

【件名】

中野区人材育成計画（案）について

【要旨】（目的・内容・対象・時期・今後の方向等）

区では、中野区人材育成基本方針の実効性を高め、計画的に「目指すべき中野区職員の姿」を具現化し、人的資源の側面から基本構想・基本計画の着実な実現を図るため、中野区人材育成計画の策定を予定している。この度、中野区人材育成計画（素案）について職員アンケートを行い、結果や意見等を踏まえて、中野区人材育成計画（案）を取りまとめたので報告する。

- 1 中野区人材育成計画に関するアンケートの集計結果
別紙 1 のとおり
- 2 中野区人材育成計画（素案）から中野区人材育成計画（案）への主な変更点
別紙 2 のとおり
- 3 中野区人材育成計画（案）
別紙 3 のとおり
- 4 今後のスケジュール
6 月 中野区人材育成計画の策定

令和6年度

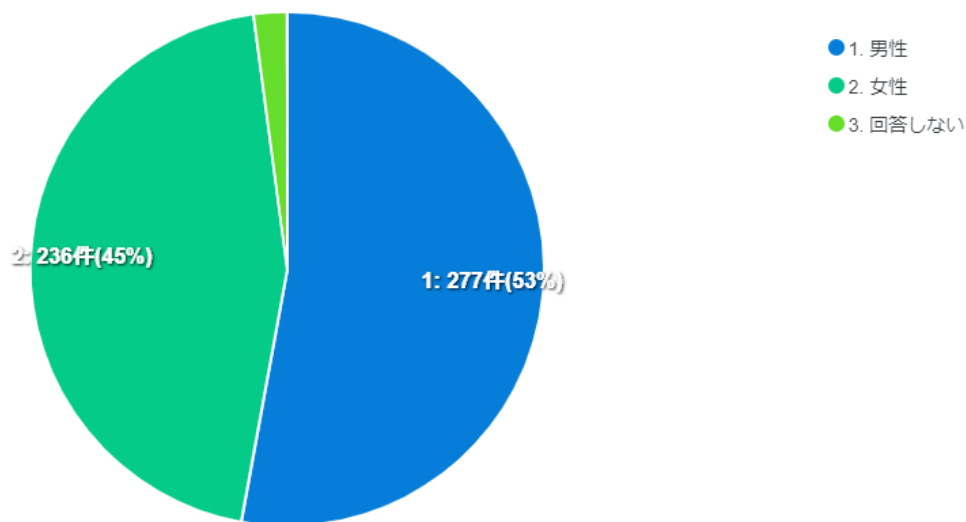
中野区人材育成計画に関するアンケート
集計結果

中野区 総務部 職員課

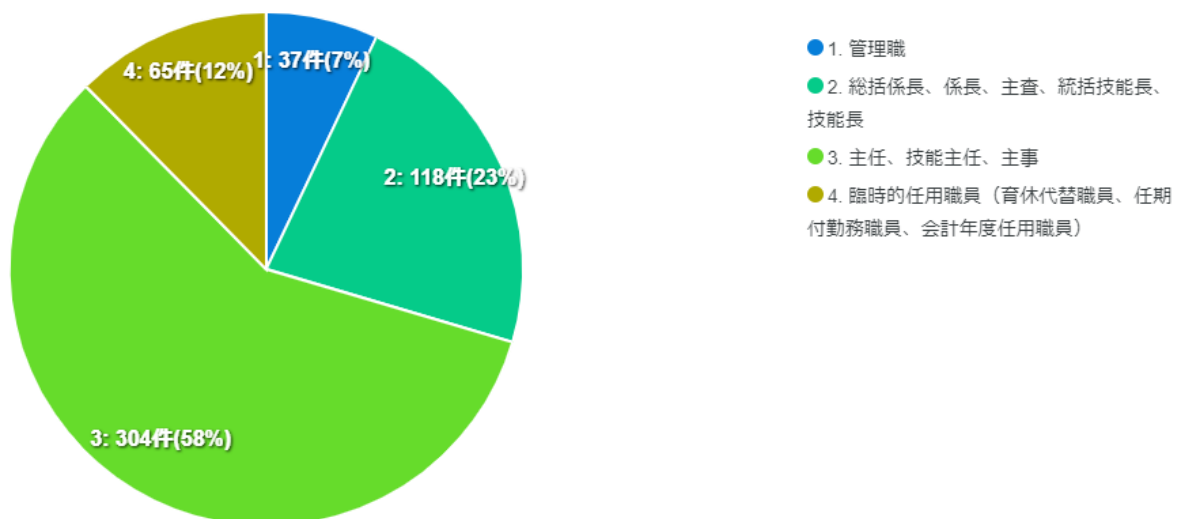
【概要】

アンケート実施期間	令和6年5月9日～令和6年5月29日
アンケート実施方法	LoGo フォーム・紙
アンケート対象者	常勤職員・再任用職員・任期付職員・ 育児休業代替任期付職員・会計年度任用職員
回答数	524件

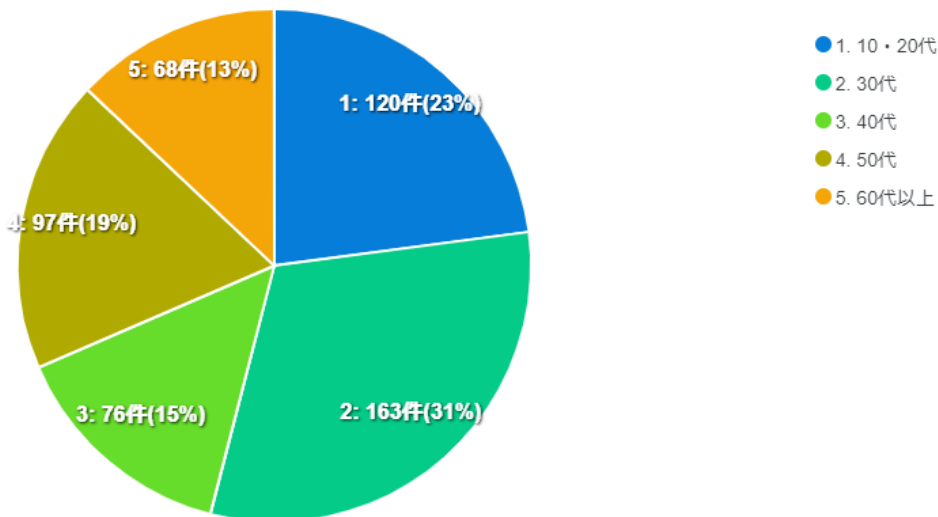
Q1.あなたの性別は



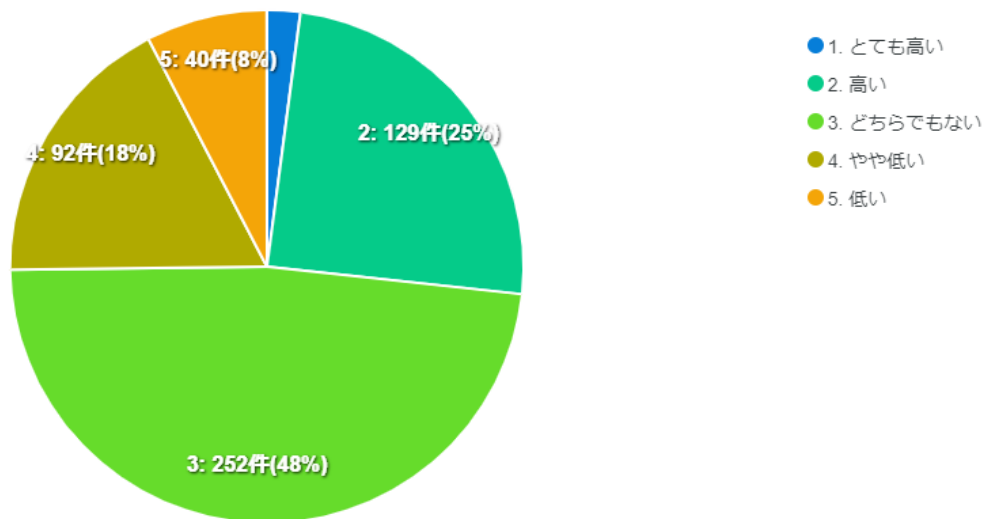
Q2.あなたの職層は



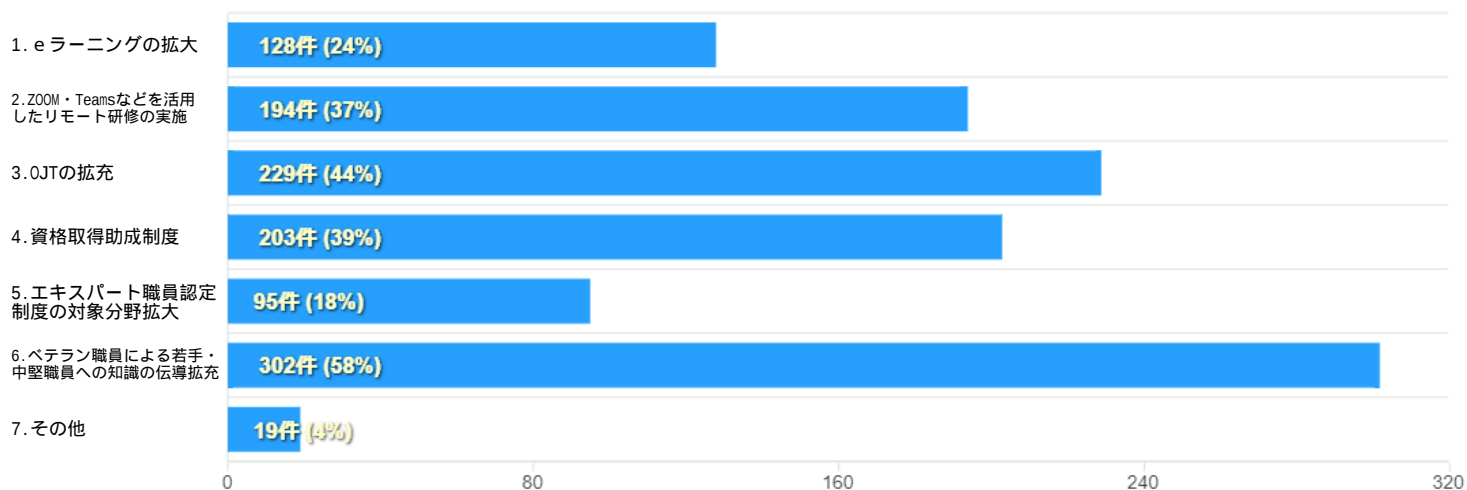
Q3.あなたの年齢層は



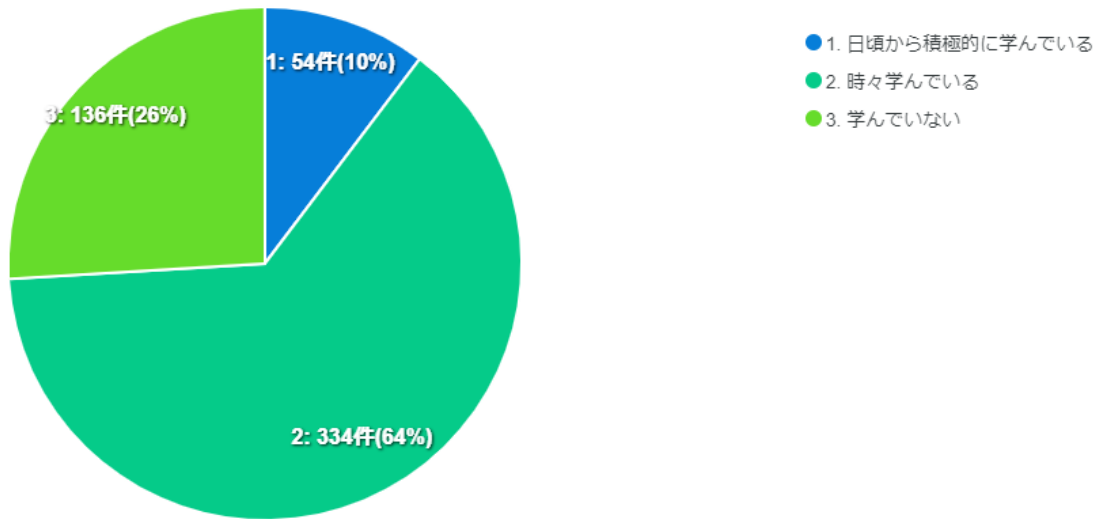
[組織全体をみたときに知識基盤（行政実務能力・専門能力）が高いと感じますか。]



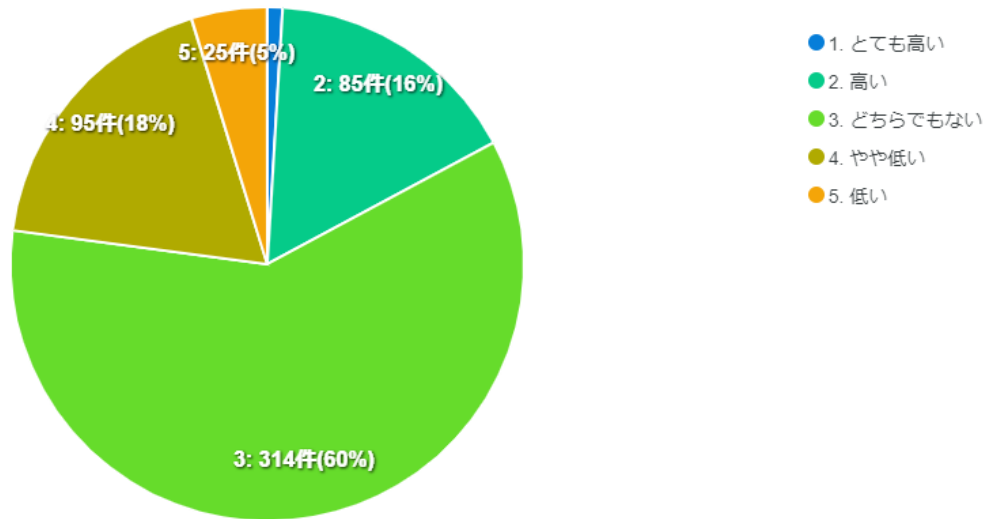
[実務・専門能力を向上させる取り組みとして期待されることはなんですか。（複数回答可）]



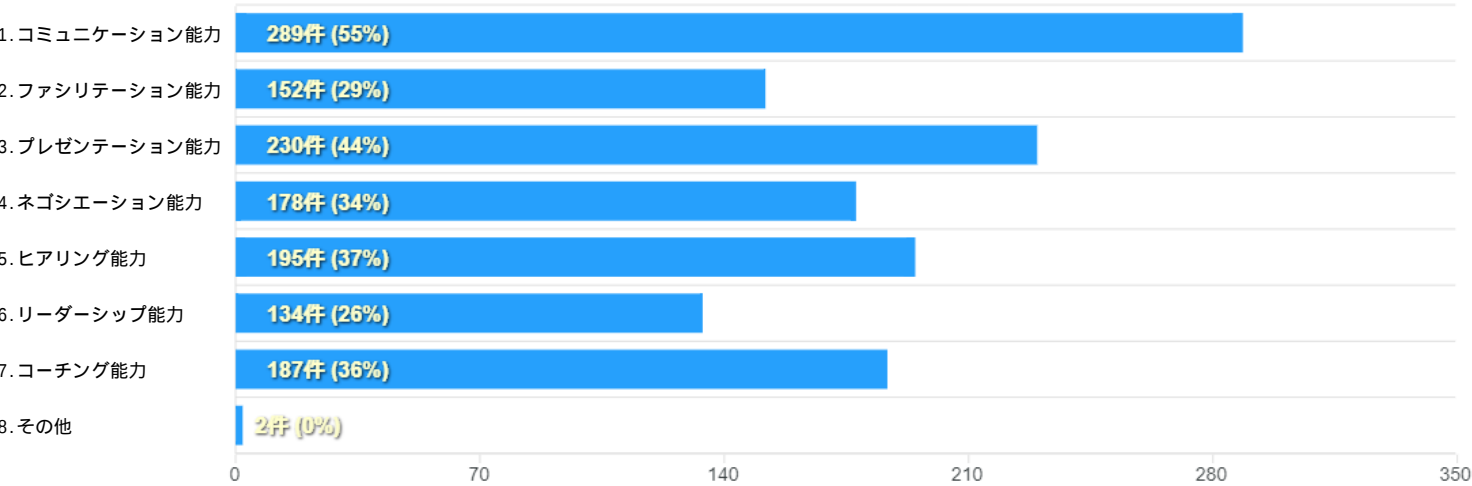
[業務改善や区民サービス向上のために、デジタルスキルを学んでいますか]



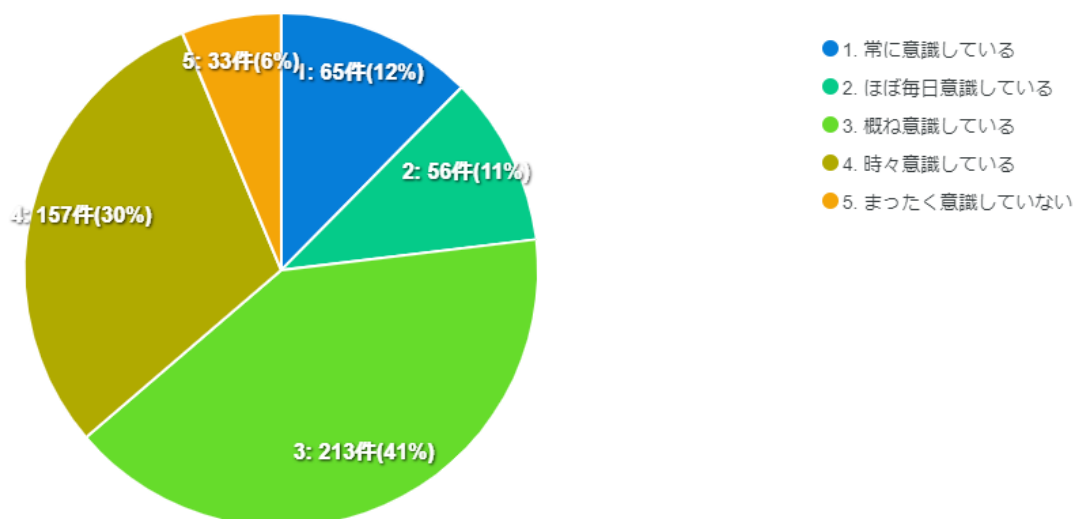
[自らのヒューマンスキルを5段階で表すとどのくらいですか。]



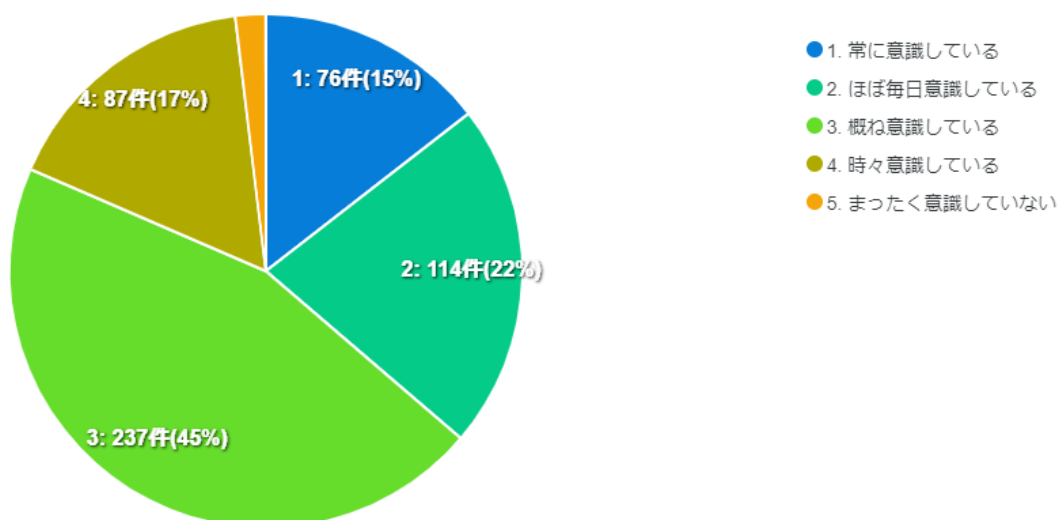
[以下の対人関係能力のうち特に高めたいスキルはなんですか。(複数回答可)]



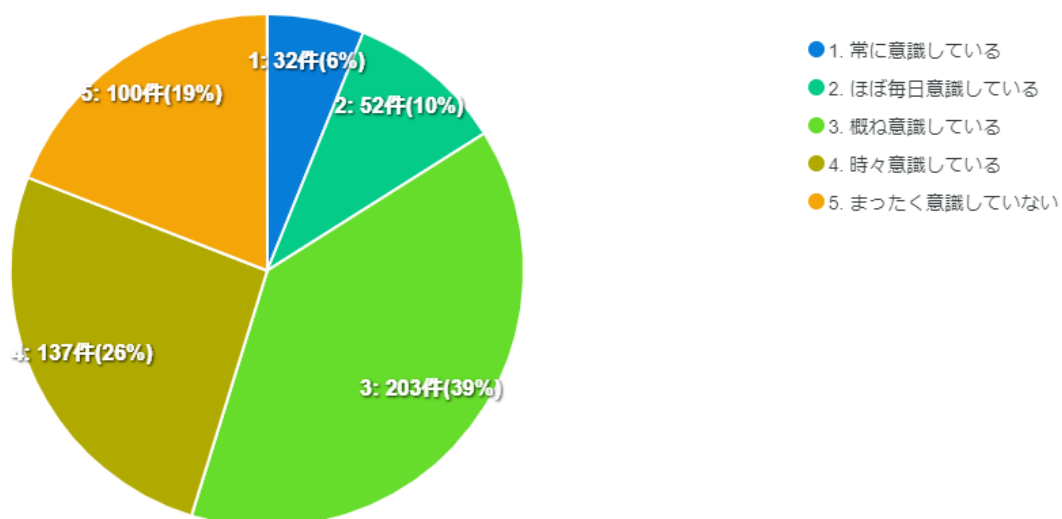
[現場や地域の感覚を区政に取り込むことをどのくらい意識していますか。]



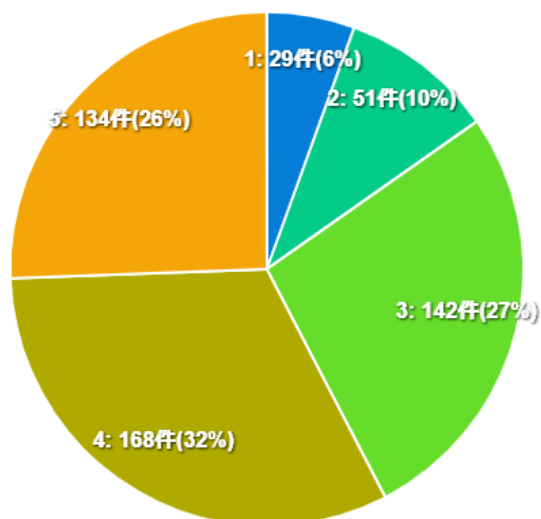
[改善志向で業務に取り組むことをどのくらい意識していますか。]



[EBPMで業務に取り組むことをどのくらい意識していますか。]

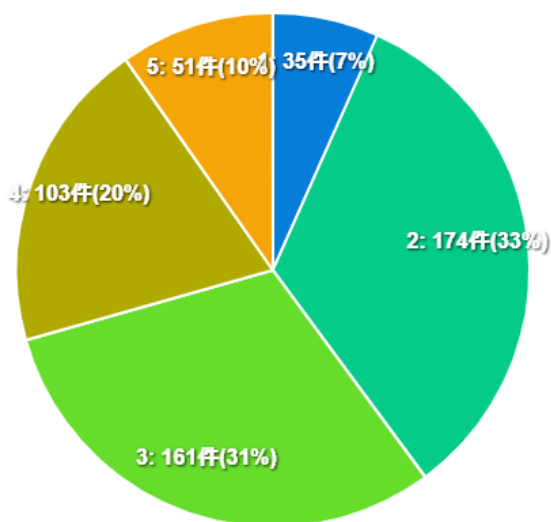


[「サービスデザイン思考」についてどの程度理解していますか。]



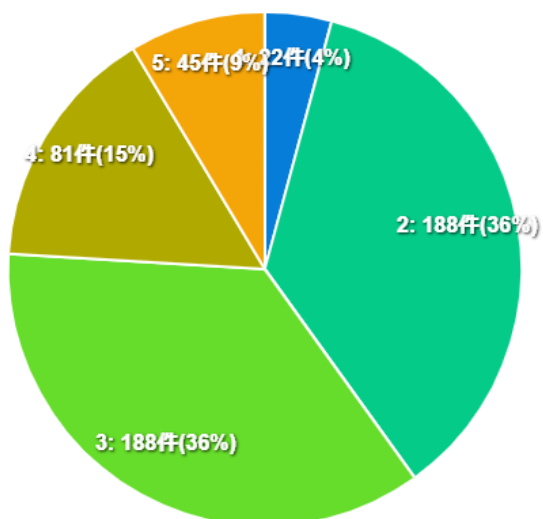
- 1. 意識して職務に当たっている
- 2. 理解している
- 3. ある程度理解している
- 4. 聞いたことはあるが、意味は知らない
- 5. 分からない

[今の職務や配置に満足していますか。]



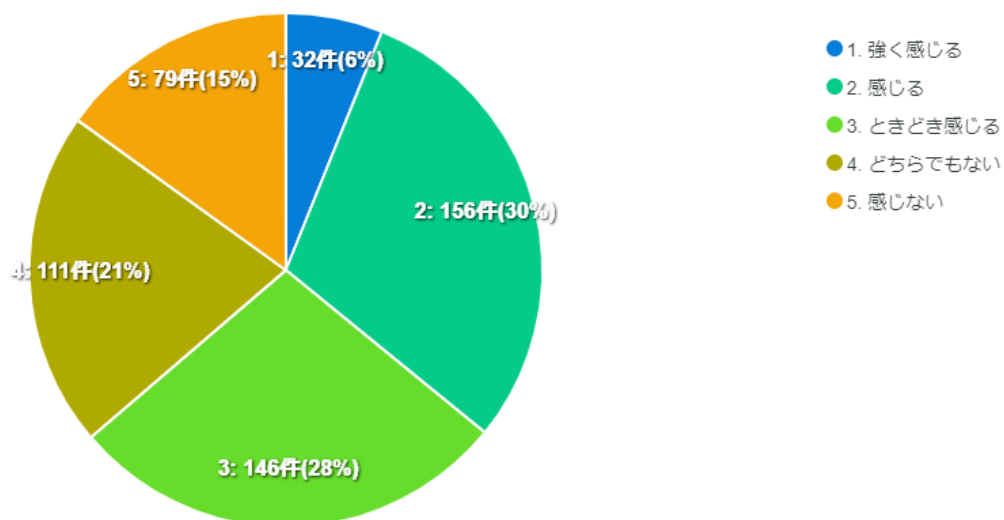
- 1. とても満足している
- 2. ある程度満足している
- 3. どちらでもない
- 4. あまり満足していない
- 5. 満足していない

[人事評価ついて、適正に評価がされていると感じますか。]

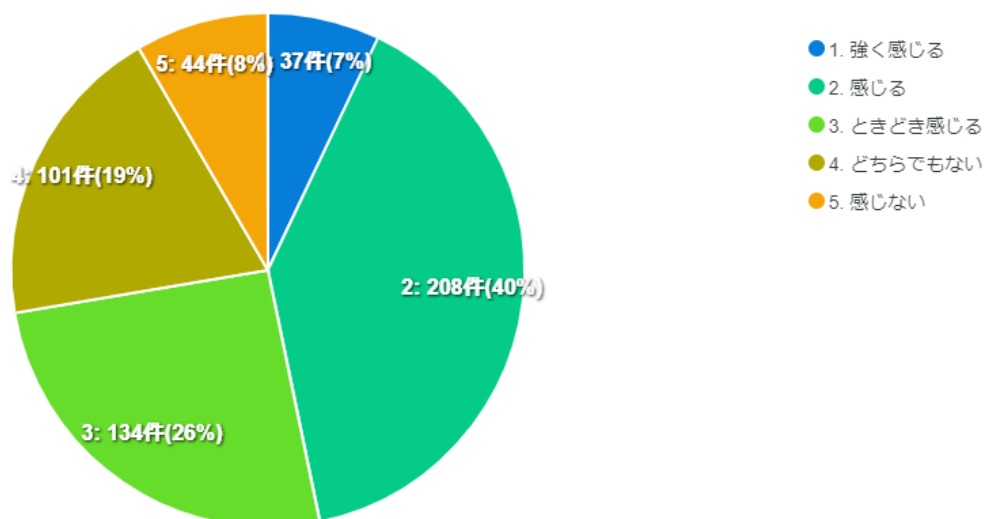


- 1. 適正に評価されていると思う
- 2. ある程度適正に評価されていると思う
- 3. どちらでもない
- 4. あまり適正に評価されているとは思わない
- 5. 適正に評価されているとは思わない

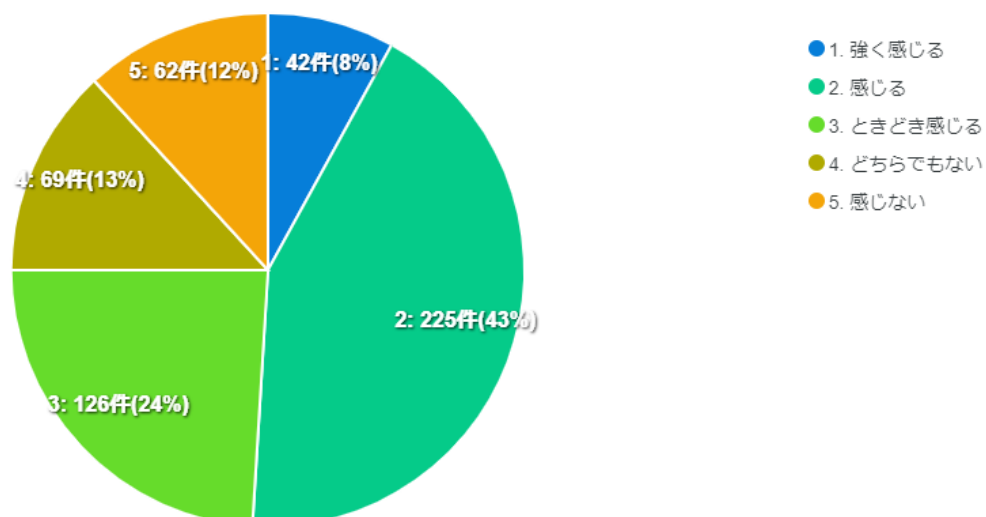
[身近な管理職が組織の活性化を図っていると感じますか。]



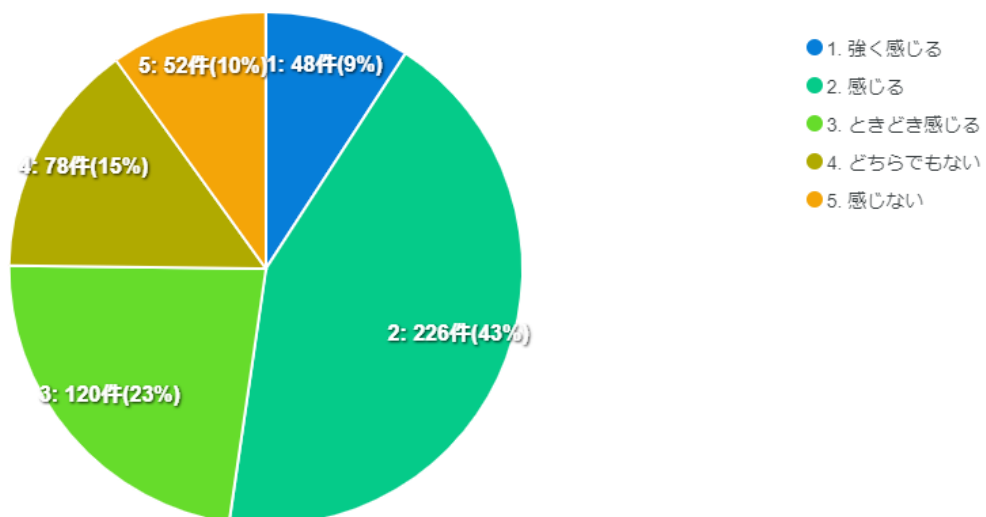
[職場のコンプライアンスの意識は高いと感じますか。]



[働きやすい職場だと感じますか。]



[自身の職場について心理的安全性が高いと感じますか。 ※心理的安全性：組織の中で自分の考えや意見を誰に対しても安心して発言できる状態のこと。]



中野区人材育成計画（素案）から中野区人材育成計画（案）への主な変更点

項目	ページ	変更点
1. 計画策定の目的と位置づけ	p2	修正前 … 自治体DXの推進や新庁舎への移転 修正後 … 新庁舎における新たな働き方の推進や自治体DXの推進
3. 人材育成計画 (3) 具体的な取り組み、スケジュール、成果指標 ①「行政実務能力」及び「専門能力」の向上	p7	【指標の修正】 修正前 … 能力評価「職務知識・情報収集」の平均点 修正後 … 組織全体の知識基盤（行政実務能力・専門能力）が低いと感じる職員の割合（職員アンケート）
②「デジタルスキル」の向上	p7	【指標の修正】 修正前 … DXリーダーの人数 修正後 … DXリーダーの人数（業務改善/データ分析・政策立案/サービスデザイン） 【指標の修正】 修正前 … なし 修正後 … 業務改善や区民サービス向上のために、デジタルスキルを学んでいる職員の割合（職員アンケート）
③「ヒューマンスキル（対人関係能力）」の向上	p8	【指標の修正】 修正前 … 能力評価「指導・育成力」の平均点 修正後 … 自身のヒューマンスキルが低いと感じる職員の割合（職員アンケート）
④「現場志向」の浸透	p9	【指標の修正】 修正前 … なし 修正後 … 現場や地域の感覚を区政に取り込むことを意識している割合（職員アンケート）※概ね意識以上
⑤「改善志向」の浸透	p10	【指標の修正】 修正前 … DXリーダー（業務改善化コース）の人数 修正後 … 改善志向で業務に当たること意識している割合（職員アンケート）※概ね意識以上

⑥「EBPM」の浸透	P11	【指標の修正】 修正前 … DXリーダー（データ分析・政策立案コース）の人数 修正後 … 大学・研究機関等と連携した政策協働研究の受講者数 【指標の修正】 修正前 … なし 修正後 … EBPM思考で業務に当たることを意識している割合（職員アンケート）※概ね意識以上
⑦「サービスデザイン思考」の浸透	P11	【指標の修正】 修正前 … DXリーダー（サービスデザインコース）の人数 修正後 … サービスデザイン思考力を強化する研修受講者数
⑧「人事制度」の信頼性向上	P13	【指標の修正】 修正前 … 適正に合った配置と感じる職員の割合（職員アンケート） 修正後 … 現在の職務や配置に満足している職員の割合（職員アンケート）
⑨「管理職」の変革	P13	【指標の修正】 修正前 … 管理職のマネジメントに対する満足度（職員アンケート） 修正後 … 身近な管理職が組織の活性化を図っていると感じる職員の割合（職員アンケート）
⑪「ワークライフバランス」及び「健康経営」の推進	P15	【指標の修正】 修正前 … 女性にとって働きやすい職場と感じる女性職員の割合（職員アンケート） 修正後 … 働きやすい職場と感じる職員の割合（職員アンケート）
⑫「ハラスメントゼロ」及び「心理的安全性」の強化	P16	【指標の修正】 修正前 … 過去1年間に、ハラスメントを「受けた」「見た」「相談を受けた」と回答した職員の割合（職員アンケート） 修正後 … 過去1年間に、ハラスメントを「受けた」と回答した職員の割合（職員アンケート）

※ このほか、指標数値や文言について、アンケート結果や実績数値等に合わせた修正を行った。

中野区人材育成計画（案）

2024～2026年度

令和6年（2024年）6月

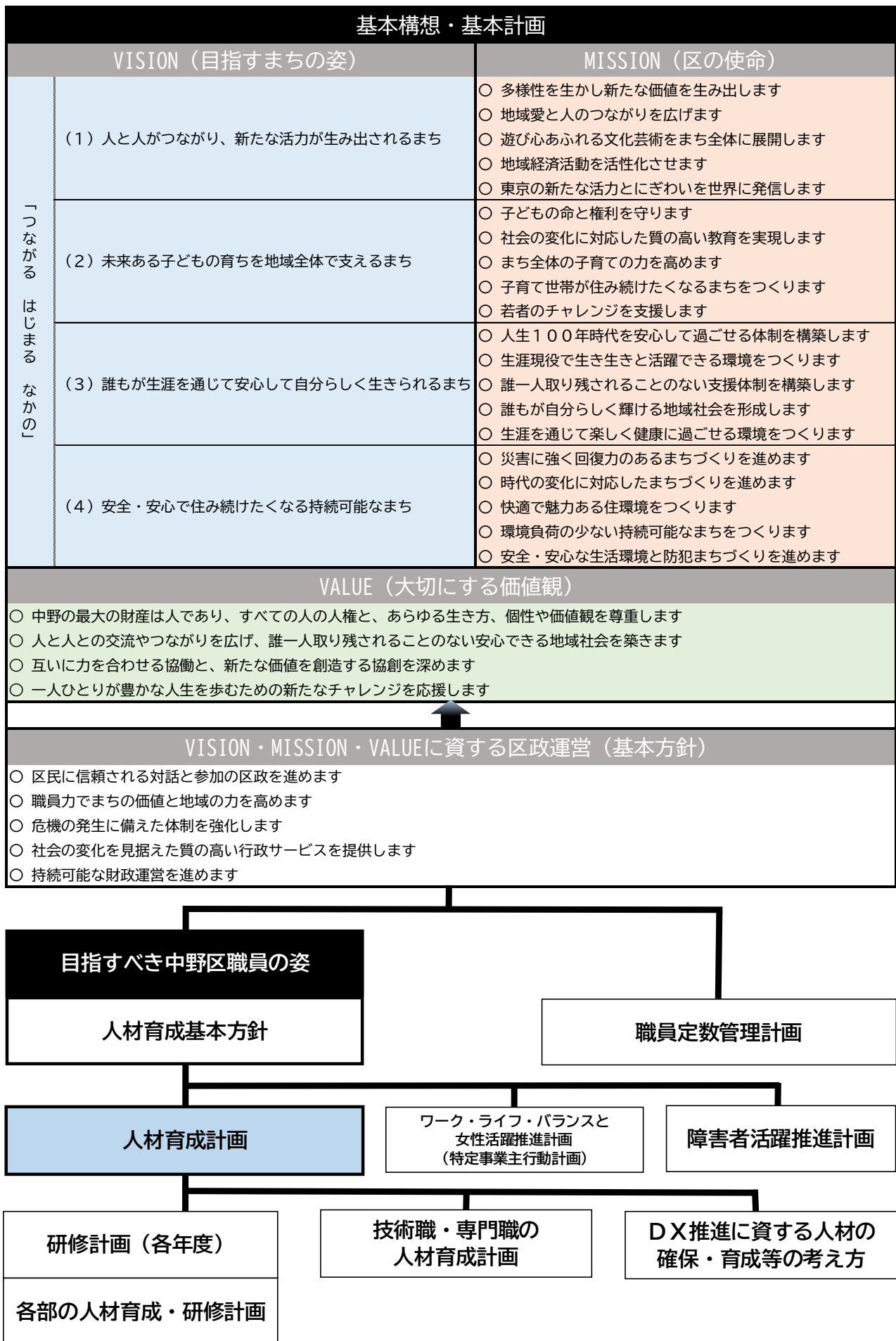
目 次

1. 計画策定の目的と位置づけ	2
2. 人材育成基本方針（2022年3月策定）の概要	
(1) 「目指すべき中野区職員の姿」	4
(2) 「目指すべき中野区職員の姿」に向けた取組方針	4
(3) 「目指すべき中野区職員の姿」の実現に向けた4つの戦略、 及び戦略の実効性を高めるための視点	4
3. 人材育成計画	
(1) 定義と全体像	6
(2) 計画期間	7
(3) 具体的な取り組み、スケジュール、成果指標	7

1. 計画策定の目的と位置づけ

- 区は、新しい基本構想及び基本計画を実施するために必要な「目指すべき中野区職員の姿」の実現に向けて、2021年度に「中野区人材育成基本方針（以下、「人材育成基本方針」という。）」を策定した。また、2022年度には「中野区職員定数管理計画」を定め、限られた財源のなかで職員定数の面から区の行財政運営を管理・統制する方針を示したところである。
- 区の人事行政は、この二つの考えを基軸として、採用、配置、育成、評価、職場環境改善等の人事施策を展開し、良質な区民サービスを持続的に提供できる組織運営を行うこととしている。
- 現在、区の組織運営は、新庁舎における新たな働き方の推進や自治体DXの推進、大量退職・大量採用など大きな課題や環境変化に直面していることから、これらの状況に柔軟かつ迅速に対応し、課題解決を担える職員を育成し、組織を強化していくことが急務となっている。
- そのため、人事施策のうち、特に「育成」を主眼として、人材育成基本方針に掲げた戦略の推進に必要な具体的な取り組み、スケジュール、成果指標を明らかにした「中野区人材育成計画（以下、「人材育成計画」という。）」を策定することとした。
- これにより、人材育成基本方針の実効性を高め、計画的に「目指すべき中野区職員の姿」を具現化し、人的資源の側面から、基本構想・基本計画の着実な実現を図るものとする。
- なお、本計画は、総務省が2023年12月に策定した「人材育成・確保基本方針策定指針（※）」の趣旨に留意して策定している。
※各地方公共団体が人材育成の基本方針を策定する際に留意すべき事項としてとりまとめた「人材育成基本方針策定指針（1997年策定）」の改定版

(人材マネジメントの体系図)



2. 人材育成基本方針（2022年3月策定）の概要

（1）「目指すべき中野区職員の姿」

- 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。

（2）「目指すべき中野区職員の姿」に向けた取組方針

○主体性・自律性の向上

業務改善の取り組み、組織及び職員の双方向からの人材情報の活用、明確な目標設定と適正な評価、自己啓発支援等を通じて、職員の主体性・自律性を向上させる。

○積極性・コミュニケーション能力の向上

交流機会の創出、他分野職員との協働等、多様な人々と積極的に関わることで、コミュニケーション能力を向上させる。

○課題解決力の向上

多様な地域の利害関係を調整し、全体の合意を形成する機会や経験等を通じて、地域の課題を解決する能力を向上させる。

○学習意欲の向上

学習目標の設定、研修機会の提供、人事評価による適正な評価等を通じて、学習意欲を向上させる。

○政策形成能力の向上

多様な経験・職務を通じて専門性やICTスキルを高め、デジタルシフトに対応した業務の見直し・再構築や先進事例・データを基に政策形成ができる能力を向上させる。

（3）「目指すべき中野区職員の姿」の実現に向けた4つの戦略、及び戦略の実効性を高めるための視点

戦略1（人材確保）

- 「目指すべき中野区職員の姿」に共感し、その素養を有する人材・母集団に直接リーチし、その獲得可能性を高める。
- 内部での育成が困難なレベルの知識・スキルを有する高度専門人材については、様々な採用手法を活用し、即戦力の獲得を図る。
- 多様な働き方の推進、働き続けられる良質な職場環境を整備することで、縮小する労働市場における人材獲得の競争力を高める。

戦略2（人事配置・人材育成）

- 行政経験の少ない職員の割合が高まるなか、区の業務遂行の基本となる実務能力を確実に身に付けるとともに、行政としての専門性も強化し、組織力を高める。
- 自治体DXの推進に向け、全職員のデジタルスキルやデータリテラシーの底上げを図るとともに、DX推進のリーダーを育成し、サービス向上及び業務改善を進める。
- チーム・組織内での良好な関係性を構築し、組織力を向上する。また、外部組織・人材との連携・交流を拡大し、改善・改革マインドの醸成を図る。
- 現場や地域での活動を重視し、庁内では得られない情報やスキル、人的ネットワークを外部から獲得する仕組みを構築することで、職員の育成、組織力の強化を図る。
- VUCAの時代においても、区民の真のニーズや未知の区政課題解決につなげられる行政サービスのあり方を構築するため、EBPMとともに、サービスデザインの視点を取り入れた政策形成能力（思考力）を身に付け、政策の成功可能性を高める。
- 適材適所、職員のキャリア形成の実現に向け、人材及び職務に関する情報を集約したうえで、組織・個人双方が活用できる仕組みを構築する。

戦略3（人事評価）

- 人事評価を通じた職員の育成支援やモチベーション管理を行うとともに、組織・職員双方向によるキャリア形成に資するコミュニケーションの仕組みを構築する。
- 信賞必罰を基本とし、区組織の人材マネジメントに対する職員の信頼感、期待感、納得感を高める。

戦略4（職場環境の整備）

- 管理職が職場・現場のリーダーとなり、改善・改革マインドを高めるとともに、職場全体に人材育成の風土を醸成させる。
- 新庁舎での新たな働き方・仕事の仕方に対応できる環境を整備する。
- 公務員倫理・コンプライアンスへの意識を浸透させ、ガバナンスを強化し、組織の信頼性を高める。
- ハラスメントを防止し、心理的安全性の高い職場環境を整備する。
- メンタルヘルス不調の未然防止、早期対応など、職員が安定的に仕事を続けるための適切な健康管理を行う。
- ワークライフバランスを推進し、安心して働き続けられる職場環境・組織文化を醸成して職員のエンゲージメントを高める。
- 女性の活躍を推進することを通じて、組織の活性化を図る。

3. 人材育成計画

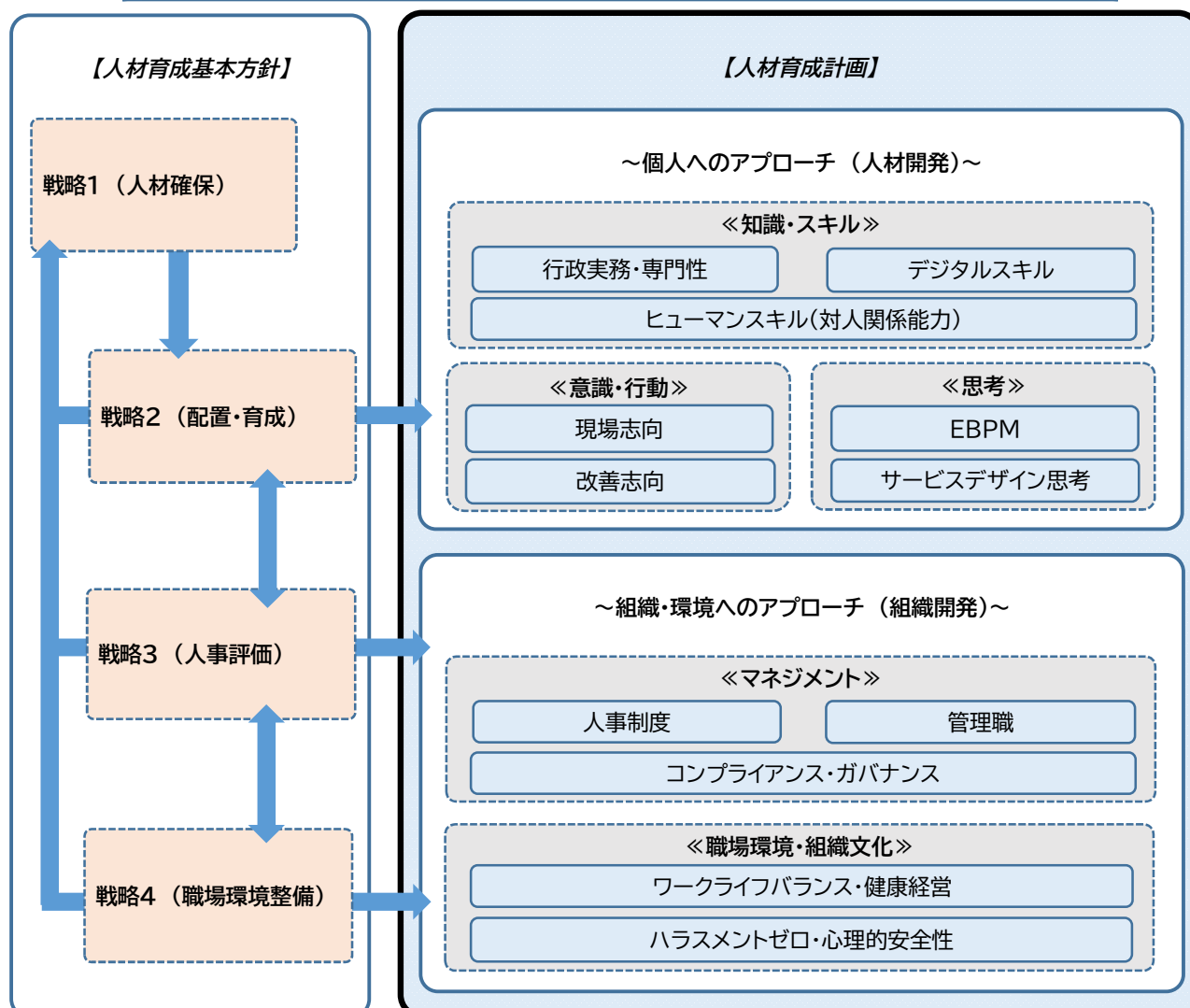
(1) 定義と全体像

人材育成計画は、人材育成基本方針に掲げた戦略をより戦術的に実行するため、人材開発、組織開発の2つのアプローチから、人材マネジメントに関する基礎的な要素を分解して、12の目的を設定し、それぞれの目的に対する具体的な取り組み、スケジュール、成果指標を明らかにしたものである。

【基本構想・基本計画】

【目指すべき中野区職員の姿】

- 1 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
- 2 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
- 3 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
- 4 日本国内はもとより世界の先進事例にも目を向け学ぶ
- 5 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



(2) 計画期間

3か年（2024～2026年度）

(3) 具体的な取り組み、スケジュール、成果指標

～個人へのアプローチ（人材開発）～

「目指すべき中野区職員」の資質・素養を高めるために必要な取り組み

≪知識・スキル≫

① 「行政実務能力」及び「専門能力」の向上

法務や財務会計等、業務を遂行するにあたっての実務知識や、特定分野における行政の役割を担う上での専門性を向上させ、また、次世代にも確実に継承しながら、持続的に組織の知識基盤を強化する。

			2024年度	2025年度	2026年度
主な 取組 内容	研修の受講形態の多様化		eラーニングの拡大（動画作成等 研修メニューの充実）		
			リモート研修の検討	実施	
	「資格取得助成制度」の拡充		本格実施（2023年度試行実施）		
	技術・専門職の人材育成計画の策定・改定		福祉職 検討・改訂	推進	
			土木・建築職 検討・策定	推進	
	「エキスパート職員認定制度」の対象分野拡大		制度の再設計	新制度 実施	
定年延長への対応 （モチベーション管理、リスクリング等）		キャリア研修の検討	実施		
		講師養成研修の検討	実施		
指標	資格取得助成件数	2023年度実績			
		11件	30件	30件	30件
	組織全体の知識基盤（行政実務能力・専門能力） が低いと感じる職員の割合（職員アンケート）	2023年度実績			
		26%	24%	22%	20%

② 「デジタルスキル」の向上

自治体DXの推進に貢献できるICT関連の知識や各種デジタルツールの操作能力を身につけ、区民サービスの向上、業務の効率化につなげる。

			2024年度	2025年度	2026年度
主な 取組 内容	役割ごとに求めるデジタルスキルの明確化		デジタルスキルの明確化 検討	スキルに応じた育成支援	
	生成A I の有効活用		生成A I 導入に伴う活用スキル、リテラシーの強化研修		
	DXリーダーの育成 (MS365操作指導リーダーを含む)		2期生 育成	3期生 育成	4期生 育成
指標	DXリーダーの人数 (業務改善/データ分析・政策立案/サービスデザイン)	2023年度実績	60人	60人	60人
		60人			
	業務改善や区民サービス向上のために、デジタルスキルを学んでいる職員の割合(職員アンケート)	2023年度実績	76%	78%	80%
		74%			



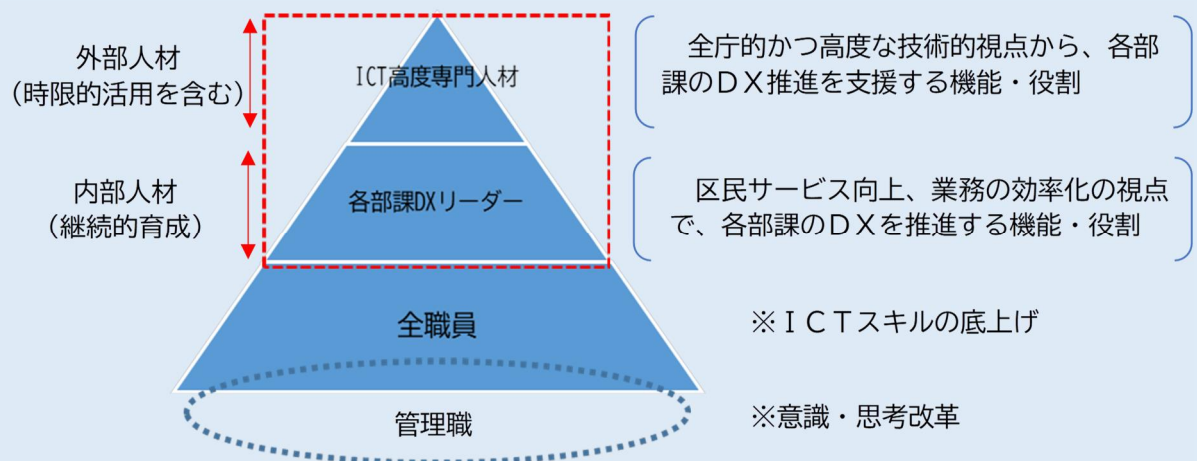
中野区では、2022年度に「D X推進に資する人材の獲得・育成等の考え方」をとりまとめ、これに基づき、D X人材の確保・育成を戦略的に進めています。

そこでは、D X推進の中核を担う人材として、I C Tに関する高度な専門知識を持った人材（I C T高度専門人材）を外部から獲得するとともに、各部課におけるD Xを推進する職員（各部課D Xリーダー）を内部で育成することを基本としたうえで、全職員のI C Tリテラシーの継続的向上、管理職の意識・思考改革を進めるとしています。

肝となるのは、D Xリーダーの育成です。現在、業務効率、データ分析、サービスデザインといった観点から、それぞれのD Xリーダーを育成するプログラムを実施しており、一定数のD Xリーダーを育成し、各部へ配置し、組織としてのD X推進を進めていきます。また、今後の業務の基盤となるM S 3 6 5についても、全職員が確実に利活用できるように育成することはもちろん、その後の組織的な高度活用に向けても、D Xリーダーにその役割が期待されるところです。

なお、活用機会の急速な拡大が予想される生成A Iについては、有効かつ適切に活用するためのスキル、権利侵害や情報漏洩等の倫理的なリテラシーを高める取り組みを進めていきます。また、生成A Iの利用により業務が効率化される一方で、職員が業務を通じて経験を蓄積し、知識や思考を高める機会が失われることも危惧されており、特に若手職員が基礎的能力を確実に身につけられる取り組みもあわせて強化する必要があります。

※イメージ図



③ 「ヒューマンスキル（対人関係能力）」の向上

コミュニケーション等の対人関係構築スキルを高め、他者や他組織との良好な関係性の構築、チーム内での適切な役割や働きかけの実践により、組織としての対応力、柔軟性を高める。

※「ヒューマンスキル（対人関係能力）」は、コミュニケーション能力、ファシリテーション能力、プレゼンテーション能力、ネゴシエーション能力、ヒアリング能力、リーダーシップ能力、コーチング能力、そして向上心をその構成要素としている。

			2024年度	2025年度	2026年度
主な取組内容	対人関係構築力向上にかかる研修の充実		研修プログラムの策定	実施	
	プロジェクトチーム・タスクフォースの活用拡大		随時実施		
指標	能力評価「対話・交渉・協働力」の平均点	2023年度実績			
		3.6点	3.5点	3.5点	3.5点
	自身のヒューマンスキルが低いと感じる職員の割合（職員アンケート）	2023年度実績			
		23%	21%	19%	17%

<<意識・行動>>

④ 「現場志向」の浸透

地域（現場）の実態を肌感覚で理解するとともに、庁内では得難い知識、経験、人的ネットワークを獲得し、そこで得た知見等を区政に還元させるため、職員が積極的に地域（現場）に飛び出せる環境を整備する。

		2024年度	2025年度	2026年度
主な取組内容	兼業の促進	許可申請にかかるガイドラインの策定・周知	周知・促進	
	「地域に飛び出す公務員を応援する首長連合」との連携	首長連合サミットの中野区開催	連携事業の推進	
	「(仮称)地域に飛び出す職員認定制度」の導入	制度設計	実施	
	区内企業等との人事派遣交流	制度設計・企業選定	実施	
指標	(仮称)地域に飛び出す職員認定者の人数	2023年度実績 — 人	5人	5人
	現場や地域の感覚を区政に取り込むことを意識している割合（職員アンケート）※概ね意識以上	2023年度実績 64%	67%	70% 73%

※地域に飛び出す公務員を応援する首長連合：「公務とは別にプラスワンで、一住民として役所を飛び出して地域でのさまざまな活動を行う公務員を応援する」という趣旨に賛同した県や市区町村の首長が発起、設立した任意団体（現代表：長野県知事）



コラム

現場志向を象徴する「地域に飛び出す公務員」の定義と目的

「目指すべき中野区職員の姿」、そしてそのための中野区職員行動指針において、職員が地域や現場に積極的に飛び出すことを求めています。この思想は、「地域に飛び出す公務員」として、その育成に取り組む自治体が増え始めています。

中野区における「地域に飛び出す公務員」は、以下のように勤務時間内外での活動を想定した上で、定義及び目的を設定し、ロールモデルとなる職員を一定数育成しながら、具体的なイメージを職員・組織で共有していきます。

	定義	目的
勤務時間内	現場志向、三現主義(※)を重視した仕事に対する取組み姿勢を有し、実践する職員。 (※)机上の空論ではなく、実際に“現場”で“現物”を観察し、“現実”を認識した上で問題解決を図るという考え方。	○庁内での業務や研修等では得られない、情報、知識、経験、人的ネットワークを獲得できる。そこで得た知見等を区政に還元する。 ○地域住民と思いを共有し、現場目線、住民目線で行政を推進することにつなげる。
勤務時間外	自分の時間を活用して、職場や家庭における役割に加え、プラスワンとして、社会貢献活動、地域づくり活動、自治会、PTA、消防団、NPO法人などの活動に参画する職員。 ※「地域に飛び出す公務員を応援する首長連合」の定義	○公務員のミッションを再確認し、行政のあり方を住民本位に変えていき、新しい公共や住民協働といった行政と地域住民の間の新たなパートナーシップを構築していくための政策の実現につなげる。 ○能力向上、能力発揮によるモチベーションの向上（自己実現） ○地域活動、地域経済への貢献（人材不足対応）

⑤ 「改善志向」の浸透

主体的に、かつ他者と協調・連携もしながら、常に改善を試み、変化に柔軟に対応しようとする意識・行動が、職員・組織の基本的姿勢として浸透するよう、改善運動の一層の推進を図る。

		2024年度	2025年度	2026年度
主な取組内容	改善運動（One Up↑チャレンジ）の推進	MS365、生成AIを活用した職員提案の推進		
		先進的な改善運動を進める他自治体・民間企業との連携（合同研修）推進		
DXリーダー（業務効率化コース）の育成		2期生 育成	3期生 育成	4期生 育成
指標	提案された改善事例数 （「ちょこっと改善提案」及び「職員提案」の数）	2023年度実績 2件	20件	20件
	改善志向で業務に当たること意識している割合 （職員アンケート）※概ね意識以上	2023年度実績 82%	83%	84%
			85%	



コラム

中野区は全国有数の改善運動先進自治体

○人材育成の取り組みをパッケージ化した「One Up↑チャレンジ」

改善運動「One Up↑チャレンジ」の取り組みは、企画・運営、資料作成やプレゼンテーション等、様々な業務の要素を詰め込んだ人材育成の取り組みをパッケージ化したものであり、運営プロジェクトチームのメンバーや各部の発表者など、多くの職員が関与可能なものとして、重要な人材マネジメントツールとなっています。

また、「One Up↑チャレンジ」は、単に改善の事例を生み出すための装置ではなく、組織の改善マインドを育む仕組みとして、そこに参加した職員の意識が変わり、触媒となって他の職員の意識を、職場や組織文化を変えていくことを期待しています。

○改善運動自体を改善し続け、次のステージへ

中野区は、2004年度から本格的に改善運動を始動させ、2008年度及び2022年度の2回、「全国都市改善改革実践事例発表会」を主催するなど、全国でも有数の改善運動先進自治体です。

改善運動は終わりのない取り組みであり、毎年少しずつでも新しい試みにチャレンジし、試行錯誤を重ねることが重要です。職場のリーダーである管理職を中心として、改善運動自体を改善し続け、次のステージに高めていきます。

<<思考>>

⑥ 「EBPM」の浸透

政策の実現可能性を高めるため、客観的データや合理的根拠をもって政策を立案し（EBPM：Evidence-based policy making）、効果を検証しながら仕事を進めることを基本とするなど、データリテラシーを有する政策形成力の高い組織を確立する。

		2024年度	2025年度	2026年度
主な取組内容	大学・研究機関等との連携 (統計・データリテラシー向上研修、協働研究)	連携機関・連携テーマの選定	実施	
	統合型GIS、オープンデータ、MS365 (パワーBI)等データ活用研修の充実	研修プログラムの策定	実施	
	DXリーダー（データ分析・政策立案コース）の育成	2期生 育成	3期生 育成	4期生 育成
指標	大学・研究機関等と連携した政策協働研究の受講者数	2023年度実績 10人	10人	10人
	EBPM思考で業務に当たることを意識している割合（職員アンケート）※概ね意識以上	2023年度実績 55%	59%	63%

⑦ 「サービスデザイン思考」の浸透

徹底的に個々の利用者の視点に立って真に求められるサービスのあり方を創出する考え方（サービスデザイン思考）を身につけることで、EBPMを基本とした職員の政策形成に係る思考力を補強する。

		2024年度	2025年度	2026年度
主な取組内容	全職員を対象とした研修	研修プログラムの策定	実施	
	(仮称) サービスデザインガイドラインの策定	策定	周知・推進	
	大学・研究機関等との連携（研修、協働研究）	連携先の選定	実施	
	DXリーダー（サービスデザインコース）の育成	2期生 育成	3期生 育成	4期生 育成
指標	サービスデザイン思考力を強化する研修受講者数	2023年度実績 20人	20人	40人
	サービスデザイン思考の理解度 (職員アンケート) ※ある程度理解以上	2023年度実績 43%	48%	53%



1 DX推進との親和性

国は、デジタル・ガバメント推進方針において、デジタル技術を徹底活用した利用者中心の行政サービス改革を推進するにあたり、「サービスデザイン思考」を取り入れるとしています。

また、東京都も、DXの推進、課題の複雑化などの状況を受け、だれも取り残されないデジタルサービスの実現のため、ユーザー中心でのサービス開発、サービスデザイン思考の行政組織への導入推進が求められるとして、「サービスデザインガイドライン」を策定し、全庁的にサービスデザイン思考にもとづくサービス開発を推進するとしています。

サービスデザイン思考はDX推進と親和性があり、その基盤、前提となる考え方とも言えます。

2 EBPMによる政策形成プロセスを補完

区の政策形成プロセスの思考基盤はEBPMです。ただ、EBPMにも限界があります。データは利用者が行動した結果のみを記録でき、行動しなかった場合や行動した理由までは計測できません。そうしたデータには現れない事象や、利用者も気づいていないニーズ（インサイト）、あるいはVUCAといわれる不確実な状況のなか、未知の課題にも対応していくには、サービスデザインの思考プロセスが必要となります。

サービスデザイン思考によって、EBPMを補強し、区の政策形成プロセス、区職員の思考基盤を強化することができます。

3 区民本位・区民起点の思考プロセス

サービスデザインの思考プロセスは以下の一連の流れが基本になるため、区民本位・区民起点のサービスが構築しやすくなります。

- ① 徹底的に利用者に寄り添い、観察、共感、傾聴し、利用者自身も気づいていない本質的なニーズを発見します（共感・観察）
- ② 発見した利用者の潜在的なニーズを基に、問題の本質を見定め、課題解決の具体的方向性を確立します（問題定義）
- ③ 課題を解決するため、可能な限り多くの解決策のアイデアをだし、その大量のアイデアの中から、達成したい目的に沿っているものを絞り込みます（創造・概念化）
- ④ 絞り込まれたアイデアを実際に形にしてプロトタイプをつくることによって、今まで見えなかった改善点を浮き彫りにしていきます（プロトタイプ、試作）
- ⑤ プロトタイプを利用者に試してもらいフィードバックを得ます。さらに何度も利用者のニーズを振り返り、短いサイクルで試作、改善を重ねながらサービスを完成させていきます（テスト）

～組織・環境へのアプローチ（組織開発）～

「目指すべき中野区職員」が活躍する土壌整備のために必要な取り組み

《マネジメント》

⑧ 「人事制度」の信頼性向上

評価・配置等、信頼性・納得感の高い人事制度を構築・運用し、職員のエンゲージメントを高める。

		2024年度	2025年度	2026年度
主な 取組 内容	評価者向け研修 （評価面接方法、育成に向けたフィードバック等）の充実	見直し	実施	
	新たな表彰制度の導入（給与・昇任以外での評価）	制度設計		実施
	人財マネジメントシステムの機能拡張	職務記述書の策定		
指標	現在の職務や配置に満足している職員の割合 （職員アンケート）	2023年度実績		
		40%	43%	46%
	適正に評価がなされていると感じる職員の割合 （職員アンケート）	2023年度実績		
		40%	43%	46%

⑨ 「管理職」の変革

管理職が職場・現場のリーダーとして、自身の意識とともに、職員の働き方や仕事の仕方を変革し、人材育成の重要性についての認識を職場全体に浸透させることで、持続的な組織の活性化を図る。

		2024年度	2025年度	2026年度
主な 取組 内容	「(仮称)管理職育成プログラム」の策定 ※一般職員向け管理職養成プログラム含む	策定	実施	
	新たな360度評価制度の導入	制度設計		実施
	管理職役職定年への対応 （モチベーション管理、リスクリング等）	講師養成研修の検討		実施
		係長級としての新たな役割・リスクリングプログラムの検討		
指標	管理職選考受験者数	2023年度実績		
		29人	23区平均	23区平均
	身近な管理職が組織の活性化を図っていると感じる職員の割合 （職員アンケート）	2023年度実績	67%	70%



○若手職員の育成（経験が不足する職員が多くを占める組織）

近年の大量退職大量採用により、職員の新陳代謝が急速に進み、入区５年までの行政経験の少ない職員が全職員の約３割を占める状況が続き、行政にかかる知識やスキルの継承をいかに確実に進めるかが課題となっています。

中野区では、特別区職員研修所の研修メニューも活用しながら、新任研修から採用４年目までの若手職員を対象にした育成プログラムを有しています。主に１年目では、地方自治法や地方公務員法等の行政関連法規、区の概要や区政課題の理解、ビジネスマナーやコミュニケーションスキルの習得、２、３年目では政策形成やデータ分析、４年目ではキャリアデザインなど、基本的な能力を身につけるための多様なメニューを用意しています。

一方、研修では対応しきれない、ベテラン職員が有する暗黙知や属人化している人的ネットワークなどをいかに継承していくか、その手法を検討する必要があります。

○ベテラン職員のリスクリング（定年延長と役職定年がもたらす影響への対応）

リスクリングとは、「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に対応するために、必要なスキルを獲得すること、させること」です。デジタル化をはじめ、新たな行政課題に的確に対応していくためには、課題解決に必要な知識や技能を習得させる職員のリスクリングに取り組み、組織力を向上させていくことが必要です。

特に定年延長に伴うベテラン職員のモチベーション管理とこれまで培った知識・スキルを、新たな行政課題に転用するためのリスクリング、また、役職定年により、新たな役割を担うことになる元管理職のリスクリングは、今後の少数精鋭組織における活性化において、大きな課題になります。

その解決のためには、新たな行政課題や役割が求める知識やスキルを明確化し、職員が有する知識・スキルとのギャップを埋めるよう、的確な育成支援を進めていく必要があります。

⑩ 「コンプライアンス」及び「ガバナンス」の強化

職員に適正な倫理観を浸透・徹底させ、ガバナンスの仕組みを強化するなど、区政に対する区民の信頼感を高めるため、健全な区政運営体制を構築する。

			２０２４年度	２０２５年度	２０２６年度
主な 取組 内容	コンプライアンス、ガバナンス研修の充実		研修プログラムの策定	実施	
	情報セキュリティ研修の充実		eラーニングの強化	実施	
指標	能力評価「規律性」の平均点	2023年度実績 3.5点	3.5点	3.5点	3.5点
	組織のコンプライアンス意識が高いと感じる職員の割合（職員アンケート）	2023年度実績 73%	75%	77%	79%

《職場環境・組織文化》

⑪ 「ワークライフバランス」及び「健康経営」の推進

仕事と家庭生活の両立ができる職場環境や組織文化、働き方の改善、メンタルヘルスを含めた健康管理の強化を進め、長期的に仕事を続けられる環境を整備するとともに女性の活躍を推進する。

			2024年度	2025年度	2026年度
主な取組内容	「ワーク・ライフ・バランスと女性活躍推進計画（特定事業主行動計画）」の推進		イクボス研修の充実	実施	
			女性向けキャリア研修	実施	
			R P A 活用による超過勤務縮減に向けた意識啓発の促進		
	テレワーク（在宅勤務）の促進		ガイドラインの策定	フレックスタイム制度の導入検討	
指標	月45時間を超える超過勤務をしている職員の延べ人数	2023年度実績 963人	-10% （前年度比）	-10% （前年度比）	-10% （前年度比）
	働きやすい職場と感じる職員の割合（職員アンケート）	2023年度実績 75%	77%	79%	81%

※RPA(Robotic Process Automation)とは、人がPC等を操作して行う作業のプロセスを、ソフトウェア・プログラムによって自動化する技術のこと。



コラム

女性が活躍できる職場を目指して

区では、ワークライフバランスと女性活躍を推進するため「特定事業主行動計画」を策定し、全ての職員が働きやすく、活躍できる職場を目指した取り組みを進めています。

特定事業主行動計画によると、全職員に占める女性職員の割合は約半数ですが、管理職だけで見ると女性職員は2割程度となっています。女性は、出産・育児、介護など、ライフイベントがキャリアに影響を与える場合が多く、家庭と仕事の両立が難しいなどの理由から管理職選考をはじめとした昇任選考の受験を躊躇するケースが多いものと見込まれます。

今後、女性がより働きやすい環境にしていくために、昇任の障害となっているものを把握するとともに、女性管理職のロールモデルや産休・育休後のキャリアについて考える機会を提供していく必要があります。一方で、引き続き男性職員の育休取得率向上の取り組みや、職員全体の管理職への昇任意欲を高める取り組みの推進もあわせて必要となります。

※参考

「特別区における女性職員活躍推進のための取組指針」（特別区人事委員会策定）

○意識の改革

- ・取組の普及・啓発、女性職員が活躍しやすい組織風土の醸成
- ・職員のキャリア開発の支援

○人事制度の整備

- ・職員のライフイベントを踏まえ、昇任制度の見直し
- ・キャリアパスを把握・醸成する取組の検討、継続的・長期的な人材育成

○勤務環境の向上

- ・職員の職業生活と家庭生活の両立を支援
- ・超過勤務縮減、全ての職員が休暇を取得しやすい勤務環境の向上

⑫ 「ハラスメントゼロ」及び「心理的安全性」の強化

ハラスメントがなく、人格が尊重され、多様性を受容するなど、心理的安全性の高い職場環境を整備する。

			2024年度	2025年度	2026年度
主な 取組 内容	ハラスメントゼロに向けた取り組み		アンケート実施（毎年度）		
			ハラスメント防止研修の推進		
	「クロスメンター制度」の実施		制度設計・試行実施	実施	
	「職員障害者活躍推進計画」の推進		ジョブコーチの導入	推進	
			区内就労支援施設等との障害者雇用に係る連携		
指標	過去1年間に、ハラスメントを「受けた」と回答した職員の割合（職員アンケート）	2023年度実績			
		9.5%	8.5%	7.5%	6.5%
	心理的安全性が高いと感じる職員の割合（職員アンケート）	2023年度実績			
		75%	77%	79%	81%

※「クロスメンター制度」とは、メンティ（相談者）自らが、他部署の先輩をメンター（相談相手）として指名し、面談等を通じて、業務やキャリア、プライベート等に関する相談、アドバイスなど、仕事や生活面のフォローを受けるもの。

※「ジョブコーチ（職場適応援助者）」とは、障害者が働く職場において、障害特性を踏まえて職場適応に関する課題を解決するための支援を行う専門職。支援対象となる障害のある方が業務を進めたり職場に対応したりするために、さまざまな支援計画を立て、実施する。