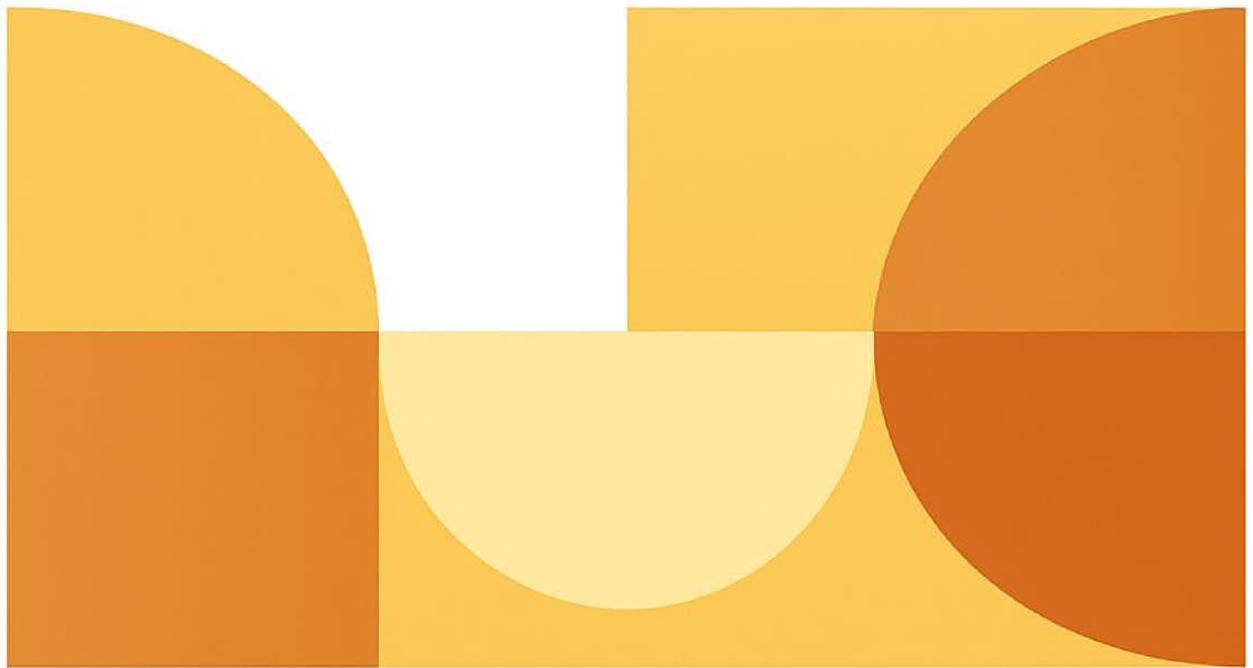


江東区 人事戦略プラン



令和8年3月



トキヨの、
ちよつと東。
すごく今。

～はじめに～

区では、区民ニーズの高度化・複雑化や、各種人事制度の改正等を踏まえ、令和2年3月に「江東区人材育成基本方針」を策定していますが、策定から6年が経過しました。

この間、臨海部を中心とした人口の増加が引き続き進み、区内人口は約54万人となっています。

また、新型コロナウイルス感染症がもたらした「新たな日常」やデジタル・トランスフォーメーション(DX)の推進などにより、社会経済情勢は激変し、区政を取り巻く課題や区民ニーズの多様化・複雑化が一層進んでいます。

その一方で、区政を担う人材の獲得競争は、行政・民間を問わず激化しています。全国の自治体が実施している職員採用試験の受験者数は減少傾向にあり、公務員離れが顕著になっているほか、公務員の中途退職者数が増加しており、本区でも若年層の退職者が年々増加しています。

こうした状況を喫緊の区政課題として捉え、将来にわたり持続的かつ質の高い行政サービスを提供できる体制の構築を図るため、人事行政に対して戦略的に取り組んでいくことが必要です。

江東区が未来に向かって発展を続けるためには、職員一人ひとりが仕事に対する強い意欲を持ち、自らの持つ能力を最大限に発揮するとともに、多様な人材を確保していくことが求められます。それは、組織全体の力を高めることとなり、区民福祉の向上につながるるとともに魅力ある江東区をつくり上げることに繋がります。

この「江東区人事戦略プラン」は、令和5年に総務省が新たに示した「人材育成・確保基本方針策定指針」を踏まえ、これからの江東区に求められる職員の人材育成・確保の方向性を示すものです。

これにより、魅力ある職場づくりを推進し、職員が成長実感を得ながら組織とともに発展・成長することを目標として、人事施策を展開してまいります。

【 目 次 】

はじめに

第1章	「人事戦略プラン」の策定について	1
	1 人事戦略プランの概要	1
	(1) 人事戦略プランの目的	1
	(2) 人事戦略プランの考え方	1
	(3) 人事戦略プランの位置付け	2
	2 目指すべき職員像	3
	(1) 目指すべき職員像	3
	(2) 職員の行動規範	3
	(3) 職員が持つべき5つの視点	4
	3 人事行政を取り巻く状況	5
	(1) 職員数の変化	5
	(2) 職員の年齢層の変化	6
	(3) 育児休業取得者数の変化	7
	(4) 中途退職者数の変化	7
	(5) 病気休職者数の変化	8
	(6) 採用試験受験者数の変化	9
	4 10年間を見据えた予想される環境変化	10
	(1) 本区行政需要の多様化	10
	(2) 労働力人口の更なる減少	10
	(3) DX人材の確保・育成	11
	(4) 専門性を有する人材の確保・育成	11
	5 人事戦略の枠組み	12
	(1) 基本的な考え方	12
	(2) 職層ごとに求められる能力・態度	13
	(3) すべての職員に求められる能力・態度	14
	(4) 職員のキャリアデザイン	15
	(5) 戦略の内容	17
第2章	人材確保	19
	1 人材確保策の強化	19
	2 高い専門性を有する人材の確保	20
	3 新規採用職員に対する定着支援	21

第3章	人材育成	22
	1 研修の充実	22
	2 OJTの推進	23
	3 自己啓発支援	24
	4 職員の能力を活用した人事配置	25
	5 目標管理による人事評価制度の適正な運用	26
	6 キャリアプランに応じた活躍支援	27
第4章	職場環境の整備	28
	1 能力を活かせる多様な働き方の推進	28
	2 風通しの良い職場づくりの促進	29
	3 安心して働き続けることができる体制づくり	30
第5章	人事戦略プランの推進	31
	1 人材確保・育成に向けて	31
	2 職層に応じた人材育成	32
	3 離職防止に向けた取組み	33
	4 効率的な職場環境の整備	33
	5 職員の役割	34
	6 管理監督者（部課長・係長）の役割【適切な業務管理】	35
【資料】	各職層の「標準職務遂行能力」及び「人事評価の評定要素と着眼点」	36
	人事戦略プランの検討経過	46

第1章 「人事戦略プラン」の策定について

1 人事戦略プランの概要

(1) 人事戦略プランの目的

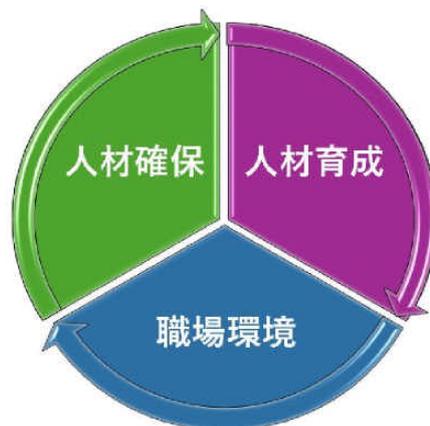
この「人事戦略プラン」は、人事行政を取り巻く環境や社会情勢の変化を踏まえて、今まで以上に職員一人ひとりが新たな行政課題に対して素早く、意欲的に取り組むとともに、多様な職員がそれぞれの持つ能力を最大限に生かし、組織パフォーマンスを高めることを目的に策定するものです。

また、区では、この「人事戦略プラン」に基づき、魅力ある職場づくりを推進し、ともに働く人材の確保・定着を強化するとともに、職員が成長実感を得ながら組織とともに発展・成長することを目標として、人事施策を展開していきます。

(2) 人事戦略プランの考え方

「人事戦略プラン」は、「人材確保」「人材育成」「職場環境」の3つの視点を軸として必要な人材の確保・育成を図っていきます。

また、3つの視点のほか、労働力不足が見込まれ、デジタルを活用した業務の効率化や生産性の向上が必要であること、また、デジタル時代の住民ニーズに即した行政サービスを提供していく必要があることから、デジタル人材の確保・育成を進めていきます。

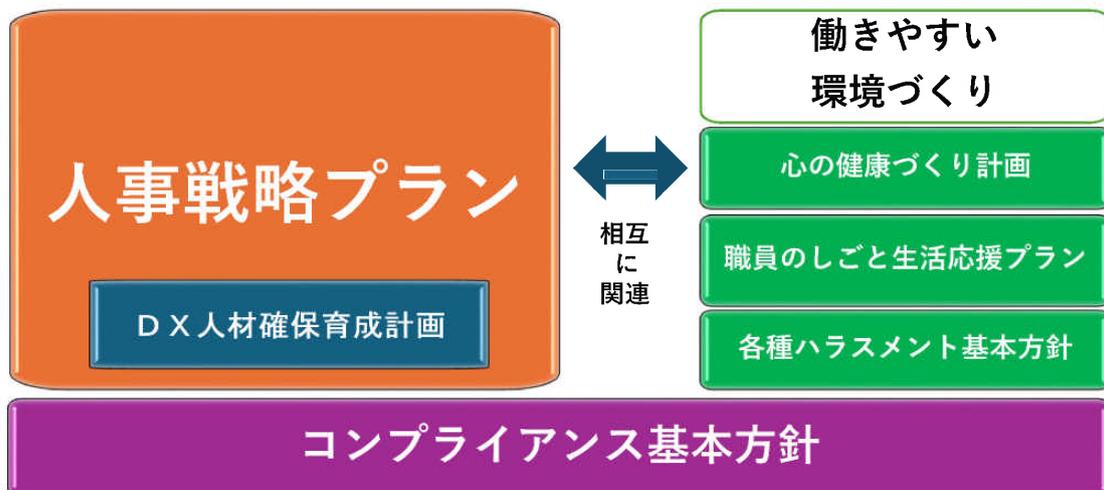


(3) 人事戦略プランの位置付け

「人事戦略プラン」は、基本構想の実現に向け長期計画を始めとした様々な分野別計画等を推進する職員を、人材確保、能力開発や人材育成の面から支える方針として位置付けます。また、職員のエンゲージメントを高めるためには全ての人が働きやすい環境づくりが不可欠です。そこで、環境面を支える方針等を相互に関連する方針・計画として併せて位置付けます。



基本構想の実現に向けた計画を推進する職員を支える方針



2 目指すべき職員像

(1) 目指すべき職員像

区が未来に向かって発展を続けるためには、職員一人ひとりが仕事に対する高い意欲を持ち、自らの持つ能力を最大限に発揮していくことが重要になります。それは、組織全体の力を高めることになり、魅力ある江東区をつくり上げることに繋がります。

本区がこれからも発展を続けるなかで、協働の視点から区民目線で地域を支えること、また、幅広い視野で変革を進めていくことを重視し、江東区職員として以下のとおり、区政を推進するための「目指すべき職員像」を掲げます。

目指すべき
職員像

区民目線で地域を支え、幅広い視野で未来を築く職員

(2) 職員の行動規範

全ての職員には、法令等を遵守することはもとより、社会常識や高い倫理観に基づいて職務を公平・公正に遂行するとともに、区民の目線に立ってその期待に応えていく姿勢が求められます。さらに、時代とともに変わっていく社会規範やルール、法令等に応じて、常にコンプライアンス意識をアップデートしながら職務を遂行していく必要があります。

(3) 職員が持つべき5つの視点

目指すべき職員像を実現するために、江東区職員として基本的に身に付けていなければならない「5つの視点」を以下のとおり定めます。



この5つの視点は、以下の内容に基づくもので、これを軸に人材を育成していきます。

職員がもつ「5つの視点」の基本姿勢

- 1 区民と同じ目線を持ち、信頼される
(江東区の職員としての姿勢)
- 2 常に問題意識を持ち、柔軟な発想を持つ
(仕事をする上での心構え)
- 3 コスト意識を持ち、幅広い視野で物事を判断できる
(仕事の進め方)
- 4 協働の視点とチームワークを重視し、高い調整力を有する
(公務員としての姿勢)
- 5 江東区の更なる発展に向け、変革を恐れない
(革新の姿勢)

3 人事行政を取り巻く状況

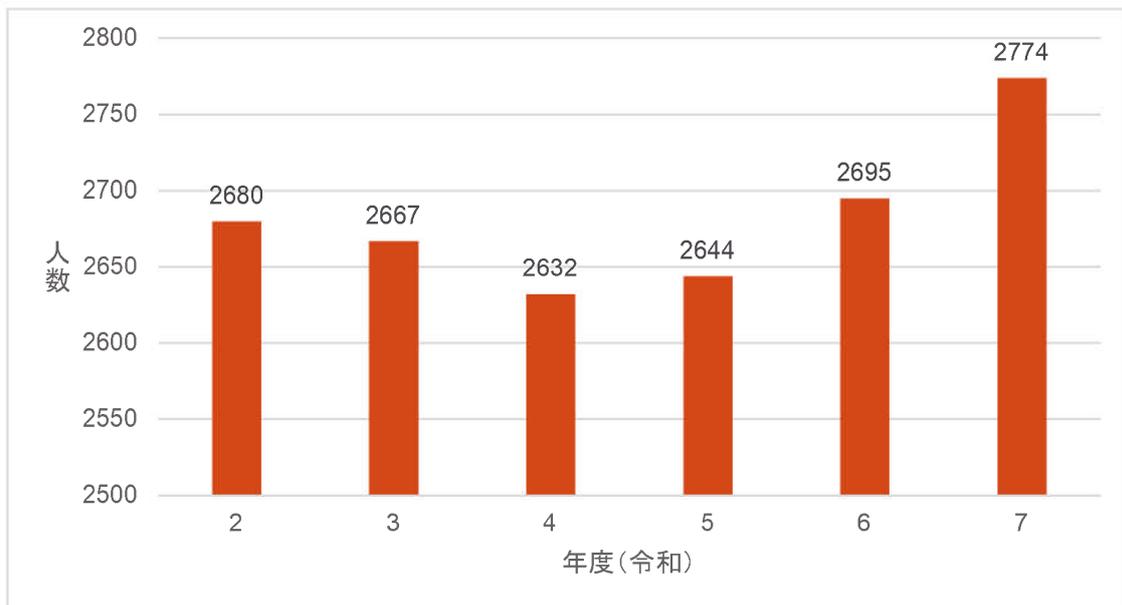
(1) 職員数の変化

本区では、令和2年度から令和11年度にわたる第2期長期計画を策定し、その健全な財政の維持や職員の定員適正化に取り組んできました。

これにより、図1「年度別職員数の推移」のとおり職員数は令和4年度まで減少していましたが、近年さらに頻発する大規模災害への備えやDXの取組み、少子高齢化への対応など、増加する行政需要に対応するため、令和5年度以降は増加に転じています。

今後、定年引上げや自治体DXの推進など行政運営の在り方については過渡期であるため、個別の行政課題ごとに適正な職員数の確保を図っていきます。

図1 年度別職員数の推移【4月1日時点】



※ 各年度の「江東区人事行政の運営等の状況」の「職員数に関する状況」より抜粋

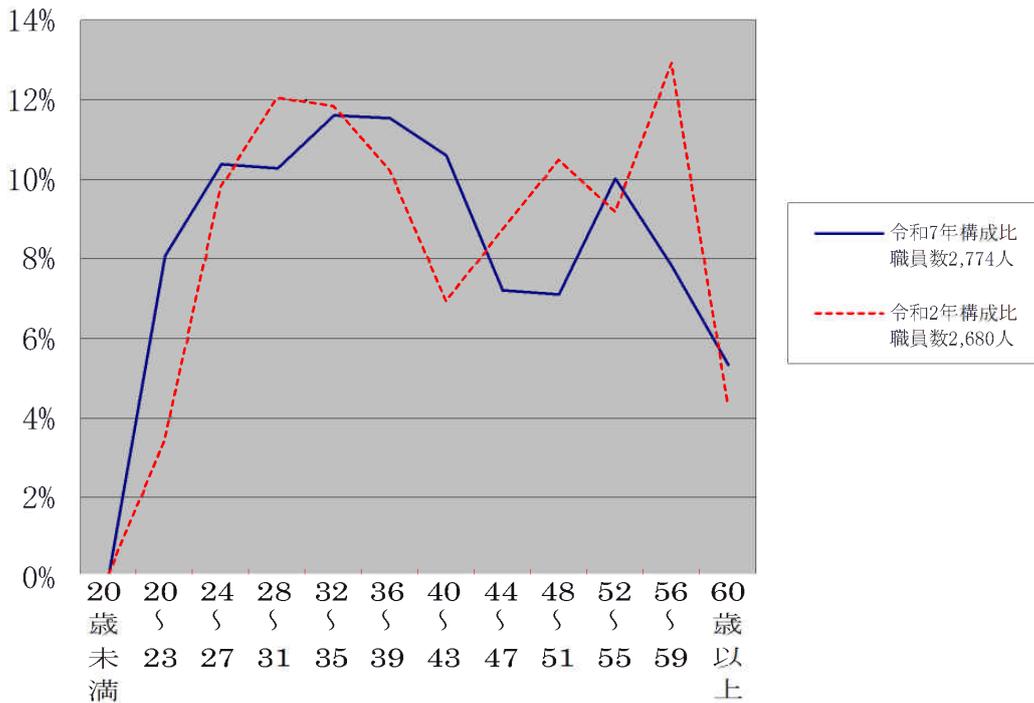
(2) 職員の年齢層の変化

ベテラン職員の大量退職とそれに伴う新規職員の大量採用により職員の年齢構成は大きく変化しています。

図2「職員の年齢構成比の推移」で、令和2年と令和7年を比較すると、27歳以下と36～43歳の職員が増加しているのに対し、56～59歳の職員は大幅に減少しています。

年齢構成が若年層にシフトしていく中で、40歳以下の職員に対して、より育成に重点を置いた施策が必要になります。

図2 職員の年齢構成比の推移



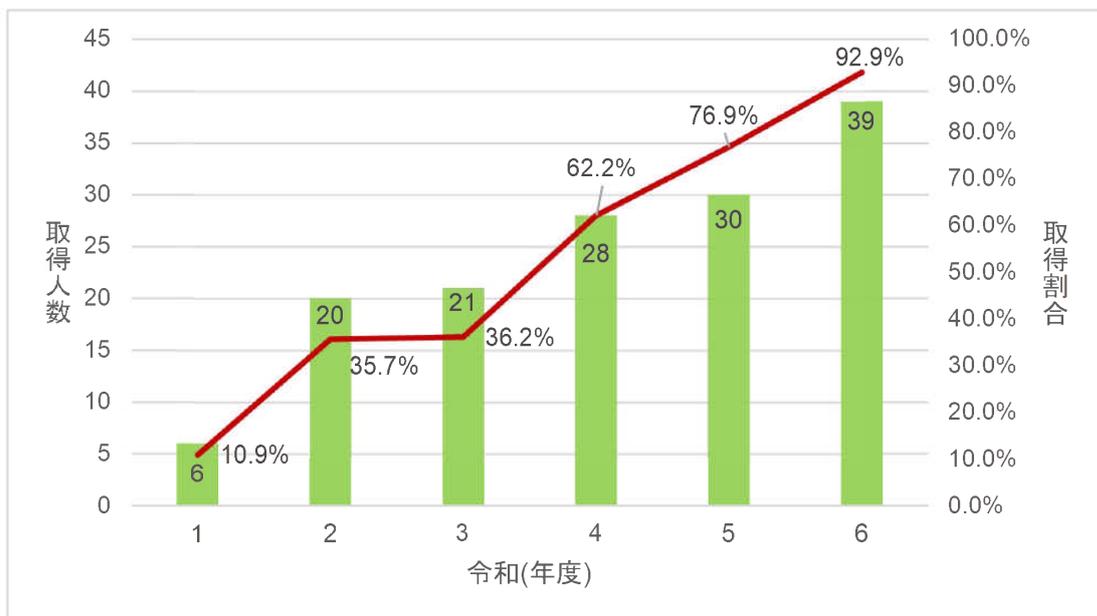
区分	20歳未満	20歳	24歳	28歳	32歳	36歳	40歳	44歳	48歳	52歳	56歳	60歳以上	計
令和7年職員数	1人	224人	288人	285人	322人	320人	294人	200人	197人	278人	217人	148人	2774人
令和2年職員数	2人	92人	263人	323人	317人	274人	186人	234人	281人	246人	346人	116人	2680人
差【R7-R2】	-1人	+132人	+25人	-38人	+5人	+46人	+108人	-34人	-84人	+32人	-129人	+32人	+94人

(3) 育児休業取得者数の変化

育児休業に関する制度が整備されたことや育児休業の取得者に対する意識の変化により、女性の育児休業取得率は10割を達成しており、近年は男性の取得者数も増加しています。価値観や働き方の多様化に伴い、ワーク・ライフ・バランスに資する取組みとして、性別に拠らず育児と仕事を両立して活躍できる環境を整備していくことが重要です。

また、職員が育児休業を取得した場合においても、業務が滞ることなく、安定した区民サービスを提供する体制を確立する必要があります。

図3 男性職員の育児休業の取得状況



(4) 中途退職者数の変化

定年前に退職する職員(中途退職者)は増加傾向にあり、特に35歳以下の若手・中堅職員の退職が増加しています。退職理由については、転職が増加しており、転職に対する価値観の変化と転職市場の活性化により、雇用の流動性が高まっています。

また、ここ最近では30代から40代前半の職員の退職が相次いでおり、今後、職員の流出を防ぐために、多様なワークスタイルの整備、働きやすい職場風土の醸成、やりがいと成長の循環、良好な人間関係など、江東区で働く魅力を向上させることが重要です。

図4 転職を理由とする若手職員の離職率

(単位:%)

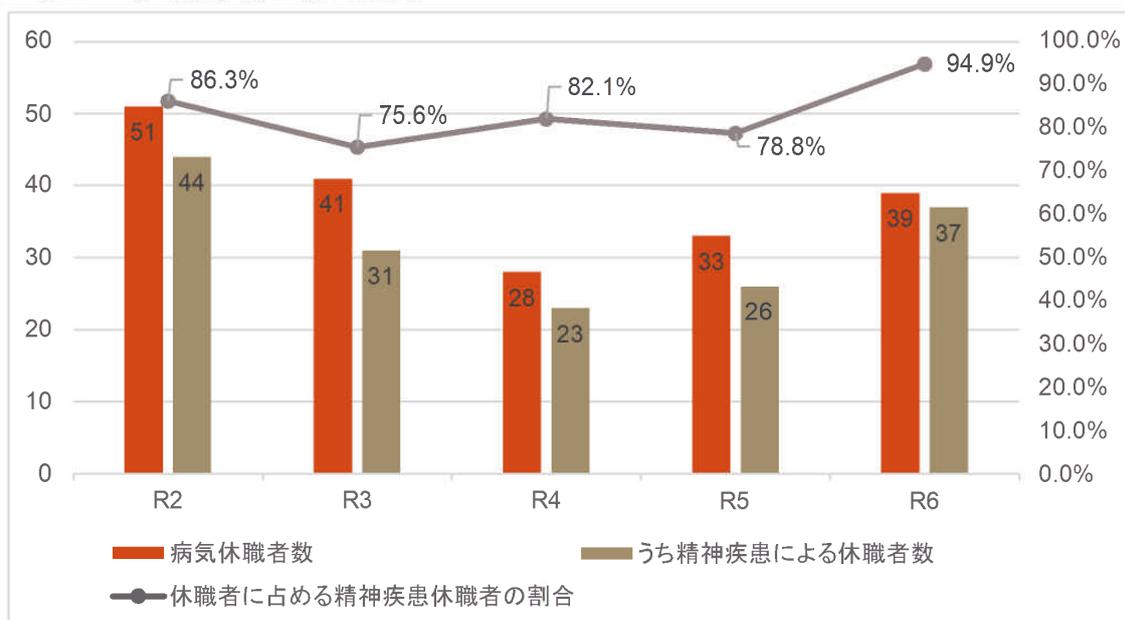
R3	R4	R5	R6
1.53	1.13	2.21	1.64

※若手職員…35歳未満の職員

(5) 病気休職者数の変化

病気休職者数における精神(メンタル)的な疾患を理由とした休職者の割合は増加しています。病気休職に至る前に、早期に信頼の置ける仲間や上司等に相談ができ、相互にフォローしあえる風通しの良い職場づくりや職員の健康管理をフォローする相談体制の確立が求められています。

図5 病気休職者数の推移



(6) 採用試験受験者数の変化

図6「特別区職員採用試験(事務Ⅰ類)の実施状況」によると特別区全体で採用予定者数が増えている一方、受験者数は減少しているため、倍率が下がっています。

生産年齢人口の減少にあっても安定して人材が確保できるよう、採用情報等の発信や魅力ある組織づくりを行っていく必要があります。

また、図7「令和7年度特別区職員採用試験【春試験】(技術職Ⅰ類)の実施状況」によると、技術職の受験者数は採用予定者数を下回る状況となっています。

図6 特別区職員採用試験(事務Ⅰ類)の実施状況

	採用予定者数	受験者数	最終合格者数	倍率
令和7年度	1,095名	6,080名	2,541名	2.4倍
令和6年度	1,312名	6,868名	3,035名	2.3倍
令和5年度	1,181名	7,668名	3,013名	2.5倍
令和4年度	983名	8,417名	2,308名	3.6倍
令和3年度	874名	9,019名	1,881名	4.8倍
令和2年度	906名	8,121名	1,741名	4.7倍

図7 令和7年度特別区職員採用試験【春試験】(技術職Ⅰ類)の実施状況

	採用予定者数	受験者数	最終合格者数	倍率
土木造園(土木)	112名	98名	51名	1.9倍
土木造園(造園)	48名	59名	39名	1.5倍
建築	132名	76名	50名	1.5倍
機械	40名	23名	16名	1.4倍
電気	40名	29名	21名	1.4倍

4 10年間を見据えた予想される環境変化

(1) 本区行政需要の多様化

テクノロジーの進化、区民のライフスタイルや価値観の多様化などにより、行政に求められるものは加速度的に複雑化しています。

本区では、長期計画において以下のように、2つの「重要課題」・7つの「重点プロジェクト」を設定しています。



多様化・複雑化した課題にフレキシブルに取り組むために、専門的な知識や技術を活用しつつ、積極的に未来志向で職務を遂行できる人材を育成し、新たな発想で課題を解決していく必要があります。

(2) 労働力人口の更なる減少

少子高齢化の更なる進展により、労働力人口が減少していくことが想定される中で、新規採用職員の確保がより一層困難となることが予想されます。今後は、行政需

要に応じて、経験者の活用や外部人材の登用など、様々な採用手法により人材を確保するとともに、今いる職員の能力の向上を図る必要があります。

(3)DX人材の確保・育成

国が示す、目指すべきデジタル社会のビジョン(※)の実現に向け、地方公共団体においては、デジタル社会の住民ニーズに合った行政サービスを提供できる組織へと変革し、業務の効率化をさらに進め、住民サービスの向上や地域の課題解決に取り組むことが求められています。

このような状況の中、本区においても区政を取り巻く様々な課題に柔軟に対応していくためには、デジタル技術を活用し業務を変革していく、デジタル・トランスフォーメーション(DX)の推進が急務となっています。今後、DXを推進し、多様で質の高い行政サービスを継続的に提供していくため、その基盤となるDX人材の確保・育成を図る必要があります。

(※)「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会～誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化～」

(4)専門性を有する人材の確保・育成

区民ニーズの複雑化・高度化により、専門知識を必要とする業務が増えています。例えば、福祉分野では、区民の抱える生活上の問題や支援ニーズが複雑になり、多岐にわたる支援が必要となっています。

また、土木、建築などの技術職では、特に人材確保が困難な状況に陥っており、PRの強化が急務となっています。

さらに、前項で述べたとおりDXを推進するための職員の能力開発も必要になります。今後は、内部職員では担うことのできない専門性に対して外部人材の登用を図るほか、内部職員からもエキスパートを中・長期的に育成することの必要性が高まっています。

5 人事戦略の枠組み

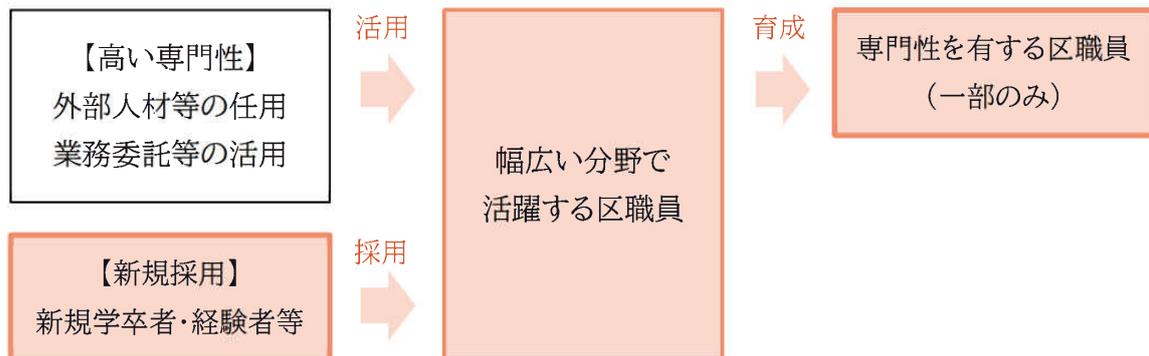
(1) 基本的な考え方

本区職員のキャリア形成においては、職種に応じて、幅広い分野で活躍する職員（いわゆる「ゼネラリスト」）と、特定の専門性を有する職員（いわゆる「スペシャリスト」）に対し、それぞれ職員の能力を開発し、発揮できる人事管理を行ってきました。

今般、区民ニーズは多様化・複雑化し、DXの推進がさらに求められる中、職員や区の職務に求められる専門性は年々高まっています。

これまで、幅広い知識が求められてきた「事務」系職種の職員が担う業務に対して、専門的な知識・経験を必要とする状況にあることを踏まえ、行政系職種については、以下の枠組みを基本として、人事管理を進めていきます。

【事務系職種】



【福祉系・一般技術系・医療技術系】



(2) 職層ごとに求められる能力・態度

標準職務遂行能力を、人事評価項目に当てはめ、「職層ごとに求められる能力」を以下に表します。「標準職務遂行能力」とは「職員の標準的な職に関する規程」に定める標準的な職に応じて、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で、各職層で求められる能力に応じ、適切な能力開発を図っていきます。

【参考】職層ごとに求められる能力

職層	標準職務遂行能力 ※()は人事評価項目						
部長	倫理Ⅱ(見識、責任感)	構想Ⅱ(企画力)	判断Ⅱ(判断力)		説明・調整Ⅲ (調整力)	業務運営Ⅱ (効率性)	(職員の把握、指導力、積極性)
課長		構想Ⅰ(企画力)	判断Ⅰ(判断力)		説明・調整Ⅱ (調整力)	業務運営Ⅰ (効率性)	組織統率・人材育成(職員の把握、指導力、積極性)
課長補佐	倫理Ⅰ(規律性、責任感)	課題対応Ⅱ(知識・技術、折衝力、応対力)	判断・企画Ⅱ(判断力、企画力)	協調性(折衝力、協調性)	説明・調整Ⅰ (折衝力、応対力)	業務遂行Ⅳ(判断力、補佐力、指導力、積極性、責任感)	
係長・主査		課題対応Ⅰ(知識・技術、折衝力、応対力)	判断・企画Ⅱ(判断力、企画力)		説明 (折衝力、応対力)	業務遂行Ⅲ(判断力、補佐力、指導力、積極性、責任感)	
主任		知識・技術Ⅱ(知識・技術、理解力)	判断・企画Ⅰ(事務改善力)	コミュニケーション (表現力、応対力、協調性)	業務遂行Ⅱ (理解力、補佐力、指導力、積極性、責任感)		
1級職		知識・技術Ⅰ(知識・技術、理解力)			業務遂行Ⅰ (理解力、積極性、責任感)		

(3)すべての職員に求められる能力・態度

江東区では、常勤職員と会計年度任用職員の区分等に関わらず、すべての職員には、高いコンプライアンス意識が求められます。また、江東区職員に求める能力・態度は、職層ごとに求められる能力に加え、①専門知識、幅広い知識、②コミュニケーション能力、③積極性、④ICTリテラシーとデジタル技術の活用があります。

① 専門知識、幅広い知識

区民の信頼を得るためには、日頃から適正な事務執行を行うことは必要不可欠です。そのためには、担当業務に必要な知識の他、業務に関する専門知識や関連する法令知識などの幅広い知識が必要です。また、業務遂行には、常に根拠法令を遵守しているか、適正な執行であるかを意識して、ミスをなくすように緊張感を持って行わなければなりません。

② コミュニケーション能力

区民の要望を聴き、区政の現状を伝え、説明責任を果たすために、対人関係能力は非常に重要です。また、組織においては、職員がお互いに協力し合い目標を達成するために、職員間のコミュニケーションを緊密にすることも重要です。更に、部署を越えた連携を図るために、職員一人ひとりが担当業務以外の仕事にも意識を向け、協力し合って課題に取り組んでいくことが求められます。

③ 積極性

常に問題意識を持ち、主体性を持って課題を発見し、解決に取り組む姿勢が必要です。また、何事にも挑戦する心構えと行動力を持ち、業務改善をはじめ、新たな仕組みの創設や新規事業の実施などに進んでチャレンジしていくことが求められます。自らの能力を高めるために自己啓発を行っていくことも積極性に含まれます。

④ ICTリテラシーとデジタル技術の活用

DXを推進する人材として、基本的なICTリテラシーを身につけ、日々の業務においてデジタル技術を活用しながら区民サービスを提供していくことが求められます。

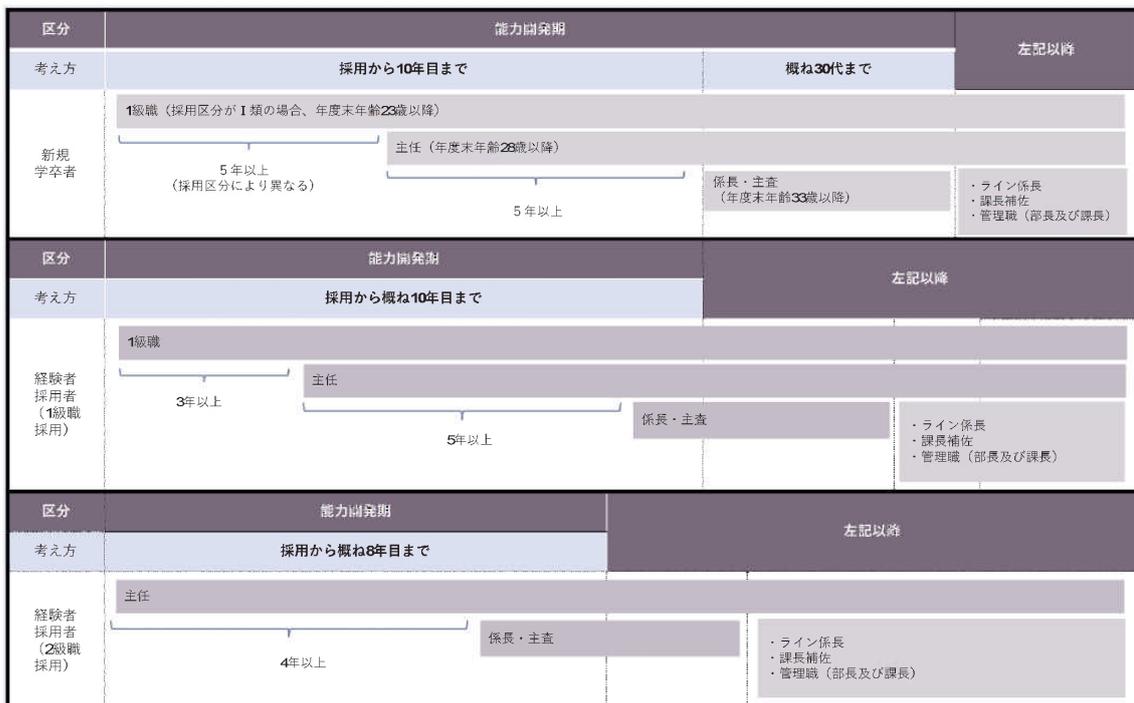
(4) 職員のキャリアデザイン

キャリアデザインとは、職員一人ひとりが適性や経験などを踏まえ、仕事を通して将来どのような自分を目指すかといった目標を持ち、その実現のために必要と考えられる職務経験や昇任時期などを明確にしていくことをいいます。

本区では、年齢や勤務年数に応じて、積極的に能力開発を行います。特に、能力開発期(新規学卒者は採用から10年目まで及び概ね30代まで、経験者採用者は採用から8~10年目までを、原則として能力開発期と位置づける。)においては、様々な経験・幅広い視野を持つことを前提とし、職員が自立的に成長するよう、能力開発を支援します。

なお、キャリアプランを描く際には、職員自身が働き方を選択できる仕組みが構築されているほか、職種によって平均の昇任年齢が異なる(例:事務と保育士)ことがあるため、それぞれの職務に応じ、自身の目標を設定することが重要となります。

【参考】キャリアパスのイメージ



※ 採用される職員によっては、入庁前に民間企業等で従事した経験を有するため、上記はあくまで目安として設定

【参考】最短の昇任年齢と平均の昇任年齢(令和7年度現在)

年齢 (年度末)	年数 (Ⅰ類)	年数 (Ⅱ類)	年数 (Ⅲ類)	最短の昇任等	年数	管理職職員 昇任平均 (管理職選考Ⅰ類合格者)	年数	保育園長職員 昇任平均 (保育士)
19			1	Ⅲ類入庁				
20			2					
21		1	3	Ⅱ類入庁				
22		2	4				1	入庁
23	1	3	5	Ⅰ類入庁			2	
24	2	4	6				3	
25	3	5	7		1	入庁	4	
26	4	6	8		2		5	
27	5	7	9	主任職選考対象	3		6	
28	6	8	10	2級職(主任)昇任	4		7	
29	7	9	11		5		8	
30	8	10	12	管理職選考(前倒し)対象	6		9	
31	9	11	13		7		10	
32	10	12	14	係長職能力実証対象	8		11	
33	11	13	15	3級職(係長級)昇任 管理職選考対象	9	2級職(主任)昇任	12	
34	12	14	16		10		13	
35	13	15	17	4級職(課長補佐)昇任	11		14	
36	14	16	18		12		15	
37	15	17	19	5級職(課長級)昇任	13		16	2級職(主任)昇任
38	16	18	20		14	3級職(係長級)昇任	17	
39	17	19	21		15		18	
40	18	20	22		16		19	
41	19	21	23		17		20	
42	20	22	24		18		21	
43	21	23	25	6級職(部長級)昇任	19	4級職(課長補佐)昇任	22	
44	22	24	26		20		23	
45	23	25	27		21	5級職(課長級)昇任	24	
46	24	26	28		22		25	
47	25	27	29		23		26	3級職(係長級)昇任 副園長任用
48	26	28	30		24		27	
49	27	29	31		25		28	
50	28	30	32		26		29	
51	29	31	33		27		30	
52	30	32	34		28		31	園長任用
⋮	⋮	⋮	⋮		⋮		⋮	
55	33	35	37		31	6級職(部長級)昇任	34	
56	34	36	38		32		35	4級職(課長補佐)昇任
⋮	⋮	⋮	⋮		⋮		⋮	
65	43	45	47	定年退職	41	定年退職	44	定年退職

(5) 戦略の内容

区分	施策	具体的な取り組み
人材確保	1 人材確保策の強化	1 採用PRの強化
		2 職場体験・インターンシップの実施
		3 多様な採用種別・職種による職員の確保
		4 多様な人材確保策の活用
	2 高い専門性を有する人材の確保	1 技術職や福祉分野における専門人材の確保
		2 デジタル分野における高度専門人材の確保
		3 任期付職員の活用や民間企業・他団体からの受入
		4 会計年度任用職員の活用
	3 新規採用職員に対する定着支援	1 江東区で働くイメージ等の情報発信の強化
		2 ミスマッチを低減させる取組み
		3 江東未来づくり人材塾
		4 面談等によるフォロー体制の充実
人材育成(成長支援)	1 研修の充実	1 職員研修実施計画に基づく各種研修
		2 職層研修の体系の一部見直し
		3 ICTリテラシー・デジタル技術の向上
	2 OJTの推進	1 OJT指導者養成研修の実施
		2 「OJTシート(職員指導計画書)」の活用
		3 目標管理における面談の実施
	3 自己啓発支援	1 職員自己啓発助成制度
		2 建築士育成講座等受講料助成
		3 情報処理技術者試験受験手数料助成

		4	WEB 研修システムの活用	
		5	職員自主企画調査や職員等提案制度に基づく政策形成能力の向上	
人材育成(人事管理等)	4	職員の能力を活用した人事配置	1	自己申告書に基づく職員の能力の有効活用
			2	複線型人事制度におけるエキスパート分野の創設
	5	目標管理による人事評価制度の適正な運用	1	各職場に求められる能力の明確化
			2	目標管理における面談の実施【再掲】
	6	キャリアプランに応じた活躍支援	1	職員のしごと生活応援プランの推進
			2	キャリア形成支援
3			女性活躍の推進	
職場環境の整備	1	能力を活かせる多様な働き方の推進	1	テレワークの活用
			2	職員の育児休業等の取得促進
			3	時差出勤の運用
			4	職員が働きやすい服装への転換
			5	効率的な職場環境の整備
	2	風通しの良い職場づくりの促進	1	職員交流会の実施
			2	内部公益通報制度の適切な運用
			3	「江東区版 FIKA(フィーカ)」の活用
			4	職場における各種ハラスメント基本方針及び相談窓口
	3	安心して働き続けることができる体制づくり	1	職員健康相談
			2	内部公益通報制度の適切な運用【再掲】
			3	復職支援
			4	職員のモチベーション向上につながる福利厚生
			5	職員のエンゲージメントの把握

第2章 人材確保

行政ニーズが多様化・複雑化する中、将来の江東区政を支える組織を恒常的に構築していくため、以下のとおり、人材確保に関する施策を展開していきます。

1 人材確保策の強化

江東区を支える適切な人材を確保していくためには、特別区職員採用試験・選考の受験者の中でも江東区を希望する受験者を増やしていくことが重要です。

現在も採用案内の作成・配布、大学等での説明会の開催などを行っていますが、仕事内容や区の魅力にとどまらず、ワーク・ライフ・バランスやキャリアパス等、「江東区職員として働いていくイメージ」を伝えていくことで、「選ばれる江東区」になる必要があります。そのために、動画やSNS等、若年層に情報が行き届きやすい媒体で、伝わりやすい方法も積極的に活用していくことが求められます。

【具体的な取組み】

事業・制度名		内容
1	採用PRの強化	ホームページやSNS等を活用した採用に関する情報発信を強化する。また、江東区が真に必要とする人材像を明確化し、採用募集を行っていく。
2	職場体験・インターンシップの実施	就業体験を通して、江東区政への理解を深めるとともに、江東区への関心を高め、人材確保につなげていくため、インターンシップを行う。また、学生が早い段階から公務に触れ、公務員としての職務内容をイメージすることができるよう、職場体験の実施を検討していく。
3	多様な採用種別・職種による職員の確保	これまでのⅠ類・Ⅱ類・Ⅲ類採用者中心の人材育成から、民間企業等で培われた優れた知識・ノウハウを持つ経験者を活用し、専門職種を含め、新規学卒者と経験者のバランスを踏まえた採用を行っていく。
4	多様な人材確保策の活用	人材確保が困難である状況を鑑み、会計年度任用職員や育児休業代替職員等の多様な任用形態や業務委託等を活用しながら、効率的な行政運営を行っていく。

2 高い専門性を有する人材の確保

行政ニーズの多様化・複雑化に対応するために、いままでのゼネラリストとしての公務員だけではなく、高い専門性を有する人材を採用して業務に対応する必要性が高まっています。

採用の時期や手法について工夫・改善を行うとともに、外部人材と内部人材の育成等を組み合わせることにより、専門人材を確保していきます。

また、職務に応じた多様な人材を確保するために、業務に応じた会計年度任用職員を効果的に活用するとともに、当該会計年度任用職員の専門性をさらに高める取り組みを行っていくことが求められます。

【具体的な取り組み】

	事業・制度名	内容
1	技術職や福祉分野における専門人材の確保	技術職の採用を確保するため、独自に採用説明会を実施し、積極的に行政の仕事内容をアピールしていく。また、児童相談体制の構築やその他福祉分野の職員の確保・育成を適切に行っていく。
2	デジタル分野における専門人材の確保	区のDX推進のけん引役となるDX推進リーダーについてはICT職の採用及び複線型人事制度を活用した内部登用により確保し、高度専門人材については当面の間外部人材を活用していく。 ※ DX推進リーダー：区システム・ネットワーク基盤の調達や保守・運用、新たなツールやサービスの導入等の業務など、専門知識を習得及び活用して区全体のDX推進のための業務を実施する職員
3	任期付職員の活用や民間企業・他団体からの受入	外部における実務経験が即戦力に成りうる職務（DX推進、危機管理等）については、任期付職員を活用するなど、民間企業・他団体からの有為な人材の確保に努める。
4	会計年度任用職員の活用	常勤職員の事務補助や専門業務へ対応するため、適切に会計年度任用職員を活用していく。また、業務に必要な資格を会計年度任用職員が取得する際に掛かった費用について、一定の範囲内で助成を行っていく。

3 新規採用職員に対する定着支援

新たに採用された職員が安心して業務に取り組むことができるよう、採用前後のギャップを低減し、配置職場でのきめ細やかなフォロー体制を構築することで、新規採用職員の定着を支援します。また、本人の意向・適性を踏まえた配属を推進することで、心理的・能力的な負担感を低減します。

【具体的な取組み】

	事業・制度名	内容
1	江東区で働くイメージ等の情報発信の強化	入庁から退職までのキャリア形成の道しるべとなるように、昇任プロセス、人事制度、キャリアパス等についての情報発信を強化することで、職員が長く働き続けたい意欲の醸成を図る。
2	ミスマッチを低減させる取組み	内定者を対象に、採用前に顔合わせの機会を設けることで、ヨコの関係性を構築するとともに、公務員としての心構えを学ぶことで、採用後のミスマッチを低減させる。
3	江東未来づくり人材塾	講師である課長のこれまでの経歴や仕事に対する考え方を聞くことで、新規採用職員がこれからのキャリアを考えるきっかけとする。また、江東区の方針や区政の課題を学び、主体的に自己啓発を行えるような意識を醸成する。
4	面談等によるフォロー体制の充実	面談等により目標達成度の進捗管理や職員への指導・助言を強化するほか、健康相談等によるフォロー体制の充実を図っていく。

第3章 人材育成

人事育成策を強化する上で、人材育成を職員の「成長支援」と人事配置や人事評価等を表す「人事管理等」の2つに切り分け、それぞれ3つの視点【成長支援は1～3、人事管理等は4～6】により施策を展開していきます。

1 研修の充実

研修は、職場を離れて行うことで、集中して学ぶことができ、基礎知識の習得や、専門性の向上を図るには効果的です。

区研修では、年度当初に「職員研修実施計画」を策定し、職層研修、実務研修、特別研修等さまざまな研修を設けて人材育成を行っています。

【具体的な取組み】

	事業・制度名	内容
1	職員研修実施計画に基づく各種研修	職員の計画的な人材育成を図るため、前年度末に翌年度の「職員研修実施計画」を発行し、職員の能力向上を図っていく。なお、今後はeラーニングなどの効率的な研修システムを活用していく。 【職層研修、清掃職員研修、実務研修、特別研修、講座・講演会、WEB研修等】
2	職層研修の体系の一部見直し	職層ごとに求められる能力に関して、アンケート調査で職員自身が不足していると認識していた項目や能力を中心に、能力開発を強化する。
3	ICTリテラシー・デジタル技術の向上	すべての職員がDXを推進する人材となるよう、共通事務のアプリケーションやセキュリティーの基礎知識及びデジタル技術の向上を図るため、実践的な操作研修等をeラーニングやハンズオン研修、動画視聴など様々な手法で実施していく。

2 OJTの推進

OJT(On-the-Job Training)は、日々の仕事を通じて職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であることから、人材育成において効果的な手法です。各職場では、OJTハンドブックやOJTシートを活用して、職場ごとのOJT計画を作成し、それに基づき指導・育成を計画的に進めることが大切です。

また、各職場でOJTを推進していくための環境整備に努めていく必要があります。

【具体的な取組み】

	事業・制度名	内容
1	OJT指導者養成研修の実施	職員の能力開発の重要な柱の一つとして位置づけたOJTを全庁的に推進するため、各職場でOJTを実践する管理監督職が、OJTの意義や効果、進め方を理解する。
2	「OJTシート(職員指導計画書)」の活用	係長等による1オン1ミーティングの活用等により「OJTシート」を作成することで、OJTの状況を職場全体で共有し、組織的OJTを推進する。
3	目標管理における面談の実施	目標達成に向けた取組みや成果について定期的(期首及び中間を含む。)に面談を実施することにより、目標達成度の進捗管理を行うとともに、1オン1ミーティングの活用等により、長所、育成点を共通認識し、的確な指導・育成を行う。

3 自己啓発支援

自己啓発とは、本人の意思で自分自身の能力の開発や成長を目指すことであり、そのための訓練を行うことです。職員が意欲的、主体的に自己啓発を行い、職務に関する知識や技術、幅広い教養などを身につけることは、人材育成における基本的な取り組みです。すべての職員が自己啓発に取り組めるような支援や各職場において自己啓発に取り組める環境づくりが求められます。

【具体的な取り組み】

	事業・制度名	内容
1	職員自己啓発助成制度	教育講座を利用して自発的に学習する職員に対し、講座受講料の一部を助成する。
2	建築士育成講座等受講料助成	一級建築士の資格を取得するため、通所講座又は通信教育を自発的に受講する職員に対し、受講料等の一部を助成する。
3	情報処理技術者試験受験手数料助成	すべての職員を対象に、基本情報技術者やITパスポート等の情報処理技術者試験の合格者等に対し、受験手数料を助成し、職員のスキルアップをサポートする。また、併せて自己啓発に取り組みやすい環境を整備し、資格の取得をサポートする。
4	WEB研修システムの活用	勤務時間の内外、場所を問わずに職員が豊富なメニューの中から自由に選択して受講できるWEB研修システムを活用し、効率的な能力開発を進める。
5	職員自主企画調査や職員等提案制度に基づく政策形成能力の向上	職員が自らの眼で先進都市等の事例を見て、聞いて、体験する職員自主企画調査や職員等から広く提案を募ることにより区政への反映を行う職員等提案制度を活用し、職員の意識改革や政策形成能力の向上を図る。

4 職員の能力を活用した人事配置

組織力の向上を一層進めるためには、職員一人ひとりが幅広い視野を持ち、持っている能力を最大限に発揮させることが重要であり、人事管理を行う上では職員の能力を活用した人事配置に努めます。

さらに、区民ニーズの多様化・複雑化が進み、職務に関する専門的な知識・スキル・ノウハウを必要とする場面が増えていることから、エキスパートの育成など専門的な人材育成のあり方を検討していきます。

また、DX人材については、人事部門とDX推進部門が密に連携を図り、キャリアパスの検討を行うとともに当該専門性を活用できる配置管理を進めます。

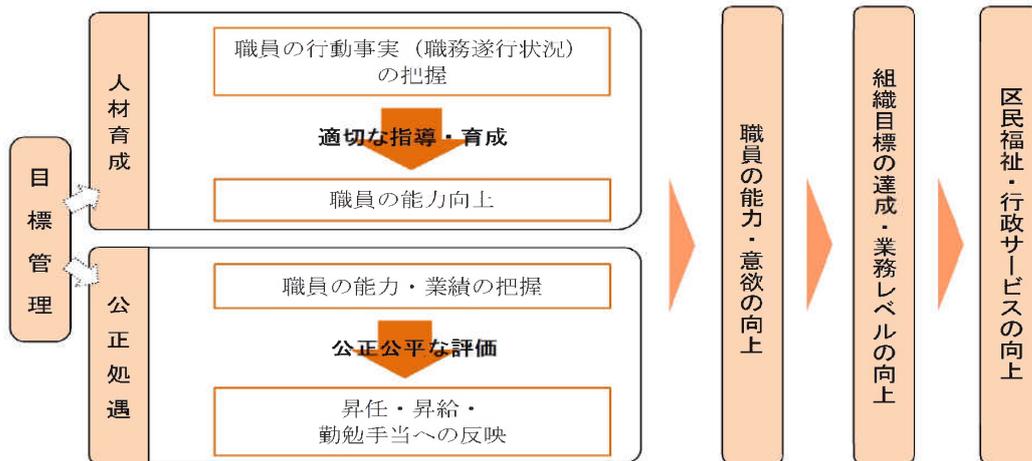
【具体的な取組み】

	事業・制度名	内容
1	自己申告書に基づく職員の能力の有効活用	自身の能力をアピールする機会を提供するとともに、職員が有する能力や適性を的確に把握し、人事管理に有効に活用する。また、能力開発期においては、様々な経験・幅広い視野をもつことを前提とし、人事管理を行う。
2	複線型人事制度におけるエキスパート分野の創設	これまで実施してきた複線型人事制度におけるエキスパート職場のほか、一定程度共通の専門的知識や技術を必要とする分野を「エキスパート分野」として新たに指定することにより、高度な専門的知識や技術を有する職員を育成する。

5 目標管理による人事評価制度の適正な運用

目標管理制度を活用することにより、効果的・効率的な職務遂行を図るとともに、職員の意欲や能力の向上を図っていきます。

【人事評価の目的図】



また、目標管理を職員の成長支援や業績評価を行うための1つのツールとして活用し、それを踏まえた評定結果を「昇任・昇給・勤勉手当」へ反映させるための判断材料とすることで、公正処遇を実現します。

目標管理シートは人材育成のカルテであり、各職場で求められる能力を、面談等を通して長所・育成点として共通認識し、適切な指導・育成の進捗管理を行うことにより、公平・公正な人事評価及び職員の能力向上を目指します。

【具体的な取組み】

	事業・制度名	内容
1	各職場に求められる能力の明確化	職員が業務に必要な能力を適切に把握し、向上させることができるよう、各職場・職層に求められる能力などを明確にする。
2	目標管理における面談の実施【再掲】	目標達成に向けた取組みや成果について定期的(期首及び中間を含む。)に面談を実施することにより、目標達成度の進捗管理を行うとともに、1オン1ミーティングの活用等により、長所、育成点を共通認識し、的確な指導・育成を行う。

6 キャリアプランに応じた活躍支援

質の高い行政サービスを提供するためには、多様な職員がそれぞれ持つ能力を最大限に生かし、組織パフォーマンスを高めることが重要となります。

そのためには、職員一人ひとりが主体的なキャリアプランを描くことが重要であり、各自のキャリアプランに応じた活躍を支援します。

また、多様化する区民ニーズに適切に対応していくためには施策に多様な視点を反映させることが重要であることから、女性が能力を発揮し、区政や組織を活性化させていくために、女性活躍の機会拡大を目指します。

【具体的な取組み】

	事業・制度名	内容
1	職員のしごと生活応援プランの推進	休暇の取得促進、超過勤務の縮減等の職員・職場の意識改革や各種制度の周知と活用、妊娠・子育て中の職員への支援や女性活躍に向けた各種施策を推進する。
2	キャリア形成支援	区政課題や管理職の仕事に対する考え方などを講義する江東未来づくり人材塾や管理職選考の受験対象者に実施している管理職選考対策講座の受講勧奨を行うなど、早い段階からキャリアプランを意識する取組みを推進する。
3	女性活躍の推進	職員のしごと生活応援プランに掲げる目標達成に向け、管理監督者層への女性職員の積極的な登用を図るほか、江東未来づくり人材塾や女性管理職のロールモデルの紹介等を通じて昇任意欲を醸成する。

第4章 職場環境の整備

第4章では、第3章に掲げる職員を育成していくために「能力を活かせる多様な働き方の推進」、「風通しの良い職場づくりの促進」、「安心して働き続けることができる体制づくり」の3つの視点から具体的な取組みを表します。

1 能力を活かせる多様な働き方の推進

これまでに述べた職員の能力開発や人事管理を推進していくためには、働きやすい良好な職場環境が基盤となります。

今後も、職員一人ひとりが職務に専念し、効果的かつ効率的に職務遂行に取り組むことができるように多様な働き方の整備を進めていきます。

また、職員一人ひとりが、やりがいや充実感を感じながら働き、職務上の責任を果たすとともに、子育て、介護、家庭生活、地域活動など私生活においても、健康で豊かな生き方を実現できるよう、仕事と生活の調和を図る取組みを推進していきます。

【具体的な取組み】

	事業・制度名	内容
1	テレワークの活用	ワーク・ライフ・バランスの向上を図るとともに、非常時における業務継続性の確保に資するため、テレワークを適切に活用していく。
2	職員の育児休業等の取得促進	職員の子の出生時における休暇や育児休業・部分休業等の取得を促進するとともに、代替職員の確保や応援体制等の対応策を検討する。
3	時差出勤の運用	勤務時間パターンを複数設定し、業務に支障がない範囲内で、勤務時間を選択できる時差出勤を活用する。
4	職員が働きやすい服装への転換	職員が場所や状況に応じ、働きやすい服装により勤務することができるよう、これまでの夏季期間におけるクールビズから軽装への転換(通年化)を検討する。
5	効率的な職場環境の整備	生産性と質の向上のため、時間と場所を有効活用し、職員一人ひとりの業務効率の向上及び組織パフォーマンスの最大化が図れる職場環境を整備していく。

2 風通しの良い職場づくりの促進

仕事のストレスを軽減し、職員が一丸となって職務に取り組むためには、風通しの良い職場づくりが欠かせません。様々な職員とのコミュニケーションが活性化することで、組織の心理的安全性を高め、人材の定着につなげていきます。

また、ハラスメントは個人の尊厳や人格を侵害するだけでなく、職場環境や勤務条件に悪影響を与えるとともに、職務の円滑な遂行を阻害し、ひいては区政の効率的な運営に重大な影響を及ぼします。江東区では、ハラスメントに該当する行為を禁止し、未然に防止することで、職員の人権を守るとともに、職員の十分な職務能率の向上と公務の円滑な運営の確保を図ります。

【具体的な取組み】

	事業・制度名	内容
1	職員交流会	職種・職場を超えた多様な価値観を持つ職員が交流する機会を提供し、職員同士のヨコ・ナナメの関係性を構築する。
2	内部公益通報制度の適切な運用	組織内の不正について職員が安心して通報することができるよう、外部人材(公益通報相談員)を活用するとともに、適切で透明性の高い制度運用を行う。
3	「江東区版FIKA(フィーカ)」の活用	職員だけの会議や打ち合わせの際、菓子や飲み物を利用して職員同士のコミュニケーション促進を図る。 ※ FIKA(フィーカ):「甘いものと一緒にコーヒーを楽しむ」というスウェーデンの文化のこと。
4	職場における各種ハラスメント基本方針及び相談窓口	セクハラ、パワハラ、マタハラ及びカスハラに関する職員の責務、確認すべき事項、苦情相談、啓発活動などの基本的な考え方を職員に浸透させるとともに、各種相談窓口の適切な運用を図る。

3 安心して働き続けることができる体制づくり

優れた能力や知識をもつ優秀な職員であっても、心や体の健康を害すればそれを十分に発揮することはできません。そこで、職員の不安やストレスを軽減し、安心して職務に専念できるよう、健康管理体制の充実を図っていきます。

特に、病気等により一定の期間職場から離れていた職員に対しては、円滑に職場復帰できるように、「職場復帰プログラム」を職員課や産業保健スタッフ等による連携のもと支援し、再発防止に努めます。

また、職員が日々のストレスを解消し、快適に仕事をしていくには、福利厚生の実も欠かせません。職員個人の生活全般をバックアップするとともに、職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「職員のエンゲージメント」を把握し、組織力の向上や人材の定着につなげていきます。

【具体的な取組み】

事業・制度名		内容
1	職員健康相談	産業医・精神科医・心理カウンセラー等により、心と身体の不調や仕事や生活上の悩みについて、各種相談対応を行う。
2	内部公益通報制度の適切な運用【再掲】	組織内の不正について職員が安心して通報することができるよう、外部人材(公益通報相談員)を活用するとともに、適切で透明性の高い制度運用を行う。
3	復職支援	メンタルヘルスの不調により休職した職員が円滑に職場復帰し、就業を継続できるようにするため、復帰に至るまでの一連の標準的な流れを明らかにし、それに対応する支援を行う。
4	職員のモチベーション向上につながる福利厚生	福利厚生に関連する申請業務のシステム化を検討するとともに、個々の職員の要望に寄り添った福利厚生の充実に取り組んでいく。
5	職員のエンゲージメントの把握	職員の働きがいや意欲及び区への愛着の向上に資する取組みを検証するための基礎資料として、定期的に職員のエンゲージメント調査等を行う。

第5章 人事戦略プランの推進

第2章から第4章まで、「人材確保」「人材育成」及び「職場環境の整備」の視点から、江東区職員の確保・育成に向けた具体的な取組みを掲載しました。

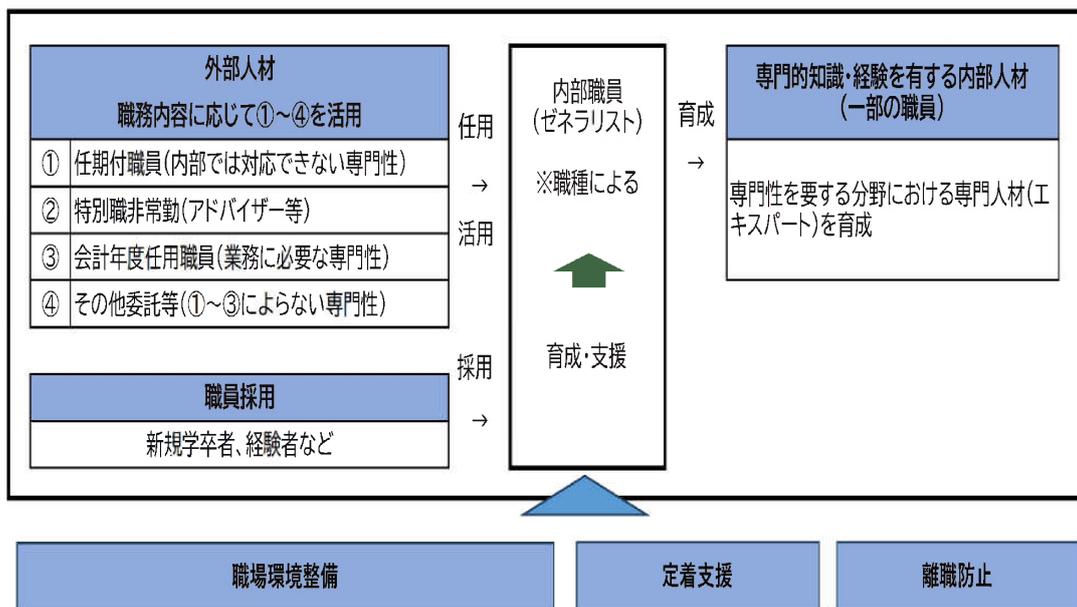
第5章では、これらの取組みを推進する全体像を示します。

1 人材確保・育成に向けて

幅広い知識・経験を有する内部職員を育成することを基本とし、職務上専門性を要する場合においては、職務内容に応じ、外部人材の活用を図っていきます。

併せて、専門性を有する分野における専門人材を育成し、区全体で行政課題に対応できる職員の能力を高めていきます。

また、江東区職員の確保・育成を支えるものとして、職場環境整備、定着支援及び離職防止の取組みを進め、戦略的な人事管理を行っていきます。



2 職層に応じた人材育成

江東区では、以下のとおり職層ごとに、職員の人材育成を進めています。

		1級職	主任	係長・主査	課長補佐	課長	部長
人材育成の考え方	従来の育成視点	新任研修 現任研修 (入区2～4年目)	主任研修等 ・主任1年目 ・主任3年目 ・主任5年目	管理監督職研修 ・係長級1年目 ・係長級2年目 ・係長級5年目 ・係長任用前	管理監督職研修 ・課長補佐1年目	管理職研修 ・管理職1年目 ・管理職3年目	管理職研修
	QJF推進	各所属による実施					
	自己啓発支援	江東未来づくり人材塾(4年目まで)	職員交流会の実施				
強化視点	人事配置	職員の適性・能力を見極めた人事管理や複線型人事制度の活用					
	目標管理・評価	各職層・職場に求められる能力の明確化 → 面談を活用した目標達成度合いの進捗管理 → 公正公平な人事評価					
	その他	定着支援(3年目まで)	離職防止に向けた取組み				
効率的な職場環境整備/軽装ワークスタイル/モチベーション向上につながる福利厚生など							

また、令和7年6月に実施した職員アンケート調査において、各職層の職員自身が以下の能力に不足を感じているとの回答が多かったため、それぞれの職層に応じた能力開発を行っていきます。

部長	業務成果・見識	企画力	指導力	見識	職務達成に必要な知識、広い視野、バランス感覚、先見性を持って職務に臨んでいる
課長				企画力	職務上の課題を把握・分析し、コストや効率等を踏まえた的確な問題解決策を企画立案している
課長補佐	積極性	表現力・事務改善力	知識・技術	指導力	職員の能力・適性等を把握し、適切な指導・助言等を行っている
係長・主査				積極性	新たな課題や困難な課題に、意欲的に取り組んでいる
主任				表現力	自らの考えや組織の方針を簡潔明瞭に伝え、相手の理解・納得を得て職務を円滑に遂行している
1級職				知識・技術	職務を遂行する上で必要な知識・技術を十分に有し、有効に活用している

3 離職防止に向けた取組み

江東区では、第1章の課題で示したとおり、35歳以下の若手・中堅職員の退職が増加しています。また、ここ最近では30代から40代前半の職員の退職が相次いでいます。貴重な人材である職員の離職を防ぐためには、良好なコミュニケーションを図ることや働きやすい職場風土の醸成を進めるとともに、職員が職務に従事する中で自身の成長を実感し、江東区で働くことに魅力を感じる事が重要です。

そのため、離職防止の取組みとして、第2章～第4章に記載した以下の施策を複合的に展開していきます。

【特に取り組んでいくこと】

- 職員へのキャリア形成支援や専門的な知識を有する分野におけるキャリアプランを創設するなど、江東区職員が今後も働き続けるイメージを持たせる
- 職員の有する能力を活かし、職員の希望と職務のミスマッチを可能な限り防ぐ
- 風通しの良い職場づくりや職員同士の交流を促進する
- 安心して職務に専念できるよう、健康管理体制を充実させる

4 効率的な職場環境の整備

現庁舎は、経年による物理的劣化、機能的劣化等の課題があり、また、耐震性の向上、浸水リスクへの対応、狭隘化の解消等、様々な面で改善が必要であり、現在、新庁舎の建設等に向けて検討を重ねています。

新庁舎建設までの期間においては、現庁舎の機能を最大限有効に活用し、職員一人ひとりの業務効率の向上及び組織パフォーマンスの最大化が図れる職場環境を整備していくことが求められています。

【特に取り組んでいくこと】

- 区民にやさしく・職員が働きやすい、誰もが便利で快適に暮らせる「Smart KOTO」の実現を目指す
- 職員が働きやすい環境整備として、執務室のペーパーレス化や、生成 AI などの新たなデジタル技術の活用を図り、効率的な職場環境の整備を順次進める

5 職員の役割

人材育成で最も基本となるのは、職員一人ひとりの意識を変えていくことにあるといえます。人材育成は、区から与えられたものをこなしていくだけでは、能力の伸長は望めません。職員の個性が異なるように、人材育成も職員の個性に応じて行い、自分に合う専門性などを見つけ、伸ばしていくことが今後の区政を担う人材には求められます。

そのためには、今までに身に付けた技術・知識・経験を踏まえて、将来どのような自分になり、区政に貢献していくか具体的に描いていく必要があります。

そして、こうした取組みを実践し、区政に貢献するためにも、心身の健康面の自己管理に努めていくことが大切です。

【意識改革をするために】

- 意欲的に自己啓発に取り組む
- 将来を見据えるためにキャリアデザインを描く
- 自己管理の意識を持つ

6 管理監督者（部課長・係長）の役割【適切な業務管理】

業務管理は、管理監督者にとって重要な責務の一つです。特に職員の能力開発は日常の業務において取り組むことが必要であり、有為な人材を育成するためには、管理監督者はリーダーシップを発揮して、適切に指導・助言をしなければなりません。

また、管理監督者は、組織目標を明確に示し、職員との十分なコミュニケーションを図り、その上で、職員の仕事の成果や業務態度に対して適正な評価を行い、その評価結果に基づいて職員を指導・育成し、職員の隠れた能力を引き出していくことが大切です。

加えて、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。

そのために、管理監督者は業務の管理を的確に行う必要があります。特に、庁舎外施設の長は、係長であっても、施設の長としての役割を果たすことから、より高い意識が必要です。

【特に取り組んでいくこと】

- 目標管理による職場の人材育成計画
- 公平・公正な人事評価（管理職のみ）
- 職員の日常の行動状況の観察
- 意欲と能力を発揮できる職場環境の整備

参考資料

各職層の「標準職務遂行能力」及び「人事評価の評定要素と着眼点」

【1級職】

区民と同じ視線から課題を発見し、解決方策を自ら考え、行動することが必要です。また、上司の指示を正確に理解し、担当業務を円滑に遂行し、上司への報告を的確に行うとともに、苦情や窓口等における応対については、誠意を持って適切に行うことが求められます。そして、自ら成長する意識を持ち、自己の適性の発見に努め、仕事の仕組みや進め方に習熟する必要があります。

1級職の標準職務遂行能力

(1)倫理 I	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。
(2)知識・技術 I	業務に必要な知識・技術を習得することができる。
(3)判断・企画 I	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。
(4)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。
(5)業務遂行 I	意欲的に業務に取り組むことができる。

1 級職の人事評価の評定要素と着眼点

評定要素	着 眼 点		
能力	知識・技術	○職務を遂行する上で必要な知識・技術を十分に有するとともに、有効に活用している	○基礎知識（技術）の保有度 ○関連知識の保有度 ○知識の有効活用 ○現状の把握度
	理解力	○職務の意義や目的及び上司の指示を正しく理解している	○職務の意義や目的に対する理解 ○状況把握の正確性・迅速性 ○上司の指示とその背景に対する理解
	事務改善力	○職務上の課題の発見、分析及び把握をし、従来の慣習、方法にとらわれず、自らの考えで問題解決、事務改善をしている	○問題発見・解決力 ○分析力 ○問題を捉える視野の広さ ○洞察力 ○先見性
	表現力	○自らの考えや組織の方針を簡潔明瞭に伝え、相手の理解・納得を得て、職務を円滑に遂行している	○説得力
	応対力	○窓口等において、誠意をもって適切に対応している	○適切な応対 ○相互理解に対する努力
執務態度	規律性	○服務規律や職場のルールを遵守している	○規律の遵守 ○勤勉さ ○勤怠
	積極性	○新たな課題や困難な課題に、意欲的に取り組んでいる	○仕事への意欲 ○新分野への取り組み ○困難な業務への姿勢
	協調性	○常に組織の一員としての自覚を持ち、上司や同僚・後輩と協力して円滑に職務を遂行している	○意思疎通努力 ○協力度 ○チームワークづくり
	責任感	○自らの職務や役割を十分に自覚し、困難な場合でも、粘り強く取り組んでいる	○職責の自覚 ○職責の完遂 ○困難な状況下での姿勢
業績	仕事の成果	○当該職員の職務・職級において、果たすべき仕事を遂行している	○仕事の質 ○仕事の量 ○仕事の困難度

【主任】

担当業務における情報の収集・分析を行い、的確な区民ニーズの把握に努め、そこから課題を発見し、業務の改善等を積極的に提案できる能力が必要です。そして、係長が的確な判断ができるよう、状況に応じた情報提供や提案を行うなど係長を補佐するとともに、同僚や後輩に対して、適切な指導や助言、支援を行うことが求められています。

近い将来、係長になることを想定し、イメージを掴むため、可能な限り、係運営や他部署との調整など係長が担う事務を経験していくことが、係長を補佐できることにつながります。

主任の標準職務遂行能力

(1)倫理 I	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。
(2)知識・技術 II	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。
(3)判断・企画 I	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。
(4)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。
(5)業務遂行 II	係長職を補佐し、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。

主任の人事評価の評定要素と着眼点

評定要素	着 眼 点		
能力	知識・技術	○職務を遂行する上で必要な知識・技術を十分に有するとともに、有効に活用している	○基礎知識（技術）の保有度 ○関連知識の保有度 ○知識の有効活用 ○現状の把握度
	理解力	○職務の意義や目的及び上司の指示を正しく理解している	○職務の意義や目的に対する理解 ○状況把握の正確性・迅速性 ○上司の指示とその背景に対する理解
	事務改善力	○職務上の課題の発見、分析及び把握をし、従来の慣習、方法にとらわれず、自らの考えで問題解決、事務改善をしている	○問題発見・解決力 ○分析力 ○問題を捉える視野の広さ ○洞察力 ○先見性
	表現力	○自らの考えや組織の方針を簡潔明瞭に伝え、相手の理解・納得を得て、職務を円滑に遂行している	○説得力
	応対力	○窓口等において、誠意をもって適切に対応している	○適切な応対 ○相互理解に対する努力
	補佐力	○組織目標を理解し、課題解決に向けて係長を的確に補佐している	○フォローシップ ○組織目標の理解 ○自律性・主体性
	指導力	○同僚や後輩に対し、適切な指導、助言、支援を行っている	○信頼感 ○共感 ○指導・助言・支援
執務態度	規律性	○サービス規律や職場のルールを遵守している	○規律の遵守 ○勤勉さ ○勤怠
	積極性	○新たな課題や困難な課題に、意欲的に取り組んでいる	○仕事への意欲 ○新分野への取り組み ○困難な業務への姿勢
	協調性	○常に組織の一員としての自覚を持ち、上司や同僚・後輩と協力して円滑に職務を遂行している	○意思疎通努力 ○協力度 ○チームワークづくり
	責任感	○自らの職務や役割を十分に自覚し、困難な場合でも、粘り強く取り組んでいる	○職責の自覚 ○職責の完遂 ○困難な状況下での姿勢
業績	仕事の成果	○当該職員の職務・職級において、果たすべき仕事を遂行している	○仕事の質 ○仕事の量 ○仕事の困難度

【係長・主査】

係の業務を円滑に遂行するため、自らの知識や経験に基づいた業務管理を行うとともに、目標達成に向けた具体的な政策の立案能力が必要です。

また、部下に対する適切な目標設定や業務遂行の指導・助言等を行い、係の組織力向上に向けた人材育成能力が求められています。特に主任に対しては、近い将来係長になることを想定し、係長が担う事務を可能な限り任せてみることも大切です。更には、課長が的確な判断を行えるよう、状況に応じた情報提供や進言を主体的に行う必要があります。そして、係間の連携を図り、協力体制を築き業務を円滑に進める体制を作ることが重要です。

主査については、係長や担当係長と同等の能力が求められており、常に係長職としての意識を持って、係長の事務の一部を担うことや係長の代理などの業務を積極的に行うことが必要です。

具体的な係長の事務の一部を担当するためには、係長とよく話し合い、具体的な役割分担を事務分掌に入れていくなどの工夫が必要です。

【課長補佐】

係長・主査の能力に加え、求められる能力が調整力です。課の業務を円滑に進めるために、係間等の調整を行うことが求められます。また、課長の代行者として他部署との調整を率先して行い、協力体制を築きスムーズな連携を図ることが必要となっています。

係長・主査の標準職務遂行能力

(1)倫理 I	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、 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。
(2)課題対応 I	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。
(3)判断・企画 II	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。
(4)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。
(5)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。
(6)業務遂行 III	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。

課長補佐の標準職務遂行能力

(1)倫理 I	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、 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。
(2)課題対応 II	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。
(3)判断・企画 II	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。
(4)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。
(5)説明・調整 I	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。
(6)業務遂行 IV	課長を補佐し、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。

係長・主査及び課長補佐の人事評価の評定要素と着眼点

評定要素	着 眼 点		
能力	知識・技術	○職務を遂行する上で必要な知識・技術を十分に有するとともに、有効に活用している	○基礎知識（技術）の保有度 ○関連知識の保有度 ○知識の有効活用 ○現状の把握度
	判断力	○日常的に生じる課題について、自ら適切に判断して対応している	○職務の意義や目的に対する理解 ○状況把握の正確性・迅速性
		○突発的に生じる困難な課題に関して、連携すべき関係者やその対応策について、自ら適切に判断している	○困難な状況下での判断 ○上司の指示とその背景に対する理解
	企画力	○職務上の課題を把握、分析し、コストや効果等を踏まえた的確な問題解決策を企画立案している	○問題発見・解決力 ○分析力 ○独創性・先見性 ○実現性 ○洞察力
	折衝力	○相手の意見や立場を十分に理解した上で、自らの考えや組織の方針をわかりやすく説明し、折衝している	○説得力 ○適切な対応 ○相互理解に対する努力 ○困難な状況下での折衝
	応対力	○窓口等において、誠意をもって適切に対応している	○適切な応対 ○相互理解に対する努力
	補佐力	○組織目標を理解し、課題解決に向けて課長を的確に補佐している	○フォロワーシップ ○組織目標の理解 ○自律性・主体性
指導力	○職員的能力、適性等を把握し、適切な指導、助言、育成及び職務の進行管理を行っている	○信頼感 ○共感 ○イニシアティブ ○指導・助言・育成	
執務態度	規律性	○服務規律や職場のルールを遵守している	○規律の遵守 ○勤勉さ ○勤怠
	積極性	○新たな課題や困難な課題に、意欲的に取り組んでいる	○仕事への意欲 ○新分野への取り組み ○困難な業務への姿勢
	協調性	○常に組織の一員としての自覚を持ち、上司や部下、他の部署と協力して円滑に職務を遂行している	○意思疎通努力 ○協力度 ○チームワークづくり
	責任感	○自らの職務や役割を十分に自覚し、困難な場合でも、粘り強く取り組んでいる	○職責の自覚 ○職責の完遂 ○困難な状況下での姿勢
業績	仕事の成果	○当該職員の職務・職級において、果たすべき仕事を遂行している	○仕事の質 ○仕事の量 ○仕事の困難度

【管理職】

組織の目標を達成するために、先見性、高度な判断力、調整力が非常に重要となります。また、組織のリーダーとして、何ごとにも積極的に取り組むとともに、周囲とのコミュニケーションや適切な指導・助言を行ってチームワークづくりに努め、部下のモチベーションを高めて生産性をあげていくことが求められます。そのためには、部下に対して情実にとらわれたり、偏見を持つことのない公平な判断が必要です。

また、将来の見通しを立てて組織や事業推進を計画し、困難な状況下においても的確な判断や大局的な視点からの判断が可能な能力を持っている必要があります。

更に、他部署との調整を率先して行い、協力体制を築きスムーズな連携を図る能力が求められています。

課長の標準職務遂行能力

(1)倫理Ⅱ	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。
(2)構想Ⅰ	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。
(3)判断Ⅰ	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。
(4)説明・調整Ⅱ	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。
(5)業務運営Ⅰ	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。
(6)組織統率・人材育成	適切に業務を配分したうえ、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。

部長の標準職務遂行能力

(1)倫理Ⅱ	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。
(2)構想Ⅱ	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。
(3)判断Ⅱ	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。
(4)説明・調整Ⅲ	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。
(5)業務運営Ⅱ	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。
(6)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。

管理職の評定項目と主な着眼点

評定項目		主 な 着 眼 点	
職務目標の達成	成 果	設定した目標に対し、組織として満足しうる成果をあげたか	
	評定要素	見 識	職務達成に必要な知識、広い視野、バランス感覚、先見性を持って職務に臨んだか
		判 断 力	職務達成の過程において生じた課題に対して問題点を的確に把握し、適切な対応策を見出したか
		企 画 力	職務達成に必要な問題点の把握や課題解決方法の立案が、的確かつ具体的になされたか
		調 整 力	職務達成の過程において、利害の対立する相手方や他部門を納得させ、円滑に目標達成に導くことができたか
		積 極 性	職務達成の過程において、問題意識を持ち、困難な状況においても旺盛な意欲を持って職務に取り組んだか
		効 率 性	職務達成の過程において、事務改善、経費の節減、人材の有効活用を積極的に行ったか
		責 任 感	職務達成の過程において、責任感を持って職責を果たし、またその結果について責任を自覚しているか
職員の指導・育成	成 果	設定した目標に対し、組織として満足しうる成果をあげたか	
	評定要素	職員の把握	部下又は関係職員の能力、性格等を十分把握し、職務の円滑な執行に取り組んだか
		指 導 力	部下又は関係職員に対する指導方法が、具体的でわかりやすかつ内容が適切であったか
		積 極 性	部下又は関係職員の指導・育成に当たって、旺盛な意欲と熱意を持って取り組んだか

人事戦略プランの検討経過

1 庁内体制

内部検討組織として「江東区人材育成基本方針検討委員会」及び「江東区人事制度運用方針等検討委員会」を設置し、江東区人事戦略プランの策定を進めました。

① 江東区人材育成基本方針検討委員会

回	開催日	検討内容
第1回	令和7年 6月13日	人材育成基本方針の改定の方向性について、人材育成に関する職員アンケートの実施について、人材確保に関する職場調査について
第2回	令和7年 8月18日	人材育成に関する職員アンケートの結果について
第3回	令和7年 9月18日	人材確保に関する職場調査の結果について
第4回	令和7年10月15日	人事戦略プランの全体の方向性について、人材確保に関する個別施策の検討について
第5回	令和7年11月13日	(仮称)人事戦略プラン(素案)について
第6回	令和7年12月16日	(仮称)人事戦略プラン(素案)の修正について

② 江東区人事制度運用方針等検討委員会

回	開催日	検討内容
第1回	令和7年 6月24日	人材育成基本方針の改定の方向性について、人材育成に関する職員アンケートの実施について、人材確保に関する職場調査について
第2回	令和7年10月23日	(仮称)人事戦略プラン(素案)の概要について
第3回	令和8年 1月14日	(仮称)人事戦略プラン(素案)の修正について

2 職員アンケート等

江東区人事戦略プランの策定に当たり、職員の仕事に対する意識や人材育成等に関する意識を把握することを目的に以下の取組みを実施しました。

① 人材育成に関する職員アンケート

【調査期間】 令和7年6月13日から令和7年6月30日まで

【調査対象】 全職員（再任用職員及び会計年度任用職員を含む。）

【調査内容】 職員の仕事に対する意識や人材育成並びに能力開発等に関する意識などを把握する。

【有効回答数】 1,542人

② 人材確保に関する職場調査

【調査期間】 令和7年7月16日から令和7年7月31日まで

【調査対象】 全71課

【調査内容】 各職場の人材確保・職場環境整備に関する意識や現状などを把握する。

3 その他

職員課内にPTを設置し具体的な取組みを検討するとともに、区職員を対象にした職員交流会を実施して意見を聴取しました。

① 職員課内PT（全6回）

② 職員交流会（全2回）