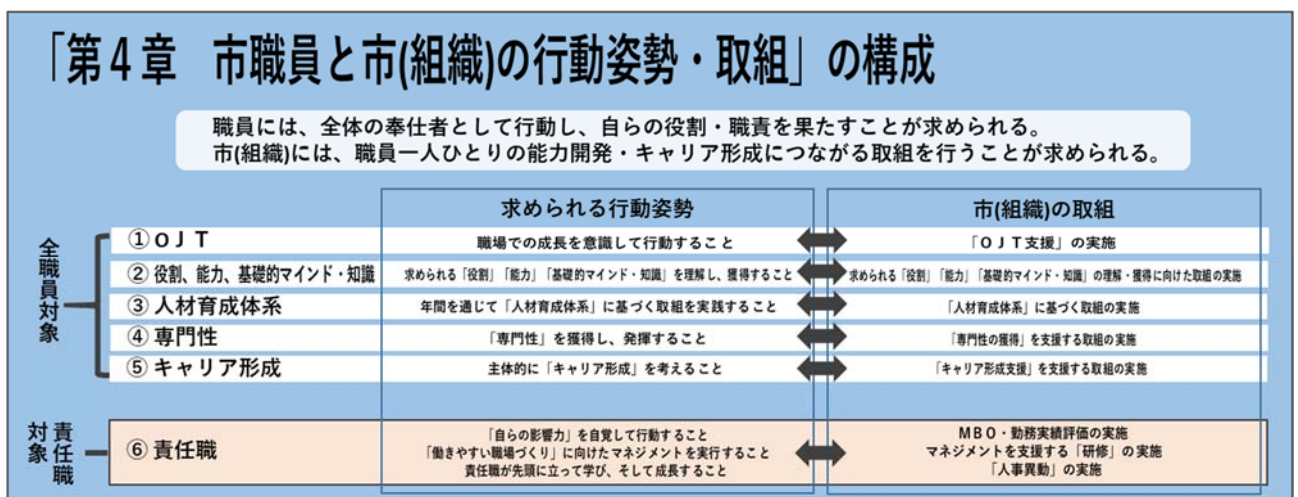


第4章 市職員と市(組織)の行動姿勢・取組

市職員は、日々のOJTを中心とした人材育成体系(人事考課・研修・人事異動)に基づく取組の実践などを通じて成長することで、**全体の奉仕者として行動し、自らの役割・職責を果たすことが求められています**。その実現のためには、自らのキャリアについて長期的な視点から考え、能力開発に向けた行動や専門性の発揮に結びつけることなどが重要です。

一方で、「基本方針2」のとおり、市(組織)は職員の人材育成の推進に責任があります。職員の皆さんが、「横浜市は人材育成に力を入れている」組織であると感じ、「組織から期待されている」「自分が成長している」と実感できるよう、そして、実務能力や専門知識を身につけることで、「自信」と「やりがい」を持って業務に取り組むことができるよう、市(組織)は職員一人ひとりの能力開発やキャリア形成につながる取組を行う必要があります。

そこで、この第4章では、まず**責任職を含む全職員を対象とした基本的な「5つの行動姿勢」**を定めるとともに、**責任職のみを対象とした「行動姿勢」**を定めています。また、職員がこれらの行動姿勢をもって職務にあたるよう、市(組織)が果たすべき人材育成の考え方や取組の方向性を定めています。



解説④：なぜ「能力開発」や「専門性を高めること」が必要なのか

自らの能力・知識を高めることは、「自分自身の強み」を獲得することでもあります。その強みは、仕事を進める上で自分を助けてくれるだけでなく、仕事の成果や仕事を通じた充実感や達成感、つまり「仕事のやりがい」にも直結しています。また、ワーク・ライフ・バランス(以下、「WLB」という。)の実現においても、自らに求められる職責を果たし、効率的な業務執行が必要なことから、高い実務能力が不可欠です。

つまり、能力開発や専門性を高めることは「仕事のやりがい」「WLB」に結びつくものといえます。そして、もちろん市民サービスの向上にもつながります。職員はこのことを理解した行動を、また責任職は部下職員の動機づけを行うことが求められています。



全職員に求められる行動姿勢 ①

職場での成長を意識して行動すること

「基本方針3」のとおり、本市は人材育成の中心に「各職場におけるOJT」を据え、【「タテ」+「ヨコ・ナナメ」のOJT】を進めています。近年は、定年退職者の増加に伴い多くの新採用職員が入庁しており、OJTによる人材育成の重要度が増しています。

そこでまず、**全ての職員には、業務のあらゆる場面を通じて「育てあい・学びあい」、自らの成長に向けて学ぶ姿勢が求められます。**育成する側は、自らの言動の周囲への影響を認識した上で、円滑かつ活発なコミュニケーションを心掛け、指導や意見交換を積極的に行うことが求められます。**育成される側も指導をしっかりと受け止め、業務の中でその指導内容を活かすことを心掛けなければなりません。**

また、**新採用職員は一日でも早く職場で戦力となれるよう、「重点育成期間(採用後2年間)」の到達目標の達成に向けて、日々のOJTを通じ成長することが求められます。**育成にあたっては、職場の育成者(係長級)とトレーナーによる計画的な指導・育成だけでなく、**職場全体で新採用職員を育てる姿勢を持つ必要があります。**

そして、**責任職を含む全てのベテラン職員には、OJTを通じて自らの「知識・技術」や「経験」を後輩職員に継承する自覚と行動が求められます。**

市(組織)の取組① 「OJT支援」の実施

OJTは日々の業務を通じて各職場の様々な関係性の中で実施されていますが、市(組織)は全ての職員がOJTを通じて成長できるよう、組織的かつ計画的にOJTが行われるための支援施策を実施しなくてはなりません。

そこで、市(組織)はOJTの重要性を踏まえ、具体的なOJT支援に取り組みます。

取組Ⅰ 意識啓発の実施

「人材育成の中心はOJTである」という重要性を全ての職員に伝え、「タテ」+「ヨコ・ナナメ」の関係性でOJTが実施されるよう意識啓発を行います。

取組Ⅱ コミュニケーションスキルを獲得するための支援の実施

「タテ」「ヨコ」「ナナメ」のコミュニケーションを円滑にする「スキル」を身につけることができる研修の実施等の支援を行います。

取組Ⅲ 重点育成期間(採用後2年間)における職場支援の実施

特に新採用職員の育成においてはOJTによる育成の重要性が高いことを踏まえ、重点育成期間の取組を充実します。具体的には、組織的・計画的に新採用職員等の育成が進むよう、重点育成期間での達成目標を設定しています(別表5)。この目標達成に向けて、「育成者・トレーナー制度」を実施し、育成計画書に基づく指導などを行います。

取組Ⅳ 人事考課を通じたOJTの実施

人事考課を「人材育成ツール」として活用し、職員が年間目標に向けて業務遂行を行うことで成長できるよう当制度を推進します。

全職員に求められる行動姿勢②

求められる「役割」「能力」「基礎的マインド・知識」を理解し、獲得すること

本市では、職位ごとに求められる「役割」、「能力」と、全ての職位に求められる「基礎的マインド・知識」を明らかにし組織全体で共有しており、職員にはその理解・獲得に向けた行動姿勢が求められます。(別表1、2参照)

I. 求められる「役割」の理解

全ての職員には、全体の奉仕者たる公務員としての自覚を持ち、自らの職位に求められている「役割」を理解することが求められています。

仮に、最初は役割を担う上で不安があったとしても、自分に「期待されているもの」とであると認識し、能力開発に努め、前向きに自信を持って業務にあたる必要があります。役割をしっかりと担い職責を果たせるよう、経験を重ね、意識や能力・知識を高めてください。

II. 求められる「能力」「基礎的マインド・知識」の獲得

市民からの信頼を獲得するためには、職位ごとの「求められる能力」と、全職員共通の人権やコンプライアンスなどの「基礎的マインド・知識」を習得しなければなりません。そして、それぞれの職場や職種で必要となる専門的な知識やスキルを日々身につける必要があります。この能力開発の積み重ねをなくして、業務の安定的執行や新たな課題の解決はできません。

職員一人ひとりが「学ぶ意欲」を持ち、能力開発に向けて主体的に行動することが求められていることを踏まえ、研修だけでなく、日々の業務を通じて能力を獲得してください。

また、本市では、全ての職員がWLBの実現に向けて取組を進めています。中でも、育児や介護等の事情で、周囲の理解やサポートが必要な職員も増加傾向であり、仕事と家庭生活の両立に向けて組織的な取組が必要となっています。

そうした中では、全ての職員が「お互いさま」の精神で助け合えるよう、協調性ある行動を心掛ける必要があります。そして、事情の有無にかかわらず、限られた時間で最大限の成果を出せるよう日々行動するとともに、能力開発に取り組む必要があります。

この能力開発に向けた行動は、働き方の見直しを実現する上でも重要です。職員一人ひとりがワークスタイルを「より良く変える」ためには、WLBの実現と同様、能力開発による効率的な業務執行が必要なことを理解し、行動に移すことが求められます。

解説⑤：「リーダーシップ」とは何か

「リーダーシップ」という言葉から、どのような行動をイメージしますか？部下や後輩を先頭に立って引っ張る姿を想像した方も多いと思います。

本市が定義するリーダーシップとは、「誰もが発揮できる良い影響力」としており、内容を「部下や後輩を統率すること」に限定していません。また、リーダーシップを発揮する「職位」も限定していません。

全ての職員が自分ならではのリーダーシップを考え、職場のOJTなどを通じて「良い影響力」を発揮することが求められます。

市(組織)の取組②

求められる「役割」「能力」「基礎的マインド・知識」の理解・獲得に向けた取組の実施

職員一人ひとりの能力を高めることが組織力の強化につながります。全ての職員が、公務員である自らの立場を自覚し、職位に応じた役割を認識し、必要な能力や知識を獲得できるよう、能力開発の必要性を伝えるとともに、具体的な能力・知識を習得できる取組を実施していきます。

具体的な取組の実施にあたっては、総務局人事部と各区局が連携し、それぞれの目的に沿った取組を計画・実行します。

取組Ⅰ 能力開発の必要性を伝える啓発の実施

能力開発にあたっては、まず職員がその必要性を自覚し、学び習得することの意欲を高めることが重要となることから、「そもそも、なぜ能力開発が必要なのか」という動機づけを、キャリア形成の必要性と合わせて行います。(動機づけの内容は『解説④：なぜ「能力開発」や「専門性を高めること」が必要なのか』を参照)

取組Ⅱ 求められる「役割」「能力」「基礎的マインド・知識」の理解・獲得を支援する取組の実施

■求められる「役割」について

職位に求められる役割の理解に向けて、まず昇任時における「上司からの動機づけ」「昇任時研修」などを通じて新たな役割の認識を促すとともに、具体的な行動を考える機会を設けます。

昇任後も、面談や研修等の場を通じて、自らの役割を認識する機会を設けるほか、具体的な業務で発揮すべき能力について OJT を通じて上司が指導できるよう、責任職向けの意識啓発や研修に取り組みます。

そして、「公務員としての自覚」を持つことは、全ての職員が常に意識しなくてはならない大事なことです。採用後の早い段階から意識啓発を行うとともに、キャリアの各段階で公務員としての責務を再確認できるよう取組を進めます。

■求められる「能力」について

あらゆる職場で業務を正確にかつ円滑に進めるためには、また、効率的に業務を行い、働き方の見直しを実現する上では、職員の能力・知識の獲得を組織的に支援することが欠かせません。そこで、求められる「能力」を、OJT や「人材育成体系」に基づく取組の実践を通じて習得できるよう、昇任前後の研修や課題別研修等を実施します。

■求められる「基礎的マインド・知識」について

全職員に求められる基礎的マインド・知識の習得にあたっては、その必要性について基礎研修等を通じて伝えるとともに、各所管局の取組を総務局が支援します。また、業務上必要となる知識を身につける研修は、各区局の業務所管課を中心に実施します。なお、資格取得を目指す職員や、特定テーマに対する研究を志すグループ等を対象に SD 支援を行います。

取組Ⅲ 新採用職員を対象とした取組の実施

新たに採用された職員の人材育成は、長い職員人生の入口であり、本市の人材育成において重要度が高いものです。市職員として1日も早く一人前になれるよう、採用後2年間を重点育成期間と位置づけ、到達目標(別表5)の達成を目的とした取組を充実します。

具体的には、新採用職員研修などを通じて、前述の「公務員としての自覚」を促すカリキュラムの実施や、職員として必須の能力・知識の習得に直結する取組を行います。また、「育成者・トレーナー制度」などを通じて、OJT を通じた成長を支援します。

取組Ⅳ eラーニングの整備・実施

業務知識等を習得する上で、eラーニングは時間を選ばず自席で自由に受講できるなど、非常に効率的な仕組みです。引き続きeラーニングシステムを通じて、各区局のカリキュラムを配信します。

4-③ 「人材育成体系」について

全職員に求められる行動姿勢③

年間を通じて「人材育成体系」に基づく取組を実践すること

全ての職員は人事考課・研修・人事異動を効果的に連携させる「人材育成体系」に基づく取組の実践を通じて、自らの成長や能力開発に結びつける必要があります。具体的には、

- ①「人事考課（MBO）」において1年間の担当業務・能力開発の目標設定を行う。そして、上司と強み・弱みを共有し、担当業務に前向きに取り組み成長する。
- ②「研修」の計画的な受講などを通じて、自分の強みを伸ばし、弱みを克服することで成長する。そして、人事考課で設定した目標の達成を目指す。
- ③「人事異動」を中長期的なキャリア目標や、新たな「業務知識」「実務能力」の習得、これまで培った「業務知識」「実務能力」を生かす視点で考える。そして、異動を通じて新たな経験をもとに大きく成長する。

というサイクルで年間を通じて取り組むことが求められます。

市（組織）の取組③ 「人材育成体系」に基づく取組の実施

高い意欲と実務能力を持った職員を育成することは、継続的な組織運営の確保と安定した市民サービスを提供する上で欠かせません。そのため、市（組織）は当体系に基づく取組の推進に力を入れる必要があります。

そこで、市（組織）は3つの人事施策を着実に実施するとともに、それらが連携することで効果が高まるよう、具体的な取組を進めます。

取組Ⅰ 「人事考課制度」の適切な実施

人事考課制度を着実に運用するとともに、当制度が適切に実施されるよう、人事考課制度の目的や評価内容に関する研修を考課者と職員の双方に対して毎年度実施するなど、取組を推進します。

取組Ⅱ 「研修」の効果的な実施

毎年度策定する「横浜市研修計画」に基づき、効果的に研修を実施します。また、重点的に取り組む内容については全職員に周知するとともに、個々の研修のアンケート結果から満足度を図り、研修の改善に結びつけます。

取組Ⅲ 人材育成の視点を踏まえた「人事異動」の実施

異動方針に基づき、「人材育成の視点」と「安定した執行体制の確保の視点」の両面から人事異動を実施します。人事異動における人材育成の重要性については、人材育成研修やYCANを通じて周知を進めます。

取組Ⅳ 「人材育成体系」の理解を深め、浸透させる取組の実施

3つの人事施策が連携することの必要性や、年間のサイクルで考えることの重要性について、昇任時の必修研修や人材育成研修などを通じて理解促進を図ります。特に、運営責任職が「人材育成体系」に基づいたキャリア形成や能力開発を踏まえた部下指導が行えるよう、指導力を向上させる取組を行います。

全職員に求められる行動姿勢 ④

「専門性」を獲得し、発揮すること

行政課題が複雑化する中では、職員一人ひとりが専門性を高め、課題解決に取り組む必要
があります。全ての職場において専門性が求められることを踏まえ、職場での OJT や研修
受講などを通じて法令・マニュアルを理解するなど、自らの職務で必要な知識・能力の獲得
に努めなければなりません。

中でも、専門分野とされる職種・職域での業務を担っている職員は、**各々の人材育成ビジ
ョンなどを確認**し、自らの職種・職域での課題を認識するとともに、求められる能力の獲得
に努めることが求められます。

そして、責任職を含む専門的な知識・経験が豊富なベテラン職員は、その**知識や技術の継
承に努める**ことが求められます。

市(組織)の取組④ 「専門性の獲得」を支援する取組の実施

高い専門性を有する職員を育成するためには、専門分野における計画の策定から具体的
な育成の取組まで、組織的に進めていく必要があります。また、ベテラン職員が有する知
識・経験を若手世代に伝えていくことも重要です。

そこで、個々の業務に精通した人材育成の重要性を踏まえ、各職種・職域による人材育
成ビジョンなどに沿い、組織的に人材育成を進めていきます。

取組Ⅰ 「専門分野人材育成ビジョン」に基づく取組の実施

人材育成ビジョン「職種版」「職域版」などに沿い、様々な取組を進めます。取組は、各分野の「人材
育成シニアリーダー(部長級)」「人材育成リーダー(課長級)」が中心となって行います。(別表7：人材
育成シニアリーダー・リーダー 一覧)(別表8：人材育成シニアリーダー・リーダーの役割)また、必
要に応じて、「人材育成サブリーダー(係長級)」がリーダーと共に取組を進めます。

各分野の人材育成は、「分野別人材育成 年間計画・報告書」に基づく年間計画をもとに進めます。
計画に対する進捗は「人材育成リーダー会議」において共有するなど、組織的に専門分野の人材育成を
進めていきます。

取組Ⅱ OJT を中心とした知識・技術の継承の支援

後輩・若手職員へ知識・技術を効果的に伝えられるよう、OJT 支援を充実させます。また、マニユ
アルの整備や取組事例を紹介するなど、職場での実践・定着に向けた支援を行います。

取組Ⅲ 専門分野での業務を担う職員を対象とした研修の実施

専門分野における業務を遂行する上で必要となる知識や考え方を習得する研修を、分野別の「人材育
成ビジョン」や「分野別人材育成 年間計画・報告書」に基づき実施します。また、技術職員について
は、総務局において課題別研修「技術研修」を実施します。

取組Ⅳ 専門分野を担う人材の適材適所の配置

将来にわたって当該分野を担える人材を計画的に育成及び配置することを目指します。

全職員に求められる行動姿勢⑤

主体的に「キャリア形成」を考えること

私たちは仕事に多くの時間を使っていることから、仕事の満足度は人生の満足度と密接な関係があります。仕事を通じて何を得たいと考えているのか、自らの職業人生をどのようなものにしていくのかなど、キャリア（職業人生の歩み）について考えることは、個々の人生においてとても重要なことです。

市（組織）は、全ての職員に前向きなキャリアを積み重ねてほしいと考えています。市職員としての目標を定め、その実現に向けて行動する原動力が、組織の力となり、市民の期待に応えることへとつながるからです。

そこで、本市では、「市職員のキャリア形成」を【市職員として様々な経験をし、その経験・経歴を通じて成長すること】と定義した上で、「仕事を通じてどういう自分になりたいか、職員一人ひとりが常に意識する必要がある」としています。

これらを踏まえ、キャリアを実現するために職員が意識すべきことを3点定めています。

I 経験・年齢に応じた到達目標を考えること

市（組織）はキャリア研修等の機会を設け、上司は助言等を行います。自らが納得できるキャリアを実現するためには、主体的にキャリアの方向性を考え、時に選択していくことが必要です。

その上では、自分の年齢や職位などの様々な状況を踏まえ、経験・年齢に応じた責任や到達目標を考える必要があります。意向調書に基づく面談や研修などのあらゆる機会を通じて自分のありたい姿を考え、到達目標をイメージすることが大切です。その際には「キャリア自己分析表（別表4）」等を活用した客観的なキャリア分析を行ってください。

特に、職員Ⅱ・Ⅲになると、昇任などの選択肢が生まれます。（昇任体系：別表6参照）その選択や到達目標はその都度変わっても構いませんが、自らのキャリアの方向性を踏まえ、主体的に選択していくことが大切です。

II 柔軟性を持ってキャリアを考えること

人事異動は、職員のキャリア形成と執行体制の確保の両面から行われていることから、これまでに経験が無い業務分野への異動など、職員の意向とは異なる職場への配置も行われます。新たな経験や人との出会いを積極的に受け入れ、異動先で身につけることができる知識・能力を踏まえ、キャリアを柔軟に考えることが必要です。

III 中長期的な視点で今後のキャリアを考え、能力開発に努めること

結婚や出産などのライフイベントや介護や病気など、誰でも働き方や価値観の変化が起こる可能性があります。今後1～2年を見据える短期的な視点も重要ですが、10～20年という中長期的な視点から今後のキャリアを考え、今何をすべきかを考えることも大切です。

自らのキャリアを中長期的に実現する上では、自らの能力を高めることが欠かせません。同職種や同職域での経験を重ね、知識・能力を「積み上げ」ること、これまでに経験のない業務を経験し、自分には無い知識・能力を「幅だし」すること、その両面が必要です。人材育成体系（人事考課・研修・人事異動の効果的連携）に基づく取組の実践を通じて主体的に行動することが、ありたい姿の実現への道筋となります。

またこれ以外に、責任職を含む全ての経験豊富なベテラン職員に対しては、これまでの職業人生を振り返り、今後の業務で自らのキャリアをどう生かすのかを考えることが求められます。

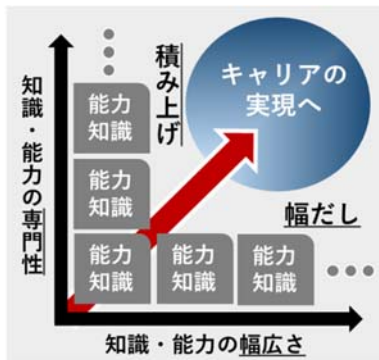
市(組織)の取組⑤

「キャリア形成」を支援する取組の実施

市(組織)は、全ての職員が前向きな職業人生を歩めるよう、そしてキャリア目標の実現に向けて行動する職員の力を組織の力とできるよう、キャリア形成支援を充実させる必要があります。その上では、様々な経歴や年齢、働き方の職員がいることを踏まえ、支援を進める視点が不可欠です。

そこで、市(組織)はこうした視点を踏まえて、上司による指導やキャリア形成の重要性を伝える研修、キャリア形成を踏まえた人事異動、Wプログラムに基づく取組などを実施し、職員一人ひとりの満足度を高めていきます。

取組Ⅰ キャリア形成の重要性を伝える取組の実施



全ての職員が自らのキャリアを毎年振り返り、将来のありたい姿を考えることができる機会を設けます。

具体的には、早期から長期的な視点で自らのキャリアを考えられるよう、人材育成研修やキャリア形成に関する基礎研修を引き続き実施します。また、昇任前後などの節目に、昇任も選択肢の1つとして自らのキャリアを考えることの重要性を伝えていきます。加えて、希望者を対象に、結婚や出産などのライフイベントとキャリア形成の関連性・重要性を伝える研修や、責任職を囲む座談会なども実施し、どのような状況でも前向きなキャリア形成ができるよう支援を行います。また、キャリアの実現には、個々の職員が能力を「積み上げ」「幅だし」する必

要があることを伝えるとともに、能力開発につながるOJT支援、研修等を実施します。

取組Ⅱ キャリア形成を踏まえた「人事異動」の実施

人事異動を、職員のキャリア形成と執行体制の確保を両立させながら実施します。

職種や配属された職域、採用形態によって異なりますが、「能力開発・伸長期」には、区・局、窓口部門・事業部門・管理部門などのように、複数の性質の異なる職務を経験することにより、一通りの基本的な知識・能力や多様な仕事の仕方を身につけられるような異動を目指します。

また、「能力活用期」には、これまで培ってきた能力や経験を十分に発揮できるよう人事異動の長期化を図り、職場における先輩から後輩への知識・技術の継承を行うことを目指します。

取組Ⅲ 「Wプログラム」に基づくキャリア形成支援の実施

「男女がともに働きやすく働きがいのある組織の実現に向けて」というプログラムの趣旨を踏まえ、育児や介護にあたり職員が抱く不安の軽減や昇任も踏まえたキャリア形成を支援する研修・セミナー等を行います。また、男性職員や責任職の意識改革を目的とした取組も行います。

取組Ⅳ キャリア形成を個別に支援する取組の実施

毎年度行う人事考課面談や意向調書に基づく面談を通じて、職員と上司が十分に相談することでキャリア目標等を共有できるよう、その重要性について研修などを通じて職員と責任職の双方に伝えます。また、職場の上司とは異なる責任職(メンター)から助言をもらい、新しい視点でキャリア形成を考えることを目的としたメンター制度を引き続き実施します。

4-⑥ 「責任職」について

本市が永続的に市民の期待に応えていくためには、組織が一体となって人材育成を進め、「人」の力を高める必要があります。その実現のためには、責任職が自らの役割や影響力を認識し、行動に移すことが欠かせません。

全ての責任職は、MBO で自ら設定した目標を達成することで仕事上の成果を出すことはもちろん、「<人材育成の推進>が責任職の大きな役割である」「職場のマネジメントが責任職の大きな役割である」ことを認識し、職員の成長につながる具体的な支援を積極的に行う必要があります。

責任職に求められる行動姿勢 ①

「自らの影響力」を自覚して行動すること

◆ 職員一人ひとりに対する「自らの影響力」を自覚する

全ての責任職は、自らの言動や振る舞いが、部下職員の日々の生活や人生に影響を及ぼすことを自覚する必要があります。日々の円滑なコミュニケーションが重要であることはもちろんのこと、部下職員の人生を考えたキャリア形成支援や、その実現に向けた能力開発への動機づけは非常に重要です。職員それぞれの経験や考え方、状況を踏まえ、職員本人が主体的に職業人生を考えることができるよう支援をしてください。

また、組織風土の悪化や職員の成長阻害につながるハラスメントの当事者とならぬよう心掛けなければなりません。ハラスメントは「人材育成の阻害要因」となるだけではなく、職場の士気の低下や、チームワーク・人間関係の悪化などの様々な悪影響を引き起こします。ハラスメントによる職員一人ひとりへの影響を理解し、ハラスメントのない風通しの良い職場環境づくりに向けて行動することが求められます。

◆ 職場運営における「自らの影響力」を自覚する

責任職の言動は、職場運営においても庁内外に対して大きな影響があります。まず「コンプライアンス推進」の観点に立ち、「求められる職員像」の実現に向け「職員行動基準」に沿った行動を自ら実践してください。その上で、「着実かつ的確に基本業務を遂行できる仕組みをつくる」「実務の全体像を把握し、課題解決に向け適切に職場を管理する」といった職場マネジメントを実行してください。加えて、「あらゆるリスクを想定した上で業務上の課題やその根本原因を探り、リスクの発生を防止する、庁内外への影響を最小限にする」といった「リスクマネジメント」の視点に立った行動が求められます。

責任職に求められる行動姿勢 ②

「働きやすい職場づくり」に向けたマネジメントを実行すること

◆ 職場全体の働き方を見直し、効率的に業務を遂行する

働きやすい職場づくりの実現において、職場風土の改善や業務の効率化は欠かせません。全ての責任職には、「職場全体の働き方を見直し、効率的に業務を遂行する」という姿勢が必要です。まず、一つひとつの仕事の必要性やあり方を考え業務を遂行することはもちろん、長時間労働を前提としないマネジメントや、自らが率先して効率的に業務を執行することが必要です。

◆ 一人ひとりの職員に合わせたマネジメントを行う

職員が能力を発揮するためには、「人材育成体系」に基づく育成はもちろん、一人ひとりの職員がやりがいを感じ、いきいきと健康に働けるようマネジメントすることが必要です。「W プログラム」「健康ビジョン」の趣旨を理解し、行動に結びつけてください。

これら2つを実現する上では、「ダイバーシティマネジメント」の視点を持ち、性別はもちろんのこと、勤務形態などにかかわらず「職場の全ての職員が活躍できる環境を作るマネジメント」を行うことが求められています。

責任職に求められる行動姿勢 ③

責任職が先頭に立って学び、そして成長すること

責任職こそ、様々な経験や学びの場を通じて市職員として成長することが求められます。自らの職位に求められる役割を踏まえた行動をすることはもちろん、日常のコミュニケーションを通じた「育てあい、学びあい」の姿勢が重要です。

そして、自らの学ぶ姿勢を部下に見せることで職員の自発的な能力開発を促すことも重要です。日々の業務を通じて様々な経験を重ねることはもちろん、「人材育成体系」に基づく取組の実践などを通じて、自らが先頭に立って学び、成長することを意識してください。

市(組織)の取組⑥ 「責任職」を育成し、支援する取組の実施

責任職が自らの役割や影響力を認識し行動に移せるよう、「人材育成体系」の実践に基づく次の3つの取組を行うことで、責任職を育成し、職場マネジメントを支援します。

取組Ⅰ 「MBOを活用した業務実績評価」「勤務実績評価」の実施

自らの職位や職場の状況に応じて個々に設定した目標の達成に向けて、主体的に行動し成果や更なる成長につながるよう、「MBOを活用した業務実績評価」を引き続き行います。

具体的には、中間期・期末期の振り返り面談で、上司となる責任職が、目標の達成状況(成果)だけではなく、結果に至るプロセスについても、評価すべき点、改善すべき点等を把握し、部下の責任職に助言・指導を行います。これにより、部下の責任職の意欲や能力をさらに引き出すとともに、今まで以上にOJTを有効に機能させ、効果的な人材育成につなげます。

また、「勤務実績評価」は、責任職一人ひとりの総合評価として実施し、昇任、昇給、異動に反映して、責任職の人材育成に活用します。

取組Ⅱ マネジメントを支援する「研修」の実施

全ての責任職が「自らの影響力」を自覚し、職位に求められる役割を認識し、「働きやすい職場づくり」ができるよう、研修等を通じて啓発・支援を行います。中でも、職員の人材育成のキーパーソンは課長級・係長級であることを踏まえ、「人材育成研修」を毎年度実施するなどの支援を継続します。

また、昇任時に基礎研修を実施するほか、部下を指導・育成する能力や職場マネジメント力を高める課題別研修を引き続き実施することで「責任職の学ぶ意欲」に応えます。さらに、メンター制度を課長補佐・係長も相談できる制度として引き続き実施します。

なお、係長級に対するマネジメント力向上支援がより一層重要となっていることを踏まえ、係長昇任後の研修を手厚く実施します。

経営責任職に対しては、区局の最高責任者として必要な経営管理能力や立ち居振る舞い等を学ぶ機会を提供します。

取組Ⅲ 「人事異動」の実施

責任職の配置にあたり、経営責任職については、経営能力を重視するとともに、長年の経験・キャリアを活かせるポストへ、運営責任職については、能力の発揮を主眼に、経験の幅や視野を広げることができるポストへの配置に努めます。女性責任職の配置にあたっては、「Wプログラム」の趣旨を踏まえます。

また昇任者については、適材適所への配置と本人のキャリア形成のバランスに留意した配置に努めます。

「庁内公募制度の活用、人事交流等の実施」などを通じて、チャレンジ意欲のある人材の登用・育成も目指します。

専門分野を担う人材の配置は、在職期間の長期化を含め、中長期的な人材育成の視点をもとに行います。