

関市人材育成基本方針



関 市

(令和4年3月)

目 次

I 方針の趣旨と位置づけ	2
II 目指す職員像	3
III 職員に必要なもの	
1 必要とする職員の能力	4
2 職階層別に求められる役割と行動	7
IV 人材育成の進め方	
1 職員研修の充実	10
2 人事管理制度の改善	12
3 職場環境の整備	14
V 方針の期間	16

I 方針の趣旨と位置づけ

本市は、平成17年2月の武儀郡5町村との合併後、定員適正化計画に基づき、市の規模に見合う職員数の確保に取り組んできました。また、多様化する市民ニーズに対応し、持続可能な行財政運営を行っていくため、時代の変化に柔軟に対応できる職員の育成と職場づくりを進めてきました。

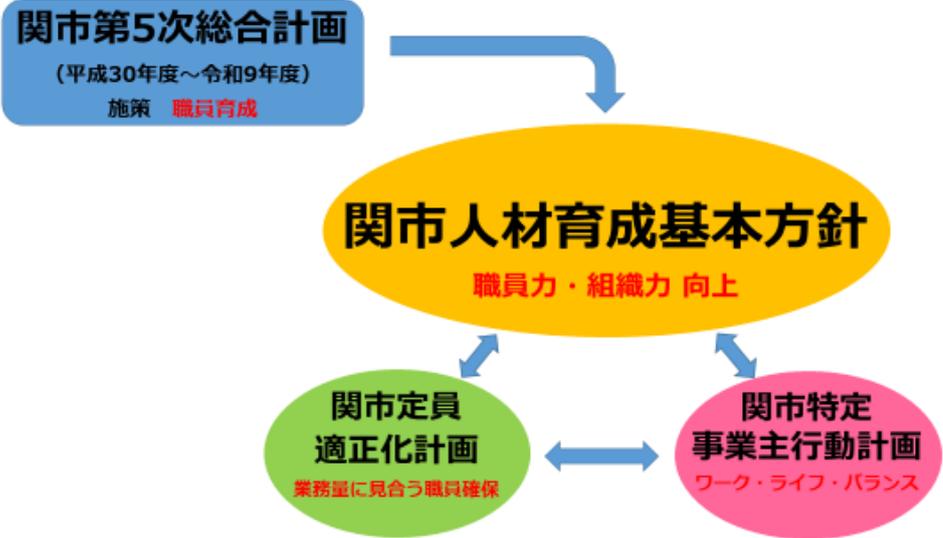
これまで、職員の人材育成を総合的、計画的に推進するため、平成19年、平成24年および平成29年に「関市人材育成基本方針」を策定し、職員の資質向上を図ってきました。平成29年に策定した人材育成基本方針では、目指す職員像を“関市を愛し、情熱を持って職務に取り組み、市民から信頼される職員”とし、限られた人的資源のもとで、新しい時代の変化に対応できる職員の育成を進めてきました。

しかしながら近年は、人口減少や少子高齢化、また、急速な国際化と情報通信技術の発達、そして多様化する価値観など、社会情勢は目まぐるしく変化しており、今後もそのスピードを増していくことが予想されます。

今回の人材育成基本方針は、これまでの目指す職員像を継承しながら、これらの変化に対応できる職員を育成するための指針として策定します。

そして、職員研修の充実や人事評価制度の改善、良好な職場環境の形成などにより、総合的、計画的な観点から人材育成を進め、組織の活力と行政サービスの質の向上を図ります。

関市人材育成基本方針の位置づけ



Ⅱ 目指す職員像

関市を愛し、情熱を持って職務に取り組み、

市民から信頼される職員

「目指す職員像」となるための6項目は、次のとおりです。

(1) 市民視点で考え行動し、市民ニーズを的確に把握し、市民と協働する職員

- ・開かれた市政、声の届く市政を目指し、市民と知恵と力をあわせること
- ・常に市民の目線で物事を考える力を持っていること
- ・明るく誠実な対応で、市民との対話や交流を積極的に行うこと
- ・市民と協働して、まちづくりを進める能力を持っていること

(2) 高い倫理観を持ち自己研さんに努め、市民の信頼と期待に応えることができる職員

- ・法令遵守と知識の習得を行い、自己の能力開発に努めること
- ・全体の奉仕者として節度ある行動ができる倫理観を持っていること
- ・業務の専門知識に精通していること
- ・誠意を持って対応し、公平公正に職務を遂行すること
- ・人権意識を高く持ち、人権教育や啓発に取り組むこと

(3) 広い視野と柔軟性を持ち、積極的に行政課題に挑戦する職員

- ・自ら考え、自ら動く、スピード重視で職務に取り組むこと
- ・市政全体の現状と課題、方針等を的確に把握していること
- ・既存の業務にとらわれない改革意識を持っていること
- ・チャレンジ精神を持ち、政策を実現する実行力を持っていること
- ・業務の改善や市民サービスの向上に積極的に取り組むこと

(4) 社会情勢の変化を的確に把握し、長期的視野に立って市の未来を創り出す職員

- ・時代の変化に即応する政策立案能力を持っていること
- ・国際的、全国的な幅広い視点と都市経営能力を持っていること
- ・魅力ある関市の未来ビジョンを持っていること

(5) コスト意識を持ち、効率的な行財政運営を遂行する職員

- ・限られた経営資源を最大限に活用し、高いコスト意識を持っていること
- ・信頼される行財政運営を遂行し、市の財政を常に把握していること

(6) 郷土を愛する職員

- ・関市（行政、産業、観光等）について精通していること
- ・関市に愛着を持って、より良くしようという意欲を持っていること
- ・みんなが自慢できるまち、関市ブランドの発掘をしていくこと

Ⅲ 職員に必要なもの

1 必要とする職員の能力

「目指す職員像」となるためには、次のように特に必要とする能力を確実に身に付けることが必要です。

能力項目	定義	職階
1 知識・技能	業務遂行に必要な知識・技能を身に付けるとともに、関連する知識・技能の習得や問題意識を常に持ち、業務を適切に遂行できる能力	事務員～主事 主査～係長
2 協調・連帯性	職員同士が協力し合い、良好な人間関係に基づいて職務を前向きに進めようとする意識を持ち、孤立することなく協力して仕事を進める能力	事務員～主事 主査～係長

3 業務遂行力	業務を正確、迅速に最後までやり遂げることはもちろん、職務の意義や上司の指示を正しく理解するとともに、担当する職務の状況を適切に把握し、計画的に遂行する能力	事務員～主事 主査～係長 主任主査～課長補佐
4 役割責任意識	組織における自分の役割を理解し、責任を果たそうと最後まで根気と熱意をもって真摯に職務に取り組む姿勢	事務員～主事 主査～係長 主任主査～課長補佐
5 論理的思考力	物事を客観的に捉え、矛盾・飛躍・重複することなく筋道を立てて考えた上で判断ができる能力	事務員～主事 主査～係長 主任主査～課長補佐
6 挑戦意識	困難な課題や、新しい業務に失敗を恐れずに果敢に取り組む意識を持って職務に取り組む姿勢	事務員～主事 主査～係長 主任主査～課長補佐
7 市民志向	市民満足の向上を目指して業務に取り組み、市民の模範となり信頼を損なわないよう行動する意識を持つとともに、常に市民の立場になって考え、行動し、市民とのパートナーシップを大切にして職務に取り組む姿勢 服務規律の遵守	事務員～主事 主査～係長 主任主査～課長補佐 課長～部長
8 課題解決力	課題を洗い出し、その解決に向けて、具体案を提案し、実行する能力の他に、想定外の事態にも自らの考えを示しつつ、上司に相談しながら問題解決を図っていく能力	事務員～主事 主査～係長 主任主査～課長補佐 課長～部長

9 革新力	時代の変化や市民の要望などを的確にとらえ、新しい考えや手法などを取り入れて市民サービスの向上や業務の効率化に対して既存の業務にとらわれず現状を変えていく能力	主査～係長 主任主査～課長補佐 課長～部長
10 指導・統率力	部下や同僚から信頼され、部下をよく掌握しその適性に応じて効果的な指導や育成を行う能力	主査～係長 主任主査～課長補佐 課長～部長
11 折衝・交渉力	自らの方針を持ち、相手の立場や事情も尊重したうえで調整、折衝等を行い、協力、連携、信頼関係を築きながら組織目標を達成する能力	主任主査～課長補佐 課長～部長
12 経営意識	長期的な経営戦略のもと、限られた経営資源を最大限に活用して市民のニーズに応えられるよう、効率的かつ効果的な行政運営を追求する姿勢	主任主査～課長補佐 課長～部長
13 組織管理能力	円滑な業務運営をしていくための管理監督や、組織目標を達成するために職場全体の士気を高め、組織力を最大限発揮させる管理能力	課長～部長
14 意志決定能力	自らの知識や経験に基づき、大局的な視点から重要事案に関して、適切な意志決定を行う能力	課長～部長

また職階ごとの、身に付けるべき能力は次のとおりです。

身に付けるべき能力	職階			
	事務員 主事	主査 係長	主任主査 課長補佐	課長 部長
1 知識・技能	○	○		
2 協調・連帯性	○	○		
3 業務遂行力	○	○	○	
4 役割責任意識	○	○	○	
5 論理的思考力	○	○	○	
6 挑戦意識	○	○	○	
7 市民志向	○	○	○	○
8 課題解決力	○	○	○	○
9 革新力		○	○	○
10 指導・統率力		○	○	○
11 折衝・交渉力			○	○
12 経営意識			○	○
13 組織管理力				○
14 意志決定能力				○

2 職階層別に求められる役割と行動

職員には、階層・職ごとに次のような役割と行動が求められます。

階層	職務の級 職階	役割・行動	
経営・ 管理 職層	7級	役割	◎長期的、総合的な視点で考え、組織力を高める部(室)及び特命事項の総括責任者、施策の推進者
	部長 参事 次長	行動	<ul style="list-style-type: none"> ・部(室)の総括責任者として、目標を明確にし、その達成のために部(室)組織の管理運営を行う。 ・市政の長期的な視点から政策形成に参画し、方針を決定するとともに、政策を評価する。

経営・管理職層	6級 課長 主幹	役割	◎職場の総合力を高め、リーダーシップを発揮する 所属（課等）の総括責任者、目標の推進者
		行動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 所属の総括責任者として、目標を明確にし、その達成のために組織内の力を最大限に引き出すよう所属の体制づくり、業務管理を行う。 ・ 所属職員の能力などを把握し、計画的に指導育成を行うとともに、組織の活性化、職場風土の創造に取り組む。 ・ 市政の長期的な視点から政策形成に参画し、方針を決定するとともに、政策を評価する。
監督職層	5級 課長補佐	役割	◎課長を補佐し、課題を適切に調整する 所管事務の調整、目標の進捗管理、企画立案、重要事項（特命）
	4級 主任主査	行動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織内や関係する部門と交渉調整を行い、政策の実現や所管事務の円滑な遂行を図る。 ・ 環境変化の動向に留意しながら、所属目標の達成に向けて、部下を指導するとともに、自ら具体的な政策立案を行う。 ・ 課長を補佐し、適切な判断をするとともに、部下の能力などを適正に把握し、指導育成する。
中堅職層	3級 係長	役割	◎係をリードし、施策を立案、実施 係（担当）所管事務及び特命事項の担当者 一般職員の指導監督者
		行動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 係（担当）の責任者として、仕事の管理と改善を推進するとともに、部下を指導育成し、係（担当）業務の円滑な遂行を図る。 ・ 所属の目標に関する具体的な政策・施策を企画立案し、その実施に向け主体的に行動する。 ・ 知識・情報・経験を活かし、困難な業務及び高度で専門的な業務を担当者として適切に遂行する。

中堅職層	3級 主査	役割	◎業務に精通し円滑に遂行する 日常業務の上級遂行者及び係長の補佐
		行動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高度な知識・技能を基に、的確に業務を遂行するとともに、事務の改善や問題解決に努める。 ・ 所属の目標に関する具体的な政策・施策の企画立案に参画する。 ・ 係長を補佐し、部下への指導及びサポートを行う。
一般職層	2級 主事、技師	役割	◎積極的に広く学び、進んで実践する 日常業務の遂行者
	1級 書記、事務員 技手、技術員	行動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員としての責務を自覚し行動するとともに、常に積極的な自己啓発に努める。 ・ 担当業務における知識・技能を深め、正確かつ迅速に業務を遂行する。 ・ 市民の意見や立場を理解し、丁寧かつ適切に対応する。 ・ 所属の目標を理解し、その実現のため協力して職務に取り組む。

IV 人材育成の進め方

職員には必要な能力を身に付け、役割と行動を意識し、目指す職員像となるため、職員研修の充実、人事管理制度の改善、良好な職場環境の形成など総合的・計画的な人材育成事業を進めます。

1 職員研修の充実

職員研修は、職員自身が自発的に取り組む「自己啓発」、職場において職務を通じて行う「職場研修」、日常の職場を離れ研修所などで実施する「職場外研修」、岐阜県や他市などの他団体との「人事交流、派遣研修」の4本の柱が中心となります。さらには、職員（グループ）の自主的な研究への支援や、大学における修学や地域活動・社会奉仕活動などを奨励します。

それぞれの研修の特性を踏まえ、連携させて総合的な能力開発を推進します。研修機会の提供については、各職員の能力や資質、職種、職場環境など人事管理面も考慮し、適切に対応します。

(1) 自己啓発

自己啓発とは、職員が職務に必要な知識や能力について自ら認識し、自己の意思を持って能力の向上や開発のために主体的に学習することです。

自己啓発は人材育成の基本であり、その推進を図ることは最も基本的な方策であるため、今後、情報提供などを充実するとともに、自己啓発休業や修学部分休業の取得、地域活動などを奨励することにより、自己啓発のきっかけづくりや自己啓発に取り組みやすい職場環境の形成に努めます。

また、市政の発展に資するために、行政に関することを自主的・計画的に研究する職員（グループ）に対し支援を行います。

さらに、地域貢献や市政への貢献が顕著な職員に対し表彰を行うことで、職員の士気の高揚に努めます。

(2) 職場研修

職場研修は、職場において業務を通して行われる研修のことであり、職場の管理・監督職及び中堅職の職員が職場内で業務をしながら、機会をとらえて業務に必要な情報、知識、技術、経験などを計画的に指導するものです。職員の能力育成は、日常的な業務を通して実施することが最も効果的であり、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）を職員研修の中心にと

らえて部下の育成、能力向上に努めます。

なお、職場研修を進めるにあたっては、職場を学習する場、人を育てる場としてとらえ、管理・監督職及び中堅職が、職場研修の目的と方法を個々の職員に応じて明確にしながら取り組むことが必要であり、今後は更なる資質向上に向けた自発的な取り組みも求められます。

(3) 職場外研修

職場外研修は、本来の職務から離れて一定期間集中的に行う研修であり、岐阜県市町村職員研修センターが行う研修や各業務担当部門主催の職員研修などがあります。職務を遂行するうえで必要であり、かつ高度な専門知識・技術を体系的に学習するには効果的です。また同時に、他の職場や他の地方公共団体の職員など、様々な人たちとの交流や情報交換ができ、相互に啓発しあえる良い機会です。

上記の研修機関での研修をはじめ、自治大学校、市町村アカデミーなどの専門研修機関での研修を今後とも継続し、拡充に努めます。研修を受講した職員は、職場において研修成果を共有し、庁内講師としての活用を図ります。

また今後は、DXやICT、カーボンニュートラルなど、行政が取り組むべきテーマに着実に対応するため、より多くの研修機会を設けます。

さらに、ゼミ形式の政策立案研修などを実施し、将来の市行政をけん引する職員の育成にも取り組んでいきます。

(4) 人事交流、派遣研修

現在、岐阜県や他市などとの人事交流を行っています。人事交流は、相互に行政についての理解を深め、緊密な協調・協働関係に立った円滑な行政の推進に寄与しています。また、職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を得る目的で、国機関などへの研修派遣も実施しています。他の機関で長期に渡り職務を行うことによって、幅広い視野や先見性の向上、効率的な業務遂行方法などを身に付けるといった、職員の資質・行政能力の向上にも役立っているため、今後も人事交流の推進を図り、他の行政機関への派遣も積極的に行います。

派遣職員の選考については、公募による募集も含め、職員の積極的な姿勢や意向を尊重して派遣者を決定します。派遣研修後は、研修で得た知識や研修成果を上司へ報告するのみにとどまらず、庁内講師としての活用を図ります。

2 人事管理制度の改善

人事管理の目的は、職員の持つ資質を把握して効果的な異動・昇任などを行い、職員の意欲と能力を最大限に引き出し活用することで、組織全体の能力を高め、活性化させることです。そして、「能力開発」、「意欲向上」など人材育成に配慮した総合的な人事管理を行います。

(1) 職員採用試験

本市の将来を担う人材を確保する観点から、多様化する行政ニーズに的確に対応できる、幅広い視野と感性を持ち、行動力に優れた職員を採用することが必要です。

このため、職員採用においては、「知識重視の採用」から「人物重視の採用」を目指します。

(2) 適材適所の職員配置

組織の活性化を図り、多様化する市民ニーズや地方分権に対応していくためには、職員一人ひとりの持つ能力を最大限に活用することが求められています。

そのためには、職員の能力、適性、意欲などを活かしたきめ細かな職員配置を実施し、職員の能力開発や能力活用に努めることが必要です。

(3) 計画的な育成型人事異動の実施

人事異動は組織を活性化させるとともに、職員の能力開発という面においても重要な役割を担っています。若手職員においては、窓口部門、事業執行部門、総務管理部門など多様な異なる分野の業務を経験することにより、幅広い知識と経験を身につけることが必要です。

また、組織として最大の効果を上げるためには職員の適性を把握し、適材適所の配置に努めるなど計画的な人事異動を実施します。

(4) 人事ヒアリングおよび自己申告（異動意向調査）の実施

職場の業務実施の把握と、所属職員の連携性や、個々の職員の情報を各所属長から得るための人事ヒアリングを実施します。また、職員には異動意向調査を実施し、職務に対する職員一人ひとりの希望や意欲について申告する機会を与え、人事異動に反映させることにより、適材適所の配置を図ります。

(5) 昇任昇格試験

有能な人材の発掘及び組織の活性化、職員一人ひとりの自己研さんの機会の提供などを目的に、「課長補佐」、「係長」、「主任保育士4級」、「技能労務職4級」などの昇任昇格試験を実施します。

また、試験の透明性・公平性・納得性・客観性の確保に留意し、職員のモチベーション向上に努めます。

(6) 人事評価制度

職員の能力や意欲を高め組織全体の活性化を図るため、人事評価を実施します。日常の業務を通して発揮された職員の能力や成果を公正に評価し、その結果を昇任や昇給、人事配置に反映します。

人事評価では、期首、中間および期末に評価者と面談を行うことにより、目標の達成度や能力を把握するとともに、職員への労いや指導、助言を行うことで職員の能力・意欲アップにつなげます。特に職務遂行に問題のある職員に対しては、必要に応じて指導書を発行し、指導を強化します。

また、人事評価の結果を勤勉手当および昇給へ反映させ、給与面からも職員の奮起を促します。

引き続き、職員のモチベーション向上につながる評価制度になるように点検・改善に努めます。

(7) サポート体制および降任希望制度

職員が、それぞれの事情や能力に見合った職務を遂行することで組織に貢献できるよう、必要に応じて所属課、秘書課、専門家を中心としたチームを作り、職員の処遇等に関する方針を決定するなど、サポート体制を構築します。

また、健康上の理由や家庭の事情などの理由による降任希望に配慮し、職員の心身の負担軽減や能力発揮、組織の活性化を図ります。

3 職場環境の整備

職員が意欲を持って職務に取り組み、持てる能力を十分に発揮していくためには、良好な職場環境を整備することが必要です。職員が、上司の的確な指示・指導と同僚との良好な協力体制のもと、心身の健康や家庭生活との調和を図りつつ、安心して職務に専念できるよう取り組みます。

(1) 管理・監督職の意識改革

職員の能力開発にとって職場環境は重要な要素であり、良好な職場環境の形成には、管理・監督職の果たす役割や責任は極めて重要です。人材育成の場となる職場環境を形成するため、管理・監督職の意識改革を進め、職場環境の改善に積極的に取り組み、人材育成を管理・監督職の職務として明確に位置づけることに努めます。

(2) ホウレンソウ（報・連・相）の徹底

職場においてコミュニケーションを良くすることは、非常に重要です。職場におけるコミュニケーションの基本は、いわゆる「報告（ホウ）・連絡（レン）・相談（ソウ）」です。「報告、連絡、相談」は、仕事を円滑に進めるために不可欠なものですが、ともすれば疎かにされがちです。よって、管理・監督職は、「報・連・相」が、仕事を進める上で十分な認識のもとに定着し、職場のコミュニケーションが良好に保たれるよう職場環境の改善に努めなければなりません。

(3) 職場会議（ミーティング）の充実

職場ごとに行われる朝礼やミーティングは、個々の業務日程の調整や協議を活発に行うためには必要な手段です。また、個別に上司や係内で頻繁に情報共有することにより、仕事の意義や目標を明確化し、やりがいのある職場へと変化させます。

(4) 職員提案制度の充実

職場内での担当業務における改善提案や、全庁的な職員提案制度を充実させることで、職員の多彩な発想を引き出し、業務の効率化および組織体制の強化を図ります。各職場においては、改善提案や職員提案に対して、積極的に対応するような職場づくりが求められます。

(5) 接遇推進リーダーの活用

職員の更なる接遇向上に向け、毎年、各課から接遇推進リーダーを選出し、このリーダーを中心として各職場での接遇の点検を実施するとともに、全職員が市民サービスの向上に向けて取り組みます。

(6) 心と体の健康管理

職員が前向きにいきいきと仕事をし、その能力を伸ばしていくためには、心身ともに健康であることが何よりも大切です。そのためには、職員自らの健康管理はもとより、職員が利用できる相談窓口を設けるなど組織的な支援体制が必要です。健康診断やストレスチェックの結果に基づく健康管理指導などの充実やメンタルヘルスへの対応など、職員が働きやすい職場づくりに努めます。

(7) メンター制度の活用

毎年4月には新たに職員が採用されます。新規採用職員の育成を適切に行い、第一線で活躍する職員としてできる限り早くその能力を発揮させていくため、各職場などから指導者（メンター）を選定し、新規採用職員（メンティ）を支援します。メンターが、メンティの問題解決や悩みの解消を援助し、成長をサポートするとともに、メンター自身の部下育成能力の向上を図ることもできます。

(8) ハラスメント防止委員会・ハラスメント相談員

職員個人の能力がハラスメントによって阻害されないようハラスメントの防止に努めます。ハラスメントの防止に向けて意識啓発を繰り返し行うとともに、日常的な職場会議（ミーティング）の実施により、職場の問題について率直に話し合える環境づくりに努めます。

また、職員で組織された人権侵害の防止、就労環境向上を促進するため、ハラスメントに関する調査・審議・指導を行うハラスメント防止委員会やハラスメントに関する申出及び相談に対応する職員（ハラスメント相談員）を設置し、相談体制の充実に取り組み、万一ハラスメントが行われた場合、加害者に対し、厳正な処分を行います。

(9) 働きやすい環境づくりと復職ケア

職員が心身ともに充実した状況で働き続けるためには、生活面も充実していることが重要です。子育てや介護、病気など、生活環境の変化が業務遂行に及ぼす影響は少なくありません。

時差勤務やテレワークなど、個々の職員の実情に合った柔軟な働き方を推奨します。

また、女性職員だけでなく男性職員も安心して出産・育児に対応できるよう産前産後休暇や育児休業の長期休暇後に、スムーズに職場へ復帰するための体制づくりに努めます。育児休業者には、円滑な職場復帰を目的とした定期的な情報提供のほか研修を行います。

長期療養者に対しては、職場と人事担当課において随時状況を把握し、復帰に向けた支援策として、職場情報の提供や退職者の希望によるリハビリ勤務の実施に努めます。また、復帰後においては、業務分担について一定の配慮が行われるようにするとともに、定期的に産業医による面談を行い、病気の再発防止に努めます。

(10) 安全管理の充実

職員衛生委員会を中心とした施設（職場）点検、職場訪問を実施する中で、危険箇所の改善に積極的に取り組み、安全な職場づくりに努めます。

V 方針の期間

令和4年4月1日から令和9年3月31日までの5年間とします。

人材育成プログラム

職階	人事管理	自己啓発	職場研修	職場外研修		人事交流 派遣研修	職場環境
				階層別研修	課題別研修		
部長・次長	人事評価・自己評価・異動意向調査・降任希望 昇任試験	自己啓発	所属長を中心とした職場研修	管理職研修	専門研修 実務研修	人事交流・派遣研修	良好な職場環境の形成
課長				新任課長研修			
主幹				新任課長補佐研修			
課長補佐				新任主任主査研修			
主任主査				新任係長研修			
係長				新任主査研修			
主査				新任主事研修			
主事				新規採用職員研修			
書記	育成型人事異動						メンターによるサポート
新規採用職員							

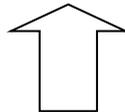
関市人材育成基本方針体系図

[目指す職員像]

関市を愛し、情熱を持って職務に取り組み、

市民から信頼される職員

- ①市民視点で考え行動し、市民ニーズを的確に把握し、市民と協働する職員
- ②高い倫理観を持ち自己研さんに努め、市民の信頼と期待に応えることができる職員
- ③広い視野と柔軟性を持ち、積極的に行政課題に挑戦する職員
- ④社会情勢の変化を的確に把握し、長期的視野に立って市の未来を創り出す職員
- ⑤コスト意識を持ち、効率的な行財政運営を遂行する職員
- ⑥郷土を愛する職員



総合的・計画的な人材育成

◆職員研修の充実

- ◎自己啓発
自主研修
市長奨励賞
- ◎職場研修（OJT）
個別指導
庁内講師による研修
- ◎職場外研修
階層別研修
課題別研修
リーダー研修
ゼミ研修
- ◎人事交流、派遣研修
行政機関派遣

◆人事管理制度の改善

- ◎職員採用試験
- ◎適材適所の職員配置
- ◎計画的な育成型人事異動の実施
- ◎人事ヒアリングおよび自己申告（異動意向調査）の実施
- ◎昇任昇格試験
- ◎人事評価制度
- ◎サポート体制および後任希望制度

◆職場環境の整備

- ◎管理・監督職の意識改革
- ◎ホウレンソウ（報・連・相）の徹底
- ◎職場会議（ミーティング）の充実
- ◎職員提案制度の充実
- ◎接遇推進リーダーの活用
- ◎心と体の健康管理
- ◎メンター制度の活用
- ◎ハラスメント対策委員会・ハラスメント相談員
- ◎働きやすい環境づくりと復職ケア
- ◎安全管理の充実