

藤沢市人材育成基本方針

～3つの“あい”で共に育つ藤沢市～

藤沢市

2025年4月1日改定

目 次

はじめに	1
藤沢市人材育成基本方針の全体像	2
1 人材育成の目的	
(1) 3つの“あい”の「人材育成の組織風土」	3
(2) 目指す職員像・目指す組織像	4
2 人材育成におけるそれぞれの役割と取組	5
(1) 職員の責務	6
① 積極的な自己研鑽	
② 研鑽した成果の業務への還元	
③ 業務遂行における協力・連携	
④ キャリアビジョンの形成	
(2) 職場における人材育成	7
① 職場ならではの人材育成	
② 日常業務を通じての指導・助言	
③ 「職場研修」の実施	
④ 「派遣研修」等への職員の推薦	
⑤ 人事評価制度の適切な運用	
(3) 職員研修による人材育成	9
① 「職員研修」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) 人材育成につながる人事制度	10
① ジョブローテーション制度	
② 人事評価制度	
③ 意向調査・面談等を活用した適材適所の人員配置・登用	
④ 庁内公募制度	
⑤ 専任職制度	
⑥ メンター制度	
(5) 新たな人材の採用	12
① 多様な試験方法の工夫	
② インターンシップ制度	
③ 戦略的な人材の確保	
④ カムバック制度	

(6) 働く環境・制度の整備……………	12
①安心感のある環境づくり	
②職員の健康管理	
③ハラスメントに対する取組	
④働き方改革の推進	
3 専門人材の育成……………	14
(1) 共創人材の育成	
(2) デジタル人材の育成	
(3) 専門的な業務を担う職員の育成	
4 標準職務遂行能力（必要とされる能力、意識・行動） ……	16

はじめに

「まことに日に新たに、日々新たに、また日に新たなり」

私たちを取り巻く環境は、急速に変化する社会環境や多様化するニーズへの対応が一層求められる時代となっています。

そのような中で、市民生活が向上し、未来につなぐ住みよいまちづくりを実現するためには職員一人ひとりが一日一日を大切に、新たな気付きや成長を積み重ねていくことが求められます。

また、個々の成長だけでなく、組織として職員同士が互いの成長を認め合い、共に高め合い、そして専門性の向上を目指し業務の質を深め合うことが重要です。これらの風土・考え・姿勢を育むことで、市役所全体が一層強固なチームとなり、課題に対して柔軟かつ創造的に対応できるようになります。

今回の人材育成基本方針の改定では、目指す職員像だけでなく目指す組織像や、職員像を実現するための志向などの提示を行っています。職員一人ひとりがこの内容を理解し、採用時に抱いていた志を改めて見つめなおし、自分に今必要とされる能力の向上に取り組んでください。そして市民の声をしっかり聞き、対話を通じて共感を深めながら、市民がウェルビーイングを実感できる「藤沢市」を実現していきましょう。

藤沢市長

鈴木恒夫

改定に当たって

2022年4月に改定した「藤沢市人材育成基本方針」に基づき、採用活動、人材育成、人事制度の運用を行ってきましたが、生産年齢人口の減少、価値観の多様化、デジタル社会の進展等、本市を取り巻く状況も日々変化し続けており、将来を見据えた職員力の強化の必要性がより高まっています。

そのような中で、国が2023年12月に示した「人材育成・確保 基本方針 策定指針」では、人材育成に加え、人材確保、職場環境の整備やデジタル人材の育成・確保等について、新たな考え方が示されました。

また、「藤沢市市政運営の総合指針2028」では、「共創¹」の考え方を取り入れ、持続的な行政運営基盤の確立に向けた組織執行体制の構築を行っていく必要性を位置づけたところです。

これらを踏まえ、今回の人材育成基本方針の改定では、積極的な自己研鑽と人材育成の考え方を示し、「藤沢市市政運営の総合指針2028」における、めざす都市像「郷土愛あふれる藤沢」の実現に向けて、職員一人ひとりの職員力のさらなる向上につなげていきます。

¹ 多様な主体と対等かつ互恵関係のもと協力して課題解決にあたる協働に加えて、多様性を尊重する中で共感や対話を重ねることで、新たな価値を創り上げていくこと。

藤沢市人材育成基本方針の全体像

市民サービスの向上 「郷土愛あふれる藤沢」の実現

目指す組織像 (藤沢市市政運営の総合指針2028より)

限られた職員の中で、専門性や知識をもって、
多様化・複雑化する社会課題に向き合い、
持続可能な行政運営を行える組織

目指す職員像

誰に対しても**誠実**を持ち、
何ごとにも**柔軟**に対応し、
常に**前進**し続ける職員

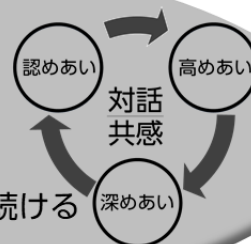
3つのマインド・4つの志向



人材育成の組織風土

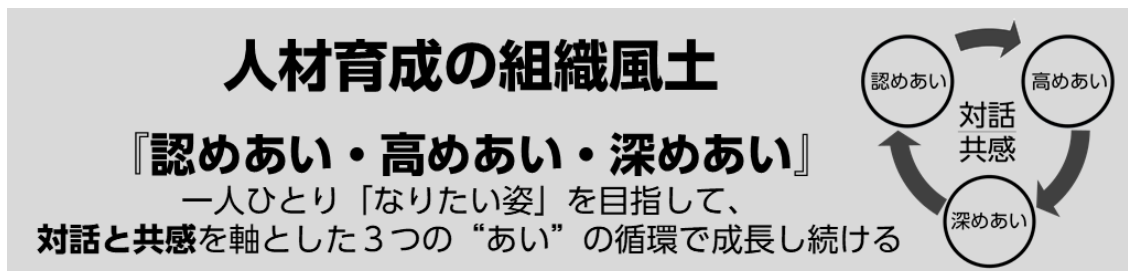
『認めあい・高めあい・深めあい』

一人ひとり「なりたい姿」を目指して、
対話と共感を軸とした3つの“あい”の循環で成長し続ける



1. 人材育成の目的

人材育成の最終目的は、「市民サービスの向上²」と「郷土愛あふれる藤沢の実現」にあります。そのために、職員一人ひとりが「3つのマインド・4つの志向」を軸に行動し、『認めあい・高めあい・深めあい』の3つの“あい”に基づく「人材育成の組織風土」の中で、「目指す組織像」と「目指す職員像」を道標に組織力の向上を図ります。



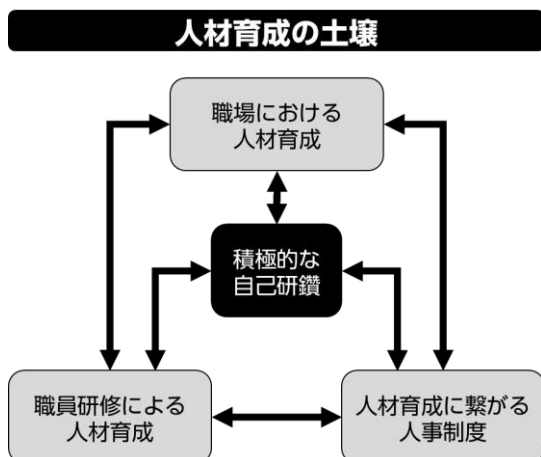
(1) 3つの“あい”の「人材育成の組織風土」

【認め“あい”】互いの成長や成果を承認し合います。個々がどんな小さな成長や貢献でも称賛し合うことで、安心感やモチベーションが生まれます。自分の頑張りを見てもらえていると感じることで、更なる努力への意欲が高まります。

【高め“あい”】周りの職員の頑張りの成長を見て、自分も努力しようという気持ちを引き出す文化を育てます。仲間の成長が刺激となり、互いに切磋琢磨する風土を作ることによって、組織全体の成長が促進されます。

【深め“あい”】組織全体で専門性向上を目指し、業務の質を深めます。各自が培った知識やスキルを共有し、全員でより深い理解や技術の向上を図ることで、組織としての強さが高まります。

この3つの“あい”を通して、対話や共感を大切にしながら、全員が相互に影響を与え合い、学び合う風土を育てていきます。この風土があることで、職員一人ひとりが自己成長とともに、組織の成長にも貢献していくという好循環が生まれ、業務そのものへのやりがいや働きがいにもつながると考えます。



また、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研鑽に努め、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、一体となつて「人材育成の土壌」を育むことが重要です。

² 「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) 目指す職員像・目指す組織像

市民生活に密着した行政サービスを担う私たち職員が目指す職員像として、公平・公正に業務を行う信頼される職員を基盤に、「誰に対しても誠実さを持ち、何ごとにも柔軟に対応し、常に前進し続ける職員」を目指していく必要があります。

この職員像を実現するために、職員一人ひとりがそれぞれの職場で次の3つのマインドを持ち、4つの志向に沿って行動してください。

市民サービスの向上 「郷土愛あふれる藤沢」の実現

目指す組織像

(藤沢市市政運営の総合指針2028より)

限られた職員の中で、専門性や知識をもって、
多様化・複雑化する社会課題に向き合い、
持続可能な行政運営を行える組織

3つのマインド 4つの志向



目指す職員像

誰に対しても**誠実**を持ち、
何ごとにも**柔軟**に対応し、
常に**前進**し続ける職員

3つのマインド

誠実

市民・職員問わず、誰に対しても誠意を持って対応すること

柔軟

目まぐるしく変わる社会情勢に対して、前例にとらわれず対応すること

前進

失敗を恐れず挑戦し、実現に向けて進めていくこと

4つの志向

市民志向

市民との対話の中でニーズや意見から課題を抽出し、地域や市全体の利益を考慮した行動や意思決定を行う姿勢

仲間志向

自身の所属だけでなく他部署も含めた関係性を重視し、協力や連帯感を大切にする姿勢

専門志向

特定の分野や領域における専門知識やスキルの向上を重視し、その分野での卓越性を目指す姿勢

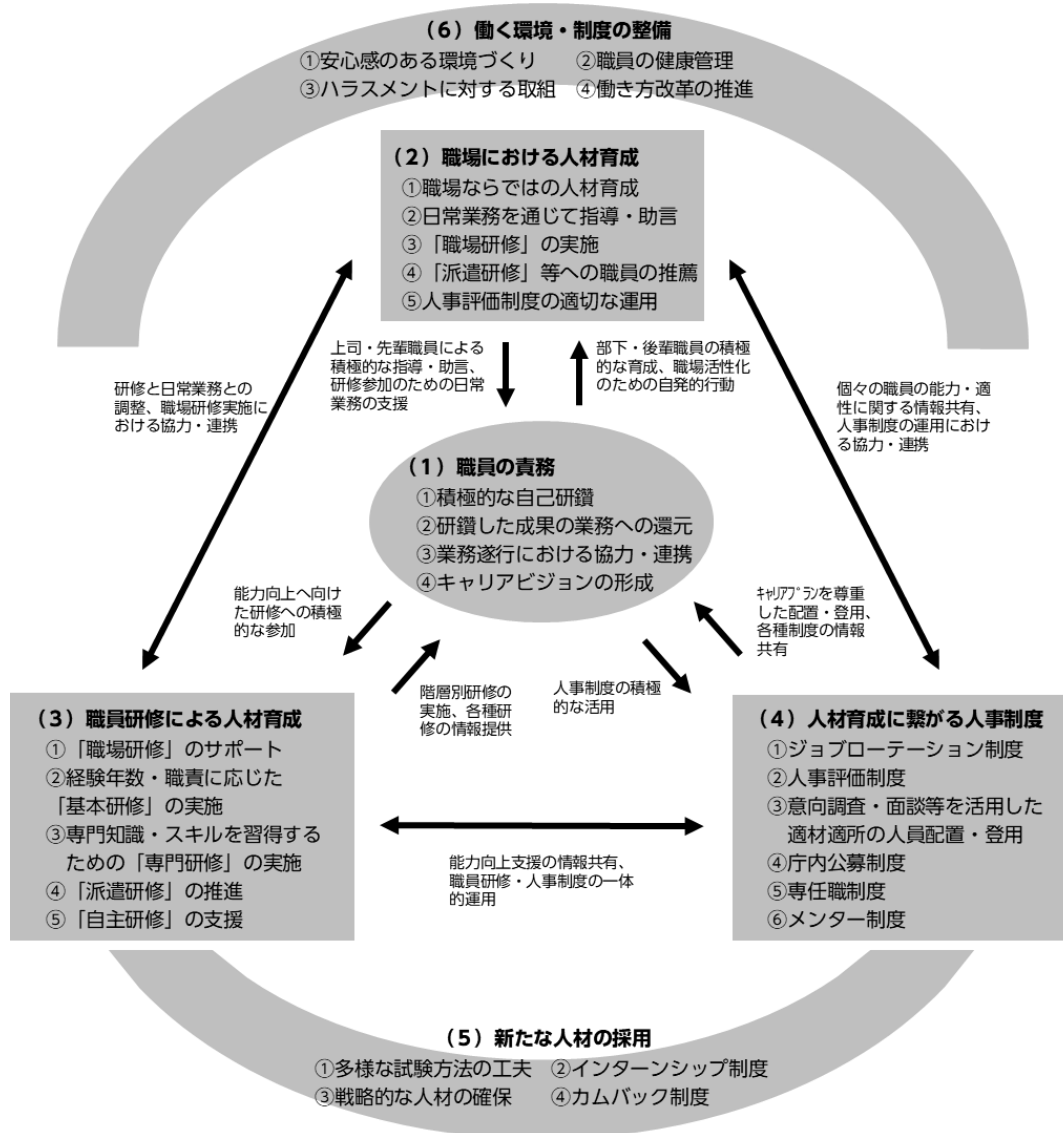
持続志向

持続可能な社会や環境の実現を目指し、「共創」や「DX」など、長期的な視点で行動や意思決定を行う姿勢

2. 人材育成におけるそれぞれの役割と取組

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、組織内の経験段階に応じて、組織運営上の能力を身に付ける必要があります。「目指す職員像」に掲げる素養を持つ職員の育成及び能力発揮の促進を図るため、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」「行動」を標準職務遂行能力（能力・意識・行動）として示しています。職員がこの標準職務遂行能力（能力・意識・行動）を、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研鑽に努めることが必要です。また、「職場」における人材育成を中心に、「研修部門」及び「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」、「研修部門」及び「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。

さらに、本市が求める多様な人材の採用や、働く環境や制度の整備も含めて人材マネジメントと捉え、人材育成・確保の取組を積極的に進めていきます。



(1) 職員の責務

「目指す組織像」「目指す職員像」の実現に向けて、人材育成に当たっては、職員一人ひとり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 積極的な自己研鑽

自ら学び続ける意識を持つことは、変化する社会に柔軟に対応するために欠かせません。職員が自発的に専門知識やスキルを磨くことで、業務の質が向上し、市民サービスの充実につながります。また、自己研鑽は職員個々の成長にとどまらず、組織力の向上に貢献します。

② 研鑽した成果の業務への還元

研修受講や自己研鑽の成果を実務に活かし、業務の質を高めることも重要です。職員が学んだ知識やスキルを業務に還元することで、業務の効率化や市民サービスの向上が図れます。また、学びを活用することで新たな課題に対しても柔軟に対応でき、組織全体のサービス向上に貢献できます。そして、職員同士が相互に業務への還元をし合うことで、相乗効果により、好循環が生まれます。

③ 業務遂行における協力・連携

行政課題の複雑化や市民ニーズの多様化により、個々の職員の専門性だけでなく、部署間の協力・連携が求められます。職員同士が日頃から連携して課題解決に取り組むことで、業務が円滑に進むだけでなく、市民への迅速かつ的確な対応が可能になります。また、業務遂行における協力体制を築くことで、地域の持続的発展を支える基盤が整います。

④ キャリアビジョンの形成

職員一人ひとりがキャリアビジョンを持つことは、自己研鑽を継続するためのモチベーションになります。自身の成長と将来の役割を見据えたビジョンを描くことで、身に付けるべき知識やスキルが明確になり、効率的な自己研鑽が可能になります。また、組織においても、職員のキャリアビジョンを踏まえた人材育成や配置等を行いやすくなり、長期的な人材育成に役立てることが出来ます。

そして、業務上における日常的なコミュニケーションだけではなく、面談等の場面を活用して、職員一人ひとりが描いたキャリアビジョンに対する助言やフィードバックを行うことにより、キャリアに対する視野の広がりや新たな可能性の発掘につなげることが出来ます。

(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、職員として過ごす時間の中心となる職場において、一人ひとりが人材育成の重要性を認識することが大切です。そして、日常業務を通じた経験の蓄積と、自己研鑽意欲の尊重が、効果的な人材育成につながります。

また、人材育成に当たっては、職員個人の能力や適性を把握するほか、職場内での役割分担（指導役・監督役等）を明確にし、協力・連携しながら業務を進めるものとし、互いに身近な存在として人材育成を進めていく必要があります。

所属長	職場研修指導員	管理職・監督者	先輩職員	役割
●	●	●		業務中のコミュニケーションだけでなく、あえて1on1を実施するなど、部下・後輩職員に目を向け把握する努力を行うことで、現状を把握できるほか、部下・後輩職員一人ひとりの個性に合わせて育成を検討する。
●	●			職場の特性により日常業務を通じてどのような知識・スキルを獲得できるのか、職場の組織力を高めるための課題は何かを分析し、職場ならではの人材育成を検討する。
			●	後輩職員に対して、「成長段階に応じた業務経験」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、育成を図る。 また、業務歴や自己研鑽により様々な知識・スキルを持った後輩職員からも積極的に助言を受けることで、双方向での認めあい、高めあい、深めあいが実現される。

① 職場ならではの人材育成

職位や職種に関わらず、配属された職場や担った役割において知識・スキルを高め、成長し続けることが組織の成長につながります。

本市の人材育成においては、職位による役割のほか、各課管理職の中から職場研修指導員を任命し、所属長と共に職場における人材育成を主体的に担います。

所属長、職場研修指導員及び管理職・監督者は、業務中のコミュニケーションだけでなく、あえて1on1³を実施するなど、部下・後輩職員に目を向け把握する努力を行うことで、現状を把握できるほか、部下・後輩職員一人ひとりの個性に合わせてさらなる指導を検討することができます。

所属長及び職場研修指導員は、職場の特性により日常業務を通じてどのような知識・スキルを獲得できるのか、職場の組織力を高めるための課題は何かを分析し、職場ならではの人材育成を検討します。

職場ならではの人材育成の検討に当たっては、OJT⁴の補完として職場研修や公募制の職員研修、外部専門機関が開催する研修への派遣等を活用することのほか、自己研鑽により知識・スキルを身に着けた職員による職場への還元を促すことも組織力を高める取組となります。

³ 1on1とは、上司が部下の成長支援を目的に実施する定期的な対話の時間のことです。

⁴ OJT（On-the-Job Training）とは、実際の業務を遂行しながら必要な知識やスキルを学ぶ研修手法のことです。

② **日常業務を通じての指導・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」⁵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、新規採用職員を対象にマンツーマン型のOJTを実施しています。

指導に当たっては、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。

また、業務歴や自己研鑽により様々な知識・スキルを持った後輩職員がいます。そうした後輩職員からも積極的に助言を受けることで、双方向での認め“あい”、高め“あい”、深め“あい”が実現されます。

③ **「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、職場の課題や所属職員に求められるスキルを的確に把握した上で職場研修を実施し、職場における深め“あい”を進めます。

④ **「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職・監督者は、外部専門機関が実施する研修等に対して、職員の成長段階や業務の習熟度を考慮した上で、適切な機会を捉えて派遣推薦します。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。

⑤ **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、被評価者が抱える業務上の課題や強み・弱みを把握しながら、更なる能力発揮に向けて指導や助言を行います。面談を通じて、現状に対する共通認識を持つとともに、今後の行動等の改善や意欲の向上につなげ、職員個々の段階に合った自己研鑽を促します。

また、日々のコミュニケーションの中で、個人目標を職場内で共有することにより、役割分担や業務の進捗管理が明確化され、協力・連携に役立ち、職場の活性化を図ることができます。加えて、業務目標の設定に当たっては、施政方針や関係計画、部目標・課目標といった組織目標を意識することで、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も重要です。

⁵ 「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。時にはあえて成長を期待し負荷の高い業務に取り組ま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。

(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）を身に付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「共創」及び「D X」の推進に向けては、全ての職員に推進マインドや基礎的な知識・スキルが必要となります。

こうした知識・スキル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、各主管課と連携し、基本研修や専門研修を実施します。

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。

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・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」により自己研鑽意欲を高めた職員が、さらに高度な知識・スキル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を実施し、また、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。

また、派遣研修を通じ、個々の専門的知識・スキルや経験を高めることができるほか、派遣中に構築した他の自治体職員や民間企業社員との繋がりは、帰任後の業務で困難を感じた際の大きな支えとなるなど、かけがえのない存在になります。

⑤ 「自主研修」の支援

職員一人ひとりが積極的に行う自己研鑽を「自主研修」と位置づけ、リスキリング⁶やスキルアップ⁷の支援として、資格取得に関する支援と、自主研究グループの活動支援を行います。こうした支援をモチベーションの一助とし、自主研修を活性化させ、組織の活力につなげます。

(4) 人材育成につながる人事制度

各種の人事制度による取組が、人材育成につながるよう運用していきます。

① ジョブローテーション制度

採用から10年間を能力開発期間と位置づけ、例えば事務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、専門的な業務を担う職員であれば専門性を発揮できる環境で異なる部門を経験できるよう、いずれの職も「採用後10年間に3職場」を基本とした人事配置を基本的な考え方とします。

その間、職員は基本的な知識・スキルを習得するとともに、自身の適性を見いだし、次のことを意識しながら、自身が職員としてどうありたいかを考える重要な時期と位置づけます。

- ・ 今後どのような業務にチャレンジしたいのか
- ・ これまでの経験を通じた強みと弱みの把握と、今後のキャリアへの活かし方
- ・ 将来のキャリアプラン

例：「向こう10年間で業務が関連する部署を複数経験し、最終的に特定分野で活躍したい」、「できる限り幅広い分野を若いうちから経験し、各部門における施策の総合調整を担いたい」

② 人事評価制度

平成15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、令和4年度の制度改正以降、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、それらを通じた成長を促すことを目的に通常の目標と比べて困難度が高い目標「チャレンジ目標」の設定を導入しました。

また、管理職については、人材育成や働き方改革、重点施策の実現に向けた、適正な組織管理に関する成果を具体的に評価できる「マネジメント目標」の設定を義務付け、組織全体の力を引き出す仕組みを整えました。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し、個人の努力が組織全体の成果につながっている

⁶ リスキリングとは、必要とされる知識・技能が大幅に変化する中で、それらの知識・技能を職員が獲得することです。

⁷ スキルアップとは、現在求められている役割の中で職員が知識・技能を向上させることです。

ことを実感できる環境づくりを進めています。

このことにより、職員一人ひとりが自らの成長を実感し、組織全体の一体感や連携が強化されることで、職員の主体的な関与と貢献意欲（エンゲージメント⁸）がさらに高まり、最終的には市民サービスの向上を図ることとなります。

③ 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及びキャリア相談シートに基づく面談や人事評価における評価者・被評価者間の面談結果等を活用し、職員の意欲や描くキャリアビジョンを引き出し、適性に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へ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、DEI⁹の視点に基づき、公正な機会のもと、意欲と能力のある適任者を登用するものとします。

④ 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 専任職制度

一定の分野において専門的な知識・スキル、経験を備え、複雑化・高度化している市民ニーズに対応し、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 メンター制度

職場におけるOJTに加え、希望者に対して他部署の先輩職員をメンターとしてマッチングし、定期的な面談（メンタリング）を行います。

後輩職員（メンティ）は、職場の枠を超えて相談ができることで、普段得られない気づき・学びがあるほか、キャリア形成の一助とすることができます。併せて、メンターにとっても、新たな視点を得られるほか、自身の振り返りができることで、互い

⁸ エンゲージメントとは、所属組織への貢献意欲を指し、個人と組織との関係に着目しています。組織が目指す方向性を理解し、それが自身の目指す方向性と重なることで組織に貢献しようと思えることは、仕事そのもののへの誇りと同様に大切です。

⁹ DEIとは、Diversity（ダイバーシティ：多様性）、Equity（エクイティ：公平性）、Inclusion（インクルージョン：包摂性）の頭文字を取ったもの。多様性を尊重するとともに一人ひとりが受け入れられ、誰もが生きやすい環境を整備していくことを指します。

の成長につなげることができます。

(5) 新たな人材の採用

社会情勢が目まぐるしく変わり、働き手不足の状況が続く中で、限られた人材や財源で質の高い市民サービスの維持やさらなる向上を目指すには、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であるため次の取組を進めます。

① 多様な試験方法の工夫

長期的な視点に立ち、本市職員として目指す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、より多くの人材にアプローチできる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

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、本市への受験につながるよう努めます。

③ 戦略的な人材の確保

特定の世代に職員数が偏らないよう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。

また、デジタル技術に関する知識・スキル、経験を持つ人材等、専門性を持った人材の採用を検討するなど、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 カムバック制度

育児や介護等を理由に退職した職員が、再び働くことができるようになった際に、試験を経て再び市職員になることができるカムバック制度を令和3年度から導入しています。本制度は、これまで蓄積した知識・スキル、経験を再び市職員として活かすことが、組織力及び職員力の維持向上にもつながることから、令和7年度から対象を拡大して実施します。

(6) 働く環境・制度の整備

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。

① 安心感のある環境づくり

職員が、その能力を遺憾なく発揮するためには職場で自分の意見や考えを自由に表

現できる環境、失敗や間違いを恐れずに行動できる環境等、心理的安全性¹⁰が保たれていることが必須です。心理的安全性の高さが、職場における認め“あい”につながります。

そのためには、日頃から職員間で対話を行い、異なる意見も尊重し、自分の意見もしっかりと伝えられる文化の構築を職員一人ひとりが意識して行う必要があります。

② **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、職員一人ひとり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、早期に復帰できるよう、職場と職員課が連携し、復帰できる環境づくりをすることが必要となります。

【メンタルヘルスケア対策】

本市では、「藤沢市職員の心の健康づくり計画」に基づき、職員の心の健康づくり及び風通しの良い職場づくりに取り組んでいます。

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、うつ病等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、職員一人ひとりが自分にも起こりうる問題として認識し、ストレスを一人で抱え込まず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。

もし、精神面の不調を感じた場合は、症状が悪化しないよう職員課保健師による健康相談や福利厚生会から精神科の受診料の一部助成が受けられるメンタルヘルス支援事業等を活用してください。

③ **ハラスメントに対する取組**

「パワー・ハラスメント」、「セクシュアル・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、十分に能力を発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

¹⁰ 心理的安全性とは、組織やチームの中で、建設的な意見やアイデアを自由に発言したり、否定や批判を恐れずに安心して行動できる状態のことです。[エイミー・エドモンドソン、1999]

います。

④ 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、時間外勤務の縮減や男性職員の育児休業の取得促進に向けた取組を実施しています。

3. 専門人材の育成

急速に進化する社会や多様化するニーズに対応するためには、各分野で専門性を持つ人材の育成が欠かせません。時代や社会情勢の変化に適応し、持続可能な社会の実現に貢献するために、専門人材の育成に力を入れていきます。

(1) 共創人材の育成

多様な主体と連携し、新たな価値を共に創る姿勢が求められるなか、都市経営の視点を持ち、行政サイドの考え方を伝える通訳として関係者をつなぐコーディネート力等のスキルを備えた共創人材が必要とされています。

研修部門と共創推進主管課が協力して計画に則った職員研修等にて人材育成を実施し、育成した人材が活躍できる組織風土を醸成していきます。

(2) デジタル人材の育成

デジタル技術の進化に伴い、データ分析やAI（人工知能）、IoT（モノとインターネットをつなぐ技術）などを活用し、新たな価値を創出できる人材が求められています。「藤沢市デジタル人材育成計画」を基に、研修部門とデジタル推進主管課が協力し、職員研修の実施のほか、リスキリングやスキルアップを支援し、デジタル人材を組織内で育成することを目指していきます。

(3) 専門的な業務を担う職員の育成

地域社会や生活の基盤を支える専門的な業務を担う職員¹¹は、市民の健康や生活の質を直接支援する重要な役割を担っています。現場での実践力を強化するための研修や、新しい社会的課題に対応するためのスキルを身に付ける機会を提供し、安心して成長できるよう支援していきます。

¹¹ 資格・免許を有し専門の業務を担当する職員（技術職員、技能労務職員等）を指します。

4. 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、職員の育成及び能力発揮の促進を図るため、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」及び「行動」を「標準職務遂行能力」に示しています。

なお、目指す職員像を含めた、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、携わる分野や業務上の課題に応じて必要とされる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。

標準職務遂行能力（能力・意識・行動）体系図（行（１）・医（１）・医（２））

目指す職員像 誰に対しても誠実さを持ち、何ごとにも柔軟に対応し、常に前進し続ける職員

（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、大規模または全庁に深く関係する業務を所管する課等の長を務める。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。				
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、庁内外の関係者と調整を行っている。		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。		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. コミュニケーション・協調性 市民や上司・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. コミュニケーション・協調性 市民や上司・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、担当実務に活かしている。		iii. コミュニケーション・協調性 市民や上司・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、市民ニーズや共創・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、市民ニーズや共創・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、共創・DXをはじめとする社会の動向や、総合指針をはじめとした組織の動向等を意識し、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、共創・DXをはじめとする社会の動向や、総合指針をはじめとした組織の動向等を意識し、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施している。		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））

目指す職員像 誰に対しても誠実さを持ち、何ごとにも柔軟に対応し、常に前進し続ける職員

級・職 基本的な役割		1・2級 員級	3級 班長級	4級 上級班長級	5級 上級主査級
		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。	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	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. コミュニケーション・協調性 市民や上司・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. コミュニケーション・協調性 市民や上司・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、担当実務に活かしている。
	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、市民ニーズや共創・D X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、市民ニーズや共創・D X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

2025年4月

総務部 職員課