

文京区 人材確保・育成基本方針

目次

1 はじめに

2 人材育成の方向性

3 人材育成を推進する取組

4 人材確保に関する取組

5 職場環境の整備

6 デジタル人材の育成



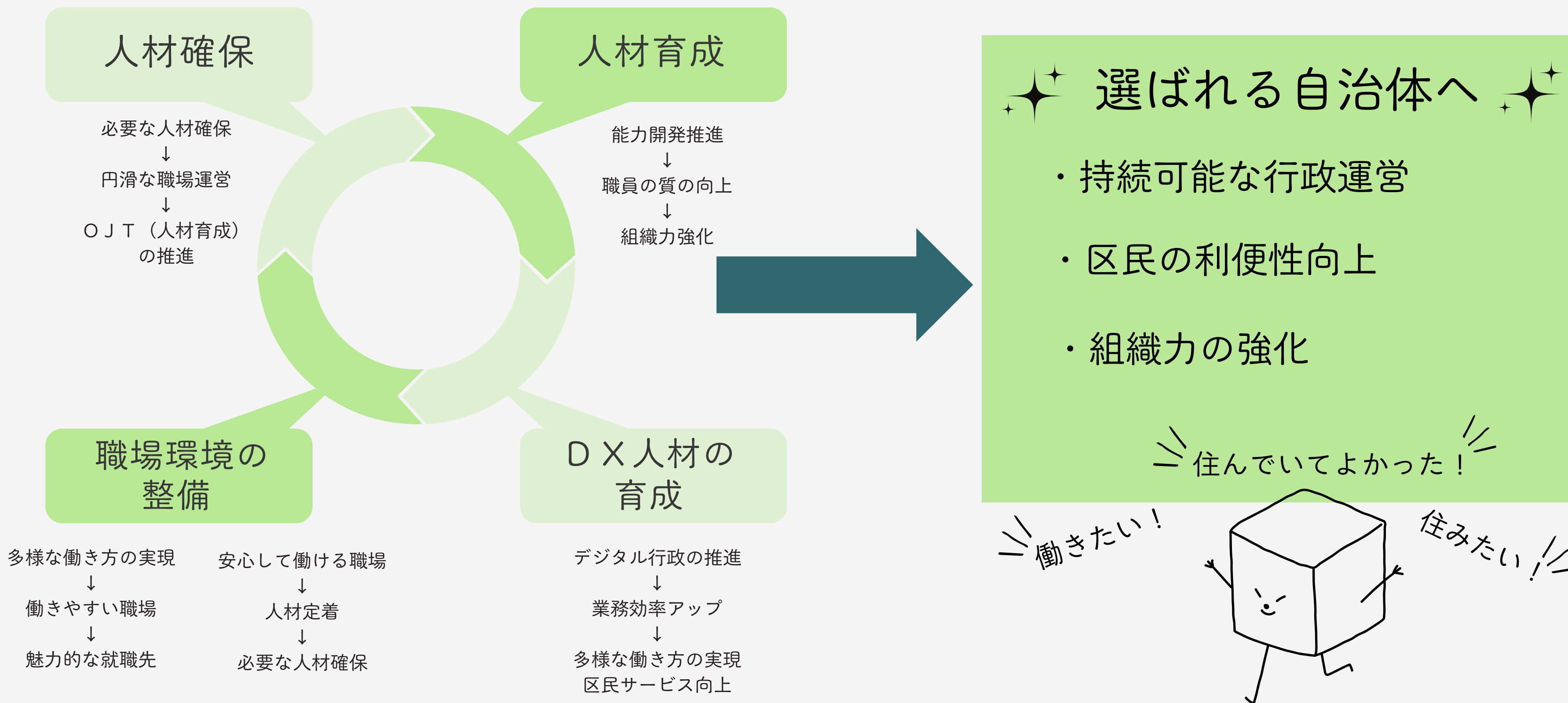
1 はじめに

- ▶本区はこれまで「文京区職員育成基本方針」に基づき、職員の意欲と能力の向上、「改革志向の職員」の育成に取り組んできました。前回の方針改定から3年が経過し、その間大規模災害や感染症拡大などのリスクの顕在化、ライフスタイルや働き手の価値観の多様化、デジタル社会の進展等により、本区を取り巻く環境は大きく変化しています。
- ▶また、採用試験の応募倍率低下や専門人材の不足、職員の年齢構成の変化による知識・技能の継承問題や、離職・転職者の増加といった様々な課題も顕在化してきています。
- ▶一方、急速にデジタル化が進む中で、地方自治体はデジタル化による省力化・生産性の向上を推進し、デジタル時代の区民ニーズに合った行政サービスを提供できる組織へと変革し、区民サービスの向上や、地域課題の解決に取り組むことが求められています。
- ▶これらの環境変化や課題に加え、今後も人的・財政的資源が大きく制約されることが想定される中、複雑化・多様化する行政ニーズに対応するために、持続可能な行政運営を行っていく必要があります。さらに、効果的な人材育成及び優秀な人材確保の重要性が従前にも増して高まってきています。
- ▶以上を踏まえ、本区の人材確保・育成の取組をさらに推進するため、従前の「文京区職員育成基本方針」を、新たに「文京区人材確保・育成基本方針」として改定します。また平成21年2月に職員の行動指針として策定した「チーム文京スピリット」の理念を承継し、更なる職員の質の向上及び組織力の強化を図っていきます。

区民満足から区民感動へ 期待通りから期待以上へ
“住んでいて良かった”、“住み続けたい”と思える文京区を実現します



- ▶多様化・複雑化する行政需要に迅速かつ柔軟に対応し、持続可能な行政運営を推進し、さらなる区民サービス向上を図るため1.人材育成、2.人材確保、3.職場環境の整備、4.D X人材の育成の4つの施策を軸に取組を進めていきます。
- ▶これらの施策を総合的に推進することで相乗効果を生み出し、居住先・就職先として選ばれる「文京区」の実現を目指し、必要な人材の確保・育成を進めていきます。



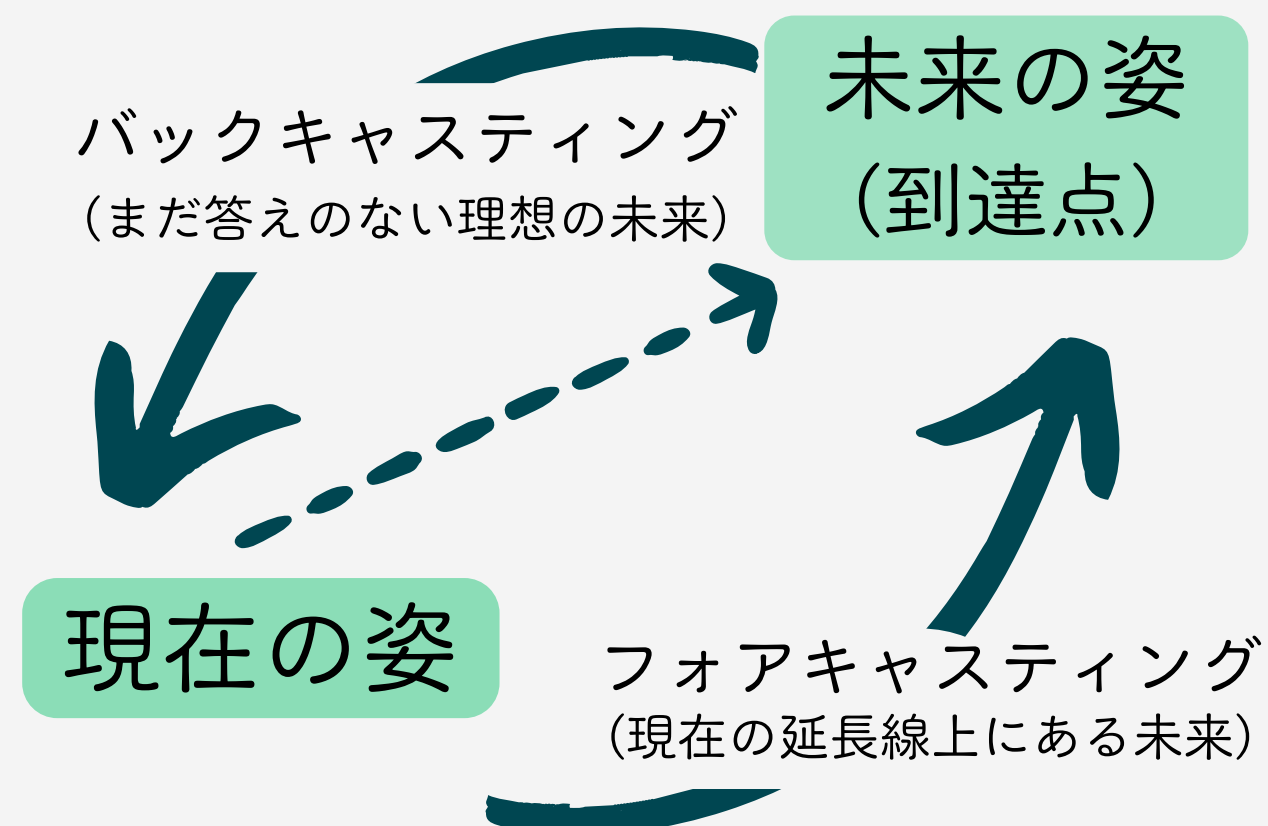
2 人材育成の方向性



本区を取り巻く環境の変化や、複雑・多様化する区民ニーズに柔軟に対応するとともに、区民から信頼される職員であるため“文京区職員として目指す職員像”を掲げます。

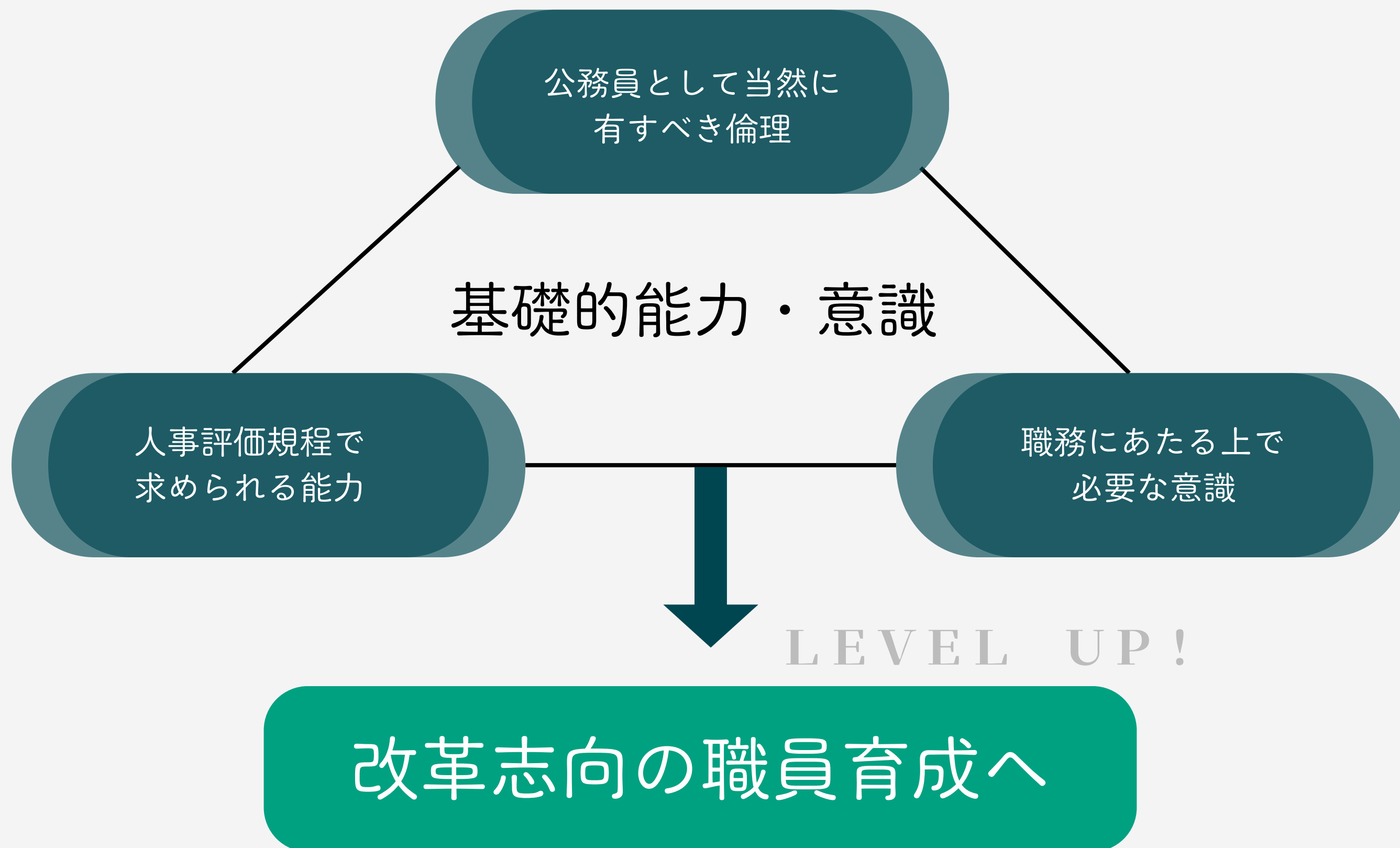
課題に気づき 解決に向けて 自ら考え行動できる 改革志向の職員

- ▶到達すべき未来の姿を想定し、そこから逆算してやるべきこと（施策）を考えていくという「バックキャスティング」の思考法に基づき、常に改革志向であり続ける職員を目指します。
- ▶職務にあたる上で、この考え方を基礎とし、中長期的な視点を持ち、現状に捉われない柔軟な発想で課題や目標を設定し、積極的に行動する自律的な職員を目指します。





- 「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」を目指すには、職員一人一人が与えられた役割を果たすための基礎的能力を身に付けるとともに、「区政の課題を解決するのは自分たちである」という意識を高めていくことが不可欠です。それらの能力向上や意識の定着を図り、改革志向の職員育成を推進していきます。



- ▶文京区では「文京区職員コンプライアンス規程」、「文京区職員倫理規程」、「文京区服務規程」において、公務員としての基本的な心構え、職責、あるべき姿について定め、職員の規律を維持しています。また、令和2年度から内部統制制度を導入し、日頃の業務に潜むリスクへの対応策を整備することで、適正な業務執行の確保に努めています。文京区政への区民からの信頼を確保するため、職種・職層に関わらず全ての職員が、以下の倫理観等を当然に有するものとします。

【文京区職員コンプライアンス規程】

- ▶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。
- ▶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、法令順守の姿勢のもと、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。

【文京区職員倫理規程】

- ▶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。
- ▶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。
- ▶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。

【文京区職員服務規程】

- ▶職員は、全体の奉仕者としての職責を自覚し、法令、条例、規則その他の規定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。

【内部統制制度】

- ▶住民の福祉の増進を図ることを基本とする、「業務の効率的かつ効果的な遂行」、「財務報告等の信頼性の確保」、「業務に関わる法令等の遵守」、「資産の保全」の4つの目的が達成されない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。
- ▶本区では、取組の基本的な考え方として、「文京区内部統制に関する方針」を定め、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について、内部統制体制の整備及び運用を行っている。

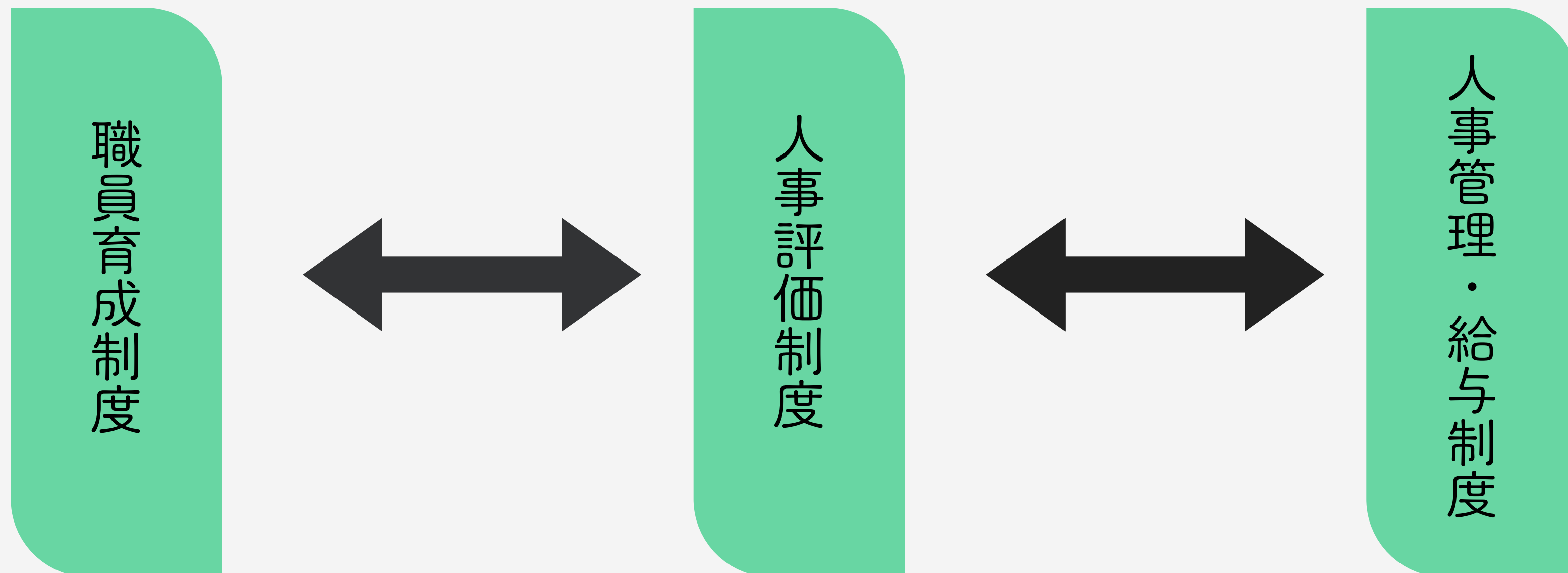
区民から信頼される文京区職員



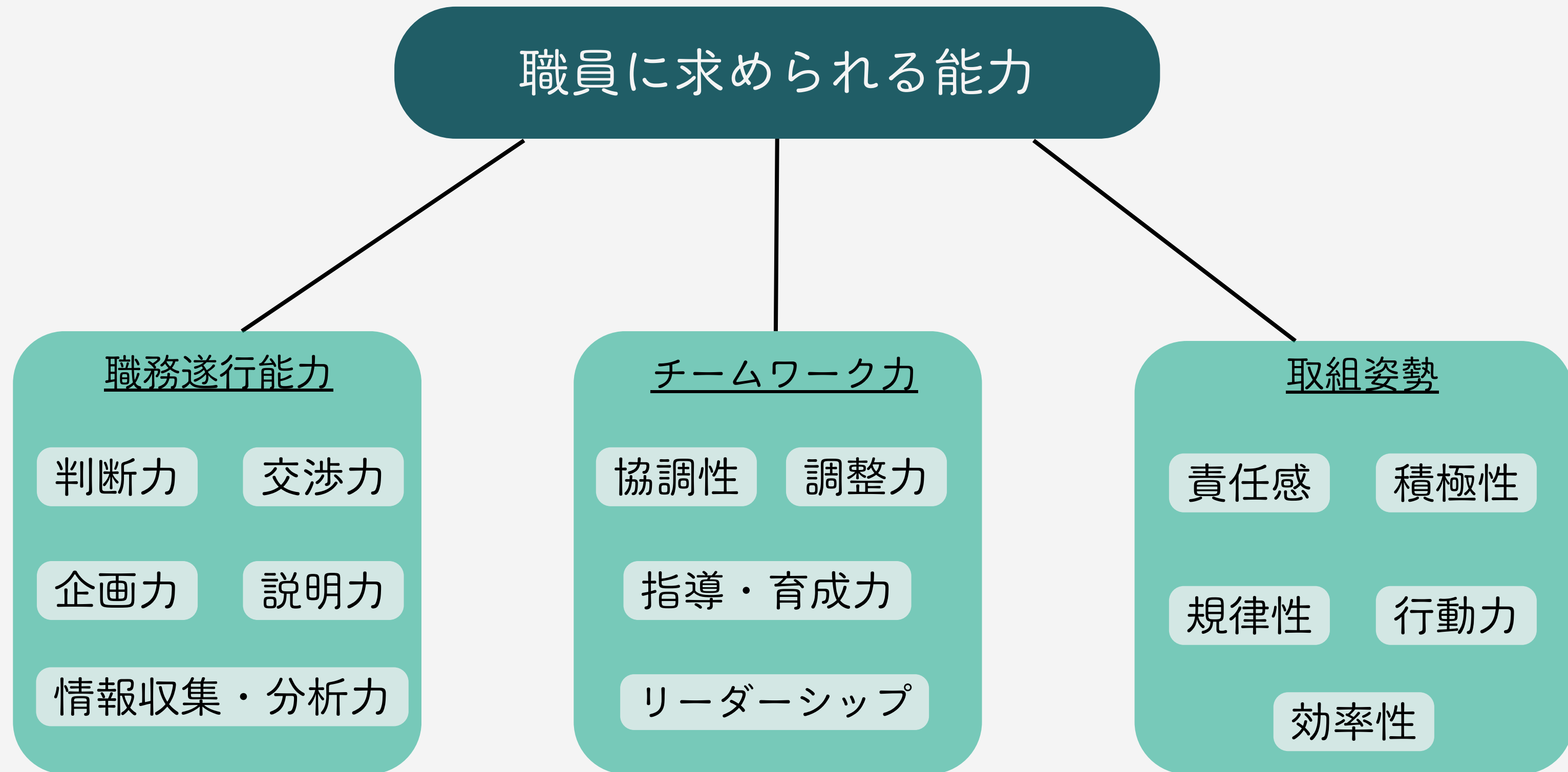
- ▶文京区では、地方公務員法第23条の規程により、「文京区職員の人事評価規程（平成19年1月1日施行）」を定めています。その目的は以下のとおりです。

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、人事評価制度と職員育成制度の連携を図り、人事評価を生かした、より効果的な能力開発を実施していきます。



- ▶文京区職員の人事評価規程に基づいて定められている「業績・プロセス評価」の着眼点を基に、職員に求められている能力を以下のとおり整理します。研修等を通じてこれらの能力を伸ばし、改革志向の職員育成に向けて職員の質の向上を目指します。





➤ 「目指す職員像」を実現するために、職員として必要な7つの意識を以下のとおり掲げます。

「区民のために、区民とともに」

常に区民の視点で考え行動するとともに、地域団体やNPO、事業者などと連携して課題解決に向けて取り組む意識を持つ。



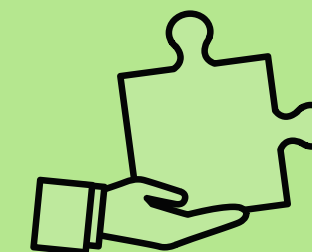
互いが協力し合う意識

チームワークを大切にし、コミュニケーションを活発に取り、情報やアイデアを共有することで、円滑な業務遂行に繋げる。



チャレンジ精神

現状に満足せず、より高い目標を設定して取り組む姿勢、そして、困難な課題にも前向きに挑戦していく意識を持つ。



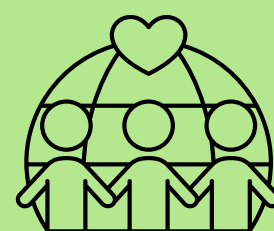
危機管理意識

自然災害や感染症の拡大など、あらゆる事態に備え、危機管理意識を養い、対応力を高める。



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、「誰一人取り残さない文京区」の実現に努めていく。



コスト意識

限られた時間・労力・経費を有効活用し、最少のコストで最大の成果を上げる。



自己成長の意識

あらゆる機会を利用して、能力開発を行い、自己成長するための努力を怠らない。





- ▶改革志向の職員育成を進めていくためには、職員同士の信頼関係を強固にし、職員が成長意欲を持っていきいきと働ける土壌を整備することが必要です。「目指す職員像」と併せて、職員が共通して意識する「ありたい姿」として以下のとおり「目指す職場像」を掲げます。

柔軟性・健全性・活力を保持する 風通しの良い職場

互いの理解と尊重

部署や役職に関わらず、職員同士が立場や意見を理解し、尊重し合うことで、各職員が自身の特性を生かしながら、活発な議論と柔軟な発想を生み出します。



チャレンジできる職場風土

職員が失敗を恐れず新しいことに挑戦できる風土を生み出し、成長の機会を確保するとともに、個々の能力を最大限に発揮できる環境を整えることで、組織全体の発展へと繋がります。



活発なコミュニケーション

オープンかつ正直なコミュニケーションをとることで、情報共有を強化するとともに、職員同士の信頼関係を構築します。また、働く上での心理的安全性の確保に繋がります。



3 人材育成を推進する取組



- ▶ 目指す職員像に向けて、受講アンケート結果の分析や情報収集により研修ニーズを把握することで、適時・適切な研修を実施します。
- ▶ 自己啓発の機会を増やし、後発的な能力開発を促進することで職員の質の向上を図ります。
- ▶ 組織で人を育てていく意識を醸成するとともに、個々の能力を最大限に生かす人員配置を進めていきます。
- ▶ より効率的・効果的な人材育成を行うために人事評価を活用し、組織全体の生産性向上を図り、持続可能な自治体への発展へと繋げていきます。
- ▶ O X 人材の育成についてはP26以降に掲載いたします。

多様な研修実施

- ・ 職層ごとに必要なスキルの習得
- ・ 専門的な知識の習得
- ・ 情報交換や人脈形成の機会創出

O J T の促進

- ・ 業務適応能力の強化
- ・ モチベーションの向上
- ・ コミュニケーション能力の向上

自己啓発への支援

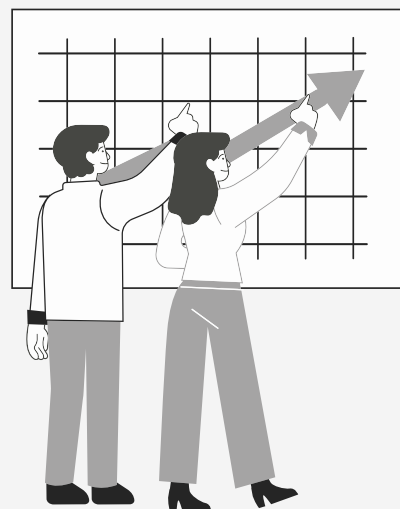
- ・ 人材開発
- ・ 職員満足度の向上
- ・ 自己成長意欲の活性化

人を育てる人事管理

- ・ 能力を生かした人事異動
- ・ 自己申告制度の充実
- ・ スペシャリストとジェネラリストの育成

人事評価の活用

- ・ 効率的な人材育成
- ・ 職員のモチベーション向上
- ・ 組織目標と個人目標の連鎖
- ・ 組織全体の生産性向上



課題解決型・改革志向の職員育成を推進していきます

1. O f f – J T（職場外研修）の推進



▶ 職層研修

職層研修では、係員・主任・係長・課長補佐、管理職、それぞれの職層ごとに求められる意識醸成や必要な能力の習得を目指します。

e.g. コミュニケーション、チームワーク強化、コーチング、マネジメント、政策形成

▶ 実務研修

実務研修では、全職員に共通する基礎的な知識や担当職務ごとに必要な専門的な知識・技術の習得を目指し、職員の実務処理能力や専門知識・能力の向上を目指します。

e.g. 文書、財務会計、P C 実務、カスハラ、わかりやすい資料作成、キャリア形成

▶ 教養研修

教養研修では、自治体職員に求められる幅広い知識や教養を身につけるほか、社会問題になっているテーマについて考える機会を創出します。

e.g. メンタルヘルス、ハラスメント防止、障害者サポーター、レジリエンス

※各研修の目的や内容、上記以外の研修については、毎年作成している「職員研修実施計画」に記載しています。

3. 自己啓発への支援



▶ キャリアアップ講座助成

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、受講料の一部を助成することで、職員の自己啓発意欲を醸成していきます。

▶ 一級建築士資格取得受講料等助成

一級建築士の資格取得を目的とした講座受講料等を助成することで、その成果を区政に還元するとともに、建築業務に携わる職員のより一層の資質向上を図ります。

▶ 大学院公共経営研究科等受講費助成

大学院の公共経営研究科等において、所定の課程を修めようとする職員に対し、受講に要する費用の一部を助成することにより、将来の幹部職員としての育成等を図っていきます。

▶ 自主研究グループ助成

区政に関する研修等を行うグループに対して、活動に要する経費の助成を行うことで、職員の自主研究活動をサポートします。

2. O J T（職場内研修）の促進



▶ チューター研修

新規採用職員を計画的に育成するために、先輩職員がチューターとして様々な相談に乗り、職場への早期適応を図るとともに、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、チューター職員も指導力やコミュニケーション能力の向上も図ります。

▶ O J T 助成

所属長が実施するO J T（職場内研修）について、講師謝礼や研修教材費の助成を行うことで、各職場におけるO J T 実施の促進及び定着を図ります。

▶ O J T に関する研修

主任の職員を対象にO J T 研修を実施し、指導・育成の基礎知識や指導方法について、スキルの習得を図ります。また、係長研修や管理職研修の中でも、職員の統率や指導などマネジメント能力の向上を図り、効果的にO J T を実施します。

4. 人を育てる人事管理



▶ 一律ジョブローテーションの見直し

区ではこれまで、採用から10年間で窓口部門・事業実施部門・内部管理部門の3部門を経験するジョブローテーション制度を採用してきました。

この制度は、多様な能力開発や職場の活性化に繋がるメリットがある一方、ライフステージの変化（結婚・出産・介護等）によりローテーションすることができない職員も増えてきている状況があります。また、長期在課により、専門知識を有するスペシャリストとして活躍している例もみられます。

このため、一律のジョブローテーション制度を見直し、職員のキャリアプランや特性に応じた意向を申告できる制度を検討します。

▶ スペシャリストとジェネラリストの育成

専門分野での活躍を目指す職員は、専門分野に特化した人員配置を行い、様々な部門を希望する職員は複数部門を経験できる人員配置とすることで、高度な専門性を持つ職員（スペシャリスト）と、幅広い知識や経験を持つ職員（ジェネラリスト）の双方を育成します。

①処遇

- ▶評価結果を各昇任選考への評価要素の一つとして活用します。
- ▶評価結果を昇給や勤勉手当の成績率により反映させることでモチベーションの向上を図ります。

②配置

- ▶人事評価を基に、職員の現状を把握し、適した人員配置を行うことで、適材適所での職員育成を推進します。

人事評価制度

③育成

- ▶人事評価者を対象に研修を実施するとともに、「目標管理を通じた指導」や「面談を通じた年間目標の共有」を通して、指導・育成者としてのスキル習得を図ります。
- ▶目標申告やそれに基づく所属長とのヒアリングを通して、自らに求められている役割・能力を意識して業務に取り組み、職員の意識・行動の変容を起こします。

④職務・業務推進

- ▶組織目標を踏まえ、担当職務との関連及び優先度や重要度を考慮して、個人目標を設定し、上司とコミュニケーションを図りながら、目標達成を目指すことで業務を推進します。
- ▶人事評価や自己採点シートを通じて自らの職務行動を振り返り、主体的な課題設定や能力向上に取り組むことで、職務・業務推進を図ります。

👍 指導・育成に関する取り組み

- ▶第1次評価の総合評価が、下位評価の職員及び所属長が指導育成の観点から特に開示を行う必要があると判断した職員は、次年度の指導育成の対象となります。所属長は指導育成の対象者と年に4回の面接を行い、今後取り組むべき事項を明確にし、職員との共通認識を図った上で、改善に向けた指導を行います。
- ▶また、下位評価に繋がる可能性のある職員に対して、コミュニケーションや倫理観、メンタルヘルス等の研修の受講を推奨することで、当該職員の質の向上を図ります。
- ▶人事評価結果本人開示制度や苦情相談制度により、人事評価の信頼性を高めるとともに、職員の努力を正當に評価し、モチベーションを高め、継続的な人材育成を行います。



人事評価を通じた
上司と部下の関係構築

健全な組織運営

能力・資質・取組姿勢の
客観的な把握

効率的・効果的な
人材育成

公平性・納得度の
高い人事評価

モチベーション向上

より公平性・納得度の高い人事評価制度とする
ための方策について、検討していきます。

6. 職員のキャリアステージ

- ▶現在の職務分類基準は係員から部長職までの6級職となっています。また、平成30年度に行政系人事制度の改正が行われ、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」に位置付けられています。そのため、主任のうちから係長職昇任を意識し業務にあたることが求められます。
- ▶あわせて、管理職の成り手不足、特に女性管理職が少ないことが課題となっています。
組織全体で昇任意欲を醸成し、年齢・性別に関わらずキャリアアップを意識して職務に取り組めるよう組織風土を改善していきます。

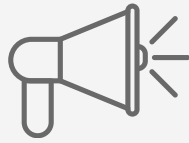


4 人材確保に関する取組



▶特別区の採用状況が厳しさを増す中で、優秀かつ意欲のある人材を確保し、組織に定着させていくために、4つの取組を推進していきます。

1. 公務の魅力発信

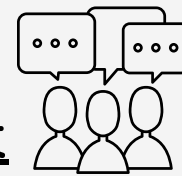


公式ホームページについて、文京区で働くことに興味をもった方々にとって、見やすいページとなるよう随時見直しを行います。また、採用説明会参加者に、知りたい情報についてのアンケートを実施し、ニーズに沿った情報を掲載していきます。

さらに、各種SNSを活用し、説明会情報や区の採用情報サイトを広く周知し、多くの受験者に訴求することで、有能な人材の確保へ繋がります。



2. 採用説明会の工夫



採用説明会について、講演形式だけではなく、文京区で働いている職員と話せるブース形式を取り入れます。区選考の専門職は、受験者数が減少しているものもあり、特に福祉・II類（保育士・児童指導）はその傾向が顕著であるため、職員と直接コミュニケーションを取れる場を設け、専門職や技術職の視点の魅力について積極的に発信するとともに、文京区で働くイメージを持ってもらえるようにします。



3. 選考方法の工夫



文京区で、公務員として働くことへの意欲がある人材を採用するため、学力偏重の選考ではなく、その人が持つ学力以外の能力やモチベーション、環境に適応する能力など、様々な視点から判断する人物重視の選考方法への見直しを検討していきます。

また、国家公務員や他自治体との併願者も多くいることから、内定後も引き続き、文京区で働くモチベーションを維持させるため、定期的な連絡や情報発信等を行うことで定着を図ります。



4. 経験者採用制度等の更なる活用



近年は、若手・中堅職員の転職や離職の増加や、年齢構成バランスが課題となっており、即戦力となる有為な人材の確保が求められています。

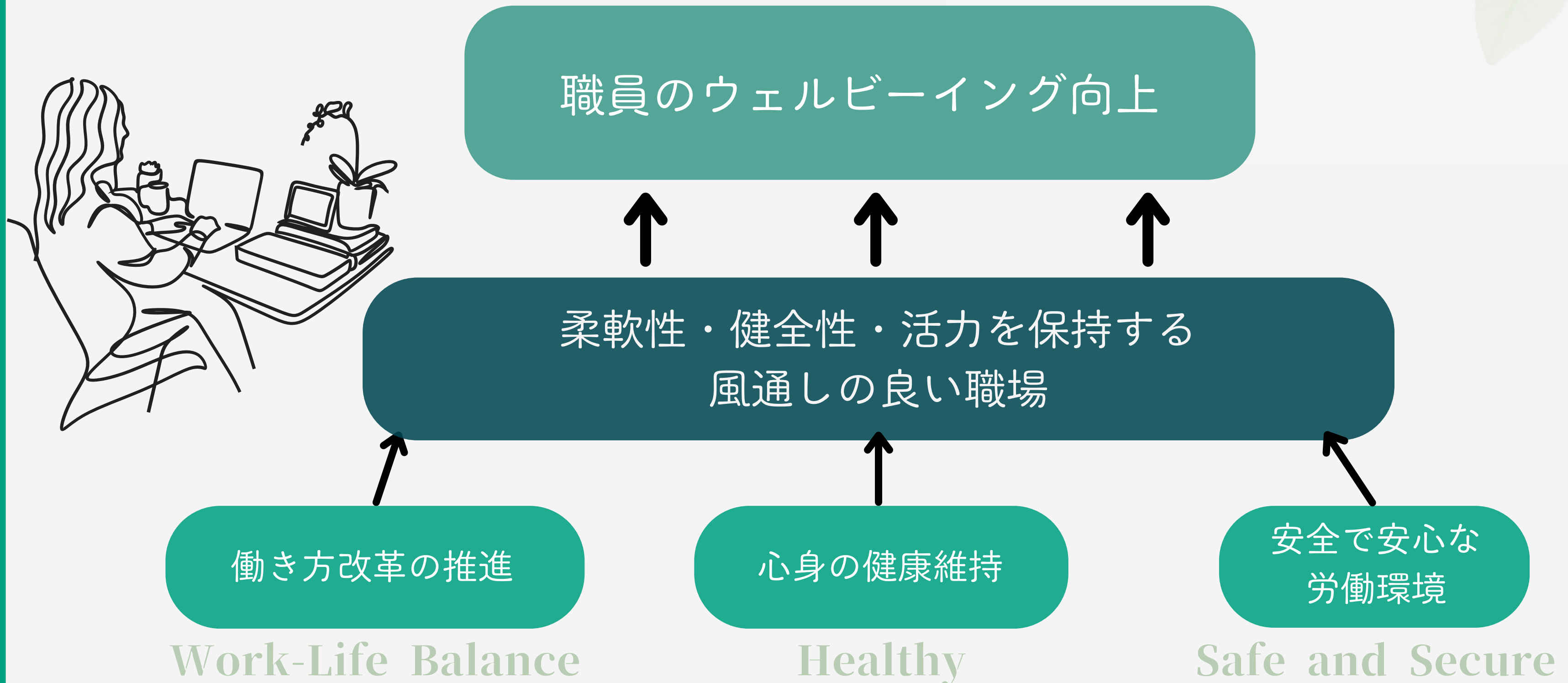
現在、経験者採用の職員が、民間企業等で培った専門知識や職務経験を活用し、様々な部署で活躍していますが、今後さらに積極的に経験者採用を行うことで、組織力の強化や職員の年齢構成の適正化を図ります。

さらに自区の退職者を再び採用することができる「カムバック採用制度」の活用も含め、人材確保の取組を進めてまいります。



5 職場環境の整備

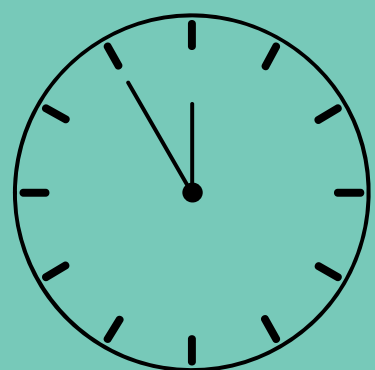
- ▶ 職員がいきいきと働き続けるためには、仕事と私生活のバランスを取り、心身の健康を維持することが不可欠です。
- ▶ ライフスタイルが多様化し、柔軟な働き方が求められる中で、仕事と私生活、双方での充実感を得られる環境を整えることで、職員のウェルビーイングを向上させ、持続可能な働き方を実現します。
- ▶ あわせて、社会問題化しているハラスメント対策について推進し、安全で安心な労働環境をつくります。



すべての職員が、置かれた状況の中で能力を発揮できる
良好な職場環境を整備するため、働き方改革を推進します

【時差勤務制度】

勤務時間帯を前後にずらし
柔軟な働き方を実現します。



育児・介護等、職員のライフスタイルに応じた柔軟な働き方が可能となり、仕事と家庭の両立がしやすくなります。

また、会議等の予定に応じて出勤時間をずらすことで、超過勤務縮減にも繋がります。

【多様な働き方の推進】

テレワークの活用や執務レイアウトの見直しによって、
多様な働き方を推進していきます。

テレワーク環境の整備

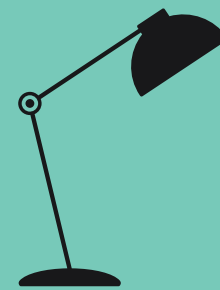
通勤時間を削減し
時間を有効活用



業務内容に応じてテレワークを活用できるよう、環境の整備を進め、限られた時間を有効に活用し、ワークライフバランスの向上を図ります。

執務レイアウトの見直し

スペースを有効活用し
活発な議論を生み出す

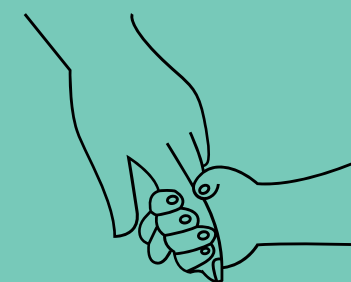


課内交流の活発化や円滑なコミュニケーションを促進し、十分な執務スペースを確保するため、執務レイアウトの見直しを進めます。

【休暇・休業制度の充実】

ライフスタイルに合わせた持続可能な働き方を実現します。

子育て部分休暇



これまで未就学児が対象であった育児部分休業の補完を目的として、対象を小学校6年生までの子に拡大した子育て部分休暇を令和7年度から導入し、学童や習い事の送迎など、子育てをする職員が安心して働くことができる環境を整備します。

高齢者部分休業



職員の加齢による諸事情への対応、地域ボランティアへの従事等、高齢期職員の多様な働き方のニーズに対応し、能力と意欲のある職員を活用することを目的として、令和6年度から導入しています。

- ▶長期病気休職者の中でも、メンタル不調による休職者の割合は、増加傾向にあります。心に不調をきたすと、一人ひとりの能力が十分に発揮できなくなるとともに、職場全体としても業務効率が低下してしまいます。
- ▶メンタルヘルス研修や復職支援の体制等を整えることにより、職員が働きやすい職場環境を実現し、区民サービスの向上に繋がります。



ストレスチェック

年に1回ストレスチェックを行い、高ストレスと判定された場合には、希望により産業医による面談を実施しています。

自身のストレス度合いを観察・認識することで、不調要因の早期解消に繋がります。

メンタルヘルス研修

メンタル不調の予防や、メンタル疾患への対応、休職者や復職者へのサポート方法について学び、健康で活力ある職場を目指します。

レジリエンス研修

困難や逆境、ストレスフルな出来事に直面しても、しなやかに乗り越える、柔軟性・弾力性を高めることで、ストレス管理スキルを身に付けることを目指します。

ラインケア

セルフケア

専門家の支援

相談体制の充実

心の不調や不安なことがある場合、また、復職支援相談など、産業医やカウンセラーに相談できる体制が整っています。
※令和6年度から相談枠を拡充

メンタルヘルスに関する知識の周知・啓発

ストレスと向き合う方法や、相談のメリットなどメンタルヘルス不調を防ぐセルフケアのノウハウを、広報物を通じて周知・啓発しています。





- ▶職員が自身の持つ能力を最大限発揮し、更なる区民サービスの向上につなげるため、安全で安心な労働環境は不可欠です。また、安心して働くことのできる環境は、職員の定着にも繋がります。
- ▶職員が安心して職務に専念できるようにするため、「いかなるハラスメントも許さない」という姿勢で、以下の取組みを進めていきます。

ハラスメント防止

職員の人権の保護、良好な職場環境の維持を目指して「ハラスメント防止委員会」を設置し、相談窓口の設置や啓発ニュースの発行など、ハラスメントの防止に向けた取組を行っています。

また、研修を通じてハラスメントへの正しい理解と、自身が加害者とならないよう意識啓発を図っています。

一方、ハラスメントに対する過剰反応によって必要なコミュニケーションが阻害されることがないよう、全職員が正しい知識を習得し理解を深めていけるよう、取組みを進めていきます。

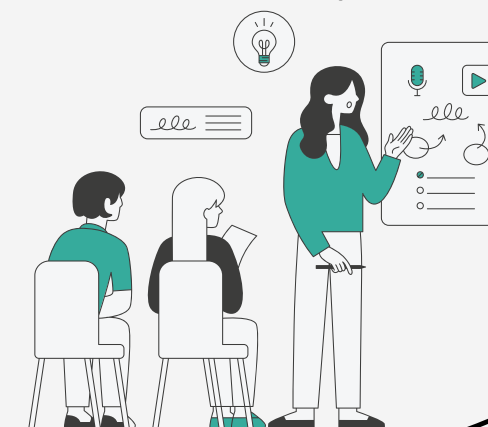


カスタマーハラスメント対応

カスタマーハラスメントは、職員の人格や尊厳を侵害し、区民サービスの停滞や質の低下など、区政運営に重大な影響を及ぼします。

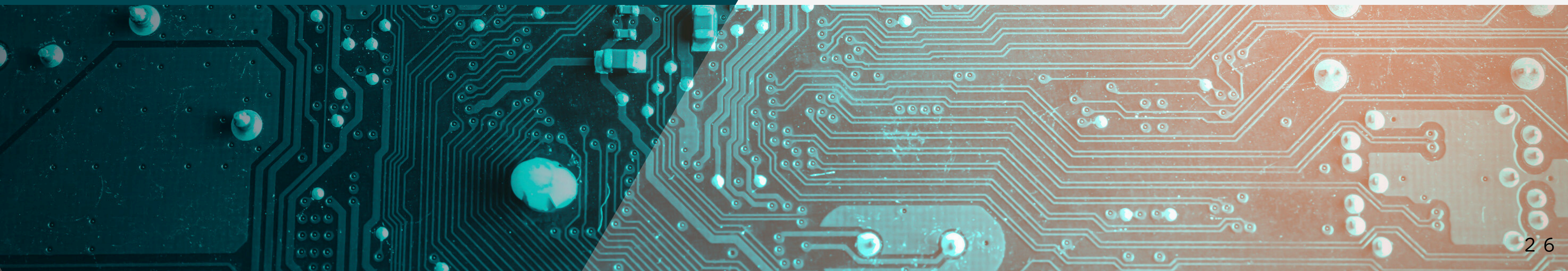
このようなカスタマーハラスメントには組織として毅然と対応し、職員を守ります。

その取り組みとして、「文京区カスタマーハラスメント対策基本方針」を策定し、カスタマーハラスメントが起きた際の対応手順作成、相談体制の整備、関連要綱や規則の見直しを行い、職員が安心して働ける環境を整えます。



No!harassment

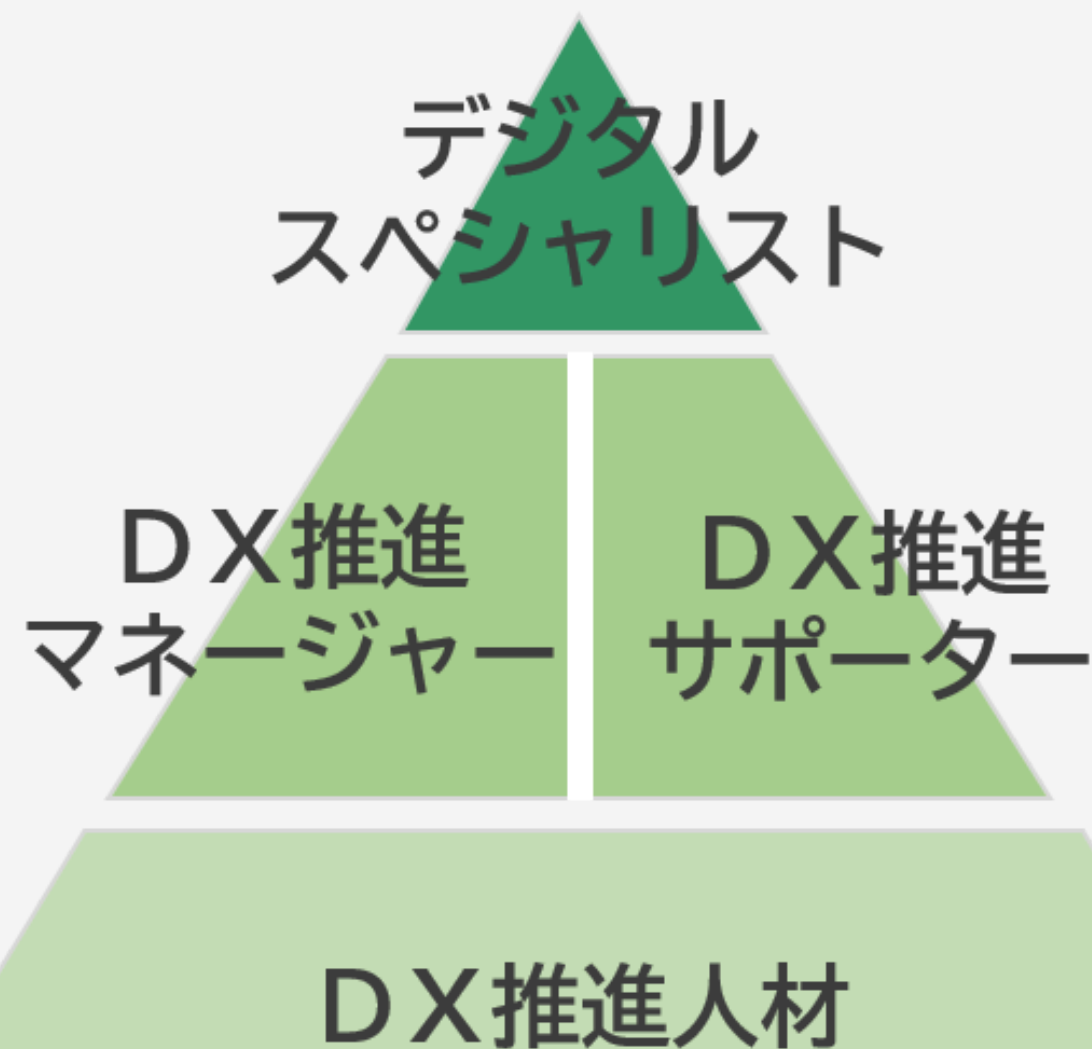
6 デジタル人材の育成





1.求められるデジタル人材像

- 自治体DXを推進するためには、職員一人一人がDX人材として主体的にDXを推進する意識を持ち、能力を発揮することが重要です。
- 特に、組織横断的な課題を解決するためには、各課が連携して取り組む意識・体制が必要です。
- 全ての職員がデジタルスキルのレベルアップを図りながら、DXを積極的に推進できる組織となるよう求められる人材像を定義します。



【外部人材・情報政策課職員】 デジタルスペシャリスト	• DXの取組をリードするとともに、デジタル技術を活用した課題解決に係るシステムを実装する。 • デジタル人材の育成し、DXに向けた意識の醸成や組織風土の改革を進める。 • DX推進サポーター等の現場職員が進めるDXの取組を支援する。
【全管理職】 DX推進マネージャー	• DX推進の責任者として、組織のDX推進方針を定める。 • 積極的にデジタルの活用や業務改革（BPR）を推進し、他部門と連携を図りながら、リーダーシップを発揮する。
【各課1名程度】 DX推進サポーター	• 所属組織のDXを推進するため、デジタルスペシャリストと連携し、デジタルを活用した業務改革や職員支援を行い、現場レベルでのDXを実現する。
【全ての職員】 DX推進人材	• デジタル時代の住民ニーズに対応した行政サービスを提供するため、デジタルリテラシーを高め、導入されたデジタルツールを効果的に活用して業務を行う。



1.求められるデジタル人材像

- DXを推進するに当たり、変革が真に必要な状況だということを全ての職員が理解し、自ら積極的に取り組もうという意識・意欲を持つ必要があります。このため、職員が持つべき変革マインドを次のとおり定義します。

変革マインド		趣旨
①	職員自らが「変革」する	• 受け身の姿勢では何も変えることはできません。自らが率先して変革に挑戦しましょう。
②	区民視点で、使いやすく、わかりやすいサービスを考える	• 区民の視点と立場に立って、様々な利用者像を想定し、何が必要なのかを考えましょう。 • ニーズを把握するだけでなく、利用者が抱える課題・問題を分析し、サービスの向上につなげましょう。
③	まずやってみる、それから改善していく	• 初めから完全な正解に到達することは困難です。正解が見つかるまで時間をかけてしまうと、好機を逃す可能性があります。まずは小さなことから最善と思われる行動を開始し、試行錯誤を重ねることで、徐々に改善していきましょう。
④	慣例・前例にとらわれず、仕事のやり方を見直す	• 前任者の業務方法・手順を継続することで、これまでの積み重ねを踏まえた、質の高い成果を発揮してきました。この質の高い成果を、これまでの半分の労働力でも実現できるよう、デジタル技術も活用した仕事のやり方に見直しましょう。
⑤	制度が障壁なら制度自体を変える	• 私たち公務員の業務は、法律などのルールに基づいて行われています。そして多くの事業が、要綱や要領といった文京区独自のルールによるものです。 • この文京区独自のルールが業務を変革できない要因であれば、そのルールが作られた背景を十分に確認した上で、ルールそのものを見直していきましょう。
⑥	誰一人取り残さない	• デジタルの活用が苦手な方でも、身体に不自由なところがある方でも、誰もが利用できるサービスの仕組みを考えましょう。



2. デジタル人材の育成と確保

- デジタル人材を確実に確保するため、デジタル人材像における対象者・育成目標・育成方法・主な役割を下表のとおりと定め、組織的かつ計画的にデジタル人材の育成・確保の取組を進めていきます。

項目	デジタルスペシャリスト	D X 推進マネージャー
対象者	情報政策課職員を対象とし、必要に応じて外部人材を活用し、必要数を確保する。	全管理職（部長・課長）を対象とする。
育成目標	- デジタル技術の専門的知見を有すること（特定のデジタル分野における庁内の専門家であること）。 - 現場職員からの相談等に対し、迅速かつ的確な助言（提案）ができること。 - 情報システムに関するインシデント発生時に、的確な対応を行い、課題の解決にあたれること。 - 専門知識等から区民・職員に有益となる技術や事例等について、情報発信ができること。	- 所属部課が抱える課題に対し、デジタル技術を活用した解決先の立案に向けた体制整備と事業推進が行えること。 - 根拠に基づく政策の立案（EBPM）ができること。 - D X 推進サポーターが中心となって取り組む施策について、理解・助言ができること。
育成方法	- e - ラーニングによる専門研修動画の受講 - 外部専門機関等の I C T に関する専門研修を受講 - 区及び東京都等が開催する D X 関連研修の受講	- e - ラーニングによるリスキリング動画の受講 - 外部専門機関等の I C T に関する専門研修を受講 - 区及び東京都等が開催する D X 関連研修の受講
主な役割	- プラットフォーム、ネットワーク、データベース、情報セキュリティ等に関わる技術知識を有し、情報システムやサービスの整備・調達、運用等を適正に行う。 ・国都等の政策動向、最新のデジタル技術などの I C T に関する知識をもとに自治体 D X を推進する。	- D X 及び B P R の意義、重要性を職員に説き、所管組織の D X 推進方針を示す。 - 必要な資源の手当に尽力し、根拠に基づく政策の立案（EBPM）と D X 推進に向けた陣頭指揮を執る。 - D X 推進における業務状況を管理・評価し、必要に応じて見直しを行う。



2. デジタル人材の育成と確保

項目	D X 推進サポーター	D X 推進人材
対象者	各課の D X を推進する職員（各課 1 名程度）	全ての職員
育成目標	- 自身が所属する組織（部・課）の課題に対し、デジタル技術を活用し、住民サービス・行政事務の業務改善を推進できること。 - 自身が所属する組織（部・課）の職員に対し、デジタル技術等を活用した D X 推進手法の指導・助言ができること。	- I C T の基礎知識（I C T リテラシー・情報セキュリティ）及び D X の基礎知識が定着していること（I T パスポート相当のデジタルリテラシー習得を目標とする）。 - D X の意義を理解した上で、デジタルを活用した業務が行えること。
育成方法	- D X 推進サポーター制度による育成カリキュラムの受講 - e - ラーニングによる D X 推進に関する動画の受講 - 外部研修機関等の I C T に関する専門研修を受講 - 区及び東京都等が開催する D X 関連研修の受講	- 外部研修機関等の I C T に関する専門研修を受講 - 区及び東京都等が開催する D X 関連研修の受講 - キャリアアップ講座助成事業や専門書籍貸出による自主学習
主な役割	- 情報政策課と連携・調整を図りながら、I C T を活用した業務改革や職員支援を行い、業務の効率化及び区民サービスの向上を図る。 - デジタル技術を活用した課題解決の実践的スキルやノウハウを身に付け、業務改善を企画立案し、実行及び評価する。	- P C やグループウェア等の共通事務のデジタルツールの基本知識を有し、デジタルを活用しながら業務を行う。 - 情報セキュリティや個人情報保護に関する法令規則等の基礎知識を有し、データを適切に管理・活用する。



3.推進体制

- デジタル人材の育成・確保には、トップマネジメント層による強いリーダーシップやコミットメントが重要であり、C I O（最高情報責任者）である副区長の下で着実に取組を進めます。
- 職員課、情報政策課及び関係部署等で連携しながら、デジタル人材の安定的な育成・確保・定着に向けた定期的な情報共有や協議を行い、状況に応じた推進体制を整備します。
- また、情報政策課と各課のD X推進サポーターとの連携を図り、試行事業や情報共有などを行うことで、より効果的な自治体D Xの推進を図ります。

C I O（最高情報責任者）

職員課

連絡・調整

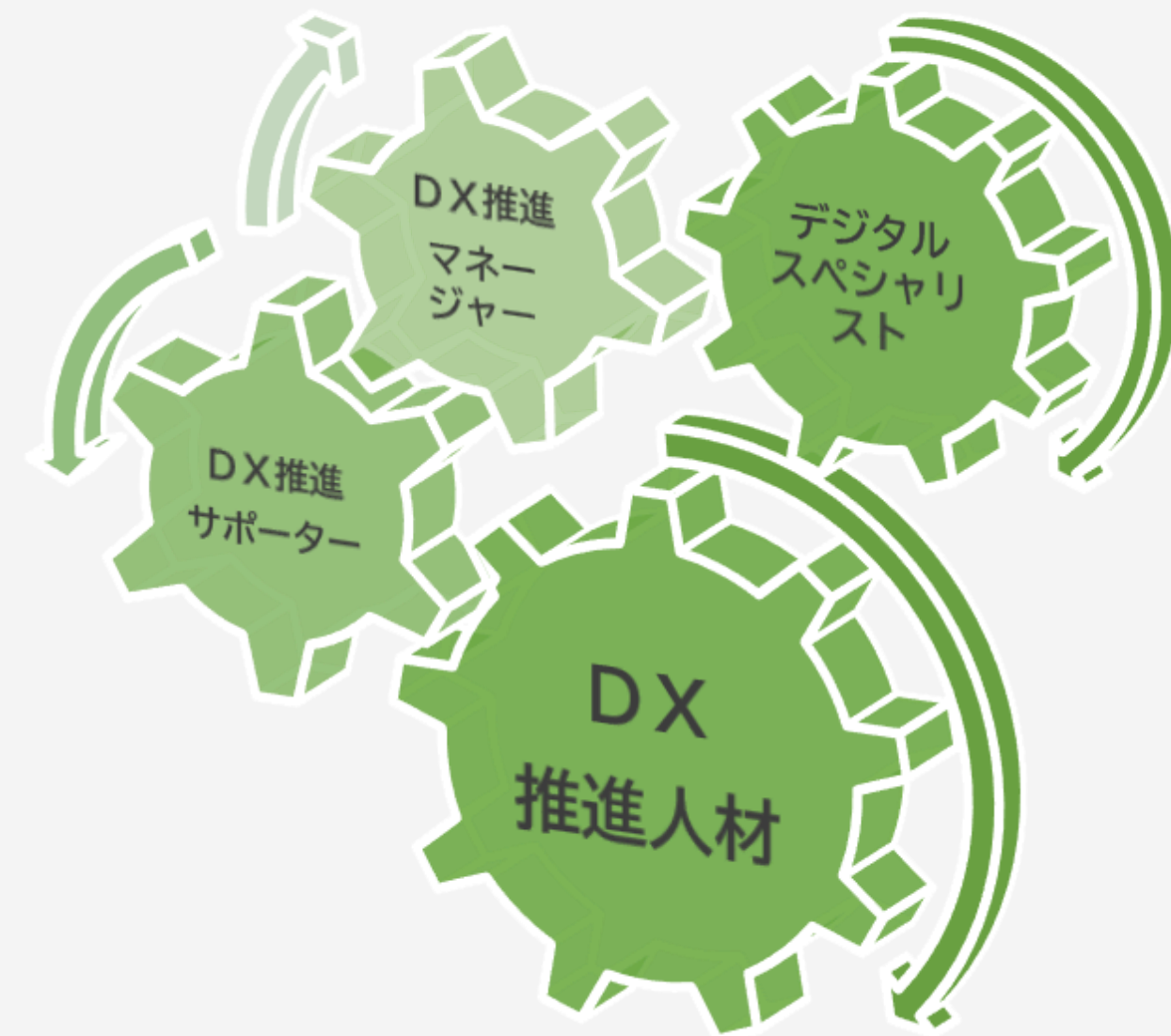
情報政策課

試行事業
情報共有

連絡・調整

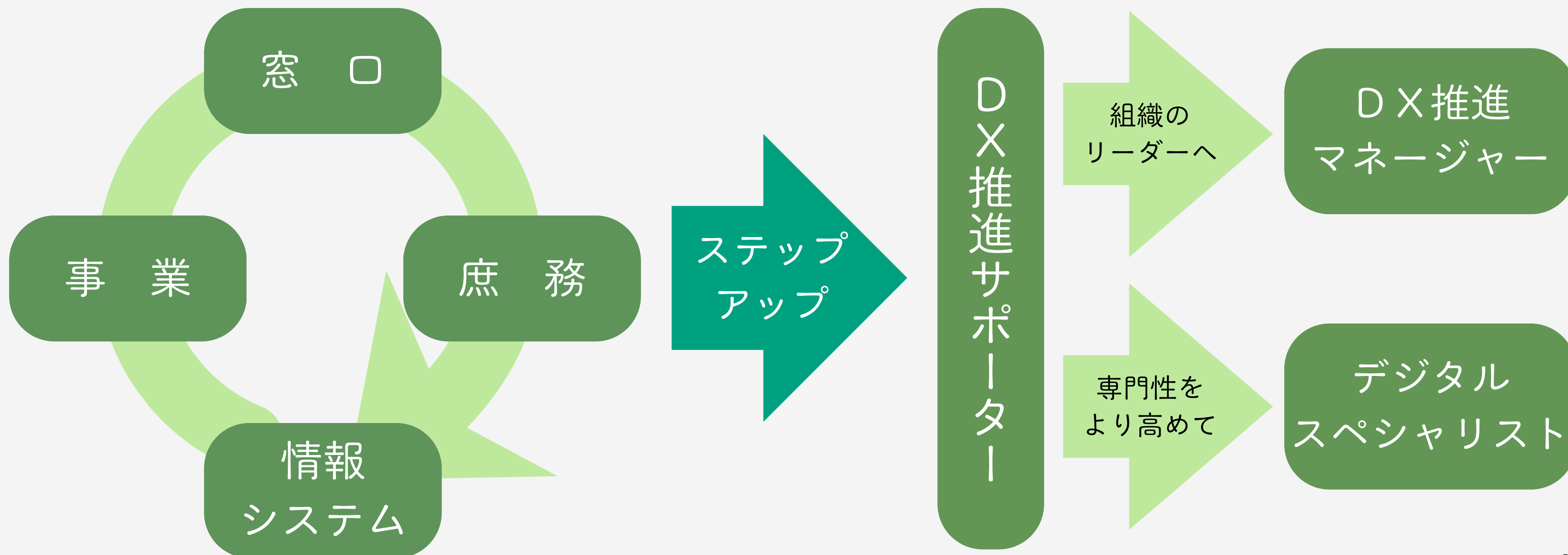
連絡・調整

関係部署





- デジタル人材には、庁内の情報システムの構築・維持管理や情報セキュリティ対策に加え、積極的にデジタル技術やデータを活用し、自治体DXの推進をリードすることが求められています。また、企画立案や他部門との総合調整等の役割も担うことが重要です。
- 必要なデジタル人材を育成するためには、デジタル分野の知識・スキルを行政実務において生かす経験を積み、デジタル分野の専門性と、行政職員としての専門性のいずれも向上させながらキャリアアップを図る仕組みを構築します。



文京区人材確保・育成基本方針

令和7年3月
文京区総務部職員課