

川崎市人材育成基本方針

～チャレンジし続ける市役所を目指して～



平成 28 年 3 月
川崎市

はじめに

市民に最も近い基礎自治体としていかに幸せな暮らしを実現できるか。この目的を達成するため、本市では「成長と成熟の調和による持続可能な最幸のまち かわさき」を目指し、今後の市政運営の基礎となる川崎市総合計画を策定しました。その中で、少子高齢化の更なる進展、都市インフラの老朽化、産業経済を取り巻く環境など変化の激しい社会経済状況の中で、自治体として大きな転換期を迎えているとしています。

このような社会状況に対応するためには、持続可能な市民サービスの提供につながる日々の改善の取組、多様化する市民ニーズに柔軟に対応できる組織づくりの取組が必要となります。

また、平成28年3月に策定した「川崎市行財政改革プログラム」においても、市役所内部の「質的改革」を掲げ、「育て、チャレンジする」を改革の取組の一つとして位置づけました。その中で、市民生活を支えるより良い市役所の構築に向け、常にチャレンジするよう、職員の意識改革に取り組むとともに、日常的に改善・改革を実践する組織風土の醸成に取り組むとしています。

こうした状況を背景に、これまでの人材育成の取組等を踏まえた上で、より効果的な人材育成の推進に向け、このたび「川崎市人材育成基本方針」を策定しました。

本方針を通じて、職員の改善意識の向上、そして、人を育てる職場環境づくりを進め、市民サービスの効果的な提供を可能とする効率的な行政経営基盤の確立に向けて取り組みを進めてまいります。

平成28年3月

目 次

| | |
|---------------------------------|----|
| 第 1 章 川崎市人材ビジョンと基本方針の全体像 | 1 |
| 1 これまでの取組と環境の変化 | 1 |
| (1) これまでの取組 | |
| (2) 川崎市を取り巻く環境の変化と人材育成の目的 | |
| 2 川崎市人材ビジョン（市職員のあるべき姿） | 3 |
| 3 基本方針の全体像 | 5 |
| (1) 構成と期間 | |
| (2) 策定経過等 | |
| 第 2 章 職場・職員の取るべき行動 | 7 |
| 1 職場の取るべき行動 | 7 |
| 2 職員の取るべき行動 | 8 |
| 第 3 章 人材育成の基本的な考え方と求められる力 | 11 |
| 1 人材育成の基本的な考え方 | 11 |
| (1) 職場における人材育成の取組 | |
| (2) 人事・人材育成部門による連携した取組 | |
| (3) 職域ごとの取組の推進 | |
| 2 果たすべき役割、求められる力 | 13 |
| (1) 共通して求められる「力」と「意識」 | |
| (2) 職位ごとの役割と求められる力 | |
| 第 4 章 人事・育成部門による取組の方向性 | 22 |
| 1 人事・育成部門による取組の方向性 | 22 |
| (1) 人材ビジョンや行動指針等の浸透 | |
| (2) 公務員として高い倫理観と責任感を持った人材の育成・確保 | |
| (3) 専門性の高い人材の育成・確保 | |
| (4) 的確な組織運営を行う人材の育成・確保 | |
| (5) 職場の環境整備・活性化 | |
| (6) 職員の意識、意欲の向上 | |

第5章 効果的な取組推進のために…………… 29

1 推進体制について…………… 29

- (1) 基本的な役割
- (2) 人材育成部門と各局区との連携

2 進捗管理について…………… 30

- (1) 適切な進捗管理
- (2) 職員意識の定期的な把握

資料編…………… 31

※年度ごとの取組予定を記載した人材育成アクションプランは別冊として管理する。

第1章 川崎市人材ビジョンと基本方針の全体像

1 これまでの取組と環境の変化

(1) これまでの取組

本市は、これまで、平成16年4月に策定された「川崎市人材育成基本計画」(以下、「第1次基本計画」という。)を基本として、「第2次川崎市人材育成基本計画」(以下、「第2次基本計画」という。)及び「第3次川崎市人材育成基本計画」(以下、「第3次基本計画」という。)において取組を補完しながら、職員の人材育成の取組を推進してきました。「市民に信頼される自治体をつくる」ことを目的とした12年間の取組を通じて、「職員一人ひとりが公共サービスの責任主体である」という意識をしっかりと持ち、日々の業務を通じて、市民からのニーズに適切にこたえることができるよう、着実に取組を進めてきたところです。

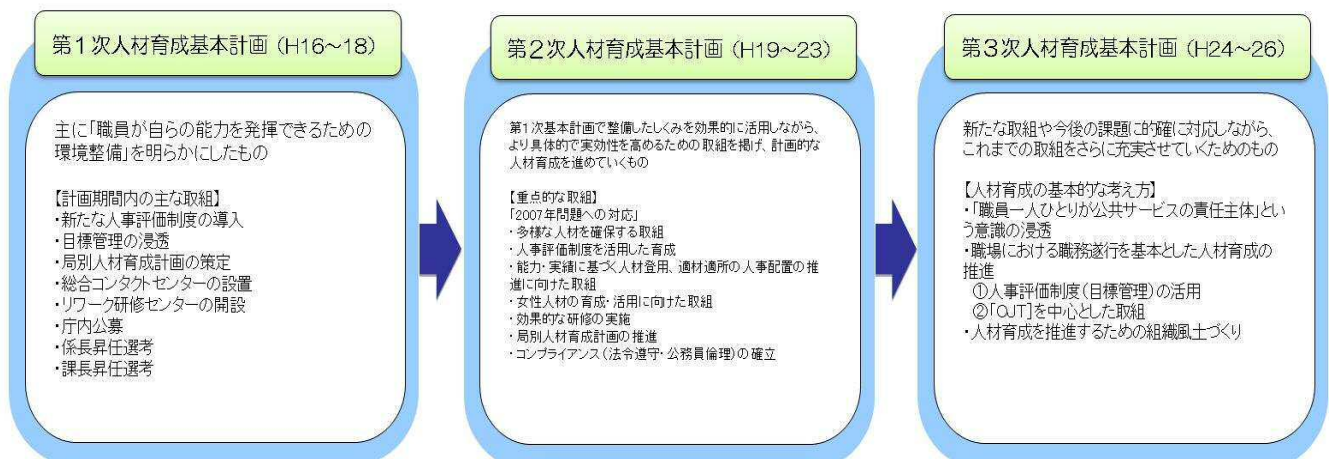
これまでの主な取組としては、人事評価制度を平成18年度に導入し、「目標管理」の考え方や面談等を活用した人材育成を全ての職場で進めるとともに、職員のやる気と働きがいを引き出すために、評価結果を給与等の処遇に反映させたほか、キャリアプラン形成の支援、複線型人事制度の導入等の取組を進めてきました。

また、第3次基本計画では、若手、中堅層の職員について、入庁年数と年齢から3段階の「キャリアステージ」を設定し、「キャリアステージ」ごとの「果たすべき役割」、「あるべき姿」及び「求められる力」を明らかにすることによって、各ステージに応じたきめ細かい取組を進めてきました。

更に、各局区においても、局別人材育成計画を策定し、計画的な取組を進めるとともに、局区横断的な取組が求められる専門性の高い分野での人材育成についても、福祉分野において専門職の育成の観点から人材育成プログラムが本格実施されるなど、職員の人材育成の充実・強化に向けた取組が全庁的に進められてきています。

こうした取組によって、職員の人材育成は着実に進められており、平成25年度に実施した「かわさき市民アンケート」によると職員の仕事ぶりについての評価が前回調査したときより、複数の項目で上回っているなど、これまでの12年間の取組により着実に成果が出ています。

【本市におけるこれまでの人材育成の取組】



(2) 川崎市を取り巻く環境の変化と人材育成の目的

これまでの3次にわたる人材育成基本計画に基づいた取組により、着実に本市の人材育成は進んできていますが、本市を取り巻く環境は大きく変化してきており、職員には常に環境変化に応じた人材育成の推進が求められています。

本市は、他都市と比較して、利便性の高い生活都市として人口が引き続き増加するなど、現在も発展を続けていますが、一方で、将来を見据えた場合、避けることのできない人口減少への転換や、少子高齢化の急速な進行による生産年齢人口の減少、厳しい財政状況、都市インフラの老朽化など、乗り越えなければならない課題が山積しています。

このような状況の中で、多様化・増大化する市民ニーズにきめ細かく対応するとともに都市として持続的に発展していくためには、取り巻く環境の変化に対して、常に迅速かつ柔軟に対応することが重要です。

また、市職員の人数は、これまでの行財政改革の取組により、約3,000人減っており、少数精鋭の体制で最大の行政効果を発揮することが求められています。

こうした状況を踏まえ「川崎市行財政改革プログラム」では、市政運営について従来の「量的改革」やトップダウンによる一律的な改革手法のみでは多様化・増大化する市民ニーズに対応していくことが困難であり、今後は、市役所内部と市民サービスを合わせた市役所全体の「質的改革」を推進しボトムアップによる改革手法を図るとしています。

「成長と成熟の調和による持続可能な最幸のまち かわさき」の実現に向けて市役所の「質的改革」を推進していくためには、変化に柔軟に対応できるよう組織体質を強化して、日常的に改善・改革を実践する組織風土の醸成を進めて行くことが重要です。そのためには、川崎市職員として将来のあるべき姿（人材ビジョン）の共通理解をしたうえで、これまで以上に市民の視点に立ち、コスト感覚、スピード感を持って積極的に地域の課題解決を図ることができる人材育成の取組を進めていく必要があります。

こうしたことから、新たに人材育成に関する基本方針を策定し、人材育成の取組を一層充実・強化していくこととします。

2 川崎市人材ビジョン（市職員のあるべき姿）

今後、ますます増大すると思われる行政ニーズや課題に市が的確に対応し、「成長と成熟の調和による持続可能な最幸のまち かわさき」を実現していくためには、これまで以上に、市職員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、市民に信頼される行政サービスを提供していかなければなりません。そのためには、本市役所のあるべき姿をしっかりとイメージし、どのような考え方で人材を育成していくのか、方針を明確にしていく必要があります。

そして、市職員のあるべき姿を示した人材ビジョンを策定し、市民とともに川崎の未来をつくっていくことのできる職員の育成を進めます。

☆地域のあるべき姿＝市役所のミッション（川崎市総合計画）

『成長と成熟の調和による持続可能な最幸のまち かわさき』



☆市役所のあるべき姿＝ミッションを実現するための組織（川崎市行財政改革プログラム）

「市民目線」を基本とした「自律」による市政運営を行う市役所
市役所内部の「質的改革」の推進
市民目線で日常的に改善改革を実践する組織



☆市職員のあるべき姿＝ミッションを実現するための組織をつくりだす職員（本方針）

人材ビジョン（市職員のあるべき姿）

『全ては市民のために』という考えのもと、
職員全員が、
行政のプロフェッショナルとして、
いきいきと仕事に取り組み、
未来に向けてチャレンジしている

人材ビジョンは、具体的には次のような内容を意味しています。
職員一人ひとりが、このビジョンをしっかりと意識して、この実現に向けた努力を行う必要があります。

人材ビジョン（私たちがこうなりたい！ 実現したい状態）

「全ては市民のために」という考えのもと、職員全員が、行政のプロフェッショナルとして、いきいきと仕事に取り組み、未来に向けてチャレンジしている！！

全ては市民のために

市役所の仕事は、全て市民のためにあります。常に「市民の視点」に立って考え、行動する必要があります。

職員全員が

一部の限られた職員だけでなく、全ての職員が、自らの知識、能力を最大限に発揮し、意欲を持って主体的に職務に取り組む必要があります。

行政の
プロフェッショナル

公務員として高い倫理観を持ち、職務における高い専門性と職位に応じた役割を的確に果たし、コスト意識、スピード感を持って、地域の課題を解決していく必要があります。

いきいきと
仕事に取り組み

職場内では、健康で明るく仕事に取り組み、コミュニケーションを活発にチームワークをよくして、より効率的、効果的に仕事をしていく必要があります。

未来に向けて
チャレンジ

どうやったら、今より良い仕事ができるかを自ら考え、行動し、周囲を巻き込みながら改善・改革の実現に向けてチャレンジしていく必要があります。

3 基本方針の全体像

(1) 構成と期間

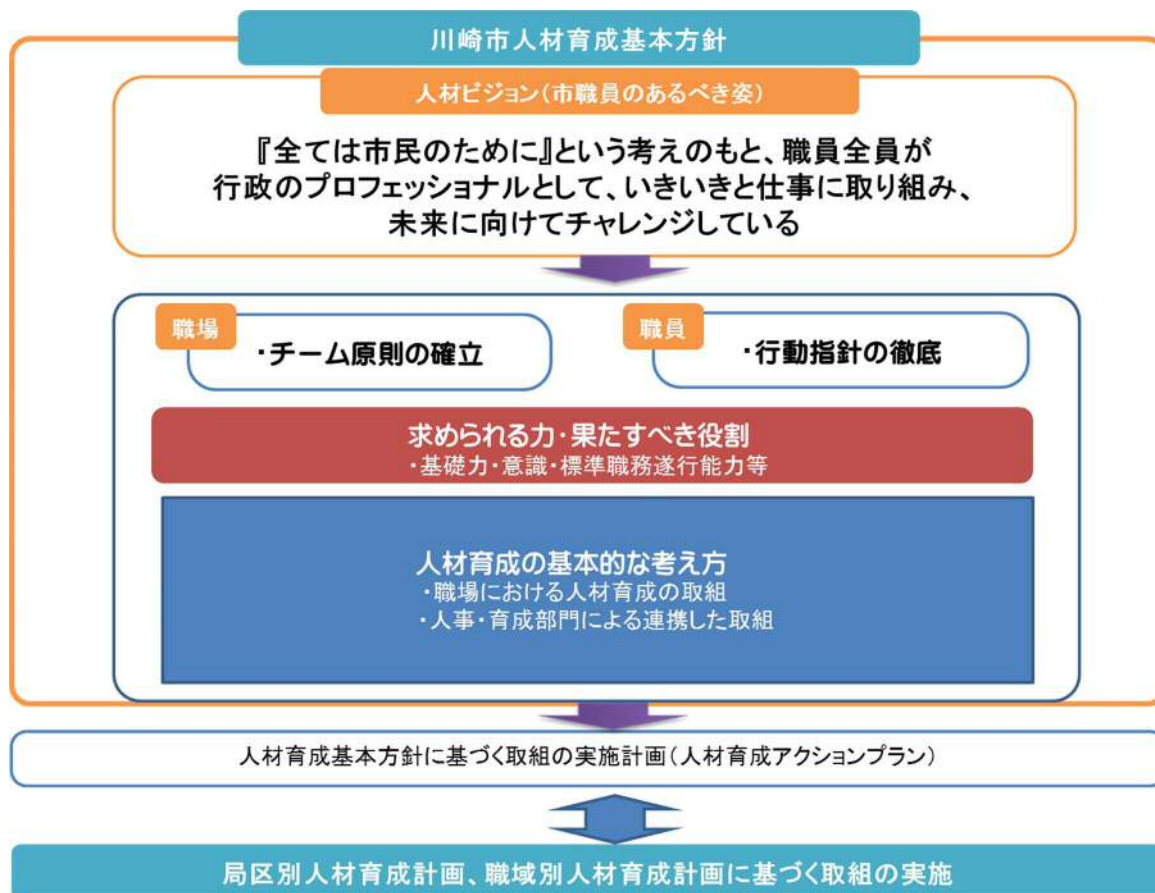
本方針は川崎市総合計画における基本計画の期間である今後の概ね10年間を見据えた本市の人材育成に係る方針を示すものです。人材ビジョンを実現するために、「職場」「職員」の取るべき行動とそのために求められる力や職位ごとの果たすべき役割、そしてそれを実現するために必要な人材育成の考え方、取組の方向性などについて示したものになります。

本方針は全ての職員を対象としていますが、技能・業務職員や再任用職員、非常勤嘱託職員等については、局区別人材育成計画のほか、各職場を中心とした取組を着実に推進していくこととします。

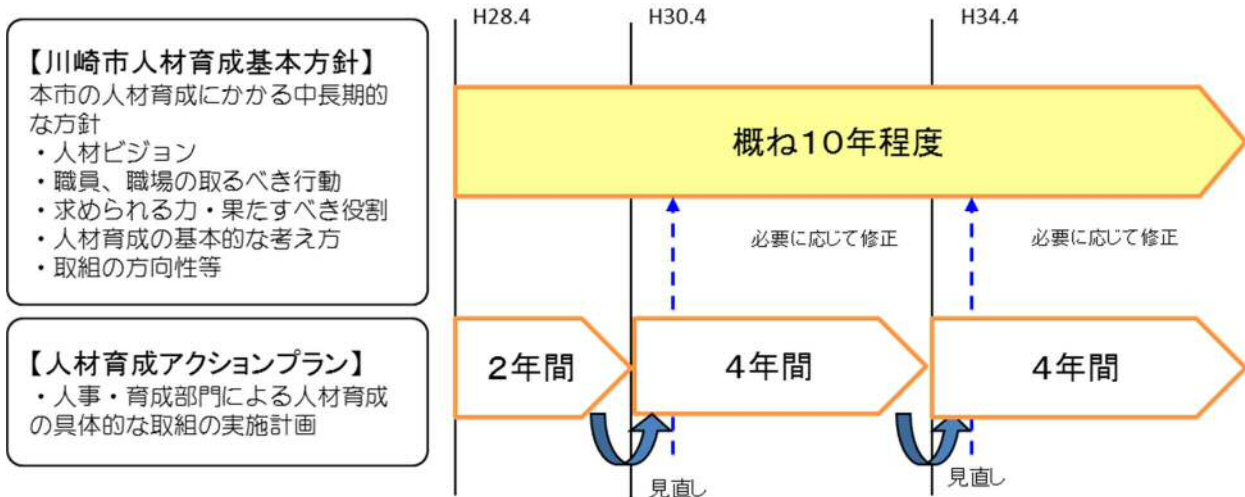
また、この方針に基づき年度ごとの具体的な取組内容をまとめた「人材育成の実施計画」(人材育成アクションプラン)を総合計画の実施計画期間にあわせて策定します。また、各年度においてPDCAサイクルをまわすことにより、本計画の実現に向けて効果的な取組を継続的に進めていきます。

なお、期間中であっても、社会状況の変化や取組の進捗状況等に応じて適宜必要な見直しを図るものとします。

【基本方針の全体像】



【取組期間】



(2) 策定経過等

本方針の策定にあたっては、平成26年度から人事・人材育成部門を中心とした「新たな川崎市人材育成基本計画検討委員会」による検討のほか、各局区の人材育成推進管理者との連携等により全庁的に検討を進めてきました。

また、外部の有識者に助言を依頼し、策定の参考にしました。

新たな川崎市人材育成基本計画策定検討委員会

【委員長】 総務局長

【委員】 人材育成センター室長、人事部長、行財政改革室長
プロジェクトチーム

(座長) 人材育成センター室長

(委員) 人材育成課長、評価担当課長、健康支援課長、人事課長、
行財政改革室担当課長、人事委員会事務局任用課長

【有識者】 元吉 由紀子氏 (株)スコラ・コンサルト 行政経営デザイナー)

更に、市民アンケートのほか、庁内の実態を踏まえるため、部下を持っている管理職（課長級）全員に人材育成に関するアンケート調査を行うなど、各種調査を実施しました。

- ・人材育成の取組等に関する職員意識調査（平成25年度）
- ・「かわさき市民アンケート」市職員に対する市民意識（平成25年度）
- ・人材ビジョンの策定に向けたアンケート（平成26年度）
- ・人材育成の取組等に関する管理職アンケート（平成26年度）
- ・他指定都市等を対象とした人材育成に関する取組調査（平成26年度）
- ・人材育成の取組課題等、制度所管課への基礎調査（平成26年度）等

第2章 職場・職員の取るべき行動

1 職場の取るべき行動

「最幸のまち かわさき」の実現に向けて、市民目線を基本とした「自律」による市政運営を進めて行くためには、全ての職場において、組織のミッションを明確にし、市民目線で日常的に改善・改革を実践していく組織風土を築いていく必要があります。こうした組織風土を築き、人材ビジョンを実現していくために職場が取るべき行動について、職場のチーム原則として示します。

管理・監督者は、常に市民目線での改善を継続的に行うことができるよう、次項に示す行動指針を職員に徹底し、職員同士が互いに成長していけるよう職場のチーム原則に基づいて積極的にマネジメントしていく必要があります。

職場の チーム 原則

組織のミッションや行動指針の浸透

情熱・知識・能力・情報の共有

活発な声かけと風通しの良い職場環境

➤ 組織のミッションや行動指針の浸透

職場の職員全員が、組織のミッションや行動指針を正しく理解し、目的と手段を間違えることなく職務に取り組むことで、最高のチームワークを発揮することができます。

【職場行動事例】

- ・職員が組織のミッションを正しく理解し、自己の果たすべき役割を認識している。
- ・行動指針に沿った行動により、より良い仕事をしている職員を称え、周囲が手本としている。

➤ 情熱・知識・能力・情報の共有

職員が持っている職務に対する情熱・知識・能力・情報は、その職員だけのものとするのではなく、周りの職員へ波及させてこそ、川崎市の発展に繋がることとなります。

【職場行動事例】

- ・日々の記録やマニュアルを整備し、個人のノウハウを組織で持続的に継承している。
- ・管理・監督者によって適正にマネジメントされ、職員の能力と仕事の質が共に向上している。

➤ 活発な声かけと風通しの良い職場環境

職場の職員全員が日頃から活発にコミュニケーションをとり、自由な意見交換を行って、相互に協力しやすい関係を築くとともに、常に環境の変化をとらえて仕事とそのやり方を見直すことにより、新たな川崎をつくりだすチャレンジをしていきます。

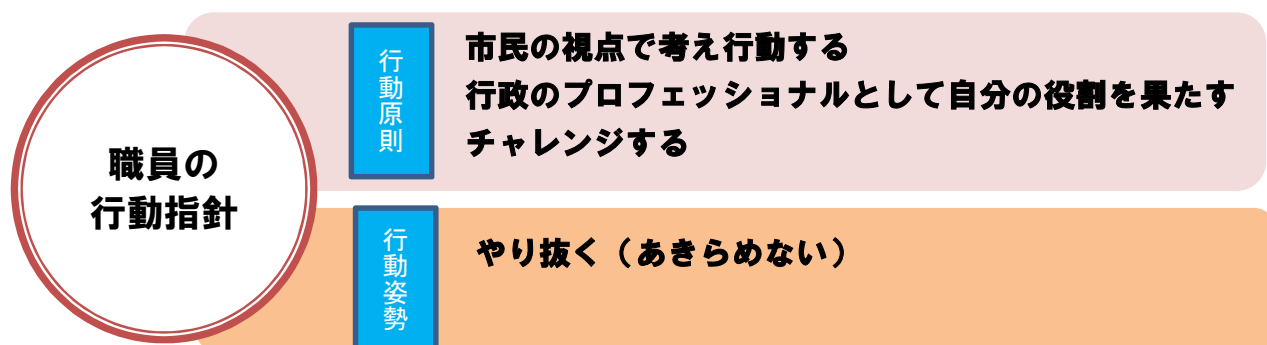
【職場行動事例】

- ・職員全員が笑顔で挨拶、声かけし合い、チームで協力しながら仕事に取り組んでいる。
- ・立場をこえて自由に意見交換できる場をつくり、新しい提案やチャレンジを生み出している。

2 職員の取るべき行動

市民目線で日常的に改善・改革を実践する組織風土を築き、人材ビジョンを実現していくためには、市長から新規採用職員に至るまで、職員一人ひとりが共通の目標と情熱をもって、自ら行動していくことが重要となります。これは、ただ単に「意識することにとどまらず、実際に「行動する」ことが重要です。

そのため、人材ビジョンの実現に向けて職員が取るべき行動について、職員の行動指針として行動原則と行動姿勢を明示します。「職員のめざす姿」とは、「行動指針の徹底」であり、そのことにより人材ビジョンが達成します。



行動原則は、公務員として職務を遂行する上で、これまでも大切にしてきた行動です。改めて、行動原則の重要性を認識し、徹底していくことが必要です。

また、行動姿勢にあるとおり、決して、あきらめることなく、やり抜くことで、市民目線での改善・改革を実践し、川崎の未来をつくることができます。

更に、職員一人ひとりが自らの職務遂行において、行動指針を常に意識し、日々の行動を振り返ることが求められます。

➤ 市民の視点で考え行動する

「最幸のまち かわさき」を実現するためには、私たち職員が、市民の意見を正しく理解し、市民の視点に立って考え、行動することが求められます。また、私たち職員や市役所は、市民のためにあるということを決して忘れてはいけません。

【行動事例】

- ・市民の安全・安心を第一に考える。
- ・自分の立ち位置を確認し、市民の立場に立って物事を考える。
- ・現場を大切にし、市民との対話を積極的に行う。
- ・市民に正しく情報を伝えるために、正しく伝わるような工夫をする。
- ・市民目線で業務内容を見直す。改善する。

➤ 行政のプロフェッショナルとして自分の役割を果たす

市民の安全・安心を守り、市民と共に川崎の未来をつくるためには、専門的知識や能力をしっかりと身に付けるだけでなく、地域や職場での確に自分の役割を果たし、課題の解決に主体的に取り組むことが求められます。また、行政のプロフェッショナルとしての高い倫理観や責任感、主体的に判断、行動する姿勢も求められます。

【行動事例】

- ・職務上必要となる知識や技術、能力等を身に付け、自らの役割をしっかりと果たす。
- ・地域の多様な主体を適切にコーディネートしながら、課題解決に取り組む。
- ・市職員としての誇りと責任を持ち、全体の奉仕者として、公正、公平、誠実に仕事をする。
- ・組織のミッションを実現するために、組織マネジメントなど職位に応じた役割を果たす。

➤ チャレンジする

私たち職員が、市民の幸福を追求し、挑戦し、将来のあるべき姿を目指していくことが、川崎の未来をつくることになります。

【行動事例】

- ・できない言い訳を探すのではなく、できる方法を考え、行動する。
- ・前例や固定観念にとらわれることなく、問題意識を持って日々の業務改善に取り組む。
- ・将来のあるべき姿を目指して、それに向かって今やるべきことを考え、行動する。
- ・職員としての将来ビジョンを描き、その実現に向けて主体的に能力開発等を行う。

➤ やり抜く（あきらめない）

厳しい状況の中でもあきらめず、真摯に職務に向き合うことが必要です。3つの行動原則について、やり抜こうとする職員一人ひとりの行動姿勢こそが人材ビジョンの実現に重要となります。

行動姿勢のチェック項目

- 常に自分の立ち位置を見つめ直していますか？
- 市民の立場、視点で物事を考え抜いていますか？
- 困難があっても、責任を持って、最後までやり遂げていますか？
- 自分はこんなものだと自ら限界を作っていませんか？
- 本来の目的や課題から目をそらしていませんか？
- 昨日の自分を一步でも超えるように、挑戦し続けていますか？

行動指針を徹底するためには職員一人ひとりの『自ら、育つ』意志、意欲が大事！！

本市を取り巻く課題や市民ニーズが多様化する中、職員は、仕事を通じて日々成長していかなければなりません。過去からのしがらみにとらわれ、社会状況の変化に対応せず、これまでと同じことを漫然と繰り返しては、市民の信頼と期待に答えることはできないからです。

そのためには、何よりも職員一人ひとりが、「行動指針」の徹底に向けて、市民のために「自ら、育つ」、「成長したい！」という自ら成長する意志、意欲を強く持つことが重要になってきます。

また、そうした意志と意欲は、職員としてどのような経験を積み、どのような能力を身につけるべきかといった気づきを生み、そのことが、職員の主体的な行動につながってくるのです。

職員一人ひとりが、自らの将来像やキャリアに関する展望をしっかりと持って、日々の仕事や研修、自己啓発を通じて主体的に「求められる力」を身に付け、能力を高めていくことが必要となります。

第3章 人材育成の基本的な考え方と求められる力

1 人材育成の基本的な考え方

組織にとっての最大の財産は「人」であり、本市にとって「職員」は大切な財産であると言えます。本市は、その財産を有効に活用して最大限の効果を生み出し、市民サービスを提供していくことが必要となります。

市役所の質的改革を推進していくためには、職員一人ひとりの主体的な取組はもちろんのこと、組織として計画的に人材を育成し、市民目線で日々の業務改善と改革をし続けるよう、職員のやる気と働きがいを引き出す職場の環境づくりを積極的に進めて行く必要があります。

そこで、職員の人材育成をより一層効果的に推進するため、これまでの取組を踏まえ、職場における人材育成の取組を中心に据えて、次の考え方に基づき人材育成に取り組むこととします。

(1) 職場における人材育成の取組

ア 職務遂行を通じた人材育成（OJT）

全ての職員が「求められる力」を身に付け、自らの役割を果たしていくためには、日々の「仕事を進めるプロセス」自体を人材育成の機会として捉え、「職場における職務遂行を基本とした人材育成（OJT）」を取組の中心に据えて、人材育成を進めて行く必要があります。

OJTの実施にあたっては、管理・監督者と職員が、事業の達成プロセスにおいてどのような能力が必要かを見定め、人事評価制度の目標管理や行動指針などを積極的に活用することにより、具体的に取組を進めていきます。

また、職員の適性或キャリアビジョンなどについては、管理・監督者と職員の間で十分なコミュニケーションを取って共通理解を持つことにより、きめ細かい人材育成の取組を進めていきます。

イ 人が育つ職場づくり

職員が育つ、働きやすく働きがいのある職場環境づくりは、管理・監督者の最も重要な役割です。

そのためには、管理職が組織のミッションを明示して、組織目標を達成するための計画の実行において、職員が市民目線での気づきを基に主体的に改善に取り組み、改善する習慣を根付かせ、しっかりとやり遂げられるよう職場をマネジメントすることが必要です。

具体的には、職員が職場でチーム原則を共有し、事業を進める業務プロセスにおいて職員が相互に協力できる関係や学習する場をつくり、ともに能力向上と改善が進められる職場の活性化策などについて検討を行っていく必要があります。管理・監督者には、職場を方向づける運営方針を定め、職員に自分の言葉で語ること等のリーダーシップが求められます。

また、現場を起点として生み出された改善案については、職員が自らチャレンジできるボトムアップの環境をつくるとともに、改善結果を継続的に実施できるよう、定着の仕組化を図り、適宜改革と意思決定につなげていくことが、改善・改革のグッドサイクルと職員の働きがいを引き出すことにつながります。管理・監督者には、職員の問題提起や新しいチャレンジを「認める」「ほめる」といった職員のモチベーションを高めていく関わりをもつことも大切です。

また、全ての職員が常に能力を十分に発揮できるよう「メンタルヘルス対策」や「ワーク・ライフ・バランス」「ハラスメント対策」など安心して働ける職場の環境づくりにも積極的に取り組んでいく必要があります。

なお、こうした組織運営のスキル・経験を備えた管理・監督者を育成していく必要があることから、管理・監督者への職場支援や実践的なマネジメント力を養成する研修等の取組を充実していきます。

(2) 人事・育成部門による連携した取組

各制度（人事制度、人事評価制度、職員研修、職場環境等）の強みを活かし、互いに補いながら、人材ビジョンの実現に向けて、効果的な人材育成に取り組みます。

具体的には、人事異動や昇任等を通じたキャリア形成支援、人事評価のPDCAサイクルや面談等を通じたOJTの推進や職員の意欲向上、研修による基礎力の伸長やマネジメント能力の向上、メンタルヘルス対策等による職場環境づくりなど人事・育成部門が連携をしながら、職場、職員の人材育成の取組を支援していきます。

(3) 職域ごとの取組の推進

市民サービスの提供にあたっては、高い専門性を求められる職務が多く存在しますが、職場のOJTだけで知識・技術の継承を完全に行うことは困難になっています。

また、専門職種は勿論のこと、一般事務職においても、多くの専門知識と実務経験が求められています。これらの課題を解決し、計画的に専門性の高い人材を育成、確保するためには、局区別人材育成計画による職場実態に即したきめ細かな人材育成の推進に加えて、専門性の高い職域等における局区横断的な人材育成の取組をこれまで以上に積極的に推進していく必要があります。

2 果たすべき役割、求められる力

(1) 共通して求められる「力」と「意識」

職員一人ひとりが、行動指針に沿った行動を徹底するためには、その基盤となる「力」が備わっていなければなりません。ここでは、職位や職域に関係なく、全職員が共通して身に付け、高めるべき基本的な力として、次の5つの力を本市職員に求められる「基礎力」とし、重点的に能力開発、伸長に取り組むこととします。

また、これらの「基礎力」を発揮するためには、併せて、その土台となる持つべき「意識」が大切になってきます。持つべき意識も数多くありますが、本方針では、行動指針の実践において特に必要となる「市民志向」「チャレンジ意識」「コスト意識」「倫理観」の4つの意識を全職員に必須のものと位置付け、その向上に継続的に取り組んでいきます。

5つの基礎力

対話する力

～相手の立場に立ち、市民や職員と良好な関係を築く力～
接遇力 傾聴力 状況把握力 説明力 交渉力 協調性

考え抜く力

～自身の役割を認識し、様々な視点で考える力～
目的理解力 課題発見解決力 計画力 創造力

前に踏み出す力

～失敗を恐れずに挑戦する力～
主体性 働きかけ力 実行力 判断力

伝える力

～相手の立場に立ち、伝えることを意識した効果的な情報発信を行う力～
説明力 表現力 目的意識

やり抜く力

～粘り強く真摯に取り組む力～
目的理解力 ストレスコントロール力 責任感 忍耐力

4つの意識

市民志向

・常に市民の視点で、市民の立場に立とうとする意識

チャレンジ意識

・現状に満足することなく、常にあるべき姿を目指して、意欲を持って、より高い目標を設定し、困難に立ち向かおうとする意識

コスト意識

・常に最少のコストで最大の効果を上げること考え、限られた資源である時間、労力、経費の有効活用を進めようとする意識

倫理観

・法令等の遵守はもちろんのこと、公務員として高い使命感と責任感を持って職務に向かおうとする意識

(2) 職位ごとの役割と求められる力

各職位に応じて果たすべき役割は異なります。また、その役割を果たすために必要となる能力の要素や度合いも変化します。ここでは、各職位における基本的な役割と標準職務遂行能力、特に伸長すべき力等について記載をします。また、課長については、組織をマネジメントする管理職として求められる行動についても記載をしています。なお、標準職務遂行能力とは、任命権者が定める「各職位の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力」のことを示しています。

組織力を最大限に発揮するため、職員一人ひとりが自分の職位に求められる役割や能力をしっかりと認識し、その能力を最大限に発揮することによって自らの役割を的確に果たすとともに、上位の職位を見据えて、自分の能力を主体的に開発・伸長していく必要があります。

ア 【局長】

(7) 基本的な役割

市のビジョンを実現するために、大局的な見地から市政の方向性やあり方を見定めて、組織を統率する基本方針を示す。また、長期的かつ総合的観点から局の重要課題を設定し、基本的な戦略を策定し、最高責任者として局の経営をする。

(イ) 求められる能力（川崎市標準職務遂行能力）

| 倫理 | 構想 | 判断 | 説明・調整 | 組織マネジメント |
|--|--|--|---|---|
| 全体の奉仕者として、高い倫理観を有するとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。 | 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、市民の視点に立って、 局の重要課題について基本的な方向性を示す ことができる。 | 局の責任者として、その重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。 | 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。 | 市民の視点に立ち、責任感を持って、効率的に業務を進めることができる。また、指導力を発揮し、 部下の志気を高め、組織を牽引し、成果を挙げる ことができる。 |

イ 【部 長】

(7) 基本的な役割

市の経営方針を踏まえ、施策の重要度や優先度を見極めたうえで、関係機関等との調整を積極的に図りながら政策を着実に推進する。部の使命、組織目標を明示するとともに、部内各課の組織目標の達成や組織マネジメント等を支援して、部全体の最適化を図っていく。

(イ) 求められる能力（川崎市標準職務遂行能力）

| 倫 理 | 構 想 | 判 断 | 説明・調整 | 組織マネジメント |
|--|---|--|--|--|
| 全体の奉仕者として、高い倫理観を有するとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。 | 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、 <u>先々を見通しつつ</u> 、市民の視点に立って、 <u>担当分野の重要課題について基本的な方針</u> を示すことができる。 | 担当分野の責任者として、その <u>重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行う</u> ことができる。 | 所管行政について適切な説明を行うとともに、 <u>組織方針の実現に向け、局長を助け、困難な調整を行い、合意を形成</u> することができる。 | 市民の視点に立ち、責任感を持って、効率的に業務を進めることができる。また、指導力を発揮し、 <u>部下の統率を行い、成果を挙げる</u> ことができる。 |

ウ 【課 長】

(7) 基本的な役割

市の上位方針等を踏まえ、関係機関との調整を図りながら施策を推進する。組織のミッション、組織目標を示し、職員一人ひとりの取組を組織の成果として高めていくためのマネジメントを行う。

(イ) 求められる能力（川崎市標準職務遂行能力）

| 倫 理 | 構 想 | 判 断 | 説明・調整 | 組織マネジメント |
|--|--|----------------------------------|--|--|
| 全体の奉仕者として、高い倫理観を有するとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。 | 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、 <u>市民の視点に立って、行政課題に対応するための方針</u> を示すことができる。 | <u>課の責任者として、適切な判断を行う</u> ことができる。 | <u>所管行政について適切な説明を行う</u> とともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。 | 市民の視点に立ち、 <u>責任感を持って、効率的に業務を進める</u> ことができる。また、 <u>適切に業務を配分した上、進捗管理および的確な指示を行い、成果を挙げる</u> とともに、部下の指導・育成を行うことができる。 |

(ウ) 管理職として求められる行動等

課長は、関係機関等との連携を図りながら施策を着実に推進する責任を持ちます。組織の使命を認識し、市民の視点に立った対応方針を指示して、課題解決に向けて率先して取り組み、組織の成果に結びつけなければなりません。

そのためには、職場のチーム原則に基づいて積極的にマネジメントを行い、働きやすい良好な職場環境の構築に努め、組織力を最大限に発揮するために、次のような行動が求められます。

| | |
|-----------|---|
| 行政運営 | ○事業の重要度や優先順位を見極めた的確な判断を行い、将来を見据えた効果的で効率的な行政運営を図る。 |
| 目的浸透 | ○総合計画や行財政改革プログラムなど市の上位方針を自分なりに理解して咀嚼し、自分の言葉として部下にしっかりと伝える。また、組織の使命、目標など進むべき方向を指し示し職場に浸透させる。 |
| 業務管理 | ○組織目標設定や課題解決に向けた戦略・方針の策定、部下への指示と監督、業務の進捗状況や達成状況の確認、業務効率化、業務プロセスの改善・改革の推進 |
| 人材育成 | ○部下一人ひとりの性格や長所・短所を踏まえた指導・育成、仕事に対する動機付けによる意欲向上、部下同士が積極的に協働、学習するような職場の活性化 |
| コンプライアンス等 | ○職員の服務規律の徹底、個人情報保護の徹底、ワーク・ライフ・バランス、メンタルヘルス対策等 |
| チャレンジ | ○市を取り巻く社会状況の変化などに対して、自らが新しい役割と課題に果敢にチャレンジする。 |

組織における課長の役割は大変大きいといえます。組織の使命を的確に果たしていくためには、職員や予算等限られた資源のなかで、所管業務の進捗管理や労務管理の質を常に向上していくという高度なマネジメントを行うとともに、日常的に改善の取組を行う体質をつくっていかねばなりません。

また、課長自らが様々に変化する環境の中でどれだけ自己変革ができるかということも職員の意識改革を促す上で重要になります。

(7) 基本的な役割

係長の役割に加え、課内の事務の進行管理及び連絡調整を行い、課長を補佐する。また、課職員の育成を行い、課全体の組織力が高まるよう指導・助言する。

(イ) 求められる能力（川崎市標準職務遂行能力）

| 倫理 | 企画・立案、事務事業の実施 | 判断 | 説明・調整 | 組織マネジメント |
|--|--|--|--|---|
| 全体の奉仕者として、高い倫理観を有するとともに、サービス規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。 | 組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担うことができる。 | <u>課長を補佐する立場</u> として、処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。 | 担当する事案について論理的な説明を行うとともに、 <u>組織方針の実現</u> に向け、関係者と粘り強く調整を行うことができる。 | <u>課長を補佐し</u> 、段取りや手順を整え、責任感を持って、効率的に業務を進めることができる。また、部下の指導、育成及び活用を行うことができる。 |

(ロ) ステップアップのために（伸長すべき力等）

課長補佐の役割を果たすためには、係長としての役割は勿論のこと、課長を補佐する立場として組織の方針や目標を踏まえた上での判断や組織マネジメントを行うことが重要になります。また、組織目標の達成に向けた課の統率、所管業務に係る意思決定等について、課長に積極的に意見を述べるとともに課長を補佐することが大切です。

そして、次の職位を見据え、ステップアップをするためには、次のような力の伸長や行動が必要となってきます。



○組織の方針や課内全体の事務、事業の進行管理等を行い、効果的・効率的な運営を図るために課内外の連絡調整を行う。



○最新の社会情勢や環境を勘案しながら、長期的な視点から迅速かつ的確な判断・決断を行う。



○職員の能力や実績を適正に評価し、更なるスキルアップの支援をすることで、組織全体の力を高めていく。



○市政全般の方針や市政を取り巻く環境変化などの全体的・長期的な幅広い視野を持ち、これらを踏まえた担当職務の意義や目的、将来向かうべき方向性などを見極める能力を高める。

(7) 基本的な役割

所管業務について、部下に対する指示や適切な業務分担等を行い、職員の目標達成を支援し、関係部門等と連携を図りながら事業を計画的に推進する。また、部下の指導・育成を行い、職務遂行能力の向上を図る。

(イ) 求められる能力（川崎市標準職務遂行能力）

| 倫 理 | 企画・立案、事務事業の実施 | 判 断 | 説明・調整 | 組織マネジメント |
|--|---|--|--|--|
| 全体の奉仕者として、高い倫理観を有するとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。 | 組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の 実務の中核を担う ことができる。 | 自ら処理すべき事案について、 適切な判断を行う ことができる。 | 担当する事案について 論理的な説明 を行うとともに、 関係者と粘り強く調整 を行うことができる。 | 段取りや手順を整え、責任感を持って、効率的に業務を進めることができる。 また、部下の指導、育成及び活用を行うことができる。 |

(ウ) ステップアップのために（伸長すべき力等）

係長としての役割を果たすためには、管理・監督者としての自己の職責を十分に認識し、マネージャーとして、係（班）の担当業務と部下のマネジメントを的確に実施することが重要となります。また、問題の先送りをせず、成果の達成に向けて積極的に改善・改革を実践するとともに、部下の手本となる姿勢を見せる必要があります。

そして、次の職位を見据え、更なるステップアップをするためには、次のような力の伸長や行動が必要となってきます。

判断・決断

○処理すべき事案や課題について迅速かつ的確な判断・決断を行う。

育成・指導

○部下の能力や適性を把握し、仕事への意欲や職務遂行能力が高まるよう指導・助言を行う。キャリア形成の支援を行う。

改善・改革

○困難な問題の解決に向けて企画等を立案し、上司や部下に働きかけるとともに、積極的に改善・改革を実践する。

(7) 基本的な役割

専門的な業務知識やこれまでの経験を最大限に活用し、問題点や課題を発見・改善しながら業務を効率的・効果的に遂行する。また、職場の中心となって、リーダーシップを発揮し、係長を補佐し後輩職員の支援・指導を行うなどして、チームワークの向上を図る。

(イ) 求められる能力（川崎市標準職務遂行能力）

| 倫 理 | 知識・技術 | チームワーク | 説明・対応 | 業務遂行 |
|--|--|--|---------------------------------|--|
| 全体の奉仕者として、高い倫理観を有するとともに、サービス規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。 | 担当業務に必要な専門的知識・技術を取得し、 <u>問題点を的確に把握し、対応することが</u> できる。 | 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションにより、チームワークの向上を図ることができる。 | 担当する事案について分かりやすい説明・対応を行うことができる。 | <u>後輩職員を支援しながら</u> 、責任感を持って、意欲的に業務に取り組むことができる。 |

(ウ) ステップアップのために（伸長すべき力等）

主任としての役割を果たすためには、適切な業務遂行、円滑なコミュニケーションは勿論のこと、課題対応やリーダーシップの発揮が重要となります。また、次の職位を見据え、更なるステップアップをするためには、次のような力の伸長や行動が必要となってきます。

- 知識・技術

○専門的な知識を更に深め、マネジメントスキルを高める。
- 改善・改革

○環境の変化に応じて、常に改善意識を持って業務を行う。
- 育成・指導

○職場全体の意識改革に努める。
○係長を補佐し、後輩職員の育成をする。
- 調整

○主張の異なる相手とも交渉を進め、業務を円滑に遂行する。

(7) 基本的な役割

組織の一員として周りの職員と協調性を持って、担当する業務を正確かつ迅速に処理する。また、問題意識を持って担当業務にあたり、現状から問題点を提起し、その問題解決に向けて積極的に取り組む。

(イ) 求められる能力（川崎市標準職務遂行能力）

| 倫理 | 知識・技術 | チームワーク | 説明・応対 | 業務遂行 |
|--|---------------------------------|--|--|---|
| 全体の奉仕者として、 <u>高い倫理観</u> を有するとともに、 <u>服務規律を遵守し、公正に職務を遂行すること</u> ができる。 | <u>業務に必要な知識・技術</u> を習得することができる。 | 上司・同僚等と <u>円滑かつ適切なコミュニケーション</u> により、 <u>チームワークの向上</u> を図ることができる。 | 担当する事案について <u>分かりやすい説明・応対</u> を行うことができる。 | <u>責任感</u> を持って、 <u>意欲的に</u> 業務に取り組むことができる。 |

(ウ) ステップアップのために（伸長すべき力等）

I) 入庁1年目～3年目

入庁して1年目から3年目までは、業務に関する知識・技術を習得し、上司の指示を理解し、業務を迅速かつ正確に実施することに重点を置くほか、市職員として共通的に必要となる5つの基礎力と4つの意識をしっかりと身に付けるために、OJTや研修などを通じて能力開発を進めることが重要となります。

この時期は、入庁年齢に関わらず「公務員としての基礎固め」を行うことが重要であり、人材育成の取組においても重点取組期間として位置付けて、職員研修等の取組を実施することとします。

また、固定化した観念にとらわれない、新たな視点や発想で職場の活性化を図ることが必要となります。

更に最初に人事異動を考える時期でもあることから、自分のキャリアビジョンを描くための基本的な考え方を身につける必要があります。

II) 入庁4年目以降

入庁4年目以降は、身につけた基礎力や意識を職務上で発揮し、更に能力向上を図っていく必要があります。この職員層は、年齢、人事異動の回数、職務経験も多様であり、業務を通じて様々な経験を積み重ねながら職場内でその能力を発揮し、常に改善の視点を持って業務を効率的かつ適切に遂行する必要があります。

また、業務知識や経験年数によっては、業務遂行上、係やグループの中核的な立場で他の業務担当をリードすることが求められます。状況によっては、係長を

補佐し、後輩職員の指導等にあたる場面も増えてくるため、育成・指導のノウハウも習得していく必要があります。

業務改善においても、業務の「ムリ・ムダ・ムラ」を徹底的に排除するため、業務マニュアルの作成・更新などによる業務の標準化や業務の進捗管理による効率化を進める取組などを主体的に進めるほか、新たな価値を創造して行政サービスの品質を向上させる提案などを積極的に行っていく必要があります。

こうしたことを踏まえ、次の職位も見据え、ステップアップをしていくために、各職場で必要とされる力の習得は勿論のこと、経験年数等に応じて次のような力の伸長や行動を取ることが重要となります。

更にこの時期に今後のキャリアについて、これまでの経験、自分の能力・適性や組織の中で求められる役割等を踏まえ、どのようにキャリアを形成していくのが良いのかしっかりと検討する必要があります。

目的理解

○全体的・中長期的な視野に立って、担当業務の目的や意義を理解して業務に取り組む。

業務改善

○職務上の課題を自ら発見し、積極的に解決に向けた取組を行う。

育成・指導

○後輩職員に知識や経験に基づいた支援等を行い、育成に努める。
○後輩職員のやる気を引き出すような働きかけなどを積極的に行う。

第4章 人事・育成部門の取組の方向性

1 人事・育成部門による取組の方向性

人材ビジョンの実現にあたっては、職員自らの行動、意識改革や職場における人材育成が重要となりますが、より効果的に人材育成を進めて行くためには、人事評価や人事異動、昇任、研修などの人事・育成部門による取組が、職員の行動や職場の取組をしっかりと支援することが大切です。

ここでは、これまで推進してきた「人事管理に関する様々な取組の連動による人材育成」を更に発展させていくため、人材ビジョンの実現に必要な取組の分野ごとに、それぞれの方向性を明らかにしていきます。

なお、取組の方向性については、年次ごとの具体的な取組予定を記載したアクションプラン（実施計画）を策定する際に、社会状況の変化や施策の取組状況を踏まえ、記載内容を見直すものとします。

| 人材ビジョンと取組の柱 | 人事管理に関する様々な取組の連動と取組の方向性 | | | | | |
|----------------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------|----------------------------|---------------------------------------|-----------------------|
| | 採用 | 研修 | OJT支援 | 評価 | 人事 | その他 |
| 全ては市民のために | | | | | | |
| (1) 人材ビジョンや行動指針の浸透 | 行動指針を踏まえた職員の採用 | 階層別研修における浸透 | 職務遂行を通じた行動指針の浸透 | 評価制度の運用を通じた行動指針の啓発 | | 定着化と効果測定 |
| 全ての職員が行政のプロフェッショナル | | | | | | |
| (2) 公務員としての高い倫理観と責任感を持った人材の育成・確保 | 高い資質を持つ人材の採用 | 階層別研修における啓発 | | 公正な職務遂行への取組に関する評価 | 職場での自己点検等による意識向上 | |
| (3) 専門性の高い人材の育成・確保 | 専門性の高い人材の確保 | 外部研修機関への派遣 | 職員の状況に応じたOJTの支援 | 知識・技術の習得又は活用等に関する評価 | 職員の専門性を向上させる人事管理の推進 | 職務分野ごとの計画や局区人材育成計画の推進 |
| (4) 的確な組織運営を行う人材の育成・確保 | | 実務研修による組織マネジメントの強化 | 職員の状況に応じたOJTの支援 | 管理能力の評価 制度の適正な運用を推進する取組 | 能力や適性、実績を踏まえた昇任管理と人事配置の実施 | |
| いきいきと仕事に取り組む | | | | | | |
| (5) 職場の環境整備、活性化 | | チームワーク等に関する研修 | 職員の状況に応じたOJTの支援 | | ワーク・ライフ・バランスの推進 職員個々の状況に応じた働く環境の整備 | 職員の心と身体の健康管理の推進 |
| 未来に向けてチャレンジ | | | | | | |
| (6) 職員の意識・意欲の向上 | | 「前に踏み出す力」の強化 意欲向上に関する研修 | | 意欲を向上させる評価制度の見直し | 職員の意欲を引き出す人事管理の推進 | 職員の改善意識の向上と職場改善運動の推進 |

全ては市民のために

(1) 人材ビジョンや行動指針等の浸透

階層別研修や人事諸制度において、人材ビジョンや行動指針を基準として能力開発を推進することを職員に示し、人材ビジョンや行動指針の浸透を図ります。

採用 行動指針を踏まえた職員の採用

目的意識を持って本市職員を目指す受験者が増えるよう、人材ビジョンや行動指針を受験者等に広く発信する取組を進めます。

研修 階層別研修における浸透

川崎市職員として求められる姿勢・態度、基礎力等を職員自身が理解し、強化していくため、職位の階層に合わせて研修を実施し、人材ビジョンや行動指針に沿った行動を行うことができる人材を育成します。

OJT支援 職務遂行を通じた行動指針の浸透

管理・監督者向けに効果的なOJTの実践方法をまとめた手引等を作成し、人材ビジョンの実現に向け、行動指針を基本とした能力開発の浸透を図ります。

評価 評価制度の運用を通じた行動指針の啓発

人材ビジョンの実現に向け、評価制度の運用を通じて、行動指針に基づいた行動が常に基本となることを職員に啓発していきます。また、職務遂行の過程において発揮された職員の能力を評価する能力評価において、標準職務遂行能力の類型として評価項目を定め、職員それぞれが発揮した能力を適正に評価できる制度を整備します。

その他 定着化と効果測定

eラーニング等の効果的な手法を活用して、職員一人ひとりに人材ビジョンや行動指針が定着するように、様々な機会を通じて浸透を図ります。また、職員アンケート等を通して、定期的に浸透状況を把握し、継続的に風土の醸成を図ります。

全ての職員が行政のプロフェッショナル

(2) 公務員としての高い倫理観と責任感を持った人材の育成・確保

行政のプロとして高い倫理観と責任感を持ち、職責を深く自覚して職務を遂行することができる人材の育成・確保を図ります。

採用 高い資質を持つ人材の採用

人材育成の取組により成長しうる高い資質を持った人材を採用します。また、人物重視を基本とした採用試験の実施に向け、引き続き効果的な採用試験制度の検討を進めます。

研修 階層別研修における啓発

階層別研修など倫理、服務に関する研修を定期的に受講する機会を提供し、川崎市職員として高い倫理観に基づいて行動することができる職員を育成します。

評価 公正な職務遂行への取組に関する評価

厳正な服務規律の確保に向けた公正な職務遂行への取組に関する評価において、標準職務遂行能力の類型として能力評価の評価項目を定めるとともに、面談等の機会を通じ、適正な指導・助言を行うなど、職員に高い倫理観を持たせるための取組を推進します。

人事 職場での自己点検等による意識向上

サービスハンドブックやチェックシート等による定期的な自己点検を実施するほか、自主考査などにより職場で良く話し合い、意見を交換する機会を設けることで、職場全体で公務員倫理に関する意識を高めます。

(3) 専門性の高い人材の育成・確保

それぞれの職場や職域において必要となる知識や能力を保有し、それらを高め、継承できる人材の育成・確保を図ります。

採用 専門性の高い人材の確保

経験者採用職員の効果的活用に向けた検討を進めるとともに、高度の専門的な知識、経験又は優れた識見を任期を定めて活用することが効果的な職については任期付職員の活用を検討します。また、技術系職種に特化した説明会の実施など、技術系職種の確保に向けた取組について検討を進めます。

研修 外部研修機関への派遣

外部研修機関への派遣などを積極的に推進することにより、専門性の高い人材を育成し、業務知識・スキルの継承を支援します。

OJT支援 職員の状況に応じたOJTの支援

各職場で継続的なOJTを行うため、職員個々の状況や適性を可視化し、適切に引き継がれ、各職場において、個々の職員ごとに能力を伸ばさせるきめ細やかなOJTが行われる仕組みを検討します。

評価 知識・技術の習得又は活用等に関する評価

職務の遂行に必要となる知識・技術の習得又は活用等に関する評価において、標準職務遂行能力の類型として能力評価の評価項目を定めるとともに、面談等の機会を通じ、適正な指導・助言を行うなど、職員の知識・技術の向上に向けた人材育成の取組を推進します。

人事 職員の専門性を向上させる人事管理の推進

専門性の高い人材の育成を推進するため、既存の複線型人事制度の検証を行い、専門職、専任職の活用方法等について検討します。

また、専門性の高い人材の育成を踏まえた人事異動サイクルについて検討します。

人事 再任用職員の知識・経験を活用するための人事の推進

再任用職員がこれまで培ってきた知識・経験を活用するための効果的な配置等について検討します。

その他 職務分野ごとの計画や局区人材育成計画の推進

福祉分野等、専門性の高い職務分野ごとに策定された計画や局区人材育成計画等に基づく人材育成を推進します。

(4) 的確な組織運営を行う人材の育成・確保

全ての職員が、行政のプロフェッショナルとしての確に職務を遂行し、いきいきと仕事に取り組める環境を整え、部下や後輩職員の意識や能力を伸ばさせることができる人材の育成・確保を図ります。

研 修 実務研修による組織マネジメントの強化

管理・監督者における役割、職務遂行に応じた、より実務的な研修を企画・実施し、部下育成、組織マネジメント能力を強化します。

OJT 支援 職員の状況に応じたOJTの支援

各職員に継続的なOJTを行うため、職員個々の状況や適性を可能な限り可視化し、各職場において、個々の職員ごとに能力を伸ばさせるきめ細やかなOJTが行われる仕組みを検討します。

評 価 管理能力の評価

組織や業務を適正に管理する能力の評価において、標準職務遂行能力の類型として管理・監督者の能力評価の評価項目を定めるとともに、面談等の機会を通じ、適正な指導・助言を行うなど、管理・監督者のマネジメント力向上に向けた取組を推進します。

評 価 制度の適正な運用を推進する取組

目標管理の手法の活用や評価結果のフィードバックなどによる管理・監督者による人材育成の取組を推進するために、評価者研修など、評価者の更なる理解の向上に向けた取組を推進します。

人 事 能力や適性、実績を踏まえた昇任管理と人事配置の実施

的確にマネジメントを行い、職場内の活性化に寄与することができる人材が、管理・監督者として活躍するよう、人事評価等を活用し、標準職務遂行能力や職に対する適性、実績を踏まえた昇任管理（人材登用、昇任選考）、適材適所の人事配置を実施します。

また、女性職員についても、多様な職務経験の付与を通じた職域の拡大を図るなど、更なる活躍の推進に向けて取り組みます。

(5) 職場の環境整備・活性化

全ての職員が、仕事と家庭生活を両立しながら、心身ともに健康で意欲的に職務を遂行できるような環境の整備を図ります。

研修 チームワーク等に関する研修

良好な職場環境を構築するため、チームワーク、コミュニケーション力を強化する研修を実施します。

OJT 支援 職員の状況に応じた OJT の支援

職員一人ひとりの状況を踏まえた戦略的な OJT を支援するため、手引等を配布するほか、職員個々の状況や適性が、適切に引き継がれ、各職場において的確な OJT が行われる仕組みを検討します。

人事 ワーク・ライフ・バランスの推進

「川崎市次世代育成支援対策特定事業主行動計画」に基づき、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組を着実に推進します。また、職場環境や職員意識の醸成を図る研修等を実施します。

人事 職員個々の状況に応じた働く環境の整備

障害のある職員一人ひとりの状況に配慮した人事配置や職域の拡大等、引き続き働きやすい職場環境を整備します。

女性職員が更に活躍するように職域の拡大を図るとともに、研修の充実や計画的・継続的な人事管理、管理職による適切な指導・助言等の支援をあわせて行うことで、意欲や能力を持って活躍できる環境を整備します。

また、再任用職員が意欲を持って仕事に取り組み、知識・経験を効果的に活用するための環境を整備します。

その他 職員の心と身体の健康管理の推進

「川崎市職員メンタルヘルス対策推進計画」に基づき、1次予防を重視し4つのメンタルヘルスケアの充実を図り、職員自身が取り組むセルフケアの向上、管理・監督者によるラインケアの強化に取り組みます。

また、健康で安全に業務ができるよう、心身の保持・増進に向けた取組を推進します。

未来に向けてチャレンジ

(6) 職員の意識、意欲の向上

職員が自らの意識や意欲を振り返り、一步踏み出して行動する機会を提供するとともに、そうした行動を尊重することで、職員のチャレンジ意識や職務に対する意欲の更なる向上を図ります。

研修 前に踏み出す力の強化

職員の意欲、意識を向上させ、チャレンジする職場風土を醸成するため、階層別研修を中心に「前に踏み出す力」を強化する研修を実施するとともに、夜間自己啓発講座などを活用して様々な職種、職務内容の職員と触れ合うことにより、新たな価値観に気づくことでモチベーションの向上に繋がります。

研修 意欲向上に関する研修の実施

職員がモチベーションをコントロールし、管理・監督者が部下のモチベーションを向上させることができるようにキャリアデザインや意欲向上に関する体系的な研修を実施します。

評価 意欲を向上させる評価制度の見直し

人事評価制度について、職員のやる気と働きがいを今まで以上に引き出すため、標準職務遂行能力に沿った能力評価への対応に加え、新たな追加加点に関する検討を行うなど、評価制度の見直しを検討します。

人事 職員の意欲を引き出す人事管理の推進

職員のキャリアプランを踏まえた人事異動を目指すとともに、庁内公募制度により、職員自身が戦略的に成長し、活躍する機会を提供します。

その他 職員の改善意識の向上と職場改善運動の推進

全ての職員が市民目線での改善を主体的に実践するように、職場での改善運動の推進に取り組めます。

職員の主体的な改善行動を奨励し、更なる意識の向上、他部署への改善意識の波及を図るため、改善事例発表会や庁内システム等による情報共有の取組を積極的に推進します。

より現場に近い職員が意思決定することで、意思決定の迅速化を図るとともに、職員の意識向上を図ります。

第5章 効果的な取組推進のために

1 推進体制について

本方針の着実な推進及び全庁的な課題調整を行う体制として、人材育成、人事、採用、行財政改革等の部署で構成される人材育成推進委員会を設置し、各局区等の人材育成推進管理者(人事担当課長)で構成される人材育成推進管理者連絡会と連携させ、人材育成の取組を効果的、効率的に進めていくこととします。

また、人材育成の取組等については「川崎市行財政改革プログラム」の3本柱のひとつに位置づけられていることから、行財政改革推進本部において報告をするとともに、今後の全市的な人材育成の方向性等について確認をすることとします。

(1) 基本的な役割

ア 人材育成推進委員会

本方針に基づく取組の着実な推進を図るため、全庁的な課題調整を行うとともに、長期的な人材育成の方向について総合的に検討を行う。

イ 人材育成推進管理者

各局区等の人事担当課長をもって充て、人事管理全般を含めた人材育成推進に係る局や区の責任者としての役割を担います。局別人材育成計画の策定・改定や計画に基づく取組など、推進管理者が中心となって様々な取組を展開します。

ウ 人材育成推進主任

人材育成推進管理者の職務を補佐し、各局区等における取組の実務を担います。

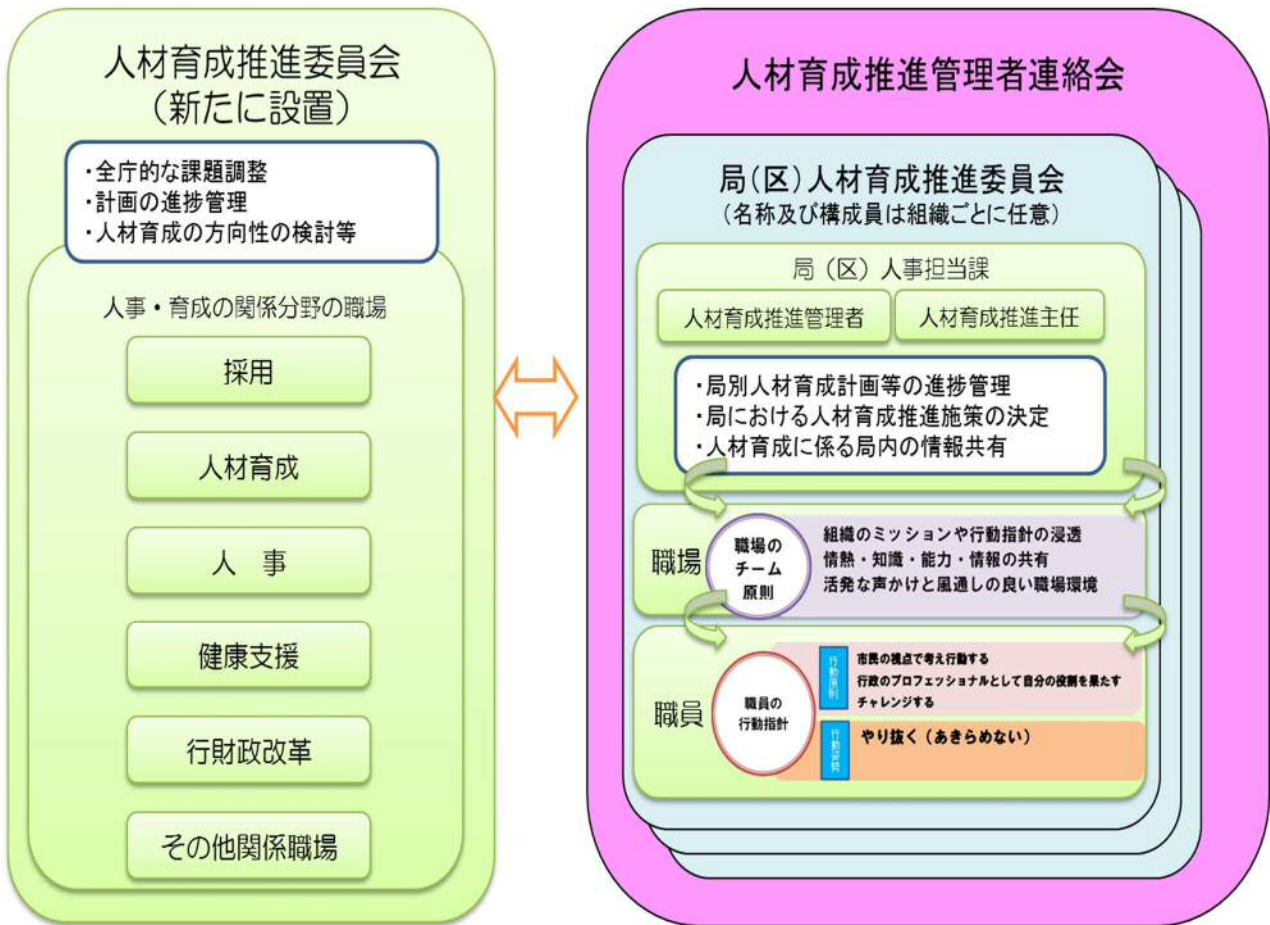
エ 人材育成推進管理者連絡会

全庁的な推進体制として、各局区等の取組等についての情報交換や連絡調整を行うための推進管理者による定期的な連絡会を設置し、全庁的な連携を図ります。

オ 各(局区等)人材育成推進委員会

各局等の人材育成推進管理者及び推進主任を中心に、局区として人材育成を推進するための組織として設置し、局別人材育成計画の進捗管理や局区等の状況に応じた新たな取組等の検討・実施を図ります。

(2) 人材育成部門と各局区との連携



2 進捗管理について

(1) 適切な進捗管理

本方針に基づく取組の進捗管理は、年次ごとの具体的な取組予定を記載した人材育成アクションプランに基づき行い、人材育成推進管理者連絡会において各局区等あてに情報提供するとともに、必要に応じて行財政改革推進本部会議に報告することとします。

(2) 職員意識の定期的な把握

本方針に基づく人材育成の取組の推進に当たっては、行動指針の浸透等、職員の意識を的確に把握し、取り組むべき課題の設定、既存の施策の見直しや新規施策の検討等につなげていくことが重要です。そこで職員意識調査を定期的を実施し、職員意識を継続的に把握していくこととします。

資料編

川崎市職員に関するアンケートの結果

— かわさき市民アンケート —

《調査方法》

「かわさき市民アンケート」を活用して、川崎市職員の印象等について質問しました。

| | |
|-------|-------------------|
| 調査対象 | 市内在住の満20歳以上の男女 |
| 抽出者数 | 3,000人 |
| 調査期間 | 平成25年11月1日～11月22日 |
| 調査基準日 | 平成25年11月1日 |
| 回答数 | 1,422人 |
| 有効回答率 | 47.4% |

— 職員へのアンケート —

《調査方法》

職員全体の約6%を無作為に抽出し、職員の意識等について質問しました。

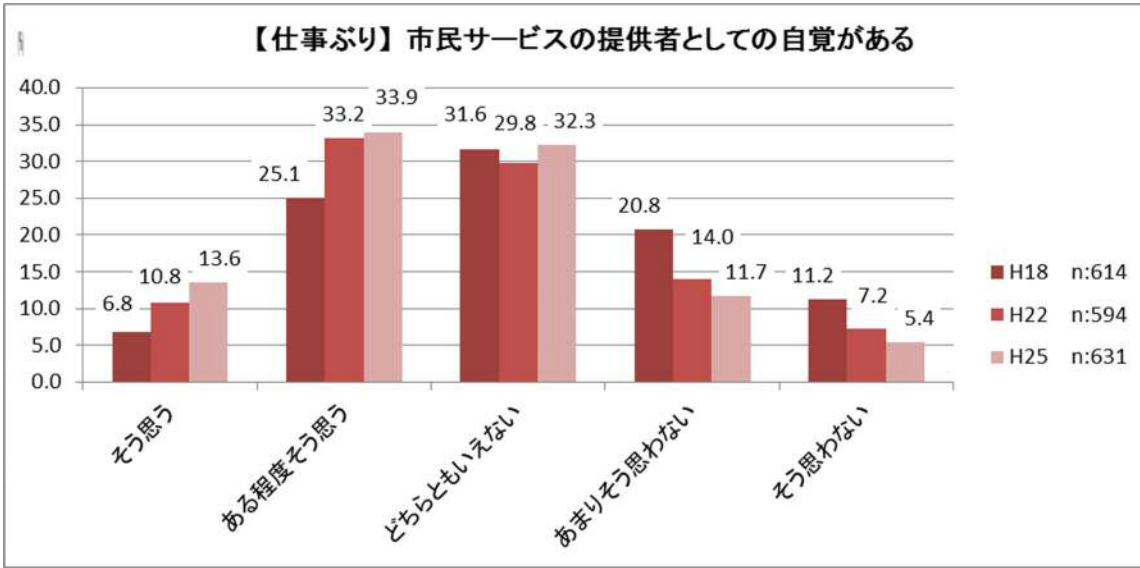
【概要】調査対象

| | |
|----------|-------------------|
| 調査対象 | 職員（大学教育職を除く） |
| 抽出（送付）者数 | 700人 |
| 調査期間 | 平成25年11月5日～11月25日 |
| 調査基準日 | 平成25年11月1日 |
| 回答数 | 529人 |
| 有効回答率 | 75.6% |

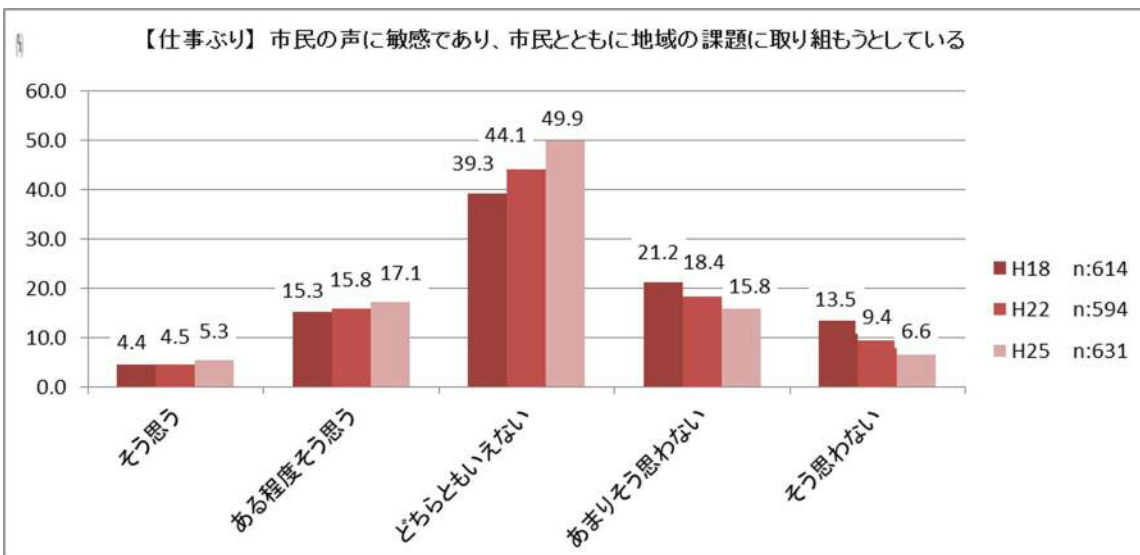
アンケート集計結果 【概要】

【市民】市職員の意識や仕事ぶりについて（過去の調査との比較）

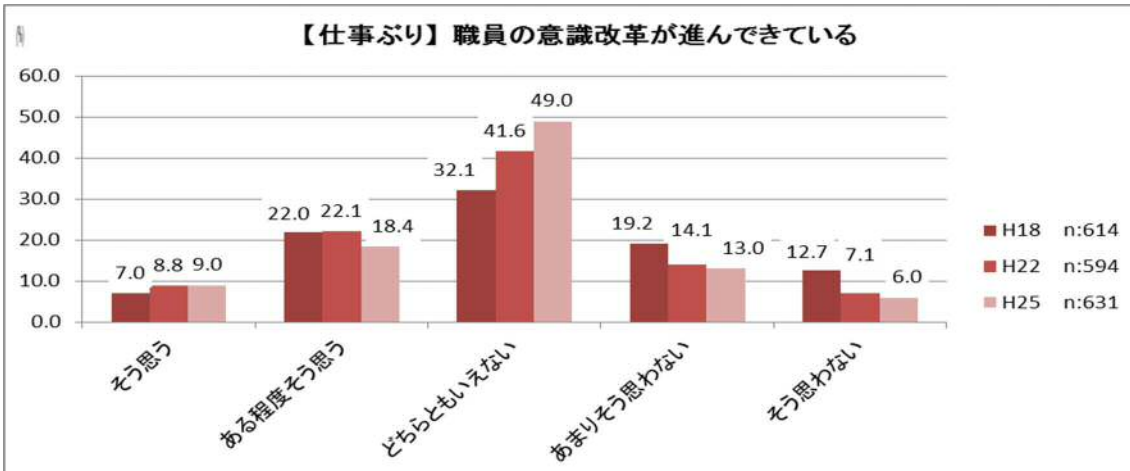
※市職員と良く接する機会がある人、時々接する機会がある人の回答のみ集計



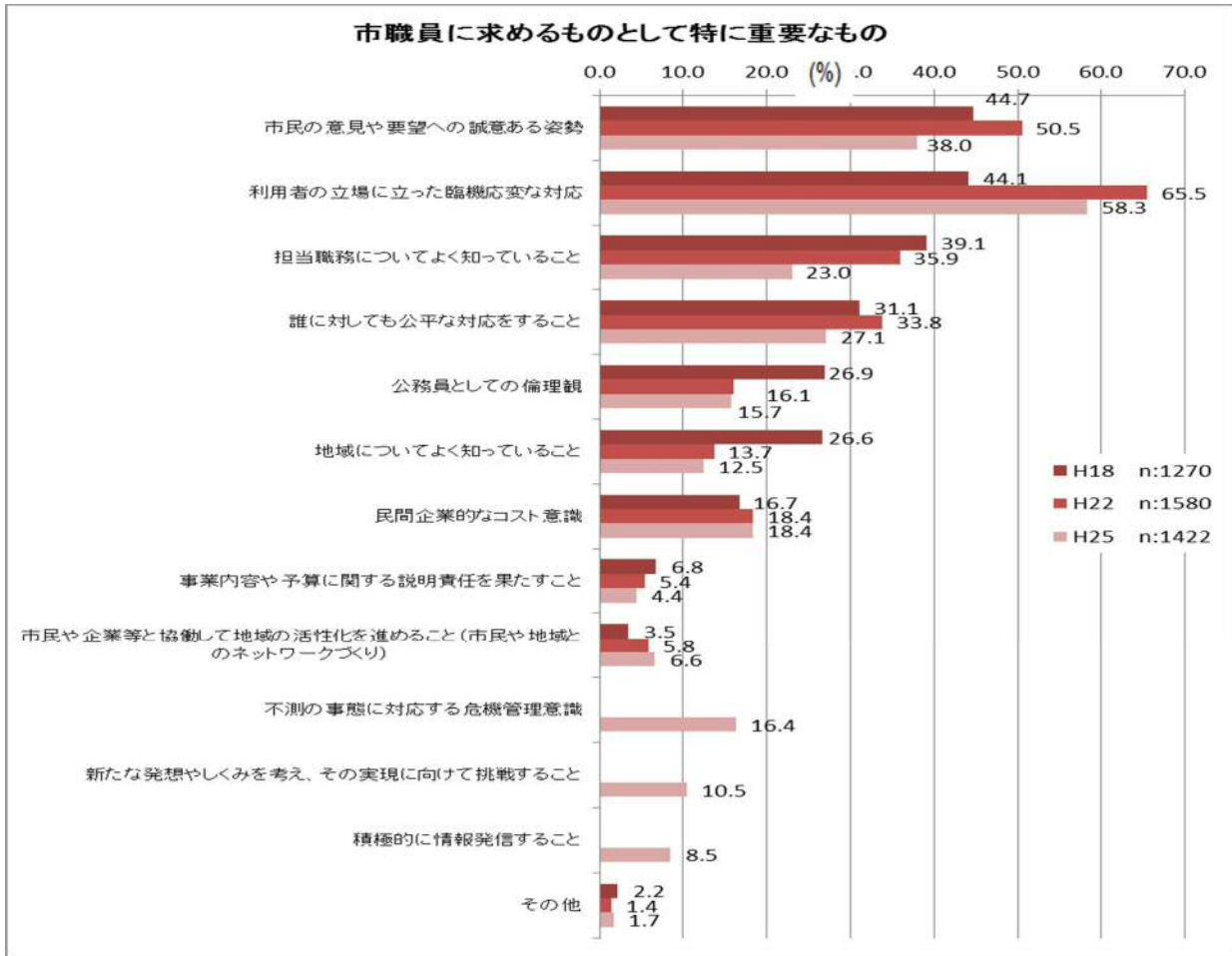
【市民】



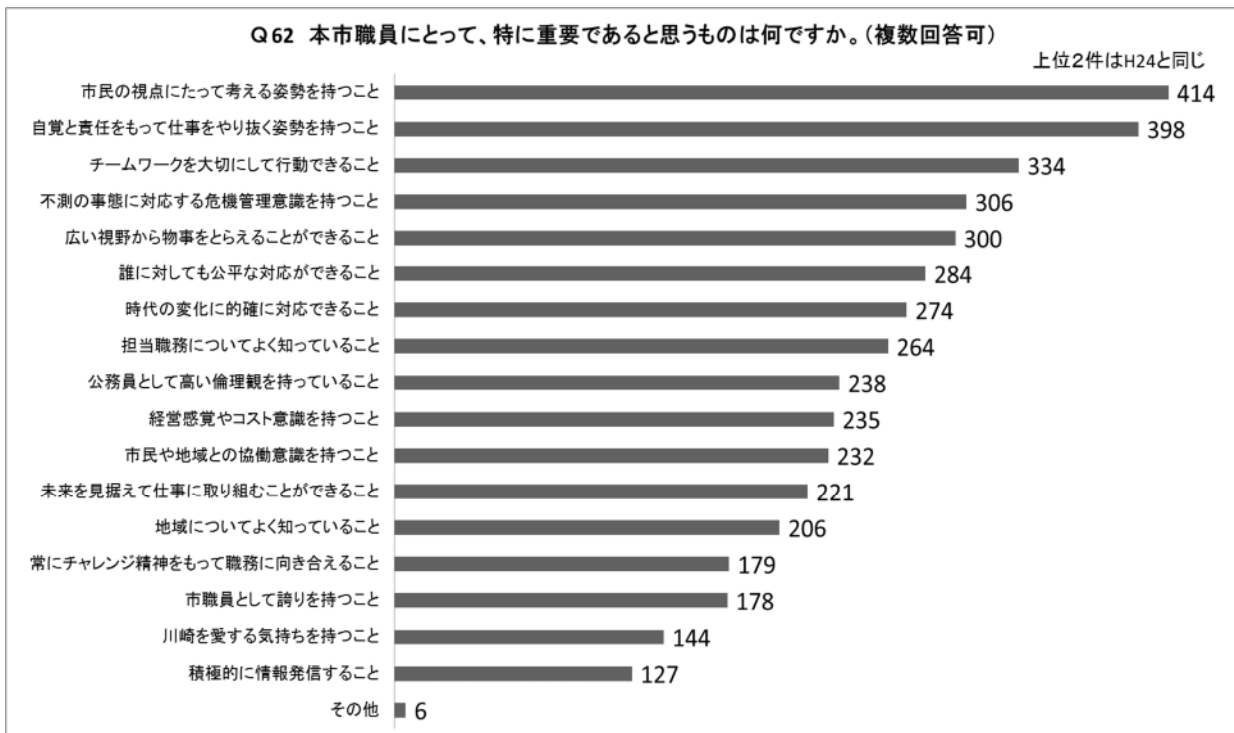
【市民】



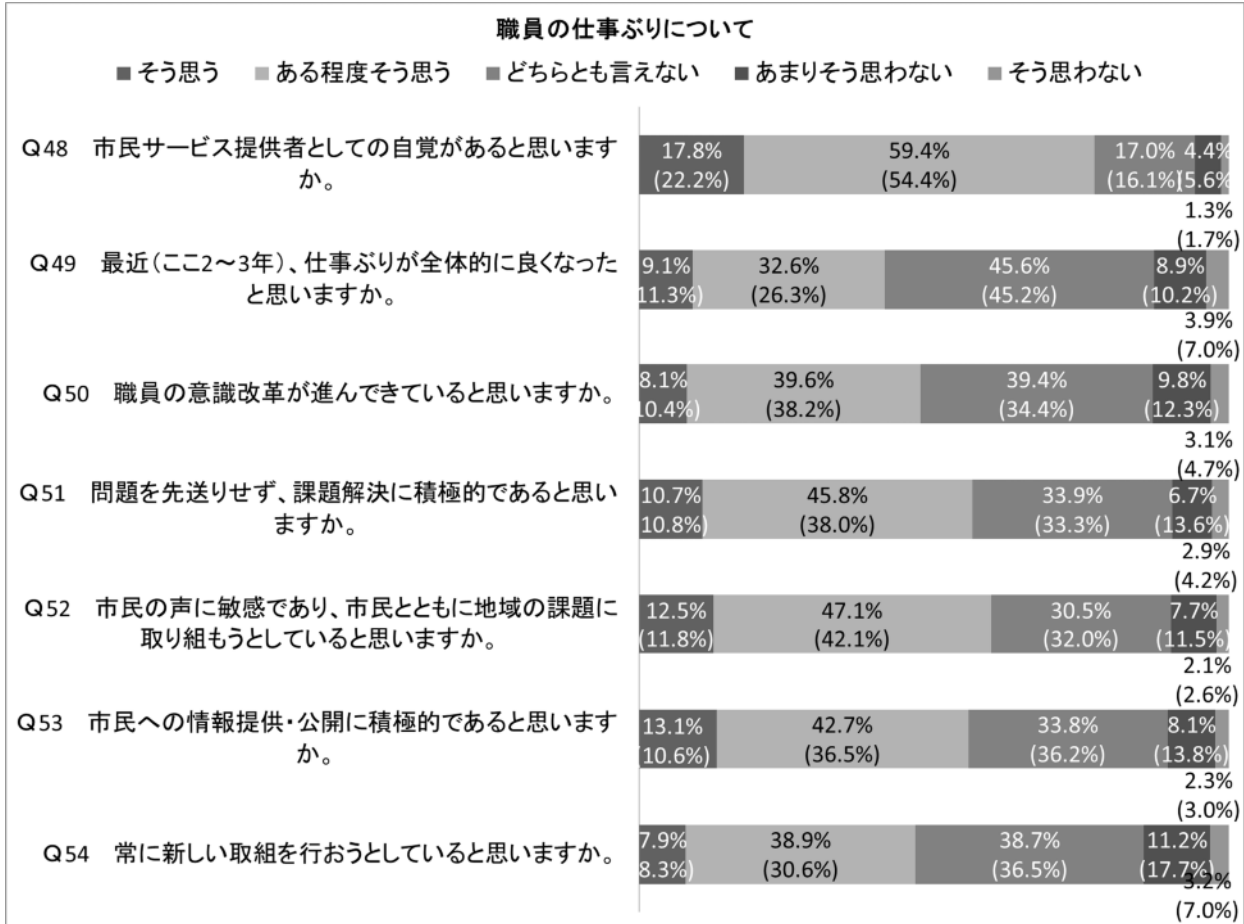
【市民】



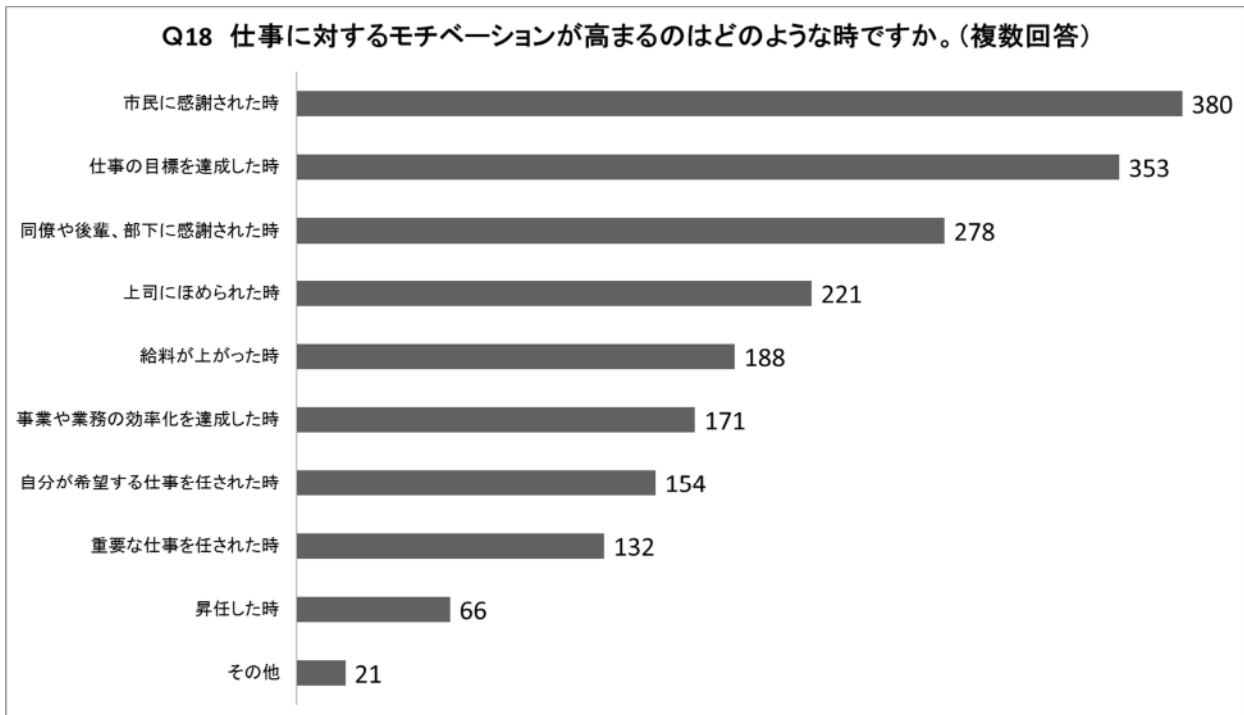
【職員】仕事に対する職員の意識について



【職員】



【職員】



平成26年度人材育成の取組等に関する管理職向けアンケートの結果【抜粋】

調査対象: 部下がいる課長職 638人

回答数: 608人

調査期間: 平成26年9月10日 ~ 9月25日

回答数 回答率(%)

Q1 あなたは、第3次人材育成基本計画の内容を知っていますか。

A1

- | | | |
|---------------------|------|-----|
| ・ 概ね知っている | 283人 | 48% |
| ・ 少し(めざす職員像等)は知っている | 277人 | 47% |
| ・ ほとんど知らない | 34人 | 6% |

Q2 あなたは、局別人材育成計画の内容を知っていますか。

A2

- | | | |
|----------------------|------|-----|
| ・ 概ね知っている | 346人 | 58% |
| ・ 少し(局の求める職員像等)知っている | 221人 | 37% |
| ・ ほとんど知らない | 27人 | 5% |

Q3 あなたは、職員に人材育成基本計画の「めざす職員像」を意識して行動するように指導していますか。

A3

- | | | |
|-------------|------|-----|
| ・ よく指導している | 83人 | 14% |
| ・ 指導したことがある | 386人 | 65% |
| ・ 特に指導していない | 121人 | 21% |

Q6 あなたは、どのような姿勢で職員を研修(希望受講型)に参加させていますか。

A6

- | | | |
|---------------------------------|------|-----|
| ・ 研修に参加するよう積極的に働きかけている。 | 209人 | 35% |
| ・ 職員からの希望があれば業務を調整してでも参加をさせている。 | 323人 | 54% |
| ・ 業務の都合で余裕のあるときならば参加をさせる。 | 45人 | 8% |
| ・ 研修に参加させてもあまり意味が無い。 | 0人 | 0% |
| ・ その他 | 17人 | 3% |

回答数 回答率(%)

Q11 あなたは、事務改善など業務上の工夫を行うように職員を指導していますか。

A11

| | | |
|--------------|------|-----|
| ・よく指導している | 223人 | 38% |
| ・指導したことがある | 354人 | 60% |
| ・特に指導したことがない | 17人 | 3% |

Q17 あなたの業務の中で、職員の人材育成はどの程度の割合をしめていると思いますか。

A17

| | | |
|-------|------|-----|
| ・100% | 4人 | 1% |
| ・70% | 79人 | 13% |
| ・50% | 159人 | 27% |
| ・30% | 236人 | 40% |
| ・10% | 115人 | 19% |

Q18 あなたは、職員の育成を行う際に、その手段や方法に自信を持って行っていますか。

A18

| | | |
|------------|------|-----|
| ・自信がある | 31人 | 5% |
| ・ある程度自信がある | 374人 | 63% |
| ・あまり自信がない | 185人 | 31% |

Q19 あなたは、これまで上司、先輩職員に人材育成をされてきたと思いますか。

A19

| | | |
|------------|------|-----|
| ・思う | 213人 | 36% |
| ・少しはそう思う | 277人 | 47% |
| ・あまりそう思わない | 102人 | 17% |

Q21 あなたは、他部署の職員から自分の課の業務に関する改善提案が行われた場合、どのように感じますか。

A21

| | | |
|-----------|------|-----|
| ・嬉しい | 142人 | 24% |
| ・やめて欲しい | 37人 | 6% |
| ・特に気にならない | 274人 | 46% |
| ・その他 | 140人 | 24% |

Q23 あなたが、川崎市職員に一番足りないものは何だと思いますか。

(自由記述形式)

回答の傾向

- ・多い回答 「積極性」「チャレンジ意識」等
- ・その他 「責任感」「市民感覚」等

Q24 あなたが、人材育成を進めていく上で最も課題と思うものは何ですか。

(自由記述形式)

回答の傾向

- ・多い回答 「人材不足」「業務過多」、「積極性」「意欲」「やる気」等
- ・その他 「管理職の育成力」「職場風土」等

回答数 回答率(%)

Q26 あなたは、係長に対して、部下の指導方法に関して、話し合い、もしくは、助言を行ったことがありますか。

A26

- | | | |
|------------|------|-----|
| ・ よくある | 159人 | 27% |
| ・ 行ったことがある | 388人 | 66% |
| ・ ない | 38人 | 6% |

Q29 あなたの年代は。

A29

- | | | |
|----------|------|-----|
| ・ 44歳以下 | 9人 | 2% |
| ・ 45～49歳 | 98人 | 16% |
| ・ 50～54歳 | 213人 | 36% |
| ・ 55歳以上 | 274人 | 46% |

Q30 あなたの性別は。

A30

- | | | |
|-----|------|-----|
| ・ 男 | 511人 | 86% |
| ・ 女 | 83人 | 14% |

関係要綱・規程

○人材育成推進管理者及び人材育成推進主任の設置等に関する要綱

平成 16 年 9 月 1 日
16 川総人第 578 号

(目的及び設置)

第 1 条 川崎市人材育成基本方針に基づき、職員（市長事務部局の職員以外の職員を含む。以下同じ。）の人材育成を推進するため、川崎市事務分掌条例（昭和 38 年川崎市条例第 32 号）第 1 条に掲げる局及び本部、区役所、上下水道局、交通局、病院局、消防局、教育委員会事務局その他必要と認める部局（以下「局等」という。）に人材育成推進管理者（以下「推進管理者」という。）及び人材育成推進主任（以下「推進主任」という。）を置く。

(推進管理者)

第 2 条 推進管理者は、局等の人事担当課長（これに相当する職を含む。）をもって充てる。

2 推進管理者は、次に掲げる職務を行うものとする。

- (1) 局等における人材育成及び職員の能力開発に関すること。
- (2) 人材育成の推進に係る連絡調整に関すること。
- (3) その他人材育成の推進に関すること。

(推進主任)

第 3 条 推進主任は、局等の人事担当課の係長（これに相当する職を含む。）のうちから、当該局等の推進管理者が指名する者をもって充てる。

2 推進主任は、当該局等の推進管理者の職務を補佐するものとする。

(連絡会)

第 4 条 総務企画局長は、全庁的な人材育成の推進に必要な協議及び調整を行うとともに、推進管理者相互の情報交換等を行うため、各局等の推進管理者を構成員とする連絡会を設けるものとする。

2 前項の連絡会の庶務は、総務企画局行政改革マネジメント推進室において処理する。

(委任)

第 5 条 この要綱に定めるもののほか、推進管理者等に関し必要な事項は、総務企画局長が定める。

附 則

この要綱は、平成 16 年 9 月 1 日から施行する。

附 則

この要綱は、平成 17 年 4 月 1 日から施行する。

この要綱は、平成 22 年 4 月 1 日から施行する。

この要綱は、平成 28 年 4 月 1 日から施行する。

改正

昭和51年4月30日訓令第5号
平成2年10月26日訓令第18号
平成9年3月31日訓令第2号
平成13年4月27日訓令第10号
平成20年3月31日訓令第6号
平成22年3月31日訓令第11号
平成28年3月31日訓令第 号

(趣旨)

第1条 この規程は、市長の事務部局に属する一般職の職員(第20条を除き、以下「職員」という。)の研修に関し必要な事項を定めるものとする。

(研修の目的)

第2条 研修は、職員が全体の奉仕者としての使命と責任を自覚するとともに、その職務の遂行に必要な知識、技能、態度等を修得することにより行政の民主的かつ能率的な運営に資することを目的とする。

(研修の種類)

第3条 研修の種類は、次のとおりとする。

- (1) 自主研修
- (2) 職場研修
- (3) 行政改革マネジメント推進室研修
- (4) 派遣研修

(研修の総括)

第4条 総務企画局長は、この規程に基づき実施する研修全体を総括する。

- 2 川崎市事務分掌条例(昭和38年川崎市条例第32号)第1条に規定する局及び本部、市民オンブズマン事務局、会計室及び区役所(以下「局等」という。)の長は、当該局等における研修を総括する。

(研修計画等)

第5条 総務企画局長は、毎年度、研修に関する基本的な計画を策定するものとする。

- 2 局等の長は、毎年度、所管する職員の研修に関する計画を策定し、総務企画局長に提出するものとする。
- 3 局等の長は、毎年度、前項の計画に係る実施結果を総務企画局長に報告するものとする。

(研修管理者及び研修主任)

第6条 局等に研修管理者及び研修主任各1人を置く。ただし、局等の規模に応じ、数人置くことができる。

- 2 前項ただし書の規定により研修管理者を数人置く場合は、そのうち1人を総括研修管理者とする。
- 3 研修管理者は課長又はこれに相当する職にある者のうちから、研修主任は係長又はこれに相当する職にある者のうちから、局等の長が指名する者をもって充てる。
- 4 研修管理者は、局等の長の命を受け、次に掲げる職務を行う。
 - (1) 局等における研修の企画及び実施に関すること。
 - (2) その他研修の実施に関する連絡調整に関すること。
- 5 研修主任は、研修管理者の職務を補佐する。

(会議)

第7条 総務企画局長は、研修の効果的な実施を図るため、研修管理者相互の情報交換等を行う会議を設けるものとする。

(職員の責務)

第8条 職員は、公務員として必要な知識、技能、態度等を修得するため、積極的に自己啓発に努めなければならない。

(管理監督の地位にある者の責務)

第9条 管理監督の地位にある者は、所属の職員に対し、職場研修を行うよう努めなければならない。

- 2 管理監督の地位にある者は、職員の自己啓発及び研修への参加を積極的に支援するよう努めなければならない。

(自主研修)

第10条 自主研修は、職員の自主的な学習及び研究に対し、必要な指導、助成等を行うことにより行うものとする。

(職場研修)

第11条 職場研修は、職務上必要な知識、技能、態度等を修得させるため、主として日常の業務を通して行うものとする。

- 2 総務企画局長は、局等において行う職場研修に対し、必要な支援を行うことができる。

(行政改革マネジメント推進室研修)

第12条 行政改革マネジメント推進室研修は、総務企画局行政改革マネジメント推進室が行う。

(派遣研修)

第13条 派遣研修は、国若しくは他の地方公共団体又は学校その他の機関（以下「派遣機関」という。）に職員を派遣して行う。

（研修を受ける職員の決定）

第14条 行政改革マネジメント推進室研修又は派遣研修を受ける職員は、局等の長の推薦に基づいて市長が決定する。ただし、市長は、必要と認める職員に対し、当該研修を受けるべきことを命ずることができる。

（研修生の服務規律等）

第15条 前条の規定により研修を受けることを決定された職員（以下「研修生」という。）は、総務企画局行政改革マネジメント推進室又は派遣機関が定める規律に従い、研修に専念しなければならない。

2 研修生が次の各号のいずれかに該当する場合は、当該研修生の受講を取り消し、停止し、又は免除することができる。

- （1） 規律を乱す行為その他研修生としてふさわしくない行為があったとき。
- （2） 心身の故障のため受講に堪えないとき。
- （3） その他受講に支障のあるとき。

（研修効果の測定）

第16条 行政改革マネジメント推進室研修及び職場研修において必要と認めるときは、研修効果の測定を行うことができる。

（行政改革マネジメント推進室研修の修了者）

第17条 行政改革マネジメント推進室研修において、研修期間の3分の2以上を出席した研修生は、当該研修の修了者とする。

2 前項の規定にかかわらず、当該研修において、論文その他の研修課題の提出を課せられた場合に、これを怠ったときその他修了者とするを不適当と認められるときは、当該研修の修了者としなないことができる。

（行政改革マネジメント推進室研修の結果の通知）

第18条 総務企画局長は、行政改革マネジメント推進室研修が修了した場合は、その研修の結果を当該職員の所属する局等の長に通知する。

（人事記録）

第19条 総務企画局長が必要と認める研修の修了者については、当該研修を修了した旨を人事記録台帳に記録する。

（研修の受託）

第20条 市長は、他の任命権者からその任命に係る職員の研修を委託された場合においては、この規程を準用して当該職員の研修を実施する。

(委任)

第21条 この規程の実施に関し必要な事項は、総務企画局長が定める。

附 則

(施行期日)

- 1 この規程は、昭和47年7月1日から施行する。
(川崎市職員研修規程の廃止)
- 2 川崎市職員研修規程(昭和25年川崎市訓令第19号。以下「旧規程」という。)は、廃止する。
(経過措置)
- 3 この規程の施行の日前において旧規程の規定に基づいてなされた研修は、この規程の相当規定に基づいてなされたものとみなす。

附 則(昭和51年4月30日訓令第5号)

この規程は、昭和51年5月1日から施行する。

附 則(平成2年10月26日訓令第18号)

この訓令は、平成2年11月1日から施行する。

附 則(平成9年3月31日訓令第2号抄)

(施行期日)

- 1 この訓令は、平成9年4月1日から施行する。

附 則(平成13年4月27日訓令第10号)

この訓令は、公表の日から施行する。

附 則(平成20年3月31日訓令第6号)

この訓令は、平成20年4月1日から施行する。

附 則(平成22年3月31日訓令第11号)

この訓令は、平成22年4月1日から施行する。

附 則(平成28年3月31日訓令第 号)

この訓令は、平成28年4月1日から施行する。