人材育成
基本方針

横須賀市

市の未来像は、「変化を力に進むまち。横須賀市」

市民生活を希望ある豊かなものとするため、私たちは進みます。

その礎となるものは、
市民の皆さまからの信頼です。

市民の皆さまから信頼される「職員」と「組織」を目指して、
職員の意欲と能力を向上させ、
組織として最大の力を発揮していきます。

この「人材育成基本方針」を心に、
横須賀市は「変化を力」に変えていきます。

横須賀市長　上地　克明

CONTENTS

01 人材育成基本方針の体系 3

02 目指すべき職員像 4

▶ 成長し続ける職員 6

▶ 共感力の高い職員 8

▶ 時代を先取りできる職員 10

03 各等級の役割 12

04 人事各制度の方向性 22

05 重点的な取り組み 27

01 人材育成基本方針の体系

人材育成基本方針は、YOKOSUKAビジョン2030（基本構想・基本計画）に掲げる「市の未来像」実現のため、職員が目指す方向性を示すものです。

YOKOSUKAビジョン2030

市の未来像

横須賀市が実現を目指す「市の未来像」

▼

変化を力に進むまち。横須賀市

分野別未来像

市政運営の基本姿勢

- 超高効率で健全な行財政運営を行う自治体であること
- 市民、企業、団体と率先して連帯すること
- 変化を恐れぬスピード集団であること
- 固定観念、先入観を排すること

人材育成基本方針　2022.4.1～2030.3.31

人事制度検討会議（WG）

- 2021年6月発足
- 若手職員８名で構成

▶ 目指すべき職員像

身につけたい能力・姿勢、具体的な行動

▶ 各等級の役割

▶ 人事各制度の方向性

▶ 重点的な取り組み

（前期　2022.4.1～2026.3.31）

CHAPTER

01 人材育成基本方針の体系

02 目指すべき職員像

- ▶ 成長し続ける職員
- ▶ 共感力の高い職員
- ▶ 時代を先取りできる職員

03 各等級の役割

04 人事各制度の方向性

05 重点的な取り組み

02 目指すべき職員像

- 成長し続ける職員
- 共感力の高い職員
- 時代を先取りできる職員

全ての職員に共通する３つの「目指すべき職員像」を定めました。

これは、横須賀市の職員として常に心掛け、大事にしてほしい内容を示しています。一人ひとりが常に意識することで、成長につなげていきましょう。

02 目指すべき職員像

▶ 成長し続ける職員 とは

横須賀を暮らしやすいまちにするためには、横須賀で生活する人が直面している課題を解決できる職員が必要だと考えます。

しかし、こうした課題は、時代の変化とともに多様化し、増えているのが現状です。

「成長し続ける職員」とは、課題を解決するために、広い視野を持ち、市民を思う気持ちを忘れず、今までの経験や知識を活かす応用力を持った職員です。

そのためには、目の前の一つひとつの業務が、市民の暮らしにつながっていることを意識し、多種多様なニーズに対応し、市民が暮らしやすい環境を作るために成長し続けることが求められます。

02 目指すべき職員像

▶ 成長し続ける職員 の

「身につけたい能力・姿勢」と「具体的な行動」

能力・姿勢		具体的な行動
広い視野	▶	担当業務以外のことにも関心を持ち、広い視野で大小問わずさまざまなニーズや課題に対し柔軟に対応する。
市民を思う気持ち	▶	より良い行政サービスを提供するため、横須賀市職員として自分に何ができるか、何をすべきか、「事業の先に市民がいる」という意識を持って、職務に取り組む。
応用力	▶	日々の仕事の経験は一期一会であることを心に留め、自分の知識として吸収し、次に活かす。

02 目指すべき職員像

▶ 共感力の高い職員 とは

　これからＩｏＴなどが進歩していく中で、職員は「人」にしかできないことに注力していく必要があると考えます。
　「共感力の高い職員」とは、相手が求めることを正確にとらえ、実現するためにはどうすればよいか、自分のことのように考え、実行することができる職員です。

　相手が求めることを正確にとらえるためには、相手に思いやりを持ち、寄り添う姿勢を常に持ち続けることが必要です。
　単に寄り添うだけではなく、「公共心」「規範意識」などの横須賀市職員としての自覚を忘れず、相手と本音で向き合い、信頼関係や協力体制を築くことで、横須賀に新しい価値をつくり出すことができると考えます。

02 目指すべき職員像

▶ 共感力の高い職員 の「身につけたい能力・姿勢」と「具体的な行動」

能力・姿勢		具体的な行動
自分の事として考える姿勢	▶	市民や職員と接するあらゆる場面で、常に思いやりを持って対応する。話の背景・経緯は何か、自分の話は相手に伝わっているかを考えながら、真摯に寄り添う。
信頼を築く力	▶	横須賀のために尽くすという使命感のもとに、自分の業務・役割に対して責任を持ちやり遂げる。関係者（市民、関係団体、他部課等）と信頼関係を構築し、ともに考え、より大きな成果につなげる。

02 目指すべき職員像

► 時代を先取りできる職員とは

市民が住む場所・働く場所として選択される市であるために、日々変化する環境に対し、感度の高い職員や豊かな感性を持つ職員が必要だと考えます。

「時代を先取りできる職員」とは、新しい技術や考え方に拒否反応を示さず、それを受け入れ、どうすれば取り入れられるかを考え、チャレンジできる職員のことです。

自分が置かれている環境をただ受け入れるのではなく、日頃から、未来のよりよい環境に目を向けて「もっとこうしたらよいのではないか、こんなこともできるのではないか、こうすべきだ」など的確に課題を発見し、それを改善しようという心意気、つまりチャレンジ精神が求められます。

また、むやみにチャレンジするのではなく、業務の優先順位を考え、必要な時期に必要なことをすぐに実践できるスピード感や物事を成し遂げようという熱い気持ちを持って取り組むことも重要です。

02 目指すべき職員像

▶ 時代を先取りできる職員 の

「身につけたい能力・姿勢」と「具体的な行動」

能力・姿勢		具体的な行動
チャレンジ精神	▶	先入観や常識、前例に縛られず、変革や改善に向け挑戦する。
スピード感	▶	的確に優先順位を考え、時代とともに変化・増大する業務に「スピード感」を持って対応する。

CHAPTER

01 人材育成基本方針の体系
02 目指すべき職員像
03 各等級の役割
03-1 担当者の役割定義
03-2 主任の役割定義
03-3 係長の役割定義
03-4 課長補佐の役割定義
03-5 課長の役割定義
03-6 次長の役割定義
03-7 部長の役割定義
03-8 必要な能力・姿勢のイメージ
04 人事各制度の方向性
05 重点的な取り組み

03　各等級の役割

円滑な組織運営を図るために重要なことは、

- 職員が、自身の職位ごとに定められた「役割」を認識すること。
- 職員が、 他の職位の「役割」を理解すること。

役割遂行の結果は、
人事評価制度の行動評価で確認します。

各役割は、ミッションの実現、信頼関係の構築、人材育成の３つの視点で構成しています。

03-1　各等級の役割［担当者］

▶ 担当者 の 役割定義

ミッションや計画を理解し、担当する仕事を粘り強く進めます。
新たな業務にも積極的に取り組み、意欲的に提案や業務改善に
取り組みます。

関係者と協力する柔軟な姿勢をもち、
積極的にコミュニケーションをとります。
関係者に報告・連絡・相談を適切に行います。

業務に必要な知識と技術を身に着け、活用します。
身に着けた知識と技術を他の職員と共有し、互いに成長します。

03-2　各等級の役割［主任］

▶ 主任 の 役割定義

ミッションや計画を理解し、担当する仕事のリーダー的役割を担い推進します。
培ってきた知識と経験を活かし、実務を担当する中心として業務を推進し、
業務を進める中で後輩の育成も積極的に取り組みます。

関係者と協力する柔軟な姿勢をもち、積極的にコミュニケーションをとります。
関係者に報告・連絡・相談を適切に行い、上司へ積極的に提案も行います。

自らを最前線で働くプレイヤーのリーダーであると自覚し、
チーム運営の中心的存在として、良好な職場の雰囲気の形成と
質の高い成果を求めます。

さらに、上位職への昇任昇格を視野に入れ、係長級を補佐する役割を務め、
チーム全体で成果を出すための推進力を形成します。

03-3　各等級の役割［係長］

▶ 係長級 の 役割定義

広い視野を持って、ミッションを実現するための
具体的な計画を示します。
担当者に的確な指示を行うとともに、自らも意欲的に動き、
係の仕事を着実に進めます。

関係者と協力する柔軟な姿勢をもち、
連携・調整し業務を進めます。
関係者に報告・連絡・相談を適切に行います。

部下の能力や個性を把握し、適切な助言・指導を行います。
担当者に能力開発を促すなどにより、
部下の能力を引き出します。

03-4　各等級の役割［課長補佐］

▶ 課長補佐 の 役割定義

広い視野を持って、ミッションを実現するための
具体的な計画を示します。
担当者に的確な指示を行うとともに、自らも意欲的に動き、
係の仕事を着実に進めます。

関係者と協力する柔軟な姿勢をもち、連携・調整し業務を進めます。
関係者に報告・連絡・相談を適切に行います。

部下の能力や個性を把握し、適切な助言・指導を行います。
担当者に能力開発を促すなどにより、部下の能力を引き出します。

課長を補佐する立場として、課のまとめ役として機能し、
組織で成果を出すための推進力としての務めを果たします。

03-5　各等級の役割［課長］

▶ 課長 の 役割定義

横須賀市全体の将来を見据え、広い視野を持って、
課のミッションを示します。
係を機動的に動かすとともに、自らも意欲的に動き、
課のミッションを実現します。

納得度の高い合意形成を目指し、
関係者との信頼関係を築きます。
率先して対外的な調整や課をまたぐ連携を図ります。

部下の能力や個性を踏まえ、成長を支援し、
その能力を活かします。
課の活性化と効率化を図り、組織で成果を生み出します。

03-6　各等級の役割［次長］

▶ 次長 の 役割定義

横須賀市全体の将来を見据え、広い視野を持って、
課のミッションを示します。
係を機動的に動かすとともに、自らも意欲的に動き、
課のミッションを実現します。

納得度の高い合意形成を目指し、関係者との信頼関係を築きます。
率先して対外的な調整や課をまたぐ連携を図ります。

部下の能力や個性を踏まえ、成長を支援し、その能力を活かします。
課の活性化と効率化を図り、組織で成果を生み出します。

部長を補佐する立場として、部のまとめ役として機能し、
組織で成果を出すための推進力としての務めを果たします。

03-7　各等級の役割［部長］

▶ 部長 の 役割定義

横須賀市全体の将来を見据え、広い視野を持って
部のミッションを示します。
組織を率い、部のミッションを実現します。

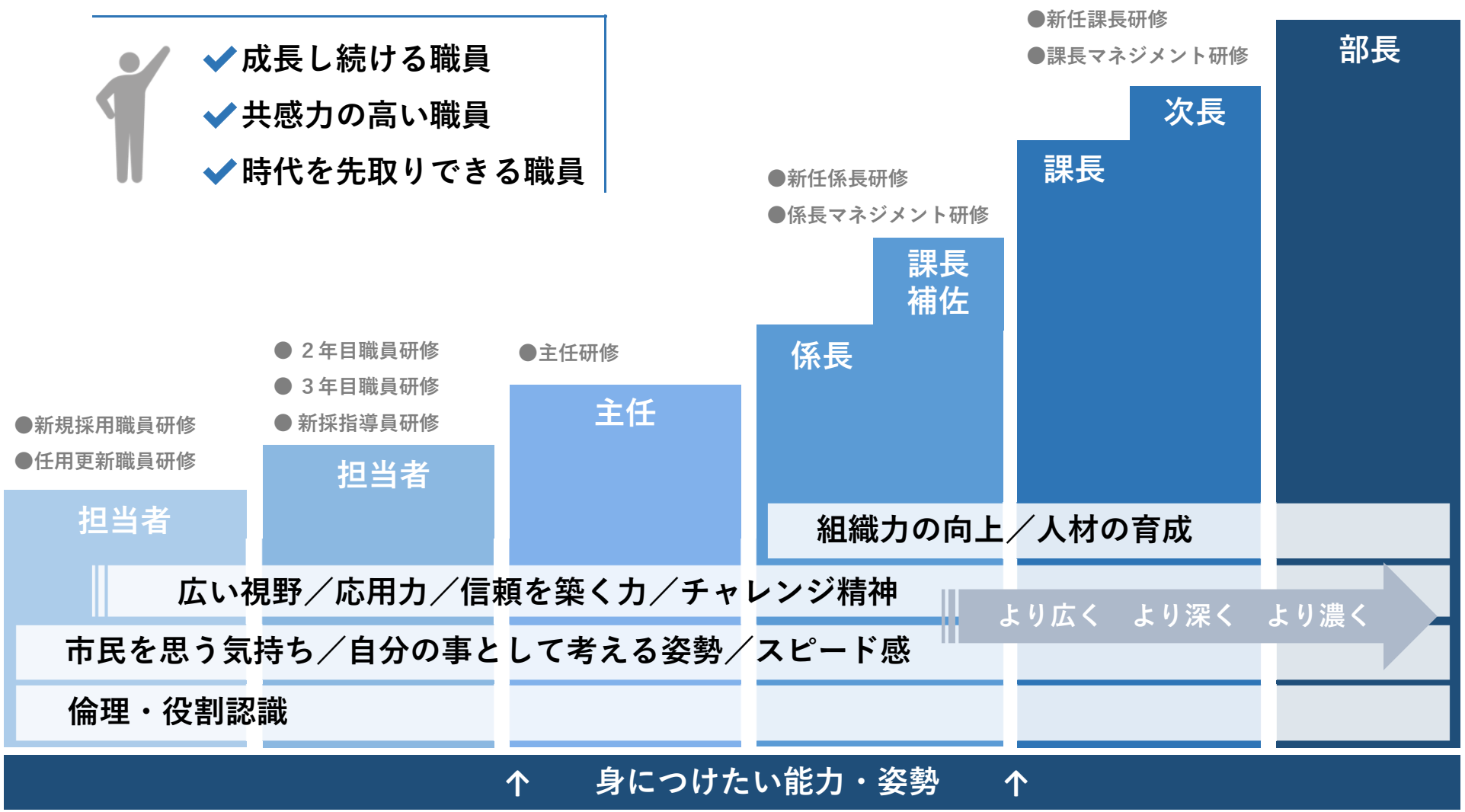
納得度の高い合意形成を目指し、
関係者との信頼関係を築きます。
率先して対外的な調整や部をまたぐ連携を図ります。

部下の成長を支援し、その能力を活かします。
組織で成果を生み出す環境を整えます。

03-8　必要な能力・姿勢のイメージ

目指すべき職員像

- ✔成長し続ける職員
- ✔共感力の高い職員
- ✔時代を先取りできる職員



CHAPTER

01 人材育成基本方針の体系

02 目指すべき職員像

03 各等級の役割

04 人事各制度の方向性

04-1 人事各制度の方向性の検討経過

04-2 働きがい調査結果［参考］

05 重点的な取り組み

04 人事各制度の方向性

将来必要な人材の確保・育成

採用

・市の未来像を実現するため、
将来必要な人材を確保する。

研修

・職員がつながって学び合い、教え
合える仕組みと風土をつくる。

働きやすい職場環境の整備

市の目指す姿、ミッションの共有

・市の未来像実現に向けたイメージを
共有し、組織の一体感を醸成する。

働きがい調査

・職員の意識や職場環境等の課題を
把握し、その改善を図る。

誰もが働きやすい職場環境整備

・全ての職員が個性と能力を十分発揮
できる職場環境を整備する。

組織力向上
の循環

公平感、納得感のある評価

人事評価

・公平感、納得感を持てる
人事評価制度を構築する。
・目指すべき職員像を理解し、
体現する職員を評価する。

職責、成果に見合った処遇

給与、配置、昇任・昇格

・職責と処遇が一致する仕組みを
構築する。
・仕事に真摯に取り組む姿勢と
その成果に見合った処遇の仕組み
を構築する。
・職員それぞれの能力やキャリアビ
ジョン、人事評価結果等を配置、
人材育成等に活かし、職員の能力
を最大限に活用する。

04-1　人事各制度の方向性の検討経過

人事各制度の方向性は、「働きがい調査」の結果分析をもとに、「人事制度検討会議（ＷＧ）」で決定しました。

働きがい調査とは、令和３年７月に全職員を対象に実施したアンケート調査です。
働きがい調査結果の詳細は、次ページをご覧ください。

総合満足度

働きがいの構成要素の各設問

［構成要素］

仕事　✔人材育成　業務効率
組織風土　コミュニケーション
✔人事評価　✔給与等　労働環境
コンプライアンス等　管理職の意識

各設問

▶ 分析１「重要度を出す」

総合満足度と働きがいの構成要素の各設問の相関係数を分析

4 そう思う/3 まあそう思う/2 まあそう思わない/1 そう思わない

▶ 分析２「分類する」

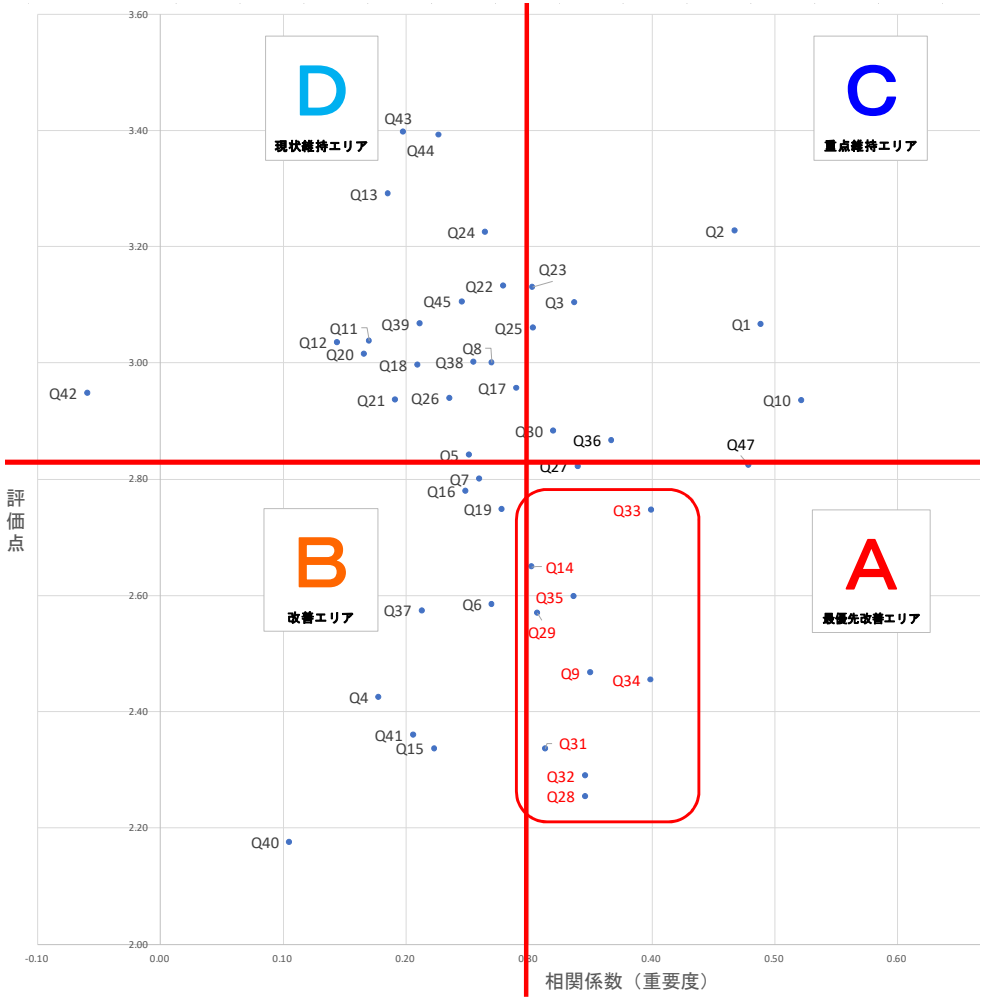
働きがいの構成要素の各設問の平均（＝評価点）と重要度の値に応じて、各設問を４領域に分類

重要度が高く、評価点が低い設問が「最優先課題」となる。

結論　働きがいの向上に特に重要な構成要素は、✔人事評価 ✔給与等 ✔人材育成である。

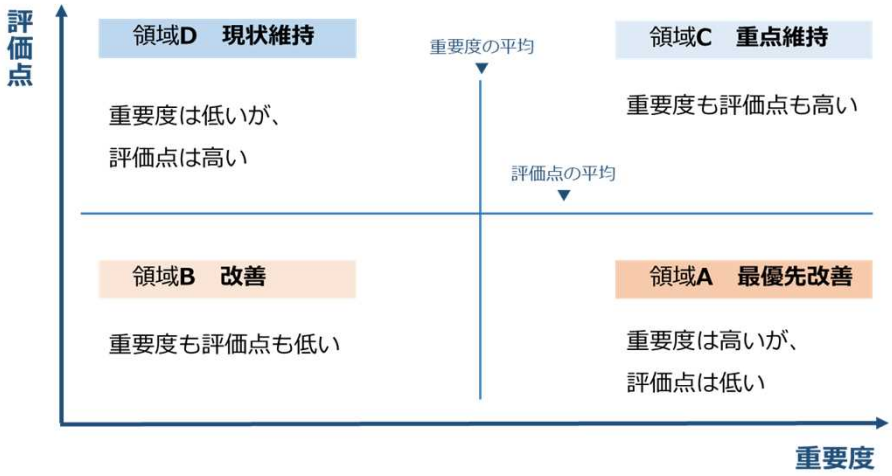
04-2　働きがい調査結果［参考］

重要度と各設問の平均［係長以下（一般職、技能労務職、保育園保育士）］



領域A　最優先改善エリアの各設問

Q９	横須賀市役所は職員の人材育成に力を入れている
Q１４	あなたと周囲との仕事の配分は適切である
Q２８	人事評価は成長や能力開発に役立っている
Q２９	仕事のプロセス・行動・姿勢も評価されている
Q３１	評価結果は適正に昇任・昇格に反映されている
Q３２	横須賀市役所の昇任・昇格の仕組みは適切である
Q３３	仕事や職位に見合った給与を受けている
Q３４	給与制度は仕事や職位に見合った制度である
Q３５	人事異動はキャリア形成につながっている



04-2　働きがい調査結果［参考］

最優先改善事項 の各設問
▼
▼

係長以下一般職、技能労務職、保育園保育士の集計結果

		「あまりそう思わない、そう思わない」の割合 ▼	働きがいの構成要素 ▼
Q２８	人事評価は成長や能力開発に役立っている	60.4%	「人事評価」
Q３２	横須賀市役所の昇任・昇格の仕組みは適切である	56.7%	「給与等」
Q３１	評価結果は適正に昇任・昇格に反映されている	54.1%	「人事評価」
Q９	横須賀市役所は職員の人材育成に力をいれている	49.5%	「人材育成」
Q３４	給与制度は仕事や職位に見合った制度である	47.2%	「給与等」
Q２９	仕事のプロセス・行動・姿勢も評価されている	40.4%	「人事評価」
Q３５	人事異動はキャリア形成につながっている	39.2%	
Q１４	あなたと周囲との仕事の配分は適切である	36.1%	
Q３３	仕事や職位に見合った給与を受けている	29.3%	

働きがいの構成要素のうち、最優先改善事項は「人事評価、給与等、人材育成」

CHAPTER

01 人材育成基本方針の体系

02 目指すべき職員像

- ▶ 成長し続ける職員
- ▶ 共感力の高い職員
- ▶ 時代を先取りできる職員

03 各等級の役割

04 人事各制度の方向性

05 重点的な取り組み

05 重点的な取り組み ［前期 2022.4.1～2026.3.31］

採用

選ばれる組織となるために、市職員の魅力を効果的に発信

- ✔独自のセミナー及びインターンシップ開催

給与・配置等

職責と処遇が一致する給与制度の構築

- ✔管理職手当
- ✔給料表　✔昇任昇格要件　など

研修

職員がつながり学び合う仕組みと風土づくり

- ✔eラーニングの積極的な活用
- ✔各種研修を活用したキャリア形成の支援
- ✔職員同士がつながる機会や場の提供

職場環境

誰もが働きやすい職場環境の整備

- ✔女性活躍・子育てサポートプランの目標の達成
- ✔働きがい調査による継続的な現状把握、改善
- ✔人事評価制度を活用したミッションの共有

評価

公平感・納得感のある評価制度と処遇反映

- ✔業績、新たな職員像と役割定義に基づく行動の評価
- ✔評価結果の点数化及び部・全庁単位の評価調整
- ✔マネジメントサポート制度活用

重点的な取り組みは４年ごとに見直し［後期 2026.4.1～2030.3.31］

おわりに

ＡＩ・ＩｏＴなどテクノロジーの進化や新型コロナウイルスの感染拡大などにより、当たり前だった生活は、大きく変化しています。

また、人口減少に伴い、将来的には現在の半数の職員でも担うべき機能が発揮できる「スマート自治体」への転換が求められています。

時代の変化に対応することは、私たちが目指す市の未来像「変化を力に進むまち。横須賀市」の姿を実現し、市民生活を希望ある豊かなものとしていく大きなチャンスです。

このチャンスを活かすには、職員一人ひとりが、行政運営を担っているという自覚を持ち、自身の可能性を引き出し、活躍することが必要です。

「人材育成基本方針」は、職員が活躍していくため、目指すべき職員像や身につけたい能力・姿勢など、今後の人材育成の軸を定めたものです。

迷ったときは、この軸に立ち返り、職員が一丸となって目指す横須賀市、そして市民の皆さまから信頼される横須賀市を作り上げていきましょう。

横須賀市総務部人事課

令和４年（2022年）３月　全面改定

令和６年（2024年）３月　一部改定