

文京区職員育成基本方針

令和3年3月
文 京 区

目次

1 職員育成基本方針改定の背景と目的	2
(1) 方針改定の背景	2
(2) 新型コロナウイルス感染拡大の状況下での職員育成	2
2 現況と課題	
(1) 職員数推移の状況	3
(2) 昇任選考の受験率の状況	4
(3) 病気休職者の状況	5
3 職員育成の目標	
(1) 文京区が目指す職員像	6
(2) 職員として必要な6つの意識	7
(3) 職員のキャリアステージ	8
4 職員に求められる役割・能力	
(1) 職層ごとに求められる役割	9
(2) 文京区職員として必要な基礎的能力	10
ア 人事評価規程で求められる能力	11
イ 職員自身が必要だと認識している能力	21
ウ 公務員として当然に有すべき倫理	23
5 職員育成を推進する取組	
■文京区の研修体系	25
(1) 職場外研修	25
(2) 職場内研修（OJT）	26
(3) 自己啓発の支援	26
(4) 新たな研修実施方法の取組	26
6 これからの時代の働き方	
(1) ワーク・ライフ・バランス	27
(2) テレワークの推進	27
(3) 時差勤務制度	27
(4) DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進	27
7 資料	
(1) 職員研修実施計画（毎年更新）	
(2) 文京区職員の人事評価規程	
(3) 職員育成基本方針改定に向けての職員アンケート結果報告	

1 職員育成基本方針改定の背景と目的

(1) 方針改定の背景

文京区における職員の育成に係る計画及び方針は、文京区が基礎的な自治体へと大きく変貌していく中、平成 14 年 4 月に、職員の研修、人事管理、職場環境がいかにあるべきかを検討し、それを職員の育成に向けた方針として総合的にまとめた「文京区人材育成計画」に始まります。その後、「文京区職員育成基本方針」と名称を変更し、平成 20 年 1 月及び平成 26 年 1 月に改定を行い、様々な人材育成に関する施策を展開してきました。

これまで「文京区育成基本方針」に基づき、職員一人一人の意欲と能力向上に取り組んできましたが、平成 30 年度に行政系人事・給与制度が改正され、職員の意欲・能力をこれまで以上に引き出すため、職務・職責をより一層給与に反映させることとなりました。令和元年度には職員育成基本方針改定に向けて職員アンケートを実施し、職員は「コミュニケーション力」「判断力・決断力」等を備えるべき、職員自身は「企画力（立案・計画）」「説明力」等が不足しているという意見が出され、職員の意欲・能力をこれまで以上に向上させていくための課題も明らかとなりました。

また、区では令和 2 年度から 5 年度までの 4 年間を計画期間とした「文の京」総合戦略を策定し、「持続可能な開発目標（SDGs）」や国が提唱する「Society5.0」の視点を活かし、施策を推進することとなりました。こうした新しい考え方のもと、文京区が「選ばれる自治体」として発展を続け、将来にわたり持続可能で豊かな地域社会を構築していくためには、これまで以上に、迅速かつ柔軟に区政課題を解決していくことが不可欠です。

(2) 新型コロナウイルス感染拡大の状況下での職員育成

令和 2 年現在、世界的な感染拡大となった新型コロナウイルスは、政府による緊急事態宣言や新しい生活様式の実践等、我々がこれまでに経験のない状況をもたらしています。区としても職員が一丸となり、この難局を全力で乗り越えていかなければなりません。

そして、区が実施する研修においても、これまでと同じ研修スタイルでの実施が難しい状況となっています。そのため、オンラインや e ラーニングといった新たな形式を取り入れ、感染予防対策を取りながらも、より効果的な研修方法を考えていく必要があります。

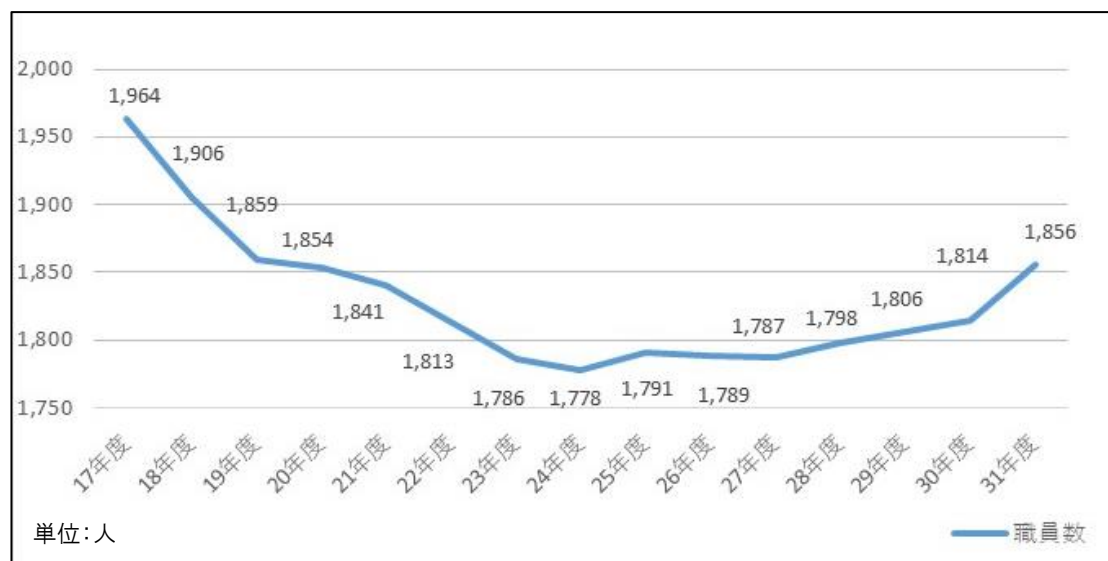
また、この感染拡大の状況下において職員に特に求められる意識は、危機管理意識と人権意識であり、職員一人一人が危機管理能力を身に付ける必要があります。あわせて、新型コロナウイルスに起因した様々な場面での差別や人権侵害に対して、強い問題意識を持たなければなりません。研修の中で、これらの意識付けをすることも喫緊の課題となっています。

今後は、この改定した「文京区職員育成基本方針」に基づき、研修体系を整備して時代に即した研修を実施していくとともに、職場の OJT の推進を図りながら職員の育成に努めてまいります。

2 現況と課題

(1) 職員数推移の状況

＜年度別職員数の推移＞



(現状)

新行財政改革推進計画（平成 16 年度～平成 20 年度）及び第 3 次行財政改革推進計画（平成 21 年度～平成 23 年度）期間中は、職員数適正化の取組によって、職員数の削減を行いました。その後、行財政改革推進計画（平成 24 年度～平成 28 年度）期間中は、職員数は横ばいで推移しましたが、基本構想実施計画（平成 29 年度～平成 31 年度）期間中においては、事務事業の徹底した見直しを行い、引き続き職員数の適正化に努める一方、こうした見直し等によっても対応が難しい、新たな業務が生じる場合などにあっては、その事務量や運営方法等を十分精査した上で、必要な人員配置を行った結果、現在、職員数は増加傾向にあります。

また、令和 2 年度から「会計年度任用職員」制度が施行され、これまでの非常勤職員・臨時職員は会計年度任用職員へと移行しました。会計年度任用職員についても、上記職員数と同様に、その数は増加傾向にあります。

(課題)

行政需要が多様化・複雑化することが見込まれていることから、基礎自治体が担うべき事務量は増加傾向にあります。限られた行財政資源の中で区民福祉の向上を図るためには、更なる業務改善の取組が必要です。この課題を解決するために、職員一人一人が強い職業意識・使命感を持ち、自ら考え行動できるよう、公務に必要な能力や資質を高める育成が求められています。

TOPIC I

【会計年度任用職員】

平成 29 年 5 月 17 日付けで地方公務員法（昭和 25 年法律 261 号）及び地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）が改正・公布され、令和 2 年 4 月 1 日から「会計年度任用職員」制度が施行されました。制度開始後は、これまで特別職に位置付けられていた非常勤職員・臨時職員は一般職の地方公務員に定義されることから、地方公務員法で規定された公務上の義務や規律が適用されることとなります。そのため、公務員としての基本的な心構え、知識等の習得を目的とした研修の実施が必要となります。

(2) 昇任選考の受験率の状況

<管理職選考（Ⅰ類及びⅡ類）>



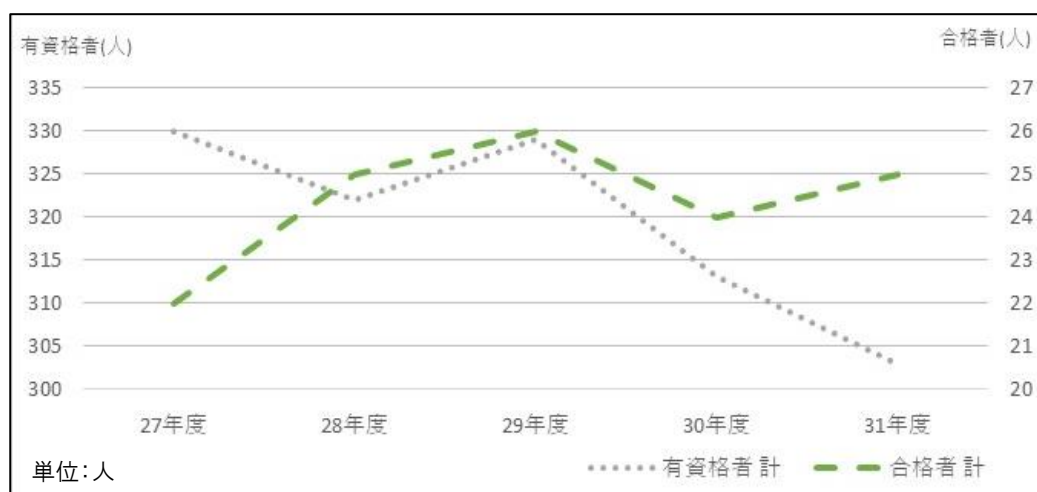
(現状及び課題)

管理職選考の受験率※については、全体的にみれば現在のところ需要数の確保が困難になる状況にはありませんが、男性に比べて女性の受験率が非常に低く推移しており、結果として女性の管理職選考の合格者も少ないのが現状です。

そのため、ワーク・ライフ・バランスの一層の推進により、女性が管理職昇任を目標とできる環境を整えることが重要です。他にも、所属長による受験勧奨や、職員報で現役の女性管理職の活躍の状況を紹介する等、女性の有資格者が管理職に昇任することを身近に考えられるような周知・啓発も引き続き行っていく必要があります。

※受験率：有資格者数に対する受験者数の割合

<係長職昇任選考>



(現状及び課題)

係長職昇任選考については、平成 25 年度から、申込制から推薦制へと変更になっています。係長のポスト数に対して推薦者(合格者)が少なく、新たな主査を経ずに昇任後すぐにライン係長へ任用される場合があります。

平成 30 年に改正された行政系人事制度において、主任職は、係長職への昇任を前提とした「係長職を補佐する職」と位置付けられたため、係長として即戦力となる必要があります。そのため、主任のうちからその役割を自覚し、数多く係長へ推薦できる人材を育成していくことが肝要であり、引き続き、職層研修の中でも昇任意欲の醸成が求められています。

(3) 病気休職者の状況

＜病気休職者の事由別推移＞



(現状及び課題)

病気休職者は、平成 29 年度から増加傾向にあります。中でも、メンタルヘルス不調を抱える職員は、長期的な療養が必要になることが多く、病気休職者の中で占める割合の多くはメンタルヘルス不調となっています。

メンタルヘルス不調の予防や改善には、自らのメンタルヘルスカアを行うための知識や職場での適切なサポート体制の構築及び理解が不可欠です。メンタルヘルスについて考える機会を設け、職員一人一人が正しい知識を身に付けるとともに、働きやすい職場環境を構築していく必要があります。

(メンタルヘルス関連の研修)

メンタルヘルスに関する研修は、新任から管理職の必修研修として幅広く実施しています。若い世代のメンタルヘルス不調も増えていることから、新任及び入区 2 年目に対しては、主に自身のストレスに関する対処法、入区 10 年目は周囲に対するメンタルヘルスカア、更に係長職 3 年目は復職支援サポートを含んだ内容、管理職 3 年目にはストレスマネジメントのスキルを習得します。これらは、必修研修としていますが、希望する職員は、一部の研修を除き、受講することができます。

対 象	内 容 ・ 目 的
新 任	ストレスに関する基礎知識、ストレスによる影響及び対処法を学ぶ。
入区 2 年目	ストレスへの対処法、メンタルヘルスの知識を習得し、自らのメンタルヘルスカアを実践できるようにする。
入区 10 年目	ストレスへの対処法、メンタルヘルスの知識を習得し、自身だけではなく周囲のメンタルヘルスカアを実践できるようにする。
係長職 3 年目	職員のメンタル疾患への対応方法及び休職者の復職支援サポートについて具体的な事例を学ぶことにより、健康な職場環境の維持・構築を図る。
管理職 3 年目	部下の行動からストレスサインを読み取る方法、メンタル不調者へのサポート・対処法を理解し、職員の心身の健康管理やストレスマネジメントを適切に行う能力を身に付ける。

3 職員育成の目標

(1) 文京区が目指す職員像

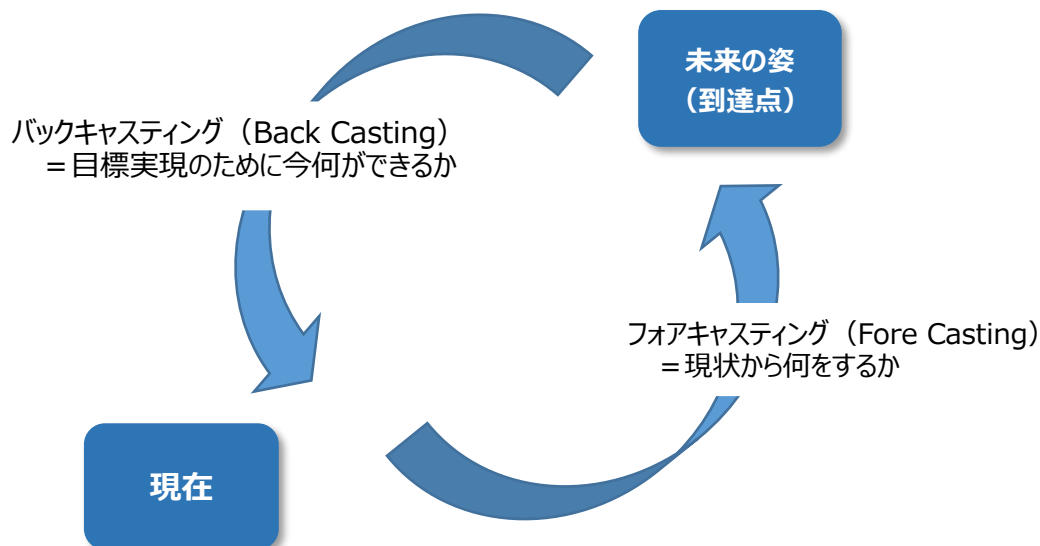
平成 26 年 1 月に改定した職員育成基本方針に引き続き、以下に掲げる職員像を「文京区が目指す職員像」とします。

将来像をイメージし、そこに向けて今何をしていくべきかを考察する「バックキャスティング*」の発想法を取り入れ、常に改革志向であり続ける職員を目指します。区民サービスの更なる向上のため、この考えが職務に当たる上での意識の基盤となるよう、人材育成の取組を継続していきます。

課題に気づき解決に向けて 自ら考え行動できる 改革志向の職員

*バックキャスティングとは

未来の姿を予測する際、目標となるような状態を想定し、そこを起点に現在の施策を考える発想法のことをいいます。それと対をなすのが、フォアキャスティングといい、現状分析や実績、経験などから何をするかを考える方法です。



(2) 職員として必要な6つの意識

1 「区民のために、区民とともに」の意識

区民サービスを向上するために、常に区民の視点で考え、一人一人の思いを真摯に受け止めて行動するという意識を持ち、更に区民、地域活動団体、NPO、事業者など多様な主体と地域の課題を共有し、解決に向け協働して取り組む姿勢が重要です。

2 危機管理意識

区民の生命・身体・財産等への被害や業務に対する支障を未然に回避し、防止することや、災害等の発生の際に被害を最小限に抑え、行動をとることは、職員に課せられている重要な責務です。

常に危機管理意識を養い、いざというときの対応力を高めておくことが肝心です。

3 人権を尊重する意識

人権保障の担い手として、あらゆる差別や偏見を排除し、誰もが差別されることなく、一人一人が尊重される社会の実現に努めていかなければなりません。また、社会の変化により、新たに生まれる人権問題に対して関心を持ち、正しい知識と理解を深めることも求められています。

4 チャレンジ精神・自己成長の意識

現状に満足することなく、より高い目標を設定して取り組むことや、困難な課題にもチャレンジ精神を持って前向きに挑戦する姿勢は、改革志向を目指す職員にとって必要な要素です。その実現のためには、あらゆる機会を利用して能力の向上を図り、自己成長するための努力を怠ってはなりません。

5 コスト意識

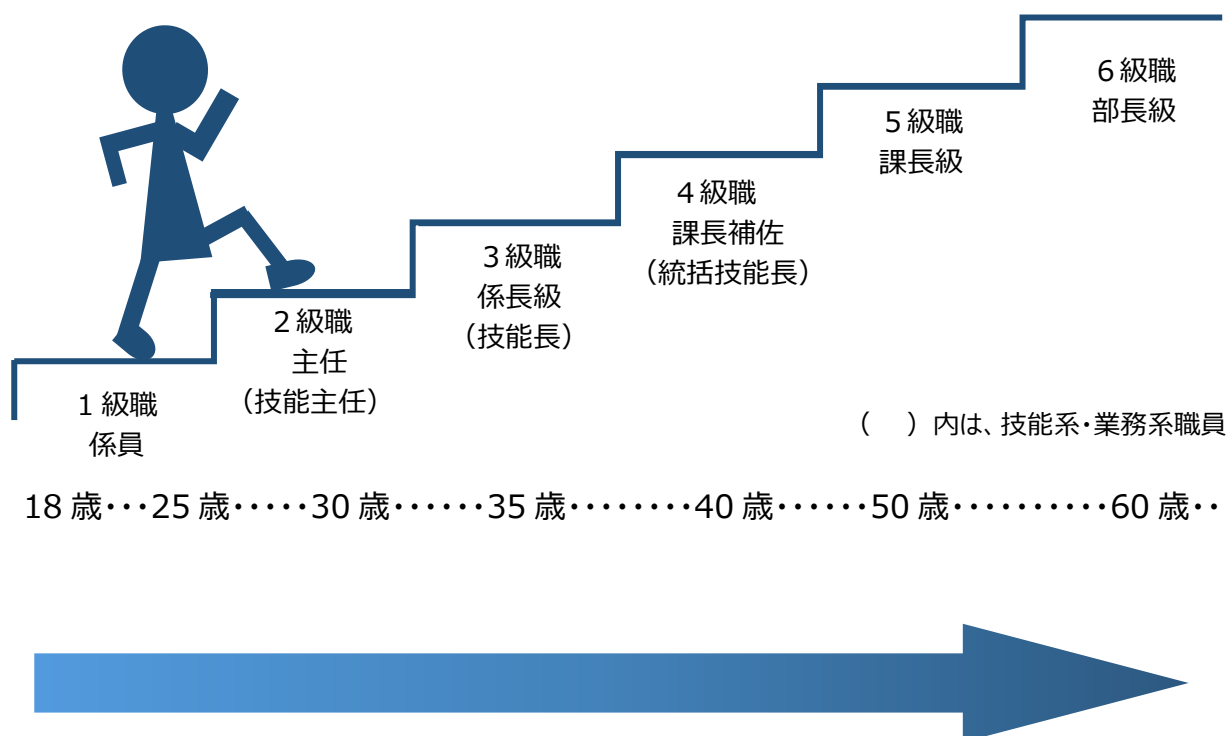
常に最少のコストで最大の効果を上げることを考え、限られた資源である時間・労力・経費の有効活用を進めることが重要です。そのためには、業務改善や内部統制に基づくリスク対応の意識を常に持ち、手間の掛かる業務を効率化することや適正な業務執行を確保していくことが必要です。

6 互いが協力し合う意識

職員一人一人が互いに協力し合う意識を持ち、情報やアイデアの共有をすることは、円滑な業務遂行につながります。日頃からチームワークを大切にし、活発なコミュニケーションを取り、相互に協力しやすい関係を築くことが重要です。

(3) 職員のキャリアステージ

行政系人事・給与制度の改正により、平成 30 年 4 月 1 日から職務分類基準が、従前の 8 級職から 6 級職へ再編されました。これにより、職務・職責にふさわしい給与処遇の実現及び人材活用のための弾力的な任用管理が促進され、職務・職責及び能力・業績を適切に反映したメリハリある人事・給与・人事評価制度が一層推進されます。



4 職員に求められる役割・能力

(1) 職層ごとに求められる役割

【事務系・福祉系・一般技術系・医療技術系職員】

管理職 (5・6級)	組織を統括し、広い識見、高度な判断力、企画力、調整力をもって、職務目標を達成する。また、組織目標を明確に示すことにより、職員の意欲や能力を最大限に引き出し、組織として成果を上げる。
課長補佐 (4級職)	係長として求められる役割に加え、係長の中でも、特に重要かつ困難な職務に従事する役割を担う。課長の意向を反映させながら、課の業務が円滑に進むよう課長をサポートする。
係長 (3級職)	課の組織目標を意識しながら、係のリーダーとして職員をまとめ、職員の指導・育成及び職務の進行管理等のマネジメントを行うとともに、上司である課長を補佐する。
主任 (2級職)	係の組織目標を意識しながら、特に高度な知識又は経験を必要とする業務に携わる。後輩職員に対して適切な指導や助言を行うとともに、係長昇任を前提とした職であるため、係長の役割を意識しながら、職務を遂行する。
係員 (1級職)	基礎的な知識を身に付け、確実に職務を遂行する。

【技能系・業務系職員】

総括技能長 (4級職)	技能長として求められる役割に加え、複数の技能長を統括する。
技能長 (3級職)	技能系職員に対し常に適切な指導及び業務の監督等を行い、業務の安全及び能率的運営を維持する役割を担う。
技能主任 (2級職)	集団的に職務を遂行する現場作業のリーダーとしての役割又は他の技能系職員若しくは業務系職員に対する職務上の指導、育成等の役割を担う。
1級職	基礎的な技能を身に付け、確実に業務を遂行する。

（２）文京区職員として必要な基礎的能力 ～ ３つの観点からの位置付け～

「課題に気づき解決に向けて 自ら考え行動できる 改革志向の職員」を目指すには、まず、職員一人一人が、与えられた役割を果たすために必要な基礎的能力を身に付けることが不可欠です。その基礎的能力を、以下のとおり３つの観点から位置付けします。

また、この職員育成基本方針の中では、それぞれの能力等の行動規範チェック表を作成し、職員自身がどの程度達成できているかを確認できるようにしました。職層研修でもこれらを活用しながら、職員の能力等を向上するための研修を実施し、改革志向の職員を目指します。

- 人事評価規程で求められる能力・・・11 ページ
- 職員自身が必要だと認識している能力・・・21 ページ
- 公務員として当然に有すべき倫理・・・22 ページ



これらの能力等を向上するための研修を実施

LEVEL UP !



改革志向の職員へ

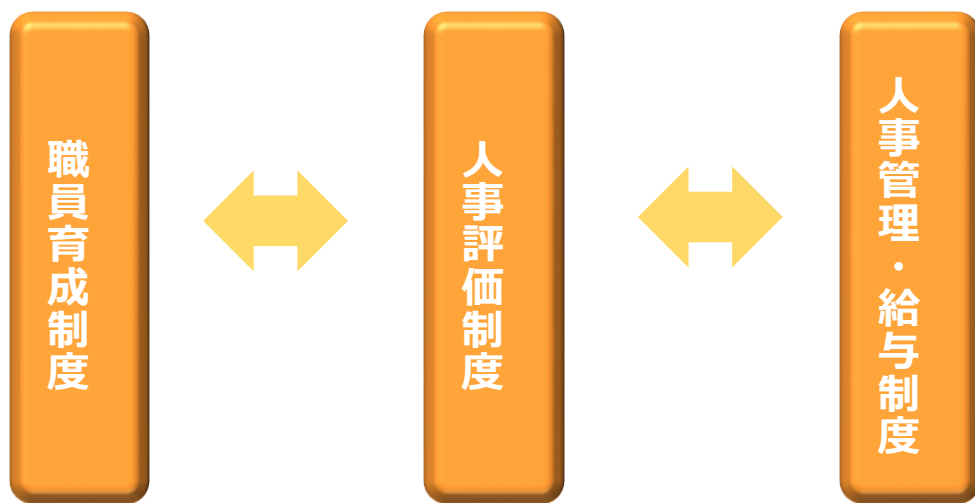
ア 人事評価規程で求められる能力

文京区では、地方公務員法第 23 条の規定により、「文京区職員の人事評価規程（平成 19 年 1 月 1 日施行）」を定めています。その目的は、以下のとおりです。

職員の業績、能力、取組姿勢等について、客観的かつ継続的に把握し、これを職員の能力開発、任用、給与、分限、配置管理等へ反映させることにより職員の資質の向上を図るとともに、職員の能力を最大限に引き出し、もって組織全体の生産性を向上させることを目的とする。（同規程第 1 条）

この目的から分かるように、人事評価制度を基に人事管理がされ、人事評価の結果が給与に反映されています。また、職員の能力開発及び資質の向上は、職員育成制度によって実現されます。

このように、各制度は連動していることが分かります。



この「文京区職員の人事評価規程」で定められた業績・プロセス評価シート及び能力評価における評価項目の着眼点から、「行動規範チェック表」を作成しました。

これにより、職層ごとに求められる能力及びその能力に基づいた行動がとれているかをチェックします。

職層別 求められる能力及び行動規範チェック表 ～できていますか？～

① 係員

能力	✓	行動規範
職務遂行力	☐	・組織方針や職場の課題を十分に把握し、上司と相談の上、自らの課題を設定している。
	☐	・担当業務について、区民や利用者のニーズを常に念頭に置いて職務を遂行している。
	☐	・担当職務が組織にどのように貢献するのかを理解している。
	☐	・上司からの指示を、迅速・的確に理解して職務を遂行している。
情報収集・分析力	☐	・必要な法令や規則の知識、技術を身に付け、担当職務に活用している。
	☐	・現場視察等の実施や制度改正の動向及び最新の情報を積極的に収集し、活用している。
	☐	・有益な情報を自己の職場を中心に提供するとともに、上司の指示の下、必要に応じて関係部署に提供し、共有化を図っている。
企画力	☐	・柔軟な発想力に基づき、創意工夫を凝らした効率的かつ効果的な解決策を提案している。
	☐	・事業の立案や執行に当たり、創意工夫により経費の節減を図っている。
	☐	・事故防止や安全性向上など、作業環境改善の提案を行っている。
説明力	☐	・担当業務について、要点を押さえた分かりやすい説明を行い、相手を理解、納得させている。
	☐	・上司の指導の下、ラインや組織の壁を越えた横断的な調整を行っている。
	☐	・利害が対立する相手でも粘り強く折衝を行っている。
	☐	・窓口や電話対応において、丁寧・誠実な接遇を行っている。
判断力	☐	・スピード、タイミングを重視して、迅速に職務を遂行している。
	☐	・担当職務の優先順位を柔軟に判断し、的確な段取りで職務を遂行している。
	☐	・手順にミスのないよう確認を行いながら、正確に処理を行っている。
	☐	・利用者の苦情や突発的な事態に対し、上司と協力し臨機応変に対応している。
協調性	☐	・自分の主張が通らない場合でも、係全体の職務遂行に協力している。
	☐	・必要な情報を、タイミングよく上司や同僚に報告している。
	☐	・事態が深刻になる前に上司や同僚に報告し、相談している。
	☐	・他の職員の育児休業期間中、業務の一部を代替えし、適切に遂行している。
責任感	☐	・困難な課題でも途中で投げ出すことなく、粘り強く解決に取り組んでいる。
	☐	・担当職務について、当事者意識を強く持って取り組んでいる。
	☐	・失敗を他の職員に責任転嫁せず、最後まで責任を持って職務を遂行している。
積極性	☐	・高い目標を設定し挑戦するなど、意欲にあふれ、積極的に取り組んでいる。
	☐	・困難な職務であっても嫌がることなく、自ら進んで引き受け意欲的に取り組んでいる。
	☐	・失敗を恐れず、常に新しい発想を持って職務を遂行している。
規律性	☐	・安易な当日休の取得や遅刻等により、周囲に迷惑を掛けることがない。
	☐	・身だしなみや机の整理整頓等に気を配っている。
	☐	・与えられた仕事の期限を守っている。
	☐	・利害関係者と接触する際に区民の信頼を損ねることのないよう意識して対応している。

② 主任

能力	✓	行動規範
職務遂行力	☐	・組織方針や職場の課題を十分に把握し、自らの課題を設定している。
	☐	・担当業務について、区民や利用者のニーズを常に念頭に置いて職務を遂行している。
	☐	・担当職務が組織にどのように貢献するのかを理解している。
	☐	・上司からの指示を、迅速・的確に理解して職務を遂行している。
情報収集・分析力	☐	・必要な法令や規則の知識、技術を身に付け、担当職務に活用している。
	☐	・現場視察等の実施や制度改正の動向及び最新の情報を積極的に収集し、活用している。
	☐	・有益な情報を自己の職場を中心に提供するとともに、上司の指示の下、必要に応じて関係部署に提供し、共有化を図っている。
企画力	☐	・柔軟な発想力に基づき、創意工夫を凝らした効率的かつ効果的な解決策を提案している。
	☐	・事業の立案や執行に当たり、創意工夫により経費の節減を図っている。
	☐	・事故防止や安全性向上など、作業環境改善の提案を行っている。
説明力	☐	・担当業務について、要点を押さえた分かりやすい説明を行い、相手を理解、納得させている。
	☐	・上司の指導の下、ラインや組織の壁を越えた横断的な調整を行っている。
	☐	・利害が対立する相手でも粘り強く折衝を行っている。
	☐	・窓口や電話対応において、丁寧・誠実な接遇を行っている。
判断力	☐	・スピード、タイミングを重視して、迅速に職務を遂行している。
	☐	・担当職務の優先順位を柔軟に判断し、的確な段取りで職務を遂行している。
	☐	・手順にミスのないよう確認を行いながら、正確に処理を行っている。
	☐	・利用者の苦情や突発的な事態に対し、上司と協力し臨機応変に対応している。
補佐力	☐	・係長への昇任を意識し、意欲的に係長の補佐をしている。
	☐	・他係や他の部署と共同で実施する事業等において、自ら率先して調整している。
	☐	・係長が安心して仕事を任せられるように信頼関係を構築している。
指導・育成力	☐	・後輩職員に対して職務上の相談に乗ったり、アドバイスを行っている。
協調性	☐	・自分の主張が通らない場合でも、係全体の職務遂行に協力している。
	☐	・必要な情報を、タイミングよく上司や同僚に報告している。
	☐	・事態が深刻になる前に上司や同僚に報告し、相談している。
	☐	・他の職員の育児休業期間中、業務の一部を代替えし、適切に遂行している。
責任感	☐	・困難な課題でも途中で投げ出すことなく、粘り強く解決に取り組んでいる。
	☐	・担当職務について、当事者意識を強く持って取り組んでいる。
	☐	・失敗を他の職員に責任転嫁せず、最後まで責任を持って職務を遂行している。
積極性	☐	・高い目標を設定し挑戦するなど、意欲にあふれ、積極的に取り組んでいる。
	☐	・困難な職務であっても嫌がることなく、自ら進んで引き受け意欲的に取り組んでいる。
	☐	・失敗を恐れず、常に新しい発想を持って職務を遂行している。
規律性	☐	・安易な当日休の取得や遅刻等により、周囲に迷惑を掛けることがない。
	☐	・身だしなみや机の整理整頓等に気を配っている。
	☐	・与えられた仕事の期限を守っている。
	☐	・利害関係者と接触する際に区民の信頼を損ねることのないよう意識して対応している。

③ 係長

能力	✓	行動規範
職務遂行力	☐	・組織方針や職場の課題を十分に把握し、自らの課題を設定した上で、課題に対して積極的に対応している。
	☐	・所管業務について、区民や利用者のニーズを常に念頭に置いて職務を遂行している。
	☐	・所管職務が組織にどのように貢献するのかを理解している。
	☐	・上司からの指示を、迅速・的確に理解して職務を遂行している。
情報収集・分析力	☐	・必要な法令や規則の知識、技術を身に付け、職務に活用し、必要に応じてその内容を職場内等に周知している。
	☐	・現場視察等の実施や制度改正の動向及び最新の情報を積極的に収集し、活用している。
	☐	・有益な情報を自己の職場や関係部署に提供し、共有化を図っている。
企画力	☐	・柔軟な発想力に基づき、創意工夫を凝らした効率的かつ効果的な解決策を提案している。
	☐	・事業の立案や執行に当たり、創意工夫により経費の節減を図っている。
	☐	・事故防止や安全性向上など、作業環境改善の提案を行っている。
説明力	☐	・所管業務について、要点を押さえた分かりやすい説明を行い、相手を理解、納得させている。
	☐	・自ら率先して、ラインや組織の壁を越えた横断的な調整を行っている。
	☐	・利害が対立する相手でも粘り強く折衝を行っている。
	☐	・窓口や電話対応において、丁寧・誠実な接遇を行っている。
判断力	☐	・スピード、タイミングを重視して、迅速に職務を遂行している。
	☐	・担当職務の優先順位を柔軟に判断し、的確な段取りで職務を遂行している。
	☐	・手順にミスのないよう確認を行いながら、正確に処理を行っている。
	☐	・利用者の苦情や突発的な事態に対し、臨機応変に対応している。
リーダーシップ	☐	・期限をはっきり言うなど指示が明確であり、指示に対する反論も受け入れている。
	☐	・係員の話をよく聞き、公平に接することで自由に発言できる雰囲気をつくっている。
	☐	・自ら率先垂範し、組織のリーダーとして、係内の良好なチームワークを保っている。
指導・育成力	☐	・係員に対し、組織方針や課・係の課題を明確に伝え、浸透させている。
	☐	・係員の能力発揮、育成に資するような職務分担を行っている。
	☐	・係員の優れた行動を褒め、不十分な点は理由を説明した上で指導を行っている。
	☐	・係員の育児休業期間中、該当職員の業務について、適切な業務分担を行うとともに、業務の実施方法を見直すこと等により、業務の円滑な遂行に寄与している。
協調性	☐	・自分の主張が通らない場合でも、係全体の職務遂行について調整を行った上で職務を遂行している。
	☐	・必要な情報を、タイミングよく上司や同僚に報告している。
	☐	・事態が深刻になる前に上司や同僚に報告し、相談している。
	☐	・他の職員の育児休業期間中、業務の一部を代替えし、適切に遂行している。
責任感	☐	・困難な課題でも途中で投げ出すことなく、粘り強く解決に取り組んでいる。
	☐	・所管職務について、当事者意識を強く持って取り組んでいる。
	☐	・失敗を他の職員に責任転嫁せず、最後まで責任を持って職務を遂行している。
積極性	☐	・高い目標を設定し挑戦するなど、意欲にあふれ、積極的に取り組んでいる。
	☐	・困難な職務であっても嫌がることなく、自ら進んで引き受け意欲的に取り組んでいる。
	☐	・失敗を恐れず、常に新しい発想を持って職務を遂行している。
規律性	☐	・安易な当日休の取得や遅刻等により、周囲に迷惑を掛けることがない。
	☐	・身だしなみや机の整理整頓等に気を配っている。
	☐	・与えられた仕事の期限を守っている。
	☐	・利害関係者と接触する際に区民の信頼を損ねることのないよう意識して対応している。

④ 課長補佐

能力	✓	行動規範
職務遂行力	☐	・組織方針や職場の課題を十分に把握し、自らの課題を設定した上で、課題に対して積極的に対応している。
	☐	・所管業務について、区民や利用者のニーズを常に念頭に置いて職務を遂行している。
	☐	・所管職務が組織にどのように貢献するのかを理解している。
	☐	・上司からの指示を、迅速・的確に理解して職務を遂行している。
情報収集・分析力	☐	・必要な法令や規則の知識、技術を身に付け、職務に活用し、必要に応じてその内容を職場内等に周知している。
	☐	・現場視察等の実施や制度改正の動向及び最新の情報を積極的に収集し、活用している。
	☐	・有益な情報を自己の職場や関係部署に提供し、共有化を図っている。
企画力	☐	・柔軟な発想力に基づき、創意工夫を凝らした効率的かつ効果的な解決策を提案している。
	☐	・事業の立案や執行に当たり、創意工夫により経費の節減を図っている。
	☐	・事故防止や安全性向上など、作業環境改善の提案を行っている。
説明力	☐	・所管業務について、要点を押さえた分かりやすい説明を行い、相手を理解、納得させている。
	☐	・自ら率先して、ラインや組織の壁を越えた横断的な調整を行っている。
	☐	・利害が対立する相手でも粘り強く折衝を行っている。
	☐	・窓口や電話対応において、丁寧・誠実な接遇を行っている。
判断力	☐	・スピード、タイミングを重視して、迅速に職務を遂行している。
	☐	・担当職務の優先順位を柔軟に判断し、的確な段取りで職務を遂行している。
	☐	・手順にミスのないよう確認を行いながら、正確に処理を行っている。
	☐	・利用者の苦情や突発的な事態に対し、臨機応変に対応している。
リーダーシップ	☐	・課における重要かつ困難な事務を率先して担当し、課長の負担を軽減している。
	☐	・課全体で取り組む事業等において、係間の調整や事業全体の確認に取り組んでいる。
指導・育成力	☐	・係員に対し、組織方針や課・係の課題を明確に伝え、浸透させている。
	☐	・係員の能力発揮、育成に資するような職務分担を行っている。
	☐	・係員の優れた行動を褒め、不十分な点は理由を説明した上で指導を行っている。
	☐	・係員の育児休業期間中、該当職員の業務について、適切な業務分担を行うとともに、業務の実施方法を見直すこと等により、業務の円滑な遂行に寄与している。
協調性	☐	・自分の主張が通らない場合でも、係全体の職務遂行について調整を行った上で職務を遂行している。
	☐	・必要な情報を、タイミングよく上司や同僚に報告している。
	☐	・事態が深刻になる前に上司や同僚に報告し、相談している。
	☐	・他の職員の育児休業期間中、業務の一部を代替えし、適切に遂行している。
責任感	☐	・困難な課題でも途中で投げ出すことなく、粘り強く解決に取り組んでいる。
	☐	・所管職務について、当事者意識を強く持って取り組んでいる。
	☐	・失敗を他の職員に責任転嫁せず、最後まで責任を持って職務を遂行している。
積極性	☐	・高い目標を設定し挑戦するなど、意欲にあふれ、積極的に取り組んでいる。
	☐	・困難な職務であっても嫌がることなく、自ら進んで引き受け意欲的に取り組んでいる。
	☐	・失敗を恐れず、常に新しい発想を持って職務を遂行している。
規律性	☐	・安易な当日休の取得や遅刻等により、周囲に迷惑を掛けることがない。
	☐	・身だしなみや机の整理整頓等に気を配っている。
	☐	・与えられた仕事の期限を守っている。
	☐	・利害関係者と接触する際に区民の信頼を損ねることのないよう意識して対応している。

⑤ 管理職

管理職には、「文京区職員人事評価実施要領(管理職等)」に基づき、次の能力及び行動規範が求められています。

能力	✓	行動規範
職務遂行力	☐	・職務達成のために必要となる豊富な知識や経験を備えている。
	☐	・常にバランス感覚を持ち広い視野、深い洞察力、先見性を持って職務に取り組んでいる。
判断力	☐	・生じた問題点を的確に把握し、的確・迅速に対応している。
	☐	・あらゆる状況に対し、自らの判断と責任において臨機応変な対応をしている。
企画力	☐	・職務達成に必要な問題点を発見し、それを適切に把握している。
	☐	・問題点に対し、長期的な視点に立った効果的な解決方法の立案を、具体性・現実性を持っている。
調整力	☐	・極めて困難な事案に対しても、関連部門や利害の対立する相手と折衝・調整をしている。
	☐	・関連部門や利害の対立する相手に対し、説得力のある交渉ができ、職務を円滑に推進している。
積極性	☐	・極めて困難な状況下であっても、常に旺盛な意欲を持って取り組んでいる。
	☐	・新規分野に対しても、進取性をもって果敢に取り組んでいる。
	☐	・部下又は関係職員に対し、職員の資質向上に向け、旺盛な意欲をもって指導育成に臨んでいる。
効率性	☐	・常にコスト意識を持ち、事務改善や経費節減の努力をしている。
	☐	・人材の有効活用に積極的に取り組み、具体的な成果をあげている。
責任感	☐	・自己の職責を十分自覚し、職務達成のために最後まで責任感を持って取り組んでいる。
	☐	・自分の失敗を他に転嫁することなく、自己責任の下で任務を全うしている。
職員の把握	☐	・部下又は関係職員の保有する能力や性格等を把握し、職務の円滑な執行に取り組んでいる。
	☐	・職員に対し、客観性・公平性をもって適切に人事評価を行っている。
指導力	☐	・部下又は関係職員に対し、具体的で分かりやすい指導を行っている。
	☐	・職員個々人の特性に配慮した適切な内容の指導を行っている。

① 係員（技能・業務系）

能力	✓	行動規範
業務遂行力	☐	・組織方針や職場の課題を十分に把握し、上司と相談の上、自らの課題を設定している。
	☐	・担当業務について、区民や利用者のニーズを常に念頭に置いて業務を遂行している。
	☐	・担当業務が組織にどのように貢献するのかを理解している。
	☐	・上司からの指示を、迅速・的確に理解して業務を遂行している。
専門性	☐	・必要な法令や規則の知識、技能を身に付け、担当業務に活用している。
	☐	・専門知識の習得に努めるなど、自己啓発に積極的に取り組んでいる。
改善力	☐	・担当業務について、コストの削減や効率化・迅速化を図っている。
	☐	・事故防止や安全性向上など、作業環境改善の提案を行っている。
	☐	・利用者のサービス向上につながるような改善や工夫を行っている。
対応力	☐	・担当業務について、要点を押さえた分かりやすい説明を行い、相手を理解、納得させている。
	☐	・相手の立場に立ったきめ細かな対応を行っている。
	☐	・意見の異なる相手に対しても、感情的にならず、自分の考えを誠実に伝えている。
	☐	・窓口や電話対応において、丁寧・誠実な接遇を行っている。
判断力	☐	・スピード、タイミングを重視して、迅速に業務を遂行している。
	☐	・担当業務の優先順位を判断し、的確な段取りで業務を遂行している。
	☐	・手順にミスのないよう確認を行いながら、正確に処理を行っている。
	☐	・利用者の苦情や突発的な事態に対し、上司と協力し臨機応変に対応している。
協調性	☐	・自分の主張が通らない場合でも、係全体の業務遂行に協力している。
	☐	・必要な情報を、タイミングよく上司や同僚に報告している。
	☐	・事態が深刻になる前に上司や同僚に報告し、相談している。
	☐	・他の職員の育児休業期間中、業務の一部を代替えし、適切に遂行している。
責任感	☐	・困難な課題でも途中で投げ出すことなく、粘り強く解決に取り組んでいる。
	☐	・担当業務について、当事者意識を強く持って取り組んでいる。
	☐	・失敗を他の職員に責任転嫁せず、最後まで責任を持って業務を遂行している。
積極性	☐	・困難な業務であっても嫌がることなく、自ら進んで引き受けている。
	☐	・新たな仕事や高いレベルの業務に意欲的に取り組んでいる。
規律性	☐	・安易な当日休の取得や遅刻等により、周囲に迷惑を掛けることがない。
	☐	・身だしなみや机の整理整頓等に気を配っている。
	☐	・与えられた仕事の期限を守っている。
	☐	・利害関係者と接触する際に区民の信頼を損ねることのないよう意識して対応している。

② 技能主任

能力	✓	行動規範
業務遂行力	☐	・組織方針や職場の課題を十分に把握し、自らの課題を設定している。
	☐	・担当業務について、区民や利用者のニーズを常に念頭に置いて業務を遂行している。
	☐	・担当業務が組織にどのように貢献するのかを理解している。
	☐	・上司からの指示を、迅速・的確に理解して業務を遂行している。
専門性	☐	・必要な法令や規則の知識、技能を身に付け、担当業務に活用している。
	☐	・専門知識の習得に努めるなど、自己啓発に積極的に取り組んでいる。
改善力	☐	・担当業務について、コストの削減や効率化・迅速化を図っている。
	☐	・事故防止や安全性向上など、作業環境改善の提案を行っている。
	☐	・利用者のサービス向上につながるような改善や工夫を行っている。
対応力	☐	・担当業務について、要点を押さえた分かりやすい説明を行い、相手を理解、納得させている。
	☐	・相手の立場に立ったきめ細かな対応を行っている。
	☐	・意見の異なる相手に対しても、感情的にならず、自分の考えを誠実に伝えている。
	☐	・窓口や電話対応において、丁寧・誠実な接遇を行っている。
判断力	☐	・スピード、タイミングを重視して、迅速に業務を遂行している。
	☐	・担当業務の優先順位を判断し、的確な段取りで業務を遂行している。
	☐	・手順にミスのないよう確認を行いながら、正確に処理を行っている。
	☐	・利用者の苦情や突発的な事態に対し、上司と協力し臨機応変に対応している。
指導・育成力	☐	・後輩職員に対して業務上の相談に乗ったり、アドバイスを行っている。
協調性	☐	・自分の主張が通らない場合でも、係全体の業務遂行に協力している。
	☐	・必要な情報を、タイミングよく上司や同僚に報告している。
	☐	・事態が深刻になる前に上司や同僚に報告し、相談している。
	☐	・他の職員の育児休業期間中、業務の一部を代替えし、適切に遂行している。
責任感	☐	・困難な課題でも途中で投げ出すことなく、粘り強く解決に取り組んでいる。
	☐	・担当業務について、当事者意識を強く持って取り組んでいる。
	☐	・失敗を他の職員に責任転嫁せず、最後まで責任を持って業務を遂行している。
積極性	☐	・困難な業務であっても嫌がることなく、自ら進んで引き受けている。
	☐	・新たな仕事や高いレベルの職務に意欲的に取り組んでいる。
規律性	☐	・安易な当日休の取得や遅刻等により、周囲に迷惑を掛けることがない。
	☐	・身だしなみや机の整理整頓等に気を配っている。
	☐	・与えられた仕事の期限を守っている。
	☐	・利害関係者と接触する際に区民の信頼を損ねることのないよう意識して対応している。

③ 技能長

能力	✓	行動規範
業務遂行力	☐	・組織方針や職場の課題を十分に把握し、自らの課題を設定した上で、課題に対して積極的に対応している。
	☐	・所管業務について、区民や利用者のニーズを常に念頭に置いて業務を遂行している。
	☐	・所管業務が組織にどのように貢献するのかを理解している。
	☐	・上司からの指示を、迅速・的確に理解して業務を遂行している。
専門性	☐	・必要な法令や規則の知識、技能を身に付け、業務に活用し、必要に応じてその内容を職場内等に周知している。
	☐	・専門知識の習得に努めるなど、自己啓発に積極的に取り組んでいる。
改善力	☐	・所管業務について、コストの削減や効率化・迅速化を図っている。
	☐	・事故防止や安全性向上など、作業環境改善の提案を行っている。
	☐	・利用者のサービス向上につながるような改善や工夫を行っている。
対応力	☐	・所管業務について、要点を押さえた分かりやすい説明を行い、相手を理解、納得させている。
	☐	・相手の立場に立ったきめ細かな対応を行っている。
	☐	・意見の異なる相手に対しても、感情的にならず、自分の考えを誠実に伝えている。
	☐	・窓口や電話対応において、丁寧・誠実な接遇を行っている。
判断力	☐	・スピード、タイミングを重視して、迅速に業務を遂行している。
	☐	・担当業務の優先順位を判断し、的確な段取りで業務を遂行している。
	☐	・手順にミスのないよう確認を行いながら、正確に処理を行っている。
	☐	・利用者の苦情や突発的な事態に対し、臨機応変に対応している。
リーダーシップ	☐	・組織のリーダーとして、職場の良好なチームワークを保っている。
	☐	・期限をはっきり言うなど指示が明確であり、指示に対する反論も受け入れている。
	☐	・後輩職員等の話をよく聞き、自由に発言できる雰囲気づくりをしている。
	☐	・自ら進んで率先垂範し、後輩職員等の見本となっている。
指導・育成力	☐	・後輩職員等に対し、組織方針や課・係の課題を明確に伝え、浸透させている。
	☐	・後輩職員等の能力発揮、育成に資するような業務分担を行っている。
	☐	・仕事を任せて達成感を享受させる等、動機付けを行い、やる気を引き出している。
	☐	・係員の育児休業期間中、該当職員の業務について、適切な業務分担を行うとともに、業務の実施方法を見直すこと等により、業務の円滑な遂行に寄与している。
協調性	☐	・自分の主張が通らない場合でも、係全体の業務遂行について調整を行った上で業務を遂行している。
	☐	・必要な情報を、タイミングよく上司や同僚に報告している。
	☐	・事態が深刻になる前に上司や同僚に報告し、相談している。
	☐	・他の職員の育児休業期間中、業務の一部を代替えし、適切に遂行している。
責任感	☐	・困難な課題でも途中で投げ出すことなく、粘り強く解決に取り組んでいる。
	☐	・所管業務について、当事者意識を強く持って取り組んでいる。
	☐	・失敗を他の職員に責任転嫁せず、最後まで責任を持って業務を遂行している。
積極性	☐	・困難な業務であっても嫌がることなく、自ら進んで引き受けている。
	☐	・新たな仕事や高いレベルの業務に意欲的に取り組んでいる。
規律性	☐	・安易な当日休の取得や遅刻等により、周囲に迷惑を掛けることがない。
	☐	・身だしなみや机の整理整頓等に気を配っている。
	☐	・与えられた仕事の期限を守っている。
	☐	・利害関係者と接触する際に区民の信頼を損ねることのないよう意識して対応している。

④ 統括技能長

能力	✓	行動規範
業務遂行力	☐	・組織方針や職場の課題を十分に把握し、自らの課題を設定した上で、課題に対して積極的に対応している。
	☐	・所管業務について、区民や利用者のニーズを常に念頭に置いて業務を遂行している。
	☐	・所管業務が組織にどのように貢献するのかを理解している。
	☐	・上司からの指示を、迅速・的確に理解して業務を遂行している。
専門性	☐	・必要な法令や規則の知識、技能を身に付け、業務に活用し、必要に応じてその内容を職場内等に周知している。
	☐	・専門知識の習得に努めるなど、自己啓発に積極的に取り組んでいる。
改善力	☐	・所管業務について、コストの削減や効率化・迅速化を図っている。
	☐	・事故防止や安全性向上など、作業環境改善の提案を行っている。
	☐	・利用者のサービス向上につながるような改善や工夫を行っている。
対応力	☐	・所管業務について、要点を押さえた分かりやすい説明を行い、相手を理解、納得させている。
	☐	・相手の立場に立ったきめ細かな対応を行っている。
	☐	・意見の異なる相手に対しても、感情的にならず、自分の考えを誠実に伝えている。
	☐	・窓口や電話対応において、丁寧・誠実な接遇を行っている。
判断力	☐	・スピード、タイミングを重視して、迅速に業務を遂行している。
	☐	・担当業務の優先順位を判断し、的確な段取りで業務を遂行している。
	☐	・手順にミスのないよう確認を行いながら、正確に処理を行っている。
	☐	・利用者の苦情や突発的な事態に対し、臨機応変に対応している。
リーダーシップ	☐	・組織のリーダーとして、複数の技能長を統括し、職場の良好なチームワークを保っている。
	☐	・期限をはっきり言うなど指示が明確であり、指示に対する反論も受け入れている。
	☐	・後輩職員等の話をよく聞き、自由に発言できる雰囲気づくりをしている。
	☐	・自ら進んで率先垂範し、後輩職員等の見本となっている。
指導・育成力	☐	・後輩職員等に対し、組織方針や課・係の課題を明確に伝え、浸透させている。
	☐	・後輩職員等の能力発揮、育成に資するような業務分担を行っている。
	☐	・仕事を任せて達成感を享受させる等、動機付けを行い、やる気を引き出している。
	☐	・係員の育児休業期間中、該当職員の業務について、適切な業務分担を行うとともに、業務の実施方法を見直すこと等により、業務の円滑な遂行に寄与している。
協調性	☐	・自分の主張が通らない場合でも、係全体の業務遂行について調整を行った上で業務を遂行している。
	☐	・必要な情報を、タイミングよく上司や同僚に報告している。
	☐	・事態が深刻になる前に上司や同僚に報告し、相談している。
	☐	・他の職員の育児休業期間中、業務の一部を代替えし、適切に遂行している。
責任感	☐	・困難な課題でも途中で投げ出すことなく、粘り強く解決に取り組んでいる。
	☐	・所管業務について、当事者意識を強く持って取り組んでいる。
	☐	・失敗を他の職員に責任転嫁せず、最後まで責任を持って業務を遂行している。
積極性	☐	・困難な業務であっても嫌がることなく、自ら進んで引き受けている。
	☐	・新たな仕事や高いレベルの業務に意欲的に取り組んでいる。
規律性	☐	・安易な当日休の取得や遅刻等により、周囲に迷惑を掛けることがない。
	☐	・身だしなみや机の整理整頓等に気を配っている。
	☐	・与えられた仕事の期限を守っている。
	☐	・利害関係者と接触する際に区民の信頼を損ねることのないよう意識して対応している。

イ 職員自身が必要だと認識している能力

令和元年 9 月に「職員育成基本方針改定に向けての職員アンケート」を実施しました。

その結果、文京区職員自身が認識している備えるべき資質・能力及び不足している能力は、以下のとおりとなりました。（アンケート全体の概要及び結果については、別紙参照）

職員自らが考えるこれらの能力については、行動規範チェック表で確認するとともに、能力を向上する研修を企画・実施していきます。

回答数：774 人（回答は 3 つまで）

Q：文京区職員にはどのような資質・能力を備えるべきだと思いますか。（回答上位 3 つ）

第 1 位	コミュニケーション力	3 1 2 票	4 0.3 %
第 2 位	判断力・決断力	2 4 3 票	3 1.4 %
第 3 位	責任感	2 1 2 票	2 7.4 %

Q：自分に不足している力はどのような能力だと思いますか。（回答上位 3 つ）

第 1 位	企画力（立案・計画）	2 4 8 票	3 2.0 %
第 2 位	説明力	2 4 7 票	3 1.9 %
第 3 位	リーダーシップ（指導・育成力）	2 1 2 票	2 7.4 %

アンケート結果による能力及び行動規範チェック表 ～できていますか？～

* 人事評価規程に定められた内容と一部重複しています。

職員が備えるべきだと認識している資質・能力（回答上位 3 つ）

能力	✓	行動規範
コミュニケーション力	☐	・基本的な挨拶がきちんとできている。
	☐	・相手の話を積極的に傾聴している。
	☐	・区民対応の場において、相手の考えや要望をくみ取り、丁寧で適切な対応ができている。
	☐	・適切なタイミングで報告・連絡・相談ができている。
判断力・決断力	☐	・根拠法令等に基づく正当な判断ができている。
	☐	・意思決定を正確かつ迅速に行い、明確な指示ができている。（係長級以上）
	☐	・担当職務の優先順位を柔軟に判断し、的確な段取りで職務を遂行している。
責任感	☐	・困難な課題でも途中で投げ出すことなく、粘り強く解決に取り組んでいる。
	☐	・担当職務について、当事者意識を強く持って取り組んでいる。
	☐	・失敗を他の職員に責任転嫁せず、最後まで責任を持って職務を遂行している。

職員が自分に不足していると思う資質・能力（回答上位 3 つ）

能力	✓	行動規範
企画力	☐	・前例にとらわれず、改革的思考に基づいた新しい発想ができている。
	☐	・現状に満足することなく、業務やサービス改善に向けた取組をしている。
	☐	・実効性のある政策提言を作成することができる。
説明力	☐	・所管業務について、要点を押さえた分かりやすい説明を行い、相手を理解、納得させている。
	☐	・分かりやすい説得力のある説明資料を作成している。
	☐	・利害が対立する相手でも粘り強く折衝を行っている。
リーダーシップ （係長級以上）	☐	・期限をはっきり言うなど指示が明確であり、指示に対する反論も受け入れている。
	☐	・係員の話をよく聞き、公平に接することで自由に発言できる雰囲気をつくっている。
	☐	・自ら率先垂範し、組織のリーダーとして、係内の良好なチームワークを保っている。

その他、アンケート結果で特筆すべき項目は、職層ごとに求められている役割・行動及び昇任に関する回答です。

職層ごとに求められている役割・行動に関する設問では、「職層に求められている役割を理解していますか」という問いに対し、職員の約半数が理解していると答えた一方、3割以上が理解していないという結果となりました（「理解していない部分もある」を含める。）。

また、「職層に求められている役割の行動がとれていますか」という問いに対しては、行動がとれていると回答した職員は2割未満にとどまりました。

このことから、人事評価規程で求められている職層ごとの能力及び行動について、目標申告のヒアリング時に所属長から示していくことや、職層研修においても意識付けをすることが必要です。

昇任に関する設問については、「今より上位の職層に昇任したいと思いますか」の問いに対しては、特に、主任及び係長職の女性職員が、それぞれ係長級及び管理職への昇任意欲が低いことが分かりました。その理由として、主任は係長職等への昇任に対して、「仕事と私生活が両立できなくなる」、係長職は管理職への昇任に対して、「自分の能力に自信がない」という回答が最も多い結果となりました。

このことから、ワーク・ライフ・バランスをより一層の推進することや、管理職昇任への心理的なハードルを下げ昇任意欲を向上させる取組等が必要です。

【参考】

資料（３）職員育成基本方針改定に向けての職員アンケート実施報告

■問 9 「あなたは、現在の職層に求められる役割は理解していますか。」

・別添資料 6ページ

・性別/職層別の回答 14ページ

■問 10 「あなたは、現在の職層に求められる役割の行動がとれていますか。」

・別添資料 6ページ

・性別/職層別の回答 16・17ページ

■問 15 「あなたは今より上位の職層に昇任したいと思いますか。」

・別添資料 9ページ

・性別/職層別の回答 20・21ページ

■問 16 「昇任に対して消極的な理由はなぜでしょうか。」

・別添資料 9ページ

・性別/職層別の回答 22・23ページ

ウ 公務員として当然に有すべき倫理

文京区職員は、地方公務員法により服務規律が義務付けられています。義務には、勤務時間中に守るべき「職務上の義務」と、勤務時間外や休暇中にも守らなければならない「身分上の義務」があります。これらの義務と責任を負った上で、公務に対する区民からの信頼の確保のため、全力を挙げて職務に取り組まなければなりません。

また、文京区では「文京区職員服務規程」、「文京区職員倫理規程」、「文京区職員コンプライアンス規程」において、倫理行動基準や禁止行為等が義務付けられています。これらに定められている内容は、言うまでもなく、公務員として当然に有すべき倫理です。更に令和 2 年度からは、内部統制制度を導入し、組織としてあらかじめリスクがあることを前提とし、法令等を遵守し適正に業務を執行できるよう努めています。

職務上の義務（地方公務員法）

- 服務の宣誓（第 31 条）
- 法令等及び上司の職務上の命令に従う義務（第 32 条）
- 職務に専念する義務（第 35 条）

身分上の義務（地方公務員法）

- 信用失墜行為の禁止（第 33 条）
- 秘密を守る義務（第 34 条・60 条）
- 政治的行為の制限（第 36 条）
- 争議行為等の禁止（第 37 条・61 条）
- 営利企業への従事等の制限（第 38 条）

公務員として当然に有すべき倫理及び行動規範チェック表 ～できていますか？～

職務上の義務

義務	✓	行動規範
信用失墜行為の禁止	☐	・公私問わず、職場の信用を傷つけたり、住民の信頼を失ったりするような行為をしないよう心掛けている。
	☐	・法令違反、犯罪等は言うまでもなく、公務員倫理に反する非行行為全てが職員及び住民の信用を失墜させるということを理解している。
秘密を守る義務	☐	・職場内においては、エレベーターやトイレ等の公の場での話題には常に気を付けている。
	☐	・勤務時間外においても、家族や友人との会話の内容には気を付けている。
	☐	・口頭以外にも、書類や電子媒体等いかなる媒体においても職務上知り得た秘密を漏らすことのないよう意識している。
政治的行為の制限	☐	・特定の政治活動をせず、政治的中立を確保している。
争議行為等の禁止	☐	・全体の奉仕者として公共の利益のために仕事をするという点から、労働基本権が制限されていることを理解し、争議行為等の実行や計画を行わない。
営利企業への従事等の制限	☐	・営利企業への従事等が制限されていることを理解し、従事する場合は任命権者の許可を得ている。

身分上の義務

義務	✓	行動規範
服 務 の 宣 誓	—	（省略）
法令等及び上司の職務上の命令に従う義務	☐	・職務遂行に当たっては、根拠法令等の内容を理解し、それに従っている。
	☐	・上司からの指示を、迅速・的確に理解して職務を遂行している。
職務に専念する義務	☐	・業務以外の用事で、むやみに長時間離席していない。
	☐	・勤務時間中は、全力で業務に取り組んでいる。

【参考】文京区が定めている規程（抜粋）

【文京区職員服務規程】（昭和 47 年 10 月文京区訓令第 8 号）

（服務の原則）

●職員は、全体の奉仕者としての**職責を自覚**し、法令、条例、規則その他の規程及び上司の職務上の命令に従い、**誠実、公正かつ能率的**に職務を遂行しなければならない。（第 2 条）

【文京区職員倫理規程】（平成 13 年 3 月文京区訓令第 7 号）

（倫理行動基準）

●職員は、常に公私の別を明らかにし、いやしくもその職務や地位を自らや自らの属する組織のための私的利益のために用いてはならないこと。（第 3 条第 2 号）

●職員は、法令により与えられた権限の行使に当たっては、当該権限の行使の対象となる者からの贈与等を受けること等の**区民の疑惑や不信を招くような行為をしてはならないこと**。（第 3 条第 3 号）

●職員は、**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**ことを常に認識して行動しなければならないこと。（第 3 条第 5 号）

【文京区職員コンプライアンス規程】（平成 17 年 5 月文京区訓令第 11 号）

（基本的な心構え）

●職員は、全体の奉仕者であることを深く自覚し、区民から信頼されるよう不断に公務員として資質の向上に努めるとともに、常に公共の利益の増進を目指して**公正な職務**に当たらなければならない。（第 3 条第 1 項）

●職員は、職務の遂行に当たっては、区政が区民の信託によるものであることを認識し、**法令遵守**の姿勢のもと、区民に対して**業務について十分な説明**を行い、理解を得るよう努めなければならない。（第 3 条第 2 項）

TOPIC 2

【内部統制とは】

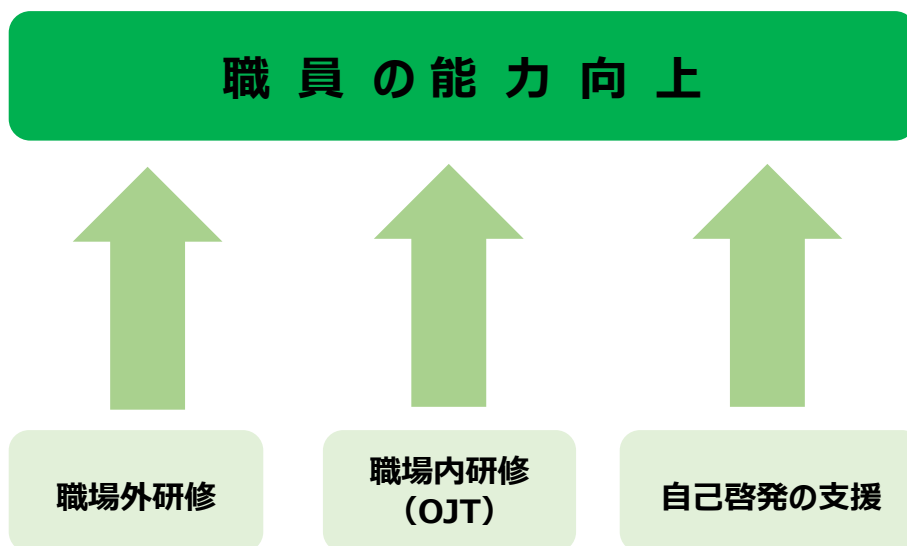
地方公共団体における内部統制とは、住民の福祉の増進を図ることを基本とする組織目的が達成されるよう、行政サービスの提供等の事務を執行するに当たり、組織目的の達成を阻害する事務上の要因をリスクとして識別及び評価し、対応策を講じることで、事務の適正な執行を確保することを言います。

文京区では、地方自治法第 150 条第 2 項の規定により、取組の基本的な考え方として、令和元年 11 月に「文京区内部統制に関する方針」を定め、令和 2 年度から、この方針に基づき、財務に関する事務及び個人情報に関する事務を対象とし、内部統制体制の整備及び運用を行っています。区民に信頼される地方公共団体として、行政サービスを持続的かつ安定的に提供していくため、組織的かつ効果的に内部統制に取り組むことで、持続可能な行財政運営の確保に努めています。

5 職員育成を推進する取組

■ 文京区の研修体系

区の研修は、職場外研修、職場内研修（OJT）、自己啓発の支援の3つの柱で構成されています。



（1）職場外研修

職場外研修は、職場の中では得られない知識や技術を集中的に学び、多様な職種や職場の職員とともに研修を受講することにより、情報交換や人間関係形成の機会になります。また、受講した研修の成果を職場に還元することで、研修の成果を職場全体で共有することができます。

区が行う研修のほかに、特別区職員研修所の共同研修、第2ブロック（文京区・台東区・北区・荒川区）の合同研修があり、専門分野に特化した研修や、スケールメリットを活かした多様な研修の受講ができます。これらにより、他区職員との人脈が形成され、研修後においても、業務上の情報交換ができ、今後の職務に活かすことができます。

区における職場外研修は、「職層」、「実務」、「教養」の3つのステージに分類されます。

ステージ名	内 容	主な研修
職 層	入区後、一定年数経過後や昇任時などに実施する「職層研修」により、職層ごとに求められる意識や能力の習得を目指します。	新任研修 課題解決力向上 係長昇任前
実 務	全職員に共通する基礎的な知識を習得する「実務研修」により、職員の実務処理能力の向上を図ります。	文書、予算 財務会計、OA クレーム対応
教 養	様々な分野を幅広く学ぶ「教養研修」により、自治体職員に求められる知識を身に付け、社会問題になっているテーマについて考えます。	人権、メンタルヘルス ハラスメント防止 職員教養講座

※各研修の目的や内容については、添付資料(1)「職員研修実施計画」を参照

なお、職員課で実施するこれらの研修のほか、各所管課が主催する危機管理対応訓練や、個人情報保護等に関連する研修があり、職員に求められる意識や能力向上を図っています。

(2) 職場内研修 (OJT)

職場内研修 (OJT) は、日々の仕事を通じて職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であることから、職員育成の面で重要な核となっています。各職場では、職員一人一人が「職場で人を育てる意識」を持ち、互いに職務に関する知識や能力を習得などに努めていくことが重要です。

令和元年度に実施した職員アンケートでは、7割以上の職員が OJT を実施できていると回答していますが、その一方、約2割の職員は実施できていないと回答しています。

各職場での日常業務指導を通じた効果的な OJT が円滑に行えるよう、職場外研修においても、OJT の能力を高める研修の充実を図っていきます。

取 組	内 容
OJT サポート	所属長が実施する OJT に対して、経費の助成や研修室・研修教材の貸出しなどを行うことにより、各職場における OJT の定着を図り、その促進をサポートしていきます。
チューター制度	新規採用職員を計画的に育成するために、職場の先輩職員がチューターとして様々な相談に乗り、新規採用職員が安心して職務に取り組むことができるように、支援していきます。また、チューター職員についても、チューターとして新規採用職員と関わることで、職務知識やコミュニケーション能力を高めるなど自らの能力開発につなげていきます。
職 層 研 修	主任1年目の職員は、OJT での人材育成の基礎的知識や指導方法のスキルを学び実践します。他にも、係長研修、管理職研修のプログラムの中で、職場で人を育てる意識の醸成や OJT の手法の習得を図っていきます。

(3) 自己啓発の支援

職員が意欲的、主体的に職務に関する知識や技術、社会情勢や教養について学ぶことは、公務員として必要な取組の一つです。

区では、これらの講座等に対し支援を行い、自己啓発を促進するためのきっかけづくりや環境づくりに取り組んでいます。

取 組	内 容
キャリアアップ講座	通信・通学教育講座や他団体が実施するセミナー等を受講する職員に対し、その受講料の一部を助成することにより、職員の自己啓発をサポートしていきます。
自主研究グループサポート	区政に関する研究を行うグループに対して、その活動に要する経費の助成や研修室・研修教材の貸出しなどを行うことにより、グループの活動をサポートしていきます。

(4) 新たな研修実施方法の取組

新型コロナウイルス感染症による新しい生活様式の状況下では、感染症予防対策を十分に行った上で研修を実施する必要があります。これまでのように大人数による集合研修やグループワークによる討議がメインとなるような研修の実施が難しい状況です。そのため、オンラインやeラーニング等といった新たな実施方法を推進していかなければなりません。

一方で、集合研修やグループワークによって得られる他者からの「気づき」は、研修効果を高める上でも重要なポイントです。このような効果を維持するためにも、それぞれの研修の目的に合った実施方法を検討していきます。

6 これからの時代の働き方

これまで述べた人材育成・活用を進めるためには、働きやすい良好な職場環境の基盤が必要となります。

国でも、平成 31 年 4 月に、長時間労働の是正や非正規雇用の待遇差改善等を目的とした働き方改革関連法の一部が施行されています。更に、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進や、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響等、これまでの働き方が大きく見直されている状況となっています。

文京区においても、職員がそれぞれ置かれた状況の中で十分に能力が発揮できるよう、以下の制度の充実を図っていきます。

（１）ワーク・ライフ・バランス

区では、ワーク・ライフ・バランスを推進するため、ワーク・ライフ・バランス推進委員会を設置しています。その検討部会では、ノー残業デーの徹底、月 1 日以上年の年休取得、時差勤務制度の活用促進等の取組を行っています。

ワーク・ライフ・バランスは、育児や介護等の時間的制約のある職員に対応するためだけのものではなく、豊かなライフの実現が職員の健康増進や仕事の成果につながるなど、ワークとライフの相乗効果をもたらすものです。

業務は、勤務時間内で終わらせ、定時退庁することが基本です。この原点に立ち返り、その実現のためにも、職員それぞれが業務の不断の見直しを行うことが求められています。

（２）テレワークの推進

令和 2 年度に、新型コロナウイルスの感染拡大防止を図るため、職員の出勤を最小限に抑える取組を実施する中で、職員が在宅の状態勤務できるテレワークの環境を整備しました。

在宅勤務が可能となることにより、感染症予防の効果だけではなく、育児及び介護中の職員にとっても通勤時間を削減することができ、より仕事と家庭の両立ができやすい環境となります。

今後も、セキュリティ保護に十分に留意しながら整備を進めていくとともに、テレワークをきっかけとして、テレビ会議システムやコミュニケーションツール等、様々な ICT の活用を推進していきます。

（３）時差勤務制度

平成 28 年度に、業務都合による一定の条件のもと開始した時差勤務制度は、その後、平成 30 年に育児・介護による時差勤務や、多様な働き方のニーズから、本人都合による時差勤務が可能となり、回数の制限もなく使用できる制度となりました。

この制度は、職員のワーク・ライフ・バランスの推進に資するだけでなく、出勤及び退勤時間をずらすことで、交通機関の混雑を避けることができ、結果的に、感染症予防の観点においても有効的な制度となっています。

（４）DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進

国におけるデジタル化社会の実現に向けた動きは加速しており、国が示す「自治体デジタル・トランスフォーメーション推進計画」では、行政手続のオンライン化、AI・RPA の利用推進、テレワークの推進等を重点取組としています。これに基づき、区でも ICT を活用した区民サービスの充実や、AI・RPA による業務改善、デジタル人材の確保・育成に向け、更なる取組が必要となります。

これらの取組を推進することは、区民サービスの向上のみならず、職員にとっての働きやすい環境へとつながります。

このほか、休暇制度等の見直しにより、育児及び介護中の職員に対する支援の充実を図っていきます。これらの制度を円滑に運用するためには、各職場において、日頃から職員同士の協力・連携体制を整えておくことが必要です。

今後も、変化し続ける社会情勢の中で、その時代に合った働き方を推進しながら、良好な職場環境を創造していきます。