

大田区人材育成・確保基本方針

—One Team Action—

ワン チーム アクション

令和7年1月改定

大 田 区



目次

第1章 概要.....	2
1 改定の背景・目的.....	2
2 人材育成・確保基本方針の位置づけ.....	2
3 取組期間	2
第2章 区を取り巻く現状と課題.....	3
1 人材確保の視点	3
2 人材育成・人事管理の視点.....	4
3 職場環境の整備の視点.....	5
4 人材マネジメントの視点.....	5
第3章 人材育成・確保の目標.....	6
1 求められる職員像等.....	6
2 めざす職場像等	8
第4章 人材育成・確保のための施策の方向性.....	9
1 人材確保の視点からの施策.....	9
2 人材育成の視点からの施策.....	11
3 人事管理の視点からの施策.....	14
4 職場環境の整備の視点からの施策.....	16
第5章 推進体制.....	17
参考資料.....	18

第1章 概要

1 改定の背景・目的

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まとめました。それ以降、「大田区スマートワーク宣言」（平成29年2月）及び行政系人事制度改革（平成30年4月）を受けた平成31年1月の改訂等、適宜内容を見直し、意欲的に取り組む姿勢や高度化・複雑化する区政課題に対応する能力を持った職員の育成を着実に進めてまいりました。

その後、社会情勢等が目まぐるしく変化する中、区は令和6年3月に新たな「大田区基本構想」を策定し、2040年ごろ（令和22年ごろ）の区のめざすべき将来像「心やすらぎ 未来へはばたく 笑顔のまち 大田区」を掲げました。この将来像の実現に向けては、職員一人ひとりを重要な資本と捉える人的資本経営（※）の発想を取り入れ、職員が能力を最大限に発揮できるよう、人材確保、人材育成、人事管理、職場環境の整備の取組みを総合的・戦略的に進めることが重要です。

こうした状況を踏まえ、「大田区人材育成基本方針」を改定し、名称を「大田区人材育成・確保基本方針」に改め、これまでの考え方に新たな視点を加え、新時代の区政を担う人材の育成・確保をより一層推進します。

2 人材育成・確保基本方針の位置づけ

本方針は、「大田区基本構想（令和6年3月策定）」に掲げる区の将来像の実現に向け、人材育成・確保に関する取組みの方向性を示す中長期的な方針であり、同様の位置づけにある計画等とは相互に連携するものとします。

また、本方針は、地方公務員法第39条第3項に規定する「研修に関する基本的な方針」を包含するものであり、全職員（会計年度任用職員を含む）を対象とします。

3 取組期間

本方針は、関連する各種計画の検証内容等も踏まえ、進行管理の過程で改善する必要性が生じた場合は、適宜見直すものとします。また、概ね5年を目途に総合的な見直しが必要か検討するものとします。

※人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方です。

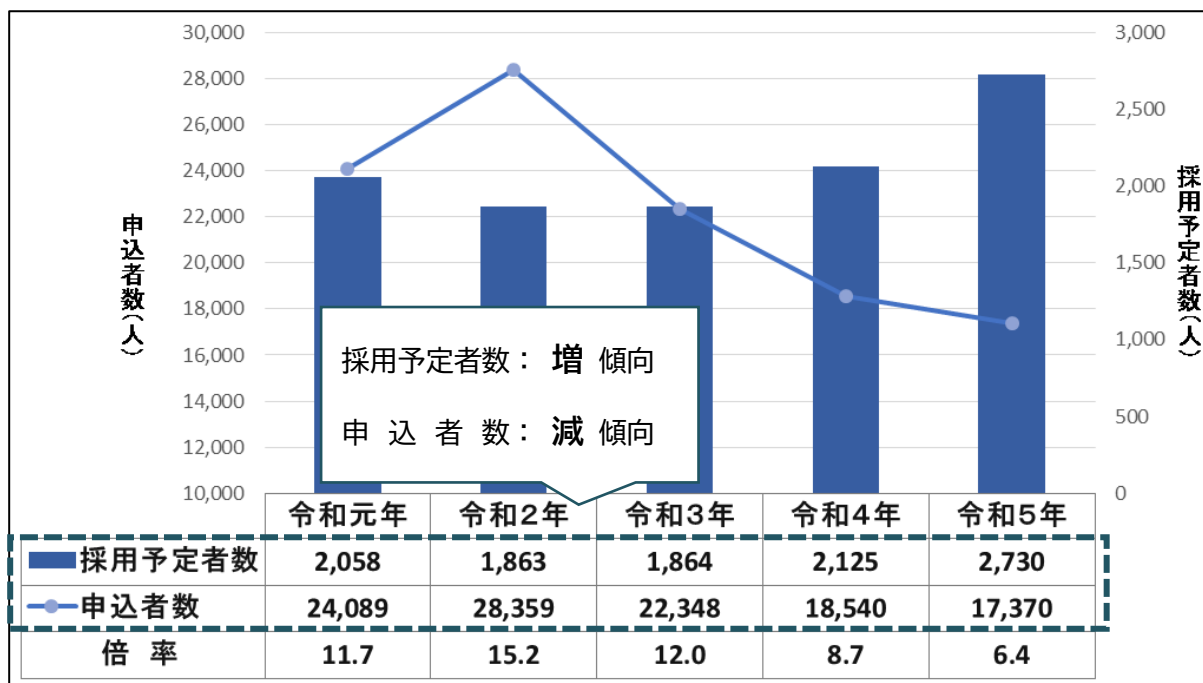
第2章 区を取り巻く現状と課題

1 人材確保の視点

自然災害の激甚化やデジタル社会の進展等、区を取り巻く状況が大きく変化する中、複雑・多様化する行政課題に的確に対応する上で、優秀な人材を確保する重要性が従前に増して高まっています。また、行政・民間を問わず、若年労働者数の減少に伴う深刻な人材不足が見込まれており、特別区職員採用・選考試験では採用予定者数の増加に対して申込者数は減少傾向で、採用環境は厳しい状況にあります〔図1〕。

激化する人材獲得競争において、就職先として選ばれる組織となるため、区で働く魅力の積極的な発信が急務です。また、質の高い行政サービスの維持のため、多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材の確保にも計画的に取り組む必要があります。

〔図1〕 特別区職員採用・選考試験申込状況等

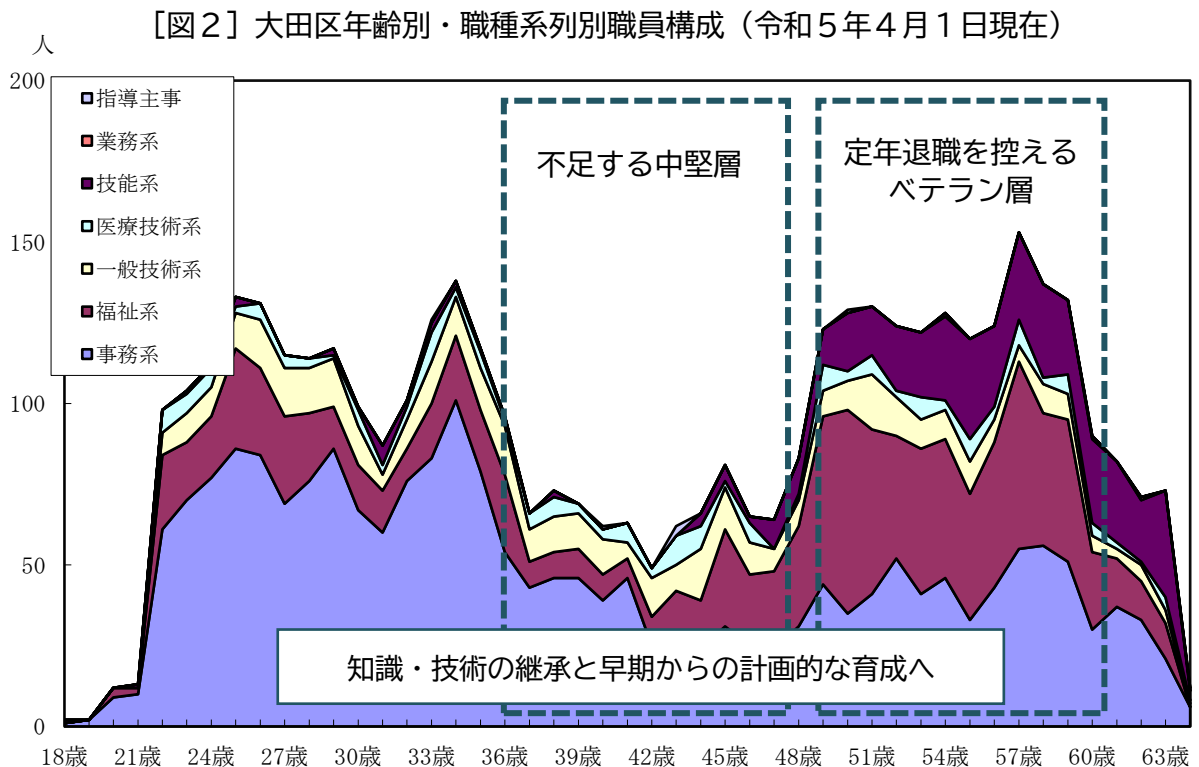


特別区人事委員会「職員の給与等に関する報告及び勧告 令和5年」より引用

2 人材育成・人事管理の視点

区民に信頼される区政の実現のため、職員一人ひとりが日頃から高い倫理観と区職員としての自覚を持って行動するとともに、業務改革（BPR）や業務改善にチーム一丸で取り組む必要があります。区では中堅職員が不足する中、管理職を含むベテラン職員の大量退職が見込まれており、知識・技術の継承と早期からの計画的な育成が課題です〔図2〕。

今後は、職員の多様性と専門性の伸長を考慮の上、組織目標の達成に向けた研修プログラムの充実や自律的な学びとキャリア形成の支援、ジョブローテーション等による人を育てる人事管理に取り組む必要があります。



3 職場環境の整備の視点

質の高い区民サービスを提供するためには、多様な人材が能力を十分に発揮し、持続的に活躍できる環境の整備が必要です。労働者の心の健康保持・増進が社会課題とされる中、特別区でも病気休職者のうち心の健康問題による割合が多くを占める現状となっています〔図3〕。

今後は、職員の健康保持・増進やワーク・ライフ・バランスの向上を一層支援し、いきいきと働き続けることができる職場づくりが求められます。メンタルヘルス対策の強化やハラスメントの防止に取り組むとともに、仕事と生活の両立を支援する制度の推進等、誰もが働きやすい環境の整備を進めることが重要です。

〔図3〕 特別区 病気休職者のうち心の健康問題によるものの割合

令和元年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年
78.4%	87.1%	82.8%	82.2%	87.3%

多くを占める
心の健康問題

特別区人事委員会「職員の給与等に関する報告及び勧告 令和5年」より引用

4 人材マネジメントの視点

人材マネジメントとは、組織理念の実現や組織目標の達成に向け、人材の確保、育成、評価、配置等を戦略的に実施することです。

効果的に人材育成・確保を推進するためには、人材マネジメントの視点に立ち、人材確保、人材育成、人事管理、職場環境の整備に総合的に取り組むことで、職員の能力を最大限に引き出すとともに、持続的な組織力向上の好循環を生み出すことが求められます。

また、人材マネジメントの推進に実効力を持たせるため、推進体制を明確化するとともに、各職場や人事課が連携・協力し、人が育つ・人を育てる組織風土を醸成する必要があります。

第3章 人材育成・確保の目標

1 求められる職員像等

大田区のめざすべき将来像「心やすらぎ 未来へはばたく 笑顔のまち 大田区」の実現に向け、求められる職員像等を以下のとおり定めます。各職員は「求められる職員像」に成長するため、行動規範である「めざす意識」を持って、「求められる能力」の開発・発揮に取り組みましょう。

(1) 求められる職員像

笑顔あふれる未来の大田区をめざし、チャレンジを続ける職員

基本構想で描いた将来像を実現するためには、職員一人ひとりが、自ら考え、行動し、前向きに挑戦を続けることが重要です。大田区職員として働くことに使命感と誇りを持ち、区民サービスの向上に主体的に取り組む人材が求められています。

(2) めざす意識（行動規範）

区民目線に立って考え、区政を担うプロとして職務に取り組みます

区民に寄り添い、多様な視点で課題を捉えて幅広い視野で考えるとともに、高い倫理観と区職員としての自覚を持って職務に励みます。また、デジタル社会の進展等に柔軟に対応できるよう、日々研鑽し、新たな知識・技能の習得に取り組みます。

お互いを支え合い、チームワークを生かして目標達成に取り組みます

互いに協力し、教え合い、つながりを持つことで課題を共有し、チーム一丸で目標達成に取り組みます。また、区民、企業、地域団体等とも良好な関係を築き、組織を越えて様々な主体と連携・協働する意識を持って取り組みます。

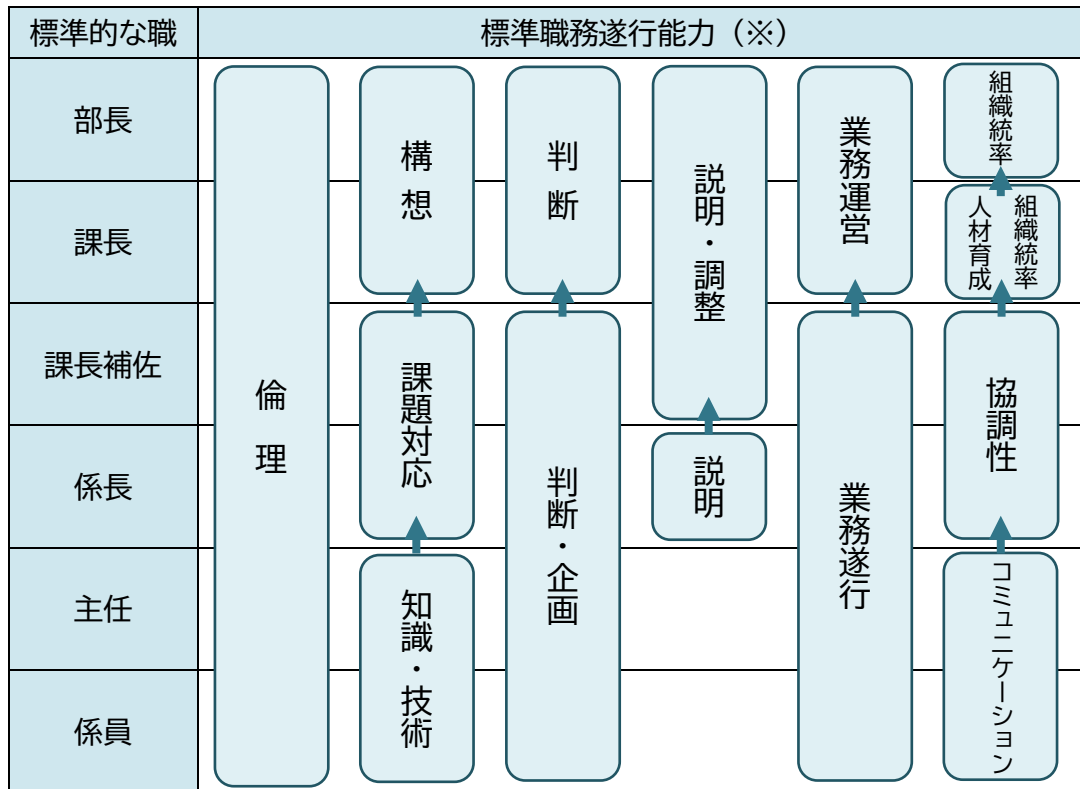
経営感覚を持ち、スピード感とコスト意識を重視して改革・改善に取り組みます

社会情勢や技術革新の動向を見据え、経営的な感覚を持って多様化・複雑化する行政課題に迅速・的確に対応します。また、従来の手法にとらわれず、時代に即した政策の立案や業務改善を進める意識を持って取り組みます。

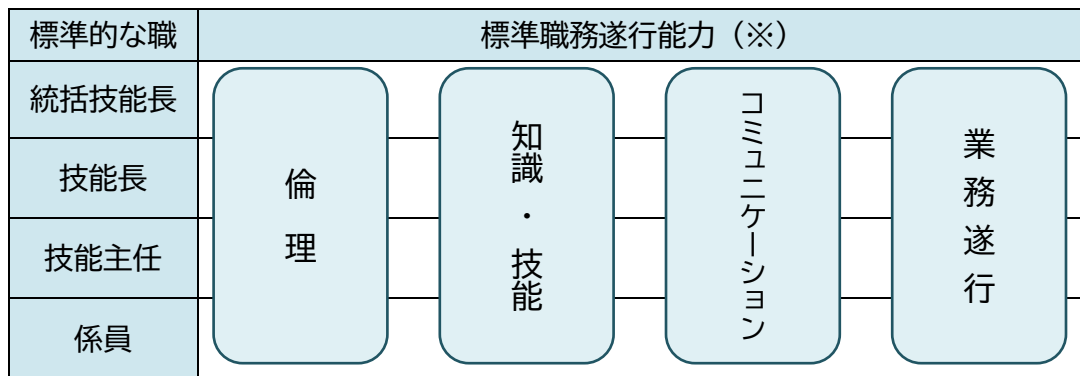
(3) 求められる能力

区では、地方公務員法に基づき、職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として、標準職務遂行能力を定めています（職員の標準職務遂行能力に関する規程）。今後のキャリア形成を意識して活躍するためには、より早い段階から上位職層の能力等を意識し、身につけていくことが望まれます。なお、標準職務遂行能力は、人事評価制度における評価要素等と連動しています。

【行政系】標準職務遂行能力 概要（詳細は参考資料P18～20をご参照ください）



【技能系・業務系】標準職務遂行能力 概要（詳細は参考資料P20～21をご参照ください）



※同じ能力でも職層に応じて必要とされるレベルは異なります。また、上位の職層は、下位職層で必要な能力も含めて求められます。

※記載がない能力でも、それが不要ということではありません。

2 めざす職場像等

求められる職員像に成長するためには、それを支援する環境づくりが重要です。今回の改定で以下の「めざす職場像」を新設し、職員の前向きな挑戦を支える環境づくりを重点的に推し進めます。

(1) めざす職場像

職員がウェルビーイングで持続的にチャレンジできる職場

求められる職員像等の実現を後押しする環境が「めざす職場像」です。ウェルビーイングは、多義的であり、一人ひとりの価値観や働く目的が異なる中で、その意味するところも職員それぞれです。そのため、以下の「3つの視点」で効果検証しながら環境整備を進め、職員のウェルビーイング向上と持続的な挑戦を支援します。

(2) 環境づくりの「3つの視点」

視点1 心身ともに健康でいられる環境づくり

視点2 多様な人材が活躍できる環境づくり

視点3 自律的な学びと自己実現を支援する環境づくり

めざす職場像の実現に向け、「3つの視点」を中心に環境づくりに取り組むこととし、次の第4章で示す施策の方向性では、特にこれらに関するものをウェルビーイング事業として推進します。また、これらの環境づくりは管理監督者や各職員、人事課が協力することで実現できるため、第5章の推進体制で各主体の役割を示します。

『ウェルビーイング(Well-being)』

ウェルビーイングとは、個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的にも良好な状態にあることを意味する概念です。

職員のウェルビーイングの実現を就業面から支援することは、組織の生産性や魅力を高めるとともに、職員の主体的な成長を助けます。仕事に誇りとやりがいを感じ、いきいきとした状態にある職員により生み出される持続的な生産性向上の好循環は、区民のウェルビーイング実現につながります。

“チャレンジはみんなで支える”

ウェルビーイングを求めて、働きやすい魅力ある職場をみんなで作っていきましょう。

第4章 人材育成・確保のための施策の方向性

本章では、今後の各人事・研修制度の施策の方向性について、人材マネジメントに必要な「人材確保」「人材育成」「人事管理」「職場環境の整備」の4要素に分けて示します。

1 人材確保の視点からの施策

(1) 多様な採用方法の活用

多様化する行政課題や区民ニーズに迅速・的確に対応するためには、様々な採用手法を活用し、専門知識・技能や豊富な経験を持った人材を確保することが重要です。

採用試験・選考は、特別区人事委員会が実施するものと任命権者（大田区長等）が実施するものがあります。いずれにおいても最大の成果を上げることができるよう、採用制度に関する改革の動向を注視しつつ、各種制度の活用を促進します。

ア 特別区人事委員会が実施する採用試験・選考における対応

経験者採用制度の更なる活用を通じ、民間企業等での多様な職務経験を有する人材を積極的に採用することで、年齢構成のバランス維持等を考慮の上、即戦力となる職員の確保に取り組みます。

イ 任命権者が実施する採用試験・選考における対応

技術職やデジタル人材等については、任期付職員採用制度の更なる活用等を通じ、内部で育成困難な高度の専門性を有する人材を確保します。

また、保育士や看護師をはじめとする専門職については、採用試験等の複数回実施を進めるとともに、受験動向を分析して実施時期等も柔軟に対応するなど、より一層の人材確保につなげます。

(2) 選ばれる組織となるための魅力の発信

将来にわたって質の高い行政サービスを提供するためには、特別区全体の採用活動に加え、区独自の採用PRを強化して広く情報発信することにより、求められる職員像等と方向性を同じくする優秀な人材を確保する必要があります。

就職先として選ばれる組織となるため、区職員の業務内容を分かりやすく伝えるとともに、働きがいや働きやすさといった職場環境等の魅力発信に取り組みます。

ア インターンシップや説明会等の積極的な活用

行政現場を体験する機会や具体的な業務内容を知る機会等を積極的に提供し、受験者層の裾野の拡大につなげるとともに、就職先として選ばれる契機とします。

説明会等については、様々な機関が実施する対面型の採用説明会だけでなく、民間の転職説明会等への参加やオンライン説明会の実施など、様々な手法で採用PRを展開します。

また、保育職場や福祉職場などについては、勤務場所の見学を通じて職場の雰囲気や業務内容を知りたいとの声を踏まえ、職場見学会等の実施を推進します。

イ 採用関係情報の発信強化

行政側が伝えたいことに固執することなく、就職先の選択肢に公務部門を含めている方々のニーズを踏まえたPR動画等を採用活動に活用します。

また、区職員の具体的な業務内容や仕事の流れを発信することで、大田区で働くイメージを深めていただき、採用後のミスマッチの防止にもつなげます。

更に、技術職等の専門職については、各部局や教育機関等とも連携し、情報発信を強化していきます。

2 人材育成の視点からの施策

(1) 研修プログラムの整備 ウェルビーイング事業 視点3 (P8参照)

区の研修は、自己啓発支援、職場研修、職場外研修の3つの柱で構成されており、これらを連携させて能力開発を行っています。

全体の奉仕者として区民に信頼され、かつ、新たな政策課題等に的確に対応できる職員を育成するため、本方針や社会情勢の変化を踏まえ、年度ごとに「大田区職員研修実施計画」を策定し、効果的な研修体系の構築に取り組みます。また、新しい仕事の進め方や新たな知識・技術を習得するリスキリングの支援を重点的に進めます。

ア 自己啓発支援

不透明・不確実な時代の渦中で、地方公共団体に必要とされる知識・技能も急速に変化しており、職員の自律的な学びの支援が重要です。

資格取得支援や自己啓発教材の貸出し、区政の推進に資する高度な知識や技術を習得しようとする職員の支援等を行うほか、eラーニングシステムの導入検討等、職員のキャリアデザインに応じた自己研鑽及びリスキリングの支援に取り組みます。

また、単にスキルアップの機会を提供するだけでなく、獲得した資格等を業務に活用できるよう、人事配置の要素として扱うことで自己実現につなげ、組織力や職員のモチベーションの向上を図ります。

『キャリアデザイン』

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。

まずは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、それらを踏まえて将来像を描き、実現に向けたプロセスを定め、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重要です。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。

一方、先行きが不透明で将来の予測ができない状況では、キャリアを詳細にデザインしても、常に実現することは困難であり、突発的な出来事にキャリアを左右されることもあります。キャリアを幅広く捉え、予期せぬ出来事も自己実現への機会として最大限活用し、柔軟性を持って前向きに取り組む姿勢が大切です。

イ 職場研修（OJT）支援

区ではOJTを「職員が相互に、職場内での具体的な仕事を通じて、仕事に必要な知識・技術・技能・態度等を意図的・計画的・継続的に育成するための活動」と定義しており、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ています。

全ての職場において、OJTがより計画的・効果的に行われるよう支援するため、人事課では職場研修の講師謝礼支援や民間研修機関等が実施する専門講座への派遣、研修資材・教材の貸出し等を行います。また、新規採用職員の教育担当者と係長を対象とした研修や窓口職場を対象とした接遇研修等、OJTの充実につなげるための研修を実施します。

今後も各職場が直面する課題に応じた主体的な職場研修の実施を支援するため、現場のニーズを汲み取った研修メニューの拡充を検討し、推進します。

『大田区のOJTの特徴』

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、「立場や年齢に関係なく、職員相互で教え、学び合う」横のOJTを特徴としています。

業務内容が複雑・高度化し、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い状況下では、職員一人ひとりがOJTの担い手となり、「職場全体で育てる」環境づくりが大切です。

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つながります。

ウ 職場外研修

職員一人ひとりが職層、経験、役割などに応じてその能力を十分に発揮するため、職員の成長プロセスに応じて必要な能力を着実に身につけていくことができるよう、研修体系を随時見直し、整備します。

急務であるデジタル人材の育成（※）のほか、DX推進などの新たな政策課題に対応できる職員や人材育成に必要なマネジメント能力を有する職員の育成等、目的に応じた効果的な育成プログラムの策定やリスクリングの促進に取り組みます。

また、研修ニーズの把握に努め、適時に適切な内容をカリキュラムに盛り込むとともに、職員自らが複数の研修メニューの中から自分が必要とする研修を選択できるカフェテリア研修等を実施します。

各分野で専門性の高い職員の育成については、特別区職員研修所が実施する共同研修や外部研修機関を効果的に活用します。

なお、研修の実施にあたっては、eラーニングやオンライン研修等、限られた時間の中でより効果的な研修方法を取り入れる等、多様な育成手法の活用を検討します。

(2) 職場内マネジメントの推進 ウェルビーイング事業 視点1～3 (P8参照)

職員の育成や意欲の向上を図るため、職場のリーダーである管理監督者には、その役割を十分に認識し、個別職員面談や人事評価における職員面談等、日々の職員とのコミュニケーションの中で、人材育成に積極的に関わっていくことが求められます。

また、マネジメントを管理監督者だけの行動と限定せず、役職定年者や係長職を補佐する主任職、新人育成担当者等、それぞれの役割に応じ、職員一人ひとりが組織成果を最大化するためにマネジメントに取り組む姿勢も重要です。

人事課では、管理監督職等を対象としたマネジメントに関する研修の実施のほか、職員の育成及びキャリアデザインの支援に資する環境の整備等、職場内マネジメントの推進を支援します。

※デジタル人材の育成・確保については、DX担当部局との緊密な連携の上、積極的な人材育成に取り組みます。

3 人事管理の視点からの施策

(1) 職員の成長を促す配置管理

ア 職員の適性等を踏まえた配置

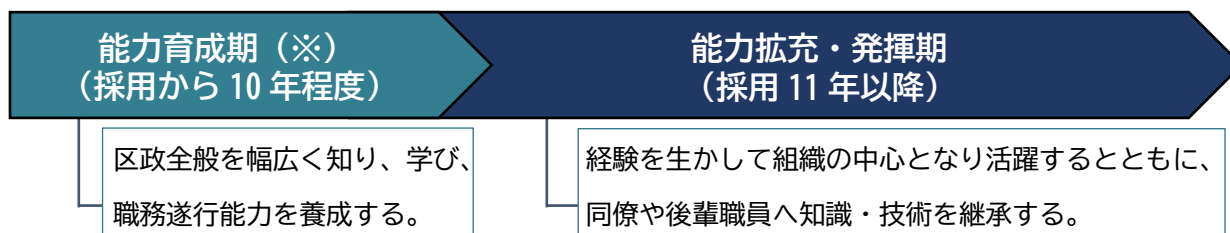
職員の職務遂行能力や適性等を踏まえた配置を行うことにより、多様化する区政課題に的確に対応するとともに、未経験の職務への配置を積極的に行うなど、職員の潜在能力を引き出すことで、より活性化した組織づくりを目指します。

イ 弾力的なジョブローテーションの実施

特に専門的な能力や知識を要する業務を担当する職員等については、職員の成長プロセスやキャリアデザインを踏まえて、弾力的なジョブローテーションの更なる実施を通じ、職員の能力や適性を最大限に生かした配置管理を推進します。

	能力育成期 (※) (採用から10年程度)	能力拡充・発揮期 (能力育成期後)
配置の基本的な考え方	能力開発に重点を置くこととし、主として基礎的な職務知識、職務遂行能力を計画的に育成するための配置を行うとともに、弾力的なジョブローテーションも実施します。	職員の適性や職務経験等を踏まえ、すでに習得した職務知識、職務遂行能力を生かすための配置を行うとともに、その潜在能力を活用するために未経験の職務等への配置も実施します。
職員に期待する姿勢	区政全般にわたる視野を広げるとともに、能力開発に積極的に取り組み、職務遂行能力を養成する姿勢が求められます。	これまでの経験を生かしながら能力に磨きをかけるとともに、同僚や後輩職員へ知識・技術を継承する姿勢が求められます。

<配置イメージ> 昇任の流れは、参考資料(P22~23)をご参照ください



※主任に昇任した場合及び主任として採用された職員は、能力拡充・発揮期の職員として配置を行います。

(2) 人事評価制度の効果的な活用

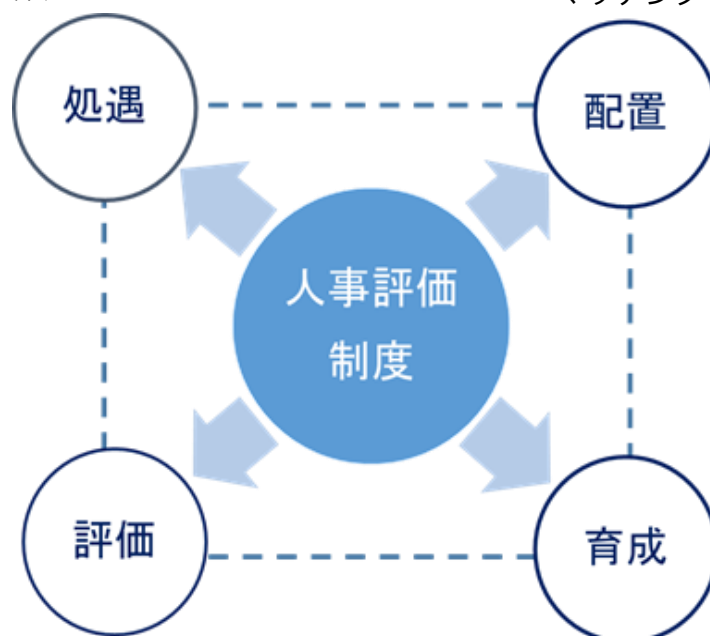
職員の人事評価を実施し、客観的かつ継続的に勤務実績を把握し、職員の人材育成、処遇、配置管理等に反映させることで、職員一人ひとりの資質及び組織全体の生産性の向上を図ります。また、人事評価制度が機能するよう、評価要素等の適切な見直しや評価結果の開示・告知、評価者を対象とした研修の実施等に取り組みます。

公正な給与処遇の実現

- ・昇給区分ごとの昇給号数に反映
- ・勤勉手当成績率に反映

適材適所の一層の推進

- ・期待される人材像と職員能力のマッチング



能力主義に基づく人材登用の徹底

- ・職層ごとに求められる役割と能力を的確に評価
- ・各種昇任選考や係長任用における能力実証の要素

弱点を克服し長所を伸ばす機会の拡大

- ・評価結果の開示をきっかけとした自己啓発の支援
- ・評価結果の告知と計画的な指導

4 職場環境の整備の視点からの施策

(1) 健康管理等の推進 ウエルビーイング事業 視点1 (P8参照)

ア 健康の保持・増進

職員が能力を十分に発揮するためには、職員一人ひとりの健康保持・増進が重要です。「心の健康づくり計画」を踏まえ、職員への保健・栄養指導や産業医による面接指導等を実施するとともに、職層研修等でメンタルヘルス対策の研修を充実させ、職員の健康保持・増進の実効的な取り組みを推進します。

イ ハラスメントの防止

ハラスメントによって職員の健康や就業環境が悪化することのないよう、管理監督者等を対象としたハラスメントに関する研修の実施のほか、職員が気軽に相談できる各種相談窓口の設置、職員への意識啓発等、各種ハラスメントに関する基本方針を踏まえ、職員が守られた環境で安心して職務に専念できる職場環境を整えます。

(2) 誰もが働きやすい環境の整備 ウエルビーイング事業 視点2 (P8参照)

性別や年代を問わず、育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できる環境が求められる中、職員がライフステージや障がいの有無等に関わらず、能力を最大限に発揮し、効率良く高い成果を出すことができる環境の整備が必要です。

そのため、テレワークの活用や時差出勤制度等による柔軟な働き方の推進のほか、仕事と家庭の両立に資する休業・休暇の取得促進等、ワーク・ライフ・バランスを保ちながら、意欲を持って働くことができる環境整備を進めます。また、育児休業等の取得に伴う欠員対応については、正規職員による代替や、必要に応じて任期付職員を採用することで、安心して育児休業を取得できる環境づくりに取り組みます。

『ゼロ・ハラスメント』

ハラスメントは、職員の人格と尊厳を侵害し、勤労意欲を減退させ、精神的・身体的な障害に陥る職員を発生させる要因となり得るものです。また、組織秩序を乱し、職務の円滑な遂行を阻害するとともに、区に多大な損害を与えます。

“大田区は、ハラスメントを許しません”

“みんなで築きましょう！ゼロ・ハラスメントの職場”

管理監督者に限らず、すべての職員がハラスメント防止を我が事として捉えることが重要です。互いに尊重し合い、良好なコミュニケーションを通じ、働きやすい職場を作っていきます。

第5章 推進体制

求められる職員像及びめざす職場像の実現に向け、人材育成・確保の取組みを効果的・効率的に推進するためには、「管理監督者」「各職員」「人事課」が連携・協力する体制を基盤に、本章で示すそれぞれの役割を担うことが求められます。

管理監督者の役割

- 【管理職】自身の重要な役割として人材育成があることを認識し、人事評価や面談等、日々のコミュニケーションの機会を通じて、部下育成に努めます。
- 【係長職】職場研修担当者として職場研修を実施し、職員に成長の機会を与えます。
- 心理的安全性（※）の高い職場づくりや適切な事務分担の決定等により、部下が意欲と能力を発揮できる職場環境をつくります。

各職員の役割

- 自分のキャリアを描き、その実現に向けて自律的に学ぶ意識を持ちます。
- 一人ひとりがOJTの担い手となり、職場全体で人を育てる意識で行動します。
- 互いに尊重し認め合う姿勢を通して、明るく働きやすい職場風土を醸成します。

人事課の役割

- 本方針に基づき有効な人事・研修施策を体系立てて実施するとともに、定期的な効果測定等により本方針や施策の方向性を見直します。
- 人材マネジメントの視点に立ち、人材確保、人材育成、人事管理、職場環境の整備の取組みを総合的・戦略的に推進します。
- 各所属等と連携・協力し、各職場における人材育成・確保の取組みを支援します。また、専門職や各専門分野の人材育成・確保について、必要に応じて個別の方針の策定を支援します。

※心理的安全性とは、心理的な恐怖や不安なく自己表現することができる状態を指す概念です。職場において、自由に意見したり、失敗を恐れず新しい試みにチャレンジしたりすることが可能な状態にあると、チームのパフォーマンスや創造性の向上に影響があることが指摘されています。

参考資料

職員の標準職務遂行能力に関する規程（標準的な職ごとに記載）

部長

標準職務遂行能力	
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。
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。
判断	部の責任者として、その課題について、豊富な知識及び経験並びに情報に基づき、冷静かつ迅速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。
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。
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。

課長

標準職務遂行能力	
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。
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。
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、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	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・ 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、部下の指導及び育成を行うことができる。

課長補佐

標準職務遂行能力	
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。
課題対応	担当業務に必要な専門的知識及び技術を習得し、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。
判断・企画	現実に適した結論を出し、又は将来の事柄を推測し、最適な手段及び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。
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。
業務遂行	課長を補佐し、部下及び後輩を指導、助言及び育成し、並びに同僚に助言するとともに、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。

係長

標準職務遂行能力	
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。
課題対応	担当業務に必要な専門的知識及び技術を習得し、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	現実に適した結論を出し、又は将来の事柄を推測し、最適な手段及び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。
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	部下及び後輩を指導、助言及び育成し、並びに同僚に助言するとともに、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

標準職務遂行能力	
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及び技術を習得し、活用することができる。
判断・企画	現実に適した結論を出し、又は将来の事柄を推測し、最適な手段及び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とることができる。
業務遂行	係長の職を補佐し、同僚及び後輩を指導し、助言し、及び育成するとともに、意欲的に業務に取り組むことができる。

係員（行政系）

標準職務遂行能力	
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	業務に必要な知識及び技術を習得することができる。
判断・企画	現実に適した結論を出し、又は将来の事柄を推測し、最適な手段及び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とることができる。
業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。

統括技能長

標準職務遂行能力	
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	業務に必要な知識及び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とることができる。
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、最適な手段及び方法を考え、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。

技能長

標準職務遂行能力	
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	業務に必要な知識及び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とることができる。
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、最適な手段及び方法を考え、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。

技能主任

標準職務遂行能力	
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	業務に必要な知識及び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とることができる。
業務遂行	業務の円滑化を図るため、現場作業におけるリーダーを担い、又は、職務上の指導、育成等を行うとともに、最適な手段及び方法を考え、意欲的に業務に取り組むことができる。

係員（技能系・業務系）

標準職務遂行能力	
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	業務に必要な知識及び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とることができる。
業務遂行	最適な手段及び方法を考え、意欲的に業務に取り組むことができる。

キャリアパスの例示

【行政系】昇任等のモデルケースと求められる役割の一例

年度 未 年 齢	最短昇任ケース (Ⅰ～Ⅲ類採用)	モデルケース①	モデルケース②	求められる役割の一例 (標準職務遂行能力を参考に記載)
19	係員 (5～9年)	係員 (10年)	係員 (6年)	【係員】 業務に必要な知識や技術を取得するほか、協調性と積極性を持って意欲的に担当業務を遂行する。
20				
21				
22				
23				
24	主任 (5年)	主任 (10年)	主任 (6年)	【主任】 係長職昇任の準備期間であることを認識し、特に高度で困難な業務に積極的に取り組むほか、同僚や後輩職員を支援し、係長職を補佐する。
25				
26				
27				
28				
29	係長級 (2年) <small>管理職選考 受験・合格</small>	主任 (7年)	主任 (6年)	【主任】 係長職昇任の準備期間であることを認識し、特に高度で困難な業務に積極的に取り組むほか、同僚や後輩職員を支援し、係長職を補佐する。
30				
31				
32				
33				
34	課長補佐 (2年)	主任 (7年)	主任 (6年)	【主任】 係長職昇任の準備期間であることを認識し、特に高度で困難な業務に積極的に取り組むほか、同僚や後輩職員を支援し、係長職を補佐する。
35				
36				
37				
38				
39	課長級 (6年)	主任 (7年)	主任 (6年)	【主任】 係長職昇任の準備期間であることを認識し、特に高度で困難な業務に積極的に取り組むほか、同僚や後輩職員を支援し、係長職を補佐する。
40				
41				
42				
43				
44	管理職 (24年)	主任 (7年)	主任 (6年)	【主任】 係長職昇任の準備期間であることを認識し、特に高度で困難な業務に積極的に取り組むほか、同僚や後輩職員を支援し、係長職を補佐する。
45				
46				
47				
48				
49	部長級 (18年)	主任 (7年)	主任 (6年)	【主任】 係長職昇任の準備期間であることを認識し、特に高度で困難な業務に積極的に取り組むほか、同僚や後輩職員を支援し、係長職を補佐する。
50				
51				
52				
53				
54	課長補佐 (2年)	主任 (7年)	主任 (6年)	【主任】 係長職昇任の準備期間であることを認識し、特に高度で困難な業務に積極的に取り組むほか、同僚や後輩職員を支援し、係長職を補佐する。
55				
56				
57				
58				
59	課長級 (10年)	主任 (7年)	主任 (6年)	【主任】 係長職昇任の準備期間であることを認識し、特に高度で困難な業務に積極的に取り組むほか、同僚や後輩職員を支援し、係長職を補佐する。
60				
61				
62				
63				
64	部長級 (8年)	主任 (7年)	主任 (6年)	【主任】 係長職昇任の準備期間であることを認識し、特に高度で困難な業務に積極的に取り組むほか、同僚や後輩職員を支援し、係長職を補佐する。
65				
役職定年		役職定年		【課長補佐】 係長級の役割に加え、特に困難な事案について分かりやすい説明や係間等の調整を積極的に担い、課長をサポートする。
課長補佐 (5年)		課長補佐 (5年)		

※管理職の職員は、60歳を役職定年年齢とし、原則として管理職以外の職に降任する役職定年制（管理監督職勤務上限年齢制）があります。


※定年は、令和5年4月から2年に1歳ずつ段階的に引き上げられており、令和13年4月に65歳となります。

【技能系・業務系】昇任等のモデルケースと求められる役割の一例

年度末年齢	最短昇任ケース (※)	モデルケース①	モデルケース②	求められる役割の一例 (標準職務遂行能力を参考に記載)
19	係員 (12年)	係員 (8年)	係員 (16年)	【係員】 業務に必要な知識や技術を取得するほか、協調性と積極性を持って意欲的に担当業務を遂行する。
20				
21				
22				
23	技能主任 (4年)	技能主任 (12年)	育児休業取得	【技能主任】 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。
24				
25				
26				
27	技能長(※) (8年)	技能長 (8年)	技能主任 (5年)	【技能長】 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。
28				
29				
30				
31	統括技能長 (23年)	技能長 (21年)	統括技能長 (14年)	【統括技能長】 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。
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				
43				
44				
45				
46				
47				
48				
49				
50				
51				
52				
53				
54				
55				
56				
57				
58				
59				
60				
61				
62				
63				
64				
65				

※統括技能長職昇任選考の受験資格に42歳以上とする年齢要件があるため、ここでは技能長期間を8年としています。年齢要件を満たす場合、技能長期間は最短3年です。

※定年は、令和5年4月から2年に1歳ずつ段階的に引き上げられており、令和13年4月に65歳となります。



大田区人材育成・確保基本方針

—One Team Action—

令和7年1月

大田区総務部人事課