

次期人材育成基本方針及び同実施計画の策定について

1 背景と目的

平成 21 年 1 月に、区はそれまでの板橋区人材育成基本方針を改訂し、『『もてなしの心』による区政経営の推進』を職員の基本的な行動規範に掲げ、「職員の意識改革」「職場風土改革」「環境整備・諸制度改革」という 3 つの総合的な取組みの方向性を示した。これを受けて、板橋区人材育成基本方針実施計画（前期・中期・後期）を策定し、板橋区人材育成基本方針で示した方向性の実現に向け、様々な人材育成に関する施策を展開してきた。

現在は後期実施計画において、OJT の活性化及び、そのプロセスの「見える化」を通じて、職員個々の能力と組織力の向上を目指している。これらの取組みにより、平成 26 年度に実施した職員意識調査の結果、「もてなしの心」を意識した行動、職場における雰囲気明るさ、情報伝達などの職場風土改革については、高い評価が見られたが、区役所全体・部門方針の伝達や関連部署との連携、低調な昇任意欲など、引き続き取組みが必要な課題も明らかとなっている。さらに、今後の本格的に到来する人口減少社会は区政に多大な影響を与えることが予想される中、区政を担う職員についても、年齢構成に起因する諸問題の発生が懸念されている。

そこで、後期実施計画の期間終了に合わせ、今後の区政を取り巻く環境に対応するとともに、未来に向かって持続的に成長する区政を支える職員像を明らかにすることにより、新たな基本計画・実施計画を下支えする人材育成に取り組むため、平成 28 年度を始期とする新たな人材育成基本方針（以下、「基本方針」という。）及び同実施計画（以下、「実施計画」という。）を策定する。

なお、策定にあたっては同時並行して策定を進める行財政経営計画との整合・連携を図っていく。

2 策定方針

計画期間：区の次期基本計画と連動し基本方針の計画期間を平成 37 年度までの 10 年間とする。

実施計画：実施計画（前期・中期・後期）を作成し推進する。前期は平成 28～30 年度の 3 年間とする。

進行管理：総務部長を委員長とする「人材育成推進委員会」にて実施し適宜庁議報告等を行う。

3 策定の方向性

基本方針及び実施計画の策定については、現在の後期実施計画の視点を踏襲しつつ、職員意識調査により明らかになった課題の解決をめざす。

(1) 後期実施計画における 3 つの視点

- ・職員自らが行う意識改革（改善・改革）
- ・人を育てる組織風土の醸成
- ・人材育成環境の整備

(2) 職員意識調査で明確になった重点課題

- ・昇任意欲低迷への対応（個人単位の重点課題）
- ・管理職に対する意識変革とフォローアップ（職場単位の重点課題）
- ・経営層が持つ危機意識の共有（区役所単位の重点課題）

4 策定スケジュール

実施月	実施内容
4～6月	基礎調査（課題抽出・先進事例調査） 一般職員で構成したプロジェクトチームによる検討
7～10月	人材育成推進委員会（課長級の検討）による基本方針及び同実施計画の具体化
10月	「素案」の審議・決定（経営戦略会議）
11月	「素案」の議会報告
1月	基本方針及び同実施計画の審議・決定（経営戦略会議）
2月	基本方針及び同実施計画の議会報告

第1章 調査の実施概要

1 調査の目的

本調査の目的は、板橋区職員に、仕事や職場環境、人事制度等についてたずねることで、平成23年度に実施した前回調査からの経年変化を測るとともに、次期人材育成基本方針の策定に向けた新たな課題の抽出と、その背景や原因の整理並びに解決策の検討を行うことである。

2 調査の実施概要

- 調査実施期間 2014年7月22日(火)～2014年8月8日(金)
- 調査対象数 3,817名(WEB調査2,407名+紙調査1,410名)
- 有効回答数 3,438名(WEB調査2,082名+紙調査1,356名)
- 有効回答率 90.1%(WEB調査86.5%、紙調査96.2%) ※前回調査80.6%

3 調査項目

人材育成基本方針の3分野に位置づけられた分類を基に設問を設計した(※一部の項目は追加項目)。

(1) 職員意識改革 23問

- ①「もてなしの心」の醸成(Q1-1・2)
- ②公務員倫理の高揚(Q1-3)
- ③先見性・革新性を持つ行政プロフェッショナルの育成(Q1-4・5)
- ④職員像(Q1-6～18) ※追加項目
- ⑤各職層の期待される役割、求められる能力等の明確化(Q1-19・20)
- ⑥区職員としての働きがい(Q1-21～23) ※追加項目

(2) 職場風土改革 25問

- ①トップのビジョンを共有するしくみづくり(Q2-1～3)
- ②管理職のマネジメント能力強化(Q2-4～11)
- ③積極的な業務改善から生まれる働きやすい職場(Q2-12～16)
- ④区民視点と職員視点による職場改善(Q2-17)
- ⑤認めあう職場から始める職場風土改革(Q2-18～22)
- ⑥組織連携(Q2-23) ※追加項目
- ⑦職場の魅力(Q2-24・25) ※追加項目

(3) 環境整備・諸制度改革 38問

- ①人を育て、やりがいを生む人事制度への改革
 - 1 任用(Q3-1～3)、2 人事配置(Q3-4～8)、3 昇任(Q3-9～14)、4 人事考課と目標による管理(Q3-15～17)、5 研修(Q3-18～22)、6 健康管理(Q3-23・24)、7 再任用・再雇用(Q3-25～29)
- ②新たな制度への取組み
 - 1 キャリアデザイン支援(Q3-30～34)、2 ワーク・ライフ・バランスの推進(Q3-35～38)

第2章 調査結果の総括

1 調査項目の評価点(中心点=3点)

(1)職員意識改革

「もてなしの心」を意識した行動は、多くの職員に浸透

	項目	評価点
高評価	双方が納得できるコミュニケーション姿勢	4.26
	「もてなしの心」を意識した行動	4.18
	問題解決の優先度を意識した姿勢	4.16
低評価	仕事の達成感	3.30
	自主的な判断の余地	3.29
	長期的な区の方向性を説明する能力	3.17

(2)職場風土改革

ABC運動や職場の明るさなど、職場風土について高い評価

	項目	評価点
高評価	ABC運動の実施状況	4.17
	職場の雰囲気明るさ	4.03
	職場における情報伝達	4.03
低評価	業務マニュアルの整備状況	3.46
	経営陣の危機意識を持った経営	3.30
	関係部署との連携	3.26

(3)環境整備・諸制度改革

昇任希望等について低い評価

	項目	評価点
高評価	健康管理に留意した生活	3.99
	仕事で知識や能力を身につける機会	3.86
	年次休暇の取得しやすさ	3.86
低評価	業務知識の不足感	2.99
	昇任希望	2.93
	上司とのキャリアについて話し合い	2.91

2 前回調査からの比較

(1)改善した項目

前回調査と比べて概ね改善方向にあり、重点課題とされた上司の能力や職場内コミュニケーションについて評価が改善

管理職から見て特に改善した項目
(「今回-前回」の値が0.3点以上)

- Q1-1 「もてなしの心」を意識した行動
- Q1-19 目標達成への関心度
- Q2-4 意思決定のタイミングの良さ
- Q2-6 明確な仕事の指示
- Q2-7 問題発生に対するフォローアップ
- Q2-8 部下に対する注意の明確さ
- Q2-9 部下の不満や苦情の吸い上げ
- Q2-17 アイデアや意見の積極的吸い上げ
- Q3-5 仕事で知識や能力を身につける機会

職員から見て特に改善した項目

- 一般(「今回-前回」の値が0.3点以上)
- Q2-8 部下に対する注意の明確さ
- Q2-9 部下の不満や苦情の吸い上げ

(2)悪化した項目

前回調査から悪化が見られる項目は、異動希望や昇任希望、研修、両立支援など

悪化した項目

(「今回-前回」がマイナスの項目)

- Q1-22 自主的な判断の余地(管理職/一般職員)
- Q1-23 仕事の達成感(一般職員)
- Q2-18 職場の雰囲気明るさ(管理職)
- Q2-21 職場における助け合い(一般職員)
- Q3-8 異動希望(管理職)
- Q3-9 昇任希望(管理職)
- Q3-19 業務知識の不足感(管理職/一般職員)
- Q3-20 研修の効果(一般職員)
- Q3-21 研修に参加しやすい環境(管理職)
- Q3-24 気持ちの落ち込みやゆううつさ(一般職員)
- Q3-35 年次休暇の取得しやすさ(管理職/一般職員)
- Q3-36 両立支援制度の利用しやすさ(管理職/一般職員)

第3章 主要調査項目の結果

1 職員意識改革に関する現状

- (1) 職員像の実現度
 ・職員像で示された能力・資質は、管理職が総じて高く、特に“新提案”や“長期方針”に関連した項目について、一般職員との能力差が大きい。
- (2) 職員像に関する職員と区民のギャップ
 ・区民・職員ともに、区民視点の対応力に関する項目が上位3項目に。
- (3) 区職員としての働きがい
 ・職層別に見ると、仕事のやりがいを感じている割合は、管理職で最も高い。

2 職場風土改革に関する現状

- (1) 管理職の資質・能力
 ・(管理職) 管理職にとって重要でありながら、十分有していない資質・能力は、部下指導・育成能力や決断・判断力など。
 ・(一般職員) 管理職の資質・能力として円滑な業務遂行をより強く求める傾向。
- (2) 職場風土の特性
 ・職層別では再任用・再雇用、職種別では技能系の職員について、各項目の否定的評価の割合が総じて高い。
- (3) 職場の魅力
 ・職場(所属課)の魅力は、管理職の約80%、一般職員の約60%、再任用・再雇用の約50%が評価。職場(区役所全体)の魅力は、職員全体の約60%が評価。

3 環境整備・諸制度改革に関する現状

- (1) 昇任
 ① 昇任希望
 ・係長級や主任級からの昇任に対し意欲低迷。
 ② 管理監督職として生じた問題や、管理監督職になることへの不安
 ・管理監督者として生じた問題や不安は、主に責任の重さ。
 ③ 管理監督職になることのメリット
 ・管理監督者になることのメリットは、「仕事の幅が広がること」が最大理由。
 ④ 管理監督職を効果的に育成する仕組み
 ・管理監督者を育成する上で、給与制度改革や配属上の工夫等を重視。
 ⑤ 女性管理職を効果的に育成する仕組み
 ・女性管理職を育成するためには、育児期をはさむ長期的なキャリアプランを上司と共有することが効果的。
- (2) 再任用・再雇用の問題点
 ・再任用・再雇用に関する問題は、「体力の不安」が最も大きい。
- (3) 働く際のモチベーション
 ・働くモチベーションは、管理職が仕事要因、一般職員が人間関係要因が主。

4 働きがい・働きやすさに関する要因分析

- (1) 仕事の働きがい
 ・事務系職員は、仕事のやりがい、職場の魅力ともに、評価が低い傾向。
 ・地域社会や地域経済への貢献を期待する職員ほど、仕事のやりがいを感じやすい。
- (2) 上司の能力や職場風土に対する評価
 ・上司の能力と職場風土は正の関係にある。
- (3) 上司のやりがいが職場に与える影響
 ・課長のやりがいが高いほど、所属する職員のやりがいも高まる傾向。

第4章 区の人事政策上の課題

◆次期人材育成基本方針に向けた重点課題

次期人材育成基本方針に向けた課題を整理すると下図の通りである。特に重点的に取り組むべき課題については、二重枠で示す(具体的理由については下図を参照)。

	個人単位の課題	職場単位の課題	区役所単位の課題
仕事		(1)-② 仕事のやりがいにつながる、自主的な判断余地の拡大	(3)-⑤ 再任用職員や再雇用職員の経験を活かした配置
能力・行動	(1)-① 職員像の実現に当たり不足している能力の開発	(1)-④ 管理職に対する意識変革とフォローアップ	(2)-② 庁内コミュニケーションの促進
	(3)-① 昇任希望低迷への対応		
	(2)-③ 管理職の資質・能力の向上		
意識	(3)-② 任用・配置を通じた、貢献意欲のある職員の確保・育成	(1)-③ 所属課で共有する価値観である「クレド」の理解徹底	(2)-① 経営層が持つ危機意識の共有
環境労	(3)-④ 年代に応じたワーク・ライフ・バランス施策の推進		

個人単位の重点課題

(3)-① 昇任希望低迷への対応

アンケート結果: 前回調査から引き続き、昇任意欲の低迷が見られるため。
 人事データ: 年齢別職員構成から計画的な管理職育成が求められるということや、昇任選考申込率が低迷しているため。

職場単位の重点課題

(1)-④ 管理職に対する意識変革とフォローアップ

アンケート結果: 上司のやりがいの有無が、組織(部下)に与える影響が大きいため。環境変化: 今後さらに限られる経営資源を有効に活用するためには、政策決定や資源配分に対し、管理職が果たすべき役割がより高度化すると考えられるため。

区役所単位の重点課題

(2)-① 経営層が持つ危機意識の共有

アンケート結果: 経営陣が持つ危機意識の共有や、組織方針の理解が十分ではない職員が見られるため。
 アンケート結果: 職員像に関し、「長期的な区の方角性を説明する能力」の未実現率が最も高いことから、区政経営に対する理解を深める必要があるため。