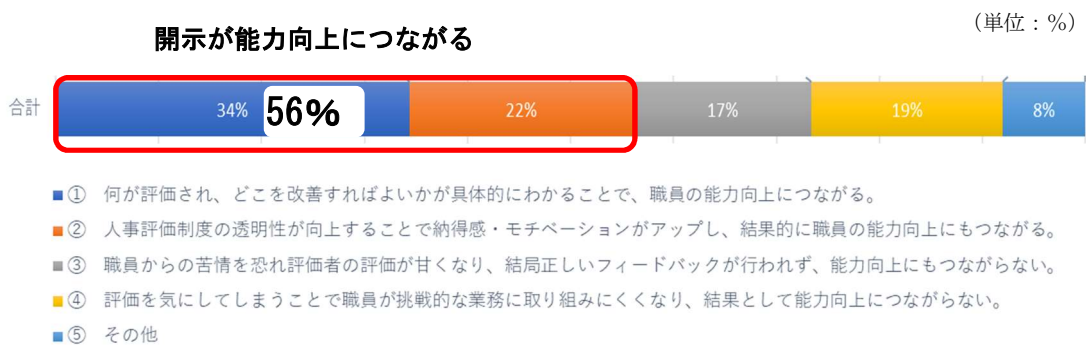


※ 選択肢「③ 現在、希望職員または専門職員である。」については、専門の職種で採用された職員の回答数も含む。

カ 人事評価制度の開示について

職員の56%が、人事評価の全員開示は職員の能力向上につながると考えている。

問14 今後、人事評価結果の全員開示が実施された場合、職員の資質、能力向上につながると思うか。



⇒ 「柱3：しくみ」の「(1) 人事評価を人材育成へつなぐ」(P12)において、参考にしました。

〈主なその他の意見〉

- ・ 仕事への意欲が高い職員は、評価に関わらず、きっちり仕事をしようと思っているはずなので、どちらでもよい。
- ・ 正しく評価できる上司なら、評価を基に改善点が見つかり、職員の能力向上につながると思う。
- ・ 評価の内容が個別具体的ではない場合、結局、それを見ても何が評価されているかわからないので、能力向上につながらない。

キ 職場内でのコミュニケーションについて

職員の84%が、職場のコミュニケーションが良好だと感じ、その理由として「仕事が相談しやすいこと」を挙げている。

問15 職場内でのコミュニケーションが良好だと感じているか。

良好だと感じている

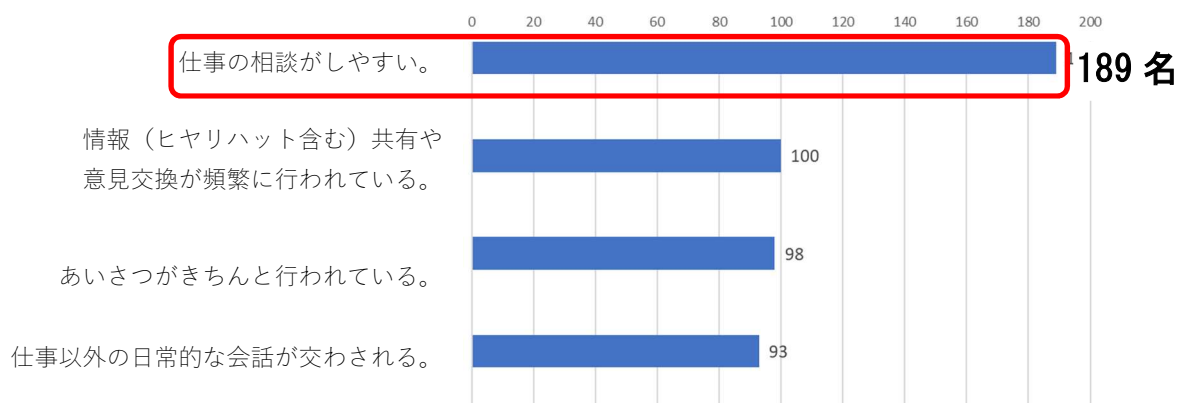
(単位：%)



■① 良好である ■② どちらかといえば良好である ■③ どちらかといえば良好ではない ■④ 良好ではない。

問16 (1) 職場内のコミュニケーションが良好と考える理由はなぜか。

(単位：名)

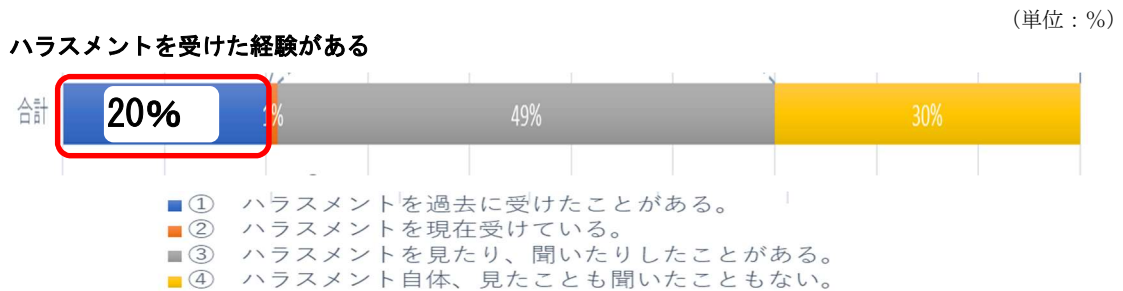


⇒ 「柱2：職場環境」(P8)において、参考にしました。

ク ハラスメントについて

職員の5人に1人がハラスメントを受けた経験がある。ハラスメントを見たことも聞いたこともない職員は、3割のみであった。ハラスメントのうち、86%がパワーハラスメントであった。ハラスメントに対する有効策については、約3割の職員が上司からの指導を選択している。

問17 過去5年以内にハラスメントを受けたり、見た、もしくは聞いたことがあるか。



問17 (2) どのようなハラスメントだったか。



〈主なその他の意見〉
 ・ 3つとも、見たり、聞いたりしたことがある。

問18 ハラスメントがない職場環境を築くには、どうすべきだと思うか。



〈主なその他の意見〉
 ・ ハラスメントに対し抵抗なく相談・通報できるような環境の構築
 ・ 異性にとってどんな質問が不快なのか、共通の認識を持つこと。

⇒ 「柱2：職場環境」の「(5) ハラスメント対策」(P10)において、参考にしました。

