

相模原市人材育成基本方針



令和3年5月改定版
相模原市

はじめにー相模原市人材育成基本方針の改定にあたってー

今日、私たちを取り巻く環境は、感染症や頻発する自然災害、不安定な経済事情など、不確実で不連続な社会問題が多発し、未来が思うように見通せなくなっています。相模原市がこうした状況を乗り越えるためには、職員が、各々の特性をいかし、多様な社会問題・課題を解決していく必要があります。

ともすれば、「昨年と同じように処理する」ことに手一杯になってしまいますが、この変化の激しい時代での現状維持は停滞・後退を意味しており、全ての職員が日々成長・進化し、それぞれの強みを伸ばしていくことが求められます。

この相模原市人材育成基本方針は、職員の成長をサポートするため、育成の方向性を定めて職員一人ひとりが自身のキャリアプランに誇りと自信が持てるように、また、組織を「人が育ち、人を育てる」風土へと改革し、相模原市にさらなる希望が持てるようになることを目指し改定するものです。

この基本方針によって職員が互いに刺激しあい成長することで、新たな時代に向けた一歩を踏み出す勇気を持ち、未来を見通して積極的にチャレンジできるような環境を整えていきたいと考えています。

そして、組織においても、職員や関係者が生き生きとし、誰もが自らの強みを発揮できる明るい市役所にしていきたいと考えています。

組織風土づくりは一朝一夕には成り立ちませんが、一緒に働く仲間が喜びと充実感をもって、楽しく働くことができる環境を作っていきます。

相模原市の未来を担う皆さんと、ともに成長しながら、わくわくする相模原を一緒に作り上げていきましょう。



相模原市長 本村 賢太郎

目次

第1章 人材育成の必要性

- 1 「未来へつなぐ さがみはらプラン」の推進…………… 03
- 2 直面する社会課題…………… 04

第2章 人材育成の基本的な考え方

- 1 目指す人材像…………… 05
- 2 「人が育ち、人を育てる」組織風土…………… 07
- 3 職員のキャリアビジョン…………… 08
- 4 取組期間…………… 09

第3章 人材育成における重点的な取組

- 1 人材育成の5つの視点…………… 10
- 2 人材育成の5つの柱…………… 11
- 3 推進体制…………… 14
- 4 各局等・専門職の人材育成の取組…………… 14
- 5 進行管理…………… 14

別表1 各職位の果たすべき役割…………… 15

別表2 標準職務遂行能力（求められる主な能力・行動）…………… 16

別表3 新採用～5年目までのスキルマップ…………… 21

別表4 相模原市人材育成基本方針改定経過…………… 23

第1章 人材育成の必要性

1 「未来へつなぐ さがみはらプラン」の推進

「未来へつなぐ さがみはらプラン～相模原市総合計画～」の基本構想では、その実現に向けた基本姿勢の一つに「暮らし満足度を高めるまちづくり」を掲げ、常に、最適な行政サービスを提供し、市民の暮らし満足度を高めていくために、人材の育成に取り組むこととしています。

このため、組織としての力を最大限に高め、高度化・多様化する市民ニーズや社会経済情勢の変化に的確かつ柔軟に対応するために、職員一人ひとりの庁内横断的な政策形成能力や課題解決能力、情報処理・活用能力などの向上を図り、高い意識と使命感を持って主体的かつ迅速に取り組むことができる職員の育成が必要となっています。



◆「未来へつなぐ さがみはらプラン」の概要

行政運営の基礎として、本市では「未来へつなぐ さがみはらプラン～相模原市総合計画～」をもとに、様々な政策・施策を展開しています。

○将来像

潤いと活気に満ち 笑顔と希望があふれるまち さがみはら

○基本姿勢

- ①協働によるまちづくり
- ②暮らし満足度を高めるまちづくり
- ③次代につなぐまちづくり

○目指すまちの姿・政策

- ①夢と希望をもって成長できるまち
- ②笑顔で健やかに暮らせるまち
- ③安全で安心な暮らしやすいまち
- ④活力と交流が新たな価値や魅力を創造するまち
- ⑤人と自然が共生するまち
- ⑥多様な主体との連携・協働により持続的に発展するまち

第1章 人材育成の必要性

2 直面する社会課題

本市は、本市固有の課題、自治体共通の課題、社会全体の課題の解決に向けて対応する必要があります。

(1) 持続可能な行財政運営への対応

社会保障費の増大や公共施設の老朽化への対応など、財政需要の増大が予想される中においても効率的な行財政運営や財政基盤の強化を図り、将来にわたり持続可能な行財政運営に取り組むことが求められています。

このため、様々な課題を主体的に受け止め、民間の経営感覚やコスト意識、改革意識をもって、中長期的な行財政運営の視点で事業を推進する職員の育成が必要となっています。

(2) 誠実・公正な行政運営への対応

麻溝台・新磯野第一整備地区土地区画整理事業の第三者委員会の提言を受けて策定した「相模原市組織運営の改善に向けた取組方針」では、市民の皆様の信頼を回復するため、職員のコンプライアンスに対する意識に関し、職員一人ひとりの意識改革と根本的な組織風土の改革に取り組むことが求められています。

このため、職員一人ひとりの公務に臨む基本姿勢やコンプライアンス意識の維持・向上を図り、市民から信頼される誠実な職員の育成が必要となっています。

(3) 急速な社会構造の変化への対応

頻発する自然災害や感染症の流行により、市民生活や社会経済への影響が深刻化するなど社会構造や環境は、急速に変化しています。

このため、変化の速い社会経済情勢を敏感に捉え、見通しをもって柔軟かつ的確に対応できる職員の育成が必要となっています。

(4) 人口減少に伴う自治体職員数の減少への対応

少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少などに伴い、経営資源としての職員を維持していくことが、これまで以上に困難になることが予測されています。

このため、地域活動団体・企業・NPOなど多様な主体との公民連携など、新たな手法にチャレンジし、限られた人的資源で、市民の暮らし満足度を高める効果的な行政運営に取り組む職員の育成が必要となっています。

第2章 人材育成の基本的な考え方

職員の育成にあたっては、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に、組織が職員に何を求めているかを明確に定め、研修などの取組を通じて、スキルの向上を図りながら、公務の担い手としてのマインド（社会課題を主体的に受け止め、解決に向けて取り組む意識）を高める必要があります。

また、組織は、職員の自己実現のための魅力的なプラットフォームとして機能することが必要です。こうしたことを踏まえ、人材育成の基本的な考え方として、「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の育成に取り組みます。

1 目指す人材像

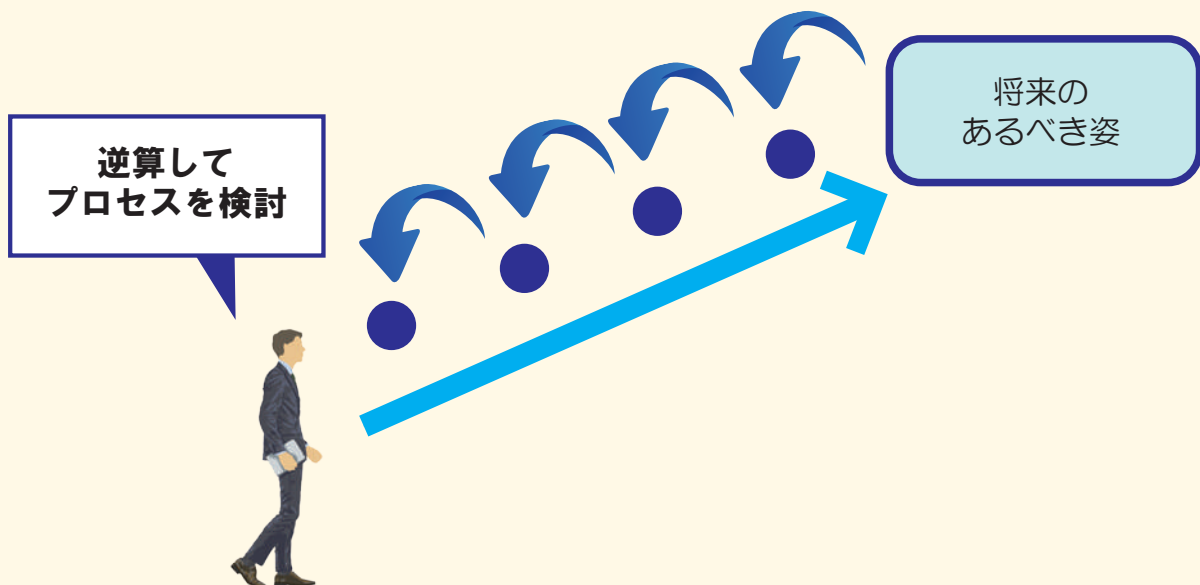
「未来へつなぐ さがみはらプラン」の基本姿勢を理解し、体現する職員の育成や、様々な社会課題を主体的に受け止め、変化の速い社会経済情勢を敏感に捉えるとともに、柔軟な発想で将来を見据え、改革意識をもって事業を推進することができる職員を育成するため、次のとおり目指す人材像を設定します。



未来想定思考（バックキャストिंग*思考）で 自律的に動く職員

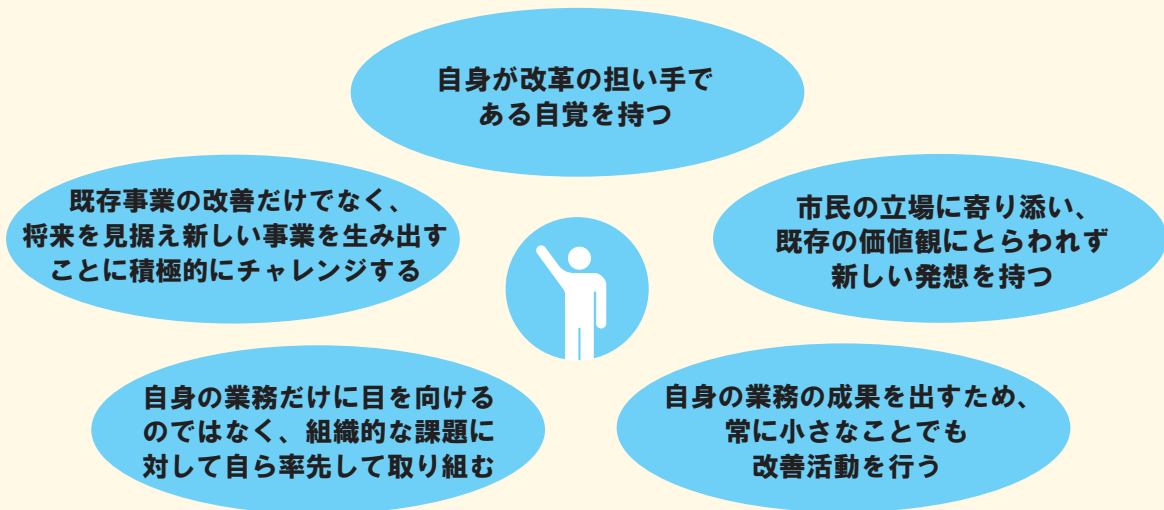
※バックキャストिंग：将来のあるべき姿から逆算する形で、その実現のために取り組むべき事柄（プロセス）を検討する考え方

◆バックキャストिंगのイメージ



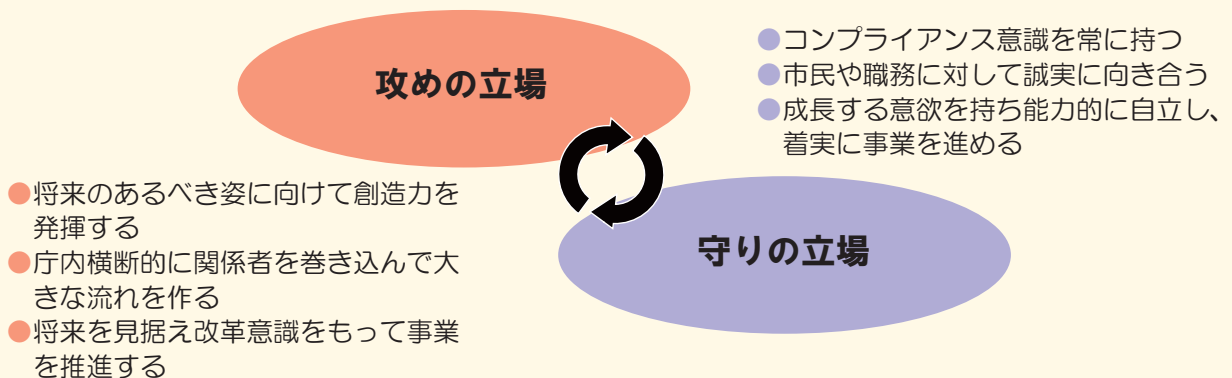
第2章 人材育成の基本的な考え方

(1) 目指す人材像の行動例



(2) 目指す人材像であるための行動要素

職員は、様々な状況に応じて、「攻めの立場」と「守りの立場」を使い分け、行動することが重要です。



第2章 人材育成の基本的な考え方

2 「人が育ち、人を育てる」組織風土

職員は、「人が育ち、人を育てる組織風土」を作るため、次に掲げる職場環境の実現に向けて、主体的に取り組めます。



「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

理想とする職場は具体的にはどんな職場か？

- 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

…上記の職場風土の実現に向けて全職員が主体的に取り組む

第2章 人材育成の基本的な考え方

3 職員のキャリアビジョン 《20年先に向かって、先を見据えた成長》

(1) 「キャリア」の定義

本基本方針において「キャリア」とは、「どのような職歴や階層になるか」ではなく、「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」と定義します。

(2) 職員のキャリアビジョン

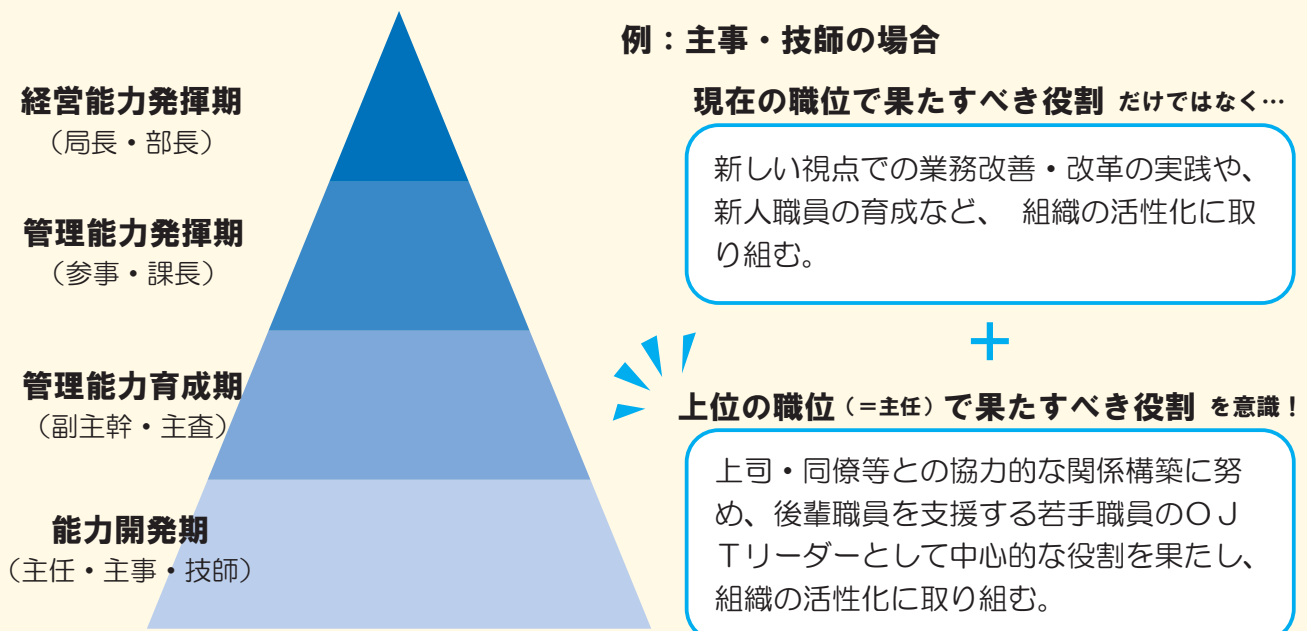
職員は、職位ごとに設定する「果たすべき役割」（15 ページ別表1 参照）や「標準職務遂行能力（求められる主な能力・行動）」（16～20 ページ別表2 参照）をもとに成長を重ねながら、「このまちをどうしていきたいのか」「今後、自分は何を成し遂げたいか」「どのような職員になっていきたいか」など、業務や研修など様々な機会を通じて、自分が目指す理想の姿（キャリアビジョン）を考え、描くことが必要です。

そして、このキャリアビジョンを描くためには、上司が、部下に対して、キャリアモデルの一例として、自分自身のキャリアビジョンを伝えることが必要です。特に、経営層（部長級以上）をはじめとする管理職は、ガバナンスの観点からも、積極的に伝えることが必要です。

(3) 階層ごとの果たすべき役割と求められる能力・行動

職員は、現在の職位に応じた「果たすべき役割」と「標準職務遂行能力（求められる主な能力・行動）」を理解し、自分の能力の振り返りや、職員評価制度などの活用を通じて、強みや弱みに気づき、成長に生かすとともに、自分の職位より1段階上の「果たすべき役割」や「標準職務遂行能力（求められる主な能力・行動）」を確認し、業務や研修、自己研鑽などを通じて、さらなる成長を目指すことが必要です。

※「別表1 各職位の果たすべき役割」・別表2「標準職務遂行能力」のとおり



第2章 人材育成の基本的な考え方

(4) 職位にかかわらず求められる能力

社会経済情勢の変化に応じて、職位にかかわらず求められる能力として、業務や研修、自己研鑽などを通じて、以下の能力を身に付けることが必要です。

ア 適応能力

従来の価値観に縛られずに、社会構造や環境の変化に合わせて、行動や考え方をうまく切り替える能力

イ デザイン思考

既存のルール・習慣によらず、新たな正解をつくりだす能力

ウ コスト意識

市の財政状況を理解し、事業の有効性や効率性などを踏まえ、選択と集中を先送りせずに行い、実施する事業、実施しない事業を明確に決定する能力

エ データ分析力、活用力

客観的なデータから、様々なエビデンス（根拠、証拠など）や事業の効果を分析するとともに、得られたエビデンスから効果的な事業を検討する能力

オ マーケティング力

市民のニーズから事業を考え、その効果を最大化する仕組みを考える能力

4 取組期間

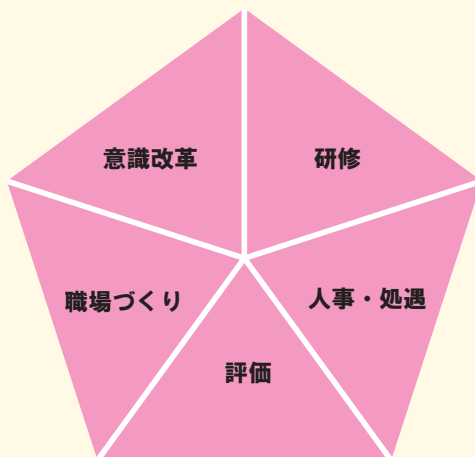
「未来へつなぐ さがみはらプラン～相模原市総合計画～」の基本姿勢を推進するため、本基本方針の取組期間は令和9年度までとします。

なお、必要に応じて効果を検証し、適宜見直しを行います。

第3章 人材育成における重点的な取組

人材育成にあたっては、研修、人事・処遇など「5つの視点」により、重点的な施策として、5つの柱を立てて、若手の育成、キャリア形成支援、環境の変化に強く自ら変化を起こす職員の育成などに取り組むとともに、「共感」と「リスペクト（他者への尊敬や尊重）」が浸透する職場風土づくりを進めます。

1 人材育成の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、職員一人ひとりを成長させるための研修を実施します。

(2) 人事・処遇

職員一人ひとりの能力や資質、特性を考慮して、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します。

(3) 評価

組織や上司が、職員に対して「評価の基準を示す→期待していることを伝える・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います。

(4) 職場づくり

職員一人ひとりが職場づくりに参画し、人が育つ環境を整えます。



人が育つ職場の5つのポイント

- ・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」

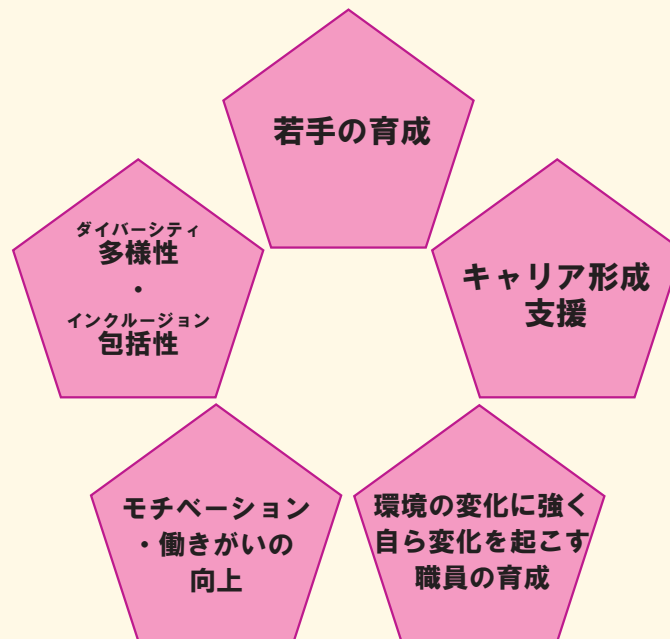
上記のポイントを職員が実感できることが必要です。

(5) 意識改革

職員一人ひとりが、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など、意識改革を進めます。

第3章 人材育成における重点的な取組

2 人材育成の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（キャリアビジョン）を描き、成長できる取組を推進します。

◆主な取組

- ・「今必要な能力」を養う研修のほか、「自身の将来のビジョン」を考える研修

研修・人事担当

若手職員のキャリア形成研修の実施

- ・若手育成のためのOJTの推進 **研修・人事担当** **管理職**

新任主任職員を対象にOJT研修を実施

- ・将来も見据えた人事配置や事務分担 **研修・人事担当** **管理職**

適性や将来像を見据えた人事配置に取り組み、職員が「なぜその仕事を任せられるのか」納得感の醸成

- ・若手職員のスキルマップ **研修・人事担当**

若手職員が成長を実感できるよう、身につける基本的なスキルを到達目標として提示（別表3のとおり）

(2) キャリア形成支援

職員が、自分が目指す将来の姿（キャリアビジョン）を考え、描きながら、職場で上司と部下がキャリアモデルを話し合い、学び合うことを通じて、成長できる取組を推進します。

第3章 人材育成における重点的な取組

◆主な取組

- ・民間企業等のノウハウの習得 **研修・人事担当**
民間企業等での業務経験などを通して、デザイン思考、コスト意識、マーケティング力、課題解決に向けた対応、迅速な意思決定などのノウハウを習得する研修等の実施
- ・職員評価の活用及び双方向評価の検討 **研修・人事担当**
職員評価を人材育成のためのツールとして活用するとともに、従来の上司が部下を評価する一方通行の評価から、上司の気づきを促すことなどを目的に、部下が上司を評価する制度の導入に向けた検討
- ・次代を担う経営リーダーの育成 **研修・人事担当**
経営戦略構築力や先見性など、経営層としてのスキルの習得
- ・専門性を有する職員の育成 **研修・人事担当** **管理職**
各専門分野に必要とされる高度な専門知識・能力を適切に習得できるよう、専門研修の充実を図るほか、中長期的な人材育成を見据えた人事配置等の実施
- ・職員の意欲向上に寄与する人事配置制度等の研究 **研修・人事担当**
庁内公募制度や専任職制度を推進するため、キャリアについて考える機会の創出や就任後のサポート体制の構築などの施策の検討

(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、成長できる取組を推進します。

◆主な取組

- ・失敗を恐れずチャレンジする意識の醸成 **研修・人事担当**
所属内でのコミュニケーションの活性化や課題発見力の開発など、職員の自律性・自発性を創出する取組の実施
目標管理シートの活用や職員評価項目への反映について検討
- ・社会構造の変化に伴い新たに必要とされる能力の開発支援 **研修・人事担当**
デザイン思考、マーケティング力などの能力開発に向けた専門的研修等の実施
- ・DX*人材の育成 **研修・人事担当**
「相模原市 ICT 総合戦略」を推進するため、「相模原市 ICT 人材育成方針」による人材育成を実施し、DXに対応できる職員を育成

※DX：デジタルトランスフォーメーション、デジタル技術が生活の利便性向上や既存構造の破壊、新しい価値を生み出す変革のこと

第3章 人材育成における重点的な取組

(4) モチベーション・働きがいの向上

職員が、職場において、自分が目指す将来の姿（キャリアビジョン）に向かって、モチベーションや働きがいを持てる取組を推進します。

◆主な取組

- ・職員目標をより実践的に活用するための研修等 **研修・人事担当**
目標設定の仕方や、目標を活用して能力開発していくノウハウを習得するための被評価者への研修の実施
- ・OJTの推進 **研修・人事担当** **管理職** **職員自身**
職場内における役割ごとに期待される人材育成に向けた行動の明確化
- ・自己啓発の推進 **研修・人事担当** **管理職** **職員自身**
自己啓発によって習得した知識・能力を職場内で活用するなど、自己啓発に対する職員意識向上を図る
- ・職場風土の醸成 **研修・人事担当** **管理職** **職員自身**
本基本方針を職員に浸透させ、「共感」と「リスペクト」のある職場風土の醸成
- ・コンプライアンスの推進 **研修・人事担当**
コンプライアンス意識の醸成

(5) ダイバーシティ（多様性）・インクルージョン^{*}（包括性）

※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

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を推進します。

◆主な取組

- ・職員の特性に応じた人材育成の推進 **研修・人事担当** **管理職**
個々の職員の特性やキャリアビジョンに着目した人材育成の推進
- ・テレワーク等多様で柔軟な働き方の推進 **研修・人事担当**
テレワークや育児短時間勤務など、多様で柔軟な働き方の更なる推進
- ・人権意識の醸成や職員に対する意識啓発 **研修・人事担当**
階層研修における人権意識に関する科目の実施
- ・庁内横断的な取組の推進と多様な主体と連携した体制構築 **研修・人事担当**
民間活力の活用ノウハウの習得などを目的とし、階層研修における協働に関する科目や公民連携に関する研修の実施

第3章 人材育成における重点的な取組

3 推進体制

(1) 研修・人事担当の役割

- ・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

《人材育成に係る職員》

- 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

(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

(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
- ・自身の目標管理を通じた人間力・スキルの向上
- ・自己研鑽

4 各局等・専門職の人材育成の取組

各局の人材育成担当が中心となり、各局等の人材育成方針を作成し、具体的な方策に取り組み、計画的な人材育成を行います。

また、専門職の人材育成においては、職種ごとに人材育成方針等を策定し、職場研修の実施による専門知識の習得を行います。

※消防職員、教職員、技能職員の人材育成など、本基本方針の記述の中には該当しない箇所があります。

5 進行管理

人材育成に係る取組について、職員アンケートの実施や第三者による評価などを通じて、定期的に効果などを検証します。

別表 1 各職位の果たすべき役割

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"> ・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。 ・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。
	主 任	<p>【班の業務遂行者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。
管理能力 育成期	主 査	<p>【班の業務推進者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高度な専門的知識や行政実務能力と豊富な経験を基に、組織の目標達成に向け、班・課等全体の業務を俯瞰し、職務を遂行する。 ・班のリーダーを助け、上司や同僚等との良好な関係を構築し、若手職員の意欲を高めながら指導・育成するとともに、円滑な組織運営に取り組む。
	副主幹	<p>【班の統括者又は業務推進者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高度な専門的知識や行政実務能力と豊富な経験を基に、組織の目標達成に向け、困難な職務を遂行する。 ・班のリーダー等として、班員の指導・育成を行いながら、班の方針決定や業務の進行管理など、組織の管理運営に参画する。
管理能力 発揮期	課 長	<p>【課等の統括者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課等の責任者として、知識・経験及び情報を基に組織目標の設定や意思決定し、班の統括者等を統率する。 ・部下への指導・助言、能力開発を行いながら、計画的・継続的な人材育成や良好な職場環境の整備を行う。
	参 事	<p>【部等の業務推進者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部等の総合調整や業務を推進する責任者として、所管行政を取り巻く状況を的確に把握し基に組織の重要課題に取り組む。 ・リーダーシップを発揮して部下を統率し、良好な職場環境の整備を行う。 ・部長又は局長の補佐を行う。
経営能力 発揮期	部 長	<p>【部の経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部の経営者として、総合的・長期的観点からの方針決定や組織運営を行うとともに、指導力を発揮し部下を統率する。 ・組織力を高めるため計画的・継続的な人材育成を行うとともに戦略的な経営管理を行う。 ・局の経営に参画し、局長の補佐を行う。
	局 長	<p>【局区の経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・局等の経営者として、市政全体を広い視野から見渡し、経営的視点を持って、総合的・長期的観点からの方針決定や組織運営、統率する。 ・次代の経営層の育成をはじめ、職員の士気を高める人材育成の体制づくりや組織風土づくりを行う。

別表2 標準職務遂行能力（求められる主な能力・行動）

■事務職員・技術職員・消防吏員

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。 * 新採用職員のOJTを積極的に行うことができる。
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。
主査 消防司令補	倫理	全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、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	担当業務の課題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。
	企画 (企画力)	組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行うことができる。 * 市民ニーズや、適切な根拠に基づいた政策・施策立案や事業見直し・廃止の提案ができる。
	判断 (判断力)	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。 * 困難な業務を、班の総括者・課長の立場に立って考え判断することができる。
	説明・調整	担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。 * 班や所属を代表し、所属間の調整や外部団体等との調整を行うことができる。
	業務遂行 (実行力)	段取りや手順を整え、計画的に業務を進めることができる。 * 担当業務だけでなく、班の業務に対して改善の方法を提案し、実行できる。
	指導育成・協調性	若手職員の指導、育成を行うことができる。また、上司・同僚等と協力的な関係を構築することができる。

別表2 標準職務遂行能力（求められる主な能力・行動）

	<p>（指導力 統率力 人材育成 共感性）</p>	<p>*若手職員の行き詰まりなどに気を配り、的確な助言やサポートを行うことができる。</p> <p>*若手職員と上司のパイプ役として機能することができる。</p> <p>*若手職員へのコーチングを通じて成長を支援することができる。</p>
副主幹 消防司令	倫理	<p>全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、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。</p>
	知識・技術	<p>担当業務の課題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。</p>
	企画	<p>組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行うことができる。</p>
	判断 （判断力 状況対応力）	<p>自ら処理すべき事案について、適切かつ迅速に判断を行うことができる。</p> <p>*困難な業務を、班の総括者・課長の立場に立ち、知識・経験に照らして総合的に判断することができる。</p> <p>*問題や課題に直面した際、状況を迅速に理解し、その場で最適な対応を行うことができる。</p>
	説明・調整 （折衝 交渉力）	<p>担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。</p> <p>*班や所属を代表し、所属間の調整や外部団体等との折衝を円滑に行うことができる。</p>
	業務遂行	<p>段取りや手順を整え、計画的かつ効率的に業務を進めることができる。</p> <p>*担当業務だけでなく、他の業務に対して改善の方法を提案し、実行できる。</p>
	指導育成・協調性 （指導力 統率力 人材育成 共感性）	<p>部下の指導、育成を行うことができる。また、上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。</p> <p>*若手職員の行き詰まりなどに気を配り、的確な助言やサポートを適切に行うことができる。</p> <p>*若手職員と上司のパイプ役として十分に機能することができる。</p> <p>*若手職員へのコーチングを通じて成長を適切に支援することができる。</p>
課長 消防司令長	倫理	<p>全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の業務に責任を持って取り組むとともに、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。</p>
	政策形成	<p>所管業務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を示すことができる。</p>
	判断・決断 （判断力）	<p>課の責任者として、適切な判断及び決断を行うことができる。</p> <p>*所属又は班の運営に関することを、市の基本構想や組織目標に照らして判断することができる。</p>
	説明・調整	<p>所管業務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、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。</p>
	業務運営	<p>住民の視点に立ち、業務の見直しに率先して取り組むとともに、コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。</p>
	組織統率・人材育成 （統率力 指導力 マネジメント力 コミュニケーション力 人材育成 共感性）	<p>適切に業務を配分した上、進行管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。</p> <p>*目標管理や評価、面談、業務のマネジメント等を通じて、所属又は班の職員の成長を支援することができる。</p> <p>*組織目標に向けて、所属又は班の職員にやりがいを示し、モチベーションを引き出し、具体的な行動を促すことができる。</p> <p>*所属又は班の職員同士の関係性を向上させるための対話をすることができる。</p>

別表2 標準職務遂行能力（求められる主な能力・行動）

		<ul style="list-style-type: none"> * 所属又は班の職員の相談に誠実に応じ、適切な助言、指示を行うことができる。 * 所属又は班の職員に適切な裁量権を与えつつ、進捗管理をしながら、問題に直面した際の解決手法を示すことができる。 * 所属又は班のマネジメントを通じて、人が育つ職場風土を作ることができる。
参事 消防監	倫理	<p>全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部局の課題に責任を持って取り組むとともに、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。</p>
	政策形成 (経営戦略構築力)	<p>所管業務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を示すことができる。</p> <p>* 所属を超えて、所管業務に係るビジョンを考え、組織目標を踏まえた方針を示すことができる。</p>
	判断・決断 (判断力)	<p>担当分野の責任者として、適切な判断及び決断を行うことができる。</p> <p>* 所属の運営に関することを、市の基本構想や組織目標に照らして判断することができる。</p> <p>* 予測される問題や課題に対し、先を見通した行動ができる。</p>
	説明・調整	<p>所管業務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、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。</p>
	業務運営	<p>住民の視点に立ち、業務の見直しに率先して取り組むとともに、コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。</p>
	組織統率・人材育成 (統率力 指導力 マネジメント力 人材育成 共感力)	<p>適切に業務を配分した上、進行管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。</p> <p>* 組織目標に向けて、所属の職員にやりがいを示し、モチベーションを引き出すことができる。</p> <p>* 所属の職員の相談に誠実に応じ、適切な助言、指示を行うことができる。</p> <p>* 所属の職員に適切な裁量権を与えつつ、危機管理をしながら、問題に直面した際の解決手法を示すことができる。</p> <p>* 所属のマネジメントを通じて、人が育つ職場風土を作ることができる。</p>
部長 消防正監	倫理	<p>全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部の重要課題に責任を持って取り組むとともに、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。</p>
	政策形成 (経営戦略構築力)	<p>市政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、市民の視点に立って、部の重要課題について基本的な方針を示すことができる。</p> <p>* 部を超えて、市政全体のビジョンを考え、組織目標を踏まえた方針を示すことができる。</p>
	判断・決断 (判断力 先見性)	<p>部の責任者として、その重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断および決断を行うことができる。</p> <p>* 部の経営に関することを、市の基本構想や組織目標に照らして長期的な視点で判断することができる。</p> <p>* 予測される問題や課題に対し、先を見通した行動ができる。</p>
	説明・調整	<p>所管業務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、困難な調整を行い、合意を形成することができる。</p>
	業務運営	<p>大局的な視点に立ち、所管業務を積極的に推進することができる。</p>
	組織統率・人材育成 (統率力 マネジメント力 人材育成 共感力)	<p>指導力を発揮し、部下の士気を高め、所管組織の統率を行い、成果を挙げることができるとともに、部下を育成し、組織力を高めることができる。</p> <p>* 市の基本構想の実現に向け、目的意識を部下と共有できる。</p> <p>* 部下に適切な裁量権を与えつつ、危機管理しながら、問題に直面した際の解決手法を示すことができる。</p> <p>* 人材育成が長期的な投資と理解し、人が育つ職場風土を作ることができる。</p>

別表2 標準職務遂行能力（求められる主な能力・行動）

局長 消防司監	倫理	<p>全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、局の重要課題に責任を持って取り組むとともに、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。</p>
	政策形成 (経営戦略構築力)	<p>市政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、市民の視点に立って、局の重要課題について基本的な方針を示すことができる。</p> <p>*局を超えて、市政全体のビジョンを考え、組織目標を踏まえた方針を示すことができる。</p>
	判断・決断 (判断力 先見性)	<p>局の責任者として、その重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断および決断を行うことができる。</p> <p>*局の経営に関することを、市の基本構想や組織目標に照らして長期的な視点で判断することができる。</p> <p>*予測される問題や課題に対し、先を見通した行動ができる。</p>
	説明・調整	<p>所管業務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、困難な調整を行い、合意を形成することができる。</p>
	業務運営	<p>大局的な視点に立ち、所管業務を積極的に推進することができる。</p>
	組織統率・人材育成 (統率力 マネジメント力 人材育成 共感力)	<p>強い指導力を発揮し、部下の士気を高め、所管組織の統率を行い、成果を挙げることができるとともに、部下を育成し、組織力を高めることができる。</p> <p>*市の基本構想の実現に向け、目的意識を部下と共有できる。</p> <p>*部下に適切な裁量権を与えつつ、危機管理しながら、問題に直面した際の解決手法を示すことができる。</p> <p>*人材育成が長期的な投資と理解し、人が育つ職場風土を作ることができる。</p>

*追加した項目

別表2 標準職務遂行能力（求められる主な能力・行動）

■技能職員

標準的な職	標準職務遂行能力（求められる主な能力・行動）	
技能職員	倫理	全体の奉仕者として、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	業務に必要な基礎的な知識や技術を有し、それを活用することができる。
	理解	上司の命令、相手の考えを理解することができる。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。
	協調性	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。
	責任感	責任を持って業務に取り組むことができる。
技能主任	倫理	全体の奉仕者として、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	上司の命令、相手の考えを正確に理解することができる。
	業務遂行	意欲的かつ計画的に業務に取り組むことができる。
	協調性	上司・同僚等と協力的な関係を構築することができる。
	責任感	責任を持って業務を最後までやり遂げようと取り組むことができる。
技能主査	倫理	全体の奉仕者として、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とともに、若手職員に継承することができる。
	理解	上司の命令、相手の考えを正確に理解することができる。
	業務遂行	業務の見直しに取り組むとともに、段取りや手順を整え、効率的に業務を進めることができる。
	協調性	上司・同僚等と協力的な関係を構築することができる。
	責任感	責任を持って業務を最後までやり遂げようと粘り強く取り組むことができる。

別表3 新採用～5年目までのスキルマップ

○活用方法：市職員として必要な基礎的スキルの明示・自身の保有するスキルの可視化

○評価頻度：採用3ヶ月、半年、2年目～5年目

○施行方法：研修ごとに自己評価

◎…よくできている ○…できている

項目	3ヶ月	半年	2年目	3年目	4年目	5年目
1 公務員としての心構え						
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						
2 文書						
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						
3 財務						
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、支出負担行為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						
4 事業遂行						
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						

別表3 新採用～5年目までのスキルマップ

◎…よくできている ○…できている

項目	3ヶ月	半年	2年目	3年目	4年目	5年目
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、後輩職員に段取り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						
5 接遇等						
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、担当者につながる事ができる						
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						
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						
後輩と先輩のパイプ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						

別表4 相模原市人材育成基本方針改定経過

年	日	取組経過	内容等
令和2年	3月31日 ～4月14日	人材育成基本方針における個別施策の 取組状況調査	各局・部等に関わる個別施 策の取組状況調査
	9月30日	人材育成基本方針推進委員会(第1回)	職員アンケートの実施 現状の取組状況 本市の現状と課題等
	10月9日 ～23日	人材育成に係る職員アンケート	改定内容に係る設問
	10月30日	人材育成基本方針推進委員会(第2回)	職員アンケート結果 改定案(総論)検討
	11月24日 ・25日	有識者による助言	改定案への助言
令和3年	1月7日 ～18日	人材育成担当による書面確認	改定案(総論)検討
	3月15日 ～19日	人材育成基本方針推進委員会(第3回) ※書面会議	改定案(個別施策)検討
	4月28日 5月7日・17日	相模原市参与による助言	改定案への助言
	5月	「相模原市人材育成基本方針」 改定・施行	

人材育成基本方針改定における有識者からの助言について

人材育成基本方針の改定にあたり、有識者の方々に、助言をいただきました。

有識者	内容
松永 エリック・匡史(まさのぶ) 教授 青山学院大学 地球社会共生学部 地球社会共生学科	公共団体の視点に加えて民間での経験 や視点から、組織マネジメントに当て はめた人材育成全体に関する助言
小田 理恵子 代表理事 一般社団法人 官民共創未来コンソーシアム	総合計画にある「市民協働」の視点か ら、公民連携を担う人材の確保、育成 に関する助言
松井 利夫 相模原市参与(人材育成に関する分野) 株式会社アルプス技研 創業者 最高顧問	民間企業経営の知識や経験に基づき、 経営者の観点から、人材育成全体に関 する助言

相模原市人材育成基本方針【令和3年5月改定版】

発行 相模原市 総務局 人材育成課
〒252-5277 相模原市中央区中央 2-11-15
TEL 042-754-1111 (代表)

デザイン 中央区役所 地域振興課 田所 恵

