

# 豊橋市人材育成基本方針 【改訂版】

“個”と“組織”の力で  
豊橋の未来を創る！



平成30年9月

豊橋市

## 目 次

第1章	人材育成基本方針の改訂にあたって・・・・・・・・・・・・・・・・P	1
	1 人材育成の目的	
	2 これまでの経緯と取組	
	3 豊橋市を取り巻く環境等の変化と職員の状況	
	4 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	人材育成の取組・・・・・・・・・・・・・・・・P	10
	1 人材育成の進め方	
	2 具体的な人材育成への取組	
	(1) 人事制度の効果的な活用	
	(2) 職員の能力開発	
	(3) 職場の環境整備	
	3 実施計画	
	4 役割分担	
	・ 職員の責務	
	・ 管理職及び主査職の責務	
	・ 人事課の役割	
	5 取組の推進に向けて	

おわりに

○豊橋市人材育成基本方針の全体像

参考資料

- ・ 職員アンケートからみた現状
- ・ 各職員の果たすべき役割
- ・ 職員に求められる具体的な能力

# 第1章 人材育成基本方針の改訂にあたって

## 1 人材育成の目的

本市が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活力ある地域社会の実現へと繋げることにあります。

近年の様々な社会情勢の変化に正面から向き合い、新たな時代のまちづくりを行うためには、より専門的かつ高度な能力を持つ職員が求められています。そのため、職員一人ひとりが、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、誰もが安心して住みやすい魅力あるまちづくりに貢献できるよう、積極的に人材育成を進めていきます。

## 2 これまでの経緯と取組

豊橋市では、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、計画的に人材育成に取り組んできました。その後も、取り巻く環境の変化をふまえ、平成20年4月及び平成25年7月に基本方針を改訂し、人材育成の大きな方向性は維持しながらも、その状況に応じた人材育成の方針を示してきました。

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や時代に即した人事制度の構築など、以下のような取組を実施してきました。

### 人材確保について

- 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、技術系大学への戸別訪問、本市主催の採用ガイダンスを実施し、本市の認知度を広げ、採用試験の受験を促しました。
- 法律に関する専門知識や理解力を活かし、市全体の自治法務能力の底上げを図るための法科大学院修了者の採用や、強いチャレンジ精神やバイタリティを組織の活性化に活かすために国際貢献活動経験者を対象とした採用を実施し、多様な人材の確保に努めました。
- 東京での採用ガイダンスと採用試験を実施し、U・I・Jターンを視野に入れた市外在住の受験者の裾野を拡大するための取組を行いました。

## 能力開発について

- 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、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がるため、中央省庁や県、海外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を行い、自学を促す組織風土の形成を目指しました。
- 女性職員の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、女性職員の活躍を推進しました

## 人材活用について

- 専任職や専門職など複数の人事コース（複線型人事制度）を活用し、職場の特性に合わせた人員配置をしました。
- 各所属が求める人材像を明示した「職員庁内公募制度」を導入することで、職員の能力を最大限活用できる人員配置を行いました。
- 民間企業経験者等の採用を継続的に実施し、経験を即戦力として活かせる職場へ配置することで、組織力を高めました。
- 育児休業代替任期付職員を効果的に配置し、継続した市民サービスの提供に結びました。

## 職場環境づくりについて

- 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、制度の充実を図りました。
- 復職支援プログラムを策定し、長期休業者が円滑に復職することができ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。

### 3 豊橋市を取り巻く環境等の変化と職員の状況

#### 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】

- ・ IT 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

など

前回の改訂から約5年が経過し、少子・高齢化や人口減少社会の進行とともに、地方分権や公務員制度改革、行財政改革、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確実に厳しさを増してきました。

一方、IT技術の進展は市役所職員の働き方にも大きく影響し、生産性の向上に向けたAIの導入など、仕事の整理が必要となっています。

こうした環境の変化に対応し、未来を見据えたまちづくりを実現できる職員が、今後の自治体運営に欠かせない人材であり、そのような人材をより多く育成していくことが、本市の喫緊の課題でもあります。

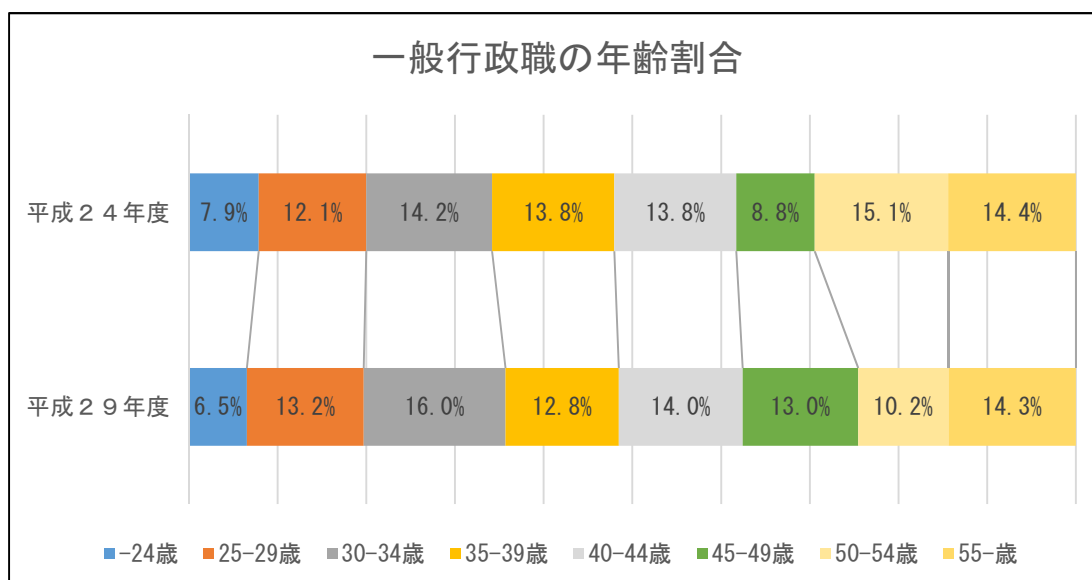


### ① 職員構成の変化

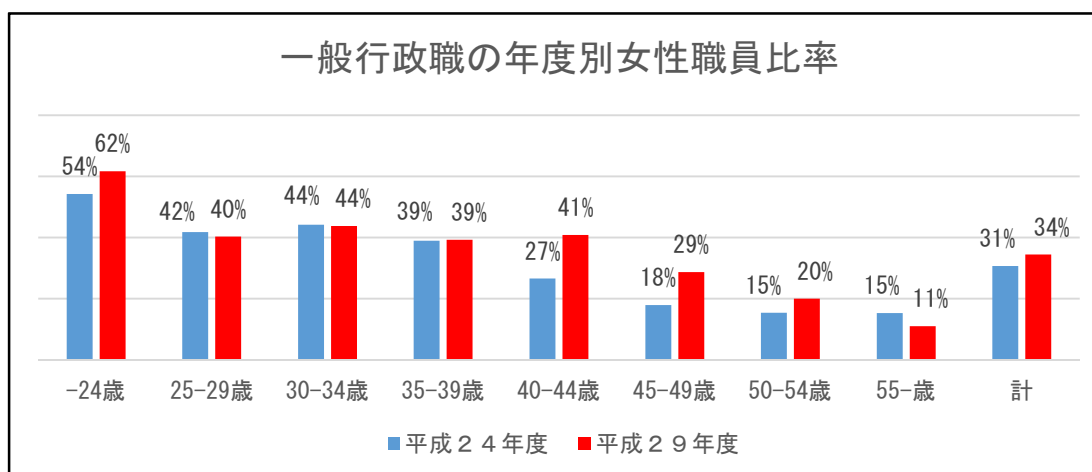
本市職員の年齢割合（グラフ1）は、前回の改訂時から大きな変化はありませんが、50代の職員が占める割合が若干低い状況にあります。

また、女性職員が占める割合（グラフ2）は、前回の改訂時は31%（平成24年度）でしたが、現在は34%（平成29年度）へと増加傾向にあります。

（グラフ1）



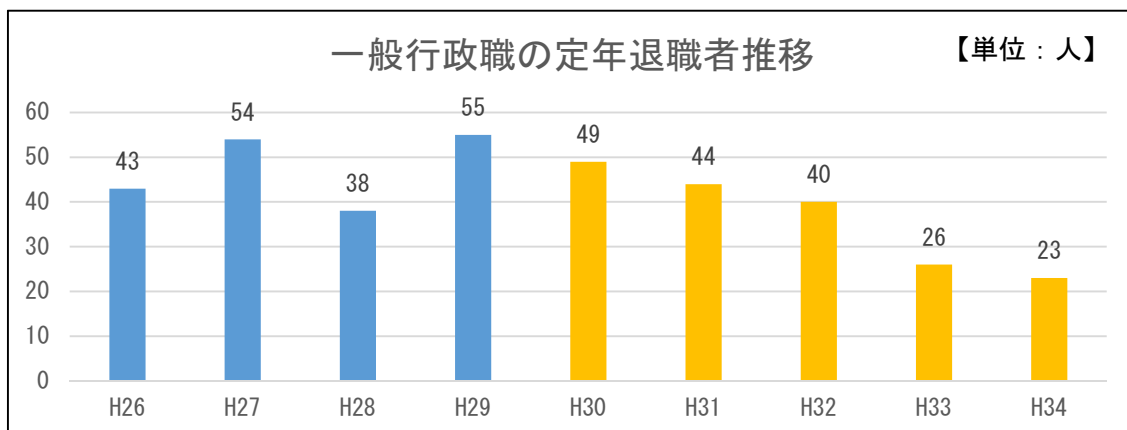
（グラフ2）



## ② 退職者の推移

一般行政職の定年退職者数（グラフ3）は、今後は減少傾向にあります。これまでも、団塊の世代が退職していく中で、知識や経験の喪失による組織力の低下を補うために、定年退職者を再任用職員として活用してきました。

（グラフ3）

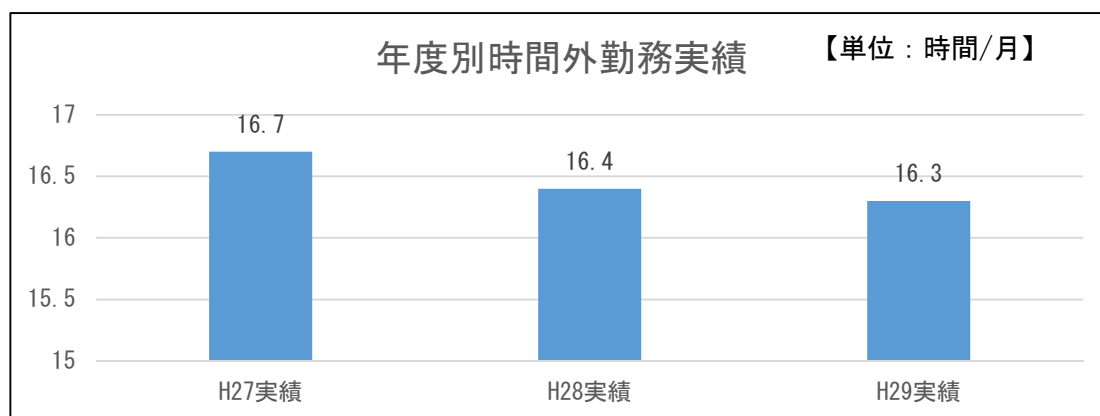


※H30以降は予定者数（60歳定年とした場合）

## ③ 時間外勤務の状況

職員1人当たりの1か月の時間外勤務実績（グラフ4）は、年々減少傾向にあります。

（グラフ4）



## 4 総括

これまで、職場研修（OJT）の体系化、中央省庁や被災地への派遣における公募制の拡充等による能力開発の推進、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、採用試験における受験資格要件の緩和や民間企業等職務経験者・法科大学院修了者等を対象にした採用枠の新設等、様々な取組を通して、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、女性職員へのキャリア形成支援などの女性活躍推進や、ベテラン職員の知識・技術の継承を行うための仕組みづくりといった将来の組織体制を見据え、様々な視点を持つ取組も行ってきました。

他方では、全ての職員が意欲と健康を十分に保ちながら職務に取り組むことができるよう、長時間労働を抑制するため、引き続き、時間外勤務の縮減に取り組む、働き方改革をさらに進める必要があります。このことは職員アンケートの中の、「多忙による指導機会の減」や「職員一人ひとりの業務過多」といった項目においても、働きやすい職場環境づくりを進めていく上で、力を入れて取り組むべき課題として認識されています。

これまでの取組の成果と新たな課題を踏まえ、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、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、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「ともに生き、ともにつくる」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～

- 1 自ら考え、判断し、行動できる職員
- 2 新しいことに対し、積極的に挑戦する職員
- 3 時代の変化を敏感に感じ取り、市政にいかせる職員
- 4 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
- 5 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

## 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。本市では、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

成長を支え、いきいきと働くことができる環境づくり



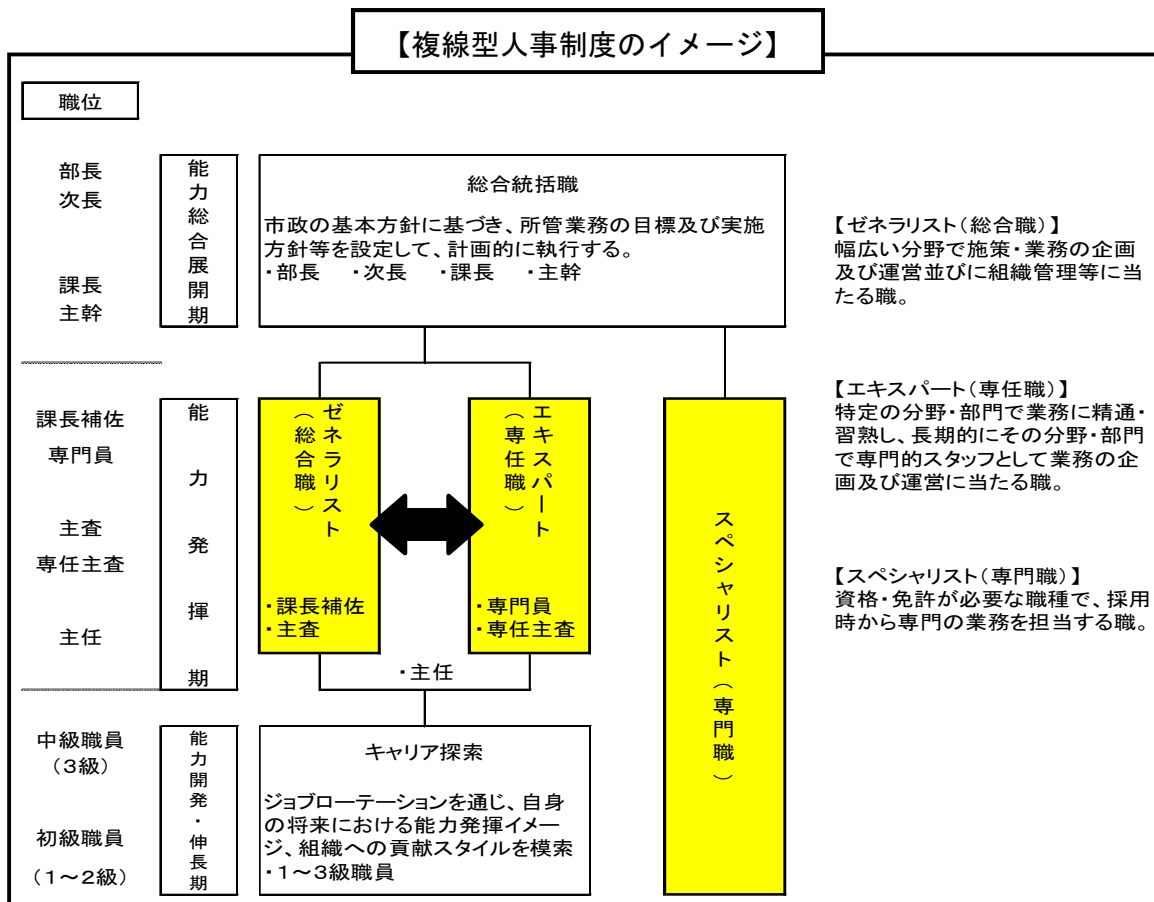
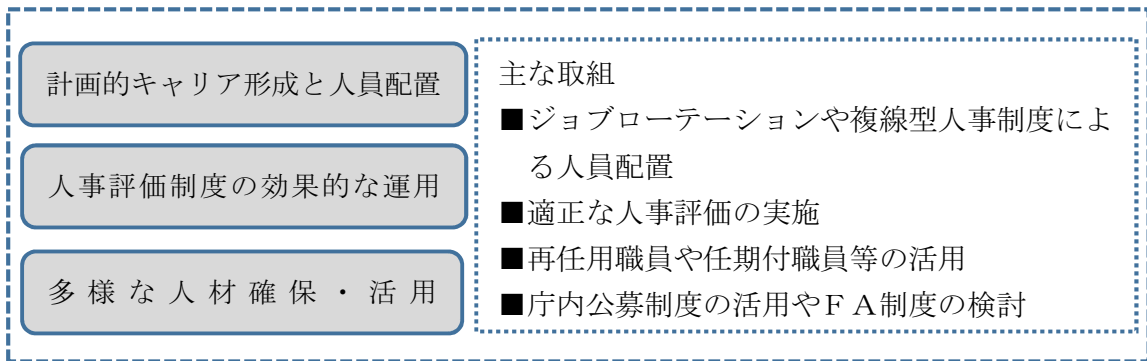
## 2 具体的な人材育成への取組

### (1) 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、キャリア形成を促す仕組みと連動した複線型人事制度を進めるとともに、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、総合的な取組を推進します。

さらに、庁内公募制度の活用やF A制度の検討により、所属と職員の希望も兼ね備えた適材適所の職員配置を行い、職員のやる気や向上心を高めるとともに、能力を発揮する機会を提供します。



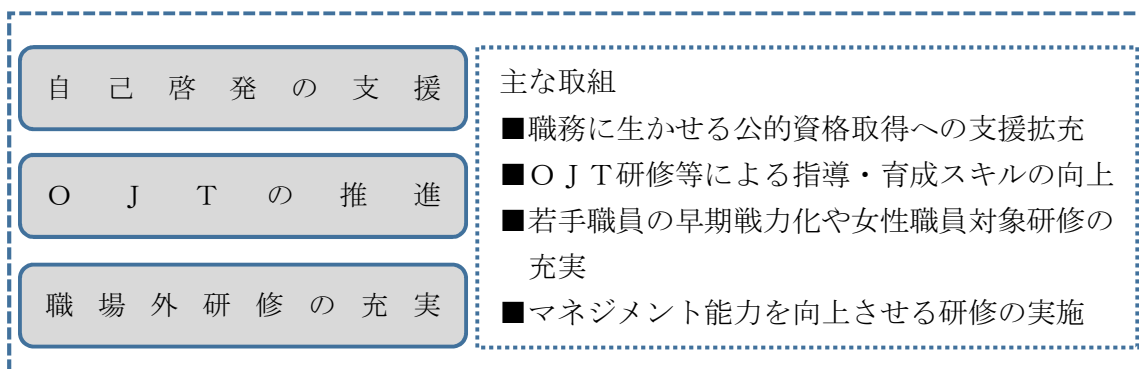
## (2) 職員の能力開発

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。

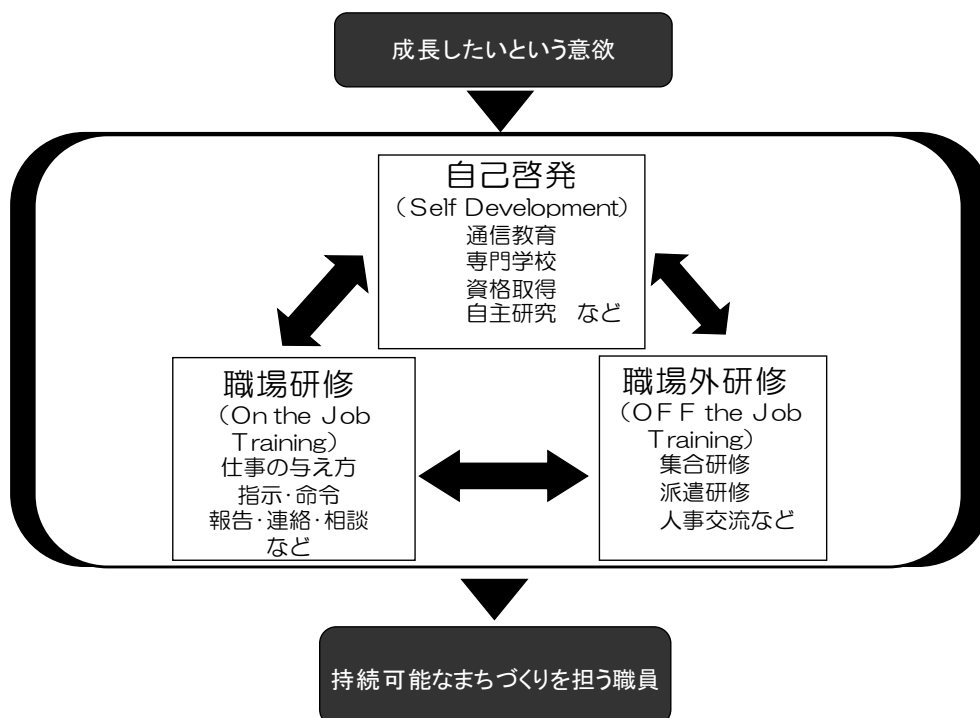
研修の基本的な方向は、職員自らが自己の成長を目指して行う自己啓発を原点とし、それを日常的に職場の上司が職場研修によって支え、さらに、これを職場外研修により補っていくという考え方で実施し、職員の成長の加速化を図ります。

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り、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、組織力の向上に努めます。

さらに、管理職及び主査職には、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・助言を行うとともに、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向上を目的とした研修を実施します。



【能力開発のイメージ図】

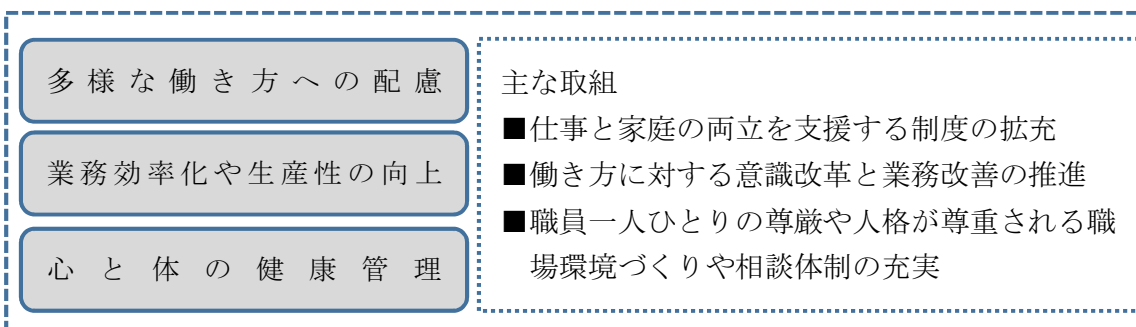


### (3) 職場の環境整備

育児や介護など職員の多様な働き方への配慮をし、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。

そのため、職員間で活発な議論を行い、風通しの良い職場風土を醸成し、業務効率化や生産性の向上を意識した職場環境づくりを目指すことにより、働き方改革をより一層加速させます。

また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、誰もが生き生きと働きやすい職場環境を整えます。



### 3 実施計画

以下に記載している取組については、平成34年度末までを取組期間として行っていきます。その後は、5年間の取組と、第6次豊橋市総合計画を踏まえた改訂を行います。

凡例 ◎：新規実施 ○：追加・拡大実施 □：試行 △：検討 →：継続

分野	項目	主な取組		実施計画（年度）				
				30	31	32	33	34
人事制度	計画的キャリア形成と人員配置	ジョブローテーションや複線型人事制度による人員配置	継続	→	→	→	→	→
		年齢、性別にとらわれない人材登用の推進	継続	→	→	→	→	
		女性職員を対象にしたキャリア形成支援	拡充	○	→	→	→	→
		能力・業績・ライフサイクルに応じた適材適所の配置・登用	継続	→	→	→	→	→
	人事評価制度の効果的な運用	適正な人事評価の実施	継続	→	→	→	→	→
		人事評価者研修の実施	継続	→	→	→	→	→
		評価結果の処遇への反映	拡充	△	○	→	→	→
		適格性の欠く職員への厳正な対応	新規	△	□	◎	→	→
		評価結果の開示、育成を目的とした面談	継続	→	→	→	→	→
	多様な人材確保・活用	多面評価制度の検討	新規	△	□	→	→	◎
		再任用職員や任期付職員等の活用	継続	→	→	→	→	→
		庁内公募制度の実施	継続	→	→	→	→	→
	能力開発	自己啓発の支援	インターンシップやジョブシャドウイングの充実	拡充	△	○	→	→
職務に生かせる公的資格取得への支援			拡充	○	→	→	→	→
自己研修補助金の支援			拡充	○	→	→	→	→
自主研究グループの活動に対する支援			継続	→	→	→	→	→
OJTの推進		育児休業取得者に対する復職支援の充実	拡充	○	→	→	→	→
		OJT研修等による指導・育成スキルの向上	継続	→	→	→	→	→
		OJT実践マニュアルの浸透	拡充	→	→	△	○	→
		職場内における実践的な知識・スキルの習得	継続	→	→	→	→	→
	成長機会の付与による早期戦力化	継続	→	→	→	→	→	



凡例 ◎：新規実施 ○：追加・拡大実施 □：試行 △：検討 →：継続

分野	項目	主な取組	実施計画（年度）					
			30	31	32	33	34	
能力開発	職場外研修の充実	女性活躍の推進に伴う研修の充実	継続	→	→	→	→	→
		マネジメント能力や部下育成能力を向上させる研修の実施	拡充	○	→	→	→	→
		国・県・民間団体や専門機関等への派遣及び人事交流の充実	継続	→	→	→	→	→
		高齢職員への研修の実施	新規	△	◎	→	→	→
		自学を促す選択型研修の充実	拡充	△	○	→	→	→
職場環境	多様な働き方への配慮	仕事と家庭の両立を支援する休暇制度等の取得支援	継続	→	→	→	→	→
		高齢期職員のキャリア活用の検討	新規	△	□	◎	→	→
		マイスタイル勤務の推進	継続	→	→	→	→	→
	業務効率化や生産性の向上	業務改善の推進	拡充	○	→	→	→	→
		ノー残業デーの徹底	継続	→	→	→	→	→
		総実勤務時間の短縮に向けた取組の推進	拡充	○	→	→	→	→
		マイナンバーカードによる出退勤管理	新規	□	◎	→	→	→
		朝礼・終礼の推進	継続	→	→	→	→	→
	心と体の健康管理	保健スタッフ（精神科医師・保健師等）によるサポート	継続	→	→	→	→	→
		ハラスメントや健康管理に関する研修の実施	継続	→	→	→	→	→
		ストレスチェックの職場への活用	拡充	○	→	→	→	→
		ハラスメント防止とマニュアルの周知	新規	◎	→	→	→	→

## 4 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。特に主査は、グループに所属する職員の能力開発について、大きな役割を担っています。

### ○人事課の役割

人事課の役割は、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、市政を担う人材の育成を全庁的に推進することです。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。

## 5 取組の推進に向けて

本方針に基づく取組が計画的かつ継続的に推進していくため年度ごとに、Plan（取組の計画）、Do（取組の実施）、Check（検証・評価）、Action（取組の見直し）の考え方により進捗管理をし、必要に応じて人事制度や研修制度等の見直しを行います。

## おわりに

職員は自らのキャリアについて考え、主体的に自己啓発や能力開発に取り組み、また、管理職及び主査職はマネジメント能力の向上により、職場における人材育成機能を高めます。

人事課は、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。

市政運営を支えるのは、一つ一つの職場であり一人ひとりの職員です。市民から信頼される市政運営を確立するためには、職員が自律的に成長するための努力を行うことも大切です。

職員の所属や業務内容はそれぞれ異なりますが、豊橋市のために働くという使命は同じです。豊橋市は、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、よりよい豊橋市政の実現を果たすことができるよう、本基本方針をもとに人材育成に積極的に取り組んでいきます。



## 人材育成の基本理念

“個”と“組織”の力で豊橋の未来を創る！

### 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

# 参考資料

- ・職員アンケートからみた現状
- ・各職員の果たすべき役割
- ・職員に求められる具体的な能力

## ○ 職員アンケートからみた現状

今回、人材育成基本方針の改訂にあたり、人事制度や研修制度、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。

その結果から、以下のような現状が浮かび上がりました。

実施期間：平成29年7月10日（月）から28日（金）まで  
対象者：全職員（看護学校、市民病院の医療職を除く2,406名）  
実施方法：「あいち電子申請・届出システム」利用による電子申請又は用紙  
回答率：62.0%（男性64.6%、女性54.7%）

○人材育成基本方針の活用状況については「活用していない」という回答が一番多く、本方針の周知及び活用方法を改めて検討する必要があります。

○人材育成を進めていく上での課題については、「多忙による指導機会の減」と「職員一人ひとりの業務過多」が多く、日々の業務を行っていく中で人材育成に割く時間が少なくなっていると考えられます。一方で、力を入れていくべき取組については、「知識・技術の伝承」が突出して多く、「職場内研修（OJT）の推進」という意見も他に比べると多い状況で、部下・後輩への指導・育成の必要性を職員自身が実感していると思われれます。

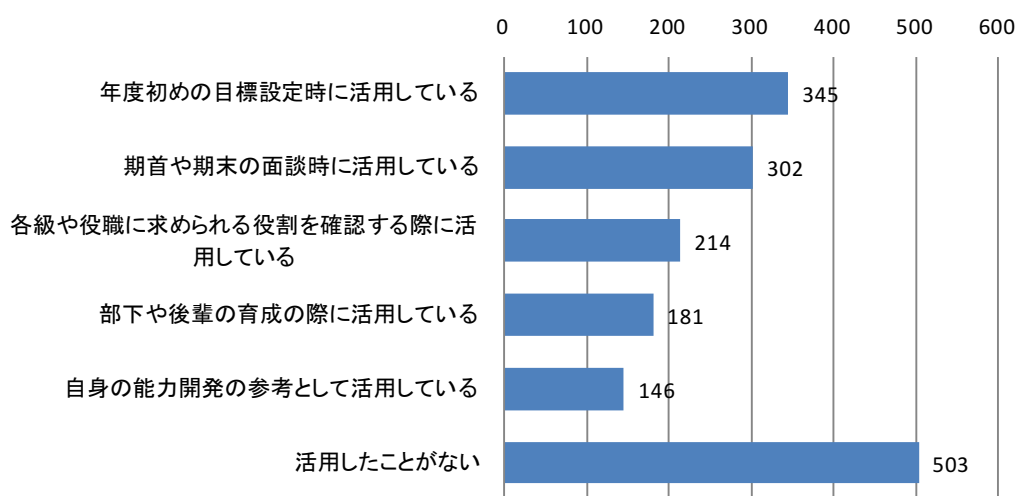
○能力や意識の向上については、「専門知識・技能」が圧倒的に多く、これは日々の業務の中での習得、職場でのOJTや専門技術の研修効果が少しずつ浸透している結果ではないかと思われれます。また、比較的多く意見のあった、「説明力」や「コミュニケーション能力」等については、人事課主催の研修において力を入れてきた部分でもあり、成果が出ていると考えられます。

○主任以下の職員については、自己研鑽のため努力している職員が多く、主査以上の職員からも困った時の相談体制づくりや能力発揮できるよう指導・助言を行っていると意見が多くあがっています。人材育成に必要な職場環境づくりは着実に進んでいると考えられます。

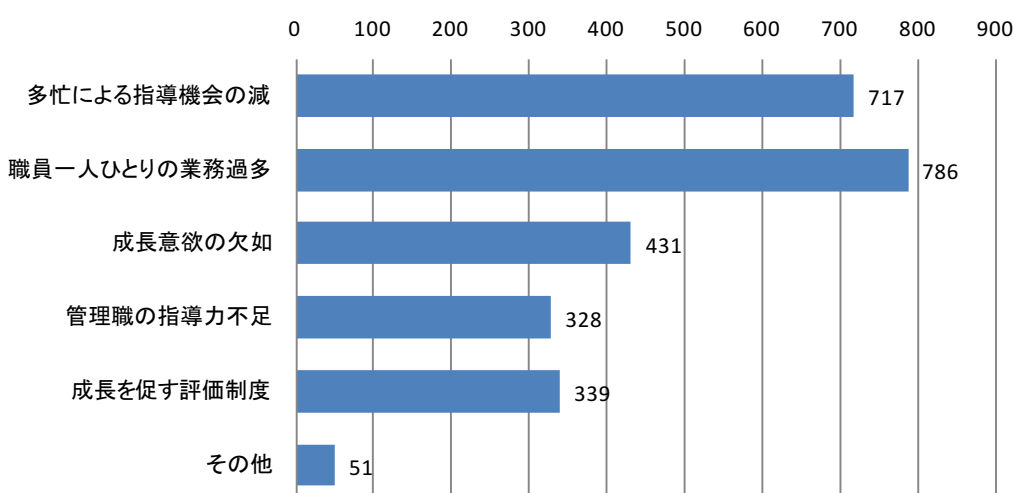
○今後必要な職員の意識・能力については、市民意識調査と同様の傾向で、上位3つ「市民の皆さんと共に考え、行動できる職員」「社会の変化を敏感に感じ取り、市政に生かせる職員」「広い視野に立って取り組める職員」の意見が多く、このあたりは市民と職員の意識が同じであることが分かりました。

○職場環境については、明るい雰囲気意見交換が行われている状況が把握できました。その一方で、「仕事上必要な知識、技能、能力が明らか」との意見があり、各所属で対応できることと、人事課が主体となって対応することをしっかり考えた上で、能力開発に努めていかなければなりません。

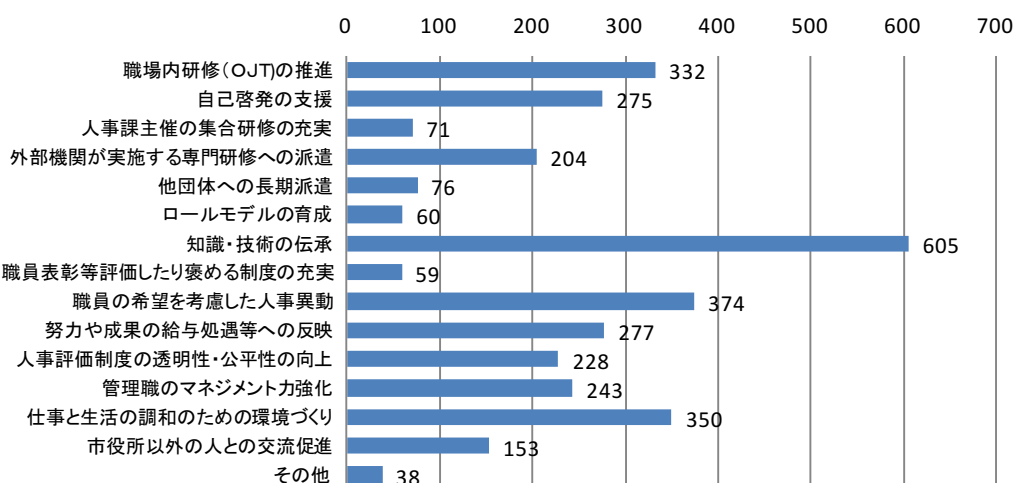
問4. 人材育成基本方針をどのような時に活用していますか。  
(複数回答可)



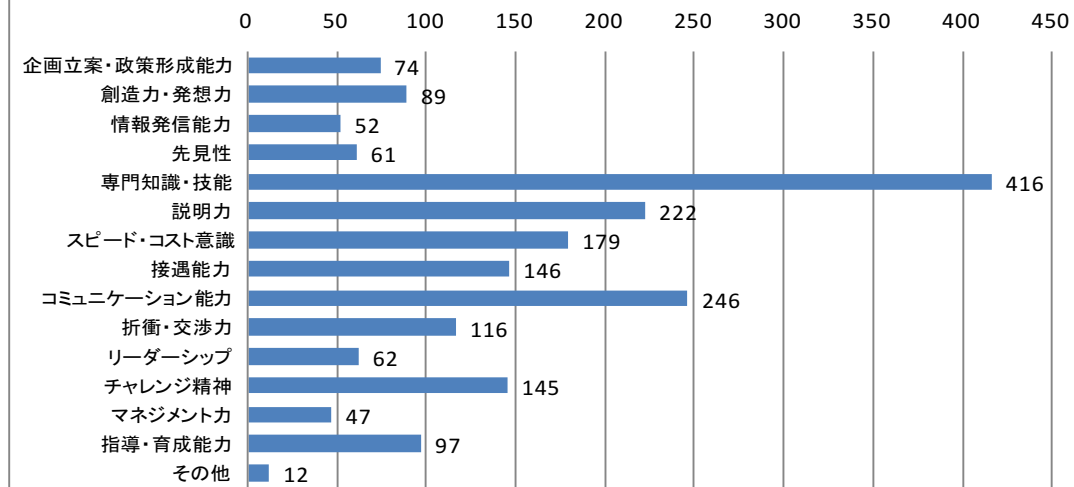
問5 人材育成を進めていく上で特に課題だと思うものは何ですか。  
(3つまで回答可)



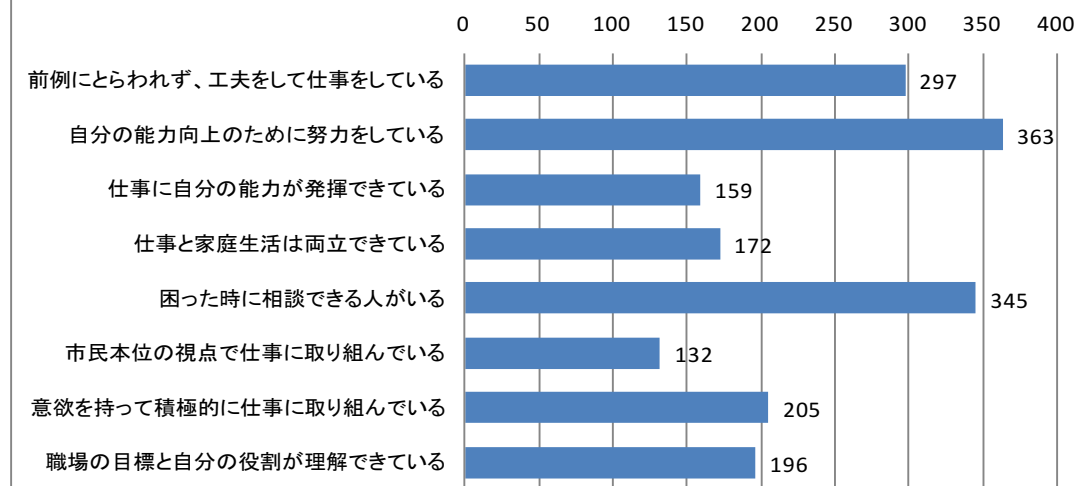
問6 今後の人材育成において、どのような取り組みに力を入れていくべきだと思いますか。(3つまで回答可)



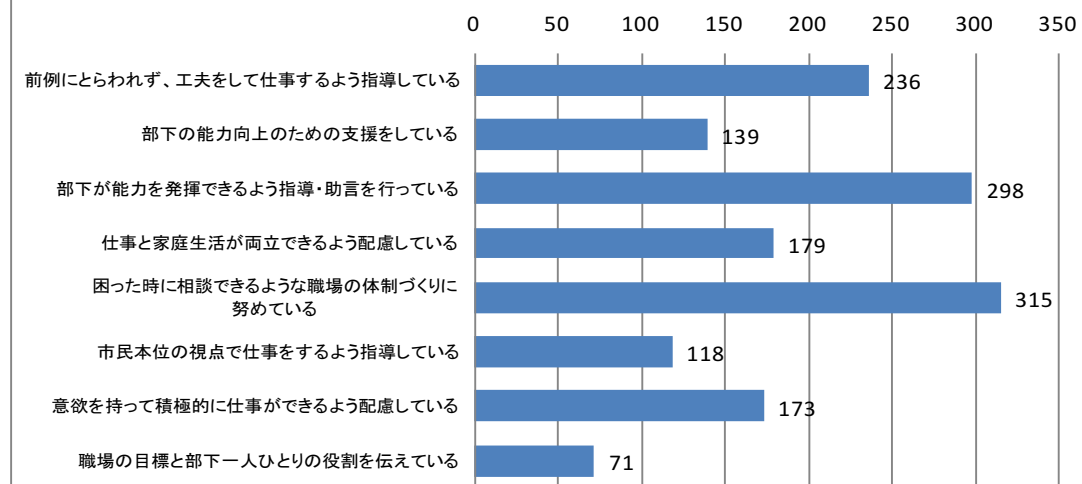
問7 この5年間、仕事を進める上であなたはどんな能力や意識が特に向上したと思いますか。(3つまで回答可) ※主任以下



問8 あなた自身について特に当てはまるものはどれですか。(3つまで回答可) ※主任以下

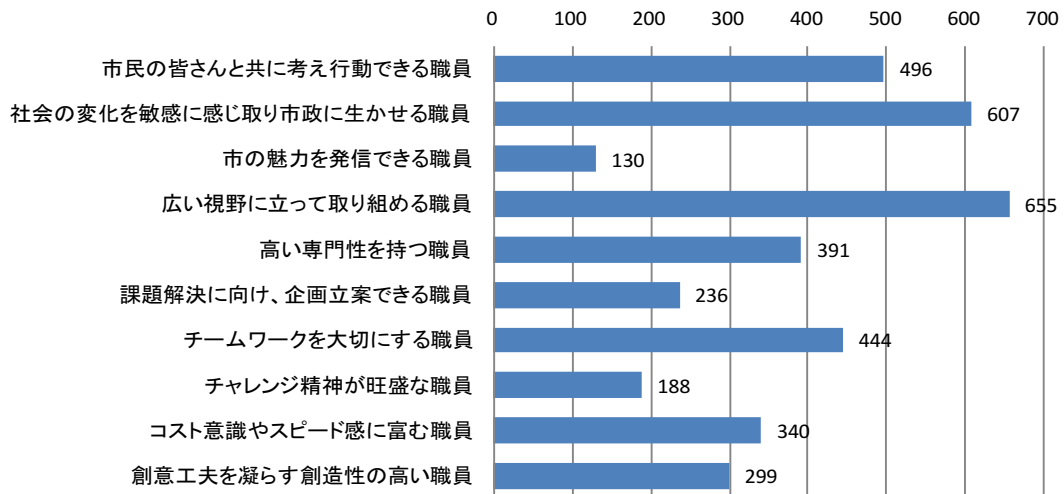


問9 部下に対する取り組みについて特に当てはまるものはどれですか。(3つまで回答可) ※主査職以上

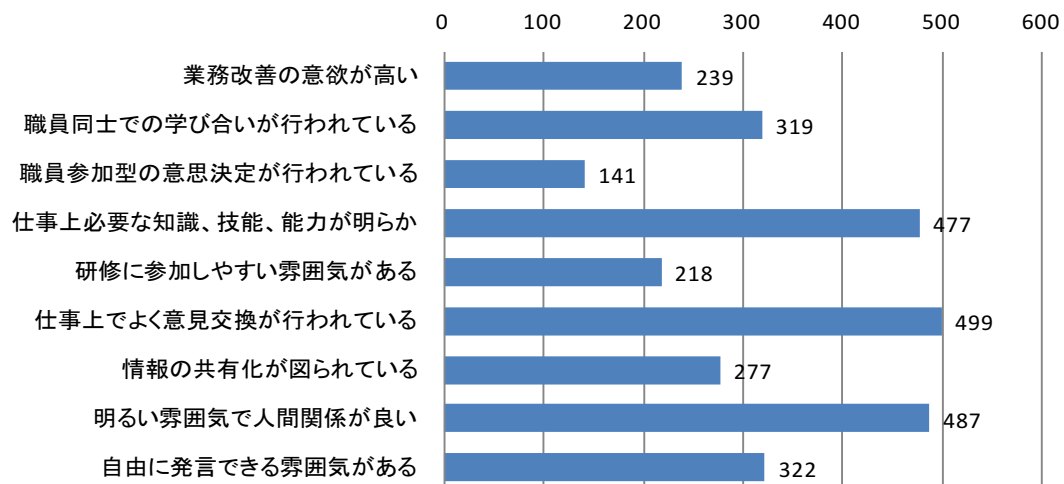




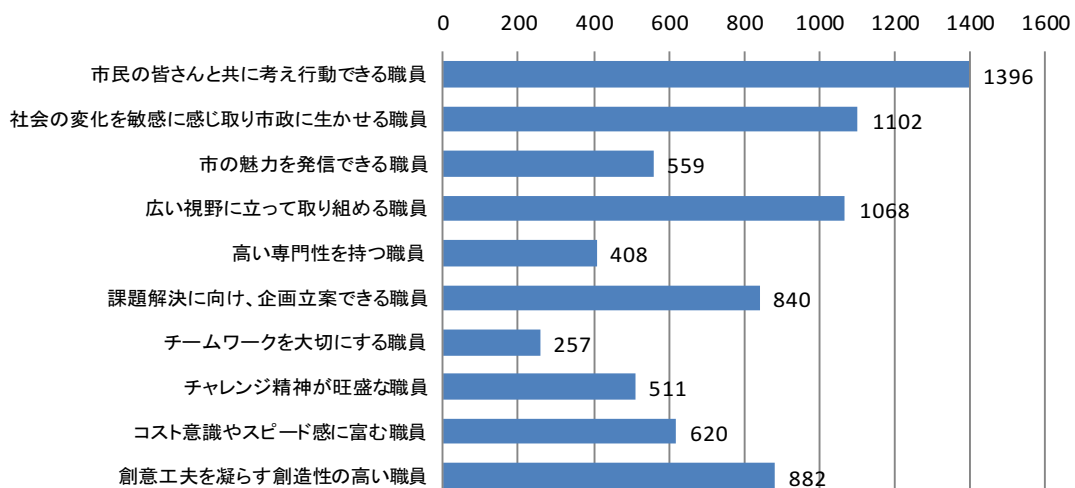
問10 市民と一緒にいつまでも暮らしやすい街をつかっていくには今後どのような職員が必要だと思いますか。(3つまで回答可)



問11 あなたの職場について特に当てはまるものはどれですか。(3つまで回答可)



【市民意識調査】市民と一緒にいつまでも暮らしやすい街をつかっていくには今後どのような職員が必要だと思いますか。(3つまで回答可)



## ○ 各職員の果たすべき役割

職員に求められる役割は多岐にわたりますが、必要とされる姿や能力のあり方にはそれぞれ違いがあります。ここでは各職員の「果たすべき役割」を示し、現在の自らのあり方、そして、将来のあり方を考え、自らの目指すべき方向性を自覚するよう促します。

### 【一般行政職】

職位	果たすべき役割
部長 次長	上位幹部として、政策を強力に推進するために統率力を発揮する。また、担当部の状況を把握して、組織力を最大限に発揮できるよう部内を総合的にマネジメントする。
課長 主幹	施策責任者として統率力を発揮する。また、所属を統括する立場から組織の課題を把握し、職場環境を整備するとともに、人材育成の責任者として、所属職員の能力開発の進捗管理を行う。
課長補佐 専門員	係や施設等をまとめる管理職として、市民や関係者との協力体制を築きながら、地域社会の発展に向けた施策の実現に努め、部下職員の指導育成に責任を持って取り組む。また、課長の補佐役としての職務遂行に努める。
主査 専任主査	グループのリーダーとしてマネジメント力を発揮し、グループの意見の調整や市民ニーズを的確に捉えて、円滑な事務事業の実施に努めるとともに、積極的に、後輩等指導の中心的な役割を果たす。
主任	責任を持って担当業務を効率的に遂行するとともに、積極的に後輩等指導も行う。また、常に問題意識を持ち、積極的に問題提起し、課題解決に向けて努力し、新規事業の提案も積極的に行い、調整、実行する。
1～3級	公務の特性を理解して誠実かつ公正に担当業務を遂行し、公務員基礎力を身につけ、市民から信頼をされる職員となる。

### 【労務職】

職種	果たすべき役割
総括業務長 業務長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務計画を意識し、課の使命の実現、目標の達成に向けて、業務改善に取り組む。安全面、衛生面等について後進に気を配り、確認や点検を確実に行う。</li> <li>・現場のリーダーとして、適切な指示を出し、業務現場の着実な実行を行う。</li> <li>・所属の職員を適切に指導するとともに、コミュニケーションを積極的に取り、チームワークの向上に努める。</li> </ul>
主任労務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事の意義、自らの役割を自覚し、チームワークの向上、意思疎通に努める。</li> <li>・上司の指示を正確に理解し、自発的に協力し、主体的に業務に取り組む。</li> </ul>
1～3級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司や同僚に報告、連絡、相談しながら適切に業務を行う。</li> <li>・職務の目的を認識し、問題意識を持って前向きに業務に取り組む。</li> </ul>

## ○ 職員に求められる具体的な能力

能力	項目	
職務遂行能力	専門的な知識・技術力	担当している業務に関する知識や技術を習得する。
	理解力	上司の指示や業務内容を的確に把握し、自己の役割を正しく遂行する。
	業務改善力	日々の業務を遂行する中で、常にコスト意識を持ち、工夫や改善を図り、より効率的に作業を進める。
	行動力	失敗を恐れず、チャレンジ精神を持って自ら進んで行動し、困難に直面しても、強靱な意志を持って状況を打開する。
	問題解決能力	柔軟な思考と分析力で組織や業務の問題点を把握し、明確な問題解決策を打ち出す。
マネジメント能力	指導・育成力	育てる気持ちで部下や後輩の育成を図り、組織から求められる方向に誘導する。
	統率力	リーダーシップを発揮し、職員の信頼と支持を得て、職務に対する職員の挑戦意欲を引き出して職場をまとめる。
	目標管理能力	組織目標を明示し、目標に向けて、職場の業務、職員の職務の進行を管理して目標を達成する。
	調整力	組織目標の達成や問題の解決に向けて、組織横断的な課題設定、政策形成、総合調整ができる。
政策形成能力	情報収集・分析・発信力	社会環境の変化を敏感に察知し、未来を見据えた政策形成のため、積極的に必要な情報を収集、提供し、分析、活用、発信する。
	課題発見力	業務について課題を発見し、その解決に向け具体的な解決策を提言する。
	企画・立案力	広域的な視点や、洞察力をもって、課題を的確に分析し、コストや効果等を十分に考慮したうえで、政策・方針を企画・立案する。
対人能力	接遇能力	相手の立場に立って話をきき、親切・丁寧に対応し、簡潔で明快な説明をする。
	折衝力	トラブルの誘発を防ぐとともに、感情的にさせないよう相手の立場を理解しながら対応・折衝する。
	コミュニケーション能力	相手の言いたいことをきき出し、自らの意見を明確に伝え、意見が対立した場合に、説明責任を果たすとともに、合意へと導くことができる。



豊橋市人材育成基本方針

平成30年9月

豊橋市総務部人事課

〒440-8501 豊橋市今橋町1番地

phone 0532-51-2047 facsimile 0532-56-5120

E-mail [jinji@city.toyohashi.lg.jp](mailto:jinji@city.toyohashi.lg.jp)