

土浦市人材育成基本方針（改訂版）

～『水・みどり・人がきらめく 安心のまち
活力のまち 土浦』をめざして～

平成30年4月
土浦市

目 次

■ 1	改訂の趣旨及び基本方針策定の目的	
(1)	改訂の趣旨	1
(2)	基本方針策定の目的	2
■ 2	求められる職員像と能力	
(1)	求められる職員像	3
(2)	求められる能力	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	人材育成の基本的な考え方	
(1)	人事制度の構築	12
(2)	職員研修の実施	15
(3)	職場環境の整備	16
■ 4	人材育成の推進体制	20
■	資料	
1	人事関係制度の体系図	21
2	職員に求められる能力に関する アンケート結果（概要版）	22
3	平成27年度土浦市人材育成基本方針 改訂等検討委員会委員	25

■ 1 改訂の趣旨及び基本方針策定の目的

(1) 改訂の趣旨

我が国では、世界に類を見ないスピードで「人口減少・超高齢社会」が進行するとともに、経済情勢においては、デフレ脱却の兆しが見えるものの、依然不透明な状況にあります。

また、地方自治体においては、多様化・高度化する市民ニーズに対応するための地方分権が進展する中、地方の経済活性化と自治体の財政基盤の強化を図るための地方創生の施策が展開されているところです。

そのような中、本市では、「最少の経費で最大の効果」を挙げるため、職員定員の適正化を図りながら、平成23年7月に策定した「土浦市人材育成基本方針」に基づき、職員の能力・資質の向上のための様々な取組を実施してまいりました。

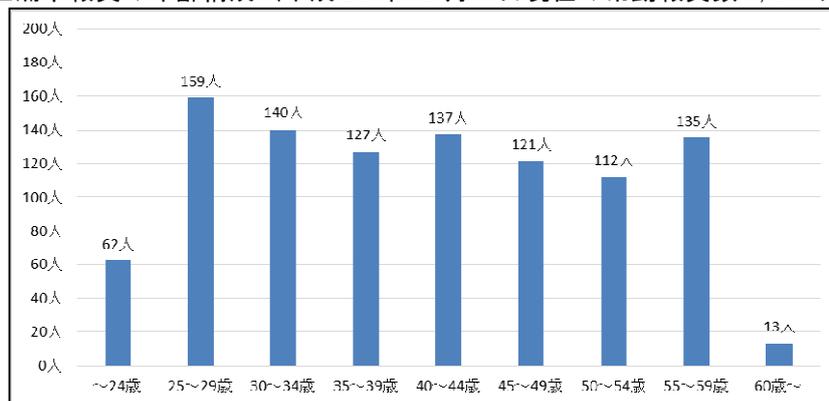
一方で、地方公務員法の改正による人事評価制度の義務化、国を挙げた女性活躍の推進とともに、官民一体の「働き方改革」による労働生産性の向上が求められる中、人材育成の必要性が更に高まっております。

また、本市においては、再任用職員制度や任期付職員採用制度の導入、更には中途採用の実施など、人事行政を取り巻く環境が大きく変化しております。

このようなことから、社会経済情勢や人事行政を取り巻く環境の変化に速やかに対応し、市民から信頼される人材を継続的に育成していくため、「土浦市人材育成基本方針」の一部を改訂し、人材育成の一層の充実と強化を図ることといたしました。

今回の改訂においては、これまでの基本的な考えを継承しつつ、職制上の段階ごとに求められる能力の明確化を基軸として、今後取り組むべき人材育成の施策を見直すものです。

土浦市職員の年齢構成（平成29年10月1日現在の常勤職員数1,006人）



※年齢は、平成29年4月1日現在の年齢。フルタイム再任用職員を含む。

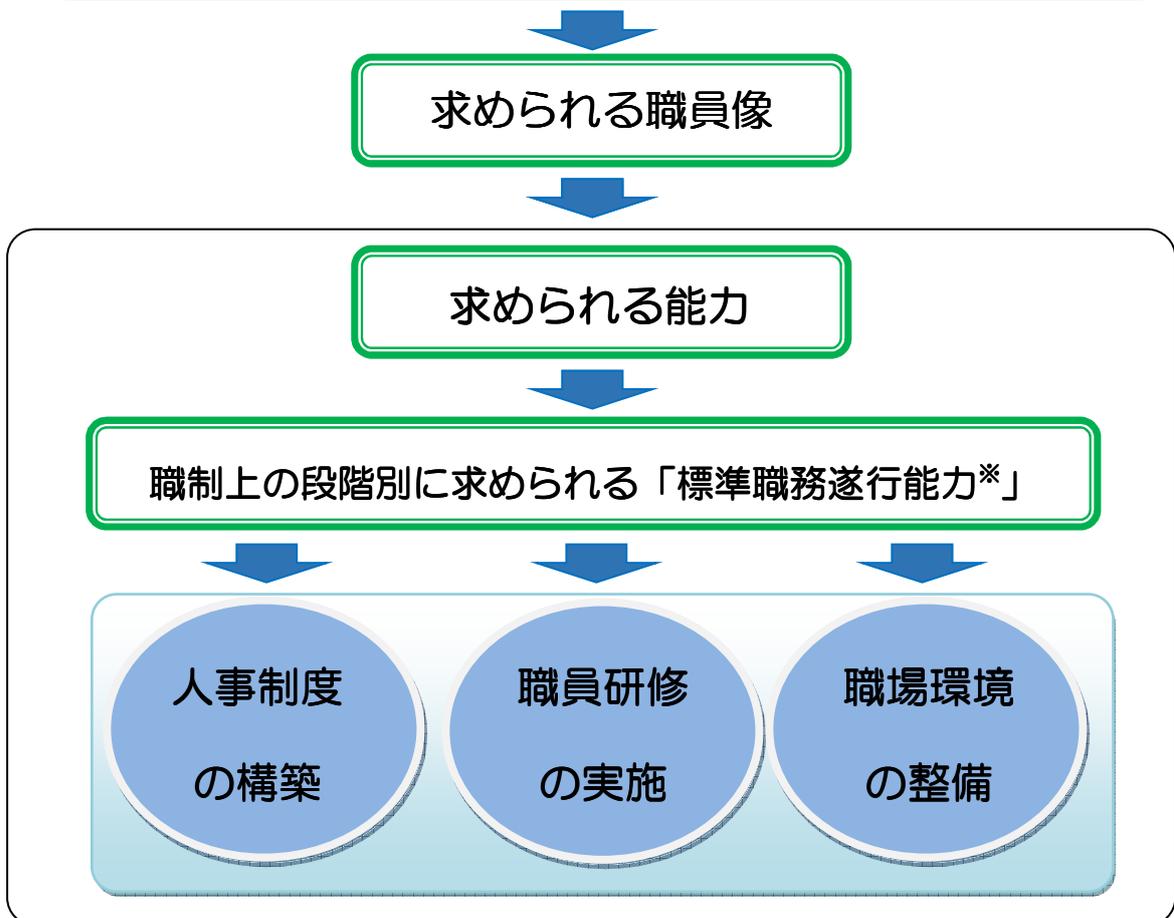
(2) 基本方針策定の目的

社会経済情勢の変化や高度化・多様化する市民のニーズを的確に捉え、時代の要請に速やかに対応するためには、自ら考え行動することができる「自律型人材」を育成する必要があります。

そのような中、この方針は、「求められる職員像」と「求められる能力」を明らかにし、人材育成の基本的な考え方を全職員が共有することにより、職員各々が「求められる職員像」と「求められる能力」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。

また、組織全体で人を育てていくための人事制度及び研修制度の構築や、職員一人ひとりが意欲を持って働くことができる職場環境の整備を図るものです。

**『水・みどり・人がきらめく
安心のまち 活力のまち 土浦』の実現**



※職制上の段階の標準的な職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力

■ 2 求められる職員像と能力

(1) 求められる職員像

人材育成を効果的に進めていくためには、職員一人ひとりが求められる職員像を共有し、その実現に向けて積極的に取り組んでいくことが必要です。

そこで、全ての職員に共通して求められる職員像として、次の4項目を掲げます。

- 土浦市に誇りと愛着を持ち、市民の立場に立って行動できる職員
【市民志向】

- 専門的な知識や能力を持ち、『協働』のまちづくりを進める職員
【協働志向】

- 前例や固定観念にとらわれず、広い視野で積極果敢に挑戦する職員
【チャレンジ志向】

- 改革型のマネジメント能力を備え、効率的な行政運営ができる職員
【経営志向】

○土浦市に誇りと愛着を持ち、市民の立場に立って行動できる職員

職員は、歴史と伝統のある土浦市に高い誇りと深い愛着を持ち、全体の奉仕者として努めなければなりません。また、変化の激しい社会環境の中で複雑・高度化している市民ニーズに的確かつ柔軟に対応していく必要があります。

そのような中、職員は、市民と良好なコミュニケーションを図り、市民の立場に立って考え、行動していく職員が求められています。

○専門的な知識や能力を持ち、『協働』のまちづくりを進める職員

職員は、職務に対し、常に自己啓発と自己研さんに努め、専門的知識を身につけるなど、能力を向上させなければなりません。

そして、その能力を協働のまちづくりに発揮していく職員が求められています。

○前例や固定観念にとらわれず、広い視野で積極果敢に挑戦する職員

職員は、公務員としての強い責任感と高い倫理観を備え、自己の職務を着実に遂行していくことが必要です。また、職務の遂行に当たっては、柔軟な発想の下、広い視野を持ち、積極果敢に取り組んでいく職員が求められています。

○改革型のマネジメント能力を備え、効率的な行政運営ができる職員

職員は、最小の経費で最大の効果を挙げるため、常にコスト、スピード及び改革に係る意識を持つことが必要です。これまでの概念にとらわれない改革型のマネジメント能力を備え、効率的な行政運営ができる職員が求められています。

(2) 求められる能力

求められる職員像を目標として人材を育成していくためには、職員一人ひとりに次のような能力が求められるとともに、持てる能力を十分に発揮していく必要があります。

求められる能力の種類	内 容
職務遂行能力	職務を遂行するうえで必要となる基礎的な知識から、市の重要施策を遂行する上で必要となる専門的な知識まで、幅広い知識を職位に応じて身に付け、コンプライアンス*を徹底し、職務を正確かつ迅速に遂行する能力。また、自己の職務に責任を持ち、最後まで着実に遂行する能力。
対人関係能力	協働の精神の下に、豊かなコミュニケーション能力を発揮し、市民とともにまちづくりを進める能力。また、組織内においても、他の部署との連携や部下・後輩の育成など、周囲の職員と協調して職務を遂行する能力。
政策形成能力	社会の変化を敏感に捉え、市民のニーズを的確に把握し、新たな課題を発見するとともに、その解決に向けた有効な政策・施策を立案する能力。また、政策・施策に対する適正な事後評価を行い、見直しや改善に向けた有効な政策・施策の立案ができる能力。
マネジメント能力	行政経営能力、進行管理能力、危機管理能力など、常にコスト意識やスピード意識を持って、総合的に行政運営に当たり、市の将来像に向けて事業を推進していく能力。また、組織管理能力、コミュニケーション能力など、組織力を強化しながら行政運営ができる能力。

※コンプライアンス・・・法令を遵守するとともに、公正・誠実に職務を遂行することにより、市民の信頼や期待に応えること

(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

職制上の段階	項目	内容
部長	①倫理	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、豊富な知識・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組織方針の明示	所管行政を取り巻く環境を的確に把握し、市政方針に沿った適切な部の方針を示すことができる。
	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業務運営	市民の視点に立ち、コスト意識を持って効率的に業務を進めるとともに、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。

職制上の段階	項目	内容
参事 課長	①倫理	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課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	課の責任者として、豊富な知識・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組織方針の明示	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適切な課の方針を示すことができる。
	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業務運営	市民の視点に立ち、コスト意識を持って効率的に業務を進めるとともに、業務改革に率先して取り組むことができる。
	⑦政策形成	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。

職制上の段階	項目	内容
課長補佐 係長・主査	①倫理	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。
	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粘り強く説明することができる。
	④組織方針の明示	課長の補佐役として課の方針を部下に周知するとともに、課の方針に沿った適切な係の方針を示すことができる。
	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業務遂行	市民の視点に立ち、コスト意識を持って効率的かつ着実に業務を遂行するとともに、事務改善に率先して取り組むことができる。
	⑦政策形成	業務上の課題に積極果敢に取り組むとともに、上位計画や部・課の方針に沿った施策等の具体案を企画・立案することができる。

職制上の段階	項目	内容
主任	①倫理	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・技術	業務に必要な知識・技術を習得するとともに、情報を適切に収集・分析し、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粘り強く説明することができる。
	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リーダーとしての役割を果たすことができる。
	⑤業務遂行	市民の視点に立ち、コスト意識を持って効率的かつ着実に業務を遂行するとともに、事務改善に率先して取り組むことができる。
	⑥政策形成	業務上の課題に積極果敢に取り組むとともに、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。

※主任には、土浦市職員の給与に関する条例別表第1の行政職給料表等級別基準職務表3級に属する再任用職員を含む。

職制上の段階	項目	内容
主幹 主事	①倫理	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・技術	業務に必要な知識・技術を習得するとともに、情報を適切に収集・分析し、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粘り強く説明することができる。
	④協調性	挨拶や身だしなみなどの基本マナーを守るとともに、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効率的かつ着実に業務を遂行するとともに、事務改善に率先して取り組むことができる。
	⑥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。

※主幹には、土浦市職員の給与に関する条例別表第1の行政職給料表等級別基準職務表2級に属する再任用職員を含む。

② 保育士・幼稚園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	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、所・園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	所・園の責任者として、豊富な知識・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粘り強く説明することができる。
	④組織方針の明示	所掌業務を取り巻く環境を的確に把握し、市の保育・教育の方針に沿った所・園の方針を示すことができる。
	⑤指導・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、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業務遂行	市民の視点に立ち、コスト意識を持って業務を遂行するとともに、施設・設備等の安全・衛生管理や事故発生時の緊急対応等を適切に行うことができる。
	⑦政策形成	業務上の課題に積極果敢に取り組むとともに、市の教育・保育の方針に沿った施策等の具体案を企画・立案することができる。

職制上の段階	項目	内容
副所長・教頭 主任保育士・教諭	①倫理	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、所長・園長の代理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	所長・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	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粘り強く説明することができる。
	④指導・育成	部下との信頼関係を構築するとともに、必要に応じて部下を指導・育成し、OJTリーダーとしての役割を果たすことができる。
	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・衛生管理や事故発生時の緊急対応等を適切に行うことができる。
	⑥政策形成	業務上の課題に積極果敢に取り組むとともに、市の教育・保育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。

※「教諭」は、土浦市職員の給与に関する条例別表第1の行政職給料表等級別基準職務表3級に属する教諭を指す。

職制上の段階	項目	内容
主幹・教諭 保育士・教諭	①倫理	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・技術	業務に必要な知識・技術を習得するとともに、情報を適切に収集・分析し、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粘り強く説明することができる。
	④協調性	挨拶や身だしなみなどの基本マナーを守るとともに、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業務を遂行するとともに、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。

※教諭は、土浦市職員の給与に関する条例別表第1の行政職給料表等級別基準職務表2級又は1級に属する教諭を指す。

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	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、豊富な知識・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組織方針の明示	所管行政を取り巻く環境を的確に把握し、市政方針に沿った適切な部の方針を示すことができる。
	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業務運営	市民の視点に立ち、コスト意識を持って効率的に業務を進めるとともに、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。

職制上の段階	項目	内容
次長 署長・課長 分署長・ 上席副署長	①倫理	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、豊富な知識・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組織方針の明示・指揮	市政方針や部の方針に沿った適切な課・署の方針を示すとともに、災害発生時には、全部隊の統括的な指揮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業務運営	市民の視点に立ち、コスト意識を持って効率的に業務を進めるとともに、業務改革に率先して取り組むことができる。
	⑦政策形成	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。

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	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、係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	係の責任者として、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粘り強く説明することができる。
	④組織方針の明示・指揮	課・署の方針に基づく適切な係の方針を示すとともに、災害発生時には、具体的な活動方針を決定し、出場部隊の指揮を行うことができる。
	⑤指導・育成	部下との信頼関係を構築するとともに、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業務遂行	市民の視点に立ち、コスト意識を持って効率的かつ着実に業務を遂行するとともに、事務改善に率先して取り組むことができる。
	⑦政策形成	業務上の課題に積極果敢に取り組むとともに、上位計画や部・課の方針に沿った施策等の具体案を企画・立案することができる。

職制上の段階	項目	内容
主任	①倫理	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・技術	業務に必要な知識・技術を習得するとともに、情報を適切に収集・分析し、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粘り強く説明することができる。
	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リーダーとしての役割を果たすことができる。
	⑤業務遂行	市民の視点に立ち、コスト意識を持って業務を遂行するとともに、災害発生時には、現場で出場部隊を指揮しながら、適切な災害活動を行うことができる。
	⑥政策形成	業務上の課題に積極果敢に取り組むとともに、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。

職制上の段階	項目	内容
主幹 主事	①倫理	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・技術	業務に必要な知識・技術を習得するとともに、情報を適切に収集・分析し、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粘り強く説明することができる。
	④協調性	挨拶や身だしなみなどの基本マナーを守るとともに、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業務を遂行するとともに、災害発生時には、隊長の指揮のもと、適切な災害活動を行うことができる。
	⑥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	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・技術	業務に必要な知識・技術を習得するとともに、情報を適切に収集・分析し、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粘り強く説明することができる。
	④協調性	挨拶や身だしなみなどの基本マナーを守るとともに、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・衛生管理や事故発生時の緊急対応等を適切に行うことができる。
	⑥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
非常勤職員等	①倫理	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・技術	業務に必要な知識・技術を習得するとともに、情報を適切に収集・分析し、業務に有効活用することができる。
	③説明	市民や関係者に対し、論理的かつ分かりやすい説明を行うことができる。
	④協調性	挨拶や身だしなみなどの基本マナーを守るとともに、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効率的かつ着実に業務を遂行するとともに、事務改善に率先して取り組むことができる。

※「非常勤職員等」には、地方公務員法第3条第3項第3号に規定する非常勤嘱託員を含む。

■ 3 人材育成の基本的な考え方

求められる職員像を目指し、求められる能力の向上及び標準職務遂行能力の習得を図るためには、「人事制度」、「職員研修」及び「職場環境」がバランスよく機能するとともに、各分野での積極的な取組が不可欠であることから、各分野の取組を総合的に推進することにより、効果的な人材育成を図ります。

(1) 人事制度の構築

① 人事評価制度

本市では、平成18年度から、現在の人事評価制度の元になる勤務評定制度を導入していますが、改正地方公務員法（平成28年4月施行）において人事評価の実施が義務付けられたことに伴い、平成28年度に人事評価制度の抜本的な見直しを行いました。

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3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てまいります。

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る。

イ 目標管理型業績評価を原則全職員に導入することにより、職員一人ひとりが目標を設定し、達成に向けて自律的に職務を遂行する仕組みをつくる。

ウ 人事評価の結果を各職員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る。

② 昇任・昇格及び人事異動

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基づき、適正に行

います。

また、人事異動においては、部課長級職員へのヒアリングや自己申告制度等により、職員の適性、能力や保有資格等に合った適材適所を目指すとともに、人事異動を通じた人材育成を推進するため、若手職員を中心としたジョブ・ローテーション^{*}を計画的に進めていきます。

さらに、職員の適性や今後のキャリア形成に関する希望等も踏まえながら、特定部門のスペシャリストとして育成する人事制度についても検討します。

^{*}ジョブ・ローテーション・・・人材育成を目的とし、職員に多くの業務を経験させるために行う定期的で計画的な異動のこと。

③ 給与体系

人事制度の基本的要素である給与については、国家公務員、他の地方自治体、更には民間企業との均衡のほか、市の財政状況、職員間の公平性の確保等、総合的な視野に立った適正な給与体系の構築を図ります。

④ 職員採用

ア 優秀な人材の確保

採用試験説明会の実施やインターンシップ^{*}の受入、更にはSNSによる広報等の様々な媒体を通じて、本市で仕事をする魅力の十分に発信し、採用試験受験者の増加を図ることで、優秀な人材を確保していきます。

また、説明会における職員との意見交換やインターンシップ実習を通じて、市職員の仕事内容を事前に知ることにより、入庁前のイメージと職場実態とのギャップを最小限に抑え、早期離職者の防止や即戦力の人材活用を図ります。

さらに、都市間や民間企業との人材獲得競争が激化する中、試験日程や選考方法等を適宜見直し、より受験しやすい環境づくりに努めます。

^{*}インターンシップ・・・学生が官公庁や企業等において実習・研修的な就業体験を行う制度

イ 多彩な人材の確保

市民ニーズの多様化や高度化する行政課題に対応するため、専門職等の継続的かつ計画的な採用（中途採用を含む。）や一部職種における任期付職員採用制度の活用等を通じて、民間経験者や専門職の採用など、多彩な人材を確保していきます。

さらに、障害者の雇用の促進等に関する法律の趣旨等に則り、障害者の雇用も継続していきます。

⑤ 男女差のない任用

人材育成を推進していくためには、意欲と能力のある職員を男女の区別なく任用していくことは当然のことです。引き続き男女差のない、有能な職員の任用をしていきます。

また、更なる女性職員の活躍を推進するため、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（平成28年4月施行）に基づき策定した「女性活躍推進法による特定事業主行動計画」により、継続的かつ効果的な取組を実行します。

⑥ 再任用制度

団塊世代職員の大量退職による職員の若年化により、組織として長年培ってきた知識や経験が急速に失われ、行政サービスが低下する懸念があります。

定年退職者の再任用制度を活用することにより、雇用と年金の接続を図るとともに、次の世代への確実な技能伝承を行い、切れ目のない行政運営を実現します。

さらに、定年延長制度についても、国の動向や地方公務員制度の見直し等の状況を注視しながら、適宜検討していきます。

⑦ 勤務成績不良職員へ対処

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。

また、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。

⑧ 定員の適正化

職員定員の適正化については、中長期的視点に立った定員適正化を計画的に進めることにより、持続可能な行政運営のための簡素で効率的な組織づくりに努めます。

また、市民ニーズ・社会経済情勢の変化や、新たな行政課題に柔軟かつ迅速に対応するため、年度ごとの職員配置数計画を策定していきます。

なお、業務遂行に必要な人員数の算定に当たっては、再任用職員、任期付職員、非常勤職員及び育児休業中職員の状況も考慮し、総合的視野に立った定員適正化に努めます。

(2) 職員研修の実施

効果的な人材育成を促進するためには、組織として積極的な能力開発に取り組むとともに、職員一人ひとりが、主体的に学ぶ姿勢が重要です。

また、業務の効率化を図り、ワークライフバランスを推進する観点からも、職員のスキルアップは必要不可欠であり、組織と職員が一体となって積極的に研修を実施する必要があります。

そのため、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、年度ごとに「職員研修実施計画」を作成します。

① 自主研修

更なる地方分権が進行する中、自ら学び、考え行動することができる「自律型人材」の育成が求められています。

そのような中、職員が主体的に行う学習活動は、人材育成の基本となるものであることから、自主研修を職員研修の柱の1つとして位置付け、積極的な支援を行います。

また、支援に当たっては、必要性や職員のニーズを見極めながら、効果的な制度を導入していきます。

さらに、職員の実務能力の向上を図るため、業務上有用な資格を取得する際の支援制度の導入も検討します。

② 職場内研修 (OJT: On The Job Training)

職場内研修は、業務に直結した実践的な教育を、各々の職員に対してきめ細やかに指導することができます。また、職務遂行上のあらゆる機会を通じて実施できることから、職員研修の中でも最も効果的かつ重要

な手法であるといえます。

そのため、「OJT推進マニュアル」の活用やOJTリーダーを育成するための研修実施等により、職場内研修の充実を積極的に支援していきます。

③ 職場外研修

職場外研修は、文字どおり職場の外、職場から離れて参加する研修で、階層別研修、専門研修、派遣研修など、主に人事担当部門が計画・実施する研修です。

職員として求められる能力と現に保有する能力との差を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、人材育成を効果的に進めるためには、職員の主体性が重要になることから、一律強制型の研修のみならず、研修課目を選択できる制度を継続していきます。

併せて、再任用職員、技能労務職員や非常勤職員など、任用形態に合わせた職場外研修の充実も図ります。

さらに、研修内容については、アンケートなどにより職員ニーズを把握しながら、適宜見直しを行い、研修効果の高い、時代に即したものとなるよう努めます。

④ 部局実施研修（各所属が実施する専門研修に対する助成制度）

部局実施研修は、各部局が、業務上必要な専門的な知識や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。

引き続き、関連する部局と連携を図りながら、同研修に係る支援の充実・強化を図り、職員の専門知識・技能の習得や向上に努めます。

（３）職場環境の整備

効果的な人材育成を実現するためには、人事担当部門だけではなく組織全体として推進する姿勢が重要です。

そのためには、職員一人ひとりが、自ら向上意欲を持って自己啓発や自己研さんに取り組むとともに、管理監督職員が適切に部下の指導・育成を行う必要があります。

また、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、働きやすい良好な職場環境を整備することも大切です。

人材育成を全庁的に推進していくため、人を育てる職場風土と働きやすい職場環境を目指します。

① 人を育てる職場風土づくり

ア 職場内研修の推進

平成26年度に策定した「OJT推進マニュアル」の周知徹底を図るとともに、同マニュアルを指導者研修のテキストとして活用するなど、全庁的なOJTの定着や更なる活性化を図ります。

イ 自主研修の推進

職員が主体的に学ぶ姿勢を持ち、意欲的に自己啓発や自己研さんに取り組むことができるよう、自己研修に係る情報提供や経費の助成などにより、積極的に支援していきます。

ウ 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。

また、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。

そのような中、職員の育児や介護に対する組織としての積極的な支援が求められていることから、「新」土浦市役所子育て支援プラン等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に基づき、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、超高齢社会を迎える中、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ていきます。

イ 時間外勤務の縮減等

時間外勤務の縮減は、職員の健康対策だけではなく、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。

平成29年4月に策定した「時間外勤務の縮減に向けた取組方針」に基づき、勤務時間管理の徹底及び職員の意識啓発に努め、全庁的な時間外勤務の縮減に取り組みながら、労働生産性の向上を図ります。

また、年次休暇等を取得しやすい職場の雰囲気づくりに努め、職員の計画的な休暇取得を促進します。

さらに、管理監督職員を中心に、率先して定時退庁や休暇取得等を心掛け、全庁的にワークライフバランスを推進する職場環境づくりに努めます。

ウ 健康管理

長時間労働は、心身の疲労の蓄積にとどまらず、脳疾患や心疾患の発症との関連性も指摘されています。

やむを得ず長時間労働を続けなければならない職員に対しては、産業医の面接指導を実施するなど、引き続き健康障害の予防に努めていきます。

また、長時間労働と健康の問題については、階層別研修等の様々な機会を通じて、職員の意識啓発を行います。

さらに、職員一人ひとりが、日頃から健康管理に留意するとともに、長時間労働が続いた場合には、心身ともに十分休養し、健康を維持するよう努めます。

エ メンタルヘルス対策

地方公務員における「精神及び行動の障害^{*}」による長期病休者^{*}は、年々増加傾向にあり、平成28年度の調査では、長期病休者全体の55.0パーセントを占める結果となっています。

本市においても、メンタルヘルス不調により療養を余儀なくされる職員が増加しており、本人はもとより、周囲の職員にも大きな影響を及ぼすなど、メンタルヘルスケアは喫緊の課題となっています。

改正労働安全衛生法（平成27年12月施行）により義務付けられた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・早期対応に努めていきます。

また、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」に基づき、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。

※精神及び行動の障害・・・統合失調症，躁うつ病，神経症性障，アルコール依存症，精神障害などを指します。

※長期病休者・・・公務災害又は通勤災害によるものと認定された者も含め，疾病等により，年次有給休暇，病気休暇及び休職等の休業の種類を問わず，休業30日以上又は1か月以上の療養者を指します。

※ストレスチェック制度・・・労働者に対して行う心理的な負担の程度を把握するための検査や，検査結果に基づく医師による面接指導の実施などを事業者に義務付ける制度です。

オ 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・ハラスメントは，良好な職場環境を乱し，単に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，心の問題へとつながります。

また，近年は，モラル・ハラスメント*やマタニティ・ハラスメント*も問題になってきています。

管理監督職員研修等の実施により，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となる「ハラスメント防止等に関する指針」に基づき，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。

※モラル・ハラスメント・・・主に言葉や態度によって巧妙に人の心を傷つける精神的な暴力です。身体的暴力だけではなく，無視などの態度や人格を傷つけるような言葉など，精神的な嫌がらせ，迷惑行為を含みます。

※マタニティ・ハラスメント・・・妊娠・出産，育児休業等を理由とした解雇，不利益な異動，減給，降格など不利益な取扱いです。

カ 育成面談の実施

職員のスキルアップ等の能力向上を図るとともに，一人ひとりの職員が意欲を持って職務に取り組むためには，それぞれの職場におけるコミュニケーションを円滑にし，人材育成の風土を醸成することが重要です。

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。

育成面談の実施に当たっては，年1回の定期面談に加え，必要に応じた随時面談により，きめ細かい対応を図ります。

■ 4 人材育成の推進体制

人材育成を推進するため、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。

また、社会経済情勢の変化等に柔軟に対応するため、必要に応じてこの方針を見直ししながら、市民から信頼される人材の継続的な育成を図ります。

○ 職員の役割

職員は、求められる職員像を目指すため、人材育成の必要性を十分認識し、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、学び合う環境を醸成し、部下や後輩の指導・育成に積極的に取り組んでいきます。

○ 管理監督職員の役割

管理監督職員は、部下との積極的なコミュニケーションを取りながら、OJTの推進や学習する機運の醸成を図るなど、職場のリーダーとして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、情報提供や連絡調整を行い、全庁的な人材育成の推進を図ります。

人事関係制度の体系図

求められる職員像【3～4ページ】

「市民志向」「協働志向」「チャレンジ志向」「経営志向」

求められる能力【5ページ】

「職務遂行能力」「対人関係能力」「政策形成能力」「マネジメント能力」

職種・職制上の段階別に求められる「標準職務遂行能力*」【6～11ページ】

※職制上の段階（部長，課長，課長補佐等）の標準的な職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力

（1）人事制度の構築

① 人事評価制度【12ページ】

- ア 標準職務遂行能力に基づいた公平な評価の実施
 - イ 目標管理制度による自律的な職務遂行
 - ウ フィードバックによる主体的な能力開発の促進
- #### ② 昇任・昇格及び人事異動【12ページ】
- ア 昇任・昇格基準に基づく適正な昇任等
 - イ 職員の適性，能力等に合った適材適所の配置
 - ウ ジョブ・ローテーションによる人材育成

③ 給与体系【13ページ】

総合的な視野に立った適正な給与体系の構築

④ 職員採用【13ページ】

- ア 採用説明会の実施等による優秀な人材の確保
- イ 中途採用，任期付採用等による多彩な人材の確保

⑤ その他の制度【13～14ページ】

- ア 男女差のない任用や計画的な女性職員活躍の推進
- イ 再任用職員による次世代への技能伝承
- ウ 成績不良職員への厳正な対処や早期改善
- エ 計画的かつ柔軟な定員適正化

（2）職員研修の実施

① 自主研修【15ページ】

“自ら学び，考え行動する”自律型職員を育成するための自主研修の支援

② 職場内研修（OJT）【15ページ】

OJT推進マニュアルやOJTリーダーの育成研修によるOJTの充実

③ 職場外研修【16ページ】

階層別研修，専門教養研修等による「求められる能力」の向上

④ 部局実施研修【16ページ】

専門機関等で学習することによる専門知識・技能の習得

（3）職場環境の整備

① 人を育てる職場風土づくり【17ページ】

職場内研修や自主研修の推進，研修に参加しやすい環境づくり

② 働きやすい職場環境づくり【17～19ページ】

- ア 職員の子育てや介護の支援による仕事と家庭生活の両立
- イ 時間外勤務の縮減等による労働生産性の向上やワークライフバランスの推進
- ウ 職員の健康管理，メンタルヘルス対策，ハラスメント対策
- エ 上司と部下による育成面談の実施

資料2

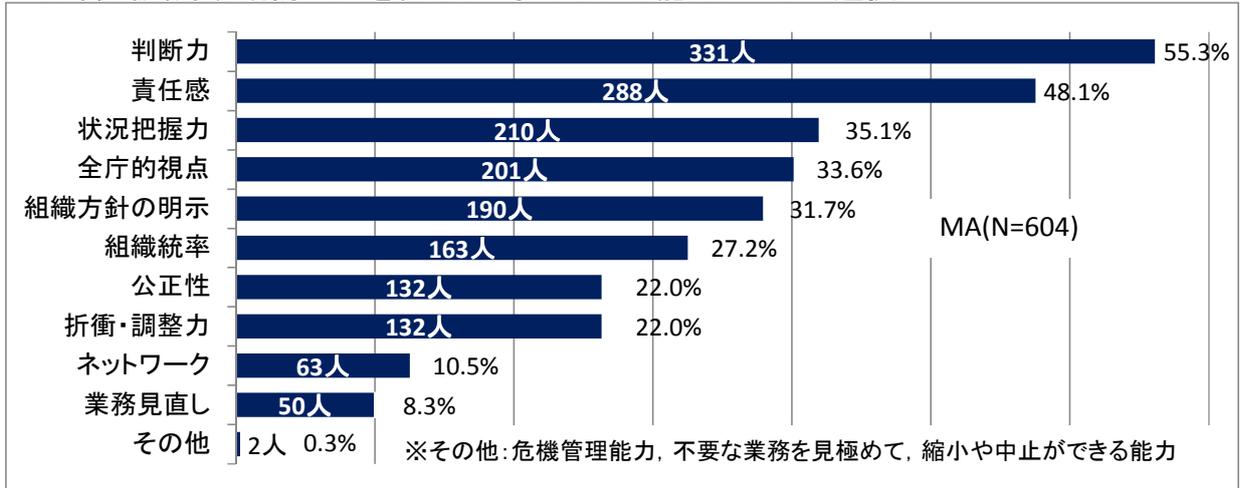
職員に求められる能力に関するアンケート結果（概要版）

- ◆実施期間 平成27年7月6日～7月17日
- ◆対象者 市職員（非常勤・臨時職員・再任用職員を除く） 1,026人
- ◆回答者 604人（回答率58.9%）

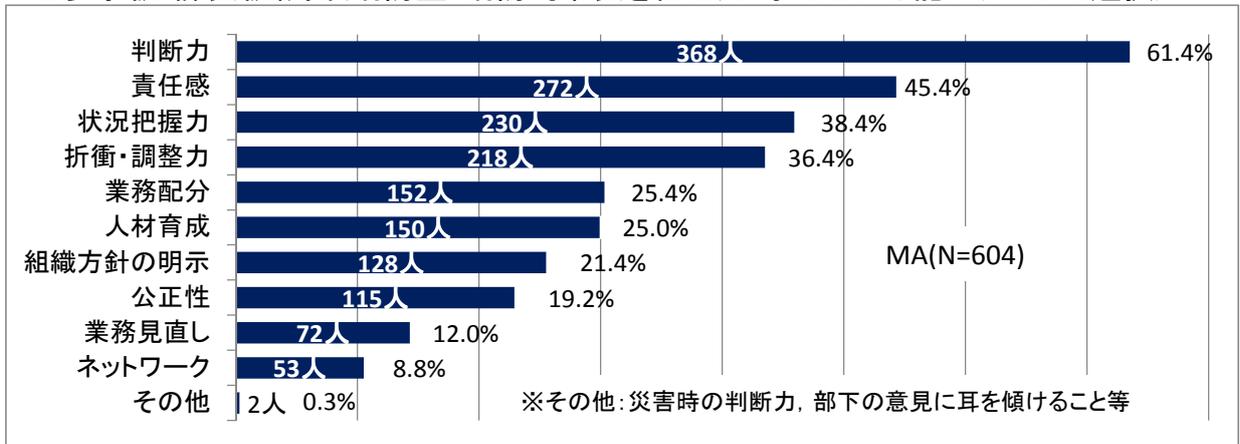
職種内訳	対象者	回答者数	回答率
行政職	685	373	54.5
消防職	188	119	63.3
保育士・幼稚園教諭	105	81	77.1
技能労務職	48	31	64.6
合計	1,026	604	58.9

◆職員に求められる能力について

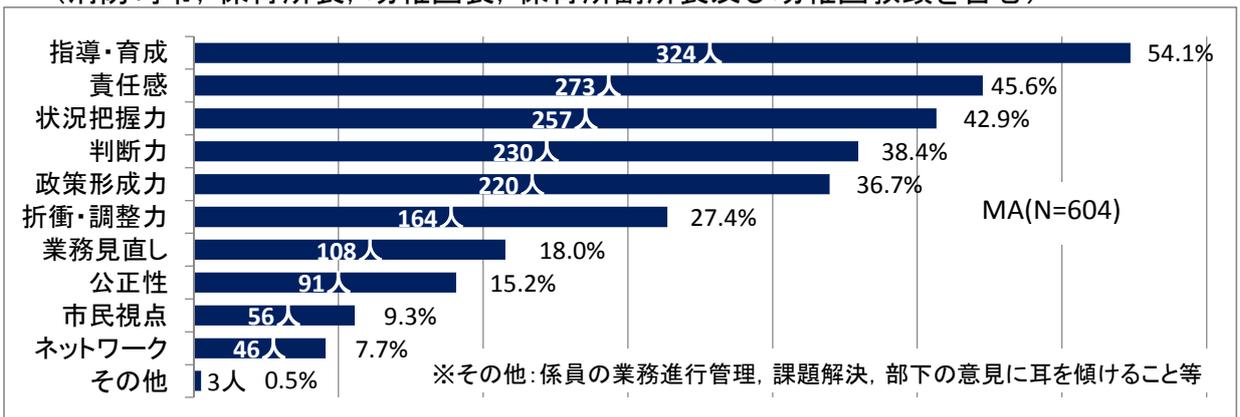
●部長級職員（消防正監を含む）に求められる能力(3つまで選択)



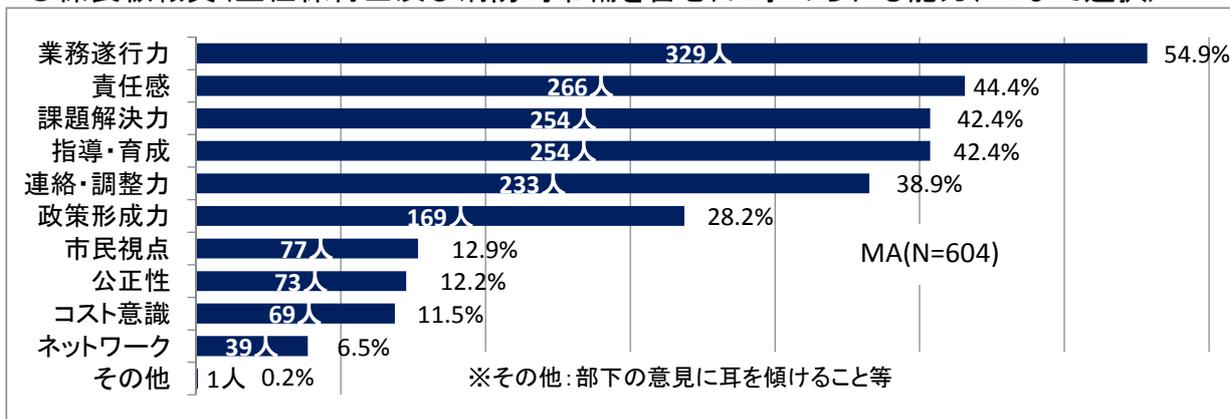
●参事級・課長級職員（消防監・消防司令長を含む）に求められる能力(3つまで選択)



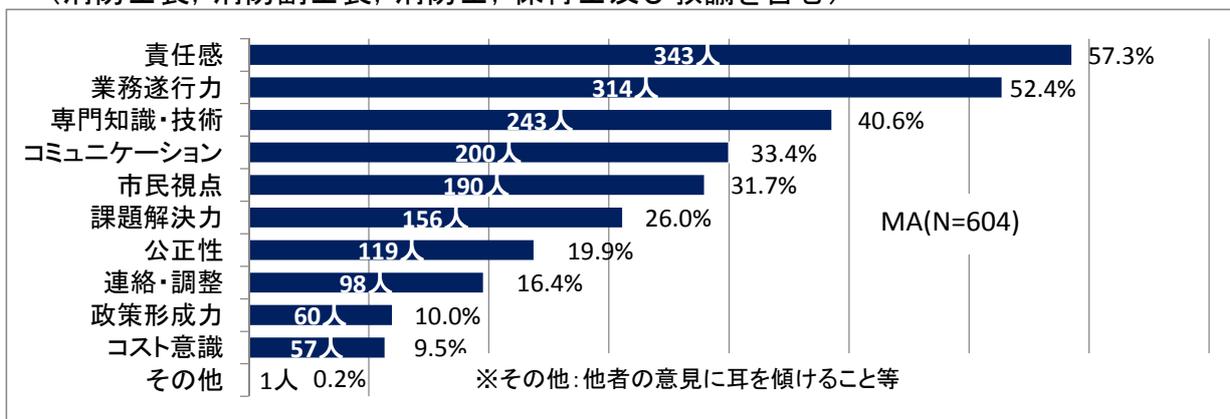
●副参事級・課長補佐級・主査級職員に求められる能力(3つまで選択)
(消防司令, 保育所長, 幼稚園長, 保育所副所長及び幼稚園教頭を含む)



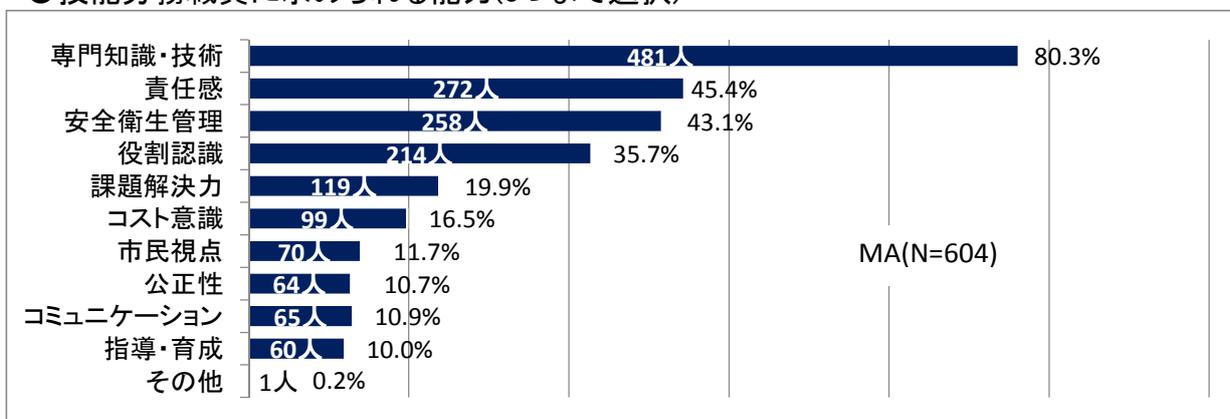
●係長級職員(主任保育士及び消防司令補を含む)に求められる能力(3つまで選択)



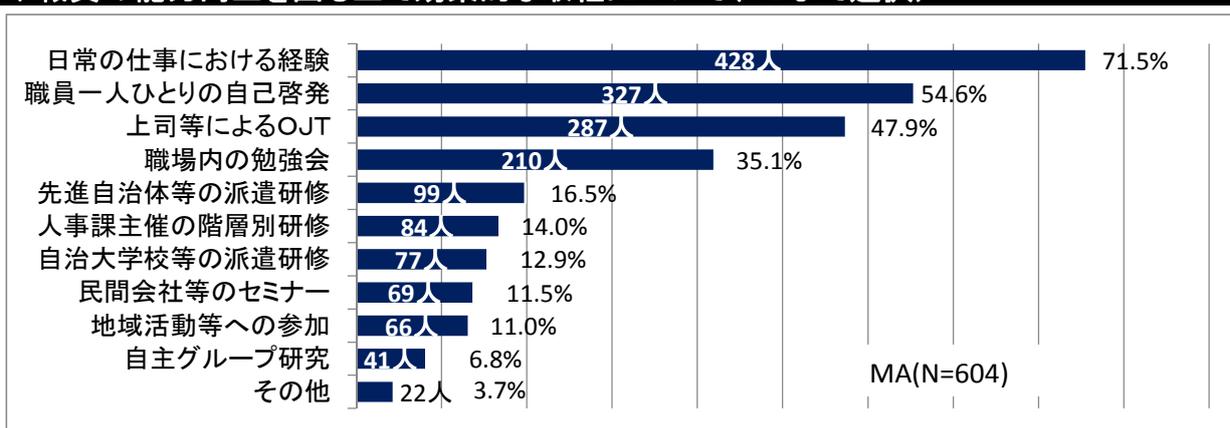
●一般職員(主幹級以下)に求められる能力(3つまで選択)
(消防士長, 消防副士長, 消防士, 保育士及び教諭を含む)



●技能労務職員に求められる能力(3つまで選択)



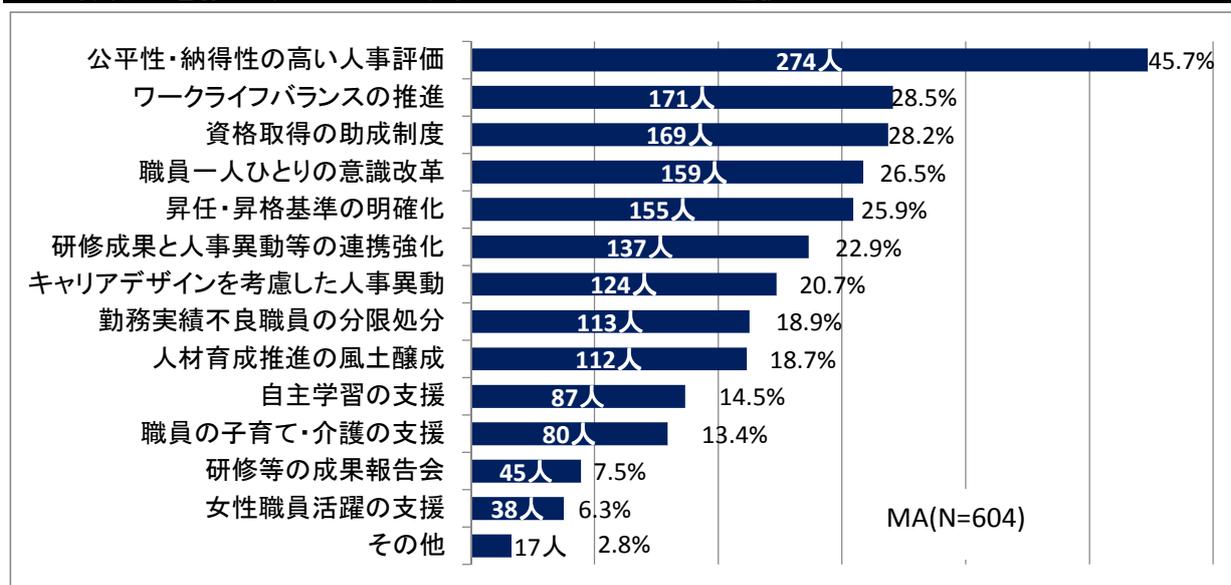
◆職員の能力向上を図る上で効果的な取組について(3つまで選択)



【職員の能力向上のための取組に関するその他の意見(抜粋)】

- ・技術職員の技術の習得を大いにバックアップして欲しい。
- ・職場全体が部下や後輩に対して、コミュニケーションをとりながら意識高揚の機運を図る。
- ・あらゆるものに対する好奇心
- ・試験による昇格制度の導入
- ・採用方法の多様化
- ・個人の力や得意分野に合った業務分担や配置
- ・駄目な部分を駄目と指摘し、直させる職場環境
- ・業務内容のマニュアル化
- ・外部の職員が占める割合を増やし職場環境を変えること。
- ・適切なレベルの能力向上トレーニングを長期間継続的に行えるようにすること。
- ・資格取得の奨励
- ・他組織(官公庁や民間企業等)との人事交流(長期)

◆人材育成を推進するための取組について(3つまで選択)



【人材育成に関するその他の意見(抜粋)】

- ・言葉遣いを含めた、対応の姿勢や態度が悪い職員については、厳格な処遇を行う。
- ・地域活性化に取り組む住民と交流を図り、生の声を聞くことにより、問題意識を高める。
- ・人員配置の適正化(見直し)
- ・研修で学んだ知識を職場で活用できるような雰囲気をつくる。
- ・職員間のコミュニケーションを向上させる取り組み
- ・仕事のやりがいを見い出させてあげられるような指導方法の確立
- ・固定観念や前例にとらわれない、常に変わっていくとする意識を醸成する。
- ・優秀な指導者を導入・育成するシステムを構築する。
- ・職務倫理について定期的な研修を行い、公務員の信用を失墜させるような職員に対しては適正な処分を行う。
- ・土浦市職員として最低限必要な知識及び資格等を明確にし、全職員共通で実施する。

資料 3

平成 27 年度土浦市人材育成基本方針改訂等検討委員会委員名簿

NO	部 名	課 名	補職名	氏 名	備考
1	総務部		部長	日高 康雄	委員長
2	総務部	人事課	参事兼課長	服部 正彦	副委員長
3	市長公室	政策企画課	参事兼課長	船沢 一郎	
4	市長公室	男女共同参画課	課長	嵯峨 優子	
5	総務部	総務課	課長	前原 秀昭	
6	市民生活部	市民活動課	課長	羽成 信明	
7	保健福祉部	社会福祉課	参事兼課長	川村 正明	
8	保健福祉部	こども福祉課	課長	細野 賢司	
9	産業部	商工観光課	参事兼課長	飯村 甚	
10	建設部	道路課	参事兼課長	柴沼 正弘	
11	都市整備部	都市計画課	課長	塚本 隆行	
12	議会事務局	議会事務局	次長	天谷 太	
13	教育委員会 事務局	教育総務課	課長	根本 卓也	
14	消防本部	総務課	課長	塩ノ谷秀雄	

土浦市人材育成基本方針（改訂版）

発行 平成28年2月

改訂 平成30年4月

土浦市

〒300-8686

茨城県土浦市大和町9-1

電話 029（826）1111