

---

# 杉並区人材育成方針



令和4（2022）年3月



---

## 目 次

1	杉並区人材育成方針の趣旨	1
2	方針の位置付け	2
3	杉並区が目指す職員像・職場像	3
4	人材育成の基本方針	4
5	人材育成の取組の内容	6
	・基本方針1 職員自ら成長する意欲向上の支援	6
	・基本方針2 職員を育てる職場づくりの支援	9
	・基本方針3 職員を育てる制度環境の整備	15
6	推進体制と役割	18

---

## 1 杉並区人材育成方針の趣旨

- 杉並区では、これまで杉並区人材育成計画（平成 31～令和 3 年度）において、人事評価制度や目標申告を人材育成に活かすことを明確に位置づけた上で、「職員自ら成長する意欲向上の支援」「職員を育てる職場づくりの支援」「職員を育てる制度環境の整備」の 3 つの視点から、区政の担い手である職員の能力と組織のチーム力の向上に取り組んできました。
- こうした中、平成 24（2012）年に、杉並区基本構想（10 年ビジョン）を策定してから 10 年が経過し、これまでの取組と区政を取り巻く社会経済環境の変化を踏まえ、さらに発展させていくことを念頭に、令和 3（2021）年に新たな基本構想を策定しました。
- 区は、人材育成に関して大きな岐路に直面しています。

働きやすい職場づくりの推進、行政系人事制度の改正、会計年度任用職員制度の導入、内部統制の取組の推進、AI の活用や行政のデジタル化など、職場環境は大きく変化しています。さらに、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響等、これまでの働き方を大きく見直す必要があります。

また、これまで区政を支えてきた多くのベテラン職員が退職する一方、若手職員の割合は増加傾向にあります。ベテラン職員が培ってきた知識・技能の組織内での共有、職員の年齢別構成の中で相対的に人数割合の少ない中堅職員の負担軽減、若手職員の計画的・組織的な育成がこれまで以上に重要となります。

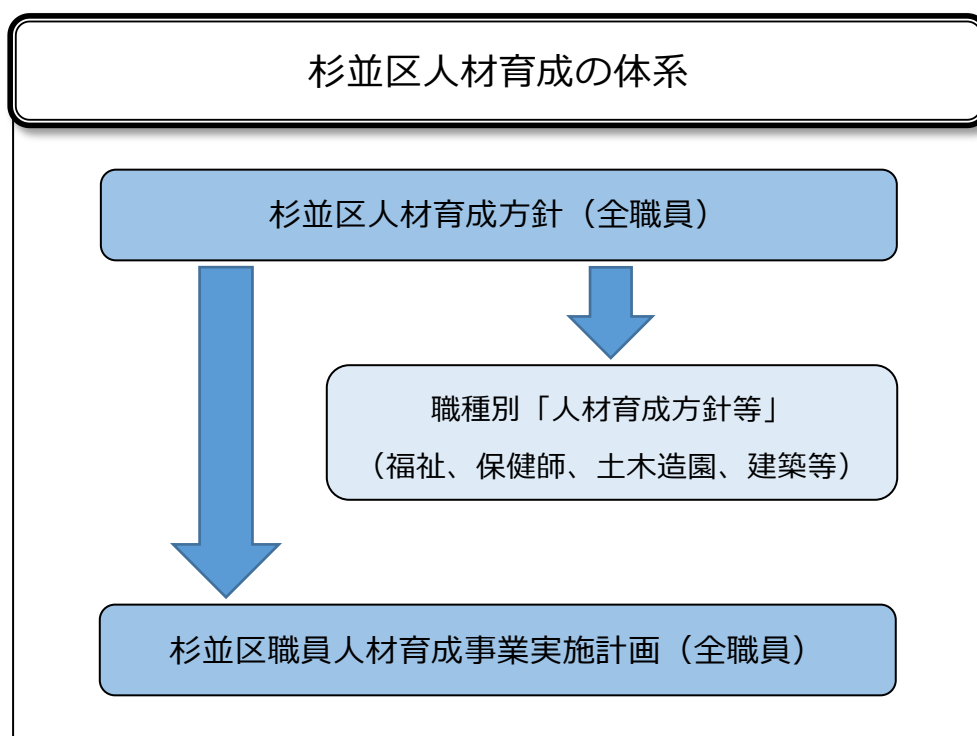
加えて、管理職選考の受験率が低迷するとともに、管理監督職における女性職員の割合が低いことから、すべての職員がワーク・ライフ・バランスを実現し、能力を十分に発揮できる職場づくりが求められています。

さらには、行政需要が一層多様化・複雑化することが見込まれる中、限られた経営資源で区民福祉の向上を図るため、更なる業務改善の取組が必要です。
- これらの課題を解決するためには、職員一人ひとりが主体的に公務に必要な能力や資質を高め、さらに職員同士がコミュニケーションを取りながら、共に成長し協力し合える職場づくりを進めることが必要です。
- こうした背景を踏まえ、人材育成は長期的な視点で取り組む必要があることから、採用後 10 年間の重点的な育成や職場における計画的・効果的な OJT の支援など、杉並区人材育成計画の基本方針を継承しつつ、杉並区人材育成方針を策定することとしました。

今後、本方針に基づき様々な取組を実施することにより、職員の能力及び組織力の更なる向上に努め、新たな基本構想の実現に向けて職員一丸となって取り組みます。

## 2 方針の位置付け

- 本方針は、地方公務員法第 39 条第 3 項に基づき、区政において必要な人材を育成するための基本となる考え方を示すものであり、全職員を対象としています。
- 本方針では、人材育成の基本方針を定め、達成に向けた取組と特に力を注ぐべき重点取組を明らかにしています。  
各年度の具体的な取組は、研修体系や計画を定めた「杉並区職員人材育成事業実施計画」において示します。  
また、福祉職等の専門性の高い職種においては、必要に応じて人材育成に関する方針等を別途作成し、人材育成に取り組みます。



### 3 杉並区が目指す職員像・職場像

- 杉並区基本構想が示す、今後概ね10年程度を展望した杉並区が目指すまちの姿「みどり豊かな 住まいのみやこ（※）」を実現するためには、職員が一丸となって、区民等とともに地域等の課題解決に果敢にチャレンジし、区民福祉の向上に取り組まなければなりません。

※「みやこ」という言葉には、「代表的なまち」や、「中央政府のある都市（首都）」という意味のほかに「何らかの特徴を持ち、人が集まり楽しく暮らせる土地」という意味があります。

杉並区を特徴づける「住宅都市」というイメージをさらに発展させ、区民とともに良好な環境を育み、住まいのまちとしての新たな価値を生み出していく、という意味合いを込め「住まいのみやこ」と表現しました。

- そのためには、区政の担い手である職員一人ひとりの能力向上とチームワークの醸成が必要です。そこで、区政を担う職員として目指す職員像、職場像を次のとおり定め、人材育成を推進します。

#### 目指す職員像

##### 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

組織の目標を理解し、自ら目標を設定して新たなことに取り組むことで、自らの能力の向上に努め、キャリアアップを図る職員の育成に取り組めます。

#### 目指す職場像

##### 共に学び、助けあい、みんなで作る風通しの良い職場

職員が互いに学び、支え合うことにより、職員全員が共に成長できる環境をつくり、そうした中で生まれた職員同士の深い絆のもとで、チーム一丸となって区民福祉の向上に取り組む職場づくりを推進します。

区では、目指す職員像に必要な能力を職層別に定めています。  
(P. 20「資料編1」を参照)。

## 4 人材育成の基本方針

### (1) 基本方針

- 目指す職員像・職場像を実現するためには、職員自身が意欲を持ち、主体的・計画的に、成長に向けた能力開発に取り組む必要があります。  
特に、採用後、最短10年で係長職に昇任できることを踏まえ、採用から10年間を重点育成期間と位置づけ、職員が入庁当初から自らのキャリアを考え、段階的に能力を向上できるように研修を実施します。
- また、OJTにより職場全体で職員の育成に取り組み、職員のやる気と働きがいを引き出すことで、職場の活性化とチームワークの向上を図らなければなりません。
- さらに、人事異動や昇任等人事制度を通して、職員の能力や意欲を向上させることが必要です。
- そこで、3つの基本方針を定め、総合的に人材育成に取り組みます。

#### 【基本方針1】 職員自ら成長する意欲向上の支援（職員個人の視点）

職員が目標を持って主体的に能力を高め、責任を持って仕事に取り組み、さらに適性や上司の助言等を踏まえキャリアをデザインできるように、集合研修等により支援します。

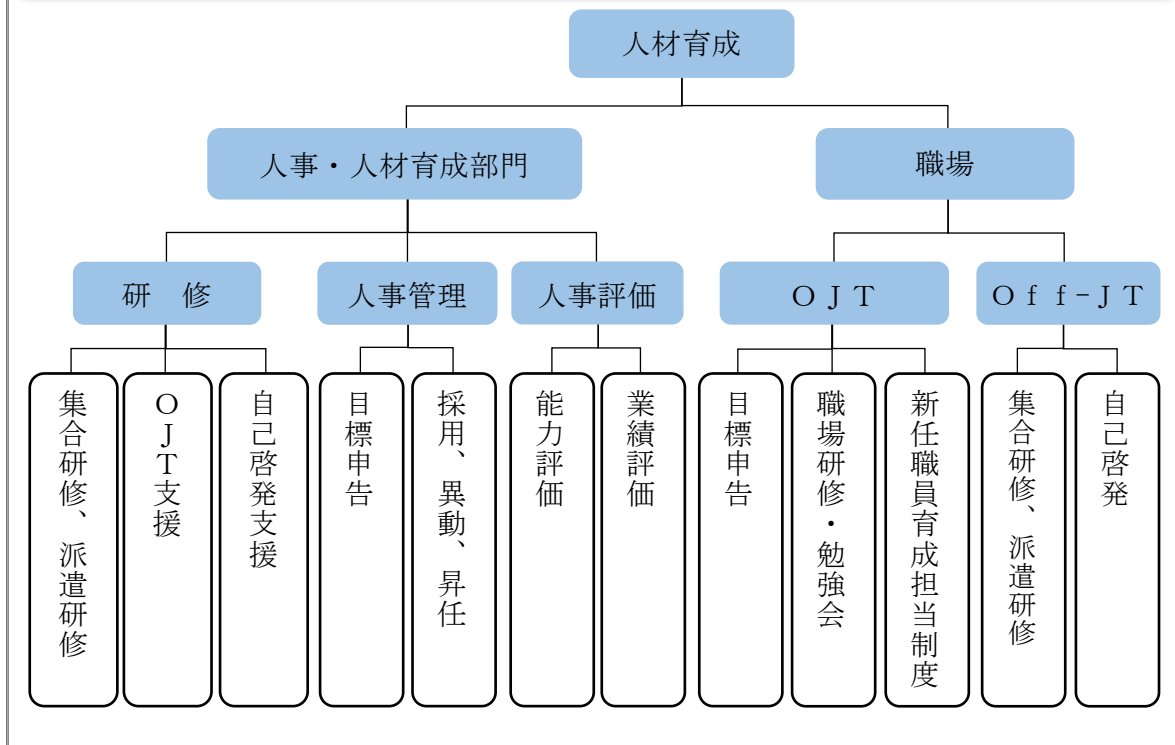
#### 【基本方針2】 職員を育てる職場づくりの支援（職場環境の視点）

組織力を向上させるため、OJTにより計画的な人材育成に取り組むとともに、職員のやりがいを引き出す職場づくりを支援します。

#### 【基本方針3】 職員を育てる制度環境の整備（人事制度の視点）

有為な人材を積極的に確保し、多才な人材の能力を活用できるように、採用や異動、昇任等人事制度面から職員の能力や意識の向上を支援します。

## 人材育成の全体像



OJTとは「職場で日常業務を行いながら上司・先輩が、部下・後輩を指導・育成していくこと」です。

7:2:1の法則

### ◇コラム◇ 研修の必要性

米国のリーダーシップの研究機関であるロミンガー社が、経営幹部に「どのような出来事が役立ったか」を調査したところ、以下の回答結果でした。

仕事の経験	上司等からの助言	研修
70%	20%	10%

これを見て、「やはり経験が一番大事だ。研修など大した意味がない。」と結論付けるのは、拙速です。

経験というのは「仕事上で培われるもの」、助言というのは「職場における上司等の言葉」、これらに研修による「学びと気づき」を加えることで今の実力・能力を持つことができた、と回答していたわけです。是非、研修で「学びと気づき」を持ち帰ってください。

## 5 人材育成の取組の内容

職員・職場が、目指す職員像・職場像へと成長していくため、3つの基本方針に基づき推進すべき取組を定めるとともに、特に力を注ぐべき取組を重点取組としています。

### 基本方針 1 職員自ら成長する意欲向上の支援（職員個人の視点）

#### ■ 現状と課題

- 区政を担ってきた多くの管理職や係長職が退職を迎える一方で、若手職員の割合は増加傾向にあります。若手職員が職場の中心を担えるよう、集合研修等による計画的・組織的な育成が必要です。
- 近年、管理職選考の受験率は低迷しており、特に男性に比べて女性の受験率が非常に低く推移しています。その結果として女性の管理職の割合も少ないのが現状です。毎年実施している職員意識調査においても「将来管理職に昇任したい」職員は極めて少ない状況です。
- 職場では、広範な分野の知識・技術・経験をもつゼネラリストが求められる一方、新たな時代に対応する特定分野について深い知識やすぐれた技術をもつスペシャリストも求められています。

#### ■ 取組の基本的方向

- 職員が自らのキャリアを考え、目標を持って主体的に業務に取り組めるよう集合研修等を実施するとともに、職員一人ひとりのキャリアデザインや昇任選考等を通じた支援を実施します。
- 特別区共同研修、他自治体等への派遣研修を通じて、幅広い視野を持つ人材を育成します。
- 行政のデジタル化や新たな協働の取組など、時代の変化に伴い生じる様々な課題を解決するための職員を育成します。

(1) 採用後 10 年間の重点的な育成	重点
(2) キャリアデザインの支援	重点
(3) 新たな時代に対応する人材の育成	重点
(4) 特別区共同研修、派遣研修、合同研修等の活用	



## ■ 主な取組

### (1) 採用後 10 年間の重点的な育成 重点

採用後10年間の重点育成期間とし、職員が入庁当初から自らのキャリアを考え、段階的に能力を向上させる研修体系とします。

また、主任は係長職に昇任することを踏まえ、係長職に必要な能力が身につくように研修等を実施します。

<b>① 職員としての使命感・倫理観等の確立</b>	
	職員として求められる高い使命感や倫理観、様々な人権問題や多様性（ダイバーシティ）への理解などを早期に身に付け、区民の視点に立った職務遂行を行う職員としての意識を高めます。
<b>② 区民とともに、地域の魅力を育む職員の育成</b>	
	区の歴史・伝統・文化などの魅力を理解し、地域を知ることで地域貢献意識を高め、区民等と協働できる職員を育成します。
<b>③ 主任職の能力向上支援</b>	
	主任職は、最短で5年後に係長職に昇任することを踏まえ、5年間で係長職に必要な能力が身につくように研修等を実施します。
<b>④ 政策形成能力の育成</b>	
	若手職員に政策思考・政策科学を学ぶ機会を提供し、課題の発見・観察、分析、論証など、政策の立案に必要な能力を総合的に向上させます。

### (2) キャリアデザインの支援 重点

職員一人ひとりのキャリアデザインや昇任選考等を通じた人材育成を充実させるとともに、女性職員の活躍推進をより一層支援していきます。

<b>① 職員一人ひとりのキャリアデザインを見据えた体系的な研修の実施</b>	
	各職員が自らの資質、適性やライフプランに応じた職員としての将来像を描き、その実現に向けて自ら成長できるよう、キャリアデザインを考え、昇任意欲を醸成させる機会となる研修を実施します。
<b>② 昇任選考等を通じた人材育成の充実</b>	
	職員のキャリアデザインにおける目標の確認と動機づけを行う観点から、昇任選考の前後等の適切な時期に意欲を喚起し、知識・経験を習得できるよう、研修や勉強会を充実します。 その際は、昇任後の職責に対する不安を解消するため、係長職や課長職が職務内容の魅力を伝えます。

### ③ 女性職員の活躍推進

キャリアデザインの多様な事例の提供、女性職員の懇談の場をつくるなどして、女性職員が具体的な働き方のイメージを持てるよう支援します。

また、女性職員が多様な経験を積むことができる人事配置等や、仕事と生活の調和を図ることができる職場環境の整備を進めることで、昇任にチャレンジしやすい環境づくりに取り組みます。

## (3) 新たな時代に対応する人材の育成 **重点**

行政のデジタル化や新たな協働の取組など、時代の変化に伴い生じる様々な課題を解決するための職員を育成します。

### ① 行政のデジタル化への対応力の向上

区のデジタル化を適切に推進していくために、通常の事務処理などで必要となるオフィスツールの研修をさらに拡大して実施するなど、デジタル技術を活用できる職員を育成します。

### ② 新たな協働の取組を推進する職員の育成

地域課題の解決のため、区民等との協働に対する職員の意識を醸成するなど、協働に取り組む職員を育成します。

## (4) 特別区共同研修、派遣研修、合同研修等の活用

他区の職員との共同研修等を通じて、幅広い視野と高度な知識を持つ人材を育成します。

### ① 幅広い視野を持つ人材の育成

特別区共同研修や他自治体等への派遣研修を活用することにより、幅広い視野と高度な知識を持つ人材の育成に取り組みます。

### ② 高度な知識や技術をもつスペシャリストの育成

特別区共同研修等を通じ、高度な知識や技術を持つ人材の育成に取り組みます。

### ③ 隣接区との合同研修内容の検討・充実

隣接区と合同で実施してきた研修や講演会等を検証したうえで、様々な分野において、効果的に職員の能力を向上させる新たな方策を検討し、充実を図ります。

## 基本方針2 職員を育てる職場づくりの支援（職場環境の視点）

### ■ 現状と課題

- 令和3年度職員意識調査では、OJTが行われ、職員の意欲やスキルの向上に役立っていると思う職員の割合は約58%でした。人材育成に効果的なOJTをさらに活発に行えるように支援することが重要です。
- 区政の課題が一層多様化・複雑化することが見込まれる中、限られた経営資源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等が必要です。
- 区政に対する信頼を高めるためには、職員全員が法令遵守の意識を徹底することはもとより、高い倫理観を持ち職務を遂行することが必要です。

### ■ 取組の基本的方向

- 各職場で効果的なOJTを活発に行い、職員の知識・技能を継承するとともに、職員がみんなで考え協力しながら業務の改善・見直しに取り組めるように支援します。

（1）職員における計画的・効果的なOJT支援	重点
（2）適正な職務遂行への取組支援	
（3）みんなで考え協力する組織風土づくりの支援	
（4）職場のチームワーク向上の支援	

### ■ 主な取組

#### （1）職場における計画的・効果的なOJT支援 重点

人材育成の基礎となるOJTの能力を向上させる研修を実施するなど職場のOJT支援を強化します。

##### ① OJT支援の強化

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、OJTの能力を高める研修の充実を図ります。また、業務で活用できる研修動画の作成や職場研修助成制度の周知に努め、OJT支援を推進します。

## OJT支援の取組

### 継続的なOJT支援

職員が異動した際も職員の能力や適性等が管理監督者に引き継がれ、継続的に職員の成長をフォローできる仕組みを検討します。

### OJT研修

効果的なOJTを実施できるように、OJTの能力を向上させる研修を実施します。

### OJT支援ツールの強化

OJTハンドブック等の浸透を図るとともに、研修動画や研修資料を人材育成担当HPに公開し、OJTを行う環境を整備します。

## OJT支援

### ベテラン職員の知識の継承

ベテラン職員がこれまで培ってきた知識・経験を各職場で活かすために、経験豊富な職員のOJTの能力を高める研修を実施します。

### 職場研修助成

職場研修の際に外部から講師を招く場合などの費用を助成します。

### 会計年度任用職員の育成支援

会計年度任用職員の能力向上を図るため、研修などにより育成を支援します。

## ② 管理監督者の評価能力、指導力の向上支援

職員の成長を促すためには、管理監督者は職員の能力を的確に把握し、現状より少し上のレベルの業務を任せます。こうした経験を積むことが職員の自信にもつながります。その際には管理監督者は職員を適切にフォローすることが必要です。

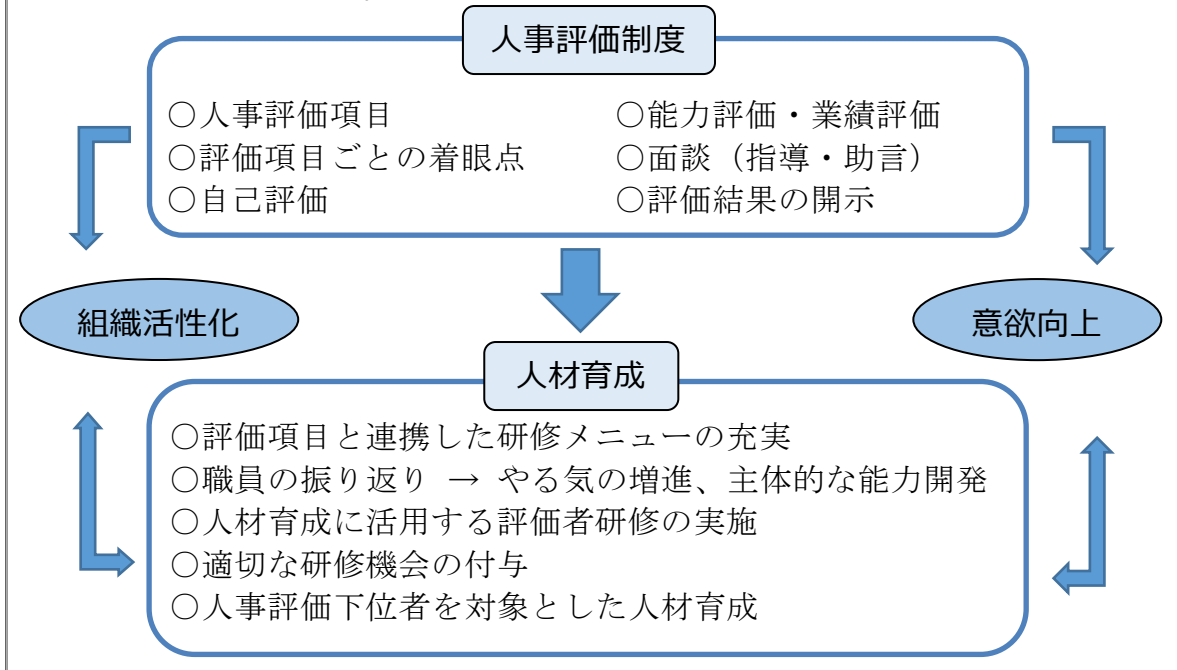
さらに、管理監督者は能力や意欲を適切に評価することで、評価に対する職員の納得性を高めるとともに、職員のやりがい向上を支援することができます。

そこで、管理監督者が職員の能力に関して適正な人事評価や的確な指導・助言をするためのスキルの習得を推進します。

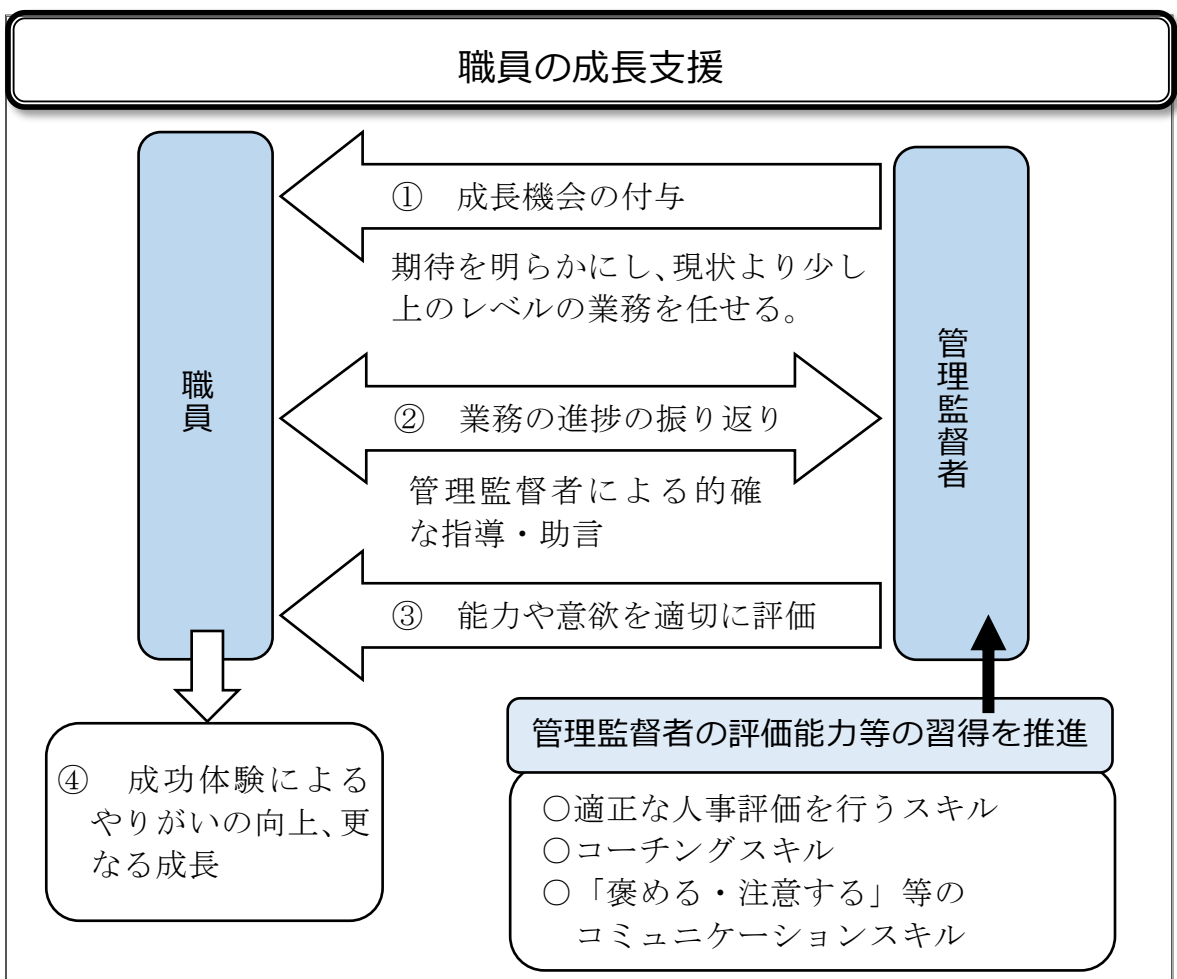
あわせて、人事評価を研修等の開発・研修内容に活かし、人事評価と繋がりをもたせた人材育成の取組を実施します。

## 人事評価制度の人材育成への活用の仕組み

区では、職員の能力開発と組織マネジメントの向上を図るため、人事評価制度を活用しています。



## 職員の成長支援



### ③ 新任職員育成担当者の育成

新規採用職員が安心して職場で力を発揮できるよう、先輩職員が仕事や職場をめぐる疑問、悩みに対する相談・助言等を通して支援する新任職員育成担当者を育成します。

また、効果の検証を行い、より実効性のある制度となるよう検討を行います。

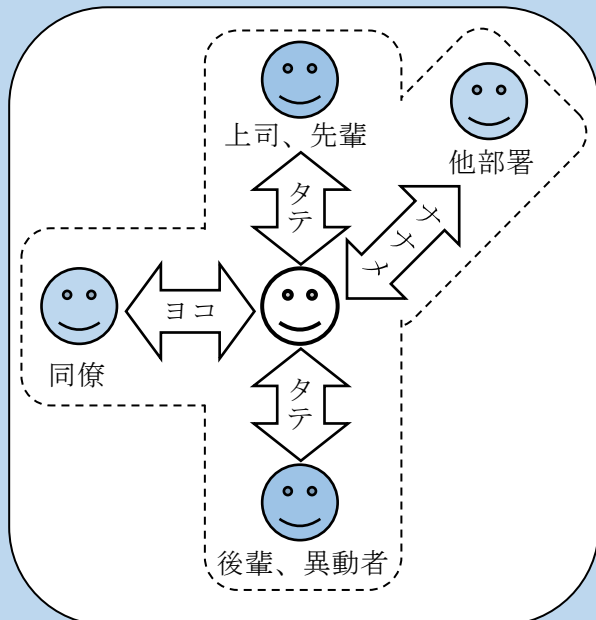
### ◇コラム◇ OJTでお互いに成長を！

#### タテ・ヨコ・ナナメのOJT

一般的にOJTとは職場での日常業務指導を通じて「上司や先輩」が「部下や後輩」に対して行うことです。

区はこうした「タテ」の関係のOJTに加えて、「ヨコ」や「ナナメ」の関係においても、育て合い、学び合い、成長できる環境づくりが重要だと考えています。

そのためには、職場や同期、職層といった枠を超えた関係づくりがとても大切になります。



#### 教えるあなたも成長している

OJTは教えられる側だけでなく、教える側にも成長できるチャンスが溢れています。教えるときは、例えば以下のことが必要になり、その成長が見込めます。

- 業務に精通すること
- 指導を他の職員に依頼  
→ 管理・調整のスキル
- わかりやすく伝えるスキル  
→ プレゼンテーションのスキル
- OJTのため時間の使い方を工夫  
→ タイムマネジメントスキル

## (2) 適正な職務遂行への取組支援

適正な業務遂行のために必要な知識や倫理感を習得する研修等の実施や職場での服務規律づくりを支援します。

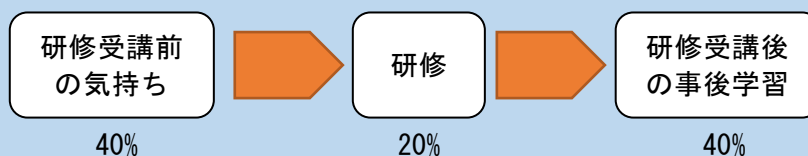
① 適正な事務処理の執行等のための研修実施と支援
適正な職務遂行に取り組むための実務研修を実施します。また、管理監督者が、面談等の機会を通じて、職員に高い倫理観を持たせるための指導・助言を行えるように支援します。
② 服務規律を確保する職場づくり
区政に対する区民の信頼が何より重要であることから、公務員倫理等の研修を通して、職員の意識啓発・注意喚起等を継続的に行い、職場全体の服務規律向上を支援します。

4:2:4の法則

### ◇コラム◇ 研修は受講の前後が大切

ウェストミシガン大学のロバート・ブリンカーホフ教授が、ASTD（米国人材開発機構）で、人材育成の効果に関わる興味深い研究成果を発表しています。

“研修成果に影響を与える要因”は以下のとおりです。



研修の内容以上に、研修の時間外にどれだけ工夫ができていくかが大事ということです。研修を受講するにあたって、「これから自分は何を学べるのか？」という姿勢で臨むこと。研修受講後、「学んだことをどのように行動につなげられるか？」を考え、実行・継続すること。これらが、学びを成果に繋げられるか否かの分岐点です。

## (3) みんなで考え協力する組織風土づくりの支援

業務改善などで組織が活性化し、相互協力ができる職場づくりを支援します。

① 職場の改善・見直しの推進
区政に対する区民の満足度向上のため、区民の視点で区の仕事を見直し、各職場での改善・見直しの取組を推進できるように支援します。また、優れた「職場のカイゼン」を各職場で参考にできるように、情報共有していきます。

② CS向上を促すための職場における主体的な取組への支援

「CS・接客マナー評価」により、各職場が自らの職場の状況を把握した上で、組織目標と連動して自ら目標を立て計画的に改善に取り組めるように、評価結果・講評、改善目標を効果的に活用し、各職場での取組を支援します。

(4) 職場のチームワーク向上の支援

働きやすさのためには、職場のチームワークは欠かせません。コミュニケーション能力向上の支援やハラスメント対策を実施していきます。

① コミュニケーション能力向上の支援

職員相互が生き生きと意見を交わす風通しのよい職場をつくることで組織力が高まるよう、対話力や表現力などコミュニケーション能力を高める研修を充実します。

② ハラスメント対策の強化

セクシャルハラスメント、パワーハラスメント等様々なハラスメントに関する知識の習得と防止のための研修等を実施するなどして、ハラスメントのない働きやすい職場づくりを支援します。また、産業医による面接等相談体制の充実を図ります。

◇コラム◇ 「考える 行動する」を繰り返す

事業の目標達成に向けて、目標申告、事務事業評価等により、PDCAサイクルに取り組む必要があります。

PDCAとはPlan（計画）、Do（実施）、Check（評価）、Action（改善）のことですが、つまりは「考える」と「行動する」を繰り返すということです。特に、「行動」から得た学びを皆でしっかり共有して、次のステップへ向けて「考える」ことが大切です。

考える

みんなで意見を  
出し合おう

- 結果、要因
- 事業を取り巻く環境変化
- 改善・見直しの必要性
- スケジュール
- 予算、計画への反映

- 区民や事業者の声
- 今後の展開
- 目標達成の見込み
- 経費、事務量  
など



### 基本方針3 職員を育てる制度環境の整備（人事制度の視点）

#### ■ 現状と課題

- 行政系人事制度の改正により、係長職の昇任方法が能力実証（人事評価に基づく指名式）に変更され、主任職の位置づけが「係長職への昇任を前提とした係長を補佐する職」となりました。
- 令和3年度において主任職のうち女性の割合は約63%ですが、係長職、管理職と役職が上がるに従い、男性の割合が上昇し、女性の割合が低下する顕著な傾向が見られます。
- 令和3年度職員意識調査では、「仕事と生活が両立している」と思う職員は約63%です。超過勤務の縮減や年次有給休暇の取得の促進に繋がる取組、時差出勤の拡大など働き方改革を推進し、職員のワーク・ライフ・バランスの充実に努める必要があります。
- 令和5年度から定年が段階的に引き上げられる予定です。これまで以上に、能力と意欲のあるベテラン職員の活用が必要となってきます。
- 令和3年度の区における管理職全体の約3割が再任用管理職です。定年引上げに伴い役職定年制が導入されると、これまで以上に管理職の確保が課題となってきます。その対策として、管理職昇任選考において、任命権者による指名制が導入されます。

#### ■ 取組の基本的方向

- 職員の意欲や多様な能力を向上させるため、採用や異動、昇任等人事制度の側面から職員を支援します。
- 能力実証に基づき、係長職への昇任者を適切に確保していきます。  
課長補佐職、係長職、主任職を適切に確保していくことで、管理監督職を担う人材を創出していきます。
- 職員が心身の健康を保ち、いきいきと働くことができるために、ワーク・ライフ・バランスやメンタルヘルスケアの充実に努めていきます。

（1）職員の意欲を引き出す人事管理の推進	重点
（2）ワーク・ライフ・バランスの充実	重点
（3）昇任に対する不安感の解消	重点
（4）有為な人材の確保と多様な能力の活用	

## ■ 主な取組

### (1) 職員の意欲を引き出す人事管理の推進 重点

職員の意欲・能力を引き出す人事配置・昇任、職員の専門性を向上させる人事管理等を推進します。

①	<b>能力や適性、実績を踏まえた人事配置・昇任</b>
	人事評価等を活用し、能力や適性等を踏まえた適材適所の人事配置、昇任選考・能力実証を実施します。
②	<b>職員の専門性を向上させる人事管理の推進</b>
	専門性の高い人材の育成を推進するため、複線型人事制度※について検討します。
③	<b>ベテラン職員の知識・経験を活用する人事管理の推進</b>
	ベテラン職員がこれまで培ってきた知識・経験を活用できる人事配置等について検討します。
④	<b>目標申告を活用した人材育成の実施</b>
	職員と上司が、目標申告の面談を通して、目標達成に向けた進行管理を行い、職務を振り返ることにより、職員の能力向上やキャリア形成に繋がります。

※ 複線型人事制度

幅広い知識や経験を有するゼネラリストとして組織に貢献する職員と、スペシャリストとして特定分野について深い知識や優れた技術をもつ職員が共存し、それぞれに適したキャリア形成を可能とする人事制度

### (2) ワーク・ライフ・バランスの充実 重点

職員が能力を発揮できる勤務体制の整備など働きやすい職場環境の構築を推進します。

①	<b>柔軟で効率的な働き方の推進</b>
	テレワークや時差出勤の活用等により、職員のワーク・ライフ・バランスの推進や生産性の向上を図ります。
②	<b>目標申告や人事評価の活用</b>
	目標申告における組織目標や人事評価における評価項目等の中にワーク・ライフ・バランスの視点を取り入れるなど、目標申告や人事評価を活用したワーク・ライフ・バランスの推進について検討します。

### (3) 昇任に対する不安感の解消 重点

メンタルヘルスケアに取り組むとともに、昇任に対する不安感を払拭するためのフォローを実施します。

<b>① メンタルヘルスケアの充実</b>	
	早期相談体制の充実や産業医による面接、職場のメンタルヘルス診断の実施、職員研修の実施など、メンタルヘルスケアに総合的に取り組みます。
<b>② 係長職・管理職昇任前及び昇任後のフォロー</b>	
	係長職昇任前研修や昇任後のフォロー研修、「新任係長 サポーターブック」の作成など、係長職昇任への心理的な負担軽減を図ります。また、管理職昇任前の任用待機期間では、管理職に必要とされる資質の向上を促す研修を実施するとともに、管理職昇任後にもフォローを実施します。

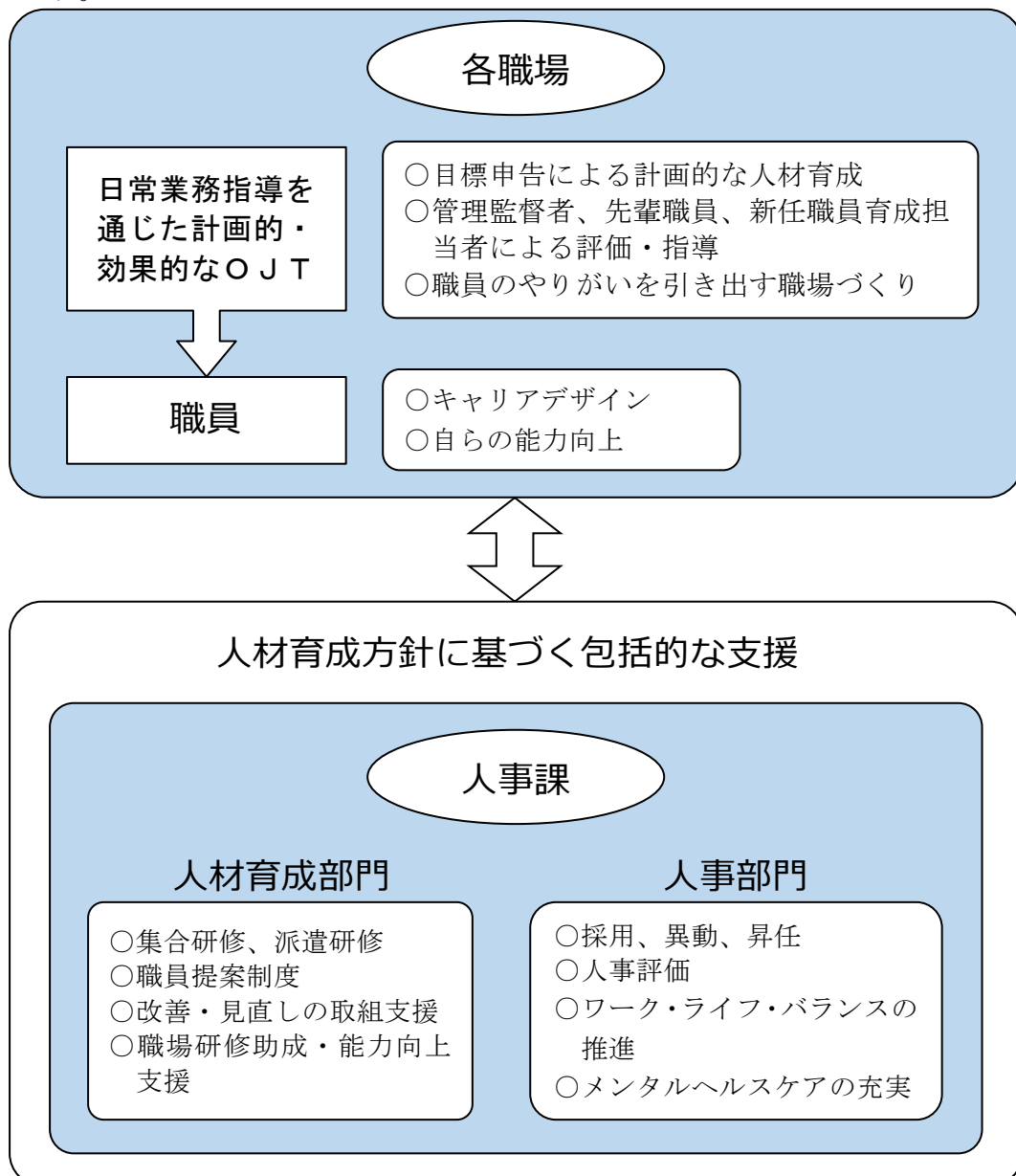
### (4) 有為な人材の確保と多才な能力の活用

有為な人材の確保を目指す一方で、職員の能力を最大限活用し、職員のモチベーションをアップする取組を推進します。

<b>① ベテラン職員のモチベーションの維持・向上への支援</b>	
	令和5年度からの定年延長に向けて、知識と経験を備えたベテラン職員のキャリア形成やモチベーションの維持・向上を支援します。
<b>② 職員のアイデアや能力の活用と優れた取組への評価・表彰</b>	
	区民サービスの向上や課題解決に向けた職員のアイデアを引き出すなど、ボトムアップにより職員の多様な能力を活かす方策を検討するとともに、業務において特に成果をあげた職場・職員を表彰することにより、職員のモチベーションアップと組織活性化を促進します。
<b>③ 多様な採用活動の展開</b>	
	多様なPR活動により、採用試験の受験者へ杉並区の魅力を発信し、有為な人材の確保に努めます。

## 6 推進体制と役割

- 人材育成は、各職場でのO J Tが重要な役割を果たしますが、職員の能力向上を支援するためには各種の研修の活用も必要です。
- さらに、各職員の目標申告の中で職員の取組を適切に把握し、O J Tを進めていくためには、評価・指導する立場にある管理監督者が職員の育成を自己の職務と認識し指導育成していくための支援も不可欠です。
- また、育成指導の前提となる採用・昇任・異動・人事評価といった人事制度の環境整備も重要です。
- このため、各職場におけるO J Tを人材育成の基礎とし、人事課は各職場と連携をとりながら、研修や人事制度などにより人材育成を包括的に支援していきます。



---

杉並区人材育成方針

令和4（2022）年3月発行

登録印刷番号
--------

03-0094
---------

編集・発行

杉並区総務部 人事課

杉並区阿佐谷南一丁目15番1号

電話（03）3312-2111（代表）

杉並区総務部 人材育成担当

杉並区成田東四丁目36番13号

電話（03）3317-3568（直通）

☆杉並区のホームページでご覧になれます。

<http://www.city.suginami.tokyo.jp>