

大田区人材育成基本方針

(平成31年1月改訂)

未来のおおたをめざし、
チャレンジを続ける
～スマートワークの実現に向けて～

大田区を愛し、区民ととも
に、魅力あるまちを創
ります

広く世界へ目を向け、
「国際都市 おおた」を
推進します

おもてなしの心をもって、
最適のサービスを提供します

大 田 区

目 次

大田区人材育成基本方針の改訂にあたって	1
人材育成基本方針（概要）	2
第1章 求められる職員像	
1 求められる職員像	3
2 求められる意識	3
3 求められる能力	3
4 求められる役割	4
第2章 人材育成の基本的視点	
人材育成の3つの視点	6
◆ 大田区のOJTの特徴	7
◆ キャリアデザインの考え方	7
第3章 人材育成の方策	
人事・研修制度における3つの方策	8
◆ スマートワークの推進	8
最後に	9

大田区人材育成基本方針の改訂にあたって

大田区は、平成 12 年 3 月に「大田区人材育成基本方針」を策定し、都区制度改革や地方分権が進展する中で、職員の人材育成や人事管理に関する基本的な考え方を総合的に取りまとめました。

その後、平成 20 年 10 月に策定した「大田区基本構想」を踏まえ、平成 22 年 1 月に基本方針の大幅な改訂を行い、基本構想で提示する大田区のめざすべき姿「地域力が区民の暮らしを支え、未来へ躍動する国際都市 おおた」の実現に向けて、意欲的に取り組む姿勢と能力を持った職員の育成に取り組んできました。

改訂から 9 年が経過し、その間、毎年 100 名を超えるベテラン職員が定年を迎え、新たに多くの若手職員が入庁しています。今後もこの傾向が続くものと想定され、ベテラン職員の知識・技術の継承が大きな課題となっています。

また、平成 29 年 2 月に「大田区スマートワーク宣言」を行い、長時間労働の是正や女性・高齢者等の活躍推進などの大田区版働き方改革に着手するとともに、平成 30 年 4 月には、高度化・複雑化する区政課題に対応する組織力の向上を目的として、約 30 年ぶりに行政系人事制度の改正を行うなど、区の人事制度は大きな転換点を迎えています。

こうした状況の中で、職員の人材育成の重要度はこれまで以上に増しており、今回、「大田区人材育成基本方針」を改訂し、これまでの考え方に新たな視点を加え、人材育成の更なる推進を図っていきます。

【大田区スマートワーク宣言】

平成 29 年 2 月、大田区長は、区民サービスの更なる向上と職員のワーク・ライフ・バランスの実現を目指し、大田区版働き方改革に取り組むため、「大田区スマートワーク宣言」を行いました。

スマートワークを「より生産性が高く、より効果的な働き方」と定義し、現在、意識改革、業務の効率化、事務事業の見直しの 3 つの改革に取り組んでいます。

人材育成基本方針（概要）

○大田区のめざすべき姿（大田区基本構想）

「地域力が区民の暮らしを支え、未来へ躍動する国際都市 おおた」

○大田区スマートワーク宣言

実現

【求められる職員像】

未来のおおたをめざし、チャレンジを続ける職員

成長

職員

日々の業務の中で

- 「求められる意識」を持ち、
- 「求められる能力」を開発し、
- 「求められる役割」を果たす。

第1章

人材育成

キャリアデザイン
を踏まえ

人材育成
の基本

職場でのOJT

第2章

- 自己啓発
- 上司・先輩の指導
- チーム力
- 知識・技術の継承

支援

人事・研修制度

第3章

○J Tへの支援 ○ f f - J T 異動・昇任 人事評価 勤務環境の整備 等

第1章 求められる職員像

大田区のめざすべき姿「地域力が区民の暮らしを支え、未来へ躍動する国際都市 おおた」の実現に向けて、各職員は、日々の業務の中で、次の「求められる意識」を持ち、「求められる能力」を開発し、「求められる役割」を果たし、組織目標の達成及び人材育成に取り組んでいくことが大切です。

そして、これを積み重ね、全ての職員が『求められる職員像』に成長し、スマートワークを実現することを目指していきます。

1 求められる職員像

未来のおおたをめざし、チャレンジを続ける職員

2 求められる意識

次の意識を持って、日々の業務に取り組みます。

- ・ 熱意を持ち、自ら考えて業務に取り組むこと
- ・ お互いを支え合い、チームとして組織目標を達成すること
- ・ 行政のプロとして、区民との信頼を構築すること

また、管理職は次の意識を持ち、マネジメントを行います。

職員の力を引き出し、チーム力を高め、未来のおおたの実現に導くこと

3 求められる能力

日々の業務を通じて、次の能力を開発します。

① 企画立案能力

課題を発見し、政策の企画、提案を通じて、それを解決に導く能力

② 交渉折衝・調整力

庁内・庁外の関係者と調整や粘り強い交渉を行い、合意形成を行う能力
公民連携を進め、地域力を強化していくため、「対話」を行う能力が求められています。

③ 情報収集・分析・活用能力

業務に関連する情報を収集したうえで、その中から必要な情報を抽出、分析

し、効果的に活用する能力

④ リスクマネジメント能力

情報漏えい、公共施設・設備の老朽化、自然災害等のリスクによる不測の損失や被害を回避、低減する能力

ルールや手続きを学び、それを守ることがリスクマネジメントの第一歩となります。

⑤ 接客・コミュニケーション能力

区民から信頼される仕事を効果的に行い、よりよい行政サービスを提供する基本となる能力

外国の方や高齢の方、障がいのある方など、相手の状況に合わせて対応できる能力が求められています。

4 求められる役割

各職層に応じた役割を担い、チームとして組織目標の達成及び人材育成に取り組みます。

[行政系]

職層	求められる役割
部長級	<ul style="list-style-type: none">課長級を指導・育成し、マネジメント能力の向上を図る。部の責任者として、自律的に経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・時間）を管理・調整し、区の政策を実現する。課長級のマネジメントを通じて、人材育成の風土を作り、また、職員が働きがいのある職場を構築する。
課長級	<ul style="list-style-type: none">職員の人事評価を通して職員の能力開発を行うとともに、今後のキャリア形成に対して助言を行う。課長級の仕事はマネジメントであることを認識し、業務進捗を管理し、職員に的確な指示を行う。職員とのコミュニケーションを充実し、職員のモチベーションの維持・向上を図る。
課長補佐	係長級の役割に加え、次の役割が求められる。 <ul style="list-style-type: none">係間の調整や係長級への支援を行い、課の円滑な運営に寄与する。
係長級	<ul style="list-style-type: none">職員の能力を踏まえ係の業務分担や目標設定を行い、また、OJTを適宜実施していくことで、職員に成長の機会を与える。現場のリーダーとして、チームをまとめるとともに、関係部局との調整などを行い、係の業務を円滑に進める。

係長級	<ul style="list-style-type: none"> ・業務進捗や職員の状況を課長級と随時共有し、そのマネジメントを補佐する。
主任	<p>係員の役割に加え、次の役割が求められる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・係長職昇任の準備期間であることを認識し、係長職に必要となる姿勢や能力を身に付ける。 ・責任ある中堅職員として、特に高度で困難な業務に積極的に取り組む。 ・チーム全体の状況を見据え、同僚や後輩職員を支援し、係長職を補佐する。
係員	<ul style="list-style-type: none"> ・業務に関する知識や技術を積極的に習得し、親切で丁寧な区民対応を行う。 ・担当職務について、自ら課題や改善点を発見し、解決策を提案する。 ・チームワークを保ち、上司や同僚に対し、適切に報告・連絡・相談を行う。

[技能系・業務系]

職層	求められる役割
統括 技能長	<ul style="list-style-type: none"> ・技能長をまとめ、計画的に業務を遂行するとともに、技能長の指導・育成を行う。
技能長	<ul style="list-style-type: none"> ・技能主任・係員をまとめ、安全かつ能率的に業務を遂行するとともに、技能主任・係員の指導・育成を行う。
技能主任	<p>係員の役割に加え、次の役割が求められる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・チームの中核として、業務に積極的に取り組むとともに、同僚や後輩職員を支援する。
係員	<ul style="list-style-type: none"> ・業務に関する知識や技術を積極的に習得し、親切で丁寧な区民対応を行う。 ・担当職務について、自ら課題や改善点を発見し、解決策を提案する。 ・チームワークを保ち、上司や同僚に対し、適切に報告・連絡・相談を行う。

第2章 人材育成の基本的視点

人材育成は、次の3点を基本とし、職員一人ひとりが主体的に取り組むことから始まります。

そして、各職場においてこの3点を繰り返し行っていくこと（OJT）が重要であり、上司・先輩の“人を育てる”という意識と、職員が互いに尊重し認め合うという姿勢を通して、明るく風通しのよい職場風土を醸成していくことが大切です。

• 能力開発は、職員一人ひとりが自ら取り組んでこそ、実現する。

職員一人ひとりの能力開発は、自ら学び、育つ意識を持ちながら、目標実現に向けて、知識やノウハウの習得に積極的に取り組むことで実りあるものになります。

• 職員は、今の職場、職務でこそ鍛えられる。

職員は、職務に必要な知識・技術を身につけようと自ら真摯に努力するとともに、その職場で上司・先輩の指導を受け、先輩・同僚から様々な刺激を受けることによって、成長することができます。

• 職員は、周囲のサポートによって、より大きく、強く育つ。

職員は、互いを認め合い、尊重し合える人間関係の中で、成長が促がされ、誇りとやりがいをもって職務に取り組むことができます。

さらに、職員の経験やキャリアデザイン等を踏まえ、一人ひとりに適した育成を行うとともに、お互いの長所を活かし、また短所を補っていくことで、チームとして成長していくことが大切です。

• 将来を担う若手・中堅職員の着実なキャリア形成

～ 鉄は熱いうちに打て ～

大田区職員としての基本をしっかりと身に付けた上で、着実にキャリアを積み重ねていく必要があります。

• ベテラン職員の力の発揮 ～ 鉄は冷めてから磨きをかけよ ～

誇りとやりがいをもって自分の持てる力を発揮していくため、育成・能力開発という側面よりも、経験・能力に磨きをかけるという側面に重きを置いていく必要があります。

• 退職を迎える職員の責務とこれから ～ 槌となり砥石となれ ～

これまで培ってきた知識・技術を次の世代に引き継いでいく必要があります。そして、今後の人生にそれをどう活かすのかを考えていくことが大切です。



再任用職員を含めたベテラン職員から
若手・中堅職員への知識・技術の継承を進めます

大田区のOJTの特徴

人材育成には、OJT（職場内研修）、Off-JT（職場外研修）、自己啓発を効果的に連携させることが重要です。中でもOJTは、職場の実態に合った実践的な能力開発を一人ひとりの特徴に合わせて実施できることから、人材育成の中心に位置づけられます。

区のOJTの考え方は、従来の上司が部下を指導する縦のOJTに加えて、「職員相互で教え、学び合う」横のOJTを特徴としています。

業務内容が専門で複雑になっており、上司が部下の業務内容の細部まで把握し、計画的に指導育成することが現実的に難しくなっています。

そのような状況では、職員一人ひとりがOJTの担い手となり、「職場全体で育てる」環境を作っていくことが大切です。

互いに支え合い、つながりを持つことで、個人・職場の課題が共有され、共に解決していく職場風土が築かれます。それが、職場全体の業務遂行能力の向上や業務改善、職員一人ひとりの自己実現とモチベーションの向上に繋がります。

キャリアデザインの考え方

キャリアデザインとは、職員一人ひとりが、自身の職業人生（キャリア）を主体的に構想・設計（デザイン）することで、職員それぞれの人材育成の指針となるものです。

始めに、現時点での自身の知識や能力・経験等を分析し、公務員として働く目的や、組織の中で自身が担う役割について再認識します。そして、それを踏まえて将来像を描き、最後に、将来像の実現に向けたプロセスを明確化し、歩みを進めることとなります。

上司や先輩は、職員の多様な価値観を尊重し、将来像の実現に向けて一人ひとりに適した支援を行うことが大切です。

職員個人の主体的なキャリア形成と周囲の支援によって、個人にとっても、組織にとってもより良い働き方を見つけていくことを目指します。

第3章 人材育成の方策

人材育成の推進のため、人事・研修制度において、次の3つの方策を進めます。

- ・人材育成の基本となる「職場でのOJT」への支援の強化
- ・人事評価とキャリアデザインを中心とした
OJT、Off-JT、異動・昇任などの有機的な連携
- ・職員が意欲的に業務に取り組める勤務環境の整備

実施にあたって

全ての職員が『求められる職員像』に成長し、スマートワークを実現するためには、管理職が、リーダーシップを発揮し、覚悟を持って職員を導いていかなければなりません。

そして、その前提となる管理職と職員、さらに職員同士の信頼関係の強化に繋げていくため、「コミュニケーションの充実」を重視した、人事・研修制度を構築していきます。

なお、当方針に基づく具体的な方策については、別に計画等を定め、実施していきます。

スマートワークの推進

スマートワーク（より生産性が高く、より効果的な働き方）の実現には、まず、職員一人ひとりがこれを意識して業務に取り組むとともに、知識を深め、能力を伸ばしていくことが必要です。そして、職場全体を見渡し、悩んでいる職員がいれば声をかけ、忙しい職員がいれば手を差し伸べることが大切です。

さらに、課長や係長は、マネジメント能力を高め、的確な指示による業務管理、職員の能力開発への支援、働きがいのある職場の整備等を行わなければなりません。

これらを推進するため、スマートワークに取り組む職員を適切に評価していくことで、職員がモチベーションを高め、更なる取組を進めることができる制度を構築していきます。

最後に

大田区は、当方針に基づき、職員の人材育成を進め、次の三つの姿勢をもって、区民サービスの更なる向上に取り組みます。

- 大田区を愛し、区民とともに、魅力あるまちを創ります。
- 広く世界へ目を向け、「国際都市 おおた」を推進します。
- おもてなしの心をもって、最適のサービスを提供します。

大田区人材育成基本方針
(30 総人発第 12842 号 区長決定)

平成 31 年 1 月
大田区総務部人事課