

鎌倉市職員育成基本方針 【改訂版】

令和2年（2020年）4月
総務部職員課

- 目次 -

はじめに（改訂趣旨）	1
Ⅰ．人財育成の基本的考え方	2
Ⅱ．鎌倉市のあるべき人財・職員像	3
Ⅲ．職員に必要とされる能力（意欲）	4
Ⅳ．人財育成のための取組	5
1．取組にあたって	5
2．人が育つ人事管理	5
3．人が育つ能力開発	5
4．人が育つ職場づくり	6
Ⅴ．人財育成を推進するために	7
1．組織（人財育成所管課）の役割	7
2．職員の役割	7
3．職場（上司）の役割	8

はじめに（改訂趣旨）

鎌倉市職員育成基本方針（以下「基本方針」という。）は、平成 12 年（2000 年）度に制定しました。

基本方針では、「鎌倉市が求める人材・職員像」において、「市民憲章と鎌倉市総合計画および各種行政計画を実践する職員」を掲げていますが、令和 2 年（2020 年）度を初年度とする第 4 期基本計画では、今後、加速する人口減少と 2025 年問題ともいわれる超高齢社会の進行による社会保障関係経費の増加、公共施設等の老朽化に伴う維持管理・建替・更新費用の増大により、厳しい財政状況が続くことが予想される一方、気候変動やテクノロジーの進化、働き方改革などの社会情勢の変化に対応するとともに、SDGs、共創、共生の視点に配慮しており、求める人材・職員像の前提が大きく変化しています。

さらに、平成 27 年（2015 年）度に明らかとなった白紙請求書使用事案等に端を発した不適切な事務処理は、コンプライアンス意識の醸成を始めとした職員の意識改革の必要性を認識する大きなきっかけとなりました。

現在 17 万人台を維持している人口は、令和 7 年（2025 年）には 166,394 人に減少し、その後、令和 42 年（2060 年）には 134,332 人にまで減少するものと推計している中、生産年齢人口も減少し、職員の確保がこれまで以上に難しくなることが予測され、必要最低限の人数で必要な行政サービスを提供するにあたり、これまで以上に職員の資質向上が求められます。

そこで、次の策定趣旨を踏襲しつつ、改めて今の時代に求められる職員を育成するため、基本方針を改訂するものです。

- 社会情勢と市民ニーズに迅速かつ的確に対応できる体制を確立する。
- 人財※の育成方針を明らかにする。

※ 将来に向かって市民ニーズに適切に対処していくためには、一人ひとりの職員がその職務の中で、自らに課せられている機能や役割を見出し、自らを主体的に進化させることで、より高いレベルでその役割を果たしていくための意識が必要です。

市民サービスを提供する市役所の「財」である職員が、市民にとっても「財」となるよう、職員一人ひとりを育成し、組織力を向上させることが大事な視点であると捉え、「職員育成基本方針【改訂版】」では、「人財」と表記します。

そして、次の考え方に沿った基本方針に基づき、人財育成の土壌を構築していきます。

- 人財育成についての義務と責任を明らかにする。
- 全庁で取り組む体制をつくり、実効性を高める。
- 時代に即した基本方針とするため、常に問題意識を持って、必要に応じて都度見直していく。

I. 人財育成の基本的考え方

人財育成の目的は、職員一人ひとりが能力を十分に発揮できる体制をつくることで、市民に信頼される市役所を構築し、市民サービスの更なる向上を図ることにあります。

この目的を達成するため、本市の人財育成は「人事管理」「能力開発」「職場づくり」を軸に進めていきます。

そして、それぞれの基本方針を、次のとおりとします。

- **人事管理**：市民と共にまちづくりを楽しむことができる人財の確保と、適性を見出し、能力を活用・発揮できる機会の創出
- **能力開発**：知識・スキルを向上できる機会の創出
- **職場づくり**：職員同士が連携でき、市役所の「財」である職員が活躍できる機会の創出

職員は、この基本方針が職員のため、そして、市民のためのものであるということを理解し、自ら積極的に能力開発に努めることが必要です。また、職場においては、互いに教え合い、補い合い、他の職員と共に成長できる喜びを実感できる職場づくりが必要です。

組織（人財育成所管課）を中心に、職員、職場がしっかりと連携し、この基本方針に沿った人財育成を着実に推進していくためにも、全職員が、次に掲げる共通認識を持ち、それぞれの立場で人財育成に積極的に関わっていくことが求められます。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ 人財育成の主体である組織は、育成に対する責任を持ち、個人の能力を適切に評価し、評価に応じた人事管理を行うことで、人財の有効活用に努める。➤ 職員個人は、自分が持つ能力を高め、その能力をいかに発揮して職務に当たる義務を持つ。➤ 各職場は、人財の活用とともにその育成を後押しする。 |
|--|

Ⅱ. 鎌倉市のあるべき人財・職員像

本市が発展し続けていくためには、時代の変化や市民ニーズに適応したサービスの向上が重要です。そのためには、全ての職員がまちづくりの担い手であるという自覚を持ち、自発的に考え行動するとともに、組織の一員として全力を発揮する必要があります。そこで、鎌倉市のあるべき人財・職員像を次のように定めます。

- 市民憲章と鎌倉市総合計画及び各種行政計画を実践する職員
- 市民に信頼され、市民と協働してまちづくりを進める職員
- 広い視野と時代の先を読む目を持つ職員
- 知識・行動力・仲間と連携する力・コミュニケーション能力を合わせ持つ職員
- 公平性を保ち、かつ、高い公務員倫理を持ち行動する職員
- 迅速性・効率性などのサービスの質的向上に取り組む職員

これらあるべき人財・職員像になるにあたっては、鎌倉市職員行動憲章（平成 21 年（2009 年）7 月制定）に掲げた次の理念を常に意識していきます。

- 市民のための市役所であることを意識し、市民の立場で行動します。
- 法令や社会規範を守り、誠実・公平に職責を果たします。
- コスト感覚を持ち、迅速な対応を心がけます。
- 慣例や先例にとらわれず、常に問題意識を持って職務にあたります。
- 縦割りではなく、市役所の総力を結集して質の高いサービスを提供します。

Ⅲ. 職員に必要とされる能力（意欲）

職員が仕事を進めていくにあたっては、それぞれの職種・職階に応じた次の能力（意欲）が求められます。

	一般職			保育士・児童指導員		学校勤務栄養士		技能労務職	
	能力開発期	能力活用期	管理能力発揮期	能力開発期	能力活用期	能力開発期	能力活用期	能力開発期	能力活用期
知識	○	○	○	○	○	○	○	○	
技術	○	○	○	○	○	○	○		○
理解力	○	○	○	○	○	○	○	○	○
決断力			○						
判断・解決力	○	○		○	○	○	○		
問題解決能力			○						
協調性	○	○	○	○	○	○	○	○	○
説明・調整力	○	○		○	○	○	○		
交渉折衝力			○						
企画・計画力		○	○						
業務管理能力			○						
組織管理能力			○						
育成力		○			○		○		
注意力				○	○	○	○		
責任感	○	○	○	○	○	○	○	○	○
積極性	○	○	○	○	○	○	○		
経営感覚			○						
市民的視野 (市民の視点)	○	○	○	○	○	○	○	○	○
計画性				○	○	○	○		

これら能力（意欲）は、人事評価において、着眼点及び行動例に沿って評価されます。（詳細は、「鎌倉市人事評価制度マニュアル」や職種ごとの「能力意欲評価マニュアル」で確認してください。）

職員は、自ら積極的に自己啓発・自己研鑽に努めるとともに、職場においては、互いに教え合い、補い合い、他の職員と共に成長していくことで、求められる能力・意欲の水準を達成できるようにする必要があります。

IV. 人財育成のための取組

1. 取組にあたって

職員一人ひとりが自分の持つ能力を遺憾なく発揮して職務に当たれるようにするため、次の考え方に沿って、人財育成のための取組を進めます。

<基本的考え方>

- 人財の確保・採用から退職まで一貫して進める。
- 人財育成は「研修」だけではなく、人事管理・能力開発・職場づくりの一体で進める。
- 組織全体で、各自で、各職場で協力・連携して行う。

2. 人が育つ人事管理

個々の職員が持つ能力を最大限に引き出すためには、職員の意欲を引き出し、自ら進んで学び、積極的に行動するように育成することが必要です。

これからの時代を切り拓き、日本や世界のモデルになるような自治体を作る人財を確保するとともに、職員の知識、能力、経験等の適切な評価やそれに配慮した人事配置、自ら考え行動する意識の醸成、職員の心と体の健康確保を進めることで、職員個人と組織のパフォーマンスを共に向上させる人事管理を推進します。

<基本的考え方>

- 意欲を引き出し、個々の職員が持つ能力を最大限に発揮させる。
- 努力と成果を適切に評価する。
- 自ら計画し、実行し、目標を達成する自己責任・自己管理意識を向上させる。

<<取組>>

- **能力（意欲）を活かす人事管理**
- **将来を担う人財の確保**

3. 人が育つ能力開発

職員の能力を更に向上させるとともに、やりがいを維持していくためには、必要な機会を逃さずに能力開発に取り組むことが必要です。

職員各自が自己啓発・自己研鑽に取り組むとともに、一つひとつの職場が職員の育成に取り組むことで、職員個人と組織のパフォーマンスを共に向上させる能力開発を推進します。

特に、職員研修は、職場外で実施する「集合研修」「派遣研修」、職場において仕事を通じて習得する「職場研修」、職員自身が自発的に取り組む「自主研修」があります。それぞれの特色を生かし、総合的に連携を図っていきます。

<基本的考え方>

- あらゆる場面を自らの成長の機会と捉える。
- 目標を持ち、自主性を保ちながら、積極的に自己啓発・自己研鑽に努める。
- 自己啓発・自己研鑽をはじめとする人財育成の様々な取組や努力を積極的に支援する。

<<取組>>

- **能力開発に向けた職員の意識向上**
- **職員の能力を開発する研修**

4. 人が育つ職場づくり

組織の士気を高めるためにも、職場内におけるコミュニケーションの確保に向けた気軽な相談、互いに協力し合える風通しのよい職場環境の構築、部下から上司への報連相の徹底、上司から部下への遺漏ない伝達など、常に職場内の情報共有を図ることが必要です。

個々の職員が責任を持って着実に職務を遂行することはもとより、各職場で常に目標を定め、情報を共有することで、職員個人と組織のパフォーマンスを共に向上させる職場づくりを推進します。

<基本的考え方>

- 職場の日常業務を通じて人が育つための工夫を積極的に行う。
- 仕事の割り振り・責任分担・進行管理を人財育成に活用する。
- 職員が一丸となり、目標に向け意欲的に取り組める、明るく活気ある職場をつくる。

<<取組>>

- **職場内ミーティング・朝礼（夕礼）の実施**
- **メンターの育成（OJTの実施）、マネジメント能力の向上**
- **ワークライフバランス（仕事と生活の両立）の推進**
- **職場におけるハラスメントの防止**

※ 人財育成のための具体的取組については、「職員育成アクションプログラム」を参照してください。

V. 人財育成を推進するために

人財育成を推進するためには、「組織（人財育成所管課）」「職員」「職場」がそれぞれ、人財育成の必要性和果たすべき役割を十分に認識することが必要です。最後に、「組織（人財育成所管課）」「職員」「職場」の役割を明らかにします。

1. 組織（人財育成所管課）の役割

組織は、人財育成の主体であり、育成に対する責任を持たなければなりません。

中でも、特に人財育成所管課は、職員の人財育成の推進者として、職員や職場の状況の把握に努め、人財育成に関する各種制度が効果的に機能しているかを常にチェックしながら、見直しや充実を図ります。

社会経済状況の変化を敏感に察知し、組織に求められるもの、職員に求められる能力を考え、人財育成の取組の課題を把握し、その解決策を常に考えるとともに、人事制度全般の公平性、公正性、透明性を高めます。

職員一人ひとりが、また、各職場が能力開発に前向きに取り組めるよう、人財育成の取組への理解、キャリア開発への支援、ワークライフバランス、健康管理などを促進するとともに、この基本方針を広く公表し、職員への浸透を進めます。そして、職員の適性や能力が最大限発揮される仕組みづくりに向け、引き続き、人財育成の取組の充実・改革を行います。

2. 職員の役割

どのような人財育成制度であっても、運用・活用する職員個人の意識が低ければ、その効果は低いものとなります。

職員一人ひとりが自己啓発・自己研鑽のため、様々な制度を前向きに捉え、自身のキャリア開発に主体的に取り組む必要があります。

また、キャリア開発に主体的に取り組むことは、職員一人ひとりが「自ら考え行動する」職員になるきっかけにもなるため、各種制度を自身の成長のために利用し、自らの働き方や能力・適性について考え、自分の能力を最大限発揮することを目指すことにより、多様化・複雑化する行政ニーズに迅速かつ的確に対応していく必要があります。

さらに、職員は、能力を最大限発揮するためにも、働きやすい職場環境づくりの主体の一人として、日々事務改善・業務の効率化に努めるとともに、自身の健康管理にも注意を払っていく必要があります。

1日1日を「人財育成の日」と意識し、個人が果たすべき役割を再認識し、人財育成に積極的に取り組んでいきます。

3. 職場（上司）の役割

職員の人財育成が効果的に図られるかどうかは、日常の職場環境が大きく影響します。その意味で職場のマネジメントを行う上司にとって、部下の育成は自身の重要な役割の一つであることを認識し、人財育成に主体的に取り組む必要があります。

部下の人財育成を行う場合、職員の持っている適正や能力、考え方が異なる職員一人ひとりに合わせて行っていくことが必要です。職員一人ひとりの能力や考え方を理解し、尊重しながら、どのようにすればそれぞれの職員が持っている能力を最大限発揮し、成果を挙げることができるかを考え、様々な機会や制度を利用しながら、指導・アドバイスをを行い、職員の能力開発を進めていくことが求められます。

また、上司による人財育成は、人財育成の取組の枠組みの中でのみ行われるものではありません。上司が日頃かける感謝の言葉なども職員のやる気を引き出す大きなきっかけとなるものです。

上司には、常に「部下のやる気を引き出すためには」ということを念頭に置きながら、業務の進行管理はもちろんのこと、職場環境についても注意を払い、日常のコミュニケーションの円滑化を心掛けることが求められます。

また、職員の自己啓発・自己研鑽の促進に向けては、ワークライフバランスを推進することも一つの重要な要素となります。超過勤務の縮減や年次休暇の取得促進のために業務の効率化を進めるとともに、それぞれの職員の健康管理に気を配り、適切なマネジメントを行います。

鎌倉市職員育成基本方針 体系図

I. 人財育成の基本的考え方

- ▷ 人事管理
- ▷ 能力開発
- ▷ 職場づくり

基本的考え方を念頭に置きながら…

IV. 人財育成のための取組

1. 取組にあたって

2. 人が育つ人事管理

- ▷ 能力（意欲）を活かす人事管理
- ▷ 将来を担う人財の確保

3. 人が育つ能力開発

- ▷ 能力開発に向けた職員の意識向上
- ▷ 職員の能力を開発する研修

4. 人が育つ職場づくり

- ▷ 職場内ミーティング・朝礼（夕礼）の実施
- ▷ メンターの育成（OJTの実施）、マネジメント能力の向上
- ▷ ワークライフバランス（仕事と家庭の両立）の推進
- ▷ 職場におけるハラスメントの防止

※具体的取組は「アクションプログラム」を参照

を進める

人財育成のための取組を進めることで…

III. 職員に必要とされる能力（意欲）

を向上させる

能力（意欲）が備わること…

II. 鎌倉市のあるべき人財・職員像

が実現される

3. 2. 1. 職場（上司）の役割
組織（人財育成所管課）の役割
職員の役割
人財育成を推進するために