

龍ヶ崎市職員人材育成総合計画



令和8年3月

総務部人事行政課

目次

第1章 計画改訂の趣旨

1. 計画の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1
2. 計画策定の背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1
3. 計画の位置付け・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1
4. 計画の対象期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

第2章 現状と課題

1. 職員の概況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3
 - (1)正職員数の推移（特別職除く）・・・・・・・・・・・・・・・・・・3
 - (2)採用試験（30歳未満の大学卒対象一般事務）受験者数と採用者数の推移・・・・4
 - (3)離職者の推移・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5
 - (4)令和7年4月1日現在の年齢構成と10年後・・・・・・・・・・5
 - (5)時間外勤務の推移・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6
2. 前計画等における実施事業と評価・・・・・・・・・・・・・・・・・・8
 - (1)第3次人材育成基本計画・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・8
 - (2)第4次特定事業主行動計画・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10
3. 職員アンケート・ヒアリングなどからの課題・・・・・・・・・・13
 - (1)エンゲージメント調査・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13
 - (2)若手職員ヒアリング・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13
 - (3)課長級プロジェクト会議・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・14
 - (4)WOMANトーク・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・14

第3章 人材育成の基本理念

1. 目指すべき（求められる）職員像・・・・・・・・・・・・・・・・・・15
2. 組織の目指すべき姿・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・16

第4章 人材育成のアプローチ

1. 各職階の役割と求められる能力・・・・・・・・・・・・・・・・・・17
2. キャリア選択肢の拡大・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・22
3. 多様な人材の確保を目指す採用・・・・・・・・・・・・・・・・・・23
4. 能力開発の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・24
5. 60歳を超える職員の活躍推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・25
6. デジタル人材の育成・確保・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26

第5章 組織(チーム)の活性化

1. エンゲージメントの高い組織づくり 27
2. リスクマネジメントとコンプライアンスの推進 28

第6章 特定事業主行動計画

1. 働きやすい職場環境の構築 29
2. 男性の育児参画の推進 31
3. 女性職員の活躍の推進 32

第7章 計画の進行管理と評価 34

第1章 計画改訂の趣旨

1.計画の目的

龍ヶ崎市職員人材育成総合計画（以下、本計画という。）は「人」を中心に据え、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、組織全体の力を強化することを目的とします。目指すべき職員像や組織の将来像に向けて職階ごとの役割や能力を明確化することで、職員の意識改革と自己成長を促し、市役所全体の組織力向上を図ります。

2.計画策定の背景

近年、少子高齢化の進行や個人の価値観の多様化、デジタル社会の急速な発展により、市民生活を取り巻く環境は大きく変化しています。このような社会情勢や環境の変化に対応するためには、職員の意識改革とスキルアップが不可欠であり、多様化する市民ニーズに的確に応える組織力の強化が重要となっています。

また、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する専門人材をはじめ、60歳を超える職員、子育て期の職員、女性職員など多様な人材がそれぞれの特性を活かしながら働けるよう、ワークライフバランスの確保やキャリアデザインの確立など、柔軟で働きやすい職場環境の整備が求められています。

さらに、日本全体の人口減少に伴い、限られた人的資源を公民で共有する時代において、本市が選ばれる職場となることが重要です。働き手の価値観も変化し、安定のみならず、やりがいや成長実感を重視する傾向が強まっています。

こうした状況を踏まえ、人材育成基本計画と特定事業主行動計画を統合し、人材育成・確保と職場環境整備を計画的かつ総合的に推進するために、本計画を改訂・策定するものです。

3.計画の位置付け

本計画は、市の最上位計画である「龍ヶ崎みらい創造ビジョン for2030」を具体的に進め、効率的で透明性の高い市政運営を実現するためのものです。そして、本市が目指すべき姿を実現するためには、職員一人ひとりが力を発揮し、本計画を着実に実行することが最上位計画の推進につながります。

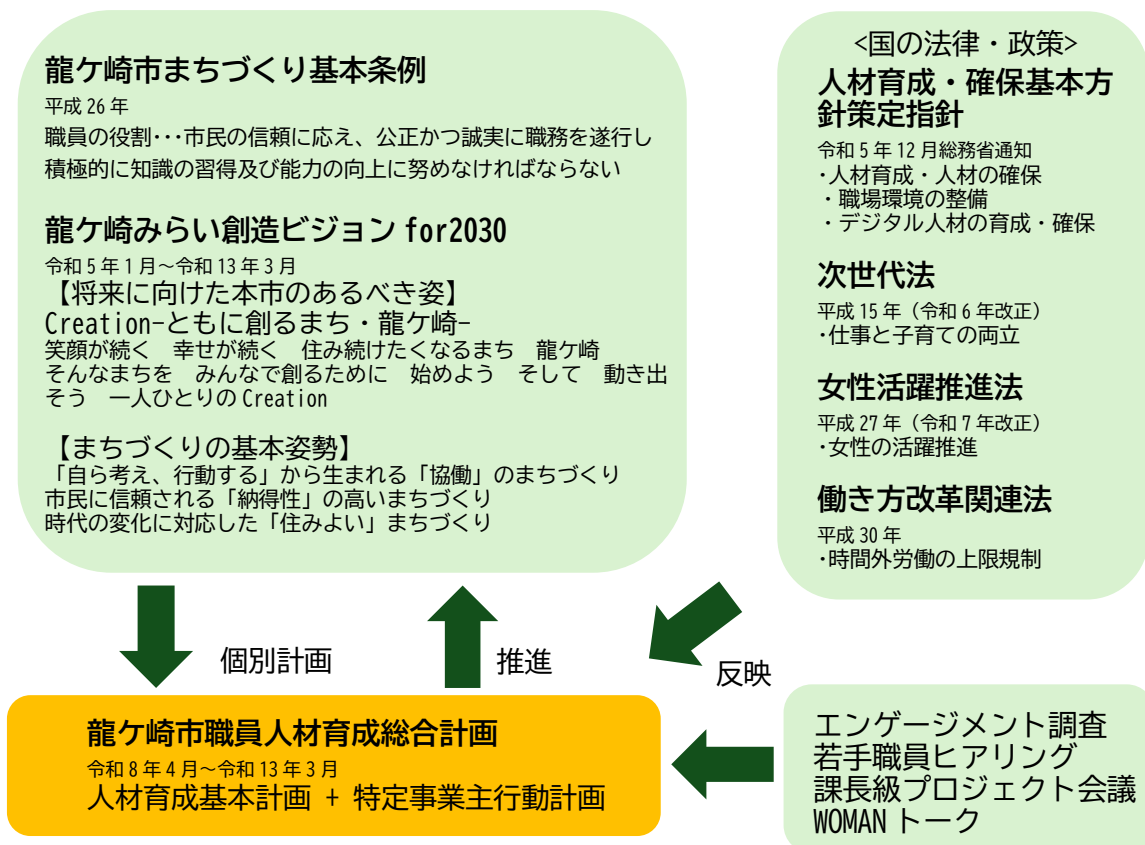
これまで本市では、総務省の人材育成・確保基本方針策定指針に基づき、令和3年に第3次人材育成基本計画（以下、前計画という。）を策定し、『愛』と『誇り』を持つ『笑顔』の職員」を目指すべき職員像として掲げ、人材育成に取り組んできました。

あわせて、平成15年の次世代育成支援対策推進法（以下「次世代法」という。）、平成27年の女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（以下「女性活躍推進法」とい

う。)及び平成30年の働き方改革関連法に基づき、令和3年に第4期特定事業主行動計画を策定し、「笑顔で来て笑顔で帰る職場」の実現を目指し、働き方改革にも取り組んでいます。

これらの計画は、職員の能力向上と働きやすい職場環境の整備という二つの視点から、職員の成長と組織の活性化を図るための重要な指針として機能してきたものです。一方で、重複する内容も多く、計画の運用や管理において効率性の面で課題がありました。そこで、「人材育成基本計画」と「特定事業主行動計画」の改訂にあわせて両計画を集約し、シンプルかつ一貫性のある計画とし、全体の方向性の明確化を図ります。

今回の改訂にあたっては、令和5年度に通知された総務省の「人材育成・確保基本方針策定指針」を反映し、人材育成に加えて、人材確保、職場環境の整備、デジタル人材の育成・確保を含むものとします。



4.計画の対象期間

令和8年度から令和12年度までの5年間とします。ただし、社会情勢や環境の変化などを踏まえ、必要に応じて見直します。

第2章 現状と課題

職員の採用については、今後ますます少子高齢化が進み、若手人材の確保が困難になることが予想されます。

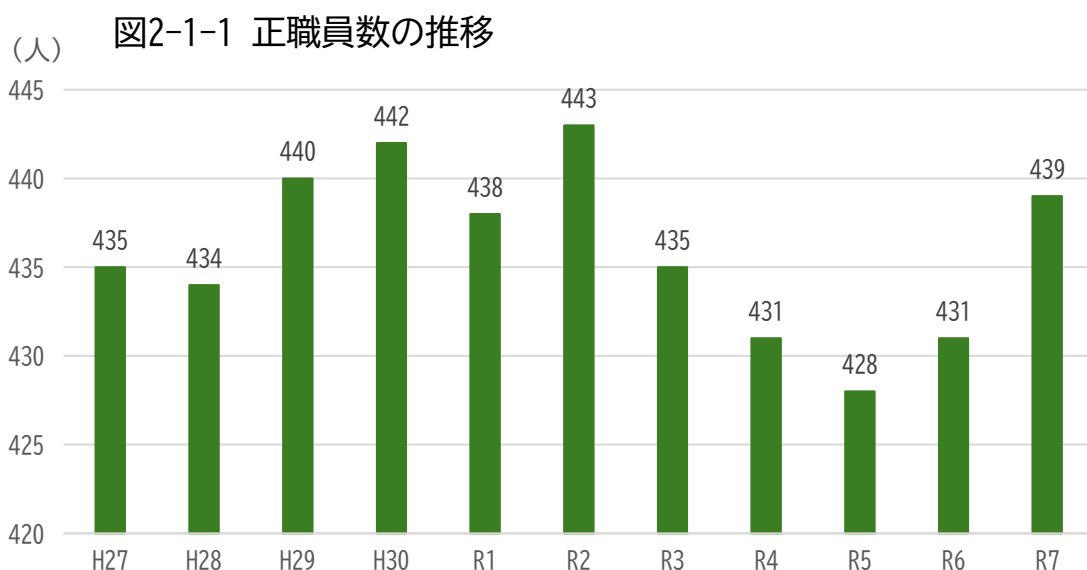
このため、働き続けたい職場となるよう、60歳を超える職員が生きがいを持って働ける体制や、子育て世代・女性活躍のための多様な働き方を考えていかなければなりません。また、時間外勤務の増加などは職員のエンゲージメント（働きがい、職場への愛着）の低下につながるため、働き方についても抜本的な見直しが必要となっています。

本章前半では、本市の現状や課題について分析を行い、後半では、前計画の振り返りから生まれた新たな課題や、今後も継続していくべき施策などの整理を行います。

1.職員の概況

(1)正職員数の推移(特別職除く)

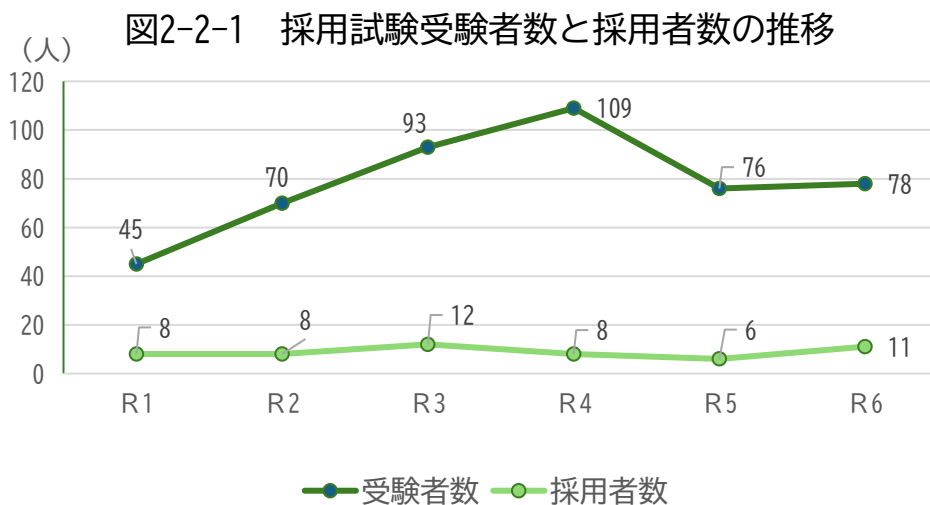
行政サービスの質を維持するためには、職員を適正に確保する必要があります。ここ10年間で見ると令和2年度をピークに正職員数は減少傾向にありましたが、令和6、7年度には、専門職などを含め約20人の採用を行い、増加に転じています。しかし、総務省の類似団体別職員数の状況（令和6年4月1日現在）によると、人口1万人あたりの職員数（普通会計）は、類似団体の平均が66人であるのに対し、本市は52人と、平均より大幅に少ない職員数で運営しています。少子化の進行を背景にますます人材の確保が困難とされる中、安定的な職員の確保はもとより、デジタル化や業務効率化によるマンパワーの減少に対応した行政運営が求められます。



(2)採用試験(30歳未満の大学卒対象一般事務)受験者数と採用者数の推移

令和元年度には、受験者数が45人と落ち込みましたが、1次試験の実施時期を従来の9月から7月に早期化した令和3年度以降は、平均して80人程度の受験者数を確保しています。このため採用者数も比較的安定し、平均して9人程度の採用者を確保できています。また、令和3年度からは民間企業等経験者の採用枠を増やすなど、人材の確保に努めています。

一方、近年、土木・建築などの専門職については、民間企業や他自治体との獲得競争が激化しており、採用環境は厳しさを増しています。

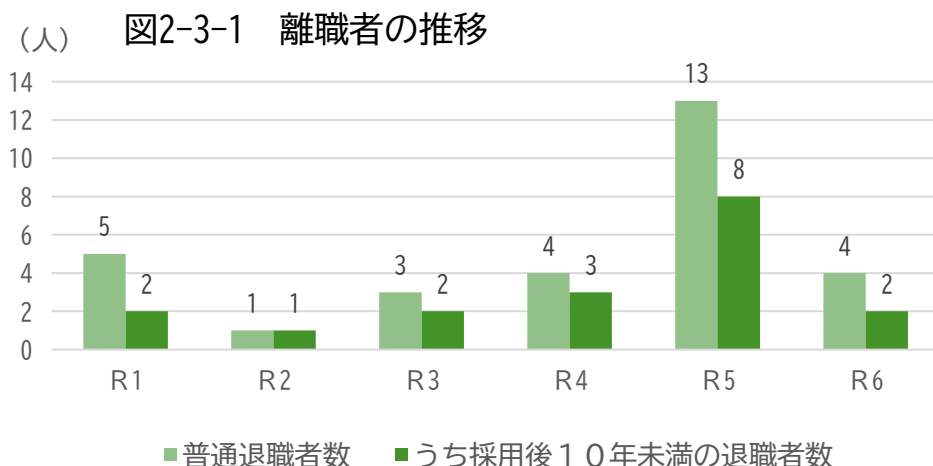


※R1、R2は高校卒対象一般事務も含まれます。R5から採用試験において高校卒対象枠を別に設けています。



(3)離職者の推移

近年、定年退職者・勸奨退職者¹を除いた普通退職者のうち過半数以上が採用後10年未満の職員となっています。離職の理由は、体調不良、キャリアアップ、ライフステージの変化と個々それぞれですが、働き続けたい職場であり続けるためには、職場へのエンゲージメント（働きがい、職場への愛着）を高めるような組織づくりも肝要です。



(4)令和7年4月1日現在の年齢構成と10年後

令和7年4月1日現在、40代後半以上の職員が56%と、職員全体の半数以上を占める一方、40代前半が7%と非常に少なく、年齢構成に偏りがあります。

図2-4-2は、今後毎年30歳未満の職員を10人ずつ採用し、定年退職以外の退職は見込まないものとして、10年後を推計したものです。その結果、10年後は60代が全体の21%となることから、今後は60代の活躍がますます重要となります。また、40代後半や50代前半が少ないため、ボリューム層が60代を迎えた後に備え、早期からマネジメントの経験値を積むなど、次世代のリーダーを育成していくことも大きな課題です。

¹勸奨退職・・・(1)勤続年数が10年以上で、年齢が50歳以上58歳以下の職員。(2)勤続年数が10年以上で、年齢が40歳以上50歳未満の職員のうち任命権者が特に認めたもの。

図2-4-1 R7. 4. 1現在 職員数439人

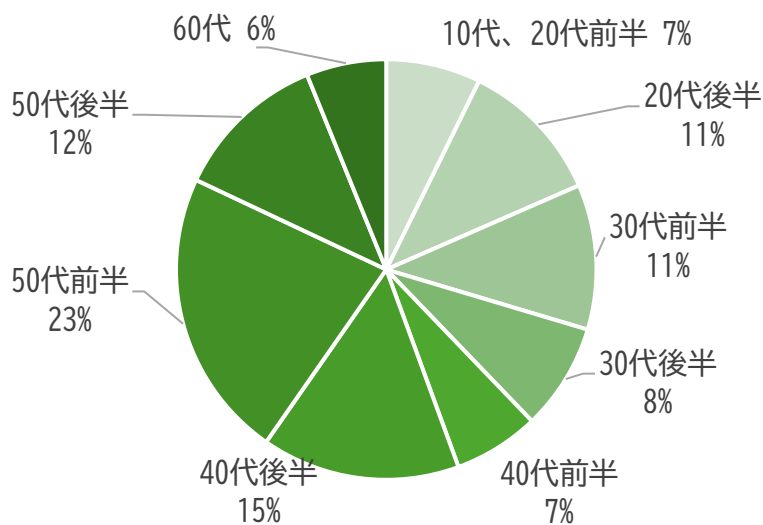
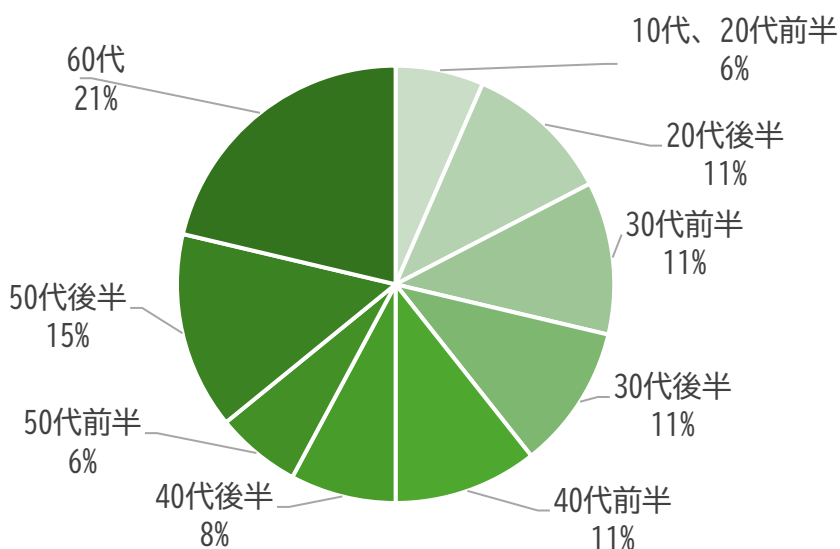


図2-4-2 R17. 4. 1見込 職員数460人



(5)時間外勤務の推移

総じて1人あたりの時間外勤務は、全体的に増加傾向にあります(図2-5-1)。令和2年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、ワクチン接種などの関連業務は増加しましたが、イベントや会議などを中止したことで、全体的に減ったものと考えられます。

また、長時間の時間外勤務になる要因としては、選挙事務、市税課税業務、健康保険業務などの他律的業務²の他、人材不足、業務の偏り、緊急対応が挙げられます。本市で

² 他律的業務…業務量、業務の実施時期その他の業務の遂行に関する事項を自ら決定することが困難な業務。

は、健康障害のリスクが高まるとされている月 45 時間超の時間外勤務³をしている職員が一定数おり（図 2-5-2）、時間外勤務が多い職員と少ない職員の差が大きいことが課題の一つです。職員のモチベーションを保つために、この差を少しずつでも埋めるよう、人材の確保・育成はもとより、マネジメントによる業務進捗状況の確認・協力体制の構築や業務遂行方法の練り直しが求められます。

なお、管理職は時間外勤務の概念はありませんが、平均退勤時間が就業時間を 1 時間以上超過する管理職数は令和 6 年度 60 人です（表 2-5-1）。管理職も超過勤務を行っている現状があります。

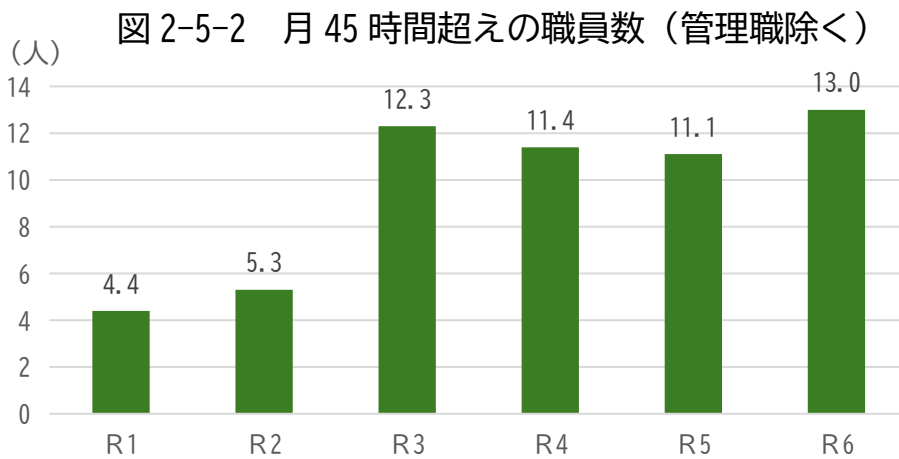
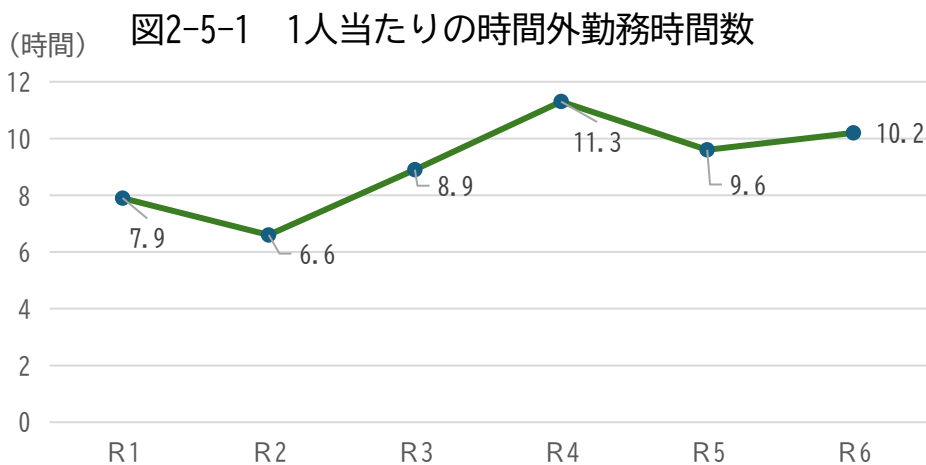


表 2-5-1 平均退勤時間が就業時間を 1 時間以上超過する管理職数(令和 6 年度)

課長	課長補佐	計
13 人	47 人	60 人

³ 月 45 時間超の時間外勤務…「龍ヶ崎市職員の勤務時間、休暇等に関する規則」に、時間外勤務を命ずる時間及び月数の上限として月 45 時間が定められている。他律的業務の上限は月 100 時間未満。

2.前計画等における実施事業と評価

(1)第3次人材育成基本計画

第3次人材育成基本計画では、「自ら学び、柔軟な発想とチャレンジ精神を持ち、市民のために何が必要か考え、龍ヶ崎市への『愛』と『誇り』をもつ『笑顔』の職員」を目指す職員像として掲げ、以下の4つの観点から各種事業に取り組みました。

①目指す職員像になりうる人材の確保

- ・人物を重視した多様な人材の確保
- ・インターンシップ制度の充実
- ・採用試験実施時期の見直し

人物を重視した多様な人材の確保の取組として、受験者の基礎的な能力や適性を客観的かつ効率的に判断するためSPI3試験を導入しました。SPI3試験は能力検査の他、適性検査があり、面接前に受験者の人物像把握ができるようになりました。令和5年度から実施したプレゼンテーション試験においても、筆記試験では測ることができない、プレゼンテーション力、論理的思考力、熱意などを測ることができました。

さらに、年齢要件を緩和し民間企業等経験者の採用枠などを設定したことで、多様な経験を有する人物を採用するとともに、職員年齢構成の平準化を図りました。

インターンシップ制度の充実に向けては、本市職員採用への応募啓発のため受け入れを推進しました。ここ数年、インターンシップ経験者が受験し採用となるケースが出ています。

また、採用試験実施時期の見直しを行い、令和3年度から1次試験を早期化しました。その結果、令和3年度以降は平均して80人程度の受験者数を確保しています。

「目指す職員像になりうる人材の確保への取組」は、引き続き取り組むこととしますが、土木・建築職など、特定のスキルや経験をもつ人材の確保や職員年齢構成の平準化が課題です。

②能力とやる気を引き出す人事制度

- ・人事評価制度の効果的な運用
- ・ジョブローテーションの実施
- ・複線型人事制度の検討
- ・次期管理職の育成

人事評価制度の効果的な運用として、課長補佐級以上の人事評価表に「キャリアデザインやワークライフバランスを意識した指導を行っている」という項目を加え、管理職の働き方改革への意識付けを促しました。また、管理職のマネジメント能力の向上を目

的に、課長補佐級、係長級が課長級を評価する多面的評価制度を試験導入しました。

一方若手職員ヒアリングでは、人事評価について「管理職の指導にばらつきがある」「公平な評価がなされていない」など、部下へのフォローアップ体制の強化や人事評価の更なる標準化を求める声が上がっています。

このため、人事評価については、現在の制度を維持しつつも評価項目の見直しなどが必要です。

ジョブローテーションの実施については、主に採用後10年以内の職員に対し、可能な限りその趣旨に基づいた人事異動を行いました。組織運営と職員のモチベーションの均衡の反映には課題が残りしました。

また、複線型人事制度⁴の検討についても、具体的な制度化までは至りませんでした。次期管理職の育成は、主査級の職員に対し次世代リーダー育成研修、係長級職員に対し組織マネジメント研修を実施したものの、課長級職員からは、グループ制に関する組織運営方法の課題が指摘されています。

③人を育て、笑顔があふれる働きやすい職場環境

- ・人材育成責任者の育成意識の醸成
- ・心身の健康に向けた取組の推進
- ・60歳を超える職員が意欲を持って活躍できる制度づくり
- ・組織力向上に向けたコミュニケーション機会の創出

人材育成責任者の育成意識の醸成を行うため、課長補佐級以上の人事評価表の項目に「人材育成能力や働きやすい職場環境を再構築する能力」を加えるとともに、管理職のための組織マネジメント研修、課長級プロジェクト会議を実施しました。これらの取組により、人材育成責任者としての意識醸成を図ることができました。

心身の健康に向けた取組では、アバターを使った心の相談室を外部委託し、メンタルヘルス不調を未然に防ぐ環境づくりを行いました。

60歳を超える職員が意欲を持って活躍できる制度づくりの取組については、役職定年制度の導入後2年が経過し、これまでの経験をどのように活かすかなど、新たな課題が見えてきました。本市では、職員年齢構成の比率として、10年後には60代が全体の21%を占める見込みであることから、喫緊の課題と捉え、引き続き対応する必要があります。

組織力向上に向けたコミュニケーション機会の創出として、新たに課長級や係長級を対象としたチームビルディング研修、チーム力向上研修、部署や役職、年代を超えて対話をするワールドカフェを実施しました。これらにより長期療養者数が減少傾向にあることから、事業内容の充実を図りつつ、継続的に取り組むこととします。

⁴ 複線型人事制度…複数のキャリアパス（目標に到達するための道筋）を設定し、職員が自分の適性や志向に合わせ道筋を選べる人事制度。

④意識を高め、能力を伸ばす職員研修

- ・OJT(職場内研修)
- ・OFF-JT(職場外研修)
- ・業務効率化に繋がる研修の実施
- ・自主研修グループへの活動支援

OJT においては各課で実務を通し、先輩職員が後輩職員に指導をする体制となっています。OFF-JT においては、研修の公募制を導入し、モチベーションが高い職員がスキル向上できる環境を整えました。また、業務効率化に繋がる研修として DX 研修を実施し、意識醸成を図りました。研修には一定の効果が認められるものの、研修参加に対して負担感を抱く職員も少なくないことから、研修内容の精査が必要です。

自主研修グループへの活動支援については活動内容の共有化を図ったものの、一部の職員への浸透に留まり、具体的な取組には至りませんでした。しかしながら、自主研修は職員同士のコミュニケーション機会の創出のほか、スキルアップにもつながるため、引き続き周知していきます。

(2)第 4 次特定事業主行動計画

第 4 次特定事業主行動計画では、働き方改革を実現させて「笑顔で来て 笑顔で帰る職場」をスローガンに掲げ、以下の 3 つの観点から各種事業に取り組みました。

①働き方改革を実現するための取組

- ・意識を変える取組
- ・つながりを変える取組
- ・仕組みを変える取組

意識を変える取組として、全ての職員が一体感を持って業務にあたるよう、本市の方向性についての市長からのメッセージ配信、業務改善をテーマにした働き方改革グループワークや、カエルミーティング⁵を実施しました。カエルミーティング発案により、ノー残業デー及び育児の日に、3 階フロアの午後 6 時一斉消灯を行いました。また、午前 9 時、10 時、午後 3 時、5 時に音楽を流し、タイムマネジメントの推進を図りました。

ハラスメント防止対策としては、新任課長補佐、現任係長、新規採用職員を対象に研修・講義を実施し、ハラスメントに対する意識向上を図りました。

つながりを変える取組としては、職員互助会事業において、職員の笑顔の写真を募集しアルバムで回覧する、スマイル応援給付事業や職場対抗ウォーキング大会、若手職員

⁵ カエルミーティング…早く「カエル」、仕事を「カエル」、人生を「カエル」会議。自分たちで目標を決め、自分たちで考える会議のこと。

交流会などの実施により、職員間のコミュニケーションを促進し、チームの生産性向上の一助としました。

仕組みを変える取組では、令和6年10月から窓口受付時間を45分短縮し、職員の時間外勤務解消とともに市民サービスの向上や既存事業の見直しに充てる時間を確保しました。

また、保健福祉棟のフリーアドレス、日直業務の民間委託の導入や、市公式LINEによる申請受付、ビジネスチャットツール導入、伝票の電子決裁導入などDXの推進を図ることで、職員の負担感を減らす取組を行いました。

しかしながら、前述のとおり時間外勤務は増加傾向にあり、働き方改革の実現は道半ばです。

<第4次特定事業主行動計画で設定した数値目標の達成状況>

働き方に満足している職員の割合

目標値（令和6年度）	実績値（令和2年度）	実績値（令和6年度）
70%	60%	65%

※職員アンケートにおいて、働き方に「満足している」「どちらかといえば満足している」と回答した職員の割合

時間外勤務年間250時間以上の職員数

目標値（令和6年度）	実績値（令和1年度）	実績値（令和6年度）
20人以下	32人	51人

②子育て・介護を支える取組

- ・ 妊娠・子育て・介護に関する情報提供
- ・ 妊娠・子育て・介護を行う職員へのサポート
- ・ 育児休業
- ・ 職場を超えた取組

妊娠・子育てに関する情報提供、サポート及び育児休業に関する取組として、育休ハンドブックの改正を行い周知しました。妊娠中の職員、妊娠中の配偶者を持つ男性職員、子育てを行う職員に対しては「子育て支援ハンドブック」を配布するほか、経済的な支援措置について十分な説明を行い、取得を推進しました。

また、育児休業取得経験のある職員と妊娠中の配偶者を持つ男性職員を集め、育休座談会を実施し、育児参画について考える場を提供しました。

これらにより、平成27年度から育児休業取得率は100%を維持していますが、女性の意見としては、取得期間や時期が課題として示され、育児休業者の業務代替対策も課題としてあります。

一方、介護に関しては、積極的な情報提供は行っておらず、介護休暇を必要とする職員からの相談に応じて個別に説明している状況です。

<第4次特定事業主行動計画で設定した数値目標の達成状況>

配偶者出産休暇・育児参加休暇の取得可能日数に対する取得率

	目標値（令和6年度）	実績値（令和1年度）	実績値（令和6年度）
配偶者出産休暇	90%	65%	74%
育児参加休暇	90%	24%	43%

育児休業取得率【★達成★】

	目標値（令和6年度）	実績値（令和1年度）	実績値（令和6年度）
男性	100%	100%	100%
女性	100%	100%	100%

③女性の活躍推進に向けた取組

・女性の活躍推進への取組

女性の活躍推進への取組として、「WOMAN トーク」の開催、キャリアアップ研修の実施、茨城県女性管理職育成研修、キャリアデザイン講座への派遣を行いました。その一方で、本市の管理職の女性職員の割合は、近隣自治体に比べ低い状況にあります。また、近年、女性管理職の離職が増えていることが課題となっています。

<第4次特定事業主行動計画で設定した数値目標の達成状況>

管理職に占める女性職員の割合

(4/1 現在)

目標値（令和7年度）	実績値（令和2年度）	実績値（令和7年度）
30%	17%	18%

3.職員アンケート・ヒアリングなどからの課題

(1)エンゲージメント調査

調査対象：正職員 408 人 回答数 251 人(62%)

調査期間：令和6年12月20日～27日

職員のモチベーションや組織に対する精神的なつながりの強さ・深さなどを可視化し、現状を把握するためのエンゲージメント調査を実施しました。

「仕事上で自分の意見が尊重されているか」という質問に対し、全体の72%が「尊重されている」と回答しました。「職場に自分を気づかってくれる人がいるか」という質問に対しては、全体の88%が「いる」と回答しています。

一方、「仕事上で自分の最も得意とすることを行う機会があるか」との質問に、全体の41%が「全くない」と回答しました。特に、主幹級と課長補佐級職員に顕著でした。

「半年間で誰かが自分の進歩（成長）について話してくれたか」との質問には、全体の55%が「聞いたことがない」と回答しています。適正な人材配置や、成長を支援し対話する機会が不足していることが課題です。

(2)若手職員ヒアリング

エンゲージメント調査を補完するため、5人×3グループで実施

参加者：主幹以下職員 15 人

実施日：令和6年12月25日

エンゲージメント調査を補完するため、主幹以下職員を対象にヒアリングを実施しました。参加者それぞれが、公平性を求める昇格制度の在り方や人事異動の柔軟性、専門職枠の導入など、目指す組織の在り方としての理想を持っていることが伺えました。特に、昇格時の試験制度や多面的な推薦方式を求める声が多くありました。また、異動によって経験が活かされないことへの不安や、専門性の不足に対する懸念も示され、これらの改善が組織の活性化に必要であるとの意見が寄せられました。

(3)課長級プロジェクト会議

参加者：37人

開催日：令和6年10月30日／令和7年1月30日

令和7年10月16日／令和8年1月15日

前計画の改訂にあたり管理職の意見を聴取するため、課長級プロジェクト会議を開催しました。会議では、これまでの計画が職員へ十分に浸透していないとの意見を踏まえ、より実行力のある計画とするために、PDCAサイクルの確立、組織像の明確化、キャリアパスの見える化や、lon1ミーティング⁶の活用などが提案されました。

また、計画の周知徹底はもちろんのこと、職員が自らキャリアを描ける環境を整えることが求められました。さらに、職階ごとの役割見直しや新たな職種の検討を通じて、全庁的なマネジメントの強化が必要であるとの意見が寄せられました。

(4)WOMANトーク

担当：まちの魅力創造課

参加者：民間企業従事者等6人、女性市職員10人

開催日：令和6年6月25日から全5回

若い女性が地域の存続や活性化において重要な役割を担うキーパーソンとなるという考え方のもと、少子化などに関する意見交換の場として、「WOMANトーク」を開催しました。仕事と子育ての両立の観点からは、ライフステージの変化に対して女性が安心して仕事を続けられるようにするため、自治体の支援や、男性の積極的な育児参加を推進する施策の一層の充実を望む意見が寄せられました。

⁶ lon1ミーティング…上司と部下が1対1で定期的にミーティングを行う対話型のマネジメント手法。部下の成長促進と信頼関係構築を目的とする。

第3章 人材育成の基本理念

急速に変化する社会環境や多様化・複雑化する市民ニーズに対応し、持続可能な市政運営を実現するためには、従来の枠にとらわれず、新たな解決策を模索するチャレンジ精神が必要となります。

また、全体が一つのチームとして、多様な能力と視点を活かしつつ、職員のモチベーションを高め、柔軟で適応力のある組織であることが求められます。

本市がまちづくりのキャッチフレーズとして掲げている「Creation－ともに創るまち・龍ヶ崎－」を達成するために、職員の成長と組織の進化が連動して進むよう、本章においては、目指すべき職員像と組織像を示すものとします。

1. 目指すべき(求められる)職員像

自ら学び、柔軟な発想とチャレンジ精神を持ち、 龍ヶ崎への「愛」と「誇り」を持つ職員

市政における役割が多様化している中、変化を恐れず果敢に挑戦し、龍ヶ崎市への「愛」と「誇り」を原動力として、自ら学び続けながら成長していくことが求められます。その実現のためには、全ての職員が自らの役割と強みを認識し、主体的な自己成長に取り組むとともに、柔軟な発想で新たな価値を生み出そうとする意識改革が不可欠です。

目指すべき職員像を実現するためには、後述する各職階の役割に応じた能力が必要になりますが、本章では、すべての職員に共通して求められる3つの能力を設定します。

●目標達成能力

自ら定めた目標や与えられた課題に対し、強い意欲をもって最後までやり遂げる姿勢。目標に対し具体的な計画を立て、困難な状況においても粘り強く行動し、最終的にはその目標を達成する力。

●コミュニケーション能力

市民や同僚との信頼関係を築くため、相手の立場に立って考え、丁寧に耳を傾ける傾聴力と、分かりやすく伝える発信力を兼ね備えた双方向の対話力。組織内外での円滑な意思疎通を通じて、多様な意見や発想を尊重しながら、共感と理解を生み出す力。

●タイムマネジメント能力

限られた時間でスピード感を持ちつつ、最大の成果を上げる計画力と実行力。優先順位を適切に見極め、DXを取り入れながら、効率的かつ的確に業務を処理することで組織全体のパフォーマンス向上につなげる力。

2.組織の目指すべき姿

すべての職員の活躍を最大限引き出し、市民と共創する組織

組織は、職員一人ひとりが持つ能力が発揮され、組織や市民にさまざまな形で貢献している状態＝「活躍」を実現し続ける場でなければなりません。

そのために、組織は、職員の挑戦と努力を支え、応援し、個々の強みを活かすことで、やりがいと成長を実感できる環境を整えます。

また、自己成長を促す学びの機会を積極的に提供するとともに、失敗を恐れず挑戦できる風土づくりを推進します。職員同士が刺激し合い、成果を称え、ときには目標未達の要因を共有しながら成長していくことで、組織力が向上し、やがて地域の活性化へとつながっていきます。



第4章 人材育成のアプローチ

前章にて掲げた目指すべき職員像の達成のために、各職階の役割と能力を改めて定義するほか、職員が自らの強みなどに応じたキャリアを選択できる仕組みづくりが必要です。

また、厳しさを増す職員採用環境を踏まえた多様な人材の確保、能力開発に努めるとともに、今後重要な労働力として期待される60歳を超える職員が活躍できる職場づくりが急務となっています。

加えて、DXを牽引する人材の育成・確保についても喫緊の課題です。これらを踏まえ、持続可能な行政基盤の構築を担う人材の育成を目指すものとします。

1.各職階の役割と求められる能力

前計画では、部長級以下全ての職員において、業務成果の達成や質の向上が中心となっていました。今回、成果創出と組織活性化のバランスを取り、結果として人が活かされ、成長し、未来に備えられるよう、各職階の役割を再定義します。

また、各職階に求められる必要な意欲と能力は、人事評価制度の評価項目と連動する必要があります。本計画では、再定義した各職階の役割に合わせ、現行の人事評価項目⁷に追加すべき「求められる能力」を提示しています。今後、人事評価制度の見直しにあわせて精査、追加していくものとします。

■**部長級**：全体最適化と改革の意識をもち、最上位計画の実現に向けて、施策の見直しを含めた優先順位、運営方針を設定します。予算や人材を適正に配分することを通じて、各所属の職員がやりがいを持って業務遂行に取り組むことができる職務環境を構築します。

求められる能力

経営感覚能力	組織全体の価値最大化を見据え、限られた資源を最適配分し、成果と効率の両立を図る力。
政策判断力	最上位計画と人口動態や財政状況を踏まえ、施策の優先度と見直しを的確に決め、実効性ある方針へ落とし込む力。

⁷ 現行の人事評価項目…規律性、責任行動、協調性（課長級～部長級を除く）、積極性（課長級～部長級を除く）、市民満足志向、専門知識、管理統率力（係長級以上）、政策形成力、意思決定力、対人折衝調整力がある。同じ能力でも職階によって内容やレベルに差をつけている。

技能労務職の人事評価項目…規律性、責任行動、協調性、積極性、市民満足志向、専門知識、管理統率力、業務改善力、意思決定力、対人折衝調整力がある。

■**次長・参事**：全庁的推進が必要で難易度も高い政策に対し、内外の関係者との対話を通じた意識合わせと、的確な判断、公式な説明責任を果たすことなどを通じて成果を得ます。

求められる能力

業務推進力	困難な状況でも主体的に一步を踏み出し、関係者と連携しながら迅速に前進させる力。
政策実現力	多様な情報を素早く理解・整理・想定して、意思決定の質を高める力。合意形成と資源調整をリードし、方針を確実な実行と測れる成果へつなげる力。

■**課長級**：担当事業・業務の中身を精査し、部下に対する深い理解を基に適材適所を目指す配置を行います。経過の見守りと対話を重ねながら、互いに助け合う職場づくりを進め、組織が担う業務目標を達成し、部下一人ひとりの成長・働きがいの実現を導きます。

求められる能力

指導育成力	部下の強みと課題を見極め、適切な支援・挑戦機会での成長を加速させる力。
組織管理力	適材適所の配置と進捗管理、対話と助け合いの仕組みで目標達成へ導く力。

■**課長補佐級**：係長級職員が円滑にチーム運営できるよう助言・支援しつつ、課長には意思決定に資する材料と選択肢をタイムリーに提供します。グループ等における指標設定・進捗把握・課題解決など、業務プロセスの最適化を図ります。

求められる能力

意思決定支援力	係長の業務管理を支援しつつ、課長の適時かつ妥当な意思決定を可能とする論点や選択肢を提案する力。
成果創造力	成果指標に基づきプロセスを設計・運用し、課題解決を通じて確実に結果へつなげる力。

■**主査・係長・副主査**：担当する事業・業務を包括的に把握し、部下が必要とする支援や各種調整を行います。困難な案件については自ら先頭に立ち、課題を整理・解決しながら業務を推進することにより、グループが目指す目標達成に貢献します。

求められる能力

リーダーシップ	業務の目標を明確に示し、部下を支えながら力を引き出し、チームを前進させる力。
業務管理能力	業務全体を把握し、進め方と進捗を適切に管理・調整して確実に成果へ導く力。進行上の支障や部下が直面する課題を早期に把握し、解決へと導く力。

■**主幹**：指示された業務（非定型業務も含む）を自らの考え方で工夫して効率的に行います。係長の下でチーム運営を支えながら、後輩のOJTと業務標準化・改善を推進します。

求められる能力

実行力	指示された業務の目的を的確に捉え、工夫とスピードで確実にやり切る力。
企画提案力	職務の遂行にあたり生じた問題や、目的を達成するために最適と考えられる計画、手段、方法などを考え出し、業務につなげる力。

■**副主幹**：主担当として業務を遂行するとともに、主事・主事補の相談役として日常的な指導やフォローを行い、チーム全体の業務が滞りなく進むよう支えます。

求められる能力

業務遂行力	与えられた業務の目的や優先順位を理解したうえで、自己の業務に責任をもって、最後まで粘り強くやり遂げる力。
支援力	後輩に対し、業務の進め方や留意点をわかりやすく伝え、相談に応じながら、自立した業務遂行につなげていく力。

■**主事・主事補**：職員としての基礎を身につけ、上司や先輩の指導を受けながら、指示された業務を粘り強くやり遂げます。日々の業務の中で、自らの強みを自覚します。

求められる能力

業務遂行力	上司や先輩からの指示を正しく理解し、自己の業務に責任をもって、最後まで粘り強くやり遂げる力。
適応力	環境ややり方の変化を柔軟に受け止め、学びを活かして成長につなげる力。

■**60歳を超える職員(役職定年後職員⁸・再任用職員等)**：職責に応じた職務を担うとともに、これまで培った技術・知識・経験を活かし、OJTに努め、組織の実行力の底上げと人材育成に貢献します。

求められる能力

還元力	長年培ってきた技術・知識・経験を、日常業務やプロジェクトの遂行・改善において活かし続ける力。あわせて、その蓄積を積極的な助言・支援や模範的な行動を通じて後進へ継承し、組織全体の力の底上げに貢献する力。
------------	--

■**技能労務主任**：担当する業務について、日々の作業計画や段取りを主体的に行い、効率的かつ安全に遂行します。現場チームの中核として、安全意識の定着、作業手順の標準化・改善を推進します。

求められる能力

実行力	担当する現場の作業計画や段取りを主体的に行い、業務を着実に完遂する力。
安全管理力	危険要因を事前に察知し、ルールの順守や安全確認の徹底を通じて、事故やトラブルを未然に防ぐとともに、職場全体の安全意識を高めていく力。

⁸ 役職定年後職員…定年が60歳から段階的に65歳へ引き上げられることに伴い、組織の活性化と新陳代謝を促進するため、管理監督職にある職員が、60歳に達した日以降の最初の4月1日に降任を伴う転任をすること。

■**技能労務主事・技能労務主事補**：上司や先輩の指導・助言のもと、必要な知識や技能を習得し、周囲と協働して担当業務を遂行します。

求められる能力

業務遂行力	上司や先輩からの指示や作業手順を正しく理解し、自己の業務に責任をもって、最後まで粘り強くやり遂げる力。
協働力	チームの一員として、報告・連絡・相談を怠らなく行うことで、周囲と連携しながら円滑に作業を進めていく力。

■**会計年度任用職員**：主事級の職責を担います。正職員同様、公務員として法令を遵守し、行政サービスの継続性・質・効率性を支えます。正職員の指示を正しく理解し、定型業務を中心に担当しつつ、その業務に責任をもち、課の業務負荷平準化と安定に寄与します。

【各職階の役割・能力の理解、定着に向けた具体的な取組】

①各職階の役割・能力の周知

各職階の役割・能力について全庁で統一的な理解を図り、人事評価・育成・配置の一貫性を高めます。令和8年度の目標設定から順次周知を開始し、新規採用職員研修や昇格時に反復周知し定着を促します。

②人事評価の見直し

各職階の役割・能力に応じた評価基準へ更新し、望ましい行動・成果を推進します。現行の人事評価表に各職階の役割・能力を組み込んで運用します。

③職階別スキル研修の実施

各職階における「求められる能力」の実践力を強化し、役割発揮を加速するため、役割遂行に必要な知識・スキルを体系的に学ぶ研修を実施します。

2.キャリア選択肢の拡大

職員一人ひとりが、強みや志向に応じてキャリアを選択できる仕組みを整えることは、組織の活力と定着率の向上につながります。その実現に向け、年功序列を前提とした単線型の人事運用を見直し、複線型人事の仕組みづくりを検討します。キャリアの選択肢を拡大することで、職員の将来像を描きやすくするとともに、職員の強みを活かす配置と成長機会の確保につなげ、組織力向上を図ります。

【具体的な取組】

①複線型人事の導入検討

年功序列の単線型の人事から、個人のキャリア選択の幅を広げる複線型への転換を検討します。具体的には、課長補佐級以上において、主に人材マネジメントを担う「管理職系」と、政策・事業マネジメントを担う「プロジェクト推進職系」などを想定しています。

また、専門職として特定の業務に従事するキャリアパスの新設も含め、制度案を整理します。

②キャリアの相談体制の整備

複線型人事の検討とあわせ、キャリア相談体制を整備します。上司との対話を通じて職員の強み・志向を可視化し、能力開発に関する情報提供に努めるなど将来のキャリア選択を支援することで、適材適所の配置とエンゲージメント向上を図ります。

③係長以上昇格選考の導入検討

より公正・適正な昇格の実現に向け、係長以上への昇格選考の導入を検討します。対象役職、選考方法などについてメリット・デメリットを整理し、各役職に適任者が昇格するよう人事評価の見直しを進めます。

3.多様な人材の確保を目指す採用

職員の採用は、人材育成の過程において、最初のステップとして非常に重要です。現在、地方公務員は全国的に離職率が高まっており、また、少子化等を反映し、民間企業や他自治体との人材獲得競争が激しくなっています。必要な人材を計画的かつ確実に獲得していくためには、積極的な情報発信や、これまでの採用試験の募集要件の見直し、募集区分の拡充など、常に採用環境の情勢に目を向け、取組を進めていく必要があります。

あわせて、障がい者雇用を推進するため、合理的配慮⁹を含めた、障がいに対する理解を深めるとともに、本人及び職場の相談体制の整備、後述する働きやすい職場環境の構築を通じて多様な人材確保を図ります。

【具体的な取組】

① 情報発信等の推進

本市の魅力や業務内容を直接発信し志望度を高めるため、大学・高校・民間等主催の就職説明会に積極的に参加します。大学・高校向けインターンシップ受入も推進し、情報発信に努めます。

②採用募集区分の拡充

第2章で示した年齢構成の偏りの解消は喫緊の課題であることから、職員年齢層の平準化を踏まえた要件の見直しを行います。また、土木・建築などの専門職については、競争激化を踏まえ通年採用の制度化を図ります。加えて、インターンシップ経験者の採用、会計年度任用職員から正職員への採用、早期離職者の再任用など、募集区分の拡充に取り組みます。

③ 障がい者雇用の推進

共生社会の実現に向けて、経済的自立と社会参加の観点から、障がい者雇用を推進します。正職員・会計年度任用職員を問わず、ハローワークや就労支援機関との連携を強化し、人材確保に努めます。

⁹ 合理的配慮…障がいのある人が直面する社会的な障壁（バリア）を取り除くために、過度な負担にならない範囲で必要な調整や配慮を行うこと。

4.能力開発の推進

個々の能力を最大限に引き出し、組織全体としてのパフォーマンスを高めていくためには、職員の強みやキャリア志向に応じた能力開発支援を充実させるとともに、成長が実感できる人事運用の仕組みづくりに取り組むことが重要です。

さらに、デジタル化や行政課題の複雑化などの環境変化に対応するため、現在の職務に必要な能力向上に加え、新たな業務領域にも対応できる力を身につける「リスクリング¹⁰」を意識した能力開発を推進します。

そのため、タレントマネジメント¹¹の考え方を活用し、職員情報の一元管理と可視化、強みの把握と活用、人事評価制度の見直しを進めます。また、職務や組織ニーズの変化を踏まえた学び直しの機会の拡充することで、職員の能力開発と意欲向上を図ります。

【具体的な取組】

① 能力開発の仕組み

職員情報を一元管理・可視化し、スキル、強み、キャリア志向に基づく適正な配置・育成を推進するため、タレントマネジメントシステムの導入を検討します。あわせて、ストレングスファインダー^{®12}などにより職員が自身の強みを客観的に把握し、キャリア形成に活用できるよう、その活用方法を示します。

また、デジタル化の進展や行政課題の高度化・多様化といった環境変化に対応するため、新たな分野や職務にも対応できる能力を獲得する、リスクリングを計画的に進めます。その一環として、若手職員にはジョブローテーションを継続的に実施し、複数部門で新たな知識を習得させることで、スキルの形成を促します。

② スキルアップのための取組

国・県のみならず、他自治体、民間も含めた外部団体との派遣・交流を推進します。また、本業では得にくい実践機会や多様な人・文化との接点を通じて、個人のスキル向上と地域貢献を図ります。その手法の一つとして、利益相反・情報セキュリティなどを整備の上、兼業・副業を推進し、組織全体のパフォーマンス向上に努めます。

③ 人事評価制度の見直し

メリハリと納得性のある運用に向け、各職階の役割と求められる能力に基づく評価制度へ見直します。期待水準に達しない場合は、必要に応じて指導・改善プランの実施を経た上で、降格または昇格見送りなどの措置を検討します。また、育児・介護に限らず、ライフステージに応じた多様な働き方を可能とする制度整備を進めます。

¹⁰ リスクリング…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。

¹¹ タレントマネジメント…職員の持つ能力、スキル、経験を「タレント（人材資産）」として把握し、採用・配置・育成・評価などを戦略的に行うことで、個人と組織全体の持続的な成長を目指す人材マネジメント手法。

¹² ストレングスファインダー[®]…自分の才能（資質）を知り、それを強みに変えるためのオンライン診断ツール。

5.60歳を超える職員の活躍推進

役職定年や再任用職員等の60歳を超える職員は、労働力として期待されるばかりではなく、長年の経験や専門知識をいかに活かすかが、組織力の維持・向上において重要な課題となっています。また、業務知識だけでなく、住民対応力や地域理解の深さといったスキルについても、若手職員への継承が求められているところです。そのため、経験を活かせる業務体制の見直しや、知見の共有・育成への関与機会の拡充、働きやすさへの配慮を通じて、職員の活躍を積極的に支援していきます。

【具体的な取組】

① 人事評価の見直し

現行の人事評価に役職定年・再任用後の職階（係長級・主幹級）について、本章の「1. 各職階の役割と求められる能力」で示した必要な役割・能力に対応した評価内容を反映させていきます。

② 配置・業務内容の検討

年1回の希望調査に基づき、本人の希望を考慮しつつ、健康に配慮した持続可能な就労を支援します。また、経験を活かせる業務や庁内研修の講師など、60歳を超える職員ならではの職務を設定します。

③ 60歳を超える職員活躍研修の実施

役割転換期の意欲維持・向上を支援し、組織貢献を最大化するため、キャリア再設計・健康・働き方を主題とする研修を県・他自治体と連携し実施します。

6. デジタル人材の育成・確保

全ての市民にデジタル化の恩恵が行き渡る社会を実現するため、また、デジタル時代の住民ニーズに沿った業務効率化を進めるとともに、行政サービスの向上に取り組まなければなりません。このためには、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、全庁的にデジタル時代の組織へと変革することが必要です。これらを実践するためにも、デジタルの知識・技能をもった人材を育成・確保していきます。

デジタル人材の育成・確保にあたり、第1に専門性のある「高度専門人材」、第2にデジタルツールを活用でき、DXの取組をリードする「DX推進リーダー」、第3にデジタルツールを活用して業務を行う「一般行政職員」に分類し、それぞれに求められる具体的なあるべき姿を設定し、その実現に向け計画的に取り組んでいきます。

また、デジタル人材の育成・確保にあたっては、組織全体でのDX意識の醸成が必須であるため、まずは職員全員が自分ごととして取り組むための意識改革の取組、あわせて専門的職員である高度専門人材やDX推進リーダーの育成も、DX担当・行政改革担当・人事担当部局が綿密な連携を取りながら進めていきます。

【具体的な取組】

① 高度専門人材の育成・確保

全庁的なDXの推進を所管する課等の職員が、DXの推進に向けた指導的役割を果たす高度専門人材の役割を担うことができるよう、デジタルに関する高度な知識・技能を習得する機会を確保するとともに、必要に応じて外部人材の活用を検討します。

② DX推進リーダーの育成・配置

デジタル技術を活用し、業務改善の提案や実践するためのツールなどを提案することができるDX推進リーダーを育成し、各課等に配置します。

③ デジタル技術の積極的活用

全ての職員がデジタル技術の知識を積極的に身につけ、デジタルツールを活用して業務を行うよう意識啓発に努めます。また、DX推進リーダーと連携し、オンライン会議やペーパーレス化等を積極的に実施するなど、業務効率化に取り組めます。

第5章 組織(チーム)の活性化

良い人材は良い組織をつくり、良い組織は良い成果を生み出します。このため、職員同士が自由に意見を発言し、相談しやすく、情報の共有ができる風通しのよい職場環境づくりを進めていきます。また、強みの活用やメンタルヘルス・安全衛生の取組を通じて、安心して力を発揮できる環境を整えるとともに、リスクマネジメントとコンプライアンス¹³を常に意識し、公正で適正な行政運営に努めます。

1.エンゲージメントの高い組織づくり

1日のうち多くの時間を過ごす職場では、毎日顔を合わせる上司や同僚とのコミュニケーションは仕事を円滑に進めるうえで欠かすことができません。第3章でも掲げているとおり、「コミュニケーション能力」は全職員に対し求められる能力であり、対話を通じて、業務の推進や生産性の向上のみならず、メンタルヘルスの維持・向上や安全で健康的な職場環境の実現を図る必要があります。そのため、互助会の職員交流事業の実施や、部署・年代を超えたコミュニケーションづくりを支援し、組織としての一体感を醸成します。

さらに、市長自らが市のビジョンと目指す到達点を発信することで、目標の共有を図り、よりエンゲージメントの高い組織を目指します。あわせて、職員の意見や提案を把握し、組織運営に活かしていくための意見交換の場や仕組みを構築します。

また、心身の不調の早期発見・相談・支援にかかる一連の制度を整備し、職員の安全と健康の維持を図ります。

【具体的な取組】

① チーム力向上の推進

実践型のチーム力向上研修を実施し、対話の機会を拡充します。業務上の不安や悩み、キャリア形成、私生活を含む幅広いテーマを扱う1on1ミーティング、始業・終業時の短時間ミーティング、グループ別・役職別トークなど、多層的な対話の場づくりも推進します。また、自主研修については定期的に情報発信します。

② 市長のメッセージ発信

組織として全職員が目指すべき方向を向くため、市のビジョン、到達点、事業の本質や必要性について、市長から定期的にメッセージを発信します。

¹³ コンプライアンス…法律、倫理などをよく守ること。

③ メンタルヘルスの維持・向上

心身の不調の早期発見と適切な支援、安全で健康的な職場環境の実現とエンゲージメント向上の両立を図るため、職場環境の点検、ストレス要因の把握・対策のモニタリングを継続的に実施します。ストレスチェック結果に基づく高ストレス者へのフォローも迅速に実施します。

2. リスクマネジメントとコンプライアンスの推進

公正かつ適正な行政運営を行い、市民の信頼を守るためには、事故や不正の未然防止に向けたリスクマネジメントと、法令を確実に守るコンプライアンスの意識を、全ての職員が持ち続けなくてはなりません。職員一人ひとりの意識と行動が組織全体の信頼性に直結するため、組織的な研修や情報共有の場を通じ、正しい知識と予防の視点を持つ職員を育て、安心・安全な職場づくりを推進していきます。

【具体的な取組】

① リスクマネジメント・コンプライアンス意識強化

全職員のリスク感度と法令遵守意識の底上げを目的に、リスクマネジメント研修及びコンプライアンス研修を計画的に実施します。あわせて、情報資産の保護徹底に向け、情報セキュリティ研修を継続実施します。

② ハラスメント防止・相談体制の整備

誰もが安心して働ける職場環境を実現するため、ハラスメントの事前防止に向けた啓発や相談体制の充実を図るとともに、事案発生時には迅速かつ適切な相談対応、事実確認及び再発防止策を徹底します。また、内部公益通報制度を継続し、職場内の不正を早期に発見して職員と市を守るとともに、通報者を保護します。これにより、コンプライアンス違反の未然防止と健全な職場風土の醸成を図ります。

第6章 特定事業主行動計画

市は、職員それぞれのライフスタイルに合わせ、仕事との両立支援と柔軟な働き方の推進、働きやすい職場環境づくりに努めることが求められます。また、女性職員の活躍を積極的に後押しし、多様な人材が能力を発揮できる職場づくりに取り組む必要があります。

なお、本章で掲げる目標値は、「次世代法」及び「女性活躍推進法」に基づいて設定し、職員が安心して働き続けられる職場環境の実現に向けた指標とします。

1.働きやすい職場環境の構築

働きやすい職場環境を構築することは、職員の安全衛生の確保やワークライフバランスの実現はもとより、エンゲージメントの向上、ひいては組織全体の生産性向上につながる重要な取組です。

職員アンケートの結果による、働き方に「満足している」「どちらかといえば満足している」と回答した職員の割合は令和2年の60%から、令和6年度の調査では5ポイントとわずかながら上昇しました。しかし、第2章の職員の概況からも明らかなように、時間外勤務は増加傾向にあり、超過勤務時間の適切な管理と削減、年次休暇の計画的な取得は、心身の健康保持や業務の質の維持に不可欠です。

働き方に満足している職員の割合

実績値（令和2年度）	実績値（令和6年度）	目標値（令和11年度）
60%	65%	70%

また、フレックスタイム制など、ライフステージや個々の事情に応じた多様な働き方の選択肢を拡充し、職員が能力を最大限発揮できる環境を整えることが重要です。これらの取組を通じて、誰もが安心して働き続けられる職場づくりを推進するとともに、組織の活力と行政サービスの質の向上につなげていきます。

これらにより、令和11年度までに「働き方に満足している職員の割合」70%を目指すとともに、「超過勤務が月45時間以上の職員数」及び「年次休暇取得日数」の目標値を次のとおりとします。

超過勤務が月45時間以上の職員数(月平均) ※管理職以外の職員一人あたり

実績値 (令和4年度)	実績値 (令和5年度)	実績値 (令和6年度)	目標値 (令和11年度)
11人	11人	13人	0人

年次休暇取得日数

実績値 (令和4年度)	実績値 (令和5年度)	実績値 (令和6年度)	目標値 (令和11年度)
12日	12日	12日	15日

【具体的な取組】

① 多様な働き方の仕組み

多様な働き方の実現に向け、フレックスタイム制及び本庁舎へのフリーアドレス導入などを検討します。各課の意見を集約し、勤怠管理ルールの見直しや、業務に適したワークスペースの確保などを精査します。

あわせて、介護休暇に関する情報の定期周知に努め、40歳到達時の職員に対し、取得要件・申請手順・活用事例の説明を行い、ライフステージに応じた柔軟な働き方の推進を図ります。

(育児に関する制度は後述「2. 男性の育児参画の推進」を参照。)

② 労働時間マネジメントの強化

長時間労働の是正に向け、形骸化しているノー残業デーの運用を見直し、定時退庁の徹底を図ります。課単位の超過勤務データを分析し、主な要因を把握したうえで、業務の平準化や人員配置の見直しなどにより対策を講じます。

また、令和8年度から電子決裁を本格導入し、押印・回覧の省略によって事務処理の効率性を高めます。

2.男性の育児参画の推進

本市では、前述のとおり平成 27 年度から男性職員の育児休業取得率 100%を達成しています。育児参画による生活者視点は業務に反映することができ、育児休業の取得促進が組織にとっても、多様な人材を活かすマネジメント力の向上や子育てに理解ある職場風土の形成などの観点から重要です。

さらに、厚生労働省が令和 6 年 7 月に公表した「若年層における育児休業等取得に対する意識調査」の結果（速報値）によれば、「男性の育児休業取得実績がない企業」に対しては、若年層の 61%（男性 57%、女性 65%）が「就職したくない」と回答しています。このことから、高校生や大学生などの学生・若年層が就職活動において「男性の育児休業取得実績」を重視していることが伺え、職員採用にも大きな影響を及ぼすと考えられます。

このため、引き続き男性の育児参加を推進することとし、男性育児休業 2 週間以上の取得を目標項目として設定します。「男性職員における育児関連の休暇の取得実績」と「配偶者出産休暇・育児参加休暇の取得可能日数に対する取得率」の直近 3 年間の実績及び目標値は次のとおりです。

男性職員における育児関連の休暇の取得実績

	実績値 (令和 4 年度)	実績値 (令和 5 年度)	実績値 (令和 6 年度)	目標値 (令和 11 年度)
男性育児休業取得率	100%	100%	100%	100%
うち 2 週間以上	50%	67%	100%	100%
配偶者出産休暇	67%	100%	80%	100%
育児参加休暇	100%	100%	50%	100%

配偶者出産休暇・育児参加休暇の取得可能日数に対する取得率

	実績値 (令和 4 年度)	実績値 (令和 5 年度)	実績値 (令和 6 年度)	目標値 (令和 11 年度)
配偶者出産休暇	54%	75%	74%	90%
育児参加休暇	5%	77%	43%	90%

【具体的な取組】

① 育児にかかる制度整備と周知

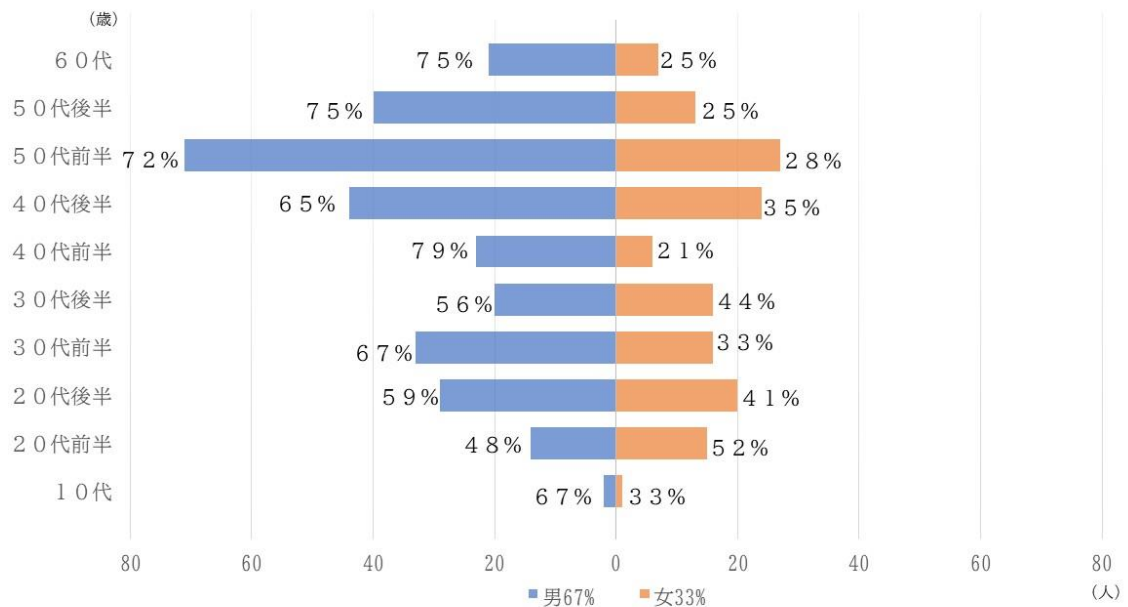
男性職員の育児参画を支援する職場風土の確立に向け、育児休業者の担当業務の代替体制を整備します。あわせて、育児にかかる特別休暇制度や手当の積極的な周知を継続し、育児休業などの経験者に相談できる環境を整えます。

3.女性職員の活躍の推進

女性職員の活躍とは、女性が個性と能力を十分に発揮できることであり、組織としても、女性職員の新たな視点が加わることで、政策の企画や実施などにより、従来よりもより大きな効果が期待できます。

しかし、本市の管理職に占める女性職員の割合は18%と、近隣自治体に比べ低い状況にあること、近年、女性管理職の離職が増えていることが現状です。これは、依然として女性が育児や介護を担う割合が大きいことや、女性の健康上の特性が一因であると推察されます。このため、育児や介護への男性の参画や、育児中の女性職員も活躍できる組織づくり、女性の健康に関する理解が求められます。これらを推進することで、多様な人材の活躍する組織づくりの推進にも直結していくと考えます。

図 6-3-1 正職員の年代別・男女別構成



目標設定にあたっては、内閣府男女共同参画局の「第5次男女共同参画基本計画」における指導的地位に占める女性の割合が30%と定めていることも勘案し、次のとおりとします。

ただし、図 6-3-1 のとおり本市の女性職員の割合は33%であることを踏まえ、管理職における割合のみを求めるのではなく、管理職として活躍する意志を持てることも目指します。

管理職に占める女性職員の割合

(4/1 現在)

	実績値 (令和 5 年度)	実績値 (令和 6 年度)	実績値 (令和 7 年度)	目標値 (令和 12 年度)
部長級	22%	10%	10%	(管理職全体で) 30%
課長級	7%	7%	9%	
課長補佐級	24%	24%	24%	
管理職 計	19%	18%	18%	

【具体的な取組】

① 女性職員活躍への意識醸成

女性職員のキャリア形成を主題とした研修や、先輩職員を囲む会を継続的に実施します。さらに、面談などによりキャリア意向を把握し、積極的な支援を行うなど、意欲ある女性職員の育成を進めます。

② 女性の健康上の特性に係る取組

女性は、健康上の課題による就労への影響が大きく、昇進や管理職になることを断念するなどキャリア形成の妨げにもなっています。女性の健康上の特性に関する研修など、健康に関する理解促進のための取組や、女性が相談しやすい体制づくりを進めます。



第7章 計画の進行管理と評価

本計画を着実に実行していくためには、PDCA(計画→実行→点検→改善)サイクルにより、進行管理の仕組みを定着させることが重要となります。本計画に基づき、各取組を推進し、年1回を目途に評価を実施します。また評価にあたっては、これまでの計画が組織として十分に浸透しなかった点を踏まえ、人材育成総合計画策定等検討委員会を立ち上げ、次長級で構成する同幹事会を活用し、課題の共有を図りながら計画の推進を図ります。



なお、日々の本計画の中心的な推進主体は課長級とします。課長級は、部下一人ひとりの能力を最大限に引き出し、組織力を向上させて、本計画を実現するものとします。

表紙のイラストは
茨城県立竜ヶ崎第二高等学校 2年 チャニチャ ^{くるみ}来瞳さんが作成してくれました。



りゅうまる ニコ どら

竜ヶ崎二高キャラクター

