

中野区人材育成基本方針（案）について

区は、中野区基本構想や中野区基本計画で定める区の将来像を実現するため、その役割を担う区職員のあるべき姿を明確化し、職員の人材育成を体系的・戦略的に進めていくための基本的な方針とする「中野区人材育成基本方針（素案）」を策定したところである。

この素案をもとに、「中野区人材育成基本方針（案）」を策定したので、報告する。

1 中野区人材育成基本方針（素案）からの主な変更点

（1）「Ⅱ 基本方針」

- ・ 「4 タレントマネジメントによる人材育成の推進」を、「4 職員一人一人の能力等に着目した人材育成の推進」と修正し、タレントマネジメントに関する記述を削除した。

（2）「Ⅲ 人材育成を推進するための4つの戦略」

①「2 人事配置・人材育成」

- ・ 「（1）人材情報の集約及び活用」の項目において、「タレントマネジメントシステム」を「人財マネジメントシステム」に修正した。
- ・ 「（2）戦略的な人事配置」の項目において、「準エキスパート職員」を「特定部門エキスパート職員」に修正したほか、管理職・係長職の人事配置についての考え方を追記した。
- ・ 「（4）研修」の項目において、管理職候補者の研修の充実について追記した。

②「3 人事評価」

- ・ 「（1）評価制度の適切な運用」の項目において、管理職に対する評価者研修の実施について追記した。
- ・ 「（2）評価結果の活用」の項目において、「タレントマネジメントシステム」を「人財マネジメントシステム」に修正した。

（3）「別紙3 4つの戦略に基づく具体的な取組項目」

- ・ 上記（1）及び（2）の変更に伴い、表現を修正、項目を追記した。

2 中野区人材育成基本方針（案）

別添1のとおり。

3 今後の予定

令和4年3月 「中野区人材育成基本方針」について策定及び議会報告

中野区人材育成基本方針（案）

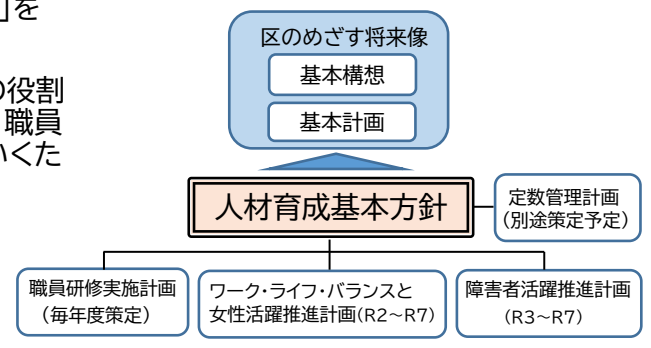
I 概要

1 現状

- 令和3年3月、区政運営の基本的な指針である基本構想が改定され、同年9月には基本構想を実現するための基本計画を策定しており、区の将来像を実現するために、人材育成を進めていく必要がある。
- 職員2,000人体制を維持する中、区の新規採用者数は、2011年度～2015年度の平均は42.6人、2016年度～2020年度の平均は105人と近年で増加傾向にある。
- 2021年4月1日現在の職員の年齢構成は、30代以下の職員が40.6%、40代の職員が13.3%、50代以上の職員が46.1%となっており、年齢構成に偏りがある。
- 中堅の職員が少ない中、短期間で若手職員が増えたため、若手職員の育成が急務となっている。また、感染症の拡大等、想定外の事態における臨機応変な対応や機動的な体制の整備等が求められている。
- 職員定数を一定に保ちつつ区民サービスの向上を図るため、業務のデジタルシフトに対応した働き方改革や、職員のキャリアデザインに応じた働き方が必要となっている。

2 位置づけ

- 基本構想の改定や基本計画の策定を踏まえ、現行の「中野区人事構想」のうち人材育成に関する部分と「中野区人材育成ビジョン」を統合し、新たに策定したもの。
- 区のめざす将来像を実現するため、その役割を担う区職員のあるべき姿を明確化し、職員の人材育成を体系的・戦略的に進めていくための基本的な方針とする。
- 本方針により、職員の能力を最大限に高めるとともに、活用するための人材マネジメントを強化していく。



II 基本方針

1 目指すべき中野区職員の姿

- 前例にとらわれず、自ら主体的・自律的にスピード重視で取り組む
- 地域に飛び出して、多様な人々と積極的に関わり、信頼関係を築く
- 多様な地域の人材をコーディネートして、地域の課題を解決する
- 日本国内はもとより世界の先進事例にも目を向け学ぶ
- 客観的データや合理的根拠等のエビデンスに基づいて政策を立案し、効果を検証して仕事を進める
- ※「目指すべき中野区職員の姿」の実現に向けた、職員一人ひとりの行動の指針である「中野区職員行動指針」は別紙1のとおり

2 目指すべき職員に向けた取組方針

- (1)主体性・自律性の向上 業務改善の取り組み、組織及び職員の双方向からの人材情報の活用、明確な目標設定と適正な評価、自己啓発支援等を通じて、職員の主体性・自律性を向上させる。
- (2)積極性、コミュニケーション能力の向上 交流機会の創出、他分野職員との協働等、多様な人々と積極的に関わることで、コミュニケーション能力を向上させる。
- (3)課題解決力の向上 多様な地域の利害関係を調整し、全体の合意を形成する機会や経験等を通じて、地域の課題を解決する能力を向上させる。
- (4)学習意欲の向上 学習目標の設定、研修機会の提供、人事評価(能力・態度評価)による適正な評価等を通じて、学習意欲を向上させる。
- (5)政策形成能力の向上 多様な経験・職務を通じて専門性やICTスキルを高め、デジタルシフトに対応した業務の見直し・再構築や、先進事例・データを元に政策形成ができる能力を向上させる。

3 職員に求められる役割・能力等

(1)各職層における主な役割、求められる能力等

主な役割	行政系	係員(新人職員)	使命感と役割認識を持ち、自立して行動する。
		係員(新人職員以外)	チームの成長を意識して行動し、自らの総合性と専門性を高める。
		主任	係長職への昇任を前提とし係長職を補佐する役割を担う職として、率先して課題解決に取り組む。
		係長職(主査)	専門的な事務等を行うほか、係長の代理を行う職として、困難な課題に対応する。
		係長職(係長・担当係長)	政策を創造し、指導や調整能力で職員をリードするとともに、職員の育成を行う。
		総括係長	管理職を補佐する役割を担う職として、高度かつ困難な課題に対応するとともに、職員の育成を行う。
		管理職	組織経営と人材育成に責任を持ち、区政目標を実現する。
	技能系	係員	業務に必要な知識・技能を修得し、意欲的に業務に取り組む。
		技能主任	現場作業におけるリーダー、あるいは、指導・育成等を行うとともに、意欲的に業務に取り組む。
		技能長職(担当技能長)	技能長と協力・連携し、豊富な知識・経験を要する業務を処理し、業務の安全及び能率的運営を維持する。
		技能長職(技能長)	適切な指導及び業務の監督等を行い、業務の安全及び能率的運営を維持する。
統括技能長		複数の技能長を統括し、適切な指導及び業務の監督等を行い、業務の安全及び能率的運営を維持する。	

※職層ごとの求められる能力は別紙2のとおり。

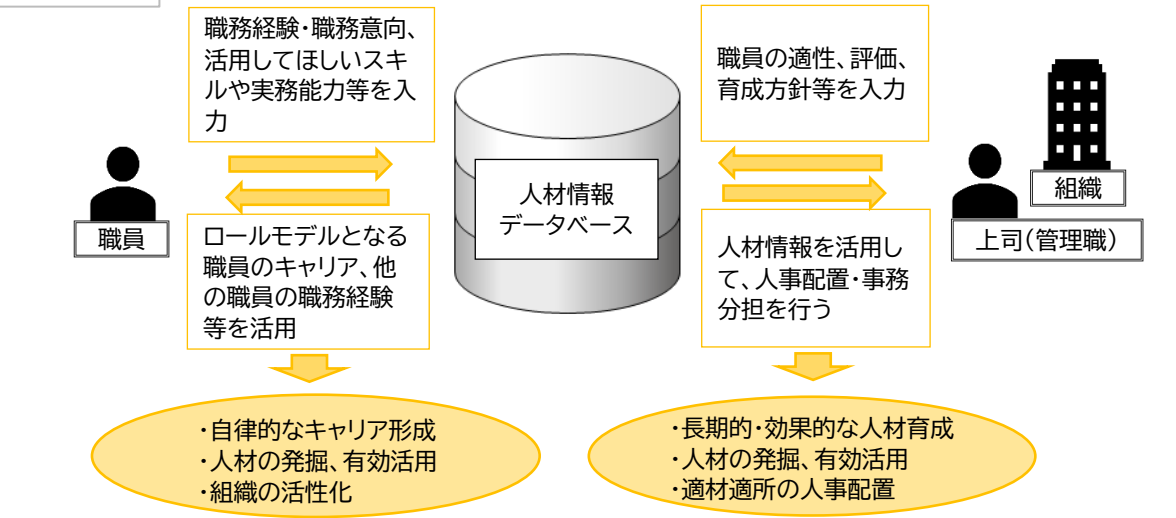
(2)エキスパート職員(複線型人事制度)の主な役割

- エキスパート職員認定制度により、職員の専門的な知識や能力を最大限活用して高度な職務目標の達成を図る。
- 当該職員は専門領域に長期的に従事することにより、専門性を発揮して困難な区政課題を解決していく。

4 職員一人一人の能力等に着目した人材育成の推進

- 人材情報(職務経験、職務意向、キャリアプラン、適性、評価、スキル、実務能力、職務意欲(モチベーション)等)をデータベース化し、職員一人一人の能力・経験、将来のキャリアビジョン等に着目した育成・活用を行う人材マネジメントを推進する。
- 人材情報をもとに人事配置や事務分担を行い、多様な経験・職務を通じて、職員の能力・専門性等を向上させる。
- 人材情報の活用は、組織からの一方向だけでなく、組織及び職員個人の双方から活用する視点での環境を整え、職員の自律的なキャリア形成の促進、人材の有効活用及び組織の活性化を図る。

イメージ図



1 人材確保

(1)採用PRの戦略的な展開

- 中野区の「仕事の魅力」を積極的にPRし、中野区就職希望者を増加させる。
- 新規採用者に求める人材像を明確化し、組織が求める人材と志望者の資質等のマッチングを図る。
- インターンシップを活用し、中野区を志望する受験予定者に対して直接的にPRする。

(2)多様な人材の活用

- 民間企業等における優れた技術や経験を有する人材と接する経験を通じ、職員の新たな発想や取組を生み出すため、外部人材の活用を推進する。
- 副業やテレワークを前提とした会計年度任用職員を採用するなど、民間で活躍している人材が応募しやすい環境等を整え、ICTスキルの高い人材等優秀な人材を確保する。
- 特定のプロジェクト(自治体DXの推進等)に対して期間を定めて外部人材を活用し、専門的知識や経験を活用することで、短期間で事業の推進を図る。
- 経験者採用制度を活用し、民間企業等での有用な職務経験を有する人材を幅広い年齢層において確保することにより、年齢構成の均衡を図るとともに、専門性を高める。

(3)多様な働き方の推進

- 育児・介護などにより、ライフサイクルの一定の時期において、就労に支障のある職員が、ワークライフバランスを取りながら働き続けられる仕組みとして、男女を問わず育児休業や介護休暇等の取得の促進や、テレワークによる在宅勤務など、多様な働き方を推進していく。
- 育児休業や介護休暇等を取得した職員が、復帰後のキャリアデザインを描きやすくするための面談等を実施する。

2 人事配置・人材育成

(1)人材情報の集約及び活用

- 人材情報(職務経験、職務意向、キャリアプラン、適性、評価、スキル、実務能力、職務意欲(モチベーション)等)をデータベース化し、活用するための「人材マネジメントシステム」を導入し、人材情報を効率的に集約・活用出来る環境を整える。
- 「人材マネジメントシステム」に集約した人材情報をもとに、職員の適性や意向、能力等を踏まえた適切な人事配置や事務分担を行い、長期的・効果的な人材育成を行う。
- 一定のルールを定めた上で、人材情報の一部(異動履歴や職務経験等)を職員が相互に閲覧できるようにし、ロールモデルとなる職員のキャリアを参照したり、自身のスキルや活用してほしい能力をオープンにするなどして、自律的なキャリア形成を促進する。
- 育児休業の取得等により長期的に仕事を離れた場合等においても、「人材マネジメントシステム」を活用したキャリア形成の支援、適切な人事配置や事務分担等により、継続的・長期的な人材育成を行う。
- 障害者である区職員について、「人材マネジメントシステム」を活用し、障害の特性及び本人の能力を踏まえた適正な部署の選定や事務分担等を行い、能力を十分に発揮できるようにする。
- 人材情報を活用することで、組織として、適材適所配置の納得性や人材の流動性を高め、組織の活性化を図る。
- 人事異動案の策定にAIを試行的に活用することを検討し、業務効率化及び適材適所の人材配置による職員のパフォーマンスの最大化を図る。

(2)戦略的な人事配置

〈事務職〉

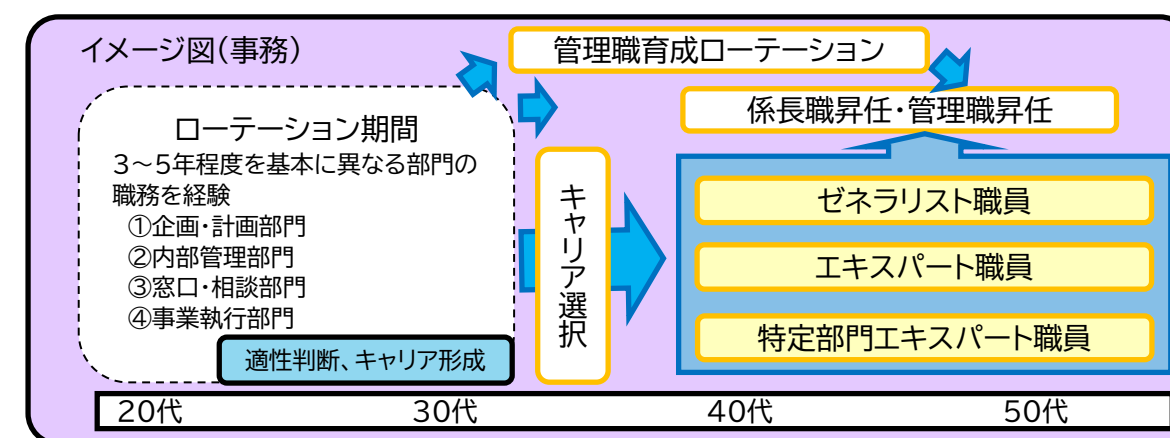
- 各部の人事配置等の権限を職員課に集約し、全体最適化の視点に立った人事異動により、効果的・戦略的なジョブローテーションを行う。
- 新規採用から10年目までの職員について、本人の適性判断やキャリア形成期間として3～5年を基本に異なる部門(①企画・計画、②内部管理、③窓口・相談、④事業執行の分類で2つ以上)の職務を経験させ、育成を図る。
- 下記の3つのキャリアモデル(「ゼネラリスト職員」「エキスパート職員」「特定部門エキスパート職員」)を策定し、採用10年目以降の職員については、職員自らが選択したキャリアや希望を尊重した人事異動・配置を行い、意欲や専門性の向上を図る。

ゼネラリスト職員	行政全般に精通。3～5年程度で様々な部署に異動。
エキスパート職員	特定の業務(福祉・生活支援、まちづくり等)に精通。異動は限定的に行う。
特定部門エキスパート職員	特定の部門(①企画・計画、②内部管理、③窓口・相談、④事業執行)に精通。異動は原則部門内において、3～5年程度で他の部や課に異動。

- 管理職への昇任意向がある職員や、所属長が将来の管理職候補と考えている職員等を選抜し、計画的なジョブローテーション等を行うことで、将来の管理職を担う人材を計画的に育成する。
- 管理職・係長職の人事配置にあたって、キャリアや経験を活かせる配置、経験の幅や視野を広げることができる配置等を行うことで、計画的に管理監督職を育成していく。
- 情報システムやネットワークの管理運用に関する実務経験等を通じて、ICTスキルの高い人材を育成する。

〈専門職〉

- 職種に応じて必要とされるスキルのうち、基本的なものは、入区して10年以内のジョブローテーションで一通り習得できるよう、職務毎の仕事のサイクルを意識した習得期間を設定し計画的な人事異動を行う。
- 技術職(土木・建築)管理職及び福祉職(福祉、心理)管理職を計画的に育成するとともに、他の専門職についても職員の管理職としての適性を見極めて、計画的に育成する。
- 庁内やすこやか福祉センター等に勤務している保健師について、緊急時だけでなく平常時においても保健所への兼務発令を行うことで、感染症の拡大等緊急時に速やかに対応できる人員体制を確保する。



(3)協働、人材交流

- 政策形成や事業実施における庁内プロジェクトチームを立ち上げる際に、育成視点からの参画者指名や職員公募を実施し、職場横断的な業務や、外部との協働事業への積極参加により、政策形成能力を向上させる。
- 他都市や民間企業への研修派遣等を通じて、派遣先団体それぞれの事務の進め方や考え方等を体得し、こうした経験や知識、人脈等を区政運営に還元していく。
- 他団体職員の派遣受け入れ等により、職場の活性化を図るとともに、職員の新たな発想や取組を生み出していく。
- 全国改善事例発表会等、他団体との交流機会を充実し、先進事例や改善事例等を区政運営に取り入れていく。

(4)研修

- 特別区職員研修所の一層の活用を図り、効果的かつ効率的な研修体系とする。
- 管理職・管理職候補者・係長職向けの研修を充実させ、マネジメント能力の向上を図るとともに、働き方改革の推進やハラスメント防止の理解を促進する。
- 文書事務、会計事務、契約事務、ITリテラシー等、実務に係る研修を実施し、全庁的に必要となる実務能力の定着・向上を図る。
- 特別区職員研修所等が実施する専門的な研修の活用によって、当該職務の専門的知識を深め、専門性の向上を図る。
- マイノリティーに対する職員理解を促進するための研修を実施し、啓発を行う。
- 主任、係長職、総括係長等、職層毎の研修を実施し、職層に応じて求められる能力の向上を図る。

(5)自己啓発支援

- 副業・兼業の許可基準や事例等を周知・公表するなどして副業・兼業を推進し、それら地域活動等の経験を通じて、職員のスキルアップや地域課題の解決の推進等を図る。
- 自主研究グループ、エキスパート職員の活動を支援し、職員の自主的なスキルアップを推進する。
- 一級建築士資格やIT関連資格の取得を支援し、一級建築士資格保有職員を計画的に確保するとともに、ICTスキルの高い人材の確保を図る。

3 人事評価

(1)評価制度の適切な運用

- 人事評価制度の各プロセスである「目標設定」「行動や成果の適正な評価」「評価結果のフィードバック」を通じて、職員一人一人の長所や改善点に応じた人材育成を行う。
- 組織が職員に求める能力や行動等を「能力・態度評価基準」により明確化し、それを日頃の職務を通じて修得・発揮することで、組織目標の達成につなげる。
- 目標管理において、業務改善に関する目標の設定と評価の基準を新たに設定し、業務改善の推進につなげる。
- 管理職に対する評価者研修を実施し、適正な評価と育成を行う能力の向上を図る。

(2)評価結果の活用

- 努力し成果を挙げた職員の処遇（給与（昇給・勤勉手当）、昇任等）に反映し、職員の士気の向上につなげる。
- 「人材マネジメントシステム」を活用し、評価結果をもとに継続的・効果的な人材育成、能力開発及び適切な人事配置を行う。

(3)評価制度の分析・検証、改善

- 評価制度の分析・検証、国・他自治体・民間企業等の先進事例等の把握、評価者及び被評価者の意見・要望等を踏まえ、不断の見直し・改善を図っていく。

4 職場環境の整備

(1)組織風土の醸成

- 人材育成に取り組んでいる管理監督者や先輩職員を積極的に評価することや、新人サポート制度等を通じて、職場全体で人材育成に取り組む風土を醸成していく。
- 新区役所への移行を契機として、ペーパーレスによる新しい働き方で成果をあげる方法を身につけるとともに、様々な職員コミュニケーションが生まれる環境を生かした創発が促進される組織風土の醸成に取り組む。
- 中野区改善運動（OneUp↑チャレンジ）等を通じて、改善の機運やチャレンジする意識の醸成等を図っていく。

(2)誰もが働きやすく、活躍できる職場づくり

- ハラスメントやマイノリティーの理解促進を図る研修、働き方改革やイクボス推進等の研修を実施し、学んだことを職場にフィードバックしていくことで、誰もが働きやすい環境を醸成していく。
- 「中野区職員のワーク・ライフ・バランスと女性活躍推進計画」に定めた「意識改革・組織風土の醸成」「働き方改革の推進」「人事制度等の整備」の取組を通じて、全ての職員が働きやすく、活躍できる職場づくりを行う。
- 「中野区職員障害者活躍推進計画」に基づき、障害者である区職員がいきいきと職業生活を送ることができ職場づくりを行う。

(3)健康管理の強化

- 管理監督者に対するメンタルヘルス研修を充実・強化し、メンタルヘルス不調の未然防止、早期発見・早期対応を行う。
- 職員に対するメンタルヘルス研修、健康診断時におけるストレスチェック等を通じて、セルフケアの推進を図る。
- 職員のストレス耐性について、アンケートや適性検査等により把握し、人事配置等に活用する。
- 健康診断の受診率の向上、健康診断事後指導の徹底、健康増進に関する有益な情報の提供等により、職員の健康増進を図る。



中野区職員行動指針

□ まちに出て中野を知ろう そとを見て世界に学ぼう

- 現場に出て、実際の状況を肌で感じる
- 国内や世界の先進事例・成功事例などを収集する
- 知識やスキルを身に付け、磨き続ける
- 高い専門性を身に付け、職務に生かす

□ まだ気づいていない課題を見つけよう

- 前例にとらわれず、常識や当たり前を疑う
- 常に「なぜか」「本当か」と問いかけ、課題を見つけ出す
- 相手の立場に立って考える
- 5年先、10年先のあるべき姿を見据えて考える

□ エビデンスをもとに 対話で解決策を考えよう

- 客観的データや合理的根拠に基づいて施策を立案する
- 多様な主体と対話しながら有効な解決策を考える

□ まずはやってみよう “オール中野” で取り組もう

- 指示待ちではなく、自分で考え、行動する
- 失敗をおそれず、新しいことにチャレンジする
- チーム一体となって協力して課題に取り組む
- スピード感をもって、柔軟に対応しながら前に進める

2019年4月1日

「目指すべき中野区職員の姿」

- 1 前例にとらわれず、自ら主体的・自律的にスピード重視で取り組む。
- 2 地域に飛び出して、多様な人々と積極的に関わり、信頼関係を築く。
- 3 多様な地域の人材をコーディネートして、地域の課題を解決する。
- 4 日本国内はもとより世界の先進事例にも目を向け学ぶ。
- 5 客観的データや合理的根拠等のエビデンスに基づいて政策を立案し、効果を検証して仕事を進める。

2019年1月4日 中野区長 酒井 直人

目指すべき
中野区職員の姿

中野区職員行動指針

○行政系(一般職員)

要素	着眼点		
	係員	主任	係長職・総括係長
職務知識・情報収集	・職務を行う上で必要な知識(技術)を有するとともに、関連する知識(技術)や問題意識を持ち、職務に有効に活用しているか ・仕事に関連する幅広い情報を収集し、自ら参考書を探して読んだり、研修に参加するなど、自己学習活動を継続的にしているか	・職務を行う上で必要な知識(技術)を有するとともに、一定の専門知識・関連する知識(技術)や問題意識を持ち、職務に有効に活用しているか ・社会状況などの情報を、自分の仕事に関連付けて収集し、職務に有効に活用しているか ・新しい知識(技術)を身につけるため、講習会・学習会等への参加や専門書の購読など、自己学習活動を継続的にしているか	・職務を行う上で必要な知識(技術)を有するとともに、専門知識・関連する知識(技術)や問題意識を持ち、職務に有効に活用しているか ・国内や世界の先進事例・成功事例などの情報収集を行い、職務に有効に活用しているか ・講習会・学習会等への参加や専門書の購読など、自己学習活動を継続的にを行い、身につけた知識(技術)をOJTや研修で他の職員に教えることができるか
理解・判断力	・担当職務の意義や目的、上司の指示を正しく理解し、時機を逸することなく、職務を進めることができるか	・担当職務の意義や目的、上司の指示を正しく理解し、時機を逸することなく、職務を進めることができるか ・困難な状況下でも状況把握を正確に行い、適切かつ迅速な判断に基づき、職務を進めることができるか	・担当職務の意義や目的、上司の指示を正しく理解し、時機を逸することなく、職務を進めることができるか ・困難な状況下でも状況把握を正確に行うとともに、複数の視点から、客観的かつ総合的な判断を迅速に行い、職務を進めることができるか
企画・構想力	・広い視野と洞察力を持ち、職務上の問題発見、分析及び把握をし、最適な手段・方法を考えることができるか ・柔軟な発想で新しいアイデアを提案できるか	・広い視野と洞察力を持ち、職務上の問題発見、分析及び把握をし、客観的データや合理的根拠に基づいた実現性のある解決案をまとめあげることができるか ・柔軟な発想で新しいアイデアを提案でき、新たな制度や仕組みを設計して提案できるか	・広い視野と洞察力を持ち、職務上の問題発見、分析及び把握をし、客観的データや合理的根拠に基づいた実現性のある施策を立案できるか ・柔軟な発想で新しいアイデアを提案でき、新たな制度や仕組みを設計して行政課題の解決につなげることができるか
対話・交渉・協働力	・必要に応じて相手の意見をよく聞き、自分の考えを要領よく説明し、親切・丁寧な対応ができるか ・相手の立場に立って考え、多様な人々や団体と対話しながら進めることができるか ・庁内外のネットワークを活用して、関係者等と協働して事業を構築することができるか	・区民や関係者の対応が適切であり、困難な問題に対しても目的を実現するために相手に要領よく説明し、十分理解・納得させ、職務を円滑に進めることができるか ・相手の立場に立って考え、多様な人々や団体と対話しながら進めることができるか ・対話の中から問題点とその原因を分析し、解決の糸口の発見や新しい施策、事業の着想を得ることができるか ・庁内外のネットワークを活用して、関係者等と協働して事業を構築することができるか	・区民や関係者の対応が適切であり、困難な問題に対しても目的を実現するために相手に要領よく説明し、十分理解・納得させ、職務を円滑に進めることができるか ・相手の立場に立って考え、多様な人々や団体と対話しながら進めることができるか ・対話の中から問題点とその原因を分析し、解決の糸口の発見や新しい施策、事業の着想を得て政策形成に結びつけることができるか ・庁内外のネットワークを活用して、関係者等と協働して事業を構築し、関係部署にも展開していくことができるか
指導・育成力 ※採用1・2年目職員を除く	・同僚・後輩から信頼され、相手の能力や人格を考えて効果的な指導、助言及び育成ができるか	・チーム内の職員の仕事内容や進捗等に気を配り、同僚・後輩から信頼され、相手の能力や人格を考えて効果的な指導、助言及び育成ができるか	・チーム内の職員の仕事内容や進捗等に常に気を配り、部下や同僚・後輩から信頼され、相手の能力や人格を考えて効果的な指導、助言をし、長期的な視点での育成ができるか ・チームのメンバーに組織の使命や事業の目的、目標、効果等を意識させることにより、やる気を引き出すことができるか
規律性	・組織の一員として法令及び服務規律を守り、常に公務員としての自覚を持ち、公正・公平・中立な立場で職務遂行を心がけているか ・上司等に必要な情報の報告、連絡、相談を行っているか	・組織の一員として法令及び服務規律を守り、常に公務員としての自覚を持ち、公正・公平・中立な立場で職務遂行を心がけているか ・上司等に必要な情報の報告、連絡、相談を行っているか	・組織の一員として法令及び服務規律を守り、常に公務員としての自覚を持ち、公正・公平・中立な立場で職務遂行を心がけているか ・上司や部下、関係部署との情報共有に努め、緊密な連携を図りながら仕事を進めているか
積極性	・職務に対して前向きな姿勢で取り組んでいるか ・失敗をおそれず、新しいことにチャレンジしているか ・現場に出て、実際の状況を肌で感じようとしているか ・指示待ちではなく、自分で考え、行動しているか ・会議等で自分の考えを積極的に発言したり、建設的な提案をしているか	・職務に対して前向きな姿勢で取り組み、新しい分野への取り組みに対しても意欲的であるか ・失敗をおそれず、新しいことにチャレンジし、中断せず粘り強く前に進もうとしているか ・現場に出て、実際の状況を肌で感じようとしているか ・自ら率先して行動して周囲の職員を巻き込み、関係部署の協力を得ながら進めようとしているか	・職務に対して前向きな姿勢で取り組み、新しい分野への取り組みに対しても意欲的であるか ・失敗をおそれず、新しいことや自分の苦手なことにもチャレンジし、手戻りがあっても何度もチャレンジしているか ・現場に出て、実際の状況を肌で感じようとしているか ・自ら率先して行動して周囲の職員を巻き込み、関係部署の協力を得ながら、課題解決の道筋をつけようとしているか
協調性	・チームの一員として、上司や同僚・後輩と適切なコミュニケーションをとり、協力して職務遂行に努めているか	・常にチームの一員としての自覚を持ち、上司や同僚・後輩と協力して円滑な職務遂行に努めているか ・他者の意見を尊重しつつ、自分の主張や意見をしっかりと伝え議論したうえで、妥協点を探るように努めているか	・常にチームの一員としての自覚を持ち、上司・部下や同僚・後輩と協力して円滑な職務遂行に努め、互いに協力し合うチームワークづくりに貢献しているか ・利害対立がある関係であっても、粘り強く理解を深め、協力を引き出すことに努めているか

責任感・使命感	・自分の担当する職務や自分に与えられた役割を十分自覚して、困難な場合でも、最後まで責任を持ってやり遂げているか ・スピード感をもって、前に進めようとしているか	・自分の担当する職務や自分に与えられた役割を十分自覚して、困難な場合でも、一定の期限までに責任を持ってやり遂げているか ・スピード感をもって、前に進めようとしているか	・自分の担当する職務や自分に与えられた役割を十分自覚して、困難な場合でも、一定の期限までに責任を持ってやり遂げているか ・最悪の事態を想定して対応策を考えるなど、準備を怠らないよう努めているか ・スピード感をもって、柔軟に対応しながら前に進めようとしているか
効率性・生産性	・効率的な業務執行に努め、勤務時間内に仕事を終わらせるよう努めているか ・自分の仕事や事業の期限から逆算して、仕事の段取りや手順を考えて進めているか ・時間当たり生産性を意識し、勤務時間内に成果をあげるよう業務に取り組んでいるか	・効率的な業務執行に努め、勤務時間内に仕事を終わらせるよう努めているか ・自分の仕事や事業の期限から逆算して、仕事の段取りや手順を考えて進めているか ・時間当たり生産性を意識し、勤務時間内に成果をあげるよう業務に取り組んでいるか	・係内の効率的な業務執行に努め、勤務時間内に仕事を終わらせるよう努めているか ・係内の仕事や事業の期限から逆算して、仕事の段取りや手順を考えて進めているか ・係内の時間当たり生産性を意識し、勤務時間内に成果をあげるよう業務に取り組んでいるか

○行政系(管理職)

要素	着眼点
洞察力・先見性・大局観	・表面的な部分だけでなく表面に現れていない部分についても注意深く観察し、物事の本質や相手の真意を見抜くことができる。 ・断片的な情報や不確実な情報が多い状況でも情報を取捨選択して正確な状況を把握することができる。 ・社会経済状況の変化の兆しや時代の流れを作り出す根本的な要因から将来の社会経済状況を見通すことを心掛けている。 ・物事の細部にのみこだわらず、大所高所に立って全体を俯瞰したうえで物事を総合的、客観的、複眼的にとらえるよう心掛けている。
政策構想・実行力	・大局的かつ中・長期的な視点に立って区が推進すべき基本的な政策を構想し、事業や仕組みを構築することができる。 ・横断的な課題に対して関連する政策・施策・事業を組み合わせ、連動させて一つの政策パッケージを構築することができる。 ・行政課題の解決に向けて、現状を分析して戦略的に重要なポイントと課題を明らかにし、目的・目標を効果的・効率的に達成するための道筋を示す戦略を構築することができる。 ・上記の戦略を実行して、所期の目的・目標を達成することができる。
判断力	・職務達成の過程において生じた問題点の把握が的確であり、状況に応じた対応を自らの判断と責任において的確、迅速に行うことができる。 ・政策判断に必要な多様な要素を視野に入れ、複数の選択肢を比較検討しながら最善の政策を選択することができる。
統率力	・組織が困難な状況に直面したときでも、信念を持って進むべき方向性を指し示して組織を一つにまとめることができる。 ・組織のメンバーの一人ひとりに自分の仕事の意義・目的を十分に理解させ、使命感を持たせることができる。
マネジメント力	・目標から逆算してスケジュール進捗管理、課題・問題の解決、リスク管理を主導し、スケジュール通りに目標を達成することができる。 ・チーム内の質問や意見(特に部下からの進言)に耳を傾け、意見具申や斬新なアイデアなどを取り入れてボトムアップのチーム作りを主導している。 ・あらゆるハラスメントを職場から排除し、働きやすい職場環境を作るよう心掛けている。
効率性	・従来通りの手法・手順で業務を進めるのではなく、業務プロセスの改善や事務の合理化、事務分担の適正化等により、超過勤務の縮減・年休取得の促進を心掛けている。 ・常にコスト意識を持ち、ICTの活用や委託等による事務の効率化、経費の節減等に取り組んでいる。
調整力	・全庁的な視点に立ち、他部署との情報共有や連携を常に意識し、組織全体として事務が円滑に進むように心掛けている。 ・困難な事案に直面しても、状況や情報を的確に分析し、着地点を見据えた上で関連部門や利害の対立する相手との折衝、調整を行うことができる。 ・地域に飛び出して現場を把握し、多様な人々と積極的に関わり、対話や交流を通して信頼関係を築くことができる。 ・関係機関・団体、住民等とのネットワークづくりに積極的に取り組み、常にネットワークを活かした協働・協創を心がけている。
責任感・使命感・積極性	・自己の職責を十分自覚し、責任感をもって最後までやりぬき、それにより生じた結果についても、自己責任のもとで任務を全うしている。 ・国・東京都を含めた行政全体の視点に立ち、区がなすべき使命とは何か、将来の区民への責務を果たすという視点から思考するよう心掛けている。 ・職務目標の達成に向けて、常に問題意識を持ち、解決策を模索している。また、困難な状況下でも意欲を持って取り組み、新規分野へも意欲的に取り組んでいる。
職員の把握・指導・育成	・部下または関係職員の保有する能力や性格、長所・短所、その他の状況について把握に努め、客観的かつ適切な人事評価を行うことができる。 ・部下または関係職員に対して、個々人の特性に配慮した的確な指導・助言を行い、仕事に対するモチベーションを高めている。 ・中・長期的な視点に立って職員の育成に意欲的に取り組んでいる。 ・職員の資質向上に向け、チャレンジ精神を持って部下または関係職員の指導育成に臨んでいる。

○技能系

要素	着眼点	
	係員・技能主任	技能長職・統括技能長
職務知識・情報収集	・職務を行う上で必要な知識(技術)を有するとともに、関連する知識(技術)や問題意識を持ち、職務に有効に活用しているか ・仕事に関連する幅広い情報を収集し、自己学習活動を継続的に行っているか	・職務を行う上で必要な知識(技術)を有するとともに、一定の専門的な知識・関連する知識(技術)や問題意識を持ち、職務に有効に活用しているか ・自己学習活動を継続的に行い、身につけた知識(技術)をOJTや研修で他の職員に教えることができるか
理解・判断力	・担当職務の意義や目的、上司の指示を正しく理解し、時機を逸することなく、職務を進めることができるか ・広い視野と洞察力を持ち、職務上の問題発見、分析及び把握をし、適切な手段・方法を考えることができるか	・困難な状況下でも状況把握を正確に行うとともに、複数の視点から、客観的かつ総合的な判断を迅速に行い、職務を進めることができるか ・広い視野と洞察力を持ち、職務上の問題発見、分析及び把握をし、実現性のある解決案をまとめあげることができるか
対話・交渉力	・必要に応じて相手の意見をよく聞き、自分の考えを要領よく説明し、親切・丁寧な対応ができるか ・相手の立場に立って考え、多様な主体と対話しながら進めることができるか	・区民や関係者の対応が適切であり、困難な問題に対しても目的を実現するために相手に要領よく説明し、十分理解・納得させ、職務を円滑に進めることができるか ・相手の立場に立って考え、多様な主体と対話しながら進めることができるか
指導・育成力 ※技能1級職を除く	・同僚・後輩から信頼され、相手の能力や人格を考えて効果的な指導、助言及び育成ができるか	・部下や同僚・後輩から信頼され、相手の能力や人格を考えて効果的な指導、助言をし、長期的な視点での育成ができるか
規律性	・組織の一員として法令及び服務規律を守り、常に公務員としての自覚を持ち、公正・公平・中立な立場で職務遂行を心がけているか ・上司等に必要な情報の報告、連絡、相談を行っているか	・組織の一員として法令及び服務規律を守り、常に公務員としての自覚を持ち、公正・公平・中立な立場で職務遂行を心がけているか ・上司や部下等との情報共有に努め、緊密な連携を図りながら仕事を進めているか
積極性	・職務に対して前向きな姿勢で取り組み、新しい分野への取り組みに対しても意欲的であるか	・職務に対して前向きな姿勢で取り組み、新しい分野への取り組みや新たな課題に対しても意欲的であるか
協調性	・チームの一員として、上司や同僚・後輩と適切なコミュニケーションをとり、協力して職務遂行に努めているか	・常にチームの一員としての自覚を持ち、上司・部下や同僚・後輩と協力して円滑な職務遂行に努め、互いに協力し合うチームワークづくりに貢献しているか
責任感・使命感	・自分の担当する職務や自分に与えられた役割を十分自覚して、困難な場合でも、最後まで責任を持ってやり遂げているか	・自分の担当する職務や自分に与えられた役割を十分自覚して、困難な場合でも、最後まで責任を持ってやり遂げているか
効率性・生産性	・効率的な業務執行に努め、勤務時間内に仕事を終わらせるよう努めているか ・仕事の段取りや手順を考えて進めているか ・時間当たり生産性を意識し、勤務時間内に成果をあげるよう業務に取り組んでいるか	・チーム内の効率的な業務執行に努め、勤務時間内に仕事を終わらせるよう努めているか ・チーム内の仕事の段取りや手順を考えて進めているか ・チーム内の時間当たり生産性を意識し、勤務時間内に成果をあげるよう業務に取り組んでいるか

4つの戦略に基づく具体的な取組項目

戦略	取組	項目	新規	拡充 推進
1 人材確保	(1)採用PRの戦略的な展開	新規採用者に求める人材像の明確化	○	
		動画等オンラインを活用した新たな手法による採用PR	○	
		公募によるインターンシップの実施		
		採用ホームページの充実		○
		採用説明会等の実施		
		内定者の定着率向上に向けた取組		○
	(2)多様な人材の活用	副業やテレワークを前提とした民間人材の活用	○	
		プロジェクト型期間限定の外部人材の活用	○	
		経験者採用制度の活用		
		他団体との人材交流、任期付職員等の活用		
	(3)多様な働き方の推進	育児休業や介護休暇等の取得促進		
		テレワークの本格実施	○	
		育児休業や介護休暇取得者に対するキャリア面談の実施	○	
2 人事配置・人材育成	(1)人材情報の集約及び活用	「人材マネジメントシステム」の導入・運用	○	
		人事異動案の策定にAIを試行的に活用	○	
	(2)戦略的な人事配置	人事権限の集約化	○	
		新たな人事異動ルールの策定	○	
		管理職育成ローテーションの策定	○	
		公募制人事異動の実施		
		ICTスキルの高い人材の育成		○
		福祉職(福祉・心理)、技術職(土木・建築)及び医療職(保健師)の人材育成プランの策定		○
		兼務発令による保健所の人員体制の確保		
	(3)協働、人材交流	庁内プロジェクトチームにおける育成視点からの参画者指名や職員公募	○	
		他都市や民間企業への研修派遣		
		他団体職員の派遣受入		
		他団体との交流機会の充実		

戦略	取組	項目	新規	拡充 推進
2 人事 配置・ 人材育 成	(4)研修	特別区職員研修所の活用促進		○
		管理職・管理職候補者・係長職向け研修の充実		○
		内部事務能力の向上を図る研修の実施		
		専門性向上のための研修機会の充実		○
		働きやすい職場づくりに向けた研修の実施	○	
		職層研修の実施		
	(5)自己啓発支 援	副業・兼業の許可基準・事例等の周知及び公表	○	
		自主研究グループ、エキスパート職員に対する活動経 費の助成		
		一級建築士資格取得に係る経費の助成		
		IT関連資格の取得支援	○	
3 人事 評価	(1)評価制度の 適切な運用	人事評価制度を活用した人材育成		
		組織が職員に求める能力や行動等の明確化		
		目標管理における業務改善目標の設定と評価基準の 新設	○	
		管理職に対する評価者研修の実施		
	(2)評価結果の 活用	評価結果の任用・給与への活用		
		「人財マネジメントシステム」を活用した人材育成・人事 配置	○	
	(3)評価制度の 分析・検証、改善	「人財マネジメントシステム」を活用した評価結果の分 析・検証	○	
4 職場 環境の 整備	(1)組織風土の 醸成	新人サポーター制度の実施		
		新区役所を見据えた新しい働き方の実施	○	
		中野区改善運動(OneUp↑チャレンジ)の実施		
	(2)誰もが働き やすく、活躍で きる職場づくり	働きやすい職場づくりに向けた研修の実施(再掲)	○	
		「中野区職員のワーク・ライフ・バランスと女性活躍推進 計画」に定めた取組の実施		
		「中野区職員障害者活躍推進計画」に定めた取組の実 施		
	(3)健康管理の 強化	メンタルヘルス研修の実施		
		職員のストレス耐性の把握	○	
		健康診断の受診率向上に向けた取組		