

第10回未来戦略創出会議

令和4年3月24日

3-10-1-②

SDGs未来都市としま



豊島区は持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています。

# 豊島区人材育成基本方針

令和4年3月改定 総務部人事課

## 目次

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 第1編 総論                                        | 3  |
| 人材育成基本方針改定の趣旨、本方針の位置付け、計画期間                   |    |
| 第1章 目指す職員像・職場像                                | 4  |
| 第1節 目指す職員像・職場像                                | 4  |
| 1. 基本姿勢 2. 目指す職員像と職場像                         |    |
| 第2節 目標                                        | 6  |
| 1. 目標(令和8年度まで) 2. 目標値の測定方法                    |    |
| 第2章 人材育成の視点                                   | 7  |
| 第2編 各論                                        | 8  |
| 第1章 育成の主体                                     | 8  |
| 第1節 体制                                        | 8  |
| 第2節 役割                                        | 8  |
| 1. 主体ごとの役割 2. 職層に応じ求められる育成に関する能力              |    |
| 3. 各年代に対する育成 4. 環境が変化した職員に対する育成               |    |
| 5. 業務遂行に課題を抱える職員に対する育成                        |    |
| 6. 再任用職員・高齢期職員に対する育成                          |    |
| 7. 管理職に求められること                                |    |
| 第2章 人材育成の取組                                   | 15 |
| 第1節 目標設定                                      | 15 |
| 1. 組織目標 2. 個人目標                               |    |
| 第2節 能力開発                                      | 16 |
| 1. 自己啓発 2. 能力を高め、引き出す集合研修                     |    |
| 3. OJT(On-the-Job-Training) 4. フレッシュャートレーナー制度 |    |
| 5. 成績不振者への再教育 6. 健康増進・疾病予防                    |    |
| 7. 心の疾患対策                                     |    |
| 第3節 職場づくり                                     | 18 |
| 1. 育成の土壌をつくる 2. 地域への関心、区民への奉仕の心の醸成            |    |
| 3. 社会人としての基礎(接遇、身だしなみ、挨拶)づくり 4. 知識・技術の継承      |    |
| 5. 豊島区ベストパフォーマンス金の表彰 6. ハラスメント対策              |    |
| 7. 女性活躍の推進 8. ワーク・ライフ・バランスの実現                 |    |
| 9. 職場での適正な事務処理の確保 10. SDGsの視点                 |    |
| 11. デジタル化の推進                                  |    |
| 第4節 キャリア形成                                    | 22 |
| 1. 昇任制度 2. 人事異動の方針                            |    |
| 第5節 人事評価                                      | 24 |

# 第1編 総論

## 人材育成基本方針改定の趣旨

豊島区では、平成12年（2000年）に人材育成に関する計画を策定し、その後、17年度（2005年度）、22年度（2010年度、22年度の改定から、「人材育成基本方針」へ変更）、28年度（2016年度）と、区の状態に合わせた改定を行ってきました。

平成26年（2014年）に本区は23区で唯一「消滅可能性都市」の指摘を受け、持続発展都市としての歩みを進めることとなりました。平成27年（2015年）の新庁舎移転を経て、平成28年（2016年）に策定された豊島区基本計画（2016-2025）では、「国際アート・カルチャー都市」を本区の目指す都市像と定め、魅力あふれ、住む人・訪れる人を惹きつけるまちづくりを進めています。

平成31年（2019年）に東アジア文化都市を開催し、翌令和2年（2020年）には都内自治体として初めて、「SDGs 未来都市」「自治体 SDGs モデル事業」にダブル選定されました。

令和3年度（2021年度）に見直しが行われた豊島区基本計画（2016-2026）では、新たな社会課題への対応とコロナ禍からの持続的な回復（サステナブル・リカバリー）に向け、「SDGs の推進」「DX の推進」「参加と協働のまちづくり」の3つの考え方を軸として、あらゆる施策のバージョンアップを行い、ピンチをチャンスに変え、さらなる輝きを放つ「国際アート・カルチャー都市」を目指すものとしています。

多様な主体との「オールとしま」により、「国際アート・カルチャー都市」を実現するためには、未来を切り拓く職員の育成と職員一人ひとりの能力が発揮される組織力の強化が求められます。

今回改定した人材育成基本方針では、従来の基本方針の考え方を基本としつつ、後期基本計画を踏まえ、職員自らが積極的にスキルや能力を発掘し、組織のパフォーマンスをあげる「人材開発」の視点を取り入れ、区政にイノベーションをもたらす職員の育成を目指します。

本方針は、令和4年（2022年）に区制90周年を迎える本区が10年後の100周年、さらにその先の未来に向け、豊島新時代を切り拓く職員として、どのような育成をしていくべきか、目指す職員像とその実現に向け必要な制度、職場づくり、育成方法を示します。

## 本方針の位置付け

- 豊島区が必要とする人材を育成するための基本となる考え方を示すものです。
- 単年度の取り組みについては、「豊島区職員研修等実施計画」で提示します。

## 計画期間

- 令和4年度（2022年度）から令和8年度（2026年度）を人材育成基本方針の計画期間とします。
  - ※5年に1度見直しを検討し、必要な改定を行います。
- 進捗管理、評価方法等についても随時検討します

※本方針において会計年度任用職員について明記していませんが、豊島新時代を切り拓く一員として、本方針の考え方に沿った人材育成が求められます。

# 第1章 目指す職員像・職場像

## 第1節 目指す職員像・職場像

### 1. 基本姿勢

#### 全体の奉仕者としての高い倫理観と、豊島区職員としての誇りを持つ職員

私たちは、全体の奉仕者として、住民の生命、財産、安全を守るとともに、一方で住民に義務を課し、その権利を制限することもあります。このような仕事に従事する我々には高い倫理感が求められます。また、区民生活の向上と区政の発展の実現には、職員が自らの職務に誇りを持ち真摯な気持ちで取り組むことが不可欠です。

このため、「全体の奉仕者としての高い倫理観と、豊島区職員としての誇りを持つ職員」を、本区職員全員が不断に確認し高めていく基本姿勢とします。

特に私たち基礎自治体の職員は、部署の垣根を越えて、連携しながら進めていく、部署横断的な業務遂行が求められ、目の前の業務だけでなく、地域、歴史、文化など総合的で広い視点が必要です。

この「基本姿勢」と「目指す職員像・職場像」は、互いに密接に関連しあい一方が高まればもう一方も高まる相関関係にあります。

職員は、この基本姿勢を確固たる土台として、その上に、目指す職員像・職場像に必要な能力・資質を積み上げていくことが求められます。

### 2. 目指す職員像と職場像

#### 1. 新たな課題に果敢に挑戦し、としまの魅力を高めていく職員

常に進化し続ける本区においては、従来の手法に固執せずに、新たな視点を持って、新たな課題を解決できる能力と意欲を持ち、豊島新時代を切り拓く職員が求められます。

このため、本区が目指す職員像の一つ目を「新たな課題に果敢に挑戦し、としまの魅力を高めていく職員」とします。

#### <具体的な姿>

- (1)「できない理由を考えるのではなく、どうしたら出来るのかを考える」職員
- (2)常に現場とそこにいる区民を重視し、未知の課題に挑戦する気概を持ち、課題発見力・調査能力・政策立案能力等課題解決に必要な能力のある職員
- (3)新たな時代の潮流をとらえる先見性と想像力のある職員
- (4)民間事業者とも対等にわたりあえる専門知識と高いコミュニケーション能力のある職員
- (5)ダイバーシティ時代における多様性を尊重する職員
- (6)ワークスタイル変革を実践し、決められた時間の中で成果を出す職員

## 2. 自らの力を発掘し、伸ばし、発揮し、としまを堅実に支えていく職員

これからの時代における高度化・多様化した行政課題を解決するために、また、着実な業務遂行により区政を支えるために、全ての職員が自らの能力を開発し、能力を発揮させることが求められます。

このため、本区が目指す職員像の二つ目を「自らの力を発掘し、伸ばし、発揮し、としまを堅実に支えていく職員」とします。

<具体的な姿>

- (1)区政と区民のために、自己研鑽を怠らず、常に成長を望む職員
- (2)自らのキャリアデザインを明確に持ち、自らの成長を計画的に考える職員
- (3)自ら考え自ら行動し、積極的・主体的に業務改善に取り組む職員
- (4)自分の仕事に誇りを持ち、業務を着実に遂行する職員
- (5)現場に出て、区民の声をとらえ、区民の立場で考え、区民に寄り添って、区民サービスを行う職員

## 3. 互いに認め、学び、助け合いとしまの組織力につなげていく職場

人を育てるためには、それに適した環境が必要です。このため、職員個々の能力開発と並んで人を育てる職場をつくることが最重要課題です。また、職員個々を結び付け、組織の力に変えることも職場の役割です。豊島区が真に区民サービスを向上させるために、職員個々の能力を結集し組織力を強化する職場が求められています。

このため、本区が目指す職場像を「互いに認め、学び、助け合い としまの組織力につなげていく職場」とします。

<具体的な姿>

- (1)職員同士、他者の状況を認め、周囲を思いやり、お互いが助け合える職場
- (2)お互いに教えあい、お互いに成長できる職場
- (3)個々人が仕事の線引きをせず、チーム一丸となって仕事に臨む職場
- (4)職員全員で業務改善を行い、ワーク・ライフ・バランスを実現する職場
- (5)職員一人一人が責任感を持ち、業務が着実に遂行される職場
- (6)コミュニケーションが活発に行われ、風通しの良い職場

## 第 2 節 目標

具体的取組みを進めていくにあたり、指標となる目標の設定を行うことで、人材育成基本方針の今後数年間の評価を行えるようにします。

### 1. 目標(令和 8 年度まで)

#### ①職員の成長に関する意識の平均を 4 以上とします。

(令和 3 年度時点 平均 3.41)

#### ②職員の成長にかける意識の平均を 4 以上とします。

自身が成長するため、時間をかけていますか？(令和 3 年度時点 平均 2.84)

職員を成長させるための時間をかけていますか？(令和 3 年度時点 平均 3.03)

<具体的な取組>

(1)人事・人材育成部門は、本基本方針を毎年全職員が理解できるよう、周知を行います。

(2)全職員・全職場は OJT などにおいて、人材育成基本方針の内容を実践します。

※目標とする「意識」については、令和 3 年度に実施した「人材育成に関する職員意識調査」を基にしています。令和 3 年度の調査結果は別添参考資料をご覧ください。

### 2. 目標値の測定方法

令和 3 年度に実施した「人材育成に関する職員意識調査」の一部項目を毎年度実施し、達成度合いを経年で把握します。

## 第2章 人材育成の視点

下記は育成の主体（＝育成に携わる職員・職場）が、人材育成を行う際に常に持つ視点です。

### 1. 豊島新時代を切り拓く職員の育成

本区が常に進化を続けていくためにも、自らの能力を開発し、発揮できる職員が、広い視点で豊島区をより高いステージへ押し上げていくことが求められます。目の前の仕事だけでなく、部署の垣根を越え、連携し、広い視野を持って、業務を遂行し、中長期的なキャリアプランを自ら描きながら、本区全体を俯瞰し、本区が目指す都市像である「国際アート・カルチャー都市」実現のため、自己と組織をバージョンアップさせていかなければなりません。

このため、本区では「豊島新時代を切り拓く職員の育成」という視点で、職員の育成に取り組めます。

### 2. 地域を愛し、自ら現場に出て、区民から信頼される職員の育成

職員は、地域のために働くものとして、地域愛を持ち、地域に関わることに誇りを持つことが求められます。そのためにも、現場を第一に考え、積極的に現場に出ることを大切にし、そこにいる人、そこにある課題に真摯に向き合わなければなりません。また、区民から信頼されるために必要な姿勢、能力、知識等を身に付け、区民へのサービスを確実に行うことが求められます。

このため、本区では「地域を愛し、区民から信頼される職員の育成」という視点で、職員の育成に取り組めます。

### 3. 能力・実績本位を基準とした育成

平成28年4月、地方公務員法の一部が改正され、任命権者は、成果主義の原則に則り、人事評価を基礎とした能力及び実績に基づく人事管理を実施することとなりました。また、「標準職務遂行能力」が定められ、各職層に応じ、職務を遂行する上で発揮することが求められる能力が明確になりました。

このため、本区では、「能力・実績本位を人材育成の一つの基準」として、職員の育成に取り組めます。

### 4. 職員自らが積極的にスキルや能力を発掘し、組織のパフォーマンスをあげる職員の育成

職員は皆、一人ひとり個性が違い、得意・不得意、長所・短所といったものも違うものです。人材育成において、職員本人が主体的に自らの能力を発掘し、それを自ら伸ばし、発揮することを重視し、画一的な育成ではなく、組織の総合力を高める人材開発が求められます。

このため、本区では、職員自らが積極的にスキルや能力を発掘できるよう全職場が職員を後押しし、組織力を最大化する育成に取り組めます。

## 第2編 各論

### 第1章 育成の主体

#### 第1節 体制

以下の体制のもと、その構成員である育成の主体（全職員、職場、人事人材育成部門、部長、課長、課長補佐、係長（主査含む）、主任）は、人材育成の役割を果たします。

※本方針において係長は主査を含んでいます。

育成の主体である全職員、職場、人事・人材育成部門、部長、課長、課長補佐、係長、主任が連携して、職員一人ひとりの能力・意識・事情を踏まえた育成を行います。

#### 第2節 役割

##### 1. 主体ごとの役割

###### 1. 全職員の責務

- ①これからの豊島区を切り拓くために、常に自己の能力開発に励みます。
- ②全体の奉仕者としての自覚を持ち、あらゆる機会を活用して自己の能力開発に励みます。
- ③区民への奉仕と地域愛を基本理念として能力開発をします。
- ④総合的な視点に立ち、部署や業務の垣根を越えて横断的に業務を遂行します。

###### 2. 職場が担うべき役割

- ①職場を、職員相互に教え学び高め合う人材育成の基本の場とします。
- ②職場を、仕事の経験をとおり豊島新時代を担う職員を育てる場とします。
- ③職場を、職員が自己啓発、OJT、集合研修で学んだことを実践し、更なる成長をするための場とします。

###### 3. 人事・人材育成部門が担う役割

- ①人事・人材育成部門は、人事の所管として、職員の異動・昇任が人材育成につながるよう、制度・環境を整備します。
- ②人事・人材育成部門は、課長から係長までと職場での人材育成が円滑に行われるよう、人材育成のための制度・環境を整備します。
- ③人事・人材育成部門は、効果的な人材育成について絶えず調査・研究します。

#### **4. 部長が担うべき役割**

- ①部長は、参事から課長まで、管理職の指導・育成をします。
- ②部長は、特別職とともに豊島区が目指す職員像・職場像を探究し、職員を導きます。
- ③部長は、特別職とともに豊島区の組織風土を作り、職員を導きます。

#### **5. 課長、課長補佐、係長(主査含む)が担うべき役割**

- ①課長から係長までは、人材育成を自己の職務と認識し、これからの時代を担う職員を育成します。
- ②課長は、職員と共に職員のキャリアデザインを描き、課長は課長補佐、係長と共にその達成のために必要な経験と知識を提供します。
- ③課長から係長までは、職員と共に、人が育つ職場を作ります。
- ④課長補佐は、課長を補佐し係間の連携を取りながら、人が育つ職場づくりの重要な担い手となります。
- ⑤課長から係長までは、日ごろから職員とのコミュニケーションを活発に行い、業務上の指導だけでなく、長所を明確に評価し、職員の仕事へのモチベーション向上に努めます。

#### **6. 主任が担うべき役割**

- ①主任は、後輩、若手職員の身近な指導者、相談者として、係長が行なう人材育成の補佐をします。
- ②主任は、自ら身に付けた業務知識・ノウハウを他の職員に積極的に伝えるなど、職場内の知識・技術の継承に努めます。
- ③主任は、職場のリーダーとして、係長が行なう職場づくりの補佐をします。

## 2. 職層に応じ求められる育成に関する能力

平成 28 年 4 月 1 日に「豊島区職員の標準職務遂行能力に関する規程」が施行されました。この規程は、地方公務員法に規定する標準職務遂行能力に関し必要な事項を定めたものです。下表の職員は、本規定にて示された育成に関する能力を、組織統率、業務遂行をする上で発揮することが求められます。

『豊島区職員の標準職務遂行能力に関する規程』抜粋

| 職            | 標準職務遂行能力      |                                                                           |
|--------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 部長           | 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。                                            |
| 課長           | 組織統率・<br>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。                  |
| 課長補佐         | 業務遂行          | 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<br>(主査含む) | 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。        |
| 主任           | 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。                            |

職員は本規定に定められた職層に応じ求められる能力を、職務を遂行する上で発揮することが求められます。詳細な内容については、参考資料をご参照ください。

### 3. 各年代に対する育成

#### ①20 歳代・30 歳代の職員

20 歳代・30 歳代の職員は、豊島区の次代を担う人材であり、最も成長が求められる人材です。現在の即戦力としてのみならず、区の将来のためにこの世代の職員の意欲と能力を向上させることが求められます。

また、20 歳代・30 歳代の主任・係長は、自身の職層に求められる役割に対し不足している能力と経験を認識し、得意分野を伸ばすとともに苦手分野を克服することにより、更なる成長が求められます。

○課長と係長は、20 歳代・30 歳代の職員の経験を増やすために、分掌事務の整理、業務の担当替え等、課内でジョブローテーションを積極的に行います。

○知識・技術継承が必要な職場は、若手職員は知識の習得を、ベテラン職員は知識の継承を個人目標にします。

○知識・技術継承が必要な職場は、ベテラン職員を OJT リーダーに任命し、知識・技術継承に関する OJT を実施します。

○人事・人材育成部門は、20 歳代・30 歳代の職員が広い視野を身につけ、自分の適性を探すために、採用 10 年目までの職員は、原則、10 年で 3 か所異動させます。

また、20 歳代・30 歳代の職員のキャリアに対する意識と知識を高めるために、キャリア形成を考える機会を提供します。

#### ②40 歳代・50 歳代の職員

40 歳代・50 歳代の職員は、豊富な経験・知識を持ち合わせていますが、受講対象となる研修が少なく、新たな知識・能力の習得及び能力開発をする機会が限られています。

40 歳代・50 歳代の職員は、各職場の中心的な役割を担う人材として、新たに必要とされる知識・能力を常に学び続けることが求められ、これに対し、人事・人材育成部門は、学ぶ機会を設けることが求められます。

また、40 歳代・50 歳代の主任・係長は、自身の職層に求められる役割のレベルに留まることなく、培ってきた経験・知識を十分に発揮し区政に貢献することが求められます。

○管理監督者は、40 歳代・50 歳代の職員を OJT リーダーに任命するなどして、部下・後輩の指導の中で、40 歳代・50 歳代の職員自身が成長する機会を設けます。

○人事・人材育成部門は、「選択研修」を希望する職員も受講できるようにし、40 歳代・50 歳代の職員が新たな知識・能力を取得できるようにします。

※管理監督者は管理職及び課長補佐・係長を表しています。

## 4. 環境が変化した職員に対する育成

### ①新規採用職員・昇任した職員

新規採用職員・昇任した職員は、チャレンジ精神に燃え高い意欲を持っていますが、一方で、新しい環境に適応できるか、新たな職責を果たせるかといった不安を抱えやすい状況です。

新規採用職員・昇任した職員の不安を払拭し、意欲を成果につなげていくことが求められます。

○課長と係長は、新規採用職員・昇任した職員の新しい業務への適応度合を日々の業務の中で把握し、細やかなサポートを行います。

○人事・人材育成部門は、新規採用職員や昇任した職員を対象に、新たな職位に必要な能力・知識を習得するための研修を実施します。また、新規採用職員が、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、新任職員をサポートします。

### ②職場を異動した職員

自治体の業務は多岐にわたっているため、異動先によっては一から業務を学ばなければいけないことがあります。特に業務内容が大きく変わった場合には、戸惑いを感じ自信を失う場合もあります。

職場を異動した職員が新しい職場で業務を円滑に進めるためには、新職場でのやりがいを見出させることと、新職場で必要な能力を習得する機会を設けることが必要です。

○係長は、職場を異動した職員のモチベーションや新業務への適応度合を日々の業務の中で把握し、細やかなサポートを行います。

○転入職員がいる職場では、職場内で転入職員を対象に OJT を実施します。また、必要に応じてトレーナー制度を設けます。

○人事・人材育成部門は、職場で行われる転入職員を対象にした OJT が効果的に行われるよう、「豊島区職員研修等実施計画」にて、OJT の方法や注意点を詳細に示します。

### ③時間に制約のある職員

育児や介護、その他の事情により、一時的もしくは継続的に勤務時間等において時間的な制約を受ける職員がいます。すべての職員にとって、仕事と生活は両立させていくものですが、時間的な制約を受ける職員にとっては、「早く帰ることに抵抗がある」「自分だけ短い勤務時間でよいのだろうか」という不安を抱えていることがあります（※職員意識調査より）。しかしながら、時間的な制約があるということは、時間内に成果を上げるための業務改善や効率化を達成する意識が高いことにつながります。

職員にとって重要なことは、「決められた時間の中で、最大限に成果を出すこと」であり、長時間勤務することではありません。職場とは、各職員の能力、時間的な制限等を総合的に判断して、組織全体の生産性を最大化するものです。職員と職場が、それぞれの限られたリソースの中で、組織としての生産性を高め、誰もが働しやすい職場を目指さなければなりません。

- 課長と係長は、時間的な制約のある職員の各事情を把握し、限られた時間内で職員の能力を最大限に発揮できるよう業務分担を行います。
- 職場においては、時間的な制約がある職員への理解と協力を最大限行います。
- 人事・人材育成部門は、時間的な制約がある職員に対して、公平な人事評価、研修機会を提供するよう努めます。

## 5. 業務遂行に課題を抱える職員に対する育成

平成 28 年 4 月の地方公務員法の一部改正により、「能力及び実績に基づく人事管理の徹底」が求められるようになりました。

限られた人材の活用や公務能率向上といった人事管理上の観点から、業務遂行に課題を抱える職員が公務員として能力を発揮できるよう体制を整備し、育成していくことが、これまで以上に求められます。

- 課長は、職員の指導を繰り返し行うとともに、従事する職務の見直し、矯正を目的とした研修など、必要な措置を講じます。
- 対象職員の所属長は、人事・人材育成部門と協力して、職員に対して、「職員の矯正を目的とした研修」を受講させます。
- 人事・人材育成部門は、人事評価が適切に行われるよう、全一次評価者を対象に「人事評価研修」を実施します。

## 6. 再任用職員・高齢期職員に対する育成

再任用職員・高齢期職員は、本来、正規職員と同等の職責を担うものですが、定年退職後や今後予定されている定年引上げによる 60 歳以上の職員は補助的業務を担うという意識や、それを容認する組織文化が残っています。

また、職位や給与でも 60 歳前と差異があることから、モチベーションが上がらない職員もいます。

高齢期職員のモチベーションを高め、さらに長年にわたり公務で培った能力や経験を十分に発揮することが求められます。

- 課長と係長は、業務分担において再任用職員と若手職員を組ませるように配慮し、再任用職員から若手職員への知識・技術の継承と、再任用職員のやりがいを引き出します。
- 課長と係長は、再任用職員に OJT や自主勉会を企画させ、職員へ知識・技術の継承を図ります。
- 知識・技術継承が必要な職場は、若手職員は知識の習得を、ベテラン職員は知識の継承を個人目標にします。
- 知識・技術継承が必要な職場は、ベテラン職員を OJT リーダーに任命し、知識・技術継承に関する OJT を実施します。
- 人事・人材育成部門は、再任用職員に求められる役割を認識させモチベーションを高めるために、再任用職員 1 年目を対象としたキャリア形成研修を実施します。

## 7. 管理職に求められること

管理職は、組織目標の達成とともに、育成の責任者という大変重要な役割を担っています。しかしながら、職員の育成が係長任せになっていたり、短期的な育成の視点や一方的な指導にとどまっているという状況もみられます。管理職は、人材育成のキーパーソンとして、職員の状況をきめ細かく把握し、中長期的な育成の視点を持って、各職員に合った育成を行う必要があります。

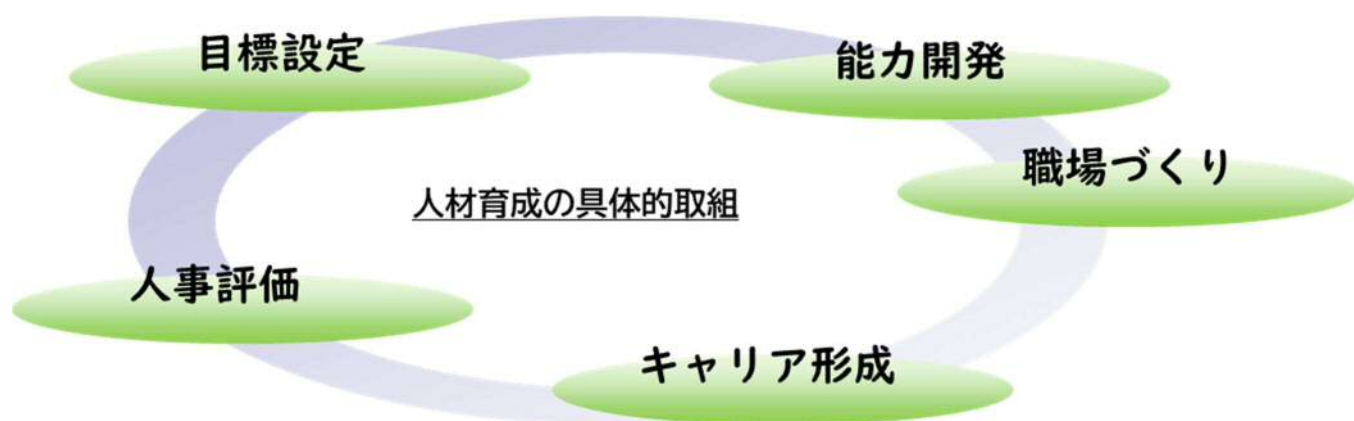
また、管理職自身も自ら能力を高め、これからの時代にふさわしいリーダーとなることが求められます。管理職はその職場において、業務の責任だけでなく、職場づくりや育成の責任者でもあります。様々なリーダーシップがある中、本区の管理職に求められることは、区の目指す都市像を理解し、職場や職員が目指す姿に近づくよう導くことであり、成長を促す存在です。

管理職の方は、自らの考えとして、職場、職員と良好なコミュニケーションによる信頼関係を気づいていくことが重要です。

- 職員が多い部署の管理職は、個人面談だけで職員の状況を把握することは難しいです。そのため、日々の業務の中で、職員とコミュニケーションを積極的に取り職員の状況を把握するとともに、職員のモチベーション向上に努めます。
- 人事・人材育成部門は、管理職を対象としたマネジメント研修を計画的に行い、組織の活性化、人材開発の手法を習得できるようにします。

## 第2章 人材育成の取組

本区では、人材開発の視点に立ち、目標設定→能力開発・職場づくり→キャリア形成→人事評価を一連のサイクルにとらえ、職員が自ら能力を発掘し、それを育成の主体とともに伸ばし、実際に業務で活用していくことで、職員のやりがいを高め、常に成長を続けていくように取り組みます。



### 第1節 目標設定

本区では、組織の業績と職員の意欲・能力の向上を図るために、「目標による組織運営」を導入しています。これは、上司と部下が組織目標という共通認識のもとに個人の目標を設定し、目標を明確にして組織を運営するものです。

#### 1. 組織目標

組織の方針や目標を明らかにし、組織目標の達成を通じて成果重視の行政経営への転換を図ります。また、組織目標と個人目標をリンクさせることで、「組織の要求」と「個人の欲求」の統合を図り、本区のマネジメント体質を強化します。

#### 2. 個人目標

自ら個人目標を立てることで、自主性や職務遂行への意欲をこれまで以上に引き出します。更に、目標設定や実践の過程で、課題発見能力や課題解決能力の向上を図ります。また、主事と主任の個人目標には「5年後の到達目標」欄を設け、自身のキャリアを考えさせる機会としています。

## 第2節 能力開発

職員の能力を発掘し、引出し、発揮させるためには、長期的かつ継続的なキャリア形成や、職員の特性に合わせた育成プランの作成等、一人ひとりの能力・事情を踏まえた育成が必要です。

### 1. 自己啓発

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の経費および職務に関連した公的資格取得について助成し、自発的に学習する意欲をもった職員を支援します。また、自主勉強グループに対し、助成金の交付と職務専念義務の免除を認めます。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。

### 2. 能力を高め、引き出す集合研修

様々な課題や問題意識を持った職員同士が、職場を離れて一堂に会して行う研修です。講義だけでなくグループワークや発表等も行われるため、他者との対話を通じて刺激を受け、自分にはない視点や新たな気づき・学びを得ることができます。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、職層研修等を実施します。

職層研修…職種に関わらず必要な基礎的能力習得のための研修

実務研修…庁内で汎用的に必要な実務に関する研修

専門研修…①各部局において実施されるもの ②特別区職員研修所において実施されるもの

特別研修…年次で行う研修、時事性・話題性のある事柄で広く周知が必要なもの

人事・人材育成部門は、人材開発に資すると思われる研修を企画するとともに、各課主催の研修を後援し、特別研修として実施することで、多様な研修と各職場の自主性を重んじます。

### 3. OJT(On-the-Job-Training)

OJTは、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するもので、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することができるなど、人材育成において果たす役割は非常に大きい手法です。

本区では、OJTを職員育成の大きな柱の一つととらえ、毎年度、各課にてOJT実施計画書および結果報告書を作成し、計画的に取り組んでいきます。

また、人事課では、集団指導の講師謝礼金等の助成などOJTに対する支援を実施します。

集団指導…各部・課や集団で実施する業務習得のためのもの（転入者研修等）

個別指導…新規採用職員育成に関するものや、適宜行われる職員への個別業務指導

e-ラーニング…職種・雇用形態を問わず、基礎的に必要な知識の習得

所属長命令による外部研修等の受講

## 4. フレッシュアートレーナー制度

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アートレーナーとして指定し、新任職員の業務内外の様々な相談にのるなど、新任職員をサポートします。トレーニングは、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。

## 5. 成績不振者への再教育

所属長と人事・人材育成部門が連携し、指導・育成にあたることにより、勤務実績が著しくよくない職員の改善に努めます。また、所属長は、人事・人材育成部門と協力して、職員に対して、以下のとおり「職員の矯正を目的とした研修」を受講させます。

再三の指導や育成の機会を講じたにもかかわらず勤務実績が改善しない職員に対しては、分限処分も視野に入れ、適切に対応していきます。

### <職員の矯正を目的とした研修>

所属長は、人事評価最下位者と面談のうえ、特別区研修所及び豊島区が実施する研修のうち「本人の矯正に有効と考えられる研修」を5つ選び受講を命じ、研修事前事後に本人が作成するレポート及び面談を基に、指導・育成及び人事評価を行います。

※「職員の矯正を目的とした研修」は、地方公務員法(昭和25年法律第261号)、職員の分限に関する条例(昭和50年豊島区条例第19号)、豊島区職員の分限処分に関する指針(平成28年3月20日副区長決定)、職員の分限に関する条例第3条第1項に規定する分限の基準に関する措置を定める規則(平成28年3月3日特別区人事委員会規則第1号)に基づいて実施します。

## 6. 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。

## 7. 心の疾患対策

「ストレスチェック」の実施や「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。「メンタルヘルスセミナー」や「セルフケアセミナー」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職した職員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。

## 第3節 職場づくり

人を育てる職場をつくり、組織力を強化するために、以下の取り組みを行います

### 1. 育成の土壌をつくる

育成の土壌をつくるためには、職員全員が人材育成に関わる機会を設け、定期的に人材育成について考えることが必要です。

具体的には、以下の取り組みを行います。

- ①職員は、研修や自己啓発で学んだことを職場に持ち帰り、OJT やミーティングなどにより、他の職員と共有します。また、職員は、個人目標に当年度の能力開発目標を設定し、計画的に自身の能力育成に取り組みます。
- ②課長と係長は、課の組織目標の人材育成の項目を活用し、OJT や自主勉強会を計画的に実施します。また、メールや朝礼などで、自部署の職員に、区政や自部署の課題や目標を積極的に伝えます。係長級職員は、個人目標にて部下の育成や自己の能力開発について目標を設定します。人事評価においては、「人材育成力」を係長級職員の評価要素の一つとします。
- ③人事・人材育成部門は、自己啓発および自主勉強を行う職員・グループに対し助成をします。また、定期的に育成に関するアンケートを実施し、どのような研修や育成手法が望ましいか調査し、結果を翌年度の研修に反映します。

### 2. 地域への関心、区民への奉仕の心の醸成

職員が地域への関心、区民への奉仕の心を常に持ち続けるためには、職員が、実際に現場に出て、地域を回り、区民の方々と触れ合う機会を作ることが必要です。地域への関心や区への愛着は、職員のやりがいが高めることにつながり、職場と職員を信頼関係で結びつけます。

具体的には、以下の取り組みを行います。

- ①職員は、業務、研修、自主研究をとおり、区政や区の歴史を積極的に学びます。
- ②職員は、日々の業務に追われ、区の最新情報や歴史に目を向けることを怠りがちです。管理職は、区政や地域の活動を伝える計画や広報媒体を職員に示し、自部署の業務が区の最新情報や歴史に密接に関係していることを認識させます。また、課長と係長は、積極的に職員を地域へ出し、地域や区民と接する機会を作ります。
- ③人事・人材育成部門は、フィールドワーク等を通し地域を知る研修を、若手職員を対象に実施します。

### 3. 社会人としての基礎(接遇、身だしなみ、挨拶)づくり

職員には、全体の奉仕者としての対応が求められています。その中で、社会人としての基礎である、接遇、身だしなみ、挨拶は当然に身に付けていなければなりません。

【職員ひとり一人が目指す接遇に関する職員像】

**区民の声に真摯に耳を傾け、相手が何を求めているのかを理解し、相手の立場に立って分かりやすく伝え、もてなしの心を持ち、時には毅然として臨機応変に対応できる職員**

- ①職員は、研修で学んだ接遇・身だしなみを厳守し日々実践します。
- ②課長は、自部署の接遇・身だしなみに関する問題を把握し、接遇改善 OJT にて改善目標と目標達成のための行動計画を策定し、年度末に改善度合いを評価します。また、接遇・身だしなみが改善されない職員に対し、指導を行います。
- ③職場での取り組みとして、PDCA に基づいた接遇改善 OJT を、全課で実施します。
- ④人事・人材育成部門は、毎年全課を対象にして接遇に関する研修等による取組を実施します。

＜おもてなしマインド UP の取組について＞

職員の接遇レベル向上は、未来戦略推進プランにおいて「庁舎窓口等における区民サービスの向上」と位置付け、継続的な取組を行っています。平成 23 年度から 4 年ごとに窓口調査・実地指導、研修などの取組を行い、令和元年度から「おもてなしマインド UP」の取組を実施しています。

おもてなしマインド UP とは、組織によって異なる環境（窓口サービスの有無、サービス対象の違いなど）であっても、全職員がお客様目線でおもてなしの意識を持ち続け、自ら課題を発見し解決・改善を行うことで、全庁的な区民サービスのレベルアップを図る取組です。

### 4. 知識・技術の継承

区民サービスの質を維持するためには、各職場において、職員の知識・技術の継承を確実にするための取り組みが求められています。ベテラン職員の知識・技術継承を確実に行うためには、職員任せではなく、知識・技術の継承を行うための仕組みと職場づくりが必要です。

具体的には、以下の取り組みを行います。

- ①知識・技術継承が必要な職場は、若手職員は知識の習得を、ベテラン職員は知識の継承を個人目標にします。
- ②課長と係長は、業務分担においてベテラン職員と若手職員を組み合わせるように配慮し、ベテラン職員から若手職員への知識・技術継承が行われる体制を作ります。
- ③知識・技術継承が必要な職場は、ベテラン職員を OJT リーダーに任命し、知識・技術継承に関する OJT を実施します。
- ④人事・人材育成部門は、人事異動の方針として、中高年層（40 代後半～）は自分が得意とする分野を発揮する期間とし比較的長いローテーションとすることで、知識・技術の継承を図ります。

## 5. 豊島区ベストパフォーマンス金の表彰

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。

## 6. ハラスメント対策

職場におけるハラスメントは、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、ハラスメント防止対策委員会を設置し、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。定期的に「職場のハラスメントに関する職員意識調査」を実施し実態の把握に努めるとともに、管理監督者だけでなく一般職員も対象に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。

## 7. 女性活躍の推進

本区は、令和 3 年 4 月 1 日現在、係長級のうち女性が占める割合は半数を超えているものの、女性管理職は目標とする 30%に達していません。

女性活躍の推進において、女性・男性、年齢等を問わず誰もが働きやすい職場となるよう、職場での取組み・制度の整備が必要です。すべての職員がともに働く職員の働き方を理解し、互いに能力を発揮できる職場づくりを進め、女性の登用や活躍を後押ししていくことが求められます。

※女性活躍の推進に関する具体的な取り組みは、平成 28 年 3 月に策定（令和 2 年 3 月改定）した「豊島区特定事業主行動計画」に示した取り組みを実施します。

## 8. ワーク・ライフ・バランスの実現

国の「仕事と生活の調和憲章」で示されたとおり、職員が自分の仕事にやりがいや充実感を感じ、仕事上の責任を果たし、組織に貢献するためには、仕事と生活のバランスをとることが不可欠です。

「ワーク・ライフ・バランス」を実現するためには、個人がワークスタイルの変革を実践するとともに、職員同士が、互いの状況を認め合い、助け合える職場をつくることが求められます。

具体的には、以下の取り組みを行います。

- ①長時間労働是正、有給休暇取得率の向上について計画的に取り組むよう、全職員の個人目標にワーク・ライフ・バランス欄を設けます。
- ②平成 28 年 3 月に策定した「豊島区特定事業主行動計画（改訂版）」に示した取り組みを実施します。

## 9. 職場での適正な事務処理の確保

本区においては、個人情報の不適切な取り扱いや廃棄物処理法違反などの不祥事が続いて発生した時期があります。職員一人一人の「責任感や危機意識」の向上と同時に、情報共有やチェック体制の確立など、組織全体の取り組みが求められ、総務部において、コンプライアンス担当を設置し、組織体制を強化しました。

チェック体制の確立と危機意識の向上を図るため、令和3年4月コンプライアンスハンドブックを作成しました。

コンプライアンスを意識することは、職員として基本ととらえ、人事・人材育成部門は、コンプライアンス担当と連携し、高いコンプライアンス意識を持てる職員の育成を行います。

## 10. SDGs の視点

本区の目指す国際アート・カルチャー都市の取組と SDGs の理念が一致し評価されたことで、本区は、令和2年（2020年）に都内自治体として初めて、「SDGs 未来都市」「自治体 SDGs モデル事業」にダブル選定されました。公民連携で SDGs に取り組む姿勢を鮮明にするため、同年10月22日に「としま SDGs 都市宣言」が全会派一致で議決・制定されました。あらゆる施策に SDGs の視点を取り入れ業務を遂行する職員の育成を行います。

## 11. デジタル化の推進

デジタル化やDX（＝デジタル・トランスフォーメーション）は、新規および既存の事業において、デジタル技術を取り入れることで、区民サービスの向上、社会課題の解決を図るものです。ICTリテラシーを高め、行政だけでなく、区民目線に立った業務改革を進めることができる職員の育成を行います。

## 12. コロナを乗り越えて

令和2年（2020年）1月に国内で初めて新型コロナウイルス感染症の感染者が確認されて以降、拡大・減少を繰り返し、未だ感染の終息は見こめない状況です。

豊島区をはじめ、日本全体が、仕事、家庭などあらゆる面での大きな変化を求められています。本区においても、保健所への全庁的な支援体制の整備やBCPの見直しなど、これまでと違う対応を図ってきました。この経験を特別なものとして終わらせることなく、この危機を乗り越えながら、その先の新しい働き方、暮らし方、考え方に対応できる職員の育成を行います。

## 第4節 キャリア形成

職員のキャリア形成においては、短期的な視点も重要ですが、10年後、20年後の中長期的な視点から目指す職員像を意識しキャリアを描くことが重要です。職員自らが描くキャリアを実現するためには、能力やスキルを発掘し、磨き、知識・経験を積み上げることが必要です。

職員がやりがいをもって、それぞれのステージに応じた役割を担いながら、自らのキャリアを実現し成長することができるよう、人事・人材育成部門は、人材開発の視点に立ち、「異動」、「昇任」、「人事評価」、「研修」の制度を効果的に運用していきます。

### 1. 昇任制度

昇任とは、職員をその職員が現に任命されている職より上位の職制上の段階に属する職に任命することを言います。昇任は、選考や能力実証によって行われます。下記が令和3年度の昇任試験の受験資格および選考方法です。

| 職層    | 区分   | 3年度受験資格                                                                                     | 選考方法                                 |
|-------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 管理職   | I 類  | 55歳未満<br>主任以上6年以上（旧主任主事Ⅰ採用）主任以上5年以上<br>（旧主任主事Ⅱ採用）主任以上3年以上                                   | 択一式問題 / 記述式問題 / 論文式問題<br>勤務評定 / 口頭試問 |
|       | II 類 | 46歳以上56歳未満<br>課長補佐2年以上                                                                      | 事例式論文 / 勤務評定 / 口頭試問                  |
| 課長補佐  |      | 58歳未満<br>係長職7年以上                                                                            | 勤務評定<br>(平成30年度～)                    |
| 係長    | 種別A  | 58歳未満<br>主任5年以上（経験者B採用）主任4年以上                                                               | 勤務評定<br>(令和元（平成31）年度～)               |
|       | 種別B  | 50歳以上58歳未満<br>主任7年以上（経験者B採用）主任6年以上                                                          | 勤務評定<br>(平成30年度～)                    |
| 主任    | 種別A  | 41歳未満<br>1級職在職（Ⅰ類採用）5年以上<br>（Ⅱ類採用）7年以上<br>（Ⅲ類採用）9年以上<br>（経験者採用）3年以上                         | 択一式 / 課題論文 / 勤務評定                    |
|       | 種別B  | 50歳未満<br>1級職在職（Ⅰ類採用）10年以上20年未満<br>（Ⅱ類採用）12年以上22年未満<br>（Ⅲ類採用）14年以上24年未満<br>（経験者採用）10年以上20年未満 | 課題論文 / 勤務評定                          |
|       | 種別C  | 58歳未満※経過措置あり<br>1級職在職（Ⅰ類採用）20年以上<br>（Ⅱ類採用）22年以上<br>（Ⅲ類採用）24年以上<br>（経験者採用）20年以上              | 自己申告 / 勤務評定                          |
| 統括技能長 |      | 42歳以上58歳未満<br>技能長3年以上                                                                       | 自己申告 / 勤務評定 / 個別面接                   |
| 技能長   |      | 58歳未満<br>技能主任4年以上                                                                           | 自己申告 / 筆記考査 / 勤務評定 / 個別面接            |
| 技能主任  |      | 58歳未満<br>1級職15年以上                                                                           | 筆記考査 / 勤務評定 / 個別面接                   |

### 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<br>経験者採用を除く       | 事務系については、育成期間を 10 年とします。<br>原則 10 年で 3 か所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<br>新規採用ローテーション<br>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～）<br>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。<br>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定期人事異動

毎年、4 月に定期人事異動を実施しています。年齢や職層、職務への適正などを勘案し、適材適所の配置を目指しています。また、人事異動を組織の活性化に有効に活用するとともに、職員の人材育成の契機と捉えています。職員が新規採用からの一定期間や昇任時などの節目に能力の向上が図れるよう、下記の方針により、配置や人事異動を行います。

- (1) 多様な職務経験を積みながら、適性の発見と可能性を追求し、適材適所の配置を実現する。
- (2) ジェネラリストの素地にスペシャリストの能力開発を視野に入れた異動ローテーションを確立する。
- (3) 昇任制度とリンクさせ、職のあり方や個々の能力の開発段階に応じた異動ローテーションを実施する。

## 第5節 人事評価

設定した目標に向けて、業務を行い、職員を評価し、新たな目標を設定するというサイクルにより、職員の育成を円滑に進めていきます。しかしながら、目標による組織運営は、組織のマネジメントシステムのあり方を総称しているもので、人事評価そのものではありません。したがって、目標達成度をそのまま人事評価に直結させるのではなく、人事評価の仕組みのなかのツールのひとつとして取り入れています。

人事評価は、職員の任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とすること及び人事評価の結果を人材育成に活用し、職員の能力及び職務能率の向上を図ることを目的として実施しています。

また、人事評価制度を公平、公正かつ透明性の高い制度とするため、評価者に対する評価者訓練の実施、原則評価対象の全職員を対象とした評価結果の開示、評価結果に対する苦情相談制度を導入しています。

人事評価は、下記の通りに行われています※令和3年度の場合

評価期間：1月1日から12月31日

評価項目（管理監督者及び管理職選考合格者対象）：

「職務目標の達成」及び「職員の指導・育成」に係る成果等についての評価

評価要素（管理職選考合格者を除く一般職員）：

業績…仕事の成果

能力…課題への対応力、自己管理能力、説明・折衝力

リーダーシップ（評価期間内に採用された職員（経験者採用職員を除く）、技能系の1級職には適用しない）、人材育成力（係長級のみ）

態度…仕事に取り組む姿勢、効率的な業務運営、チームワーク

評価者：（管理職）所属部長・副区長

（一般職員）第一次評価者…所属課長、第二次評価者…所属部長

### 評価結果の活用

人事評価は、職員一人ひとりの能力や適性を活かしながら、組織として必要とする人材の育成と有効活用のために実施しますが、その結果を次のような人事諸施策で活用しています。

- ①昇任管理（昇任選考等）
- ②配置管理（人事異動、人事交流等）
- ③昇給管理（昇給区分判定等）
- ④勤勉手当管理（成績率判定等）
- ⑤再任用職員採用選考

また、職員の育成を考える上で、評価の結果を対象職員に開示（フィードバック）していくことが重要です。フィードバックは、上司と部下との問題解決的な話し合いを前提として行われ、今後の目標や課題に結び付けていくことが必要です。職員一人ひとりの長所や改善すべき点を的確に把握して、適切かつ継続的な指導・育成を行うことにより、職員の資質・能力の向上を図ります。