

**平成28年度行政評価（外部評価）
結果報告書**

**平成28年11月
秦野市行財政調査会**

目 次

I	秦野市の行政評価について	1
II	本年度の行政評価について	
1	テーマの選択	3
2	評価の進め方	4
(1)	評価の対象	
(2)	評価対象の設定	
(3)	人事課へのヒアリング・協議	
3	本年度行政評価の特徴	5
(1)	人財育成をテーマとしたこと	
(2)	各評価対象を通じてテーマ全体を評価したこと	
(3)	未着手、未了などの取組みも評価したこと	
III	評価	
1	人事課による自己評価	7
2	部会評価意見	9
(1)	各評価対象に対する評価意見	9
ア	人事評価の見直し	9
イ	給与体系の見直し	12
ウ	次世代育成アカデミーの導入	14
エ	階層別研修の見直し	16
	各評価対象に属さない補足事項	18
(2)	戦略的な人財育成全般に対する評価意見	19
IV	今後の行政評価に向けて	
1	人財育成をテーマとしたことについて	21
2	評価の手法について	21
3	今後の行政評価のあり方について	22
V	附属資料	
	秦野市職員づくり基本方針・実施計画<<概要図>>	25
	秦野市職員づくり基本方針	27
	秦野市職員づくり基本方針実施計画	67
	ヒアリング資料	79
	秦野市行財政調査会組織図・行政評価専門部会委員名簿	107
	平成28年度会議開催経過	108
	秦野市行財政調査会規則	109

秦野市の行政評価について

秦野市では、市の活動を評価し、今後の運営に役立てるため、平成13年度から、行政評価を実施している。

客観的な視点で評価するため、学識経験者や市民による外部評価としており、平成26年度からは秦野市行財政調査会行政評価専門部会（以下「当部会」という。）が担っている。

本年度の行政評価について

1 テーマの選択

秦野市の人口は、ピークを迎えた平成22年以降減り続け、本年3月に策定された「秦野市人口ビジョン」によれば、平成72（2060）年時点で126,957人になると推計されている。本年4月時点の166,801人と比較すると、約4万人（24%）減少する見込みである。

この人口減少の中で、秦野市が質の高いサービスを維持していくためには、従来から抱える行政課題のほか、労働人口の確保、空き家対策といった新たな課題、また、様々な要因が複雑に絡み合った課題への対応が必要である。

他市に先んじた行財政改革の取組みによって県内でも最少レベルの職員数となった秦野市にとって、今後は現在の職員規模でいかに組織力を高めるかが重要であり、組織力を支える、より質の高い人財（※）の育成が不可欠となっている。

そこで、市の人財育成の基本的な方針である「秦野市職員^{ひと}づくり基本方針」（平成27年8月策定。以下「基本方針」という。）が目指す「戦略的な人財育成」をテーマとして取り上げ、秦野市の人財育成を支援する観点から、本年度の行政評価を実施することとした。

- ・ 秦野市も人口減少の局面に突入
- ・ 秦野市は様々な行政課題に向き合い、変化に対応しなければならない
- ・ 秦野市の組織力向上を図るため、より質の高い人財の育成が不可欠
⇒ 「戦略的な人財育成」をテーマに行政評価を実施する

※ 秦野市に必要な人材は、経営資源であり、組織の財産であるという意味を込め、基本方針の表記にならい「人財」と記した。

2 評価の進め方

(1) 評価の対象

テーマである「戦略的な人財育成」は範囲が広く、限られた時間で効率的に評価するため、議論の焦点として「評価対象」を絞り込むこととした。

(2) 評価対象の設定

評価対象は、基本方針に沿って具体的な取組みを定めた「秦野市職員づくり基本方針実施計画」(平成27年8月策定。以下「実施計画」という。)の中から選定した。

基本方針は、その理念を実現するために、戦略①『人と人との想いがつながる組織』をつくる!」、戦略②『努力に報い、人を育む評価システム』をつくる!」、戦略③『やりがいのあるキャリア』をつくる!」、戦略④『意識改革や感性を磨く学びの場』をつくる!」の4戦略を定めている。

実施計画では、これらの戦略に対応し、重点的に取り組む方策を「プロジェクト」と位置付け、プロジェクトの下に、具体的に取組む項目を23項目定めており、そのうち3項目が「最優先事項」となっている。

そこで、この3項目の最優先事項(人事評価の見直し、給与体系の見直し、次世代育成アカデミーの導入)と、最優先事項のうちのひとつ「次世代育成アカデミーの導入」に関連がある「階層別研修の見直し」を加えた、4項目を評価対象として設定し、これらへの評価を通じて、テーマである「戦略的な人財育成」について評価することとした。

基本方針の4戦略と実施計画の6プロジェクト・23取組み項目

戦略	プロジェクト	取組み項目
①「人と人との想いがつながる組織」をつくる!	対話推進プロジェクト	「職場内ミーティングの改善策の検討」など3項目
	Enjoy Life!プロジェクト	「年次有給休暇取得の推進」など5項目
②「努力に報い、人を育む評価システム」をつくる!	人事給与制度改革プロジェクト	★最優先事項「人事評価の見直し」 ★最優先事項「給与体系の見直し」
③「やりがいのあるキャリア」をつくる!	キャリアプラン充実化プロジェクト	「複線型人事制度の導入」など4項目
	職員採用改革プロジェクト	「試験日程及び手法等の見直し」など4項目
④「意識改革や感性を磨く学びの場」をつくる!	人財育成改革プロジェクト	★最優先事項「次世代育成アカデミーの導入」のほか、「階層別研修の見直し」など計5項目

(3) 人事課へのヒアリング・協議

当部会は、人事課の自己評価を含む関係資料の提出を求めるとともに、同課への2回のヒアリングを実施し、その内容を基に、協議を行った。

3 本年度行政評価の特徴

(1) 人財育成をテーマとしたこと

人財育成は、外部の視点による評価等が行われてこなかった分野であり、これをテーマとした評価は、秦野市の行政評価としても初の取組みである。

(2) 各評価対象を通じてテーマ全体を評価したこと

テーマが広範囲にわたるため、議論の焦点となる評価対象を4項目設定し、これらへの評価を通じてテーマ全体の評価につなげる手法により、効率的な評価を実施した。

(3) 未着手、未了などの取組みを評価したこと

実施計画の計画期間が平成27年度から平成32年度までの6年間であるため、評価時点では未着手の取組みや、着手しているものの未了の取組みなどがあった。

このような着手前の取組みに対して意見や提案を示すことで、より早い段階から市を支援できるよう試みた。

評価

1 人事課による自己評価（平成28年8月3日人事課作成資料より）

人財育成全般

【市政に占める人財育成の役割】

少子高齢化の一層の進展や、個人の価値観やライフスタイルの変化、市民ニーズの多様化など、本市を取り巻く環境は急激に変化している。また、本市においても依然として厳しい財政状況や、退職者数の大幅な増加、また国・県の権限移譲等に伴う事務の高度化・多様化など、多くの課題を抱えている。これらの課題に適切に対応していくためには、職員の資質の向上、また職員間や職場の「絆」や「組織力」を高める、「人財育成」の取組が不可欠である。

【戦略①・③の進捗】

戦略①・③ともに実施計画に基づき順次着手している。戦略①においては、職員間のつながりの強化のため、職員研修における「対話」の充実や互助会による親睦事業の充実等を実施。戦略③においては、特に任期付職員の採用に向けた制度づくりを進める。

【各戦略の進捗状況に伴う職員づくり基本方針の推進状況】

昨年8月に施行した基本方針及び実施計画に基づき、重要プロジェクトである戦略②及び④に優先的に取り組んでいる。

実施計画は総合計画と整合させ6年間の計画期間としているが、2年毎に各方針の実施状況等の検証を行い、必要に応じて改定することとする。

【今後の方向性】

今後も引き続き方針及び実施計画に基づく人財育成の各方針を計画的に推進し、基本理念（スローガン「iの力で未来を創ろう！」及び「職員・職場のあるべき姿」）の実現に努める。

戦略②「努力に報い、人を育む評価システム」をつくる！・人事給与制度改革プロジェクト

【人財育成に占める戦略②の役割】重要プロジェクト

施策の効果的な推進を図り、質の高いサービスを継続して提供するためには、定型的な業務を正確に処理することに加え、豊かな発想を持ちつつ目標に向けて自律的に行動する職員の育成と適正な評価の仕組みが欠かせない。また、職員の意欲の高揚のためには、職責にふさわしく公平感のある処遇のあり方を考えていくことが必要。この取組みは人材育成とともに、新たな人材の確保にも資すると考える。

【各方針の進捗状況に伴う戦略②の達成状況】

各方針について現在検討中の状況にあり、平成29年度から新たな評価制度の導入等の取組みを順次開始する予定。導入の効果や課題については、職員アンケート等により把握を行う。

戦略④「意識改革や感性を磨く学びの場」をつくる！・人財育成改革プロジェクト

【人財育成に占める戦略④の役割】重要プロジェクト

地方公務員法（職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない）に基づき、職員の「自己を見つめ直す場」「気づきの場」として、意欲の向上、能力開発の契機となるよう、最も直接的な手法として、各種研修の充実に努める。

【各方針の進捗状況に伴う戦略④の達成状況】

方針に掲げる戦略④の全ての取組に着手しているが、今後も随時見直しに努める。

【問題点】

「自己啓発」「職場研修」「職場外研修」を主要な柱として位置付けているが、それぞれにおいて、職員の参加意欲を高める環境づくりが一層必要となっている。

ア 人事評価の見直し

[基本方針掲載の課題] 人事評価結果が給与に反映されている職員が少ないこと（方針 p.17）

【戦略②に占めるこの方針の役割】 評価制度見直しは戦略2の中心的事項。①職員の努力に一層報いる評価システムの構築による、職員の意欲の高揚と質の高いサービスの提供、②組織目標や個人目標の設定・管理による、効果的な施策の推進、の2点を目指す。

【進捗】 目標管理や加点主義、フィードバック面談の徹底等を核とする評価制度の見直しを実施中。平成29年度から新制度での運用を予定。

【問題点】 ①妥当性のある目標内容（組織目標から個人目標への落とし込み、定型的な性格の強い業務に関する目標内容）、②処遇への効果的な反映方法（業績評価は目標レベルと達成度を加味し、能力評価を合わせて評価点を算定し、点数に応じて勤勉手当・昇給に反映。）

イ 給与体系の見直し

[基本方針掲載の課題] 人事評価結果が給与に反映されている職員が少ないこと（方針 p.17）

【戦略②に占めるこの方針の役割】 職員の意欲のさらなる高揚を図るため、評価制度見直しと合わせ、重要事項と位置付け。

【進捗】 事例等の調査研究の段階。平成30年度から新体系の運用を計画。

【問題点】 公平感のある制度内容の実現方法（検討すべき見直しの方向性は、職員の能力や職責に合わせた給料体系と手当（特に管理職手当）の見直し）

ウ 次世代育成アカデミーの導入

[基本方針掲載の課題]（なし）

【戦略④に占めるこの方針の役割】 業務量の増加・多様化・高度化に限られた職員で対応するためには、職員の資質や感性を高める取組みの一つとして、研修の充実が必要。管理職職員を含む今後の職員の大量退職に対応した人材の育成が急務。

【進捗】 平成27年度から開始し、現在2期目。講義やゼミナール活動を経て政策提言を行う。

【問題点】 オープン講義の充実や研修スケジュールの見直し等により、多くの職員が参加しやすい環境づくりを行う。並行し、戦略②の見直しによるインセンティブの付加や、職員が自身や職場において能力開発を行う環境づくりを進める。

エ 階層別研修の見直し

[基本方針掲載の課題]（なし）

【戦略④に占めるこの方針の役割】 業務量の増加・多様化・高度化に限られた職員で対応するためには、職員の資質や感性を高める研修の充実が必要。

【進捗】 参加型・対話型研修の充実（管理職研修への拡大）、受講対象の拡大（再任用職員や技術職職員への研修実施）、研修期間の見直し、財務や議会对応など、より実践的に活用できる研修内容の導入等を実施し、今後も随時見直し。

【問題点】 「次世代育成アカデミー」の項と同様、職員の資質・意欲の一層の高揚を図るための効果的な内容について随時見直しを行う。

2 部会評価意見

(1) 各評価対象に対する評価意見

各評価対象について、人事課の自己評価を含む関係資料及び同課へのヒアリングから①取組み状況及び②課題を整理し、それらを踏まえて③評価意見をまとめた。

また、補足事項として、当部会の委員の意見のうち、特に参考になると考えられるものを記載した。

ア 人事評価の見直し

① 取組み状況

人事課は、平成29年度から運用を開始する予定で、新たな人事評価制度の設計に取り組んでいる。見直しの観点は次のとおりである。

- ・ 従来の人事評価制度は、数値基準がなく、全て定性的な項目で評価してきた。新たな人事評価制度は、評価項目を精査し、数値基準を取り入れるとともに、明確・客観化して分かりやすい項目とする。
- ・ 「努力に報い、人を育む評価システム」とするため、評価結果が勤勉手当に反映される職員を増やし、また、連続して高い評価を得た職員を昇給させる。
- ・ 従来の能力評価のほか、目標管理、加点主義、フィードバック面談の徹底等を核とする。

なお、目標管理については、各部局が設定する「組織目標」と、これを個々の職員に落とし込んだ「個人目標」の2本立てとし、部局の組織目標の到達度は、部局長個人の評価として反映する。

② 課題

- ・ 現状ではフィードバック面談が徹底されていないことに対して、徹底させるための具体的な手法が予定されていない。
- ・ 目標管理について次の点が課題となっている。
 - 目標の妥当性を確保する方法や、目標に対する達成度合を処遇に反映する方法が確立していない。
 - 市全体で政策的な目標を設定する方法や、目標の体系化を図る方法が考慮されていない。

③ 評価意見

人事評価制度全般について

- 人事評価の結果を、人事配置など勤勉手当の加算以外に活用する場合は、あらかじめ方針を示すべきである。
- 評価者・被評価者の両者において、人事評価制度は職員の成長を第一の目的としているとの理解が必要不可欠である。
特に、評価の低い者に対して成長を促す助言及び指導を継続して行えるよう、評価者に対する研修は繰り返し実施すべきである。
- 人事評価が「対話」を重視した人財育成の場として機能するよう、フィードバック面談の実施を徹底する手法等を工夫すべきである。

目標管理について

- 目標管理は、民間企業でも失敗例の多い、難しい取り組みである。地方自治体が常に公益性を求められる存在であること、その業務は非常に広範囲に及ぶこと、人口減少や少子高齢化をはじめとする社会構造の大きな変化に伴って新たな行政課題が生じていることなどを踏まえれば、自治体において導入することは、非常に難しい取り組みであると推察する。だが、目標管理が成功すれば、人事評価の客観化にもつながるため、工夫を凝らして、果敢に挑戦してほしい。
- 目標管理は、人事評価のための目標ではなく、秦野市としての目標を掲げた上で、総合計画などをベースとして組織全体で体系づけられた目標を設定する制度とすべきである。
- 目標管理を通じて、組織内での的確な役割分担を行い、効率的な業務執行体制を目指すとともに、それぞれの職員に役割と責任を再認識してもらうべきである。
特に、基本方針において、他の一般職員と区別し、「管理職を補佐するサブリーダー」として位置付けている主査級の職員に対して、具体的に何を期待し、そのためにどのような育成を行うのかを明らかにすべきである。
- 目標管理における目標及び実績は、適切な範囲を定めた上で市民に公表すべきである。

《補足事項》

- ・ 評価の客観化のため、部局内の各課の長が集まり、評価を決定する会議を実施してはどうか。
- ・ 多面評価を導入した自治体を参考に、上司だけの評価ではなく、部下、同僚、職務上連携している他課の職員などからの評価も取り入れることを検討してはどうか。

ただし、人を育てるといふ組織文化が十分に醸成されていない中で導入すると、客観的な評価が行われないなどの可能性があるため、組織の状況をよく見極める必要がある。
- ・ 人事評価シートは、本人記入欄として成果や努力をアピールすることができる欄を設けてはどうか。
- ・ 目標管理について、目標・実績・プロセスの3つに対する評価を行うことを検討してはどうか。
- ・ 目標管理における目標設定について、短期・長期目標及び事務改善（無駄な事務事業の廃止や効率化）といった視点も検討してはどうか。

イ 給与体系の見直し

① 取組み状況

人事課は、平成30年度から運用を開始する予定で、給与体系の見直しに取り組んでいる。

具体的には、勤勉手当については、人事評価の結果に基づく加算を充実させ、管理職手当等については、職員の能力や職責に合わせた体系とすることを検討している。

② 課題

基本給について、上位級の職員よりも、長年在職している下位級の職員のほうが高くなる「逆転現象」が生じている。

(主査級の職員の6割は、管理職としてより重い職責を担う、上位の課長代理級の職員よりも高給となっている。)

③ 評価意見

- 市職員の給与は、国や他自治体の職員、民間事業の従事者の給与等を考慮して定めなければならないという特性があるため、決して裁量の範囲は広がらないが、先進事例などを参考に、勤勉手当、管理職手当等の見直しに向けて積極的に取り組むべきである。
- 職員間の給与のバランスは明確な根拠が必要であり、逆転現象は早期に解消すべきである。
- 給与体系の見直しに当たっては、人事評価における加点の効果と併せ、職員の意欲への影響に留意してほしい。
- 市職員は災害など緊急時の対応や、平時におけるきめ細かな状況把握が必要であることから、市内居住を促すために処遇上の工夫をすべきである。
- より良い人財を確保するため、近隣の他自治体に比べて処遇において劣る点があれば、対応策を考えるべきである。

《補足事項》

- ・ 給与制度改革の先進自治体においては、責任と処遇の一致を掲げて管理職手当を見直し、最も高い役職と最も低い役職との差額を 37,000 円から 80,000 円に広げた例がある（秦野市は差額 46,000 円）。
また、退職手当について、退職時の給料月額と退職直前 5 年間の役職を基にした算定から、入庁から退職までに果たしたすべての職責に応じた算定に変更するといった取組みも行っている。
これらの取組みについて、秦野市も参考にしているかどうか。
- ・ 人事評価で高い評価を得た職員に対し、休暇や報奨金などの特別報奨の支給を通じて、その職員の資質が一層高まるような機会（文化・芸術に触れる機会、社会見学の機会など）を与えてはどうか。

ウ 次世代育成アカデミーの導入

① 現状

人事課は、平成27年度から職場外研修の一つとして、「次世代育成アカデミー」（以下「アカデミー」という。）を実施しており、その概要は次のとおりである。

- ・ 1期約9か月で完結し、現在2期目を実施している。
- ・ 受講対象は、管理職の手前である主査級や主任主事級の職員であり、自薦又は他薦により受講が決定する。
- ・ アカデミーでは、市の現状や課題について実態に即した知識や見識を習得し、対話と体験を通じて感性や経営感覚を磨く。
- ・ アカデミーの実施形式は、前半が講義形式、後半はゼミナール形式である。講義やゼミナールを経て政策提言をまとめ、一般公開の場で成果として発表し、識者から講評を得る。
- ・ 人事課は、1期を終えてみて、受講者間に部局横断的なネットワークが形成され、仕事でも連携して切磋琢磨できるようになったと評価している。

② 課題

- ・ 人事課は、アカデミーを「管理職の登竜門」と位置付けているが、受講を管理職登用の必須条件とするまでには至っていない。
- ・ 女性の受講者が少ない。
人事課は、子育て期と重なるためであると分析している。
- ・ 多くの職員が受講しやすい環境づくりが課題である。
人事課は、解決策としてオープン講義の充実や研修スケジュールの見直しを挙げている。

③ 評価意見

- 管理職登用におけるアカデミーの位置づけを明確にすべきである。
- 子育て期、介護中などの職員であっても受講しやすい研修とすべきである。
- 様々な経験を積んだ職員が集まって議論することは、多角的な視点による問題解決能力を身に付けるために効果的であり、また、受講者間のネットワークを形成できる場としても意義があると認められ、素晴らしい取組みだと評価する。
- 受講者がさらに多くの気付きを得ると期待できるので、アカデミーにおいて異業種との交流を導入すべきである。
- 政策提言型ゼミナールの効果を高めるので、一般公開の場で成果を発表する取組みは続けていくべきである。
また、政策系の学会などへ発表の場を拡げることも検討してはどうか。

《補足事項》

- ・ 受講要件を厳しくし、同時に、受講したことによるインセンティブを高めることで、よりハイレベルな内容を扱う研修とすることも検討してはどうか。

エ 階層別研修の見直し

① 現状

人事課は、職員の資質向上を目指し、階層別研修を適宜見直す予定であり、研修の概要及び見直しの状況は、次のとおりである。

- ・ 秦野市では、職場外研修、職場内研修（O J T）及び自己啓発の3つに大別される研修体系に基づき、研修が行われている。
- ・ 職場外研修の中でも基本的な研修が階層別研修である。

第1部（採用時）、第2部（入庁3年目）と続き、その後は昇格前や昇格1年目などのタイミングで実施され、課長代理以上の職員に対して人事評価研修やマネジメント研修を行う第10部（管理者特別研修）まで実施されている。

- ・ 人事課は、階層別研修に、職員間や職場の絆を強化することを目的とした対話型のメニューを導入・拡大したほか、財務や議会对応などにより実践的に活用できる項目を導入した。今後も適宜、研修の項目や期間を見直す予定である。

② 課題

階層別研修について、それぞれの目的及び効果が不明瞭であり、各職位に求められる役割と能力に応じた研修体系となっているか検証を行う必要がある。

③ 評価意見

- 階層別研修は、各職位に求められる役割と能力に応じた戦略的な研修体系とすべきである。
(例えば、主任主事級になって3年目の職員を対象とする研修のメニューには民事訴訟法があるが、これが主任主事級の職位に求められる役割と能力に応じたものであるか、また、主任主事級になって3年経って行うことが適切かどうか検証したほうがよい。)
- 個々の研修について、目的、受講者の目標到達度等を明確にすることで、受講の効果を高めるべきである。
なお、職員の負担軽減につながるよう、できるだけ少ない時間で効果的な研修ができるような配慮も必要である。
- 階層別研修を、職員が自身や周囲のモチベーションについて考え、それを高めるための機会とすべきである。
- 課題を解決するために必要な情報をどのように入手し、使いこなし、アウトプットすればよいかといった「課題解決の手法」を習得するようなメニューを実施すべきである。
なお、これには、結論だけでなく、結論を導き出した過程に対しても適切な講評を行うことができる者を置くことが必要である。
- 日々の業務で職員各自が培ってきた経験は貴重な資産であるため、それを共有し、課題に対する様々な視点や尺度が得られるようなメニューを実施すべきである。
- ワークライフバランスの向上など、受講環境の整備にも取り組むべきである。

《補足事項》

- ・ 受講者を対象にアンケートを行い、見直しの材料としてはどうか。
- ・ ICT技術の革新など社会情勢の変化に合わせた研修を実施してはどうか。
- ・ これまで行ってきた第8部研修(課長代理級1年目が受講対象)に加えて、先輩の管理職が指導・相談役となるメンター制度を導入し、経験年数が浅いまま管理職となった職員の育成を図ってはどうか。
- ・ 職員個々の状態に柔軟に対応した能力開発支援として、自主選択制の研修科目の拡大、あるいは大学の講義を受講する費用や書籍購入費の補助などを検討してはどうか。

《 各評価対象に属さない補足事項 》

人事配置について

- ・ ジョブ・ローテーションの観点から、採用後 10 年間で業務の性質が異なる 3 部門を経験させる自治体や、同じく採用後 10 年間で 3 職場を経験させ、また、ひとつの課への在籍を長くとも 5 年までとする自治体の例を参考に、人事配置を検討してはどうか。
- ・ 人事配置で希望する部署へ配属されなかった職員へのフォローとして、先進事例を参考に、人事課長による面談を受けることができるようにしてはどうか。配置された理由を聞くことにより、納得感が高まり、その職員のモチベーションが向上することが期待できる。
- ・ 中高年代は、年齢とともに、組織が求める能力に答えられなくなる場合もあることから、その能力に応じた職場に配置するなど、モチベーションを維持・向上させる取組みが必要である。

外部との交流について

- ・ 外部機関への研修派遣については、基本方針の「職員のあるべき姿」に基づき、明確な目的を持って、新たな派遣先の開拓を検討してはどうか（例えば、鉄道事業やアミューズメント事業を営む企業、青年会議所、NPO など）。
また、研修や勉強会を通じて異業種（特に地元の団体や企業）と交流を図ってはどうか。

その他

- ・ 基本方針において今後検討するとしている複線型人事システムに合わせて、「ゼネラリスト」、「エキスパート」、「スペシャリスト」に対応する処遇、人事評価、研修の方針など人財育成方針を明らかにすべきである。
- ・ 市職員の育成には、研修のほかにも、同じ住民の立場で市民と関わる経験や、趣味などを通して人間としての幅を広げる時間も必要であるため、ワークライフバランスの確保に努めるべきである。

(2) 「戦略的な人財育成」全般に対する評価意見

「戦略的な人財育成」では、「最善を尽くせ しかも一流であれ ～Do your best, and it must be first class!～」を指すべき職員像のイメージ標語としているが、この職員像を実現するには、職員の意欲をどのようにして引き出すかが重要なポイントとなる。

金銭的な報酬や昇格によって意欲を喚起するだけではなく、仕事に誇りを持ち、市民から頼りにされる存在となることや、それぞれの職員が担っている役割と責任を実感でき、かつ、職員が本来持っている意欲が自然と現れるようになるような環境づくりが大切ではないか。

また、基本方針の附属資料「職員の想い」には、職員アンケートの結果が掲載されており、目指す職員像を問う設問に対し、「リーダーとなれる職員」よりも「ワークライフバランスのとれた職員」が上位となっている。

リーダーの職責に魅力がないと感じている職員が多いとも受け取れる結果であるが、秦野市職員を志した者が入庁後、日々どのような環境で働き、何を感じているのかをよく把握したうえで、「戦略的な人財育成」に基づく取組みの具体的な方法を検討すべきである。

人口減少・少子高齢化という社会構造の変化に対応し、暮らしよいまちを実現するには、施策や事務事業の見直しによる行政サービスの最適化と並び、サービスを提供するための組織力の向上、そして、質の高い「人財」の育成が欠かせないため、戦略的な人財育成に取り組む市の姿勢は高く評価する。

今後も基本方針に掲げる「職員のあるべき姿」を見据えるとともに、どのような取組みを行うにも常に職員の現状をしっかりと把握し、その上で果敢に戦略的な人財育成を進めることを期待する。

今後の行政評価に向けて

1 人財育成をテーマとしたことについて

人口減少・少子高齢化といった社会構造の大きな変化への対応が求められる秦野市をどのように支援すべきであるかという思いから、「ヒト・モノ・カネ」などと称される経営資源のあり方に立ち返り、秦野市の行政評価として初めて「ヒト」を主眼に置き、「人財育成」をテーマとした。

人財育成のような効果が出るまでに時間がかかる取組みについて、計画期間初期の段階から、また「人事評価制度の見直し」、「給与体系の見直し」といった大きな制度改正を前にして、事前に評価を行うことは意義があったのではないかと思う。

また、人財育成というと、公務員以外の人にも馴染みのある分野のように見えるが、これまでの行政評価で扱ってきた他の分野と同様、前提となる法制度や市の現状などについて多くの情報が必要であり、その整理などにもっと多くの時間を充てる必要があったように感じる。

2 評価の手法について

(1) 評価対象を通してテーマ全体を評価したことについて

本年度の行政評価では、4項目の評価対象を通じてテーマ全体を評価した。重要な項目を選んだことで、限られた時間ではあったが、「戦略的な人財育成」という広範囲に及ぶテーマを評価することができた。

(2) 未着手・未了などの取組みを評価したことについて

本年度の行政評価は、未着手又は未了の取組みも対象としており、事前評価の側面を併せ持つものだった。

行政の活動は、単年度ごとに議決される予算制度や、調整を要する事項が広範囲に及ぶ場合があることから、一度開始すると改善しようとしても、その効果を得るまでに時間がかかるが、事前評価であれば、政策形成、事業計画の立案などのより早い段階で評価意見を提出することが可能であり、所管課にとって意見や提案を反映する機会を得やすいという利点がある。しかし、評価対象に精通しているわけではない市民と学識経験者から構成される当部会にとって、実施結果が出る前に評価を行うことは、事後評価と比べてより多くの困難を伴う作業であった。

また、事前評価には、「人事評価制度の見直し」のように制度の詳細そのものが決定していない段階での評価が求められることもあり、このような場合

には、単なる評価にとどまらず、現状や課題を整理し、意見や提案を通じて人事課に気付きを促し、制度設計を支援するような視点が必要であった。

こういった課題があるものの、社会情勢の変化に対し、的確かつスピーディーに対処するためにも、「行政とともに施策や事業を考える」あるいは「職員の気付きを支援する」手法として、事前評価の可能性に期待する。

3 今後の行政評価のあり方について

本年度の行政評価は、人財の重要性と、市の人財育成の計画が初期の段階にあるという好機であったことを踏まえ、人財育成の取組みを支援する目的で実施し、テーマの設定及び手法の選択を行った。

行政評価を行うに当たって、最も重要なのは、評価結果をどのように活用するのかを明確にすることであり、活用方法に合わせて、テーマを選び、手法を選択すべきと考える。

「行政評価」と呼ばれる取組みは、財政事情の厳しさを背景に、コスト削減を目的とした取組みと捉えられることも多く、予算編成の一環として行政評価を位置づけている自治体もある。

しかし、秦野市におけるコストの削減は、行革プランの進行管理や予算査定を通して行われており、これらの取組みが進むにつれ、コストの削減を主眼として行政評価を行う意味は年々薄れてきたように思う。

また、これまでの行政評価を簡単に振り返ると、全予算事業を対象に評価を行った平成27年度行政評価では、過去に評価を受けたことがある複数の事業が評価対象に挙がり、これらの事業について前回評価後の進捗を確認したが、様々な理由から廃止や見直しには至らないケースもあり、個々の事務事業をただ効率化するという方向で評価を行うことの限界も垣間見えた。

一方で、平成24年度には、総合計画の進行管理を見据えた行政評価を試みたが、評価を通じて、総合計画の施策体系が行政の活動を捉える唯一の視点ではないことが分かった。これを踏まえて平成25年度、26年度は、社会的に重要な課題をテーマとして施策や事務事業を横断的に評価したところ、市政運営に役立つ評価を行うためには、行政の施策・事業体系を市民に近い視点で捉えなおす必要があると認識するに至った。

行政の施策・事業体系、いわば「行政の視点」は、サービスを提供する側の視点であり、サービスが受け手にどのような形で届いているのかということが

分かりづらいため、例えば、子育て世帯の親や障害者などサービスを受ける様々な主体にとって、行政サービスがどうあるべきかといった視点も必要となる。こうした視点は、人口減少や少子高齢化という社会情勢の変化が生じている中、様々な課題に対処する際、重要になるだろう。

秦野市においては、本年度までの経過を踏まえ、行政評価のあり方を引き続き検討し、経営のツールとして活用されることを切に願う。

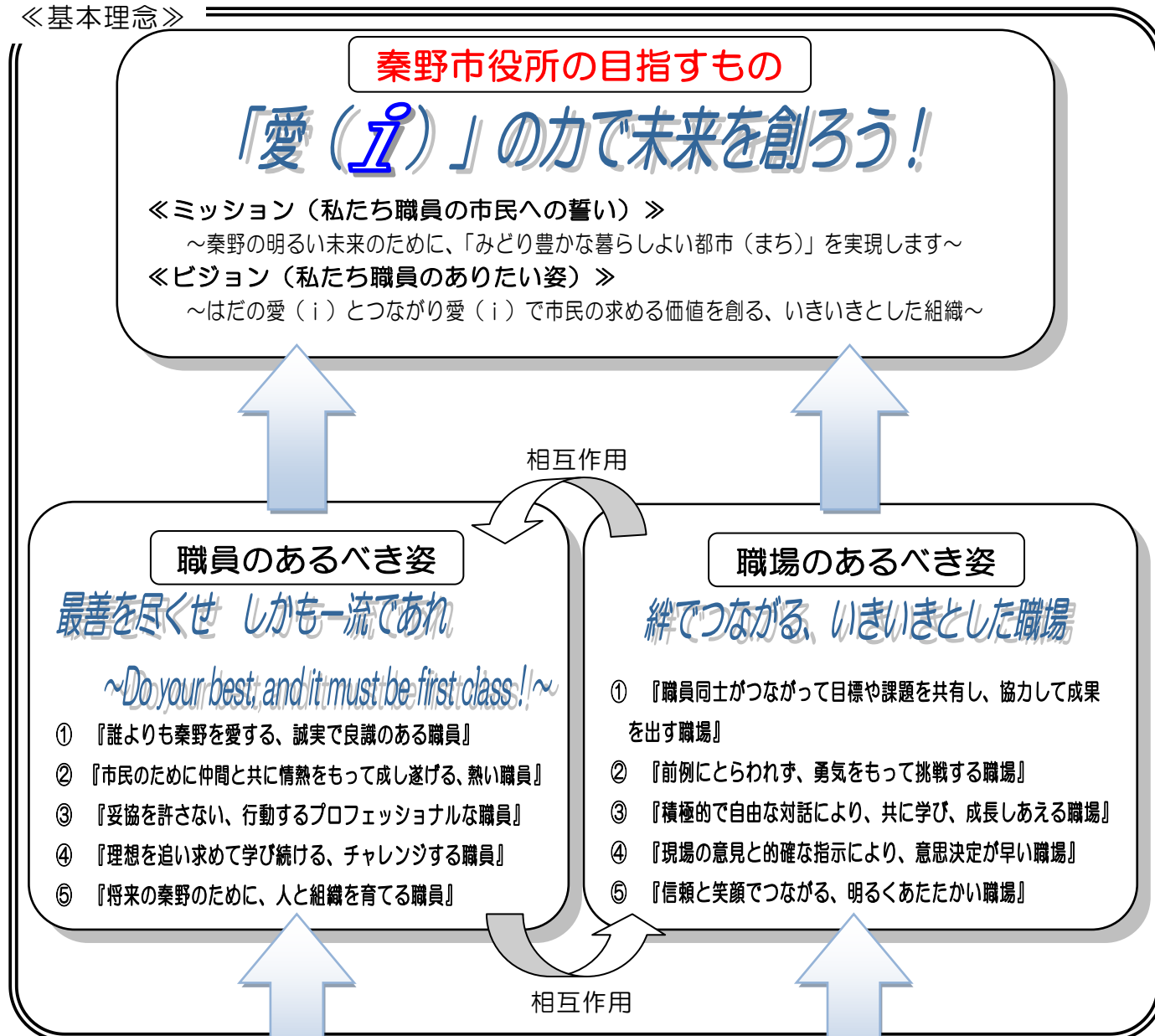
附属資料

秦野市職員づくり基本方針・実施計画 概要図	25
秦野市職員づくり基本方針	27
秦野市職員づくり基本方針実施計画	67
ヒアリング資料	79
秦野市行財政調査会組織図・行政評価専門部会委員名簿	107
平成28年度会議開催経過	108
秦野市行財政調査会規則	109

秦野市職員づくり基本方針・実施計画<概要図>

秦野市職員づくり基本方針

<<基本理念>>



<<基本戦略>>

全ての根幹は人と人とのつながりにある

組織、個人が十分に力を発揮するために、「対話」を基盤とした方策体系の構築を図ります

- 戦略① 「人と人との想いがつながる組織」をつくる!
- 戦略② 「努力に報い、人を育てる評価システム」をつくる!
- 戦略③ 「やりがいのあるキャリア」をつくる!
- 戦略④ 「意識改革や感性を磨く学びの場」をつくる!

秦野市職員づくり基本方針実施計画 平成 27 年度~平成 32 年度 ※ 網掛けは評価対象

戦略① 「人と人との想いがつながる組織」をつくる!	対話推進 プロジェクト	職場内ミーティングの改善策の検討 職場内集合研修の奨励 職員研修における「対話」の導入
	Enjoy Life! プロジェクト	年次有給休暇取得の推進 時間外勤務の削減 メンタルサポートの充実 秦和会*事業の見直し *職員互助組織 ハラスメント防止対策の推進
戦略② 「努力に報い、人を育てる評価システム」をつくる!	【重要プロジェクト】 人事給与制度改革 プロジェクト	【最優先事項】 人事評価の見直し
		【最優先事項】 給与体系の見直し
戦略③ 「やりがいのあるキャリア」をつくる!	キャリアプラン充実化 プロジェクト	複線型人事制度の導入 キャリアデザイン研修の導入 適正な配置管理の推進 他部署業務を知る機会の導入
	職員採用改革 プロジェクト	試験日程及び手法等の見直し 任用前職場体験等の導入 学生インターン制度の充実化 任期付職員制度の導入
戦略④ 「意識改革や感性を磨く学びの場」をつくる!	【重要プロジェクト】 人財育成改革 プロジェクト	【最優先事項】 次世代育成アカデミーの導入
		階層別研修の見直し 管理職職員意識改革の推進 技術職職員向け研修の導入 外部組織への積極的派遣の推進

他：実施計画のPDCAサイクル（2年ごとに各方策の目標値が達成されているか、さらに効果的な方策はないか人事課において検証し、庁内に公表、職員アンケートを実施し、実施計画や基本方針を見直します）

他：秦野市の人財育成について、職員に求められる役割と能力、職員づくりの体系、基本方針の推進体制



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



- 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 職員づくり基本戦略

- 1 基本理念を実現するために 23
- 2 戦略の概要 24
 - (1) 戦略①「人と人との想いがつながる組織」をつくる！ . . . 24
 - (2) 戦略②「努力に報い、人を育む評価システム」をつくる！ . . 25
 - (3) 戦略③「やりがいのあるキャリア」をつくる！ 26
 - (4) 戦略④「意識改革や感性を磨く学びの場」をつくる！ . . . 27

第6章 基本方針の推進体制

- 1 職員一人ひとりの役割 29
- 2 管理監督者の役割 29
- 3 人事課の役割と「これから」 30

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 31
- 2 オフサイトミーティング「秦野塾」 32
- 3 資料 33

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（※P28参照）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」（P31 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（P32 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。

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

- ① 現在の基本方針を基礎としながらも、戦略を策定し重点的に取り組みます。
- ② 戦略その1 「人と人との想いがつながる組織」をつくる！
- ③ 戦略その2 「努力に報い、人を育む人事評価システム」をつくる！
- ④ 戦略その3 「やりがいのあるキャリア」をつくる！
- ⑤ 戦略その4 「意識改革や感性を磨く学びの場」をつくる！

3. 実施計画策定により方策の実効性とPDCAを確保

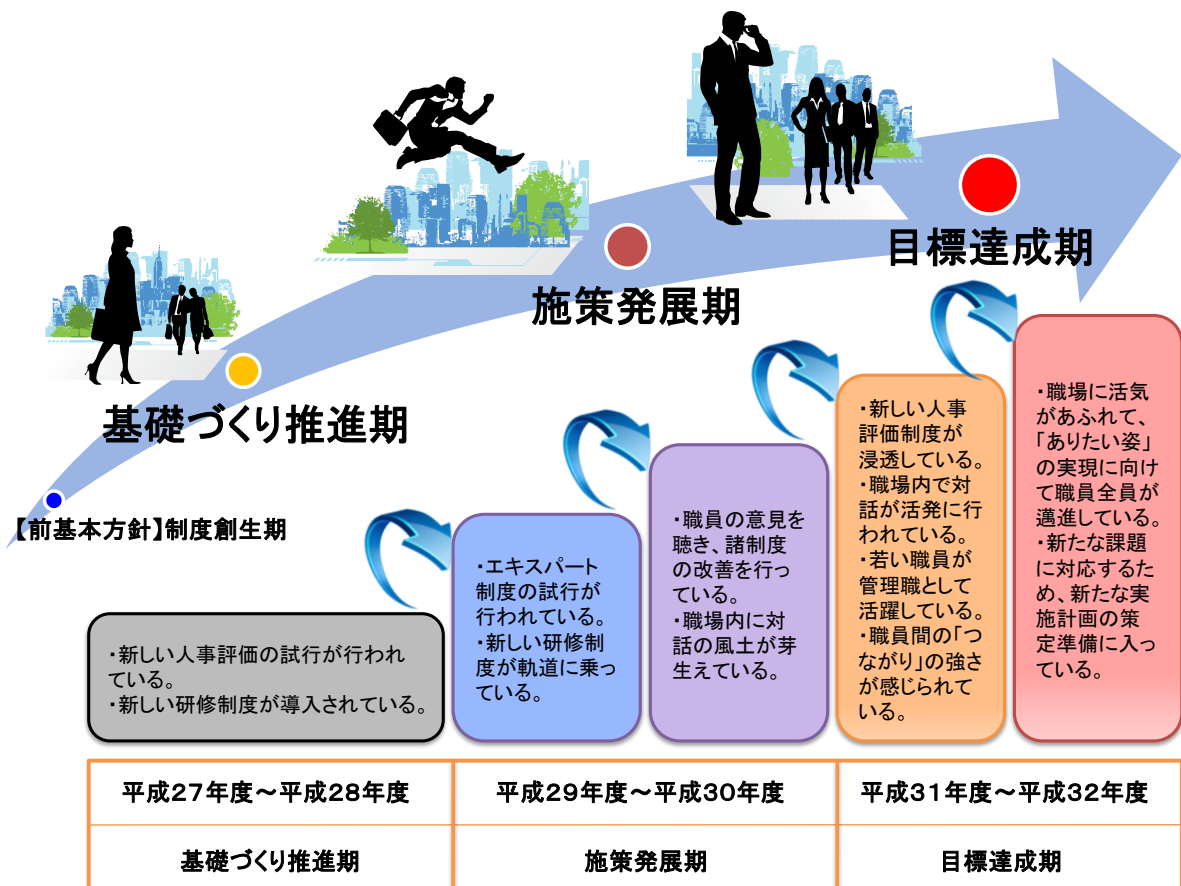
- ① 新基本方針で示した戦略に基づき、方策を実施計画のもとで計画的に実施します。
- ② 方策の実現状況を確認するため、目標の数値化を行います。
- ③ 定期的に進行状況を検証するシステムを導入します。
- ④ 進行状況の結果を踏まえ、必要に応じて実施計画の改定を行い、職員に周知します。

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）を同時に策定します。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について、その具体的な計画を示すとともに、「PDCAサイクル」を意識し、2年ごとに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ます。実施計画の期間は、平成27年度から平成32年度までの6年間とします。これは、「秦野市総合計画 HADANO2020プラン」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

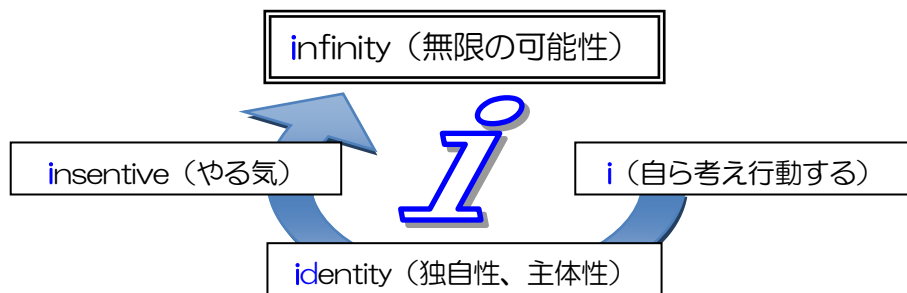
「愛（i）」の力で未来を創ろう！

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、4つ戦略から成る「職員づくり基本戦略」（P23 参照）を策定することで、「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。



基本理念と基本戦略の体系図

《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、「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～

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

職員づくり基本戦略

全ての根幹は人と人とのつながりにある

組織、個人が十分に力を発揮するために、「対話」を基盤とした方策体系の構築を図ります

- 戦略① 「人と人との想いがつながる組織」をつくる!
- 戦略② 「努力に報い、人を育て評価システム」をつくる!
- 戦略③ 「やりがいのあるキャリア」をつくる!
- 戦略④ 「意識改革や感性を磨く学びの場」をつくる!

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適確に反応し、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ない、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なう能力
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。



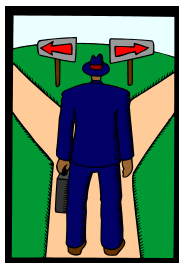
【この時期の姿勢・心構えとしては】

- 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、持てる能力をいかに発揮する時期です。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 ^{ひと}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。

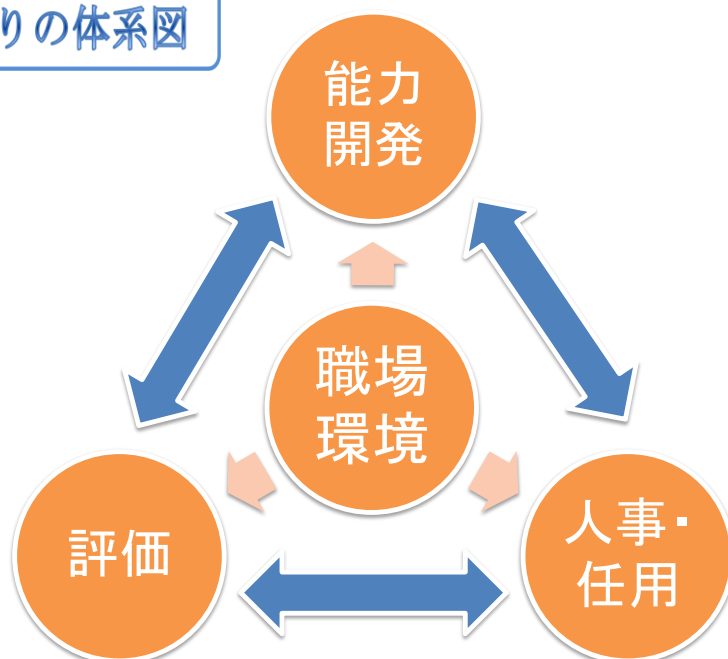
前基本方針では、職員が自発的に育ち、また、職員を長期的な展望を持って計画的に育てていくために、「職員が育つ職場の風土づくり」を土台に、「人事任用」、「能力開発」、「評価」の3つの人事システムを相互に連携させてきました。

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。

新基本方針では、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「職員づくり基本戦略（以下、「基本戦略」という。）」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ていきます。

また、この「基本戦略」に基づく方策の詳細は、「実施計画」において整理することとし、具体的な活動内容と、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

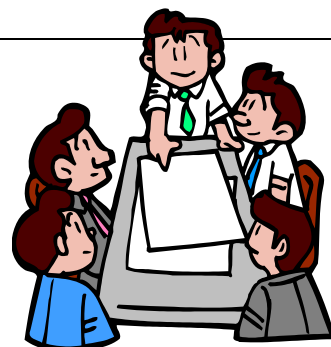
ますます多様化、高度化する行政課題を解決していくためには、職員個人のスキルアップはもとより、職員一人ひとりが新しい課題や困難な課題に果敢に挑戦する情熱や、管理職員に限らずリーダーシップを持つことが不可欠です。また、個人の能力を補完するために、職場全体が協力して課題解決しようという意識や仕組みづくりも欠かせません。

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。

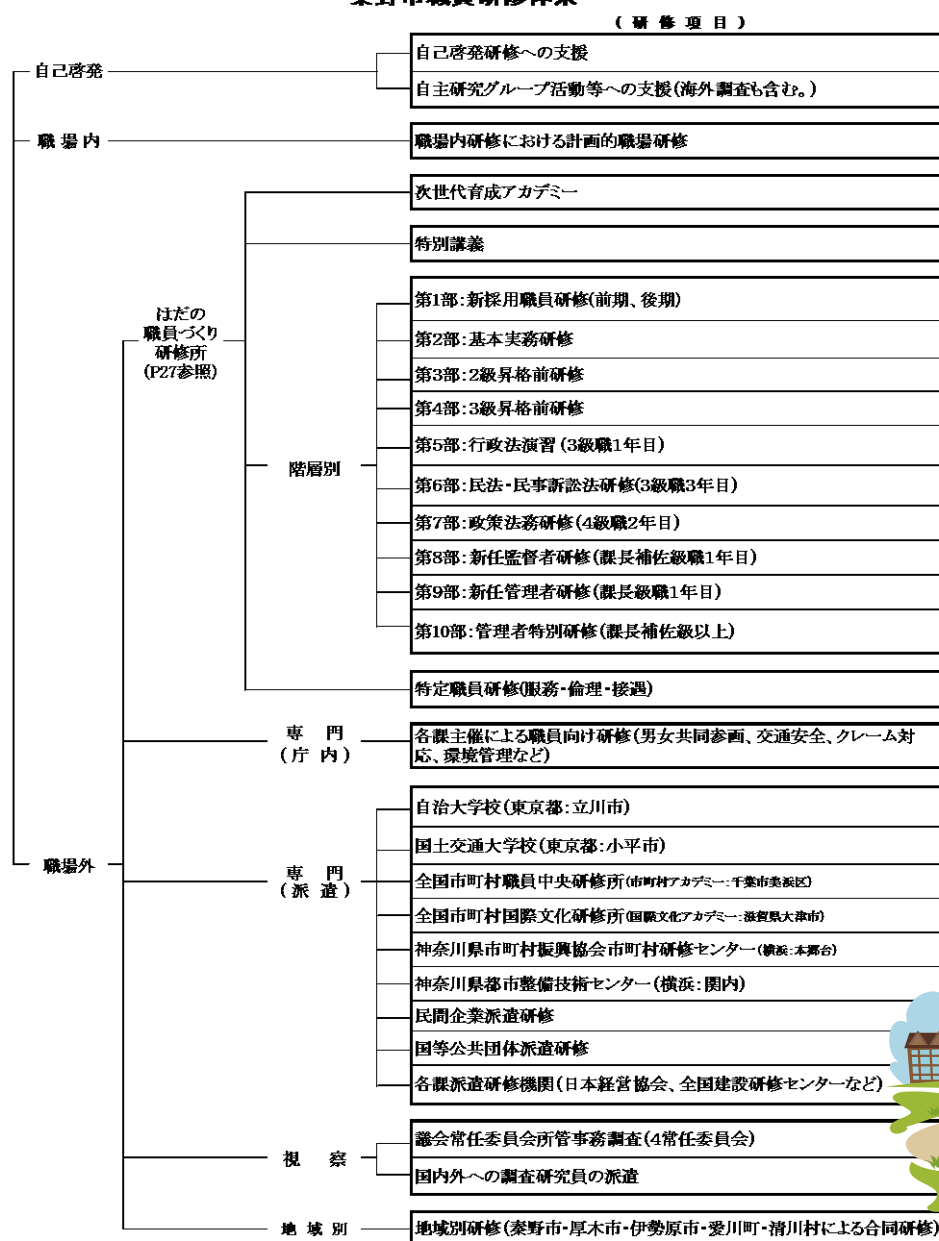
(4) 能力開発

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



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 ^{ひと}職員づくり基本戦略

1. 基本理念を実現するために

新基本方針では、基本理念を実現するために、これまでの取組みを維持しつつ、「職場環境」、「評価」、「人事任用」、「能力開発」の各分野における方策を戦略的に体系づけるため、次のとおり「職員づくり基本戦略」を定めます。

なお、基本戦略は方策の方向性を示すものとし、各方策の具体的な内容は実施計画においてスケジュール等とともに整理します。

職員づくり基本戦略

1. 戦略① 「人と人との想いがつながる組織」をつくる！

職員の大量退職により職員の年齢構成が変化し、経験の少ない職員にもこれまで以上の量と質の職務遂行が求められます。職員間のつながりによる組織力の強化により対応するため、「職場環境」の変革を目指します。

2. 戦略② 「努力に報い、人を育む評価システム」をつくる！

業務量の増加と職務の質の向上が求められる中、評価と処遇が職員の努力に報いていなければ意欲の低下を招きます。また、行政経営や人財育成の観点から目標管理の導入も欠かせません。職員の意欲及び業務管理能力の向上のため、「評価」の変革を目指します。

3. 戦略③ 「やりがいのあるキャリア」をつくる！

多様化、高度化するニーズに行政のプロとして対応するためには、いかなる課題にも的確に対応できる専門的な知識のほか、厳しい状況にも負けない気概も必要です。人財の確保はもちろん、職員が自己研鑽により意欲の向上を図りながら、個々の能力や適性に見合ったキャリアを築くため、「人事・任用」の変革を目指します。

4. 戦略④ 「意識改革や感性を磨く学びの場」をつくる！

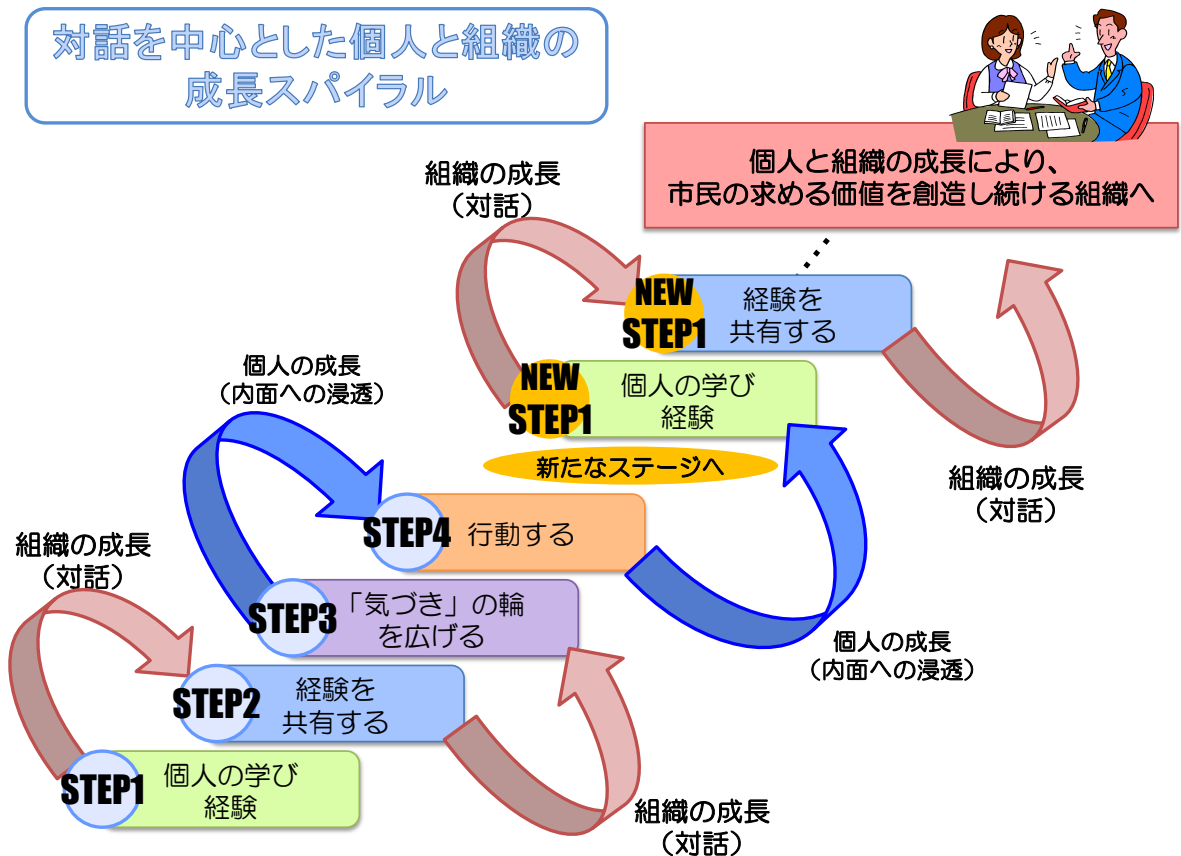
地方分権による都市間競争や的確に対応するため、職員には、それぞれの自治体の実態や課題に応じた政策を立案し、実現する能力が重要です。職員の資質や感性を高めるとともに、行動の変革や政策形成能力等の一層の向上を図るため、「能力開発」の変革を目指します。

2. 戦略の概要

(1) 戦略① 「人と人との想いがつながる組織」をつくる！ ～「職場環境」の変革～

先に述べたとおり、新基本方針策定検討委員会やオフサイトミーティング、アンケートによる意見では、職員間の「つながり」の希薄化、そして「個人主義」の風潮を指摘する声が数多くありました。複雑多様化する市民ニーズに対して質の高いサービスを提供するには、個人の能力に頼るのではなく、職員全員がチームとなって課題に挑み、成果を出すことが重要です。職員同士が「対話」によって「気づき」を広げあい、「気づき」のあった職員には「行動」を促して、新たな「対話」を推進する。このようなサイクルこそが、組織としての成長を促し、変化の激しい社会情勢の中でも、常に高い価値を提供できる市役所を実現させるカギであると考えます。この成長スパイラルにおいて、人と人をつなぐ重要な役割を担うのが「対話」です。

新基本方針では、楽しく、やりがいがあり、市民の求める価値を創造していくことができる職場とは、無機質な関係でなく、人と人とのつながりを実感できる職場であると考え、各方策は、「対話することで想いがつながる」ことを基本的なコンセプトとすることとします。これにより、人と人とのつながりを大切にする風土づくりを推進していきます。



【戦略実現のための方針1-1 「職場内での対話の推進」】

現在、各部署で行われているミーティングは業務の報告が主体です。刻一刻と変動する社会情勢に対応するには、職員同士の対話の推進やファシリテーション技能を身に付けるといった視点を常に意識することにより、組織力を高め、これまでの仕事の進め方を見直していく必要があります。また、活発な対話は、風通しが良く信頼感のある職場を作り出し、職員同士のつながりを促すことにつながります。

全庁的に対話の風土が芽生えるよう、ミーティング方法の改善や職場内集合研修の充実などを推進していきます。

【戦略実現のための方針1-2 「心身共に健康に働くことのできる環境の推進」】

年々増加する業務量に伴い、職員の健康管理の重要度も増えています。心と体の健康づくりの支援体制の更なる充実を進め、ワークライフバランスの充実を図ります。

【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推進」】

職員の間には、厳しい環境に対応することはできません。個人主義に陥ることなく、職場が一体となって課題に挑戦し、成果を生むことができるよう、秦和会事業をはじめとした職員間のつながりを促す事業を積極的に推進、導入していきます。

(2) 戦略② 「努力に報い、人を育む評価システム」をつくる！～「評価」の変革～

職員が目標をもって職務にあたることは、これまでの決められた職務を遂行していただくの職員から、目標に向けて自律的に行動していく目標達成型の職員へと発展させていくことができ、職員自身の意欲向上にもつながります。その前提として、組織目標や個人目標の設定・管理は効果的な施策の推進に資することにつながるため、目標管理の仕組みの導入を目指します。

【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」】

現在の人事評価は意欲や能力評価が主体となっているため、明確な目標設定や達成度の把握により施策の推進を図り、職員の業績を具体的に評価するシステムを導入することが必要です。また、職責にふさわしい給与構造の在り方の検証など、本市の実情に一層見合った、人事・給与制度の導入が求められています。

評価のフィードバックにおいては「対話」を重視し、評価する側の説明責任と、評価される側の納得性を高める制度づくりや、前述の目標管理の仕組みなど、努力した職員が公平・公正に評価される制度の構築を目指します。なお、**この方針に基づく方策は、優先度が高い方策の一つ**と位置付け、取り組んでいきます。

(3) 戦略③ 「やりがいのあるキャリア」をつくる！ ～「人事・任用」の革新～

いわゆる「キャリアデザイン」とは、自らの経験やありたい姿、将来像を踏まえて自らの持つ能力を生かすために、どのように職業生活を送っていきたいのかを明確にすることです。これは就職活動の時点からすでに始まっており、秦野市役所職員を目指して入庁した新採用職員にも、何らかのビジョンがあるはずで

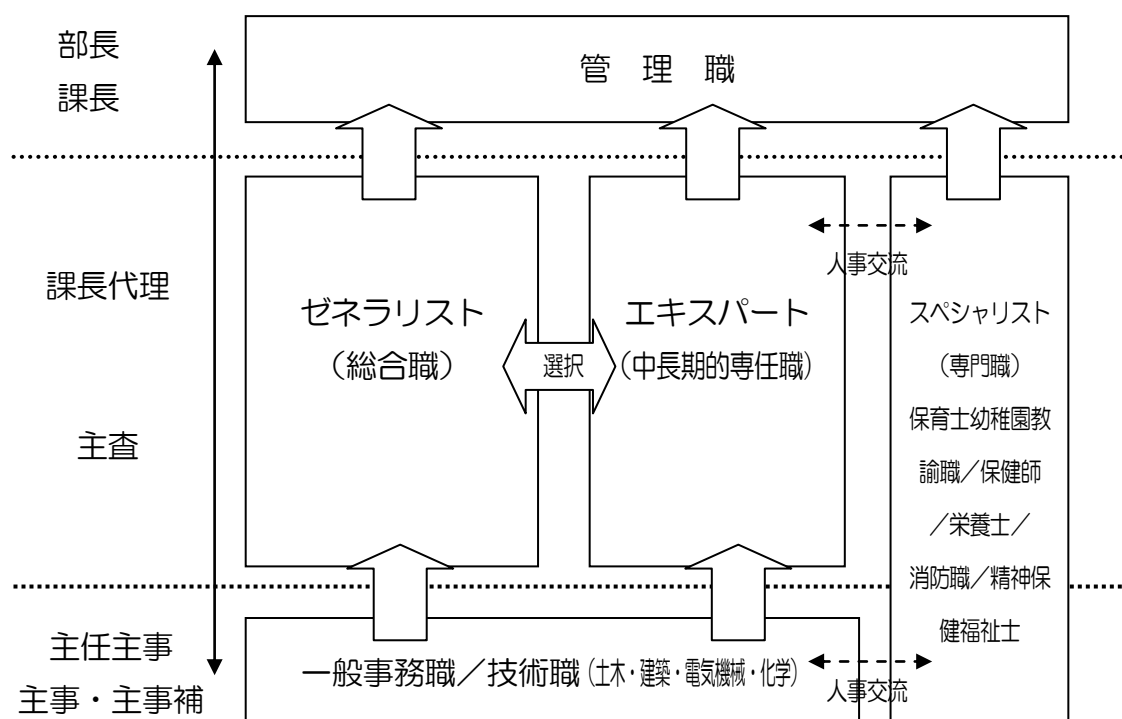
す。現在、仕事に対するモチベーションとして重要視されるものの1つに「自己実現」があります。秦野市職員として実現したいことは何なのか。そしてそれはどのようににすれば実現するのか。秦野市職員としての自分の将来について明確なビジョンを描けることは、さらなる意欲の向上につながるものです。

新基本方針においては、全ての職員が自分のキャリアについて自主的に考え行動しやすくなるよう、「複線型人事システム」の導入や職員の「強み」を生かした適正な人事管理、透明性の高いプロセスの確保などを行い、多様でやりがいのあるキャリアプランを把握・実践することが可能なシステム、体制づくりを検討し、推進していきます。

【複線型人事システムとは？】

職員が個々の強みを活かして能力を最大限に発揮できるよう、若い時期のジョブ・ローテーションを経た後に、ゼネラリスト、エキスパートのキャリアを選択できる人事システムです。

- ・ゼネラリスト（幅広い分野で施策、業務の企画運営、組織管理等に当たる職）
- ・スペシャリスト（資格・免許が必要な職種で、採用時から専門の業務を担当する職）
- ・エキスパート（資格・免許を必要としないが、特定の部門・分野で業務に精通・習熟し、専任職として業務の進行・管理にあたる職）



【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」】

多様化、高度化する市民ニーズに対応できるように、職員個人の「知識の深化」を図る必要が生じているため、ゼネラリストのみでなく、エキスパート職員を積極的に活用することを目指します。

同時に、キャリアデザイン研修を導入するなど、職員のキャリアプランの把握に対する支援を行っていきます。

【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」】

職員の登用や配置には人事評価の内容を踏まえるなど、その過程において職員の能力を十分に考慮していきます。

また、管理職員の登用については、能力を重視しながらも、若手職員や、男女共同参画の視点を意識した女性職員の積極的な登用も十分に考慮し行います。

【戦略実現のための方針3-3 「優秀な人財確保策の導入」】

職員採用試験の実質的な年齢制限撤廃を継続するとともに、情報発信の工夫や学生のインターン受入れを充実させるなど、優秀な人財を確保するための方策の充実化を進めます。

(4) 戦略④ 「意識改革や感性を磨く学びの場」をつくる！ ～「能力開発」の変革～

本市行政や地方自治に関する知識又は管理職職員として求められる知識、見識を習得する機会等を提供することにより、本市の人的資源を最大限活用して市民サービスをより一層の向上させることを目的として、平成26年4月に「はだの職員（ひと）づくり研修所」を設置しました。研修所では、知識の習得のみならず、意欲の高揚や感性を磨く場となるよう、様々なプログラムを実施していきます。

また、階層別研修では、研修のスタイルを「聞くだけ」の講義ではなく、職員間で「対話」をして「気づき」を促すスタイルの充実させる、積極的な見直しを行います。

職員は本市行政を担う大切な宝であり、機械やモノに置き換えられるものではありません。組織は多様な個性を持った人たちであり、その個性を見極めて、「強み」を活用し育成していくことは、秦野市の未来に対する重要な投資と考えます。効果的な人財開発の手法を研究し、導入・見直していくなど、今後も特に人財育成を重点的な取り組みとして推進していきます。

【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」】

平成26年4月1日より「はだの職員づくり研修所」を設置し、これまでの階層別研修のほか、多様な研修を積極的に導入する体制づくりを行いました。平成27年度以降は、職員の大量退職への対応策として「次世代育成アカデミー」を導入するなど、各種研修を充実させ、個人の事務能力の向上をはじめ、気づきや実践をさらに促していきます。

【次世代育成アカデミーとは】

管理職の大量退職への対応や鋭い経営感覚を持った将来の管理職候補職員を育成することを目的として、平成27年6月から「次世代育成アカデミー」を開講しました。

アカデミーでは、外部講師や庁内講師による講義のほか、少人数のゼミナールでの政策研究、ゼミ研究成果を政策提言としてプレゼンする「政策プレゼン大会」などを行います。

この研修は、各部からの推薦と公募による職員を対象とし、「次世代を担う管理職候補職員の登竜門」としての位置づけの研修とします。市町村独自でこのような目的に特化した研修を行っている事例は全国的にも大変珍しいものです。新基本方針において**最も重要な方策の1つ**であると考えています。



【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」】

国や県などの公共機関や民間企業などへの職員派遣は、職員がこれまでに慣れ親しんできた本市の職場環境と違う環境に身を置くことで、職員の気づきを促し経営感覚や広い視野を育てることにつながります。そのため、今後も継続して積極的に職員の派遣を行っていきます。

【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」】

行政の経験が少ない若手職員の比率が多くなっていく中、管理職職員にはこれまで以上に様々なマネジメント（経営管理）能力の発揮が求められます。意識改革や行動の変容を促すため、管理職向け研修の継続と充実化を図ります。

【「じんざい」について】

本市に限らず、人件費は自治体の財政において非常に大きな割合を占めています。しかし、この人件費を「単なる経費」ではなく、「必要かつ大切な資産」とするためには、職員をどのような「じんざい」と位置付けるかで大きく変わってきます。

1. **人財**・・・組織としての宝であり、なくてはならないひと。自ら行動する意欲と実績があり、将来にわたって組織に利益をもたらすひと。
2. **人材**・・・言われたことはやるが、自ら行動する意欲に欠けるひと。または、実績はないが将来性は見込めるひと。
3. **人**・・・存在するだけのひと。または、実績があっても成長が見込めないひと。

これは「じんざい」の考え方の一例ですが、職員が「人財」となるためには、職員一人ひとりが他人事ではなく、自分事（i）として日々行動することが大切です。未来の自分は現在の自分の行動の結果です。

『人のマネジメントとは、人の強みを発揮させることである。』

組織の目的は人の強みを生産に結びつけ、人の弱みを中和することである。人は最大の資産である。』

「マネジメント」P. F. ドラッカー

職員の強みを発揮させ、職員を「人材」から「人財」へ育てるため、基本戦略に基づく制度、仕組みづくりを進めていきます。

第6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、「緑豊かなくらしよい都市（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 ・人との繋がりと楽しく ・顔が効き、関係が良好だと仕事楽しい ・仕事を通じて日々成長を実感している・・・ 等

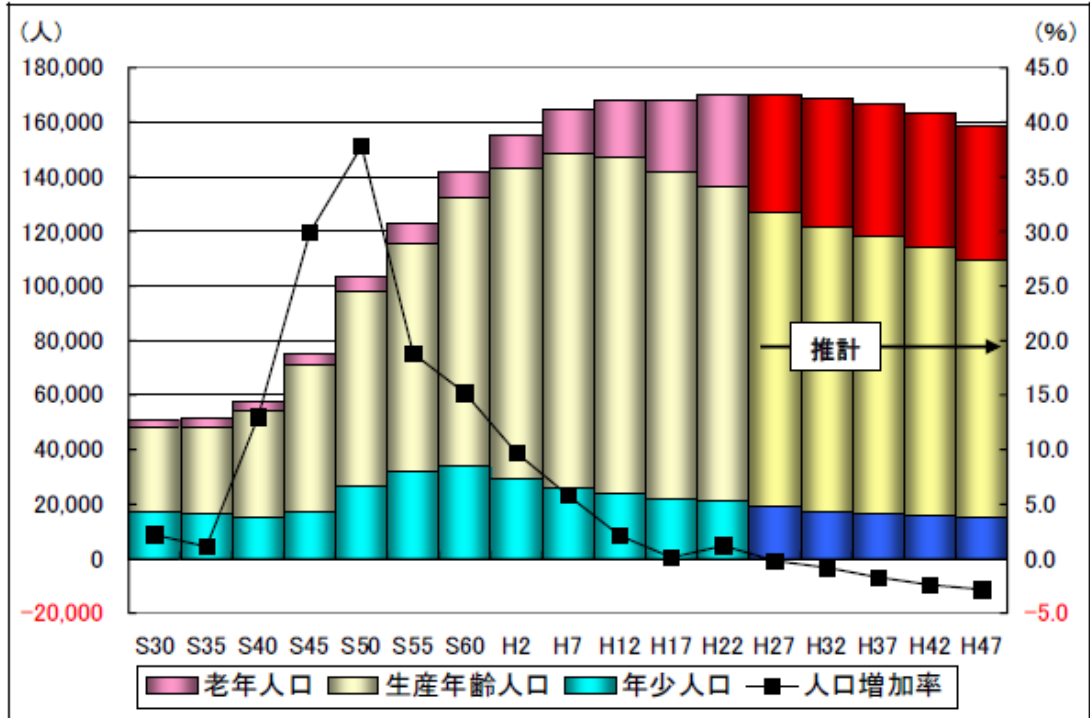


3. 資料

(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】

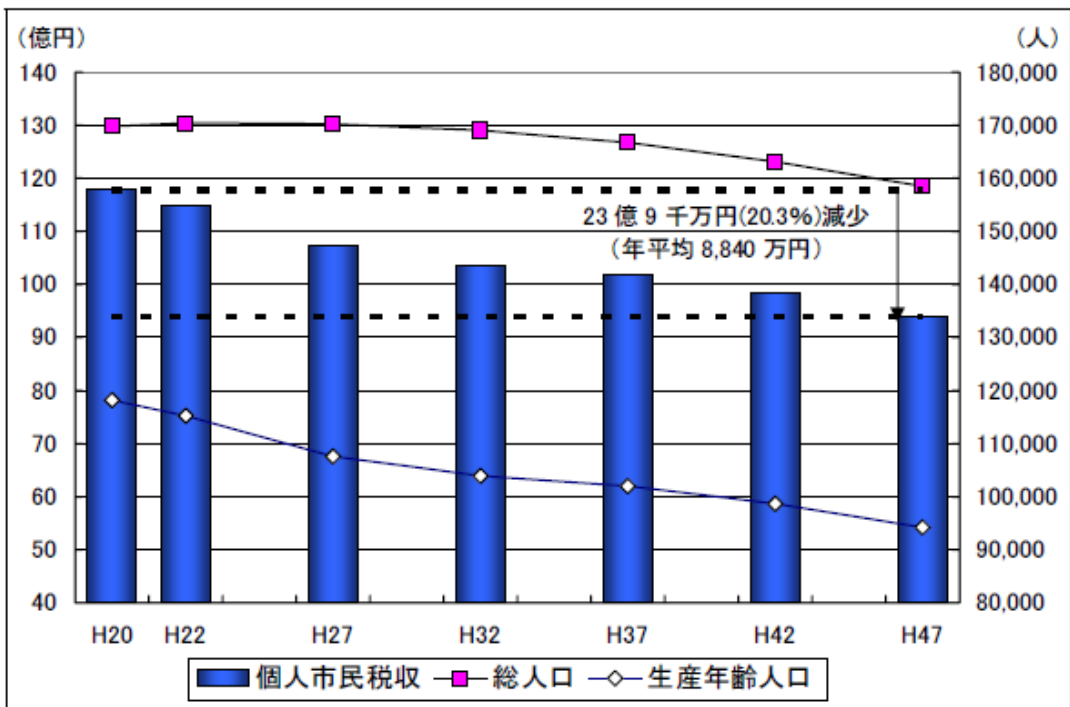
平成47年(2035年)には、人口は約158,000人(対H22年比約7%減)、15歳以上64歳以下の生産年齢人口は約94,000人(対H22年比18%減)になると推計しています。



※ 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】

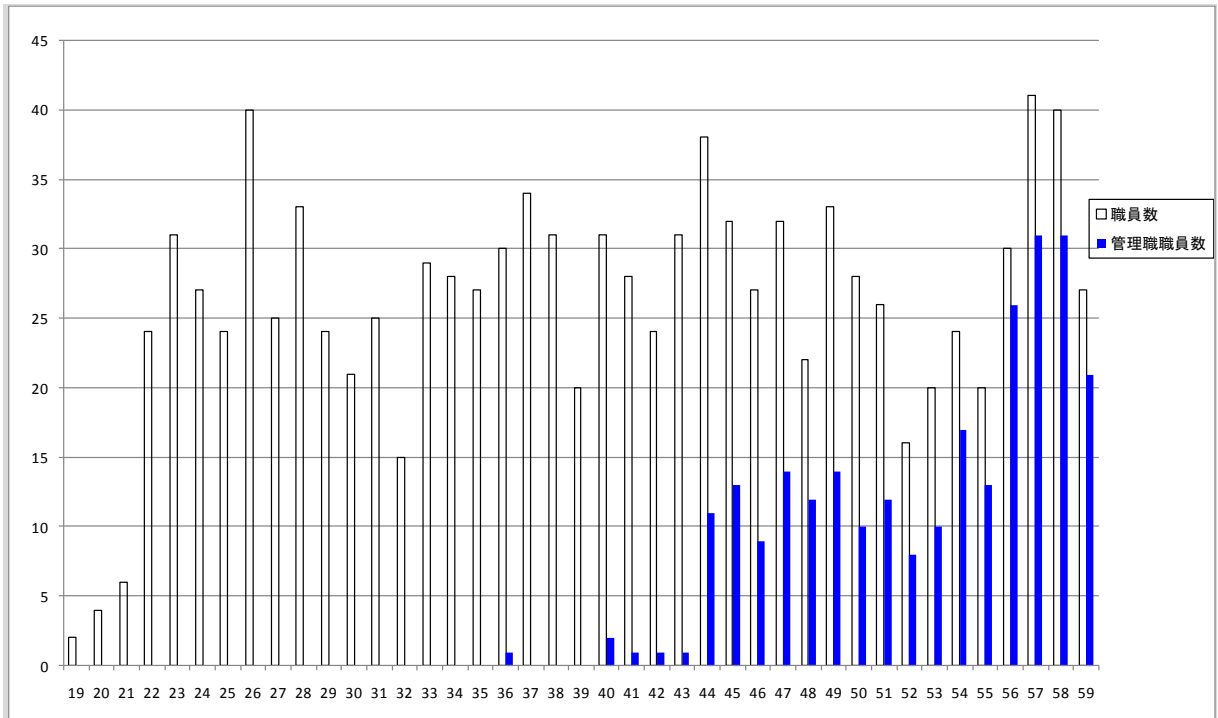
生産年齢人口の減少に合わせ、税収も減ることが予想されます。



※ 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。

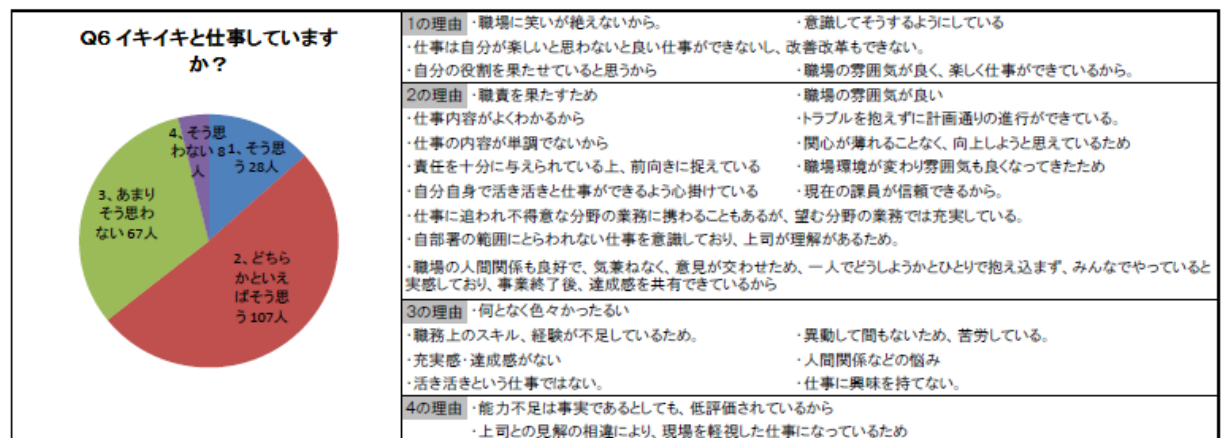
(2) 職員の年齢構成

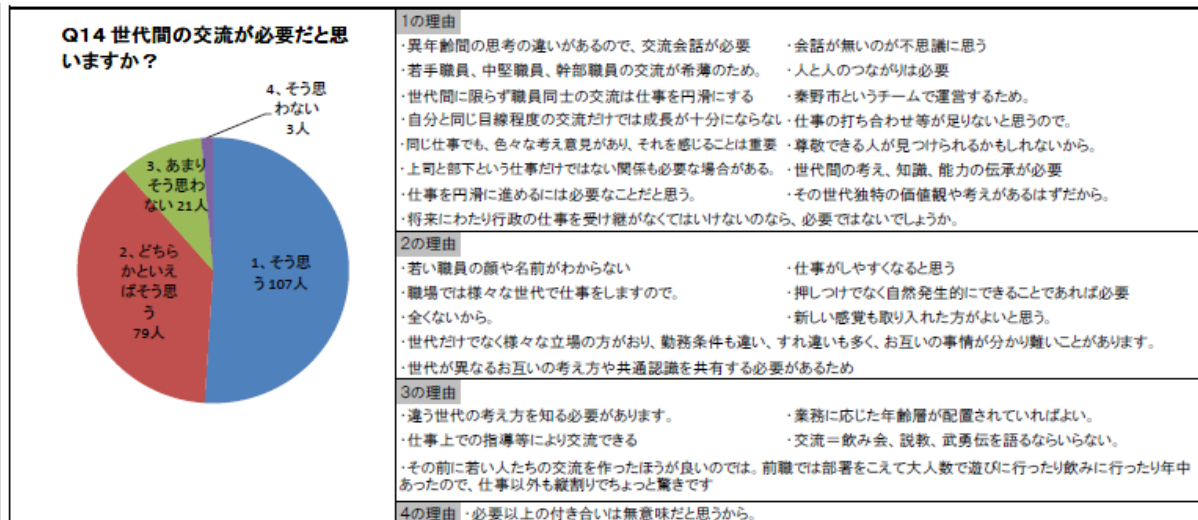
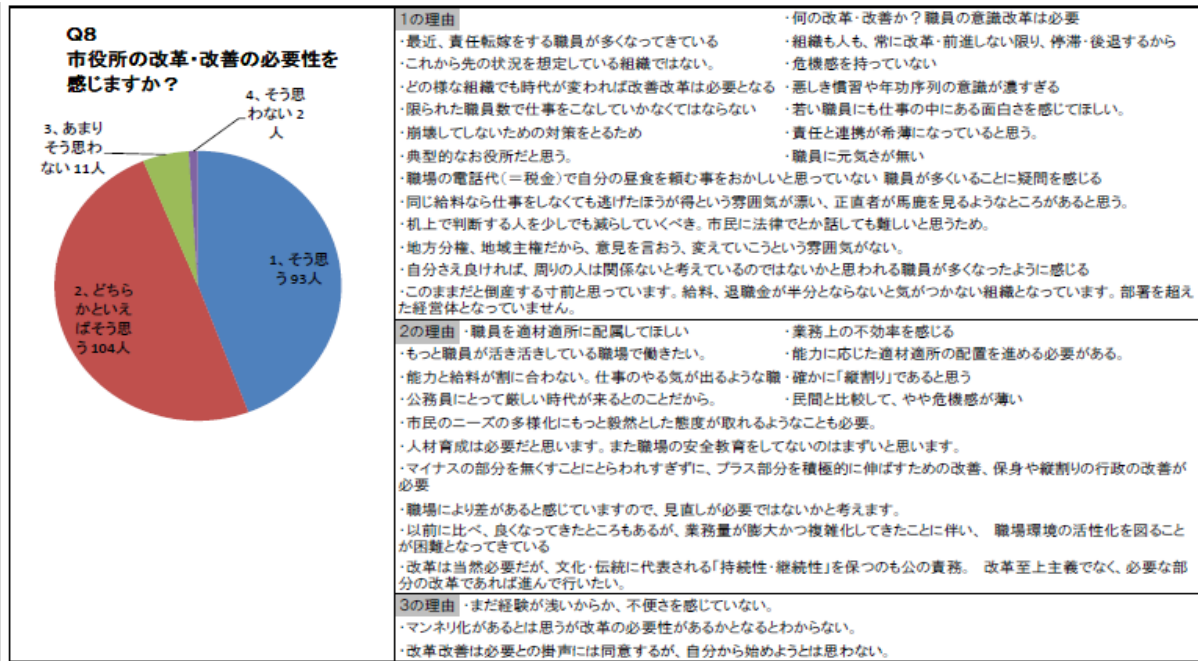
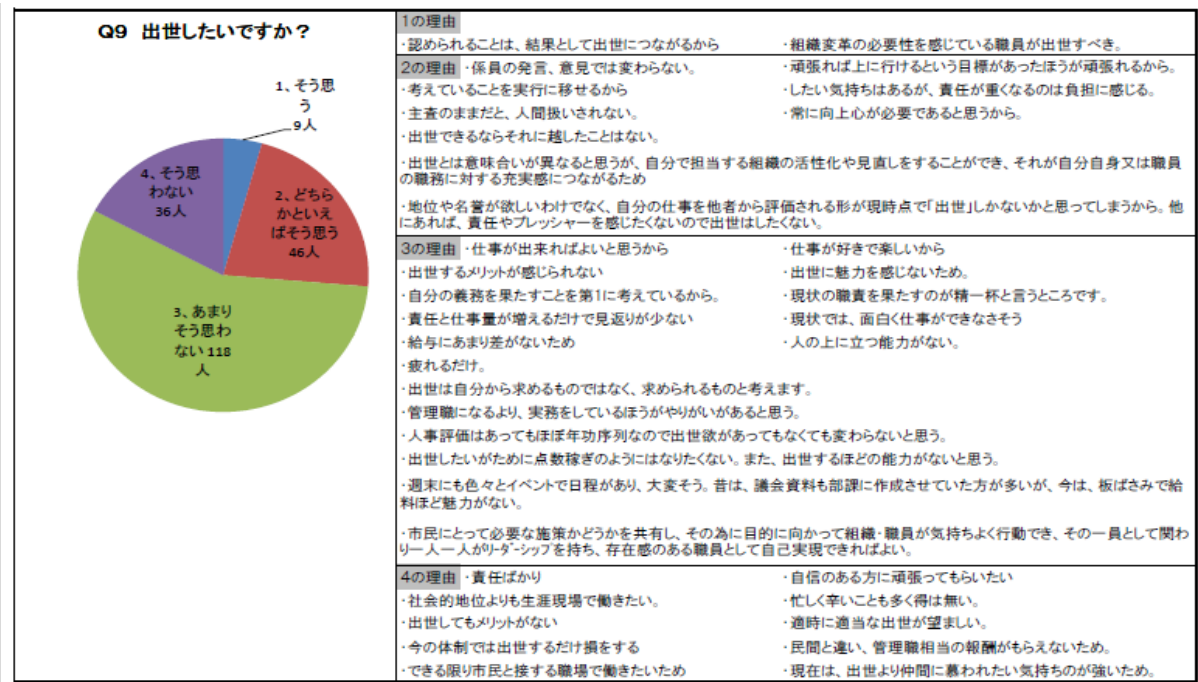
【図3 職員年齢構成図 (平成27年4月1日現在 職員数1,070人)】

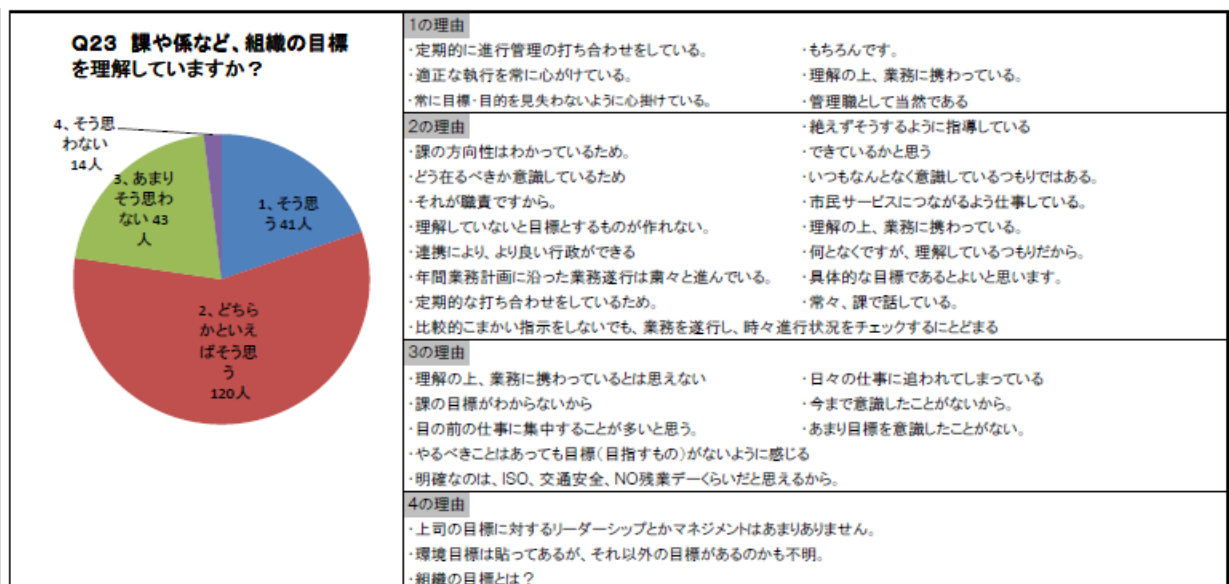
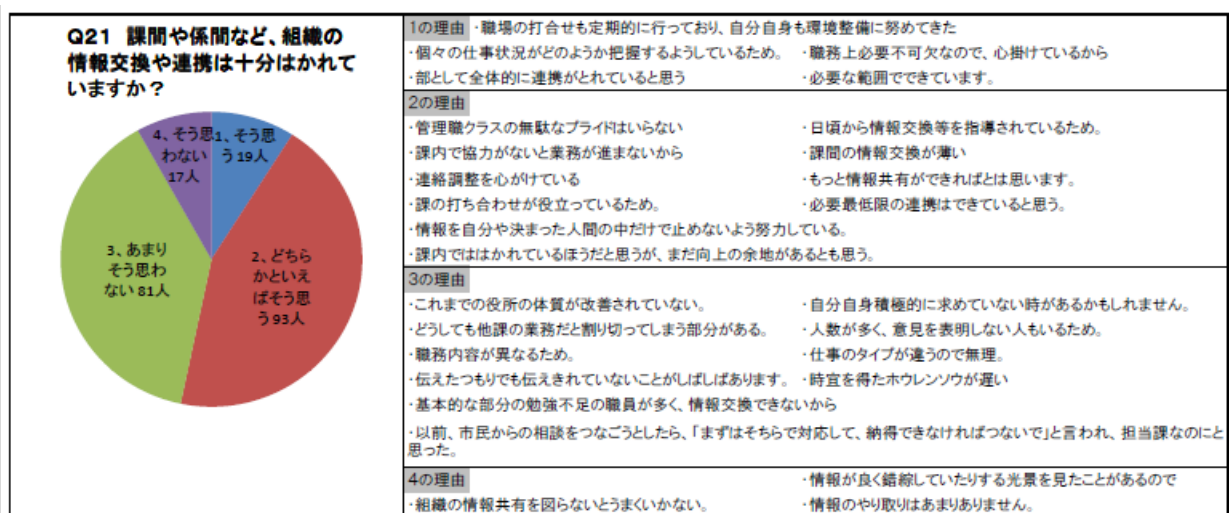
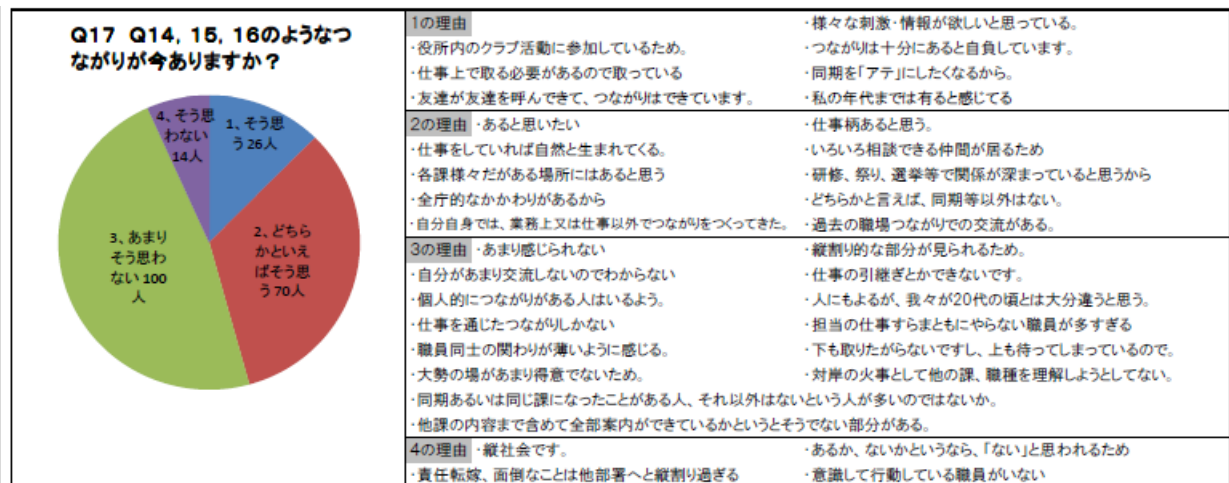


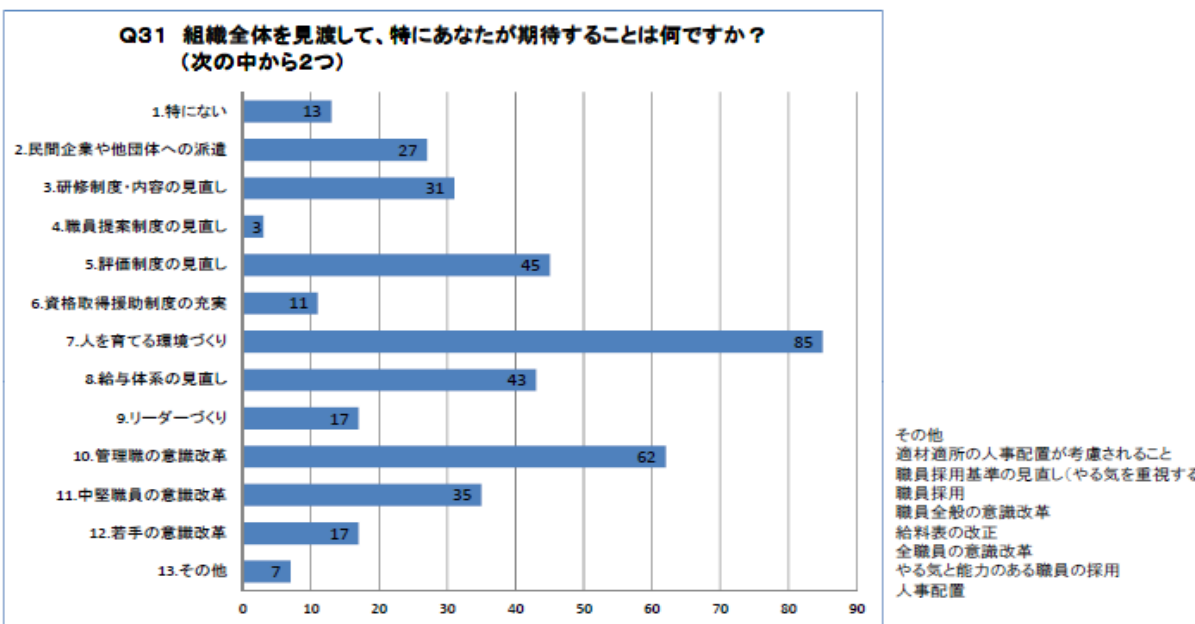
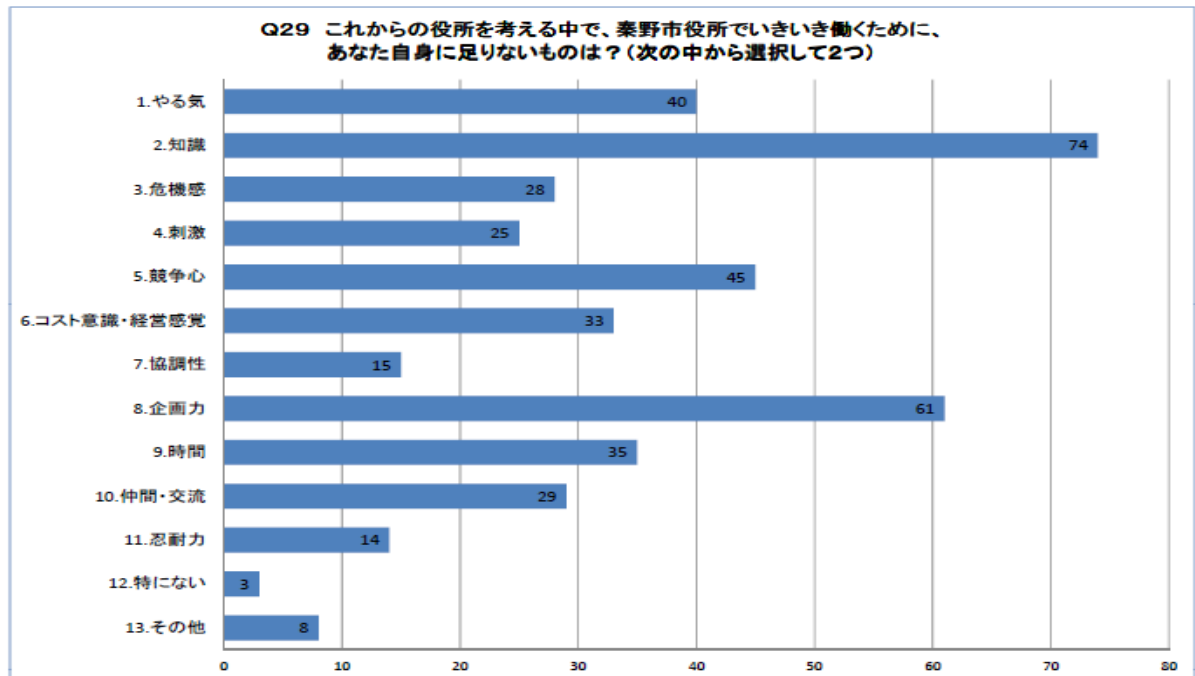
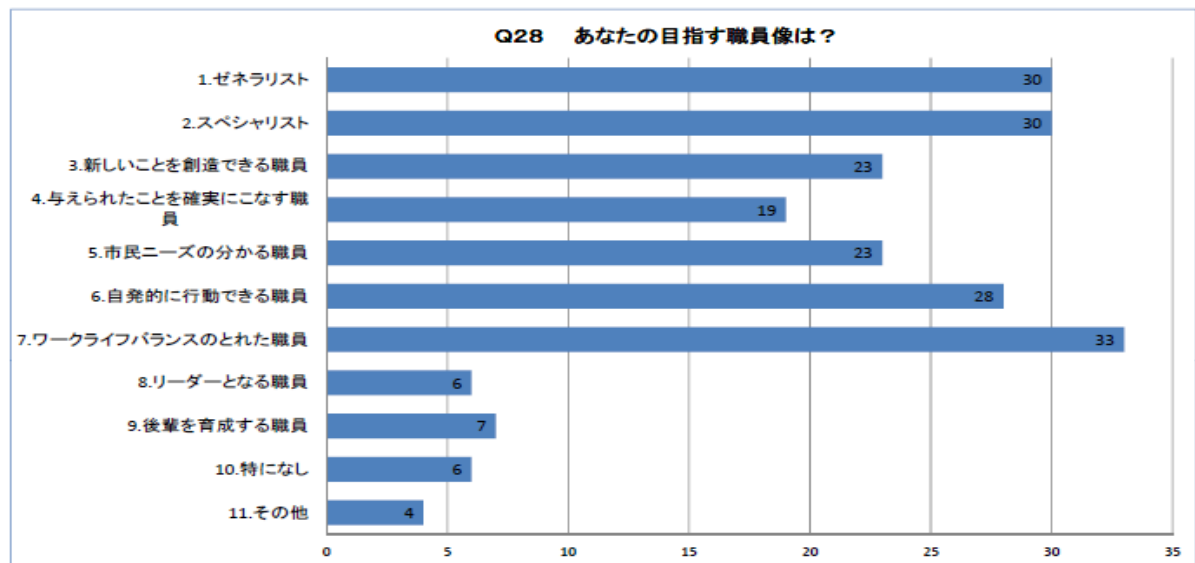
(3) 職員いきいきアンケート結果抜粋 (調査期間：平成24年8月15日から22日)

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

《実施計画》

【平成27年度～平成32年度】



平成27年8月 人事課



- 目 次 -

1. 実施計画とは	1
2. 戦略に基づく実施計画	
(1) 戦略①「人と人との想いがつながる組織」をつくる!	2
ア 対話推進プロジェクト	2
イ Enjoy Life!プロジェクト	3
(2) 戦略②「努力に報い、人を育む評価システム」をつくる!	4
ア 人事給与制度改革プロジェクト	4
(3) 戦略③「やりがいのあるキャリア」をつくる!	5
ア キャリアプラン充実化プロジェクト	5
イ 職員採用改革プロジェクト	6
(4) 戦略④「意識改革や感性を磨く学びの場」をつくる!	7
ア 人財育成改革プロジェクト	7
3. 実施計画のPDCAサイクル	
(1) PDCAサイクル	8
(2) Checkの機能	9

1. 実施計画とは

新基本方針において示した基本戦略を具体的に実施するうえで重点的に取り組む方策を「プロジェクト」と位置付け、その実施スケジュールを示しました。

各プロジェクトは、平成27年度から平成32年度の6年間のうちに実現させることを目標に、スケジュールを設定していくことにします。

なお、この実施計画は、「PDCAサイクル」を意識し、定期的に行進管理を行います。各プロジェクトにおいて示す「目指そう値」の定量的な目標値の達成状況等から、その効果について検証します。この進行管理は2年ごとに行い、検証結果に応じて内容の見直しや、新たなプロジェクトの追加等を行います。

戦略①	「人と人との想いがつながる組織」をつくる！
	◇ 対話推進プロジェクト
	◇ Enjoy Life!プロジェクト
戦略②	「努力に報い、人を育む評価システム」をつくる！
	◇ 人事給与制度改革プロジェクト
戦略③	「やりがいのあるキャリア」をつくる！
	◇ キャリアプラン充実化プロジェクト
	◇ 職員採用改革プロジェクト
戦略④	「意識改革や感性を磨く学びの場」をつくる！
	◇ 人財育成改革プロジェクト

2. 戦略に基づく実施計画

(1) 戦略① 「人と人との想いがつながる組織」をつくる！

ア 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。

(ア) 職場内ミーティングの改善策の検討

ファシリテーションの手法を学ぶ研修や職場内ミーティングの手法の改善など、コミュニケーションの向上に係る先進的な事例について調査研究を行い、職場への積極的な「対話」の導入を目指します。(※「ファシリテーション」とは、会議やミーティング等の場で発言や参加を促したり、話の流れを整理したりすることで組織や参加者の活性化を促す技能のことです。)

(イ) 職場内集合研修の奨励

職場内での情報共有化を図るとともに、職場内でのコミュニケーションを推進する役割として、各課の業務に係る職場内での集合研修を導入することを奨励、推進します。

(ウ) 職員研修における「対話」の導入

平成25年度から階層別研修において「対話方式」を積極的に導入しました。今後もただ聴くだけでなく、「対話」を通じて「気づき」を促すよう、積極的に導入していきます。

プロジェクト名	対話推進プロジェクト
---------	------------

スケジュール						
期別	基礎づくり推進期		施策発展期		目標達成期	
年度	H27	H28	H29	H30	H31	H32
① 職場ミーティングの改善、推進	調査研究	⇒	研究結果に基づく施策の実施	⇒	⇒	⇒
② 職場内集合研修の奨励、推進	奨励方法の検証	⇒	研究結果に基づく施策の実施	⇒	⇒	⇒
③ 職員研修における「対話」導入	継続/調査研究	⇒	研究結果に基づく施策の実施	⇒	⇒	⇒

目指そう値	現状	H28	H30	H32	備考
① ファシリテーション研修受講者	0名	10名	20名	30名	ファシリテーション研修を実施します。
② 職員意識アンケート 「職場で世代や職種を超えたつながりがあるか」	12.3% (H24年度実績)	20%	25%	30%	「そう思う」の比率
③ 職員意識アンケート 「組織の情報交換や連携が十分に図れているか」	9% (H24年度実績)	15%	20%	25%	「そう思う」の比率

イ 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同士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。

(ア) 年次有給休暇取得の推進

年次有給休暇の取得の推進を行い、心と体の健康づくりを促します。

(イ) 時間外勤務の削減

一人あたりの時間外勤務の削減を目指すための施策を研究、導入し、ライフワークバランスの均衡を促します。

(ウ) メンタルサポートの充実

研修やメンタルヘルスサポートの充実に努め、新たな手法についても研究を行います。

(エ) 秦和会事業の見直し

秦和会は職員同士の親睦交流を目的とした任意団体であり、職員の積極的な参加が欠かせません。既存の事業にとらわれることなく、事業の在り方の見直しと職員の参加を促します。

(オ) ハラスメント防止対策の推進

健全で明るい職場をつくるため、定期的な研修の実施による啓発活動を推進するなど、ハラスメント防止対策を一層強化します。

プロジェクト名	Enjoy Life!プロジェクト
---------	-------------------

スケジュール						
期別	基礎づくり推進期		施策発展期		目標達成期	
年度	H27	H28	H29	H30	H31	H32
① 有給休暇取得の推進	新たな手法検証	検証結果に基づき適宜実施	⇒	⇒	⇒	⇒
② 時間外勤務の削減	新たな手法検証	検証結果に基づき適宜実施	⇒	⇒	⇒	⇒
③ メンタルサポートの充実	新たな手法検証	検証結果に基づき適宜実施	⇒	⇒	⇒	⇒
④ 秦和会に参加しよう!	新たな手法検証	検証結果に基づき適宜実施	⇒	⇒	⇒	⇒
⑤ ハラスメント防止対策の強化	継続/ 適宜実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

目指そう値	現状	H28	H30	H32	備考
① 平均年次有給休暇取得日数	8.5日 (H25年度実績)	8.5日	9.5日	12日	年次有給休暇取得日数の増を目指します
② 一人当たり年間時間外勤務時間数	133.8時間 (H25年度実績)	130時間	124時間	117時間	時間外勤務の削減を目指します
③ 休職者における心因性求職者数の割合	83.3% (H25年度実績)	67%	58%	50%	心因性の休職者数の減を目指します

(2) 戦略② 「努力に報い、人を育む評価システム」をつくる！

ア 人事給与制度改革プロジェクト【重要プロジェクト】

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。

(ア) 人事評価の見直し【最優先事項】

目標管理の導入、「対話」を大切にするフィードバック面談の実施、評価シートの見直し、職員の育成への有効的な活用などを中心に、意欲の向上と人材育成につながる人事評価システムの構築を行います。

また、実際に運用する職員の意見を聞くことも重要であるため、人事課職員と「対話」する機会を設け、よりよい制度づくりを目指します。

(イ) 給与体系の見直し【最優先事項】

職員の努力に報いるため、処遇について見直しを行い、意欲の一層の高揚を図ります。

プロジェクト名	人事給与制度改革					
---------	----------	--	--	--	--	--

スケジュール						
期別	基礎づくり推進期		施策発展期		目標達成期	
年度	H27	H28	H29	H30	H31	H32
① 人事評価の見直し	調査研究	試行実施	⇒	⇒	⇒	⇒
② 給与体系の見直し	調査研究	⇒	⇒	実施	⇒	⇒

目指そう値	現状	H28	H30	H32	備考
① 職員意識調査 「課や係など、組織の目標を理解しているか」	19.5% (H24年度実績)	25%	35%	45%	「そう思う」の比率
② 職員意識調査 「管理職になりたいか」	4.3% (H24年度実績)	7%	10%	15%	「そう思う」の比率



(3) 戦略③ 「やりがいのあるキャリア」をつくる！

ア 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。

(ア) 複線型人事制度の導入

職員が自分のキャリアを明確にデザインできるようにすることで意欲の向上を図るため、複線型キャリアとして「エキスパート職員」を積極的に活用します。

(イ) キャリアデザイン研修の導入

階層別研修において、適切な時期に職員がキャリアデザインできるように研修を実施します。また、女性向けのキャリアデザイン研修を実施するとともに、女性管理職との「対話」による交流機会をつくるなど、全ての職員が自律的にキャリアデザインできるよう支援していきます。

(ウ) 適正な配置管理の推進

職員個人の能力を最大限引き出すために、人事評価を有効活用した配置管理を進めるとともに、女性職員や若手職員の管理職員への積極的登用を推進していきます。

(エ) 他部署業務を知る機会の導入

自分の所属する部署以外の部署の業務について、どのような仕事をしていてどのような課題があるのかを知ることはキャリア形成を考えるうえで重要です。掲示板を利用した部署の紹介などを検討し、職員のキャリアデザインの支援を行います。

プロジェクト名	キャリアプラン充実化プロジェクト
---------	------------------

スケジュール						
期別	基礎づくり推進期		施策発展期		目標達成期	
年度	H27	H28	H29	H30	H31	H32
① 複線型人事制度の導入	調査研究	⇒	⇒	試行	本格実施	⇒
② キャリアデザイン研修の実施	調査研究	⇒	⇒	実施	⇒	⇒
③ 適正な配置管理の推進	女性・若手職員活用方法の検証	検証結果に基づき適宜実施	⇒	⇒	⇒	⇒
④ 他部署業務を知る機会の創出	奨励方法の検証/試行	検証結果に基づき適宜実施	⇒	⇒	⇒	⇒

目指そう値	現状	H28	H30	H32	備考
① 職員意識調査 「仕事に対する意欲、意識の変化(入庁時比)」	30.9% (H24年度実績)	35%	40%	45%	「非常に高くなった」「高くなった」の比率

イ 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。

(ア) 試験日程及び手法等の見直し

優秀な人財確保のため、採用試験の日程や手法、情報発信手段などの先進事例を研究し、有効な手法については積極的な導入を推進します。

(イ) 任用前職場体験等の導入

職員の大量退職を控える中、新採用職員はいち早く現場の第一線で活躍することが求められます。内定者について、正規任用前に臨時職員として任用するなど、秦野市役所の雰囲気や仕事の仕方などに、いち早くなじむよう支援していきます。

(ウ) 学生インターン制度の充実化

本市行政において先進的な方策を行っている部署等を中心に学生を対象とした1日インターンを募集するなど、インターンの拡充をします。本市の特徴や職場の雰囲気を学生が直接感じることにより、市政への一層の関心を深めるとともに、秦野市職員を志望する学生の増加を促します。

(エ) 任期付職員制度の導入

本市行政に必要なスキル、情報、知識を備えた者を効果的に活用するため、また、職員が安心して育児休業を取得できる環境づくりの手段のひとつとして、任用の期限を定めた「任期付職員制度」の導入を検討します。

プロジェクト名	職員採用試験改革
---------	-----------------

スケジュール						
期別	基礎づくり推進期		施策発展期		目標達成期	
年度	H27	H28	H29	H30	H31	H32
① 試験日程及び手法等の見直し	手法見直し 適宜実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
① 任用前職場体験の導入	調査研究	⇒	試行	実施	⇒	⇒
② 学生インターン制度の充実化	調査研究	⇒	試行	実施	⇒	⇒
③ 任期付職員の導入検討	調査研究	研究結果に基 づき適宜実施	実施	⇒	⇒	⇒

目指そう値	現状	H28	H30	H32	備考
① インターン生年間受入人数	6名 (H26年度実績)	10名	15名	20名	インターン生を積極的に受け 入れます
② 事務職受験者数	646名 (H25年度実績)	650名	680名	710名	様々な施策の導入により 受験者数の確保を目指します

(4) 戦略④ 「意識改革や感性を磨く学びの場」をつくる！

ア 人財育成改革プロジェクト【重要プロジェクト】

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。

(ア) 次世代育成アカデミーの導入【最優先事項】

本市の現状・課題に関する高度で実態に即した知識・見識を、「対話」と「体験」を通じて習得し、更に地方のあり方、経営学などを学ぶことで「新しい価値」を創造することの意味と「実践」することの大切さを学びます。

(イ) 階層別研修の見直し

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検証を行い、適宜見直しを行います。

(ウ) 管理職職員意識改革の推進

管理職職員の意識改革を更に促すため、職員づくり研修所における講義を計画的に行ない充実させます。

(エ) 技術職職員向け研修の導入

土木職や建築職、消防職等の技術職員向けに特化した研修を導入します。

(オ) 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ます。

プロジェクト名	人財育成改革プロジェクト
---------	--------------

スケジュール						
期別	基礎づくり推進期		施策発展期		目標達成期	
年度	H27	H28	H29	H30	H31	H32
① 次世代リーダー育成課程の導入	実施	適宜見直し	⇒	⇒	⇒	⇒
② 階層別研修の見直し	実施	適宜見直し	⇒	⇒	⇒	⇒
③ 管理職職員意識改革の推進	継続/ 適宜見直し	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
④ 技術職職員向け研修の充実	検証	⇒	試行	実施	⇒	⇒
⑤ 外部組織への積極的派遣の推進	継続/ 適宜見直し	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

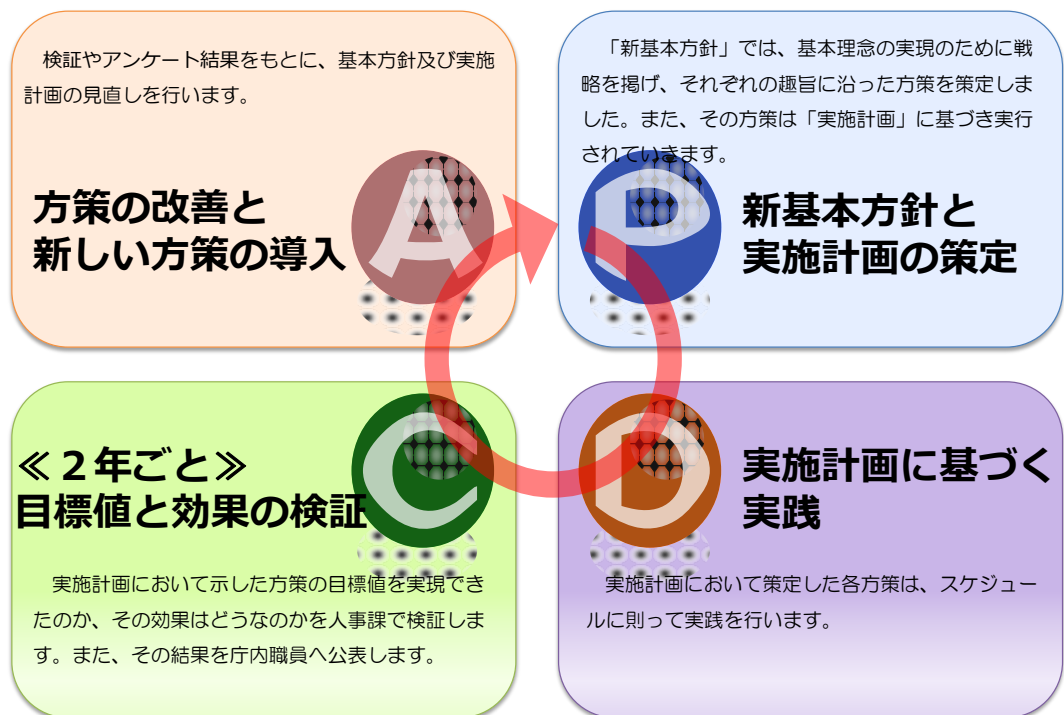
目指そう値	現状	H28	H30	H32	備考
① 次世代リーダー育成課程参加人数	0人	40人	80人	120人	次世代を担う職員づくりを推進します
② 研修後アンケートによる理解度調査	- (現在未実施)	85%以上	90%以上	95%以上	研修の理解度を測定し、質の向上を目指します

3. 実施計画のPDCAサイクル

(1) PDCAサイクル

この実施計画では、PDCAサイクルを踏まえた進行管理を行います。前基本方針では、平成17年1月の策定以降、どのような方策を実施し、何を実施しなかったのか、なぜやらなかったのかという検証を継続することができませんでした。新基本方針ではこの反省を生かすため、PDCAサイクルを意識した進行管理や実施計画の適宜見直しを行うこととします。

各方策の中には「目指そう値」という目標値が策定されています。人事課では、2年毎に各方策の目標値が達成されているか、また、さらに効果的な方策はないかといったことを検証します。その検証結果をまとめ、庁内に公表するとともに、職員アンケートを実施し、これらの結果を基に、必要に応じて実施計画や基本方針を見直していきます。



(2) Check機能の重要性

実施計画の検証は2年ごと（平成28、30、32年度）に行います。この検証結果やアンケートに基づき、必要に応じて実施計画や基本方針の見直し等を行います。

実施計画に掲げるプロジェクトを実践してきた結果、計画の進捗状況等を公表することは、計画の推進についてより一層の責任を持つことになります。

新基本方針の策定だけでなく、目標値を掲げた実施計画を策定した理由は、この実施計画が職員づくりについて、その取組みを市民に明らかにする「マニフェスト」でもあるからです。

しかし、新基本方針において示したとおり、「あるべき姿」を実現するためには、全ての職員が自分自身のこと（i）として行動しなくてはなりません。全ての職員がこのことを強く意識し、また職員が支え合い、高め合うことにより、基本理念の実現を目指していきたいと考えます。





ヒアリング資料（目次）

資料ア	平成 28 年度行政評価資料（人財育成について） O J T の現状について 専門職に対する人事評価について 知識や経験の承継について 職員配置について 中途採用について	p. 80
資料イ	秦野市職員年齢構成一覧	p. 83
資料ウ	職員数の推移について	p. 84
資料エ	臨時職員・非常勤職員（特定職員）・再任用職員について（職員数） 人件費について 市外在住職員について	p. 85
資料オ	組織の目標について ①総合計画施策体系図 ②予算要求様式 ③組織・執行体制ヒアリング調書	p. 87
資料カ	男女別職員数について 女性職員数、女性管理職数について	p. 93
資料キ	秦野市職員づくり基本方針 附属資料抜粋 職員いきいきアンケート（平成 24 年度に外部機関による研修へ派遣された職員が実施）結果抜粋 高解像度版	p. 94
資料ク	業務の性質について 市の業務におけるルーチンワークとそうでないものの比率	p. 100
資料ケ	平成 27 年度給与月額に関する調査 他市町村との給与の比較	p. 101
資料コ	平成 28 年度「次世代育成アカデミー」概要	p. 103
資料サ	平成 28 年度秦野市職員研修計画及び体系 階層別研修の内容について	p. 105

※ 資料ウ、オ、クは、行政経営課提供、その他は人事課提供

平成 28 年度行政評価資料（人財育成について）

平成 28 年 6 月 17 日 秦野市市長公室人事課

1 OJTの現状について

(1) OJTの特徴

- ア スタッフ間の信頼関係を深め、職場に活気をもたらす
- イ 直接的な指導であるため、職員の能力や性格を把握できる
- ウ 特段の研修の経費を要しない

組織の知識や技術を的確に引き継ぐ意味においても、OJTは今後も重要な手法

(2) 本市の主要な取組

新採用職員に職場の先輩職員を教育担当者として配置し指導する形を中心に実施 指導者、被指導者ともに業務への一層の理解が進むとともに、職場全体の協調性や、より活気のある職場につながる

各職場での業務マニュアルを用いた学習や職場内での勉強会の実施

(3) 今後に向けた考え方

- ア OJTや職場のミーティング等を通じた、職員同士の「対話」の推進により、組織力を高める必要
- イ 全庁的に対話の風土が芽生えるよう、ミーティング方法の改善や職場内集合研修の充実などを今後も推進

2 専門職に対する人事評価について

(1) 人事評価制度見直しの概要（取組中）

- ア 加点主義による目標管理制度の導入：困難度の高い目標にチャレンジした場合には、達成度が十分でない場合でも積極的に評価を行う
- イ 能力評価シートの見直し：項目数の見直しと評価基準の明確化
- ウ フィードバック面談の徹底：制度の核となる面談の徹底
- エ 処遇への適切な反映：中心化傾向からメリハリのある評価へ

(2) ゼネラリスト、スペシャリスト、エキスパートの選択

職員が個々の強みを生かし能力を最大限に発揮できるよう、若い時期のジョブ・ローテーションを経た後にキャリアを選択できる「複線型人事システム」の導入を検討

(3) 専門職の人事評価

- ア 評価制度見直しの中で、独自の目標や評価基準の設定を検討
- イ 職員の登用や配置に際し、人事評価の内容を踏まえるなど、その過程において職員の能力を十分に考慮していく

3 知識や経験の承継について（今後の取組）

- (1) OJTや職場のミーティング等を通じた、職員同士の「対話」の推進、職員同士のつながりの強化
- (2) 職員の意識の高揚（次代の幹部職員養成のための「次世代育成アカデミー」の実施等）
- (3) 事務処理の効率化（マニュアル化、システム化等）

4 職員配置について

- (1) 行政組織、職員定数、職場ごとの配置数：ヒアリングや新規業務・業務量の把握等を通じ、政策部（行政経営課）で検討、調整
- (2) 人事異動：基礎として、職員の意向申告、所属長と職員が面談を行った内容を踏まえた意向調査、所属長と人事課が行うヒアリング等を実施
在課年数や本人の意欲、職務態度や実績、職員の適性等を加味した中で総合的な観点から実施
- (3) 考え方：適材適所の人事異動を行うためには、職員の希望を考慮しつつも、個々の能力や実績、意欲や適性などを的確に見極めることが重要。
人事評価（見直し中）やキャリアプランの充実（複線型等）、男女共同参画の視点を意識した女性職員の積極的な登用に取組む

5 職員の年齢構成について：別紙のとおり

6 中途採用について

- (1) 年齢制限の撤廃：平成20年度から一部の職を除き、基本的に受験資格を59歳までとし、実質的に年齢制限を撤廃した職員採用を実施
金融分野やシステムエンジニア、接客業や建築士、電気主任技術者など、様々な経験や資格を有する職員の採用が可能となった
- (2) 多様な能力等を考慮：採用試験の申込時において、スキルや趣味、職歴、資格等を記載、提出

筆記試験等の基本的な学力に加え、面接時にこれまでの取組み内容を確認し、総合的な見地から採用を実施

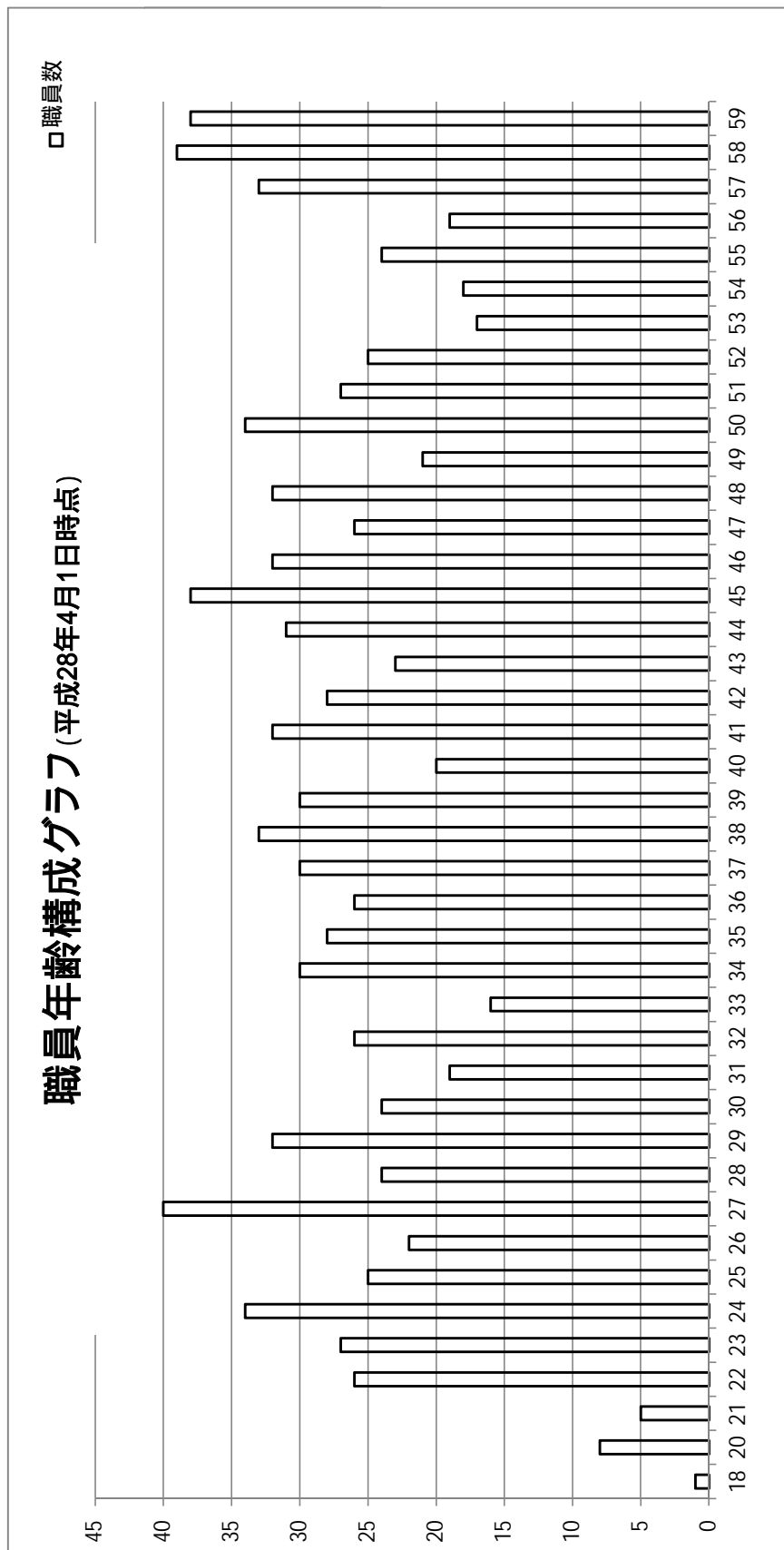
- (3) 「人物重視」の採用：面接試験の受験者を可能な限り多くし、面接を重点的に行い、人物を可能な限り見極めた中で採用を実施

今後も、多様な才能をもった魅力あふれる職員を採用できるよう、人物重視、面接重視の採用を継続したい

秦野市職員年齢構成一覧(平成28年4月1日時点:1,063人)

		計																																									
		18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
職員数	1	8	5	26	27	34	25	22	40	24	32	24	19	26	16	30	28	26	30	33	30	20	32	28	23	31	38	32	26	32	21	34	27	25	17	18	24	19	33	39	38	-	1,063

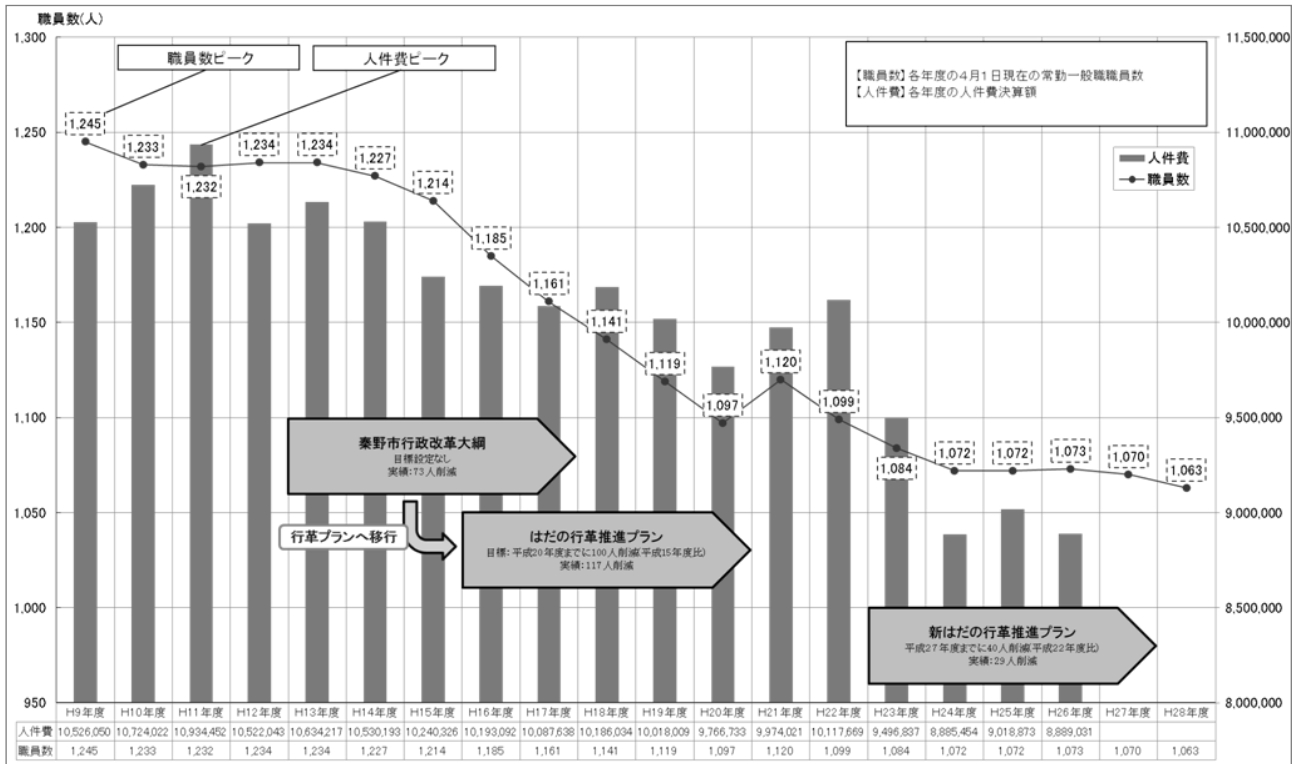
職員年齢構成グラフ(平成28年4月1日時点)



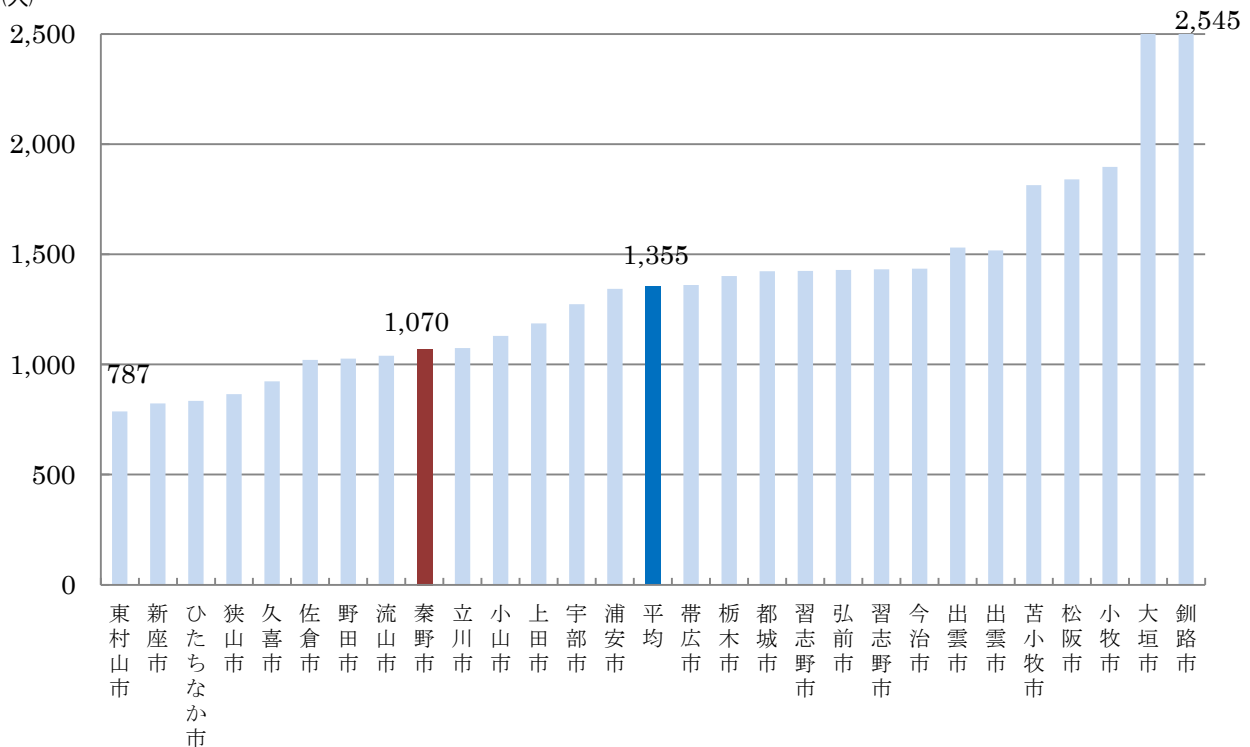
職員数の推移について

行政経営課

常勤一般職員（全会計）の推移



【参考】 類似 28 団体の職員数（常勤職員）



※ 類似 28 団体の平均より 285 人少ない（平成 27 年 4 月 1 日時点）

（国が行う「定員管理調査」において用いる類似団体区分「IV-1」（人口 15 万人以上、産業構造 2 次・3 次 95% 未満かつ 3 次 55% 以上の団体類型）に属する 52 団体のうち、人口 15 万人以上 18 万人未満の 28 団体との比較による。）

臨時職員・非常勤職員(特定職員)・再任用職員について(職員数)
人件費について

平成28年6月17日 人事課

一般職員・再任用職員・特定職員・臨時任用職員の全体職員数及び給与、報酬、賃金等の推移(一般会計)

年度	全体職員数 (人) ¹	一般職員及び再任用職員 給与(千円) ²	特定(非常勤一般職員)職員 報酬等(千円) ³	臨時的任用職員 賃金等(千円) ⁴	合計(千円)
平成18年度	1,519	8,393,924	410,220	339,210	9,143,354
平成19年度	1,535	8,243,957	428,805	349,911	9,022,673
平成20年度	1,621	8,056,543	596,358	422,048	9,074,949
平成21年度	1,826	8,057,526	480,100	410,770	8,948,396
平成22年度	1,779	7,726,170	486,948	406,567	8,619,685
平成23年度	1,797	7,534,849	513,048	439,444	8,487,341
平成24年度	1,691	7,279,076	549,365	440,508	8,268,949
平成25年度	1,725	7,153,145	557,958	480,799	8,191,902
平成26年度	1,720	7,455,960	587,470	520,472	8,563,902

市長、副市長、市議会議員、審議会委員等の特別職及び教育長を除く。

¹ 全体職員数には、臨時的任用職員が一般職員と同じ労働時間勤務したと仮定した場合の人数を含む。

² 給料、職員手当(退職手当除く。)及び共済費負担金

³ 報酬、報償(退職時報償を除く。)及び共済費負担金

⁴ 賃金及び共済費負担金

市外在住職員について(人数及び居住地域)

市外在住職員 290人 / 1,063人(27.3%) 平成28年4月1日現在：一般職員

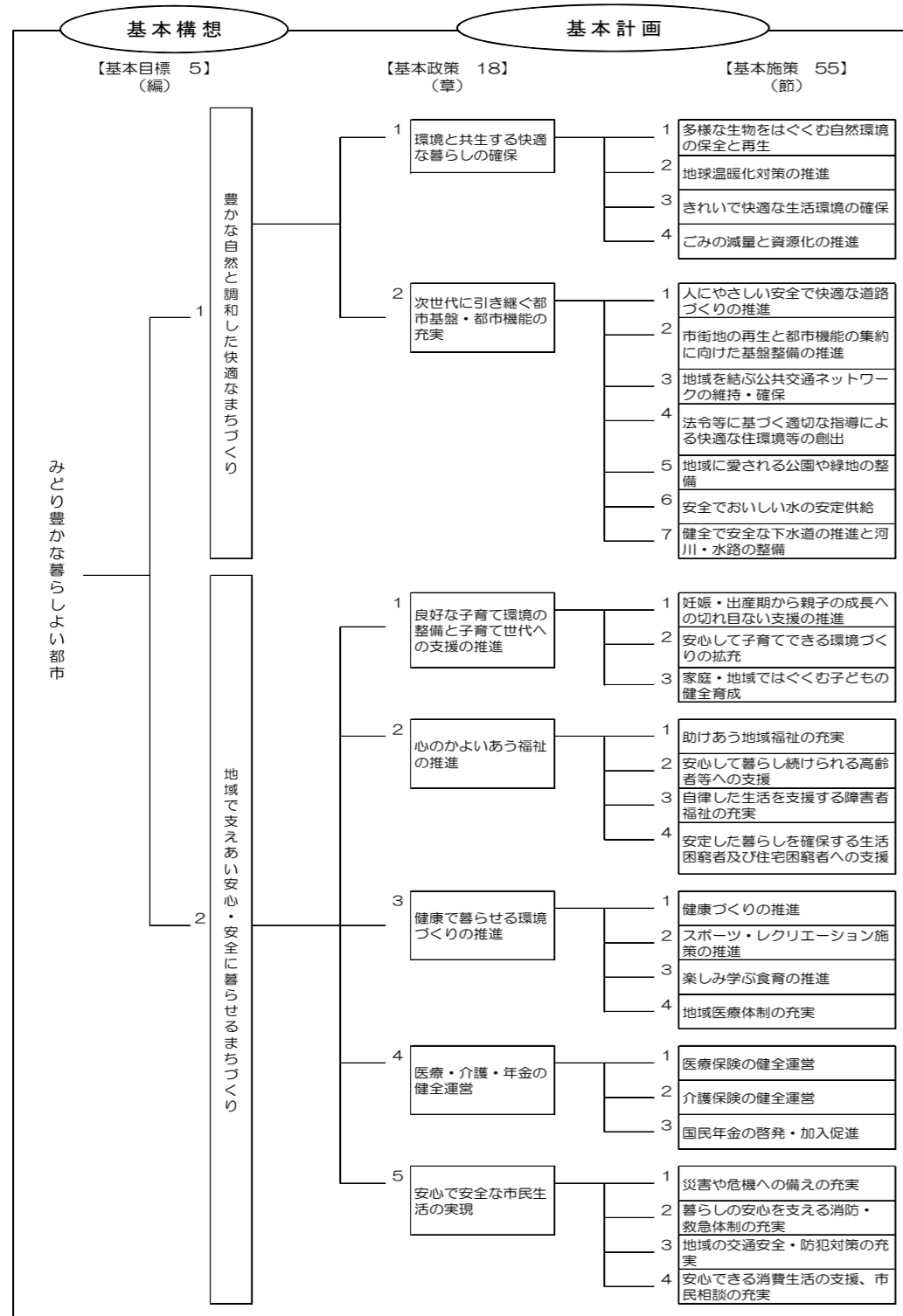
市町村	人数	市町村	人数	市町村	人数
伊勢原市	49	松田町	11	大井町	5
平塚市	48	横浜市	9	山北町	5
小田原市	24	茅ヶ崎市	8	南足柄市	3
厚木市	22	開成町	8	座間市	3
中井町	19	川崎市	7	藤沢市	2
相模原市	15	町田市	6	鎌倉市	2
海老名市	14	大磯町	6	清川村	1
二宮町	13	大和市	6	愛川町	1
				合計	290
				(27自治体)	

第2 施策大綱別(分野別)計画

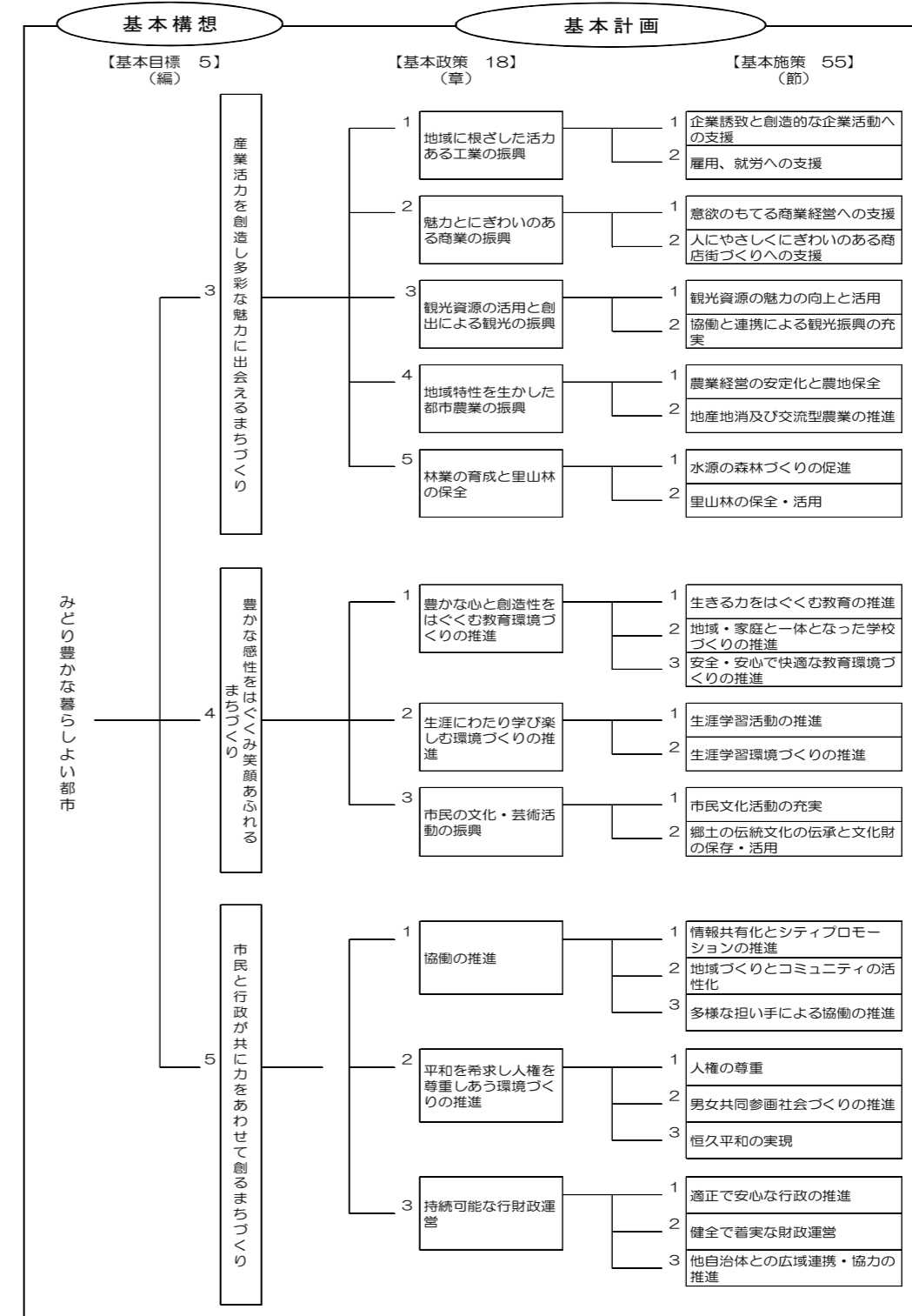
1 計画の体系

本市の限りない発展を願い、昭和44年に定めた市民憲章の理念のもとで、都市像を「みどり豊かな暮らしよい都市(まち)」と定め、これを実現するため、5つの基本目標、18の基本政策、55の基本施策を設定し、具体的な施策の展開を図ります。

■ 総合計画後期基本計画の体系



■ 総合計画後期基本計画の体系



部等名	政策部
-----	-----

平成28年度主要施策説明書

基本方針、主な取組み及び予算要求の状況

●平成28年度の基本方針

- 1 人口減少・少子高齢化の進展を最重要課題とした「総合計画後期基本計画」「行革推進プラン」「公共施設再配置計画」の着実な推進
- 2 国民の利便性を高め、公平・公正な社会を実現する社会基盤となる社会保障・税番号制度の正確な実行

●平成28年度の主な取組み

- 1 総合計画後期基本計画・地方版総合戦略に掲げる事業の推進【企画課】
PDCAサイクルの構築した上で、事業の推進を図る。
- 2 新たな行政不服審査制度の着実な運用【文書法制課】
改正行政不服審査法に基づく「秦野市行政不服審査会」を設置し、新たな行政不服審査制度の着実な運用に努める。
- 3 行財政改革の推進【行政経営課】
平成28年度からスタートする第3次行革推進プラン(仮称)については、庁内の推進体制を整えるとともに、行財政調査会による外部評価を行い、プランを着実に推進していく。
- 4 社会保障・税番号制度への対応と情報セキュリティ対策強化【情報システム課】
平成29年度に開始される団体間の情報提供に先立ち、庁内システムと情報提供ネットワークシステムとの連携テストを実施する。
番号制度施行に伴う新たな自治体セキュリティ対策に向け、ネットワーク分離の推進及びセキュリティ機器導入を行う。
(インターネット系と内部事務系に分離するとともに、内部事務系を個人情報を扱う事務と財務会計等のその他の事務に分離)
- 5 公共施設再配置計画の推進【公共施設再配置推進課】
平成28年度を初年度とする「第1期基本計画後期実行プラン」の推進に努めるとともに、インフラを含めた「総合的な公共施設マネジメント」を行う。

●平成28年度予算要求の状況

課等名	28年度予算						27年度予算		備考
	要求額	対前年度予算		一般財源額のうち 業務運営費	対前年度予算		当初予算額	一般財源額のうち 業務運営費	
		増減額	増減率		増減額	増減率			
企画課	25,733	△ 8,428	△24.7%	19,577	203	1.0%	34,161	19,374	
文書法制課	79,412	2,577	3.4%	79,072	2,577	3.4%	76,835	76,495	
行政経営課	6,786	△ 72,574	△91.4%	795	△ 3,946	△83.2%	79,360	4,741	
情報システム課	403,712	25,501	6.7%	288,328	△ 10,248	△3.4%	378,211	298,576	
公共施設再配置推進課	1,875	△ 151	△7.5%	1,795	△ 151	△7.8%	2,026	1,946	
検査担当	210	25	13.5%	210	25	13.5%	185	185	
部等の計	517,728	△ 53,050	△9.3%	① 389,777	△ 11,540	△2.9%	570,778	② 401,317	

※ 業務運営費の予算要求基準が未達成となる(下記算式により、④の欄が△7.0%よりも値が大きくなる)場合は、部等の長名で任意様式により弁明書を作成し、財務部長宛てに提出してください。

平成28年度予算業務運営費 ①	平成27年度予算業務運営費 ②	増減額(①-②) ③	増減率(③/②) ④
389,777千円	401,317千円	△ 11,540千円	△ 2.9%

主な「歳入確保」及び「歳出削減」、行政評価への取組み

●歳入確保への取組み 単位:千円		●歳出削減への取組み 単位:千円	
取組内容	効果額	取組内容	効果額
計		計	
効果額(計)		前年度より	削減

●行政評価結果への対応状況				
No.	担当課等	事業名	行政評価結果	予算や取組みへの反映状況
1	文書法制課	浄書印刷経費	市が見直しの上実施	◎予算や取組みに反映
2	文書法制課	文書管理事務費	市が見直しの上実施	◎予算や取組みに反映
3				
4				
5				

男女別職員数について

平成28年6月 市長公室人事課

1 職員数(各年4月1日時点)

	平成26年		平成27年		平成28年	
	男	女	男	女	男	女
職員数(総数)	1,073		1,070		1,063	
男女別職員数	758	315	757	313	745	318
比率	70.6%	29.4%	70.7%	29.3%	70.1%	29.9%

2 管理職職員数(各年4月1日時点)

	平成26年		平成27年		平成28年	
	男	女	男	女	男	女
8級(部長等)	16	0	16	0	15	0
7級(参事等)	33	0	37	0	38	0
6級(課長等)	47	8	45	7	41	8
5級(課長代理等)	132	28	127	26	122	24
計	228	36	225	33	216	32
比率	86.4%	13.6%	87.2%	12.8%	87.1%	12.9%

秦野市職員づくり基本方針附属資料（職員いきいきアンケート結果抜粋）について

職員いきいきアンケートの概要

- 1 調査の目的 秦野市職員・組織の現状を把握するため、全職員を対象とした意識調査を行ったもの
- 2 調査時期 平成24年8月15日から22日
- 3 対象者 個人アドレスを有する全職員
- 4 回答者数 210名
- 5 実施方法 庁内ネットワークを活用
- 6 回答者の属性

【男女別】	回答者数・割合
男	177人(84.3%)
女	33人(15.7%)

【職種】	回答者数・割合
事務職	166人(79.0%)
技術職	44人(21.0%)

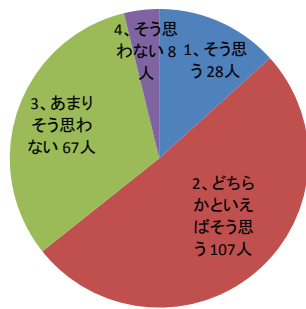
【等級】	回答者数・割合
1級	38人(18.1%)
2級	27人(12.9%)
3級	40人(19.0%)
4級	41人(19.5%)
5級	41人(19.5%)
6級	8人(3.8%)
7級	8人(3.8%)
8級	4人(1.9%)

【年齢】	回答者数・割合
20代	35人(16.7%)
30代	69人(32.9%)
40代	50人(23.8%)
50代	53人(25.2%)

【居住地】	回答者数・割合
市内	162人(77.1%)
市外	48人(22.9%)

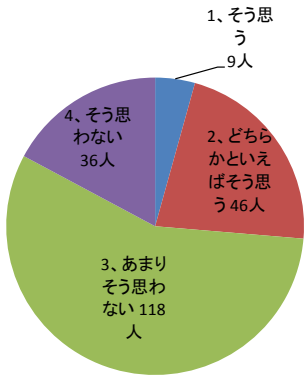
※以下、基本方針掲載内容再掲

Q6 イキイキと仕事していますか？



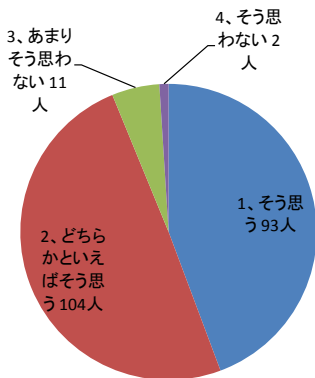
1の理由	・職場に笑いが絶えないから。 ・意識してそうするようにしている
2の理由	・職責を果たすため ・職場の雰囲気が良い
3の理由	・何となく色々かったるい ・職務上のスキル、経験が不足しているため。 ・異動して間もないため、苦労している。
4の理由	・能力不足は事実であるとしても、低評価されているから ・上司との見解の相違により、現場を軽視した仕事になっているため

Q9 出世したいですか？



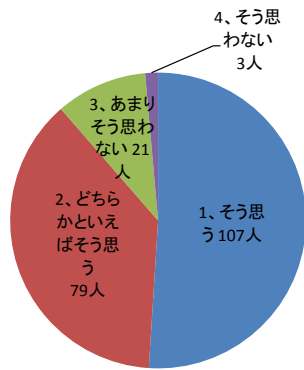
1の理由	<ul style="list-style-type: none"> 認められることは、結果として出世につながるから 組織変革の必要性を感じている職員が出世すべき。
2の理由	<ul style="list-style-type: none"> 係員の発言、意見では変わらない。 頑張れば上に行けるという目標があったほうが頑張れるから。 考えていることを実行に移せるから したい気持ちはあるが、責任が重くなるのは負担に感じる。 主査のままだと、人間扱いされない。 常に向上心が必要であると思うから。 出世できるならそれに越したことはない。 出世とは意味合いが異なると思うが、自分で担当する組織の活性化や見直しをすることができ、それが自分自身又は職員の職務に対する充実感につながるため 地位や名誉が欲しいわけではなく、自分の仕事を他者から評価される形が現時点で「出世」しかないかと思ってしまうから。他にあれば、責任やプレッシャーを感じたくないので出世はしたくない。
3の理由	<ul style="list-style-type: none"> 仕事が出来ればよいと思うから 仕事が好きで楽しいから 出世するメリットを感じられない 出世に魅力を感じないため。 自分の義務を果たすことを第1に考えているから。 現状の職責を果たすのが精一杯と言ったところ。 責任と仕事量が増えるだけで見返りが少ない 現状では、面白く仕事ができなさそう 給与にあまり差がないため 人の上に立つ能力がない。 疲れるだけ。 出世は自分から求めるものではなく、求められるものと考えます。 管理職になるより、実務をしているほうがやりがいがあると思う。 人事評価はあってもほぼ年功序列なので出世欲があってもなくても変わらないと思う。 出世したいがために点数稼ぎのようにはなりたくない。また、出世するほどの能力がないと思う。 週末にも色々イベントで日程があり、大変そう。昔は、議会資料も部課に作成させていた方が多いが、今は、板ばさみで給料ほど魅力がない。 市民にとって必要な施策かどうかを共有し、その為に目的に向かって組織・職員が気持ちよく行動でき、その一員として関わり一人一人がリターンを持ち、存在感のある職員として自己実現できればよい。
4の理由	<ul style="list-style-type: none"> 責任ばかり 自信のある方に頑張ってもらいたい 社会的地位よりも生涯現場で働きたい。 忙しく辛いことも多く得は無い。 出世してもメリットがない 適時に適当な出世が望ましい。 今の体制では出世するだけ損をする 民間と違い、管理職相当の報酬がもらえないため。 できる限り市民と接する職場で働きたいため 現在は、出世より仲間に慕われない気持ちの強い。

Q8 市役所の改革・改善の必要性を感じますか？



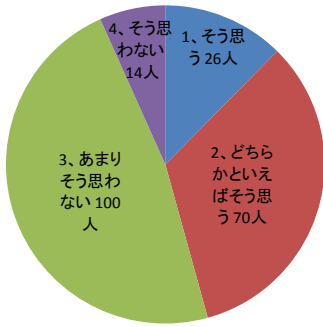
1の理由	<ul style="list-style-type: none"> 最近、責任転嫁をする職員が多くなってきている 組織も人も、常に改革・前進しない限り、停滞・後退するから これから先の状況を想定している組織ではない。 危機感を持っていない どのような組織でも時代が変われば改善改革は必要となる 悪しき慣習や年功序列の意識が濃すぎる 限られた職員数で仕事をこなしていなくてはならない 若い職員にも仕事の中にある面白さを感じてほしい。 崩壊してしないための対策をとるため 責任と連携が希薄になっていると思う。 典型的なお役所だと思う。 職員に元気が無い 職場の電話代(=税金)で自分の昼食を頼む事をおかしいと思っていない 職員が多くいることに疑問を感じる 同じ給料なら仕事をしなくても逃げたほうが得という雰囲気は漂い、正直者が馬鹿を見るようなところがあると思う。 机上で判断する人を少しでも減らしていくべき。市民に法律でとか話しても難しいと思うため。 地方分権、地域主権だから、意見を言おう、変えていこうという雰囲気がない。 自分さえ良ければ、周りの人は関係ないと考えているのではないかと思われる職員が多くなったように感じる このままだと倒産する寸前と思っています。給料、退職金が半分とならないと気がつかない組織となっています。部署を超えた経営体となっていません。
2の理由	<ul style="list-style-type: none"> 職員を適材適所に配属してほしい 業務上の不効率を感じる もっと職員が活き活きしている職場で働きたい。 能力に応じた適材適所の配置を進める必要がある。 能力と給料が割に合わない。仕事のやる気が出るような職「確かに「縦割り」であると思う 公務員にとって厳しい時代が来るとのことだから。 民間と比較して、やや危機感が薄い 市民のニーズの多様化にもっと毅然とした態度が取れるようなことも必要。 人材育成は必要だと思います。また職場の安全教育をしてないのはまずいと思います。 マイナスの部分無くすこととらわれすぎずに、プラス部分を積極的に伸ばすための改善、保身や縦割りの行政の改善が必要 職場により差があると感じていますので、見直しが必要ではないかと考えます。 以前に比べ、良くなってきたところもあるが、業務量が膨大かつ複雑化してきたことに伴い、職場環境の活性化を図ることが困難となってきている 改革は当然必要だが、文化・伝統に代表される「持続性・継続性」を保つのも公の責務。改革至上主義でなく、必要な部分の改革であれば進んで行きたい。
3の理由	<ul style="list-style-type: none"> まだ経験が浅いからか、不便さを感じていない。 マンネリ化があると思うが改革の必要性があるかとなるとわからない。 改革改善は必要との掛声には同意するが、自分から始めようとは思わない。

Q14 世代間の交流が必要だと思えますか？

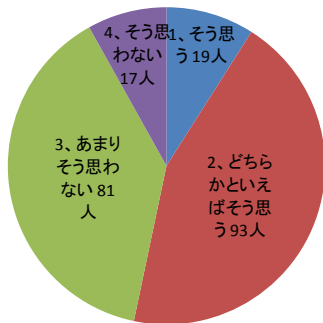


1の理由	<ul style="list-style-type: none"> ・異年齢間の思考の違いがあるので、交流会話が必要 ・若手職員、中堅職員、幹部職員の交流が希薄のため。 ・世代間に限らず職員同士の交流は仕事を円滑にする ・自分と同じ目線程度の交流だけでは成長が十分にならない ・同じ仕事でも、色々な考え意見があり、それを感じることは重要 ・上司と部下という仕事だけではない関係も必要な場合がある。 ・仕事を円滑に進めるには必要なことだと思う。 ・将来にわたり行政の仕事を受け継がなくてはいけないのなら、必要ではないでしょうか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・会話が無いのが不思議に思う ・人と人のつながりは必要 ・秦野市というチームで運営するため。 ・仕事の打ち合わせ等が足りないと思うので。 ・尊敬できる人が見つけれられるかもしれないから。 ・世代間の考え、知識、能力の伝承が必要 ・その世代独特の価値観や考えがあるはずだから。
2の理由	<ul style="list-style-type: none"> ・若い職員の顔や名前がわからない ・職場では様々な世代で仕事をしますので。 ・全くないから。 ・世代だけでなく様々な立場の方がおり、勤務条件も違い、すれ違いも多く、お互いの事情が分かり難いことがあります。 ・世代が異なるお互いの考え方や共通認識を共有する必要があるため 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事がしやすくなると思う ・押しつけでなく自然発生的にできることであれば必要 ・新しい感覚も取り入れた方がよいと思う。
3の理由	<ul style="list-style-type: none"> ・違う世代の考え方を知る必要があります。 ・仕事上での指導等により交流できる ・その前に若い人たちの交流を作ったほうが良いのでは。前職では部署をこえて大人数で遊びに行ったり飲みに行ったり年中あったので、仕事以外にも縦割りでもちょっと驚きです 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務に応じた年齢層が配置されていればよい。 ・交流＝飲み会、説教、武勇伝を語るならいらない。
4の理由	<ul style="list-style-type: none"> ・必要以上の付き合いは無意味だと思うから。 	

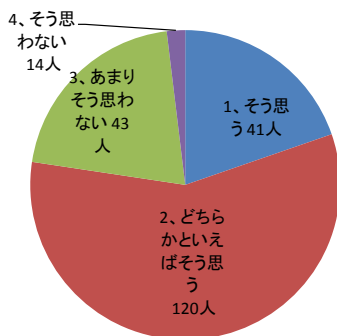
Q17 Q14, 15, 16のようにつながりが今ありますか？



Q21 課間や係間など、組織の情報交換や連携は十分はかれていますか？



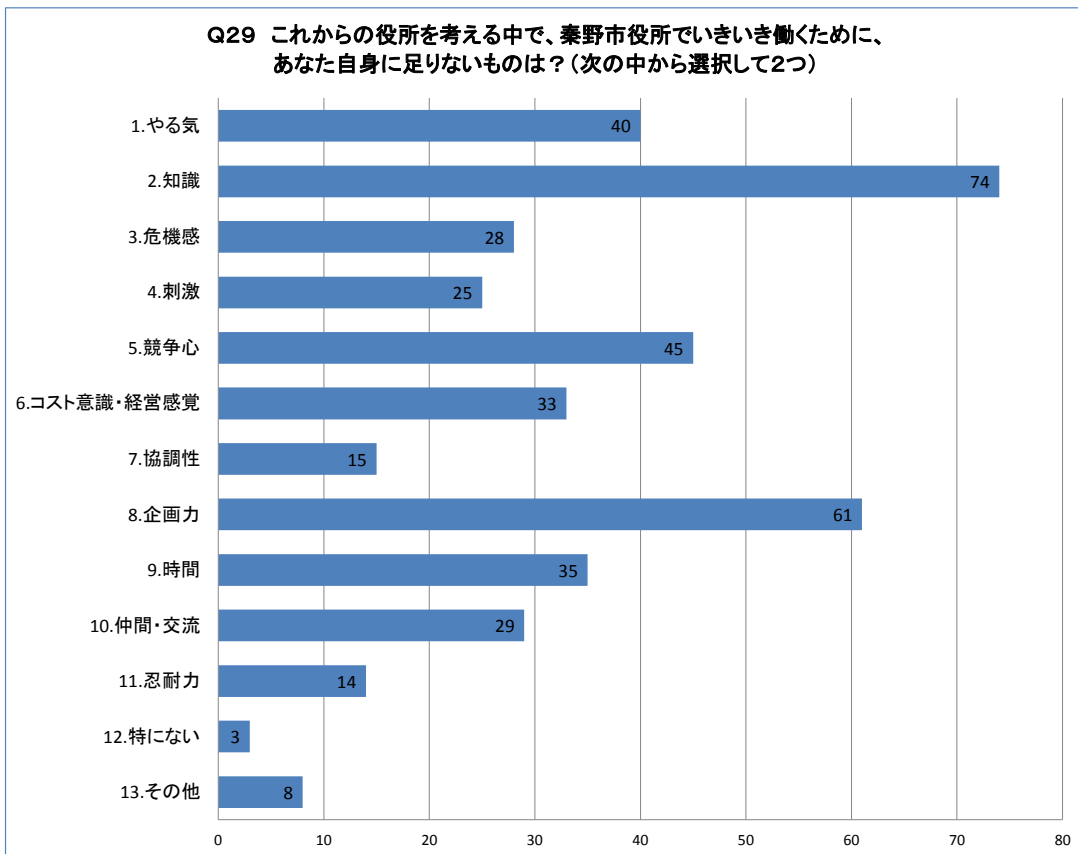
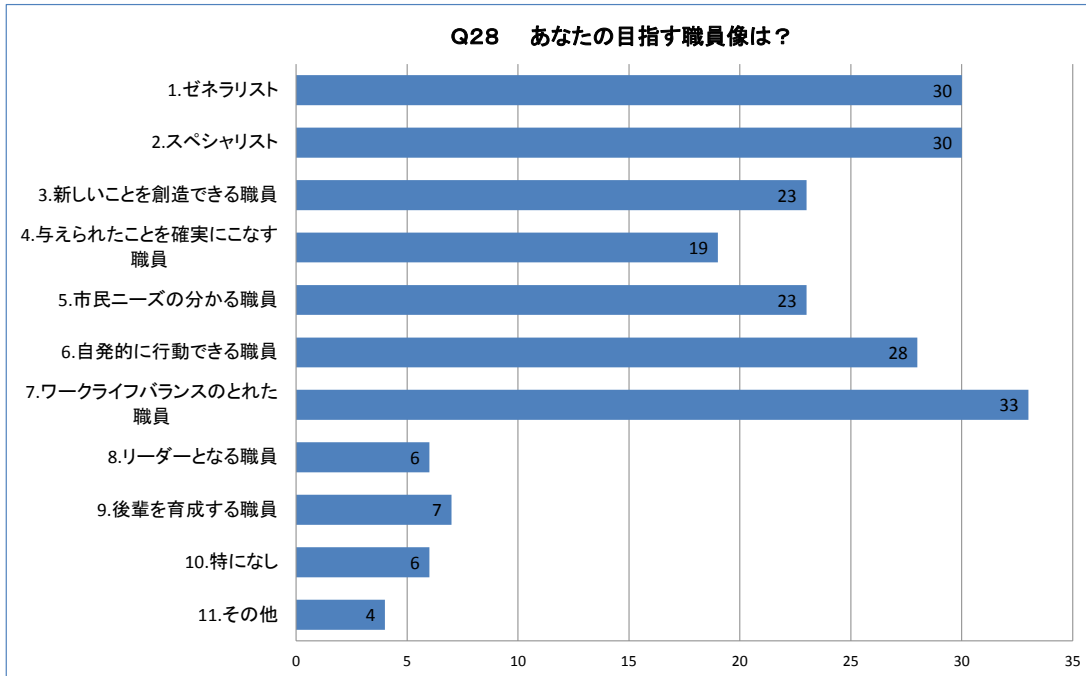
Q23 課や係など、組織の目標を理解していますか？



<p>1の理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・役所内のクラブ活動に参加しているため。 ・仕事上で取る必要があるので取っている ・友達が友達を呼んで来て、つながりまでできています。 	<ul style="list-style-type: none"> ・様々な刺激・情報が欲しいと思っている。 ・つながりは十分にあると自負しています。 ・同期を「アテ」にしたくなるから。 ・私の年代代までは有ると感じてる
<p>2の理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・あると思いたい ・仕事をしていけば自然と生まれてくる。 ・各課様々だがある場所にはあると思う ・全庁的なつながりがあるから ・自分自身では、業務上又は仕事以外でつながりをつくってきた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事柄あると思う。 ・いろいろ相談できる仲間が居るため ・研修、祭り、選挙等で関係が深まっていると思うから ・どちらかと言えば、同期等以外はない。 ・過去の職場つながりでの交流がある。
<p>3の理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・あまり感じられない ・自分があまり交流しないのでわからない ・個人的につながりがある人はいるよう。 ・仕事を通じたつながりしかない ・職員同士の関わりが薄いように感じる。 ・大勢の場があまり得意でないため。 ・同期あるいは同じ課になったことがある人、それ以外はないという人が多いのではないかと。 ・他課の内容まで含めて全部案内ができていないかというところが不安な部分がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・縦割りの部分が見られるため。 ・仕事の引継ぎとかできないです。 ・人にもよるが、我々が20代の頃とは大分違うと思う。 ・担当の仕事すらまともにやらない職員が多すぎる ・下も取りたがらないですし、上も待ってしまっているのでは。 ・対岸の火事として他の課、職種を理解しようとしてない。
<p>4の理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・縦社会です。 ・責任転嫁、面倒なことは他部署へと縦割り過ぎる 	<ul style="list-style-type: none"> ・あるか、ないかというなら、「ない」と思われるため ・意識して行動している職員が少ない

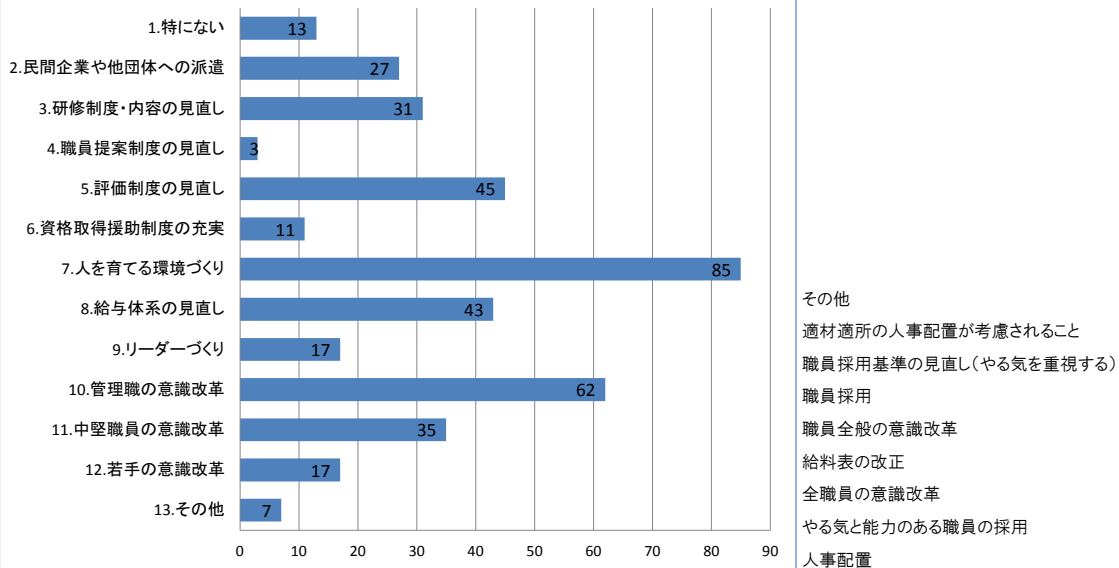
<p>1の理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場の打合せも定期的に行っており、自分自身も環境整備に努めてきた ・個々の仕事状況がどのように把握するようしているため。 ・部として全体的に連携がとれていると思う 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務上必要不可欠なので、心掛けているから ・必要な範囲でできています。
<p>2の理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・管理職クラスの無駄なプライドはいらない ・課内で協力がないと業務が進まないから ・連絡調整を心がけている ・課の打ち合わせが役立っているため。 ・情報を自分や決まった人間の中だけで止めないよう努力している。 ・課内でははかれているほうだと思うが、まだ向上の余地があると思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日頃から情報交換等を指導されているため。 ・課間の情報交換が薄い ・もつと情報共有ができればと思います。 ・必要最低限の連携はできていると思う。
<p>3の理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまでの役所の体質が改善されていない。 ・どうしても他課の業務だと割り切ってしまう部分がある。 ・職務内容が異なるため。 ・伝えたいつもりでも伝えきれないことがしばしばあります。 ・基本的な部分の勉強不足の職員が多く、情報交換できないから ・以前、市民からの相談をつなごうとしたら、「まずはそちらで対応して、納得できなければつないで」と言われ、担当課なのこと思った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分自身積極的に求めている時があるかもしれませんが。 ・人数が多く、意見を表明しない人もいるため。 ・仕事のタイプが違うので無理。 ・時宜を得たホウレンソウが遅い
<p>4の理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織の情報共有を図らないとうまくいかない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報が良く錯綜していたりする光景を見たことがあるので ・情報のやり取りはあまりありません。

<p>1の理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・定期的に進捗管理の打ち合わせをしている。 ・適正な執行を常に心がけている。 ・常に目標・目的を見失わないように心掛けている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・もちろんです。 ・理解の上、業務に携わっている。 ・管理職として当然である
<p>2の理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課の方向性はわかっているため。 ・どう在るべきか意識しているため ・それが職責ですから。 ・理解していないと目標とするものが作れない。 ・連携により、より良い行政ができる ・年間業務計画に沿った業務遂行は粛々と進んでいる。 ・定期的な打ち合わせをしているため。 ・比較的に細かい指示をしないでも、業務を遂行し、時々進行状況をチェックするにとどまる 	<ul style="list-style-type: none"> ・絶えずそうするように指導している ・できているかと思う ・いつもなんとなく意識しているつもりではある。 ・市民サービスにつながるよう仕事している。 ・理解の上、業務に携わっている。 ・何となくですが、理解しているつもりだから。 ・具体的な目標であると思います。 ・常々、課で話している。
<p>3の理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・理解の上、業務に携わっているとは思えない ・課の目標がわからないから ・目の前の仕事に集中することが多いと思う。 ・やるべきことはあっても目標(目指すもの)がないように感じる ・明確なのは、ISO、交通安全、NO残業デーくらいだと思うから。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日々の仕事に追われてしまっている ・今まで意識したことがないから。 ・あまり目標を意識したことがない。
<p>4の理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上司の目標に対するリーダーシップとかマネジメントはあまりありません。 ・環境目標は貼ってあるが、それ以外の目標があるのかも不明。 ・組織の目標とは？ 	



Q31 組織全体を見渡して、特にあなたが期待することは何ですか？

(次の中から2つ)



業務の性質について

行政経営課

1 調査概要

名 称	業務分析調査
実施期間	平成26年7月3日から31日
内 容	すべての部署の業務を4特性（専門性、非定型性、公権力性、政策判断）で分類し、その割合等を把握した

2 結果概要

(1) 専門性×非定型性

高					低	
非 定 型 性	3	0.0%	4.6%	16.4%		
	2	1.3%	30.1%	14.0%		
	1	15.9%	14.5%	3.2%		
低		1	2	3	高	
		専門性				

(2) 公権力性×政策判断

高					低	
政 策 判 断	3	7.5%	0.7%	1.5%		
	2	8.4%	2.4%	4.0%		
	1	49.0%	14.0%	12.5%		
低		0	1	2	高	
		公権力性				

第5表 職種別職員数及び給与月額に関する調査

市町村名	基本給(①～③)			給料(①)			扶養手当(②)			地域手当(③)		
	人数	総額	1人当たり 支給月額	人数	総額	1人当たり 支給月額	人数	総額	1人当たり 支給月額	人数	総額	1人当たり 支給月額
	人	額	額	人	額	額	人	額	額	人	額	額
横浜	27,435	105,151,287	3,833	27,435	91,248,810	3,326	11,904	2,297,472	193	27,435	11,605,005	423
川崎市	13,188	50,186,304	3,805	13,188	43,533,588	3,301	5,492	1,153,320	210	13,188	5,499,396	417
相模原市	4,699	16,929,820	3,603	4,699	14,919,325	3,175	2,169	431,631	199	4,699	1,578,864	336
指定都市計	45,322	172,267,411	3,801	45,322	149,701,723	3,303	19,565	3,882,423	198	45,322	18,683,265	412
横須賀市	3,187	11,976,251	3,758	3,187	10,542,536	3,308	1,516	321,392	212	3,187	1,112,263	349
平塚市	2,370	8,573,626	3,618	2,370	7,512,900	3,170	1,064	238,336	224	2,370	822,390	347
鎌倉市	1,342	5,077,995	3,784	1,342	4,259,508	3,174	637	140,777	221	1,342	677,710	505
藤沢市	3,535	12,952,353	3,654	3,535	11,152,925	3,155	1,541	335,938	218	3,535	1,463,490	414
小田原市	2,179	7,605,036	3,490	2,179	6,951,010	3,190	1,028	231,300	225	2,179	422,726	194
茅ヶ崎市	2,062	7,350,802	3,565	2,062	6,454,060	3,130	880	193,600	220	2,062	703,142	341
逗子市	447	1,664,877	3,725	447	1,396,875	3,125	184	43,608	237	447	224,394	502
三浦市	549	1,858,922	3,386	549	1,711,782	3,118	262	51,614	197	549	95,526	174
秦野市	1,070	3,713,792	3,471	1,070	3,376,920	3,156	544	118,592	218	1,070	218,280	204
厚木市	2,018	7,681,880	3,807	2,018	6,606,932	3,274	997	221,334	222	2,018	853,614	423
大和市	1,891	6,872,463	3,634	1,891	6,058,764	3,204	858	161,304	188	1,891	652,395	345
伊勢原市	670	2,479,663	3,701	670	2,169,460	3,238	303	73,023	241	670	237,180	354
海老名市	767	2,832,973	3,694	767	2,441,361	3,183	356	78,676	221	767	312,936	408
座間市	804	2,904,616	3,613	804	2,596,116	3,229	379	83,380	220	804	225,120	280
南足柄市	305	1,092,870	3,583	305	1,064,450	3,490	140	28,420	203	0	0	0
綾瀬市	609	2,276,628	3,738	609	1,992,039	3,271	304	72,048	237	609	212,541	349
市計(除指定都市)	23,805	86,914,747	3,651	23,805	76,287,698	3,205	10,993	2,393,342	218	23,500	8,233,707	350
市計	69,127	259,182,158	3,749	69,127	225,989,421	3,269	30,558	6,275,765	205	68,822	26,916,972	391
葉山町	275	1,022,153	3,717	275	889,350	3,234	154	35,728	232	275	97,075	353
寒川町	343	1,257,520	3,666	343	1,105,832	3,224	162	33,696	208	343	117,992	344
大磯町	258	820,536	3,180	258	748,458	2,901	116	23,316	201	258	48,762	189
二宮町	229	678,269	2,962	229	637,765	2,785	98	19,894	203	229	20,610	90
中井町	104	343,200	3,300	104	323,024	3,106	48	9,984	208	104	10,192	98
大井町	142	477,752	3,364	142	449,572	3,166	60	13,980	233	142	14,200	100
山北町	112	359,310	3,208	112	340,816	3,043	42	7,854	187	112	10,640	95
松田町	150	482,826	3,219	150	457,950	3,053	54	10,476	194	150	14,400	96
開成町	114	370,896	3,253	114	343,710	3,015	46	8,832	192	114	18,354	161
箱根町	377	1,184,834	3,143	377	1,149,096	3,048	167	35,738	214	0	0	0
真鶴町	96	297,270	3,097	96	287,520	2,995	50	9,750	195	0	0	0
湯河原町	320	1,018,946	3,184	320	986,240	3,082	158	32,706	207	0	0	0
愛川町	385	1,385,174	3,598	385	1,213,520	3,152	182	37,674	207	385	133,980	348
清川村	73	253,188	3,468	73	220,752	3,024	39	8,346	214	73	24,090	330
町村計	2,978	9,951,874	3,342	2,978	9,153,605	3,074	1,376	287,974	209	2,185	510,295	234
県計(除指定都市)	26,783	96,866,621	3,617	26,783	85,441,303	3,190	12,369	2,681,316	217	25,685	8,744,902	340
県計	72,105	269,134,032	3,733	72,105	235,143,026	3,261	31,934	6,563,739	206	71,007	27,427,267	386

*単位は、人数が人、金額は百円

市町村名	住居手当			通勤手当			特殊勤務手当		
	人数	総額	1人当たり 支給月額	人数	総額	1人当たり 支給月額	人数	総額	1人当たり 支給月額
横浜	5,111	741,095	145	26,517	3,182,040	120	3,866	398,198	103
川崎市	9,529	571,740	60	12,142	1,311,336	108	6,261	838,974	134
相模原市	876	230,388	263	4,085	322,715	79	1,005	62,310	62
指定都市計	15,516	1,543,223	99	42,744	4,816,091	113	11,132	1,299,482	117
横須賀市	2,210	428,740	194	2,859	260,169	91	663	86,853	131
平塚市	1,739	342,583	197	1,863	113,643	61	719	303,418	422
鎌倉市	980	164,640	168	1,231	109,559	89	283	8,490	30
藤沢市	2,645	489,325	185	2,987	232,986	78	1,098	221,796	202
小田原市	1,445	249,985	173	1,729	133,133	77	1,096	440,592	402
茅ヶ崎市	1,294	280,798	217	1,520	100,320	66	663	194,922	294
逗子市	306	58,140	190	373	31,332	84	136	3,944	29
三浦市	111	29,859	269	470	48,410	103	79	60,435	765
秦野市	672	127,680	190	865	50,170	58	131	3,275	25
厚木市	1,339	198,172	148	1,580	126,400	80	616	212,520	345
大和市	386	101,904	264	1,530	99,450	65	614	279,370	455
伊勢原市	438	81,906	187	520	33,800	65	100	2,500	25
海老名市	146	41,610	285	592	36,704	62	114	1,824	16
座間市	535	94,695	177	609	31,668	52	125	5,250	42
南足柄市	177	24,249	137	230	12,420	54	61	1,281	21
綾瀬市	411	67,404	164	484	33,396	69	80	1,120	14
市計(除指定都市)	14,834	2,781,690	188	19,442	1,453,560	75	6,578	1,827,590	278
市計	30,350	4,324,913	143	62,186	6,269,651	101	17,710	3,127,072	177
葉山町	206	38,728	188	203	16,849	83	16	112	7
寒川町	210	25,410	121	223	12,488	56	32	864	27
大磯町	141	18,894	134	216	15,120	70	37	999	27
二宮町	53	14,204	268	154	11,550	75	41	492	12
中井町	53	5,459	103	82	3,936	48	7	63	9
大井町	85	10,285	121	89	4,005	45	0	0	0
松田町	50	5,550	111	73	4,672	64	0	0	0
関成町	65	7,995	123	115	8,050	70	4	76	19
箱根町	61	8,479	139	63	4,662	74	6	60	10
真鶴町	84	21,924	261	326	39,446	121	109	2,180	20
湯河原町	17	4,471	263	49	5,782	118	0	0	0
綾川町	56	14,560	260	188	13,536	72	83	7,553	91
清川村	42	11,340	270	317	17,118	54	69	1,794	26
町村計	42	4,116	98	55	2,475	45	31	744	24
町村計	1,165	191,415	164	2,153	159,689	74	435	14,937	34
県計(除指定都市)	15,999	2,973,105	186	21,595	1,613,249	75	7,013	1,842,527	263
県計	31,515	4,516,328	143	64,339	6,429,340	100	18,145	3,142,009	173

* 単位は、人数が人、金額は百円

平成28年度「次世代育成アカデミー」概要

平成28年6月17日 市長公室人事課

1 目的

人口減少時代の「秦野市」を担っていくために、本市の現状・課題に関する高度で実態に即した知識、見識を習得し、更に地方のあり方、経営的視点を学ぶことで「気づき」と「行動」を促す。

2 開講式日程等

(1) 日時 平成28年6月1日(水) 午後1時30分から午後3時30分まで

(2) 開講式会場 はだの職員づくり研修所(表丹沢野外活動センター)

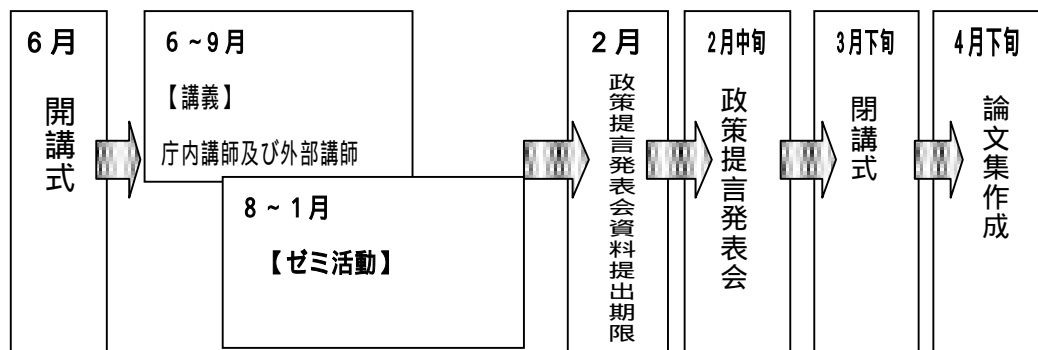
(3) スケジュール

ア 受講承認書授与及び市長講話

イ オリエンテーション

ウ オープニング講義：東海大学政治経済学部教授 小林 隆 氏

3 年間スケジュール



4 外部講師講義及び市内講師講義

講師名	日時	会場
茅野 英一 氏 (帝京大学経済学部教授)	第1回：6月7日(火)13:30~	西庁舎3階会議室
	第2回：同月26日(日)~27日(月) 1泊2日	職員づくり研修所
小林 隆 氏 (東海大学政治経済学部教授)	第1回：7月1日(金)13:30~	二市組合2階研修室
	第2回：同月8日(金)13:30~	西庁舎3階会議室
	第3回：同月11日(月)13:30~	西庁舎3階会議室
	第4回：同月25日(月)13:30~	二市組合2階研修室

齊藤 進 氏 (産業能率大学情報マネジメント 学部教授)	第1回：8月10日(水)13:30~	本庁舎3階講堂
	第2回：同月17日(水)13:30~	本庁舎3階講堂
	第3回：同月24日(水)13:30~	本庁舎3階講堂
	第4回：9月9日(金)13:30~	西庁舎3階会議室
公共交通推進課 参事(兼)課長 保坂富士雄	7月29日(金)10:00~12:00	本庁舎3階講堂
公共施設マネジメント課 課長 志村高史	7月29日(金)13:00~16:00	本庁舎3階講堂
その他講義	上記講義のほか、アカデミー受講生以外の職員も聴講できる「オープン講座」を複数回実施する予定です。講義日程が決定次第お知らせいたします。	未定

5 ゼミナール等のスケジュール

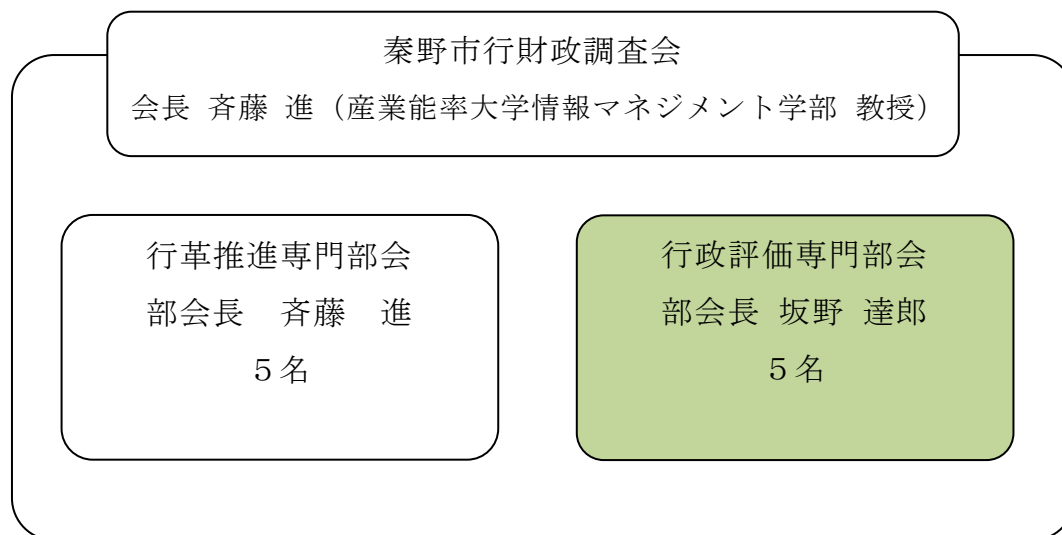
内 容	日 時	会 場
ゼミ活動オリエンテーション及び研究課題打ち合わせ	8月10日(水)9:00~12:00	本庁舎3階講堂
政策提言発表会中間発表	12月中旬予定	未定
政策提言発表会	平成29年2月中旬予定	文化会館小ホール
閉講式	平成29年3月末予定	議会第1会議室

平成28年度 秦野市職員研修計画及び体系

		(研 修 項 目)	(研修目的・内容等)	(研修科目・実施機関等)	(実施月)	(研修日数)	
自己啓発		自己啓発研修への支援	職員の自己啓発、自己学習意欲を喚起するために実施する。資質向上につながる通信教育講座やパソコン教室、英会話教室などを指定期限内に修了した者に10,000円を限度として受講料の半額を助成		随時	随時	
		グループ研究(自主研究)活動への支援(海外調査も含む。)	自己啓発や相互啓発による職員の能力開発と職場の活性化を図るため実施。行政課題などの研究費用を助成		年間	随時	
		高等研修機関派遣研修	高度研修機関で自らの資質を高めようとする自己啓発意欲を喚起するため、早稲田大学院マニフェスト研究所への派遣研修を実施する	早稲田大学マニフェスト研究所への職員派遣(3名、1年間)	年間	随時	
職場内		職場研修における計画的職場研修	職場研修(OJT=On The Job Training)は、職場での日常業務を通じて、上司が部下の能力をステップアップさせる研修	業務マニュアルに基づく学習、職場内での業務に対する勉強会等	随時・年間	随時	
	はだの職員 づくり研修所	階 層 別 基 本 研 修	第1部:新採用職員研修(前期、後期)	社会人として、公務員として、市職員としての基本的知識を身に付け、意識の高揚を図る	副市長講話、服務、行革、公文書、地方公務員法、人権、財政、会計等	4・7月	12日
			第2部:基本実務研修	入庁3年目の職員を対象として、基本的実務及び自己の役割を改めて確認する	地方自治制度、契約・会計・文書実務、財政、法制執務、クレーム対応等	5月	4日
			第3部:2級昇格前研修	職務遂行上において必要な知識のさらなる習得や、根拠となる法令等を常に意識する姿勢の確立を図る。また、本市・他市の先進施策について把握及び分析、討論を行い、論理的思考力や説明力の向上を図る	地方公務員法、地方自治法、行政課題演習、グループ研究等	7・8月	5日(グループ研究は随時)
			第4部:政策形成基本研修(3級昇格前)	政策の分析やディベートの実施等を通じて、政策形成の基本を学び、論理的思考力、分析力、説明力の一層の向上を図る	政策分析、政策ディベート、市町村研修センターへの派遣研修、グループ研究	7・8月	6日~7日(グループ研究は随時)
			第5部:行政法演習(3級職1年目)	行政法の基本的知識を習得し、職務上発生する具体的事案に、どのように行政法的理論を踏まえて対処すべきか、グループ研究、発表及び意見交換を行う	講師:東海大学から派遣	10・11月	6日
			第6部:民法・民事訴訟法研修(3級職3年目)	民法・民事訴訟法に係る知識を習得するとともに、実際の法廷を傍聴し、グループに分かれての模擬裁判を行うなど、法的知識を踏まえた思考力の向上を図る	講師:東海大学から派遣	10・11月	9日
			第7部:政策法務研修(4級職2年目)	本市の行政課題に対し、法令等の解釈や立案(条例制定)の手法を学び、政策形成及び政策法務に係る能力の向上を図る	講師は外部に委託 他にグループ研究あり	7・8月	4日(グループ研究は随時)
			第8部:新任監督者研修(課長補佐級職1年目)	庁内での倫理、パワハラ防止研修のほか、コーチング、住民対応など監督者として必要なスキルを、他市町村職員と交流しながら自覚する	市町村研修センター 新任監督者	10月	3日~4日
			第9部:新任管理者研修(課長級職1年目)	管理者として必要な専門知識や意識を他市町村職員と交流しながら学び、幅広い視野と見識を養う	市町村アカデミー又は市町村研修センターへの派遣研修	11月	2日~5日
			第10部:管理者特別研修(課長補佐級以上)	管理監督者として必要な評価能力や部下育成能力をはじめ、管理運営能力の向上を図る	人事評価研修、マネジメント研修等		随時
	次世代リーダー養成課程、特別講義等	本市職員に本市行政や地方自治に関する知識又は管理職職員として求められる知識、見識を習得する機会を提供することにより、本市の限りある人的資源を最大限活用して、市民サービスの一層の向上に反映させる。表丹沢野外活動センターを中心に、多様な講師により職員の感性を育み、能力向上に資する研修の充実に努める。	次世代リーダー養成課程、オープン研修(講演会)等	6~2月	随時		
専 門 (庁 内)		各課主催による職員向け研修(男女共同参画、交通安全、クレーム対応、環境管理など)	各課との共催により、意識の改革や知識習得の契機とする	担当課・民間教育機関等	随時	随時	
		非常勤職員研修(服務・倫理・接遇)	市民対応を主な業務とする非常勤職員に対し、服務・倫理・接遇の基本の方法を学ぶ	講師は外部に委託	4月	1日	
職場外	専 門 (派 遣)	自治大学校(東京都:立川市)	中堅幹部として必要な政策形成能力やマネジメント能力を習得するため、派遣を行う	自治大学校	5~7月	2か月程度	
		国土交通大学校(東京都:小平市)	まちづくりを行うために必要とする、高度な技術的知識を派遣により学ぶ	国土交通大学校	11月	2週間程度	
		全国市町村職員中央研修所(市町村アカデミー:千葉市美浜区)	税務職員や管理者などに必要な高度の専門知識を、他市町村職員と交流しながら学ぶ	市町村アカデミー(市民税、資産税、債権回収等)	随時	随時	
		全国市町村国際文化研修所(国際文化アカデミー:滋賀県大津市)	職務上の先進的な専門知識などを、他市町村職員と交流しながら学ぶ	国際文化アカデミー	随時	随時	
		神奈川県市町村振興協会市町村研修センター(横浜:本郷台)	政策形成、法制執務、住民と協働、庁内講師、企画力開発、情報研修などの講座に派遣	市町村研修センター	随時	随時	
		神奈川県都市整備技術センター(横浜:関内)	公共工事の品質確保、道路橋の長寿命化技術、道路設計演習、測量実習など、技術的な専門知識を学ぶ	神奈川県都市整備技術センター	随時	随時	
		国等への派遣研修	国等の実務を習得するとともに、行政実務に関する視野の拡大、並びに意識の向上及び政策立案能力の向上を図る。	環境省、国土交通省、内閣府、神奈川県等	年間	2年程度	
		各課派遣研修機関(日本経営協会、全国建設研修センターなど)	日本経営協会、全国建設研修センター、公衆衛生学会など、各課が希望する専門研修に、人事課予算で派遣。	日本経営協会、全国建設研修センター等	随時	随時	
視 察		議会常任委員会所管事務調査(4常任委員会)	総務、文教福祉、環境産業、都市建設の各常任委員会が所管するテーマで、先進的な取り組みを行っている都市を視察	議会常任委員会 部長級職員4人	5月	3日	
		国内調査(課題研究グループ)研究員の派遣	市町村振興協会が主催する課題研究グループに他市職員とともに調査研究を行い、現地視察等も行う中で、課題などに対する解決法、今後の施策の方向性を考察する	神奈川県市町村振興協会	年間	随時	
		各課等における行政視察	先進施策の調査や東日本大震災の被災地の状況把握等、職員が現地で直接吸収することにより、幅広い視野を養い、中長期的な視点から今後の取組みに資するために実施する	視察先については、主に参加者が検討し設定する	随時	2日	
地域別 (3市合同)		地域別研修(秦野市・厚木市・伊勢原市・愛川町・清川村による合同研修)	秦野市、厚木市、伊勢原市、愛川町、清川村で合同研修(共通する地域課題等の解決や、行政サービスの向上に向けた職員資質の向上など)を実施する。	講師は外部に委託	1月	1日	

行財政調査会組織図・行政評価専門部会委員名簿

1 行財政調査会組織図



2 行政評価専門部会委員名簿

職名	氏名	所属等
部会長	坂野 達郎	東京工業大学大学院 社会理工学研究科 教授
委員	石塚 拓雄	(公財) 秦野市スポーツ協会 副会長
委員	岩崎 忠	高崎経済大学 地域政策学部 准教授
委員	大屋 崇	有限会社三恵保険事務所 専務取締役
委員	栗原 和子	クオン社会保険労務士法人 所長

平成28年度会議開催経過

回	開催日	主な内容
第1回	5月27日(金)	平成28年度行政評価のテーマ及び進め方について
第2回	7月4日(月)	人事課へのヒアリング(1回目)
第3回	8月22日(月)	人事課へのヒアリング(2回目)
第4回	9月30日(金)	行政評価結果報告書案について
第5回	10月21日(金)	行政評価結果報告書案について

秦野市行財政調査会規則

(平成 26 年 9 月 5 日改正)

(趣旨)

第 1 条 この規則は、秦野市附属機関の設置等に関する条例(昭和 33 年秦野市条例第 6 号)第 2 条の規定により設置された秦野市行財政調査会(以下「調査会」という。)の組織、運営等について必要な事項を定める。

(委員)

第 2 条 調査会は、10 名の委員により組織する。ただし、本市の行政改革に係る計画の策定若しくは評価又は本市が実施する施策若しくは事業に係る評価のいずれかを行う場合に限り、5 名の委員により組織することができる。

2 委員(臨時委員を含む。第 5 条から第 8 条までにおいて同じ。)は、次に掲げる者のうちから市長が委嘱する。

- (1) 学識経験を有する者
- (2) その他市長が必要と認める者

3 委員の任期は、委嘱した日の属する年度の翌年度の末日までとする。ただし、再任することができる。

4 委員が欠けた場合における補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(臨時委員)

第 3 条 臨時委員は、必要の都度市長が委嘱する。

2 臨時委員は、委嘱の目的に係る調査又は審議に加わり、その意見の建議又は答申について必要な助言を行う。

3 臨時委員は、委嘱の目的に係る意見の建議又は答申が終了したとき、解任されるものとする。

(会長及び副会長)

第 4 条 調査会に会長及び副会長それぞれ 1 名を置き、委員の互選により定める。

2 会長は、調査会の会務を総理し、調査会を代表する。

3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(専門部会)

第 5 条 調査会に専門部会を置くことができる。

2 専門部会の所掌事務は、会長が調査会に諮って定める。

3 専門部会は、会長が調査会に諮って指名する委員により構成する。

- 4 専門部会に部会長を置き、その構成員の互選により定める。
- 5 部会長は、専門部会の会務を総理する。
- 6 部会長に事故があるときは、専門部会の構成員のうちからあらかじめ部会長が指名する委員が、その職務を代理する。
- 7 部会長は、必要に応じて審議の経過又は結果を直近に開催される調査会の会議で報告するものとする。

(会議)

第6条 調査会又は専門部会の会議(以下「会議」という。)は、それぞれ会長又は部会長が招集し、その議長となる。

- 2 会議は、調査会又は専門部会それぞれの構成員の過半数の出席がなければ開くことができない。
- 3 会議において議決を要するときは、出席委員の過半数により決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。
- 4 調査会又は専門部会は、会議の運営上必要があると認めるときは、委員以外の者に会議への出席を求め、意見若しくは説明を聴き、又は資料の提出を求めることができる。

(議事録の作成)

第7条 会議の議事は、その経過に係る要点を記録しておかなければならない。

- 2 議事録には、調査会については会長及び会長が指名した委員1名が、専門部会については部会長及び部会長が指名した委員1名が署名するものとする。

(秘密の保持)

第8条 委員は、職務上知り得た秘密を他に漏らしてはならない。その職を退いた後も、また、同様とする。

(庶務)

第9条 調査会の庶務は、行財政改善主管課において処理する。

(補則)

第10条 この規則に定めるもののほか、調査会又は専門部会の運営について必要な事項は、会長又は部会長が会議に諮って定める。

