

## 第3章 人材育成の取組

### (方針 重点項目 → 推進計画 推進項目)

#### 1 人を育てる職場環境づくり

一人ひとりの職員の人材育成を的確に行なうために、職場における実践的な人材育成を重視します。職場で人を育てる、また自ら成長するという意識を持つことで大きな進歩が期待できます。

市民サービスの充実に対する市民の期待は大きく、高い意欲を持ち市民の期待に応える職員を育てる職場環境づくりを組織全体で推進し、充実させる必要があります。

#### (重点項目1) OJT を円滑に進めるための職場環境整備の推進

仕事を通じて成長する OJT (\*) は職員の学びの場・成長の機会であり、人材育成の中心となります。OJT を効果的かつ円滑に進めるための職場環境づくりを推進します。

##### (\*)OJT

On the job training の略：業務を通じた人材育成の手法

##### 【推進項目①】OJTによる人材育成

職場の業務の中で人材育成を行うため、各職場は豊富な経験を有する職員の知識・技術の継承により、新任職員・異動職員の育成と早期戦力化を図ります。業務に関する定期的なミーティングを実施するなど各職場にあったOJTの推進を奨励します。

また、人事考課制度に定める定期的な面談を通じて、管理職は職員とコミュニケーションをとりながら、指導・育成を実践します。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
各職場のOJTの推進	継続				
人事考課制度の定期面談の活用 (目標・指標)	継続 3回/年	3回/年	3回/年	3回/年	3回/年

##### 【推進項目②】チューター（新任職員育成担当者）制度の推進





近年の団塊世代をはじめとする職員の退職に伴い、職員構成に変化が生じていることから、新規採用職員、若手職員が確実に力をつけることが効率的かつ効果的な行政経営の実現には必要不可欠となっています。

そのため、チューター制度(\*)の運用を継続し、新規採用職員に対しては、育成計画書により指導内容を明確にし、計画的な育成を実施します。

チューターの選任については、負担が大きい、適任者の選任が難しいなどの課題についての検討が必要ですが、選任された職員自身も後輩指導をすることで指導育成能力の基礎を築くことができるため、今後も研修を通じて、後輩指導が円滑に進むようにチューター職員の育成も図っていきます。

##### (\*)チューター制度

新入職員等の指導において、業務の理解、環境への早期適応等を図るため、指導員を選任し指導に当たらせる。同年代の職員等が指導することで身近な問題も気軽に相談できる環境と指導員の資質の向上を図ることができる。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
チューター制度説明会の開催	継続				
(目標・指標)	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年
チューター職員に対するOJT研修(庁内)の実施	継続				
(目標・指標)	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年
チューター職員の選任方法等制度の改善	検討		試行		

## (重点項目2) 職場改善の意識づくり

人を育てるという意識を持つことの重要性を認識させるために、職場では個々の職員に意識啓発を行うことが重要です。

組織的人材育成の風土をつくり、職場のチームワークを高め、OJTの推進や若手・中堅職員の育成につなげていくために、管理監督者(管理職＝部課長、監督職＝課長補佐、係長、主査)は快適で活力ある職場環境づくりに努めることが求められますが、管理職のみならず、職場の一人ひとりが、相互にコミュニケーションをとり、それぞれの能力を高めあう職場環境をつくっていくという意識を持つことが必要となります。

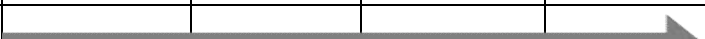
### ア. 職場におけるコミュニケーションの活性化

職場での「報告・連絡・相談」を密にし、情報の共有を行うことで、職場におけるコミュニケーションを活発にし、事務の円滑化を図ることができます。

こうしたコミュニケーションは職場における良好な人間関係の基礎となるものであり、コミュニケーションスキルを向上する機会の提供が必要です。

### 【推進項目③】報告・連絡・相談(ホウ・レン・ソウ)の徹底と情報の共有

職場内のコミュニケーションの基本である「ホウ・レン・ソウ」が円滑に行われていないと、仕事のやり直しや二度手間、情報不足により効率的な意思決定ができないなどの問題が生じ、職場としての成果をあげることが難しくなります。日頃から「ホウ・レン・ソウ」をおろそかにしない職場を目指し、互いの信頼関係を築くことが重要です。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
福生市職員のコンプライアンス行動指針の浸透	継続				
(目標・指標)	新規採用職員 受講率 100%	100%	100%	100%	100%

### 【推進項目④】良好な人間関係の構築

様々な価値観・立場の職員がともに働く職場において、コミュニケーションスキルの向上は良好な人間関係の構築には欠かせない要件です。こうしたスキルは多様な市民意見への対応する際にも必要になります。接遇、クレーム対応力向上、ハラスメント防止研修等を実施することで、相手の立場で物事を考えたり、コミュニケーション能力を養う機会を職員に提供します。

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
コミュニケーション能力の向上につながる職員研修(庁内)の充実	継続	➔			
(目標・指標)	各研修受講済者率 80%	80%	80%	80%	80%

### イ. 働き方を変える徹底した業務改善

各職場は、仕事の進め方の不断の見直しに徹底して取り組むとともに、より良いチームワークを作りながら仕事の工夫を重ねることが必要です。

職場環境の悪い例として、安易な前例踏襲があります。社会状況の変化が早く、市役所の仕事も時代に即して変化をしていくことを意識して、常に業務改善の工夫を行っていく必要があります。

そうした中、チャレンジ精神で取り組んだ仕事に関しては、成否のみではなく、職員の意欲、取組過程を鑑み、職場全体でチャレンジしたことを評価する職場風土の醸成が必要です。

### 【推進項目⑤】職場にあった業務改善の推進

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
不要・不急業務の見直し	各職場での検討	(できる取組)実施	➔		
会議の効率化(時間短縮、時間厳守等)	各職場での検討	(できる取組)実施	➔		
成果のあった取組に業績表彰制度の活用	検討	➔	実施	➔	
定時退庁日の徹底	継続	➔			

### (重点項目3) ワーク・ライフ・バランスの実現

職員が心身ともに充実した状態で働き、高い意欲を持って仕事の成果をあげられるようにするためには、仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)が保たれていることが重要です。

同時に、多様化・複雑化した行政課題に対して、職員一人ひとりが時間内により高い成果をあげていかななくてはならないため、効率的な働き方への改革も求められています。

職員が仕事とプライベート(育児・介護・地域活動・自己啓発等)の両立ができ、安心して働くことができる職場環境づくりを個人・職場・組織の各レベルで進めていく必要があります。



### 【推進項目⑥】主体的なワーク・ライフ・マネジメントによる意欲・能力の向上

ワーク・ライフ・マネジメントとは、職員一人ひとりが仕事以外にも家庭や地域を大切に、自己啓発や趣味・休暇を楽しみ、心と体の健康増進を図るなど、「仕事」と「プライベート」双方の充実を自らが積極的にマネジメントしていく状態です。仕事以外の生活から得られる充足感や経験・知識が仕事への意欲・能力向上につながり、双方の好循環につながります。

職員それぞれの抱える事情、業務の量や形態、置かれた立場は様々であり、個人レベルで改善で

きることには限りがあるという面もありますが、働き手自身がより良い生き方・働き方について再考し、自律的かつ中長期的に仕事と生活のマネジメントをするという意識を持つことが重要です。

### 【推進項目⑦】特定事業主行動計画の推進

本市では平成28年4月に「福生市特定事業主行動計画」を策定し、女性のみならず、全ての職員がワーク・ライフ・バランスを実現し、職場において活躍することができるよう、両立支援制度の利用促進、男女双方の働き方改革に向けた取組を推進しています。

当計画に基づいて、男性・女性ともに仕事に時間的制約を抱えざるを得ない職員も活躍できる職場環境を整備していきます。

(特定事業主行動計画の数値目標)

推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
職員の平均年次休暇取得日数の増進	継続	➡			
男性の育児休業等取得率の増進	継続	➡			

### 【推進項目⑧】管理職のマネジメント意識の向上

各職場でワーク・ライフ・バランスを実現するための業務管理やマネジメントを直接行うのは管理職といえます。その役割は大きく、管理職の仕事に対する姿勢は職場全体に影響します。

管理職自身が自らのワーク・ライフ・バランスを実現するという意識を持つことが必要です。そうした管理職の姿勢があれば、部下も倣いやすくなります。また、部下指導や日頃から仕事の見直し、適切な割り振り、業務の見える化による職場内のサポート体制の構築を推進する、部下とのコミュニケーションを密にして情報共有するなど、限られた時間で部門全体の生産性が上がるような確かなマネジメントの実践が求められます。



推進事項	H30	H31	H32	H33	H34
新任課長研修(管理者の役割)、現任課長研修(研修所)の受講	継続	➡			
(目標・指標)	受講率 100%	受講率 100%	受講率 100%	受講率 100%	受講率 100%
課長職対象研修(人事考課研修等)の見直し(庁内)	検討	実施	➡		

### アンケート結果から

#### ■ 4人に1人が「ワーク・ライフ・バランス」を上手に保つことができていないと感じています

「自分自身のワーク・ライフ・バランスを上手に保つことができていますか」という問いに対して、「できている」と感じているのは7割以上(「できている」21.7%、「まあまあできている」51.5%)であったものの、「できていない」と感じているのは「あまりできていない」20.7%、「全くできていない」6.1%となっており、回答者の4人に1人の割合となっていることが分かりました。

#### ■ ワーク・ライフ・バランス改善に必要な「事務事業の改善・効率化」が行われているか?

ワーク・ライフ・バランスを保つことができていないと回答した方に、改善の手立てとして必要

なことを聞くと「業務量を削減するための事務事業の改善や効率化」が32.5%と最も多くなりました。一方で「職場で事務事業の改善や効率化に積極的な取組が行われているか」という別の問いでは、「あまり行われていない」27.9%、「まったく行われていない」3.8%と、3割を超える方が改善がなされていないと感じていることが分かりました。

#### ■職場の雰囲気として「休暇が取得できない、速やかに退庁ができない」

「現在の職場は、休暇が取得しやすい雰囲気や、残業する必要がない場合に速やかに退庁できる雰囲気がありますか」という問いについて、「おおいにある」(36.4%)「まあまあある」(40.7%)を合わせると7割以上の職員が、休暇取得や速やかに退庁しやすい雰囲気になっていると回答しています。しかし、「あまりない」「まったくない」「どちらとも言えない」を合わせて22.9%の職員が、休暇を取得しづらい、残業する必要がないのに退庁しづらい雰囲気があると感じています。

理由としては、業務量や人員の問題のみではなく、仕事の割り振り方に問題がある、周りの職員に遠慮をしてしまい休暇取得や退庁ができない、長年の職場の慣習、などの業務のマネジメントや職場の雰囲気が要因となっているとみられる声もありました。

働き方改革が謳われる昨今、業務効率性の向上が大きなテーマとなっているものの、絶対的な仕事量が減らない中、やみくもに労働時間短縮ばかりを図っても、事業に支障をきたしてしまいます。

「業務は増加するが、廃止してよい事業ない」という声もあり、管理職を中心に、各職場での仕事そのものや仕事のあり方に内在する課題の解決が求められます。