

# 目黒区人材育成・活用基本方針

平成26年3月  
(平成30年4月一部改訂)  
目 黒 区

## はじめに

自治体の運営を担う職員は、一人ひとりが全体の奉仕者であるとの自覚のもと、常に職務に対して意欲を持ち、効率的な行政運営を行うための経営感覚を身につけることによって、時代の求めに応えていかななくてはなりません。

こうした要請にしっかり対応できる人材を育成すべく、本区においては平成 16 年 2 月に現行の「人材育成・活用基本方針」（以下「方針」という。）を策定し、この方針を地方公務員法で定められた「職員の人材育成に関する総合的な方針」としても位置づけ、これまで計画的かつ総合的な観点から人材育成に取り組んできたところです。

現行の方針策定後 10 年が経過し、区政を取り巻く環境は大きく変化しており、高齢化の一層の進行、子育て支援ニーズの増大、安全・安心、特に東日本大震災以降の防災、地震対策への関心の高まり、地球規模で広がる環境悪化、気象状況の変化、老朽化する区有施設への対応など、行政が取り組むべき課題は増加の一途をたどっています。

また、公務員倫理の確立が強く求められているほか、地方分権改革が進められる中、権限と責任に見合う財源の確保や主体的な自治体運営をしていかななくてはなりません。

本区では平成 21 年 10 月に区政運営の指針である基本計画を改定し、22 年度から 31 年度までの 10 ヶ年に区として目指すべき目標や取り組む施策を示しました。

緊急財政対策に取り組む危機的財政状況下において、基本計画等の円滑な推進のためには、個々の職員が意識改革を進め、能力、資質の向上に取り組むとともに、それらを結集した組織力の発揮が不可欠であることは言うまでもありません。

以上のような様々な状況変化を踏まえ、今回方針の改定を行うこととしました。

改定後の方針では、今後取り組むべき総合的な人事給与制度、研修制度の考え方を整理すると同時に、メンタルヘルスケアやワーク・ライフ・バランスを中心とした職場環境の整備を新たに柱の一つとして加えています。

方針に掲げた人事制度、研修制度等を通じ、組織として適切なフォローアップを行い、各職員が仕事のやりがいを感じながら、目標である「区民福祉の向上」の達成を実現できるよう取り組んでいくこととします。

なお、本方針は、平成 28 年 4 月、地方公務員法改正による「人事評価制度」の導入、平成 30 年 4 月の行政系人事制度改定による職の名称及び位置付け等の改正の内容に沿って、用語の整理等を行いました。

## 目次

1 人材育成・活用基本方針改定にあたって	
(1) 社会情勢の変化	-1-
(2) 職員を取り巻く現況と課題	-3-
2 人材育成の方向性	
(1) 育成目標とする職員像	-13-
(2) 職層ごとに求められる役割、育成状態	-15-
(3) 人材育成・活用の取り組みの全体像	-17-
3 人事管理	
(1) 人事評価制度(定期評価制度)	-18-
(2) 目標によるマネジメント制度	-20-
(3) 職員のモチベーション向上への対応	-21-
(4) 昇任意欲の醸成	-21-
(5) ジョブローテーションの基本的考え方	-23-
(6) 高齢期職員の活用	-23-
(7) 非常勤職員の活用	-25-
(8) 派遣の考え方	-25-
4 研修制度	
(1) OJT(職場内研修)を核とした取り組み	-26-
(2) 集合研修(職場外研修)の充実	-28-
(3) 自己啓発支援	-30-
(4) 派遣経験の活用	-31-
5 職場環境の整備	
(1) メンタルヘルスへの取り組み	-32-
(2) ワーク・ライフ・バランスの推進	-34-
(3) ハラスメントへの取り組み	-35-
(4) 安全衛生委員会による職場の労働安全衛生管理	-36-

## 1 人材育成・活用基本方針改定にあたって

### (1) 社会情勢の変化

#### ア 地方分権の推進

地方分権の推進は、東京への一極集中を排除し、国土の均衡ある発展を図るとともに、国民が待望するゆとりと豊かさを実感できる社会をつくり上げていくことを目指した平成5年の衆参両議院における「地方分権の推進に関する決議」以降、これまで実質的な取り組みが行われてきました。

大きな動きとしては、平成12年施行の地方分権一括法において機関委任事務制度の廃止や、国による関与のあり方の抜本的な見直しが図られ、平成19年には財政面での分権を目指した三位一体改革による所得税から住民税への税源移譲が行われました。

また、平成23年には、地域主権推進一括法（「地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律」）が公布され、義務付け・枠付けの見直しと条例制定権の拡大、基礎自治体への権限移譲により、これまで政省令等で定められていた各種の基準、あるいは、従来都道府県や指定都市、中核市の権限であった事務が区の事務となり、必要な規定を区の条例で定め取り組むこととなりました。

こうした地方分権推進の動きの中で、権限移譲などに伴う新たな事務事業に的確に対応することはもちろん、区の実情や課題に応じて、その解決に資する施策を企画・立案していくことの重要性が年々高まってきています。そのため、区政運営を担う職員として、特別区政に関連するあらゆる分野に関心を持ち、アンテナを高く張り、情報収集に努め、組織のビジョン達成に向けて主体的に考える能力が一層求められています。

#### イ 区の財政状況と課題

本区の財政状況は、24年度決算では経常収支比率が80%台に下がるなど、一定の改善は見られましたが、依然として財政の硬直化から脱却しきれていない状況が続いています。

区有施設の抜本的な見直しを着実に進めることや、防災対策の強化、待機児童対策をはじめ社会保障関連経費の増大への対応など解決していかなければならない課題が山積する中、厳しい財政状況にあっても、財政基盤をゆるぎのないものとしながら、変化する行政需要に応じていくことを基本として、区政運営に取り組んで行かなければなりません。個々の職員が高いモチベーションを維持し、創意工夫しながらの業務遂行、チーム力の発揮が必要不可欠となっています。

#### ウ 雇用と年金の接続

本区では、平成14年度から再任用制度を導入し、定年前に培われた職務知識、

経験、技術の有効活用を図りながら、職場実態を踏まえつつ常勤職員定数と振替えて再任用職員を積極的に配置してきました。

平成 25 年度未定年退職者から公的年金の支給開始年齢が段階的に引き上げられ、無収入期間が生じることから、国をはじめ各自治体では雇用と年金の接続を図るための高齢期職員の活用について検討が行われ、特別区においても平成 25 年 6 月に「雇用と年金の接続に関する基本方針」を定めました。本区においては、現行再任用制度をもとに、平成 25 年 12 月に無年金期間中はフルタイム職としての活用を基本とした平成 26 年度以降の「再任用制度運用方針」を定めたところです。

再任用が定年退職後の働き方として定着し、約 6 割を超える職員が再任用を希望している状況の下、これまで再任用職員は短時間勤務の職を中心に効果的な活用を図ってきました。しかし、今後は公的年金の支給開始年齢の段階的な引き上げによる無収入期間の発生に伴い、フルタイム職を希望する職員の増加が見込まれ、翌年度の職員採用に影響を及ぼす可能性があります。また、職員の年齢構成が高まることや、役職ポスト任用に伴い若手職員の昇任の圧力につながるなど、職場の活力に変化が生じることも考えられます。

雇用と年金の接続を図る中においても、組織の新陳代謝を図ることで組織活力を維持しつつ、高齢期職員がモチベーションを維持・向上させながら、豊富な知識・経験・技術やノウハウを十分に活用して活躍できる職場環境整備が必要となっています。

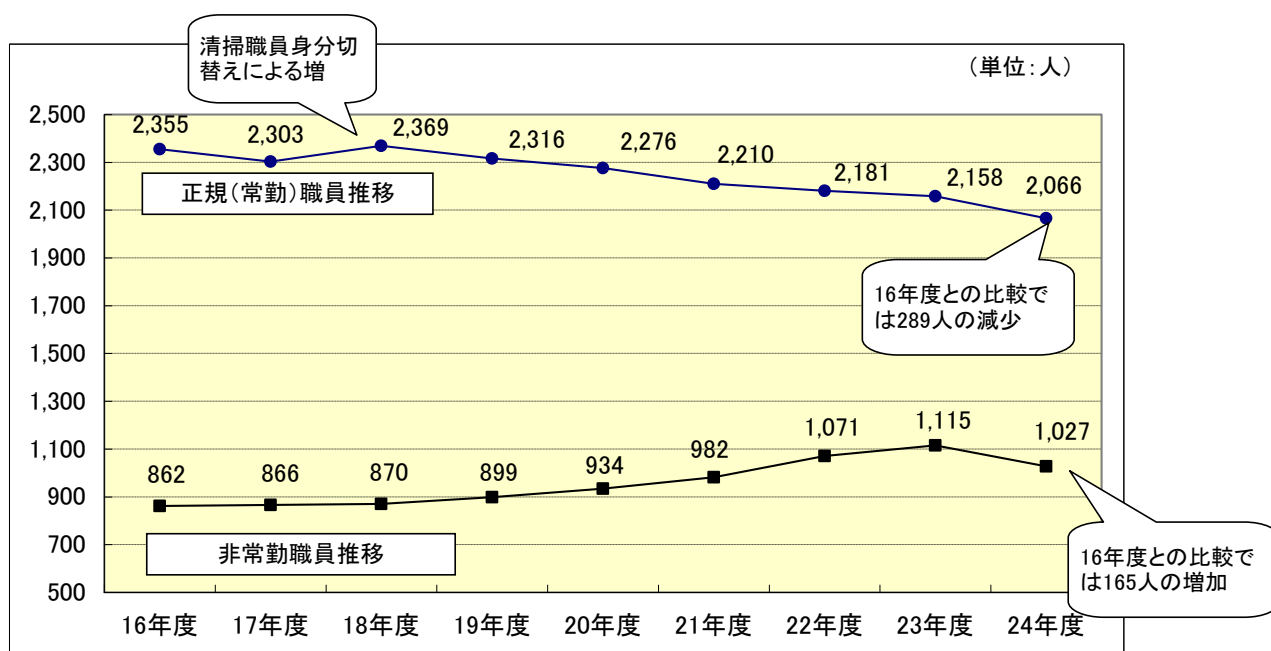
## (2) 職員を取り巻く現況と課題

### ア 職員数推移の状況

年度別職員数の推移

(単位:人、%)

年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
正規(常勤)職員数	2,355	2,303	2,369	2,316	2,276	2,210	2,181	2,158	2,066
うち女性	1,273	1,246	1,228	1,195	1,187	1,159	1,146	1,137	1,095
女性分布率	54.1	54.1	51.8	51.6	52.2	52.4	52.5	52.7	53.0
非常勤職員数	862	866	870	899	934	982	1,071	1,115	1,027
再任用(短時間)職員	48	78	68	56	94	110	133	167	182



#### 職員数について

職員数については、特別区全体の状況と比較する観点から特別区人事委員会が毎年度実施している「特別区職員給与等実態調査」(毎年4月1日現在)の数値を活用しています。「特別区職員給与等実態調査」では、一般職に属する職員のうち、休職や育児休業取得中職員のほか区から給与支給されない他団体への派遣職員などが除外されています。

また、非常勤職員のうち学校医など随時勤務が主体となっている非専務的非常勤については、総数から除外しています。

管理職における女性割合

(単位:人、%)

年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
管理職総数	79	78	76	75	75	71	71	71	72
うち女性	8	8	12	11	8	10	8	7	8
女性分布率	10.1	10.3	15.8	14.7	10.7	14.1	11.3	9.9	11.1

係長職(主査、係長、総括係長)における女性割合

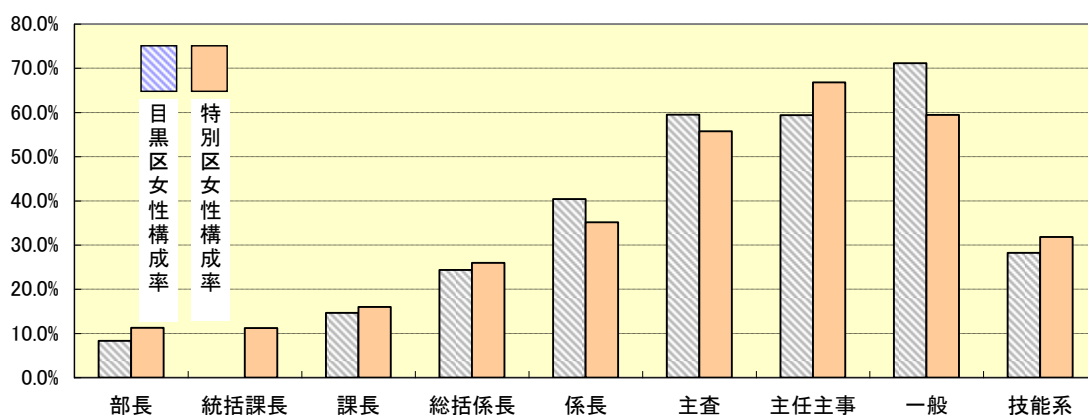
(単位:人、%)

年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
係長職総数	502	504	502	504	498	483	473	439	460
うち女性	193	196	198	198	204	200	197	189	193
女性分布率	38.5	38.9	39.4	39.3	41.0	41.4	41.7	43.1	42.0

職層別女性職員構成状況(24年4月1日現在)

(単位:人)

	部長	統括課長	課長	総括係長	係長	主査	主任主事	一般	技能系	合計
女性	2	0	6	19	95	75	486	338	74	1,095
全体	24	7	41	78	235	126	818	475	262	2,066
女性構成率	8.3%	0.0%	14.6%	24.4%	40.4%	59.5%	59.4%	71.2%	28.2%	53.0%
特別区女性構成率	11.3%	11.2%	16.0%	26.0%	35.2%	55.7%	66.8%	59.4%	31.8%	52.7%



(現状)

① 正規(常勤)職員数の推移

本区では、バブル経済期崩壊後の厳しい財政状況が続く平成10年に行財政改革大綱を定め、行財政の改革に全庁を挙げて取り組んできました。

財政硬直化の要因の一つである人件費については、退職者の補充見送りなどによって抑制を図ってきましたが、財務体質の更なる継続的改善が求められる中、平成19年度には「中長期の定数管理の考え方」を整理し、平成30年度当初の常勤職員数を1900人以下まで削減していくこととしています。

現在までの職員数推移の状況は、平成12年の都区制度改革に伴い東京都からの派

遣扱いとされていた清掃職員について、18年度に区職員へ身分切り替えが行われたため、その際一時的に増加に転じていますが、一貫して減少を続けています。24年度における職員数は2066人で、16年度と比較すると289人減少しています。

## ② 女性職員の推移

本区的全職員に占める女性職員の割合は、上記表のとおり半数を超える状況で推移しています。その一方、管理職における女性割合は10%程度で推移し、係長職では16年度と比較すると若干の増加傾向にありますが、依然40%程度で止まっているのが現状となっています。また、24年4月1日現在の状況を特別区全体と比較すると、ほぼ同様の傾向が見て取れます。

## ③ 非常勤職員の推移

非常勤職員については、区民サービスの拡充、事業運営の合理化、専門知識や技術の活用を目的として効果的、効率的活用を努めてきていますが、技能労務系職員の削減への対応などによって20年度以降の増加数が大きく伸びており、24年度に減少に転じていますが、16年度との比較では165人の増で1000名を超える任用を行っている状況です。

## ④ 再任用（短時間）職員の推移

現行の再任用制度については年金制度の改正に伴い、60歳代前半の生活を雇用と年金の連携により支えるという観点から平成14年度から導入されています。勤務形態は、週3日23時間15分または週4日24時間勤務を基本にした短時間勤務の職となっており、24年度の時点で180名を超える職員が任用されています。

今後、年金支給開始年齢が順次引上げられ、年金無支給期間が発生することから、フルタイム職を基本にした再任用制度となります。このため、短時間勤務の職の職員数は変動する可能性があります。

## （課題）

### ① 求められる職員の育成

地方分権改革の推進に伴う権限移譲、社会情勢の変化に伴う住民ニーズの複雑多様化、少子高齢化に伴う様々な対応等、基礎自治体が担うべき事務量は増加傾向にあります。職員数の抑制を図る中においても、強い責任感を持ち、課題に迅速かつ的確に対応できる高い意欲と能力を持った職員の育成が求められています。

### ② 女性職員の政策決定への関与

職員構成からも女性職員の政策決定への関与が弱いことが明らかです。女性が区の政策決定の議論に参加し、意見考え方を反映していくことは、区政運営の円滑化、



組織の活性化にとって不可欠なものです。区における政策決定や組織運営の場に男女が適正に参画する必要があるとの立場から、「目黒区男女平等・共同参画推進計画」においても女性職員に対する係長・管理職試験の受験勸奨を取組みの事業として掲げています。管理監督を担う立場の職層において女性職員の構成割合を引き上げていく具体的な対策が必要となっています。

### ③ 非常勤職員の活用

区政運営の様々な課題に対して非常勤職員を積極的に活用してきたことから、現在、約 1000 人の任用を行っており、正規職員を含めた全職員の 3 分の 1 を占めるに至っていることから、今後は、非常勤職員の職や人数をバランスよくコントロールし、より効果的に区政運営に活用していく必要があります。

また、個々の非常勤職員が専門性や知識・資格・経験を活かしながら、意欲や働き甲斐を持って勤務することができる職場環境整備や人材育成への取り組みも必要不可欠になります。

### ④ 再任用職員の能力発揮

再任用職員の活用については、雇用と年金の連携、接続を図る中で、モチベーションを維持しながら今まで培った職務上の能力、知識、経験を最大限発揮できるような環境整備が必須となっています。

なお、退職共済年金の支給開始年齢については、26 年度以降段階的に 65 歳まで引き上げられることから、職員の意識変化や国等における制度見直しの状況を注視し対応していく必要があります。

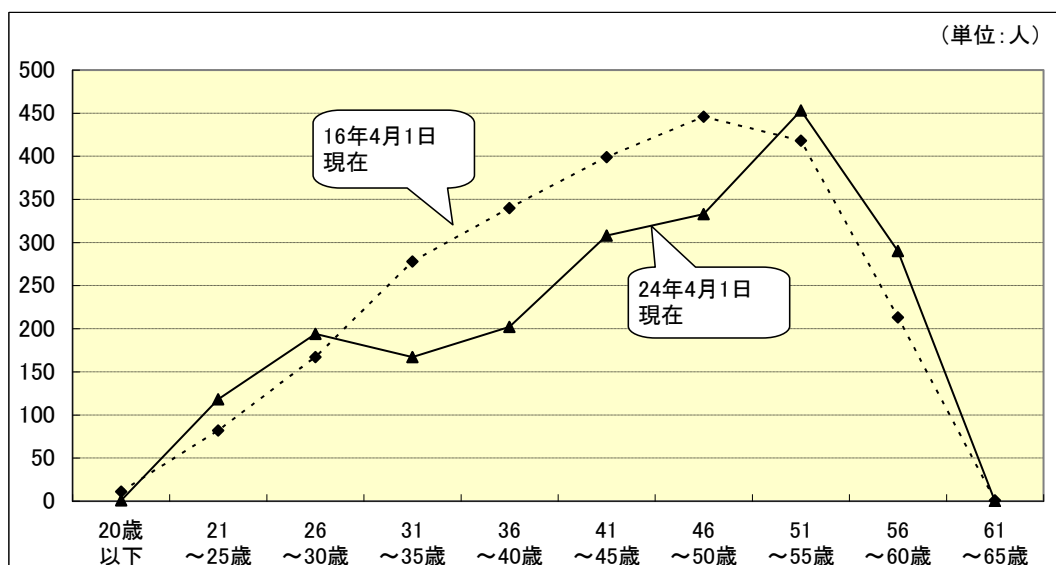
## イ 年齢別職員構成の状況

### <目黒区における職員年齢構成>

年齢別職員構成の変化

(単位:人)

	20歳以下	21～25歳	26～30歳	31～35歳	36～40歳	41～45歳	46～50歳	51～55歳	56～60歳	61～65歳	合計
16年4月1日	11	82	167	278	340	399	446	418	213	1	2,355
24年4月1日	1	118	194	167	202	308	333	453	290	0	2,066

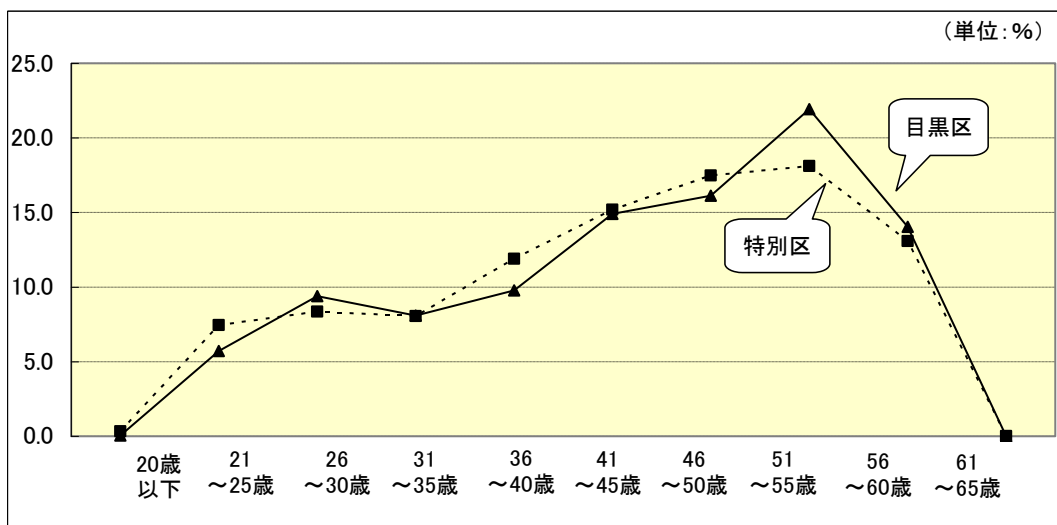


### <特別区との比較>

年齢別職員構成割合の比較

(単位:%)

	20歳以下	21～25歳	26～30歳	31～35歳	36～40歳	41～45歳	46～50歳	51～55歳	56～60歳	61～65歳	合計
目黒区	0.0	5.7	9.4	8.1	9.8	14.9	16.1	21.9	14.0	0.0	100.0
特別区	0.3	7.5	8.4	8.1	11.9	15.2	17.5	18.1	13.1	0.0	100.0



### (現状)

現在の本区職員の年齢構成は、実務的に中心的な役割を果たす 30 歳台から 40 歳台の職員が少なく、50 歳台が多いという形を示しており、特別区全体と比較しても、目黒区はやや高齢化が進んでいる状況にあります。今後、26 年度から段階的に年金支給年齢が 65 歳まで引き上げられることに伴い、定年退職職員の雇用と年金の接続を図る必要があるため、年齢構成の高齢化はさらに進むことが考えられます。

### (課題)

現在のように年齢構成が偏在している状況は、ベテラン職員が一挙に退職することにより、係長や管理職など指導監督する職員の不足を招く可能性や、今後 10 ヶ年程度は退職金による財政負担増などの課題が想定されます。

また、個々の職員について雇用と年金の連携や接続を図ることが求められる一方で、組織活性化のためには、中長期的視点を持った計画に基づく新規採用を行うことで新陳代謝を図る必要があります。財政悪化による人員削減と高齢期職員の活用、そして組織の活性化のバランスをどのように維持するかが問われているのが現状です。

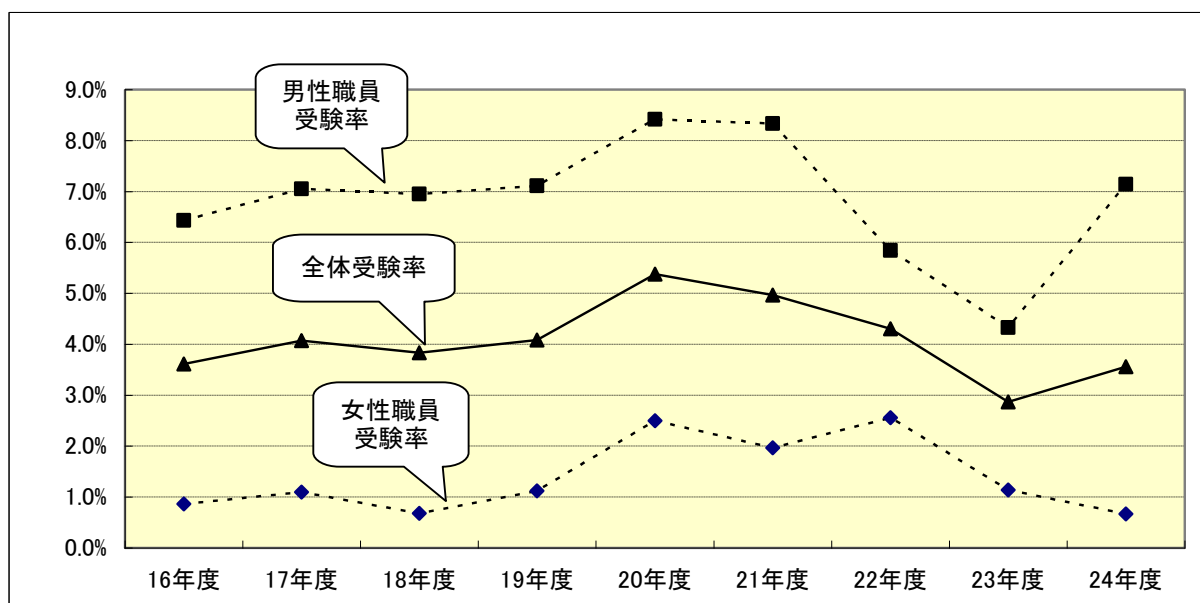
ウ 昇任選考の受験率の状況

①管理職昇任選考における受験率推移

【管理職選考（Ⅰ類及びⅡ類）】

（単位：人）

		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
有資格者	女性	463	455	441	446	440	458	391	351	451
	男性	451	454	446	436	416	408	445	416	364
	計	914	909	887	882	856	866	836	767	815
受験者	女性	4	5	3	5	11	9	10	4	3
	男性	29	32	31	31	35	34	26	18	26
	計	33	37	34	36	46	43	36	22	29
受験率	女性	0.9%	1.1%	0.7%	1.1%	2.5%	2.0%	2.6%	1.1%	0.7%
	男性	6.4%	7.0%	7.0%	7.1%	8.4%	8.3%	5.8%	4.3%	7.1%
	計	3.6%	4.1%	3.8%	4.1%	5.4%	5.0%	4.3%	2.9%	3.6%
合格者	女性	0	1	1	0	2	2	0	1	0
	男性	3	6	4	7	4	4	4	4	8
	計	3	7	5	7	6	6	4	5	8

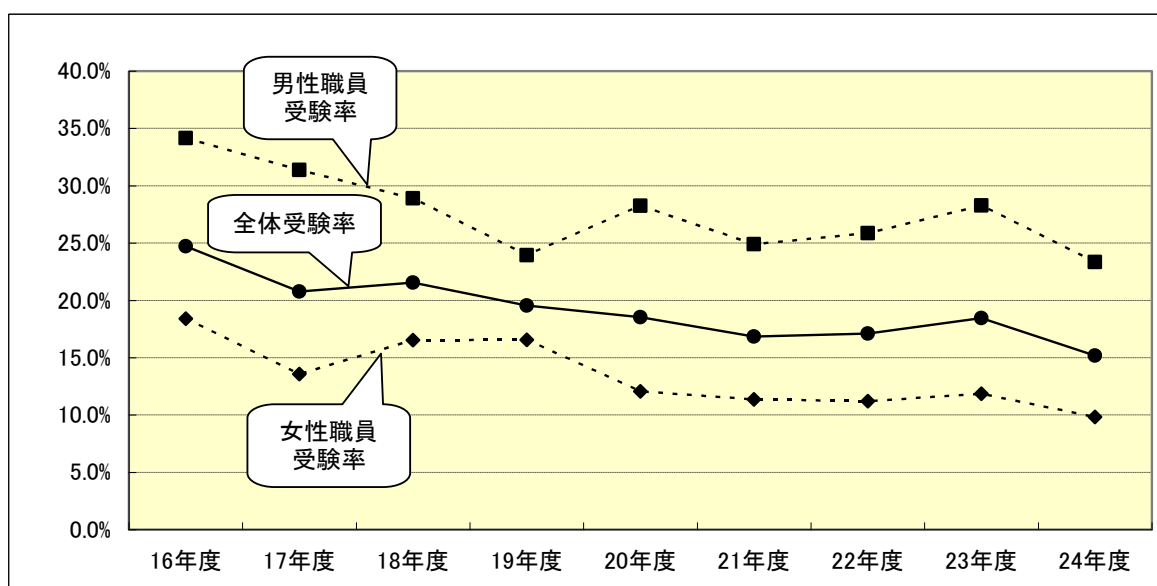


## ②係長職昇任選考における受験率推移

【係長選考(一般・長期)】

(単位:人)

		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
有資格者	女性	364	376	387	411	415	396	384	363	346
	男性	243	255	263	280	276	269	259	244	227
	計	607	631	650	691	691	665	643	607	573
受験者	女性	67	51	64	68	50	45	43	43	34
	男性	83	80	76	67	78	67	67	69	53
	計	150	131	140	135	128	112	110	112	87
受験率	女性	18.4%	13.6%	16.5%	16.5%	12.0%	11.4%	11.2%	11.8%	9.8%
	男性	34.2%	31.4%	28.9%	23.9%	28.3%	24.9%	25.9%	28.3%	23.3%
	計	24.7%	20.8%	21.5%	19.5%	18.5%	16.8%	17.1%	18.5%	15.2%
合格者	女性	10	14	13	16	14	18	20	20	16
	男性	16	13	17	14	17	14	15	15	19
	計	26	27	30	30	31	32	35	35	35



### (現状)

管理職選考の受験率の状況については、グラフのとおり全体として非常に低い受験率で推移しています。24年度では、男性職員の有資格者 364 名に対して受験者が 26 名で受験率としては 7.1%となっており、女性職員では、有資格者 451 名に対して受験者が 3 名、受験率は 0.7%と極めて低い実績が現状です。

また、16年度に全体で 914 名であった有資格者は、24年度は 815 名と大きく減少している状況であり、男性職員の受験者も 23 年度は 20 名を下回るレベルになっています。

係長職昇任選考の受験率についても、全体で 20%を切る状況が続いており、低下の傾向にあると言えます。管理職選考同様に女性職員の受験率が低く、男性職員が概ね 25%を超えているのに対して 21 年度以降 11%台で推移し 24 年度は 10%を切り 9.8%となっています。

(課題)

管理職選考の受験率低迷は、目黒区だけでなく特別区全体の課題として取り上げられています。受験率低迷によって需要数の確保が困難となるほか、合格水準が低下するなどの課題が生じており、今後、定年を迎える管理職が増加するため、職員の昇任意欲を醸成し、優秀な管理監督者を確保することが組織運営上喫緊の課題となっています。

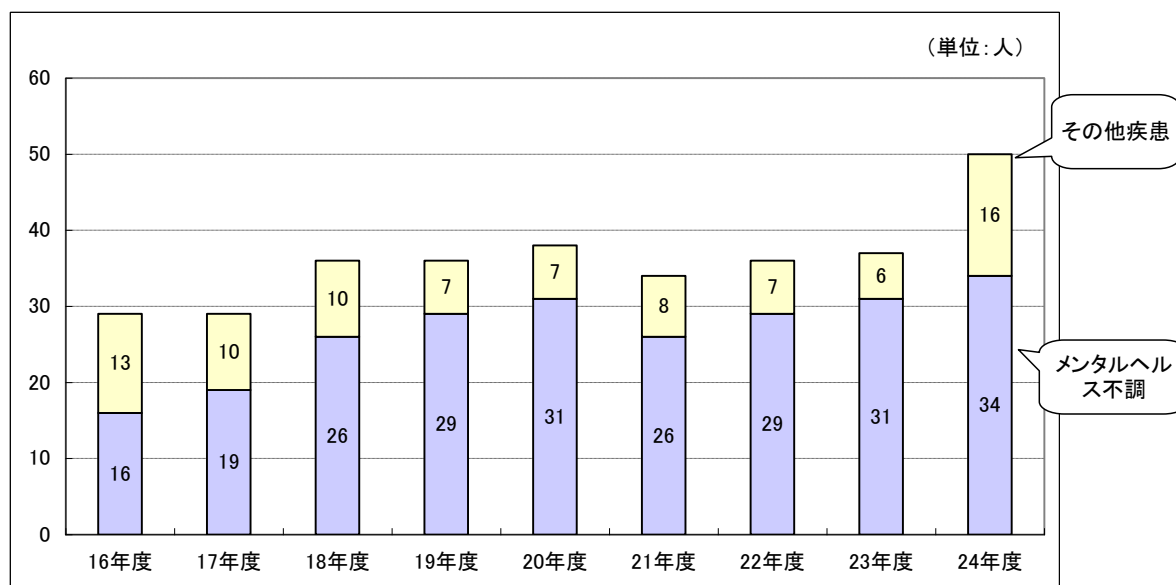
係長職昇任選考については、今のところ需要数の確保が困難となる状況までには至っていませんが、受験率は決して高いレベルではなく、特に女性職員の受験率が低迷している点が大きな課題です。

エ 病気休職者の状況

<病気休職者の事由別推移>

(単位:人)

	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
メンタルヘルス不調	16	19	26	29	31	26	29	31	34
その他	13	10	10	7	7	8	7	6	16
合計	29	29	36	36	38	34	36	37	50



(現状)

病気休職となる職員の数、若干の増減の変動はあるものの 18 年度以降 30 人以

上の規模で推移しています。特にメンタルヘルス不調によるものが7割から8割を占めていることが特徴としてあげられ、24年度のメンタルヘルス不調による休職者は34人で16年度と比較して2倍以上となっています。

**(課題)**

職員数が減少する一方で、病気休職者が増加している状況にあり、当事者だけでなく、長期欠員を支える同僚職員の負担や事業執行の支障などが組織運営上の大きな課題となっています。「心の健康づくり計画」に基づくメンタルヘルス改善対策の取り組みを推進するとともに、経過を注視していく必要があります。

また、メンタルヘルス不調によるもの以外についても、職場として予防、早期発見、復帰支援といった面で支援策をきめ細かく講じていく必要があります。

## 2 人材育成の方向性

### (1) 育成目標とする職員像

本区の基本構想においては「ともにつくる みどり豊かな 人間のまち」をまちづくりの方向として位置づけ、10 ヶ年の基本計画に基づき様々な施策に総合的・計画的に取り組んでいるところです。

社会環境の変化が著しい今日においても、これら施策等を通じて「区民福祉の向上」につながる行政サービスを確実に提供していくことが要請されており、その担い手である職員は、幅広い能力や職務に向き合う積極的姿勢を兼ね備えることが必要条件となります。こうした点を踏まえ、三つの職員像を今後の人材育成・活用に取り組む上での目標として設定しました。

また、併せて日々職務を遂行していくうえで、常に持たなくてはならない意識を明らかにし、人材育成や仕事を進める上での留意点として示しています。

#### ア 三つの職員像

##### ① 高い倫理観と責任感を備え、自ら考え行動する職員

公正公平な職務を遂行するため、高い倫理観を有すると同時に、社会環境の変化が著しい中では、与えられた職責を自覚し創意工夫しながら最後までやり遂げる強い責任感、行動力が必要です。

また、自ら学ぶ姿勢を保持し、職務遂行能力を高めていくことが求められています。

##### ② 区民ニーズを的確に捉える敏感な感性を持つ職員

区民の意見をよく聞き、思いを汲み取り、様々な場面を通じて区民ニーズを把握する努力を怠らず、その協力を得ながらニーズに沿った効果的効率的な施策の実施と丁寧で親切な応対をしていくことが職員の責務です。

##### ③ 経営感覚を備え、変革に果敢に取り組む職員

社会情勢が日々刻々と変化する今日においては、自治体経営の視点から時代の動きを敏感にキャッチし、従来の手法にとらわれることなく、すばやく、そして柔軟に対処することが求められています。また、将来を見通した上で、大胆な変革にも勇気を持って取り組む力が必要です。

#### イ 三つの意識

##### ① 人権を尊重する意識

誰もが差別されることなく、人権が尊重された地域社会をつくることは自治体にとって重要な課題であり、区の基本構想に掲げる基本理念の1つでもあります。全ての施策について、人権を尊重する意識を持って企画・立案・



実施していく必要があります。

② **互いが協力し合う意識**

困難度の高い様々な課題に取り組んでいくためには、個の力を高めていくことも重要ですが、職員同士が意思の疎通を十分に行い、互いが協力し合う意識を持ち、高いチーム力を発揮することが不可欠です。

③ **危機管理意識**

区民の生命・身体・財産等への被害や行政運営に対する支障を未然に回避・防止し、仮に発生した場合であっても被害等を最小限に抑えるための措置を機敏に講じることは職員に課せられた大きな責務です。このため、危機管理意識を常に養い、いざというときの対応力を高めておくことが肝要になります。

## (2) 職層ごとに求められる役割、育成状態

### <事務系・福祉系・一般技術系・医療技術系職員>

#### 管理職員

- ・ 社会情勢の変化等を的確に捉えた組織運営(目標設定、政策判断、管理監督、指示、折衝調整)を行っている。
- ・ 政策の実現へ向けて区民、区議会等に対して納得性の高い説明責任を果たしている。
- ・ 職員の指導育成・能力開発を計画的効果的に行っている。

#### 課長補佐

- ・ 課の重要課題を的確かつ円滑に解決していけるように課長を補佐・代行し、適切な調整を行っている。

#### 係長

- ・ 係の業務が的確かつ円滑に遂行できるよう、係の組織管理をしている。
- ・ 課の課題を的確かつ円滑に解決していけるように課長を補佐している。

#### 主査

- ・ 係の専門的な課題について自ら解決策を考え、解決している。
- ・ 係の課題を的確かつ円滑に解決していけるように係長を補佐・代行している。
- ・ 相手に応じた適切な折衝・交渉ができています。
- ・ 課、係の業務に関する知識・技術を幅広く身に付け、自らの職務と職員(後輩)の育成に活用している。

#### 主任

- ・ 広い視野をもって、積極的に課題を発見し、解決している。
- ・ 係の中核として、係長を補佐している。
- ・ 職務上のクレームなどに適切に対応している。
- ・ 職務に関する知識・技術を高度に幅広く身に付けている。

#### 3年目係員

- ・ 職務を、的確かつ円滑に遂行している。
- ・ 職務遂行にあたり、積極的に自らの課題を発見し、それを解決している。
- ・ わかりやすく丁寧な対応をしている。
- ・ 職務に関する知識や技術を身に付けている。

#### 1年目係員

- ・ 担当職務遂行に支障を及ぼさないだけの知識や技術を身に付けている。
- ・ 区職員としての基礎的な知識を身に付けている。
- ・ 公務員・社会人としての心構えを持っている。(基本的な態度がとれている。)

## <技能系・業務系職員>

### 統括技能長

- ・ 複数の技能長を統括するとともに、技能系・業務系職員に対して常に適切な指導及び能率的運営を維持するよう努めている。

### 技能長

- ・ 技能系・業務系職員に対して常に適切な指導及び業務の監督等を行い、業務の安全及び能率的運営を維持するよう努めている。

### 技能主任

- ・ 職場における業務の円滑化を図るため、現場作業におけるリーダー、あるいは技能系・業務系職員に対する職務上の指導・育成等を行っている。

### 係員

- ・ 担当職務遂行に支障を及ぼさないだけの知識や技術を身に付けている。
- ・ 区職員としての基礎的な知識を身に付けている。
- ・ 公務員・社会人としての心構えを持っている。(基本的な態度がとれている。)

### (3) 人材育成・活用の取り組みの全体像

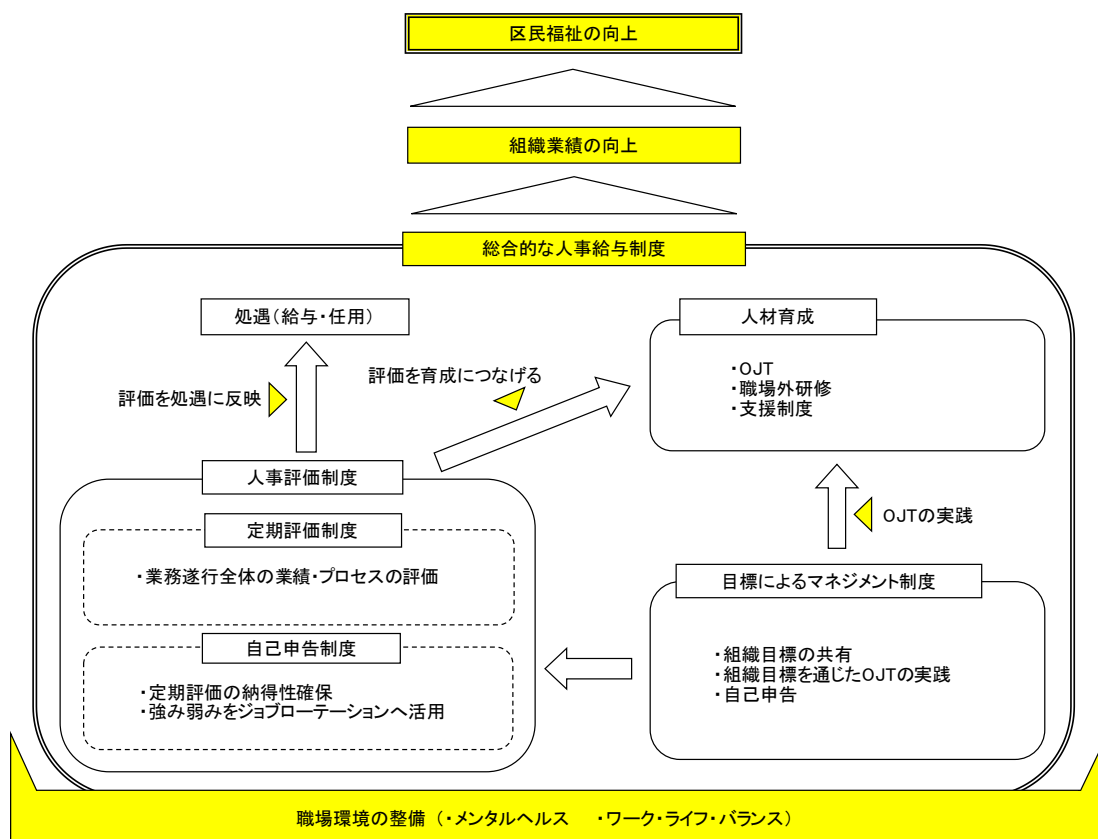
本区が育成目標とする職員像を実現するためには、職員一人ひとりが自ら考え行動する存在となり、区政の課題に果敢に取り組み、常に自分自身を磨いていく努力をしていかなければなりません。

そのためには、職員の自己啓発を支援するとともに、「組織が人を創り、人が組織を創る」という好循環を生み出すことを念頭に、処遇、人材育成、目標によるマネジメント制度、人事評価制度による総合的な人事給与制度を構築する必要があります。

人事評価制度においては、目標によるマネジメント制度との連携によって成果や業績を適正に評価し処遇に反映させることで、職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出すことを基本とします。また、目標によるマネジメント制度を活用したOJTの実践や様々な研修メニューを通じて人材育成を進め、人事評価制度による評価、処遇と有機的に機能するような制度とします。

同時に、職場環境の整備を進めることで、メンタルヘルス、ワーク・ライフ・バランスにも視点を置いた「総合的な人事給与制度」によって組織業績の向上、区民福祉の向上を目指していきます。

#### ※ 全体像イメージ図



### 3 人事管理

#### (1) 人事評価制度（定期評価制度）

職員の職層に応じた責任を考慮した上で、①仕事の成果(業績)と②仕事のプロセス(発揮された能力・意欲・態度)に分けて評価を行います。

①仕事の成果(業績)の評価では、その達成度を「目標設定した職務の成果」と「それ以外の職務の成果」について、それらが期待どおりの成果であったか確認し、総合的に評価を行います。

②仕事のプロセス（発揮された能力・意欲・態度）の評価は、職員に求められる規律性、責任感といった基本的な取組姿勢を押さえた上で、「基礎となる知識・技能」、「考え・実行する力」、「人と係わる力」、「組織を支える力・動かす力」を評価します。

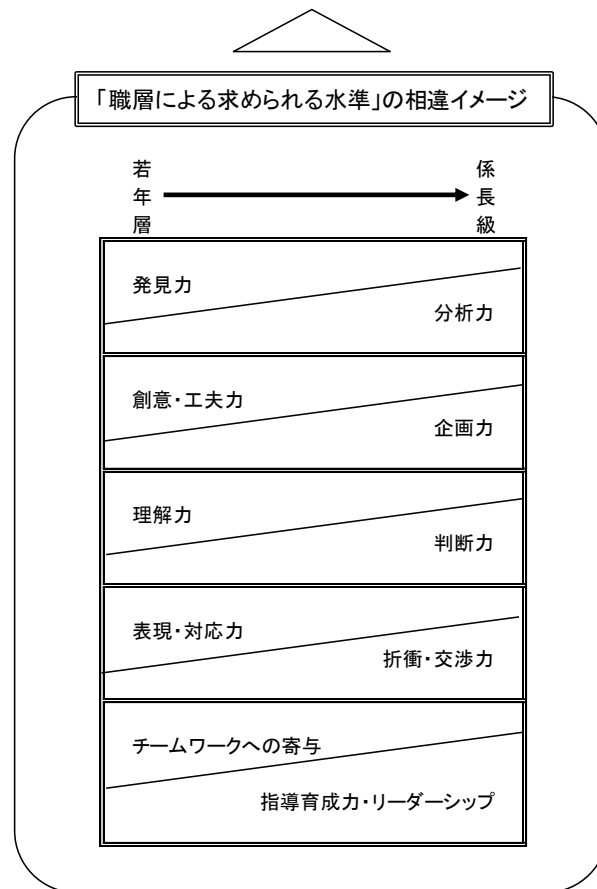
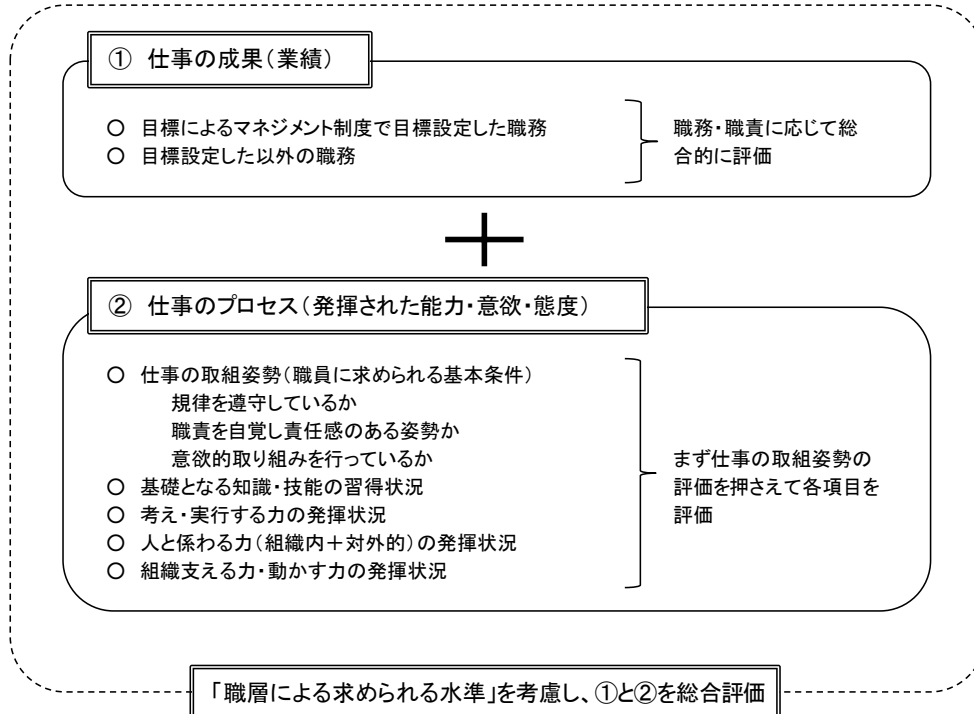
毎年1月1日を基準日とし上記①と②の評価を踏まえた総合評価を行い、この結果を次年度の定期昇給と勤勉手当の成績率に反映します。

また、評価の納得性の向上と職員の人材育成に資するため評価結果の開示制度も実施しています。

現在の定期評価制度は平成19年度から取り入れているものですが、さらなる客観性、透明性、納得性の確保を目指し、評価者を対象とした制度に係る継続的な研修等を継続的に行っていきます。

なお、定期評価制度における評価の過程では自己申告制度を取り入れ、目標によるマネジメント制度により目標設定した職務とそれ以外の職務の成果とこれらの仕事のプロセスについて自己採点し、申告することで評価者である管理監督者とのコミュニケーション活性化や意欲向上につなげていきます。

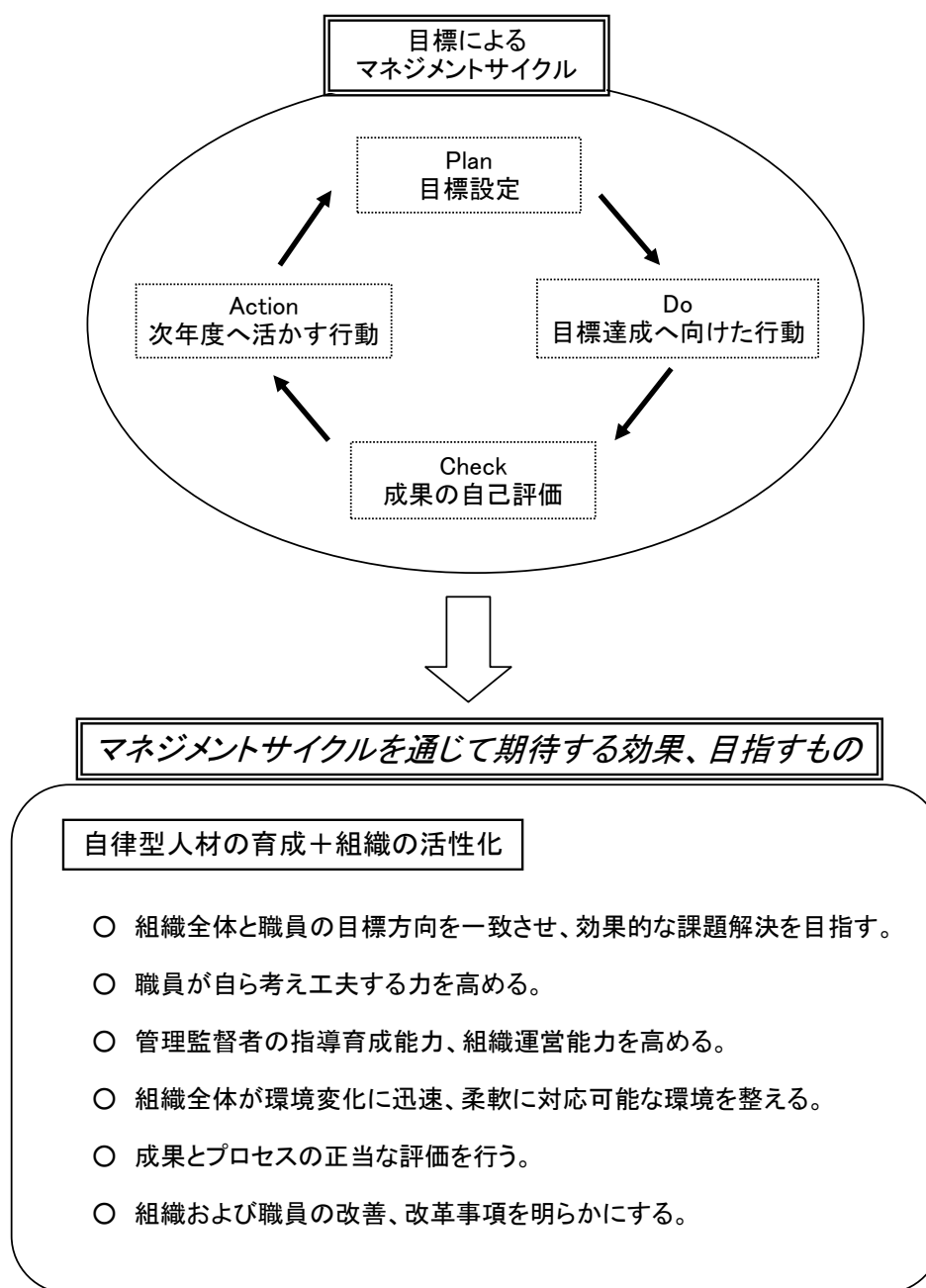
## 定期評価制度の概要図



## (2) 目標によるマネジメント制度

目標によるマネジメント制度は、職員一人ひとりが職務を行う上で、組織の方針を受けて、自らの具体的な業務目標を設定し、上司の指導・助言や情報提供などのサポートの下、その達成に向けて計画・実施・評価・見直しの作業を繰り返して仕事に取り組むことで、組織の業績と職員の意欲や能力の向上を図ることを目的としています。

目標によるマネジメント制度の概要図



### (3) 職員のモチベーション向上への対応

職員一人ひとりがやる気と充実感をもって日々の仕事に向き合う姿勢は、区民の福祉の向上のために区政を推し進める原動力となります。

そこで、モチベーションの維持・向上が人材育成のための欠かせない要素であるにとらえ、次の事項を柱に取り組みを進めていきます。

#### ア 人事評価制度を通じた取り組み

人事評価制度は、職務に対する意識レベルの高い職員を育成するための制度であり、職員のモチベーションの向上につながる要素がいくつも含まれています。

その一つは、管理監督者との面談の場面です。管理監督者は、職員が面談後に一層前向きな姿勢と意欲をもって職務に励むことができるよう、職員の職務に対する考え方に耳を傾け、率直な意見交換がなされるような環境を整えなくてはなりません。

そこで、職員が果たすべき役割と責任を示し、個々の特性に応じた的確な指導・助言ができる管理監督者の育成に取り組みます。

もう一つは、評価結果の処遇（給与、任用等）への反映の充実です。一生懸命に取り組んだ成果とプロセスが正当に評価され、それが形として報われることが職員のやる気を引き出すものとなります。そこで、成果とプロセスをより一層明確な形で処遇に反映させる人事給与制度への改善に取り組みます。

#### イ 職員表彰を通じた取り組み

職員が特に成績優秀とされる成果を達成した場合や区政に対する貢献度が著しく高かった場合に、その功績を区のトップが認識し、直接この功労を称えることで、職員のさらなる向上心の醸成を促進します。

また、定型的な業務においても、日々の問題意識の中から改善すべき点を見つけ、効果の高い優れた事務改善を行った職員等を表彰の対象とし、従事する職務内容や職種、職層によって対象者が限定されることなく幅広い範囲から功労者を選定します。

表彰された職員の功績の内容は、区の組織内外に積極的に発信していきます。

今後も、正当な功績の評価に基づいた職員表彰を活用することで、職員個人の職務に対する意識の向上と組織の活性化を図ります。

### (4) 昇任意欲の醸成

近年の管理職及び係長職の昇任選考の受験率が低い状況に加え、今後、豊富な知識と経験をもった多くの職員が定年退職を迎えることから、知識、技能を継承し、次代を担う管理監督者の育成が課題となっています。

管理職への昇任意欲と係長職への昇任意欲について、次の視点で醸成を図ります。



## ア 管理職を目指す職員の支援

平成 22 年度に特別区人事委員会が行った昇任に関する職員意識調査によると、管理職への昇任意欲は、目標となる管理職員の存在に大きく左右されるという結果が出ています。

信頼され目標となる管理職が数多く存在することで、管理職を目指す職員が現れ、高い志をもつ職員同士が切磋琢磨する環境が生まれ、組織の活性化にもつながります。

そこで、今後、求める管理職像を明確にし、管理職を目指す職員に対して、キャリアプランについての助言や管理職選考の受験に向けた指導などを良好な信頼関係の下に行うことができる管理職の育成をはじめ、管理職を目指す職員に対する必要な支援を行っていきます。

また、これらの育成・支援を計画的かつ体系的に行っていくため、管理職育成プログラムの策定を検討していきます。

## イ 係長職昇任を目指す職員への支援

係長職昇任選考における受験率が低下傾向にある中で、受験者数に対する合格者の割合は年々増加しています。係長職昇任選考においては合格率の上昇が顕著であり、真に職務に係る高い能力と意欲をもった職員の登用という選考の趣旨が損なわれることが懸念されています。

係長昇任選考を受験しない主な理由としては、①「職責が全うできるか不安」、②「仕事に拘束されプライベート面への影響が大きい」、③「係長職に魅力を感じない」が挙げられます。

これらの対策としては、ワーク・ライフ・バランスを意識した勤務環境の整備を図ることが重要であり、例えば職員数が多い係には主査及び主任が係長の補佐や後輩の育成という役割を十分に果たせるような人事配置を行うなど、係長の職責への不安の軽減を図る必要があります。

また、係長職に魅力を感じない、責任ある職務を敬遠するという意識への対応としては、役割達成意識をいかに高めていくかが鍵となることから、まず、身近な上司である係長が積極的に職務に対する責任を係員に意識させ、昇任意欲が湧き出てくるような指導や助言を行っていくことが求められます。将来の管理職育成の前提として、まず係長職の昇任意欲の醸成が不可欠であることから管理職育成プログラムの中で、その具体策についても明らかにしていきます。

## ウ 女性職員の登用（政策決定への参画の促進）

職員全体に占める女性の割合が 50%を超えているのに対し、女性管理職員の管理職員全体に占める割合は 10%程度にとどまっています。

このことは、重要な政策を決定する会議への女性職員の参画の機会が極めて少な

く、女性職員の能力や発想が効果的に活用されていない状況にあることを示しています。

リーダーシップを発揮する女性が数多く存在することによって、より多様な視点からアイデアが創出されることが期待できます。また、政策の企画、立案及びその意思決定過程において男女を問わず優れた能力を活かすことで区民サービスの向上が図られることから、これまで以上に女性職員の参画を促進していく必要があります。

そのために、男性職員も含め職員全体に仕事と生活の両立支援のための啓発を行うとともに、具体的な女性職員の登用の取り組みの一つとして、例えば女性管理職員が女性一般職員に対してキャリアデザインに関する助言をし、家庭と仕事の両立に係る相談などに応じるなど、アドバイザーとして機能する仕組みをつくり、管理職、係長職への昇任意欲の醸成につなげます。

#### (5) ジョブローテーションの基本的考え方

行政運営に関する幅広い見識と行動力を身につけるためには、企画・管理部門、事業部門及び窓口部門を順次経験することが重要です。そこで、若年層の職員を中心に3年から5年程度の比較的短期的なスパンで各部門を経験させることを基本として、ジョブローテーションを行っていきます。

一方で、制度の変革に迅速に対応しながら安定した区民サービスを行い、限られた人材で多様な行政課題に効率的に対応していくためには、専門性の高い職員を育成し、一定程度の長いスパン配置することが求められ、そうした対応が安定した行政運営に寄与するものと考えられます。

そこで、こうした必要のある特定分野において、スペシャリストとして活躍する人材の育成とその活用に向けた方策について検討していきます。

#### (6) 高齢期職員の活用

再任用職員が自らの能力、経験を発揮し続けることで、区政運営に最大限貢献できるよう職員全体のモチベーション維持・向上の観点も踏まえた取り組みを進めていきます。

##### ア 職員の意向把握と周知

高齢期職員の再任用を円滑に行っていくためには、公的年金支給状況の変化や加齢に伴う様々な影響のほか、ライフスタイルや意識の変化など職員の状況を把握しておくことが重要となります。

再任用に関し、職員の希望をきめ細かく聴取し、職務内容、勤務形態、配置職場等の意向や、職員の能力、意欲、健康状態等の適切な把握に努めていきます。

また、定年前に再任用制度や年金制度概要等について、早い段階から示し説明す

るなど周知に努め、定年退職後の働き方と生活をバランスよく設計できるよう支援していきます。

## イ 採用の考え方

採用に当たっては、本人の希望を踏まえ、無年金期間はフルタイム職としての活用を基本としつつ、職員の個別の事情等に配慮しながら、引き続き短時間勤務の職も設置し選択可能とするなど、高齢期職員の多様な働き方を支援していきます。

また、定年前の職種知識・経験等が活用できる職務や、加齢に伴い職務遂行に支障を来す可能性がある職務については、職務内容や職場実態を踏まえ、更なる職域の拡大に向けた取り組みを進めていきます。

## ウ 配置と役割

高齢期職員が再任用職員として採用される場合、臨時的・補助的なものではなく、定年前と同様に本格的な職務に従事することとなります。フルタイム職又は短時間勤務の職であっても、長年培ってきた行政経験等を活かし、組織の課題解決や後輩職員の指導育成を行うなど、常にチームの一員として前向きに区政運営に取り組んでいけるような配置を行っていくとともに、意欲がある職員は新たな職域にも積極的に活用していきます。

また、これまで区政運営の要として培った係長として任用された経験を積極的に活用していくため、定年退職前に係長職であった職員を、再任用フルタイム職の係長職として任用していきます。この際、若手職員の昇任の圧力とならないように、職員の年齢別構成を踏まえ、職員の意向や適性を把握してバランス良くポスト管理や配置を行います。

## エ 研修・能力開発

再任用職員となっても、引き続き技術や能力を余すことなく発揮してもらうため、これまでに培った知識や経験を活かしつつ、自己啓発への支援の充実を図っていきます。

また、高齢期の働き方に相応しい考え方や、これまでを見つめ直し改めて意識を学ぶ取り組みを進めるとともに、後輩職員にノウハウや技術を継承するための伝える力を磨く研修の実施など、OJTや実践の中で身につけていくことができる取り組みを実施していきます。

## オ 組織の活力維持と活性化

フルタイム職が増え職員の年齢構成が高まることにより、新規採用抑制や現役世代の昇任意欲に影響を及ぼし、職場の活力に変化が生じる可能性もあります。高齢期職員等のモチベーションの維持・向上や組織全体の活性化を図る観点で、高齢期

職員の活用を契機として、中長期を見据えた採用計画の作成、ポスト管理の徹底、人事制度や職場の執行体制の見直しなど検討していきます。

また、再任用制度の運用に当たっては、高齢期職員の意識の変化や効率的な区政運営を踏まえ、民間企業や将来的な定年延長も視野に入れた国・他団体の動向等に注視しながら、必要に応じて再任用制度の見直しを検討していきます。

#### (7) 非常勤職員の活用

非常勤職員の活用にあたっては、目指すべきところは常勤職員同様に区民福祉の向上につながるものでなくてはなりません。

今後の非常勤職員の活用にあたっては、区民サービスの拡充、事業運営の合理化、専門知識や技術の活用の3つの活用方法を基本としつつ、活用実態、事業見直しや常勤職員数の適正化を踏まえ、役割の明確化や活用効果の検証を行うなど、適切な職の範囲や職員数とするための総合的に職・人数を管理できるような仕組みを検討していきます。

また、非常勤職員一人ひとりが職務遂行にあたり、職の専門性を活かせる質の高い人材を育てていくことも重要となります。職の専門性や経験を活用したOJTの実施や職務を通じた育成プログラムを構築するなど、非常勤職員が有する知識・能力を更にレベルアップさせ、モチベーション向上につながるような取り組みを進めていきます。

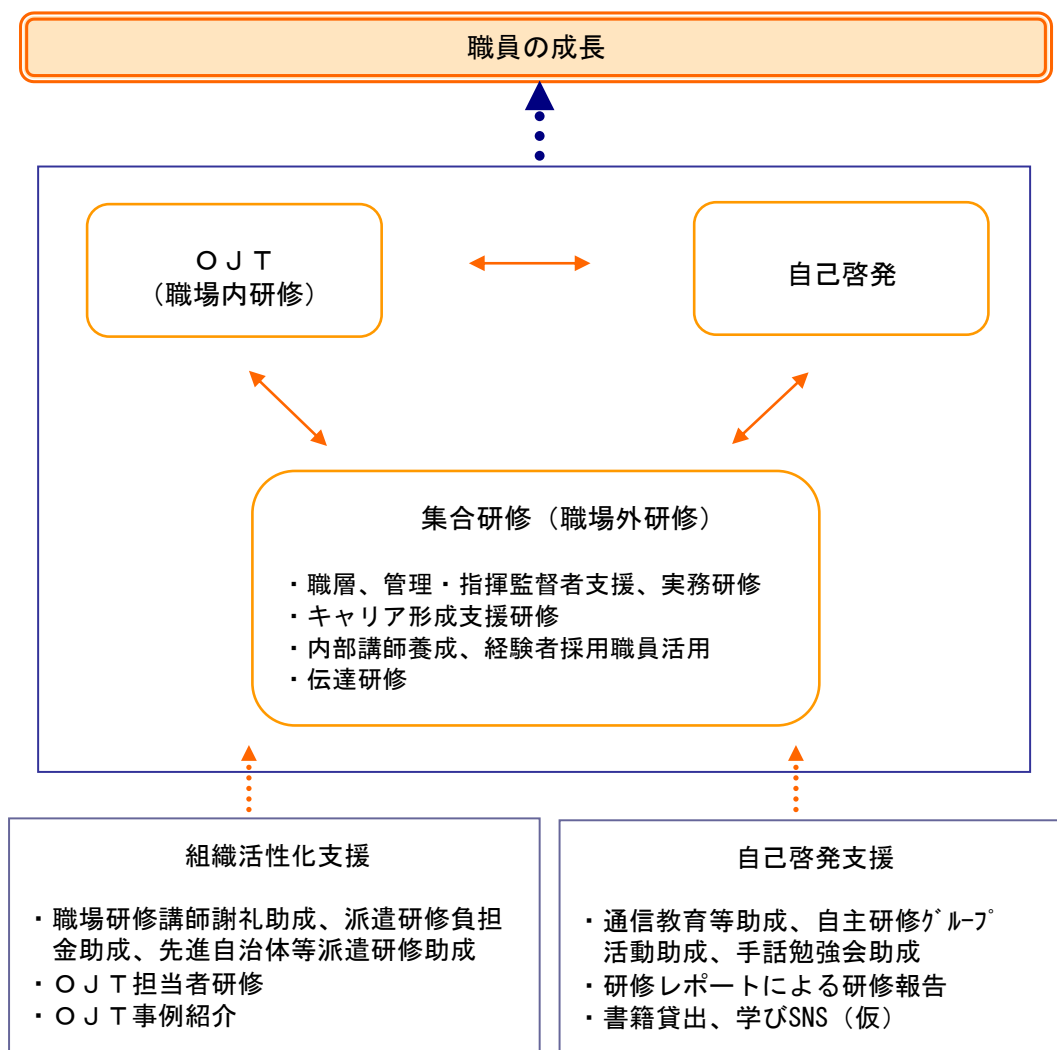
#### (8) 派遣の考え方

国、東京都など他の地方公共団体への派遣にあたっては、派遣する職員が様々な環境の中で広い視野を培うという人材育成の観点と、目黒区とは異なる環境の中で、派遣先団体それぞれの事務の進め方を体得する貴重な経験の場となっています。派遣終了後にこうした経験を目黒区の行政運営にフィードバックさせ、新たな発想の基に行政課題の効率的な解決につなげるという効果が期待できることから、団体間の条件が整った場合は積極的に各種派遣制度を活用していきます。

また、東日本大震災の気仙沼市への復興支援については、本格的なインフラの復旧整備には、暫く年月がかかると予想されることから、相手方の意向を踏まえた上で、土木・建築技術職員を中心に継続的な支援が行うことができるよう、区の執行体制の確保を図りつつ派遣ローテーションなど計画的な職員派遣の実施に努めていきます。

#### 4 研修制度

厳しい社会情勢を背景に職員数の抑制に取り組む中、区民福祉の向上を目指すためには職員がそれぞれの能力を最大限に発揮するとともに、その総力を結集しチームワークで取り組むことが不可欠です。これまで以上に、知恵と工夫を持ち寄り、協力して目標達成に取り組むことができる職員を育成することが求められています。



##### (1) OJT (職場内研修) を核とした取り組み

職場は、上司や同僚、後輩、部下職員など様々な人間関係の中から、業務を通して知識や経験が得られる学びの場です。

日常業務を通じて行われるOJTは、仕事の時間を割いて参加する集合研修とは異なり、現場で緊張感を持って臨む効果的な研修です。こうしたOJTを進めることで、教える人が教えることによって成長し、教えられる人は業務上の知識とともに教え方を学べる効果が期待できます。

また、個人の成長には、業務上の指導「業務支援」だけでなく、職場での精神的な支え「精神支援」や仕事のやり方を振り返り、再構築を促す「内省支援」が大きく影響するといわれていますが、職場においては様々な立場の職員が状況に応じてこれらの支援を行っていると考えられます。

こうした、「人は仕事を通じて成長し、支援を通じた関わりにより成長する」との観点からOJTを核とし、次の取り組みを進めます。

#### ア OJT担当者のための研修

現在、係長を対象にOJT担当者のための研修を実施していますが、OJTの直接の実施者は、主任や中堅若手職員も担っており、指導の経験が乏しく不安なまま担当している場合があります。また、OJTは管理職を責任者とし、係長やOJT担当者が連携し、計画的に進めることが効果的です。

こうしたことから、今後は、係長だけでなくOJT担当者に対する研修を実施し、担当者への支援を強化するとともに、OJTを有効に進める体制づくりを進めます。

#### イ 管理職のマネジメント力向上（強化）研修

管理職は組織の経営責任者として組織目標を達成するためには、様々なマネジメント力が不可欠です。

特に職場では、職員育成の責任者として、非常勤職員を含めた全職員の能力を引き出し、チームワークを発揮するために、コーチングスキルやコミュニケーション力、リーダーシップが求められます。また、的確なリーダーシップをとるためには、業務に関する課題の認識、社会情勢に対する知見など、感性を常に磨いておく必要があります。

こうしたことから、管理職マネジメント力向上を目指した管理職研修や評価者研修を通して、職員育成の責任者に対する支援を図ります。

#### ウ 情報提供

業務や職場の体制によってOJTの進め方は様々ですが、他の職場の効率のよい進め方や工夫している事例を参考にできるよう、イントラネットで情報提供します。

たとえば、どの職場でも実施可能な、再任用職員、専務的非常勤職員など勤務時間や雇用形態が異なる職員で構成する職場の取り組み事例や、目標によるマネジメント制度を活用した取り組み事例などを紹介していきます。

また、「管理監督者のための職場の人材育成の手引き」（平成19年3月作成）を、管理監督者だけでなくOJT担当者が活用できるよう改訂し、イントラネットで公開します。

## エ OJTによる公務員倫理意識の醸成

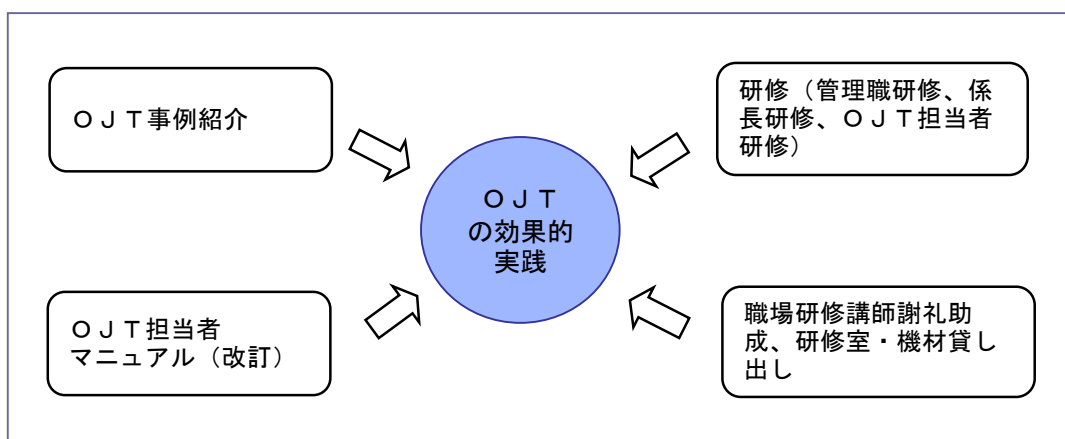
非常勤職員など雇用形態が異なっても、常勤職員と同様に、公務員倫理が求められます。

すべての職員が、公務員としてふさわしい行動を実践し保持していくためには、職場単位で業務に根ざした取り組みが有効です。

また、公務員倫理の意識を風化させないためには、継続的な意識啓発に取り組む必要があります。

そこで、OJTの利点を活かし、非常勤職員を含めたすべての職員が、継続的に職場で実践できるOJTプログラムを研究し提供していきます。

### 《OJT推進イメージ》



## (2) 集合研修(職場外研修)の充実

集合研修は、日常業務を離れて専門的な知識を深めたり、職層ごとに求められる能力を習得したり、講義や研修生同士の討議を通して新たな気づきを得る「場」です。

また、文書研修など実務研修において講師として登壇する職員にとっては、専門知識を深め説明力を養うなど、自らの成長を促す機会となることが期待できます。

集合研修はその特長を活かし、コミュニティや協働など様々な政策課題についてディスカッションや相互研究により気づきを得る場であり「教えることで学ぶ」機会であると捉え、次の取り組みを進めます。

## ア 内部講師の支援

実務研修など区の業務に直結した研修は、内部講師を活用することを基本として

実施します。その際には、専門知識を持つ所管課の担当講師と、研修の組み立てなどのノウハウを持つ研修担当との連携を強め内部講師の支援を行います。

また、講師として必要な研修技法やプレゼンテーション力向上を目指し、特別区共同研修「講師養成」「説明力、交渉力強化」等への派遣を推進するとともに、内部講師陣が培ったノウハウを共有できる仕組みづくりを検討します。

#### イ 経験者採用職員の知識、経験を研修に活用

経験者採用職員は民間企業などでの就業経験があり、そこで培った経験の中には、これまで区にはなかったスキルや知識があります。

区が直面する新たな課題に対応するためには、そうした知識が求められる場面が出現しており、研修テーマとしてのニーズも高まっています。

新たな課題に対するニーズを把握し、経験者採用職員の持つノウハウを活かした多様な研修を企画していきます。

#### ウ 伝達研修の実施

受講者が集合研修で学んだことを職場に持ち帰り、内容を伝達する研修を実施します。こうした機会は、習得した知識の定着や、新たな気づきが得られるなどの効果が期待できます。

現在、管理職、係長対象の公務員倫理研修を伝達研修として実施していますが、今後は伝達研修にふさわしい研修を選別して実施し、「伝えることで学ぶ」機会を増やします。

#### エ 昇任意欲醸成に向けたキャリア形成支援

今後定年を迎える管理職の増加に伴い、次代を担う優秀な管理職を確保することは組織運営上、喫緊の課題です。

一方職員にとって、中・長期的なキャリアを見据え次代のリーダーに挑戦する意欲を持つことは、自己の能力開発を促進し成長させます。

今後、若手職員が、次代のリーダーを目指し昇任することによって肯定的な意義が見出せるようなキャリア形成を支援するため、主任昇任時から5年目程度までの職員を対象に管理職との対話型（ワールドカフェ）の研修やメンター制度の実施、あらゆる研修におけるキャリア形成への動機付けなど多角的に取り組みます。

また、管理職昇任選考受験率は、平成16年度以降男性職員は4～8%台で推移しているのに対し、女性は0.7%～2.6%と著しく低迷しています。こうした現状を踏まえ、女性職員が昇任選考を視野に入れたキャリアを築く支援となるような研修の実施と併せ、キャリアについて懇談する場づくりなど様々な視点で取り組みを進めます。



## オ 職層研修の充実

職層や経験年数など、ステージごとに必要とされる能力・意識を確実に身につけることに重点を置き一層の充実を図ります。

- ・ **新人期（採用1年目）** 公務員、社会人としての基本的な心構えをもって行動し、周囲の支援を受けながら業務を着実に遂行できることを目標とします。
- ・ **採用3年目～採用5年目** 中堅職員として職務を一人で遂行し、自ら職務上の課題発見と解決ができ、中長期的な将来を見据えた能力開発ができることを目標とします。
- ・ **主任** 係長職への昇任を前提とした係長を補佐する職として、担当業務だけでなく係の課題にも目を向け係の中核として解決することが求められるとともに、後輩職員の業務上の指導・育成を担うことから、課題解決力、企画力向上や指導・育成力の向上を目標とします。
- ・ **係長級昇任者** 係長職の準備期間として、部下育成や係全般のマネジメントを担う係長の役割を早期に自覚するとともに、柔軟な発想や多角的な視点での企画力を養うことを目標とします。
- ・ **係長、課長補佐** 職員の育成やメンタルヘルス対応を含めた組織のマネジメント力向上を目標とします。
- ・ **管理職** 職員の指導・育成を計画的に行い、社会情勢の変化を的確に捉えた組織運営ができる能力向上を目標とします。

## カ 「学びほぐし」再任用職員研修

再任用職員は、永年培ってきた知識や経験を活かし組織の一員として区政運営に取り組むことが求められます。

一方、退職後の再任用に当たっては、処遇など様々な状況変化は避けられません。こうした変化を踏まえ、これまでの学びや価値観をいったんほぐし、変化に応じて再構築しなおし、組織から求められる成果の達成と個人の価値観に沿った意義ある働き方が実現できるような研修を、任用担当や健康管理担当と連携して実施します。

### (3) 自己啓発支援

職員が成長していくためには、職員本人が自分の意思により能力向上や精神的な成長を目指して行う自律的、継続的な自己啓発の取り組みが不可欠です。

自己啓発を促すような職場の気運を醸成していくことは重要ですが、併せて、職場を越え、それぞれの分野で職員が取り組んでいる自己啓発の内容を共有し、互いに良い影響として好循環となる仕組みや、集合研修の実施そのものがその後の自己啓発につながる仕組みづくりを研究していきます。

また、現在実施している掲示板での「研修レポート」を活用し研修内容の情報提供を行うほか、研修で使用した書籍紹介や貸し出しを通し、自己啓発を支援します。

#### (4) 派遣経験の活用

被災地支援として気仙沼市に派遣され、復興に関する様々な事務事業を担ってきた職員の体験は、危機管理や防災、支援や交流のあり方など、今後の区の施策に活きる貴重な財産です。こうした体験や知識を職員に提供してもらうことで新たな視点やヒントを得ることが期待できます。

また、東京都や他団体に派遣され、業務に関する専門知識や新たな方策などを習得した職員の力によって、区における新たな取り組みが可能となり得ます。こうした派遣経験を活用することは、周囲の職員にも良い影響を与え組織が活性化するなどの効果が期待できます。

こうしたことから、派遣職員が得た貴重な体験や知識を、報告会や意見交換会などを通し、関係所管だけでなく多くの職員と共有できる取り組みを検討します。

## 5 職場環境の整備

これまで述べた、人事管理、研修制度を通して総合的に人材育成・活用を進めるためには働きやすい良好な職場環境が基盤となります。

本区では、平成 21 年度から「目黒区心の健康づくり計画」に基づき、メンタルヘルスへの取り組みを進めてきました。また、「目黒区特定事業主行動計画」（平成 22 年 4 月後期計画策定）により、育児休業等の拡充や男性職員の育児休業の取得促進のための働きかけなどを通して仕事と子育てが両立しやすい職場環境整備に取り組んできたところです。

今後、さらに職場環境の整備を進めることで、職員一人ひとりが、組織の一員としての自覚と責任を持ち、効果的かつ効率的に職務遂行に取り組むことができるよう対応を図っていきます。

### (1) メンタルヘルスへの取り組み

本区の病気休職者の状況では、特にメンタルヘルス不調によるものが 7 割から 8 割を占めており、24 年度のメンタルヘルス不調による休職者は 34 人で 16 年度の 2 倍以上になります。

円滑な区政運営を維持するためには、何よりもまず職員一人ひとりが心身ともに健康であることが基本となります。このため、今まで以上に職員自らが自身の健康管理に積極的に取り組むとともに、職員の健康管理のための組織的な支援が必要となります。

#### ア 一次予防（心の健康増進と実態把握・予防的対策）

##### ① よりよい職場づくりのための改善策実施

メンタルヘルス不調には、本人の性格、家庭問題や健康問題以外に、職場環境に起因したものもあり、事業者としては、労働者に対する安全配慮義務を遂行することが求められています。

そこで、職場環境改善を通じた職員参加型のメンタルヘルス対策として、「目黒区心の健康づくり計画」に基づくメンタルヘルス不調に対する一次予防策の一つとして、よりよい職場づくりのための改善策を実施しています。平成 24 年度には、10 ある各事務所安全衛生委員会すべてが、委員会毎に具体的な取り組みや実施方法を決めて取り組んだ結果、全体の 7 割以上の職員が取り組み、職場環境改善に効果があったと回答しています。

この取り組みを通して、職場での良好なコミュニケーションが図られ、互いに支援し合える職場環境づくりの推進につながっており、今後は、制度の課題などを整理し、さらに有効的に機能するよう実践していきます。

## ② 研修・講演会等の実施

メンタルヘルス問題については、職員一人ひとりが正しい知識と対応の仕方を学ぶために、労働安全衛生教育等に関する研修として、管理監督者研修、一般職員研修、全職員対象研修（講演会）等と各職層にあった様々なテーマを基にセミナーを実施しています。

一般職員研修では、アサーティブトレーニングやストレスコントロールなどをテーマにし、管理監督者研修では、パワー・ハラスメント対策、メンタルヘルスマネジメントや職場でのメンタルヘルス事例に基づく対応の実際などをテーマにするなど、研修を通して、メンタルヘルス問題への理解が深まることで職員の健康の保持増進につながるよう、周知・啓発のための取り組みを進めていきます。

### イ 二次予防（早期発見・早期対応）

うつ病の重さや症状、要因は様々であり、また、職員の個性や状況によっても取るべき対応は異なります。管理監督者はもちろん、周りの職員が、うつ病のサインを理解していることが「うつ病」の早期発見につながります。

職場における二次予防の鍵をにぎる管理監督者は、ラインによるケアについて十分に理解し、部下の「いつも」の様子を正確に把握して、部下のサインに早めに気づき、迅速、かつ適切な対応をとることが大切です。

そのためにも、メンタルヘルス教育研修を定期的実施し、所属長、人事課、産業保健スタッフや主治医などと連携・協力による支援体制のもと、メンタルヘルス不調者の早期発見・早期治療につなげていくよう取り組んでいきます。

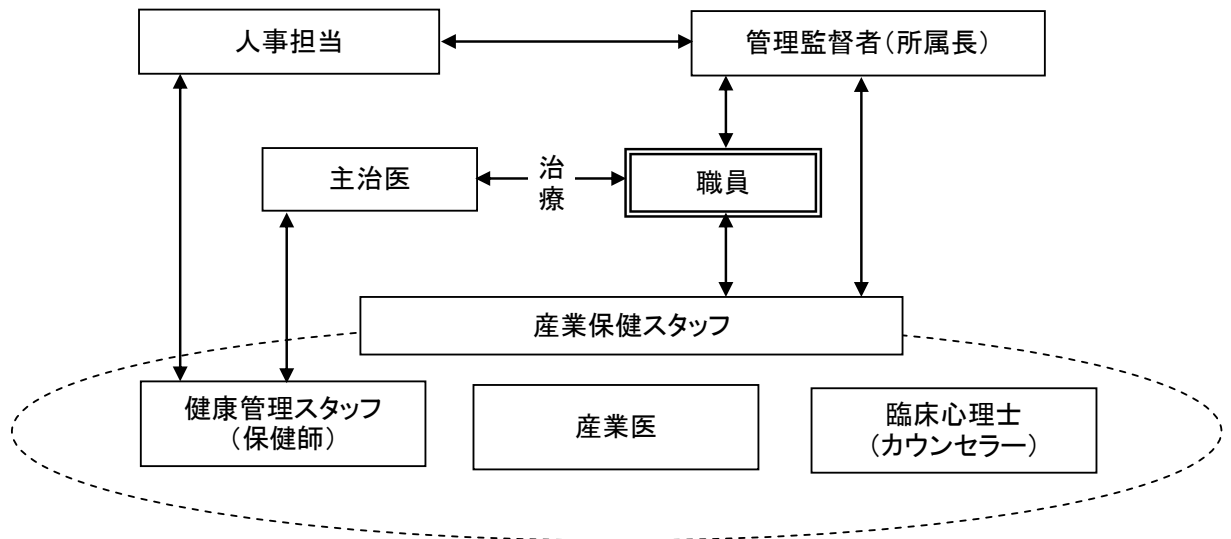
### ウ 三次予防（職場復帰及び再発防止）

「試し出勤実施要綱」（平成 21 年 4 月策定）に基づき、メンタルヘルス不調による長期病気休職者の円滑な職場復帰を支援するために、所属と産業保健スタッフ、人事課が連携・協力して職場復帰訓練を実施しています。

また、職場復帰後は産業保健スタッフによる定期的な面談等、フォローアップを通じて、疾患の再発防止に努めています。

以上の取り組みを適時適切に実施するうえで、心の健康づくりと一次予防から三次予防までの三つの段階にそって対策を整理するとともに、セルフケア、ラインによるケア、区の産業保健スタッフによるケア、区以外の相談機関や医療機関等によるケアの四つの区分で、各種の対策を体系的、総合的に推進していきます。

## ◆目黒区のメンタルヘルス支援体制



### (2) ワーク・ライフ・バランスの推進

ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）を推進するためには、職員一人ひとりが職務遂行に責任を持ち、効率的な業務執行を果たすと同時に、職場でのコミュニケーション強化や相互支援の職場環境を築くことが重要です。

そして、管理監督者には、ワーク・ライフ・バランスの重要性を認識し、先頭に立って、職場全体で支援していく職場風土の醸成が求められています。

職員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスを実現するための職場環境づくりとして、次の取り組みを推進していきます。

#### ア 過重労働による健康障害防止対策

常態化した過重労働は、職員に身体疾患や精神障害を発症させ、生産性の低下や組織風土の悪化をもたらすなど、組織にとっては改善すべき喫緊の課題です。

そこで、一定時間超の時間外勤務を行った職員については、人事課から所属長に時間外勤務の原因と改善対策の報告書を提出させ、1～3 か月後には、その実施結果について報告を求める対策を行っています。

時間外勤務を行った職員へは、自己チェックリストの実施による的確な対応を図るとともに、自己管理意識の啓発にも努めており、必要に応じて産業医や保健師の面接指導を実施するなど、産業保健スタッフとの連携・協力も行っています。

また、毎月給料日と毎週水曜日を一斉定時退庁日に設定し、時間外勤務縮減に向けて、取り組んでいます。

これらの対策によって時間外勤務の縮減に一定の成果をあげられるよう、今後もさらなる改善に努めていきます。

## イ 仕事と生活の両立支援

職員向けの「子育てハンドブック」（平成 23 年 6 月作成）の活用により、子育てに関する休暇や経済的支援制度などの周知を通して全職員の理解を深め、子育て世代が制度を利用しやすい職場環境づくりを進めていきます。

また、介護に関わる職員の仕事と介護の両立支援として、介護休暇制度の周知など環境整備に取り組みます。

### (3) ハラスメントへの取り組み

#### ア セクシュアル・ハラスメント

職場にセクハラ（セクシュアル・ハラスメント）の発生する環境では、職員の士気がそがれるだけでなく、著しい精神的苦痛に伴い、深刻な精神疾患（メンタルヘルス不調）に陥るなど多くの問題が起こっています。一方、職場にとっては、職場環境の悪化によって職場秩序が失われ、生産性が低下します。

職場のハラスメントを未然に防止するためには、個人間の問題ではなく、職場全体の問題として捉える必要があることから、職員全員が正しい認識をもって防止対策を推進するために、研修や冊子「セクシュアル・ハラスメント防止ガイドブック」などを通して周知・意識啓発に努めています。

実際にハラスメントが起きた場合、職場のハラスメントに関する苦情や相談には、人事課長、人権政策課長、人事係長、勤労係長、男女平等政策推進係長及び保健師の 6 名が苦情・相談員として相談を受け付けており、「職場のセクシュアル・ハラスメント防止に関する指針」に沿って、個人情報取り扱い等に慎重に配慮しながら、解決に向け、適切な対応に取り組んでいきます。

#### イ パワー・ハラスメント

パワハラ（パワー・ハラスメント）は、セクハラ同様、受けた本人は精神的又は身体的な苦痛を受け、深刻な精神疾患に陥るなど多くの問題が生じています。この問題を放置することは、相手の尊厳や人格を傷つけるとともに、職場環境を悪化させることになります。

職場のパワハラをなくすためには、管理監督者はもちろん、職員一人ひとりがこの問題を自覚し、対処することができるように、職場からなくすべき行為について認識を共有することが必要であり、また、職場内における適切なコミュニケーションを形成する努力を通じて、お互いの人格を尊重しあうことが大切です。

このことを意識啓発するために、管理職や一般職員対象（非常勤職員を含む）の各種研修を通して、職場のパワハラ対策に積極的に取り組んでいきます。

#### (4) 安全衛生委員会による職場の労働安全衛生管理

本区では労働安全衛生管理体制を確立し職員の安全と健康の確保及び、快適職場環境の形成を実現するための取り組みを進めています。

具体的には、労働安全衛生法に基づき区全体の安全衛生に関する事項を調査審議する区安全衛生委員会を設置するほか、各事務所に安全衛生委員会を設置し、事務所安全衛生委員会ごとに労働災害の防止や職場の安全衛生推進など安全衛生に関する事項について調査審議し職場環境の改善に努めています。

最近では、労働災害の防止だけでなく、こころの健康に関する問題が深刻であることから、誰もがストレスを溜めずに、やりがいをもって働ける職場を実現するため、安全衛生委員会の活性化に取り組んでいきます。