

藤沢市人材育成基本方針



藤沢市

2022年4月1日改定

目 次

はじめに	1
1 人材育成の目的	2
2 求められる職員像	3
3 新たな人材の採用	4
4 人材育成における各分野の役割と取組	5
(1) 職員の責務	6
① 積極的な自己啓発	
② 研修成果の還元	
③ 業務遂行における協力・連携	
(2) 職場における人材育成	6
① 日常業務を通じたの指導・助言	
② 「職場研修」の実施	
③ 「派遣研修」等への職員の推薦	
④ 人事評価制度の適切な運用	
(3) 職員研修による人材育成	7
① 「職場研修」のサポート	
② 経験年数・職責に応じた「基本研修」の実施	
③ 専門知識・スキルを習得するための「専門研修」の実施	
④ 「派遣研修」の推進	
⑤ 「自主研修」の支援	
(4) 人材育成に繋がる人事制度	8
① 複線型人事制度	
② ジョブローテーション制度	
③ 人事評価制度	
④ 自己申告制度を活用した適材適所の人員配置・登用	
⑤ 専任職制度	
⑥ 庁内公募制度	
(5) 人材育成に関連するその他の取組	10
① 職員の健康管理	
② ハラスメントに対する取組	
③ 多様な任用形態の人材活用	
④ 希望降任制度	
⑤ 働き方改革の推進	
5 標準職務遂行能力（必要とされる能力、意識・行動）	12

はじめに

改定にあたって

本市では、2002年4月1日に藤沢市人材育成基本方針を策定し、職場・研修部門・人事部門が一体となり、職員の人材育成を推進するとともに、本市を取り巻く環境の変化に応じて、随時、本方針の改定を行ってきました。

新型コロナウイルス感染症をはじめとする社会情勢の変化や多様化・複雑化する市民ニーズに伴い、効率的な行政運営への転換や、時代の変化にあわせた持続可能な質の高い市民サービスを維持するために、新たな視点や発想を持った人材の確保や、個々の職員の質的向上に向けた育成など、将来を見据えた職員力の強化の必要性がより一層高まっています。

そのような中、2021年4月に策定した、「藤沢市市政運営の総合指針2024」において、「人材育成の推進」を重点施策に位置づけるとともに、「藤沢市行財政改革2024基本方針」においては、「将来を見据えた職員力の強化」を改革の柱の一つとして掲げました。さらに、本年4月に策定した「藤沢市DX推進計画」では、「デジタル人材の育成・確保」の必要性を位置づけたところです。

そのため、今回の改定にあたっては、質の高い市民サービスを維持するために必要とされる能力について見直すとともに、新たな人材の採用について重点的に取り組むなど、本市の将来を担う人材の採用から研修・人事制度等の一連の流れについて改めて見直しを行い、本方針をもとに将来を見据えた職員力の強化を推し進めていくことができるように対応を図りました。

本市では、これまで以上に人材確保・育成諸施策を積極的に推進し、職員の能力向上や組織力の向上を図り、市民サービスのさらなる向上につなげてまいります。

なお、本計画については、社会情勢や市民ニーズの変化、他の計画との整合性を含め、適宜改定を行います。

実効性あるものとするために

この方針を実効性のあるものとするためには、職員一人一人が内容を理解し、全職員が一丸となって取り組んでいく必要があります。それには、職員一人一人が、採用時に抱いていた志を改めて見つめ直し、自分に今必要とされる能力を把握し、その向上に取り組んでいくことが何より大切です。

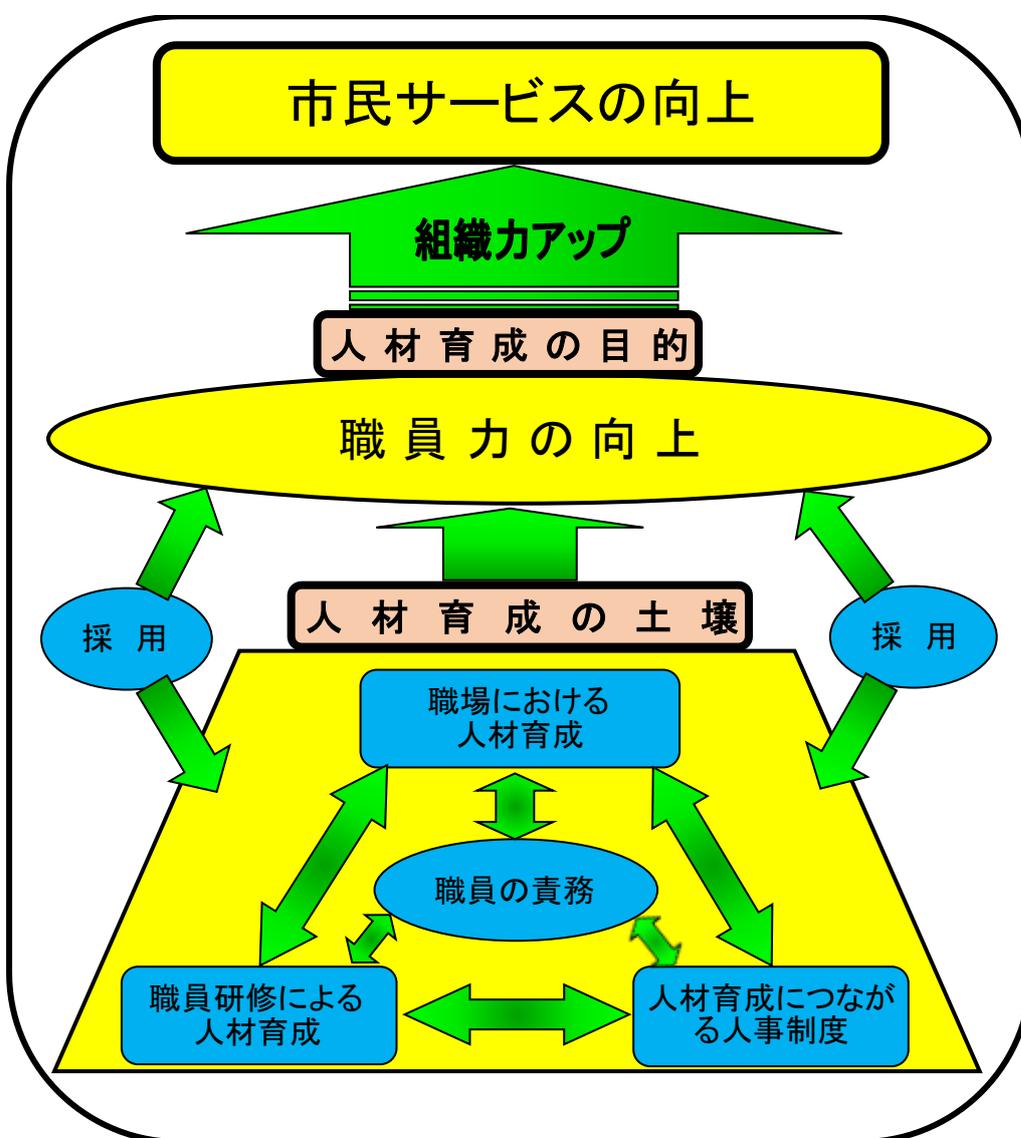
ついては、この方針を是非ご一読いただき、職員一人一人が自分のこととして捉え、自分がやるべきことは何かを考え、人材育成に取り組んでいただきますようお願いいたします。

1. 人材育成の目的

人材育成の目的は、「職員力の向上」にあります。さらに職員同士が連携することにより、「組織力の向上」を図り、最終的に「市民サービス¹の向上」へつなげていくことを目指しています。

人材育成を効果的に進めていくためには、常日頃から、個々の職員が積極的な自己啓発に努め、職場、研修部門、人事部門を含めた四者が目的意識を共有し、一体となって「人材育成の土壌」を育てていくことが重要です。

また、人材育成を推進することにより、職員一人一人の業務に対する知識や意識が高まり、より良い業務遂行につながるほか、職員個人にとっても、業務そのものへのやりがいや働きがいにつながるものと考えます。



¹ 「市民サービス」とは、市民の幸せ、地域の豊かさを向上させるための市民生活に密着した行政サービスのことで

2. 求められる職員像

市民生活に密着した行政サービスを担う私たち職員に求められる職員像として、公平・公正に業務を行う「信頼される職員」を基盤に、市民サービスの質的向上を図るため、具体的に、次のように求められる職員像を位置づけました。

さらに、これら「4つ」の職員像の具現化に向けて、共通する「職員像」として「変革性・チャレンジ精神を持った職員」を位置づけています。

変革性・チャレンジ精神を持った職員

政策形成・実行能力を持った職員

- 政策の実現に必要な知識・技術を備え、適切な判断、調整、計画立案ができる職員
- 魅力あるまちづくりを形成するための発想力や、社会情勢の変化に対応できる柔軟性を持った職員

コミュニケーション能力を持った職員

- 相手の立場で物事を考え、思いやりを持った対応ができる職員
- 課題解決に向けて、市民や職場の仲間とともに行動できる職員

課題解決能力を持った職員

- 常に問題意識を持ち、失敗を恐れずに問題や課題に情熱を持って果敢に挑戦することができる職員
- 多角的な視点で課題を捉えることができる職員

自らが住む・働く地域を知り、地域の状況

・課題を把握できる職員

- 住民の参画意識を高め、市民協働などマルチパートナーシップ²を進めることができる職員
- 積極的に自らが住む・働く地域に関心を寄せ、地域の一員としても行動できる職員

² 「マルチパートナーシップ」とは、多様な主体が市民生活における暮らしやすさや藤沢への誇りなどの目標を共有し、役割を分かち合いながら、連携してまちづくりを進めていく協力関係をいいます。

3. 新たな人材の採用

今後、労働力人口が減少し、職員の採用環境がより悪化していくことが想定される中で、限られた人員で質の高い行政サービスを維持するためには、既存職員の育成強化のみならず、20～30年後を見据えた本市の将来を担う人材の確保が大変重要になってきます。

具体的には、新型コロナウイルスを含めた、昨今の情勢変化については、まさに想定外であり、これらの変化と併行して増え続ける行政ニーズに対応するため、また「求められる職員像」の具現化に向けては、固定観念に捉われることなく、先進的な施策を打ち出す必要があります。そのためには、より「変革性・チャレンジ精神」を持った人材が必要不可欠であり、新たな人材の確保に向けて、次のような取組を進めます。

- (1) 長期的な視点に立ち、本市職員として求められる職員像にふさわしい能力を持った人材を採用するために、民間活力の活用を含めた効果的な採用試験の方法を検討し、実施します。

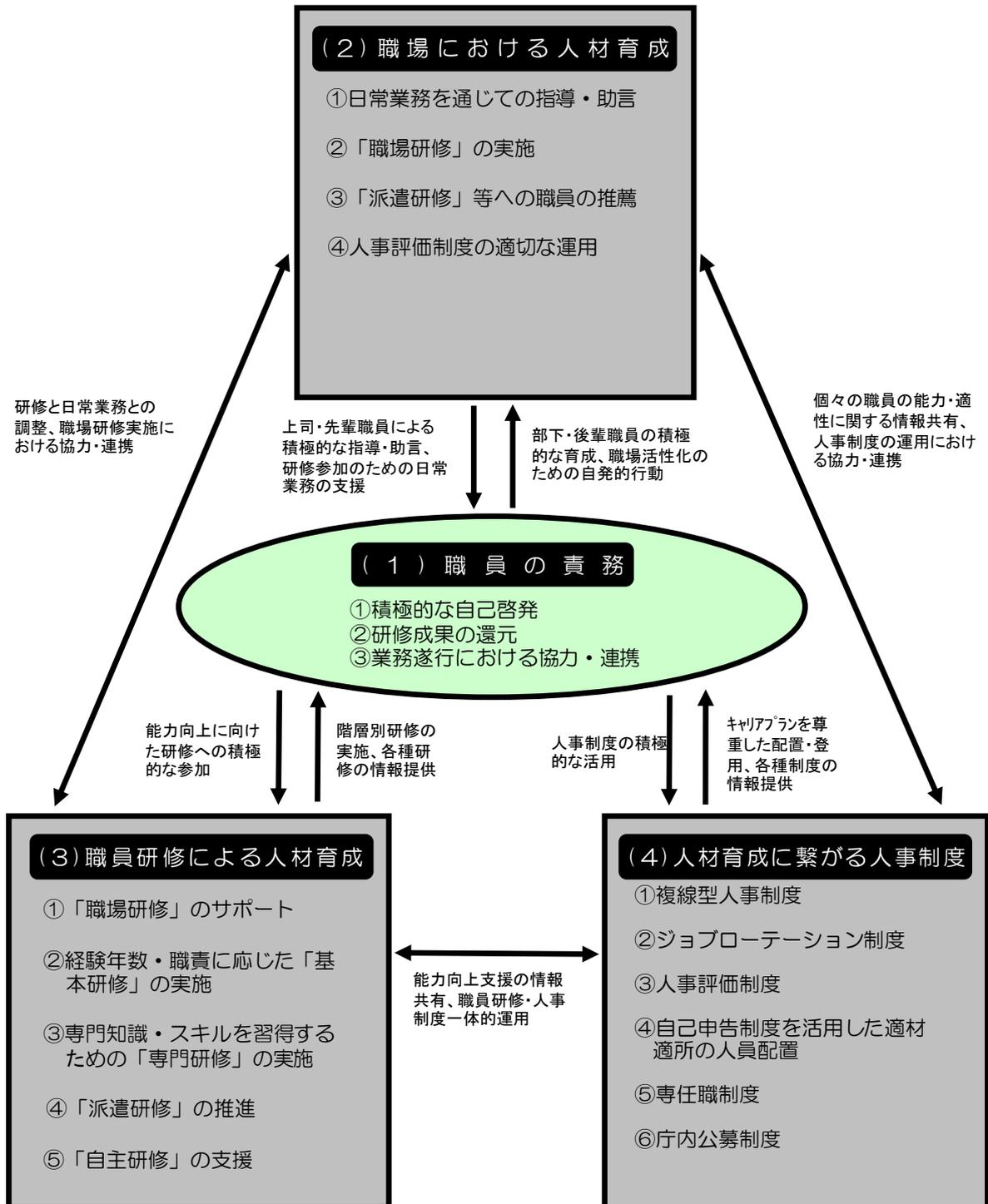
また、本市を志望する受験者の確保に向けた取組を更に進めます。

- (2) インターンシップ制度を活用して本市での就業体験の機会を提供することで、学生の就業意識の向上や市政に対する理解を深め、本市への受験に繋がるよう務めます。
- (3) デジタル技術に関する知識や経験を持つ人材等、専門性を持った人材の採用を行うなど、政策の実行に向けた戦略的な採用について、取組を進めます。
- (4) 特定の世代に職員数が偏っている状況を解消するために、職員の年齢構成に配慮し、民間企業経験者等の採用について、検討し、実施します。



4. 人材育成における各分野の役割と取組

職員が標準職務遂行能力（能力、意識・行動）を、体系図に基づいて効果的に身に付けていくためには、職員個人が自身のキャリアビジョンを描いて自己啓発に努めることが必要です。また、「職場」における取組を中心に、「研修部門」「人事部門」がそれぞれの役割を相互補完し合い、“職員の人材育成なくしては、本市の発展・継続は成り立たない”という危機感を持ち続けて、「職場」及び「研修部門」、「人事部門」が一丸となって人材育成に取り組んでいく必要があります。



(1) 職員の責務

人材育成にあたっては、職員一人一人が自らやるべきことは何かを考えて、自発的かつ積極的に取組を進めることが重要となります。

① 積極的な自己啓発

職員は、一人一人が明確な将来像を描いて、それを実現するために研修や地域活動等への参加により積極的に自己啓発に努めることが求められます。

② 研修成果の還元

研修を受講した職員には、研修成果を職場や組織全体へ報告し、業務に反映して還元するとともに、自己啓発の意義を理解した上で、職場で共に学び高めあう風土の醸成に寄与していくことが求められます。

③ 業務遂行における協力・連携

職場における日常業務は、職員一人一人が組織目標や個人目標などに基づき、職場の役割や自分の役割だけでなく、職場内の上司や同僚職員の役割も認識し、協力・連携しながら遂行していく必要があります。また、上司や同僚職員との協力・連携は、職場でのコミュニケーションを促し、相談しやすい関係の構築につながり、職場における人材育成に取り組む上で非常に重要です。

なお、職員には、個人目標に基づく業務以外にも、日々処理しなければならない業務に積極的に取組、迅速に処理することが求められます。

(2) 職場における人材育成

人材育成を適切に行っていくためには、職員として最も長い時間を過ごす職場において、一人一人が人材育成の重要性を認識し、日常業務を通じた経験の蓄積と、自己啓発意欲の尊重が、効果的な人材育成に繋がることを理解したうえで、体制を整える必要があります。

また、人材育成にあたっては、職員個人の能力や適性を把握するほか、職場内の役割分担を明確にし、職場内で協力・連携しながら業務を進めていく必要があります。

① 日常業務を通じた指導・助言

職員は、後輩職員に対して、「成長段階に応じた業務経験」³や「必要に応じた的確な指導・助言」を適切な機会に提供することにより、育成を図ります。本市では、入庁時から「職場における人材育成」の意義を認識させる取組として、マンツーマン型の研修を実施します。

指導にあたっては、後輩職員に与える影響を十分に意識し、職員として求められる人

³ 「成長段階に応じた業務経験」とは、後輩職員の習熟度合に応じて業務を任せることをさします。時には敢えて成長を期待し負荷の高い業務に取り組みさせることもあります。この場合には普段以上の周囲からのフォローやサポートが必要となります。

物像や、その職に必要な標準職務遂行能力（能力、意識・行動）を明確に理解するとともに、研修等で後輩職員の指導方法等を積極的に習得する必要があります。

② 「職場研修」の実施

所属長及び職場研修指導員は、日々の業務遂行の中で、職場の課題や職員に求められるスキルを的確に把握したうえで職場研修を実施し、職場における学習的風土の醸成を図ります。

③ 「派遣研修」等への職員の推薦

所属長、職場研修指導員及び管理監督者は、職員の成長段階や業務の習熟度を考慮したうえで、適切な機会を捉え派遣研修等に推薦します。また、研修を受講する職員が明確な目標を持って研修に取り組める環境を整えるとともに、研修成果を職場に還元できる機会を設け、職員の能力開発・活用を効果的に図ります。

④ 人事評価制度の適切な運用

評価者は、被評価者の能力や適性を総合的に評価し、職員との面談においては、職層ごとに求められる職務内容や標準職務遂行能力（能力、意識・行動）を意識しつつ助言することで、職員個々の段階に合った自己啓発を促します。また、個人ごとに設定する目標を職場内で共有することにより、役割分担の明確化や業務の進捗管理、職場内での協力・連携に役立て、職場の活性化を図ることが必要です。

（３）職員研修による人材育成

研修部門においては、前項で述べた「職場研修」をサポートするほか、「基本研修」「専門研修」「派遣研修」「自主研修」を組み合わせ、必要とされる標準職務遂行能力（能力、意識・行動）を身につけるための学習機会を提供します。

とりわけ、喫緊の行政課題である「DXの推進」に向けては、全ての職員がデジタル技術を活用して、現場の業務課題を解決できるよう知識の習得が必要になります。

こうした知識を職員として必要な能力として捉え、計画的かつ体系的な人材育成を行うために、デジタル推進主管課と連携し、階層別や専門研修において、スキル・意識向上に向けた研修を実施します。

① 「職場研修」のサポート

職場研修を効果的に実施できるよう、所属長や職場研修指導員、マンツーマン研修指導員等を対象とした研修を実施し、指導・育成についてのスキルアップを図ります。また、必要な研修情報や機材を提供することにより、職場集合研修をサポートします。

② 経験年数・職責に応じた「基本研修」の実施

職場における人材育成を補完するとともに職員の成長段階に応じた「基本研修」を実施します。研修実施に際しては、各階層において“必要とされる標準職務遂行能力（能力、意識・行動）”を基に時代のニーズに即した効果的な研修カリキュラムを計画しま

す。

また、研修生の業務都合等に応じて受講しやすい環境とするために、インプット中心の研修については、職員ポータル 라이브러리 上での研修や動画での研修を活用し、アウトプット中心の研修については、衛生管理面等の対策を施したうえで、可能な範囲で研修生同士の対話や議論の場を設け、他者理解・自己理解を深めるとともに、相互に刺激を与え合うことで、今後の業務や自己啓発へのモチベーション向上につなげます。

③ 専門知識・スキルを習得するための「専門研修」の実施

担当する業務の遂行に必要とされる特定の専門的な知識やスキルを習得するための「専門研修」を実施します。研修実施に際しては、各職場からの研修ニーズの把握に努め、専門性の高い実践的な研修カリキュラムを計画し、職員の行政実務能力を高めます。

④ 「派遣研修」の推進

職場における人材育成や、「基本研修」「専門研修」の刺激により自己啓発意欲を高めた職員が、さらに高度な能力や知識の習得を目指すことができるよう、「派遣研修」の受講を推進します。

特に、民間企業の経営感覚やコスト意識等を習得し、市の業務へ活かすことができるよう、民間企業への派遣研修や、広域的な視点や政策決定の流れ、業務の進め方等を習得できるよう、省庁派遣研修を積極的に推進します。積極的な受講案内や参加しやすい環境の整備、個々の専門的知識や技術を高めるとともに、他の自治体職員や民間企業社員との交流を通して刺激を受けることにより、幅広く客観的な視点を醸成します。

⑤ 「自主研修」の支援

自己啓発を行う職員への支援として、資格取得や自主研究グループ活動等へ援助を進めます。

(4) 人材育成に繋がる人事制度

各種の人事制度による取組が、人材育成に繋がるよう運用していきます。

① 複線型人事制度

職員の能力・適性を最大限に発揮し、組織力の向上を図るため、広い範囲の知識や能力を活かす職であるゼネラリスト（総合職：事務職員）、一定の部門・分野において業務に精通・習熟する職であるエキスパート（専任職）、資格・免許を有し専門の業務を担当する職であるスペシャリスト（専門職：技術職員・技能労務職員等）等、複数のキャリアコースが並立する人事制度について、それぞれのコースにおける処遇や将来的なキャリア形成について、確立を図ります。

② ジョブローテーション制度

新卒から5年以内に採用された総合職及び専門職職員については、採用から5年間を能力開発期間と位置づけ、例えば総合職であれば窓口部門や、事業部門、また管理部門

という違った部門を、専門職であれば専門性を発揮できる範囲内で異なる部門の職場を、5年以内に3職場を経験できるよう人事配置に配慮します。

その間、職員は基本的な知識を習得するとともに、自身の適性を見いだすことで、①今後どのような業務にチャレンジしたいのかといったキャリアプラン作成や、②将来特定分野のエキスパートとして活躍するのか、またはゼネラリストとして各部門における施策の総合調整を担うのか、自身が進むべき方向を考える重要な時期と位置づけます。

③ 人事評価制度

2003年度の制度導入以降、「職員個人の能力の向上や“やる気”の醸成を行うとともに、職員同士の協力や連携による組織力の向上を目指す」とし、能力評価（能力、意識・行動）及び業績評価（目標管理）を2本の柱として、人材育成に主眼を置いた制度として運用しています。

具体的には、行政課題に対し前向きに、かつ挑戦的に取り組むことを後押しし、成長を促すことを目的に通常目標と比べて困難度が高い目標「チャレンジ目標」を設定する、管理職については「マネジメント目標」の設定を義務付ける、さらに部目標や課目標も評価し、組織としての目標達成度を可視化するなどの取組を行います。

このことにより、個人としての目標達成の集約が組織目標達成となり、ひいては市民サービスの向上を図ることとなります。

また、能力評価における評価項目に対する達成基準（着眼点）を明確化することや、今後現行の「5段階評価」から「6段階評価」へ移行することなどにより、公平性・公正性の向上のほか、メリハリのある評価が可能となります。

本制度の運用により、引き続き職員の「チャレンジ精神」等の醸成等を図るとともに、組織力を向上させ、「持続可能」な藤沢市の実現に資する制度となるよう、今後も適宜見直しを行います。

なお、限られた人材を有効に活用し、公務能率を向上させる観点から、その能力や業績の向上を図るための改善措置を、人事評価結果に基づき、2022年度から試行実施します。

④ 意向調査・面談等を活用した適材適所の人員配置・登用

所属長による意向調査票に基づく面談や人事評価における職員との面談を重視し、職員の意欲を引き出し、適性の合った職場への配置に取り組みます。また、女性活躍推進法に基づき策定した特定事業主行動計画を進めるため、引き続き女性職員を様々な職域の多様なポストに積極的に配置を行い、女性職員の活躍の推進に向けた取組を行います。なお、昇任については、全庁的視野（均衡）と男女共同参画の視点を踏まえ、能力と意欲のある適任者を登用するものとします。

⑤ 専任職制度

複雑化・高度化している市民ニーズに対応するため、また、一定の分野において専門知識を備え、具体的に施策に反映できる職員を育成するため、総合職のみでは対応困難な専門性が必要な部署に、専任職職員を配置します。それにより、エキスパートとして専門性を高める意欲のある職員を後押しし、やる気を引き出すとともに、当該専任職が

後進を育て、次の専任職へと引き継いでいくことで、当該職場の専門性の維持・向上を目指します。

⑥ 庁内公募制度

積極的で、意欲と能力のある職員を希望部署に配置し、職員の能力を最大限に引き出すとともに、喫緊の行政課題の解決や組織力及び市民サービスの向上に資することを目的とした制度です。毎年度喫緊の課題とされる職場（特定の業務）を提示し、意欲をもって取り組む職員を公募します。

（５）人材育成に関連するその他の取組

人材育成には、良質な職場環境や適切な体調の管理、仕事と私生活との両立が欠かせません。中でも、職場環境を整備していくには、多様な任用形態の職員が混在する職場において、任用形態の違いを越えた協力・連携が必要となります。そのため、任期の定めのない常勤の職員（「一般職員」という。）以外の職員にも必要な業務知識の習得や、それに対する支援を図ります。

① 職員の健康管理

職員が、日々、健康で、明るく、元気に業務に従事できることは、市民サービスの向上ばかりでなく、組織の活性化という観点からも欠かせない要素です。

そのためには、職員一人一人の心身の健康管理として、健康診断による疾病の早期発見、早期治療や健康相談、保健指導、健康教育等をリンクさせることにより、職員の健康の保持増進に努める必要があります。

なお、万が一職場の同僚が疾病により休業した際には、早期に職場復帰できるよう周囲の職員が協力し合い、復帰できる環境づくりが必要となります。

◎メンタルヘルスケア対策

近年、社会情勢の目まぐるしい変化や価値観の多様化等に伴い、ストレスの増大が課題となっており、精神面での健康管理（メンタルヘルスケア）の重要度が増しています。

しかし、うつ病などの精神疾患に至る経過、要因は多様であり、因果関係を検証し統一的な対策を講じることは極めて困難です。そのため、心の病を特定の人の問題とせず、職員一人一人が自分にも起こりうる問題として認識し、職員同士お互いに助け合いながらストレスに対処していくことが重要です。

② ハラスメントに対する取組

「セクシュアルハラスメント」、「パワーハラスメント」、「マタニティハラスメント」等、あらゆるハラスメントの根絶に向け、職員が共通の認識を持てるよう、「藤沢市職員の職場におけるハラスメントの防止等に関する要綱」や「ハラスメント指針」を周知し意識啓発を図るとともに、全ての職員が安心して働き、十分に能力を發揮できる職場環境づくりに努めます。

ハラスメント指針については、社会情勢の変化等に合わせて随時内容の見直しを行い

ます。

③ 多様な任用形態の人材活用

再任用職員や任期付職員、会計年度任用職員、非常勤職員（特別職）などそれぞれの職務・職責を明確にし、職務・職責に見合った能力向上に努めます。

◎再任用職員

公的年金支給開始年齢の段階的引き上げに伴い、雇用と年金の接続を図るため、定年退職した職員を、定年退職前の職に関わらず、本人の希望に応じてフルタイムまたは短時間勤務の形態で、幅広い職域へ配置します。

再任用職員は、職員として培ってきた知識や経験、技術を発揮できるよう、過去に経験した業務を中心として常勤の一般職員と同様の業務に従事します。再任用職員には定年退職前と同様の業務遂行が求められ、後進への知識や経験、技術の伝承という役割も担うため、再任用を希望する職員への研修を実施し、役割の再確認とモチベーションの維持を図ります。

また、現在定年延長制度の制度設計を進めていますので、直近において制度概要をはじめ、再任用職員と定年延長職員の役割の違い等について別途示します。

◎任期付職員

一定期間内に終了が見込まれる業務や、窓口業務を有する職場等で繁忙時の体制の充実を必要とする職場、育児休業や育児短時間勤務を取得している職員がいる職場に配置し、市民サービスの提供体制の維持・充実のために、定められた職務・職責の範囲の中で業務に従事します。そのため、一般職員と同様に基本的な業務遂行能力を身に付けることができるよう支援する必要があります。

また、特定の専門性を持った職員を必要とする職場に配置し、専門的な知識や経験を活かして行政サービスの円滑かつ適正な執行に資するような業務に従事します。

◎会計年度任用職員

地方公務員法上「一会計年度を超えない範囲内で置かれる非常勤の職」を占める一般職の職員として、専門的な資格が必要なものから事務的な補助まで、様々な職種を担います。また、本市行政サービスにおいて重要な役割を担うことから、必要な知識の習得を支援するとともに、個々の能力を活かせるような制度にします。

④ 希望降任制度

家族の介護等の事情や自らの傷病により身体的または精神的にその職責を果たすことが困難となった場合、職員個々の能力と意欲に応じた任用の趣旨のもと、自らの意思に基づく希望を尊重し、現在の職（補職）から下位の職（補職）への降任を行います。

なお、降任した場合でも、状況の変化により上位の職責を果たせると認められた場合は、昇任推薦により再度昇任することができます。

⑤ 働き方改革の推進

育児や介護との両立など働く人のニーズが多様化する中で、すべての職員がやりがいや充実感を感じながら働き、健康で豊かな生活ができるよう、仕事と生活の調和を図るワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいく必要があります。そのためには、職員の意識改革を図るとともに、人事制度の適切な運用や、意欲ある職員がいつでも能力向上の機会を得られるようにするなど、多方面から支援していく必要があります。また、柔軟な働き方の実現として、テレワークを活用した在宅勤務の推進や長時間勤務の改善に向けた制度の構築に取り組みます。

5. 標準職務遂行能力(必要とされる能力、意識・行動)

職員が最大限の力を発揮していくためには、必要な能力等を適切な時期に習得し、職員として常に成長していくとともに組織の中で経験段階に応じた、組織運営上の能力を身に付ける必要があります。

そのため、当面の間の市政運営において求められる職員像を「変革性・チャレンジ精神をもった職員」として明確化を図るとともに、そのような素養を持つ職員の育成及び能力発揮促進を図るため、各職位に応じて身に付けるべき「能力」や、常に念頭に置くべき「意識」並びに「行動」を示しています。

また、喫緊の課題である「DX推進」については、「全職員共通の職務」としています。

なお、求められる職員像を含めた、標準職務遂行能力については、社会情勢や直近の市民ニーズ等を捉え、適宜見直しを行います。

これらの標準職務遂行能力は、公務に携わる者として全職員が基本的なレベルで兼ね備えている、もしくは兼ね備えていくことが必要です。その上で自身のこれまでのキャリアを踏まえ、適性を見極めるとともに、その分野に必要な能力を高めていくことも、組織力・職員力の向上に必要な要素と言えます。

本市では、標準職務遂行能力(能力、意識・行動)を、職(補職)に応じた体系図(14～17ページ)にまとめ、これを職場・人材育成部門・人事部門それぞれの取組において共有し、研修カリキュラムや採用基準及び人事評価などの共通した基準として活用することで、体系的・計画的に人材育成に取り組むとともに、人事配置や昇任等にも活かします。



躍進。

**限界は、
決めない。**

標準職務遂行能力（能力・意識・行動）体系図（行（1）・医（1）・医（2））

市政運営に必要不可欠⇒変革性・チャレンジ精神をもった職員

（備考）
・7級の部長級職員は「8級 部長級」を参照。
・任期付職員は「1級 員級」を参照。

級・職 基本的な役割	1級 員級	2級 主任級	3級 主査級	4級 上級主査級	5級 課長補佐級	6級 課長級	7級 参事級	8級 部長級
	定例的な業務を中心に担う担当者。	定例的な業務及び担当内の高度な業務を担う担当者。	担当内に複数ある小グループのリーダー。高度で専門的な業務を担う。	担当内の実務レベルでのリーダー。担当内をまとめ、管理職を補佐する。業務を通じて管理職になるための素養を身に付ける。	大グループまたは担当等のリーダー。大グループまたは担当等の事務管理・労務管理を行い、課長及び主幹を補佐する。	課等の長（主幹として配置する場合もある）。課等の事務管理・労務管理を行う。部長等を補佐する。	参事または所長として総務課など組織を束ねる課や、大規模または重要な施策を担う課等の長を務める。部長を補佐する。	部等の長。部を取りまとめると共に、理事者（市長及び副市長等）を支え、市の意思決定に携わる。

★ D X 推 進 に 向 け た 意 識 ・ 行 動

標準的な職務内容

①	i. 役割認識・判断力 業務遂行上の課題が生じた際、上司に相談しながら適宜適切な判断を行っている。	ii. 役割認識・判断力 部目標・課目標と紐づいている担当業務遂行上の課題が生じた際、上司に相談しながら、適宜適切な判断を行っている。	iii. 役割認識・判断力 部目標・課目標の推進を念頭に、担当業務遂行上の課題を的確に捉えたうえで、必要に応じて上司に相談しながら、迅速で適切な判断を行っている。	iv. 役割認識・判断力 部目標・課目標の推進を念頭に、業務遂行上の課題を的確に捉えたうえで、必要に応じて上司に相談しながら、迅速で適切な判断を行っている。	v. 役割認識・判断力 部目標・課目標の推進を念頭に、業務遂行上の課題を的確に捉えたうえで、責任者として、迅速で適切な判断を行っている。
②	i. 説明力 担当する業務等について、ポイントを整理し、分かりやすい説明に努めるとともに、上司と連携し、庁内外の関係者	ii. 説明力・交渉力・折衝力 担当する業務等について、ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすい説明を行うとともに、庁内外の関係者と合意形成に向けた折衝・交渉を行っている。	iii. 説明力・交渉力・折衝力 担当する業務等について、論理的な説明を行うとともに、優れた交渉・折衝力を発揮し、庁内外の関係者との合意を形成している。また合意形成が困難な場合は、一定の理解を得ながら、組織方針に基づいた調整・対応を行っている。	iv. 説明力・交渉力・折衝力 所管する業務について、論理的な説明を行うとともに、優れた交渉・折衝力を発揮し、庁内外の関係者との合意を形成している。また合意形成が困難な場合は、一定の理解を得ながら、組織方針に基づいた調整・対応を行っている。	v. 説明力・交渉力・折衝力 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、庁内外の関係者と調整を行い、合意を形成している。また合意形成が困難な場合は、一定の理解を得ながら、組織方針に基づいた調整・対応を指示もしくは行っている。
③	i. 組織内コミュニケーション・協調性 上司・同僚等と適切なコミュニケーションをとり、協力的な関係を構築し、担当業務を行っている。	ii. 組織内コミュニケーション・協調性 上司・同僚等と適切なコミュニケーションをとり、協力的な関係を構築し、担当業務を行っている。	iii. 組織内コミュニケーション・協調性 上司・同僚等と適切なコミュニケーションをとり、協力的な関係を構築するとともに、組織力を活用し、円滑な行政運営を図っている。		
④	i. 積極性・連携 業務遂行にあたり、前向きな姿勢で意欲的に取り組んでいる。また、上司と相談しながら、必要に応じて同僚や他担当と連携を図り、担当業務に取り組んでいる。	ii. 積極性・連携 業務遂行にあたり、前向きな姿勢で意欲的に取り組んでいる。また、他担当の業務の動向等を注視し、上司と相談しながら連携を図り、担当業務を推進している。	iii. 積極性・連携 業務遂行にあたり、前向きな姿勢で意欲的に取り組んでいる。また、他担当や他課の業務の動向等を注視し、積極的に連携を図り、担当業務を推進している。	iv. 積極性・連携 業務遂行にあたり、前向きな姿勢で意欲的に取り組んでいる。また、他部や他課の業務の動向等を注視し、積極的に連携を図り、担当業務を推進している。	
⑤	i. 知識 担当業務の推進に必要な知識の習得を行うとともに、市民ニーズやDXをはじめとする社会動向も意識しながら、業務に取り組んでいる。	ii. 知識・見識 担当業務の推進に必要な知識の習得を行うとともに、市民ニーズやDXをはじめとする社会動向も把握し、業務に活用している。	iii. 知識・見識 知識の習得を日常的に行い、DXをはじめとする社会の動向や、施政方針、総合指針、行革方針等を意識し、業務に活用している。	iv. 知識・見識 知識の習得を日常的に行い、DXをはじめとする社会の動向や、施政方針、総合指針、行革方針等を意識し、課題解決や意思決定、政策・施策の検討に活用している。	
⑥	i. 実務能力 上司の方針や指示を踏まえ、業務遂行上の課題を意識しながら、担当業務に取り組んでいる。	ii. 政策形成能力 組織や上司の方針、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案や事務事業を実	iii. 政策形成能力 組織や上司の方針、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行うとともに、業務遂行の中核を担っている。		iv. 政策形成構想 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、市民の視点に立って、行政課題に対応するための方針や方向性を部内に示している。
⑦	i. 業務遂行・課題意識 漫然と業務を行うのではなく、問題・課題意識をもって、業務に取り組んでいる。	ii. 業務遂行・業務改善 担当業務の遂行にあたり、段取りや手順を意識しながら、効率的かつ効果的に事務を執行している。	iii. 業務遂行・業務改善 業務遂行や業務改善に向けて、計画的なスケジュールを組み立てたうえで、段取りや手順を整え、効率的かつ効果的に事務を執行している。	iv. 業務遂行・業務改善 コスト意識を持ったうえで、業務遂行や業務改善に向けて、計画的なスケジュールを組み立てられるよう、部や課全体の業務進捗を捉え、適切に指示等を行っている。	
⑧	i. 業務継続 年次を勘案し、自身が習得した知識等を上司や同僚に伝達するなど、担当業務の継続性確保に努めている。	ii. 部下の指導・育成 人材育成の重要性を理解し、部下の指導・育成を行っている。			
⑨	i. 責任感・倫理・コンプライアンス・接遇 市全体の奉仕者として責任感・使命感を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に業務を遂行している。また、あいさつ・声かけはもちろんのこと、高い接遇意識を持って、相手の立場に立った対応ができる。				
⑩	i. 主査としての素養 上司の方針や指示のもと、担当業務を遅滞なく行うとともに、業務遂行上の問題・課題についても意識している。また、状況に応じ、課題提起を行うなど、業務改善に努めている。	ii. 管理職としての素養 担当業務の進行管理・見直し、部下指導・育成のほか、実務を進めるにあたり必要な調整・相談を行うなど、担当内実務における中心者としての役割を果たしている。	iii. マネジメント力 管理職としての職務・職責を十分認識し、業務の進行管理・見直し、部下指導・育成、働き方改革の推進など、担当の中心としてマネジメント力を発揮している。	iv. マネジメント力 管理職としての職務・職責を十分認識し、方針の明示・浸透、業務の進行管理・見直し、部下指導・育成、働き方改革の推進など、部や課の責任者としてマネジメント力を発揮している。	v. マネジメント力 部長職としての職務・職責を十分認識し、方針の明示・浸透、業務の進行管理・見直し、部下指導・育成、働き方改革の推進など、部の責任者としてマネジメント力を発揮している。

標準職務遂行能力（能力・意識・行動）体系図（行（2））

市政運営に必要不可欠⇒変革性・チャレンジ精神をもった職員

級・職 基本的な役割	1・2級 員級 定例的な業務を中心に担う担当者。	3級 班長級 定例的な業務及び担当内の高度な業務を担う担当者。	4級 上級班長級 担当内に複数ある小グループのリーダー。高度で専門的な業務を担う。	5級 上級主査級 小グループまたは担当内の実務レベルでのリーダー。管理職職員を補佐する。（業務を通じて管理職としての素養を積極的に涵養）
標準的な職務内容	★ DX 推進に向けた意識・行動			
	①	i. 役割認識・判断力 業務遂行上の課題が生じた際、上司に相談しながら、適宜適切な判断を行っている。		ii. 役割認識・判断力 部目標・課目標と紐づいている担当業務遂行上の課題が生じた際、上司に相談しながら、適宜適切な判断を行っている。
	②	i. 説明力 担当する業務等について、ポイントを整理し、分かりやすい説明に努めている。		ii. 説明力・交渉力・折衝力 担当する業務等について、ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすい説明を行うとともに、庁内外の関係者と合意形成に向けた折衝・交渉を行っている。
	③	i. 組織内コミュニケーション・協調性 上司・同僚等と適切なコミュニケーションをとり、協力的な関係を構築し、担当業務を行っている。		ii. 組織内コミュニケーション・協調性 上司・同僚等と適切なコミュニケーションをとり、協力的な関係を構築し、
	④	i. 積極性・連携 業務遂行にあたり、前向きな姿勢で意欲的に取り組んでいる。 また、上司と相談しながら、必要に応じ同僚や他担当と連携を図り、担当業務に取り組んでいる。		ii. 積極性・連携 業務遂行にあたり、前向きな姿勢で意欲的に取り組んでいる。また、他担当の業務の動向等を注視し、上司と相談しながら連携を図り、担当業務を推進している。
	⑤	i. 知識 担当業務の推進に必要な知識の習得を行うとともに、市民ニーズやDXをはじめとする社会動向も意識しながら、業務に取り組んでいる。		ii. 知識・見識 担当業務の推進に必要な知識の習得を行うとともに、市民ニーズやDXをはじめとする社会動向も把握し、業務に活用している。
	⑥	i. 実務能力 上司の方針や指示を踏まえ、業務遂行上の課題を意識しながら、担当業務に取り組んでいる。		ii. 実務能力 上司の方針や指示を踏まえ、業務遂行上の課題を意識しながら、担当業務に取り組んでいる。また、適宜課題を捉え、改善に向けて提案・検討をしている。
	⑦	i. 業務遂行・課題意識 漫然と業務を行うのではなく、問題・課題意識をもって、業務に取り組んでいる。		ii. 業務遂行・業務改善 担当業務の遂行にあたり、段取りや手順を意識しながら、効率的かつ効果的に事務を執行している。
	⑧	i. 業務継続 年次を勘案し、自身が習得した知識等を上司や同僚に伝達するなど、担当業務の継続性確保に努めている。		ii. 部下の指導・育成 人材育成の重要性を理解し、部下の指導・育成を行っている。
	⑨	i. 責任感・倫理・コンプライアンス・接遇 市全体の奉仕者として責任感・使命感を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に業務を遂行している。また、あいさつ・声かけはもちろんのこと、高い接遇意識を持って、相手の立場に立った対応ができる。		

藤沢市人材育成基本方針

2022年4月
総務部 職員課