
板橋区人材育成・活用方針
－ ひと創り 2025 －

平成 28 年 1 月

板 橋 区

平成 30 年 4 月 1 日改定

はじめに



区では、平成 21 年 1 月に策定した「板橋区人材育成基本方針」の下、常に区民の立場に立ち、「もてなしの心」を持ってサービスを提供する区民本位の区政に取り組んできました。すべての活動の基本となる「もてなしの心」の醸成には終わりがありません。私は、全職員が心一つにして、「もてなしの心」の向上にたゆまず取り組み続けていかねばならないものと考えています。

この度、区では、区政を総合的・計画的に推進していく方向性と目標を示した「板橋区基本計画 2025」を策定したところです。区政が将来にわたって持続的に発展していくためには、この基本計画を確実に推進していく必要があり、その推進力となるのは、職員の力にほかなりません。

今回、「板橋区人材育成基本方針」の改定にあたり、名称を「板橋区人材育成・活用方針」に改めました。そこには、職員・職場が一丸となって、“人材育成”だけでなく“人材活用”まで視野に入れた取り組みを実施していくという決意を込めています。また、「ひと創り 2025」というサブタイトルには、区政発展の推進力となる職員一人ひとりが、地域の皆様や様々な関係者の方々との関わりの中で着実に成長し、これからの板橋区を創造していったほしいというメッセージを込めています。

新たな「板橋区人材育成・活用方針」では、全職員に意識してもらいたい共通理念として、区のクレド（信条）を掲げました。そして、このクレドを推進する職員の姿勢として示した 3 つの職員像は、職員プロジェクトチームにおいて検討を重ね、導き出されたものです。この方針は、まさに、私の思いと実践する職員の思いが詰まった方針であると言えます。

私は、高い使命感とモチベーションを持った一人ひとりの職員の能力を十分に引き出し、効果的に活用できる組織が形成されれば、さらなる区民サービスの充実につながるものと考えます。「ひと創り（人づくり）」の指針となる「板橋区人材育成・活用方針」を旗印に、職員が自らを高め、また、ともに高め合っていくことにより、区政が発展していくことを心から期待しています。

平成 28 年 1 月

板橋区長

坂本 健

目 次

1	人材育成・活用方針の背景と目的	1
	(1) 人材育成・活用方針を策定する背景	1
	(2) 人材育成・活用方針の目的	2
	(3) 人材育成・活用方針へ転換する意義	3
	(4) 人材育成・活用方針で期待される具体的効果	6
2	職員がめざす姿	7
	(1) 区のクレド	7
	(2) 職員像	10
3	職員のキャリアと必要な意識・能力	12
	(1) 職員のキャリアステージ	12
	(2) 職層別に見た意識・能力	14
4	施策体系	22
	施策の全体像	22
	取組体系1 変革・挑戦する職員への成長	23
	取組体系2 質を追求する組織の開発	25
	取組体系3 戦略的な区政経営の実現	27
	取組体系4 能力を最大限発揮できる環境の整備	29
5	職場と人事課の役割	31
6	職場におけるOJT	34
	(1) OJTの目的と「見える化」の必要性	34
	(2) OJT推進体制と主な手法	35
7	人材育成・活用方針の進行管理	37
	(1) 進行管理の考え方	37
	(2) 進行管理指標	37

1 人材育成・活用方針策定の背景と目的

(1) 人材育成・活用方針を策定する背景

板橋区では、平成 21 年 1 月に、それまでの人材育成基本方針を改定し、『もてなしの心』による区政経営の推進を掲げ、「職員の意識改革」「職場風土改革」「環境整備・諸制度改革」という 3 つの総合的な人材育成の方向性を示しました。これを受けて、板橋区人材育成基本方針実施計画（前期・中期・後期）を策定し、職員個々の能力と組織力が高まるよう、様々な人材育成に関する施策を展開してきました。

これまでの取り組みにより、平成 26 年度に実施した職員意識調査の結果、「もてなしの心」という板橋区職員として大切にすべき価値観を意識した行動のほか、職場の雰囲気明るさ及び職場内での情報共有などに効果が見られました。しかし一方では、行政経営の質をより高め、区民サービスを向上させていくための課題も明らかとなっています。

さらに、今後本格的に到来する人口減少・超高齢社会などの社会環境変化による板橋区政への影響は楽観できるものではありません。人事政策に関しても、次に示すような環境変化を考慮した取り組みを展開し、時代を先取りする政策立案と、生産性の高い効率的な業務遂行を実現できる職員を育成していくことが非常に重要となります。

人事政策を取り巻く環境変化

板橋区の人材政策を取り巻く主な環境変化

高度化する行政課題

・行財政改革の一環である、組織の見直しや職員数の適正化の中、高度化する行政課題に対応していくため、職員一人ひとりの役割が大きくなり、即戦力となる職員の育成が重要になる。

職員構成の変化

・職員の年齢構成変化や、社会的な背景を受け、女性管理・監督職の増加や、再任用・再雇用の拡大など、多様な職員の活躍が予想され、人材育成の範ちゅうが変化する。

地方分権の進展

・地方分権により自治体への権限委譲が進むことで、国や都の方針に倣う行政運営から区独自の政策を立案・実現できるよう、政策形成能力を高めていくことが必要になる。

住民協働や民間活用促進

・行政課題が多様化・複雑化する中、地域課題を、板橋区を含めた、地域の多様な主体で解決していくため、職員には各団体と地域資源をつなぐ役割が求められる。

板橋区職員に求められる役割の変化により
人材育成の課題や優先順位も変化

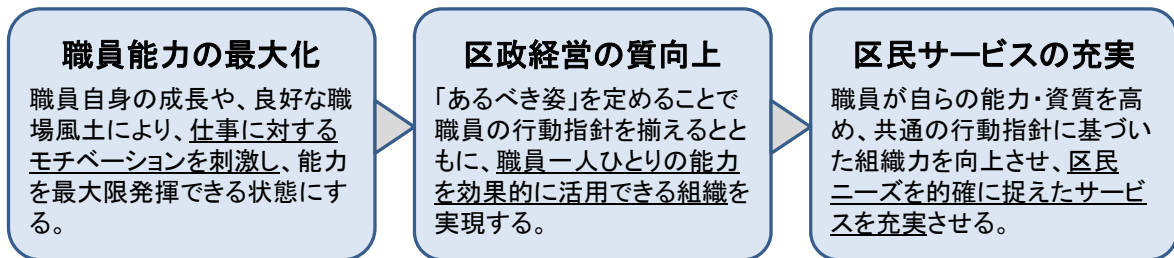
将来の区政を見据えた人事政策の見直しが必要

(2) 人材育成・活用方針の目的

■ 目的

新たな『板橋区人材育成・活用方針』は、職員の能力発揮を最大化することで区政経営の質を高めていくことにより、充実した区民サービスの実現に資する人事政策を推進していくための指針として策定します。

この新たな人材育成・活用方針は、平成 28 年度を始期とする新たな基本構想・基本計画と足並みを揃え、前述した環境変化に対応するとともに、区政が将来にわたって持続的に発展していくための施策を着実に推進する原動力として職員力を高めていく役割を担います。



■ 対象

人材育成・活用方針の対象となる職員は、正規職員（地方公務員法に規定する一般職の職員で、臨時職員を除く）です。

なお、再雇用職員、非常勤職員及び臨時職員も、後述する「職員がめざす姿（区のクレド、職員像）」については意識を共有し、職務にあたります。

■ 計画期間

人材育成・活用方針の計画期間は、区の基本計画と連動し、平成 28 年度から平成 37 年度までの 10 年間とします。

※本方針の推進にあたっては、区政を取り巻く環境変化や、職員意識調査の結果などを踏まえ、定期的実施内容を見直すことができるよう、前期・中期・後期の 3 期に分けた実施計画を策定します。

(3) 人材育成・活用方針へ転換する意義

前人材育成基本方針の後期実施計画において、「職員自らが行う意識改革(改善・改革)」「人を育てる組織風土の醸成」「人材育成環境の整備」という3つの視点から、様々な取り組みを実施してきました。その評価において、上記視点に関して一定の成果を認めるとともに、さらなる向上をめざすための課題を整理しました。その課題に対する取り組みの方向性は、「もてなしの心」をさらに高いレベルで体现すること、業務の質をより高めていくための意見交換や業務改善が実現できる組織風土を醸成すること、昇任や職務遂行の妨げとなる能力不足に対する不安を取り除く人材育成の仕組みを構築することの3点です。

また、職員意識調査結果の要因分析を通して、既存の人材育成の仕組みにおいて、「各職場における人材育成の方向性や推進体制」「職員の計画的なキャリア構築の仕組み」「人事諸制度の連動」について不十分であることが課題として明確になりました。

これらの課題解決に向け、人材育成基本方針の改定に際し、人事課と各職場が足並みを揃え“人材育成”だけではなく、“人材活用”についても視野に入れた取り組みを実施していくという意味を込めて、方針の名称を『板橋区人材育成・活用方針』へと衣替えし、諸課題の解決に向け、以下3点の方向性を明確にします。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">①各職場における人材育成及び活用に関する役割分担の明確化②キャリアモデルの具体化③職員の“自発的成長”を促す人事諸制度の連携強化 |
|--|

①各職場における人材育成及び活用に関する役割分担の明確化

これまでの板橋区における人材育成に関しては、人事課主導の取り組みと受け取られやすく、人材育成基本方針や実施計画についての認識や理解が、各職員まで浸透していない状況にあると言えます。

しかし、人材育成・活用の取り組みは、人事課だけでできるものではなく、前人材育成基本方針の後期実施計画にて示したように、日々の業務遂行や上司とのコミュニケーションなど、職場でのOJTを通じて実施することが中心となります。そのため、全職員がめざすべき職員像をどのように共有するのか、その実現に向けて管理職がいかに職員へ働きかけるのかが重要と言えます。

そこで、新たな人材育成・活用方針では、職員がめざす姿を明確に位置づけ、その実現に向けて、人材育成及び活用に対する各職員の役割分担を明示したうえで、人材育成を積極的に実施していく姿勢を促す環境整備をめざしていきます。

②キャリアモデルの具体化

人事行政における今後 10 年間を通じた最大の課題は、仕事に対する職員のモチベーションや、組織運営の維持という観点から、「昇任意欲の低迷」にあります。平成 26 年度に実施した職員意識調査でも、管理職・監督職になる節目において特に昇任意欲の低迷が見られ、係長職の約 45%、主任（26 年度当時：主任主事）の約 40%が、さらなる昇任に対して消極的であるとの結果が表れました。

現在の年齢別職員構成は、50 代職員の割合に比べ、30 代職員が低くなっています。現在の管理監督職が退職する年代になったとき、組織規模が変わらないとすると、全体として管理監督職の若年化が進む可能性が高いこと、それに付随し、管理監督職になる時期が早まることで、若手・中堅職員のスキルや心構えを十分醸成する期間が足りなくなると予想されます。

一方で、この管理監督職の若年化という状況は区政の活性化にとって絶好の機会とも言えます。この課題と機会が表裏となっている若年化という状況に先手を打って対応するためにも、新たな人材育成・活用方針では、「職員がめざす姿」に基づき、職員に必要となる能力や意識を、職層ごとに明確にし、入庁時からの段階的かつ計画的な職員育成を可能にするキャリアモデルの具体化と、その実現をサポートする仕組みの構築に取り組みます。

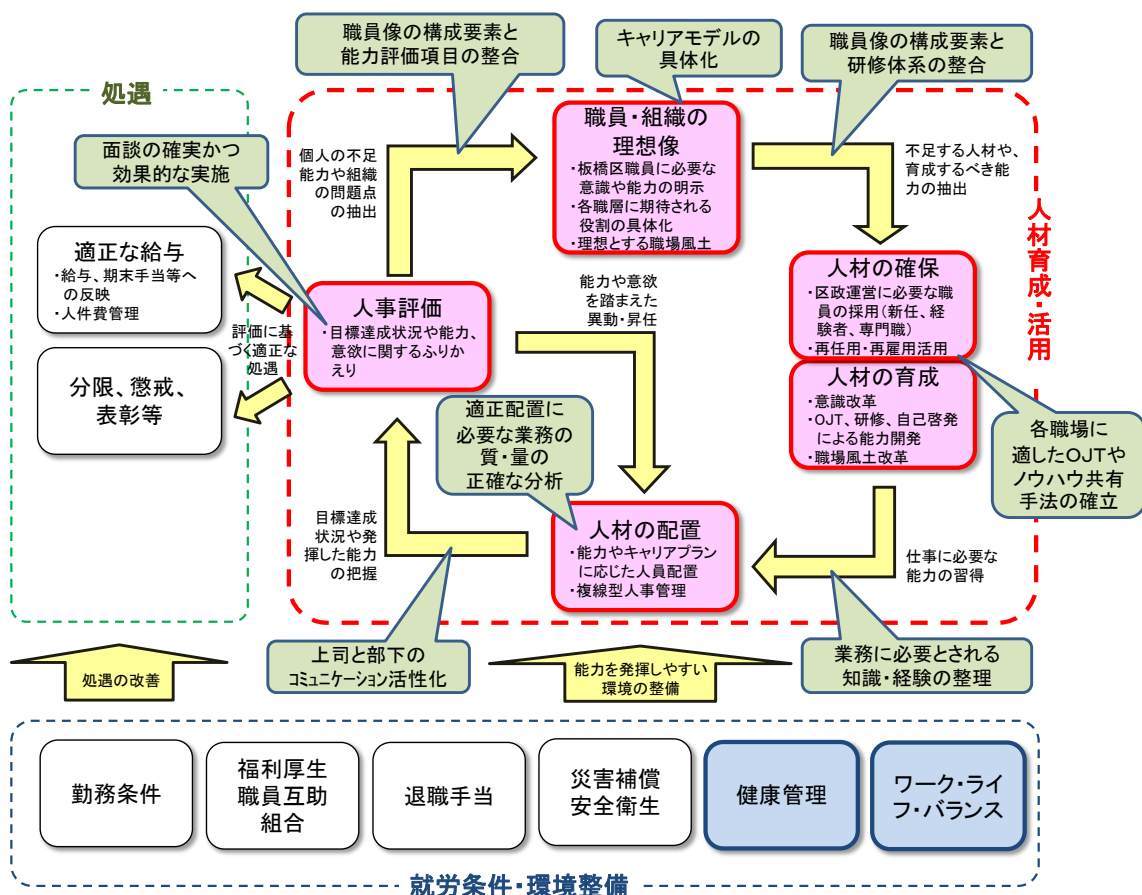
③職員の“自発的な成長”を促す人事諸制度の連携強化

前人材育成基本方針の後期実施計画において、職員自らが成長する責任を果たすことを支援するための組織的・計画的なシステムとして、「人材開発(能力開発)」「人事管理」「人事評価」からなる「人材育成のサイクル」を連携させた総合的な人事・給与制度の構築を提唱してきました。

このような中、平成26年の地方公務員法の改正により、能力及び実績に基づく人事管理の徹底が同法に規定され、平成28年4月1日から施行されます。能力評価と業績評価に基づく人事評価制度を導入し、これを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とすることが法律に明示されたことにより、従来、区で実施していた人事考課制度を再構築し、新たな評価制度として機能させ、人材育成にも効果的に活用することが求められています。

新たな人材育成・活用方針では、「人材育成のサイクル」の概念を踏まえ、各制度の連携をより具体化することで、職員の“自発的な成長”を促すためのサイクルの実現をめざします。

人材育成・活用のサイクル及び制度連携に向けた主な方向性



※網掛けの項目が、人材育成・活用方針の範囲
 ※吹出し内は、人事制度における連携強化の方向性

(4) 人材育成・活用方針で期待される具体的効果

新たな人材育成・活用方針で期待される具体的な効果については、効果の性質及び“現状改善に作用する効果（短期的効果）と持続的に成長する区政経営に作用する効果（中長期的効果）”という時間軸で下表のように整理することができます。

期待される具体的効果

現状改善に作用する効果 (短期的効果)	持続的に成長する区政経営に作用する効果 (中長期的効果)
<p>①円滑な業務遂行</p> <ul style="list-style-type: none"> もてなしの心やクレドの具体的行動化 業務知識の習得・継承 メンタル疾患への対応 	<p>③区政を支える能力開発</p> <ul style="list-style-type: none"> 計画的なキャリア構築（管理職の育成） 政策形成能力の向上（行政ニーズの変化への対応） 協働促進能力の向上（多様な主体による地域課題の解決）
<p>②職場の活性化</p> <ul style="list-style-type: none"> 上司と部下のコミュニケーション促進 組織間コミュニケーションの促進 改善・改革風土の醸成 	<p>④効果的な人材活用</p> <ul style="list-style-type: none"> 管理職による人材マネジメントの促進 職員の能力や経験を踏まえた人材配置 公務が担うべき業務領域への人材配置

2 職員がめざす姿

(1) 区のクレド

板橋区職員が共有すべきクレド（信条）は、次のとおりです。

クレドとは、「信条」を意味するラテン語で、活動の拠り所となる価値観や行動規範を簡潔に記したものです。

区のクレドは、正規職員はもとより、再雇用職員、非常勤職員及び臨時職員も含め、全職員が意識すべき共通理念であり、全職員はクレドの実現に向けて行動します。

**私たちは、もてなしの心と高い使命感を持った
プロフェッショナルとして区政経営を推進します**

- ・「もてなしの心」とは、相手の立場に立って、相手が求めていることに誠実かつ自発的に応えようとする姿勢を表しています。

たとえ、相手が求めていることに全て応えられないとしても、相手の思いに共感したうえで、誠実に説明責任を果たすことが求められます。また、「もてなしの心」は一定のレベルに達したらよいというものではなく、常に一段上をめざし続けます。

- ・「高い使命感」とは、板橋区職員としての存在意義を自覚し、全体の奉仕者として区民や地域に対する貢献意欲を持ち、職員に期待される役割を、情熱と責任を持って完遂する姿勢や意欲を表しています。

区民の立場や目線を忘れず、自らの担当業務以外についても広く関心を持ち、板橋区政を取り巻く環境変化や、区が中長期的に果たすべき役割について自分の言葉で話せるように理解に努めていきます。

- ・「プロフェッショナル」とは、現状に満足することなく、区政の持続的な発展と区民サービスの向上に向けて、自発的に成長するとともに、コンプライアンスや個人情報保護意識など、高い倫理観を保持した行政のプロとして力を発揮することを表しています。

自らを磨き、置き換えのできない「オンリー・ワンの能力」を身に付けていくとともに、職員が一丸となって課題解決に向けて助け合っていけるよう、積極的に人脈を形成していきます。

■ 課のクレド

区が実施している業務は多岐にわたり性質も様々です。そのため、区のクレドをよりどころに、各課において重視すべき姿勢を明確にした「課のクレド」を設定します。

■ クレドの具体的な行動例

区のクレドに基づく具体的な行動を、人材育成・活用方針策定にともなう職員プロジェクトチームの検討内容に基づき次のとおり例示します。この行動例を参考にしながら、職員としてどうあるべきかを考え、実践していくことで、区民から信頼される職員をめざします。

課のクレドについても同様に、各課において具体的な行動例を設定し、推進していきます。

クレド	行動例
もてなしの心	<p>①相手を思いやる対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・身だしなみに気をつけ、自分から笑顔で挨拶する。 ・窓口・電話対応では、親切・スピーディな対応を心がける。 ・話しやすい雰囲気をつくり、丁寧な言葉遣いや、相手を思いやるメッセージ（例：待ち時間の目安など）を伝える。 ・身振りや筆記などを用いて、全身でメッセージを伝える気持ちを持つ。 ・高齢者や障がい者など、相手の負担軽減を考慮した対応を行う（例：ゆっくり話す、椅子の用意など）。 ・感謝の言葉やお礼の言葉をかける。 <p>②相手に必要なものを想像する姿勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ・相手に視線を合わせ、相手の話によく耳を傾ける。 ・相手が今求めていることを読み取り、解決に向けて自ら動く。 ・相手が求めていることだけに応えるのではなく、それ以上の対応ができるよう努める（例：関連情報の提供や関連部門への取り次ぎなど）。 ・業務に求められる成果をイメージし、そこに直結するプロセスを思い描く。 <p>③誠意ある対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・相手が理解できるよう、意図の分かりやすい説明を行う。 ・相手の思いや状況に共感の気持ちを示したうえで、意見や提案を行う。 ・相手の要求が区の裁量を超える場合でも、相手の立場を理解し、誠意を持って対応するとともに、代替案を提示する。 <p>④相手の立場に立ったサービス提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使いやすさを考えた仕組みやルールを整備する。 ・施設の機能や案内の使いやすさを高める。

クレド	行動例
高い使命感	<p>①業務遂行に対する責任感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自らの職務に責任感をもって、手続きに瑕疵がないか、常に考えて仕事を行う。 ・法律や条令、規則に基づき、区民の要求に対して何ができるのかを考える。 ・計画目標や組織目標の達成のため、各職層・各職員に期待される役割を理解し、具体的な行動に移す。 <p>②区民生活や地域社会、地域経済に対する貢献意欲</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分が担当する業務の背景や目的を理解し、区民生活や企業活動等にとって、どのような改善が期待されているのか常に意識する。 ・自分の担当業務以外についても関心や問題意識を持つようにし、区政を取り巻く環境変化や、板橋区が中長期的に果たすべき役割について、自分の言葉で話せるよう努める。
プロフェSSIONナル（としての自覚）	<p>①プロとしてのサービス提供力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・行政のプロとしての自覚を持ち、コンプライアンスや個人情報意識など、高い倫理観を保持するとともに、自分が担当する分野の専門性を高め、自分の強みとして発揮できるよう、主体的に学ぶ機会を確保する。 ・自分の強みを強化するために、今後どのような知識や経験が必要か上司と認識を共有する。 <p>②プロとしての視野の広さ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分が担当する業務について、様々な観点から現状や課題を分析し、改善に努める。 ・庁内外の交流・連携機会を大切にし、幅広い人脈形成に努める。 <p>③プロとしてのプラスアルファの姿勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ・相手が期待する以上のサービスとは何か、前例にとらわれない改善方策を検討する。 ・自分の知識や経験を庁内外に積極的に共有し、課題解決に向けて助け合いを促進する。

(2) 職員像

3つの職員像

区のクレドを推進する職員の姿勢を、3つの「職員像」として掲げます。

I 職員個人の観点：

自ら向上心を持ち、挑戦し続ける魅力あふれる職員

II 職場活性化の観点：

目的意識を持ったネットワークを積極的に築いていく職員

III 区政経営の観点：

区民や区政をよく知り、課題解決のために行動する職員

職員像の構成要素

3つの職員像を意識や能力の面から整理すると、次のとおりです。

I 職員個人の観点

【職員像】

自ら向上心を持ち、挑戦し続ける魅力あふれる職員

区民のために失敗を恐れず、新しいことに果敢に挑戦し続けることで、周りの職員に良い影響を与えられる職員

区民本位の意識

区民のことを一番に考え、自己を高める意欲を持つことで、区民との信頼関係を築く意識。

挑戦する意識

新しい仕事に臆することなく、積極的に挑戦する意識。

職務改善能力

仕事を従来どおりこなすのではなく、仕事の質やスピードを改善できる能力。

II 職場活性化の観点

【職員像】

目的意識を持ったネットワークを積極的に築いていく職員

同じ目的・目標のもと、主体的に情報を収集・発信・共有することで、チームワークを強化するとともに、組織連携を図れる職員

目的達成意識

メンバー：目的・目標を理解し、チームのために貢献する意識。
リーダー：目的・目標を共有し、その理解度と共感度を察知しながら、目的達成のためにチームを導く意識。

情報共有意識

業務の進捗状況を報告しあい、知識や経験をチームで共有するとともに、職場内での気づきに対し、自ら声をあげようとする意識。

視野を広げる意識

他部署の業務にも関心を持ち、区政に対する理解を深めるとともに、自分の業務と関連付けて情報を活用しようとする意識。

III 区政経営の観点

【職員像】

区民や区政をよく知り、課題解決のために行動する職員

区民感覚や長期的な視点を持って課題に気づき、「今より良く」をめざし、周りを巻き込んで行動できる職員

現状分析能力

課題を発見するため、社会の変化を感じ取るとともに、多様化・複雑化する区民意識を的確に把握する能力。

課題設定能力

区民生活や区政において既に表面化している課題や、将来起こりうる問題を推測し、それを防ぐために対応すべき課題を明らかにする能力。

企画立案能力

課題の解決に向けて、主体的に事業の見直しや新事業・施策の企画立案を行う能力。

実行能力

課題解決や施策の実現に向け、優先順位を踏まえた判断を行い、庁内外との多様な連携・協働のもと、行動・支援できる能力。

3 職員のキャリアと必要な意識・能力

人材の育成は短期的な視点から見ると、業務を円滑かつ効果的に進めるための知識・経験の蓄積や、職員が持つ能力の発揮という、職員個々の行政活動の質を高めることを目的としています。一方、中長期的な視点から見ると、今後の区政を支える幹部人材（管理監督職や高度専門職）を計画的に確保・育成することや、社会環境の変化に対応していくために、職員が自発的に成長していくことなど、組織力を高めていく仕組みの構築が目的となります。

そこで、中長期的な視点から、区政経営の担い手として職員が段階的に成長できるようなキャリアステージを描いたうえで、職員像の体現に向け、職層別に見た役割と必要な意識・能力を具体化します。

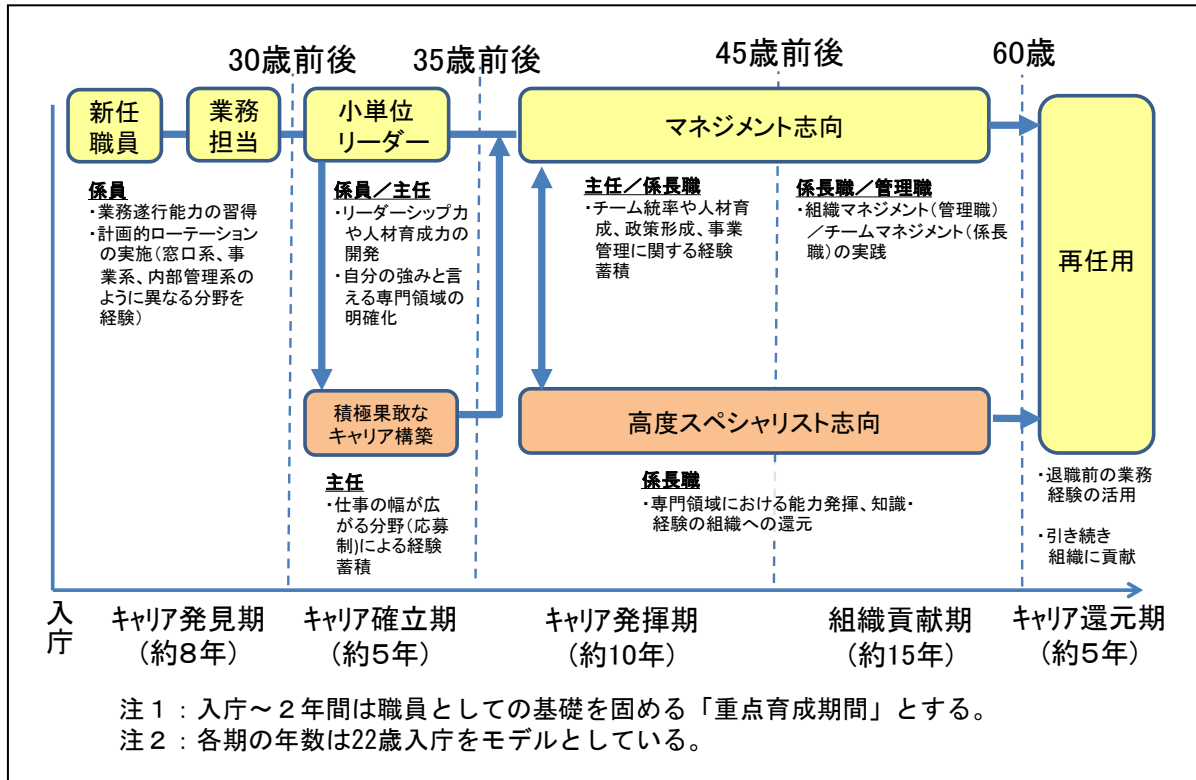
(1) 職員のキャリアステージ

板橋区職員のうち、事務系・技術系職種のカリヤーステージは、従来どおり、異動を繰り返しながら経験を重ね、新任職員⇒係員（業務担当）⇒主任（小単位リーダー）⇒係長職（リーダー）⇒課長・部長級（マネジャー）へとステップアップするという流れを原則とし、これを「マネジメント志向」として位置づけます。そのキャリアステージの中で、前述した中長期視点による人材育成という視点から、管理監督職として活躍することを早期から意識づける計画的な育成を重視していきます。

また、従来のキャリアステージに加え、自らの知識・経験を活かせる分野で活躍したいという職員の希望に応えるとともに、業務分野を絞ることでより高度な知識や経験を蓄積し、高度化する行政課題に対応していく、「高度スペシャリスト志向」という流れを事務系職種に導入します。技術系職種への導入については、さらに限定した専門分野の必要性も含め、今後検討します。

さらに、キャリア確立期ともいえる主任になる時期に合わせ、区政を総合的な視点から俯瞰できる分野を、自らの意思により経験することのできる仕組みを設け、職員の成長を促します。

人材育成・活用方針におけるキャリアステージ



(2) 職層別に見た意識・能力

(1)で示した職員のキャリアステージ(事務系・技術系職種)において、職層別に重視する意識・能力は下図のとおりです。15頁から21頁には、これらの意識・能力の詳細について、「具体的な着眼点」として職層ごとに示しています。

なお、職員のキャリア構築に重要な人材育成に関する着眼点は、職層の役割により職員像の観点が変わるため、下図に明示しました(点線囲み部分)。課長補佐までは、業務を通じて職員個々の行政活動の質を高めるOJTの要素が強く、課長からは、職員を計画的に育成していく組織づくりが重要になっていくため、課長を境に「I職員個人の観点」から「II職場活性化の観点」に移っていきます。

	観点	I 職員個人の観点	II 職場活性化の観点	III 区政経営の観点												
キャリア ステージ	職員像	自ら向上心を持ち、 挑戦し続ける 魅力あふれる職員	目的意識を持った ネットワークを 積極的に築ける職員	区民や区政をよく知り、 課題解決のために 行動する職員												
		区民本位の意識 挑戦する意識 職務改善能力	目的達成意識 情報共有意識 視野を広げる意識	現状分析能力 課題設定能力 企画立案能力 実行能力												
キャリア 発見期 キャリア 確立期 キャリア 発揮期 組織 貢献期	係員	倫理	コミュニケーション	知識・技術												
	主任				業務遂行	知識共有力	協調性 (検討体制の構築)	説明	判断・企画							
	係長									指導力	組織統率・人材育成	課題対応				
	課長補佐												業務運営	指導・育成力	説明・調整	構想
	課長															
部長																
再任用	再任用職員については、該当する職層に準じる。加えて、これまで培ってきた知識や経験を活用し、組織貢献はもちろんのこと、業務の推進や人材育成に還元する姿勢も求められる。															

■ 係員（1級職）に必要となる能力

職員像 の観点	標準職務 遂行能力	具体的な着眼点	
I	倫理	貢献姿勢	<ul style="list-style-type: none"> 板橋区職員の基本的姿勢として、倫理観やもてなしの心、地域貢献意欲を高めるとともに、自分の職務に対し誠実かつ責任のある行動がとれる
		自己成長意欲	<ul style="list-style-type: none"> 自分に必要な能力・経験を高めるため、計画的・意欲的な自己研鑽に励むことができる
	業務 遂行	業務実行力	<ul style="list-style-type: none"> 上司の具体的な指示のもとに、日々の業務を正確かつ効率的に遂行することができる
		変革意欲	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務の進め方や内容について常に問題意識を持ち、業務の費用対効果を高めるための発案ができる
		共感姿勢	<ul style="list-style-type: none"> (新任職員) 上司や先輩職員の指導のもと、相手の要望に対して適切な対応・説明を行うことができる
			<ul style="list-style-type: none"> 相手の要望に対して適切な対応・説明を行うことができ、対応が難しい場合等は、状況を正確に上司等に引き継ぐことができる
知識共有力	<ul style="list-style-type: none"> 適切かつ正確な手順と併せ、自分の知識・経験をノウハウとして伝えることができる 		
II	コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	情報伝達力	<ul style="list-style-type: none"> 組織の秩序や目的を理解し、職場内で適切な報告・連絡・相談を行うことができる
III	知識・ 技術	職務知識	<ul style="list-style-type: none"> (新任職員) 上司や先輩職員の指導のもと、担当業務に必要な知識・技術を習得することができる
			<ul style="list-style-type: none"> 担当業務に必要な知識・技術を習得することができる
	情報収集・ 活用力	<ul style="list-style-type: none"> 職務に必要な情報を迅速かつ正確に収集し、適切に活用することができる 	
判断・ 企画	判断力	<ul style="list-style-type: none"> 具体的な根拠を持つ的確な判断・行動をとることができる 	

■ 主任（2級職）に必要となる能力

職員像 の観点	標準職務 遂行能力	具体的な着眼点	
I	倫理	貢献姿勢	・板橋区職員の基本的姿勢として、倫理観やもてなしの心、地域貢献意欲を高めるとともに、自分の職務に対し誠実かつ責任のある行動がとれる
		自己成長意欲	・自分に必要な能力・経験を高めるため、計画的・意欲的な自己研鑽に励むとともに、習得した知識・技術を業務に活かすことができる
	業務 遂行	業務実行力	・担当業務を確実に遂行するとともに、上司と協力しながら、係全体の目標達成に向け積極的な働きかけができる
		変革意欲	・職務知識を基に、業務の費用対効果を高めるための創意工夫に取り組むことができる
		共感姿勢	・区民や関係者への適切な応対を前提とし、一連の応対により、相手を理解・納得させることができる
		知識共有力	・適切かつ正確な手順と併せ、自分の知識・経験をノウハウとして伝えるとともに、係の職員に対する的確な助言をすることができる
II	コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	情報伝達力	・組織の目的・目標を理解したうえで、職場内で適切な報告・連絡・相談を行うとともに、自分の考えを筋道立てて発言することができる
		職場 支援力	・組織内の業務が円滑に進むよう、同僚の業務を積極的に支援することができる
III	知識・ 技術	職務知識	・担当業務における特に高度な知識・技術を習得することができる
		情報収集・ 活用力	・職務に必要な情報を迅速かつ正確に収集し、適切に活用することができる
	判断・ 企画	判断力	・現状や今後の見通しを考慮し、具体的な根拠を持つ的確な判断・行動をとることができる
		論点整理力	・業務を効率的・効果的に行うため、現状把握や課題抽出、目的達成、成果検証に向けた論点を整理することができる

■ 係長（3級職）に必要となる能力

職員像 の観点	標準職務 遂行能力	具体的な着眼点	
I	倫理	貢献姿勢	<ul style="list-style-type: none"> 板橋区職員の基本的姿勢として、倫理観やもてなしの心、地域貢献意欲を高めるとともに、自分の職務に対し誠実かつ責任のある行動がとれる
		自己成長意欲	<ul style="list-style-type: none"> 自分に必要な能力・経験を高めるため、計画的・意欲的な自己研鑽に励むとともに、習得した知識・技術を業務に活かすことができる
	業務 遂行	業務管理能力	<ul style="list-style-type: none"> 係が所管する業務について確実に遂行できるよう、業務の適切な配分や進捗管理を行うことができる
		変革創造力	<ul style="list-style-type: none"> 業務の費用対効果を高めるため、部下の創意工夫を引き出し、係における改善・改革の取り組みを支援することができる
		指導力	<ul style="list-style-type: none"> 部下の状況を把握するとともに、部下育成のための的確な助言・指導を行うことができる
II	協調性	体制構築力	<ul style="list-style-type: none"> 業務遂行に際し、職場内において適切な検討体制を構築することができる
	説明	説得力	<ul style="list-style-type: none"> 区民や関係者の意見・要望を正しく理解することを前提に、対応する事案について、組織内外に筋道立てて分かりやすく説明することができる
III	課題 対応	職務知識	<ul style="list-style-type: none"> 係が所管する業務について専門的な知識・技術を習得することができる
		課題設定力	<ul style="list-style-type: none"> 係が所管する業務の問題点や環境変化等について積極的に情報を収集し、優先的に解決すべき課題を明らかにすることができる
		課題解決力	<ul style="list-style-type: none"> 正確な現状把握と適切な課題設定のもと、効果的な解決手段を選択することができる
	判断・ 企画	判断力	<ul style="list-style-type: none"> 具体的な根拠や推論を踏まえ、的確な判断・行動をとることができる
		企画力	<ul style="list-style-type: none"> 広い視野と洞察力により、業務の費用対効果を高めるうえで最適な手段・方法を筋道立てて具体化することができる

■ 課長補佐（４級職）に必要となる能力

職員像 の観点	標準職務 遂行能力	具体的な着眼点	
I	倫理	貢献姿勢	・板橋区職員の基本的姿勢として、倫理観やもてなしの心、地域貢献意欲を高めるとともに、自分の職務に対し誠実かつ責任のある行動がとれる
		自己成長意欲	・自分に必要な能力・経験を高めるため、計画的・意欲的な自己研鑽に励むとともに、習得した知識・技術を業務に活かすことができる
	業務遂行	業務管理能力	・豊富な知識や経験を活かし、係が所管する業務を確実に遂行するとともに、上司の意向を踏まえ職場全体の業務遂行に積極的な働きかけができる
		変革創造力	・業務の費用対効果を高めるため、係における改善・改革の取り組みを支援するとともに、職場全体の改善・改革活動に積極的な働きかけができる
		指導力	・部下の状況を把握し、部下育成のための的確な助言・指導を行うとともに、職場全体の人材育成活動に積極的な働きかけができる
	II	協調性	体制構築力
説明・調整		説得力	・区民や関係者の意見・要望を正しく理解することを前提に、豊富な経験・知識に裏付けられた説明により、組織内外の関係者を理解・納得させることができる
		庁内調整力	・業務の円滑かつ効果的な遂行に向け、課内や他部署との調整を行うことができる
III	課題対応	職務知識	・係が所管する業務について専門的な知識・技術を習得することができる
		課題設定力	・係が所管する業務の問題点や環境変化等について積極的に情報を収集し、優先的に解決すべき課題を明らかにすることができる
		課題解決力	・正確な現状把握と適切な課題設定のもと、効果的な解決手段を選択することができる
	判断・企画	判断力	・具体的な根拠や推論を踏まえ、的確な判断・行動をとることができる
		企画力	・広い視野と洞察力により、業務の費用対効果を高めるうえで最適な手段・方法を筋道立てて具体化することができる

■ 課長（５級職）に必要となる能力

職員像 の観点	標準職務 遂行能力	具体的な着眼点	
I	倫理	貢献姿勢	・板橋区職員の基本的姿勢として、倫理観やもてなしの心、地域貢献意欲を高めるとともに、自分の職務に対し誠実かつ責任のある行動がとれる
		自己成長意欲	・視野の拡大や必要知識の習得のため、意欲的に自己研鑽に励んでいる
	業務運営	変革創造力	・業務の費用対効果を高めるため、課職員の創意工夫を引き出し、職場における改善・改革の取り組みを支援することができる
II	組織統率・人材育成	組織管理能力	・組織目標の達成に向けて各職員の能力や状況に応じた指示を行うとともに、組織内のコミュニケーションを円滑にし、モチベーションを高めることができる
		指導・育成力	・課職員のキャリア構築及び組織目標達成に向けた、人材育成の方向性を示し、組織的かつ計画的に推進することができる
	説明・調整	合意形成力	・区民や関係者への対応が適切であり、困難な問題に対しても理論的で分かりやすい説明等を行うほか、関係者との適切な折衝・調整を行うことにより、円滑な合意形成を図ることができる
		協働促進力	・区政課題の解決に向け、庁内外で多様なネットワークを形成できるよう、日頃から対外的な信頼関係の構築に意欲的に取り組むことができる
III	構想	職務知識	・所管行政全般の専門的知見を持つとともに、議会に対する適切な対応を行うことができる
		選択力	・所管行政を取り巻く環境変化や行政需要の変化を踏まえ、政策目標を達成するための施策・事業の優先順位付けや、組織が持つ経営資源の効果的活用ができる
		展望力	・広い視野と洞察力により、所管行政全般についての将来の展望（課の基本的方針や施策の方向性）を具体化することができる
	判断	決断力	・事案の優先順位や全体への影響を考慮し、適切なタイミングで適切な判断を行うとともに、状況の変化や問題が生じた場合に、柔軟な思考で決断した内容を見直すことができる
		検証力	・業務の目的と求められる政策水準を踏まえ、経費・時間・労力等の経営資源が適切に運用されているか、客観的に検証することができる

■ 部長（6級職）に必要となる能力

職員像 の観点	標準職務 遂行能力	具体的な着眼点	
I	倫理	貢献姿勢	<ul style="list-style-type: none"> 板橋区職員の基本的姿勢として、倫理観やもてなしの心、地域貢献意欲を高めるとともに、自分の職務に対し誠実かつ責任のある行動がとれる
		自己成長 意欲	<ul style="list-style-type: none"> 視野の拡大や必要知識の習得のため、意欲的に自己研鑽に励んでいる
	業務 運営	変革創造力	<ul style="list-style-type: none"> 区や区民の利益を第一に、部職員の創意工夫を引き出し、職場における改善・改革の取り組みを推進することができる
II	組織 統率	組織先導力	<ul style="list-style-type: none"> 区長の方針を実現するため、積極的に部内の目的共有を図り、各課の取り組みについて指導・助言を行うことができる
		育成力	<ul style="list-style-type: none"> 部門を超えた連携意識や区政全般を意識できる広い視野の醸成など、区政を俯瞰する立場から幅広い人材育成を推進することができる
	説明・ 調整	合意形成力	<ul style="list-style-type: none"> 区民や関係者への対応が適切であり、困難な問題に対しても理論的で分かりやすい説明等を行うほか、関係者との適切な折衝・調整を行うことにより、円滑な合意形成を図ることができる
		協働促進力	<ul style="list-style-type: none"> 区政課題の解決に向け、庁内外で多様なネットワークを形成できるよう、日頃から対外的な信頼関係の構築に意欲的に取り組むことができる
III	構想	選択力	<ul style="list-style-type: none"> 区や区民の利益を第一に、内外の変化を読み取り、政策目標を達成するための施策の優先順位付けや、組織が持つ経営資源の効果的活用ができる
		展望力	<ul style="list-style-type: none"> 広い視野と洞察力により、所管行政全般についての将来の展望（区長の思いや、部の基本的方針、施策の方向性）を具体化することができる
	判断	決断力	<ul style="list-style-type: none"> 施策の優先順位や全体への影響を考慮し、冷静かつ迅速な判断を行うとともに、状況の変化や問題が生じた場合に、柔軟な思考で決断した内容を見直すことができる
		検証力	<ul style="list-style-type: none"> 業務の目的と求められる政策水準を踏まえ、経費・時間・労力等の経営資源が適切に運用されているか、客観的に検証することができる

■ 技能・業務系職員に必要となる能力

職員像の観点	標準職務遂行能力	具体的な着眼点	
I	倫理	・板橋区職員の基本的姿勢として、倫理観やもてなしの心、地域貢献意欲を高めるとともに、自分の職務に対し誠実かつ責任のある行動がとれる	
	業務遂行	係員	・最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組むことができる
		技能主任	・業務の円滑化を図るため、現場作業におけるリーダー、あるいは、職務上の指導・育成等を行うとともに、最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組むことができる
		技能長	・常に適切な指導及び業務の監督等を行うとともに、最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組み、業務の安全及び能率的運営を維持するように努めることができる
		統括技能長	・複数の技能長を統括し、常に適切な指導及び業務の監督等を行うとともに、最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組み、業務の安全及び能率的運営を維持するように努めることができる
II	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	
III	知識・技能	・業務に必要な知識・技能を習得することができる	

■ 再任用職員に必要となる能力

再任用職員については、該当する職層に準じます。加えて、これまで培ってきた知識や経験を活用し、組織貢献はもちろんのこと、業務の推進や人材育成に還元する姿勢も求められます。

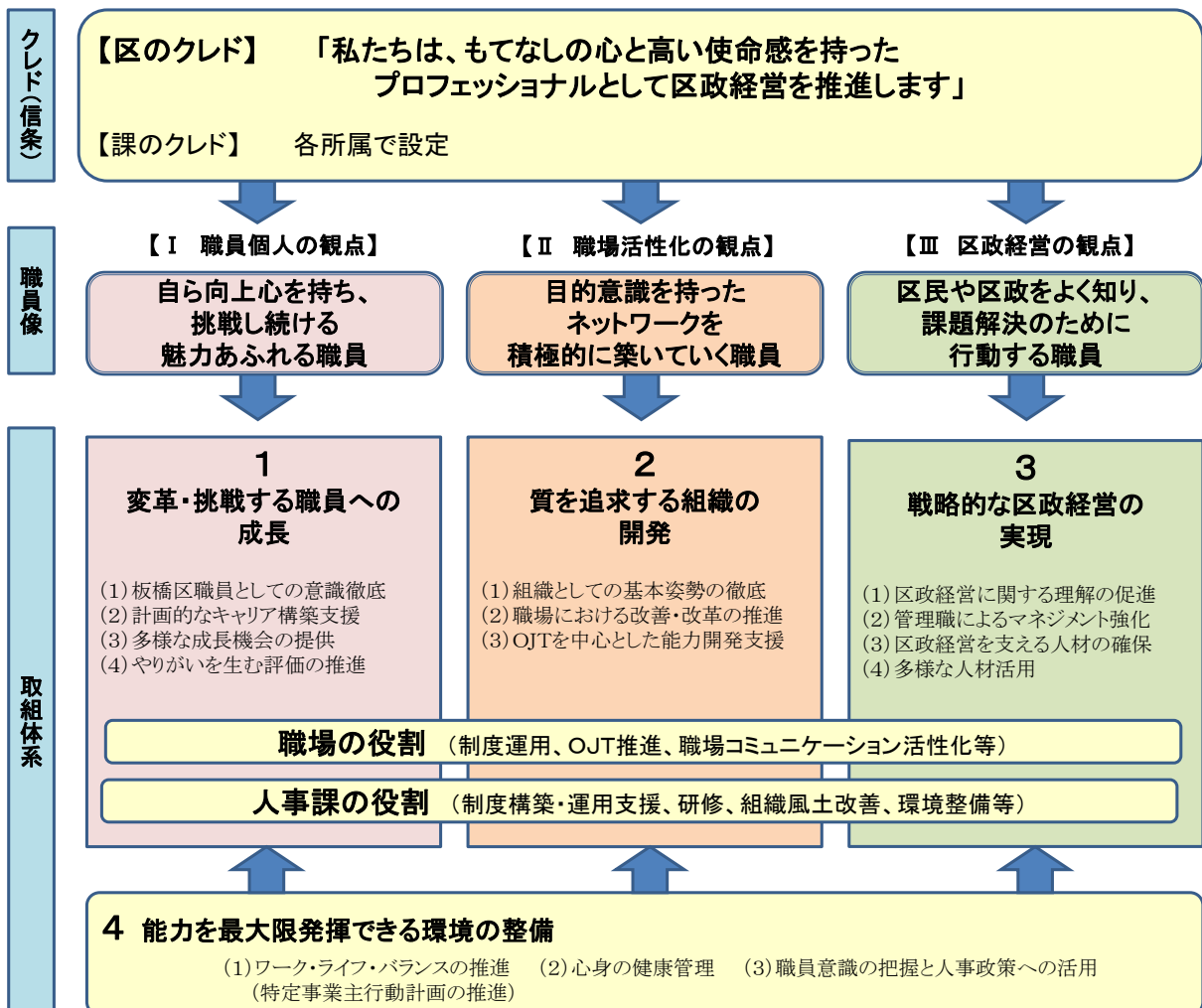
4 施策体系

■ 施策の全体像

人材育成・活用方針の施策体系は、3つの「職員像」ごとに組み立てた体系と、人材の育成や活用を支える「環境整備」に関する体系を合わせた、4つの取組体系により構成し、職員像の実現やクレドの徹底を図っていきます。

各施策の推進においては、各職場と人事課がそれぞれの役割を果たしながら連携して取り組むことで、職員能力の最大化をめざします。

人材育成・活用方針の施策体系図



取組体系 1 変革・挑戦する職員への成長

(1) 板橋区職員としての意識徹底

～公務員として、板橋区職員として、プロフェッショナルとしてのプライドを～

板橋区には現在 3,500 人以上の職員がいます。全職員が一丸となって区民や区政のために力を発揮していくためには、共通の心構えや価値観が必要です。

その最も基本的な価値観として、区民本位の視点はもちろんのこと、倫理観や人権尊重、男女共同参画意識のほか、コンプライアンスや個人情報保護意識等を高め、区民に信頼される公務員となるための行動を促します。

そのうえで、区共通のクレドとして新たに掲げた「もてなしの心と高い使命感を持ったプロフェッショナルとして区政経営を推進」するために、板橋区職員がこれまでも大切にしてきた“もてなしの心”をより具体的な行動として追求するとともに、プロフェッショナルとしての仕事を提供できるよう、責任ある姿勢と自己成長意欲を醸成します。

また、区が東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会の開催に向けた機運醸成と、これを契機とした取り組みを組織横断的に進めていく中で、人材育成の観点でもこの機会を逃さず、“もてなしの心”や板橋区に対する貢献意欲を着実にレベルアップしていく取り組みを展開します。

(2) 計画的なキャリア構築支援

～やりたい仕事が見つかるきっかけをつくり、自ら成長できる環境へ～

業務に対するやりがいや、モチベーションを高めるには、自分が何のためにその業務を行っているのか、現在の業務を通じて、将来に向けてどのような能力を高めていく必要があるのかを理解することが効果的です。そのためには、上司と将来のキャリアや現在の期待についてのコミュニケーションを深めていくことが重要です。

そこで、面談等を通じて、自分自身がどのようなキャリアを歩んでいきたいのかを描き、その将来イメージを上司と共有しながら、どのような能力開発や業務経験が今必要なのか職員自身が理解できるような機会を設けるとともに、職員自らの適性や能力の把握など、キャリアデザインを支援するための研修を実施していきます。

併せて、管理監督職が自ら判断できる余地が広がることや、組織を変えていくことのできる面白さなど、昇任することの魅力や OJT 活動等で積極的に伝えていくことで、管理監督職になることへの不安を解消していくとともに、具体的な業務をサポートするような研修等を実施し、高い能力を持った管理監督職を将来にわたって確保するため、計画的な人材育成を行います。

また、女性活躍推進法の制定を受け、平成 28 年度から、区でも特定事業主として行動計画を策定し、女性活躍推進に係る数値目標設定と、その達成に向けた具

体的な取り組みを推進していきます。法の趣旨に従い、板橋区における女性管理職の割合を増加させていくための、キャリア構築に関する支援にとどまらず、女性活躍の概念を広く捉えながら、職員が最大限に能力発揮することをめざして、女性が働きやすい環境整備を進めていきます。

(3) 多様な成長機会の提供

～様々な経験や出会いを通じて、学び成長し庁外の仲間を増やせるように～

日々の業務を、蓄積された経験や知識をもとに適切に実施することは大切です。しかし、社会環境の変化にともなう行政課題が高度化・複雑化していることで、経験則に基づく業務の進め方だけでは、地域の課題に関する抜本的な解決策を見出すことが難しい状況が増えています。

また、そのような難しい地域課題を解決する担い手も、自治体に限られたものではなく、企業や住民、NPO、教育機関など、様々な団体が協力して担う事例も増えています。板橋区においても、多様な団体による主体的な解決力を持った地域をつくるために、地域の担い手を育て、地域資源を有効につなぐプロデューサーやコーディネーターとしての役割が、区や職員に求められるようになってきました。

そこで、将来の連携・協働につながる人脈の形成や区民感覚の理解促進、日々の業務だけでは気付くことのできない課題の発見を促すため、様々な分野の学びや交流の機会を拡大します。そのような機会により、職員の活動に対する幅や深さを広げていくことで、向上意欲を高め、自ら積極的に学ぶ姿勢を養います。

(4) やりがいを生む評価の推進

～上司との信頼関係が深まり、能力開発と連動した評価制度へ～

人事評価制度は、期首において上司と部下が仕事の目的・目標を共有し、期中や期末において、部下の取り組みに対する頑張りを認めるとともに、問題点の検証や、今後の期待を伝えられる場として機能させなければなりません。

人事評価制度を効果的に運用するためには、上司との面談内容を深めていくことが肝要ですが、板橋区には様々な規模の組織があり、面談だけでは上司との十分なコミュニケーションが図りにくい状況も存在します。そのため、上司には、面談の機会に依存することなく、普段の業務においても部下とのコミュニケーション機会を積極的に増やすことや、人事評価制度の目的である「評価を通じたさらなる成長」を促進していくという意識を日頃から持つことが重要になります。

人事評価制度も、板橋区がめざす職員像や、職員の標準職務遂行能力との整合性を考慮した再構築を行うとともに、評価制度を適切に運用していく支援を実施していきます。併せて、評価結果を踏まえ、職員が能力向上に必要な研修が受講できるよう、職員像の実現に必要な能力と各種研修内容の連動を強化していきます。

取組体系 2 質を追求する組織の開発

(1) 組織としての基本姿勢の徹底

～組織目標の達成のため、力を引き出しあえる職場風土に～

個々の職員の能力を高めていくことは大切ですが、職員一人ひとりが提供できる行政サービスには限りがあるとともに、各職員の意識や対応に違いが生じては、区民から信頼される区政を実現することはできません。

各職員の意識を揃え、それぞれの能力を相乗的に発揮していく組織にしていくためには、各職場においてめざすべき方向性や目標を具体的に描きだすとともに、互いの職員が信頼しあい、助け合うことのできる職場風土をつくりだすことが重要です。

そこで、区共通のクレドとともに、「課のクレド」として、各職場の業務性質等に合わせて特に重視する姿勢や行動を具体化し、ABC運動を通じて着実な実現を図ります。そして、この「課のクレド」「ABC運動」は、区民サービス向上のため、組織の質を高め続ける指針として、定期的な点検や見直しを行っていきます。

(2) 職場における改善・改革の推進

～自分が起点となって問題意識を共有し、具体的な改善につながる組織に～

板橋区では、これまで人材育成の一環として、「もてなしの心」に通じる思いや行動をニュースにして伝え、他の職員に気づきと刺激を与えることを目的にした「GNP（グッドニュースプロジェクト）」に取り組んできました。また、職員提案制度や優良事業等表彰制度といった改善・改革を促す制度も整備されてきました。

これまでの取り組みにより、職員の改善活動を前向きに捉える雰囲気づくりには一定の効果が見られたものの、職員提案制度の利用状況から見ても、改善・改革機運が全庁的に盛り上がっているとは言いがたい状況です。

現状の業務を分析し、あるべき姿に向けた課題の解決を考えていくという改善・改革意識は、区民サービス向上のために基本となるものです。そこで、より一層、職員間で活発な議論ができるような、日常的な職場内コミュニケーションの活性化を促すとともに、改善・改革に対して身構えることなく、現状を変えるためのちょっとした工夫や、「もてなしの心」を意識した取り組みに対して、お互いが認め合う職場風土をめざします。

また、具体的な改善・改革につながるよう、職員の改善能力の向上や提案した内容に対する実行支援をするほか、効率的な業務遂行ができるよう、組織ノウハウの拠り所となるマニュアル・引継書の整備を進め、組織の様々な知識やノウハウを「見える化」することで共有し活用していく、ナレッジマネジメントを推進します。

(3) O J Tを中心とした能力開発支援

～入庁後2年間を重点育成期間と位置づけ、育成担当者と共に育つ場に～

O J Tについては、前人材育成基本方針の後期実施計画においても中心的な取り組みとして位置づけ実施してきました。そのO J Tの枠組みとして、従来の係長等が直接指導する《個別方式》と、組織の知識やノウハウの標準化や改善に向けた研修会・勉強会等を実施する《集団方式》、それらをコーディネートするO J Tプランナーを提唱してきました。

しかし、O J Tについては業務の性質や職場の規模等により、その推進状況に大きな違いが生じています。そこで、後期実施計画のO J T活性化の取り組みを踏まえ、各職場の状況に最適なO J T体制の確立とさらなる活性化をめざします。

同じく後期実施計画においても重要テーマとした、新規採用職員とその育成担当者が共に育つという概念（共育）をより発展させていきます。具体的には、入庁後2年間を“重点育成期間”と位置づけたうえで、板橋区職員として最初に身に付けるべきこと、理解するべきことを確実に学べる環境の整備に取り組みます。

この“重点育成期間”を設けることで、新規採用職員にとっては、今後のキャリア形成の原点であり、板橋区職員として最低限身に付けるべき資質と知識を備えるべき時期であることを明確にします。また、育成担当者にとっても、育成担当者としての責任感、担当業務に対する客観的な視点、担当外業務に対する幅広い関心を獲得する機会になります。

そのため、1・2年目の職員と、20代後半から30代前半を中心とした育成担当者の信頼関係の構築をより重視した、育成担当者に対する指導・受入方法の研修や、指導時間を確保するための業務負担の軽減に取り組むとともに、“重点育成期間”が経過した後は、各職場に必要な意識や能力を段階的に身に付けることができるよう、職場研修に対する助成や資格取得に対して支援します。

取組体系 3 戦略的な区政経営の実現

(1) 区政経営に関する理解の促進

～トップビジョンが職員に届き、方針や危機感を共有できる組織へ～

個々の職員が業務を遂行する中で、今直面している業務上の問題の解決が大切であることは言うまでもありません。しかし、行政課題が高度化・複雑化している現状においては、視点を広げ、板橋区として、人口減少・超高齢社会への対応、地域産業の競争力強化、財源や公共資産の有効活用など、様々な課題に対してどのような優先順位付けをして取り組んでいるのか、取り組んでいくべきなのかを、職員が理解していくとともに、自ら積極的に考えていくことも重要です。

そこで、区の課題認識や、その課題を乗り越えるために職員に期待することなどを、区長自らのメッセージとして職員に届けていく機会を維持・拡充していきます。また、区政の中枢を担う管理職が、区長の経営ビジョンを実現するために組織としてどのような方向性を取っていくのかを明確にし、確実に組織に浸透させていくことは、職員の育成のみならず、行政経営全体の質の向上にとっても不可欠であることから、朝礼等を活用した情報共有を推進していきます。

併せて、このような機会を通じて、自らの部署だけでなく、他部署の取り組みや、社会の様々なできごとが、区政や担当する業務にどのように影響していくのかという視点を養い、職員の区政全般に対する興味・関心を高めます。

(2) 管理職によるマネジメント強化

～職員のモチベーションと能力発揮を促す力を持った管理職へ～

一般的にマネジメントとは、組織における「人」「物」「金」「情報」という4つの資源を管理するとともに、有効に活用し経営効率を最大化させることを目的としています。このマネジメントに関する能力について、平成26年度に実施した職員意識調査における管理職層の回答では、管理職に重要とされるが、現在十分有していない能力として、「部下指導・育成力」と「経営改革意欲」が多く挙がりました。

さらに、社会経済環境の変化により、区政が担う業務の多様化、行政課題の高度化・複雑化に対応するため、より効果的な組織マネジメントの実現という観点からも、管理職が職員の育成や組織管理など、マネジメント能力を向上させることが重要になります。

そこで、リーダーシップやコーチング、組織管理など、マネジメントに関する知識やスキルを含む、管理職としての総合的な能力を、計画的なローテーションや研修等を通じて、管理職になる前から段階的に獲得していく計画的な支援を進めます。また、管理職になった後にも、職責に応じた能力の獲得をサポートするとともに、管理職同士による不安や疑問の解消、互いに高め合うような場として、管理職同士のネットワークを強化する仕組みを構築します。

(3) 区政経営を支える人材の確保

～板橋区に貢献したいという意欲と、貢献できる資質を持った職員の採用～

一般論として地方公務員を志す理由の中で、職としての安定性を求める割合は少なくありません。しかし、社会の転換期を向かえた今だからこそ、板橋区だからこそ働きたい、区民のために区政経営を支えたいという、熱意や積極性を持った職員を採用することが大切です。

そこで、特別区全体の採用活動に加えて、板橋区単独のPRに積極的に取り組むことで、今後の区政への貢献意欲を持ち、変革の担い手となる職員の発見・採用に取り組めます。

併せて、行政ニーズの多様化や高度化を踏まえ、経験者採用の拡大や、高度専門人材の採用など、計画的な人材確保を行います。

(4) 多様な人材活用

～職員の適性や資質を踏まえた適材適所へ～

前述した「職員のキャリアステージ」で記載したように、事務系・技術系の職種では、「マネジメント志向」として、異動を繰り返しながらキャリアを積み、ゆくゆくは管理職として区政の中核で活躍することが望ましい状態であることは間違いのないことではありますが、全ての職員が管理職となり活躍することを期待することは現実的ではありません。

そこで、職員個人そして区政にとっても有益と考えられるのが、各職員が様々な組織・職層で活躍することを前提に、他の職員では代替することが困難な高度専門性や特殊専門性を持っている職員については、その能力を最大限活かせる環境を整備することです。

この、本人の専門性や希望を踏まえたキャリア形成の基盤として、係長職に対し、「高度スペシャリスト志向」として、職員の持つ専門性を活かせる分野に配置する、複線型人事制度を導入します。

併せて、キャリア発揮期に向けて、職員が自らの適性を見極めていくため、若手職員に対する計画的ローテーションの実現をめざすとともに、キャリア確立期にあたる主任に対し、区政を総合的な視点から俯瞰できる部署に、自らの意思で果敢にチャレンジできる仕組みを整備します。

その他、専門職の職員に対する職務への視野を広げるため、事務系職場への計画的なローテーションに取り組むとともに、長年培ってきた経験や知識の活用が期待される再任用職員について、現場のニーズに合った人材配置ができるよう、フルタイム再任用職員としての活用に取り組めます。

取組体系 4 能力を最大限発揮できる環境の整備

(1) ワーク・ライフ・バランスの推進（特定事業主行動計画の推進）

～仕事もプライベートも満足できる環境に～

職員が、仕事で高い成果を上げるためには、業務環境を整えるだけでなく、プライベートに対する満足度の向上も重要です。

そこで、日常的な業務負担を減らしプライベートの時間を確保するために、超過勤務の原因分析や勤務時間の適正管理に取り組むことで、超過勤務縮減や年次有給休暇取得を推進します。

また、育児や介護と両立しながら働く職員が増えていることから、そのような職員が継続して働くことができ、能力を発揮できる環境の整備が必要です。

このため、仕事と家庭等との両立支援を制度及び職場環境の両面から推進するとともに、制度利用者を周囲でサポートする側の職員に対する負担軽減（育児休業代替職員の確保推進等）に取り組みます。

なお、女性活躍推進法の制定を受け、平成 28 年度から、区でも特定事業主として行動計画を策定し、女性活躍推進に係る数値目標設定と、その達成に向けた具体的な取り組みを推進していきますが、この推進にあたっては、「仕事と家庭の両立支援」と「女性活躍推進」とを一体管理し、ワーク・ライフ・バランスの推進と女性のキャリアデザイン支援を連携して進めます。

(2) 心身の健康管理

～心も体も健康でいられる職員に～

労働安全衛生法の改正により、労働者数 50 人以上の事業場でストレスチェック制度の実施が義務付けられ、平成 27 年 12 月 1 日に施行されました。この制度は、職員のストレスの程度を把握し、自身のストレスへの気づきを促すとともに、働きやすい職場づくりを進めることによって、職員がメンタル不調となることを未然に防止する“一次予防”を目的としています。

区でもこのストレスチェックの実施を契機に、職員一人ひとりが心身の健康を損なうことなく、業務に従事し続けられるよう、“一次予防”を重視した健康管理の取り組みを徹底します。

そして、メンタル面で問題を抱えた職員に対しては、体調に合わせた復職支援や、その上司に対する助言など、個人・組織双方に対する支援に取り組めます。

(3) 職員意識の把握と人事政策への活用

～職員のことを人事政策を見直す材料に～

人材育成・活用方針で実施する人事施策の効果検証や、職員の意識変化や職場の問題を洗い出すため、職員の意識調査を定期的に行います。調査項目については、職員意識の経年変化を把握するとともに、区民意識意向調査との設問項目の連動など、より深い分析が可能となるよう、調査結果の活用性を高める設問設計を行います。

5 職場と人事課の役割

人材の育成・活用にあたり、各職場の役割と人事課の役割を3つの観点別に整理すると、次のとおりです。人事課を中心とした人材育成・活用の枠組みを整えていくとともに、各職場においては、管理職と職員一人ひとりが、クレドの徹底と職員像の実現に向け、それぞれの役割を果たしていく必要があります。

観点	職場単位		全庁単位
	職員の役割	管理職の役割	人事課の役割
I 職員個人の観点	<p><u>板橋区職員として</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・板橋区職員が大切にしてきた価値観である「もてなしの心」を具体的な行動につなげます。 ・コンプライアンスや情報セキュリティなど、公務員倫理を高めます。 ・職務を通じてプロフェッショナルな価値を提供できるよう、自己啓発に取り組みます。 ・自分の適性や能力を見据えて、将来のキャリア目標を具体的にイメージします。 	<p><u>職員育成の責任者として</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員一人ひとりの状況を踏まえた能力開発ができるよう、人事評価を通じて、計画的な人材育成に取り組むとともに、適切な指導・助言を行います。 ・職場内での人材育成（OJT）が効果的に行われるよう、育成担当者の主体的活動を尊重しながらサポートします。 ・研修参加や、職場内勉強会の開催など、能力向上のための時間の確保等の環境整備に取り組めます。 	<ul style="list-style-type: none"> ・職層や職種ごとに求められる知識や技術、経験を踏まえ、必要な能力開発の機会を設けます。 ・研修に対するニーズ分析や研修の事後検証を進めることで、効果的な研修を実施します。 ・職員が描くキャリアデザインの実現を支援します。

観点	職場単位		全庁単位
	職員の役割	管理職の役割	人事課の役割
Ⅱ 職場活性化の観点	<p><u>職場のメンバーとして</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分の業務状況について職場内で積極的に情報を共有し、課題を抱えた職員がいれば助け合います。 ・職場内だけでなく、職場を越えた連携強化を行うため、区の方向性や、他部署の業務への関心を高めます。 	<p><u>職場のリーダーとして</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・課のクレドの具体化や、職員への浸透を図ります。 ・部下との距離を縮めるため、業務以外にも、日常的なコミュニケーションを大切にします。 ・職場内のノウハウや問題意識を共有する機会を設け、職員の業務改善への意欲を高めるとともに、改善提案がしやすい雰囲気をつくります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・チームワークがより向上するよう、職場内のコミュニケーションを活性化させます。 ・改善や改革に対する取り組みが全庁的に広がるよう、職場風土の醸成を後押しする情報提供等を行います。 ・様々な学びと出会いの場が庁内外に広がるよう、職員の活動を支援します。
Ⅲ 区政経営の観点	<p><u>変革の起点として</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・問題意識を持って、自らの業務を客観的・論理的に分析する習慣を身に付けます。 ・担当業務外の仕事にも関心を持ち、区政経営に関する様々な情報への感度を高めます。 	<p><u>組織の経営者として</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・区長の思いを受け、部、課として何が求められているのか、管理職自身の言葉で職員に伝えます。 ・各職員の適性或能力を踏まえ、次の職層に向け必要となる能力や経験が獲得できるよう、職場内において計画的な業務のローテーションを進めます。 ・様々な就業形態の職員が、それぞれの能力を發揮できるよう、配置管理を工夫します。 	<ul style="list-style-type: none"> ・意欲や能力のある職員を安定的に確保し、バランス良く配置することで、区政経営を支援します。 ・職員の適性或能力を踏まえた適正配置に取り組みます。

観点	職場単位		全庁単位
	職員の役割	管理職の役割	人事課の役割
環境整備	<p><u>社会人として</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 心身の健康を損なわないよう、自己管理に努めます。 育児や介護等により、仕事に全力を傾けられない状況においては、職場に対してどのような貢献ができるのかを考え、自分ができる範囲において、精一杯努力します。 	<p><u>職員の</u> <u>サポーターとして</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 職員の心身の不調に少しでも早く気づき、原因を取り除くために働きかけができるよう、日頃から職員の健康状態に注意を払います。 職員のワーク・ライフ・バランスを実現するため、育児や介護の事由に限らず、一人ひとりにとって働きやすい職場環境の整備に取り組みます。 	<ul style="list-style-type: none"> 職員の心身の健康維持やワーク・ライフ・バランスを推進するための制度を整備し、職場での運用を支援します。 人事施策を効果的に展開するため、他自治体や民間企業における事例等の調査・検証を行います。

6 職場におけるOJT

(1) OJTの目的と「見える化」の必要性

■ 目的

前人材育成基本方針の後期実施計画において、「見える化による人材開発」を推進する取り組みとして各職場のOJT活性化を推進してきました。以下に述べるOJTの一連の活動を通じて、職員が現時点で必要となる能力や今後のキャリア形成に必要な能力・考え方を身に付けていくことが、OJTの意義になります。

OJTとは

- ・ 職場の上司が、部下に対して
- ・ または職員相互に
- ・ 職場内の具体的な仕事を通じて
- ・ 現在または将来の仕事を遂行するうえで必要な知識・技術・技能・態度・考え方等を
- ・ 意図的・計画的・継続的に指導、育成することによって
- ・ 職員及び組織の全体的な業務遂行能力や力量を向上させる全ての活動

■ 見える化

職務を通じた指導・育成（OJT）は、人材育成の基本であり、今後も変わらず継続していく必要がありますが、その「見える化」を図る大きな理由として、区政を取り巻く社会環境の変化が挙げられます。特徴的な変化として、地方分権の進展による区の政策範囲の広がり、情報化・グローバル化による価値観の多様化に伴う、行政ニーズの複雑化が挙げられます。

このような変化により、業務の性質や内容、職員に求められる能力等に関する変化も加速しており、職員の持つノウハウにも大きな違いが生じてきています。そのため、組織として安定して力を発揮していくためには、業務や能力の基準、習得・共有するためのツール、状況を判断するための評価等を見える化し、定期的な見直しや、改善を行うための機会を設けていく必要があります。このことは、業務改善の取り組みである「業務の見える化」とも密接に関係していきます。

このOJTにおける「見える化」を段階的に整理すると次のようになります。

【OJTを行うために必要な「見える化」】

- ①OJTを行うためのツールがある（引継書・業務マニュアル・Q&A集等）
- ②OJTの基準がある（どの知識をどの順番で習得していくかなど）
- ③OJTの計画がある（いつ誰が教えるのか、どのような職場研修を行うかなど）
- ④OJTの評価がある（習得状況を評価する機会・制度がある）

【組織力を高めていくために必要な「見える化」】

- ①定期的な業務検証がある（引継書・業務マニュアル・Q&A集等を定期的に見直す機会）
- ②定期的な研究会がある（最新の事例・課題を定期的に検討する機会）
- ③知識を水平展開する機会がある（上記①・②の結果を組織で共有）
- ④OJT活動全般を総合的に調整する役割（担当）がある（OJTプランナー等）

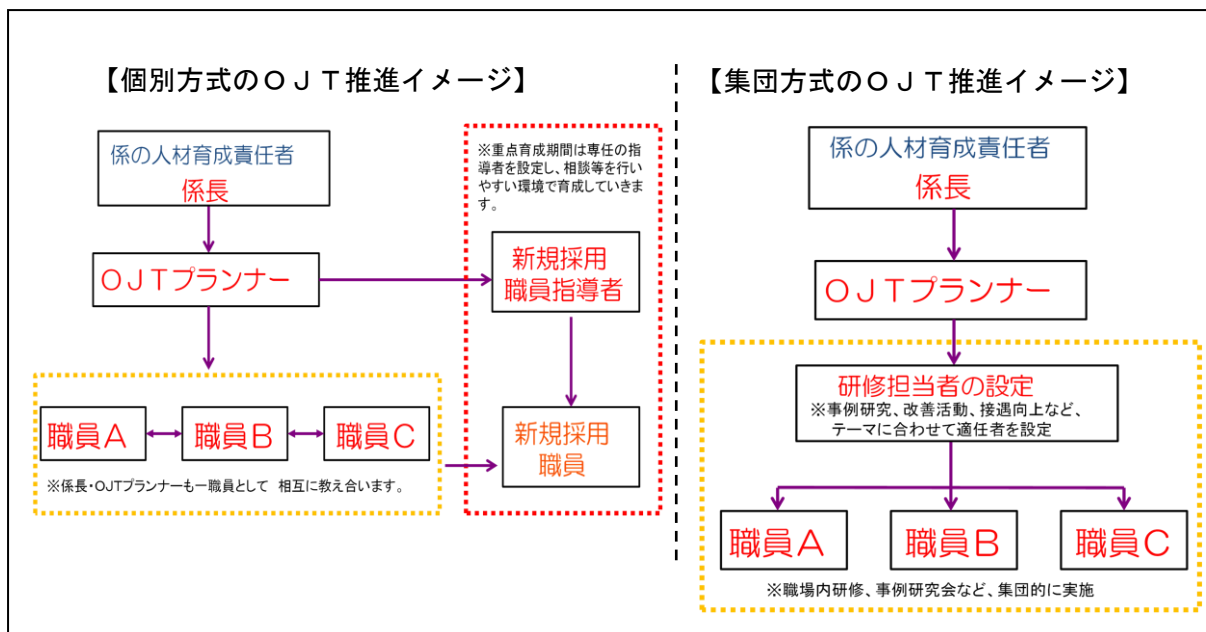
（２）OJT推進体制と主な手法

■ 推進体制

OJTの推進については、組織規模や業務性質、所属している職員の能力等により、効果的な体制が異なるため、職員が自らの知識を相互に教え合う「個別方式のOJT」と、各々の得意分野をテーマにした職場内研修（情報共有や課題解決のミーティング等を含む）を行う「集団方式のOJT」の、2つの推進手法を組み合わせ、各職場において最も効果的・効率的な体制を確立していく必要があります。

このようなOJT体制を構築していく中で、大切にしていかなければならない視点は、「フェイストゥフェイス」の機会です。OJTの目的である、職務に対する姿勢や考え方の習得は、マニュアル等を読むだけでは、十分に身に付きません。行政課題が複雑化していく今だからこそ、改めて職員同士が向かい合い、業務の本質について確実に継承していくことが必要です。

併せて、計画的にOJTを進めていくためには、組織の人材育成責任者とともに、OJT計画を企画し、実施に向けた準備等を行う、OJTプランナー（次席や在籍年数の長い職員が担う）が必要です。そのため、所属長や係長は、OJTプランナーが効果的に活躍できるよう、業務配分の見直しや、職場内の協力体制など、環境整備を行うことが重要になります。



■ OJTの手法

OJTは業務遂行能力を育成するすべての活動ではありますが、その手段としては様々なアプローチが考えられます。

【個別方式でのアプローチ】

- ・ 事務分担の変更・役割の付与（少しレベルの高い仕事を与える。）
- ・ 指導育成のための面接・面談
- ・ 日常接触の中での指導（指示の受け方、報連相、会議場面等）
- ・ 個人課題研究の課題提示や問題解決の援助
- ・ 読書指導、機関紙広報誌の活用

【集団方式でのアプローチ】

- ・ ペアやグループ体制での業務推進
- ・ 職場内研修会（受講した研修成果の共有・問題解決会議・事例研究・外部専門講師による講座）
- ・ ルール規則の検討と活用
- ・ 業務マニュアルづくり
- ・ 外部専門研修会への参加・先進自治体視察

7 人材育成・活用方針の進行管理

(1) 進行管理の考え方

本方針及び本方針の実施計画である人材育成・活用計画については、総務部長を委員長とする庁内組織「人材育成推進委員会」（主に各部の意見を集約した各部庶務担当課長で構成）において、毎年度の施策・事業の進捗状況を管理し、適宜、庁議及び区議会へ報告していきます。

なお、人材育成・活用計画を中期計画、後期計画へと見直すに当たり、職員や職場の意識や環境の変化を把握するため、職員意識調査を実施します。

(2) 進行管理指標

本方針及び人材育成・活用計画の取り組みについての進行状況や、取組効果の判断（評価）は次のように行います。

人材育成・活用計画に定めた計画事業についての進行状況は、実施状況報告として毎年度実施します。

その取組効果の判断（評価）については「取組体系」ごとに成果指標を設定し、人材育成・活用計画の前期・中期・後期それぞれの終了に合わせ検証します。なお、成果指標の「目標値」については、本方針の計画期間である平成37年度までの達成をめざすものとしませんが、中期計画、後期計画の策定時に指標の推移を確認し、既に目標値を達成している場合には新しい目標値を定めるものとしします。

検証により指標が改善方向に向かっていない場合には、その要因を分析し対応策を検討します。

取組体系 1 変革・挑戦する職員への成長

体系	指標名	現状値 ^注	目標値	備考
1-(1)	板橋区職員としての意識徹底			
	①日頃、「もてなしの心」を持って行動している割合 (「非常に意識して行動している」と「わりと意識して行動している」を合計した割合)	90.9%	100% ↗	職員意識調査
	②区民が職員について「もてなしの心を持ち、柔軟な対応ができていない」と思わない割合 (職員に「接する機会があった」と回答した方。「あまりそう思わない」「そう思わない」を合計した割合)	18.7% (27年度)	0% ↘	区民意識意向調査
	③職場の各人が、公務員倫理に関する高い意識と倫理観を持って行動している割合 (「非常に高く意識し、行動していると思う」と「わりと意識され、行動していると思う」を合計した割合)	85.4%	100% ↗	職員意識調査
	④区民が職員について「高い倫理観を持ち、法令を遵守していない」と思わない割合 (職員に「接する機会があった」と回答した方。「あまりそう思わない」「そう思わない」を合計した割合)	11.2% (27年度)	0% ↘	区民意識意向調査

注：現状値は、原則として平成26年度の値

体系	指標名	現状値 ^注	目標値	備考
1-(2) 計画的なキャリア構築支援				
	①キャリア（長所・短所、適性、進路、能力開発等）について上司と話し合っている割合 （「非常によく話し合ってくれる」と「わりとよく話し合ってくれる」を合計した割合）	25.6%	50%以上 ↗	職員意識調査
	②管理監督職への昇格意欲率 （「ぜひ昇任したい」と「できれば昇任したい」を合計した割合）	主任回答 16.2% 係長職回答 11.4%	主任回答 30%以上 ↗	職員意識調査
	③管理職選考申込率（I類）	3.1%	5%以上 ↗	
	④係長職選考申込率（I類）	12.8%	20%以上 ↗	
	⑤女性管理職割合	20.2% （27年度）	30%以上 ↗	
1-(3) 多様な成長機会の提供				
	①自主研究グループの設置数 （自主研修グループへの助成を受けたことがあり、現在活動している団体）	3団体	5団体以上 ↗	
	②自主研究グループ活動参加延べ人数 （①の団体における活動回数ごとの参加人数の累計。講演会等の参加者数も含む）	334人	550人以上 ↗	
	③庁内研修講師による研修実施数 （研修講師をすることで成長の機会となるため）	8回	10回以上 ↗	
1-(4) やりがいを生む評価の推進				
	①人事評価において十分話し合いができてきている割合	42.5%	50%以上 ↗	職員意識調査
	②人事評価面談が行われていない割合	9.0%	0% ↘	職員意識調査

注：現状値は、原則として平成26年度の値

取組体系2 質を追求する組織の開発

体系	指標名	現状値 ^注	目標値	備考
2-(1) 組織としての基本姿勢の徹底				
	①課・係の方針や目標について、各職員に説明する機会がある職場の割合 (「非常によく設けている」と「わりと設けている」を合計した割合)	56.6%	70%以上 ↗	職員意識調査
	②ABC運動の一環として、挨拶や朝礼が積極的に行われている職場の割合 (「非常によく行われている」と「わりと行われている」を合計した割合)	82.8%	100% ↗	職員意識調査
2-(2) 職場における改善・改革の推進				
	①職員提案制度の提案件数	70件	80件以上 ↗	
	②仕事の引継書や業務マニュアルが分かりやすく整理されている割合 (「非常によく整理されている」と「わりとよく整理されている」を合計した割合)	55.9%	70%以上 ↗	職員意識調査
2-(3) OJTを中心とした能力開発支援				
	①職場内教育(OJT)がうまく行われていると思う割合 (「非常にうまく行われている」と「わりあいうまく行われている」を合計した割合)	52.3%	60%以上 ↗	職員意識調査
	②自分の業務知識が不十分なため、仕事をするうえで困ることがある割合 (「いつも困っている」と「わりと困っている」を合計した割合)	29.7%	15%以下 ↘	職員意識調査
	③区民が職員について「職務に関する十分な知識を持っている」と思う割合 (職員に「接する機会があった」と回答した方。「そう思う」「まあそう思う」を合計した割合)	50.2% (27年度)	60%以上 ↗	区民意識意向調査

注：現状値は、原則として平成26年度の値

取組体系3 戦略的な区政経営の実現

体系	指標名	現状値 ^注	目標値	備考
3-(1) 区政経営に関する理解の促進				
	①上司が区役所全体あるいは各部門の方針や現状についてよく話してくれる割合 (「非常によく話してくれる」と「わりとよく話してくれる」を合計した割合)	56.3%	70%以上 ↗	職員意識調査
3-(2) 管理職によるマネジメント強化				
	①板橋区の管理職について、「部下を指導・育成する能力」が高いと思う割合	15.4%	20%以上 ↗	職員意識調査
	②板橋区の管理職について、「スピーディで一貫性のある決断・判断力」が高いと思う割合	12.8%	20%以上 ↗	職員意識調査
3-(3) 区政経営を支える人材の確保				
	①採用内定者について、板橋区を第1～第3希望とする割合	82.5% (27年度)	90%以上 ↗	
3-(4) 多様な人材活用				
	①再任用・再雇用の職員が、退職前と同水準以上の意欲を持っている割合	再任用・再雇用 回答 76.6%	90%以上 ↗	職員意識調査
	②新規再任用職員のうちフルタイム再任用の割合	16.9% (27年度)	80%以上 ↗	

注：現状値は、原則として平成26年度の値

取組体系4 能力を最大限発揮できる環境の整備

体系	指標名	現状値 ^注	目標値	備考
4-(1) ワーク・ライフ・バランスの推進（特定事業主行動計画の推進）				
	①厚生労働省指針が定める超過勤務の上限目安時間（360時間）を超える職員数	117人	20人以内 ↓	
	②年次有給休暇の取得率（繰り越し分は含まない）	69.3%	85%以上 ↑	
	③3歳に満たない子を養育している男性職員について、育児休業の取得率	7.98%	13%以上 ↑	
4-(2) 心身の健康管理				
	①健康管理（睡眠、栄養バランス、運動等）に留意して生活している割合（「いつもそうである」と「しばしばある」を合計した割合）	72.0%	80%以上 ↑	職員意識調査
4-(3) 職員意識の把握と人事政策への活用				
	職員意識調査回答率	90.1%	100% ↑	職員意識調査

注：現状値は、原則として平成26年度の値

板橋区人材育成・活用方針 「ひと創り 2025」
(平成 30 年 4 月 1 日改訂版)

編集 板橋区総務部人事課

〒173-8501 板橋区板橋二丁目 66 番 1 号

TEL 03-3579-2073 FAX 03-3579-4162

MAIL zinzai@city.itabashi.tokyo.jp

平成 30 年 4 月 1 日発行

刊行物番号 30-166