

茅ヶ崎市職員の人財育成基本方針（素案）について

1 改定の背景・経過

「茅ヶ崎市職員の人材育成基本方針（以下「方針」という。）」は、平成16年4月の当初策定以降、社会環境の変化や取組等を踏まえ改定を重ねてきました。この度、茅ヶ崎市総合計画の策定をはじめ、人口減少、少子高齢化等の社会環境の変化や定年引上げ等の地方公務員制度の変革等に伴い、業務の内容や方法、働き方が変化すること等を踏まえ、方針を改定することといたしました。

方針の改定にあたっては、庁内公募で集まった職員（27名）による検討、職員アンケート（含会計年度任用職員）や市民アンケートの結果をもとに検討を進めました。

2 現方針の振り返り（現状の課題）

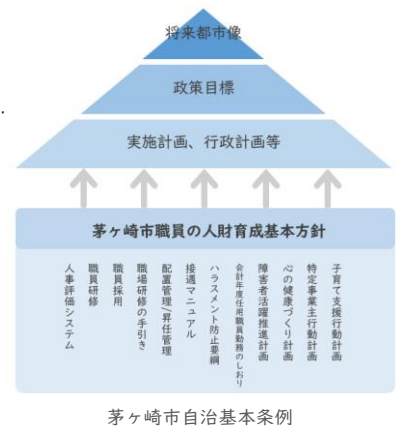
総合計画との連動の視点	社会環境や地方公務員制度の変化への対応の視点
<ul style="list-style-type: none"> ① 行政運営の基本姿勢を実現する、急激に変化する社会に対応できる職員をどう育成するか ② 目指す職員像に向けた実効性のある取組をどのように実施するか。これからの時代に求められる公務員としての意識をどのように高めていくか 	<ul style="list-style-type: none"> ① 定年延長者の豊富な知識や経験をどう生かしていくか ② 子育てや介護等、職員それぞれの事情を踏まえた職場のマネジメントをどのように行っていくか ③ 職員それぞれの能力をどう発揮させるか、特に中堅職員や女性職員の意欲・能力をどう生かすか
職場環境やマネジメントに関する課題の視点	職員アンケートから得られた視点
<ul style="list-style-type: none"> ① 役割や求める行動を、いかに簡潔に伝え、日々の行動変容につなげるか ② 業務経験・職場での成長をどう促すか、人材マネジメント能力をどのように向上させるか ③ 職員のエンゲージメントをどう高め、また、心の健康をどうサポートするか 	<ul style="list-style-type: none"> ① 人事評価や職員研修などの取組をどう職員の成長につなげていくか ② 職員それぞれのキャリア形成の考え方にどう応えていくか

3 主な内容

(1) 茅ヶ崎市総合計画等との関係を整理

冒頭メッセージ、方針の目的（P.1）、方針の位置づけ（P.2）では、人財育成基本方針は、自治基本条例第10条第3項に基づくすべての職員を対象とし、将来都市像の実現や各種行政計画の推進を支える方針であることを強調しています。

また、本方針と人事管理に係る個別計画等との関係を体系的に整理し、網羅的に把握しやすい形としています。（P.23～32）。



(2) 職員の目指す姿と目指す姿につながる5つの行動

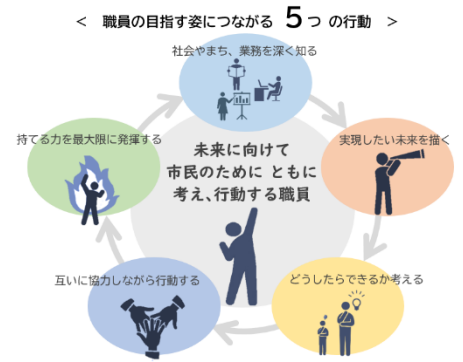
行政運営の基本姿勢である「未来創造への挑戦」「市民との関係の深化」を踏まえ、急激に変化する社会に対応する職員として「未来に向けて 市民のために ともに 考え、行動する職員」を職員の目指す姿とする。

職員の目指す姿

未来に向けて 市民のために ともに 考え、行動する職員

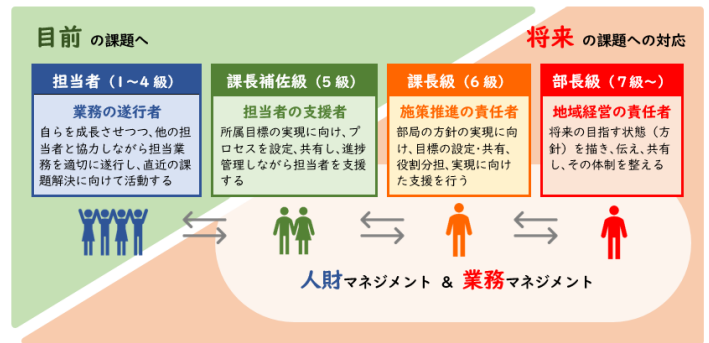
す姿に設定 (P. 4) するとともに、方針全体を通じて市職員の使命である「全体の奉仕者」として働くことを繰り返し強調 (P. 1, 4, 27) し、意識の浸透を図ります。

また、目指す職員の姿につながる行動を具体的に「5つの行動」として示すことで職員の行動変容を促します。(P. 5)。「Ⅲ 職員の成長を促す職場環境と取組」には、ここで示した「5つの行動」を各職場でどう実現していくかという視点でまとめています (P. 16~31)。



(3) 職ごとに果たす役割をより分かりやすく

職員がその職の役割を適切に果たすことができるよう、職に応じた役割の変化を記載 (P. 8) するとともに、職ごとの役割を、他の職との関係性、基本的な役割の視点で記載 (P. 9~16) しました。また、公務において重要な役割を果たしている会計年度任用職員についても、基本的な役割を記載 (P. 13) したほか、「職務給の原則 (職員の給与は、その職務と責任に応ずるものでなければならない)」を踏まえ、各職の役割を整理しました (P. 9~12)。



(4) シニア職員の活躍促進

61歳以降の年度も働く豊富な経験や知識を有する職員 (シニア職員) の知識や経験を生かすため、シニア職員に期待する役割を記載 (P. 9, 12) するほか、各職場での「学び合い、教え合いの促進」による知識・技能の伝承 (P. 16)、その知識や経験が生かされるよう「挑戦を促す雰囲気の醸成」 (P. 19)、「職員の個性や能力を生かす業務分担」 (P. 21)、「シニア職員の活躍促進」 (P. 22, 29)、「経験豊富な職員の配置」 (P. 26) に取り組みます。

(5) 職場での人財育成の取組みに重点

「職員は職場で成長する」という考えのもと、「職員の成長を促す職場環境」 (語り合い・対話/仕事の意義の分かち合い/学び合い、助け合い、高め合い) (P. 15) を示すとともに、具体的取組を記載した「Ⅲ」では、人事管理制度を活用しながら5つの行動を促進するための各職場での取組を記載 (P. 16~22) し、その後に各職場の取組をサポートする人財育成部門の取組を記載 (P. 23~31) する構成としています。

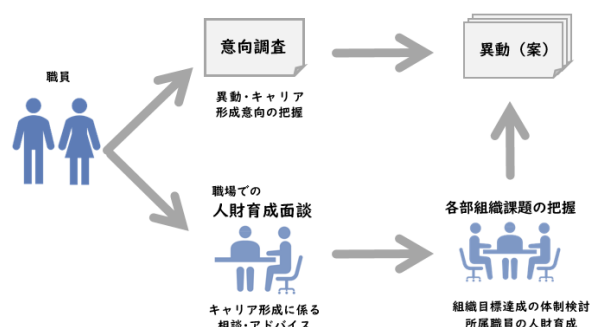
具体的取組について、現行の方針では取組の項目までを記載していましたが、取組の方向性や概要を説明するとともに、どのように実践していくかを分類しました (右図)。



(6) 職員のキャリアの考え方を生かした人事管理

人事異動により、多岐にわたる行政課題や業務への対応、多様な業務経験の蓄積による職員の成長を図ります。適財適所の配置管理のため、職員の異動に係る意向調査では、どのような経験・スキルを重ね、また発揮していきたいかを把握しつつ (P. 28)、各部局の人的ニーズを把握しながら各部局の組織課題に対応していきます (P. 28)。

また、人事異動に係る職員への意向調査により職員のキャリア形成や長期配属の意向、人財育成面談 (P. 21) を通して、その能力の発揮状況、組織課題への対応状況を踏まえ、同じ所属への長期配属や関連所属への配置管理による職員の専門性の発揮に取り組みます (P. 28)。



茅ヶ崎市職員の 人財育成基本方針 (素案)

茅ヶ崎市

「笑顔と活力にあふれ みんなで未来を創るまち 茅ヶ崎」の実現に向けて

この茅ヶ崎で、

誰もが自分らしく豊かな日々を過ごす

誰もが自らの力を発揮し、時に支え合い、高め合いながら共に暮らす

「茅ヶ崎に住んでいてよかった」と思ってもらうために

このまちで暮らす人と

今日よりもよい明日を、よい未来を、創ることが私たちの使命

子どもたちが希望を持って健やかに成長し、次代を担う人が育つまちに

地域が活力にあふれ、交流とにぎわいのあるまちに

共に見守り支え合い、誰もが健康に暮らすまちに

誰もがいつでも学べ、生きがいを持って自分らしく暮らすまちに

豊かな自然と共存し、心地よい生活環境のあるまちに

安全で安心して暮らせる、強くしなやかなまちに

利便性が高く、魅力的な都市空間が整うまちに

目標とする「まち」の実現には、職員の力が不可欠だ

職員の成長が地域を良い方向に変えていく

仕事にやりがいと誇りを持ち、持てる力を最大限に発揮する

社会が大きく変化する中では、何が正解かははっきりしない

だからこそ、ともに考え、助け合いながら挑んでいこう

職員の成長がまちの発展の原動力になる

目次

人財育成基本方針の目的 ～将来都市像の実現に向けて～	1
I 職員の目指す姿	3
1 職員の目指す姿	4
2 目指す姿につながる5つの行動	5
II 職ごとの果たす役割	7
職に応じた役割の変化	8
1 一般行政職員	9
2 技能労務行政職員	12
3 会計年度任用職員	13
III 職員の成長を促す職場環境と取組み	14
職員の成長を促す職場環境	15
1 社会やまち、業務を深く知る	16
2 実現したい未来を描く	18
3 どうしたらできるか考える	19
4 互いに協力しながら行動する	20
5 持てる力を最大限に発揮する	21
職員の5つの行動を支える人財育成部門の取組み	23
取組みのまとめ	32
おわりに	33

人財育成基本方針の目的 ～将来都市像の実現に向けて～

将来都市像の実現に向け

茅ヶ崎市は、「笑顔と活力にあふれ みんなで未来を創るまち 茅ヶ崎」という将来都市像の実現に向け、8つの政策目標を定め、その達成に向けて取組みを進めています。

今後も急激に変化していく社会に対応するために

その一方で、社会は急激に変化しており、今後もその傾向は増していくことが予測されます。具体的には、人口減少やさらなる少子高齢化の進展、ポストコロナへの対応、脱炭素に向けた取組み、デジタル・トランスフォーメーションといった社会の全体の変化、定年の段階的引上げ、職員の年齢構成や働き方の変化等の働く環境の変化、情報処理技術の進化や情報伝達手段の変化等の市民サービスの提供手段の変化等、社会全体で大きな変化が同時並行で進んでいます。

新たな価値を創造できる組織を目指す

今後も急激に変化していく社会の中で、これまでの市民サービス提供体制の変革が求められています。課題解決を図るために、単に「削減や縮小」ではなく、「新たな発想」による資源を生み出し、新たな価値を創造できるような組織に変わっていかなければなりません。

そのためには職員一人一人の意識向上や主体的行動が不可欠

これら大きく変化する社会において市民サービスを的確に実施していくためには、これまでのやり方が必ずしも適切とは限らず、社会の変化に応じて事業の内容も手法も変えていく必要があります。これまで誰も経験したことのない変化を重ねる社会、すなわち、正解が分からない社会において、より適切な市民サービスの実施に向けた変革を担うのは私たち職員であり、職員一人一人の意識向上や主体的行動が不可欠です。

職員の成長が市民サービス向上の原動力となる

ヒト、モノ、カネ、情報の経営資源のうち、職員（ヒト）は、同じ職員でも自らの意志と職場環境によって大きく成長していきます。市民の安全安心をまもり、急激な社会の変化に対応していく原動力は、AIでもICTでもなく、ほかでもない私たち職員です。

どのような職員を目指し、育成していくかを人財育成基本方針としてまとめ

茅ヶ崎市では、人財育成に関する方針を平成16年4月に策定して以降、その時々状況に合わせて見直してきましたが、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ということについて、「茅ヶ崎市職員の人財育成基本方針」としてまとめました。

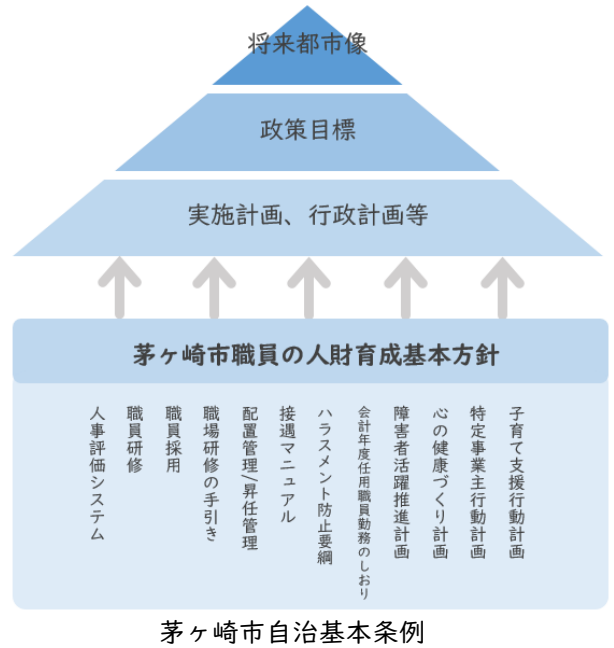


市民サービスをより良いものへと変革させていく

市民の皆様とともに今後の茅ヶ崎市の未来を創造していく中で、私たち職員は市民全体の奉仕者であることを自覚し、市民サービスをより良いものへと変革させることが必要です。このような意識を持った職員は、茅ヶ崎市にとって大切な「財産」であり、その意味で、単なる「人材」ではなく、「人財」であると考えます。

本方針の位置付け

本方針は、総合計画や実施計画のほか、行政計画等に基づく各事業の推進を支える、茅ヶ崎市自治基本条例第10条第3項¹に基づくすべての職員を対象とした人財育成の基本的な方針であり、本方針に基づき、人事評価、職員研修、職員採用等の各種の人事制度や茅ヶ崎市における女性職員の活躍推進に関する特定事業主行動計画や茅ヶ崎市職員の心の健康づくり計画等の指針となるものです。

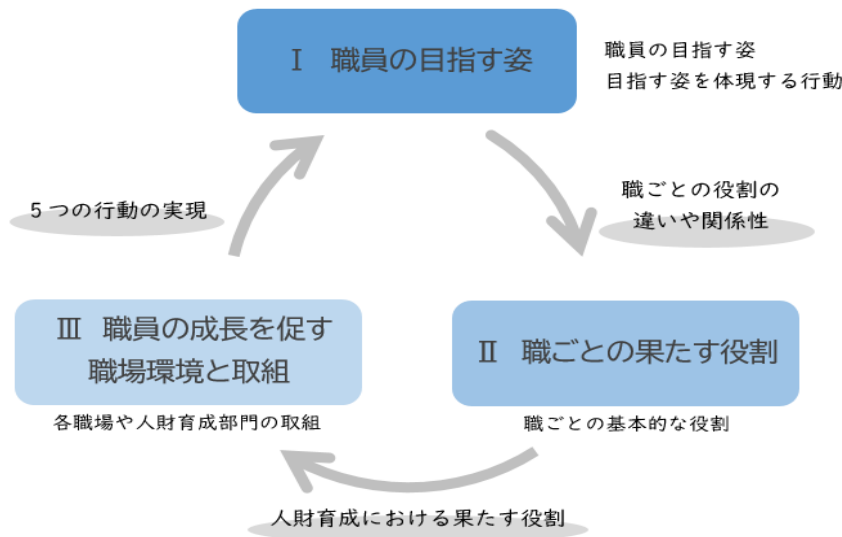


本方針の全体構成

「Ⅰ 職員の目指す姿」では、あるべき職員の姿として「職員の目指す姿」と、日々の業務遂行における「目指す姿につながる5つの行動」を示します。

続く「Ⅱ 職ごとの果たす役割」では、職ごとの役割の違いの全体的なイメージを冒頭で示した後、一般行政職員、技能労務行政職員、会計年度任用職員について職ごとの基本的な役割²についてまとめています。

そして、「Ⅲ 職員の成長を促す職場環境と取組み」では、職員は各職場での実務経験を通じて成長するという考えの下、Ⅱの「職ごとの役割」を踏まえ、Ⅰの「5つの行動」につながる各職場での取組みや、こうした各職場での取組みをサポートし、職員の成長を促進する人財育成部門の取組みの方向性を示します。



1 茅ヶ崎市自治基本条例第10条第3項「市長は、地域の課題及び市民の多様な意見に的確に対応するために必要となる知識及び能力を持った職員を育成しなければならない。」

2 その他の職については、職務の実情に応じて一般行政職員の各職に相当する職に準じて考えます。

I 職員の目指す姿

社会の変化に対応しながら市民サービスの向上を継続的に実現するため、職員は、目指す姿の実現に向けた行動に取り組みます。

- 1 職員の目指す姿
- 2 目指す姿につながる5つの行動



1 職員の目指す姿

茅ヶ崎市総合計画において行政運営の基本姿勢として定めた「未来創造への挑戦」「市民との関係の深化」を実現する職員として、次のとおり職員の目指す姿を定めます。



職員の目指す姿

未来に向けて 市民のために ともに 考え、行動する職員

未来に向けて

将来都市像の実現に向け、現在及び将来の社会の変化に対応したよりよい未来の創造に向けて行動する職員

市民のために

全体の奉仕者として、市民の立場に立ち、高い気概、使命感及び倫理感を持って、持てる力を最大限に発揮する職員

ともに

市民と、庁内の職員と、ともに歩み、ともに成長し、ともに茅ヶ崎の未来を創造する職員

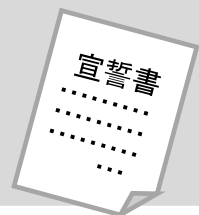
考え、行動する職員

社会や地域の変化を踏まえ、「行政に何が求められているか」「どうしたら市民サービスを向上させることができるか」について、必要性、実施手法、コスト、効果、実現可能性等について考え、関係者の協議調整の上、その実現に向け主体的に行動する職員

全体の奉仕者として

職員は、公務に従事するに当たり次のとおりサービスの宣誓³をしています。

「私はここに主権が国民に存することを認める日本国憲法を尊重し、かつ、擁護することを固く誓います。私は地方自治の本旨を体するとともに公務を民主的、かつ、能率的に運営すべき責務を深く自覚し、全体の奉仕者として誠実、かつ、公正に職務を執行することを固く誓います。」



3 地方公務員法第31条及び茅ヶ崎市職員の服務に関する条例第2条に基づくもの。

2 目指す姿につながる5つの行動

一人一人の職員が、日々、業務を進める中で目指す職員の姿として取り組む5つの行動を、次のとおり定めます。

社会やまち、業務を深く知る

的確に業務を進めるためには、業務そのものについての知識や技能はもちろんのこと、その対象であるこの「茅ヶ崎」について知るとともに、「茅ヶ崎」を取り巻く社会全体の動きを捉え、まちの課題や住民ニーズを深く知る。

※関係する意識・能力：知識・技術、正確・迅速性、情報力、業務遂行力、業務に関する意識、指導育成力



実現したい未来を描く

今後の社会の変化を踏まえ、「市民のみなさんに『茅ヶ崎に住んでいてよかった』と感じてもらうためにはどんなまちであるべきか」「茅ヶ崎市がもっと魅力的なまちになるためには何が必要か」、総合計画に掲げる将来都市像や政策目標を踏まえた「実現したい未来」をイメージする。

※関係する意識・能力：計画企画力、企画構想力



どうしたらできるか考える

どうしたら「実現したい未来」に近付いていくことができるか、その実現に向けた方策を、前例や慣習にとらわれず、周囲と知恵を出し合いながら主体的に考える。

※関係する意識・能力：創意工夫、業務改善、判断力、経営意識、危機管理能力



互いに協力しながら行動する

複雑化・多様化した社会の課題に対応するためには、庁内外の関係者、関係団体等といった多様な主体と協働しながら取り組む。

※関係する意識・能力：目標管理力、コミュニケーション力、応接態度、折衝調整力、説明表現力、協調性



持てる力を最大限に発揮する

課題の解決を着実に進めていくためには、高い使命感、責任感、倫理観の下で職員一人一人がその持てる能力を主体的に発揮する。

※関係する意識・能力：使命感、倫理観、規律性、責任感、積極性、勤勉さ



< 職員の目指す姿につながる 5 つ の行動 >



Ⅱ 職ごとの果たす役割

職に応じた役割の変化

1 一般行政職員

- 1.1 担当者（1～4級）
- 1.2 課長補佐級（5級）
- 1.3 課長級（6級）
- 1.4 部長級（7級～）

2 技能労務行政職員

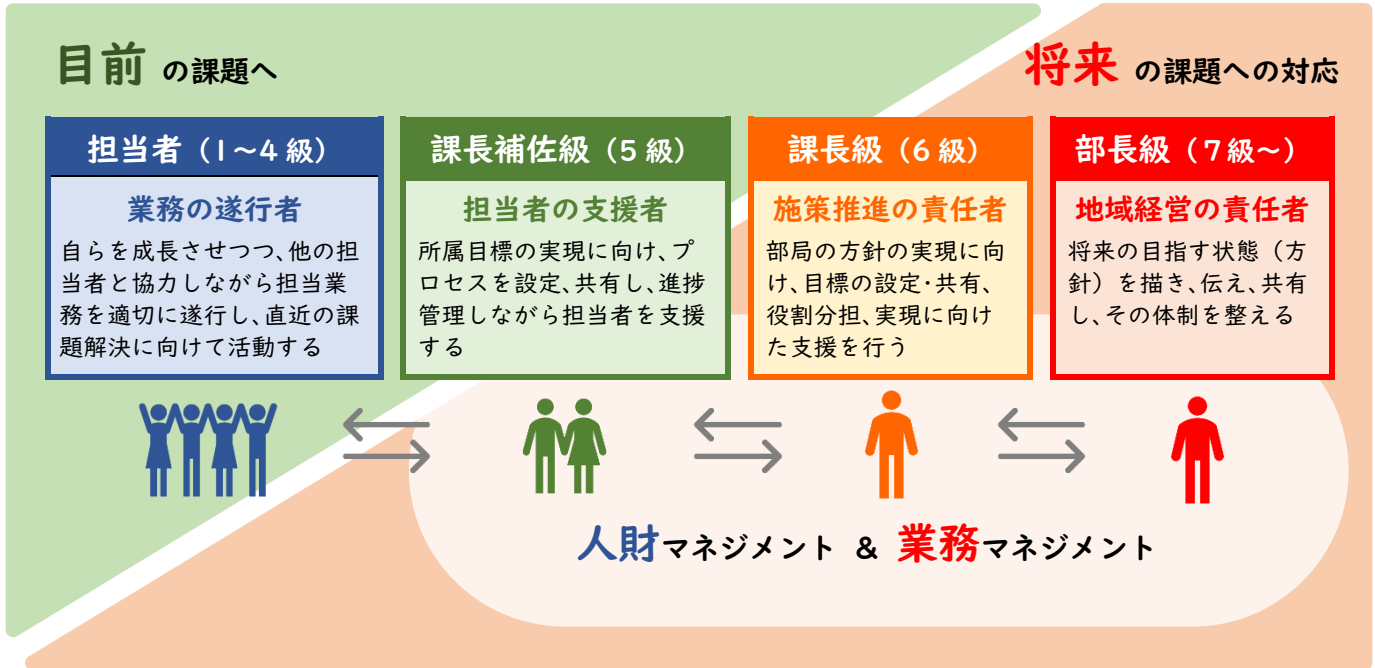
- 2.1 技能労務員～技能労務上級主査（1～5級）
- 2.2 技能労務統括主査（5級）

3 会計年度任用職員



職に応じた役割の変化

職位に応じて求められる役割や発揮が期待される能力は変化していきます。職員は、求められる役割や能力を果すことで、将来都市像の実現を目指します。



課長補佐級以上の職員は、自らのチームの使命・役割を果たすため、方針や目標を設定しメンバーと共有するとともに、その進捗を管理し、支援しながらその実現を図っていく **業務マネジメント** と、メンバー一人一人の能力を最大限に発揮させ、また育成していく **人財マネジメント** の2つの大きな役割を担います。そして、この2つのマネジメントにより何を実現するか（目的）は、職位が上がるとともに、現在の課題への対応から、より将来の課題への対応へと視点が変わっていきます。

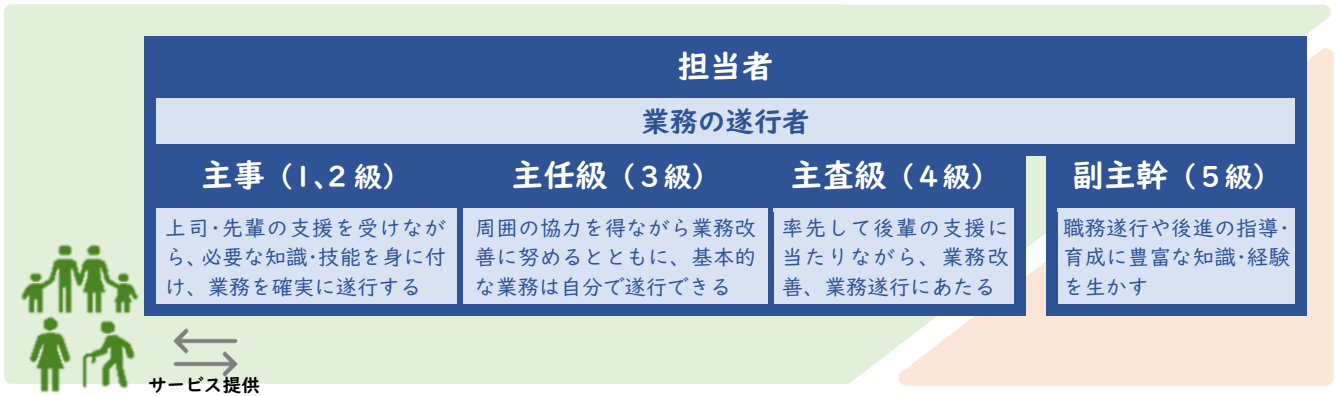
また、担当者は、業務経験等を重ねることで次のように段階的に成長していきます。

1. 上司・先輩の支援を受けながら、必要な知識・技能を身に付け、業務を確実に遂行する（主事、技能労務員）
2. 周囲の協力を得ながら業務改善に努めるとともに、基本的な業務は自分で遂行できる（主任、技能労務主任）
3. 率先して後輩の支援に当たりながら、業務改善、業務遂行にあたる段階（主査、技能労務主査）
4. 職務遂行や後進の指導・育成に豊富な知識・経験を生かす段階（副主幹、技能労務上級主査）

※その他の職については、職務の実情に応じて一般行政職員の各職に相当する職に準じて考えます。

1 一般行政職員

1.1 担当者（1～4級）



■主事（1、2級）の役割

担当の目標達成に向け、上司や先輩の指導・助言のもと、職務に必要な基本的な知識を習得し、担当業務を的確に遂行する。常に問題意識を持ち、他の職員と協力しながら業務の改善に努める。

■主任級（3級）の役割

担当の目標達成に向け、職務に必要な知識を他の職員とともに学び合い、教え合い、問題点の発見や課題の改善を図りながら、主体的かつ自発的に業務を遂行する。

■主査級（4級）の役割

現場のリーダーとして、課長補佐を補佐し、後輩を指導・支援しながら、担当の目標達成に積極的に貢献する。担当内の問題点や課題の改善に向け、率先して行動しながら業務を遂行する。

■副主幹（5級）の役割

所属の方針や目標を踏まえ、長年にわたり各分野で培ってきた豊富な知識や経験を活かしながら業務を遂行する。後進を指導・支援しながら、自身の知識や経験、ノウハウ（技術）を後進へ継承する。

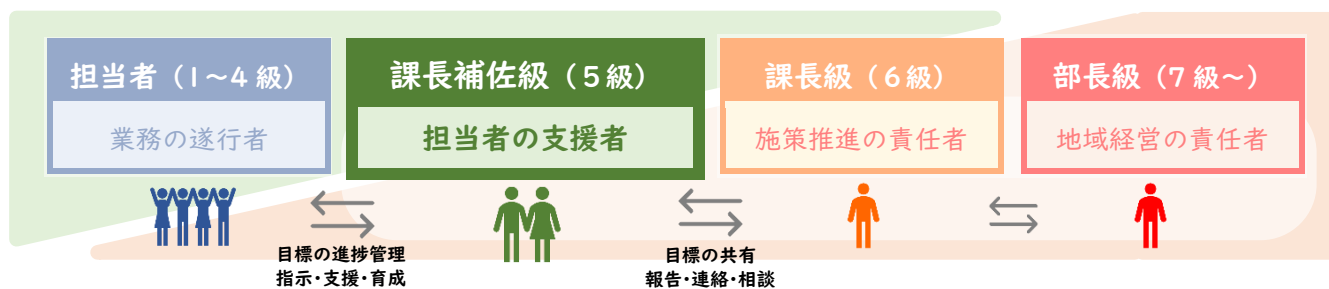
※副主幹は主に定年延長に伴う役職定年後の職として活用。

シニア職員の役割

61歳以降の年度も働く豊富な経験や知識を有する職員（以下「シニア職員」という。）にあっては、担当者として上記の職に応じた役割を果たすとともに、長年にわたり各分野で培ってきた豊富な知識や経験を生かしながら業務を遂行しつつ、後進への助言や支援を通じて自身の知識や経験、ノウハウの後進への伝承を行う。



1.2 課長補佐級（5級）

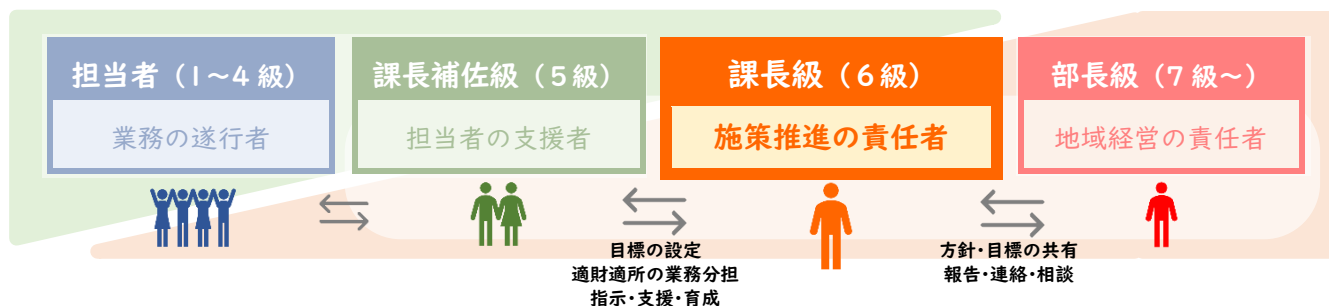


■課長補佐級（5級）の役割

所属目標の達成に向け、担当内の目標設定や業務分担、職員に対する適切な指示・指導・支援を行い、関係者と調整しながら、事業を着実に推進する。職員一人一人の個性や能力に応じた人材育成を心掛け、職員が生き生きとその能力を十分に発揮できるような職場環境を整える。



1.3 課長級（6級）



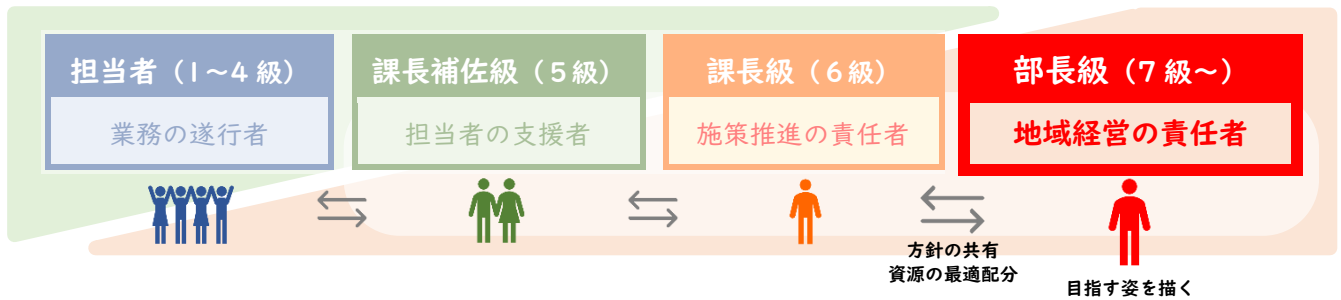
■課長級・主幹（6級）の役割

政策目標の達成に向け、現在及び今後の社会の変化を踏まえた所属の方針や目標の設定、業務資源の配分、職員に対する適切な指示・指導・支援を行い、関係者と調整しながら、事業を確実に推進する。職員一人一人の個性や能力に応じた人材育成を行い、職員が生き生きとその能力を十分に発揮できる職場環境を整える。

主幹は、所属の方針に基づき、担当内の目標設定や業務分担、職員に対する適切な指示・指導・支援を行う。



1.4 部長級（7級～）



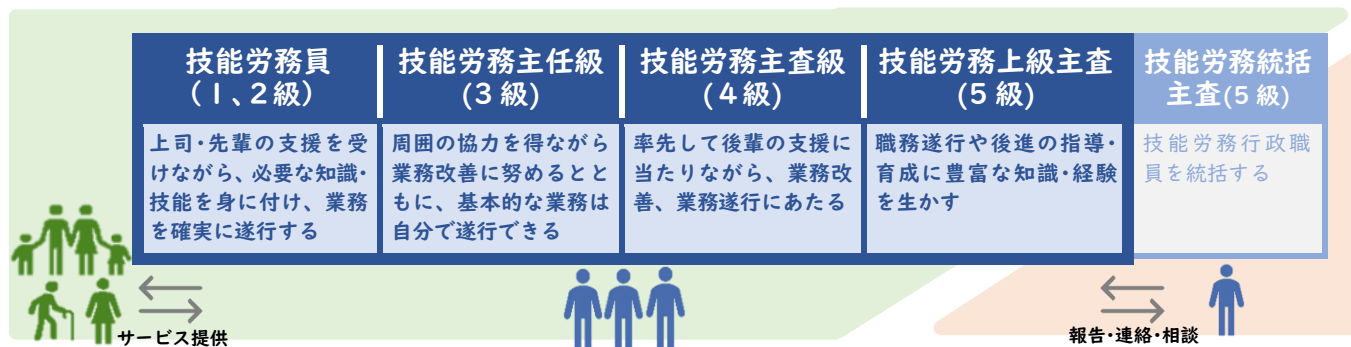
■理事・部長級・参事（7級～）の役割

政策目標の実現に向け、現在及び今後の社会の変化を踏まえた市政の目指す姿を描き、長期的な視点から重点業務の設定、業務資源の配分、人材育成を行うことで、時代に即した合理的かつ効率的な運営を実現させる。部長（参事）は部（所属）を統括し地域経営の責任者として、理事は全庁的な視点も含め地域経営の最高責任者として判断、行動する。



2 技能労務行政職員

2.1 技能労務員 ～ 技能労務上級主査（1～5級）



■技能労務員（1、2級）の役割

所属の目標達成に向け、上司や先輩の指導・助言のもと、職務に必要な基本的な知識や技能を習得し、担当業務を的確に遂行する。問題意識を持って業務改善に努めるとともに、職場の安全面、衛生面の向上に努める。



■技能労務主任級（3級）の役割

所属の目標達成に向け、問題点や課題の改善を図りながら効率的に業務を遂行する。後輩の指導や支援を行うとともに、職場の安全面、衛生面の向上に努める。

■技能労務主査級（4級）の役割

所属の目標達成に向け、後進への的確な指示や指導・支援により、業務の安全と円滑な推進を図る。安全面、衛生面の点検・向上に取り組み、良好な作業環境を整える。

■技能労務上級主査（5級）の役割

担当の目標達成に向け、長年にわたり培ってきた豊富な知識や経験を活かしながら業務を遂行する。後進を指導・支援しながら、自身の知識や経験、ノウハウ（技術）を継承する。

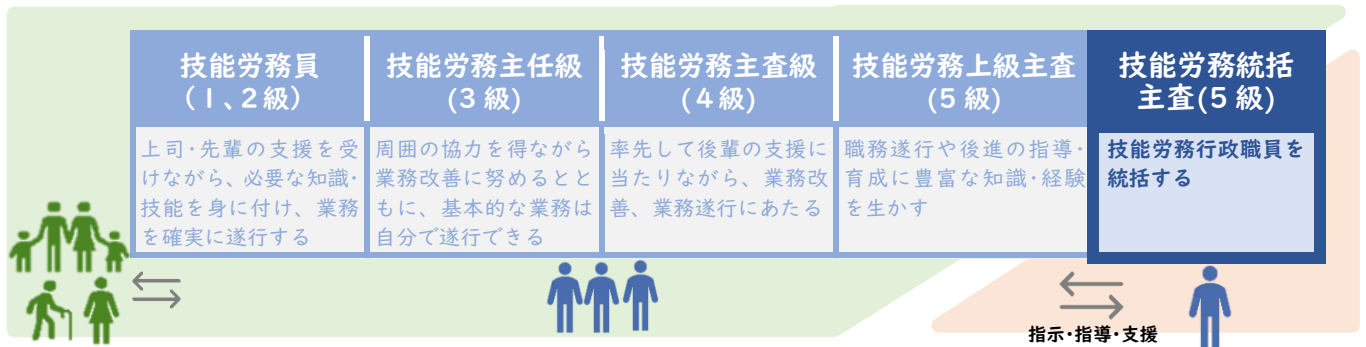
※技能労務上級主査は定年延長に伴う技能労務統括主査の転任する職として活用。



シニア職員の役割

シニア職員にあっては、担当者として上記の職に応じた役割を果たすとともに、長年にわたり各分野で培ってきた豊富な知識や経験を生かしながら業務を遂行しつつ、後進への助言や支援を通じて自身の知識や経験、ノウハウの後進への伝承を行う。

2.2 技能労務統括主査（5級）



■技能労務統括主査（5級）の役割

所属の方針や目標を踏まえ、後進への的確な指示や指導・支援により、業務全体の安全と円滑な推進を図る。安全面、衛生面の点検・向上に取り組み、良好な作業環境を整える。



3 会計年度任用職員

■会計年度任用職員の役割

全体の奉仕者である公務員としての職責を自覚し、任用期間中において組織の一員として上司の指示に従い、業務を正確かつ適切に遂行する⁴。



⁴ 茅ヶ崎市行財政経営改善戦略（令和5年度～令和7年度）に基づき、会計年度任用職員が担える業務内容の拡大等の方向性を踏まえ、その役割について別途規定する。

Ⅲ 職員の成長を促す職場環境と取組み

政策目標の実現に向け、職員の目指す姿につながる行動を具現化するため、行動の促進につながる取組みを各職場で、また、各種人事制度を通して進めるとともに、職員の目指す姿につながる人財の確保を進めていきます。

・ 職員の成長を促す職場環境

- 1 社会やまち、業務を深く知る
- 2 実現したい未来を描く
- 3 どうしたらできるか考える
- 4 互いに協力しながら行動する
- 5 持てる力を最大限に発揮する

・ 5つの行動を支える人財育成部門の取組み

・ 取組みのまとめ



マネジメントの一環として
実践する取組



メンバーで協力しながら
実践する取組



個人として実践する取組

職員の成長を促す職場環境

社会の大きな変化に対応していくためには、職員の成長が不可欠です。組織全体で職員の成長につながる風土をつくることで組織が成長します。良い人財は良い組織をつくり、良い組織はより良い成果を生み出します。そのため、全ての職員が次の行動を心掛け、組織全体で職員の成長を促す職場環境づくりを進めます。

語り合える／対話できる

職員同士が語り合う「対話」とは、お互いが尊重される場で、それぞれが考えたことを自由に発言することで、職員同士の相互理解を深めるものです。これに対し、「議論」は、それぞれの立場で互いに意見を主張し、説得し合い、妥協点（最適解）を見出すプロセスです。互いに思ったことを口に出すことができる「対話」が行われることで職員同士の信頼感につながり、また、情報、知識が共有されやすくなります。また、互いに思ったことを口に出せる関係性があることで、指導、助言、アドバイスが効果的に機能します。多様なアイデアが提起されることで、イノベーションや業務改善につながり、こうした職員同士語り合える「対話」できる関係性の構築が、職員の、組織の成長の土壌となります。



仕事の意義を分かち合う（共感する）

仕事の意味や意義が職員間で共有されることで、関係性が深まり、やる気、意欲、主体的な行動を引き出します。意義を共有し、共感することで、職員の意識は、「must（しなくちゃ＝義務）」ではなく、「will（しよう＝意志）」、「want（したい＝欲求）」につながります。そのため、「なぜその仕事が必要なのか」「その仕事の意義（Why）」について、職員間での分かち合いに取り組みます。仕事の意義や意味（Why）を踏まえ、だから今何を進めるべきか、考えを今に戻して、今の行動（What（何を）、How（どうやって）を考え、Do（やってみる、実行する））に結び付けていきます。

学び合い、助け合い、高め合う

複雑化・多様化する社会の急激な変化に対応するためには、様々な視点が必要です。こうした社会に対応し、未来創造に向けたチャレンジを進めていくためには、職員一人では限られています。能率的に進めるためには、職員間での協力・連携が不可欠です。一人一人が能力を高め、互いに学び合い、助け合うことで組織力が高まっていきます。



< 成長を促す職場環境とは >

- 困難な課題（言いにくいこと）も口に出すことができる
- ミスしても、注意はされても非難されることはない
- 周りと違って排除されない
- 安心して挑戦することができる
- 周りに対して助けを求めることができる
- 周りが自分の仕事を直接的、間接的にサポートしてくれる
- 自分のスキル・能力が尊重され、活かされていると感じる



1 社会やまち、業務を深く知る



全ての職員が、業務を的確に進めるため、業務そのものについての知識や技能を職場内で共有するとともに、次の担当者に確実に継承していく必要があります。この継承（引継ぎ）は担当者任せにするのではなく、管理監督職員（部長級～課長補佐級の職員）が中心となり計画的に実施していただくことが肝要です。

また、既存の事業の見直しには、職員間での意見交換が欠かせません。その前提となる業務理解や先進事例の収集などを積極的に行う行動を評価する仕組みも必要です。

さらには、私たちが働くまち「茅ヶ崎」について知るとともに、「茅ヶ崎」を取り巻く社会全体の動きを捉え、まちの課題や住民ニーズを深く知る必要があります。こうした「社会やまち、業務を深く知る」能力や意識を高めるため、以下の取組みを進めます。

※関係する意識・能力：知識・技術、正確・迅速性、情報力、業務遂行力、業務に関する意識、指導育成力、実務能力

職場での取組み

(1) 学び合い、教え合いの促進（職場内研修・OJTの実施）



各職員は、現場での業務を通じての指導・助言（OJT）や職場内研修により業務に関する知識を深め、業務遂行能力を高めま。この際、在籍の長い職員や**シニア職員**の豊富な知識や経験が他の所属職員に引き継がれるよう工夫します。

各職員は、関係団体との関係性や事業の継続性を担保するため、所属内で情報を共有し、その時に在籍する職員のみならず、将来の所属職員にもしっかりと引き継がれるようマニュアルへ記載することや、注意すべきポイントをまとめることで、手戻りやトラブルが発生することを防止します。

新採用職員に対しては、各職場で業務のつながりのある職員や**シニア職員**など経験豊富な職員を中心に職場指導員として任命し、担当業務や市職員として必要な知識・スキルの習得をサポートします。

また、**会計年度任用職員**に対しては、業務のポイントをまとめたマニュアルを活用するなど効率的に指導し、限られた任用期間の中で最大限の力を発揮できるよう支援します。

(2) 職員の成長や助け合いを促進する業務分担



所属長は、成果の最大化や能率的な業務遂行とともに、職員の業務経験の幅を広げることや職員同士の助け合いの促進を意識し、事務の分担を行います。**各職員**は、担当する事務を自らの成長の機会とも捉えて取り組むとともに、自身の成長や学びの成果を積極的に他の担当職員にも共有します。

(3) 社会の変化、住民ニーズ、先進事例の収集・共有



各職員は、業務の対象となるまちの状況、市民ニーズ（市民からの問合せや苦情等）や業務上の課題、先進事例等、業務に関する情報を収集し、日ごろの職員間でのミーティングや課内会議等を通じて所属内で積極的に共有します。**各職員**は、収集・共有された情報を業務改善のヒントとして活用するとともに、**管理監督職員**は、こうした職員を人事評価等で積極的に評価することで、職場全体の取組みとなるよう推進します。



マネジメントの一環



メンバーで協力しながら



個人として実践

(4) 学ぶ機会、学びの深化の促進



各職員は自身の、そして**管理監督職員**は自身に加え所属職員の能力向上を図るため、職員自身の意向や業務の内容、人事評価の結果等を踏まえ、庁内及び庁外の研修の受講、研修機関等への職員の派遣等、職員の学ぶ機会を積極的に活用します。

管理監督職員は、研修等を受講した職員による研修内容の所属でのフィードバックの機会を設けることで、職員の学びを深めるとともに、互いに学び合う、教え合う風土を醸成します。





2 実現したい未来を描く

今後の社会の変化を踏まえ、「市民のみなさんに『茅ヶ崎に住んでよかった』と感じてもらうためにはどんなまちであるべきか」「茅ヶ崎市がもっと魅力的なまちになるためには何が必要か」、総合計画に掲げる将来都市像や政策目標を踏まえた「実現したい未来」をイメージします。こうした「実現したい未来を描く」能力や意識を高めるため、以下の取組みを進めます。

※関係する意識・能力：計画企画力、創意工夫、企画構想力

職場での取組み

(1) 未来志向の醸成



管理監督職員は、担当職員と対話をしながら、現状や将来の社会の変化を踏まえ、所属の組織目標や業務計画なども含め、今後の「実現したい未来」について考え、所属内で共有します。

各職員は、**管理監督職員**と対話をしながら、「実現したい未来」に向けた具体的な担当業務に落とし込みを行います。その際、これまでの考え方にに基づき業務を捉えるのではなく、様々な視点から検討を行います。

(2) 方針・目標の共有



各職員は、所属の方針や目標を踏まえた個人の目標を、当該年度の業績目標として設定し、**管理監督職員**との面談を通じて、目標とその達成に向けたプロセスについて共有します。また、目標設定を通じて自らの役割や担う業務の意義や位置付けを認識することで、やりがいやモチベーションの向上を図ります。なお、目標とそのプロセスを設定するに当たっては、行政運営の基本姿勢である「未来創造への挑戦」「市民との関係の深化」を意識し、**管理監督職員**はこれにつながる各職員の取組みを評価します。

管理監督職員は、面談等を通じて、担当者が目標達成のプロセスで発揮した能力や成長した点を具体的に示し、職員の成長実感やモチベーションの向上に努めます。

行政運営の基本姿勢		具体的に求められる行動
未来創造への挑戦	変化に迅速な対応がとれる職員力・組織力の向上	○急激に変化する社会環境の的確な把握と柔軟な対応 ○新たな発想により積極果敢に挑戦できる仕組みづくり
	質の高い行政サービスの提供	○先進技術の積極的な活用 ○民間の団体や企業との協働 ○周辺自治体等との連携
	未来に責任を持つ行政経営	○客観的なデータなどの証拠に基づく政策の立案 ○事業の見直しや重点化
市民との関係の深化	市民との双方向のコミュニケーション	○市民と行政の情報共有、相互理解、信頼構築 ○対話や交流の場の充実による市民主体のまちづくりの推進
	市民が力を発揮できる社会の構築	○多様な主体相互の連携のコーディネート



マネジメントの一環



メンバーで協力しながら



個人として実践



3 どうしたらできるか考える

どうしたら「実現したい未来」に近付いていくことができるか、その実現に向けた方策を、前例や慣習にとらわれず、周囲と知恵を出し合いながら主体的に考える。こうした「どうしたらできるか考える」能力や意識を高めるため、以下の取組みを進めます。

※関係する意識・能力：目標管理能力、業務改善、注意・判断力、経営意識、危機管理能力

職場での取組み

(1) 話しやすい、相談しやすい雰囲気づくり



各職員は、どう対応したらよいか、正解がはっきり分からない課題に対応するためには、1人で考えるよりも複数の職員で協力して知恵を働かせ、意見を出し合うほうが効果的です。職員のアイデアを引き出すため、職員同士の信頼関係を深め、自由に意見が出し合える職場づくりに取り組みます。

管理監督職員は、意見を出しやすい、相談しやすい雰囲気をつくるため、互いの価値観を尊重するとともに、日頃から、威圧感や不快感を与えていないか自身の言動を振り返りつつ、所属職員の言動にも留意します。

< 威圧感や不快感を与えるコミュニケーションとは >

- 暴言・嫌味を言う
- 声を荒げる
- 挨拶をしない
- 書類を乱暴に渡す
- 扉を乱暴に閉める
- 不機嫌
- ※「第2期茅ヶ崎市職員の心の健康づくり計画」より

< 自由な意見が出し合える場とは >

- 自然体の自分をさらけ出せるざっくばらんな雰囲気
- それぞれが独自の価値観を持つ存在であると認める他者の尊重
- 本音で話せる間柄になる相互の理解



(2) 挑戦を促す雰囲気の醸成



管理監督職員は、話しやすい雰囲気できちんととどめることなく、職員からの自由なアイデアを促進するため、業務改善や事業企画等の主体的、自発的な発言を評価します。

シニア職員をはじめとした**各職員**は、自身の経験等を踏まえ、職員からの提案やアイデアを実現するためのヒントや留意事項を互いに伝え合うことで、所属全体で挑戦を支援します。

< 挑戦が促進される場とは >

- 自分たちの目的が何かを意識、共有し、その達成を目指している
- 異なる意見も受け入れる建設的な共創関係がある
- 発言が促され、熱心に耳を傾けてもらえ、自由に発言ができる安心感がある



マネジメントの一環



メンバーで協力しながら



個人として実践



4 互いに協力しながら行動する

複雑化・多様化した社会の課題に対応するためには、庁内外の関係者、関係団体等といった多様な主体との協働が欠かせません。こうした「互いに協力しながら行動する」能力や意識を高めるため、以下の取組みを進めます。行動した結果については積極的に評価を行います。

※関係する意識・能力：コミュニケーション力、応接態度、折衝調整力、説明表現力、協調性

職場での取組み

(1) 協力・連携意識の醸成



各職員は、職員同士の協力や連携が促進されるような雰囲気づくりに努めます。

管理監督職員は、職場内での協力や連携が促進されるよう業務分担や座席の配置等を工夫します。

(2) 多様な主体との協働の促進



各職員は、事業を効果的に推進するため、組織横断的な協力・連携はもとより、市民、事業者、関係団体、他自治体等、多様な主体との協働を探り、その実現に向けて行動します。

(3) 接遇力の向上



各職員は、職員の接遇力について、多様な主体との協働を進めるために必要な能力のひとつとして、接遇マニュアルを活用しながら職場研修等により高めていきます。



マネジメントの一環



メンバーで協力しながら



個人として実践



5 持てる力を最大限に発揮する

課題の解決を着実に進めていくためには、高い使命感、責任感、倫理観の下で職員一人一人がその持てる能力を主体的に発揮する。こうした一人一人が「持てる力を最大限に発揮する」能力や意識を高めるため、以下の取組みを進めます

※関係する意識・能力：使命感、倫理観、規律性、勤勉さ、責任感、姿勢態度、積極性

職場での取組み

(1) 職員の個性や能力を生かす業務分担



管理監督職員は、職員それぞれの自身の能力や適性が最大限に発揮されるよう担当業務の分担を行います。業務の分担に当たっては、職員一人一人の能力の向上や開発、経験の蓄積等を考慮することで、業務経験を通じた職員の人財育成を図ります。

管理監督職員は、所属に長期在籍する職員やシニア職員の豊富な知識や経験、能力が生かされ、かつ他の職員へ伝承が図られるよう業務の分担を行います。

(2) 方針・目標の共有（再掲）



各職員は、所属の方針や目標を踏まえた個人の目標を、当該年度の業績目標として設定し、目標設定や評価時に面談することで、目標とその達成に向けたプロセスを所属内で共有します。また、目標設定を通じて自らの役割や担う業務の意味、位置付けを認識することで、やりがいやモチベーションの向上を図ります。

(3) 日々の業務行動の評価（能力・意欲態度評価の実施）



管理監督職員は、日々の職務遂行行動の中で現れた部下の能力や意欲・態度を示す行動を記録することで、部下の能力・意欲態度についての評価を行います。評価を通じてその職に求められている能力・意欲態度について優れていた点、努力が必要な点を具体的な事実に基づき客観的に明らかにし、部下との面談の中で人財育成に向けた的確なアドバイスを行います。

各職員は、能力・意欲態度に係る評価に当たり自らの行動を振り返り自己評価することで、自身の強み弱みについて考え、上司との面談を通してより客観的に自らの能力や特性を把握することで、自らの課題を認識し、その後の資質向上に生かします。

(4) 人財育成面談の実施



管理監督職員は、定期的に部下との面談の機会を設け、部下と対話し、能力向上につながる助言・アドバイスを行うことで部下の成長を促進します。

（面談の内容例）

- ・業務の方針や目標の共有
- ・今後の異動やのキャリア形成の意向
- ・上位職に向けた助言
- ・業務分担の希望
- ・能力・意欲態度評価の結果
- ・業績評価の進捗や結果
- ・担当業務の課題
- ・業務遂行上の不安や悩み 等々



マネジメントの一環



メンバーで協力しながら



個人として実践

(5) 働きやすい職場環境づくり



管理監督職員は、育児や介護等、様々なライフステージにある職員が自身の持つ能力を最大限に発揮できるよう業務分担の工夫、多様な働き方の活用、職員同士のサポート体制の整備に取り組めます。

各職員は「お互い様」の精神のもと、互いに助け合えるよう、日頃から業務マニュアルの整備・充実、課題の共有等を図るとともに、休暇等の際にフォローする職員の負担を考慮し、早めの連絡、引継ぎ、感謝の気持ちを心がけます。

管理監督職員は、職員がその能力を最大限に発揮できるような職場環境を整えるため、ハラスメントの防止に取り組めます。

※働きやすい職場環境づくりは「茅ヶ崎市職員の子育て支援行動計画及び茅ヶ崎市における女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画」を参考にします。

(6) 職員の健康づくり



各職員は、計画的な業務遂行や休暇取得に努めながら、心と体の健康管理に自ら取り組みます（セルフケア）。

管理監督職員は、業務負担の平準化や業務の効率化、職員同士の協力体制の構築等により職場全体で職場改善に取り組むとともに、部下の体調や健康管理に気を配りながら円滑なコミュニケーションの推進により活気ある職場づくりに取り組めます。

※セルフケアやラインケアの取組みは「茅ヶ崎市職員の心の健康づくり計画」を参考にします。

(7) シニア職員の活躍促進



管理監督職員は、長年の経験で培われたシニア職員の豊富な知識・経験が生きるよう、また、後進への伝承が効果的に行われるよう業務分担を工夫します。**シニア職員**は、自らの豊富な知識・経験を職務遂行の中で最大限に発揮するとともに、積極的に後進への指導・支援に携わります。



職員の5つの行動を支える人財育成部門の取組み

Ⅲの1から5までの各職場での取組みを促進するため、人財育成部門では以下の取組みを進めていきます。

1 社会やまち、業務を深く知る

(1) 求められる役割・能力を踏まえた研修の実施

職ごとに求められる役割・能力等を踏まえ、職員の職務遂行能力の向上を図るために、階層別の研修やテーマごとの研修を実施します。特に若年層にあっては、「全体の奉仕者」として公務を担う意識や職務遂行に必要な基礎的な能力の向上を図るとともに、主査から理事までの職員にあっては、主にマネジメント等の組織運営能力の向上を図ります。また、職員の学びを深めるため、「学び直し」ができるよう工夫していきます。

【職員研修（階層別研修）】

(2) 多様な手法を活用した職員研修の実施

研修の内容に応じ、庁内講師、外部講師、集合研修、オンライン研修、動画視聴等、効果的な実施手法を活用していきます。

【職員研修計画】

(3) 社会やまちを深く知る研修の実施

茅ヶ崎市についての理解を深めるため、市の歴史や変遷、文化について学ぶ研修を実施するとともに、市の現状や将来について理解が深まるような研修を実施します。

【職員研修（階層別研修）】

(4) 職員の専門性の向上

職務に必要な最新の情報や専門知識・技能を習得するため、自治大学校や市町村アカデミー等の専門機関へ職員を派遣することで職員の専門性を高めます。各所属において緊急的に専門知識習得の必要性が生じた際には、研修の受講をサポートします。また、派遣職員を庁内講師として積極的に活用します。

【職員研修（派遣研修）】

(5) 学び合い、高め合い、学び直しの促進

市職員としての基礎的な知識や技能、市の現状や課題・取組等の研修については、職員が庁内講師となり実施します。こうした庁内講師を積極的に養成するとともに、講師としての経験を通して職員の成長を促進します。必要な研修を必要なタイミングで受講できるよう、また、研修の理解を深めるため、受講した研修の動画視聴や再受講等により職員の「学び直し」を促進します。

自主研究グループに対して、活動に必要な機材の貸出しや活動場所の提供を通じて、職員による自発的な学びの活動を支援します。

【職員研修（階層別研修）】【自己啓発】



(6) 職場研修の促進

各所属でのOJTが効果的に行われるよう、「職場研修の実施手引き」の周知や見直し、職場指導員向けの研修、各職場での取組状況の共有等を行います。

【職場研修の手引き】

(7) 職員派遣の推進

複雑・高度化する行政課題に対応するため、関係機関や他自治体との連携の強化、幅広い視野や経験を有する人財の育成のため、関係機関や他自治体への職員派遣を進めます。

【職員研修（派遣研修）】

(8) 人事異動を通じた能力開発・職務適性の確認

一般行政職員については、主に採用時から10年程度は、職員の意向や専門性を確認しながら、窓口部門、事業部門、管理部門等、行政の様々な業務に携わり、市職員としての幅広い知識や経験を重ねることで、職員の能力開発や職務適性を確認するとともに、組織力の向上を図ります。

【配置管理】



2 実現したい未来を描く

（1）未来志向の醸成

各種の職員研修の実施に当たっては、現状や将来の変化を踏まえ「どうあるべきか」について考える機会を積極的に設けるとともに、研修機関への派遣研修等を活用しながら未来創造につながる能力の向上に係る研修を実施します。

【職員研修（派遣研修）】

（2）変革のコア人財の育成

地域の現状や課題を客観的に把握し、どうあるべきなのかについて主体的に考え、行動につなげることのできる未来創造に向け中心となって活躍する人財を、研修等を通じて育成していきます。

【職員研修（派遣研修）】

（3）業績評価の充実

職員の目標を持った業務遂行や目標達成に向けたプロセスの明確化につながる人事評価制度（業績評価）が、人財育成のツールとしてより職員の成長実感につながるよう、また、「未来創造への挑戦」「市民との関係の深化」につながる職員の取組みがより評価される仕組みとなるよう、職員アンケート等を実施しながら評価の実施状況を検証し、制度の改善を図っていきます。

目標設定や評価時の面談が、職員の成長につながる助言・アドバイスの場としてより効果的に実施されるよう評価者向けの研修を実施します。

【人事評価制度運用マニュアル】



3 どうしたらできるか考える

(1) 組織運営能力の向上

管理監督職員向けに「予算・決算」「議会对応」「総合計画」「休暇制度」等の行政実務、及び「人事評価」「コンプライアンス」「人財育成」等のマネジメント能力の向上を図る研修を実施します。

管理監督職員のマネジメントが適切に実施しているかを評価するため、各所属のマネジメントの状況を定期的に点検し、その結果を各所属にフィードバックしながら職場マネジメントの継続的改善を図ります。

【職員研修（階層別研修）】【マネジメント点検】

(2) 政策形成能力の向上

地域課題に的確に対応するため、改革、改善のアイデアを形にしてまとめる政策形成能力の向上を図る研修を実施します。各種研修では具体的な地域課題への対応事例等を踏まえた研修内容となるよう工夫します。

【職員研修（階層別研修、派遣研修）】

(3) 経験豊富な職員の配置

組織課題に対応するため、シニア職員の豊富な知識・経験を生かした人事配置に取り組みます。

【配置管理】



4 互いに協力しながら行動する

(1) 支え合い、助け合う体制の整備

初めての異動を経験した職員、初めて部下を指導・育成する職員等、キャリアの転機にある職員を組織横断的にサポートする（仮称）メンター制度の導入により、組織全体で支え合い、助け合う体制を整えます。

【（仮称）メンター制度】

(2) 接遇力の向上

会計年度任用職員も含め職員の接遇力について、研修等を実施しながら確認し、継続的な向上を図ります。特に初めて市民サービスの提供者となる新採用職員に対しては実際の市民対応等、実践的な研修を実施します。

【接遇マニュアル】

(3) 職員による地域貢献活動の促進

地域の中へ職員が飛び出し、地域や社会に貢献する活動に積極的に参加することは、地域社会にとってプラスとなる一方、地域貢献活動で得た知識、経験を職員の能力向上や市民サービスの品質向上に生かすことが期待されるため、事例の共有や許可基準を明確にすることで職員の地域貢献活動を促進します。

【（仮称）地域貢献応援制度】

(4) コミュニケーションスキルの向上

所属内、庁内、市民、関係団体等の多様な主体との協働を促進するため、職員の能力を引き出すコーチング、関係者の発言を促しながら、多様な意見を整理しまとめるファシリテーションなど、コミュニケーションスキル向上につながる研修を実施します。

【職員研修】



5 持てる力を最大限に発揮する

(1) 適財適所の配置管理

人事異動により、多岐にわたる行政課題や業務への対応、多様な職務経験の蓄積による職員の成長、長期間同じ業務を担当し続けることの弊害の防止を図ります。人事異動に当たっては、職員の能力や適性に応じた適財適所の配置管理のため、職員への人事異動に係る意向調査を実施し、これまでの経歴（職務経験、中途採用者の民間経験を含む）やスキルをどう生かしていきたいかや、今後の昇任・昇格、能力発揮や経験の蓄積についての考えなど、職員一人一人のキャリア形成に対する具体的な考えを把握していきます。また、人事異動による職員の能力発揮と人財育成を図る一方で、各部局の人的ニーズを把握しながら各部局の組織課題に対応していきます。シニア職員にあっては、職員の意向を確認しながら、それまでの知識や経験、能力が生きるよう配置管理を行います。

【配置管理】

(2) 長期配属による職員の専門性の発揮

自身のスキルや知識を特定の分野で継続して発揮したいという職員の意向やその能力発揮の状況、周囲の職員への影響や組織課題への対応を踏まえ、長期配属に伴うデメリットに留意しながら、職員の専門性を高め、発揮する体制を整えます。

【配置管理】

(3) 能力や適性を踏まえた昇任

職員の職務遂行上発揮された能力の評価（能力・意欲態度評価）の結果や職務経験、本人の意向や適性、組織課題への対応や適正な組織の在り方等を踏まえた昇任管理を行います。昇任・昇格に伴い、求められる役割の変化を職員が意識できるようにするとともに、職に求められる役割が果たせるよう役割に応じた階層別の研修を実施します。

【配置管理】【階層別研修】

(4) 能力・意欲態度評価の充実

能力・意欲態度評価を通じて、行政運営の基本姿勢である「未来創造への挑戦」「市民との関係の深化」につながる職員の行動が評価されるよう、また、職員の持てる能力が引き出される人財育成の手法としてより活用されるよう、職員アンケート等を実施しながら評価の実施状況を検証し、制度の改善を図っていきます。

また、シニア職員にあっては、その豊富な知識・経験の後進への伝承を促進するため、後進への指導・支援をシニア職員に係る能力・意欲態度評価の「評価の視点」とします。

【人事評価制度運用マニュアル】

(5) 効果的な人財育成面談の促進

各職場で職員の人財育成につながるような効果的な面談が行われるよう、面談者のスキル向上や効果的な面談につながるツールの整備等により面談の質の向上を図ります。

【人事評価制度運用マニュアル】

（6）自己啓発の促進

自己啓発等のための休暇・休業を取得しやすい環境づくりを通じ、個々の職員による自発的な能力開発の取り組みを促進します。

【自己啓発】

（7）女性活躍の推進

女性職員の活躍推進を図るために、女性の視点や強みを組織として十分に活かし、政策形成過程や組織運営において女性職員の意欲や能力が十分に発揮されるよう、将来を見据えた人財育成に取り組みます。そのため、女性職員一人一人のライフステージに応じた、多様なキャリア形成支援を推進します。

【茅ヶ崎市職員の子育て支援行動計画及び茅ヶ崎市における女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画】

（8）シニア職員の活躍促進

職員が60歳に達する年度の前年度に、61歳となる年度以降の任用、給与、退職手当の制度について情報提供するとともに、勤務（又は退職）の意思を確認します。また、シニア職員の意向を確認しながら、その豊富な知識・経験が生きるような配置管理を行います。

【配置管理】

（9）障がい者の活躍促進

障がいの有無に関わらず、すべての職員が自身の持つ力を最大限発揮できる職場環境づくりが求められています。障がいのある職員に対しては、事業者として合理的配慮を行うとともに、職員に対して研修等を通じて意識啓発を継続的に行っていきます。

【茅ヶ崎市における障害者活躍推進計画】

（10）働きやすい職場環境の整備

育児や介護等、様々なライフステージにある職員が自身の持つ能力を最大限に発揮できるよう休暇休業制度の周知に努めるとともに、職員個人の状況に対応するため休暇・休業に係る相談体制を整えます。

育児短時間勤務や早出遅出勤務、テレワーク等、職員の状況に応じた柔軟な働き方を推進します。特に育児休業、介護休業等の仕事と家庭の両立支援については、休業職員の代替職員の確保、円滑な職務復帰の支援、休業中の職員に対する情報提供等を行うことにより、休業・休暇取得者をサポートする職員も含めた働きやすい環境の整備を図ります。

障がいを持ちながら働く職員が、その特性に応じた業務を担い、持てる能力を発揮できるよう、面談等により必要な配慮等を把握しながら、働きやすい職場環境を整備していきます。

ハラスメントの発生を未然に防止するため、ハラスメントに係る知識習得や予防に係る研修等を通じて職員の意識啓発に取り組むとともに、相談体制を周知し、職員の個別相談に対応していきます。問題が生じた際には、関係者へのヒアリングや調査を行い、再発防止や職場環境の改善等、必要な対策を実施します。

【茅ヶ崎市職員の子育て支援行動計画及び茅ヶ崎市における女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画】



(11) 職員の健康づくり

職員の健康は、職員自身の健康な生活のために、また、業務の生産性の向上や活力ある組織づくりのために重要であることから、健康づくりに向け全ての職員が継続的かつ計画的に取り組めます。

心の健康づくりでは、メンタルヘルスチェックや職員向けの研修、職員の相談体制の整備等により、職員自身による「セルフケア」、各職場での「ラインによるケア」、「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」「事業場外資源によるケア」の4つのケアに継続的に取り組むことで働く職員の心の健康の保持増進を図っていきます。

また、身体の健康づくりでは、法令等に基づく各種健康診断を実施し、健診結果の通知や保健指導等を行うことにより、職員自身が自らの健康を振り返る機会を創出するとともに、職員の健康意識の向上を図ります。

【茅ヶ崎市職員の心の健康づくり計画等】

(12) 強い思いをもった人財の採用

「茅ヶ崎をもっとよい街にしたい」「茅ヶ崎市の市民サービスをよりよくしたい」という強い思いとそのよりよい未来に向けた構想力・実行力を持った人財を採用していきます。そのため、「茅ヶ崎市職員として働く」ということについて説明会等の開催や動画の活用等により積極的にアピールするとともに、職員の目指す姿とその姿につながる行動を踏まえ選考していきます。

なお、採用活動や選考方法は、社会の就職及び転職活動の動向に注視し、継続的に改善を図っていきます。

【職員採用】

(13) 多様な能力・経験を有する人財の採用

デジタル化の推進や少子高齢化の進展等の社会課題や組織課題に対応するとともに、政策目標を達成に向けた施策の推進ため、職員の年齢構成等も考慮しながら多様な能力・経験を有する人財の採用を進めます。

また、必要に応じて任期付職員制度を活用し、高度の専門的知識経験等を備えた人財の採用を進めます。

【職員採用】

(14) 職員同士の継続的な対話の機会の創設

本方針の内容の浸透や人事管理に係る各種制度の問題点や課題の把握、新たな取組みや制度の改善に向けた検討のため、組織横断的な対話の機会を継続して設けていきます。



人財育成部門の取組みの体系

職場環境	働きやすい職場環境	5 (10) 働きやすい職場環境の整備 5 (11) 職員の健康づくり
人事管理	【能力の発揮・適性の発見】	
	職員採用	5 (12) 強い思いをもった人財の採用 5 (13) 多様な能力・経験を有する人財の採用
	配置管理	1 (8) 人事異動を通じた能力開発・職務適性の確認 3 (3) 経験豊富な職員の配置 5 (1) 適財適所の配置管理 5 (2) 長期配属による職員の専門性の発揮 5 (8) シニア職員の活躍促進
	昇任管理	5 (3) 能力や適性を踏まえた昇任
	その他	5 (5) 効果的な人財育成面談の促進 5 (7) 女性活躍の推進 5 (9) 障がい者の活躍促進
人事評価	【役割の自覚、振り返り・発見】	
	業績評価	2 (3) 業績評価の充実 3 (1) 組織運営能力の向上
	能力・意欲態度評価	5 (4) 能力・意欲態度評価の充実
	その他	5 (5) 効果的な人財育成面談の促進
職員研修	【知識・スキルの向上】	
	職場研修	1 (6) 職場研修の促進
	階層別研修	1 (1) 求められる役割・能力を踏まえた研修の実施
	特別研修	1 (3) 社会やまちを深く知る研修の実施
		1 (5) 学び合い、高め合い、学び直しの促進
		3 (1) 組織運営能力の向上
		3 (2) 政策形成能力の向上
		4 (2) 接遇力の向上
4 (4) コミュニケーションスキルの向上		
派遣研修	1 (4) 職員の専門性の向上 1 (7) 職員派遣の推進 2 (1) 未来志向の醸成 2 (2) 変革のコア人財の育成 3 (2) 政策形成能力の向上	
自己啓発	1 (5) 学び合い、高め合い、学び直しの促進 5 (6) 自己啓発の促進	
その他	1 (2) 多様な手法を活用した職員研修の実施 4 (1) 支え合い、助け合う体制の整備 4 (3) 職員による地域貢献活動の促進	
その他	5 (14) 職員同士の継続的な対話の機会の創設	

取組みのまとめ

職員の目指す姿の実現につながる5つの行動を日々の業務の中で発揮するための、各職場及び人財育成部門の取組みをまとめた結果は次のとおりです。

求められる5つの行動 ※関係する意識・能力	所属・人財育成部門の取組み	関係規定・マニュアル・運用
<p>社会やまち、業務を深く知る</p> <p>※知識・技術、正確・迅速性、情報力、業務遂行力、業務に関する意識、指導育成力、実務能力</p>	<p>【所属の取組み】</p> <p>(1) 学び合い、教え合いの促進（職場内研修・OJTの実施）</p> <p>(2) 職員の成長や助け合いを促進する業務分担</p> <p>(3) 社会の変化、住民ニーズ、先進事例の収集・共有</p> <p>(4) 学ぶ機会、学びの深化の促進</p> <p>【人財育成部門の取組み】</p> <p>(1) 求められる役割・能力を踏まえた研修の実施</p> <p>(2) 多様な手法を活用した職員研修の実施</p> <p>(3) 社会やまちを深く知る研修の実施</p> <p>(4) 職員の専門性の向上 (5) 学び合い、高め合い、学び直しの促進</p> <p>(6) 職員派遣の推進 (7) 職場研修の促進</p> <p>(8) 人事異動を通じた能力開発・職務適性の確認</p>	<p>○職場研修の手引き</p> <p>○職員研修概要（研修計画）</p> <p>○配置管理</p>
<p>実現したい未来を描く</p> <p>※計画企画力、創意工夫、企画構想力</p>	<p>【所属の取組み】</p> <p>(1) 未来志向の醸成 (2) 方針・目標の共有</p> <p>【人財育成部門の取組み】</p> <p>(1) 未来志向の醸成 (2) 変革のコア人材の育成</p> <p>(3) 業績評価の充実</p>	<p>○人事評価制度運用マニュアル</p>
<p>どうしたらできるか考える</p> <p>※目標管理能力、業務改善、注意・判断力、経営意識、危機管理能力</p>	<p>【所属の取組み】</p> <p>(1) 話しやすい、相談しやすい雰囲気づくり</p> <p>(2) 挑戦を促す雰囲気の醸成</p> <p>【人財育成部門の取組み】</p> <p>(1) 組織運営能力の向上 (2) 政策形成能力の向上</p> <p>(3) 経験豊富な職員の配置</p>	<p>○職場研修の手引き</p> <p>○職員研修概要（研修計画）</p>
<p>互いに協力しながら行動する</p> <p>※コミュニケーション力、応接態度、折衝調整力、説明表現力、協調性</p>	<p>【所属の取組み】</p> <p>(1) 協力・連携意識の醸成 (2) 多様な主体との協働の促進</p> <p>(3) 接遇力の向上</p> <p>【人財育成部門の取組み】</p> <p>(1) 支え合い、助け合う体制の整備 (2) 接遇力の向上</p> <p>(3) 職員による地域貢献活動の促進</p> <p>(4) コミュニケーションスキルの向上</p>	<p>○接遇指導員設置要領</p> <p>○職員研修概要（研修計画）</p>
<p>持てる力を最大限に発揮する</p> <p>※使命感、倫理観、規律性、勤勉さ、責任感、姿勢態度、積極性</p>	<p>【所属の取組み】</p> <p>(1) 職員の個性や能力を生かす業務分担 (2) 方針・目標の共有</p> <p>(3) 日々の業務行動の評価（能力・意欲態度評価の実施）</p> <p>(4) 人財育成面談の実施 (5) 働きやすい職場環境づくり</p> <p>(6) 職員の健康づくり (7) シニア職員の活躍促進</p> <p>【人財育成部門の取組み】</p> <p>(1) 適材適所の配置管理 (2) 長期配属による職員の専門性の発揮</p> <p>(3) 能力や適性を踏まえた昇任 (4) 能力・意欲態度評価の充実</p> <p>(5) 効果的な人財育成面談の促進 (6) 自己啓発の促進</p> <p>(7) 女性活躍の推進 (8) シニア職員の活躍促進</p> <p>(9) 障がい者の活躍促進 (10) 働きやすい職場環境の整備</p> <p>(11) 職員の健康づくり (12) 強い思いをもった人財の採用</p> <p>(13) 多様な能力・経験を有する人財の採用</p> <p>(14) 職員同士の継続的な対話</p>	<p>○人事評価制度運用マニュアル</p> <p>○新採用職員指導マニュアル</p> <p>○茅ヶ崎市職員のハラスメントの防止等に関する要綱</p> <p>○茅ヶ崎市職員の心の健康づくり計画</p> <p>○茅ヶ崎市職員の子育て支援行動計画及び茅ヶ崎市における女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画</p> <p>○茅ヶ崎市における障害者活躍推進計画</p> <p>○職員採用</p>

おわりに

どのような人財を目指し、日々どう行動し、それをどう実現させていくか

この方針の目的は、将来都市像の実現に向けて、職員が自身の能力を伸ばしながら存分に発揮していくことで、市民サービスを向上させていくことです。職員に求められる意識や能力を示し、それを身に付けるための手法（人事管理制度）を示すというやり方ではなく、職員がどのような人財になることを目指し、日々どう行動したらよいか、それを実現する職員個人や職場の行動、それをサポートする人財育成部門の取り組みをまとめました。

仕事の意義を共有し、組織全体で職員の成長を促す

私たちは何をを目指しているのか、何のために目の前の業務に取り組んでいるのか、よりよい未来の創造に向けて何ができるか、職員一人一人が考え、職場で共有していくことが、職員の主体的な行動につながるものと考えます（「しなくちゃ」から「しよう」「したい」へ）。社会の変化に対応しながら地域をよいものへと変化させていく、私たちの仕事の成果でこのまちを発展させていく、職員の成長がこれをより現実のものとしていきます。そのために、組織全体でともに学び合い、助け合い、高め合っていきます。

職員の成長をまちの発展の原動力としていく

社会はこれからも大きく変化し、その変化に対応していくために、私たち自身も変わっていかなくてはなりません。社会が変化しても、職員の成長がまちの発展の原動力となるということは変わりません。そのために、人事管理の制度や仕組みをこれからも改善していきます。どうしたらもっと良くなるか、考え、行動していきます。



茅ヶ崎市職員の人財育成基本方針（素案）

令和 5（2023）年 1 月発行

発行 茅ヶ崎市 総務部職員課

〒253-8686 神奈川県茅ヶ崎市茅ヶ崎一丁目 1 番 1 号

電話 0467-82-1111（代表）

FAX 0467-87-8118

ホームページ <https://www.city.chigasaki.kanagawa.jp>

