



世田谷区人材育成方針

令和6年1月
世田谷区

目次

改正にあたって	1
第1章 世田谷区における人材育成上の課題	2
I 世田谷区における人材育成上の課題	3
II 重点的に取り組むべき人材育成上の課題の整理	6
第2章 世田谷区職員に求められるもの	10
I 職員としての基本姿勢	11
II 今後の区政に求められる新たな組織と人材	12
第3章 世田谷区職員に求められる標準的なスキル・資質	13
●自治体職員として求められる標準的なスキル・資質	
●世田谷区のまちづくりを支える標準的なスキル・資質	
●新たな時代を担うために必要な標準的なスキル・資質	
●各職層に求められる標準的なスキル・資質	
●各職場に求められる標準的なスキル・資質	
第4章 具体的な人材育成の推進体制	17
I 人材育成推進体制	18
II 人材育成推進の主体	19
第5章 各職場・領域・職種の人材育成	21
●職場研修（OJT）	
●各職員が自分の強みを生かせる活気のある職場づくり	
●コンプライアンスの推進	
●知識と技術の継承	
●住民主体のまちづくりを支援するスキル・資質	
●地域人材との交流	
●職員の講師派遣	
●NPO団体等との協働による経験の蓄積	
●民間企業等の関係事業者との連携・協働による経験の蓄積	
●スペシャリストの育成	
●人事異動後の心構え・職場の受入れ体制の構築	
●誰もが能力を發揮できる職場づくり	
●ハラスメントのない職場づくり	
●職員の心身の健康に配慮した職場づくり	
第6章 管理・監督職による人材育成	28
●働きやすい職場環境の醸成	
●「共に学ぶ」職場づくりの推進	
●職員の能力等の把握と育成	
●昇任意欲の醸成	
●管理・監督職のマネジメント能力の強化	
第7章 職員による自己啓発	32
●主な自己啓発の取組み事例	
●自己啓発支援制度の活用	
●庁内PT等への積極的参加	
●区政情報を常にキャッチできる情報感度の向上	

第8章	総務部門による人材育成	35
Ⅰ	人材の確保、人事異動・評価による人材育成	36
	● 世田谷区政を支える人材の確保	
	● インターンシップ制度の活用	
	● 人事異動による職員の育成	
	● 適正な評価による人材育成の推進	
	● ゼネラリストとスペシャリストのバランスの取れた育成・スペシャリスト人材の配属	
	● 会計年度任用職員の育成	
Ⅱ	計画的な研修の実施による人材育成支援	40
	● 研修基本方針	
	● 研修実施方針	
	● 職員研修実施計画の策定	
	● 職員研修体系	
	● 職場外研修（Off-JT）の支援	
	● 職場研修（OJT）の支援	
	● 自己啓発（SD）の支援	
Ⅲ	職員の能力を生かす職場づくり	44
	● ワーク・ライフ・バランスの実現	
	● 多様な働き方の拡大	
	● 職員のキャリアデザイン支援	
	● 女性職員の活躍推進	
	● 高齢期職員の更なる活躍に向けた支援	
Ⅳ	職員が多様な経験をすることができる機会の拡大	46
	● 官民連携による人材派遣	
	● 国や自治体間による派遣・研修派遣	
	● 職域の拡大	
	● 職員の意欲・能力向上につながる機会の提供	
第9章	専門所管による人材育成	48
	● 基礎的業務知識の向上	
	● DX人材の育成・確保	
	● 政策形成能力の向上	
	● 危機管理能力の向上	
コラム	人材育成に取り組むうえで大切にしたいキーワード	51
補 足	各職層に求められる標準的なスキル・資質（行政系・技能系）	52

改正にあたって

平成20年3月に策定された現在の「世田谷区人材育成方針」は、団塊の世代の大量退職により職員の3分の1が入れ替わるという大きな転換期を控え、職務知識や技術能力を円滑に次世代に継承していくことや、年齢構成のバランスを考慮した人材育成施策を構築すること、また、時代に応じて求められる能力・資質を備えた職員を育成していくことなどを目指して策定されました。

その後、15年の期間を経て、区政や区の職員を取り巻く環境も大きく変わりました。

団塊の世代の大量退職による世代交代などを経て、現在の職員の年齢構成は中堅職員の割合が少なく、35歳以下の経験の少ない職員に支えられている状況にあります。

社会も大きく変化し、人と人とのコミュニケーションの方法は多様化し、情報発信・情報収集の手段も加速度的に変化しています。また、日本全体の人口が減少傾向にあり、労働者人口が減少し、AIや外国人労働者の活用、レジ・店舗の無人化が進んでいます。さらに、新型コロナウイルス感染症のパンデミックを契機にオンラインでの会議や在宅勤務が進むなど、社会構造も大きく変化しています。

いつの時代にも、公務員に求められる理念や公務員としての使命は普遍的なものかもしれませんが、しかし、より良い区民サービスを実現するための行政サービスのあり方や手法は刻々と変化していきます。そして、区職員のあり方や、その育成手法も時代の変化、社会の変化に応じたものとしていかなければなりません。

世田谷区の人材育成手法は、この15年間、十分なアップデートが行われずにいたことで、区民ニーズや職員ニーズに十分に答えることができず、様々な課題が生じています。今回の人材育成方針の改正は、現在の区が抱える人材育成上の課題を整理し、職員一人ひとりが一層活躍できる組織・職場風土を実現するために、今の時代に必要な人材育成手法へと転換を図るものです。

人材育成方針の見直しに向けた検討に際して多くの職員に協力いただいたことを深く感謝します。

次代の区政を担う職員をしっかりと育成していくことを通じて、未来の区政を盤石なものにしていきたいと考えています。

総務部長



第1章 世田谷区における 人材育成上の課題

I 世田谷区における人材育成上の課題

(1) 「人材育成方針改正に伴うプロジェクトチーム」による検討

人材育成方針の見直しに際して、庁内公募により参加を得た22名の職員により「人材育成方針改正に伴うプロジェクトチーム」を構成し、約6か月間に渡り人材育成上の課題の検討を行い、解決のための提言等を受けました。

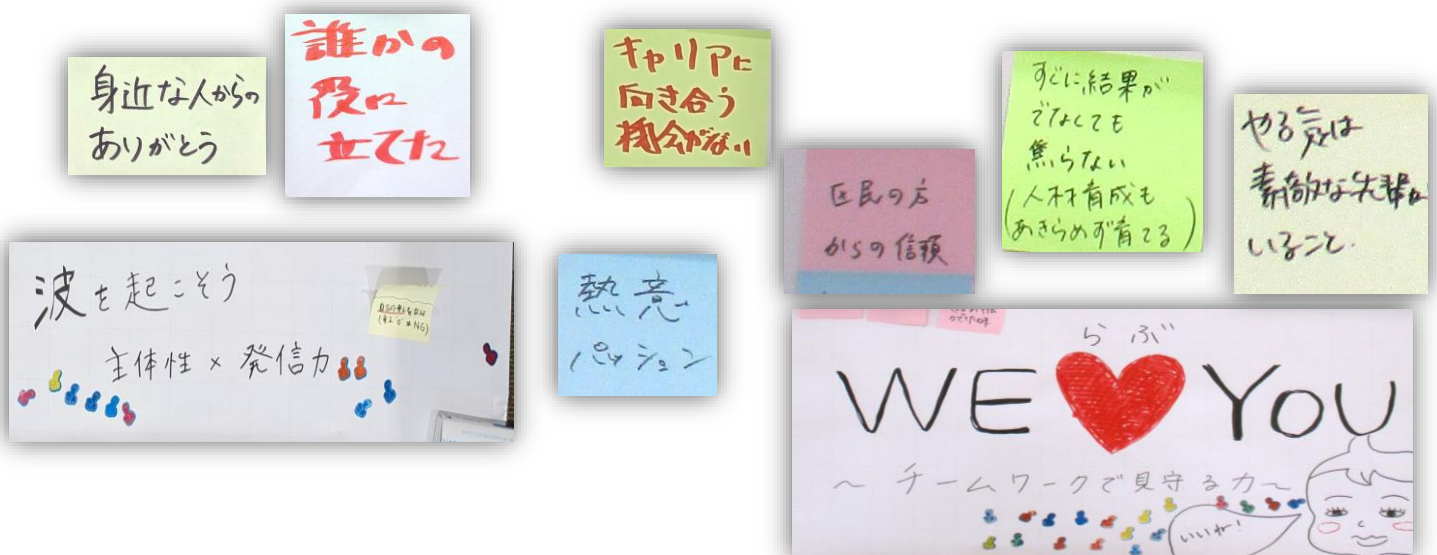
(2) 職員ワークショップの開催

人材育成方針の見直しに向けて、令和5年6月に84名の参加を得て職員ワークショップを開催しました。ワークショップでは、「各職場でどのような経験を積みばよいのか情報が不足している」「柔軟な働き方が用意されておらず、ワークライフバランスの障害となっている」「管理監督職のマネジメント能力が十分でない」などの意見が挙げられ、従来からの区の人材育成施策が、制度として十分に機能していない側面や職員のニーズに十分に答えられていない側面が少なからずあることが改めて明らかになりました。

また、ワークショップでは、区の職員が働くモチベーションは、「感謝」がキーワードであると考えられる意見が多くみられ、区民や他の職員の役に立つこと、感謝されることに働くことの意義を感じている職員が多くみられました。「つながり」や「信頼」を重視するという意見も多く、職員同士や、区民との信頼関係のもと「協力して一つのことを実現する」ことに意義を見出す職員も多くみられました。自ら動き、主体性を発揮することが重要だと考える職員もあり、環境が変わるのを期待して待つのではなく、まず自分たちが変わり、さらにはそれを波及させるために発信することが重要だという考えも示されました。

ワークショップの開催に協力を得た「人材育成方針改正に伴うプロジェクトチーム」からは、「ワークショップでの議論から、職員は育成や成長を考えているが、職場環境や人材育成の仕組みがそれをサポートすることができていない実態が明らかになった。職員自身は「働きがい」を人のつながりや他者に対する貢献に求めており、またそのために主体的に取り組もうという潜在的意欲がある」とのフィードバックを受けています。

【職員ワークショップ参加者から出たキーワード（一部抜粋）】



(3) 職員意識調査の実施

職員ワークショップに引き続き、令和5年6月に職員意識調査（回答：1,684名）を実施しました。

職員意識調査からは、①職員は担当業務に探求心を持ち自分なりに意義を見出して業務にあっている、②仕事にやりがいや誇りを持ち成長を実感している、③職場のメンバーへの満足度が高いなど、プラス面で評価できる項目が見られる一方、区の職員の人材育成に関わる様々な課題が明らかになりました。

項目	課題
挑戦意識	係長級以下の職員の担当外の業務への取組み姿勢・意識が低い
仕事の適応度	自分らしさ、能力の発揮ができていない 仕事のミスマッチを感じている
区組織への愛着心	職員は区組織に大切にされていると感じていない
仕事の負荷	これまでの知識・経験で対応できない仕事への対処方法がわからない
区民要望への対応	区民ニーズの把握・想像力が低い 区民満足度向上への意識が低い
仕事上のコミュニケーション	職層や年齢が壁となり、意見が言いづらいと感じている アイデアの提案、実践がしづらいと感じている
改善意欲	仕事への創意工夫の意識が低い
仕事への評価	上司から部下に対する期待している能力等の伝達がない 自分の考えや気持ちを安心して話ができていると感じている
上司の遂行能力	実効性の高い計画指示ができていない 業務進捗の把握ができていない 最適なタイミングでの軌道修正指示ができていない
職員育成	職員の能力把握ができていない 成長を考えた仕事の割振りができていない
昇任	昇任において適切な人材登用になっていない
評価	人事考課の仕組みや評価の決定プロセスへの納得感が低い
能力開発 研修等制度理解	職員が必要な能力・スキルを身につけるための制度や仕組みが整っていない 制度の内容の理解度が低い
人事異動	成長や能力開発を考慮した人事異動になっていない
ワークライフバランス	仕事とプライベートの両立ができていない
能力認識	同じ職層である場合、年数に応じた能力・経験を生かすべきと感じている
キャリア関係	明確なキャリアが描けていない キャリアとプライベートとの両立ができていない キャリアで目標とする人がいない 職員の将来の目標や目指す姿を考える機会の提供が少ない
組織体制	想定外の事業に取り組む際の組織体制構築が必要と感じている
職場研修(OJT : On the Job Training)	OJTの意識・計画的実施ができていない OJTハンドブック等の活用ができていない
自己啓発	自己啓発メニューの充足が必要と感じている

なお、職員意識調査の項目設定などに協力を得た「人材育成方針改正に伴うプロジェクトチーム」からは、調査の結果から次のような傾向がみてとれるとの意見を得ています。

- ① 比較的若い年代では、仕事をする上で「仕事が自分のあり方にフィットするかどうか」を最重要視する人が多く、比較的ベテランの年代では、仕事そのものに対する責任を重んじる人が多い。
- ② 職員自身は自分の強みを把握しているにもかかわらず、その強みを生かしていけるようなキャリアの道筋が見えていないことや、与えられる仕事が自分の強みと合っていないと感じる職員が多く、これまでの人材育成の手法だけでは自己成長の実感を得られるような経験を十分に得られなくなってきた。
- ③ 自分の上司は一人ひとりの職員に向き合う姿勢が不足していたり、組織マネジメント意識が不十分であったりすると見ている。

Ⅱ 重点的に取り組むべき人材育成上の課題の整理

「人材育成方針改正に伴うプロジェクトチーム」での検討、職員ワークショップ、職員意識調査などを通じて得た、世田谷区において特に重点的に取り組むべき人材育成上の課題は、大別して次の4点に集約されます。

(1) 行政実務能力の底上げ手法の整備

単純な事務ミスが少なからず発生しており、職員全体として業務に関する基本的な職務知識の習得が必要です。また、ミスや事故が起きたケースを見ると、中には十分準備をしていれば防ぐことができたと思われるものもあります。わからないことを同僚に聞くなどコミュニケーションをとるスキルや、考えを文章や企画書などにまとめるスキル、問題点や課題は何かを自ら考えて整理するスキルなど、区職員として必要とされることの多い基礎的な行政実務能力を身につける必要があります。

従来、職員の基礎的な行政実務能力については、全庁的な人材育成担当部門による研修と職場研修（OJT）を通じて底上げを図ってきました。しかしながら、多忙のため研修に参加できない、OJTが担当者任せになっていたり、担当者が自らの通常業務とOJTの両立に苦慮している、という課題も明らかになっています。また、全庁的な人材育成担当部門による研修のカリキュラムは主に昇任時などに職層別に行われており、昇任前にスキルの習得が必要となった場合には対応できていません。

職員意識調査では、約70%の職員が職場でOJTを進めるにあたり、業務上どのような知識・スキルが必要であるか、各職員がどこまで達成できているか各職場で把握する必要があると回答しており、「どの階層や経験年数の職員が、何を身につけておくべきなのか」という基準が明確ではなく、どのようなOJTプログラムを組むべきかがあいまいになっているケースも見受けられます。

職員共通の業務知識や実務スキルに関しては、従来型の全庁的な人材育成担当部門による研修やOJTによらずとも自分の時間の都合に合わせてオンラインなどで自習できる仕組みや、明確なスキル習得目標を組織（区役所全体、各職場）ごとに定めて職員に示していく仕組みづくりが必要です。

「行政実務能力の底上げ手法の整備」に対する総務部等での対応施策（一例）

- ▶職員が習得すべきスキル情報の提供
 - ⇒第6章 管理・監督職による人材育成の推進
職員の能力等の把握と育成（P30）
 - ⇒第8章 総務部門による人材育成
職場研修（OJT）の支援（P43）
- ▶時間や職層に縛られず、選択して受講できるオンライン研修の充実
 - ⇒第8章 総務部門による人材育成
職場外研修（Off-JT）の推進（P42）
- ▶各専門所管による職員研修等の基礎的業務知識の向上
 - ⇒第9章 専門所管による人材育成
基礎的業務知識の向上（P49）

(2) 未知の課題に対処するスキルの向上

① 未知の課題に対処するスキル向上の必要性の拡大

近年、社会の変化が加速しており、区政においても、従来経験したことのない新たな課題に直面することが増えてきています。職員意識調査でも、約39%の職員が「これまでの知識・経験だけでは対応できないことが多すぎる」と回答しました。

新たな課題に対しては、「自ら問題点を整理し、判断し、解決することのできる職員」、「指示を待たずに主体的に行動することのできる職員」を育成していく必要があります。

そのための手法としては、既に手法が確立されている業務上の知識やノウハウを学ぶことに主眼を置いたOJTを含む研修手法だけでは不十分であり、様々な経験を通じて、スキルを習得し、伸ばしていく「経験学習機会」を拡大していく必要があります。

② 経験学習機会を効果的に提供する新たな手法の必要性

従来、経験学習の機会を提供する手法としては、職員を人事異動により様々な職場に配属する中で、企画力や問題解決力を必要とされる職場において、ベテラン職員からのサポートを受けながら新たな課題に対応する経験を積ませるというジョブローテーション手法が主に用いられてきました。しかしながら、ジョブローテーションによる人材育成には相当な時間を要すること、団塊の世代の大量退職によりベテラン職員から非定型的な能力を学ぶ機会を得ることが難しくなっていることなどを踏まえると、ジョブローテーション手法に加え、効果的に経験学習機会を提供する新たな手法の構築が必要です。

「未知の課題に対処するスキルの向上」に対する総務部等での対応施策（一例）

- ▶ 職員が多様な経験をすることができる機会の拡大
 - ⇒ 第5章 各職場・領域・職種による人材育成
 - 住民主体のまちづくりを支援するスキル・資質（P24）
 - 地域人材との交流（P24）
 - ⇒ 第8章 総務部門による人材育成
 - 官民連携による人材派遣（P46）
 - 国や自治体間による派遣・研修派遣（P46）
 - 職員の意欲・能力向上につながる機会の提供（P47）
- ▶ 課題に対して庁内横断的に柔軟に対応する組織・人員体制の整備
 - ⇒ 第8章 総務部門による人材育成
 - 職員の意欲・能力向上につながる機会の提供（P47）

(3) キャリアサポート体制の整備

① キャリアデザイン支援の拡充の必要性

自らの個性やライフスタイルにあった働き方を重視するなど、職員の働き方への考え方も変わってきています。仕事に対する考え方が多様化しているように、自らが磨きたい能力や実現したいミッションに向け、独自のキャリアを積み上げたいと考える職員もいます。キャリアデザインは独自のキャリアを主体的に考え設計することを意味し、キャリアデザインを構築するうえで、自身の目標や希望の明確化、スキルや強みの把握が必要になります。そのため、各職場がどのような仕事をしているか、そこで求められているスキルや身につくスキル等の情報を明確に示し、キャリアデザインを描きやすい環境を構築する必要があります。

② キャリアアップに向けた環境の整備

近年、育児や介護、家庭の事情を理由に、係長職や管理職への昇任を躊躇するケースも増えています。区における管理職に占める女性職員の割合は、国が掲げる目標(管理職における女性の占める割合を30%)に到達できていません。政策の対象となる区民の男女比率を考えると、政策立案や政策判断に関わる女性職員の割合を増やしていく必要があります。また、性別を問わず、家庭の事情や自らの個性やライフスタイルにあった働き方を重視する等、働き方に変化が生じており、キャリアアップに消極的になる傾向にあることから、職員のキャリアアップを阻害している要因を的確に把握し、サポート体制を構築していくことが急務となっています。在宅勤務などのテレワークや時差勤務の充実に加え、フレックスタイム制など、より柔軟な働き方の仕組みの検討・導入やライフイベントによるキャリアロスを防ぐキャリア形成のノウハウの共有等、ライフイベントとキャリアを両立させる働き方を推進することも必要です。

「キャリアサポート体制の整備」に対する総務部等での対応施策（一例）

- ▶職員が習得すべきスキル情報の提供（再掲）
 - ⇒第6章 管理・監督職による人材育成の推進
職員の能力等の把握と育成（P30）
 - ⇒第8章 総務部門による人材育成
職場研修（OJT）の支援（P43）
- ▶職員が自身のスキル等をアピールすることのできる仕組みの整備
 - ⇒第8章 総務部門による人材育成
職員のキャリアデザイン支援（P45）
- ▶管理・監督職への人材育成支援ノウハウの提供
 - ⇒第6章 管理・監督職による人材育成の推進
管理・監督職のマネジメント能力の強化（P31）
- ▶ロールモデル等キャリア形成に関する情報発信の強化
 - ⇒第8章 総務部門による人材育成
職員のキャリアデザイン支援（P45）
女性職員の活躍推進（P45）
- ▶育児休業中などでも自宅から職場や区政情報とつながることのできる環境整備
 - ⇒第8章 総務部門による人材育成
職員のキャリアデザイン支援（P45）

(4) 管理職のマネジメント力向上に向けた体系的育成手法の構築

人材育成の成否は、人材育成を担う管理・監督職（管理職・係長級職員）がカギを握っています。直接指導することで職員を育成することはもとより、職員がパフォーマンスを最大限発揮できる環境を整えたり、成長に必要な時間や機会を提供したりすることなども管理・監督職の仕事です。また、管理・監督職自身が「あのような職員になりたい」というロールモデルとなることも、人材育成の重要な要素の一つです。

しかしながら、現在の管理・監督職が体系的にこれらのスキルを学ぶことは少なく、人材育成に適した職場環境を整えることが難しくなっています。

管理・監督職のリスキリング（再学習）や、管理・監督職候補者の段階からの計画的なスキル習得など、管理・監督職のマネジメントスキルを体系的に育成していく手法の構築が必要です。

「管理職のマネジメント力向上に向けた体系的育成手法の構築」に対する総務部等での対応施策（一例）

- ▶ マネジメント力向上研修の体系化と係長職への拡大
 - ⇒ 第6章 管理・監督職による人材育成の推進
管理・監督職のマネジメント能力の強化（P31）
 - ⇒ 第8章 総務部門による人材育成
職場外研修（Off-JT）の推進（P42）
- ▶ 管理・監督職への人材育成支援ノウハウの提供（再掲）
 - ⇒ 第6章 管理・監督職による人材育成の推進
管理・監督職のマネジメント能力の強化（P31）

(5) その他

上記の4点に加え、総務部門として次の人材育成施策に重点的に取り組みます。

総務部門での重点取り組み施策（一例）

- ▶ 人材育成組織の強化
 - ⇒ 第4章 具体的な人材育成の推進体制
人材育成推進体制（P18）
- ▶ 時差勤務の適用範囲の拡大など弾力的な勤務形態へのシフト
 - ⇒ 第8章 総務部門による人材育成
多様な働き方の拡大（P44）
- ▶ 庁内公募制度の改善など人事異動制度の見直し
 - ⇒ 第8章 総務部門による人材育成
職員の意欲・能力向上につながる機会の提供（P47）
- ▶ 人事評価制度等の改善
 - ⇒ 第8章 総務部門による人材育成
適正な評価による人材育成の推進（P38）
- ▶ 人事施策としての庁内連携・官民連携の推進
 - ⇒ 第8章 総務部門による人材育成
職員の意欲・能力向上につながる機会の提供（P47）
- ▶ 職員意識調査の定期的実施など実施計画期間に合わせた課題の計画的な進捗管理
 - ⇒ 第8章 総務部門による人材育成
職員の意欲・能力向上につながる機会の提供（P47）



第2章 世田谷区職員に 求められるもの

I 職員としての基本姿勢

社会がどのように変化しようとも、私たちは、世田谷区という自治体の職員であり、世田谷区民のニーズに応え、区民満足度を向上させるために、働いているということを決して忘れてはなりません。職員一人ひとりが区民の目線に立ち、区民の声に耳を傾け、常に仕事のあり方、考え方、やり方を「区民本位」で問い直していく必要があります。

また、私たちは、区民等から付託された税を効率的・効率的に区民に還元していくため、あらゆる可能性・選択肢の中から知恵を絞り、最適な手法で区民サービスを提供していかなければなりません。

さらに、職員一人ひとりが、公務員倫理を身につけた上で、自分の価値観・個性をしっかりと持つことが重要です。多様な価値観・個性が存在する組織の中で、お互いの価値観・個性を尊重しながら、議論や考察を深めていくことで、世田谷区は、多様な課題に多面的に対応することができる柔軟さと力強さを手に入れることができます。

「区民本位」で仕事をするという職員としての基本姿勢を踏まえつつ、職員一人ひとりの個性を生かすことができる組織をつくりあげていくため、世田谷区では、職員のあるべき姿を次のように掲げます。

基
礎
的
・
汎
用
的
ス
キ
ル

① 区民福祉向上について、常に区民の立場に立って考え実践する職員

② 地域に愛着を持って、区民、事業者と手を携え、主体的に課題を解決する職員

③ コミュニケーション能力に優れ、人と人とのふれあいを大切にする職員

習
得
す
べ
き
ス
キ
ル

④ 区民満足度の向上とコスト意識を合わせた経営感覚を備え、合理的かつ効率的に業務を遂行する職員

⑤ 課題や変化に対して新しい発想のもと、領域・部門を超え連携し、果敢に挑戦する職員

⑥ 自分の価値観・自分の個性を生かして、どのように区の使命を果たすための推進力となれるかを自ら考えることのできる職員

Ⅱ 今後の区政に求められる新たな組織と人材

(1) アジャイル型の発想・組織・人材への転換

区を取り巻く状況は、刻一刻と変化しており、その動きは加速化しています。私たちは、今後、これまで経験したことのない未知の課題に次々と直面することが予想されます。

これらの課題に対処していくために、私たちは「柔軟かつ迅速に対応可能な組織と人材（アジャイル型）」へと変わっていく必要があります。従来手法は通用しない、という自覚のもと、職員一人ひとりが常に新しいことを考え、そしてそれを否定しない組織風土を作らなくてはなりません。

(2) 社会課題の解決のための新たな連携・協働

単独の組織では解決できない課題に対しては、組織の枠を超え、連携・協働していかなければなりません。自分たちとは異なる道を歩む官民を問わない様々な主体と対等に手を携えて課題を解決するスキルが求められています。

私たちは、様々な課題を解決していくため、地域課題、社会課題を単独でも解決しようという意欲のある主体（個人・組織・団体・機関）と連携・協働していくための手法・スキルを身につけていく必要があります。

(3) 自分自身で考える力・支えあい助け合う力

① 自分自身で考える力

今後、世田谷区で働く中で、様々な困難な出来ごとに直面することもあると思います。また、社会が変化していく中で、新たな課題への対処が求められると思います。そのときに、必要なのは、自分自身で考える力です。

自分の価値観をしっかりと持ち、自分の個性を尊重し、自分がどのように世田谷区のため、区民のための推進力となることができるか、職員の皆さん一人ひとりに考えていただきたいと思います。

② 支えあい助け合う力

私たち職員は、同じ職場で働き、区民のために仕事をしている仲間です。同僚の職員や他部署が困難さを抱えているときは、「この仕事は自分の担当ではない」「この仕事は自分の部署の仕事ではない」と思うのではなく、困っているときはお互いに助け合う気持ちを持ちましょう。「何か手伝おうか」「力を貸すよ」と言い合えるような、職場をつくっていきましょう。

第3章

世田谷区職員に求められる 標準的なスキル・資質

世田谷区職員に求められる標準的なスキル・資質

(1) 自治体職員として求められる標準的なスキル・資質

下記が自治体職員として求められる基本的なスキル・資質です。なお、具体的に身につけるべきスキルについては、職層ごと・職場ごとに異なります。

能力・資質	具体的な内容
職務遂行能力	職務知識を有し、責任感を持って組織目標達成に貢献する能力
課題設定能力	区政の方針等を理解して、なすべきことを認識する能力
コミュニケーション能力	目標達成に必要なコミュニケーションを図り、調整する能力
自治行政の専門知識	複雑多様化・高度化する社会情勢に対応できる専門知識
自治体職員の自覚	区民に信頼される自治体職員としての高い倫理性と人権意識
心身の健康	能力・資質を発揮し、生かすための前提条件

(2) 世田谷区のまちづくりを支える標準的なスキル・資質

世田谷らしいまちづくりを支えるためには、区民とのふれあいを大切にし、常にアンテナを張り課題を発見し、区民の目線に立って区政を考えることができるスキル・資質を向上させる必要があります。区民のニーズを的確に把握して区政を運営するためには、現場に出かけ、まちを知り、人を知ることが重要です。積極的に区民生活とのつながりを持って職務に取り組む能力と感性が求められます。

能力・資質	具体的な内容
区民本位	世田谷区を愛し、区民の目線に立って区民生活の向上をめざす心
柔軟な発想	柔軟な発想で区政を考える感性と資質
広い視野	全体的・総合的な視点で課題を考えることのできる能力
行動力	現場主義で積極的に行動できる能力
先見性	時代を先取りし、今後何が求められているのかを見極める能力

（3）新たな時代を担うために必要な標準的なスキル・資質

社会の変化と、それに伴う区民のライフスタイルの変容は、より早く、急激なものとなっています。その中において、行政には、計画的に行政運営を進めていく一方で、社会情勢等の変化に柔軟に対応していくことが求められています。従来の行政の発想を超えた柔軟かつ効果的・効率的なスピード感のある区政運営の確立が必要であり、行政サービスのあり方や職員の働き方は、大きな転換期を迎えています。

これまでの前例にとらわれない、効果的・効率的かつスピード感のある区政運営を確立するためには、職員一人ひとりが区民の目線に立ち、業務や行政サービスのあり方を常に見直しながらか職務に取り組むことが重要です。

能力・資質	具体的な内容
政策形成能力	基礎的な能力をベースにEBPM（証拠に基づく政策立案）による、独自性のある政策を創造する総合力
危機対応能力	潜在的・突発的な課題にスピード感を持ち、戦略的に対応できる能力
専門知識・技術	施策の高度化に対応し、区民・事業者と協働できるプロの知識・能力
プレゼンテーション能力	説明責任を果たし、相手に理解と共感を求める能力
経営感覚	コスト意識、スピード感を持ち、自治体経営を担うことができる能力
変革マインド	業務や行政サービスのあり方を積極的に見直し、改善する姿勢

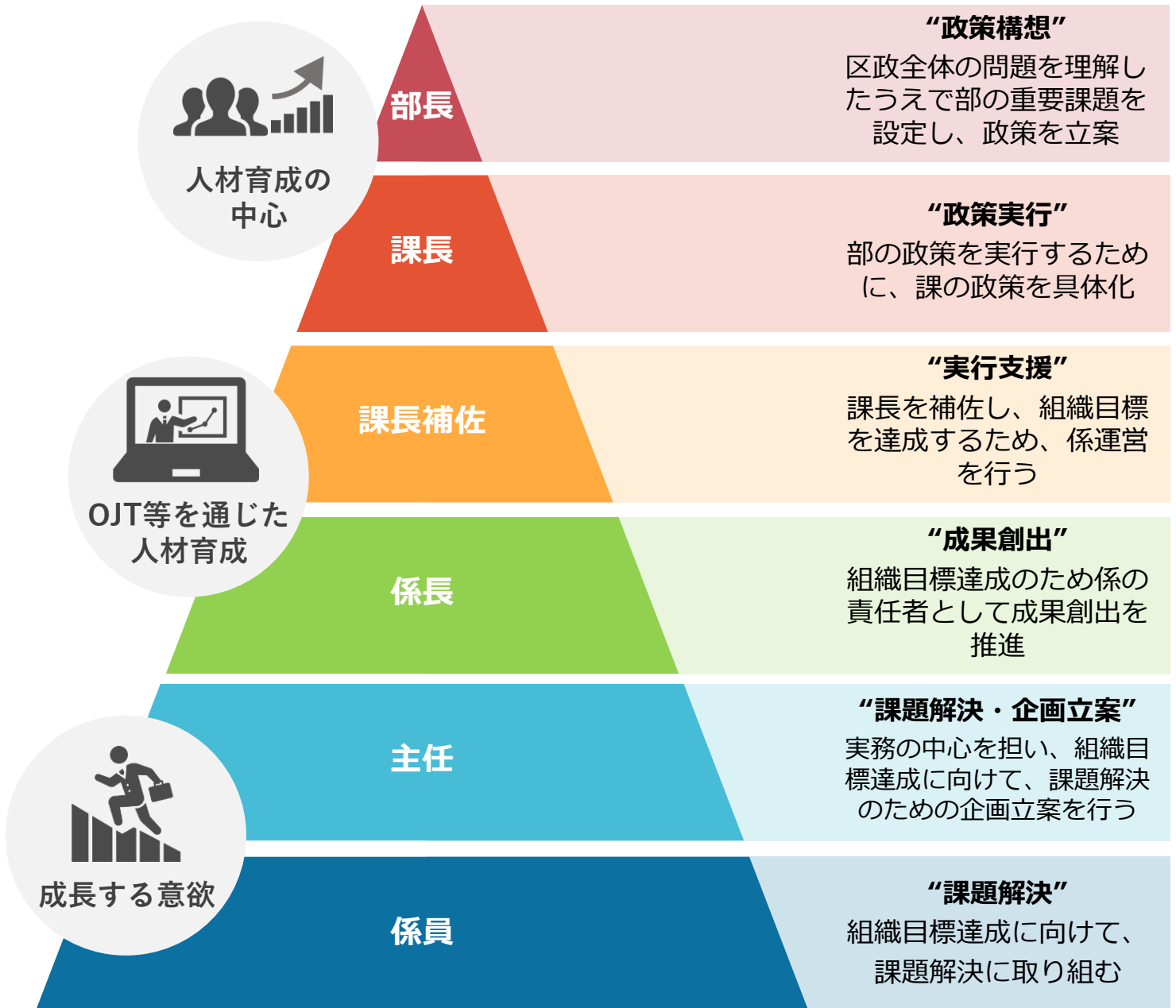


(4) 各職層に求められる標準的なスキル・資質

組織目標の達成には、職員としての基本姿勢の体現、今後の区政に求められる新たな組織と人材の実現に加え、各職層における役割や職務を正しく理解し、実践する必要があります。

世田谷区では、職層ごとの職務を遂行する上で発揮することが求められる能力について「世田谷区職員の標準職務遂行能力に関する規程」に定めています。

各職層の主な役割（行政系イメージ）



※各職層に求められる標準的なスキル・資質の詳細は補足（P52～56）参照

(5) 各職場に求められる標準的なスキル・資質

職場ごとに求められる標準的なスキル・資質は異なります。人事考課制度における評価基準をベースにそれぞれの職場において「求められるスキル・資質」を定め、管理・監督職とのヒアリング等を通じて、職員と共有を図ります。



第4章 具体的な人材育成の 推進体制

I 人材育成推進体制

人材育成は職員、各職場、管理・監督職、総務部門、専門所管が連携し、組織全体で職員の育成に取り組む必要があります。それぞれの主な役割は、次のとおりです。

- 職員…自己啓発・日常業務・職場外研修を通じて能力・スキルの向上等に取り組みます。
- 各職場、管理・監督職

…人材育成の基本の場とし、管理・監督職が中心となって人材育成を推進します。

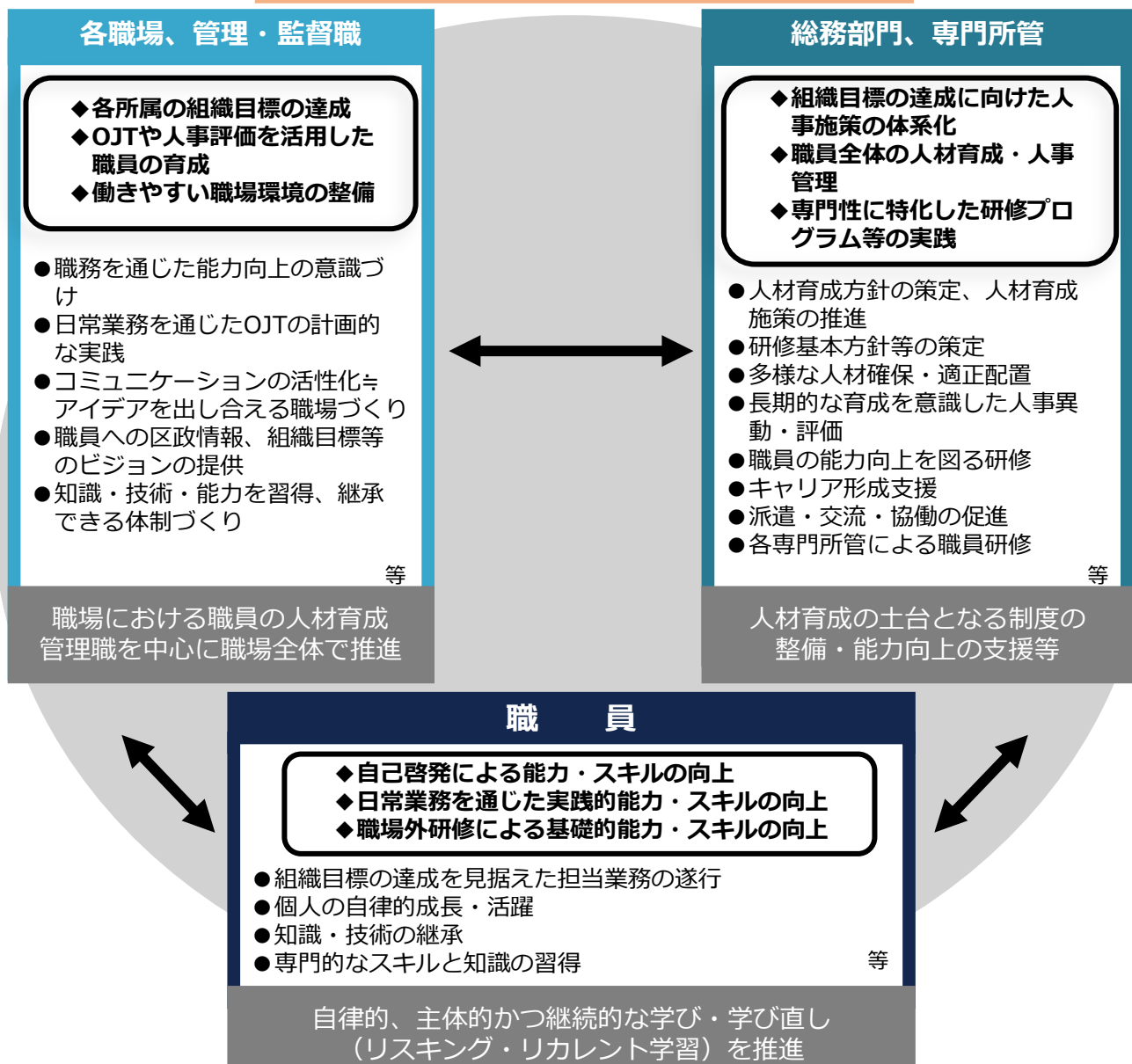
- 総務部門、専門所管

…人材育成の土台となる制度の整備、研修等を通じた能力向上の支援等をします。

それぞれが主体的に人材育成の役割を果たし、連携・連動することにより、職員が成長を実感し、仕事にやりがいを感じることで、組織への共感や区への愛着を高める体制を構築します。

人材育成推進体制を明確にしたうえで、職員の個々の能力を向上させ、能力を結集することで組織力強化につなげ、区の組織目標の達成を図ります。また、より効果的・効率的に人材育成が行える体制等を検討していきます。

世田谷区基本構想・基本計画・実施計画等 組織目標



Ⅱ 人材育成推進の主体

(1) 各職場・領域・職種の人材育成

人材育成におけるアメリカのコンサルタントの研究結果によると「7・2・1の法則」があります。これは、仕事において何からどのくらいの割合で学びを得るのかを示したものであり、人は7割を「仕事上の経験」、2割を「上司や先輩からの助言やフィードバック」、残りの1割を「研修などのトレーニング」から学ぶとされています。そのためこれまでは、日常業務を通じて体系的・計画的・継続的に行う指導である職場研修（OJT）が重視されてきました。しかしながら、既に体系化された業務手法を学ぶだけでは不十分であり、経験年数の浅い職員から管理職までの職場の誰もが、未だ答えのない課題について学び、共に成長することが重要になっています。その際、積極的に職場の外に出て、区民や民間事業者等と連携して業務を進める等、外部の知識や知恵を学ぶ必要があります。いわゆるルーティンワークが主体の職場であっても、「この仕事の意義は」「何か改善できることはないか」など、「常に問いを発し、答えを追求する」という姿勢で職場学習を推進することで、人材育成を進めます。

(2) 管理・監督職による人材育成

各職場における人材育成の中心は、管理・監督職です。管理・監督職の仕事への姿勢や指導は部下である職員の成長に大きな影響を与えます。管理・監督職は職員を指導し、適切な業務の割り当てやスキルの向上を支援することで、チーム全体の生産性や効率を向上させる役割を果たします。また、管理・監督職が適切なコミュニケーションやフィードバックを職員を行うことで、モチベーションの向上や関係強化、組織力向上に寄与します。さらに、これまでの経験と知識を職員に伝えることで、組織内でのスキルや知識の継承がスムーズに行われ、業務の継続性が確保されます。

管理・監督職がリーダーシップを示し、職員の能力や課題を理解・把握し、適切な個別指導を行うことで、個々の成長機会の提供、スキルアップにつながります。

(3) 職員による自己啓発（SD:Self Development）

職員に求められる能力の向上、キャリアプラン実現にあたり、伸ばすべき能力、不足している能力を考え、通信教育・資格取得等、自己研鑽することで能力向上を図ります。

職員自身が行う自己啓発は、「職務に関する書籍を読む」「興味関心があることについて探求する」「仕事帰りに学校や資格の専門学校などに通う」等、自らが意欲的に学ぼうと主体的に取り組むことで最大の成果が得られる学びの手段です。また、自己啓発はキャリアデザインの重要な要素です。職員は自己の能力や興味に応じて学習と成長の機会を追求することで、自身がつきたい業務に向けて必要なスキル、知識を習得していきます。

(4) 総務部門による人材育成

各職場等や管理・監督職による人材育成、職員自身による自己啓発を推進するにあたり、総務部門において、全庁的な視点から人材育成の土台となる制度の整備、研修等を通じた能力向上の支援等を行います。

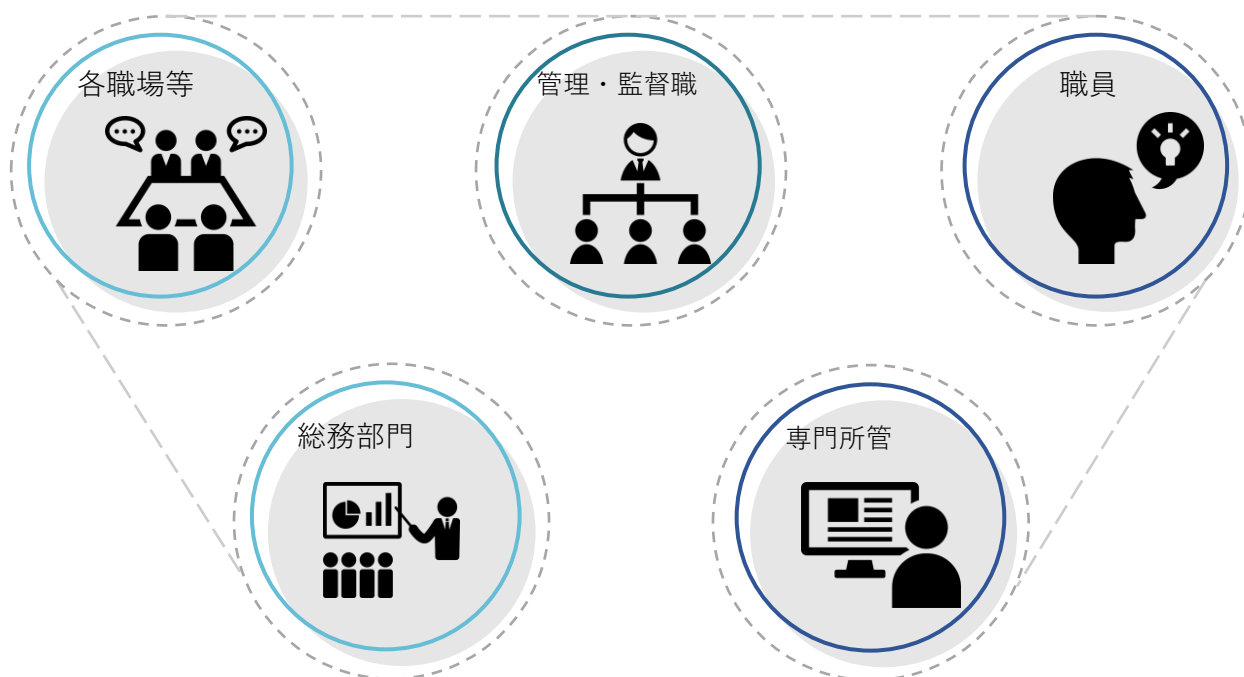
人事担当部門では、区政を支える人材確保をはじめ、職員モチベーション向上、育成につながる人事異動、評価制度や職員の意欲・能力向上につながる機会の提供等、制度の整備、施策を推進することで区政に求められる人材育成、職員のキャリアデザインを支援していきます。

また、全庁的な人材育成担当部門においては、職場外研修（Off-JT:Off the Job Training）の実施により、区政課題全般に関する知識や対応力、世田谷区職員に求められるスキル・資質等の向上を図るとともに、各職場において円滑な育成・指導が行われるよう職場研修（OJT）への支援を行うほか、職員自身の自律的・主体的な学習機会である自己啓発（SD）支援等を通じて、職員の能力向上を図っていきます。

(5) 専門所管による人材育成

区は、多様化・複雑化・個別化する区民ニーズへの的確な対応が求められているとともに、社会情勢（社会的要請）の変化に合わせ、向上させるべきスキル・資質を適切に見極め、人材育成の要素に柔軟に追加していく必要があります。区民ニーズ等の変化に迅速に対応し、多様な状況に対処する人材育成のアプローチとして、専門所管による人材育成が必要になります。

専門所管は、特定の専門知識やスキルを有しており、各分野における深い知見を持っています。その知識やスキルを結集させ、全庁的な人材育成担当部門ではできない専門性に特化した研修プログラム等を実施することで、多様な専門性の強化、高度な問題解決能力の向上等を図り、変化の激しい時代に対応できる職員を育成していきます。





第5章 各職場・領域・職種の 人材育成

各職場・領域・職種の人材育成

人材育成は各職場、職員をはじめとする、組織全体で取り組む必要があります。人材育成の基本の場となる各職場において、管理・監督職が中心となって人材育成を推進していく中で、職員一人ひとりが成長する意識を持ち、自己成長をしていくことが重要です。また、職員が能力を最大限に発揮するためには、安心して働ける職場等の環境構築も重要な要素です。

職場研修（OJT）

職員は日々の職務経験を通じてさまざまな知識や能力・対応力が身につき、成長していきます。職場でのOJT（指導・研修）は、人材育成を進めるうえで最も重要であり、職員の能力開発の基本と言うべきものです。特に、専門的な知識・能力の向上にあっては、職場あるいは領域単位で計画的・継続的に研修を実施していくことが効果的で、積極的に推進していく必要があります。

職員は、区民、事業者、上司、先輩職員や後輩職員等、様々な関係者と仕事に取り組むことにより、知識の習得、ノウハウ、接遇等を学び、成長していきます。職場、職員は、職員個人にあった人材育成に継続的かつ意識的に取り組み、人材育成力の高い職場風土づくりを推進していくとともに、OJT研修をはじめとする様々な機会を活用し、それぞれの職場の状況や仕事内容、職員一人ひとりの資質に合わせた効果的なOJTの実践に取り組めます。

各職員が自分の強みを生かせる活気のある職場づくり

人材は活気のある職場で最も成長します。活気のある職場とは、情報が共有され、自由に発言できる雰囲気があり、各職員が自分の特性を生かしながら、仕事上の議論が活発に行われる職場です。職員同士の横の関係性、上司と部下の縦の関係性、そして他部署との斜めの関係性それぞれの活性化を図ることで、職場だけでなく区役所全体としての業務遂行能力の向上が期待できます。そのためには、職員のコミュニケーションの活性化を図り、各職員が自分の強みや特性を正しく認識し、仕事・事業の進め方、区民対応などについて、アイデアを出し、議論しあえる職場づくりが必要です。職員個人が自分の強みを生かしていきいきと仕事ができる活気のある職場づくりにより、区政課題の早期発見、解決につなげていきます。



コンプライアンスの推進

公務員は公費を扱う職務の性質上、単に法令等を守ることに留まらない高度な倫理観が求められます。公務に対する区民の目は厳しいものがあり、ごく一部の職員の不適切な行動が、区全体への不信感につながり、信頼を損なうこととなります。一度失われた信頼の回復は容易なことではありません。

また、社会情勢（社会的要請）の変化により、自治体に求められるコンプライアンスの水準が高まっています。職員は「世田谷区コンプライアンス基本方針」に則り、法令、条例・規則に定められた規程や社会規範を遵守することのみならず、職員一人ひとりが、事務事業の意義をよく理解し、区民の信頼に応えるべく主体的かつ誠実、適正に職務を遂行する必要があります。

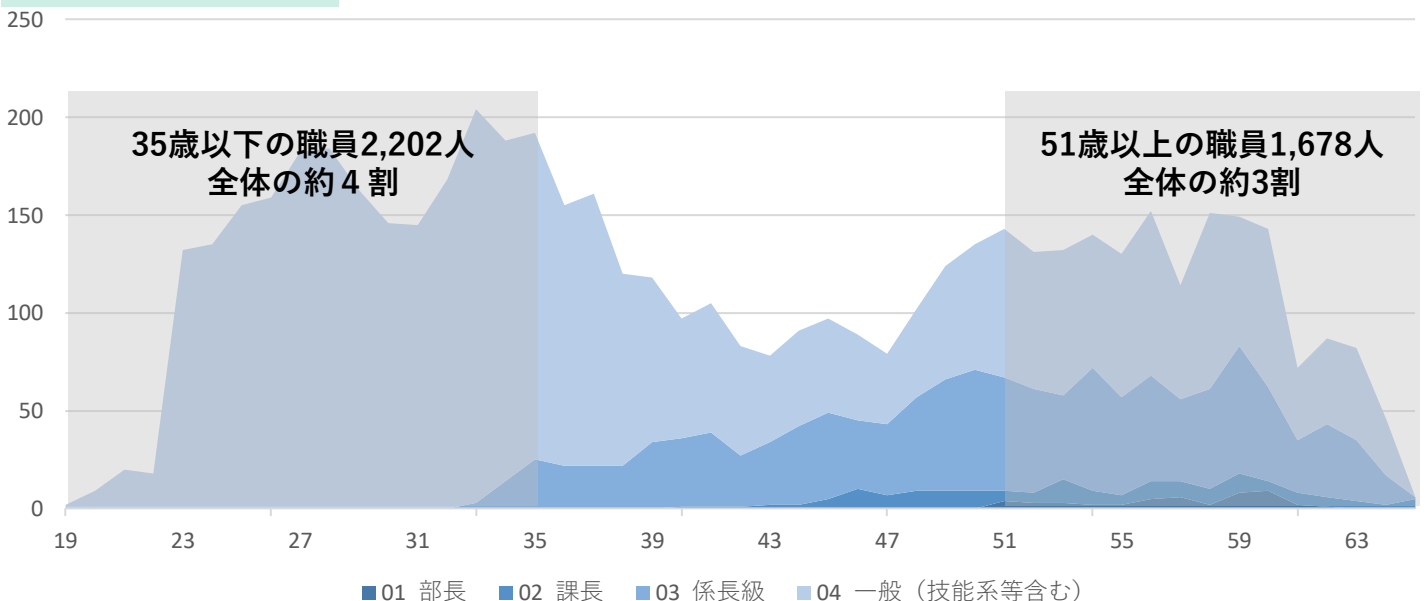
区民の信頼に応えるために、職員は、研修の積極的受講を始めとした公務員倫理の向上を図るとともに、各職場においてミス・事故に対する顕在的・潜在的リスクマネジメントとして「ミス・事故防止の虎の巻」等を活用し、チームとしてミス・事故を未然に防ぐ対策を講じ、コンプライアンスの推進をしていきます。

知識と技術の継承

組織が持続的に成長し、区民サービスを維持、向上していくためには、組織として蓄積してきた知識や技術の継承が必要となります。世田谷区において51歳以上の常勤職員（再任用フルタイム含む）は、全体の約3割を占め、今後段階的に退職します。知識・経験が豊富な職員の退職後も区民サービスの維持、向上を図るためにはベテラン職員の知識と技術の継承を確実に行う必要があります。若手職員は知識・技術の習得を、ベテラン職員は知識・技術の継承を意識的に行っていきます。

また、職員間の引継ぎや日ごろの業務を通じて知識・技術の継承を行う等、年齢や職層に関係なく、知識・技術を習得できる職場づくりをめざします。

データでみる世田谷区 年齢別常勤職員（再任用フルタイム含む）（令和5年4月1日時点：5,514人）



住民主体のまちづくりを支援するスキル・資質

自治体間で施策を競い合う時代に住民から選ばれる自治体をめざして、より暮らしやすい世田谷にしていくためには、質の高いサービスの提供、専門性の高い施策の展開、区民との絆が不可欠です。人と人とのつながりが希薄化する状況での地域力の向上をめざし、さらなる現場主義の徹底、「地域」・「地区」における区民主体のまちづくりを支援するために、まちを知り、まちに愛着を持ち、区民とともにまちづくりに取り組む意欲とまちづくりの専門的知見を持った職員の育成をしていきます。

職員は、区民やまちを深く知るために積極的に地域や現場に出て、職員自らまちの課題の発見や区民のニーズを把握することに努めます。課長・係長等の管理・監督職は積極的に職員を地域・現場に行かせる機会を作り、幅広く多様な場面において区民との交流を通じて区民感覚を養い、区民と協働して課題解決に取り組む経験を積むことで区民からの信頼を向上させます。

また、まちづくりの支援にあたり、総合調整能力も重要な要素です。物事を区民等の多くの人理解しやすい形式の文書として「ドキュメント化」すること、それを人に伝える「プレゼンテーション」すること、多様な意見から結論を導く「ファシリテーション」といったまちづくりをコーディネートする一連の総合調整能力を育む研修体制を整備していきます。職員は、研修を通じてまちづくりの成功事例や他自治体の事例を検討することで、実践的かつ広い視野を育てていきます。

地域人材との交流

区民とともに身近な地域課題について考えることは、区民の目線に立った行政を実現するためにも大切なことです。まちを深く知る場合には、積極的に地域や現場に出ることに加え、多様な手法を用いて、区民と積極的に意見を交わすことが重要です。職員は、区民との意見交換の場やワークショップなどを通じて区民目線を培っていきます。

職員の講師派遣

地域人材との交流の場は、区の政策を進めるときのみに設けるものではありません。学校教育の場や地域住民が主体となる講座などに区職員を講師として積極的に派遣し、区民との交流の機会を設けていきます。区民との交流の機会において、区の事業や取り組みについて講師として説明する場を設けることにより、区政のPR効果を期待するとともにプレゼンテーション能力の向上を図ります。また、区民等の意見・提案を聴く機会の拡大にもつながり、区民の声を直に聴くことで区民目線で考える意識の醸成をしていきます。



NPO団体等との協働による経験の蓄積

限りある資源で区民が満足できる行政サービスを提供していくためには、地域で自主的に活動しているNPOやボランティア団体等との協働が不可欠です。

職員は、NPO団体等の目的や活動内容（事業を通じた地域社会への貢献、社会的目的の追求等）を理解し、協働することで、より区民目線に立った区民サービスの提供を学んでいきます。

そのため、NPO団体等との協働において、共通の目的を持っており、事業執行において望ましいと判断すれば、積極的に協働を働きかけていくことが求められます。

地域で自主的に活動しているNPO団体等との協働を通じて、地域をより知ることにつながり、多様な区民のニーズに応えた適切なサービスを供給することにつながっていきます。

民間企業等の関係事業者との連携・協働による経験の蓄積

人口減少と少子高齢化により、生産年齢人口が減少していく中、増大する行政需要に対応していくためには、DXの推進に加え、民間企業等と協働・連携し、事業を行っていくことが、ますます増えていくと考えられます。各所管で民間企業等に委託している事業において、漫然と事務処理を行うだけではなく、事業改善等に向け、民間企業等の関係事業者と情報交換等を積極的に行うことで職員の経験の蓄積や知見が広がることにつながります。職員一人ひとりが各職場における委託事業等を通じて、民間企業等の持つ、スピード感、コスト意識や事業推進のノウハウ等を吸収し、区政に生かしていきます。

スペシャリストの育成

高度化・複雑化する区民ニーズに応え、区民満足度を高める区政を実現するためには、幅広い知識・技術を有する「ゼネラリスト」のほかに、高い専門性を有した「スペシャリスト」の育成が必要です。「スペシャリスト」の育成にあたり、求められる能力、知識が各分野や職種によって異なることから、より効果的な人材育成の取組みを行うため、関係所管において、人員状況、課題を踏まえ、専門職種に特化した人材育成プログラムを必要に応じて策定し、「スペシャリスト」の育成を図ります。職員は、人材育成プログラムを実践し、自らも専門的技術・知識習得に努めます。また、少数職種については、各所属に配属されている絶対数が少なく、知識、技術の継承が難しいことから、所属を超えて、同職種間における相談、意見交換がしやすい組織を作ることによって専門的見地からの区政の推進や区民満足度を高めていけるよう知識、技術の継承をしていきます。



人事異動後の心構え・職場の受入れ体制の構築

人事異動は、個々の職員の持つ能力を伸ばしたり、潜在的な能力を最大限引き出す可能性を有していることから、人材育成における重要な手段の1つです。また、所属単位で行う事務分担変更も同様の効果が期待されます。

人事異動を経て、多くの部署を経験し、業務を通じて学ぶことで、新たな能力が開発され、区政を様々な角度から見ることのできる幅広い視野を身につけます。また、人事異動により、様々な区民や職員と出会うことで、人的ネットワークを広げ、自身の成長につなげていきます。

さらに、複数の業務を経験することは自身の「適性」や「やりがい」を見出し、今後どのようなキャリアを描いていくか考えるきっかけとなります。自発的にキャリアデザインを考えることで成長意欲を向上させます。

新たな能力・視野の獲得の一例として、まず、区民対応の多いA課において、区民目線を学び、次の異動先が企画立案の多いB課の場合、A課で培った区民目線を生かし、区民志向の企画立案をします。その後、管理業務が多いC課に異動した場合、B課での企画立案で培った課題解決能力を生かし、区民の目線に立った業務の効率化・改善を図ります。その後も人事異動を繰り返すことにより、新たな能力・視野を獲得し、区政に生かしていきます。

また、人事異動で環境が変化した職員に対しては、管理・監督職が中心になって、異動してきた職員のモチベーション、職場や業務への適応具合を把握し、細やかなサポートを行います。異動後の適切な引継ぎや、業務に必要なスキルの習得など職場単位で日常業務の職場研修等を行うことで業務に慣れてもらい、能力を発揮できる職場づくりを行います。

誰もが能力を発揮できる職場づくり

組織の力を引き出すためには、全ての職員が、区政を支える貴重な人材として、その責任と自覚のもと、持てる能力を有効に発揮していくことが必要です。育児や介護事情であったり障害や疾病等を有するなど、個々の職員が置かれている状況は様々です。それぞれの事情に応じて、無理なく安定的に働くためには、職員一人ひとりが、お互いの事情等を理解することが必要です。

例えば、障害のある職員が持てる能力を有効に発揮するためには、障害に対する職場の理解が不可欠です。区では「世田谷区障害者活躍推進計画」において、「職員の障害者雇用に対する理解促進」を掲げ、全職員を対象とした「障害者雇用理解促進研修」等を実施し、障害のある職員の職場定着、活躍を推進する環境整備に取り組んでいます。

このような取組みを通じて、職員一人ひとりが、それぞれの置かれている状況を理解することで、誰もが能力を発揮しやすい職場をつくっていきます。

様々な事情により、今は同僚のサポートをする側にいる職員も、いつ何時、今度は自身がサポートを受ける側になるかわかりません。同様に、これまで同僚からサポートを受ける側にいた職員が、今度はサポートをする側に回るかもしれません。全ての職員が「お互い様」の心で、サポートし合い、感謝し合える職場環境を構築していきます。

ハラスメントのない職場づくり

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、職場環境にも悪影響を与え、個人と組織のパフォーマンスを低下させるものです。職員が安心して働ける良好な職場環境を維持していくため、「職場におけるハラスメントの防止に関する基本方針」を定め、ハラスメントの防止対策に取り組んでいます。

職員一人ひとりが、ハラスメントに対する正しい知識と認識を持ち、お互いの人格や尊厳を不当に侵害することのないようハラスメントに関する言動に十分注意するとともに、職場の構成員として円滑なコミュニケーションづくり、良好な職場環境の維持、確立に努める必要があります。

また、各職員が研修を通じて、ハラスメントについて正しく理解し、自らの普段の言動を見返す等、意識の向上に努めるほか、組織全体で問題意識を共有していきます。ハラスメント発生の兆候があった際には、組織の問題として迅速に対応していきます。

職員の心身の健康に配慮した職場づくり

職員が持てる力を十分に発揮し続けていくためには、心身の健康保持・増進は欠かすことができません。職員の健康保持・増進は人材育成の基礎であり、組織をあげて働きやすい環境づくりに取り組んでいく必要があります。

職員の健康保持・増進に向けて、「健康診断」「ストレスチェック」の実施や「相談事業」を中心とした産業医等による早期対応体制の充実を図ります。また、「メンタルヘルス」研修の実施などにより、職員の心身の健康保持等に関する理解を深めていきます。





第6章 管理・監督職による 人材育成

管理・監督職による人材育成

組織をマネジメントし、確実かつ効率的に職務を遂行するのは管理・監督職の役割です。区政をめぐる激しい環境変化の中、管理・監督職は、区政の主要な推進役として変革をリードし、職員とともに業務を推進、実践していくため、管理能力を不断に向上させることが求められています。

管理・監督職の最大の責務は、「決める」ことです。組織が円滑に動くには、判断に迷うような事態でも誰かが決断しなくてははいけません。決断したことに責任をもつという覚悟があれば、職員は能力を存分に発揮し、主体的に動くことができますようになります。管理・監督職は「人を通して仕事をする」ことを意識する必要があります。

もう一つの重要な責務は、「人を育てること」です。組織の使命や目標の実現には管理・監督職の力だけでは実現ができません。実現のためには、施策立案、実行等、職員の力が必要になります。管理・監督職が職員一人ひとりの伸びしろを信じて育成していくことで、不確定な未来に立ち向かえる能力のある人材が育ち、組織力の強化につながります。これらを踏まえ、管理・監督職には以下のスキル・役割が求められます。

管理・監督職に求められるスキル・役割

組織マネジメント

組織目標の設定や浸透化、EBPM等、大局的な視点から、限られた資源で、最大の効果を出すための機能や組織の意思決定を行うスキル・役割

業務マネジメント

業務改善や仕事の割り振り、リスク管理等、事業を実施するための戦略に合わせて業務を管理するスキル・役割

人材マネジメント

職場内コミュニケーションや部下育成、部下のモチベーション管理等、組織の使命や目標を実現するために、職員一人ひとりのパフォーマンスを最大限引き出すスキル・役割

働きやすい職場環境の醸成

管理・監督職である部長、課長及び係長には、活気のある職場の実現に向けて、個々の職員との意見交換の機会を積極的に設けるなど、職場内の話し合いを活発にし、職員の創意工夫やチャレンジする意欲を引き出す責務があります。

また、職員との信頼関係を築き、日ごろから職員の様子の変化に気を配ることが重要です。人事異動直後の職員や家庭の事情や職員自身の健康面等の業務以外の理由で悩んでいる職員に対しても、コミュニケーションを図り、事情を聞くなど職員一人ひとりに向き合うことが大切です。

こうした働きやすい職場環境の醸成に向けて、管理・監督職は、自らのスキル・資質を高め、適切なリーダーシップを発揮して職場運営をしていきます。

「共に学ぶ」職場づくりの推進

職員の自己成長のうち、自己啓発は大きなウエイトを占めます。自己啓発の動機については、職員自らが向上心や問題意識を持って積極的に行動する場合と、外部要因からの動機付けがあって行動に移す場合とがあります。後者の場合、その多くは職場の上司などの指導や助言、支援などが大きな原動力となります。

「答えのない課題」に取り組むべき今、学ぶのは若い職員だけでなく、管理職やベテラン職員も同じ立場にいます。管理・監督職は、自ら率先して新たなことを学ぶ姿勢を持ち、職員と同じテーブルについて職場課題をともに研究し、解決策を探っていく取組みを進める必要があります。管理・監督職にその必要性や方法などの助言と、やる気を引き出す働きかけが求められるとともに、職場全体で個人の自己啓発を支援する「共に問いを立て、共に学ぶ」という組織風土の醸成こそが必要です。

職員の能力等の把握と育成

職員の意欲を引き出し、組織の活性化を図るためには、個々の職員の能力を把握し、適正な評価と評価結果を人材育成に生かす取組みが必要です。

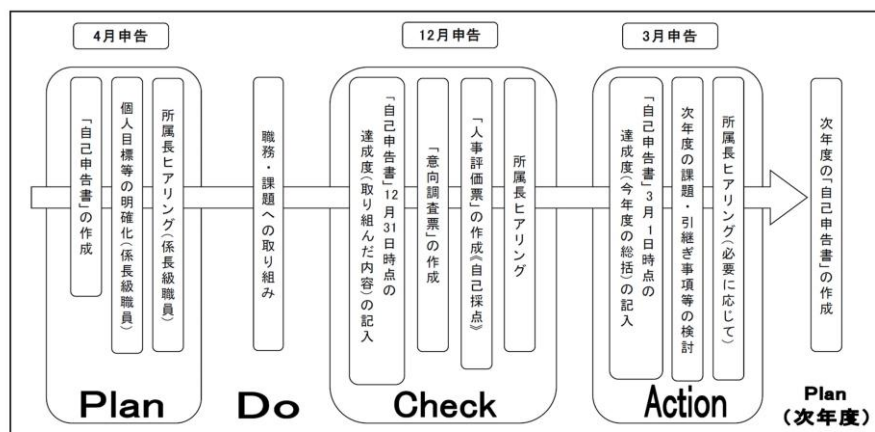
仕事に対するフィードバックや評価を伝えることは、管理・監督職と職員のコミュニケーションを活性化し、きめ細かな職員育成を行う観点からも大変重要です。自己申告時のヒアリングに加え、日ごろの業務の進捗状況や悩みの確認の場として1 on 1 ミーティングを実施する等、職員とのコミュニケーション強化を図り、管理・監督職から見た職員個々の強みや弱み、職員のどのような能力に期待して業務を割り振っているかを伝えることで成長のきっかけを与えることができます。また、職員の保有しているスキル、伸ばすべきスキル等を見える化し、職員が習得すべきスキル情報を提供することで育成につなげるとともに、職員の能力、適性にあった業務を割り振り、職員の能力を最大限発揮させ、職員一人ひとりの効率的な業務遂行や生産性向上等につなげ、職員間の業務量の平準化を図ります。

さらに、管理職は、評価の決定プロセスを明確にして、職員の業績に基づいた公正・公平で納得感が高く、職員の成長につながる評価を行うことが求められます。

評価者となる管理職に対して、客観的で公正な評価を行えるよう評価能力を向上させるための研修を継続して行っていきます。

【評価の手法】

「人事考課制度（一般職員版）実施要領」より抜粋



昇任意欲の醸成

「ポストが人をつくる」ともいわれています。新たな立場で、より高度で困難な職務に取り組むことによる育成・成長の効果は大きいものです。昇任により与えられる権限と責任を明確にし、昇任の機会を捉えて、職員の自覚を促すワンランク上の能力開発を行うことが必要です。

また、社会環境の変化に伴い、ライフスタイルや個人の価値観も変化しており、昇任を望まない職員や昇任に躊躇している職員が増えているのも事実です。管理・監督職は、管理・監督職という立場ならではの仕事のやりがいや楽しさを職員へ伝えるとともに、職員の日頃の仕事を適切に評価し、フィードバックすることで職員の自信や自覚を促し、昇任意欲を高めることが求められます。あわせて、キャリアの変化や昇任に抱く不安感の解消、仕事と家庭を両立するための制度の利用促進や部・課内のフォロー体制の充実など、職員個々の事情に応じて、職員が自身の理想の未来像を実現するためのキャリア支援に取り組むことも管理・監督職の人材育成における重要な役割です。

管理・監督職のマネジメント能力の強化

① 管理・監督職のマネジメント研修の実施

時代の変化に伴い、マネジメントの考え方やスキルも変化しているため、区における「管理職の役割」と「習得が求められるスキル」を明確にした上で、研修プログラムを再構築します。管理職対象で実施する内容は、適宜改善を進め、係長級の職員に対しても拡大します。

② 管理職候補者等の経験学習機会の確保

研修により知識としてマネジメントスキルを学んだとしても、その使い方は実践において身につけるしかありません。そのため、早い段階から経験学習をしてもらうことが重要と考えます。管理職候補者等を、新規課題の解決を図らなければならない職場やプロジェクトに配置することで、当該所管の管理職のサポートのもと、マネジメント職としての職務を一部実践する機会を確保します。また、所属の管理職は、管理職候補者等に対して、実践経験を積ませる機会を積極的に提供することが求められます。





第7章 職員による 自己啓発

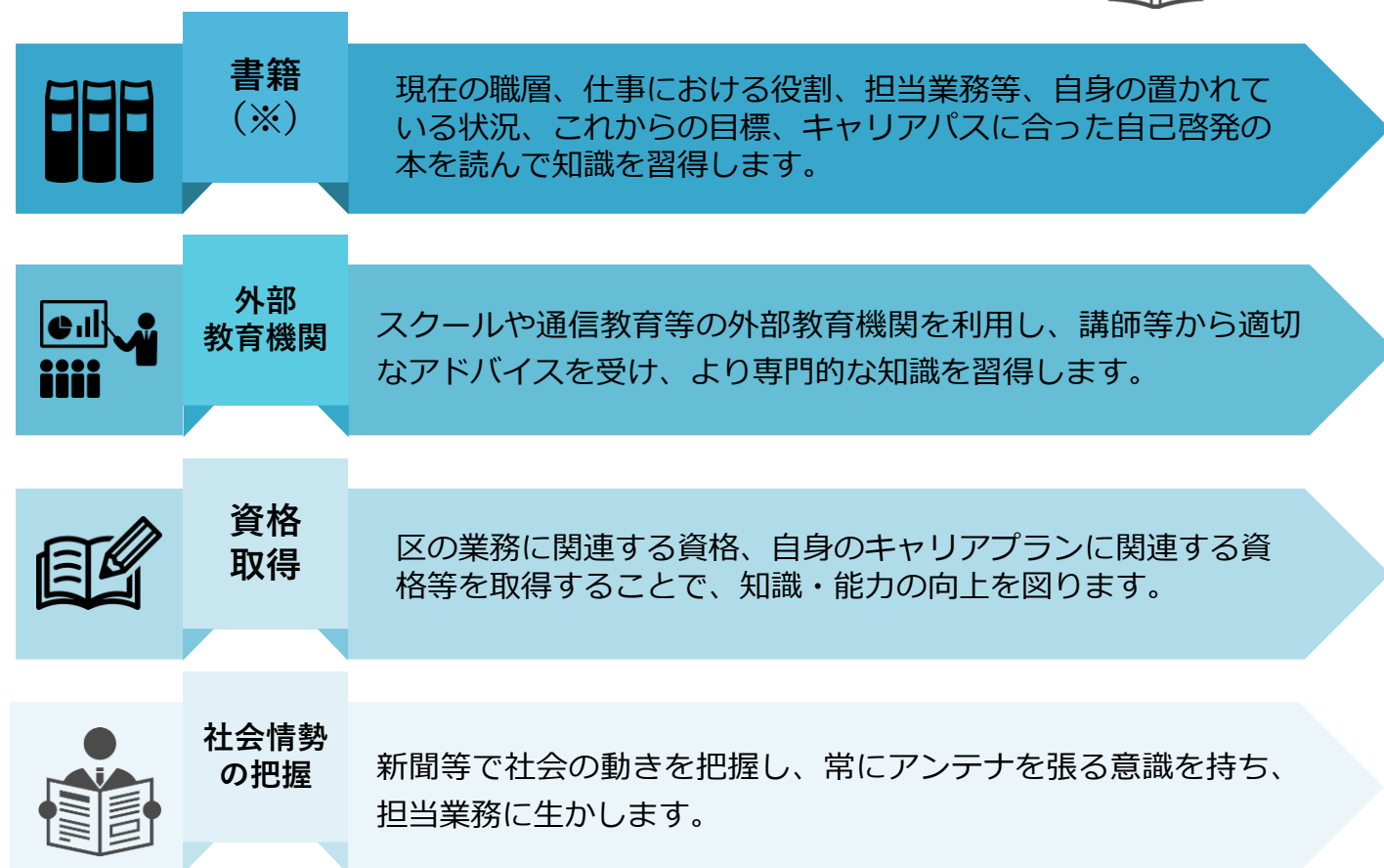
職員による自己啓発

自己啓発とは、自らの意思で知識・スキルを身につけ、自己研鑽をすることです。誰かの指示や強制で行うものではなく、自身の内面から湧いてくる意欲や動機を伴うものであり、興味・関心が起点となるため、知識・スキルが身に付きやすい特徴があります。職場研修（OJT）、職場外研修（Off-JT）と補完の関係にあり、待っているだけでは学ぶことのできない知識等を能動的・計画的に継続して学ぶことでスキルアップをしていきます。

また、自己啓発は職員自身のキャリアデザインにも必要な要素となります。自己啓発を通じて、自分自身の興味や適性を発見することで、自身をより深く理解することができるようになります。さらに、自己理解を通じて、自分がどのように成長していくべきかという目標が明確となり、自分に合った職務やキャリアパスを見つけ出し、キャリアデザインを描くことの一助となります。



主な自己啓発の取組み事例



※書籍の内容一例（キャリアの節目に限らず、自身の業務等の関連書籍を選定してください。）

入庁時…公務員の業務の全体像、予算や法律等の知識・習得、接遇

中堅職員…公用文の書き方、資料作成技術、データ活用術、仕事の時短術

主任職昇任前後…業務関連、後輩指導の方法、係長職昇任を見据えたマネジメントスキル

係長職昇任前後…タスク管理、係マネジメント、メンタルヘルスケア等のマネジメント実践

管理職昇任前後…組織・人材育成等のマネジメントスキル、議会对応等の実践

自己啓発支援制度の活用

職員は、自己啓発支援制度を積極的に活用し、自らが学びたい知識や身につけたいスキルを習得します。自己啓発の支援制度として全庁的な人材育成担当部門では、職務に関連した講座の案内や自主研究を行うグループに対する活動経費の一部助成を行っています。

【自己啓発支援の一例】

- ①通信教育講座の案内（一部助成金対象講座あり）
- ②Web研修コンテンツの利用
- ③グループによる研究活動支援

庁内PT等への積極的参加

社会が加速度的に変化しているように、区政においても、従来経験したことのない新たな課題に直面することが増えています。新たな課題に対しては、自ら問題点を整理し、判断し、解決することのできる能力が求められており、その能力を伸ばすには、経験の蓄積が重要です。

自ら経験する機会を増やす方法として職員は、自分の所属とは異なる業務であるプロジェクトチームや他部署の応援に積極的に参加し、異なる領域や業務プロセスに触れることで、新たな視点やアイデアの獲得につながり、既存課題に対する新しいアプローチや未知の課題に対処する力を養います。

また、プロジェクトチームや他部署応援に参加したくても担当業務が忙しい等の理由で参加を躊躇している場合、参加する職員の周囲は、支えあい助け合う心で送り出し、参加する職員は、主体的に取り組む意識をもって参加し、スキル、知識等を効果的に習得することで自身の成長につなげていきます。多様な経験を通じてスキル、知識等が蓄積され、職員自身が成長することで、ひいては職場、組織の強化につながります。

区政情報を常にキャッチできる情報感度の向上

社会の急激な変化、複雑多様化する区民ニーズに応えていくには、常にアンテナを張り、区民の声、議会の意見、区長の政策方針、区政の動きなど区政運営に欠かせない情報をキャッチすることを意識することが重要です。職員は、自らの業務に直接は関係しなくとも区広報や職員ポータルから他部署が取り組んでいる事業や区民の声を確認する等、個々の職員が常に情報収集する意識を高め、収集した情報を自分ごととして捉え、業務に生かしていきます。





第8章 総務部門による 人材育成

I 人材の確保、人事異動・評価による人材育成

世田谷区政を支える人材の確保

日本の労働人口は減少傾向にあり、民間企業だけではなく、国や自治体間においても、優秀な人材を獲得することが厳しくなっています。近い将来、より少ない職員数で区政を運営していくことが避けられない状況において、区政の様々な課題に対して少数精鋭で取り組んでいくためには、いかに世田谷区をアピールし、有能な人材を確保するかは、重要な課題です。

区では、職員採用案内（パンフレット、区ホームページ等）、インターンシップ事業、職員採用説明会、内定者説明会など、様々な機会を捉えて、世田谷区で働くことの魅力を発信していき、区政課題の解決に向けて積極的に取り組むことができる優秀な人材を確保するために、様々な採用制度を活用していきます。

採用制度の例として、経験者採用は、民間企業等での経験や知識を有する人材を採用することで、即戦力となる職員を確保することができ、職員の年齢構成のバランスを保つうえでも有効です。特に、民間企業等のノウハウ、効率性、経営感覚が持ち込まれることで、職員の意識改革につながることも期待されます。また、任期付職員採用は、複雑・高度化する行政課題や緊急課題を速やかに解決していくため、専門的知識や経験を有する人材をあらかじめ任期を定めて採用し、より専門的かつ迅速に区政課題に対応することができます。これまで、児童相談所の開設や自治体DXの推進等、様々な行政課題に迅速に対応するため、優秀な即戦力人材の確保に努めてきました。

この他、より多くの人材が世田谷区を就職先として選択してもらえるよう、各採用選考における受験資格の見直しなどについて検討していきます。引き続き、職員構成の変化を踏まえ、中長期的な視点に立ち、様々な採用制度を活用し、区政を支える人材の確保・育成をしていきます。

【採用制度（イメージ）】



区が直面する課題に応じて様々な採用制度を活用し、区政を支える人材を確保・育成します。

インターンシップ制度の活用

少子高齢化が進み生産年齢人口が減っているため、採用活動が難しくなっています。優秀な人材（学生）から選ばれる区になっていく必要があります。そこで、インターンシップ制度等を活用し、区と学生の接点を作っていきます。

受け入れ職場における職員は、①学生に仕事を教えることを通して、職員の指導能力の向上を図ります。②学生に教える過程を通し、事務事業の見直しへの契機とします。③学生のフレッシュな感覚に触れ合うことにより、職場の活性化につなげます。また、学生においては、①優秀な人材（学生）が職業選択にあたり、世田谷区を対象にしてもらう契機とします。②行政と疎遠になりがちな世代に、区政に関心を持ってもらう機会とします。

このように学生に区の仕事を幅広く知ってもらうとともに、自治体行政への関心を高める機会とし、採用活動につなげていき、受け入れ職場においては、学生を指導する過程において指導育成スキル等の向上を図っていきます。

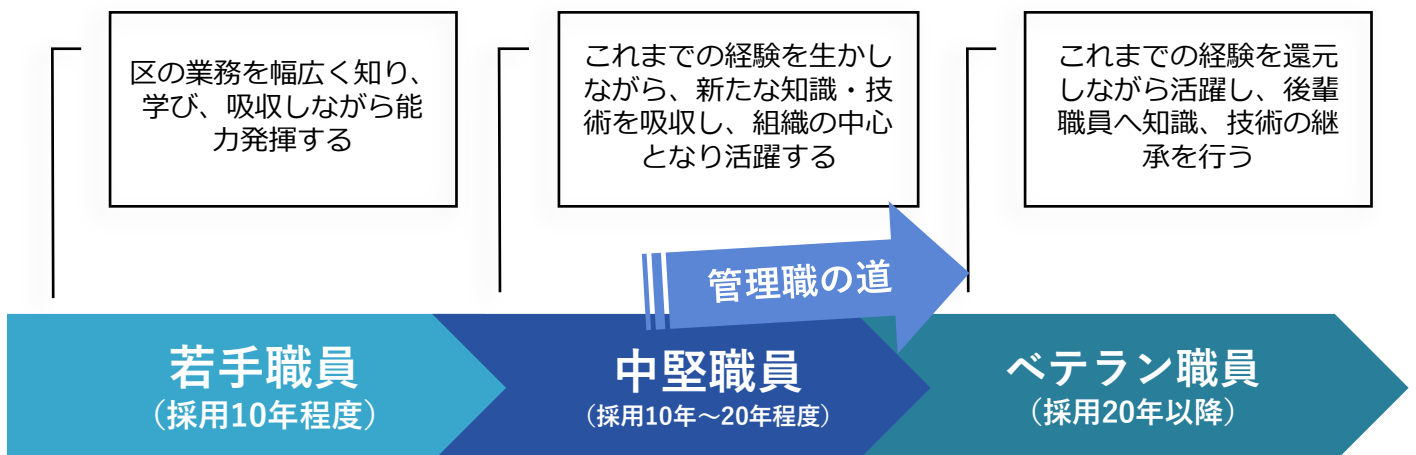
人事異動による職員の育成

定期的な人事異動は、職場の活性化を図ることや業務の属人化を防止するなどの組織運営上の目的があるとともに、職員の意欲を高め、新たな職務で潜在的な能力を発見・引き出す効果など、人材育成上も重要な位置づけにあります。

これからの区政を担う人材を育て、活用するため、それぞれの年代の職員の知識や経験、組織に期待される役割を考慮し、職員の育成、知識と技術の継承等が行えるよう、以下の方針を踏まえた人事異動を行っていきます。

採用後の年数	方針
若手職員 (採用から10年程度)	基礎的知識の習得と潜在能力の開発、適性分野等を発見する期間と位置付けます。10年程度で3か所の職場を経験し、複数の分野の業務や領域を幅広く経験することができるよう育成主体の人事異動を行っていきます。また、経験者採用者は前職で培ったスキルを最大限活用できる人事異動を行っていきます。
中堅職員 (採用10年～20年程度)	若手職員として一定程度の職場を経験した後は、蓄積した知識や経験に基づき様々な区政課題に組織の中心となって取り組んでいくこととなります。また、描いたキャリアデザインに応じ、自らのめざすべき方向に向けて必要な知識や能力を身に付けられる人事異動を行っていきます。
ベテラン職員 (採用20年以降)	これまでの経験を生かし、広い視野を持つゼネラリストや高度なスペシャリストとして活躍し、後輩職員を育成・指導していくことが期待されます。定年までを見通して、自己の能力・専門性をさらに高めるとともに、これまでの経験・専門性を重視した人事異動を行っていきます。

※上記の方針を基本に、職種ごとの専門性や職域等を踏まえた人事異動を行っていきます。



適正な評価による人材育成の推進

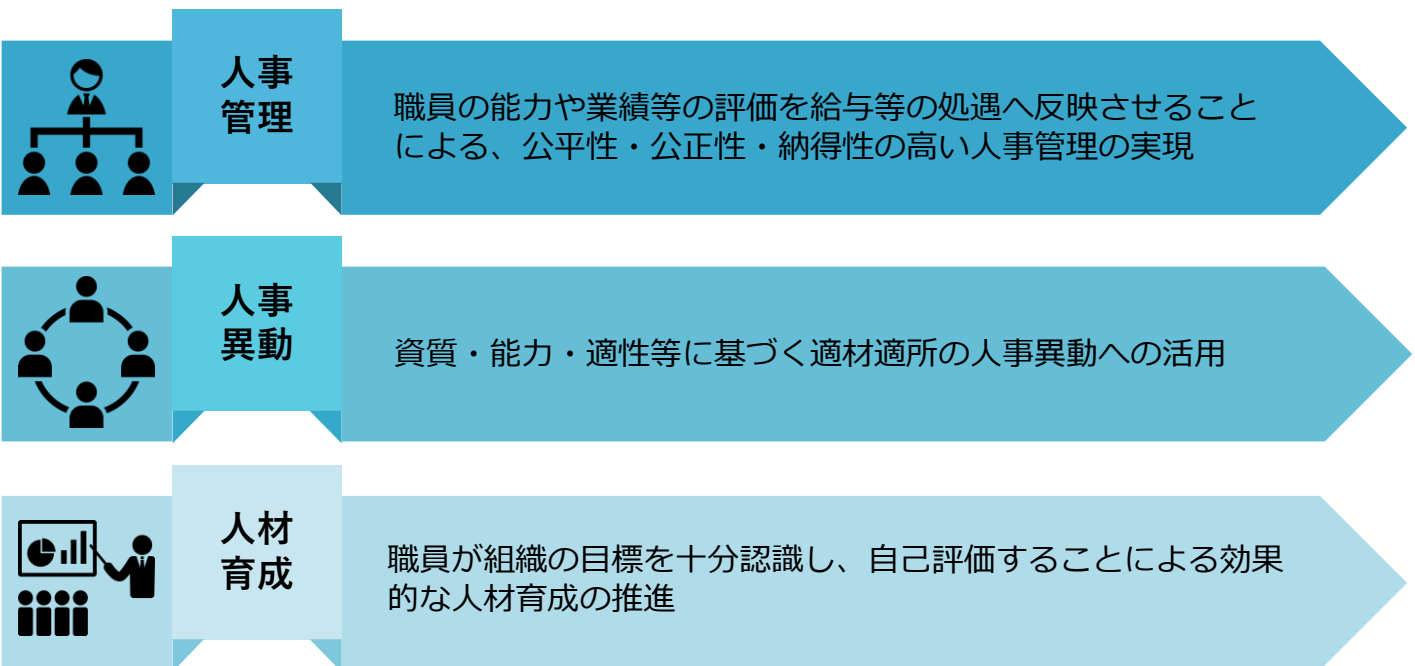
人事評価制度は、①職員の能力や業績等の評価を給与等の処遇へ反映させることによる、公平性・公正性・納得性の高い人事管理の実現、②資質・能力・適性等に基づく適材適所の人事異動への活用、③職員が組織の目標を充分認識し、自己評価することによる効果的な人材育成の推進、の3つを目的としています。

制度をより実効性のある形で運用し、職員一人ひとりの資質、適性を的確に把握して能力開発につなげ、また、業績を評価して職員のやる気を引き出すとともに、人材を育成し、組織活力を高めていきます。評価の視点等についても時代に即し、適正に評価ができるよう研究していきます。

また、職員の能力・成果を適正に評価する一環として、職員の業績や事務改善などの取組みが、他の職員の模範として認められる場合などに、職員個人や組織に対して、その努力や成果を表彰できる制度の充実を図ります。

こうした職員を適正に評価する仕組みを通じてモチベーションアップを図りながら、人材育成を進めていきます。

人事評価制度の目的



人事評価の効果



- 職員一人ひとりの資質・適性を的確に把握し、能力開発につなげる
- 業績を評価することによる職員のモチベーションアップ
- 評価をフィードバックすることによる人材育成、組織力の向上
- 評価の視点等は、時代に即し、適正に評価ができるよう研究

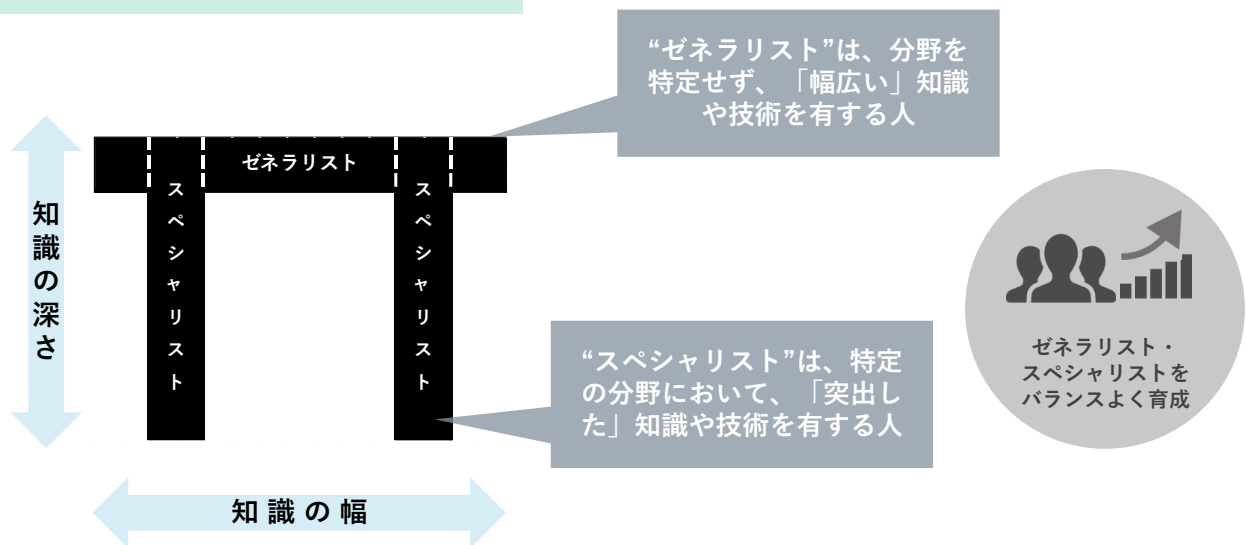
→人事評価に加えて、全庁的に職員個人や組織を評価する、表彰制度の充実

ゼネラリストとスペシャリストのバランスの取れた育成・スペシャリスト人材の配属

高度化・複雑化する区民ニーズに応え、区民満足度を高めるためには、総合的な組織運営・課題解決能力を備え、幅広い知識・技術を有する「ゼネラリスト」と、区全体として業務の高度化・専門化に必要な特定分野の能力に秀でた「スペシャリスト」の育成が必要です。ゼネラリストとスペシャリストの両方を育成することが、区組織の総合的な問題解決力や、多様な課題への対応力を高めることにつながります。

ゼネラリストは広い知見、スペシャリストは深い知見を生かし、双方が職場内において知識、技術等の共有を図り、新たな課題に対応できるようバランスを意識した人材育成に努めていきます。また、その時々々の社会状況による緊急的な課題や重点的な課題の解決に向け、職員の適性や知識・経験等を生かしたスペシャリスト人材の配属を行っていきます。なお、スペシャリストはただ自身がやりたい業務だけをやるといった利己的に業務を行うのではなく、職場の状況等を見極め、職場のメンバーや他部署と連携を図り、知識やスキルを共有し、仕事を進めていく姿勢が求められます。

ゼネラリスト・スペシャリスト（イメージ）



会計年度任用職員の育成

会計年度任用職員は、任用期間が一会計年度を超えない範囲内の職員ではありますが、地方公務員法上の一般職の地方公務員であり、「服務に関する規定」など、常勤職員と同様に各規程が直接適用されます。また、服務規律を遵守し、全体の奉仕者としての使命を自覚し、日々、公務を行っています。

区における会計年度任用職員の職は様々であり、職務内容も事務補助、福祉的専門業務など多種多様ですが、どの職においても、職務を遂行する上では、公務員倫理の理解をはじめ、各職における基礎的業務知識の習得が必要です。

そのため、常勤職員同様に、職場外研修（Off-JT）、職場研修（OJT）、自己啓発（SD）を支援し、会計年度任用職員一人ひとりの育成を進めていきます。

Ⅱ 計画的な研修の実施による人材育成支援

社会情勢の変化に柔軟に対応しつつ、将来にわたって安定的に行政サービスを維持・向上していくためには、区政運営の人的経営資源である職員一人ひとりが、持てる能力を最大限に発揮し組織力を向上させることが必要です。

このため、区では、地方公務員法第39条で定められる職員研修に関する基本方針や取組みについて以下のとおり定め、推進します。

研修基本方針

- (1) 第2章で掲げた、職員のあるべき姿の実現を目標に、職員のスキル・資質向上をめざした研修を計画的かつ継続的に行う。
- (2) 時代に即した実効性と魅力ある研修に取り組むとともに、各職場との連携・強化を図り、より効果的な研修に取り組む。

研修実施方針

- (1) 職層ごとに求められる基本的な役割や知識の向上を図る研修を実施する。
- (2) 公務員としての高い倫理観と幅広い人権意識を有した職員の育成を図る研修を実施する。
- (3) 職員の専門性の向上や新たなスキルの習得など、多様な研修の充実を図る。

職員研修実施計画の策定

- (1) 上記の研修基本方針、研修実施方針を踏まえて、年度ごとの単年度計画として研修実施計画「職員研修案内」を策定します。
- (2) 必修研修の体系は、一定のサイクルに基づき評価・検証し、必要に応じて見直しを行います。ただし、研修内容については、社会情勢の変化や制度改正などへの対応に即し、随時見直しを行います。

方針（不変的）

計画（可变的）

研修基本方針

世田谷区政に求められる職員像の実現
時代に即した実行性と魅力ある研修、各職場との連携・強化

研修実施方針

職層ごとに求められる基本的な役割や知識の向上を図る研修の実施

公務員としての高い倫理観と幅広い人権意識を有した職員の育成を図る研修の実施

職員の専門性の向上や新たなスキルの習得など、多様な研修の充実を図る

研修実施計画

職員研修案内

- ・年度ごとの単年度計画
- ・必修研修の体系は一定のサイクルに基づき見直し
- ・社会情勢、制度改正等の変化に応じて随時見直し

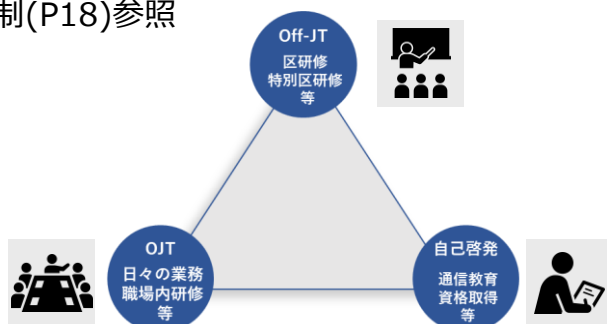


職員研修体系

職員の能力開発・資質向上を進めていくためには「職場外研修（Off-JT）」「職場研修（OJT）」「自己啓発（SD）」それぞれを効果的に組み合わせる推進することが重要です。

また、研修のあり方として「職員が意欲を持って研修に臨むこと」「学びが深まること」「研修で得た知識や能力は職務に生かすものであること」「職員の能力開発・資質向上のためには自己啓発や職場研修における積極的な取り組みが不可欠であること」を再認識する必要があります。これらについて、全庁的な人材育成部門はもとより、各職場・職員においても認識を同じくし、全庁一体となって職員の能力開発・資質向上に取り組めます。

※第4章-I 人材育成推進体制(P18)参照



職員研修（必修研修）体系イメージ

職員研修体系概略（行政系）		
職層	必修研修	
係員	採用時	公務員としての基礎的ビジネススキル
	2年目以降	区民生活を知る ビジネススキル キャリア形成 区民応対力
主任	候補者	コミュニケーション活性化
	昇任後	事務業務改善 キャリア形成 コミュニケーション活性化
係長	候補者	役割認識 コンプライアンス 監督者実務
	昇任後	区民応対力 部下育成 マネジメント
管理職	候補者	役割認識
	昇任後	組織経営 マネジメント
会計年度任用職員	基礎的知識	

メンタルヘルス ※ 公務員倫理、人権 ※

職員研修体系概略（技能系）			
職層	必修研修	特別区職員研修所【清掃】必修研修	
係員	採用時	公務員としての基礎的ビジネススキル	知識習得
	2年目以降	区民生活を知る ビジネススキル キャリア形成 区民応対力	実務的知識習得、職務遂行能力向上
技能主任	昇任時	コミュニケーション活性化	コミュニケーション、住民対応力
技能長	昇任時	コンプライアンス	役割認識、職員育成、住民対応力
	3年目		部下指導力、問題解決能力向上
技能統括長	昇任時		役割認識、職場のメンタルヘルス等
	3年目		
事務所 清掃事務所職員	人権、同和問題、汚職等事故防止		

メンタルヘルス 公務員倫理、人権

※印は、特別区職員研修所実施研修等を含みます。
上記表は、区実施研修で得られる知識・能力を記載しています。

職場外研修（Off-JT）の推進

職場外研修は、職務を一時的に離れて、必要な知識や考え方を多様な職種や職場の職員とともに学ぶ機会です。OJTを人材育成の基本と位置付ける一方で、今後の急速かつ広範囲な経済・社会情勢の変化に対応し区民福祉の向上を叶える人材を育成するため、職場外研修において、区政課題全般に関する知識や対応力、職層ごとに求められる資質・能力等を着実に習得していく必要があります。全庁的な人材育成担当部門が実施する集合研修においては、職員として求められる基本的な知識や能力の習得、人的ネットワークの形成を目的に、時代に即した実効性の高い研修を計画、実施していきます。また、ホームグラウンドである「世田谷」に対する愛着心を高めることが、区の職員として働く誇りや自覚を促すという視点からも重要です。研修の機会を通じて自分が働く世田谷をもっとよく知り、より良い仕事に向け意欲を高められるよう、取り組みを進めていきます。

【必修研修（採用年次、職層研修）】

区民サービスの提供を始めとした、企画・立案から実施・調整に至る行政職員としての能力を向上させていくために、人材の計画的な育成は重要な課題です。今後の急速かつ広範囲な経済・社会情勢の変化に対応し、区民福祉の向上を叶える人材を育成するため、採用後の5年間で区職員としての行政知識やスキルを身に付け、自立した活力ある人材となるよう、引き続き採用年次、職層研修を着実に実施していきます。

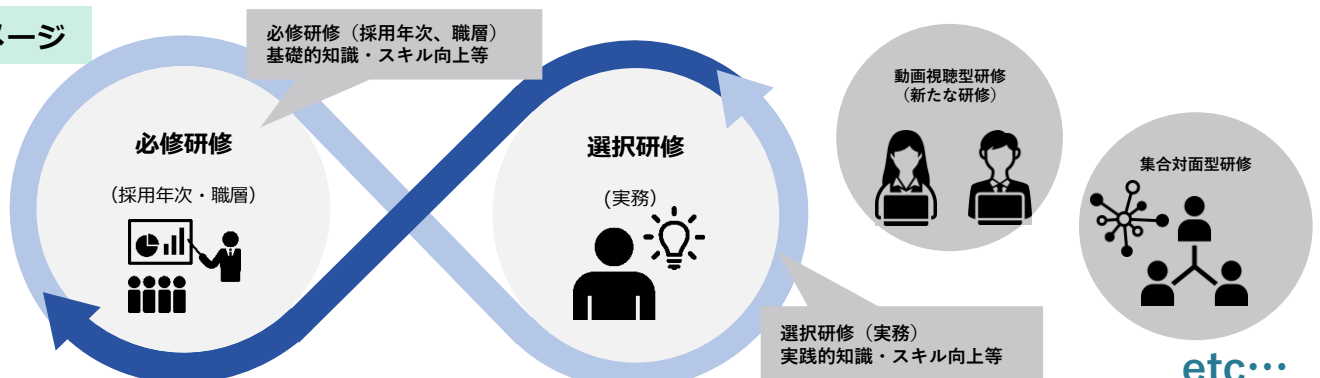
【選択研修（実務・共催・特別区職員研修所実施研修等）】

選択研修では、職務上必要な専門的スキルの習得や職員の伸ばしたいスキルの向上、社会情勢に応じた新たな知識の習得など、多様な研修メニューにより職員の専門性の向上や自己啓発意識の醸成を図ります。財務会計事務や文書事務などの実務研修に加え、各課が主体となって企画する共催研修、特別区職員研修所実施研修など多様な研修機会を活用しながら、担当職務に応じて必要となる知識や考え方をより深く学ぶための選択研修について、受講機会の拡充や実施方法の充実を含めて検討していきます。

【新たな研修実施方法】

全庁的な人材育成担当部門が行う職場外研修は、原則として、教育総合センター等の区立施設を会場として実施します。併せて、業務の合間に自席等で受講出来る「動画視聴型研修」を今後も順次導入し、移動時間の短縮や研修受講率の向上をめざします。一方で、対面によるグループワークなどを通じて研修生同士が学びを深めたり、人的ネットワークを形成するものなど「集合対面型研修」に適した研修もあるため、それぞれの研修目的に適した実施方法を検討していきます。

研修イメージ



職場研修（OJT）の支援

OJTは、業務の継承や新しい知識の習得を図るため、最も有効かつ重要な人材育成の手法です。従来のOJTでは、上司や先輩による指導を通じて実際の業務に即した実践的な学びを得ることができました。しかし、近年は、組織・人員構成の変化やベテラン職員の大量退職により、技術の継承や先輩職員の仕事を見てスキル・知識を身に付ける機会が減少する傾向にあります。また、OJTを担う職員が若年化しており、スキルの継承が十分に行われぬなど教育の質のばらつきも見られます。

これらの課題を解決するためにも、各職場において職員一人ひとりがOJTの担い手であるという意識を持ち、お互いに学び合い、育ち合うことが必要です。また、各職場において円滑に業務を進めるためには、業務の遂行に必要とされるスキルの見える化に取り組むことも重要です。全庁的な人材育成担当部門では、職務に直結した指導・育成が、各職場で日常的・計画的かつ円滑に進められるように支援していきます。

【日々の業務を通じた職員育成支援】

OJT研修等による育成支援の強化やOJTハンドブックの活用促進、職場研修支援策の充実等により、全庁的な職場研修の充実を支援していきます。

【管理・監督職による育成の強化支援】

全庁的な人材育成担当部門では、管理・監督職昇任等のタイミングを捉えて、職場における人材育成に繋がる研修を実施していきます。

【職場研修実施に伴う支援】

職場研修の実施に際して必要となる機材の貸し出しや、講師派遣も含めた研修関連情報の提供、必要経費の助成など、相談・支援の充実を図ります。

自己啓発(SD)の支援

今後の急速かつ広範囲な経済・社会情勢の変化に対応し、区民福祉の向上を叶える人材を育成するためには、「職場研修（OJT）」「職場外研修（Off-JT）」の強化を図るとともに、職員の自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直し（リスキリング、リカレント学習）を促進していく必要があります。また、職員一人ひとりが自らの職務に新たな付加価値を生み出し、持続的に成長することが重要です。職員の自己啓発に対する意欲を醸成し、促進するための方策を充実・強化していきます。

【自己啓発の支援・促進策】

職員が自らの選択により、通信教育講座やWEB上の研修動画配信システムで様々なコンテンツを学習、視聴することで、行政基礎知識、公務員倫理、政策形成、法務、OAスキルや語学などの知識や能力向上をめざします。

その他、職務に関連した研究活動を行うグループを職員で構成し、年間を通じた計画的な活動を通じて専門家の講義を受け意見交換を行うなど、職員同士が主体的に学び合うことで、スキルアップにつなげます。

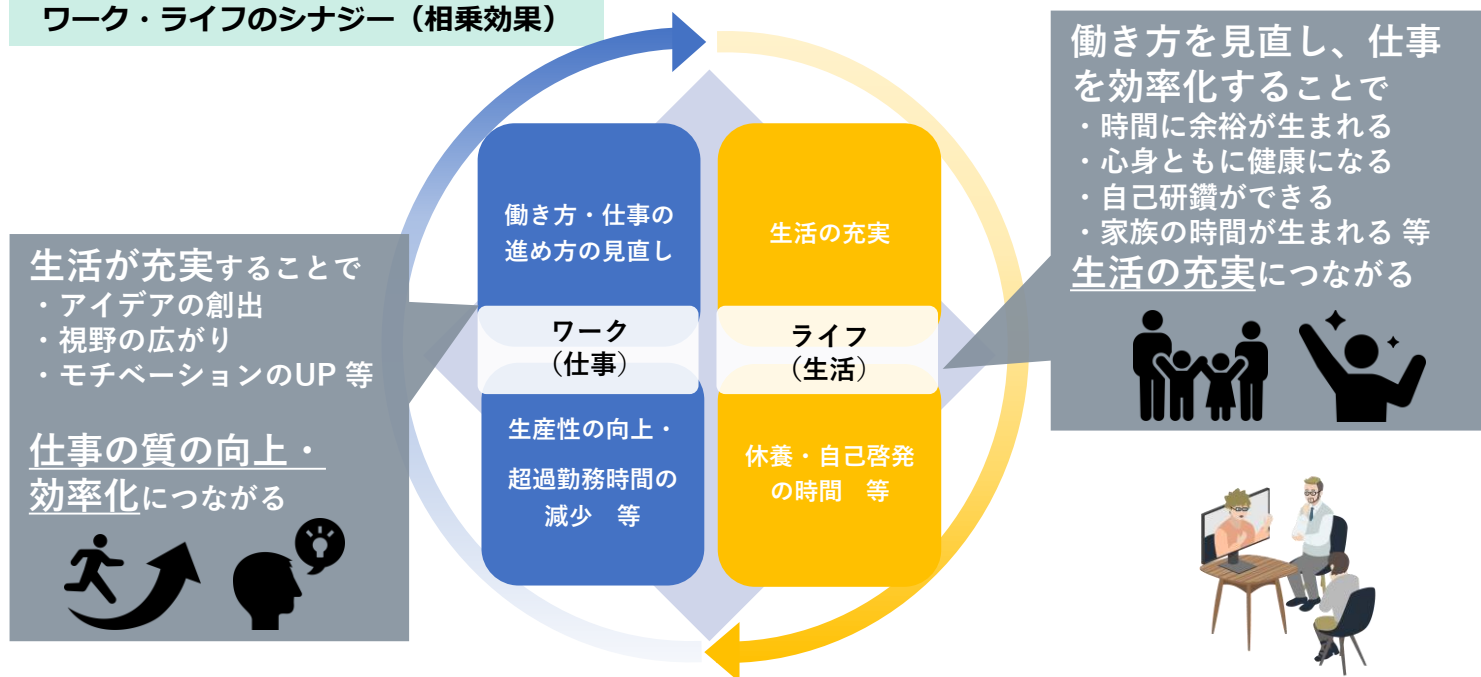
今後も自己研鑽の機会を拡充する取組みとして、自ら学ぼうとする意欲やその内容に見合った適切な支援のあり方について検討し、提供していきます。

Ⅲ 職員の能力を生かす職場づくり

ワーク・ライフ・バランスの実現

職員が自分の仕事にやりがいや充実感を感じ、組織に貢献するためには、ワーク・ライフ・バランスの実現が不可欠です。ワーク・ライフ・バランスのあり方として、「ワーク」と「ライフ」は相反するものではなく、充実したライフが良いワークを引き出し、良いワークがあってこそ充実したライフが得られるといった、仕事と生活をうまく調和させることで、相乗効果をもたらす好循環が生まれます。

ワーク・ライフのシナジー（相乗効果）



ワーク・ライフ・バランスデー（一斉定時退庁日）等の取組みに加えて、DXの推進、業務の見直し等から仕事の質の向上、効率化を図り、創出した時間でワーク・ライフ・バランスを実現し、すべての職員が家庭・地域・職場で自らの意欲と能力を生かし、その人らしく、いきいきと働き、暮らすことができる組織をめざします。

育児と仕事の両立支援に関しては、特別職・管理職による「イクボス宣言」の実施や「世田谷区役所版両立支援ハンドブック（子育てと仕事の両立編）」、男性職員向けの同ハンドブックの副読本の発行などを行っています。こうした取組みを通じて、子育てをする職員が育児と仕事を両立しながら、持っている能力を最大限に発揮ができる誰もが働きやすい職場風土の醸成をしていきます。

多様な働き方の拡大

子育てや介護など、仕事以外の役割を抱える職員の活躍のためには、働き方を見直し、多様な働き方を可能としていくことが求められます。仕事と生活の望ましいバランスは個人によって違いがあり、また、子育てや介護を行う時期など、人生のライフステージによっても大きく異なってきます。全ての職員がやりがいや充実感を感じながら働き、自律的にキャリアを考え、仕事上の責任を果たすとともに、私生活においても人生の各段階に応じた多様な生き方が選択できるように、業務の特性や健康面にも配慮しつつ、在宅勤務などのテレワークや時差勤務の充実、フレックスタイム制の検討など、多様な働き方の拡大に努めていきます。

職員のキャリアデザイン支援

職員が自律的にキャリアを考えることは、個人の仕事のパフォーマンスやワーク・エンゲージメント、学習意欲を高め、ひいては仕事の充実感や人生満足度の向上にもつながります。

各職員が区役所人生における自分のキャリアを自律的かつ、具体的にイメージできるようにするために、各職員が保有するスキルや各部・課の仕事等の見える化、管理職等のロールモデル、ライフイベントとキャリアを両立しているモデルケースの提示等、職員にできるだけ多くのキャリアデザインの材料となる情報を提供していきます。

また、職員個々の才能・特性を発見し、伸ばしていくために、1on1ミーティングの実施等、上司と部下のコミュニケーション強化を図るとともに、誰もが働きやすい職場風土の醸成を進め、職員のキャリア自律の促進につなげていきます。

さらに、育児休業中等の職員に対してもキャリアの中断や職場から離れている不安感を減少させるために、区や職場の情報に触れてもらい、今後の自身のキャリア検討の一助になるよう職員ポータル等にアクセスできる情報環境整備を検討していきます。

職員のキャリアデザイン支援を通じ、職員のモチベーションを引き出し、長期的に成果を出し続けることができる組織の実現を目指します。各職員がキャリアデザインを自ら描き、生かしたい資格・経験・能力、今後身に付けたい知識や経験等について、より具体的な希望を意思表示できるようにし、人事異動に活用し、適材適所の配属を進めていきます。

女性職員の活躍推進

ジェンダー平等の観点から男女を問わず多様な人材を活用し、多角的な視点からの意見等を取り入れていくことは、活力ある組織を構築するための重要な要素です。女性が社会の構成員の半数を占める中、区においても政策・方針決定過程における女性の参画をさらに推進することが求められます。

女性職員の活躍推進に向けて、女性職員の個性と能力が十分に発揮され、働きやすく、ますます活躍できるような環境づくりを行い、女性の採用・登用の拡大や職業生活と家庭生活の両立を図っていく必要があります。「世田谷区特定事業主行動計画」に定めた、「女性職員の職業生活における活躍の推進」「職員の仕事と生活の調和の推進」「職員の仕事と子育ての両立の推進」という視点に立ち、研修等の機会を通じて、女性管理職のロールモデルの提示やアンコンシャスバイアスの解消等、その時代に即した、具体的な取組みを進めていきます。

高齢期職員の更なる活躍に向けた支援

地方公務員法の改正に伴い、令和5年4月から段階的な定年引上げが行われていることから、高齢期職員には、重要な戦力としてますますの活躍が期待されています。

これまでの職業生活の集大成でもあり、長年積み重ねた知識や経験を区の財産として未来に伝えていく大切な役割を持っています。後輩職員に対する育成や助言はもちろん、蓄積された知見を生かして管理・監督職を補佐する役割も求められます。

高齢期職員が生き生きとその力を発揮できるよう、知識のアップデートやデジタル化等の技術革新に対する学習等、研鑽の場を設けていきます。

IV 職員が多様な経験をする事ができる機会の拡大

官民連携による人材派遣

行政需要が複雑多様化し、量的にも増加する中、新たな時代の区政課題に対応できる幅広い視野や柔軟な発想力、適切な経営感覚を持った人材を育成するため、官民の人事交流による民間企業等への研修派遣を実施します。

職場風土の異なる民間企業で実際に勤務することは、公務では得られない知識や経験を身につける大きなチャンスといえます。また、これまでの仕事に対する取り組み方を見直すきっかけになるとともに、派遣期間に「学んだこと」「感じたこと」を区に戻り、職場全体で共有することで、より相乗的な効果が期待できます。

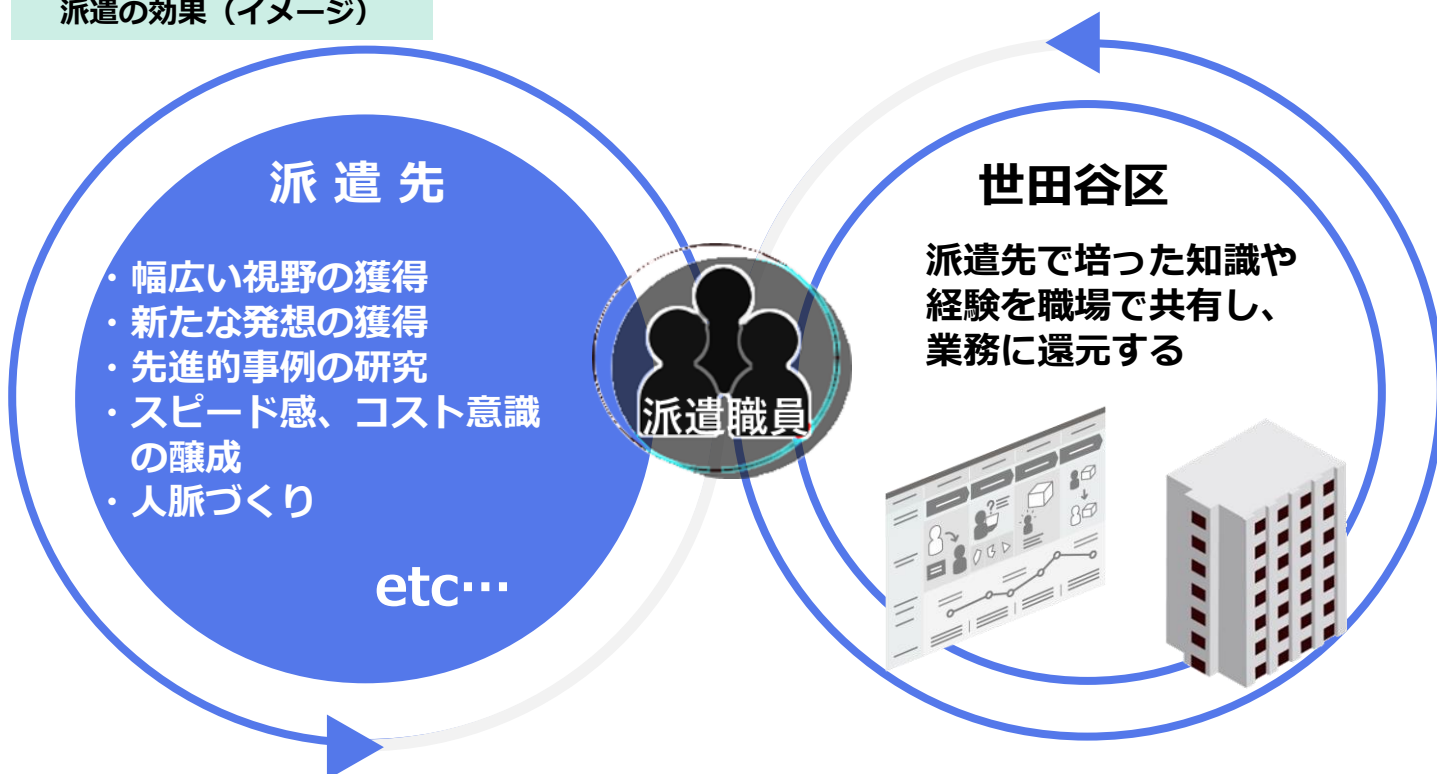
職員は派遣による民間企業等での経験を通じて「スピード感」や「コスト意識」等の民間の経営感覚を区政に取り入れられるよう学んでいきます。

国や自治体間による派遣・研修派遣

増大する行政需要に的確に対応していくには、国や他の自治体で行われている先進的行政手法を学ぶなど、多様な視点で地域行政を捉え、幅広い視野を養うことも必要です。他自治体等で勤務することにより、世田谷区にはない仕事を経験し、行政運営のノウハウを吸収することなどを通して、幅広い視野をもった職員を育成していきます。職員は先進的な取り組みを行っている自治体等への派遣を通じて、専門性の高い特定政策立案や区が抱える政策課題に対する解決方法について学ぶことで、新たな視点から区政課題にアプローチし、解決する能力等を向上させます。

また、官民連携、国や自治体間を問わず、派遣者の受け入れも行っています。外部からの派遣者を受け入れることで、新たな発想やアイデアや専門的なスキル等に触れる機会を増やし、職員の創造性の促進、スキル向上等を図ります。

派遣の効果（イメージ）



職域の拡大

職種によっては、配属先が限定的になることがあるため、職域を拡大し、職員のモチベーションアップや新たな視野、能力の獲得等を図るべく、柔軟な配属を行います。このことにより、職種としての専門性を維持しながら幅広い職務経験を積む機会を増やし、視野の広いスペシャリストを育成していくとともに、一緒に働く職員も異なる職種の職員から専門的知識の習得をし、組織力の底上げを図ります。なお、職域の拡大にあたっては、人材育成、職員の能力向上の視点から、職員のキャリアプランや職場実態等を考慮したうえで、検討を行ってまいります。

職員の意欲・能力向上につながる機会の提供

30歳代以下の職員が全職員数の半数以上を占める状況となり、昇任年数の前倒しも相まって、ジョブローテーションによる幅広い業務経験の習得やベテラン職員からの知識・技術の伝承が難しい状況となることが危惧されています。職務を通じて経験を得る機会が減少する中で、職員が職場内外において様々な環境で多様な経験学習の機会の拡大が必要になります。

そこで、高度化する区政課題や未知の課題の解決のために、職員の能力の向上・活用を図る経験学習の機会として、①庁内を横断的に柔軟に対応する組織・人員体制の整備の検討、②職員が有する専門的知識、技術等の活用、職員のモチベーションアップやさらなる専門的知識、技術の向上を図る庁内公募や副業制度の拡充等を行ってまいります。職員が経験学習の機会を通じて得た知識や経験を職場内で共有することで、職員全体のレベルアップを図ってまいります。また、職員意識調査を定期的実施する等、職員の状況を数値化し、定量的に把握していくことで、職員の意欲・能力向上につながる人材育成施策展開等の参考にしてまいります。



第9章 専門所管による 人材育成

専門所管による人材育成

複雑多様化する区民ニーズや地域課題に迅速かつ適切に対応する人材を育成するためには、「職場外研修（Off-JT）」 「職場研修（OJT）」 「自己啓発（SD）」をはじめとした不変的な育成方法を推進しながら、社会情勢（社会的要請）の変化に合わせ、向上させるべきスキル・資質を適切に見極め、人材育成の要素に柔軟に追加していく必要があります。

時代、区民ニーズの変化に迅速に対応し、多様な状況に対処する人材育成のアプローチとして、全庁的な人材育成部門ではできない、専門性に特化した研修プログラムの実践等、専門所管による人材育成を行っていきます。

基礎的業務知識の向上 [総務部、財務部、会計課ほか]

文書、契約、会計、コンプライアンス等については、職員が日々担当業務に取り組む上での基礎的業務知識となるものです。また、実務に直結する基礎的スキルであるため、研修で学び、職務を通じて習得していく必要があります。これらが行われなければ、業務における間違いが発生するのみならず、事故の危険性も高まります。そのため、各専門所管による職員研修や職員ポータル等を使用した理解度チェック等、職員の育成・知識の向上を図っていきます。

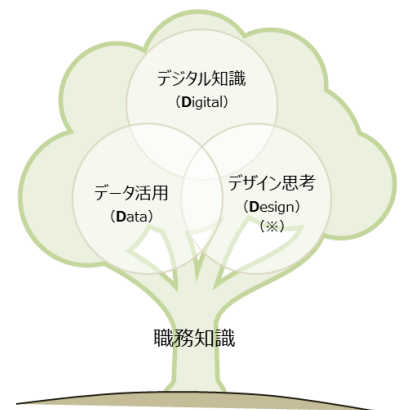
DX人材の育成・確保 [DX推進担当部]

DX（デジタルトランスフォーメーション）とは、単なるデジタル化とは異なり、デジタル技術を活用して、職員がより効率的に業務を行うことができるようになり、そのことで生まれる余力や時間を活用し、より良い行政サービスの提供に向けて、改善を繰り返していく取り組みです。

社会全体のデジタル化が急速に進む中、利便性の高い行政サービスを提供するために、デジタル技術の活用をきっかけとした行政サービスや働き方の変革を一層推進していく必要があります。

そこで、職員一人ひとりが、デジタル技術に関する基礎的な素養を身につけ、デジタル技術の活用を念頭に、業務プロセスや行政サービスの在り方を自ら考え、見直すことのできる変革マインドを持つことをめざし、研修をはじめ、職務の中で小さな成功体験を積み重ねながら、行政サービス等の変革に取り組む人材を育成していきます。

DX人材に求められる3つのD



(※) デザイン思考：ユーザー視点に立ってサービスの本質的な課題・ニーズを発見し、最適な解決方法を探索・創出する思考方法

政策形成能力の向上【政策経営部ほか】

社会情勢の変化や複雑多様化する区民ニーズを的確に捉え、新たな事業・制度の立ち上げや既存事業の見直しをしていくには、政策形成能力の向上が欠かせません。今、区民が直面していることを理解し、地域の課題に気づき、その課題解決方法を自治体レベルで普遍的なルールにしていき、改善していくために「EBPM（証拠に基づく政策立案）」により、政策形成ができる職員を育成していきます。

また、政策企画立案にあたり、様々な課題を解決する切り口としてSDG sの視点を取り入れ、持続可能な区政運営に向け、あるべき未来の姿から逆算して現在やるべきことを構築することも意識付けていきます。職員に対して、合理的根拠から検証を経て企画立案するためのデータ活用推進等の政策思考を学ぶ機会を提供することで、政策形成能力を向上していきます。

危機管理能力の向上【危機管理部ほか】

新たな事業・制度の立ち上げや既存事業の見直しを進めていく一方で、安全で安心な区民生活と安定した区政運営を維持していかなければなりません。そのためには、危機管理能力を磨くことが非常に重要です。危機管理能力とは、顕在化する前に対策を講じるリスクマネジメントと、顕在化後に対応するクライシスマネジメントの二つがあり、危機管理能力は、管理・監督職だけに必要な能力ではなく、全職員に必要なものです。業務上発生する事故や事務ミス等の潜在的リスクへの対応については、各課においてリスクに対しての具体的取組みを定めることで予防策を講じるとともに、危機の予兆を事前に察知し、早い段階で対処できるよう職員の危機管理意識の向上を図ります。

また、大規模自然災害や感染症対応等の突発的リスクへの対応については、業務継続計画（BCP）の策定や日ごろから訓練等の危機対応シミュレーションを実施する等の職員の育成を行い、危機管理能力を向上していきます。





人材育成に取り組むうえで大切にしたいキーワード

「世田谷区人材育成方針」の改正に際して、職員の意見を踏まえた検討のため、職員ワークショップを実施しました。






職員ワークショップでは、区役所において30歳代以下の職員が全職員の約半数を占めている現在、経験年数の少ない職員の成長を支援することがますます重要になっていることから、採用15年目程度までの職員や、職場で後輩職員の育成を担う中堅職員に人材育成に関する考え等を議論してもらいました。

【職員ワークショップ議論テーマ】

- どうしたら自分たちが成長し、世田谷区役所に就職して良かったと思える組織になるか。
- 自治体職員としての働きがいについて互いの経験談も交えた話し合いを行う中で、職員の働きがい、職務のやりがいの言語化。
- 今後の人材育成の具体的方策と、職員のモチベーション向上や成長の道標となる「人材育成における中核的価値」を探る。

職員ワークショップにおいて、職員の議論の中から出てきたフレーズを参考に各職員が人材育成に取り組むうえで大切にしたいキーワードとして5つの“力”を示します。

人材育成に取り組むうえで大切にしたい5つのキーワード

 <p>ありがとうは成長の原動力</p> <p>感謝の言葉は成長の原動力になります。成長を促し、人を動かすには感謝を伝えることが重要です。</p>	 <p>才能を伸ばす評価の力</p> <p>上司からの評価、直接的な声掛けの積み重ねが仕事のモチベーションとなり、成長につながっていきます。</p>	 <p>主体性をもった成長力</p> <p>自ら目的や課題を見出し、行動することが仕事、自己成長におけるすべての基礎的能力です。</p>
 <p>つながりで広がる人間力</p> <p>それぞれの個性や特徴を集結させるにはお互いをよく知りましょう。伝える人、伝えられる人、それぞれの考えやキャリアを尊重しましょう。</p>	 <p>共に成長し、助け合う力</p> <p>誰か(区民・職員等)のためにがいつかは自分のためになります。共に仕事をする意識を持つことで、組織全体の成長につながります。</p>	



各職層に求められる標準的なスキル・資質

※各職層に求められる標準的なスキル・資質（P16）の補足

部長

基本構想や区のビジョンを実現するために、区政の方向性やあり方を見定め、長期的かつ総合的観点から部の重要課題を設定し、政策を立案する。施策の重要度や優先度を見極めた上で、横断的に庁内・関係機関等との調整を図り、戦略的かつ着実に推進する。部の組織目標を明示するとともに、部内各課の組織目標の達成や人材育成の総合的な支援をするなど部全体の運営を行う。

【世田谷区職員の標準職務遂行能力】

項目	標準職務遂行能力
倫理	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、部の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
構想	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。
判断	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。
説明及び調整	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。
業務運営	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。
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

基本構想や区のビジョン等を踏まえ、各総合計画等を課内に示し、浸透させる。行政分野、職務分野に関する知見に基づき、政策を立案し、横断的に庁内・関係機関等との調整を図りながら施策を着実に推進する。職場の責任者としてリーダーシップを発揮し、職員の個性や能力に応じた指導・育成を行い、職員が主体的に業務に取り組めるよう円滑な職場運営を行う。

【世田谷区職員の標準職務遂行能力】

項目	標準職務遂行能力
倫理	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
構想	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。
判断	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。
説明及び調整	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。
業務運営	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。
組織統率及び人材育成	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、部下の指導及び育成を行うことができる。

課長補佐

課長を補佐する立場として、係の統括と課内外の各係・関係機関等の事務の進行管理及び連絡、調整を行う。基本構想、各総合計画等に基づき、組織の方針や目標を踏まえた上で施策の企画立案を行い、判断や係のマネジメントを行う。組織目標を達成するため係内外の連携を強化し、課全体の組織力を高める指導・助言を行い、困難な課題に取り組み、解決に導く等の係運営を行う。

【世田谷区職員の標準職務遂行能力】

項目	標準職務遂行能力
倫理	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。
課題対応	担当業務に必要な専門的知識及び技術を習得し、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。
判断及び企画	現実に適した結論及び将来の事柄を推測し、最適な手段及び方法を考えることができる。
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。
説明及び調整	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。
業務遂行	課長を補佐し、部下及び後輩に対する指導並びに同僚に対する助言を行うとともに、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

係を統括する立場として、基本構想・各総合計画等に基づき、組織の方針や目標を踏まえた上で施策の企画立案を行い、その達成に向けた担当業務の責任者として判断や係のマネジメントを行う。また、課内外の各係・関係機関等と連携、調整を図りながら事業を推進する。係員の能力や健康状態を含めた状況を把握し、人材育成の担い手として、OJTの実践等を通じて職員がいきいきと能力を発揮できる職場環境を整える。

【世田谷区職員の標準職務遂行能力】

項目	標準職務遂行能力
倫理	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。
課題対応	担当業務に必要な専門的知識及び技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。
判断及び企画	現実に適した結論及び将来の事柄を推測し、最適な手段及び方法を考えることができる。
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。
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。
業務遂行	部下及び後輩に対する指導並びに同僚に対する助言を行うとともに、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

係長職への昇任を前提としての立場を理解、意識し、係長の補佐をする。組織目標を達成するため、問題点や課題を見つけ、改善をしながら業務を遂行する。また、業務に必要な知識・技術を自ら学んで習得、活用し、業務に取り組む。担当業務だけではなく、区政全般の課題や施策の動きに関心を持ち、係長職への昇任を見据えて視野を広げる。係における実務の中心として、的確に係長を補佐し、後輩職員の状況に気を配り、指導・助言・育成し、係の目標達成に貢献する。

【世田谷区職員の標準職務遂行能力】

項目	標準職務遂行能力
倫理	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。
知識及び技術	業務に必要な特に高度の知識及び技術を習得し、活用することができる。
判断及び企画	現実に適した結論及び将来の事柄を推測し、最適な手段及び方法を考えることができる。
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。
業務遂行	係長職を補佐し、後輩に対する指導及び同僚に対する助言を行うとともに、意欲的に業務に取り組むことができる。

係員

係内の業務全般の円滑な推進に向けて、担当業務を適切に遂行する。自ら学習する姿勢を持ち、担当業務内容を的確に把握し、係内の職員と協調して業務に取り組む。担当業務において課題発見の意識を常に持ち、係長をはじめ、係員と相談等を通じて、課題解決に向けた提案を行う。

【世田谷区職員の標準職務遂行能力】

項目	標準職務遂行能力
倫理	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。
知識及び技術	業務に必要な知識及び技術を習得することができる。
判断及び企画	現実に適した結論及び将来の事柄を推測し、最適な手段及び方法を考えることができる。
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。
業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。

統括技能長

技能長を統括する立場として、所属長・係長等と連携をしながら、組織の方針や目標を踏まえた上での判断や業務のマネジメントを行う。的確な指示、適切な指導・監督を行い、業務の安全と事業の推進を図る。また、事故防止や安全な作業環境の構築、向上を図り、困難な課題に取り組み、解決に導く等の業務運営を行う。

【世田谷区職員の標準職務遂行能力】

項目	標準職務遂行能力
倫理	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。
知識及び技能	業務に必要な知識及び技術を習得することができる。
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。
業務遂行	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、最適な手段及び方法を考え、意欲的に業務に取り組み、業務の安全かつ能率的な運営を維持するよう努めることができる。

技能長

技能主任・係員を統括する立場として、所属長・係長・統括技能長等と連携をしながら、組織の方針や目標を踏まえた上での判断や業務のマネジメントを行う。的確な指示、適切な指導・監督を行い、業務の安全と事業の推進を図る。また、事故防止や安全な作業環境の構築、向上を図りながら、課題に取り組み、解決に導く等の業務運営を行う。

【世田谷区職員の標準職務遂行能力】

項目	標準職務遂行能力
倫理	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。
知識及び技能	業務に必要な知識及び技能を習得することができる。
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。
業務遂行	常に適切な指導及び業務の監督等を行うとともに、最適な手段及び方法を考え、意欲的に業務に取り組み、業務の安全かつ能率的な運営を維持するよう努めることができる。

技能主任

技能長を補佐する立場として、組織目標を達成するため、問題点や課題を見つけ、改善をしながら業務を遂行する。また、業務に必要な知識・技術を自ら学んで習得、活用し、業務に取り組む。現場のリーダーとして、係員の指導・育成を行うとともに、統括技能長・技能長と連携し、事故防止や安全性の向上に努め、業務を行う。

【世田谷区職員の標準職務遂行能力】

項目	標準職務遂行能力
倫理	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。
知識及び技能	業務に必要な知識及び技術を習得することができる。
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。
業務遂行	業務の円滑化を図るため、現場作業におけるリーダーとしての役割を担い、後輩に対する職務上の指導及び育成等を行うとともに、最適な手段及び方法を考え、意欲的に業務に取り組むことができる。

係員

職場の一員として業務全般の円滑な推進に向けて、担当業務を適切に遂行できる。技能長・技能主任と協調して業務に取り組む。担当業務において問題意識を常に持ち、業務改善を図る。統括技能長・技能長・技能主任と連携し、事故防止や安全性の向上に努め、業務を行う。

【世田谷区職員の標準職務遂行能力】

項目	標準職務遂行能力
倫理	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。
知識及び技能	業務に必要な知識及び技能を習得することができる。
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。
業務遂行	最適な手段及び方法を考え、意欲的に業務に取り組むことができる。