

The 3rd Ryugasaki City Human Resource Development Basic Plan

# 第3次龍ヶ崎市人材育成基本計画



**RYUGASAKI**

## 目 次

はじめに	1
1 目指すべき職員像	2
2 職員に求められる意識・能力・役割	3
(1) 基本的な意識・能力	3
(2) 各職階の役割	4
(3) 各職階に求められる必要な意欲と能力	5
①一般職：主事・主事補・技能労務主事・技能労務主事補	5
②一般職：主幹・副主幹・技能労務主任・技能労務主幹 技能労務副主幹	6
③係長職	7
④課長補佐職	8
⑤課長職	9
⑥部長職	10
3 人材育成への取り組み	11
(1) 目指す職員像になりうる人材の確保	11
(2) 能力とやる気を引き出す人事制度	12
(3) 人を育て、笑顔があふれる働きやすい職場環境	13
(4) 意識を高め、能力を伸ばす職員研修	14
参考 第2次龍ヶ崎市人材育成基本計画取組実績	15, 16

## はじめに

地方自治体を取り巻く環境は、人口減少、少子高齢化といった社会情勢の変化に加え、市民ニーズも多様化、高度化してきており、行政サービスは非常に複雑になってきています。さらに、職員を取り巻く環境も、会計年度任用職員制度の導入、ICTの活用による労働生産性の向上やワーク・ライフ・バランスを意識した働き方改革の推進が求められるなど、大きく変化しています。

中でも人口減少はさらに加速し、2040年頃には人口構造における高齢者人口がピークを迎え、それに反する形で生産年齢人口が減少し、行政サービスの需要と供給の両面に影響を与え、行政サービスの持続可能性に大きく影響を及ぼすことが懸念されます。

これに対し、限られた職員数で行政サービスを提供し続けるためには、職員の成長と組織力の向上がますます重要なものとなります。職員一人一人が自らの役割を理解し、その職責を果たすとともに、職員がお互いの個性と能力を尊重し、認め合うことによって、働きやすい職場環境が形成され、職員の成長を促し、組織力の向上を図ることができます。変化の激しい時代だからこそ、職員がそれぞれの強みを活かし、弱みを補い合い、和の力をもって目標達成に向けて取り組む組織であることが、私たちのあるべき姿です。

本計画において、「目指すべき職員像」、「職員に求められる意識・能力・役割」を示し、人材育成における本市の現況と課題を踏まえ、「人材育成への取り組み」を整備し、計画的に実施することによって、地域の実情や時代に応じた専門知識や課題解決能力を有する人材を育成することを目的とします。

計画期間は令和3年4月1日より施行し、5年の計画としますが、その間、実情や社会情勢を踏まえ、随時見直しを検討します。

## 1 目指すべき職員像

龍ヶ崎の魅力を引き出し、市民の期待に応える人材を育成・採用するためには、「目指すべき職員像」を明確にする必要があります。

そこで、本計画においては、前計画に掲げた「目指すべき職員像」を継承していくとともに、龍ヶ崎市への「愛」と、龍ヶ崎市職員である「誇り」を持ち、「笑顔」あふれる職員を、「目指すべき職員像」として定めます。

「目指すべき職員像」は、全職員が共通して認識する必要がありますが、任用形態により求められる能力・役割が違ってくことから、任用形態別の「目指すべき職員像」についても、次のとおり定めます。

この他、所属部署等によって求められる「目指すべき職員像」については、各部署等において別に定めるものとします。

## 目指すべき職員像

【専門職員（任期付職員含む）】  
専門性を高め、  
時代の変化を捉えて  
新たな課題に挑戦する職員

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を考え、龍ヶ崎への「愛」と「誇り」を持つ「笑顔」の職員

【会計年度任用職員】  
市民サービスの担い手としての自覚を持ち、市民から信頼される職員

【再任用など 60 歳超の職員】  
培った知識・経験を継承し、  
職場の潤滑油となる職員

## 2 職員に求められる意識・能力・役割

職員は「全体の奉仕者」としての意識を常に持ち、職員として必要な能力を日々高め、発揮していく必要があります。

そこで、職員に求められる基本的な意識・能力と、各職階における役割と求められる必要な意欲と能力を示し、目指すべき職員像に近づくための方向性を示します。

なお、会計年度任用職員も市を支えている職員であることから、基本的な意識・能力について、求められる水準に達するよう取り組む必要があります。

### (1) 基本的な意識・能力

社会規範	<b>倫理観・コンプライアンス</b> 市民の規範として、法令や規則を遵守しなければならない立場であることを自覚し、行動する
コミュニケーション	あいさつを基本とした礼儀作法を身に付け、上司・同僚等と円滑なコミュニケーションをとっている
スケジュール管理	業務スケジュールを把握し、期限を守っている
自己管理	体調を整え、ストレスをコントロールするなど自己管理をしている
市への愛着	市の歴史・伝統・文化を学び、市の愛着心を深める
市への関心	市のイベントや地域活動に関心を持つ
所属業務把握	担当業務以外に、所属する課等の事務分掌を把握している
政策理解	市が策定した各種計画等の概要を理解している
接遇	<b>窓口対応、電話対応、服装・態度</b> 気持ちの良い態度・口調で相手と接している 所属・苗字を名乗り、状況に応じた対応ができる 身だしなみや態度を含め、適切なマナーを身につける
人権意識	人権問題の正しい知識を習得し、人権意識を持つ
PCスキル	<b>パソコンを使用する業務</b> 文書作成や各種システム等を操作することができる
守秘義務	職務上知り得た秘密を漏らさない
意欲	<b>主体性・積極性、責任感・向上心、情報収集、改善</b> 主体性、積極性、責任感、向上心をもって職務に取り組んでいる 社会情勢の変化に関心を持ち、情報を収集している 効率的な職務遂行に向け、改善を意識している
職務遂行	報告、連絡、相談を行い、職務を遂行している 上司の指示、命令を理解し、職務を遂行している 職務上に必要な知識、技術の習得に取り組んでいる

## (2) 各職階の役割

職員が自身の能力を向上し、目指すべき職員像となるためには、自身の立場や役割、必要である意欲や能力を知ることが重要です。

各職階に求められる役割は次のとおりです。各職階において自身に求められる役割を意識し、職務を遂行していく必要があります。

## 各職階の役割

職 階		役 割
管理職 (マネージャー)	部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部等内の定期ミーティング等を通じて、業務全体の進捗管理を行い、トラブルやスケジュールの遅れが無いよう対策を講じ、部等の組織目標を常に念頭に置いた意思決定を行っている。</li> <li>・他組織のリーダーや関係者との対話の機会を率先して作り、市全体のことを考えて情報収集をし、円滑な業務調整や折衝を行っている。</li> <li>・部等内の職員とのコミュニケーションを図り、人事評価を活用して、長所・育成点を部下と共通認識し、指導・助言を行うとともに、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。</li> <li>・政策や組織運営について、幅広い視野と長期的な視点から方向性を明確にし、政策形成を行っている。</li> </ul>
	課長相当職	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課等内の定期ミーティング等を通じて、業務全体の進捗管理を行い、トラブルやスケジュールの遅れが無いよう対策を講じ、部等の組織目標を常に念頭に置いた意思決定を行っている。</li> <li>・他組織・関係者との対話の機会を率先して作り、市全体のことを考えて情報収集をし、円滑な業務調整や折衝を行っている。</li> <li>・業務改善や新規事業を進める場合に、複数の案をメリット・デメリットの両面で検証し、幅広い視野と長期的な視点から市民満足を考えて提案をし、実施している。</li> <li>・積極的に課等員とのコミュニケーションを図り、人事評価を活用して、長所・育成点を部下と共通認識し、指導・助言を行うとともに、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。</li> </ul>
	課長補佐相当職	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ内の業務は基より、他部署との関連する業務、法令や他市の動向、社会情勢等についても把握し、業務と関連付けながら課題等を整理して業務管理を行っている。</li> <li>・組織目標の使命を理解した上で、優先順位を判断しながら業務に取り組んでいる。</li> <li>・課等や担当分野の運営に関して、的確な役割分担を行い、適宜適切な指示をしている。</li> <li>・グループ（又は課等）内の業務を円滑に処理するために課長とグループ（又は係）員の連絡調整に努め、活性化を図る。</li> </ul>
監督職 (リーダー)	主査・係長・副主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ（又は係）内の業務を把握し、組織的な業務に必要とされる全般的な知識・技能を有している。</li> <li>・グループ（又は係）内の業務を円滑に処理するためにグループリーダーとグループ（又は係）員の連絡調整に努め、活性化を図る。</li> <li>・部下や後輩、同僚に対して業務方針や目標設定などの方策を明示し、能力開発の視点から適切なアドバイスをを行っている。</li> </ul>
一般職	主幹・副主幹・ 技能労務主任・ 技能労務主幹	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常に市民の立場に立って物事を捉え、サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設の運用や意思決定を行い、市民の意見や要望を調整し、納得できる解決策を提示している。</li> <li>・組織的な仕事の手順の改善、工夫、提案を意欲的に行っている。また、前例に捉われない前向きな姿勢があり、新たな業務や仕組み等に取り組む意欲が見受けられる。</li> <li>・日常業務において、必要に応じて上司や後輩・同僚との協力や意思疎通を行い、上司の指示により後輩や同僚への指導や助言を行っている。</li> </ul>
	主事・主事補・ 技能労務主事・ 技能労務主事補	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常に市民の立場に立って物事を捉え、サービスの向上を念頭に置きながら、市民の意見や要望を調整し、解決策を提示している。</li> <li>・日常業務において、仕事の手順の改善・工夫を意欲的に行っている。また、前例に捉われない前向きな姿勢があり、新たな業務や仕組み等に取り組む意欲が見受けられる。</li> <li>・日常業務において、必要に応じて上司や同僚との協力や意思疎通を行い、上司の指示により同僚等への指導や助言を行っている。</li> </ul>

### (3) 各職階に求められる必要な意欲と能力

各職階に求められる必要な意欲と能力は、次のとおりです。

これらの項目及び職務行動については、人事評価制度の評価項目と連動するものであり、(2) 各職階の役割とともに人事評価の基準となります。

#### ①一般職：主事・主事補・技能労務主事・技能労務主事補

##### 必要とされる主な意欲と能力

###### 1. 規律性

服務規律を守り、職場全体のより良い風土づくりに努めている。

###### 2. 責任行動

指示された仕事を最後まで全うしようと努力をしている。

###### 3. 協調性

情報の共有化や声かけ、他人を手助けするような行動をしている。

###### 4. 積極性

仕事に対する知識や技術向上のための自己啓発を行っている。

###### 5. 市民満足志向

窓口・電話応対等で常に相手の不安や疑問に対する気配りを行うなど、親切・丁寧な対応を心掛けている。

###### 6. 専門知識

担当業務遂行に必要な基本的知識や技術を身につけている。

###### 7. 政策形成力

自身の仕事に対する疑問点や問題点の解決に常に努めている。

###### 8. 意思決定力

課等の目標と自身としての役割を理解し、指示された内容は優先的に取り組んでいる。

###### 9. 対人折衝調整力

市民等の問い合わせに対して担当業務の内容に関しては正確に説明できる。

## ②一般職：主幹・副主幹・技能労務主任・技能労務主幹・技能労務副主幹

## 必要とされる主な意欲と能力

## 1. 規律性

服務規律を守り、職場全体のより良い風土づくりに努めている。

## 2. 責任行動

指示された仕事を最後まで全うしようと努力をしている。

## 3. 協調性

情報の共有化や声かけ、他人を手助けするような行動をしている。

## 4. 積極性

仕事に対する知識や技術向上のための自己啓発を行っている。

## 5. 市民満足志向

窓口・電話応対等で常に相手の不安や疑問に対する気配りを行うなど、親切・丁寧な対応を心掛けている。

## 6. 専門知識

担当業務遂行に必要な全般的知識や技術を身につけている。

## 7. 政策形成力

指示がなくとも、自ら組織的な具体的提案をしている。  
前例踏襲ではなく、自分なりの工夫やアイデアを仕事に盛り込んでいる。

## 8. 意思決定力

課等の目標と自身としての役割を理解し、自身の判断で優先的に取り組んでいる。  
定型的な単業務であれば、単独で自己完結できる。

## 9. 対人折衝調整力

担当業務に関して正確な説明ができるとともに、課等の業務内容程度は説明できている。  
一般的な業務に関する苦情であれば単独で処理できている。

## ③係長職

## 必要とされる主な意欲と能力

## 1. 規律性

後輩や同僚に対して公務員として、社会人として見本となるような行動をとっている。

## 2. 責任行動

自分の失敗を他人に転嫁したりせず、自分の失敗に関しては自分の責任として認識している。

## 3. 協調性

上司の指示で円滑な部署内、部門間調整を図っている。

## 4. 積極性

仕事に対する知識や技術向上のための自己啓発を行っている。

## 5. 市民満足志向

窓口・電話応対等で常に相手の不安や疑問に対する気配りを行うなど、親切・丁寧な対応を心掛けている。

## 6. 専門知識

幅広い情報収集を行い、それを自分なりに分析・加工している。

必要に応じて関係者への情報の共有化を行っている。

## 7. 管理統率力

部下や後輩、同僚に対して相談に気軽に乗ったり、声かけや目配り、気配りを示すような行動をしている。

## 8. 政策形成力

効果性、費用対効果、優先順位を考えた企画立案・計画立案をし、実施に移している。

幅広い視点や自身の問題意識から前例にとらわれない柔軟な発想をしている。

所属組織の方針に従い、単独で組織的な改善策や成果物をまとめることができる。

## 9. 意思決定力

自らの所管業務に関しては、あらゆる状況において正しい判断をしている。

非定型業務であっても、自身の判断で迅速、正確に業務を処理している。

## 10. 対人折衝調整力

分かりやすく、相手の納得性を得られるような説明を粘り強く行い、相手の理解を得ている。

部内のみならず、他部門のメンバーの立場や意見を十分に理解して、部署内、部門間調整を図っている。

## ④課長補佐職

## 必要とされる主な意欲と能力

## 1. 規律性

服務規律を守らせ、職場全体のより良い風土づくりに率先垂範で行動している。

## 2. 責任行動

グループ等の業務に関して困難な状況の中で最後まで全うしようとしている。  
部下の失敗を自分の責任と捉え、苦情に対しても真摯に受け止め対応を行い、再発防止のための対策を講じている。

## 3. 協調性

周囲や場合によっては他部門・他部署と協調しながら、業務を遂行している。  
自身の業務以外にも目を配り、組織運営が円滑に進むよう貢献している。

## 4. 積極性

新たな業務や困難な業務でも、自ら意欲的に取り組み、自分なりのアイデアを出している。  
自ら自己研さんに励み、模範を示すことで周囲の自己啓発に対する意識を感化している。

## 5. 市民満足志向

役所の論理やセクション意識を相手に押し付けず、市民の立場で行動している。

## 6. 専門知識

所管業務に関して、他部署の関連する業務についても把握し、内容も理解している。

## 7. 管理統率力

課等や担当業務の計画・実行・統制・反省・見直しを常に行い、必要な場合、対策等を打ち出している。

## 8. 政策形成力

業務改善や新規事業を進める場合に、複数の案をメリット・デメリットの両面で検証し、市民満足度を考えた提案を実施している。  
常に問題意識を持って仕事に取り組み、業務の効率を考えた改善を具体的に提案し実施している。

## 9. 意思決定力

課等内の業務全体に関して、トラブルを未然に防止するための取組を行っている。

## 10. 対人折衝調整力

日頃から同僚、関係者と対話の機会を率先して作り、業務が進めやすく、必要な情報を入手しやすい環境を築いている。

## ⑤課長職

## 必要とされる主な意欲と能力

## 1. 規律性

服務規律を守らせ、職場全体のより良い風土づくりに率先垂範で行動している。

## 2. 責任行動

課等の業務に関して困難な状況の中で最後まで全うしようとしている。

部下の失敗を自分の責任と捉え、苦情に対しても真摯に受け止め対応を行い、再発防止のための対策を講じている。

社会情勢をいち早く読み、常に、費用対効果を考え、所管業務の運営を牽引している。

## 3. 市民満足志向

役所の論理やセクション意識を相手に押し付けず、市民の立場で行動している。

## 4. 専門知識

所管業務に関して、これまでの自身の経験・意識を踏まえ、他部署に関連する業務についても視野に入れながら、大きな視点で理解している。

収集した市政全体に関わる情報のうち、必要な情報を課等内に確実に周知している。

## 5. 管理統率力

課等の計画・実行・統制・反省・見直しを常に行い、必要な場合、対策等を打ち出している。

## 6. 政策形成力

課等内の優先的に取り組むべき課題、緊急度は低いが長期的に取り組むべき課題等の洗い出しを行い、目標設定を行っている。

## 7. 意思決定力

課等内の業務全体に関して、トラブルを未然に防止するための取組を行っている。

## 8. 対人折衝調整力

日頃から庁内外の関係者と対話の機会を率先して作り、必要な情報を入手しやすい信頼関係を築いている。関係者を納得させられる説明力を持ち、所管業務についての説明責任を果たしている。

他組織・関係者との折衝において、市全体のことを考えて業務の調整を行い、円滑に交渉をまとめている。

## ⑥部長職

## 必要とされる主な意欲と能力

## 1. 規律性

服務規律を守らせ、職場全体のより良い風土づくりに率先垂範で行動している。

## 2. 責任行動

部等の業務に関して困難な状況の中で最後まで全うしようとしている。

部下の失敗を自分の責任と捉え、苦情に対しても真摯に受け止め対応を行い、再発防止のための対策を講じている。

社会情勢をいち早く読み、常に、費用対効果を考え、部等のあるべき姿の先を見通した組織運営を行っている。

## 3. 市民満足志向

役所の論理やセクション意識を相手に押し付けず、市民の立場で行動している。

## 4. 専門知識

所管業務に関して、これまでの自身の経験・意識を踏まえ、他部署に関連する業務についても視野に入れながら、大きな視点で理解している。

収集した市政全体に関わる情報のうち、必要な情報を部等内に確実に周知している。

## 5. 管理統率力

部等の計画・実行・統制・反省・見直しを常に行い、必要な場合、対策等を打ち出している。

## 6. 政策形成力

政策や組織運営について、幅広い視野と長期的な視点から方向性を明確にし、政策形成を行っている。

部内の優先的に取り組むべき課題、緊急度は低いが長期適に取り組むべき課題等の洗い出しを行い、目標設定を行っている。

## 7. 意思決定力

部等内の業務全体に関して、トラブルを未然に防止するための取組を行っている。

## 8. 対人折衝調整力

日頃から庁内外の関係者と対話の機会を率先して作り、必要な情報を入手しやすい信頼関係を築いている。関係者を納得させられる説明力を持ち、所管業務についての説明責任を果たしている。

他組織・関係者との折衝において、市全体のことを考えて業務の調整を行い、円滑に交渉をまとめている。

### 3 人材育成への取り組み

人材育成を効果的なものにするためには、研修の実施に加え、職場における様々な場面を人材育成に活用していくことが重要です。また、自己啓発・相互啓発を引き出す職場風土づくりや、働きやすい職場環境づくりを進めることで、より効果が高まります。

人事管理においても、職員採用から始まり、人事異動、昇任・昇格、人事評価など、人事制度を適切に運用することにより、職員の能力とやる気を引き出すことができます。

目指すべき職員像の実現に向け、「目指す職員像になりうる人材の確保」、「能力とやる気を引き出す人事制度」、「人を育て、笑顔があふれる働きやすい職場環境」、「意識を高め、能力を伸ばす職員研修」を本計画において実施していきます。

#### (1) 目指す職員像になりうる人材の確保

##### 【職員採用における現況と課題】

- ①採用志望者数の伸び悩み
- ②専門職（特に土木職）の確保

##### 【実施事業】

##### ①人物を重視した多様な人材の確保

職員採用は人材育成のスタートとなります。目指す職員像になりうる多様な人材に幅広く受験していただけるように、職員として働くことの魅力を伝え、採用を希望する受験者を拡大していきます。

また、公務員試験対策が不要な筆記試験（SPI3試験等）を実施し、より挑戦しやすい環境を整えます。

さらに、「障害者の雇用の促進等に関する法律」（昭和35年法律第123号）の趣旨を踏まえ、障がいのある職員の雇用促進に努めます。

##### ②インターンシップ制度の充実

インターンシップ制度は、学生に対する就労経験の機会提供となるだけでなく、市政への関心が高まることにより、採用試験の受験者数の増加が見込まれることや、採用後のミスマッチの防止にもつながります。

今後は、学校からの要請に基づく受け入れに加え、公募制の導入、専門職の受け入れの強化など、積極的にインターンシップ生を受け入れる環境を整えます。

##### ③採用試験実施時期の見直し

近年、採用志望者数が伸び悩んでいることから、他市町村の状況等を十分に把握した上で、採用試験実施時期の検証を行います。

## (2) 能力とやる気を引き出す人事制度

### 【人事制度における現況と課題】

- ①人事評価制度について、評価が主な目的となり、人材育成の視点が軽視
- ②属人化している業務による人員配置の硬直化
- ③グループ制による、主査、係長職がマネジメント経験を積む時期の遅れ

### 【実施事業】

#### ①人事評価制度の効果的な運用

職員がより前向きに取り組むことができ、制度の第一の目的である人材育成に繋がるよう、管理職の評価項目や着眼点に、人材育成能力や働きやすい職場環境を構築する能力を追加するなど、制度の再構築を行い、効果的な運用を図ります。

#### ②ジョブローテーションの実施

職員を育成し、能力を十分に発揮させるためには、知識の習得と併せて多様な経験を積ませることが必要です。多くの経験を積むことにより、自己の資質・適性を見出すとともに、様々な職場での経験が職員を成長させ、特に若い時期の経験は職員の成長に大きな影響を与えます。

そのため、採用後約10年の間に、窓口系業務、事業系業務、管理系業務など異なる分野を経験することを目安としたジョブローテーションを計画的に人事異動に取り入れ、業務経験を通じ自己の資質・適性を見出すことで、キャリアデザインを形成する力を養います。

#### ③複線型人事制度の検討

複雑かつ多様化する市民ニーズに応じていくために、総合的な幅広い知識と経験を持った「ゼネラリスト」と、専門分野の業務の高度な知識や技術を持った「スペシャリスト」の養成が求められます。職員調査による自己申告制度とジョブローテーションを連携し、複線型人事制度について先進事例等を参考に研究します。

#### ④次期管理職の育成

今後5年間で60人程度の職員が定年を迎え、再任用等により役職を降任する状況にあり、次期管理職である中堅職員の育成が急務となっています。

判断力、指導力、リーダーシップといった、管理職が特に求められる能力を中堅職員の期間に養えるよう、組織の見直しについて関係各課と調整します。

### (3) 人を育て、笑顔があふれる働きやすい職場環境

#### 【職場環境における現況と課題】

- ①モチベーション向上への取り組み
- ②メンタルヘルス不調の予防対策
- ③再任用職員など60歳を超える職員が活躍できる制度づくり
- ④組織としての一体感の醸成

#### 【実施事業】

##### ①人材育成責任者(管理職)の育成意識の醸成

職員は職場での仕事を通じて成長していきます。管理職は、職場の人材育成責任者であることを認識させるとともに、管理職の人材育成に取り組む姿勢が職員の意識や職場環境に大きな影響を及ぼすことから、管理職の人材育成に繋がるマネジメント能力と所属職員のモチベーションを高める能力の向上を図り、人材育成意識の醸成を図ります。

##### ②心身の健康に向けた取り組みの推進

近年、休職者のうちメンタルヘルス不調を理由とする職員が高い割合で推移していることから、心の健康の保持・増進への対応とともに、強いメンタルを持った職員の育成が求められています。

職員のモチベーション向上やメンタルヘルス強化に繋がる研修の実施に加え、管理職に向けて所属職員のモチベーションを高めるための研修を実施し、メンタルヘルス不調を未然に防ぐ働きやすい職場環境づくりの形成に努めます。

##### ③60歳を超える職員が意欲を持って活躍できる制度づくり【新規】

今後、地方公務員の定年延長が検討されており、職員構成における60歳を超える職員の割合は増えていくことが見込まれます。

再任用職員など60歳を超える職員が担うべき役割、配置や人事異動のあり方、さらに職場における60歳を超える職員が活躍できる環境づくりを検討します。

##### ④組織力向上に向けたコミュニケーション機会の創出

家族と過ごす時間と同じくらい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。

そのため、互助会の職員交流事業の実施や職員同士のコミュニケーションの機会を創出し、部署や年代を超えた職員同士のコミュニケーションづくりをサポートし、組織としての一体感の醸成を図ります。

#### (4) 意識を高め、能力を伸ばす職員研修

##### 【職員研修における現況と課題】

- ①業務量の増加による、研修受講の負担感
- ②意欲的に取り組むことができる研修の実施
- ③自己啓発に積極的に取り組む職員グループの支援

##### 【実施事業】

###### ①O J T (職場内研修)

職員の能力を高めるためには、管理職や先輩職員が仕事の中で報告・命令等の機会を捉え、その仕事に必要な知識やノウハウを計画的に教える職場内研修(O J T)が重要です。

職場内研修(O J T)は、実務知識や技術、接遇能力を身に付けることのできる最も効果的な研修であることから、計画的かつ継続的に進めていくための取組を強化し、職場全体のレベルアップとボトムアップを図ります。

###### ②O F F - J T (職場外研修)

O F F - J T (職場外研修)は、業務における専門性や幅広い知識を、職場を離れて集中して体系的に学ぶことができるとともに、他の職場や自治体職員と交流し、啓発し合うことができる貴重な機会です。

職員が意欲的に取り組むことができる研修の実施に加え、O F F - J Tについて職場全体の理解を深め、受講しやすい環境を整えるとともに、自ら進んで学ぶことができる職場風土づくりに努めます。

また、従来の集合型研修のあり方を見直し、オンライン研修などI C Tを活用した研修や、感染症対策として「新しい生活様式」を踏まえた研修スタイルを導入します。

###### ③業務効率化に繋がる研修の実施

人口減少や大規模な自然災害、感染症等のリスクに対応し、持続可能な形で行政サービスを提供するために、行政のデジタル化が求められています。デジタル技術を活用し、業務効率化を図ることを目的に、I C T活用能力の向上を図る研修を関係各課と調整し実施します。

###### ④自主研修グループへの活動支援【新規】

市の政策課題や魅力発信に関する研究、又は、職務に関わる知識・技術の習得を行うための自発的な活動を行っている職員グループに対し、その活動を支援する制度を構築します。

多様化する市民ニーズに応じていくために、従来の枠にとらわれない柔軟な発想で自ら課題を認識し、解決できる人材を育成します。

## 参考 第2次龍ヶ崎市人材育成基本計画取組実績

これまで第2次人材育成基本計画では、人材育成の4つの取り組み方針を基に進めてきました。その取組実績は以下のとおりです。

### 1. 職員と組織の目標（ゴール）の目線合せ

組織で最も重要であるのは、“職員”であります。

この“職員”が動かなければ、組織として成り立ちません。

より組織を良いものにしていくためには“職員”の一人

ひとりが高い意識を持ち、高い生産性を生み出すことに

より、自ずと最良で活発な組織を作り上げることが出来ます。

本市では、「第2次ふるさと龍ヶ崎戦略プラン」で策定した

重点目標として明示されたブレークダウンを基に、各部・室の階層ごとにチャレンジシートや月間スケジュールへの落とし込みを行い、人事評価として管理を行うことで、全“職員”がその役割を担い、一丸となって目標達成に尽力をしてきました。



### 2. 能力発揮と適性発見

「目指すべき職員像」に掲げる人材を採用段階から見つけるために、『SPI3 試験』を導入し、これまでの教養や学術試験では計れない“為人（ひととなり）”を見極め、さらには部長級職員による面接試験を第1段階に設定するなど、より高い意欲と能力を持った人材発掘を行いました。また、より良い人材を確保するためにUターン、Iターンを希望する学生又は社会人などに広く伝わるよう、SNS を利用した若手職員による募集メッセージの発信（若手職員本人がフリップに書いたメッセージとともに写真で伝える手法）を実施しました。

昇任管理の一つとして、職責の増大や業務の複雑化等に伴い、その責務を果たすことが身体的、精神的に苦痛を感じる、又は、家庭の事情等によりその職責を果たすことが困難である場合、職員の後任に対する希望を認めることで、職務に対する意欲を持続させるとともに、心身の健康保持を図り、組織の活性化を図ることを目的とした「希望降任制度」を導入し、職員の事情に沿った人事管理を実施しております。



### 3. チームワークと次世代リーダーの育成

職場のコミュニケーションの活性化やチームワーク意識なくして、市全体のレベルアップは図れないということで、人事評価制度において、チーム（グループ）への貢献度を評価する制度の導入を行うこととしておりました。しかし、チームへの協力姿勢は「協調性」の意欲評価の項目により評価が可能であるため、他の手法として、重点目標の一つに各課等における働き方改革推進の取組を入れました。課内の職員一人ひとりの理解と協力により、課としての働き方改革推進を成果として求めることにより、組織としての目標達成及び課員の貢献になる点で評価に加わることで補えるよう実施しました。

チームワークという観点から男女ともに共同して参画する職場づくりも必要になるため、眠れる人材リソースと言われる女性職員のチャレンジ精神を高揚させ、各種政策に女性の視点を活用するためにも女性管理職の登用を積極的に推進させてきました。また、「キャリアアップ研修」を実施し、女性自身の意識改革を目的に実施しました。



### 4. 職場風土の醸成



市政を取り巻く社会環境が変化し、行政課題が一層複雑・高度化する中、職員が自発性・自主性を有しながら、多様な分野領域の知識を修め、経験を積むことが、職員の能力開発において必要となっておりま

す。そのような状況を背景に、職員の自主的な幅広い能力開発や自発的なボランティアへの参加を可能とするための自己啓発等休業制度を整備しました。

相互人事交流においては、これまで地域を超えた広い見地や柔軟な発想力、様々な情報や人脈を利活用できるよう、茨城県や県内自治体及び関係団体への派遣、さらには被災地へ派遣するなど、その裾野を広げてきたところであります。また、外郭団体からの受入れも実施しており、職員の人材育成や自治体間協力・連携を強め、ひいては組織の活性化に繋がって