

千葉市人材育成・活用基本方針

【改定版】

～ 人が育ち、人が生きる組織へ ～

令和5年3月

千葉市

< 目次 >

第1章 「千葉市人材育成・活用基本方針」とは	1
1 千葉市への愛着と誇り（千葉市基本構想）	1
2 まちづくりの方向性（千葉市基本計画）	1
3 「人材」の重要性	1
4 人材育成・活用基本方針	2
（1）千葉市に求められる人材像【第3章】	2
（2）千葉市が目指すべき組織像【第4章】	2
（3）人材像・組織像の実現に向けた施策の方向性【第5章】	2
第2章 人材育成・活用の基本的な考え方	3
1 人材育成・活用における「職員」と「組織」	3
（1）「職員」の責務 ～ 自主性・自律性の発揮 ～	3
（2）「組織」の責務 ～ しきみと環境の整備 ～	3
2 「職員の成長」と「組織の充実」の相乗効果	3
3 人材育成・活用のコンセプト ～ 人が育ち、人が生きる組織へ ～	4
第3章 千葉市に求められる人材とは	5
1 千葉市に求められる人材像	5
2 果たすべき役割	6
3 必要とされる能力	8
4 必要とされる行動	9
第4章 千葉市が目指すべき組織像	10
第5章 人材像・組織像の実現に向けた施策の方向性	12
1 人事施策	13
（1）採用	13
（2）キャリア形成	13
（3）人事評価	13
（4）処遇（昇任・昇格、給与）	14
（5）目標によるマネジメント	14
2 職員研修	14
（1）職場研修	14
（2）職場外研修	15
（3）自主研修	15
（4）人事交流	15
3 組織づくり	15

(1) 多様な職員の活躍	16
(2) ワーク・ライフ・マネジメント	16
(3) 貢献意欲の向上	16
(4) コンプライアンス	16
(5) 良好なコミュニケーション	17
4 健康管理	17
(1) こころの健康づくり	17
(2) からだの健康づくり	17
(3) 過重労働対策	18
第6章 人材育成・活用の推進に向けて	19
1 「人材育成・活用アクションプラン」の策定	19
2 職員の意識の把握	19
3 人材育成・活用の推進体制	19
(1) 人材育成課の役割	19
(2) 人材育成関連部門の役割	19
(3) 各局区・部等の役割	19
(4) 各課等の役割	20

第1章 「千葉市人材育成・活用基本方針」とは

1 千葉市への愛着と誇り（千葉市基本構想）

千葉市では、市民一人ひとりが、生きがいと幸せを感じ、愛着と誇りの持てる「郷土千葉市」を築き、次の世代に引き継いでいくため、「千葉市基本構想」（平成 11 年 12 月 15 日市議会議決）を定め、市政運営の指針としています。

基本理念「人間尊重・市民生活優先」

基本目標「人とまち いきいきと幸せに輝く都市」

千葉市の行政を担う職員一人ひとりも、市民とともに、生きがいと幸せを感じ、愛着と誇りの持てる「郷土千葉市」を築き、次の世代に引き継いでいきます。

2 まちづくりの方向性（千葉市基本計画）

「千葉市基本計画（計画期間:令和 5～14（2023～2032）年度）」は、上記「千葉市基本構想」で定める基本目標を実現するため、100年先の未来を見据え、市民・団体・企業・大学等を含む教育機関、そして行政などまちに関係する多様な主体がともに手を携えながら、私たちの千葉市をより豊かなものとしていくためのまちづくりの方向性を明らかにする計画です。

現在、私たちは、少子高齢化の進展や、地球温暖化に伴う気候変動、首都直下地震の切迫、感染症拡大などのリスクの増大、AIをはじめとするテクノロジーの進展の加速化、持続可能な開発目標（SDGs）への対応など、様々な社会環境の変化に直面しています。

千葉市基本計画は、これらの変化に対応しながら、より豊かな千葉市の実現に向け、みんなで目指すべき10年後の未来の千葉市の姿を示しています。

目指すべき姿「みんなが輝く 都市と自然が織りなす・千葉市」

3 「人材」の重要性

前述のとおり、本市を取り巻く社会環境は急激に変化しており、私たち職員は、市民の負託とニーズに応え、社会環境の変化がもたらす様々な課題を解決しながら、「千葉市基本構想」及び「千葉市基本計画」の実現に向け取り組んでいく必要があります。

それを実現するためのカギは、千葉市が擁する多様な「人材」、すなわち、一人ひとりの職員にあります。「人材」は、千葉市にとってとりわけ重要な資源であり、かけがえのない財産です。

また、「人材」は、働くこと、学習することを通じて成長し、自らの能力を高めていくことができます。

個々の「人材」の能力の高まりは、組織のパフォーマンスの向上につながり、市民サービスへと還元されます。

このような「人材」の重要性を背景として、今日、個々の「人材」の能力を最大限に引き出し、伸ばし、活かすための組織的・戦略的な取組の必要性が、ますます高まっています。

4 人材育成・活用基本方針

「千葉市人材育成・活用基本方針」は、その名のとおり、千葉市の人材、すなわち私たち職員の育成と活用に関する組織的・戦略的な取組の方向性を示す中長期的な方針です。

この方針では、主に次の3点を明らかにします。

(1) 千葉市に求められる人材像【第3章】

これからの千葉市に求められる理想の「人材像」を提示します。また、理想の「人材像」の実現に向けて、職員一人ひとりが千葉市という組織の中で果たすべき基本的な「役割」と、必要とされる「能力」及び「行動」を提示します。

(2) 千葉市が目指すべき組織像【第4章】

千葉市が、個々の職員が理想の「人材」へと成長し、持てる力を最大限に発揮して活躍することができる組織となるために、目指すべき「組織像」を提示します。

(3) 人材像・組織像の実現に向けた施策の方向性【第5章】

理想の「人材像」と理想の「組織像」を実現するために、今後展開していくべき人材育成・活用に関する施策の方向性を提示します。

本基本方針は、平成14年6月に策定し、平成23年3月（抜本的改定）及び平成28年4月（一部改定）に改定を行ってきました。

このたび、千葉市基本計画の策定（令和4年9月）や地方公務員法の改正に伴う職員の定年引上げ（令和5年4月施行）、職員の働き方の変化などを踏まえ、令和5年3月、基本方針の一部改定を行いました。

第2章 人材育成・活用の基本的な考え方

1 人材育成・活用における「職員」と「組織」

(1) 「職員」の責務 ～ 自主性・自律性の発揮 ～

人材育成・活用のあり方を考えるにあたって、欠かすことのできない重要な視点があります。それは、人は「自ら育つ」ものであり、また、「自ら生きる」ものであるということです。

私たち自身の経験からも明らかなように、どのような機会が与えられたとしても、自らの成長と活躍に向けた意志と意欲をもって臨まなければ、そこから得られる結果には、自ずと限界が生じます。私たち一人ひとりが、「組織や上司が育ててくれる」という受け身の姿勢ではなく、市政を担うプロフェッショナルとして、自らの成長と活躍に対して自主的・自律的な姿勢を持続することが、人材育成・活用に欠かすことのできない前提条件になります。

また、自らの成長と活躍に向けた意志と意欲は、千葉市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、どのような舞台で力を発揮していくかという、自らのキャリアに関する展望によって、強固なものになっていきます。

したがって、私たち職員には、自らのキャリア形成を見据えて能力を高め、それを最大限に発揮して活躍していくための、自主的・自律的な取組が求められます。これは、千葉市職員としての責務であるといえます。

(2) 「組織」の責務 ～ しゅきと環境の整備 ～

(1) で述べた「職員の責務」という考え方は、千葉市の貴重な財産である人材の成長を、個人任せにすることを意味するものではありません。人材育成・活用のためには、組織的な取組が必要です。

組織は、個々の職員が自らのキャリア形成に向けて能力を高め、それを最大限に発揮して活躍することができるよう、必要なしゅきと環境の整備を行うことで、個々の職員の自主的・自律的な取組を、組織の使命や目標に結びつけていくという責務を担っています。

2 「職員の成長」と「組織の充実」の相乗効果

前述のとおり、個々の職員が自主性・自律性を発揮して責務を果たすためには、そのための組織的なしゅきや環境が必要です。反対に、どのような組織的なしゅきや環境が用意されたとしても、私たち一人ひとりが、市政を担うプロフェッショナルとして自主性・自律性を発揮しなければ、大きな成果を期待することはできません。

また、職員個人の自主的・自律的な取組による成長が組織力の強化につながることで、組織は、個人に対してより充実したしゅきと環境を提供することができます。このように、一人ひとりの職員の成長と組織の充実とは好循環を生み出す関係にあります。

つまり、人材育成・活用は、一人ひとりの職員と組織とがそれぞれの責務を果たすことによって、初めて成し遂げられるのです。

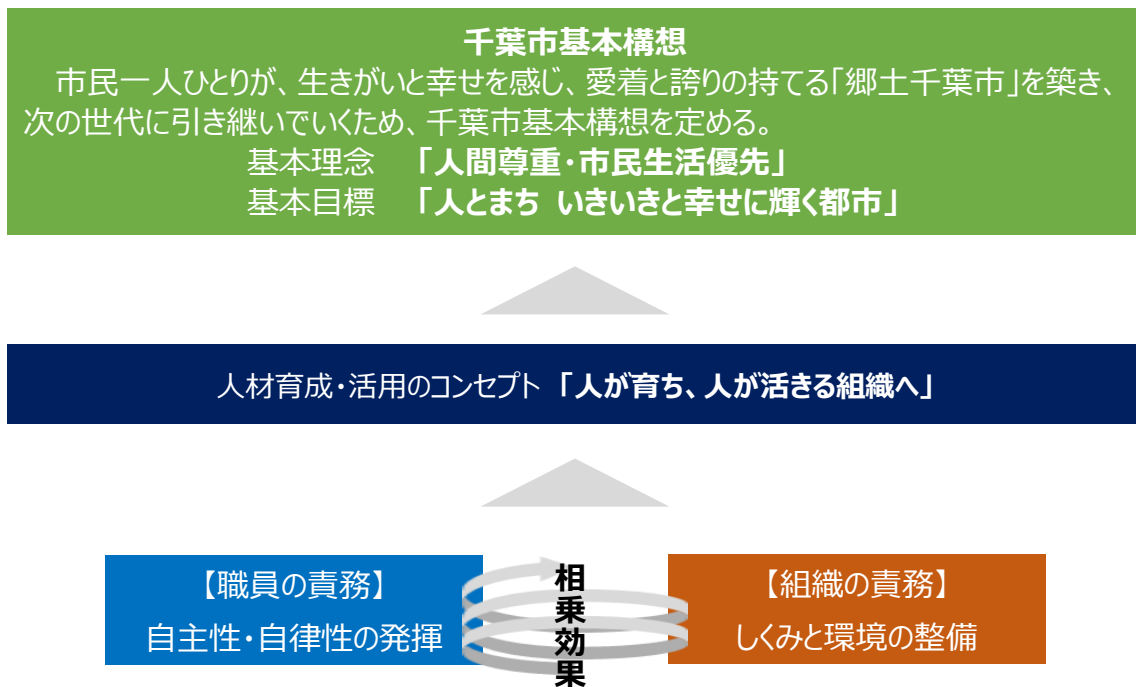
私たちは、人生における多くの時間を、千葉市という組織の中で過ごします。千葉市で働くことが、単なる生計の資にとどまらず、自らの持てる力を最大限に発揮して自己実現を図る手段となり、また、職員一人ひとりの自己実現に向けた取組が組織のパフォーマンスの向上や活性化につながれば、それは、職員にとっても千葉市にとっても、最も望ましい姿であるといえるでしょう。

私たち職員一人ひとりと千葉市という組織との間に、このような好循環を生み出す関係を築き、相乗効果をもたらすことが重要です。

3 人材育成・活用のコンセプト ～ 人が育ち、人が生きる組織へ ～

以上の考え方に基づいて、千葉市では、「人が育ち、人が生きる組織へ」をコンセプトに、職員の人材育成・活用を図っていくこととします。

このコンセプトには、職員一人ひとりが市政を担うプロフェッショナルとして自主性・自律性を発揮し、自ら「育ち、生きる」組織へと進化していくことを目指す、という意図が込められています。



第3章 千葉市に求められる人材とは

1 千葉市に求められる人材像

第1章で述べたとおり、私たち職員は、少子高齢化の進展や、AIをはじめとするテクノロジーの進展の加速化、持続可能な開発目標（SDGs）への対応などの社会環境や地方自治制度の変化がもたらす多くの課題を解決しながら「千葉市基本構想」及び「千葉市基本計画」の実現に取り組んでいく必要があります。

それを実現するための担い手として、これからの千葉市に求められるのは、次の4つを兼ね備えた人材です。

① 千葉市への愛着と誇りを持ち、市民に信頼される職員

- 千葉市に愛着や誇りをもって、千葉市のまちづくりを進めるとともに、魅力を発信していくことが求められます。
- 市政を担うプロフェッショナルとして高い倫理観をもって、全力で職務に取り組むことで、市民との信頼関係を築くことが求められます。

② 多様な主体と連携し、共創する職員

- 市民、企業、市民団体など多様な主体と、目標設定の段階から連携し、異なる視点や価値観のもとで、共に課題解決策を創り上げていくこと（共創）が求められます。
- 良好なコミュニケーションに基づき、多様な主体と協力関係を築き、まちづくりを進めていくことが求められます。

③ 変化をとらえ、改革・改善に取り組む職員

- 変化を的確にとらえ、千葉市をよりよくするためのチャレンジを楽しみ、改革・改善に取り組むことが求められます。

④ 自ら成長し、組織目標達成に貢献する職員

- 自らのキャリアを考え、自主的・自律的な取組によって能力を高めることが求められます。
- 組織における自分の役割や担当業務の位置づけを的確に理解し、自らの能力を最大限に発揮して、組織目標の達成に貢献することが求められます。

これらの4つの人材像は、職位、職種、担当業務等を問わず、すべての職員に求められるものであると同時に、到達点のない理想の姿でもあります。

したがって、私たち一人ひとりが自主性・自律性を発揮して、理想を高く掲げ、それに向けて、着実に前進し続けることが重要です。

2 果たすべき役割

私たち職員には、一人ひとりに、千葉市という組織の中で果たすべき役割があります。

個々の職員が果たすべき役割は、職位、職務内容、職場環境など、さまざまな条件の組み合わせによって決まるものですが、組織を円滑に機能させるための基礎となるのは、職位に応じた役割分担です。

私たちが理想の「人材像」に到達するためには、まず、職位に応じた自らの基本的な役割を十分に理解した上で、必要とされる能力を身につけていかなければなりません。

また、適切な役割分担の下で、上司・部下・同僚がサポートし合い、チームワークを発揮する関係を築くためには、お互いの役割について、認識を共にしておくことも重要です。

<職位に応じた基本的な役割>

	役割
局長等	<p>【局の統率】</p> <p>⇒ 市の経営層として、局の使命・役割を明示するとともに、全庁的・長期的な観点から、局の目標を設定し、達成に向けて局を統率する。</p> <p>【重要事案に関する意思決定】</p> <p>⇒ 市政運営に大きな影響を及ぼす重要な事案について、大局的な見地から妥当性を判断し、的確かつ迅速な意思決定を行う。</p> <p>【全庁的な風土の醸成・連携の促進】</p> <p>⇒ 職員が持てる力を最大限に発揮して活躍できる組織風土の醸成や、局・部を超えた連携・協力関係の構築について、リーダーシップを発揮する。</p>
部長等	<p>【部の統率】</p> <p>⇒ 部の使命・役割を明示するとともに、上位目標を踏まえて部の目標を設定し、達成に向けて部を統率する。</p> <p>【重要事案に関する意思決定】</p> <p>⇒ 重要な事案について、大局的な見地から妥当性を判断し、的確かつ迅速な意思決定を行う。</p> <p>【部の風土の醸成、部・課間連携の促進】</p> <p>⇒ 部下が持てる力を最大限に発揮して活躍できる組織風土の醸成や、部・課を超えた連携・協力関係の構築について、リーダーシップを発揮する。</p>
課長等	<p>【課の統率】</p> <p>⇒ 課の使命・役割と所管業務の意義を明示するとともに、上位目標を踏まえて課の目標を設定し、達成に向けて課を統率する</p> <p>【所管業務に関する意思決定】</p> <p>⇒ 所管業務について、的確かつ迅速な意思決定を行う。</p> <p>【課の体制・環境整備、課間連携の促進】</p> <p>⇒ 部下が持てる力を最大限に発揮して活躍できる体制や環境を整え、課を超えた連携・協力関係の構築について、リーダーシップを発揮する。</p> <p>【部下に対する育成指導の計画・実践】</p> <p>⇒ 部下の能力や適性を把握し、仕事を通じた育成指導について課としての計画を立て、実践する。</p>

課長補佐	<p>【課長に対する支援】</p> <p>⇒ 課の目標の設定、目標の達成に向けた課の統率、所管業務に係る意思決定、体制や環境の整備、部下に対する育成指導計画等について積極的に意見を述べるとともに、課長を支援する。</p> <p>【円滑な業務遂行のための連絡調整】</p> <p>⇒ 課の所管業務が円滑に遂行されるよう、課内外の連絡調整を行う。</p> <p>【部下に対する育成指導】</p> <p>⇒ 部下の能力や適性を把握し、仕事を通じた直接的な育成指導を行う。</p>
主査等	<p>【班の統率、適切な業務分担】</p> <p>⇒ 上位目標を踏まえて班の目標を設定し、適切な業務分担の下、目標達成に向けて班を統率するとともに、必要に応じて、自らも担当業務を遂行する。</p> <p>【課題発見、改革・改善】</p> <p>⇒ 班の所管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・改善を実践するとともに、上司・同僚・部下への働きかけを行う。</p> <p>【部下に対する育成指導】</p> <p>⇒ 班のメンバーの能力や適性を把握し、仕事を通じた直接的な育成指導を行う。</p> <hr/> <p>※ 役職定年者（60歳時点で管理職の者）に特に期待する役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ・難易度の高い業務を担当するとともに、主査の支援や、必要に応じ経験の浅い管理職の支援を行う。 ・組織運営の経験を活かし、班を超えた組織内の課題にも対応する。 ・知識経験を活かして、後輩職員の育成を行う。 <p>※ 主査補及び、役職定年者以外の60歳超4級職員（60歳時点で主査、主査補の者）に特に期待する役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ・難易度の高い業務を担当するとともに、主査の支援を行う。 ・知識経験を活かし、班内の課題に対応する。 ・知識経験を活かして、後輩職員の育成を行う。
中堅職員（3級）	<p>【担当業務の遂行】</p> <p>⇒ 班の目標設定に参画し、目標の達成に向け、担当業務を適切かつ円滑に遂行する。</p> <p>【課題発見、改革・改善】</p> <p>⇒ 担当業務に係る課題を発見し、積極的に改革・改善を実践するとともに、上司や同僚への働きかけを行う。</p> <p>【メンバーに対する支援、後輩に対する育成指導】</p> <p>⇒ 自らの知識や経験を活かして班や課のメンバーを支援し、後輩職員の育成指導を行う。</p>
一般職員（1～2級）	<p>【担当業務の遂行】</p> <p>⇒ 班の目標設定に参画し、目標の達成に向け、担当業務を適切かつ円滑に遂行する。</p> <p>【課題発見、改革・改善】</p> <p>⇒ 担当業務に係る課題を発見し、積極的に改革・改善を実践するとともに、上司や同僚への働きかけを行う。</p> <p>【仕事の基本の習熟】</p> <p>⇒ 仕事に必要な基本的スキル、知識、仕事の進め方等にいち早く習熟する。</p>

3 必要とされる能力

理想の「人材像」を目指し、自らの「役割」を果たすためには、さまざまな「能力」を習得し、それを仕事で発揮していくことが求められます。

したがって、私たち職員は、自分がどのような「能力」を身につけるべきかを理解したうえで、自らの目標を設定し、その達成に向けて能力開発に取り組んでいく必要があります。

地方自治体は、福祉、税務、都市整備など、幅広い分野の業務を行っています。このため、私たちが身につけるべき「能力」、特に分野に応じて必要とされる専門的な知識や技能も、多岐にわたります。

このような多様性を踏まえつつ、職種や職務内容を問わず、すべての職員に共通して必要とされる次の「能力」を、千葉市における職員の能力開発の「核」と位置づけます。

<必要とされる「能力」>

能力		定義
倫理		全体の奉仕者として高い倫理観を有し、市政を担うプロフェッショナルとして、全力をもって職責を果たす能力
課題解決・企画		市政や担当業務に関する問題や機会を発見して課題を設定し、解決策を立案するとともに、それを実行し、結果を的確に評価する能力
判断・決断		最新の社会環境、地方自治制度の動向、財政その他の市政の運営状況等を踏まえ、長期的な観点から、迅速かつ的確な判断・決断を行う能力
説明・調整		内外の関係者に対し、相互の主張のバランスを図りつつ、自らの考えを粘り強く説明し、納得や協力を得る能力
業務遂行		持っている知識・技能や情報を活用し、目標の達成に向けて、計画的かつ効率的に担当業務を遂行する能力
マネジメント	組織運営	組織の使命を明らかにし、意欲的かつ実現可能な組織目標を設定するとともに、目標の達成に向けて、職員一人ひとりの意欲と能力を最大限に引き出し、成果につなげる能力
	育成指導 (部下指導・人材育成)	部下・後輩の能力や適性を的確に把握するとともに、部下・後輩を育成・指導し、職務遂行に必要な能力を身につけさせ、行動を引き出す能力

これらの「能力」は、必ずしも、すべての職員に等しいバランスで求められるものではありません。次のイメージ図に示すとおり、上記 2 で示した「職位に応じた基本的な役割」に対応して、必要とされる「能力」のバランスは変化していきます。

したがって、能力開発にあたっては、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必要です。

<「役割」と「能力」の関係（イメージ）>

能力		役割に応じた能力のウェイト						
		局長	部長	課長	補佐	主査	中堅職員	一般職員
倫理								
課題解決・企画								
判断・決断								
説明・調整								
業務遂行								
マネジメント	組織運営							
	育成指導 (部下指導・人材育成)							

4 必要とされる行動

理想の「人材像」を目指し、自らの「役割」を果たすためには、上記3で提示した「能力」を身につけるとともに、公務員として、また千葉市職員として、私たち全員が常に持ち続けるべき意識を、次に挙げる具体的な「行動」に移していく必要があります。

<必要とされる「行動」>

行動	内容
市民満足向上	市民満足の向上を目指して職務に取り組むとともに、市民に寄り添った丁寧・正確・迅速な応対をし、納得や協力を得よう説明を尽くす
改革・改善	内外の関係者と建設的な意見や議論を交わし、よりよくするためのチャレンジを楽しみ、市政運営や担当業務の改革・改善に取り組む
チームワーク	上司・部下・同僚と積極的にコミュニケーションをとり、知識や情報を進んで共有するとともに、担当外の業務や他の職場・部門にも進んで協力し、組織横断的な信頼関係・協力関係を築く
能力開発	自らの能力の現状に満足することなく、さらなるレベルアップを目指し、さまざまな手段で能力開発に取り組む

第4章 千葉市が目指すべき組織像

組織は、職員が自らのキャリア形成に向けて能力を高め、それを最大限に発揮して活躍することができるよう、必要なみと環境を整え、個々の職員の自主的・自律的な取組を、組織の使命や目標の達成に結びつけていくという責務を担っています。

このような責務を果たすために千葉市という組織が目指すべき姿を、次の6つの「組織像」として具体化し、実現に向けて取り組んでいきます。

① 職員が目指すべき目標が明確な組織

個々の職員が目指すものと、組織が目指すものとを合致させ、個々の職員の仕事や能力を組織の成果に結びつけるためには、市全体の目標を頂点として、局区・部・課・班の各組織単位の目標を明確にし、相互に共有することが必要です。

② 職員の実績や能力を的確に評価する組織

職員が自主性・自律性を発揮して仕事や能力開発に取り組むためには、実績や能力が的確に評価されるとともに、評価のフィードバックを通じて、自らの強みや適性を見出し、それらを最大限に活かして活躍することが必要です。

③ 職員同士が信頼・協力し、率直に意見を交わす組織

組織を円滑に機能させ、活性化するためには、タテ・ヨコの関係を問わず、職員同士が良好なコミュニケーションに基づく信頼関係・協力関係を築くとともに、業務や市政運営のあり方について率直に意見を交わらせることが必要です。

④ 職員が果敢にチャレンジする組織

市政の変革に向けて、改革・改善を推し進めていくためには、チャレンジすることを楽しみ評価する風土を根づかせ、前例に捉われない柔軟な発想や創造性を、具体的な施策に積極的に取り入れていくことが必要です。

⑤ 職員が仕事や学習を通じた成長を実感する組織

職員が自らのキャリア形成に向けて自主性・自律性を発揮するためには、質・量ともにそれにふさわしい仕事と学習の機会が与えられるとともに、仕事や学習を通じた成長を実感できることが必要です。

⑥ 職員が心身ともに健康で仕事に打ち込む組織

職員が心身ともに健康で、安心して仕事に打ち込むためには、職員に対する安全配慮義務が確実に果たされるとともに、自らの健康管理に対する組織的なサポートを受けられることが必要です。

これらの組織像を実現するためには、人材育成・活用に直接的に携わる部門はもちろん、局区・部・課等の各組織単位が連携・協力して取り組んでいく必要があります。さらに、私たち一人ひとりが、第3章で提示した自らの「役割」に応じて、積極的に組織づくりに参画していくことが求められます。

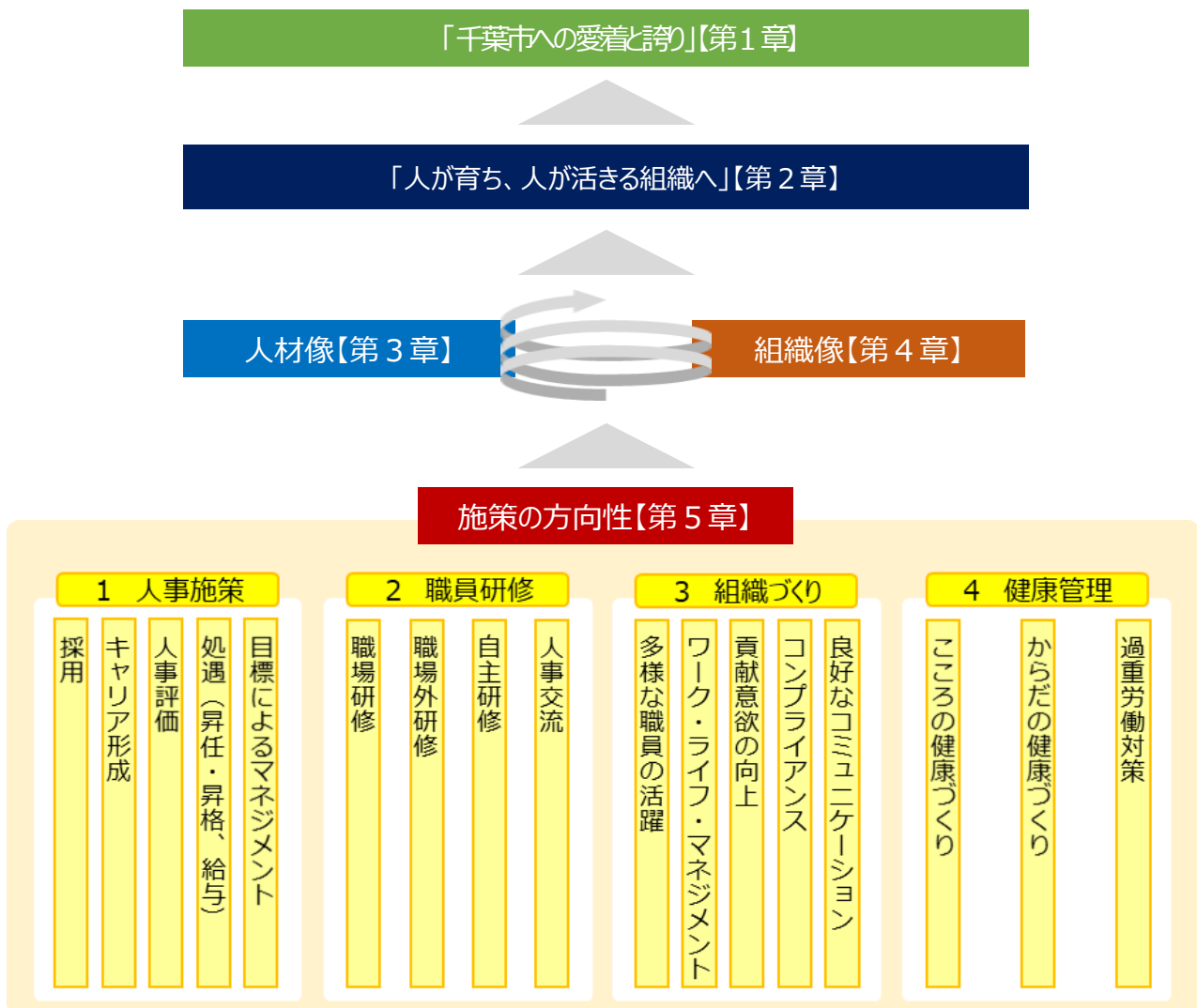
これらの組織像も、第3章で提示した「人材像」と同様、到達点のない理想の姿であるといえます。したがって、より高いレベルを目標とし、長期的な視点を持って、具体的な取組を着実に積み重ねていかなければなりません。

第5章 人材像・組織像の実現に向けた施策の方向性

第2章で述べた人材育成・活用のコンセプト＝「人が育ち、人が生きる組織へ」に基づいて、千葉市が、職員が自ら「育ち、生きる」組織へと進化していくためには、第3章で提示した理想の「人材像」と、第4章で提示した理想の「組織像」の実現に向けた施策を、並行して展開していかなければなりません。

このためには、人事施策や職員研修、組織づくりや職員の健康管理を含む幅広い観点から、実践すべき具体的な施策を検討する必要があります。

ここでは、「人材像」と「組織像」から導かれる人材育成・活用に関する課題を、「人事施策」、「職員研修」、「組織づくり」、「健康管理」の4つの観点から整理し、今後展開していくべき施策の方向性を明らかにします。



繰り返し述べてきたように、組織的なしくみや環境が真に効果を発揮するためには、職員一人ひとりが自主性・自律性を発揮することが不可欠です。

したがって、人材育成・活用のために展開するすべての施策は、職員一人ひとりの自主性・自律性を引き出し、後押しするものとしなければなりません。

1 人事施策

人材育成・活用において、人事異動、人事評価、処遇等の人事的な施策が重要な役割を担うことは、いうまでもありません。しかし、一方で、人事的な施策の多くは、そのプロセスや結果のすべてをオープンにすることが難しいため、職員にとって見えにくく、理解しにくいものとならざるを得ない側面があります。

このため、個々の施策の公平性、透明性、納得性を可能な限り高めていくとともに、それぞれの目的・内容や施策同士の関連性を、職員に分かりやすく示すことが重要です。

(1) 採用

将来を担う人材の確保は極めて重要な課題です。生産年齢人口が減少する中、複雑・多様化する行政課題に的確に対応できる有為な人材が求められており、そのためにはより多くの受験者を確保することが必要です。

- 千葉市で働くことの魅力を積極的に発信するなど、より効果的な募集活動を行います。
- 行政を取り巻く環境の変化を踏まえ、多様で有為な人材を確保できるよう、受験資格や試験方法等の見直しを図ります。
- 千葉市で働くイメージを持てるよう、インターンシップ制度を充実させます。

(2) キャリア形成

職員は、自らの成長を感じながら仕事に対するやりがいを高めていくため、組織から求められる役割と組織目標を認識したうえで、キャリア形成をしていく必要があります。また、組織は、キャリア目標の実現に向けて行動する職員一人ひとりの力を組織の力につなげていくため、キャリア形成支援を充実させる必要があります。

- 職員一人ひとりが組織で活躍できるよう、キャリア形成を考える機会を提供します。
- キャリア形成に対する職員の志向と組織としての人材ニーズとを最大限に合致させることで、職員の納得性の向上と適材適所の人事配置の両立を図ります。
- 職員が、自らの能力や適性を活かし、携わりたい業務や職位に挑戦し、成長することができるしくみの充実を図ります。
- 職員の各分野における成長機会を充実させ、本人の意向や適性を活かすとともに、専門性にも留意し、総合力を有する職員の育成を図ります。

(3) 人事評価

人事評価は、上司が部下の業績や能力を評価し、その結果を人材育成・活用と公正な処遇に活かすという、非常に重要な役割を担うものです。

職位に応じた業績・能力を適正に評価し、組織における個々の職員のキャリア形成に活かしていきます。

- 第3章で提示した「人材像」、「役割」、「能力」及び「行動」を踏まえた考課基準を基に人事評価を行います。
- 制度の運用を改善し、評価の公平性・透明性と職員の納得性の向上を図ります。
- 評価プロセスにおける上司と部下のコミュニケーションの促進、多面的な評価、評価者のスキルの向上などを通じて、「人材育成」の機能の強化を図ります。

(4) 処遇（昇任・昇格、給与）

職員の能力や適性、仕事に対する意欲を組織のパフォーマンスの向上につなげていくためには、給与、昇任・昇格等において、職員の能力や業績に見合った公平・公正な処遇がなされるとともに、意欲と能力のある職員が、より責任あるポストにチャレンジすることができるしくみが必要です。

- 職員の能力・業績を、よりの確に給与や昇任・昇格に反映します。
- 年齢、性別等を問わず、能力、経験、意欲を兼ね備えた人材を、積極的に責任あるポストに抜擢していきます。
- 公平性・公正性という観点から、勤務実績が著しく良くない職員に対するより厳正な対応を図ります。

(5) 目標によるマネジメント

個々の職員の意欲と能力を組織の成果に結びつけるためには、組織としての目標を明らかにすることが不可欠です。また、その組織目標を踏まえて、職員一人ひとりが自らの担当業務や能力開発に関する目標を設定することで、自主性・自律性が発揮されるとともに、目標達成に向けた計画的な業務の遂行と、より効果的な業務遂行への改革・改善が期待されます。

- 局区・部・課・班の各組織単位と個々の職員が、それぞれ目標を設定して相互に共有するとともに、定期的にその達成状況を振り返って、担当業務や能力開発を計画的に行う仕組みを充実させます。

2 職員研修

職員研修は、日常の職務遂行を通じて学ぶ「職場研修（OJT）」、職場外の研修機関等で学ぶ「職場外研修（Off-JT）」、自らの意思で勤務時間外に学ぶ「自主研修」の3つに大別することができます。

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、職員の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、個々の職員の能力開発やキャリア形成を支援していく必要があります。

(1) 職場研修

日常の職務遂行を通じた能力開発である職場研修は、職務の遂行に必要な知識、技能、態度等の習得に欠かせないものであり、組織を挙げて取り組むべきものです。

組織目標の達成に貢献する人材を育成し、組織のパフォーマンスを向上させるためには、職場研修の定着・活性化を図ることが必要です。

- 日常の業務遂行を通じた能力開発に重点をおき、職場研修の定着・活性化を図ります。
- 管理監督職に加え、後輩の育成指導の担い手となる中堅職員に対する意識づけを徹底し、職場研修を実践するために必要な能力の習得に対する支援を重点的に行います。
- 新規採用職員に対し、基本的な知識や技能の早期習得、職場への早期適応を支援し、集中的・計画的な育成を図るため、職場外研修と連携しつつ、職場研修を実施します。

(2) 職場外研修

人材育成課における集合研修や外部の研修機関への派遣等によって行う職場外研修は、職務の遂行に必要な能力を体系的に習得するために、重要な役割を果たします。

職場外研修は、職員が、職場とは異なる環境で他の受講者とともに集中して学ぶことで、新たな気づきや刺激を得る貴重な機会となります。

- 第3章で提示した「人材像」、「役割」、「能力」及び「行動」を踏まえ、公務員としての基礎的な能力を定着させるほか、専門的な知識・技能を習得できるよう、職員研修のプログラムを定期的に再編し充実させます。
- 人事施策との連動を強化し、職員のキャリア形成を支援する機能を高めていきます。
- 職場研修との連携による若手職員（採用～4年目）に対する集中的・計画的な育成と、管理監督職のマネジメント能力（組織運営能力・育成指導能力）向上に重点的に取り組みます。

(3) 自主研修

職員が勤務時間外に自発的に行う自主研修は、最も基本的な能力開発の方法であり、個々人のニーズに合わせて学習の内容や手段を選択することができることから、特に、応用的・専門的な知識や技能の習得に大きな効果を発揮します。また、ライフスタイルに合わせて、各自のペースで学習することができるというメリットがあります。

- 学習管理システム（C-Learning）、夜間講座などを充実させ、職員が自ら学べる環境を提供します。
- 職務に必要な資格の取得や学び直しなど、より幅広いニーズに柔軟に応えることができるよう、支援制度を充実させます。
- 個々の職員の取組を組織目標へと方向づけ、自主研修によって習得した能力を仕事やキャリア形成に結びつけていきます。

(4) 人事交流

国や民間企業等との人事交流は、派遣者本人にとって、視野の拡大や柔軟な発想力の向上に資するとともに、千葉市職員としての責任感や自覚を高めるなど、人間的な成長にも大きな効果を発揮します。また、千葉市全体にとっても、派遣の成果のフィードバックを受けることによって、新たな着眼点からの課題の発見や、派遣を通じて得たノウハウの活用、組織の活性化などが期待されます。

- 国、自治体等との相互交流、民間企業への派遣等、継続的な人事交流を図ります。
- 人事交流の経験者から、より効果的なフィードバックを受け、多くの職員にその効果を還元し、波及させるための取組を行います。

3 組織づくり

人材育成・活用においては、人事施策や職員研修のみならず、職員同士のコミュニケーションや組織としての文化・価値観などに関わる組織の風土が、重要な役割を果たしています。

組織づくりは短期間で成し遂げられるものではなく、また、多くの場合、取組の効果が見えにくいものと考えられます。したがって、長期的な観点から、地道な取組を積み重ねていく必要があります。

(1) 多様な職員の活躍

組織の活力を維持し、時代の変化に応じて多様化する市民ニーズに的確に応えていくためには、女性職員をはじめ、すべての職員がその能力をいかんなく発揮することができる組織づくりが必要です。

また、施策の立案や運用に、多様な視点や感性を活かしていくことが不可欠です。

- 職員の多様な特性を踏まえた人材育成を推進します
- 多様な職員が活躍できる勤務環境の整備を図ります。
- 職員が互いに尊重し、認め合い、協力し合える組織づくりに取り組みます。

(2) ワーク・ライフ・マネジメント

職員が持てる力を最大限に発揮して活躍するためには、心身ともに健康で、やりがいや充実感をもって働きながら、家庭や地域で過ごす時間、自己啓発に係る時間なども充実させ、自ら成長していくことが必要です。

家庭生活で様々な事情を抱える職員を含むすべての職員が、仕事と家庭生活のどちらかを選択するような考えではなく、仕事と家庭生活を共に充実させ、職員自身も更に成長できる環境づくりが必要です。

- 仕事の効率化と時間外勤務の縮減に継続的に取り組んでいきます。
- 職員の抱える多様な事情を受け入れ、職員間での支援や協力がなされる環境づくりを推進します。
- 仕事と家庭生活の両立のための各種制度を、必要な時に適切に利用できるよう、職員自身の計画的かつ効率的な業務遂行と自身のキャリア形成も踏まえた制度利用についての意識づけを図ります。

(3) 貢献意欲の向上

千葉市で働くことが職員一人ひとりにとって自己実現を図る手段となるよう、職員の働きがいや意欲を引き出し、それを組織のパフォーマンスの向上・活性化につなげていくことが必要です。

- 千葉市に愛着と誇りをもってまちづくりを進める職員を育成します。
- 職員が、目標設定、実行、自己評価などを自ら設定し、組織目標の達成に取り組むことにより、働きがいと貢献意欲の向上を図ります。
- 職員の市政や職務への自発的な貢献意欲を把握し、組織課題の解決につなげます。

(4) コンプライアンス

コンプライアンスの推進は、市民との信頼関係・協力関係の構築や、職員が持てる力を最大限に発揮できる職場環境の形成にとって不可欠なものです。

私たち職員は、全体の奉仕者である誇りと自覚を持ち、公務の内外を問わず、法令遵守はもちろんのこと、社会情勢や市民意識を踏まえたなかで、適切に行動していく必要があります。

- 職員倫理条例等、既存の制度が形骸化することのないよう、厳格な運用を行うとともに、職員への意識づけの反復・継続と厳正な対応を図ります。
- 公平な市政運営を妨げることとなる要求に対し、的確な対応を行うことができる能力や体制の強化を図ります。
- ハラスメントの防止・排除に継続的に取り組みます。

(5) 良好なコミュニケーション

市民との距離が近いことは基礎自治体の大きな特徴であり、直接、市民と相対してサービスを提供することが、その業務の多くを占めています。私たち職員には、良好なコミュニケーションのもと、市民に寄り添った対応が求められます。

また、職員同士の良好なコミュニケーションは、組織で仕事をする上で不可欠であり、チームワークの醸成、情報の共有、良好な職場環境の形成などにとって、極めて重要な役割を果たしています。

- 「市役所の仕事の基本は市民サービスの提供である」との認識のもと、すべての職員が市民対応の重要性を理解し、正確・迅速かつ心のこもった対応を旨とする組織づくりを推進します。
- 職員同士が、職位や所属に関わらず、仕事の意義・目的に関する認識や担当業務の進捗・問題点等を十分に共有することができるよう、コミュニケーションの機会を意識的に確保し、率直に意見を交わすことができる組織づくりを推進します。
- 職場同士が連携・協力し、貢献し合う関係の構築を目指して、職場横断的なコミュニケーションの活性化に重点的に取り組みます。
- より多くの職員が有為な意見やアイデアを提案し、施策に反映する取組を強化します。

4 健康管理

心身の健康は、職員が安心して仕事に打ち込み、持てる力を遺憾なく発揮するために必須の前提条件であり、人材育成・活用のベースとなるものです。

したがって、安全衛生に関する法的な義務を果たすことはもちろん、組織力の強化、生産性の向上という観点から、積極的に職員の心身の健康づくりをサポートしていく必要があります。

(1) こころの健康づくり

近年、全国的に地方公務員の精神疾患による長期休職者の増加が続いています。千葉市においても、病気休職者のうち精神疾患が原因となっている者が8割を超え、また、20代～30代の経験年数の少ない若手職員の割合が高い状況となっており、メンタルヘルス対策の重要性はますます高まっています。

- ストレスチェックの実施など精神疾患を未然に防止するための取組（一次予防）を重点的に行います。
- こころやからだに不調を感じる職員や仕事等で悩みを抱える職員に対し、早期支援につなげるための相談窓口の充実や、関係者の連携を図り、多面的な支援（二次予防）を行います。
- 休職者等に対し、より効果的な職場復帰支援（三次予防）を行います。
- ストレスチェックの集団分析結果の活用や研修等を通じて、管理監督職による職場環境の積極的な改善を促します。

(2) からだの健康づくり

40歳以上の職員を対象として実施した「生活習慣病予防健診」（令和3年度）では、63.6%に及ぶ受診者が、何らかの検査項目について基準値外と診断されました。また、定年引上げにより、疾病リスクが高まるシニア期職員の増加が見込まれます。

長期療養が必要となる悪性新生物（がん）や、心臓疾患、脳血管疾患等につながる生活習慣病等への対策を、より一層進めていく必要があります。

- 生活習慣病の予防に重点を置き、食生活や運動等の生活習慣の改善に関する意識啓発を図ります。
- 職員それぞれの健康課題に対応するため、年齢、性差等を考慮した健康支援を行います。

（3）過重労働対策

長時間労働は、心身の疲労の蓄積により、職員のこころとからだの健康やモチベーションに悪影響をもたらすだけでなく、脳血管疾患や心臓疾患、うつ病等の精神疾患の発症との関連性も指摘されています。

- 過重労働がメンタルヘルスに及ぼす影響も考えながら、産業医によるより効果的な面接指導を実施します。
- 過重労働が心身に及ぼすリスクに対する管理職の意識啓発を行います。

第6章 人材育成・活用の推進に向けて

1 「人材育成・活用アクションプラン」の策定

この方針を実効性あるものとし、職員の自主的・自律的な取組に応えていくためには、前章で述べた方向性に基づいて、具体的な施策を展開していかなければなりません。

このため、別途「人材育成・活用アクションプラン」を策定し、具体的な施策の内容、実施時期、目標等を明らかにするとともに、定期的に、個々の施策の進捗状況のチェック、効果の測定・評価を行い、必要に応じて内容の見直しを図っていきます。

2 職員の意識の把握

人材育成・活用にあたっては、千葉市で働くことに対する職員の意識を的確に把握し、取り組むべき課題の設定、新規施策の創設、既存の施策の見直しなどにつなげていくことが必要です。

このため、定期的に、「職員意識調査」を実施します。

3 人材育成・活用の推進体制

前章で述べたように、人材育成・活用に関する課題を解決するためには、多岐にわたる分野の施策を展開していく必要があります。また、それぞれの施策は密接に関連し合っているため、個々の施策を単発的に実施しても、その効果は限られたものになります。

したがって、「人が育ち、人が生きる組織」の実現という共通の目的に向かって、局区、部、課等の各組織単位と、人材育成課その他の関連部門が連携・協力してそれぞれの役割を果たし、人材育成・活用の推進する体制を構築することが必要です。

(1) 人材育成課の役割

- 本方針に沿って、人材育成関連部門や各局区・部・所属と連携・協力し、全庁的な人材育成・活用施策を企画・実施します。
- 具体的な施策が着実に実施されるよう、「人材育成・活用アクションプラン」の進捗を適切に管理し、適宜見直しを図ります。
- 各局区・部・課等における独自の取組を支援します。

(2) 人材育成関連部門の役割

- 人材育成課と連携・協力し、「人材育成・活用アクションプラン」に盛り込まれた施策をはじめ、所管する施策を着実に実施します。
- 各局区・部・課等における独自の取組を支援します。

(3) 各局区・部等の役割

- 全庁的な人材育成・活用施策が効果を挙げるよう、積極的・主体的に取り組みます。
- 局区部長等を中心に、固有の実情（所管業務、組織体制等）から生じる課題を解決するために、人材育

成課や関連部門との連携・協力の下、独自の取組を行います。

(4) 各課等の役割

- 全庁的な人材育成・活用施策が効果を挙げるよう、積極的・主体的に取り組めます。
- 管理監督職を中心に、メンバーの意欲と能力を最大限に引き出し、伸ばし、活かすための取組（動機づけ、育成指導、評価、職場環境の整備等）を行います。

千葉市人材育成・活用基本方針【令和5年3月改定版】

～ 人が育ち、人が生きる組織へ ～

千葉市総務局総務部人材育成課

〒260-8722 千葉市中央区千葉港1番1号

(電話) 043-245-5651 (FAX) 043-245-5655