

三浦市職員の人財マネジメント基本方針

【令和6年(2024年)11月改定版】



はじめに

この基本方針は、私たち三浦市職員の人財に関わる各種仕組みの基本的な考え方とその方策について、総合的かつ具体的に定めたものです。

全体は5章立てとなっておりますが、特に第3章では本基本方針の目指す組織像と職員像を定め、第4章ではその実現のための具体的方策について、人財マネジメントの視点に立って①人財確保②人財育成、③適正配置・処遇、④職場環境の整備の4つの要素に分けて述べています。

令和6年11月14日

三浦市総務部人事課

目次

第1章 基本方針の改定に当たって	1
1 基本方針改定の背景と趣旨	1
2 基本方針の性格	2
第2章 職員・職場改革に係る職員の意識	3
1 みうら政策研究所による調査結果及び分析	3
2 調査結果及び分析に基づく提案内容	4
第3章 本基本方針の目指すもの	8
1 三浦市が期待し求める職員像	8
(1) 三浦市役所の将来像（組織の将来像）	8
(2) 三浦市が期待し求める職員像	9
2 職制上の段階ごとに期待し求める役割及び必要な能力	11
(1) 職制上の段階ごとに期待し求める役割	11
(2) 職制上の段階ごとに必要な能力	12
第4章 人財マネジメントの個別方針	14
1 人財マネジメントの視点	14
2 人財確保（採用）	16
(1) 行政職職員及び技能労務職職員に係る職員定員管理計画	16
(2) 職員採用方針の見える化	17
(3) 職員採用ホームページの充実	17
(4) 退職者再採用（キャリア・リターン）制度の導入	17
(5) 保健人財及び技術系（土木・建築等）人財の採用試験方法の見直し	18
(6) デジタル高度専門人財	19

(7) 防災専門人財	19
3 人事情報を活用した人財育成	20
(1) OJT（職場研修）	20
(2) 職場外研修（庁内研修・派遣研修）	21
ア 行政職職員共通	21
イ 保健人財	21
ウ 技術系（土木・建築等）人財	22
エ デジタル人財	23
オ 防災人財	25
(3) 自己啓発	25
(4) 人事評価・目標の自己統制による管理手法を用いた人財育成	26
(5) 人事情報の活用	27
4 人事情報を活用した人財の適正配置及び処遇（転任・昇任・降任・給与）	28
(1) 転任（人財育成ローテーション）	28
(2) 昇任及び降任	30
(3) 人事評価結果を活用した給与（昇給及び勤勉手当）処遇	31
5 職場環境の整備	33
(1) 誰もが働きやすい職場環境づくり	33
(2) 女性職員の活躍推進	35
(3) 障害のある職員の活躍推進	36
(4) 高齢期職員の活用	37
(5) 職員のエンゲージメントの把握	37
第5章 基本方針の推進のために	39
1 人事担当部局に求められる役割	39
2 管理監督職員に求められる役割	39
引用・参考文献等一覧	40

第1章 基本方針の改定に当たって

1 基本方針改定の背景と趣旨

三浦市では、平成13年3月、2025年の将来像を定めた第4次三浦市総合計画を策定し、これに並行して同年4月に初代の「三浦市人材育成基本方針」を策定しました。その基本認識は、「少数精鋭で課題に立ち向かわなければならない」状況において、いま「職員一人一人の資質のより一層の向上を図り、その有している可能性・能力を最大限に引き出し、行政活動を展開していくことが必要」である、というものでした。

その後、平成15年9月に、行政革命戦略「5つの宣言」を策定、その中で「人財戦略」が掲げられるとともに、この人財戦略を受ける形でみうら政策研究所により「戦略的人財活用に向けた調査研究」を実施、翌年3月に政策提言がなされました。そこでの「三浦市人材育成基本方針」に対する認識は、「個別取組方針については、定めはしたものの具体的制度を構築するまでには至っていない現状にあり、『戦略的な人財育成計画』は事実上無きに等しい状況にある」という大変厳しいものでした。

平成18年7月には、当該「5つの宣言」は改訂第1版（平成18年度版）としてリニューアルされましたが、そこでも「年功序列を基本とする人事システムの構造的見直しはほとんど進んでいない」と総括しています。

この指摘を真摯に受け止めた上で、本市の主に行政職職員に係る人事制度について、人財に関わるトータルプランとして再構築し、平成19年3月に「三浦市人財育成・活用基本プラン」

（以下「旧基本方針」といいます。）を策定し、翌年度から順次、職員数計画に基づく職員数の削減、各種研修の実施、目標管理制度を導入した人事考課制度の実施、主査級昇任資格試験制度の実施、希望降任制度の制度化など各個別プランの具現化を図り、実施をしてきました。

更に、令和元年度及び令和2年度の2か年間、みうら政策研究所により「～今後の行政改革～職員・職場改革の検討」をテーマに、調査・研究がなされ、重点課題5分野の基本的考え方及び16の具体的取組発案として研究結果が取りまとめられ、政策部長に提言がなされています。

この間、地方公務員の人事管理を取り巻く環境は、平成26年公布、平成28年施行の改正地方公務員法により、大きく変わりました。

当該法改正では、「能力及び実績に基づく人事管理の徹底」を趣旨として、能力本位の任用（採用・昇任・降任・転任）制度の確立、人事評価制度の導入、分限事由の明確化、等級別基準職務表の条例化などが行われました。

また、人材育成基本方針について、総務省により令和5年12月、「生産年齢人口の減少、働き手側の価値観の多様化、デジタル社会の進展等により地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化する中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、人材育成・確保の重要性が高まって

いること」等を踏まえ、従前の指針を大幅に改正し、技術的助言として「人材育成・確保基本方針策定指針」が発出されました。

今般、このような本市職員を取り巻く各種環境の変化を背景に、制定後既に17年を経過した旧基本方針について全般的な見直しを行い、ここに新たに「三浦市職員の人財マネジメント基本方針」として再構築することとしました。

なお、本基本方針が連携すべき本市の中長期的な計画については、その計画期間を令和8年度からとして現在策定作業中であることから、その引用に当たっては、三浦市議会基本条例（平成26年三浦市条例第9号）の規定に倣い、「市の政策及び施策の基本的な方向を定める構想、計画等」としました。

2 基本方針の性格

この基本方針は、次の3つの性格を持ちます。

第1に、本市の政策及び施策の基本的な方向を定める構想、計画等の下位に位置し、その実現を目指して、本市職員の人財に関わる各種仕組みの基本的考え方とその方策について、総合的かつ具体的に定めたものです。

第2に、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日付自治整第23号）により、各地方公共団体に人材育成の目的、方策等を明確にした基本方針の策定が求められ、更に当該策定した基本方針について、「人材育成基本方針策定指針の改正について」（令和5年12月22日総行給第71号・総行公第130号・総行情第111号）により、その改正等を含め、人材の育成・確保の取組の着実な推進を趣旨とする、地方公務員法（昭和25年法律第261号）59条及び地方自治法（昭和22年法律第67号）第245条の4に基づく技術的助言に基づくものとしての基本方針です。

第3に、地方公務員法第39条第3項では、「地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるもの」とされていますが、この基本方針のうち、研修に係る部分は、同項にいう基本的な方針に当たるものです。

※ 「人財」表記について

欧米諸国の特に教育経済学の分野では、組織内の人材をHuman Resource（人的資源）と呼ばずに Human Capital（人的資産）と呼ぶ傾向があります。人材とは、長い間に使い尽くす資源ではなく、効果的な投資を続ければ長い間にその価値を増大させることができる資産であるとの考え方が反映されています。旧基本方針では、この考え方にに基づき「人材」という表記に代えて、組織の大切な「人的財産」であるとの認識から、引用部分や固有名称を除き原則として「人財」という表記にしており、本基本方針においてもこれを継承しています。

第2章 職員・職場改革に係る職員の意識

1 みうら政策研究所による調査結果及び分析

みうら政策研究所では、令和元年度において、三浦市役所における行政改革の意識が薄れつつあるとの認識の下、「職員・職場改革」をテーマとして、より実効性の高い改革の方向を検討することを目的として研究が進められました。

そして、その検討に入る前の現状把握として、職員意識アンケート調査が行われました。

当該調査は令和元年度に行われ、当該調査の結果は令和2年3月に、改革の具体的提案は令和3年1月に行われており、それから若干年経過していますが、その間、職員・職場を取り巻く環境に大きな変化が認められないことから、この基本方針の改定においても、職員意識の傾向把握手法として、当該調査結果及び分析を参考にすることは有効であると判断しました。

当該調査結果及び分析の概要は、次のとおりです。

(1) 職員アンケートの結果

ア 総合的満足度

全職員の平均満足度は、5点満点で2.56点である。「不満」及び「やや不満」の回答が、11.5%、32.5%と合わせると半分近くを占めている。逆に、「まあ満足」及び「満足」の回答は、9.8%、0.9%と、極めて少ない。全体として職員意識は、不満の方向にシフトしている。

業務の中核をなしているグループリーダー級及び40歳代の「不満」及び「やや不満」の回答が、50%を超えている。

イ 分野別満足度

「三浦市役所の将来性」及び「庁舎環境」の2つの分野が、「不満」及び「やや不満」の回答割合が極めて高い。それぞれ、職員の約80%、70%を占めている。次いで、「仕事量（業務効率）」、「高め合うムード」の分野が続いている。

「上司との関係」、「同僚・部下との関係」、「職場でのコミュニケーション」等の分野は、「やや満足」及び「満足」の回答割合が高く、組織における人間関係は比較的うまくいっているようである。

ウ 転職可能性

全職員の約8人に1人の割合で転職の可能性が「ある」と回答している。「すこしある」の回答を含めると、約4割の職員が転職を意識していることになる。

40歳以下の職員の約60%が転職を意識しており、20%の職員は「可能性がある」と回答している。若い年齢の職員の割合が高い。

また、市外居住の職員の方が、市内居住の職員よりも割合は高く、約50%の職員が、転職を意識している。

(2) 職員アンケートの分析

総合的満足度を不満とする回答者が、不満を抱える分野は、三浦市役所の将来性、庁舎環境、仕事量、仕事のやりがい、高め合うムードである。この傾向は、転職可能性ありとした回答者が、不満を抱える分野の傾向ともほぼ一致する。

また、マルチアンサーによる問題がある分野の回答では、三浦市役所の将来性、庁舎環境、仕事量、高め合うムード、仕事のやりがいが20%を超える回答があり、この5分野が重点課題分野である。

2 調査結果及び分析に基づく提案内容

(1) 重点課題5分野の基本的考え方

ア 三浦市役所の将来性

市役所の将来が展望できないことに対する不満に応えることが基本である。その意味で、様々な対策の方針、スケジュールを明確に表明し、それを職員が共有することが求められる。

イ 庁舎環境

※ これについては、別途新庁舎建設事業が進められているので、割愛します。

ウ 仕事量（業務効率）

適正人員確保、適正配置が基本である。その意味で職員数計画、職員採用計画が重要になる。適切な業務量の把握に向けた業務量調査が必要で、業務量が多すぎるならば、事業の削減を図ることが必要になる。業務の効率化に向けて、電子化、業務マニュアルの整備、利用が求められる。

エ 高め合うムード

職員個人の取組ではなく、チーム組織として業務改善、向上に向けて取り組むことが基本であり、職員相互に認め合うこと、組織としてのコミュニケーションが重要になる。

オ 仕事へのやりがい

やりがいはやったことが報われること。職員個人のインセンティブ、モチベーションに関わるものである。報償、昇格、上司からの誉め言葉、市民からの賛辞等を受ける機会を積極的に作り出すことが求められる。

(2) 重点課題5分野に係る16の具体的取組提案（必要に応じ若干記述に加筆等の修正をしています。第4章において「みうら政策研究所による具体的取組提案」といいます。）

ア 三浦市役所の将来性

(ア) 職員採用方針の見える化

職員定数計画を策定し、採用予定や職員の補充を行うことを職員間で共有する。

必要に応じて市長から職員に人材を確保する旨のメッセージを発する。

県内大学・高校への就職活動を積極的に行い、就職活動に際しては、若手職員が参加するなど人材確保を積極的に行う。職員に対し、活動の共有を行う。

(イ) 新庁舎建設に向けたスケジュールの表明

※ これについては、別途新庁舎建設事業が進められているので、割愛します。

イ 庁舎環境

※ これについては、別途新庁舎建設事業が進められているので、割愛します。

ウ 仕事量（業務効率）

(ア) 各部長による事業仕分けの実施

部長級職員が自ら部内の業務を再確認し、各課長等と協議をして、不要な事業をピックアップして市長及び副市長と事業廃止の協議を行う。

【課題】 不要な事業の定義が必要

(イ) 開庁時間の短縮と朝夕ミーティングの実施

開庁時間を9時から17時まで（例）とする。

朝の30分間を、窓口準備やミーティング時間に当て、清掃時間や窓口準備をきちんと業務時間として捉える。

朝夕の15分ずつをチームミーティングの場とする。

朝は、一日の業務の目標設定、他メンバーとの協力

夕は、時間外勤務の把握、他メンバーとの協力

(ウ) 事業廃止の推進（事業数の削減）

各課等で廃止すべき事業を挙げてもらい政策課でヒアリングを行い、予算編成で反映させる。

【課題】 財政課、財源対策検討委員会、庁議等の関係の検討

政策課による要綱、規程等による仕組みづくりが必要

エ 高め合うムード

(ア) 職員提案による業務改善費を予算に新設

例えば毎年数千万円規模の業務改善費の予算枠を設ける。

職員提案制度を活用し、業務改善策を職員から募集し、費用対効果を政策課、財政課等で検討して予算査定を行う。

(イ) 時間外勤務の管理の再構築

課というチームとして職務に当たるスタンスを確立するため、例えば16時45分までに、その日に時間外勤務が必要かどうかを課長と協議し、必要であれば課内職員でその業務を分散して実施することが可能か等検討を行い、課長が判断する。また、より厳格に行うためには、課長は人事課へ毎日17時までに、時間外勤務をする職員を報告することとする。

(ウ) 職員採用ホームページの充実

職員採用ホームページの充実（特設サイトの設置）に加え、パンフレット（PDF）、動画配信など複数の発信方法を組み合わせる。

充実内容や発信方法を検討するためのプロジェクトチームを設置する。

近隣の大学への説明会開催なども検討する。

(エ) 性格特性診断の実施

個人の性格特性に着目した診断（FFS診断等）を行うことにより、職員個々の特性を客観的に把握し、自身への気付きを高め、また、チーム内でお互いを知ることで、関係性の向上を図る。

更には、特性に応じた育成方法やチームミーティングへの工夫の仕方など、研修を実施し、成長意欲の向上を図る。

オ 仕事へのやりがい

(ア) 意向申告書による職員の未来設計の選択

職員が意向申告書により、スペシャリストコース、ゼネラリストコースを選択できるようにする。また、管理職も申告できるようにする。

スペシャリストコースを希望の場合は、どの分野を希望するかも選択できることとする。人事異動の際には、可能な範囲で希望を極力叶えられるようにする。

【課題】 入庁直後に選択できるか、途中で希望を選択できるか等整理する必要

入庁後はある程度ジョブローテーションをし、市役所の各部門全体を見てから選択する手法がよい。希望が叶わない場合は逆にやりがいを削ぐことになるので慎重な対応が必要

(イ) 管理職職員の意識改革

職員のモチベーションアップのために管理職を対象に研修を行い、（部下に対するよいフィードバックとしての）言動を変える仕掛け（ルール）や行動要綱を作り、部下を育成するための意識改革を行う。

(ウ) 職員の資格取得に対する補助制度の確立

職員の資格取得及び大学院等での専門知識習得に対する経費について補助を行う。

また、自己啓発休業及び就学部分休業の条例制定を検討する。これにより、三浦市役

所にいけば手に職を付けられ、退職後も再就職に困らない環境が生まれる。

【課題】 どのような資格を対象とするか、どのくらい補助するか検討が必要

(エ) AI、RPAに対する職員研修の実施

今後AIやRPAが活用されていくことにより、AIを活用する側の職員になれるような仕組みづくり（研修）をし、AI等の導入に向けて事前に研修をすることで、仕事へのやりがいをつくる。また、研究会の立上げ等も検討する。

(オ) 市長の職場訪問ウィーク

特定の週に市長が職場を巡回し、特に主任級以下の職員と30分程度ブレイクタイム的に話をして回る。訪問ウィークは年に何度かに分け、全ての課等を回る。

(カ) 1on1ミーティングの導入

月に1～2回、30分から1時間程度、上司と部下の1対1でのミーティングを実施する。

【課題】 形骸化しないための制度化



第3章 本基本方針の目指すもの

1 三浦市が期待し求める職員像

(1) 三浦市役所の将来像（組織の将来像）

総務省に置かれた「自治体戦略2040構想研究会第二次報告書」では、「2040年頃には団塊ジュニア世代が65歳以上となる。」「20歳前半となる者の数は団塊ジュニア世代の半分程度にとどまる。」とし、このことによる「日本の社会経済に迫り来る労働力の深刻な供給制約は、もはや避けがたい社会経済の前提条件であるといえる。（今後、東京圏を含む）全ての自治体において、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約される。このことを前提に、既存の制度・業務を大胆に再構築する必要がある。」と述べています。

同報告書では、続いて「労働力の制約への対処は、官民を問わず、新たな発展のチャンスとなる。我が国が世界に先駆けてあらゆる分野で破壊的技術（AIやロボティクス、ブロックチェーンなど）を導入していくならば、戦後の焼け野原からの最新の工場設備の投資が高度経済成長を生み出したように、新たな飛躍の絶好の機会となり得る。とりわけ、これは自治体が新たな局面を切り拓く好機である。従来の半分の職員でも自治体として本来担うべき機能が発揮でき、量的にも質的にも困難さを増す課題を突破できるような仕組みを構築する必要がある。」としています。

すなわち、今後、ベテラン職員への知識蓄積や若手職員へのノウハウの継承が難しくなることが予想される中、AIが職員の知恵袋としてベテラン職員を代替することも近い将来考えられるとされています。また、RPAの導入により、単純作業はRPAに任せて、職員はより付加価値の高いコア業務に集中して取り組むことが可能になることも予想されるとされています。

AIやRPAをはじめとするロボティクスなどの技術革新とその利用が進展することにより、今後、AIやRPAによって処理することができる事務作業は全てそれらに任せて、職員は職員でなければできない業務に特化していくことが必要です。そのことにより、「半数の職員数でも担うべき機能が発揮される自治体」すなわち「スマート自治体」となることが目指されているのです。

また、市役所は一つの組織であることから、近年の組織行動学などの知見も踏まえる必要があります。組織に時代の変化に負けない力を根付かせるためには、信頼と推進力で満ちた「誠実」な組織であることが重要であり、そのことにより組織に関わる全てのステークホルダーからの信頼が増大し、極めて有能な職員の獲得や維持という結果が得られることが明らかになっています。

「誠実」であるためには、正しいことを言い、正しいことを行い、正しい言動をするに当たっての正しい理由を持つこと、すなわち真実、公正、正しい目的を持つことが欠かせない

とされていることから、「誠実」な組織であるためには、目的において、より良い善を追求し、社会に貢献することを目指し、公正において、全てのステークホルダーに対して公平で正しい行動を取り、真実において、相手を尊重しながらも、真実を隠さず率直に伝えることが必要とされています。

そして、これら3つの要素の全てを行動に取り入れるために必要なことは、①組織のミッション、ビジョンなどのアイデンティティと行動とが一致していること、②人々の尊厳を尊重すること、③信頼性の高い意思決定を目指すこと、④全員を結び付ける共通の物語を作ることが必要とされています。

また、これらのバックボーンとして、組織内がいわゆる「心理的安全性」が確保されていることが必要とも言われてきました。

「心理的安全性」とは、皆が自分の考えを自由に口にし、懸念点を指摘し、リスクの高いアイデアも共有し、軌道修正が必要な際や誰かの言動が許容できないものであった際に、率直にフィードバックできるような環境が整えられていることを指します。これは「誠実」な組織文化を育てる際の基本的要素とされているところです。

そこで、これまで述べてきたような認識を踏まえ、三浦市役所の将来像を、

**少数精鋭で、担うべき機能が発揮され、
地域課題に誠実に対応している市役所**

と決めました。

(2) 三浦市が期待し求める職員像

現下の、そして将来の社会状況の変化については、人口的側面では、人口減少、少子高齢化、都市部への人口集中、すなわち住民コミュニティの弱体化、人口構造の変化によるサービスの需給面の変化、様々な分野の担い手不足、将来的な自治体職員の人材供給自体の危機が、社会的側面では、人口減少や人口構造の変化、価値観の変化や多様化、新型コロナウイルス感染症を契機とした「新たな日常」、すなわち高齢者の増加による地域における医療・介護や移動手段の確保等、生活を支えるサービスの需要の増加、人口減少・都市部への人口集中により、経済格差や教育格差等あらゆる格差が生まれる可能性、テレワーク、ウェブ会議等を活用した場所にとられない多様で柔軟な働き方、生き方の選択により、地方圏への新たな人の流れが生まれる可能性が、技術革新の側面では、I o T・A Iの伸長、すなわちR P A等の活用による業務効率化、行政手続のオンライン化等の地方行政のデジタル化、定型性の高い業務のデジタル化・A I化、アウトソーシング等により、将来的にヒューマンリ

ソース不足を改善する必要などがクローズアップされてきています。

そして、これらの変化を踏まえ、公務員、その一員である三浦市職員には、地域運営のコーディネーターの役割、住民に寄り添った支援を行う役割、デジタルを活用して行政サービスの利便性を向上させる役割の3つの役割が求められています。

地域運営のコーディネーターの役割においては、人口減少や格差等の社会的リスクに地域で向き合い、一人一人が複数の役割を果たすこと等により、地域や組織の枠を越えて多様な主体が連携し合うネットワーク型社会を構築し、持続可能で個性的な地域社会を形成することが求められています。

住民に寄り添った支援を行う役割においては、きめ細やかな支援を住民に寄り添って行う職員は、時代の変化に関わらず、常に必要とされており、医療、介護、住まい、公共交通、生活支援などのニーズの変化を捉えて、地域で提供する環境の整備と人財が求められています。

デジタルを活用して行政サービスの利便性を向上させる役割においては、様々なICT技術を活用して、より迅速、正確、効率的な行政サービスを提供できるようにすることや、行政組織の業務効率化や業務改善をすることが求められています。

また、これらに加え、本市地域の実情を勘案すると、地震をはじめとする災害に対する対応、すなわち防災における役割がとても重要であると考えます。

それは、三浦市が神奈川県南端に位置し、ユーラシアプレート、フィリピン海プレート、北米プレートの境界で発生する南海トラフ地震、首都直下地震の発生の切迫性が指摘されるとともに、長期的には大正型関東地震の発生も指摘されており、本市内にも南下浦と引橋の活断層があるという自然的条件にあるからです。

そこで、以上述べてきた社会状況の変化、公務員に求められる役割、本市地域の実情を踏まえ、三浦市が期待し求める職員像を、

- ① 三浦市の「ひと、もの、まち」を愛し、地域の課題解決に意欲を持って取り組む「あったかいところ」を持った職員
- ② 住民の状況に応じて、「Yesからのスタート」で自ら考え、「シンプル・スピード・サービス」の「3つのS」で行動し、住民に寄り添った支援、各種行政サービスの直接提供を行う職員
- ③ デジタル技術の活用などにより、組織の業務改善や業務効率化、行政サービスの利便性向上に取り組む職員
- ④ 平素から災害を意識し、その対応に使命感を持ち、危機に対して的確に対処する能力の向上に取り組む職員

と決めました。

2 職制上の段階ごとに期待し求める役割及び必要な能力

(1) 職制上の段階ごとに期待し求める役割

期待し求める職員像は、三浦市職員全体のイメージですが、それをそれぞれの職制上の段階（職位）ごとに、三浦市が期待し求める一般的な役割は何かという観点からは、次のようになると考えられましょう。

職種	職制上の段階（職位）		期待し求める役割		
	職の性格	主な補職名			
行政職	非管理監督職	主事補 (新採用職員)	<ul style="list-style-type: none"> 上司の指示・命令を的確に受け止め、実務担当者としての基礎的な実務知識を基に、業務改善・提案等に率先して取り組み、主体的かつ問題意識を持って正確・迅速に業務を処理する。 住民への対応を含め、他者への意思疎通を的確に行い、これらを通じて必要な情報を積極的に収集・活用する。 職務遂行に当たっては、住民との協働の重要性を十分理解し、他の職員とは協調して仕事に取り組むとともに、規律遵守の姿勢や公務員としての十分な自覚を有する。 		
		主事			
		主任			
	監督職	グループリーダー		<ul style="list-style-type: none"> 高度な実務知識を基に、上司を補佐し、組織を管理するとともに、自己の所掌する業務の実行計画を作り、進行管理するほか、関係者との折衝を的確に行う。 必要な情報を積極的に収集・活用しながら、状況の変化に柔軟に対応し、住民との協働の重要性を踏まえ、困難・相当高度な事務の処理を責任者としての自覚を持って遂行する。 常に専門知識、技術の習得に努めるとともに、規律を遵守し、実務経験者として部下職員を育成・指導・監督し、能力開発を促す。 	
	管理職	課長		部長	<ul style="list-style-type: none"> 組織の責任者としての自覚を有し、良好な職場環境の整備に努めるとともに、目標の設定、目標が理解されるための調整、進行管理、事後評価、関係機関との調整、議会や住民等との調整・折衝を行う。 必要な情報を積極的に収集・活用するとともに、状況の変化を正確、迅速に把握し、常に安定した態度で的確な対応策の選択を行い、住民との協働の重要性を踏まえ、施策立案、政策形成を行う。 部下職員に適切に方向性を示し、その育成・指導・監督を行うとともに、規律を遵守し、組織の統括や改革を図る。

職種	職制上の段階（職位）		期待し求める役割
	職の性格	主な補職名	
技能 労務 職	技能労務職	技能職員 労務職員	<ul style="list-style-type: none"> 全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 業務に必要な知識・技術を習得する。 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションを取る。 平素から安全配慮に留意しながら、意欲的に業務に取り組む。
		技能主任 労務主任	

（２） 職制上の段階ごとに必要な能力

次に、それぞれの職制上の段階（職位）ごとに必要とされる標準的な能力は何かという観点からは、次のようになると考えられます。

これは、地方公務員法第15条の2第1項第5号に規定する標準職務遂行能力であり、同法第15条で定める任用の根本基準である、人事評価その他の能力の実証のベースとなるものです。

職種	職制上の段階の主な補職名	能力の項目	能力の内容
行政 職	主事補、主事及び主任 (非管理監督職)	1 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、公正に職務を遂行することができる。
		2 知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得することができる。
		3 コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションを取ることができる。
		4 業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。
	グループリーダー(監督職)	1 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、公正に職務を遂行することができる。
		2 課題対応	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。
		3 協調性	上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。
		4 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。
		5 業務遂行	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。
	課長(管理職)	1 倫理	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、課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、公正に職務を遂行することができる。

職種	職制上の段階の主な補職名	能力の項目	能力の内容
行政職	課長(管理職)	2 構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、住民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができる。
		3 判断	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。
		4 説明・調整	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、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
		5 業務運営	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。
		6 組織統率・人財育成	適切に業務を配分した上、進捗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。
	部長(管理職)	1 倫理	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、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、公正に職務を遂行することができる。
		2 構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、住民の視点に立って、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。
		3 判断	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を行うことができる。
		4 説明・調整	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、上司を助け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。
		5 業務運営	住民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。
	6 組織統率	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げることができる。	
技能労務職	技能職員、労務職員、技能主任及び労務主任	1 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、公正に職務を遂行することができる。
		2 知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得することができる。
		3 コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションを取ることができる。
		4 業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。

第4章 人財マネジメントの個別方針

1 人財マネジメントの視点

総務省の研究会では、「地方公共団体は、人口減少、少子高齢化等に伴い、複雑化、多様化する行政課題への対応が求められており、持続可能な行政サービス提供体制を構築するためには、限られた人材を最大限に活用して課題解決に取り組む必要性が年々高まっており、地方公共団体においても「人材マネジメント」の視点に立ち、人材育成の取組を総合的に進めていくことが必要である」とし、人材育成を進めるに当たっては、①人材確保、②人材育成、③適正配置・処遇、④職場環境の整備、の4つの要素を有機的に結び付け、職員の持つ能力を最大限に引き出せるよう人事管理を戦略的に行い、組織力向上につなげていく必要がある、としています。

そして、これら4つの要素に必要な視点として、次の項目があるとしています。

(1) 人材確保

- ア 求める人材像の設定 地域の実情や行政需要の変化、中長期計画、自治体DX推進計画等を踏まえながら、組織が求める人材像を明らかにした上で、人材確保策を検討する視点
- イ 「選ばれる組織」となるための魅力発信 若者の意識の変化も捉えつつ、「地方」「公務員」の魅力効果を効果的に情報発信する視点
- ウ 組織を補完するための外部人材や広域的な人材の活用 デジタル人材など、単独で確保・育成が困難な専門人材について、外部人材や広域的人材の活用で補完する視点

(2) 人材育成

- ア 人事情報と職員研修、OJTとの連動 人事情報（人事評価結果や職歴、研修情報、能力・資格情報、将来のキャリアビジョン等をいいます。以下同じ。）を活用した、適切な職員研修、OJTの選定・実施、組織及び職員個人の双方向からの人事情報の活用、オンライン研修の活用の視点
- イ 人事評価制度の人材育成への積極的な活用と管理職員の関与 人材育成基本方針や職員研修、人事評価項目と組織理念の連動、人事評価面談の積極的な活用、管理職員の育成的関与、業務を通じた人材育成の視点

(3) 適正配置・処遇

- ア 人事情報を活用した配置、処遇、能力開発 人事情報を配置、処遇、能力開発に活かすことにより、職員の能力を最大限に活用するとともに、公平かつ客観的・効果的な人事管理を推進する視点
- イ 組織の将来を担う職員の発掘、配置への首長等の関与 人事情報データベースを基に定期的に議論を行うなど、首長等の積極的な関与により、組織全体として人材育成・能力開発の土壌がつけられる視点や職員への配慮の視点

(4) 職場環境の整備

ア 組織理念の構築と共有 人材育成基本方針や職員研修、人事評価項目を組織理念と連動させることで、組織理念の共有・定着を図り、組織としての一体感を醸成する視点

イ 誰もが働きやすい職場環境の整備 テレワーク等の推進、育児・介護等と仕事との両立支援等の働き方改革、ダイバーシティ推進、新たなチャレンジを応援する職場の雰囲気・一体感づくりの視点

ウ 「職員のエンゲージメント」の把握 エンゲージメント（職員の組織に対する「愛着」や「思い入れ」などの意味です。以下同じ。）の把握により、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上につなげる視点

本基本方針の個別方針については、これらの視点を踏まえて定めたものです。

【能力の実証と人事情報】

地方公務員法第15条では、「職員の任用は、この法律の定めるところにより、受験成績、人事評価その他の能力の実証に基づいて行わなければならない。」と、任用の根本基準として成績主義を定めています。

この能力の実証については、「各種の資料を用いることができるのであるが、その資料は客観的な事実でなければならない、その資料には、任用しようとする職との関係における合理的な結びつきが必要である」と解されています。

このような趣旨から、人事情報は、任用すなわち採用、昇任、降任及び転任における能力の実証に係る資料としてとても重要であると考えられます。

なお、本条に違反して任用を行った者に対しては、3年以下の懲役又は100万円以下の罰金が科せられるとされ、本条違反の任用を企てたり、命じたり、故意にそのような企画や指示を容認したり、そそのかしたり、あるいはほう助をした者も同じ刑罰に処せられます。

2 人財確保（採用）

（1） 行政職職員及び技能労務職職員に係る職員定員管理計画

本市の職員数は、これまでのアウトソーシング等の成果により、類似団体と比較して少ない状況にあり、効率的に行政運営を行っていると考えられます。

今後も引き続き、定員管理計画の趣旨を踏まえて最小限の職員数で市民サービスの維持・向上を最大限行うため、次表に掲げる職員数の目標を達成すべく、次の事項に取り組みます。

なお、技能労務職職員については、アウトソーシングによるコスト削減が見込めない業務や緊急性が高くアウトソーシングになじまない業務（土木作業、庁舎営繕等）については、直営で行うことが必要であり、また、災害等有事の際の機動的な対応の観点からも、重要な役割を担うことが求められることから、一定程度の必要な職員数を確保していきます。

職員数（※1）の目標

区分	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12	R 13
職員数※2	351	352	353	354	355	356	357	358
うち暫定再任用職員数※3	12	18	16	19	13	15	8	6
うち60歳超職員数※4	6	7	15	14	31	34	44	51
年度中退職者数	11	4	13	8	16	9	16	8
翌年度暫定再任用採用者数	7	0	7	0	8	0	6	0
翌年度新規採用者数	5	5	7	9	9	10	11	8

※1 病院事業に係る企業職員の任命権者は病院事業管理者にあるため、病院事業企業職員を除いています。

※2 各年4月1日時点の職員数目標値

※3 暫定再任用職員のうちフルタイム勤務である者

※4 定年引上げにより60歳を超えて在職している職員の数

ア 定年年齢引上げに伴う高齢期職員の活用

定年年齢引き上げに伴う高齢期職員の増加による定員への影響については、新規採用職員数を抑制することで、適正な職員数を維持していきます。

また、年齢構成の平準化を図るため、募集年齢に弾力を持たせる等の工夫をした、職員採用を検討します。

高齢期職員については、次の世代にその知識、技術、経験などを継承させるため、活用します。

イ 職員の適正配置

時間外勤務や休日勤務の超過勤務が多い部署においては、人員の拡充を図ります。

また、現在、職を兼務している職員の業務量を勘案した兼務解消や新規事業等に対応するため、職員の適正な配置を図ります。

ウ アウトソーシングの推進

アウトソーシングについては既に多くの事業において実施をしていますが、今後も積極的にアウトソーシングを検討し、効果が見込まれるものについて実施します。

エ 業務改善の推進

各種業務について、D Xの推進をはじめとした業務改善を継続し、行政事務の効率化を図ります。

(2) 職員採用方針の見える化

みうら政策研究所による具体的取組提案にある次の項目について取り組みます。なお、既に取り組んでいる項目については、当該取組を継続します。

ア 職員定数計画を策定し、採用予定や職員の補充を行うことを職員間で共有する。

イ 必要に応じて市長から、職員が働きやすく、安心して業務に従事できる環境、職員体制を確保する趣旨で、適時に必要な人財を確保する旨のメッセージを発する。

ウ 県内大学・高校への就職活動を積極的に行い、就職活動に際しては、若手職員が参加するなど人材確保を積極的に行う。職員に対し、活動の共有を行う。

なお、ウの取組は既に取り組んでいるところですが、成果が思うように出ていないように思われるので、その原因の分析と対策を検討します。

(3) 職員採用ホームページの充実

みうら政策研究所による具体的取組提案にある次の項目について取り組みます。なお、既に取り組んでいる項目については、当該取組を継続します。

ア 職員採用ホームページの充実（特設サイトの設置）に加え、パンフレット（PDF）、動画配信など複数の発信方法を組み合わせる。

イ 充実内容や発信方法を検討するためのプロジェクトチームを設置する。

ウ 近隣の大学への説明会開催なども検討する。

(4) 退職者再採用（キャリア・リターン）制度の導入

結婚、育児、介護、看護などでやむなく退職した人々の就労意欲は高いと言われています。また、これらの人々の在職時における実務経験等を踏まえると、即戦力となる貴重な人財であり、これを積極的に活用することが考えられます。

これらを踏まえ、結婚、育児、介護、看護などでやむなく本市を退職した人財を即戦力として、選考により再度採用する制度である退職者再採用（キャリア・リターン）制度の導入について検討します。

(5) 保健人財及び技術系（土木・建築等）人財の採用試験方法の見直し

団塊の世代が年齢の上の層を大人数で占めていた時代は終わりましたが、全国的に長く続いた定員管理、特に新規採用者の抑制という政策の結果、そもそも採用の少ない技術職においては、管理職世代に人財がないという特定世代の空白という課題があります。

実務の中核を担いつつ、仕事と家庭の両立に直面する時期である30歳代の職員に大きな負担がかかり、事務的な作業の増加と責任の増大、長時間労働などが、国、地方を問わず課題となっています。

そのような中で、近年、自治体の採用試験の受験者数は右肩下がりの状況にあり、このような状況の一因として、民間企業による積極的な採用活動の影響によるものと考えられています。

そこで、就活生が民間企業に流れないようにするため、教養試験・専門試験の廃止、SPIの導入といった採用試験の見直しを行い、従来型の公務員試験対策が不要であることをアピールする自治体が出てきました。

公益財団法人日本都市センターの調査によれば、近年多くの市区が採用試験に関する見直しを行っており、中でも、ある程度の数の市区が実施し、その約半数以上が一定程度効果ありと評価している取組は、「受験資格の年齢制限の緩和」「社会人採用枠の新設・拡大」「専門試験の廃止」「教養試験の廃止」「インターンシップの実施」「大学等で説明会を開催」などであったとしています。

しかし、全体的に見れば相変わらず受験者数は減少傾向にある反面、辞退者数は増加傾向にあり、その原因としては、①そもそも魅力的な仕事・職場と認知されていないので受験者増につながっていない、②安易な動機での受験者が増えたため辞退者も増えたなどが考えられるとしています。

そして、今の就活生の多くは、志望先をよく知ろうとインターンシップに積極的であり、また、SNSやYouTube等をフル活用して就活情報を仕入れています。

民間企業を対象とした研究によれば、的確なマッチングの手立てを講じることなく、単に母集団たる応募者を増やせば優秀な人財も増えるというのは神話に過ぎず、かえって選抜のコストが嵩むだけとされています。

したがって、求める人財像に合致する人財を効率よく採用するためには、自治体と志望者のマッチングを適切に行うことが重要となります。

そのためには、両者が良い情報もそうでない情報も積極的に開示し合い、情報の非対称性を解消することも必要です。

保健師等の保健人財や技術系（土木・建築等）人財など、専門人財の確保に当たっては、採用時のミスマッチを防ぐ方策や、採用手続のデジタル化（受験申込みのオンライン受付、WEB面接の導入など）、専門分野に係る有資格者の専門試験の免除等、受験者の負担を軽

減するなどの採用試験方法の見直しに取り組みます。

また、技術系（土木・建築等）人財の受験者が低迷している理由として「仕事の内容が分かりにくい」との調査結果もあるため、その業務内容の見える化について方策を検討します。

（６） デジタル高度専門人財

三浦市役所をデジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを恒常的に提供できる組織へと改革し、業務効率化や行政サービスの利便性の向上、地域課題の解決に取り組むためには、当該組織におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）の取組をリードするとともに、デジタル技術を活用した課題解決におけるシステムの実装や、DXに向けた意識の醸成・組織風土の改革、デジタル人財の育成等、職員が進めるDXの取組のマネジメントができる指導的役割を果たす人財が必要です。

このデジタルに関して高度な知識・技能を有する高度専門人財は、当該地方公共団体内部での育成は容易ではないことに加え、デジタル分野では専門性が高度に分化していることから、引き続き外部人財の活用によることを基本とします。

なお、外部人財を確保する際には、官民を問わずデジタル人財の需給が逼迫していることを踏まえ、特定任期付職員として任用するなど、民間における報酬水準を踏まえた報酬水準の設定を検討します。

（７） 防災専門人財

防災に携わる人財には、3つの能力が必要とされています。1つは、災害発生後時間経過とともに何が起こるか、自分の周辺で何が起こるかなどを具体的にイメージすることができるイマジネーション能力、次に、情報不足下、あるいは情報集中下において状況を分析・判断し、理解する能力、そして、自らの災害に関する知識を有機的に結合し、状況に応じ最適な判断を行い、迅速に行動する能力（状況や意見を伝達するプレゼンテーション能力、連携、助け合いのためのコミュニケーション能力を含む。）です。

このような能力が必要とされる防災に携わる人財の育成策については、警察、自衛隊、消防等実働機関の職員向けの専門研修を除いては、体系的な人財育成策が十分には講じられてこなかったとされています。

したがって、三浦市役所職員全員が、三浦市が期待し求める職員像で定めた、平素から災害を意識し、その対応に使命感を持ち、危機に対して的確に対処する能力の向上に取り組む職員であるためには、すなわち三浦市職員全員を防災人財として育成していくためには、その指導・育成に当たる人財、既に防災人財として必要な3つの能力を持つ防災専門人財の確保が不可欠です。

そのため、引き続き自衛隊等実働機関の職員OBを防災専門人財として確保し、基本的な

災害対策活動に関する研究とともに防災人財の育成方策の策定、効果的かつ実践的な研修・訓練の実施等を担っていただきます。

3 人事情報を活用した人財育成

(1) OJT（職場研修）

職場での人財育成の手法は様々ですが、職員が日々の業務を行いながら能力を磨いていくことを踏まえると、職場における研修、すなわちOJT（On the Job Training）を通じて、上司や先輩から必要な助言を行ったり、得た知識を繰り返し実践することで定着させたりする取組が有効であると考えられており、個人の成長は、7割が仕事の経験から、2割が上司や先輩からの助言や薫陶、1割が研修の受講や自己啓発によってなされるとの研究もあります。

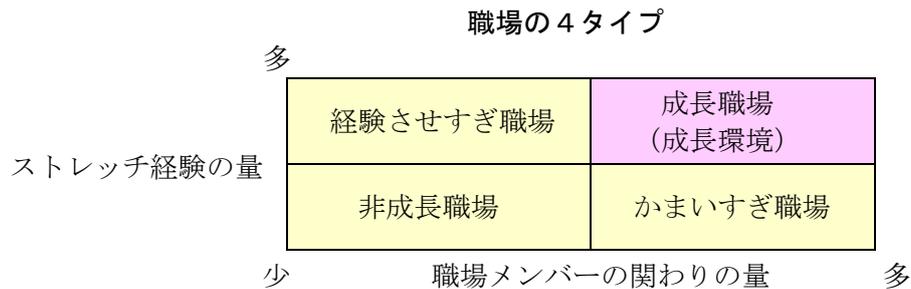
なお、OJTはあくまで計画的に実施されなければならない、必要に応じてその都度教えるのは厳密にはOJTとは言わないともされ、育成計画の作成（Plan）→業務の遂行と助言（Do）→内省支援（See）のサイクルを意識しながら継続的に行うものとされています。

しかし、2000年代半ば以降、各自治体では定員の適正化が進められ、管理職のプレイング・マネージャー化が進むなど、OJTにより部下や後輩の面倒を見ることが難しくなっている、更に、この頃には団塊の世代が大量に退職し、知識・技術・ノウハウの継承が円滑になされないまま世代交代が進んでいった自治体もありました。このような時期を経て、現在ではOJTはほぼ崩壊状態にある自治体が少なくないとされています。

かつてのOJTは、担当者に指名された上司・先輩がマンツーマンで部下・後輩に教えるマンツーマン型でしたが、近年では、OJT担当者の多忙な状況を踏まえ、担当者1人に任せるのではなく、周囲の協力を得ながら複数で指導するネットワーク型が有効であるとされています。

また、従来は一方向的に教える教導型でしたが、変化の激しい現在ではもはや何が正解かわからないことも多く、このやり方では対応できなくなっていることから、近年では対話型、つまり上司・先輩と部下・後輩が一緒に対話しながらともに答えを探していく手法が展開されるようになってきています。これには、対話を通して、新たな発想やアイデアのヒントが得られること、納得度の高い解を得られることなどの利点があるとされています。

人財育成理論によれば、人の成長は、ストレッチ経験の量と職場メンバーの関わりの量の相関関係で説明されます。ストレッチ経験（背伸びが必要な挑戦の経験）が多く、職場メンバーの関わりが多い（次表の右上の象限）ほど、その職場は成長環境にあるとされています。



OJTを進める際には、このような環境を作ることが必要です。

これらのことを踏まえつつ、人材育成の基本をOJTにおき、各部課等において、計画的なOJTに取り組むものとします。

なお、新採用職員に対するOJTとしては、従来から新採用職員指導員制度として、正副指導員を指名し、管理監督者の関与も定め、指導計画表やチェックリストに基づくOJTを実施しています。

他の職員についても、マネジメントサイクルによるOJTの確実な実施に向けて、指導計画表の作成やOJTの実施に参考となるマニュアル等を作成、配布することや、人事評価制度における管理監督職員の業績目標において、OJTへの取組を設定するなど、計画的なOJTの推進に資する事項に取り組みます。

(2) 職場外研修（庁内研修・派遣研修）

庁内研修（庁内での集合研修）や庁外の専門的研修機関への派遣研修などの職場外研修（Off J T=Off the Job Training）については、毎年度三浦市職員研修委員会の審議を経て職員研修事業計画を策定し、実施しています。

この職員研修計画は、この基本方針に定める三浦市が期待し求める職員像並びに職制上の段階ごとに期待し求める役割及び必要な能力に基づき、策定するものとします。

ア 行政職職員共通

行政職職員については、勤続年数及び職制上の段階ごとに、いわゆるステップ研修として、庁内研修及び公益財団法人神奈川県市町村振興協会市町村研修センターへの派遣研修について、必ず受講すべきものを指定し、実施するとともに、テーマ別の研修についても実施しており、これらについて引き続き取り組みます。

イ 保健人材

保健師の人財育成体系は、OJT・職場外研修・自己研さんの都道府県、市町村、教育機関との連携とこれらの役割分担がきちんと構築されています。そして、その能力、資格、資質のキャリアアップ過程については、自治体間連携を念頭に置いてキャリアラダーとキ

キャリアパスという2つの基軸で人財育成の仕組みを構築しています。

更に、保健師の保健活動を組織横断的に総合調整及び推進し、技術的及び専門的側面から指導及び調整を行うとともに、人財育成を推進する役割を持つ人財として統括保健師を位置付けています。

本市保健師の人財育成についても、これらの人財育成の仕組みを別途構築し、統括保健師の下、健康づくり課、子ども課、高齢介護課の3課（これらの他に保険年金課について兼務）に配属する保健師のジョブローテーションに係る人事当局への要請、厚生労働省研究事業に基づく三浦市自治体保健師の標準的なキャリアラダーチェック表を活用した業務の自己評価とセクションリーダーによる内容確認による人財育成が行われています。

なお、統括保健師は、平時はもとより、災害時において、健康支援推進の要となることから、災害時に統括保健師が役割を発揮するための体制づくりへの取組として、「保健師職能及び行政組織内における統括保健師の役割・機能に対する理解の共有と浸透及び災害時における統括保健師の役割・権限（分掌範囲）の明文化」、具体的には「行政組織として、統括保健師の辞令発令や分掌の記載、更に自治体の地域防災計画及びマニュアル等への統括保健師の位置付け、役割、権限の記載は、統括保健師の役割発揮の組織的基盤として必要である。統括保健師だけでなく、副統括の保健師の役割・機能も統括保健師に連動して重要となる。」（「統括保健師のための災害に対する管理実践マニュアル・研修ガイドライン」平成30年3月厚生労働省研究）とされています。

このことから、本市においても統括保健師に対し辞令を発令するとともに当該職の設置及び分掌範囲を規則等に明文化することが必要です。

更に、行政で保健業務を行う管理栄養士、栄養士、歯科衛生士などの保健人財についても、保健師に準じて人財育成をしています。

保健人財に係る人財育成については、これらの取組を継続していきます。

【キャリアラダーとキャリアパス】

キャリアラダーとは、「それぞれの職務内容や必要なスキルを明確にし、下位職から上位職へはしごを昇るように移行できるキャリア向上の道筋とそのための能力開発の機会を提供する仕組み」のことです。

キャリアパスとは、「ある職位や職務に就任するために必要な一連の業務経験とその順序、配置異動のルート」のことです。

ウ 技術系（土木・建築等）人財

技術系人財については、高等教育機関で体系的な教育が行われています。しかし、高等教育機関が大学院教育に重点をシフトするなか、実践的な教育は大学院教育に移行している一方で、大学院修了者が都市自治体に就職する事例は少ないため、現場と理工系の高等

教育機関の教育とのかい離が生じてきているとの指摘もあります。

そのことから、技術系分野の専門的な人財育成においては、都市自治体のOJT及び職場外研修が重要であるとされています。

公益財団法人日本都市センターによる土木、建築分野のアンケート調査結果によると、技術の習得で最も必要なのは、現場での経験であり、次いで先輩職員による知識・経験の伝達であること、すなわちOJTが重要であることが裏付けられています。

土木、建築等の技術系人財に係る人財育成については、行政職職員共通のもののほか、専門的技術等に係るOJT、公益財団法人神奈川県都市整備技術センターへの派遣研修などに取り組んでいますが、引き続きこれらの取組を継続していきます。

また、保健人財のキャリアラダーとキャリアパスの考え方や人財育成への取組を参考に、技術系人財のステップアップがイメージできるような技術系職員独自の人財育成のための計画、OJT計画や派遣研修の受講計画などを、技術系人財によるプロジェクトなどにより策定し、技術系人財の育成の仕組みの改善方策について検討します。

特に技術系人財には、民間企業への指導や議論ができるようになるための技術的視点や市民に対して専門用語を分かりやすく伝える翻訳力が必要であり、そのために習得すべき知識・技術には、測量や施工管理などの「現場技術」、設計積算に必要となる構造計算や図面読解力、土木材料の知識、CAD図面作成などの「設計実務に関する知識」、道路法、河川法、急傾斜地の崩壊による災害の防止に関する法律、土砂災害警戒区域等における土砂災害防止対策の推進に関する法律、都市公園法などの「法的知識」などがあるため、これらの必要な知識・技術を適時適確に習得していくことが重要であり、そのための方策として、先輩職員による知識・技術・経験の伝達によるOJTが最も効果的であることから、これを推進していきます。

エ デジタル人財

三浦市役所をデジタル時代の住民のニーズに合った行政サービスを恒常的に提供できる組織へと変革し、業務効率化や行政サービスの利便性の向上、地域課題の解決に取り組むことが喫緊の課題とされています。

そして、そのためには、人財育成・人事担当部局とDX推進担当部局との緊密な連携の下で、仕事の進め方、組織・人事の仕組み、組織文化・風土そのものを変革し、全庁的にデジタル時代の組織へと変革することが必要とされています。

そこで、全庁的な組織変革をはじめ、DXの取組が庁内の各部局で円滑に推進されるよう、次のとおり求められるデジタル人財像（役割）を明確にし、それぞれのデジタル人財を育成するための方策に取り組むこととします。

（ア） 求められるデジタル人財像（役割）

a **デジタル高度専門人財** デジタルツールの「目利きができる」・「作ることができる」人財であり、三浦市のDX戦略、データ分析、ユーザー環境、セキュリティ、システム監視・管理などの各分野において、専門性を発揮します。

b **DX推進リーダー** デジタルツールを「活用できる」・要件を整理し「発注できる」人財であり、三浦市のDX推進担当部局や情報システム担当部局（以下「DX推進担当部局等」といいます。）において、三浦市全体のDXの取組をリードするほか、DX担当部局等以外の所属部署（以下「業務担当部局」といいます。）において当該所属部署のDXの取組をリードします。

DX推進担当部局等に所属しているDX推進リーダーは、業務担当部局のDX推進リーダーと連携し、デジタル高度専門人財やベンダー等の民間事業者と、業務担当部局の一般行政職員との橋渡しを行うとともに、他の地方公共団体との連携についても検討しながら、三浦市のDXの取組をリードします。

DX推進担当部局等に所属しているDX推進リーダーに想定される具体的役割

- ① 三浦市のDX戦略の策定
- ② プロジェクトの実施や進行管理
- ③ 庁内やステークホルダーとの調整
- ④ 庁内データの分析、活用データ連携基盤の設置・運営
- ⑤ ユーザー目線に立ったサービスの検討・実装
- ⑥ デジタル技術を活用した働きやすい環境の確保
- ⑦ 庁内で保有するシステムやネットワーク基盤の最適化
- ⑧ セキュリティ対策の実施
- ⑨ システム・ネットワーク基盤の調達・保守・維持管理・運用等

業務担当部局のDX推進リーダーは、DX推進担当部局等のDX推進リーダーの協力を得ながら、自身が所属する業務担当部局のDXの取組をリードします。

業務担当部局のDX推進リーダーに想定される具体的役割

- ① 業務担当部局が保有するシステムの調達・保守・維持管理・運用やシステム更新・発注時における要件定義・手段の選定・仕様書や納入品の点検等
- ② 業務担当部局における業務効率化に向けたBPR（業務改革）の実施
- ③ ローコード、ノーコードツール、RPA（ソフトウェア・ロボットによる業務自動化）、BIツール（データを集計可視化するツール）等、新たなデジタルツールを活用した業務効率化の推進
- ④ 業務担当部局が保有するデータの分析、活用

c **一般行政職員** 今後、三浦市において、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、デジタルリテラシーを高め、必要なセキュリティ対策を講じながら、導入されたデジタルツールを活用して業務を行います。

また、テレワークやペーパーレス、オンライン会議等を積極的に実施するほか、日常業務においてRPA、BIツール等の導入されたデジタルツールを活用する等、日常業務の効率化に向けた実践を行うとともに、住民等に対し業務に関連したシステムなどの操作方法の説明を行います。

(イ) デジタル人財の育成・確保

- a デジタル高度専門人財については、庁内での育成が困難なことから、外部人財の活用によるものとします。
- b DX推進リーダーについては、組織内のDX推進をリードするDX推進担当部局等に集中的に配置するとともに、業務担当部局におけるDX推進をリードするため、業務担当部局の各課等に1人以上のDX推進リーダーを置き、当該人財の育成については、DX推進担当部局等への人事異動によるOJTや外部専門的研修機関への派遣研修、自己研さんによる資格取得の促進などによるものとします。
- c 一般行政職員については、特に管理職層がDXの取組を阻害することがないように、管理職層のDXへの心理的ハードルを下げるとともに、各職員が、導入されたデジタルツールを活用できる能力をOJT、職場外研修等により取得するものとします。

また、みうら政策研究所による具体的取組提案にあるAI、RPAに対する職員研修の実施について、今後AIやRPAが活用されていくことにより、AIを活用する側の職員になれるような仕組みづくり（研修）をし、AI等の導入に向けて事前に研修をすることで、仕事へのやりがいをつくることを目的として、これに取り組むとともに、研究会の立上げ等の検討に取り組みます。

オ 防災人財

防災専門人財以外の防災人財のうち、防災担当職員の人財育成については、長期的な視点で防災担当部局での勤務を位置付け、防災担当部局勤務経験者が他部局にも配置されることにより、三浦市役所組織全体としての防災力の強化を図ります。

その他の一般行政職員については、災害発生時には三浦市職員全員が対応することとなることから、全員を防災人財として育成するために、防災専門人財の指揮の下、人財育成担当部局と防災担当部局と密に連携し、災害対策本部図上訓練等の訓練及び研修を実施するものとします。

(3) 自己啓発

本市の職員研修事業に係る予算規模は、神奈川県下19市中最も脆弱であり、身の丈に合った財政運営の観点から見ても、必要十分であるとはとても言えない状況にあります。

しかしながら、デジタル化への対応をはじめ、多様化、高度化する住民ニーズへの対応など、三浦市職員に求められる能力の向上については現下の課題であり、研修事業予算の拡充を待っているのはこれに対応できないのが現実であり、職員が業務遂行において自己を守るためにも自律的に学習し、不十分なところを補完していく必要があります。

これらのことを踏まえ、みうら政策研究所による具体的取組提案にある、職員の資格取得及び大学院等での専門知識習得に対する経費に係る補助制度の検討並びに自己啓発休業及び就学部分休業に係る条例制定の検討について取り組むものとします。

(4) 人事評価（目標の自己統制による管理手法を用いた人財育成）

人事評価制度の目的には、次の3つがあるとされています。

1つ目は、人財育成のための情報を提供する目的です。評価者は被評価者の現状と目標（到達点）とのギャップを明らかにし、被評価者に足りない部分を埋めるための課題を提示することで、被評価者の成長を促すことができるからです。

2つ目は、適正配置のための情報を提供する目的です。職務と人のマッチングの基本は、ある職務（ポスト）を担当するにふさわしい人財を充てることですが、ある職務（ポスト）に必要な知識・技術等、能力をどの程度持っているかを評価を通じて見極めることが必要だからです。

3つ目は、処遇決定のための情報を提供する目的です。昇給や勤勉手当の成績率を決める際の判断材料となるような各職員の働きぶりに関する情報を収集するねらいが人事評価にはあるからです。処遇には金銭としての給与だけでなく、組織内での地位で報いる昇任（民間企業では昇進といいます。）や昇格も含まれますので、昇任や昇格を決定する役割（あるいは降任や降格を決定する役割も）人事評価にはあります。

三浦市職員人事評価制度については、従前の三浦市職員人事考課制度を全面的に見直し、地方公務員法に基づく人事評価制度として、従前は能力考課、態度考課及び業績考課による構成かつ5段階の評語付与方式であったものを、地方公共団体における人事評価制度に関する研究会で中間報告としてとりまとめられた参考例のうち数値化方式の能力評価及び業績評価の構成のものをベースに一新します。

このうち、能力評価については、従前の能力考課及び態度考課を統合し、コンピテンシーの観点から行動・着眼点を加点、標準、減点の各項目ごとに記述し、これに配点する方式に改め、期待し求める行動に誘導するものとします。

業績評価については、従前の業績考課と同じく、目標の自己統制による管理手法を用いたものを維持し、公正かつ客観性を確保した評価とするため、業績目標の設定の際のレベル設定について従来の3段階から4段階の基準表に改めるとともに、また達成度についても従来の3段階から5段階の基準表へと改めます。そして、達成度とレベルのマトリクス表により

点数化をする形とします。

人財育成における人事評価制度の意義は、評価される職員には、自己評価・目標設定・各期における面談・評価結果の開示などのプロセスを通じて自らの仕事を振り返り、能力開発につなげることが期待されています。

また、評価する側の管理職員には、評価を行う過程で、マネジメント能力を向上させることが期待されています。部下のモチベーションを高め能力を引き出し、業務全体を円滑に遂行する能力の向上に努めることが大切です。

なお、上司と部下双方のコミュニケーションを高め合い、人事評価制度による上司から部下への一方向からの評価だけでなく、双方による多面的な評価を行うことで、上司として自らのマネジメントを部下がどのように見ているのかを知る「気づき」の機会を提供することにより、リーダーシップのあり方を見直すなど、自らのマネジメント能力を向上させることを目的として実施しているマネジメントサポート制度についても、人事評価制度のサブシステムとして引き続き実施していきます。

(5) 人事情報の活用

人事情報とは、職員のこれまでの職歴、異動歴、受講した研修の情報や保有能力・資格情報、異動希望、人事評価結果などのことをいいます。

本市が使用している人事給与システムは、これら人事情報を入力できる仕様になっていますが、現在、給与計算のための活用にとどまっており、人事情報部分の活用はほとんどなされていないのが実情です。

人財マネジメントの視点から職員の育成・能力開発を効果的に進めるためには、この人事情報を効果的に活用していく必要があります。それにより、各職員に適した研修の選定・実施ができ、またOJTの指導においても参考・判断材料とできるなど、職員の意向や適性に応じた教育を行うことが可能となり、研修内容の充実などに活用できます。

今後、既存システムの活用を含め、職員の人事情報データベースの確立と人財マネジメントにおける活用に取り組みます。

4 人事情報を活用した人財の適正配置及び処遇（転任・昇任・降任・給与）

（1） 転任（人財育成ローテーション）

転任は、昇任及び降任以外の方法による異動で、現に有する職よりも上位でもなく下位でもない職への異動、いわゆる横滑りの異動、配置換のことです。

転任の基準については、現在、毎年4月1日付けの人事異動の際、人事異動方針として公表されています。そこでは、「若手職員については、能力・資質の向上、業務適性の把握を図るため、人事異動の標準的な期間を原則2年として、勤務年数・在課年数を考慮した計画的な配置転換を行う」こと、「在課年数が長期となる職員については、組織の活性化や新たな分野の経験により職員個人の成長を促すため、積極的な配置転換を行う」ことが掲げられています。

ちなみに省庁の場合は、おおむね2年周期ですが、これは2年ごとに昇任していた明治時代の名残が戦後も慣例として定着していると言われていています。

人財の育成及び活用を、人事管理全般を通じて計画的に行うためには、まず、それぞれの職制上の段階が職員の能力開発の観点からどのような時期であるかが前提となりますので、次のとおり能力期を捉えます。

職制上の段階と能力期の区分

大学卒年齢例	②②	②③	③①	③⑧頃※	④⑤頃※	⑤②頃※	⑥①	⑥⑤
職員区分	一般職員			監督職員	管理職員		高齢期職員	
職制上の段階	主事補	主事	主任	グループリーダー	課長	部長	特任主査	
能力期の区分	能力育成期			能力拡充期	能力発揮期		能力活用期	

※は、その時々の職員年齢構成及び空ポスト状況等により前後します。

このうち能力育成期においては、人財育成ローテーション、すなわち中・長期的な視野に立って計画的に配置転換を行い、業務内容等を変えて経験の幅を広げ、能力育成と適性発見を行うものとします。

【参考】

人生の5つのステージと役割 (Donald E. Superによる)

ステージ	名称	年齢	人生における各ステージでの役割
第1期	成長ステージ	0～14	職業への関心を寄せる時期
第2期	探索ステージ	15～24	興味関心を踏まえて職業選択をしていく時期
第3期	確立ステージ	25～44	仕事での義務を果たしながら安定的な地位を築いていき、昇任もしていく時期
第4期	維持ステージ	45～65	確立した地位を維持し、新たな変化に対応していきながら、役割と責任を果たす段階
第5期	解放ステージ	65～	仕事から退き、趣味や地域活動などの新たなキャリアを歩み出す段階

人財育成ローテーションについては、次表の4つのタイプがあります。

タイプ	内容	ローテーション
ジェネラリスト型	高い専門性はないが、幅広い分野にわたって一応の知識・経験を蓄積させるタイプ	なるべく多くの分野を経験させるもの
スペシャル・ジェネラリスト型	幅広い分野にわたって一応の知識・経験を蓄積させるが、そのうちいくつかの分野にわたってある程度の高さの専門的知識・経験を蓄積させるタイプ	多くの分野を経験させるが、いくつかの分野での在職期間を比較的長くすることになるもの
スペシャリスト型	一つの分野に高い専門性をもたせるとともに、周辺知識も蓄積させるタイプ	特定の分野内でのローテーションが中心となるが、必ずいくつかの周辺分野も経験させることとなるもの
高度スペシャリスト型	一つの分野に高い専門性を持たせるタイプ	特定の分野内でのローテーションとなるもの

本市行政職職員の職種ごとの人財育成ローテーションは、次のとおりとします。

職種 タイプ	事務職員	保健人財	技術系人財	デジタル人財	防災人財
ジェネラリスト型	○				
スペシャル・ジェネラリスト型	○		○	○	○
スペシャリスト型		○	○	○	○
高度スペシャリスト型				高度専門人財 (外部人財)	防災専門人財 (外部人財)

このうち事務職員の人財育成ローテーションについては、主事補から主任までの能力育成期において、能力の3系列といわれる、工夫・企画・開発の系列、理解・判断・決断の系列

及び表現・折衝・渉外の系列に着目し、それぞれ対応する分野として事業企画執行分野、管理スタッフ分野及び窓口対応分野に区分した上で、この3つの分野を経験することができるようにします。

保健人財及び技能労務職職員については、配置される部署が限定されていることから、その範囲内で、かつ当該専門分野及び技能労務分野に係る知識・経験の深化等人財育成の観点から必要に応じてローテーションを行うこととします。

技術系人財については、政策立案に係る技術的サポート業務、工事発注の積算・監督業務、公共施設管理計画業務など、行政の各分野に関わることが考えられることから、これらの業務を適時適確に経験できるような人財育成の仕組みを検討します。

これらの転任（人財育成ローテーション）に当たっては、地方公務員法第21条の5第2項の、「職員の転任は、任命権者が、職員の人事評価その他の能力の実証に基づき、任命しようとする職の属する職制上の段階の標準的な職に係る標準職務遂行能力及び当該任命しようとする職についての適性を有すると認められる者の中から行うものとする」との規定にのっとり、人事情報や対象職員の意向申告書の記載内容等を十分検討した上で決定するものとします。

なお、従前は非管理職職員のみであった意向申告書の対象について、管理職員のモチベーションの観点やみうら政策研究所による具体的取組提案を踏まえ、管理職員にも拡大することとします。

（２）昇任及び降任

昇任については、地方公務員法第21条の3において、「職員の昇任は、任命権者が、職員の受験成績、人事評価その他の能力の実証に基づき、任命しようとする職の属する職制上の段階の標準的な職に係る標準職務遂行能力及び当該任命しようとする職についての適性を有すると認められる者の中から行うものとする」とされ、降任についても同法第21条の5第1項において同趣旨の規定が置かれています。

昇任及び降任についても転任と同様、同規定の趣旨を踏まえ、人事情報等を十分検討した上で決定するものとします。

また、職責の増大、病気等の理由により、身体的又は精神的にその職責を果たすことが困難であると感じる者や、家族の介護等の家庭の事情により、その職責を果たすことが困難であると感じる者の人財の有効活用及び組織の活性化を図ることを目的とした希望降任制度を引き続き実施します。

なお、この制度は、職員の意によるいわゆる依願降任であり、地方公務員法第28条による分限処分ではなく、同法第17条第1項の規定に基づく任用行為です。

【任用に関連する用語の意義】

- ① 任用…特定の人を特定の「職」に就けることで、採用、昇任、降任、転任のいずれかの方法で行われます。
 - ② 任命…地方公務員法では、「任用」あるいは「任命」という用語が並行して使われていますが、特段の相違はないと解されています。
 - ③ 採用…職員以外の者を職員の職に任命すること。
 - ④ 昇任…職員を現在の職より上位の職に任命すること。
 - ⑤ 降任…職員を現在の職より下位の職に任命すること。
 - ⑥ 転任…昇任・降任によらず他の職に任命すること。
 - ⑦ 転職…職員が現に属する職種から他の職種に転ずること。本市では、技能労務職から行政職への転職などがあります。
- ※ これらのうち昇任・降任・転任がいわゆる人事異動です。
- また、昇任・降任は、上位の職や下位の職に異動する「縦の異動」で、転任は、同位の職に異動する「横の異動」です。
- ⑦ 昇格…職員の給料表上の級を上位の級に変更すること。（人事院規則）
 - ⑧ 降格…職員の給料表上の級を下位の級に変更すること。（人事院規則）
- ※ 昇任（職制上の段階）と昇格（給料表上の段階）は、同時に行われるのが一般的です。
- ⑨ 昇進…地方公務員においては、昇任及び昇格を意味します。
 - ⑩ 出向…同一の地方公共団体において、任命権者を異にする機関相互間の職員の人事交流に際して行われる発令形式のこと。

（３） 人事評価結果を活用した給与（昇給及び勤勉手当） 処遇

職員の昇給は、三浦市職員の給与に関する条例（昭和30年三浦市条例第36号）第4条第5項において、「その者の勤務成績に応じて」行うことが定められています。

また、勤勉手当についても、同条例第18条第1項において、「その者の勤務成績に応じて」行うことが定められています。

地方公務員の給与については、地方公務員法第24条第2項において、いわゆる「均衡の原則」が規定されていますが、その趣旨は、給与の制度は国家公務員との均衡を図り、その水準は地域の民間事業の従事者の給与との均衡を図ることであると解されています。

国家公務員における昇給及び勤勉手当については、一般職の職員の給与に関する法律（昭和25年法律第95号）第8条第6項及び第19条の7第1項においてそれぞれ、「当該職員の勤務成績に応じて」、「当該職員の人事評価の結果及び勤務の状況に応じて」と規定されており、いずれも人事評価結果を反映した運用を行っています。

このことから、平成26年8月15日発出の総行公第67号・総行経第41号総務省自治行政局長

通知により、昇給については「国の取組を参考に、評価結果を反映した昇給の運用を図ること」及び勤勉手当についても「国の取組を参考に、評価結果に応じた勤勉手当の運用を図ること」が技術的助言として求められていること並びにこれらに违背する運用の訴訟リスクを踏まえ、昇給へ人事評価結果の反映及び現在管理職員にとどまっている勤勉手当の成績率への人事評価結果の反映を、非管理職員にまで拡大することに取り組めます。



5 職場環境の整備

(1) 誰もが働きやすい職場環境づくり

ア 心理的安全性のある職場づくり

職員の能力を最大限に引き出し、活用するためには、誰もが働きやすい職場環境を整備し、職員のモチベーションを向上させ、組織力向上につなげていくことが重要です。

そのためには、テレワークや時差出勤など勤務時間の弾力的な設定に基づく柔軟な働き方推進、時間外勤務の縮減、年次有給休暇や男性の育児休業取得など、諸制度を利用しやすい雰囲気を醸成し、誰もが働きやすい職場環境を整備するとともに、職員のモチベーションや働きがい、働きやすさに直接影響を及ぼす職場の雰囲気づくりに取り組む必要があります。

日頃から若手職員の声を吸い上げたり、肯定的に相手と関わるように意識付けするなど、組織の風通しを良くすることによって、職場で発言しやすく、行動しやすい環境づくり、いわゆる「心理的安全性」が確保されている職場、チームの中で対人関係におけるリスクをとっても大丈夫だ、という信念がチームのメンバーに共有されていることがとても重要です。

「心理的安全性」は、日本の組織では、何を言っても大丈夫という「話しやすさ」、困ったときはお互い様という「助け合い」、とりあえずやってみようという「挑戦」、異能どんと来いという「新奇歓迎」の4つの因子があるときに感じられるとの研究結果があります。

この4つの因子を確保するためには、その組織を構成しているメンバー間の関係性や組織のカルチャーともいべきものを変えることが必要であり、そのためにはその組織のリーダーによるリーダーシップが必要です。

このことから、みうら政策研究所による具体的取組提案を踏まえ、まずは管理職職員の心理的安全性を確保するための意識改革と具体的方策を学ぶことを目的とした研修を行うとともに、職員個々の特性を客観的に把握し自身への気付きを高めチーム内でお互いを知ることにより、関係性の向上を図ることを目的として、職員個々人の性格特性に着目した診断（FFS診断など）を行い、更に各特性に応じた育成方法やチームミーティングへの工夫の仕方などを学ぶ研修の実施について検討します。

イ ハラスメントの防止

ハラスメントは、誰もが働きやすい職場環境づくりにとって重大な阻害要因となります。令和2年に策定した三浦市職員コンプライアンス行動指針では、本市職員が遵守すべき6つの行動規範を規定していますが、その6つ目として「ハラスメントを防止し、良好な職場環境を確保します」と定めています。そして、ハラスメント防止に係る諸事項、職員の

責務及び認識すべき事項、相談又は苦情への対応、プライバシーの保護及び不利益な取扱いの禁止などを「三浦市職員のハラスメントの防止等に関する要領」（平成12年制定）で規定しています。

同要領の職員への周知を引き続き徹底するとともにハラスメント防止に係る職員研修を継続して実施し、ハラスメントのない職場環境づくりを推進します。

ウ 職員の心身の健康づくり〈37ページに関連項目があります。〉

職員の心身の健康は、職員自身の健康な生活のために、また、業務にその能力を十分発揮するために、更に活力ある組織づくりのためには欠かすことのできないものです。

職員の心身の健康づくりのため、労働安全衛生法（昭和47年法律第57号）の規定に基づく健康診断及び心理的な負担の程度を把握するための検査、いわゆるストレスチェックを実施し、健康診断結果の通知や保健指導等を行うことにより、職員の健康意識の向上を図ります。

特に心の健康づくりについては、「三浦市職員の心の健康づくり対応指針」に基づき、引き続きメンタルヘルスケアの推進に取り組みます。

また、これまでのメンタルヘルス対策は、メンタルヘルスの不調をいかに防ぐかという「マイナスをゼロに近づけていく」ことが主な目的となりますが、近年ではこれに加え、一人一人の健康度をゼロからプラス方向に底上げし、更には「いきいきと働く」ことを目的としたワーク・エンゲイジメントの考え方に基づくポジティブ・メンタルヘルスが提唱されています。

このことから、まずは（5）「職員のエンゲイジメントの把握」から取り組むことを検討します。

【ワーク・エンゲイジメントとは】

「ワーク・エンゲイジメント」は、オランダ・ユトレヒト大学のシャウフェリ教授らが提唱した産業保健心理学における概念であり、ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態として、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）、「仕事に誇りとやりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）の3つが揃った状態として定義されます。

つまり、ワーク・エンゲイジメントが高い人は、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組む、仕事から活力を得て、いきいきとしている状態にあるとするものです。

更に、ワーク・エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知によって特徴づけられるものです。ポジティブ・メンタルヘルスに関連する指標として近年注目されています。

(2) 女性職員の活躍推進

内閣府の調査によれば、課長相当職以上に占める女性の割合は、以前に比べてだいぶ伸びてきたものの、令和元年現在で市区町村では15.3%にとどまっており、本市においても令和6年4月1日時点での行政職の管理職職員のうちの女性の占める割合は10.94%、同監督職員を含めた場合でも19.58%にとどまっています。同日時点での全行政職職員のうち女性の占める割合は、32.92%ですので、理論的には少なくとも同率程度はいてしかるべきです。

「第2期三浦市における女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画」では、令和8年3月31日までを計画期間とし、令和7年度までに管理・監督職に占める女性職員の割合を20%以上にすることを目標に掲げています。同目標を着実に達成させるとともに、次期計画においては、全行政職職員のうちの女性の占める割合と同率程度の目標を掲げることを検討します。

また、同計画では、男性職員の育児休業等の取得率の向上及び働き方改革の推進として時間外勤務の削減と年次有給休暇取得率の向上とそれぞれの具体的な数値目標を掲げていますが、これらについても着実に達成させるとともに、次期計画においては、それぞれの目標の一層の推進を図る具体的な数値目標を設定することを検討します。

【男女ともに働きやすい組織とは】

誰もが働きやすい職場とは、①性別などの属性で役割を決めるのではなく、個人の資質を活かして働ける制度・構造があり、②陰口なども含む嫌がらせ・ハラスメントのない職場環境になっていること、と整理されます。

「誰もが働きやすい職場」の実現に向けた最も重要な基盤は「恒常的に長時間勤務をしなくても回る体制」であり、これが実現すると共働きがしやすくなり、ジェンダーによる格差が縮小傾向に向かいます。

しかし、これにはそもそも長時間勤務が前提の組織体制と、家庭での無償労働が女性に偏る規範と社会構造がベースとしてあるため、一自治体では非常にハードルが高い課題です。

そのような中で、現在の自治体の人事担当において実現できる可能性のある、「女性職員を育成する」現実的な策として、キャリア前半でできるだけ多くの職員に「管理職となる可能性」（すなわち管理職に必要となる6つのスキル、「説明力」「資料作成能力」「会議進行力」「議会対応力」「判断力」「調整力」を経験すること。）を与え、全体で底上げする。

特に女性職員については、遅くとも出産育児によるキャリア中断前に一度は、6つのスキルを経験する機会をつくる必要があると考えます。

女性職員の場合、男性職員と比較して議会や内部調整などの仕事が回ってこないポジシ

ョンに置かれがちな「経験弱者」（かつて庶務事務という職務がジェンダー化されていたこと、財政、行革、企画といった官房系基幹部署（意思決定や調整の部署）での長時間労働等が女性配置の制限につながっていると考えられる。）のため、組織内部の他者から評価を得るには不利な立場にあるからです。

2020年12月（閣議決定）の第5次男女共同参画基本計画では、「2020年代の可能な限り早期に指導的地位に占める女性の割合が30%程度となるよう」取組を進めると目標を立てています。

この「30%目標」は、組織の重要な意思決定に実質的に関われる管理職が増えることで達成されなければ意味がなく、そのために必要なスキルの育成を、女性のキャリア初期から地道に行う必要があると考えます。そして、この目標を「本気で」実現するのなら、まずは女性管理職（特に庁内意思決定過程において影響力の強い官房系基幹部署の管理職）を育てるべきです。

～政令市の市役所で管理職をしている佐藤直子さんの著書「女性公務員のリアル なぜ彼女は「昇進」できないのか」の記述をもとに適宜補足修正をしています。～



(3) 障害のある職員の活躍推進

障害の有無にかかわらず、全ての職員が自身の持つ力を最大限発揮できる職場環境づくりが求められています。引き続き「三浦市障害者活躍推進計画」の着実な推進を図り、障害のある職員に対しては、事業者として合理的配慮を行うとともに、研修等を通じて職員の意識啓発に継続して取り組みます。

(4) 高齢期職員の活用

65歳への段階的な定年延長と60歳役職定年制の施行に伴い、60歳を超えるいわゆる高齢期職員は、当分の間、役職定年後定年前の職員、暫定再任用職員及び会計年度任用職員が混在することとなりますが、年金支給開始年齢原則65歳に伴う65歳定年制となったことから、60歳を超え65歳までの高齢期職員の活用が求められます。

人間の能力のうち、過去に習得した知識や経験が基になる一般的知識や判断力、理解力については、60歳頃まで徐々に上昇し、80歳でも20歳に近い能力が維持されるとの研究結果があります。

高齢期職員の活用については、2人財確保（採用）（1）行政職職員及び技能労務職職員に係る職員定員管理計画の項目において述べたとおり、次の世代にその知識、技術、経験などを継承させるため、業務マニュアル等の作成やOJTの指導役などに活用していくこととします。

特に技術系人財の高齢期職員については、これまでに培った専門知識、経験及び指導能力を十分活かせる人事配置に努めていきます。

なお、技能労務職職員に係る高齢期職員の活用については、知識・技術・経験の継承、技能労務業務に必要とされる体力の観点から、これらを配慮した年齢層が偏らない配置を検討することが必要であるため、これに取り組みます。

(5) 職員のエンゲージメントの把握

近年、職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの職員のエンゲージメントを把握することにより、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上、人財の定着につなげていくことが重要と言われるようになってきました。

職員のエンゲージメントの把握は、エンゲージメントサーベイにより行われますが、一般的にエンゲージメントサーベイは、インターネットを用いたアンケート形式などで職員にアンケートを行い、職員が組織や仕事にどの程度関与しているのかを測定します。主なアンケート項目は、職員の仕事に対する意見のほか、上司や同僚とのコミュニケーション、キャリアの成長機会、報酬、福利厚生についての意見などです。

類似の調査に職員満足度調査（ES調査）がありますが、これは職員が仕事や職場環境にどの程度満足しているのかを測定するための調査であり、業務に関連する物理的な条件や給与などに対し、職員がどの程度満足しているのかを尋ね、主に働きやすさを調査するのに対し、エンゲージメントサーベイは、職員が組織や仕事に対してどの程度情熱を持っているのかを測定するための調査であり、職員が仕事に対してどの程度の関心を持っているか、自身の仕事の成果や業績に対してどの程度の責任感を持っているかを尋ね、主に働きがいを調査する点が異なります。

エンゲージメントサーベイの目的は、組織課題を可視化し、職員と組織のギャップを把握し、それを人事上の施策に反映させるとともにそれぞれのチーム運営に活用することであり、それらによって、職員のモチベーションの維持向上、離職率の低下、職員間の人間関係トラブルの予防などの効果が期待できるとされています。

本市においても、定期的に職員のエンゲージメントに関する調査を実施し、その結果から組織が抱える課題を洗い出し、職員にフィードバックするといった取組を検討します。

【ワーク・エンゲイジメントとは】〈再掲〉

「ワーク・エンゲイジメント」は、オランダ・ユトレヒト大学のシャウフェリ教授らが提唱した産業保健心理学における概念であり、ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態として、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）、「仕事に誇りとやりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）の3つが揃った状態として定義されます。

つまり、ワーク・エンゲイジメントが高い人は、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組む、仕事から活力を得て、いきいきとしている状態にあるとするものです。

更に、ワーク・エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知によって特徴づけられるものです。ポジティブ・メンタルヘルスに関連する指標として近年注目されています。



第5章 基本方針の推進のために

1 人事担当部局に求められる役割

人事担当部局は、人財マネジメントに総合的に関わる立場として、本基本方針に基づいた人財確保をはじめ、研修計画に基づく研修の実施や人事評価の進行管理などによる人財育成、人財の適正配置及び処遇並びに誰もが働きやすい職場環境づくりを推進していくことが求められます。

更には、社会環境や組織の状況の変化を敏感に察知し、組織や職員に求められる制度を整備するなどして、人事諸制度への納得性を高めていくことも必要です。

2 管理監督職員に求められる役割

管理監督職員のみなさんは、人財マネジメントのうち人財育成及び誰もが働きやすい職場環境づくりのキーパーソンであり、そのリーダーシップを発揮して職場環境を整え、日頃の業務遂行、それに伴うOJTと人事評価のプロセスを通じて所属職員を指導・育成することが重要な職務の一つです。

管理監督職員のみなさんは、その役割を自覚して職務に当たることが必要です。そして、この人財マネジメント基本方針第3章に掲げた三浦市が期待し求める職員像、更には三浦市役所の将来像の実現に向けた職場風土の醸成に取り組むことが必要です。



【引用・参考文献等一覧】

- ・ 地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律の運用について（通知）（平成26年8月15日総行公第67号・総行経第41号）
- ・ 人材育成基本方針策定指針の改正について（令和5年12月22日総行給第71号・総行公第130号総行情第111号）
- ・ 地方公共団体における人事評価結果の活用について（令和5年12月22日総行給第74号・総行女第29号）
- ・ 人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書（令和5年9月ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会）
- ・ 地方公共団体における人材マネジメント推進のためのガイドブック（令和5年3月総務省）
- ・ 地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会令和3年度報告書（令和4年3月）
- ・ 地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会令和2年度報告書（令和3年3月）
- ・ 令和元年度研究～今後の行政改革～「職員・職場改革の検討」（その1）報告書（令和2年3月みうら政策研究所）
- ・ 令和2年度みうら政策研究所報告書～今後の行政改革「職員・職場改革の検討」その2～
- ・ 地方公共団体における人事評価制度に関する研究会平成26年度報告書（平成27年3月）・防災に関する人材の育成・活用について報告（平成15年5月中央防災会議）
- ・ 都市自治体における専門人材の確保・育成～土木・建築、都市計画、情報～（2020年3月公益財団法人日本都市センター）
- ・ 統括保健師のための災害に対する管理実践マニュアル・研修ガイドライン（平成30年3月厚生労働省補助金研究事業）
- ・ 自治体における人材育成と研修～世代継承という視点で考える～（押元洋・市町村アカデミー講義アカデミアvol. 128所収）
- ・ 田尾雅夫「公共マネジメント 組織論で読み解く地方公務員」（2015年有斐閣）
- ・ 上林憲雄他「経験から学ぶ人的資源管理（新版）」（2019年有斐閣）
- ・ 入江容子「自治体組織の多元的分析 機構改革をめぐる公共性と多様性の模索」（2020年晃洋書房）
- ・ 稲継裕昭他「現場のリアルな悩みを解決する！職員減少時代の自治体人事戦略」（2021年ぎょうせい）
- ・ 圓生和之「地方公務員の人事がわかる本」（2020年学陽書房）
- ・ ロン・カルッチ「誠実な組織 信頼と推進力で満ちた場のつくり方」（2023年ディスカバー・トゥエンティワン）
- ・ 石井遼介「心理的安全性のつくりかた 「心理的柔軟性」が困難を乗り越えるチームに変える」

(2021年日本能率協会マネジメントセンター)

- ・島津明人「新版ワーク・エンゲイジメント ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を」
(2023年労働調査会)
- ・高橋俊介「キャリアをつくる独学力 プロフェッショナル人材として生き抜くための50のヒント」
(2022年東洋経済新聞社)
- ・佐藤直子「女性公務員のリアル なぜ彼女は「昇進」できないのか」 (2023年学陽書房)
- ・桜井義男「自治体職員の評価力を高める人事評価&目標管理の基礎」 (2015年日本コンサルタントグループ)
- ・地方公務員人事評価制度研究会「地方公務員人事評価制度の手引」 (2015年ぎょうせい)
- ・公益財団法人日本都市センター「都市自治体における専門人材の確保・育成～土木・建築、都市計画、情報～」 (2020年3月)



三浦市職員の人財マネジメント基本方針

令和6年11月策定

三浦市総務部人事課