

厚木市人材育成 基本方針

「市民の皆様と共に考え、自ら行動し、
新しい未来をつくる職員」を目指して

令和6年3月改定

総務部 職員課

目次

1 はじめに	1
2 改定の背景	1
3 人材育成基本方針の基本構成と考え方	2
4 目指す職員像	3
5 職員に必要な能力と意識・行動	4
6 人材育成のための役割	5
7 人材育成のための取組	6
8 人材育成を推進するために	13

※「人材育成基本方針」では、係長職以上の職員を「上司」と定義します。

1 はじめに

この人材育成基本方針は、「あつぎ愛があふれ、全国からあこがれを抱かれるまち」を実現するため、市民の皆様と共にまちづくりを担う職員の育成を目的とし、目指す職員像や求められる能力、進めていくべき取組をまとめたものです。

少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、急速なデジタル化の進展など、社会は大きく変化し続けています。不確実性の高い時代において、厚木市が更なる発展を遂げるためには、職員一人一人が持てる力を最大限に発揮し、新しい価値をつくり出す組織であり続けなければなりません。職員の成長なくして、このまちの成長も成し得ないのです。

職員は、新しい価値を生み出す貴重な財産であり、人こそ最大の経営資源であることを念頭に置き、本方針に基づき、未来を見据えた「人づくり・組織づくり」に取り組んでいきます。

2 改定の背景

本市では、平成15年3月に人材育成基本方針を策定し、改定を重ねながら「人こそ最大の経営資源である」との認識のもと、人材育成を進めてきました。これまで、職員の育成に主眼を置き、人事制度と職員研修の連携を図るとともに、人材育成の土壌となる職場環境の充実を目指してきたところです。

一方で、平成27年1月の前回改定から9年が経過する中で、働き方の多様化、定年の段階的引上げ、専門職の人材不足、会計年度任用職員制度の施行など、外部環境のみならず職員を取り巻く内部環境にも大きな変化が生じています。

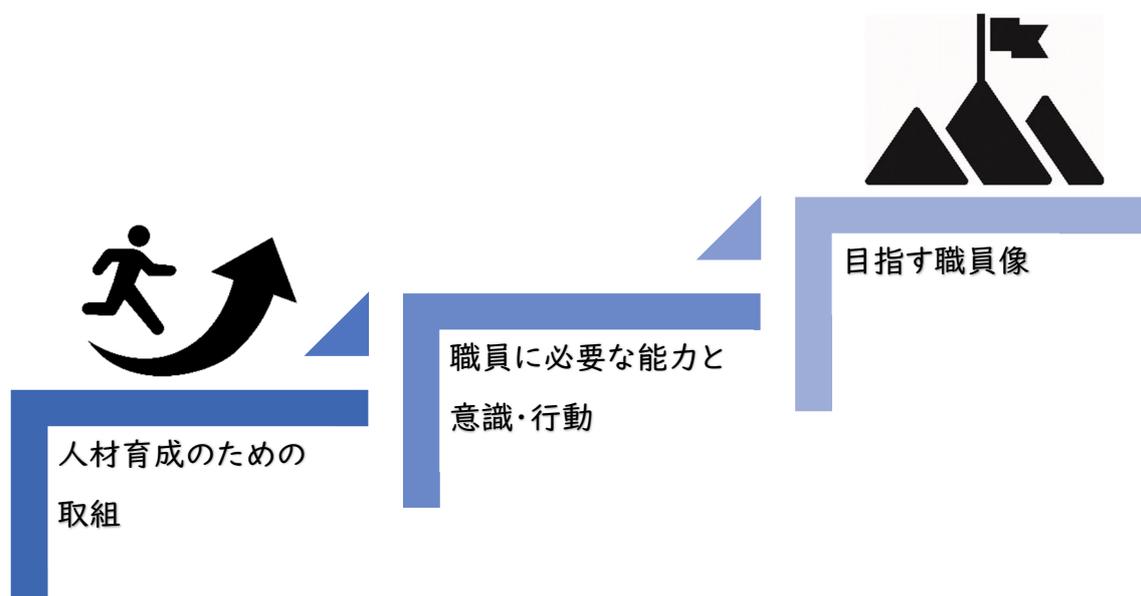
そのため、現状に応じた基本方針にするため、前方針の内容を踏襲しながら、一部改定することとしました。

3 人材育成基本方針の基本構成と考え方

本方針は、「**目指す職員像**」「**職員に必要な能力と意識・行動**」「**人材育成のための取組**」の3層構造となっています。

また、人材育成のための取組については、「**働きやすい職場**」「**キャリア形成**」「**意識向上**」「**人事管理**」「**人材確保**」「**能力開発**」の6つの視点から具体的に示しています。

この基本方針による人材育成を進めるためには、「**職員**」「**職場**」「**人材育成主管課**」がそれぞれ、人材育成の必要性和果たすべき役割を十分に認識し、行動していかなくてはなりません。



4 目指す職員像

社会や市民ニーズの変化に対応しながら、「あつぎ愛があふれ、全国からあこがれを抱かれるまち」を実現するために、目指す職員像の理念と具体的な職員像を次のとおり掲げます。

【目指す職員像の理念】

市民の皆様と共に考え、自ら行動し、新しい未来をつくる職員

【具体的な職員像】

職員としての土台

確かな職務知識を持ち、高い倫理観・責任感のもとで、多様な価値観を認め合いながら、市民の皆様の信頼に応える職員

市民の皆様と共に考え、自ら行動し

地域や社会を深く知ることによって課題を自分ごと化し、市民の皆様と共に考え、持てる力を最大限発揮しながら自律的に行動する職員

新しい未来をつくる

社会情勢の変化に即応した改革意識やコスト意識を持ち、描いた未来を実現するために創意工夫ができる職員

5 職員に必要な能力と意識・行動

目指す職員像を実現するためには、次に掲げる8つの能力と4つの意識・行動が求められます。8つの能力は職務を遂行する上で欠かせない能力であり、4つの意識・行動は、仕事をする上での姿勢や人との接し方などに現れ、仕事の達成度を左右する重要なポイントとなります。また、職員には組織の中で求められる職位ごとの「役割」があります。職員一人一人がその役割を自覚し行動することで、組織力の更なる向上につながります。

(1) 必要な能力

- ① 職務知識
- ② 理解・状況認識力
- ③ 接遇
- ④ 折衝・応対力
- ⑤ 調整力
- ⑥ 企画力
- ⑦ 指導力・育成力
- ⑧ 判断力

※ 行政職給料表(2)適用職員に必要な能力は、①知識・技能 ②注意・判断力 ③接遇 になります。

(2) 必要な意識・行動

- ① 倫理観・規律性
- ② 責任感
- ③ 協調性
- ④ 積極性

(3) 職位ごとの基本的な役割

職位		役割 【係長職以上においては、 マネジメント が大きな役割となります。】
部長	8級	経営者意識を持ち、市政の効果を最大限に引き出す責任を担う。
次長	7級	部長を補佐し、部内外の調整を図り、有効な施策を立案する。
参事・課長	7・6級	所属の総括責任者として、適切なマネジメントを通して組織力を最大限に引き出す役割を担う。
主幹・副主幹 (係長職)	5級	係の責任者として、事務の進行管理、職場環境づくり、部下の育成を担う。
副主幹・主査	5・4級	筆頭係員として、難易度の高い業務をこなし、係長を補佐するリーダー役を担う。
	役職定年者	ベテラン職員として、難易度の高い業務をこなし、後輩職員の育成役、知識・技術の継承を担う。
主任	3級	幅広い知識を習得し、困難な業務の中心的役割を担う。
主事・技師(補)	2・1級	基礎的知識を習得し、正確に業務を行う。
会計年度任用職員		充てられた職務(事務補助的な業務又は専門的な知識・技術を有する業務)を確実に遂行する。

職員に必要な能力と意識・行動 体系図 I

係長職以上においてはマネジメントが大きな役割となります

職位及び基本的役割		主事・技師(補) 【2・1級】	主任 【3級】	副主幹・主査 【5・4級】	主幹・副主幹 (係長職)【5級】	参事・課長 【7・6級】	次長 【7級】	部長 【8級】				
		役職定年職員										
		基礎的知識を習得し、正確に業務を行う。	幅広い知識を習得し、困難な業務の中心的役割を担う。	筆頭係員として、難易度の高い業務をこなす、係長を補佐するリーダー役を担う。	ベテラン職員として、難易度の高い業務をこなす、後輩職員の育成役、知識・技術の継承を担う。	係の責任者として、事務の進行管理、職場環境づくり、部下の育成を担う。	所属の総括責任者として、適切なマネジメントを通して組織力を最大限に引き出す役割を担う。	部長を補佐し、部内外の調整を図り、有効な施策を立案する。	経営者意識を持ち、市政の効果を最大限に引き出す責任を担う。			
能力	職務知識	自己の立場を踏まえ、職務内容や上司の指示等を正確に理解できる。		専門知識、関連部門に関する広範な知識を有する。	後輩職員に技術や知識を伝え、未来に受け継いでいく。	職務の級に応じた高度な能力を有し、職務に活用する。						
	理解・状況認識	職務に必要な知識を習得し活用できる。		新しい仕事でも内容を理解し、知識や経験を職務に応用できる。								
	接遇	礼儀正しい接遇態度で、心のこもった接客ができる。		苦情等に対して適切な対応ができる。								
	折衝・応対力	職務、研修及び自己啓発等を通して各能力を高めるとともに、各職位で身に付けた能力を職務に活用する。				困難な問題の対外折衝に対し、相手と話し合い、問題解決できる。		困難な問題の対外折衝に対し、市及び部の責任者として方針に沿って相手と話し合い、問題解決できる。				
	調整力					内部調整、関係部門等との調整を円滑に行う。						
	企画力					課題に対して施策を考え出し、計画的に遂行する。		施策の企画立案を行い、方針を示す。		広い視野を持ち、市民ニーズや課題の本質を解明する。	社会全般の変化や市の将来像を踏まえ、政策を構築する。	
	指導力・育成力					部下をよく理解し、指導育成しながら、職場の士気を高めチームワークの向上に努める。				組織をまとめて、部内職員に適切な指示・命令をする。		
判断力	状況に応じた判断ができる。					課題の把握、分析を行い迅速に判断ができる。		切迫した状況においても、臨機応変・冷静沈着に判断ができる。	部の最高責任者として状況に応じて迅速に判断ができる。			
倫理観・規律性	公務員として倫理観を持ち、社会人としての規律や職場のルールを守る。					公務員として倫理観を持ち、模範的な行動をする。		公務員として倫理観を持ち、モラルの向上に役立つ模範的な行動をする。				
意識・行動	責任感	担当職務について、途中で投げ出すことなく、最後までやり遂げる。		困難な課題にも結果を出すためにやり遂げる。		自己の役割や職責を十分に自覚し行動している。職務の進行状況に気を配り、必要な支援等を行う。		自己の判断や決定に基づく結果について、自らの責任において率先して事態に対応する。				
	協調性	職場内の意思疎通に努める。		職場の人間関係づくりに努める。		関係部門との意思疎通・連携を図る。						
	積極性	担当職務に対し、問題意識を持って前向きに取り組む。		担当以外の職務にも常に関心を持つ。		困難な仕事は、自ら取り組む。	課内の懸案事項について、率先して解決に向けて努力する。	部内の懸案事項について、率先して解決に向けて努力する。				

※ 会計年度任用職員は、充てられた職（事務補助的な業務又は専門的な知識・技術を有する業務）を確実に遂行する。

※ 上位の職務の級にある場合は、下位の職務の級の「能力、意識・行動」が既に伴っているものとする。また、同じ「能力、意識・行動」であっても、上位の職務ほど高度な内容が求められる。

※ 人事評価制度においては、評価対象期間における実績に対して、発揮した能力、意識・行動（保有している能力等）が評価対象となる。

職員に必要な能力と意識・行動 体系図2 【行政職給料表Ⅱ適用職員】

職位及び基本的役割		技能労務職 【1～3級】	業務主任・業務主査 【4・5級】
		定型的な業務を中心に担う。	高度の経験を必要とする業務を担う。 リーダーとして部下を指導する。
能力	知識・技能	職務に必要な知識・技能を習得し活用できる。	職務に必要な知識・技能を十分に習得し活用できる。
	注意・判断力	安全面や衛生面に配慮し、作業における確認や点検をする。	安全面や衛生面に配慮し、作業における細かい所まで確認や点検をする。
	接遇	礼儀正しい接遇態度で、心のこもった接客ができる。	礼儀正しい接遇態度で、職場の手本となる。
意識・行動	倫理観・規律性	公務員として倫理観を持ち、日常の服務規律を守る。	職場でのモラル向上に努める。
	責任感	担当職務について、途中で投げ出すことなく、最後までやり遂げる。	職場全体の業務について、率先して、最後までやり遂げる。
	協調性	職場内の意思疎通に努める。	職場内の人間関係づくり及びチームワークの向上に向けて努力する。
	積極性	担当職務に対し前向きに取り組む。	指示を待つことなく、自発的に職務に取り組む努力をする。

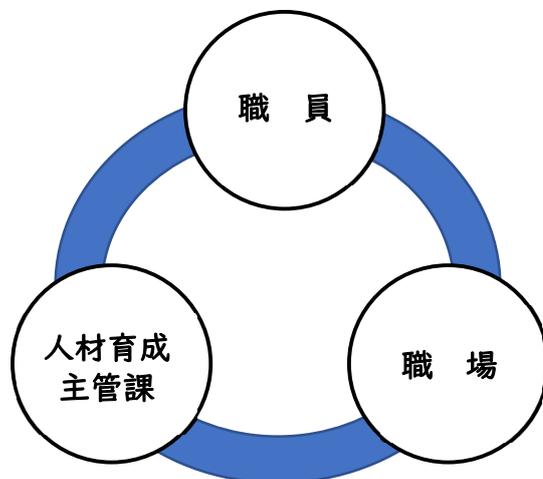
※ 上位の職務の級にある場合は、下位の職務の級の「能力、意識・行動」が既に伴っているものとする。

また、同じ「能力、意識・行動」であっても、上位の職務ほど高度な内容が求められる。

※ 人事評価制度においては、評価対象期間における実績に対して、発揮した能力、意識・行動（保有している能力等）が評価対象となる。

6 人材育成のための役割

人材育成を推進するためには、「職員」「職場」「人材育成主管課」がそれぞれ、人材育成の必要性と果たすべき役割を十分に認識し、連携を深める必要があります。



(1) 職員の役割

主体的にキャリア形成に対する意識を持ち、ありたい姿に向かって目標を立て、積極的に能力開発に取り組むことで、自己成長を図ります。

(2) 職場の役割（主に上司が率先して実施する。）

誰もが働きやすく、心理的安全性[※]が高い職場づくりに取り組むとともに、人事評価制度や職場研修の活用により職員を育成し、職員の自己成長を促す職場の学習的風土づくりを進めます。

※心理的安全性とは…組織の中で自分の考えや気持ちを誰に対しても安心して発言できる環境や雰囲気のことです。

(3) 人材育成主管課の役割

計画的・効果的な職員の能力開発を実施するとともに、職員一人一人が持てる力を最大限発揮でき、いきいきと働き続けられる人事管理を進めます。

7 人材育成のための取組

(1) 働きやすい職場づくり

不確実性の高い時代においては、前例や慣習にとらわれず、課題解決に向けてチャレンジすることが求められています。こうしたチャレンジを支援するためには、職員同士のコミュニケーションを活発化し、職場内の心理的安全性を高め、お互いを尊重し合える風通しのよい職場をつくるのが欠かせません。また、育児・介護・地域活動など様々なライフステージに応じた多様な働き方ができるように、互いに協力するとともに、ハラスメント防止に取り組む、誰もが働きやすいあたたかな職場を目指します。

ア 風通しのよい職場づくり

上司は、日頃から職場内ミーティングや必要に応じて1on1ミーティング※を行うことで、話しやすい・相談しやすい雰囲気を醸成し、個々の価値観や経験・意見などを認め、尊重できる職場づくりに取り組みます。職員は、主体的に行動するとともに、積極的にコミュニケーションを取ることで、職場内で率直に話し合うことができ、互いに高め合える関係性を築いていきます。

※1on1ミーティングとは…上司と部下の1対1で行う面談のことです。1回30～60分ほどの時間を設けて、週に1度や月に1度など定期的を実施するものです。

イ ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)の更なる推進

職員一人一人が業務責任を果たしつつ、やりがいや充実感を感じながら安心して働くためには、仕事と生活の調和が必要不可欠です。そのために、職員は互いを思いやるとともに、上司は、適切かつ柔軟な事務分担により業務の効率化に取り組みます。人材育成主管課は、育児・介護等の家庭生活や、地域活動、自己啓発など職員が自分らしく生活できるよう、各種休暇制度を周知します。また、組織全体で「厚木市特定事業主行動計画」の実現やスマートワーク宣言※に取り組みます。

※スマートワーク宣言とは…計画的な年休の取得促進やノー残業デーを活用した定時退庁、時間外勤務の縮減等によりワーク・ライフ・バランスを重視した職員が働きやすい環境づくり及び働き方改革を進めるための宣言です。

ウ 職場におけるハラスメントの防止

「職場におけるハラスメントに関する基本方針」を踏まえ、ハラスメントを起こさせない職場環境をつくります。人材育成主管課は、相談窓口や相談員を活用した相談体制の充実を図るとともに、パワーハラスメントやセクシュアルハラスメントの防止等に向けて、職員相互が人格を尊重し合い、価値観、考え方等の違いに対する理解及び知識を深めるための研修を実施します。

(2) キャリア形成

キャリア形成とは、職員が職務を通じてどのような「経験」「スキル」を得たいのか、どのような職員になりたいのかを考え、一人一人が目標を持って、必要な能力を習得し、未来に向けた自己実現を図ることです。自分自身を自己分析することにより、目標意識が高まり、仕事に対するスキルも効率良く高めていくことができます。

ア キャリア形成を支援

上司は、人事評価制度における目標設定や評価者面談を活用し、キャリア形成について指導助言を行います。また、人材育成主管課は、配属希望申告時における面談やキャリア人材配置要求調査等を通して、職員を支援します。そして、職員は、自己の描くありたい姿を目指して積極的に自己啓発に取り組みます。

イ 専門性の高い職員の育成

職員の意向や適性、組織課題への対応、周囲の職員への影響などを総合的に勘案しながら、市民サービスの向上につながる専門的な知識・経験に精通した職員を必要に応じて育成します。

ウ 管理職への登用

管理職への登用については、性別を問わず、能力・実績など、管理職としての資質を総合的に判断して行っています。引き続き、意欲と能力のある職員を積極的に登用していきます。また、女性職員の職域の拡大を進めるとともに、管理職として能力を発揮し、活躍できるような環境の整備に取り組みます。

(3) 意識向上

不確実性の高い時代においては、社会が目まぐるしいスピードで変化しています。職員はその変化に柔軟に対応していかなくてはなりません。答えが一つではない時代だからこそ、職員の意識向上と自律的な行動が求められています。また、市民の皆様の信頼に応えるため、職員は全体の奉仕者であることを常に自覚し、職務に対する誇りや責任を持って自らの役割を果たしていく必要があります。

ア 倫理観の保持

公務に対する市民からの信頼を確保するため、職員の姿勢・取組を示した「厚木市職員行動指針」を職員一人一人が遵守します。また、人材育成主管課は、公務員としての自覚の保持と市民サービスの向上を図るために、職務の根本である公務員倫理についての研修を実施します。

イ 成果指向の意識醸成

職員は、常に経営的視点に立ち、PLAN(計画)DO(実施)CHECK(評価)ACTION(改善)による業務の進行管理を徹底します。また、成果を意識し、目標達成に向けて自らの能力を最大限に発揮するため、人事評価制度において、個人目標を明確に設定します。上司は、組織としての目標を部下に示すとともに、職員が設定した目標や担当業務の改善点を共有し、目標達成に向けたサポートを行います。

ウ 自分ごと化する意識と政策形成能力等の向上

社会の変化に対応し、多様な市民ニーズに応えるため、職員は、広い視野と課題を自分ごと化する意識、優れた政策を創造する資質を身に付けていきます。さらに、検討した政策を実行するために必要な資料作成や説明能力、法務能力等を習得し、自治体職員としての資質向上を図ります。人材育成主管課においては、職員の意識や資質向上につながる研修を実施します。

エ 市民ニーズのキャッチ

優れた政策を立案し実行するためには、その前段として地域や現場に出向き、まちの課題や人々の思い・ニーズを深く知り、市民の皆様と共に考えることが必要です。職員は、自ら積極的に現場に出て行き、課題を発見するとともに、市民の皆様との対話の中から思いやニーズを掘り起こします。

(4) 意欲・能力をいかす人事管理

職員が仕事へのやりがいを感じ、持てる能力を最大限発揮するためには、職員の意向、適性や経験を考慮した人事配置と職員の心と体の健康が必要です。職員が自主的に行動し、職員の意欲と組織のパフォーマンスを共に向上させることができる人事管理体制の構築を目指します。

ア 人事評価制度の効果的な運用

人事評価制度は、職員一人一人の能力を客観的に評価し把握することにより、本人の長所を伸ばすことや、短所を改善することなど、職員の育成に活用します。また、勤務実績に対する評価結果に基づき、昇任・昇格、人事配置、給与などを適切に処遇します。これにより、努力して成果を上げた職員が、自身の成長を感じ、給与面等でより良い処遇を受けることができ、モチベーションやワーク・エンゲージメント[※]の向上につながります。

※ワーク・エンゲージメントとは…仕事に関連するポジティブで充実した心理状態のことです。

イ ジョブ・ローテーション

入庁後概ね12年間で育成期として、4年間程度を基本としたジョブ・ローテーションを実施します。様々な職務を計画的にバランスよく経験させることにより、職員の能力や適性を見いだすとともに、幅広い知識・技術を習得し、人的ネットワーク形成を図ります。

ウ 庁内公募・人材登用

新たなプロジェクトや部署の設置に当たっては、庁内公募による人事配置を実施します。また、能力や実績に応じた上位職への登用を通じて、意欲や主体的な行動を引き出す人事配置を行います。

エ 人事交流

職員は、人事交流を通じ、幅広い知識を習得し、視野を広げることにより、意識改革及び資質の向上を図ることができます。国や神奈川県との人事交流、実務研修としての派遣等を積極的に行い、先進的な技術や多様な考え方を学びます。

オ チャレンジを支援する組織の醸成

職員が新たなことに積極的にチャレンジする風土を大切に、組織で支援していきます。上司は、部下の提案に対する指導力と政策を実現させる判断力を備え、本来の役職に比べて高度な職務内容に挑戦した場合は、その内容に応じて評価することにより、職員の意欲や更なる挑戦につなげます。

カ 健康管理体制の充実

職員が持てる力を十分に発揮して、職務を遂行するためには、組織として健康管理体制を充実する必要があります。健康診断や健康相談を実施し、職場、産業医などが連携して体調不良者へ対応するとともに、メンタルヘルスの研修を行い、職員一人一人が理

解を深めます。また、退職者の職場復帰に当たっては、復帰後も必要に応じて面談を実施するなどして、円滑な職場復帰を支援します。上司は、部下職員が安心して、安全に働けるように、健康状態や勤務状況を常に把握し、職場をマネジメントしていきます。

(5) 将来を担う人材の確保

職員は、市政を支える原動力として重要な役割を担っており、本市にとって貴重な財産です。複雑多様化する行政課題への対応が必要となる中で、幅広い視野と感性を持った、市民の皆様と共に考え、自ら行動できる人材を中長期的視点から計画的に確保する必要があります。

ア 人物評価主体の採用試験制度の実施

目指す職員としての素養を持つ人材を獲得するため、人物評価重視の採用試験を実施します。また、採用試験の受験者を広く募集するため、採用試験に関する情報や市の業務内容等について、積極的に情報を発信します。

イ 社会人経験者・専門職の積極的効果的な採用

デジタル化の推進や複雑多様化する行政課題に対応するため、組織に必要な人材を適切な部署に配置できるよう、多様な経験や専門的知識を持った社会人経験者や専門職を採用します。

ウ ベテラン職員の活躍推進

ベテラン職員は、自らの幅広い知識と豊富な経験、能力を最大限発揮して業務をこなすとともに、後輩職員の育成役、知識・技術の継承を担います。上司は、長年培われたベテラン職員の知識や経験が十分発揮できるような職場づくり、業務分担を行います。また、人材育成主管課は、ベテラン職員の知識・経験・能力をいかすことができる適材適所の人事配置に取り組みます。

(6) 職員の能力を開発する研修

社会環境の変化に対応できるよう、様々な研修を通じてリスキリング[※]やスキルアップを推進します。職員研修は、職場外で実施する「庁内研修」「派遣研修」、職場において仕事を通じて習得する「職場研修(OJT)」、職員自身が自発的に取り組む「自己啓発」に分けられます。それぞれの特色をいかし、総合的に連携のとれた能力開発を推進するとともに、職員が積極的に研修を受講できる職場環境づくりを啓発していきます。

※リスキリングとは…業務上で必要とされる新しい知識やスキルを学ぶことです。

ア 庁内研修

(ア) 基本研修

新採用職員研修や階層別研修など、それぞれの職位に求められる知識・技術を体系的・集中的に習得できるよう、誰もが等しく研修を受講できる機会を提供します。

(イ) 特別研修

法務、人権、危機管理、公務員倫理の研修など、職務の遂行に必要な知識やスキルを習得することを目的に実施します。

イ 派遣研修

外部研修機関等への派遣研修は、専門的・先進的な知識・技術の習得や幅広い視野を培えること、他の自治体職員とのネットワーク形成等の利点があり、行政需要の複雑高度化に対応していくために必要です。職員が積極的に研修を受講することができるよう、所属長の推薦や公募により、広く受講希望者を募ります。

ウ 職場研修(OJT)

職場研修は、職場における様々な場面を人材育成に活用し、職員同士が知識を共有することができるため、非常に効果的です。上司は、組織内の人材育成は自らの重要な役割であるとの認識に立ち、各職場において積極的に職場研修に取り組み、職員が互

いに補い合える学習的風土をつくります。人材育成主管課は、各課等が実施する職場研修の経費を一部負担することで、その活動を支援します。

エ 自己啓発

職員は、絶えず職務に対する自己の能力を向上させ、知識を習得する必要があります。個々の職員の自主性に委ねるだけではなく、人材育成主管課は、自己啓発のための情報提供を行い、自己啓発に取り組みやすい環境づくりに努めます。また、自主研究グループに対して、補助金の交付や活動場所を提供するとともに、その活動を広く周知することで、自発的な学びを支援します。

8 人材育成を推進するために

この方針による人材育成を着実に推進するためには、「人材育成のための取組」の進捗状況を確認し、職員の意識や職場の現状を定期的に把握することが必要です。

そのため、職員アンケート等を活用するとともに、職員研修実施計画に基づき、職員研修が効果的に実施されているかを検証し、職員に情報提供していきます。

また、「人材育成のための取組」の継続的充実を図り、組織と人材が成長できるよう、評価・検証を行い、必要に応じて見直していきます。

「厚木市人材育成基本方針(令和6年3月改定版)」

厚木市総務部職員課

〒243-8511 厚木市中町3丁目 17 番 17 号

電話 046-225-2070
