

秦野市^{ひと}職員づくり基本方針

第3次期間 令和8（2026）年度～令和17（2035）年度

令和8年2月 人事課

目次

第1章 秦野市の人材育成について	- 1 -
1. これまでの取組	- 1 -
2. 第3次職員づくり基本方針の策定について.....	- 2 -
第2章 職員（ひと）づくりの基本理念	- 3 -
1. 私たちの使命	- 3 -
2. 基本理念（職場の目指す姿）	- 4 -
3. 目指すべき職員像（行動指針）	- 5 -
第3章 職員に求められる役割と能力	- 6 -
1. すべての職員に求められる役割・姿勢.....	- 6 -
2. すべての職員に求められる能力	- 7 -
3. 各職位に求められる役割と能力	- 10 -
4. 役職定年、再任用に求められる役割と能力.....	- 14 -

第1章 秦野市の人材育成について

1. これまでの取組

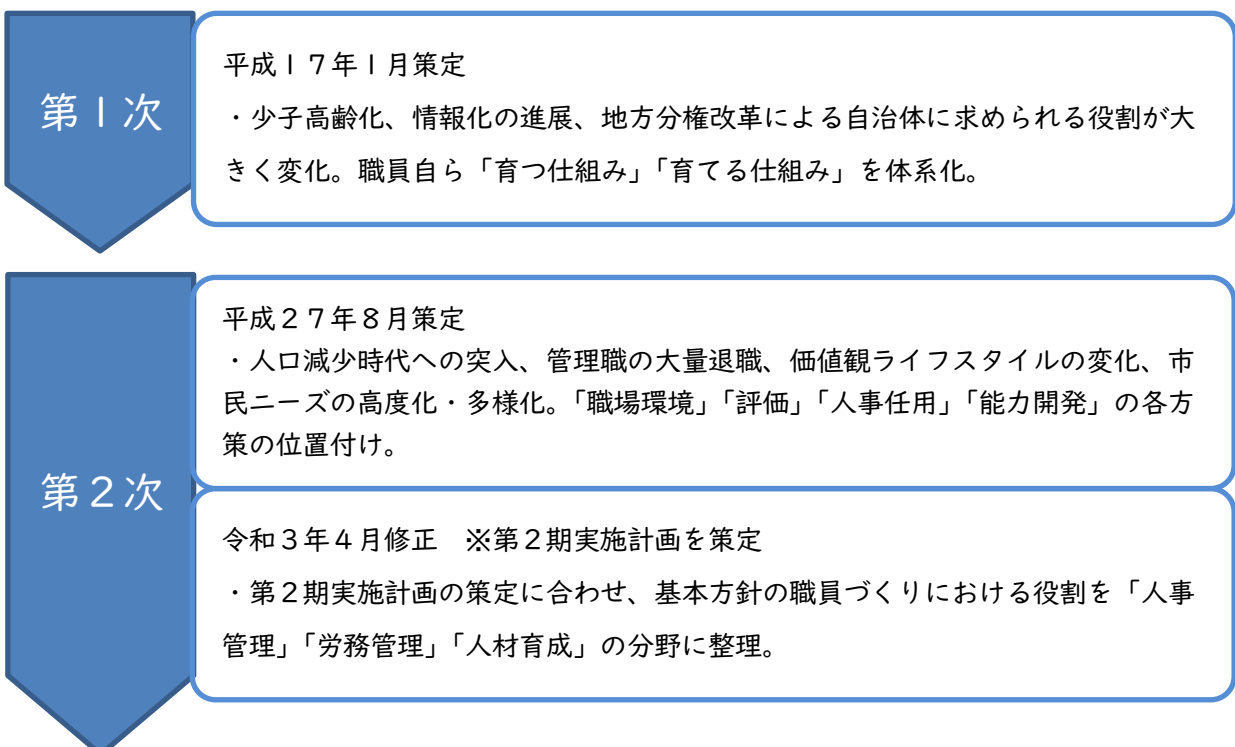
平成12年(2000年)4月に「地方分権一括法」が施行され、地方自治体は自らの責任と判断によって自らの権限を行使していく「地方分権時代」へと突入しました。このような大きな変動の中、私たちは市民のニーズに的確に対応した、質の高いサービスを常に提供していくことが求められるようになりました。

本市では、平成17年(2005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することで、計画的な職員づくりや職場の活性化の推進に取り組んできました。その中で、評価結果を開示する人事評価制度の導入や、自己啓発活動への支援の充実、対話を重視した研修の実施など、様々な方策を展開し、本市の人事システムの基盤を作り、人材の育成を推進してきました。

一方、本市の総人口は平成22年(2010年)をピークに減少し、少子超高齢社会を迎えることとなり、市民のニーズも、それまで以上に多様化、高度化していく中、職員構成により一度に多くの管理職が退職することや価値観の多様化などにより職員の働き方が変化してきました。

このような情勢を踏まえ、平成27年(2015年)8月には、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、「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や実施計画を策定し、戦略的な人材育成の取組を進めてきました。

【図1】これまでの経過



2. 第3次職員づくり基本方針の策定について

現在の基本方針（以下「第2次基本方針」という。）は、策定から10年が経過し、この間、人口減少・少子高齢化はさらに進行し、これに合わせて生産年齢人口も減少しています。

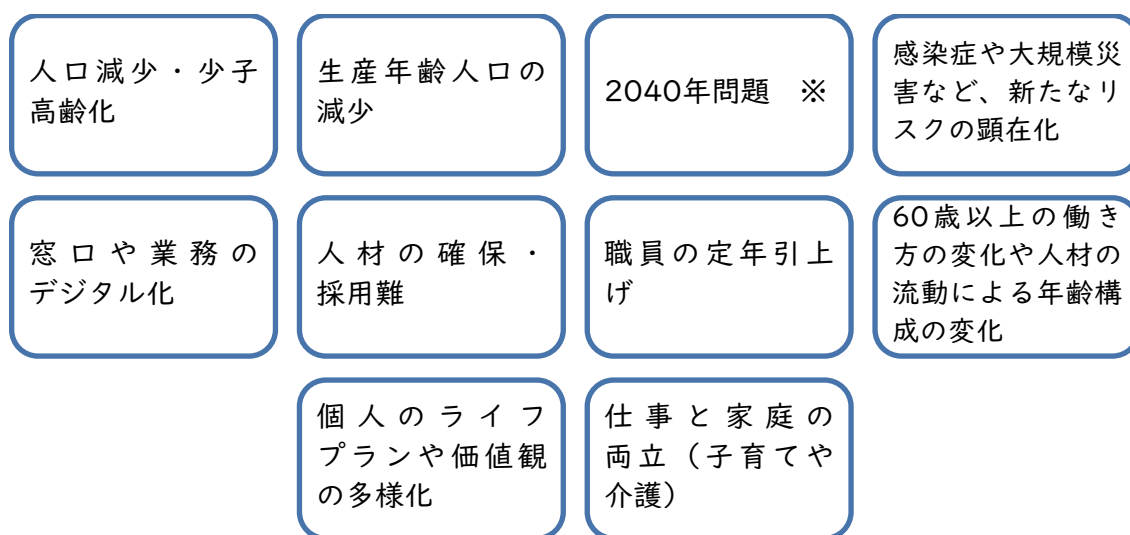
また、個人のライフプランや価値観の多様化、ワークライフバランスの実現や子育てや介護など、仕事と家庭との両立支援が以前にも増して重要視されてきています。

さらに、「2040年問題※」や感染症の世界的大流行、地震・風水害といった大規模災害など、新たなリスクが顕在化し、自治体に求められることも複雑、高度化しています。加えてデジタル化の進展による新たに求められる能力の確立や、職員の定年引上げ、技術職員を中心とした人材の確保や定着、人材の流動性が高まる中での職員の年齢構成の変化など、様々な課題が浮かび上がっています。

今後も、労働人口の減少を見据えた職員体制の整備や、人口構造の変化による財政悪化など、ますます複雑、高度化する行政課題を解決するため、職員一人ひとりの能力や資質を高めることが求められています。そのため、職場や職員を目指すべき姿や求められる役割と能力をこれらの課題に対応できる人材育成方針へと見直す必要性が高まっています。

このような状況を捉え、今後の10年間を見据えた新たな「職員づくり基本方針」（以下「第3次基本方針」という。）を策定するものです。

【図2】人材育成方針を見直す要素



※2040年問題とは

日本が超高齢化社会に直面して生じる様々な社会問題の総称。2040年代の日本では、団塊ジュニア世代が65歳を迎え、総人口に占める高齢者の割合が過去最大の約35%に達すると試算されている。その時期には、高齢化による高齢者人口の増加と、少子化による労働人口の急減が同時進行で起こり、日本経済や社会保障の維持が危機的状況に陥るとされている。また、同時期に、建設後50年以上経過する公共施設やインフラが全国的に増え、限られた労働力や財源でどのように対応するかも大きな課題となっている。

第2章 職員（ひと）づくりの基本理念

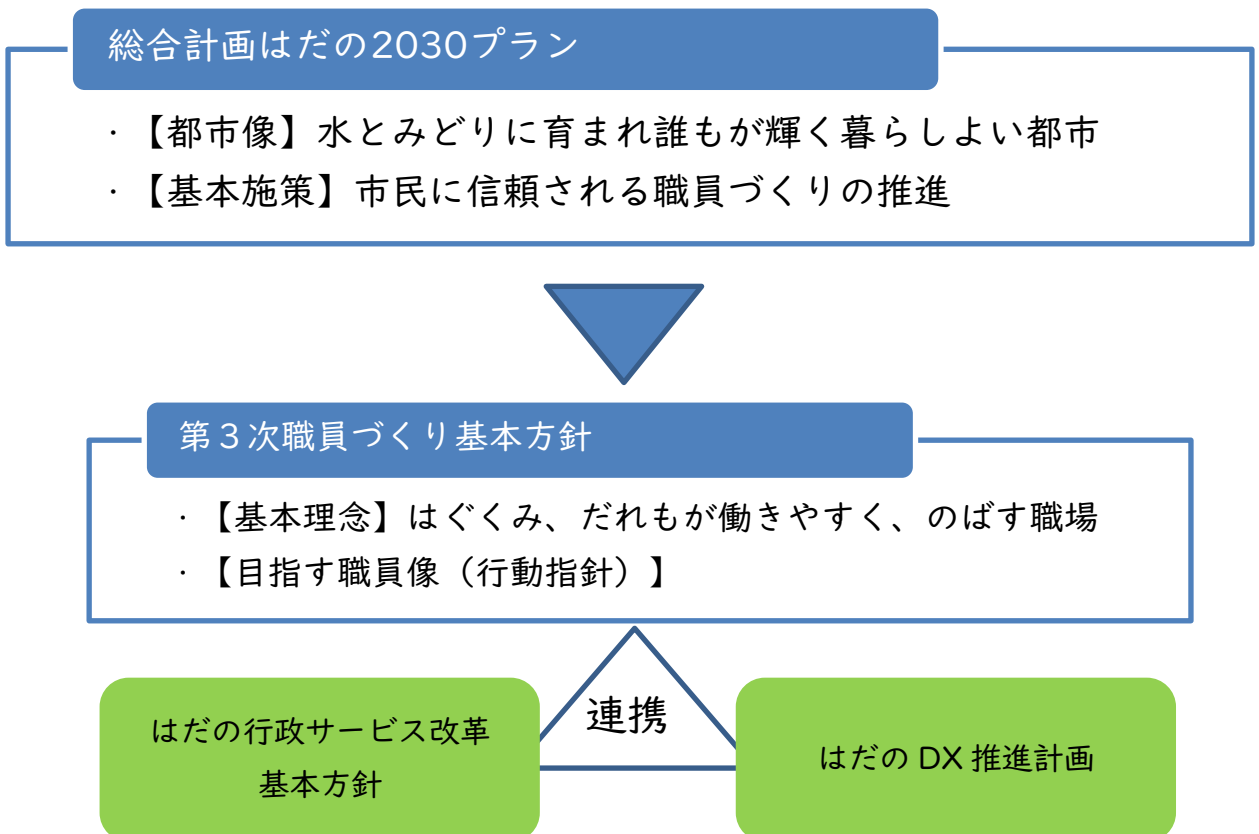
1. 私たちの使命

「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30条）、秦野市職員服務規程（第2条）に、「サービスの根本基準」としてうたわれている条文です。

私たち公務員は、特定の人や団体のためではなく、社会全体の利益のために働く立場であり、公平・中立に行動し、市民全体に奉仕することが求められています。職員は、「公務を民主的かつ能率的に運営すべき責務を深く自覚し、全体の奉仕者として、誠実かつ公正に職務を遂行すること」を宣誓してから職務を行っており、その基本を忘れてはなりません。

【図3】職員づくり基本方針の位置付け



2. 基本理念（職場の目指す姿）

私たち、秦野市職員は、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）」の実現に向け、日々職務に取り組んでおり、市民に信頼される持続可能な行財政運営を担う一人ひとりが、次に掲げる基本理念のもとで活動していきます。

はぐくみ、**だ**れもが働きやすく、**の**ばす職場

【育む】日々の学びや経験を通して、職員一人ひとりの「やりがい」と成長を育みます。前向きな失敗を恐れず、挑戦を支えあい、応援する職場づくりを進めます。

【誰もが】年齢や性別、立場にかかわらず、誰もが意見を出し合い、活躍できる「働きやすさ」を重視します。円滑なコミュニケーションを通じて、互いに認めあい、支えあう職場づくりを進めます。

【伸ばす】一人ひとりが職場や仕事を「自分事」としてとらえ、弱みや課題を乗り越えながら、強みや可能性を伸ばします。それらの力を生かし、市民の期待に応え、信頼される市役所づくりを進めます。

3. 目指すべき職員像（行動指針）

公務員としての使命や、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）」の実現に向けた基本理念を踏まえ、目指すべき職員像や行動指針を明確化することは、組織として大切にしている価値観や行動の方向性を共有することにつながるとともに、一人ひとりが自分の役割を理解し、成長の目標を定めることで、組織全体の成長力が高まり、より良い成果や信頼を得るための重要な指標となります。また、引き続き、採用活動などにおいて広く周知することで、本市が求める職員像に共感する人材の確保につながります。

秦野市が目指す職員像（行動指針）

人や社会とのつながりを大切に、相手の心に寄り添える職員

- ・市民や地域の声をよく聞き、親身に対応する姿勢を大切にします。
- ・市民や地域と想いを共感し、理解し、相手に寄り添う対応を心がけます。
- ・多様性を受け入れ、広い視野を身に付けます。
- ・職員同士のつながりを大切にし、お互い敬意をもって接するとともに、信頼関係を深めます。

公務員としての基礎基本に支えられた柔軟性と創造性を持つ職員

- ・仕事に自覚と誇りを持ち、責任をもって問題に対応できる力を培います。
- ・基礎的な知識やスキルをベースに職務遂行能力を向上させます。
- ・自分のキャリアや役割を主体的に考え、自己成長を続けます。
- ・変化に柔軟に対応し、新しいアイデアを生み出す力を育みます。

現地現場を大切にし、行動力を持つ職員

- ・現地や現場の状況や声を直接感じ取る姿勢を徹底します。
- ・課題の解決に向けて積極果敢に挑戦し、行動し続ける力を培います。
- ・風通しの良い職場を協力してつくり、対応力を高めます。

秦野の価値や魅力を守り育てる職員

- ・秦野の水とみどりなど、自然や地域の文化を守り、魅力や価値を高めます。
- ・秦野への理解を深め、誇りとやりがいを持ちながら、職務に取り組みます。

心身の健康と家族の幸せを大切にする職員

- ・健康的な生活習慣を心がけ、身体的・精神的な状態を整えます。
- ・プライベートも充実できるワークライフバランスを目指します。
- ・子育てや介護との両立など、誰もが働きやすい環境づくりに取り組みます。

第3章 職員に求められる役割と能力

1. すべての職員に求められる役割・姿勢

役割・姿勢	定義
全体の奉仕者	▶ 市民の奉仕者としての責任と誇りを持って業務を行う
法令遵守	▶ 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
心に寄り添う姿勢	▶ 相手の立場で物事を考え、優しさと思いやりを込めて接する
職責を果たす	▶ 行政のプロとして、常に市民の期待に応える成果を目指す
コスト意識	▶ 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
挑戦する姿勢	▶ 新しい課題や困難な課題に、果敢に挑戦する

私たち自治体に求められる課題が複雑、高度化している中、職員も事務職員、技術職員が連携・協働して市政運営を行っていく必要があります。

全職員に求められる役割・姿勢は、職種を問わず、職員の基本となるものです。さらに技術職員には「スペシャリスト」として、それぞれの専門の知識や技術をより伸ばすことや、事務職員にも「ゼネラリスト」だけでなく、「エキスパート」として、職場に必要な知識や技術を学び続ける姿勢が求められます。

【ゼネラリスト】幅広い分野で施策、業務の企画運営、組織管理などにあたる職員

【エキスパート】資格免許は必要としないが、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、管理にあたる職員

【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（管理職にはならない）職員

※秦野市職員づくり基本方針（平成27年8月策定）から抜粋

2. すべての職員に求められる能力

基本理念と職員像を踏まえ、職員に求められる能力を明確にすることで、組織としての人材育成の目標とするとともに、職員一人ひとりが自らの課題を認識し、能力向上に主体的に取り組むことができるようにします。

また、人事評価制度と連動することで、公平で納得感のある評価や育成につなげ、組織全体で育成する体制づくりを目指します。



第2次基本方針で定めた「職務遂行能力」「対人能力」「政策形成能力」の3つの能力に加え、「デジタル推進力」を新たに位置付けます。

◆ 職務遂行能力

能力	定義
実行力、行動力	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 計画した仕事を責任もってやり遂げる力 ➤ 状況の変化に応じながら、課題解決に向けて取り組む力
スピード力、効率性	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 限られた時間で効率よく仕事を進める力 ➤ 優先順位をつけ、無駄なくやり遂げる力
リスク対応、危機管理能力	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 予期せぬ事態に冷静に対応する力 ➤ 事前に予測し、準備する力
学び続ける力・自己変革力	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 社会変化に伴う業務に対応する柔軟性や、新たな知識・スキルを学び続ける力、自己研鑽できる力

◆ 対人能力

能力	定義
協調性、調整力	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 自分の意見を持ちつつ、相手の意見や考えを尊重し、互いに協力して目標を達成する力 ➤ 立場や意見の異なる人々の利害をすり合わせ、共通の目的に向かって進める力
コミュニケーション能力	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 自らの意見や考えを分かりやすく伝える力 ➤ 相手の話を聴く力 ➤ 相互理解を深め、報告・連絡・相談がいつでもできる良好な人間関係を築く力
ファシリテーション能力	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 議論や話し合いをスムーズに進め、円滑に進行する能力 ➤ 様々な意見を引き出し、より良い考えをまとめる力
育成・指導力	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 周りの同僚や職場を最適化し、成果を出す力 ➤ 後輩を支え、育てていく力

◆ 政策形成能力

能力	定義
判断力、意思決定力	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 状況を整理し、戦略的に最適な判断を素早く行う力
課題発見、分析力	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 住民や職場の課題を見つけ、分析する力 ➤ 相手の立場を理解し、課題を正しく理解する力
創意工夫、改善力	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 仕事の方法や手法などを工夫し、改善につなげる力
情報活用、資料作成力	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ビックデータなど、様々な情報を活用できる力 ➤ 必要な情報や資料を集め、整理し、エビデンスに基づく立案ができる力

◆ デジタル推進力

能力	定義
情報機器操作力	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 文書や表計算、庁内システムなど、日常業務に必要な機器の基本的な操作能力
情報の活用、整理力	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ICTを活用し、必要な情報を探し出し、わかりやすくまとめ、政策や事務の判断に生かす力
業務の効率性を高める力	<ul style="list-style-type: none"> ➤ デジタル機器や機能を活用し、仕事の時間や労力を減らす工夫をする力
情報管理能力	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 個人情報や内部資料を安全に取り扱える、情報の流出や不正利用を防ぐ力
デジタル変革（DX）力	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 市民サービスの向上や業務の効率化につながる新しい技術や方法を柔軟に学び、積極的に活用する力

3. 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ます。



【8級】部局長・担当部長等

役割

・部局の統括者であり、市政の経営責任者の一人です

職務遂行能力

- 組織力を最大限に発揮させ、部の政策課題を実現する実行力
- 部の課題や遂行に当たってのリスクに対し、適切に対応する能力

対人能力

- 庁内のみならず、庁外とも良好な関係を築くことができる能力
- 相手の立場に立ち、後輩を正しく指導、育成する能力

政策形成能力

- 社会の変化を読み、市民の期待に応える判断力、意思決定能力
- 市の将来を展望し、政策を決定・実現する能力

デジタル推進力

- 情報管理の重要性を理解し、情報の流出や不正利用を防ぐ能力
- 市民サービスの向上や事務の効率化につながる仕組みを積極的に取り入れる姿勢

【7級】担当参事・参事等

役割

- ・ 部内やプロジェクトの横断的な統括者であり、部局長を補佐し、政策立案・執行の意思決定を行います

職務遂行能力

- 社会の変化を読み取る鋭い感覚を持ち、課題の突破へ向けて職員を導く能力
- 予期せぬ事態に冷静に対応する能力

対人能力

- 全庁的な視点に立ち、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

政策形成能力

- 多角的な情報のもと、意思決定する能力
- 市民の求めるものは何かを常に考え、ビジョンを持って政策を前に進める能力

デジタル推進力

- 情報管理の重要性を理解し、情報の流出や不正利用を防ぐ能力
- 市民サービスの向上や事務の効率化につながる仕組みを積極的に取り入れる姿勢

【6級】課長・担当課長等

役割

- ・ 課の統括者であり、組織力を最大限に発揮させ、課の方策を実現する責任者です

職務遂行能力

- 組織力を最大限に発揮させ、課の方策を実現する能力
- 課内の重要な課題の突破へ向けて職員を導く力

対人能力

- 課内の人間関係をまとめ、調整する能力
- 周りの職員の成長を導きながら、職場を最適化し、成果を出す力
- 対外機関と的確に交渉し、事業の成果を職場の内外に広報する力

政策形成能力

- 課内の目標を設定し、リスク管理をしながら、達成させる能力
- 職場における仕事の方法や手法などを工夫し、改善に導く力

デジタル推進力

- 情報管理の重要性を理解し、情報の流出や不正利用を防ぐ能力
- 市民サービスの向上や事務の効率化につながる仕組みを積極的に取り入れる姿勢

【5級】課長代理等

役割

- ・ 担当内の職務進行を監督し、目標達成へ向けて職員を導く担当の統括者です

職務遂行能力

- 担当内の目標達成のため、上司と共有・連携しながら、進行管理を適切に行う力
- 課内の基本的な業務を理解し、上司不在のとき、適切に事務を代行できる力

対人能力

- 担当の統括者として、担当内の人間関係をまとめる力
- 周囲に笑顔で接し、気軽に報告・連絡・相談ができる姿勢
- 同僚や後輩を支え、育てながら成果を出す力

政策形成能力

- 担当業務や自己の目標を設定し、管理する能力
- 必要な情報や資料を集め、整理し、エビデンスに基づく立案ができる力

デジタル推進力

- ICTを活用し、必要な情報をまとめ、政策や事務の判断に生かす力
- デジタル機器や機能を活用し、仕事の時間や労力を減らす工夫をする力

【5～4級】主幹(技幹)・主査 等

役割

- ・ 担当内の所管事務を熟知し、適切に事務を遂行しながら、管理職を補佐するサブリーダーです

職務遂行能力

- 計画した仕事に責任をもって、やり遂げる力
- 限られた時間で効率よく仕事を進める力

対人能力

- 議論や話し合いでお互いの意見や考えを尊重し、協力して推進する能力
- 同僚や後輩を支え、育てていく力

政策形成能力

- 担当に求められる重要かつ優先的課題を見つけ、その解決策を分析し、評価・実践する力
- 仕事の方法や手法などを工夫し、改善につなげる力

デジタル推進力

- デジタル機器や機能を活用し、仕事の時間や労力を減らす工夫をする力
- 市民サービスの向上や業務の効率化につながる新しい技術や方法を柔軟に学び、積極的に活用しようとする姿勢

【3～1級】一般職員

役割

- ・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実務者です

職務遂行能力

- 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力
- 課の課題を認識し、解決に向けて着実に取り組む力

対人能力

- 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
- 相手の立場に立って、わかりやすく説明する力

政策形成能力

- 担当業務の現状を分析して課題を発見し、自分事として計画的にその解決に取り組む力
- 担当に求められる課題解決のため、自主性を持って行動する力

デジタル推進力

- 日常業務に必要な機器の基本的な操作能力
- 市民サービスの向上や業務の効率化につながる新しい技術や方法を柔軟に学び、積極的に活用しようとする姿勢

なお、ここで挙げる役割と能力は、職種を問わず、秦野市職員としての共通の事項を示しており、この他に、それぞれの職場や職種で専門的な知識や能力が必要となります。

4. 役職定年、再任用に求められる役割と能力

定年引上げなどにより、引き続き勤務する60歳以上の職員については、級別の職位による役割や能力とともに、知識や経験を生かした課題解決やこれまで培ってきたつながりを生かし地域活性化に努め、後進の育成をする役割や能力について、次のとおり位置付けます。

【役職定年】

役割

- ・ これまで培ってきた知識や経験、人脈を生かし、新たな立場で課題解決に向けて取り組むとともに、後進を育成する実務者です

職務遂行能力

- 社会の変化に対応する柔軟性や、新たな知識・スキルを学び続ける姿勢

対人能力

- 管理職を補佐し、同僚や後輩を支え、育てていく力
- これまでの経験や人脈を生かした対外交渉を含めた調整力

政策形成能力

- 仕事の方法や手法などを工夫し、改善につなげる力

デジタル推進力

- 庁内システムなど、新たに導入された日常業務に必要な機器の基本的な操作能力

【再任用】

役割

- ・ これまで培ってきた知識や経験などを生かしながら、後進を育成する実務者です

職務遂行能力

- 社会の変化に対応する柔軟性や、新たな知識・スキルを学び続ける姿勢

対人能力

- 後輩を支え、育てていく力

政策形成能力

- 仕事の方法や手法などを工夫し、改善につなげる力

デジタル推進力

- 庁内システムなど、新たに導入された日常業務に必要な機器の基本的な操作能力