



北区人材育成基本方針



目 次

I 人材育成基本方針改定の背景と考え方	3
1 人材育成基本方針改定の背景と目的	3
2 北区人材育成基本方針の位置づけ	4
3 北区の現状と人材育成上の課題	5
（1） 職員構成の変化	5
（2） 職員エンゲージメントの概況	7
（3） 昇任意欲の醸成とキャリア啓発	13
（4） 新しい時代に求められる人材の育成	14
4 今後の人材育成の考え方	14
II 北区職員のあるべき姿	15
1 目指すべき職員像	15
2 各職層 の役割と能力【行政系】	17
（1） 係員（1級職）（事務・専門職）	17
（2） 主任（2級職）（事務・専門職）	19
（3） 係長級（3級職）（事務・専門職）	21
（4） 課長補佐（4級職）（事務・専門職）	23
（5） 課長級（5級職）	25
（6） 部長級（6級職）	27
3 各職層の役割と能力【技能・業務系】	29
（1） 係員（技能1級職）	29
（2） 技能主任（技能2級職）	31
（3） 技能長（技能3級職）	33
（4） 統括技能長（技能4級職）	35
III 人材育成の方向性と取り組み	37
1 人材育成の方向性	37
2 人材育成の取り組み	39
（1） 「職員研修の充実」に関する取り組み	39
（2） 「人材が育つ職場づくり」に関する取り組み	41
（3） 「人材育成の視点に立った人事管理」に関する取り組み	42
IV 働きやすい環境づくり	48



1 ワーク・ライフ・バランスの推進.....	48
（1） 超過勤務の縮減.....	48
（2） 年次有給休暇等の計画的な取得.....	48
（3） 家庭と仕事の両立のために.....	49
2 ハラスメント防止.....	49
3 健康管理体制.....	50
（1） 職員の健康管理.....	50
（2） メンタルヘルス.....	50
4 働き方の変化.....	50
5 障害の特性等に応じた働きやすい職場づくり.....	51
V 新たな人材育成の推進にあたって.....	51
付録.....	52

I 人材育成基本方針改定の背景と考え方

1 人材育成基本方針改定の背景と目的

北区では、平成10年、職員一人ひとりの意識改革・能力開発に努め、時代の変化に対応する人材の育成を積極的に推進していくために、「東京都北区人材育成基本方針」を他自治体に先駆けて策定しました。

その後、平成17年、平成23年、令和2年と3回の改定を行い、めまぐるしく変化する社会経済情勢に柔軟に対応できる次代の北区を担う人材の確保、育成に取り組んできました。

令和になってからは、社会経済情勢の変化はさらにスピードを増すとともに、多様化、複雑化する区民ニーズへの対応、SDGs（持続可能な開発目標）等の取り組み、自治体DXへの取り組みなど、基礎自治体である北区に求められる役割はますます大きくなってきています。

一方、少子高齢化による影響は、民間企業も含めた人材の奪い合いという形で既に顕在化してきており、特別区においては採用試験の申込者数の減少傾向に歯止めがかからず、人材確保がますます難しい状況となってきています。

北区では、働きがいのある職場づくりを目指し、令和6年度にエンゲージメント調査を実施しました。北区の特徴として、上司との関係や職場の人間関係は良好である反面、中長期的なキャリア形成の支援や組織方針への共感が不足しているという課題がみられました。

限られた資源や予算の中で、区として果たすべき役割を担っていくためには、一人ひとりの働きがい、エンゲージメントを向上し、生産性を向上しながら、時代の流れを的確にとらえ、行政課題にスピーディに対応できる職員や新たな課題にも失敗を恐れず果敢に挑戦していく職員の育成が、これまで以上に重要となります。

また、この間の人事制度の変化や、働き方改革への対応などの職員の雇用環境の変化なども踏まえる必要もあります。

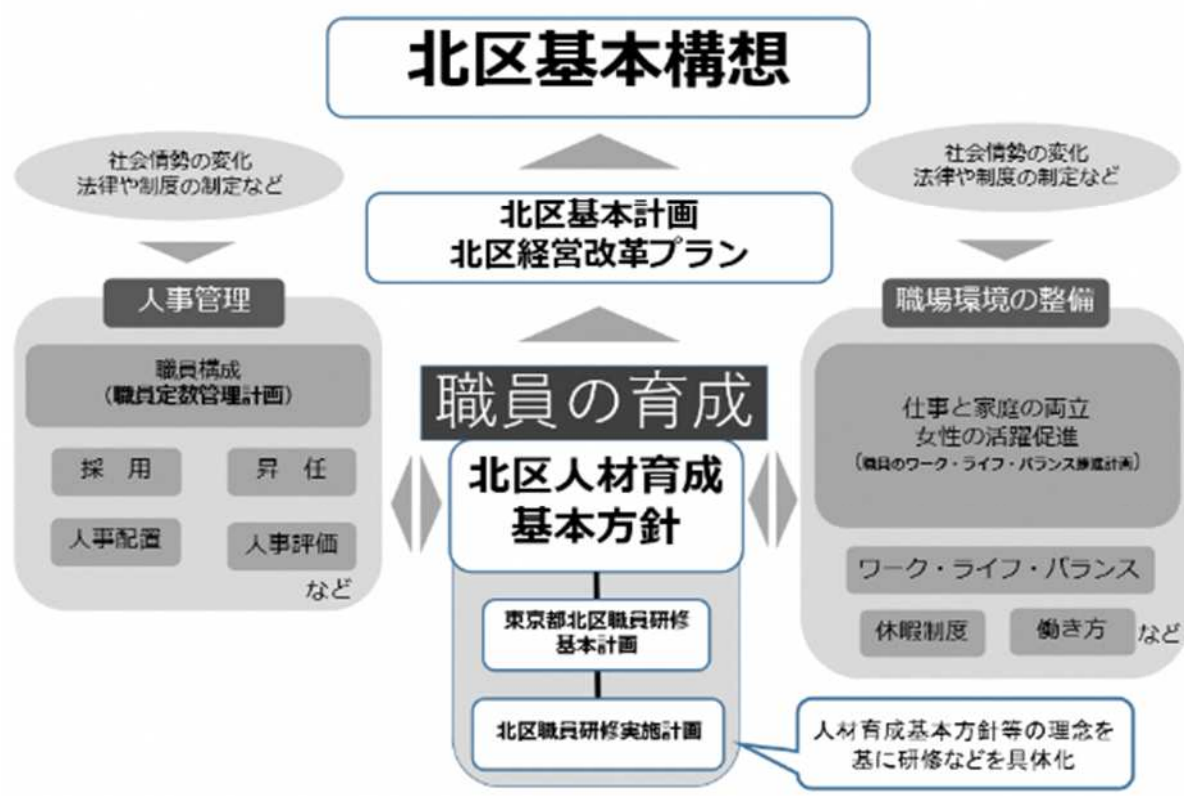
こうした大きな時代の変化に対応し、北区の未来を担っていく職員の確保・育成を図るため、人材育成基本方針の改定を行うことにいたしました。

2 北区人材育成基本方針の位置づけ

北区人材育成基本方針は、北区基本計画、北区経営改革プランを推進し、北区基本構想を実現していくため、区政の担い手である職員の育成方針をまとめたものです。

この人材育成基本方針の改定にあたっては、「人事管理」と「職場環境の整備」という2つの視点により、各種制度や他計画（職員のワーク・ライフ・バランス推進計画等）で推進している取り組みの趣旨を取り入れながら、効果的な人材育成を目指して作成いたしました。

北区の人材育成については、本方針に基づく「東京都北区職員研修基本計画」及び「北区職員研修実施計画」により具体化した研修等を中心に推進していきます。



3 北区の現状と人材育成上の課題

(1) 職員構成の変化

令和2年度（前回改定時）と令和6年度の職員構成を比較すると、39歳以下が微増、40歳以上が微減となっており、40代の構成比が最も少なくなっています。引き続き、経験者採用等を活用し年齢構成の平準化を図っていきます。

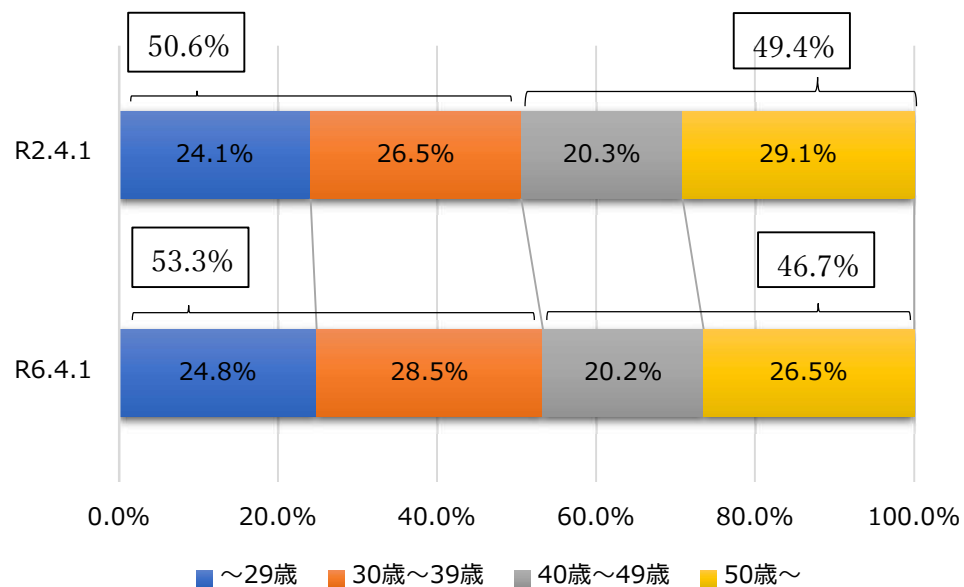
一方で在職年数別に見ると、在職年数が6～10年目の職員が約5ポイント上昇し、11年以上の職員の割合は約2ポイント減少しています。

令和2年度（前回改定時）の課題であった豊富な知識と経験を持った職員の減少は継続的なものとなっており、多様化・複雑化する行政課題に立ち向かっていくためには、採用から間もない職員の早期育成や各職層の能力向上など、組織力を底上げしていく取り組みや、ベテラン職員からのノウハウの蓄積と着実な継承が、重要となります。

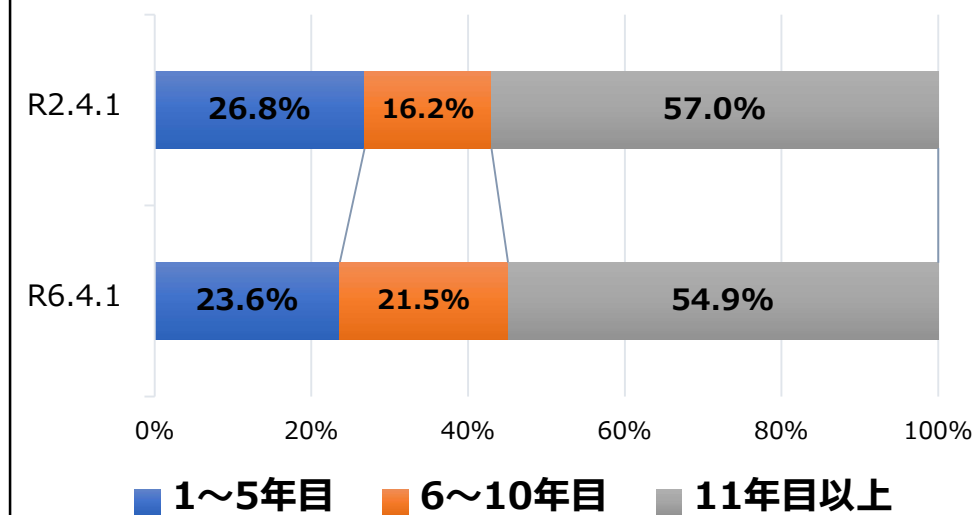
課 題

- 職場の業務レベルを維持、向上させるために、採用から間もない職員の早期育成や各職層の能力向上を図っていかなければならない。
- ベテラン職員から若手職員に、専門性・特殊性の高い業務の知識やノウハウを継承していかなければならない。

職員の年齢構成比



在職年数別職員割合



(2) 職員エンゲージメントの概況

エンゲージメントとは、職員と組織・仕事の「結びつきの強さ」を指す概念です。北区における職員エンゲージメントの向上、労働生産性の向上を目的として、令和6年度にエンゲージメント調査を実施しました。

① 調査実施概要

職員エンゲージメントの高さ（エンゲージメントスコア）を測る「結果指標」の設問、職場を魅力的にするために必要な6つの要素（カテゴリ）を測る「要因設問」の設問で調査は構成されています。

職場を魅力的にするために必要な6つの要素（カテゴリ）

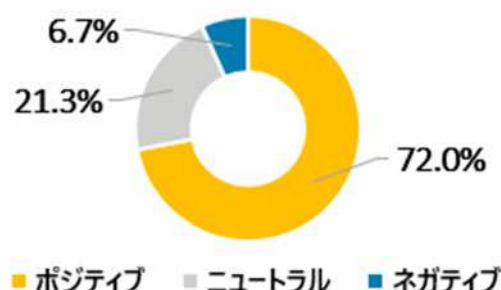
 有意義な仕事	 支援型のマネジメント	 豊かな職場環境	 成長の機会	 経営に対する信頼
自律性	クリアで分かりやすいゴール	時間や場所を選ばない働き方	OJTとOff-JT	存在意義とミッション
選択の余地	コーチング	人間性を尊重する職場	個人を活かす異動	継続的な人材投資への覚悟
権限を与えられた小チーム	マネージャーの能力開発	認め合う文化	自律的でオンデマンドな学習	透明性と正直さ
自由な時間	アジャイルなパフォーマンスマネジメント	多様であることを認めつつ一体感のある職場	価値につながる学習を促す文化	知的な刺激と励まし
 組織間の協働とコミュニケーション				

②令和6年度調査結果

エンゲージメントスコア

3.82/5.00 で、第2段階の『良い』に該当（『とても良い』～『極めて悪い』の5段階）

全体スコア
3.82



※一般的にポジティブ率が70%以上だと、エンゲージメントが高い状態だと言われています。

強みがあるカテゴリ

支援型のマネジメント(3.79/5.00)、豊かな職場環境(3.65/5.00)が高く、**上司との関係性や、職場の人間関係が良好**であると考えられます。

特に豊かな職場環境のQ17「私の所属する組織のメンバーは、私が必要とする時に力になってくれていると感じる」(3.98/5.00)、支援型のマネジメントのQ15「私は困ったとき、直属の上司を頼ることができると感じる」(3.87/5.00)が北区の中における最も高いスコアの設問となっています。

現状の強みを継続していくため、仕事の意味づけや組織をまたいだコミュニケーションを重視することが必要です。

改善の余地があるカテゴリ

成長の機会(3.26/5.00)、経営に対する信頼(3.43/5.00)が相対的に低く、**中長期キャリア支援、業務負荷の平準化、組織共感の機会創出**などに課題があると考えられます。

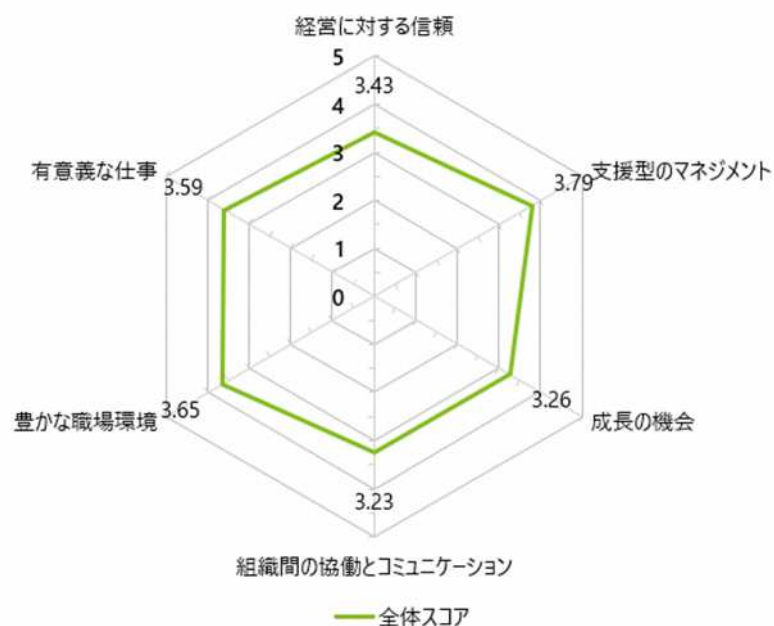
特に成長の機会では、Q23「私は、北区での自身のキャリアプラン(将来のキャリアの目標や、理想の働き方)を描けている」(3.10/5.00)、経営に対する信頼では、Q27「北区は組織として、私が職場でより良い経験ができるように取り組んでいると感じる」(3.29/5.00)が相対的に低いスコアの設問となっています。また、Q33「私の仕事には、人員、予算、ツールが十分に割り振られている」

(2.81/5.00) が全設問の中で最低のスコアとなりましたが、組織間の協働とコミ

コミュニケーションとエンゲージメントスコアの相関が弱いことから、成長の機会、経営に対する信頼を優先的に対応することとしました。

調査結果からは、業務負荷の平準化や、組織をまたいだ情報連携、インフラ・環境面への不満もみられましたが、特に職員が望んだキャリアプランを実現できるように中長期的な視点でキャリアを支援していくことが重要です。

【エンゲージメント調査カテゴリ別スコア】



※設問単位のスコアおよび、設問一覧については付録をご確認ください。

優先的に対応することが必要な設問

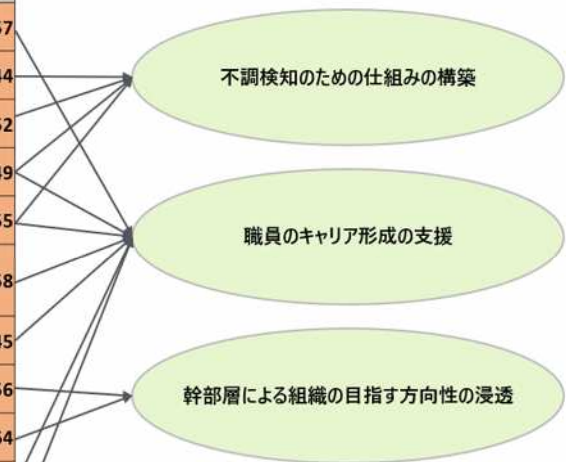
一般的に、結果指標となるエンゲージメントスコアと、他の要因指標となる各設問がどの程度同じ動きをするかを数値化した相関係数が高い設問のスコアを高めることが、エンゲージメントスコアを高めることに効果的と考えられます。また、すでにスコアが高いとさらなる向上は難しいため、相関係数は高いが相対的にスコアが低い設問について、優先的に取り組むことが望ましいと考えられます。

【優先的に対応することが必要な設問】

カテゴリ	No. 設問文	スコア	相関係数
有意義な仕事	Q8 現在の仕事は、私が人生の中で重要視していることと方向性が同じである	3.34	0.57
豊かな職場環境	Q16 私の所属する組織は、私の心身の健康に心から関心を持っていると感じる	3.45	0.44
豊かな職場環境	Q18 私は自分の仕事に対して適切に報われていると思う	3.48	0.52
成長の機会	Q22 私のキャリアに関して積極的にサポートしてくれる人や体制が職場にある	3.32	0.49
成長の機会	Q23 私は、北区での自身のキャリアプラン(将来のキャリアの目標や、理想の働き方)を描けている	3.10	0.55
成長の機会	Q24 北区は、自身のキャリアプラン(将来のキャリアの目標や、理想の働き方)を実現できる職場だと思う	3.16	0.58
成長の機会	Q25 自分自身の成長や円滑な職務遂行のための学習機会が適切にあると感じる	3.44	0.45
経営に対する信頼	Q27 北区は組織として、私が職場でより良い経験ができるように取り組んでいると感じる	3.29	0.56
経営に対する信頼	Q28 私は、北区を組織として、信頼・信用している	3.46	0.64
経営に対する信頼	Q29 区には将来「こうなりたい」と思える人がいる	3.39	0.45
経営に対する信頼	Q31 私は北区の「目指すべき職員像」を体現できていると思う	3.30	0.44

優先的に対応することが必要な設問の中で Q22「私のキャリアに関して積極的にサポートしてくれる人や体制が職場にある」、Q23「私は、北区での自身のキャリアプラン（将来のキャリアの目標や、理想の働き方）を描けている」Q24「北区は、自身のキャリアプラン（将来のキャリアの目標や、理想の働き方）を実現できる職場だと思う」が「キャリア」に関するものです。相関係数が 0.4 以上と高く、北区のエンゲージメントとの関連性が高いにも関わらずスコアが低いことから、職員のキャリア形成支援は優先的に取り組むべき課題であるといえます。

カテゴリ	No.	設問文	スコア	相関係数
有意義な仕事	Q8	現在の仕事は、私が人生の中で重要視していることと方向性が同じである	3.34	0.57
豊かな職場環境	Q16	私の所属する組織は、私の心身の健康に心から関心を持っていると感じる	3.45	0.44
豊かな職場環境	Q18	私は自分の仕事に対して適切に報われていると思う	3.48	0.52
成長の機会	Q22	私のキャリアに関して積極的にサポートしてくれる人や体制が職場にある	3.32	0.49
成長の機会	Q23	私は、北区での自身のキャリアプラン(将来のキャリアの目標や、理想の働き方)を描けている	3.10	0.55
成長の機会	Q24	北区は、自身のキャリアプラン(将来のキャリアの目標や、理想の働き方)を実現できる職場だと思う	3.16	0.58
成長の機会	Q25	自分自身の成長や円滑な職務遂行のための学習機会が適切にあると感じる	3.44	0.45
経営に対する信頼	Q27	北区は組織として、私が職場でより良い経験ができるように取り組んでいると感じる	3.29	0.56
経営に対する信頼	Q28	私は、北区を組織として、信頼・信用している	3.46	0.64
経営に対する信頼	Q29	区には将来「こうなりたい」と思える人がいる	3.39	0.45
経営に対する信頼	Q31	私は北区の「目指すべき職員像」を体現できていると思う	3.30	0.44



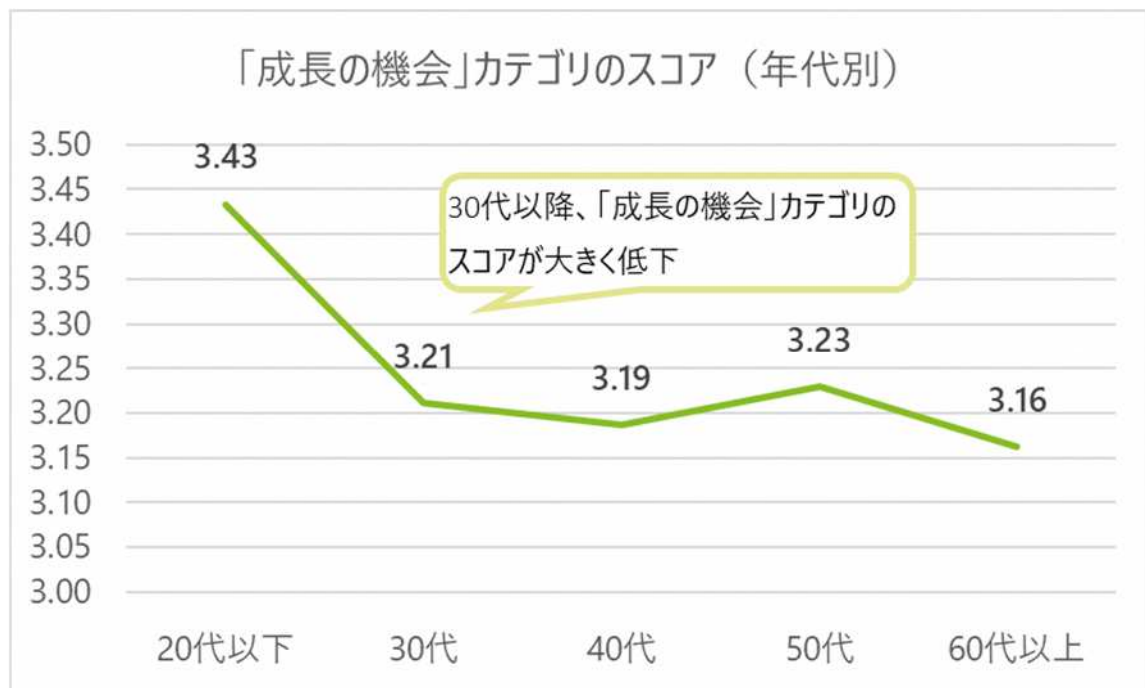
人材育成基本方針への反映

「成長の機会」カテゴリのスコアを向上させるため、職員の中長期的なキャリア形成支援のための施策が必要と考えられます。

人材育成基本方針においては、Ⅰ-3-(4) 昇任意欲の醸成とキャリア啓発、Ⅲ-2-(2) 「人材育成の視点に立った人事管理」に関する取り組みを見直し、キャリア形成支援の強化を検討します。

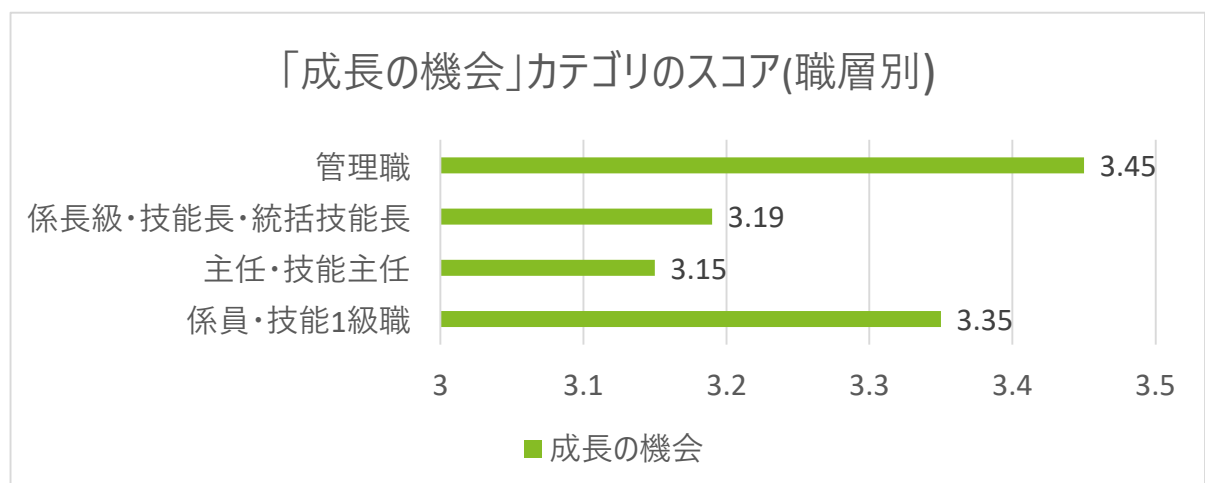
研修体系において、業務内容やライフステージの変化に合わせた研修を整備し、キャリアプランを描きやすい人材育成の施策、職場づくりを推進することを検討します。

特に、「成長の機会」カテゴリのスコアが大きく低下する傾向にある20代後半から30代前半の世代向けに、自身の成長を実感できるキャリア形成に資する研修の実施を検討します。また、管理職は、自らがロールモデルとなれるよう自己研鑽に努めるとともに、主任・係長級の職員に対するキャリア形成を支援する役割を担うなど、モチベーションを維持する組織的な取り組みを検討します。



また、職層別に成長の機会のカテゴリのスコアを見ると、管理職が 3.45 で高く、次いで係員・技能 1 級職（3.35）、係長級・技能長・統括技能長*（3.19）、主任・技能主任（3.15）となっています。この結果から、特に主任・技能主任と係長・技能長・統括技能長の職層の職員向けのキャリア形成の支援に重点を置く必要があると考えられます。

*保育園長・児童館長等含む

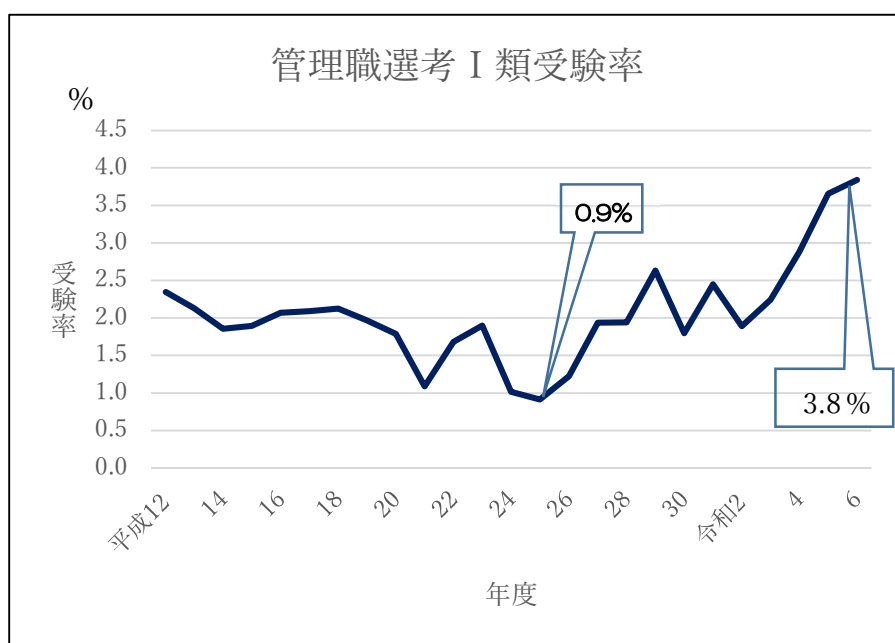


(3) 昇任意欲の醸成とキャリア啓発

北区職員の管理職昇任選考（Ⅰ類）の受験率については、長期間低い率で推移していましたが、近年は回復傾向にあり令和6年度は、3.8%となりました。

北区が将来に渡って長期的に安定した組織運営を行っていくためには、管理監督者の確保・育成は重要と考えています。

エンゲージメント調査結果においても、「キャリアプラン」を描けているかを問う設問のスコアは、3.10/5.00 と低かったことから、職員が自身の中長期的なキャリアプランを描けるよう研修の充実を図る必要があります。また、キャリアと家庭生活（子育てや介護など）との両立を支援するなど、働きやすい環境づくりにも取り組んで行かなければなりません。



課題

- 長期的に安定した組織運営を行っていくためには管理監督者層の確保・育成が不可欠である。
- 昇任意欲を喚起していくためには、職員のキャリア形成に関する啓発や挑戦を後押しする働きやすい環境づくりが必要である。

(4) 新しい時代に求められる人材の育成

北区でもA IやR P Aといった先端技術が導入され、これまで職員が担っていた事務を先端技術が担う新しい時代へと、変化が始まっています。

職員の役割は、社会や区民生活の変化を的確にとらえ、施策の立案や制度の構築をしていくなど、より「考える」ことや「創り出す」ことにシフトしていくものと考えられます。しかしどのような状況となっても、区民と直に向き合い、対話し、ともに地域の課題を解決していくという役割は、職員でなければ担うことはできません。

今後は、今まで以上に職員の政策形成能力やコミュニケーション能力などの向上を図り、積極的に区政に関わる職員を育成していく必要があります。

課 題

- 政策の立案や区民との関係構築など「人間でなければできない重要な業務」を行うため、各職員の能力のさらなる向上を図っていかなければならない。

4 今後の人材育成の考え方

今後の人材育成にあたっては、特に採用から間もない時期から、職員のキャリアプランを意識した計画的な人材育成が必要となります。そのため、研修を中心とするOFF-JTとO J Tを組み合わせた人材育成の体制構築が重要です。さらに、職員が働きがいをもってエンゲージメントが高い状態で業務に取り組めるよう、職場環境の整備や組織活性化の取り組みが必要になります。

また、A IやR P Aといった先端技術の活用など、新しい時代の変化に柔軟に対応できる職員を育成していくため、研修等を通じて能力向上の支援や職務やキャリアについての意識啓発を行ってまいります。

II 北区職員のあるべき姿

1 目指すべき職員像

北区を愛し、区民の思いを区政に反映し、
新たな北区を共に創る職員

私たち公務員は区民からの負託を受けて区政運営を行っています。“区民とともに”北区政を推進していくためには、区民から「信頼」されなければなりません。

今回、人材育成基本方針を改定するにあたり、目指すべき職員像を「北区を愛し、区民の思いを区政に反映し、新たな北区を共に創る職員」と定め、そうした職員を育成するために必要な3つのキーワードとして「プロ意識」「協働」「挑戦」を、さらに、エンゲージメント調査結果を踏まえ、職員に求められる姿勢として「6つのマインド」を掲げました。

この3つのキーワードと6つのマインドで、「北区を愛し、区民の思いを区政に反映し、新たな北区を共に創る職員」を育成していく“北区の人材育成”を「**SAKURA PRIDE**」と名付け、推進していきます。

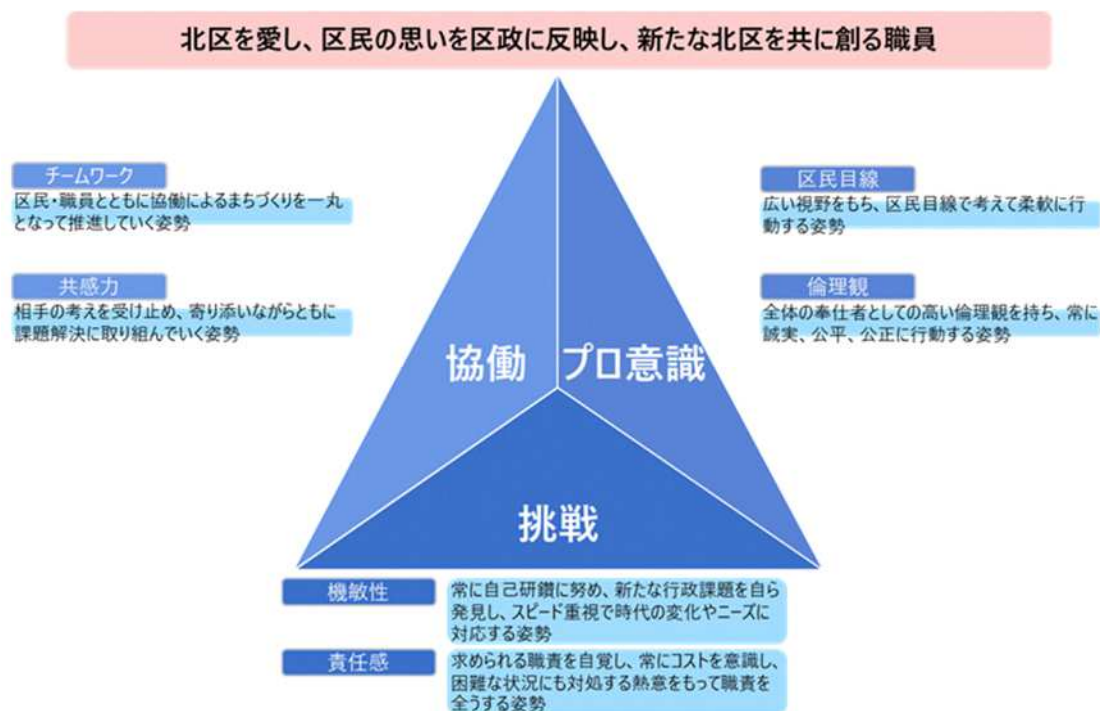
【3つのキーワードとは】

「プロ意識」「協働」「挑戦」の3つのキーワードは、北区職員が「北区を愛し、区民の思いを区政に反映し、新たな北区を共に創る職員」になるために特に重点を置くべき3つの項目を表現したものです。

- ① 行政のプロとして高い職業意識を持って取り組むこと 《プロ意識》
- ② 区民との協働により区政を推進していくこと 《協働》
- ③ 困難な状況においても果敢に行政課題に挑んでいくこと 《挑戦》

【6つのマインドとは】

「北区を愛し、区民の思いを区政に反映し、新たな北区を共に創る職員」を目指し、北区政に携わるにあたって求められる北区職員としての取り組み姿勢を6つの項目に表現したものです。



2 各職層 の役割と能力【行政系】



（１）係員（１級職）（事務・専門職）

～広く学び、進んで実践する～

《主な役割》（◎：共通 ★：専門職）

3つの キーワード	6つの マインド	主な役割
①プロ意識	区民目線	◎区民と円滑なコミュニケーションをとり、良好な関係を築く
①プロ意識	倫理観	◎服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
②協働	チーム ワーク	◎組織の一員としての自覚を持ち、上司や同僚等と協力して円滑に職務を遂行する。
②協働	共感力	◎区民や上司、同僚等の意見を聴くとともに自分の意見を的確に伝達する。
③挑戦	機敏性	◎担当業務について常に問題意識を持ち、スピード感を持って業務改善に取り組む。
③挑戦	責任感	◎上司の命を受け、担当する業務を正確かつ計画的に処理する。 ◎公務員としての基礎的知識や業務遂行能力を身につける。

★専門職の公務員として、担当する業務の専門的な知識と業務遂行能力を身につける。

「主要能力」

- ・ 基礎的業務遂行能力・コミュニケーション能力
- ・ 区民対応能力《接遇接客・説明責任》・文書作成能力
- ・ 思考力（自分で考える力、気づきなど）

「標準職務遂行能力」

項目	標準業務遂行能力
(一)倫理	全体の奉仕者として、責任をも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。
(二)知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得することができる。
(三)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。
(四)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。
(五)業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。

2 各職層の役割と能力【行政系】



（２）主任（２級職）（事務・専門職）

～業務に精通し、係長の補佐として組織を支える～

《主な役割》（◎：共通 ★：専門職）

3つの キーワード	6つの マインド	主な役割
①プロ意識	区民目線	◎区民と良好な関係を築きながら、ともに課題の解決に取り組む。
①プロ意識	倫理観	◎服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
②協働	チーム ワーク	◎後輩職員に対し的確に助言し、指導・育成を行う。
②協働	共感力	◎区民や上司、同僚等の意見を聴くとともに自分の意見を的確に伝達する。
③挑戦	機敏性	◎担当業務について課題を発見し、適切な方策を考え、スピード感を持って解決に導く。
③挑戦	責任感	◎係の中核を担う職員として、係長（園長、館長等）を補佐する。 ◎高度な知識経験を要する業務を的確かつ効率的に遂行する。

★身に着けた専門的知識・経験を、効果的に業務に活用する。

★課題解決のために他職種職員と連携しながら、専門知識を活かして業務に取り組む。

《主な能力》

- ・ 高度な業務遂行能力・業務改善能力
- ・ 政策形成能力《情報収集・課題発見・企画立案》・指導育成能力
- ・ 区民対応能力《接遇接客・説明責任》・コミュニケーション能力
- ・ 文書作成能力

《標準職務遂行能力》

項目	標準業務遂行能力
(一)倫理	全体の奉仕者として、責任をも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。
(二)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。
(三)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。
(四)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。
(五)業務遂行	係長職を補佐し、同僚・後輩を指導・助言・育成するとともに、意欲的に業務に取り組むことができる。

2 各職層の役割と能力【行政系】



（３）係長級（３級職）（事務・専門職）

～係（園、館等）を統括し、課題の解決や組織目標の達成に取り組む～

《主な役割》（◎：共通 ★：専門職）

3つの キーワード	6つの マインド	主な役割
①プロ意識	区民目線	◎困難な課題に対しても区民と適切な関係を築きながらともに課題の解決に取り組む。
①プロ意識	倫理観	◎服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
②協働	チーム ワーク	◎コミュニケーションの活性化に努め、良好な職場環境づくりに取り組む。 ◎所属職員の能力向上やキャリアアップに繋がる事務分担及び指導・育成を行う。
②協働	共感力	◎関係部局、課内の他係（園、館等）、区民等との連絡調整、折衝等を円滑に行う。
③挑戦	機敏性	◎課や係（園、館）の業務に関してスピード感ある課題解決や、時代の変化やニーズを意識した施策の企画立案を行う。
③挑戦	責任感	◎係（園、館等）内の組織管理を行い、係の業務を円滑に運営し、組織目標を達成する。

★専門業務を行う施設の責任者として、安全に努め、管理運営を行う。

★専門的な知識や技術を必要とする課の課題を解決に導く。

「主要能力」

- ・ 職場統率能力（マネジメント能力）
- ・ 政策形成能力《課題設定・企画立案》・ 調整・ 折衝・ 交渉能力
- ・ 説明責任能力 ・ 指導育成能力 ・ 文書作成能力

「標準職務遂行能力」

項目	標準業務遂行能力
(一)倫理	全体の奉仕者として、責任をも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。
(二)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。
(三)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。
(四)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。
(五)説明・調整	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。
(六)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。

2 各職層の役割と能力【行政系】



（４）課長補佐（４級職）（事務・専門職）

～課長を補佐し、課内を取りまとめ、
重要困難な課題の解決や組織目標の達成に取り組む～

《主な役割》（◎：共通 ★：専門職）

3つの キーワード	6つの マインド	主な役割
①プロ意識	区民目線	◎困難な課題に対しても区民と適切な関係を築きながらともに課題の解決に取り組む。
①プロ意識	倫理観	◎服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
②協働	チーム ワーク	◎コミュニケーションの活性化に努め、良好な職場環境づくりに取り組む。 ◎所属職員の能力向上やキャリアアップに繋がる事務分担及び指導・育成を行う。
②協働	共感力	◎関係部局、課内の他係（園、館等）、区民等との連絡調整や重要困難な折衝等を円滑に行う。
③挑戦	機敏性	◎課や係の重要困難な業務に関して迅速な課題解決や時代の変化やニーズを意識した施策の企画立案を行う。
③挑戦	責任感	◎課長を補佐し、課内を取りまとめるとともに、係（園、館等）の業務を円滑に運営し、組織目標を達成する。

★専門業務を行う施設の責任者として、安全に努め、管理運営を行う

★専門的な知識や技術を必要とする重要困難な課の課題を豊富な経験を活かして解決に導く。

「主な能力」

- ・ 職場統率能力（マネジメント能力）・ 政策形成能力《課題設定・ 企画立案》
- ・ 調整・ 折衝・ 交渉能力・ 説明責任能力・ 指導育成能力 ・ 文書作成能力

「標準職務行能力」

項目	標準業務遂行能力
(一)倫理	全体の奉仕者として、責任をも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。
(二)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。
(三)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。
(四)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。
(五)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。
(六)業務遂行	課長を補佐し、部下や同僚・後輩を指導・助言・育成するとともに、計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。

2 各職層の役割と能力【行政系】

係員

主任

係長級

課長補佐

課長級

部長級

（５）課長級（５級職）

～職場の総合力を高めるリーダーシップを発揮する～

《主な役割》

3つの キーワード	6つの マインド	主な役割
①プロ意識	区民目線	・区政全体の利益を意識しながら、積極的に他部局と連携し行政課題の解決に取り組む。
①プロ意識	倫理観	・服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
②協働	チーム ワーク	・課の総合力を発揮するための組織の管理と業務の進行管理を行う。 ・職員の健康状態の把握（必要に応じて）し、業務負荷の管理を行う。 ・能力向上やキャリアアップなど、人材育成の視点に立った指導・育成を行うとともに、職員を育てる職場の風土づくりを行う。
②協働	共感力	・政策の実現に向けて、議会、国、東京都、他団体、他部局等との調整、折衝を行う。
③挑戦	機敏性	・区政全体の利益を意識しながら、積極的に他部局と連携し時代の変化やニーズを意識して迅速に行政課題に取り組む。
③挑戦	責任感	・業務の実施責任者として、情勢の変化を的確に捉え、課の目標・政策方針について最適な判断・決定を下し、職員に徹底する。

「主な能力」

- ・行政経営能力《組織管理・人事管理》（マネジメント能力）
- ・判断・意思決定能力・調整・折衝・交渉能力　・説明責任能力
- ・人材育成能力・文書作成能力　・危機管理能力

「標準職務遂行能力」

項目	標準業務遂行能力
(一)倫理	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、課の課題に責任をも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。
(二)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。
(三)判断	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。
(四)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。
(五)業務運営	コスト意識をもって効率的に業務を進めることができる。
(六)組織統率 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。

2 各職層の役割と能力【行政系】



（６）部長級（６級職）

～長期的・総合的な視点で考え判断する～

《主な役割》

3つの キーワード	6つの マインド	主な役割
①プロ意識	区民目線	・区政全体の利益を意識しながら、議会、国、東京都、他団体、区民等と連携し、行政課題の解決に取り組む。
①プロ意識	倫理観	・服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
②協働	チーム ワーク	・課長に対し職場の運営方法の明示や部下職員に対する指導育成方法の助言を行う。 ・職員の健康状態の把握（必要に応じて）し、業務負荷の管理を行う。
②協働	共感力	・非常に困難な課題や政策の実現に向けて、議会、国、東京都、他団体、区民等との調整・折衝を行う。
③挑戦	機敏性	・担当部局のトップとして、情勢の変化を的確に捉え、区政全体の推進のために総合的・長期的に目標・政策方針を打ち出すとともに、執行過程において適切な判断を迅速に下す。
③挑戦	責任感	・部局の目標を経営的視点から戦略的に達成する。

「主な能力」

- ・ 戦略的行政経営能力 ・ 政策評価能力 ・ 判断・意思決定能力
- ・ 調整・折衝・交渉能力 ・ 危機管理能力

「標準職務遂行能力」

項目	標準業務遂行能力
(一)倫理	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、部の課題に責任をも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。
(二)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。
(三)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。
(四)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。
(五)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。
(六)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。

3 各職層の役割と能力【技能・業務系】



（１）係員（技能１級職）

～現場で学び、積極的に業務を遂行する～

《主な役割》

3つの キーワード	6つの マインド	主な役割
①プロ意識	区民目線	・区民と円滑なコミュニケーションをとり、良好な関係を築く。
①プロ意識	倫理観	・ 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ・ 安全管理や事故防止に努めながら業務を遂行する。
②協働	チーム ワーク	・ 組織の一員としての自覚を持ち、上司や同僚等と協力して円滑に職務を遂行する。
②協働	共感力	・ 区民や上司、同僚等の意見を聴くとともに自分の意見を的確に伝達する。
③挑戦	機敏性	・ 担当業務について常に問題意識を持ち、スピード感を持って業務改善に取り組む。
③挑戦	責任感	・ 上司の命を受け、担当する業務を正確かつ計画的に処理する。 ・ 公務員として、担当する業務の専門知識を身につける。

「主な能力」

- ・ 基礎的業務（実務）遂行能力
- ・ コミュニケーション能力 ・ 区民対応能力《接遇接客・説明責任》
- ・ 思考力（自分で考える力、気づきなど） ・ 安全管理、事故防止能力

「標準職務遂行能力」

項目	標準業務遂行能力
(一)倫理	全体の奉仕者として、責任をも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。
(二)知識・技術	業務に必要な知識・技能を習得することができる。
(三)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。
(四)業務遂行	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。

3 各職層の役割と能力【技能・業務系】



（２）技能主任（技能２級職）

～現場作業のリーダーとして業務を円滑化する～

《主な役割》

3つの キーワード	6つの マインド	主な役割
①プロ意識	区民目線	・区民と良好な関係を築きながら、ともに課題の解決に取り組む。
①プロ意識	倫理観	・服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ・現場全体の安全管理や事故防止に努めながら業務を遂行する。
②協働	チーム ワーク	・現場作業のリーダーとして後輩職員に対し的確に助言し、指導・育成を行う。
②協働	共感力	・区民や上司、同僚等の意見を聴くとともに自分の意見を的確に伝達する。
③挑戦	機敏性	・担当業務について課題を発見し、適切な方策を考え、スピード感を持って解決に導く。
③挑戦	責任感	・高度な知識経験を要する業務を的確かつ効率的に遂行する。

《主な能力》

- ・ 業務に関する専門知識 ・ 高度な業務（実務）遂行能力
- ・ 業務改善能力・政策形成能力《情報収集・課題発見・企画立案》
- ・ 指導育成能力・区民対応能力《接遇接客・説明責任》
- ・ 安全管理、事故防止能力・コミュニケーション能力

《標準職務遂行能力》

項目	標準業務遂行能力
(一)倫理	全体の奉仕者として、責任をも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。
(二)知識・技術	業務に必要な知識・技能を習得することができる。
(三)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。
(四)業務遂行	現場作業におけるリーダーとして、職務上の指導・育成を行うとともに、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。

3 各職層の役割と能力【技能・業務系】



（３）技能長（技能３級職）

～適切な指導及び業務の監督を行い、
業務の安全及び能率的な運営を維持する～

《主な役割》

3つの キーワード	6つの マインド	主な役割
①プロ意識	区民目線	・所属内の他職種職員や、区民等と業務に関する連絡調整、折衝等を行う。
①プロ意識	倫理観	・ 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ・ 業務の安全及び能率的運営を維持するよう努める。
②協働	チーム ワーク	・コミュニケーションの活性化に努め、良好な職場環境づくりに取り組む。
②協働	共感力	・ 部下に対し適切な指導及び業務の監督等を行う。 ・ 所属内の他職種職員や、区民等と業務に関する連絡調整、折衝等を行う。
③挑戦	機敏性	・ 豊富な知識・経験を活用して、時代の変化やニーズを意識し、所管する施策を企画立案する。
③挑戦	責任感	・ 業務を円滑に運営するため、職場内の組織管理を行う。

「主な能力」

- ・ 職場統率能力（マネジメント能力）・ 政策形成能力《課題設定・ 企画立案》
- ・ 調整・ 折衝・ 交渉能力・ 説明責任能力
- ・ 指導育成能力 ・ 安全管理、事故防止能力

「標準職務遂行能力」

項目	標準業務遂行能力
(一)倫理	全体の奉仕者として、責任をも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。
(二)知識・技術	業務に必要な知識・技能を習得することができる。
(三)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。
(四)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・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努めることができる

3 各職層の役割と能力【技能・業務系】

係員

技能主任

技能長

統括技能長

（４）統括技能長（技能４級職）

～複数の技能長を統括し、適切な指導及び業務の監督を行い、
業務の安全及び能率的な運営を維持する～

《主な役割》

3つの キーワード	6つの マインド	主な役割
①プロ意識	区民目線	・組織を超えた関係部局、区民等と業務に関する重要困難な連絡調整、折衝等を行う。
①プロ意識	倫理観	・服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ・組織全体の業務の安全及び能率的運営の維持に努める。
②協働	チーム ワーク	・コミュニケーションの活性化に努め、良好な職場環境づくりに取り組む。 ・業務を円滑に運営するため、複数の技能長を統括し、職場全体の組織管理を行う。
②協働	共感力	・部下に対し適切な指導及び業務の監督等を行う。 ・組織を超えた関係部局、区民等と業務に関する重要困難な連絡調整、折衝等を行う。
③挑戦	機敏性	・豊富な知識・経験を活用して、時代の変化やニーズを意識し、所管する施策を企画立案する。
③挑戦	責任感	・業務を円滑に運営するため、複数の技能長を統括し、職場全体の組織管理を行う。

「主な能力」

- ・ 職場統率能力（マネジメント能力）・ 政策形成能力《課題設定・ 企画立案》
- ・ 調整・ 折衝・ 交渉能力・ 説明責任能力 ・ 指導育成能力
- ・ 安全管理、事故防止能力

「標準職務遂行能力」

項目	標準業務遂行能力
(一)倫理	全体の奉仕者として、責任をも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。
(二)知識・技術	業務に必要な知識・技能を習得することができる。
(三)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。
(四)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み、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。

III 人材育成の方向性取り組み

1 人材育成の方向性

「北区を愛し、区民の思いを区政に反映し、新たな北区を共に創る職員」を目指し、「プロ意識」「協働」「挑戦」の3つのキーワードに重点を置いた人材育成を進めていきます。

「みんなで創る。北区新時代」の基本姿勢のもと、行政職員としてのプロ意識をもって果敢に行政課題に挑戦していく職員を育成していくために、「職員研修の充実」、「人材が育つ職場づくり」、「人材育成の視点に立った人事管理」の3本の柱を軸に、今後の北区を支えていく人材の育成に取り組んでいきます。





＜人材育成の三本の柱＞

（１）職員研修の充実

職員のスキルアップをサポートする研修体系を構築し、各職層に求められる能力や役割に応じた効果的な研修の実施を目指します。

また、職員が自身のキャリアプランを描き、成長していくための意識啓発を行っています。

（２）人材が育つ職場づくり

職員の成長には、同僚、先輩、上司の存在は欠かせません。そして“職場”は人材の育成にとって最も重要な学びの場です。職員が職場で多くの経験を積み、成長していくために、OJTの推進などを通じて“人材が育つ”職場づくりを推進していきます。

（３）人材育成の視点に立った人事管理

職員の成長を促し、持っている能力を発揮できるよう、キャリア形成を意識した人員配置を行っていくとともに、職員が意欲を持って行政課題に立ち向かっていけるよう、評価制度の整備など人材育成の視点に立った人事管理に取り組んでいます。

2 人材育成の取り組み

(1) 「職員研修の充実」に関する取り組み

人材育成の取り組みを推進し、職員の成長をサポートしていくため、研修の充実を図ってまいります。

① 各職層に求められる能力の向上

わたしたち職員は「係員」や「主任」「係長級」など位置づけられた「職層」があり、その“職層”に応じた「役割」があります。

行政系人事制度改革により職層が再編され、係長への昇任を前提とした職である「主任」の職が設置されるなど、その役割にも変化がありました。

制度の変化や各職層に求められる役割を踏まえた職員の能力向上につながる研修を検討、実施してまいります。

② 昇任後を見据えた能力の獲得

職員が昇任によりステップアップしていくためには、自身の職層に必要な能力の獲得はもちろんのこと、昇任後の役割を見据えた能力の獲得や向上が重要です。

近年、多様化・複雑化・高度化する行政需要に対応することが求められ、業務量が増加しており、昇任後すぐにその職層としての活躍を求められることも少なくありません。職員が昇任後に意欲と自信を持って取り組めるように、また、昇任というステップアップに対し、過度に不安になることなく、新たな業務にも積極的にチャレンジできるように昇任後を見据えた研修を企画、実施していきます。

③ 効果的な研修体系の構築

適切な時期に、必要かつ効果的な内容の研修を実施しなければ真に求める効果は得られません。実施した研修の効果を分析し、研修のスクラップ＆ビルドを適宜行っていくことで、北区の人材育成を支える研修体系の構築を図ります。

④ 異なる組織に属する人々との交流の促進

異なる組織の人々と交流することは、新たな考え方や知識を得るきっかけになり、職員の成長やその後のキャリア形成に非常に多くの刺激を与えてくれます。

研修や派遣制度等、国や他自治体といった他の組織の職員と交流し、多くの経験や、組織を超えた人と人とのつながりを持てる機会や仕組みの充実を図ります。

⑤ “役割” や “キャリア” に関する意識啓発

「区」と私たち「職員」の関係は、スポーツの「チーム」と「選手」の関係に似ています。自身の持つ力を十分に発揮し、区政に貢献していくためにはまず自身が「北区」というチーム（組織）の中で、どのような選手（職員）であるべきか、またどのような役割を果たさなければならないのかを理解しなければなりません。

そして、自身が将来どのポジション（職層）で活躍したいのか、そのためにどのような「知識」や「経験」を得たいのかなど、自身のキャリアについて具体的に考え、目標をもって取り組んでいく必要があります。

エンゲージメント調査において「成長の機会」のスコアは、6つのカテゴリの中で2番目に低く、特に年代別では30代～40代、職層別では主任・技能主任、係長級・技能長・統括技能長が低くなっています。

一方、年代別で「成長の機会」のスコアが最も高い20代の職員のキャリアへの前向きな姿勢を維持する取り組みや、育児・介護等のため、様々な制約がある中で職員がキャリアを諦めずに仕事と両立できる取り組みが重要です。

また、職層別で見た際に「成長の機会」のスコアが最も高い管理職には、職員にどのようなキャリアを積ませることが組織と職員にとって最良かを考え業務配する、目標による管理の面談を有効に活用する等、職員のキャリアを導いていく役割が求められます。

結婚、出産・育児、介護などのライフイベントに合わせたキャリアプランを描けるように研修等を通じて意識啓発を行ってまいります。

(2) 「人材が育つ職場づくり」に関する取り組み

人材の育成では研修などのOFF-JTによる学習とともに、職場での実務を通じた訓練(OJT)も非常に効果的です。OJTの推進を通じて「人材が育つ職場づくり」を進めてまいります。

① OJTの効果

OJTは実際に担当する実務を通じてスキルの向上や知識の習得ができるため、より実践的な人材育成が可能であるとともに、職場内のコミュニケーションの活性化や、ベテラン職員からの業務知識やノウハウの継承も期待できます。

また、OJTは訓練が自身の業務に直結するため、自身の成長を自覚しやすく、自身の適性や課題に気づくきっかけになるため、職員の自発的な成長を引き出すことができます。

各職場において計画的、かつ継続的にOJTを行うことで、新規採用職員や転入職員への支援と育成を行っていきます。

② OJTを推進していく職員の育成

効果的にOJTを行っていくためには、職場で職員を育てる意識づくりが重要です。また、職場の管理監督者が中心となって、職場全体で職員の成長をサポートしていく体制を作り、職員の適性を踏まえながら適切な指導を行っていく必要があります。

OJTの意識啓発や指導方法等の習得を目的として、研修を企画、実施していきます。

③ 職場で育てる仕組みづくり

各職場が責任をもって職員（特に新規採用職員）を育てていくという意識を持ち、OJTを実効性のあるものとして根付かせていくために、育成計画の作成や進行管理、達成度の振り返りなど、組織で計画的に育成を進めていく仕組み（チューター制度やメンター制度など）を検討していきます。

④ 新規採用職員のサポート体制の構築

採用から間もない新規採用職員は、慣れない環境の中で、様々な不安を抱ながら業務を覚えていかなければなりません。初めて携わる仕事に不安を感じることや悩んでしまうこともあります。

新規採用職員が安心して、任せられた仕事に挑戦し、高い意欲を持って働き続けることができるよう、職場の身近な職員でサポートしていく仕組みを検討していきます。

(3) 「人材育成の視点に立った人事管理」に関する取り組み

職員一人ひとりが仕事に対し高いモチベーションを持って取り組み、自身の適性を見極め、成長していけるよう、人材育成の視点に立った人事管理を行ってまいります。

① 人材育成を踏まえた事務分担の実施

職員は仕事の経験を積み重ねることで能力が向上し、成長していきます。

しかしながら、エンゲージメント調査においては、「キャリアに関して積極的にサポートしてくれる」のスコアは、3.32/5.00 と相対的に低い現状にありました。

管理監督者は性別や年齢、経験などの先入観にとらわれることなく、職員個々の適性や能力を考慮した上で、適切な事務の配分を行いながら幅広く業務を担当させるなど、職員のキャリアアップに繋がる事務分担の実施を推進していきます。

② 女性活躍推進への取り組み

北区の職員数に占める女性の割合は約56%となっており、多くの女性が区政推進のため様々な分野で活躍しています。しかし、職層別に見ると、女性が占める割合は係長級職員で約37%、管理職職員では約20%程度に留まっています。

女性職員の昇任意欲を醸成し、より一層の活躍を推進していくため、以下の視点を中心に取り組んでいきます。

【家庭と仕事の両立への支援】

職員のワーク・ライフ・バランス推進計画2025の策定にあたり、全職員に行ったアンケートでは、「あなたは係長職・技能長職昇任を希望しますか。」という設問に対し、「ぜひ昇任したい」「どちらかと言えば昇任したい」と回答した男性職員が約55%の一方で、女性職員は約34%という結果になりました。また、「あなたは管理職昇任選考受験を考えていますか。」という設問について、女性は、「子育てや介護など家庭生活とのバランスを考えて受験したい」と回答した割合が前回調査時（令和元年）に比べ大きく上昇し、約26%となりました。

この結果から、女性職員が昇任やキャリア形成を考えるうえでは、家庭と仕事の両立が重要な要素の一つになっていることがわかります。

各種休暇制度の利用促進など、家庭と仕事を両立しワーク・ライフ・バランスを充実させるための支援を行うことで、女性のさらなる活躍や昇任意欲の醸成を図っていきます。

【女性活躍推進に向けた管理監督者の意識啓発】

管理職選考について「受験を考えていない」と回答した職員に対し、その理由を問う設問では、男女ともに「責任が重くなり、職責を全うできるか不安があるから」と回答している割合（男性57%、女性70%）が最も多く、職員は昇任に対し、自身の業務経験や能力についての不安を感じていることがわかります。

「責任が重くなり、職責を全うできるか不安があるから」と回答している職員は男性よりも女性のほうが多いことを踏まえると、この業務経験や能力についての不安は女性のほうがより感じているものと考えられます。

職員の意欲や能力を高めていくためには、様々な業務課題に取り組ませ、それを乗り越えていく経験を積み重ねていくことが大切となります。

実態として育児休業や部分休業、育児短時間勤務などを取得しているのは圧倒的に女性職員が多いですが、このような時間的制約があるといつて、また性別による仕事の向き不向きなどの固定観念により女性職員の仕事の範囲を限定するような事務分担が行われると、その職員は新たなステージに進むための十分な経験を積むことができません。



管理監督者には、業務を通じて職員を育成していく責務があります。女性職員が不安を感じることなくキャリアアップしていけるよう、管理監督者に対し、仕事と家庭の両立に十分に配慮しながら、幅広く業務を経験させていく意識を啓発していきます。

③ ジョブローテーションの実施

新規に採用された職員の人事配置については、基礎能力の習得や適性の発見を支援するという人材育成の観点から、ジョブローテーションによる配置を行っています。

事務系職員については、異動と職場での業務分担などを通じ、一定期間（概ね10年）で、窓口、事業、管理に関する業務を経験させることにより、幅広い事務能力の習得を図ります。また、技術系職員は、十分に現場での実務経験を積み重ねられるよう考慮しつつ、職員の専門知識を活かせる2つの職場を計画的に経験させ、専門職に必要な能力を養成していきます。

今後もこのジョブローテーションの考え方を基本としつつも、採用制度の違い（経験者採用）、職務の特殊性、職員の適性などを踏まえ、人材育成の視点も取り入れながら総合的に人事配置を行っていきます。

④ 複線型人事配置

複雑化・多様化する行政課題に対応していくためには区政の幅広い分野に対応できる「ゼネラリスト」職員だけではなく、ある特定の分野について高度な知識や経験を備え、専門性・特殊性の高い業務を担うことができる「スペシャリスト」職員の育成が必要です。

高度な知識や経験を得て、それを活用できるようになるためには一定期間特定の部署で業務を行い、多くの経験を積むことが必要となることから、「スペシャリスト」職員の育成を踏まえた複線型の人事配置についても、検討の俎上に載せる必要があると考えています。

⑤ 多様な人材の確保

区では定数の適性化に配慮しつつ、将来の組織運営を見据えて、毎年計画的に職員の採用を行っています。今後も有為な人材や多様な人材の確保に努めていきます。

【D X人材の確保】

外部人材からC I O補佐官やD X推進アドバイザーを任用し、D X全体のマネジメントや専門的な見地から助言を受けるとともに、事務（ICT）職の採用を行い、D Xの推進に取り組みます。また、東京都のD X推進策である「G o v T e c h東京」の外部人材を活用するなど、東京都や他自治体との連携も視野に入れ、D X推進のための体制強化を図ります。

また、A IやR P Aの導入に伴い、デジタル技術を活用した行政サービスや業務効率化が推進されるよう全職員が「きたD X推進方針」の理念を正しく理解し、D Xに関する基礎知識と前向きな姿勢を身に着けることを目指します。

デジタル技術を積極的に活用した行政サービスの向上や業務改善など、各職場のD X推進の中核を担う「D X推進員」やD X推進に意欲のある職員で構成された「D X推進プロジェクトチーム」を計画的・集中的に育成します。

【経験者採用職員】

経験者採用制度は開始から10年以上が経過し、北区でも民間企業等での豊富な経験を持った多くの経験者採用職員が様々な部署で活躍しています。また、令和元年度の採用試験から対象年齢の上限が60歳未満となり、より多彩で経験豊富な職員の採用が期待されます。今後も経験者採用により、様々な職種で人材の確保を行うとともに、採用した人材の能力やキャリアに応じた育成方法を検討していきます。

【会計年度任用職員】

令和2年度より会計年度任用職員制度が開始され、これまで非常勤職員や臨時職員として区政を支えてきた多くの職員が、一般職の地方公務員である会計年度任用職員となりました。この制度改正により、守秘義務などの一般職公務員に関する規定が適用されることになり、その責任が厳格化されたことなどから、今後はより広い分野での活躍が期待されます。

⑥ 目標による管理の活用

職員が業務を通じて成長し、能力を向上させていくためには、自身の目標を設定し、その目標に向かって努力していくことが大切です。そして、目標の設定にあたっては、自身の職層に求められる役割や能力、自身の将来のキャリアプランなどをよく考慮し、自らの成長を促すものとすることが重要です。

管理職職員は、日々の業務の中で職員の適正を見極めるとともに、面談等を通じて職員の目標設定や進捗に対し助言を行うなど、職員の成長をサポートすることが求められています。

⑦ 人事評価の適切な運用と活用

「人事評価の効果」

職員が目標を持って業務に取り組み、発揮した能力や業績を、人事評価によって適切に評価することは、仕事へのやりがいを職員に感じさせ、モチベーションや昇任意欲の向上などに繋がります。

また、自身の課題に気づくきっかけにもなることから、職員の自発的な成長を促す効果が期待できます。

「納得性の高い評価制度の運用のために」

人事評価制度が効果的に機能するためには、まずその評価が公平、公正に行われなければなりません。適切に評価が行われなければ職員のモチベーションを奪う可能性もあり、制度の根幹を揺るがしかねません。

より納得性の高い評価制度の構築に取り組むとともに、職員に人事評価制度の仕組みを理解してもらうための周知に取り組んでいきます。また、適切な評価の実施や、各職場での人材育成への活用のため、引き続き管理監督者に対し評価者研修を実施していきます。

「人事評価の活用」

人事評価の結果は職員の給与や昇給、勤勉手当等に反映するほか、昇任選考などに活用しています。また、人事評価から読み取れる職員の能力や適性などから、人事異動や人材育成など、幅広く効果的に活用していきます。



⑧ リスキリングの推進

時代の変化や区民ニーズを的確に捉え、区民のための区政を推進するためには、職員一人ひとりが新たなスキルを習得し続ける環境を整えることが不可欠です。

職務に関係する資格取得に対する支援など、リスキリングを積極的に推進し、様々な変化、ニーズに対応できるような支援を検討します。新しい知識やスキルを持った職員が増えることで、組織全体のレベルアップにつながります。これにより、区として価値あるサービスを持続的に提供することが可能になります。

IV 働きやすい環境づくり

1 ワーク・ライフ・バランスの推進

(1) 超過勤務の縮減

常態化した超過勤務は、職員の心身を害するだけでなく、仕事と家庭（子育てや介護など）の両立を困難にする要因の一つとなります。その結果、職員が自身の能力を発揮して、自分らしく活躍する機会を阻害し、仕事への意欲と業務効率が低下するという悪循環につながります。

職員が心身ともに健康に意欲と希望をもって仕事に取り組むことができるよう、管理監督者が中心となって、全庁で超過勤務の縮減のための取り組みを行っていかねばなりません。

《超過勤務縮減への取り組み》

- 時間外勤務の状況や仕事の進捗状況の適切な把握
- “退庁しやすい”雰囲気づくり（管理職の声掛けや、率先した退庁）
- 業務や事務分担の適切な見直しによる業務の平準化 など

※働き方改革関連法の施行を受け、超過勤務時間の上限が定められています。

(2) 年次有給休暇等の計画的な取得

心身ともに健康に、職員が自身のパフォーマンスを十分に発揮するためには、適切な休養を取ることが必要です。有給休暇等の取得により、家族と過ごす時間や、趣味を楽しむ時間などを持つことはワーク・ライフ・バランスの充実につながります。各種休暇の計画的な取得を促進していくため、制度の周知や取得しやすい環境づくりに取り組みます。

※国の働き方改革の推進を受け、年5日の年次有給休暇取得を義務づけられています。

《北区の目標》

年次有給休暇取得率80%以上

（職員のワーク・ライフ・バランス推進計画2025）

(3) 家庭と仕事の両立のために

職員が安心して出産、育児、介護、病気の治療などを行い、家庭と仕事を両立しながらキャリアアップを目指せるよう、各種休暇制度等の周知と積極的な利用を啓発していきます。

また、所属長をはじめとする管理監督者は、職員が性別などにより制度の利用をためらうことのないよう職場の事務体制を整え、休暇取得後に、職員が安心して復帰できるよう、十分にコミュニケーションを図るなど、適切なサポートに努めます。

«北区の目標»

出産支援休暇取得率 95%以上（平均取得日数2日）

育児参加休暇取得率 90%以上（平均取得日数5日）

男性の育児休業取得率 85%以上

係長級に占める女性職員の割合 45%以上

管理職に占める女性職員の割合 30%以上

（職員のワーク・ライフ・バランス推進計画2025）

2 ハラスメント防止

ハラスメントは被害者に多大な精神的苦痛を与えることはもちろん、所属している組織に対しても職員の士気を低下させるなど、多くの悪影響を及ぼします。

ハラスメントを未然に防止するためには、個々の職員が互いに人権を尊重しあい、自身の行動を省みて、ハラスメントにならないよう意識的に注意する必要があります。また、所属長をはじめとする管理監督者は職場のハラスメントの防止及び排除に取り組むとともに、ハラスメントが発生した際には被害者に対し適切なサポートに努めなければなりません。

そして、職場で安心して自由に意見を表明したり、新しいアイデアを提案したりすることができる環境は、ハラスメントの予防だけでなく、組織の健全性を保つ上で欠かせません。

今後も研修などを通じて、ハラスメント防止の周知及び意識啓発に取り組み、心理的安全性を重視した働きやすい職場づくりを目指してまいります。

3 健康管理体制

(1) 職員の健康管理

心身ともに健康でなければ、能力を最大限に発揮することはできず、人材育成の取り組みを行っても十分な効果は得られません。区政を支える職員の健康を適切に管理していくことは、職員の仕事への意欲や業務効率を高め、組織の生産性の向上に繋がります。職員の健康づくりを推進していくため、引き続き定期健康診断や各種健康相談、保健指導など、健康をサポートする取り組みを実施していきます。

また、病気により長期に療養していた職員が職務に復帰する際には、産業医との面談など、職員が安心して復帰することができるよう支援に努めます。

(2) メンタルヘルス

近年、長時間労働のストレスなどから、メンタルヘルス不調になる職員が増加傾向にあります。北区では職員のメンタルヘルス不調を未然に防ぐ取り組みの1つとして、ストレスチェックを実施し、ストレスが高い職員については希望により面談を実施しています。

また、臨床心理士による心理相談の実施、外部機関による面談制度の導入など職員が“こころの健康”を維持できるよう支援しています。ストレスチェックの結果をもとに管理職に対して職場改善研修を実施するなど、不調の早期発見の仕組みづくりを検討します。

今後もメンタルヘルスに関する相談・支援体制の強化を図るとともに、研修などを通じてメンタルヘルスに関する正しい知識の周知や、意識の啓発に取り組めます。

4 働き方の変化

国の働き方改革の推進など、近年、労働者の「働き方」については関心が高まっており、時差出勤や、テレワークなど多様な働き方が広がりをみせています。柔軟な働き方を推進することにより、育児や介護を理由に短時間勤務を選択して



いた職員がフルタイムで勤務することが可能となり、女性のキャリア形成に寄与することも期待できます。また、長時間労働を見直すきっかけにもなると考えられることから、職員の心身の負担の軽減につながる可能性があります。

今後、A I や R P A などの先端技術の導入が様々な分野に進んだ際には、職員の「働き方」はさらに変化をしていくと考えられます。今後も区を取り巻く社会の変化に対応しながら、職員が能力を発揮し、安心して働いていくことができるよう、働きやすい環境づくりに努めていきます。

5 障害の特性等に応じた働きやすい職場づくり

令和元年6月に「障害者の雇用の促進等に関する法律」が一部改正され、区においても、障害者雇用にかかる目標や取組みの方向性を示し、障害がある職員一人ひとりのさらなる活躍を推進するため、「北区職員障害者活躍推進計画」を策定しました。この計画に基づいて、障害のある職員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場づくりや、障害類型を問わず安心して安定的に働くことができる環境整備などに今後も継続して取り組んでいきます。

V 新たな人材育成の推進にあたって

「北区人材育成基本方針」は、「北区を愛し、区民の思いを区政に反映し、新たな北区を共に創る職員」を目指し、“これから”の北区を担い、北区の“未来”を創っていく職員を育成していくために、その理念と取組みの方向性についてまとめたものです。

職員課では、人材育成を長期的・総合的な視点に立って力強く推進していくため、人材育成担当部門の体制を強化し、人材育成の具体的方策を検討、実施していきます。

また、区を取り巻く状況の変化や人材育成に対するニーズなどを反映させ、計画的に人材育成を行っていくために、北区基本計画の改定に合わせて人材育成基本方針の見直しを行っていきます。

皆さんと協力して、北区の未来を切り拓く人材の確保と育成を計画的に進めていきます。

付録

エンゲージメント調査結果及び、設問一覧

#	調査種別	カテゴリ	設問	スコア	相関	選択肢
1	エンゲージメント調査	結果指標	北区での仕事に愛着・誇りを持っている。	3.80	－	選択式
2	エンゲージメント調査	結果指標	私は、今後も北区で働き続けたいと思う	3.87	－	選択式
3	エンゲージメント調査	結果指標	私は、全力で働いていると思う	4.14	－	選択式
4	エンゲージメント調査	結果指標	私は、北区を良い職場として家族や友人に勧めることができる	3.53	－	選択式
5	エンゲージメント調査	結果指標	私は幸せを感じている	3.73	－	選択式
6	エンゲージメント調査	有意義な仕事	自分の仕事にやり方について、自律的に考える機会があると感じる。	3.85	0.52	選択式
7	エンゲージメント調査	有意義な仕事	仕事の中で、日常的に自分の強みを発揮する機会がある	3.57	0.53	選択式
8	エンゲージメント調査	有意義な仕事	現在の仕事は、私が人生の中で重要視していることと方向性が同じである	3.34	0.57	選択式
9	エンゲージメント調査	有意義な仕事	私の仕事は、私の所属する組織の目標達成に貢献している	3.83	0.43	選択式
10	エンゲージメント調査	有意義な仕事	現在の業務量は過剰ではないと思う	3.09	0.16	選択式
11	エンゲージメント調査	有意義な仕事	現在の業務量は過少ではないと思う	3.86	0.17	選択式
12	エンゲージメント調査	支援型のマネジメント	私は、仕事に関して自分に何が期待されているのかを把握している	3.71	0.41	選択式
13	エンゲージメント調査	支援型のマネジメント	直属の上司は、私が良い仕事を行えるようコーチング（私の話をしっかりと聞き、効果的な質問を投げかけ、私に気づきを与え、主体的な行動を引き出すこと）をしてくれていると思う	3.74	0.40	選択式
14	エンゲージメント調査	支援型のマネジメント	私は、気兼ねなく直属の上司に相談することができる	3.84	0.38	選択式
15	エンゲージメント調査	支援型のマネジメント	私は困ったとき、直属の上司を頼ることができると感じる	3.87	0.39	選択式
16	エンゲージメント調査	豊かな職場環境	私の所属する組織は、私の心身の健康に心から関心を持っていると感じる	3.45	0.44	選択式
17	エンゲージメント調査	豊かな職場環境	私の所属する組織のメンバーは、私が必要とする時に力になってくれていると感じる	3.98	0.39	選択式
18	エンゲージメント調査	豊かな職場環境	私は自分の仕事に対して適切に報われていると思う	3.48	0.52	選択式
19	エンゲージメント調査	豊かな職場環境	私の所属する組織は、性別や年齢などの、多様性を認め合う環境であると思う	3.78	0.39	選択式
20	エンゲージメント調査	豊かな職場環境	私の所属する組織は、一人ひとりの価値観を大事にしてくれると思う	3.62	0.45	選択式
21	エンゲージメント調査	豊かな職場環境	私は、仕事と私生活のバランスを柔軟に取ることができている	3.60	0.36	選択式
22	エンゲージメント調査	成長の機会	私のキャリアに関して積極的にサポートしてくれる人や体制が職場にある	3.32	0.49	選択式
23	エンゲージメント調査	成長の機会	私は、北区での自身のキャリアプラン(将来のキャリアの目標や、理想の働き方)を描けている	3.10	0.55	選択式
24	エンゲージメント調査	成長の機会	北区は、自身のキャリアプラン(将来のキャリアの目標や、理想の働き方)を実現できる職場だと思う	3.16	0.58	選択式
25	エンゲージメント調査	成長の機会	自分自身の成長や円滑に職務遂行のための学習機会が適切にあると感じる	3.44	0.45	選択式
26	エンゲージメント調査	経営に対する信頼	私は、区や所属する組織の目指している方向性を理解し共感している	3.53	0.57	選択式
27	エンゲージメント調査	経営に対する信頼	北区は組織として、私が職場でより良い経験ができるように取り組んでいると感じる	3.29	0.56	選択式
28	エンゲージメント調査	経営に対する信頼	私は、北区を組織として、信頼・信用している	3.46	0.64	選択式
29	エンゲージメント調査	経営に対する信頼	区には将来「こうなりたい」と思える人がいる	3.39	0.45	選択式
30	エンゲージメント調査	経営に対する信頼	北区の「目指すべき職員像」を理解している（リンク）	3.61	0.41	選択式
31	エンゲージメント調査	経営に対する信頼	私は北区の「目指すべき職員像」を体現できていると思う	3.30	0.44	選択式
33	エンゲージメント調査	組織間の協働とコミュニケーション	私の仕事には、人員、予算、ツールが十分に割り振られている	2.81	0.27	選択式
35	エンゲージメント調査	組織間の協働とコミュニケーション	私の所属する組織では、組織を跨いだ情報連携や取り組みがなされていると思う	3.35	0.32	選択式
36	エンゲージメント調査	組織間の協働とコミュニケーション	私が所属する組織は、高品質のサービスを提供するために、組織全体で協力する体制があると思う	3.54	0.41	選択式



北区人材育成基本方針

令和7年8月 発行

刊行物登録番号

7-1-045

発行 東京都北区総務部職員課

〒114-8508

東京都北区王子本町1-15-22

電話 03(3908)8039 ダイヤルイン