

部長会議付議事案書（報告）

(令和3年4月1日)

提案課名 人事課

報告者名 今井 剛

事案名	秦野市職員（ひと）づくり基本方針の整理及び秦野市職員（ひと）づくり基本方針 第2期実施計画の策定について	資料 無
提案趣旨	<p>現行の「秦野市職員（ひと）づくり基本方針（以下「基本方針という。」）」及び「秦野市職員（ひと）づくり基本方針第1期実施計画（以下「第1期実施計画」という。）」は、平成27年度の策定から5年が経過します。新総合計画の策定を踏まえ、基本方針の内容を整理するとともに、第1期実施計画が令和2年度で計画期間満了となるため、令和3年度を初年度とする「秦野市職員（ひと）づくり基本方針第2期実施計画（以下「第2期実施計画」という。）」を策定するものです。</p>	
	<p>1 秦野市職員づくり基本方針の整理</p> <p>(1) 基本理念の継承</p> <p>基本方針で掲げる基本理念である「市役所の目指すもの」「職員のあるべき姿」「職場のあるべき姿」は、基本方針策定の背景や第1期実施計画の取組結果、今後の課題などを踏まえて継承します。</p> <p>(2) 基本戦略の位置付け</p> <p>基本方針に位置付ける基本戦略は、戦略的に基本理念を実現するための方策として、基本方針から移行して第2期実施計画に位置付けます。</p> <p>2 第2期実施計画の策定</p> <p>(1) 実施計画概要</p> <p>第2期実施計画では、新総合計画基本計画に定める3つの主な取組みを基本戦略として位置付け、「人事管理」「労務管理」「人材育成」の3つの分野において取組みを進めます。</p> <p>【新たな基本戦略】</p> <p>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</p> <p>戦略①では、ICTを活用した情報発信や情報共有、令和4年度から実施予定の定年引上げや社会情勢の変化を見据えた人材確保策の展開等に取り組みます。 戦略②では、勤務体制の改善、情報化ツールを活用した業務の効率化、メンタル面や危険防止の観点から働きやすい職場づくりに取り組みます。 戦略③では、職員の意識改革、個々の知識・能力の修得、法令順守や基礎基本を意識した研修等、研修内容を見直しながら人材育成に取り組みます。</p>	

概要	<p>(2) 他計画との一体化</p> <p>これまで個別計画として策定していた「子育てを支援するための職員行動計画」及び「女性職員の活躍を推進するための特定事業主行動計画」は、第1期実施計画と同様に基本方針で掲げる「基本理念」を根幹としているため、第2期実施計画と一体化した上で、個々の計画を有機的に結び付け推進します。</p> <p>また、「秦野市障害者活躍推進計画」も、その考え方を第2期実施計画に関連付け、人材育成を一体的に捉えながら、誰もが活躍できる職場づくりを進めるものです。</p>
経過	<p>令和元年 9月 秦野市職員づくり基本方針等推進委員会設置要綱を制定</p> <p>〃 11月 令和元年度第1回推進委員会（部局長級）会議を開催し、第2期実施計画策定の考え方や下部組織（子育て・女性活躍推進部会及び職員づくり推進部会）での検討内容を協議</p> <p>令和2年 2月 令和元年度第2回推進委員会会議を開催し、第1期実施計画及び第2期実施計画について協議</p> <p>〃 9月 職員アンケートにより取組状況を確認</p> <p>令和3年 2月 子育て・女性活躍推進部会及び職員づくり推進部会を開催 ※令和元年度及び2年度で計7回の会議を実施</p> <p>〃 2月 第2期実施計画（素案）の庁内照会を実施</p> <p>〃 3月 令和2年度第1回推進委員会会議を開催し、基本方針の整理及び第2期実施計画（案）について協議</p>
今後の進め方	<p>1 職員及び議会への周知</p> <p>2 秦野市職員づくり基本方針等推進委員会で毎年度取組の進行管理を行う</p>

秦野市職員（ひと）づくり基本方針及び第 2 期実施計画について

令和 3 年 4 月 1 日

総務部人事課

1 目的

平成 27 年に策定した『職員（ひと）づくり基本方針』を継承するとともに、同方針に示されている基本理念を実現するため、職員づくりにおける役割を「人事管理（任用、評価）」「労務管理（職場環境）」「人材育成（能力開発）」の分野に整理し、具体的に実施する取組項目を『職員（ひと）づくり基本方針実施計画』に位置付け、実現するための具体的な取組みを示すものです。

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！」

【職員のあるべき姿】

「最善を尽くせ しかも一流であれ」

【職場のあるべき姿】

「絆でつながる、いきいきとした職場」

2 位置付け

令和 3 年度を初年度とする総合計画では、基本施策の一つとして「公平・公正で活気あふれる開かれた市役所づくりの推進」が位置付けられており、市民の期待に応え、信頼される職員を目指していくこととしています。

これを具現化するため、基本方針があり、基本理念である市役所の目指すもの、職員のあるべき姿、職場のあるべき姿を定めています。

実施計画の基本施策については、総合計画基本計画に定める 3 つの主な取組みと同一として、それぞれ戦略として位置付けます。

〈実施計画の体系図〉

秦野市総合計画 はだの 2030 プラン

【都市像】水とみどりに育まれ誰もが輝く暮らしよい都市 (まち)

【基本目標】 市民と行政が共に力を合わせて創るまちづくり

【基本政策】 市民に信頼される持続可能な行財政運営の推進

【基本施策】 公平・公正で活気あふれる開かれた市役所づくりの推進

職員 (ひと) づくり基本方針

【基本理念】

- 市役所の目指すもの
「愛 (i) の力で未来を創ろう！」
- 職員のあるべき姿
「最善を尽くせ しかも一流であれ」
- 職場のあるべき姿
「絆でつながる、いきいきとした職場」

職員 (ひと) づくり基本方針 第2期 実施計画

【基本戦略】 ※総合計画基本計画「主な取組み」と同一

- 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 心身共に健康に働くことの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

- 1 3 の取組項目
- 第4期 子育てを支援するための職員行動計画
- 第2期 女性職員の活躍を推進するための特定事業主行動計画

連携

【関連計画】

- はだの行政サービス改革基本方針
- はだのICT活用推進計画

3 計画の期間

総合計画基本計画等と一体的に推進するため、計画期間は令和3年度～令和7年度とします。

4 策定のポイント

(1) 新たな基本戦略の設定

第2期実施計画では、新総合計画に掲げる基本施策「公平・公正で活気あふれる開かれた市役所づくりの推進」を図るため、3つの主な取組みを基本戦略として位置付け、「人事管理」「労務管理」「人材育成」の3つの分野において取組を進めます。

- 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

(2) 他計画との一体化

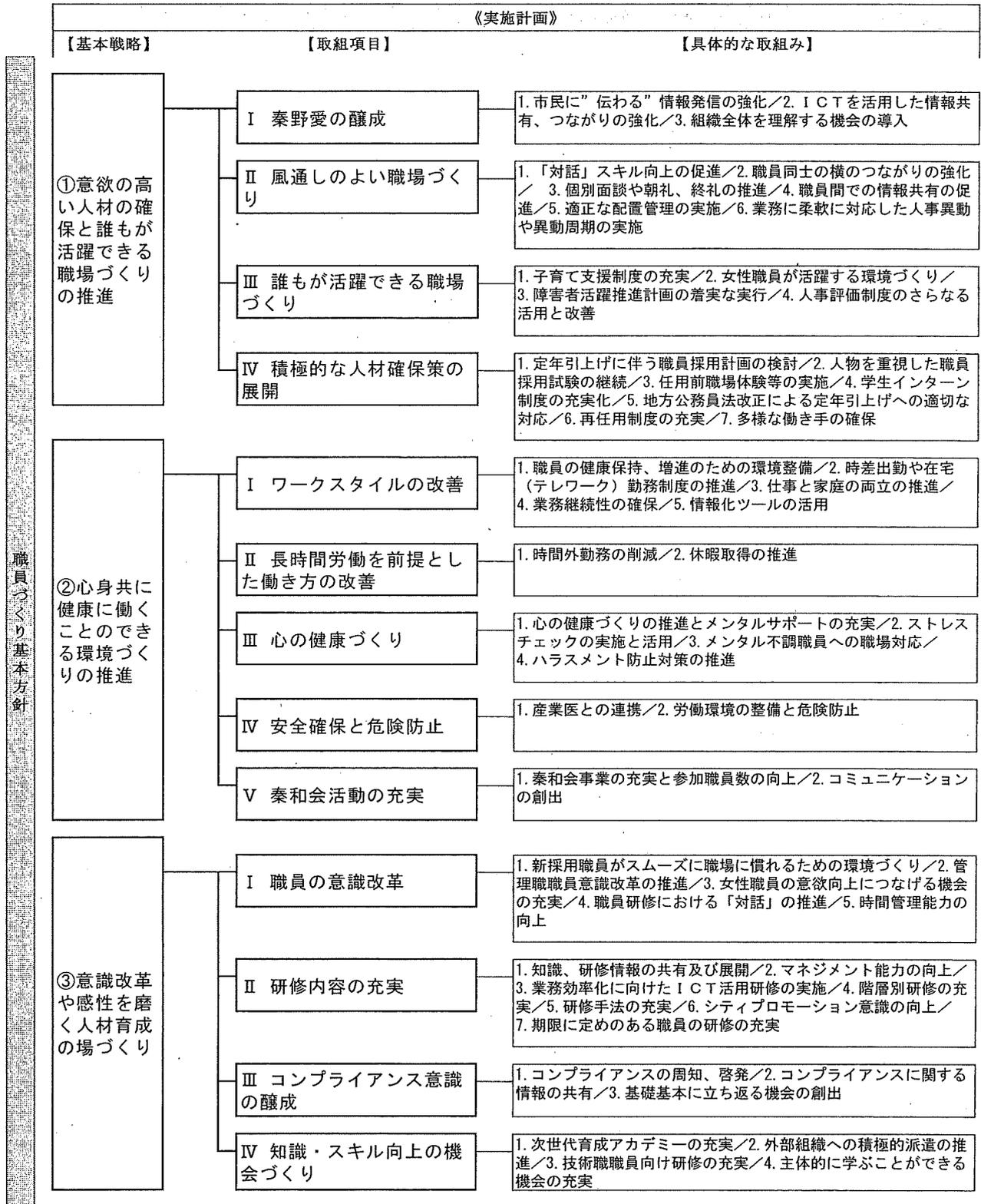
これまで個別計画として策定していた「子育てを支援するための職員行動計画」及び「女性職員の活躍を推進するための特定事業主行動計画」は、第1期実施計画と同様に基本方針で掲げる「基本理念」を根幹としているため、第2期実施計画と一体化した上で、個々の計画を有機的に結び付け推進します。

また、「秦野市障害者活躍推進計画」も、その考え方を第2期実施計画に関連付け、人材育成を一体的に捉えながら、誰もが活躍できる職場づくりを進めるものです。

(3) 社会情勢の変化を捉えた今後の課題の整理と取組項目の設定

長時間労働を是正する「働き方改革」や感染症対策を踏まえた「新たな日常」への対応、会計年度任用職員制度や定年引上げなどの「公務員制度改革」を踏まえ、「組織力の強化」「勤務環境の改善」「職員の意欲向上」「優秀な人材の確保」「人材育成」の5つの分野から今後の課題を整理し、13の取組項目、54の具体的な取組を設定しています。

5 計画体系図



職員づくり基本方針



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!

平成27年8月 人事課

(令和3年4月修正)



- 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 職員^{ひと}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・想い」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、「秦野への想い」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

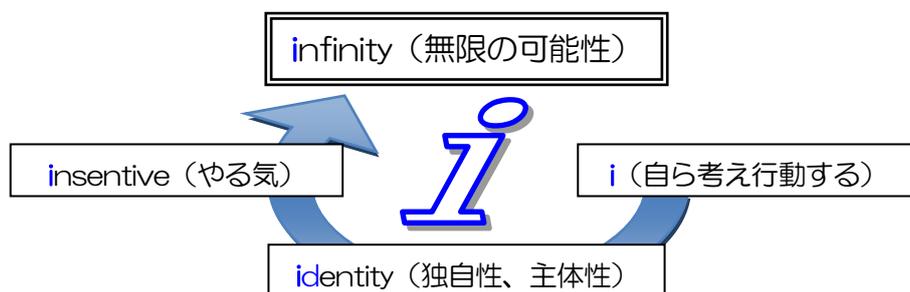
「愛（i）」の力で未来を創ろう！

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、戦略的な人材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～

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

- ④ 「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」
- ④ 「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」
- ④ 「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">○市民の奉仕者としての責任と誇りを持って業務を行う。○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。○新しい課題や困難な課題に、果敢に挑戦する。○行政のプロとして、ファーストクラスの仕事を目指す。○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。○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。	<ul style="list-style-type: none">○自己開発する能力○法的根拠のもと、論理的に思考する能力○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○対話により導き出した方策を実行する能力○企画立案する能力○相手に応じて分かりやすく説明する能力

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"> ○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。 ○組織力を最大限に発揮させ、部の政策課題を実現する。 ○次の世代を担う職員を育成する。 	<ul style="list-style-type: none"> ○社会の変化を読み、市政を運営する能力 ○市の将来を展望し、政策を決定・実現する能力 ○部下を公平に評価し、育てる能力

【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"> ○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。 ○組織力を最大限に発揮させ、課の方策を実現する。 ○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。 ○次の世代を担う職員を育成する。 ○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。 ○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。 ○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。 	<ul style="list-style-type: none"> ○部下を公平に評価し、育てる能力 ○課内の目標を設定し、管理する能力 ○多角的な情報のもと、意思決定する能力 ○全庁的視点に立ち、組織を横断的に調整する能力 ○対外機関と的確に交渉し、調整する能力 ○課内の人間関係を調整する能力

【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"> ○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。 ○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。 ○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。 ○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。 	<ul style="list-style-type: none"> ○担当内の事務を掌握する能力 ○課題を発見し、解決する能力 ○自己の目標を設定し、管理する能力 ○後輩を育てる能力 ○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
上記以外の職員	<ul style="list-style-type: none"> ○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。 ○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。 ○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。 ○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。 	<ul style="list-style-type: none"> ○課題を発見し、解決する能力 ○自己の目標を設定し、管理する能力 ○後輩を育てる能力 ○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

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。



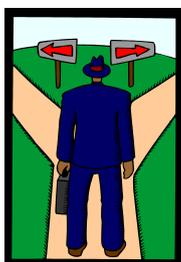
【この時期の姿勢・心構えとしては】

- 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 職員づくりの体系

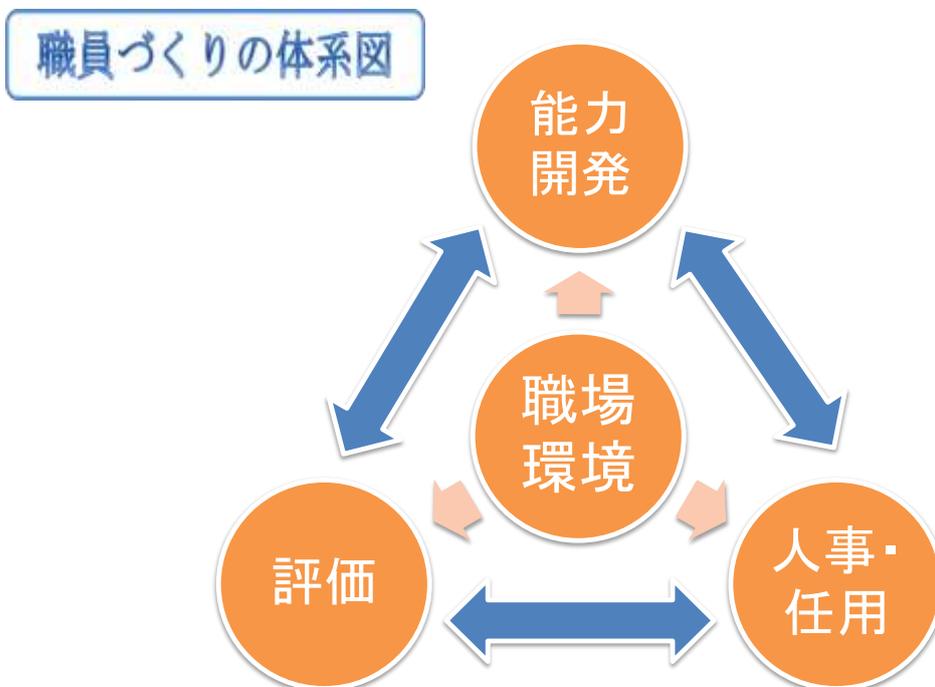
1. 職員づくりの進め方

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。



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など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

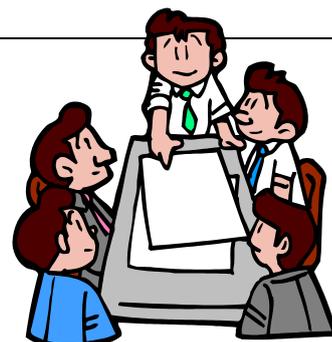
ますます多様化、高度化する行政課題を解決していくためには、職員個人のスキルアップはもとより、職員一人ひとりが新しい課題や困難な課題に果敢に挑戦する情熱や、管理職員に限らずリーダーシップを持つことが不可欠です。また、個人の能力を補完するために、職場全体が協力して課題解決しようという意識や仕組みづくりも欠かせません。

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。

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～

参加職員の主な意見

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と ・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

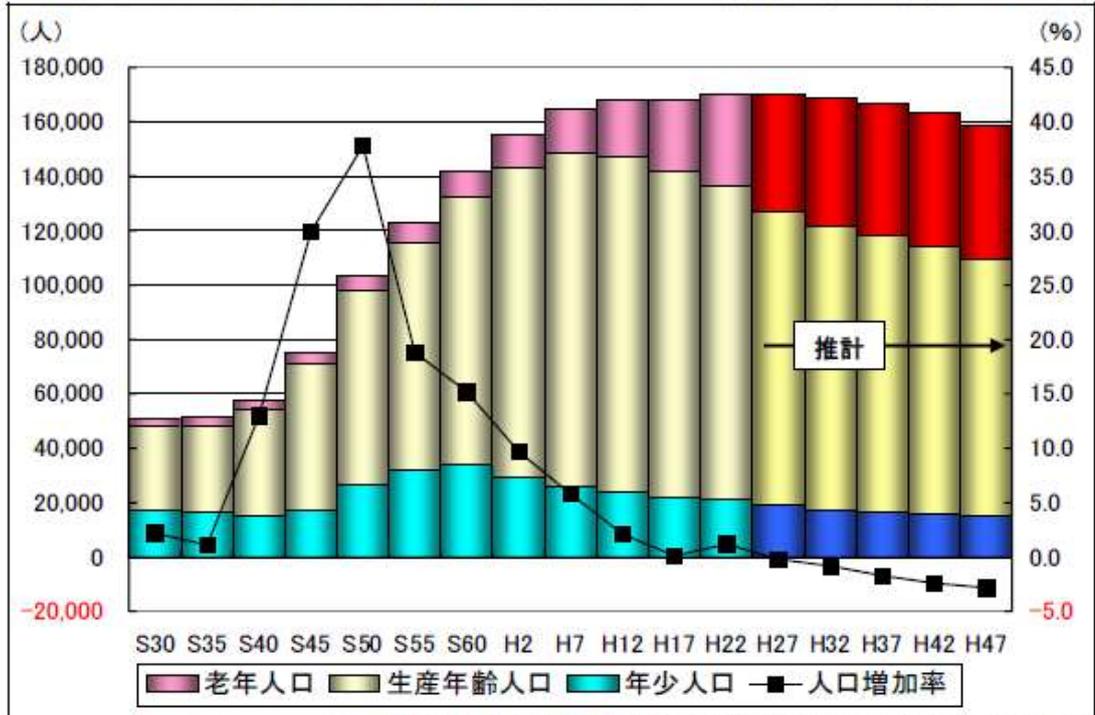


3. 資料

(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】

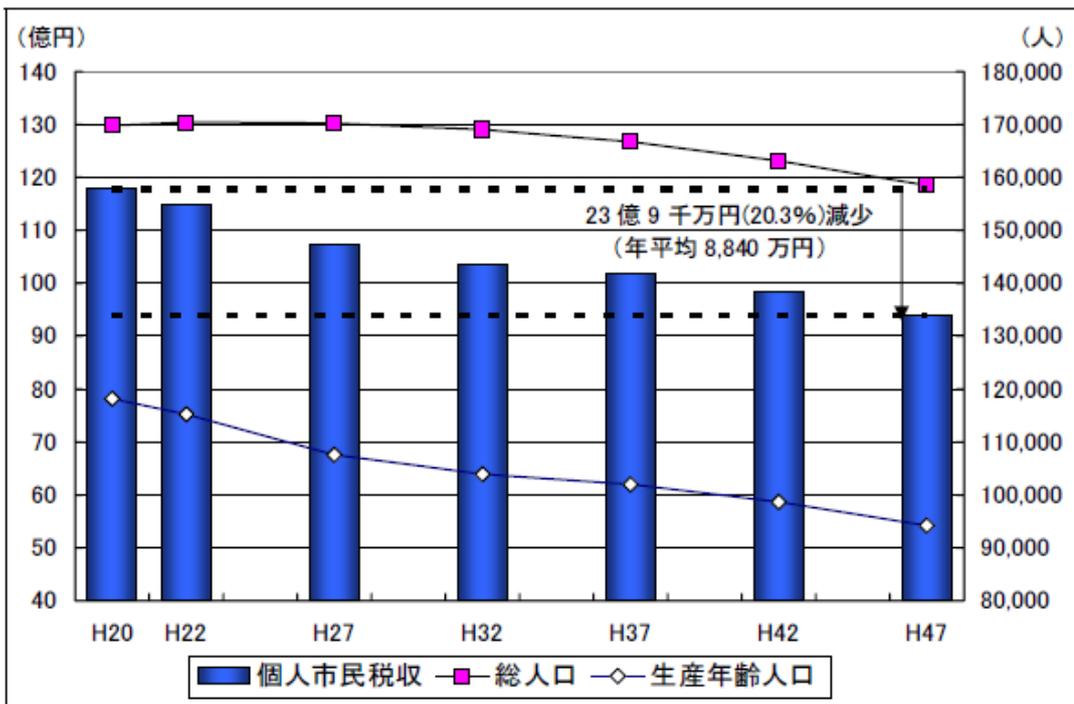
平成47年(2035年)には、人口は約158,000人(対H22年比約7%減)、15歳以上64歳以下の生産年齢人口は約94,000人(対H22年比18%減)になると推計しています。



※ 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】

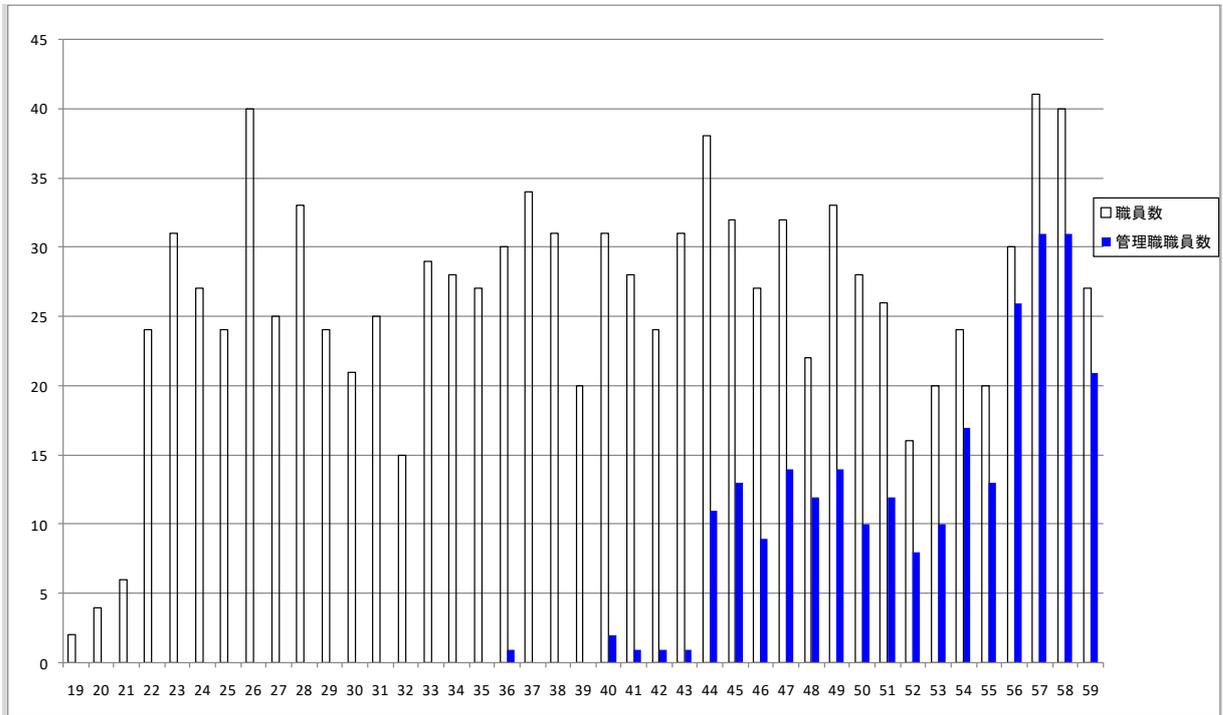
生産年齢人口の減少に合わせ、税収も減ることが予想されます。



※ 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。

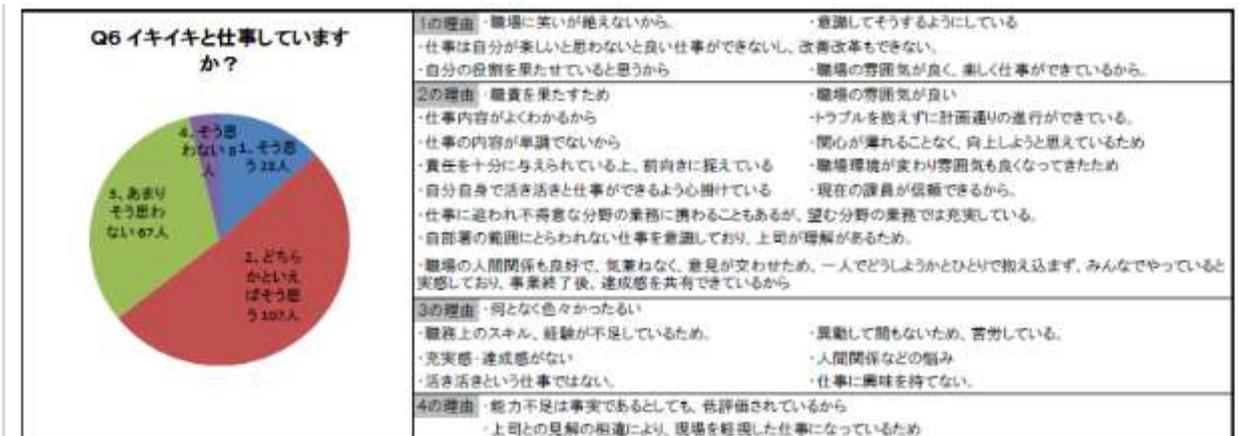
(2) 職員の年齢構成

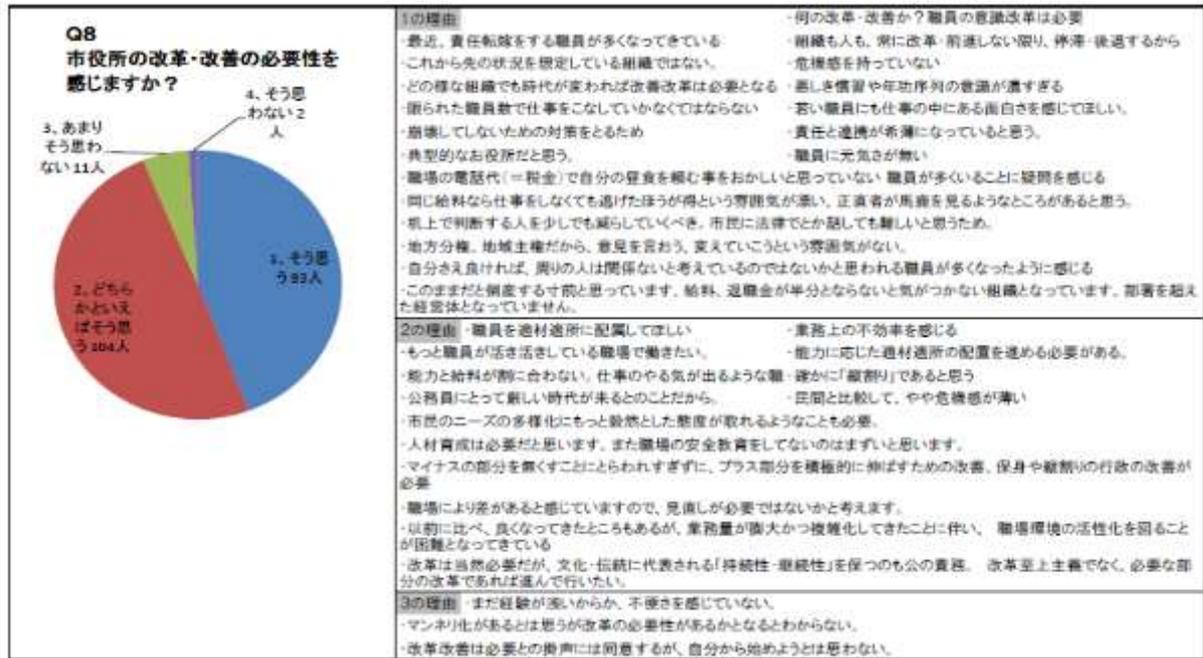
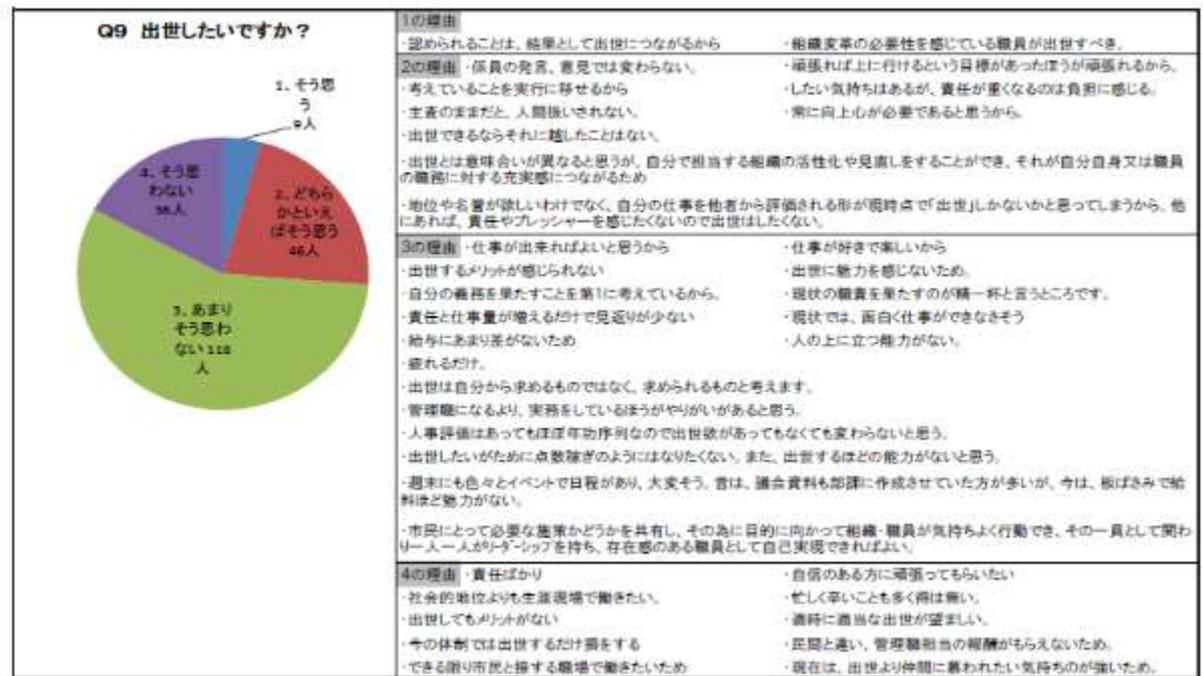
【図3 職員年齢構成図 (平成27年4月1日現在 職員数1,070人)】

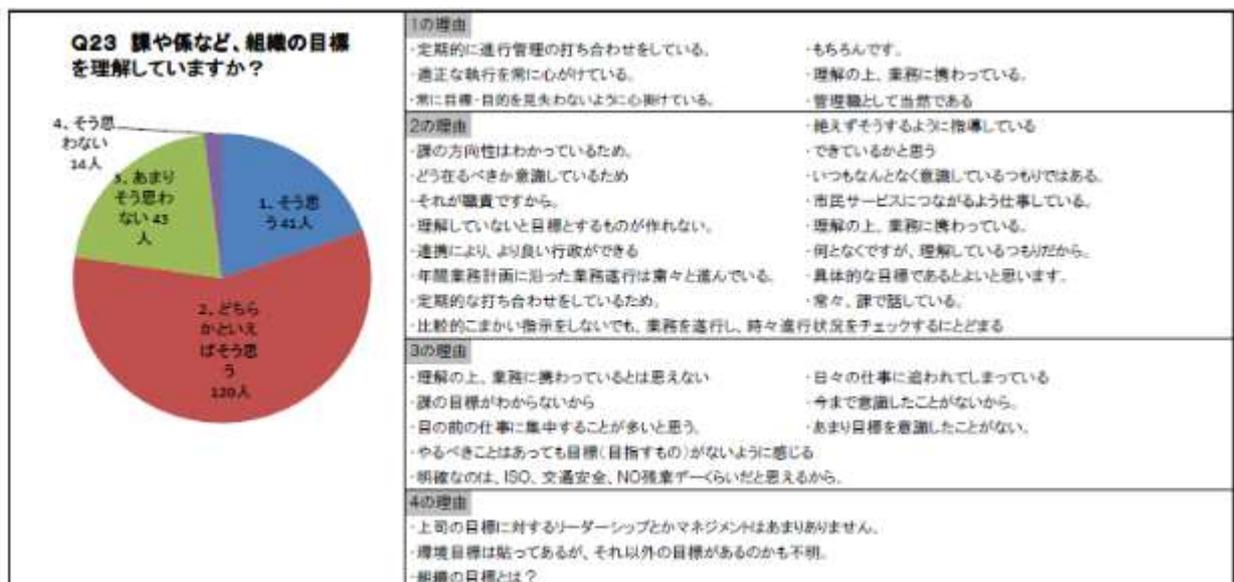
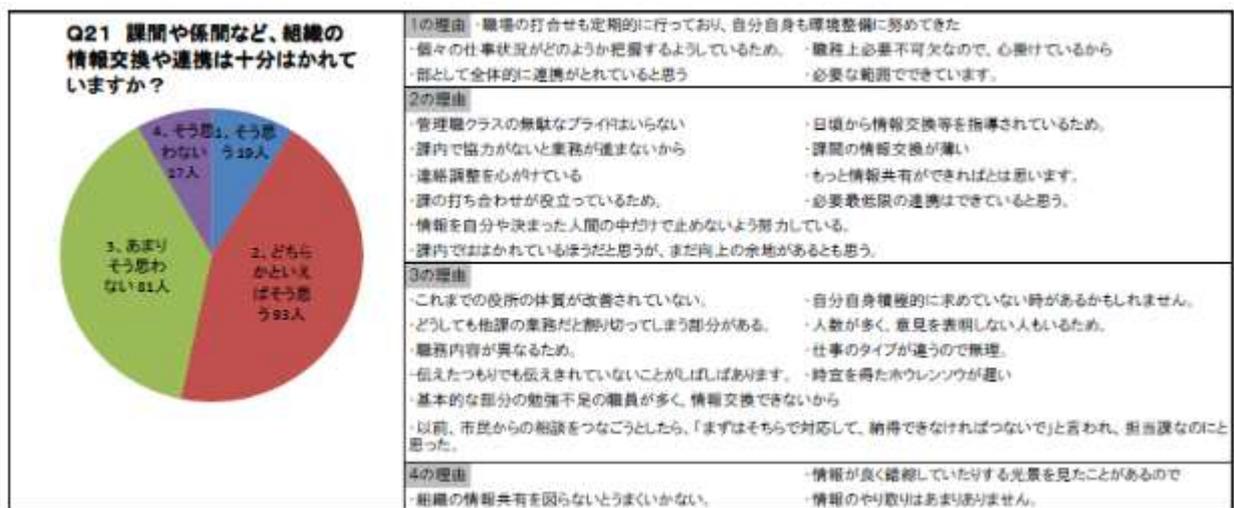
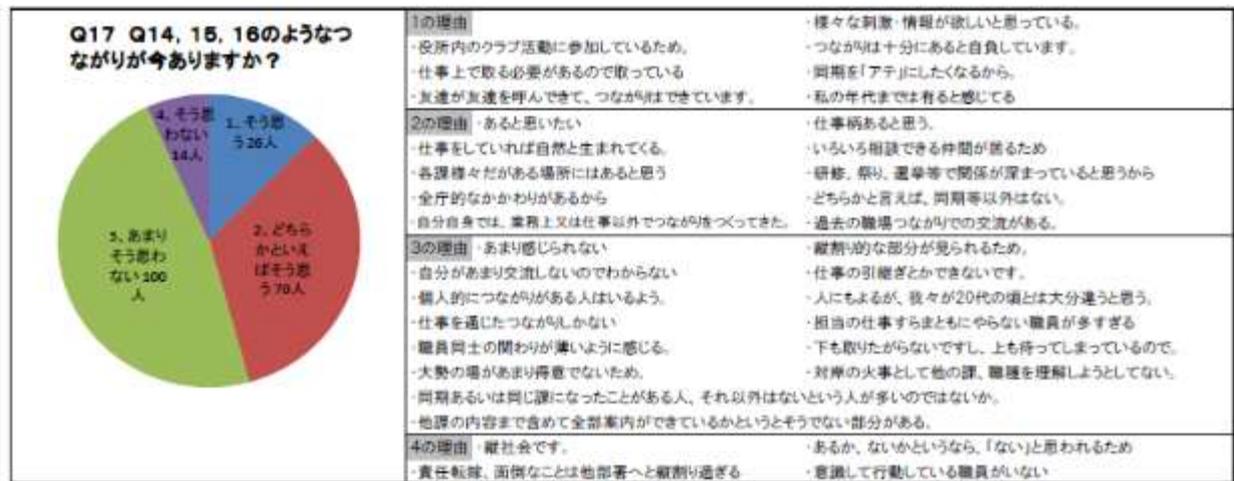


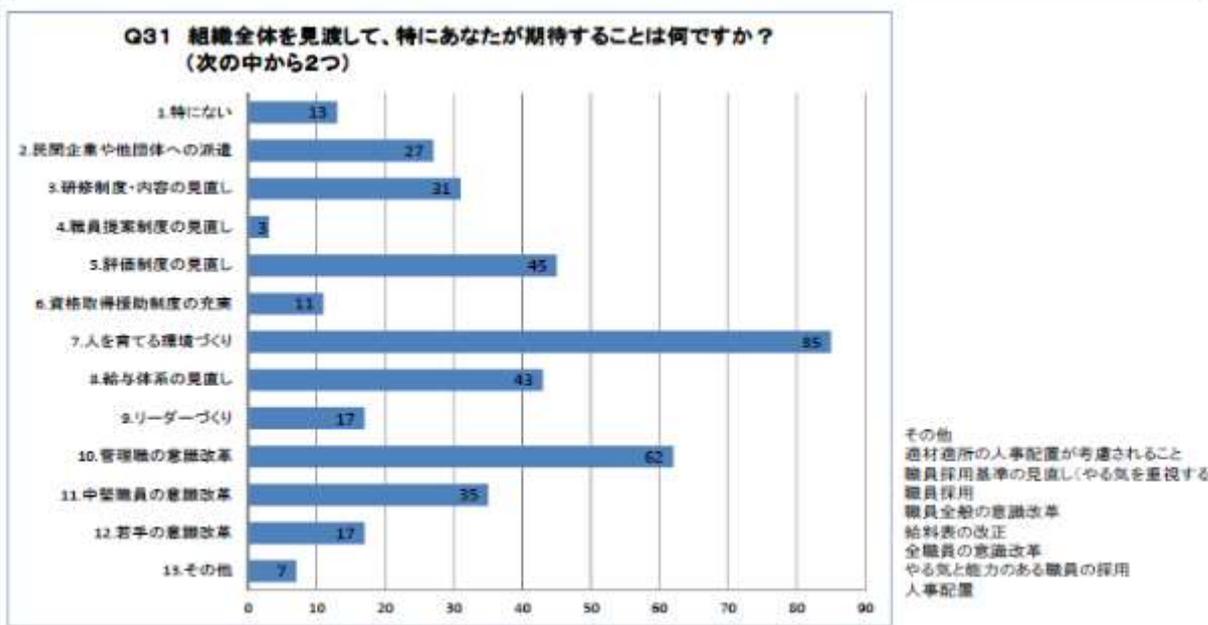
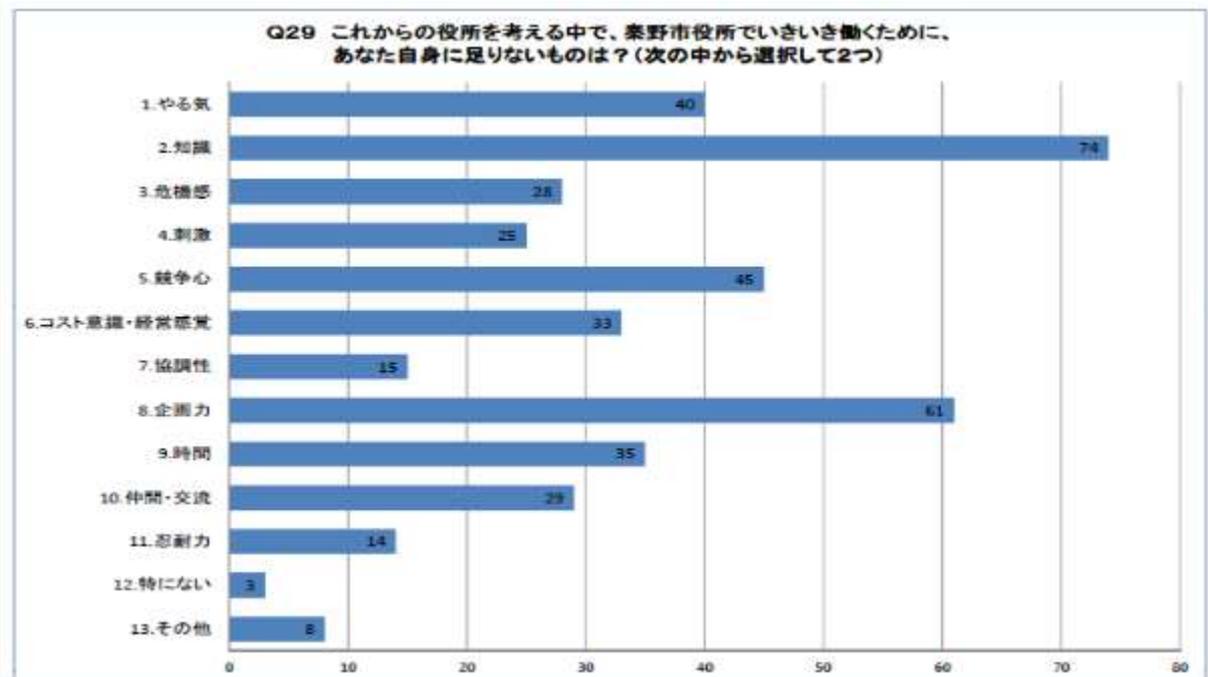
(3) 職員いきいきアンケート結果抜粋 (調査期間：平成24年8月15日から22日)

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。

ひと 秦野市職員づくり基本方針

第2期 実施計画

第4期 子育てを支援するための職員行動計画

第2期 女性職員の活躍を推進するための特定事業主行動計画



(案)

秦野市長
秦野市議会議長
秦野市農業委員会
秦野市代表監査委員
秦野市選挙管理委員会
秦野市教育委員会
秦野市消防長
秦野市公平委員会

令和3年度（2021年度）～令和7年度（2025年度）

令和3年4月 人事課

目 次

第1章 実施計画の概要	1
1 計画の目的	
2 計画の考え方	
第2章 現状と課題	7
1 実施計画（平成28年度～令和2年度）の取組み	
2 これまでの取組み及び社会情勢の変化を捉えた今後の課題	
第3章 戦略に基づく施策の展開	23
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	
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の育成の場づくり	
第4章 具体的な取組み	33
第5章 子育てを支援するための職員行動計画	38
第6章 女性職員の活躍を推進するための特定事業主行動計画	44
附属資料	50

第1章 実施計画の概要

第1章 実施計画の概要

1 計画の目的

職員（ひと）づくり基本方針実施計画（以下「実施計画」という。）は、職員（ひと）づくり基本方針（以下「基本方針」という。）において示した基本理念を実現するため、職員づくりにおける役割を「人事管理（任用、評価）」「労務管理（職場環境）」「人材育成（能力開発）」の分野に整理し、具体的に実施する取組項目を位置付け、実現するための具体的な取組を示しています。

この実施計画は、毎年度、職員（ひと）づくり推進委員会（以下「委員会」という。）で進行管理を行い、取組状況やその効果を示す指標の達成状況等により効果を検証し、必要に応じて取組項目の見直しや追加等を行います。

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！」

【職員のあるべき姿】

「最善を尽くせ しかも一流であれ」

【職場のあるべき姿】

「絆でつながる、いきいきとした職場」

2 計画の考え方

(1) 計画の体系・位置付け

令和3年度を初年度とする総合計画では、基本施策の一つとして「公平・公正で活気あふれる開かれた市役所づくりの推進」が位置付けられており、市民の期待に応え、信頼される職員を目指していくこととしています。

これを具現化するため、基本方針があり、基本理念である市役所の目指すもの、職員のあるべき姿、職場のあるべき姿を定めています。

実施計画の基本施策については、総合計画基本計画に定める3つの主な取組みと同一として、それぞれ戦略として位置付けます。

また、職員（ひと）づくり、職場づくりは、組織執行体制やICT等を活用した取組みとの連携が不可欠となるため、実施計画に位置付ける項目は、「はだの行政サービス改革方針」や「はだのICT活用推進計画」と連携させるものです。

〈実施計画の体系図〉

秦野市総合計画 はだの 2030 プラン

【都市像】 水とみどりに育まれ誰もが輝く暮らしよい都市（まち）

【基本目標】 市民と行政が共に力を合わせて創るまちづくり

【基本政策】 市民に信頼される持続可能な行財政運営の推進

【基本施策】 公平・公正で活気あふれる開かれた市役所づくりの推進

職員（ひと）づくり基本方針

【基本理念】

- 市役所の目指すもの
「愛（i）の力で未来を創ろう！」
- 職員のあるべき姿
「最善を尽くせ しかも一流であれ」
- 職場のあるべき姿
「絆でつながる、いきいきとした職場」

職員（ひと）づくり基本方針 第2期 実施計画

【基本戦略】 ※総合計画基本計画「主な取組み」と同一

- 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 心身共に健康に働くことの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

- 1 3 の取組項目
- 第4期 子育てを支援するための職員行動計画
- 第2期 女性職員の活躍を推進するための特定事業主行動計画

連携

【関連計画】

- はだの行政サービス改革基本方針
- はだのICT活用推進計画

第1章 実施計画の概要

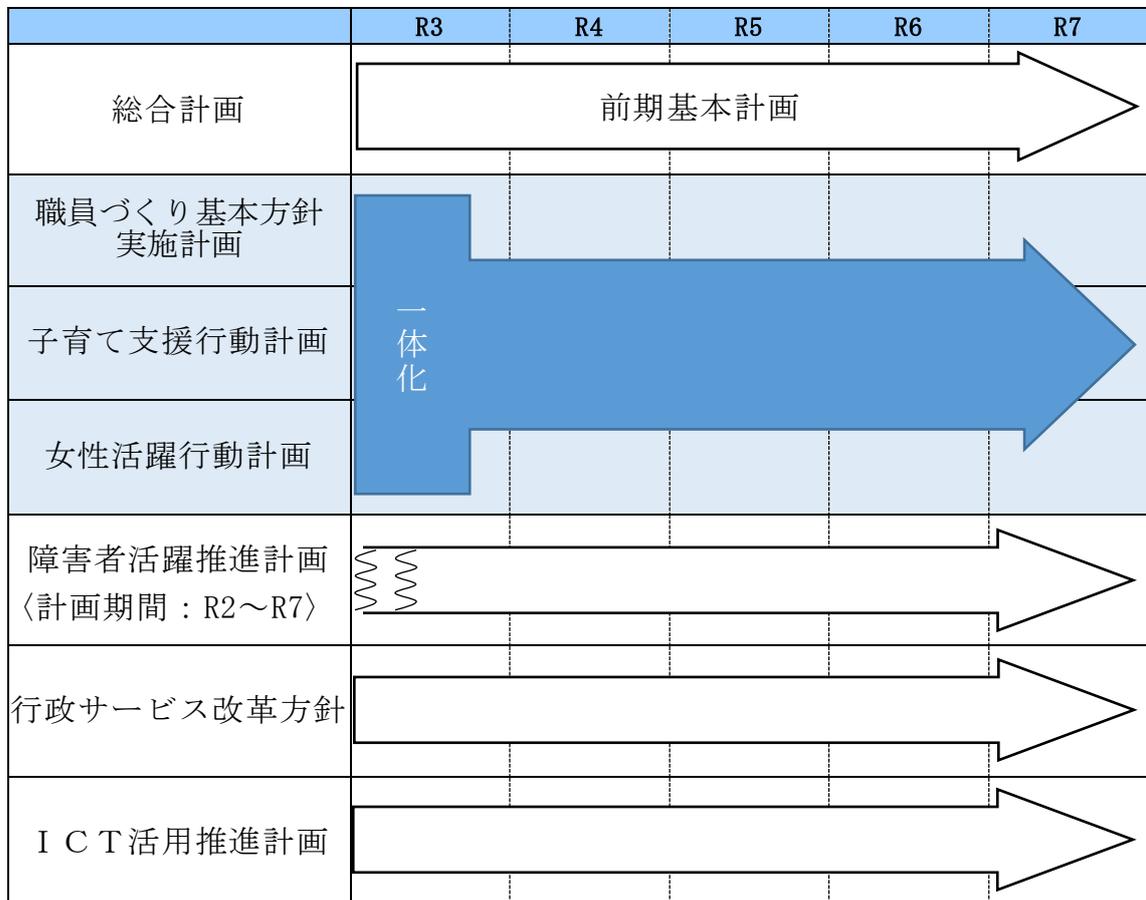
(2) 計画期間

総合計画基本計画等と一体的に推進するため、計画期間は令和3年度～令和7年度とします。

(3) 他計画との一体化

これまで個別計画として策定していた「子育てを支援するための職員行動計画（以下「子育て支援行動計画」という。）」、「女性職員の活躍を推進するための特定事業主行動計画（以下「女性活躍行動計画」という。）」及び「秦野市障害者活躍推進計画（以下「障害者活躍推進計画」という。）」において推進してきた取組みは、基本方針で掲げる「基本理念」が根幹にあり、また同方針の「職員づくり基本戦略」に包含されるものとなっています。

このため、実施計画策定に当たっては、各計画の検証を踏まえ、策定初期の段階から計画相互の整合を図りながら策定し、職員及び組織の指針である「実施計画」の中に「子育て支援行動計画」「女性活躍行動計画」の要素及び「障害者活躍推進計画」の考え方を位置付けることで、人材育成を一体的に捉え、誰もが活躍できる職場づくりを推進する計画として、取組みを進めていきます。

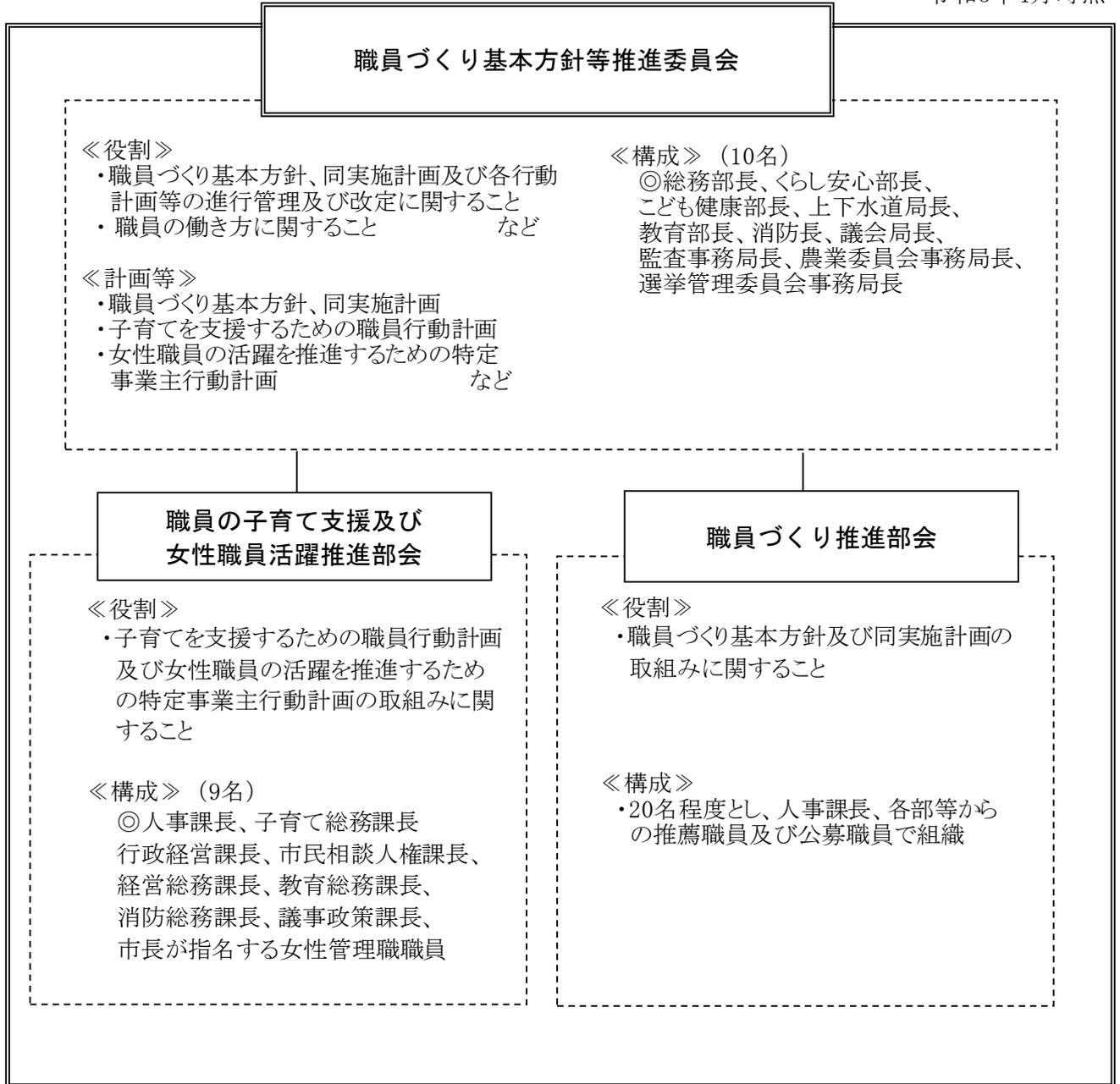


第1章 実施計画の概要

(4) 推進体制

職員づくり基本方針等推進委員会 推進体制図

令和3年4月時点



第2章 現状と課題

第2章 現状と課題

1 実施計画（平成28年度～令和2年度）の取組み

(1) 戦略① 「人と人の想いがつながる組織」をつくる！

I 対話推進プロジェクト

戦略実現のための方針1-1「職場内での対話の推進」に基づき、風通しが良く信頼感のある職場を作り出すため、「対話」を促す方策を推進します。

〈取組項目〉

- ① 職場ミーティングの改善・推進
- ② 職場内集合研修の奨励、推進
- ③ 職場研修における「対話」導入

【取組結果】 [評価：概ね計画どおり実施した]

- ① ファシリテーションの手法を学ぶ研修を毎年度実施するとともに、平成29年度には、先進市への視察を踏まえ、市民や職員を対象とした実践講座を実施しました。また、平成30年度には、同講座を受講した職員が「産・学・官合同のワークショップ」のファシリテーターを務めるなど、積極的に取組みを進めました。
- ② 保健師専門研修や技術者研修会等を毎年度開催するとともに、令和元年度からは公共工事における不当要求対処研修を開催するなど、各所属の業務だけではなく、広く専門分野の研鑽に努め、情報共有と知識の習得を図りました。
- ③ 階層別研修に「チーム学習実践演習」や「ダイアログミーティング」を導入するなど、「気づき」を促す対話方式の研修に取り組みました。また、毎年度、「ダイアログ」「ファシリテーション」「プレゼンテーション」などの能力を習得できる早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に職員を派遣し、様々な経験を積んだ職員を交えて研修を実施しました。

【評価の分類】 ※職員づくり推進委員会による評価

- 計画どおり実施した
- 概ね計画どおり実施した
- 一部実施が遅れた
- 大幅に実施が遅れた
- 未実施

Ⅱ Enjoy Life!プロジェクト

戦略実現のための方針1-2「心身ともに健康に働くことのできる環境の推進」及び戦略実現のための方針1-3「職員間のつながりを促す事業の導入」に基づき、楽しくそして健康的な職場を実現するとともに職員間のつながりを強化するため、心と体の健康づくりの支援体制を充実させる方策を推進します。

〈取組項目〉

- ①有給休暇取得の推進
- ②時間外勤務の削減
- ③メンタルサポートの充実
- ④秦和会に参加しよう！
- ⑤ハラスメント防止対策の強化

【取組結果】 [評価：概ね計画どおり実施した]

① 「働き方改革」「ワーク・ライフ・バランス」の観点から、研修において休暇制度の周知・啓発を行うとともに、短時間年休「ちょいオフ」や計画的な3連休「いきいき3連休」など推進し、休暇取得を促進する取組みを行いました。令和2年度には、新型コロナウイルス感染症（以下「感染症」という。）拡大防止の観点からも積極的な休暇取得を促しました。

② 平成28年度から毎年夏期に「ゆう活」を試行的に実施し、職務の効率化や長時間労働の是正を周知・啓発するとともに、平成29年12月に「スマートワーク取組指針」を策定し、職員に対し働き方の具体的な手法や標準的な手続き等を示すなど、勤務体制の改善に努めました。

また、労働安全衛生法の改正を踏まえ、令和元年度から産業医との連携を強化するとともに、長時間労働職員の状況把握を徹底し、必要に応じて産業医との面談を行うなど、長時間労働の是正に向けた取組みを強化しました。

③ 平成28年度から毎年度全職員を対象にストレスチェックを実施し、結果分析を踏まえた研修や必要に応じて産業医の面談を促すなど職場改善に努めました。

また、職員の心の健康の保持・増進や心の病に陥った職員の早期発見及

第2章 現状と課題

び治療と再発防止等を目的に定期的に臨床心理士によるメンタルヘルス相談を実施しました。

- ④ 健康増進や親睦交流を目的とした「チャレンジデー」へ参加するとともに、「ゆう活」応援事業、コロナ禍での支援と感染予防を講じた事業進行や、市行事への参加を促す助成制度を創設し、市内産業活性化施策と連携するなど、秦和会事業の充実を図りました。令和2年度には、コロナ禍において文化祭をオンライン開催するなど、「新たな日常」に対応した事業を実施しました。

- ⑤ 毎年度、新採用及び新任課長代理を対象に研修を実施するとともに、ハラスメント窓口の周知や防止対策の意識啓発に取り組みました。

(2) 戦略② 「努力に報い、人を育む評価システム」をつくる！

Ⅲ 人事給与制度改革プロジェクト

戦略実現のための方針2-1「育成型の人事評価制度と公平感のある給与制度の実現」に基づき、職員の努力に報い、職員の成長を促す人事評価制度、給与制度を構築します。

〈取組項目〉

- ①人事評価の見直し
- ②給与体系の見直し

【取組結果】 [評価：一部実施が遅れた]

- ① 職員への制度理解を深めながら、段階的に制度の見直しを進めるなど、職員意識の改革・醸成に努めていく必要があったことから、見直しまでには至りませんでした。全職員を対象としたアンケート調査や評価者（8～6級）を対象とした評価者研修を実施するなど、現行制度のあり方や課題の整理を行いました。また、近隣他市の状況調査や先進市の視察などを実施し、新制度の研究を進めるとともに、職員向けのマニュアル案等を作成しました。
- ② 経験年数の長い職員の給与が、管理職の給与を上回るため、職責との均衡を図った給与額への見直しを行い、管理職手当により「給与の逆転現象」を解消しました。人事評価結果の活用においても、各部における加算対象者数のバラツキを是正するとともに、職位に求められる能力を実証している職員に対する管理職への登用や主幹・技幹などへの昇格を積極的に行いました。

(3) 戦略③ 「やりがいのあるキャリア」をつくる！

Ⅳ キャリアプラン充実化プロジェクト

戦略実現のための方針3-1「複線型人事システムをはじめとしたキャリアプランの充実」及び戦略実現のための方針3-2「能力の実証に基づく適正な配置管理の推進」に基づき、職員の専門性を高めると同時に、職務における自己実現を促して職員の意欲向上を図るため、キャリアプランの充実化を図ります。

〈取組項目〉

- ①複線型人事制度の導入
- ②キャリアデザイン研修の導入
- ③適正な配置管理の推進
- ④他部署業務を知る機会の導入

【取組結果】 [評価：一部実施が遅れた]

- ① 先進自治体への視察や他自治体の実態把握の結果、導入には職員の的確なニーズの把握が不可欠であり、対象職員を配置する分野や、中長期的な見通しの検討が必要であったため、制度導入には至りませんでした。職員の「強み」を生かせるよう意向調査や所属長の意見を踏まえた人事管理に努めました。
- ② 平成29年度から子育て支援・女性活躍の観点から階層別研修や女性職員を対象とした研修を実施し、職員の意識改革や能力向上に努めました。
- ③ 市全体の組織力、職員個々の能力を向上・発揮できるよう適正な配置に努めました。また、「自治大学校」「次世代育成アカデミー」などへ職員の参加を促すとともに、能力を実証している研修課程修了者を積極的に管理職へ登用しました。
- ④ 研修において受講生自身が所属する業務を紹介する機会をつくとともに、多様な部署に所属する職員が講師となり、それぞれの職務内容や必要な基礎知識についての研修を実施しました。

V 職員採用改革プロジェクト

戦略実現のための方針3-3「優秀な人財確保策の導入」に基づき、採用試験のシステムを積極的に改善、改革し、優秀な人財確保を行います。

〈取組項目〉

- ① 試験日程及び手法等の見直し
- ② 任用前職場体験等の導入
- ③ 学生インターン制度の充実化
- ④ 任期付職員制度の導入

【取組結果】 [評価：概ね計画どおり実施した]

- ① 先進事例や近隣自治体の試験情報などの情報収集に努め、試験実施期間や面接方法、受験資格（年齢制限）の見直しなどを行いました。
- ② 採用内定者に対して、会計年度任用職員（臨時職員）として任用前に職場で働く機会を設けるとともに、内定式・職員交流会を開催し、採用予定者の職種ごとに職員と交流する機会を設け、採用までの期間に職務への準備ができるような支援を行いました。
- ③ 平成30年度から広くホームページ上で意欲のある学生を公募するとともに、事務職のみならず、土木・建築職や保健師職等の専門職を対象とするなど充実を図りました。
- ④ 先進事例の効果や課題等について検討を進め、平成29年度から保育教諭・幼稚園教諭職を対象とした、育児休業期間を任期とする職員の任用制度を導入し、採用を行いました。

(4) 戦略④ 「意識改革や感性を磨く学びの場」をつくる！

Ⅵ 人財育成改革プロジェクト

戦略実現のための方針4-1「時代の変化に対応した研修制度の構築」、戦略実現のための方針4-2「本市役所外組織への積極的派遣」及び戦略実現のための方針4-3「管理職職員の意識改革の促進」に基づき、職員の資質向上を図るための効果的な人財開発プログラムを構築します。

〈取組項目〉

- ①次世代育成アカデミーの導入
- ②階層別研修の見直し
- ③管理職職員意識改革の推進
- ④技術職職員向け研修の導入
- ⑤外部組織への積極的派遣の推進

【取組結果】 [評価：計画どおり実施した]

- ① 平成27年度から次世代育成アカデミーを開始し、職員・市民を対象としたファシリテーション養成講座や、地域の若者（中栄信用金庫や東海大学生など）との合同研修を実施するなど、社会情勢を踏まえ、職員だけではなく市民を巻き込んで様々な「気づき」「手法」を学びました。

また、令和3年度を初年度とする新総合計画の策定過程に参画し、本市における課題を研究するとともに、より実践的な政策立案及び調整能力の向上を図りました。

- ② 人財育成の強化の観点から、平成30年度から研修を担当する特命職を配置し、令和元年度からは研修担当という組織上の位置付けを持たせ、職員の研修の充実・強化を図り、より実践的で活用しやすい研修内容の導入や研修期間の見直しなどを行いました。

- ③ 管理職を対象とした研修や研究会、次世代育成アカデミーのオープン研修の参加など、管理職職員の意識改革に努めました。

また、人材マネジメントの中心となる指導者を養成し、実現可能な政策モデルを構築する手法等を学ぶため、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（管理職部会）へ職員を派遣し、組織経営の中核での活躍が期待される管理職の育成を図りました。

第2章 現状と課題

④ 派遣受入職員の帰任に伴う知識・経験の継承を目的とした研修を行うとともに、平成28年度からは、検査担当所管課が中心となって技術職員を対象とした研修を実施しました。

⑤ 外部組織の派遣については、国・県・市・公益法人など毎年度幅広い分野へ積極的に職員を派遣しました（令和2年度実績 8名）。

また、災害復旧業務（広島県三原市）や感染症対応業務（神奈川県平塚保健福祉事務所秦野センター）の派遣も行い、派遣現場での経験を通して、個人の知識やスキルの向上の一助としました。

2 これまでの取組み及び社会情勢の変化を捉えた今後の課題

(1) 組織力の強化に向けた課題

ア 職員同士の情報共有

職場内の「話し合い」や「日常的なミーティング」等がなされていれば、未然に防げる可能性があった不適切な事務処理等の事案が複数発生し、全庁的に職場内ミーティングの実施を促す結果となりました。各課等において情報が共有され、法令遵守や事務処理に係るルールの徹底を組織に浸透させていく必要があります。

イ 対話手法の改善

感染症の影響による新たな生活様式が求められる中、職場研修における「対話」の手法について、オンラインの導入などにより改善していく必要があります。

ウ コミュニケーション能力の向上

「はだのみらいづくりワークショップ」や「秦野SA（仮称）・スマートIC周辺に係るワークショップ」など、秦野市の施策や将来について市民と共に考える市民参画を図るうえで、コミュニケーション力や説明力等の能力の向上を図る必要があります、階層別研修やキャリア研修等で職員が意識できる環境づくりが求められます。

エ 風通しのよい職場づくり

毎年度実施している職員アンケートでは「組織の情報交換や連携が十分に図れていると思う」と回答した比率が目標値（令和2年度までに25%）を大きく下回り、アンケートを開始した平成28年度から11%台を推移している状況です。また、「職場で世代や職種を超えたつながりがあると思う」と回答した比率も、目標達成には届かず、「風通しのよい職場づくり」に向け、さらなる取組みが求められます。

(2) 勤務環境改善に向けた課題

ア 年次有給休暇や時間外勤務の状況分析

年次有給休暇取得日数については、平成29年度を除き横ばいで推移し、令和元年度は台風19号による自然災害対応の影響等により、取得日数は大きく下がりました。時間外勤務時間数においても、災害対応やイベント等により各年度大きな差が生じています。引き続き、取得推進に向けた取組みを行うとともに、取得日数や時間外勤務を詳細に分析し、要因を明らかにする必要があります。

イ 時代のニーズに応じた組織の変革

限られた職員数の中、複雑・高度化する業務への対応について、勤務体制や職務内容の見直し、職員能力の向上、ICTの活用など、質の高い行政サービスの提供を維持するため、ニーズに応じた変革が求められています。

ウ メンタルサポート体制の充実

心の健康問題を原因とする休職率は、国家公務員の約1.3%に対し、本市は約1.1%で推移しているため、極端に高い割合にはありませんが、減少傾向にはなっておらず、期間が長期化する傾向も見られます。

引き続き、メンタルヘルス相談の実施や人事課による面談、所属課との連携など、メンタルサポート体制の充実を図ることで、休職者を出さないことが望まれます。さらに、メンタル不調となった職員が復職しやすい環境づくりについて研究し、組織全体で対応できる体制づくりを行う必要があります。

エ 秦和会事業の見直し

秦和会については、これまでの事業に加え、職員交流の機会づくりやイベント実施など、職員同士のつながりを強化する取組みを充実させるとともに、「新たな日常」に適した事業に転換する必要があります。

オ ハラスメント防止対策の強化

労働施策総合推進法の改正により、事業主にはパワーハラスメント防止対策が義務付けられるとともに、セクシャルハラスメント防止対策の

第2章 現状と課題

強化に取り組むことが定められました。このことを踏まえ、研修等を通して職員に周知・啓発を行うとともに、ハラスメント防止対策の積極的な取組みが求められています。

カ 長時間労働の是正

長時間労働を前提としない生産性を重視した職務の遂行及び、個々の職場の実情に合わせた業務効率化や職場環境の改善が求められています。

キ 「新たな日常」への対応

感染症対策等の経験を踏まえ、テレワークやフレックスタイム制等を活用するなど、「働く時間と場所の柔軟化」が求められています。

ク 労働安全衛生の強化

現場作業時に職員が怪我をする事故が発生する事例が増加していることを踏まえ、多様な業務を担う職員に対しての安全確保や危険を防止するための対策について、積極的に周知・啓発を図っていく必要があります。

(3) 職員意欲向上に向けた課題

ア 人事評価制度の見直し

人事評価システムを活用した制度の構築を進めるとともに、これまでの課題や状況を踏まえた新たな制度の構築が求められます。また、より能力と実績に基づく人事管理ができる人事評価制度の構築を目指し、目的や効果に対する理解を深めるとともに、職員意識の改革・醸成に努めていく必要があります。

イ 給与体系の見直し

責任と処遇が一致した給与体系を意識するとともに、国や他自治体の動向に留意しながら、公平感のある制度実現のために、継続的な情報収集、給与体系の研究を進めていく必要があります。

ウ 人事評価を活用した人事管理の推進

職員の努力に報いるためにも、人事評価を活用し、意欲や能力に応じた処遇につなげるとともに、評価の良くない職員へのフォローや再教育などにより、能力の改善を図る必要があります。

エ 適正な人事管理システムの構築

適正な配置管理については、従来以上に様々な状況を見極め、ジョブローテーションによる人材育成に努めるとともに、時宜を得た意向調査の実施や把握方法などについて研究していく必要があります。

また、複線型人事制度の導入にあたっては、職員の的確なニーズ把握が不可欠であり、対象職員を配置する分野、効果的に活用するための工夫や将来的な見通しを含めた検討が必要であり、他の対応策を研究するなど、意欲の向上を図る対応が求められます。

オ 女性職員など誰もが活躍できる環境づくり

生産年齢人口の減少や複雑化、多様化する行政課題に対するため、あらゆる人材の能力を活かすことが求められます。

これまでの女性職員を対象としたキャリアデザイン研修だけではなく、管理職や周囲の職員への意識改革を行うとともに、誰もが働きやすい環境づくりを進めていく必要があります。

カ 定年引上げへの対応

令和4年度から段階的に実施が予定されている定年引上げは、これまでの人事管理制度に大きな影響を与えることから、国・県の動向に留意し、中長期的な課題を把握するとともに、円滑に実施するための環境整備をしていく必要があります。また、高齢層職員からの技能・ノウハウの継承を促すとともに、さらなる再任用職員の活用について検討を進めていく必要があります。

(4) 優秀な人材確保に向けた課題

ア 人材確保に向けた取組みの充実

採用計画については、社会情勢や他自治体の状況など様々な影響を受けるため、これまでの採用試験日程や手法を検証するとともに、進路選択の早期化や就業意識の多様化など、人材確保に係る課題を捉えながら、本市が求める人材を確保できるよう人物重視の試験を継続していく必要があります。また、人材確保は年々、地方自治体間や民間企業との競争が増し、特に土木職や保健師を始めとする専門職員の人材確保が厳しい状況にあることを踏まえ、県が取り組んでいる「神奈川県市町村専門職員派遣」の活用や、専門職員の人材確保・育成の強化が求められています。

イ 時代の変化を捉えた計画的な採用

A I ・ I C Tの活用等の効率化による業務量の変化や定年引上げ等の影響による年齢構成の変化など、採用計画に影響を受ける様々な要因を捉え、公務能率を維持・向上しながら質の高い行政サービスが提供できるよう、安定的な新規採用の継続を進めていく必要があります。

ウ 合格者に対する採用までのフォロー強化

合格発表後の採用辞退の抑制、採用予定者の本市への就職意識の向上や入庁前の不安解消など、これまでの課題や傾向等を検証し、内定者への適切な支援が求められます。

エ インターン制度の活用

インターンシップや説明会に参加する学生は、意識・意欲の高い行動力のある学生が多くいることを踏まえ、人材確保の一つとして、引き続き、インターン制度を充実させるとともに、様々な専門職を対象とするなど、積極的に進めていく必要があります。

オ 任期付職員制度の活用

育児休業を取得する職員の不安や所属職員の負担を解消するため、引き続き、任期付職員制度を活用するとともに、保育教諭・幼稚園教諭職だけでなく、他職種への展開など、制度の拡充を図る必要があります。

(5) 人材育成の課題

ア 「新たな日常」を踏まえた研修

職場における執務を通じた人材育成（OJT）と執務を離れた研修（Off-JT）を適切に組み合わせながら、様々な手法や機会を設け人材育成に取り組む必要があります。

また、感染症対策の影響に伴い、リモート研修の導入が進んでいることを踏まえ、本市が実施する上での課題を整理するとともに、導入に向けた効果等を検証するなど、新たな研修の方法を検討していく必要があります。

イ 時代に即した研修体系の見直し

本市が求める職員像の理解を深めるとともに、研修の目的や各階層に求める役割と能力を明確にし、今後の自身のキャリア形成の見直しを考えさせるなど、引き続き、時代に即した研修体系の見直しを図っていく必要があります。

ウ 職員交流等を生かした人材育成の充実

職員の資質向上及び相互の事務連携等に資するため、より幅広い分野での職員交流を行うとともに、そこで得たスキルや人脈を本市に還元できるよう計画的な対応が求められます。

エ 技術職職員に対する人材育成

各種技術職員の人材確保に加え、人材育成に取り組むことが求められているため、引き続き、OJTなどによっても難しい技術等の習得ができるよう、知識・スキルの向上を図る専門研修派遣などの育成体制を構築していく必要があります。

第3章 戦略に基づく施策の展開

【計画体系図】



職員づくり基本方針

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

【目的】

市民ニーズの一層の高度化、多様化している時代に適応できる人材を確保、育成するとともに、公務員の定年引上げも見据えながら、それぞれの職責に合わせ、職員が活躍し続けることができる職場づくりを行います。

【取組みの方向】

少子化や社会状況の変化により優秀な人材を確保することが厳しい中、試験方法などを改善しながら職員採用を進めるとともに、事業主として障害者の法定雇用率の達成が求められています。さらに、人事評価制度や人事配置など、能力や実績に基づく人事管理を徹底することで、職場全体の意欲を向上させ、職員力を高めていく必要があります。

I 秦野愛の醸成

本市が誇る資源や魅力を発信することで職員が率先して秦野市への愛着を持つことができる職場、市民と協働・連携しながらまちづくりを進める職員の育成を目指し、一人ひとりが市全体の取組みを理解し、積極的に市民へ情報提供を行える職員、市民に接する際には、行政のプロとして情報を的確に、わかりやすく伝えられることができる職員を育成します。

II 風通しのよい職場づくり

ミーティングや個別面談等を通じて、職員の意欲を引き出し、キャリア形成への意識付けにつなげるとともに、職員が抱える多様な事情を互いに共有し対処することができる環境を目指します。

さらに、職場内の風通しを良くすることで不適切な事案の未然防止や事務処理に係るルールの徹底が期待できることから、これを組織に浸透させ、組織力向上に向けた取組みを推進していきます。

III 誰もが活躍できる職場づくり

子育てをする職員や女性職員、障害を持つ職員など誰もが働きやすく、活躍できる職場づくりを進めていきます。

第3章 戦略に基づく施策の展開

IV 積極的な人材確保策の展開

市民や組織から求められる職員が変化していく中で、意欲の高い人材の確保と、ICTの活用等の効率化による業務の変化や定年引上げ等の影響による年齢構成の変化など、採用計画に影響を与える様々な要因を捉え、安定的な新規採用を進めていきます。

【数値目標】

目標設定	現状値	目標値
1 「職場で世代や職種を超えたつながりがあると思う」と回答した比率を R7 までに 30%以上にする。	17.1% [R1 実績]	30%以上
2 「課内の情報交換や連携が十分に図れていると思う」と回答した比率（取組の成果を踏まえ目標値を設定）。	—	
3 「課や係など、組織の目標を理解していると思う」と回答した比率を R7 までに 80%以上にする。	30.9% [R1 実績]	80%以上
4 障害を持つ職員に対する「職場の満足度調査」において、毎年度、評価の平均を 5 段階中 3 以上にする。	—	平均 3 以上
5 「人事評価制度に満足している」と回答した比率を R7 までに 70%以上とする。	55.1% [R1 実績]	70%以上
6 大学・専門学校での説明会参加者数を毎年度 300 人以上にする。	310 人 [R1 実績]	300 人 以上
7 インターン生の中で採用試験を受験した割合を 80%以上にする。	44.8% [R1 実績]	80%以上

戦略② 心身共に健康に働くことのできる環境づくりの推進

【目的】

長時間におよぶ時間外勤務の削減や仕事と家庭の両立など、働き方を見直すことで、職員の心身の健康と誰もが働きやすい環境づくりを行います。

【取組みの方向】

長時間労働の是正、民間企業における年間5日の有給休暇取得の義務化や、多様で柔軟な働き方の実現など、「働き方改革関連法」の施行を踏まえ、これまでも勤務体制の改善に取り組んできましたが、より職員が働きやすい環境づくりを進める必要があります。

I ワークスタイルの改善

職員の健康保持、ワーク・ライフ・バランスの確保及び公務能率の向上を図るため、長時間労働を是正するとともに、柔軟な働き方を可能とする制度や仕組みを整備していきます。

また、感染症拡大への対応を踏まえ、有事における業務継続（BCP）の観点からも、業務の効率化やテレワークの推進等により、いかなる事態にあっても必要な業務を効率よく遂行できる体制づくりを進めていきます。

II 長時間労働を前提とした働き方の改善

労働生産性や効率性の低下を招き、職員の健康やワーク・ライフ・バランスにも悪影響が生じる長時間にわたる時間外勤務の削減に努めていきます。

また、時間外勤務は、臨時又は緊急の必要があるときに行われる勤務であることを再認識し、個々の職場の実情に合わせた業務効率化を図るとともに、管理職だけでなく全職員が時間外勤務の削減を意識できる職場環境の改善を進めていきます。

III 心の健康づくり

職場環境を維持するための基盤である心の健康づくりを推進し、メンタルサポートの充実を図るとともに、ハラスメント防止対策方針等を踏まえ、相談窓口や支援体制などの周知・啓発により、一層の強化を図っていきます。

第3章 戦略に基づく施策の展開

IV 安全確保と危険防止

快適な職場環境を形成する目的である労働安全衛生法に基づいた対応が求められている中、平成30年度、令和元年度に現場作業時に職員が怪我をする事故が発生したことを踏まえ、多様な業務を担う職員に対しての安全確保や危険を防止するための対策について、積極的に周知、啓発を図っていきます。

V 秦和会活動の充実

職員同士の親睦交流を目的とした秦和会活動について、これまでの事業に加え、職員交流の機会づくりやイベント実施など、職員同士のつながりの強化に取り組むとともに、「新たな日常」を踏まえて、適宜、事業のあり方について見直しを図っていきます。

【数値目標】

目標設定	現状値	目標値
1 テレワーク勤務を行った職員の年間割合を R7 までに 25%以上にする（認定こども園、幼稚園、消防署勤務を除く）。	—	25%以上
2 「情報化ツールの活用により市民サービスの向上や事務の効率化が図れている」と回答した比率を R7 までに 50%以上にする。	30% [R2 実績]	50%以上
3 一人当たり年間時間外勤務時間数を R7 までの平均を 110 時間以内にする。	130 時間 [H28-R1 平均]	110 時間以内
4 平均年次有給休暇取得日数を R7 までに 12 日以上にする。	6.5 日 [R1 実績]	12 日以上
5 全職員のうち心因性による休職者の割合を R7 までに 0.7%以下にする。	1.1% [R1 実績]	0.7%以下
6 公務災害等（通勤災害を除く）の件数をゼロにする。	16 件 [R1 実績]	0 件
7 秦和会の会員数に対する事業への参加（延べ）職員数の割合を 100%にする。	93.9% [R1 実績]	100%

戦略③ 意識改革や感性を磨く人材育成の場づくり

【目的】

行政職員としての知識や見識、個人の資質や感性を高めるとともに、行動の変革や政策立案能力等の一層の向上を図ります。

【取組みの方向】

能力開発の具体的な手法である「職員研修」の充実は、今後ますます高度化、専門化する行政課題を解決するために必要な能力を向上させるのに必要な場であり、継続的に取り組む必要があります。

I 職員の意識改革

職場における執務を通じた人材育成（OJT）と執務を離れた研修（Off-JT）を適切に組み合わせながら、様々な手法や機会を設け人材育成に取り組むとともに、「新たな日常」を踏まえた対応を進めていきます。

II 研修内容の充実

本市が求める職員像の理解を深めるとともに、市民との協働・連携、公正公平な市役所づくりを目指して、研修の目的や各階層に求める役割と能力を明確にし、今後の自身のキャリア形成の見通しを考えさせるなど、引き続き、時代に即した研修内容の充実を図っていきます。

III コンプライアンス意識の醸成

全職員が法令等を遵守し、事務を適切に執行し、誠実かつ公平に職務を行うとともに、組織の秩序を維持するため、組織としてコンプライアンスの推進を図っていきます。

IV 知識・スキル向上の機会づくり

様々な経験を通して、能動的に行動できる職員を育成するため、時代に即した人材育成プログラムにより、職員の資質向上を図っていきます。

【数値目標】

目標設定	現状値	目標値
1 4～1級職員において「管理職になりたいと思う」と回答した比率をR7までに30%以上にする。	7.7% [R1実績]	30%以上
2 研修計画に位置付けた研修の年間受講者数をR7までに2,300人以上にする。	2,078人 [R1実績]	2,300人以上
3 キャリア研修において、「女性活躍推進法の施行（平成28年4月）後、職場で女性が活躍していると感じる」と回答した比率をR7までに80%以上にする。	57.1% [平均]	80%以上
4 研修後のアンケート調査において「当該研修内容を理解できた」と回答した比率をR7までに90%以上にする。	78.8% [R1実績]	90%以上
5 コンプライアンス推進に反する不適切な事務処理等の発生件数をゼロにする。	8件 [R1実績]	0件
6 次世代育成アカデミーの政策提言発表会を視聴した方に対するアンケートにおいて、発表内容がアカデミーの目的に合致し、「良かった」と回答した比率をR7までに90%以上にする。	87.9% [R1実績]	90%以上
7 技術職職員向け研修後のアンケート調査において「当該研修内容を理解できた」と回答した比率を90%以上にする。	—	90%以上

【SDGs（持続可能な開発目標）との関係性】

持続可能な社会の実現に向けて、実施計画を次のとおり位置付け、取組項目との関係を示します。

SDGs	関連する主な取組項目
 <p>3 すべての人に健康と福祉を</p>	<p>②-I ワークスタイルの改善 ②-II 長時間労働を前提とした働き方の改善 ②-III 心の健康づくり</p>
 <p>5 ジェンダー平等を実現しよう</p>	<p>①-III 誰もが活躍できる職場づくり</p>
 <p>8 働きがいも経済成長も</p>	<p>①-II 風通しのよい職場づくり ①-IV 積極的な人材確保策の展開</p>
 <p>16 平和と公正をすべての人に</p>	<p>①-III 誰もが活躍できる職場づくり ③-III コンプライアンス意識の醸成</p>

第4章 具体的な取組み

第3章で位置付けた取組項目を実現するため、本章で示す具体的な取組みに基づき、着実に実行していきます。

【具体的な取組み一覧の見方】

戦略〇 □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ **具体的な取組み一覧**

取組項目／具体的な取組み	数値目標／取組内容	R3	R4	R5	R6	R7
① I ○○○○	② ▶○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○にする。					
③ 1 ○○○○の実施	④ ○○○○○○○○○○○○○○を実施する。	検討	実施	→	→	→
2 ○○○○の拡充	○○○○○○○○○○○○○○○を拡充する。	検討	実施	→	→	→
II ○○○○	▶○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○にする。					
1 ○○○○の促進	○○○○○○○○○○○○○○○を促す。	実施	→	→	→	→
2 ○○○○の強化	○○○○○○○○○○○○○○○を強化する。	検討	実施	→	→	→
3 ○○○○の推進	○○○○○○○○○○○○○○○を推進する。	周知啓発	実施	→	→	→

⑤

- ① 第3章で位置付けた取組項目の名称
- ② 第3章で位置付けた数値目標
- ③ 具体的な取組みの名称
- ④ 具体的な取組みの内容
- ⑤ 具体的な取組みの実施年度（「→」は継続を示す）

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 具体的な取組み一覧

取組項目／具体的な取組み	数値目標／取組内容	R3	R4	R5	R6	R7
I 秦野愛の醸成	▶「職場で世代や職種を超えたつながりがあると思う」と回答した比率を R7 までに 30%以上にする。					
1 市民に”伝わる”情報発信の強化	秦野名水、森林セラピー基地、サービスエリアやインターチェンジなど市の魅力、事業や取組みについて情報共有できるよう、TwitterやLINEなどの広報手法を積極的に活用し、市全体や仕事などの情報を発信し、市民との協働・連携を進める職員を育成する。	検討	実施	→	→	→
2 ICTを活用した情報共有、つながりの強化	グループウェア等を活用して、職員同士が各部署間での様々な業務やイベント情報等を情報共有ができるよう発信する。	検討	実施	→	→	→
3 組織全体を理解する機会の拡充	自らが所属する部署以外の業務内容や課題を把握するとともに、業務遂行で必要となるスキルや経験を周知し、職員のキャリアデザインの支援を行う。また、経験年数や年齢層に応じた業務を知る機会の手法を検討し、組織全体を理解できるようにする。	検討	実施	→	→	→
II 風通しのよい職場づくり	▶「課内の情報交換や連携が十分に図れていると思う」と回答した比率(成果を踏まえ目標値を設定)。 ▶「課や係など、組織の目標を理解していると思う」と回答した比率を R7 までに 80%以上にする。					
1 「対話」スキル向上の促進	引き続き、階層別研修に「対話」を導入するとともに、人事評価や意向調査などの個別面談に対するスキル向上研修やマニュアルによる理解を促す。また、管理職を中心に研修や職場内ミーティング手法の改善などを図る。	実施	→	→	→	→
2 職員同士の横のつながりの強化	風通しのよい職場環境づくり、パワハラ防止の取組みなど、職場で抱えている課題などをアンケート等により把握するとともに、所属や同じ環境の職員と話し合うことができる機会を創出する。	検討	実施	→	→	→
3 個別面談や朝礼、終礼の推進	人事評価や意向調査などの個別面談や、所属内の事務の進捗管理など、定期的な上司・部下間において仕事の状況を把握する機会の創出を推進する。また、毎日の朝礼や終礼などを促し、所属内での情報共有を促進する。	周知啓発	実施	→	→	→
4 職員間での情報共有の促進	部や課、担当の縦割りをなくし、グループウェアによるスケジュール管理を徹底するなど、全庁的に各職員の業務やスケジュールが把握できるよう、職員情報の共有を図る。	適宜実施	→	→	→	→
5 適正な配置管理の実施	職種や経験年数を踏まえたうえで、ジョブローテーションによる人材育成に努めるとともに、課、担当単位でバランスの取れた配置により、コミュニケーションがとりやすい職場づくりに努める。 また、人事評価を有効活用した配置管理に努め、女性職員や若手職員の管理職員への積極的登用を推進する。	実施	→	→	→	→
6 業務に柔軟に対応した人事異動や異動周期の実施	各部署の繁忙期を考慮し、実施時期を限定しない人事異動や部署内での柔軟な応援体制を構築するなど、組織全体の平準化を図る。また、専門職を中心に人事異動の周期を長期化するなど、部署のエキスパート職員を育成する。	実施	→	→	→	→
III 誰もが活躍できる職場づくり	▶障害を持つ職員に対する「職場の満足度調査」において、毎年度、評価の平均を5段階中3以上にする。 ▶「人事評価制度に満足している」と回答した比率を R7 までに 70%以上とする。					
1 子育て支援制度の充実	「第5章 子育てを支援するための職員行動計画」で掲げる行動内容を着実に推進する。	実施	→	→	→	→
2 女性職員が活躍する環境づくり	「第6章 女性職員の活躍を推進するための特定事業主行動計画」で掲げる取組内容を着実に推進する。	実施	→	→	→	→
3 障害者活躍推進計画の着実な実行	障害者の法定雇用率を達成するため、合理的な配慮を行いながら、採用、定着支援、キャリア支援を推進する。職場内での理解を深める研修などを通じて働きやすい職場づくりを行う。	実施	→	→	→	→
4 人事評価制度のさらなる活用と改善	「目標と成果」を評価し、職員のモチベーションの維持・向上や組織の活性化につながる公平・公正な人事評価システムの構築を進めていくとともに、評価により「能力と実績」を的確に把握し、その結果を昇格昇給、分限処分などの基礎とするなど、人事管理を推進する。 また、評価者(管理職)及び被評価者(新採用職員や若手職員)に対し、人事評価制度に係る研修を実施し、制度の目的と運用について情報共有を図る。	検討	実施	→	→	→
IV 積極的な人材確保策の展開	▶大学・専門学校での説明会参加者数を毎年度 300 人以上にする。 ▶インターン生の中で採用試験を受験した割合を 80%以上にする。					
1 定年引上げに伴う職員採用計画の検討	定年引上げが円滑に行えるよう職員数の影響を中長期的に検証・分析し、職員採用計画の検討を進める。	検討	実施	→	→	→
2 人物を重視した職員採用試験の継続	採用試験実施時には、本市が求める人材を明確にし、人物重視の試験を継続する。また、合格者の傾向や採用後の分析・検証を行うとともに、きめ細かい人材確保活動を展開していく。 特に確保が困難となっている土木職、保健師職などについては、専門学校や大学等に積極的な広報、周知活動を行う。	実施	→	→	→	→
3 任用前職場体験等の実施	新採用職員がいち早く現場の第一線で活躍できるよう、内定者に対し、採用前に会計年度任用職員として任用するなど、組織の雰囲気や仕事の仕方などになじめるよう支援する。	実施	→	→	→	→
4 学生インターン制度の充実化	より意識の高い人材を確保するため、本市の先進的な施策を行っている部署等を中心に学生インターンの受入や、専門職を対象とした募集を行うなど、インターン制度や職場体験の拡充を図る。 また、学校へのプロモーションなどにおいて、若手職員と学生とのつながり強化を図っていく。	実施	→	→	→	→
5 地方公務員法改正による定年引上げへの適切な対応	地方公務員法改正に伴う定年の段階的な引上げを見据え、給与や退職手当の対応、役職定年制や新たな再任用短時間勤務職員制度などについて、法改正の趣旨に則った対応を図る。 また、高年齢層職員のモチベーションの向上を図り、知識、経験を一層活用する。	検討	実施	→	→	→
6 再任用制度の充実	定年退職した職員の有する知識、経験等を有効に活用できるよう、研修講師や新採用職員の教育係など、再任用のあり方や人員配置に努める。 また、複雑高度化している行政課題に対し、管理職職員としての能力や経験を生かしてより良い方向に導くため、特定課題に対応する再任用職員の処遇やキャリアバンク制度の充実を図る。	実施	→	→	→	→
7 多様な働き手の確保	育児休業代替任期付職員の採用について、これまでの保育・幼稚園教諭職に加え、他職種への展開など、制度の拡充を検討する。 また、会計年度任用職員の職務内容の妥当性を確認するとともに、人事評価や個別面談を通じて状況を把握し、適切な活用と処遇の確保を図る。	実施	→	拡充	→	→

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 具体的な取組み一覧

取組項目／具体的な取組み	数値目標／取組内容	R3	R4	R5	R6	R7
I ワークスタイルの改善	<p>▶テレワーク勤務を行った職員の年間割合を R7 までに 25%以上にする（認定こども園、幼稚園、消防署勤務を除く）。</p> <p>▶「情報化ツールの活用により市民サービスの向上や事務の効率化が図れている」と回答した比率を R7 までに 50%以上にする。</p>					
1 職員の健康保持、増進のための環境整備	本人が不在でも業務が滞らない仕組みづくりやICT等を活用した取組みにより、業務の効率化や負担の軽減を図り、個人だけでなく組織として業務量の削減に取り組む。 また、働き方改革に関する優良事例・先進事例を共有し、職員意識の醸成を図る。	検討	実施	→	→	→
2 時差出勤や在宅(テレワーク)勤務制度の推進	職員一人ひとりの状況に合わせた勤務時間で職務が行えるよう柔軟な勤務時間制度(時差出勤)を構築する。 また、「新たな日常」に合わせ、テレワークを可能とする業務プロセスの構築を行い、テレワークに係る環境の整備、執務資料の電子化を進める。	実施	→	→	→	→
3 仕事と家庭の両立の推進	管理職や男性職員の意識改善に向けた、研修や先進事例の周知などを行う。 また、ICTの活用や業務の効率化による生産性の向上により、労働時間の抑制を図ってワーク・ライフ・バランスを確保する。	実施	→	→	→	→
4 業務継続性の確保	災害や感染症などの非常時において、業務継続(BCP)が図られるよう情報共有やマニュアルの整備などにより、必要な業務を効率よくできる体制づくりを進める。	周知啓発	実施	→	→	→
5 情報化ツールの活用	AI、RPAやデータの電子化などにより市民サービスの向上及び行政事務の効率化を図る。	検討	実施	→	→	→
II 長時間労働を前提とした働き方の改善	<p>▶一人当たり年間時間外勤務時間数を R7 までの平均を 110 時間以内にする。</p> <p>▶平均年次有給休暇取得日数を R7 までに 12 日以上にする。</p>					
1 時間外勤務の削減	全職員を対象としたアンケート調査の実施、庶務事務システムやイントラネットなどの活用により時間外勤務や休暇取得の実態を把握・分析したうえで、原因を明らかにし、一人当たりの時間外勤務削減を目指すための施策を研究する。 また、各所属において職場の実情に合わせたノー残業デーの徹底、超過勤務予定の事前確認や所要見込み時間と異なる場合の事後報告等を徹底するとともに、管理職の定時退庁や部下へのマネジメント力強化を図る。	実施	→	→	→	→
2 休暇取得の推進	アンケート調査等により実態を把握し、国や県内他市の事例を参考にしながら、誰もが活用できる休暇制度を研究し、心と体の健康づくりを推進する。 また、各所属における職員の休暇取得の管理徹底や、全庁的な休暇制度の周知・啓発により、職員の休暇取得の推進を図る。	実施	→	→	→	→
III 心の健康づくり	▶全職員のうち心因性による休職者の割合を R7 までに 0.7%以下にする。					
1 心の健康づくりの推進とメンタルサポートの充実	ハラスメントやメンタルヘルス等で人事課が仲介役として積極的に関わるとともに、制度や法令、部下への配慮など、管理職への周知・啓発を図る。 また、新たな手法について研究するとともに、心の健康づくりメンタルサポートのマニュアル等を作成するなど周囲が支援しやすい環境づくりを進める。	実施	→	→	→	→
2 ストレスチェックの実施と活用	ストレスチェック制度を活用し、自分が抱えているストレスへの気づきを促すとともに、メンタルヘルス不調となることを未然に防ぐため、職場環境の課題の把握や改善が円滑に行われるよう支援する。	実施	→	→	→	→
3 メンタル不調職員への職場対応	メンタル不調で休職する職員のスムーズな復帰を支援するため、復帰プログラムを検討する。また、各職場においてメンタルヘルス相談へつなげやすく、気軽に相談ができる環境の整備を進める。	検討	実施	→	→	→
4 ハラスメント防止対策の推進	管理職を中心とした定期的な研修を実施するとともに、個別面談や女性の相談員を設けるなど、気軽に相談できる環境づくりを進め、ハラスメント防止対策を一層強化する。	周知啓発	実施	→	→	→
IV 安全確保と危険防止	▶公務災害等（通勤災害を除く）の件数をゼロにする。					
1 産業医との連携	健康診断や労働衛生などについて産業医からの助言指導を踏まえ、職員の健康と安全を確保する取組みを行う。	実施	→	→	→	→
2 労働環境の整備と危険防止	事業場ごとに設置している安全衛生委員会の意見を踏まえながら、労働環境の改善と危険防止に努める。 また、現場作業がある職員や新採用職員などを対象に、労働災害の未然防止に向けたリスクマネジメントや教育などを進める。	実施	→	→	→	→
V 秦和会活動の充実	▶秦和会の会員数に対する事業への参加（延べ）職員数の割合を 100%にする					
1 秦和会事業の充実と参加職員数の向上	これまでの事業に加え、職員交流の機会づくりやイベント実施など、職員同士のつながりを強化する取組みを充実させるとともに、「新たな日常」に適した事業への転換を図る。	適宜実施	→	→	→	→
2 コミュニケーションの創出	「新たな日常」への転換により在庁時間が短縮されることから、職員同士のコミュニケーションの場が少なくなることを防ぐため、秦和会での事業を始め、職種や年代など、多方面からの機会を創出する。	適宜実施	→	→	→	→

戦略③ 意識改革や感性を磨く人材の育成の場づくり 具体的な取組み一覧

取組項目／具体的な取組み	数値目標／取組内容	R3	R4	R5	R6	R7
I 職員の意識改革	<p>▶ 4～1級職員において「管理職になりたいと思う」と回答した比率をR7までに30%以上にする。</p> <p>▶ 「女性活躍推進法の施行（平成28年4月）後、職場で女性が活躍していると感じる」と回答した比率をR7までに80%以上にする。</p>					
1 新採用職員がスムーズに職場に慣れるための環境づくり	教育担当者制度や人事課による定期面談を継続するとともに、所属長と連携して新採用職員をサポートする。 また、対話を多く取り入れるとともに、様々な部署の情報を広く学ぶ機会を創出していく。	実施	→	→	→	→
2 管理職職員意識改革の推進	年齢・性別にかかわらず実績や能力に応じた処遇となるよう職員の実情を把握するとともに、管理職に必要な研修や講義等を計画的に行う。 また、組織として管理職の役割や立場を共通認識できるよう管理職同士の意見交換の機会を設けるとともに、処遇への反映や人事評価の活用によるモチベーションの維持・向上を図る。	実施	→	→	→	→
3 女性職員の意欲向上につなげる機会の充実	女性職員の自治大学校等への研修派遣や次世代育成アカデミーへの参加を積極的に行う。 また、キャリアデザイン研修を実施し、女性職員が自律的に自身のキャリアについて考えることができるよう支援する。	実施	→	→	→	→
4 職員研修における「対話」の推進	「対話」を導入した研修の拡充を図るとともに、今後は聴くだけでなく、「対話」を通じて「気づき」を促すよう、研修内容や手法の見直しを図る。	適宜実施	→	→	→	→
5 時間管理能力の向上	有効な時間の使い方を学ぶことで、職員一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、生産性を向上させ、意欲や知識・スキルの向上を図れる機会を創出する。	検討	実施	→	→	→
II 研修内容の充実	<p>▶ 研修計画に位置付けた研修の年間受講者数をR7までに2,300人以上にする。</p> <p>▶ 研修後のアンケート調査において「理解している」と回答した比率R7までに90%以上にする。</p>					
1 知識、研修情報の共有及び展開	研修や講義等で得た知識や情報を職場内で共有するとともに、派遣受入職員の帰任や定年を迎える職員などの知識・経験の継承を目的とした研修を実施し、職員間の情報共有化を推進する。	検討	実施	→	→	→
2 マネジメント能力の向上	職場のリーダーとなる管理職のマネジメント能力の向上が図れるよう、必要スキルを学ぶ機会を設ける。	実施	→	→	→	→
3 業務効率化に向けたICT活用研修の実施	ICT活用による市民の利便性向上や業務効率化を進めていくため、職員一人ひとりのICT活用スキルや意識等の向上を図る。	実施	→	→	→	→
4 階層別研修の充実	既存の階層別研修の内容について、研修の項目及び期間が本来の目的に沿ったものであるか、適宜見直しを進める。	実施	→	→	→	→
5 研修手法の充実	市民との協働・連携、公正公平な市役所づくりを目指し、市民ニーズや職員に求められている能力を明確にし、それに基づいた研修(OJT, Off-JT)を実施する。 また、感染症対策として、リモート研修の導入が進んでいることを踏まえ、研修の目的や内容に応じた開催方法の見直しを図る。	適宜実施	→	→	→	→
6 シティプロモーション意識の向上	「まちづくりに自分自身が関わっている」「秦野市の未来をつくっている」という当事者意識を持ち、職員一人ひとりがシティプロモーションの担い手として情報発信ができるよう、人材育成を図る。	検討	実施	→	→	→
7 期限に定めのある職員の研修の充実	再任用、会計年度、任期付職員など、様々な立場の職員に対し、必要となる研修を実施し、本市職員としてのスキルアップを図る。	実施	→	→	→	→
III コンプライアンス意識の醸成	▶ コンプライアンス推進に反する不適切な事務処理等の発生件数をゼロにする。					
1 コンプライアンスの周知、啓発	全体の奉仕者としての公務員の使命や法令遵守の重要性について、階層別研修において広く周知するとともに、研修や倫理に係る講演会等の啓発活動等、あらゆる機会を捉えて職員の倫理感・使命感の醸成や自らの職務に対する責任の自覚について働きかける。	実施	→	→	→	→
2 コンプライアンスに関する情報の共有	すべての職員が、アクシデント・インシデントなどの情報を共有することでリスクの軽減を図り、未然防止や再発防止策に取り組む。	実施	→	→	→	→
3 基礎基本に立ち返る機会の創出	すべての職員がコンプライアンスを遵守した事務処理を意識し、市民目線を持った働き方を実践するため、各職種、職階に応じた基礎基本を学べる環境の整備を進める。	実施	→	→	→	→
IV 知識・スキル向上の機会づくり	<p>▶ 次世代育成アカデミーの政策提言発表会のアンケートで「良かった」と回答した比率をR7までに90%以上にする。</p> <p>▶ 技術職員向け研修のアンケートにおいて、「理解している」と回答した比率を90%以上にする。</p>					
1 次世代育成アカデミーの充実	持続可能な行政の実現に向けて、本市の現状や課題に関する知識、見識等を習得し、エビデンス(証拠)に基づく政策立案を行うことのできる職員を育成する。	実施	→	→	→	→
2 外部組織への積極的派遣の推進	中長期的な観点から、国や県などの公共機関のほか、民間企業等への派遣を推進し、職員の気づきを促して経営感覚や幅広い視野を育てる。	実施	→	→	→	→
3 技術職員向け研修の充実	土木職や建築職、保健師職等の技術職員向けに必要な知識、スキルを学ぶための研修を充実する。	実施	→	→	→	→
4 主体的に学ぶことができる機会の充実	自己の職務遂行能力向上に努めた職員を支援するとともに、資格やスキルを踏まえた人員配置など、積極的に活用していく。 また、職員一人ひとりが職場内外研修に参加できる機会や自己啓発に取り組める環境づくりを進める。	実施	→	→	→	→

第5章 子育てを支援するための職員行動計画

第5章 子育てを支援するための職員行動計画

1 基本理念

本市では、次世代育成支援対策推進法第19条の規定に基づき、平成17年度から「秦野市子育てを支援するための職員行動計画」を策定し、3度の改定を経ながら、子育てしやすい環境づくりに努めてきました。

こうした取組みにより、仕事と家庭が両立できる環境の整備等が一定程度進みましたが、様々な制度の利用や男性の育児参加が未だ十分でないなどの課題もあり、妊娠・出産・子育ての各段階に応じた切れ目ない支援を行っていくことが必要です。

そのため、「安心して子どもを産み、喜びと責任を持って子育てができるより良い職場環境づくり」の基本理念を継続して掲げながら、取組みを推進します。

2 基本方針

方針1

勤務環境内において妊娠又は子育て中の職員が安心して仕事と家庭の両立ができる職場づくりを進めていきます。

方針2

勤務環境以外における子どもや子育てに関する地域貢献を支援する体制づくりを進めていきます。

第5、6章でいう特定事業主[※]とは、任命権者のことを指し、本市では本計画を各任命権者の連名により策定しています。

任命権者：市長、市議会議長、農業委員会、代表監査委員、選挙管理委員会、教育委員会、消防長、公平委員会

※ 秦野市次世代育成支援対策推進法及び女性の職業生活における活躍の推進に関する法律の特定事業主等を定める規則(平成17年3月30日規則第13号)

3 行動内容

子育て支援行動計画に掲げる基本方針に基づき、これまで11の施策を掲げて取り組んできましたが、引き続き、これを継承し、特に重点的に取り組むべき項目を明確にします（下線を付した施策）。

(1) 職員の勤務環境に関するもの

基本方針1の「仕事と家庭の両立」ができる職場づくりを進めるため、実施計画に位置付けた「戦略①－Ⅲ 子育て支援制度の充実」の具体的な取り組みとして、以下の9つの施策に取り組めます。

① 妊娠中及び出産後における支援

妊娠中及び出産後の女性職員について、母性保護及び母性健康管理を適切かつ有効に行えるよう支援します。

また、不育症や不妊治療を含め、職員個々の事情に応じて、テレワークや時差出勤、休暇取得など多様な働き方が選択できるようにすることで、働きやすい職場づくりを進めます。

② 男性職員の子育てのための休暇の取得促進 重点施策

配偶者の分べんや産後等の期間中の子の養育など、男性職員が取得できる特別休暇を活用します。

また、このような休暇を取得することについて、職場における理解が得られるための環境づくりを行います。

③ 育児休業等を取得しやすい環境づくり 重点施策

育児休業、部分休業、育児短時間勤務（以下「育児休業等」という。）の取得を希望する職員について、その円滑な取得の促進等を図るため、「育児休業等の取得促進及び職場の意識改革の推進」、「育児休業中の職員に対する円滑な職場復帰の支援」、「育児休業を取得した職員の代替要員の確保」に取り組めます。

特に、男性の育児休業取得に向けて、制度の周知など国等の事例を参考にしながら取り組めます。

④ 子育てを行う女性職員の職場での活躍に向けた取り組み [戦略③－Ⅰ]

子育てを行う女性職員が職場で活躍できるよう、女性職員に対するキャリア形成や仕事と家庭の両立を支援するための研修を実施します。

第5章 子育てを支援するための職員行動計画

⑤ 時間外勤務の削減 **重点施策** [戦略②－Ⅱ]

時間外勤務は、臨時又は緊急の必要があるときに行われる勤務であることを再認識し、効率的又は効果的な事業執行に取り組むことで時間外勤務の縮減を図ります。

⑥ 休暇取得の推進 **重点施策** [戦略②－Ⅱ]

休暇の取得を促進するため、職員の休暇に対する意識の改革を図るとともに、職場における休暇を取得しやすい環境づくりに努めます。

⑦ 人事異動における配慮 [戦略①－Ⅱ]

人事異動は、適材適所の配置を原則に行われるべきものですが、必要に応じて職員が抱える事情にも配慮します。

⑧ ハラスメント防止対策の推進 **重点施策** [戦略②－Ⅲ]

職場優先の環境や固定的な性別役割分担意識等を解消するよう努めます（ハラスメント防止策）。

⑨ 人事評価への反映

仕事と生活の調和を推進する効率的な業務運営や良好な職場環境づくりを意識した行動については、人事評価において適切に評価できるような仕組みを検討します。

※ [戦略〇－〇] は、戦略①－Ⅲ以外に関連する職員づくり基本方針実施計画の取組項目を示します。

(2) 職員の勤務環境以外に関するもの

① 子育てに関する地域貢献活動

職員は、子育てに関する地域貢献活動に、積極的に参加するよう努めます。職員の専門分野の知識や、技術を地域に還元できるように努めるとともに、子どもの多様な体験活動等の機会の充実を図るため、職場見学・職場体験に積極的に協力します。

② 子どもとふれあう機会の充実

家庭における時間を積極的に取れるよう適切な業務執行を心掛け、家庭と仕事の両立を図ります。

職員互助団体(秦和会)のレクリエーション活動の実施に当たっては、子どもを含めた家族全員が参加できるよう支援します。

(3) 重点項目の設定

働き方改革とハラスメント対策の強化を軸に、(1)の②・③・⑤・⑥・⑧の取組みを重点項目として位置付けて取り組みます。

第5章 子育てを支援するための職員行動計画

【数値目標】

目標設定	現状値	目標値
1 配偶者の分べんや子の養育の特別休暇について、両休暇合計で5日以上取得した男性職員の割合をR7までに50%以上にする。	33.1% [平均]	50%以上
2 男性職員のうち新たに育児休業等が取得可能となった職員における、育児休業、部分休業、育児短時間勤務のいずれかの制度を利用する職員の割合をR7までに30%以上にする。	3.7% [R1実績]	30%以上
3 子どものいる職員の深夜勤務や時間外勤務の制限に関する制度を理解している人の割合を100%にする。	56.8% [R1実績]	100%
4 職員一人当たりの時間外勤務が一年につき360時間を超える職員をR7までにゼロにする。	75人 [R1実績]	0人
5 平均年次有給休暇取得日数をR7までに12日以上にする。 【再掲（P30「戦略③数値目標3」）】	6.5日 [R1実績]	12日以上
6 休日の前後、週休日の前後、子どもの学校行事やPTA活動、住居地域で子育て活動等を行う時、年次休暇を1日以上取得する職員の割合をR7までに100%にする。	82.0% [R1実績]	100%

第6章 女性職員の活躍を推進するための特定事業主行動計画

1 基本的な考え方

地方が独自性を持って主体的な「まちづくり」を進めていくためには、多様な人材を活かすダイバーシティマネジメント（一人ひとりの個性を活かした仕事の方法や人事制度）によりニーズのきめ細かい把握や新しい発想を生み出し、政策やサービスの質を向上させることが重要です。

特に、女性職員が任用や役職などの違いを超えて、その個性と能力を十分に発揮することが求められています。女性職員の能力を生かすことは、高度経済成長期に端を発する、男性を中心とした長時間勤務により利益や成果を上げようとする働き方を見直すことにつながります。

このことは、人口減少の時代においても、全ての職員が充実した職業生活を送るために必要不可欠であるとともに、将来にわたって持続可能な市政運営を実現するためにも、重要な課題のひとつと考えられます。

2 女性職員活躍のための取組み

女性職員の職業生活における活躍に関する本市の状況を把握し、改善すべき事情について分析を行い、「登用」「仕事と家庭の両立」「採用」の3つの課題を掲げ、具体的な取組みを実施してきました。

課題1 登用

管理職における男女間の登用の差を改善するため、女性職員の管理職への積極的な登用に努めます。

課題2 仕事と家庭の両立

男女問わず、仕事と家庭の両立を図り、長時間労働の是正を促すため、各種休暇の取得推進や時間外勤務の削減に努めます。

課題3 採用

今後も本市において女性の活躍を推進するためには、人材を常に確保していく必要があることから、積極的な女性職員の採用を継続的に進めます。

3 取組内容

課題の解決に向け、これまで12の施策を掲げて取り組んできましたが、引き続き、これを継承し、実施計画に位置付けた「戦略①-Ⅲ 女性職員が活躍する環境づくり」の具体的な取組みとして、特に重点的に取り組むべき項目を明確にします（下線を付した施策）。

(1) 「登用」の課題解決への取組み

① 女性職員の意欲向上につなげる機会の充実 [戦略③-I]

女性職員を対象にキャリア研修や自治大学校等の外部研修への派遣、次世代育成アカデミーへの受講を積極的に行い、意識改革・能力向上を図ります。

② 女性職員間の“つながり”の強化 [戦略①-II]

ロールモデル（模範）となる女性職員との対話の場を設けること、経験の共有と不安の解消、職員同士のつながりの強化を目指します。

(2) 「仕事と家庭の両立」の課題解決への取組み

① 長時間労働是正の推進 **重点施策** [戦略②-II]

長時間労働の是正を促す施策を推進し、全ての職員が働きやすい環境を整備します。職員一人当たりの時間外勤務時間が360時間を超える職員がいる部署には、管理監督者を中心に改善策を講じるとともに、「時差出勤」「ゆう活」などの制度を有効的に活用するなど、長時間労働を前提としない働き方を推進していきます。

② 任期付採用職員制度の活用 [戦略①-IV]

平成28年度に導入した育児休業代替の「任期付採用職員」制度を活用して、安心して育児に取り組めるよう制度の充実を図ります。

③ 人事評価制度の見直し

人事評価制度に「目標管理」の概念を導入して、効率的な仕事の仕方、働き方を評価することにより、職員の意識改革、行動の変革を促します。

④ 地域活動参加への支援

P T A活動などの地域活動に積極的に参加できるよう、特別休暇に関する規則の改正を検討します。

⑤ 研修による働き方の見直し推進 [戦略③-I、II]

キャリアデザイン研修を実施し、様々なライフイベントを考慮しながら

第6章 女性職員の活躍を推進するための特定事業主行動計画

ら、自らのキャリアを考え、実現していくための意識改革や能力の向上を促します。

⑥ 管理職職員の意識改革 **重点施策** [戦略③－Ⅰ]

管理職職員を対象に、育児休業等の制度の周知やワーク・ライフ・バランスの推進、管理監督者としての意識改革を目的に研修を実施します。

⑦ 女性職員との対話の推進

部分休業の取得状況、職場の環境等について、部分休業を取得している女性職員と人事担当職員との対話を継続、推進していきます。

(3) 「採用」の課題解決への取組み

① 採用説明会での女性職員の活用 [戦略①－Ⅳ]

採用試験の説明会には女性職員を積極的に派遣し、育児休業制度など、個別の相談に対し具体的な説明ができるようにします。

② インターン制度の充実化 [戦略①－Ⅳ]

公務員を志望する学生のインターンを積極的に受け入れ、本市の制度や施策について理解してもらう機会とし、受験を希望する女性の増加を目指します。

③ 情報発信の強化 [戦略①－Ⅰ]

職員採用案内を随時見直し、女性が活躍できる制度と風土を持った職場であることのアピールを強化するほか、ホームページやポスター等により積極的に広報を展開していきます。

(4) 職場における労働者の就業環境を害する言動に起因する問題の解決の促進（ハラスメント防止対策） **重点施策** [戦略②－Ⅲ]

アンケート調査やヒアリングなどにより実態を分析し、ハラスメント対策の方向性や課題を把握します。その結果などを全職員に提示し、庁内の状況を理解できるようにします。

(5) 重点項目の設定

働き方改革とハラスメント対策の強化を軸に、(2)の①・⑥及び、(4)の取組みを重点項目として位置付けて取り組みます。

第6章 女性職員の活躍を推進するための特定事業主行動計画

【数値目標】

目標設定	現状値	目標値
1 R7 末までに、「a:課長代理級職員に対する女性管理職の割合」を40%以上、「b:課長級以上職員に対する女性管理職の割合」を22%以上にする。	a:21.1% [R1 実績]	a:40%以上
	b:16.2% [R1 実績]	b:22%以上
2 平均年次有給休暇取得日数をR7までに12日以上にする。 【再掲（P30「戦略③数値目標3」）（P40「子育て支援行動計画数値目標5」）】	6.5日 [R1 実績]	12日以上
3 男性職員のうち新たに育児休業等が取得可能となった職員における、育児休業、部分休業、育児短時間勤務のいずれかの制度を利用する職員の割合をR7までに30%以上にする。 【再掲（P40「子育て支援行動計画数値目標2」）】	3.7% [R1 実績]	30%以上
4 R7 末までに、配偶者出産休暇及び育児参加のための休暇を合わせた平均取得日数を5日以上にする。	4.0日 [R1 実績]	5日以上
5 職員一人当たりの時間外勤務が一年につき360時間を超える職員をR7までにゼロにする。【再掲（P40「子育て支援行動計画数値目標4」）】	75人 [R1 実績]	0人
6 採用試験を受験する女性の増加を図りながら、R3からR7末までの間に採用する事務職（常勤一般職）採用者のうち、5年間の女性の平均採用割合を45%以上にする。	43.0% [R1 実績]	45%以上
7 R7 末までに消防職職員に占める女性職員の割合を5%以上にする。	3.6% [R1 実績]	5%以上

附属資料

1 策定経過

日程		概要
令和元年度	6月	職員アンケートの実施 実施計画、子育て支援計画及び人事評価制度に係る調査
	8月	関係法令等の整備 〈制定〉職員づくり基本方針等推進委員会設置要綱 〈改正〉次世代育成支援対策推進法の特定事業主を定める規則
	9月	職員づくり基本方針等推進委員会設置
	11月	【第1回 職員づくり基本方針等推進委員会】 実施計画、子育て支援行動計画及び女性活躍行動計画に係る取組状況について など
		【第1回 子育て・女性活躍推進部会】 子育て支援行動計画及び女性活躍行動計画に係る取組状況について など
		【第1回 職員づくり推進部会】 実施計画に係る取組状況について など
	1月	【第2回 子育て・女性活躍推進部会】 ・現行及び次期実施計画等における意見書について ・計画延長について など
		【第2回 職員づくり推進部会】 ・現行及び次期実施計画等における意見書について など
	2月	【第2回 職員づくり基本方針等推進委員会】 ・現行及び次期実施計画等への意見に対する対応について ・令和2年度子育て及び女性活躍計画の策定について など

日程		概要
令和2年度	4月	<ul style="list-style-type: none"> ○ 令和2年度子育てを支援するための職員行動計画策定 ○ 令和2年度女性職員の活躍を推進するための特定事業主行動計画策定 ○ 秦野市障害者活躍推進計画(令和2年度～令和7年度)策定
	9月	職員アンケートの実施 基本方針実施計画、子育て支援計画及び人事評価制度について、取組状況等を把握するため全職員を対象にアンケートを実施
	12月	【第1回 職員づくり推進部会】 <ul style="list-style-type: none"> ・実施計画の取組状況及び総括について ・次期実施計画の取組項目について(グループワーク) など
	2月	【第2回 職員づくり推進部会】 実施計画(素案)について など
		【第1回 子育て・女性活躍推進部会】 実施計画(素案)について など
		庁内意見照会
	3月	【第1回 職員づくり基本方針等推進委員会】 実施計画(案)について など
令和3年度	4月	【部長会議への報告】
		○ 実施計画(子育て支援行動計画及び女性活躍行動計画を含む)の策定

2 秦野市次世代育成支援対策推進法及び女性の職業生活における活躍の推進に関する法律の特定事業主等を定める規則

次世代育成支援対策推進法施行令(平成 15 年政令第 372 号)第 2 項の規定により、次世代育成支援対策推進法(平成 15 年法律第 120 号)第 19 条第 1 項の地方公共団体の機関、その長又はその職員で規則で定めるもの及び女性の職業生活における活躍の推進に関する法律施行令(平成 27 年政令第 318 号)第 1 条第 2 項の規定により、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(平成 27 年法律第 64 号)第 19 条第 1 項の地方公共団体の機関、その長又はその職員で規則で定めるものは、次の表の左欄に掲げるものとし、それぞれ同表の右欄に掲げる職員についての特定事業主行動計画を策定するものとする。

市長	市長が任命する職員
市議会議長	市議会議長が任命する職員
農業委員会	農業委員会が任命する職員
代表監査委員	代表監査委員が任命する職員
選挙管理委員会	選挙管理委員会が任命する職員
消防長	消防長が任命する職員
公平委員会	公平委員会が任命する職員

附 則

この規則は、平成 17 年 4 月 1 日から施行する。

附 則(令和元年 8 月 29 日規則第 8 号)

この規則は、公布の日から施行する。

附 則(令和 2 年 5 月 20 日規則第 18 号)

この規則は、令和 2 年 6 月 1 日から施行する。

※教育委員会は「次世代育成支援対策推進法施行令」に規定

3 秦野市職員づくり基本方針等推進委員会設置要綱

(趣旨)

第1条 この要綱は、本市の人材育成のための基本方針である秦野市職員づくり基本方針（平成27年8月策定。以下「基本方針」という。）並びに次世代育成支援対策推進法（平成15年法律第120号）第19条第1項に基づく特定事業主行動計画（平成27年4月策定）及び女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（平成27年法律第64号）第15条第1項に基づく特定事業主行動計画（平成28年4月策定。以下これらの計画を「行動計画」という。）の改定等を行うための組織として、秦野市職員づくり基本方針等推進委員会（以下「推進委員会」という。）を設置し、その組織、運営等について必要な事項を定める。

(所掌事務)

第2条 推進委員会は、基本方針及び行動計画を着実に推進するため、第5条の下部組織からの報告に基づく基本方針及び行動計画の進行管理、改定に関する協議等の取組全体を総括する。

(組織)

第3条 推進委員会は、総務部長が主宰し、別表第1に掲げる職にある者により組織する。

2 推進委員会の運営上必要があると認めるときは、構成員以外の者を出席させることができる。

(推進委員会の開催)

第4条 推進委員会は、総務部長が必要と認めるときに開催する。

(下部組織の設置)

第5条 推進委員会に、その下部組織として職員の子育て支援及び女性職員活躍推進部会並びに職員づくり推進部会を設置する。

(職員の子育て支援及び女性職員活躍推進部会)

第6条 職員の子育て支援及び女性職員活躍推進部会（以下「子育て支援等推進部会」という。）は、行動計画の取組状況の調査及び改定に向けた取組を行う。

2 子育て支援等推進部会は、人事課長が主宰する。

3 子育て支援等推進部会の委員は12名以内とし、別表第2に掲げる職にある者により構成する。

4 子育て支援等推進部会の運営上必要があると認めるときは、構成員以外の者を出席させることができる。

5 子育て支援等推進部会は、総務部長の指示があるとき又は人事課長が必要と認めるときに開催する。

(職員づくり推進部会)

第7条 職員づくり推進部会は、基本方針及び秦野市職員づくり基本方針実施計画（平成27年8月策定）の改定に向けた取組を行う。

2 職員づくり推進部会は、人事課長が主宰する。

3 職員づくり推進部会の委員は20名以内とし、各部等から推薦された職員及び公募による職員で組織する。

4 職員づくり推進部会の運営上必要があると認めるときは、構成員以外の者を出席させることができる。

5 職員づくり推進部会は、総務部長の指示があるとき又は人事課長が必要と認めるときに開催する。

(庶務)

第8条 推進委員会の庶務は、人事課において処理する。

(補則)

第9条 この要綱に定めるもののほか、推進委員会の運営等について必要な事項は、推進委員会の会議に諮って定める。

附 則

(施行期日)

1 この要綱は、令和元年9月1日から施行する。

(秦野市職員の次世代育成支援検討委員会設置要綱の廃止)

2 秦野市職員の次世代育成支援検討委員会設置要綱（平成16年7月23日施行）は、廃止する。

別表第1（第3条関係）

総務部長
くらし安心部長
こども健康部長
上下水道局長
教育部長
消防長
議会局長
監査事務局長
農業委員会事務局長
選挙管理委員会事務局長

別表第2（第6条関係）

人事課長
子育て総務課長
行政経営課長
市民相談人権課長
経営総務課長
教育総務課長
消防総務課長
議事政策課長
市長が指名する女性管理職職員

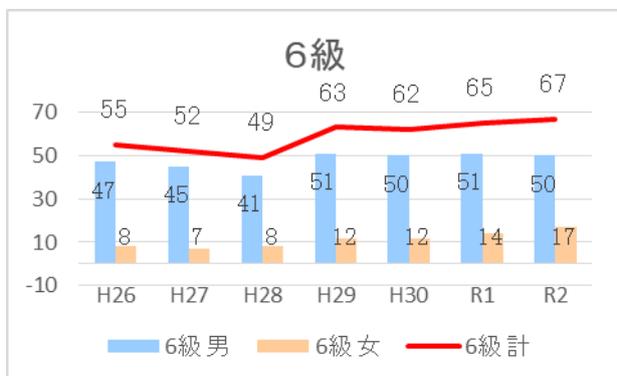
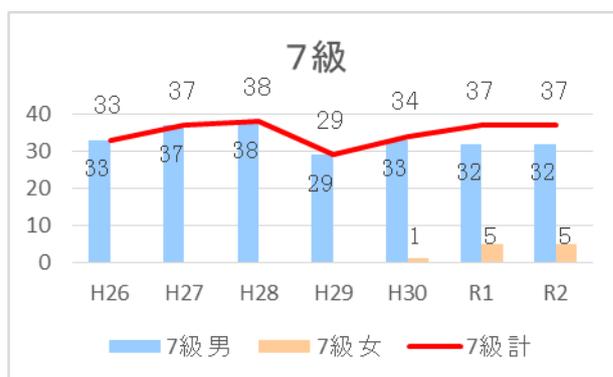
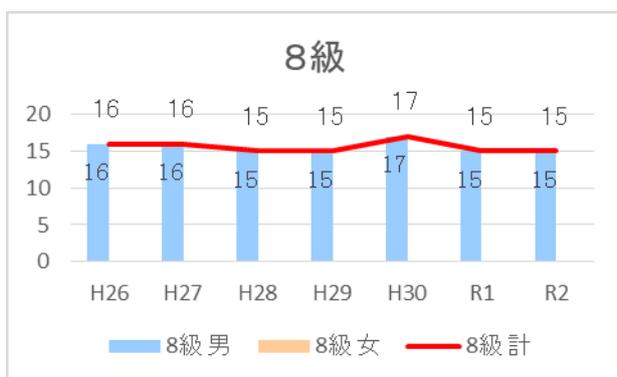
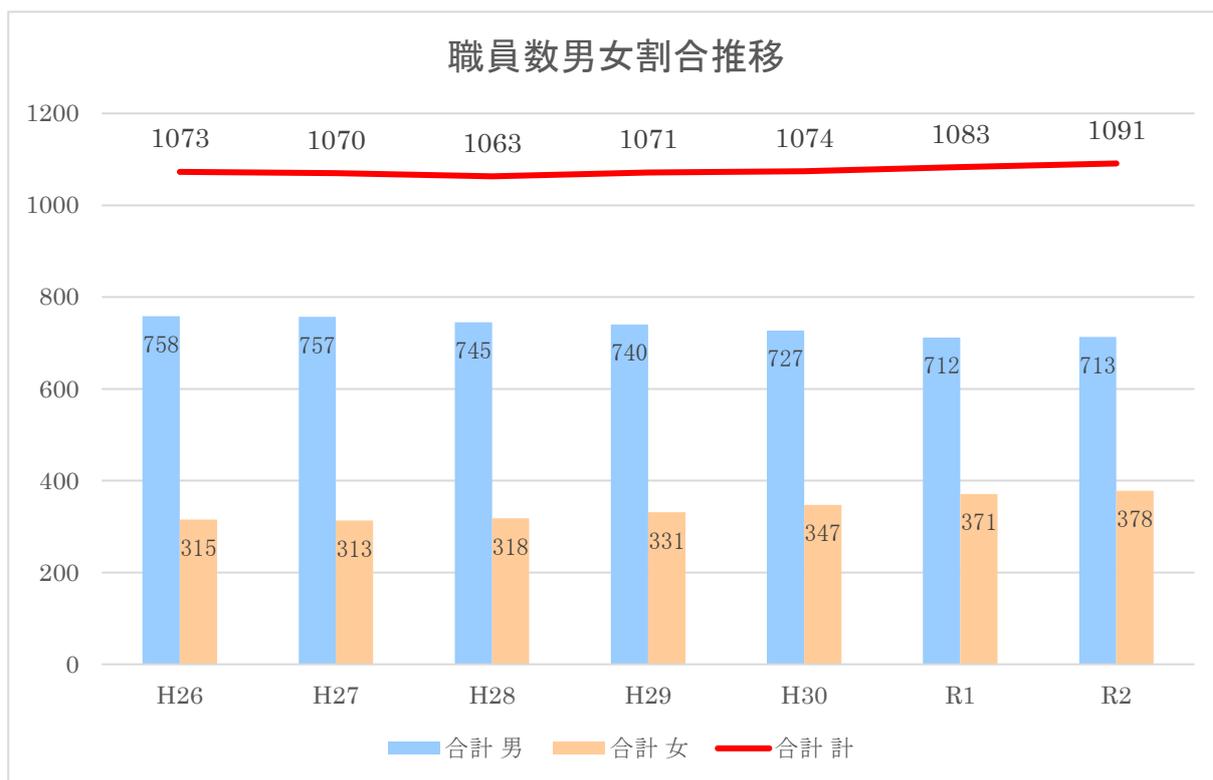
4 職員づくり推進部会委員名簿（令和3年3月時点）

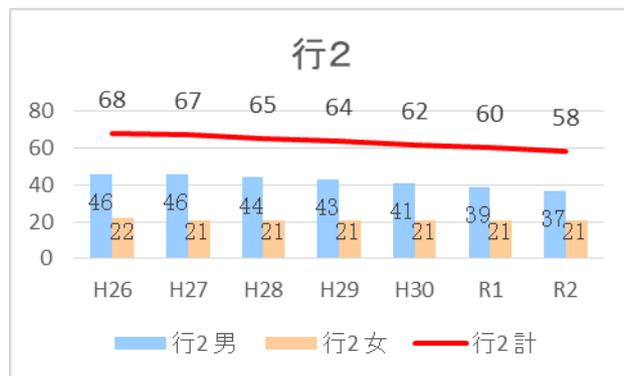
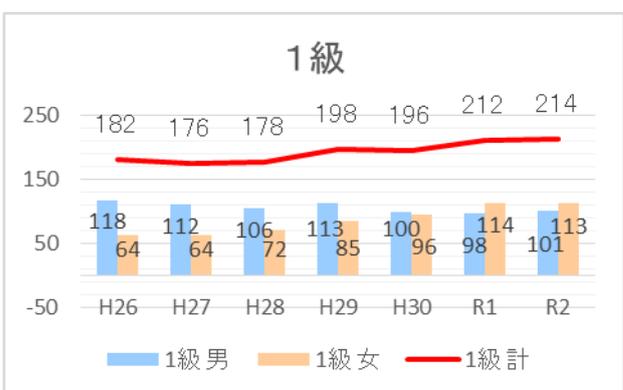
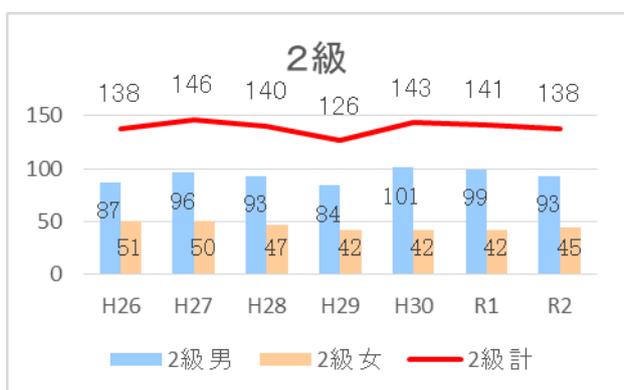
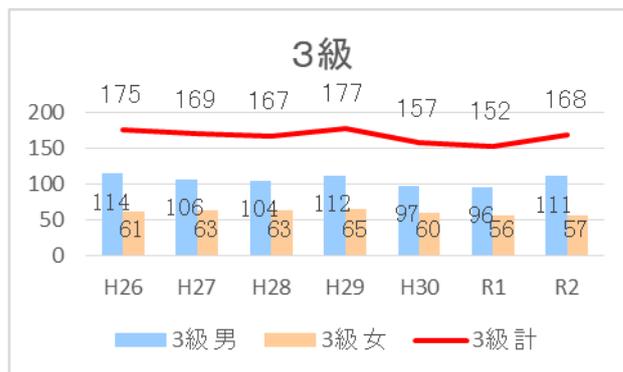
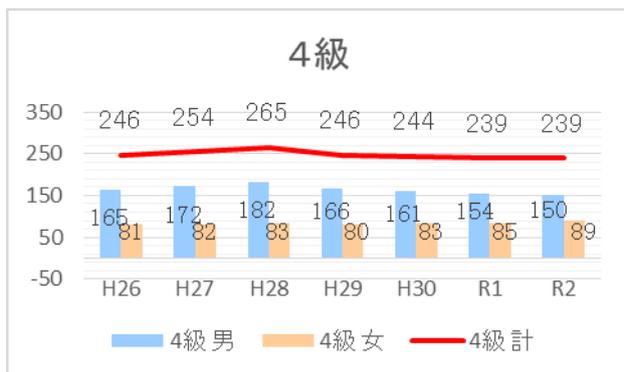
No.	所属等	氏名
1	財政課 主事	橋本 啓輔
2	文書法制課 主任主事	山口 高志
3	資産税課 主事補	原 秀典
4	地域安全課 主査	黒岩 沙織
5	戸籍住民課 主任主事	笹森 千咲
6	生涯学習課 主事	横山 諒人
7	図書館 主査	丸橋 弥生
8	国保年金課 主事	土屋 未来
9	こども育成課 主任主事	萩原 梓
10	農業振興課 主査	岩瀬 大輔
11	まちづくり計画課 主任主事	高橋 聡子
12	建設管理課 主任技師	中村 未来
13	経営総務課 課長代理	飯沼 真弓
14	水道施設課 主査	酒井 雄志
15	議事政策課 主事	相原 未彩
16	教育総務課 主事	石川 舞
17	消防総務課 主任主事	浅見 健二

5 関係資料

(1) 級別男女割合

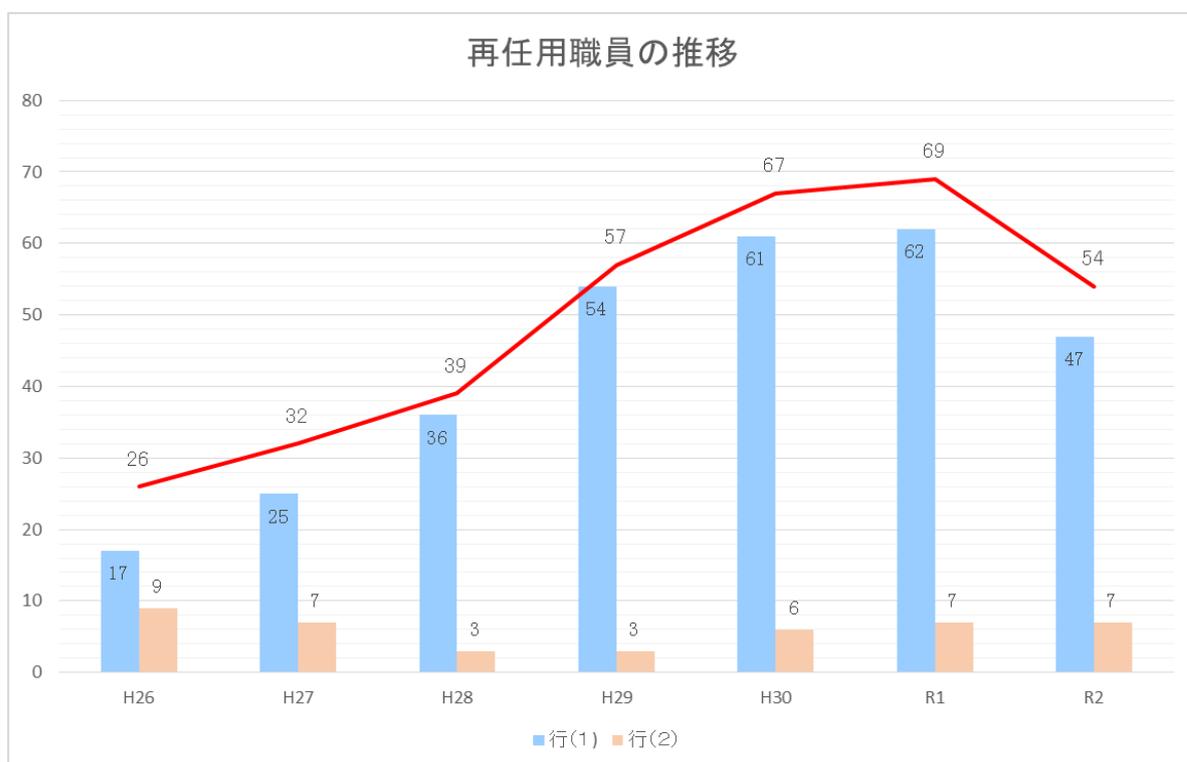
		H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2
8級	計	16	16	15	15	17	15	15
	男	16	16	15	15	17	15	15
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	女	0	0	0	0	0	0	0
0.0%		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
7級	計	33	37	38	29	34	37	37
	男	33	37	38	29	33	32	32
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	97.1%	86.5%	86.5%
	女	0	0	0	0	1	5	5
0.0%		0.0%	0.0%	0.0%	2.9%	13.5%	13.5%	
6級	計	55	52	49	63	62	65	67
	男	47	45	41	51	50	51	50
		85.5%	86.5%	83.7%	81.0%	80.6%	78.5%	74.6%
	女	8	7	8	12	12	14	17
14.5%		13.5%	16.3%	19.0%	19.4%	21.5%	25.4%	
5級	計	160	153	146	153	159	162	155
	男	132	127	122	127	127	128	124
		82.5%	83.0%	83.6%	83.0%	79.9%	79.0%	80.0%
	女	28	26	24	26	32	34	31
17.5%		17.0%	16.4%	17.0%	20.1%	21.0%	20.0%	
4級	計	246	254	265	246	244	239	239
	男	165	172	182	166	161	154	150
		67.1%	67.7%	68.7%	67.5%	66.0%	64.4%	62.8%
	女	81	82	83	80	83	85	89
32.9%		32.3%	31.3%	32.5%	34.0%	35.6%	37.2%	
3級	計	175	169	167	177	157	152	168
	男	114	106	104	112	97	96	111
		65.1%	62.7%	62.3%	63.3%	61.8%	63.2%	66.1%
	女	61	63	63	65	60	56	57
34.9%		37.3%	37.7%	36.7%	38.2%	36.8%	33.9%	
2級	計	138	146	140	126	143	141	138
	男	87	96	93	84	101	99	93
		63.0%	65.8%	66.4%	66.7%	70.6%	70.2%	67.4%
	女	51	50	47	42	42	42	45
37.0%		34.2%	33.6%	33.3%	29.4%	29.8%	32.6%	
1級	計	182	176	178	198	196	212	214
	男	118	112	106	113	100	98	101
		64.8%	63.6%	59.6%	57.1%	51.0%	46.2%	47.2%
	女	64	64	72	85	96	114	113
35.2%		36.4%	40.4%	42.9%	49.0%	53.8%	52.8%	
行2	計	68	67	65	64	62	60	58
	男	46	46	44	43	41	39	37
		67.6%	68.7%	67.7%	67.2%	66.1%	65.0%	63.8%
	女	22	21	21	21	21	21	21
32.4%		31.3%	32.3%	32.8%	33.9%	35.0%	36.2%	
合計	計	1073	1070	1063	1071	1074	1083	1091
	男	758	757	745	740	727	712	713
		70.6%	70.7%	70.1%	69.1%	67.7%	65.7%	65.4%
	女	315	313	318	331	347	371	378
29.4%		29.3%	29.9%	30.9%	32.3%	34.3%	34.6%	





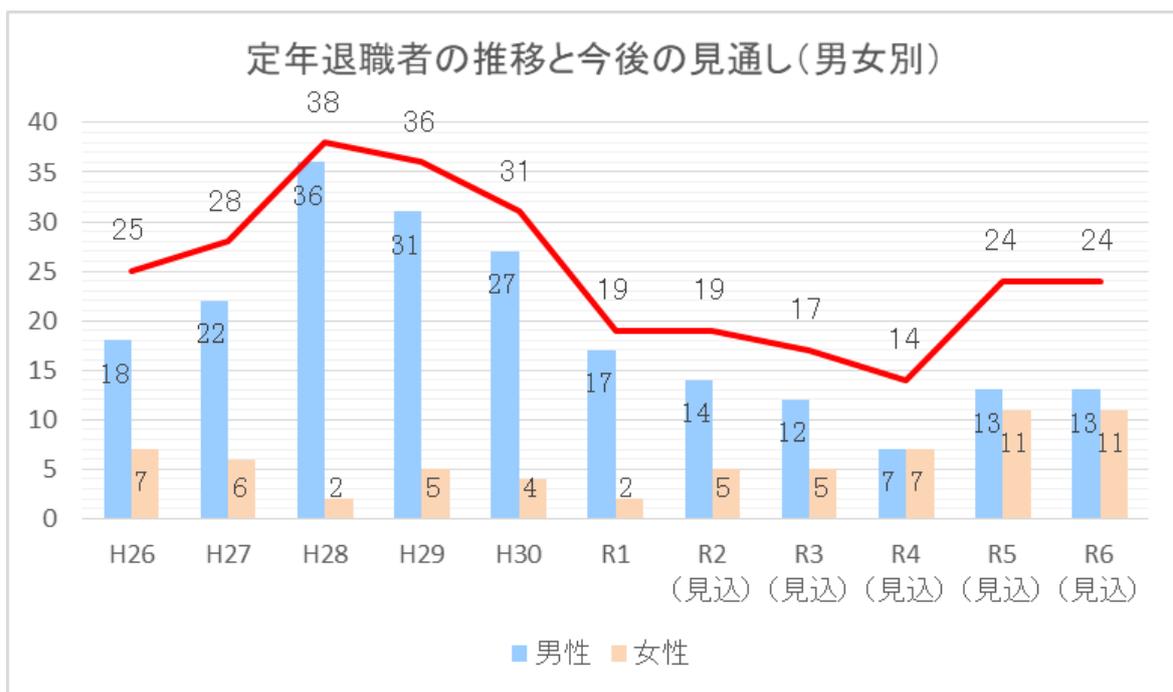
(2) 再任用職員数の推移

年度	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2
行(1)	17	25	36	54	61	62	47
うちフルタイム	0	0	0	10	11	10	8
行(2)	9	7	3	3	6	7	7
うちフルタイム	0	0	0	1	3	4	6
合計	26	32	39	57	67	69	54
うちフルタイム	0	0	0	11	14	14	14



(3) 定年退職者数の推移と今後の見通し

	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2 (見込)	R3 (見込)	R4 (見込)	R5 (見込)	R6 (見込)
定年退職	25	28	38	36	31	19	19	17	14	24	24
事務	14	10	27	22	12	11	10	5	6	9	10
土木	4	3	4	4	4	3	2	2	1	2	-
建築	-	3	-	-	1	-	1	-	-	1	-
電気	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
保健師	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2
栄養士	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
司書	-	1	-	1	-	-	1	2	-	-	-
その他	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-
幼・保	3	5	1	3	3	1	3	2	3	5	2
消防	3	5	3	3	8	1	1	1	-	1	1
技労	1	1	2	3	2	3	1	5	4	4	7
男性	18	22	36	31	27	17	14	12	7	13	13
女性	7	6	2	5	4	2	5	5	7	11	11
計	25	28	38	36	31	19	19	17	14	24	24



※今後、「定年引上げ」に係る地方公務員法の改正が予定されており、これにより、令和4年4月から地方公務員の定年退職の年齢が2年毎に1歳ずつ段階的に引き上げられる可能性があります。

(4) 職員採用の状況

職種		H26	H27	H28	H29	H30	R1
事務職	人数	25	19	18	34	23	24
	うち女性	3	4	7	16	14	6
	割合	12.0%	21.1%	38.9%	47.1%	60.9%	25.0%
土木職	人数	3	3	4	1	6	6
	うち女性	0	0	0	0	1	1
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	16.7%
建築職	人数	3	-	2	-	1	3
	うち女性	1	-	1	-	1	0
	割合	33.3%	-	50.0%	-	100.0%	0.0%
電気職	人数	1	-	-	-	-	-
	うち女性	0	-	-	-	-	-
	割合	0.0%	-	-	-	-	-
保健師職	人数	-	-	-	1	1	2
	うち女性	-	-	-	1	1	2
	割合	-	-	-	100.0%	100.0%	100.0%
栄養士職	人数	-	-	-	-	4	-
	うち女性	-	-	-	-	4	-
	割合	-	-	-	-	100.0%	-
保育・幼稚園教諭	人数	10	9	12	15	13	6
	うち女性	10	9	12	15	13	6
	割合	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
消防職	人数	11	6	6	9	9	3
	うち女性	1	1	1	0	1	0
	割合	9.1%	16.7%	16.7%	0.0%	11.1%	0.0%
計	人数	53	37	42	60	57	44
	うち女性	15	14	21	32	35	15
	割合	28.3%	37.8%	50.0%	53.3%	61.4%	34.1%

※各年度実施の採用試験で採用となった職員数

6 アンケート結果

(1) 職員アンケート (R2～H29)

〈問1〉 管理職になりたいと思いますか。

選択肢	R2	R1	H30	H29
1 そう思う	7.7%	9.6%	8.1%	14.6%
2 どちらかといえばそう思う	31.6%	31.4%	28.2%	30.1%
3 あまりそう思わない	40.7%	41.2%	38.4%	39.3%
4 思わない	19.9%	17.1%	25.2%	16.1%
未回答	0.0%	0.6%	-	-

〈問2〉 職場で世代や職種を超えたつながりがありますか？

選択肢	R2	R1	H30	H29
1 そう思う	17.1%	23.1%	18.3%	22.6%
2 どちらかといえばそう思う	48.6%	49.2%	49.7%	43.2%
3 あまりそう思わない	29.5%	22.9%	26.9%	30.1%
4 思わない	4.7%	4.9%	5.0%	4.2%

〈問3〉 課や係など、組織の目標を理解していますか？

選択肢	R2	R1	H30	H29
1 理解している	30.9%	35.9%	28.9%	28.6%
2 どちらかといえば理解している	51.9%	46.1%	46.0%	43.2%
3 どちらともいえない	14.7%	13.3%	19.6%	23.2%
4 どちらかといえば理解していない	2.1%	3.7%	3.5%	4.2%
5 理解していない	0.3%	1.0%	2.0%	0.9%

〈問4〉 入庁時のあなたの仕事に対する期待・意欲・意識を現在と比較すると変化がありますか？

選択肢	R2	R1	H30	H29
1 非常に高くなった	5.6%	5.9%	3.5%	5.4%
2 高くなった	37.4%	41.4%	36.2%	28.6%
3 変わらない	39.9%	34.9%	40.2%	42.6%
4 低くなった	13.6%	15.7%	15.8%	21.1%
5 非常に低くなった	3.5%	2.0%	4.3%	2.4%

〈問5〉 課間や係間など、組織の情報交換や連携は十分取れていますか？

選択肢	R2	R1	H30	H29
1 そう思う	11.7%	11.6%	11.3%	11.6%
2 どちらかといえばそう思う	58.2%	57.6%	48.2%	45.2%
3 あまりそう思わない	26.4%	27.1%	34.4%	36.0%
4 思わない	3.7%	3.7%	6.0%	7.1%

子育てを支援するための職員行動計画(平成27年4月策定)」の取組状況に関する調査

〈問6〉 子どものいる職員の深夜勤務や時間外勤務の制限に関する制度を理解していますか？

選択肢	R2	R1	H30	H29
1 十分理解している	13.5%	13.5%	9.5%	13.4%
2 十分ではないがある程度理解している	43.4%	40.8%	35.4%	38.7%
3 内容は理解していないが、制度があることは知っている	34.1%	33.5%	35.7%	31.5%
4 全く知らない	8.9%	12.2%	19.1%	16.4%
未回答	0.2%	0.0%	0.3%	0.0%

〈問7-1〉 平成30年度中に、次のようなときに年次休暇を1日以上取得しましたか？

選択肢	R2	R1	H30	H29
1 取得した	82.0%	78.4%	76.1%	69.3%
2 取得しなかった	17.8%	21.4%	22.9%	29.2%
未回答	0.2%	0.2%	1.0%	1.5%

〈問7-2〉 取得しなかった理由は何ですか？

※【問7-(1)で「取得しなかった」と回答された方のみ】

選択肢	R2	R1	H30	H29
1 仕事が忙しく、取得が困難であった	35.0%	43.4%	38.5%	39.2%
2 職場内に休暇を取得しづらい雰囲気がある	12.6%	8.5%	-	-
3 本計画を知らなかったため、(例)のようなときに取得しようと思わなかった	19.4%	14.2%	12.1%	17.5%
4 その他	33.0%	34.0%	49.5%	43.3%

附属資料

(2) 階層別研修アンケート (R2～H29)

研修後のアンケートにおいて、「よく理解できた」「理解できた」と回答した割合

【選択肢】

1. よく理解できた 2. 理解できた 3. 普通 4. あまり理解できなかった 5. 理解できなかった

研修名	研修概要	R2	R1	H30	H29
1部 (新採用職員)	接遇、マナー、倫理 など	87.9%	97.1%	84.3%	-
2部 (入庁3年目)	基本実務、クレーム対応 など	96.2%	93.3%	84.3%	88.8%
3部 (2級昇格予定)	地方公務員法、地方自治法、 行政課題演習 など	-	72.0%	69.0%	65.6%
4部 (3級昇格予定)	政策形成、ディベート など	86.4%	89.5%	81.8%	-
5部 (3級職1年目)	行政法 など	33.3%	31.8%	21.1%	23.5%
6部 (3級職3年目)	民法 など	68.2%	55.6%	53.8%	58.8%
〃	民事訴訟法 など	81.8%	70.4%	61.5%	64.7%
7部 (4級職1年目)	政策法務、政策形成と議会の実務 など	78.3%	88.2%	91.7%	-
8部 (5級職1年目)	ハラスメント、マネジメント など	100.0%	95.7%	89.3%	-
研修全体(平均)		78.9%	78.8%	70.8%	60.3%

※ 「-」 はアンケート未実施のもの

(3) 女性職員の働き方に関するアンケート (R2～H29)

「女性キャリアデザイン研修」「男女共同参画職員研修」において実施したアンケート結果

研修概要

年度	研修名	実施日	対象	人数
R2	キャリアデザイン研修	R3.2.9	1～3級(新採用を除く、概ね入庁2年目)の女性職員	18名
	男女共同参画研修	R3.2.9	各部から推薦のあった女性職員	16名
R1	キャリアデザイン研修	R2.1.22	1～3級(新採用を除く、概ね入庁2年目)の女性職員	16名
	男女共同参画研修	R2.2.12	各部から推薦のあった3・4級の女性職員	23名
H30	キャリアデザイン研修	H31.1.15	1・2級(新採用を除く、概ね入庁2～7年目)の女性職員	20名
	男女共同参画研修	H31.1.23	各部から推薦のあった3・4級の女性職員	21名
H29	キャリアデザイン研修	H30.2.8	1・2級(新採用を除く、概ね入庁2～7年目)の女性職員	26名
	男女共同参画研修	H30.2.22	各部から推薦のあった3・4級の女性職員	27名

〈問1〉 普段の所属での業務や全庁的にみて、女性が活躍していると感じたことはありますか。

選択肢	R2		R1		H30		H29	
	キャリア	男女	キャリア	男女	キャリア	男女	キャリア	男女
1 そう思う	0.0%	19.0%	12.5%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2 どちらかといえばそう思う	66.7%	31.0%	75.0%	54.5%	60.0%	55.6%	26.9%	55.6%
3 あまりそう思わない	33.3%	44.0%	12.5%	36.4%	30.0%	44.4%	65.4%	37.0%
4 そう思わない	0.0%	6.0%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%	7.7%	7.4%

〈問2〉 職場で女性と男性の差を感じる時はありますか。

選択肢	R2		R1		H30		H29	
	キャリア	男女	キャリア	男女	キャリア	男女	キャリア	男女
1 ある	16.7%	25.0%	12.5%	14.3%	10.0%	5.6%	30.8%	29.6%
2 どちらかといえばある	27.8%	25.0%	6.3%	33.3%	40.0%	55.6%	50.0%	44.4%
3 あまりない	55.6%	50.0%	75.0%	52.4%	45.0%	38.9%	19.2%	25.9%
4 ない	0.0%	0.0%	6.3%	0.0%	5.0%	0.0%	0.0%	0.0%

秦野職員づくり基本方針 第2期実行計画

令和3年（2021年）4月発行

編集・発行

秦野市総務部人事課

〒257-8501 神奈川県秦野市桜町一丁目3番2号

☎ 0463-82-5120(直通) Fax 0463-82-6793

E-mail jinji@city.hadano.kanagawa.jp