

# 相模原市人材育成基本方針

令和3年5月改定



# 1 人材育成の必要性

「未来へつなく  
さがみはらプラン」



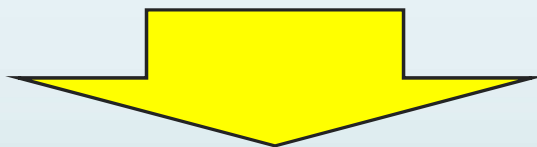
直面する社会課題

- ① 持続可能な行財政運営への対応
- ② 誠実・公正な行政運営への対応
- ③ 急速な社会構造の変化への対応
- ④ 人口減少に伴う自治体職員数の減少への対応



## 2 人材育成の基本的な考え方

「未来へつなぐさがみはらプラン」を推進し、  
直面する社会課題の解決に向けて  
対応できる職員の育成が必要



職員一人ひとりが、行政のプロフェッショナル  
として活躍するため、「目指す人材像」を掲げ、  
「人が育ち、人を育てる 組織風土づくり」を  
進め、キャリアビジョンを描きながら職務を遂行  
できる職員を育成

## 2 人材育成の基本的な考え方

### 目指す人材像

未来想定思考（バックキャスト思考）で  
自律的に動く職員

### 人が育ち、人が育てる組織風土

「共感」と「リスペクト」が浸透している職場

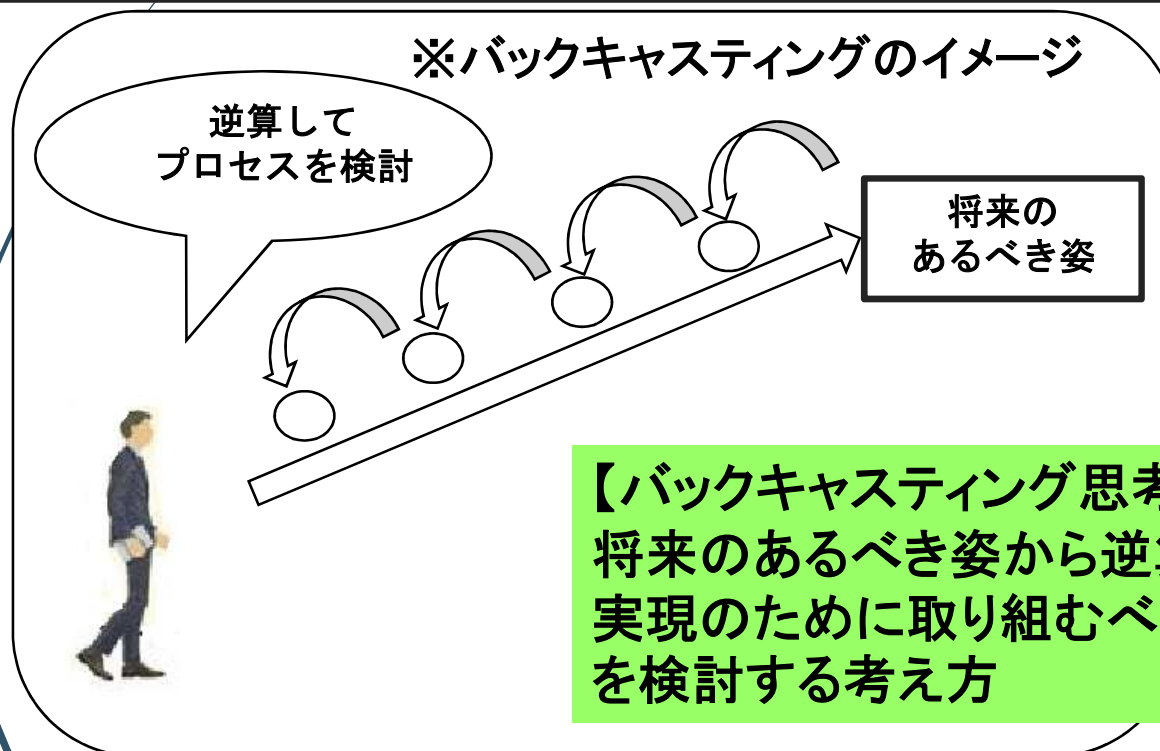
### キャリアの定義

市民のために、何を成し遂げるか  
そのためにどのような能力を持ち、どのように行動するか

## 2 人材育成の基本的な考え方

目指す人材像

未来想定思考（バックキャスト思考）で  
自律的に動く職員



## 2 人材育成の基本的な考え方

### 目指す人材像の行動例

自身が改革の担い手  
ある自覚を持つ

既存事業の改善だけでなく、  
将来を見据え新しい事業を生み出す  
ことに積極的にチャレンジする

市民の立場に寄り添い、  
既存の価値観にとらわれず  
新しい発想を持つ

自身の業務だけに目を向ける  
のではなく、組織的な課題に  
対して自ら率先して取り組む

自身の業務の成果を出すため、  
常に小さなことでも  
改善活動を行う



## 2 人材育成の基本的な考え方

### 人が育ち、人を育てる組織風土

#### 「共感」と「リスペクト」が浸透している職場

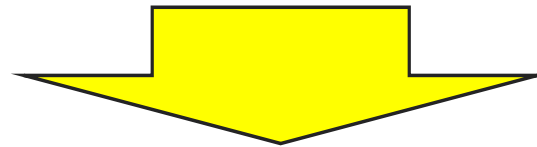
【リスペクト】他者への尊敬や尊重

- 異なる価値観や意見を認め合い、お互いの事情や背景に共感し、リスペクトをもって受け入れることができる職場
- 職場の情報や意思決定が共有され、職員間のコミュニケーションが活発な職場
- お互いの強みを持ち寄り、弱みをフォローし合い、仕事に貢献していることが実感できる職場
- 職位に関わらず職員同士でキャリアビジョンを話し合い、お互いから「学ぶ姿勢」を持つことができる職場
- 将来のあるべき姿に向けて、職員同士が積極的に意見を交わし、新たな価値の創出に向かうことができる職場

## 2 人材育成の基本的な考え方

### キャリアの定義

どのような職歴や階層になるか。



市民のために、何を成し遂げるか。  
そのためにどのような能力を持ち、どのように行動するか。



## 2 人材育成の基本的な考え方

職位ごとに「**果たすべき役割**」や  
「**標準職務遂行能力**」を設定!!

- ・このまちをどうしていききたいのか？
- ・今後、自分は何を成し遂げたいか？
- ・どのような職員になっていきたいか？

業務や研修

目指す理想の姿  
《キャリアビジョン》

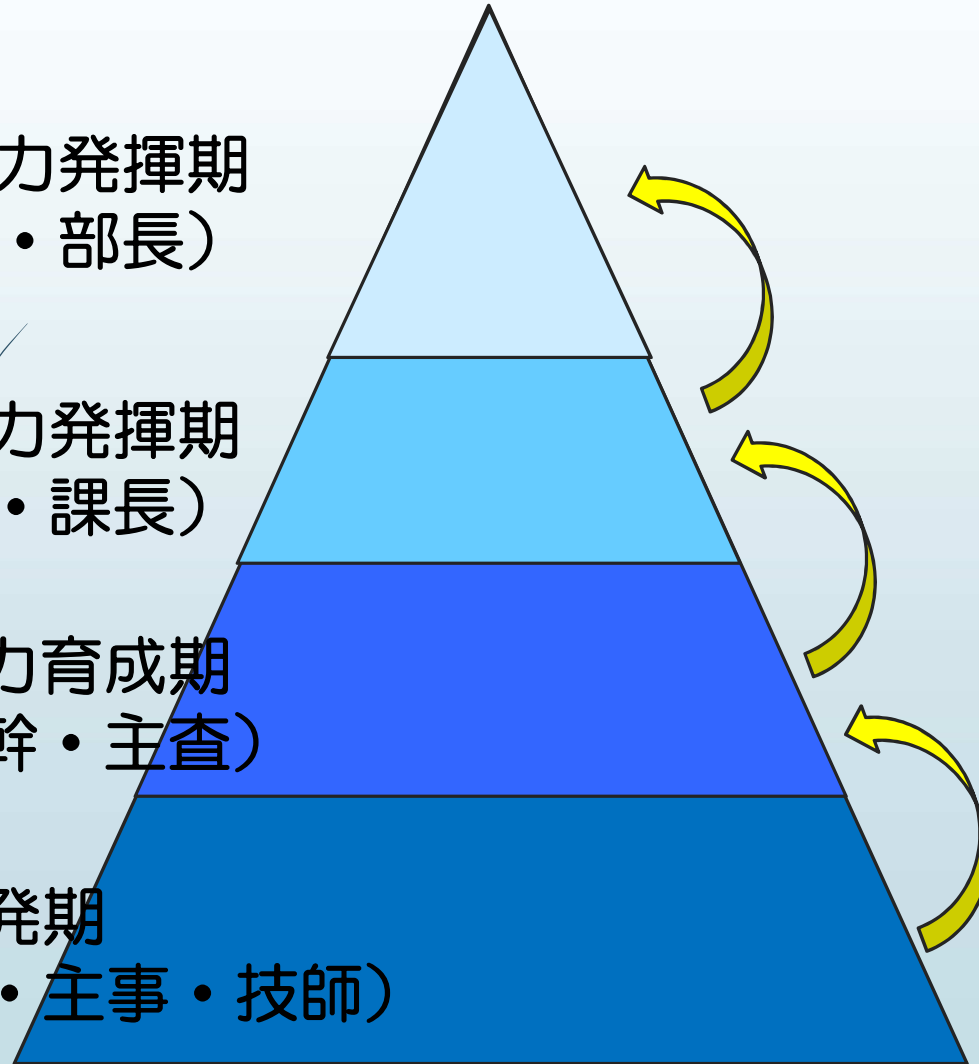
# 階層ごとに果たすべき役割と 求められる能力・行動

経営能力発揮期  
(局長・部長)

管理能力発揮期  
(参事・課長)

管理能力育成期  
(副主幹・主査)

能力開発期  
(主任・主事・技師)



1階層上を確認  
さらなる成長を  
目指す！

# 「各職位の果たすべき役割」 (主事～主任)

能力期	標準的な職	果たすべき役割
能力開発期	主 事 技 師	<p>【班の業務遂行者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方自治に関する基礎知識や業務に関する知識・スキルを身につけ、組織の目標達成に向け、担当業務を適切に遂行する。</li> <li>・ 新しい視点での業務改善・改革の実践や、新人職員の育成など、組織の活性化に取り組む。</li> </ul>
	主 任	<p>【班の業務遂行者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務を円滑に進めるための専門的知識・行政実務能力を高め、組織の目標達成に向け、担当業務を効率的に遂行する。</li> <li>・ 上司・同僚等との協力的な関係構築に努め、後輩職員を支援する若手職員のOJTリーダーとして中心的な役割を果たし、組織の活性化に取り組む。</li> </ul>



# 「標準職務遂行能力」

(主事・技師・消防士・消防副士長)

標準的な職	標準職務遂行能力（求められる主な能力・行動）	
主事 技師 消防士 消防副士長	倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、誠実かつ公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術	業務に必要な知識や技術を有し、それを活用することができる。
	理解 (理解力)	上司の指示、相手の考えを理解することができる。 * 上司の指示の目的を理解することができる。 * 事業の必要性を理解することができる。
	説明	担当する事案について、分かりやすい説明を行うことができる。
	業務遂行 (事務処理能力) 実行力 柔軟性	意欲的に業務に取り組むことができる。 * 段取りなどを計画し、業務に取り組むことができる。 * 事業の必要性を理解し、適切に実施することができる。 * 上司・先輩の助言を受け入れ、柔軟に事業を実施できる。
	協調性 (コミュニケーション能力) 人材育成 共感力	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。 * 上司への報告、連絡、相談を適時・的確に行うことができる。 * 新採用職員へのOJTを積極的に行うことができる。

# 「標準職務遂行能力」 (主任・消防士長)

標準的な職	標準職務遂行能力 (求められる主な能力・行動)	
主任  消防士長	倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、誠実かつ公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術	業務に必要な知識や技術を有し、それを適切に活用することができる。
	理解	上司の指示、相手の考えを正確に理解することができる。
	説明 (説明力)	担当する事案について、分かりやすく論理的に説明を行うことができる。 * 事業の必要性や事務の進め方を的確に説明することができる。
	業務遂行 判断力 柔軟性 事務処理能力 実行力	意欲的かつ計画的に業務に取り組むことができる。 * 上司・先輩の助言を得ながら、的確に困難な業務を実施できる。 * より効率的な処理方法や事業の改善などを意欲的に検討することができる。 * 新たな手法を上司・先輩に提案し、柔軟に事業を実施できる。
協調性 (人材育成) 共感力	上司・同僚等と協力的な関係を構築することができる。 * 主事を中心とした若手職員に対し、OJTによる成長を支援することができる。	



# 新採用～5年目までのスキルマップ①

項目	3ヶ月	半年	2年目	3年目	4年目	5年目
<b>1 公務員としての心構え</b>						
時間を厳守している						
締切を厳守している						
身だしなみを整えている						
情報セキュリティを意識した行動が取れる						
法律や規則に則り、コンプライアンスを意識した行動が取れる						
社会課題を自分事として捉えている						
担当業務に責任を持ち、事業の目的を理解している						
仕事に対する誇りを持っている						
<b>2 文書</b>						
公文書の重要性を理解して、文書事務における基礎的な知識を習得している						
先輩等から助言をもらいながら、文書の起案ができる						
昨年度の実施要領等を参考に、例年事業の起案ができる						
文書の手引きを見ながら、事務連絡を作成できる						
後輩職員に実施要領や実施要綱の作成、起案等について、指導することができる						
<b>3 財務</b>						
収入や支出の仕組みなど財務事務における基礎的な知識を習得している						
規則等に基づき、支出負担行爲など適切な方法で財務事務を行うことができる						
規則等に基づき、随意契約や入札など適切な契約方法を選択できる						
後輩職員に財務に関する基礎的な事務について、指導することができる						



# 新採用～5年目までのスキルマップ②

項目	3ヶ月	半年	2年目	3年目	4年目	5年目
<b>4 事業遂行</b>						
業務に関わる知識を習得している						
先輩の助言をもらいながら、事業を遂行できる						
事業の計画を自身で立てることができる						
業務の問題点を洗い出し、改善案を考えることができる						
事業の計画を確認し、後輩職員に取扱いを指導することができる						
新規事業における実施要領や実施要綱が作成できる						
<b>5 接遇等</b>						
あいさつ、取次ぎなど基本的な応対（電話を含め）ができる						
自身の担当業務について、先輩の助言をもらいながら問い合わせに対応できる						
自身の担当業務について、自立して問い合わせに対応できる						
緊急性の高い問い合わせ・内容について、先輩に確認しながら対応できる						
自分の課の事業について、担当者につなぐことができる						
自分の班の事業について、問い合わせに対応できる						
自分の課の事業について、問い合わせに対応できる						



# 新採用～5年目までのスキルマップ③

項目	3ヶ月	半年	2年目	3年目	4年目	5年目
6 コミュニケーション						
職場の先輩と意思疎通が図れる						
先輩からの業務に係る指導を、真摯に受け止めることができる						
職場の先輩や上司に業務に係る相談ができる						
関係団体等外部との良好なコミュニケーションが取れる						
上司に対し、業務改善に係る提案ができる						
後輩と先輩のバイブ役を意識したコミュニケーションが取れる						
「共感」と「リスペクト」のある職場風土を意識したコミュニケーションが取れる						
7 その他						
自分の担当業務について、わかりやすい言葉でプレゼンテーションができる						
自身の業務に係る勉強等自己啓発を行っている						
自身でストレスケアができる						



# 職位にかかわらず求められる能力

①：適応能力

②：デザイン思考

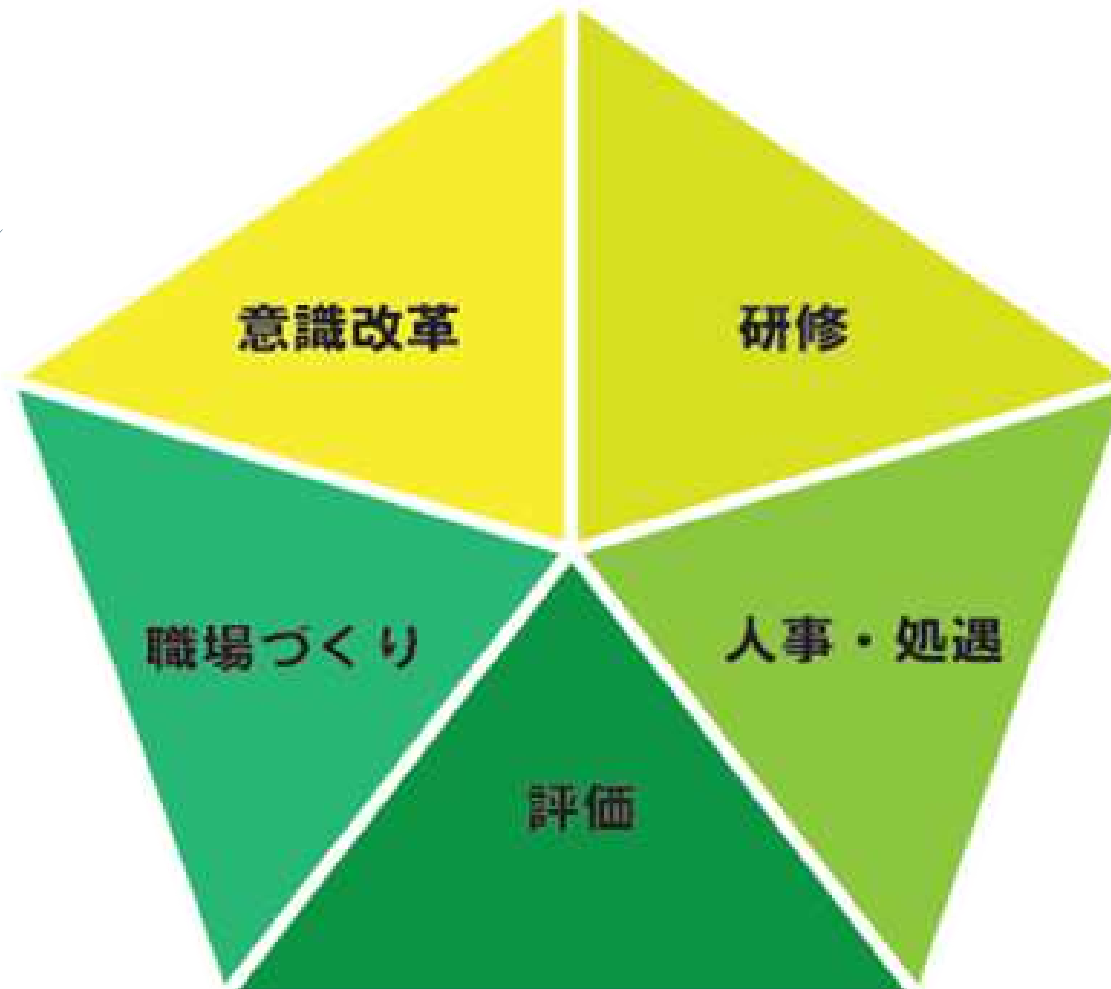
③：コスト意識

④：データ分析力・活用力

⑤：マーケティング力

### 3 人材育成における重点的な取組

5つの視点



### 3 人材育成における重点的な取組

#### 5つの視点

##### ① 研修

スキルや知識の習得を通じた人間力の向上や職場づくり・意識改革を目的とし、成長させるための研修の実施

##### ② 人事・処遇

能力や資質、特性を考慮し、長期的視点に基づいた人事配置や組織運営を推進するとともに、将来への期待を示すことで、意欲とやりがいを引き出す。

##### ③ 評価

「評価基準を示す⇒期待を伝える・やるべきことを教える⇒行動を促し見守る⇒行動や姿勢を評価する」のサイクルによる評価を通じて職員に強み弱みの気づきを与え、成長への動機づけを行う。

### 3 人材育成における重点的な取組

#### 5つの視点

#### ④ 職場づくり

次の点を職員が実感できることが必要！

- ・所属感「私はこの組織に所属している」
- ・成長感「私の能力は努力によって伸びる」
- ・有能感「私はこれを成功させることができる」
- ・有益感「この仕事は私にとって価値がある」
- ・有用感「私は市民・組織に貢献できている」

#### ⑤ 意識改革

様々な社会課題を主体的に受け止め、その解決に向け、前例にとらわれず、チャレンジできるよう、コスト意識や改革意識、コンプライアンス意識の向上を図る

### 3 人材育成における重点的な取組

#### 5つの柱



### 3 人材育成における重点的な取組

#### 5つの柱

##### ① 若手の育成

若手職員が、標準職務遂行能力を着実に養いながら、早期に自分が目指す将来の姿を描き、成長できる取組の推進

##### ② キャリア形成の支援

職員が、自分が目指す将来の姿を描きながら、職場で上司や部下とキャリアモデルを話し合い、学び合うことを通じて成長できる取組の推進

##### ③ 環境の変化に強く、自ら変化を起こす職員の育成

職員が市民のニーズや変化の速い社会経済情勢に柔軟かつ的確に対応し、改革意識を持って主体的に取り組む力を養い、成長できる取組の推進

### 3 人材育成における重点的な取組

#### 5つの柱

#### ④ モチベーション・働きがいの向上

職員が自分の目指す将来の姿に向かって、モチベーションや働きがいを持てる取組の推進

#### ⑤ ダイバーシティ(多様性)・インクルージョン(包括性)

職員が、互いに尊重し、認め合い、職場において自分の強みを発揮するとともに、弱みをフォローし合える環境を整える取組の推進

#### 【インクルージョン】

誰にでも仕事に参画・貢献するチャンスがあり、平等に機会が与えられた状態

## 4 推進体制

### ①研修・人事担当

- 研修の実施、自己研鑽への支援などを通じた職員の育成
- 職員評価制度や人事配置等の人事制度などを通じた職員の育成
- 職場研修など各局等との連携による職員の育成
  - 《人材育成にかかる職員》
    - ・各局等人材育成担当
    - ・職場研修推進主任
    - ・職場研修推進員
    - ・接遇取組推進員



## 4 推進体制

### ○相模原市の研修体系

- ①階層研修（新採用時、昇格時）  
採用2年目～5年目まで毎年研修を実施  
→若手職員の育成強化・充実
- ②特別研修（特定の知識や技能の習得）
- ③国内派遣研修（国内各研修専門機関等への派遣）
- ④交流派遣研修（各省庁や他自治体等への派遣）
- ⑤職場研修（各職場で実施する専門的な研修）

## 4 推進体制

### 階層研修

#### ○新採用職員研修

- ・ 公務員倫理、公文書管理
- ・ コンプライアンス
- ・ 仕事の取り組み方、接遇
- ・ 情報セキュリティ
- ・ 認知症サポーター養成講座
- ・ 社会人基礎力養成講座
- ・ フォローアップ など

## 4 推進体制

### 社会人基礎力養成講座の様子



## 4 推進体制

### 階層体系

○採用 2 年目～ 5 年目研修

2 年目・ S D G s

・ 法令読解

3 年目・ キャリアデザイン

4 年目： ダイバーシティ・

インクルージョン

5 年目： 政策法務

## 4 推進体制

### SDGs研修の様子



## 4 推進体制

# ダイバーシティ・インクルージョン 研修の様子



## 4 推進体制

### 階層体系

- 新任主任研修
  - ・OJT
  - ・キャリアデザイン
- 新任主査研修
  - ・コーチング
- 主査5年目研修
  - ・キャリアマネジメント

## 4 推進体制

### OJT研修の様子





## 4 推進体制

### 階層体系

- 新任副主幹研修
  - ・マネジメントⅠ
- 新管理者研修
  - ・マネジメントⅡ

## 4 推進体制

### 階層体系

#### ○新任所属長研修

- ・ マネジメントⅢ
- ・ メディアトレーニング
- ・ 議会対応

#### ○経営層研修

- ・ 人材育成
- ・ 風通しの良い職場づくり

## 4 推進体制

### 市長講話の様子



## 4 推進体制

### 特別研修

- 接遇力向上研修
- 新規採用職員指導員研修
- 町田市との二市合同研修
- 政策法務研修
- 行政課題研修
- 公民連携研修

など

## 4 推進体制

### 国内派遣研修

- 自治大学校（立川市）
- 市長村職員中央研修（千葉市）
- 市長村職員研修センター（横浜市）
- 企画提案型派遣研修

## 4 推進体制

### 交流派遣研修

#### ○国や県

- ・内閣府
- ・厚生労働省
- ・国土交通省
- ・神奈川県 など

#### ○民間企業派遣研修

## 4 推進体制

### ②管理職の役割

- 職員の能力に応じた困難な仕事への挑戦など、成長の機会の提供
- 経験や成長を見据えた事務の分担
- 評価に対する適切なフィードバック
- 「人が育ち、人を育てる」職場風土づくり

## 4 推進体制

### ③職員自身の役割

- 職位ごとに求められるOJTの役割の遂行
- 主体的なキャリア形成
- 「人が育ち、人を育てる」職場づくりへの参画
- 自身の目標を通じた人間力・スキルの向上
- 自己研鑽

**【OJT(On-The-Job Training)】実務を通じた職場指導**