


第2章

特別区の 人材育成の状況



第2章 特別区の人材育成の状況

1. 特別区職員に求められる能力

(1) 背景

平成16（2004）年12月24日閣議決定された「今後の行政改革の方針」において、地方分権の推進が定められており、その中に「能力・実績重視の人事制度の確立」が記載された。

その後、平成26年法律第34号の「地方公務員法及び地方独立行政法人の一部を改正する法律」において、能力及び実績に基づく人事管理の徹底が謳われた。人事評価制度の導入である。これにより、各任命権者は「標準職務遂行能力」を定めるものとされた。

特別区においては「共通基準」として取り扱うこととなり、特別区人事・厚生事務組合・人事企画部が発出している参考例を踏まえ各区で規程が定められている。

(2) 標準職務遂行能力

各区において、地方公務員法（昭和25年法律第261号）第15条の2第1項第5号に規定する標準職務遂行能力に関し必要な事項が、以下のように定められている。

①行政系

標準的な職	標準職務遂行能力	
部長 (6級職)	(1) 倫理	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、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。
	(2) 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。
	(3) 判断	部の責任者として、その課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。
	(4) 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。
	(5) 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。
	(6) 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 (5級職)	(1) 倫理	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、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。
	(2) 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。
	(3) 判断	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。
	(4) 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。
	(5) 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。
	(6) 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・育成を行うことができる。

課長補佐 (4級職)	(1) 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。
	(2) 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。
	(3) 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。
	(4) 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。
	(5) 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。
	(6) 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。
係長 (3級職)	(1) 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。
	(2) 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。
	(3) 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。
	(4) 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。
	(5) 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。
	(6) 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。
主任 (2級職)	(1) 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。
	(2) 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。
	(3) 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。
	(4) 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。
	(5) 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。

係員 (1級職)	(1) 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。
	(2) 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。
	(3) 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。
	(4) 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。
	(5) 業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。

②技能系・業務系

標準的な職	標準職務遂行能力	
統括技能長 (4級職)	(1) 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。
	(2) 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。
	(3) 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。
	(4) 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・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 (3級職)	(1) 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。
	(2) 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。
	(3) 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。
	(4) 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・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 (2級職)	(1) 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。
	(2) 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。
	(3) 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。
	(4) 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。
係員 (1級職)	(1) 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。
	(2) 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。
	(3) 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。
	(4) 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。

(3) 人材育成方針に示される能力

特別区において、ほぼ全ての区で「人材育成方針」（区によって名称は異なるが、本章では「人材育成方針」とする。）が定められている¹。

ここでは、地方公務員法の改正により標準職務遂行能力が定められた平成26年度の前後で区切り、人材育成方針において示されている能力を整理する。

¹ 江戸川区については、職員の能力開発と意識の向上について、「江戸川区基本計画（後期）えどがわ10年プラン」に記載している。

① 平成26年度以前に策定された人材育成方針の傾向

該当区は、千代田区、中央区、文京区、台東区、北区、荒川区、世田谷区、江東区の8区である。各区で提示されている職員に求められる能力は次のとおり。

区名	職員に求められる能力
千代田区	職務遂行能力、対人関係能力（コミュニケーション能力）、課題解決能力、行政経営能力（マネジメント能力）
中央区	自己管理能力、職務遂行能力、接遇・対人関係能力、政策形成能力、組織管理能力
文京区	職務遂行能力、政策形成能力、対人関係能力、マネジメント能力
台東区	職務遂行能力、政策形成能力、対人・接遇能力、マネジメント能力、自己統制・適応能力
北区	対人関係能力、業務遂行能力、政策形成能力、組織運営能力
荒川区	職務に必要とされる能力
世田谷区	職務遂行能力、課題設定能力、対人能力、自治行政の専門知識、自治体職員の自覚、政策形成能力、危機対応能力、専門知識・技術、プレゼンテーション力、経営感覚、広い視野、行動力、先見性
江東区	専門知識・幅広い知識、政策形成能力、対人関係能力（コミュニケーション能力）、人材育成能力、課題発見能力、業務遂行能力、理解力、表現力、政策立案能力、課題解決能力、調整力、判断力、政策決定能力、経営能力、総合調整能力、危機管理能力

名称にわずかな違いはあるものの、(1) 標準職務遂行能力に記載した能力の項目と大差はない。

② 平成27年度以降に策定・改訂された人材育成方針の傾向

該当区は、港区、新宿区、品川区、目黒区、大田区、渋谷区、中野区、杉並区、豊島区、板橋区、練馬区、墨田区、足立区、葛飾区の14区である。

傾向としては概ね4つに分類できる。

ア) 各区において定めている「標準職務遂行能力」を人材育成方針の中に記載し、さらに、区独自の解釈・説明をしている（港区、新宿区、渋谷区、板橋区、葛飾区）。

イ) 「標準職務遂行能力」をそのまま職員に求められる能力と記載するか、

人材育成方針の中には記載せず参考資料として末尾に掲載している（品川区、杉並区、豊島区、墨田区）。

ウ)「標準職務遂行能力」には触れずに、独自に職員に求められる能力を記載している（大田区、中野区、足立区）。

エ)「標準職務遂行能力」に触れておらず、具体的な能力の記載まで踏み込んでいない（目黒区、練馬区）。

特筆すべき点としては、「標準職務遂行能力」以外の項目として「ICT活用能力」を掲げている区がある点である。

2. 特別区における求める職員像・求める人材

特別区では、特別区人事委員会が採用試験を実施し、その後に各区で採用を行っており、それぞれが求める人材像を示している。また、各区は、人材育成にあたり、求める職員像を描き、職員の指針としている。

■特別区人事委員会では、「自ら考え行動する人材」を求めるとしている²。

①人の思いを理解し、誠実に「聴く」。そうして、自分のことのようにまっすぐ向き合う。

②向上心を持って、自ら「学ぶ」。そうして、自分をみがき、人として成長していく。

③想像力、そして創造力豊かに、人々が笑顔になるための方法を「考える」。そうして、「私は、こう考えます」とポジティブに表現できる。

④チャレンジする気持ちを忘れず、周りに働きかけて「行動する」。そうして、チームの中で自分の役割を果たしていく。

■各区の求める職員像³と職員採用時点での求める人材⁴を表にまとめると以下のようなものである。

千代田区	<p>【求める職員像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・区民の目線で考え、行動する職員 ・プロの目と耳と心を研鑽する職員 ・時代の変化に対応し、チャレンジ精神旺盛な職員 ・高い倫理観を備え、確固たる信念で使命・責任を全うする職員 <p>【求める人材（採用時）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・区民目線で考え行動できる人 ・プロの目と耳と心を研鑽できる人 ・固定観念にとらわれず時代の変化に柔軟に対応できる人 ・チャレンジ精神旺盛な人 ・高い倫理観を備え確固たる信念で使命・責任を全うできる人
中央区	<p>【求める職員像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「区民」とともに考え行動し、負託に応えていく職員 ・「自己」を高め、絶えず成長していく職員 ・「仲間」を重んじ、「組織の力」の強化に貢献していく職員 <p>【求める人材（採用時）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・行政ニーズをキャッチできる人 ・果敢にチャレンジできる人 ・中央区の発展に全力を尽くせる人
港区	<p>【求める職員像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・区民とともに、港区の魅力を育む職員 ・自ら考え、挑戦する職員 ・成長し続けるプロフェッショナルな職員 ・チーム一丸となって、区民のために頑張る職員 <p>【求める人材（採用時）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・港区の輝かしい未来を切り拓くという「信念」や「気概」
新宿区	<p>【求める職員像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・区民の立場で考え、区民と協働できる職員 ・変化に柔軟に対応し、自ら政策を立案できる職員 ・公務員としての基礎力を向上させ、職場や仕事を改善する職員 <p>【求める人材（採用時）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・伝統に裏打ちされたノウハウと新たなチャレンジによって得られる達成感を共有できる仲間

2 「特別区〔東京23区〕職員募集案内 2021」特別区人事委員会事務局

3 各区の人材育成基本方針（令和2年2月時点の版）にもとづくが、江戸川区については、「江戸川区基本計画（後期）えどがわ10年プラン」による。

4 各区のホームページ・職員採用案内、特別区人事委員会職員募集案内などによる。

文京区	<p>【求める職員像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課題に気付き解決に向けて、自ら考え行動できる、改革志向の職員 <p>【求める人材（採用時）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・区民の期待どおりのサービス（区民満足）を区民の期待以上のサービス（区民感動）に発展させていく姿勢 ・既成概念にとらわれず、新しい試みに果敢に挑戦し、区民と正面から向き合う姿勢
台東区	<p>【求める職員像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・区民を愛し、区民に愛され、愛すべき台東区を創る職員（職員像の4つの柱） <ul style="list-style-type: none"> －おもてなしの心を持ち、区民の想いに応える職員 －努力を惜しまず、自らを高め続ける職員 －仲間とともに成長し、組織力の向上に貢献する職員 －にぎわいのまち台東区を、区民とともに育む職員 <p>【求める人材（採用時）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域のみなさんと連携して、区政の課題に全力で取り組む意欲と使命感のある職員
墨田区	<p>【求める職員像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・区民ニーズを的確に把握した新たな政策を提案・実行できる職員 ・前例にとらわれることなく、区民の立場に立って自ら行動できる職員 ・スピード感やコスト意識を持ち、失敗を恐れずにチャレンジできる職員 ・公平・公正・誠実な職員 <p>【求める人材（採用時）】</p> <p>区民の皆さんの声を聴き、同じ目線に立って、その期待に応えていくために、豊かな発想とスピード感、仕事の効率性を大切にしながら、区職員としての誇りを持ち、「できない理由」ではなく、「できるためにはどうすればよいか」を常に考えられる人を理想の職員像としています</p>
江東区	<p>【求める職員像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・区民と同じ目線を持つ ・常に問題意識を持ち、チャレンジする ・コスト意識を持ち、社会環境の変化に敏感に対応する ・高い倫理観とバランス感覚を持つ <p>【求める人材（採用時）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「チーム江東」一丸となって区民の信頼に応え、積極・果敢にチャレンジする実行力のある職員
品川区	<p>【求める職員像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「輝く笑顔 住み続けたいまち しながわ」をめざして、感性豊かな創造力で新しい価値を創造して未来志向で積極果敢に挑戦し、区民一人ひとりに寄り添い傾聴し、高い倫理感を持って自ら考え自ら行動できる職員 <p>【求める人材（採用時）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・若い感性を持ち、失敗を恐れず積極的にチャレンジする熱意を持った職員

目黒区	<p>【求める職員像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高い倫理観と責任感を備え、自ら考え行動する職員 ・区民ニーズを的確に捉える敏感な感性を持つ職員 ・経営感覚を備え、変革に果敢に取り組む職員 <p>【求める人材（採用時）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・（同上）
大田区	<p>【求める職員像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・未来のおおたをめざし、チャレンジをし続ける職員 <p>【求める人材（採用時）】</p> <p>求められる姿勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大田区を愛し、区民とともに、魅力あるまちを創ります。 ・広く世界へ目を向け、「国際都市 おおた」をめざします。 ・おもてなしの心をもって、最適のサービスを提供します。
世田谷区	<p>【求める職員像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人と人とのふれあいを大切にする、コミュニケーション能力の高い職員 ・新しい発想のもと、バイタリティ溢れる行動派の職員 ・地域に愛着を持って惜しみなく汗を流せる職員 ・真の区民福祉向上について、常に区民の立場に立って考え実践する職員 ・顧客満足度の向上とコスト意識を合わせた経営感覚を備え、プロ意識に徹する職員 <p>【求める人材（採用時）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・やる気と活気に満ち溢れ、柔軟な発想と構想力を持った職員
渋谷区	<p>【求める職員像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・渋谷区に住む人・集う人の笑顔のために邁進する職員 <p>【求める人材（採用時）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・区民や多様な人々と協働し、柔軟さと機動性を兼ね備え、既成概念にとらわれずにアクティブに取り組む姿勢
中野区	<p>【求める職員像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・行政のプロとして自律的・主体的に区民へより高い価値を提供し、チーム力を向上させながら、信頼に応える仕事を進めている職員 <p>【求める人材（採用時）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。
杉並区	<p>【求める職員像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・主体的に意欲と能力を高め、新たな課題に挑戦していく職員 <p>【求める人材（採用時）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たな発想で課題解決にチャレンジしていく人材

豊島区	<p>【求める職員像】 [基本姿勢] ・全体の奉仕者としての高い倫理観と、豊島区職員としての誇りを持つ職員</p> <p>[目指す職員像] ・新たな課題に果敢に挑戦し、としまの魅力を高めていく職員 ・自らの力を伸ばし、発揮し、としまを堅実に支えていく職員</p> <p>【求める人材（採用時）】 [豊島区はこのような人材を求めています] 「はい」が5つ以上あるかた。是非、豊島区を志望してください。 あなたの求めているものが、豊島区にきっとあるはずです。</p> <p>項目</p> <ul style="list-style-type: none"> ・豊島区に愛着・興味がある。 ・豊島区の魅力を3つ以上言える。 ・区民に信頼される職員になりたいと思っている。 ・時代の動きを読み取る先見性をもっているような気がする。 ・区の未来を創造するセンスと夢あふれるアイデアは自分に任せてほしい。 ・行政のプロとしての意識やバランス感覚はもてると思う。 ・常に向上心を持ち、積極果敢にチャレンジする気持ちに溢れている。 ・やる気は誰にも負けない。 ・輝きたい。 ・絶対、豊島区の職員になりたい！
北区	<p>【求める職員像】 ・北区を愛し、区民とともに協働のまちづくりを推進する職員 ・職員としての使命と責任を自覚し、効率的な行政運営と質の高いサービス提供に努める職員 ・優れた人権意識と倫理観を持ち、誠実に職務を遂行する職員</p> <p>【求める人材（採用時）】 北区が求める職員像「区民から信頼される職員」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロ意識 行政のプロとして高い職業意識を持って取り組む。 ・協働 “区民とともに”区政を推進していく。” ・挑戦 困難な状況においても果敢に行政課題に挑んでいく。
荒川区	<p>【求める職員像】 ・時代の推移とその中に暮らす住民の生活状況を肌で感じ取ることができる優れた感性を持つこと、財政状況を踏まえつつ区民が必要とする最適な行政施策を見出すことができる判断力と決断力、決定したことを実施に移すことができる行動力、その後の成果や影響を的確に看取することができる観察力といった様々な能力を持つことが望まれる。</p> <p>【求める人材（採用時）】 ・「区民の幸せを実現する仕事」に、高い価値観を感じる。 ・広い視野と長期的展望を持ち、区民が求めていることを敏感に察知する。 ・困難を恐れず、新たな課題に果敢にチャレンジする。 ・区民の信頼と期待に応えていくために、常に行動を律し自らを磨き続ける。</p>

板橋区	<p>【求める職員像】 ・自ら向上心を持ち、挑戦し続ける魅力あふれる職員 ・目的意識を持ったネットワークを積極的に築いていく職員 ・区民や区政をよく知り、課題解決のために行動する職員</p> <p>【求める人材（採用時）】 ・失敗を恐れず果敢に挑戦し続ける職員、職場のチームワークや地域とのネットワークを積極的に築く職員、そして、固定観念にとらわれることなく自ら課題を見つけ行動する職員</p>
練馬区	<p>【求める職員像】 ・問題意識を持って仕事に取り組み、突破力で現状を変えていける地域行政のプロ</p> <p>【求める人材（採用時）】 ・困難に飛び込み、未来を切り開いていく職員</p>
足立区	<p>【求める職員像】 ・共に、学び、考え、行動する職員</p> <p>【求める人材（採用時）】 足立区では3つの「ソウゾウリョク」のある人材を求めています。 ・区民の視点に立つてものごとを考えることができる「想像力」のある人 ・数十年後の足立区を見据えた政策を提言できる「想像力」のある人 ・足立区の持っている良さを活かしたまちづくりを展開できる「創造力」のある人</p>
葛飾区	<p>【求める職員像】 ・「区民第一、現場第一」の意義を理解し、実践する職員 ・「仕事のスピードアップ」の意義を理解し、実践する職員 ・「おもてなし」の意義を理解し、実践する職員 ・「業務改善」の意義を理解し、積極的に挑戦する職員 ・「葛飾らしい協働」の意義を理解し、実践する職員</p> <p>【求める人材（採用時）】 ・葛飾区の職員としての誇りを持ち、区民一人ひとりのプロデューサーとして、その職責を全うし、積極的に挑戦する職員</p>
江戸川区	<p>【求める職員像】 ・区民第一主義に立ち、区民にわかりやすく説明する能力や柔軟な政策形成能力などを育成するとともに、コスト感覚や経営意識、新たな課題に対する果敢な挑戦意欲などを養う。</p> <p>【求める人材（採用時）】 ・区民の幸せの実現に強い使命感と情熱を持つ人 ・現状に満足せず、積極果敢にチャレンジする人 ・人とかかわりを大切に出来る人 ・自らを高める努力を惜しまない人</p>

採用後の職員の人材育成の点では、「自ら」「行動」「向上」「挑戦」といった用語が多く用いられている。状況の変化が多様化する中で、前例踏襲だけのマニュアル人間でない、積極的に柔軟な対応が出来る職員を求めていることが読み取れる。

用語に着目すると、最もよく出てくるワードは「区民」という単語であり、各区が顧客である区民に重点をおいていることがわかる。例えば、「今日の社会経済状況は目まぐるしく変化しており、区民ニーズは多様化、複雑化しています⁵。」と書かれているように、そのニーズに対応出来る職員や区民のために働く職員になることを組織として求めている。

一般的に、行政サービスについては、売上や商品で満足度を測るということは困難であり、またサービスの範囲も限られているが、予算の範囲内で多様化する住民ニーズを満たす政策を立案することが求められている。職務を行うには、法令や規則など様々な制約があるとはいえ、判断にあたっては、裁量や柔軟性を持つ部分がある。その裁量の部分で、住民サービス向上のため、どのように主体的に行動するかが特別区職員には求められる。

しかし、「区民のため」というワードに引っ張られ過ぎて、区民への感情に流されて事務処理をしたり、規則をグレーに読み取って職務を遂行したり、自分が責任を負える範囲を超えた対応を行うなどすると、他の職員との間に不整合を生じ、不規則な結果を導いてしまううえ、公務員として求められる「公平」「公正」さが失われ、職員にも区民にも強いストレスを与えることになる場合があるため、注意が必要である。どの職員が対応しても概ね同じ結果となる「仕事の品質」が求められている。経験年数などによる「人の品質の差」によって対応に差が出てしまうことは好ましくない。個々に寄り添った対応は良いが、ルールや基準を曖昧にしておくと、管理者が職務遂行を監督出来なくなり、組織としての対応というよりは個人対応となってしまう。どうしたら「(職員や組織が)よりよくなるか」を考えると同時に、どうしたら「安定した行政サービスを提供出来るか」という視点を併せて持つことで、組織も職員もともに発展する。

また、地方公務員の場合は、採用地区内での異動ではあるものの、性質の異なる職務への異動が3～5年の頻度であり、そのたびに新しい環境で業務を覚え直す必要がある。業務を一から覚え直す柔軟性と、円滑なコミュニケーション能力が求められることが、「チーム」や「仲間」という言葉となって表れている。

次に、採用の段階で受験者（後の職員）に対して求める能力は、区独自の能

力よりも、どこの自治体でも適合するような汎用性の高い人材像となっている。自治体ごとに魅力や特色をPRしている一方で、その魅力や特色を活かせる能力を持つ（であろう）人材、または部署ごとに必要な（と言われる）異なった能力は示されず、抽象度の高い人材像となっている。

一般的に、採用時点における「求める人材像」と採用後の「目指す職員像」との関係は、あまり明確とはいえない。採用した人を今後どのように職員として育成していくかをあわせて考えることが大切であり、その考え方が職員に伝わることで、職員の仕事の充実度や職務の成果につながる。

また、区によっては、外国人が多く住むなどの変化とともに、外国人と共生する豊かなまちづくり（多文化共生）を掲げている。「区と住民及び住民同士の情報の伝達・共有化がスムーズに進み、必要に応じて情報が多言語で伝達できる」ことを将来のあるべき姿に掲げているが、人材育成の中では外国語に強い職員といったものは示されていない。抽象度の高い職員像は、職員が能力開発のビジョンやプロセスをイメージしにくいいため、できるだけ具体的に職員像を描くと、職員もそれに近づこうと日々の業務等を通して何をしたらよいかを考えることができると思われる。

3. 特別区の人材育成基本方針のテキスト分析

ここでは単語頻度に着目し、各区人材育成基本方針の特徴について簡単な分析を加える。使用するのは令和3（2021）年1月現在、各区の職員育成に関する基本方針が定められている以下の文書である。すなわち『千代田区人材育成基本方針』『中央区人材育成基本方針』『港区人材育成方針』『新宿区人材育成基本方針』『文京区職員育成基本方針』『台東区人材育成基本方針』『職員育成基本方針（改訂版）』⁶『江東区人材育成基本方針』『品川区人材育成基本方針【改訂版】』『目黒区人材育成・活用基本方針』『大田区人材育成基本方針（平成31年1月改訂）』『世田谷区人材育成基本方針』『渋谷区人材育成基本方針』『中野区人材育成ビジョン』『中野区人事構想』『杉並区人材育成計画』『豊島新時代における人材育成基本方針』『人材育成基本方針』⁷『新しい時代に対応した人事戦略構想』⁸『板橋区人材育成・活用方針』『練馬区人事・人材育成改革プラン』『足立区人材育成基本方針』『葛飾区人材育成基本方針』である。

なお分析に際しては以下の留意点がある。第一に、23区の中でも江戸川区

6 墨田区による人材育成方針である。

7 北区による人材育成基本方針である。

8 荒川区による人材育成基本方針である。

5 渋谷区ホームページ等

においては同様の文書は存在しないため今回の分析からは除外する。第二に、分析に際しては、図表類は利用せず、本文のみを使用した。

人事委員会に関する事務を共同処理する特別区人事委員会の存在など、人事の面で特別区は相互に一定の共通性・一体性を保持する一方で、それぞれの地域特性等を反映し、人事上の取組みに関し各区には多様性も存在する。例えば、下の2つの図は、『中野区人材育成ビジョン』と『中央区人材育成基本方針』のテキストから抽出したワードクラウドである（左図は中野区、右図は中央区）。中央区には殆ど登場しない「専門」「キャリア」「戦略」といった各語が中野区の人材育成基本方針では現れる頻度が高い。中野区は「N map」という独自のコンピテンシーモデル⁹を採用しており、そのことが単語頻度の中にも反映されている。



下の各表は、各区の人材育成基本方針で使用されている名詞に着目し、その出現頻度の上位20位までをリストアップしたものである。単語リストに関して、特徴的と思われる単語あるいは単語群については色分けを行っている。例えば「知識」「一人ひとり」といった各単語、あるいは「環境」「地域」「区民」という組織外部を想起させる単語群、「専門」「エキスパート」といった専門的な能力を想起させる単語群などである。

下表からわかることは以下の通りである。第一に、職員、能力、職務といった人材育成基本方針にとって基本的な用語の出現頻度は、一般的に高い。職員が業務遂行を行う上での能力の向上が人材育成基本方針のテーマであるから、当然である。

第二に、職員の主体性を強調し、個々の能力の向上に重きを置くことが含意されていると思われる「一人ひとり」や「自己」といった単語の頻度には、各

区で大きなばらつきがある。中央区や台東区ではこれらの単語が出現頻度の点で上位に入っているものの、目黒区や渋谷区のようにあまり基本方針の中にこれらの語が現れないケースも見られた。

第三に、「専門」や「エキスパート」といった専門的な能力の育成を含意すると思われる各語の出現頻度についても、各区でばらつきは大きかった。全体的に見てこれらの語の出現頻度が低いことは、ジェネラリスト的育成を重視する各区の人事運用を一定程度反映している。その中でも、江東区、世田谷区、北区、練馬区では、「専門」という単語が相対的には多く現れていた。中でも、独自のコンピテンシーモデルを備える中野区では、「専門」や「エキスパート」といった言葉が頻出しており、少なくとも人事ポリシーのレベルでは専門性の向上に力点を置いていることをうかがわせる。

第四に、「政策」という語の出現頻度は非常に低く、新宿区でのみ上位にランクインしている。地方分権改革の延長で、自治体レベルの政策形成能力の向上がトピックとして挙げられることも多いが、少なくとも人材育成基本方針の中でそのことが明示的に語られることは余り多くはなかった。

知識
環境、地域、区民
一人ひとり
職場
専門・エキスパート
自己
目標
政策

千代田区	中央区	港区	新宿区
職員 64	職員 180	職員 188	職員 214
能力 49	職場 115	区民 74	職場 100
職務 24	人材 61	人材 69	力 96
区民 24	能力 49	能力 52	能力 96
人材 21	一人ひとり 35	港 50	情報 67
知識 18	取組 31	区 50	区民 60
職場 18	中央 30	人事 41	知識 58
技術 15	職務 29	職場 31	政策 55
地域 13	区民 29	職務 26	新宿 55
環境 13	自己 27	一人ひとり 24	基礎 48
区 12	業務 25	役割 23	区 46
業務 12	知識 24	課題 22	基本 37
効果 11	意欲 24	政 19	マネジメント 36
自己 10	区 22	平成 18	危機 35
制度 9	環境 22	人 18	自分 34
行政 9	力 21	支所 18	コミュニケーション 33
コミュニケーション 9	制度 21	福祉 17	自己 30
千代田 8	基本 21	制度 17	目標 29
基本 8	役割 20	目標 15	リーダー 29
社会 7	体制 18	魅力 15	人材 28

9 優れた構成員の思考・行動特性を整理しモデル化したものを指す。

第1章 1
2
3
4
5
6
7

第2章 1
2
3
4

第3章 1
2
3

第4章 1
2
3
4
5

第5章 1
2
3
4
5

資料編

区名	職員	能力	職場	課題	制度	職務	区	目標	文京	知識	人事	自己	基本	具体	方針	一人ひとり	区民	マネジメント	取組	平成
文京区	134	52	52	29	24	24	24	23	19	19	18	18	18	16	15	15	14	14	13	12
台東区	235	87	68	60	55	54	50	47	42	36	33	28	28	27	27	25	25	24	23	23
墨田区	159	35	60	35	26	24	24	20	20	18	18	17	17	16	15	14	14	14	13	12
江東区	136	96	57	52	32	27	27	25	24	21	20	20	20	19	18	15	15	13	12	12
品川区	132	39	38	35	34	23	22	22	20	15	15	14	14	13	13	12	11	11	11	11
中野区②	158	64	43	36	34	29	26	25	24	24	22	21	21	21	21	21	21	19	19	16
杉並区	122	42	51	36	34	26	23	22	21	16	15	15	15	15	12	12	12	12	12	12
豊島区	311	86	88	70	53	43	43	37	32	32	30	28	28	26	25	25	25	24	21	19
北区	183	59	64	52	32	24	22	18	18	18	17	17	17	16	15	13	13	13	13	13
荒川区	150	46	44	44	42	36	33	29	27	26	26	22	20	19	18	18	16	15	15	15
目黒区	246	68	47	40	39	38	35	33	31	31	31	28	27	27	24	23	23	23	20	19
大田区	50	25	19	18	14	13	13	10	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7	7	7
世田谷区	335	133	121	87	66	55	55	48	43	42	39	37	36	36	33	32	30	29	29	29
渋谷区	104	60	46	44	35	29	29	28	28	23	22	22	22	22	19	18	18	15	15	14
中野区①	75	55	20	18	17	15	15	13	12	12	12	12	11	10	9	9	9	9	9	9
板橋区	171	71	54	49	45	39	35	31	31	28	27	26	26	26	25	24	24	21	21	21
練馬区	207	72	50	44	42	40	31	30	28	28	26	22	22	20	18	17	17	17	17	17
足立区	50	36	21	19	15	15	11	10	10	10	10	9	8	8	8	7	7	7	7	7
葛飾区	325	95	79	61	59	60	59	57	39	38	37	36	35	33	33	33	32	27	25	25

- 第1章 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 第2章 1
- 2
- 3
- 4
- 第3章 1
- 2
- 3
- 第4章 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 第5章 1
- 2
- 3
- 【参考】
- 資料編

4. 特別区の人材育成施策の特徴

(1) 背景

わが国においては 第二次世界大戦後、新憲法の下で新たな地方自治法が制定され、地方公共団体は地方行政の民主的、能率的運営な運営を図ることとなった。これを受け、現在の日本の公務員制度は、民主的制度和能率的制度の

二つを基本として運営されている。

民主的制度について日本国憲法では、「公務員は全体の奉仕者である」（憲法第15条第2項）と規定されている。民主的制度ということは、公務が平等で公平の下で行われるということであり、恣意的な人事が行われることなく成績主義の人事が行われること、特定の政治的な立場で仕事をするのではなく政治的中立性の確保を基本として組み立てられることである。

能率的制度とは、住民福祉のために原則として最小限の経費で最大限の効果を上げることである。政治的中立性の確保の観点から公務員の身分が保障され、成績主義の実現のため勤務成績の評定が行われ、そして勤務能率の発揮及び増進のために研修が必要とされている。

地方公共団体においては都道府県を中心に、地方行政の運営を直接担う地方公共団体の職員の質的向上を図るため、独自に研修機関を設置する動きが拡大した。

特別区においては、共通の事務を共同処理するために設置した地方自治法上の一部事務組合である「特別区人事・厚生事務組合」（昭和26年設置）の機関の1つに「特別区職員研修所」がある。

(2) 特別区職員研修所について（特別区の人材育成体系）

特別区職員研修所においては、特別区職員約5万6,000人を対象とした共同研修を実施している。区民の奉仕者としてふさわしい人間性を磨くとともに、区政担当職員として職務遂行上必要な能力の開発を図ることにより、積極的な意欲を持って職務に取り組み、時代に即応できる職員の育成を目指している。

各区に共通する事務として職層研修、専門研修、特別研修などを実施しているが、地方分権改革の影響から各区が独自に人材育成に取り組む機運も生まれた。平成18年2月には特別区長会総会において「共同研修の見直し」が関係課長会等に下命されて研修制度の見直しが行われ、現在に至っている。

① 基本方針

『特別区職員共同研修基本計画』における基本方針は次のとおりである。

- ア 各区の共同研修の活用状況を踏まえ、各区のニーズから必要な研修を見極め、柔軟かつ効果的に対応できる計画とする。
- イ 区政を取り巻く環境や法改正に伴う人事制度への影響等を勘案し、各区の人材育成に資する計画とする。
- ウ 他区の職員との交流を通じたネットワークづくりや情報の共有化など、共同研修の特長やスケールメリットを最大限に活用できる計画とする。

② 共同研修体系

特別区職員研修所の共同研修体系は次のとおりである。

ア 専門研修

- ・実務（戸籍・税務・一般）、保健、衛生、福祉、まちづくり
同一施策又は同一実務に携わる職員を主な対象として、当該職務の専門的知識及び技術の習得により、職務遂行能力の向上を図る。
- ・児童相談所関連研修
児童相談所開設に向けた各区の意向を踏まえ、共同研修の体系を整備

イ 職層研修

- ・新任研修
- ・現任、係長研修
- ・管理職昇任前研修
- ・管理職研修
- ・清掃研修

ウ ステップアップ研修

育成すべき能力分野や対象を明確化し、職員の能力及び組織力の向上を図り、職場の課題解決や政策形成につながるような研修を実施する。

エ 自治体経営研修

最新のトピックスを軸に、政策課題について、本質や解決の糸口にアプローチする研修内容とする。

オ サポート研修

講師等養成研修、公務基礎研修といった、各区における人材育成体制等の充実に寄与することを目的とする研修及び講演会をいう。

③ 参考資料

前述に概括した人材育成の変遷について、「表1：組織における人的資源管理と人材育成の変遷&地方公務員の人材育成」に整理した。

【表1】 人的資源管理と人材育成の変遷

年代	概要	地方自治体の動き	特別区職員研修所の動き
1945 (昭和20)年 から 1960年	<ul style="list-style-type: none"> ・農地解放や労働組合法の制定など経済の民主化政策が進む ・産業界は生産復旧と生産性の向上に取り組む ・戦後の徒弟制度から近代的職場運営に転換するために現場管理体制の改善が進められ、アメリカから技能訓練や管理監督者向け定型訓練(TWI、MTP)などが導入された。 	<ul style="list-style-type: none"> ・1950年代、講師や施設の確保の観点から、高度な研修機関の設置が期待され、1953年、自治大学校設置法が制定され、同年、東京都港区麻布に自治省(当時、現・総務省)の附属機関として自治大学校が設置された。 ・1958年に地方公共団体の研修機関相互間及び自治大学校との間の連絡協力及び研修に関する研究を行うことを目的に自治研修協議会が設立された(理事長 自治大学校長)。 	<ul style="list-style-type: none"> ・昭和33年4月、特別区職員研修所設置(九段北一丁目1場番4号東京区政会館内)
1961 (昭和36)年 ～1975年	<ul style="list-style-type: none"> ・高度成長期に突入 ・東京オリンピック(1964年)、大阪万博(1970年)を成功させるも、ニクソンのドル防衛策による為替変動や第一次石油危機による経済危機に直面 ・企業は経営多角化を進め、事業規模が拡大し、事業部制の普及やプロジェクトチームの導入、意思決定システムの研究が課題となった。 ・経済社会の安定につれて国も産業界も中長期計画に取り組み、組織内教育の体系化により能力開発が計画的に進められるようになった。 		<ul style="list-style-type: none"> ・昭和45年1月、派遣研修(自治大学校)を開始
1976 (昭和51)年 ～1990年	<ul style="list-style-type: none"> ・日本経済が躍進し、国際化と技術確認に力が注がれ、欧米諸国から日本の産業界への視察が始まる。 ・拡大した組織の硬直化を防ぎ、ダイナミックな組織風土を維持するために、組織開発(OD)やリーダー養成が急務となり、海外要員や新規事業開発要員の育成など、事業拡大に伴うテーマが着手された。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本経済の発展とともに地方公共団体は多様な行政を幅広く担当することとなり、地方公務員数は増加していくとともに、特に基礎自治体である市町村の人材育成は急務となった。 ・1980年代前半までは、高度な研修機関は、自治大学校しかなく、市町村 職員の自治大学校への入校希望が殺到したが、施設の規模に限界があり受け入れることができない状況がしばらく続いたため、(財)全国市町村振興協会が1987年、千葉県千葉市に市町村職員中央研修所(市町村アカデミー)を設置し、開校した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・昭和55年4月、特別区職員研修所開所(江東区塩浜二丁目22番10号) ・平成2年4月、特別区職員研修所別館開所。資料室設置 同年5月、OA研修、外国語研修及びCAD研修を開始

1991 (平成3)年 ～2005年	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル化、IT革命、バブル経済の崩壊など、日本経済の多難の始まり ・企業は、生産拠点の海外移転、リストラなどの戦略を取り、成果主義や年俸制の導入など、日本の経営が大きく変化 ・働き方・雇用形態の多様化を容認する雇用ポートフォリオの考え方(日経連、1995年)が入り、能力開発の自己責任が主張され自己啓発支援の比重が高まり始める。 ・国の施策も、職業能力開発促進法の改正(2001年)によって、職業能力開発の重点を「労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力開発と、これに資する職業能力評価制度の整備」に置くこととされ、第7次職業能力開発基本計画(2001～2005)でキャリア形成支援が促進されることとなった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の経済社会の国際化に伴い、地方公共団体においても、地域の国際化を担う人材育成が急務となってきたため、(財)全国市町村振興協会は滋賀県大津市に全国市町村国際文化研修所(国際文化アカデミー)を設置し、1993年に開校した。 ・2001年、自治大学校が総務省の附属機関となり、2003年度に東京都立川市に新校舎を建設・移転した。 ・1990年代から2000年代前半にかけて、相次いで公共政策等を専門とする大学院が設置され、実務経験者を対象とした授業が行われている。 ・1997年11月8日に自治省(当時)が「分権時代の人材戦略報告書」等を踏まえ、「地方自治・新時代における人材育成基本方針」を策定した。これを契機に、各地方公共団体において人材育成基本方針が策定されるようになった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・平成7年7月、統括課長研修に官民合同方式の研修を導入 ・平成14年4月、OA操作研修を廃止し、IT研修を開始 ・平成15年4月、政策形成研修(ビジネススキル研修)を開始
2006 (平成18)年 ～現在	<ul style="list-style-type: none"> ・日米欧先進国の経済低迷とアジア諸国の対応、東日本大震災、財政再建など深刻な局面が続く。 ・3人に1人が非正規雇用者となり、ダイバーシティや定年延長の要請もあって日本的な人事制度の見直しが急がれるようになる。 ・教育産業の発展、放送大学や通信教育、社会人向け夜間大学、大学院の設置や公開講座、市町村の公民館・博物館・福祉機関などのセミナーなど個人主導の学習のためのインフラが整う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自治大学校の地方公務員研修研究会が2006年に実施した「地方公務員研修の実態に関する調査」(以下、「研修実態調査」という)によれば2006年4月現在で45都道府県(95.7%)、13指定都市(86.7%) (なお、2007年3月までに100%となる見込み)、30中核市(83.3%) (なお、2007年3月までに100%となる見込み)、33特例市(84.6%) (なお、2007年3月までに91.7%となる見込み)が策定済み。このうち、67.7%は研修に関する基本方針を包含しており、残りは別途、研修に関する基本方針を策定している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・平成18年2月、特別区職員研修所HP運用開始 ・平成19年4月、全研修を対象に、各区の判断による選択制を導入し、共同研修事務分担金を新設 ・平成19年9月、特別区職員研修所が東京区政会館(九段北一丁目1場番4号)に移転し、10月より事業再開 ・平成26年4月、インストラクショナルデザイン(ID)理論を共同研修に適用 ・平成28年2月、特別区職員研修所が秋葉原センタープレイスビル(神田相生町1番地)に移転

桐村(2013)、石川(2007)、特別区人事・厚生事務組合事業概要をもとに研究会作成

第1章
1
2
3
4
5
6
7

第2章
1
2
3
4

第3章
1
2
3

第4章
1
2
3
4
5

第5章
1
2
3
むすび
【参考】

資料編