

## IV 人材育成を支える仕組み

### 1. 人材育成・能力開発を支える仕組み

#### 1.1 総合的かつ戦略的な人材育成施策の展開

目指す職員像を実現し、またそのために必要な能力の向上を図るためには、体系的な仕組みづくりとその適切な運営が重要となります。

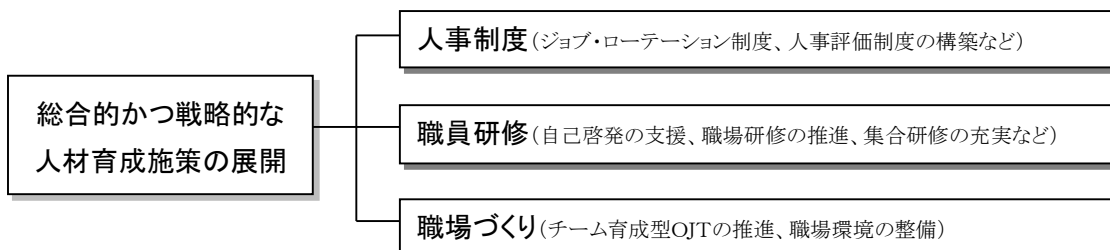
第一の仕組みは「人事制度」です。人事制度は、適材適所の人材配置の実現を基本とし、人事上の処遇や評価基準を明らかにし、透明性、公平性を持った運営を行い、職員のやる気高め職員の持つ能力を最大限に引き出すことができるよう人事諸制度が相互にリンクしたものとしなければなりません。

第二の仕組みは「職員研修」です。研修は、職員の勤務能率の発揮及び増進のために実施すべきものであり、職員の能力開発の各段階において必要とされる研修の機会を提供し、個人の持つ能力を最大限に引き出していくため、人事制度と連携した「職員研修」の運営が必要となります。

第三の仕組みは「職場づくり」です。職場においては、活力に満ち、能力開発意欲を醸成していくような環境、すなわち、職場におけるさまざまな場面を人材育成のために活用していくような人が育ちやすい職場風土・職場文化を形成していくことが極めて重要となります。また、メンタルヘルス対策の強化及び職場のハラスメント対策を充実させ、職員個人の持つ能力を最大限に発揮できる組織づくりが必須となります。

職員の人材育成・能力開発を効率的に進めていくためには、この「人事制度」「職員研修」「職場づくり」の3つの仕組みが一体となるよう有機的に結合させて取り組むことが必要であるといえます。

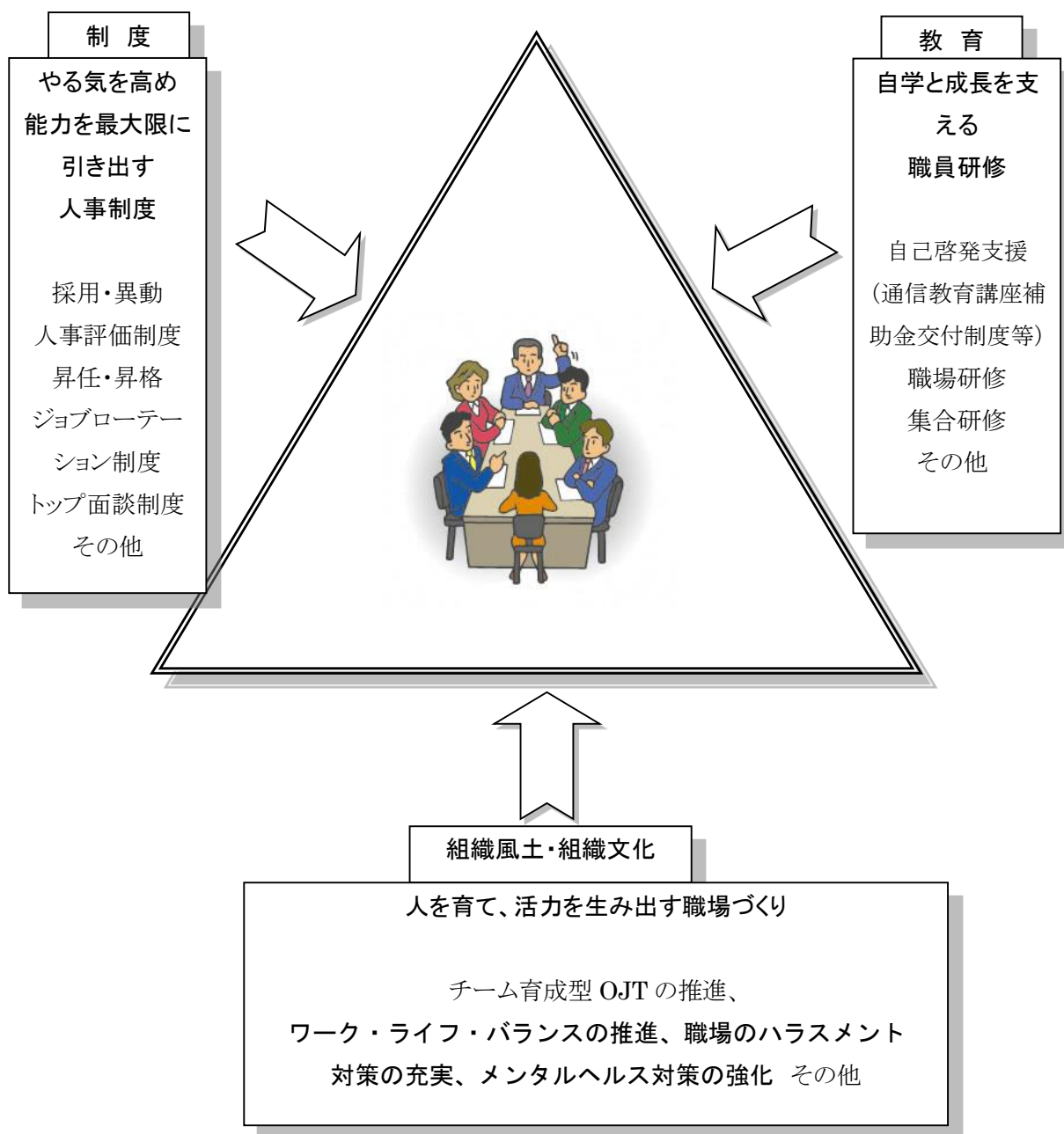
市では、人材育成・能力開発に係るこの三位一体の取組を基本とし、総合的かつ戦略的に人材育成施策を展開していきます。



## 1.2 総合的かつ戦略的な人材育成施策の基本フレーム

本市が進める人材育成施策は、先に示した「人材育成・能力開発を成功に導くトライアングル」(本文4p)に基づき、人事制度、職員研修、職場づくりを展開するとともに、職員の採用から退職に至るまで、その成長段階にあわせたきめ細かな人材育成・能力開発を図ります。

### ■ 総合的かつ戦略的な人材育成施策の基本フレーム



職員の成長段階にあわせた人事制度、職員研修の展開に関しては、基本的な視点を以下に示し、それぞれの過程に応じて必要な施策を重点的に講じることとします。

■ 職員の成長段階(※社会人経験者採用職員は除く)

成長段階	役割
能力育成期	採用後概ね 10 年程度は、市職員として複数の部局での職務経験を積み、幅広い分野の能力を育成し、自己の適性を見極めるための期間である。公務員としての基礎的な知識や能力の習得と、複数の部局での職務経験を積むことで、公務員としての基礎的な能力及び幅広い分野の能力、双方の充実を図りつつ、「これからの公務員生活における仕事のあり方や、仕事を通じて何を求めるか」など自己のキャリアについて考え、自主的、主体的に行動できる職員としての意識の醸成を図る。
能力拡充期	能力育成期より概ね 10 年程度は、必要とされる能力を押し広め充実する期間である。職務の遂行に必要な、より高度な専門的知識の開発とともに、中堅職員、新任係長級職員として部下の育成に尽力し、行政サービス活動の自律的推進者としての職務経験を通じて、自己のキャリア開発を図る。
能力発揮期	40歳代中後半から定年時に至るまでは、監督職、管理職としてそれまでに培ってきた能力を発揮する期間である。高度な専門能力やマネジメント能力等自己が蓄積してきた能力を活用し、組織力を最大限に発揮させ施策遂行を実現し、市民サービスの強化に繋げることで、自己が描いてきたキャリアの実現を図る。

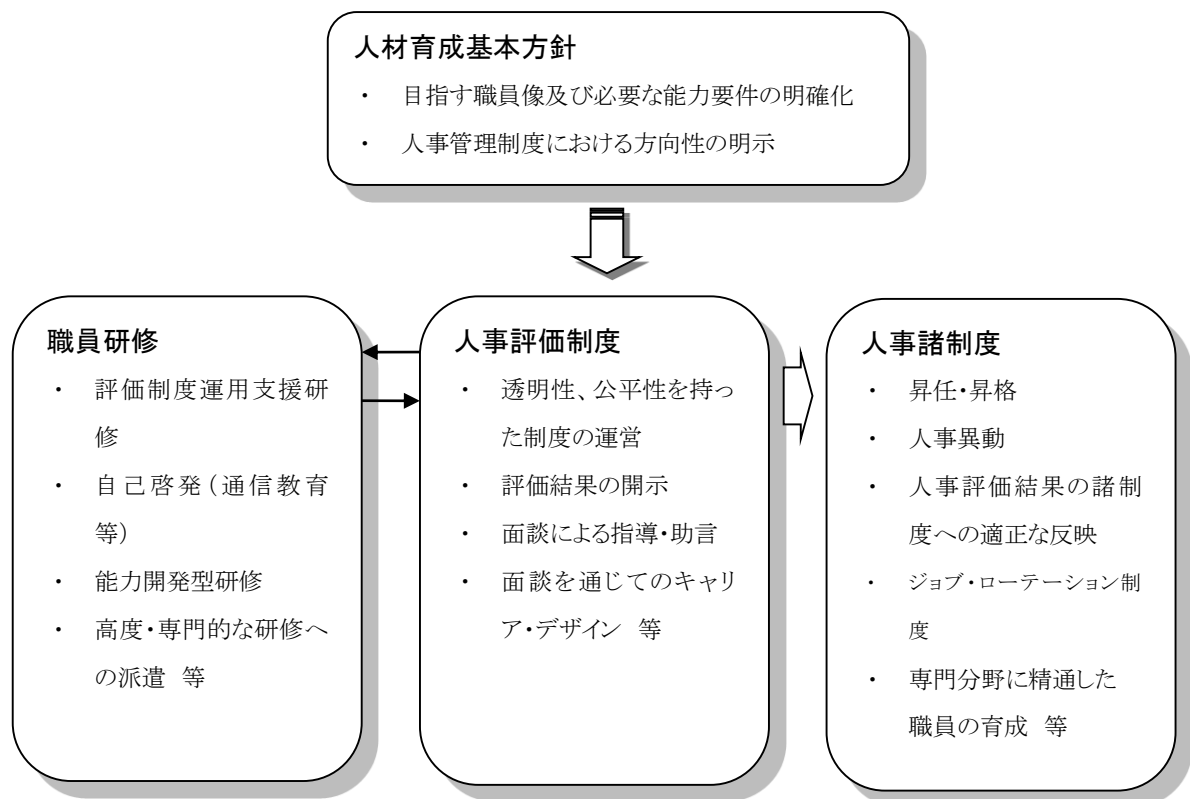
■ 職員の成長段階と人材育成施策

成長段階	年齢イメージ	人材育成施策															
		人事制度					職員研修										
							階層別研修										
能力育成期	20歳	採用	ジョブローテーション	異動希望・希望昇任・降任制度	人事評価制度	目標による管理制度	育成面接制度	育成面接を通じてのキャリアデザイン	職場研修(業務ミーティングの推進等)	トレーニング制度	新採・採用1年後研修	10年目研修	新任係長級研修	人事評価制度研修	人権問題研修	派遣研修(アカデミー・市町総合事務組合等)	自己啓発(通信教育等)
	30歳																
能力拡充期	40歳	50歳	60歳	新任課長級研修	管理職研修(倫理・メンタルヘルス・ハラスメント)												

また、職員の成長段階にあわせた人事制度、職員研修を効果的に実施していくためには、職員研修や人事異動・配置などを含めたトータルの人事管理システムを整備する必要があります。

本方針を踏まえ、人事評価制度を職員研修、人事諸制度と有機的連携を持たせることで、総合的かつ戦略的な人事管理システムの整備に取り組みます。

## ■ 総合的かつ戦略的な人事管理システムの概要



## 2. 人事制度の推進

人事諸制度の構築にあたっては「職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出す」とともに、その努力や実績、希望（キャリアプラン）などを適正に評価し、応えることを基本に推進していきます。

### 2.1 採用・異動

#### （1）適切な人材の確保

前回人材育成基本方針が策定されてから5年間で、日本では超高齢化社会がますます進み、消費税率の引上げ等の社会保障制度の抜本的な見直し、定年の段階的な引き上げなど、私たち地方公務員を取り巻く環境は日々変化している中で、人口減少による人手不足は深刻な問題となっており、少数精鋭による行政運営で数え切れない課題を乗り越えていかなければなりません。

このような状況下において新規採用職員については、前例に基づきただ踏襲していくのではなく、広い視野をもち適切な状況判断による取捨選択が常にできる人材、柔軟な発想や創造性を持ち、諸課題に積極的に挑戦する意欲のある人材、地域を愛し、地域活動を積極的に推進し、過去と未来を結ぶとともに、人と人とのつながりを築くことのできる人材が、新規採用職員として目指すべき人材像です。

このような人材を確保するため、知識試験のみならず人物面も考慮した適性把握を実施するなど採用方法の検討を行ない、より高い資質と意欲を有する人材を選抜し採用していきます。また、平成26年度より採用を実施している社会人経験者採用枠についても、民間企業経験者の知識や能力を即戦力として活用し今後の市政の発展に多大な貢献のできる人材を選抜し採用していきます。そのほか、高度化・多様化する市民ニーズに対応していくために、場合によっては任期付職員として、高度な専門的な知識を有する者を採用していきます。さらに、在職中に培った知識や技術を活かし経験豊富な一般職員として、能力を発揮することで更なる市民サービスの充実を図るため、退職者の再任用制度を引き続き積極的に活用していきます。



## (2) ジョブ・ローテーション制度(※社会人経験者採用職員は除く)

効果的な「ジョブ・ローテーション制度」について以下の視点により検討し段階的に実施していきます。

- ・新規採用後概ね10年で3課を経験させる計画的な人事異動のあり方
- ・課長補佐級以下の全正規職員に提出を求めている「異動希望調書」、及び人事評価制度に示す「関心・興味ある職務」によるキャリア・デザインとジョブ・ローテーション制度を連動させた仕組みづくり

「ジョブ・ローテーション」とは、業務上の必要性から行われる「人事異動・配置転換」とは異なり、人材育成の視点から、新規採用後概ね10年から概ね15年程度はいくつかの異なる部門を、計画的に異動させることです。例えば、窓口部門、管理部門、事業部門等の様々な部門を概ね3年から概ね4年周期程度で異動、経験させることで、業務全般の幅広い視野や知識の習得、適性の発見、業務のマナー化の防止、庁内の人的ネットワークの形成、情報の共有化などを図ろうというものです。

## (3) 専門分野に精通した職員の育成

高度化・多様化する市民ニーズに対応できるよう、それぞれの分野で専門的な能力を有する職員の社会人経験者枠による採用や養成が重要となってきています。このことから、以下に示す項目について、引き続き取り組んでいきます。

- ・社会人経験者の採用により、必要に応じた即戦力人材の配置を進めます。
- ・専門的な能力の育成は、その分野に関連する複数の業務の知識を必要とすることから、所属内における係内ジョブ・ローテーションの取組を推進します。
- ・アカデミーや民間研修機関等が主催する高度・専門的な研修へ職員を派遣し、専門分野の知識習得を支援します。
- ・専門分野に精通した職員の育成は、一方では人事管理の固定化を招くおそれがあるため、専門分野に精通した職員の育成が難しい場合には、その分野の専門知識に精通した者を任期付職員として採用するなど、より柔軟な視点に立って組織の専門性の確保に取り組みます。



#### (4) 異動・昇任を含めた諸制度と人事評価制度連動の仕組みの構築

##### ①異動希望

課長補佐級以下の全正規職員に提出を求めている現行の異動希望調書制度を人事評価制度と連動させ、異動のみの活用から職員的能力開発を行うために、適性職務、能力開発、キャリア形成などの内容も充実させていくことを検討します。将来的には、過去の異動履歴、研修履歴、人事評価履歴などをデータとして登録し、計画的な人事異動や戦略的人事配置への活用を検討します。

##### ②希望昇任制度

意欲のある職員を役職に登用することにより、職場の活性化と職務能率の向上を図ることを目的として「希望昇任制度」を運用していきます。

##### ③希望降任制度

職責の増大に伴い、その職責を果たすことが身体的、精神的に苦痛を感じる又は家庭の事情等によりその職責を果たすことが困難である場合、職員の降任に対する希望を承認することで、職務に対する意欲を引き出すとともに健康の保持を図り、組織の活性化を図ることを目的として「希望降任制度」を運用していきます。

#### (5) 庁内公募制度

国、県、その他の市町等の各行政機関や公益的法人等への派遣職員に関する庁内公募については、「陸前高田市派遣職員の募集」、「自治大学校の受講者募集」、「日本青年会議所東海地区協議会が主催する J C 青年の船への研修生派遣の募集」等について引き続き実施していくほか、令和元年度実施の異動希望調書制度より異動希望調書内に派遣に関する調査項目を設けており、広く公募できるような仕組みを引き続き実施して行きます。



## 2.2 評価制度

### (1) 人事評価制度

平成 22 年度に人材育成型の人事評価制度の制度設計を行い、平成 23 年度に事務・技術職（幼稚園教諭除く）を対象に試行を実施し、平成 24 年度から人事評価制度を導入しました。幼稚園教諭については平成 26 年度から、労務職については平成 28 年度から人事評価制度を導入しています。

今後も人事評価制度支援研修を通じて評価者の評価能力の向上を図るとともに、年度内の評価が終了した時点で「人事評価制度運用に係るアンケート調査」を実施し、制度運用の状況をチェックするとともに、「人事評価制度庁内検討委員会」にて制度運用における課題について検討し、制度内容の改善に取り組みます。

また、平成 28 年 4 月に施行された改正地方公務員法により、人事評価制度の評価結果を人事管理に効果的に反映できるように制度を構築していきます。

### (2) 目標による管理制度

現在、事務・技術職を対象に業績評価に「目標による管理制度」を導入しています。特に課長級以上の職員に設定しています難易度については、適切な難易度の決定の仕方について検討していきます。

また、部長級の職員の目標による管理制度については、実行宣言の取組項目と共通する項目が多いことより、実行宣言との連携について具体的に検討していきます。

### (3) 育成面談制度

期首、期末に実施している育成面談については、「人事評価制度運用に係るアンケート調査結果報告書」により、対象職員の約 9 割が面談は重要であると考えており、面談は本制度において最も大切なものであるといえます。しかしながら、すべての部署において面談が実施されていないことから、今後は、面談の実施を徹底させるとともに面談の精度を上げるために、人事評価制度支援研修を通じて 1 次評価者における面談の手法のスキルアップに取り組みます。

### (4) キャリア・デザイン

キャリア・デザインについては、人事評価制度の中で「関心・興味のある職務」を設定し（課長補佐級以下）、育成面談を通じて評価者と被評価者の方向性をすり合わせ、支援して欲しいことなどを話し合い、上司は、部下が何を考え、どんな展望・希望を持っているのかを知ることにより、育成計画を考えることで人材育成とキャリア開発を支援していく体制を整備しています。今後は、この体制が円滑に運用できるよう人事評価制度支援研修を通じて評価者に働きかけていきます。



## (5) トップ面談制度

能力発揮期の内、特に初めて所属長（課長等）へ就任する職員については、市長と個別面談を実施し、本人の今後の展望・希望について話し合い、監督職、管理職としてのキャリア形成を支援していく体制を整備していきます。

## 2.3 昇任・昇格

### (1) 評価結果の昇任・昇格への活用

昇任・昇格基準については、人事評価の能力・態度評価における評価項目を基準としつつ、360度評価も参考に総合的な能力と適性、人物を評価できる視点でその選考基準について検討します。また、前述の自己申告による「希望昇任制度」についても活用していきます。

### (2) 管理監督者の希望降任制度

管理監督者の希望降任制度について、先に示した「希望降任制度」を効果的に運用していきます。

管理監督者の職にあると、リーダーとしての適性、家庭的事情、身体的事由等により、リーダーとしての職に就いていることに対してストレスを強く感じ、事務効率の低下、職場の活力の低下につながることも懸念されます。本制度により、このような役職者を対象に、本人の希望で現在就いている職を降任することを承認することで、職務に対する意欲を再度引き出し、ひいては職場の活性化を図ります。

### (3) 女性の管理職への登用

地方公務員法における職員の任用基準である勤務成績や能力の実証に基づくことという公平原則の立場を堅持しつつも、女性職員のチャレンジ精神を高揚させ、女性の管理職への登用や職域拡大のため積極的な取組を行い、男女が共同して参画することのできる職場づくりを進めます。

## 3. 職員研修の推進

職員研修においては、単に業務知識等を身につけさせることを目的にするのではなく、職員を「育てる」という視点を持って『職員一人ひとりが自ら学び、成長することができる動機づけやきっかけづくりを提供する』ことが大切であるといえます。

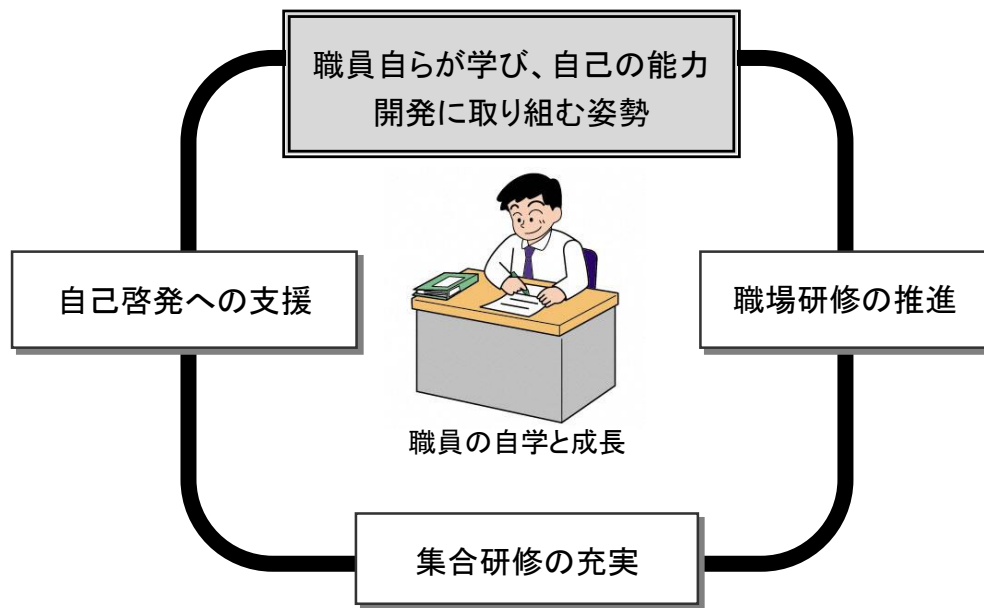
たとえ職員にとって非常に有益な研修を実施しても、職員自身がそこから学ぶ姿勢や、気持ちを持たなければ職員の成長は望めません。研修を通じて職員自身が主体的に学び、考え、

実際に行動してこそ職員本人の成長があるといえます。

職員一人ひとりが「こういう職員になりたい」「このようなスキルを身につけ仕事をしたい」という具体的な目標を持ち、その目標に向かって自ら学び、自己の能力開発に取り組むことが最も大切であり、そのための仕組みと環境を整えることが必要です。

これらのことから、以下に示す職員研修のあり方を基本として取組を進めます。

#### ■ 職員の自学と成長を支える職員研修のあり方



### 3.1 自己啓発への支援

自己啓発とは、職員が自分の時間と費用により、自己の能力開発について主体的に取り組むことです。能力開発において自己啓発は非常に重要であり、職員一人ひとりの能力向上に対する意欲と主体性が求められます。

職員は、日常の業務を遂行することができれば、特に自己啓発を行う必要性がないという訳ではなく、常に自己の能力を最大限に引き出すため、継続的に自己啓発を行うことが求められます。

職員の主体的な自己啓発への取組を推進するためには、組織的な支援が必要であり、これらをより充実させるとともに、今後は自己啓発を促進するためのきっかけづくりや自己啓発に取り組みやすい職場環境づくりに取り組んでいきます。

#### (1) 通信学習の支援

職員が通信教育講座を通じ、自己啓発意欲を高め、一般教養の習得を図ることにより、職員の資質向上に資するため「\*通信教育講座補助金交付制度」を実施していきます。今後は、人事評価の能力・態度評価の評価項目をサポートするメニューを多く設定するとともに受講募集の期間を延長するなど、多くの職員が通信学習を自主的に受講することができる環境づくりに取り組めます。

##### \*通信教育講座補助金交付制度

職員が通信教育講座を通じ、自己啓発意欲を高め、一般教養の習得を図ることにより、職員の資質向上に資するため、通信教育講座受講料の半額を助成する制度。

#### (2) 資格取得の支援

職員の自己啓発への意欲を喚起し、公務の円滑な遂行と人材の育成を図るため、資格取得の支援を行っていきます。

##### \*職員資格取得等補助金事業

職員の現在の担当業務及びその業務に関連のある市政の施策の推進に必要なもので、当該年度に予算化されていない法令に基づく国家資格及び官公庁が認定する公的資格等の取得に必要な受験料及び登録料、受講料の1/2を助成(上限30,000円)する制度。



## 3.2 職場研修の推進

職場研修（OJT）とは、職場において上司・先輩等が仕事を通して、また、仕事に関連させながら部下を育成・指導するものです。

職場研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であるとともに特別な経費を必要としないことから、業務スキルの向上や能力開発においては極めて有効な手法であるため、職場研修の推進に取り組んでいきます。

### （1）業務ミーティングの推進

日々の業務を誤り無く、的確かつ適正に行うことは、市民サービスを提供するにおいて極めて重要なことです。特に業務上のミスが発生させないなどの個別の課題は、職員個々の取組だけでは十分な成果を上げることは難しく、課や係の全員がそれぞれの課題に対してアイデアを出し、協力して解決に向けた業務改善を目指す「業務ミーティング」の推進が必要です。

現在、人事評価制度における目標管理制度において、課長級以上の職員について「部下の育成指導」を目標テーマとして、業務ミーティングや職場内研修の実施を奨励する仕組みづくりに取り組んでいます。今後は、業務ミーティングや職場内研修の充実が評価につながるよう研修等を通じて取り組んでいきます。



### （2）人を育てる職場づくりの推進

上司・先輩等が仕事を通じて行う職場研修で大切なことは、部下・後輩職員一人ひとりが本来持っている能力を最大限に発揮できるように働きかけていくことです。そのためには、職場が人を育てる環境づくりを行うことが大切です。

特に新規採用職員は、職場環境への適応や円滑な業務技能の習得が、職場での活躍につながるため、新規採用職員に対する指導担当者（ジョブトレーナー）の制度の充実を図るとともに、指導担当者研修を実施するなど人を育てる職場づくりの推進に努めます。

### (3) 職場研修推進のための基盤づくり

効果的な職場研修が実施できるよう、管理監督者に対して職場研修を支援するための情報提供や「\*職場研修専門講師利用制度」の充実、「\*イブニングセミナー」の実施による庁内講師の育成及び活用を図るなど職場研修を推進するための基盤づくりを行います。

#### \*職場研修専門講師利用制度

各職場における行政課題・政策課題の解決と職員の行政能力向上のため、その必要に応じて外部より専門講師を招き、職場研修、自主グループ研修等を実施する場合において、当該所属に十分な予算が見込まれていない時には、指導・助言を受けるための費用(講師謝礼金・旅費)を職員課予算にて負担をする制度。

#### \*イブニングセミナー制度

より良い行政サービスを提供するべく、自己のスキルアップ・職場の組織力向上を目的として、職員が習得している技能を活用し、職員に対し接遇などの研修を実施する制度。



## 3.3 集合研修の実施

研修担当部門が実施している「集合研修〔職場外研修 (Off - JT)〕」は、本来の職務から離れて講義を受けて知識を習得したり、討議等によって考え方を深めたりするものであり、職場研修とともに能力開発における重要な手法です。

また、集合研修は、知識・技術を一定期間、集中的かつ体系的に学習する効果があり、更に他職場や他の地方公共団体などの職員との人的ネットワークの形成の場として、互いに意識啓発し合う機会となります。

研修担当部門が実施する集合研修は、職員の間にかかなりの定着をみせているところですが、勤務時間中に研修を受講することが難しい現状もあります。今後は職場や職員が求めている研修ニーズを的確に把握し、限られた研修日程で最大限の効果が生むような研修となるよう、また一方的に与える研修から職員自らが主体的に学ぶことのできる研修とするよう、研修の目的や内容を常に検討していきます。

#### **(1) 費用対効果を重視した内部研修の充実**

階層別研修については、人材育成基本方針に示した階層別に求められる能力を効果的かつ効率的に習得できるような研修を実施していきます。加えて、他の部局と連携して職員として知っておくべき政策情報等を学ぶ研修を実施します。

また、再任用職員の再チャレンジ意欲の向上を図るとともに新たなスキル習得の機会を提供するため、再任用職員研修の充実に取り組みます。

人事評価制度を円滑に運用するため、人事評価制度支援研修の効果的な実施に取り組みます。

研修の費用対効果を高めるため、研修の効果測定を行うとともに測定結果に基づき次年度の研修内容を改善していく PDCA サイクルの確立に取り組みます。

#### **(2) 高度・専門的な研修への派遣**

高度・専門的な能力等の向上を図るため、三重県市町総合事務組合、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、全国市町村国際文化研修所（国際文化アカデミー）、自治大学校及び民間研修機関への派遣研修の充実を図ります。

#### **(3) 人事交流、県等への派遣研修の推進**

高度な職務体験の場を提供することを通じて、視野の拡大、専門的知識の習得、政策形成能力の向上を目指します。このため、県等との人事交流や派遣研修を実施します。

#### **(4) 対話型・体験型研修の充実**

採用後 2 年目の職員については、特別支援学校にて心身に障がいのある子どもたちの介護をする「福祉実習事前研修」を実施しています。これらの研修は受講する職員が主体的かつ自主的に考え行動することで、それぞれの研修の目的を達成することができるものです。今後も、さまざまな機会を通じて対話型・体験型研修の充実に取り組みます。

#### **(5) 人権問題研修、その他研修の充実**

市職員として必要な人権問題への認識を高める機会として様々なテーマを設けた人権問題研修を実施します。その他、職員の一般能力を開発するため、職員参加型研修など時々のニーズに応じた研修についても積極的に計画、実施していきます。

## 4. 職場づくりの推進

人材育成の基本は、職員一人ひとりの主体的取り組みが基本ですが、その主体的取組を醸成していくのは「職場」です。

職場づくりは、人事制度及び職員研修を支える組織風土、組織文化を創り出す役割を担うものとして非常に重要な取組であるといえます。

「人を育て、活力を生み出す職場づくり」を全庁的な取り組み課題として推進していきます。

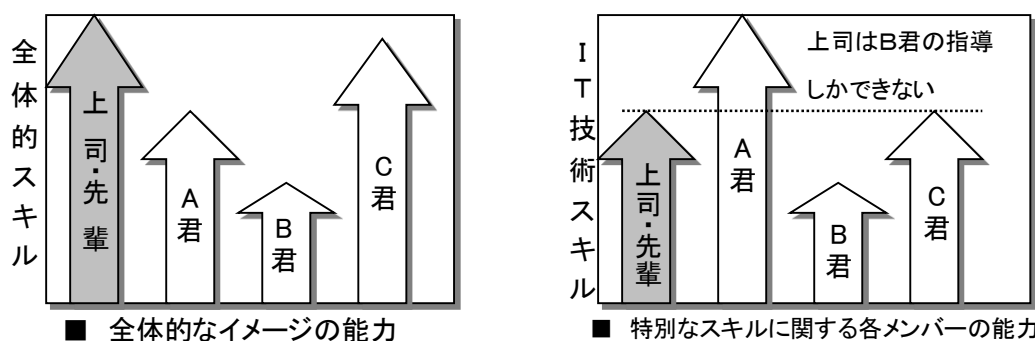
### 4.1 チーム育成型 OJT の推進

#### (1) 従来の OJT の限界

OJT とは、本来職場において上司・先輩等が仕事を通して、また、仕事に関連させながら部下を育成・指導するものです。しかし、人員の削減や業務の多様化などにより部下育成について実際の職場では、次に示すような状況変化が考えられます。

- ・業務の多忙により、上司や先輩が OJT を行う余裕がなくなっている。
- ・IT 環境が整備され、個々がパソコンを業務遂行の主な手段とすることで仕事の進み方がブラックボックス化し、上司が部下の仕事の状況を見ながら指導する OJT を行うことが難しくなっている。
- ・変化の激しい職場環境のなかで、上司や先輩が経験したことの無い知識や能力が必要になる場合もあり、必ずしも上司や先輩が指導するという OJT のやり方が通じない場合がある。

例えば、下の図のように全体のスキルは上司・先輩が高くても、ある特別なスキルにおいて、それを上司・先輩が持ち合わせていない場合には指導できない状況が発生してしまいます。



(渡邊直一氏「強いチームの処方箋～公務組織における『チーム育成型 OJT』～」公務研修 2010.1 より引用)

このような状況変化のもと、OJT は、上司や先輩からの一方的な指導だけでは限界があり、相互に教えあうという新たな発想が必要になってきています。

## (2) チーム育成型 OJT

「相互に教えあう発想」とは、単に、上司や先輩が、部下や後輩を、一方的に指導するのではなく、「目標達成のためにチーム全体の力を底上げしたい」という内発的な動機づけにより自発的に教えあうものです。この考え方を基本とした OJT を、元人事院職員福祉局参事官の渡邊直一氏は、「チーム育成型 OJT」と定義づけています。

渡邊氏は、チーム育成型 OJT において、上司が求められるものは、「命令的な管理のマネジメント」ではなく、メンバーを支援し、持っている力を引き出すという「チームのマネジメント」であるとしています。

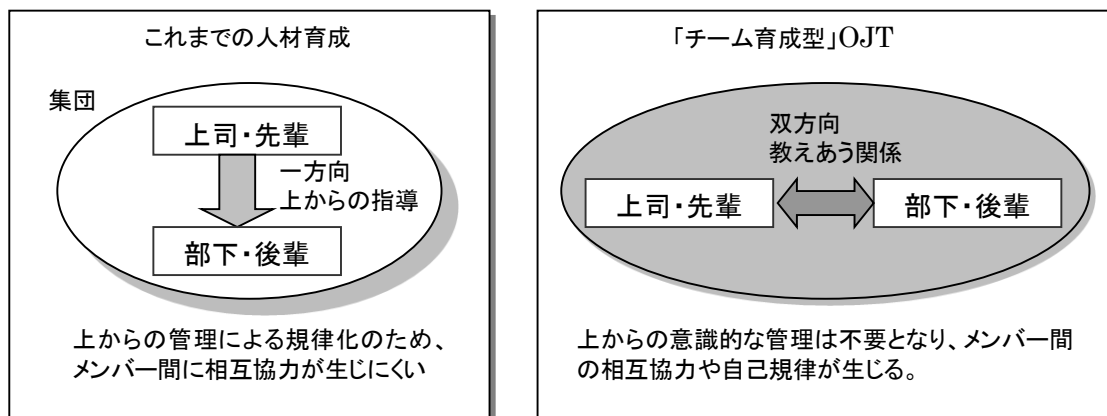
### 【チームマネジメントの基本】

- ① メンバーの気持ちを受け止める
- ② コミュニケーションを円滑に行うとともに、メンバーの自発的な行動を促す
- ③ 双方向のコミュニケーションによって、相手から答えを引き出し、自己決定や自己解決を支援する

職場における「集団」としてのまとまりを「チーム育成型 OJT」を通じて「チーム」として相互に教えあう組織風土・組織文化を定着させることができれば、職員は強制されなくても互いに刺激しあい、成長することができ、「やる気と活力を生み出す職場」を形成することができます。

これらのことから、本市では従来の OJT に加え「チーム育成型 OJT」を推進していきます。

### ■ これまでの人材育成とチーム育成型 OJT の違い



(渡邊直一氏「強いチームの処方箋～公務組織における『チーム育成型 OJT』～」公務研修 2010.1 より引用)



### (3) チーム育成型 OJT の推進と業務ミーティング

チーム育成型 OJT を推進するうえで、業務ミーティングを通じて課や係の職員の意味疎通を図ることが有効であるといえます。ミーティングでは以下に示す事項について職員間の共通認識を図ることが大切です。

- ① 課あるいは係の目標を示すとともに、その目標をチーム（職場）が共有し、その達成に向けての動機づけがなされること。
- ② 目標の達成に向け、相互参加を促進する具体的な取り組みを提案する。例えば、市民に対して質の高い窓口サービスを提供する目標には、職場内ジョブ・ローテーションを行うことも、チーム育成型 OJT を実施するうえでは有効である。
- ③ さらに、目標達成のための新しい提案や改善をチーム全体で受入れ、チームとして業務の改善を行っていく。

### (4) チーム育成型 OJT の推進に向けての支援策

チーム育成型 OJT の推進に向け以下の取り組みを進めていきます。

- ・チーム育成型 OJT 推進のための研修の実施。
- ・人事評価制度における組織目標設定シートの役割を重視し、各課・施設において組織目標の共有化を図るよう取り組みます。
- ・人事評価における業績評価の目標設定において、改善に関する目標を積極的に設定し評価する環境づくりに取り組みます。



## 4.2 職場環境の整備

やる気と活力を生み出す職場づくりに向け、以下の取組を進めます。

### (1) ワーク・ライフ・バランスの推進

働き方の見直しによる仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現を目指して毎週水曜日・金曜日をノー残業デーとして、早期一斉退庁に取り組んでいます。今後は、それぞれの部署においてノー残業デーを個別に設定することや、フレックスタイム（勤務時間の弾力的運用）の導入を支援するなど、ワーク・ライフ・バランスの推進に一層取り組みます。また、「松阪市特定事業主行動計画」を改訂し、職場をあげて職員の子育てを支援する環境づくりに一層取り組みます。

## (2) 職場のハラスメント対策の充実

職場におけるハラスメント（いじめ、嫌がらせ）は、良好な職場環境が損なわれる行為であるばかりでなく、ハラスメントの被害を受けた職員は、人としての尊厳や人格を傷つけられ心身の健康を損なうおそれもあります。このことから、管理職及び人権啓発推進員を対象にハラスメント研修を実施し、ハラスメントを未然に防止する職場環境づくりに取り組みます。また、ハラスメントが発生してもその解決に向け適切な対応がとれるように、「職場のハラスメント防止に関するガイドライン」に基づき相談体制の整備・充実を図ります。

## (3) メンタルヘルス対策の強化

メンタルヘルス対策については、管理職を対象にラインケア対策の研修を実施するとともに、管理職以外の職員についても研修の機会を提供することで、メンタルヘルス不調の予防や早期発見、適切な治療の支援に向けた職場環境づくりに取り組みます。

また、過重労働がメンタルヘルス疾患等の健康障害をもたらすこともあることから、月60時間以上の時間外勤務をしている職員に対して、メンタルヘルスケアのサポートを引き続き行っていきます。また、メンタルヘルスでは特に早期の対策が重要であることから、全職員を対象にストレスチェックを実施するとともに、高ストレスと判断された職員から申し出があった場合には、医師による面接指導の機会を提供します。

メンタルヘルスに関する相談体制については、月一回精神科医による「こころの健康相談」を実施しています。今後は、相談体制について現状の相談状況を検証し、必要に応じて相談体制の充実に取り組みます。

近年、新規採用職員が、仕事のミスマッチや自分の将来を悩み、いろいろなストレスに苦しんでいる状況が多いことから、採用後半年以内に新規採用職員と人事担当が面談を行い、早期に対応していきます。