



第4次

水戸市人材育成・確保基本方針

みらいに躍動する「さきがけ魁のまち・水戸」をリードする
人材の育成・確保を目指して

令和7年3月
水 戸 市



◆ 目 次 ◆

第 1	方針の策定に当たって	1
1	策定の趣旨	1
2	基本方針の位置付け	2
3	期間	2
4	本市の現状	3
5	これまでの取組	8
第 2	人材育成・確保のビジョン	12
1	目標とする職員像	12
2	職員に必要とされる能力	13
第 3	人材育成・確保の取組	16
1	人材を育てる職員研修の充実	19
2	人材を育てる人事管理の推進	23
3	人材を育てる職場環境の整備	25
4	多様な人材の確保	27
第 4	人材育成・確保の推進に当たって	29
1	職員の役割	29
2	管理監督者の役割	29
3	人事担当部門の役割	29

第1 方針の策定に当たって

1 策定の趣旨

本市では、職員の計画的かつ総合的な育成を目的として、2000（平成12）年4月に「水戸市人材育成基本方針」を策定し、その後の社会状況や本市を取り巻く環境の変化を踏まえ、2008（平成20）年8月に第2次基本方針、2016（平成28）年3月に第3次基本方針を策定しました。

現在、第3次基本方針の策定から8年が経過する中で、少子化に伴う生産年齢人口の減少や高齢化の進行をはじめ、個人のライフプランや価値観の多様化、大規模災害や感染症等のリスクの顕在化、デジタル社会の進展など、社会情勢が大きく変化しており、それに伴う行政課題は複雑・多様化しています。また、2020（令和2）年度の中核市移行に伴う権限の拡大により、本市の役割と責任はより一層大きくなっています。

2024（令和6）年度からは、新たに水戸市第7次総合計画ーみと魁・Nextプランーがスタートしたところであり、本市の目指す将来都市像である「**こども育む 暮らし楽しむ みらいに躍動する 魁のまち・水戸**」の実現に向けて、計画に位置付けた各種施策を着実に推進していく必要があります。

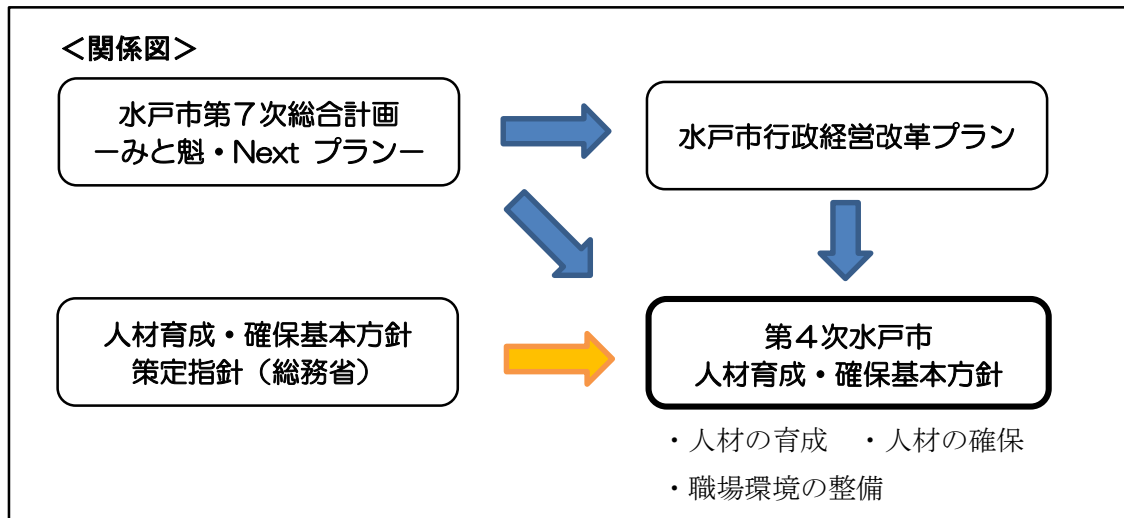
このような中、デジタルトランスフォーメーション（以下「DX」という。）の推進等の新たな行政課題や市民ニーズに柔軟に対応するとともに、自ら考え、政策を立案することができる人材の育成・確保が求められています。

今回の第4次基本方針の策定に際し、市民福祉の更なる向上を目指した人材育成・確保を行うため、目標とする職員像と必要な能力を見直した上で、人材を育てる職員研修の充実、人材を育てる人事管理の推進、人材を育てる職場環境の整備、多様な人材の確保について定めることにより、職員一人一人がやりがいや成長を感じられ、能力を最大限に発揮できる職場の実現を図るものです。

2 基本方針の位置付け

本方針は、「水戸市第7次総合計画ーみと魁・Next プランー」や「水戸市行政経営改革プラン」に位置付けた各種施策を着実に推進する人材の育成や確保を図るために策定するものです。

また、国の「人材育成・確保基本方針策定指針」を踏まえた方針とします。



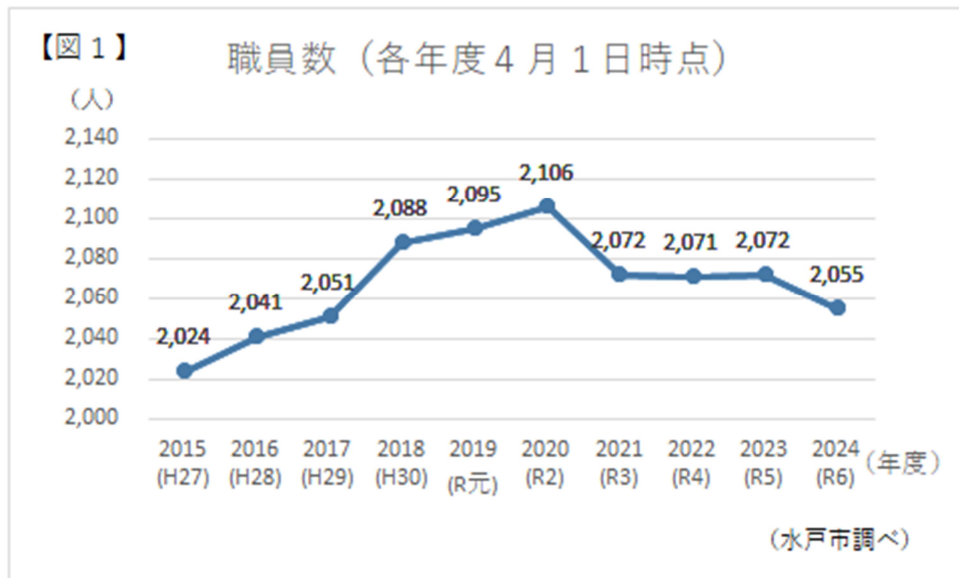
3 期間

本方針の期間は2025（令和7）年度から2028（令和10）年度までとします。

※ 社会情勢の変化等を踏まえ、必要に応じて方針の見直しを行うこととします。

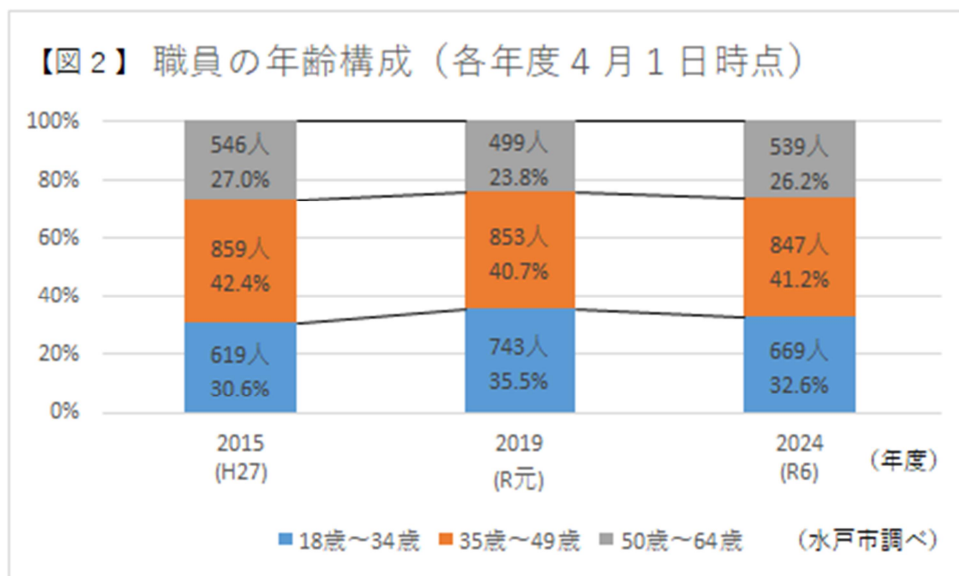
4 本市の現状

(1) 職員数の推移



2015（平成27）年度に2,024人であった職員数は、4大プロジェクト（市役所新庁舎、新ごみ処理施設、新市民会館、東町運動公園新体育館）の推進や中核市移行に向けて、2020（令和2）年度までに2,106人まで増員しました。その後、新型コロナウイルス感染症への対策を図るために必要な増員をしましたが、4大プロジェクトの進捗や各事業の進捗、民間活力活用の推進等により減員を図った結果、2024（令和6）年度には2,055人となっています。

(2) 職員の年齢構成の推移

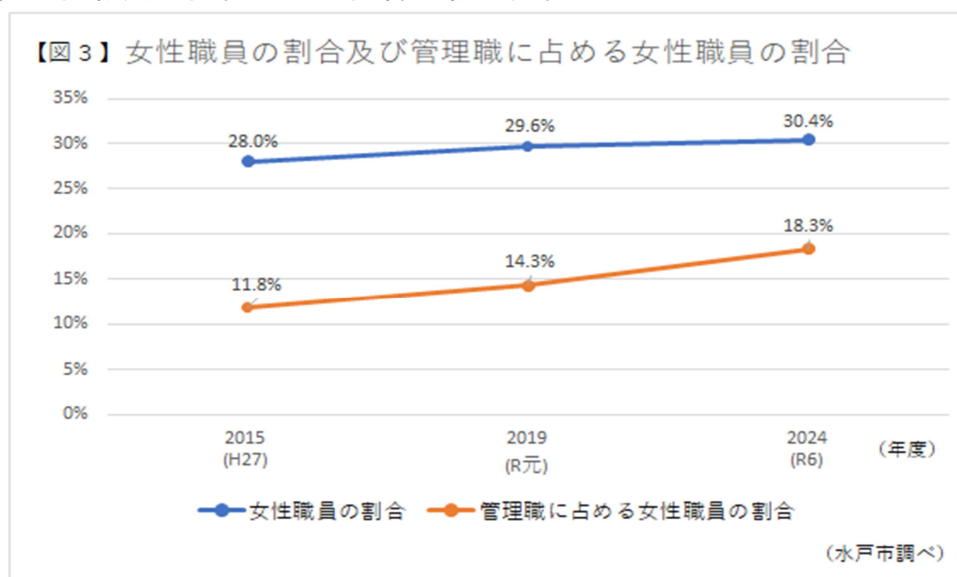


2019（令和元）年度は、2015（平成27）年度と比べて18歳～34歳の割合は増加し、35歳以上の割合は減少しています。2024（令和6）年度は、2019（令和元）年度と比べて18歳～34歳の割合は減少しましたが、35歳以上の割合は増加しており、特に50歳～64歳

の割合は増加しています。

2015（平成 27）年度から 2019（令和元）年度にかけて 18 歳～34 歳の割合が増加した要因は、(1)職員数の推移で示したとおり、2020（令和 2）年度までの職員数増員に伴って採用人数を増加したことであると考えられます。また、18 歳～34 歳の割合が減少した要因は、2018（平成 30）年度に国体開催に向けて採用した任期付職員 20 人の任期が 2019（令和元）年度に満了したとともに、2021（令和 3）年度以降、採用人数がそれ以前よりも抑えられたことであると考えられます。あわせて、2019（令和元）年度から 2024（令和 6）年度にかけて 50 歳～64 歳の割合が増加した要因は、2023（令和 5）年度から定年年齢の引上げを開始していることであると考えられます。

(3) 女性職員の割合及び女性管理職の割合



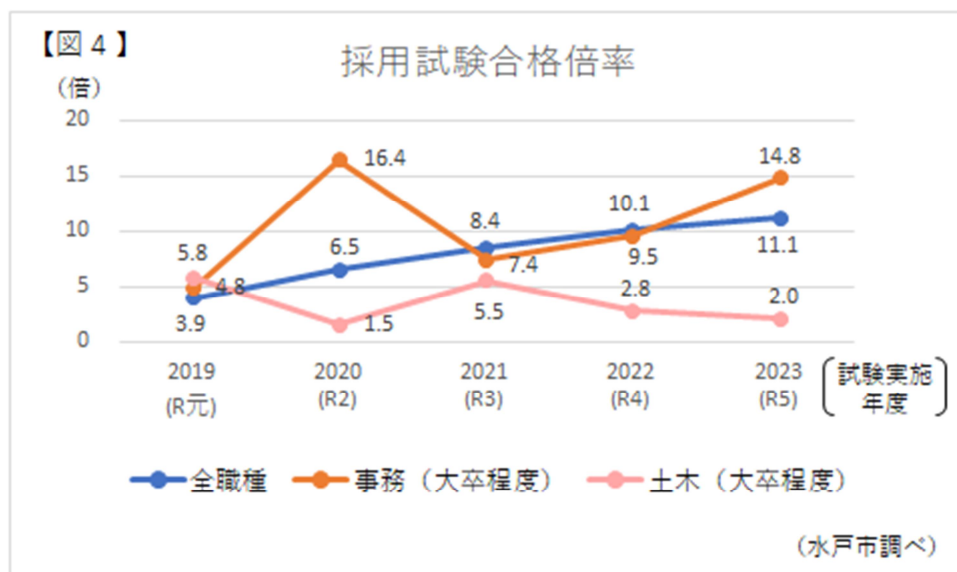
女性職員の割合は、2015（平成 27）年度に 28.0 パーセントだったものが、2024（令和 6）年度には 30.4 パーセントと、2.4 パーセント増加しています。

一方、管理職に占める女性職員の割合は、2015（平成 27）年度は 11.8 パーセント、2024（令和 6）年度は 18.3 パーセントと、6.5 パーセント増加しています。

女性職員の割合の増加率と比較し、管理職に占める女性職員の割合の増加率は高くなっていますが、水戸市行政経営改革プランでは、2028（令和 10）年度における管理職に占める女性職員の割合目標を 25 パーセントと定めていることから、プランで掲げる目標を達成するため、今後も継続した女性職員の管理職への積極的な登用に向けてキャリア支援等を実施する必要があります。

(4) 職員の採用及び退職の状況

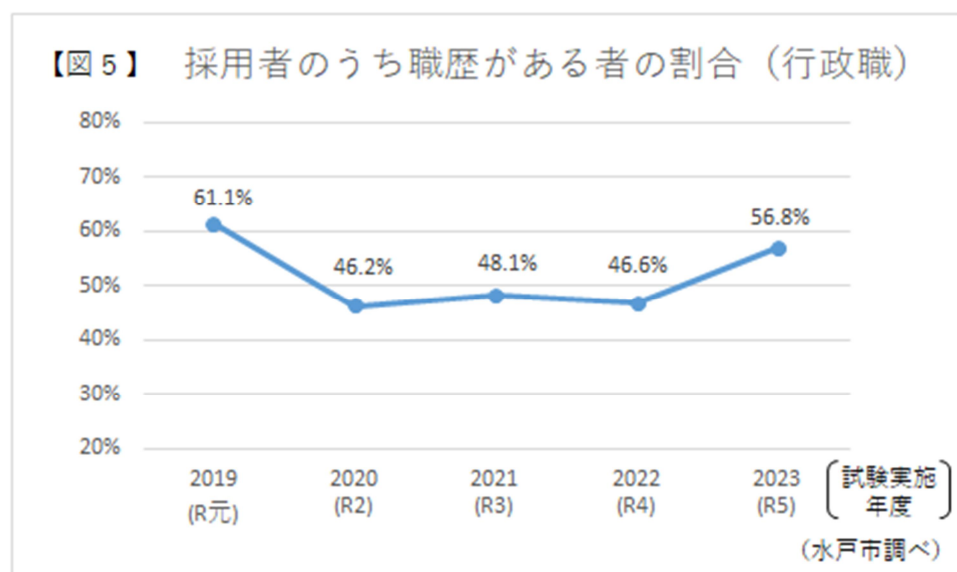
①採用試験の合格倍率



採用試験の合格倍率について、全職種は増加しています。また、事務（大卒程度）では、2020（令和2）年度に16.4倍と高い倍率となった一方で、翌年度の2021（令和3）年度には7.4倍と減少し、その後は全職種と同様に増加しています。その背景として、2020（令和2）年度は新型コロナウイルス感染症の拡大により、社会経済活動が大きく制限され、雇用にも多大な影響を与えたことから、安定性のある職場を求め、一時的に公務員志望者が増加したのではないかと考えられます。

一方で、土木（大卒程度）は、減少傾向にあります。その背景として、全国的な技術職不足に加え、給与面で民間企業が公務員を上回る傾向にあることなどが考えられます。土木技師等の専門職は、民間企業や他自治体との獲得競争が今後も続いていくと考えられます。

②採用者のうち職歴がある者の割合

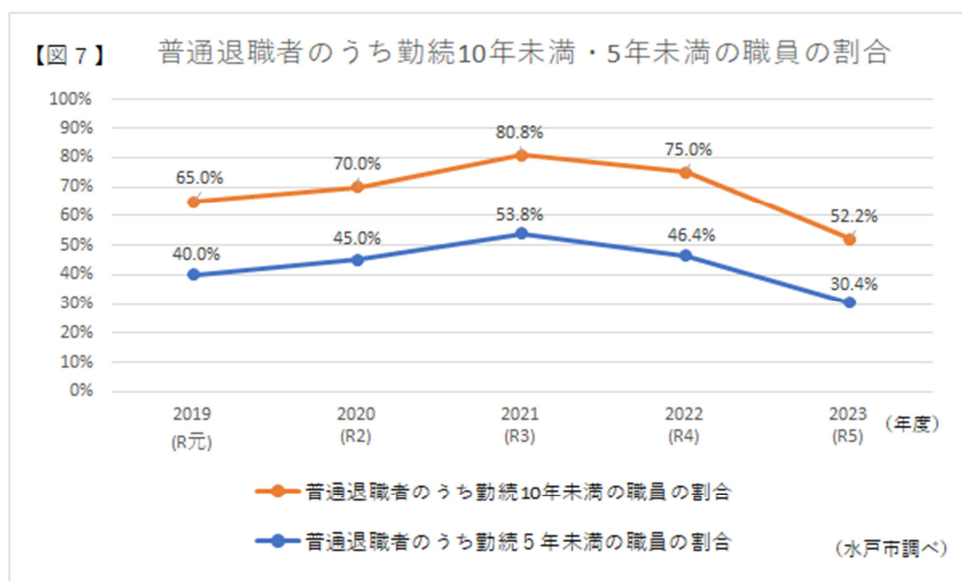
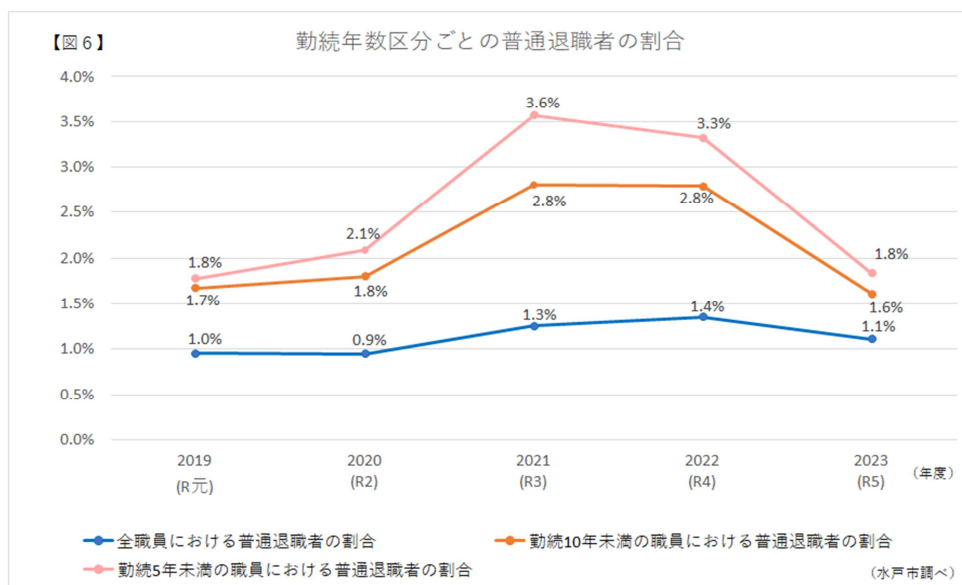


採用者のうち職歴がある者の割合は、例年40パーセントを上回っており、2023（令和

5) 年度には56.8パーセントまで上昇し、過半数を占めています。職員採用試験を見直した影響等により、この傾向は今後も続いていくと考えられます。

優秀な人材の確保を図るため、採用試験の手法や新たな試験区分の設定等の検討を行う必要があります。

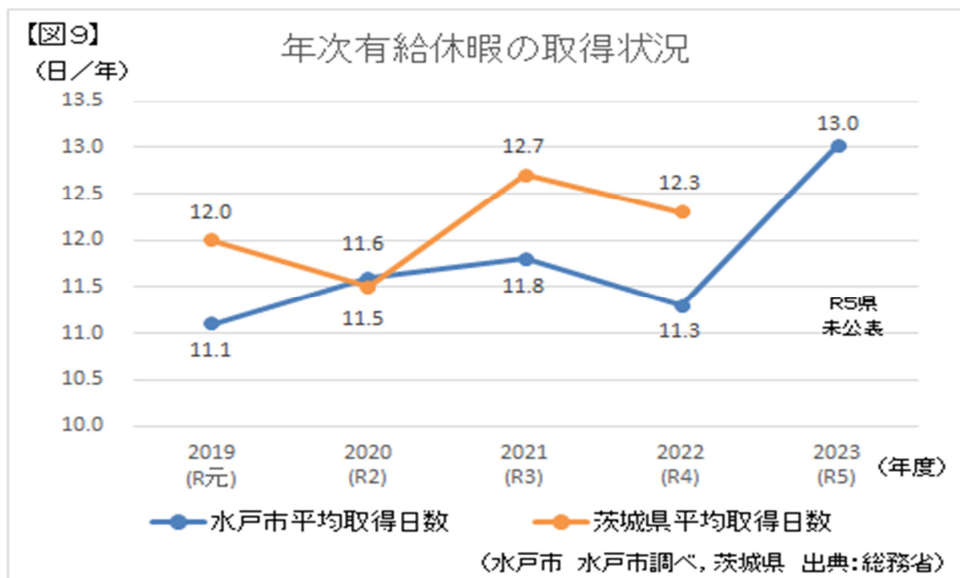
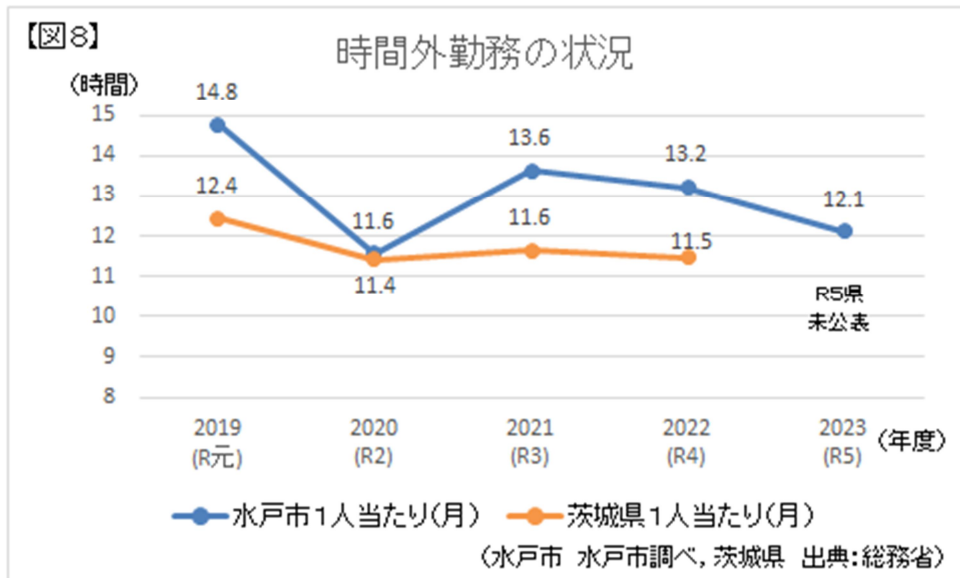
③普通退職者の割合



普通退職者は、勤続10年未満の職員が過半数を占めており、その中でも勤続5年未満の職員が3割以上を占めています。2019（令和元）年度から2021（令和3）年度までは増加していますが、2022（令和4）年度以降は減少しています。

今後は、若年層の離職者を減らしていくために、職場環境の整備などを行い、職場へのエンゲージメント（働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着など）の向上を図っていくことが求められます。

(5) 時間外勤務の状況と年次有給休暇の取得状況

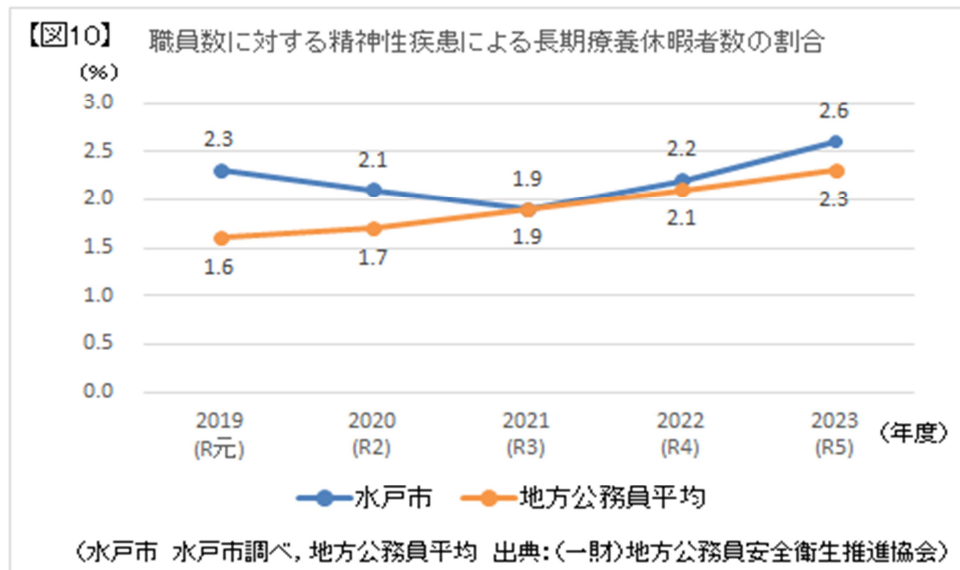


時間外勤務の状況について、2020（令和2）年度は大きく減少し、2021（令和3）年度は増加しましたが、全体的に見ると減少傾向にあるといえます。2020（令和2）年度は新型コロナウイルス感染症の拡大により、コロナ関連業務は逼迫した一方で、イベント等の各種事業は中止を余儀なくされたことなどから、全体としての時間外勤務は減少したものと考えられます。

また、年次有給休暇の取得状況は、2022（令和4）年度を除き、全体的に増加傾向となっており、特に2023（令和5）年度は大きく増加しました。

引き続き、業務の効率化や柔軟な働き方を推進し、時間外勤務の縮減及び年次有給休暇の取得促進に取り組んでいく必要があります。

(6) 精神性疾患による長期療養休暇者数の割合



精神性疾患による長期療養休暇者数の割合について、2019（令和元）年度から 2021（令和 3）年度にかけて減少しましたが、2022（令和 4）年度以降は増加し、2023（令和 5）年度は 2.6 パーセントと、直近 5 年で最も高い割合になりました。また、本市の割合は全体的に地方公務員の平均割合を上回る傾向を示しています。

今後は、精神疾患を未然に防止するための相談体制の整備やメンタルヘルス研修の実施とともに、長期療養休暇からの復職に伴うサポート体制の整備等に積極的に取り組んでいく必要があります。

5 これまでの取組

(1) 人材育成に係る取組

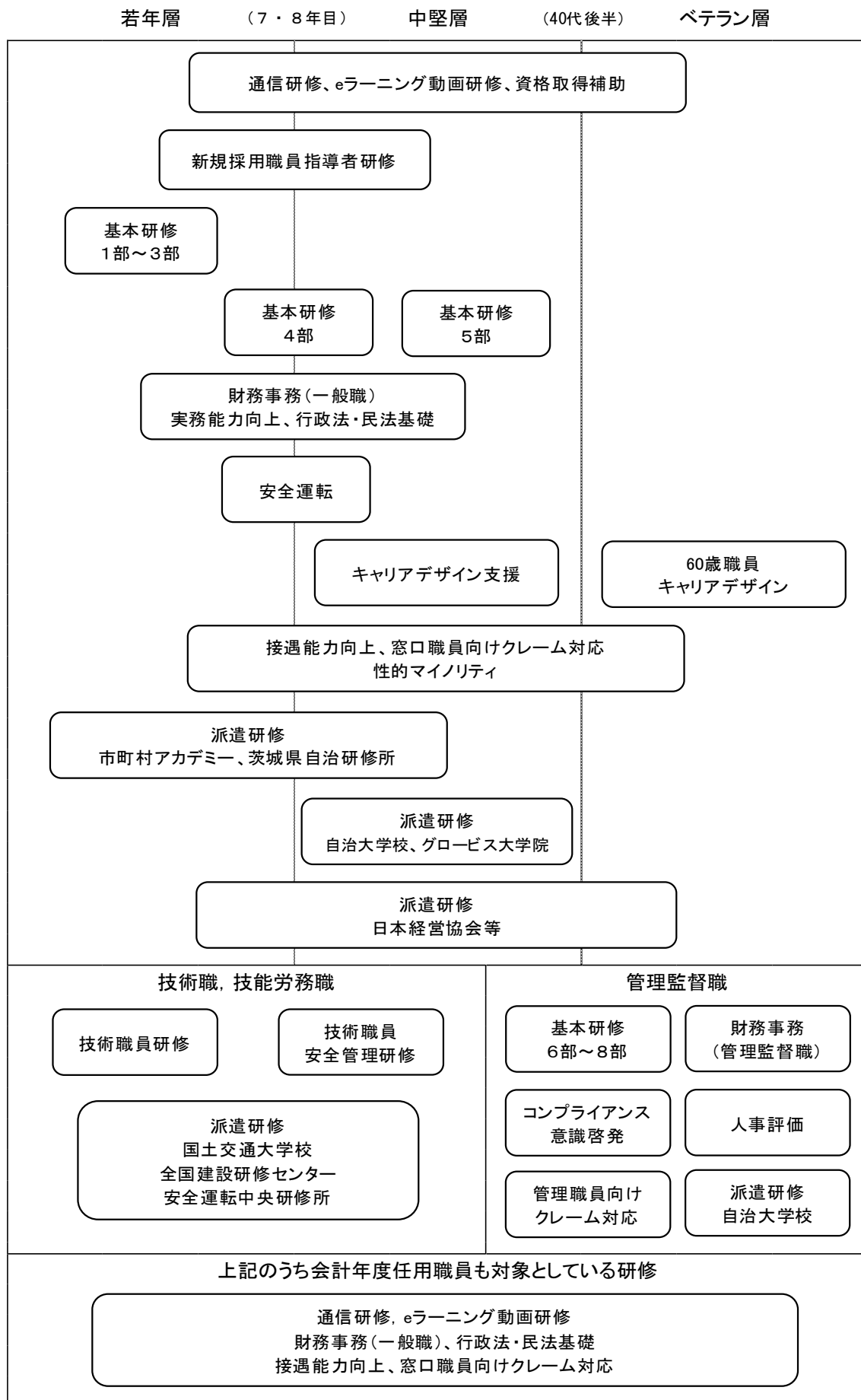
本市では、人材育成に係る主な取組として、「自己啓発」、「職場研修」、「職場外研修」を三つの柱とし、これらをバランスよく組み合わせていくことで効果的な職員の能力開発を推進してきました（次ページ「研修体系」を参照）。

2020（令和 2）年度から 2022（令和 4）年度にかけては、コロナ禍により多くの研修が中止となりました。そのような中でも、感染症対策と人材育成を両立させるため、オンラインや動画による研修の導入をはじめ、感染症対策を万全に行った上での最小限の人数による開催など、様々な方法を模索してきたところです。オンラインや動画による研修は、利便性の向上や職員負担の軽減等の効果が認められたため、今後も研修内容に応じて積極的に活用していきます。

それぞれの研修内容や進め方については、研修受講者に対するアンケートや職員に対する希望研修の調査等を実施し、毎年度改善を行うことにより、研修内容の充実を図ってきたところですが、研修後の定着度や、実際の業務での活用状況などの検証までには至っておりません。

研修を一過性のもので終わらせず、学んだことを定着させ、業務や職場でも継続的に活用していくことができるよう、研修の有効性について検証するとともに、職員の要望を積極的に取り入れていく必要があります。

＜研修体系＞



(2) 人材確保に係る取組

本市では、人材確保に係る取組として、職員採用試験における試験内容や実施方法の見直しなど、様々な改善策を実施してきました。「3 本市の現状 (4) 職員の採用及び退職の状況」で示したとおり、全職種及び事務（大卒程度）は、合格倍率が増加傾向にあるなど、これらの取組は一定の効果があったものと考えられます。

しかしながら、獣医師や薬剤師をはじめとした資格職・専門職や技術職（土木・建築）については、人材確保が難しい状況が続いています。

今後は、民間企業や他自治体との人材獲得競争が続くと予想されるため、事務職も含めて人材の確保に影響が生じる可能性があります。そのため、これまでの取組を継続しつつ、受験者のニーズ等を踏まえながら、時代に合った効果的な人材確保策を打ち出していく必要があります。

これまでの人材確保に係る主な取組

○採用試験関係

- ・大卒程度の職種について、試験を約3か月前倒しして実施
(1次試験：9月→6月) …2024（令和6）年度から
- ・1次試験の試験内容にSPI・SCOAの導入
…SCOA：2020（令和2）年度から、SPI：2024（令和6）年度から
- ・全国に設置された試験会場での受験が可能となるテストセンター方式の導入
…2020（令和2）年度から
- ・事務、消防職などの職種について、2次試験制から3次試験制に変更
(面接重視) …2021（令和3）年度から
- ・申込方法を紙ベースから電子申請に変更 …2021（令和3）年度から
- ・年齢や資格などの受験要件の見直し …随時

○その他

- ・インターンシップの実施
- ・大学や民間企業が主催する就職説明会への参加
- ・任期付職員の活用

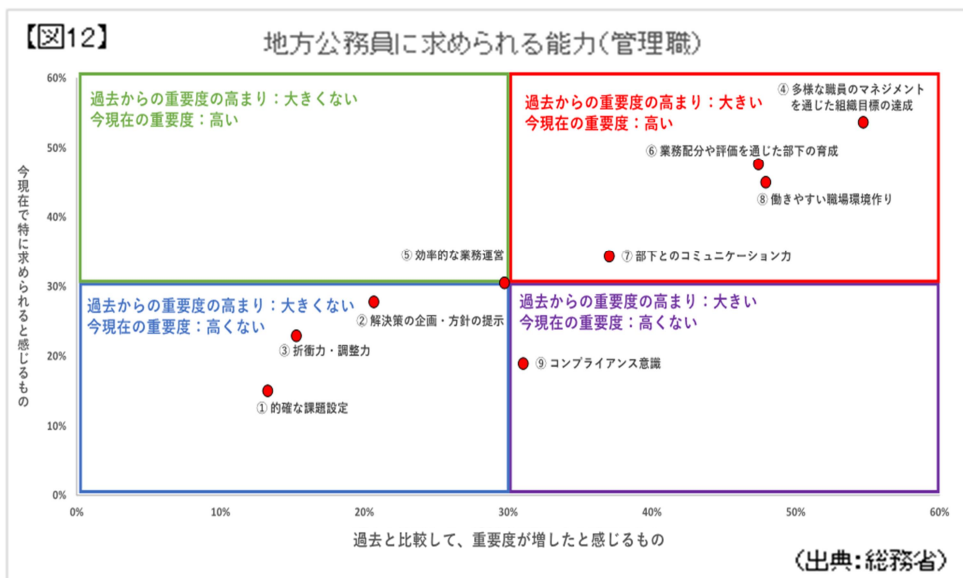
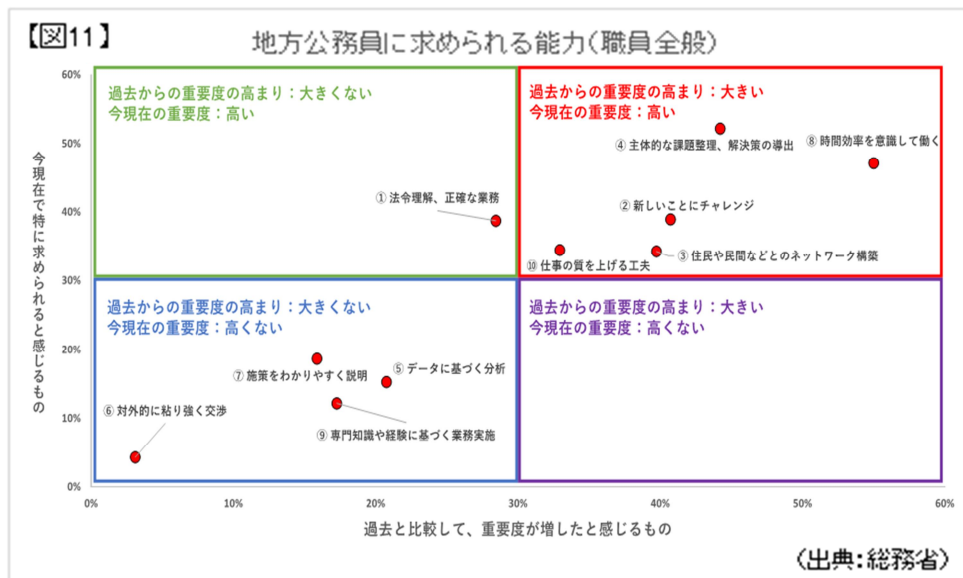
(3) 職員に必要とされる能力の調査等

総務省が2021（令和3）年度に全都道府県・市区町村を対象に行った「地方公務員行政に関する自治体アンケート」によれば、地方公務員に求められる能力のうち、「現在の重要度が高く」、かつ、「過去と比較して重要度が増した」項目として「主体的な課題整理、解決策の導出」、「時間効率の意識」、「新しいことにチャレンジ」、「住民や民間などとのネットワーク構築」、「仕事の質を上げる工夫」が挙げられており、従前から重要度の高い項目として「法令理解、正確な業務」が挙げられています。また、管理職に求められる能力としては、「現在の重要度が高く」、かつ、「過去と比較して重要度が増した」項目として「多様な職員のマネジメントを通じた組織目標の達成」、「業務配分や評価を通じた部下の育成」、「働きやすい職場環境づくり」、「部下とのコミュニケーション

ン力」が挙げられています。

さらに、2023（令和5）年度に本市の課長職（消防職を除く。）を対象として、「職員に必要だと考える能力」についてアンケートを実施しました。回答の多かった項目として「コミュニケーション能力」、「積極性」、「ストレス耐性」、「協調性」、「柔軟性」が挙げられています。

これらの結果も参考にしながら、目標とする職員像と職員に必要とされる能力を検討します。



第2 人材育成・確保のビジョン

1 目標とする職員像

本市の現状や本市を取りまく環境の変化とともに、必要とされる能力の調査等を基に、目標とする職員像を次のとおり設定します。

果敢にチャレンジし、柔軟な発想で乗り越えていく職員

前例のない事態や困難な課題に直面した場合であっても、果敢にチャレンジして、試行錯誤を繰り返しながらも柔軟な発想力を発揮して乗り越えていく職員

先見性と広い視野を持って主体的に行動する職員

市民ニーズを的確に把握し、魁となる先見性や広い視野を持って新たな課題を見つけ出し、解決に向けて主体的に取り組んでいく職員

高い共感力を持ち、市民と協働する職員

高い共感力を持って市民に寄り添い、信頼関係を築いて、市民との協働のもとで柔軟な対応力を発揮して課題を解決する職員

経営感覚を備え、スピード感を持って行動する職員

最少のコストで最大の市民満足を実現するため、常に成果を意識しつつ、デジタル技術等を活用しながらスピード感を持って効率的に業務を遂行する職員

職員としての誇りや高い倫理観、強い使命感を持って、前向きに成長し続ける職員

本市職員としての誇り、公務員としての高い倫理観、強い使命感を持って業務を遂行するとともに、市民福祉の向上のため前向きな姿勢で能力の向上に取り組み、成長し続ける職員

2 職員に必要とされる能力

目標とする職員像を目指す上では、基礎的な能力に加え、職種や階層、業務の性質に応じた様々な能力が必要です。また、新たな行政課題や複雑・多様化する市民ニーズに柔軟に対応していくためにも、職員一人一人の個性や適性を尊重しながら、多様な能力をバランスよく育成していくことが重要となります。

本方針では、職員に必要とされる能力として、前方針に引き続き、以下の五つを設定しました。

(1) 職員に必要とされる能力

必要能力	内 容
コミュニケーション能力	「聴く力・伝える力」による意思疎通を通じて、 <u>立場や価値観の異なる相手とも相互理解を図ることにより、良好な人間関係を形成し、協調して業務を遂行するとともに、交渉・折衝・調整を円滑に行う能力</u>
業務執行能力	業務に必要な知識や経験を身に付け、意欲を持って職務を遂行できるよう自らを管理して <u>的確に業務を行うとともに、デジタル技術等を有効に活用することにより、業務の効率化を図る能力</u>
政策形成能力	市民ニーズを的確に把握し、社会環境の変化を踏まえて新たな課題を発見し、 <u>データ等を活用した合理的根拠に基づき、柔軟な発想で解決策を立案・実行・検証する能力</u>
マネジメント能力	<u>適切な目標を設定した上で、その達成に向けて業務の進行管理等を行い、職員の適性や能力に応じた指導・助言で人材の育成を図るとともに、限られた資源を有効活用することにより、組織としての成果を上げる能力</u>
危機管理能力	大規模な自然災害や新たな感染症をはじめとするさまざまなリスクに対し、計画的に事前の備えを行うとともに、不測の事態に対しても冷静に判断し、迅速かつ柔軟に対応する能力

(2) 階層別に求められる主な役割・行動と能力の割合イメージ

階層区分	求められる主な役割・行動	能力の割合イメージ
部長級	○広い見地と中長期的な視点に基づき、重要施策の方針や部の目標を明示し、目標達成に向けて組織を統率する。 ○納得度の高い合意形成を目指して、議会、市民等と折衝・調整を行い、信頼・協力関係を築く。 ○職員の範を成し、働きやすい職場環境の実現に向けて職員の健康管理やハラスメント防止の取組を推進する。 ○リスクを的確に把握して防止策を示すとともに、不測の事態に対し冷静に判断して迅速かつ柔軟な対応を行う。	マネージャーとしての能力 (マネジメント能力、政策形成能力、危機管理能力など) 共通・コミュニケーション能力 プレイヤーとしての能力(業務執行能力など)
課長級	○重要施策の方針や部の目標に基づいて課の目標を設定し、課全体の進行管理を行う。 ○納得度の高い合意形成を目指して、議会、市民等との折衝や調整を行う。 ○課内のコミュニケーションを促進し、職員の健康管理やハラスメント防止のための対応策を講じるなど働きやすい職場環境づくりを行う。 ○職員の適性、能力等に応じた指導・助言により能力発揮及び成長を促す。 ○リスクを的確に把握して防止策を講じるとともに、不測の事態に対し迅速かつ冷静に対応を行う。	
課長補佐級	○課の目標に基づく施策の企画調整・実行・検証を行う。 ○課長を補佐し、課内外の連絡調整や課の目標達成に向けた進行管理を行う。 ○課内のコミュニケーションを促進し、職員の健康管理やハラスメント防止のための対応策を講じるなど働きやすい職場環境づくりを行う。 ○職員の適性、能力等に応じた指導・助言により能力発揮及び成長を促す。	
係長級	○課の目標に基づく具体策の企画・実行・検証を行う。 ○担当業務を正確かつ速やかに処理するとともに、係員の業務遂行を管理し、指導・育成を行う。 ○所管業務の改善に向けて見直しを行い、積極的なデジタル技術の活用等を通じて業務改善を図る。	
一般職員	○組織内の自らの役割を理解し、業務に必要な知識と技術を身に付け、正確かつ速やかに処理する。 ○担当業務について、積極的なデジタル技術の活用等を通じて改善を図る。 ○市民目線に立ち、誠意を持って対応する。 (定年延長職員・暫定再任用職員) ○これまで培ってきた知識や経験を基に、即戦力として業務を遂行するとともに、後進を育成する。	

※ 上位の階層は、下位の階層における行動と能力を持ち合わせた上で、自らが属する階層の行動と能力が求められます。

また、右側の図は、必要とされる能力の相対的な割合をイメージとして示したものです。コミュニケーション能力は、内容や性質は異なるものの全ての階層において求められる基礎的な能力となります。

(3) 標準職務遂行能力

職員が有すべき基本的な能力を、職位別に、より具体的な能力として示したものを「標準職務遂行能力」として「水戸市職員の標準的な職及び標準職務遂行能力を定める要項」で規定します。

人事評価や任用等に当たっては、「標準職務遂行能力」に照らして、職員が職位にふさわしい能力を備えているか判断されます。

また、職員の採用に当たっては、「標準職務遂行能力」を判断基準の一つとし、職員に必要とされる基本的な能力が高い人材の確保を図ります。

第3 人材育成・確保の取組

人材育成・確保体系

人材育成・確保を進めていくには、職員研修、人事配置や人事評価等の人事管理、人材の確保、職場環境の整備の各分野において、積極的な取組を進めていくことにより相乗的に効果が表れることから、総合的な視点に立って多様な方策を駆使していく必要があります。

このことから、本方針においては、人材育成・確保の基本的な考え方を「**みらいに躍動する「^{さきがけ}魁のまち・水戸**」をリードする人材の育成・確保」とし、次の項目を人材育成・確保の柱とします。

- 1 人材を育てる職員研修の充実
- 2 人材を育てる人事管理の推進
- 3 人材を育てる職場環境の整備
- 4 多様な人材の確保

これらの柱を基に人材育成・確保体系を整備し、それぞれを効果的に連携させながら、目標とする職員像の実現を目指して職員の意欲・能力の向上を図っていきます。

次ページ以降に、人材育成・確保イメージ図と人材育成・確保体系を示します。

【人材育成・確保イメージ図】

みらいに躍動する「^{さきがけ}魁のまち・水戸」をリードする人材の育成・確保

目標とする職員像

- 果敢にチャレンジし、柔軟な発想で乗り越えていく職員
- 先見性と広い視野を持って主体的に行動する職員
- 高い共感力を持ち、市民と協働する職員
- 経営感覚を備え、スピード感を持って行動する職員
- 職員としての誇りや高い倫理観、強い使命感を持って、前向きに成長し続ける職員

職員に必要とされる能力

コミュニケーション能力 業務執行能力 政策形成能力 マネジメント能力 危機管理能力

人材育成・確保の施策

1 人材を育てる職員研修の充実

自己啓発
(自主研修)

職場研修

職場外研修

2 人材を育てる
人事管理の推進

3 人材を育てる
職場環境の整備

4 多様な人材の確保

【人材育成・確保体系】

1 人材を育てる職員研修の充実

- (1) 自己啓発(自主研修)
 - ① 管理監督者の役割
 - ② 自己啓発の支援
 - ③ 自己啓発の結果の活用・評価
- (2) 職場研修(OJT)
 - ① 職場における業務マニュアルの整備・活用、独自研修の実施
 - ② 管理監督者に対する研修の充実
 - ③ 職場研修の推進役に対する研修の充実
 - ④ ベテラン職員から若手職員への知識・技術の継承
 - ⑤ 危機管理についての意識醸成
- (3) 職場外研修(OFF-JT)
 - ① 階層別研修(基本研修)
 - ② 専門研修
 - ③ 派遣研修・合同研修・人事交流
 - ④ デジタル人材育成研修(新規)
 - ⑤ その他の研修等
 - ⑥ 研修成果の検証

2 人材を育てる人事管理の推進

- (1) 人材育成の視点に立った人事配置
- (2) DX推進に当たっての人事配置(新規)
 - ① 高度専門人材
 - ② DX推進リーダー
- (3) 職員のキャリアアップ支援
- (4) 人事評価制度の運用と結果の活用
- (5) HR(Human Resource)テクノロジーを活用した人事施策等の実施(新規)
- (6) 地域貢献活動参加への支援(新規)

3 人材を育てる職場環境の整備

- (1) 職場内コミュニケーションの活性化
- (2) 職員の能力開発につなげるコミュニケーション(拡充)
- (3) 若手職員の指導・相談体制の充実(新規)
- (4) ワーク・ライフ・バランスの実現
- (5) 職場の健康管理等に関する取組
- (6) 職員のエンゲージメントの把握(新規)

4 多様な人材の確保

- (1) 本市の魅力の発信
- (2) 多様な試験方式の工夫
- (3) 多様な人材確保策の工夫
- (4) 処遇等の見直し
- (5) 専門人材の確保・外部人材の活用(新規)

1 人材を育てる職員研修の充実

職員研修は、職員が自発的に取り組む「自己啓発（自主研修）」、所属する職場における日常業務の実践を通じて行われる「職場研修」、職場を離れて実施する「職場外研修」が柱となります。これら三つの柱をバランスよく組み合わせて実施することで、職員の能力開発を効果的に推進します。

今後は、人事配置や人事評価制度等の人事管理、人材の確保及び職場環境の整備を効果的に連携しながら、研修成果の検証等を通して内容を充実させることにより、職員の意欲と能力の向上を図ります。

(1) 自己啓発（自主研修）

自己啓発（自主研修）とは、職員一人一人が、必要となる知識や技術等を自らの意志で習得し、その能力を向上させることであり、人材育成の基本となるものです。自己啓発を推進していくためには、職員本人が学習や成長に対する意欲を持ち、将来へ向けた主体的かつ自律的な能力開発につなげていくことが重要となります。

そのため、職員本人の自主性に委ねるだけでなく、自己啓発へのきっかけづくりや支援、取り組みやすい職場環境づくりに積極的に取り組んでいく必要があります。

① 管理監督者の役割

管理監督者は、自ら率先して自己啓発に取り組むことにより職場全体の意識の向上を図るとともに、所属職員が自己啓発に積極的に取り組んでいけるよう、必要な助言を行い奨励するなど、支援に努めるものとします。

② 自己啓発の支援

職員の自己啓発を支援するため、資格取得等に係る助成の実施や自己啓発機会の提供、情報の提供を通じて自己啓発に取り組みやすい環境を整備していきます。

【取組の例】

- ・ 職務に有用な資格取得のための経費助成や通信教育講座等の受講費助成
- ・ 自主研修グループへの助成
- ・ e ラーニングシステムの導入、研修関連図書の貸出（拡充）
- ・ 研修セミナー、職務に有用な情報サイトの紹介

③ 自己啓発の結果の活用・評価

職員が自己啓発によって得た知識や技術等を積極的に業務に活用し、その成果を適正に評価することが、更なる自己啓発意欲の向上につながります。そのため、資格取得実績を人事管理に反映していくほか、自己啓発の取組を促進するための手法について検討を進めます。

(2) 職場研修（OJT：On the Job Training）

職場研修とは、職場において、仕事を通じて、上司が部下を、先輩が後輩を指導・育成することです。日常業務の実践を通じて各職員にきめ細かな指導を行うことで、実務

上必要な知識や技術等を習得させるとともに、仕事の進め方の工夫や見直し等に不断に取り組み、業務の簡素化・効率化・迅速化を常に意識させる最も効果的な方法です。管理監督者は、所属職員を育成する職責を深く認識し、職場研修を日頃から意識付けしていかなければなりません。

以上のことから、職場研修を推進するため、次の事項について充実を図ります。

① 職場における業務マニュアルの整備・活用、独自研修の実施

各職場における基本的な知識や考え方、具体的な業務遂行の方法等を掲載した業務マニュアルを業務の見直しや引継ぎ等に活用することで、業務内容の効率化を図ります。また、各職場においては、専門的な知識や技術の習得を図るため、必要に応じて独自の研修を実施するとともに、人事部門は、各職場の独自研修を補完できるよう、研修内容の充実を図ります。

② 管理監督者に対する研修の充実

管理監督者は、人材育成の推進役として、職場が「人を育てる場」でもあることを認識し、職員が成長実感を得られる職場の実現に努めていく必要があります。管理監督者の意識・能力の向上に向けて、部下の指導・育成方法、職場のマネジメント、リーダーシップ等に関する研修の充実を図ります。

③ 職場研修の推進役に対する研修の充実

職場において、部下や後輩の育成が積極的に行われる組織風土を醸成するため、職場研修の推進役となる新規採用職員指導者や研修幹事などを指定し、これらの職員に必要な能力を習得させるための研修の充実を図ります。

④ ベテラン職員から若手職員への知識・技術の継承

定年年齢の段階的な 65 歳への引上げとともに、管理職の上限年齢を 60 歳とする役職定年制度が 2023（令和 5）年度から開始されました。経験豊富なベテラン職員から次の管理職や中堅・若手職員に対して、知識や技術の継承が確実に行われるよう、日常業務を通じて人材育成を進めます。

特に、技術職員については、現場で的確に対応できる技術力を継承するとともに、工事施工管理業務等における指導力の維持・向上のため、各職場における OJT の活性化を図ります。

⑤ 危機管理についての意識醸成

自然災害や感染症をはじめ、事故、コンプライアンス違反等の事態の発生に備えるため、日頃から様々なリスクの想定をして未然防止対策を講じておくとともに、万が一有事が発生した場合においても被害の最小限化を図る必要があります。そのため、自然災害及び感染症については業務継続マニュアルの適切な運用・見直しにより被害の最小限化と通常業務の継続の両立を図るほか、それ以外の事態についてもマニュアル等の作成・共有を通じて職場内における危機管理意識を浸透させるなど、全ての職員が一丸となって対応するという意識の醸成に努めます。

特に、管理監督者については、常に危機管理の問題意識を持ち、危機発生時には冷静に判断し、リーダーシップを発揮して迅速かつ柔軟に対応できるよう意識・能力の

向上を図ります。

(3) 職場外研修（OFF-JT：OFF the Job Training）

職場外研修とは、所属する職場から離れて一定期間集中して行う研修で、人事課が実施する研修や外部への派遣研修がこれに当たります。

この研修では、職員が業務に必要な知識や技術を習得し、能力を向上させると同時に、参加職員が様々な「気づき」を得ることが肝要となります。すなわち、普段の職務を離れ、他の職員との意見交換等を行うことで、啓発し合い、意欲が喚起される等の効果が期待できます。

今後も、組織及び職員のニーズを踏まえた上で、職場や職員の負担軽減にも配慮しながら、基礎的な執務能力の習得から高度で実践的な専門知識の向上まで、職員の能力開発段階に応じて体系的に各研修の充実を図ります。

また、会計年度任用職員も、市政運営の幅広い分野で重要な役割を担っている現状を踏まえて、今後は、受講対象となる研修を拡大して参加を促すことにより意欲・能力の向上を図り、市民サービスの向上につなげていきます。

① 階層別研修（基本研修）

職員の職位や採用年次に応じ、自己の立場や役割の認識と、職位ごとに求められる能力を身に付けることを目的として、階層別研修を実施します。

新規採用職員等の若年層の職員については、職歴を有する者の割合の高まりや試験内容の見直しなどの状況の変化に柔軟に対応した研修内容となるよう見直しに努めていきます。

【取組の例】

- ・法令解釈・運用能力や予算執行管理能力を身に付けるための法務・財務研修
- ・公務員倫理や人権問題に関する研修
- ・経営感覚や情報・魅力の戦略的な発信手法などについて学ぶ研修
- ・ビジネスマナー研修・コミュニケーション研修
- ・各種ハラスメントやメンタルヘルスに関する研修
- ・政策形成能力の向上を図る研修
- ・科目選択型研修

② 専門研修

職員が職務を遂行する上で必要となる専門的な知識、技能等を習得することを目的として、各種専門研修を実施します。

【取組の例】

- ・法務・財務研修（応用）
- ・実務能力研修（年度ごとにテーマを選定）
- ・現場での指導監督力を備えるための技術職員研修や労働災害を未然に防止するための安全管理研修

③ 派遣研修・合同研修・人事交流

業務委託の推進等により、組織内の業務では得にくくなっている経験や、より専門的な知識の習得、幅広い視野や柔軟な発想力の養成などを目的として、職員が積極的に外部の研修や大学院・民間企業等への派遣に参加できる機会を提供するとともに、他自治体との合同研修や国・茨城県等との人事交流を実施していきます。

【取組の例】

- ・専門の研修機関や大学院等への派遣研修
- ・民間企業への派遣研修
- ・いばらき県央地域連携中枢都市圏構成市町村における合同研修・相互参加研修

④ デジタル人材育成研修（新規）

本市のDX推進に向けた中心的な役割を担うDX推進リーダーを育成するため、必要とする能力、技術等を習得する研修の実施に加え、民間事業者や大学等の講座の受講、ワーキンググループの実施等を検討します。

また、高度なデジタルスキルを持つ職員等の高度専門人材の育成に向け、より高度な研修機会の創出を図ります。

その他の職員に対しても、デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを提供していくため、デジタルリテラシーやデジタルツールの活用等について学ぶDX研修を充実させることにより、組織全体のデジタルスキルの向上を図ります。

⑤ その他の研修等

職員が公務員として働く上で必要となる対応力、考え方等を習得するための研修や定年引上げ・役職定年制度の導入に伴う高齢層職員の働き方に関する研修など、職員の意欲・能力を高めるための各種研修を実施するほか、職員の自発的な参加を促し、モチベーションの向上を図るための新たな研修の実施に向けて検討を進めていきます。また、各職場においては、専門的な知識や技術を習得するための資格取得等に向けた支援を行うことで、職員の能力開発を図っていきます。

【取組の例】

- ・接遇向上研修
- ・カスタマーハラスメント・クレーム対応研修
- ・中堅・高齢層職員向けキャリアビジョン形成支援研修
- ・人事評価に係る評価者・被評価者研修
- ・研修テーマ・講師の公募型研修（新規）
- ・みとの魅力発見セミナー（新規）
- ・自己啓発の支援

⑥ 研修成果の検証

これまでは、研修の受講直後にアンケート調査を実施して内容の理解度や講師の評価について確認してきましたが、今後は、一定期間を経過した後に業務への活用状況等について確認し、その効果も踏まえた上で毎年度の研修計画に反映させることにより、職員のニーズや時代の要請に合った研修となるよう、研修成果の検証を進め

ていきます。

2 人材を育てる人事管理の推進

人事管理は、職員の任用関係の管理をするだけでなく、採用、異動、昇任等により、職員一人一人の意欲と能力を引き出すことで、組織を活性化させ、組織力を高めることを目的としています。適正な人事管理を通じて人材育成を効果的に推進するため、職員の意向、能力、適性等を的確に把握し、職員研修との連携を図りながら人を育てる人事管理を進めていきます。

また、生活においてデジタル技術が深く浸透し、D Xによる、より良い社会や生活に期待が高まる中、本市においても、これらの状況に対応するため、市民目線に立った行政のデジタル化を推進していく必要があることから、D X推進に当たっての人事管理にも取り組む必要があります。

(1) 人材育成の視点に立った人事配置

人事異動は、職員の能力開発や組織の活性化のために重要な役割を担っており、職員の主体性を尊重しつつ、職員の適性と能力を的確に把握し、適材適所の配置と積極的な登用を図る必要があります。そのため、職員のモチベーションの向上とともに、一人一人の人材育成を重視した人事配置に努めていきます。

【取組の例】

- ・ 人事評価結果を活用した人事配置
- ・ 自己申告制度の活用
- ・ ジョブローテーション（採用後の一定期間を能力育成期間と位置付け、計画的に複数の業務をバランスよく経験させる制度）の強化
- ・ 特定業務への庁内公募制度によるプロポーザル異動の実施
- ・ 勤務時間の一部を新規事業の企画立案や特定の課題解決など担当業務以外の業務に充てることができる制度の検討（新規）
- ・ 配属先が限られる傾向がある専門職について、専門業務以外の業務に一定期間従事することができる制度の検討（新規）
- ・ 専門分野におけるスペシャリスト育成などの複線型人事の検討（新規）

(2) D X推進に当たっての人事配置（新規）

① 高度専門人材

D X推進の中心となる高度なデジタルスキルを持つ職員（高度専門人材）の配置について、必要に応じて検討します。高度専門人材は、デジタルツールの選定や作成をはじめ、D X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、各分野において専門性を発揮して、本市におけるD Xの取組をリードします。さらに、関係部署と連携しながら、デジタル技術を活用した課題解決に係るシステムの実装やD Xに向けた意識の醸成・組織風土の改革、デジタル人材の育成等のD Xの

取組についての指導的役割を担います。

② DX推進リーダー

デジタルツールを活用するとともに、業務に必要となるデジタルツールを発注することができる人材であるDX推進リーダーを各課に配置するものとします。DX推進リーダーは、デジタルイノベーション課と連携しながら、一般行政職員とベンダー等の民間事業者との橋渡しを行うなど、所属におけるDXの取組をリードする役割を担います。

また、所属においては、DX推進リーダーにDXの取組を全て任せるのではなく、所属長がサポートしながら、必要に応じてDX推進リーダーを増員するなど、組織としてDXを推進していきます。

高度専門人材、DX推進リーダー以外の全ての職員は、デジタル技術の知識を積極的に身につけ、導入されたデジタルツールを活用して業務を行うよう努めるものとします。また、DX推進リーダーと連携するとともに、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、デジタルツールを活用し、日常業務の効率化に取り組みます。

(3) 職員のキャリアアップ支援

本市では、全職員に占める女性職員の割合や管理職に占める女性職員の割合が増加傾向にありますが、今後は、女性職員が多くの方で多様な経験を積み、よりいっそう能力を発揮できるよう、職場全体の意識改革や性別にとらわれない職員の配置と登用を進めていく必要があります。

そのため、女性のキャリア形成に留意した人事配置や、職員が自らのキャリアについて考えることができる機会の提供に努めるとともに、意欲と能力のある女性職員の積極的な登用を推進していきます。

(4) 人事評価制度の運用と結果の活用

人事評価は、職員一人一人の特性を踏まえた人材育成、評価者と被評価者のコミュニケーションによる組織の活性化、目標管理の手法による組織目標の達成等を目的として実施するものです。

人事評価制度の適切な運用のためには、公平・公正で納得感を持てる評価を行うことが重要となるため、人事評価マニュアルの周知や評価者・被評価者の双方を対象とした人事評価研修の実施等により、制度の適正な運用を図ります。

また、多面的な評価方法の導入など、より客観的で精度の高い評価制度の運用に努めていきます。

人事評価の結果については、引き続き、勤勉手当や昇給・昇格への適正な反映を行うとともに、職員の昇任意欲の向上につなげていくための手法について検討を進めます。

一方で、現状の能力と職場において求める能力に乖離^{かいり}があり、勤務実績が良くない状態が続く職員や適格性を欠く職員については、「水戸市職員の分限処分に関する指針」に基づき、必要な指導等の対応を行っていきます。

(5) H R (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。）を活用した人事施策等の実施（新規）

人事配置、労務管理、採用管理、育成管理、人事評価等の人事関連業務をより効率的に行うため、デジタル技術の活用について検討します。

また、職員個人ごとに、人事評価、自己申告、研修履歴等の情報を一元的かつ経年的に管理し、当該情報を連携させて人材育成への利用を図るなど、より効果的な人事管理の方法について検討を進めます。

(6) 地域貢献活動参加への支援（新規）

職員が地域団体活動等の公務以外の業務を経験することは、人手不足等の課題解決に資するとともに、新たな価値観・感覚や広い視野を身に付けることにつながり、市民サービスの向上への寄与が期待できます。このことから、地域における社会貢献活動に従事する場合の兼業の許可や特別休暇の取得について検討を進めていきます。

3 人材を育てる職場環境の整備

職員にとって、職場は業務を遂行するだけでなく、知識や能力を高める成長の場でもあるため、働きやすい職場環境の整備は、人材育成の基盤となります。

そのためには、職場内で職員同士が自由に意見を言うことができ、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を作り出すことが重要となります。

本市における組織運営の基本となる考え方は、弘道館記に記されている「衆思を集めて群力を宣ぶ（多くの人の考えを集めてその力を発揮させる）」に置くこととし、誰もが安心して発言や行動ができる心理的安全性の高い職場環境を実現することにより、職員のチャレンジを支援し、組織力の向上につなげていきます。

併せて、職員が責任を果たしつつ、働きがいや充実感を感じながら安心して働くために、ワーク・ライフ・バランスの実現や心身の健康の保持、各種ハラスメントの防止に取り組むことにより、人を育てる職場環境づくりを進めていきます。

(1) 職場内コミュニケーションの活性化

全ての職員は、誰にでも笑顔であいさつして積極的に声かけをするなど、基本的なコミュニケーションを大切にし、お互いが気持ちよく働ける職場づくりを心がけることとします。

また、職場におけるコミュニケーションの活性化を図り、職員同士が相談しやすく、お互いに学びあう雰囲気や、上司・部下・同僚がお互いを尊重し、立場を超えて自由に意見が出しやすい職場環境の形成に努めるものとします。

(2) 職員の能力開発につなげるコミュニケーション（拡充）

管理監督者は、人事評価制度に基づき、年度ごとに組織目標や方針を明示し、その目標の理解を図った上で、所属職員の目標達成に向けた過程において、面談や指導・育成に積

極的に取り組むことで所属職員とのコミュニケーションを図るとともに、職員の能力開発の促進に努めることとします。

また、職員がこれまでの経験を振り返りながら将来的な目標を立てるキャリアビジョンシートを作成し、上司と内容を共有して助言等を受けることにより、相互理解を深めつつ、職場への貢献意欲の向上を図ります。

(3) 若手職員の指導・相談体制の充実（新規）

本市は、勤続5年未満の職員が毎年度一定数退職するなど、若手職員の退職を防ぐための取組を積極的に進めていく必要があります。また、自発的に行動し、成長できる職員を育成するためにも、手本となる先輩職員が後輩職員に対して適切な指導・助言を行い、必要なサポートをしていくことが重要となります。そのため、他部署の比較的年齢の近い職員がサポート役となるメンター制度の導入に向けた検討を進めるなど、職員が安心して働くことができ、かつ、成長できる環境の整備に努めます。

(4) ワーク・ライフ・バランスの実現

仕事や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している中、性別や年代を問わず、出産・育児や介護など様々な事情を抱える職員が安心して働き続けられることが求められています。そのためには、全ての職員が、ライフステージのどの段階においても能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率良く高い成果を上げることができる職場環境を整備する必要があります。

そのため、業務効率化による長時間労働の是正や柔軟な働き方の実現とともに、年次有給休暇や特別休暇、育児休業等の取得を促進することで、全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら意欲を持って働くことができる環境の実現に取り組んでいきます。

また、育児休業等により一定期間職員が不在となる職場については、業務分担や職員配置を見直すとともに、業務を支える周囲の職員について、その貢献に応じた適正な評価がなされるよう検討を進めていきます。

【取組の例】

- ・フレックスタイム制、勤務間インターバル、テレワークの導入（新規）
- ・各種休業・休暇制度の充実及び取得促進
- ・出退勤管理システムの導入
- ・子育て支援ハンドブックの周知、育児休業計画書の作成・共有（拡充）
- ・男性職員の育児参加意識を高めるための出産・育児体験型研修の実施（新規）

(5) 職場の健康管理等に関する取組

全ての職員が心身ともに健康な状態で働き、自身の能力を最大限に発揮していくためには、健康管理体制の充実を図る必要があります。

本市は、精神疾患による長期療養職員の割合が地方公務員平均と比べて高い傾向にあることから、メンタルヘルス対策に積極的に取り組んでいきます。

また、全ての職員が尊重され、その能力を十分に発揮できる良好な職場環境を確保するため、パワーハラスメントやセクシャルハラスメントの防止及び排除を図るとともに、カ

スタマ－ハラスメントについても、職員の保護及び行政サービスの適正な提供を図るための取組を進めていきます。

【取組の例】

- ・ 定期健康診断の実施
- ・ 長時間勤務者に対する産業医等による面接指導
- ・ メンタルに不安を抱える職員や新規採用職員に対する保健師面談の実施
- ・ ストレスチェックの実施、集団分析結果に基づく職場への指導及び高ストレス者への希望面談の実施
- ・ メンタルヘルス研修（ラインケア・セルフケア）の実施
- ・ ハラスメント相談体制の整備、ハラスメント対策研修の実施

(6) 職員のエンゲージメントの把握（新規）

職員が働きがいや充実感を感じて安心して働くことができるようにするためには、定期的に職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「職員のエンゲージメント」を把握して、組織の健全化や組織力の向上、個人の意欲向上、人材の定着等につなげていくことが重要となります。

そのため、自己申告制度等を活用しながら職員のエンゲージメントに関する調査を実施し、数値化を図った上で結果を分析することで組織が抱える課題・問題を洗い出し、その解決に向けて取り組んでいきます。

4 多様な人材の確保

人材育成の過程において、人材の確保は最初のステップとして非常に重要となります。

人材の確保は、短期・中期・長期の全ての視点から総合的に計画していくことが必要となります。若者の公務員離れが指摘される中で、民間企業や他自治体との人材獲得競争を勝ち抜き、必要な人材を計画的かつ確実に確保していくためには、積極的な情報発信をはじめとして、新卒採用以外にも様々な社会経験や専門性を有する人材の採用や試験方法の見直し等により、多様な人材を確保するための取組を進めていく必要があります。

(1) 本市の魅力の発信

人材確保のためには、本市職員として働く魅力を広く周知し、公務への関心を持ってもらうことが最初の入口となるため、本市の仕事や本市で働く職員の魅力をわかりやすく発信していきます。

また、本市の魅力のほか、採用情報等を発信していくに当たり、公務への関心がある方に必要な情報を適切に届けることができるよう、マーケティング手法の導入等による効果的な採用プロモーションに努めます。

【取組の例】

- ・ SNSの利用や動画配信による情報発信
- ・ 民間企業の就職支援サービスを利用した広報

- ・インターンシップ（短期・長期）の実施（拡充）
- ・大学と協力したコーオプ実習による就業体験の実施（新規）
- ・大学・高校等への採用試験の案内
- ・大学・高校や民間企業等が主催する就職説明会への参加
- ・市単独の就職説明会の実施（新規）

(2) 多様な試験方式の工夫

本市では、これまで、遠隔地での受験が可能となる試験方法や特別な公務員試験対策を不要とする試験をはじめ、民間企業希望者が受験しやすい試験スケジュールなど、様々な改善策に取り組むことにより受験者の確保に一定の効果を挙げてきました。引き続き、受験者のニーズを踏まえながら、受験機会の拡大等により受験者の確保に努めます。

【取組の例】

- ・テストセンター方式による筆記試験の実施
- ・受験申込のオンライン受付の実施
- ・WEB上での面接試験、動画試験の実施等の検討（新規）
- ・SPI・SCOAなど民間企業で広く導入されている試験の実施
- ・一部の技術職・専門職について随時募集の実施
- ・試験日程の短縮

(3) 多様な人材確保策の工夫

複雑・多様化する行政課題に対応し、質の高い行政サービスを持続的かつ安定的に提供していくためには、多様な知識や経験、技術、専門性を有する人材を確保していく必要があります。

そのため、状況に応じて経験者採用や年齢構成を考慮した年齢要件の見直しとともに、新たな採用試験区分を検討するほか、専門的な業務について任期付職員の活用を図るなど、多様な人材の確保に努めます。

(4) 処遇等の見直し

資格職・専門職等の人材確保が困難な職種を中心として、類似自治体や茨城県の状況を踏まえ、必要に応じて手当等の見直しを検討していくことにより、職員の意欲向上や人材確保に努めます。

(5) 専門人材の確保・外部人材の活用（新規）

DX等の専門的な知識や経験を必要とする業務については、外部の発想やノウハウを取り入れることにより効果的かつ有効な課題解決につながることを期待できるため、業務委託の活用のほか、必要に応じて任期付職員の活用について検討していきます。

第4 人材育成・確保の推進に当たって

人材育成・確保を効果的に推進していくためには、組織全体で総合的な取組を推進していく必要があります。

職員一人一人が意欲を持って自己啓発等に取り組んでいくのはもちろんですが、管理監督者の自覚と部下に対する適切な指導・助言、さらには、これらを支える人事担当部門の積極的な取組が不可欠です。

これらの観点から、本方針をより実効性のあるものとするために、人材育成・確保の推進に当たっての各職員や管理監督者、人事担当部門の役割を明確にし、全庁的に人材育成・確保に取り組むものとします。

1 職員の役割

人材育成の第一歩は、職員一人一人が自らの意志に基づき、主体的な能力開発に取り組んでいくことです。その前向きな取組が、他の職員への刺激となって職場全体の意識を向上させ、相互に啓発しあう組織風土が醸成されます。また、個々の職員の能力が向上することは、市全体の行政運営に対する評価向上にもつながり、優秀な人材の確保に向けてのアドバンテージとなります。

したがって、全ての職員は、常に自覚と責任を持ち、あらゆる機会を活用して、自発的に能力開発に取り組むことが必要となります。

2 管理監督者の役割

管理監督者には、それぞれの職場における人材育成の推進役としての中心的な役割が求められます。

管理監督者は、所属職員と積極的にコミュニケーションを図りながら、それぞれの職員の能力や意欲を的確に把握し、仕事を通じて部下の指導・育成を行うとともに、自ら率先して自己啓発に取り組みながら、各種研修への参加の奨励、自己啓発の取組に対する支援等、学習しやすい職場環境の整備や所属職員のモチベーションの向上に努める必要があります。

3 人事担当部門の役割

人事担当部門は、人材育成・確保に関して、各職場との協力体制を整え、連携を図るとともに、本方針に盛り込まれた人材育成、人材確保及び職場環境の整備に関する具体的な取組を着実に実施し、全庁的な人材育成・確保の積極的な推進と総合調整の役割を果たします。