

進化Do?!
Nextしながわ人材

品川区

人材育成・確保基本方針



I. 人材育成・確保基本方針策定の目的	……………P.2
II. Mission Vision Value（人材育成・確保の目標）	……………P.5
III. 品川区の人材にかかる現状と課題	……………P.17
IV. 人材育成・確保に関する品川区の戦略	……………P.24
V. 人材育成・確保の推進体制	……………P.35

I

人材育成・確保基本方針策定の目的

1 策定の背景・目的

品川区では、平成30年4月に人材育成基本方針を改定し、感性豊かな創造力で新しい価値を創造できる職員、未来志向で積極果敢に挑戦できる職員、区民一人ひとりに寄り添い傾聴することができる職員、高い倫理観を持って自ら考え、自ら行動できる職員を計画的かつ組織的に育成してきました。

改定から6年が経過し、区を取り巻く社会経済状況は、様々な要因による変化がもたらされています。人口構造の変化、性別・国籍等に関わらず分け隔てなく暮らしていける共生社会の実現、DXの進展、気候変動や新型コロナウイルス感染症の流行を踏まえた持続可能な社会の構築等、私たちの意識や社会制度に対する変革が求められる困難な課題に取り組んできました。これらの複雑・多様化する行政課題に立ち向かうため、区としてどのような人材が必要なのか、どのように人材を育成していくのか、改めて今、明確化することが求められています。

そこで区民のウェルビーイング向上のために、変化の時代の区政運営において活躍できる人材を育成するべく「品川区人材育成・確保基本方針」を策定しました。めざすは、積極性・推進力・向上心に満ちあふれ、想像力を働かせて未来の展開を思い描き、機敏さと柔軟性を持って対応できる、攻めと守りのバランスが取れた職員です。そして、職員一人ひとりが自分の職務の目的を明確に理解し、担う業務が区のめざす姿につながっているという実感、職員としての誇りを持って働けることをめざします。

今回の基本方針においては、「誰もが生きがいを感じ、自分らしく暮らしていけるしながわ」を職員が支えている状態を最終目標とします。そのために、「すべての職員が安心して働くことができる」、「すべての職員が誇りとやりがいを感じ、能力を活かして働くことができる」、「職員同士がお互いを尊重し、高めあうことができる」状態を中間目標とし、人材育成・確保に関する施策を推進していきます。そして、時代の変化に柔軟かつ弾力的に対応できるよう、職員の意識とともに組織風土の変革も進めていきます。

区では令和5年度よりウェルビーイングの視点から施策を展開しています。人々の不安や不満などの「不」の解消をし、多様な価値観に応じた多様な選択肢を提示することで、区民それぞれのウェルビーイングを向上させることが職員としての使命です。また、区として思い描く未来「誰もが生きがいを感じ、自分らしく暮らしていけるしながわ」の実現のために、区の経営戦略にマッチした人材を確保することに加え、職員のより一層の能力向上を図り、その有している可能性・能力を最大限に引き出していくことができる組織づくりに取り組んでいきます。区のめざす地域像の実現に向けた都市経営のために、経営戦略と人材育成戦略とを連動させて、その変革を加速していきます。

2 策定に関する考え方

- 名称について「人材育成・確保基本方針」とし、人材育成の方針のみならず、組織改善に向けた取組や職員採用の在り方等、区における人事領域全般にわたる理念、方向性を示すものとします。
- 策定にあたっては、人材育成に関する事業のロジックモデル（最終アウトカム、直接アウトカム、活動）を明らかにし、戦略的かつ一体的な施策を行うようにしました。またKPI（成果指標）を設定し、施策の有効性を検証し、状況に応じ見直しを図るための指針となるようにします。
- 庁内公募によるワークショップを実施し、より職員にわかりやすく、より組織に浸透するような方針となるよう検討を進めてきました。また、庁内アンケートを実施し、幅広い職員の声を取り入れました。

3 基本方針の対象期間

本基本方針の取組期間は令和6年度から10年度の5年間とします。
ただし、社会情勢等の変化に応じて、期間中においても随時見直しおよび期間の延長を行うこととします。

4 基本方針の位置づけ

- 「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日付自治整第23号）により、職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を策定するよう国から要請があり、区では平成19年4月に人材育成基本方針を定め、平成30年4月に改定を行いました。今回、「人材育成基本方針策定指針の改正について」（令和5年12月22日付総行給第71号、総行公第130号、総行情第111号）を基に内容の見直しを行い、「品川区人材育成・確保基本方針」と名を改め、策定します。
- 基本方針は、区における長期的な人材育成・確保の方向性を定めるものです。区に勤務するすべての職員に共通するものとして、職員一人ひとりの成長の基礎となる考え方です。
- 各年度の研修等、人材育成・確保における具体的な活動（取組内容）は、年度ごとに策定する「品川区人材育成・確保アクションプラン」において示すものとします。
- 部課等の組織、各専門職種における人材育成・確保は、この基本方針との整合性を図り、各分野で別に人材育成・確保計画を策定し、推進するものとします。



Mission Vision Value (人材育成・確保の目標)

1 策定のプロセス

人材育成・確保基本方針の策定にあたっては、職員の意見を幅広く取り入れることを重視し、庁内公募によるワークショップを実施しました。

また、全職員を対象としたアンケートを令和5年8月に行い、職員の意見を幅広く聴取し、方針等に反映させました。アンケートでは、めざす職員像とあるべき職場像について、ワークショップで検討した結果をもとに、それぞれのキーとなる言葉を選んでもらいました。その結果をもとにワークショップメンバーで再検討を行い、職員像は5つ、職場像は3つのキーワードを選定しました。そしてスキルピラミッドや各職層に求められる役割と能力の検討に際しても、アンケートの意見を参考にしながら検討を進めました。

また、3月には最新の状況を把握するための職員アンケートを実施し、人材育成にかかる事業の進捗を正確に捉えていくためのベースづくりを行いました。



本気で品川区を変えたい人 求む

令和5年度末に人材育成基本方針を改定します。改定にあたり、目指す職員像、あるべき職場の姿について意見を伺うワークショップを実施します。一緒に「人」について考え、品川区を変えていきましょう。

「人材育成基本方針ワークショップ」参加者募集中！

■内容	■実施日
人材育成基本方針改定に向けた 職員像・職場像の検討 人材育成推進の検討	4月 4日(金) 10時～11時20分 6階207号会議室(予定) 13日(金) 12時～14時 6階216号会議室(予定) 5月 13日(金) 10時～11時20分 6階207号会議室(予定)
■参加者	■申し込み
全職員	7月21日(金) 申込締切

※定員、開催費を超過しない限り、随時追加参加が可能です。
【人事課研修担当 内線3141-1】

人材育成基本方針ワークショップ 研修資料

令和5年8月4日(金)・25日(金)

■ワークショップの目的

人材育成基本方針の見直しにあたり
「めざす職員像」
「あるべき職場像」を描き出し、
 職員が覚えやすいキャッチフレーズを作成する

具体的に取り組む前に…
 人材育成に関するロジックモデルについての見直しを行います
 またプログラム評価についても少し勉強します

I 目的

II MVV

III 現状と課題

IV 戦略

V 推進体制

2 人材育成・確保基本方針サブタイトル

区の人材育成・確保基本方針の策定に合わせ、下記のとおりサブタイトルを設定します。サブタイトルはワークショップで検討を行いました。

進化Do?! Nextしながわ人材

「Do」には2つの意味があります

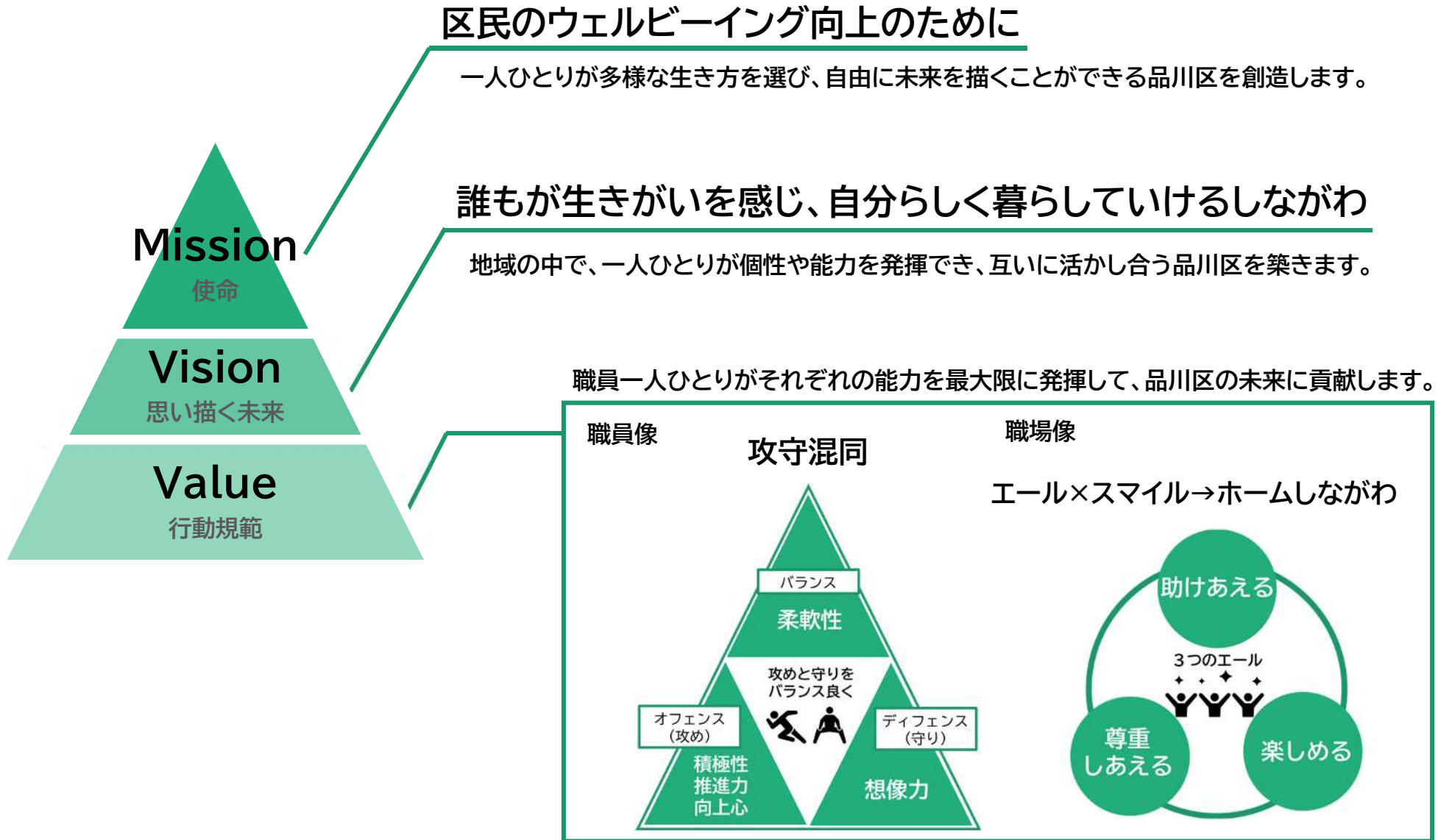
①進化^{どう}Do? (進化してみる?)

②進化^{ドゥ}Do! (進化しよう!)

これまでの殻を破って、新たな価値観を創造する。その進化へのお誘いです。新時代のしながわを築くために、私たちが進化することが必要ですが、進化を強要されたとしても変わるものではありません。職員一人ひとりが心から変わっていこうという気持ちになることを期待するものです。時代の変化に合わせて、私たち職員の価値観や働き方をアップデートしていくことが求められます。

3 MVV (Mission Vision Value)

(1) MVVイメージ図



(2) MVVの考え方

職員が同じ方向をめざして職務にあたることができるよう、新たにMVV (Mission Vision Value) を設定します。これらは職員として大切な価値観であり、重要な存在意義でもあります。区の根幹の部分であるため、区の組織風土の礎とし、職員全員で認識の統一を図っていきます。区のMVVの定義は以下のとおりです。

Mission: 品川区役所は、誰の何のために存在するのか

➡ 区民のウェルビーイング向上のために

Vision: 品川区がめざす、区としてのあるべき姿とは何か

➡ 誰もが生きがいを感じ、自分らしく暮らしていけるしながわ

Value: 職員はどのような価値観を持ち、日々どのように行動すべきか

➡ 職員像：攻守混同
職場像：エール×スマイル→ホームしながわ

MVVを職員の共通指針とすることで、自分たちの使命やめざすべき未来の共通認識の徹底を図り、組織が方向性を持って統一的な行動がとれ、高い意欲を持って職務に取り組めるようにします。ひいては、品川区で働く職員としてのロイヤリティやエンゲージメントの向上をめざします。

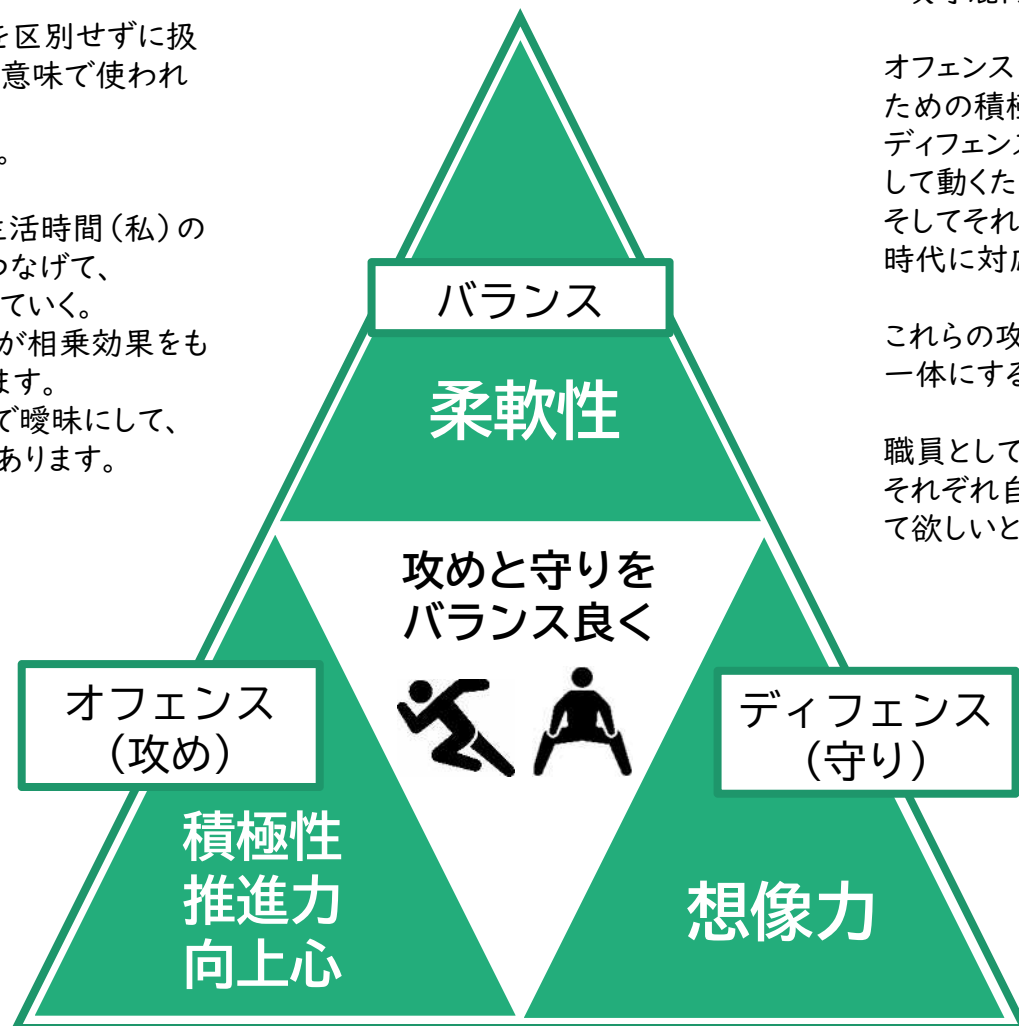
4 めざす職員像

「公私混同」という四字熟語があります。

意味は「公的なことと私的なことを区別せずに扱うこと」の意味で、これまでは良い意味で使われていませんでした。
しかし、違う捉え方も出てきました。

働いている時間(公)と、自分の生活時間(私)のそれぞれで出会った人や機会をつなげて、豊かな人生やキャリアを積みあげていく。オフィシャルとプライベートの両方が相乗効果をもたらすことで、良い循環が生まれます。そうやって、公私の境を良い意味で曖昧にして、人生を豊かにするという考え方もあります。

攻守混同



そしてその公私混同からヒントを得て「攻守混同」は生まれました。

オフェンス(攻め)は、新たな行政課題に挑むための積極性、推進力、向上心。
ディフェンス(守り)は、あらゆるケースを想定して動くための想像力。
そしてそれらのバランスをとり、変化の激しい時代に対応するための柔軟性。

これらの攻めと守りをバランスよく、攻守を一体にするのが区のめざす職員像です。

職員として、仕事もプライベートも大切にして、それぞれ自身のやりたいことを実現していった欲しいという思いを込めています。

5 あるべき職場像

エール×スマイル→ホームしながわ

3つのエール

- ①助けあえる (たすけあエール)
- ②尊重しあえる (そんちょうしあエール)
- ③楽しめる (たのしめエール)

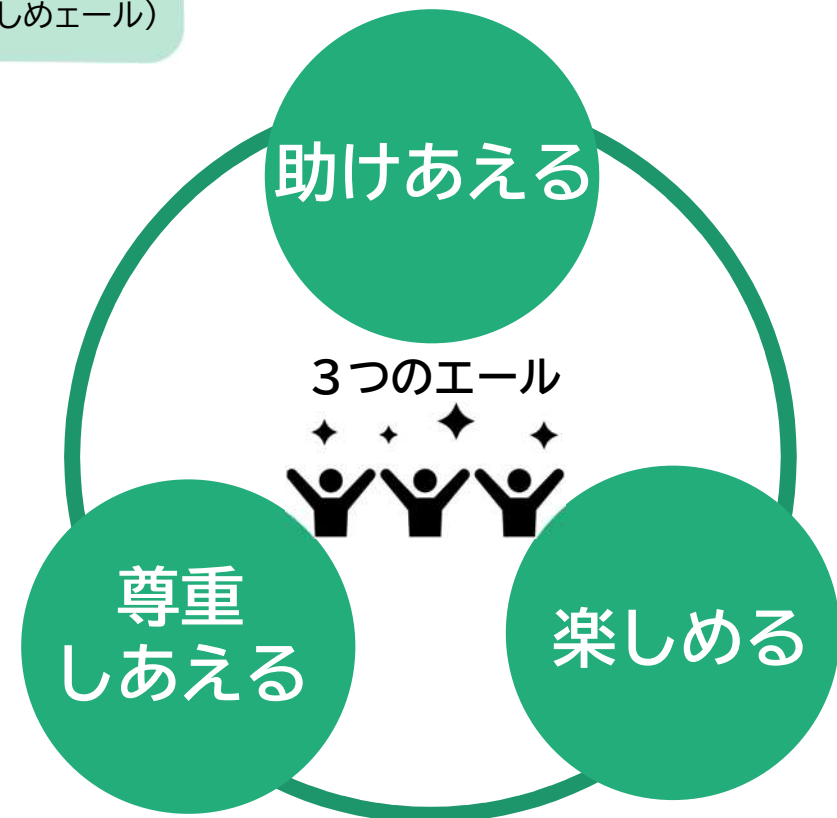
3つの「エール」がある職場でこそ、大変なことや困難なことがあっても笑顔で取り組むことができ、新しいことに挑戦する意欲が湧いてきます。

そして、挑戦がうまくいっても、いかになくても、戻って来られる場所。職場が、温かく迎えてくれる、安心できる場所であって欲しい、ホームにはそういう思いを込めています。

3つのエールと笑顔のある職場、それがホームしながわ。

めざす職員像を支える環境が、あるべき職場像です。あるべき職場像が達成されている、心理的安全性の高い職場であれば、職員が進化や挑戦に前向きになれると考えます。

多様な職員がそれぞれに力を発揮し、チーム力ある職場にするために、職員全員で心がけること、それがあるべき職場像です。

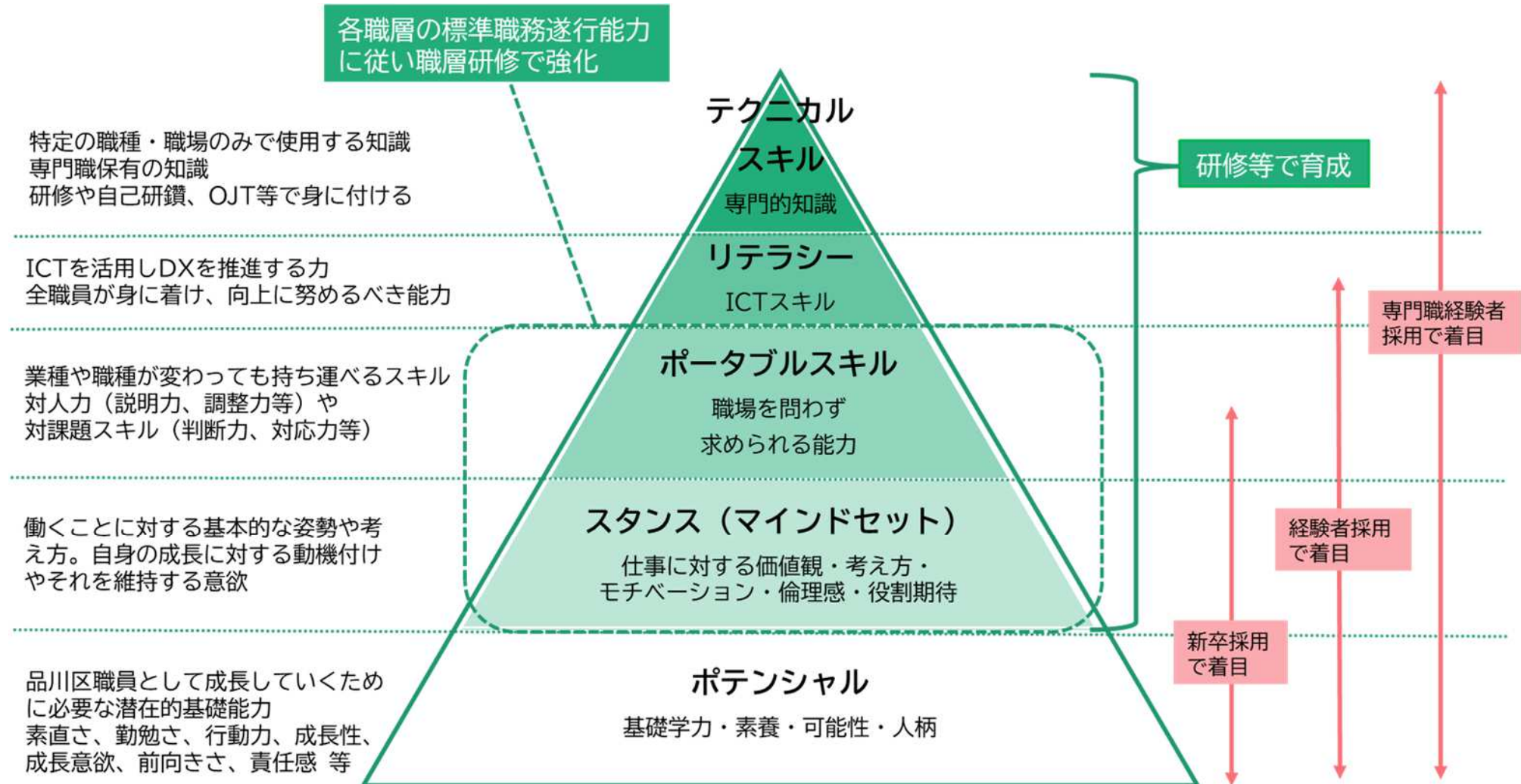


6 スキルピラミッド

このピラミッドは職員として必要なスキルを表しており、職層や年齢が違っていても形は変わりません。職層が上がリ、研鑽を重ねていくうちに、このピラミッドの面積が大きくなっていくイメージです。

(1) スキルピラミッド イメージ図

研修やリスキリングの際は、どの能力を伸ばそうとしているのかを意識しながら取り組むことが効果的です。



(2) スキルピラミッドの考え方

職員として必要な能力は多種多様です。そこで、スキルを整理するためにピラミッドに表し、その性質ごとに区分します。

- このピラミッドは職層や経験が違って形は変わりません。例えば、職場を問わず求められる能力「ポータブルスキル」は、職層や経験によって求められるレベルが異なります。職層が上がり、研鑽を重ねていくうちにスキルが向上し、対応できることが増えていきます。それに伴って、このスキルピラミッドの面積が大きくなっていくイメージです。
- 区および特別区職員研修所で実施する職層研修においては、職層に応じたレベルのポータブルスキルおよびスタンス（マインドセット）の育成をメインに行います。
- ICTスキルについては、一部の職員のみが学ぶものではなく、全職員が一定水準のICTに関する知識やその能力を活用する力を身に付けることが求められます。全職員を対象としてICTリテラシーの向上のための研修を実施し、区全体のレベルアップを図ります。
- テクニカルスキルについては、区や特別区職員研修所に加え、各課や外部機関で実施する専門研修や自己啓発制度を利用したりスキリング等によって高めていきます。研修受講に際しては自ら積極的に挑戦することはもちろん、上司から部下に対してスキルアップに有用な研修を薦めることや、受講のための体制整備をする等、挑戦へのハードルが低くなるような働きかけをすることが求められます。
- 実施する研修の詳細は、別途策定する「品川区人材育成・確保アクションプラン」により定めることとし、毎年度見直しを図ります。

(3) 職員採用の際に着目すべき能力

採用段階で重視する能力と、採用後の育成で重視する能力を区分し、区として採用する職員に求めるスキルを明確化します。

- スキルピラミッドにおいて、「ポテンシャル」は採用後の育成が困難であることから、採用時において重視します。ポテンシャルには、素直さ、勤勉さ、行動力、成長性、成長意欲、前向きさ、責任感等、様々な要素がありますが、ともに区政のために働くチームのメンバーとして力を発揮することが期待される人材を求めます。
- ポテンシャルの高さに加え、区のMVVを十分に理解している人材を求めます。「区民のウェルビーイングの向上のために」というミッションと、「誰もが生きがいを感じ、自分らしく暮らしていけるしながわ」というビジョンに共感し、めざす職員像「攻守混同」、あるべき職場像「エール×スマイル→ホームしながわ」というバリューに近い人材が、区で活躍できると考えます。
- 新卒採用においてはポテンシャルやスタンスを重視し、それに加えて経歴により、対人力や対課題力にも着目します。
- 経験者採用はそれらに加えてポータブルスキルと、さらにICTリテラシーを持ち合わせていることが望ましいです。
- 専門職経験者採用においては上記に加え、テクニカルスキルを重視して採用を行います。

7 標準職務遂行能力

MVVを踏まえ、職層ごとに求める役割と必要な能力を改めて確認します。これらは地方公務員法に基づく標準職務遂行能力であり、職員の人事評価の際の基準とします。また、スタンス(マインドセット)およびポータブルスキル(対人力/対課題力)の強化のために、各職層に応じた研修を実施します。

(1) 事務系・福祉系・一般技術系・医療技術系

部長級		
スタンス	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。
ポータブルスキル 対人力	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。
	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。
ポータブルスキル 対課題力	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・経験および情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。
	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。

課長級		
スタンス	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。
ポータブルスキル 対人力	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。
	組織統率 ・ 人材育成	適切に業務を配分した上、進捗管理およ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。
ポータブルスキル 対課題力	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。
	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。

II MVV (人材育成・確保の目標)

課長補佐級

スタンス	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。
ポータブルスキル 対人力	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。
	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。
ポータブルスキル 対課題力	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。
	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。
	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。

係長級

スタンス	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。
ポータブルスキル 対人力	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。
	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。
ポータブルスキル 対課題力	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。
	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。
	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。

主任

スタンス	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。
ポータブルスキル 対人力	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とることができる。
	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。
ポータブルスキル 対課題力	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。
	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。

主事

スタンス	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。
ポータブルスキル 対人力	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とることができる。
	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。
ポータブルスキル 対課題力	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。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。

I
目的

II
MVV

III
現状と課題

IV
戦略

V
推進体制

(2) 技能系・業務系

統括技能長

スタンス	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。
ポータブルスキル 対人力	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とることができる。
ポータブルスキル 対課題力	業務遂行	複数の技能長を統括し、常に適切な指導およ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、業務の安全および能率的運営を維持するよう努めることができる。
	知識・技能	業務に必要な知識・技能を習得することができる。

技能長

スタンス	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。
ポータブルスキル 対人力	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とることができる。
ポータブルスキル 対課題力	業務遂行	常に適切な指導およ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、業務の安全および能率的運営を維持するよう努めることができる。
	知識・技能	業務に必要な知識・技能を習得することができる。

技能主任

スタンス	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。
ポータブルスキル 対人力	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とることができる。
ポータブルスキル 対課題力	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、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ことができる。
	知識・技能	業務に必要な知識・技能を習得することができる。

係員

スタンス	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。
ポータブルスキル 対人力	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とることができる。
ポータブルスキル 対課題力	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。
	知識・技能	業務に必要な知識・技能を習得することができる。



品川区の人材にかかる現状と課題

1 社会情勢等を踏まえた課題

(1) 組織のあり方と人材マネジメントの推進

VUCAの時代(※1)の先の読めない環境下では、従来のやり方が通用せず、環境変化に応じた柔軟な対応が必要です。区政を担い、押し進めていく人材には、臨機応変な対応や自らの能力を高め続けることが求められますが、さらに組織としてその体制を整備することや機運を高めていくことが重要です。

区政運営において、その価値を最大化する源泉は職員の能力です。人材を重要な経営資源として捉え、職員の能力を最大限に高めて活用していく「人的資本経営」の考え方を導入することが求められます。そのためには、職員ごとの人事評価の結果や評価の根拠、職員自身のキャリア目標や学びの状況等について、デジタルを活用して一元的に管理・把握し、収集・分析したデータを計画的な育成や人事配置等に結び付けて活用していく人材マネジメントが重要です。職員が自らの力を発揮し、やりがいを実感できる職場環境を整備することで、組織の健全化、組織力の向上、意欲の向上につなげ、ひいては区へのエンゲージメントを高めていくことが必要です。

(2) 部長・課長・係長からのリスクリングの率先

我が国では「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」に基づき、多様な幸せを実現できるデジタル社会の構築を進めています。区においても、デジタル技術やデータの活用により、区民の利便性をさらに高めていくことが求められています。

実施にあたっては、デジタルに関して高度な知識・技能を有する高度専門人材の確保のみならず、DX(※2)の取組を推進するために、各職員が導入されたデジタルツールを活用できるようになることが必要です。職員がDXに対する抵抗感を無くすとともに、DXによる業務改善に挑戦できるよう、学ぶ機会の提供が求められています。

また、複雑・多様化する行政課題を解決し、事業を展開していくためには、職場でのOJT(※3)に加え、職員が主体的にリスクリングやスキルアップに取り組み、自らキャリアを形成していくことが必要です。一人ひとりが自身のライフスタイルに応じたキャリアの選択を行い、それぞれのステージで求められるスキルを積極的に身に付けていくことが望ましいです。そのためには、自発的な学習による幅広い知識・技能の習得が図られるような職員のニーズに沿った学習機会の提供や、キャリアについて考える機会の設定が必要です。加えて、機運の醸成のためには、部長・課長・係長から率先してリスクリングを行い、職員の手本となる姿勢を示すことが求められます。

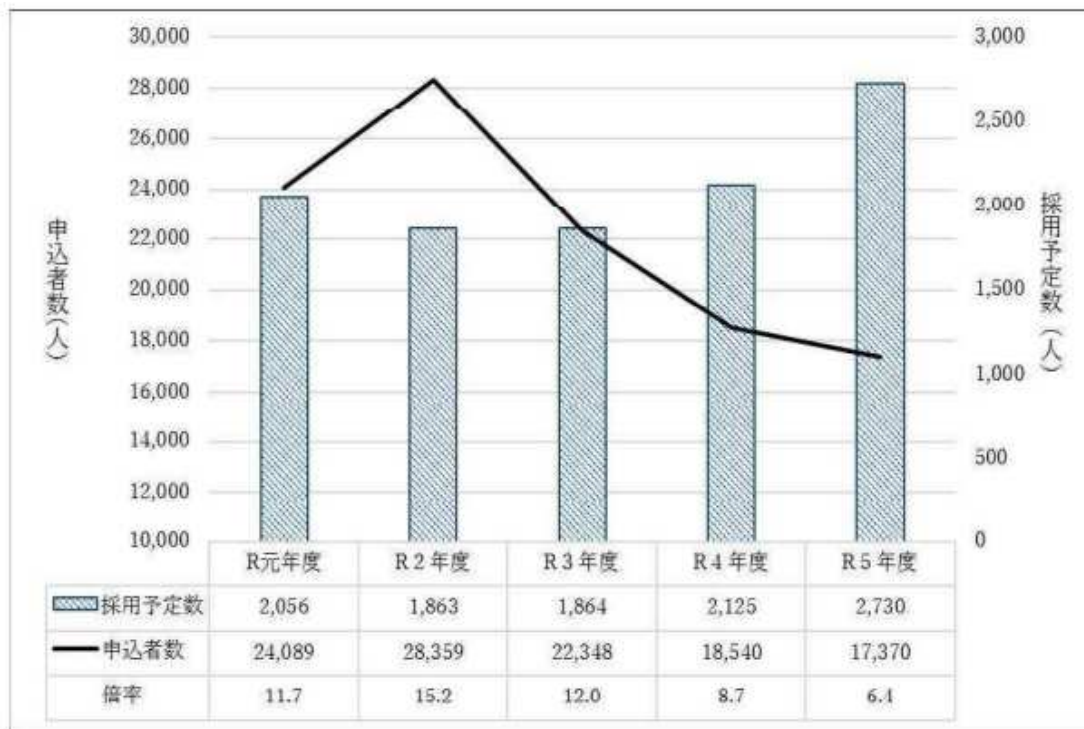
※1 Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の4つの頭文字をとった言葉。先行きが不透明で将来の予測が困難な時代のこと。

※2 デジタル技術の活用による新たなサービスの提供、新たなビジネスモデルの開発を通して、社会制度や組織文化等も変革していくような取組のこと。

※3 On the Job Trainingの略で、実務を通して知識やスキルを身につける人材育成手法。

(3) 未来の品川区を担う人材の確保

区が社会情勢の変化を正確に捉え、区政運営を行っていくためには、優秀な人材の確保・育成が必須です。現在は、若年人口の減少、新規求人倍率の上昇により、人材獲得競争が激化しています。行政ニーズの増大に伴い、特別区における採用予定数が過去に例のないほど増加しているにもかかわらず、採用試験・選考申込者は減少しています。人材確保にあたっては、特別区の中でも品川区が就職先として選択されるために、魅力ある職場づくりを継続的に行っていくのはもちろんのこと、品川区の個性や仕事のやりがいを伝えられるよう就職希望者への積極的なPRが必要です。また、めざす職員像およびあるべき職場像を事前に広く周知することで、品川区の求める人材とのマッチングを高めていくことが不可欠です。



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 職員アンケートの結果から見える課題

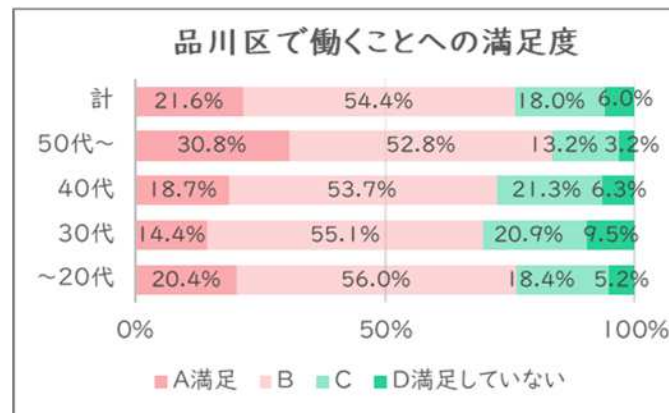
令和5年2月に全職員を対象として仕事や働き方に関するアンケートを実施しました。アンケート結果から、特に重要と思われる区の人材育成の課題について3点挙げます。

令和4年度 職員アンケート概要

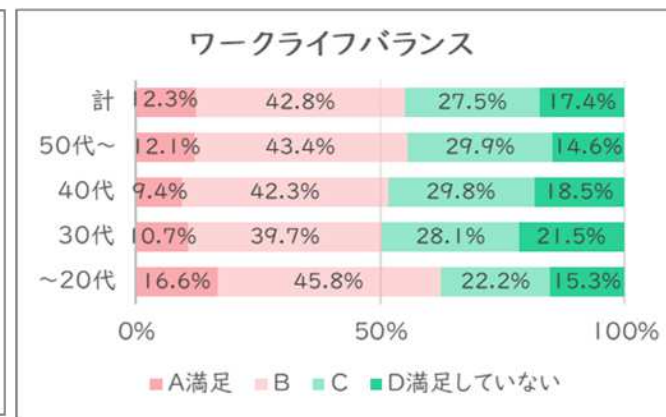
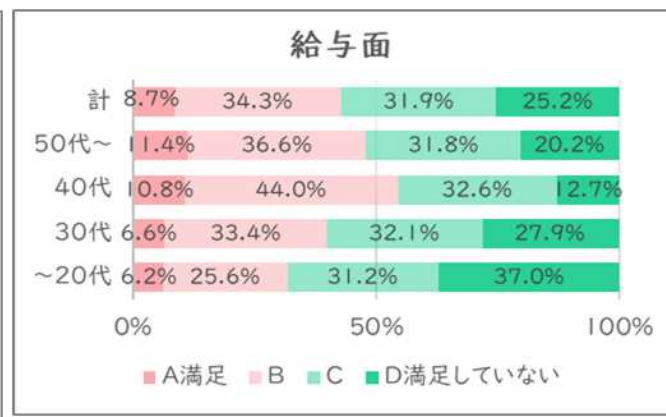
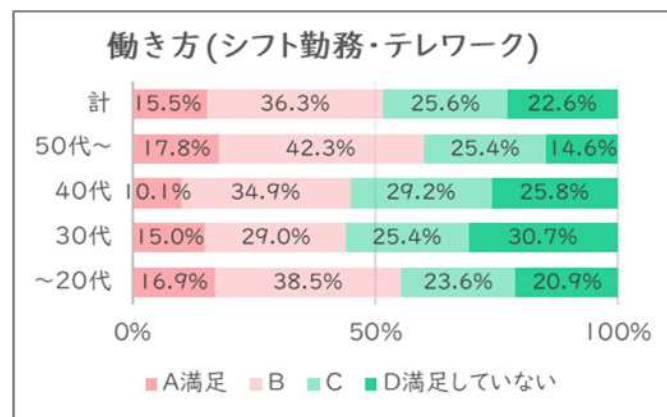
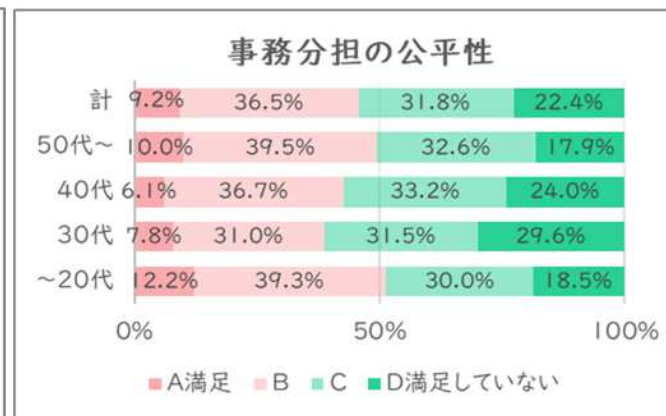
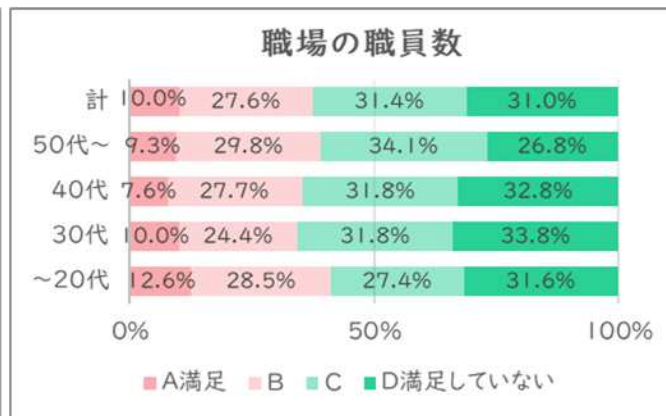
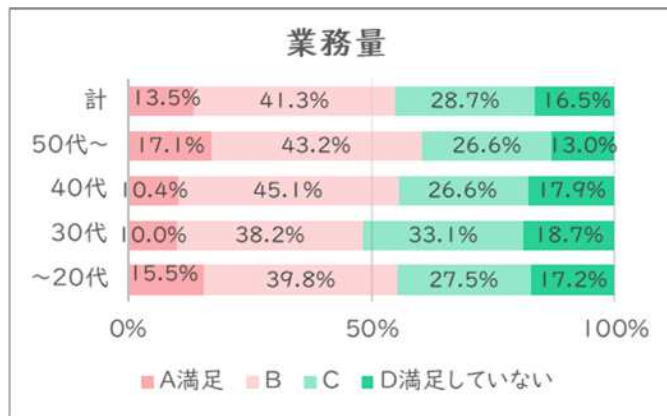
実施期間	令和5年2月10日～2月28日
対象者	品川区職員 (再任用職員、臨時的任用職員、会計年度任用職員を含む)
回答数	2,216名(回答率:55.1%)
設問項目	1.仕事の満足度、2.昇任意識、3.人事異動、4.男性職員の育児休業、 5.女性職員のキャリア形成、6.人材育成、7.その他 の7項目・全70問 ※会計年度任用職員は、1.仕事の満足度、7.その他の自由意見のみ回答

(1) 仕事や職場環境に対する満足度

仕事の満足度については、「満足」「どちらかといえば満足」が全体で職員の76.0%(職員の3/4)を占めています。



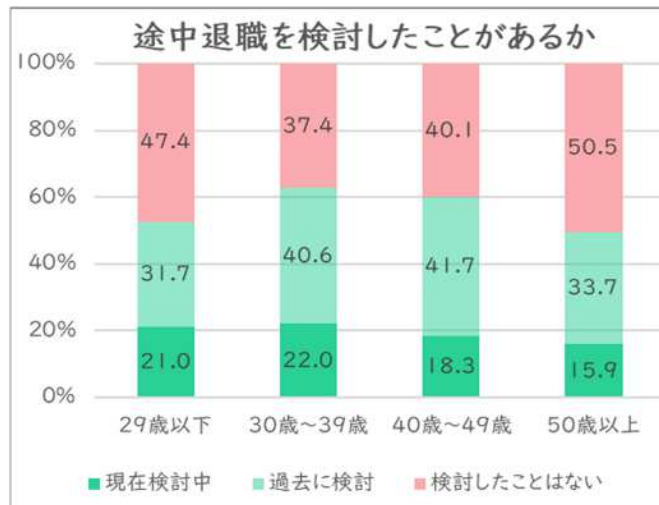
しかし一方では、職務関係において「業務量」「職場の職員数」「事務分担の公平性」が、職場環境・待遇では「働き方(シフト勤務・テレワーク)」「給与面」「ワーク・ライフ・バランス」において著しく満足度が低くなっています。過半数の職員が「満足していない」「どちらかといえば満足していない」と選んだ項目もあり、これらを改善しないと職員満足度が今後低下する危険性があります。



(2) 途中退職を検討したことがある職員数

「これまでに途中退職を検討したことがありますか」という問いに、半数以上の職員が退職を「現在検討中」または「過去に検討したことがある」と回答しました。20代、30代の5人に1人が「現在退職を検討中」の危機的状況です。

20代・30代は「給料が少ない」「働き方に不満がある(テレワーク・フレックスタイムがない等)」、40代は「働き方に不満がある(テレワーク・フレックスタイムがない等)」「人間関係が嫌だ」という意見が多く、50代になると「人間関係が嫌だ」「家庭の事情(育児、介護等)」が上位に挙げられます。人材の流出を防ぐためには働きやすい職場環境づくりを最優先に進めていく必要があります。



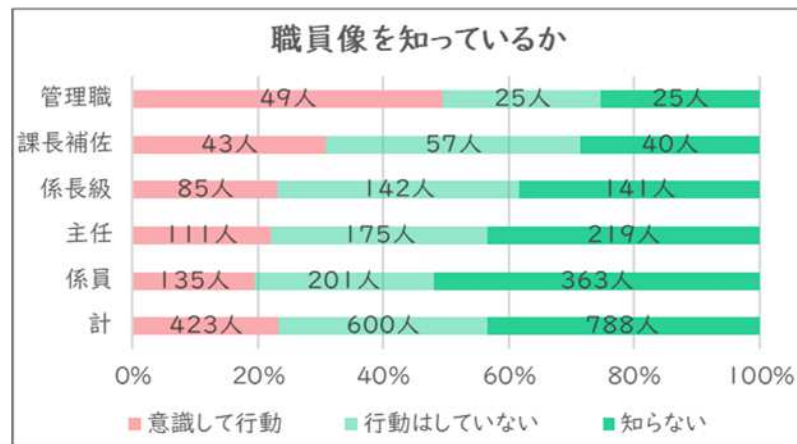
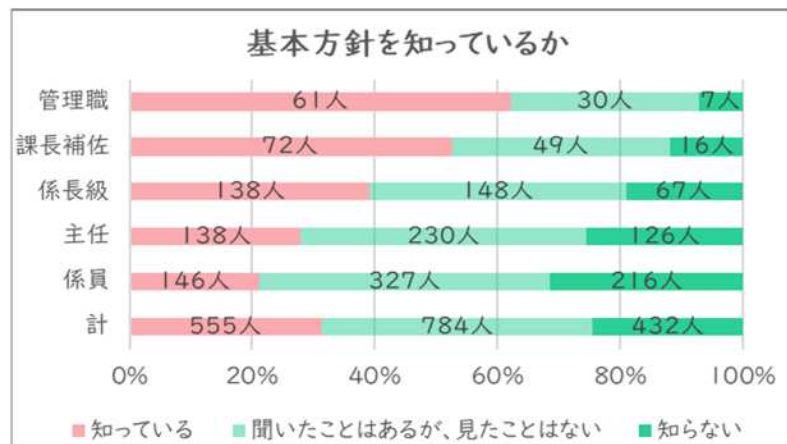
退職を考えた理由(2つまで選択可)

単位:人

	29歳以下	30歳~39歳	40歳~49歳	50歳以上	計
働き方に不満がある(テレワーク・フレックスタイムがない等)	88	147	71	53	359
人間関係が嫌だ	66	91	60	101	318
家庭の事情(育児、介護等)	31	81	48	84	244
給料が少ない	94	81	27	35	237
他にやりたい仕事があるから	48	60	39	39	186
体調不良	33	49	25	74	181
職場までが遠い	19	34	19	17	89

(3) 人材育成基本方針の課題

人材育成基本方針を知っている職員は31.3%、職層が下位になるほど、知らない割合が増加し、職員像を意識して行動している職員は23.4%となります。こちらも職層が下位になるほど、知らない割合が増加するため、人材育成・確保基本方針においては、その考え方をすべての職員に浸透させるための働きかけが重要です。



組織が機能し、効率的に業務を遂行していくためには、すべての職員がめざす職員像について認識するとともに、職層に応じて求められる役割を理解し、その責任を果たしていくことが必要です。求められるスキルを明確化し、どのようにすれば高めていくことができるかを示し、自己成長を促していく仕組みづくりを行っていきます。

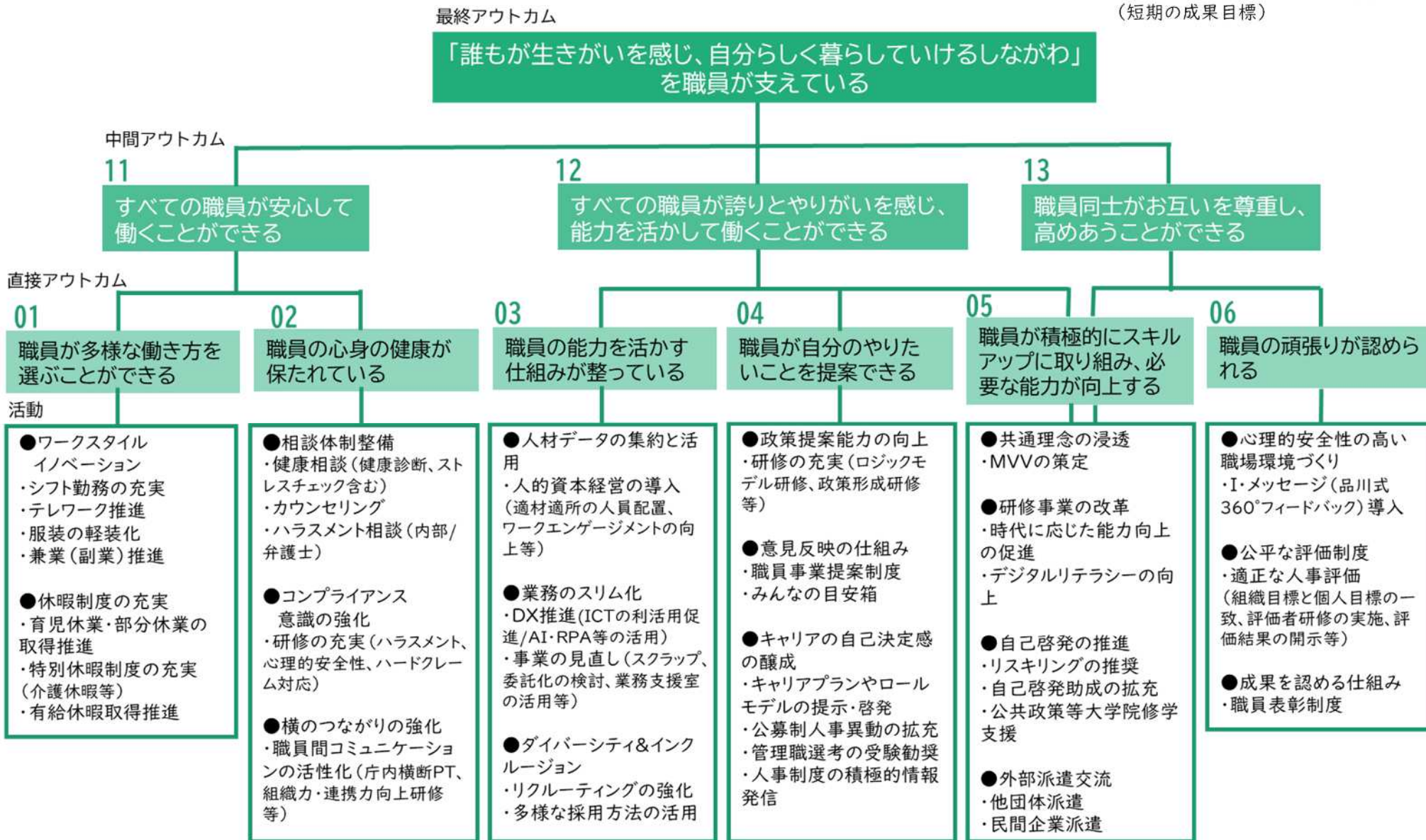
IV

人材育成・確保に関する品川区の戦略

人材育成・確保施策の推進にあたっては、最終アウトカムを達成するための取組の理論体系を表現したロジックモデルを用いて、人材育成事業の可視化を図ります。
また中間アウトカムおよび直接アウトカムにはKPI(成果指標)を設定し、PDCAサイクルを回していきます。

1 取組の戦略体系

最終アウトカム … 将来的にめざす姿(長期の成果目標)
中間アウトカム … 達成をめざす姿(中期の成果目標)
直接アウトカム … 活動によりもたらされる直接的変化(短期の成果目標)



2 具体的な活動

ロジックモデルの直接アウトカム01から06の活動(取組内容)について詳しく説明します。

中間アウトカム ▶ すべての職員が安心して働くことができる

01 職員が多様な働き方を選ぶことができる

区政運営において、その価値を最大化する源泉は職員の能力です。職員が能力を最大限発揮するためには、仕事と生活の両立をしながら働けることが重要です。ワーク・ライフ・バランスを実現できる職場環境づくりを推進するとともに、新しいワークスタイルへの移行をめざします。

ワークスタイルイノベーション(※4)

- シフト勤務の充実
- テレワーク推進
- 服装の軽装化
- ▶多様な働き方を選択できる体制および働きやすい環境をつくることにより、ワーク・ライフ・バランスの向上および生産性向上を図ります。
- 兼業(副業)推進
- ▶地域貢献活動や講演等、職務以外の活動について理解されやすい風土を醸成し、仕事を越えた自己実現を支援します。

休暇制度の充実

- 育児休業・部分休業の取得推進
- ▶自身の事情にあわせた制度を利用しやすい職場環境をつくとともに、育児休業取得の際には適切な人事配置を行う等、制度利用を推進します。
- 特別休暇制度の充実(介護休暇、出生サポート休暇、子の看護のための休暇等)
- 有給休暇取得推進
- ▶自身の事情に合わせた休暇を取得できるよう、休暇制度を充実させるとともに、利用しやすい風土をつくることで、ワーク・ライフ・バランスの向上を図ります。

※4 働き方や仕事の方法を根本的に変革すること。

中間アウトカム ▶ すべての職員が安心して働くことができる

02 職員の心身の健康が保たれている

職員が能力を最大限に発揮するためには、心身の健康が保たれていることが重要です。健康に働ける職場環境づくりや職員支援を推進します。

相談体制整備

- 健康相談（健康診断、ストレスチェック含む）
 - ▶健康状態等を定期的を確認し、相談しやすい環境をつくることで、職員一人ひとりの健康づくりを支援します。
- カウンセリング
 - ▶悩み事について専門家に相談できる窓口を設置し、相談しやすい環境をつくれます。
- ハラスメント相談（内部/弁護士）
 - ▶ハラスメントについて相談できる窓口を内部と外部に設置し、相談しやすい環境をつくれます。

コンプライアンス意識の強化

- 研修の充実（ハラスメント、心理的安全性、ハードクレーム対応）
 - ▶ハラスメント防止・組織の心理的安全性を高める方法・ハードクレームへの対応方法を学ぶことで、安心して働ける職場づくりを進めます。

横のつながりの強化

- 職員間コミュニケーションの活性化
 - ▶庁内横断PTや組織力・連携力向上研修等を実施し、職員間のコミュニケーションを活性化させ、柔軟に協力しあえる職場づくりに取り組みます。

中間アウトカム ▶すべての職員が誇りとやりがいを感じ、能力を活かして働くことができる

03 職員の能力を活かす仕組みが整っている

人材を重要な経営資源と捉え、職員の能力を最大限に高め、活用する必要があります。適切な人員配置や業務改善を推進し、個人の能力を最大限に活かせる環境をつくることで、職員エンゲージメントの向上を図ります。

人材データの集約と活用

■人的資本経営の導入

- ▶職員のスキルや人事評価、コンピテンシー等の情報を一元化してデータ管理することで、データに基づいた人材の育成や適切な人員配置に活用します。職員一人ひとりが能力を発揮できる環境を整え、ひいてはワークエンゲージメントを高めます。

業務のスリム化

■DX推進(ICTの利活用促進)

- ▶AIやRPA等の最新技術の活用や、事務作業の電子化等により業務プロセスを見直し、効率化を図ります。

■事業の見直し

- ▶スクラップ、事業の委託化の検討、業務支援室の活用等、事業の見直しを行い、限られた人的資源を重要な行政課題へ集中させることで、的確に対応できる環境をつくります。

ダイバーシティ&インクルージョン ※5

■リクルーティングの強化

- ▶区からの情報発信を増やし、採用活動を強化することで、品川で働きたいと感じる人を増やすとともに、区が求める人材へのアプローチも強化し、双方の意思が一致する人材確保を推進します。

■多様な採用方法の活用

- ▶経験者採用や任期付採用等の多様な手段を取り入れ、様々な知識・経験をもった職員を確保します。

※5 ダイバーシティ(diversity)は「多様性」を意味し、性別や年齢、価値観等、様々なバックグラウンドを持つ人材を活用することで新たな価値を創造すること。インクルージョン(inclusion)は「受容」を意味し、職員がお互いを認め合いながら一体化をめざしていく組織のあり方のこと。職員一人ひとりの多様性を受け入れることに加え、組織の一体感を醸成することで成長や変化を推進する取組のことを指す。

中間アウトカム ▶すべての職員が誇りとやりがいを感じ、能力を活かして働くことができる

04 職員が自分のやりたいことを提案できる

区政の課題解決や改善を進めていくには、職員が意欲を持って積極的に仕事に取り組むことが必要です。そのために、積極的にチャレンジできる仕組みを整え、職員の能力や意欲の向上を図ります。

政策提案能力の向上

■研修の充実

- ▶ロジックモデル研修や政策形成研修等、職員の政策提案能力を向上させるための研修を実施します。

意見反映の仕組み

■職員事業提案制度

- ▶直接区長に事業提案を行い、自ら考えた事業が具体的な形となり実現化される機会をつくります。

■みんなの目安箱

- ▶職員の思いやアイデアを気軽に意見できる機会を提供します。

キャリアの自己決定感の醸成

■キャリアプランやロールモデルの提示・啓発

- ▶職員自らがキャリアを考え選択できるよう制度やロールモデルを提示し、併せて研修を実施します。

■公募制人事異動の拡充

- ▶定期異動の際に広く人材を募ることが望ましい職務について、意欲的に取り組む職員の公募を拡充します。

■管理職選考の受験勧奨

- ▶管理職の仕事の魅力を発信することで、昇任意欲を喚起するとともに管理職をめざす職員への支援を行います。

■人事制度の積極的情報発信

- ▶人事に関する制度について積極的に発信し、制度の認知度を高めるとともに、職員のキャリア形成を支援します。

中間アウトカム ▶すべての職員が誇りとやりがいを感じ、能力を活かして働くことができる
▶職員同士がお互いを尊重し、高めあうことができる

05 職員が積極的にスキルアップに取り組み、必要な能力が向上する

複雑・多様化する行政課題を解決し、事業を展開していくためには、職員の能力を最大限に引き出していくことが必要です。職員が仕事の目的や区のめざす姿を理解し、個々の能力を積極的に高めていくための取組を進めます。

共通理念の浸透

■MVVの策定

- ▶MVV (Mission/使命、Vision/思い描く未来、Value/行動規範) について職員への理解浸透を進め、区のめざす姿の共通認識と一体感を醸成します。

自己啓発の推進

■リスクリングの推奨

- ▶部長・課長・係長を中心として、DX等、新たな知識・技能等の獲得や向上の後押しを行う等、自己研鑽に取り組みやすい職場環境づくりを進めます。

■自己啓発助成の拡充

- ▶検定料や講座受講料の一部を助成することで、職員の資質および能力の向上に資する自発的な学習を支援します。

■公共政策等大学院修学支援

- ▶授業料等の一部を助成することで、複雑化・高度化する行政課題に対応できる専門的能力を有する職員の育成を支援します。

研修事業の改革

■時代に応じた能力向上の促進

- ▶集合研修の充実やeラーニングの実施等、職員に求められる能力の向上を図る研修を拡充します。

■デジタルリテラシーの向上

- ▶デジタル時代の住民ニーズにあった行政サービスを恒常的に提供できるよう、全職員のデジタルリテラシーの向上を図ります。

外部派遣交流

■他団体派遣

- ▶国、都、他自治体等、異なる環境での経験が得られる派遣交流を実施します。

■民間企業派遣

- ▶経営感覚や接遇等、異業種ならではの学びが得られる機会をつくとともに、官民連携を促進する契機とします。

中間アウトカム ▶職員同士がお互いを尊重し、高めあうことができる

06 職員の頑張りが認められる

多様な職員が個々の能力を発揮するためには、大変なことや困難なことがあっても前向きに意欲的に仕事に取り組める環境が必要です。そのために、職員の仕事の取組や成果を認め、適切に評価する仕組みを整えます。

心理的安全性の高い職場づくり

■I・メッセージ(品川式360°フィードバック)導入

- ▶新たな気づきによる自己成長や周囲への理解を深めることを目的として、上司や同僚を対象とした長所に焦点を当てた評価を実施し、職員同士が尊重しあい、認め合う職場づくりを進めます。

公平な評価制度

■適正な人事評価

- ▶区がめざす姿とリンクした個人目標を立て、さらに評価者を対象とした研修の実施や評価結果の開示等を行うことで、職員の信頼と納得が得られるように評価精度を高め、職員の成長を支援します。

成果を認める仕組み

■職員表彰制度(職員表彰・キャリアデザイン顕彰・部長賞)

- ▶成果を上げた職員を表彰し、職員の士気高揚を図ります。

3 KPI（成果指標）

(1) KPI（成果指標）の設定について

人材育成・確保施策の推進にあたっては、最終アウトカムを達成するための取組の理論体系を表現したロジックモデル（P.25参照）を用いて、職員が共通認識を持てるようにします。ロジックモデルの中間アウトカムおよび直接アウトカムにはKPI（成果指標）を設定し、毎年度の活動（取組内容）を見直すことで、PDCAサイクルを回していきます。

KPIを設定するにあたり、下記のとおり職員アンケートを実施しました。

令和5年度 職員アンケート概要

実施期間	令和6年3月22日～28日
対象者	品川区職員 (再任用職員、臨時的任用職員、会計年度任用職員を含む)
回答数	1,736名(回答率:54.6%)
設問項目	現在の職場に関する調査 全15問
回答内容	そう思う(4) まあそう思う(3) あまりそう思わない(2) そう思わない(1)の4段階で回答 ※各項目を()内のとおり4段階で数値化し、平均をとる。

- アンケートは15問で、それぞれ「そう思う」～「そう思わない」の4段階で回答し、その結果の平均を基準値として目標値を設定します。
- 目標値については、各設問について「まあそう思う(3)」が平均となることをめざし、「3.000」とします。
基準値が2.500に満たない設問については、目標値を「2.500」とします。
- 職員アンケートは毎年度実施することとし、この指標を参考に、随時取組内容の見直しを行いながら、人材育成を推進します。

(2) 中間アウトカムのKPI

中間アウトカムのKPIは以下のとおりです。緑字は、アンケートを実施した際の質問内容です。

- ・ そう思う(4) まあそう思う(3) あまりそう思わない(2) そう思わない(1)の4段階の回答を()内の4段階で数値化し、平均をとったのが基準値です。
- ・ 目標値は「まあそう思う(3)」が平均となることをめざし、「3.000」とします。

中間アウトカム	成果指標	基準値	目標値
11 すべての職員が安心して働くことができる	品川区は働きやすいと思う職員の割合 Q:品川区はシフト勤務やテレワーク、子の看護のための休暇や介護休暇等、働き続ける上での制度が整っている。	2.577	3.000
	各制度の利用者数、病気休暇・休職の人数(※6) →シフト勤務、テレワーク、年次有給休暇、介護休暇、部分休業、子の看護休暇、育児短時間勤務、男性の育児休業等の子育て関係休暇、病気休暇、病気休職の取得状況を確認	—	—
12 すべての職員が誇りとやりがいを感じ、能力を活かして働くことができる	仕事を楽しんでいると感じる職員の割合 Q:仕事を楽しんでいると感じる。	2.608	3.000
	仕事が充実していると感じる職員の割合 Q:自分の仕事が誰かの役に立っているという実感がある。	2.972	3.000
13 職員同士がお互いを尊重し、高めあうことができる	職場の人に影響を受けて始めたことがある職員の割合 Q:仕事の進め方や取り組み方、自己研鑽の姿勢等、職場の人から良い刺激や影響を受けて始めたことがある。	2.753	3.000
	職場の人にプラスのフィードバックをした職員の割合 Q:職場の人の良いところを見つけて、その人に直接伝えることがよくある。	2.804	3.000

※6 制度の利用者数については基準値や目標値を設定せず、利用者の動向や制度のニーズの把握のために確認します。

I
目的II
MVVIII
現状と課題IV
戦略V
推進体制

中間アウトカムのKPIは以下のとおりです。緑字は、アンケートを実施した際の質問内容です。

- ・ そう思う(4) まあそう思う(3) あまりそう思わない(2) そう思わない(1)の4段階の回答を()内の4段階で数値化し、平均をとったのが基準値です。
- ・ 目標値は「まあそう思う(3)」が平均となることをめざし、「3.000」とします。基準値が2.500に満たない設問については、目標値を「2.500」とします。

(3) 直接アウトカムのKPI

直接アウトカム	成果指標	基準値	目標値
01 職員が多様な働き方を選ぶことができる	自分で働き方を選べると感じる職員の割合 Q:品川区では勤務や休暇に関する制度を利用して、自分で働き方を自由に選べる。	2.290	2.500
	各制度の利用率 →シフト勤務、テレワーク、年次有給休暇、介護休暇、部分休業、子の看護休暇、育児短時間勤務、男性の育児休業等の子育て関係休暇、病気休暇、病気休職の取得状況を確認	—	—
02 職員の心身の健康が保たれている	職場内に困ったときに相談できる人・機関がある職員の割合 Q:職場内に困ったときに相談できる人や相談できる窓口がある。	2.506	3.000
03 職員の能力を活かす仕組みが整っている	適材適所の人員配置がされていると感じる職員の割合 Q:品川区では、適材適所の人員配置がされている。 Q:今の職場は、自分の希望どおりの配置である。 Q:今の職場では、自分の能力を活かす機会がある。	2.024 2.557 2.691	2.500 3.000 3.000
	業務の効率化が進んでいると感じる職員の割合 Q:品川区ではDXや事業見直し等により、業務の効率化が進んでいる。	2.166	2.500
	職場で業務改善や新規事業の提案を積極的にするようになったと思う職員の割合 Q:自分は職場で新たな提案や改善提案を行っている。	2.622	3.000
05 職員が積極的にスキルアップに取り組み、必要な能力が向上する	研修や自己啓発などに積極的に取り組んだ職員の割合 Q:自分は研修に自発的に参加したり、職場外での勉強に取り組んでいる。	2.505	3.000
	研修や自己啓発が仕事に活かすと感じる職員の割合 Q:自分は研修や自己啓発で学んだことが仕事に活かされている。	2.741	3.000
06 職員の頑張りが認められる	職場で自分の頑張りが認められていると感じる職員の割合 Q:職場では上司や同僚から自分の頑張りが認められている。	2.628	3.000

I 目的

II MVV

III 現状と課題

IV 戦略

V 推進体制



人材育成・確保の推進体制

1 人材育成・確保推進体制の整備

人材育成を効果的に推進するために、区長のリーダーシップのもとに総合的な取組を行い、職場風土、人事管理等の改善や研修の充実を図るとともに、職員の一人ひとりが意欲を持ってキャリア開発に取り組んでいく必要があります。

(1) 各職員の役割

各職員は本基本方針について学び、MVVを常に意識して、主体的に実践しながら職務にあたることとします。また、受け身のキャリア形成でなく、これからどのようなキャリアを描いていきたいのか自ら考え、そのためにすべきことを明確にすること、さらに実際に取り組むことが求められます。

(2) 部長・課長・係長の役割

部長・課長・係長は本基本方針を推進する役割として、自らが先頭に立ち、実践する責務を負います。そのため、自らのリスクリングや研修受講についても率先して行い、自己研鑽の手本となるよう努めることが必要です。加えて、各職員の個性や適性、これから伸ばすべきスキルに適合した研修やプロジェクトに対して、職員の積極的な推薦や後押しを行い、成長機会の拡大を率先して図っていくことが求められます。

(3) 人事・人材育成部門の役割

人事・人材育成部門は、本基本方針を職員が実施するにあたってのサポートを行う責務を負います。本基本方針を元に毎年度、人材育成・確保アクションプランを策定し、人材育成の総合的調整・管理を行っていきます。人事・人材育成部門と各職場が連携を図り、事業の効果や成果を広く共有することで、より効果的に人材育成を推進していきます。人材確保については、品川で働くことの魅力の発信等、区にマッチした人材の確保を主導的に進めていきます。

2 他アクターとの連携

人材育成の推進にあたっては、特別区職員研修所等、外部の組織との連携を図ることはもちろん、民間企業やNPO等と相互に連携を深めることを検討していきます。

SHINAGAWA

品川区人材育成・確保基本方針

発行日 令和6年4月

発行 品川区

編集 品川区区長室人事課人材育成担当

品川区広町2-1-36

03-5742-6630