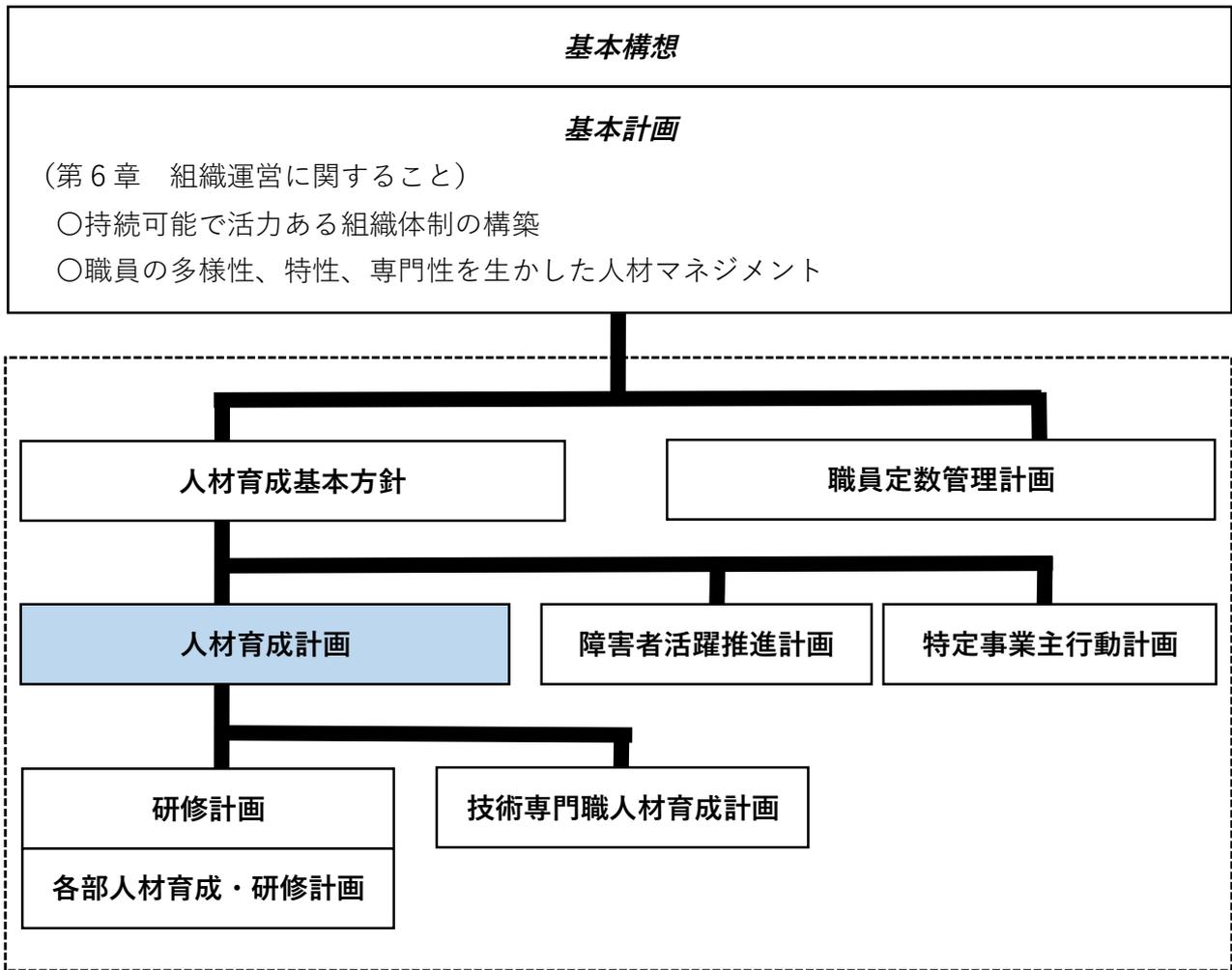


## 中野区人材育成計画策定の考え方について

### 1. 計画策定の目的と位置づけ

- 区は、新しい基本構想及び基本計画を実施するために必要な「目指すべき中野区の職員の姿」の実現に向けて、2021年度に「中野区人材育成基本方針（以下、「人材育成基本方針」という。）」を策定した。また、2022年度には「中野区職員定数管理計画」を定め、限られた財源のなかで職員定数の面から区の行財政運営を管理・統制する方針を示したところである。
- 区の人事行政は、この二つの考えを基軸として、採用、配置、育成、評価、職場環境改善等の人事施策を展開し、良質な区民サービスを持続的に提供できる組織運営を行うこととしている。
- 現在、区の組織運営は、自治体DXの推進や新庁舎への移転、大量退職・大量採用など大きな課題や環境変化に直面していることから、これらの状況に柔軟かつ迅速に対応し、課題解決を担える職員を育成し、組織を強化していくことが急務となっている。
- そのため、人事施策のうち、特に「育成」を主眼として、人材育成基本方針に掲げた戦略の推進に必要な具体的な取り組み、スケジュール、成果指標を明らかにした「中野区人材育成計画（以下、「人材育成計画」という。）」を策定することとした。
- これにより、人材育成基本方針の実効性を高め、計画的に「目指すべき中野区職員の姿」を具現化し、人的資源の側面から、基本構想・基本計画の着実な実現を図るものとする。
- なお、本計画は、総務省が2023年12月に策定した「人材育成・確保基本方針策定指針（※）」の趣旨に留意して策定している。  
※各地方公共団体が人材育成の基本方針を策定する際に留意すべき事項としてとりまとめた「人材育成基本方針策定指針（1997年策定）」の改定版

(人材マネジメントの体系図)



## 2. 人材育成基本方針の概要

### (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。

### (2) 「目指すべき中野区職員の姿」に向けた取組方針

#### ○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。

#### ○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。

#### ○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。

#### ○学習意欲の向上

学習目標の設定、研修機会の提供、人事評価による適正な評価等を通じて、学習意欲を向上させる。

#### ○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・データを基に政策形成ができる能力を向上させる。

### (3) 「目指すべき中野区職員の姿」の実現に向けた4つの戦略、及び戦略の実効性を高めるための視点

#### 戦略1 (人材確保)

- 「目指すべき中野区職員の姿」に共感し、その素養を有する人材・母集団に直接リーチし、その獲得可能性を高める。
- 内部での育成が困難なレベルの知識・スキルを有する高度専門人材については、様々な採用手法を活用し、即戦力の獲得を図る。
- 多様な働き方の推進、働き続けられる良質な職場環境を整備することで、縮小する労働市場における人材獲得の競争力を高める。

## 戦略2（人事配置・人材育成）

- 行政経験の少ない職員の割合が高まるなか、区の業務遂行の基本となる実務能力を確実に身に付けるとともに、行政としての専門性も強化し、組織力を高める。
- 自治体DXの推進に向け、全職員のデジタルスキルやデータリテラシーの底上げを図るとともに、DX推進のリーダーを育成し、サービス向上及び業務改善を進める。
- 他者や他組織、チーム内での良好な関係性を構築し、組織力を向上する。
- 外部組織や人材との連携・交流を進め、改善・改革マインドの醸成を図る。
- 現場や地域での活動を重視し、庁内では得られない情報やスキル、人的ネットワークを外部から獲得する仕組みを構築することで、職員の育成、組織力の強化を図る。
- VUCAの時代においても、区民の真のニーズや未知の区政課題解決につなげられる行政サービスのあり方を構築するため、EBPMとともに、サービスデザインの視点を取り入れた政策形成能力（思考力）を身に付け、政策の成功可能性を高める。
- 適材適所、職員のキャリア形成の実現に向け、人材及び職務に関する情報を集約したうえで、組織・個人双方が活用できる仕組みを構築する。

## 戦略3（人事評価）

- 人事評価を通じた職員の育成支援やモチベーション管理を行うとともに、組織・職員双方向によるキャリア形成に資するコミュニケーションの仕組みを構築する。
- 信賞必罰を基本とし、区組織の人材マネジメントに対する職員の信頼感、期待感、納得感を高める。

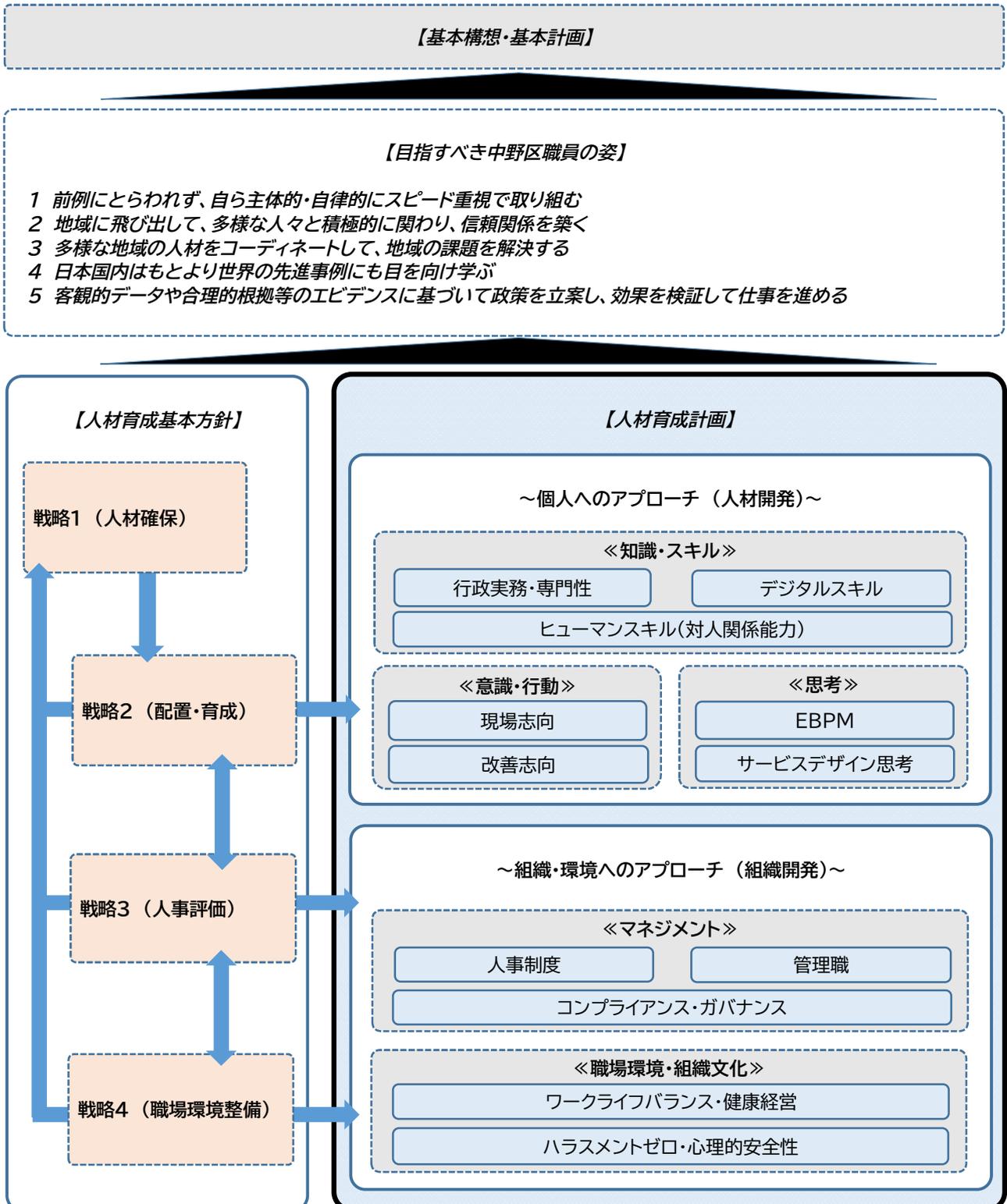
## 戦略4（職場環境の整備）

- 管理職が職場・現場のリーダーとなり、改善・改革マインドを高めるとともに、職場全体に人材育成の風土を醸成させる。
- 新庁舎での新たな働き方・仕事の仕方に対応できる環境を整備する。
- 公務員倫理・コンプライアンスへの意識を浸透させ、ガバナンスを強化し、組織の信頼性を高める。
- ハラスメントを防止し、心理的安全性の高い職場環境を整備する。
- メンタルヘルス不調の未然防止、早期対応など、職員が安定的に仕事を続けるための適切な健康管理を行う。
- ワークライフバランスを推進し、安心して働き続けられる職場環境・組織文化を醸成して職員のエンゲージメントを高める。

### 3 人材育成計画の概要

人材育成計画は、人材育成基本方針に掲げた戦略をより戦術的に実行するため、人材開発、組織開発の2つのアプローチから、人材マネジメントに関する基礎的な要素を分解して、12の目的を設定し、それぞれの目的に対する具体的な取り組み、スケジュール、成果指標を明らかにしたものである。

(イメージ図)



## (1) 人材育成計画の戦術・構造（2つのアプローチ、12の目的）

### 【個人へのアプローチ（人材開発）】

「目指すべき中野区職員」の資質・素養を高めるために必要な取り組み

#### ≪知識・スキル≫

##### ① 「行政実務能力」及び「専門能力」の向上

法務や財務会計等、業務を遂行するにあたっての実務知識や、特定分野における行政の役割を担う上での専門性を向上させ、また、次世代にも確実に継承しながら、持続的に組織の知識基盤を強化する。

##### ② 「デジタルスキル」の向上

自治体DXの推進に貢献できるICT関連の知識や各種デジタルツールの操作能力を身につけ、区民サービスの向上、業務の効率化につなげる。

##### ③ 「ヒューマンスキル（対人関係能力）」の向上

コミュニケーション、ファシリテーション、リーダーシップやコーチング等の対人関係構築スキルを高め、他者や他組織との良好な関係性の構築、チーム内での適切な役割や働きかけの実践により、組織としての対応力、柔軟性を高める。

#### ≪意識・行動≫

##### ④ 「現場志向」の浸透

地域（現場）の実態を肌感覚で理解するとともに、庁内では得難い知識、経験、人的ネットワークを獲得し、そこで得た知見等を区政に還元させるため、職員が積極的に地域（現場）に飛び出せる環境を整備する。

##### ⑤ 「改善志向」の浸透

主体的に、かつ他者と協調・連携もしながら、常に改善を試み、変化に柔軟に対応しようとする意識・行動が、職員・組織の基本的姿勢として浸透するよう、改善活動の一層の推進を図る。

#### ≪思考≫

##### ⑥ 「EBPM」の浸透

政策の実現可能性を高めるため、客観的データや合理的根拠をもって政策を立案し、効果を検証しながら仕事を進めることを基本とするなど、データリテラシーを有する政策形成力の高い組織を確立する。

##### ⑦ 「サービスデザイン思考」の浸透

データは利用者が行動した結果のみを記録でき、行動しなかった場合や行動した理由までは計測できない。そういったデータには現れない事象、利用者も気づいていないニーズ（インサイト）、あるいは未知の課題にも対応すべく、徹底的に

個々の利用者の視点に立って真に求められる一連のサービスのあり方を創出する能力（サービスデザイン思考）を身につけることで、EBPMを前提とした政策形成思考（プロセス）を補強する。

※国は、2017年策定の「デジタル・ガバメント推進方針」において、デジタル技術を徹底活用した利用者中心の行政サービス改革を推進するにあたり、「サービスデザイン思考」を取り入れるとしている。

#### 【組織・環境へのアプローチ（組織開発）】

「目指すべき中野区職員」が活躍する土壌整備のために必要な取り組み

##### 《マネジメント》

###### ⑧ 「人事制度」の信頼性向上

評価・配置等、信頼性・納得感の高い人事制度を構築・運用し、職員のエンゲージメントを高める。

###### ⑨ 「管理職」の変革

管理職が職場・現場のリーダーとして、自身の意識とともに、職員の働き方や仕事の仕方を変革し、人材育成の重要性についての認識を職場全体に浸透させることで、持続的な組織の活性化を図る。

###### ⑩ 「コンプライアンス」及び「ガバナンス」の強化

職員に適正な倫理観を浸透・徹底させ、ガバナンスの仕組みを強化するなど、区政に対する区民の信頼感を高めるため、健全な区政運営体制を構築する。

##### 《職場環境・組織文化》

###### ⑪ 「ワークライフバランス」及び「健康経営」の推進

仕事と家庭生活の両立ができる職場環境や組織文化、働き方の改善、メンタルヘルスを含めた健康管理の強化を進め、長期的に仕事を続けられる環境を整備する。

###### ⑫ 「ハラスメントゼロ」及び「心理的安全性」の強化

ハラスメントがなく、人格が尊重され、多様性を受容するなど、心理的安全性の高い職場環境を整備する。

#### (2) 計画期間

5か年（2024～2028年度）

#### 4. 今後のスケジュール

2024年2月上旬	職員アンケート①の実施
3月上旬	人材育成計画（素案）の策定
3月中旬	職員アンケート②（指標調査含む）の実施
4月	人材育成計画（案）の策定
6月	人材育成計画の策定
9月～	新人職員向け研修実施