

平成25年度 第3回

# 行政監査結果報告書

「職員の人材育成について」

板橋区監査委員

# 目 次

第 1	監査実施概要	1
I	監査テーマ	1
II	監査テーマ選定の趣旨	1
III	監査の着眼点	1
IV	監査対象	1
V	監査実施期間	2
VI	監査委員による聞き取り調査	2
第 2	監査結果	3
I	現況と問題点	3
1	板橋区人材育成基本方針中期実施計画に関する概況	3
2	「中期実施計画」における各項目に関する現況	7
3	職員の研修に関する現況	39
II	検討・改善を求める事項	48
着眼点 1	「板橋区人材育成基本方針中期実施計画」は 計画的・効果的に実施されているか。	48
着眼点 2	関係課、関係機関との連携は図られているか。	49
III	総括意見	50

# 第1 監査実施概要

## I 監査テーマ

「職員の人材育成について」

## II 監査テーマ選定の趣旨

地方分権の進展や社会経済情勢が大きく変化する中、行政の役割や責務に対する区民の期待は大きく、区職員には区民生活にかかわる様々な課題や問題を解決する力が求められている。職員一人ひとりが区民の立場に立って「もてなしの心」による区政経営を進めるとともに、区民に信頼される区を目指していく必要がある。

そこで、平成 25 年度第 3 回行政監査では、職員の人材育成について、「板橋区人材育成基本方針中期実施計画」は計画的・効果的に実施されているか、関係課、関係機関との連携は図られているか、などの観点から検証を行った。

## III 監査の着眼点

- 1 「板橋区人材育成基本方針中期実施計画」は計画的・効果的に実施されているか。
- 2 関係課、関係機関との連携は図られているか。

## IV 監査対象

「板橋区人材育成基本方針中期実施計画」に関する事業  
(聞き取り調査対象部課)

政策経営部                      経営改革推進課、IT推進課

総務部                              人事課

子ども家庭部                      子ども政策課、保育サービス課

## V 監査実施期間

平成 25 年 7 月 31 日（水）～平成 26 年 1 月 31 日（金）

## VI 監査委員による聞き取り調査

監査委員による対象部課からの聞き取り調査は、平成 25 年 9 月 2 日（月）、3 日（火）及び 4 日（水）に行った。

## 第2 監査結果

### I 現況と問題点

#### 1 板橋区人材育成基本方針中期実施計画に関する概況

##### (1) 国の人材育成基本方針策定指針

「地方公務員法」第39条においては、「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。」

(第1項)、「地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする。」

(第3項)と、職員の能力向上の重要性について定めている。

国は、平成9年11月「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」において、各地方公共団体が職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を策定するよう地方公共団体に要請した。

##### (2) 板橋区人材育成基本方針

平成12年4月の特別区制度改革により、板橋区が基礎的自治体となることで、増大する事務事業と責任に的確に対応する職員を育成するための指針として、同年1月に「板橋区人材育成基本方針」を策定した。

その後、区政を取り巻く環境は大きく変わり、変革の時代にあって、区民の信頼と期待に的確に応えるため、平成19年度に「いたばしN o . 1 実現プラン」を策定した。「いたばしN o . 1 実現プラン」の目標達成に向けて、求められる職員像を明確にし、取組の方向性を示した「板橋区人材育成基本方針」(以下、「基本方針」という。)を平成20年度に新たに策定した。

基本方針では、『もてなしの心』による区政経営の推進を職員の基本的行動規範とし、「職員意識改革」、「職場風土改革」、「環境整備・諸制度改革」を3つの改革の視点と定めた。そして、「区民本位の行政を

実現できるプロフェッショナル職員」を「求められる職員像」とした。

### (3) 板橋区人材育成基本方針実施計画

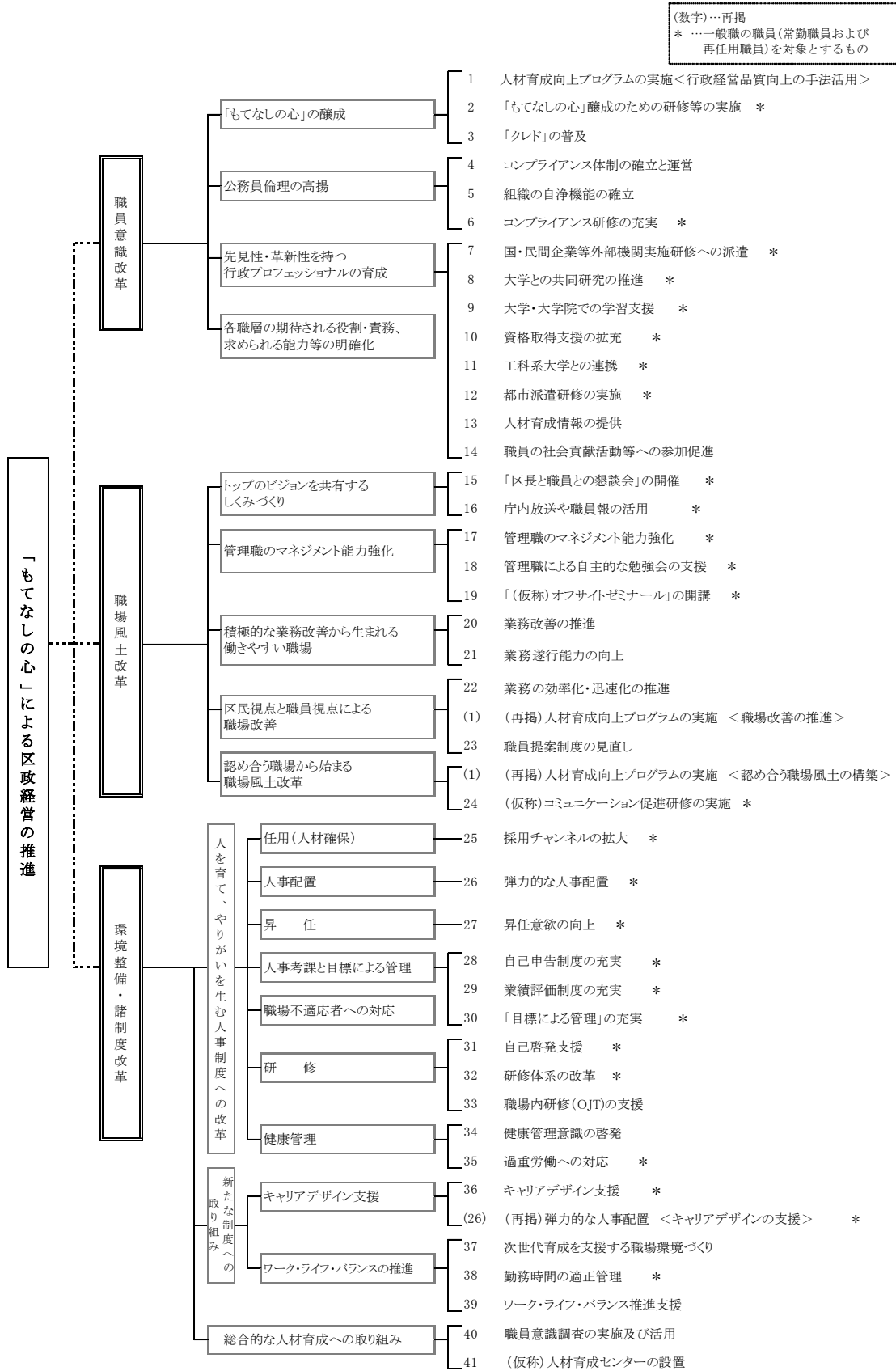
区は、平成 21 年度に基本方針の実現に向け「板橋区人材育成基本方針実施計画」(以下、「実施計画」という。)を策定した。実施計画の期間は、平成 21 年度から平成 27 年度までの 7 年間である。平成 21、22 年度を前期、平成 23 年度から平成 25 年度までを中期、平成 26、27 年度を後期の 3 期に分けている。対象は、区的全職員の人材育成にかかわる分野についてである。実施計画の推進により、職員の資質の向上、仕事の効率化を図り、「もてなしの心の醸成」を進め、最終的に区民サービスの向上へつなげることを目的としている。

### (4) 板橋区人材育成基本方針中期実施計画

職員一人ひとりが区民の立場に立って「もてなしの心」による区政経営を進めるとともに、高い倫理観を持って区民に信頼される区役所を目指すために「板橋区人材育成基本方針中期実施計画」(以下、「中期実施計画」という。)を平成 23 年 3 月に策定した。「持続可能な区政をめざした人材育成」、「『もてなしの心』の醸成」、「研修体系の改革」、「ワーク・ライフ・バランスの推進」の 4 つを重点的事業として設定し、基本方針の 3 つの改革に基づき、41 の事業を体系化した。事業を推進することにより、職員の資質の向上、仕事の効率化を図り、「もてなしの心の醸成」を進め、最終的に区民サービス及び経営の質の向上につながるとしている。

中期実施計画体系図は、図 1 のとおりである。

図1 中期実施計画体系図



#### (5) 人材育成推進委員会

職場における人材育成と人事、研修部門との連携を図りつつ、人材育成方針を速やかに実施するため、「人材育成推進委員会設置要綱」に基づき人材育成推進委員会（以下、「委員会」という。）を設置している。

委員会の所管事項は、①人材育成施策の推進に関すること、②人材育成施策の総合調整、進行管理、評価に関することである。委員会は、総務部長を委員長とし、主に各部の庶務担当課長で構成されている、区長が任命した 16 人の委員である。委員会の庶務は、人事課が担当している。

平成 24 年 4 月に開催された委員会では、オフサイトゼミナール等の実施についての審議を行ったが、年間研修計画等の実施状況や実績に関する報告は行われていなかった。

委員会は、人材育成方針の各事業の進行管理を行うため、各事業について所管課に進捗状況の確認を行い、計画が着実に遂行されているか把握する必要がある。



## 2 「中期実施計画」における各項目に関する現況

### (1) 人材育成向上プログラムの実施

人事課は、行政経営品質の考え方を取り入れつつ、「もてなしの心」をふまえた評価・改善の仕組みを構築し、職員の人材育成の向上を図るために人材育成向上プログラム及びABC運動等を実施した。

#### ① 人材育成向上プログラム

人事課は、人材育成向上プログラムを平成 21 年度から試行的に実施した。

平成 21 年度は、12 課を対象として人材育成に関する職場の現状について、外部スタッフによる人材育成向上診断を行った。このプログラムは、各課が職場の重要な課題をピックアップし、解決のための改善実行計画を定め、改善計画を実施する一連の作業を通じて、職場内のコミュニケーションを活発化することを目的としていた。

平成 22 年度には、平成 21 年度の人材育成向上プログラムによる職場の改善活動の定着を目的として、新たに異動してきた職員を対象にフォローアップ研修を行った。また、職場の課題の改善活動を進める推進役を育成するため組織活性化サポーター研修を行った。組織活性化サポーターによる改善実行計画総括表と所属長による所見を総括し、対話により職場風土の改善につながったとしている。

平成 23、24 年度は、目標による管理と連動させて、係の組織目標達成計画策定時に「対話」を十分行い、人材育成向上診断の簡易版である人材育成診断シートを活用し、全庁的に実施した。

一方、経営改革推進課は、「業務プロセスの改善」を「板橋区経営革新計画」（平成 22 年度）の経営革新計画プログラムの一つの事業として、平成 23 年度に業務プロセスの改善及び職員意識の啓発に関する支援を委託した。

事業名は別であるが、経営の質を向上させる方策の一環という点で目的を一つにしていると思われる。

## ② A B C 運動及び朝礼

A B C 運動とは、「A：当たり前のことを、B：ばかにしないで、C：ちゃんとやる」運動で、あいさつの励行や丁寧な区民応対等を全庁的に展開することである。

職場内のコミュニケーションを活性化し、職場の一体感や風通しのよい職場風土を醸成するために、当たり前のことを当たり前のこととして継続できる職員を育成し、それを奨励する職場環境を作る必要がある。そこで、区民サービスの質を高め「もてなしの心」による区政経営を推進することを目的として、平成 22 年度から A B C 運動を実施した。

また、仕事の「始まり」を明確にして仕事への基本姿勢を正すとともに、「ほうれんそう(報告・連絡・相談)」の一環として朝礼の実施を励行している。

人事課は、各所属長に対して平成 24 年度の取組として、「職員が『もてなしの心』を持って来庁者に対応することを当たり前にする」と通知したが、各職場の具体的な取組状況を把握していなかった。

各職場における A B C 運動と朝礼の実施内容を調査・分析し、各所属長はどのように行動しているか、職員間のコミュニケーションはどのように活性化しているか検証されたい。

## (2) 「もてなしの心」醸成のための研修等の実施

「もてなしの心」による区政経営の推進を実現するために、新任職員及び採用 4 年次の職員を対象に「もてなしの心」醸成のための研修を実施している。

平成 24 年度は、新任職員を対象に、「【改訂版】窓口サービス向上のための手引き」の内容を活用した接遇マナー研修を実施し、132 人が受講した。採用 4 年次職員対象では「もてなしの心醸成レベルアップ！接遇マナー研修」を 4 回実施し、103 人が受講した。

それ以外の一般職員、再任用、再雇用職員は対象とせず、すべての職員の受講計画はない。

「板橋区人材育成基本方針」における職員の行動規範を『もてなしの心』による区政経営の推進」と定めている。「もてなしの心」の醸成を職員の日常的な活動にすることは大切である。人事課は、研修の内容・対象や受講者の報告書の評価・分析結果等を公表するなど、未受講者に研修内容が浸透するよう努力されたい。

平成 22～24 年度における「もてなしの心」醸成のための研修の受講者数及び実施回数の推移は、表 1 のとおりである。

表 1 「もてなしの心」醸成のための研修の受講者数及び実施回数の推移

区 分	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
新任職員研修	127 人（4 回）	126 人（4 回）	132 人（4 回）
採用 4 年次職員研修	108 人（4 回）	96 人（4 回）	103 人（4 回）
合 計	235 人（8 回）	222 人（8 回）	235 人（8 回）

### （3）「クレド」の普及

「クレド」とは、「信条」、「志」または「約束」を意味するラテン語で、企業活動の拠り所となる価値観や行動規範を簡潔に表現した文言、あるいはそれを記したツールをいう。

区は、職員の意識改革の一環として、平成 22 年度に「クレド」を課または係ごとに作成するよう所属長に通知した。

クレドを常に携帯するか、机上の常に見える位置に配置し、「もてなしの心」を自覚し、区民サービスの向上を図るとともに区民との信頼関係を築くことを目的としている。

各課のクレドの見直し時期は、「目標による管理」の組織目標の実施にあわせており、人事課は、課、係の目標設定後、クレドの見直しを行

うよう通知している。

課の目標は、部の経営方針を踏まえて策定したものである。各課のクレドに部の経営方針と課の組織目標を反映することにより、政策課題の共通認識や職員の育成に役立つことが期待できる。

人事課においては、各課のクレドの決定にあたり、課または係の目標と連動させ、組織の政策課題を職員に認識させるとともに、クレドの普及による人材育成を図る方策について検討されたい。

また、人事課は各課のクレドを全庁LANのポータルサイト<sup>1</sup>に公開している。平成24年度に各課のクレドの見直しを行うよう通知し、見直しを行った場合には、人事課に報告するよう周知した。

監査当日において、全庁LANのポータルサイトの各課のクレド一覧は、平成22年度から更新されていなかった。

人事課は、各課のクレドを確実に把握し、最新の情報の提供に努められたい。

クレドの例（納税課）は、図2のとおりである。

---

<sup>1</sup> 全庁LANのポータルサイトとは、区職員が閲覧することができるサイトのことである。

図2 クレドの例（納税課）

“クレド（私たちの信条）”

**私たちは、「もてなしの心」をもって  
区政経営を推進します。**

納税課職員として

「東京で一番住みたくなるまち＝いたばし」を  
ともに実現する大切なパートナーとして区民を  
迎え納得していただける提案をもって 納税の  
推進に臨みます。

#### （4）組織の自浄機能の確立

過去の前代未聞の汚職・詐欺事件への猛省を契機として、区は、平成21年に作成した「汚職防止の手引き（改訂版）～区民の信頼と期待に応えるために～」(東京都板橋区事故調査・再発防止対策委員会)に基づき、汚職防止の自己チェックを職員一人ひとりが行い、コンプライアンス意識の向上を図っている。また、各職場がその特性に応じた不祥事防止の確認のためOJT<sup>2</sup>（On the Job Training）を行い、不祥事を未然に防ぐ組織づくりを目指している。

##### ① 汚職防止のための自己チェック

職員一人ひとりが、「汚職防止のためのチェック・ポイント」の用紙で自己チェックを行い、年2回実施する自己採点シートに反映させ所属長に提出している。

また、「職員の心得カード」を常に携帯するか、机上の常に見える位置に配置し、勤務時間の内外を問わず意識できるようにしている。

<sup>2</sup> OJTとは、職場で日常業務を行いながら、上司・先輩・経験者が部下・後輩・未経験者を指導していくことである。

職員の心得カードは、図3のとおりである。

図3 職員の心得カード

表面	裏面
<p>氏名 <input type="text"/></p> <p><b>職員の心得</b></p> <p>汚職と疑われる事例等を発見したときは…</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 上司に相談・報告する。または、</li><li>2. 公益通報をする。</li></ol> <p><b>〈公益通報制度〉</b> 法令等違反、権利利益の侵害があるときは、公益通報をしなければならない。 文書（通報用紙）または口頭（電話）で通報する。匿名は不可。</p> <p>① 公益通報者外部保護員 …区長が委託する弁護士 (年齢が18歳未満者ではない)</p> <p>② 公益通報者内部保護員 …板橋区総務部人事課長 〒173-8501 板橋区板橋2-66-1 ☎3579-2070</p> <p>板橋区</p>	<p><b>職員が遵守すべき倫理原則</b> (「東京都板橋区職員の倫理の保持及び公益通報に関する条例」第3条の概要)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 法令等を遵守し、職員倫理の高揚に努めること。</li><li>2. 全体の奉仕者として、公正に職務を執行すること。</li><li>3. 私的利益のために職務又は地位を利用しないこと。</li><li>4. 区民の疑惑又は不信を招く行為をしないこと。</li><li>5. 公共の利益の増進に取り組むこと。</li></ol> <p><b>利害関係者との接触についての原則</b> (「板橋区利害関係者との接触に関する指針」より抜粋)</p> <p>職員は、利害関係者との間で、職務執行の公正さに対する区民の信頼を損ねるおそれのあるものとして、次に掲げる行為をしてはならない。</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 会食（パーティーを含む。）をすること。</li><li>2. 遊技、スポーツ又は旅行をすること。</li><li>3. せん別、中元、歳暮等、いかなる理由であれ金品を要求・受領すること。</li><li>4. その他利益や便益の供与を受けること。</li></ol> <p>※ 家族関係及び個人的友人関係等に基づく私生活面における行為で職務に関係のないものには適用しない。 ※ その他の例外については「板橋区利害関係者との接触に関する指針」を参照すること。</p>

※ 参考 「汚職防止の手引き（改訂版）～区民の信頼と期待に応えるために～」

### ② O J Tの実施

所属長は、職員に対してO J Tを通じて、法令遵守、倫理原則、意思疎通、公益通報制度などを確認し、職場内の汚職防止を図っている。

人事課は、O J Tの実施について各職場の特性に応じた方法に任せていたため、平成24年度の実績を把握していなかった。

### ③ 不祥事防止確認システム

人事課は、各職場に応じた不祥事防止のための確認をO J Tなどともに行い、汚職防止の啓発事業を行っているとしている。

平成 24 年度は各職場に O J T の内容、実施方法を任せていたため、実績は把握していなかった。

平成 25 年度は、コンプライアンス遵守の注意喚起文を全庁 L A N パソコンのデスクトップに掲出している。また、所属長あてに不祥事の事例を提供し、O J T の促進に努めている。

#### ④ 公益通報

公益通報とは、職員等が区役所内部（区事務事業等）で違法行為等を発見した際に、人事課窓口及び区が設けた第三者窓口（弁護士）に通報することである。

職員の職務に係る倫理の保持または公益通報の適切な処理について必要な事項を定め、職員の倫理観の高揚及び公益通報者の保護を図り、もって区政における法令遵守を目的として「東京都板橋区職員の倫理の保持及び公益通報に関する条例」を平成 18 年度に定めた。

公益通報者は「公益通報者保護法」により、通報したことを理由に解雇などの不利益な取り扱いから保護される。

平成 22～24 年度における公益通報の回数の推移は、表 2 のとおりである。

表 2 公益通報の回数の推移

区 分	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
公益通報回数	1 回	0 回	0 回

#### ⑤ 懲戒分限審査委員会

職員に対する懲戒及び分限に関する処分の実施について、その適正を期するため、「東京都板橋区職員懲戒分限審査委員会規則」に基づき、東京都板橋区職員懲戒分限審査委員会（以下、「審査委員会」と

いう。)を設置している。区長は、職員の非違行為等に対し、懲戒分限処分を決定するにあたり、処分の有無を当該審査委員会に諮問し、その答申を得なければならない。審査委員会の構成は、副区長、教育長、総務部長、外部委員である弁護士である。

平成 22～24 年度における審査委員会の実施回数の推移は、表 3 のとおりである。

**表 3 審査委員会の実施回数の推移**

区 分	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
審査委員会実施回数	3 回	2 回	4 回

人事課は、職員一人ひとりが、自分自身の行動、職場の規律などを常に確認、点検することを通じて不祥事の撲滅に取り組みたい。

#### (5) コンプライアンス体制の確立と運営

職員の非行及び事故の発生を予防し、良好な職域環境を保全することを目的として服務監察を行っている。服務監察は、主席監察員(総務部長)、監察員(総務部総務課長、総務部人事課長その他区長が指定した職にある者)が行う。服務監察の種類には、事故監察と予防監察がある。

##### ① 事故監察

事故監察とは、服務に関する法令等の諸規定に違反し、または違反する疑いがあると認められる職員及びその関係者から事情を聴取すること並びに当該事故(違反する疑いを含む)に関連する諸資料等を監察することであり、所属長からの事故報告書に基づいて行っている。

平成 24 年度の事故者である職員、関係者を調査・聴取した実績は 25 回であった。そのうち懲戒処分を決定したものは 11 人である。

平成 25 年度には、事故事例を所属長あてに情報提供し、事故防止



に向けた取組を行うよう通知している。

人事課は、情報提供した事故事例について、各職場においてどのように活用されているか検証されたい。

## ② 予防監察

予防監察とは、職員の勤務状況、汚職防止対策の実施状況、契約・会計事務の執行状況、個人情報の保護状況等のサービス状況及びサービスに関連する事務事業の内容を監察することである。

毎年度、監察の実施計画を策定し、対象職場、実施時期、監察事項を決定後、監察対象職場に通知する。監察員は、補助職員（担当職員）による事前調査後、調査資料に基づき所属長等の説明を求め、監察を行う。監察結果を区長へ報告し、措置が必要な場合は関係部長に指示を行っている。平成 24 年度は 5 回実施した。

人事課においては、職員のコンプライアンス意識の喚起のために、各課と連携し良好な職場環境を保全するよう努力されたい。

平成 22～24 年度における事故監察及び予防監察の実績数の推移は、表 4 のとおりである。

表 4 事故監察及び予防監察の実績数の推移

区 分	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
事故監察	11 回	25 回	25 回
予防監察	6 回	4 回	5 回
合 計	17 回	29 回	30 回

## (6) コンプライアンス研修の充実

人事課は、公務員倫理の高揚のため、平成 24 年度に新任研修、主任主事昇任前研修、係長昇任前研修において、コンプライアンス研修を実

施した。

新任研修では、新規採用職員に「職員の心得カード」を配付し、職員が遵守すべき倫理原則や利害関係者との接触についての説明を行った。

主任主事昇任前研修では、コンプライアンスの意識を再確認し、業務に活かしていくことを目的として、「自治体におけるコンプライアンスの重要性と公益通報制度」について行った。

係長昇任前研修では、新たに係長に昇任する職員に、部下を統率するリーダーシップと基本的なマネジメント能力及び係の模範となり、自ら率先して業務に取り組む力の向上を図るため、「職場での予防策やコンプライアンスの問題点」について実施した。

人事課は、研修の受講直後は意識は高いものの、少しずつ意識が薄れて行く傾向があることから、定期的な受講が必要であるとしている。

中期実施計画では、高い倫理観を持って区民に信頼される区役所を目指している。

人事課においては、コンプライアンス意識を持続するための新たな方策を検討されたい。

平成 22～24 年度におけるコンプライアンス研修の受講者数及び実施回数の推移は、表 5 のとおりである。

表 5 コンプライアンス研修の受講者数及び実施回数の推移

区 分	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
新任研修	149 人 (1 回)	139 人 (1 回)	144 人 (1 回)
主任主事昇任前研修	85 人 (1 回)	92 人 (1 回)	103 人 (1 回)
係長昇任前研修	45 人 (1 回)	45 人 (1 回)	41 人 (1 回)
合 計	279 人 (3 回)	276 人 (3 回)	288 人 (3 回)

### (7) 国・民間企業等外部機関実施研修への派遣

職員の自己研鑽と能力向上の支援のため、国、都、民間企業等外部機関が実施する研修プログラムへ区職員を派遣している。

平成 24 年度には、総務省統計研修所が実施した経済統計入門研修、東京都健康安全研究センターが実施したウイルス検査研修及び民間企業が実施した懲戒処分の法律実務研修など 13 回の研修に 14 人を派遣した。

国・民間企業等外部機関実施研修へ職員を派遣することにより、先見性・革新性を持つ行政のプロフェッショナルな職員を育成することが期待できる。

人事課においては、他区の状況を調査するなど、国・民間企業等外部機関が実施する研修プログラムの情報を職員に周知されたい。

平成 22～24 年度における国・民間企業等外部機関実施研修の受講者数及び回数の推移は、表 6 のとおりである。

表 6 国・民間企業等外部機関実施研修の受講者数及び回数の推移

区 分	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
国・民間企業等外部機関実施研修	16 人 (16 回)	16 人 (16 回)	14 人 (13 回)

### (8) 大学との共同研究の推進

人事課は、職員の自己研鑽と政策形成能力等の向上のため、大学との共同研究の支援をしている。

区は、平成 12 年度に、大東文化大学と新しい時代に向けて克服すべき地域社会の課題に挑戦して、心豊かにいきいきと生活できるいたばしを創造することを目指して「地域デザインフォーラム（地域連携研究）」の協定を締結した。平成 12 年から平成 14 年までの 2 年間は部長・課長・係長級職員 12 名と大東文化大学の教員 10 名の参加による「まちづくり

とコミュニティ」等を共同で研究した。その後平成 22 年度まで研究は継続したが、平成 23、24 年度は大学側の都合により中止した。

「いたばし未来創造プラン」では、戦略的に大学などの人材や知的資源を事業に結びつけ、効率的・効果的に施策を展開していくとともに、特に、区内大学と地域との間や、区内大学相互間の連携協力関係を強めていくとしている。

区内には大東文化大学を含め 6 つの大学がある。平成 24 年度には、帝京大学と互いに持つ人的資源や物的資源を有効に活用し、地域社会及び教育・研究の発展を推進することを目的として、地域連携協定を締結した。

区は、各大学との共同研究も進めるなど、連携、協力関係を強化する方策について検討されたい。

#### (9) 大学・大学院での学習支援

大学・大学院での学習支援により、職員の自己研鑽と政策形成能力等の向上の支援を進めている。

平成 23、24 年度は、東洋大学の 125 周年の社会貢献事業を活用し 1 名を派遣した。

なお、職員の自己啓発の支援策として、人事課は、他区の学習支援の状況の調査や各部署からの情報収集を行うとともに、大学・大学院に限定せず、専門課程や通信課程などを対象とするなど、職員への幅広い支援について検討されたい。

#### (10) 資格取得支援の拡充

区のまちづくり事業を支える職員の能力向上の一環として、建築士の資格を有する建築職の職員を増やすため、建築士資格取得にかかる自己啓発助成を平成 17 年度から平成 27 年度までの時限措置で行っている。

人事課は、建築職の有資格者確保のため関係課と連携するとともに、

資格取得のための期間や助成金額の課題について検討し、計画的・効果的な支援に取り組まれない。

平成 22～24 年度における建築職職員の資格取得支援のための研修受講者数の推移は、表 7 のとおりである。

表 7 建築職職員の資格取得支援のための研修受講者数の推移

区 分	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
研修受講者	6 人	2 人	11 人

#### (11) 工科系大学との連携

人事課では、技術系職員の技術力の維持と組織力の向上のため、工科系大学との連携について検討してきた。

工科系大学との連携は、専門的な技術の共同開発・共有という視点で行う場合に、双方にとってのメリットを考える必要があり、今後精査していく予定であるとしている。

人事課においては、技術系職員のニーズを的確に把握し、技術力向上のための方策を検討すべきである。

#### (12) 都市派遣研修<sup>3</sup> の実施

先進的な施策に取り組む自治体等に職員を派遣し、広い視野の養成と意識改革、政策形成能力の向上及び区政への成果の反映を目的として、平成 24 年度から板橋区先進自治体施策調査研究を実施した。

先進自治体の視察を希望する職員は、所属長の推薦を受け申請書兼推薦書等を総務部長に提出する。総務部長の一次選考後、総務部長、政策企画課長、人事課長を委員とした審査会による二次選考により研究生を

<sup>3</sup> 都市派遣研修は、「板橋区職員都市派遣研修実施要綱」（昭和 60 年 2 月 23 日区長決定）により平成 4 年度まで実施していたが、平成 5 年度に財政的な理由により休止していた。

決定している。研究生は、研究後 30 日以内に報告書を作成し、所属長を経由して総務部長へ提出しなければならない。平成 24 年度は、5 回 6 人を研究生として派遣した。

人事課においては、研究成果を区政に反映するため、研究生の報告書及び資料等の成果を共有・蓄積し、ライブラリーを設置するなど工夫されたい。

#### (13) 人材育成情報の提供

職員一人ひとりに、人材育成の参考になる情報を提供するため、全庁 LAN のポータルトップの電子掲示板に研修情報を設置し、人材育成に関する情報を周知している。平成 25 年 4 月から人事課人材育成係で所有している図書 227 冊、雑誌 2 誌について貸し出しも開始した。

#### (14) 管理職のマネジメント能力強化

人事課は、新任・転入管理職のために、「人事考課制度」、「目標による管理」を管理・運用するにあたり、管理職として求められる役割等の理解を深め、適切かつ公正な評価と人材育成への活用方法、面接の進め方等、マネジメント能力強化を目的とした研修を実施している。平成 24 年度には、新任・転入管理職研修を行い 9 人が受講した。

#### (15) 管理職による自主的な勉強会の支援

管理職が切磋琢磨し、課題を共有するための場として、オフサイトミーティングを実施している。

平成 22 年度には、職場の活性化、管理職の育成についてなどをテーマに 6 回実施した。平成 23 年度は、昇任意欲やキャリアデザインをテーマとして 3 回実施した。

なお、平成 24 年度からは、管理職に限らず全職員が参加できる形式をとり、仕事に対する考え方やアドバイス、仲間づくりなど職層を超え

た交流会を実施している。

オフサイトミーティング等のあり方については、管理職の幹事と人事課内にある事務局職員が話し合いを行っていた。

自主的な勉強会ではあるが、これまでになかった取組であり今後活動を一層充実することにより、職員意識の醸成を推進されることを期待する。

#### (16) 「オフサイトゼミナール」の開講

職員一人ひとりが主体的に行動し、組織の目標を実現していく能力を最大限発揮できる環境を整備するためには、管理職の組織マネジメント能力を強化することが必要である。そこで、平成 24 年度には、勤務時間外に夜間講座を開講した。平成 24 年度は 10 回実施し、延べ 168 人が出席した。

平成 24 年 4 月 1 日現在、管理職は 92 人であり、出席率は平均 18.3% であった。組織マネジメント能力を強化するためには、全管理職が同一の認識を持つことが必要不可欠であることから、内容を充実し出席率を高めるよう工夫をされたい。

あわせて、管理職が自ら受講しようとする積極的な姿勢に期待する。

平成 24 年度における「オフサイトゼミナール」の受講者数の推移は、表 8 のとおりである。

表 8 「オフサイトゼミナール」の受講者数の推移

区分	第 1 回	第 2 回	第 3 回	第 4 回	第 5 回	第 6 回	第 7 回	第 8 回	第 9 回	第 10 回
受講者数	26 人	24 人	12 人	12 人	13 人	11 人	15 人	12 人	22 人	21 人

#### (17) 業務改善の推進

経営改革推進課は、平成 23 年度に区行政経営全体の質の向上への取

組を推進するため、経営改革推進業務を外部委託した。この委託の中で、窓口業務を行う 3 課を対象として、事務処理方法の見直しによる業務プロセスの改善及び職員意識の啓発に関する支援を行った。平成 24 年度は新たに 6 部署を対象に外部委託する予定だったが、事業を実施しなかった。

事業を見送ったことについて、経営改革推進課と人事課は調整をしていたが、人材育成推進委員会に報告を行っていなかった。

経営改革推進課は、中期実施計画の所管課である人事課に業務改善の取組に対する検討内容及び進行状況について報告を行うとともに、今後、業務改善の推進に向けて相互に連携して取り組まれない。

#### (18) 業務遂行能力の向上

ナレッジマネジメントについては、職員一人ひとりが培ってきた知識・経験・事例・ノウハウなど、区政経営を進める上で有益な情報を蓄積するとともに、その情報を職員誰もが共有し活用することを目的としている。

経営改革推進課においては、平成 23 年度にグループウェアのシステム検討、平成 24 年度にシステム構築という計画だったが実績はなかった。

I T 推進課は、特定目的の情報共有・交換の場として、グループウェアの電子会議室に、平成 24 年度は板橋区統計集を掲載した。平成 25 年度には地理情報システムである統合型 G I S を載せ、合計で 13 件を掲載している。

また、パソコン操作や情報セキュリティの注意喚起などを職員に周知するため、I T ニュースを作成し全庁 L A N のポータルサイトに掲載している。

「いたばし未来創造プラン」では、平成 25 年度事業として、情報共有におけるグループウェアの電子会議室等活用支援を具体的な取組と



して掲げている。

経営改革推進課、IT推進課、人事課は互いに連携し、他自治体の状況を調査して、区政経営を進める上で有益な情報を、職員誰もが活用できるように工夫・検討されたい。

#### (19) コミュニケーション促進研修の実施

人事課は、平成23年度に行った職員意識調査の結果を分析し、職員間のコミュニケーションの促進を図ることを重点課題とした。そこで平成24年度は「仲間を勇気づけるコミュニケーション」など6テーマを設定し、管理監督者を含めた全職員を対象として研修を試行実施し、156人が受講した。

受講者アンケートをとりまとめ、分析した結果によると、「後輩が育つコミュニケーション研修」を「満足感」、「理解度」が高いと評価し、また、「双方向の主張を楽しむコミュニケーション研修」について「役立つ」と高く評価した。実績については、平成25年度研修実施計画で報告している。

人事課は、今後コミュニケーションの促進研修の成果をOJTなどで活用する等、職場で実践できる仕組みを展開するとしている。

受講者が、職場において研修成果をどのように活用し、モチベーションを高めるために役立っているか把握することを通じ、より実践的なコミュニケーション促進研修のあり方について検討されたい。

#### (20) 採用チャンネルの拡大

##### ① 経験者採用

特別区人事委員会では、平成19年度から民間企業等で培った専門的な知識や経営感覚等を公務に活かし、組織を活性化する観点から、即戦力として活躍が期待できる中堅層を対象として、経験者採用制度を導入した。平成24年度の経験者採用職員は10人だった。

## ② 新規採用

定年・普通退職の見込み及び行政需要・行政改革の進捗状況、所管課からの所要人員要求を踏まえ、新規採用職員の人数を決定している。平成 24 年度の新規採用職員は 132 人だった。

平成 23～25 年度における経験者採用及び新規採用職員数の推移は、表 9 のとおりである。

表 9 経験者採用及び新規採用職員数の推移

区 分		平成 23 年度			平成 24 年度			平成 25 年度		
		男	女	計	男	女	計	男	女	計
経験者採用	事務系	8 人	4 人	12 人	3 人	5 人	8 人	3 人	2 人	5 人
	技術系	0 人	1 人	1 人	1 人	1 人	2 人	1 人	1 人	2 人
新規採用	事務系	42 人	31 人	73 人	45 人	34 人	79 人	40 人	38 人	78 人
	技術系	10 人	43 人	53 人	15 人	38 人	53 人	8 人	51 人	59 人
合 計		60 人	79 人	139 人	64 人	78 人	142 人	52 人	92 人	144 人

※ 1 各年度 4 月 1 日付の採用者数である。

※ 2 技術系に含まれる主な職種は、福祉、保育士、土木造園、建築、電気、栄養士、看護師、衛生監視等である。

## (21) 弾力的人事配置

職員の人事異動は、「職員人事異動実施基準」及び「職員人事異動実施基準運用方針」に基づき、原則として 4 月 1 日に定期異動を行っている。行政課題の複雑化や高度化に対応するためには、人的資源を最大限に活用し、モチベーションを上げ、組織の活性化を図るとともに、長期的な視野に立った人材育成を行う必要がある。

人事異動実施基準は人事課で定めているが、児童館に勤務する職員（館長及び副館長を除く。）については子ども政策課、保育園に勤務する職員（園長及び副園長を除く。）については保育サービス課で定めて

いる。

人事課の人事異動実施基準によれば、異動対象は、総括係長及び係長級職員については同一ポスト在職2年から4年、主任主事は同一所属在職4年から6年、1・2級職主事は同一所属在職3年から5年の者を異動対象としている。ただし、契約・検収事務担当などの職務に従事する者は、原則として3年で異動の対象とし、また、昇任者については、在職期間にかかわらず異動の対象としている。なお、特に異動を必要とする事情のある者についても異動の対象としている。異動の対象から除外するものとして、休職中の者、結核休養中の者など、異動の対象とすることが適当でないと認められる事情のある者としている。

中野区では、幅広い知識や経験を有する従来のゼネラリストとして組織に貢献する職員と、エキスパートとして新たな価値を創造する職員が共存する複線型人事制度を実現するため、エキスパート職員認定制度を導入している。

人事課は、IT関係、ケースワーカーなど専門性がある所属は、在籍年数を長くすることで、知識が豊富な職員を育成することができるとしている。

人事課においては、他区の状況を調査し、ゼネラリストやスペシャリスト制度等の採用も視野に入れた上で、今後の人事制度のあり方について検討されたい。

また、区の人的資源である職員を有効に活用するため、職員の同一所属ポストでの在職年数、在職期間が基準を超えている職員の人数、理由等を把握し、計画的に人事配置を行われたい。

## (22) 昇任意欲の向上

昇任選考対象者の昇任意欲を喚起し、受験者数を拡大し各職層に求められる人材を確保するため、組織的に支援を行っている。

平成24年度の管理職選考（I類の全部受験方式・免除受験方式）の

受験者数は 27 人、係長職昇任選考（一般）の受験者数は 72 人及び主任主事昇任選考（短期）の受験者数は 305 人だった。管理職選考、係長職昇任選考の平成 22 年度から平成 24 年度までの受験者数は、減少傾向にある。

平成 22～24 年度における管理職選考、係長職昇任選考及び主任主事昇任選考の受験者数の推移は、表 10 のとおりである。

表 10 管理職選考、係長職昇任選考及び主任主事昇任選考の受験者数の推移

区 分		平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
管理職選考（I 類の 全部受験方式・免除 受験方式）	有資格者数	1,104 人	1,057 人	1,048 人
	受験者数	31 人	32 人	27 人
	受験率※ 1	2.8%	3.0%	2.6%
	合格者数	3 人	4 人	5 人
	合格率※ 2	9.7%	12.5%	18.5%
係長職昇任選考 （一般）	有資格者数	541 人	527 人	525 人
	受験者数	104 人	89 人	72 人
	受験率※ 1	19.2%	16.9%	13.7%
	合格者数	37 人	33 人	33 人
	合格率※ 2	35.6%	37.1%	45.8%
主任主事昇任選考 （短期）	有資格者数	363 人	405 人	430 人
	受験者数	277 人	301 人	305 人
	受験率※ 1	76.3%	74.3%	70.9%
	合格者数	64 人	72 人	78 人
	合格率※ 2	23.1%	23.9%	25.6%

※ 1 受験率は、受験者数÷有資格者数で算出し、少数点以下第二位を四捨五入した。

※ 2 合格率は、合格者数÷受験者数で算出し、少数点以下第二位を四捨五入した。

「平成 22 年度昇任に関する職員意識調査結果」（特別区人事委員会）の「昇任意識調査結果の受験しない理由」によると、「責任が重くなり、職責が全うできるか不安がある。」、「係長職または管理職の仕事に魅力を感じないから。」、「仕事に拘束され、プライベート面への影響が大きいから。」という理由が上位になっている。

人事課は、所属長による受験勧奨、合格者の体験談を職員報に掲載する等職員が受験しやすいように工夫している。管理職選考については、希望者に管理職選考合格者による論文指導、合格者の勉強方法等の情報を提供し、合格者との懇談会を行っている。

平成 25 年度の係長職昇任選考では、論文試験の出題範囲や面接のポイント等をまとめたものを事前公表し、受験者数の確保に努めている。

他区では、係長職昇任選考方法に関し、自己申告による受験申込を必要とせず、部長から人事課へ職員を推薦する方法や、人事課で職員を指名する方法を導入し、係長の人材の質を落とさないで人員を確保している。

人事課は、他区の状況を調査し、各職層において有用な職員の人数を確保するため昇任意欲の向上に努力されたい。

## (23) 自己申告制度の充実

自己申告制度は、職員の能力向上と職務改善の働きかけを行い、きめ細かな人材育成と職員の意欲向上を目的として、再任用職員を除く全職員を対象として実施している。

### ① 自己申告書

職員は年 1 回家庭状況や通勤条件、健康状況などの環境面と異動希望の有無やキャリアデザイン、資格等を自己申告書に記入し、所属長に提出する。所属長は職員の自己申告書に基づきヒアリングを行った上で、人事課へ自己申告書を提出する。自己申告書には、自由意見欄を設け、職務に対する提案や希望、職員自身のキャリア設計、今後の

仕事に対する決意等を積極的に記入し、職員の意向を上司に対して表明する機会であると、職員に向け周知している。

人事課は、職員の能力を十分活用するとともに、モチベーションを高める工夫をされたい。

## ② 自己採点シート

職員一人ひとりが、仕事の成果及びそれにつながるプロセスについて振り返って自己を採点することで、自己の能力の向上と職務改善に働きかけることを目的に、毎年度12月(中間申告)及び3月(最終申告)の2回自己採点シートに記入する。採点の評定要素は、個人能力評価、業績評価、健康管理、公務員倫理などについての18項目である。

職員は、それぞれの項目を『5』を優秀、『4』を良好、『3』を普通、『2』をもう一步、『1』を奮起を期待とした評語で実施する。ただし、公務員倫理は20点採点とし、評語等を記入後所属長に提出する。

所属長は、12月にヒヤリングを行い、評定について職員の意見を聞くとともに、指導・助言を行い、職員との共通理解を図っている。

## (24) 業績評価制度の充実

職員の能力や業績について、客観的かつ継続的に把握することにより、職員の能力開発や人材育成、任用、給与制度に適切に反映し、公正な人事管理を推進することを目的として、業務評価制度による定期評定を行っている。

評定基準日は毎年度1月1日である。評定基準日前年の1月1日から12月31日までを評定期間とし、区に属する全職員の評定を行っている。(再任用職員を含む。ただし、条件付採用期間中の職員等を除く。)評定は、第一次評定を直属の課長が行い、第二次評定を部長が行う。評定は5段階評定で、夏季手当、年末手当、勤勉手当の支給割合や昇給等に

反映される。

評定は『5』を優秀、『4』を良好、『3』を普通、『2』をもう一步、『1』を奮起を期待とした評語で実施している。

評定の結果の開示を希望する職員、第一次総合評定結果が評語『2』のもう一步及び『1』の奮起を期待の職員には、第一次の評定結果を開示し、面接を希望する職員は、所属課長と面接することができる。

また、本人開示を受け、所属課長と面接を行った者を対象として、評定結果、所属課長との面接内容についての苦情相談に対応している。それに納得できない者に対しては、本人の申し出に基づき、副区長、総務部長、教育委員会事務局次長、人事課長で構成する苦情相談対応委員会を設置し対応する。

人事課は、業績評価制度が正しく運営され、管理職によって評定の差がでないよう、新たに第一次評定者になる課長昇任者へ、説明会を実施している。

#### (25) 「目標による管理」の充実

「目標による管理」は、職員一人ひとりが個人目標を設定し、その目標達成に向けて自主的に行動し、自らの取組、成果について申告を通して振り返ることにより、職務改善や能力開発を実現することを目的とした制度である。

対象職員は、特別区人事・厚生事務組合等への派遣職員及び再任用職員を除いた区職員である。

人事課は5月に所属長あてに「目標による管理」の実施を通知した。各所属では、部、課、係の組織目標を設定する。部長は部の経営方針を定め、課長に提示する。課長は、係長と意見交換の上、課の組織目標を設定し、係長へ提示する。係長は課長から部・課の組織目標の提示を受けた後、係員と意見交換の上、係の組織目標を設定し、係員へ提示する。係の組織目標を踏まえて、職員は個人目標を設定し、「目標管理シート」

に記入後課長へ提出する。12月に目標の達成度について課長に中間申告を行い、3月には目標の達成度について、最終申告を課長に行う。

平成25年度には、目標による管理の運用上の課題を解決するために、目的、記入様式及び運用の一部を変更した。

係の目標設定に、日常業務の改善等も加え、職員が目標による管理について、日々取り組むこととなるよう検討されたい。

また、各課長においては、職員から課長への最終申告後、各課の組織目標の達成の成果を十分検証し、部長に報告する必要がある。

## (26) 自己啓発支援

自己啓発の促進を図り、職員の資質の向上に資することを目的として、職員または自主研究グループの支援を行っている。

### ① 職員の自己啓発支援

指定した民間教育機関の実施する通信教育課程及び通所講座課程を受講し、所定の課程を修了した職員に対し受講料を助成している。

平成24年度の職員の自己啓発支援の実績は10人だった。平成22年度から平成24年度までの自己啓発助成は、毎年10人程度と横ばいである。

助成対象の課程は年度当初に人事課において決定している。職員への周知方法とともに職員からの助成対象のニーズもアンケート等にとって翌年度の参考にする等の工夫をされたい。

### ② 自主研究グループの助成

区政に関する事項を研究し、職員としての資質の向上を目指す自主研究グループに対し、研究活動に要する経費の一部を助成している。

助成を受けようとするグループは、総務部長へ5月末日までに自主研究グループ登録申請書及び年間活動予定経費等を記載した年間計画表を提出する。総務部長は、申請内容を審査し、登録審査結果通知



書により登録の決定を通知する。登録決定後、助成を受けようとするときは、活動助成申請書を総務部長に提出し、審査の上決定する。助成を受けた場合、グループの代表者は助成対象事業終了後5日以内に報告書を提出する。また、年度末日までに年間活動報告書を作成することとなっている。

平成24年度の登録は2グループだった。そのうち助成を受けたのは1グループだった。助成対象事業終了後5日以内に報告書は提出され、支出原議に添付されていた。しかし、年度末を期限とする年間活動報告書は提出されていたが、総務部長の決裁を受けていなかった。

人事課においては、「自主研究グループに対する助成要綱」及び「自主研究グループに対する助成取扱基準」に則った事務を行うよう努められたい。

平成22～24年度における自己啓発支援及び自主研究グループの助成実績の推移は、表11のとおりである。

**表 11 自己啓発支援及び自主研究グループの助成実績の推移**

区 分		平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
自己啓発助成	人数	9 人	7 人	10 人
	金額	208,000 円	206,300 円	302,100 円
自主研究グループ助成	件数	2 件	3 件	2 件
	金額	42,750 円	37,630 円	44,000 円

職員の自己啓発支援及び自主研究グループの助成制度の継続について、計画的、効果的な事業のあり方及び経済的、効率的な経費の支出という観点から、今後検討する必要がある。

## (27) 研修体系の改革

区は、人を育てやりがいを生む人事制度への改革の実現に向けた取組を着実に推進するとともに、長期的視点に立って、より一層の区民福祉向上を担える職員の育成のため、新たな研修体系を構築するとしている。

平成 24 年度は、O J T の支援策として、新規採用職員キャリアデザイン研修と新規採用職員指導者研修を一部合同で実施した。「対話と気づき」の手法を共通のスキルとして身につけるため、コミュニケーション促進研修を試行実施した。

研修体系の整備については、人事課内で協議し、人材育成推進委員会に諮り決定している。研修の実施内容や実績は、毎年度全所属に区職員研修実施計画を配付し周知している。

区で実施する研修の対象は、区一般職員である。再雇用職員及び非常勤職員等は対象としていない。

その一方で、再雇用職員及び非常勤職員等は多数おり、これらの職員を対象にした研修体系を検討する必要がある。

人事課においては、区民福祉の向上のため、研修の対象者を区一般職員に限らず、再雇用職員及び非常勤職員等も視野にいたった幅広い研修体系の改革に取り組みたい。

## (28) 職場内研修（O J T）の支援

所属長が必要性と自主性に基づいて、当該課等において行う研修に対して必要な経費を助成し、職場内研修の推進と定着化を図ることを目的として、職場内研修の支援を行っている。

職場内研修は職員が共通認識を持つために有効である。また、特定の実務に関する知識を習得する上で効果が大きい。

人事課は、平成 24 年度に、区民文化部の「おもてなしの心」育成研修、福祉部のコンプライアンス研修等 7 回の職場研修に助成した。

職場研修実施報告書により、助成した職場の研修内容、受講者数及び

回数を把握していたが、助成をしていない職場の研修内容、回数等は把握していなかった。

人事課においては、助成制度を活用した職場の実績のみを把握するだけでなく、助成制度を活用していない職場内研修の内容も把握し、多くの職場において効果的な研修ができるよう支援を行う拡充策を講じられたい。

平成 22～24 年度における助成制度を活用した職場研修の実績の推移は、表 12 のとおりである。

**表 12 助成制度を活用した職場研修の実績の推移**

区 分	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
助成回数	4 回	5 回	7 回
研修受講人数	162 人	149 人	256 人
助成金額	127,500 円	458,000 円	270,000 円

#### (29) 健康管理意識の啓発

人事課は、職員の健康の保持増進に必要な知識の普及を図るため、「労働安全衛生法」に基づき職員の健康増進に努めている。

平成 24 年度の職員の 90 日以上病気休職者は 45 人であった。そのうち精神神経系疾患によるものは 32 人だった。

月に 1 度、休職者から状況報告を受け、必要に応じて担当医師から状況の確認や診断書の提出を受けている。復職時には復職訓練を行い、復職後には、人事課において出勤状況を定期的に確認し、職場の協力及び本人への予防を行い、再度休職しないよう支援体制を整えている。

職員の健康意識の啓発のため、平成 24 年度は「からだの健康」、「こころの健康」及び「心の健康、大事にしていますか～ストレスコントロールのポイント～」等をテーマとし、健康管理ニュースを 6 回発行し、

職員に周知した。また、休職者には、相談医（精神科）とメンタルヘルスの相談を行っている。

職員の健康の保持増進に必要な知識の普及を図るため、職員健康講演会を平成 24 年度には 4 回実施し、参加者は 70 人だった。メンタルヘルスをテーマとした講演会は管理監督者を中心に 1 回行い、参加者は一般職員を含めて 39 人だった。講演会終了後参加者からのアンケート結果では、「参考になった」と「ふつう」をあわせると 34 人であった。

講演会のテーマについては、参加状況やアンケート結果を参考に現在の職員の健康課題等を選定している。職員への周知方法はチラシを作成し、各職場で回覧するよう依頼しているが、平成 22～24 年度の参加者数は減少している。

人事課においては、健康講演会の参加人数を増やす工夫を行うとともに、講演会の内容やアンケート結果等を公表する等、メンタルヘルスへの関心を高め、講演会の一層の充実を図ることが必要である。

平成 22～24 年度における健康講演会の実績の推移は、表 13 のとおりである。

**表 13 健康講演会の実績の推移**

区 分	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
実施回数	5 回	4 回	4 回
参加者数	103 人	99 人	70 人

### (30) 過重労働への対応

過重労働による健康障害を予防し、心身の健康を保持するために産業医による面接を行っている。対象者は、「労働安全衛生規則」により①月 100 時間を超える時間外労働があったとき、② 2 か月平均で 80 時間を超える時間外労働があったとき、③月概ね 45 時間を超える時間外労働

働が連続して3か月を超えたとき、のいずれか一つに該当する職員である。

面接後、相談内容を整理し、所属長あてに面接結果報告を文書で送付している。職員が体調を崩しているなどの場合は、速やかに電話連絡し配慮を依頼している。

また、過重労働となる要因を把握、分析し、所属長に時間外勤務を減らす依頼をするなど、職員の健康障害を予防するよう努力している。

人事課は、時間外勤務時間数の多い所属と連携し、管理監督者に対し働きかけを行い、過重労働をなくす取組を一層進められたい。

また、特定の職種や職員に、時間外勤務の偏ることのないよう全体として時間外勤務の縮減に取り組む必要がある。

平成22～24年度における過重労働による健康障害防止のための健康相談実施人数の推移は、表14のとおりである。

**表14 過重労働による健康障害防止のための健康相談実施人数の推移**

区 分	平成22年度	平成23年度	平成24年度
相談実施人数	96人	96人	84人
相談実施延べ人数	245人	266人	197人

### (31) キャリアデザイン支援

職員自らが適性や能力の把握に努め、更なる能力の向上、開発を図るために、キャリアデザイン支援研修を実施している。

平成24年度は、新任職員を対象として「新任職員のためのキャリアデザイン研修」を3回行い、延べ392人が受講した。新任職員（経験者採用）・希望する職員を対象に「キャリア開発支援研修」を行い13人が受講した。2級職14・15年次職員及び主任主事14・15年次職員を対象に「役割認識・後輩指導、能力開発」をテーマとした「キャリア形成研

修」を6回行い、112人が受講した。

平成25年度は、新任職員を対象とした研修は、時期尚早という理由で研修体系を見直し、採用3年目、35歳、45歳の節目で段階的なキャリアデザイン研修を計画した。

平成22～24年度におけるキャリアデザイン研修の実績の推移は、表15のとおりである。

表15 キャリアデザイン研修の実績の推移

区 分	平成22年度	平成23年度	平成24年度
研修実施回数	5回	5回	10回
受講者数	107人	104人	517人

### (32) ワーク・ライフ・バランス推進支援

「次世代育成支援対策推進法」に基づき、特定事業主<sup>4</sup>は、職員を雇用する立場から、職員の勤務条件の整備及び仕事と家庭の両立を図ることができるよう環境整備を計画的に進めるため、行動計画を策定することが義務づけられている。職員が「仕事と子育ての両立（次世代育成支援）」及び「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」ができる職場環境を実現するための方策をまとめ、計画的かつ着実に推進している。

#### ① 特定事業主行動計画策定・推進委員会

区は、「板橋区特定事業主行動計画」（以下、「行動計画」という。）を策定・推進するため、特定事業主行動計画策定・推進委員会（以下、「推進委員会」という。）を設置している。構成員は、人事課長、男女社会参画課長、子ども政策課長、教育委員会事務局庶務課長であり、事務局は人事課である。平成22年度は、第2期特定事業主行動計画

<sup>4</sup> 特定事業主とは、「次世代育成支援対策推進法の特定事業主等を定める規則」により、区長、区議会議員、選挙管理委員会等をいう。

策定のため、推進委員会を開催した。平成 24 年度は、平成 23 年度の行動計画の取組状況の委員への報告を文書により行い、推進委員会は開催しなかった。

## ② 行動計画

区では、区長をはじめとする各任命権者に共通する行動計画を策定した。区に勤務するすべての職員を対象として、平成 17 年度から 5 年間で第 1 期行動計画の期間とし、平成 22 年度からの 5 年間で第 2 期行動計画の期間とした。

行動計画では、進捗状況をわかりやすいものとするため、測定しやすい指標を定め、それぞれ目標値を設定し、毎年度達成状況を検証している。平成 24 年度に目標としていた項目は 7 項目<sup>5</sup> あった。そのうち目標値を達成していないものは 5 項目あった。

目標値に達していない項目は、第一に、「3 歳に満たない子を養育している男性職員について、育児休業の取得率」について、目標値を 10%以上としているが、平成 24 年度の実績は 6.9%と下回っていた。

第二に、「厚生労働省指針が定める超過勤務の上限目安時間（360 時間）を超える職員の数」については、目標値を 20 名以内としているが、平成 24 年度の実績は 92 名と上回っていた。

第三に、「小学校就学前の子どもがいる職員については、上限目安時間（360 時間）を超える職員数」については、目標値を 5 名以内としているが、平成 24 年度の実績は 24 名と上回っていた。

第四に、「年次有給休暇の取得率（繰越分は含まない。）は、目標値を 85%以上」については、平成 24 年度の実績は 73.8%と下回っていた。

---

<sup>5</sup> 目標値を達成している項目は、① 3 歳に満たない子を養育している男性職員について、育児休業、部分休業、出産支援休暇、育児参加休暇または連続 5 日以上 of 休暇取得率、② 3 歳に満たない子を養育している女性職員のうち取得希望者についての 2 項目である。

最後に、「週休日の振替率」は、目標値を 100%としているが、平成 24 年度の実績は 95.3%と下回っていた。

平成 22～24 年度の目標値を達成していない行動計画 5 項目の実績の推移は、表 16 のとおりである。

**表 16 目標値を達成していない行動計画 5 項目の実績の推移**

区 分	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
3 歳に満たない子を養育している男性職員について育児休業の取得率	6.1%	6.0%	6.9%
厚生労働省指針が定める超過勤務の上限目安時間（360 時間）を超える職員の数	121 人	107 人	92 人
小学校就学前の子どもがいる職員については、上限目安時間（360 時間）を超える職員数	20 人	32 人	24 人
年次有給休暇の取得率	75.0%	73.0%	73.8%
週休日の振替率	91.5%	93.6%	95.3%

人事課では、常勤の区職員については、各所属からの報告に基づき、実績を把握・分析した結果を、目標を達成するための職場環境の実現を計画的かつ着実に推進するため活用していた。非常勤職員、臨時職員等については、所管課で雇用している場合等があるため、すべてを把握するのは、困難であるとしている。

人事課においては、推進委員会と連携して、目標値を達成していない項目について、要因を探求し、所属長に適切なアドバイス等を行い、「仕事と子育ての両立」及び「仕事と生活の調和」の職場環境を実現するため、早急に方策を検討されたい。



### 3 職員の研修に関する現況

#### (1) 人事課が実施する研修

研修は、採用1年目の新任職員や係長職を対象とする必修研修及び財務研修などの実務研修があり、区職員を対象としている。

研修の実施主体別にみると、区が行う研修と、特別区職員研修所が行う研修、第四ブロック（板橋区、杉並区、豊島区、中野区、練馬区）研修等がある。

板橋区の研修の中で、実務研修とは、財務研修及び文書研修である。特別研修とは、OJT支援のための研修、キャリア開発支援のための研修である。

職場研修とは、職場研修、自主研究グループ、自己啓発等で助成支援を行った研修である。

#### ① 研修計画

人事課において次年度分を計画後、人材育成推進委員会で審議し、決定後研修実施計画を全庁LANのポータルサイトに掲載する等、職員に周知している。

平成24年度の研修計画には、平成23年度に実施した職員意識調査の結果を踏まえ、中期実施計画に即した研修カリキュラムの新設・拡充・見直しを行った。新設した研修は、「管理職オフサイトゼミナール」及び「先進自治体施策調査研究」であり、拡充した研修は、「新任職員のためのキャリアデザイン研修」である。

平成22～24年度の職員研修実施状況の推移は、表17のとおりである。

表 17 職員研修実施状況の推移

区 分		平成 22 年度		平成 23 年度		平成 24 年度	
実施 機関	研 修 名	回数	受講者数	回数	受講者数	回数	受講者数
板 橋 区	新任研修	2 回	276 人	2 回	265 人	2 回	284 人
	現任研修	4 回	227 人	10 回	203 人	10 回	200 人
	主任主事研修	4 回	150 人	12 回	309 人	14 回	378 人
	管理監督者研修	9 回	385 人	17 回	443 人	15 回	494 人
	実務研修	10 回	267 人	8 回	248 人	4 回	337 人
	特別研修	8 回	629 人	13 回	176 人	13 回	225 人
	職場研修 *	17 回	583 人	20 回	764 人	20 回	472 人
	小 計	54 回	2,517 人	82 回	2,408 人	78 回	2,390 人
特 別 区 職 員 研 修 所	新任研修	1 回	149 人	1 回	139 人	1 回	141 人
	管理職候補者研修	2 回	20 人	3 回	9 人	4 回	16 人
	課長研修	5 回	19 人	7 回	45 人	7 回	31 人
	専門研修	49 回	157 人	53 回	222 人	60 回	212 人
	清掃研修	17 回	47 人	15 回	40 人	14 回	40 人
	自治体経営研修	10 回	47 人	10 回	69 人	8 回	55 人
	ステップアップ研修	47 回	168 人	32 回	128 人	16 回	158 人
	その他(講演会、連携講座等) *	40 回	253 人	37 回	473 人	27 回	159 人
小 計	171 回	860 人	158 回	1,125 人	137 回	812 人	
そ の 他	第四ブロック研修	6 回	57 人	5 回	71 人	5 回	100 人
	都福祉局研修	33 回	280 人	31 回	178 人	30 回	144 人
	国・民間等派遣研修	18 回	18 人	15 回	15 人	11 回	12 人
	小 計	57 回	355 人	51 回	264 人	46 回	256 人
合 計		282 回	3,732 人	291 回	3,797 人	261 回	3,458 人

※ 研修の対象は、区一般職員のみである。  
ただし、\*の研修の一部は、再任用職員も対象としている。

## ② 実施方法

人事課が実施する研修は、主管課契約により事業者と契約し、研修内容の企画、テキスト等教材の作成、講師による研修の実施、事業者の研修報告書の提出等を委託している。

特命随意契約による業者選定の理由は「マネジメント分野の研修実績がある」、「昨年度区での実績があり研修生からの評価が高い」と記載されているだけで、実績に関連する具体的な記述及び資料等がなかった。

業者を選定するにあたっては、選定理由の根拠を明確にするため資料を添付することによる契約の公正性と、複数業者からの見積もりを徴取することにより経済性を確保されたい。

また、人事課は、研修の企画・実施にあたり、複数の業者の提案により研修内容を一層充実するため、「板橋区プロポーザル方式実施要綱」に準じた契約方法も検討されたい。

## ③ 研修報告

研修終了後、受講者は研修報告書を作成し、所属長の決裁を受け人事課へ提出する。人事課では事業者からの完了報告書（研修報告書）の提出とともに受講者からの報告書を踏まえ、研修が効果的に実施されたかを検証している。

人事課においては、特に研修生の評価の高かった研修の内容や感想、研修報告書を全庁LANのポータルトップ等に公開し、未受講者へ周知を図り、受講を促されたい。

また、研修終了後に事業者から提出させる完了報告書（研修報告書）は、事業者によって様式が異なる。研修が効果的に実施されたかを検証するために報告様式を統一するなど、比較・検討できるよう工夫されたい。

#### ④ 研修履歴

受講者ごとに人事給与システムに研修履歴を登録して、研修履歴を定期評定や人事異動に活用している。

#### (2) 子ども政策課の研修

子ども政策課は、児童館及び学童クラブ等で児童指導に従事する職員に職務に関する必要な知識及び技術を習得させることにより、職員の資質の向上を図ることを目的として、専門的な研修を実施している。区職員を対象としているが、一部については、非常勤職員、委託業者職員も対象としている。

また、子ども政策課は、子ども家庭部の合同研修として、区職員を対象に子ども家庭部長及び所属課長による区政の動きや課題をテーマに研修を実施し、児童館、学童クラブ全職員が受講した。

#### ① 研修計画

平成 24 年度は年間を通して、児童館長、副館長、指導員、研修担当主査で構成する「研修担当打合せ会」で、研修内容の企画、講師の選定を検討した。課長及び館長会で決定後、職員研修実施方針を各児童館長あて通知した。

平成 22～24 年度の児童福祉施設職員研修実施状況の推移は、表 18 のとおりである。

表 18 児童福祉施設職員研修実施状況の推移

区 分		平成 22 年度		平成 23 年度		平成 24 年度	
実施 機関	研 修 名	回数	受講者数	回数	受講者数	回数	受講者数
板 橋 区	部課長講話	1 回	196 人	1 回	179 人	1 回	174 人
	全体研修 *	2 回	186 人	2 回	233 人	2 回	178 人
	基礎研修 *	3 回	43 人	2 回	51 人	1 回	3 人
	職層研修	2 回	64 人	3 回	131 人	2 回	65 人
	職務研修 *	12 回	656 人	11 回	691 人	10 回	488 人
	特別研修	1 回	69 人	1 回	97 人	2 回	96 人
	特別研修（要支援児 対応研究会） *	4 回	114 人	5 回	214 人	5 回	187 人
	小 計	25 回	1,328 人	25 回	1,596 人	23 回	1,191 人
そ の 他	東京都児童館等連絡 協議会研修	10 回	59 人	18 回	62 人	12 回	31 人
	母子保健研修	5 回	5 人	2 回	4 人	2 回	5 人
	東京都保健福祉局実 務研修	-	-	2 回	2 人	2 回	13 人
	その他（子どもの城 実務研修ほか）	-	-	-	-	9 回	13 人
	小 計	15 回	64 人	22 回	68 人	25 回	62 人
合 計		40 回	1,392 人	47 回	1,664 人	48 回	1,253 人

\*の研修の一部は、委託業者職員も対象としている研修である。

## ② 実施方法

研修の実施にあたっては、研修担当打合せ会職員が、講師との連絡調整、テキスト等教材の作成、研修当日の準備、進行、後片付け等をチームで行っている。

また、保育サービス課の保育園看護師に講師を依頼するなど、他課と連携し、内部講師の活用による研修も行うなどの工夫をしている。

### ③ 研修報告

受講者は研修終了後、研修報告書を作成し、各児童館長の決裁後、子ども政策課へ提出している。子ども政策課では、研修報告書を取りまとめ、課長の決裁を受けているがその後、研修が効果的に実施されたかを検証していなかった。

子ども政策課は、受講者の研修報告書により研修の成果を検証し、次年度の研修計画の策定に役立てられたい。

### ④ 研修履歴

子ども政策課では、研修を受講した職員について職員個人の記録は残しておらず、職員の研修受講履歴を確認する資料はないため、研修履歴を人事異動等に活用することはできない状況であった。

## (3) 保育サービス課の研修

保育サービス課は、「保育所保育指針」(厚生労働省)に基づき、すべての子どもたちが心身ともに健全に育ち、保育園職員の資質向上を図るため、専門的な研修を実施している。区職員を対象にしているが、一部の研修は、私立保育園、認証保育所等の職員も対象としている。

また、保育サービス課は、子ども家庭部の合同研修として、子ども家庭部長及び所属課長による区政の動きや課題をテーマに研修を実施し、区立保育園の園長が全員受講した。

### ① 研修計画

保育サービス課は受講者の研修報告書や保育園職員からの研修アンケートを参考に、研修内容の企画、講師の選定等次年度の研修計画を検討した。課長及び園長会で保育士、栄養士、看護師、現業職員等の保育園職員研修計画を決定し、職員に周知している。

平成22～24年度の保育園職員研修実施状況の推移は、表20のとおりである。

表 20 保育園職員研修実施状況の推移

区 分		平成 22 年度		平成 23 年度		平成 24 年度	
実施 機関	研 修 名	回数	受講者数	回数	受講者数	回数	受講者数
板 橋 区	園長研修 * 1	3 回	120 人	4 回	167 人	4 回	208 人
	副園長研修	2 回	92 人	2 回	83 人	2 回	82 人
	看護師研修 * 1	2 回	119 人	2 回	124 人	2 回	138 人
	保育士研修 * 1	42 回	1,697 人	46 回	1,904 人	47 回	1,948 人
	調理・用務研修	4 回	135 人	6 回	242 人	4 回	142 人
	保育アドバイザー 派遣研修 * 2	41 回	637 人	58 回	747 人	22 回	304 人
	継続研究研修 * 3	6 回	73 人	6 回	86 人	6 回	107 人
小 計	100 回	2,873 人	124 回	3,353 人	87 回	2,929 人	
そ の 他	母子保健研修 (東京都)等 * 1	8 回	16 人	8 回	28 人	8 回	28 人
合 計		108 回	2,889 人	132 回	3,381 人	95 回	2,957 人

\* 1 の研修の一部は、私立保育園、認証保育所職員等も対象としている研修である。

\* 2 の保育アドバイザー研修とは、各保育園に専門講師を派遣することにより、助言、指導を受け、保育の質の向上を図る研修である。

\* 3 の継続研究研修とは、保育園で専門家の助言、指導を受けながら、テーマに沿って1年間継続的に研究することにより、保育の質の向上を図る研修である。

## ② 実施方法

研修の実施にあたっては、保育サービス課担当者及び園長会の担当園長が、講師との連絡調整、テキスト等教材の作成、研修当日の準備、進行、後片付け等をチームで行っている。

保育サービス課では、教育委員会事務局と連携し、「保育園・幼稚園・小学校の効果的な連携のあり方について」をテーマとして、保育園・幼稚園・小学校連携研修会を開催している。

また、平成 24 年度においては、都立高島特別支援学校と共催し、区立保育園園長と私立保育園園長を対象として、「障がいのある幼児

の支援」をテーマとした障がい児研修を実施し、他機関との連携も図った。

### ③ 研修報告

受講者は研修終了後、研修報告書を作成し、園長の決裁後保育サービス課へ提出することになっている。保育サービス課では、研修報告書を取りまとめ、課長の決裁後研修成果の検証を行い、研修機関誌である「Shining保育」に掲載し職員に周知するとともに、次年度の研修計画の策定に役立てている。

### ④ 研修履歴

職員の質の向上を図るための資料として、研修受講履歴票を作成している。受講した職員が直接記入後、保育園長が保管し、異動時に異動先保育園長へ引き継いでいる。研修受講履歴票は、保育園で保管しているのみで、保育サービス課において人事異動等に活用はしていなかった。

人事課を通して受講した、区・特別区・国等で実施された研修は人事給与システムの各職員の履歴に記載されるが、子ども政策課、保育サービス課で実施している専門研修は対象となっていない。職員がどのような研修を受けて、資質を高めてきたかを研修履歴により一覧で把握することは、総合的に各職員の人材育成を図る上で有用である。

人事課においては、他課で実施している研修についても、人事給与システムの研修履歴に記載することにより、職員の能力開発や人事異動に有効に活用できるように検討されたい。

また、人事課、子ども政策課及び保育サービス課は、研修内容、日程、講師等について、情報交換を行い相互に連携している。人事課は専門職の人材育成について、今後も適切なアドバイスを行い、協力体制を一層



強化していくことが重要である。

## II 検討・改善を求める事項

着眼点1「板橋区人材育成基本方針中期実施計画」は計画的・効果的に実施されているか。

### 1 ABC運動と朝礼の実施内容の把握

各職場におけるABC運動と朝礼の実施内容を調査・分析し、各所属長はどのように行動しているか、職員間のコミュニケーションはどのように活性化しているか検証されたい。(P8) <人事課>

### 2 職場内研修(OJT)の拡充

所管課においては、助成制度を活用した職場の実績のみを把握するだけでなく、助成制度を活用していない職場内研修の内容も把握し、多くの職場において効果的な研修ができるよう支援を行う拡充策を講じられたい。(P33) <人事課>

### 3 研修内容の周知

所管課においては、特に研修生の評価の高かった研修の内容や感想、研修報告書を全庁LANのポータルトップ等に公開し、未受講者へ周知を図り、受講を促されたい。(P41) <人事課>

### 4 研修報告書の整備

研修終了後に事業者から提出させる完了報告書(研修報告書)は、事業者によって様式が異なる。研修が効果的に実施されたかを検証するために報告様式を統一するなど、比較・検討できるよう工夫されたい。(P41) <人事課>

### 5 研修の成果の検証

所管課は、受講者の研修報告書により研修の成果を検証し、次年度の研修計画の策定に役立てられたい。(P44) <子ども政策課>

## 着眼点2 関係課、関係機関との連携は図られているか。

### 1 業務遂行能力の向上に伴う連携

所管課は互いに連携し、他自治体の状況を調査して、区政経営を進める上で有益な情報を、職員誰もが活用できるように工夫・検討されたい。

(P 23)

〈経営改革推進課、IT推進課〉

〈人事課〉

### 2 研修履歴の一本化

所管課においては、他課で実施している研修についても、人事給与システムの研修履歴に記載することにより、職員の能力開発や人事異動に有効に活用できるように検討されたい。(P 46)

〈人事課〉

〈子ども政策課、保育サービス課〉

### Ⅲ 総括意見

以上、職員の人材育成について指摘し、検討改善を求めてきたが、最後に総括的な意見を述べる。

第一は、各部の経営方針や、目標による管理と職員の人材育成との連携を図ることについてである。

年度当初に決定する部の経営方針を実現するためには、職員個人の目標を確実に達成させることが必要である。

目標による管理は、目標の達成に向けて主体的に行動していくことにより、職務改善や能力開発の実現、そして組織一丸となって目標達成を目指す風土を醸成することを目的としている。

また、目標の達成のためには、職員一人ひとりの努力とともに、きめ細かなOJTを通じ、職場内の対話と気づき、管理職が適切な助言、指導を行うことが重要である。

今後は、経営方針や、目標による管理と、OJTを中心とした人材育成との連携を図り、職員の一層の能力向上に取り組むことが必要である。

第二は、新時代を担う職員の人材育成に取り組むことについてである。

人事課は、中期実施計画を策定し、重点事業を中心として41の事業を実施した。

今後も区民の期待に応える職員を効果的に育成するため、方針や制度の見直しも含めて検討するとともに、従来の取組に加えて他自治体の先進事例の調査、研究を行うことも大切である。

区を取り巻く様々な動き、新たな行政課題、地方自治・財政をめぐる大きな課題とともに、シティプロモーションへの取組を通じて、東京で一番住みたくなるまちの実現につなげていかなければならない。

その担い手となる職員には、これまで以上に先見性・革新性とともに、

スピード感を持って課題解決に取り組む姿勢が求められる。

区は職員研修の充実だけでなく、職員一人ひとりが高いモチベーションを持ち、その能力を十分に発揮できるような組織風土を醸成するため、新しい時代の要望に応えられる体制を構築することが必要である。

以上の視点を踏まえ、職員一人ひとりが区民の立場に立って、「もてなしの心」による区政経営を進め、区民の期待に応えられる職員を目指して、計画的・効果的に人材育成に取り組むことを期待するものである。