

# 豊島区人材育成基本方針

豊島区への地域愛と区政を担う

高い使命感に満ちた公務のプロ

～ 区民満足（Citizen Satisfaction）の向上を目指して ～

平成 23 年 3 月

豊 島 区



## は じ め に

地方分権の進展や少子高齢社会の本格的な到来、住民の価値観の多様化など、社会経済情勢が大きく変化している中において、私たちは、区民ニーズを的確に把握し、区民とともに必要な施策を企画・実行していく必要があります。

それぞれの地域に合った行政運営を、効率的かつ効果的に行えるかどうかは、区政の担い手である職員の力量にかかっています。力量を向上させるためには、区の財産である「人材」を計画的かつ組織的に育成し続ける必要があります。

平成26年12月には長年の懸案であった新庁舎が竣工の予定です。

新庁舎は、区民生活の安全を守る防災の拠点として、文化創造都市、環境都市、生涯健康都市、福祉増進都市など、未来の都市づくりをリードする区政のシンボルであり、質の高い区民サービスを提供する拠点となります。

しかし、どんなに高機能な庁舎を建設しても、区民サービスを担うのはその中で仕事をする一人ひとりの職員です。

本方針では、『「区民視点の経営感覚」を備えた職員の育成』を人材育成の方針の一つに掲げております。これは、民間の視点を持つと同時に区民の感覚を備えた職員の育成が不可欠と考えているからです。

公務に従事する私たちにとって、最も大切なことは、区民からの信頼のもと、区民生活の向上に取り組むことです。そして、最少の経費で最大の効果を挙げることです。

私たちには、その責任を果たす義務があります。

区は平成12年に人材育成の基本的な方針となる最初の「人材育成計画」を策定しました。平成17年度の改訂を経て、最初の計画策定から10年がたち、この度、「人材育成基本方針」として改定し、これまでの計画から継続するものも含め、人材育成のための取り組み方針をまとめました。

この方針を全職員が共有し、「文化と品格を誇れる価値あるまち」、「安全・安心を創造し続けるまち」の実現に向け、これからの次代を担うにふさわしい職員の育成を目指します。

平成23年3月

## 《 目 次 》

1	方針の位置づけ	1
2	新庁舎整備と人材育成	1
3	人材育成における課題	2
	（1）財政状況と人件費の抑制	2
	（2）定員管理計画の推移	6
	（3）公務員が担う仕事の変化	9
	（4）ワーク・ライフ・バランスに対する時代の要請	9
	（5）調査からみる職員の意識	10
4	これからの豊島区を担う職員像	16

豊島区への地域愛と区政を担う高い使命感に満ちた公務のプロ  
～ 区民満足 (Citizen Satisfaction) の向上を目指して ～

- ★ 区民から信頼され、区民と協働して地域を創造する職員
- ★ 時代を読み、改革・改善により現場力を高める職員
- ★ 自ら学び互いに学び合い、自己と組織の能力を高め活かす職員

5	人材育成を推進する体制	17
	（1）育成に係る役割	17
	① 全職員が担うべき役割	17
	② 管理監督者の人材育成の役割	17
	③ 人事課・人材育成課の役割	17
	（2）職層における期待される役割と求められる能力	17

6	人材育成の取り組み	20
	方針Ⅰ 「区民視点の経営感覚」を備えた職員の育成	21
	(1) ホスピタリティ溢れる接遇	21
	(2) 「区民の声」事例集の発行	21
	(3) 民間・NPO派遣研修の充実	21
	(4) 業務効率向上を進める研修の実施	22
	(5) 外部セミナーを活用した研修の実施	22
	(6) 職員表彰制度	22
	方針Ⅱ 職員の能力開発	23
	(1) 能力を高め、引き出す集合研修	23
	(2) 若手職員の早期育成	24
	(3) 個人目標・キャリアシートを活用したキャリアデザイン	24
	(4) キャリアデザイン研修	24
	(5) 自学の促進	24
	方針Ⅲ 人を育てる職場環境づくり	25
	(1) 職場における育成（OJT）の推進	25
	(2) ハラスメント対策	26
	(3) フレッシュスタートレーナー・メンター制度	26
	(4) 管理監督者の能力向上	27
	(5) 健康増進・疾病予防	27
	(6) 心の疾患対策	27
	方針Ⅳ 人材を育成する人事制度の活用	28
	(1) 目標による組織運営	28
	(2) 精度の高い人事考課の実施	28
	(3) 人事異動の方針	28
	(4) ベテラン職員の経験を活かした能力発揮	29
	(5) 定年年齢延長	29
	(6) 希望降任制度	29
	(7) 成績不振者への再教育	30

## 1 方針の位置づけ

- (1) 本方針は、平成 17 年度に改定された「豊島区人材育成計画」を基本として、現在及び将来の豊島区にとって必要な人材を育成することを目的とします。  
また、同計画で、下位計画として位置づけられていた「豊島区職員能力開発計画」の内容も網羅することとします。
- (2) 人材育成における基本方針として、期間を定めないものとします。
- (3) 集合研修など単年度の取り組みについては、毎年度、「豊島区職員研修等実施計画」の中で具体的に示します。
- (4) 今後、人事制度に係る環境が変化した場合については、必要に応じて改定していくものとします。

## 2 新庁舎整備と人材育成

平成 26 年に竣工を予定している新庁舎では、様々な視点から区民サービスの向上が図られ、ホスピタリティ（おもてなしのこころ）溢れる窓口の実現に向けた検討が進められています。その実現のためには、ホスピタリティという概念を全職員が共有し、区民に満足していただくサービスとは何かを常に考えながら公務を担う職員を育成することが不可欠です。

現在、窓口部門の若手職員が中心となり、様々な角度から検討を進めており、現場における意識は着実に高まりつつあります。

窓口サービスにおける具体的な検討は、新庁舎整備の中で進められる予定ですが、人材を育成することにより、区政を担う職員のレベルアップ、ひいては区民サービス水準の向上をもたらします。新庁舎竣工を待つことなく、更に上の水準を目指し、直ちに取り組みを進めます。

### 3 人材育成における課題

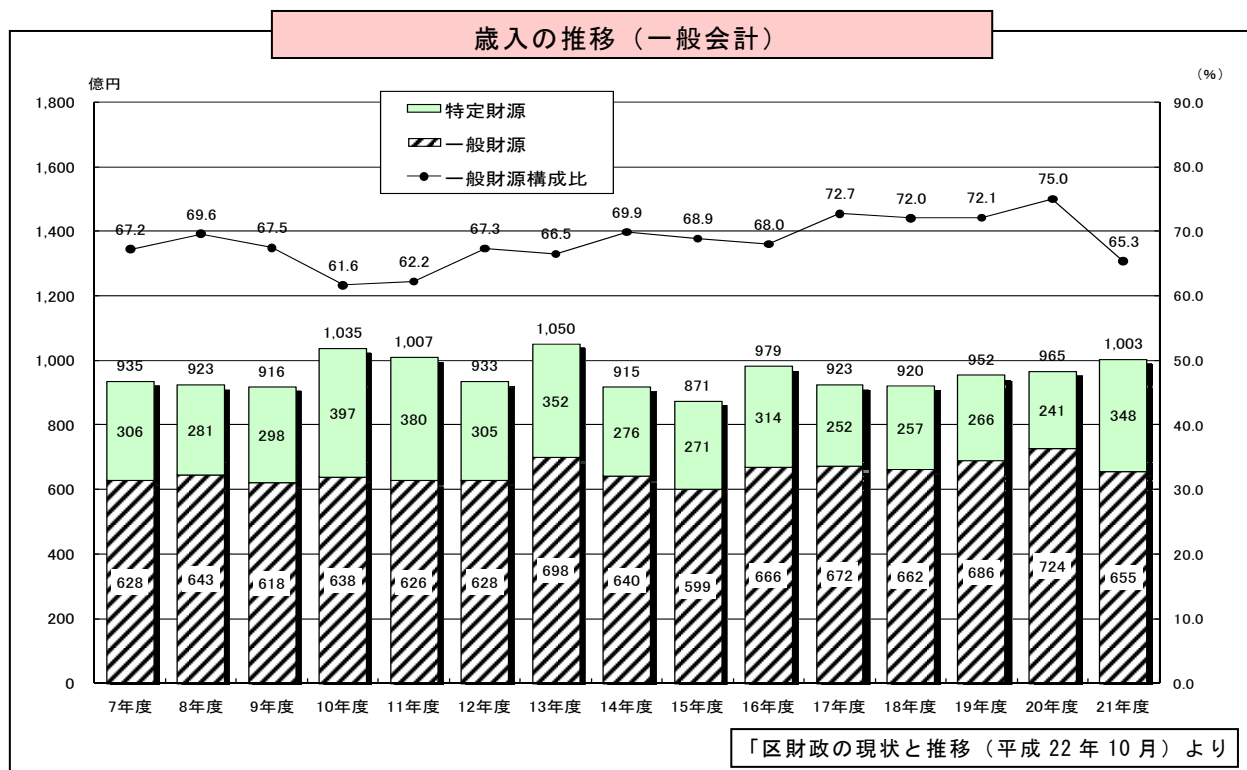
#### (1) 財政状況と人件費の抑制

##### 【歳入の推移】

歳入総額は、概ね 900 億円台で推移してきましたが、21 年度は、定額給付金支給事業の実施や生活保護費の増加などによる国庫支出の増額により、1,000 億円を超えています。

使途が制限されない一般財源については、21 年度は、655 億円となっています。これは、特別区財政調整交付金が一昨年秋以降の世界的な景気悪化の影響を受け、前年度より 39 億円の大減となったこと、財政調整基金繰入金 が 37 億円の減となったことなどによるもので、20 年度と比較して 69 億円の マイナスとなる 655 億円となっています。

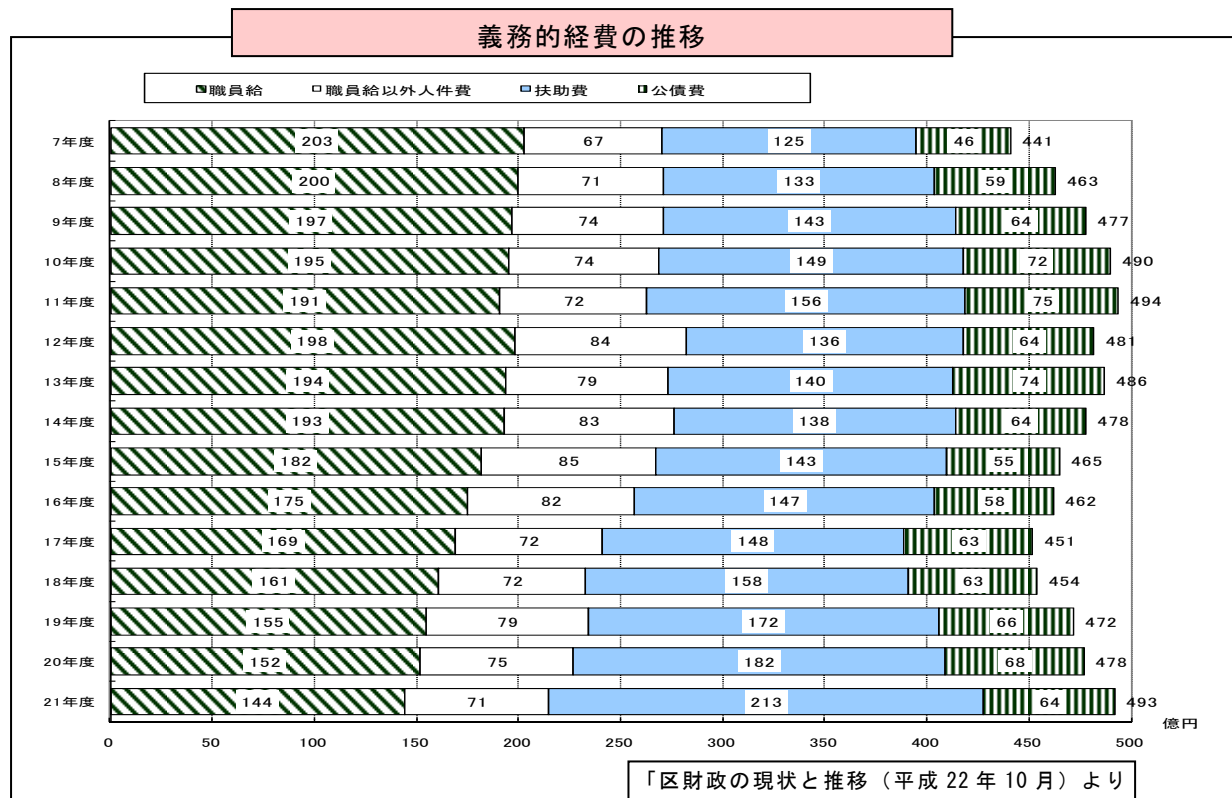
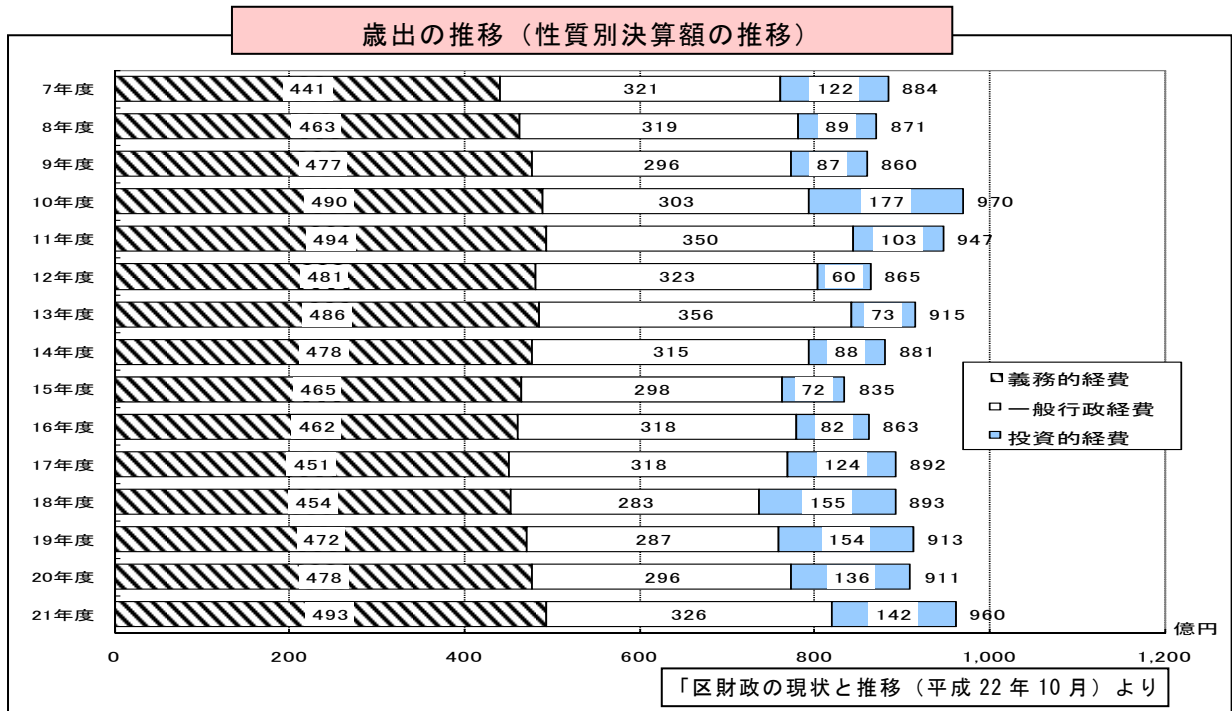
歳入総額に占める一般財源歳入の割合は、17 年度以降 4 年連続で 70% を超えていましたが、21 年度は前年度より 9.7 ポイント下回る 65.3% になっています。



## 【歳出の推移】

歳出総額は、概ね 800～900 億円台で推移しています。扶助費、公債費、人件費などの「義務的経費」は、17 年度以降増加が続いています。義務的経費の内、人件費総額については、12 年度に、清掃事業移管により一時的に増加していますが、その後は減少傾向にあります。一方で、生活保護や児童手当等の扶助費は増加傾向にあります。

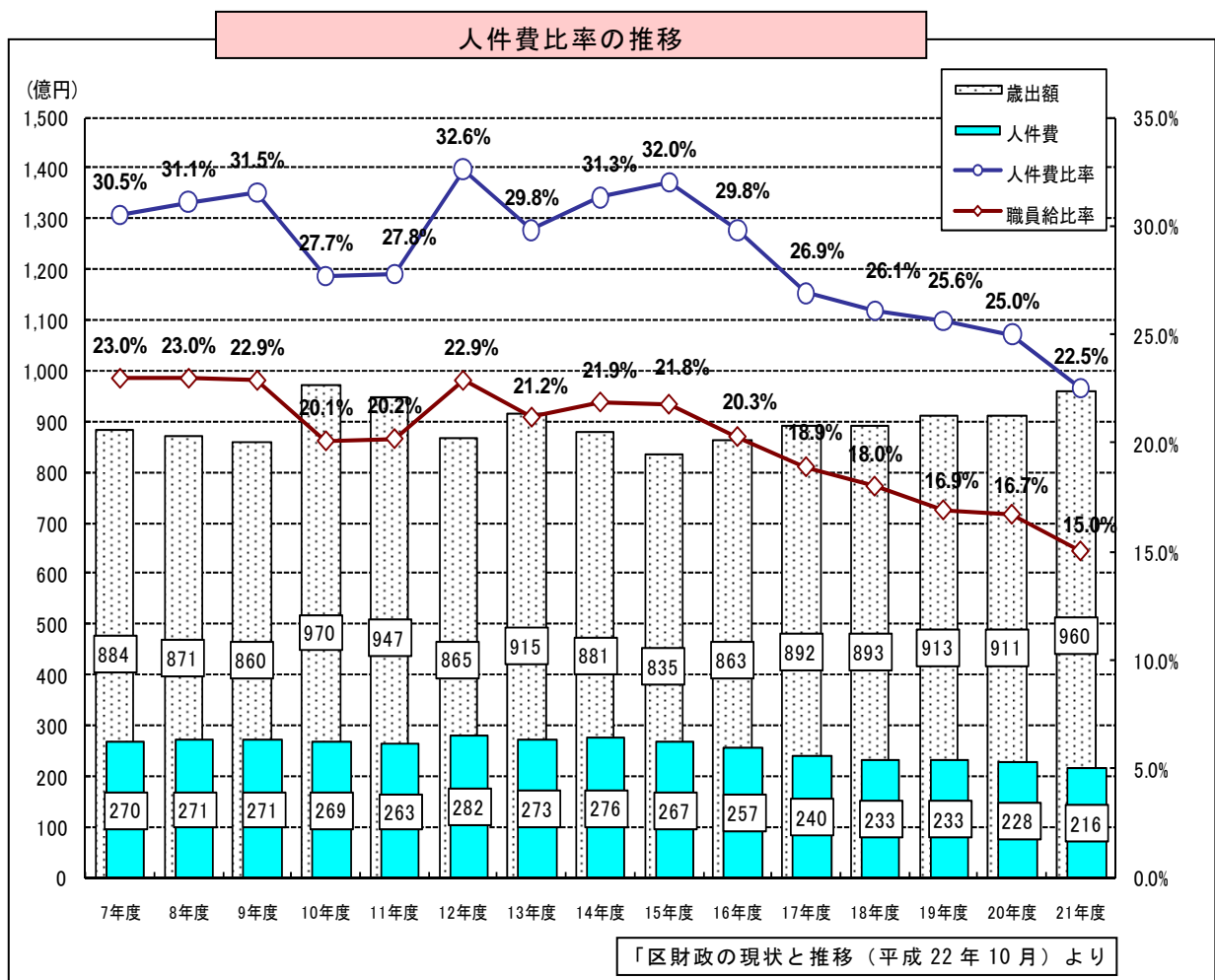
公債費は、50 億から 60 億円台と依然として高い水準で推移しています。



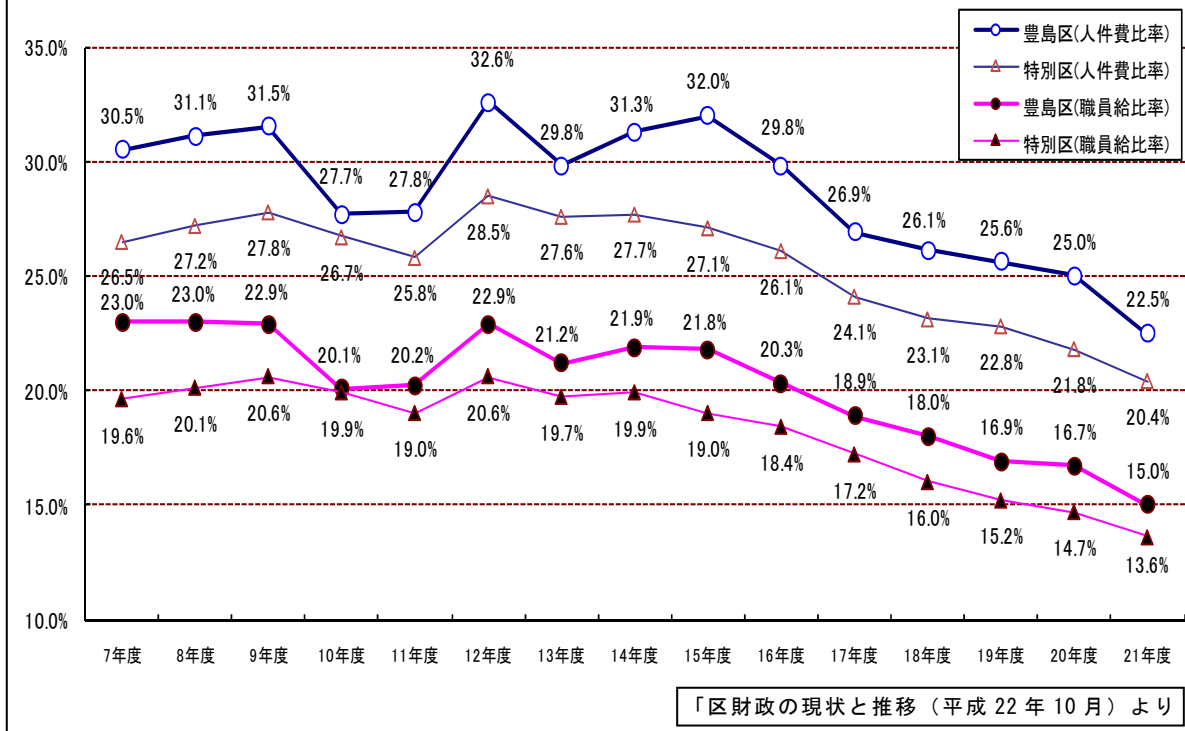
## 【人件費比率の推移】

人件費比率は、定員管理計画を策定し計画的に職員削減に取り組むようになった17年度以降は毎年減少しており、21年度では22.5%で、20年度の25.0%から2.5ポイント減少しています。しかし、23区の平均と比較すると、7年度以降いずれの年度も平均値を上回っています。21年度で見ますと、23区平均(20.4%)に対し、本区は22.5%と3ポイント以上高くなっています。

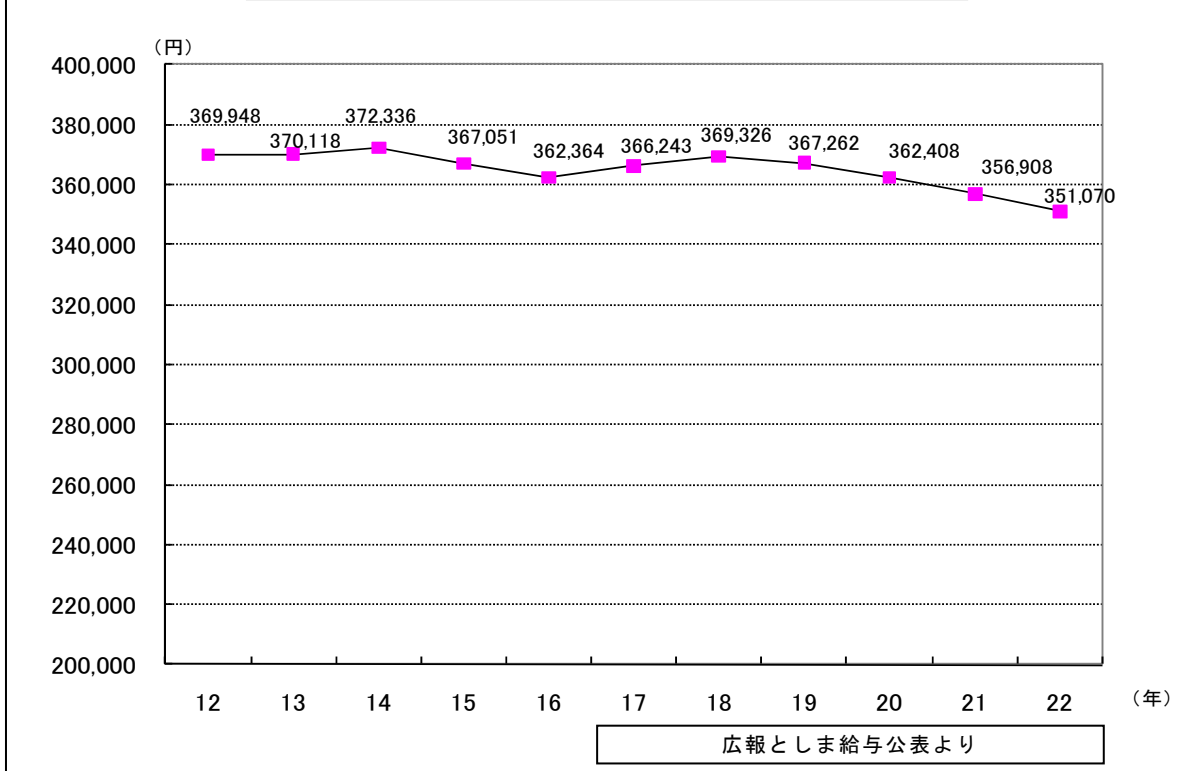
平均給料月額は18年度から下がってきていますが、今後も、一層の人件費の抑制に努める必要があります。



### 人件費比率等の特別区平均値との比較



### 平均給料月額推移



## (2) 定員管理計画の推移

職員数は、平成 12 年度の清掃事業移管により一時的に増加したものの、計画的な定員管理の取り組みにより、平成 5 年度の 3,104 人をピークとして、平成 22 年 4 月時点で、2,067 人になっています。

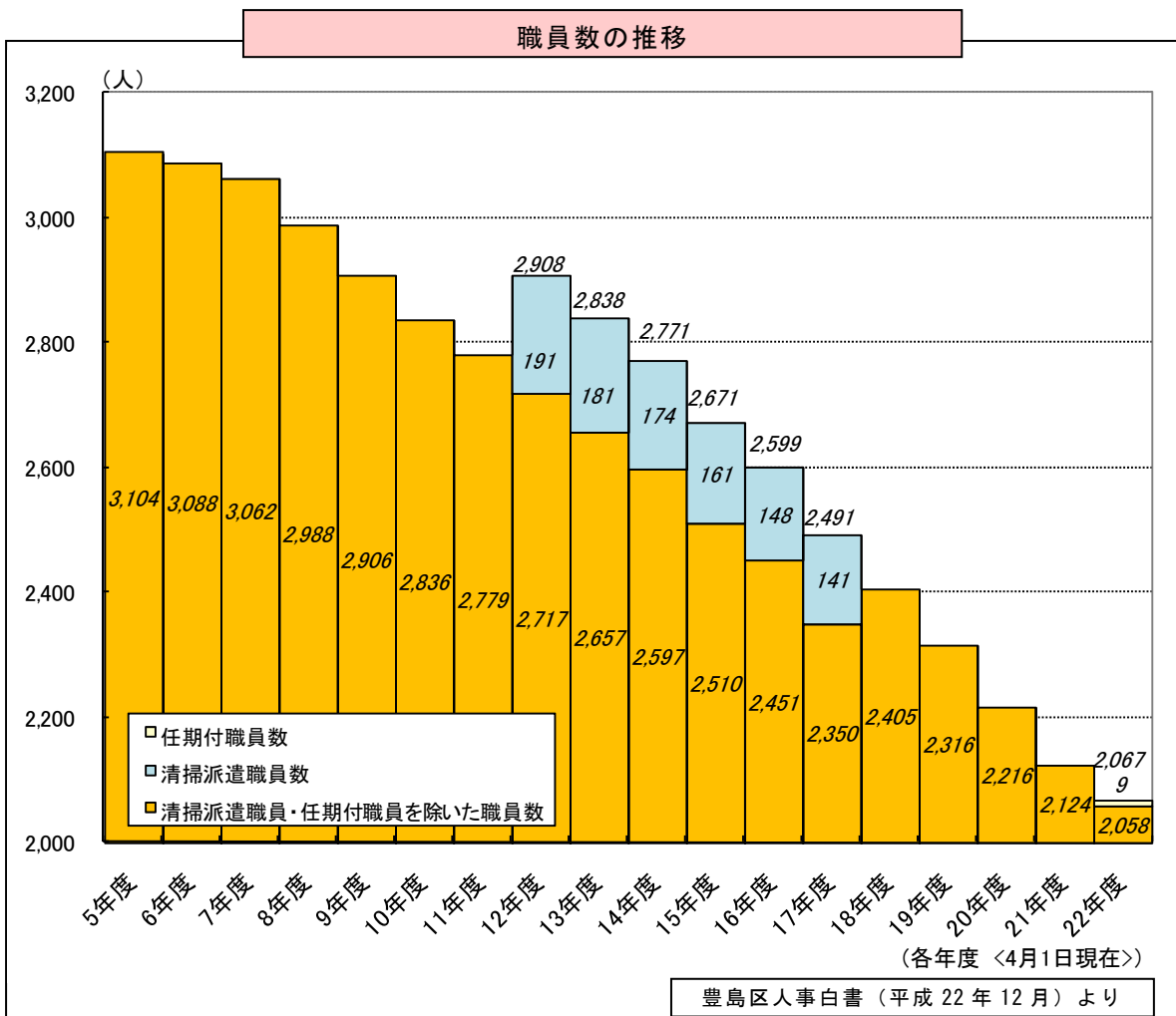
平成 22 年 3 月に策定された新定員管理計画（平成 23～27 年度）では、平成 27 年 4 月 1 日時点において、200 名の定員を削減することを目標としています。

今後は、区民サービスの向上を目指しつつ、一層の少数精鋭体制による職員体制の構築を図る必要があります。

### 【定員管理計画】

(人)

	定員適正化計画	新定員適正化計画	定員管理計画	新定員管理計画
	12年度	13～16年度	17～22年度	23～27年度
削減実績	62	309	511	200

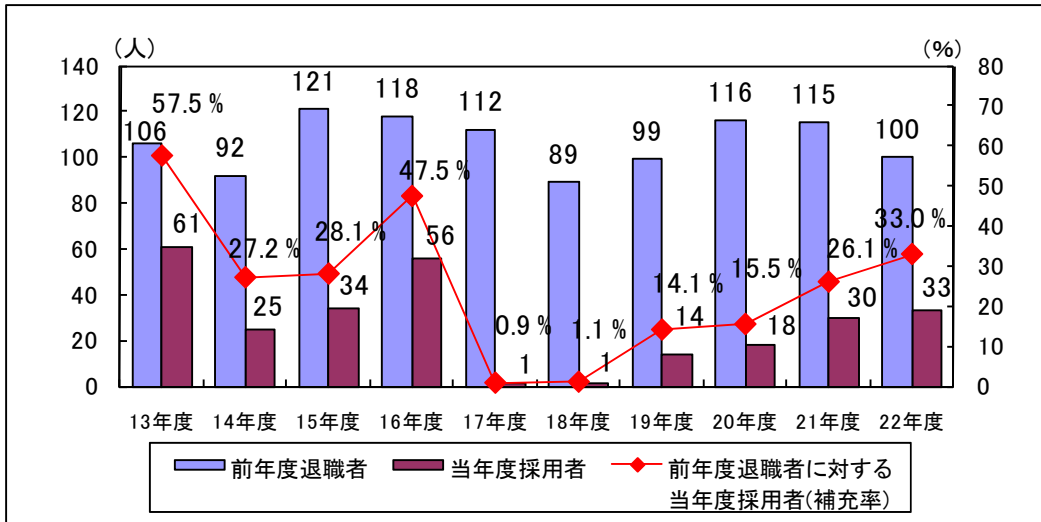


## 【採用者数と退職者数の変遷】

採用抑制に伴う職員の平均年齢の高齢化が顕著になっています。行政系職員の年齢構成を見ると、平成17年度に比べ20代から30代の職員数が少なくなっており、今後、ベテラン職員の能力発揮とともに、ベテラン職員退職後の区政を担う若手職員の育成も重要になってきます。

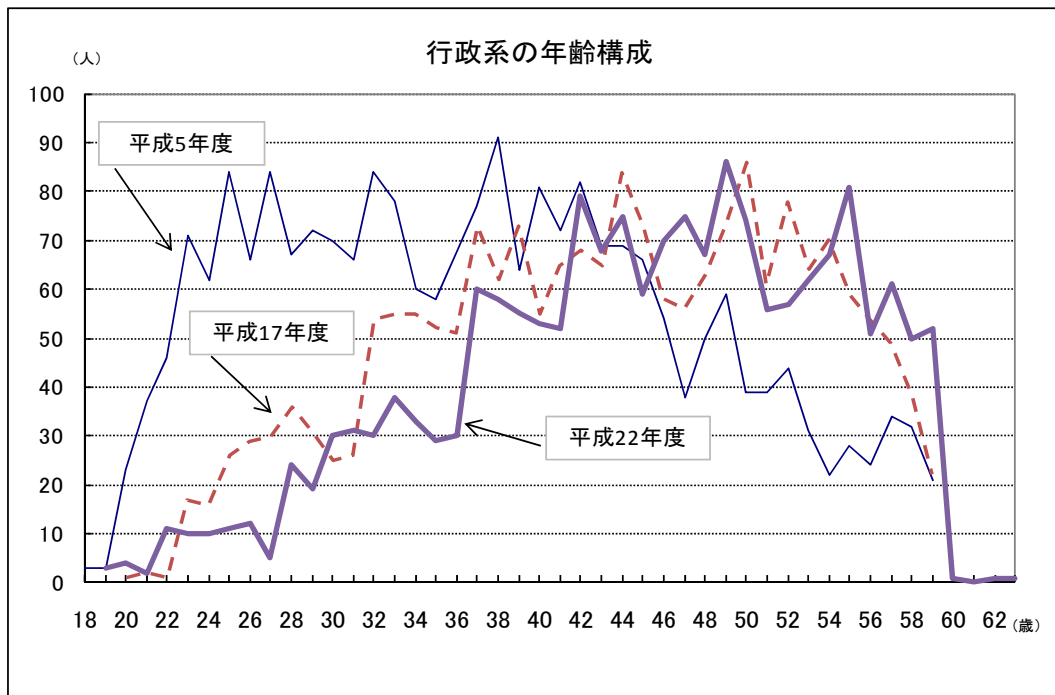
また、若年層である1～2級職と係長級（総括係長・係長・主査）の減少が顕著になっています。

### 採用者数と退職者数の変遷



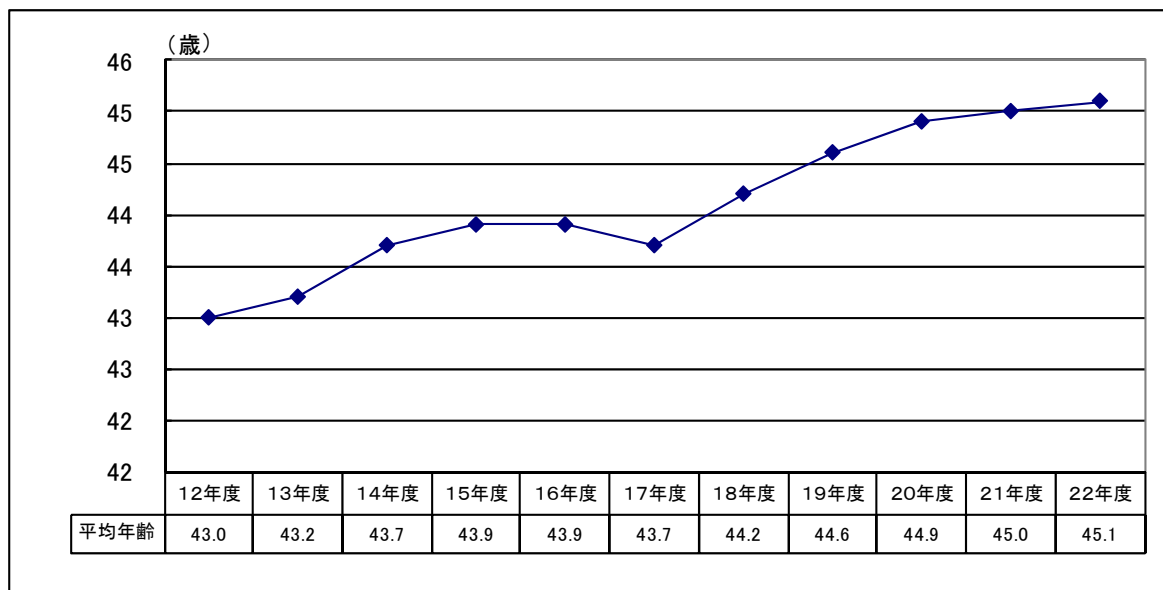
豊島区人事白書（平成22年12月）より

### 年齢構成



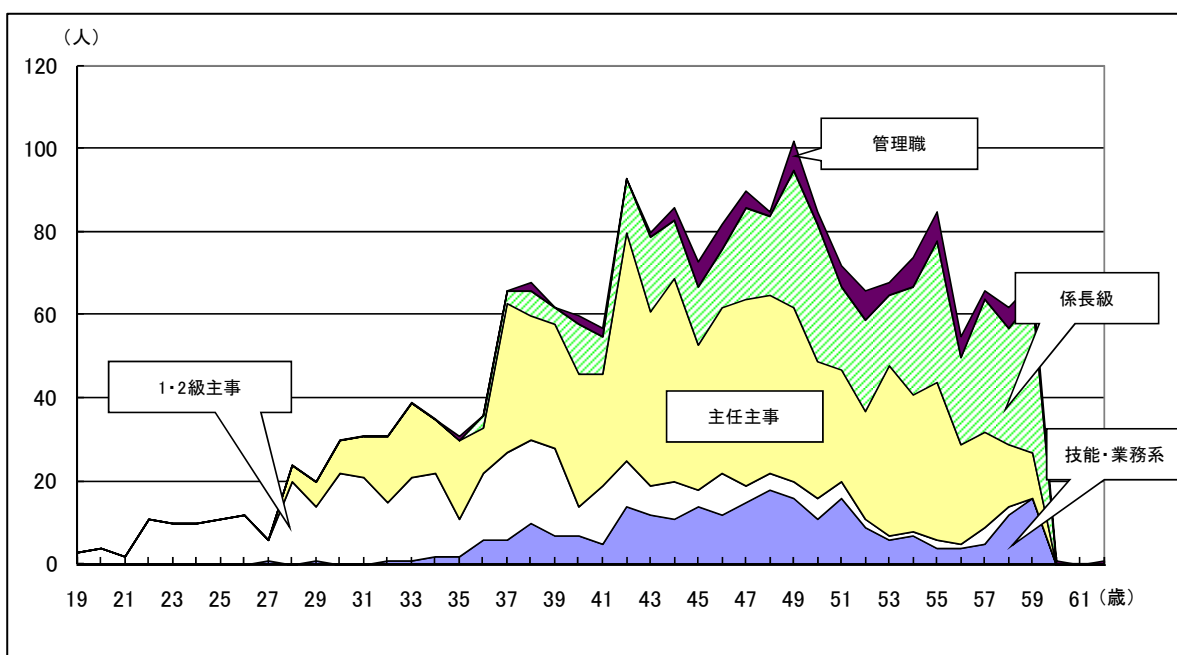
平成17年度人材育成計画資料を更新

### 平均年齢の推移



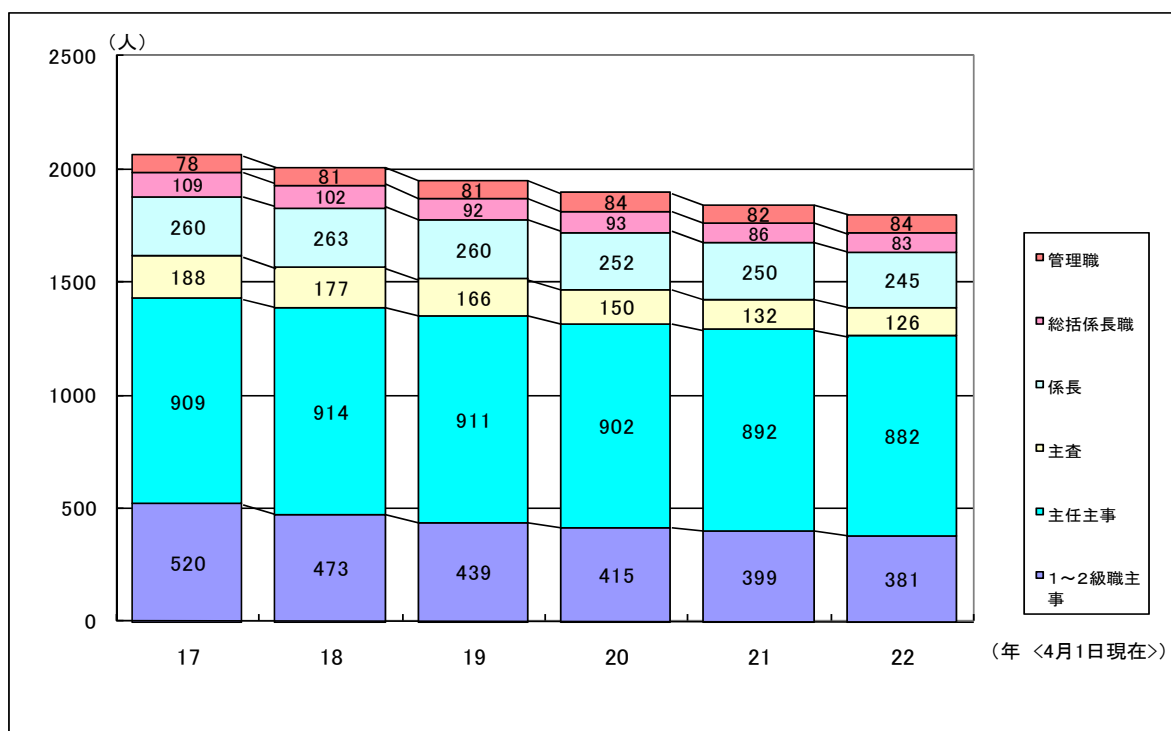
平成17年度人材育成計画資料を更新

### 職層と年齢構成



平成17年度人材育成計画資料を更新

職層別職員数の推移（行政系）



平成 17 年度人材育成計画資料を更新

### （３）公務員が担う仕事の変化

自治体が行ってきた業務の民間委託や民営化など、行政の外部化が進められています。区の職員には、正規職員の他に、再任用、再雇用、非常勤、臨時などの職員がいますが、平成 22 年度からは、窓口業務の一部を外部委託しており、区の業務には様々な人達が従事しています。

一方で、地方分権や都区のあり方における都と区の役割などの動向により、区職員が担う仕事が更に変化することが予想されます。

### （４）ワーク・ライフ・バランスに対する時代の要請

仕事と生活が調和されている状態をワーク・ライフ・バランスといいます。

ワーク・ライフ・バランスが実現すると、個人は、より充実した生活をおくり、成長しながら働くことができ、一方で企業は、社員の力を十分に引き出して、持続的に発展することができ、社会全体にも活力が生まれるともいわれています。

育児や介護、職員自身の自己啓発など、ライフステージに応じた生活の充実を図るためには、仕事と生活をいかにマネジメントしていくかという視点が必要になっています。

## (5) 調査からみる職員の意識

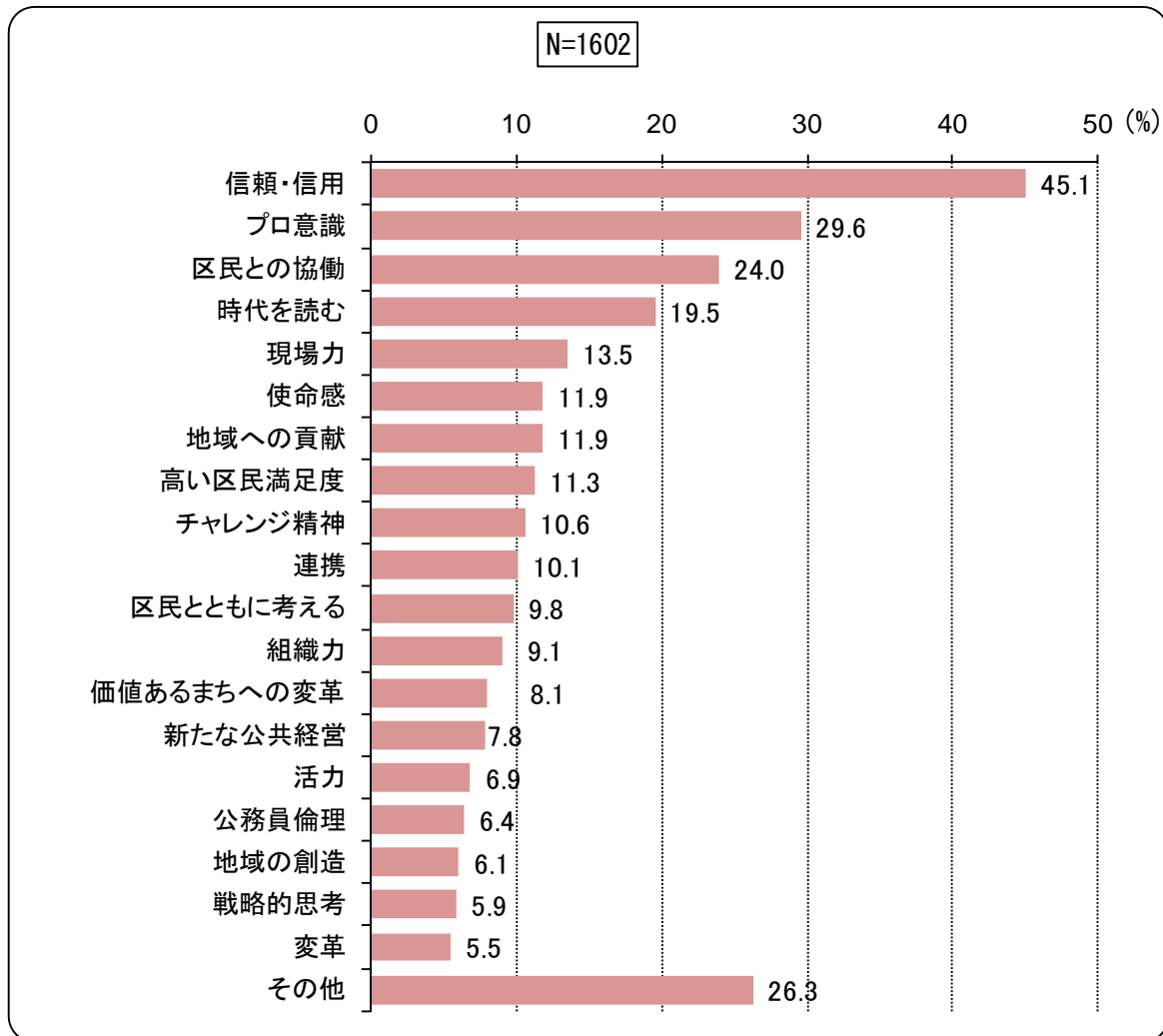
平成 22 年 7 月、全職員を対象に実施した調査の結果から、人材育成における職員の意識・課題をみてみます。

【実施時期】平成 22 年 7 月 9 日～20 日

【回答率】79.5% (対象職員数：2,015 名 回答数：1,602 名)

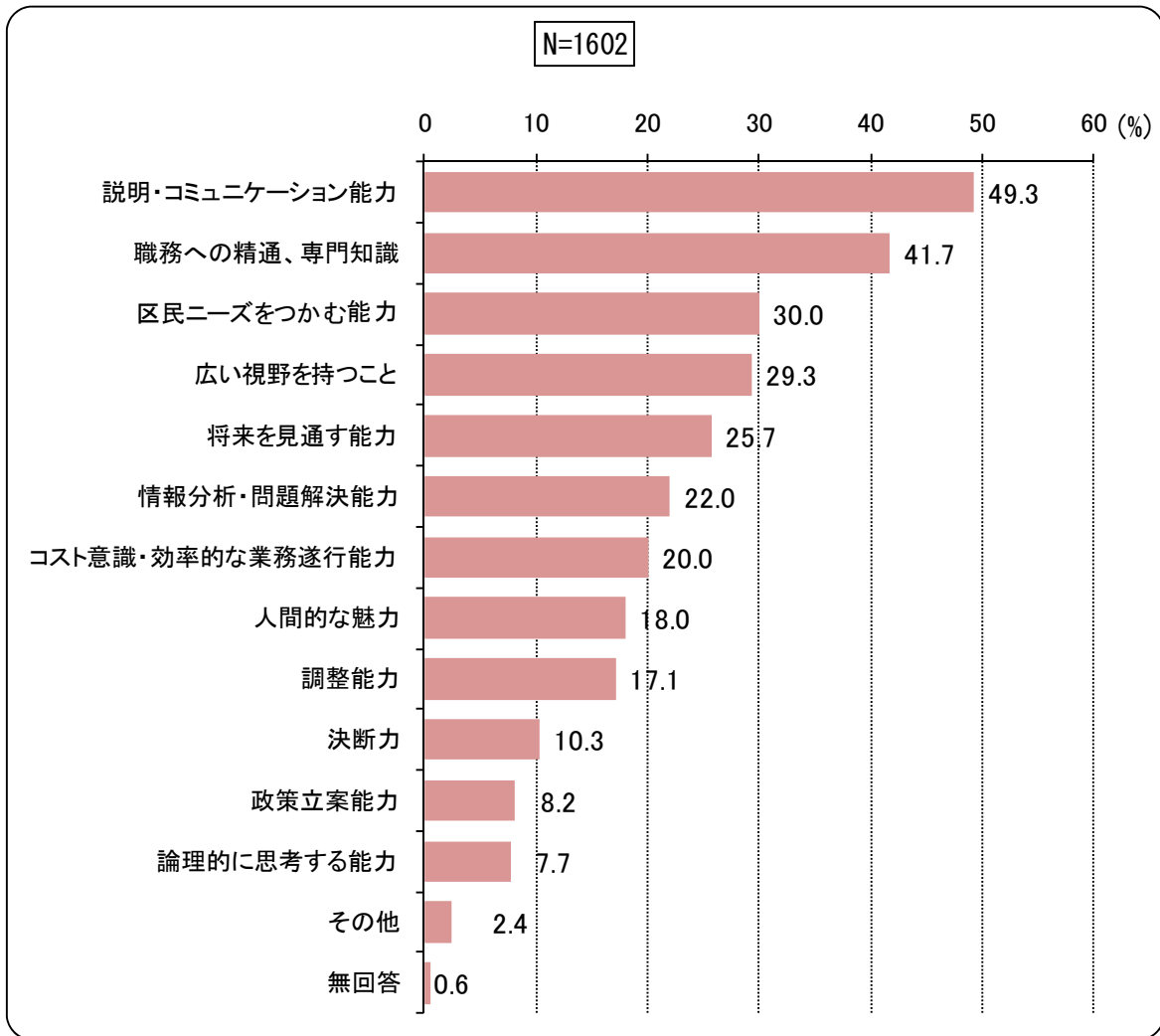
### ① これからの豊島区を担う職員から連想する言葉

「信頼・信用」が 45.1%と最も回答が多く、「プロ意識」(29.6%)、「区民との協働」(24.0%)、「時代を読む」(19.5%)が続いています。



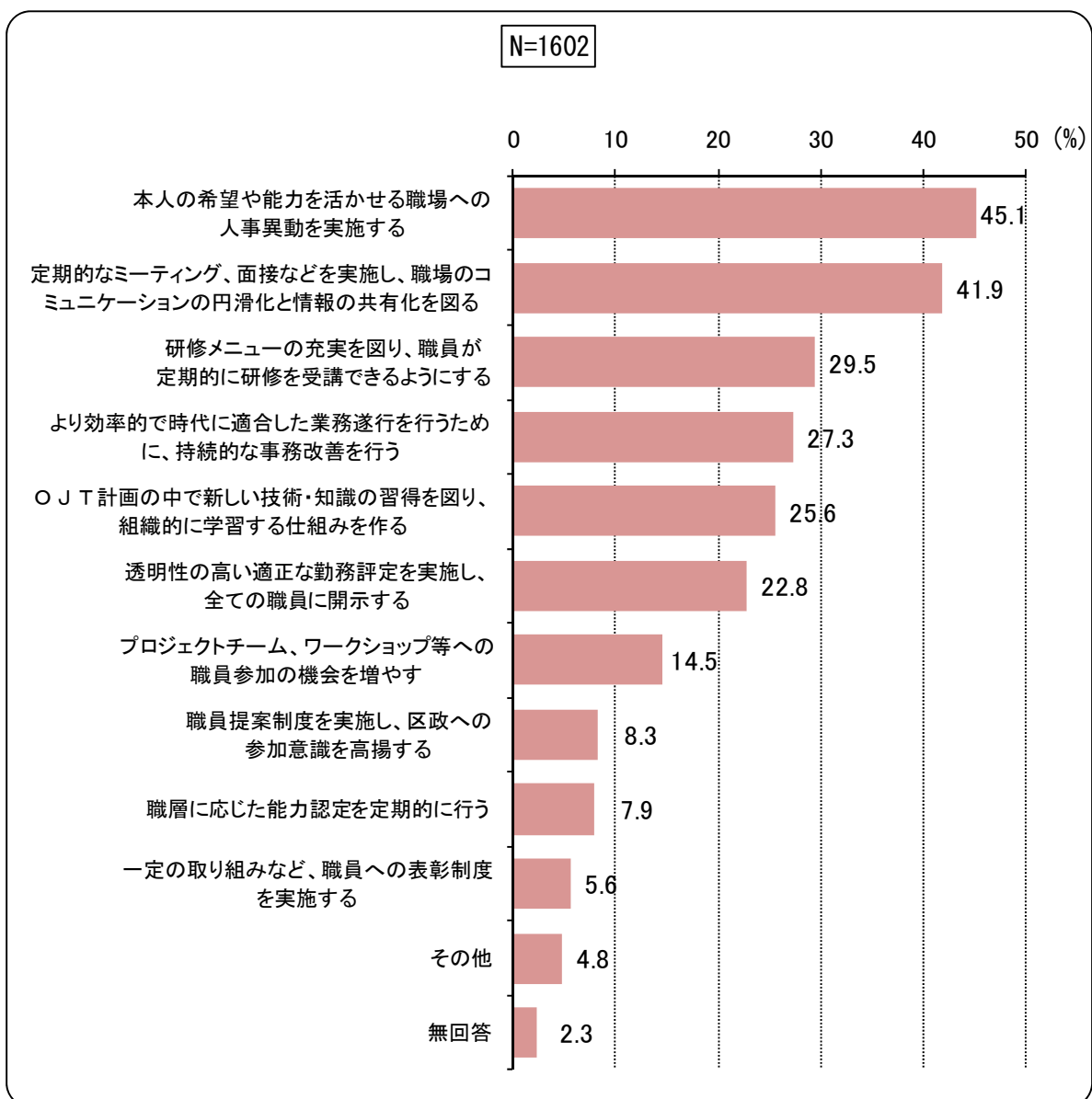
## ② 豊島区職員として必要な能力

「説明・コミュニケーション能力」(49.3%)、「職務への精通・専門知識」(41.7%)が多く、「区民ニーズをつかむ能力」(30.0%)、「広い視野を持つこと」(29.3%)、「将来を見通す能力」(25.7%)が多い回答となっています。



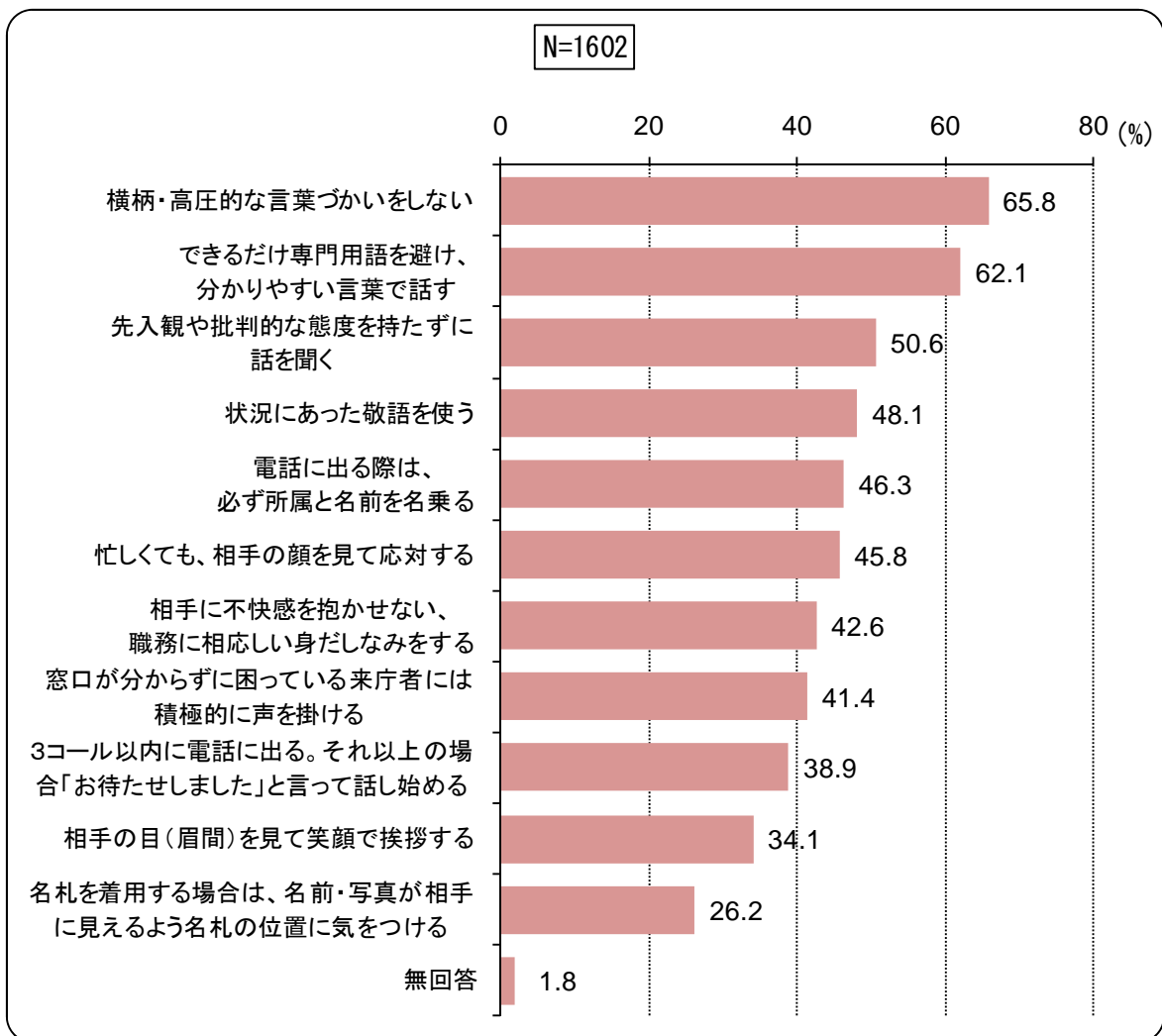
### ③ 職員のモチベーションアップや意識改革に必要な取り組み

「本人の希望や能力を活かせる職場への人事異動を実施する」(45.1%)と「定期的なミーティング、面接などを実施し、職場のコミュニケーションの円滑化と情報の共有化を図る」(41.9%)が40%を超えていますが、「研修メニューの充実を図り、職員が定期的に研修を受講できるようにする」(29.5%)、「より効率的で時代に適合した業務遂行を行うために、持続的な事務改善を行う」(27.3%)、「OJT計画の中で新しい技術・知識の習得を図り、組織的に学習する仕組みを作る」(25.6%)といった日常の仕事を通じての取り組みが必要と考えている職員も多い結果になっています。



#### ④ 区民対応時に心がけていること

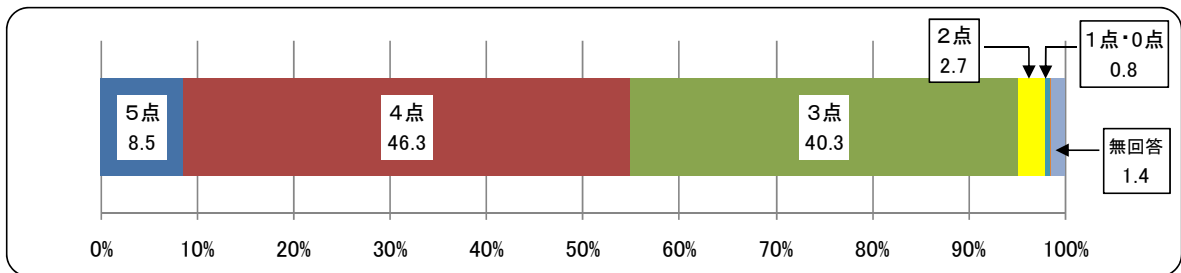
「横柄・高圧的な言葉づかいをしない」(65.8%)、「できるだけ専門用語を避け、分かりやすい言葉で話す」(62.1%)、「先入観や批判的な態度を持たずに話を聞く」(50.6%)が比較的高い回答となっています。しかし、この設問では、当てはまるものを全てについて回答することを求めています。本来、全ての選択肢を全職員が選択することが望ましく、まだ、取り組みが不十分という結果になっています。



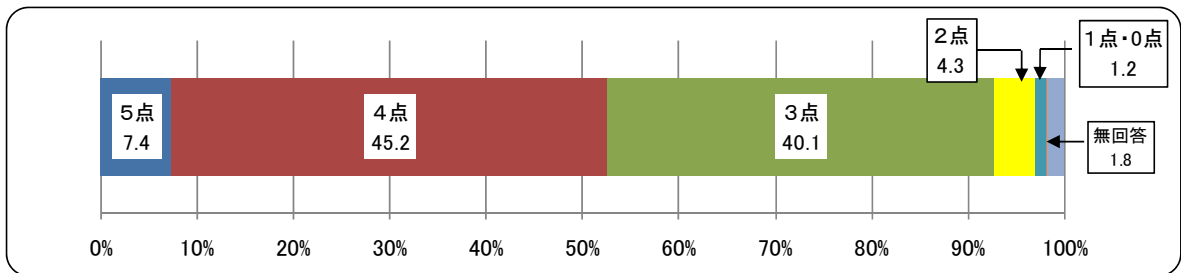
### ⑤ 待遇に関する自己採点

自分自身・職場ともに同様の傾向にあります。5点・4点が全体の半分以上を占めていますが、3点が4割あり、平均的なレベルには達しているが、まだ十分でないと考えている職員が多くなっています。

#### 【自分自身の待遇】

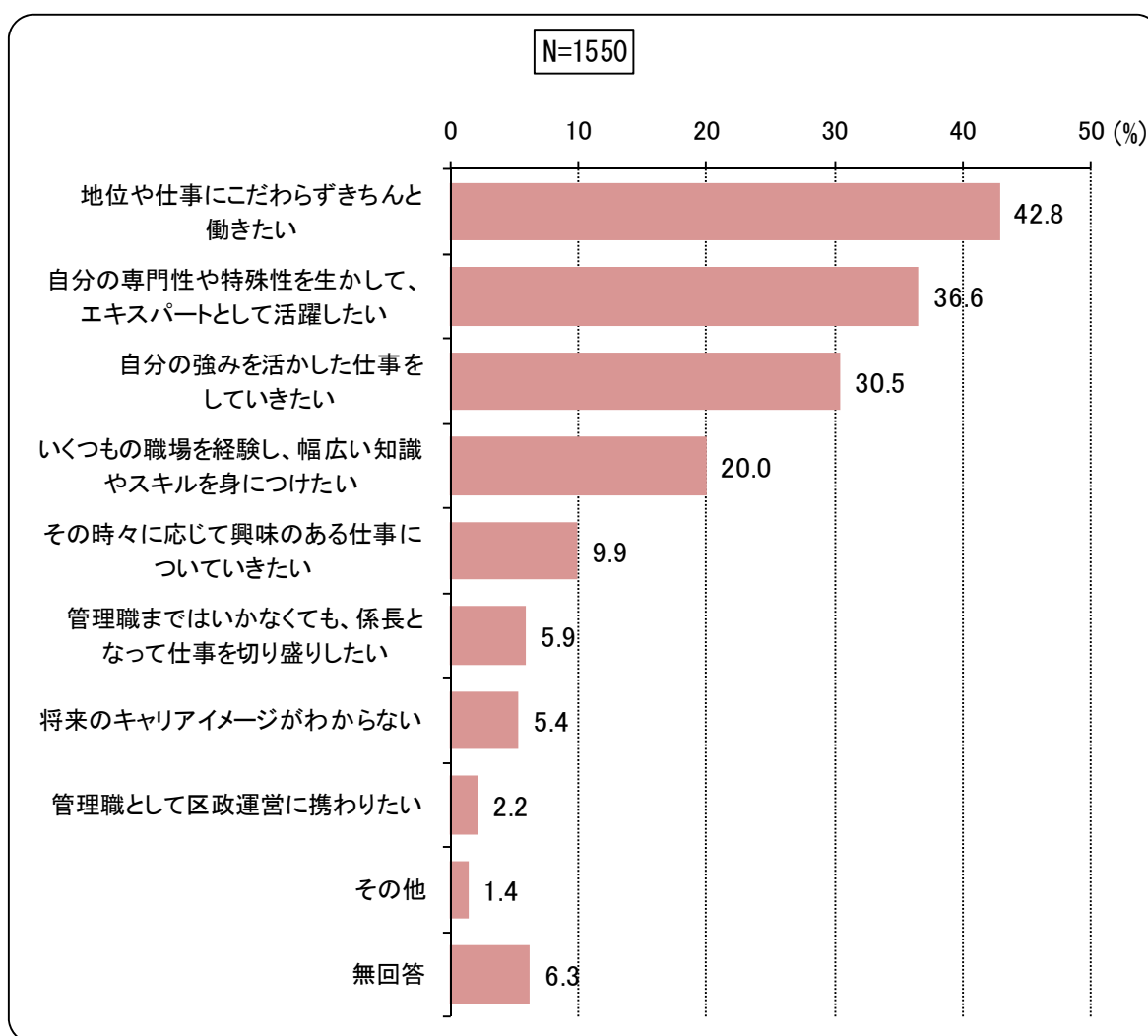


#### 【職場の待遇】



## ⑥ 今後のキャリア形成

「管理職として区政運営に携わりたい」(2.2%)、「管理職まではいかなくても、係長となって仕事を切り盛りしたい」(5.9%)と、組織をマネジメントする立場まで昇任したいと考えている職員はごく限られており、「地位や仕事にこだわらずきちんと働きたい」(42.8%)や「自分の専門性特殊性を生かして、その道のエキスパートとして活躍したい」(36.6%)、「自分の強みを活かした仕事をしていきたい」(30.5%)といった、昇任よりも、自分の特性を發揮し、きちんとした仕事をしたいと考えている職員が多い結果になっています。



(注) この設問は管理職以外の職員が回答

#### 4 これからの豊島区を担う職員像

以上の課題を踏まえて、本基本方針における職員像は下記のとおりとします。

## 豊島区への地域愛と区政を担う 高い使命感に満ちた公務のプロ

～区民満足（Citizen Satisfaction）の向上を目指して～

### 区民から信頼され、区民と協働して地域を創造する職員

公務のプロ。それは、区民が生活している豊島区への熱い思いを持ち、豊島区で生活している区民から信頼され、そして、ホスピタリティに溢れ、区民とともに次代を築く職員です。

### 時代を読み、改革・改善により現場力を高める職員

公務のプロ。それは、時代の動きを読み取る先見性と柔軟性をもち、区民に接している現場において、少しでも効率的で高い水準を目指し、切磋琢磨する職員です。

### 自ら学び互いに学び合い、自己と組織の能力を高め活かす職員

公務のプロ。それは、自発的かつ積極的に個人の能力向上に取り組むとともに、お互いの知識や技術を学びあい、その成果を組織に還元し、高い組織力に変えていく職員です。

## 5 人材育成を推進する体制

### (1) 育成に係る役割

#### ① 全職員が担うべき役割

職員は公務のプロとしての自覚を持ち、自己啓発、OJT、集合研修など、あらゆる機会を活用して自己の能力開発に努めます。

#### ② 管理監督者の人材育成の役割

人材育成は、管理監督者の重要な職務です。管理監督者は、所属職員の育成を自己の職務と認識し、OJT、職員の自主的な活動、集合研修等を通して職員の資質や能力の向上を図り、職員を計画的に育成します。

課長の責務	課長は、課内の全職員を育成する責任を負います。
係長職の責務	係長は、係員を育成します。

#### ③ 人事課・人材育成課の役割

人事課と人材育成課は、この方針に基づく人材育成を効果的・包括的に推進するために積極的に支援をします。また、両課は、連携を密にしながら方針や制度の見直しも含め、効果的な人材育成について絶えず調査・研究を行います。

### (2) 職層における期待される役割と求められる能力

職 層	役 割	比 重	求められる能力・資質 (職層毎に積み上げる)
主 事	<b>A：業務遂行</b> 区政に関する知識や仕事を進めるための基礎知識を深めて、着実に業務を遂行する。	30	○積極性 ○理解力 ○実行力
	<b>B：企画立案・業務改善</b> 仕事の正確性・迅速性を高め、仕事へのチャレンジ精神を発揮する。	25	○視野の広さ ○説明力 ○コミュニケーション能力
	<b>C：連絡調整</b> 区政の第一線に立つ職員として、区民の生の声を積極的に聴き、区民や関係者に対して適切な対応・説明をし、理解・納得を得る。	20	○チームワーク

	<b>D：指導育成・リーダーシップ・チームワーク</b> 組織(係)の一員として、他の職員や他部署と円滑なコミュニケーションを図る。	2 5	
主任主事	<b>A：業務遂行</b> 幅広い業務知識を持ち、係の中核として円滑な業務遂行の推進力となる。	3 0	○幅広い職務知識 ○課題発見力 ○説明・説得力 ○指導力
	<b>B：企画立案・業務改善</b> 積極的に新しい仕事のスタイルを作り出すなど、業務の改革を進める。	2 5	
	<b>C：連絡調整</b> 意見の異なる区民に対しても適切な対応・説明をし、納得を得る。	2 5	
	<b>D：指導育成・リーダーシップ・チームワーク</b> 係長を補佐し、高度な知識や経験をもとに、後輩職員を指導する。	2 0	
係長	<b>B：企画立案・業務改善</b> 区民ニーズを的確に把握し、区政課題の解決に向けて企画立案調整を行う。	2 0 (40)	○政策展開・推進力 ○折衝力 ○判断力 ○組織マネジメント能力 役割比重欄の( )内は、部下をもたない担当係長・主査
	<b>C：連絡調整</b> 区民や関係部局との調整、コミュニケーションを図り、円滑な業務運営を図る。	2 0 (30)	
	<b>D：指導育成・リーダーシップ・チームワーク</b> 職員の指導育成の中心的立場に立ち、係の職員の能力向上とその有効活用を図ることによって組織の活性化を図る。	3 0 (10)	
	<b>E：業務管理</b> 組織目標を達成するため課長を補佐するとともに、係の組織目標を明確にし、計画的に業務の進行管理及び組織管理を行う。	3 0 (20)	
課長補佐 総括係長	<b>B：企画立案・業務改善</b> 区民ニーズを的確に把握し、区政課題の解決並びに企画立案調整を行う。	1 0	○経営感覚 ○対外的調整能力 ○高度なマネジメント能力
	<b>C：連絡調整</b> 部課をまたがる課題や区民折衝をする問題解決のための連絡調整を行う。	2 5	

	<b>D：指導育成・リーダーシップ・チームワーク</b> 職員の指導育成の中心的立場に立ち、課全体の人材育成を通じて組織を活性化する。	35	
	<b>E：業務管理</b> 組織目標を達成するために課長を補佐するとともに、係の組織目標を明確にし、計画的に業務の進行管理及び組織管理を行う。	30	
<b>部長 課長</b>	<b>B：企画立案・業務改善</b> 施策の重要度・緊急度等を迅速・的確に判断し、組織の方針・目標を決定する。	20	<input type="checkbox"/> 総合的マネジメント能力 <input type="checkbox"/> 決断力 <input type="checkbox"/> 適正な評価力・公平性 <input type="checkbox"/> 経営管理能力 <input type="checkbox"/> 人事管理能力（リーダーシップ）
	<b>C：連絡調整</b> 議会や区民に対し、説明責任を果たす。施策の実現に向けて、関係機関との高度な調整・折衝を行う。	30	
	<b>D：指導育成・リーダーシップ・チームワーク</b> 目指すべき目標を明確にし、実現に向けて職員を指導するとともに、その結果について公平な評価を行う。	30	
	<b>E：業務管理</b> 事業の進行管理を的確に行うとともに、実施結果（業績）について適切な評価をする。	20	

- ◎ 現業系職員の能力開発については、現業系1級・2級職は主事、3級職は主任主事、4級職は係長に準ずるものとします。

## 6 人材育成の取り組み

### 方針Ⅰ

#### 「区民視点の経営感覚」を備えた職員の育成

- (1) ホスピタリティ溢れる接遇
- (2) 「区民の声」事例集の発行
- (3) 民間・NPO派遣研修の充実
- (4) 業務効率向上を進める研修の実施
- (5) 外部セミナーを活用した研修の実施
- (6) 職員表彰制度

### 方針Ⅱ

#### 職員の能力開発

- (1) 能力を高め、引き出す集合研修
- (2) 若手職員の早期育成
- (3) 個人目標・キャリアシートを活用したキャリアデザイン
- (4) キャリアデザイン研修
- (5) 自学の促進

### 方針Ⅲ

#### 人を育てる職場環境づくり

- (1) 職場における育成（OJT）の推進
- (2) ハラスメント対策
- (3) フレッシュアトリーナー・メンター制度
- (4) 管理監督者の能力向上
- (5) 健康増進・疾病予防
- (6) 心の疾患対策

### 方針Ⅳ

#### 人材を育成する人事制度の活用

- (1) 目標による組織運営
- (2) 精度の高い人事考課の実施
- (3) 人事異動の方針
- (4) ベテラン職員の経験を活かした能力発揮
- (5) 定年年齢延長
- (6) 希望降任制度
- (7) 成績不振者への再教育

## 方針Ⅰ

## 「区民視点の経営感覚」を備えた職員の育成

区民に信頼され、区民とともに次代を築くため、「区民の視点」で考え、効果的・効率的に施策を実行していく人材育成に取り組みます。

待遇向上については、これまでも取り組んできましたが、より高い水準を目指した取り組みを進めます。また、民間企業・NPO体験研修なども積極的に活用し、企業経営感覚の養成を図ります。

職場における改善・改革意識を醸成し、積極的な取り組みを促進するため、職員表彰制度についても実施します。

### (1) ホスピタリティ溢れる接遇

区ではこれまで、上級の更に上のレベルを目指す「特上の接客」を目標として、特上接客研修などを実施してきました。接遇は区民対応の基本であり、今後も継続して、更に上のレベルを目指して取り組みを続けていく必要があります。

来庁者が窓口での手続きを済ませるだけでなく、職員が区民と積極的にコミュニケーションを図りながらニーズを把握し、サービスの向上につなげるなど、安心して安らぎを感じ、より高い満足感を感じていただける接遇を目指し、窓口調査、外部講師による職場内指導などの他、様々な取り組みを進めます。

### (2) 「区民の声」事例集の発行

広聴はがきや電話、メール等を通じて、区民の方々から寄せられるご意見・ご要望のうち、職員の接遇面が原因で発生したと思われる苦情等について、問題発生の原因を発見、事象を全庁的に共有することにより、接遇の向上に生かすために、事例集を発行します。

### (3) 民間企業・NPO派遣研修の充実

現在、区内の企業やNPOのご協力をいただき、主任主事昇任5年目の職員を対象とした派遣研修を実施しています。

この研修を通じ、職員は、接客や経営感覚、様々な雇用形態による勤務体制など、職場風土の異なる体験先で受講生は多くのことを学び、現場に生かしています。異業種との交流や業務を通じて得た経験は、自分自身を見つめなおす機会にもなります。今後は、より広い範囲での体験を積めるよう、区外も含め派遣の拡大を図ります。また、より多くの職員が体験できるよう、対象者も拡大します。

#### **(4) 業務効率向上を進める研修の実施**

効率的で無駄のない仕事を進めるためには、日々の業務の中で業務改善を継続することが欠かせません。職場内研修（OJT）や現場改善活動を後押しするため、これまで実施してきた若手職員の選択必修研修\*や職層研修でタイムマネジメントやPDCAなどに関する研修を継続するとともに、現場で生かせる5S（整理・整頓・清潔・清掃・しつけ）の視点を取り入れるなどメニューを工夫し、職場を単位とした研修も実施します。

\* 選択必修研修とは、人材育成課で用意した研修メニューの中から受講生が選択し、受講する研修です。対象者は該当する年度に、必ず一つの研修を受講します。

#### **(5) 外部セミナーを活用した研修の実施**

今まで経験しなかった行政課題や先進的な事業に取り組むためには、民間企業等も参加している外部セミナーも活用することが必要です。これまで人材育成課ではOJT助成として参加を後押ししていますが、職場との連携を強化し、積極的に人材育成に活用していきます。

#### **(6) 職員表彰制度**

平成20年度から、特段の成果をあげた事業や職場における改革・改善の取り組みなどを対象として、区長による表彰制度を実施しています。

表彰制度を継続して実施することにより、職員の主体的な取り組みを促進し、チャレンジ精神や業務改善に取り組む意識の旺盛な職員を育て、モラルの高い活力ある組織風土を醸成します。

## 方針Ⅱ

## 職員の能力開発

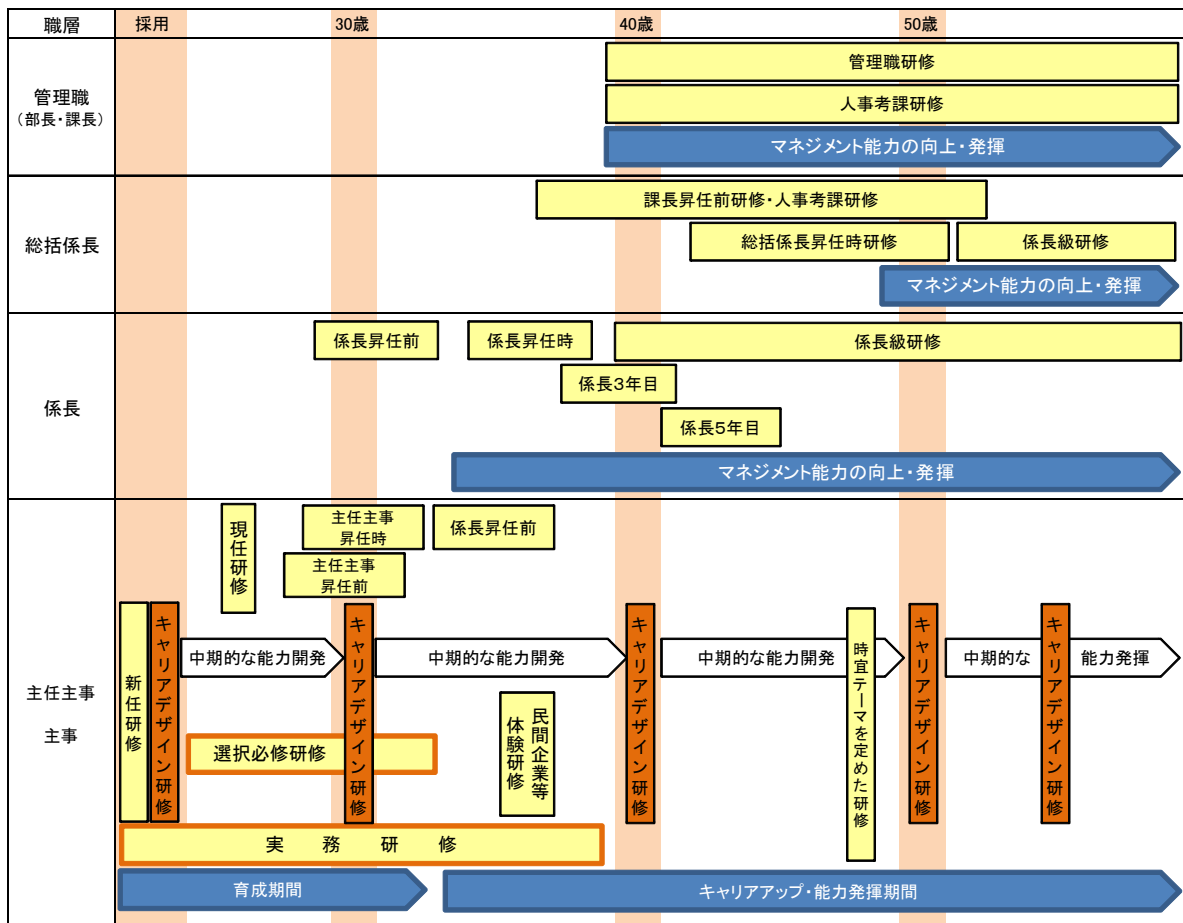
集合研修や自己啓発の促進により、職員一人ひとりの能力を引き出し、向上させ、社会情勢や行政課題の変化に対応できる、より広い職域を担える人材を育成します。

集合研修では、体系的なカリキュラムにより、日常業務を離れて、集中的に知識や技能を習得することができます。また、同時に、職員自身も能力開発に主体的に取り組むことも必要です。その際、キャリアデザインを意識させ、自分自身の将来像をイメージし、中期的な視点で取り組むことにより、個々の意欲を生かした能力開発を行います。

### (1) 能力を高め、引き出す集合研修

23区が共同で設置・運営している特別区職員研修所で実施する研修と豊島区が実施する研修のメニューを組み合わせ、職層研修、選択必修研修、専門研修、実務研修、特別研修として実施します。

#### 【研修体系図】



※ 短期選考受験を想定したものです。

## **(2) 若手職員の早期育成**

主任主事昇任制度が改正され、採用区分が I 類の職員は、最短で採用後 11 年目に係長級に昇任することができます。係長は最小単位の組織を統括する立場にあり、若くても能力の高い職員が係長職を担えるよう早期育成を図ります。

これまで、若手職員の育成を目的に、現任（採用 2 年目から 8 年目）、主任主事（昇任 2 年目から 4 年目）を対象として毎年悉皆研修として実施している選択研修を、職層毎に分けずに受講対象者を採用 2 年目から 10 年目として実施し、即戦力として、また、将来を担う職員として集中して育成します。

## **(3) 個人目標・キャリアシートを活用したキャリアデザイン**

平成 15 年度から実施している目標による組織運営を通じ、人材育成を進めます。これまでの個人目標・達成シートを改良し、職員自身が中期的な視点に立った将来像をイメージして自ら主体的に取り組む仕組みとします。また、研修受講履歴を本人に開示し、研修以外に受講した講座や取得した資格などもシートに記入することにより、総合的な能力開発の視点も加えたものにします。

この取り組みはキャリアデザイン研修と組み合わせる効果的に実施します。

## **(4) キャリアデザイン研修**

キャリアデザインは、自己の目標の確立とその実現に向けた実践につなげ、個々の意欲を活かした能力開発と自己啓発に取り組む契機を創出することを目的としています。人生の節目を迎える職員（満 30 歳・満 40 歳・満 50 歳の 2 級職・主任主事）と新規採用職員を対象に実施しているキャリアデザイン研修に係長級や 50 代後半の職員にも対象を拡大します。係長級は 30 歳・40 歳と併せて昇任意欲にも繋げられるようにします。また、50 代後半の職員については、長い公務員経験によって身につけたスキルやノウハウの継承や後輩育成への意識付けなど、より高いモチベーションを持たせるものにします。

## **(5) 自学の促進**

職員が自ら、そして互いに学び合うことは人材育成の基本です。自ら進んで受講した通信教育、スクーリングの経費を助成し、自発的に学習する意欲をもった職員を支援します。職務に関連した公的資格取得についても、助成等支援を検討します。また、Eラーニング（インターネット教材による学習）を活用し、集合研修を受講できない職員のフォローについても検討を進めます。

さらに、人材育成や昇任選考参考書に係る書籍を揃えた人材育成ライブラリーも組み合わせ、職員が自ら学ぶ「自学」を促進します。

**方針Ⅲ****人を育てる職場環境づくり**

○JTを人材育成の柱として推進します。新規採用職員については、早期に職場に適用し、戦力となるよう先輩職員がトレーナーとしてサポートします。

また、組織としてより高いパフォーマンスを発揮できるよう、ハラスメント対策や心身の健康管理への取り組みも進めます。

**(1) 職場における育成(○JT)の推進**

職場における育成(○JT)では、上司、先輩が仕事を行う中で、その仕事を遂行するのに必要な知識、技術等を計画的に指導していきます。○JTでは、職員に応じた指導ができることや、上司や先輩とのコミュニケーションを通じ相互の信頼関係を構築できることなど、人材育成のプロセスにおいて、果たす役割は非常に大きいといえます。

本方針では、現場独自のメニューを定め、弾力的に運用できるよう、○JTを本来の意味より幅広くとらえて、例えば、職務に関する組織やグループ単位で行われる学習活動や所属長の判断で先進的な知識の習得等のために他の研修機関へ派遣する場合についても、職場研修(○JT)と位置づけます。

また、待遇など、職場ごとに抱えている課題解決への対応については、○JT支援の一環として、講師派遣や職場研修の実施などにより、人材育成課でサポートします。

**【○JTの区分】**

区 分	内 容	具体的取り組み例
個別指導	個別の計画的職員育成	職員個々の能力に応じた育成目標の設定と計画的指導（新規採用職員、転入者等）
	職員が自主的に設定する○JT	職員個人が自主的に職務に関する課題を設定し、上司、先輩職員、○JTリーダー等の指導・援助を受けながら実施する○JT
集団指導	課、係や共通の課題を持つグループで行う学習・業務改善活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶職務に関する課題の研修会</li> <li>▶転入職員研修会</li> <li>▶職務能率向上、特上接客等に関する業務改善</li> </ul>
所属長命令による派遣の研修	職務の遂行に必要な、外部研修機関による研修の受講	▶他自治体、公益団体、民間団体等が行う研修会、講習会の受講

※ 正規職員以外の職員に対しては、必要に応じて○JT参加や集合研修受講の機会を設定します。

### 【各職場でのOJT推進体制】

区分	職	役割
OJT責任者	課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ OJTの総括（所属職員の育成の責任者）</li> <li>▶ OJTリーダーや指導者の指名</li> <li>▶ OJT推進者・OJT担当者に対する指導・助言</li> <li>▶ OJT成果の評価</li> </ul>
OJT推進者	庶務担当係長	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ OJT全般の調整・指導</li> <li>▶ OJT（集団指導）計画立案・実施に関する事務</li> <li>▶ OJT（集団指導）実施結果の検証</li> </ul>
OJT担当者	係長	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ OJT個別指導の計画・実施</li> <li>▶ OJTリーダーや指導者に対する指導・助言</li> <li>▶ 係内の集団指導に関すること</li> </ul>
OJTリーダー	課長が指名する職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 集団指導（研修会等）における指導</li> <li>▶ OJTテーマに関する個別指導</li> </ul>
新規採用職員指導者（フレッシュートレーナー）	課長が指名する職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 新規採用職員への助言・指導</li> </ul>

### 【人材育成課の役割】

職	役割
人材育成課	<ul style="list-style-type: none"> <li>OJT責任者・推進者等との連絡・調整</li> <li>OJTに対する援助・助言等</li> <li>OJT支援研修の実施</li> </ul>

## （２）ハラスメント対策

セクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメントは、人格と尊厳を侵害するばかりか、職場環境にも影響を与え、個人と組織のパフォーマンスを低下させるものです。区では、セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメントについて、防止対策委員会を設置するとともに、相談体制を定めています。ハラスメント防止推進に当たっては、何よりもハラスメントを許さない職場づくりが大切になります。管理監督者やセクシュアル・ハラスメント防止リーダーへの悉皆研修などを実施し、職員に対する一層の意識啓発を図っていきます。

## （３）フレッシュートレーナー・メンター制度

新任職員は、大きな期待と夢を抱いていると同時に、未知の仕事や人間関係に不安を持っています。新任職員がスムーズに職場の一員となって業務を遂行できるよう、先輩職員をフレッシュートレーナーとして指定し、実務指導や職務上の相談にのるなど、新任職場をサポートします。トレーナーは、一人の新任職員に対し複数指名することができるものとします。また、先輩職員が、職場における関係を離れて相談にのれるメンター制度の実施を検討します。

#### **(4) 管理監督者の能力向上**

人材育成の推進体制にもあるとおり、管理監督者は職員を育成する立場にある大変重要な役割を担っています。特別区共同研修や区研修、Eラーニング（インターネット教材による学習）など多方面から意識の醸成と能力向上を図っていきます。

#### **(5) 健康増進・疾病予防**

「職員健康だより」や「安全衛生セミナー」などを通じて、職員が日頃から健康管理を心がけるきっかけづくりを行うとともに、健康診断受診後の保健指導の充実を図るなど生活習慣病予防等に関する取り組みも行っていきます。

また、定期健康診断（人間ドックを含む）や各種がん検診の受診率の向上を目指すとともに、「自らの健康は自らが守る」意識を醸成、啓発します。

#### **(6) 心の疾患対策**

「職員こころの相談事業」を中心とした産業保健スタッフによる早期対応体制の充実を図り、メンタルヘルス不全の予防に努めます。メンタルヘルスハンドブックを活用した講習会の実施、Eラーニング（インターネット教材による学習）を取り入れた取り組みやストレスチェック（セルフチェック）の実施により、メンタルヘルスに関する職員の理解を深めます。

また、精神疾患により病気休暇を取得した者の職場復帰訓練を実施し、円滑かつ確実な職場復帰を目指すとともに、所属と産業保健スタッフの連携による、復職後のアフターケアの充実を図ります。

## 方針Ⅳ

## 人材を育成する人事制度の活用

目標による組織運営や人事考課、人事異動など人事制度を活用した人材育成に取り組めます。

職員構成において高い比率となっているベテラン職員については、人事制度を通じ、若手職員への知識の継承や一層の能力発揮を進めます。また、国等の動向を踏まえ、定年年齢を延長します。

### (1) 目標による組織運営

目標による組織運営は、目標と成果を自己申告することにより、課題発見・解決能力の向上、自主性の向上、業務管理能力の向上など人材の育成を進める上で有効なツールです。

これまで実施してきた単年度の目標だけでなく、職員自身が中期的な視点に立った将来像をイメージして自ら主体的に取り組めるような仕組みとします。また、研修受講履歴を本人に開示し、研修以外に受講した講座や取得した資格などもシートに記入することにより、総合的な能力開発の視点も加えたものにします。

### (2) 精度の高い人事考課の実施

人事考課については、現在、任用・給与の処遇に反映しており、公平、公正な考課が不可欠です。そのため、評価者に対し、評定者訓練（人事考課研修）を実施し、公正で客観的な評価を確保します。また、評価者に対し、評定事例による評定実習や評定の正しい例・間違っただけの例の例示などのモデルケースの情報提供なども行います。

評定補助者として、役割、職場の規模、出先職場、本庁職場などケースに合わせて、総括係長・係長を活用します。

### (3) 人事異動の方針

#### ①世代別方針

世 代	方 針
新規採用ローテーション期間層 経験者採用を除く	事務系については、育成期間を6年とします。 原則3年のローテーションにより、広い視野を身につけ、自分の適性を探す期間とします。
中堅層 新規採用ローテーション 終了後～40代前半	キャリア開発の視点を重視し、自分の進むべき方向を決めていく期間とします。
中高年層（40代後半～） 40代後半～	自分が得意とする分野を発揮する期間とします。 係長級以上を除き、比較的長いローテーションとします。

※ 特定の職種については、その専門性に鑑み、比較的長い期間を異動ローテーションとします。

## ②昇任時異動

昇任時には、職場を変えることにより、立場の違いの自覚やモラルアップを図り、能力の向上につながるよう、昇任時異動の原則を継続して実施します。

## ③立候補制度の実施

本人の将来設計・特定した職場への強い希望を叶える（キャリア開発）人事制度として、立候補制度を実施します。

### 【立候補制度のメニュー】

	専門能力活用型	能力開発型
概要	過去に培った経験知識等を活かすため、同一部署または関連部署に希望者を配置します。	自己啓発等で身につけた知識を活かす、または、今後身につけたい知識等を業務の中で習得するため、本人の希望する職場に配置します。
対象	行政系 2 級職～係長職で 40 歳以上（総括係長除く） 過去の経験 3 年以上	行政系 2 級職 5 年以上（総括係長を除く）または業務系で 30 歳以上
希望できる職場	区の組織ならどこでも可。希望は原則、係までとして、希望する業務内容も応募用紙に記載します。	

## （４）ベテラン職員の経験を活かした能力発揮

ベテラン職員に関しては、今までに経験した職務や得意分野への配属を中心に考えていき、経験や知識を活用していきます。この活用を通じて、ベテラン職員から若手職員への知識の継承にも取り組みます。

また、係長級以上の職で退職した者の中から、再任用時も係長級で採用するなど、指導力、統率力などについても活用を進めます。

## （５）定年年齢延長

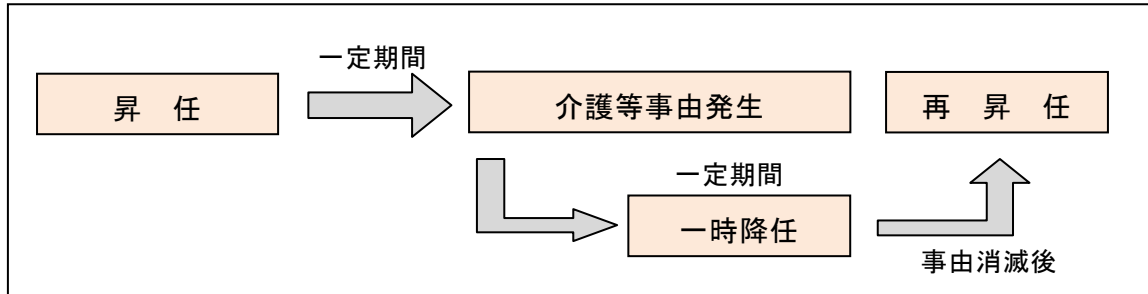
公的年金の支給開始年齢が 60 歳から 65 歳へと段階的に引き上げられることに伴い、雇用と年金の連携を図ることが課題となっており、国においても、「定年延長に向けた制度見直しの骨格」が示されています。本区においても、定年年齢を延長し、ベテラン職員の知識や経験を組織に活用できる人事制度を構築します。

## （６）希望降任制度

少子高齢化の流れから、子の看護や親の介護等で管理監督者として、職責を果たしがたいなどの理由で、一定期間の降任を望む職員が増加することが予想されます。こうした職員の負担を一時的に軽減し、その事由が消滅したときに再度昇

任し、管理監督者として活躍できる場を提供できるよう、希望降任制度を継続して運用していきます。

#### 【降任制度のイメージ】



#### (7) 成績不振者への再教育

複数年にわたり業績や能力の振るわない、いわゆる成績不振者の解消に努めます。成績不振者に対する育成方針を定めるとともに、管理職と人事課が連携し、指導と育成にあたります。再三の指導や育成の機会を講じたにも係わらず成績の向上が期待できない職員に対しては、分限処分も含めた能力に見合った処遇をしていきます。

# 豊島区人材育成基本方針

平成23年（2011年）3月

発行：豊島区総務部人材育成課

〒170-8422

豊島区東池袋1-18-1

（電話）03-3981-1111（代表）