

部長会議資料
令和8年4月1日

茅ヶ崎市人財戦略 プレアクションプラン

THE HUMAN RESOURCE STRATEGY
PRE-ACTION PLAN

目次

01	策定の趣旨	P.2
02	現状と課題	P.5
03	推進する3分野と基本方針	P.11
04	個別施策	P.13
	A. 人財獲得	P.14
	B. 人財育成	P.17
	C. 人財活用	P.20



01 策定の趣旨

策定の趣旨

組織を形作るのは“人”です。

どんなに制度や仕組みを整えても、最後に実務課題や市民と向き合うのは職員一人ひとりです。自ら考え、挑戦し、学び、成長していくことこそが、茅ヶ崎市を前に進める最大の原動力です。その力を育み活かしていくためには、まず多様な人材を迎え入れ、ともに未来を描いていく姿勢が欠かせません。

本市では平成16年4月に職員の人材育成に関する方針を策定して以来、人財育成の観点に立った人事管理や組織風土の醸成、仕事の推進プロセスの改善など、総合的な人材育成に取り組んできました。

令和5年3月に策定した現行方針は、将来都市像の実現に向け、私たちがどのような職員を目指していくのか、その不変的な理念や方向性をまとめたものです。

しかしながら策定から3年が経過した今、自治体を取り巻く人財環境は毎年度のように目まぐるしく変化し、取り組むべき課題や求められる視点が新たに浮かび上がってきています。

こうした変化に対応していくためには、組織課題を見極め、時代の潮流を踏まえながら未来を見据え、人財の獲得・育成・活用の各分野の取組みを具体的に描き、状況に応じて機動的に行動していく姿勢が不可欠です。

変革に臨むにあたり求められるのは、スピード感ある“行動”です。

変化を敏感に捉え、適時適切に対応するためには、現行方針の見直しに時間を費やすのではなく、現場での実践を先行させ、人財の獲得・育成・活用を加速的に進めていくことが重要です。

大切なのは、最初から完成形を決め込むことではなく、進むべき道筋を示しつつ柔軟に取り組むこと。そして実践を重ねる中で得られた気づきや成果を糧に理想を練り直し、未来に向けた方針を再構築していく。これこそがVUCA時代(※)に求められる“ボトムアップ型の戦略形成”です。

こうした考え方を具現化するものとして、本プランを『プレアクションプラン』と名付けました。

この名前には、戦略を固めてから進行するのではなく、まずは行動ありきで現場での実践を積み重ね、その成果や気づきを現行方針の次の改定へとつなげていく“戦略の前段階＝プレ”としての意味に加え、あえて前もって行動（アクション）を起こす“プレアクション”という意味を込めています。

※VUCA時代 … 「Volatility（変動性）」「Uncertainty（不確実性）」「Complexity（複雑性）」「Ambiguity（曖昧性）」の頭文字を取った言葉で、社会や組織を取り巻く環境の変化が激しく、先の見通しが立ちにくい、複雑で不確実な時代を指します。

本プランを基に、私たちは職員一人ひとりが自らの力を最大限に発揮しつつ、茅ヶ崎市のより良い未来に向けて挑戦を楽しめる組織へと、スピード感を持って変革を進めていきます。

そして職員一人ひとりが「未来に向けて市民のためにも考え、行動する職員」としての姿を体現し、目指す将来の都市像「笑顔と活力にあふれ みんなで未来を創るまち 茅ヶ崎」の実現に向け、市民にとって、より豊かで安心できるまちを創り上げていきます。

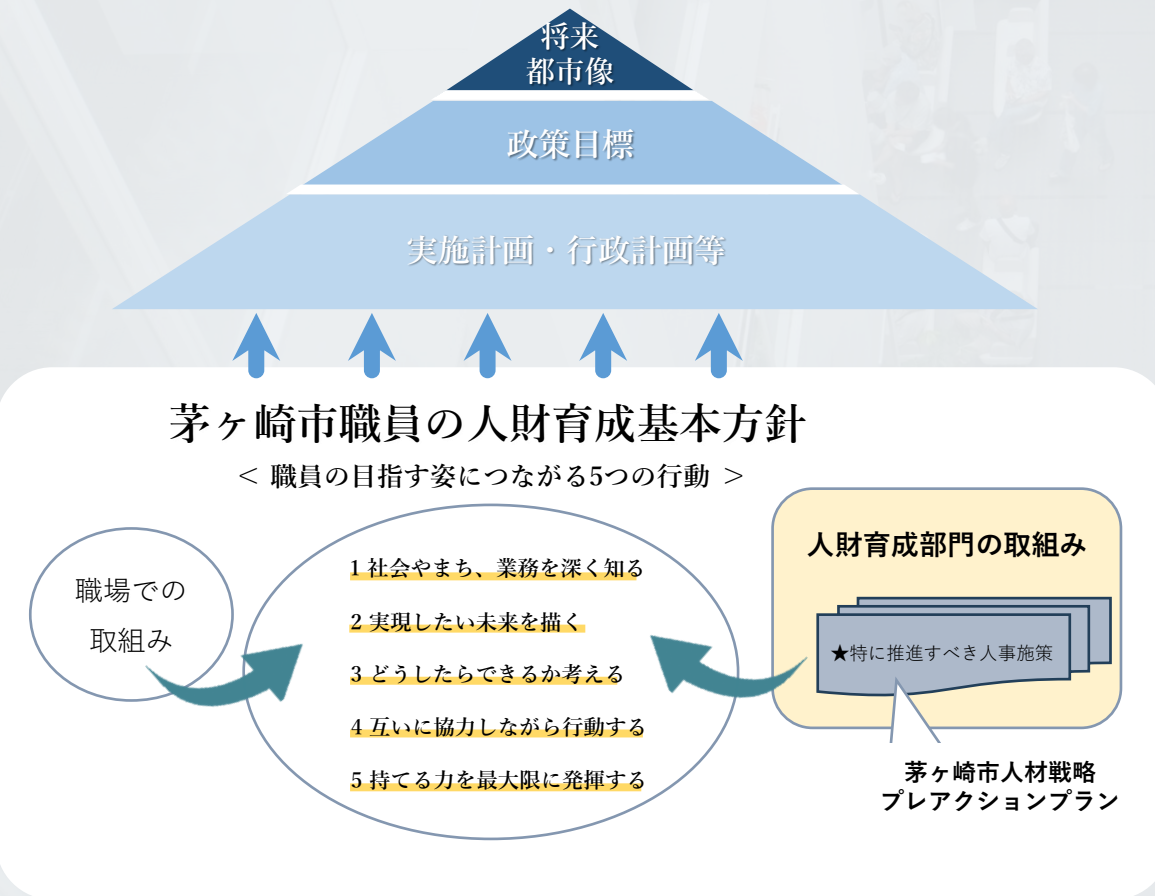


プランの位置付けと計画期間

本プランは、「茅ヶ崎市職員の人財育成基本方針」に示された「職員の5つの行動を支える“人財育成部門の取組み”」の中でも、時代の要請や組織課題に照らして特に推進すべき人事施策(※)を束ねて見える化した行動計画です。

ただし、計画期間中であっても新たな課題の出現やその他環境の変化に応じて柔軟に軌道修正し、施策の追加・修正を適宜行いながら進めていきます。

※特定事業主行動計画など、他の計画に基づいて推進される施策はそれぞれの計画の下、取組みを推進します。



令和8(2026)年度～令和9(2027)年度

令和9年度までを本プランの実践期間として位置付けつつも、年度にとらわれず短いスパンでPDCAのサイクルを繰り返し、常に取組みのブラッシュアップを図ります。そして実践した取組みから得られた知見を基に、茅ヶ崎市職員の人財育成基本方針及び本プランを改定し、10年度より引き続き取組みを推進します。

プラン改定後は名称を「(仮称)茅ヶ崎市人財戦略」とし、引き続き外的・内的変化に対応した人事施策を機動的に展開していきます。その後、市政運営の最上位計画「茅ヶ崎市総合計画」の改定時期である12年度には方針全体の改定を実施し、施策展開の方向性や取組期間などの整合を図るものとします。





02 現状と課題

採用市場における本市の現状と課題

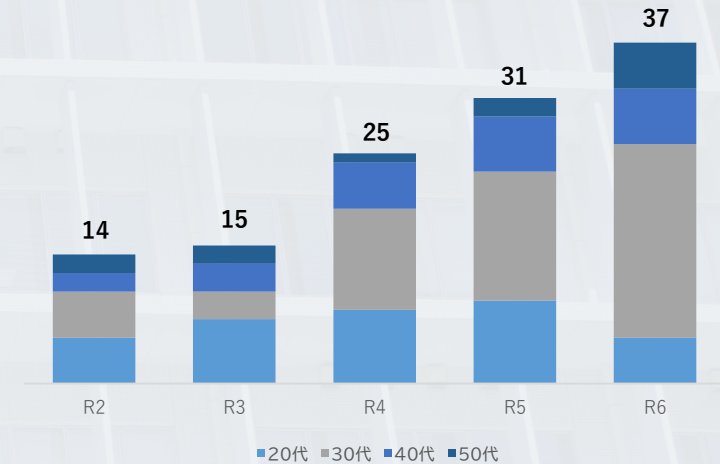
近年、全国的に生産年齢人口の減少が進んでおり、今後もこの傾向は継続していくことが見込まれています。これに伴い、地方自治体における職員採用を取り巻く環境も大きく変化しており、競争試験における受験者数の減少や競争倍率の低下など、採用環境の厳しさが全国的な課題となっています。

こうした全国的な動向がある中、茅ヶ崎市は将来推計人口においても人口減少が比較的緩やかであり、職員採用試験においても、申込者数は一時的な落ち込みを経て回復傾向にあります。また、直近の競争倍率は全国平均を大きく上回っており、現時点では一定の採用競争力を維持している状況にあります。

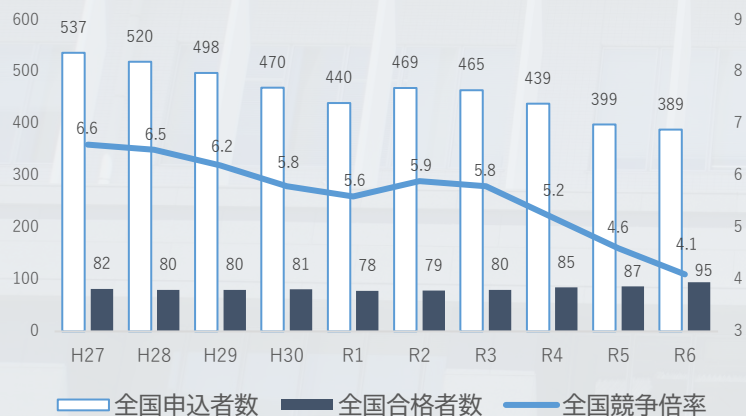
一方で、その内実に目を向けると、一部の専門職においては申込者数が少ない状況が続いており、職種間での採用環境の差が顕在化しつつあります。加えて、直近数年間においては離職者数が増加傾向にあり、特に転職を理由とする離職が一定数見られるなど、人材の定着という観点からも課題の兆しが見え始めています。

これらの状況は、現時点で直ちに人材確保が困難な状況に陥っていることを示すものではありませんが、今後の人口動態や労働市場の変化を踏まえると、採用・定着の両面において、より戦略的な取組みが求められる段階に入りつつあると捉える必要があります。

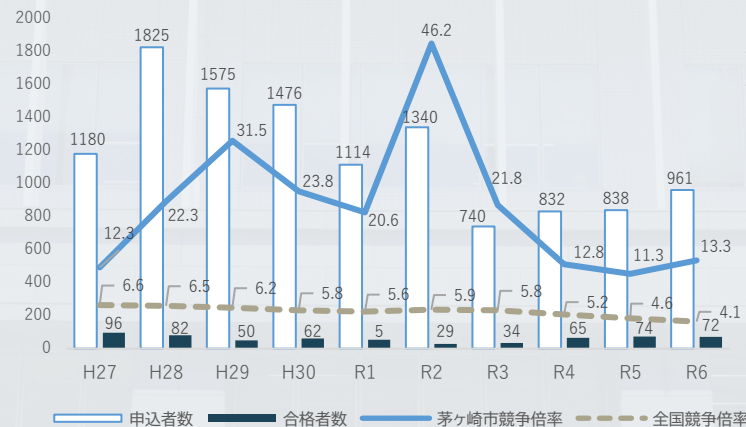
直近5年間 普通退職者数の推移



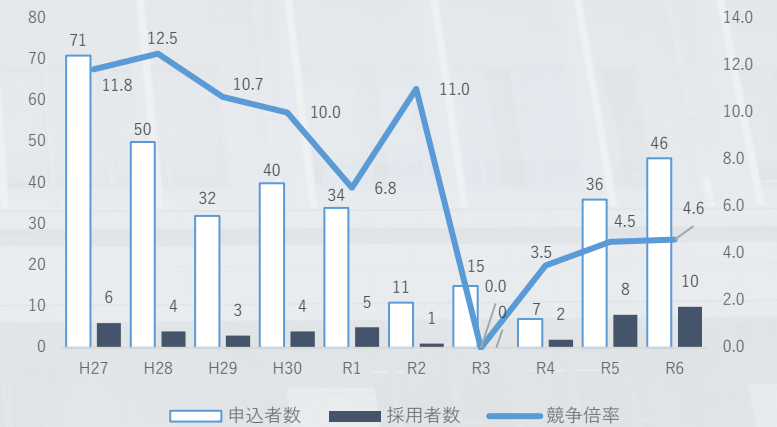
【全国】 地方自治体競争試験
受験者数・合格者数・競争倍率



【茅ヶ崎市】 職員採用試験
申込者数・合格者数・競争倍率（全職種）



【茅ヶ崎市】 技術職(建設・電気・機械・土木)
申込者数・採用者数・競争倍率



※毎年度、全職種が募集されるわけではなく、年度によっては募集の無い職種もあります。

職員の能力発揮や人財育成を支える仕組みにおける現状と課題

本市は、一般職から管理職、若手からベテランまで、幅広い職層・世代の職員によって構成されており、経験や専門性、価値観の多様性を有する組織です。その中で、立場や役割は異なりながらも「茅ヶ崎市民のために」という共通の想いをもち、日々の業務に向かっています。

これは強みである一方で、行政課題の複雑化・高度化やデジタル化の進展、働き方や職員の年齢構成の変化などを背景に、多様な力や想いを組織としてどのように育て、引き出し、最大限に発揮していくか、常にアップデートが求められる状況です。

職員一人ひとりが持つ経験や得意分野、仕事に対する志向は年々多様化しており、こうした個々の特性を体系的に把握し、人事配置や育成機会、業務経験の付与につなげていくことは、官民を問わず、あらゆる組織に求められる重要な視点となっています。

本市においても、今後の人事配置にあたっては、職員の経歴や強み、志向等の情報を組織として整理・蓄積し、共通の視点のもとで活用していくことが重要です。

また、今後割合の増加が見込まれるシニア層の職員については、各々が有する豊富な知識や経験が十分に活用される場面を増やし、その強みを活かす環境整備を進めていく必要があります。

加えて、仕事と家庭・私生活の両立など、働く環境を取り巻く状況が多様化する中で、制度そのものの整備に加え、「実際に使いやすいか」「十分に利用できるか」という観点からの環境づくりや、制度に関する情報提供・理解促進の重要性が高まっています。

職員が能力を発揮し続けるためには、働く環境を支える制度に加え、職場内での育成支援や学びの環境整備等実効性の高い仕組みを整えていくことが不可欠です。

とりわけキャリア形成の観点については、キャリア志向が多様化する現代において、本市ではどのような役割や成長の道筋があり、どのような経験や学びが次のステップにつながるのかといった「茅ヶ崎市役所としてのキャリア」を具体的にイメージできる形で示していくことが、職員のモチベーション向上や採用市場での訴求力の向上につながると考えます。

あわせて、研修（OFF-JT）と職場実践（OJT）を両輪として位置付け、学びの道筋の明確化や受講後の振り返り・共有、上司の関わりを通じた学びの定着を図るなど、体系的な人財育成を推進していくことが重要です。

こうしたキャリアや育成に対する個人と組織の考えの橋渡しを人事部門が有機的に担うことで「キャリアに関する見通しへの不安による退職」や「若手の管理職離れ」の抑制につなげるとともに、自発的な学びやリスクテイクを後押しする環境づくりを進めていきます。

また、全職員のデジタル活用力の底上げに向け、段階的な学習機会と実践の場を整備するなど、社会環境の変化に対応できる人財の計画的な育成を図ります。さらに、公平で分かりやすい評価と、その結果を人事配置や育成に活かす仕組みの充実が重要です。

加えて、部署や職種を越えた学び合いや外部との交流等を通じて横断的なつながりを創出し、得られた知見を組織全体に還元する取組を進めていきます。

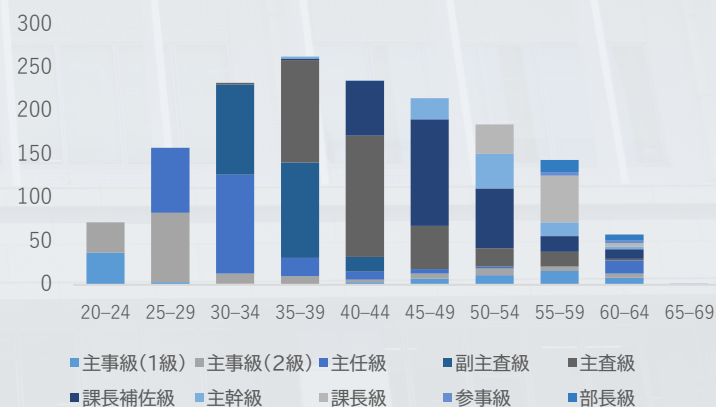
一方で、職員配置後の成長や能力発揮については、職員個人の努力に加え、職場内での周囲からの支援に支えられている面が大きいと考えられます。

そのため指導員や上司の役割の明確化を図りつつ、育成が個人の経験や熱意のみに依存しない職場内サポート体制を整備するとともに、管理職を含む人財マネジメント意識の向上を図り、組織としての伴走支援の仕組みを充実させていきます。

職員の能力発揮を支える仕組みをめぐる配置、育成、評価、働く環境の各分野において、「多様化する価値観へ組織がどう応えていくか」と同時に「組織として求める人財へ個人がどう成長していくか」の両面から、方向性を整理し施策を一体的に推進していくことが求められます。

本市では、職員一人ひとりの想いや強みを活かした人事配置、体系的な人財育成と学びの環境整備、成長を後押しする伴走支援、働きやすい環境づくり、そして個人の想いと組織のビジョンが有機的に結びつくキャリア形成支援を総合的に進めることで、職員の能力が最大限に発揮される人財活用の実現を目指していきます。

年齢・職位別職員数



【令和8年1月実施】職員意識調査から見る組織内の現状と課題

本市では、職員一人ひとりが職場環境や日々の業務についてどのように感じているかを把握し、今後の人事施策をより効果的に展開していくため、初めてとなる職員意識調査を実施しました。

対象者：行政職給料表(1)の適用を受ける全職員

※会計年度任用職員、休職中の職員及び外部に派遣または出向中の職員(市立病院を含む)は対象外

回答数：1,374人 / 1,477人 (回答率：93.0%)

全体の平均点は「3.73点」で、いずれの設問も3.3点～4.0点のレンジに収まっており、極端に高い・低い設問はなく、おおむね安定した水準です。

今回の調査結果からは、仕事量や難易度の高い業務に直面しながらも、職員一人ひとりが仕事そのものに意義ややりがいを見出し、強い責任感と前向きな姿勢を持って、周囲と支え合いながら業務に向き合っている姿が浮かんできます。

実際に、「(問8)現在の仕事や業務に対して、前向きに取り組んでいる」、「(問9)自分の仕事は市民や地域の役に立っており、誇りとやりがいを感じる」といった設問では、平均点・ポジティブ率ともに比較的高い水準を示しており、日々の業務の中で“誰かの役に立っている実感”が、職員の働く意欲を支えていることが読み取れます。

また、職場の雰囲気や支え合いに関する設問(問27～問29)や、休暇の取りやすさに関する設問(問30)でも肯定的な回答が多く、前段で述べた職員個々の意識の高さに加えて、この職場環境の温かさが本市組織を支えていることが確認できます。

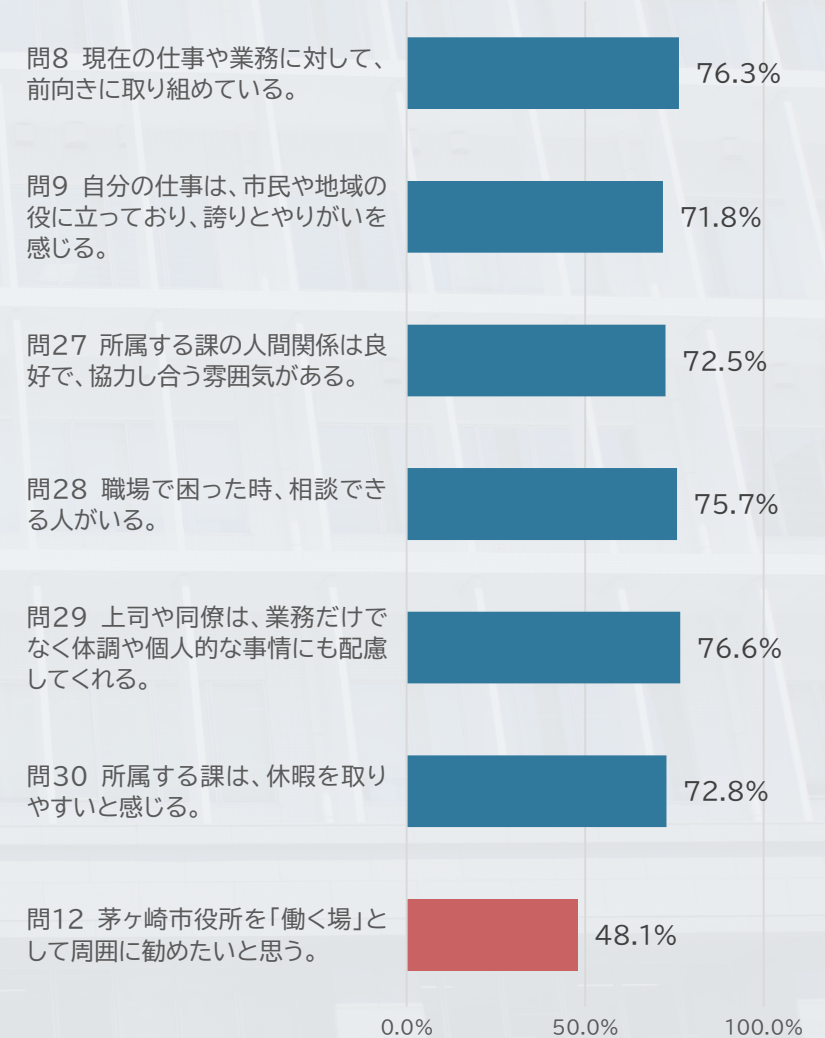
一方で、「(問12)茅ヶ崎市役所を働く場として周囲に勧めたいと思うか」では、平均点が全体の中で相対的に低く、ポジティブ率も伸び悩む結果となっています。特にこの設問では、ネガティブな回答も一定数見られ、個々の職員が感じている「仕事への誇りや責任感」、「組織としての働きやすさ」と「他者に勧められる職場か」という視点との間に、距離がある可能性を示唆しています。

これは組織や仕事への否定というよりも、この仕事に対する誇りや責任感、そして“一定の大変さや厳しさがある仕事だ”という実感や自負があるからこそ、「中途半端な気持ちでは向き合えない」「誰にでも安易に勧められる仕事ではない」という、仕事に対する職員の真摯な姿勢と想いの表れであると受け止めています。



代表的な設問におけるポジティブ率の比較

(※5点または4点を選んだ職員の割合)



【令和8年1月実施】職員意識調査から見えてきた課題と目指すべき方向

一方で、成長実感やキャリアの見通しに関わる設問（問23～問25）では、「どちらでもない」またはネガティブな回答をする職員が一定数存在しています。現時点で大きな不満として顕在化しているわけではありませんが、将来に対する見通しの持ちにくさや、成長実感を得にくい状況が、静かに広がっている可能性がうかがえます。

さらに注目すべきは「（問17）最近、自分の仕事や努力が具体的に認められたと感じる」の結果です。ポジティブ回答が伸び悩み、「どちらでもない」が多く、ネガティブ回答も一定数存在しています。

また、「（問22）自分の仕事は、周囲の職員や組織全体に良い影響を与えていると感じる」では、ポジティブ回答の低さに加え、「どちらでもない」が極めて多いという特徴が見られます。

これらの設問は、いずれも直接的に関連しているとは言いきれません。しかし「成長を実感しにくい・努力が具体的に認められた感覚が弱い・自分の仕事が周りに与える影響を実感しにくい」という状態が重なったとき、職員一人ひとりの内側で静かにモチベーションの揺らぎが生じている可能性は否定できません。

本市の職員は日々、困難な業務に真正面から向き合い、強い責任感と前向きさで組織を支えています。しかし、成長を実感しにくく、努力が十分に認められていると感じにくく、自らの仕事の意義や影響を実感しにくい状況が重なったとき、その熱量は静かに削がれていきます。

だからこそ、その頑張りを個人の資質や努力だけに委ねるのではなく、成長の道筋が見える仕組み、努力や成果が適切に届く仕組み、自らの仕事の価値を実感できる仕組みを、組織として意図的に整えていくことが、これまで以上に求められています。

将来像が描きにくいことによる漠然とした不安や閉塞感を放置せず、「ここで働き続けたい」「この仕事を通じて自分は確かに成長している」「自分の仕事は組織や市民に意味を持っている」そう実感できる環境をつくることは、組織の重要な責務です。

この「茅ヶ崎市人財戦略プレアクションプラン」は、そのための第一歩です。

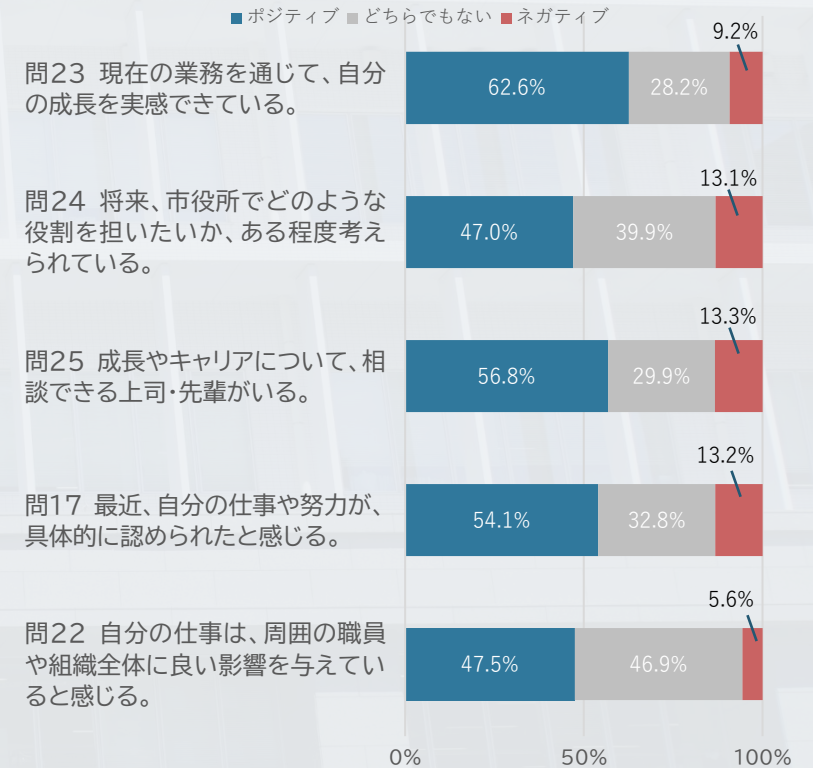


懸命に組織を支え続けている、職員の努力と責任感に報いるために。

一人ひとりが成長・承認・貢献を実感しながら、やりがいと熱量を持ち、周囲とともに前向きに働き続けられる組織へ。

本調査の結果を出発点に、職員とともに、組織の変革を着実に進めていきます。

成長・承認・貢献に関する回答の特徴



職員意識調査（令和8年1月実施） — 全設問結果 —

テーマ	No.	設問文	平均点	ポジティブ率 (5点 or 4点)	どちらでもない (3点)	ネガティブ率 (2点 or 1点)
総合指標 ・ エンゲージ メント	7	茅ヶ崎市役所で、誇りを持ち、安心して働き、成長できていると感じる。	3.78	67.2%	26.7%	6.0%
	8	現在の仕事や業務に対して、前向きに取り組んでいる。	3.94	76.3%	17.4%	6.3%
	9	自分の仕事は、市民や地域の役に立っており、誇りとやりがいを感じる。	3.92	71.8%	22.8%	5.4%
	10	自分の仕事は、市の理念や目指す方向性につながっていると感じる。	3.73	61.8%	32.5%	5.7%
	11	今後も茅ヶ崎市役所で働き続けたいと思う。	3.82	65.4%	27.1%	7.4%
	12	茅ヶ崎市役所を「働く場」として周囲に勧めたいと思う。	3.47	48.1%	38.3%	13.6%
基礎的な 期待	13	所属する課で、自分に期待されている役割や責任が明確である。	3.88	72.1%	21.8%	6.2%
	14	自分の強みや得意なことを活かして仕事ができている。	3.72	62.8%	29.1%	8.1%
	15	業務量は自分にとって適切だと感じている。	3.55	56.6%	29.5%	13.8%
	16	仕事をするうえで、必要な情報やツールは十分に整っている。	3.34	46.2%	33.9%	19.9%
	17	最近、自分の仕事や努力が、具体的に認められたと感じる。	3.51	54.1%	32.8%	13.2%
貢献 ・ 主体性 ・ 挑戦	18	今の職場では、自分の力を発揮できていると感じる。	3.68	61.9%	28.5%	9.5%
	19	自分の意見や提案が尊重され、業務に反映されていると感じる。	3.73	65.1%	27.6%	7.3%
	20	新しいことに挑戦しても、失敗を過度に責められない職場だと感じる。	3.75	64.6%	27.6%	7.9%
	21	担当業務の課題や非効率な点を、自分ごととして改善しようとしている。	3.93	75.9%	20.8%	3.3%
	22	自分の仕事は、周囲の職員や組織全体に良い影響を与えていると感じる。	3.50	47.5%	46.9%	5.6%
成長 ・ キャリア	23	現在の業務を通じて、自分の成長を実感できている。	3.67	62.6%	28.2%	9.2%
	24	将来、市役所でどのような役割を担いたいのか、ある程度考えられている。	3.42	47.0%	39.9%	13.1%
	25	成長やキャリアについて、相談できる上司・先輩がいる。	3.57	56.8%	29.9%	13.3%
所属意識 ・ 人間関係	26	立場に関係なく、安心して意見を言える職場だと感じる。	3.76	65.8%	25.3%	9.0%
	27	所属する課の人間関係は良好で、協力し合う雰囲気がある。	3.92	72.5%	20.3%	7.2%
	28	職場で困った時、相談できる人がいる。	3.98	75.7%	18.1%	6.2%
	29	上司や同僚は、業務だけでなく体調や個人的な事情にも配慮してくれる。	4.02	76.6%	17.5%	5.8%
労務環境	30	所属する課は、休暇を取りやすいと感じる。	3.94	72.8%	18.2%	9.0%
	31	茅ヶ崎市役所全体として、各種休暇制度や働き方に関する制度を実際に利用しやすいと感じる。	3.68	61.6%	27.4%	11.0%
	32	仕事と家庭・私生活のバランスが取れている。	3.70	62.6%	26.8%	10.6%
		全体平均	3.73	63.5%	27.5%	9.0%

※問1～問6は所属などの属性情報を回答する設問のため、上の表では表示していません。



03 推進する3分野と基本方針

人財獲得

【基本方針】

- A-1 採用広報の強化
- A-2 入庁意欲の向上とミスマッチの防止
- A-3 新たな採用手法の導入

人財育成

【基本方針】

- B-1 研修制度の内容充実
- B-2 仕事を通じた人材育成風土の醸成
- B-3 自発的な学びを促す環境の整備
- B-4 デジタル人財の育成

人財活用

【基本方針】

- C-1 職員の能力が最大限に発揮できる環境の整備
- C-2 職員のキャリア形成にかかる支援体制の構築
- C-3 人事評価制度の効果的な活用

人財獲得力 × 個人と組織のパフォーマンス × エンゲージメント

この3要素をスパイラルアップし、人財価値の最大化と好循環を創出します。



04 個別施策

A 人財獲得

基本方針 A-1

▼目的

茅ヶ崎市の理念や魅力を広く伝え、共感してもらうことで、地域の未来をともに創る意欲ある人財を獲得する。

採用広報の強化

本市では2006年より「脱・公務員試験」を掲げ、人物や意欲を重視した採用を進めてきました。こうした本市の採用に対する考え方や、茅ヶ崎市役所の仕事の魅力を、より多くの人に親しみやすく伝えるため採用広報の手段とコンテンツを戦略的に強化します。

採用広報の目的は、単に応募者数を増やすことではなく、「茅ヶ崎市で働くとはどういうことか」を等身大で伝え、茅ヶ崎市というまちや、市役所という組織に関心や共感を持ってもらうことにあります。

仕事の意義ややりがい、職員一人ひとりの人柄、職場の雰囲気を発信することで、表面的なイメージではない実像としての茅ヶ崎市役所を知ってもらいます。

また、本市の仕事や地域の魅力に触れる機会を提供することで、公務への関心や地域への愛着を育み、「将来、茅ヶ崎で働く」という選択肢を早期に描けるようにします。

こうした取組みを通じて、茅ヶ崎市というまち・組織のファンを着実に増やし、その先の志望や応募につながる土壌を広げていきます。

A-1-1 魅力ある採用情報の発信

(1) 採用ホームページの充実

茅ヶ崎市リクルートサイトの内容を充実させ、本市志望者等が情報を取得しやすい環境を整備し、学生等の興味関心・入庁意欲の向上を図る。併せて職員インタビュー等のコンテンツを多く掲載することで入庁後のイメージを持ちやすくし、受験者と市側の認識のずれによるミスマッチの防止を図る。

(2) Instagramアカウントの活用

採用広報専用アカウントを開設し、職員で運用する。ホームページや説明会だけでは伝わらない職員・職場のリアルを継続的に発信することで、学生等の興味関心・入庁意欲の向上を図るとともに、茅ヶ崎市役所のファンづくりを行う。

(3) 大学をはじめとした学校等へのアプローチ

大学をはじめとした学校等へ様々な手段でアプローチし、本市を就職先として認知してもらう取組みを実施する。



基本
方針

A-2

入庁意欲の向上と ミスマッチの防止

採用広報を通じて関心を持った人が、志望へと踏み出す過程においては、より深い相互理解が不可欠です。そこで、志望者と市の双方が理解を深め合う機会を積極的に設けることで、入庁意欲の向上とミスマッチの防止を図ります。

インターンシップやカジュアル面談などを通じて、実際の仕事内容や職場の雰囲気、働き方、求められる姿勢を具体的に伝えるとともに、志望者自身が「このまち・組織に関わりたいか」を主体的に考えられる環境を整えます。

さらに、内定後においても継続的なフォローを行い、入庁前から同期との絆を深めつつ、組織や先輩職員との関係性を築くことで、不安の解消と心理的な距離の縮小を図ります。

こうしたプロセスを通じ、志望者が「なんとなく選んだ職場」ではなく、茅ヶ崎市というまちや、茅ヶ崎市役所という組織の理解を深め、愛着を持った状態で入庁できるようにするとともに、入庁後の早期離職リスクの低減につなげていきます。



A-2-1 相互理解を深める機会の創出

(1) 各種インターンシップメニューの充実

インターンシップやキャリア教育、オープンカンパニーといった学生のキャリア形成支援活動のメニューを充実させ、本市職員との交流や業務理解ができる機会を増やすことで、受験者増とミスマッチの防止を図る。

(2) 有給インターンシップの導入検討

会計年度任用職員として短期間で任用する有給インターンシップ制度の導入により、市役所の魅力を伝えるとともに、入庁前に実務を経験してもらうことで採用のミスマッチ防止を図る。

(3) カジュアル面談の実施

本市の人事担当者や若手職員、専門職職員に気軽に相談できる場を、希望者からの求めに応じてオンラインまたはリアルでセッティングし、受験者の増とミスマッチ防止を図る。

A-2-2 入庁前フォローの強化

(1) 内定者フォローの充実

入庁前に内定者同士の絆を深めるための交流会や、職員課職員との個人面談の機会を設けるなど、入庁前の不安解消を目的とした適切なフォローを行うことで内定辞退の防止を図る。

基本方針 A-3

新たな採用手法の導入

これまで一貫して進めてきた「人物重視採用」の考え方をさらに深化させ、社会環境や人財を取り巻く状況の変化に応じた新たな採用手法の検討を進めます。

具体的には、選考時期や受験機会のあり方、選考プロセスの工夫を通じて、本市や本市の組織に関心を持ち、共感してくれる人材と出会える機会を広げていきます。

とりわけ、土木・建築・機械・電気などの技術職については、民間企業との人財獲得競争が厳しさを増す中、従来の採用手法だけでは十分な確保が難しい状況があります。

こうした現状を打破するためには、仕事内容ややりがい、本市の技術職が担う役割を分かりやすく発信するなどアプローチの工夫を進めつつ、「茅ヶ崎で働く」魅力をより解像度高く伝えていきます。

また、職員では対応困難な行政課題や重点施策の推進にあたり、特別な専門性を有した人財を募集及び採用する場合には、多様な任用形態の活用可能性を検討します。

これら取組みの推進により、本市の考え方やまちの魅力に共感する人財との接点を広げ、茅ヶ崎で働くことにやりがいと誇りを感じられる組織づくりを進めていきます。

A-3-1 多様な採用枠の充実

(1) 早期選考枠等の導入検討

早期化する新卒採用市場への対応と入庁意欲の高い人財の獲得を図るため、早期選考枠や一定の条件を満たす場合に一部の試験を免除するといった仕組みの導入検討を行う。

(2) 社会人経験者を対象とした専門職通年採用の導入検討

採用困難な専門職分野において、社会人経験者を対象に通年募集とすることについて検討し、転職検討のタイミングを逃さず受験につなげる体制を構築する。

(3) キャリアリターン採用の拡充及び周知

転職や育児等で退職した有為な人財を厳選して再採用する「キャリアリターン採用」について、資格要件の見直しや効果的な周知方法を検討・実施し、制度利用の活性化を図る。

A-3-2 多様な人財の活用

(1) 採用ニーズの把握及び適切な任用方法の検討

職員では対応困難な行政課題や重点施策の推進にあたり、庁内での外部人財の活用ニーズの有無を把握するとともに、任用にあたっての適切な方法を検討する。

A-3-3 人物重視採用の取組強化

(1) 採用試験手法の見直し

各選考ステップについて、人物面・保有するスキルをよりの確に見極められるような新たな手法の導入を検討し、さらなる人物重視の採用強化を図る。

B 人財育成

基本方針 B-1

▼目的

職務の遂行に必要な知識や技術を明らかにし、学びや成長を支える制度や仕組みを整えることで、自ら考え、行動できる職員を育てる。

研修制度の内容充実

行政課題の複雑化・高度化やデジタル化の進展等を背景に、職員が自ら学び続け、変化に対応して成果につなげる力が一層求められています。

このため本市では、研修制度を「人財への投資」と位置づけ、時代に即した人財育成として、職位に応じた知識・技能等を整理し、必要な学びが必要な職員に届く研修体系へ再構築します。

あわせて、研修動画の内容充実や選択制研修の拡充により、自律的な学びを後押しします。

さらに、民間企業等との相互交流や、専門性・得意分野を発揮する場の創出を通じて、横断的なつながりを広げ、多様な知見を取り入れた柔軟な発想と課題解決力の向上を図ります。



B-1-1 時代に即した人財育成

(1) 職位に応じた知識・技能等の整理

職位や職種毎に求められる行動と能力を整理し「(仮称)職位別育成プログラム」を作成する。また、プロジェクトチーム等の結成及び検討を通じて職位別に必要な研修を整理し、庁内に公表する。

(2) 研修動画の内容充実

研修動画を多岐に渡った内容に充実させることで、職員が職位や職種、業務に求められる能力等を、必要な時に学ぶことができる環境を整備する。

(3) 選択制研修の充実

職員の課題感や興味のある分野に応じて研修を受講できるよう、契約や業務改善等業務に直結する研修など内容の充実を図る。

B-1-2 横断的なつながりの創出

(1) 民間企業等との相互交流

民間企業等との相互交流を通じて、多様な知見や価値観、仕事の進め方に触れることで、本市職員が新たな発想や気づきを得られるような機会を創出する。

(2) 専門性・得意分野を発揮する場の創出

技術職など専門性を高める必要のある職員の知識・能力向上を目指した場の創出や、所属以外で同じ志を持った職員などと交流を深め、より高みを目指していくことができる環境のあり方について検討・整備していく。

基本方針 B-2

仕事を通じた人財育成風土の醸成

人口減少や人財の流動化が進む中、限られた人員で行政サービスの質を維持・向上するためには、研修(OFF-JT)だけでなく、日常業務を通じて育つ職場づくりが不可欠です。

一方で、OJTは所属の業務状況や指導側の経験によって実施状況や質にばらつきが生じやすいことから、本市では各職場でのOJT実施を支援し、育成が個人の熱意に依存しないサポート体制を構築します。

さらに、人財マネジメントの視点を組織全体で共有できるよう、管理職の組織マネジメントを通じた育成機能を強化するとともに、若手・中堅期から人を育てる意識を醸成し、将来の管理職層への円滑な移行と職場の育成力向上につなげます。

あわせて、複雑化する行政課題に機動的に対応するため、部長級・課長級が共通の視点で組織運営を担えるよう、研修やグループコンサル、対話の機会を拡充し、現場の学びと成果を後押しします。



B-2-1 職場内のサポート体制の構築

(1) 各職場でのOJT実施支援

OJTの考え方などを示したマニュアルや、新採用職員や人事異動等で新しく配属された職員の育成チェックリスト「(仮称)オンボーディングシート」を作成し、組織への早期定着・早期戦力化を促進する。

B-2-2 人財マネジメントに関する意識の強化

(1) 管理職を対象とした組織マネジメント力の強化

組織マネジメントについて、研修やグループコンサルティング・対話会などの開催を通じて理解を深め、組織マネジメントのさらなる強化を図る。

(2) 若手・中堅職員を対象とした人財マネジメント意識の醸成

将来管理監督職となった際に必要となる人財マネジメントについて、若手・中堅期から研修や実践的な取り組みを通じて意識を醸成し、人財育成意識の組織全体への定着を図る。



基本方針 B-3

自発的な学びを促す環境の整備

社会課題の多様化や行政ニーズの高度化が進む中、職員一人ひとりが自ら課題を捉え、学び続ける姿勢が求められています。

このため本市では、資格取得や専門知識の習得を後押しする支援制度を整え、主体的なスキルアップとキャリア形成を促進します。

得た知見を業務に生かし、庁内で共有・活用することで、学びが成果につながる好循環を生み出します。さらに、制度が現場で活用・定着するよう、主体的な学びを後押しする職場環境の整備にも取り組みます。

基本方針 B-4

DX人財の育成

少子高齢化や人口減少に伴う労働力不足、行政ニーズの多様化など自治体を取り巻く環境は大きく変化しています。こうした状況の中、限られた職員数で質の高い行政サービスを持続的に提供していくためには、デジタル技術を活用した業務改革（DX）が不可欠となっています。

そのため専門部署のみならず、全ての職員がDXの意義を理解し、自らの業務においてデータやデジタル技術を効果的に活用できる力を身につけることが重要です。そして、全職員がデジタルを活かして課題解決に取り組む人財へと成長できるよう、体系的な育成環境の整備を進めていきます。

B-3-1 自発的な学びの支援制度構築

(1) 資格取得・専門知識習得のモチベーション醸成

職員が自ら学び、成長する意欲を後押しする仕組みを整え、資格取得や専門知識の習得などの成長機会を組織として後押しする。



B-4-1 茅ヶ崎市DX人財育成方針に基づく職員の育成

(1) DX・デジタルを活用できる職員の育成

必要なDXマインドとスキルを明示し計画的な育成支援を行う。

(※デジタル推進課が別途策定する「茅ヶ崎市DX人財育成方針」と連携して実施)



C 人財活用

基本方針 C-1

▼目的

職員の能力と意欲を活かし、
組織として持続的に成果を生み出す環境を整える。

職員の能力が最大限に 発揮できる環境の整備

人口減少や価値観の多様化が進む中、組織が成果を上げ続けるためには、職員一人ひとりの能力と意欲を最大限に発揮できる環境の整備が不可欠です。

そのため、個々の特性や強み、経験、志向を踏まえた人事配置を実現するとともに、能力・スキルの情報整理を継続的に進め、若手からシニア層まで誰もが自分らしく活躍できる環境を整えます。

また、ジョブサポーターやメンター制度の充実により、自身の課題整理や強みの発揮を支援し、主体的なキャリア形成を後押しします。

さらに、DX人財が専門性を十分に発揮できるよう、デジタル課題の解決や情報共有の仕組みを整備し、組織全体で学び合い支え合う風土を醸成します。

併せて、仕事と家庭の両立支援など安心して働き続けられる制度の充実を図り、高いエンゲージメントを持って力を発揮できる組織づくりを推進します。

C-1-1 能力が最大限に発揮できる人事配置

(1) 職員個人の志向や特性、能力に応じた効果的な人事配置

職員の経験や保有スキル、本人のキャリアビジョンなどを踏まえた人事配置を実現するため、必要な情報を整理・蓄積し、効果的かつ継続的な運用を図る。

(2) シニア職員のさらなる活躍に向けた配置や環境の整備

組織における職員の年齢構成の変化や職員の定年制度が過渡期にある中で、シニア職員の能力が活かされる職場への適正配置や、期待される役割を当事者と周りの職員が理解を深められるよう周知していく。

(3) DX人財の育成及び業務改革機会の提供

専門性の高い知識を有するDX人財が十分に能力を発揮し、課題解決やナレッジ共有を通じて新たなやりがいを創出し、実践を通じたスキル習得が図れるよう、デジタルに関する課題解決・情報共有プラットフォームや各所属における伴走支援の仕組みを構築する。

(※デジタル推進課が別途策定する「茅ヶ崎市DX人財育成方針」と連携して実施)



基本
方針

C-1

職員の能力が最大限に 発揮できる環境の整備

職員一人ひとりが持つ能力を十分に発揮し、継続的に成長していくためには、状況や課題に応じた伴走支援と安心して働ける環境の整備が重要です。

人事評価において一定期間成績が振るわない職員や障がいのある職員等に対しては、ジョブサポーターが丁寧に伴走し、業務の進め方の見直しや課題の整理を通じて強み・弱みを明確化し、必要な能力向上を支援することで、本人の自信回復とポテンシャルの発揮、職場での活躍につながります。

また、女性職員や新任課長補佐を対象とした既存のメンター制度については、庁内ニーズを踏まえ対象者や内容の見直しを検討し、多様な職員の昇任意欲やキャリア意識の醸成を図ります。

さらに、育児や介護等による望まない離職を防ぐため、休暇・勤務制度の充実と対象者へのプッシュ型周知を行い、安心して働き続けられる環境を整備することで、組織エンゲージメントの向上を推進します。



C-1-2 能力発揮を促すための伴走支援の充実

(1) ジョブサポートによる能力向上支援

人事評価において一定期間、成績が振るわない職員や障がいのある職員等に対し、ジョブサポーターが伴走支援を行う。業務の進め方の見直しや課題の整理を通じて、職員本人の強みや弱みを明確化し、必要な能力の向上を支援することで、職員が持つポテンシャルの発揮と職場での活躍につなげることを目指す。

(2) メンター制度の充実

女性職員や新任課長補佐を対象とした既存のメンター制度について、多様な職員の昇任意欲やキャリア意識を醸成していくことを目指し、庁内のニーズを把握しながら、対象者や内容の見直し等を検討する。

C-1-3 組織エンゲージメントを高めるための環境整備

(1) 仕事と家庭の両立支援に向けた勤務制度の充実及び積極的な広報の実施

育児や介護等、職員の生活環境の変化に起因する“望まない離職”を防ぐため、これまでの取り組みの検証を踏まえたくうえで休暇や勤務に関する諸制度の充実を図るとともに、制度周知及び理解を促すため対象者へプッシュ型で周知を行う。

基本
方針

C-2

職員のキャリア形成にか かる支援体制の構築

組織として、職員一人ひとりが自らの意思でキャリアを描き、中長期的に成長し続けられる環境を整えます。成長の見通しと実感を持てる機会を計画的に提供し、能力・スキルの向上を支援します。

所属においては、人事評価制度の評価者面談でキャリアデザインシートを活用するとともに、入庁後一定年数を経た職員に対して職員課が面談を実施し、自律的なキャリア形成に向けた気づきと対話の機会を充実させます。

また、ジョブローテーションモデルやキャリアパスを明示し、多様な職務経験を通じてどのような成長が可能かを可視化することで、職員自身が将来ビジョンを主体的に設計できる仕組みを整えます。

こうした取組を通じて、自ら学び挑戦し続ける職員を育み、人財価値の向上と本市の持続的な発展につなげます。



C-2-1 個人の想いと組織のビジョンが有機的に 結びついたキャリア形成支援体制の構築

(1) キャリア形成支援体制の構築

全職員対象としたキャリア形成に係る動画の配信や、年代別に対面研修を行うことで、公務員としてのキャリア形成に係る意識を醸成していく。

また、評価者には面談スキルの向上研修を行い、所属でのキャリア形成に関する対話機会の増加を目指す。

(2) ジョブローテーションモデル及びキャリアパスの例示

職員が主体的に自身のキャリアビジョンを描くための道標として、入庁後10年間の標準的なジョブローテーションモデルとキャリアパスを示す。

(3) 個人のキャリア志向に応じる体制づくり

特定の事務事業の推進のためのプロジェクトチームや人員増が見込まれる際の異動枠に対して、意欲やスキルを活かせる形で希望職員を選任するなど、組織要請と個人のキャリア志向のより良いマッチングにより職員のキャリアアップを後押しする。

基本
方針

C-3

人事評価制度の効果的な活用

人事評価制度は、職員一人ひとりの成長を促し、組織としての成果向上につなげるための重要な仕組みです。

職位に応じて求められる能力・技能等をより明確にしていくことにより、それぞれの職員の自身の役割を意識したアウトプットへつなげていきます。

評価者、被評価者が評価項目を意識したうえで職務にあたることは、中長期的視点におけるキャリア形成にも寄与し、職員の主体的な成長を後押しする良循環を助けるものとなります。

また、人事院勧告等を鑑みても、人事評価結果は昇格の要件としても優先されるべき事項となっています。公正な評価が処遇へと結びつく道を示すことで、職員の意欲向上と能力発揮を促進します。

併せて業務遂行上の課題が見られる職員に対しては、ジョブサポーター等による支援につなげ、全ての職員が持続的に成長できる環境の整備を図ります。

こうした人事評価制度の更新を通じて、頑張った職員が報われるような仕組みを整えることで、組織全体の活力向上につなげていきます。

そして、一人ひとりの努力と成長が正当に評価され、次の挑戦へとつながる組織文化の定着を目指します。

C-3-1 職員の業績を踏まえた公平な評価と処遇の実施

(1) 職位に応じた能力・意欲態度基準表の明示

能力・意欲態度評価について、各評価項目の標準レベルを職位に応じて示し、職位ごとの求められる姿をより鮮明にして適正な評価につなげる。

(2) 評価制度のアップデートと評価結果のさらなる活用

昇格基準を見直し、人事評価結果を要件の優先事項として整備する。
また、評価項目の見直しなど頑張った職員が報われるよう状況に応じた制度更新を行う。
併せて成績不良者の洗い出しを行い、組織的な対応へつなげる。

