

職員育成基本方針

(改定版)

～“区民のために”連携、
“区民のために”チャレンジ～



令和4年4月
墨田区

(目 次)

1	策定の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
2	社会と組織の現状と課題	
2-1	社会の現状・・・・・・・・・・・・・・・・・・	2
2-2	組織の現状・・・・・・・・・・・・・・・・・・	3
2-3	社会と組織の現状を踏まえた本区の組織上の課題・・・	3
3	区の「あるべき組織の姿」、「めざすべき職員像」	
3-1	あるべき組織の姿・・・・・・・・・・・・・・・・・・	5
3-2	めざすべき職員像・・・・・・・・・・・・・・・・・・	5
4	職層別に求められる能力・・・・・・・・・・・・・・・・・・	7
5	職員育成の取り組み	
5-1	管理監督者と各職場の役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・	10
5-2	人事制度・・・・・・・・・・・・・・・・・・	11
5-3	研修制度・・・・・・・・・・・・・・・・・・	14
5-4	働きやすい職場環境づくり・・・・・・・・・・・・・・・・・・	15
	資料編・・・・・・・・・・・・・・・・・・	18

1 策定の目的

1-1 目的

新型コロナウイルスのパンデミックは、新しい生活様式への変化をもたらしました。2008年以降人口減少社会に突入し、今後急速に高齢化が進むなど、区民生活や社会は様々な形での変化を余儀なくされています。

さらに、区民の働き方の多様化や情報通信手段の発展などにより、区政へのニーズも多様で複雑なものとなりました。

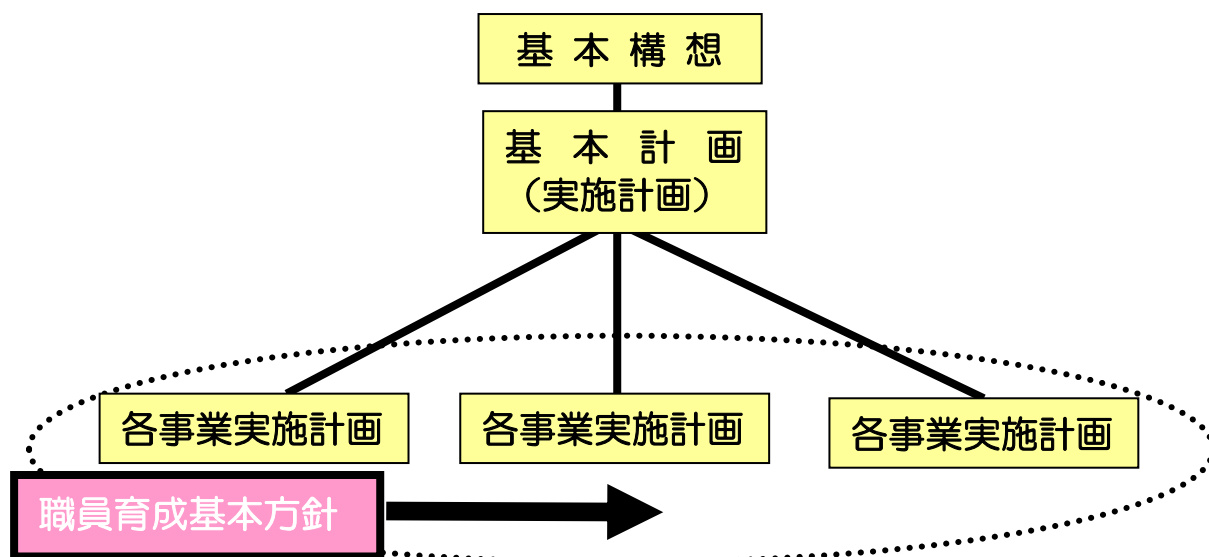
アフターコロナを見据え、区政運営にはアップデートが求められています。D X（デジタルトランスフォーメーション）による区民利便性の向上やS D G sへの対応、生産性の高い働き方など、様々なチャレンジが必要です。

そのためには、職員が丁寧に区民と向き合い、街中の課題を自ら集めて職務を遂行するとともに、能力を積極的に伸ばしていく組織が求められています。

このような観点から、新たな「職員育成基本方針」をまとめました。この方針を全職員が共有し、区民とともに「どこよりも魅力的で持続可能な墨田区」を実現できるよう職員育成を行います。

1-2 職員育成基本方針の位置づけ

- 1 この「職員育成基本方針」は、「墨田区基本計画」の改定を受け、墨田区基本構想及び墨田区基本計画を各分野で達成する職員を、現在および将来に渡って育成するものです。
- 2 この方針は、令和7年度までの4年間を計画の期間とします。なお、今後の職員をとりまく諸状況の変化に応じて改定するものとします。
- 3 別途作成する「墨田区職員研修実施計画」は、この方針の下位計画として、毎年度ごとの具体的な研修の取り組み内容を定めるものとします。



2-1 社会の現状

○ 新型コロナウイルス感染症による生活や社会経済の変化

2020（令和2）年初頭の新型コロナウイルスパンデミック以降、3密防止や外出自粛など新しい生活様式の実践が進められました。このことにより、健康意識の変化、テレワークやオンライン授業の普及、産業構造の変化、観光需要への打撃など社会状況は大きく変化しています。

○ 区政課題の多様化・高度化・横断化

少子高齢化対策や社会保障の持続、防災力の高度化、地域力の向上など区政の課題は広範にわたります。区民生活も働き方や暮らし方の多様化が進み、区民のニーズも多様となるとともに行政分野をまたがった高度な課題が増えています。

○ 2040問題への対応

2040問題とは、少子高齢化とそれに伴う人口減少により、2040年頃に深刻な若年労働者の不足が見込まれる問題のことです。総務省の自治体戦略2040構想研究会レポートでは、AIやRPAの活用や行政事務の標準化・共通化が自治体に強く求められるとしています。

○ DX（デジタルトランスフォーメーション）への対応

社会全体のデジタル化が進む中、ICTを活用した利便性の高い行政サービスの提供が求められています。また、定型的業務の自動化を進め、職員は職員でないとできない高度な業務を行うなど、スマート自治体への転換が求められています。

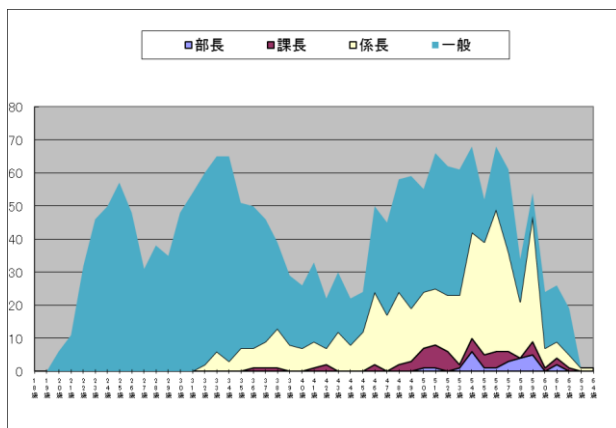
○ SDGsへの対応

SDGsとは、持続可能で誰ひとり取り残さない世界を実現するため、2015年の国連サミットで採択された2030年までの国際目標で、様々な国や企業・団体等の取り組みが広がっています。

本区は2021年5月にSDGsに関する優れた取組を行う自治体として「SDGs未来都市」及び「自治体SDGsモデル事業」に選定されました。

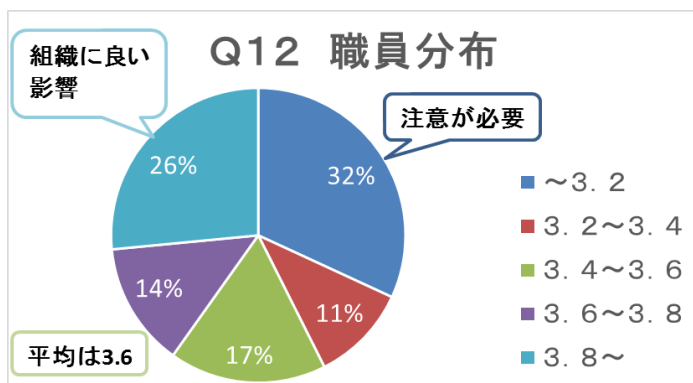
2-2 組織の現状

○ 職員構成比の変化による組織の持続可能性



本区の年齢別職員構成は40歳から45歳が少なくそれ以外が多いM字型の形となっています。これから10年ほどで特に管理職や係長級の多くが退職となることから、スキル継承の問題が発生したり、管理職・係長級の人数が不足する可能性があります。

○ 組織へのエンゲージメント（愛着）の高さ



本計画改定にあたっての職員アンケートでは組織へのエンゲージメント(愛着)を測定しています。この結果によると組織に良い影響を与えるとされる3.8以上のスコアの職員が26%おり、これは非常に高い水準です。

2-3 社会と組織の現状を踏まえた本区の組織上の課題

○ 区民のために丁寧にチャレンジする組織への変革

早いペースの社会環境の変化や技術革新の中では、「過去の知識や技能、経験」、「前例踏襲」、「他区や過去の事例確認」だけでなく、新しい課題や解決手法、協力関係に積極的にチャレンジすることが重要です。

新しいチャレンジのためには現場から課題を見つけ、関係者と丁寧に調整していく必要があります。そのような「丁寧なチャレンジ」ができる職場の風土と職員を育成していく必要があります。

○ 民間感覚の区政への反映

常に効果的で効率的な行政施策を選択し適切に実施していくためには、世の中のニーズや社会状況をいち早く的確に捉え付加価値を生み出して民間の姿勢や感覚に見習うべきものがあります。

特に今後の自治体のDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進していくためには、専門的知識を持った職員の活用や民間企業等の職務経験を持った経験者の知見を活かしていくことが必要になっています。

一つのことをあらゆる視点・角度から見る、意思決定・政策決定の適切なプロセスを経るなどの行政ならではの良さを生かしながら、「スピード感」や「コスト

意識」などもバランスよく取り入れることで、安定した行政施策を効果的・効率的に展開していく必要があります。

○ 女性を含めた全ての職員が管理監督者となりやすい職場風土の醸成

多様な区政課題に応えるためには、女性の活躍を含め組織の多様性が必要です。政府は、指導的地位に占める女性の割合の目標を 30%程度としています。本区における女性管理職の割合は、令和 3 年 4 月現在で 16.4%となっています。一方、職員を対象に実施したインタビューでは「子育て中に管理監督者の責任を担えると思えない」「柔軟な働き方ができる環境が必要」などの意見がありました。

今後の管理監督者層の不足の可能性を踏まえると、管理監督者の職責を柔軟な働き方で果たすことができる職場を目指すことが必要になります。あわせて、キャリアの変化や昇任に抱く不安感の解消、仕事と家庭の両立支援制度の利用促進やフォロー体制の充実など、職員個々の事情に応じた組織的な人材育成を通じて、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必要があります。

○ 健康で働きやすい職場づくり

職員育成の基本である、職員一人ひとりの主体的取り組みを醸成していくのは「職場」です。職場のコミュニケーションの円滑さ、メンタルヘルス対策を含めた職員の健康管理、各種のハラスメントの防止など、職場の健康経営が重要です。

そのためには、管理職による組織のマネジメントが重要です。平成 27 年 8 月の「イクボス宣言」では管理職が職員のキャリアアップや人生を応援するイクボスをめざすことを宣言しました。働きやすい職場づくりのキーマンである管理職のマネジメント力を向上し、ハラスメント防止と合わせて取り組んでいく必要があります。

3 区の「あるべき組織の姿」、「めざすべき職員像」

社会環境と組織の現状と課題をふまえ、「すみだの夢」を実現するため、“区民のために”を合言葉に組織づくり、人材育成を行います。さらに、社会環境の変化やICT技術の革新により、私たちの仕事のあり方は変化のスタートラインにあります。このような変化に対応していくという気概を示すため“チャレンジ”をキーワードとしました。

3-1 あるべき組織の姿

“区民のために”チャレンジし連携する区役所

↓
区民の抱える課題にフォーカスし、自分ごととして解決すること

↓
新しいことや変革を恐れないこと

↓
課題解決のために積極的に部署・組織を超えて連携すること

↓
職員の能力を最大限に発揮すること

3-2 めざすべき職員像

本育成基本方針でめざすべき職員像を「“区民のために”4つのワークを発揮して、チャレンジする職員」とします。足を使って現場や膨大な情報から価値ある情報を見出し、頭を使って立場や意見が異なる人の話から真摯に課題を掘り下げて考えて合意点や解決方法を丁寧に見出し、チームでお互いに貢献しながら課題を解決し、庁内外の様々な人と信頼関係を築く、現状にチャレンジし区の仕事を変革していく職員です。

そういった職員像をめざすため日々の仕事の中で大事にする行動規範を、チェック・チャレンジ・チェンジで構成される「3つのC」としました。「3つのC」に気を付けながら日々の仕事を行い、4つのワークの力を育み、よりよい仕事と組織作りに貢献する職員を目指します。

また、“チャレンジ”には大きなものもあれば、自分にとっての小さな一歩もあります。区民のために自分の仕事を一歩でも良くするなど常に問題意識をもち、小さな課題でも取り組んでいけるよう以下のようにキーワードを定めました。

組織と職員に共通するキーワード

★スモールチャレンジ・スモールサクセス

☞スモールチャレンジ

小さな課題から挑戦し、問題解決力を身につける

挑戦を組織が容認し、挑戦しやすい風土を創る

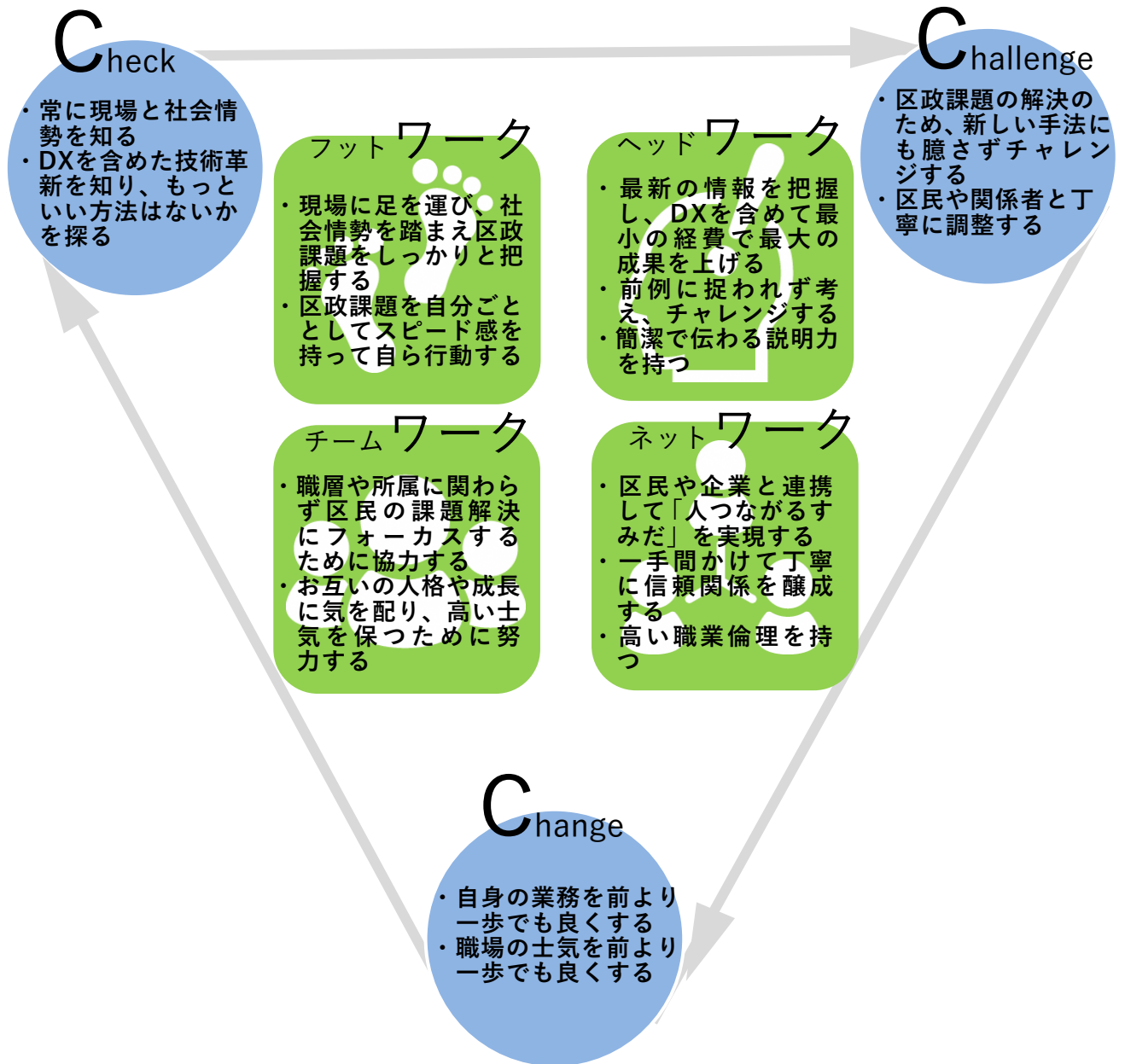
☞スモールサクセス

小さな課題に挑戦し、自ら考えることや変革することで成功体験を得る

小さな課題でも挑戦したことについて、組織として承認する

スモールチャレンジとスモールサクセスの積み重ねにより、挑戦すること自体への壁を取り払い、挑戦を承認する組織づくりを行います。

“区民のために” 4つのワークを発揮して
チャレンジする職員



4 職層別に求められる能力

「めざすべき職員像」を踏まえ、階層別に求められる役割について、「墨田区職員の標準職務遂行能力の規程」で、次のように定めています。

◆行政系職員

【部長】部の統括責任者、施策の先駆者

- ・区全体の状況を把握し、部の責任者として、行政課題について方針を示すとともに、困難な調整を行う。
- ・冷静かつ迅速な判断を行う。

【課長】課の統括責任者、関係者との調整役、人材育成の管理者

- ・所管の状況を把握し、課の責任者として関係者等、横断的な調整を行う。
- ・部下の指導・育成を行う。

【課長補佐】特に困難な業務の遂行責任者、係間の調整役

- ・専門知識・技術を習得し、問題を把握することで特に困難な課題を対応する。
- ・特に困難な事案について、経験を活かし、係間の調整を行う。

【係長】係の責任者、事務事業の遂行責任者

- ・部下等への指導・助言などによる育成を行い、協力的な関係を築く。
- ・担当業務全体のチェック、計画的な業務遂行を行い、適切な判断を行う。

【主任】係長を補佐する、先見的な業務遂行者

- ・業務に必要な特に高度な知識・技術を活かし、業務改善・適切な手法で遂行する。
- ・係長職を補佐し、同僚・後輩への指導・助言などによる育成を行う。

【係員】自発的・積極的な業務遂行者

- ・業務に必要な知識を習得し、適切なコミュニケーションをとりながら、責任をもって意欲的に業務に取り組む。

部長		課長	
倫理	全体の奉仕者として、 高い倫理観 を有し、 部の課題 に責任を持って取組むとともに、 職務規律を遵守 し、公正に職務を遂行することができる。	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。	構想	所管行政 を取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	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。	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・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。	説明・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	区民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取組むことができる。	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	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。	組織統括 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		係長	
倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取組むとともに、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・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。	課題対応	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。
判断・企画	現実に適した結論や将来の事柄を推測し、最適な手段・方法を考えることができる。	判断・企画	現実に適した結論や将来の事柄を推測し、最適な手段・方法を考えることができる。
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。	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・ 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。	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。	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		係員	
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。	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・技術	業務に必要な特に高度の知識・技術を習得し活用することができる。	知識・技術	業務に必要な知識・技術を遂行することができる。
判断・企画	現実に適した結論や将来の事柄を推測し、最適な手段・方法を考えることができる。	判断・企画	現実に適した結論や将来に事柄を推測し、最適な手段・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取ることができる。	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取ることができる。
業務遂行	<u>係長職を補佐し、同僚・後輩を指導・助言・育成する</u> とともに、意欲的に業務に取り組むことができる。	業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。

◆技能系職員

【統括技能長】技能長の統括者

- ・複数の技能長を統括し、常に適切な指導・業務の監督等を行う。

【技能長】事務事業の遂行責任者

- ・常に適切な指導・業務の監督等を行う。

【技能主任】先見的な業務遂行者、業務のリーダー

- ・業務の円滑化を図る。
- ・職務上の指導・育成等を行う。

【係員】自発的・積極的な業務遂行者

- ・責任をもって意欲的に業務に取り組む。

	統括技能長	技能長	技能主任	係員
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・技能	業務に必要な知識・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取ることができる。			
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・方法を考え意欲的に業務に取り組む、業務の安全及び能率的運営を維持するよう努めることができる。	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む、業務の安全及び能率的運営を維持するよう努めることができる。	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。	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。

5 職員育成の取り組み

5-1 管理監督者と各職場の役割

職員の育成に取り組む上で、各職場の管理監督者の役割は極めて大きいものがあります。特に、職員育成の責任者である部長及び課長は、本方針に基づく職員育成をしっかりと意識して係長や総務部と連携を密にするとともに、リーダーシップを発揮し、日頃の職員育成に精励する必要があります。

部長及び課長の指導のもと、職場全体で職員一人ひとりの状況を把握しながら、各部の経営戦略や各課の目標を実現する職員の育成を推進していきます。

現在、各部課において、新規転入者を対象とした職場研修や制度変更に伴う研修などが数多く実施されています。今後は、各部課が目指す、新たな基本計画に基づいた戦略目標を実現するために、配置管理・実務研修の充実、職場内研修（OJT）の一層の活性化、職員の自己啓発促進等のさらなる取り組みが重要となります。

各職場においては、主に以下の点に留意し職員の育成を図ります。

- ① 各部の経営戦略・各課の組織目標を共有するとともに、上司と部下が良好なコミュニケーションを築き、職員を積極的にほめることで育成し、職員が進んで課題解決や政策提言ができる職場環境をつくります。
- ② 職場内研修（OJT）を一層推進し、職員のキャリアや能力の把握・ステップアップを図り、その個性・特性を最大限に向上させ活用します。
- ③ 職員の仕事と生活の両立を図り、職員が健康を損なうことがないように、いきいきと働くことができる職場風土を醸成します。
- ④ 刻一刻と変化する情勢の中で多様化、複雑化した課題について、墨田区が一丸となって横断的に連携し、解決できるよう、各職場内のみならず、区全体の横断的なコミュニケーションを促進し、協力して課題解決にあたる風土を醸成します。

5-2 人事制度

(1) 職員の確保

これからの区政を担うにふさわしい職員を確保していくため、長期的視点に立ち、職員の年齢構成、職のあり方、現員の状況等を考慮した計画的な採用を実施します。

職員の採用は、特別区人事委員会が統一的に行っているものと、区が独自に行っているものがあります。事務、建築、土木、福祉、保健師等の職種については、特別区全体で採用試験を行ったのち、各区において最終選考を行っています。区の将来を背負って立つ優秀な人材が「墨田区」を希望するよう、職員採用説明会等の様々な機会を捉えて、魅力ある職場、働きがいのある職場をPRしていきます。その上で、より高い資質と意欲を持った職員を採用できるように、より厳格に人物重視の面接を行い選考します。

また、保育士、看護師などの福祉系や医療技術系の職種については、区が独自に選考を行うため、より墨田区に適した人材を確保できるよう筆記、面接等の選考を工夫していきます。

さらに、民間企業等の職務経験を持った経験者採用も積極的に行い、その経験を活かした職場に配属することにより、組織力の強化、活性化につなげていきます。

(2) 適材適所の人事管理

職員の人事異動に当たっては、職員の希望、適性を考慮の上、適材適所の人事配置を進めます。適切な人事異動によって職員の意欲の高揚を促し、職員が自己の適性を認識しながら能力を発揮・開発していくことで、公務効率の向上と組織の活性化を図ります。

職員をバランスよく各部課に配置し、円滑な組織運営を側面から支援していきます。

●新規採用職員に係る重点育成制度

多様化及び高度化している区民ニーズに対応するため、新規採用職員の一定期間を重点育成期間（採用後5年間）と位置付け、墨田区職員としての基本的能力を集中的に身につけさせ、現場職場の職務経験を積ませることにより、職場内での計画的な育成を行い、職員としての基礎づくりと、職員の人材育成及び資質向上を図ることを目的としています。

重点育成期間中は、新規採用職員としての「基本的能力」（区民対応能力・文書管理能力・財務会計能力）を身につけることができるよう、職場内での意識的な指導・育成を行います。

●メンター制度

所属をあげて新人職員を育成するという意識を高めることを目的に、新人職員が配属された職場に、気軽に相談に乗れる役割を担う職員（メンター）を置いています。

●自己申告制度

ア 目標型自己申告

年度当初に、自己の職務等についての目標を上司と相談の上で決め、以降、その目標の到達を目指して取り組みます。年度の間と年度末に目標達成度を自己評価して上司との面接を行い、次年度の目標設定につなげていくのが「目標型自己申告」の目的です。

職員一人ひとりが自ら主体的に職務の内容や仕事の進め方を見つめ直すことで、効果的・効率的に職務が遂行されることと、職員と管理職のコミュニケーションをより活発にして、きめ細かな指導育成と職員の意欲の向上を図ることを目的とします。

イ 自己申告（異動調査シート）

自己の職務等に関する目標及びその成果、職務及び勤務場所についての希望等について申告を行い、これを活用することにより職員の意欲を上げるとともに、組織力の向上を図り、職場における人材育成を推進します。

ウ 庁内公募制度

区政を取り巻く社会環境の変化や区政課題に的確に対応するため、庁内公募制度を実施しています。特定のポストについて必要に応じ職員から希望をとり、申し出のあった職員の中から審査選考の上、当該ポストに配置します。

エ 希望降任制度

子の看護や家族の介護、本人の病気の療養等により、職責を果たすことが困難であると職員本人が降任を希望した場合に利用できる制度です。本人の意向を尊重し負担を一時的に軽減するとともに、その事由が消滅したときに再度昇任し、活躍できるよう実施していきます。

（３）評価制度と昇給・昇任制度の一層の推進

地方創生の推進など地方公共団体の役割の増大や、住民ニーズの多様化・高度化などに対応するため、自治体職員にはこれまで以上に士気高く、高い公務能率で職務を遂行することが求められるようになっていきます。このことを背景に、平成２６年５月、「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」が成立し、平成２８年４月に施行されたことから、区でも従来の評価制度を一部改正しました。

●人事評価制度

従来の「勤務評定制度」を一部改正し、能力評価と業績評価の両面から評価する「人事評価制度」を新たに導入しました。

能力評価は、職員がその職務を遂行するにあたり発揮した能力を、職層ごとに「標準職務遂行能力」（７頁から１０頁までに掲載）に基づき評価します。また、業績評価は、従来どおり、職員がその職務を遂行するにあたり挙げた業績について「仕事の達成度」、「組織への貢献度」を評価項目として、職員が当初に自己申告した目標を基に評価します。

人事評価は、任用、給与、分限、その他人事管理の基礎としても活用します。また、人事評価制度と併せ、職員人事評価規程に基づき職員の実績、意

欲、適性などを客観的かつ継続的に把握し、職員の能力開発、任用・給与制度、配置管理等へ反映させることにより、職員一人ひとりの資質の向上と公務能率の向上を図ります。

●昇給制度

人事評価に基づき、一定の分布率による昇給区分と成績率を決定します。

昇給区分は、「標準職務遂行能力」に基づいて能力及び実績を評価し、A(極めて良好)、B(特に良好)、C(良好)、D(やや良好でない)、E(良好でない)の5段階に決定し、これにより、昇給号数を決定します。

成績率についても同様に、「標準職務遂行能力」に基づく評価を行うことで、昇給に反映させてやる気を引き出し、ひいては、区民サービスの向上及び区全体の公務能率の向上を図ることを目的として導入しています。人事評価を活用し、最上位、上位、中位、下位、最下位の成績段階を決定し、勤勉手当に反映します。

●昇任選考

職員が、次のステージに積極的にチャレンジし自己実現を図ることや、組織の活性化を目的に昇任選考を行います。能力のある職員が昇任試験の受験を見送るなど、昇任試験の受験率が低迷する現状に鑑み、男女ともにキャリアアップに積極的に向き合うよう、職場内での積極的な働きかけや能力の開発を行います。

主な昇任選考の考え方は、次のとおりです。

ア 主任昇任選考

職場における中堅職員として、将来的には主に係長又は管理職として、区の将来を担う人材を任用します。

イ 管理職昇任選考

特別区人事委員会において、統一的に実施されますが、特に、大局的な見地から、区全体のリーダーにふさわしい人材を任用します。

ウ その他

○ 昇任猶予制度

係長能力実証合格者のライフイベント等の事情に応じ、承認時期を猶予します。

○ 早出遅出勤務制度

育児・介護の対応やワーク・ライフ・バランスの向上等を目的として、公務の運営上支障がないと認める場合に、出勤または退勤時刻を繰り上げ又は繰り下げて勤務できます。

(4) 職員の多様化に応じた人事管理

任期付採用職員や人材派遣、障害者雇用など、職員が多様化してきていることから、それぞれに応じた研修の実施などの対応を検討していきます。また、再任用職員に関しては、年金制度の改正に併せ、雇用と年金の接続を図るとともに、今までに経験した知識・経験を積極的に活用することにより、区政サービスの向上と行政の効率的運用を図るとともに、士気向上につなげていきます。

(5) 会計年度任用職員制度への対応

平成29年5月に地方公務員法（以下、法）等が改正され、一般職の「会計年度任用職員制度」を創設し任用や服務規律の整備を図ること、特別職非常勤職員及び臨時的任用職員の任用要件の厳格化、会計年度任用職員へ期末手当の支給を可能とすることなどが規定されました。

令和2年4月1日から施行され、区でも随時、制度の見直しを図っていきます。

(6) 民間感覚の区政への反映

「スピード感」や「コスト意識」などの民間感覚を区政に取り入れていくため、職員の民間企業への派遣を継続するとともに、今後の自治体のDX（デジタルトランスフォーメーション）や、さらなるICT化を推進していくために、専門的知識を持った職員のさらなる活用や、民間企業等の職務経験を持った経験者の採用を行い、その経験を活かしていきます。

5-3 研修制度

職員の育成において、人事制度と研修制度は車の両輪です。

職員研修は、業務知識等を身につけることなど職務遂行能力の向上のみならず、職員に「自身の理想の未来像」に近づいてもらうよう、自ら進んで学ぼうとする動機づけやきっかけとなることが大切です。

そのために、職層や業務内容を踏まえるとともに、職員のニーズを捉え、体系的、計画的に研修を実施していきます。

(1) 自己啓発の支援

職員の能力開発の基本は、自己啓発や自己開発にあります。職員自らが必要な知識や能力について認識し、自分の意思により学ぶことが大切です。組織として、各自が進んで学ぼうとする意欲を引き起こすような自己開発を支援し、促進します。現在、通信教育講座受講助成、自主研究グループ助成、大学院社会人コース受講助成を実施しています。

(2) 職場研修（OJT）の支援

職場研修は、人材育成の中心となる手法です。業務のノウハウや技術・技能の伝承、職務に関する最新の知識の習得とともに、区民サービスや業務改善を積極的に進めることによる組織力強化や、人材育成を図る場となることから、計画的かつ主体的に実施できるよう、職場研修への支援を推進します。

(3) 職場外研修（OFF-JT）の推進

職場外研修は、日常業務を離れ、職場では得られない知識や技能を集団で学ぶ機会です。職員が個々の意欲や、職務・職層に応じた能力開発に主体的に取り組むなど、自己啓発や職場研修への動機づけの場でもあります。受講者が研修で得た情報や知識等は、自身の能力開発に留まらず各職場の職務に反映させることで、組織全体の能力向上を図ります。

(4) 派遣研修の推進

新たな視点で考える力や発想力を養うため、他団体や民間への派遣を積極的に実施します。

派遣を行うことで、ビジョンや経営能力、課題解決力や対人能力を磨き、職員の資質の向上を図ります。

(5) 研修を受講しやすい職場環境づくり

研修の受講に当たっては、日常業務が優先されるあまり、研修への参加が消極的となる傾向があります。研修受講に当たって、必要と思われる研修に積極的に参加できるような職場環境づくりが求められます。

管理監督者が、職員に対し積極的に各種の研修に参加するよう指導するなど、個々人の成長意欲、学習意欲を喚起し、学習する職場づくりの取り組みを推進していきます。

また、時間にとらわれずに受講しやすい「eラーニング」を可能な限り導入していき、参加しやすい研修を目指します。

5-4 働きやすい職場環境づくり

職員育成の基本である、職員一人ひとりの主体的取り組みを醸成していくのは「職場」です。拡大する業務に対応するためにも、職員個々の能力を伸ばし、個人の力を最大限に引き出し、その力を束ねて組織の力を向上させることが大切です。

職員育成を意識した職場環境づくりは、職員育成の上で非常に重要であるため、職場全体での取り組みを推進していきます。

(1) 健全でコミュニケーション良好な職場づくり

職場におけるコミュニケーション不足は、意思疎通が阻害され業務上の連携も図りづらくなり、組織の機能が十分に働かなくなることから、区民に対するサービスの低下を招きます。また、このような状態は、職員に余計なストレスを与え意欲を低下させる一因ともなります。

このため、職場内ミーティングの定期的な開催等による情報の共有化、あいさつの励行などを通じて職場の良好なコミュニケーションを維持していきます。

また、職員互助会等が実施する福利厚生事業への積極的な参加を通じて、職員間の親睦を図り、職員同士のコミュニケーションを深めることによって、全庁的なチームワークの向上に努めます。

(2) 仕事と育児・介護が両立できる職場づくり

育児に係る休暇・休業を取得しやすい環境の整備や、育児休業中の職員が復職する際の不安軽減など、次代の社会を担う子どもを安心して生み育てることのできる職場づくりが求められています。さらに、令和2年5月に「少子化社会対策大綱」が閣議決定され、不妊治療を受けやすい職場環境の整備が社会全体から要請されていることを踏まえ、令和4年4月に「不妊治療のための休暇」を導入するなど、不妊治療と仕事との両立を支援する取組を推進しています。

また、要介護者を有する職員は、肉体的・精神的負担が大きく、突発的な休暇取得が避けられないこともあることから、職務に際しての様々な制約を軽減

することが必要となっています。

すべての職員がこうした状況を理解し、助け合う意識を持ち、誰もが意欲をもって仕事に取り組むことができる職場環境づくりを進めることが重要です。仕事と生活の両立支援に積極的に取り組み、より働きやすい職場環境を築いていきます。

(3) ワーク・ライフ・バランスの向上支援

公務能率が良く成果の上がる仕事をするため、また、より良い住民サービスを提供するためにも、仕事と生活が調和した「ワーク・ライフ・バランス」を推進することは重要です。

社会環境の変化により、男女を問わず、家事、育児、介護など家庭生活で担うべき役割は重要度を増しています。また、余暇を地域活動やボランティア活動、趣味やスポーツなどに活用し、心身をリフレッシュすることは、自身の多様な価値観の創造につながります。

ワーク・ライフ・バランスの実現に向け、1か月あたりの超過勤務時間数を45時間以内とすることを原則とする「超過勤務の上限規制」等の実施により、職員の超過勤務の縮減に努めるほか、1か月あたりの超過勤務時間数が80時間を超えたすべての職員に対して医師等による面接指導を実施するなど、過重労働による健康障害の防止に取り組んでいます。また、年次有給休暇の取得は、職員の心身の疲労回復を図り、健康保持や労働意欲の増進に資することから、管理監督者が率先して年次有給休暇を取得することなどにより、年次有給休暇を取得しやすい職場環境づくりを推進しています。

ワーク・ライフ・バランスは個々人により、また同じ個人でも、ライフステージによって異なるバランス状態となることから、その多様性を受け入れる職場づくりに努めていきます。

(4) 職員の健康管理

ア 生産性の高い職場づくり

管理監督者は、職員の健康確保の責務があることに留意し、過重労働による健康被害を防止するため、職員の勤務時間を把握し、より適切に管理することが求められます。長時間勤務とならないような業務のスリム化、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進による業務の効率化、業務量の適切な管理、十分な注意喚起等を行うことが必要です。また、個々の職員には、自己の業務を見直し、生産性の高い仕事をする、働き方の意識改革を行うことが、健康管理の上でも求められます。

従来の働き方を変える取組を行い、公務効率をあげるために、誰もがいきいきと働ける職場環境を実現します。

イ メンタルヘルス対策

(ア) 心の健康づくり

心身の故障により長期の療養を余儀なくされる職員がいます。職員がこのような状態に陥ることは、本人はもちろん周囲の職員に与える影響が大きく、組織にとっても公務能率低下のリスクが高いといえます。ストレスチェックの判定結果から、職員個人が自らの健康状態を把握して

セルフケアに活用するとともに、管理監督者は、集団分析により判明した組織のストレス傾向を踏まえて職場環境の改善を図ることで、職員のメンタルヘルス不調の未然防止に努めます。

(イ) 長期休業者の職場復帰支援

長期間休業していた職員の職場復帰にあたっては、本人と管理監督者、人事担当、健康管理スタッフ、主治医等が連携して進めていきますが、復帰する職場の協力や配慮が不可欠となります。長期休業者が復帰する職場の管理監督者は、復帰する職員を特別な存在として扱うのではなく、職場というチームの一員として受け入れ、業務内容や業務量等について復帰する職員や職場と相談しながら、職場復帰しやすい環境の整備に努めます。

5) ハラスメント対策

職場におけるハラスメントは、被害を受けた職員が仕事への意欲や自信を失い、心の健康を損なうことで休業に追い込まれるような事態を招くだけでなく、周囲の職員にも影響がおよび、職場の生産性悪化や士気の低下を引き起こすなど、あってはならないものです。

ハラスメントは、これまでの「セクシュアルハラスメント」や「妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメント」の防止義務に加え、令和2年6月に労働施策総合推進法が改正され、使用者に対して「職場におけるパワーハラスメント」についても防止の措置を講ずることが義務化されたことにより、各種ハラスメント防止の対策強化が図られました。

ハラスメントについては、管理監督者を含む各職員が研修等を通じて正しく理解し、意識の向上に努めることに加え、管理監督者は、組織全体で問題意識を共有し、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する必要があります。

また、モラルハラスメント（セクシュアルハラスメント・パワーハラスメント・妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメント・その他のハラスメントの総称）に対する組織としての対応体制として「ハラスメント相談対応窓口」及び「ハラスメント対応委員会」を設置し、適正な解決にあたるほか、相談者のプライバシーの保護や相談したことによる不利益取扱が禁止されていること等についても周知を徹底し、職員が安心して相談できる体制づくりに努めます。

資 料 編

※資料 1～資料 1 1 は、令和 3 年 4 月当初版作成時点の数値となっています。

1 職員数の推移

(1) 定年退職者数の推移

【資料1】 今後10年間の定年退職者数の推移

	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	計
定年退職者数	35	0	61	0	66	0	53	0	68	0	283

※令和5年度より現行60歳の定年を段階的に引き上げて、令和13年度からは65歳となる。

【資料2】 今後10年間の管理職定年退職者数及び役職定年者数の推移

	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	計
部長級	4	2	1	1	6	1	0	1	5	3	24
課長級	0	2	5	3	4	1	6	5	0	0	26
合計	4	4	6	4	10	2	6	6	5	3	50

※令和5年度より役職定年制（管理監督職勤務上限年齢制）が導入される。

※令和3年4月1日現在、部長級25名、課長級54名 計79名（幼稚園教諭は除く）

※定年退職者及び役職定年者には、割愛採用の職員及び指導室長は含めない。

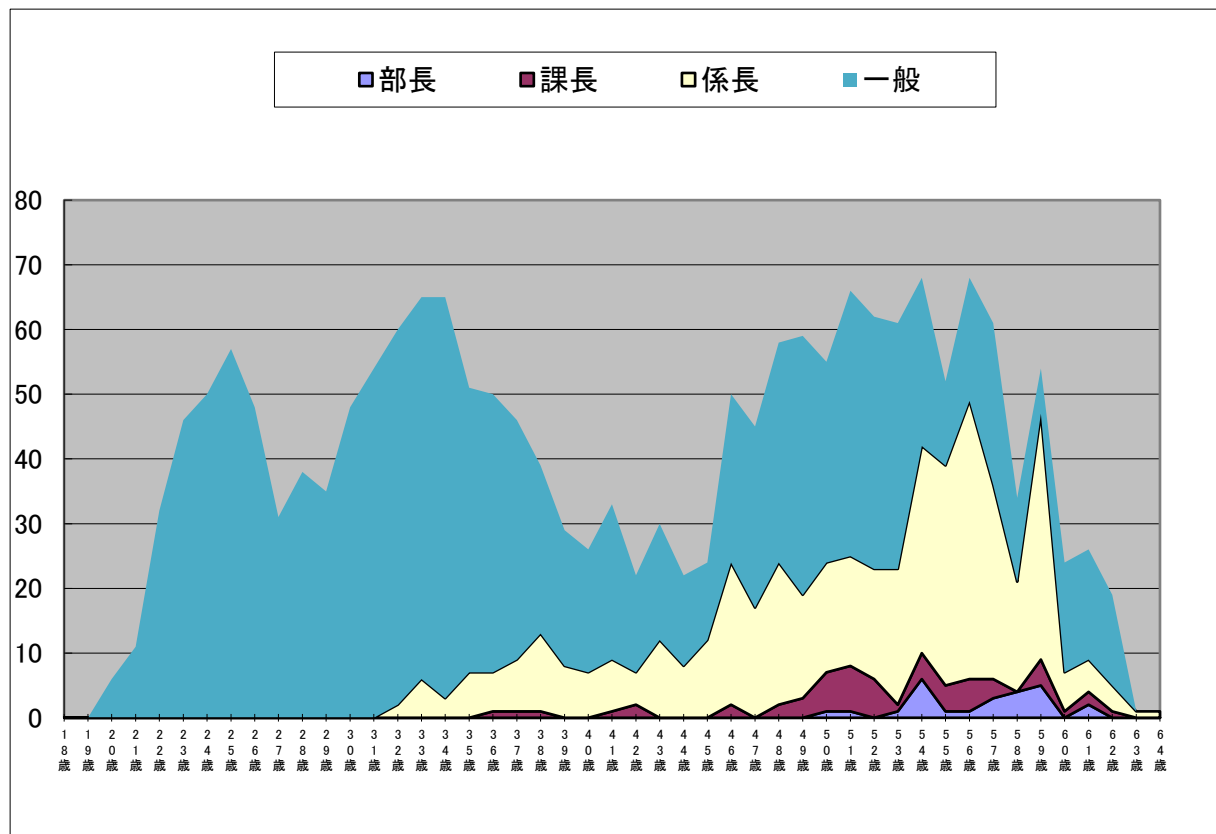
【資料3】 今後10年間の係長級定年退職者数の推移

	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	計
課長補佐	7	0	6	0	12	0	6	0	10	0	41
係長・主査	8	0	21	0	27	0	26	0	21	0	103
合計	15	0	27	0	39	0	32	0	31	0	144

※令和3年4月1日現在、係長級職員438名（統括技能長、技能長、担当技能長、指導主事、幼稚園教諭を除く）

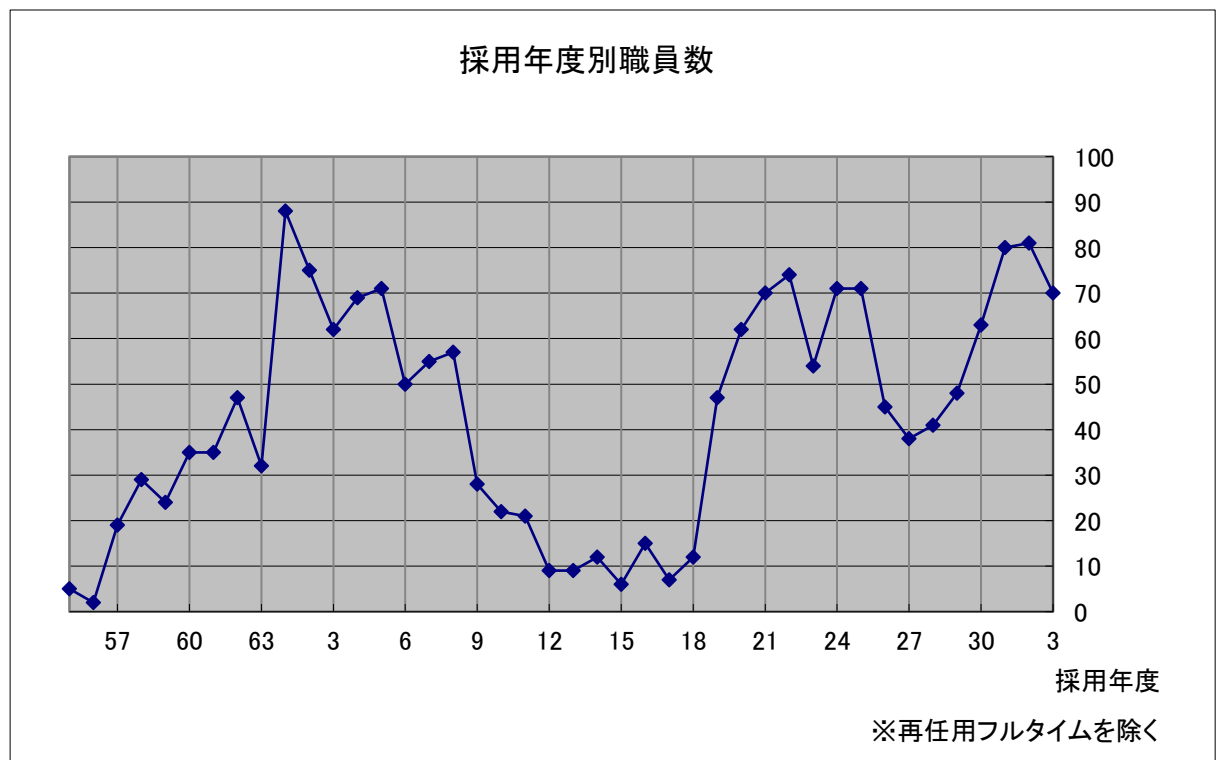
【資料4】 職層・年齢別職員数グラフ

※令和3年4月1日現在 職員数 1,882 人（再任用フルタイム含む）



【資料5】 採用年度別職員数

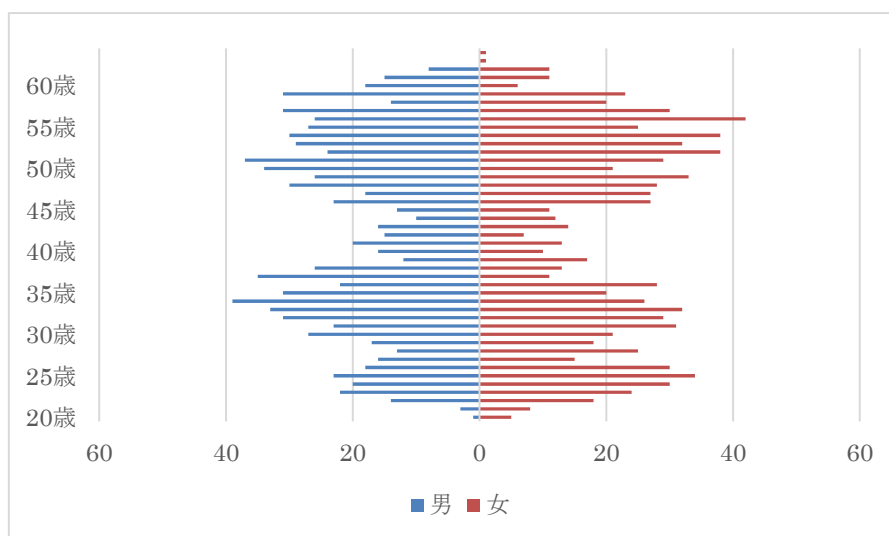
※令和3年4月1日現在



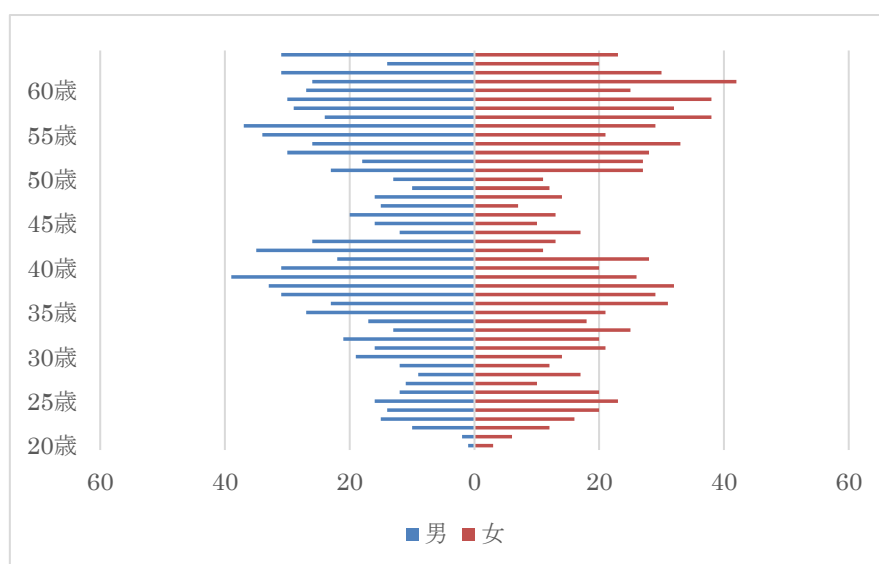
(2) 男女別・年齢別職員数の推計（５年後・１０年後推計）

※職員数は５年後、１０年後も令和３年度と同数とする。

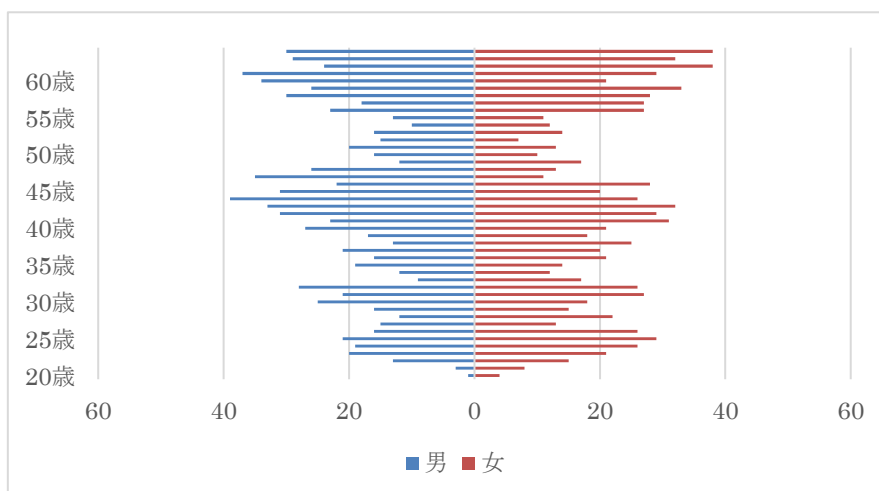
【資料６】令和３年度 男女別年齢構成



【資料７】５年後の男女別年齢構成（推計）



【資料８】１０年後の男女別年齢構成（推計）



【資料 9】係長職昇任能力実証対象者数・合格者数の推移（平成 30 年度～令和 2 年度）

※係長職昇任については、平成 30 年度より「選考」から「能力実証」に変更。

年度	区分	有資格者数	合格者数	合格倍率
R2	種別 A	387	30	7.8
	種別 B	153	13	8.5
	種別 A と B の重複対	150		
R1	種別 A	412	70	17.0
	種別 B	180	7	3.9
	種別 A と B の重複対	166		
H30	種別 A	378	40	10.6
	種別 B	183	0	87.5
	種別 A と B の重複対	147		

【資料 10】昇任選考受験率（平成 27 年度～令和 2 年度）

	平成 27 年度					平成 28 年度					平成 29 年度				
	有資格者	受験者数	合格者数	受験率	合格率	有資格者	受験者数	合格者数	受験率	合格率	有資格者	受験者数	合格者数	受験率	合格率
管理職（Ⅰ）	628	14	2	2.2%	14.3%	609	12	2	2.0%	16.7%	610	17	6	2.8%	35.3%
管理職（Ⅱ）	32	6	3	18.8%	50.0%	34	3	1	8.8%	33.3%	37	3	2	8.1%	66.7%
総括係長(※)	68	52	13	76.5%	25.0%	75	51	10	68.0%	19.6%	78	53	12	67.9%	22.6%
係長（一般）	310	14	14	4.5%	100.0	304	20	20	6.6%	100.0	298	27	24	9.1%	88.9%
係長（長期）	219	10	7	4.6%	70.0%	198	3	3	1.5%	100.0	200	8	7	4.0%	87.5%
主任	260	220	51	84.6%	23.2%	274	240	54	87.6%	22.5%	270	238	55	88.1%	23.1%
統括技能長						9			11.1%	100.0					
技能長	79	7	2	8.9%	28.6%	83	10	2	12.0%	20.0%					
技能主任	27	15	5	55.6%	33.3%	23	12	4	52.2%	33.3%	18	11	3	61.1%	27.3%

	平成 30 年度					令和元年度					令和 2 年度				
	有資格者 数	受験者数	合格者数	受験率	合格率	有資格者 数	受験者数	合格者数	受験率	合格率	有資格者 数	受験者数	合格者数	受験率	合格率
管理職（Ⅰ類）	522	21	5	4.0%	23.8%	550	27	7	4.9%	25.9%	547	16	8	2.9%	50.0%
管理職（Ⅱ類）	39	6	2	15.4%	66.7%	33	5	4	15.2%	80.0%	26	3	2	11.5%	66.7%
課長補佐	82	54	13	65.9%	24.1%	85	51	14	60.0%	27.5%	83	49	15	59.0%	30.6%
主任	282	185	53	65.6%	18.8%	323	172	51	53.3%	15.8%	318	177	54	55.7%	17.0%
統括技能長						9	1	1	11.1%	100.0%					
技能長	81	16	3	19.8%	18.8%	76	16	5	21.1%	31.3%	70	7	2	10.0%	28.6%
技能主任	18	8	2	44.4%	25.0%	14	8	2	57.1%	25.0%	13	8	3	61.5%	37.5%

(※)「総括係長」については、平成 30 年度より「課長補佐」に名称変更。

【資料 1 1】 区の女性活躍に関する現状把握

ア 令和 3 年 4 月 1 日付で新規採用した職員に占める女性の割合

男性	2 8 名 (4 1 . 2 %)
女性	4 0 名 (5 8 . 8 %)
合計	6 8 名

イ 管理的地位にある職員に占める女性職員の割合（幼稚園教諭を除く）
管理職（部長級 2 5 名、課長級 5 4 名） 7 9 名中 1 3 名で 1 6 . 4 %

ウ 各役職段階にある職員に占める女性職員の割合（幼稚園教諭を除く）

部長	課長	課長補佐	係長・主査	主任	係員	全体
4 . 0 %	2 2 . 2 %	2 4 . 8 %	4 1 . 7 %	5 5 . 4 %	5 6 . 1 %	4 9 . 6 %

エ 年度当初に昇任した職員数の男女割合（令和 3 年 4 月 1 日）

	昇任者	男性（割合）	女性（割合）
部長	6	6 (100.0%)	0 (0.0%)
課長	3	2 (66.7%)	1 (33.3%)
課長補佐	1 5	1 3 (86.7%)	2 (13.3%)
係長	4 4	2 3 (52.3%)	2 1 (47.7%)
主任	5 4	2 6 (48.1%)	2 8 (51.2%)

オ 男女別の各昇任選考受験申込率（令和２年度実施選考）

	男性		女性	
	有資格者	申込者（率）	有資格者	申込者（率）
管理職Ⅰ類	2 3 2	1 5 （6.5%）	3 1 5	1 （0.3%）
管理職Ⅱ類	2 0	2 （10.0%）	6	1 （16.7%）
課長補佐	6 0	3 9 （65.0%）	2 3	1 0 （43.5%）
主任	1 4 6	9 5 （65.1%）	1 7 2	8 2 （47.7%）

行政系昇任制度の概要

1

主任昇任制度

- ア 主任職昇任選考（種別 A）
 - ・係員 5 年以上（経験者採用は、3 年以上）
 - ・41 歳未満
（人事評価、筆記（択一、論文）、面接、自己申告により選考）
 - イ 主任職昇任選考（種別 B）
 - ・係員 10 年以上 20 年未満
 - ・50 歳未満
（人事評価、筆記（論文）、面接、自己申告により選考）
 - ウ 主任職昇任選考（種別 C）
 - ・係員 20 年以上
 - ・53 歳未満（当分の間は、58 歳未満）
（人事評価、自己申告により選考）
- ※平成 30 年 3 月 31 日以前の旧 1 級職及び旧 2 級職の在職期間を 1 級職に在籍していた期間とみなす。

2

係長昇任制度

- ア 係長職昇任能力実証（種別 A）
 - ・主任 5 年以上
 - ・58 歳未満
（人事評価により選考）
 - イ 係長職昇任能力実証（種別 B）
 - ・主任 7 年以上
 - ・50 歳以上 58 歳未満
（人事評価により選考）
- ※受験資格の特例について
令和 3 年度及び令和 4 年度に実施する能力実証に限り、基準日において、行政職給料表（一）、医療職給料表（二）又は医療職給料表（三）のいずれかの 2 級の最高号給が適用されている者については、【種別 B】における年齢要件の上限部分を 60 歳未満とする。

3

課長補佐昇任制度

- ・係長級 7 年以上
- ・58 歳未満
（人事評価により選考）

4

管理職昇任制度

- ア 管理職選考「Ⅰ類」
 - ・主任以上 6 年以上
 - ・55 歳未満

(筆記、口頭試問、勤評により選考)

- ・経験者(主任主事Ⅰ)採用は5年以上、経験者(主任主事Ⅱ)は3年以上

イ 管理職選考「Ⅱ類」

- ・課長補佐2年以上
- ・46歳以上56歳未満
(筆記、口頭試問、勤評により選考)

6

部長職昇任選考

- ・課長職6年以上
(人事評価)

技能系・業務系昇任制度の概要

1

技能主任昇任選考

- ・1級職14年以上
- ・58歳未満
(人事評価、筆記、面接により選考)

※受験資格の特例について

令和3年度及び令和4年度に実施する選考に限り、平成30年3月31日現在、1級職に任用されており、行政職給料表(二)2級以上が適用されている者については、年齢要件の上限部分を60歳未満とする。

2

技能長昇任選考

- ・技能主任歴4年以上
- ・58歳未満
(人事評価、筆記、面接により選考)

※受験資格の特例について

令和3年度及び令和4年度に実施する選考に限り、平成30年3月31日現在、2級職に任用されており、行政職給料表(二)3級が適用されている者については、年齢要件の上限部分を60歳未満とする。

3

統括技能長昇任選考

- ・技能長歴3年以上
- ・42歳以上58歳未満
(人事評価、面接、自己申告により選考)

【資料13】墨田区職員研修体系図 ※令和4年度

区 研 修	自己啓発	通信教育受講助成 自主研究グループ助成 社会人大学院受講助成 等	
	職場研修 (OJT)	職場研修の補助	
	職場外研修 (OFFJT)	職層研修	新任 入区1年目：新任（前期） 入区1年目：新任（ふりかえり） 入区1年目：新任（後期） 入区1年目：新任（フォロー）
			入区2年目：接遇 入区2年目：福祉 入区3年目：クレーム対応 入区3年目：資料作成 入区4年目：ストレスコントロール術 入区4年目：現任キャリア 入区4年目：入区4年目 入区5年目：ロジカルシンキング 入区5年目：入区5年目 入区10年目：キャリアプランニングⅠ
			主任 主任1年目：政策実行力 主任2年目：コーチング 主任3年目：問題課題解決力 主任4年目：政策形成 主任5年目：主任5年目 主任10年目：キャリアプランニングⅡ
係長級 係長候補者：係長候補者 係長1年目：係長の役割 係長1年目：ハラスメント防止 係長1年目：契約・会計 係長2年目：指示の出し方・受け方 係長3年目：メンタルヘルスマネジメント 係長5年目：係長5年目 係長10年目：係長10年目 課長補佐1年目：課長補佐			
部課長級 課長昇任1年目：メンタルケア 全幹部職員：幹部職員研修			
技能職 技能職かつ清掃事業に従事していない職員 25、35、45、55歳：現任技能（隔年実施、R5予定）			
特別研修	実務研修 財務会計（理論） 情報公開制度・個人情報保護制度 文書取扱主任 契約・会計（eラーニング） 文書管理・文書の書き方（eラーニング）		
	その他 会計年度任用職員任用時 メンター育成 人権・同和講演会 区民部異動者接遇向上研修 外国人に対する対応力向上研修 再任用1年目職員研修 第五ブロック合同研修 等		
共同研修 (特別区研修所)	職層研修	次年度課長1年目：管理職昇任前 管理職待機者及び課長1年目：議会答弁力	
	清掃研修 （対象：技能職かつ清掃事業に従事している職員。※転入（同和）研修を除く。）	新任技能 入区5,10,15年目：現任技能 技能主任1年目：技能主任 技能長1年目：新任技能長 技能長3年目：技能長（3年目） 総括技能長1年目：新任総括技能長1年目 すみだ清掃事務所に異動職員：転入（同和問題）	
	実務研修	専門研修：実務（戸籍・税務・一般）、保健・衛生・福祉、まちづくり	
		児童相談所関連	
		ステップアップ	
自治体経営研修			
サポート			
派遣研修（外部機関の実施研修へ派遣）			

【資料14】墨田区長のイクボス宣言

職場で共に働く部下のワークライフバランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出し、自らも仕事と私生活を楽しむ『イクボス』になることを誓います。

【宣言文】

- 1 子育てや介護など、両立しながら頑張っている部下を応援します。
- 2 自ら部下に年次休暇や育児休業、介護休暇など取得を促します。
- 3 会議の短縮や意思決定の迅速化、業務改善などを進めます。
- 4 組織の長として求められる責務を果たし、十分な成果を上げます。

【資料 1 5】人材育成に関する基本方針策定の経緯

地方分権推進委員会第2次勧告（平成9年7月8日）において、地方分権の推進に対応した行政体制整備の一環として、地方公共団体が政策形成能力向上等を図るための人材育成に努めるよう要請された。

自治省から「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日付け自治整第23号）が出され、長期的かつ総合的な観点で職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的・方針等を明確にした人材育成に関する基本方針を各地方公共団体が策定することとされた。

○平成13年1月「墨田区人材育成基本方針」策定

○平成18年11月「墨田区人材育成基本方針」改訂

○平成24年3月「墨田区職員育成基本方針」改訂

○平成29年4月「墨田区職員育成基本方針」改訂

○平成31年4月「墨田区職員育成基本方針」改訂



ひと、つながる。
墨田区