

# 台東区人材育成基本方針

---

～ 人が育ち・人が活かされる組織へ ～

令和5年3月改定版

台東区



# 目次

## 第1章 概要

1. 改定の背景・目的 .....	1
2. 位置づけ .....	2
3. SDGsの理念との関係 .....	2
4. 取組期間 .....	3
5. 構成 .....	3

## 第2章 人材育成の課題

1. 社会環境の加速度的変化への対応 .....	4
2. 職員年齢構成等の変化への対応 .....	4
3. 働きやすい職場環境の整備 .....	6
4. 公務員としての基本の徹底 .....	6
5. 人材マネジメントの推進 .....	7

## 第3章 人材育成の目標

1. めざす職員像 .....	8
2. めざす職場像 .....	9
3. 各職層に求められる役割 .....	10
4. 各職層に求められる能力 .....	14
5. キャリアデザイン .....	18

## 第4章 人材育成の取組

1. 取組の体系 .....	20
2. 具体的な取組 .....	21

## 第5章 各主体の役割

1. 各職員の役割 .....	31
2. 管理監督者の役割 .....	31
3. 人事・人材育成担当部門の役割 .....	31

参考資料 .....	32
------------	----

# 第1章 概要

## 1. 改定の背景・目的

本区では、平成24年3月に人材育成基本方針を改定し「職員を活かし育てる人事制度」「職員を伸ばす能力開発」「職員が働きやすい環境づくり」の一体的な取り組みにより、「若手職員の早期育成」「おもてなし力の向上」などに取り組んできました。「若手職員の早期育成」については、係員と主任を対象とした職層（必修）研修を2倍以上に増やし、新規採用職員が入区後10年間で最大40研修程度を受講できる環境を整えました。「おもてなし力の向上」についても、研修等を通じた継続的な取り組みの結果、区政サポーターによるアンケート評価が全項目で向上するなど、方針に基づいた取組みが、着実に成果を上げてきました。

他方、改定から10年が経過し、急速なデジタル化の進展、多様性を尊重する時代へのパラダイムシフトなど、社会はかつてない速度で変化しています。加えて、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックは、人々の生活様式を大きく変容させ、新たなニーズや課題を生み出しています。これらの変化により、区が解決すべき課題も、急速に多様化・複雑化するとともに増大しています。

職員の働き方を取り巻く環境も変化しています。職員構成は、近年の新規採用の増加とベテラン職員の退職により、若手職員の割合が大きく増加しています。制度面では、地方公務員法や行政系人事制度が改正され、令和5年度からは定年年齢の段階的な引上げも開始されます。また、国が推進する働き方改革により、私たち公務員も働き方の抜本的な見直しを求められています。

ビジネスや人材育成の世界では、このようにビジネス環境や市場、組織、個人などあらゆるものが変化し、将来の予測が困難になっている現状をVUCA<sup>i</sup>の時代と呼び、多くの組織が組織像・人材像の見直しを進めています。区においても、このような変化に組織としての的確に対応し、基本構想に掲げる区の将来像「世界に輝くひとまちたいとう」を実現するためには、最も重要な経営資源である「ひと（職員）」の能力を高めるとともに、職員一人ひとりがその意欲と能力を最大限に発揮できる組織運営が、これまで以上に重要となっています。

このような背景から、社会環境の変化に的確に対応し、区政運営をより一層推進するため、人材育成基本方針（以下「基本方針」という）を改定します。

---

<sup>i</sup> VUCA | 「Volatility: 変動性」「Uncertainty: 不確実性」「Complexity: 複雑性」「Ambiguity: 曖昧性」の4つの単語の頭文字からなる造語。もともとは、冷戦終了後の国際情勢を示すために米軍が使い始めた軍事用語。2010年代以降、ビジネスの世界でも使われるようになった。

## 2. 位置づけ

- ・基本方針は、本区における長期的な人材育成の方向性を定めるものであり、地方公務員法第39条第3項<sup>i</sup>に規定する「研修に関する基本的な方針」を包含するものです。全職員（会計年度任用職員を含む）を対象とします。
- ・基本方針は、基本構想に掲げる区の将来像の実現を、職員の人材育成・能力開発の面から支えるものです。なお、同様の位置づけにある計画等（台東区特定事業主行動計画、職員のハラスメントの防止等に関する指針等）とは、相互に関連するものとします。
- ・部課等の部門、職種における人材育成は、この基本方針との整合を図り、各分野での人材育成を推進するものとします。なお、専門職については、必要に応じて個別の方針を作成し人材育成に取り組みます。
- ・各年度の具体的な取り組みは、年度ごとの「職員研修実施計画」において示します。

## 3. SDGsの理念との関係

平成27年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」において、わが国など先進国を含む国際社会全体の開発目標として、2030年を期限とする「持続可能な開発目標（SDGs）」が位置づけられました。

SDGsでは、持続可能な世界を実現するために、「ジェンダー平等を実現しよう」「人や国の不平等をなくそう」など17の目標と、具体的に達成すべき169のターゲットを設定し、地球上の誰一人として取り残さないことを誓っています。

本区においても、本基本方針をこれらの考え方に基づいて定め、方針の着実な推進を図ることで、SDGsの達成につなげていきます。



<sup>i</sup> 地方公務員法第39条第3項 | 地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする。

## 4. 取組期間

本基本方針の取組期間は令和5年度から令和14年度の10年間とします。

## 5. 構成

- ・第2章では、社会環境、職員構成、制度等の変化や、職員アンケートの結果などから明らかとなった、区の人材育成の主な課題を示します。
- ・第3章では、第2章で示した課題を踏まえ、区がめざす人材育成の目標を「職員像」「職場像」「各職層に求められる役割」「各職層に求められる能力」「キャリアデザイン」の5項目で示します。
- ・第4章では、人材育成の課題と目標を踏まえ、今後の人材育成の取り組みを示します。
- ・第5章では、人材育成を推進する各主体の役割を示します。

## 第2章 人材育成の課題

社会環境、職員構成、制度等の変化や、職員アンケートの結果などから明らかとなった、本区の人材育成の主な課題は次のとおりです。

### 1. 社会環境の加速度的変化への対応

- ・ 区政を取り巻く社会環境が加速度的に変化し、区が解決すべき課題も、急速に多様化・複雑化しています。これに伴い、新たな課題を発見し、既存の制度や組織の枠組み、前例などにとらわれずに解決する必要がある仕事や、高い専門性が求められる仕事が増えています。
- ・ デジタル化の進展により、定型的な事務作業の大部分は、近い将来、職員が行う必要がなくなると言われています。総務省の自治体戦略2040構想研究会は、2040年には『AI・ロボティクスが処理できる事務作業は全てAI・ロボティクスによって自動処理することにより、職員は企画立案業務や住民への直接的なサービス提供など職員でなければならない業務に注力するスマート自治体へ転換する必要がある』と提言しています。

☞ 今後は、行政課題の変化やデジタル化の進展に対応した、コミュニケーション力、課題発見力、企画力、調整力などを持った職員の確保・育成が必要です。また、ICT(※)や各分野の専門職・技術職など、高度な専門性が必要な分野については、豊富な知識・経験を持つスペシャリストを確保・育成する必要があります。

☞ 職場の課題解決力を高めるため、多様な資質、経験、考え方を持った職員がそれぞれの能力を発揮できる、心理的安全性(※)の高い職場づくりを推進する必要があります。

※ICT (Information and Communication Technology) | 情報通信技術を意味し、情報や通信に関する様々な技術やサービスなどの総称。

※心理的安全性 | 1999年に、組織行動学を研究するハーバード大学のエイミー・エドモンドソン教授が提唱した概念。対人関係においてリスクのある行動をしてもこのチームでは安全であるという、チームメンバーによって共有された考え。2015年に、Google社が社内の生産性の高いチームの特徴を研究した結果「成功するチームの構築に最も重要」と発表したことにより注目を集め、多くの組織が生産性向上や組織の革新のために取り入れている。

### 2. 職員年齢構成等の変化への対応

#### <年齢構成>

- ・ 近年の新規採用の増加とベテラン職員の退職により、20代・30代の職員の割合は、平成23年度から令和4年度で、44%から51%に増加し、40代以上の職員の割合は56%から49%に減少しています。 [参考資料2参照]
- ・ 平成19年度に、主任への昇任に必要な経験年数が3年短縮されたことにより、職務経験年数の少ない主任、係長が増えています。平成23年度と令和4年度で比較すると、

主任に占める20代の職員の割合は1%（6人）から6%（26人）に、係長に占める30代の職員の割合は6%（13人）から17%（53人）に増加しています。

- ・行政課題が多様化・複雑化するとともに増大するなか、各職場は最小限の人員で運営しており、人材育成に十分な時間をかける余裕が少なくなっています。

☞ 年齢構成の変化や業務の増大により、職員の自覚や職場に委ねたOJTのみでは、十分な人材育成が困難になっています。今後は、体系的な職層研修の実施や、人事評価制度のより効果的な活用を推進することで、人材育成をより組織的・効果的に行っていく必要があります。

### <昇任選考受験率>

- ・主任昇任選考の受験率（受験者数／有資格者数）は、10年前と比較してやや低下しています。主任が「係長への昇任を前提とする職」に位置づけられた、平成30年度の行政系人事制度の改正以降で見ると、男性の受験率は、一旦上昇した後に低下し、現在は改正前とほぼ同水準となっています。女性の受験率は、平成30年度に大幅に低下した後、上昇しており、改正前の水準に回復しつつあります。〔参考資料3参照〕
- ・管理職選考の受験率（受験者数／有資格者数）は、I類については、ここ10年間、約3～7%で推移しています。II類（即戦力となるベテラン職員を対象とした選考区分）についても、ここ10年の平均受験率は約10%であり、いずれも低水準で推移しています。なお、II類については、令和5年度から申込制ではなく指名制による選考となります。〔参考資料4参照〕
- ・令和3年6月に公布された地方公務員法の一部を改正する法律により、地方公務員の定年年齢が、令和5～13年度にかけて、段階的に65歳まで引上げられます。また、定年年齢の引上げに伴う措置として、組織の活力を維持するため、管理職の役職定年制（上限60歳）と、60歳以後に退職した職員を本人の希望で短時間の職で再任用できる制度が導入されます。

☞ 定年年齢が段階的に引上げられ役職定年制も導入される中で、管理職を目指す若手・中堅職員の資質と意欲を向上させ、候補者のすそ野を広げていくことが、今まで以上に重要となります。

☞ 定年年齢の引上げに伴い今後増える高齢期職員（61～65歳の職員）がモチベーションを維持し、活躍できるようにするための人事配置や職場環境の整備が必要です。



### 3. 働きやすい職場環境の整備

- ・公務員の受験者数・受験倍率は、国、地方ともに減少傾向にあり、特別区採用試験の受験者数・受験倍率は、ここ10年間で約4割減少しています。生産年齢人口（15～64歳）の減少により、優秀な人材の確保は今後ますます困難になることが予想されます。
- ・区の常勤職員数は平成24年度から令和4年度で約1.2倍に増えているものの〔参考資料1参照〕、年間一人当たりの超過勤務時間数は、新型コロナウイルス感染症による業務増の影響もあり、平成23年度から令和3年度で約1.5倍に、病気休職者は約1.8倍に増加しています。加えて、働き方の多様化に伴うキャリア観の変化などにより、普通退職者が増加傾向にあります。
- ・令和4年度の、係長級以上の職員に占める女性の割合は29.5%です。長期総合計画では、令和10年度までに、係長級以上に占める女性割合を40%以上にすることを目標としています。目標を達成するには、23区で比較して割合の低い、係長級の女性割合を上げる必要があります。
- ・職員へのアンケートで「あなたの職場は、ライフステージやプライベートの活動に合わせた柔軟な働き方ができる、ワーク・ライフ・バランスを実現できる職場だと思いますか」という質問に対して、「そう思う」と答えた職員の割合は22.5%、「まあまあそう思う」と答えた職員の割合は43.6%でした。〔参考資料6（11）参照〕

☞ 今後、優秀な人材を確保しつつ、限られた人材を最大限活用するためには、デジタル技術などを活用した業務改善や、働き方改革により、職員が働きやすい職場づくりを推進する必要があります。さらに、職員と組織の結びつきを強めることにより、職員が働くことの価値や喜びを感じられる、働きがいのある職場づくりを推進する必要があります。

☞ 職場の活力を高めるため、指導的地位に就く女性職員の割合を上げる必要があります。また、男女とも仕事と生活の双方を両立できるよう、個々の事情に応じて多様な働き方を選択できる環境づくりや長時間労働の是正を図り、ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場環境を整備する必要があります。

### 4. 公務員としての基本の徹底

- ・令和4年度に実施した、区政サポーターを対象とした職員の窓口対応についてのアンケートでは、91%の区政サポーターが職員の窓口対応について「良い」「どちらかと言えば良い」と回答しています（平成13年度実施時は43%、平成24年度実施時は84%）。自由意見でも「とても親身丁寧に対応してくれて、区職員のイメージが180度変わった」等の意見が多くみられ、大半の方が区職員の窓口対応に肯定的な印象を持

っていることがわかります。これは、区職員が長らく接遇の向上に努めてきた結果であり、職員が誇るべき成果であるといえます。一方で自由意見には、職員による知識の差や、部門間連携の不足を指摘する意見も見られました。また、広聴カードには、職員による、顧客意識を欠いた区民対応についての意見が定期的に寄せられています。〔参考資料5参照〕

- ・区民の安心・安全な生活に重大な影響を及ぼす事案の件数は、平成29年度から令和3年度で、39件から73件に増加しています。令和3年度の内訳を見ると、個人情報の流出（可能性有を含む）が19件、事務処理の誤りが17件あり、基本的な事務処理の誤りに起因する事案が多数含まれています。

☞ 社会環境や職員の価値観、働き方などが大きく変化しているからこそ、「公務員倫理」「接遇」「危機管理」など、公務員としての基本を改めて徹底する必要があります。

## 5. 人材マネジメントの推進

- ・平成28年4月の地方公務員法の改正により、職員の能力及び業績を把握した上で行われる人事評価制度の導入が義務付けられ、人事評価制度が人事管理の基礎と位置づけられました。またこの改正では、人事管理と人材育成の連携を強化するため、人事評価制度を人材育成に活用することも求められています。
- ・本区はこの改正を受け、平成28年度に、職層毎に必要な能力を明示した「標準職務遂行能力」を定め人事評価制度を改定しました。また、平成30年度から評定者を対象とした人事評価研修を開始し、平成31年度には原則として係長級が補助評定を行うように制度を修正するなど、人事評価制度を軸とした人事管理と人材育成を推進しています。

☞ 人材を重要な経営資源と捉え、その力を最大限活用するため、採用、配置、処遇、育成、評価、環境整備などを一体的に実施する「人材マネジメント」を一層推進する必要があります。

☞ 人事評価制度は人事管理と人材育成を連携させ、人材マネジメントを推進する核となる重要な制度です。人事評価制度をさらに効果的に機能させるための取り組みを強化する必要があります。

☞ 各職員の経験、能力、意欲、キャリアプラン等の人事情報を、人事評価等を通じてより詳細・正確に把握し、人事配置や人材育成に活用していく必要があります。

### 第3章 人材育成の目標

第2章で示した課題を踏まえ、区がめざす人材育成の目標を「職員像」「職場像」「役割」「能力」「キャリアデザイン」の5項目で示します。

#### 1. めざす職員像

社会環境の変化や、人材育成の課題を踏まえ、めざす職員像を次のとおり定めます。

##### ➤ 区職員としての使命感と誇りを持ち

区民や訪れる人を笑顔にするために働く職員

「台東区に住んで良かった、訪れて良かったと思ってもらえるまちをつくること」が私たちの仕事です。そのことに使命感と誇りを持ち、区民や訪れる人を笑顔にするために働くことが、区職員として最も大切な姿勢です。

##### ➤ 新たな課題を発見し 前例などにとらわれずに 柔軟に解決できる職員

社会環境や区民ニーズの急速な変化への対応が求められています。新たな課題を発見し、既存の制度や組織の枠組み、前例などにとらわれずに解決する職員や、仕事のプロセスを見直し業務を改善できる職員が必要です。

##### ➤ 豊富な知識と高い専門性を持ち 区民サービスを高められる職員

多様化・複雑化する行政課題への対応が求められています。業務知識を常にアップデートできる職員や、各分野の高い専門性を持った職員が必要です。特に今後は、デジタル技術を活用して、区民サービスを高められる職員が必要です。

##### ➤ 組織内外の多様な人々と連携して 地域の課題を解決できる職員

地域が抱える多岐にわたる課題を解決するには、組織を横断したチームで仕事ができる職員が必要です。また、行政だけでは解決が困難な課題を、地域に関わる多様な人々と連携して解決できる職員が必要です。

##### ➤ ワークでもライフでも主体的に成長し続け

組織に多様性と活力をもたらす職員

働き方改革が進み、定年年齢も引上げられます。主体的に成長し続け、ワークとライフの好循環を作り出すことで、組織に多様性と活力をもたらす職員が必要です。

## 2. めざす職場像

職員が樹木だとしたら、職場はその樹木を育てる土壌です。職員が育つには、職員が意欲と能力を発揮できる、働きやすく、かつ働きがいのある職場環境が不可欠です。そのため、全職員があるべき職場の姿を共有できるよう、めざす職場像を次のとおり定めます。

なお、職場像は、若手職員によるワーキング・グループにより作成しました。

### 職員の笑顔と区民の笑顔が繋がる！

#### 世代・職層を超えて 話しあい 認めあい 高めあう 一笑懸命な職場

##### 話しあい

- 意見もストレスもフリーな 風通しの良い職場
- 会話がはずむ 和む職場

##### 認めあい

- 自他のキャラクター（個性）を理解し 活かしかう職場
- 日々の頑張りを認めあう やりがいのある職場

##### 高めあい

- 経験と知恵をシェアし 成長しかえる職場
- 区民のために 意欲と能力を最大限発揮できる職場

ワーキング・グループでは、職場像のイメージを広げるため、はじめに「毎朝（10年後も）、出勤して働くことが楽しみな職場とは？」というテーマで議論したのちに、職場像を作成しました。そうしたプロセスを辿った結果、この職場像には「私たちが区民の笑顔のために頑張るのは当然のこと。でも、職員が笑顔になれば、区民の笑顔も生まれないのでは。そのために職員同士でもっと変えられることがあるのでは」という若手職員の想いが込められています。

この職場像を全職員が共有し、各職場で実践することで、より働きやすく、働きがいがあり、職員が区民のために意欲と能力を最大限発揮できる職場づくりを推進します。

### 3. 各職層に求められる役割

組織が機能するには、各職員が自分に求められる役割を理解し、遂行する必要があります。各職層の役割認識と遂行は、人材育成を組織的に進めるうえでも重要です。

#### (1) 行政系

職層	主な役割
部長	<p><b>部の責任者として 総合的な事業配分を通じて 自ら描いた事業構想を実現するステージ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 大局的な見地から区政の方向性やあり方を見定め、政策の意思決定に参加する。また、部の責任者として、部門各課に重点課題とビジョンを示す。</li> <li>□ 豊富な知識・経験及び情報に基づき、部門各課の目標達成やマネジメントを支援し、施策を着実かつ迅速に実現する。</li> <li>□ 必要に応じ、自らの権限を行使し、事業の終了や、事業体制の見直し、組織風土の変革を行う。</li> <li>□ 部門の課長や、管理職昇任予定者の能力・適性を把握し指導することで、自らの経験と技術を伝承し、次世代の幹部職員を育成する。</li> </ul>
課長	<p><b>課の責任者として 組織の持続的成長を実現するステージ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 所管行政の社会環境や行政需要の変化を的確に捉え、優先順位を見極めたうえで、区民福祉向上の視点で、施策を策定する。</li> <li>□ 施策を実現するための目標と方法を決定し、課内に浸透させ、経営資源を効果的に活用して実行する。また、施策の実現に向けて、区民や議会、関係機関等との折衝・調整を行い、合意を形成する。</li> <li>□ 区民利益第一の視点で、職務遂行の基本方針や、あるべき姿を定め、部下に明示する。</li> <li>□ 部下に適切に業務を配分し、進捗管理及び的確な指示を行うとともに、職員間を調整することで組織力を高め成果を挙げる。</li> <li>□ 課の人材育成責任者として、OJTや人事評価を通して、部下の人材育成を組織的・計画的に行う。</li> <li>□ 課の責任者として、職員が意欲と能力を十分に発揮できる職場環境をつくる。</li> </ul>

職層	主な役割
課長 補佐	<p><b>課長を補佐し 課を活性化することで 組織目標の達成を牽引するステージ</b></p> <p>※次項の係長としての役割に加えて、以下の役割を担う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 課長を補佐し、課の計画・事業の進行管理、他部署との折衝・調整など実務的な取りまとめを行うことで、組織目標の達成を牽引する。また、課長からの依頼を受け、課長業務の一部を代行・分任する。</li> <li>□ 課内のパイプ役として、係間を連携・調整する。</li> <li>□ 課の特に重要な課題や仕組みづくりに取り組み、各係を統括して実行する。</li> <li>□ 事業の効果や課の組織力を高めるために、各係に支援や助言を行う。</li> </ul>
係長	<p><b>係の責任者として 係を活性化することで 組織目標を達成するステージ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 自らも担当業務を持ちつつ、係を統括し、部下を通して組織目標を達成する。</li> <li>□ 課の方針を踏まえた、係の方針・目標を設定し、部下への適切な業務分担や指示、関係各署との折衝・調整を行い、係業務を推進する。</li> <li>□ 組織目標を達成するため、新たな事業の立案や、より効果的・効率的な係運営の仕組みを構築する。</li> <li>□ 部下の育成責任を負い、業務アサインメント<sup>i</sup>や日常の関わりを通して、部下の成長を支援する。</li> <li>□ 係の接遇責任者として、部下が区民目線での接遇ができるよう指導・助言する。</li> <li>□ 係の責任者として、部下が意欲と能力を十分に発揮できる、係の職場環境をつくる。</li> <li>□ 直接の部下を持たない担当係長は、自身の専門性と経験を活かし、係長の業務を分担して担う。</li> </ul>

<sup>i</sup> 業務アサインメント | 組織目標を踏まえ、部下に行わせる職務を具体化したうえで割り振り、その職務を達成するまで支援し、完了後に検証する一連のプロセス。

職層	主な役割
主任	<p><b>現場のリーダーとして 組織目標達成とほかの係員を牽引するステージ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 高度な知識と技術を身に付け、高い個人目標を達成することにより、組織目標の達成を牽引する。</li> <li><input type="checkbox"/> 係長を補佐し、課や係の方針・取り組み・課題について、現場の情報・意見を係長に伝え、意見を交わす。また、課や係の方針・取り組みの意図を、現場目線でほかの係員に伝え、浸透させる。</li> <li><input type="checkbox"/> 日常的に、課や係の問題を発見し、自ら周囲に働きかけることで改善・解決する。</li> <li><input type="checkbox"/> 同僚・後輩への助言・指導や、周囲の模範となる行動を通じ、ほかの係員の力と職場の活力を高める。</li> </ul>
係員	<p><b>現場の最前線で区民からの期待に応え 組織を支えるステージ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 上司や同僚等を的確に補佐し、組織の一員としての役割を果たすことで、組織目標を達成する。</li> <li><input type="checkbox"/> 担当業務を正確かつ迅速に処理するとともに、常に問題意識を持って改善する。</li> <li><input type="checkbox"/> 最前線の職員として、区民に対し、顧客意識を持って親切・丁寧に対応する。</li> <li><input type="checkbox"/> 職務や自己啓発に積極的に取り組み、知識や技術を高める。また、組織の一員としての自覚と責任感を持って行動する。</li> </ul>

(2) 技能系・業務系

職層	主な役割
統括技能長	<p><b>技能長を統括し組織を活性化することで 組織目標の達成を牽引するステージ</b></p> <p>※次項の技能長としての役割に加えて、次の役割を担う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 複数の技能長を統括し、組織の方針や目標を踏まえた判断やマネジメントを行い、組織目標の達成を牽引する。</li> <li><input type="checkbox"/> 特に重要な課題や仕組みづくりに取り組み、技能長を統括して解決する。</li> <li><input type="checkbox"/> 業務の効果や組織力を高めるために、各係に積極的に支援や助言を行う。</li> </ul>

職層	主な役割
技能長	<p><b>班の責任者として 班を活性化することで 組織目標を達成するステージ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 自らも担当業務を持ちつつ、班を統括し、部下を通して組織目標を達成する。</li> <li><input type="checkbox"/> 組織目標を達成するため、部下に対する適切な業務分担や、指導・監督を行い、業務の安全と能率的運営を図る。</li> <li><input type="checkbox"/> 部下の育成責任を負い、業務アサインメントや日常の関わりを通して、部下を成長させる。</li> <li><input type="checkbox"/> 部下が区民目線での接遇ができるよう指導・助言する。</li> <li><input type="checkbox"/> 班の責任者として、部下が意欲と能力を十分に発揮できる、班の職場環境をつくる。</li> </ul>
技能主任	<p><b>現場のリーダーとして 組織目標達成とほかの班員を牽引するステージ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 高度な知識と技術を身に付け、高い個人目標を達成することにより、組織目標の達成を牽引する。</li> <li><input type="checkbox"/> 技能長を補佐し、業務の方針・取り組み・課題について、現場の情報・意見を技能長に伝え意見を交わす。また、業務の方針・取り組みの意図を現場目線で班員に伝え、浸透させる。</li> <li><input type="checkbox"/> 現場作業のリーダーとして、日常的に、業務の問題・課題を発見し、自ら周囲に働きかけることで、業務の効率性・安全性の向上や、事故防止に努める。</li> <li><input type="checkbox"/> 周囲の模範となる行動や、同僚・後輩への適切な助言・指導を通じて、班員の力と職場の活力を高める。</li> </ul>
係員	<p><b>現場の最前線で区民からの期待に応え 組織を支えるステージ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 上司や同僚等を的確に補佐し、組織の一員としての役割を果たすことで、組織目標を達成する。</li> <li><input type="checkbox"/> 業務を通じて知識・技能を向上させ、業務を安全、正確、かつ迅速に処理する。</li> <li><input type="checkbox"/> 最前線の職員として、区民に対し、顧客意識を持って親切・丁寧に対応する。</li> <li><input type="checkbox"/> 職務や自己啓発に積極的に取り組む。また、組織の一員としての自覚と責任感を持って行動する。</li> </ul>

<会計年度任用職員>

- 職に求められる知識・技術を十分に発揮し、担当業務を確実に遂行する。
- 組織の一員として法令や職務上の命令に従い、服務規律を遵守し職務を遂行する。
- 公務員としての自覚を持ち、常勤職員と同様の職業倫理に基づいて行動する。



## 4. 各職層に求められる能力

各職員は、各職層の役割を遂行するために必要な能力を習得し、組織目標の達成に貢献します。以下に示すのは、地方公務員法に基づき「東京都台東区職員の標準職務遂行能力に関する規定」で定めている標準職務遂行能力（職務を遂行する上で発揮することが求められる能力）です。人事評価の能力評価における評価項目・評価要素と同一です。

### (1) 行政系

職層	標準職務遂行能力（評価項目）		評価要素
部長	倫理	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	責任感／公正性
	構想	区政全般を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、区民の視点に立って、行政課題について基本的な方針を示すことができる。	状況の構造的把握／基本方針の明示
	判断	部の責任者として、その課題について、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。	識見／最適な選択／適時の判断／リスク対応
	説明・調整	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。	適切な説明／信頼関係の構築／折衝・調整
	業務運営	区民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。	積極性／効率性
	組織統率	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げることができる。	職員の把握／指導力／人材育成
課長	倫理	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	責任感／公正性
	構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、区民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができる。	状況の構造的把握／基本方針の明示
	判断	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。	識見／最適な選択／適時の判断／リスク対応
	説明・調整	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、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。	適切な説明／信頼関係の構築／折衝・調整
	業務運営	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。	積極性／効率性
	組織統率・人材育成	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。	職員の把握／指導力／人材育成

職層	標準職務遂行能力（評定項目）		評定要素
課長 補佐	倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	規律性／責任感
	課題対応	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、特に困難な課題に対応することができる。	問題点の把握／知識・技術
	判断・企画	現実に適した結論や将来の事柄を推測し、最適な手段・方法を考えることができる。	状況把握・判断力／解決策の企画力
	協調性	上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。	協調性／指示・指導の理解
	説明・調整	担当する特に困難な事案について、豊富な経験、知識等に基づき分かりやすい説明を行うとともに、係間等の調整を行うことができる。	折衝力／応対力
	業務遂行	部下や同僚・後輩を指導・助言・育成するとともに、計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。	積極性／指導力／危機管理／進行管理／職場環境の改善
係長	倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	規律性／責任感
	課題対応	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。	問題点の把握／知識・技術
	判断・企画	現実に適した結論や将来の事柄を推測し、最適な手段・方法を考えることができる。	状況把握・判断力／解決策の企画力
	協調性	上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。	協調性／指示・指導の理解
	説明	担当する事案について分かりやすい説明を行うことができる。	折衝力／応対力
	業務遂行	部下や同僚・後輩を指導・助言・育成するとともに、計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。	積極性／指導力／危機管理／進行管理／職場環境の改善
主任	倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	規律性／責任感
	知識・技術	業務に必要な特に高度の知識・技術を習得し、活用することができる。	知識・技術／情報の整理
	判断・企画	現実に適した結論や将来の事柄を推測し、最適な手段・方法を考えることができる。	状況把握・判断力／解決策の企画力

職層	標準職務遂行能力（評定項目）		評定要素
	コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。	理解力／協調性
	業務遂行	係長を補佐し、同僚・後輩を指導・助言・育成するとともに、意欲的に業務に取り組むことができる。	積極性／説明力／正確性／迅速性／危機管理／業務改善／指導力／効率的な業務遂行
係員	倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	規律性／責任感
	知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得することができる。	知識・技術／情報の整理
	判断・企画	現実に適した結論や将来の事柄を推測し、最適な手段・方法を考えることができる。	状況把握・判断力／解決策の企画力
	コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。	理解力／協調性
	業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。	積極性／説明力／正確性／迅速性／危機管理／効率的な業務遂行

## (2) 技能系・業務系

職層	標準職務遂行能力（評定項目）		評定要素
統括技能長	倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	規律性／責任感
	知識・技能	業務に必要な知識・技能を習得することができる。	高度な知識・技能／課題把握
	コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。	折衝・調整／協調性
	業務遂行	複数の技能長を統括し、常に適切な指導及び業務の監督等を行うとともに、最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組み、業務の安全及び能率的運営を維持するよう努めることができる。	状況把握・判断力／解決策の企画力／業務改善／進行管理／業務配分／指導力／積極性
技能長	倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	規律性／責任感

職層	標準職務遂行能力（評定項目）		評定要素
	知識・技能	業務に必要な知識・技能を習得することができる。	高度な知識・技能／課題把握
	コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。	折衝・調整／協調性
	業務遂行	常に適切な指導及び業務の監督等を行うとともに、最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組み、業務の安全及び能率的運営を維持するよう努めることができる。	状況把握・判断力／解決策の企画力／業務改善／進行管理／業務配分／指導力／積極性
技能主任	倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	規律性／責任感
	知識・技能	業務に必要な知識・技能を習得することができる。	知識・技能の向上／情報収集
	コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。	応対力／職務に対する理解力／協調性
	業務遂行	業務の円滑化を図るため、現場作業におけるリーダー、あるいは、職務上の指導・育成等を行うとともに、最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組むことができる。	状況把握・判断力／解決策の企画力／正確性／迅速性／指導力／積極性
係員	倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	規律性／責任感
	知識・技能	業務に必要な知識・技能を習得することができる。	知識・技能の向上／情報収集
	コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。	応対力／職務に対する理解力／協調性
	業務遂行	最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組むことができる。	状況把握・判断力／解決策の企画力／正確性／迅速性／積極性

<会計年度任用職員>

職務を確実に遂行するために必要な能力に加え、公務員としての服務規律の遵守、組織の一員として必要な基本的な能力(係員の能力に準じる)が求められる。

## 5. キャリアデザイン

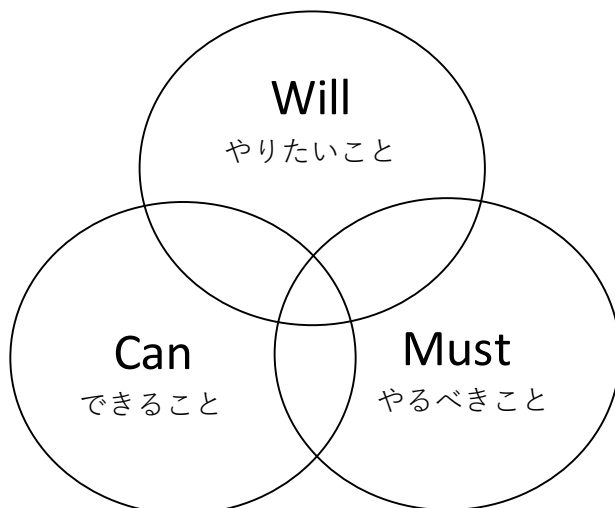
キャリアは「職業上の経験や経歴」や「出世」と理解されがちですが、広義には「職業経験を通じて様々な能力を獲得していくプロセス」「働くことに対する自己の意味づけ（職業アイデンティティ）」など、結果だけでなくプロセスや生き方を含む概念です。そしてキャリアデザインとは、そうしたキャリアを自律的に選択・形成することにより、自分らしい仕事に出会い、職業生活を豊かなものにするための設計図を描くことです。

職員が長期にわたる職業生活を通じて、意欲と能力を十分に発揮し区政に還元していくには、日々の仕事や自己研鑽を通じて能力を高めるだけでなく、中・長期的視点で主体的にキャリアをデザインする必要があります。

また、上司には、職員が定期的にキャリアを考え、自分らしいキャリアを実現できるよう、人事評価面談等を通じて支援することが求められます。そして、人事部門には、本人の適正や意向を踏まえた人事配置や、節目ごとに職員がキャリアを考えるきっかけを作ることで、職員のキャリア形成を支援することが求められます。

### ～キャリアの3つの問い～

キャリアについて考えるとは、「やりたいこと」「できること」「やるべきこと」を定期的に自分に問い、数年後～10年後に自分になりたい姿を思い描くことです。円が重なっている部分が大きいほど、自分らしい仕事ができている、仕事に充実感を感じられます。最終的に3つの円がぴったり重なり、一つの円になることがキャリアのゴールです。



#### Will やりたいこと (志)

- ・仕事を通じて実現したいこと
- ・理想の働き方・生き方

#### Can できること (強み)

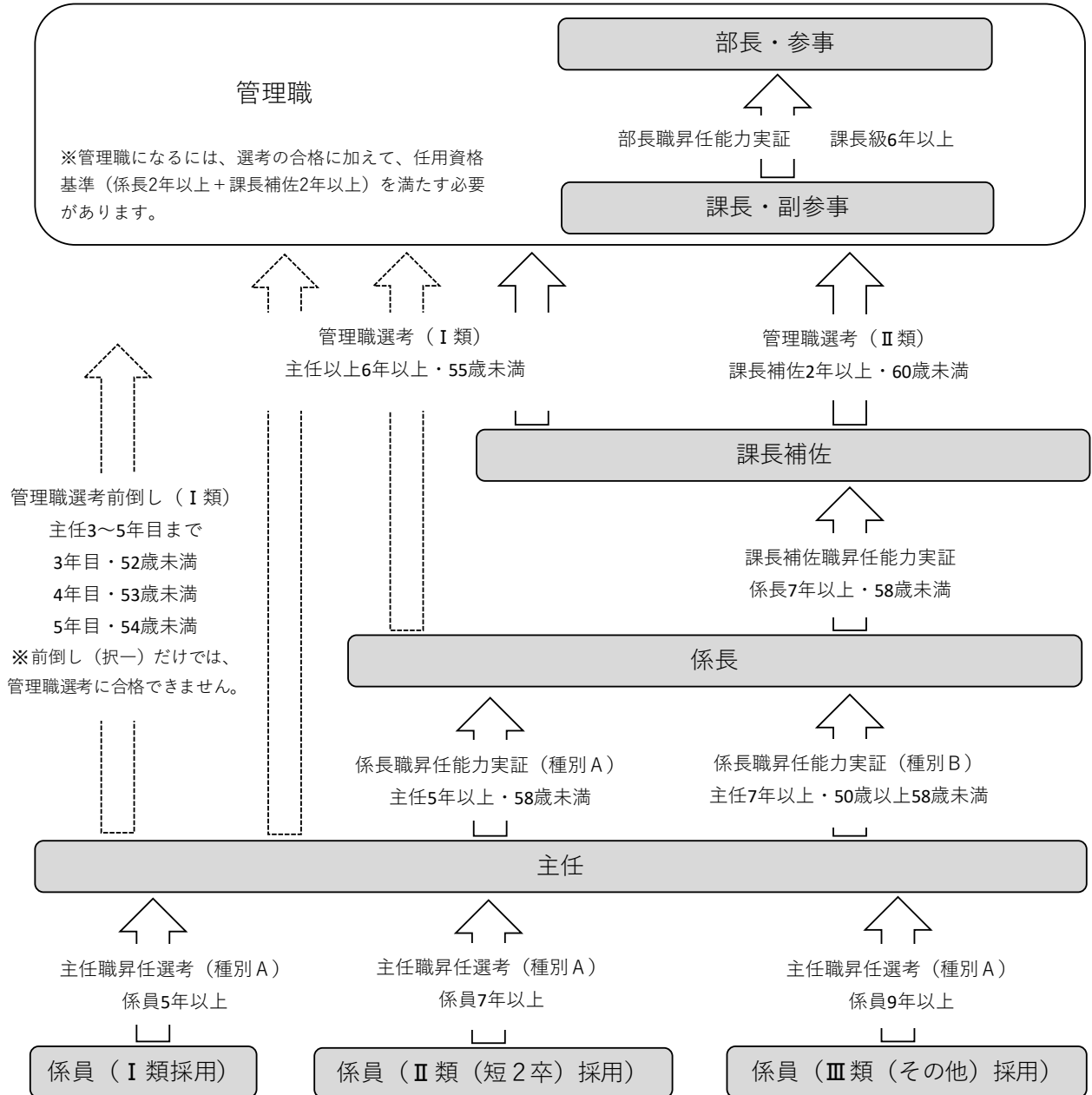
- ・経験して、できるようになったこと
- ・自分が活かしたい強み

#### Must やるべきこと (役割)

- ・社会や組織から求められていること
- ・将来的に必要なスキル・経験

## ➤ 昇任の流れ

キャリア=昇任ではありませんが、職員にとって昇任はキャリアに大きな影響を及ぼす要素です。その人にとって適切なタイミングで昇任することで「できること」を増やし、「やるべきこと」をコントロールし、「やりたいこと」を実現できる可能性を高めることができます。



※主任職昇任選考は種別Aのみ記載 ※経験者採用の職員の取り扱いは異なります。※令和4年度時点

## ➤ 昇任時平均年齢

※直近5年の昇任者の平均

	主任	係長	課長補佐	課長	部長
全体	31.7 歳	39.5 歳	47.0 歳	45.9 歳	53.1 歳
男性	30.7 歳	37.4 歳	45.9 歳	43.7 歳	53.2 歳
女性	32.9 歳	43.4 歳	49.9 歳	50.0 歳	52.3 歳

## 第4章 人材育成の取組

人材育成の課題（第2章）と、目標（第3章）を踏まえ、以下に取り組みます。

### 1. 取組の体系

第2章の課題で示したとおり、急速に変化する社会環境に組織としての的確に対応し、質の高い行政サービスを提供し続けるためには、職員の能力を高めるとともに、その力を組織として最大限活用するために、採用、配置、育成、評価、処遇、環境整備などを一体的に実施する「人材マネジメント」を推進する必要があります。

そのため、本基本方針では、第2章で示した課題に対応する人材育成の取り組みを5つ定め、採用、配置、育成等を一体的に実施する人材マネジメントの視点で、総合的に人材育成を推進します。

	課題	取組
1	社会環境の加速度的変化への対応	<b>取組1 時代の変化に対応した人材育成</b> 社会環境の加速度的変化に組織としての的確に対応し、質の高い行政サービスを提供し続けるため、時代の変化に対応した人材育成に取り組みます。
2	職員年齢構成等の変化への対応	<b>取組2 人が育つ組織風土づくり</b> 人材育成に関わる環境の変化や、昇任選考受験率の低下等に対応するため、人が育つ組織風土づくりに取り組みます。
3	働きやすい職場環境の整備	<b>取組3 多様な職員が意欲と能力を発揮できる職場環境づくり</b> 全ての職員が、仕事と生活の調和を保ちつつ、各自の意欲と能力を発揮できる職場環境づくりに取り組みます。
4	公務員としての基本の徹底	<b>取組4 公務員としての基本の徹底</b> 社会環境や職員の価値観、働き方が変化しても変わらないもの、全体の奉仕者として求められる「公務員としての基本の徹底」に取り組みます。
5	人材マネジメントの推進	<b>取組5 人事評価を軸とした人事管理と人材育成の推進</b> 人材マネジメントを推進するため、人材マネジメントの核となる人事評価を軸とした人事管理と人材育成の推進に取り組みます。

## 2. 具体的な取組

### 取組1 時代の変化に対応した人材育成

#### (1) 総合的な職員採用

##### ① 将来を見据えた計画的な採用

- ・将来にわたって質の高い行政サービスを安定的に提供できる体制を確保するためには、必要な職員数を確保・維持するとともに、専門的な知見やノウハウを継承していくことが重要です。そのため、職員の経験年数や年齢構成等に留意しながら、計画的な職員採用に努めていきます。

##### ② 魅力発信による積極的な採用活動

- ・公務員の受験者数が減少するなかで優秀な人材を継続して確保するため、区独自の採用パンフレット作成、合同説明会や就職ガイダンスへの参加、インターンシップ制度の推進等を通じて、区の魅力を積極的にPRします。

##### ③ これからの時代に必要な人材の採用

- ・これからの時代に必要な人材を採用するため、基本方針の「めざす職員像」を基準として「公務に携わることへの意欲」「コミュニケーション力」「課題解決力」「連携力」「成長意欲」等を重視した、人物重視の採用を推進します。

#### (2) 専門性の高い人材の確保・育成

##### ① 専門性の高い人材の確保・活用

- ・多様化・複雑化する行政課題に対応するため、ICTや各分野の専門職・技術職など、高度な専門性が必要な分野については、豊富な知識・経験を持つ専門性の高い人材を積極的に確保・活用していきます。

##### ② 様々な雇用形態の活用

- ・経験者採用制度を活用して、民間企業等での有用な職務経験を持つ、即戦力となる社会人経験者を積極的に採用します。また、幅広い年代の経験者を採用することで、職員の年齢バランスの均衡を図ります。
- ・会計年度任用職員や、各分野の専門知識を有する一般任期付職員を積極的に活用していきます。
- ・会計年度任用職員には、地方公務員法の服務規定や、分限・懲戒等の規定が、常勤職員と同様に適用されることから、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行できるようにする



ための研修を実施します。また、区職員としての実務知識や、専門性の向上を図るため、希望制研修についても原則として受講できることとし、会計年度任用職員の総合的な育成に取り組みます。

### ③ キャリアプランに応じた人事配置

- ・職場には広い視野をもったゼネラリストと、専門性の高い知識をもったスペシャリストの両方が必要です。そのバランスに配慮した人事配置を行うため、本人のキャリアプランに応じ、組織上の必要性と職員のモチベーションを勘案し、職員の人材育成や適性配置を推進します。（原則として、ジョブローテーション終了後）

### ④ 外部研修機関の活用

- ・特別区職員研修所の専門研修をはじめ、国や東京都等の機関が実施する研修を活用することで、各分野の専門性を有する職員を育成します。

## (3) 時代の変化に対応した能力開発

### ① これからの時代に必要な能力の強化

- ・デジタル技術を活用して、区民サービス向上や業務効率化を推進できる職員を育成するため、職員のPCスキル、BPR<sup>i</sup>、RPA、EBPM<sup>ii</sup>等、ICTリテラシー<sup>iii</sup>に資する研修の充実を図ります。
- ・デジタル技術では代替できない、対人の直接的なサービス提供や企画立案、調整などの業務で職員に求められる、コミュニケーション力、課題発見力、企画力、調整力などを、職員研修を通じて高めます。
- ・組織内外の様々な人々と連携して課題を解決できる職員を育成するため、チームで仕事をすることの必要性や方法を習得する研修を各職層で実施します。また、主任・係長を対象に、地域との協働について学ぶ研修を実施します。

### ② 管理職のマネジメント力の強化

- ・区政を取り巻く社会環境の変化に対応するため、管理職には高度なマネジメント力が求められます。管理職を対象にマネジメントや働き方改革に関する研修を定期的実施することで、管理職のマネジメント力を強化します。

---

<sup>i</sup> BPR | Business Process Re-engineering。既存の組織や業務のあり方を根本的に見直し、組織構造、プロセス、情報基盤などを再設計・再構築する改革手法。

<sup>ii</sup> EBPM | Evidence Based Policy Making。官民データの活用により得られた統計や業務データなどの客観的な証拠に基づき、政策や施策の企画及び立案が行われること。

<sup>iii</sup> ICTリテラシー | 情報通信技術（ICT）を適切に活用する基礎的な知識や技能のこと。

### ③ eラーニングの推進

- ・ 職員が時間や場所に制約されず効率的に研修を受講できるよう、研修のeラーニング化を推進します。

## 取組2 人が育つ組織風土づくり

### (1) 人を育てる人事配置

#### ① 人材情報の集約と活用

- ・ 人材情報（職務経験、能力、意欲、性格、資格、技能、キャリアプラン、異動希望、評価等）をより効果的に活用できるようデータベース化を進め、職員一人ひとりの能力や適性を最大限に活かす、適材適所の人事配置を推進します。

#### ② ジョブローテーション

- ・ 事務職の新規採用職員については、職員としての基本的能力の早期習得と、自身の適性を見極めたうえでキャリア形成ができるようにするため、採用後10年間を目安として、窓口部門・管理部門・事業部門の3部門を経験させ、幅広い行政分野の経験を付与します。

#### ③ 専門職の計画的異動

- ・ 各職種に必要な基本的技術が、入区後10年間を目安として習得できるよう、計画的な人事異動を実施します。

#### ④ 高齢期職員（61～65歳の職員）の活用

- ・ 本人の意向や任用形態を踏まえ、これまでの経験等を活かした能力を発揮できる部署へ配置することで、経験豊富で意欲ある高齢期職員の確保と活用を図ります。
- ・ 定年年齢の引上げ及び役職定年制導入の趣旨や、高齢期職員に求める役割（「若手への知識・技術の継承役」「管理職や係長級職員のサポート役」など）を、職員に周知することで、高齢期職員が活躍できる職場環境を整備します。
- ・ 職員が早い段階で、高齢期を見据えたキャリア形成や働き方が意識できるように、45歳、55歳の段階でキャリア研修を実施します。

#### ⑤ 人材交流

- ・ 国や東京都などへ、職員を積極的に派遣することで、広い視野や高度な専門性を持った職員を育成します。また、他団体職員の派遣を積極的に受け入れることにより、組織に新たな発想や取り組みを取り入れ、組織力を高めます。

## (2) 人が育つ職場づくり

### ① 人材育成のツールとしての人事評価の活用推進

- ・面談や評価結果開示による成長課題の共有や、目標管理を通じた日々の指導など、上司と部下を繋ぐ人材育成のツールとしての人事評価の活用を推進します。（取組5参照）

### ② 若手・中堅職員の計画的育成

- ・新規採用後の5年間で重点育成期間として、新規採用職員が、採用年数に応じて必要な知識・技術を段階的に習得し、主任に求められる意識・能力が身に付けられる研修体系とします。
- ・主任の研修は、昇任後の5年間で、主任の役割を高いレベルで果たせるようにするとともに、係長職に求められる意識・能力が、段階的に身に付けられる研修体系とします。

### ③ 人を育てる意識と技術の強化

- ・指導の受け方、指導法、OJT、人事評価の活用等、人材育成に関する研修を、全ての職層で実施することで、全職員の人を育てる意識と技術を向上させます。

### ④ 新人サポーター制度の充実

- ・新人サポーター制度には「新人の育成」だけでなく「新人サポーターの育成」「職場のOJTの活性化」の3つの目的があり、人が育つ職場づくりを推進する上で極めて重要な制度です。新人サポーター制度を職場のOJTの更なる活性化に繋げるため、新人サポーターを対象とした研修を充実します。

### ⑤ 職場と研修の連携強化

- ・事前課題として、受講生が上司に自身への期待役割等をインタビューする、研修後に研修で検討した改善策を職場に提案するなど、研修と職場を繋げるための、研修前後の取り組みを強化します。

### ⑥ OJT支援の充実

- ・各職場のOJT実施状況を定期的に調査・公開するなど、各職場でのOJTの取り組みを庁内で共有・活用するための情報発信を強化します。
- ・研修の資料や動画を閲覧できる環境を整備し、OJTで活用できるようにします。

### (3) 自律的なキャリア形成の支援

#### ① キャリア研修の拡充

- ・キャリアの節目となるタイミングで定期的にキャリア研修を実施することで、職員の自律的なキャリア形成を支援するとともに、職務意欲や昇任意欲の向上を図ります。
- ・キャリア研修を充実するため、対象となる職層を拡充します。また、定年年齢の引上げを踏まえて、キャリア研修を実施する職員の対象年齢を見直します。

#### ② ロールモデル発信の充実

- ・職員がキャリアを形成するうえで参考とできるよう、より広範な職層の、多様なロールモデル（考え方や行動がほかの人の規範となる人物）を職員に発信します。

#### ③ 昇任前後のサポートの充実

- ・昇任に伴う不安を軽減し、昇任選考等に積極的に挑戦できる環境をつくるため、昇任選考前後の適切な時期に、昇任に伴い必要となる知識・技術を習得できる研修を充実します。

#### ④ 自己啓発の支援

- ・自己啓発に関する通信・通所教育、資格取得支援制度、自主研究グループへの助成や、自己啓発関連図書等の貸し出しにより、職員の自己啓発を支援します。

## 取組3 多様な職員が意欲と能力を発揮できる職場環境づくり

### (1) 働きやすい職場づくり

#### ① 業務改善の推進

- ・RPAやAIなどのデジタル技術を活用するなど、BPRによる抜本的な業務手順の見直しを行い、事務の効率化を図ります。
- ・業務の改善や行政サービスの生産性向上に関する意識・技術を研修により高めます。

#### ② ワーク・ライフ・バランスの推進

- ・テレワークやWeb会議システムの利用、職員が個々の事情に応じた働き方を選択できる勤務制度を推進することにより、時間・場所にとらわれない柔軟で効率的な働き方を推進します。
- ・ワーク・ライフ・バランスを推進し、組織の多様性や活力を高めることの必要性、推進のポイントを理解するための研修を実施します。

- ・超過勤務の上限時間及び取り扱いについて職員へ周知徹底するほか、人事管理システムを活用した分析、ノー残業デー・ノー残業ウィーク、一斉退庁日の推進等により、超過勤務削減に取り組みます。
- ・常勤職員等の年次有給休暇の平均取得日数を、一人当たり18日以上に引上げることを目標に、定期的な取得促進についての周知による職場の意識改革、取得率が低い職場の管理職へのヒアリング実施等により、年次有給休暇の取得を促進します。
- ・「台東区特定事業主行動計画」に基づき「男性職員の出産支援休暇及び育児参加休暇の取得率向上」「職員の育児休業の取得率向上」に向けて取り組み、仕事と家庭生活との両立を推進します。

### ③ オフィスの環境改善

- ・職員の生産性向上と多様で柔軟な働き方の実現に向け、フリーアドレス<sup>i</sup>の導入を検討するなど、オフィスの環境改善に向けた取り組みを促進します。

## (2) 働きがいのある職場づくり

### ① ダイバーシティ意識の醸成

- ・価値観や考え方などの個性や、年代、性別を始めとする様々な属性が活かされる、全ての職員がいきいきと働ける職場づくりを推進するため、研修等を通じて、ダイバーシティ意識を醸成します。また、ダイバーシティを推進するうえで鍵となる、心理的安全性（P4脚注参照）の高い職場づくりを推進します。

### ② 職員のエンゲージメント<sup>ii</sup> 向上

- ・組織がめざしているものと、職員個人がめざしているものの結びつきを強化するため、人事評価を軸とした人事管理と人材育成を推進します（取組5参照）。
- ・区職員として働くことの価値や喜びを感じられる、働きがいのある職場づくりを推進するため、基本方針の職員像・職場像を、研修等を通じて職員に浸透させるほか、職員のエンゲージメントを向上するための取り組みを検討します。

## (3) 多様な人材の活躍推進

### ① ダイバーシティ意識の醸成

- ・取組3（2）①参照

<sup>i</sup> 職員が固定されたデスクを持たず、業務内容に合わせてデスクを選べる職場形式。

<sup>ii</sup> 従業員と会社との信頼関係。従業員の会社に対する帰属意識や愛着心。

## ② 女性職員の活躍推進

- ・「台東区特定事業主行動計画」に基づき、「係長以上の職員に占める女性割合の引上げ」「超過勤務時間数の削減」「年次有給休暇の年平均取得日数の引上げ」「男性職員の出産支援休暇及び育児参加休暇の取得率向上」「職員の育児休業の取得率向上」に向けて総合的に取り組み、女性職員の活躍を迅速かつ重点的に推進します。

## ③ 障害のある職員の活躍推進

- ・障害のある職員が障害特性や個性に応じて最大限に能力を発揮できるよう、「台東区職員障害者活躍推進計画」に基づき、障害者の活躍を推進するための「体制整備」「職務の選定・創出」「環境整備・人事管理」などに総合的に取り組みます。

## (4) 健康管理とハラスメント防止

### ① 職員の心身の健康に向けた取り組みの推進

- ・定期健康診断の受診勧奨、健康診断後指導の徹底、ストレスチェックの活用により、疾病の早期発見、勤務による健康影響の評価を行います。
- ・職員が心身ともに健康であるために、健康管理職員と産業医が、職員からの相談に応じます。
- ・職員の経験年数や職層などに応じて、職員のメンタルヘルス、職場や部下に対するメンタルヘルスに関するセミナーを実施するなど、メンタルヘルス不調の未然防止、早期発見・早期対応に繋がります。
- ・病気等により一定の期間職場から離れていた職員が、円滑に職場復帰できるよう、職場復帰プログラムにより、所属と人事課、保健室、主治医等による連携のもと支援します。また、プログラム終了後も産業医との定期的な面談を行い、継続的に本人の健康状況を把握するなど、疾患の再発防止に努めます。

### ② ハラスメント防止の推進

- ・職員によるハラスメントの発生を防止するとともに、職場におけるハラスメントに起因する問題に迅速、かつ効果的に対応するため「職員のハラスメントの防止等に関する指針」に基づき、防止策を推進します。
- ・ハラスメントが行われない職場環境づくりを推進するため、係長、管理職に対してハラスメント防止研修を実施します。また、係員、主任がハラスメントを理解できるよう、人権問題研修のハラスメントに関する内容を充実します。
- ・ハラスメントが生じた場合は、公正な調査を実施し、その結果に基づき懲戒処分を含む適切な措置を講じます。

## 取組4 公務員としての基本の徹底

### (1) 公務員としての基本の徹底

#### ① 公務員倫理と人権理解の確立

- ・ 地方公務員としての義務や責任等の基本に加え、具体的に求められる行動が職層の役割に応じて段階的に学べるよう、各職層研修で公務員倫理研修を実施します。
- ・ 人権問題についての基本的な知識を習得し、職場や地域におけるさまざまな出来事を人権の視点から捉え、行動できる能力を身に付けられるよう、採用後定期的に人権研修を実施します。

#### ② 接遇力の向上

- ・ 入区後早期に接遇力が身に付くよう、顧客意識、コミュニケーション力等、接遇力を高める研修を重点的に実施します。
- ・ 毎年、職場ごとに、接遇マニュアルと接遇チャレンジ目標シートを作成します。接遇チャレンジシートの結果は、全職場で共有することで、全庁的な接遇力の向上に繋がります。

#### ③ 法令を理解する基礎力の向上

- ・ 係員～係長の各職層研修において、個人情報保護、公務員倫理（コンプライアンス）の研修を実施します。また、区職員に必要な基礎的な法務知識や、法的思考が習得できるよう、職層研修を充実します。

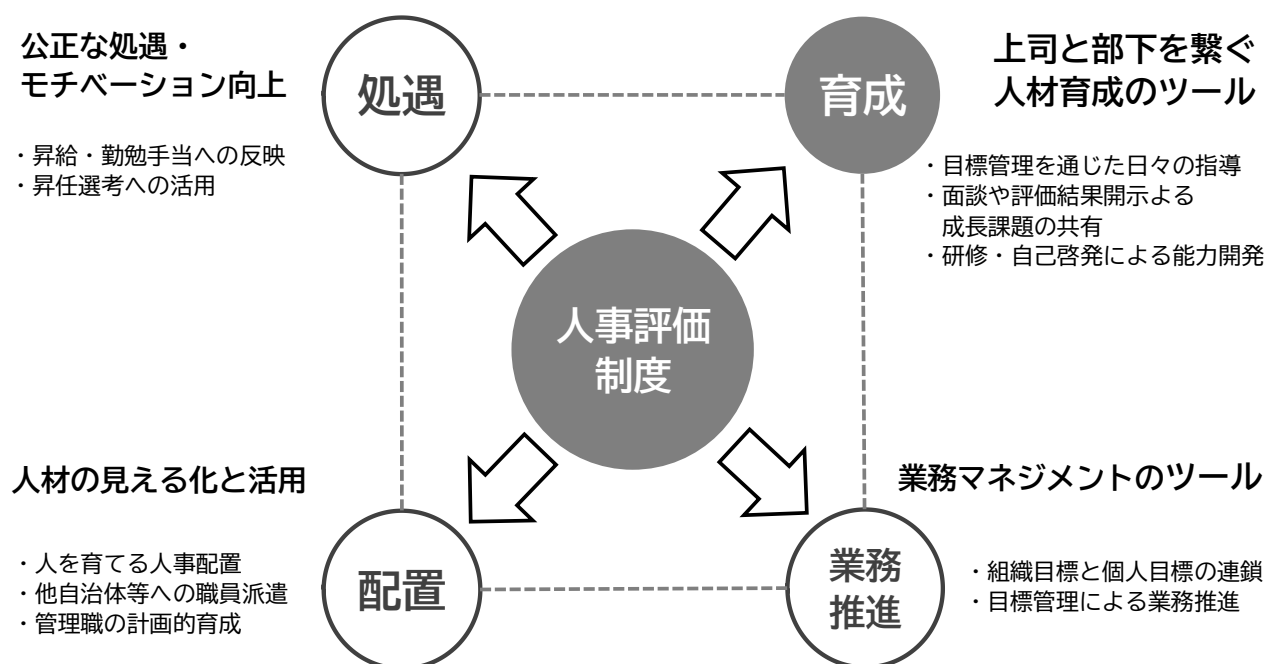
#### ④ 危機管理の徹底

- ・ 危機管理・個人情報保護・情報セキュリティ・内部統制に関する基礎知識、職層に応じた役割、最新の動向が段階的に学べるよう、係員～管理職の各職層研修において危機管理に関連する研修を実施します。

#### ⑤ 災害対応力の向上

- ・ 職員の災害対応能力の向上のため、本部・地区本部開設訓練・初動対応訓練、総合防災訓練、職員図上参集訓練等の防災訓練を実施します。
- ・ 職層研修において、災害の基礎知識の習得や防災意識の啓発を図るとともに、災害発生時に公務員としての適切な行動がとれるよう、研修の内容等の充実を図ります。
- ・ 職員がAED（自動体外式除細動器）の使用方法を習得できるよう、救急救命講習を定期的に実施します。

## 取組5 人事評価を軸とした人事管理と人材育成の推進



### (1) 人事評価制度の適正な運用

#### ① 適正な運用

- ・人事評価を適正に運用するため、評定者及び評定補助者が客観的で公正な評定・補助評定を行えるよう、人事評価研修を実施します。
- ・評定結果は職員に開示します。また、苦情相談制度により、評定結果についての職員からの苦情を受け付けることで、制度の信頼性を高めます。
- ・制度は運用を行うなかで検証し、制度の公平性、客観性を高めるために、随時見直します。

### (2) 人材育成への更なる活用

#### ① 人材育成への活用スキルの向上

- ・全評定者、新任評定補助者に人事評価研修を実施し、「目標管理を通じた日々の指導」「面談を通じた成長課題の共有」など、人事評価の人材育成への活用スキルを高めます。
- ・被評定者も人事評価の目的を理解し、人事評価を人材育成に効果的に役立てられるようにするため、人事考課制度の手引きの人事評価に関する説明を充実します。



## ②人事評価記録書の見直し

- ・人事評価を通じて、上司と部下が、部下の成長課題やキャリアプランをより明確に共有し、効果的な育成ができるようにするため、職層毎に求められる役割・能力やキャリアプランに応じた目標を記入する項目を設けるなど、人事評価記録書を見直します。

## ③ 評価項目に対応した研修の実施

- ・各職層の必修研修は、人事評価の評価項目に対応した能力を段階的に習得できるものとします。
- ・人事評価の結果を基に受講を促す研修科目を拡充するため、民間研修機関の公開講座を個別選択して受講できるカフェテリア研修を実施します。

## (3) 評価結果の活用

### ① 人事配置への活用

- ・評価結果を活用することで、適材適所でかつ、職員の育成に繋がる効果的な人事配置を行います。

### ② 昇任選考への活用

- ・評価結果を各昇任選考の評価要素の一つとして活用します。

### ③ 評価結果の昇給・勤勉手当への反映

- ・人事評価の業績評価における評価結果を、昇給や、勤勉手当の成績率により反映させることで、職員のモチベーション向上を図ります。

## 第5章 各主体の役割

人材育成を効果的に推進するには、全職員が協力して、人が育つ組織風土をつくることが重要です。そのためには「各職員」「管理監督者」「人事・人材育成部門」が、それぞれの役割を理解し、求められる行動を、日々、職場で実行することが求められます。

### 1. 各職員（個人）の役割

#### 自ら学び成長し続ける

ワークとライフの両方において、主体的に学び、成長し続けることが求められます。

#### キャリアを描く

自分のキャリアを描き、日々の職務や研修を通じて研鑽することが求められます。

#### 話し合い 認めあい 高めあう

人が育つ職場をつくるため、「めざす職場像」に基づき、職員一人ひとりが、日々職場において「話しあい」「認めあい」「高めあう」ことが求められます。

### 2. 管理監督者（係長級・管理職）の役割

#### 部下を育てる

人材育成が自身の重要な役割であることを認識し、日常の関わり、業務アサインメント(P11注釈参照)、人事評価などを通じて、部下を育てることが求められます。

#### 人が育つ職場環境をつくる

自らが学び成長する姿勢を見せる、職員同士の経験と知恵の共有を促す、部下の研修参加や自己啓発をサポートすることなどにより、人が育つ職場環境をつくることが求められます。

#### 部下が意欲と能力を発揮できる職場環境をつくる

的確な業務割当、効率的な仕事の仕組みづくり、安全性の高い職場づくり、健康管理などにより、部下が意欲と能力を発揮できる職場環境をつくることが求められます。

### 3. 人事・人材育成担当部門の役割

#### 人が育ち、人が活かされる職場環境づくり

職員の能力を高めるとともに、その力を組織として最大限活用するために、採用、配置、育成、評価、処遇、環境整備などを一体的に実施する「人材マネジメント」を推進します。

#### 研修・能力開発プログラムの提供

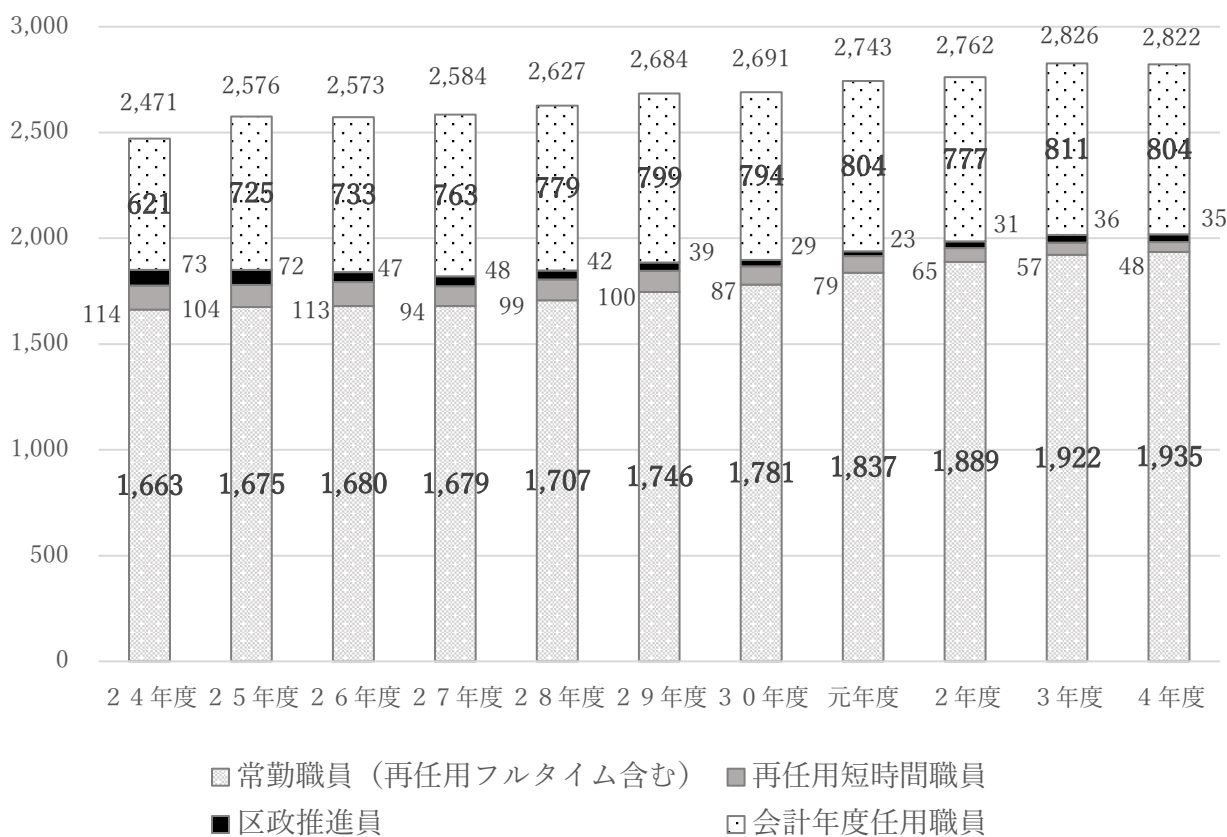
人材育成の動向や現場のニーズを把握し、最も効果的な研修・能力開発のプログラムを職場・職員に提供します。

#### 基本方針の進行管理と周知

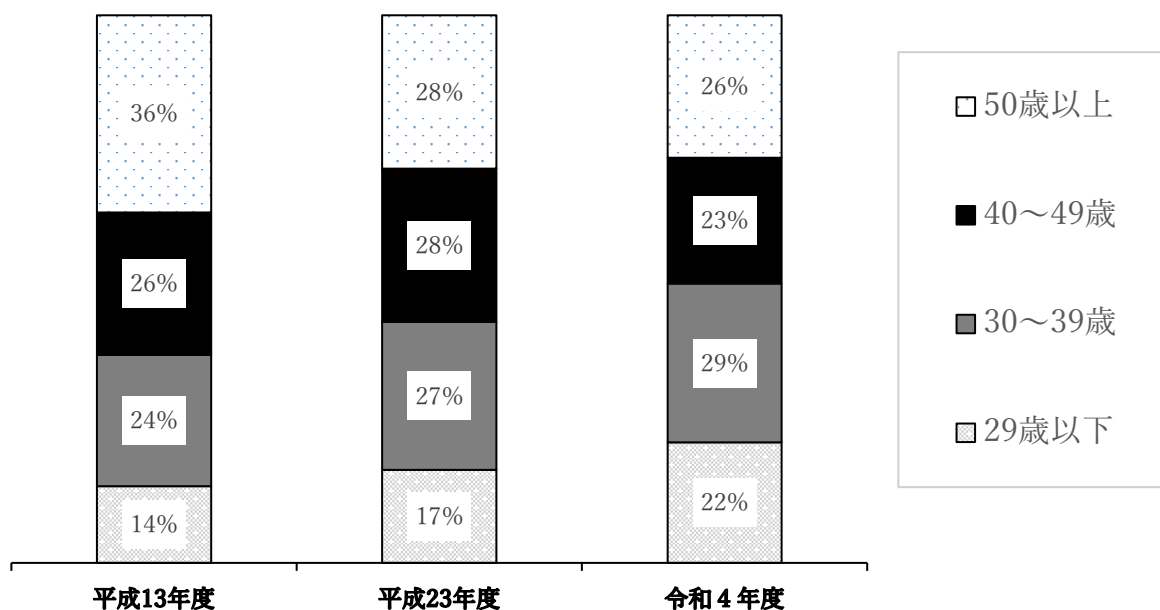
基本方針に掲げる取り組みを進め、進行を管理します。また、年度ごとの職員研修実施計画や、研修等の機会を通じて、基本方針の内容を職員に周知します。

# 参考資料

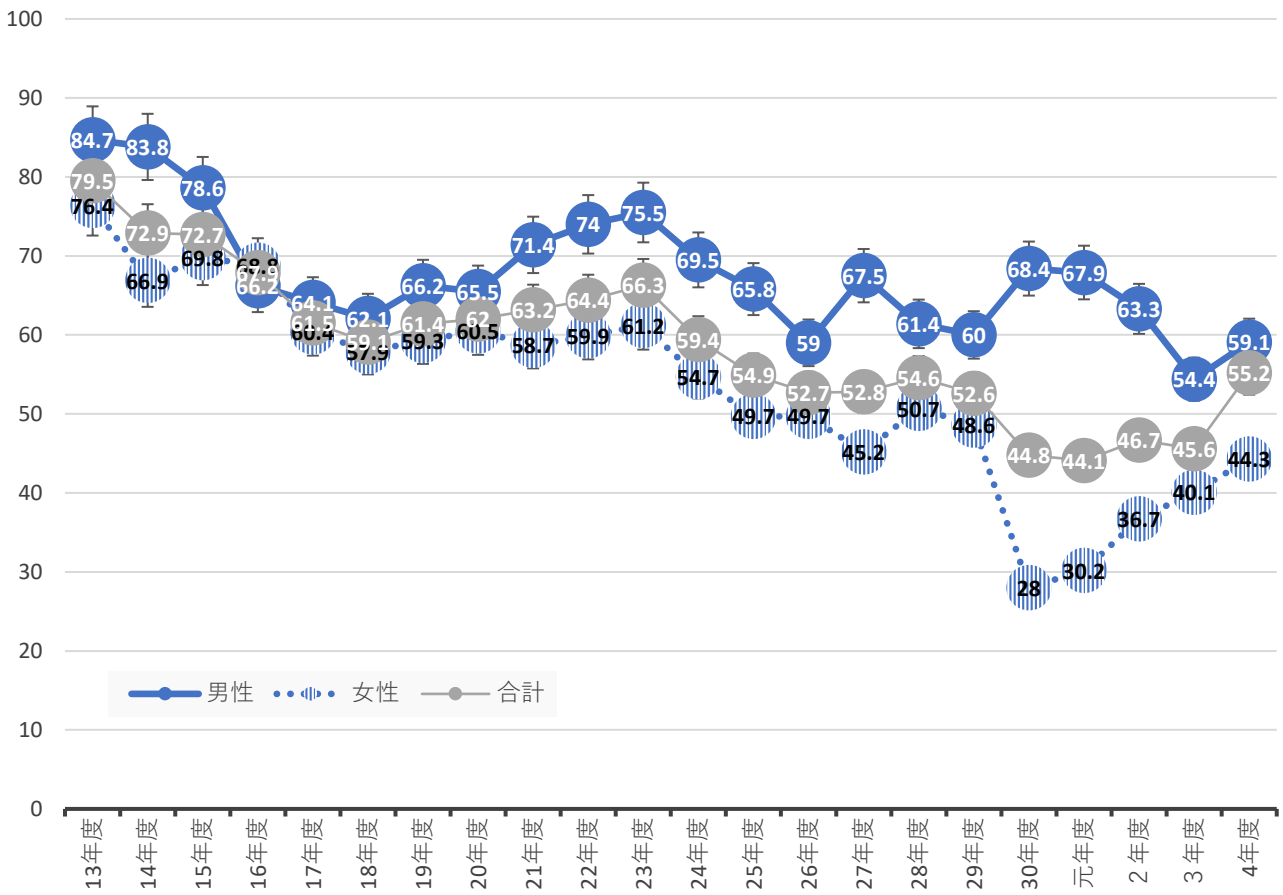
## 1. 職員数の推移(人)



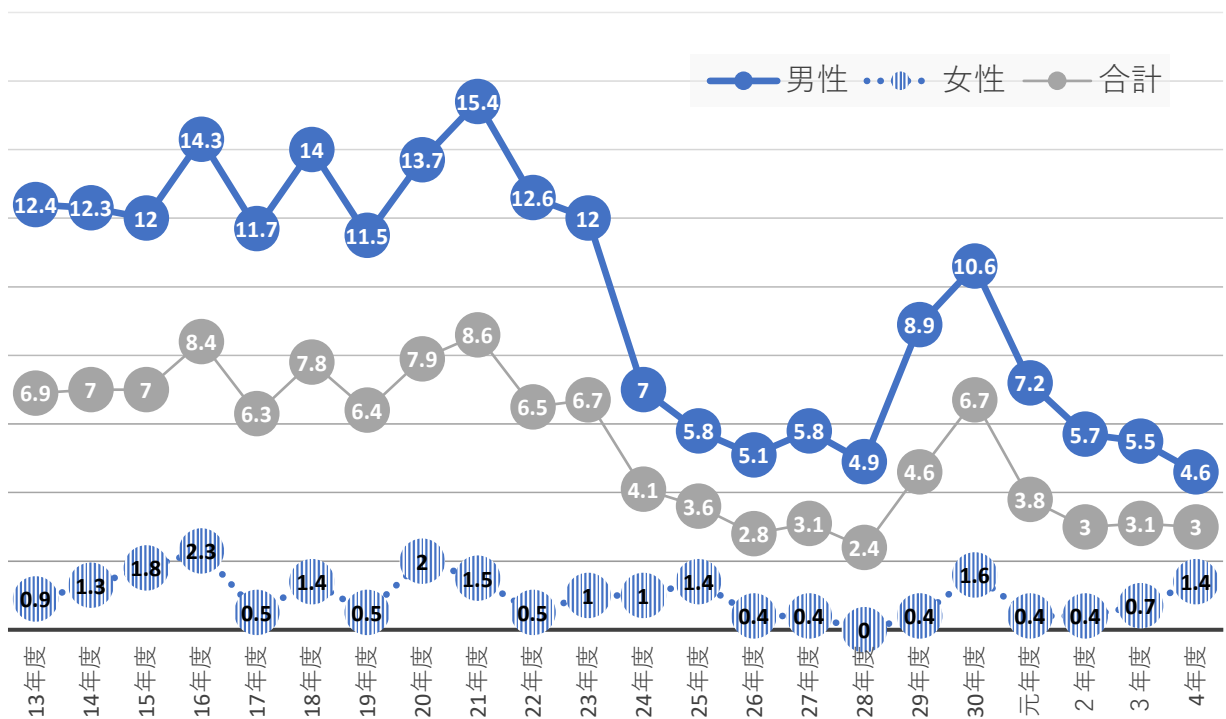
## 2. 年齢別職員構成の推移



### 3. 主任昇任選考受験率 (%)



### 4. 管理職選考 (I類) 受験率 (%)



## 5. 区政サポーターアンケート「区の職員について」結果（抜粋）

調査期間 令和4年7月5日(火)～7月18日(月)

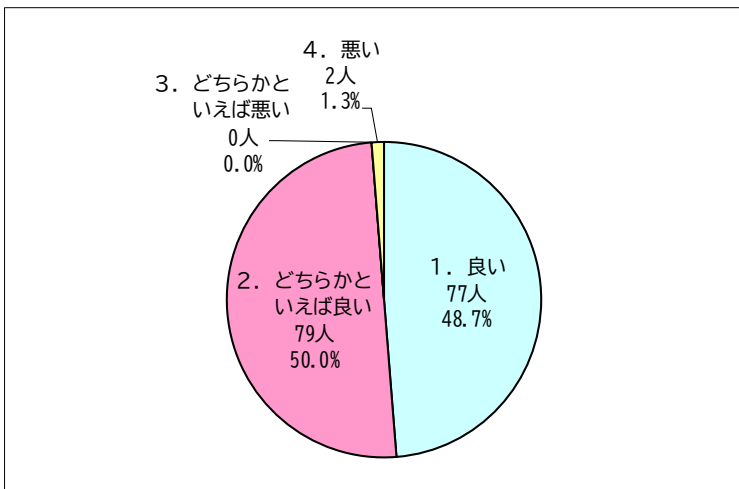
対象 区政サポーター200名(郵便によるサポーター62名、Eメールサポーター138名)

有効回収数 181名(郵便57名、Eメール124名)

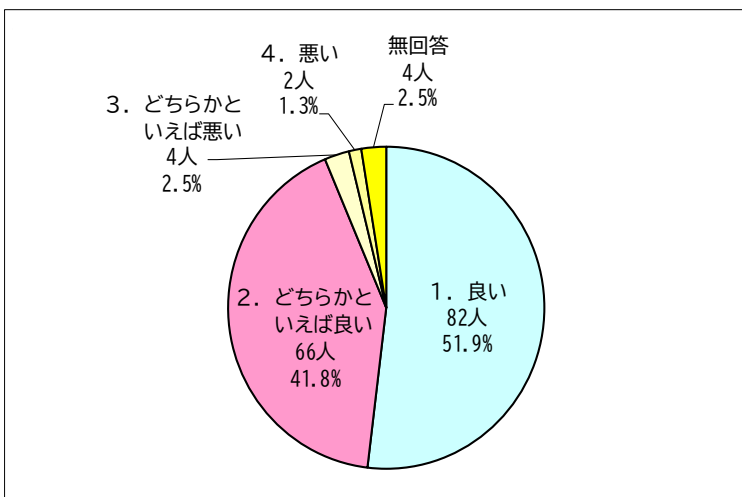
有効回収率 90.5%

その他 (1)～(6)は、過去3年以内に、区役所や区の施設の窓口を訪れたことがある人のみが回答

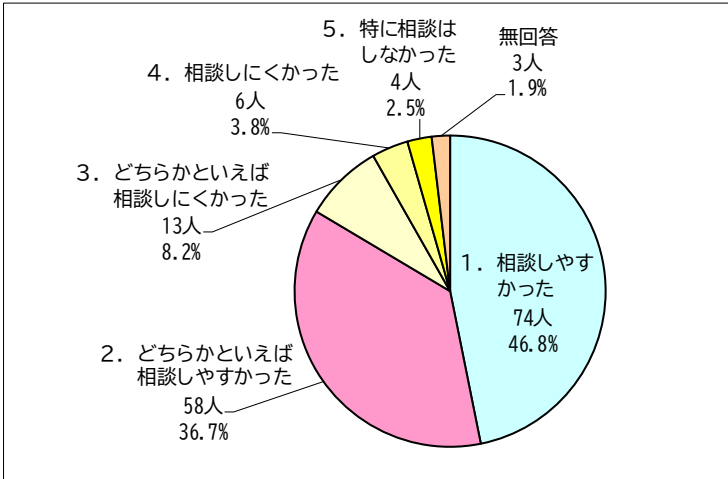
(1) 職員の服装や身だしなみについてどのように感じましたか。



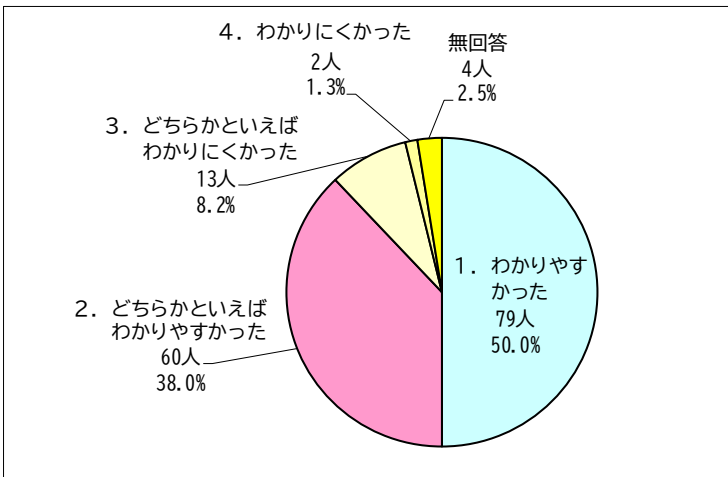
(2) 職員の言葉づかいについてどのように感じましたか。



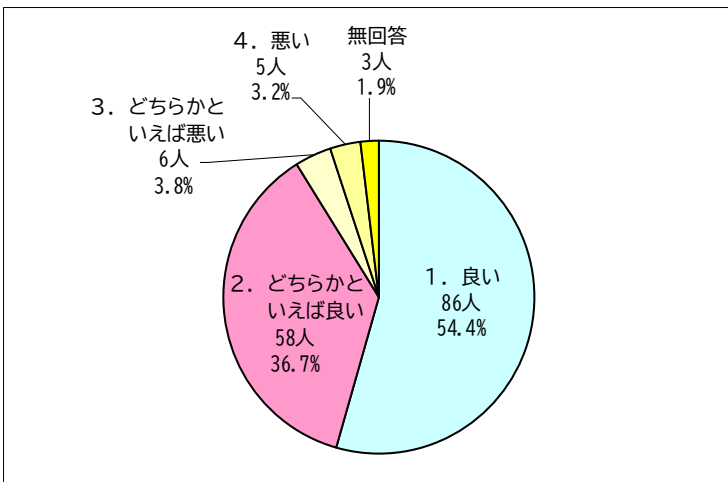
(3) 窓口で対応した職員は相談しやすかったですか。



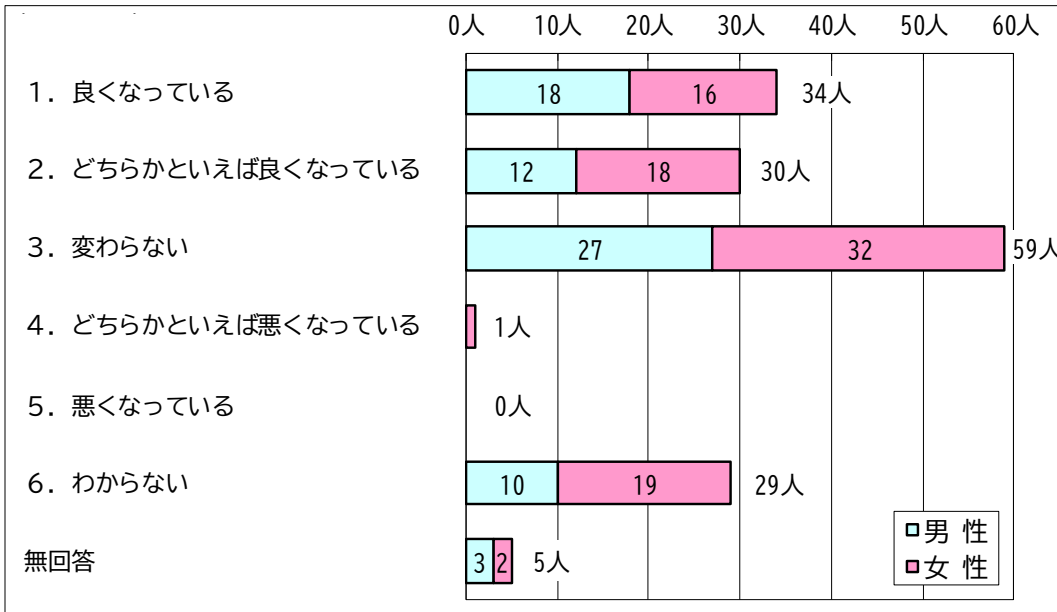
(4) 窓口で職員から受けた説明は、わかりやすいものでしたか。



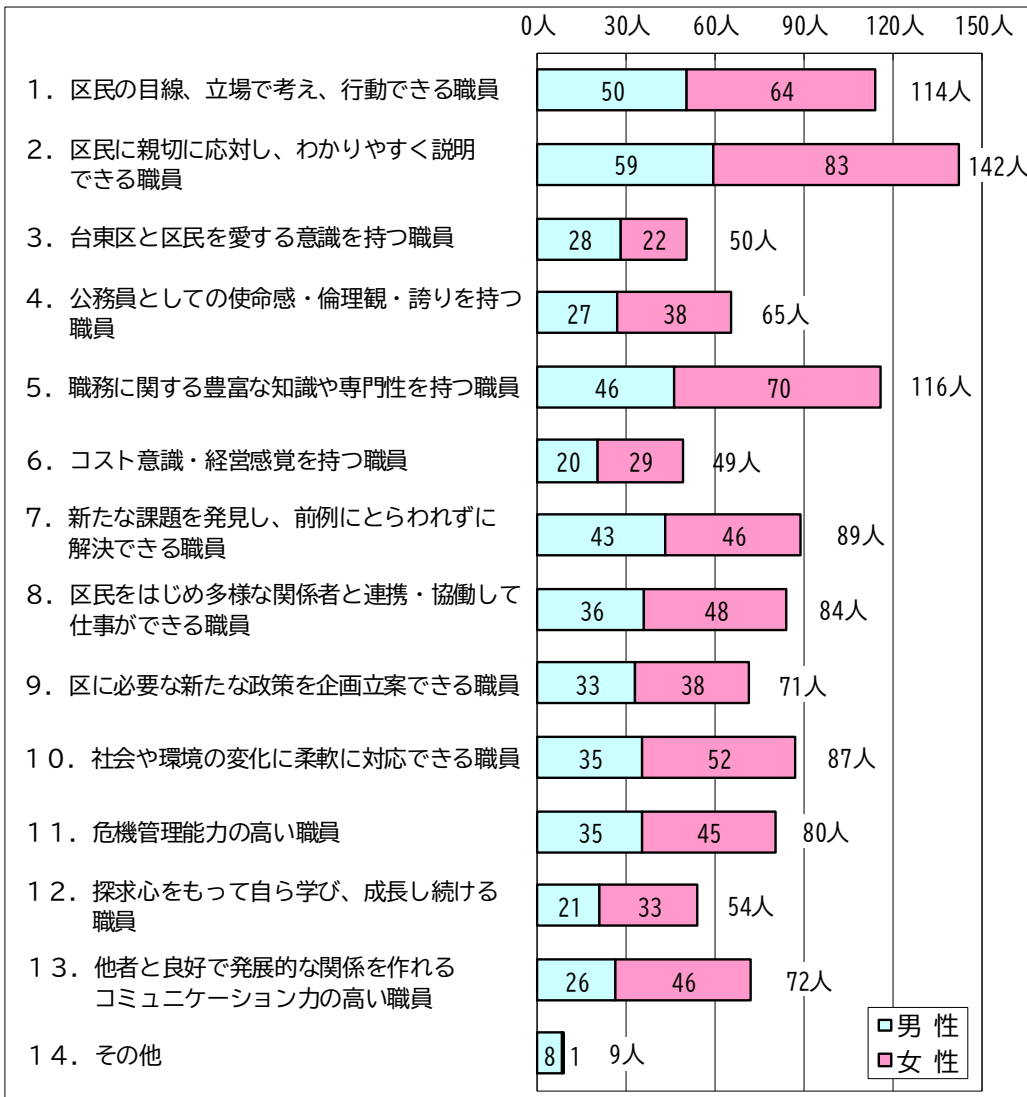
(5) 職員の窓口対応について、全体としてどのように感じましたか。



(6) 以前に比べて、区の職員の窓口対応は良くなっていると感じますか。



(7) これからの区政には、どのような職員が求められると思いますか。(複数回答可)



## 6. 職員アンケートの結果（抜粋）

調査時期 令和4年6月3日(金)～6月20日(月)

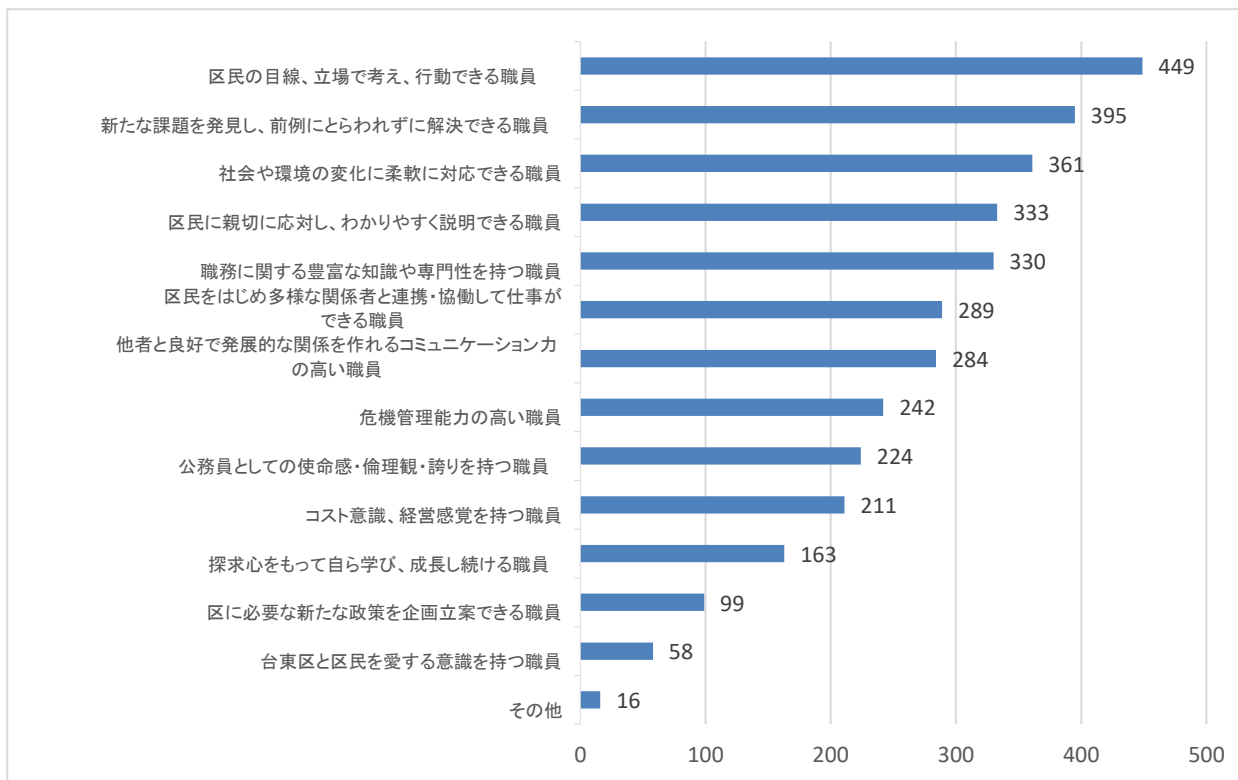
調査対象 全常勤職員 1,907名

※育休任期付、再任用フルタイムを含む ※教諭職は除く

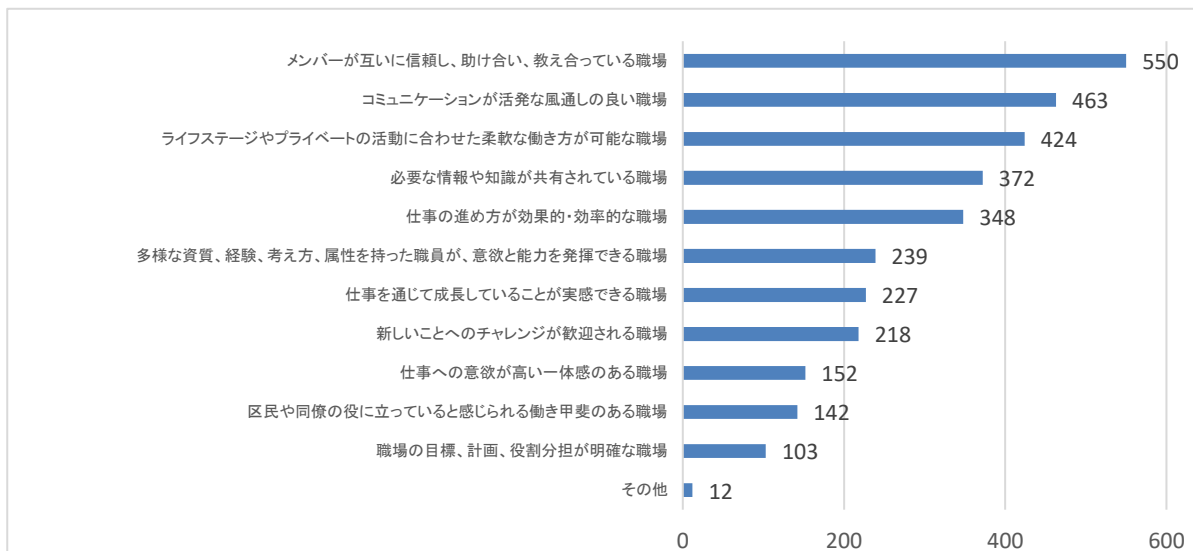
回収数 812名

回収率 43%

### (1) 今後、区職員として求められる職員像（5つまで選択可）

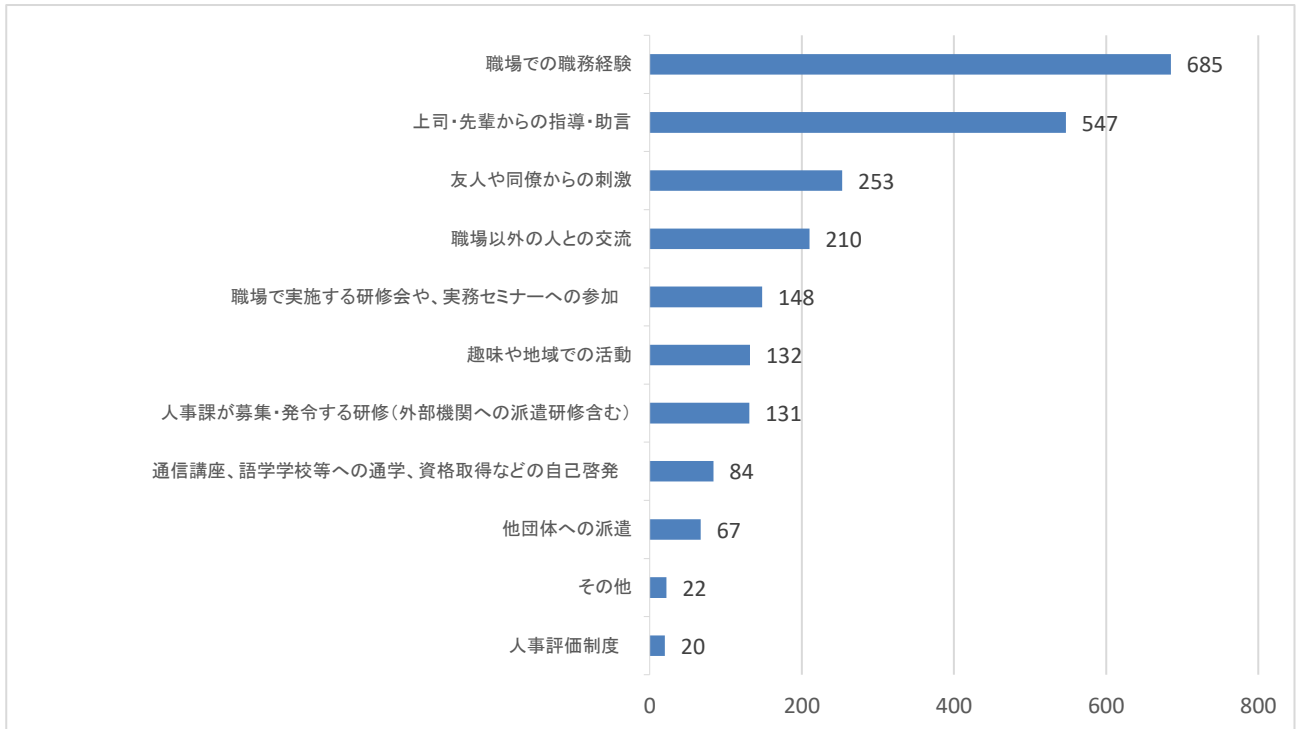


### (2) 理想の職場の条件（5つまで選択可）

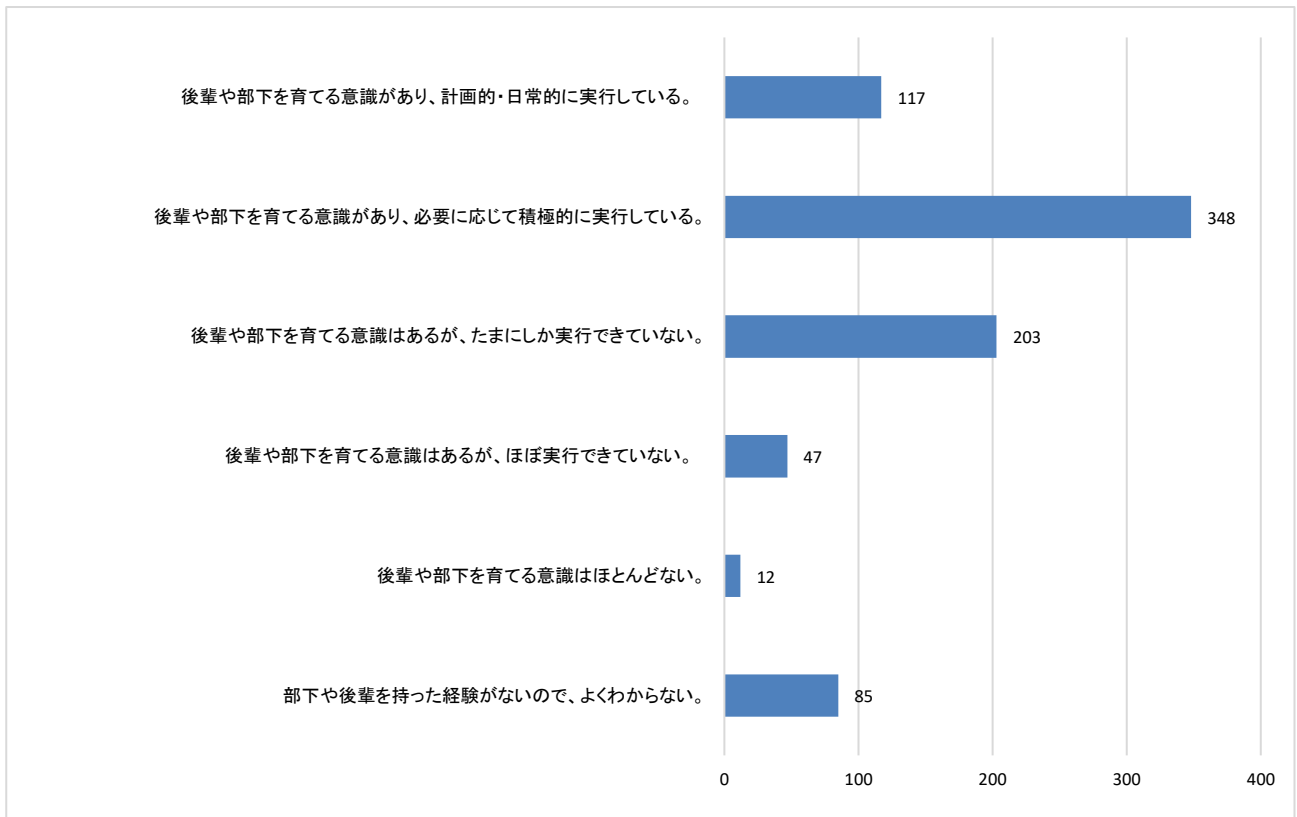




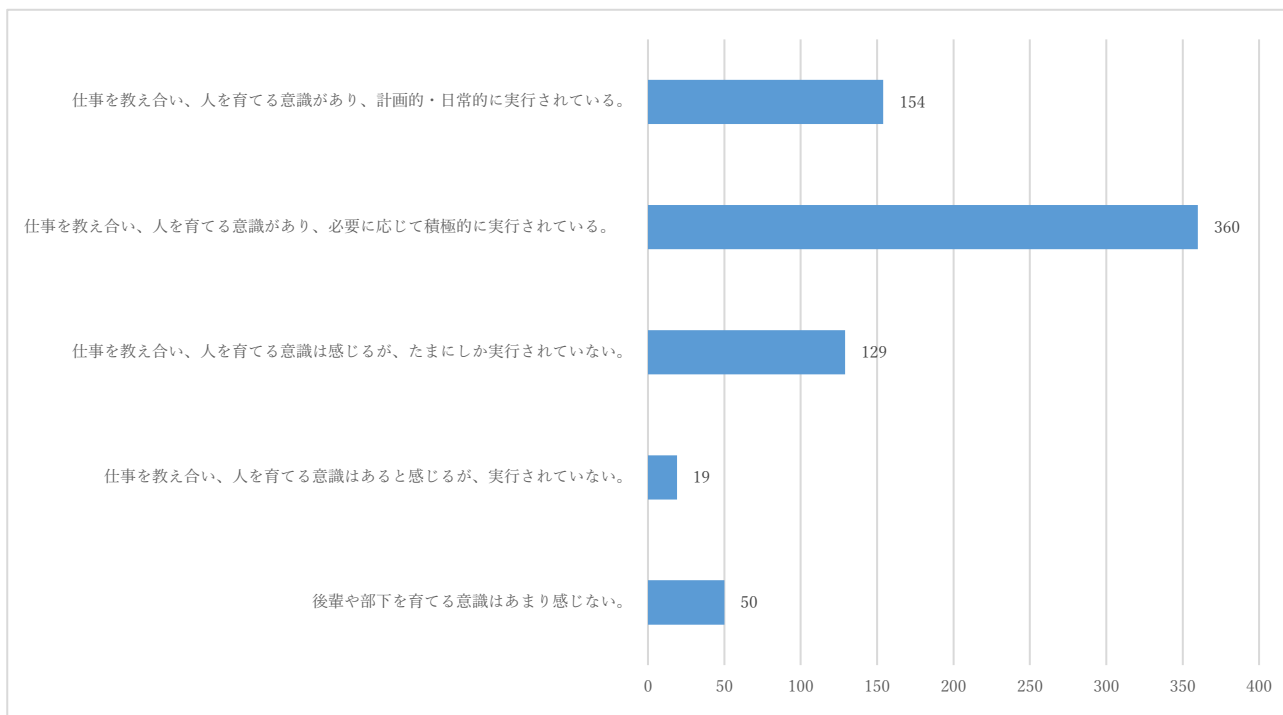
(3) 自分の能力を開発するために、特に役立っていること（4つまで選択可）



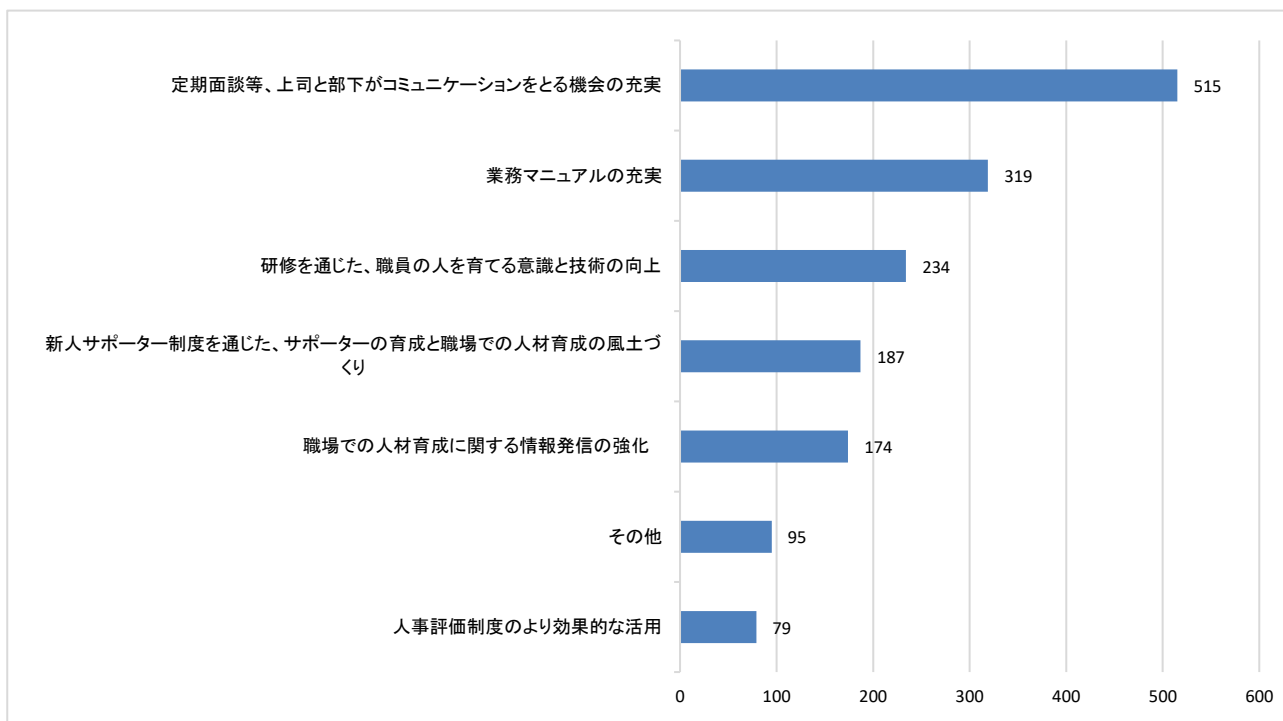
(4) あなたは、仕事を通じた後輩職員や部下の育成について、どのように考えていますか。



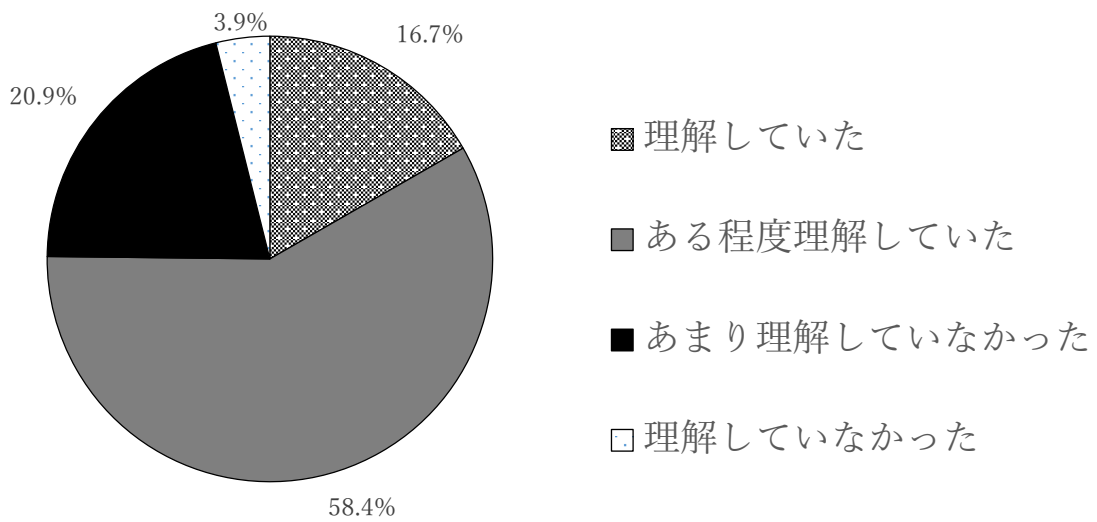
(5) (部長、課長以外の方のみ回答してください) あなたが所属する係には、仕事を教え合い、人を育てる意識があると感じますか。



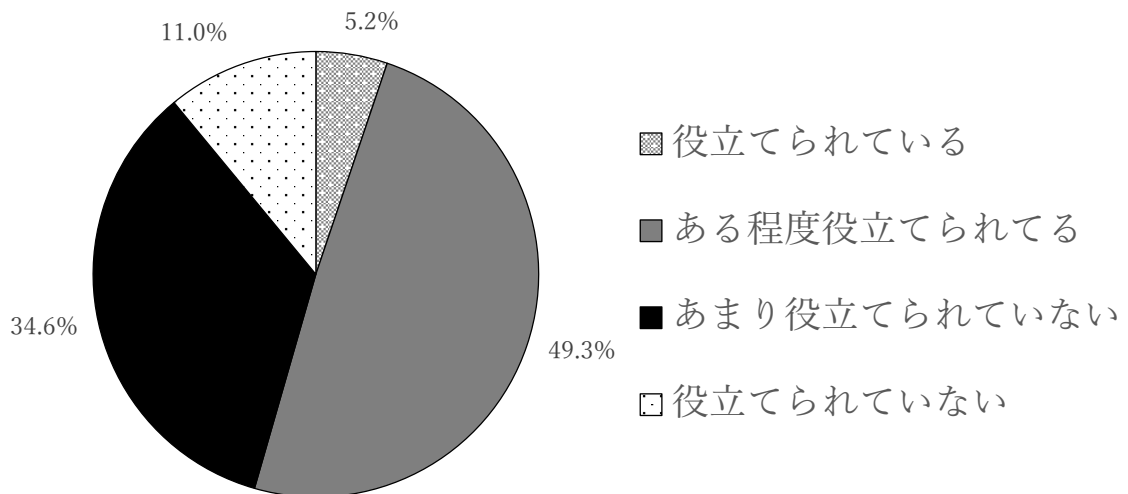
(6) 職場で人を育てる風土を醸成するために、必要なことはなんでしょうか。(3つまで選択可)



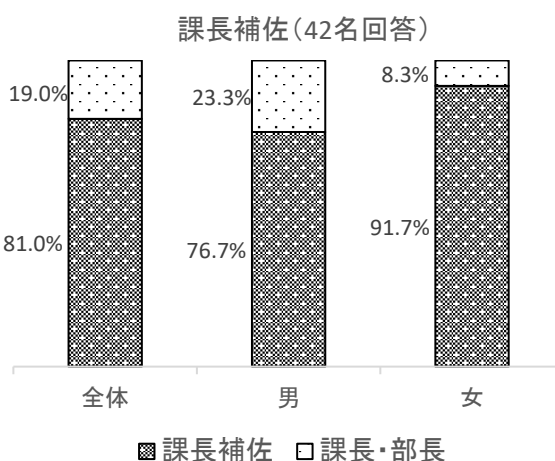
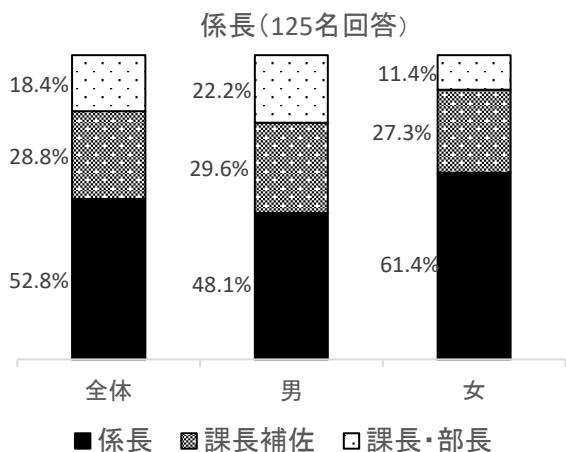
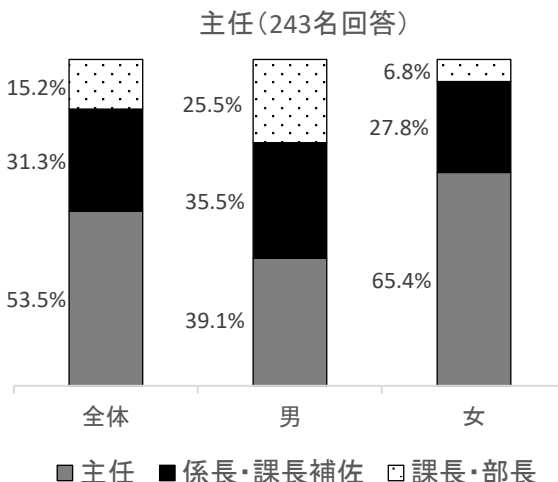
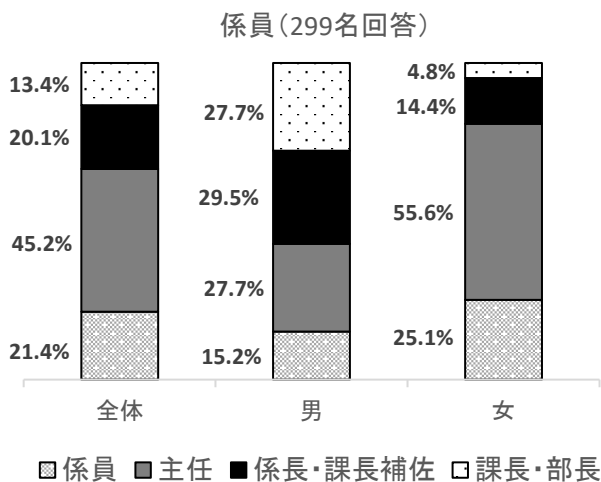
(7) あなたは、人事評価制度の人材育成面での目的を理解していましたか。



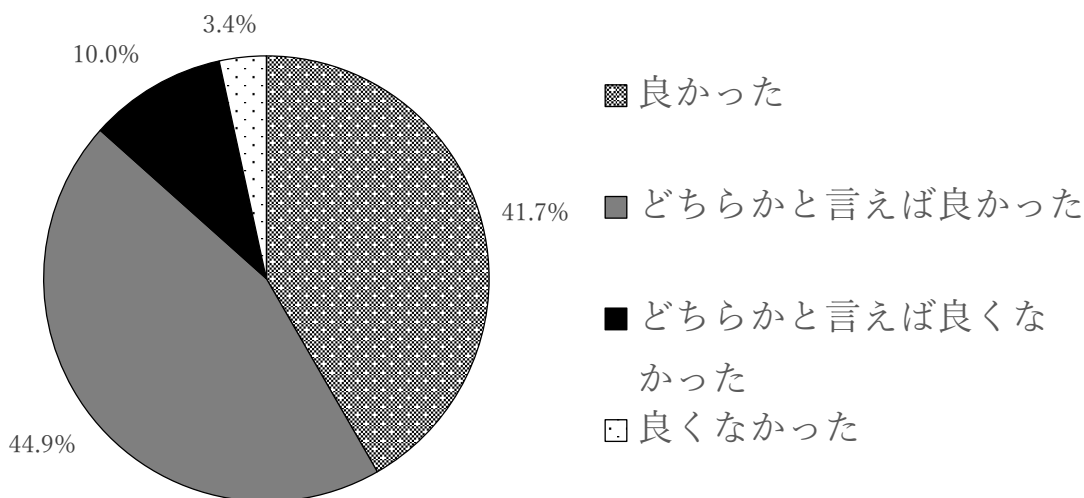
(8) あなたは、人事評価制度が人材育成に役立てられていると感じますか。



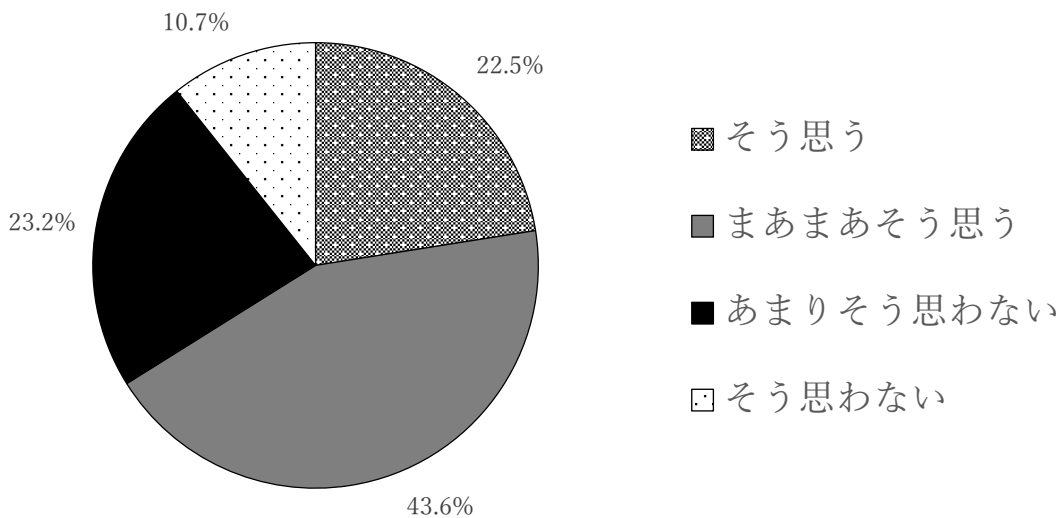
(9) (部長以外の方のみ回答してください) あなたは、将来どの職層まで昇任したいですか。昇任したくない場合は、現在の職層を選んでください。



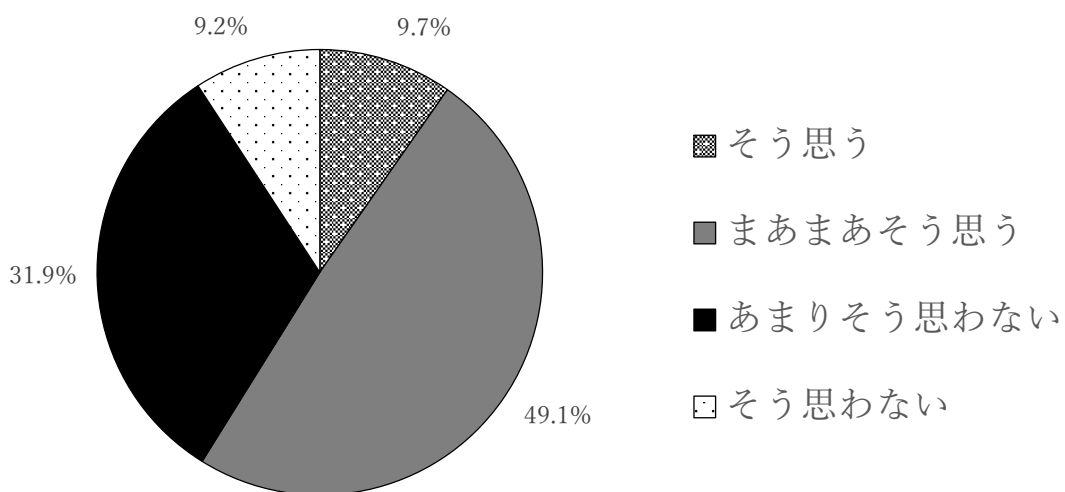
(10) (主任以上の方のみ回答してください) 現在の役職に就いて良かったですか。



(11) あなたの職場は、ライフステージやプライベートの活動に合わせた柔軟な働き方ができる、ワーク・ライフ・バランスを実現できる職場だと思いますか。



(12) あなたの職場は、多様な資質、経験、考え方、属性（性別、年代等）を持った職員が、意欲と能力を発揮できる、ダイバーシティ（多様性）の高い職場だと思いますか。



人材育成基本方針 改定組織

改定委員会

人事課長兼人材育成担当課長《委員長》					
	福田 健一	福祉課長	上野 守代		
企画課長	吉本 由紀	健康課長	山本 光洋		
財政課長	関井 隆人	環境課長	杉光 邦彦		
総務課長	越智 浩史	都市計画課長	寺田 茂		
区民課長	鈴木 慎也	教育委員会庶務課長	横倉 亨		
文化振興課長	齊藤 明美				

検討部会

人事課長兼人材育成担当課長《部会長》					
	福田 健一	健康課健康担当係長	石井 彰		
企画課企画担当係長	海野 和也	環境課環境担当係長	矢野 正治		
財政課財政担当係長	塚田 正和	都市計画課都市計画担当係長	佐藤 浩一		
総務課総務係長	松浦 研次	教育委員会庶務課庶務係長	宇野 哲志		
区民課区民係長	倉片 康一	人事課人事係長	後木 学		
文化振興課文化振興担当係長	高橋 加奈子	人事課給与福利係長	宮野 浩美		
福祉課庶務係長	伊藤 慶	人事課人事担当係長	関 準太郎		

ワーキング・グループ

用地・施設活用担当	用地・施設活用担当係長	土木課主任	島村 枝里
	板谷 友美	情報政策課	大曲 航
環境課	環境担当係長	総務課	谷澤 俊亮
福祉課	福祉担当係長（社会福祉事業団派遣）	人事課	酒井 岳
	吉田 裕麻	西部区民事務所谷中分室	大木 遥香
人事課主任（特別区人事・厚生事務組合派遣）		健康課	磯口 奈那
	染谷 亘輝	浅草橋保育園	清水 香穂
観光課主任	笛木 翔太		

※所属・役職・氏名は令和5年3月現在

---

台東区人材育成基本方針（令和5年3月改定版）

発行日 令和5年3月

発行 台東区〔令和4年度登録番号75号〕

編集 台東区総務部人事課

台東区東上野4丁目5番6号

電話（03）5246 - 1065（直通）

---

