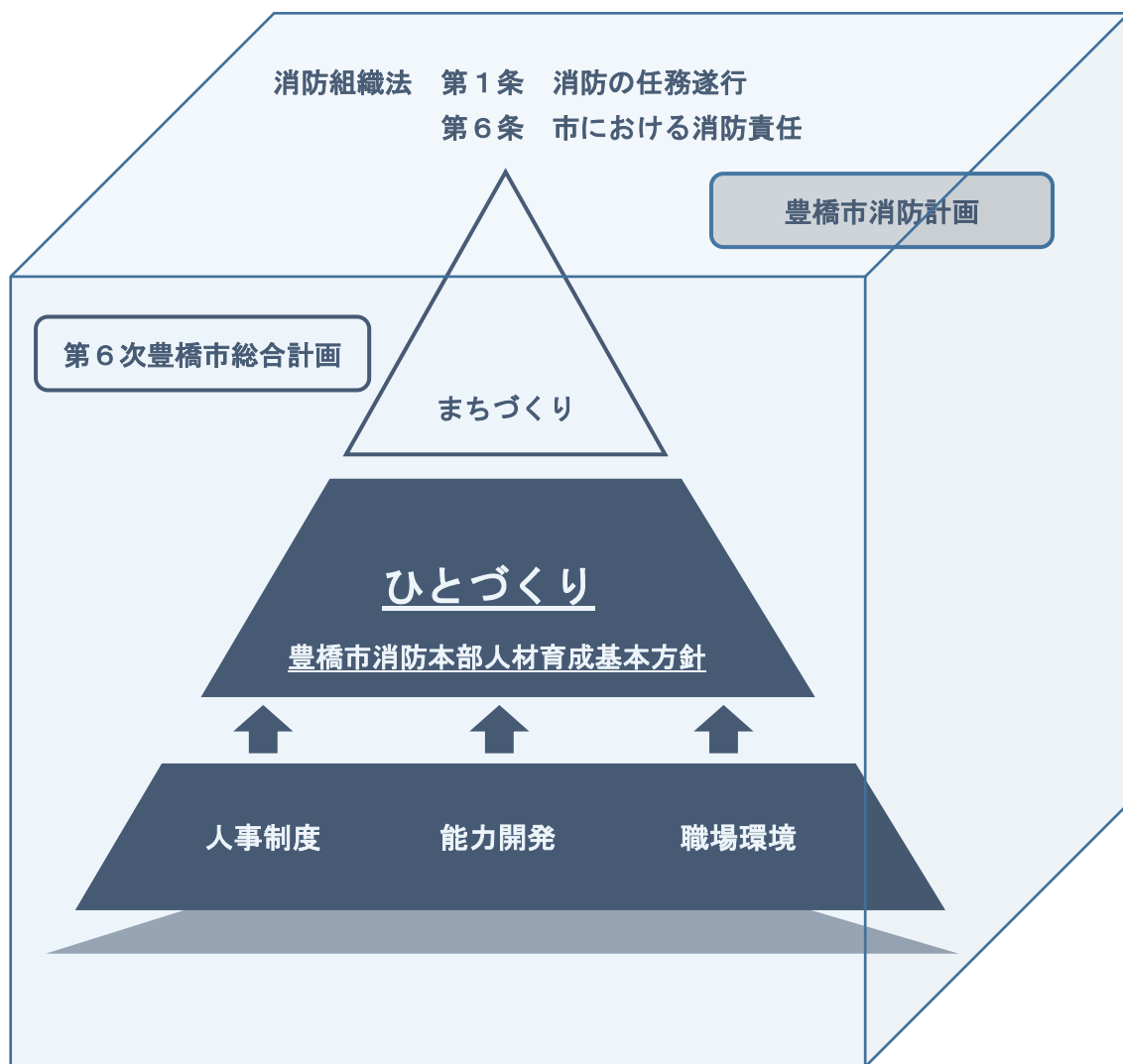


豊橋市消防本部人材育成基本方針

AICHI - TOYOHASHI. Fire-Department

豊橋市消防本部人材育成基本方針は、
自治体消防における消防責任を果たすため、
命の安全、心の安心が確保されたまちの実現に貢献できる消防職員の育成を行う
指針を示すものです。

構 成



目 次

■ 第 1 章	人材育成基本方針の策定にあたって	P 1
	1 人材育成の目的	
	2 豊橋市消防本部人材育成基本方針策定までの経緯	
	3 これまでの取り組み	
	4 消防を取り巻く環境等の変化	
	5 総括	
■ 第 2 章	人材育成の基本的な考え方	P 7
	1 本市における人材育成の基本理念	
	2 より具体的な職員像を目指して	
	3 職員に求められる意識・能力	
	・ 6つの求められる意識	
	・ 4つの求められる能力	
■ 第 3 章	人材育成の取り組み	P 10
	1 人材育成の進め方	
	2 人事制度の効果的な活用	
	・ 目標の明確化 消防職員のキャリアラダー	
	・ キャリアの可視化 消防職員のキャリアパス	
	3 消防職員の能力開発	
	4 職場の環境整備	
	5 役割分担	
	・ 職員の責務	
	・ 管理職及び主査職の責務	
	・ 総務課の役割	
	6 取り組みの推進に向けて	
■ その他	豊橋市人材育成基本方針の全体像	P 21
	各種計画、マニュアル等からみる	
	豊橋市消防本部人材育成基本方針の位置づけ	P 22
	おわりに	

第1章 人材育成基本方針の策定にあたって

1 人材育成の目的

人材育成を行う目的は、職員一人ひとりの可能性を最大限に引き出しながら組織力を高め、市民サービスの向上や安全安心で住みやすい街づくりの実現へと繋げることにあります。

近年、様々な社会情勢の変化や環境の変化により、災害は多様化、大規模化し、消防はその新たな時代に立ち向かわなければなりません。消防職員は、より専門的かつ高度な能力が求められています。それぞれの役割と責任を自覚し、自らの能力を向上させていけるよう高い意識を持ち、市民の生命、身体、財産を守るため、積極的に人材育成を進めていきます。

2 豊橋市消防本部人材育成基本方針策定までの経緯

消防本部は、自治体消防発足以来、市民を守るために築き上げてきた技術や知識、経験を継承し人材育成を図ってきました。平成15年6月に本市が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」を策定したことを契機に、人こそが最大の経営資源であるという認識のもと、その方針により、計画的に人材育成に取り組んできました。その後も、本市は平成20年4月及び平成25年7月に基本方針を改訂し、人材育成の方針を示してきました。

近年、消防本部を取り巻く環境は大きく変化しています。消防本部は、複雑多様化する各種災害に対応するため、その人材、知識、経験、装備をフル活用し備えなければなりません。しかし、団塊世代の大量退職に伴い、経験豊富な職員が減少しており、その技術・知識の継承をいかに行うかが喫緊の課題となっています。また、様々な社会情勢の変化に柔軟に対応するため、その状況に応じた人材育成が求められてきました。

それらの課題を克服するため、消防本部は、独自の人事制度、能力開発、職場環境からなる人材育成の取り組みを検討、拡充、新規実施を行ってきました。その間も、人材育成の根幹となる基本方針については、本市が掲げる「豊橋市人材育成基本方針」に基づき取り組んできましたが、その方針が平成30年9月に改訂されたことを契機に、消防本部は、「豊橋市消防本部人材育成基本方針」を独自に策定することにしました。策定にあたり、自治体消防として従来どおり本市の人材育成基本方針の大きな方向性は維持しながらも、本市の人材育成の取組みと、消防本部で展開しているこれらの人材育成の取組みを融合することで、この取り巻く環境の変化に対応し、あらたな時代にふさわしい消防職員となるべく、人材育成を一層充実、強化していきます。

3 これまでの取組み

消防本部は、これまで目指すべき職員像を本市が掲げる「自律型プロフェッショナル職員」とし、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プロフェッショナルであり続けるために、地方分権時代を見据えた能力開発や時代に即した人事制度の構築など、以下のような取組みを実施してきました。

■ 人材確保について

- 10年先の将来を見据え、憧れという目に見えないものを形として表現することで、幼少期から青年期まで一元的に消防士をPRすることで消防士の担い手の確保、優秀な人材を確保することを目的に「消防士への憧れプロジェクト」を第1弾から第3弾に分けて取り組みました。第1弾として、子供に対して憧れを抱かせる啓発品の開発。第2弾として、愛知大学地域政策学部との官学連携事業を展開し、学生が目線から消防士のイメージを調査、分析をして、採用PRポスター、採用PR動画を作成しました。第3弾は、高校生に対して消防士の魅力を伝える授業「ファイアーファイタークラス」通称FFCを開講し、地元の高校生をターゲットに男女を問わず消防士をPRしました。

消防士への憧れプロジェクト

第1弾 啓発品の開発	■ 幼少期の子供が消防士に憧れを抱く啓発品を開発 ■ 企業と協定書を締結し、費用負担なし ■ グッズによる採用情報等の情報を発信
第2弾 PRポスター PR動画の作成	■ 学生が目線から消防士のPRについて研究 ■ 研究結果を反映させたポスター、動画の作成 ■ 学生目線の採用広報。連携事業による相互の活性化
第3弾 FFC開講	■ 青年期に対する人材確保 ■ 高校生に消防士の魅力を伝える授業を実施 ■ 男子、女子高校生に消防士のPR

- 合同企業説明会や、大学で行われる説明会への積極的な参加のほか、救急救命士専門学校への訪問、本市主催の採用ガイダンス及び家族同伴の採用ガイダンスを実施し、採用する側が考える採用広報ではなく、採用される側が魅力的と感じる採用広報を心がけ採用試験の受験を促しました。

■ 能力開発について

- 若手の人材育成強化として、消防士育成プログラムを確立し、階層別に消防士の育成を強化しました。消防士育成研修である「Study Rotation」通称SRを開始しました。
- 人材育成主査のポストを創設し、職場研修（OJT）の強化を図りました。新規採用者向けOJT、職場内向けOJTを開始しました。
- 職員それぞれの課題解決に向け、受講するテーマを選択できる「選択型研修」を充実させました。
- 管理職を対象に、組織目標を達成するマネジメント能力や部下育成能力の向上を図る研修を実施しました。
- 異なる組織風土や業務内容を経験することで、幅広い視野や柔軟な思考力の養成につなげるため、中央省庁や県等への職員派遣を積極的に実施しました。
- 自主的に調査研究を行うために結成したグループの活動に対する支援制度を新設し、自学を促す組織風土の形成を目指しました。
- 女性職員の活躍推進、マネジメントスキルの向上やキャリア形成に関する研修を実施し、女性職員の意欲の向上を図りました。



■ 職場環境づくりについて

- 消防特有の階級制度や厳格な規律保持が求められる職場において、職員がその人格を互いに尊重し、能力を十分に発揮できる風通しの良い職場の実現を目指して、ハラスメント防止のために取り得るあらゆる方策の推進に不断の努力を行うことを消防長が宣言をして、組織をあげてハラスメント防止に取り組みました。
- 朝礼・終礼を実施するほか、人事評価マニュアルに基づく面談実施回数を増加するなど、組織内のコミュニケーションの活発化に取り組みました。
- 「女性活躍推進法」に基づく行動計画を策定し、育児や介護などで働ける時間が制限されている職員が活躍するための取組みを行うとともに、柔軟な勤務方法（マイスタイル勤務・朝型勤務）を導入するなど、制度の整備を行いました。
- 長期休業者が円滑に復職することができるよう復職支援プログラムを策定し、支援する体制を整えました。
- ストレスチェックを実施して、自身のストレスへの気づきを促すとともに、職場ごとの分析結果を有効に活用し、働きやすい職場づくりに努めました。

■ 女性活躍推進について

- 多様化する市民ニーズに応え得る組織づくりが求められている中で、女性が参画、活躍することで、消防組織に柔軟性が備わると考え、女性消防士の活躍推進事業を実施しています。女性が輝く職場を目指し、女性が働きやすい環境づくりとして、女性の職域拡大のための職場体験研修制度、女性消防士が消防業務を継続していくための支援の他、女性が勤務可能な施設の整備等に努めました。
- 女性活躍推進事業の経緯
 - ・平成27年3月 豊橋市女性職員の活躍推進のための取組指針 策定
 - ・平成27年8月 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律 制定
 - ・平成28年3月 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく
豊橋市特定事業主行動計画 策定
 - ・平成28年4月 豊橋市消防本部女性活躍推進事業を展開
 - ・令和2年3月 豊橋市特定事業主行動計画（次世代育成支援・女性活躍推進統合版）策定

4 消防を取り巻く環境等の変化

自治体を取り巻く環境等の変化

行政をめぐる変化	■ 地域間の広域連携 ■ 公共施設やインフラの老朽化 ■ 厳しい財政状況
働く環境をめぐる変化	■ I T技術の急速な進展 ■ 任用形態の多様化（非正規労働者の増） ■ 働き方の多様化
社会環境の変化	■ 人口減少、少子・高齢化の進展 ■ グローバル社会 ■ 地域コミュニティの弱体化

市政を取り巻く環境は確実に厳しさを増しています。地方分権や公務員制度改革、財政改革、地方創生への動きが進展するなど、地方自治体を取り巻く環境は大きく変化しています。これらの変化は消防業務と密接な関係があり、現在抱えている多くの課題は、社会情勢の変化によるものです。

災害や事故の多様化及び大規模化、人口減少及び高齢化の進行、消防に関する市町村財政の減額等、これらの消防を取り巻く状況に対して、国は、消防力の維持・強化には広域化が有効な手段としており、各自治体でその検討を進めています。

人口減少時代における組織の在り方として、行政の効率化を図るうえで、人工知能（A I）や人に代わってソフトウェア版ロボットがデータ入力を行うR P A（ロボティック・プロセス・オートメーション）の導入が検討されています。また現場の分野では、環境の変化による災害の大規模化、特殊化に対応するため、消防ロボットの利用や、情報把握や避難誘導の分野でもシステムの構築が進んでいます。I T技術や科学技術の急速な進展は消防職員の働く環境にも大きく影響してくるでしょう。

私たちの働き方にも大きな変化がみられます。定年延長が検討される中、高齢職員の能力、経験を活用できる環境の確立、整備が急務となり、高齢職員が様々な職域で活躍できるような能力開発も検討していかなければなりません。

これらの社会情勢の急激な変化や急速な技術革新が行われても、いつの時代も組織の中心は「人材」であり、その変化に柔軟に対応できる未来を見据えた人材を育成していくことが今後の課題でもあります。

5 総括

これまで消防士への憧れプロジェクトによる人材確保の強化に始まり、若手職員の人材育成強化、職場研修（ＯＪＴ）の強化、中央省庁への派遣等における能力開発の推進、所属長と部下の定期的な面談の実施等による職場環境の活性化、人事評価（能力評価）の導入や目標管理制度の充実など、様々な取り組みを通じて、人材確保・能力開発・人材活用・職場環境整備の各視点に基づき人材育成を行ってきました。

一方で、今後も全職員に占める女性の割合が増加することが予想されるため、女性職員へのキャリア形成支援を行い、育成や登用による新たな視点を活かした、市民サービスの向上や組織の活性化を図る必要があります。また、ベテラン職員の知識・技術継承を確実に行うために、職員任せではなく、知識・技術の継承を行うための仕組みと職場づくりが重要です。あわせて、定年延長による高齢職員の能力開発や環境整備など、各階層に合わせた人材育成に取り組んでいかなければなりません。全ての職員が意欲と健康を十分に保ちながら長期にわたり職務に取り組むことができるような組織にしていかなければなりません。

人事制度、能力開発、職場環境などの人材育成の取組みの根幹にあるのは自己成長を促すことにあります。これらの課題等に柔軟に対応するためには、職員の能力の一層の向上を図り、その有する可能性・能力を最大限引き出していくことが必要であり、今まで掲げてきた「自律型プロフェッショナル職員」をより具体化することで、これまで以上に積極的に人材育成に取り組んでいきます。



第2章 人材育成の基本的な考え方

1 本市における人材育成の基本理念

これまで述べてきた環境変化への対応や本市の課題を踏まえ、総合計画で掲げるまちづくりの基本理念である「私たちがつくる 未来をつくる」まちの実現に向け、人材育成の基本理念を掲げます。

- 人材育成の基本理念
「個と組織の力で豊橋の未来を創る」

基本理念に基づき、「個」と「組織」における2つのポイントを重点に、計画的な人材育成を進め、市民との信頼関係を築き、最高のパフォーマンスを発揮するよう努めます。

環境変化に対応し、自ら成長し続ける『職員』づくり

外部及び内部環境の変化に柔軟に対応し、将来にわたり「暮らしやすく、魅力と活力溢れるまち」となるよう、「求められる意識」「求められる能力」を身に付けます。

職員の能力を最大限引き出すことができる『組織』づくり

管理職や主査職など、それぞれに求められるマネジメント能力の向上を図り、「計画的に進行管理していく能力」に加え、「個人の力を最大限に引き出すためのスキル・技術」を習得するため、組織力の向上を図ります。



『目指すべき職員像』の実現



市民との信頼関係を築き、最高のパフォーマンスを発揮

2 より具体的な職員像を目指して

従来の基本方針に掲げる求められる職員像「自律型プロフェッショナル職員」を、より具体化するとともに、全職員が進むべき方向を共有するために、以下のような「目指すべき職員像」を掲げます。

目指すべき職員像 ～常に市民の立場に立って～

- 自ら考え、判断し、行動できる職員
- 新しいことに対し、積極的に挑戦する職員
- 時代の変化を敏感に感じ取り、市政にいかせる職員
- 広域的な視点を持ち、未来を見据えた政策を立案する職員
- 経営感覚を持ち、効果的・効率的に業務を遂行する職員

3 職員に求められる意識・能力

目指すべき職員像に近づくため、必要とされる意識や能力を明確にし、各種研修等、あらゆる機会を通じて意識の高揚や能力の開発に努めます。ここでは、職種や職務内容を問わず、様々な課題に対し、的確かつ迅速に対応できるよう、全ての職員が共通して身につけるべき意識・能力を示します。



6つの求められる意識

ホスピタリティ	豊橋市を愛し、市民ニーズを敏感に感じ取り、常に市民の立場に立って考え行動すること。
自己成長意欲	主体的に自己啓発に努め、自らの資質・能力を向上させる意欲を持つこと。
プロ意識（使命感）	豊橋市職員としての使命、役割を認識し、豊橋市民のために職務を遂行しようとする意識を持つこと。
チャレンジ精神	失敗を恐れず、自らの持てる力を最大限に活用し様々な業務に挑戦すること。
広域的視点	本市の置かれている状況や、自治体間の広域的な連携を常に意識しながら業務を行うこと。
コスト・スピード意識	時間、労力、経費の有効活用を進めようとする意識を常に持つこと。

4つの求められる能力

職務遂行能力	仕事を進める上で必要な知識や技術 ■ 専門的な知識・技術力 ■ 理解力 ■ 業務改善力 ■ 行動力 ■ 問題解決能力
マネジメント能力	生産性の向上を図る能力 組織のやる気を引き出す能力 ■ 指導・育成力 ■ 統率力 ■ 目標管理能力 ■ 調整力
政策形成能力	変化に対応し未来を見据え政策を企画・立案する能力 ■ 情報収集・分析・発信力 ■ 課題発見力 ■ 企画・立案力
対人能力	相手との関係を構築し的確に業務を進める能力 ■ 接遇能力 ■ 折衝力 ■ コミュニケーション能力

第3章 人材育成の取組み

1 人材育成の進め方

人材育成の基本は、職員自らが能力を自覚し、さらなる能力向上のために様々な機会を活用しながら自己啓発に励み、成長することにあります。この「職員の自己成長」を促し、支えるものとして、「人事制度」「能力開発」「職場環境」の3つの側面から働きかけることで、目指すべき職員像を実現するとともに、職員の資質の向上やキャリア形成の支援を進めていきます。



人材育成の3つの柱

人 事 制 度	■ 能力を最大限に発揮させる人事制度の運用
能 力 開 発	■ キャリアアップを支援し、成長を加速する職員研修の充実
職 場 環 境	■ 人材育成を支え、いきいきと働くことができる環境づくり



2 人事制度の効果的な活用

職員の意欲を高め、主体的な成長を促すとともに、それぞれの職員の強みを最大限に引き出し、伸ばし、活用する、人材育成の視点に立った人事管理を行うことが重要です。

このため、人事評価制度等により、職員の能力や実績の的確な把握に努めながら、職員の能力を最大限に発揮するための人事管理（人事異動・昇格・昇給等）を確立するなど、職員がその能力を遺憾なく発揮できるよう、総合的な取組みを推進します。

■ 目標の明確化 消防職員のキャリアラダー

人材育成基本方針に沿って消防職員の体系的な人材育成を図ることが求められています。そのひとつのツールとして、消防職員の職位において求められる能力の項目を定めて能力段階に応じた目標を、キャリアラダー制度を用いて段階的に整理しました。キャリアラダー制度を導入することで、職員一人ひとりに期待されている役割及び職務を遂行するうえで発揮することが求められている能力を示すことにより、職員がキャリアを主体的に考え、仕事への意欲を高めながら、明確なステップを踏むことができます。

また消防職員のキャリアラダーを作成するうえで、人事システムと連動させることにより、評価の基準を明確にし、職員のモチベーションを高めることも期待します。また、公正かつ的確な評価を行いやすくなるメリットもあります。

キャリアラダー「Career Ladder」とは、「キャリア（経歴）」と「ラダー（はしご）」のふたつの言葉を組み合わせた、キャリアアップを目指すためのキャリア開発のプランのことです。それぞれの職務内容や必要なスキルを明確にし、下位職から上位職へはしごを昇るように移行できるキャリア向上の道筋とそのための能力開発の機会を提供する仕組みです。

キャリアラダーの活用

自己評価ツール	■ 自己能力の現状把握、目的・目標設定への活用 ■ キャリアパスの参考
他者評価ツール	■ 新任・後輩・部下の指導・教育等への活用 ■ OJT、Job Rotationの参考
組織評価ツール	■ 人材育成、研修企画、人材育成体制の整備 ■ 人員確保、人材配置の考慮

消防職員キャリアラダー

	キャリアレベル		
	職級上の職名	初級消防士	中級消防士
	具体的な職	職員	職員
	職級	1級	2級
	階級	消防士	消防士
	能力段階	能力開発期	能力開発期
標準職務遂行能力	倫理	全体の奉仕者として、責任をもって業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。	全体の奉仕者として、責任をもって業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。
	知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得することができる。	業務に必要な知識・技術を習得することができる。
	コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	業務遂行	計画的に業務を遂行することができる。	計画的に業務を遂行することができる。
	消防活動 (災害現場において活動する消防吏員)	自己の隊長の下命の下、災害状況に応じた消防活動を行うことができる。	上位階級者を補佐し、必要がある場合は、その職務を代行し、災害状況に応じて、より効果的な消防活動を行うことができる。

	キャリアレベル		
	職級上の職名	上級消防士	主任消防士
	具体的な職	職員	主任
	職級	3級	4級
	階級	消防士長	消防士長
	能力段階	能力開発期	能力発揮期
標準職務遂行能力	倫理	全体の奉仕者として、責任をもって業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。	全体の奉仕者として、責任をもって業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。
	知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得することができる。	業務に必要な知識・技術を有している。
	コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。	職場内外において円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	業務遂行	計画的に業務を遂行することができる。	計画的かつ確実に業務を遂行することができる。
	指揮・消防活動 (災害現場において活動する消防吏員)	災害状況を的確に把握し、上位階級者の下命又はこれがないときには自らの判断により自隊の活動方針を決定し、指揮及び消防活動を行うことができる。	災害状況を的確に把握し、上位階級者の下命又はこれがないときには自らの判断により自隊の活動方針を決定し、指揮及び消防活動を行うことができる。

キャリアレベル			
	職級上の職名	主査級	
	具体的な職（消防本部）	主査	-
	具体的な職（消防署）	主査 専任主査	警防司令
	職級	5 級	
	階級	消防司令補	消防司令
	能力段階	能力発揮期	能力発揮期
標準職務遂行能力	倫理	全体の奉仕者として、責任をもって業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。	全体の奉仕者として、責任をもって業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。
	課題対応	業務に必要な知識・技術を十分に有しており、課題に対応することができる。	業務に必要な専門的な知識・技術を十分に有しており、課題に対応することができる。
	説明・協調性	担当する事案について分かりやすい説明を行うとともに、職場内外において協力的な関係を構築することができる。	担当する事案について分かりやすい説明を行うとともに、職場内外において協力的な関係を構築することができる。
	業務遂行	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。
	部下の活用・育成	部下の活用を行うとともに、指導・育成を行うことができる。	部下の活用を行うとともに、指導・育成を行うことができる。
	指揮 （災害現場において活動する消防吏員）	災害状況を的確に把握し、上級階級者を補佐するとともに、自らも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。	災害状況を的確に把握した上で、上級階級者へ活動方針を提案するとともに、自らも具体的に決定し、出場部隊の指揮を行うことができる。

キャリアレベル			
	職級上の職名	課長補佐級	
	具体的な職（消防本部）	指揮副隊長	課長補佐
	具体的な職（消防署）	専門員	署長補佐 出張所長
	職級	6 級	
	階級	消防司令	
	能力段階	能力総合展開期	能力総合展開期
標準職務遂行能力	倫理	全体の奉仕者として、担当業務の第一線において課題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。	全体の奉仕者として、担当業務の第一線において課題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。
	企画・立案、課題対応	専門性を踏まえた事業の分析を行い、効果的で実現性の高い解決アイデアを打ち出し、業務の改善、効率化を図ることができ、課題対応の実務の中核を担うことができる。	問題の所在を的確につかんだ上で、効果的で実現性の高い解決アイデアを打ち出し、業務の改善、効率化を図ることができ、課題対応の実務の中核を担うことができる。
	判断	専門的な知識や経験、情報などにに基づき、取るべき方向を的確に判断することができる。	知識や経験、情報などにに基づき、また目的に応じて、取るべき方向を的確に判断することができる。
	説明・調整	担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と調整を行うことができる。	担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と調整を行うことができる。
	業務遂行	段取りや手順を整え、効率的かつ効果的に業務を進めることができる。	段取りや手順を整え、効率的かつ効果的に業務を進めることができる。
	部下の活用・育成	部下の活用を行うとともに、専門的な指導・育成を行うことができる。	部下の活用を行うとともに、指導・育成を行うことができる。
	指揮 （災害現場において活動する消防吏員）	災害状況を的確に把握した上で、自らも具体的な活動方針を決定し、出場部隊の指揮を行うことにより、成果を挙げることができる。	災害状況を的確に把握した上で、自らも具体的な活動方針を決定し、出場部隊の指揮を行うことにより、成果を挙げることができる。

	キャリアレベル		
	職級上の職名	参事	参事
	具体的な職 (消防本部)	主幹 指揮隊長	課長
	具体的な職 (消防署)	副署長 分署長 救命指導官	署長
	職級	7 級	7 級
	階級	消防司令長	消防監
	能力段階	能力総合展開期	能力総合展開期
標準職務遂行能力	倫理	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、所掌する事務の課題に責任をもって取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、所掌する事務の課題に責任をもって取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、住民の視点に立って、所掌する事務の課題に対応するための方針を示すことができる。	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、住民の視点に立って、所掌する事務の課題に対応するための方針を示すことができる。
	判断	所掌する事務の責任者として、豊富な知識・経験及び情報に基づき、適切な判断を行うことができる。	所掌する事務の責任者として、豊富な知識・経験及び情報に基づき、適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	担当する事案について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、職場内外において合意を形成することができる。	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、職場内外において合意を形成することができる。
	業務運営	適切に業務を配分し、進捗管理及び的確な指示を行うことができる。	適切に業務を配分し、進捗管理及び的確な指示を行うことができる。
	組織統率 人材育成	部下の統率を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。	部下の統率を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。
	指揮 (災害現場において活動する消防吏員)	災害状況を的確に把握した上で、自ら活動方針を決定し、全部隊の統括的な指揮を行うことにより、成果を挙げることができる。	—

	キャリアレベル		
	職級上の職名	副参与	参与
	具体的な職 (消防本部)	課長	消防長
	具体的な職 (消防署)	署長	—
	職級	8 級	9 級
	階級	消防監	消防正監
	能力段階	能力総合展開期	能力総合展開期
標準職務遂行能力	倫理	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、所掌する事務の課題に責任をもって取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、部の重要課題に責任をもって取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、住民の視点に立って、所掌する事務の課題に対応するための方針を示すことができる。	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、住民の視点に立って、部の重大課題について基本的な方針を示すことができる。
	判断	所掌する事務の責任者として、豊富な知識・経験及び情報に基づき、適切な判断を行うことができる。	部の重要課題について、高い識見をもって冷静かつ迅速に適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、職場内外において合意を形成することができる。	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と困難な調整を行い、職場内外において合意を形成することができる。
	業務運営	適切に業務を配分し、進捗管理及び的確な指示を行うことができる。	関連分野への影響を把握し、幅広い視野から適切に業務を運営することができる。
	組織統率 人材育成	高い指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。	高い指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。

キャリアの可視化 消防職員のキャリアパス

体系的な人材育成構築を推進するために、消防職員のキャリアパスを作成しました。

キャリアパスとは、ある職位や職務に就任するために必要な一連の業務経験とその順序、配置異動のルート、昇任・昇格のモデル、あるいは人材が最終的に目指すべきゴールまでの道筋のモデルを言います。

消防職員のキャリアパスでは、キャリアビジョンを描ける組織づくりとして、研修体系と連動して作成することで、スキルの習得や能力開発の研修、教育の時期を示し、人材育成の課程における能力開発のバックアップ体制を明確化しました。

消防職員キャリアパス

キャリアレベル	1級	2級～3級	4級	5級	6級～9級
ジョブローテーション	到達レベルに達するために経験すべき配属 消防 ↔ 救急 ↔ 救助 ↔ { 総務G 管理G 予防G 企画G 消防G 通信G } → 総合職 専門職 → 管理部門 専門職 (スペシャリスト)				
OJT	新規採用職員向けOJT 職場内向けOJT 指導を受ける 職場内向けOJT推進 受け入れリーダーとして指導 推進リーダー				
Off-JT	消防士育成プログラム 新規採用職員研修 3年目研修 SR 新任士長研修 派遣研修 愛知県消防学校、消防大学校、救急救命士資格、その他の講習会 実務研修 実務研修（国、県、他市）及び市長部局人事交流 組織マネジメントプログラム その時々求められる中堅・管理職員の組織マネジメント能力向上研修				
人事課研修	消防本部が行う階層別研修と人事課が行う階層別研修を連動して各階層で必要な教育を実施 在職6年目研修 主任研修 新任主査研修 新任6級研修 新任7級研修				
SD 自己啓発	自己啓発支援補助制度 自主研究グループ活動支援補助制度 人事課主催特別研修				
女性研修	女性職員キャリア形成研修、マネジメント研修、育復支援研修等				



3 消防職員の能力開発

職員としての使命と責任の自覚を促すとともに、職務遂行に必要な知識・技能の習得等による能力向上を図り、職務に発揮できるような研修体系を整備し、多様な研修機会の提供と自己啓発への支援に取り組めます。

研修の基本的な方向は、職員自らが自己の成長を目指して行う自己啓発を原点とし、それを日常的に職場の上司が職場研修によって支え、さらに、これを職場外研修により補っていくという考え方で実施し、職員の成長の加速化を図ります。

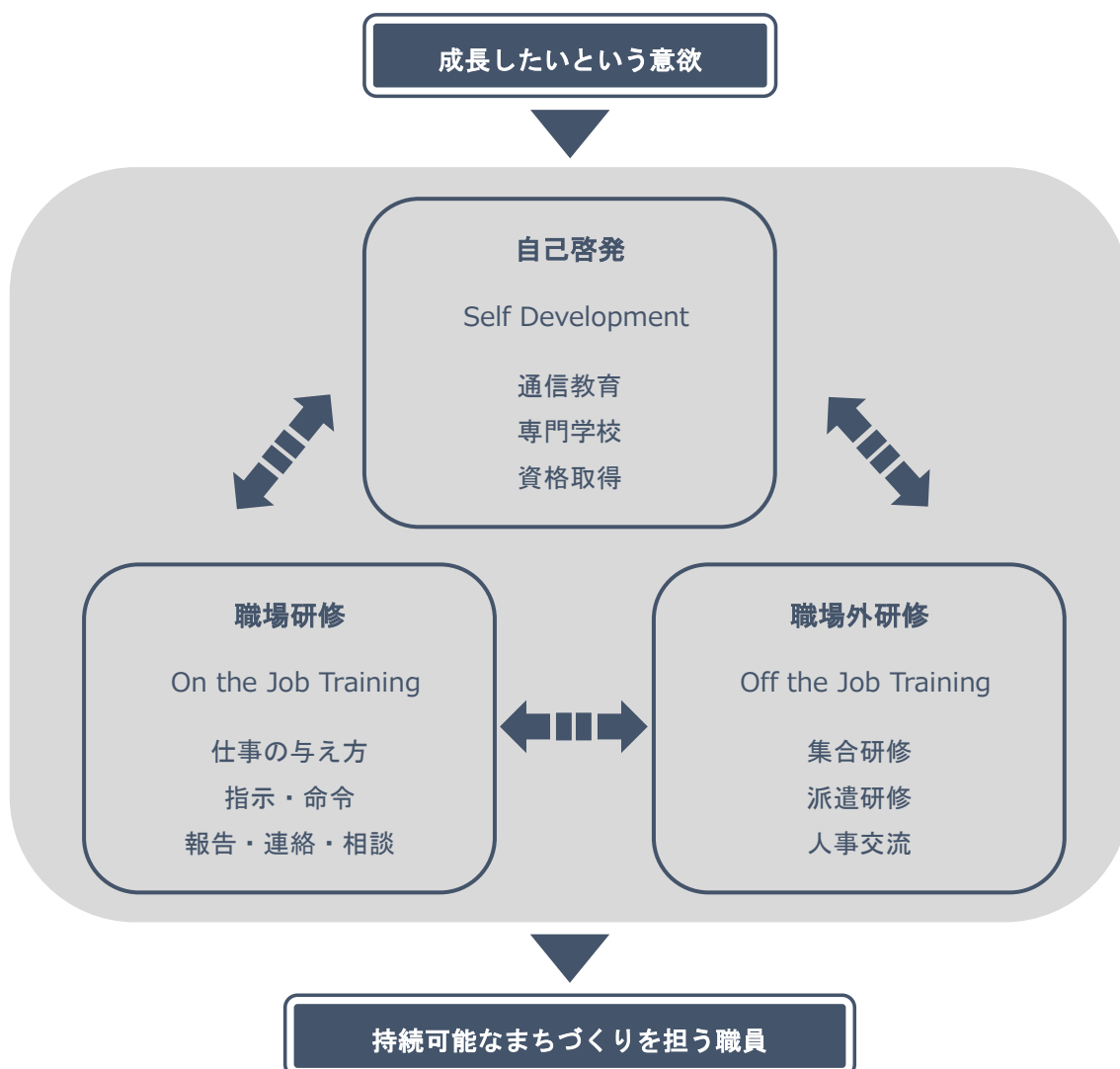
今後は、資格取得等の自己啓発支援を積極的に進めていくとともに、若手職員に対してより実践的な知識・スキルの習得、職場における成長機会の付与による早期戦力化を図るため、消防士育成プログラムにより階層別に消防士の育成を強化していきます。消防士育成研修であるSRを活用し、若手職員のやる気を促し、将来の展望を描く研修を通じてキャリア形成支援を行うことも人材育成を行ううえで重要な役割を担っています。女性職員に対しては、今後発生するライフイベントを踏まえた、キャリア形成やマネジメント能力の向上を図る研修を実施することで、職務の継続を支援します。

職場研修であるOJTでは、直接指導を行う受入れリーダーだけではなく、研修を受ける側はもちろん、職場全体で協力し、部下又は後輩を育てていく環境づくりを行うことが重要です。目標管理をベースに階層別職員教養指針と関連しながら、計画的に全体業務における位置付けを明確化し、理解度、達成度をチェックしながら進めるOJTを確立しました。具体的には、必要最低限のOJTとして新規採用者向けOJTと職場内向けOJTを制度化しました。どのような職員になってほしいのか、どのような職場（活動）を目指すのかという目標をたて、いつまでに、何を達成するのかを理解してOJTを行うことによりその習熟度を上げることができます。

さらに、中堅・幹部職員には、組織マネジメントプログラムにより専門的教育を行い、部下とコミュニケーションをとり、期待や求める役割を伝え、指導・助言を行い、所属職員の能力を最大限に発揮させることができるよう、生産性の向上やマネジメント能力の向上を目的とした研修を実施します。

能力開発	
自己啓発の支援	主な取組み ■ 職務に生かせる公的資格取得への支援拡充 ■ 新規採用者向けOJT、職場内向けOJTの制度化 ■ 女性職員対象研修の充実 ■ 消防士育成プログラムによる若手職員の人材育成強化 ■ 組織マネジメントプログラムによる中堅・幹部職員の人材育成強化
OJTの強化	
職場外研修の充実	
若手職員の人材育成	
中堅・幹部職員の人材育成	

能力開発のイメージ図



消防士育成プログラム

研修名	対象	研修期間	目的
新規採用 職員研修	在職 1 年目	1 月	消防職員としての基礎知識の習得及び 公務員としての自覚と認識を深める。
3 年目研修	在職 3 年目	1 日	現場活動の均一的な技術の習得を図る。 現在の技術を同期と比較し、気づき、 あせり、やる気を促す。
S R	在職 5 年目	1 日/全 7 セクション	体験により今後の展望を描く。 均一的な知識の共有を目指す。
新任士長 研修	在職 6 年目 ～ 1 0 年目	1 日	消防士長として必要な知識、技術の 習得を目指す。

4 職場の環境整備

育児や介護など職員の多様な働き方への配慮を行い、仕事と生活との両立に安心かつ積極的に取り組むことができるよう、意識改革や業務改善を積極的に進めていきます。

安心して働くことができるよう、職場の安全性を確保し、職員の健康を守るため、各職場の実態に即した安全衛生活動を実施するとともに、各種ハラスメントやメンタルヘルスに対する理解を深め、誰もがいきいきと働きやすい職場環境を整えます。具体策として、ハラスメントが発生した場合に、迅速かつ適正に被害者の救済及び職場環境の修復を図れるように、その対応基準として「ハラスメント等相談対応マニュアル」や「ハラスメント等サポートガイド」を整備する他、「豊橋市消防職員こころの悩みごと相談窓口」を設置し、職員が抱えているこころの悩みごとをひとりで悩まないでよい環境作りをしています。

また、惨事ストレス対策として、豊橋市消防本部惨事ストレス対策要領により、悲惨な災害現場活動等に従事したことに伴う職員への心理的影響の軽減や、職場復帰、再発防止対策に努めています。

女性活躍推進事業としては、仕事と家庭の両立を支援する制度の拡充の他、女性が働きやすい職場環境を目指すため、庁舎改修に合せ、女性が勤務可能な施設の整備を進めます。

環境整備

多様な働き方への配慮	主な取組み ■ 仕事と家庭の両立を支援する制度の拡充 ■ 働き方に対する意識改革と業務改善の推進 ■ 職員一人ひとりの尊厳や人格が尊重される職場環境づくりや相談体制の充実
業務効率化や生産性の向上	
心と体の健康管理	

女性が交替制勤務可能な施設整備計画

		R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9
勤務可能な施設	中消防署	○	○	○	○	○	○	○
	東分署	○	○	○	○	○	○	○
	前芝出張所	○	○	○	○	○	○	○
	石巻出張所							○
	南消防署	○	○	○	○	○	○	○
	西分署	○	○	○	○	○	○	○
	二川出張所							
	大清水出張所			○	○	○	○	○
	計	5	5	6	6	6	6	7

5 役割分担

● 職員の責務

人材育成を効果的、効率的に進めるためには、職員自らが主体的・積極的に取り組む姿勢が不可欠です。職員一人ひとりが自己の能力開発を常に意識し、自己研鑽に努め、互いに啓発し合うことが大切です。

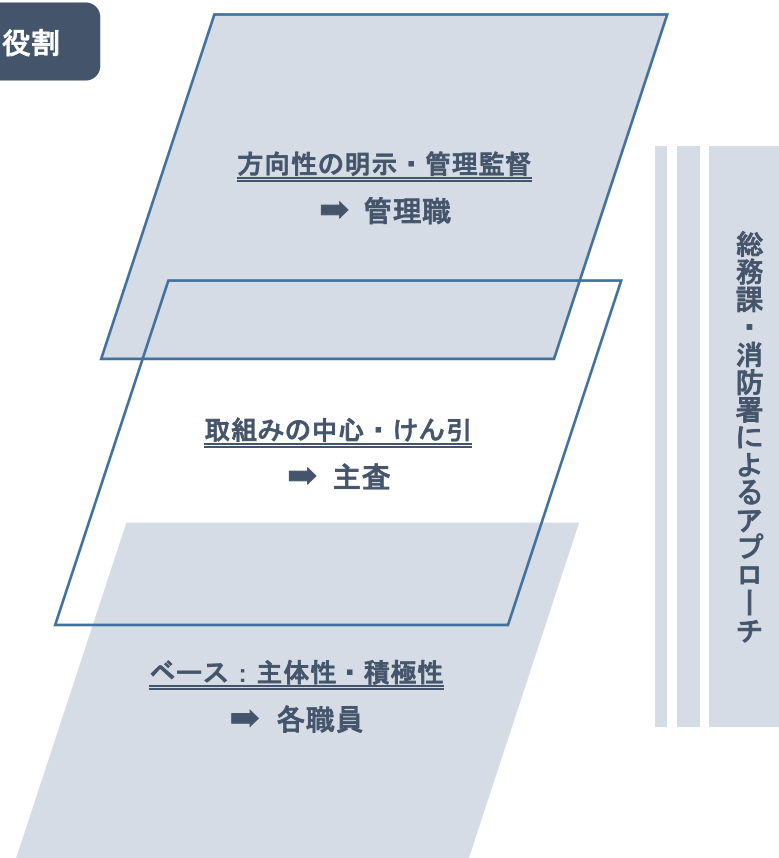
● 管理職及び主査職の責務

人材育成の責任者として、自己啓発に積極的に取り組める職場の雰囲気づくりは勿論のこと、各種研修への参加機会の提供等、職員一人ひとりの能力開発についても積極的な支援を行っていく責任があります。管理職は人材育成を進めるうえで、人材育成基本方針に沿い、具体的な方向性を示すとともに、その取り組みの進捗状況を把握し、目的が達成できるように管理監督しなければなりません。主査は、グループに所属する職員の能力開発について、OJTの受入れリーダーをはじめ、取り組みの中心として大きな役割を担っています。

● 総務課の役割

総務課の役割は、消防署や人事課と協力をしながら様々な手法を用いた職員の能力開発と意識改革・職場風土改革により、人材の育成を推進することです。そのために、本方針の職員への周知・浸透を図るとともに、職員の意欲・能力・実績・中長期的な人材育成等を重視した、人事異動、昇任・昇格など適切な人事制度の構築・運用に努めます。

人材育成における役割

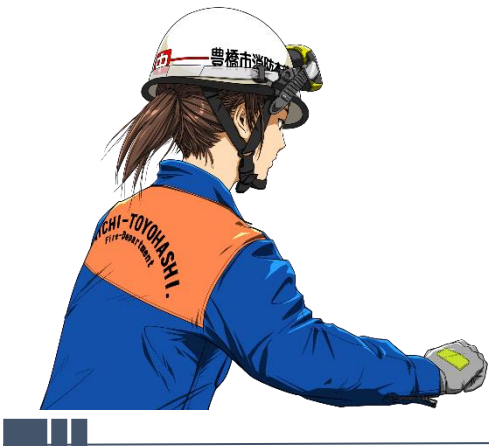


6 取組みの推進に向けて

本方針に基づく取組みが計画的かつ継続的に推進していくため年度ごとに、Plan（計画）、Do（実行）、Check（確認）、Action（処置・定着）の考え方により進捗管理をし、人事制度や研修制度等の見直しを行います。

PDCAサイクル

P	Plan（計画する）	■ 問題を明らかにする ■ 問題点を特定する ■ 達成目標を決める ■ 真因を考え抜く ■ 対策を立てる
D	Do（実行する）	■ 対策をやり抜く
C	Check（確認する）	■ 結果とプロセスを評価する
A	Action（処置する・定着させる）	■ 成果を定着させる



豊橋市人材育成基本方針の全体像

■ 人材育成の基本理念

「個と組織の力で豊橋の未来を創る」

目指すべき職員像
～常に市民の立場に立って～

- 自ら考え、判断し、行動できる職員
- 新しいことに対し、積極的に挑戦する職員
- 時代の変化を敏感に感じ取り、市政にいかせる職員
- 広域的な視点を持ち、未来を見据えた政策を立案する職員
- 経営感覚を持ち、効果的・効率的に業務を遂行する職員

求められる意識

- ホスピタリティ
- 自己成長意欲
- プロ意識（使命感）
- チャレンジ精神
- 広域的視点
- コスト・スピード意識

求められる能力

- 職務遂行能力
- マネジメント能力
- 政策形成能力
- 対人能力



人事制度

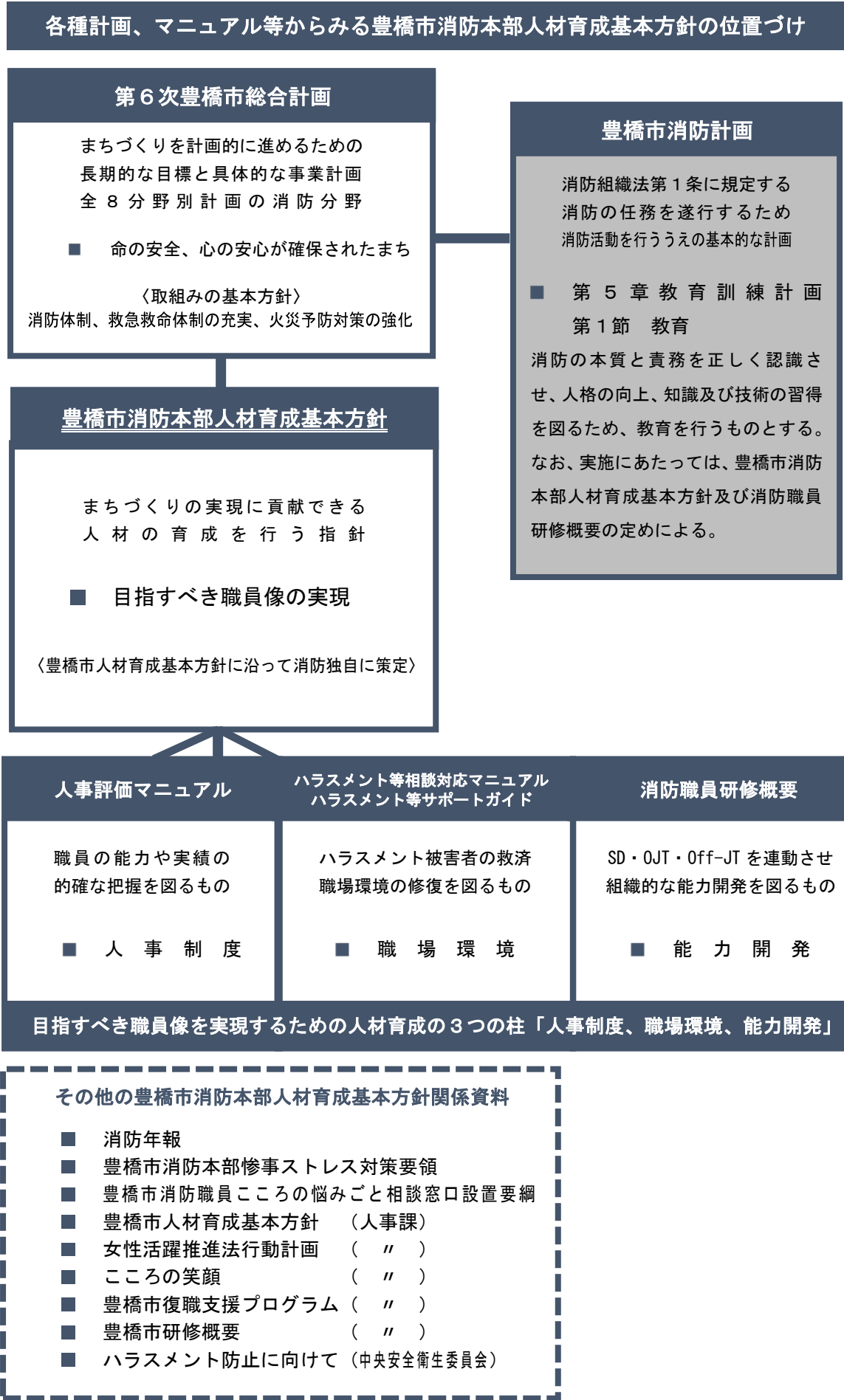
- 計画的キャリア形成と人員配置
- 人事評価制度の効率的な運用
- 多様な人材確保・活用

能力開発

- 自己啓発の支援
- OJTの推進
- 職場外研修の充実

職場環境

- 多様な働き方への配慮
- 業務効率化や生産性の向上
- 心と体の健康管理



おわりに



One for all All for one

一人はみんなのために、みんなは一つの目的のために。
 私たち消防職員の目的は一つです。「市民の生命、身体、財産を守る」という使命があります。一人はみんなのために尽くせるよう自律的に成長するための努力を行うことが大切であり、その一人を育てるためには、仲間が協力し、集合研修や自己啓発では補えない業務上必要な知識や技術、コミュニケーション能力など、職場全体で部下又は後輩を育てていくような環境づくりが必要です。また組織は、人事異動や研修などを通じて多様な経験を積み重ねることによって、職員の能力向上を図っていきます。

豊橋市消防本部は、今後も職員の自己成長を積極的に促しつつ、いきいきと働き、持てる能力を活用することで組織に貢献し、よりよい消防行政の実現を果たすことができるよう、本基本方針のもと、人材育成に積極的に取り組んでいきます。

最後に、この基本方針を策定するにあたり、人材育成に関する各制度が有効に機能するか否かは、職員の意識にかかっています。職員一人ひとりがこの方針を十分に理解し、人材育成に積極的に取り組むことが私たち消防職員に課せられた責任であることを申し添えます。

豊橋市消防本部人材育成基本方針 第2版
平成31年2月策定 令和3年4月改訂
豊橋市消防本部 総務課 人事教養担当
〒440-8501 豊橋市今橋町1番地 Tel 0532-51-3105 Fax 0532-56-2200
E-mail shobo-somu@city.toyohashi.lg.jp