
平塚市人材戦略基本方針

2024年10月

平塚市

平塚市職員育成基本方針の改定に当たって

本市では、市民ニーズを的確に把握し、変動する時代の要請に応える政策立案能力を身につけた職員、市民と協働したまちづくりを進めていく職員を育成するため、2004年12月に平塚市職員育成基本方針を策定し、職員採用や人事給与制度の構築、職員研修等に取り組んできました。

その後、地方公共団体を取り巻く環境の変化により、地域のことは地域が責任を持って決める地域主権への改革が進み、今まで以上に市民の期待と信頼に応え、積極的にまちづくりに取り組み市政に貢献する職員が求められるようになりました。

そのため、2013年10月に平塚市職員育成基本方針を改訂し、「市民と共に考え、何事にもチャレンジする職員」を育成してきました。

こうしている間にも、地方公共団体を取り巻く状況は刻々と変化しています。少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少による公務員志望者数の減少に加え、若年層の離職の増加等、地方公共団体の人手不足は加速しています。土木や建築等の技術系分野においては、全国的に受験倍率の低下は顕著であり、人材の確保がより難しくなっています。また、デジタル社会の進展に伴い、職員には、デジタルリテラシーの向上はもとより、デジタル・トランスフォーメーション（DX）による市民の利便性向上と業務の効率化の推進が求められています。さらに、大規模災害や感染症等の新たなリスクによって、これまでの施策展開を見直す必要性も生じています。

これらの課題に対応し、将来にわたり持続可能な行政運営を展開していくためには、「人」という資源に着目し、体系的な人事管理を行うことで、職員一人一人の持つ能力を最大限に引き出すとともに、組織力を向上させていく必要があります。このことから、不透明で不確実な時代においても職員の能力向上と成長支援を推進するため、平塚市職員育成基本方針を改定します。

なお、改定後の基本方針は、職員育成のみならず、人材確保や職場環境の整備、適正な配置・処遇等、人事管理全般にわたる理念や方向性を示すことから、平塚市人材戦略基本方針と名称を改め、本方針に基づき各人事施策を推進していきます。



目 次

第 1 章 基本的な考え方・・・・・・・・・・ 1

- 1 人材育成の重要性・・・・・・・・・・ 1
- 2 平塚市職員の現状・・・・・・・・・・ 1
- 3 人材育成の方向性・・・・・・・・・・ 2
- 4 平塚市人材戦略基本方針の概略・・ 3

第 2 章 求められる行動理念・・・・・・・・・・ 4

- 1 求められる行動理念・・・・・・・・・・ 4
- 2 持つべき姿勢・意識・・・・・・・・・・ 5
- 3 求められる役割・・・・・・・・・・ 6

第 3 章 人材育成に関する戦略的な取組・・ 9

- 1 人材確保・・・・・・・・・・ 10
- 2 職員育成・・・・・・・・・・ 11
- 3 職場環境の整備・・・・・・・・・・ 12
- 4 適正配置・処遇・・・・・・・・・・ 13

第1章 基本的な考え方

1 人材育成の重要性

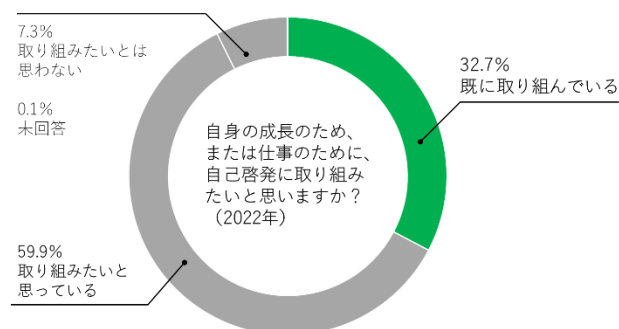
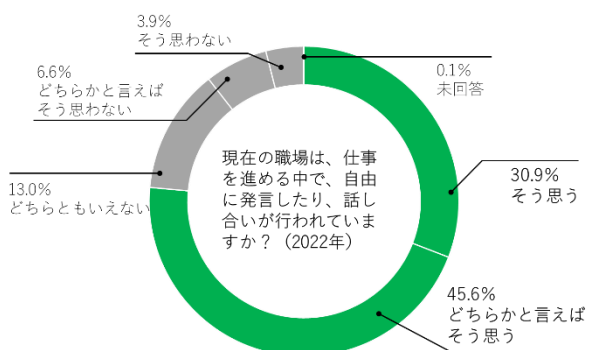
本市の総人口は、2010年をピークに減少傾向に転じています。本市総合計画による将来人口推計では、2040年には約23万3千人、2070年には約17万7千人となります。一方、老年人口（65歳以上の人口）は、年々増加傾向にあり、2040年頃に高齢者数のピークを迎えます。人口減少によって本市においても職員数が減少する恐れがあり、行政運営に大きな影響を与えることが予測されます。さらに、新たな感染症のまん延やデジタル社会の進展等による社会情勢の急激な変化に加え、気候変動により頻発化する激甚災害等、新たな課題に直面しています。このほかにも、市民のライフスタイルや価値観の変化に伴い複雑・多様化する市民ニーズへの対応や、地域経済の活性化、公共インフラの老朽化、安心・安全なまちづくり等、取り組まなければならない課題は山積しています。

このような先行きが不透明かつ不確実な現代社会において、限られた資源で山積する課題に対応し、「市民が幸せに暮らすまち」を実現するためには、職員一人一人の能力を最大限に引き出すことが必要不可欠です。そのためには、全ての職員が、求められる役割を自ら考え、自主的に学び、主体的に行動する意識を持ち、自分自身だけでなく仲間、組織、まちの成長にも意識するとともに、職員の成長を後押しする組織風土を醸成していくことが重要です。

2 平塚市職員の現状

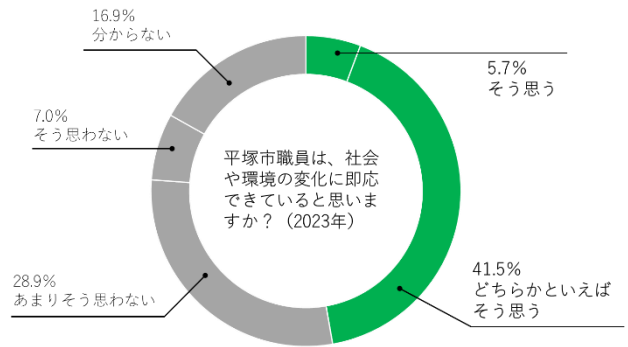
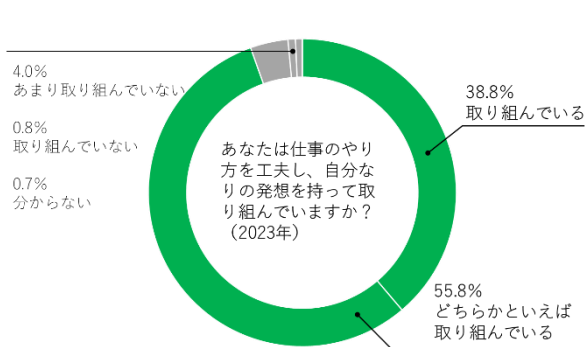
本方針の改定に当たり、職員の意識等を把握することを目的として実施した職員意識アンケートの結果から、現状を分析しました。

※2022年度のアンケート結果を「2022年」、2023年度のアンケート結果を「2023年」と表記しています。

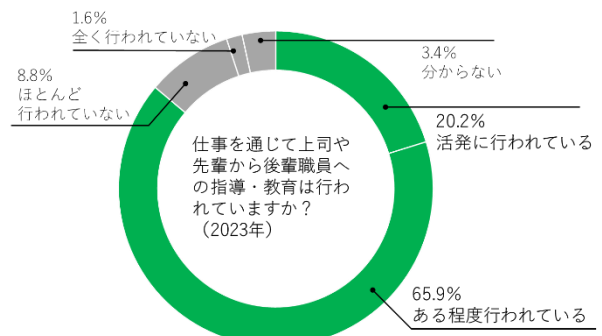
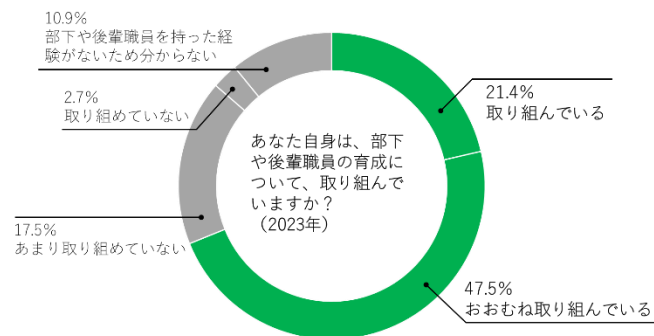


💡 組織として心理的安全性[※]は確保されており、成長意欲のある職員が多い一方、実際に自己啓発に取り組んでいる職員は3割でした。今後、職員の成長をさらに後押しする環境を整備していく必要があることが伺えます。

※心理的安全性：組織の中で自分の意見やアイデアを、リスクを恐れずに安心して自由に発言できる状態のこと。



💡 職員一人一人がそれぞれの業務に対して工夫を凝らしている一方、組織としては市民ニーズや社会の変化に対し、先を見据えて主体的に考え行動する意識を高めていく必要があることが伺えます。



💡 職員の育成に関して意識が高い一方、「おおむね」や「ある程度」等の曖昧な回答が多く、組織として更なる育成を行う必要があることが伺えます。

3 人材育成の方向性

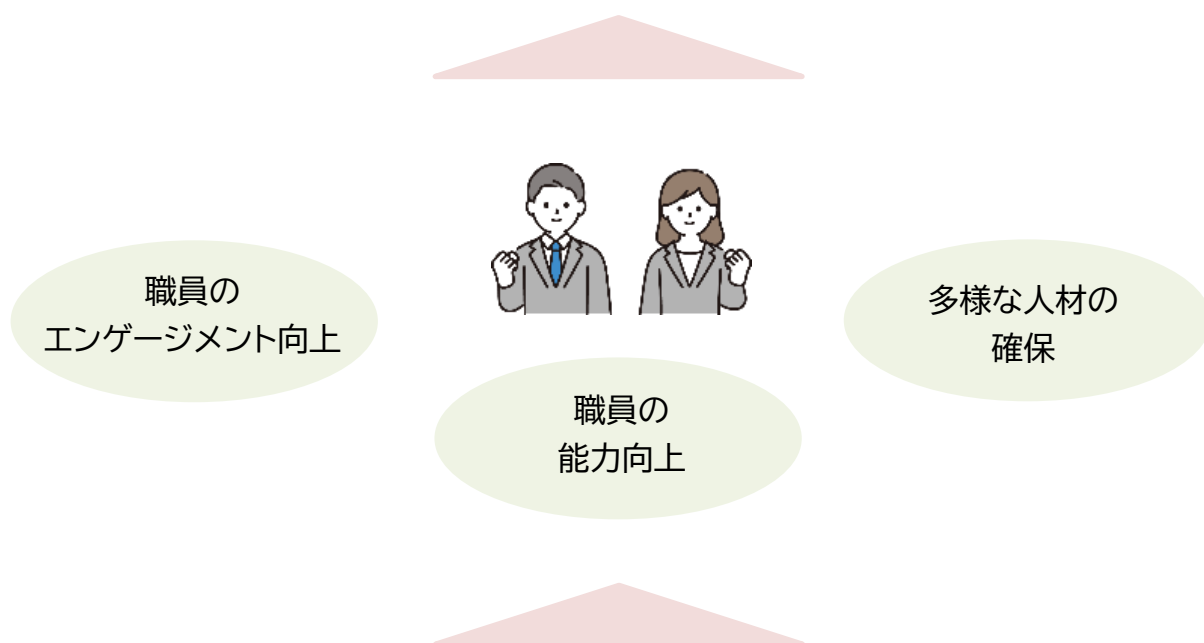
今回の改定では、前方針の考え方を引継ぎつつ、人材育成の重要性と職員意識アンケートから見てきた現状を踏まえ、地方公務員としての責任を自覚した上で、自ら考え、学び、行動することができ、他者の成長を後押しすることができる職員を育成するため、**自律**と**成長支援**を職員に求められる行動理念とします。

本方針では、「自律」と「成長支援」を柱に、職員の持つべき意識や姿勢、求められる役割を明確にし、職員が組織から求められているものは何かを理解した上で自己成長に励めるよう整理しました。併せて、組織としても「自律」と「成長支援」を柱に、職員の能力の向上を図り、職員の成長を後押しする取組を体系的に進め、先行きが不透明かつ不確実な時代であっても答えを見つけ出し推進していくことのできる職員を育成します。

4 平塚市人材戦略基本方針の概略

本方針は、「平塚市総合計画～ひらつかVISION～」の中で目指す姿として掲げている「市民が幸せに暮らすまち」を実現し、持続可能な行政運営をしていくために、職員の育成を進めるに当たっての具体的な取組について定めるものです。

「市民が幸せに暮らすまち」の実現



平塚市人材戦略基本方針

第2章 求められる行動理念



第3章 人材育成に関する戦略的な取組



第2章 求められる行動理念

1 求められる行動理念

自律

- めまぐるしく変化していく環境の中で、「求められているものは何か」「今すべきことは何か」「実現したい未来は何か」を自ら考える
- 自分に課せられた役割や期待を理解し、さらに高い目標を設定し、自主的に学び、自らの能力を高め続ける
- 仕事に対して責任感を持ち、目的・目標を理解した上で、自らの意志により主体的に行動できる

成長支援

- 仲間の成長を後押しする意識を持ち、職員同士が互いに高め合うことができる
- 組織全体で人を育てる意識を持ち、全ての職員が周囲と切磋琢磨しながら成長し続けることができる
- 平塚というまちや市民の未来を見据え、共に成長していく意欲を持つことができる

2 持つべき姿勢・意識



● 持つべき姿勢

規律性	公務員として自覚を持ち、法令等や職務遂行を目的とした上司の命令を遵守する姿勢
責任感	与えられた職務を最後までやり遂げ、また、設定した目標を達成しようとする姿勢
積極性	意欲を持って仕事や業務改善等に取り組む姿勢
協調性	職場内へ積極的に働きかけ、また、他部署、市民及び関係団体と連携する姿勢
接 遇	市民や事業者に対してだけでなく、職員間においても、窓口・電話応対等で思いやりを持って親切、丁寧に対応する姿勢



● 持つべき意識

公務意識	全体の奉仕者として、倫理観及び使命感を持ち、公共の福祉及び市民サービスの向上に努める意識
市民協働意識	市民の視点で考え、市民とともにまちづくりを進めていく意識
説明責任意識	透明性・公開性を前提とした業務運営を行い、市民へ分かりやすく説明し理解を得る意識
コスト意識	費用対効果を検証し、限られた人員、財源及び時間の中で、最大の効果を上げる意識
人権尊重意識	あらゆる人権を尊重し、誰もがいきいきと暮らし、働ける環境づくりを目指す意識
危機管理意識	多角的にリスクを想定し、回避する意識
環境意識	自身が行っている行動や業務が環境に及ぼす影響を考え、環境問題に対して率先して行動する意識
ひらつか愛	平塚市への誇りと愛着を持ち、より良くしようとする意識
D X 推進意識	市民の利便性の向上、業務の効率化を目的として、発想転換の視点を持って、デジタル技術やデータの積極的な活用を推進する意識

※D X（デジタル・トランスフォーメーション）：進化したデジタル技術を社会に浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革すること。

3 求められる役割



● 部長の役割

総合計画等の中長期的な計画に基づき、5年後、10年後の社会や市政の動向を踏まえた部の組織目標を明示し、部内へ展開する。組織目標を達成するため、問題や課題を把握し、組織を望ましい方向に導き解決する。また、他部局との連携・調整を積極的に図り、組織効率を向上させる。

関係者等と協議しながら、市民サービスに寄与する最も効果的な政策等を立案し実行する。また、基本方針や重点目標に沿って、部内の事業を精査し、事業の統廃合を決定する。

次世代のリーダーを育成する視点で、部下を指導・育成するとともに、マネジメントを通じて組織を活性化させる。

求められる能力 ☒政策形成力 ☒統率力 ☒指導育成力 ☒知識・技術

● 課長の役割

部の組織目標に沿って、課の組織目標や方針、戦略を課内へ明示するとともに、事業の効果・成果を測定する評価基準を明確にし、見直しを図りながら着実に遂行する。また、部下の能力を最大限に発揮させながら、組織目標を効果的かつ効率的に達成するための最適な組織体制を構築し、運営する。マネジメントにおいては、部下の能力や意欲、適性等を把握し、計画的に指導・育成する。

求められる能力 ☒政策形成力 ☒統率力 ☒指導育成力 ☒知識・技術

● 課長代理・担当長の役割

課の組織目標を達成するため、事業の効果・成果を検証した上で見直しを図り、組織が有効に機能する組織体制を整える。また、目標達成や問題解決のため、効果的な企画を立案し実行するとともに、担当内の業務配分や進捗状況を把握し、適切に管理を行う。

部下が意欲を持って十分に能力を発揮できるよう、各職員に期待する役割や能力を共有し、能力の向上や新たな能力の発揮のため指導・育成する。

市民や上司、部下の信頼を得られるよう、丁寧で的確な説明を行うことで目的を達成する。

求められる能力 ☒企画提案力 ☒指導育成力 ☒説明調整力 ☒知識・技術

● 主管・主査 5 級・主査 4 級の役割

課の組織目標を達成するために、チーム内の業務を把握し効率化を図る。また、「成長支援」を意識し、後輩を指導・育成しながら、組織内の士気を高める。

業務を遂行する上で、事業の効果を分析し、積極的に業務改善や課題解決に取り組む。

市民や上司、同僚の信頼を得られるよう、丁寧で的確な説明を行うことで目的を達成する。

求められる能力 ☒ 企画提案力 ☒ 指導育成力 ☒ 説明調整力 ☒ 知識・技術

● 主任・主事・主事補の役割

課の組織目標を達成するために、上司の指示・命令等を正しく理解し、適切に業務を遂行する。市民の目線に立ち、組織目標の達成に向けた提案をするとともに、自ら問題意識を持ち、業務の改善等に取り組む。また、周囲の業務の状況等に応じて、積極的に他の職員を支援し、チームメンバーとしてサポートする。

親切・丁寧な接遇を心掛け、より高度な職務遂行能力を得るための研鑽を積むとともに、積極的に業務に取り組む。また、相手に分かりやすく情報が伝わるよう、適切に表現する。

求められる能力 ☒ 創意工夫力 ☒ 表現力 ☒ 理解力 ☒ 知識・技術

● 技能労務職の役割

職務の遂行に必要な知識や技術を備え、業務の状況を的確に把握し、状況に応じて適切な判断・対応をする。また、指示内容を的確に理解し、正確かつ迅速に遂行する。問題意識を持ち、積極的に業務の改善や工夫に取り組む。

求められる能力 ☒ 創意工夫力 ☒ 理解力 ☒ 職務遂行能力 ☒ 知識・技術

● 会計年度任用職員の役割

職務の遂行に必要な知識や技術を備え、指示を的確に理解し、職務を遂行することができる。

● 60 歳を超える職員の役割

定年年齢が引き上げられた職員や暫定再任用職員等、60 歳を超える職員は、それぞれの職位に応じた役割を全うするだけでなく、これまでに培った知識、技術、経験等を積極的に後輩職員へ継承する。また、組織運営をサポートし組織力向上に貢献する。

職位別に求められる能力

職位別に求められる能力は以下のとおりです。上位の職位は下位の職位の能力を既に身につけているものとし、同じ能力であっても、上位の職位ほど高度な内容が求められます。

職位等	能力		
	概念化能力※	対人関係能力	業務遂行能力
部長	政策形成力	統率力 指導育成力	知識・技術
課長	政策形成力	統率力 指導育成力	知識・技術
課長代理 担当長	企画提案力	指導育成力 説明調整力	知識・技術
主管 主査 5 級 主査 4 級	企画提案力	指導育成力 説明調整力	知識・技術
主任 主事 主事補	創意工夫力	表現力	理解力 知識・技術
技能労務職	創意工夫力	理解力 職務遂行能力	知識・技術

※概念化能力：物事の本質をとらえ、理論化しまとめあげる能力

必要な能力の割合

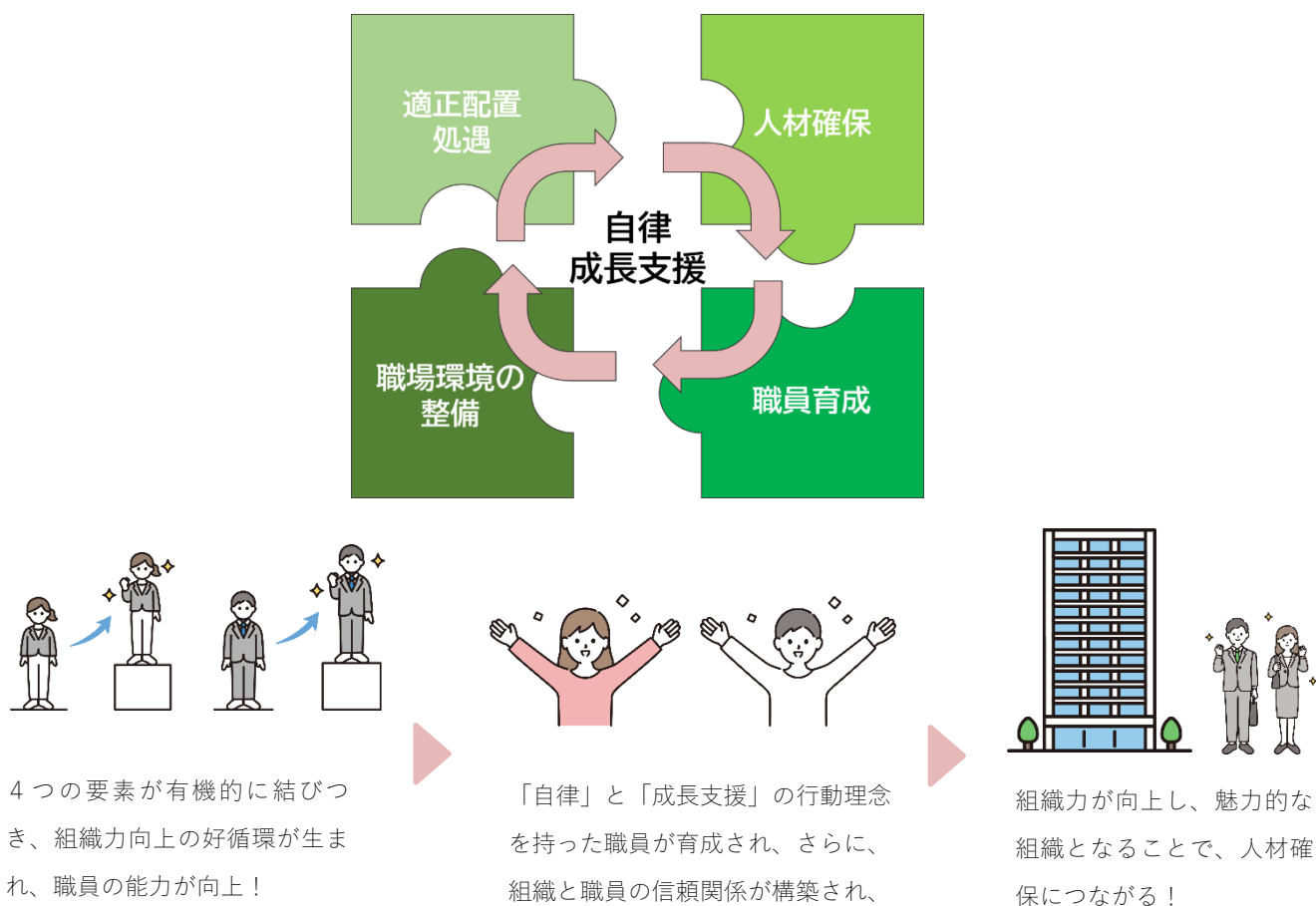
階層に応じて求められる能力の割合は異なり、フォロワー層は知識・技術等の業務遂行能力の割合が多く、職位が上がるにつれて、政策形成能力等の概念化能力の割合が増えます。コミュニケーション能力等の対人関係能力は、どの役職でも一律で必要とされます。

階層	必要な能力の割合
マネジメント層 ・ 部長 ・ 課長 ・ 担当長	概念化能力 コンセプチュアルスキル
リーダー層 ・ 主管 ・ 主査 5 級 ・ 主査 4 級	対人関係能力 ヒューマンスキル
フォロワー層 ・ 主任 ・ 主事 ・ 主事補	業務遂行能力 テクニカルスキル

第3章 人材育成に関する戦略的な取組

人材育成を推進するに当たっては、「人材確保」「職員育成」「職場環境の整備」「適正配置・処遇」の4つの要素を「自律」と「成長支援」という行動理念を柱に有機的に結びつけ、体系的に取り組むことで、組織力向上の好循環を生み出し、「市民が幸せに暮らすまち」を実現することのできる職員を育成します。

組織力向上の好循環により、職員一人一人が仕事へのやりがいを実感し成長できる組織となることで、職員が誇りと意欲を持って働き続けることへとつながり、さらに、多種多様な能力を持った人材の確保にもつながっていきます。



※エンゲージメントの向上：組織と職員の信頼関係が構築され、相互に成長し合うことで、職員が組織に対しての愛着や貢献の意志が強まること。

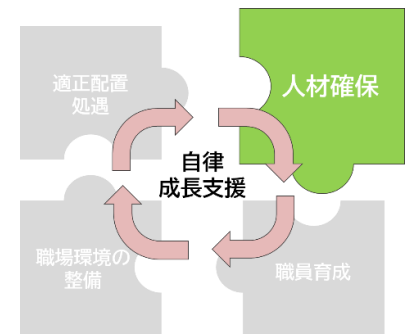
上記の視点で行う各施策が職員の成長へ十分に寄与しているかを確認するため、職員の意識を調査するアンケートを定期的に行い、各施策がより効果的な取組となるよう改善します。また、市長を始めとする全ての職員が、人材育成の基盤となる本方針を理解し行動することで、組織全体で職員の育成を推進する環境づくりを進めます。

1 人材確保 多様な人材の獲得と活用

1 人物重視のリクルーティング

● 人材を選び抜く採用

多種多様な能力を持った人材を獲得するため、面接やグループワーク等を活用した多面的な評価による「人物重視」の採用試験を実施します。また、様々な経験、スキル、専門性を持った人材を確保するため、選考フローについても適宜見直しを図り、適切な試験方法を検討していきます。



● 効果的な情報発信

学生や就職希望者等に対して、市の魅力や仕事のやりがいを広く発信するため、パンフレットや動画、各種就職情報サイト等の媒体を活用します。また、職場風土や仕事内容への理解を深める機会として、合同就職説明会やインターンシップ、若手職員との意見交換等を実施し、直接的なコミュニケーションによる情報発信を行います。

2 多様な人材の確保

● フレキシブルな人材確保

会計年度任用職員や任期付職員等の任用制度のほか、委託や派遣等による外部人材を活用し、専門的な知見が必要な分野において、多様な経験を持つ人材を確保することで、様々な課題に柔軟に対応します。

● 障がい者雇用の推進

障がいのある方が自身の特性や能力を活かし、地域の中の希望するフィールドで活躍する社会を目指すため、本市の障がい者雇用を推進し市民や職員等の理解を深めます。

3 職場への定着支援

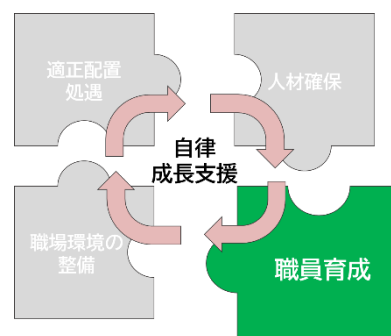
職員が働く上で不安に思うことを取り除き、安心して自分らしく活躍し続けることができるよう、職種や階層毎の研修、研修担当者等との面談、サポート職員を中心としたOJT等を実施することで、採用前から採用後まできめ細かな支援をします。また、組織横断的なプロジェクト等での経験を通じて、早期から既存の枠組みにとらわれず問題意識を持ち、広い視野で考え行動できる職員を育成し、仕事へのやりがいの醸成やモチベーションの向上につなげていきます。

2 職員育成 \ 先行き不透明な時代を進む職員の育成 /

1 自律へのアプローチ

● 主体的に学ぶ

多種多様な派遣研修や能力開発研修、e ラーニング等、必要な知識・技術等を習得するための研修メニューの充実を図り、学びたいときに学べる環境を整備します。また、主体的に学ぶ職員を増やすための取組を進めます。



● キャリアデザインの実現

職員の主体的な能力開発を促進するためには、職員が将来に向けて明確なキャリアデザインを描くことが重要です。メンター制度[※]やロールモデルの設定等により、職員のキャリアデザイン実現を支援する体制を整えます。

※メンター制度：経験豊かな先輩社員（メンター）が、後輩職員（メンティ）との対話を通じて、キャリア形成上の課題解決や悩みの解消を支援して個人の成長をサポートするもの。

2 成長支援に向けた気運の醸成

● 管理監督職を中心とした職員育成

職員育成を効果的に行うため、統一したマネジメント研修をマネジメント層やリーダー層へ実施し、組織全体のマネジメント能力の向上を図ります。また、管理監督職が適宜、人事評価における面談等を効果的に実施することにより、職員の能力の開発を支援します。

● 専門人材の育成

土木技師や建築技師、保健師等、専門的な知識や経験が必要とされる職種について、職員の育成がスムーズに行われるよう、育成計画の作成や研修の実施を支援します。

3 デジタル人材の育成

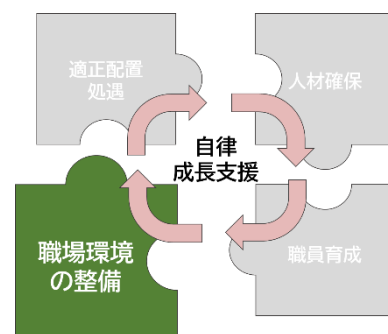
デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを提供するため、DX 推進意識を持ち、市民サービスの向上や業務の効率化に取り組める人材（デジタル人材）の育成を進めます。求められるデジタル人材を業務の役割に応じて整理・分類するとともに、全ての職員が必要な知識・技能を習得できるよう、支援する体制を整えます。

3 職場環境の整備 \ 120%の力を引き出す職場環境 /

1 働きがいのある職場づくり

● 組織で育てる職場風土づくり

組織全体で「職員を育てる」視点を持って、職員同士が切磋琢磨しながら能力を高め合えるよう、心理的安全性が確保された職場環境の整備を進めます。また、人事評価における面談やチーム制、マネジメント研修等を通じて、職員同士が対話する機会を多く設けることでコミュニケーションによる職場の活性化を図ります。



● 主体性を育む職場環境の整備

職員が主体的にキャリアを形成し、様々な知識や技術、経験を得ることができる職場環境の整備を進めます。また、職員の培ったスキルや経験を活かし、様々な分野の人とのつながりを持ちながら、地域社会のコーディネーター等として公務以外でも活躍できるよう、営利企業従事等許可基準を周知するとともに、適切な運用を行います。

2 誰もがいきいきと活躍できる職場の実現

● ワーク・ライフ・バランスの推進

仕事や生活の在り方に関する価値観が多様化する中、仕事も生活もバランス良く充実させることで、仕事に対する姿勢や行動が前向きになり、組織にとってもプラスになります。ワーク・ライフ・バランスを推進するため、ノー残業デーの実施等による時間外勤務縮減の取組や各種制度の利用促進に向けた環境づくりを進めます。

● 多様性を認め合う職場づくり

年齢や性別、障がいの有無等によって分け隔てられることなく多様性を認め合い、共に成長することで、多種多様な人材が活躍できる職場環境を目指します。

● 安心・安全に働くための体制づくり

職員一人一人が自ら健康を意識し、心身の健康の保持増進が図れるよう、定期健康診断やストレスチェックの実施、ハラスメントの相談への対応等により、組織として支援する体制を整えます。

3 コンプライアンスの徹底

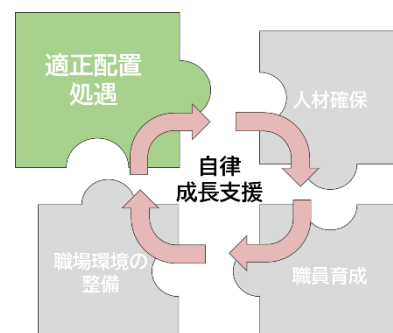
全ての職員が法令や社会規範を遵守する重要性を認識し取り組むことで、本市が市民から信頼される組織となることを目指します。

4 適正配置・処遇 \ 職員の努力を応援・評価する人事制度 /

1 人事情報を活用した配置、処遇、能力開発

● 人事情報の活用

職員の人事異動に係る意向調査（セルフチェックシステム）や、個々の職員が持つ知識・技術等の人事情報を活用した適材適所の配置により、個々の職員が持つ能力を最大限に引き上げるとともに、モチベーションの向上につなげていきます。



● チャレンジ意欲を高める庁内公募制度

特定業務に対してチャレンジ意欲の高い職員を起用する庁内公募制度の活用により、職員が自らの能力・適性を把握し、更なる能力の向上を目指すことで、主体的なキャリア形成を支援します。

● 人事評価制度に基づく適正処遇

人事評価制度において、職務の実績や発揮された能力を評価し、結果を処遇に反映させることで、職員の主体性や意欲を引き出し成長につなげます。

● 60 歳を超える職員の活躍

60 歳を超える職員を適正に配置し、自身の能力を存分に発揮できる職場環境を整備ことで、これまでの業務経験で得た豊富な知見（知識・技術・経験）を継承し、後進の育成につなげます。

2 組織の将来を担う職員の発掘・支援

● チーム制

チーム制により、早い時期からプレマネジメントを経験させ、広い視野や豊富な知識の獲得を促すことで、将来を担う管理監督職の育成を図ります。

● 職員派遣

広い視野を持ち、柔軟な発想力で未来を見据えて行動できる職員を育成するため、他団体への職員派遣研修を実施します。

● 昇任試験制度

職員の能力を人事評価だけでなく、昇任試験も併用することで、適正な配置・処遇につなげていきます。また、昇任試験により職員の積極的な挑戦を促していきます。