# 市原市人財育成基本方針

# 改訂版

**市民本位の姿勢で、変革と創造に果敢に挑戦する職員**



平成 29 年 3 月

市 原 市

# 【はじめに】

## １．改訂の背景

本市では、職員が自らのキャリアをデザインし、職員と組織を活性化させる総合的、戦略的な人事制度の構築に取り組むため、平成 18 年 3 月に「市原市人財育成基本方針」を策定し、本市が目指すべき職員像を明らかにするとともに、人財育成に向けた取組や推進体制の構築を行ってきました。

策定から 10 年が経過し、本市を取り巻く社会経済状況は大きく変化しています。人口減少・少子高齢化の進行などにより、市税収入が減少するとともに扶助費が大幅に増加し、また高度成長期に整備した公共施設の更新等による財政負担の増加など、本市の財政状況は大変厳しくなっています。

一方で、多様化・高度化する市民ニーズへの対応及び地震や集中豪雨等の災害対応、また地方創生への取組など新たな行政課題が山積しています。

このような状況の中、本市は持続可能な行財政基盤を確立するため、平成 28 年 3 月に「市原市行財政改革大綱」を策定し、この大綱の改革の柱の一つとして、「総合行政の推進」を掲げました。総職員数抑制を基本とする中、市民ニーズに対応するために職員一人ひとりが持つ能力を十分に引き出すとともに、職員個人の力を組織の力に結び付け、全庁的な視点に立った対応を推進しているところです。

また、平成 28 年 4 月から「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」（以下、「改正地方公務員法」という。）が施行され、能力本位の任用、勤務実績を反映した給与、公正な分限処分、効果的な人財育成を図っていくため、これらの人事管理の基礎として活用されるツールとして、人事評価制度の導入が法定化されました。

以上のように、職員を取り巻く様々な環境が変化しており、これまで以上に職員としての誇りを持ち、高い使命感と倫理観、優れた判断力や政策形成能力等の高度な資質や能力の向上が求められていることから、人事評価制度の活用を含めた人財育成の更なる充実を図るため、「市原市人財育成基本方針」を改訂することとしました。

# 目　　次

【これまでの取組】…… 2

第１章　市原市職員の目指すべき姿

１　目指すべき職員像…… 4

２　職員に求められる役割…… 6

３　職員に求められる能力…… 8

４　今、職員に必要な意識・態度…… 12

第２章　市原市における人財育成の取組

１　総合的人財育成システムの全体像…… 13

２　人財育成の取組…… 15

第３章　市原市職員・職場の現状と課題

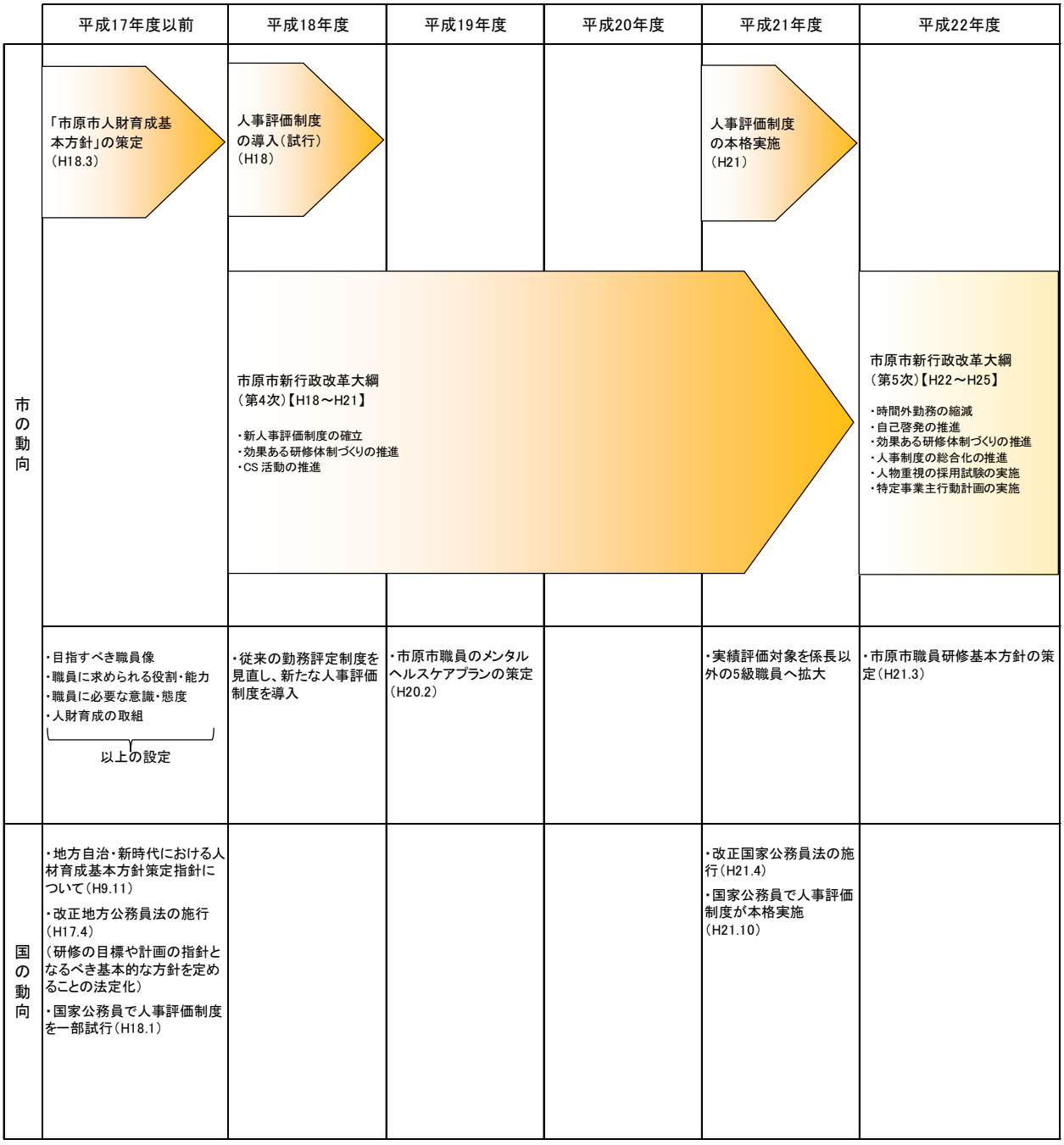
１　人事管理上の課題…… 26

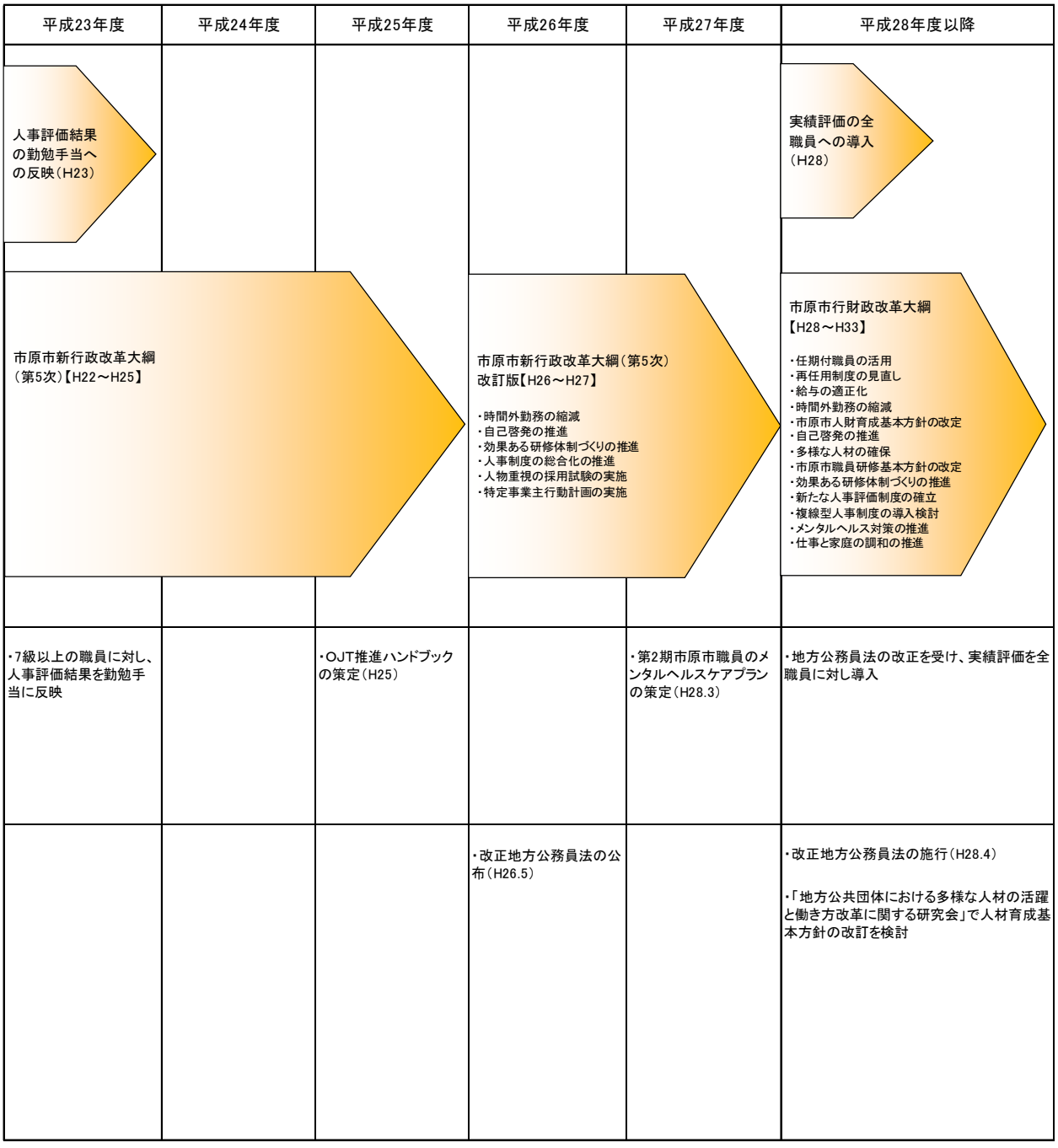
２　職員アンケートから抽出した課題等…… 28

【人財について】

職員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、市民の皆さんの役に立ち、「財産」と思われる職員を目指すという思いと、行政経営を推進するための大切な経営資源として職員を育成し、活用するといった認識から、当方針では「人材」ではなく「人財」と表現します。

## 【これまでの取組】


平成17年度以前
平成18年度
平成19年度
平成20年度
平成21年度
平成22年度
市の動向
「市原市人財育成基本方針」の策定（H18.3）
人事評価制度の導入（試行）（H18）
人事評価制度の本格実施（H21）
市原市新行政改革大綱（第4次）【H18～H21】
・新人事評価制度の確立
・効果ある研修体制づくりの推進
・CS 活動の推進
市原市新行政改革大綱（第5次）【H22～H25】
・時間外勤務の縮減
・自己啓発の推進
・効果ある研修体制づくりの推進
・人事制度の総合化の推進
・人物重視の採用試験の実施
・特定事業主行動計画の実施
・目指すべき職員像
・職員に求められる役割・能力
・職員に必要な意識・態度
・人財育成の取組
以上の設定
・従来の勤務評定制度を見直し、新たな人事評価制度を導入
・市原市職員のメンタルヘルスケアプランの策定（H20.2）
・実績評価対象を係長以外の5級職員へ拡大
・市原市職員研修基本方針の策定（H21.3）
国の動向
・地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について（H9.11）
・改正地方公務員法の施行（H17.4）
（研修の目標や計画の指針となるべき基本的な方針を定めることの法定化）
・国家公務員で人事評価制度を一部試行（H18.1）
・改正国家公務員法の施行（H21.4）
・国家公務員で人事評価制度が本格実施（H21.10）


平成23年度
平成24年度
平成25年度
平成26年度
平成27年度
平成28年度以降
人事評価結果の勤勉手当への反映（H23）
実績評価の全職員への導入（H28）
市原市新行政改革大綱（第5次）【H22～H25】
市原市新行政改革大綱（第5次）改訂版【H26～H27】
・時間外勤務の縮減
・自己啓発の推進
・効果ある研修体制づくりの推進
・人事制度の総合化の推進
・人物重視の採用試験の実施
・特定事業主行動計画の実施
市原市行財政改革大綱【H28～H33】
・任期付職員の活用
・再任用制度の見直し
・給与の適正化
・時間外勤務の縮減
・市原市人財育成基本方針の改定
・自己啓発の推進
・多様な人材の確保
・市原市職員研修基本方針の改定
・効果ある研修体制づくりの推進
・新たな人事評価制度の確立
・複線型人事制度の導入検討
・メンタルヘルス対策の推進
・仕事と家庭の調和の推進
・7級以上の職員に対し、人事評価結果を勤勉手当に反映
・OJT推進ハンドブックの策定（H25）
・第2期市原市職員のメンタルヘルスケアプランの策定（H28.3）
・地方公務員法の改正を受け、実績評価を全職員に対し導入
・改正地方公務員法の公布（H26.5）
・改正地方公務員法の施行（H28.4）
・「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」で人材育成基本方針の改訂を検討

# 第１章　市原市職員の目指すべき姿

## １　目指すべき職員像

# 市民本位の姿勢で、変革と創造に果敢に挑戦する職員

### （１）目指すべき職員像の必要性

当方針を貫く基本的な考え方として、市原市職員として共通に持つべき姿勢や意識を明らかにした職員像として、「市民本位の姿勢で、変革と創造に果敢に挑戦する」を掲げます。

目指すべき職員像は、すべての職員を画一的に育成するためのものではなく、職員の個性や多様性を尊重した上で、職員が主体的に能力を開発し、市民サービスの向上を図り、働きがいを追求するための指針です。

### （２）目指すべき職員像の意図

#### ① 市民本位の姿勢で

人口減少・少子高齢化の進行などによる財政状況の悪化や多様化・高度化する市民ニーズなど市を取り巻く環境が厳しくなっている中で、『市原市行財政改革大綱』では、行財政改革の基本理念として、「市民本位の行政経営」を掲げており、また「多様な主体との協働の推進」を改革の柱としています。

財政状況が非常に厳しくなり、行政課題が山積する一方で総職員数の抑制を基本としている中、市民ニーズに対応するには、職員が仕事に意欲を持ち能力を高めていくことが重要です。

そのためには職員が全体の奉仕者として市民の暮らしを支えるという重要な使命を担っていることを改めて自覚し、市原市職員としての誇りを持つことが大切です。そして職員一人ひとりが持つ能力を十分に引き出すとともに、職員個人の力を組織の力に結びつけ、全庁的な視点に立った総合行政を推進する必要があります。職員が一丸となり、市民や企業など多様な主体と連携し、「市原力」によるまちづくりを進めていくためには、市民の様々な意見や考えを把握し、職員が創意工夫を図り、市民目線に立った行政サービスを提供することが重要であり、そのことが市民の満足度を向上させ、市民との信頼関係を構築することにつながることから、「市民本位の姿勢で」と表現しました。

## ② 変革と創造に果敢に挑戦する

複雑多様化する諸課題を抱える本市において、将来にわたって発展するまちづくりを進め、安定した行政サービスを提供するためには、過去の常識にとらわれず、新たな未来を創造することが必要であり、高度な業務遂行能力や行政経営能力とともに職員個人の意識改革が必要です。

市原市総合計画基本構想では、「変革と創造」を基本理念に据え、「夢つなぎ　ひときらめく　未来創造都市　いちはら」を都市像に掲げ、ひとの多彩な活躍により魅力と活力にあふれるまちづくりを目指しており、そのためには、職員一人ひとりが将来の市原の姿を見据えた中で、従来の発想からの転換を図りながら、「変革と創造」による新たな未来を切り拓くまちづくりに果敢に挑戦することが必要であることから、「変革と創造に果敢に挑戦する」と表現しました。

## 2　職員に求められる役割

### （1）能力適応期の設定

市原市職員として目指すべき職員像を掲げましたが、職員は自分が属する階層に応じた役割を担うとともに、求められる能力を主体的に育成する必要があります。そこで、職位別に求められる能力や役割等を整理するため、「能力適応期」を下表のとおり設定します。

表：能力適応期の設定

| 能力適応期 | 基礎的能力<br>養成期<br>（一般職A） | 実務専門能力<br>開発期<br>（一般職B） | 行政経営能力<br>拡充期<br>（監督職） | 行政経営能力<br>発展期<br>（管理職） | 行政実務能力<br>活用期<br>（再任用職） |
|---|---|---|---|---|---|
| 級 | １・２級 | ３・４級 | ５・６級 | ７～９級 | － |
| 主な職名 | 主事、技師 | 主任、副主査 | 主査、係長<br>副主幹<br>課長補佐 | 主幹、課長<br>次長、部長 | － |

### （2）職員が果たすべき役割と人財育成の方向性

職員がプロフェッショナル意識を持って自ら能力を高め、仕事の成果を出していくためには、組織の中で求められる能力や役割を認識し、自ら目標を持って行動することが大切です。また、各能力適応期に応じた能力を開発するための支援策や人事制度を併せて整備する必要があります。

そこで、目指すべき職員像を念頭においた各能力適応期の基本的な役割・行動、人財育成の方向性を下表のとおり整理しました。

表：職員が果たすべき役割と人財育成の方向性

| 能力適応期 | 果たすべき役割・行動等 | 人財育成の方向性 |
|---|---|---|
| 基礎的能力<br>育成期<br>（一般職A） | **日常業務の遂行者**<br>・ 組織目標や上司の指示を的確に把握し、業務を正確かつ迅速に処理すること<br>・ 業務に関する知識や技能を身に付け、責任を持って業務に取り組むこと<br>・ 現状から問題点を提起し、その課題解決に向けて積極的に取り組むこと | **基礎的能力の習得**<br>・ 基礎的能力育成期の職員については、採用後、市役所職員として必要な知識や技術など基礎的能力を育成するとともに、ジョブローテンションによるＯＪＴを推進し、広い視野と多様な知識を習得するようバランスの取れた能力開発を推進します。 |

| 能力適応期 | 果たすべき役割・行動等 | 人財育成の方向性 |
|---|---|---|
| **実務専門能力開発期**<br>（一般職Ｂ） | **日常業務の上級遂行者**<br>・ 組織目標を踏まえて、知識や経験を活用し、担当職務を効率的・効果的に処理すること<br>・ 係の方針、計画策定に参画すること<br>・ 係内の中核職員として、職場の活性化を図ること<br>・ 後輩職員に必要な助言や指導を行うこと | **実務専門能力の開発**<br>・ 実務専門能力開発期の職員については、ジョブローテーションにより幅広い視野を養うとともに、複雑な業務を担当させ、高度な専門知識を有する実務スタッフとして、行政サービスを効率的に推進できるよう育成します。また、後輩職員の指導育成能力の向上にも努めます。 |
| **行政経営能力拡充期**<br>（監督職） | **業務執行及び特命事項の責任者**<br>・ 係の業務を統括し、目標を提示するとともに、達成できるよう職員を指揮監督すること<br>・ 分掌業務の進行状況を把握し、目標と実績を対比し、必要な調整を行うこと<br>・ 知識や経験を活かし、困難な業務及び高度で専門的な業務を効率的・効果的に処理すること<br>・ 業務遂行を通じて所属職員を指導育成し、その能力推進を図ること | **マネジメント能力の育成**<br>・ 行政経営能力拡充期の職員については、行政サービスの最前線の責任者であり、自己の仕事の中で成果を出すとともに、組織の最小単位のリーダーとしてマネジメント能力を育成します。 |
| **行政経営能力発展期**<br>（管理職） | **組織及び特命事項の統括者**<br>・ 全市的・長期的な視点で、都市経営を行うこと<br>・ 市の方針や計画等を踏まえて、組織の目標を設定し、所属職員に周知徹底させ、目標達成に向けて指揮監督すること<br>・ 分掌業務の進行状況を把握し、目標と実績を対比し、必要な調整を行うこと<br>・ 組織内の力を最大限引き出せるよう、職員の能力等を把握し、計画的に指導・育成を行うこと<br>・ 議会、関係団体、市民、報道機関など外部との折衝、調整を行うこと | **培った能力や経験等の発揮**<br>・ 行政経営能力発展期の職員については、これまでの公務員生活で培った能力や経験を組織の中で最大限に発揮し、自己の職位における使命・責任を果たすとともに、組織の統括者、政策立案・執行の実質的責任者として位置づけます。 |
| **行政実務能力活用期**<br>（再任用職） | **高度な行政サービス実行者**<br>・ 組織目標を踏まえて、知識や経験を活用し、担当職務を効率的・効果的に処理すること | **培った能力や経験を活用**<br>・ 行政実務能力活用期の職員については、定年までに培った職員の能力や経験を組織の中で最大限発揮し、市民サービス向上のために活用します。 |

## 3　職員に求められる能力

### （1）職員に求められる４つの能力

今後、市原市職員として目指すべき職員像を実現するためには、**業務遂行能力、コミュニケーション能力、政策形成能力、行政経営能力**の４つの能力が必要です。職員一人ひとりに求められる能力は、担当業務や職責によって異なりますが、基本的には次のとおりです。

**業務遂行能力**

業務の目的や目標を把握し、必要な知識や技術を活用して、担当する業務を正確かつ迅速に処理する能力。

**コミュニケーション能力**

市民や職員など組織内外の関係者と良好で建設的なコミュニケーションを保つとともに、協働して市政を推進するために必要な折衝、交渉、調整する能力。

**政策形成能力**

社会環境の変化や市民ニーズを的確に捉え課題を発見した上で、効果的で特色ある政策を立案・実施するとともに、その成果を評価し、更なる課題や目標を発見できる能力。

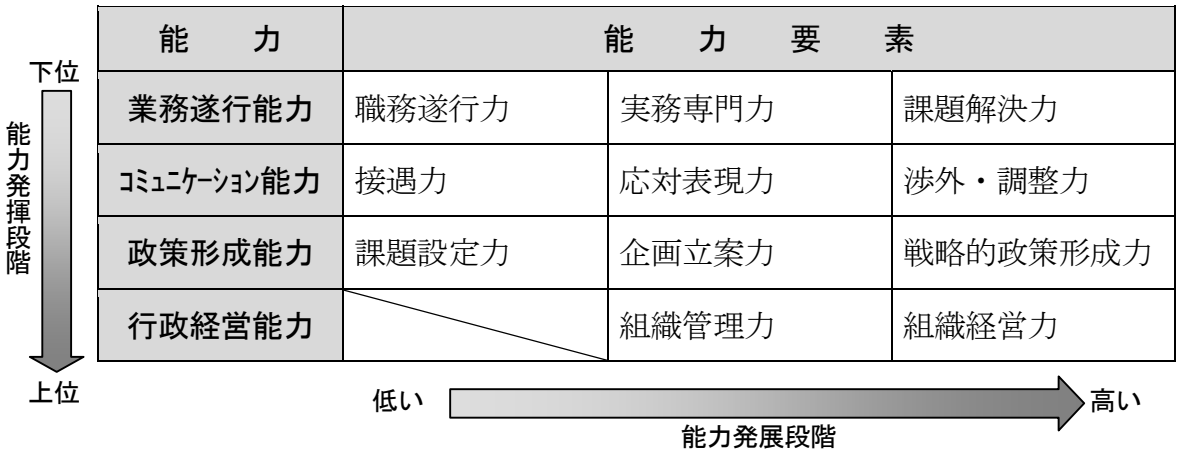
**行政経営能力**

組織の目的や目標を明確に示し、業務を管理・統制して成果を上げるとともに、組織に必要な能力や意欲を引き出すなど人財を育成する能力。

## （２）職員に求められる能力の分類と展開

### ① 求められる能力の分類と展開

職員に求められる能力は、経験や能力開発により、基礎的なものから応用的なものへ発展します。そこで、各能力要素を下表のとおり分類しました。




| 能　力 | 能　力　要　素 | | |
|---|---|---|---|
| 業務遂行能力 | 職務遂行力 | 実務専門力 | 課題解決力 |
| ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ能力 | 接遇力 | 応対表現力 | 渉外・調整力 |
| 政策形成能力 | 課題設定力 | 企画立案力 | 戦略的政策形成力 |
| 行政経営能力 | | 組織管理力 | 組織経営力 |

次に、分類した能力要素を能力適応期に合わせて整理したものが下表です。能力適応期ごとに求められる能力を育成するのではなく、各期の前段階で今後求められる能力を育成したり、新たな役割を体験したりと段階的に取り組むことが重要です。

| 能力適応期 | 級 | 主な職名 | 業務遂行能力 | ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ能力 | 政策形成能力 | 行政経営能力 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 基礎的能力育成期（一般職Ａ） | 1級 | 主事、技師 | 職務遂行力 | 接　遇　力 | | |
| | 2級 | 主事、技師 | | | | |
| 実務専門能力開発期（一般職Ｂ） | 3級 | 主任 | 実務専門力 | 応対表現力 | 課題設定力 | |
| | 4級 | 副主査 | | | | |
| 行政経営能力拡充期（監督職） | 5級 | 係長、主査 | 課題解決力 | 渉外・調整力 | 企画立案力 | 組織管理力 |
| | 6級 | 課長補佐、副主幹、室長 | | | | |
| 行政経営能力発展期（管理職） | 7級 | 課長、主幹 | | | 戦略的政策形成力 | 組織経営力 |
| | 8級 | 次長、技監副参事 | | | | |
| | 9級 | 部長、理事、参事 | | | | |
| 能力活用期（再任用職） | | | | | | |

### ② 求められる能力要素の定義

#### a) 業務遂行能力

| 能力要素 | 定　　義 | 能力、行動等 |
|---|---|---|
| 職務遂行力 | ・担当業務における知識や技術を身に付け、業務を正確・迅速に処理する。 | 職務知識、理解力、事務処理力（正確性、迅速性、効率性）、役割認識、情報収集力、状況適応力、改善実践力 |
| 実務専門力 | ・専門知識等を活用して、職場の目標達成に向けて積極的に業務を遂行する。<br>・問題意識を持ち、改革・改善を提案し、実行する。 | 専門知識、実行力、判断力、情報活用力、組織指向性（協力と協働）、事務改善力 |
| 課題解決力 | ・知識と経験を活かし、高度で専門的な業務を遂行する。<br>・事務事業の課題や懸案事項を分析し、解決策を提案し、粘り強く実行する。 | 洞察力、決断力、先見性、改革推進力 |

#### b) コミュニケーション能力

| 能力要素 | 定　　義 | 能力、行動等 |
|---|---|---|
| 接　遇　力 | ・組織内外における良好なコミュニケーションを保つ。 | 接遇、対人理解力、市民指向性 |
| 応対表現力 | ・市民参加の市政を展開する中で、個々の業務内容や意思決定過程を分かりやすく説明する。 | 表現力、応対力、ストレスコントロール |
| 渉外・調整力 | ・組織内外の者と交渉・調整を行い、業務を円滑に推進する。 | 調整力、折衝力、説得力、関係構築力、ストレス耐性 |

#### c) 政策形成能力

| 能力要素 | 定　　義 | 能力、行動等 |
|---|---|---|
| 課題設定力 | ・担当する業務において、環境の変化や住民ニーズを鋭敏に察知し、新たな課題を設定し、有効な方策を主体的に企画立案する。 | 創意工夫、課題発見力、分析思考力 |
| 企画立案力 | ・組織目標の達成に向けて、部下を指導するとともに、自ら具体的な政策を企画立案する。 | 課題分析力、企画力、概念的思考力、創造性 |
| 戦　略　的<br>政策形成力 | ・政策の実行に責任を負い、その成果を評価するとともに、中長期的な視点で政策、施策を立案する。 | 構想力、政策立案力、評価力 |

d）行政経営能力

| 能力要素 | 定　　義 | 能力、行動等 |
|---|---|---|
| **組織管理力** | ・業務のリーダーとして、業務の的確な遂行と進行管理を行う。<br>・部下の能力を適正に把握し、指導育成する。 | 指導力、監督力、組織維持力、指導育成力、目標展開管理力、経営感覚 |
| **組織経営力** | ・職場における課題や上位方針に基づいた目標を設定する。<br>・組織の目標達成に向けて、職場を統括し、進行管理を行う。<br>・所属職員の能力を適正に把握し、指導育成する。<br>・危機管理体制の整備や対応を行う。 | 育成力、統率力、職場活性化力、組織内課題調整力、目標設定力、危機管理力、管理統率力、自治体経営力、先見性 |

## 4　今、職員に必要な意識・態度

職員が能力を最大限に発揮するためには、明るく働きやすい職場環境を整備する必要があります。そこで、組織が安定的に活動し、新たな課題に対応できるよう活性化を図るためには、職員一人ひとりの「意識」や「態度」が重要です。

今後、職員に共通して求められる「意識・態度」は、次のとおりです。

### （1）今後、重点的に醸成すべき意識・態度

| | |
|---|---|
| ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟ | ・　市民の意見を施策に反映させるとともに、市民とともに地域づくりに取り組む |
| 当事者意識 | ・　市の課題等を傍観者的に捉えるのではなく、市職員としての自覚を持って自ら考え、自ら解決する |
| 成果重視 | ・　組織目標や使命を認識し、成果達成に向けて粘り強く継続的に取り組む |
| 情勢適応意識 | ・　急激な環境変化に対応できるよう情報収集に努め、将来を見通しながら判断し、柔軟に行動する |
| 自己成長意識 | ・　将来のために、今何を行うべきか気付き、行動できるとともに、能力向上を図る |
| 市職員としての誇り | ・　市原市を愛し、歴史・伝統・文化を学び、市原市の特性を活かしたまちづくりに貢献する |

### （2）明るい職場環境を整備するために必要な意識・態度

| | |
|---|---|
| 責任感 | ・自己の立場と役割を理解し、期待に沿うよう全力を挙げて業務を遂行する |
| 規律性 | ・社会規範や職場の規律を遵守し、公務員としての自覚と責任を持って職務を遂行する |
| 積極性 | ・常に問題意識を持って課題を発見・改善し、未経験、困難な業務にも積極的かつ果敢に挑戦する |
| 協調性 | ・業務を円滑に遂行するため、上司や同僚、部下と信頼を得て協力しあい、良好な人間関係を維持するよう努める |

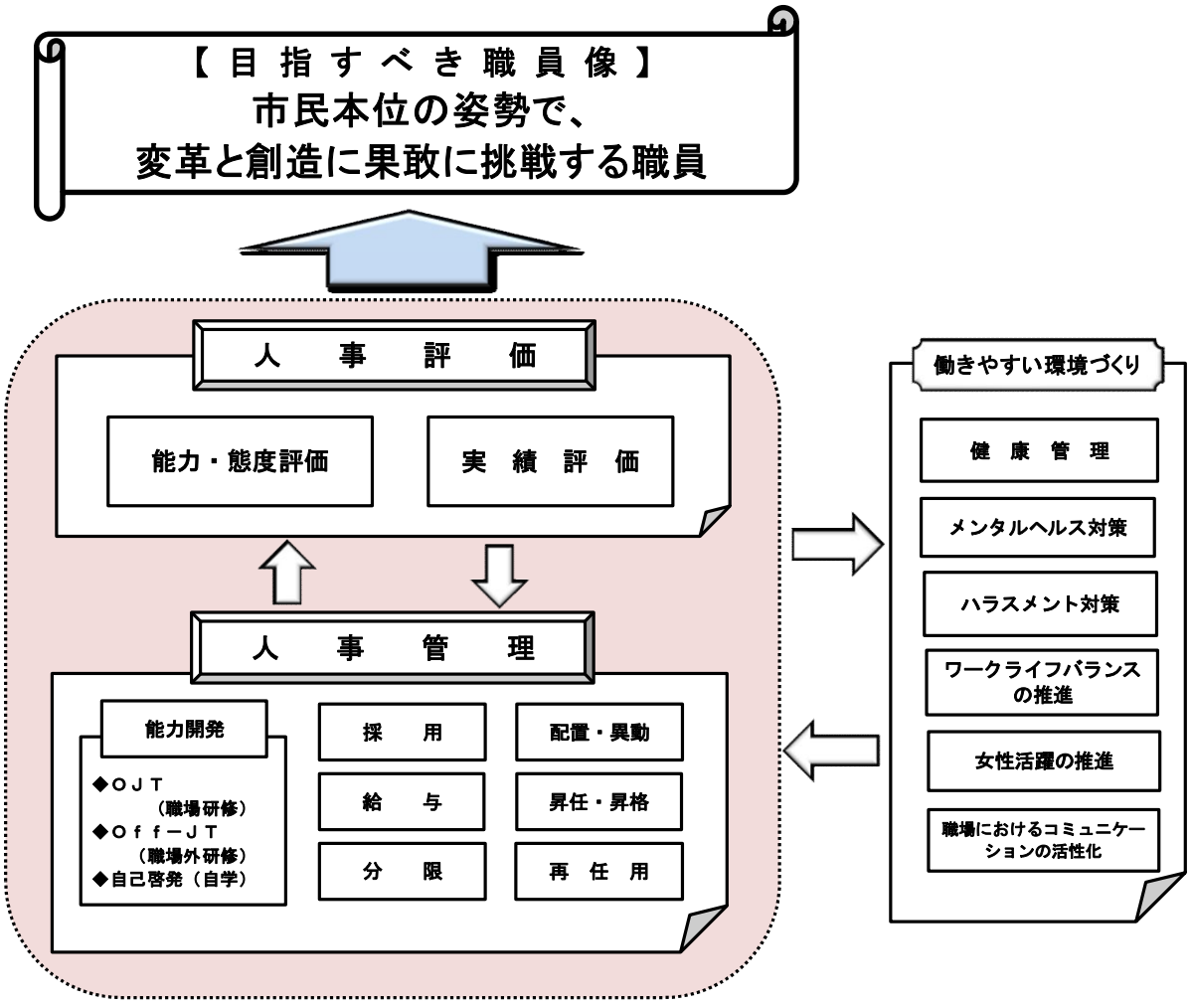
# 第２章　市原市における人財育成の取組

## １　総合的人財育成システムの全体像

### （１）総合的人財育成システムの必要性

地方自治体を取り巻く環境は大きく変わり、職員の意識や価値観も多様化しています。このような中で、職員一人ひとりの主体性や自立性を促し、やる気を向上させ、能力を最大限に引き出すことが強く求められています。そこで、人事制度の総合化、「総合的人財育成システム」の構築が必要となります。人財を育成するためのスキームである「人事評価」と「人事管理」が相互に連携し、「働きやすい環境づくり」により人財育成を支援することで、「目指すべき職員像」の実現を図ります。

＜総合的人財育成システムの概念図＞



＜総合的人財育成システムの内容＞

## ① 人財育成の取組

### 【人事評価】

能力・態度評価と実績評価の二つの評価を大きな柱とし、改正地方公務員法を踏まえ、人事評価の結果を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とします。また、面談による評価者からの評価結果のフィードバックにより、職員の「強み」「弱み」の気づきにつなげ、その結果を能力開発に活用します。

### 【人事管理】

多様化・高度化する市民ニーズに的確かつ迅速に対応するため、職員には自ら積極的に学ぶ主体的な能力開発が求められています。

自己啓発に対する職員の意欲を醸成する環境づくりを推進するとともに、ＯＪＴ（職場研修）、Ｏｆｆ－ＪＴ（職場外研修）を通じて組織で支援し、職員一人ひとりが自分自身の「強み」「弱み」に気づき、自ら学ぶ意欲を向上させることによって、能力開発の基本である自己啓発（自学）につなげ、効果的・計画的に職員の能力開発を支援していきます。

また、優れた職員を育成し市民サービスを向上させるために、専門知識だけではなく、視野の広さや協調性、自己管理能力など様々な資質や能力を持つ職員の採用や、職員の仕事に対するモチベーションを高める給与制度や昇任・昇格、計画的なジョブローテーションなど、人財育成を支える人事管理制度を推進します。

## ② 人財育成を支援する取組

### 【働きやすい環境づくり】

職員一人ひとりが自分の能力をより一層発揮して、意欲的、積極的に仕事に取り組むためには、健康状態を良好に保つことが重要です。そのため定期健康診断や特定保健指導、予防接種や保健師による健康相談、メンタルヘルスケア対策など職員の健康管理に引き続き取り組んでいきます。

また、時間外勤務の縮減や計画的な年次有給休暇取得等によるワークライフバランスの推進、ハラスメント対策や女性活躍の推進により、職員が仕事に対するモチベーションを維持し、働きやすい環境づくりを進めます。

あわせて、職場におけるコミュニケーションの活性化に努めることで、市民に親しまれ、信頼される明るい職場づくりを行い、市民サービスの向上を図ります。

# 2　人財育成の取組

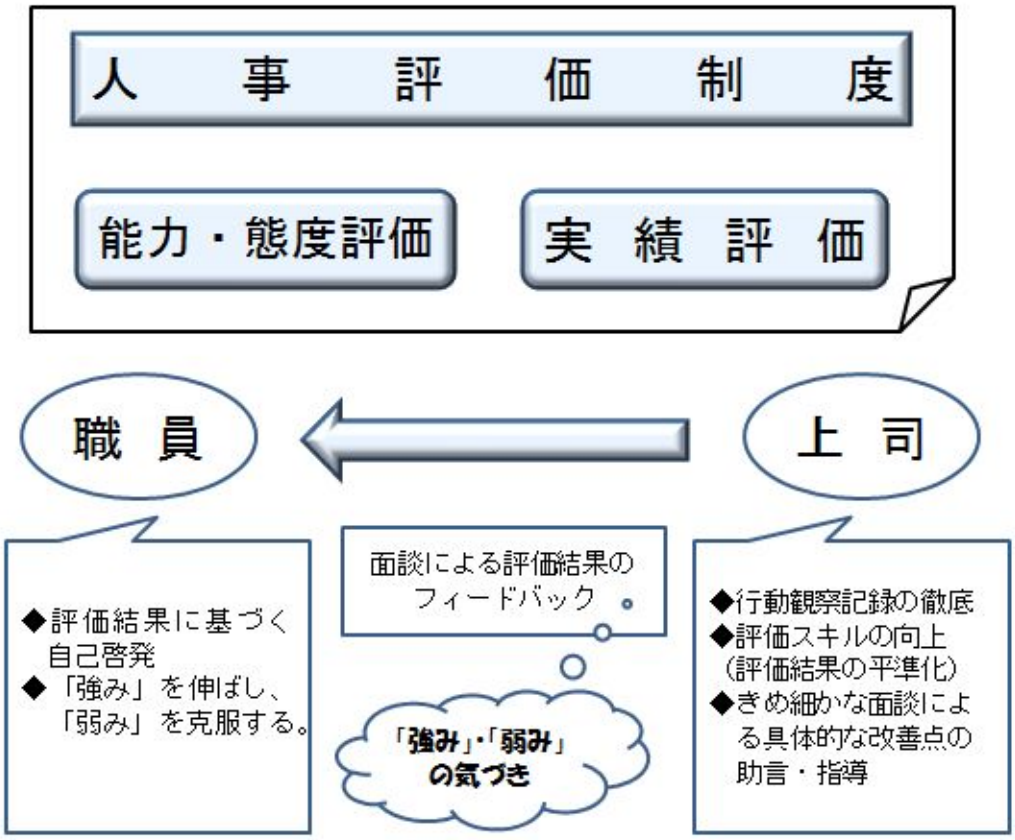
## （１）人事評価

本市の人事評価制度は、従来の勤務評定制度を見直し、平成 18 年度から能力・態度評価及び実績評価による新たな人事評価制度を導入しました。人事評価の実施にあたっては「人事評価制度実施マニュアル」を基に行います。

人事評価の結果については、人事異動や昇任・昇格等の人事管理の基礎資料としているほか、勤勉手当への反映も一部行っています。

平成 28 年４月１日から改正地方公務員法が施行され、人事評価の結果を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とすることと規定されました。

**＜人事評価制度の概念図＞**




### ①　能力・態度評価

能力・態度評価は、職位（能力適応期）に求められる能力や役割等を標準職務遂行能力として「業務遂行能力」、「コミュニケーション能力」、「政策形成能力（課題解決能力）」、「態度」に分類し着眼点としたものに対し、それらが実際の業務行動として見られるか観察し、評価します。

評価の公平性と納得性をより高めるため、評価項目や評価基準等について見直しを行うほか、評価表を各職場の業務に適合させるため、評価者に対する研修を行い、評価の着眼点の各業務への読み替えなど、評価者のスキルの向上を図ります。

### ② 実績評価

本市の実績評価は、目標管理による評価を行っています。年度当初に組織の目標を基に、評価者との期初面談を行い、個人ごとの具体的な業務目標を挑戦度とともに設定します。設定した目標については、年度末にその達成度を評価します。

平成 28 年 4 月に地方公務員法が改正され、人事評価の実施が義務付けられたことに伴い、平成 28 年度から全職員に対し実績評価を導入しました。

実績評価を行う上で、目標の設定が最も重要であることから、目標設定事例集を充実させるほか、評価者に対し、部下への目標設定に対する指導・助言が行えるよう研修を行い、評価者のスキル向上を図ります。

### ③ 評価結果のフィードバック

能力・態度評価と実績評価の結果を個人の全体評価としています。評価結果については、職位にふさわしい能力を習得しているか確認し、人事異動や昇任・昇格等の人事管理資料として活用します。

しかし、人事評価制度の目的は人を査定することではなく、あくまでも人財を育成することにあります。人事評価結果により、職員自身の「強み」「弱み」の気づきにつなげ、今後の能力開発に生かしていく必要があります。

そのためには、期初・中間・期末面談の中で行われる評価者から被評価者への評価結果のフィードバックがとても重要です。評価者が評価結果に基づき、職員の勤務状況に対する具体的な助言・指導を行えるよう、「人事評価制度実施マニュアル」を充実させるほか、研修を行うことで、評価者のスキル向上を図ります。

### ④ 透明性・公平性・納得性の確保

人事評価を行う上で最も重要なことは、どのように評価されているかの基準を明らかにすること（透明性）、基準に基づき公平に評価されること（公平性）、職員が評価方法、評価結果に納得すること（納得性）を確保することです。

評価者は公正な評価を行うために、日頃から「行動観察記録」をつけ、実態に即した評価となるように努めます。また、外部講師等により人事評価制度の研修を実施し、制度全般に関するものだけでなく、各評価者が同じ目線で適正に評価できるよう評価者のスキル向上を重点に取り組んでいきます。

評価結果の開示についても、評価結果の勤勉手当反映の適用範囲の拡大にあわせ、開示範囲の拡大など、開示方法の改善を行います。

## （２）人事管理

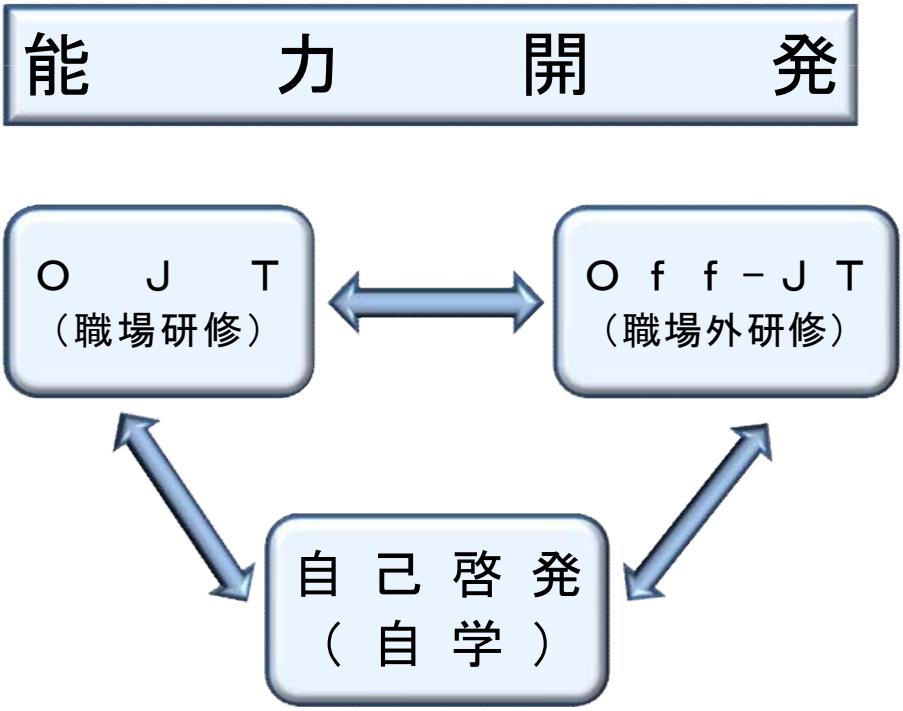
### ① 能力開発

職員の能力開発には、ＯＪＴ（職場研修）、Ｏｆｆ－ＪＴ（職場外研修）、自己啓発（自学）の３つの方法があります。

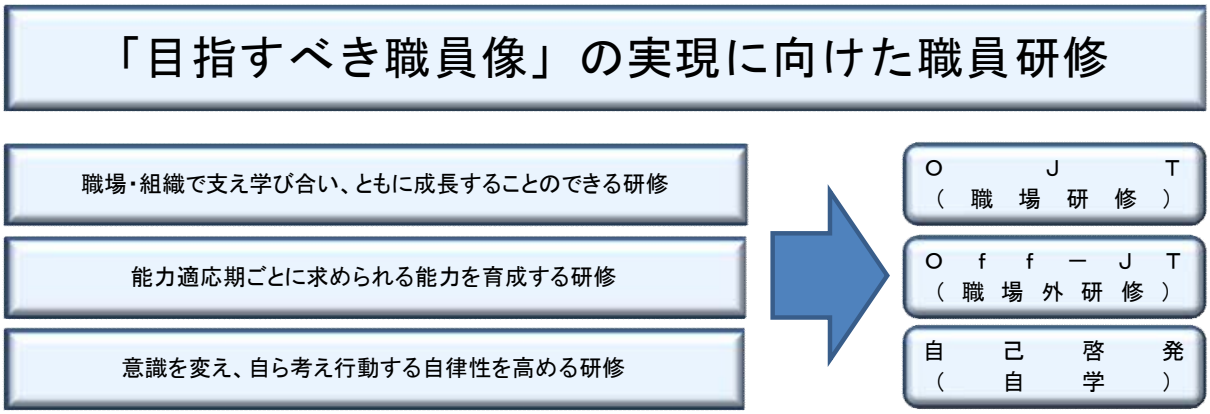
個別具体的な仕事に即した指導ができるＯＪＴ（職場研修）と職場では得られない幅広い視野の醸成や最新、高度な知識、情報の習得を集中的・効果的に学ぶＯｆｆ－ＪＴ（職場外研修）を通して、自ら学ぶ意欲を向上させることによって、能力開発の基本である自己啓発につなげていきます。

この３つの方法を組み合わせ、それぞれのメリットを生かし、相互に補完し合うことで、効果的・計画的に職員の能力開発を支援していきます。

＜能力開発の概念図＞




＜職員研修の体系＞



## Ⅰ．ＯＪＴ（職場研修）

### 【これまでの取組と課題】

ＯＪＴ（職場研修）とは、職場において上司や先輩職員が部下や後輩職員の能力開発・育成のために、仕事に必要な知識、技能、能力、態度等を計画的、継続的に指導するための多様な取組のことです。平成 19 年度から職場研修に係る外部講師の招聘に対する費用の助成を実施し、また、平成 21 年度からは所属内の人財育成、業務改善・改革の組織的な取組の中心として、各所属の課長補佐を「職場研修（ＯＪＴ）推進リーダー」として位置づけるなど、ＯＪＴの推進を図ってきました。

しかしながら、職員アンケートでは、8 割以上の職員がそれぞれの職場でＯＪＴが実施されていると回答していますが、仕事が忙しくて職場研修の時間がなかなか取れない、職場の雰囲気が学習的でないなどの回答があることから、職場によってはＯＪＴが効果的に実施されていないことがうかがえます。

職務遂行能力を向上させるには、職場での研修が最も効果的であることから、職員一人ひとりのＯＪＴに対する意識改革や職員を育てる組織風土づくりが必要です。

### 【今後の取組】

職場は、職員の能力を開発する人財育成の中心の場であり、ＯＪＴは最も効果的な研修手法です。能力開発は、自ら学ぶ意欲・主体性とそれを支援し職場で学び合い高め合う学習的風土があいまって、より大きな効果が得られることから、人財育成を管理・監督職の実績評価の目標として義務付けるなど重要な責務として位置づけ、効果的・計画的なＯＪＴが実施されるよう支援します。

職場研修の実施にあたっては、「ＯＪＴ推進ハンドブック」に基づき、各職場に設置した職場研修（ＯＪＴ）推進リーダーを中心に、各職場でのＯＪＴが活性化、定着化し、職員一人ひとりの能力が向上するとともに組織力が高まり、市民サービスの向上につながることを目指します。

## Ⅱ．Ｏｆｆ－ＪＴ（職場外研修）

### 【これまでの取組と課題】

Ｏｆｆ－ＪＴ（職場外研修）は、職場を離れ、外部講師や庁内職員が講師となり、業務に必要な事柄や基本的知識・技能等を集中して学ぶものであり、その実施方法により階層別研修、特別研修、派遣研修に分けることができます。

１．階層別研修

階層別研修は、能力適応期や職位に応じた役割及び求められる基本的な能力を習得するために実施する研修です。採用試験において専門試験が廃止されたことを受け、平成 22 年度から法務研修を導入したほか、新たにキャリアデザイン研修や人事評価制度研修を取り入れるなど、段階的な能力開発を図ってきました。

職員アンケートでは、2 割弱の職員が役に立っていないと回答するなど、実務につながらない研修に対するやらされ感を感じている職員もいることがうかがえます。

職員一人ひとりが主体的に業務に取り組めるよう、職員として求められる基礎能力を開発するとともに、自身の「強み」「弱み」を把握し、自ら学ぶ意識を醸成させる必要があります。

２．特別研修

特別研修は、階層別研修を補完・強化するものであり、階層別研修では学べない知識・技能を習得するために実施する研修です。平成 19 年度から自分の「強み」「弱み」に応じて職員自ら主体的に能力開発を行う選択研修を実施しているほか、各部署が取り組んでいる個別テーマに関して、職員の能力向上、意識啓発及び知識の普及を効果的・効率的に行うため、担当課の主催により、その他特別研修を実施しています。

選択研修では、人財育成基本方針で定めている能力要素とリンクする科目を選定し実施していますが、人事評価結果と研修実施内容の連携がうまく図られておらず、自分の「強み」「弱み」に応じた受講になっていないことも考えられます。また、監督職向けの選択研修については、受講者数が少なく、自身の能力開発に対し消極的な傾向であることがうかがえます。より効果的な研修となるよう、人事評価制度との連携方法について検討する必要があります。

３．派遣研修

派遣研修は、多様化・高度化する市民ニーズに対応できる職員を育成するため、各種研修機関に職員を派遣し、高度な専門知識・技能、最新の情報等を習得するために実施する研修です。千葉県自治研修センターや市町村職員中央研修所等の外部研修機関への派遣のほか、公募による海外派遣や平成 27 年度から新たに自治大学校政策専門課程や全国地域リーダー養成塾への派遣を行っています。

職員アンケートでは 9 割近くの職員が派遣研修の必要性を感じているものの、そこで得た知識や技能が本人のみに留まり、共有化されていない状況がうかがえます。職場全体での知識の共有が職場の活性化につながることから、派遣研修の知識の職場へのフィードバックが必要です。

**【今後の取組】**

１．階層別研修

階層別研修では、時代の変化を踏まえ、職員の職責に対して求められる能力を的確に把握し、職員自らに自覚させ、効果的・効率的な研修を実施するとともに、地方自治体の職員として必須の能力である法務能力等の基礎能力の開発や若手職員の早期育成を図るために、新たな研修メニューについて検討するなど、階層別研修の更なる充実を図ります。

２．特別研修

人事評価の結果と研修を連動させるため、評価結果の開示方法を見直し、職員自らが「強み」「弱み」を自覚できるようにするとともに、面談時に評価者から職員へ説明をすることで、それを補完・強化する選択研修の受講についての動機付けを行います。また、職員のニーズに応えられるよう選択研修のメニューについて拡充するなど見直しを行います。

３．派遣研修

派遣研修は、他自治体職員とのネットワークづくりにも有益であることから、より多くの研修へ主体的に参加する機会を提供するとともに、派遣研修に行きやすい組織風土づくりを行います。また、得た知識・技術を職場報告会等により職場にフィードバックすることで、職場だけでなく派遣職員自身のスキルアップにもつながることから、効果的な実施に向けＯＪＴとの連動を推進します。

## Ⅲ．自己啓発（自学）

**【これまでの取組と課題】**

自己啓発（自学）とは、職員自らが職務に必要な知識、能力等について気づき、能力を開発する必要を理解し、意欲をもって主体的に学習することであり、能力開発の基本です。

これまで通信教育講座やｅラーニング講座、法務セミナーや教養セミナー（いちはらアフター５セミナー）などの自己啓発を支援する様々な事業を実施しているものの、職員アンケートでは時間が確保できないなどの理由から、自己啓発に積極的でない職員が３割弱おり、能力開発の基本である自己啓発が活発に行われているとは言い難い状況です。受け身ではなく、自発的な能力開発を行うよう職員一人ひとりの意識改革を図るとともに、より効果的な学習方法につながる支援方法や環境づくりが必要です。

**【今後の取組】**

職員一人ひとりが主体的に能力開発に取り組み、自らの成長をやりがいとして感じられるように職員の学ぶ意欲や向上心を刺激し意識改革を促すとともに、個々の意欲・主体性に委ねるだけではなく、自己啓発を推進するためのきっかけづくりや取り組みやすい組織風土づくりを行います。

現在実施している通信教育講座やｅラーニング講座、法務セミナーや教養セミナー（いちはらアフター５セミナー）の充実を図るとともに、職員の自己啓発ニーズを捉え、新たな支援制度を検討していきます。

また、地方自治体の職員として必須の能力である政策法務能力や接遇能力の向上を図るための講座開催、検定制度を導入し、その結果を人事評価へ反映させるなどの新たな能力開発の取組を検討し、自己啓発によって得られた能力を仕事で活用できるよう、各種人事制度と連携を図ります。

### ② 採　用

多様化・高度化する市民ニーズへの対応や、地方創生などの新たな行政課題など職員を取り巻く環境も大きく変化しており、新たな視点で、複雑化する行政需要を的確に捉え対応できる人財を確保する必要があります。

そこで、職員の採用申込人数を増やすため、広報紙による周知や職員採用説明会での職員による仕事紹介だけでなく、市ｗｅｂページやＳＮＳを活用した採用情報の新たな周知方法について検討し、積極的な情報提供を図っていきます。

また、知識だけでなく、より実践力のある職員を確保するために、面接重視の採用試験の実施や、年齢要件等の受験資格の見直し、民間企業の景気動向により採用が難しくなっている技術職等に係る社会人採用導入の検討など、採用制度の改善を積極的に進め、優秀で多様な人財の確保を図ります。

### ③ 配置・異動

職員の意欲向上と組織の活性化を図るため、年齢・性別等にとらわれず、意欲ある有能な人財を登用し、職員個々の能力を見極めた適正な人事配置・異動を実施します。窓口部門、事業部門、管理部門など異なる行政分野・職務を経験し、幅広い視野で仕事に取り組めるよう、採用後 10 年間で 3 か所の所属を経験させることを原則とし、その後の能力適応期に応じた計画的なジョブローテーションを実施します。

また、職員が自らの能力・適性を踏まえ、どういった職務に就き、何をしたいのかという自分自身のキャリアデザインを持てるよう支援し、その実現に向けた人事配置になるよう引き続き自己申告制度の活用を図ります。

あわせて、新たな行政課題への対応等に対して庁内プロジェクトチーム等の活用を図り、若手職員のやる気を引き出し、職員のチャレンジ意識を醸成します。

### ④ 給　与

職員のモチベーションを向上させるためには、頑張った職員が正しく評価され報われることが重要です。改正地方公務員法により、人事評価結果を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とすることと規定されたことから、勤勉手当反映の適用範囲を拡大させるなど、職務や職責、能力に応じた給与体系への見直しを行います。

### ⑤ 昇任・昇格

職員のモチベーションの向上、能力開発のきっかけなど、昇任・昇格は人財育成において大きな役割を果たしています。昇任・昇格については、職位に求められる能力や役割等に対する職員の適性を見極めるため、人事評価結果を適正に活用する

ことで、職員の信頼性、納得性を確保するよう取り組みます。

また、職員の健康状態や家族介護等の理由で、管理・監督職としての職責を十分果たせなく、職員本人も精神的・肉体的に負担となり、円滑な職場運営に支障を来す場合、本人の希望を尊重し、より能力の発揮できる場を提供するため、希望降任制度を制度化します。

あわせて、職員一人ひとりが適性を生かし、能力を最大限に発揮できるよう、従来の単線型人事管理（部長－課長－係長）だけでなく、業務上の知識や経験を活用した高度な業務を担当する専門的管理職を配置するなど、複線型人事制度についても検討します。

### ⑥ 分　限

改正地方公務員法により、人事評価結果を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とすることと規定されました。これにより、勤務実績が良好でない職員がその職責を十分果たせないと判断した場合は、厳格な対応が必要となります。

人事評価の結果が良好でない職員に対しては、教育プログラムを作成し、これに基づき研修等を行います。それでも改善されない場合には、降任、降給、免職等を行うなど、分限制度の運用の見直しを行います。

### ⑦ 再任用

本市の再任用制度は、高齢化が進む中、職員が定年退職後の生活に不安を覚えることなく職務に専念できるよう雇用と年金との連携を図るとともに、長年培った知識・能力を有効に発揮できるようにするため、平成 13 年度から導入しました。

平成 25 年度以降、公的年金の報酬比例部分の支給開始年齢が段階的に引き上げられることに伴い、無収入期間が発生しないよう雇用と年金の接続を図るため、平成 28 年度に、原則短時間勤務としていた再任用について、年金支給開始年齢に達する年度までフルタイム勤務をすることができるように制度の見直しを行いました。

このことから、今後は再任用を希望する職員の増加が見込まれますが、長年培ってきた知識と能力を活用して新たな課題への対応などを行うことで、現役世代との棲み分けを図るとともに、若手職員の人財育成に積極的に寄与する体制を構築し、職員全体のモチベーションの維持向上と意欲と能力のある人財の最大限の活用を図ります。

また、今後、勤務形態等の特性を踏まえた適正配置を進めるとともに、十分に職責を全うできるよう評価、研修などにも取り組みます。

# 3　人財育成を支援する取組

## （1）働きやすい環境づくり

人財育成を進めていく上では、職場で学び合い高め合う学習的風土とともに、職員一人ひとりが自分の能力をより一層発揮して、意欲的、積極的に仕事に取り組む職場環境づくりが必要です。

職員が仕事への意欲を高め、能力を発揮させていくためには、まず職員の心身の健康状態が良好で、仕事だけでなく日常生活が充実していることが重要です。また、職員同士のコミュニケーションが活発で、良好な人間関係を構築することが、組織力を高め、市民サービスの向上につながります。

様々な取組により、働きやすい職場環境づくりを推進することで、人財育成を支援し、目指すべき職員像の実現を図ります。

### ① 健康管理

多様化・高度化する市民ニーズや新たな行政課題への対応、団塊世代の退職による職員の年齢構成の変化など職員を取り巻く環境も大きく変化しており、職員一人ひとりに対する責任や負担が大きくなっています。

そのような状況において、職員が持てる能力を十分に生かし、意欲を持って業務を行うためには、職員自身が健康であることが重要です。健康障害を未然に防ぐとともに、健康診断やその結果に基づく事後指導、健康教育や健康相談等の衛生管理など労働安全衛生事業を実施し、職員の健康の増進を図ります。

### ② メンタルヘルス対策

これまでもメンタル不調の予防や職場復帰支援に取り組んできましたが、依然としてメンタル不調を理由として、療養休暇や休職となる職員数が減少しない状況であること、1 年を超える長期休職者が複数名いる状況であることなどから、引き続き対策を講じていく必要があります。

そこで、職場不適応やメンタルヘルス不調の予防など、心の健康の保持増進だけでなく、職員が健康で意欲を持って働ける活力ある職場づくりや行政サービスの向上につなげるために、「第 2 期市原市職員のメンタルヘルスケアプラン」の推進を図ります。

### ③ ハラスメント等への対策

ハラスメントとは、性的な言動だけでなく、性的指向や性自認をからかいの対象とした嫌がらせである「セクシャルハラスメント」や職場における力の差を悪用した嫌がらせである「パワーハラスメント」、妊娠・出産・育児を理由とした嫌がらせである「マタニティハラスメント」など、行為者の意図にかかわらず、相手方に不利益や損害を与え、若しくは個人の尊厳又は人格を侵害する行為です。

職場におけるハラスメントは，職務に対する意欲の低下を招くだけでなく，被害を受けた職員の肉体的、精神的な不調につながります。相談窓口や相談員を活用した相談体制の充実を図るとともに、ハラスメントの防止等への認識と理解を深めるための研修を実施し、健全な職場環境づくりを目指します。

また、「障がいを理由とする差別の解消の推進に関する市原市職員対応要領」に基づき、職員が障がいを理由として、不当な差別的取扱いを受けることがなく、障がいを持つ職員が合理的配慮の提供を受けられるよう環境の整備を図るほか、職員に対し必要な研修・啓発に取り組みます。

### ④ ワークライフバランスの推進

ワークライフバランスとは、「老若男女の誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態」のことを言います。職員が働きながらでも仕事以外の責任や要望を果たせる環境を提供することにより、能力を最大限発揮し、職場に貢献してもらうことが重要です。

ワークライフバランスを推進するため、引き続きノー残業デイを実施し、時間外勤務の縮減や年次有給休暇等の取得促進に努めます。また、女性活躍の推進に伴う男性の育児休暇取得の向上を図るほか、育児や介護をしながら働きやすい職場にするための新たな環境づくりとして、フレックスタイム制の導入についても検討します。

### ⑤ 女性活躍の推進

女性の職業生活における活躍を推進し、豊かで活力ある社会の実現を図るため、「市原市における女性職員の活躍の推進及び職員の仕事と子育ての両立の推進に関する特定事業主行動計画」に基づき、採用者における女性割合の向上、管理職地位にある女性職員の割合の向上、女性職員の継続勤務年数の引き上げや男性の子育てに関する休暇・休業の取得率の向上等に努めます。

また、職員の仕事と子育ての両立を図るため、ワークライフバランスを推進するほか、職場復帰した職員が、仕事と育児を両立する上での悩みを気軽に相談できるようメンター制度の導入についても検討します。

メンター制度とは、豊富な知識と職業経験を有した先輩職員が、後輩職員に対して行う個別支援活動のことです。キャリア形成上の課題解決を援助して個人の成長を支えるとともに、職場内での悩みや問題解決をサポートする役割を果たします。

### ⑥ 職場におけるコミュニケーションの活性化

良好な職場環境を形成し、仕事を円滑に進めるためには、職員間のコミュニケーションが重要です。仕事を進める上で基本的で大切なコミュニケーションは「ホウ・レン・ソウ」（報告・連絡・相談）です。

この「ホウ・レン・ソウ」を各職場で徹底し、職員間のコミュニケーションを活性化することが、業務上のミスやトラブルを軽減させ、業務の効率化を図り、また、メンタル不調の予防につながります。

また、多様化・高度化する市民ニーズに対応し、市民満足度を高めていくためには、市民サービスを提供する職員一人ひとりが、親切・丁寧な対応、印象の良い身だしなみや言葉づかいなどを心掛けることが必要です。特に挨拶はコミュニケーションの第一歩であり、接遇の基本となります。市民に対してだけでなく、職員同士でも積極的に挨拶を行うことで、コミュニケーションが活性化し、良好な人間関係や職場環境の形成につながります。

市民に親しまれ、信頼される明るい職場づくりを行うことで、市民サービスの向上を図ります。

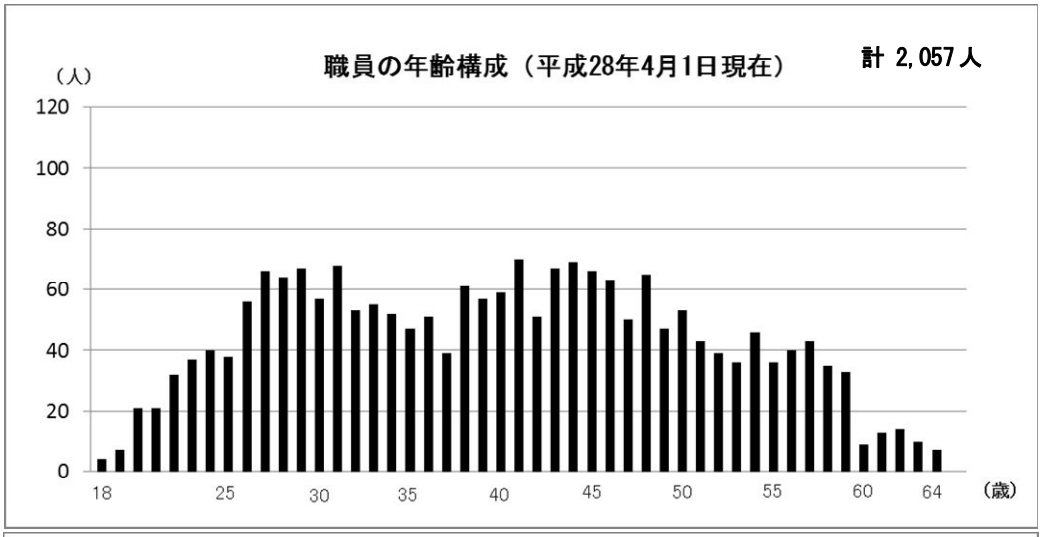
# 第３章　市原市職員・職場の現状と課題

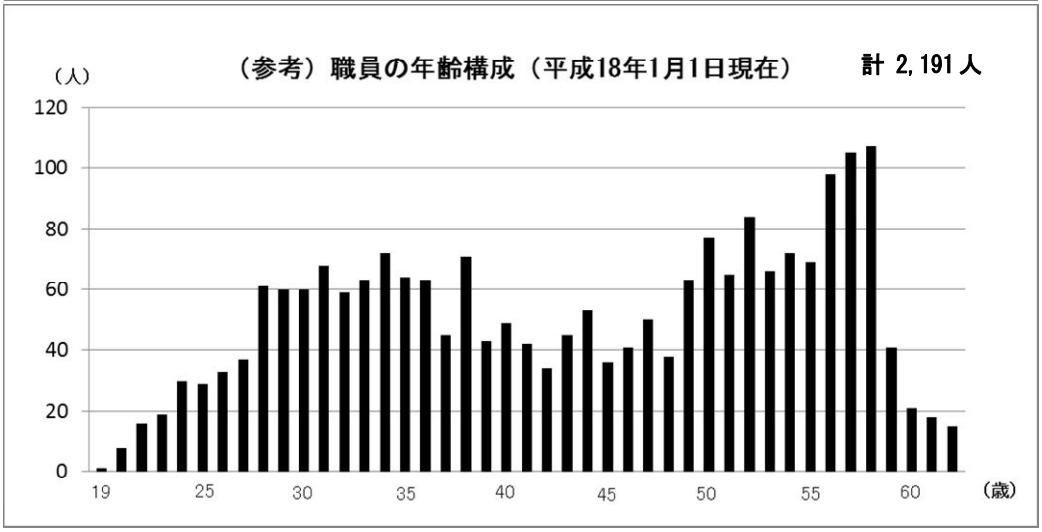
## １　人事管理上の課題

### （１）職員の年齢構成の課題

10 年前は団塊の世代（昭和 22 年～24 年生まれ）が 50 歳以上で大きな山を構成していました。以前に比べ各年代の人数は平準化しましたが、団塊の世代は現在退職し、その退職補充等の影響から 25 歳から 30 歳で多くなっている一方で、30 代後半の人数が少なくなっています。

年齢別人員構成上の偏りについては、業務の継続性に支障が生じる恐れがあるだけでなく、昇進の停滞による士気の低下や管理職要員としての必要な能力開発への支障など人事管理に重大な影響が生じる恐れがあることから、長期的な視点に立った定員管理が必要です。

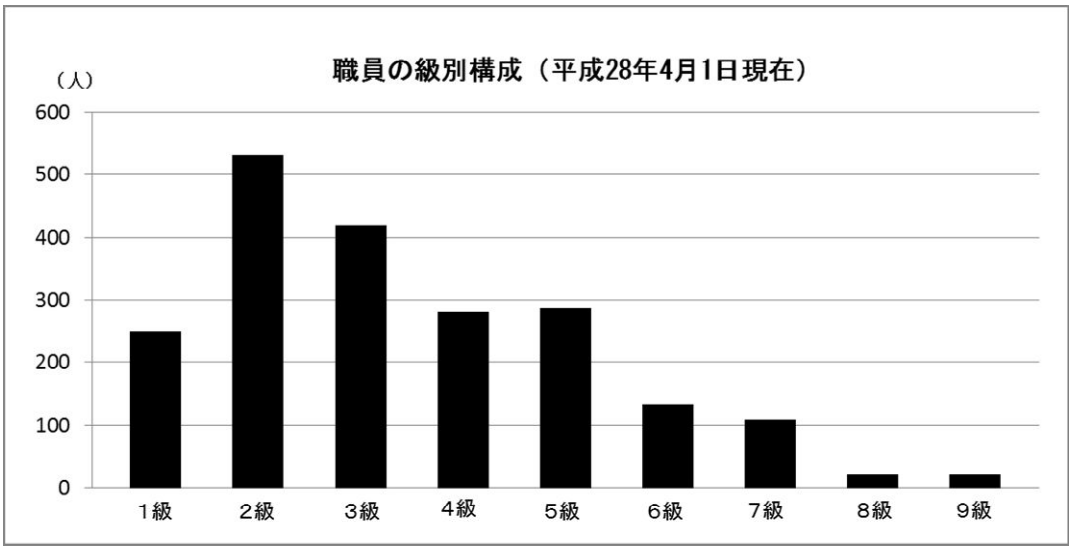


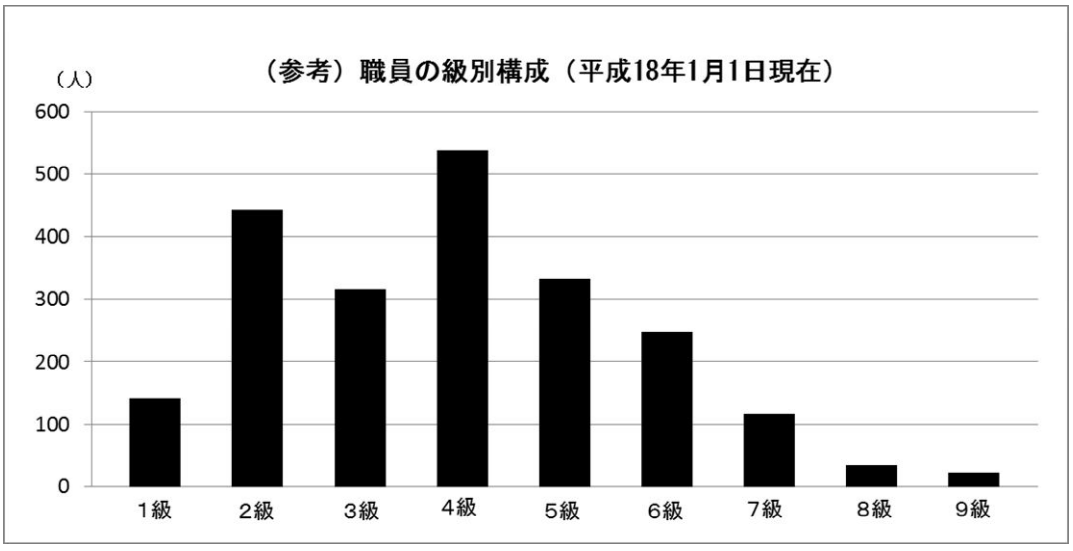



## （２）職員の級別構成の課題

10 年前は 4 級職員が最も多くなっていましたが、団塊の世代の退職や昇格基準の見直し等により、現在は 2 級職員の人数が最も多くなっており、1～3 級職員の比率が以前より多くなっています。

各職場において、現在は 3 級までの若手職員が中心となっていますが、今後は、各職場の実務の中心となる 4 級職員への昇格や将来の管理・監督職に向けて人財育成を図る必要があります。



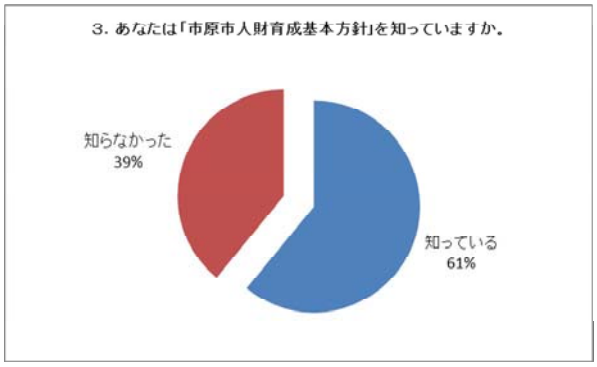
## 2　職員アンケートから抽出した課題等

今回、「市原市人財育成基本方針」を改訂するにあたり、平成 28 年 8 月に全職員を対象にアンケートを実施しました。このアンケート結果から市原市の現状と課題を整理しました。

≪調査概要≫

回 答 数 ：1,540 名（総職員数 2,055 名）
回 答 率 ：74.9％
調査方法：庁内ＬＡＮを活用したアンケート
調査期間：平成 28 年 8 月 17 日～9 月 2 日

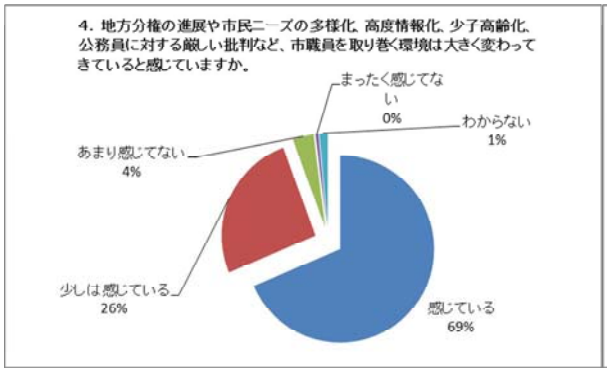
【基本項目】

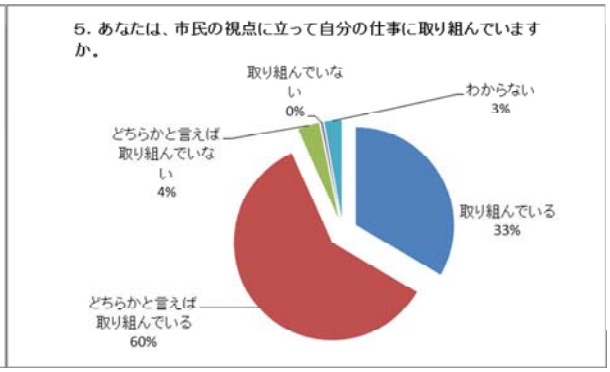


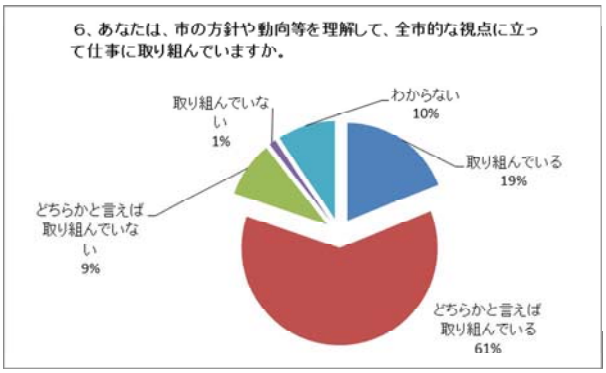

平成 18 年度に策定した人財育成基本方針について、4 割近くの職員が知らなかった。人財育成基本方針は、職員一人ひとりの能力開発を行い、市民サービスを向上させることを目的としていることから、全ての職員に対し周知を徹底します。

【仕事に対する姿勢】

（1）外部環境の変化への対応と市民視点、全市的な視点での取組について



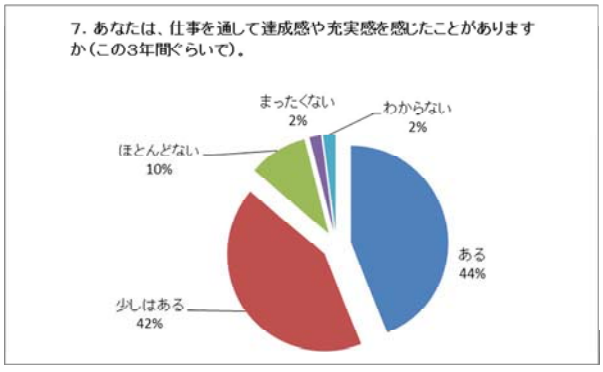


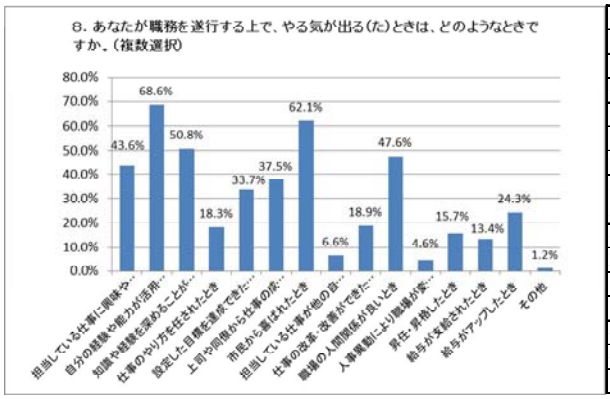

市職員を取り巻く環境について、8 割以上の職員が市民ニーズの多様化や公務員に対する厳しい批判など何らかの変化を感じています。一方で、あまり変化を感じていない職員では、1 級、2 級等の若手職員の割合が高くなっています。そのような中において、市民の視点に立って仕事に「取り組んでいる」職員は約 3 割、「どちらかといえば取り組んでいる」まで含めると 9 割を超えています。

また、市の方針や動向を理解して、全市的な視点に立って仕事に「取り組んでいる」、「どちらかと言えば取り組んでいる」職員は 8 割で、「どちらかと言えば取り組んでいない」職員については、1 級、2 級等の若手職員の割合が高くなっています。

これらから、若手職員の社会情勢に対する認識や市民視点での仕事の取組が課題であることが伺えます。

（2）仕事を通しての達成感・充実感について

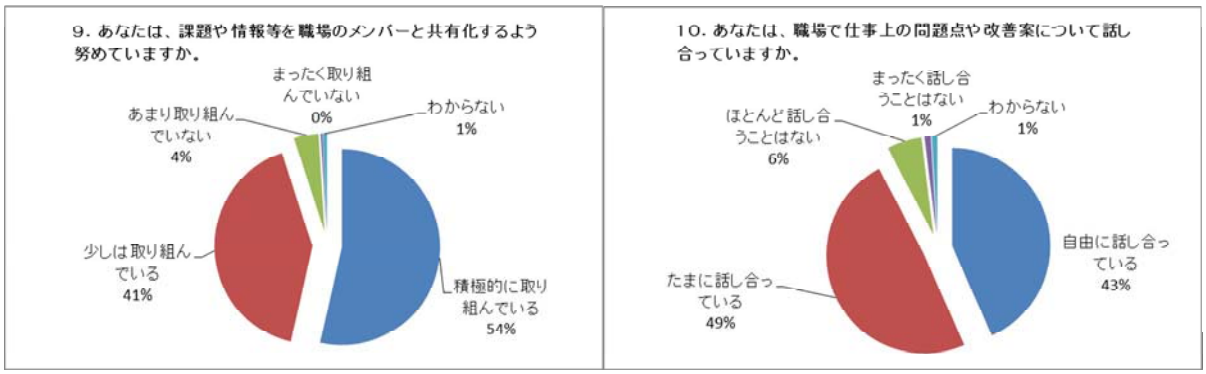



| | |
|---|---|
| 担当している仕事に興味や関心があるとき | 43.6% |
| 自分の経験や能力が活用できたとき | 68.6% |
| 知識や経験を深めることができたとき | 50.8% |
| 仕事のやり方を任されたとき | 18.3% |
| 設定した目標を達成できたとき | 33.7% |
| 上司や同僚から仕事の成果をほめられたとき | 37.5% |
| 市民から喜ばれたとき | 62.1% |
| 担当している仕事が他の自治体から認められたとき（先進事例として問い合わせや視察があった） | 6.6% |
| 仕事の改革・改善ができたとき | 18.9% |
| 職場の人間関係が良いとき | 47.6% |
| 人事異動により職場が変わったとき | 4.6% |
| 昇任・昇格したとき | 15.7% |
| 給与が支給されたとき | 13.4% |
| 給与がアップしたとき | 24.3% |
| その他 | 1.2% |

仕事を通しての達成感・充実感については、全体で「ある」と回答した職員が約 4 割であり、10 年前の調査に比べて 1 割程度減少しています。職種ごとでは、保育・教育職等の専門職では達成感・充実感が高くなっていますが、事務職、技術職で達成感・充実感を得ている職員の割合が低くなっています。これは市民ニーズの増加や新たな行政課題への対応等により仕事に忙殺されている一方で、給与等の待遇は以前と変わらないことから、仕事への達成感・充実感を得る余裕がないことなどが考えられます。
また、職務を遂行する上でやる気が出るときは、「自分の経験や能力が活用できたとき」や「市民から喜ばれたとき」、「知識や経験を深めることができたとき」など、仕事の達成感を感じたことにより、多くの職員がやる気がでたと感じています。そのほかに、「職場の人間関係が良いとき」、「上司や同僚から仕事の成果をほめられたとき」など良好な職場環境で仕事をすることも職員のやる気につながっていると考えられます。

（3）職場での情報共有と話し合いについて

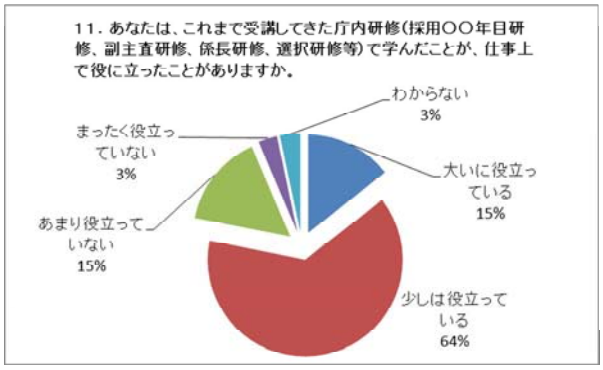


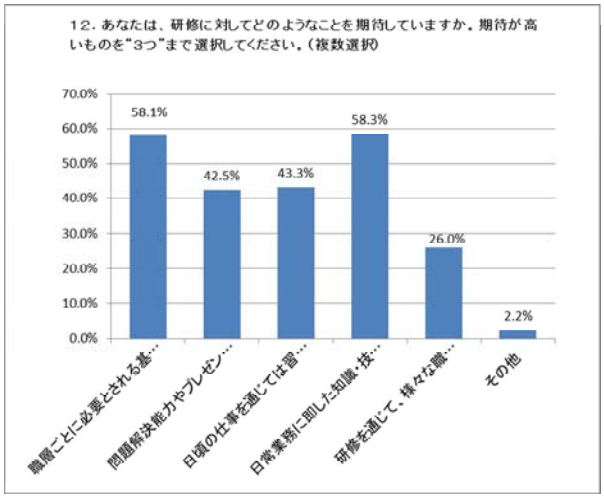

職場において、課題や情報等を職場のメンバーと共有化することを「積極的に取り組んでいる」職員は約 5 割で、「少しは取り組んでいる」を含めると 95%の職員が共有化するように取り組んでいますが、技能・労務職については一部共有化できていない職員が見受けられます。

また、職場で仕事上の問題点や改善点について「自由に話し合っている」、「たまに話し合っている」職員は 9 割を超えており、職位が上がるほど積極的に話し合っている状況がうかがえます。職種ごとでは、保育・教育職やその他資格免許職で話し合いが活発に行われていますが、技能・労務職において話し合いがあまり行われておらず、事務職も他の職種に比べ話し合いの頻度が若干少ない状況です。今後は若手職員を含む全ての職員が、職場の問題点や改善点について積極的に話し合える職場作りを行う必要があります。

【職員研修について】

（１）庁内研修について



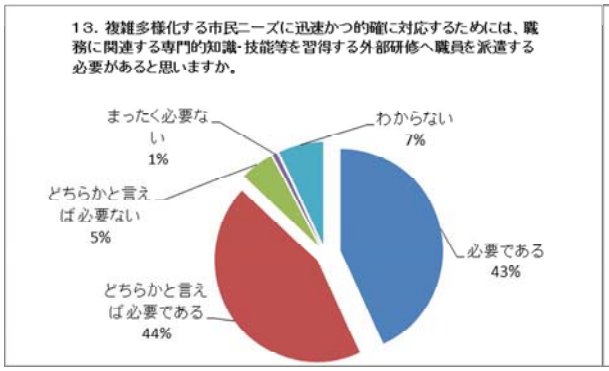

| | |
|---|---|
| 職層ごとに必要とされる基本的な知識・能力等を習得すること | 58.1% |
| 問題解決能力やプレゼンテーション能力など、職員にとって幅広く生かせる知識・能力等を習得すること | 42.5% |
| 日頃の仕事を通じては習得できない専門的知識・技術等を学ぶこと | 43.3% |
| 日常業務に即した知識・技能等を習得すること | 58.3% |
| 研修を通じて、様々な職種・職層・部門の職員と交流を図ること | 26.0% |
| その他 | 2.2% |

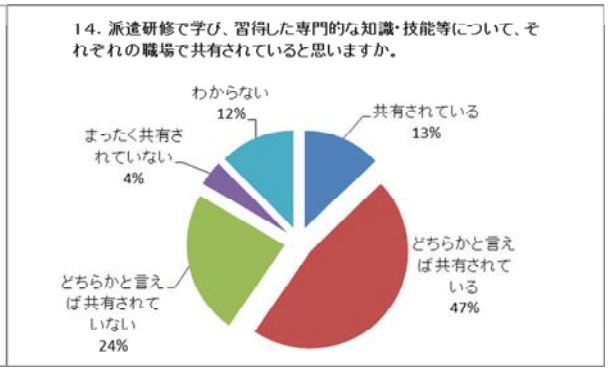
庁内研修は、「大いに役立っている」と回答した職員が 15%だった一方で、18%の職員が「あまり役立っていない」、「まったく役立っていない」と回答しており、特に 2 級、3 級の職員に役立っていないと回答する職員が見受けられました。職種ごとでは、保育・教育職は役立っていると考えていますが、技能・労務職、消防職で満足度が低い結果となりました。

研修に対しては、「日常業務に即した知識・技能等を習得すること」と「職種ごとに必要とされる基本的な知識。能力等を習得すること」が特に期待されています。

これらのことから、人財育成の根幹を成す研修について、特に 2 級・3 級などの各職場の実務担当者に対し、より実践的な研修が行えるよう研修内容等について見直しを行うほか、各職種に共通した研修だけでなく、職種ごとに必要な知識・技能等を習得できるような研修についても検討が必要です。

## （２）派遣研修について

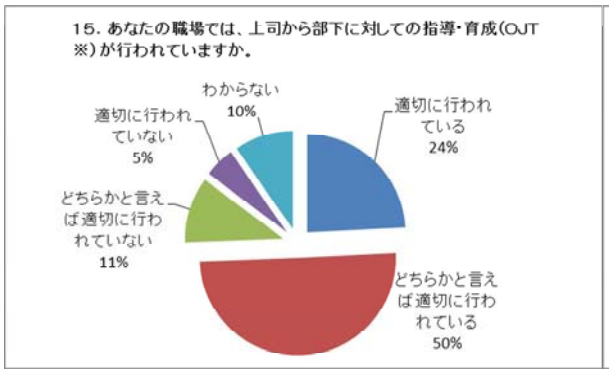


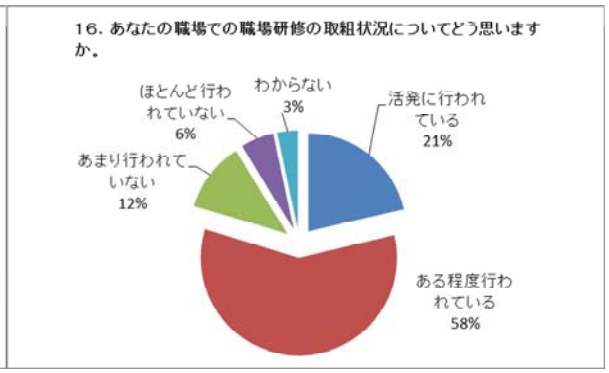



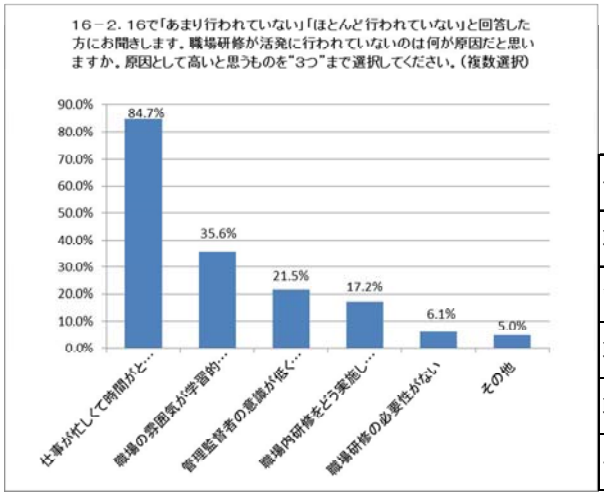

外部研修への職員派遣について、9 割近くの職員が必要性を感じており、職位が上がるほどより必要だと考えています。しかし、派遣研修で得た知識・技能について、それぞれの職場で「共有されている」、「どちらかといえば共有されている」と感じている職員が 6 割しかおらず、約 3 割は共有されていないと考えています。

派遣研修で得られる知識は　庁内の研修では得られない有益なものも多いため、職場内で研修報告会を開くなど、研修で得た知識を個人だけで終わりにせず、職場にフィードバックすることが重要であることを周知する必要があります。

## （３）職場でのＯＪＴと職場研修について



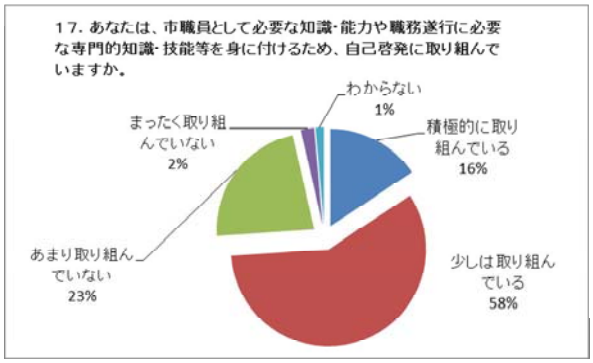

| | |
|---|---|
| 仕事が忙しくて時間がとれない | 84.7% |
| 職場の雰囲気が学習的でない | 35.6% |
| 管理監督者の意識が低く消極的 | 21.5% |
| 職場内研修をどう実施していいかわからない | 17.2% |
| 職場研修の必要性がない | 6.1% |
| その他 | 5.0% |

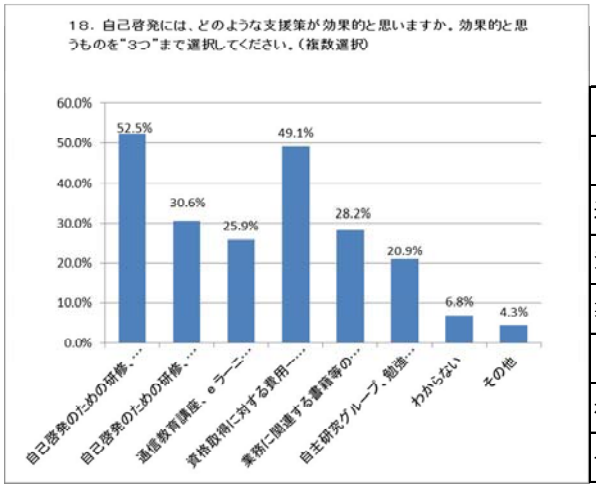
職場でのＯＪＴについて、7 割以上の職員が適切に行われていると感じており、特に保育・教育職や消防職で適切に行われていると回答した割合が高くなっています。一方で、技能･労務職は他の職種と比べ､適切に行われていないと感じる職員が多くなっています。

職場研修の取組状況については､約 8 割の職員が行っていると回答しているものの､「あまり行われていない」､「ほとんど行われていない」と回答する職員が 2 割弱おり、技能・労務職や事務職で職場研修が行われていないと回答する割合が高くなっています。職場研修が行われていない理由としては､「仕事が忙しくて時間がとれない」が圧倒的に多くなっています。

職員の能力開発は、職員が自ら学ぶ意識と職場の学習的風土があいまって、より大きな効果が得られることから、時間外勤務の縮減等により職場でのＯＪＴの推進を図る必要があります。

（4）自己啓発について




| | |
|---|---|
| 自己啓発のための研修、セミナー等の実施 | 52.5% |
| 自己啓発のための研修、セミナー等の紹介 | 30.6% |
| 通信教育講座、eラーニング講座の実施 | 25.9% |
| 資格取得に対する費用一部助成 | 49.1% |
| 業務に関連する書籍等の紹介 | 28.2% |
| 自主研究グループ、勉強会実施への支援 | 20.9% |
| わからない | 6.8% |
| その他 | 4.3% |

自己啓発について、何らかの自己啓発に取り組んでいる職員は 7 割以上おり、その他資格免許職や消防職において自己啓発が活発に行われています。一方で、取り組んでいない職員が 25%もおり、特に事務職の取組が他の職種に比べ低い状況です。

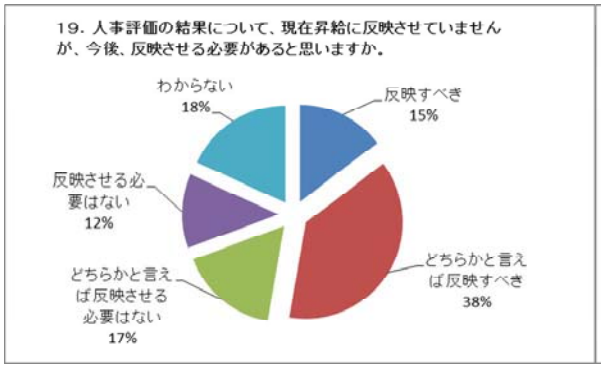
自己啓発に効果的な支援策として、半数以上が「自己啓発のための研修、セミナー等の実施」を効果的と考えており､「資格取得に対する費用一部助成」も多くの職員が効果的と考えています。

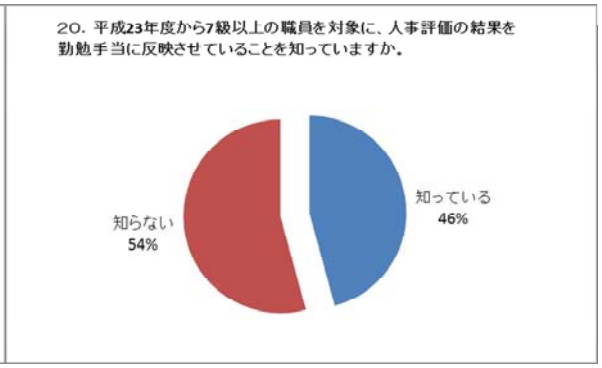
自己啓発は、職員自らが職務に必要な知識、能力等について自覚し、主体的に学習する

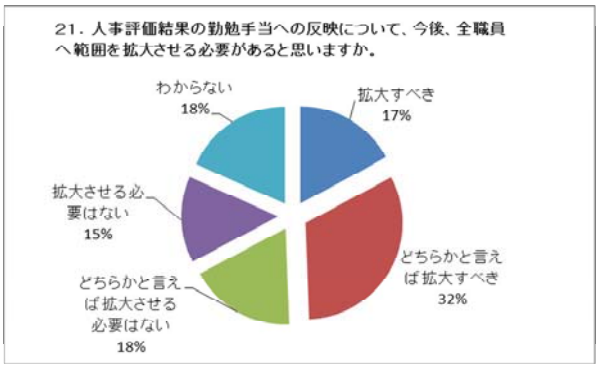
ことであり、能力開発の基本です。このことから、職員の能力向上のため、自己啓発を推進するためのきっかけづくりや取り組みやすい組織風土づくりを行う必要があります。

【人事評価制度について】

（1）昇給・勤勉手当への反映について




人事評価結果の昇給への反映について、約半数の職員が反映に賛成ですが、「わからない」と回答している職員が約 2 割いるなど、昇給への反映に対して慎重になっている職員も多いことがうかがえます。

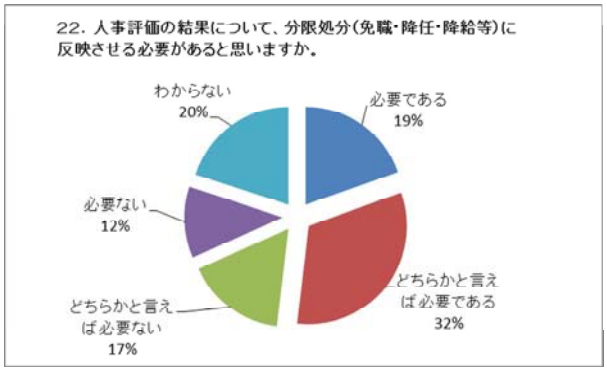
7 級以上の職員に対する人事評価結果の勤勉手当への反映については、半数以上の職員が「知らない」と回答しています。

また、全職員への勤勉手当への反映についても、約半数の職員が反映に賛成しているものの、反映に否定的な職員と「わからない」と回答している職員が約半数であり、昇給と同様に、勤勉手当への反映に慎重になっていることがうかがえます。

職位ごとでは、昇給と勤勉手当ともに 1 級、2 級の若手職員は賛成な職員が多く、6 級、7 級のベテラン職員は反映に対し否定的です。

平成 28 年 4 月 1 日から地方公務員法が改正され、人事評価の結果を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とすると規定されたことにより、本市も人事評価結果を給与に反映させる必要があることから、職員に対し納得性のある反映方法について検討する必要があります。

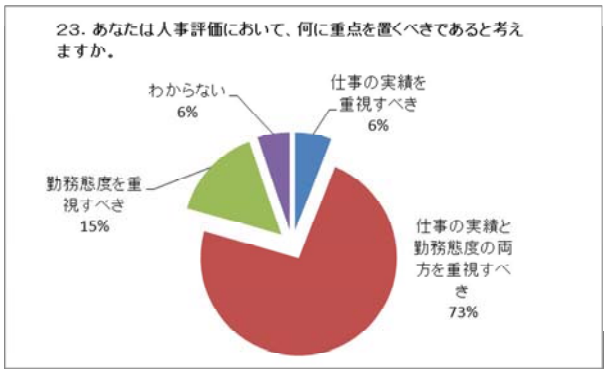
（2）分限処分への反映について




人事評価結果の分限処分への反映について、約半数の職員が反映に賛成ですが、「わからない」と回答している職員が約 2 割いるなど、分限処分への反映に対して慎重になっている職員も多いことがうかがえます。職位ごとにみると、8 級、9 級の幹部職員は分限処分への反映は必要であると考えていますが、1 級、2 級の若手職員ほど「わからない」と回答しています。

平成 28 年 4 月 1 日から地方公務員法が改正され、人事評価の結果を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とすると規定されたことにより、本市も人事評価結果を分限処分に反映させる必要がありますが、分限制度自体の周知が図られていないことなどから、他市の動向等を踏まえながら慎重に反映方法を検討する必要があります。

（3）人事評価で重視すべき点

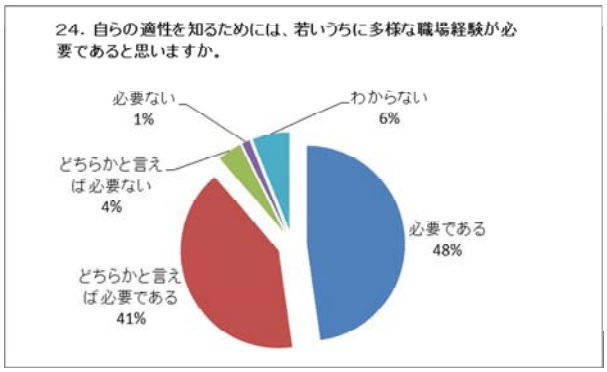



人事評価で重視すべき点として、7 割以上の職員が「仕事の実績と勤務態度の両方を重視すべき」と回答しました。「仕事の実績を重視すべき」と回答した職員は、7 級、8 級、9 級の管理職に多く、「勤務態度を重視すべき」と回答した職員は、1 級、2 級の若手職員や技能・労務職で高い結果となりました。

人事評価制度は、能力･態度評価と実績評価を合わせて個人の全体評価としていますが、職位によってこの合算割合を変えるなど、評価方法を検討する必要があります。

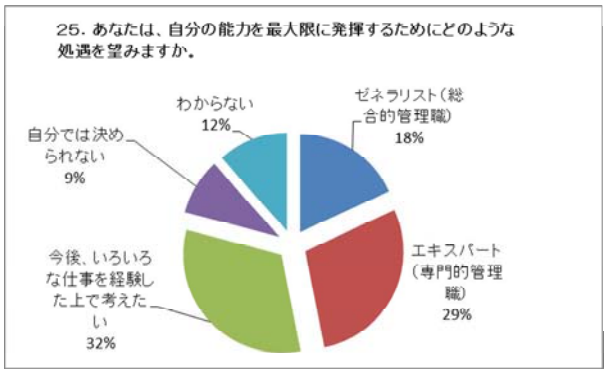
【配置・異動について】

（1）ジョブローテーションについて




ジョブローテーションについては、約 9 割の職員が必要性を感じています。若手職員の人財育成には、職員の能力・適性を活かしながら様々な業務を経験させることが重要であることから、計画的なジョブローテーションを実施する必要があります。

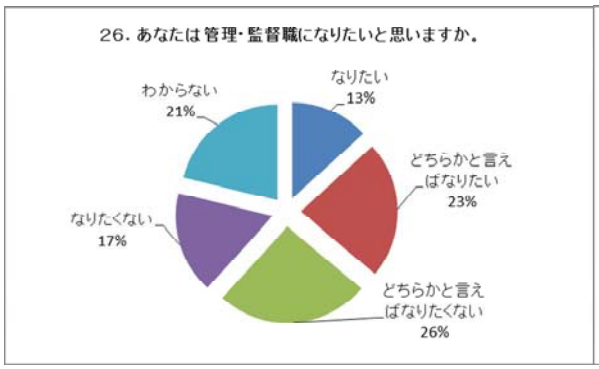
（2）複線型人事制度について

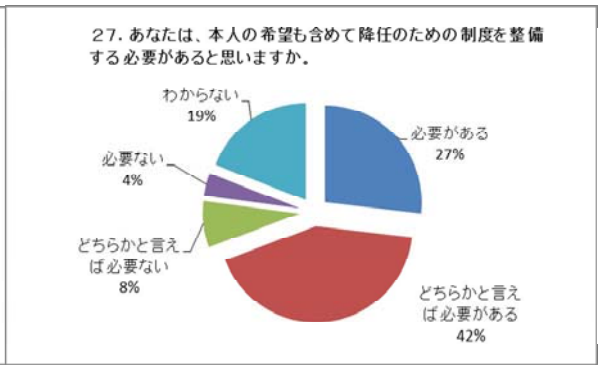



複線型人事制度について、エキスパート（専門的管理職）を望んでいる職員が約 3 割で、従来の管理職の形態であるゼネラリスト（総合的管理職）を上回りました。しかし、「今後、いろいろな仕事を経験した上で考えたい」が若手職員を中心に最も多い回答となりました。市民ニーズが多様化・高度化し、各職場では専門分野の知識に長けたエキスパートが求められている一方で、自分の処遇については、慎重になっていることがうかがえます。

今後は職員の能力、適性、希望などと、職務や組織が必要とする専門性との適合を考慮し、複線型人事制度の導入について検討する必要があります。

（3）管理・監督者への昇任と希望降任制度について



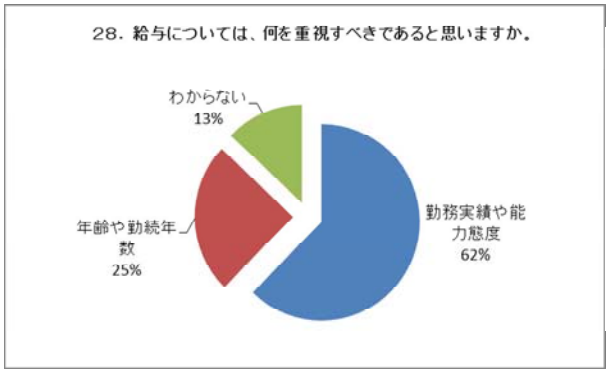




管理・監督者になりたいかということについて、なりたくないと感じている職員が、なりたいと感じている職員を上回りました。特に、3級、4級の今後管理職になっていく職員になりたくないという回答が多くなっています。また職種ごとでは、保育・教育職やその他資格免許職、技能・労務職でなりたくないという回答が目立ちました。また、「わからない」と回答している職員が約2割いるなど、管理・監督職になることに不安を感じている職員が多くなっています。

希望降任制度については、約7割の職員が必要性を感じており、制度の導入について検討する必要があります。

【給与制度について】

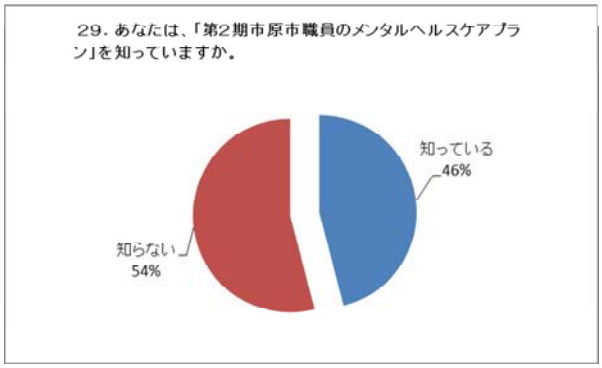
（1）給与で重視すべき点について




給与で重視すべき点として、「勤務成績や能力態度」と回答した職員が約6割で、「年齢や勤続年数」と回答した職員を大きく上回っています。頑張った職員が正しく評価されるように、人事評価の結果を活用し、職務や職責、能力に応じた給与制度になるよう検討する必要があります。

【その他】

（1）「第 2 期市原市職員のメンタルヘルスケアプラン」について




平成 28 年 3 月に見直しを行い策定した「第 2 期市原市職員のメンタルヘルスケアプラン」について、半数以上が知らないという回答であり、特に 1 級、2 級、3 級の若手職員の認知度が低い結果となりました。

仕事に対し不安やストレスを感じる職員が増加している中、メンタル不調の予防や職場復帰支援等の職員の心の健康の保持増進に向けて策定したものであることから、全職員に向けて周知を図る必要があります。

# 市原市職員勤務信条

一、勤務の厳正に想いを致し、公務員の自覚に徹し、仕事の能率化・近代化につとめる。

一、常に身だしなみに留意し品位を保ち、清潔・整頓に心掛ける。

一、上司・同僚に対する礼節を失わず、常に明朗活達仕事に当る。

一、職務の分担やラインをはっきり理解し確認する一面、セクト主義を排し一体観のもとチームワークを保つようつとめる。

一、外来者に対しては、常に相手の立場を理解し、懇切丁寧に応待し、奉仕的態度に徹する。

一、常に自己研修につとめ、教養を高めると共に、全職員協力して、信愛感、信頼感をもって明るい職場、住みよい職場作りにつとめる。

※「市原市職員勤務信条」は、職員としてのあり方や仕事への取り組み方について規定したもので、市原市役所内では、かなり以前から各フロアで掲示しています。

今般、本基本方針を改訂するに当たり、職員としてあるべき姿は今も昔も変わるものではなく、当時の勤務信条は今でも色褪せていないことから、今回記載することとしました。

〒290-8501
千葉県市原市国分寺台中央 1-1-1
市原市 総務部 人事課 人事労務係
TEL：0436-22-1111　内線 2561 2562
jinji@city.ichihara.lg.jp