

江東区人材育成基本方針

(案)

みんなで目指そう！

「チーム江東」一丸となって
区民の信頼に応え
積極・果敢にチャレンジする
実行力のある 職員

令和2年3月



江東区

はじめに

基本構想に掲げる「みんなでつくる伝統、未来 水彩都市・江東」の実現に向け、意欲的に取り組み、新たな行政課題を解決できる職員を育成することを目的として、平成22年10月に「江東区人材育成基本方針」を策定してから10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進み、5.5万人増の52万人となっており、また、高齢化やこども、教育、福祉の問題など、区を取り巻く環境は刻一刻と変化を続けています。区はこれまで以上に高度化・複雑化する多様な区民ニーズに的確に対応していく必要があります。

また、平成28年4月に施行された改正地方公務員法により、標準職務遂行能力に関する規定や目標管理による人事評価制度が整備されました。更に、平成30年4月から行政系人事制度が改正され、新たな職層ごとに求められる能力・態度が示されています。

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ことが必要です。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。

「人材育成基本方針」は、これからの江東区に求められる職員の人材育成の方向性を全ての職員と共有して「チーム江東」一丸となって取り組んでいけるよう、新たに策定したものです。

【 目 次 】

はじめに

第1章	「人材育成基本方針」策定の概要	1
	1 人材育成基本方針を巡る経緯	1
	(1) 本区の人材育成基本方針の変遷	1
	(2) これまでの10年間の動き	1
	2 人材育成を取り巻く状況	2
	(1) 職員数の変化	2
	(2) 職員の年齢層の変化	3
	(3) 再任用職員数の変化	5
	(4) 採用試験受験者数の変化	5
	(5) 他部署との職員の連携不足	7
	3 10年間を見据えた予想される環境変化	7
	(1) 定年延長による高齢期職員の増加	7
	(2) 労働力人口の減少	8
	(3) ICTの更なる利活用	8
	(4) 専門性を有する人材の育成	9
	(5) 超高齢社会に対応していく人材の育成	9
	4 人材育成基本方針策定の目的	9
	5 本方針の位置付け	10
第2章	江東区が育てたい職員	11
	1 目指すべき職員像	11
	コラム 職員の基本姿勢	11
	2 職員に求められる能力・態度	12
	(1) すべての職員に求められる能力・態度	12
	(2) 職層ごとに求められる能力・態度	13
	3 職員のキャリアデザイン	23
第3章	人材育成への取組み	24
	1 職員の能力開発	24
	(1) 自己啓発	25
	(2) OJT	28
	(3) 集合研修	30
	2 人を育てる人事管理	34
	(1) 職員の能力を開発し、発揮できる人事管理	34

	(2) 目標管理による人事評価制度の適正な運用	36
	3 他部署との連携強化	38
	4 能力を活かせる環境づくり	39
	(1) ワークライフバランスの推進	39
	(2) 職員の健康管理体制の充実	40
	(3) ハラスメント予防への取組みの推進	41
	コラム 各部署の人材育成の取組み例	42
第4章	人材育成基本方針の推進に向けて	44
	1 職員の役割【意識改革】	44
	2 管理監督者（部課長・係長）の役割【適切な業務管理】	44
	3 人材育成担当部門の役割【人材育成のチェック体制】	45
【資料】	江東区人材育成基本方針検討委員会経過	46
	江東区人材育成基本方針検討委員会設置要領	47

第1章 「人材育成基本方針」策定の概要

1 人材育成基本方針を巡る経緯

(1) 本区の人材育成基本方針の変遷

人材育成に関する基本方針は、平成9年11月に当時の自治省が「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」により、各地方公共団体に人材育成に関する基本方針の策定を求めたことから始まります。

本区では、「江東区人材育成基本方針」を平成15年9月に策定し、その後、平成21年に策定された江東区基本構想を反映するため、平成22年10月に新たに策定いたしました。

(2) これまでの10年間の動き

平成22年10月の改定から約10年が経過し、その間の人材育成に関する動きは以下のとおりです。

① 人事制度の改正

平成28年4月に施行された改正地方公務員法において、能力・業績管理に基づく人事管理の徹底を図る人事評価制度の導入が義務付けられ、本区においても目標管理評価制度を導入しました。

そして、特別区では、平成30年4月に、職務・職責にふさわしい給与処遇の実現や人材活用のための弾力的な任用管理を促進するため、行政系人事制度の改正が行われました。

この改正によって、それまで、職務・職責が不明確だった主任主事が主任として新設され、「係長への昇任を前提とした係長職を補佐する職」として、任用後一定年数を経過すると全員が係長職昇任能力実証の対象となることや係長の補佐及び同僚・後輩指導を行うことが求められるようになりました。また、主査は、それまで係内主査として係長の指揮命令関係にあり、職務・職責が不明確でしたが、係長や担当係長と同格と位置付けられ、係長の事務の一部を担うことや係長の代理を務めることが必要とされました。

② 職場環境の新たな整備

職場環境の整備では、平成27年8月に女性活躍推進法が成立し、女性活躍に関する定量目標や取組みなどを定めた「特定事業主行動計画」の策定が義務付けられ、本区では、既存の次世代育成支援対策推進法による行動計画「子育て支援アクションプラン」との一体的な行動計画である「職員のみ

ごと生活応援プラン」を平成28年4月に策定しました。

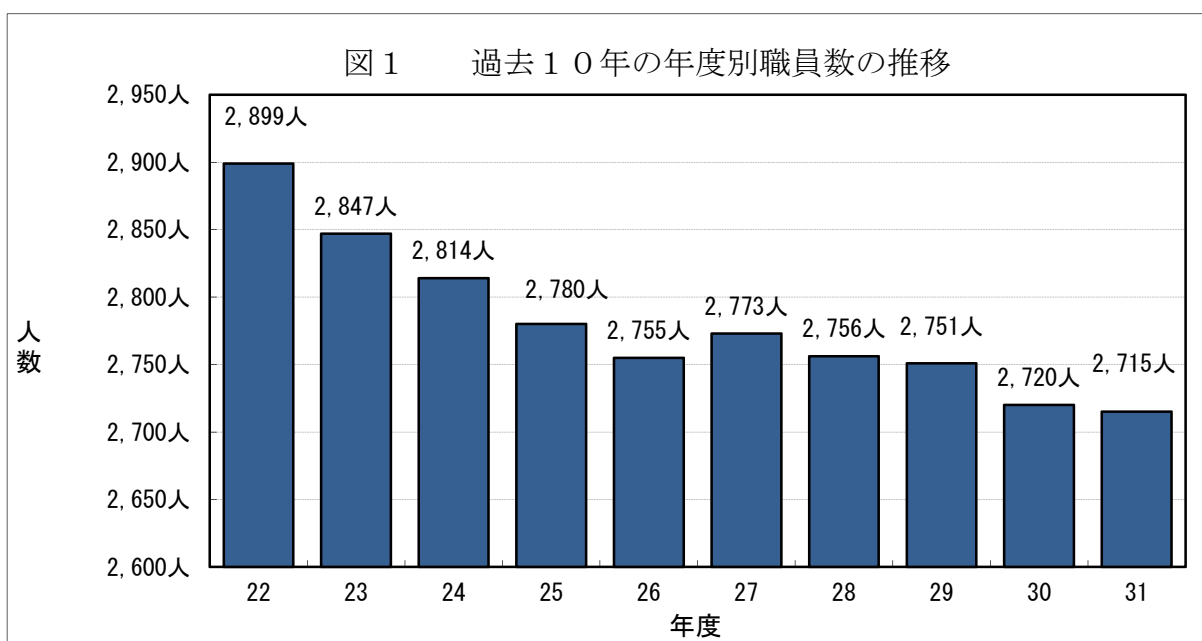
また、国の働き方改革の推進の一つである「労働時間法制の見直し」により、平成31年4月から超過勤務の上限時間を設定しており、健康で働きやすい環境づくりを進めていくことが必要とされました。働き方改革の推進において、業務や時間の質を高めながらいきいきと働ける職場環境をつかっていく取組みの一つとして、総労働時間の削減があり、決められた時間の中で効率的に仕事をしていくことが求められており、職員の能力開発はますます重要度を増しています。

2 人材育成を取り巻く状況

(1) 職員数の変化

本区では、区の財政状況が予断を許さない状況の続く中、平成9年度から18年度までの第一次・二次定員適正化計画により、職員の定員適正化に取り組んできました。その後、平成22年度から31年度にわたる長期計画を策定し、その着実な計画の推進を図るとともに、健全な財政の維持や職員の定員適正化に取り組むため、平成23年度に「江東区行財政改革計画」を、平成27年度に「江東区行財政改革計画（後期）」策定しました。

こうした取り組みにより、図1のとおり職員数は平成27年度に微増したものの、ほぼ毎年度減少し、現在に至っています。



(2) 職員の年齢層の変化

平成10年度以降の採用抑制や平成19年度以降の大量退職とそれに伴う急激な新規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の職員の年齢構成比では、平成22年度と平成31年度を比較すると、30歳以下と31～40歳の職員がいずれも5ポイント増加しているのに対し、41～50歳と51歳～60歳ではいずれも6ポイント減少しています。また、61歳以上の再任用職員については3ポイント増加しています。

図3においては1歳きざみの年齢別職員数を表していますが、56歳が最も多く、今後採用が見込まれる20代前半を除くと44歳が最も少なくなっています。

図2 職員の年齢構成比の推移

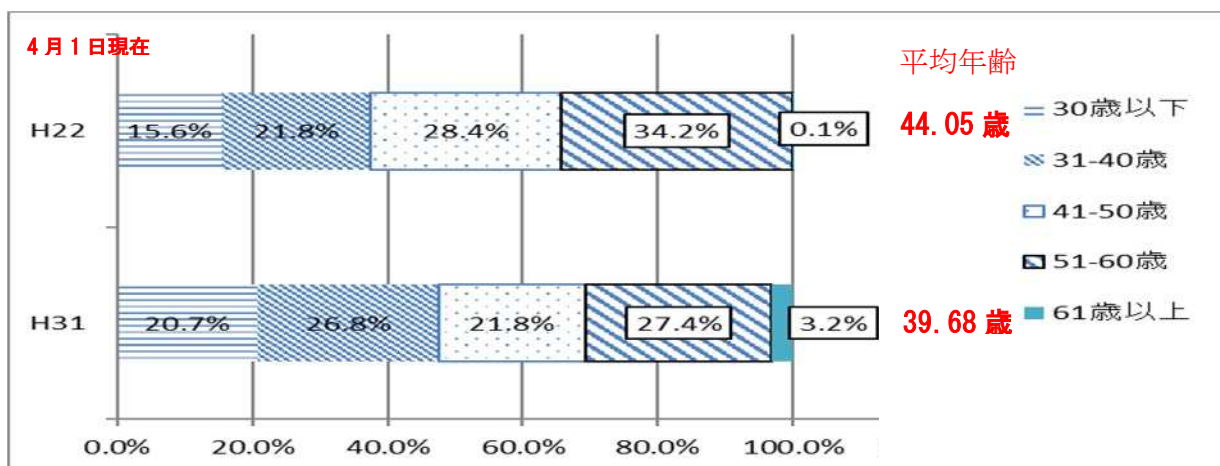
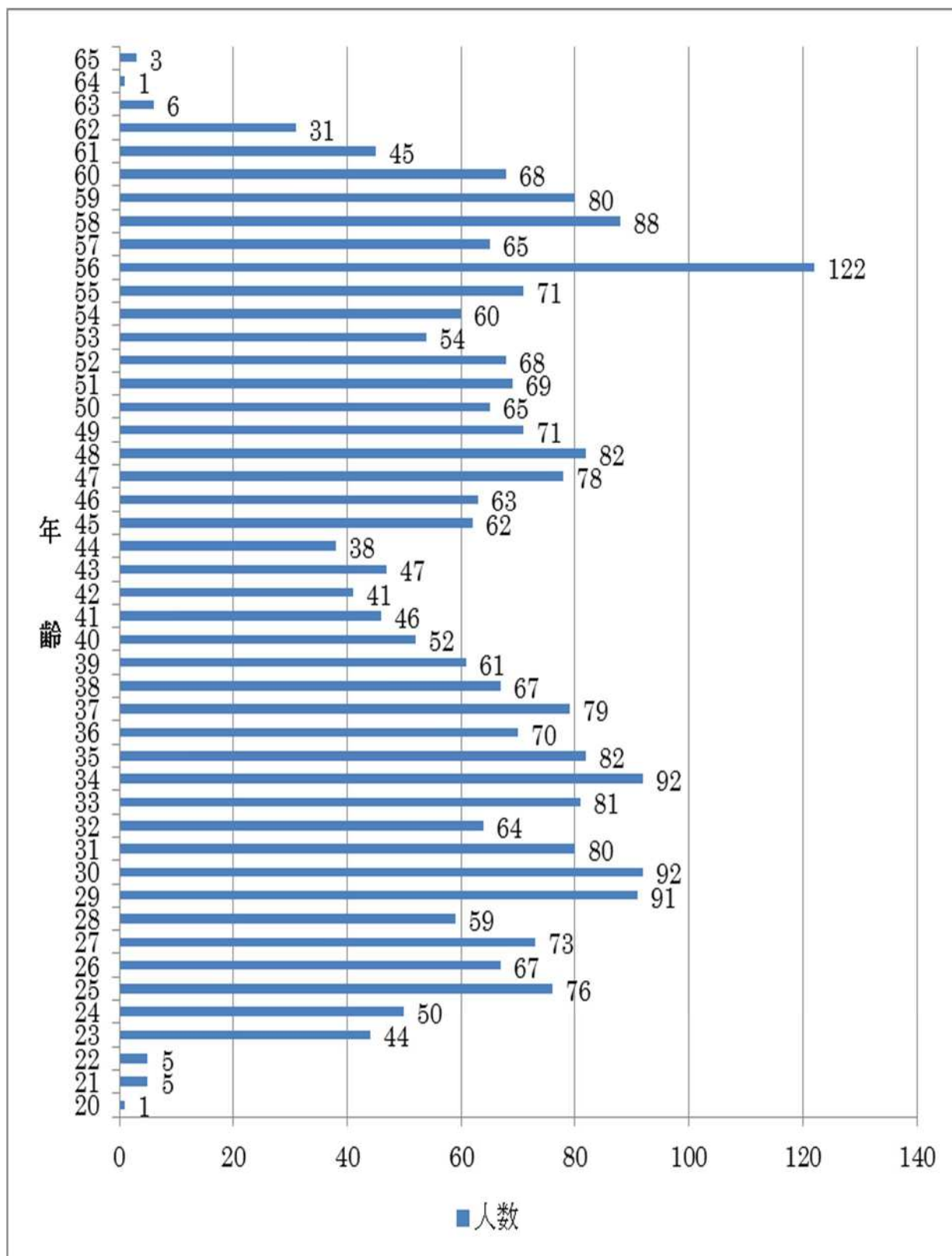


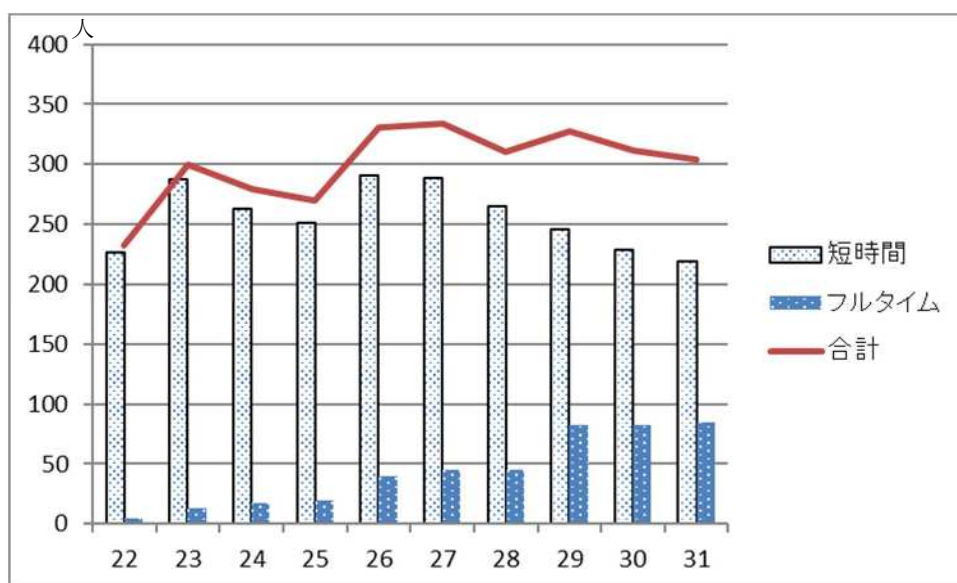
図3 平成31年4月1日年齢別職員数



(3) 再任用職員数の変化

再任用職員制度は、平成14年度に開始しました。当初の任用年数は1年間でしたが、年金支給開始年齢の段階的引き上げに伴い、平成22年度には5年間となりました。また同年度より管理職でフルタイム勤務での任用が開始され、その後、雇用と年金の接続に伴い一般職でフルタイム勤務の任用が開始されたためフルタイムの人数が増加し、短時間は減少してきています。

図4 再任用職員数の推移



(4) 採用試験受験者数の変化

図5の「特別区人事委員会の採用試験受験者数の推移」によると10年前に比べ、退職補充等により特別区全体の採用者が増えている一方で受験者の増がそこまで追いついておらず、ほぼ全ての職種において倍率が下がっており、特に、民間企業との競合が激しい技術職の倍率の低下が著しくなっています。少子化が進行していく中であっても安定した人材確保ができるよう、採用後の人材育成を充実させて、入庁した職員全てがやりがいを持って仕事を行える組織にしていく必要があります。

図6の「江東区・福祉職（保育士）採用試験受験者数の推移」を見ると平成29年度が5.1倍と高かったものの令和元年度では1.9倍となっています。今後は民間保育所の需要が増えていくことが想定されることから、低倍率で推移していくことが予想されます。

図5 特別区人事委員会採用試験受験者数の推移

区分・職種	平成21年度			平成30年度			10年間の変化			
	受験者数	合格者数	倍率	受験者数	合格者数	倍率	受験者数	合格者数	倍率	
I 類	事務	9,397	1,231	7.6	12,718	2,371	5.4	3,321	1,140	-2.3
	土木造園(土木) 【一般方式】	341	127	2.7	383	160	2.4	42	33	-0.3
	土木造園(土木) 【新方式】				108	39	2.8			
	土木造園(造園)	103	32	3.2	68	26	2.6	-35	-6	-0.6
	建築【一般方式】	241	86	2.8	178	104	1.7	-63	18	-1.1
	建築【新方式】				75	39	1.9			
	機械	63	26	2.4	103	53	1.9	40	27	-0.5
	電気	86	36	2.4	128	67	1.9	42	31	-0.5
	福祉	384	55	7.0	468	236	2.0	84	181	-5.0
	心理				252	78	3.2			
	衛生監視(衛生)	207	58	3.6	181	86	2.1	-26	28	-1.5
	衛生監視(化学)	90	3	30.0	42	7	6.0	-48	4	-24.0
	保健師	432	62	7.0	377	199	1.9	-55	137	-5.1
	小計	11,344	1,716	6.6	15,081	3,465	4.4	3,737	1,749	-2.3
Ⅲ類	事務	2,443	292	8.4	4,729	471	10.0	2,286	179	1.7
	(身体)障害者	67	18	3.7	179	65	2.8	112	47	-1.0
I 類・Ⅲ類 計	13,854	2,026	6.8	19,989	4,001	5.0	6,135	1,975	-1.8	

経験者	1 級 職	事務	1,003	226	4.4	791	219	3.6	-212	-7	-0.8
		土木造園(土木)	41	28	1.5	12	4	3.0	-29	-24	1.5
		建築	46	20	2.3	14	11	1.3	-32	-9	-1.0
		福祉				26	18	1.4			
	小計	1,090	274	4.0	843	252	3.3	-247	-22	-0.6	
	主任 I	事務	1,547	82	18.9	605	59	10.3	-942	-23	-8.6
		土木造園(土木)	138	19	7.3	19	11	1.7	-119	-8	-5.5
		建築	100	19	5.3	26	11	2.4	-74	-8	-2.9
		機械	15	5	3.0						
		電気	25	3	8.3						
		福祉				20	15	1.3			
	小計	1,825	128	14.3	670	96	7.0	-1,155	-32	-7.3	
	主任 II	事務	1,367	27	50.6	379	9	42.1	-988	-18	-8.5
		土木造園(土木)	121	3	40.3						
建築		110	5	22.0							
小計	1,598	35	45.7	379	9	42.1	-1,219	-26	-3.5		
経験者 計	4,513	437	10.3	1,892	357	5.3	-2,621	-80	-5.0		
合計		18,367	2,463	7.5	21,881	4,358	5.0	3,514	1,895	-2.4	

図6 江東区・福祉職（保育士）採用試験受験者数の推移

年度	受験者数	合格者数	倍率
令和元年度	52	28	1.9
平成30年度	55	15	3.7
平成29年度	81	16	5.1
平成28年度	130	40	3.3
平成27年度	108	35	3.1

※令和元年度は見込み

(5) 他部署との職員の連携不足

令和2年度の長期計画策定にあたり実施した※「職員ワールドカフェ」の意見の中で、「他部署との連携不足」が挙げられています。区民ニーズが複雑化・高度化し、1つの部署では解決できない行政課題が多く発生しており、他部署間の連携は不可欠です。

このような中、自分の所属する職場のみに固執し、他部署に対して排他的になっていては課題解決ができないだけでなく、生産性を大幅に低下させ、人材の活用を困難にさせてしまいます。

それを防ぐには、所属を越えた職場間の活発な情報交換や議論を通じて、関係者同士の共通認識を深め、境界事案だけでなく広く共通する課題を共有してお互いに協力し合うことが必要です。

※「職員ワールドカフェ」…「ワールドカフェ」とは、話し合いの場において、カフェテーブルのような小さいグループに分け、メンバーを交換することにより、参加者全員が知識や考えを共有でき、多様な意見の創出が期待される手法のことです。

令和2年度の新長期計画策定にあたり、区民参加の機会を確保し区民の思いや意見を反映するために、「ワールドカフェ」方式を採用した区民会議を平成30年10月以降、5回にわたり開催しました。「職員ワールドカフェ」はその前段に、職員向けとして入庁1～5年目の職員を対象に平成30年9月に実施しました。

3 10年間を見据えた予想される環境変化

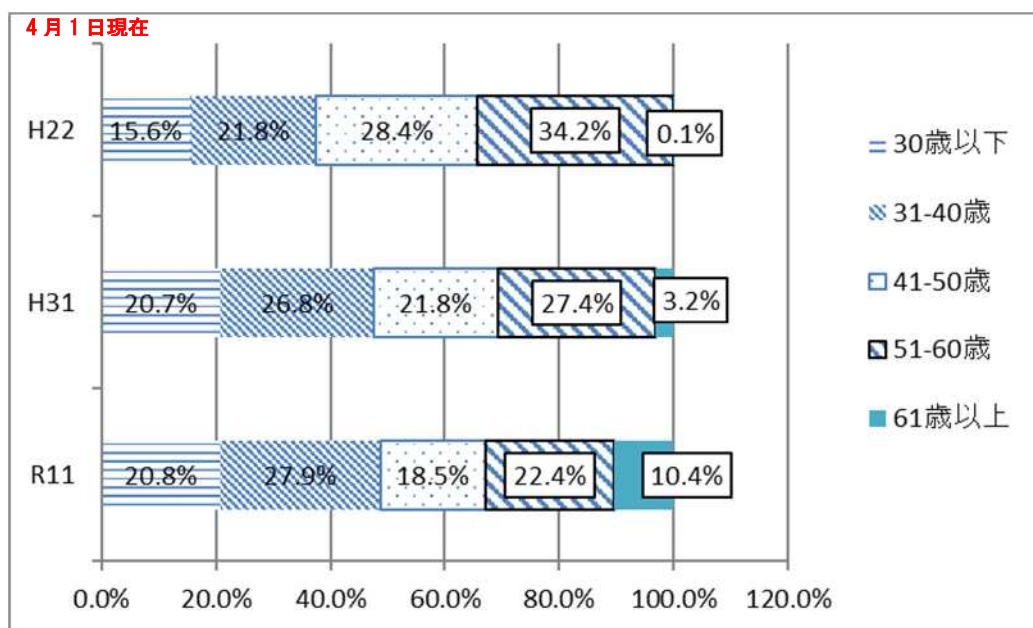
(1) 定年延長による高齢期職員の増加

10年後の概ねの職員構成比は、平成31年度と比較して61歳以上が7ポイント増え、40代が3ポイント、50代が5ポイント減少することが予想されます。

また、「4(2) 職員の年齢層の変化」図3の「平成31年4月1日年齢別職員数」によると、最も多い56歳の職員は4年後に60歳、9年後には65歳となります。

更に、年金支給開始年齢の段階的引き上げにより、定年を延長する動きがみられる中、これまで以上に高齢期職員の活用が必要となってきます。

図7 職員の年齢構成比予測



※令和11年度の予測として、30歳以下は平成31年度と同数で計算。

61歳以上は平成31年度の51～60歳の75%で想定。

(2) 労働力人口の減少

少子高齢化のさらなる進展により、労働力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困難となってくることが予想されます。既に、特別区人事委員会採用試験受験者数においても倍率が10年前と比べ、ほぼ全ての職種で減少しています。（「4（4）採用試験受験者数の変化」図5参照。）ますます少数精鋭の体制となり、個々の能力向上が一層求められていきます。

(3) ICTの更なる利活用

労働力人口が減少し、職員の人材確保が困難になることが予想される中でも、持続可能な行政サービスが提供できるようAI（人工知能）やRPA（ロボットによる業務自動化）を利活用し、定型業務の自動化や事務の効率化を図っていく必要があります。

しかし、国の試算によると、IT人材の不足は平成30年の22万人に対し12年後の令和12年には45万人となる結果が出ています。

そのような中、AIやRPAを利活用できる職員の能力開発と体制の整備が重要であり、同時にAIやRPAの利活用により懸念される業務に関する知識・技術の低下を防ぐことも考えていく必要があります。

(4) 専門性を有する人材の育成

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。専門知識を有する相談援助業務のワーカーや委託先・指定管理施設の専門職員の指導役を担える専門的人材の育成が急務となっています。

また、土木、建築などの技術職では、特に人材確保が困難になっていくことから、採用後の人材育成を充実させていく必要があります。

さらに、前項で述べたとおりAIやRPAを利活用できる職員の能力開発も必要となります。

いずれも、専門職の新規採用職員の採用が難しくなっている中、今後は、事務職からもスペシャリストを中・長期的に育成することの必要性が高まっています。

(5) 超高齢社会に対応していく人材の育成

本区の高齢者人口は11万1千人を超え、更に団塊の世代が75歳を迎える令和7年度には11万3千人を超えると推計されています。

私達職員が住民サービスを行う上で、特に高齢者に対しては、より丁寧でわかりやすい説明が求められます。高齢者人口の増加に伴い、今まで以上に表現方法や対応の工夫が必要となり、コミュニケーション能力を発揮していくことが更に重要となってきます。

4 人材育成基本方針策定の目的

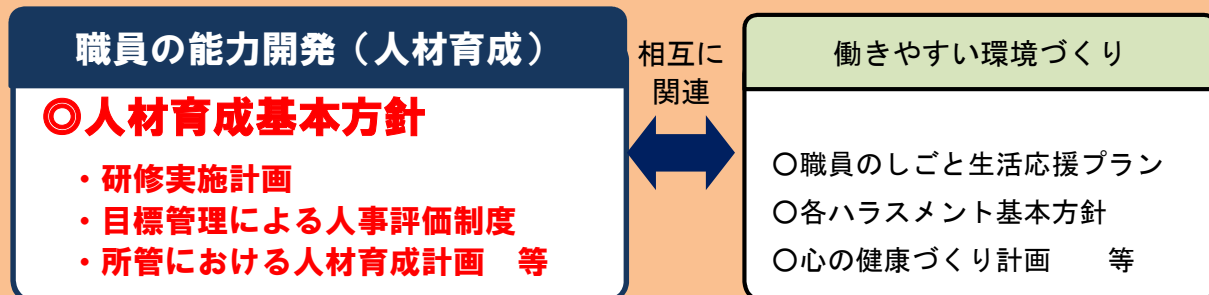
これまでの10年間、これからの10年間の人事行政や社会情勢を取り巻く変化を踏まえて、今まで以上に職員一人ひとりが新たな行政課題に対して素早く、意欲的に取り組み、相手の立場を理解し思いやりをもった職員を育成するとともに、それらを結集した組織づくりを強化していくことを目的に、策定するものです。

5 本方針の位置付け

本方針は、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、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、職員の能力開発や人材育成を行うためには働きやすい環境づくりが不可欠です。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



第2章 江東区が育てたい職員

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強い意欲を持ち、自らの持つ能力を最大限に発揮していかなければなりません。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。

こうしたことから、江東区職員としてこれからの区政を推進するための「目指すべき職員像」を掲げます。

**「チーム江東」一丸となって 区民の信頼に応え
積極・果敢にチャレンジする 実行力のある職員**

コラム 職員の基本姿勢

目指すべき職員像とは別に、江東区職員が基本的に身に付けていなければならない「4つの基本姿勢」があります。

- 1 区民と同じ視線を持つ (江東区の職員としての姿勢)
- 2 常に問題意識を持ち、チャレンジする (仕事をする上での心構え)
- 3 コスト意識を持ち、社会環境の変化に敏感に対応する (具体的な仕事の進め方)
- 4 高い倫理観とバランス感覚を持つ (すべてのもとになる公務員としての姿勢)

2 職員に求められる能力・態度

(1) すべての職員に求められる能力・態度

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、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 倫理

すべての職員は、全体の奉仕者としての使命と責務を自覚し、責任を持って業務に取り組むとともに、常に法令や服務規律を遵守し、社会の規範となる行動をとることが求められます。

そして、人権尊重の感覚を磨き、公平性、中立性を保つことが必要です。

③ 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、「チーム江東」の実現に取り組んでいくことが求められます。

④ 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、業務改善を始め、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。

(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、「職層ごとの求められる能力」を表1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す。地方公務員法の改正により、平成28年4月から本規定が定められ、平成30年4月に行政系人事制度の改正により、本規定も改正されました。

表1 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)	組織統率・指導力、 積極性) (職員)
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、 折衝力、 折衝力、 折衝力)	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、 折衝力)	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、 折衝力)	判断・企画Ⅱ (判断力、 企画力)		説明 (折衝力、 折衝力)	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、 折衝力、 折衝力)		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)	

【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	○適切な対応 ○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	○フォロワーシップ ○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	○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

【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	○職員の能力、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	

3 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或経験などを踏まえ、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。

自分の得意とすることややりたいこと、何に価値を見出すかなどを自問して、目指す姿を明確にした上で、実現までのロードマップを描くことによって、自己成長を促します。

【参考】最短の昇任年齢と平均の昇任年齢（令和元年度現在）

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		17	
39	17	19	21		15	3級職（係長級）昇任	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
60	38	40	42	定年退職	36	定年退職	39	定年退職

第3章 人材育成への取組み

第2章では、江東区が育てたい職員として、「目指すべき職員像」、「職員に求められる能力・態度」及び「職員のキャリアデザイン」を描きました。第3章では、このような職員を育てていくために「職員の能力開発」、「人を育てる人事管理」、「他部署との連携強化」「職場環境の整備」の4つの視点から具体的な取組みを表します。

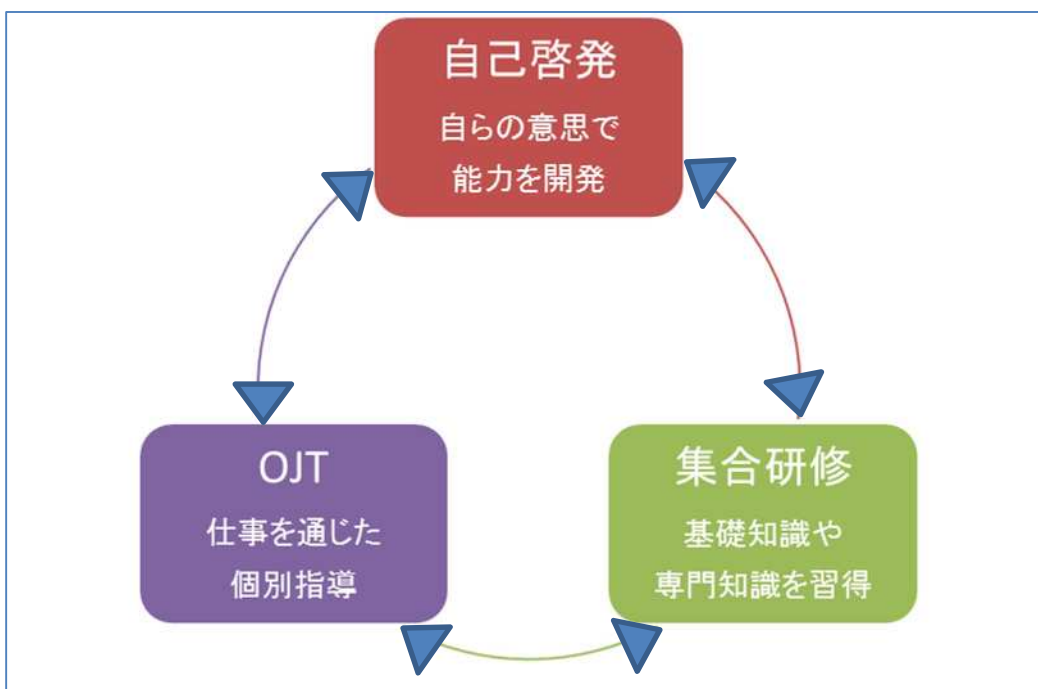
1 職員の能力開発

人材育成のためには、職員の能力開発が不可欠です。

「自己啓発」「OJT」「集合研修」は能力開発の3本柱であり、それぞれにメリットがあり相互に補完し合うことで相乗効果が生まれます。そのために、3つの柱を連携させて、メリットを活かしていく必要があります。

能力開発では、まず、各職員が自ら能力を高めようとする意欲を持ち、努力する「自己啓発」が欠かせません。この自己啓発とともに、日常の業務を通して職員を育てる「OJT」も重要であり、さらに、これらを補完するものとして、職場を離れて行う「集合研修」があります。

職員の能力開発図



(1) 自己啓発

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。

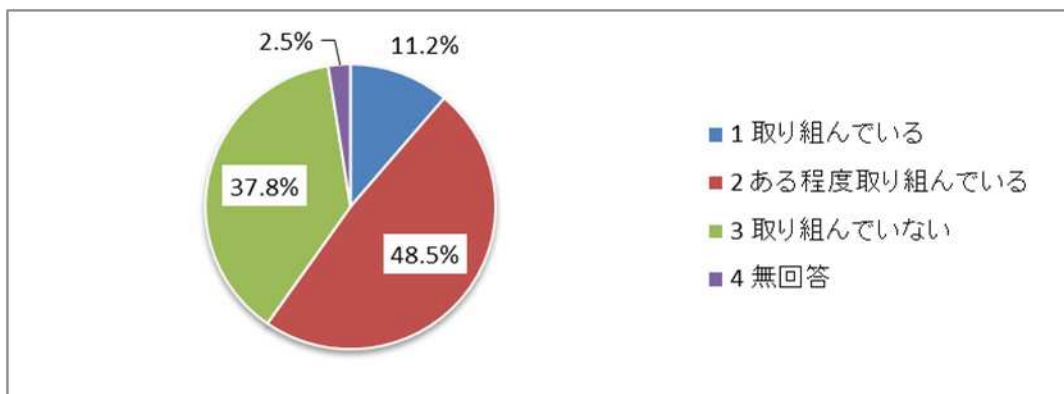
職員が意欲的、主体的に自己啓発を行い、職務に関する知識や技術、公務員としての幅広い教養などを身につけることは、人材育成の最も基本的な取組みです。職員一人ひとりに自己研鑽の意識と自覚がなければOJTや集合研修を充実しても効果は期待できません。そのためには、全職員が自己啓発に取り組めるような支援や各職場において、自己啓発に取り組める環境づくりが必要です。

目標管理に自己啓発を掲げ、計画的に進めていくことも取組みの1つとして有効です。

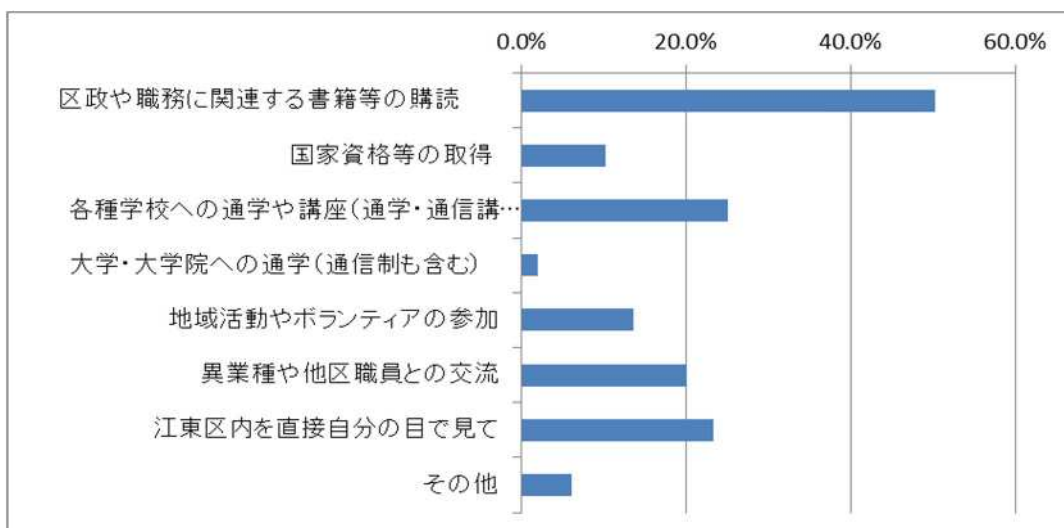
また、知識、技術、教養以外に、自分の目で見て体感することも職員にとって欠かせません。日頃から地域を知るためにも、地域活動やボランティアへの参加をすることも自己啓発といえます。

平成30年度職員アンケートより【自己啓発について】

問1 あなたは、江東区職員として必要な知識・能力を身に付けるため、自己啓発に取り組んでいますか。



問2 問1で1・2と答えた人のみお伺いします。どのような自己啓発に取り組んでいますか。(複数回答可)



【自己啓発支援の取組み】

1	事業・制度名	職員自己啓発助成制度
	内容	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	事業・制度名	建築士育成講座等受講料助成
	内容	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	事業・制度名	江東未来づくり人材塾
	内容	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、新人職員がこれからのキャリアを考えるきっかけとなる。また、区の方針や区政の課題の概要を学ぶなかで、新人職員が主体的に自己啓発を行えるよう意識を醸成する。話し合いを通じて部署を越えた連携を図ることができる。

4	事業・制度名	研修ビッグバン
	内容	各職員の積極性・自己改革意欲を喚起するため、研修内容や受講生の声を掲載する。また、自己啓発事例や各職場における研修や勉強会等の事例も紹介する。

5	事業・制度名	職員等提案制度
	内容	職員の資質の向上及び政策形成能力の育成を図るとともに、区民サービスの向上に資するため、職員から広く提案を募り、今後の区政に反映していくことを目的とする。

6	事業・制度名	職員自主企画調査・研究活動
	内容	職員が、自らの眼で先進都市等の事例を見て、聞いて、体験することにより、職員の意識改革や政策形成能力の向上に努めるとともに、自己研鑽に励み、もって、その成果を新たな区政運営の展開につなげることを目的とする。

7	事業・制度名	書籍等購入支援（特別区職員互助組合・江東区職員互助会カフェテリアプラン）
	内容	自己啓発支援の一環として、書籍等を購入する支援を行う。

8	事業・制度名	カルチャースクール等の割引制度（特別区職員互助組合・江東区職員互助会カフェテリアプラン）
	内容	カルチャースクールと連携し、自己啓発を支援する。

9	事業・制度名	ボランティア休暇
	内容	職員が自発的に、かつ、報酬を得ないで社会に貢献する活動を行うため勤務しないことが相当と認められる場合の休暇。5日以内で取得可能。

(2) OJT

OJT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、人材育成において最も効果的な手法です。

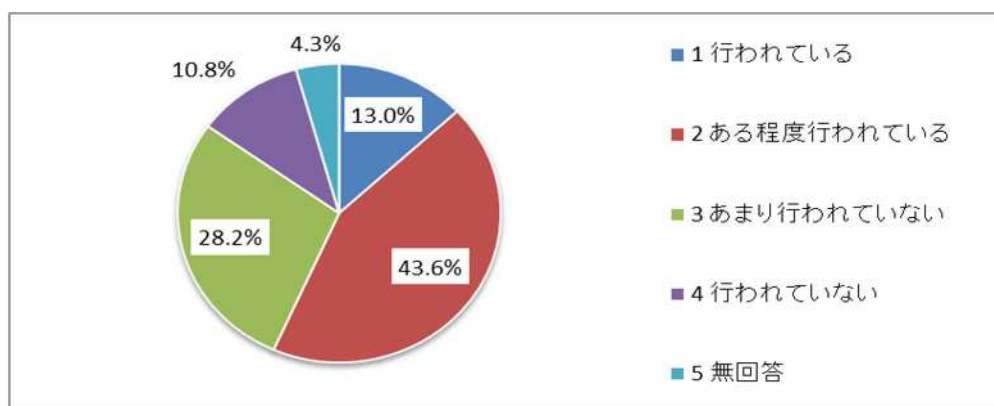
各職場では、職員一人ひとりが職場で人を育てる意識を持ち、管理監督職を中心とした職員の指導・育成体制を計画的に進めることが必要です。

これまでの研修等の取組みにより、OJTの重要性や進め方の知識については、一定の浸透を図ることができました。今後は、これまでの知識を活かし、各職場で更に実践していくことが求められます。

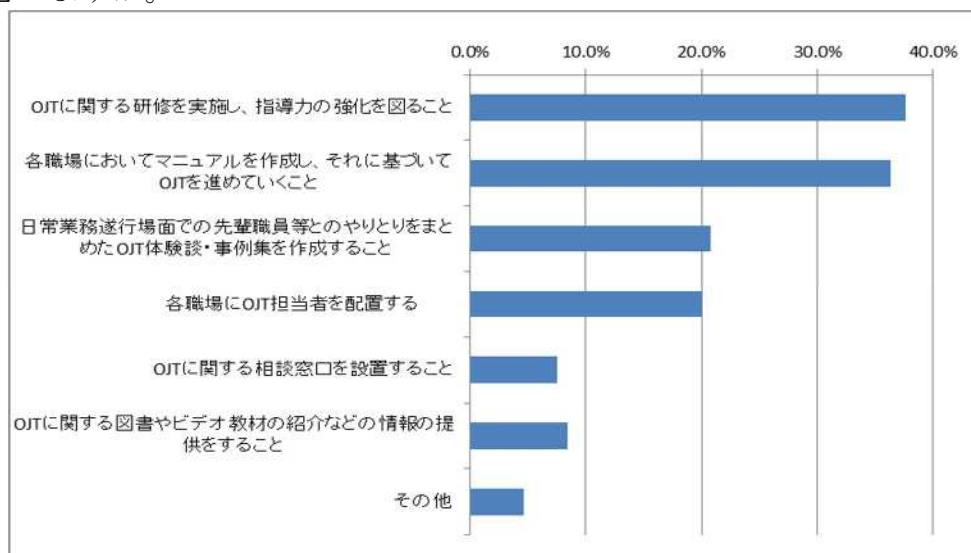
具体的には、OJTハンドブックを活用して、職場ごとのOJTマニュアルを作成し、それに基づきOJTを進めたり、職場の研修計画を立てるなど各職場でOJTを推進していくための環境整備に努めていく必要があります。

平成30年度職員アンケートより【OJTについて】

問3 あなたの職場ではOJTを通じた職員の指導育成は十分に行われていますか。



問4 各職場においてOJTの定着化を図るため、どのような支援策が効果的だと思いますか。



【O J T推進の取組み】

1	事業・制度名	係長級1年目研修（O J T指導者養成）
	内容	職員の能力開発の重要な柱の一つとして位置づけたO J Tを全庁的に推進するため、各職場でO J Tを実践する管理監督職が、O J Tの意義や効果、進め方を理解する。

2	事業・制度名	主任1年目研修（仕事の教え方）
	内容	職場全体で人材育成に取り組むため、O J Tの意義や効果、進め方を正しく理解し、主任としての指導力の向上を図る。

3	事業・制度名	職員O J Tハンドブック
	内容	職員の潜在的な能力や可能性を引き出す効果的なO J Tに必要な考え方やO J Tの進め方を、管理監督者へ周知するために作成。O J T指導者養成研修のサブテキストとして使用。 今後は、O J Tの事例等を入れ、より実践的に利用できるように改訂を検討する。

4	事業・制度名	接遇リーダー養成研修
	内容	全庁的な接遇能力の向上を図るため、職場で指導的立場にある職員を対象に接遇の基本と職員に対する指導方法を習得する研修を実施し、各職場の業務内容や接客状況に応じて、適切な接遇指導を行う指導者を養成する。

5	事業・制度名	職員接遇マニュアル
	内容	全庁的な接遇能力の向上を図るため、接遇の重要性や基本動作、窓口対応の流れ、電話対応などマニュアルを作成し、全職員に配付。

6	事業・制度名	目標管理における面談の実施
	内容	目標達成に向けた取り組みや成果について期首及び中間面談を実施することにより、長所、育成点を共通認識し、適切な指導・育成を行う。

(3) 集合研修

集合研修は、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。

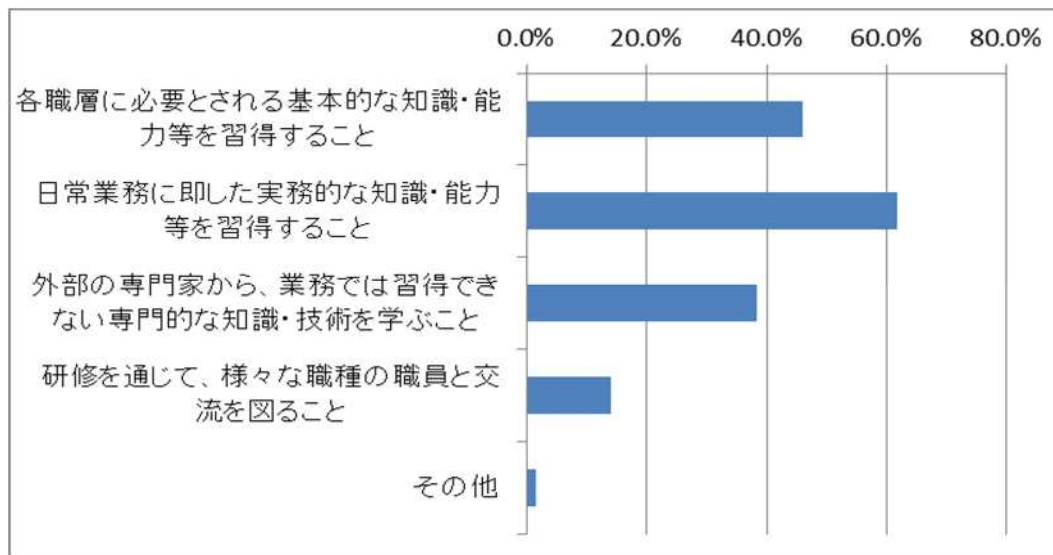
区研修では、年度当初に「職員研修実施計画」を策定し、職層研修、実務研修、特別研修等さまざまな研修を設けて人材育成を行っています。

また、特別区職員研修所が実施する共同研修や都、国の研修等に参加し、職員の能力向上や専門知識の習得を目指しています。今後は、必要な専門知識を習得するための中・長期的な研修についても検討していきます。

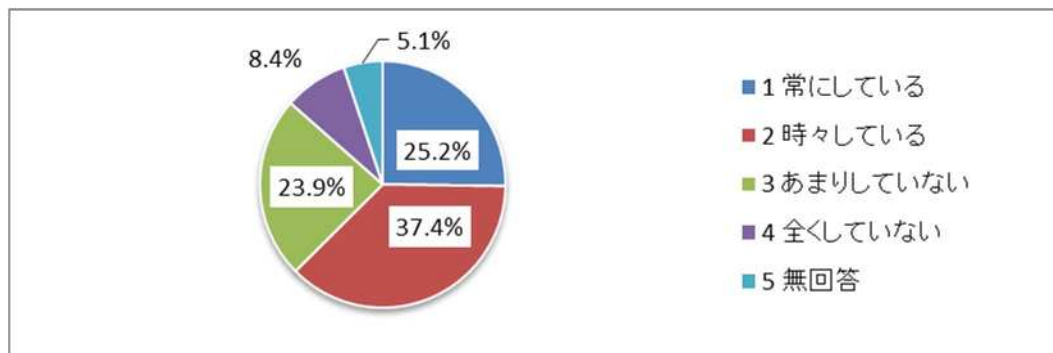
集合研修を受講した各職員は、貴重な仕事の時間を割いて参加した集合研修をその場限りで終わらせることなく、学んだことを基礎として、自己の能力を高め、各職場へフィードバックしていく責務があります。

平成30年度職員アンケートより【集合研修について】

問4 あなたは研修に対してどのようなことを期待していますか。



問5 研修受講後に、研修で学んだことを職場のメンバーに報告し、共有していますか。



【具体的な取組み】

1	事業・制度名	職員研修実施計画
	内容	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。内容：職員研修の基本的な考え方・研修体系・各年度の研修の特徴・研修概要（日程・内容等）

2	事業・制度名	職層研修
	内容	各職層ごとに必要な能力を養うための研修 (新任研修、現任研修、主任研修、係長研修、課長補佐研修、管理職研修) 実施主体：江東区、特別区職員研修所

3	事業・制度名	清掃研修
	内容	清掃行政に従事する職員に必要な能力を養うための研修 実施主体：江東区、特別区職員研修所

4	事業・制度名	実務研修
	内容	職務に共通して必要な知識を習得する研修 実施主体：江東区

5	事業・制度名	特別研修
	内容	○公務員として必要な知識の習得を行う全職員が必ず受講する研修（公務員倫理研修・人権研修） ○職員の能力の強化・発展を図る研修 実施主体：江東区

6	事業・制度名	専門研修
	内容	職務の専門的な知識及び技術の習得により、職務遂行能力の向上を図る研修 実施主体：特別区職員研修所、都、国など

7	事業・制度名	児童相談所関連研修
	内容	児童相談所開設に必要な法定研修。こども家庭福祉分野における職員に求められる基礎的知識・スキルの習得を図るための基礎研修として実施 実施主体：特別区職員研修所、都

8	事業・制度名	ステップアップ研修
	内容	職員の能力、経験に応じて、知識の習得及び能力の向上を図る研修 実施主体：特別区職員研修所

9	事業・制度名	自治体経営研修
	内容	経営管理能力や政策形成能力の向上に資することを目的とする研修 実施主体：特別区職員研修所

10	事業・制度名	サポート研修
	内容	人材育成体制等の充実に寄与することを目的とした研修 実施主体：特別区職員研修所

11	事業・制度名	派遣研修
	内容	新たな視点や発想で考える力を養うため、国や都、他団体への派遣を実施する。また、他団体からの職員を受け入れていくことで、他団体の優れた施策やノウハウを学ぶ機会を作る。民間企業や大学、海外派遣も視野に入れて検討する。

2 人を育てる人事管理

効率的・効果的な行財政運営のためには、スリムな体制を推進していくことが求められます。直面する様々な課題に対し、限られた人員でスピード感を持って対応する体制を作るには、業務に求められる知識・能力、資格等を明確にし、それに対応する人材を確保し、育成し、配置するという、人を育てる人事管理が不可欠となります。

このため、職員の人事管理においては、「職員の能力を開発し、発揮できる人事管理」及び「目標管理による人事評価制度の適正な運用」が必要であると考え、この2つに重点を置き「人を育てる人事管理」についての取組みを行います。

(1) 職員の能力を開発し、発揮できる人事管理

職員の能力開発・組織力の向上を目的とした人事管理を行います。そのためには、職員の希望や適性に配慮した上で、職員の一人ひとりが幅広い視野を持ち、より高度な専門性や強み、持っている能力を発揮させる観点を重視した配置管理を行い、職員のモチベーション向上に努めます。

また、区民ニーズの複雑化・高度化が進み、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、スペシャリス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。

【具体的な取組み】

1	事業・制度名	自己申告制度
	内容	自身の異動希望や能力、取得資格等現在の状況や意見を所属長に示すことを目的としている。

2	事業・制度名	公募制人事制度
	内容	区政を取り巻く社会情勢の変化や区政の課題に的確に対応し、職員の能力、適性、意欲を十分に発揮させ、適材適所の配置を実現する。また、関心のある職務を自分の意思で応募することができる制度。

3	事業・制度名	複線型人事制度
	内容	専門的知識や技術を有する職員を必要とする職場にエキスパート職員を配置することにより、多様化する区民ニーズや複雑化する行政課題に対して的確かつ迅速な対応をしていくとともに、より高度な専門的知識や技術を有する職員を育成していく。

4	事業・制度名	派遣交流制度
	内容	少数職種（心理、土木造園、衛生監視、栄養士、保健師、看護師など）の人事停滞を解消し、職員の士気を高めるため、他区への派遣を実施している。

5	事業・制度名	派遣研修【再掲】
	内容	新たな視点や発想で考える力を養うため、国や都、他団体への派遣を実施する。また、他団体からの職員を受け入れていくことで、他団体の優れた施策やノウハウを学ぶ機会を作る。民間企業や大学、海外派遣も視野に入れて検討する。

6	事業・制度名	所属紹介ガイドブック
	内容	各所属で行っている職務内容や、必要としている人材、能力等について、所属長や実際に業務を行っている職員の言葉を紹介。 各職場・職務内容の理解を深めるとともに職員が自分の適性や能力に合った異動希望先を選択できるようにするための資料として公開。

7	事業・制度名	人材育成に関するあり方検討会の設置
	内容	専門的な人材育成のあり方や多様な人材の活躍推進のあり方について検討する会議体を設置する。

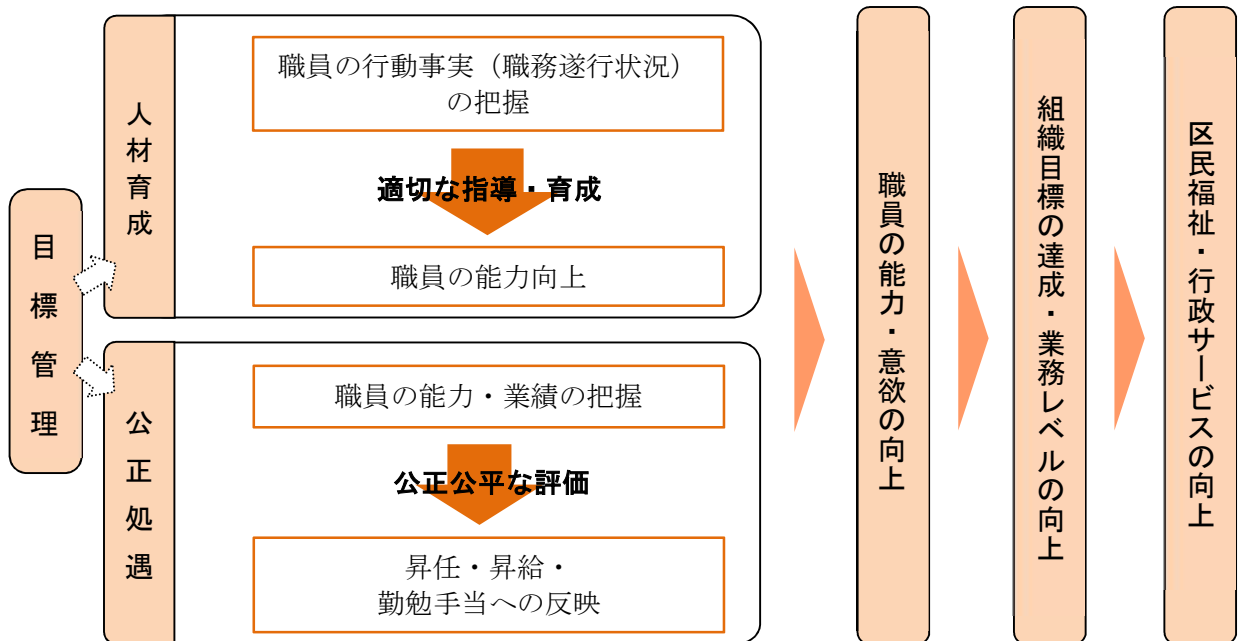
(2) 目標管理による人事評価制度の適正な運用

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。

また、目標管理を人材育成や業績評価を行うための1つのツールとして活用し、それを踏まえた評価結果を「昇任・昇給・勤勉手当」へ反映させるための判断材料に加えることで、更なる公正処遇を実現します。

人事評価は、人材育成のカルテであり、面談等を通じて長所・育成点を共通認識し、適切な指導・育成を行うことにより、職員の能力向上を一つの目的としています。

【人事評価の目的図】



【運用に向けた取組み】

1	事業・制度名	人事評価制度研修（新任課長・新任係長）
	内容	人事評価制度の適正な実施に向けて、その目的や意義を学ぶとともに公平・校正な評価のポイントを学ぶ。

2	事業・制度名	人事評価制度研修（第一次評定者）
	内容	定期評定の制度を向上させるため、制度の目的・意義を再確認し、適正な運用を図る。

3	事業・制度名	目標管理における面談の実施【再掲】
	内容	目標達成に向けた取組や成果について期首及び中間面談を実施することにより、長所、育成点を共通認識し、的確な指導・育成を行う。

3 他部署との連携強化

「チーム江東」の実現のためには、他部署との連携が不可欠です。横断的な人間関係を築いていくために、区政課題について意見交換する場の設定や関係部署同士が課題を共有し、解決に向けて積極的に情報交換や議論を行える体制づくりを推進します。

【具体的な取組み】

1	事業・制度名	集合研修における班編成の工夫
	内容	グループに分かれて話し合う研修については、班編成において、様々な部署や職種を組み合わせるなど他部署の連携を図れるよう工夫する。

2	事業・制度名	江東未来づくり人材塾【再掲】
	内容	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、新人職員がこれからのキャリアを考えるきっかけとなる。また、区の方針や区政の課題の概要を学ぶなかで、新人職員が主体的に自己啓発を行えるよう意識を醸成する。話し合いを通じて部署を越えた連携を図ることができる。

3	事業・制度名	組織横断的な協力体制の推進
	内容	組織横断的な課題などに対しては、プロジェクトチームの構築等、関係部署同士が課題を共有し、解決に向けて積極的に情報交換や議論を行える体制づくりを推進する。

4	事業・制度名	「庁議」「庶務担当課長会」「係長会」運営方法の工夫
	内容	情報の周知にとどまらず、各部署内の課題や現状を共有し、意見交換を行う場となるよう工夫していく。

4 能力を活かせる環境づくり

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更に必要な職場環境の整備を進めていきます。

(1) ワークライフバランスの推進

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。

	事業・制度名	職員のしごと生活応援プラン
1	内容	「次世代育成支援対策推進法」及び「女性活躍推進法」に基づき、職業生活と家庭生活の両立が可能な職場環境の実現と女性の職業生活における活躍推進を目的とする。 【具体的な取組例】 1 職員・職場の意識改革 「しごと生活応援通信」の発行 2 各種制度の周知と活用 「勤務時間の手引き」、「職員子育て支援ガイド」などでの周知徹底による休暇制度等の利用促進 3 妊娠・子育て中の職員への支援 男性職員の出生時における休暇や育児休業・部分休業等の取得促進 4 女性活躍の推進 「職場におけるセクシャル・ハラスメントに関する基本方針」及び「職場におけるパワー・ハラスメントに関する基本方針」を活用した職員への理解向上の促進

(2) 職員の健康管理体制の充実

いくら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。こうしたことから、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。

【具体的な取組み】

1	事業・制度名	健康診断
	内容	労働安全衛生法に基づき、職員に対して定期健康診断をはじめとした各種健診やストレスチェックを実施している。

2	事業・制度名	心の健康づくり計画
	内容	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、職員のメンタルヘルス対策について整備するとともに職員に広く周知するため、江東区安全衛生委員会において策定した。 【具体的な取組】 <ul style="list-style-type: none">・ ストレスチェック・ 職員健康相談・ 安全衛生講習会

3	事業・制度名	職員健康相談
	内容	産業医や保健師等の産業保健スタッフによる休職者の支援や過重労働面談・健康診断の事後フォロー等を実施している。また、新規採用職員のメンタル不調を未然に防止するため、採用1年目及び2年目職員を対象として面接指導を実施している。

4	事業・制度名	安全衛生講習会
	内容	職場の安全衛生に関する知識及び意欲の向上を図るため、職員を対象にメンタルヘルス等に関する講習会を実施している。

(3) ハラスメント予防への取組みの推進

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同時に、職務の円滑な遂行を阻害し、ひいては区政の効率的運営に重大な影響を及ぼします。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。

1	事業・制度名	職場におけるセクシャル・ハラスメント基本方針
	内容	セクシャル・ハラスメントに関する職員の責務、職員が確認すべき事項、苦情相談、啓発活動などの基本的な考え方を定めている。

2	事業・制度名	職場におけるパワー・ハラスメント基本方針
	内容	パワー・ハラスメントに関する職員の責務、職員が確認する禁止事項、苦情相談、啓発活動などの基本的な考え方を定めている。

3	事業・制度名	職場における妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメント基本方針
	内容	職場における妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントに関する職員の責務、ハラスメントの典型例、苦情相談、啓発活動などの基本的な考え方を定めている。

4	事業・制度名	ハラスメント相談窓口
	内容	ハラスメントの被害を受けている職員からの相談や苦情の申し出を受け付けるための相談窓口を設置している。

コラム 各部署の人材育成の取組み例

事例1 納税課の取組み

納税課では、OJT 担当者が転入・新入職員に滞納整理業務の指導をする際の補助資料として「OJT ガイド」を作成しています。「どのマニュアルのどの部分に記載されているか」を中心に作成しており、「OJT ガイド」と他のマニュアルを参照しながらOJTが行える仕組みを構築しています。

※以下、「OJT ガイド」より抜粋

【実務経験項目一覧】

チェック	No	大分類	中分類	上期					下期						
				4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
<input type="checkbox"/>	II-1	基本事項	徴収部門の体制、納税交渉												
<input type="checkbox"/>	II-2	基本事項	滞納整理(自主納付)												
<input type="checkbox"/>	II-3	基本事項	文書の取扱い												
<input type="checkbox"/>	II-4	基本事項	システム概要												
<input type="checkbox"/>	II-5	基本事項	配当計算書の作成												
<input type="checkbox"/>	II-6	基本事項	その他の基礎的事項												

II 基本事項

1 徴収部門の体制、納税交渉

★実務のポイント★

	内容	参照マニュアル	
<input type="checkbox"/>	滞納整理の心構え（特に守秘義務）について理解する	徴収事務マニュアル	P1
<input type="checkbox"/>	納税課の組織体制及び主要業務を理解する	徴収事務マニュアル	P1
<input type="checkbox"/>	徴収部門の体制及び事務分担と、自身の所掌案件範囲を理解する	徴収事務マニュアル	P2
<input type="checkbox"/>	年間整理計画における各リストの着手期限と主なイベントを理解する	徴収事務マニュアル	P3
<input type="checkbox"/>	「着手」の定義、リスト管理方法について理解する	徴収事務マニュアル	P3
		OJT ガイド	P4

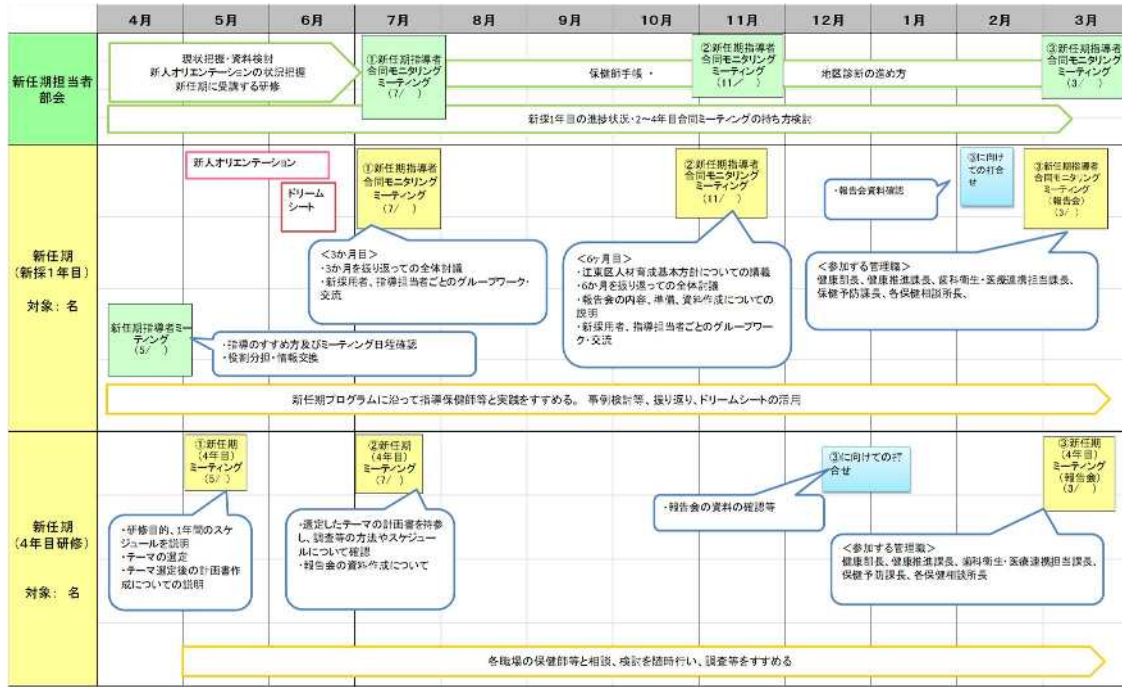
OJT 指導の年間スケジュール（イメージ）



事例2 江東区の保健師人材育成の取り組み

保健所・保健相談所では、新任期（採用1年目、4年目）の保健師の人材育成に取り組んでいます。採用1年目は年3回の合同ミーティング、4年目はPDCAに沿った保健活動のあり方を探究し、年度末に報告会を開催しています。1年を通して学びを共有する体制をとっています。

【保健師人材育成（新任期・4年目研修）ロードマップ】



【チェックリスト】

スケジュール表やチェックリストなど各所共通のものを使用

2. 母子保健事業		実学		同行実施		指導者 確認コメント		単独実施		指導者 確認コメント	
事業		予定	実施	予定	実施			予定	実施		
百歳学級	2週目 (備・実業)										
	3週目 保育・衣服・沐浴										
	4週目 赤ちゃんとの生活										
	5週目 (備・実業)										
グループワーク	2週目 保育・衣服・沐浴										
	4週目 赤ちゃんとの生活										
土曜版保健学級											
母乳教室											
学童保育	9~10歳児学級										
	1.6歳児学級										
	出張育児相談										
	あそびの教室①										
	あそびの教室②										
	1.6歳児相談(こぼの相談)										
	子育て相談(個別)										
	子育て相談(ほっとタイム)										
児童館健康教育											
乳児健診	予診										
	介助										
	指導										
	応接										
乳児保健相談	予診										
	介助										
発達相談	予診										
	PT										
乳幼児保健指導	予診										
	介助										
3歳児健診	予診										
	介助										
2歳健診	予診										
	心理										

【ドリームシート】

新任保健師と指導担当保健師の振り返りシート

記入年月日 年 月

夢を語ろう! Dreamシート

※使用3か月が経過しました。キャリアアドバイザーの事業年度リストアップシートを1年一回の振り返り、自主的な学習の計画を立てる。たいせつな振り返りシートとして活用ください。事業年度、内容は任意で記入してください。記入内容は、振り返りシートとして活用させていただきます。

新 任 保 健 師 指 導 担 当 保 健 師

◆ 3か月が経過して、どうでしたか?

◆ どんな希望を持って、ご自身の業務に取り組まれましたか?

◆ 夢に向かって、これからチャレンジしたいこと、目標はありますか?

◆ 夢に向かっていくために、ご自身の強みや得意分野はありますか?

第4章 人材育成基本方針の推進に向けて

第3章では、「職員の能力開発」、「人を育てる人事管理」、「他部署との連携強化」、「職場環境の整備」の4つの視点から、具体的な取組みを表しました。このような取組みを推進し、実際の行動に移していくためには、職員、管理監督者、人材育成担当部門がそれぞれ果たすべき役割を十分自覚して取り組んでいくことが不可欠となります。

本章では、職員、管理監督者、人材育成担当部門の役割についてまとめていきます。

1 職員の役割【意識改革】

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

2 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。

そのためには、管理監督者には、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

3 人材育成担当部門の役割【人材育成のチェック体制】

人材育成担当部門は、人材育成基本方針で掲げる取組みを進め、進行を管理していきます。職場の人材育成の目標とその進捗状況を確認したり、職員の自己啓発を支援していくなど、全庁的な人材育成への取組みを推進していきます。

【特に取り組んでいくこと】

- 目標管理制度の推進
- 人材育成基本方針の検証
- 自己啓発支援

【資料】

江東区人材育成基本方針検討委員会経過

回	日程	主な内容
第1回	令和元年6月14日（金）	<ol style="list-style-type: none"> 1 人材育成基本方針の改正について 2 人材育成基本方針項目の検討について 3 今後のスケジュールについて
第2回	令和元年7月16日（金）	<ol style="list-style-type: none"> 1 第1回人材育成基本方針検討委員会の意見について 2 職員の人材育成に関連する計画等の調査結果について 3 第1章・第2章の検討について
第3回	令和元年8月15日（木）	<ol style="list-style-type: none"> 1 第2回人材育成基本方針検討委員会の意見について 2 第3章の検討及び江東区人材育成基本方針（骨子案）について
第4回	令和元年9月17日（火）	<ol style="list-style-type: none"> 1 第3回人材育成基本方針検討委員会の意見について 2 江東区人材育成基本方針（骨子案）について
第5回	令和元年10月15日（火）	<ol style="list-style-type: none"> 1 江東区人材育成基本方針（骨子案）の修正について 2 第4章の検討について
第6回	令和元年11月15日（金）	<ol style="list-style-type: none"> 1 江東区人材育成基本方針（素案）について 2 今後のスケジュールについて
第7回	令和元年12月17日（火）	<ol style="list-style-type: none"> 1 江東区人材育成基本方針（素案）最終版について
第8回	令和2年1月15日（水）	<ol style="list-style-type: none"> 1 江東区人材育成基本方針（案）最終版について

江東区人材育成基本方針検討委員会設置要領

平成22年6月10日

22江総職第1017号

(設置)

第1条 区民福祉の向上を目指し、区民本位の区政運営を行う職員を育成することを目的とした江東区人材育成基本方針（以下「人材育成基本方針」という。）の実施等について検討するため、江東区人材育成基本方針検討委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(所掌事項)

第2条 委員会は、次の事項について検討する。

- (1) 人材育成基本方針の実施及び改定に関すること。
- (2) 人材育成基本方針の実施の状況の公表に関すること。
- (3) 前2号に掲げるもののほか、人材育成基本方針の実施及び改定に関し必要と認められること。

(組織)

第3条 委員会は、委員長、副委員長及び委員をもって構成する。

- 2 委員長は、総務部長をもって充てる。
- 3 副委員長は、総務部職員課長をもって充てる。
- 4 委員は、別表に掲げる者をもって充てる。

(運営)

第4条 委員長は、委員会を招集し、会務を総理する。

- 2 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるとき又は委員長が欠けたときは、その職務を代理する。
- 3 委員長は、必要があると認めるときは、委員以外の者を委員会に出席させ、又は他の方法で意見を聴くことができる。

(庶務)

第5条 委員会の庶務は、総務部職員課において処理する。

(委任)

第6条 この要領に定めるもののほか、必要な事項は、委員長が別に定める。

附 則

この要領は、平成22年6月17日から施行する。

附 則

この規程は、平成24年4月1日から施行する。

附 則

この規程は、平成26年4月1日から施行する。

附 則

この規程は、平成29年8月1日から施行する。

別表（第3条関係）

企画課長、総務課長、地域振興課長、区民課長、福祉課長、医療保険課長、健康推進課長、こども家庭支援課長、温暖化対策課長、都市計画課長、管理課長、会計管理室次長、庶務課長、選挙管理委員会事務局長、監査事務局長、区議会事務局次長

江東区人材育成基本方針

【発行】 江東区総務部職員課

東京都江東区東陽 4-11-28

T e l:03-3647-9111 (内線 2245)

03-3647-5571 (ダイヤルイン)

F a x:03-3647-9480