



ひと  
秦野市職員づくり基本方針

「愛 (*i*)」の力で未来を創ろう!

令和3年4月 人事課

# - 目 次 -

## 第1章 秦野市の人財育成について

- 1 これまでの取組み . . . . . 1
- 2 戦略的な人財育成を目指す . . . . . 1
- 3 職員づくり基本方針実施計画の策定 . . . . . 3

## 第2章 職員づくりの基本理念

- 1 私たちの使命は何か . . . . . 4
- 2 目指すべき「職員像」と「職場像」 . . . . . 5
  - (1) 職員のあるべき姿 . . . . . 5
  - (2) 職場のあるべき姿 . . . . . 6
- 3 「基本理念」と「基本戦略」 . . . . . 6

## 第3章 職員に求められる役割と能力

- 1 全職員に求められる役割と能力 . . . . . 8
- 2 各職位に求められる役割と能力 . . . . . 9
- 3 能力の定義 . . . . . 12
- 4 能力の発達段階 . . . . . 14

## 第4章 職員づくりの体系

- 1 職員づくりの進め方 . . . . . 15
- 2 職員づくりにおける各分野の役割 . . . . . 16
  - (1) 職場環境 . . . . . 16
  - (2) 評価 . . . . . 17
  - (3) 人事・任用 . . . . . 18
  - (4) 能力開発 . . . . . 20

## 第5章 基本方針の推進体制

- 1 職員一人ひとりの役割 . . . . . 23
- 2 管理監督者の役割 . . . . . 23
- 3 人事課の役割と「これから」 . . . . . 24

## 附属資料 「職員の想い」

- 1 職員づくり基本方針策定検討委員会 . . . . . 25
- 2 オフサイトミーティング「秦野塾」 . . . . . 26
- 3 資料 . . . . . 27

# 第1章 秦野市の人財育成について

## 1. これまでの取組み

平成12年4月に「地方分権一括法」の施行以来、地方自治体は自らの責任と判断によって自らの権限を行使していく「地方分権時代」へと突入しました。このような社会情勢や市民意識の大きな変動の中、我々は市民のニーズに的確に対応した、質の高いサービスを常に提供していく必要があります。

本市では、平成17年1月に「秦野市職員（ひと）づくり基本方針」を策定し、職員が自ら育つ仕組み、育てる仕組みを体系化し、計画的な人づくりや職場の活性化の推進を進めてきました。人事・任用面においては、評価結果を開示する人事評価を導入し、また、研修制度では、自己啓発活動への支援の充実や特定職員に対する研修の実施、また、階層別研修の一部を対象職員以外にオープンにするなど様々な方策を展開してきました。このような方策の実施により、本市の人事システムの基盤を作り、人財育成の推進を図ってきました。

## 2. 戦略的な人財育成を目指す

しかし、この「秦野市職員（ひと）づくり基本方針」策定から既に10年が経ち、時代背景や本市の置かれた状況は以前にも増して厳しい形で変動しています。我が国の人口は平成17年を転換点として減少期に突入しました。今後予想される本市の人口は30年後には約15万人、市税の収入は2割ほど減少することが想定されています。（附属資料図1・図2）本市は東京都や横浜市などの大都市の周辺に位置し、出生率の低下による自然減のほか、このような都市への流出といった社会減の影響を大きく受ける可能性があります。一方で、本市では公共施設再配置計画や行革推進プランを策定・推進し、効率的で質の高いサービスの提供や健全財政の維持に努めているところですが、このような厳しい状況下において本市の常勤職員数も減少の流れにあり、今後も職員数の増加は見込むことができないと考えられます。平成26年4月1日時点における人口1万人当たりの本市常勤職員数（総務省「類似団体別職員数の状況」の「一般行政部門」参照）は「37.58人」であり、神奈川県内33市町村のうち下から3番目に少ない自治体となっています。

また、今後本市を退職する管理職職員が数多くおり（附属資料図3）、「次世代へのたすき」として長年培った経験や知識を若い職員にいかに関承させるかという課題が生じる一方で、次世代の職員が自らの発想や能力を大いに活用して施策の立案や推進を図るという転換期にあり、職員の意識をより高めていく取組が求められています。

さらに、現在はグローバル化が進み、私たちの働き方、価値観、ライフスタイルは急激に変化し続けています。既に社会は、高度成長期の大量生産・大量消費の時代が終わりを告げ、商品やサービスは、多様であるとともに質や付加価値が重視される形へと移行しています。市民のニーズもまた、今まで以上に多様化、高度化していく時代になることが予想されます。

このような将来予想される様々な環境から考えると、私たち職員は、構成の変化（経験が

少ない若い職員が増える)及び職員数の減少の一方で、社会情勢の変化に柔軟に対応し、常に質の高いサービスを提供できる体制づくりを求められています。

前述のとおり、平成17年1月に「秦野市職員(ひと)づくり基本方針」(以下「前基本方針」という)を策定し、計画的な職員づくりや職場の活性化の推進を進めてきましたが、前基本方針における方策の内容について検証を行うとともに、本市が置かれている現状を踏まえ、戦略的に職員個人の能力向上と組織としての環境への対応力の強化を目指すために「前基本方針」の見直しを行うことにしました。

新たに策定する基本方針では、「秦野市役所の組織としての基本的な理念」を見直すとともに、方策の方向性を明確にするための戦略の策定や、実施状況の進行管理の充実などを図ります。(下図「新たな方針の基本的な考え方」参照)

また、多くの職員の参加による基本方針の策定を目指すため、「職員づくり基本方針策定検討委員会」(P25 参照)を設置し、グループワークを主体とした検討を行いました。また、若手職員を中心としたオフサイトミーティング(P26 参照)での意見交換なども実施し、より広く職員の意見を反映させるようにしました。

これらの意見をまとめ、以下のとおり新たな「職員づくり基本方針」(以下、「新基本方針」という。)を策定します。

なお、この基本方針は平成27年の策定から5年が経過したこと、令和3年度を初年度とする総合計画基本計画を策定することなどを踏まえ、令和3年4月に一部修正を加えています。

## 新たな方針の基本的な考え方



### 1. 職員、職場のあるべき姿等の見直し

- ① 職員の使命、秦野市役所のありたい姿等を示します。
- ② 上記①を実現するために職員と職場のあるべき姿を示します。
- ③ あるべき姿を実現させるために、重点的に取り組むべき戦略を策定します。

### 2. あるべき姿を実現するための戦略

【第2期実施計画に位置付け】

### 3. 実施計画策定により方策の実効性とPDCAを確保

- ① 新基本方針で示した戦略に基づき、方策を実施計画のもとで計画的に実施します。
- ② 方策の実現状況を確認するため、目標の数値化を行います。
- ③ 定期的に進行状況を検証するシステムを導入します。
- ④ 進行状況の結果を踏まえ、必要に応じて実施計画の改定を行い、職員に周知します。

### 4. 職員参加による方針づくり

- ① 新基本方針では多くの職員等の参加により策定します。
- ② 「職員づくり基本方針策定検討委員会」を中心的な検討組織として設置します。
- ③ そのほか、オフサイトミーティングや外部有識者からのアドバイス等により、多くの意見を反映させていきます。
- ④ 新基本方針で示す各方策においても、職員の参画を求めます。

### 3. 職員づくり基本方針実施計画の策定

新基本方針に掲げる基本理念の実現のために、「職員（ひと）づくり基本方針実施計画」（以下「実施計画」という）を策定します。この実施計画は、基本理念を実現するための戦略に基づく方策を位置づけ、具体的な計画を示すとともに、「PDCAサイクル」を意識し、毎年度、方策の実施状況や新たな方策の導入の必要性などの検証を行い、必要に応じて改定していくものとしします。実施計画の期間は、令和3年度から令和7年度までの5年間としします。これは、「秦野市総合計画 基本計画」の計画期間に合わせており、総合計画の推進と並行した職員づくりを行っていきます。

## 第2章 <sup>ひと</sup>職員づくりの基本理念

### 1. 私たちの使命は何か

私たち職員が勤務する秦野市役所は何のために存在するのでしょうか。この問いは、今、自分たちが行っている仕事の目的を常に見つめ直すためのものです。新基本方針の策定にあたり、市民への誓いとしての私たち秦野市役所職員の「使命」、そして、組織としての「心」、「思い」の部分である「ありたい姿（ビジョン）」を明確にし、全ての職員が共有することで、組織としての一体感を醸成させる必要があります。

これまでに述べたとおり、本市の置かれている環境は厳しいものです。この大きな変化に柔軟に対応し、質の高いサービスを提供していくには、個人はもとより、どのようにすれば組織としての力を十分に発揮していけるかを考えなければなりません。

新基本方針策定検討委員会及びオフサイトミーティングでは、活発な意見交換がありました。その中では、「秦野市に対する愛情・思い」が大切であり、同時に「組織・職員のつながり」こそが社会状況の変動に的確に対応し、市民の求めるサービスを実現するための要であるという共通した認識がありました。これらのことを踏まえ、「秦野への思い」と「職員同士がつながりあう」というキーワードを使うこととしました。

更に、職員同士や職場、何より秦野に対して愛情（関心）を持って職務に従事してほしいという気持ちと、「使命」や「ありたい姿（ビジョン）」の実現は、決して他人事ではなく、自分自身の問題であるということ意識付けたいとの思いから、「愛」を「自分（i）」とかけて、「愛（i）」と表現しました。

また、この（i）は、アイデンティティ（独自性、主体性）、インセンティブ（やる気を起こさせるような動機）、そしてインフィニティ（無限）でもあります。職員の個性とやる気が秦野の未来に無限の可能性をもたらすものです。

### 秦野市役所の目指すもの

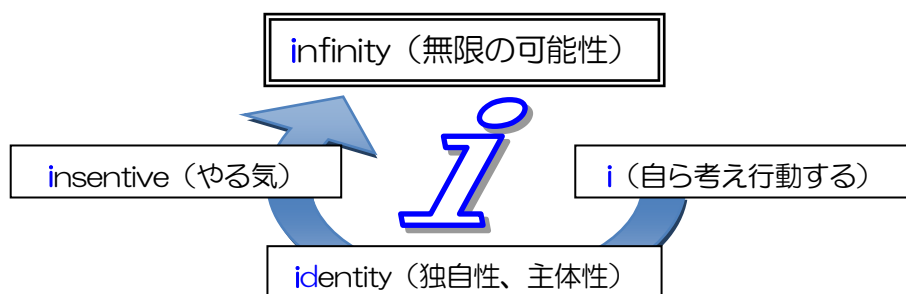
## 「愛（i）」の力で未来を創ろう！

#### ミッション（私たち職員の市民への誓い）

～秦野の明るい未来のために、「みどり豊かな暮らしよい都市（まち）」を実現します～

#### ビジョン（私たち職員のありたい姿）

～はだの愛（i）とつながり愛（i）で市民の求める価値を創る、いきいきとした組織～



## 2. 目指すべき「職員像」と「職場像」

「私たち職員の市民への誓い」を実現するために、職員として、職場として、どのように考え、行動しなくてはいけないのかを具体化する必要があります。これまでに述べてきたように、本市を取り巻く環境が厳しいからこそ、目指すべき職員像、職場像を明確化することは、戦略的な人財育成を実現するために欠かせないものです。

### (1) 職員のあるべき姿

職員は、日々の業務の中で市民ニーズの実現を目指す「業務上の成果」と、長期的な視点で自分自身の価値を高めなくてはいけないという「自身の成長」の責務があるという認識が必要です。ミッションとビジョンを体現し、自身の成長を実現するため、職員一人ひとりは自分たちの立場をどのように考え、そして、市民に対して価値あるサービスを提供するためにどのように行動すべきなのか、具体的な行動指針が必要です。

『Do your best, and it must be first class.』

(最善を尽くせ、しかも一流であれ)

これは、第2次世界大戦後の疲弊した日本の農村を民主的復興に導いたポール・ラッシュ博士が生涯の指針とした言葉です。博士は、一流の仕事をしなければ人々の手本として受け入れてもらえない。一流の手本を人々に示すことが、人々に希望を与える者としての使命と考えました。この言葉を目指すべき職員像のイメージ標語とし、その詳細な職員像は行動指針として各号において示すものとします。



なお、市民サービスの提供者である以上、常勤職員であっても特定職員や臨時的任用職員であってもその目指す職員像は変わりません。

### 職員のあるべき姿

**最善を尽くせ しかも一流であれ**

~Do your best, and it must be first class!~

- ① 『誰よりも秦野を愛する、誠実で良識のある職員』  
~誰よりも秦野を愛し、市民や社会に対して誠実であり続けます。~
- ② 『市民のために仲間と共に情熱をもって成し遂げる、熱い職員』  
~常に仲間を思いやり、支えあい、課題には共に情熱をもって取り組みます。~
- ③ 『妥協を許さない、行動するプロフェッショナルな職員』  
~経営感覚を持つ行政のプロとして、仕事に使命感と誇りを持って行動します。~
- ④ 『理想を追い求めて学び続ける、チャレンジする職員』  
~失敗を恐れず、目標に向かって挑戦するために学び続けます。~
- ⑤ 『将来の秦野のために、人と組織を育てる職員』  
~強みを持った行動力のある職員と創造的な組織を育てます。~

## (2) 職場のあるべき姿

職員自身のみならず、職員一人ひとりのつながりにより構築される「職場」についても、その「あるべき姿」を明示することで、新基本方針の理念実現のためにすべきことを明確に位置付けます。全ての職員は、「職場のあるべき姿」の実現に向けて自ら積極的に行動する必要があります。

### 職場のあるべき姿

#### 絆でつながる、いきいきとした職場

- ① 『職員同士がつながって目標や課題を共有し、協力して成果を出す職場』  
～一人でなく、職場全員で。職員同士のつながりで目標と課題に臨む職場をつくります。～
- ② 『前例にとらわれず、勇気をもって挑戦する職場』  
～全ての方策は市民のために。先進的な方策に果敢に挑む職場をつくります。～
- ③ 『積極的で自由な対話により、共に学び、成長しあえる職場』  
～明るく自由に対話ができる。風通しがよく、人を育て、自ら育つ職場をつくります。～
- ④ 『現場の意見と的確な指示により、意思決定が早い職場』  
～市民目線を忘れない。ニーズにスピーディーかつ的確に対応する職場をつくります。～
- ⑤ 『信頼と笑顔でつながる、明るくあたたかい職場』  
～一人は皆のために、皆は一人のために。市民と職員に笑顔で接する思いやりのある職場をつくります。～

## 3. 「基本理念」と「基本戦略」

新基本方針では、『「愛（i）」の力で未来を創ろう！』をスローガンとしたミッション及びビジョン、そして、職員及び職場のあるべき姿を定め、これを「基本理念」と位置付けます。同時に、実施計画において基本戦略を位置づけ、「基本理念」を実現するための方策を戦略的に体系づけていきます。





# 基本理念と実施計画の体系図

## 《基本理念》

### 秦野市役所の目指すもの

## 「愛（*i*）」の力で未来を創ろう！

#### 《ミッション（私たち職員のみ市民への誓い）》

～秦野の明るい未来のために、「水とみどりに育まれ誰もが輝く暮らしよい都市（まち）」を実現します～

#### 《ビジョン（私たち職員のあるべき姿）》

～はだの愛（*i*）とつながり愛（*i*）で市民の求める価値を創る、いきいきとした組織～

### 職員のあるべき姿

最善を尽くせ しかも一流であれ

~Do your best, and it must be first class!~

- ① 『誰よりも秦野を愛する、誠実で良識のある職員』
- ② 『市民のために仲間と共に情熱をもって成し遂げる、熱い職員』
- ③ 『妥協を許さない、行動するプロフェッショナルな職員』
- ④ 『理想を追い求めて学び続ける、チャレンジする職員』
- ⑤ 『将来の秦野のために、人と組織を育てる職員』

### 職場のあるべき姿

絆でつながる、いきいきとした職場

- ① 『職員同士がつながって目標や課題を共有し、協力して成果を出す職場』
- ② 『前例にとらわれず、勇気をもって挑戦する職場』
- ③ 『積極的で自由な対話により、共に学び、成長しあえる職場』
- ④ 『現場の意見と的確な指示により、意思決定が早い職場』
- ⑤ 『信頼と笑顔でつながる、明るくあたたかい職場』

相互作用

相互作用

### 職員づくり基本方針実施計画

戦略① 意欲の高い人材の確保と誰もが活躍できる職場づくりの推進

戦略② 心身ともに健康に働くことができる環境づくりの推進

戦略③ 意識改革や感性を磨く人材育成の場づくり

## 第3章 職員に求められる役割と能力

- 「すべて公務員は、全体の奉仕者であって一部の奉仕者ではない」
- 「すべて職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当っては、全力を挙げてこれに専念しなければならない」
- 「職員は、全体の奉仕者として、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、誠実かつ公平に服務しなければならない」

これらは、それぞれ憲法(第15条2項)、地方公務員法(第31条)、秦野市職員服務規程(第2条)に、「サービスの根本基準」として謳われている条文です。

都市間競争の時代を迎えた今、市長や副市長といった行政のトップリーダーは、市民からの信託に全力を持って応えるため、自ら強いリーダーシップを発揮して施策を推進していくことが求められています。私たち職員は、トップリーダーの意図に的確に反応し、施策の実現のため、法令を遵守し公平かつ公正に職務を遂行するとともに、自発的に能力を開発し、発揮していかななくてはなりません。

### 1. 全職員に求められる役割と能力

職位に関わらず、全職員に共通して求められる役割や能力の基本的な事項を、次のとおり定義します。

【全職員】・・・全体の奉仕者であり、質の高いサービスを提供する行政のプロです。

役 割	必要な能力
<ul style="list-style-type: none"><li>○市民の奉仕者としての責任と誇りを持って業務を行う。</li><li>○法令をはじめ、市の条例や規則など基本的なルールに則った業務を行う。</li><li>○新しい課題や困難な課題に、果敢に挑戦する。</li><li>○行政のプロとして、ファーストクラスの仕事を指す。</li><li>○感性を磨き、常に市民の目線、コスト意識を持って業務を遂行する。</li><li>○相手（市民、職員）の立場で物事を考え優しさと思いやりを込めて接する。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○自己開発する能力</li><li>○法的根拠のもと、論理的に思考する能力</li><li>○多角的に収集した情報を、グループ内で共有し、活用する能力</li><li>○対話により導き出した方策を実行する能力</li><li>○企画立案する能力</li><li>○相手に応じて分かりやすく説明する能力</li></ul>

## 2. 各職位に求められる役割と能力

職位に応じて求められる基本的な役割や能力を、次のとおり定義します。なお、特に記載がなくても、上位の職位にある者は下位の職位に求められる役割や能力などを含むものとして扱います。

【部長】・・・部の統括者であり、市政の経営者の一人です。

役 割	必要な能力
<ul style="list-style-type: none"> <li>○市民の求める価値とは何かを常に考え、ビジョンと熱意を持って政策を立案・実行する。</li> <li>○組織力を最大限に発揮させ、部の政策課題を実現する。</li> <li>○次の世代を担う職員を育成する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○社会の変化を読み、市政を運営する能力</li> <li>○市の将来を展望し、政策を決定・実現する能力</li> <li>○部下を公平に評価し、育てる能力</li> </ul>

【参事・課長】・・・課の統括者であり、政策立案・執行の第一義的責任者です。

役 割	必要な能力
<ul style="list-style-type: none"> <li>○市民の求める価値とは何かを常に考え、ビジョンと熱意を持って政策を立案・実行する。</li> <li>○組織力を最大限に発揮させ、課の方策を実現する。</li> <li>○社会の変化を読み取る鋭い経営感覚で、課内の重要な課題の突破へ向けて職員を導く。</li> <li>○次の世代を担う職員を育成する。</li> <li>○部下を適正に評価するとともに、能力の発揮や人間的な成長を先導する。</li> <li>○課内の人間関係をまとめ、働きやすい職場環境、学び合う職場環境づくりに心を配る。</li> <li>○達成した方策、事業の成果を職場の内外に公開し、所属職員のモチベーションを高める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○部下を公平に評価し、育てる能力</li> <li>○課内の目標を設定し、管理する能力</li> <li>○多角的な情報のもと、意思決定する能力</li> <li>○全庁的視点に立ち、組織を横断的に調整する能力</li> <li>○対外機関と的確に交渉し、調整する能力</li> <li>○課内の人間関係を調整する能力</li> </ul>

【課長代理】・・・担当の統括（計画・実施・評価）者です。

役 割	必要な能力
<p>○市民の求める価値とは何かを常に考え、ビジョンと熱意を持って政策を立案・実行する。</p> <p>○担当の目標をみずから設定し、その達成のため、進行管理に全力を尽くす。</p> <p>○社会の変化を読み取る鋭い経営感覚で、担当内の重要な課題の突破へ向けて職員を導く。</p> <p>○次の世代を担う職員を育成する。</p> <p>○部下を適正に評価するとともに、能力の発揮や人間的な成長を先導する。</p> <p>○担当内の職務進行を監督し、担当内でサポートし合える体制を整える。</p> <p>○担当内の所管事務はもちろん、課内の基本的な業務を理解し、上司不在のとき、適切に事務を代行する。</p> <p>○担当の統括者として、担当内の人間関係をまとめる。</p>	<p>○担当業務の課題を発見し解決する能力</p> <p>○担当業務や自己の目標を設定し管理する能力</p> <p>○担当内の人間関係を調整する能力</p> <p>○部下を公平に評価し、育てる能力</p> <p>○課内担当外の事務を掌握する能力</p> <p>○上司不在時に職務を代行する能力</p>

【主査】・・・管理職を補佐するサブリーダーです。

役 割	必要な能力
<p>○市民の求める価値とは何かを常に考え、ビジョンと熱意を持って政策を立案・実行する。</p> <p>○担当内の所管事務を熟知し、サブリーダーとして、適切に事務を代行する。</p> <p>○担当に求められる重要かつ優先的課題を絞り込み、その解決策を分析し、評価・実践する。</p> <p>○働きやすい職場環境、学び合う職場環境づくりを率先して考え、実践する。</p>	<p>○担当内の事務を掌握する能力</p> <p>○担当内の人間関係を調整する能力</p> <p>○課題を発見し、解決する能力</p> <p>○担当業務や自己の目標を設定し、管理する能力</p> <p>○後輩を育てる能力</p> <p>○上司不在時に職務を代行する能力</p>

【一般職員】・・・各行政サービスの自律的推進者です。

役 割		必要な能力
主任主事	<ul style="list-style-type: none"> <li>○市民の求める価値とは何かを常に考え、ビジョンと熱意を持って政策を実行する。</li> <li>○担当内の日常的な業務のほか、担当に求められる重要かつ優先的課題解決のため、自主性を持って行動する。</li> <li>○職務遂行に必要な専門知識を身につけ、担当業務を正確かつ迅速に推進する。</li> <li>○担当業務の現状を分析し課題を発見するとともに、目標を立ててその解決に取り組む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○担当内の事務を掌握する能力</li> <li>○課題を発見し、解決する能力</li> <li>○自己の目標を設定し、管理する能力</li> <li>○後輩を育てる能力</li> <li>○相手（市民や職員）と誠意を持って話し合い、問題を解決する能力</li> </ul>
上記以外の職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>○市民の求める価値とは何かを常に考え、熱意を持って政策を実行する。</li> <li>○職務遂行に必要な専門知識を身につけ、担当業務を正確かつ迅速に推進する。</li> <li>○担当業務の現状を分析し課題を発見するとともに、目標を立ててその解決に取り組む。</li> <li>○組織の一員として、課の課題を認識し、解決に向けて積極的に協力する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○課題を発見し、解決する能力</li> <li>○自己の目標を設定し、管理する能力</li> <li>○後輩を育てる能力</li> <li>○相手（市民や職員）と誠意を持って話し合い、問題を解決する能力</li> </ul>

### 3. 能力の定義

前項で示した各職位に求められる「必要な能力」を、性質別に分け、内容を補足したものが次の定義です。

#### 【政策形成能力】

能力	定義
社会の変化を読み、市政を運営する能力	国内の動きや海外の動きなど、市を取り巻く社会の変化を敏感に読み、今後、市が進むべき方向性と目標を示し、組織に浸透させる能力
企画立案する能力	組織目標を達成するための手法及び手順を、効果的かつ具体的にまとめることができる能力
対話により導き出した方策を実行する能力	対話により、相手の意見を尊重し、お互いの考え方や経験を共有することで、よりよい答えを導き出し、それを実行する能力
課題を発見し、解決する能力	課や担当に求められる、市民にとって重要かつ優先的な課題を絞り込み、その解決策を練り、実践する能力



#### 【職務遂行能力】

能力	定義
市の将来を展望し、政策を決定・実現する能力	市民や地域のニーズを敏感に察知、分析し、部の政策遂行の牽引者として取り組むべき政策の優先順位の位置付けを行い、実践する能力
多角的な情報のもと意思決定する能力	多角的に収集した情報のもと、組織目標の達成に向けて、機会を逃さず、適切かつ迅速な判断を行う能力
目標を設定し管理する能力	組織の使命を明らかにした上で目標を定め、その達成までの進展状況を管理する能力
全庁的視点に立ち、組織を横断的に調整する能力	職務遂行に必要な事項について、全庁的視点、複眼の思考により、他の部課と横断的に調整する能力

能力	定義
対外機関との確に交渉し、調整する能力	議会など庁内の各機関をはじめ、市民団体やマスコミなど庁外機関などと責任を持って調整する能力
法的根拠のもと、論理的に思考する能力	関係法令や市の条例や規則を常に念頭に置き、職務を論理的に思考する能力
相手に応じて分かりやすく説明する能力	相手（市民や職員）の立場になり、誠意を持って分かりやすく説明する能力
自己開発する能力	自分に要求されている技術や能力を自覚し、自分の価値を高めることができる能力
情報を広く的確に収集し、活用する能力	必要な情報を多角的に収集し、組織内共通の資源として活用できる能力
担当外の事務を掌握する能力	該当グループ内における担当以外の基本的業務について、その目的と内容を把握する能力
上司不在時に職務を代行する能力	上司不在時に求められる緊急判断やトラブルに適切に対応できる能力

### 【対人能力】

能力	定義
部下を公平に評価し、育てる能力	部下の性格や能力を正しく把握した上で、育成を念頭に置いた公平な評価を行うとともに、適切な内容とタイミングで指導や助言を行う能力
後輩を育てる能力	後輩の性格や能力を正しく把握した上で、自ら手本を示しながら、指導や動機付けをタイミング良く行う能力
相手（市民や職員）と誠意を持って話し合い、問題を解決する能力	課題に対して真摯に向き合い、対話と誠意を大切にすることで相手との信頼関係を構築し、課題を解決する能力
人間関係を調整する能力	個人の能力が組織力として結集できるよう、グループ内メンバーの個性と協調性のバランスを図る能力

## 4. 能力の発達段階

この区分は、各時期に求められる能力発達段階の目安を示したものです。若年でも、求められる能力を実証している者は管理職へ登用していきます。

### 能力開発期（採用時から35歳程度まで）

【職員としての基礎能力の習得と自己発見の時期】

☞ 関係法令や基本的例規をマスターすることはもちろん、職員として必要な知識や技術を、広く身に着ける時期です。また、困難な課題に果敢に挑戦し、組織内で自分を生かす道を探る時期です。



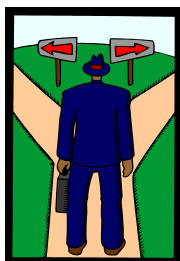
【この時期の姿勢・心構えとしては】

- 常に根拠法令や条例・規則などを意識して職務に当たる。
- 自分では困難と思われる仕事に対しても、果敢に挑戦する。
- 挑戦で得た結果（成功・失敗）を検証し、明日に生かす。

### 能力活用期（35歳程度から管理職前まで）

【中堅職員として能力を発揮し、自己実現の道を定める時期】

☞ これまでの挑戦で得た結果、学んだ知識や技術などに、応用を利かせ、持てる能力をいかんなく発揮する時期です。また、組織内で自分を生かす道を定める時期でもあります。



【この時期の姿勢・心構えとしては】

- 担当内の活性化をリードする立場にあることを自覚する。
- 事務執行に当たり、手続きが法令や例規に照らして的確か、公平性は保たれているかなど、常に基本を意識する。
- 担当業務を全庁的な視野で把握する。

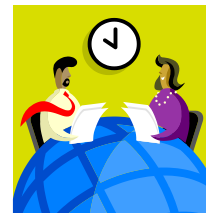
### 能力実証期（管理職）

【成果主義に基づき、各職位における使命や責任を果たす時期】

☞ 管理職員として、マネジメント能力を発揮するとともに、業務において具体的な成果を求められる時期です。

【この時期の姿勢・心構えとしては】

- 部下の能力を適正に把握し、指導育成することが最大の役目であることを自覚する。
- 組織の目標達成に向け、必要な職場内の環境整備に常に目を配る。
- 政策の実行に責任を持つとともに、政策を評価する。





## 第4章 <sup>ひと</sup>職員づくりの体系

### 1. 職員づくりの進め方

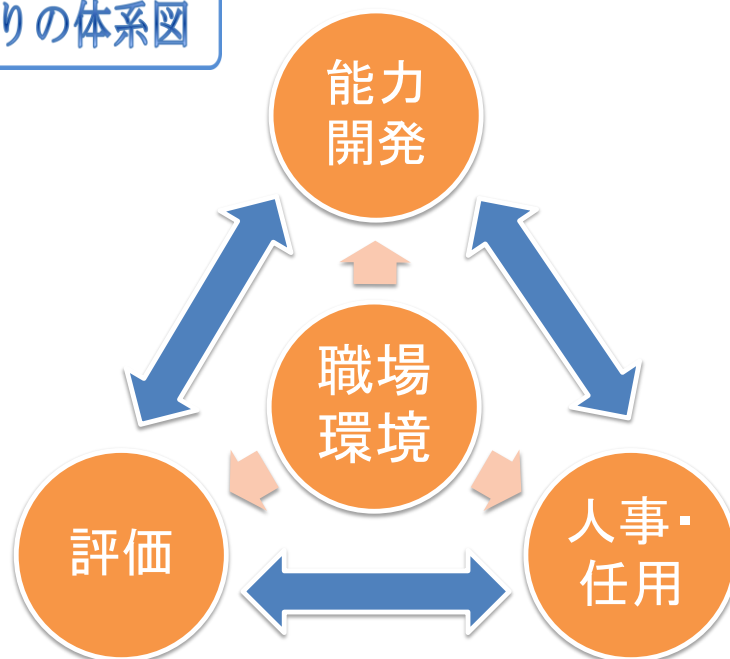
地方分権が進展している今、私たち職員には多様化・高度化する市民ニーズにこたえるだけでなく、質の高いサービスを市民に提供する使命があります。そのためには、上司からの指示を待って行動するのではなく、目標に向かって自らすべきことを考え、自らの能力を市民のために発揮する自主性・行動力が求められます。

前基本方針では、職員が自発的に育ち、また、職員を長期的な展望を持って計画的に育てていくために、「職員が育つ職場の風土づくり」を土台に、「人事任用」、「能力開発」、「評価」の3つの人事システムを相互に連携させてきました。

しかし、新基本方針策定検討委員会やアンケート、オフサイトミーティングなどによる検討により、現行の制度や組織、職員の現状に様々な課題があることも明らかになっています。

このため、実施計画において、これまで実践してきた方策を踏襲しつつ、新しい時代を担う職員の育成と課題解決を図るために「基本戦略」を策定します。「基本戦略」では、各方策と目指す方向性を明確にし、具体的な取組み内容と、実施スケジュールや数値目標を明示します。

#### 職員づくりの体系図



## 2. 職員づくりにおける各分野の役割

### (1) 職場環境

#### ア 新基本方針における「職場環境」の役割

現在、労働者の意識は「物質的な豊かさ」から「心の豊かさ」を重要視するようになってきており、労働面においても、職場における「働きやすさ」が重視されるようになってきました。良い職場環境とは、照明や騒音、事務机等の配置などのハード的な面だけでなく、人間関係などのソフト的な面も含めて「働きやすい」、「風通しの良い」、そして「やりがいのもてる」環境であると言えます。職員の仕事に対する考え方や感情などは、人間関係や組織風土のようなソフト面での職場環境に大きく影響を受けていると言えます。よって、能力開発や人事評価などの諸制度が一層効果的に運用されるためには、職員が協力して課題に取り組み、共に学びあうとともに、一人ひとりの人権や個性を尊重する組織、職場環境の醸成が求められます。

#### イ これまでの取り組みや課題

表のとおり、これまでは体と心の健康づくりを主体とした取り組みでした。このような取り組みは健康で衛生的な組織、職場環境を維持するための基盤となるものであり、今後も継続していく必要がありますが、課題に対して積極的な改善を図る必要があります。

これまでの主な取り組み	内容
1. 人権文化の根づいた職場づくり	働きやすい、快適な職場づくりを推進するため、職員のモラル向上を目指し、研修などの啓発活動を行っています。今後も更なる充実化を図っていきます。
2. 健康的で衛生的な職場環境の創出	
(1) 体の健康づくり	定期健康診断の実施や人間ドックの受診などを支援するとともに、検診結果に基づいた産業医の指導を導入するなど、事後のフォローをしています。
(2) 心の健康づくり	毎月、専門家によるメンタルヘルス相談を保健室で実施し、早期にそして気軽に相談できるような体制をとっています。
(3) 労働安全衛生委員会の運営	労働安全衛生法に基づき、労働安全衛生委員会を設置しており、人事課ではその事務運営を行っています。
3. 秦和会事業の運営	福利厚生制度の1つとして職員の互助会である「秦和会」事業の事務運営を行っています。秦和会では、各種給付事業をはじめ、親睦旅行や文化祭、ボーリング大会などを実施し、職員間の親睦を図っています。また、年2回、「秦和会だより」を発行し、新採用職員の紹介などを行っています。しかし、職員間でのつながりの希薄さを指摘する声が多くあり、事業のあり方など課題があります。

## (2) 評価

### ア 新基本方針における「評価」の役割

職員が「やる気」をもって仕事をするためには、自分の仕事について自分以外の他人から「認められる」ことが大きな動機付けになると考えられます。金銭的、地位的な報酬には限度があり、このような「外発的な動機づけ」だけが意欲向上のための方策ではありません。仕事そのものへの意欲である「内発的な動機付け」の有効な方策として、人事評価の求められる役割は非常に大きいと考えます。

職員のやる気を引き出し、元気に満ちた職員を増やすためには、困難な課題に粘り強く取り組んだことや、新しい課題に果敢にチャレンジしたことが「きちんと評価される」、と職員が感じることでできる人事評価の仕組みが求められます。

### イ これまでの取組みや課題

前基本方針に基づき、能力評価による人事評価、評価結果のフィードバック、評価結果の勤勉手当・昇給への反映など本市の人事評価の重要な基盤を築いてきました。その一方で目標管理の導入では、目標設定の難しさやシート作成の煩雑さを理由として現在は実施されていない経緯もあります。

今後は、これらの方策を基盤としつつ、戦略に基づく新たな方策を推進し、職員の一層のやる気を促す制度構築を目指していきます。

これまでの主な取組み	内容
1. 人事評価制度	職員個々の能力や成果を適正に評価し、その結果を人財育成や処遇に効果的に活用することによって、職員の資質及び意欲の向上を図ることを目的として制度設計しました。職種に応じた人事評価シートの採用、勤勉手当や昇給への人事評価の反映、評価結果のフィードバックなどを制度の核としています。
2. 人事評価研修	評価者の違いによる評価の誤差を少なくし、標準化された公平な評価が実施できるよう、多くの事例演習を取り入れ、人事評価研修を階層別研修（第10部）で実施しています。
3. 人事評価結果の開示（フィードバック）	所属長との面談により人事評価の結果を本人へ開示する（フィードバック）制度を導入しています。なお、評価に当たっては、「観察指導シート」など、評価期間内の言動や事実が分かる客観的事実に基づき、評価や開示を行っています。
4. 評価結果に応じた給与制度	人事評価の結果は、勤勉手当及び昇給に反映しています。しかし、その結果が実際に反映されている職員が少ないことから、職員の意欲向上を図るため、その見直しが課題となっています。

### (3) 人事・任用

#### ア 新基本方針における「人事・任用」の役割

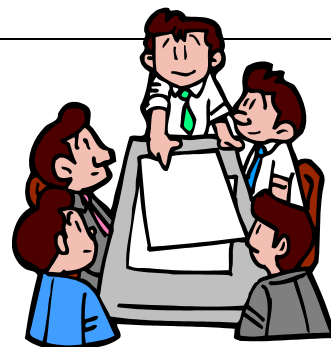
ますます多様化、高度化する行政課題を解決していくためには、職員個人のスキルアップはもとより、職員一人ひとりが新しい課題や困難な課題に果敢に挑戦する情熱や、管理職員に限らずリーダーシップを持つことが不可欠です。また、個人の能力を補完するために、職場全体が協力して課題解決しようという意識や仕組みづくりも欠かせません。

このため、職員づくりの大きな要素の1つである「人事・任用」のシステムでは、本市が求める人財を確実に採用するとともに、採用後においては、自己の能力に磨きをかけたり、加えて未知なる能力を引き出したりする契機となるような人事配置制度、昇任昇格制度などが求められます。

#### イ これまでの取組みや課題

前基本方針のもとでは、次に示す通り様々な取組みを実践してきました。これらの取組みは現在の本市の「人事・任用」システムの根幹となるものです。今後もこれまでで確立してきた制度をさらに発展させていきます。

これまでの主な取組み	内容
1. 職員採用試験	
(1) 受験者の年齢制限を撤廃	平成20年度職員採用試験以降、本市では受験者の資格要件としての年齢制限を撤廃し、18歳から59歳まで受験が可能となっています。これは年齢に関係なく、広く人財を求めたいという思いから実施している方策であり、全国的にも先進的な取組みの一つです。今後も継続していきます。
(2) 採用試験情報の発信	採用試験に係る募集要項などは本市ホームページで公表しています。また、インターネットの環境のない方たちのために駅連絡所などにおいて紙媒体の募集要項を配布しています。平成25年度からは、本市の公式ツイッターでの情報配信や大学において本市単独就職説明会を開催するなど、効果的な情報発信の手法を取り入れています。



これまでの主な取組み	内容
2. 配置管理	
(1) 異なる職種の交流効果を考えた配置	異なる職種の者が同じ職場で交流することは、業務の中で互いの個性や価値観を学び合うため、仕事をする上で必要な能力に磨きをかけるだけでなく、職員が持つ潜在能力を引き出すきっかけにもなります。異なる職種間の人事交流を行います。
(2) ジョブ・ローテーション	多くの職場経験などで蓄えた知識に 응용を効かせて課題に挑戦できる職員づくりの一手法としてジョブ・ローテーション（職員の能力開発のために、多くの業務を経験させるよう定期的に職務の異動を行うこと）を継続していきます。
(3) 自己申告制度	異動希望などを自己申告する制度は、人事管理、能力開発の効果的な手法として運用しています。
(4) 他団体との人事交流	同じ組織内では得られない知識の習得や、価値観の相違などの意識改革効果を目的に人事交流の機会を幅広く設けます。
3. 昇任・降任管理	
(1) 自主降任制度	職員が自己の適性や健康上の理由などで、その職責を果たせないと感じたときに自らの意志で降任でき、また状況の好転により復活も可能とする制度です。
(2) 能力実証主義に基づく人事制度	中堅職員として必要な専門知識をマスターし、応用力を発揮しているか、管理監督者として、部下の育成に主眼を置いたきめ細かい指導を実践しているかなど、配置、昇任など人事のあらゆる場面において、能力実証主義を基本としています。今後も、性別などにとらわれない個人の能力と個性を生かした人財の活用を実施していきます。

## (4) 能力開発

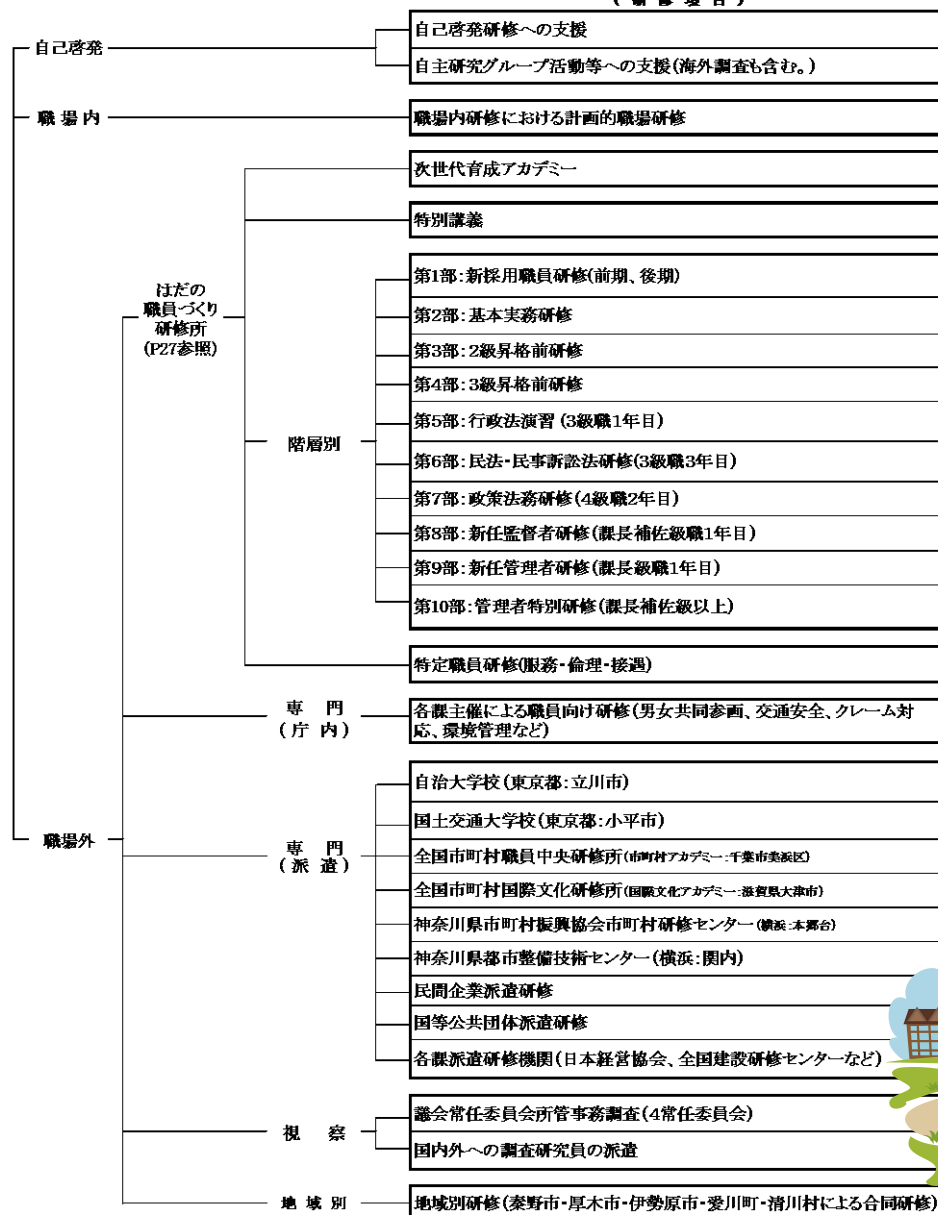
### ア 新基本方針における「能力開発」の役割

能力開発の具体的手法である「職員研修」には、いわゆる研修の3本柱と呼ばれている「自己啓発」、「職場内研修」、「職場外研修」があります。

これまでに本市では、「職場外研修」、中でも人事課主催による集合研修（階層別研修）を「自己を見つめ直す場」、「気づきの場」として、研修体系の幹として位置付けるとともに、「自己啓発活動」への様々な支援や「職場内研修」であるOJTの導入、国や県、民間組織などへの派遣研修などを行ってきました。このような研修の場は、本市職員の「あるべき姿」を実現するための具体的、直接的な手段であり、重要な方策です。しかし、今後ますます高度化、専門化するであろう行政課題を解決するためには、職員の一層の自主的な行動による知識の深化が求められます。

#### 秦野市職員研修体系

(研修項目)



## イ これまでの取組みや課題

前基本方針に基づいた研修制度を確立するため、次の方策を実施してきました。新基本方針においてもこれらの方策を踏襲するとともに、一層効果的な内容を目指し常に進化させていきます。

これまでの主な取組み	内容
1. 自己啓発支援	
(1) 自己啓発学習活動への助成	自己啓発意欲に基づいて自己の職務遂行能力の開発のために努力する職員を支援するため、その学習活動（通信教育、専門学校、大学院等）に係る費用の一部を助成しています。今後も自学を推進させるため、継続・拡充を図っていきます。
(2) 自主研究グループへの支援	自主研究グループ活動への助成を行うほか、成果発表会を実施してその結果を共有フォルダで公開するなど、自学を推進するしくみづくりを推進しています。
2. 職場内研修	
(1) OJTの導入	OJT（職場内研修）は、職場での日常業務を「生の教材」として上司（もしくは先輩職員）が部下（後輩職員）の能力をステップアップさせる研修手法です。 新採用職員には職場内に教育担当職員を設け、業務や役所、公務員としてのルールなどを指導教育しています。 しかし、一部形骸化していることから、その手法やマニュアルの見直しなど、解決すべき課題があります。
3. 職場外研修	
(1) 管理監督者への研修	新しく管理職（課長代理級）になった職員に対しては、「組織マネジメント」や「部下へのコーチング」について学ぶため、市町村研修センター主催の研修に派遣研修を行っています。同時に、平成25年度から新採用職員たちとの「対話」を導入しており、これにより世代間を超えた「気づき」や「つながり」を促すことで組織力向上を図っています。 また、新しく課長級になった職員についても市町村研修センターや市町村アカデミーが主催するマネジメント研修などに派遣を行っています。今後も継続すると同時に管理職としての「意識改革」を促すプログラムの充実化を図っていきます。

主な方策	内容
(2) 階層別研修	<p>各職層に求められる能力向上を図るため、階層別の研修を実施しています。平成25年度からは、第1部研修において「ダイアログ（対話）」を導入しました。これは、講義型の研修のように「聴いて終わる」のではなく、グループの中で「話を聴き、積極的に考える」ことにより「自ら考える力」を養い、また、「相互学習」により多くの「気づき」を促すことも目的としています。また、第2部研修においては、受講を希望する職員が自主参加できるオープン参加枠を設定し、自主的に学ぶ組織風土づくりを促しています。今後も継続して行うとともに、適宜改善を行います。</p>
(3) 専門研修（庁内）	
ア 専門職集合研修への支援	<p>保育教諭や保健師など、特定の職種に求められる専門知識や技能習得のための集合研修を予算化し、自ら学ぶ姿勢と風土を支援しています。</p>
イ 特定職員への研修	<p>「安全運転のポイント」、「接遇マナー」や「公務員倫理」など、職務上必要とする知識や心構えを内容とする研修を行っています。特定職員の能力向上ため、充実化を目指します。</p>
(4) 専門研修（派遣）	
ア 民間企業等への派遣研修	<p>第1部研修において、本市の日帰り入浴施設である「弘法の里湯」で接客研修を実施し、顧客サービスの重要性和地域と共に歩む公営施設のあり方について学んでいます。</p> <p>また、株式会社テレビ神奈川などの民間企業への派遣も1年単位で行っており、経営感覚と広い視野を養うだけでなく、市場主義の厳しい環境における民間企業のコスト意識を学ぶことを目的としています。今後も継続して行っていきます。</p>
イ 市町村研修センター等の研修機関への派遣研修	<p>庁内での階層別研修などで対応できない専門的な研修については、各課の要望に応じて民間の研修業者等への派遣研修を予算化しています。</p>
ウ 国等の行政機関への派遣研修	<p>民間企業以外に国の機関や神奈川県庁への派遣研修も行っています。この研修では、基礎自治体でない行政機関ならではの広い視野を養い、本市の行政に役立てることを目的としています。研修効果を検証しながら、今後も継続、拡充を図っていきます。</p>



## 第5章 基本方針の推進体制

### 1. 職員一人ひとりの役割

基本理念を実現するために、職員一人ひとりが「基本方針の実現は自らの問題である」という意識と行動が求められます。職員は、組織や上司からの働きかけを待つ受身の姿勢ではなく、職員が自ら積極的に能力開発に取り組む必要があります。

また、自己学習により幅広い知識を得ることに加え、「井の中の蛙」にならぬよう、公務員としての自分を客観的に見つめる機会を持つ努力も必要です。例えば異業種の友人等との交流は、楽しみながら異なる価値観に触れるため、自らの感性を磨くチャンスにもなります。そうした場で得た価値観や磨いた感性を題材に、先輩・後輩の壁なくお互いに学びあえる職場づくりを一人ひとりが意識して進める必要があります。

なお、生き生きと、そして創造性あふれる仕事をするためには、何より心と体が健康でいることが重要です。与えられる休暇を有効に使い、スポーツや芸術活動などで心と体をリフレッシュしつつ、家族との時間を大切にするなど、有意義な時間を過ごしましょう。

### 2. 管理監督者の役割

職場のあるべき姿を実現するために、所属長は所属職員の育成と職場の管理に重点的に取り組まなくてはなりません。特に若い世代は、新しい挑戦に取組み、課題を解決することで自己の成長を実感することを望む傾向にあると言われています。そのため、職務を通じて部下職員が「成長する機会」を積極的に与えるよう留意する必要があります。「やって見せ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」という山本五十六（日本海軍連合艦隊司令長官）の言葉があります。部下の成長を促すためには、自らが模範を示すとともに、困難な課題や新しい課題に果敢にチャレンジした事をタイミング良く褒めることも大切です。

また、日ごろ、部下への働きかけを積極的に行い、業務や職場の状況を良く把握するとともに、必要に応じて柔軟に事務の再配分や応援体制を組むなどの心配りも必要です。コミュニケーションが良く対話が活発に行われる職場づくり、職員の提案が事務事業の改善に生かされるような風通しのよい職場づくりを、管理監督者が中心となって進めましょう。



### 3. 人事課の役割と「これから」

人事課では、基本理念を実現するために、各方策の緊密な連携を図っていきます。

また、新基本方針が職員間に浸透し、永く人財育成の指針として生き続けるためには、職員の声をいかにして吸い上げて反映させるか、また、その周知をどのようにするかが重要なポイントとなると考えます。方針・方策の策定や実施における職員の参加を促すと同時に、全ての職員に対して新基本方針の内容を効果的に周知するなど、ミッションである「秦野の明るい未来のために、「水とみどりに育まれ誰もが輝く暮らしよい都市（まち）」を実現」できる職員を育成するため、積極的に取り組んでいきます。

ビジョンに掲げた「市民の求める価値を創る」ということは、その時々にはふさわしい内容を適切なタイミングでサービスの提供を行うことです。今後は、現在抱えている、そして将来生じる本市の課題解決のため、時代の変化に応じた有効な方策を取り入れることができるよう実施計画の改定を効果的に行うなど、柔軟な対応をしていきます。

# 附属資料 「職員の想い」

## 1. 職員づくり基本方針策定検討委員会

新基本方針を策定するにあたっては、できる限り多くの職員の声を反映したいという思いから、「職員（ひと）づくり基本方針検討委員会」を立ち上げました。委員は各部からの推薦による職員と公募による職員との構成になっています。女性職員はもちろん、職種や年齢層を超えて構成された委員会は、毎回積極的な意見が交わされました。

### 1. 職員づくり基本方針策定検討委員会委員一覧 【18名】

警防対策課長 村山 明	文書法制課長 栗原 裕二	人事課長 正岡 義海
まちづくり推進課長補佐 小谷 幹夫	下水道総務課課長補佐 久保田 貴	健康づくり課課長補佐 池田 幸枝
健康子育て課課長補佐 澁谷 ちづる	議会事務局主査 水島 一葉	消防総務課消防士長 滝本 篤志
道路整備課主査 中野 直樹	市民税課主任主事 杉山 菜穂子	森林づくり課主任主事 川口 庸一
水道施設課技師 濱田 朋恵	学校教育課主事 廣田 達也	戸籍住民課主事 前澤 吉範
建築住宅課主事補 指宿 佑将	高齢介護課主事補 萩原 梓	スポーツ振興課主事補 柳川 泉

### 2. 検討委員会スケジュール

	開催年月	検討事項
第1回検討委員会	H26.9.25	【議題】 現行の職員づくり基本方針の総括を踏まえた新基本方針の基本的な考え方について
第2回検討委員会	H26.10.29	【議題】 新基本方針における職場、職員のあるべき姿について（グループワーク）
第3回検討委員会	H26.11.10	【議題1】 新基本方針における職場、職員のあるべき姿について（グループワーク） 【議題2】 あるべき姿に基づく戦略について（グループワーク）
第4回検討委員会	H26.11.14	【議題】 あるべき姿に基づく戦略について（グループワーク）
第5回検討委員会	H26.11.20	【議題1】 基本理念「私たちの使命」と「秦野市役所のありたい姿」について 【議題2】 「あるべき姿」に基づく戦略について（グループワーク）
第6回検討委員会	H26.12.22	【議題1】 職員の使命、秦野市役所のありたい姿等について（グループワーク） 【議題2】 戦略に基づく方策案について（グループワーク）
第7回検討委員会	H27.2.19	【議題】 新たな基本方針の素案について



## 2. オフサイトミーティング「秦野塾」

職員づくり基本方針検討委員会を立ち上げる一方で、委員会に参加できなかった職員の意見も新基本方針に反映したいという思いから、若手職員を中心としたオフサイトミーティングの場である「秦野塾」において、これから求められる職員とはどのような職員なのか、人を育てるためにはどのような方策が必要なのかといった課題を中心にダイアログ（対話）を行いました。

	開催年月	内 容
第1回秦野塾 参加人数 28名	H26.10.27	講師 公共施設再配置推進課 課長 志村高史「これから求められる職員とは」 グループワーク「私たちは「どのような職員、職場」を目指すべきか」
第2回秦野塾 参加人数 10名	H26.12.17	講師 開発指導課 主任主事 上松太一 「職員と地域活動」 グループワーク「皆で楽しく仕事をするために、あなたは何かができますか」
第3回秦野塾 参加人数 20名	H27.2.2	講師 新東名周辺整備担当 担当課長 山本隆浩 担当主幹 佐藤伸一 『未来に向かって輝き続ける持続可能なまちづくり』～スマートIC実現化を目指して～

### 参加職員の本来的意見

#### グループワーク「私たちは「どのような職員、職場」を目指すべきか」

・市民目線を忘れない職員 ・隣の班、課などとの情報共有を！ ・聞く勇氣、聞かれたら答えてあげる気持ちが大切 ・開放的でつながりがあり意見交換がしやすい職場 ・意見を出し合える、そして、交わすことで、よい色を出していける職場 ・向上心を持って日々知識を身に付けていく必要がある ・給料に反映させるとモチベーションが高くなるのではないかな ・意思決定が早くできるような体制をつくる・・・ 等



#### グループワーク「皆で楽しく仕事をするために、あなたは何かができますか」

・業務の中に楽しいことを見つける ・業務中に気づきがあると嬉しい ・イベントなど新しいことに挑戦すること ・人との繋がりがあると楽しい ・顔が効き、関係が良好だと仕事が楽しい ・仕事を通じて日々成長を実感している・・・ 等

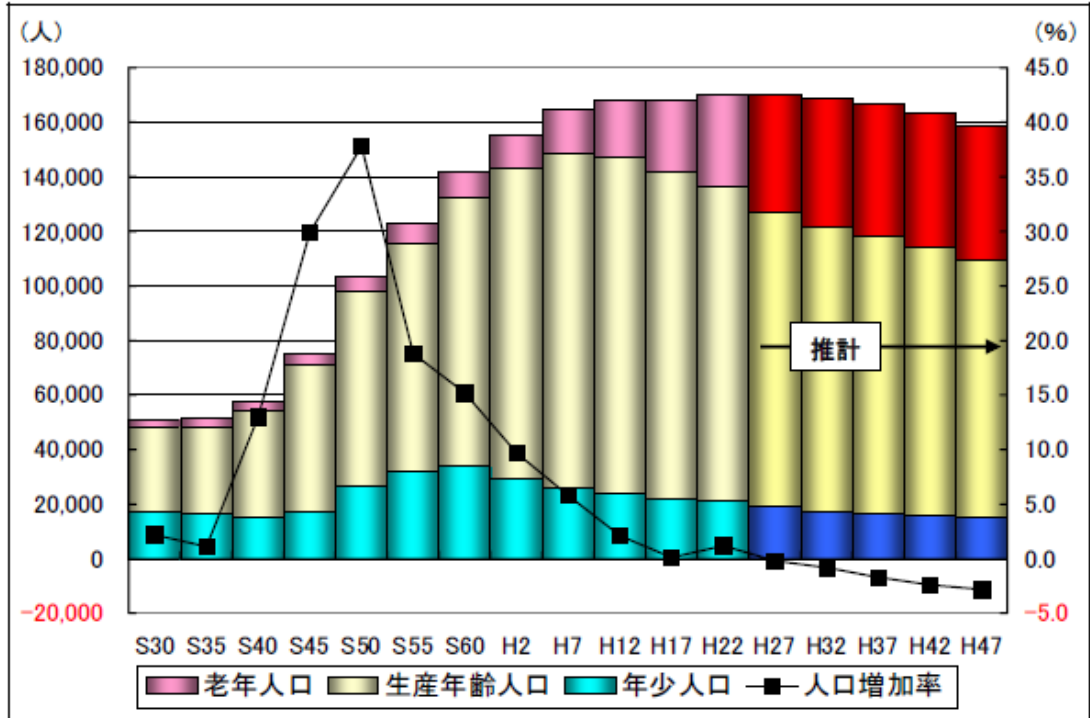


### 3. 資料

(1) 人口推計に係る資料（『秦野市公共施設の再配置に関する方針』より参照）

【図1 本市の人口推計】

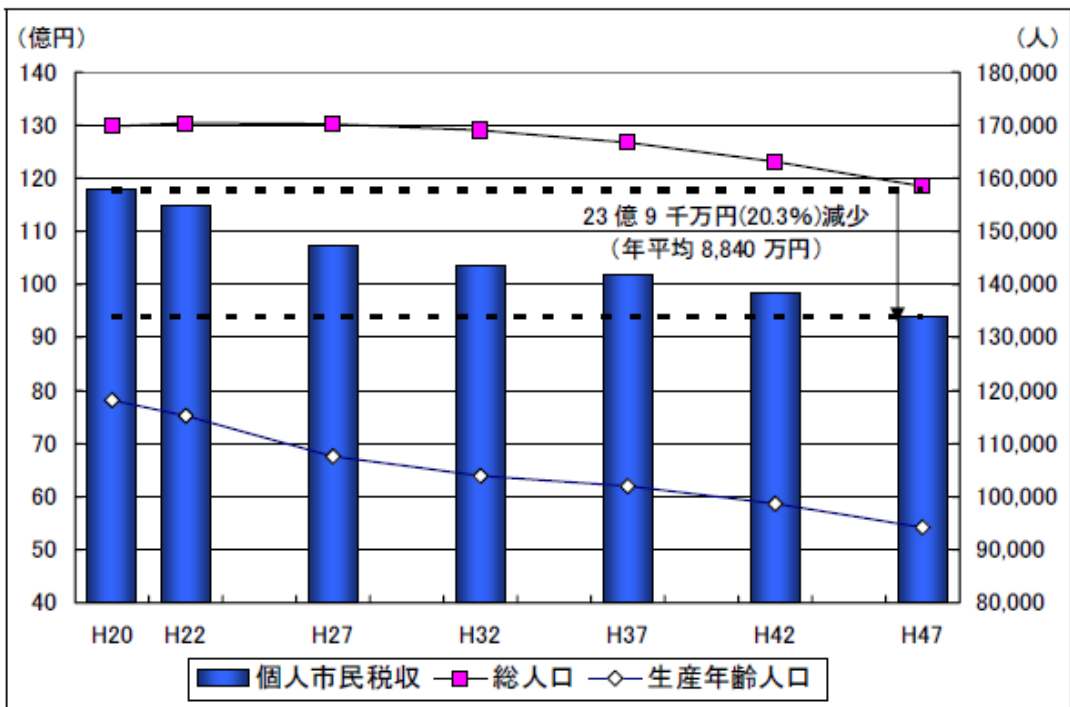
平成47年(2035年)には、人口は約158,000人(対H22年比約7%減)、15歳以上64歳以下の生産年齢人口は約94,000人(対H22年比18%減)になると推計しています。



※ 推計は、平成20年度秦野市総合計画策定基礎調査の結果です。

【図2 本市の人口推計に基づく個人市県民税収の予測】

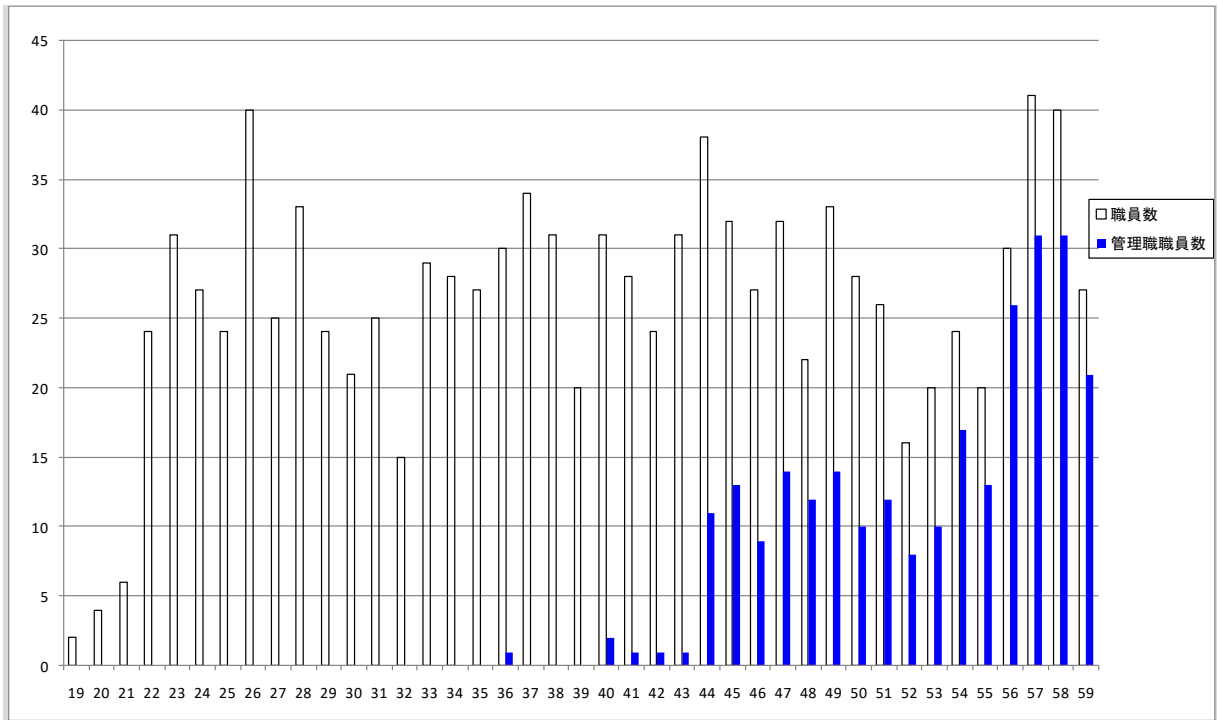
生産年齢人口の減少に合わせ、税収も減ることが予想されます。



※ H20 個人市民税収入調定額を生産年齢人口で割り、その額が維持されるとの仮定のもと、各年度の生産年齢人口の予測値を乗じた額であり、経済情勢等の動向は加味されていません。

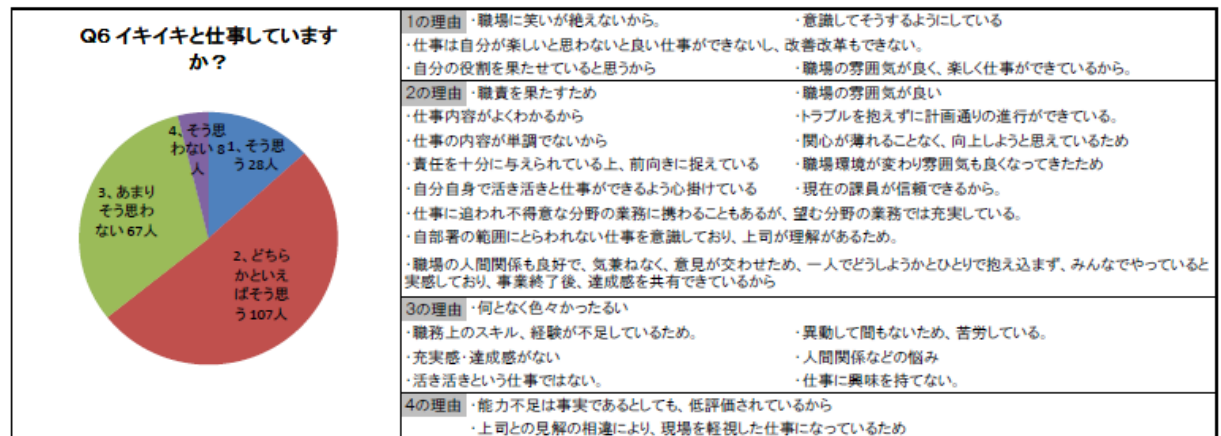
(2) 職員の年齢構成

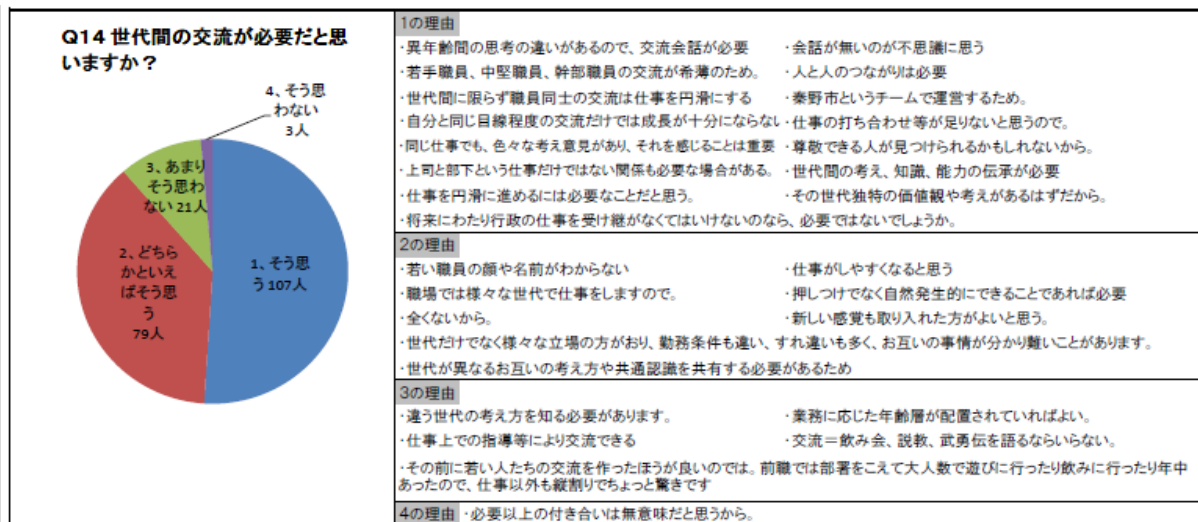
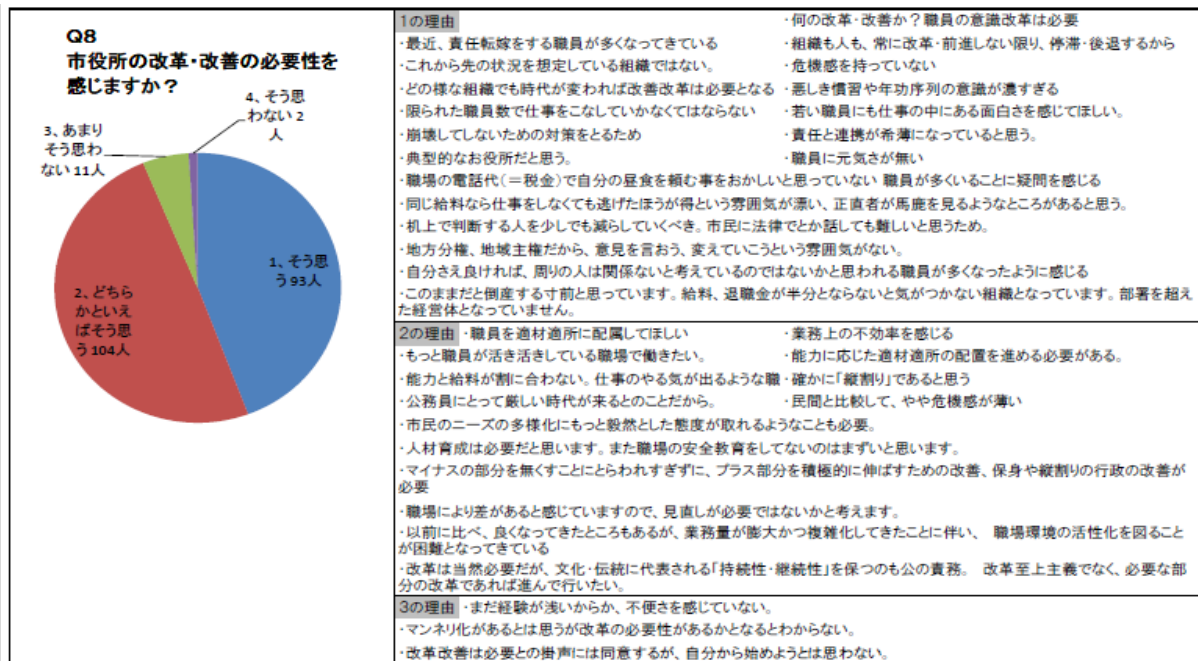
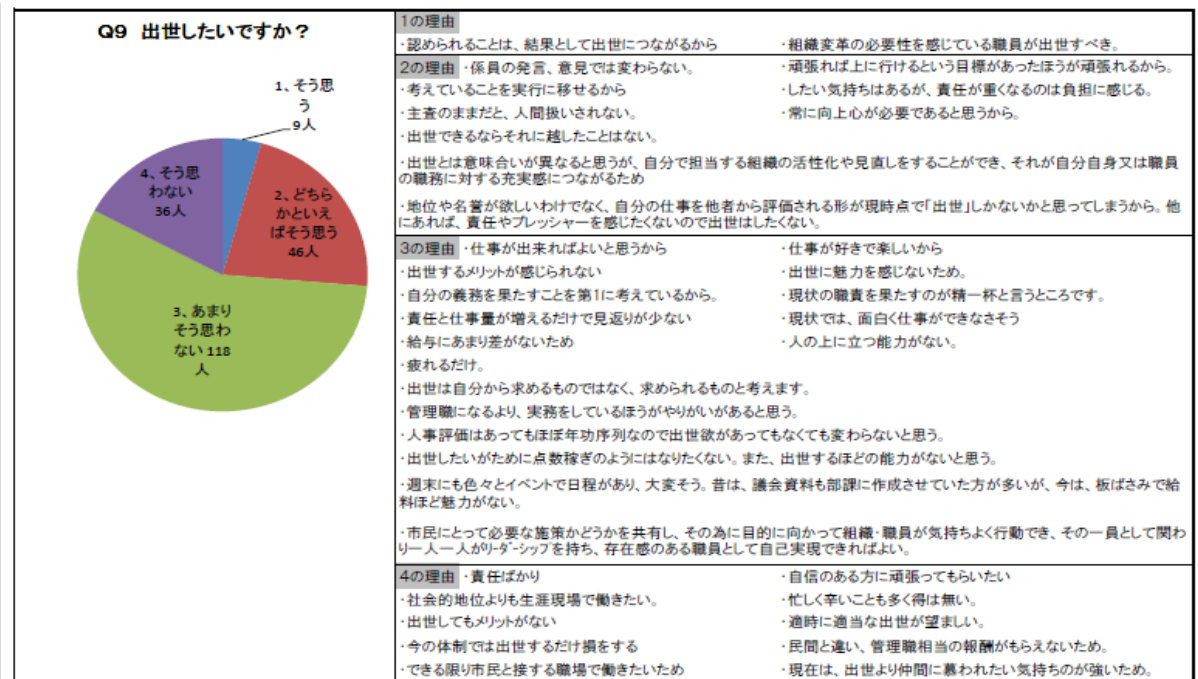
【図3 職員年齢構成図 (平成27年4月1日現在 職員数1,070人)】

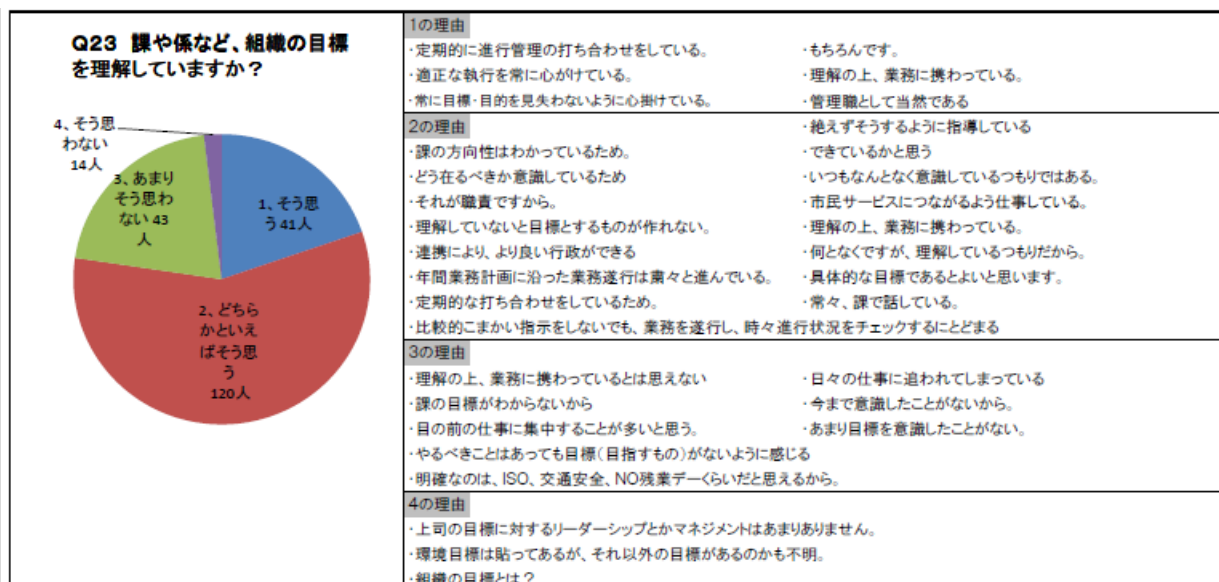
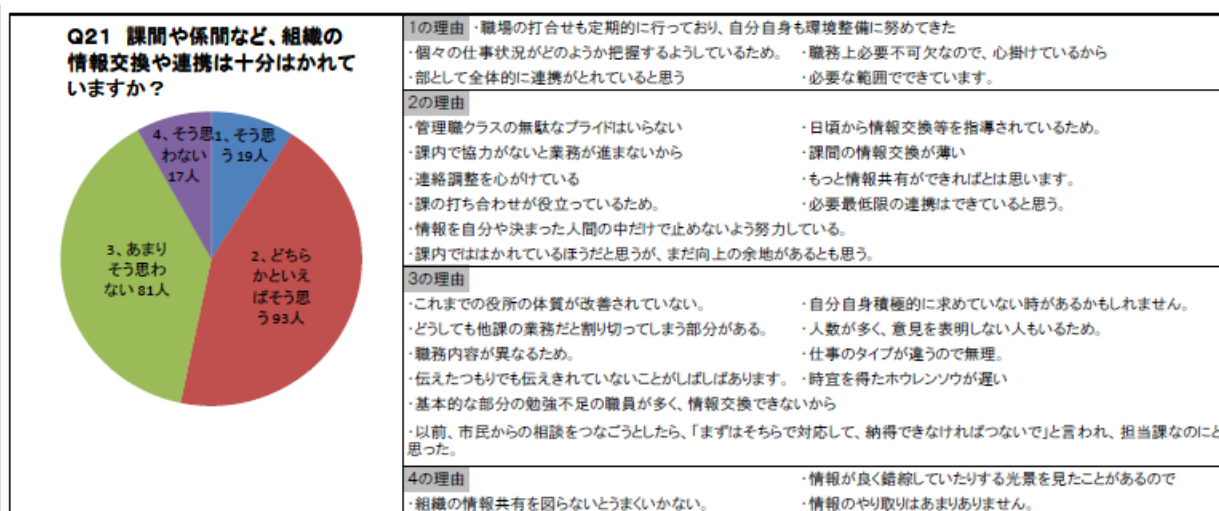
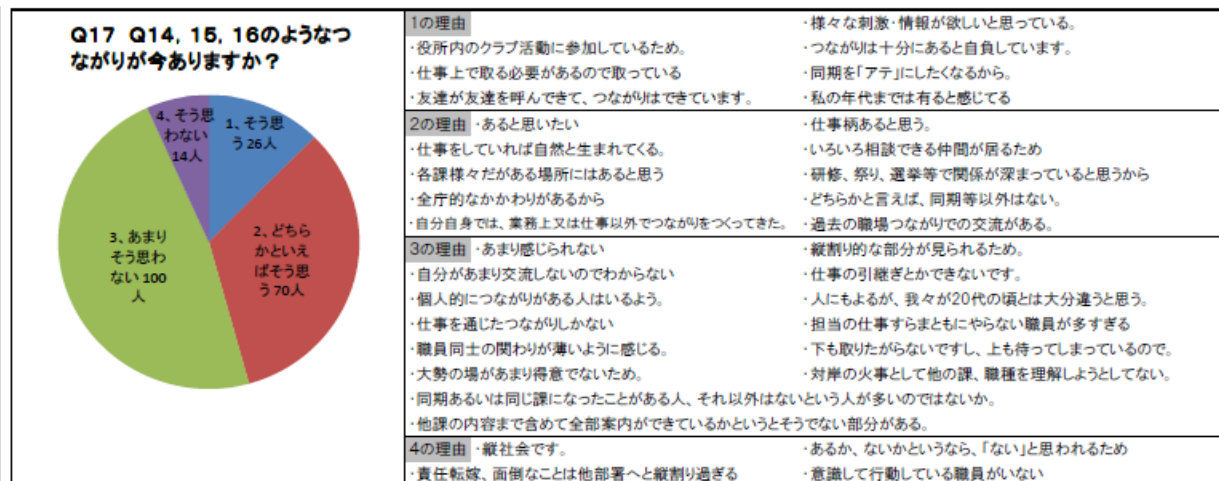


(3) 職員いきいきアンケート結果抜粋 (調査期間：平成24年8月15日から22日)

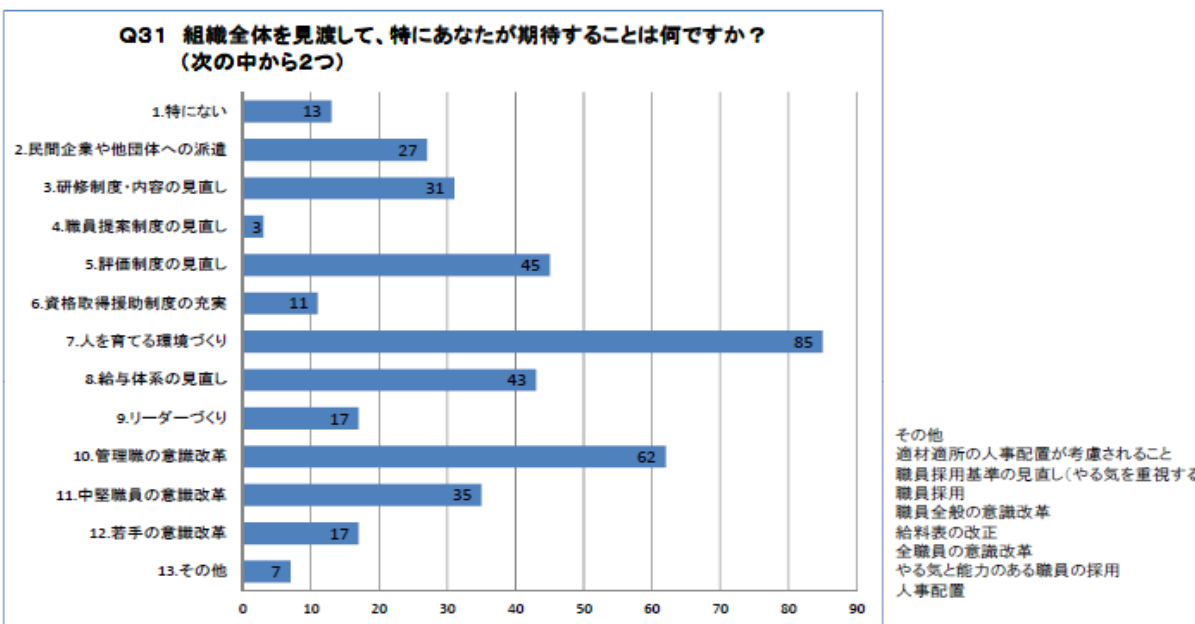
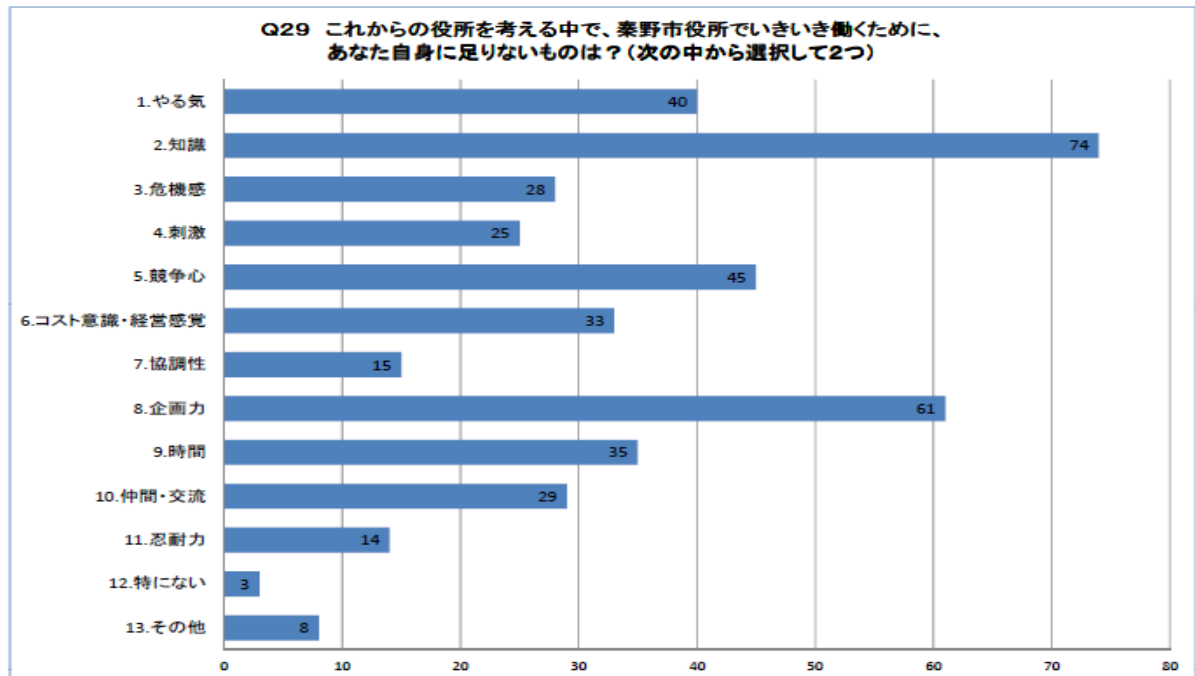
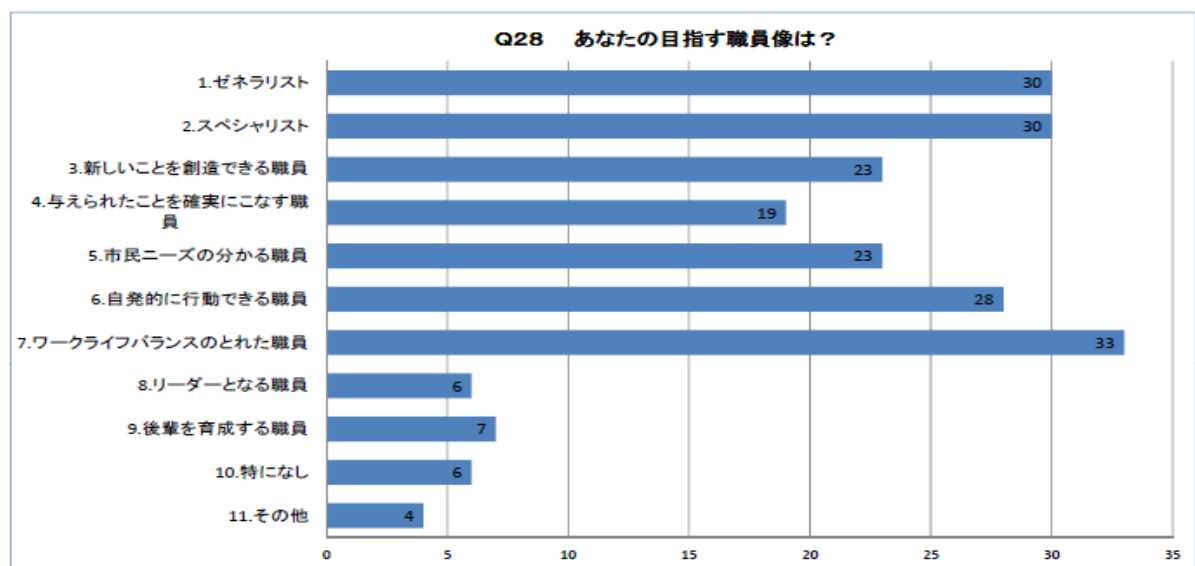
このアンケートは、平成24年度に早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会へ研修のため派遣された職員により、本市職員及び職場の現状把握を行うために実施されたものです。













## 市 民 憲 章

わたくしたち秦野市民は、丹沢の美しい自然のもとで、このまちの  
限りない発展に願いをこめ、ここに市民憲章を定めます。

- 1 平和を愛する市民のまち、それは私たちの誇りです。
- 1 きれいな水とすがすがしい空気、それは私たちのいのちです。
- 1 健康ではたらき若さあふれるまち、それは私たちのねがいです。
- 1 市民のための豊かな文化、それは私たちののぞみです。
- 1 みんなの発言で住みよいまちを、それは私たちのちかいです。

この市民憲章は、秦野市の発展を願って昭和44年10月1日に制定したものです。  
私たち職員は、本方針の基本理念の実現を目指すとともに、市民憲章の理念を尊重し公務に励みます。