

富士市人材育成基本方針

Future Jinzai
未来を拓く 人材を育む

Fu-Ji MAP

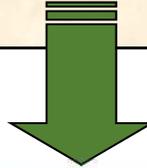


令和4年4月

富士市

目指すべき職員像

輝く**未来**を拓くため、自らの**使命**を胸に、
情熱をもって、果敢に**行動**する職員



職員行動指針

私たち職員は、

「富士山とともに 輝く未来を拓くまち ふじ」の実現に向けて

- 《プロ志向》 1 行政のプロとして 使命感をもって行動します
- 《市民志向》 2 すべての業務を 自分ゴトとして捉え 遂行します
- 《チーム志向》 3 風通しの良い 自由闊達な職場づくりに努めます
- 《経営志向》 4 SDGsの理念のもと 柔軟な発想で課題を解決します
- 《成長志向》 5 常に向上心をもち 積極果敢にチャレンジします

SDGsとの関連

SDGs：Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）は、平成27年9月の国連サミットで採択された、2030年に向けた国際社会全体の目標で、169のターゲットを伴う17のゴールが掲げられています。

本方針に基づき人材育成を推進していくことは、以下の4つのゴールと関連しており、令和2年7月にSDGs未来都市として選定され、SDGsの理念に沿った取組を推進している本市における重要な視点の一つと言えます。



はじめに

本市は、これまで平成 26 年 4 月に改定した「富士市人材育成基本方針」に基づき、目指すべき職員像の実現に向け、「人事制度」「研修制度」「職場風土」の 3 つの視点から、人材育成を推進してきました。

現在、加速する少子高齢化や若者の転出超過、大規模な自然災害リスクなど、本市を取り巻く環境は厳しい状況にあります。また、世界中に大きな影響を及ぼしている新型コロナウイルス感染症は、未だ収束が見通せず、感染拡大防止と社会経済活動の両立に全力で取り組み、市民の命と暮らしを守ることが喫緊の課題となっています。

一方で、本市は令和 2 年 7 月に SDGs 未来都市に選出され、同年 8 月にはデジタル変革宣言を表明するなど、新しい時代への変革に向け、着実な一步を踏み出しました。

このような社会情勢や環境が目まぐるしく変化する時代において、多様化する市民ニーズや高度化・複雑化する行政課題に的確に対応するためには、職員一人ひとりが市民に寄り添い、あらゆる事柄を自分ゴトとして捉える姿勢が求められます。

また、ICT を活用したデジタル活用能力や危機対応を含めた組織管理能力など、より専門性が高いスキルや能力を培うとともに、多様な主体と連携を図りながら施策を推進していくことも必要です。

本方針は、全ての職員が未来を拓く人材として成長し、富士市役所の組織力の向上を図り、第六次富士市総合計画に掲げる「めざす都市像」を実現することを目標に、職員ワーキンググループが中心となり改定しました。

本方針に基づく取組を通して、職員同士が切磋琢磨し、新たな時代に向けた一步を踏み出すとともに、輝く未来を拓くため、何事にも積極果敢にチャレンジしていくことを期待しています。

令和 4 年 4 月

富士市長 小長井 義正

目 次

第1章 「Fu-Ji MAP」について	1
1 富士市人材育成基本方針とは	
2 富士市人材育成基本方針の位置づけ	
3 改定の目的	
4 「Fu-Ji MAP」とは	
5 適用期間等	
第2章 目指すべき職員像の実現に向けて	4
1 目指すべき職員像	
2 「Fu-Ji MAP」の構成	
3 職位に応じた役割	
4 求められる能力	
5 求められる志向（行動の軸となる姿勢）	
6 職員行動指針	
第3章 人事制度改革	9
1 人事制度が目指す方向性	
2 現状と課題、取組	
(1) 自己申告制度	
(2) 人事配置	
(3) 人事評価制度	
(4) 採用	
(5) 昇任	
(6) 勤務制度	
(7) 多様な人材の活躍推進	
第4章 研修制度改革	15
1 研修制度が目指す方向性	
2 現状と課題、取組	
(1) 職場研修（OJT）	
(2) 基本研修のあり方	
(3) チョイス・スタディ研修	
(4) ICTを活用した研修	
(5) 自己啓発の促進	

第5章 職場風土の改革 ————— 22

- 1 職場風土を取り巻く環境
- 2 現状と課題、取組
 - (1) コミュニケーションの活性化
 - (2) ハラスメントの根絶
 - (3) メンタルヘルスの向上

第6章 人材育成を効果的に推進するために ————— 30

- 1 職員に求められる役割
- 2 管理監督職に求められる役割
- 3 人事担当部局に求められる役割

(資料編) ————— 31

- 資料1 今回の基本方針で掲げた取組
- 資料2 前回の基本方針で掲げた取組
- 資料3 年次別職員指針・職員行動指針
- 資料4 ワーキングの経緯
- 資料5 人材育成基本方針検討委員会・ワーキンググループメンバー名簿

令和2年度に世論調査と職員アンケートを実施し、本方針の改定の参考にしています。本方針に掲載しているグラフのうち出典の記載がないものは、全て世論調査及び職員アンケート結果に基づくものです。

比率で回答されたものはすべて百分比であらわし、小数点以下第2位を四捨五入しています。また、グラフからは「無回答」を除いています。このため百分比の合計が100%にならないことがあります。

※世論調査及び職員アンケートの結果については、以下をご覧ください。

世論調査 富士市ウェブサイト>市政情報>世論調査

>令和2年度 第49回世論調査 「我が家の災害対策・同報無線」

「不審者情報」「職員に期待する ～こんな職員であってほしい～」について

職員アンケート 職員ポータル>グループウェア>研修のひろば>情報公開

>人材育成基本方針関係

第1章 「Fu-Ji MAP」について

1 富士市人材育成基本方針とは

平成9年、自治省（現総務省）通知により、「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」が示され、自治体職員の資質をより一層向上させるため、長期的かつ総合的な観点で人材育成の目的や方策等を明確にした「人材育成基本方針」の策定が求められました。

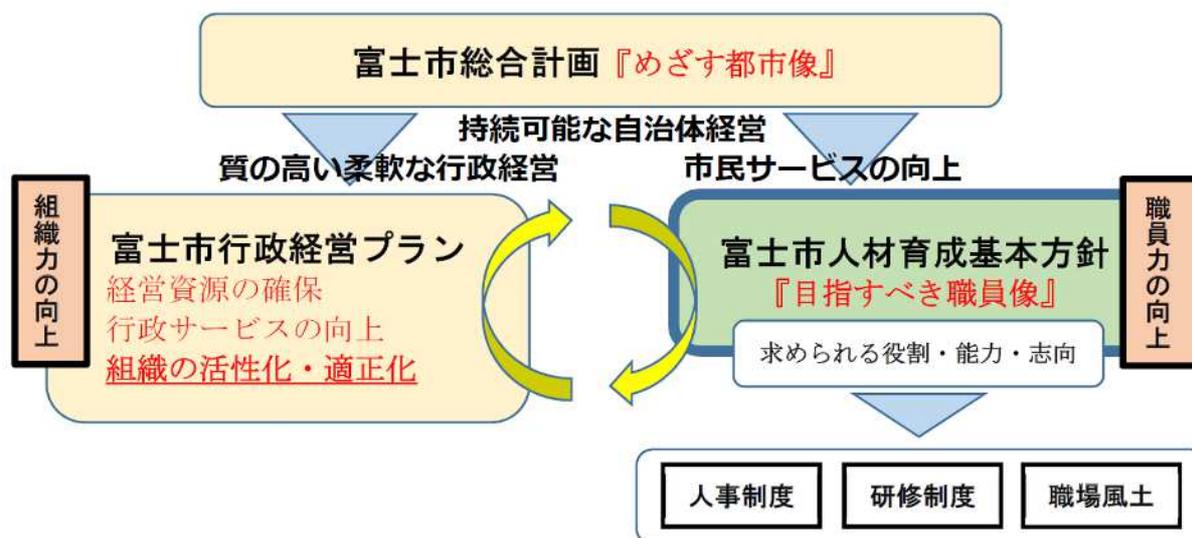
本市においては、地方分権の流れの中で、社会経済状況の変化に対応し、職員一人ひとりが前例踏襲主義や事なかれ主義と批判される行政の古い体質から脱却し、新たな時代の潮流を感じ取り、柔軟な対応ができる人材の育成を目的として、平成16年3月に「富士市人材育成基本方針（富士市役所人づくりMAP）」を策定しました。

その後10年が経過した平成26年4月に、少子高齢化や多様化する市民サービスなどの変化を踏まえ、本市の将来を見据えた人材育成を推進する新たな内容を盛り込み、「富士市役所人づくりMAP-V」として改定しています。

2 富士市人材育成基本方針の位置づけ

富士市人材育成基本方針は、市を取り巻く社会環境の変化や国の地方公務員制度の改正、また世論調査や職員アンケートを踏まえた上で、職員に求められる役割・能力・志向を示し、「目指すべき職員像」への道しるべとして、人材育成の方向性と取り組むべき施策を明らかにしたものです。

本市の市政運営の礎となる総合計画に掲げる「めざす都市像」の実現に向け、人材育成基本方針に基づく取組を推進することで職員力の向上を図り、行政経営プランに掲げる組織力の向上に係る取組と連動しながら、「市民サービスの向上」「質の高い柔軟な行政経営」「持続可能な自治体経営」に向けた責任ある役割を果たしていきます。



3 改定の目的

前回の改定から8年が経過しましたが、依然として進展する少子高齢化に加え、増大する自然災害リスクや収束が見通せない新型コロナウイルス感染症の影響などにより、市民は、未だ大きな不安の中での生活を強いられています。その一方で、ICT^{※1}技術の著しい発達やSDGsの理念の浸透のように、新たな時代への変革の兆しも見えています。

このような時代に、地方自治体には、厳しい財政状況の中、多様化する市民ニーズや高度化・複雑化する行政課題に対応するため、限られた人員と時間の中で正確かつ効率的に業務を行うほか、長時間労働の是正や多様な働き方の導入、地方公務員制度改革などの影響に対する変化も求められています。

私たち職員は、社会環境の変化や本市の置かれた状況を的確に捉えて地域課題を解決し、あらゆる市民が安心して生活を提供しなくてはなりません。そのためには、職員個人の能力向上と、能力を最大限に発揮できる環境整備が不可欠です。

以上のことから、これまでの取組を踏まえ、大きな転換期であるこの時代に、未来を切り拓く人材育成を推進するための新たな内容を盛り込んだ方針として、第六次富士市総合計画策定に併せ、今回改定するものとします。

4 「Fu-Ji MAP」とは

「Fu-Ji MAP」のFu-Jiは、未来(Future)と人材(Jinzai)を示しています。本方針では「輝く未来を拓くための人材育成」を掲げていることから、今回の改定で新たに取り入れました。MAPは、目指すべき職員像のキーワードであるMission、Action、Passionの頭文字をつなげたもので、輝かしい本市の未来「地図」という意味も込められています。

<i>Future Jinzai</i>	(未来を拓く人材) 輝く未来を拓く人材を目指そう
<i>Mission</i>	(使命) 市民の満足を追求しよう
<i>Action</i>	(行動) 主体的に行動しよう
<i>Passion</i>	(情熱) 情熱を燃やし、挑戦しよう

※1 メールやSNS、ネット検索、RPAなどの情報通信技術

一般に、経営資源には、人、モノ、金、情報、時間などがあります。人材育成は、人という経営資源を育て、一人ひとりの能力を高めることで、最少の資源で最大の成果を生み出す勤務能率を目指します。人材は、学習によって能力が向上したり、意欲の大小で業務の質や量が変化したり、学習効果それ自体も意欲に支配されることもあります。また、各々の心の持ち方や、職場の雰囲気、空気感といった組織の文化や風土も含めた周囲からの影響を受けやすいと言えます。

人材育成には、研修等を通じて個人の能力を向上させることだけではなく、人事制度などの仕組みづくりや、職員一人ひとりがいきいきと仕事に取り組める働きやすい職場環境を整えていくことが必要です。それぞれが職員のモチベーションに大きく影響を与えることから、本市の人材育成基本方針は策定以来「人事制度」、「研修制度」、「職場風土」に着目しています。

「Fu-Ji MAP」は、人事管理の各制度を人材育成の観点で見直し、人事制度、研修制度、職場風土の有機的な連携を図ります。そして、人材育成を単なる内部事務として終わらせずに、人材育成の成果を業務に還元することで市民に示していきます。

5 適用期間等

本方針の適用期間は、第六次富士市総合計画の計画期間に併せて、令和4年度から令和13年度までの10年間とします。

なお、第3章「人事制度の改革」、第4章「研修制度の改革」、第5章「職場風土の改革」については、社会環境の変化に的確に対応できるよう、取組期間を令和8年度までの5年間とし、順次実施していきます。各年度において実施した取組については、翌年度に公表することとします。

また、令和9年度以降の取組については、進捗状況や社会環境の変化を踏まえるとともに、職員の意見も取り入れて更新します。

第2章 目指すべき職員像の実現に向けて

1 目指すべき職員像

第1章で述べたように、私たち職員には、本市が持続的に発展し、市民一人ひとりが未来に希望を持てるように、市民の満足を追求するという使命を胸に、夢や目標に向かって情熱的かつ主体的に行動することが求められています。

そこで、本市の「目指すべき職員像」を次のように定めます。

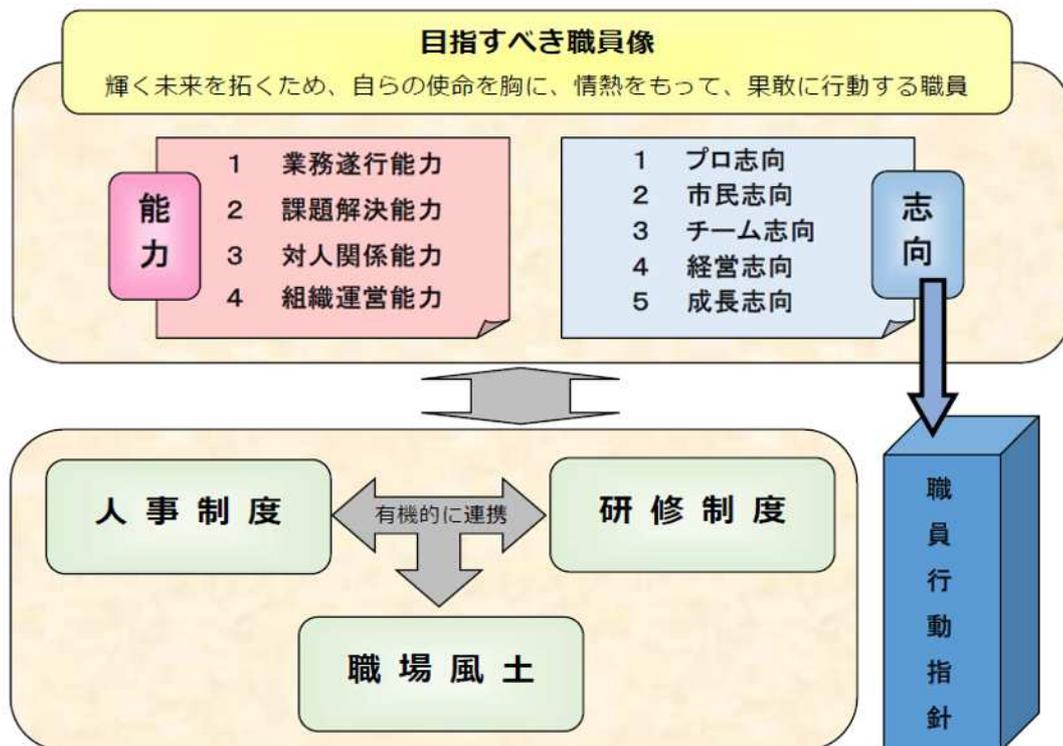
目指すべき職員像

輝く未来を拓くため、自らの使命を胸に、
情熱をもって、果敢に行動する職員

2 「Fu-Ji MAP」の構成

目指すべき職員像の実現には、職位に応じた役割を認識した上で、多様な能力を習得することと、日々の業務等に対し高い意識を持って取り組むことが必要であり、本章に、職位ごとの役割と職務遂行に必要な能力、職員が常に意識すべき志向を定義しています。

また、人が成長するための良質な土壌となる組織（職場）を醸成し、職員の能力と志向を高めるための取組等を、第3章から第5章までの「人事制度」、「研修制度」、「職場風土」に記しています。



3 職位に応じた役割

職員には組織の中で、職位ごとに果たすべき役割があります。目指すべき職員像を実現するためには、まず、職位に応じた基本的な役割を十分理解した上で、必要となる能力を身につけていくことが大切です。

職位	基本的な役割
部長級	市長を補佐するとともに、経営幹部として、市政全体を総合的・中長期的に俯瞰し、経営的視点で部の政策を統括する。
	部の目標を明確に示し、的確かつ迅速に意思決定するとともに、部内各課の目標の達成や組織マネジメントを支援して、部全体の最適化を図る。
	組織力が最大限に発揮できる組織風土の醸成や、他機関や他部署等との連携・調整についてリーダーシップを発揮する。
課長級	部長を補佐するとともに、課の責任者として、課全体の業務を管理・統括し、他機関や他部署等との連携・調整を図りながら施策を推進する。
	社会情勢に応じた的確で迅速な判断や指示を行うとともに、危機管理に強い職場環境を構築する。
	職場の人材育成の責任者として、職員の人事管理を適切に行うとともに、職員の能力を最大限に引き出すために、職場風土の改革を推進する。
統括主幹級	課長を補佐する職として課の業務遂行の先頭に立ち、目標達成に向け、必要な業務の進行管理や、課内や他部署等との連携・調整等の組織管理を行う。
	高度な専門的知識や実務能力と豊富な経験を基に、目標達成に向け、困難な業務を遂行する。
	部下の能力や適性を的確に把握し、人事評価を活用した指導育成と組織の活性化を推進する。
主幹級	上司の指示の下、担当を牽引し、目標達成に向け、課内や他部署等との連携・調整を図りながら分担事務の進行管理を行う。
	専門的知識や実務能力と豊富な経験を基に、業務に係る課題を発見し、その解決に向けて積極的に改革・改善を実践する。
	部下の能力や適性を的確に把握し、仕事を通じた直接的な指導育成を行う。
主査級	上司の指示の下、担当の目標達成に向け、実務の中心となり効率的かつ正確に業務を遂行する。
	業務を円滑に進めるための専門的知識や実務能力を高めつつ、業務に係る課題を発見し、解決策を提案し実行する。
	業務の進捗を把握し、知識や経験を活かして上司や同僚を支援するとともに、後輩職員の指導・助言を行う。
上席級までの職員	上司の指示の下、自分の役割や業務の目的を認識し、正確かつ迅速に業務を遂行する。
	業務に関する知識や技術を身につけ、適切に処理するとともに、常に問題意識を持って業務に当たり、積極的に工夫・改善を実践する。
	コミュニケーション（報告・連絡・相談）を積極的に図り、他の職員との協力により円滑に業務を遂行する。

4 求められる能力

目指すべき職員像を実現するためには、前述の「職位に応じた役割」を認識した上で、職務遂行に必要な能力を習得し、発揮していくことが求められます。自治体業務は多岐にわたっており、職員が身につけるべき能力も多様なため、ここでは、職種や職務内容を問わず、全ての職員が共通して身につける能力を示します。

なお、これらの能力は、必ずしも、全ての職員に等しい内容とバランスで求められるものではなく、「職位に応じた役割」に対応して変化していきます。そのため、能力開発に当たっては、自らの職位に応じて、特に必要性が高まる能力を、重点的に習得することが求められます。

	能力	内容
業務遂行能力	業務知識・技能	法令知識、文書作成力、OA機器の操作技術などの基本的な知識技能のほか、業務に必要とされる専門的な知識技能、市政に関する知識や社会的常識などをもち、活用する力
	業務処理	業務の目的や到達点を理解した上で、優先順位を判断し、計画的に進め、期限内に処理する力
	情報収集・活用	業務に必要な情報を的確に収集し、取捨選択・分析するとともに、有効に業務に活用する力
	ICTリテラシー (デジタル活用)	ICT（情報通信技術）についての知識・技術を習得し、業務に活用する力
課題解決能力	理解・判断	時代の変化や市民の要望を的確に捉え、迅速かつ適切に判断・意思決定を行う力
	政策形成	課題を発見・把握した上で、有効な施策を企画立案・実行し、課題を解決していく力
	業務改善	業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや改善を進め、効率化を図る力
対人関係能力	伝達	「報告・連絡・相談」を適切なタイミングで行うことにより、業務遂行上必要な情報の共有化、連携及び合意を行う力
	コミュニケーション	相手の話を良く聴き、理解する力。他者と情報や意見を正確にやり取りし、誠実な対応で、分かりやすい説明や適切な説得を行うことにより、対応の目的を達成する力
	折衝・交渉・調整	相手に対し、自分の考えや意図を伝え、説得し相手の理解や納得を得る力 施策の推進に向けて、関係者と円滑な交渉・調整を行う力

組織運営能力	組織管理	限られた経営資源を有効に活用し、計画的に進捗管理を行い、成果を挙げることができる力 目標達成に向けて、部門を統率し、職場全体の士気を高め、組織力を最大限に発揮させる力
	支援・指導育成	同僚や後輩を支援する力。OJTや人事評価を活用した指導を通じて部下の能力や意欲を引き出し、組織目標の達成に導く力
	危機管理	状況の変化や想定外の事態に備えて危機管理体制を構築するとともに、その事態発生時には適切に対応する力

5 求められる志向（行動の軸となる姿勢）

理想の職員像を目指し、自らの役割を果たすためには、前述の「求められる能力」を身につけるとともに、全職員が富士市職員として、次に掲げる5つの志向（行動の軸となる姿勢）を常に持ち続け、行動に移していくことが求められます。

志向	内容（行動の軸となる姿勢）
プロ志向	高い倫理観と強い使命感を持った行政のプロとして、市民の信頼に応えようと努める姿勢
	行政のプロである自覚を常に持ち、公平・公正に職務に取り組む姿勢
市民志向	市民の声に耳を傾け、自分ゴトとして問題を把握し、全力で解決に取り組む姿勢
	市民に対し、常に親切で、誠意ある対応をし、市民満足度の向上に努める姿勢
チーム志向	お互いの考えを尊重し、上司、同僚、部下と積極的にコミュニケーションをとり、支え合う姿勢
	縦割り意識をなくし、他部署との協働や業務支援など、組織横断的な協力関係を築く姿勢
経営志向	コスト意識やスピード感といった経営的視点を持ち、柔軟な発想と広い視野で効率的に業務を遂行する姿勢
	持続可能な都市経営のため、SDGsの理念を取り入れ、様々な課題に取り組む姿勢
成長志向	常に向上心を持ち、自発的・意欲的に能力開発に取り組む姿勢
	前例に捉われない発想で、果敢に新しい取組や困難な業務に挑戦する姿勢

職員は、前述の能力と志向を基礎として、自身の職場や職種において必要とされる専門的な能力・技術を備えた上で、実際の業務を遂行していくことになります。

6 職員行動指針

第六次富士市総合計画に掲げる「めざす都市像」を実現するために、「目指すべき職員像」の具現化に向け、日々の職務等において常に心掛けてとるべき行動を、求められる志向の5項目に照らし、今回の人材育成基本方針の改定に併せて次のとおり定めます。

私たち職員は、

「富士山とともに 輝く未来を拓くまち ふじ」の実現に向けて

- 《プロ志向》 1 行政のプロとして 使命感をもって行動します
- 《市民志向》 2 すべての業務を 自分ゴトとして捉え 遂行します
- 《チーム志向》 3 風通しの良い 自由闊達な職場づくりに努めます
- 《経営志向》 4 SDGsの理念のもと 柔軟な発想で課題を解決します
- 《成長志向》 5 常に向上心をもち 積極果敢にチャレンジします

常に富士市職員としての意識を高く持ち、目指すべき職員像の実現に向け自己研鑽に励みましょう。

第3章 人事制度の改革

職員の意欲と能力（適性）を活かす人事制度

1 人事制度が目指す方向性

職員の意欲を高め、個々の能力（適性）を活かした人材育成を実効性のあるものにするためには、人事制度の果たす役割は重要であり、現在、本市では、人事評価や自己申告、ジョブローテーション等を実施し、職員の人材育成や能力開発に取り組んでいます。

職員は、自身の能力を活かし、組織力の最大化に貢献するため、組織の中における自身の役割や求められる能力・志向を意識しながら成長を重ね、日々の業務や研修等の様々な機会を通じて、「どのような職員になりたいのか」「何を成し遂げたいのか」など、キャリアビジョン^{※2}について考え、描き、実現に向けた能力開発に取り組むことが求められます。

しかし、後述する「現状と課題」に示すように、職員がキャリアビジョンを描き、主体的に能力開発に取り組むための視点が、人事諸制度において不足しており、職員の「キャリア^{※3}」そのものに対する意識を醸成していくことが課題であると言えます。

キャリアビジョンを描くことは、業務への意欲を高め、積極的な能力開発や自己啓発につながり、職員の主体的な成長を促進する効果が期待できます。

そのため、既存の人事諸制度の改善を図るとともに、新たな制度の導入を進め、職員一人ひとりがキャリアビジョンを描き、持てる能力を最大限に発揮できる仕組みの構築を目指します。



※2 職業人生の理想像

※3 職業人生（職業経験の積み重ねにより獲得する職業能力を含めた経歴）

2 現状と課題、取組

(1) 自己申告制度

現状と課題

自己申告は、職員が現在の勤務や将来の展望を考え、自分自身を見つめ直すとともに、適切な人事管理の参考資料とするために実施しています。この制度は、単に異動希望を申告する機会だと捉えられがちですが、実際は、異動希望も含め、「自らの能力や個性を俯瞰し、市職員としてのキャリアビジョンを描くこと」が本旨です。

一方で、現状は各部署の業務概要を気軽に一覧できる資料等が少なく、具体的な業務内容や獲得できる経験や能力などを知る機会が乏しいため、噂や想像に頼る部分が大きく、キャリアビジョンを描くことに苦慮している職員が見受けられます。

取組

▼自己申告で描くキャリアビジョン

自己申告が単に異動希望を申告する機会だと捉えられがちなのは、「自己申告」という制度名自体や、申告書の設問内容の影響が大きいと考えられます。そのため、自己の振り返りとキャリア形成が目的であることを意識づけ、キャリアビジョンを描きやすくなるよう、申告書の改良を含め、制度の見直しを検討します。

また、キャリアビジョンの実現に向けた具体的な計画を立てるには、各部署の業務内容や求められる能力等を把握する必要があるため、業務体系整理表の周知と併せ、業務内容等をさらに分かりやすく紹介した一覧表やチャートの作成を検討します。

(2) 人事配置

現状と課題

人事異動は、業務の継続性や問題解決、組織の活性化だけでなく、職員の育成のためにも重要です。採用後10年程度の期間に、分野の異なる3か所の職場を経験するジョブローテーションは、基礎能力の習得や自己の適性発見につながりますが、近年の行政需要の拡大に伴う業務内容の高度化・複雑化により、異動サイクルが長期化する傾向にあります。

また、キャリア形成に関する支援制度が確立していないため、職員自身がキャリアビジョンを描き、その実現に向けた計画を考える機会が提供できていないことが課題です。

取組

▼ジョブローテーションの定着

若手職員が早い時期に市職員として必要となる広い知識やスキルを習得し、自己の適性を見定め、その後の進路選択につなげられるように、本人の希望や職場の状況に関わらず、3年程度で異動し、様々な分野の業務を経験するジョブローテーションの定着を図ります。

▼複線型人事制度^{※4}の導入

地方分権改革の進展や行政需要の拡大に伴い、市役所の業務はこれまで以上に範囲が拡大するとともに、その内容も高度化・専門化してきているため、特定分野に関してより一層、豊富な知識や経験を備えた職員の育成が必要不可欠になっています。

幅広い行政分野で能力を発揮できる職員の育成を行う一方で、職員一人ひとりの意向を十分に尊重しつつ、ジョブローテーションにより見極められた能力や適性を活かすことのできる、特定分野に精通した職員の育成を積極的に図っていくため、職員が主体的にキャリアを選択できる複線型人事制度の導入を検討します。

▼組織横断的な応援体制の強化

本市では、富士市定数管理要綱に基づき、緊急性や重要性の高い突発的な業務に留まらず、各部署の繁忙期などにおける職員の応援体制を整備していますが、運用については、部課長の業務マネジメントによるところが大きく、職員が自ら希望して従事できるものではありません。

この応援体制の仕組みを活用し、職員のキャリアビジョンの実現につながる機会の創出や潜在的な縦割り意識の払拭を目的として、他部署の業務に一定期間従事することができる、柔軟で機動的な体制づくりについて検討します。

(3) 人事評価制度

現状と課題

本市では、平成28年度から職員の人材育成と組織の活性化を目的として人事評価制度を導入し、「挙げた業績」と「発揮した能力」について年2回の評価を実施しています。

職員アンケートでは、「半期ごとの業務目標や役割が明確になった」や、「担当業務の進捗管理ができるとともに、面談によりコミュニケーションの機会が増えた」という意見がある一方で、人事評価の目的である「人材育成」と「組織の活性化」を実感できていない職員の割合はともに3割程度ありました。

その理由として、「評価シートの作成が煩雑であること」や「面談が形式的になっていること」などが挙げられ、評価シートの作成方法や面談のあり方のほか、制度の目的理解にも課題があります。

取組

▼適正な運用とキャリア形成支援

人事評価の結果は、勤勉手当や昇給、昇任などの処遇にも活用されているため、より公正で透明性が高く、全ての職員が納得できる制度でなければなりません。そのため、

^{※4} 複数の選択肢から職員自らキャリアを選べるというもの。ジェネラリスト（幅広い知識や技術を持ち業務に活かせる人材）、スペシャリストに別れる制度。

定期的に検証を行い制度の改善を図るとともに、効果的な人材育成を行うため、評価スキルの向上を図る評価者研修を継続的に実施します。併せて、制度の目的や自己評価基準についての理解を深める被評価者研修を実施します。

また、本方針で定めた「求められる能力」を能力評価シートの評価項目として設定し、「目指すべき職員像」の実現に向けた人材育成を図ります。

人事評価において重要な面談が、職員自らが強みや弱みを自覚し、さらなる能力開発への意欲を高める機会になるとともに、今後のキャリアについて上司に相談し、助言や支援を受ける機会となるよう、面談の内容や手法について検討します。

(4) 採用

現状と課題

現在、採用においては、他の地方自治体や民間企業との差別化を図るため、地元高校生との協働による採用案内パンフレットの作成や、公務員試験対策不要の春日程の設定など、積極的な採用活動をしています。一部の職種においては十分な人材を確保できていないのが現状です。

また、人口減少下において、高度化・複雑化する業務を円滑に行うためには、高い資質と豊かな人間性を備えた多様な人材を継続的に確保することが重要です。

取組

▼積極的な発信で多様な人材採用

市内外から広く受験者を取り込めるようデジタルマーケティング^{※5}を活用し、富士市の魅力を積極的に情報発信するとともに、各課の紹介や業務の様子をウェブサイトやSNSで発信するほか、大学生等のインターンシップの受入を継続するなど、富士市役所で働くことをより身近に感じてもらえるような取組を実施していきます。

また、専門性を必要とする市民ニーズや高度化する行政課題等に的確に対応するため、特定の分野における高度な知識や豊富な経験を有する人材の採用を進めます。

(5) 昇任

現状と課題

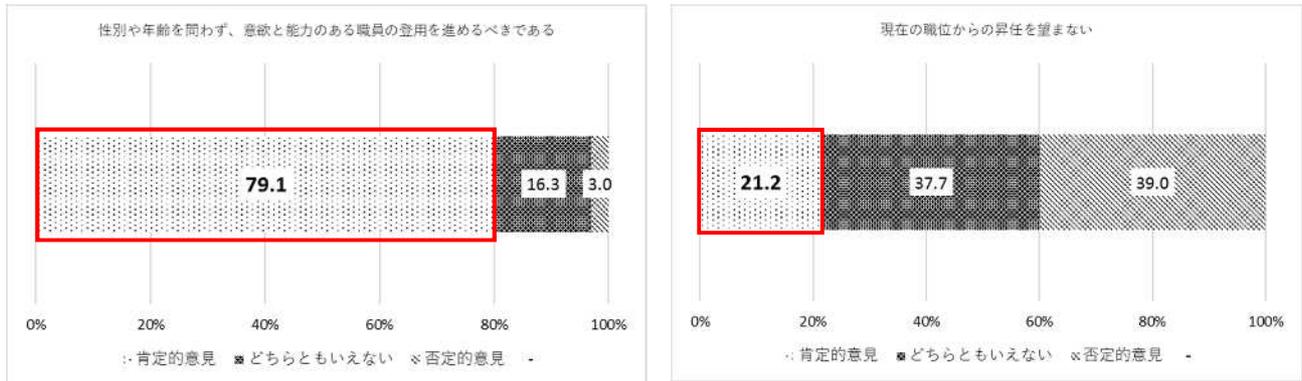
組織の活性化のためには、適切で効果的な人材登用が不可欠です。

職員アンケートでは「性別や年齢を問わず、意欲と能力のある職員の登用を進めるべきである」との問いに、79.1%が進めるべきと回答しており、属性に捉われない人材登用を望んでいることが分かります。

一方で、「現在の職位からの昇任を望まない」との問いに、21.2%が望まないと回答していることから、昇任に消極的な職員が一定数いることもうかがえます。職員の昇任意欲の

※5 Web サイト、SNS、モバイルアプリなど、多種多様なメディアやデジタル技術を有効に組み合わせ、活用するマーケティング手法

向上を図るとともに、職員がキャリアビジョンを描き、能力を最大限に発揮できるような昇任制度の検討が必要です。



取組

▼人材登用に向けた昇任意欲の醸成

人材登用は、人事評価の結果及び職員の保有している能力や意欲等を含めて総合的に判断して実施されるものであることから、職員の昇任意欲の向上を図りつつ、保有する能力を最大限に発揮させるため、一つ上の職位に求められる能力等を事前に習得する機会や、職責に対するレベル確保のための昇任資格試験の導入について検討します。

(6) 勤務制度

現状と課題

本市では、平成 29 年度から朝型による時差勤務制度を、令和 2 年度からテレワークを試行的に実施していますが、新型コロナウイルス感染症の拡大防止対策として、多くの職員がこれらを実際に体験したことにより、テレワーク等の柔軟な勤務制度の本格導入を前向きに捉える機運が高まっています。

出産や育児、介護や病気などにより時間的制約を抱えている職員も増えていることから、非常時のみならず、全ての職員が、仕事を続けて能力を発揮していけるよう、家庭と仕事の両立に配慮した働きやすい環境整備が一層求められます。

取組

▼柔軟で働きやすい勤務制度

長時間労働の抑制や年次有給休暇の計画的な取得等を通してワーク・ライフ・バランスの推進を図ることは、職員の健康対策のほか、仕事に対する意欲を高め、生産性の向上にもつながります。そのため、職員が仕事と育児・介護等を両立し、柔軟で多様な働き方を選択できるよう、テレワークを推進するとともに、時差出勤の本格実施やフレックスタイム制度の導入を検討します。また、それらを円滑に活用していくために、各種制度の周知を図り、業務の ICT 化や労務管理などの環境整備についても検討します。

(7) 多様な人材の活躍推進

現状と課題

今後、ますます市民ニーズが多様化し、行政課題が高度化・複雑化していくことが見込まれる一方で、人口減少や少子高齢化に伴い、十分な職員数の確保が見通せない状況にあります。

このような状況において、組織力を維持・向上させ、質の高い行政サービスを提供し続けるためには、性別や年齢、障害の有無等に関わらず、職員一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮することが求められます。

取組

▼誰もが活躍できる職場環境

再任用職員等の高齢期職員が、これまでに培った能力や経験を後輩職員に引き継ぎ、自らもやりがいを感じながら活躍できる職場環境を整備します。

また、子育てや介護等を理由として、自身のキャリア形成に悩む職員の活躍を推進するために、業務の効率化などによる総労働時間の短縮や、家庭との両立を支援する休暇・休業の取得促進を図ります。

さらに、障害や様々な困難、働きづらさを抱えている職員も、個々の適性や特性に応じて能力を発揮できるよう、全庁的な業務分解による業務の切り出しや、障害への理解、合理的配慮についての研修等を実施します。

第4章 研修制度の改革

時代を捉え、未来を見据え、誰もが主体的に学び続けられる研修制度

1 研修制度が目指す方向性

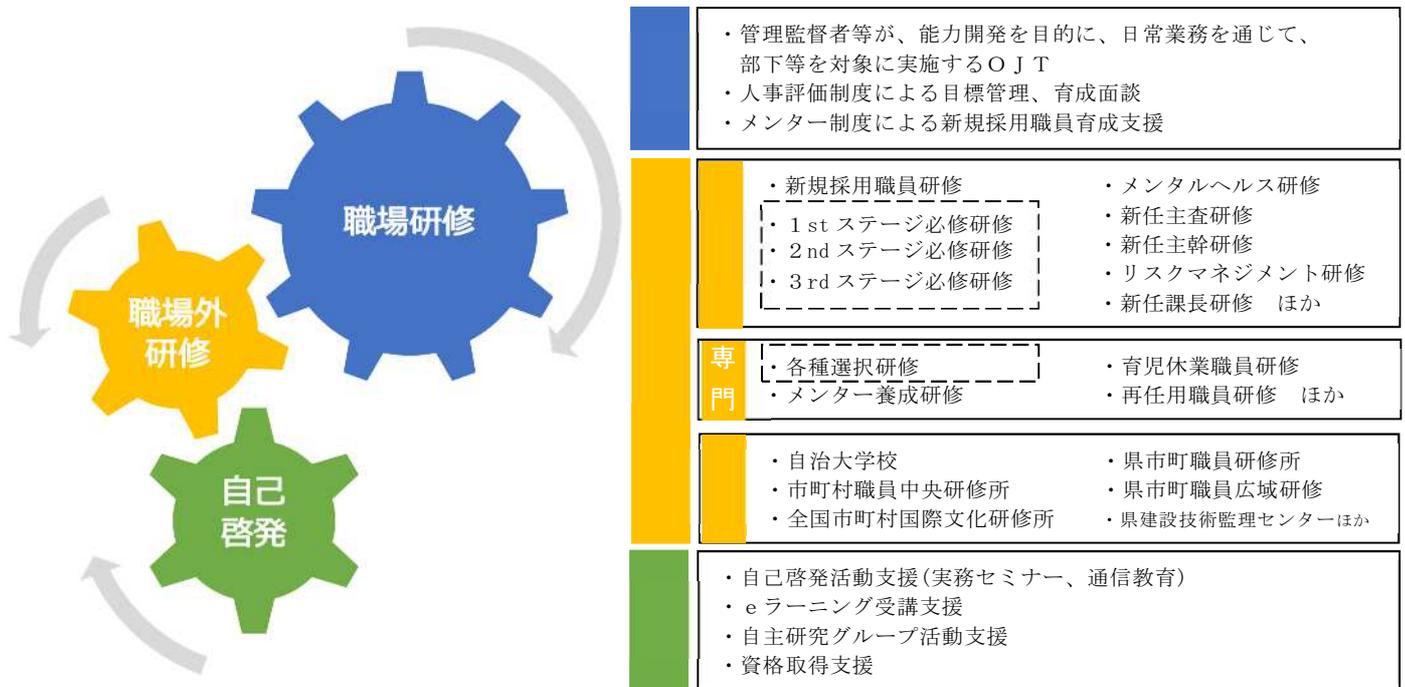
研修制度においては、職場研修、職場外研修、自己啓発を通じて、様々な能力開発の機会を職員に提供しています。

職場研修（OJT=On the Job Training）は、日常業務の実践を通じて、必要な知識や技術、対人能力等を身につけることができる効果的な研修形態です。各職場の実態に合わせたきめ細かな指導が期待できることから、人材育成上の重要な役割を担っています。

職場外研修は、経験年数や役職に応じて必要となる能力の育成や、より専門的な知識や技術の習得を目的に、職場とは異なる環境において受講する研修形態です。職員が自らの能力開発ニーズに合った研修を主体的に選択して受講する「チョイス・スタディ研修」^{※6}は本市の特色ある研修制度です。

自己啓発は、業務に必要な知識や技術、社会人としての教養等を自発的に高めようとする取組です。職員一人ひとりが自らの能力や知識における課題を発見し、その解決を目指して行う自己啓発は、能力開発の基礎となるものです。

これら3つを職員研修の柱として、それぞれのメリットを効果的に組み合わせ、職員と組織が考える人材育成ニーズを的確に捉えた多様な学習の機会を提供することで、職員の能力開発やキャリア形成を支援していきます。



※6 34歳までに必修研修と選択研修を受講し、職種に応じた所定ポイント数を取得する。

2 現状と課題、取組

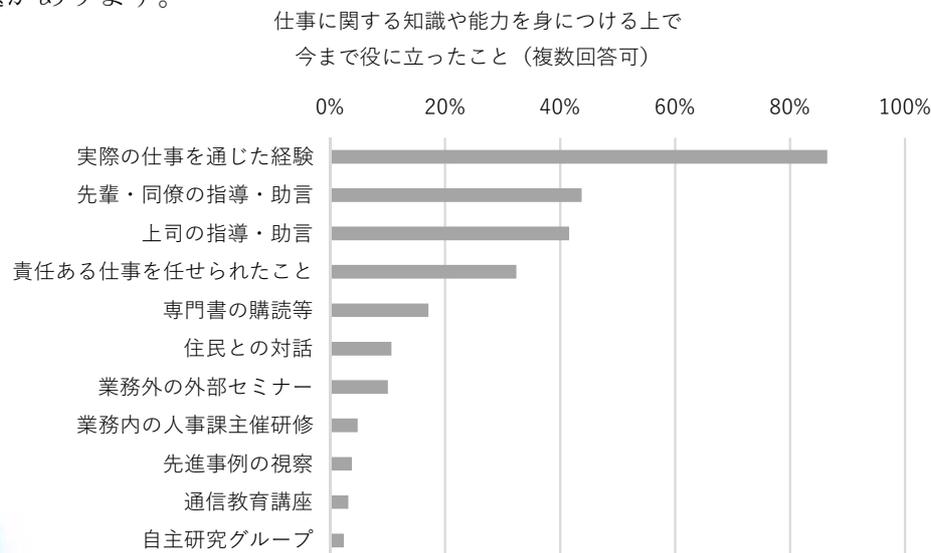
(1) 職場研修（OJT）

現状と課題

職場は、日常業務を遂行するだけでなく、職員が学びあい成長できる最も大切な場所です。職員の育成については、人事課や外部機関が実施する職場外研修と、各所属で実施するOJTとでは目的が異なるため、双方の特色を生かしていく必要があります。

職員アンケートでは「仕事に関する知識や能力を身につける上で今まで役に立ったこと」として、「実際の仕事を通じた経験」「先輩・同僚職員の指導・助言」「上司の指導・助言」が上位を占めており、OJTをはじめとする職場における人材育成が、職員の能力開発を一層推進していく上で、最も効果的な手段であることが分かります。

一方で、効果的にOJTを実施するための全庁的な体制や取組が十分でないことや、職場の状況や管理監督者の意識、上司のスキル等の違いにより、画一的に実施できていないという課題があります。



取組

▼OJTの奨励と情報提供

各所属が、実情や課題に応じてOJTを実施することは、実務的な知識の習得に有効であり、知識や学習内容の共有化が図られて業務の属人化の解消にもつながります。そのため、外部講師の報償費を助成するなどして職場研修開催を支援し、職場における学習風土の醸成を図ります。

また、全庁的にOJTの機運を高めるため、効果的な取組事例などを研修のひろばで情報提供します。

▼管理監督職の能力育成

OJTが盛んな、学びあう職場風土の醸成は、職員の能力開発の基盤となります。そのため、管理監督者等に対し、人材育成における自身の役割とOJTの重要性を再認識するための研修を実施し、指導力や育成力の向上を図ります。

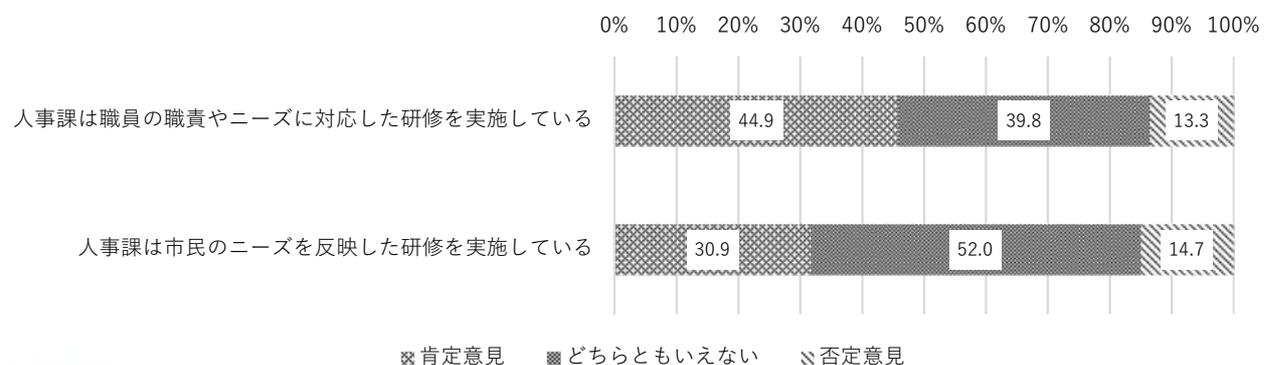
（2）基本研修のあり方

現状と課題

基本研修の内容は、文書実務や公務員倫理といった職員としての基本的な知識の習得や、政策形成能力やマネジメント能力などの、階層別の職責に応じて求められる能力の向上を目的として決定しています。

しかし、職員アンケートの「人事課は、職員の職責やニーズに対応した研修を実施している」「人事課は、市民のニーズを反映した研修を実施している」では、いずれも肯定的な意見が過半数に満たず、職責や市民のニーズに対応した研修を実施することの難しさが表れています。

また、市民のニーズは社会情勢等によって常に変化するものであり、職員に求められる能力も変わっていきます。その時代の市民の要請に応えることができる職員を育成するため、職場外研修の根幹である基本研修のあり方も、社会の変化に柔軟に対応していく必要があります。



取組

▼研修内容の見直しと動機づけ

本方針が第2章に示す、「職位に応じた役割」を果たすためのスキルと、「求められる能力・志向」の習得を軸に、市民ニーズや時流、職場環境の変化等を踏まえ、職員の意見を取り入れながら、定期的に研修内容と受講対象者の見直しを行います。

また、基本研修は階層ごとに求められる基本的な知識や能力の習得が目的ですが、様々な経験を持った職種異なる職員が一堂に会するため、研修受講に対する動機づけが重要になります。全ての職員が、受講の目的と受講後の成長した自身の姿を意識して研修に臨むことができるよう、動機づけの方法を検討します。

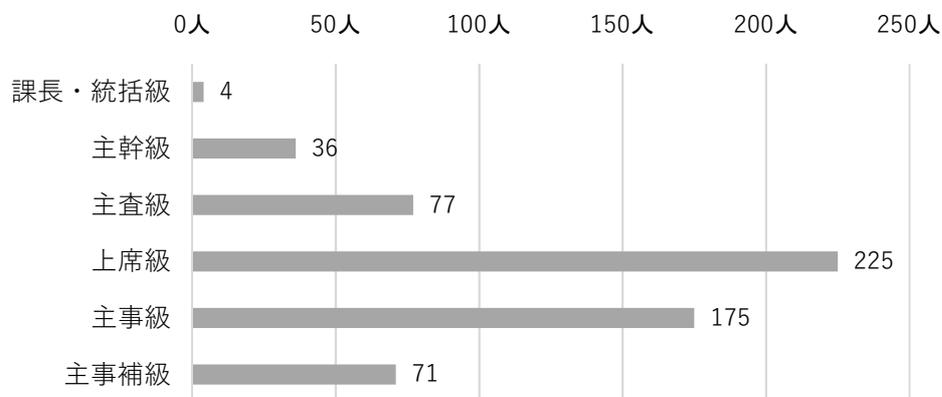
(3) チョイス・スタディ研修

現状と課題

選択研修について、近年の受講状況から受講者の職層に大きな偏りがあることが分かります。その要因として、現行のチョイス・スタディ研修が、34歳まで（1stステージ～3rdステージ）の間に25ポイント以上の取得を励行していることが挙げられます。

また、多くの選択研修で定員を大幅に超える申込みがあり、抽選漏れが生じています。これは、「早くポイントを取ってしまいたい」という思いから、取得期限の早期に複数の研修に申し込む職員や、期限間近に抽選漏れを危惧し、複数の研修に申し込む職員がいることなどが原因として考えられる一方で、受講者の決定方法や受講枠数といった仕組み自体にも課題があります。

選択研修受講者数（H31～R3）



取組

▼制度設計の見直し

研修は、職員が成長するための能力開発の機会であるとともに、意識改革、行動変容を促す重要な機会です。選択研修の受講は、全世代の職員に対して奨励されるべきであることから、35歳以上の職員に対して、上位の職位を目指す上で必要となる志向や能力を高めるためのステージの新設を検討します。

▼選択研修の運用改善

研修内容のさらなる充実を図るとともに、申込み多数の研修について、開催回数の増加やオンライン形式での開催のほか、意欲的な職員に対する新たな受講機会の創出について検討します。

また、受講生募集の際に、職員に求められる能力のうち、どの能力の向上に有効な研修であるかを明記することで、研修内容とニーズがマッチする職員が明確な目的意識を持って研修に申し込み、参加するよう促します。

(4) ICTを活用した研修

現状と課題

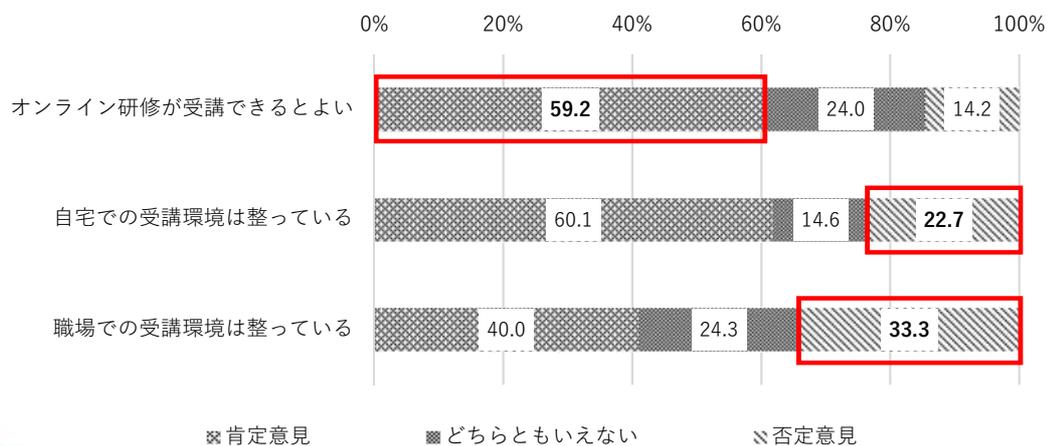
新型コロナウイルス感染症拡大防止策として、多くの企業や自治体では、職員の能力開発の機会を確保するために、集合研修をオンライン研修^{※7}に替えて取り組んでいます。

本市では、一部の研修でオンライン研修を実施したものの、モバイルルータ等の機器や受講場所、テレワーク中に取り組む場合の労務管理等が整っていないため、積極的な実施には至っていないのが現状です。

職員アンケートでは「テレワークを活用し、自宅等でオンライン研修が受講できるとよい」との問いに、肯定的意見が過半数を占めており、集合研修以外に、自宅やコワーキングスペースといった様々な場所から参加できるオンライン研修の需要が高まっています。

一方で、自宅や職場でのオンライン研修に対し、Wi-Fi 環境や専念できる受講環境が整っていないことなどを理由として、受講が難しい職員が一定数いることも分かりました。

今後、多様な働き方を推進するためにも、ICTを活用した、柔軟で効率的な研修の実施が求められています。



取組

▼ ICTを活用した研修の受講環境整備

時間や場所の制約を受けずに受講できるオンライン研修を導入・拡大していくために、モバイルルータや受講場所などの設備面と、労務管理上の制度面の整備を進め、希望する職員がICTを活用した研修を受講できるよう推進します。

▼ 研修効果を最大化する実施方法の組み合わせ

オンライン研修には、リアルタイム型^{※8}とオンデマンド型^{※9}があり、リアルタイム型には参加者同士の意見交換や講師への質問ができる双方向性、オンデマンド型には視聴する時間帯や回数が制限されないというメリットがあります。

※7 インターネットを介して行なわれる研修の総称

※8 講師による講義を生中継で配信する手法

※9 あらかじめ録画された動画コンテンツやスライド型の教材を配信する手法（事前学習や復習ツールとしても有効）

また、時間や空間を共有し、直接対話をする従来の集合研修には、マインドの醸成^{※10}や人的ネットワークの強化を図ることができるといったメリットがあります。

オンライン研修と集合研修の双方のメリットを活かしつつ、研修内容や目的に応じて組み合わせることで、職員の受講に対する利便性の向上と研修効果の最大化につながる、最適な実施方法を検討します。

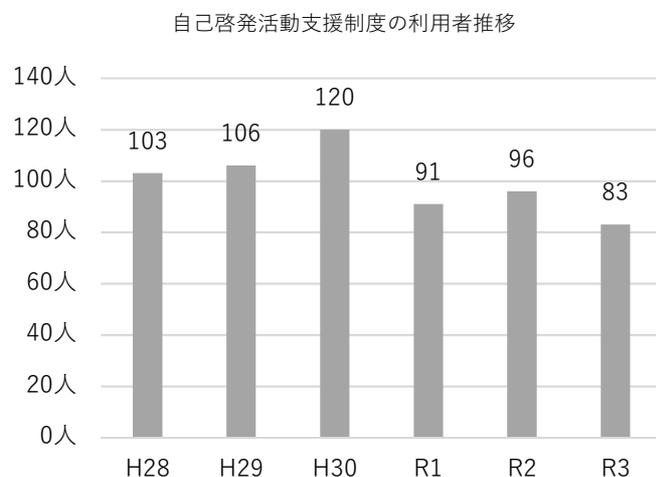
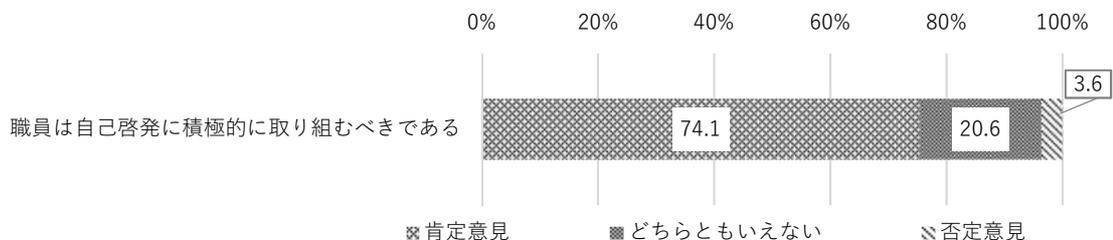
(5) 自己啓発の促進

現状と課題

自己啓発とは、業務時間外において、個々の向上心やチャレンジ精神から生まれる自発的な学習への取組であり、資格取得への挑戦や、公務外で参加する地域活動等もその一つです。

自己啓発について、職員アンケートでの「積極的に取り組むべき」は74.1%を占めています。しかし、自己啓発に取り組めていない人からは、その理由として「業務多忙」や「時間がない」という意見が寄せられ、必要性を感じていても実際に取り組むことが難しい状況にあることが分かります。

自己啓発活動支援制度では、通信教育講座をはじめとした実務セミナーやeラーニングに取り組んだ職員に対して受講料の一部を助成していますが、利用者は減少傾向にあります。職員アンケートでは、職務上必要となる資格取得や、専門職の外部研修、試験に対する助成を要望する意見もあったことから、制度を見直し、より利用しやすい環境を整えていく必要があります。



※10 目標達成に必要な心（精神）を徐々に作り上げていくこと

取組

▼職場における支援体制

職員が職務と両立して自己啓発に取り組むためには、職場の理解が必要です。特に、管理監督職は、職員の学習意欲を十分に理解し、自己啓発のきっかけづくりや、職員への助言・援助を行ったり、自ら率先して自己啓発に取り組む姿勢を示したりすることで、自己啓発に取り組みやすい環境づくりを行うことが求められます。

業務の調整や休暇取得等を支援し、意欲のある職員を、研修や試験、地域活動等に快く送り出せる体制整備に努めます。

▼キャリア形成のための費用助成制度

職員のモチベーション向上を図るため、キャリア形成に資する専門分野の検定試験など、職務に必要な資格の取得に対して費用助成を検討します。

▼自己啓発活動支援制度の活用促進

自己啓発活動支援制度を活用して自己啓発に取り組む職員を増やしていくためには、制度の周知拡大が必要です。そこで、過去に制度を利用した職員が、受講科目についてどのように業務に活用したか、スキルアップにつながられたのかという体験談をPRするなど、制度の周知方法を工夫し、自己啓発に取り組むきっかけづくりを行います。

▼公務外活動のサポート

私たち公務員も、地域社会のコーディネーターや有用な人材として、公務外での活躍が求められています。日常生活において、ボランティア活動や自治会、民間等が行う公益性の高い活動に参加することは、市民の声に耳を傾け、ニーズを把握する機会になります。そのため、自己啓発の一環として、地域の課題解決等に積極的に取り組む職員をサポートする仕組みづくりを検討します。

第5章 職場風土の改革

同僚性と協働性を育み、誰もがいきいきと働ける職場へ

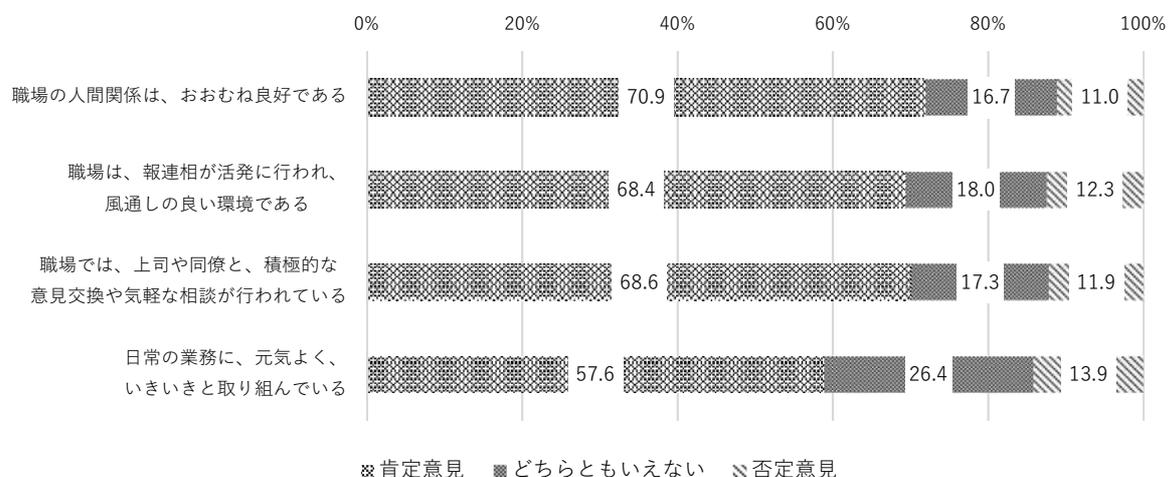
1 職場風土を取り巻く環境

私たち職員が持てる力を最大限に発揮し、市民の期待に応えるためには、まず、職員一人ひとりが健康でいきいきと仕事に取り組めることが一番です。そのためには、柔軟で風通しの良いこと、お互いの意見や存在を認め尊重しあえること、一人ひとりが自立して考え行動できることを通じて、良好な職場風土を作ることが欠かせません。

職場風土の活性化は、第2章で示した求められる志向の「チーム志向」と大きく関わっており、「同僚性」と「協働性」の2つの要素が影響します。そこで、本方針では、「同僚性」と「協働性」を次のように定義し、職場風土の改善に言及しています。

同僚性・・・所属内の風通しの良さやコミュニケーションの活発さ
 協働性・・・所属内だけでなく、他所属の職員との連携

職場風土に関する職員アンケートでは、ほとんどの項目において職場環境が良好であるとの回答が過半数を占めていますが、良好ではないという回答も一定数あります。



職場におけるコミュニケーションの活性化やハラスメントの根絶、メンタルヘルスの向上は、職場風土の改善につながります。さらに、職場風土を良好に保つことで、コンプライアンス^{※11}に対する意識を高める効果もあります。

良好な職場風土の構築には、所属長の果たすべき役割がとて重要になりますが、職員の行動や判断の基準は、個人の考えに大きく左右されます。そのため、職員一人ひとりにも、職場を構成する一員として自分の役割や責任を改めて自覚するとともに、主体的に行動し、「同僚性」と「協働性」が高い良好な職場風土を作る意識を持つことが求められます。

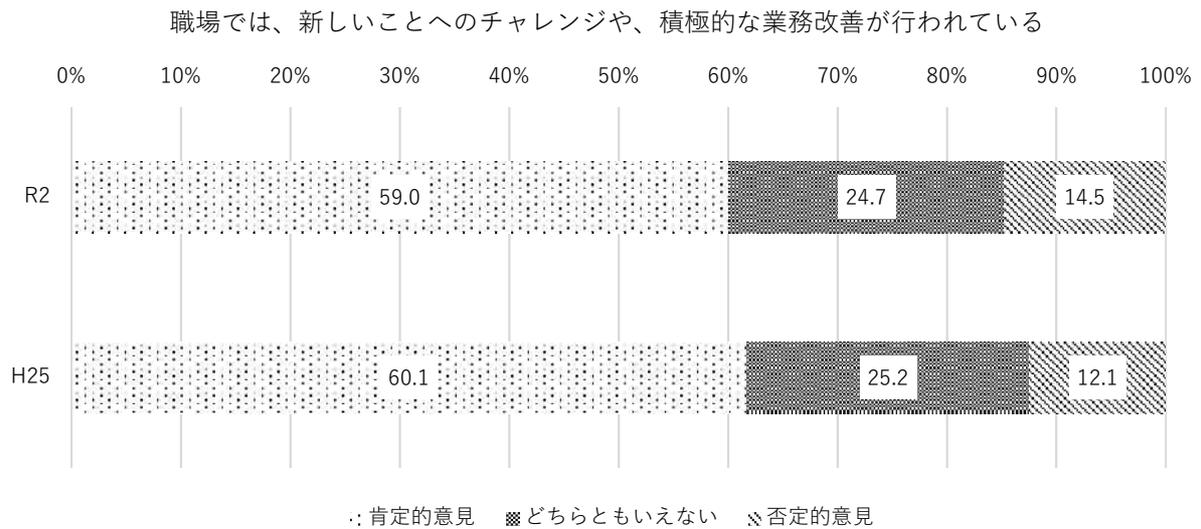
※11 もともとは「法令遵守」を指すが、法令に限らず社会的規範や企業倫理（モラル）を守ることも含む

2 現状と課題、取組

(1) コミュニケーションの活性化

現状と課題

前ページのグラフのとおり、職場環境について良好ではないという回答も一定数あることに加え、「職場では、新しいことへのチャレンジや、積極的な業務改善が行われている」との問いでは、過去の回答と比較して良好ではないという回答の割合がやや増加していることが確認できます。



あらゆる職場は人と人によって成り立っており、良好な職場にはコミュニケーションと支え合いが求められます。コミュニケーションが不足した職場では、お互いの認識のズレが埋まらず業務効率が低下するほか、ミスの発生にもつながります。また、活気のない職場では、新たなチャレンジや業務改善の機会が失われ、変革が迫られる時代に対応できません。

さらに、コミュニケーションの不足は組織ばかりでなく個人にも影響を及ぼし、職場の居心地の良さが損なわれることによる心身への悪影響のほか、仕事を抱え込んでしまうことによる休暇の取りづらさにもつながることが予想されます。

以上のように、当たり前のものでありながらも、疎かにできないのがコミュニケーションです。高度化・複雑化する自治体業務、ICT技術の進展による働き方の変化、新型コロナウイルス感染症を受けて減少する親睦の機会などの影響により、コミュニケーションを取り巻く環境は急激な変化を遂げているため、コミュニケーションの活性化に向けた取組が求められます。

取組

▼「人と人」として尊重し合える対話・挨拶の推進

良好な人間関係を構築するためには、まずお互いを尊重することが大切です。そこで、普段からの積極的な対話の姿勢を意識するよう、働きかけを行います。

組織人として上司や同僚への敬意を持つことは当然のことですが、それは距離を置きコミュニケーションを避けることとは異なります。業務の合間の声かけや、親しみを込めて名前と呼ぶなど、「人と人」として尊重するという、少しの意識が職場風土に大きな影響を与えます。

対話の姿勢を持つためには、元気な挨拶が特に重要です。挨拶を交わすことは人間誰しもが持つ「存在承認欲求」を満たす行動であり、さらには会話のきっかけとなり、新たな一面の発見や、相手の不調や変化への気づきにもつながります。

これらの取組によって「同僚性」や「協働性」を育むことで、お互いを思いやる良好な人間関係づくりを目指します。

▼褒め育の推進

コミュニケーションを活性化するため、既存の交通KYT等の時間を活用し、職員同士お互いを褒め合う時間を設けます。

良好な人間関係づくりには、お互いに認め合うことが必要です。現在は、人事評価における面談の場が「褒める」機会にもなりますが、評価者から被評価者への一方向のもので、褒め育を推進することで、お互いを知り、良いところを見つけようという姿勢が生まれ、「同僚性」が高まることが期待されます。

▼職場環境チェックの実施

仕事と休暇のバランス、職場内の相互支援等の項目についての「職場環境チェックリスト（以下「チェックリスト」という。）」を作成し、所属の職場環境について客観的に確認する機会を設けます。

チェックリストでは、ストレスチェックと同様に全職員が回答、所属ごとに集計し数値化します。そして、所属長及び安全衛生・健康づくり推進リーダーへ集計結果のフィードバックをするとともに、所属ごとの休暇の取得状況の報告をします。

この内容により、所属内で職場環境における改善点等を整理することや、休暇に係る現状を他所属と比較することができるようになります。

また、数値が低い所属を対象とした安全衛生委員会による指導、ストレスチェックとチェックリストの統合やカイチャレを通じた職場環境改善に係る取組の周知についても検討します。

職場環境を定期的にチェックして改善につなげることで、風通しがよく相談しやすい環境を作り、メンタルヘルス不調の早期発見も目指します。

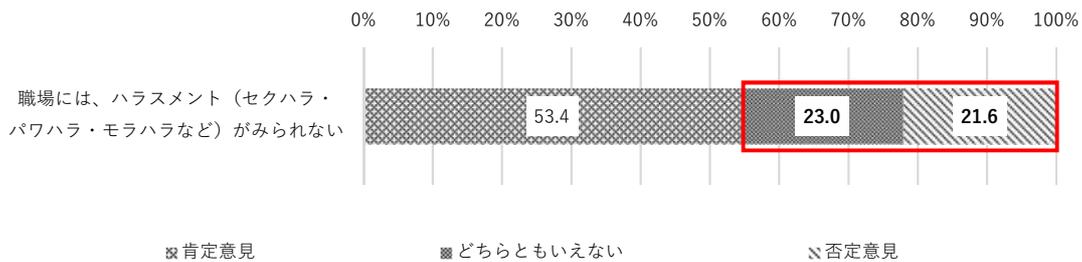
(2) ハラスメントの根絶

現状と課題

ハラスメントとは、意識的・無意識的に特定・不特定多数を問わず相手に不快な思いをさせる、苦痛を与える、居心地の悪さを感じさせる行為のことを指します。

ハラスメントという言葉も浸透し、パワハラやセクハラのほか、カスタマーハラスメント等、種類も多様化してきています。

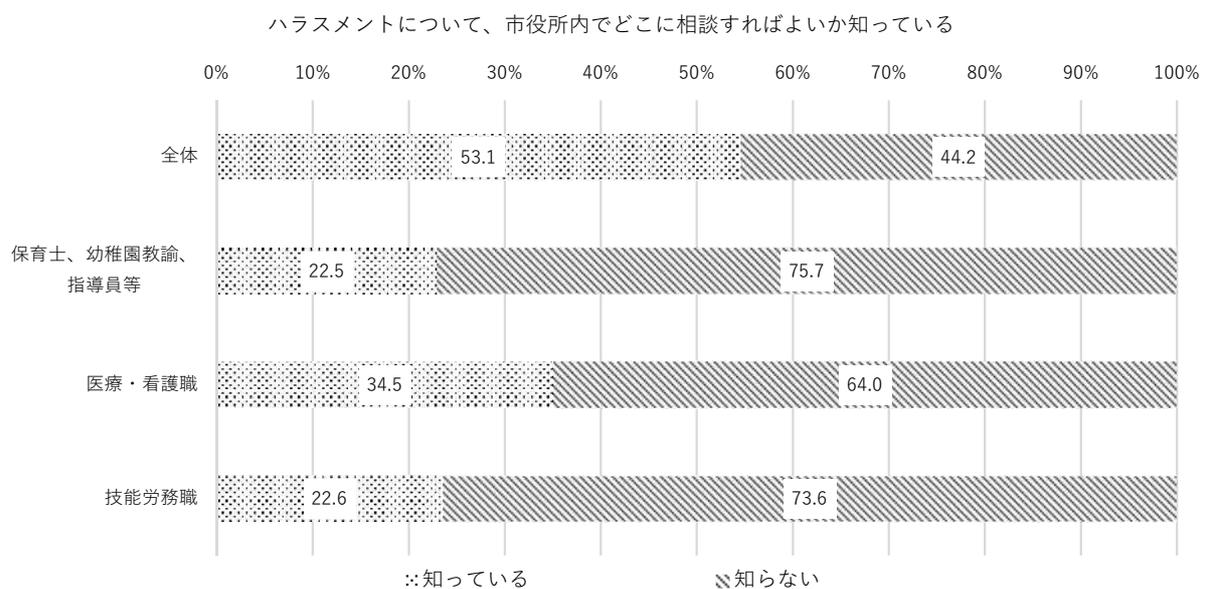
以下のグラフのとおり、職場におけるハラスメントの存在を否定できないという意見は44.6%にも及んでいます。



これは、ハラスメントに対する意識が昨今さらに高まってきているほか、人によってハラスメントの境界線が違うことも原因と考えられます。

しかし、いずれにしても相手の人格を否定したり、性別による差別をしたりすることは決してあってはならず、職員のモチベーション低下につながる要因となることなどから、ハラスメントを根絶しなくてはなりません。

一方、市役所内のハラスメント相談窓口の認知度は高いとは言えません。さらに、職種別でも認知度に偏りがあり、保育士、幼稚園教諭や医療・看護職等では知っているという回答の方が低くなっています。



取組

ハラスメントをしない、させないためにはまず知識の習得が大切です。「これはハラスメントにならないか？」と心配しながら働いている人がいる一方、アンケートでは「自覚のないハラスメントがみられる」といった意見もあります。自分自身の言動が、知らないうちに誰かを苦しめているかもしれません。

ハラスメントで苦しめない、苦しませないために、職位に関係なく広く職員研修を実施し、相談窓口の周知だけに留まらず、相談しやすい環境づくりに取り組みます。

普段から「同僚性」「協働性」を育み、万が一ハラスメントがみられた場合には、被害者を精神的に一人にしないこと、話を聞くこと、できるだけ早く対応することが大切です。

▼全職員対象研修の実施

現在は課長を対象に3年に1度の間隔で、ハラスメントに関する研修を実施していますが、ハラスメントの多様化に対応するため、職位に関係なく定期的な研修を実施し、最新の知識を習得します。

加害者又は被害者にならないために、という予防目的の内容に加えて、加害者又は被害者になってしまったら、ハラスメントを見たら、相談を受けたらどうすればいいのかといった、事後対応についても職員全員が学ぶことができる研修を実施します。

▼相談方法の周知と相談環境の整備

相談窓口の認知度の低さや相談方法の情報不足は、事案発生時の対応の遅れ、それに伴う被害の拡大や深刻化につながるおそれがあり、解消しなくてはなりません。

そのため、様々な職種の職員が受講する階層別研修や事務連絡等を活用し、相談窓口やハラスメントに関する情報の周知を図ります。

併せて、相談者又は行為者のプライバシー確保や、相談対応者の能力向上、対応の標準化など、ハラスメント相談に係る環境は多くの部分で整備や改善が求められます。

そのため、安心して利用しやすい相談方法の整備、相談対応者の人材育成や、「ハラスメント防止推進リーダー」の設置について検討します。

▼ハラスメントの調査分析と環境改善

チェックリスト(p.24 参照)を活用したハラスメント実態調査を継続的に実施するとともに、ハラスメントが起こる外的要因や傾向、兆候をつかむため、チェックリストの結果や、人員配置状況、男女比等と併せて分析します。

分析結果は素早く所属長にフィードバックし、ハラスメントの事前防止や職場環境の改善につなげていきます。分析手法やアンケート調査項目については、調査に理解が得られるよう、可能な限り定量的・客観的に結果を提示できるよう定期的に見直しを図り、データを蓄積していくことで、精度を上げていきます。

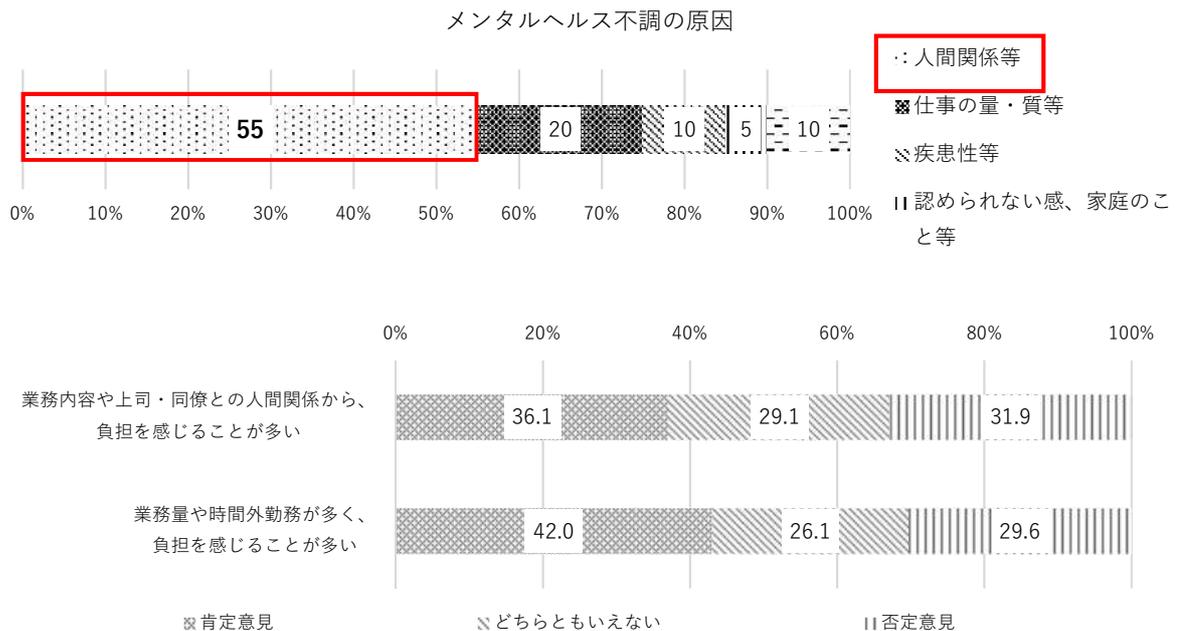
多様化するハラスメントの例	
・ マタニティハラスメント	妊娠・出産・育児を理由にした不利益取扱い 例) 解雇、降格、人事評価における不利益な評価等
・ パタニティハラスメント	男性の育児休暇取得への妨害
・ ケアハラスメント	仕事と介護を両立する方への嫌がらせ、制度利用妨害
・ ジェンダーハラスメント	性別にまつわるイメージをもとにした非難 例) 「男のくせに〇〇だ」
・ アルコールハラスメント	飲酒に関連した嫌がらせ、迷惑行為、人権侵害
・ エイジハラスメント	年齢を理由とした迷惑行為、非難 例) 「これだから〇〇世代は駄目なんだ」
・ テクノロジーハラスメント	I C T機器の操作が不慣れな方への嫌がらせ
・ 時短ハラスメント	業務改善や見直しをしないままの労働時間短縮強要

(3) メンタルヘルスの向上

現状と課題

メンタルヘルス不調による職員の病気休暇者数は年々増加傾向にありますが（令和2年度：46人）、その原因は休暇者によって異なります。精神疾患の中でもうつ病は60%の人が再発すると言われており、再発するとその都度再発率は上昇していきます。

メンタルヘルス不調の原因として最も高い割合を占めているのは、「人間関係等」の55%ですが、その原因は単独ではなく、仕事や家庭の問題などが複合的に影響している場合が多いと言われています。



また、本市では、令和2年度の精神科医による健康相談が44件実施されているほか、保健師による随時相談（電話・メール・Skype等）にも約900件の相談が寄せられ、うち6割がメンタルヘルス関連の相談でした。

取組

▼一人で悩ませない相談窓口の周知

もしメンタルヘルスに違和感を覚えた場合は、不調に陥る前にまず所属の同僚や上司、又は友人等に、可能な範囲で相談することが有効です。

不調の原因は一つではないかもしれません。人間関係や仕事の量、家庭の問題等、様々な要因が関係し複雑化している可能性があります。相談をすることで、解決の糸口の発見が期待できます。

また、所属長の考えは、職場風土に大きく影響を与えます。所属長には、自ら積極的な声掛けを行い、相談をしやすい雰囲気づくりが求められます。

所属内で相談が難しい場合は、健康相談室や産業医へ相談ができます。このような窓口についても周知を行い、相談のしやすさを高めます。

	健康相談室によるメンタル相談	精神科医によるメンタル相談
相談時間	随 時	毎月第3金曜日 15時～17時

連絡先はいつでも ☎51-0123（内線2602）：【予約制】

▼柔軟な働き方の積極的な活用

現在、テレワークや朝型勤務等、従来に比べ柔軟な働き方が選択可能になっています。休職する前に、普段と違う環境で仕事に取り組むことにより、気分転換につながります。

所属長や上司が、柔軟な働き方に対して理解を示し、積極的に活用を促すことは、部下の心身の不調の芽を摘むことにもつながります。

▼復帰後の柔軟な勤務体制の整備

現在、職場復帰支援実施要領に基づき、職場復帰を希望する病休者又は休職者に対して、時間や業務内容を限定した「試し出勤」という制度があります。また、健康相談室では、主治医や関係者との連携のもと療養相談、職場復帰後の定期面談を行っています。

これらの取組に加えて、復帰後においてもテレワークや年次有給休暇を活用した勤務時間の短縮、本人の希望に沿った選択肢を提示し、勤務に当たっての負担をできる限り軽減することで、メンタルヘルス不調の再発防止につながることを期待できます。

様々な制度を活用することで、復帰後も柔軟な勤務を選択できる体制の整備を検討します。

職場風土の改革には継続が肝心

仕事を通じた関係構築以外にも、懇親会やクラブ活動、地区行事など職員同士のインフォーマルな交流も、「同僚性」や「協働性」の醸成に大きく貢献します。フォーマル、インフォーマルを問わずお互いのことを知るきっかけを作り、職場風土を良好に保つことは仕事の効率を上げるためにも必要です。

これまで挙げた現状と課題、それに対応する取組は、あくまできっかけに過ぎません。一時的で独立した取組ではなく、継続的かつ包括的な取組こそが職場風土の改善に大きく寄与します。

そのためにも、所属長や上司だけが職場風土の改善に意欲的に取り組むだけでなく、職員全員が自分事として取り組まなければなりません。誰かがやってくれる、ではなく、自らやることを意識することが必要です。

「同僚性」と「協働性」を育み、誰もがいきいきと働ける職場づくりを目指します。



第6章 人材育成を効果的に推進するために

今後、「Fu-Ji MAP」に基づき効果的に人材育成を推進するため、人事課を事務局とした「人事・給与制度検討委員会」「人事評価制度検討委員会」「職員研修委員会」「中央安全衛生協議会」において、具体的な手法の検討を行い、第3章から第5章までに掲げた取組の実現に向けて取り組んでいきます。

しかし、各取組を推進し人材を効果的に育成することは、人事担当部局の力だけでは達成できません。一人ひとりが、自らの役割を認識した上で、「目指すべき職員像」の具現化に向け、富士市職員が一丸となって、未来を拓く人材を育成していきましょう。

1 職員に求められる役割

人材育成の取組による能力開発の主体はあくまでも職員個人です。どんな制度や仕組みがあっても、実際に運用・活用する個人が自らの成長を望まなければ、その効果は低いものとなります。そのため、職員は人材育成の必要性を認識した上で、積極的に自己研鑽に努めるとともに、自身の能力を最大限に発揮することを目指し、人事評価制度や自己申告制度といった人事諸制度や、各種研修に主体的に取り組まなければなりません。

また、自身の健康管理に注意を払い、心身の健康を良好に保つとともに、時間外勤務縮減の意義を一層認識し、ワーク・ライフ・バランスの実現に努めていくことが必要です。

2 管理監督職に求められる役割

管理監督職の人材育成に対する取組姿勢は、職員の意識や職場の雰囲気には大きな影響を与えることから、人材育成を推進していく上で極めて重要な役割を担っています。そのため、部下の能力や考え方を理解・尊重し、人事諸制度や研修を活用しながら指導・助言を行い、職員の能力開発の意欲を向上させることが求められます。

また、ワーク・ライフ・バランスの実現につながる時間外勤務の縮減や年次有給休暇取得の促進のため、業務の効率化を図るとともに、職員の健康管理にも配慮した、適切なマネジメントを行うことが必要です。

3 人事担当部局に求められる役割

人事担当部局は人材育成を総合的に調整・管理する立場として、本方針に基づいた研修計画を毎年定め、職員を計画的に育成することをはじめとして、職員の意識や職場の状況把握に努め、人事制度に関する取組や研修内容が効果的に機能しているかを常に検証し、充実や見直しを図る役割があります。併せて、働き方改革の推進や健康管理など、職員がモチベーションを維持し、働くことができる職場環境づくりを推進していくことが求められます。

さらに、社会環境や組織の状況の変化を敏感に察知し、組織や職員に求められる制度を整えるなどして、人事諸制度への理解度や納得性を高めていくことが必要です。

(資料)

資料 1 今回の基本方針で掲げた取組

資料 2 前回の基本方針で掲げた取組

資料 3 年次別職員指針・職員行動指針

資料 4 ワーキングの経緯

資料 5 検討委員会・ワーキンググループメンバー名簿

■ 今回の基本方針で掲げた取組

人事制度

職員の意欲と能力（適性）を活かす人事制度



自己申告やジョブローテーションなど既存の人事諸制度の改善を図るとともに、複線型人事や組織横断的な応援体制など新たな制度の導入を進め、職員一人ひとりがキャリアビジョンを描き、持てる能力を最大限に発揮できる仕組みを構築します。

【取組】

- ▶自己申告で描くキャリアビジョン
- ▶ジョブローテーションの定着
- ▶複線型人事制度の導入
- ▶組織横断的な応援体制の強化
- ▶人事評価の適正な運用とキャリア形成支援
- ▶積極的な発信で多様な人材採用
- ▶人材登用に向けた昇任意欲の醸成
- ▶柔軟で働きやすい勤務制度
- ▶誰もが活躍できる職場環境

研修制度

時代を捉え、未来を見据え、
誰もが主体的に学び続けられる研修制度

職場研修・職場外研修・自己啓発の3つを職員研修の柱として、それぞれのメリットを効果的に組み合わせ、職員と組織が考える人材育成ニーズを的確に捉えた多様な学習の機会を提供することで、職員の能力開発やキャリア形成を支援します。

【取組】

-
- ▶職場研修（OJT）
OJTの奨励と情報提供
管理監督職の能力育成
 - ▶基本研修のあり方
研修内容の見直しと動機づけ
 - ▶チョイス・スタディ研修
制度設計の見直し
選択研修の運用改善
 - ▶ICTを活用した研修
ICTを活用した研修の受講環境整備
研修効果を最大化する実施方法の組み合わせ
 - ▶自己啓発の促進
職場における支援体制
キャリア形成のための費用助成制度
自己啓発活動支援制度の活用促進
公務外活動のサポート

職場風土

同僚性と協働性を育み、誰もがいきいきと働ける職場へ

職員一人ひとりが健康でいきいきと仕事に取り組めるために、「同僚性」と「協働性」を育み、お互いの意見や存在を尊重し、一人ひとりが自立して考え行動できる、柔軟で風通しが良い職場環境を作ります。

良好な職場環境



【取組】

- ▶コミュニケーションの活性化
「人與人」として尊重し合える対話・挨拶の推進
褒め育の推進
職場環境チェックの実施
- ▶ハラスメントの根絶
全職員対象研修の実施
相談方法の周知と相談環境の整備
ハラスメントの調査分析と環境改善
- ▶メンタルヘルスの向上
一人で悩ませない相談窓口の周知
柔軟な働き方の積極的な活用
復帰後の柔軟な勤務体制の整備

■前回の基本方針で掲げた取組

○人事制度

No.	処方箋（取組）	進捗状況	取組内容
1	【勤務評定について】		
	評価項目の開示	実施	人事評価シートによる開示
	評価結果の本人への開示の検討	実施	評価育成面談による開示
	評価者と被評価者の面談及び面談研修	実施	目標設定面談、ヒアリング、評価育成面談の実施
	コンピテンシー※12評価の導入検討	実施	望ましい行動要素を評価基準として設定
	上司に対する評価制度の調査研究	継続検討	人事評価制度検討委員会で検討
	目標管理制度※13の調査研究	実施	個人目標の達成度による評価を導入
	挑戦したことやそのプロセスに対して評価する仕組みの検討	実施	業績評価で難易度を、能力評価で積極性・改善工夫・チャレンジを評価する仕組みを設定
2	【能力評価・成果主義による処遇への反映について】		
	勤務評定制度の活用	実施	人事評価の結果を昇任の判断の基礎として活用
	昇任資格試験の検討	継続検討	課題と問題点を踏まえ検討
	降任降格制度の導入検討	実施	人事評価の結果を分限に活用する仕組みの整備
3	【自己申告制度について】		
	活用状況の公表	実施	事務連絡で、自己申告の活用状況（達成率・実質異動者数等）を提示
	自己申告書の設問修正	実施	現在の勤務や将来の展望を考え、自分自身を見つめ直すきっかけとなるように設問を修正
4	複線型人事配置の実施	継続検討	スペシャリスト型職員の人事配置について検討
5	「富士市役所で働くことの魅力」を伝える採用情報の発信	実施	富士高新聞部と採用パンフレットを作成・配信

※12 高い成果を上げる者に共通してみられる行動特性のこと。具体的な行動そのものではなく、行動につながる「性格」「動機」「価値観」といった要素を重視し、評価基準とする。

※13 組織目標や職位に見合った個人目標を設定し、その達成度を評価する手法のこと

○研修制度

No.	処方箋（取組）	進捗状況	取組内容
1	「研修のひろば」のレイアウト変更	未実施	実施の見送り
2	研修図書コーナーの拡充	未実施	実施の見送り
3	研修動画配信	一部実施	研修録画配信は見送り、eラーニングの導入
【チョイス・スタディ研修について】			
4	研修開催時期の調整	実施	選択研修実施時期及び内容の入替を実施 各種行事との調整による開催時期の変更を実施
	ポイント付与の仕組みの見直し	実施	選択研修に所属長推薦枠を導入
	管理職による研修受講推薦手法の見直し	実施	選択研修に所属長推薦枠を導入
	職員による研修企画提案制度	実施	研修委員会等企画による研修会、講演会の開催
5	階層別研修にキャリアビジョン等の研修プログラムの導入	実施	新採研修でキャリア形成研修を実施 女性職員キャリアアップサポート講座を実施
6	自己啓発活動のさらなる情報提供	実施	自己啓発活動支援の実施、eラーニングの導入
7	自主研究グループの課題提示型研究手法の検討	未実施	実施の見送り
8	（仮称）人材育成サポーターの設置・活用	実施	人事評価の一次評価者を統括職とし、人材育成を推進
【メンター制度について】			
9	制度の周知徹底	実施	上司（一次評価者）を研修に加え、支援策の共有化と職場内の協力体制を強化
	メンター経験者によるメンター支援の検討	一部実施	経験者にメンター支援を協力依頼 上司を統括職とし、育成に関する負担を軽減
	メンバーシップ、フォロワーシップの意識を高めるための研修の実施	実施	新採宿泊研修の復活、部下力向上研修の実施 選択研修でチームづくりや組織力向上研修を実施
10	職員の政策立案能力及び政策法務能力向上のための研修等の実施	実施	1stB研修で都市訪問研修を復活 3rdB研修で政策法務研修を実施
11	市長と職員が直接対話できる場の設定	実施	市長と語る、ランチミーティングの実施
12	社会貢献、地域貢献、協働等に関する研修の実施	実施	新採研修でまちづくり活動の意識啓発を実施 職員向けまちづくり講演会の実施
13	NPO、他自治体等との合同研修の実施	実施	富士宮、沼津との合同研修の実施 国や県、民間企業等への職員派遣を拡充
14	管理職のマネジメント研修の実施（継続）	実施	新任の課長・主幹に対し、部下育成やマネジメント能力向上に関する研修を実施

○職場風土

No.	処方箋（取組）	進捗状況	取組内容
1	（仮称）人財育成サポーターの設置・活用	実施	人事評価の一次評価者を統括職とし、人材育成を推進
2	「マイ・チャレンジ」を掲げる（クレド等の活用）	実施	職員クレドにマイ・チャレンジを掲げ、全職員が携行を実施
3	「褒め育」の実践（ほメールの運用改善ほか）	一部実施	ほメールの活用に替え、人事評価の育成面談を活用した直接的な褒め育を実施
4	定期的な担当内の打合せの実施（実施率100%）	一部実施	職場内会議など情報共有を図る場を設けることを、課長研修等で依頼
5	ハラスメントゼロの職場づくり	実施	課長研修でハラスメント研修を実施 管理監督職にハラスメント研修を実施
6	元気な挨拶の実践	実施	朝礼における職員行動指針の唱和の実施 庁舎入口でのあいさつ運動の実施

■ 年次別職員指針・職員行動指針

- 昭和43年 1 交通事故の防止 2 服務規律の厳守 3 事務の合理化能率化
- 昭和44年 1 良い習慣 2 責任の自覚 3 努力
- 昭和45年 1 市民サービスの徹底を図る
2 職場内の意思の疎通を図る
3 すべてに市民の模範となる
- 昭和46年 1 市民を基盤とした市政運営の実現を図る
2 重点施策の確認とその積極的推進を期する
3 時代の進展に即応した能力開発につとめる
- 昭和47年 1 市民と共に考え市民と共に行動する市政に徹しよう
2 組織相互間の連絡強調を密にし、精緻にして計画的事務事業の執行を図ろう
3 職責を自覚し、全体の奉仕者としての誇りを堅持しよう
- 昭和48年 1 市民から信頼される市政の確立
すべての事務事業執行にあたり、常に公平清潔を基調に処理しよう
2 市民から期待される市政の推進
全職員の英知を結集し、都市問題の積極的解決を図ろう
- 昭和49年 1 市民意識の的確な把握
市民の権利意識や自治意識の動向を把握し、これを反映した市行政の展開を図る
2 市民参加による都市づくりの実践
都市づくりに市民の積極的参加を求め、都市づくりを通じて真の市民自治確立をめざす
- 昭和50年 1 現実を正しく把握する
本市内外のきびしい諸情勢の現実を正しく認識し、時代に適応した市職員のあり方を確立する
2 組織間の閉鎖性を打破する
市民福祉の向上と新しい行政需要に対処するため組織間の閉鎖性を打破し、積極性を発揮する
- 昭和51年 1 市民サービスの確保と仕事の工夫
市民自治の基本理念を再確認し、常に新しい視点から仕事の工夫に努め、厳しい行財政環境に対処する
2 連帯感ある心のかよう職場づくり
職場討議や自己啓発を通じて連帯感ある職場づくりを進め、自信と責任を持って行政の推進者となる
- 昭和52年
- ・市民の幸せをすべて優先しよう
 - ・服務規律を守り職務に全力を尽くそう
 - ・自己開発につとめ、将来展望にたつまちづくりをすすめよう

- 昭和53年
- ・どんなに小さなことでも市民の声に耳を傾けよう
 - ・市民要求に自信をもって対応できる行政の専門家になろう
 - ・自分の担当でない仕事にも関心をもち積極的に意見をのべよう

- 昭和54年～昭和56年
- ・親切明朗に対応しよう
 - ・自己啓発に努めよう

- 昭和57年～昭和58年
- ・市民の信頼に心がけよう
 - ・市民ニーズに応え迅速に対応しよう

- 昭和59年～昭和60年
- ・すすんで発想の転換を図ろう
 - ・すすんで職場のモラルを高めよう

- 昭和61年～昭和62年
- 1 ふじ21世紀プラン 実現のため チームワークを強化しよう
 - 2 都市経営的感覚を重視して 仕事に取り組もう

- 昭和63年～
- 1 新たなまちの創造に向け もてなしの心を育てよう
 - 2 新富士駅をインパクトに 富士市のアイデンティティを

- 平成3年～平成6年
- ・つねに市民の立場で 仕事に取り組み 改革し創造します

- 平成7年～平成25年
- ・発想の転換に心がけ 創意と工夫を凝らし 市民サービスに努めます

平成26年～ (職員指針から「職員行動指針」に変更)

私たち富士市職員は、「生涯青春都市 富士市」の実現に向けて

- 1 元気な挨拶をします
- 2 現場主義に徹し、市民の声を大切にします
- 3 「できる」という発想に立って考えます
- 4 コスト意識とスピード感をもって行動します
- 5 自己研鑽に励み、能力の向上に努め、困難な業務にチャレンジします

令和4年～ 私たち職員は、「富士山とともに 輝く未来を拓くまち ふじ」の実現に向けて

- 1 行政のプロとして 使命感をもって行動します
- 2 すべての業務を 自分ゴトとして捉え 遂行します
- 3 風通しの良い 自由闊達な職場づくりに努めます
- 4 SDGsの理念のもと 柔軟な発想で課題を解決します
- 5 常に向上心をもち 積極果敢にチャレンジします

■ワーキングの経緯

	月 日	内 容
第 1 回 (辞令交付)	令和 3 年 7 月 5 日	基本方針の改定について 世論調査、職員アンケートの集計結果について これまでの取組や人事制度・研修制度の現状について
第 2 回	令和 3 年 7 月 28 日	メンタルヘルスの現状について 目指すべき職員像に必要な能力と姿勢の現状分析について これから求められる能力と姿勢について
第 3 回 (書面開催)	令和 3 年 9 月 2 日	書面による検討事項の意見聴取 職員に求められる姿勢や能力の現状と問題について 人事制度・研修制度・職場風土に関する現状と課題について
第 4 回	令和 3 年 9 月 27 日	書面にて聴取した検討事項のとりまとめ結果について 各分科会での検討
第 5 回	令和 3 年 10 月 26 日	各分科会での検討
第 6 回	令和 3 年 11 月 16 日	各分科会での検討
第 7 回	令和 3 年 12 月 8 日	各分科会からの中間報告 各分科会での検討
第 8 回	令和 3 年 12 月 23 日	改定案（基本方針・行動指針）の概要について 各分科会での検討
第 9 回	令和 4 年 1 月 24 日	改定案（基本方針・行動指針）について 各分科会での検討
第 10 回 (書面開催)	令和 4 年 2 月 14 日	基本方針の内容について
第 11 回	令和 4 年 3 月 4 日	方針まとめ
第 12 回	令和 4 年 3 月 15 日	方針まとめ

■人材育成基本方針検討委員会・ワーキンググループメンバー名簿

(令和3年度の所属・職名)

【検討委員会】

所 属	職 名	氏 名
総務部人事課	課長	高柳 浩正
中央病院事務部病院総務課	課長	押見 賢二
消防本部消防総務課	課長	清 勇夫
教育委員会教育総務課	課長	味岡 俊雄

【ワーキンググループ】

総務部企画課	主査	井上 美乃里
総務部防災危機管理課	上席主事	高坂 博子
財政部資産税課	主事	市川 恵未
市民部まちづくり課田子浦まちづくりセンター	上席主事	西村 優佳
福祉こども部こども未来課	上席主事	山田 尊文
福祉こども部保育幼稚園課蓼原保育園	主任保育士	秋山 琴美
保健部保健医療課	主査	村上 有紀
保健部介護保険課	主査	藁科 有美
保健部国保年金課	主事	清 雅樹
環境部廃棄物対策課	上席主事	鈴木 佑一朗
産業経済部林政課	主査	林 寛之
都市整備部建築指導課	上席技師	飯田 佳祐
建設部建設総務課	上席主事	森田 陽平
建設部河川課	主査	田中 敦規
中央病院事務部病院総務課	上席主事	佐山 侑希
消防本部消防総務課	消防士長	吉田 圭佑
教育委員会社会教育課	上席主事	千頭和 準平
議会事務局	上席主事	今井 詩帆未

【事務局】

総務部人事課人材育成室	室長	藁科 譲
総務部人事課人材育成室	上席主事	鈴木 遥平
総務部人事課人材育成室	主事	菱澤 歩美
総務部人事課人事担当	主査	安井 大貴

富士市人材育成基本方針「Fu-Ji MAP」

発行 令和4年4月
発行者 富士市総務部人事課
所在地 〒417-8601
静岡県富士市永田町1丁目100番地
電話 0545-55-2714
FAX 0545-53-6669
E-mail jinji@div.city.fuji.shizuoka.jp

富士市行政資料登録番号

R 4 - 2