

豊橋市人材育成基本方針

Personnel Training Basic Policy

自律型プロフェッショナル職員への挑戦

2013-2017

豊 橋 市

目 次

はじめに	・ ・ ・ ・ ・	1
第 1 章 求められる職員像	・ ・ ・ ・ ・	2
1 人材育成の必要性	・ ・ ・ ・ ・	2
2 取り組みの基本認識	・ ・ ・ ・ ・	2
3 期待される行動	・ ・ ・ ・ ・	3
4 必要な意識と習得すべき能力	・ ・ ・ ・ ・	4
5 取り組みの視点	・ ・ ・ ・ ・	6
人材育成のサイクル	・ ・ ・ ・ ・	7
第 2 章 人材育成を取り巻く現状と課題	・ ・ ・ ・ ・	8
1 地方自治体を取り巻く環境変化	・ ・ ・ ・ ・	8
（1）地方分権の進展	・ ・ ・ ・ ・	8
（2）生活圏の拡大と行政課題の広域化	・ ・ ・ ・ ・	8
（3）ワーク・ライフ・バランスに対する時代の要請	・ ・ ・ ・ ・	8
（4）公務員制度改革の動向	・ ・ ・ ・ ・	8
2 本市の人材育成を取り巻く現状	・ ・ ・ ・ ・	9
（1）人事管理をめぐる環境の変化	・ ・ ・ ・ ・	9
（2）職員アンケート等から見た現状	・ ・ ・ ・ ・	10
3 これまでの人材育成の取り組みの成果と課題	・ ・ ・ ・ ・	11
第 3 章 今後の人材育成への取り組み	・ ・ ・ ・ ・	15
1 今後の人材育成の実施方針	・ ・ ・ ・ ・	15
2 具体的な取り組み	・ ・ ・ ・ ・	16
人材確保	・ ・ ・ ・ ・	16
能力開発	・ ・ ・ ・ ・	17
人材活用	・ ・ ・ ・ ・	19
評価	・ ・ ・ ・ ・	20
職場環境づくり	・ ・ ・ ・ ・	21
3 実施計画	・ ・ ・ ・ ・	22
4 人材育成における役割分担	・ ・ ・ ・ ・	25
【参考資料】	・ ・ ・ ・ ・	26
職位別に求められる役割と能力（一般行政職）	・ ・ ・ ・ ・	26
職位別の能力開発（一般行政職）・複線型人事制度	・ ・ ・ ・ ・	28
【用語集】	・ ・ ・ ・ ・	29

はじめに

本市では、平成15年6月に人材育成マスタープランとして『豊橋市人材育成基本方針』を策定し、人こそが最大の経営資源であるという認識のもと、平成20年の改訂を経てこれまで計画的に人材育成に取り組んできました。この間、目指すべき職員像を一貫して「自律型プロフェッショナル職員」とし、地方分権時代を見据えた能力開発に取り組むとともに、目標管理型行政運営や複線型人事制度の導入など、時代に即した人事制度の構築を図ってきました。

しかしながら、現行方針の策定から5年が経過し、地方分権の進展や公務員制度の改革などの外部的環境変化とともに、職員の年齢構成の変化や多様化する任用形態への対応など、内部的環境変化に対応するため、人材育成基本方針を改訂することとし、これまでの基本方針を受け継ぎつつ、さらに将来を見据えた内容とするための見直しを行いました。

今回の改訂では、職員の成長意欲をいかにして引き出すか、ということを強く意識した内容になっています。研修をはじめ、どのような人材育成の取り組みも、向上心の無い職員の前では無意味なものになってしまいます。人材育成の効果を高めるためには、職員自身がキャリア形成を意識し自発的に能力開発に向き合う「自学」と、そうした組織風土を醸成していくことが最も重要であるという観点から、今回の基本方針を策定しています。

今後も、あらゆる人事制度を進化させるとともに効果的にリンクさせることで、職員が意欲を持って仕事に向き合うことができる職場環境づくりを進め、地域の課題解決に積極果敢に挑む「自律型プロフェッショナル職員」の育成に取り組んでいきます。

第1章 求められる職員像

1 人材育成の必要性

少子高齢化による人口減少時代の到来、経済のグローバル化、環境問題の顕在化など、わが国を取り巻く社会経済情勢が厳しいなかで、地方分権が実践段階に入った今日、地方自治体はいわば地方政府とでも言うべき役割を担うようになってきています。国や県の枠組みに縛られることなく、将来の地域の発展を見据え、自らの判断と責任によって特色ある施策を展開することが可能となる、そんな「地方が主役の時代」が、今まさに現実のものになりつつあります。

このような変革の時を迎えたことで、自治体職員はこれまで以上に高い使命感を持ち、時代を見通す力や自律的な政策形成能力など、変革に対応するために様々な能力を高めていくことが求められています。地方政府としての役割を的確に果たしていくためには、職員一人ひとりの能力向上が必要不可欠になっています。

2 取り組みの基本認識

第5次総合計画では、目指すまちの姿を「輝き支えあう水と緑のまち・豊橋」と定めています。そして、行政の役割として、市民や事業者との協働や国・県と連携を図りながら、戦略的に政策を推進するとともに、限られた地域資源を活かした効率的な都市経営に努めることとしています。

その実現のため、豊橋市職員は、この地域に暮らす人々の全体の奉仕者として、市民の信頼を得るに値する資質を持つ行政のプロフェッショナルであることが必要です。職員が高い意欲と能力を持っていきいきと働くことで、組織全体の活力を生み出し、地域の発展に貢献していくことを目指します。

求められる職員像を、

“市民とともに、豊橋の未来を描き、熱い情熱のもと挑戦していく”

自律型プロフェッショナル職員

と位置付け、次のような「期待される行動」、「必要な意識と習得すべき能力」を兼ね備えた人材の育成に計画的に取り組んでいきます。

3 期待される行動

「自律型プロフェッショナル職員」に期待される行動は、次のとおりです。

【期待される行動】

◆市民とともに（市民感覚・市民協働）

より住みやすい豊橋をつくるために、業務だけでなく、日常生活の中から地域と関わりを持つことが大切です。複雑な課題への対応も「生活からの視点」、「地域からの視点」が大切です。こうした視点から市民の熱い思いなどを感じ取り議論を重ね、その思いを市政に活かすことが必要です。

また、まちづくりには、市民、ボランティア、NPO、企業、各種団体など、様々な方々が携わっており、職員もまちづくりの一翼を担っているというプロ意識を持って、こうした方々と協働して、まちづくりに取り組んでいくことが必要です。

◆豊橋の未来を描き（経営感覚・先見性）

行政運営において経営感覚は重要です。社会情勢や市民ニーズを的確に把握し、明確なビジョンを持って質の高いサービスを効果的かつ効率的に提供することが必要です。

また、環境問題への対応や、防災対策、医療体制の充実など、広域的な枠組みでの取り組みも今後ますます必要となってきます。

さらに、経済のグローバル化や外国人労働者の増加などから、国際社会における交流・共生、貢献の在り方も問われています。

そのために、広域的な地域連携や、世界の動きも視野に入れながら、創造性を十分に発揮して未来の豊橋を描くことが大切です。

◆熱い情熱のもと挑戦していく（チャレンジ精神）

マンネリ化を排し、常に問題意識を持って仕事に向き合い、前例に縛られることなく、新しい考え方を提案することや、改革・改善に取り組むことが大切です。

また、「変わらないことは後退すること」という意識をしっかりと持ち、勇気を振り絞り、熱い情熱と新しい感覚で具体的な行動を起こすことが必要です。

4 必要な意識と習得すべき能力

全ての職員に共通して必要な意識と習得すべき能力は、次のとおりです。

【必要な意識】

◆市民本位・市民協働（プロ意識）

常に豊橋市民のために何をすべきか、豊橋の発展のために何をすべきかを考え、行動する意識

◆豊橋に対する愛着

豊橋を愛し、その成り立ち、文化、伝統を深く理解し、先人たちが築いたこの豊橋を大切に後世に引き継ごうとする意識

◆使命感

豊橋市職員としての使命、役割を認識し、責任を持って市民のために職務を遂行しようとする意識

◆コスト・スピード意識（経営的な感覚）

常に妥当性、有効性、効率性などを考えて職務を遂行し、より少ない資源でより大きな成果を上げようとする意識

◆情勢適応意識

変化する社会情勢や多様な市民ニーズに対応できるよう、常に情報を敏感に感じ取り、将来を見据えて行動しようとする意識

◆自己成長意識

様々な知識や経験を積むとともに、自身のキャリアビジョンを見つめ、より一層能力を高めようとする意識

◆チャレンジ精神

常に問題意識を持って業務に取り組み、困難な問題にも果敢に挑んでいこうとする意識

【習得すべき能力】

◆コミュニケーション能力（対人能力）

市民、ボランティア、NPO、企業・各種団体など、様々なパートナーと幅広いネットワークを形成し、お互いの理解を深め、信頼関係を築く能力

◆折衝・交渉能力

立場や意見の異なる相手に対して、相手の意見や考えを汲み取った上で、自分の考えや意図を分かりやすく伝え、意見の調整を行っていく能力

◆行政経営能力（マネジメント能力）

常にコスト意識、スピード感覚を持ちながら、最適な手法を選択し、計画的に進行管理していく能力

◆政策形成能力

社会経済環境の変化に対応し、必要な情報の収集・分析を行い、将来を見据えた自主的・個性的・創造的な政策を立案、形成、実施していく能力

◆情報発信能力

存在感のあるまちづくりを進めるため、自信と誇りを持って豊橋の魅力を発信していく能力

◆業務遂行能力

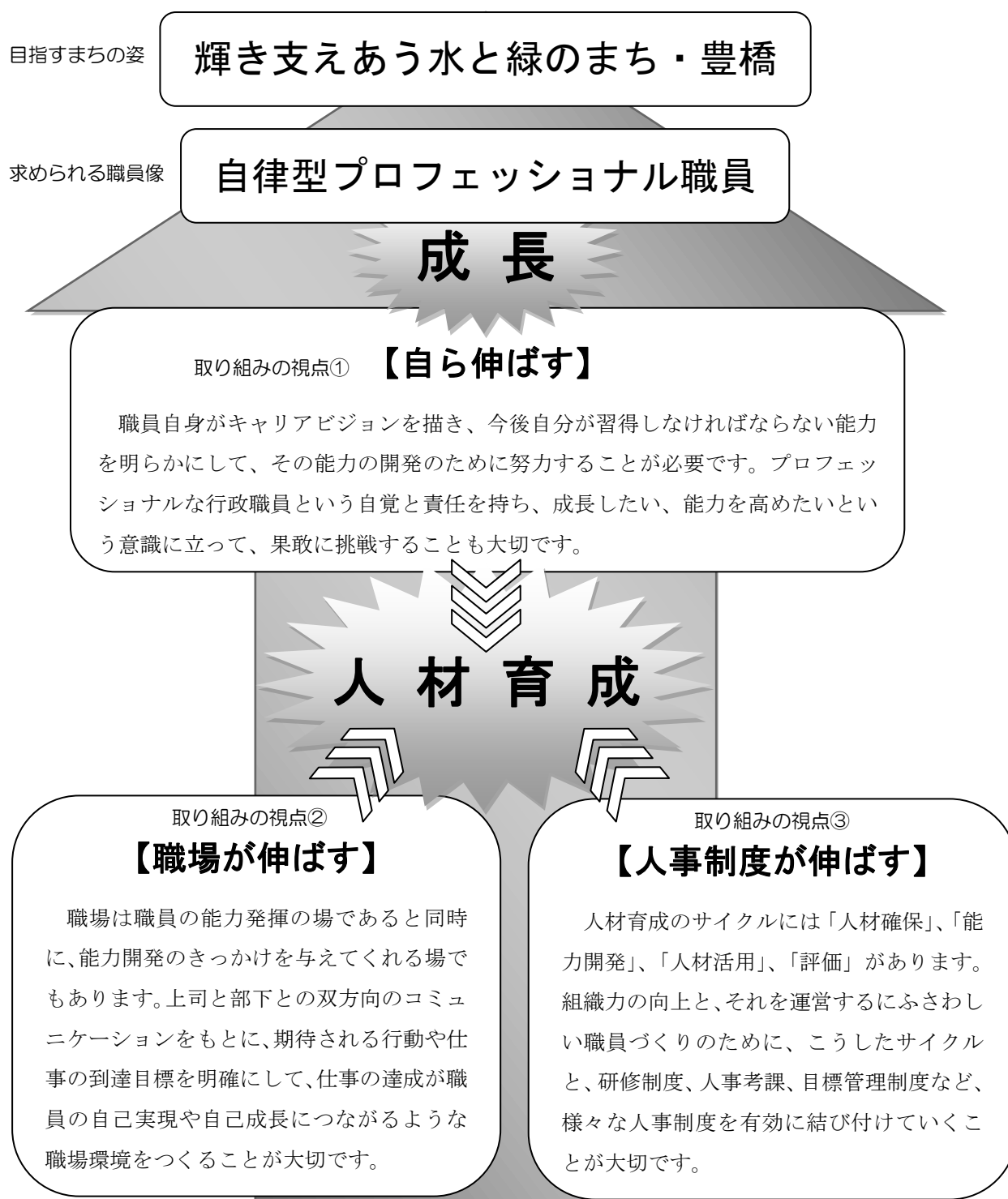
複雑・多様化する市民ニーズに対応するため、業務遂行に必要な専門知識や技能を持ち、幅広い視野で部局間での調整・連携を図りながら職務を遂行する能力

5 取り組みの視点

誰でも自己実現の欲求があり、その達成のためには進んで取り組むことができ、また、能力開発においても「自ら学びたいことを自らが進んで学ぶ＝“自学”」という時が最も効果が得られると言われています。

これまでの人材育成は、職員一人ひとりの意識や意欲に必ずしも応えたものであったとはいえ、義務的・受動的な姿勢も見受けられました。

これからは、職員の意識・意欲に着目し、意識改革を図りながら、「やる気を引き出し、育てる」ことに主眼を置き、より戦略的かつ効果的に人材育成を進めていきます。

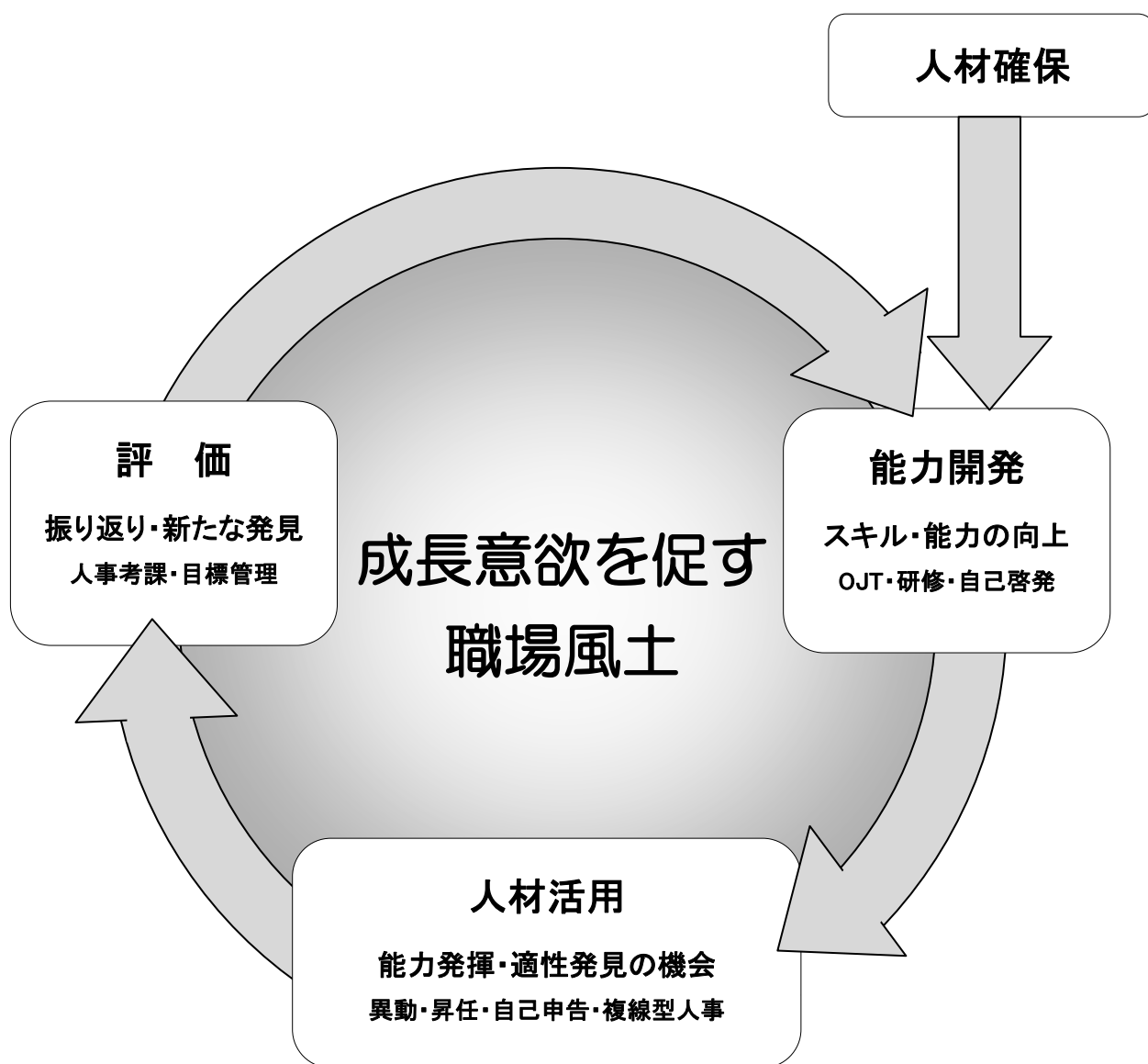


【人材育成のサイクル】

人材こそ組織にとっての最大の資源であり、限られた人材を有効に活用し、組織全体のパフォーマンスを挙げていかなければなりません。

そのため、多様な人材を確保し、職員一人ひとりが求められる役割や能力、果たすべき目標を明確にして、職場研修、職場外研修、自己啓発などで能力開発を行います。さらに様々な人事制度により、能力発揮、適性発見の機会を得ます。そして、個々の業績や仕事ぶりについて考課し、フィードバックすることで振り返りの機会を得て、新たな役割や能力、目標の設定をしていきます。

これらのプロセスは、相互に関連しながら同時に進行していきますが、効果的に進めるためには、それぞれの機会を前向きに捉え、自身の能力開発に利用しようとする職場風土をつくることが大変重要となります。



第2章 人材育成を取り巻く現状と課題

1 地方自治体を取り巻く環境変化

(1) 地方分権の進展

地方分権改革の推進に伴い、地方自治体には政策や制度に関する自由度の拡大とともに、自らが暮らす地域は自らの責任において創っていくという「自立と責任」が強く求められています。そこで、住民とともに考え、自らの創意工夫により地域の実情やニーズに応じたきめ細かなまちづくりを推進する行政体制の整備が必要です。

さらに、大都市制度などの地方自治制度の見直し、社会保障・税一体改革が進む中で、地方自治体の果たすべき役割が今後増大することが見込まれ、これまで以上に効率的な行財政運営への取り組みが求められています。

(2) 生活圏の拡大と行政課題の広域化

住民の日常生活における行動範囲は、交通網・情報通信手段の発達により、今後ますます拡大する傾向にあり、それとともに、行政サービスも既存の行政区域を越えて展開することが想定されます。また、災害への対応、医療・福祉の充実、産業や観光の振興など、広域的に取り組むべき行政課題に対し、都市機能の「集約とネットワーク化」を図っていくことが必要となっています。

このように、地方自治体、職員の担うべき役割が大きく変化をしている中で、柔軟な発想をもとに日常業務における課題や地域が抱える課題を発見し、解決していくための能力が、今後さらに求められてきます。

(3) ワーク・ライフ・バランスに対する時代の要請

個人の価値観や働き方が多様化する中で、仕事と子育てまたは介護との両立に悩むなど、仕事と生活の間で問題を抱える人が少なくありません。働く人がやりがいを感じながら成長し、また家庭や地域において充実した生活を送ることができるようにするため、ワーク・ライフ・バランスの実現がますます重要となってきます。

職員が、より充実した生活を送り、成長しながら働くことができるよう、ワーク・ライフ・バランスに配慮した様々な取り組みが求められています。

(4) 公務員制度改革の動向

国においては、自律的労使関係制度による人事院勧告制度の廃止、新たな人事評価制度導入による能力及び実績に基づく人事管理の徹底、退職管理の適正化、多様な人材の確保・育成を大きな柱とした「公務員制度改革」が進められています。また、雇用と年金の接続のための再任用制度の拡充が図られています。

今後も社会経済情勢の変化や政策課題に対応する中で、国家公務員制度の見直しを注視しつつ、主体的に職員の勤務条件について検討していく必要があります。

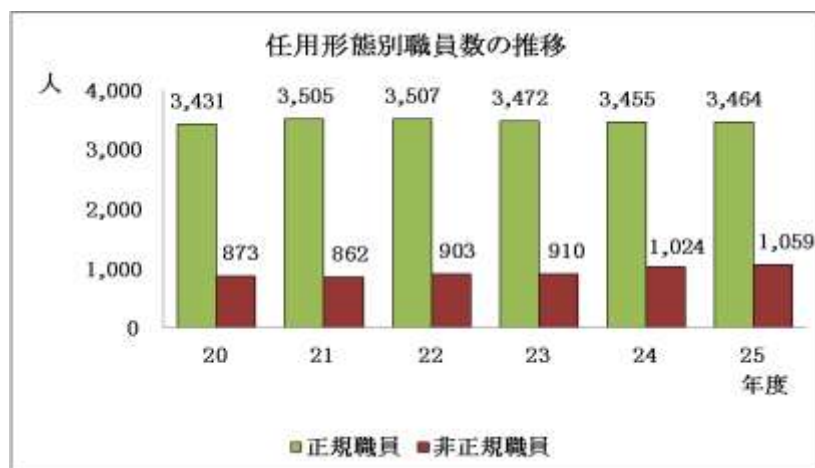
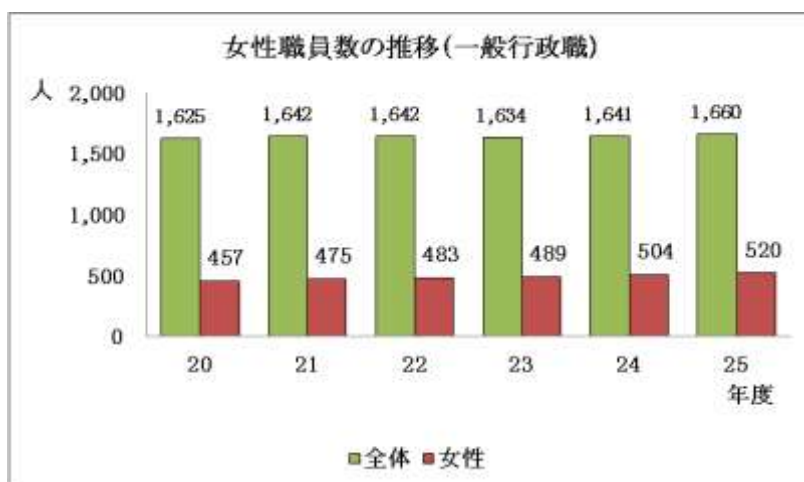
2 本市の人材育成を取り巻く現状

(1) 人事管理をめぐる環境の変化

本市の人員構成においては、団塊の世代の退職が終了した後も、10年ほどは毎年100人前後の職員が定年を迎える大量退職の時代が続くことから、経験豊富なベテラン職員が減少する一方で、経験年数の若い職員の割合が増加するという職員の年齢構成のバランスの悪さが懸念されています。また、労働環境の整備とともに女性職員の公務職場への就業が進んだことで、男女別の構成割合にも変化が生じています。

平成23年2月に策定した『豊橋市行財政改革プラン』では、総人件費抑制を図るため平成28年4月までの5年間で9.4%、210人（普通会計部門）の正規職員の減員を打ち出しています。そこで、一定の知識と経験を必要とする業務については短時間勤務の再任用職員を、庶務経理事務や定型業務については嘱託職員を活用するなど、全職員のうち非正規職員が占める割合が伸びています。

このような急激な世代交代や多様な任用形態による職員の活用が組織に与える影響は大変大きく、優れた人材の確保とともに、少数精鋭の強い組織づくりに向けて、年齢、性別そして任用形態の変化に対応した計画的な人材育成・活用を進め、個々の能力をより一層高めていくことが不可欠となっています。



各年度とも4月1日現在

（２）職員アンケート等から見た現状

今回、人材育成基本方針の改訂にあたり、人事管理制度や研修制度、職場環境などについて、職員の意識や意向を把握し、検討を進めていく上での基礎資料とするため、人材育成に関するアンケートを実施しました。

前回（平成 20 年度）実施したアンケート結果と比較すると、次のような現状が浮かび上がりました。

○職場の状況については、「職場管理」、「人間関係」、「やりがい感」、「改革推進」、「人材育成」、「働きかけ度」の各分野でほとんどの項目で前回の結果を上回り、職場の活性化は進んでいると考えられます。

○職員の行動力、リーダーシップについては、「上司や先輩に提案ができる」、「周囲に気を配り、影響力を発揮している」と回答した職員の割合は前回の結果を上回っており、風通しの良い職場づくりは進んでいると思われます。しかしながら、「勇気を出して一歩踏み出すことができる」、「壁に当たっても乗り越えることができる」と回答した職員の割合は下回っており、自ら行動することができる職員が少なくなっています。

○職員研修については、「専門研修機関等への派遣研修の拡充」、「職場での日常業務を通じたＯＪＴの活性化」が有効な取り組みであるとする職員の割合が高くなっており、習得が必要と思う能力については、「問題解決能力」、「マネジメント能力」、「法務能力」などが上位に挙げられています。職場でのＯＪＴの必要性は多くの職員が感じているものの、部下・後輩に対し、日頃から仕事を通し、意図的・計画的に育成に力を注いでいないと回答した職員が一定数おり、その理由は、「業務が忙しくて時間が取れない」が最も高くなっています。

○自己啓発については、積極的に取り組んでいる職員はあまり多くなく、セミナーや研修会に参加したり、異業種の仲間と関わっている職員の割合は、前回よりも下回っています。自己啓発に取り組んでいない理由としては、「仕事が多忙で時間が取れない」、「家事や育児に時間がとられる」などが挙げられています。また、自己啓発意欲に掻き立てられるのは、「仕事がうまく進まず、必要性を感じた時」、「人事異動などで業務内容が変わった時」と回答した職員の割合が高くなっています。

○人事異動については、キャリアプランを踏まえた異動を希望する職員の割合が高くなっており、若手職員の多くが、若いときにいろいろな職場を経験したいと思っています。また、抜擢人事については、職員のモチベーションや挑戦意欲の向上、組織の活性化などを理由に、多くの職員が「時には運用も必要」と考えています。

3 これまでの人材育成の取り組みの成果と課題

現行の人材育成基本方針においては、方向性として4つのテーマを掲げ、様々な取り組みを行ってきました。その成果と課題について、テーマ別に整理すると以下のとおりです。

テーマ	団塊の世代の大量退職後の組織力の強化
成 果	○中央省庁や県のほか、多様な民間団体、特に日本貿易振興機構や大学などの専門機関への派遣を拡大し、専門知識の獲得と経営感覚の醸成、養成を図ることで次期リーダーの育成に努めた。 ○市町村職員中央研修所、全国建設研修センター、政策研究大学院大学など専門研修機関への派遣研修を通じ、高度な専門知識の獲得とともに他の自治体職員との交流によって意欲を高める機会とした。 ○主任昇格前に政策課題研修を、また若手職員には問題解決能力や企画力を向上させる研修を実施し、政策形成能力と問題解決能力の向上を図った。 ○昇格時に人事課で面談を実施し、期待される行動と求められる役割を明確にすることで、職員自らの成長意欲を引き出した。 ○再任用職員、非常勤職員、臨時職員を効果的に配置するとともに、任期付職員制度についても導入に向けた制度設計を行った。 ○採用試験において、法科大学院修了者及び国際貢献活動経験者を対象とした試験区分を新設したほか、新卒者向け試験の年齢要件を緩和することで、留学や院卒生など、多様な経歴や能力を持った人材の受験機会を拡大し、分権時代を担う人材の獲得に努めた。
課 題	組織力強化のためには、個々の職員の仕事に対する意欲をいかにして引き出すかが最も重要なカギとなっている。また、職員構成において、女性や非正規職員の割合が拡大しており、組織力の底上げのためには女性職員のキャリア形成を意識した取り組みと非正規職員の基礎能力の向上を図る必要がある。 ・自ら伸びようという意思を持ち、キャリア形成に意欲的に取り組むことのできる職員の育成 ・若手職員の業務遂行能力の向上と組織の核となる人材の育成 ・技術職員及び専門職員の技術力・専門的能力の向上 ・女性職員のキャリア形成支援と職域の拡大 ・嘱託職員の能力向上 ・民間や他自治体との人材獲得競争のなかで、組織に有益となる様々なタイプ・専門性を持った人材の確保

テーマ	管理職員のマネジメント能力の強化
成 果	○新任課長級研修及び新任課長補佐級研修を実施し、業務管理、部下育成、政策形成、危機管理といった管理職員に求められる実践的なマネジメント能力の向上を図った。 ○初めて管理職となる職員を対象として、人事考課、目標管理、部下育成 面談技法に関する研修を実施し、人事考課制度の効果的な運用に努めた。 ○部下育成に向けた職場環境づくりをはじめ、コンプライアンスや危機管理などをテーマとした管理者研修を実施し、管理職員が果たすべき役割について認識を深めた。 ○目標管理制度によって年度目標を明確にし、その業績評価を処遇に反映することで、困難な課題にも積極的な取り組みを促すとともに、業績を上げる意識を高めた。
課 題	管理職員自らが、前例踏襲型のスタイルから脱皮することが求められている。分権による権限の拡大に対応し、地域経営の視点から業務をマネジメントすることや、部下育成をはじめとする職場管理の重要性がこれまで以上に高まっており、高度なマネジメント能力を持った管理職員の育成が求められている。 ・課の責任者という意識だけでなく、市の幹部職員であるという意識づけ ・地域経営能力、政策形成能力、職場におけるマネジメント能力、危機管理能力の向上 ・個々の職員の持つ適性や能力を活かした部下育成 ・風通しの良い職場づくりに向けた意識の向上 ・年功序列での人材登用を排し、能力主義に基づいた管理職員への登用 ・政策を推進する上での情報共有・将来見通し、現状分析を行うなど、政策推進に関して議論する場の確保

テーマ	能力伸長・発揮を処遇に的確に反映する仕組みづくり
成 果	○人事考課マニュアルの改訂や人事考課研修及び目標管理研修を実施し、これらの制度の効果的な実施に努めた。 ○課長級以上を対象として、目標管理による業績考課結果を勤勉手当に反映し、適正な処遇を行った。 ○団塊世代の退職によって各職級における昇格時年齢の若年化が進んだことや、抜擢人事の実施及び女性職員の積極的な登用などによって、組織の活性化を図った。 ○複線型人事制度の運用により、本人の意思や職場の要請を異動・昇格に反映し、業務への貢献意欲を高めた。 ○キャリアデザイン研修によって自身のキャリア形成を意識させ、自らが主体となった能力開発に意欲的に取り組むことを促した。 ○大学院大学などへの派遣者決定において、公募での選考を試行し、職員の挑戦意欲を喚起した。 ○自己啓発支援制度の周知を進め、積極的な活用を促したことで、制度利用者の増加が図られた。
課 題	課長補佐級以下では人事考課結果が基本的に給与に反映されず、能力や実績に対する処遇面での違いが表面に出てこないため、人事考課結果への関心も低い傾向にある。職員の意欲を高め、困難な課題への挑戦を促すため、能力や実績に応じた処遇について、どこまで給与に反映できるかが最大の課題になっている。資格取得などキャリアアップへの評価も同様に、資格取得者へのインセンティブを考える必要がある。資格の取得に要する経費、さらには更新のための費用への支援も含め、検討が必要となっている。 ・能力・実績を的確に処遇に反映する制度の検討 ・専門性を高めるジョブローテーションの体系化 ・業務に直結する資格取得へのインセンティブの付与 ・人事考課の精度の向上と、考課結果の本人へのフィードバックの実施 ・職員の意欲を引き出す人材公募制度や人材バンク制度の検討 ・職務以外の地域貢献活動などに対する評価の検討

テーマ	職員がいきいきと活躍できる活性化した職場づくり
成果	○新規採用職員をサポートするＯＪＴ指導員を選任し、ＯＪＴ計画書を活用して計画的な育成を図った。 ○メンター育成研修及びＯＪＴ実践リーダー養成研修を実施し、指導能力の向上を図って各階層間でのＯＪＴの活性化に努めた。 ○パートナーシップ研修やファシリテーション研修を実施し、市民協働型行政運営に関する能力向上を図った。 ○職場の上司との面談や人事課との昇格時面談を実施し、組織・職場からの期待を伝えるとともに、本人の意思確認と状況把握に努めた。 ○全庁的業務改善運動を実施し、より効率的・効果的な業務の進め方について職員のアイデア、創意工夫を引き出すことで職場の活性化を図った。 ○朝礼など職場内ミーティングを実施し、所属内での情報共有とコミュニケーションの促進を図った。 ○職場の管理職と人事課との意見交換の機会を定期的に設け、職場と人材育成担当部門との連携強化を図った。
課題	ＯＪＴをより実効性のあるものにするため、研修などを通じて継続的な意識づけと指導スキルの向上に取り組み、業務遂行に必要な知識・技術の伝承を計画的に行っていく必要がある。 また、自己啓発をはじめとする職員の能力開発の取り組みについて、職場が積極的に推奨し、職員が相互にサポートする雰囲気づくりが必要となっている。 このほか、育児休業や心身の疾患による長期休業に関し、職場への復帰が円滑に行われるための支援制度についても内容の充実が求められている。 ・人材育成の重要性に対する全庁的な意識の向上 ・各階層間でＯＪＴが意識的に行われるよう、実効性ある取り組みを推進 ・自ら学ぶ姿勢を持った職員の育成と、職場のバックアップ態勢の充実 ・心身の健康を維持するためのサポート体制の充実 ・メンタルヘルス対策の充実 ・部分休業申請職員の休業取得実績の向上 ・職員間におけるコミュニケーションの活性化

第3章 今後の人材育成への取り組み

1 今後の人材育成の実施方針

これまでの検証等を踏まえた、今後5年間での取り組みの方向性は、次のとおりです。

職員の成長意欲を高める人事諸制度の運用

人材育成の本質は、個々の職員がどれだけ新しい知識や考え方を学び、自らの能力を高めようとするのか、そのモチベーションを引き出す仕組みづくりと言えます。

このため、人材確保、能力開発、人材活用、評価といった人材育成のすべてのサイクルにおいて、職員の成長意欲を引き出すことに主眼を置いた取り組みを進めることとし、職員が自身の適性や能力に沿って描いたキャリアデザインの実現を支援することで、自らの意思に基づいた能力開発を促し、効果的な人材育成と組織の活性化に繋げていきます。

地方分権に対応した能力開発の強化

地方分権の進展によって地方自治体の権限と責任は大きく拡大し、地域の将来を担う職員には、受け身の姿勢ではなく、自ら考え、判断することが求められています。そのため必要となる能力として、政策形成能力や法務能力などがこれまで以上に重視されるとともに、将来を見据えた政策立案・形成能力や、最適な手法を選択し計画的に進めていく能力が必要となっています。

このため、地方分権を意識した高度な専門技能獲得のための派遣研修の充実を図るとともに、政策推進に関して議論する場を設け、政策形成能力の伸長に努めていきます。また、OJTをさらに活性化させ、基本的な業務能力についても一層の向上を図っていきます。

能力や実績に対する適正な評価と処遇への反映

人事考課制度や目標管理制度を充実させて能力や実績を正確に評価に反映させるとともに、考課結果を異動や昇格だけでなく、給与にも反映できる具体的な方策の検討を進め、可能なものから実施していきます。また、特に功績のあった職員への報奨制度など、職員の挙げた成果に報いる仕組みづくりを進めるとともに、年齢や性別にとらわれない人材配置や役職への登用をさらに積極的に推し進めることで、個々の職員の能力と実績に応じた人事・給与制度の構築を図っていきます。

いきいきと働くことのできる職場環境づくり

いきいきと働き続けるためには、心身の健康保持と充実した家庭生活が大前提となります。このため、職員の健康管理と意識啓発を強化するとともに、仕事と生活の間で問題を抱える職員に対する各種相談窓口や支援体制の整備を図ります。

また、職場において良好なコミュニケーションを保つことは、職員の間に関わり合いが生まれ、安心して仕事に向き合う環境づくりに繋がります。職員同士の信頼関係のもと、情報を共有化し、自由闊達な議論が行われ、それぞれが目標達成のために切磋琢磨できる職場風土づくりを目指します。

2 具体的な取り組み

1で挙げた実施方針のもと「自ら伸ばす」、「職場が伸ばす」、「人事制度が伸ばす」という3つの視点に立ち、人材育成サイクルの「人材確保」、「能力開発」、「人材活用」、「評価」、「職場環境づくり」の各分野において、次の取り組みを重点的に進めていきます。

人 材 確 保

有益な人材の確保

《基本的な考え方》

地方分権への対応と組織力強化のため、多様な人材確保を目的とした試験制度の充実や、非正規などからのステップアップの検討を行うほか、知識偏重ではなく人物を重視したより効果的な試験方法の確立に努めます。また、試験官の面接技能を磨き試験の精度向上を図るとともに、採用者フォローアップによる試験方法の検証を行い、有益な人材の確保に努めます。

《具体的な取り組み》 ◎：新規実施 ○：拡大・充実（以下同じ）

- ◎政策推進に必要な資格・ノウハウを有する即戦力の幹部職員を確保するための、任期付職員の採用制度の検討
- ◎障害者雇用の拡充や、多様な経験・能力を有する人材を確保するため、非正規職員から正規職員へのステップアップの検討
- 多様な人材の確保のための試験制度の充実
 - ・人物重視でのより効果的な試験方法の確立
 - ・試験官の面接技能の向上

攻めの採用活動の展開

《基本的な考え方》

民間企業や他自治体との人材獲得競争により、組織に有益な人材の確保が困難になっています。そのため、学校を通じた採用活動や合同企業説明会等への参加といった積極的な活動を行い、早い段階から多くの学生に市職員としての仕事の魅力を伝えていきます。また、インターンシップ制度の充実を図り、実習を通じて市政への関心を深める取り組みを進めます。

《具体的な取り組み》

- 合同企業説明会等への参加
 - ・学校を通じた採用活動の拡大
 - ・採用情報の効果的な発信
 - ・就職説明会の開催
 - ・インターンシップ制度の充実

能力開発

行政経営能力の強化

《基本的な考え方》

管理職員の資質向上のため、組織を目標に向かって有効に機能させるマネジメント能力や部下育成能力の向上に努めます。また、将来組織の核となる職員を早い段階から育成し、幅広い視野を身に付けた人材を育成するため、他団体との人事交流の拡充や派遣研修の充実、地域の行政課題の解決に向けた政策形成能力の向上に取り組めます。

《具体的な取り組み》

- ◎企画部門と各部局政策担当部門との定期的な情報共有・分析等を議論する
機会の確保
- 組織の核となる次期リーダーの育成
- 地方自治体間での人事交流の拡大
- 国・県・民間団体等への派遣の充実
 - ・管理職員のマネジメント能力の向上
 - ・管理職員の部下育成能力の向上
 - ・政策形成能力の向上

成長意欲に応える人材育成

《基本的な考え方》

人材育成の基本は、職員自らが成長意欲や学ぶ意欲を持ち、自己成長のために努力することにあります。そうした意欲に応えるため、他団体や専門機関への派遣研修における公募制の拡大や向上意欲を高める面談の充実を図るほか、資格取得や講習会への参加といった自己啓発に対する支援制度の充実、自主的な政策研究グループへの活動に対する支援制度の構築等を通じて、自学を促す組織風土の形成を目指します。また、職務経験等で培った専門知識・技能を有する職員の能力向上及び活用に努めます。

《具体的な取り組み》

- ◎庁内人材バンク制度と連動した各種能力開発策の充実
- ◎夜間自主学習講座の開設や政策研究グループの活動支援
- ◎本市独自の採用区分（民間企業等職務経験者、国際貢献活動経験者、法科大学院修了者）により確保した職員の専門性を高める能力開発策の検討
- 自学を促す選択型研修の充実
- 派遣研修における公募制の拡大
- 自己啓発支援制度の充実
 - ・キャリアデザインによる成長意欲の促進
 - ・向上意欲を高める面談の充実

分権型社会への対応強化

《基本的な考え方》

今後ますます進展していく分権型社会において必要とされる、法務能力や情報発信能力、市民協働型の行政運営能力の向上に取り組みます。また、広域連携に対する職員の意識付けを進め、東三河や三遠南信地域における共通課題への対応力や政策形成能力・情報発信能力などの一層の向上に取り組みます。

その他、専門研修機関への派遣拡充により、専門能力の更なる強化を図ります。

《具体的な取り組み》

- ◎情報発信能力の向上
- ◎政策分析・企画立案・実行能力の向上
- 法務能力の向上
- 職員の広域連携意識の醸成
 - ・専門研修機関への派遣の拡充
 - ・市民協働型の行政運営能力の向上

業務遂行能力の強化

《基本的な考え方》

すべての職場でOJTを意識的、計画的、継続的に実践し、職員一人ひとりに合った指導・育成を行う中で、業務遂行に必要な知識や技術を伝承し、さらに組織力の向上に努めます。OJTをより実効性のあるものにするため、マニュアル整備や指導スキルの向上にも積極的に取り組みます。

また、研修等を通じ、コミュニケーション能力や市民接遇能力などの基礎的な業務遂行能力の向上を図るとともに、技術職員・専門職員の技能向上や、嘱託職員の実務能力向上にも取り組んでいきます。

《具体的な取り組み》

- ◎非正規・再任用・任期付職員の実務能力の向上
- ◎OJT活性化のためのマニュアルの作成
 - ・OJTの実践における指導力の向上
 - ・技術職員及び専門職員の技術力・専門的能力の向上
 - ・コミュニケーション能力や市民接遇能力の向上

人 材 活 用

適材適所の人材配置

《基本的な考え方》

地方分権の進展に伴い、高度化・専門化していく行政の役割に対応しつつ、総人件費の抑制を図るなかで、多様な任用形態による人材の有効活用や、部局長権限による職員配置に取り組み、効率的な行政運営を展開します。

また、専門性を有する職員の育成を目的とした複線型人事制度の拡充や、年齢・性別にとらわれない人材の登用を進めることにより、職員の能力を個々の適性に応じて最大限に活用していきます。

《具体的な取り組み》

- ◎非正規・再任用・任期付職員の意図的かつ計画的な有効活用
- ◎本市独自の採用区分（民間企業等職務経験者、国際貢献活動経験者、法科大学院修了者）により確保した職員の活用職場の拡充と計画的な職員配置
- 自己申告制度、キャリアデザイン研修等と連動した複線型人事制度の充実
- 年齢、性別にとらわれない人材登用の推進
- ・部局長権限による機能的な職員配置

意欲を引き出す人材配置

《基本的な考え方》

職員一人ひとりの意欲を引き出し、能力の有効活用を図るため、庁内人材バンク制度を構築するほか、個々のキャリアデザインを尊重した人事異動や、女性職員のキャリア形成を支援する人材配置に取り組みます。また、自身のキャリア形成に積極的に取り組み、果敢に挑戦する意欲を引き出すため、ジョブリクエストなど人材公募制度の検討を行います。

その他、ジョブローテーションを通じて、専門能力向上を意識することや、自分自身の適性を把握することにより、職員一人ひとりのキャリアプラン実現と、働く意欲の向上を目指します。

《具体的な取り組み》

- ◎語学や手話等、職員が有する能力・技術をデータベース化し、必要な職場で有効活用するための庁内人材バンク制度の構築
- ◎ジョブリクエストなど人材公募制度の検討
- 女性職員のキャリア形成を支援する人材配置
- 専門能力の向上を意識したジョブローテーション
- ・職員のキャリアデザインを尊重した人事異動
- ・適性把握のためのジョブローテーション

評 価

評価制度の充実・強化

《基本的な考え方》

適切な人事考課に取り組むことにより、職員の成長意欲を高め、職場の活性化につなげます。また、職員の育成・処遇について、目標管理制度の充実や、考課結果の本人へのフィードバックの充実など、評価制度の適正な運用と有効活用を進めていきます。

その他、多面的な評価方法の導入検討や人事考課者研修の充実、人事考課制度の職員への周知などに取り組み、客観性と公平性を確保した精度の高い評価制度の運用を目指します。

《具体的な取り組み》

◎多面評価制度の検討

- ・目標管理制度の充実
- ・考課結果の本人へのフィードバックの充実
- ・人事考課者研修の充実
- ・人事考課制度の職員への周知

客観的な評価に基づく処遇への反映

《基本的な考え方》

客観的な評価に基づく処遇への反映は、職員の仕事に対する意欲を高めることから、能力・実績に応える給与制度の充実に取り組みます。また、職員のやる気に応えるため庁内人材バンク制度での活動や、地域貢献活動など職場外での取り組みを対象とした評価項目の新設や、特に功績のあった職員への報奨制度の導入を検討していきます。

一方で、適格性を欠く職員に対して厳正な対応をすることにより、評価の公平性を保つとともに、考課結果に対する苦情処理体制を構築し、より公正な評価の実現を目指し、制度面の整備を進めていきます。

《具体的な取り組み》

◎障害のある職員、社会人採用職員の処遇の改善

◎人材バンク活動や地域貢献活動などを対象とした評価と処遇への反映の検討

○能力・実績に応える給与制度の充実

- ・特に功績のあった職員への報奨制度の検討
- ・適格性を欠く職員への厳正な対応
- ・考課結果に対する苦情処理体制の構築

職場環境づくり

風通しの良い職場環境づくり

《基本的な考え方》

職員がやりがいを持ち、前向きな姿勢で生き活きと仕事に取り組むためには、職員同士のコミュニケーションや連携を密に取っていくことが大切です。朝礼やミーティング等を通じて課内の情報共有を図り、風通しの良い職場環境づくりを進めていきます。

また、部分休業申請職員へのサポートの充実や、育児休業職員に対する情報提供・復帰支援の充実を図り、良好な職場環境の形成を目指します。

《具体的な取り組み》

- ◎目標管理、行政評価、予算要求などの機会を通しての政策推進上の現状分析、課題抽出、対策検討等を議論する場の意識的な確保
- ・挨拶、朝礼などコミュニケーションの活性化
- ・全庁的業務改善運動の推進
- ・コンプライアンス意識の浸透
- ・部分休業申請職員や育児休業職員への支援の充実

心と体の健康づくり

《基本的な考え方》

職場において、自らの能力を最大限発揮するためには、職員が心身ともに健康であることが求められます。そのため、産業保健スタッフによる保健指導やメンタルヘルス対策、長期休業者に対する職場復帰訓練の充実を図り、心身の健康維持に努めます。また、要介護家庭の職員を支援する相談体制の構築により、安心して働ける職場環境の形成を目指します。その他、カウンセリング利用など健康相談業務の周知や利用促進、健康に関する情報の提供や啓発を通じて、職員の心と体の健康づくりをサポートしていきます。

《具体的な取り組み》

- ◎要介護家庭の職員を支援する相談体制の構築
- ・定期健康診断結果に基づく保健指導の充実
- ・メンタルヘルス対策の充実
- ・長期休業者の職場復帰訓練の充実
- ・健康相談室でのカウンセリング利用の促進
- ・健康に関するセミナーの開催や情報発信の充実

3 実施計画

凡例 ◎：新規実施 ○：追加・拡大実施 □：試行 △：検討 →：継続

分野	項目	具体的な取り組み		実施計画（年度）				
				25	26	27	28	29
人材確保	有益な人材の確保	任期付職員の採用制度の検討	新規	△	◎	→	→	→
		非正規職員から正規職員へのステップアップの検討	新規	△	→	□	→	◎
		多様な人材の確保のための試験制度の充実	継続	○	→	→	→	→
		人物重視でのより効果的な試験方法の確立	継続	→	→	→	→	→
		試験官の面接技能の向上	継続	→	→	→	→	→
	攻めの採用活動の展開	合同企業説明会等への参加	継続	○	→	→	→	→
		学校を通じた採用活動の拡大	継続	→	→	→	→	→
		採用情報の効果的な発信	継続	→	→	→	→	→
		就職説明会の開催	継続	→	→	→	→	→
		インターンシップ制度の充実	継続	→	→	→	→	→
能力開発	行政経営能力の強化	企画部門と各部局政策担当部門との定期的な情報共有・分析等を議論する機会の確保	新規	△	◎	→	→	→
		組織の核となる次期リーダーの育成	継続	○	→	→	→	→
		地方自治体間での人事交流の拡大	継続	○	→	→	→	→
		国・県・民間団体等への派遣の充実	継続	○	→	→	→	→
		管理職員のマネジメント能力の向上	継続	○	→	→	→	→
		管理職員の部下育成能力の向上	継続	→	→	→	→	→
		政策形成能力の向上	継続	→	→	→	→	→
	成長意欲に応える人材育成	庁内人材バンク制度と連動した各種能力開発策の充実	新規	△	□	→	◎	→
		夜間自主学習講座の開設や政策研究グループの活動支援	新規	△	◎	→	→	→
		民間企業等職務経験者、国際貢献活動経験者、法科大学院修了者の専門性を高める能力開発策の検討	新規	△	→	◎	→	→
		自学を促す選択型研修の充実	継続	○	→	→	→	→
		派遣研修における公募制の拡大	継続	○	→	→	→	→
		自己啓発支援制度の充実	継続	○	→	→	→	→
		キャリアデザインによる成長意欲の促進	継続	→	→	→	→	→
		向上意欲を高める面談の充実	継続	→	→	→	→	→

分野	項目	具体的な取り組み		実施計画（年度）				
				25	26	27	28	29
能力開発	分権型社会への対応強化	情報発信能力の向上	新規	◎	→	→	→	→
		政策分析・企画立案・実行能力の向上	新規	◎	→	→	→	→
		法務能力の向上	継続	○	→	→	→	→
		職員の広域連携意識の醸成	継続	○	→	→	→	→
		専門研修機関への派遣の拡充	継続	→	→	→	→	→
		市民協働型の行政運営能力の向上	継続	→	→	→	→	→
	業務遂行能力の強化	非正規・再任用・任期付職員の実務能力の向上	新規	△	□	→	◎	→
		OJT活性化のためのマニュアルの作成	新規	◎	→	→	→	→
		OJTの実践における指導力の向上	継続	→	→	→	→	→
		技術職員及び専門職員の技術力・専門的能力の向上	継続	→	→	→	→	→
		コミュニケーション能力や市民接遇能力の向上	継続	→	→	→	→	→
人材活用	適材適所の人材配置	非正規・再任用・任期付職員の意図的かつ計画的な有効活用	新規	△	→	◎	→	→
		民間企業等職務経験者、国際貢献活動経験者、法科大学院修了者の活用職場の拡充と計画的な職員配置	新規	△	◎	→	→	→
		自己申告制度、キャリアデザイン研修等と連動した複線型人事制度の充実	継続	○	→	→	→	→
		年齢、性別にとらわれない人材登用の推進	継続	○	→	→	→	→
		部局長権限による機能的な職員配置	継続	→	→	→	→	→
	意欲を引き出す人材配置	庁内人材バンク制度の構築	新規	△	◎	→	→	→
		ジョブリクエストなど人材公募制度の検討	新規	△	◎	→	→	→
		女性職員のキャリア形成を支援する人材配置	継続	→	○	→	→	→
		専門能力の向上を意識したジョブローテーション	継続	→	○	→	→	→
		職員のキャリアデザインを尊重した人事異動	継続	→	→	→	→	→
		適性把握のためのジョブローテーション	継続	→	→	→	→	→

分野	項目	具体的な取り組み		実施計画（年度）				
				25	26	27	28	29
評価	評価制度の充実・強化	多面評価制度の検討	新規	△	→	□	→	◎
		目標管理制度の充実	継続	→	→	→	→	→
		考課結果の本人へのフィードバックの充実	継続	→	→	→	→	→
		人事考課者研修の充実	継続	→	→	→	→	→
		人事考課制度の職員への周知	継続	→	→	→	→	→
	客観的な評価に基づく処遇への反映	障害のある職員、社会人採用職員の処遇の改善	新規	△	→	□	→	◎
		人材バンク活動や地域貢献活動などを対象とした評価と処遇への反映の検討	新規	△	→	□	◎	→
		能力・実績に応える給与制度の充実	継続	→	□	→	→	→
		特に功績のあった職員への報奨制度の検討	継続	→	→	→	→	→
		適格性を欠く職員への厳正な対応	継続	→	→	→	→	→
		考課結果に対する苦情処理体制の構築	継続	→	→	→	→	→
職場環境づくり	風通しの良い職場環境づくり	政策推進上の現状分析、課題抽出、対策検討等を議論する場の意識的な確保	新規	△	◎	→	→	→
		挨拶、朝礼などコミュニケーションの活性化	継続	→	→	→	→	→
		全庁的業務改善運動の推進	継続	→	→	→	→	→
		コンプライアンス意識の浸透	継続	→	→	→	→	→
		部分休業申請職員や育児休業職員への支援の充実	継続	→	→	→	→	→
	心と体の健康づくり	要介護家庭の職員を支援する相談体制の構築	新規	△	→	◎	→	→
		定期健康診断結果に基づく保健指導の充実	継続	→	→	→	→	→
		メンタルヘルス対策の充実	継続	→	→	→	→	→
		長期休業者の職場復帰訓練の充実	継続	→	→	→	→	→
		健康相談室でのカウンセリング利用の促進	継続	→	→	→	→	→
		健康に関するセミナーの開催や情報発信の充実	継続	→	→	→	→	→

4 人材育成における役割分担

人材育成を効果的に推進していくためには、管理職員に対し、人材育成に対する意識改革と積極的な取り組みを促すとともに、こうした取り組みを支える人材育成担当部門の体制を充実・強化していくことが必要です。

また、これに加えて職員一人ひとりの理解と協力、主体的な参加と実践が重要であり、管理職員、人材育成担当部門、そして職員それぞれが役割を認識し、三者が一体となって、これからの市政を担っていくにふさわしい人材を育成し、その能力を十分に活用できる職場環境づくりを進めていくことが必要となってきます。

○職員の役割

能力開発は、組織や上司からの働き掛けを待つ受身の姿勢ではなく、職員自らが主体的、積極的に取り組まなければなりません。

そのため、自己研鑽に努め、心身の健康を維持するとともに、職員同士が切磋琢磨し、相互に啓発し合う職場風土を醸成する必要があります。

○管理職員の役割

部下育成は管理職員の役割の中で、非常に大きなウエイトを占めます。仕事を通じて指導・育成するとともに、自学を促す職場風土づくりに取り組んでいかなければなりません。

また、自らが模範となるよう率先して自己啓発に励み、風通しのよい、コミュニケーションがよく取れる職場をつくるため、OJTを常に意識し、今まで以上に部下をよく知る努力が必要となります。

○人材育成担当部門の役割

人材育成は、職員の努力と職場の積極的な取り組みに対し支援する体制が整備されてこそ万全といえます。

人材育成担当部門は、職員の意識、職場の実態がどのような状況であるのか常に把握し、研修、評価等人材育成の全てのサイクルの取り組みを常に見直し、充実を図りながら総合的に支援していく必要があります。

併せて人材育成に対する総合的な評価を行い、成果や課題を明らかにして更なる取り組みに活かし、PDCAサイクルで実施していく必要もあります。

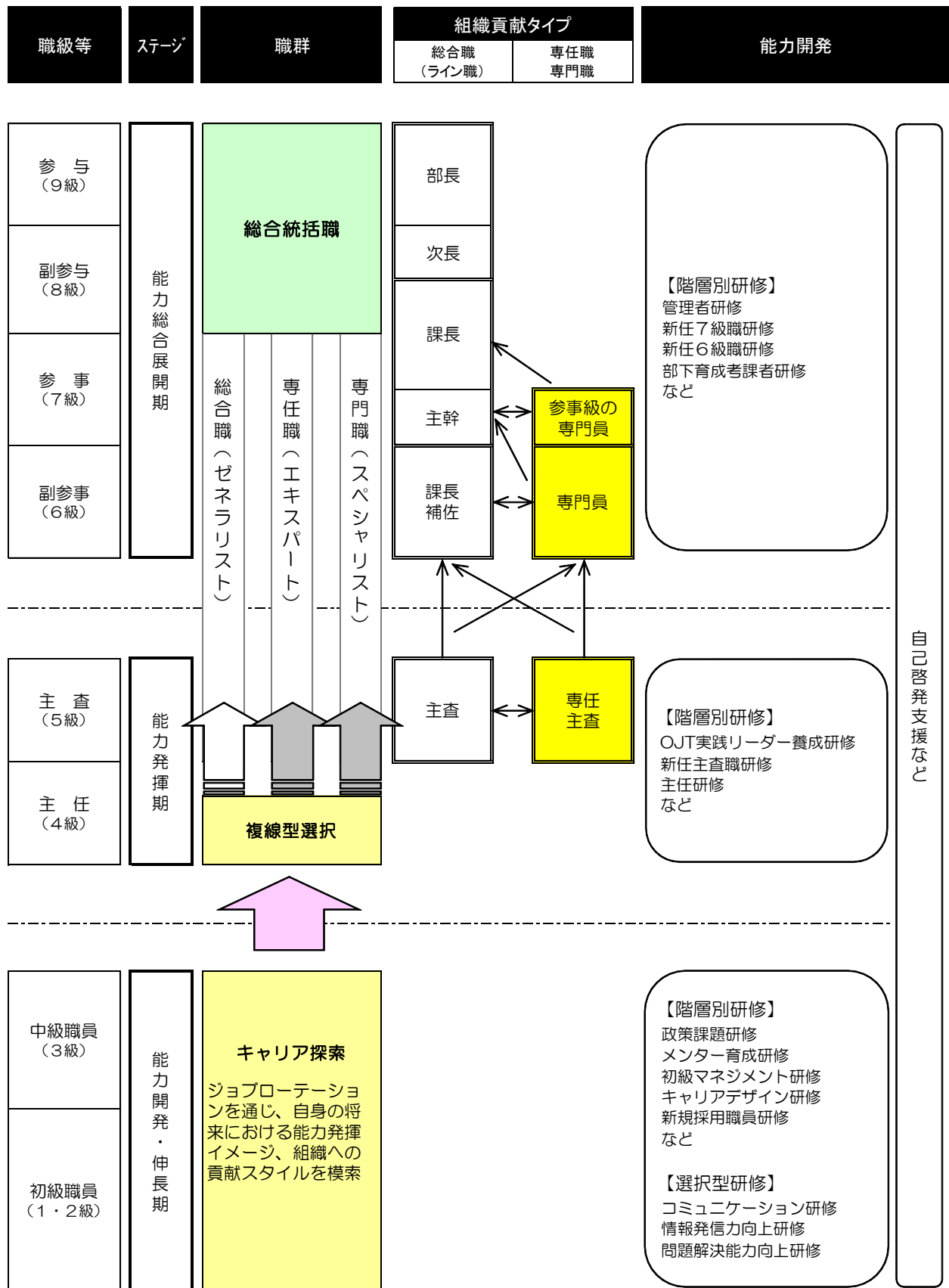
【参考資料】

職位別に求められる役割と能力（一般行政職）

職位		役割	能力
部長		部の統括者／政策の推進責任者 ○市長・副市長の方針を受け、全庁的な政策形成に参画し、政策目標を達成するために政策を推進する。 ○部の担当する政策を効果的かつ効率的に実施するという視点から ・市長の政策意思決定に対する支援と参画 ・部の基本方針の策定 ・部の使命や課題の明確化と目標の設定 ・部の目標達成のための体制整備（予算、組織等） ・庁内外関係幹部との折衝、調整と環境整備 ・次長等に対する指揮 ・人事管理及び後継者育成 これらを責任を持って推進し、部を統括する。	高度な行政経営能力 高度な政策形成能力 政策実行力 決断力 対外調整能力 高度な部下育成能力 危機管理能力 など
次長		部の統括サブリーダー ○市長・副市長及び上司の方針を受け、全庁的な政策形成に参画し、政策目標を達成するために施策を推進する。 ○部の担当する政策を効果的かつ効率的に実施するという視点から ・上司の政策意思決定に対する支援と参画 ・部の使命や課題の明確化と目標の設定 ・部の目標達成のための体制整備（予算、組織等） ・庁内外関係幹部との折衝、調整と環境整備 ・課長等に対する指揮 ・人事管理及び後継者育成 これらを責任を持って推進し、部長を補佐する。	
課長級	課長	課の統括者／所属目標の推進者 ○市長・副市長及び上司の方針を受け、施策目標を達成するために事務事業を推進する。 ○課の担当する施策を効果的かつ効率的に実施するという視点から ・上司の意思決定に対する支援と参画 ・課の基本方針の策定 ・課の使命や課題の明確化と目標の設定 ・課の目標達成のための体制整備（予算、組織等） ・庁内外関係者との折衝、調整と環境整備 ・主幹、課長補佐級及び主査級に対する指揮 ・人事管理及び後継者育成 これらを責任を持って遂行し、課を統括する。	
	主幹	特命課題の推進者 ○課長の方針を受け、課の目標を達成する。 ○課の事務事業を効果的かつ効率的に実施するという視点から ・上司の意思決定に対する支援と参画 ・特命事項事務の実施計画の立案及び実施 ・特命事項事務の現状と課題の把握及びこれの改革改善 ・特命事項事務の遂行のための庁内外関係者との折衝、調整 ・特命事項事務の遂行のための部下への指導、助言 ・人事管理及び後継者育成 これらを責任を持って遂行し、特命事項について課長を補佐する。	

職位		役割	能力
課長補佐級	課長補佐	グループリーダーの統括者 ○課長の方針を受け、課の目標を達成する。 ○課の事務事業を効果的かつ効率的に実施するという視点から ・上司の意思決定に対する支援と参画 ・課内事務の調整 ・課内事務の実施計画の立案及び実施 ・課内事務の現状と課題の把握及びこれの改革改善 ・課内事務の遂行のための庁内外関係者との折衝、調整 ・課内事務の遂行のための部下への指導、助言 ・人事管理及び後継者育成 これらを責任を持って遂行し、課長を補佐する。	行政経営能力 課題発見能力 政策形成能力 調整能力 提案能力 部下育成能力 専門能力 など
	専門員	課内業務の熟練者 ○課長の方針を受け、課の目標を達成する。 ○課長の専門スタッフとして助言するという立場から ・専門性を踏まえた事業の分析、改善、企画立案 ・関係者との折衝、調整 ・人事管理及び後継者育成 これらを責任を持って遂行し、課長を補佐する。	
主査級	主査	グループリーダー ○上司の方針を受け、グループの目標を達成する。 ○グループの事務事業を効果的・効率的に実施するという視点から ・上司の意思決定に対する支援と参画 ・グループ内事務の実施計画の立案及び実施 ・グループ内事務の現状と課題の把握及びこれの改革改善 ・グループ内事務の遂行のための庁内外関係者との折衝、調整 ・グループ内事務の遂行のための部下への指導、助言及び後継者育成 これらを責任を持って遂行し、グループを統括する。	説明力 折衝力 傾聴力 実践力 発見力 など
	専任主査	グループ内業務の精通者 ○課長の専門スタッフとして助言するという立場から ・専門性を踏まえた事業の分析、改善、企画立案 ・関係者との折衝、調整 ・後継者の育成 これらを責任を持って遂行し、グループ内の業務を推進する。	
4級職員		グループ内業務の上位推進者 ○主査の方針を受けて、担当する日常の事務事業を効率的に提供する視点から ・主査の意思決定に対する支援と参画 ・担当事務の現状と課題の把握及びこれの改革改善 ・担当事務の遂行のための庁内外関係者との折衝、調整 ・担当事務の遂行のための同僚及び後輩への指導、助言	
1～3級職員		日常業務の推進者 ○主査の方針を受けて、担当する日常の事務事業を正確に提供する視点から ・担当業務の手続・処理の流れの中で、状況の変化に合わせて複雑な応用判断が必要な業務を含む一連の業務活動 ・主査の要点的な業務指導に基づいた担当業務の改善 ・日常の業務全般に対する後輩への実務指導	

職位別の能力開発（一般行政職）・複線型人事制度



【用語集】

五十音	用語	説明
い	インセンティブ	人の意欲を引き出すために、外部から与える刺激のことをいう。
	インターンシップ制度	学生が一定期間企業等の中で研修生として働き、自分の将来に関連のある就業体験を行える制度のことをいう。企業活動等のPRになる他、就職活動におけるミスマッチや離職率の増加を防ぐことも目的としている。
お	OJT	職場の上司や先輩が部下や後輩に対し、具体的な仕事を通じて、仕事に必要な知識・技術・技能・態度などを、意図的・計画的・継続的に指導し、修得させることによって、全体的な業務処理能力や力量を育成する全ての活動のことをいう。
き	キャリア	人が生涯を通じて関わる、一連の労働や余暇を含むライフスタイルの全てのことをいう。
	キャリアデザイン	個人の進みたい道や将来活躍している姿を思い浮かべ、その実現に向けて、今何をすべきか具体的に計画することをいう。本市では、職員の自己実現、自発的な能力開発への支援として、平成16年度より、「キャリアデザイン研修」を取り入れている。
	キャリアビジョン	個人の進みたい道や将来活躍している姿のことをいう。 そうした姿を描くことができれば、現在どのような行動を起こせばよいのか分かりやすくなり、自己実現への取り組みが進めやすくなる。
こ	コンプライアンス	法令遵守。特に、企業がルールに従って公正・公平に業務を遂行することをいう。
さ	産業保健スタッフ	企業等で働く労働者の健康管理・増進に当たっている医師、保健師、衛生管理者、臨床心理士等のことをいう。
し	自己啓発支援制度	職員の自主的、自発的な能力開発活動に対して、経済的、時間的な支援を行う制度のことをいう。本市では、現在「通信教育補助金」、「自己研修補助金」、「自己研修する場合の職務に専念する義務の免除」制度により支援している。
	ジョブローテーション	採用後10年間を目途に、人材育成の観点から定期的に異動を行い、異なる職務分野をバランスよく経験させることにより、職員の能力と適性を発見し、能力開発及び適正配置を可能とする制度のことをいう。
	ジョブリクエスト	人事異動において、希望する職場や業務に自ら手を挙げチャレンジすることをいう。
	人事考課	職員一人ひとりの日常の職務行動を通して、職務遂行度や業績、能力を細かに分析・評価し、職務への取り組みや達成度を本人にフィードバックして能力開発につなげていくものである。
せ	選択型研修	本市では平成16年度から取り入れているもので、該当者全員が受講する必須型に対し、自分のニーズに合致した研修を自ら選び受講できる研修メニューのことをいう。
	全庁的業務改善運動	市民サービスの向上や効率的な業務執行を行うために、優れた業務改善実践事例を共有することで、職員の改善意識を向上させることを目指した運動のことをいう。「やるまい ええじゃないか!」を運動のタイトルにして、情報・啓発紙の発行や優秀な改善事例への表彰などを行っている。

五十音	用語	説明
た	第5次総合計画	将来展望のもとに、自主的かつ総合的なまちづくりを計画的に進めるため、まちづくりの長期的な目標から具体的な事業計画までを明らかにするもので、基本構想、基本計画、実施計画の3つから構成される。基本構想は、10年後の平成32年度を目標年次とし、目指すまちの姿と、まちづくりの基本的な考え方を明らかにするもの。基本計画は、平成23年度から27年度の5年間を計画期間とし、基本構想を推進するための取組みの基本方針を明らかにするもの。実施計画は、計画期間を3年間とし毎年度見直しを行い、具体的な事業計画を明らかにするもの。
	多面評価	より客観性を高めるため、上司からだけでなく、部下や同僚などから多面的に受ける評価のことをいう。大切なのは、その結果を本人の自己啓発だけでなく、部下や上司と共有し、課題を明確化することで組織全体の活性化や成長のために活用していくことである。
と	豊橋市行財政改革プラン	第5次総合計画と表裏一体となった行財政運営を進めるため、基本計画に掲げる政策の総合的かつ計画的な推進に必要な行財政改革に関し、具体的な行動計画を定めるものをいう。
は	抜擢人事	職員の持っている能力に着目し、年齢や経験等にとらわれることなく、ふさわしいポスト等に配置することをいう。
	ハラスメント	嫌がらせ、いじめのことをいう。性的な嫌がらせのセクシャルハラスメント、権力を背景に嫌がらせを行うパワーハラスメント、性差による嫌がらせのジェンダーハラスメントなどがある。
ひ	P D C A サイクル	業務の執行に当たり、計画を立て（Plan）、実行し（Do）、その過程や結果を評価して（Check）、業務をさらに改善する（Action）という継続的な活動をいう。
ふ	複線型人事制度	ライン職による単線の人事コースに対し、専任職や専門職など異なる組織貢献タイプを設けた複数の人事コースのことをいう。本市では、平成13年度から主査級の専任職を、平成18年度から課長補佐級の専任職を配置している。
め	メンター	助言者のことをいう。メンタリングをする人で、メンタリング（mentoring）とは、人の育成、指導方法のひとつであり、指示や命令によらず、メンターと呼ばれる指導者が、対話による気付きと助言によって、本人の自発的・自律的な発達を促す方法のことをいう。
	メンタルヘルス	身体健康に対し、心の健康のことをいう。
も	目標管理制度	米国の経営学者P.F.ドラッカーが、著書「現代の経営」において提唱したマネジメント手法で、原文の頭文字をとってMBO（Management By Objectives and Self Control）とも呼ばれている。 組織の目標と調和させた個人の目標を設定することによって、働く意欲を高め、目標を達成する過程を自分で管理し、上司は部下を育成する視点からその達成を支援しようとするものである。
わ	ワーク・ライフ・バランス	「仕事と生活の調和」と訳され、国民一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できることをいう。

平和・交流・共生の都市宣言

私たちのまち豊橋市は、市民自治の精神に立ち、人や地域、世界の国々とのつながりを大切に、“すべての人とともに生きる”、気概と誇りをもったまちづくりを進めています。

市制 100 周年を機に、私たちは、先人の英知と情熱の歴史を受け継ぎ、核の脅威のない真の恒久平和と世界の持続的な発展に貢献するため、広い分野にわたる交流と国際協力の取組みに努めます。

また、多様な文化や生活・習慣への理解を深め、自らの役割と責任を自覚するなかで、互いに信頼し尊重しあう心を持ち、人が輝き安心して生活できる地域づくりに取り組みます。

心豊かで笑顔あふれる豊橋を次の世代に引き継ぐため、私たち豊橋市民は、一人ひとりが、未来への夢と高い志を持ち、“世界に開かれ、世界に友人をもつ豊橋”、“平和を希求する豊橋”をめざすことを決意し、ここに「平和・交流・共生の都市」を宣言します。

平成 18 年 12 月 18 日

愛知県豊橋市



平成 25 年 7 月

豊橋市総務部人事課

〒440-8501 豊橋市今橋町 1 番地

phone 0532-51-2040 facsimile 0532-56-5120

E-mail jinji@city.toyohashi.lg.jp