

第4期
足立区人材育成
基本方針

自ら学び、区民と共に考え、
行動する職員をめざして

Side
Book

uman
Resources
Development

令和4年11月
総務部 人材育成課

はじめに

本書は、令和4年4月に発行した「第4期足立区人材育成基本方針」のサイドブックです。様々な職種や区分によって採用された足立区職員(事務職、技術職、保育士、技能職など)が、職層による役割を意識し、自身のキャリアをイメージしながら成長していく一助となるよう発行しました。

様々な不祥事の連鎖や事務ミスから、区政に対する区民からの信頼を失墜させてしまったことを受け、第4期足立区人材育成基本方針(令和4年4月改定)には従来の人材育成基本方針では明記してこなかった公務員倫理を記載しました。

また、めざす職員像は、従来の「共に、学び、考え、行動する職員」をさらにもう一歩進め、職員が前向きに、個々の力を最大限に発揮しながら業務に取り組むよう、「自ら学び、区民と共に考え、行動する職員」としました。その実現には、自分に求められる役割や期待される力を常に意識し、職場の上司・同僚・部下と一体となって研鑽に努めていくことが肝要です。

そのため、特別区職員に求められる「標準職務遂行能力」を備えることはもちろんですが、採用から退職まで、自身が歩むステージごとに求められる役割を意識する必要があります。そして、それぞれの経験とノウハウを通じて組織力を高めていけるよう、本書をご活用ください。

総務部長 松野 美幸

～ 目 次 ～

| | |
|--------------------------|----|
| 活用にあたって | 1 |
| 1 職層別の主な役割と期待される力 | 2 |
| （１）事務系・福祉系・一般技術系・医療技術系職員 | 2 |
| 係員（入区１～３年目） | 3 |
| 主任 | 4 |
| 係長級 | 7 |
| 管理職 | 11 |
| （２）技能系・業務系職員 | 14 |
| 2 昇任とキャリアデザイン | 15 |
| 再掲：めざす職員像の育成を実現させる３本柱 | 17 |

～ 活用にあたって ～

このサイドブックは、採用から退職まで自身が歩むステージごとに、求められる役割を意識し、キャリアアップをイメージできる内容にまとめました。

◆ 個人で ◆

- ・ 職層別の主な役割と期待される力（2～14 ページ）や、昇任とキャリアデザイン（15～16 ページ）については、自身の職層や年齢を照らし合わせて内容を確認してください。
- ・ 職層や年齢に応じたステップアップをイメージし、「目標による管理」における業務目標を設定する際や、当事者意識を持って行動する際の参考にしてください。
- ・ 本書を身近なものとして捉え、より広く活用してもらうために、職層別にインタビューを実施（役職や所属は、令和4年4月現在の情報）し、役割等と併せて掲載しています。仕事をしていく上で考え方のヒントになれば幸いです。

◆ 組織で ◆

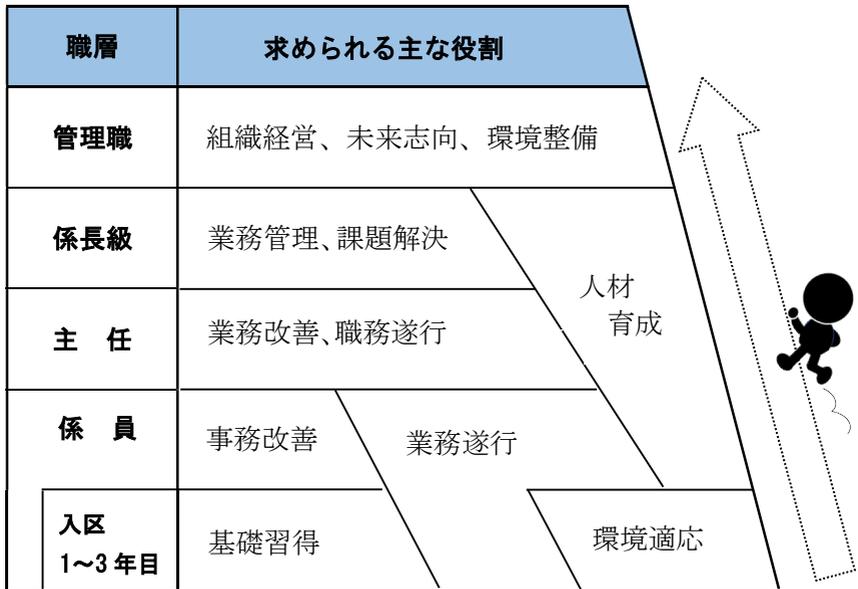
上司の皆さんは、個々職員に応じた役割の再確認をお願いします。そして、昇任やスキルアップのアドバイスを行う際や、OJTにおいて職員を育成する際にご活用ください。

1 職層別の主な役割と期待される力

私たち職員は、各職層で求められる役割や期待される力を意識し、自ら学び、区民と共に考え、行動する職員をめざして、行動していく必要があります。

(1) 事務系・福祉系・一般技術系・医療技術系職員

各職層の立場にあった役割をイメージし、一つひとつ積み上げていくことで、個々人が最大限の力を発揮できるように努めていきましょう。



【用語の定義】

事務…業務を進めるための手段 / 業務…仕事として行う内容 / 職務…仕事における役割

(次ページへ続く)

【係員（入区1～3年目）】

| 職層 | 主な役割 | 役割イメージ | 期待される力 |
|-------------|------|--|---------------------------|
| 入区 1～3年目 | 基礎習得 | <ul style="list-style-type: none"> ・公務員としての服務規律と法令を遵守し、社会人としての基礎的なマナーやルールを身に付ける。 ・さまざまな学習機会や業務を通して、基本的な知識の習得に向けた努力をする。 | 倫理観・ 規律性 理解力 協調性 |
| | 環境適応 | <ul style="list-style-type: none"> ・置かれた環境で必要となる知識や意識を、自律的に習得する習慣を身に付ける。 ・積極的に業務を引き受けながら、様々な環境の変化に柔軟に対応する。 | |
| | 業務遂行 | <ul style="list-style-type: none"> ・業務の根拠を調べ、自分の考えを持ち周囲と相談しながら、真摯かつ積極的に取り組む。 ・職場で積極的なコミュニケーションを図り、円滑に業務を遂行する。 | |
| 係員 | 事務改善 | <ul style="list-style-type: none"> ・区民の想いの実現に向け、同僚や先輩、上司と協力して様々なことにチャレンジする。 ・正確かつ迅速に事務処理を行うための段取りを考え、同僚や先輩、上司と協力して工夫・改善を行う。 | チャレンジ力 区民志向 説明力 |
| | 業務遂行 | <ul style="list-style-type: none"> ・業務の根拠を調べ、自分の考えを業務に取り入れながら、真摯かつ積極的に取り組む。 ・職場で積極的なコミュニケーションを図り、円滑に業務を遂行する。 | |
| | 人材育成 | <ul style="list-style-type: none"> ・自分が身に付けた知識や経験を伝えることで、後輩職員の成長につなげる。 ・良き先輩として相談相手になることで、後輩職員が職場に適應できるよう支援する。 | |

※ 各職層の役割・役割イメージ等は、標準職務遂行能力を元に、よりイメージがわかりやすいように職員の声を踏まえながら具現化しました。

【主任】

| 職層 | 主な役割 | 役割イメージ | 期待される力 |
|----|------|--|--------------------------------|
| 主任 | 業務改善 | <ul style="list-style-type: none"> ・業務に関する疑問を追求し、前例に捉われることなく新しいことに向かう姿勢を持ち、改善に挑む。 ・エビデンスに基づいた事業分析を行い、課題を明確にした上で、より効果的・効率的な業務に改善する。 | 改善力・ 企画立案力 チャレンジ力 責任感 |
| | 職務遂行 | <ul style="list-style-type: none"> ・係長級への昇任を意識し、係長を補佐しながら円滑な係運営をサポートする。 ・同僚や上司と協力し、区と区民にとって最適な方法で業務を遂行する。 | |
| | 人材育成 | <ul style="list-style-type: none"> ・自分が身に付けた知識や経験を有効かつ効果的に伝えることで、後輩職員の成長につなげる。 ・良き先輩として相談相手になることで、後輩職員が職場に適応できるよう積極的に支援する。 | |



【係員・主任グループ】 ※ 全員事務職



報道広報課
Hさん



災害対策課
Tさん



納税課
Eさん



生活保護指導課
Hさん



教育政策課
Sさん

係員・主任の
生の声

これまでに最も難しいと感じた仕事をどのように解決しましたか？



イベント開催に向けて、庁内の関係所管や民間事業者に対して調整を行った際、調整事項が多く、関係者の理解が得られませんでした。「自分の力不足だ」と一人で悩んでいた時、先輩や上司から「**仕事は、一人で進めるものではない。みんなで協力して進めるもの**」と、一緒に問題を解決してくれました。

業務に対し、責任感を持つことは重要ですが、**経験値が高い先輩達にアドバイスをもらうこと**、そして、仕事のやり方を見て、次は**自分で何ができるかを考えることが大切だ**と思います。



困難な事例でも、他部署や関係者の協力を仰いだことで、必ず誰かが助けしてくれました。

5～13 ページ内の職員イラスト作
総務課文書係 川島 繁氏



係員・主任の
生の声

仕事のやりがいを教えてください！



自分で製作したものが、世に出て、人に見てもらえることです。そのあと、それに対して反響があると嬉しいです。



日々与えられたものを漠然とこなすのではなく、自ら考えて仕事を改善していけることです。



十分な知識がない仕事に取り組む際、一つ一つ不明点を解明していくことで根拠が明確になり、業務に対して自信が持てたときです。

係員・主任の
生の声

今後の目標や心がけたいことを教えてください！



常に新たな企画を生みだせるよう、研鑽していきます。そして、自らの知識を後輩に引継ぎ、育てていきます。



悩んでも解決しないことは悩まないことを目標にします。先輩や上司に遠慮せず、積極的に話していきたいと思います。



慣習や常識を疑いながら仕事を進め、将来何が求められてくるのかを常に考えて行動していきます。



常に目標を高く持ち、後輩職員の目標となることができるよう、日々研鑽していくことです。

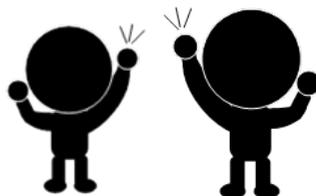


限られた時間の中で細かい作業を行う時は、冷静さを失わず丁寧に業務に取り組んでいきます。

1 職層別の主な役割と期待される力

【係長級】

| 職層 | 主な役割 | 役割イメージ | 期待される力 |
|-----|------|--|-----------------------|
| 係長級 | 業務管理 | <ul style="list-style-type: none"> ・業務の執行状況と適正執行を確認し、ミス防止に努め、効果的な指示を行いながら職員を正しい方向へ導く。 ・経験・人脈・知識を活かし、他の主体と良好な関係を築くことで、業務を円滑に遂行する。 | 交渉力 管理統率力 人材育成力 |
| | 課題解決 | <ul style="list-style-type: none"> ・業務の課題分析を行いながら、改善に必要な提案を行い、円滑な組織運営を実行する。 ・広い視野を持ち、所管を超えた組織横断的な調整をいとわず、実現可能性のある企画立案をする。 | |
| | 人材育成 | <ul style="list-style-type: none"> ・部下一人ひとりの強みと課題を見極め、OJTの推進役として、その個性に応じた成長（キャリア）を促す。 ・一人ひとりの特性を見極めたうえで業務を割り振り、職員の力と意欲を引き出す。 | |



【係長級グループ】



人事課
T 係長
(事務職)



西部地区建設課
S 係長
(機械職)



国民健康保険課
H 係長
(事務職)



辰沼保育園
O 主査
(保育士)



生活環境保全課
O 係長
(事務職)

係長級の
生の声

これまでに最も難しいと感じた仕事をどのように解決しましたか？



上司や周りのベテランの係長に相談して解決しました。経験や現状に基づいたご意見をいただき、客観的な視点を得られ、最善の策に至ることが出来ました。最後の「ひと踏ん張り」に力をくれたのは、一緒に頑張ってくれた係員の存在でした。



周囲も担当業務で手一杯だったため、残業と休日出勤で切り抜けました。上司への進捗報告を密に行い、内部手続き等について組織内で最大限柔軟な対応をしてもらえるよう働きかけました。



制度改正に対応するため、特別区のワーキンググループに参加したり、他区へのヒアリングを行うことで知識を習得しました。また、各業務間における関連課への事前調整や説明を丁寧に行い、周囲を巻き込みながら業務を進めました。



子どもの未来にとって良い保育を実現するために、模索し、実践して、悩みながら進めました。すぐに成果は得られないこともありましたが、継続したことで子どもの育ちにとって良いことや保育者の学びに繋がることがわかりました。



人それぞれ生きてきた過程やバックボーンが違う中で、「人の全ての言動には肯定的な意図がある」ということを念頭に、相手の意図を把握し、共感や提案で理解を得て、問題の解決に導いています。

係長職の魅力・やりがいて、なんですか?!



最小単位である係の長として、チームの力を結集して業務遂行できることです。責任は大きいですが、自分の考えを業務に反映させることもでき、**係員と共に一歩ずつ成長できることも大きな魅力**です。業務目標が達成できた時や、「誰か」の力になれた時、そして仕事を通して得られる貴重な出会い全てが、やりがいに繋がっています。



自分の考えや判断がダイレクトに業務に反映される場合が多く、**責任の大きさを感じるとともに、仕事の自由度が上がった様な気**がします。事業が完了した際や、トラブル対応後に感謝を伝えられた際は、素直に嬉しく、やりがいを感じる瞬間でもあります。



色々な人の意見を聴き、状況を分析しながら判断することで、課や係の課題を解決していくことです。**業務の幅がとて広く、大変なことの方が多いですが、苦勞した分だけ達成感は大きい**ですし、一人でやるよりも、組織で協力し合ってやり遂げたときの達成感はひとしおです。



乳児や幼児クラスのリーダーとしてプロジェクト等を進めてきましたが、園長、副園長の補佐として、さらにより良い園づくりに繋げていけることです。子どもの年齢に応じた成長を複数担任で話し合いながら、同じ方向に向かって**チームワークよく仕事を行い、保護者と共に成長を共有できたときは、とても嬉しい**です。



部下がいることで、区職員としてどんな職員であってほしいか、どのようなスキルを身に付けてほしいかなどを考え、仕事の方法や個々にあった研修を提案できます。**自己に留まらず、職員・チームをどう育てるかということに通じており、そこを考えながら仕事ができます**。どの職場に行っても、仕事の面白さや、やりがいも見いだせると思っています。常に前向きに！が大切です。

係長級の
生の声

今後の目標や心がけたいことを教えてください！



一緒に頑張る仲間を大切に、相談しやすい環境づくりを心掛けたいです。具体的には、「相手の話をよく聴く・相手を尊重する・笑顔」です。



当たり前になっていることに疑問を持ち、他人の意見やアイデアに対して耳を傾け、そこにある想いを尊重した対応を心がけます。



常に社会情勢の変化に対応しながら、区民ニーズを的確に把握して業務を進めていきたいです。



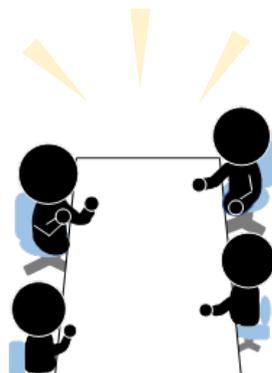
園全体の子どもや保護者との関わりを意識し、上司と部下のパイプ役になることで、目標を実現できるように業務を遂行していきたいです。



問題を後回しにしないよう、進行管理を行います。また、職員に目を向け、状況を把握するとともに、あらゆる機会を捉えてスキルアップできるようにサポートしたいです。

【管理職】

| 職層 | 主な役割 | 役割イメージ | 期待される力 |
|-----|------|--|----------------------|
| 管理職 | 組織経営 | <ul style="list-style-type: none"> ・職員と組織に求められるビジョンを明確に共有し、戦略的な政策立案・人材育成・危機管理を行い、組織として継続的に高い成果を出す。 ・経験に裏付けされた知識を活用し、問題点を的確に把握し、適切な対応策を見出し、部下の信頼を得る。 ・組織全体を部分最適ではなく、全体最適を意識した判断力を身に付ける。 | 判断力 危機管理能力 統率力 |
| | 未来志向 | <ul style="list-style-type: none"> ・真に必要な政策を見極め、スクラップ&ビルドで政策を立案し、実現する。 ・政策立案とその実現に向けて、広い視野、洞察力を持って庁内の調整・連携を円滑に行い、具体化する。 ・SDGsや協創などの取り組むべき課題を推進するために、中長期的視点から最適最善と考える施策を実行する。 | |
| | 環境整備 | <ul style="list-style-type: none"> ・将来の足立区を担う職員に対し、適宜適切なタイミングで指導・アドバイスを行うことで、職員の成長を促す。 ・一人ひとりの職員が能力に応じた役割を發揮できるよう、保有する能力、性格等を把握し、向上意欲を引き出す。 ・職員のメンタルを含めた日々の健康管理に目を向け、適宜声かけやヒアリング等を行うなど、必要に応じたサポートを行う。 | |



【管理職グループ】



政策経営課
T 部長
(土木職)



財政課
I 課長
(事務職)



資産管理課
K 課長
(建築職)



子ども政策課
K 課長
(事務職)

これまでに最も難しいと感じた仕事をどのように解決しましたか？



取組事例のない業務に関して、多くの方に相談して様々な助言をいただきました。一人で悩むのではなく、多くの方の意見を自分なりに咀嚼して実行に移しましたが、やはり**何事も相談できる環境づくりが大切です。**



複数の部、課と連携しなくてはできない施策を実現するため、他部・他課との調整に時間をかけました。



廃校や敷地活用の方法について、サウンディング型市場調査で方針を見極め、地元の要望を取り入れながら公募条件を固めていき、事業者を決定しました。



新たな制度設置に向け、反対が非常に強かったことに対し、**関係者の声**に耳を傾け、**真摯に対応を継続したことで次第に関係性が構築され、無事に事業をスタートできました。**

管理職の
生の声

仕事の魅力・やりがいて、なんですか?!



やる気があれば、やりたいことにチャレンジできます。物でも制度でも、**自分が関与したものが形として残ります。**



職員や同僚、上司と共に考え、意見を出し合いながらいいものを作り上げていく過程も魅力です。**仕事上での新たな出会いや考え方に触れ、自己の成長を感じることができます。**



仕事の進め方が決まっているわけでもなく、**その都度、チームで打合せしながら進めていく**ところです。区の方針について見え方が変わり、今までとは異なる仕事の面白みを感じることができます。



子ども施策の充実に向け、部をあげて取り組んでいます。子どもたちが保育所に通っている姿や、楽しそうに遊んでいる姿などをみると、**頑張った一つの成果**と感じます。

そして様々な情報を得られるため、自身の視野を広くすることが出来て、自身の想いを施策に反映することが出来る点です。



思っていた以上に収入が増えます。

管理職の
生の声

今後の目標や心がけたいことを教えてください!



自分がしていただいた様に、頑張っている職員、悩んでいる職員をサポートするとともに、必要なタイミングでアドバイスできたらいいなと思っています。



職員にも仕事でのやりがいや達成感を感じてもらえるようなサポート、育成にあたりたいです。



どんな仕事でも何かしらの楽しみを探して、楽しんで仕事をするように心がけています。



同じ職場のメンバーの力を最大限に発揮できるような環境づくりに尽力していきます。

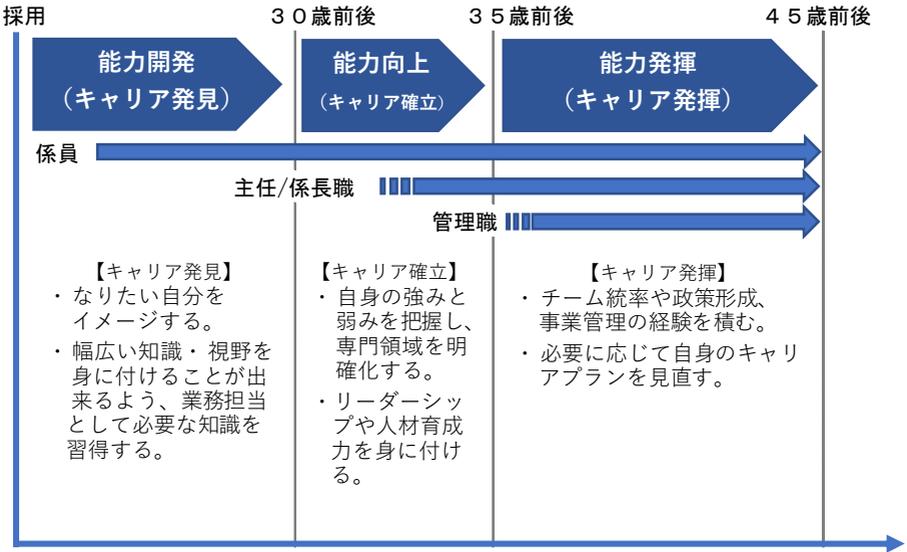
(2) 技能系・業務系職員

技能・業務系の皆さんの役職イメージをまとめました。高い倫理観をもって職務にあたりましょう。

| 標準職務 遂行能力 | 役割イメージ | | 期待される力 |
|--------------|---|--|-----------------------|
| 倫理 | <ul style="list-style-type: none"> 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組み、区民の信頼に応えることができるよう全力を挙げて職務を遂行する。 勤務時間外においても自らの行動が公務の信用に影響を与えることを常に認識し、公正に職務を遂行する。 | | 倫理観 ・規律性 |
| 業務遂行 | 係員 | 最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組む。 | 理解力 責任感 |
| | 技能主任 | 業務の円滑化を図るため、現場作業におけるリーダー、あるいは、職務上の指導・育成等を行うとともに、最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組む。 | 区民志向 危機管理能力 説明力 |
| | 技能長 | 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。 | 交渉力 情報発信力 人材育成力 |
| | 統括技能長 | 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。 | 改善力 管理統率力 判断力 |
| 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取る。 | | 協調性 |
| 知識・技能 | 業務に必要な知識・技能を習得する。 | | 業務知識 ・技能 |

2 昇任とキャリアデザイン

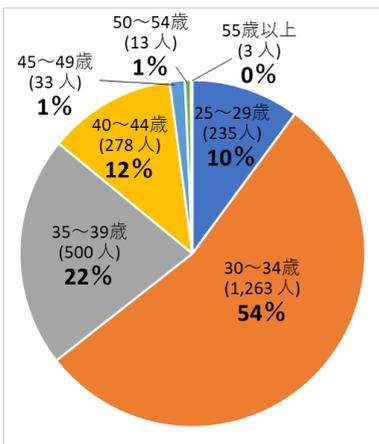
(1) 採用から60歳までのキャリアプランです。ご自身の年齢と照らし合わせて、キャリアをイメージしてみましょう。



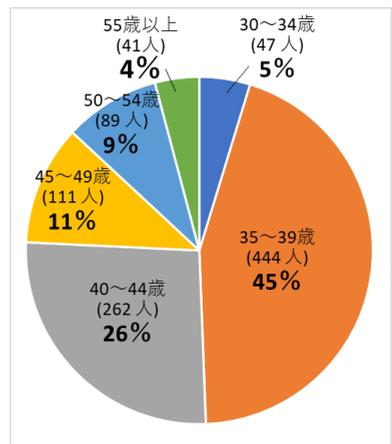
(次ページへ続く)

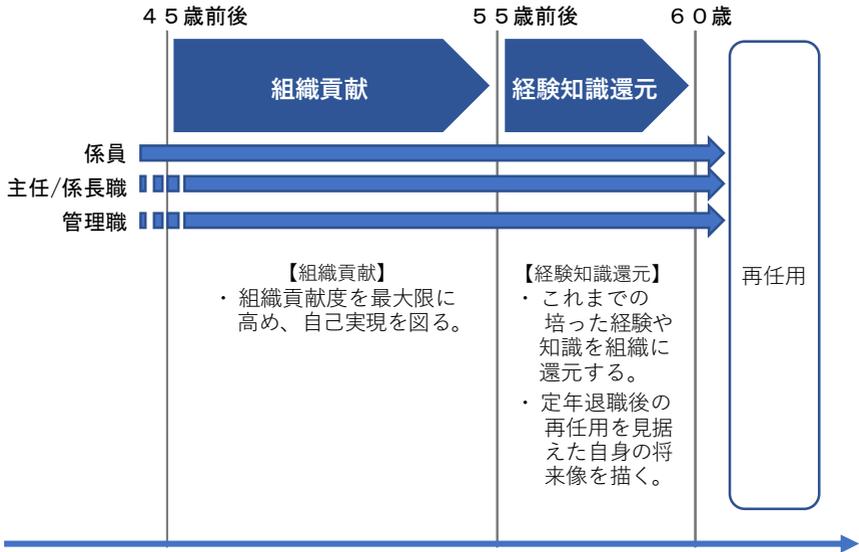
(2) 主任、係長級、管理職の昇任年齢と構成比 (令和4年4月1日現在)

【主任】 2,325人



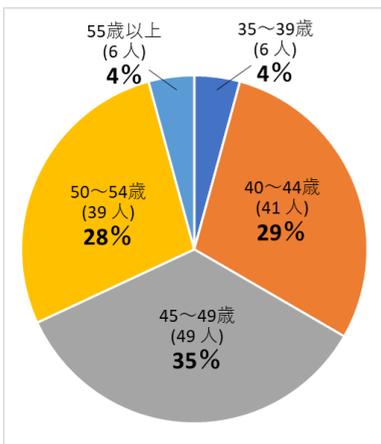
【係長級】 994人





(前ページからの続き)

【管理職】 141人



【再掲：めざす職員像の育成を実現させる3本柱】

※「第4期足立区人材育成基本方針」内引用

めざす職員像「自ら学び、区民と共に考え、行動する職員」の育成を実現するため、職員一人ひとりが人材育成の目的を理解し、自らの能力開発に前向きに取り組めるよう、以下の通り体系を整理しました。

各項目については、職員、管理監督者、人事部門の3つの立場から具体的な取組を例示していきます。

めざす職員像

自ら学び、区民と共に考え、行動する職員

- (1) 常に区民から信頼される職員
- (2) 協創力で区の新しい魅力を創出・発信できる職員

柱1で、区民から信頼される職員となることを土台に、
柱2と3で、協創力で区の新しい魅力を創出・発信できる職員を育成します。

| | 柱1：意識 | 柱2：職場環境 | 柱3：しくみ |
|----------------------------|---|--|---|
| 3 本 の 柱 立 て | 職員として求められる意識の醸成 <ul style="list-style-type: none">・ 公務員倫理意識・ 危機管理意識の向上・ 内部統制の理解・ 当事者意識・ キャリア意識 | 報告、相談しやすい組織風土づくり <ul style="list-style-type: none">・ OJTの推進・ 職員に対する管理監督者の適正なマネジメント・ 多様性を認め合う組織運営・ メンタルヘルス対策・ ハラスメント対策 | 職員の強みを伸ばし、弱みをプラスに変える仕組みづくり <ul style="list-style-type: none">・ 人事評価を人材育成へつなぐ・ 目標による管理の効果的活用・ 複線型人事制度・ 集合研修・ 自己啓発 |