



土浦市人材育成・確保基本方針

令和7年4月

土浦市

目次

1 背景と目的	1
(1) 背景及び趣旨	1
(2) 目的	2
2 目指すべき職員像と求められる意識・能力	3
(1) 目指すべき職員像	3
(2) 求められる意識・能力	5
(3) 職種・職制上の段階別に求められる「標準職務遂行能力」	6
3 人材育成・確保の基本的な考え方	16
(1) 人事制度の構築	16
(2) 人材確保の取組	19
(3) 職員研修の実施	20
(4) 職場環境の整備	22
(5) 人材育成・確保に係る指標	25
4 人材育成・確保の推進体制	26
5 改訂履歴	27

1 背景と目的

(1) 背景及び趣旨

地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものであり¹、住民の福祉の増進に努めるとともに、最小の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならないとされています²。

少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展などにより、地方公共団体を取り巻く状況は、大きく変化しています。

また、近年、地方公共団体は、デジタル・トランスフォーメーション（DX）への対応や大規模災害・感染症、公共インフラの老朽化、こども・子育て施策の充実など、喫緊の課題に対応する中で、深刻な専門人材の不足に直面しています。

このような中、ますます高度化・多様化する行政課題に対応するためには、多様な人材を確保し、限られた人材を最大限に活用するとともに、職員の能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりがやりがい・成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりに取り組む必要があり、人材マネジメント³の視点に立って人材育成・確保の取組を総合的に進めていくことが重要です。

この方針は、本市の長期的なまちづくりの指針である土浦市総合計画の趣旨を踏まえ、目指すべき職員像及び求められる意識・能力（標準職務遂行能力）を定義するとともに、本市が策定する中長期的な計画と連携した人材育成・確保の基本的な考え方及び全庁的な推進体制について定めるものです。

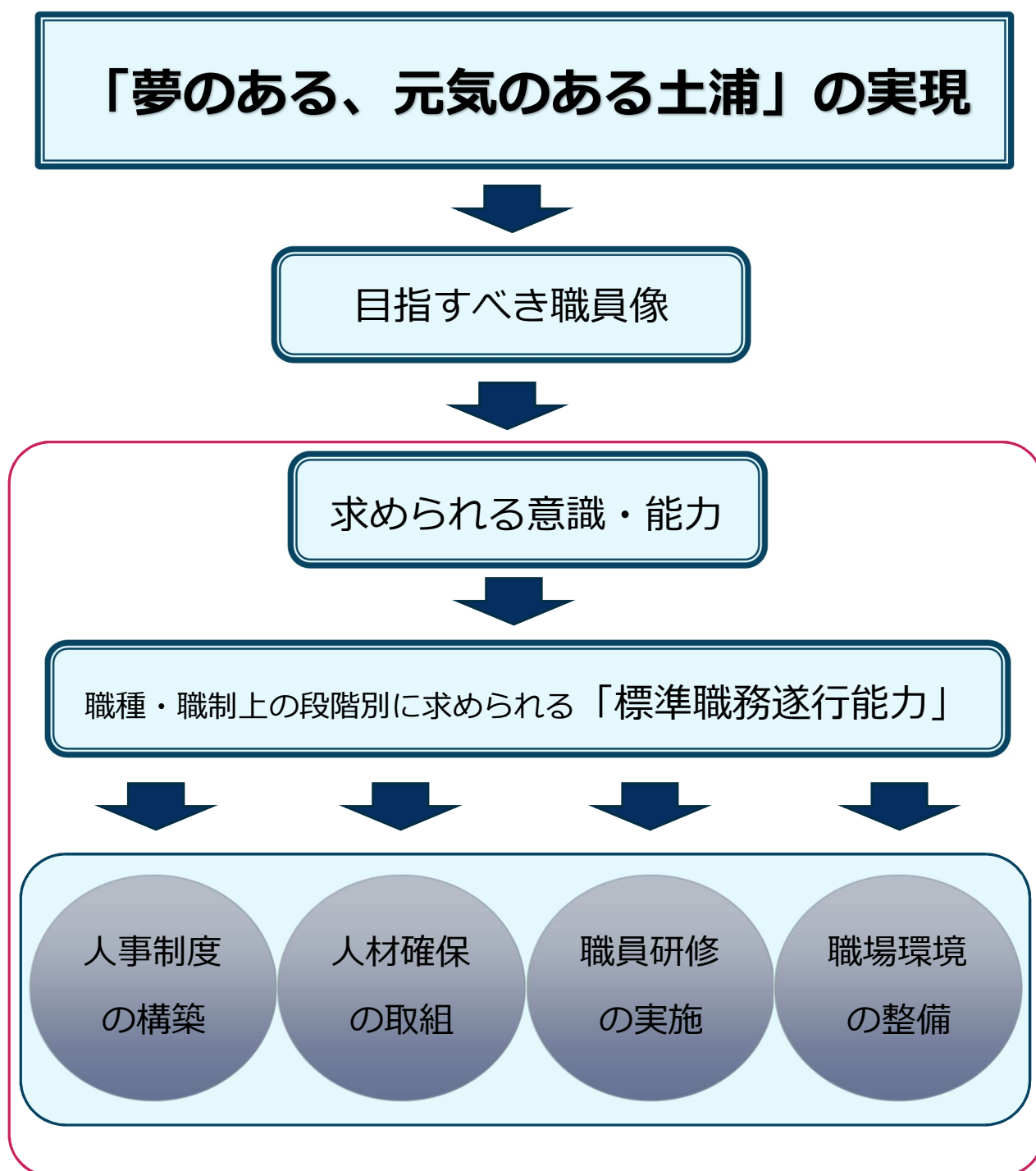
¹ 地方自治法第1条の2第1項（役割）

² 地方自治法第2条第14項（事務の処理）

³ 人材マネジメント 人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施すること。

(2) 目的

この方針は、「目指すべき職員像」と「求められる意識・能力」を明らかにし、人材育成・確保の基本的な考え方を全職員が共有することにより、職員一人ひとりが「目指すべき職員像」と「求められる意識・能力」を意識しながら、主体的に能力や資質の向上を図ることを目的としています。



2 目指すべき職員像と求められる意識・能力

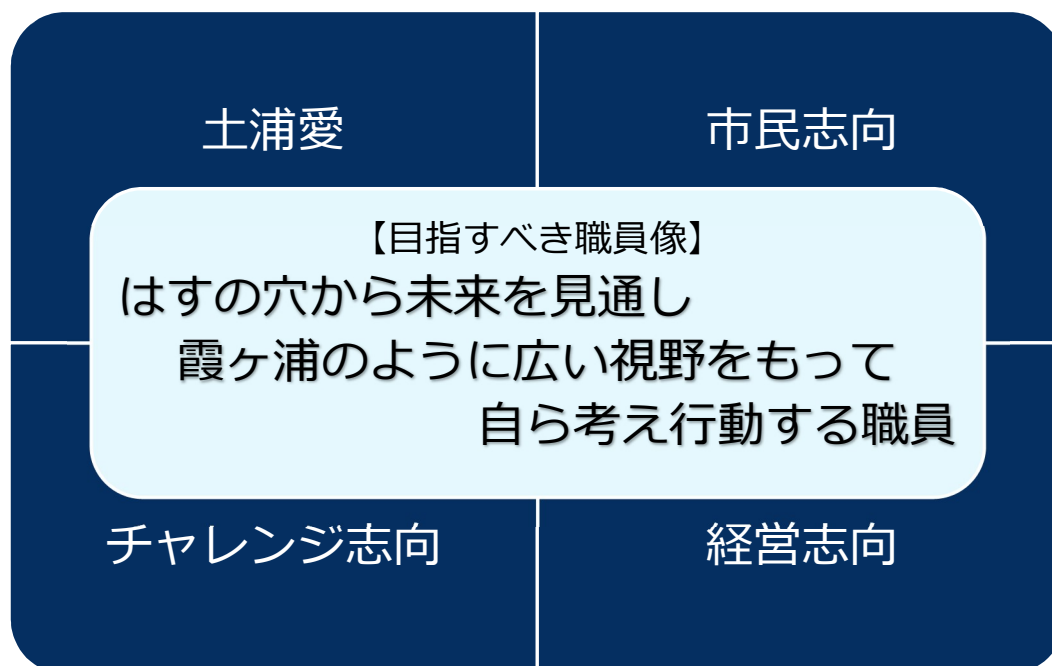
(1) 目指すべき職員像

人材育成・確保を効果的に進めていくためには、職員一人ひとりが「目指すべき職員像」を共有し、その実現に向けて積極的に取り組んでいく必要があります。

そこで、次の4つの視点を踏まえ、全ての職員に共通する「目指すべき職員像」を掲げます。もちろん土浦を愛し、土浦市職員としての誇りを持つことが必要です。

4つの視点

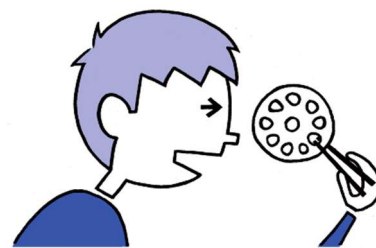
土浦愛	土浦が大好きで誇りと愛着をもち、地域の宝に磨きをかける
市民志向	市民の立場に立って考え、市民とともに未来を創る
チャレンジ志向	前例や固定観念にとらわれず、新たな課題に積極果敢に挑戦する
経営志向	常にコスト意識をもち、スピード感をもって改革・改善を行う



上記の4つの視点を常に持ちながら、「目指すべき職員像」に向け、日々の職務に当たることが職員には求められます。

はすの穴から未来を見通す

本市は、れんこんの生産量日本一です。れんこんには複数の穴が空いており、先が見通せるため「将来の見通しが良くなるように」という願いが込められ、古くから縁起の良い食材とされています。



目まぐるしく変化する社会情勢の中にあっては、「どうせ分からない」とあきらめるのではなく、可能な限り先々を見通すこと、未来を予測することが必要です。

ちなみに、はすとれんこんの違いについては、「植物」としての呼び名が「はす」、「地下茎（食べる部分）」が「れんこん」、という使い分けをしている地域が多いようです⁴。しかし、土浦では手野町など生産地の住民を中心に「れんこん」よりも「はす」と呼ぶことが多く、「酢れんこん」ではなく「酢蓮（すばす）」、「れんこん畑」ではなく「蓮田（はすだ）」と呼んでいる人が多いです。



霞ヶ浦のように広い視野をもつ

霞ヶ浦は日本で2番目の大きさを誇る湖です。湖岸に立つと海と間違える人もいるほどの視界が広がります。

社会変化を的確に捉え、市民ニーズに応じていくには、前例や固定観念にとらわれない広い視野、視点をもつことが必要です。

ちなみに、面積は2番目ですが、湖岸線の長さは、琵琶湖をおさえて日本一です。

自ら考え行動する

本市は、ナショナルサイクルルート⁵に指定（令和元年11月）された「つくば霞ヶ浦りんりんロード」を始め、日本有数の充実したサイクリング環境を有しています。



自転車は、自分の力で漕がなければ前に進みません。

未来を見通す力と広い視野に加え、市民に寄り添いながら経営的視点をもって、自らの力で「今何をすべきか」を考え、失敗を恐れず積極果敢にチャレンジする姿勢が必要です。

⁴ NHK 放送文化研究所ホームページ、<https://www.nhk.or.jp/bunken/summary/kotoba/term/096.html>

⁵ ナショナルサイクルルート 優れた観光資源を走行環境や休憩・宿泊機能、情報発信など様々な取組を連携させたサイクルツーリズムの推進により、日本における新たな観光価値を創造し、地域の創生を図るため、ソフト・ハード両面から一定の水準を満たすルート为国が指定するもの。

(2) 求められる意識・能力

「目指すべき職員像」に求められる意識・能力を以下のとおり設定します。なお、能力の実証は、人事評価制度と連動するものです。

求められる能力等の種類		内容
意識・姿勢	倫理観	公務員が全体の奉仕者であることを深く自覚し、公務員倫理に照らして自らを律する意識
	責任感	責任を転嫁したり、回避することなく、最後まで職務をやり遂げようとする姿勢
	コンプライアンス	法令を遵守するとともに、組織内のルールや社会常識に即して公正・誠実に職務を遂行し、市民の信頼や期待に応える意識
職務遂行能力	知識・技能	業務遂行に必要な専門的な知識や技能を習得するとともに、主体的に情報を収集・分析し、業務に有効活用する能力
	判断	知識・経験及び情報に基づき、迅速かつ的確に判断する能力
	業務遂行	市民の視点に立ち、コスト意識をもって計画的かつ正確・迅速に業務を遂行する能力
	業務改善	日頃から業務の効率・効果を点検し、業務改善に率先して取り組む能力
対人関係能力	説明・調整	論理的かつ分かりやすい説明を行うとともに、意見が異なる相手にも相互理解を深め、適切に調整する能力
	協調性	上司や同僚との円滑なコミュニケーションを図り、協力関係を構築する能力
	指導・育成	後輩 ⁶ との信頼関係を構築するとともに、必要に応じて後輩に指導・助言して育成する能力
政策形成能力	企画・立案	上位計画や部・課の方針に沿った施策の具体案を、企画・立案する能力
	課題解決	業務上の課題に積極果敢に取り組み、適切な解決策を見出し、実践する能力
マネジメント能力	業務運営	所管行政を取り巻く環境を的確に把握し、市政方針に沿った業務を進めるとともに、部・課内を管理監督する能力
	人材育成	業務の重要性や部下の能力等に応じて適切に業務を分配するとともに、仕事の進捗状況を把握し、適切に指導・育成する能力
	職場環境整備	管理監督職員として、職員の人権を尊重しながら、働きやすい職場環境の整備を行う能力

⁶後輩 勤続年数による経験だけではなく、係内業務や担当事務の経験の浅い職員

(3) 職種・職制上の段階別に求められる「標準職務遂行能力」

① 行政職の標準職務遂行能力

※一つ下位の職制との違いに下線を引いています。

職制上の段階	項目	内容
部長	①倫理・責任	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、 <u>部の責任者として責任</u> を持って職務に取り組むとともに、 <u>服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。</u>
	②判断	<u>部の責任者として</u> 、知識・経験及び情報に基づき、迅速、的確かつ先見的な判断をすることができる。
	③説明・調整	所管行政について、説明責任を果たすとともに、意見が異なる相手にも粘り強く説明し、関係機関等との困難な調整を行うことができる。
	④業務運営	所管行政を取り巻く環境を的確に把握し、 <u>市政方針に沿った業務を進めるとともに、部内業務の監督に取り組むことができる。</u>
	⑤組織統率	指導力を発揮し、部内の統率や人材育成を行いながら、 <u>部として成果を挙げることができる。</u>
	⑥業務改革	日頃から業務の効率・効果を点検し、 <u>部内の業務改革に率先して取り組むことができる。</u>
	⑦全庁的視点	上位計画や市政方針を正しく理解し、 <u>長期的かつ大局的視点から市政に貢献することができる。</u>
	⑧職場環境	<u>部の責任者として</u> 、部下の人権を尊重しながら、働きやすい職場環境を整備することができる。

職制上の段階	項目	内容
参事 課長	①倫理・責任	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、 <u>課の責任者として責任</u> を持って職務に取り組むとともに、 <u>服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。</u>
	②判断	<u>課の責任者として</u> 、知識・経験及び情報に基づき、迅速、的確かつ先見的な判断をすることができる。
	③説明・調整	所管行政について、説明責任を果たすとともに、意見が異なる相手にも粘り強く説明し、関係機関等との困難な調整を行うことができる。
	④業務運営	所管行政を取り巻く環境を的確に把握し、 <u>市政方針や部の方針に沿った業務を進めるとともに、部課内業務の監督に取り組むことができる。</u>
	⑤人材育成	<u>業務の重要性や部下の能力等に応じて適切に業務を配分するとともに、人材育成を推進する職場環境を築くことができる。</u>

	⑥業務改革	日頃から業務の効率・効果を点検し、 <u>課内の業務改革に率先して取り組むことができる。</u>
	⑦企画・立案	<u>上位計画や部の方針に沿った施策の構想を企画・立案することができる。</u>
	⑧職場環境	課の責任者として、部下の人権を尊重しながら、働きやすい職場環境を整備することができる。

職制上の 段階	項目	内容
課長補佐 係長	①倫理・責任	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、 <u>管理監督職員として責任を持って職務に取り組むとともに、</u> 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
主任政策員	②判断	<u>所掌業務の責任者として、知識・経験及び情報に基づき、迅速かつ的確な判断をすることができる。</u>
	③説明・調整	<u>所掌業務について論理的かつ分かりやすい説明をするとともに、意見が異なる相手にも相互理解を深め、適切に調整することができる。</u>
	④業務運営	課長の補佐役として課の方針に沿った業務を進めるとともに、 <u>係内業務の監督に取り組むことができる。</u>
	⑤指導・育成	部下との信頼関係を構築するとともに、 <u>部下の仕事の進捗状況を把握し、適切に指導・育成することができる。</u>
	⑥業務改善	日頃から業務の効率・効果を点検し、業務改善に率先して取り組むとともに、 <u>係内業務について、改善を率いることができる。</u>
	⑦企画・立案	課題等を踏まえ、上位計画や部・課の方針に沿った施策等の具体案を積極的に企画・立案することができる。
	⑧職場環境	管理監督職員として、 <u>部下の人権を尊重しながら、働きやすい職場環境を整備することができる。</u>

職制上の 段階	項目	内容
主査 政策員	①倫理・責任	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、 <u>管理監督職員として責任を持って職務に取り組むとともに、</u> 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判断	<u>担当事務の責任者として、知識・経験及び情報に基づき、迅速かつ的確な判断をすることができる。</u>
	③説明・調整	担当事務について論理的かつ分かりやすい説明をするとともに、意見が異なる相手にも相互理解を深め、適切に調整することができる。
	④業務運営	担当事務の責任者として、 <u>効率的に業務を進めるとともに、担当業務の進捗を率いることができる。</u>

	⑤指導・育成	係員との信頼関係を構築するとともに、 <u>係員の仕事の進捗状況を把握し、適切に指導・育成することができる。</u>
	⑥業務改善	日頃から業務の効率・効果を点検し、 <u>業務改善に率先して取り組むことができる。</u>
	⑦企画・立案	課題等を踏まえ、上位計画や部・課の方針に沿った施策等の具体案を <u>積極的に企画・立案することができる。</u>
	⑧職場環境	管理監督職員として、係員の人権を尊重しながら、 <u>働きやすい職場環境を整備することができる。</u>

職制上の 段階	項目	内容
主任	①倫理・責任	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、責任を持って職務に取り組むとともに、 <u>服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。</u>
	②知識・技能	業務に必要な知識・技能を習得するとともに、 <u>主体的に情報を収集・分析し、業務に有効活用することができる。</u>
	③説明・調整	担当事務について論理的かつ分かりやすい説明をするとともに、意見が異なる相手にも <u>相互理解を深め、適切に調整することができる。</u>
	④指導・育成	後輩との信頼関係を構築するとともに、必要に応じて後輩を指導・育成し、 <u>OJTの中心的役割を果たすことができる。</u>
	⑤業務遂行	市民の視点に立ち、コスト意識を持って <u>計画的かつ正確・迅速に業務を遂行することができる。</u>
	⑥業務改善	日頃から担当業務の <u>効率・効果を点検し、業務改善に率先して取り組むことができる。</u>
	⑦協調性	上司や同僚との円滑なコミュニケーションを図り、協力関係の構築に <u>主体的に貢献することができる。</u>
	⑧企画・立案	課題等を踏まえ、上位計画や部・課の方針に沿った施策等の具体案を <u>上司に提案することができる。</u>

職制上の 段階	項目	内容
主幹 主事	①倫理・責任	挨拶や身だしなみなどの基本マナーを守り、全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、責任を持って職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・技能	業務に必要な知識・技能を習得するとともに、必要な情報を収集・分析し、業務に活用することができる。
	③説明・調整	担当事務について論理的かつ分かりやすい説明をするとともに、意見が異なる相手にも粘り強く説明することができる。
	④協調性	上司や同僚との円滑なコミュニケーションを図り、協力関係を構築することができる。
	⑤業務遂行	市民の視点に立ち、コスト意識を持って正確・迅速に業務を遂行することができる。
	⑥業務改善	日頃から担当業務の方法や手順等を点検し、業務改善に率先して取り組むことができる。
	⑦同僚支援	後輩や業務の経験が浅い職員に対し、必要に応じて助言するなど業務遂行を支援することができる。
	⑧課題解決	業務上の課題に積極果敢に取り組み、適切な解決策を見出し実践することができる。

② 保育士・教諭の標準職務遂行能力

職制上の 段階	項目	内容
所長・ 園長	①倫理・責任	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、管理監督職員として責任を持って職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判断	所・園の責任者として、知識・経験及び情報に基づき、迅速かつ的確な判断をすることができる。
	③説明・調整	所・園の業務について論理的かつ分かりやすい説明をするとともに、意見が異なる相手にも相互理解を深め、適切に調整することができる。
	④業務運営	所・園の責任者として市の保育・教育の方針に沿った業務を進めるとともに、所・園内業務の監督に取り組むことができる。
	⑤指導・育成	部下との信頼関係を構築するとともに、部下の仕事の進捗状況を把握し、適切に指導・育成することができる。
	⑥業務改善	日頃から業務の効率・効果を点検し、業務改善に率先して取り組むとともに、所・園の業務について、改善を率いることができる。
	⑦企画・立案	課題等を踏まえ、上位計画や市の保育・教育の方針に沿った施策等の具体案を積極的に企画・立案することができる。
	⑧職場環境	管理監督職員として、部下の人権を尊重しながら、働きやすい職場環境を整備することができる。

職制上の 段階	項目	内容
副所長・ 副園長	①倫理・責任	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、管理監督職員として責任を持って職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。
主任保育 士・ 主任保育 教諭	②判断	所・園長の代理者として、知識・経験及び情報に基づき、迅速かつ的確な判断をすることができる。
	③説明・調整	担当業務について論理的かつ分かりやすい説明をするとともに、意見が異なる相手にも相互理解を深め、適切に調整することができる。
	④業務運営	所・園長の補佐役として、業務を効率的に進め、進捗を率いるとともに、施設設備等の安全・衛生管理や、事故等が発生した場合の緊急対応を適切に行うことができる。
	⑤指導・育成	部下との信頼関係を構築するとともに、係員の仕事の進捗状況を把握し、適切に指導・育成することができる。
	⑥業務改善	日頃から業務の効率・効果を点検し、業務改善に率先して取り組むことができる。
	⑦企画・立案	課題等を踏まえ、上位計画や市の保育・教育の方針に沿った施策等の具体案を積極的に企画・立案することができる。
	⑧職場環境	管理監督職員として、部下の人権を尊重しながら、働きやすい職場環境を整備することができる。

職制上の 段階	項目	内容
主任	①倫理・責任	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、責任を持って職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・技能	業務に必要な知識・技能を習得するとともに、 <u>主体的に</u> 情報を収集・分析し、業務に <u>有効活用</u> することができる。
	③説明・調整	担当事務について論理的かつ分かりやすい説明をするとともに、意見が異なる相手にも <u>相互理解</u> を深め、 <u>適切に調整</u> することができる。
	④指導・育成	後輩との信頼関係を構築するとともに、必要に応じて後輩を指導・育成し、OJTの中心的役割を果たすことができる。
	⑤業務遂行	相手（市民・児童・保護者等）の視点に立ち、コスト意識を持って計画的かつ正確・迅速に業務を遂行するとともに、 <u>指導計画等</u> に基づき、適切な保育・教育を行うことができる。
	⑥業務改善	日頃から担当業務の <u>効率・効果を点検</u> し、業務改善に率先して取り組むことができる。
	⑦協調性	上司や同僚との円滑なコミュニケーションを図り、協力関係の構築に <u>主体的に貢献</u> することができる。
	⑧企画・立案	課題等を踏まえ、上位計画や市の保育・教育の方針に沿った施策等の <u>具体案</u> を上司に提案することができる。

職制上の 段階	項目	内容
主幹・ 保育士・ 保育教諭	①倫理・責任	挨拶や身だしなみなどの基本マナーを守り、全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、責任を持って職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・技能	業務に必要な知識・技能を習得するとともに、必要な情報を収集・分析し、業務に活用することができる。
	③説明・調整	担当事務について論理的かつ分かりやすい説明をするとともに、意見が異なる相手にも粘り強く説明することができる。
	④協調性	上司や同僚との円滑なコミュニケーションを図り、協力関係を構築することができる。
	⑤業務遂行	相手（市民・児童・保護者等）の視点に立ち、コスト意識を持って正確・迅速に業務を遂行するとともに、児童一人ひとりの発達過程に応じた適切な保育・教育を行うことができる。
	⑥業務改善	日頃から担当業務の方法や手順等を点検し、業務改善に率先して取り組むことができる。
	⑦同僚支援	後輩や業務の経験が浅い職員に対し、必要に応じて助言するなど業務遂行を支援することができる。
	⑧課題解決	業務上の課題に積極果敢に取り組み、適切な解決策を見出し実践することができる。

③ 消防職の標準職務遂行能力

職制上の段階	項目	内容
消防長	①倫理・責任	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部の責任者として責任を持って職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判断	部の責任者として、知識・経験及び情報に基づき、迅速、的確かつ先見的な判断をすることができる。
	③説明・調整	所管行政について、説明責任を果たすとともに、意見が異なる相手にも粘り強く説明し、関係機関等との困難な調整を行うことができる。
	④業務運営	所管行政を取り巻く環境を的確に把握し、市政方針に沿った業務を進めるとともに、部内業務の監督に取り組むことができる。
	⑤組織統率	指導力を発揮し、部内の統率や人材育成を行いながら、部として成果を挙げることができる。
	⑥業務改革	日頃から業務の効率・効果を点検し、部内の業務改革に率先して取り組むことができる。
	⑦全庁的視点	上位計画や市政方針を正しく理解し、長期的かつ大局的視点から市政に貢献することができる。
	⑧職場環境	部の責任者として、部下の人権を尊重しながら、働きやすい職場環境を整備することができる。

職制上の段階	項目	内容
次長 課長・ 署長・ 分署長・ 上席副署長	①倫理・責任	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課・署の責任者として責任を持って職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判断	課・署の責任者として、知識・経験及び情報に基づき、迅速、的確かつ先見的な判断をすることができる。
	③説明・調整	所管行政について、説明責任を果たすとともに、意見が異なる相手にも粘り強く説明し、関係機関等との困難な調整を行うことができる。
	④業務運営	所管行政を取り巻く環境を的確に把握し、市政方針や部の方針に沿った業務を推進・監督するとともに、災害時には、部隊の統括的な指揮命令を行うことができる。
	⑤人材育成	業務の重要性や部下の能力等に応じて適切に業務を配分するとともに、人材育成を推進する職場環境を築くことができる。
	⑥業務改革	日頃から業務の効率・効果を点検し、課・署内の業務改革に率先して取り組むことができる。
	⑦企画・立案	上位計画や部の方針に沿った施策の構想を企画・立案することができる。
	⑧職場環境	課・署の責任者として、部下の人権を尊重しながら、働きやすい職場環境を整備することができる。

職制上の 段階	項目	内容
副署長・ 課長補佐 係長・ 当直司 令・ 副分署長	①倫理・責任	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、 <u>管理監督職員として責任を持って職務に取り組むとともに、</u> 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判断	所掌業務の責任者として、知識・経験及び情報に基づき、 <u>迅速かつ確な判断をすることができる。</u>
	③説明・調整	所掌業務について論理的かつ分かりやすい説明をするとともに、意見が異なる相手にも <u>相互理解を深め、適切に調整することができる。</u>
	④業務運営	課長・署長等の補佐役として課・署の方針に沿った業務を推進し、 <u>係・部隊内業務を監督するとともに、災害時には、具体的な活動方針を決定し、部隊の指揮命令を行うことができる。</u>
	⑤指導・育成	部下との信頼関係を構築するとともに、部下の仕事の進捗状況を把握し、 <u>適切に指導・育成することができる。</u>
	⑥業務改善	日頃から業務の効率・効果を点検し、業務改善に率先して取り組むとともに、 <u>係・部隊内業務について、改善を率いることができる。</u>
	⑦企画・立案	課題等を踏まえ、上位計画や部・課・署の方針に沿った施策等の具体案を <u>積極的に企画・立案することができる。</u>
	⑧職場環境	管理監督職員として、部下の人権を尊重しながら、働きやすい職場環境を整備することができる。

職制上の 段階	項目	内容
主任	①倫理・責任	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、責任を持って職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・技能	業務に必要な知識・技能を習得するとともに、 <u>主体的に情報を収集・分析し、業務に有効活用することができる。</u>
	③説明・調整	担当事務について論理的かつ分かりやすい説明をするとともに、意見が異なる相手にも <u>相互理解を深め、適切に調整することができる。</u>
	④指導・育成	後輩との信頼関係を構築するとともに、必要に応じて後輩を指導・育成し、 <u>OJTの中心的役割を果たすことができる。</u>
	⑤業務遂行	市民・傷病者等の視点に立ち、コスト意識を持って計画的かつ正確・迅速に業務を遂行するとともに、 <u>災害時には、部隊を指揮しながら、適切な活動を行うことができる。</u>
	⑥業務改善	日頃から担当業務の <u>効率・効果を点検し、業務改善に率先して取り組むことができる。</u>
	⑦協調性	上司や同僚との円滑なコミュニケーションを図り、協力関係の構築に <u>主体的に貢献することができる。</u>
	⑧企画・立案	課題等を踏まえ、上位計画や部・課・署の方針に沿った施策等の具体案を上司に提案することができる。

職制上の 段階	項目	内容
主幹 主事	①倫理・責任	挨拶や身だしなみなどの基本マナーを守り、全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、責任を持って職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・技能	業務に必要な知識・技能を習得するとともに、必要な情報を収集・分析し、業務に活用することができる。
	③説明・調整	担当事務について論理的かつ分かりやすい説明をするとともに、意見が異なる相手にも粘り強く説明することができる。
	④協調性	上司や同僚との円滑なコミュニケーションを図り、協力関係を構築することができる。
	⑤業務遂行	市民・傷病者等の視点に立ち、コスト意識を持って正確・迅速に業務を遂行するとともに、災害時には、隊長の指揮のもと、適切な活動を行うことができる。
	⑥業務改善	日頃から担当業務の方法や手順等を点検し、業務改善に率先して取り組むことができる。
	⑦同僚支援	後輩や業務の経験が浅い職員に対し、必要に応じて助言するなど業務遂行を支援することができる。
	⑧課題解決	業務上の課題に積極果敢に取り組み、適切な解決策を見出し実践することができる。

④ 技能労務職の標準職務遂行能力

職制上の 段階	項目	内容
技能労務 職	①倫理・責任	挨拶や身だしなみなどの基本マナーを守り、全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、責任を持って職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・技能	業務に必要な知識・技能を習得するとともに、必要な情報を収集・分析し、業務に活用することができる。
	③説明・調整	担当事務について論理的かつ分かりやすい説明をするとともに、意見が異なる相手にも粘り強く説明することができる。
	④協調性	上司や同僚との円滑なコミュニケーションを図り、協力関係を構築することができる。
	⑤業務遂行	市民の視点に立ち、コスト意識を持って正確・迅速に業務を遂行するとともに、施設・設備等の安全・衛生管理や事故時の緊急対応等を適切に行うことができる。
	⑥業務改善	日頃から担当業務の方法や手順等を点検し、業務改善に率先して取り組むことができる。
	⑦同僚支援	後輩や業務の経験が浅い職員に対し、必要に応じて助言するなど業務遂行を支援することができる。
	⑧課題解決	業務上の課題に積極果敢に取り組み、適切な解決策を見出し実践することができる。

⑤ 非常勤職員等の標準職務遂行能力

	項目	内容
会計年度 任用職員	①倫理・責任	挨拶や身だしなみなどの基本マナーを守り、全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、責任を持って職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・技能	業務に必要な知識・技能を習得することができる。
	③協調性	上司や同僚との円滑なコミュニケーションを図り、協力関係を構築することができる。
	④業務遂行	市民の視点に立ち、コスト意識を持って正確・迅速に業務を遂行することができる。

⑥ 役職定年後の職員（定年前再任用短時間勤務職員、暫定再任用職員を含む。）

職制上の 段階	項目	内容
調整官 主任（再 任用職 員）	①倫理・責任	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、責任を持って職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・技能	引き続き業務に必要な知識・技能を習得するとともに、情報を適切に収集・分析し、これまでに培った経験を業務に有効活用することができる。
	③説明・調整	所掌業務について論理的かつ分かりやすい説明をするとともに、意見が異なる相手にも相互理解を深め、適切に調整することができる。
	④指導・育成	後輩との信頼関係を構築するとともに、これまでに培った知識や経験・技能の伝承のため、現役職員の指導・育成をすることができる。
	⑤業務遂行	市民の視点に立ち、コスト意識を持って計画的かつ正確・迅速に業務を遂行することができる。（保育士・教諭：とともに、指導計画等に基づき、適切な保育・教育を行うことができる。）
	⑥業務改善	日頃から担当業務の効率・効果を点検し、業務改善に率先して取り組むことができる。
	⑦協調性	コミュニケーション、協力関係の構築などに主体的に貢献し、現役職員の模範となることができる。
	⑧企画・立案	課題等を踏まえ、上位計画や部・課の方針に沿った施策等の具体案を上司に提案することができる。（「部・課」を保育士・教諭は「市の保育・教育」と、消防職は「部・課・署」と読み替える。）

3 人材育成・確保の基本的な考え方

組織理念の実現のための組織目標を達成するためには、職員的能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長を組織力の向上につなげる必要があります。そのためには、人材マネジメントの視点を持ち、職員の主体性・意欲、組織への共感を引き出すことが重要です。

このようなことから、「目指すべき職員像」に向け、「求められる意識・能力」を習得するため、「人事制度」、「人材確保」、「職員研修」及び「職場環境」の各分野の取組をバランスよく実施しながら、効果的な人材育成・確保を図ります。

また、この方針に位置付けた取組については、必要に応じ指標を設定するなど、その効果ができる限り検証し、取組の見直しにつなげます。

(1) 人事制度の構築

① 人事評価制度

人事評価制度は、効果的な人材育成を実現する上で必要不可欠であるため、以下の4つの視点により、人事評価制度と人材育成の連携強化を図っています。今後も、必要に応じて制度の見直しを行いながら、人事評価を活用した人材育成を推進します。

- ア 標準職務遂行能力に基づいた評価項目を設定し、職制上の段階ごとに求められる意識・能力を適正に評価することにより、能力や実績に基づく人事管理の徹底を図ります。
- イ 目標管理型業績評価により、職員一人ひとりが組織目標に沿った目標を設定し、達成に向けて自律的に職務を遂行する仕組みを構築します。
- ウ 人事評価の結果を職員本人にフィードバックすることにより、透明性・公平性の高い制度を構築するとともに、自己の振り返りによる職員の主体的な能力開発を図り、職員のエンゲージメント⁷の向上につなげるようにします。
- エ 人事評価結果を踏まえた能力開発のための指導・助言や組織方針の浸透、更には職務上の悩み等に早期に対応するための仕組みとして、上司と部下による育成面談を実施します。

② 昇任・昇格及び希望降任

職員の昇任・昇格については、人事評価によって明らかになった能力・実績のほか、職務経験、年齢等を踏まえた一定基準により、適正に行います。

希望降任制度により、職員の降任に関する希望を尊重し、職員の勤務意欲の向上及び組織の活性化を図ります。

⁷ エンゲージメント 働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着など

③ 人事配置

人事配置は、一義的には職務の能率向上と効率的な公務の遂行による行政サービスの向上を図るために行うものですが、職員一人ひとりが成長を実感し、仕事へのやりがいや職場での働きがいの向上を図ることにより、職員のエンゲージメントを引き出していくことも重要です。

ア 知識・技能の人事配置への反映

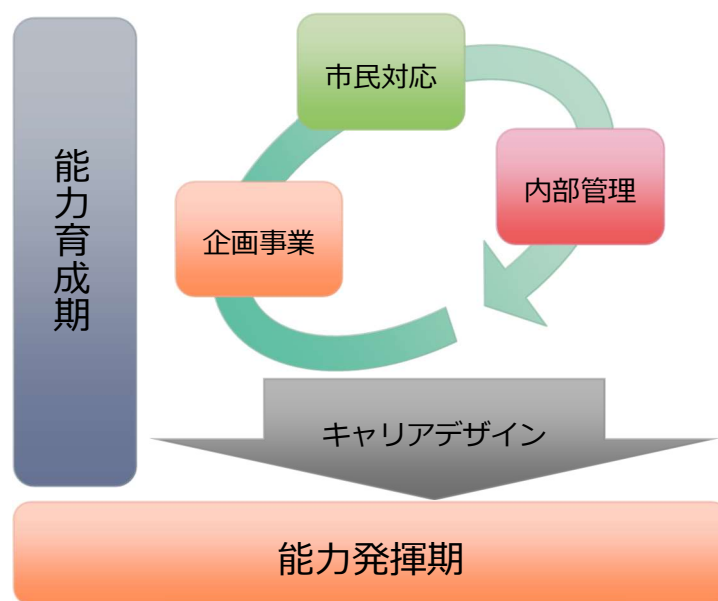
職員が習得した知識・技能を担当業務に活かすとともに、人事配置に反映させることにより、組織力や職員のモチベーションの向上を図ります。特に、福祉職や技術職などの専門職や、デジタルなどの専門的な分野における知識・技能を向上させた職員については、その専門性を活かすことができるような人事配置に配慮します。

イ 能力育成期におけるジョブローテーション

採用から10年程度を能力育成期と位置づけ、この期間に原則として3か所程度のジョブローテーションにより3つの行政分野を経験させ、自らの適性等を踏まえたキャリアデザインを促します。

福祉職や技術職などの専門職及び技能労務職についても、基本的には同様に職種に応じた複数の分野を経験させますが、専門知識や経験が必要な業務が多いことから、組織の職員構成や業務内容を踏まえたジョブローテーションを行います。

市民対応	市民視点、コミュニケーションなどの市民対応の基本や行政サービス提供の実務を経験
企画事業	中長期的な課題の把握・政策立案、事業の企画立案・進行管理、部門間の調整などを経験
内部管理	財務・会計、文書・法務、人事管理、議会など、地方公共団体特有の仕事の進め方や仕組みを経験



ジョブローテーションのイメージ

④ 職員の主体的なキャリア形成への支援

能力発揮期以降については、職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するため、自らのキャリアについて考える機会を提供し、仕事へのモチベーションや昇任意欲を高めるなど、職員のキャリア形成を支援します。特に、福祉職や技術職などの専門職や、デジタルなどの専門的な分野における知識・技能を向上させた職員については、その専門性を活かしつつ、行政職としてのキャリアアップを図ることができるよう配慮します。

また、職員の適性や今後のキャリア形成に関する本人の希望等も踏まえながら、必要に応じて特定部門の庁内公募を行うとともに、スペシャリストとして育成する複線型の人事制度の構築について検討します。

⑤ HR（HUMAN RESOURCE）テクノロジー⁸を活用した人事施策等の実施

採用管理、労務管理、人事配置、研修、人事評価などの人事関連の業務を効率的かつ高度に実施するため、デジタル技術を効果的に活用します。

⑥ 男女差のない任用

「土浦市役所女性職員活躍推進プラン」の取組を推進し、男女の差なく意欲と能力のある職員の採用・登用をしていきます。

⑦ 定年引上げ制度

役職定年後の職員（定年前再任用短時間勤務職員及び暫定再任用職員を含む。）は、現役職員への知識や経験、技術の伝承という役割が期待されるため、役割の再確認を行うとともに、本人の働き方の意向なども踏まえてモチベーションの維持を図ります。

⑧ 勤務成績不良職員への対処

人事評価により継続的に勤務成績が不良となっている職員については、地方公務員法及び本市分限処分の指針に基づき、免職、降任、降給等の厳正な対処を行い、公務能率の向上を図ります。勤務成績不良が見込まれる職員に対しては、集中的な研修プログラムの実施や職場内研修（OJT）の強化等により、成績不良の早期改善に努めます。

⁸HR（Human Resource）テクノロジー 人事・総務・労務で用いられるシステムやサービスの総称

(2) 人材確保の取組

①本市の魅力に関する情報の発信

生産年齢人口の減少により、都市間や民間企業との人材獲得競争が激化しています。

そのような中、より多くの受験者に訴求し、多様かつ有為な人材の確保につなげるため、本市の魅力を発信し、「選ばれる土浦」となるよう努めます。

ア ホームページやSNSなどのデジタルツール、民間の就職支援サービスなどを利用した広報により、採用情報や仕事内容、職場環境に関する情報を積極的に発信します。

イ 受験者の入庁後のミスマッチを防止する観点から、採用試験説明会における若手職員との意見交換やインターンシップの実施などにより、実務に即した情報を発信します。

ウ 福祉職や技術職などの専門職の確保が困難な状況であることから、本市における専門職の魅力について、より積極的に発信します。

②試験方式の工夫

遠隔地からの受験を希望したり、特別な公務員試験対策を負担に感じる受験者も想定されるため、より多くの人材が受験しやすい試験方法を工夫します。また、本市職員にふさわしい人材を確保する観点から、本市の「目指すべき職員像」や「求められる意識・能力」と連携した試験内容とします。

ア テストセンター方式の利用や採用手続のデジタル化の推進により、受験者の負担軽減を図ります。

イ 「求められる意識・能力」と連動した口述試験の実施により、人物重視の採用を行います。

ウ 受験者数の推移、採用状況などを分析することにより、試験方式の効果をできる限り検証し、適宜見直しを行います。

③多様な人材の採用

多様かつ有為な人材を確保するため、新卒者に限らない多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材の採用を行います。

ア 福祉職や技術職などの専門職の確保や、職員の年齢構成の適正化を図る観点から、必要に応じて募集対象年齢の上限を引き上げます。

イ 新卒者を中心とした年度当初の採用のほか、即戦力となる経験者を中心とした複数の採用ルートを設定します。

ウ 「土浦市障害者活躍推進計画」に基づき、障害のある方の募集・採用を行い、障害の特性や個性を踏まえた配置を行います。

④ 外部人材の活用

業務の性質や職場のニーズ等を踏まえ、必要に応じて外部人材を活用します。

ア 高度化・多様化する行政課題に対応するため、必要に応じて、弁護士などの高度な専門性を持つ人材を特定任期付職員として採用します。

イ 育児休業者の代替職員の確保等を図るため、必要に応じて、一般任期付職員制度を活用します。

ウ 「土浦市デジタル・トランスフォーメーション（ＤＸ）推進計画」に基づき、本市におけるＤＸを推進するため、必要に応じて、デジタルに関する高度な知識・技能を有し、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できる「高度専門人材」を採用します。

エ 市民ニーズの多様化などに対応するため、民間における知識・経験の活用が求められる分野においては、必要に応じて、民間人材を登用します。

オ 業務の性質上、外部の専門人材による助言等が必要な場合においては、必要に応じて、非常勤特別職としての任用や、アドバイザー業務の委託を行います。

（３）職員研修の実施

「求められる意識・能力」を身につけ、職員一人ひとりが「目指すべき職員像」を実現していくためには、組織と職員が一体となって、計画的・体系的に職員研修に取り組む必要があります。

また、高度化・多様化する行政課題を解決し、行政サービスの向上を図っていくためには、地方公共団体に必要とされる知識・技能を職員が習得（リスキリング^９）できる環境や、現在求められている知識・技能を向上（スキルアップ）できる環境を整える必要があります。

これらを踏まえ、職員研修は、職員が主体的に取り組む「自主研修」、職場において日常的に行われる「職場内研修」、職場を離れて研修所等で実施する「職場外研修」、各部局において業務に必要な専門能力を効果的に高める「部局実施研修」の４つの柱を中心に実施します。

各研修の実施に当たっては、職員研修の基本的事項を定める「職員研修基本計画」を５年ごとに策定するとともに、新たな行政課題や市民ニーズに即した効果的な研修内容となるよう、職員や職場のニーズも把握しながら年度ごとに「職員研修実施計画」を作成し、計画的・体系的な職員研修プログラムを整備します。

^９ リスキリング 新しい仕事のやり方や新しい職務に移行するための知識・技能の習得

① 自主研修

職員がリスキリングやスキルアップのために主体的に行う学習活動（自己学習）は、人材育成の基本となるものです。資格取得など業務に関する自己学習のほか、仕事や職場から離れた場所（オフサイト）での自己学習（庁内の自主研究グループや他の地方公共団体の職員とのオフサイトミーティングへの参加、異業種グループとの交流、地域活動への参加など）も、自己成長のよい機会となります。

これらの職員の自己学習を促すため、資格取得の助成、自己学習の機会の提供などの積極的な支援を行います。

社会貢献活動などの兼業・副業は、人材育成に資するとも考えられることから、営利企業への従事等の制限¹⁰の趣旨に留意しつつ、そのあり方について検討します。

② 職場内研修（OJT）

人の成長は、仕事上の経験が 7 割、上司や先輩の指導が 2 割、研修が 1 割といわれています。したがって、職員として最も長い時間を過ごす職場における職場内研修は、職員研修の中でも最も重要なものです。

職場内研修を効果的に行うには、後輩職員に与える影響を十分に意識し、個人の能力や適性を把握するとともに、「目指すべき職員像」や「求められる意識・能力」を正しく理解する必要があります。そのため、後輩¹¹職員等の指導方法等に係る研修や OJT 推進マニュアルの活用により、職場内研修の充実を図ります。

③ 職場外研修（OFF-JT）

職場外研修の主な目的は、職員に共通して必要となる知識・技能の習得のほか、先進的かつ高度な専門知識・技能の習得や人的ネットワークの構築です。

職員に共通して必要となる知識・能力の習得は、「求められる意識・能力」と現に保有する意識・能力との差を自覚し、補完することを目的とした階層別研修を中心に、効果的な研修体系の確立と研修の実施に努めます。

また、限られた経営資源の中で、研修を効果的・効率的に実施するため、場所や時間に捕らわれないオンライン研修や動画研修の充実を図ります。

¹⁰ 地方公務員法第 38 条（営利企業への従事等の制限）

¹¹ 後輩 勤続年数による経験だけではなく、係内業務や担当事務の経験の浅い職員（再掲）

さらに、外部研修機関や高等教育機関への派遣研修、民間研修プログラムの活用のほか、県等の他団体への派遣を継続し、高度・専門的な知識・技能の習得、幅広い視野の醸成、人的ネットワークの構築等の機会を設けます。

④ 部局実施研修

部局実施研修は、各部局が、業務上必要な専門的な知識・技能を専門機関等で学ぶ研修であり、非常に実効性の高いものです。関連する部局と連携しながら、部局実施研修に係る支援の充実・強化を図り、職員の専門的な知識・技能の習得や向上に努めます。

⑤ デジタル人材の育成

各部局におけるDXの取組を推進するため、デジタルに関する知識・技能を有するDX推進員リーダーの組織的な育成を図ります。

DX推進員リーダーの育成に当たっては、DX推進担当部局と連携しながら、OJTの充実や外部研修会への参加、情報技術関係資格の取得の助成を行います。

(4) 職場環境の整備

職員が意欲を持って職務に従事し、持てる能力を十分に発揮していくためには、人を育てる風土づくりや働きやすい職場環境を整備することが必要です。

① 人を育てる職場風土づくり

ア チューター制度の実施

新規採用職員がいち早く職場に定着できるよう、また、チューターとなる職員の自己成長のため、引き続き、先輩職員がペアを組んで新規採用職員を指導する「チューター制度」を実施します。

イ 1ON1面談の実施

上司と部下のコミュニケーションの活性化は、職場の信頼関係の構築や管理監督職員のマネジメント能力の向上につながります。

職員の成長と組織力の強化を促進するため、人事評価制度における育成面談のほか、必要に応じた上司と部下の1on1面談の実施を推進します。

ウ 研修成果の還元

研修を受講した職員は、研修成果を職場や組織全体に報告し、業務に反映して還元するとともに、職場で共に学び高め合う風土の醸成に努めます。

エ 研修に参加しやすい環境づくり

所属長は、様々な機会を捉え、所属職員に研修の意義や重要性を伝え、能力開発に向けた意識付けを行います。

所属職員の研修受講によって生じる当該職員の担当業務については、職場全体でフォローをするなど、研修に参加しやすい環境づくりを進めます。

②働きやすい職場環境づくり

ア 仕事と家庭生活の両立

職員が意欲を持って職務に取り組むためには、地域や家庭で生活する人間として、その生活が充実していることも大切です。

仕事や家庭生活のあり方に関する価値観が多様化し、ワークライフバランスの視点を重視する職員が増加する中、組織として、職員の育児や介護に対する積極的な支援が求められていることから、「土浦市役所女性職員活躍推進プラン」などに沿った各種取組を着実に実践することにより、仕事と家庭生活の両立を図り、意欲を持って職務に取り組める職場づくりに努めます。

特に、育児休業取得職員に対しては、長期にわたり職場を離れることへの不安解消等を図るため、復帰支援マニュアルを活用し、育児休業中の職場情報の提供や復職時面談の実施等による円滑な職場復帰を支援します。また、介護に係る休暇・支援制度の周知等により、職員の仕事と介護との両立についても支援します。

イ 時間外勤務の縮減等と休暇の取得促進

時間外勤務の縮減は、職員の健康維持だけではなく、公務能率やワークライフバランスの観点からも重要な課題です。デジタル技術の活用による業務プロセスの見直しなどにより労働生産性の向上を図るとともに、管理監督職員が定時退庁や休暇取得を心掛けるなど、年次休暇等を取得しやすい職場づくりに努めます。

ウ 柔軟な働き方の推進

柔軟な働き方を推進し、職員一人ひとりの能力の発揮、ワークライフバランスの実現及び健康の確保を図るため、フレックスタイム制の導入やテレワークの活用を図ります。

柔軟な働き方の推進に当たっては、管理監督職員による適切な労務管理・業務分担を行うほか、効率的に高い成果を上げることができる環境整備にも十分留意します。

エ 健康管理

職員一人ひとりが日頃から健康管理に留意するよう努めるとともに、健康診断を確実に受診することにより疾病の早期発見、早期治療に努めるよう意識啓発を行います。

オ メンタルヘルス対策

地方公共団体のメンタルヘルス不調者は、近年増加傾向にあります。職員が心身に不調を来すと、その能力を十分に発揮することができなくなることから、メンタルヘルス対策に積極的に取り組みます。

ストレスチェック制度等を活用することにより、メンタルヘルス不調を未然に防止するとともに、人事担当部門と上司等の関係職員間の連携を強化し、早期発見・早期対応に努めます。

メンタルヘルス不調により長期間職場を離れていた職員に対しては、「職場復帰支援プログラム」により、主治医や産業医と連携しながら、円滑な職場復帰を支援します。

カ ハラスメント対策

職場におけるセクシャル・ハラスメントやパワー・ハラスメントなどのハラスメントは、職員の能力の発揮を阻害し、公務能率の低下を招くだけでなく、被害を受けた職員の精神的な苦痛も大きく、心身の不調へとつながります。

研修等によりハラスメントに対する正しい理解を深めるとともに、適切なハラスメント対策のためのガイドライン「ハラスメント防止等に関する指針」の周知徹底により、あらゆるハラスメントの根絶に努め、職員相互が人格を尊重し合える良好な職場づくりを目指します。

また、公務の能率の低下を招くカスタマーハラスメント¹²対策については、法整備などの国の動向を注視しつつ、防止措置の実効性を確保し、安心して職務に専念できる職場環境の整備を図ります。

キ 風通しのよい一体感のある職場環境の構築

多様な価値観を持つ職員同士が、自らの考えを表明して積極的なコミュニケーションをすることにより、相互理解の促進や組織への参加意識の向上が図られ、職員のエンゲージメントの向上が期待できます。

職場におけるコミュニケーションのデジタル化が進む中で、職員が発言・行動しやすい職場の雰囲気づくりを進め、風通しのよい一体感のある職場環境の構築に努めます。

¹² カスタマーハラスメント 顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・様態が社会通念上不相当なものであって、当該手段・様態により、労働者の就業関係が害されるもの（厚生労働省、『カスタマーハラスメント対策企業マニュアル』）

③管理監督職員による職場内マネジメントの推進

組織が一体となった人材マネジメントを実現するため、マネジメント研修の実施、サポート体制の整備、多面観察¹³の実施の検討などにより、管理監督職員による職場内マネジメントを推進します。

(5) 人材育成・確保に係る指標

この方針の実効性を高めるため、人材育成・確保に係る指標を設定します。

職員アンケートなどにより定期的に成果を検証し、人材育成・確保上の課題を洗い出し、必要に応じて、この方針に位置付けた取組を見直します。

指標	基準値（令和6年度）	目標
職員研修の満足度	86.0%	90%
職員アンケートによる「職場の人間関係は良好」の回答割合	87.1%	90%
職員数	土浦市定員適正化計画に基づき、行政運営上必要な人材を確保する。	

【参考指標】

ワークエンゲージメント¹⁴は、仕事にやりがい（誇り）を感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得ている状態を指し、個人と仕事の関係に着目した指標です。

この方針の実効性を高める上での参考指標として、定期的に職員のワークエンゲージメントを測定し、その向上を図ります。

¹³ 多面観察 上司が部下を評価する人事評価とは異なり、部下が上司の行動を観察した結果を上司本人にフィードバックする仕組み

¹⁴ ワークエンゲージメント オランダ・ユトレヒト大学の教授らが提唱した「個人」と「仕事全般」の関係性を示す概念。「仕事から活力をえ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ています。

4 人材育成・確保の推進体制

人材育成・確保を推進するため、職員と組織がそれぞれの役割を果たしながら、一体となって取り組んでいきます。

○ 職員の役割

職員は、「目指すべき職員像」や「求められる意識・能力」を正しく理解するとともに、自分自身の意識・能力を把握し、自主的かつ積極的な自己研さんや自己啓発に努めます。また、人材育成の必要性を十分認識し、学び合う環境の醸成やOJTによる後輩等の指導・育成に積極的に取り組みます。

○ 管理監督職員の役割

管理監督職員は、人材マネジメントの視点を持って部下と積極的なコミュニケーションを取りながら、職員の心理的安全性¹⁵を確保しつつ、職場のリーダーとしてOJTの推進や学習する機運の醸成を図るなど、積極的な人材育成を推進します。

○ 人事担当部門の役割

人事担当部門は、各部局と連携しながら積極的な支援や情報提供、連絡調整を行い、全庁的な人材育成を推進するとともに、サポート体制の整備などにより管理監督職員による人材マネジメントを支援します。また、多様かつ有為な人材の確保に積極的に取り組みます。

さらに、人材育成・確保のあり方について、絶えず見直しを図っていきます。

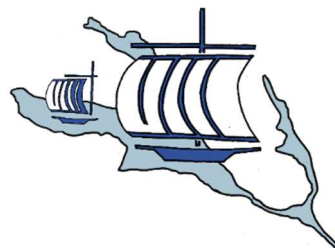
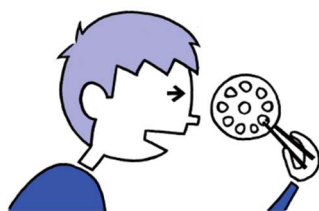
【人事課行動規範】

「全ての職員が
いきいきと やりがいをもって 仕事ができる
職場環境のために」

¹⁵ 心理的安全性 組織の中で自分の考えや気持ちを誰に対してでも安心して発言できる状態のこと。前例にとらわれることなく、自ら率先して主体的に考え、失敗を恐れずチャレンジしていくには、このような職場環境づくりが求められます。

5 改訂履歴

年月	内容
平成 23 年 7 月	土浦市人材育成基本方針策定
平成 28 年 3 月	職制別に求められる標準職務遂行能力を抜本的に見直した。
平成 30 年 4 月	職制上の段階の整理に伴い、標準職務遂行能力を修正した。
令和 5 年 4 月	・会計年度任用職員制度の導入（R2.4）に伴い、標準職務遂行能力を修正した。 ・第 9 次土浦市総合計画の策定（R4.4）に伴い、職員像の表現を改めた。 ・主任保育士の職務の級の見直し（R4.4）に伴い、保育士の標準職務遂行能力の職制上の段階に主任を追加した。 ・定年引上げ制度の導入（R5.4）に伴い、役職定年後の職員の標準職務遂行能力を定義した。 ・その他文言の修正。
令和 6 年 4 月	人事評価制度の見直しに伴い、職制別に求められる標準職務遂行能力を見直した。
令和 7 年 4 月	「人材育成・確保基本方針策定指針」（令和 5 年 1 2 月総務省）に基づき、土浦市人材育成・確保基本方針として改訂した。



土浦市人材育成・確保基本方針

平成 23 年 7 月 策定

令和 7 年 4 月 改訂

編集・発行 総務部人事課

イラスト 若田部 哲