



豊橋市人材育成基本方針

令和5年4月

目次

第1章	はじめに	1
1.	改定の趣旨	1
2.	これまでの主な取り組みと職員アンケートによる意識の比較	2
3.	本市を取り巻く社会情勢の変化と今後の課題	3
第2章	人材育成の基本的な考え方	4
1.	目指すべき職員像	4
2.	職員に求められる意識・能力	4
3.	各職員の果たすべき役割、求められる意識・能力	6
第3章	人材育成のための方針、取り組み	8
1.	基本方針	8
2.	重点施策	9
3.	役割分担	12
第4章	おわりに	13
参考資料	14
・	職員アンケート	14
・	若手・中堅・技術職員との意見交換	19
・	豊橋みらいアカデミー ～庁内人づくりセッション～	19

第1章 はじめに

1. 改定の趣旨

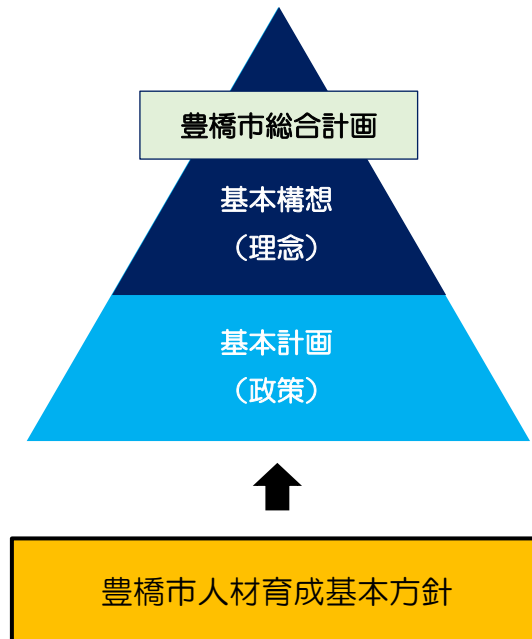
人材育成を行う目的は、職員一人ひとりの能力開発・向上やキャリアアップを通じ、可能性を最大限に引き出しながら組織力を高め、市民サービスの向上や活力ある地域社会の実現へと繋げることです。

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」を策定して以来、約5年ごとに時代の潮流を捉え、取り巻く環境の変化に対応した改定を行い、自ら学び考え、行動する自律した職員の育成を行ってきました。

前方針改定から約5年が経過し、さらに変革する時代の中で、多様化するニーズを的確にとらえ、先駆的な取り組みにも果敢に挑戦することのできる人材の育成を進める必要があります。

今回の改定は、平成 15 年6月から続く人材育成の軸を継承しながら、豊橋市総合計画に掲げるまちづくりの基本理念「私たちがつくる 未来をつくる」を実現するため、これまで以上に職員の能力向上や組織力を高め、質の高い市政運営の実現に繋げることを目的とするものです。

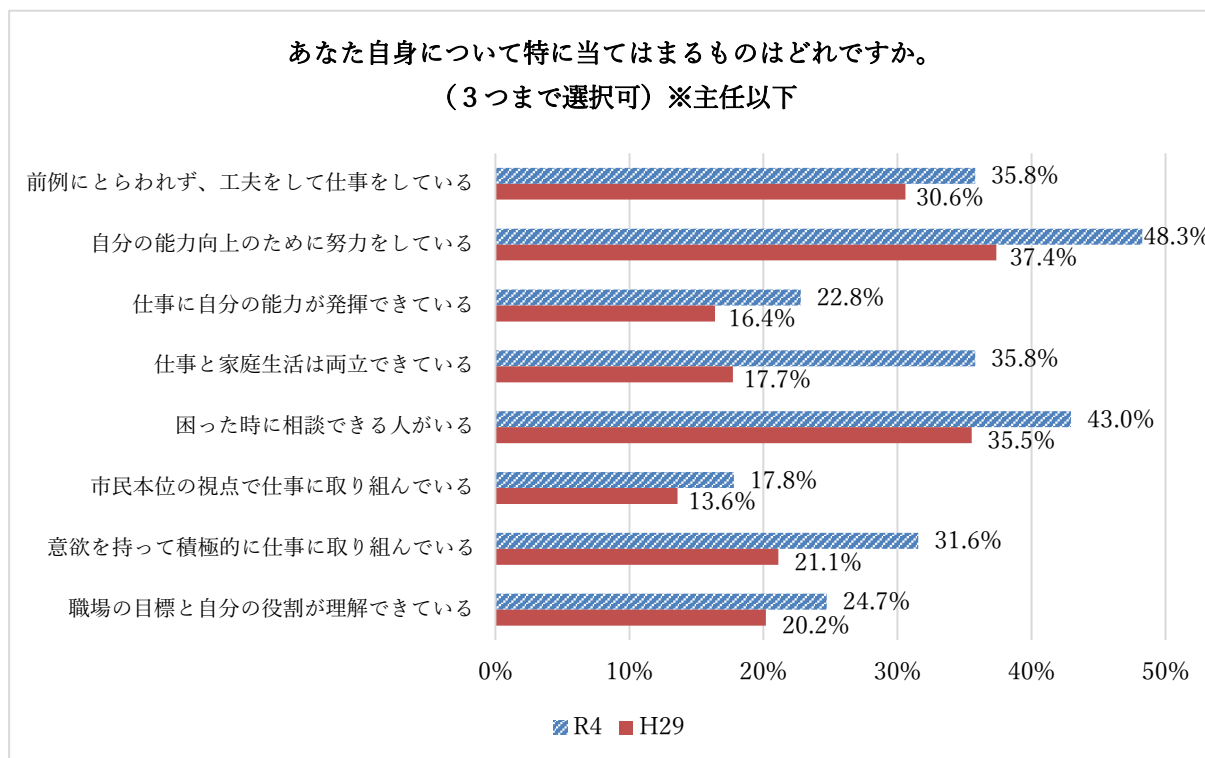
【豊橋市人材育成基本方針の位置づけ】



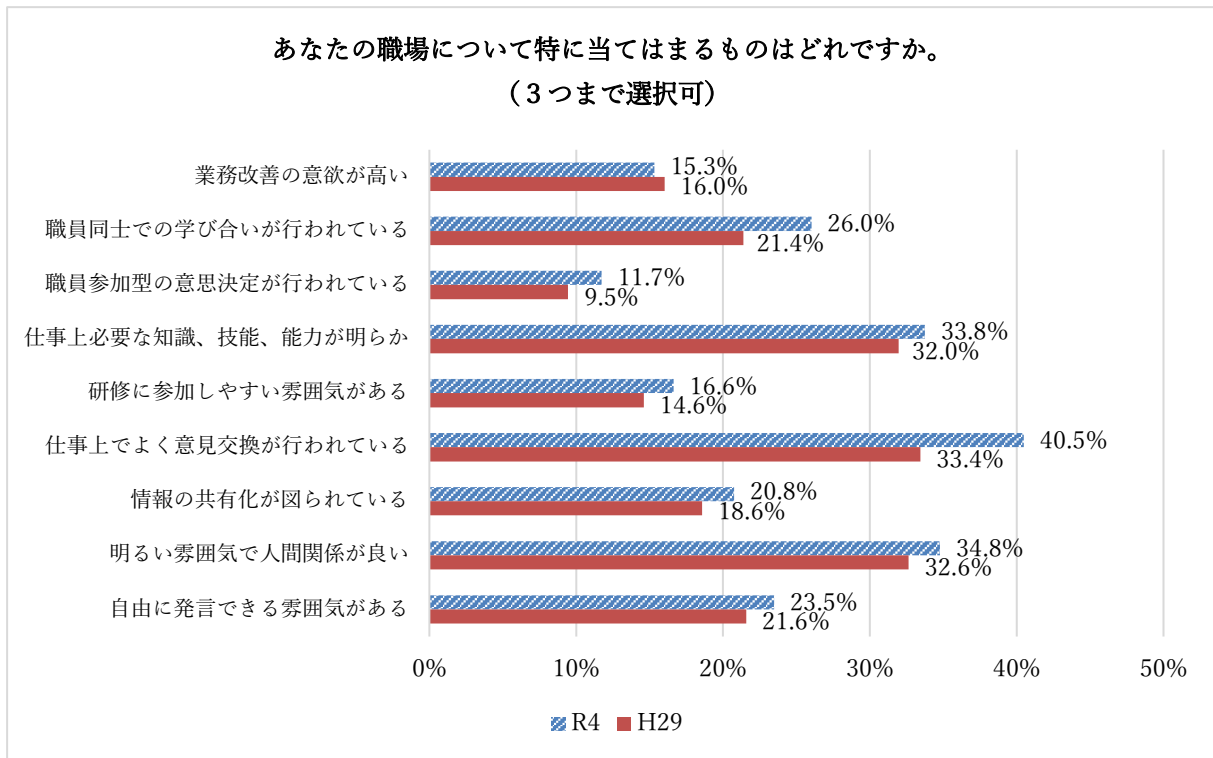
2. これまでの主な取り組みと職員アンケートによる意識の比較

区分	取り組み内容
採用活動 人事制度	<ul style="list-style-type: none"> ・「採用ガイダンス」や「職員と話そう」を対面及びオンラインで実施 ・インターンシップを夏季及び冬季に実施 ・女性職員のキャリア形成支援を目的に、派遣研修を拡充 ・勤務実績不良者に対する要綱を改正し、適格性を欠く職員への対応を実施
能力開発	<ul style="list-style-type: none"> ・自己研修補助金の補助率を2/3へ引き上げ ・育児休業取得者に対し、復帰への不安を和らげるikuikuセミナーを実施 ・学び合う風土の醸成を目的とした「豊橋みらいアカデミー」を開講 ・選択型研修や外部機関への研修を充実 ・幹部候補人材育成のため、自治大学校へ職員を派遣
職場環境	<ul style="list-style-type: none"> ・育児休業制度等の周知を目的とした「パパママ育児応援会」を実施 ・勤務時間に捉われない働き方を実現するテレワークを導入 ・「働き方改革マニュアル」の作成 ・マイナンバーカードによる出退勤管理を実施 ・時間外勤務の平準化を目的に「登録型応援制度」を実施 ・「ハラスメント等相談窓口対応マニュアル」を作成

(職員アンケートより)



【自分自身について】自己啓発意欲の向上や職務に対し積極的に取り組む職員が増加するとともに、仕事と家庭生活を両立ができていく職員割合も倍増した。



【職場環境について】職場での意見交換が活発化するなど、職場環境に関する項目は全体的に伸びているが、業務改善意欲については、微減している。

3. 本市を取り巻く社会情勢の変化と今後の課題

社会情勢の変化	今後の課題
<ul style="list-style-type: none"> ・ 少子高齢化、生産年齢人口の減少 ・ SDGsへの期待 ・ DX（デジタル人材）の推進 ・ 新型コロナウイルス感染症 ・ ダイバーシティの推進 ・ 人材の流動化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定年延長（ベテラン職員の活用） ・ 働き方改革（テレワーク、育休取得の推進） ・ 専門職種の確保、育成 ・ メンタルヘルスによる不調者の増加 ・ 業務繁忙による人材育成機会の減少 ・ 業務改善意識の希薄化

本市を取り巻く状況が変化し続ける中、様々な取り組みを実施し、職員一人ひとりの自己啓発意欲の向上や風通しの良い職場環境ができてきました。

しかしながら、より専門性の高い行政スキルが求められるようになったこと、専門職種の確保が十分にできていない等、新たな課題があります。

こうした現状や環境の変化に対応するため、職員アンケートの結果意見や若手・中堅、技術職員との意見交換等を踏まえ、目指すべき職員像や求められる意識・能力を策定します。

第2章 人材育成の基本的な考え方

1. 目指すべき職員像

前改定では、従来の基本方針に掲げられた職員像「自律型プロフェッショナル職員」をより具現化し、職員が進むべき方向性を共有するため「目指すべき職員像」を定めました。

新たな課題に果敢に挑むべく、職員一人ひとりの能力、チーム力を最大限発揮できるよう、さらに進化した目指すべき職員像を5つ掲げます。

想像力に富み、自ら判断し、責任を持って行動できる職員

変革を恐れず、新しいことに対し積極的に挑戦する職員

互いの価値観を尊重し、組織全体の成長を促すことができる職員

多様化するニーズや時代の変化をとらえ、市民に信頼される職員

市民感覚、経営感覚を持ち、効果的・効率的に業務を遂行する職員

2. 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、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。

【求められる意識】

ホスピタリティ	豊橋市に愛着を持ち、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
プロ意識（使命感）	豊橋市職員としての使命、役割を認識し、責任を 持って職務を遂行しようとする意識を持つこと
チームワーク	仲間を気遣い、対話や議論を通じて 切磋琢磨し、チームで進める意識を持つこと
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
チャレンジ精神	変革や失敗を恐れず、自らとチームの持てる力を最大限に 活用し、組織や自治体の壁を越えて業務に挑戦すること
コスト・ スピード意識	時間、労力、経費を 有効に活用する意識を常に持つこと

【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」
政策形成能力	多様化するニーズや時代の変化をとらえ企画・立案する能力 「情報収集・分析力」「課題発見力」 「企画・立案力」「想像力」「アピール力」
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 「調整力」「指導・育成力」 「統率力」「目標管理能力」
対人能力	相手との関係を構築し協働して業務を進める能力 「接遇能力」「折衝力」「巻き込み力」 「コミュニケーション能力」

3. 各職員の果たすべき役割、求められる意識・能力

職員に必要とされる姿や能力は、主に役職別で異なります。現在の自らのあり方を考え、将来目指すべき方向性を自覚するよう促すため、下記の通り「果たすべき役割」を示します。

【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、部内全体の状況を把握して、組織力を最大限に発揮できるよう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、組織の課題を把握し、施策の立案を行うとともに、所属内の総合的なマネジメントを行い、所属職員の人材育成に努める。
課長補佐 専門員	各グループをまとめる管理職として、関係者との協力体制を築きながら施策の実現に努め、部下職員の指導育成を行う。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、グループ員の業務管理や調整を行う。グループ内の業務遂行に努めるとともに、積極的に、後輩等指導を行う。
主任	責任を持って担当業務を遂行するとともに、積極的に問題提起し、困難な課題解決に向けて努力する。また、後輩等への指導に努め、必要な助言や手助けを行う。
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る。

【技能労務職】

職種	果たすべき役割
総括業務長 業務長	現場のリーダーとして、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の進捗管理を行う。また、安全面、衛生面等について配慮し、確認や点検を確実にを行う。所属の職員を適切に指導し、チームワークの向上に努める。
主任労務	上司の指示を正確に理解し、責任を持って主体的に担当業務を遂行するとともに、後輩等への指導に努め、必要な助言や手助けを行う。
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する。職務の目的を認識し、問題意識を持って前向きに取り組む。

【各職位に求められる意識・能力】

項目		1～3級	主任	主査 専任主査	課長補佐 専門員	課長 主幹	部長 次長	
求められる意識	ホスピタリティ	◎	◎	●	●	●	●	
	プロ意識（使命感）	◎	◎	●	●	●	●	
	チームワーク	◎	◎	●	●	●	●	
	自己成長意欲	◎	◎	●	●	●	●	
	チャレンジ精神	◎	◎	◎	●	●	●	
	コスト・スピード意識	◎	◎	◎	●	●	●	
求められる能力	対人能力	接遇能力	◎	◎	●	●	●	●
		コミュニケーション能力	◎	◎	●	●	●	●
		折衝力	◎	◎	◎	●	●	●
		巻き込み力	◎	◎	◎	●	●	●
	職務遂行能力	専門的な知識・技術	◎	◎	◎	●	●	●
		理解力	◎	◎	◎	●	●	●
		業務改善力	◎	◎	◎	●	●	●
		行動力	◎	◎	◎	●	●	●
		問題解決能力	◎	◎	◎	●	●	●
	政策形成能力	情報収集・分析力	◎	◎	◎	●	●	●
		課題発見力	◎	◎	◎	●	●	●
		企画・立案力	◎	◎	◎	●	●	●
		想像力	◎	◎	◎	◎	●	●
		アピール力	◎	◎	◎	◎	●	●
	マネジメント能力	調整力	—	◎	◎	◎	●	●
		指導・育成力	—	◎	◎	◎	●	●
		統率力	—	—	◎	◎	◎	●
		目標管理能力	—	—	—	◎	◎	◎

※「◎」は求められる能力、「●」は保有している能力

※同じ意識、能力であっても職位に応じて求められるレベルは上がります

第3章 人材育成のための方針、取り組み

1. 基本方針

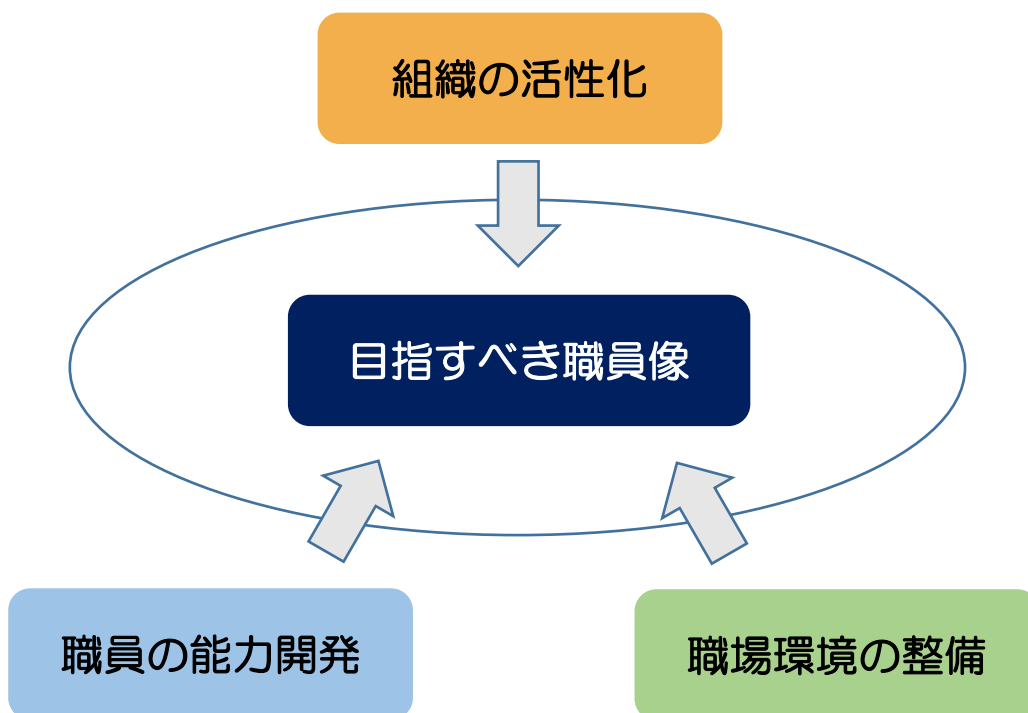
人材育成の基本は、職員が自ら能力を自覚し、さらなる能力向上のために様々な機会を活用しながら自己啓発に励み、成長することにあります。本方針は、人材育成における行動や考えを明らかにするものです。本市では、

① 組織の活性化

② 職員の能力開発

③ 職場環境の整備

の3つの基本方針を掲げ、「職員の自己成長」を促し、目指すべき職員像を実現します。



2. 重点施策

重点施策は、各基本方針を推進するにあたり、重点的に取り組む具体的な施策を示します。本方針では、8つの重点施策に取り組むことで、人材育成を推進します。

基本方針① 組織の活性化

ジョブローテーションや庁内公募制度、複線型人事制度等により所属と職員の希望を兼ね備えた適材適所の人員配置を行い、職員のモチベーションや向上心を高めつつ、個々の能力を遺憾なく発揮できるよう取り組んできました。

引き続き、職員の意欲を高め、主体的な成長を促し、職員の強みを最大限に活用する組織となっていくため、人事制度を活用し、組織の活性化を行います。

重点施策①-1 人事制度の効果的な活用

職員一人ひとり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います。また、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人事管理（人事異動・昇格・昇給等）を行います。

（主な取り組み）

- ・ 職員の能力や適性、意欲に応じた人事異動
- ・ ジョブローテーションや複線型人事制度等による人員配置
- ・ 人事評価や職員特性、研修歴等の人材に関する情報を一元的に管理し、より効果的な人材育成を進める「タレントマネジメントシステム」の導入検討

重点施策①-2 多様な人材の確保

社会変化のスピードや多様化する価値観、ニーズに対応するための基礎的、専門的な能力に加え、幅広い視野を持ち、周囲への気遣いができ、意欲のある人材確保に努めます。

（主な取り組み）

- ・ 専門職種の確保に向けた採用活動の充実
- ・ デジタル人材の職員採用

重点施策①-3 仕事のアップデート

行財政改革プラン基本方針Ⅰに掲げる「行政体制の効率化」を行うため、職員意識を変革し、市の行政活動が最少の経費で最大の効果を上げられるよう、業務改善を推進します。

（主な取り組み）

- ・ マニュアル作成研修、スクラップ研修の実施
- ・ 職員表彰の実施

基本方針② 職員の能力開発

自己啓発を原点とし、日常的に職場の上司が職場研修によって成長を支え、職場外研修により補完していくという研修体系により、人材育成を実施し、職員一人ひとりの知識や技能は大きく向上し、高い行政スキルを有した職員を育成してきました。

しかしながら、今後起こりうる経験したことのない課題や危機に対応していくためには、まずは自分事と捉え、縦割り意識を一掃し、部局を超えた連携を行いながら行動できる職員の育成が必要となってきます。

そのため、職員一人ひとりが市政全体を見通し、周囲を巻き込みながら、真に必要な施策を提案し、行動に移すことができる人材育成を進めます。

重点施策②-1	職場内、職場外研修の充実
職員が必要な能力や知識、資質など、自身のキャリアについて具体的なイメージを持ちながら能力開発に取り組めるよう、管理職のマネジメント能力の向上や組織的な OJT を推進するとともに、目指すべき職員像へ近づくため、OJT では育成しづらい能力を補完するための職場外研修を充実します。	

(主な取り組み)

- ・ OJT の推進
- ・ DX 研修等の専門的な研修の充実

重点施策②-2	俯瞰できる人材の育成
現状を多角的な視点でとらえ、課題を的確にとらえることができ、対話や議論を重ね、周囲を巻き込みながら解決に向かうことができる職員を育成します。	

(主な取り組み)

- ・ 豊橋みらいアカデミーの継続実施
- ・ 東三河広域連合や県内中核市と連携した研修の実施

重点施策②-3	自己啓発の支援
職員の成長意欲を維持し、個人として、組織として成長していく風土を醸成するため、専門知識習得に向けた研修や学びなおし（リスキリング）を行うための機会を確保します。	

(主な取り組み)

- ・ eラーニング等によるリスキリング機会の充実
- ・ 自己啓発補助金、自主研究グループ補助金による支援

基本方針③ 職場環境の整備

全ての職員が能力を最大限発揮し、いきいきと活躍できる職場を実現するには、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。そのため、育児や介護など職員の多様な働き方への配慮やストレスチェックの実施等、仕事と生活の両立に安心して取り組むことができるよう、職場の意識改革を進めてきました。

引き続き、職員が安心して働くことができるよう、働き方改革を推進するとともに、職員の心理的安全性を確保することで、働きやすい職場環境の整備を行います。

重点施策③-1 多様な働き方への配慮

育児や介護など職員の多様な働き方への配慮をするとともに、1人あたりの時間外勤務を削減するため、仕事と生活の調和がとれる職場環境を整備します。また、障害者や外国籍、LGBTQの方など、すべての職員が働きやすい職場づくりを行います。

(主な取り組み)

- 仕事と家庭の両立を支援する休暇制度等の取得支援
- マイスタイル勤務、登録型応援制度等の推進

重点施策③-2 心と体の健康管理

パワー・ハラスメントやセクシュアル・ハラスメント等の各種ハラスメントを撲滅し、職員一人ひとりが互いを尊重し、信頼関係のある組織を目指し、働きやすい職場環境・組織風土を育みます。

(主な取り組み)

- ハラスメントの撲滅
- 保健スタッフによるサポート
- ストレスチェックの職場への活用

3. 役割分担

【管理職の責務】

人材育成の責任者として、自ら学び続けるとともに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積極的な支援を行う責任があります。また、自己啓発に積極的に取り組むことのできる職場の雰囲気づくりはもちろん、各種ハラスメントの防止やワークライフバランスの取れた職場環境の整備を行います。

【主査職の責務】

具体的な事業を先導するリーダーとしての役割を担うとともに、各種研修成果を職場内で実践することができる環境づくりや、グループ内の職員に対して助言、相談、声掛けをし、心理的安全性の確保を行います。

【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。

【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。

本方針の内容は、豊橋市総合計画（基本計画）の策定期間にあわせて見直しを図るほか、その他社会情勢の変化等により必要に応じて見直しを行います。

また、本方針の取り組みの推進に向けて、研修アンケート等の実績を確認しながら人事制度や研修制度等の見直しを行います。

第4章 おわりに

本方針を改定するにあたり、我々が前方針に1番加えたいと思ったことは「よりチームワークのとれた組織づくりを目指したい」ということでした。

豊橋市役所に勤務している中で、日々成長できていると実感していますが、ふと理由を考えるとみれば、「いつも見てくれており、温かい支援をくださる上司」「互いに切磋琢磨できる同僚」「主体的に行動できる後輩」の存在があってこそだと感じます。

職員同士が互いに尊重し合い、助け合い、チームとして互いを高め合い、個人の力量を発揮することができる豊橋市役所を作り上げていくことが、真に市民の方に信頼される職員を育成していくことにつながるのではないのでしょうか。

私たちは、豊橋市職員であることを誇りに思えるよう、ともに歩んでいきましょう。

豊橋市人材育成基本方針の全体像

目指すべき職員像

- 想像力に富み、自ら判断し、責任を持って行動できる職員
- 変革を恐れず、新しいことに対し積極的に挑戦する職員
- 互いの価値観を尊重し、組織全体の成長を促すことができる職員
- 多様化するニーズや時代の変化をとらえ、市民に信頼される職員
- 市民感覚、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

チームワーク

コスト・スピード意識

求められる能力

職務遂行能力

政策形成能力

マネジメント能力

対人能力

組織の活性化

職員の能力開発

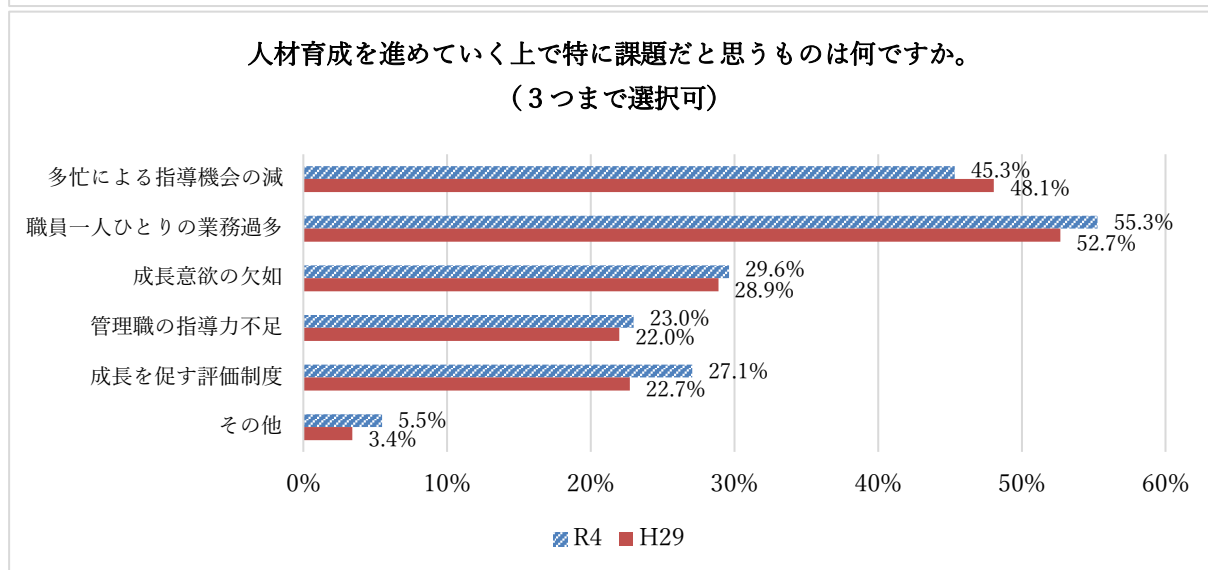
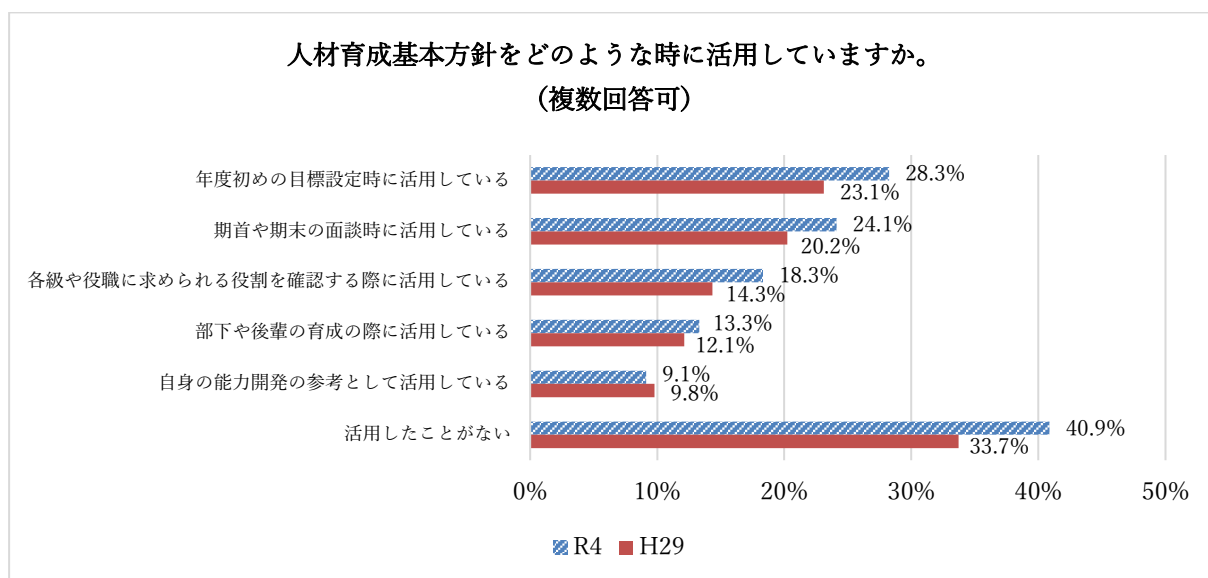
職場環境の整備

参考資料

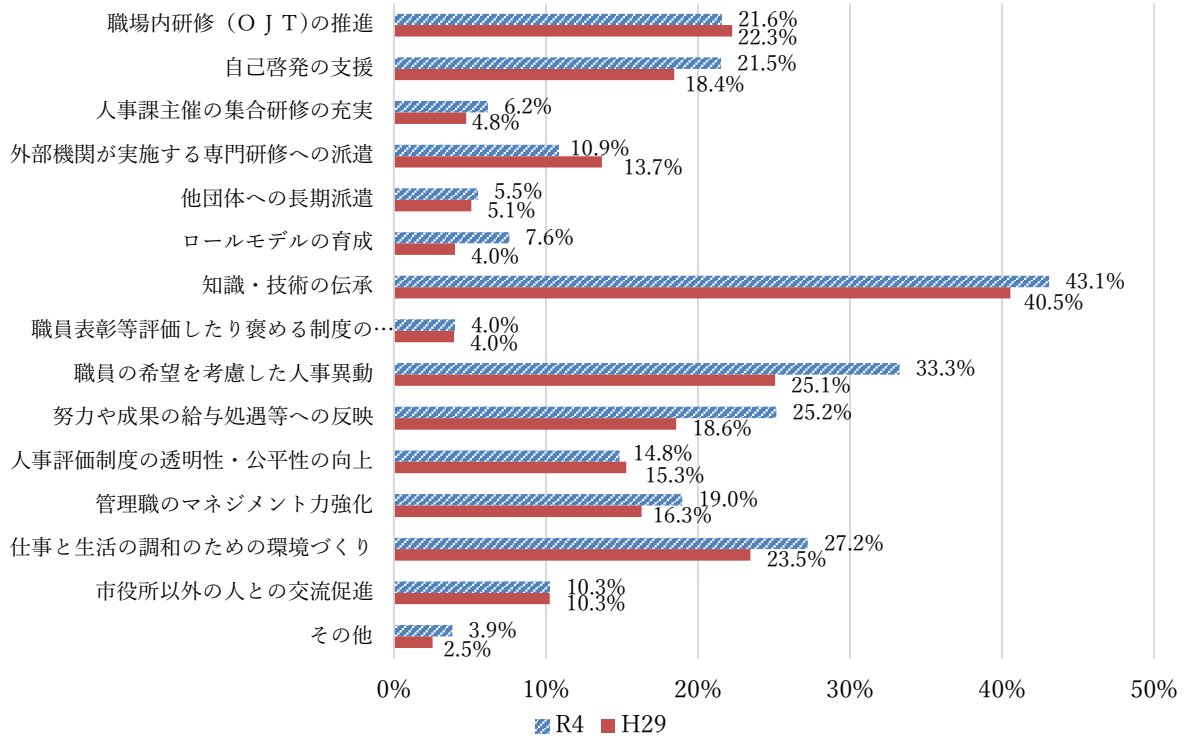
【職員アンケート】

人材育成基本方針の改定にあたり、人事制度や研修制度、職場環境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。

実施期間：令和4年8月24日（水）～9月9日（金）
対象者：全職員（看護学校、市民病院の医療職は除く 2,552名）
実施方法：豊橋市電子申請・届出システムによる電子申請又は紙
回答率：72.1%（男性75.0%、女性66.2%）

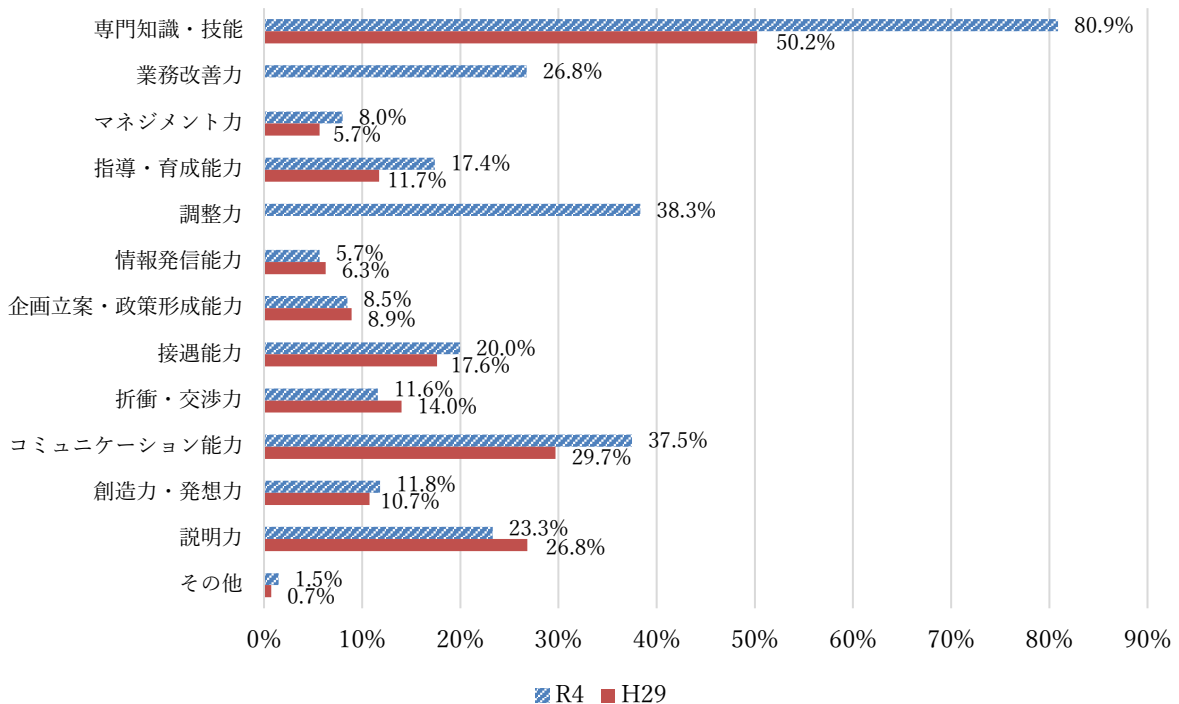


今後の人材育成において、どのような取り組みに力を入れていくべきだと思いますか。（3つまで選択可）



この4年間、仕事を進める上であなたはどんな能力が特に向上したと思いますか。（3つまで選択可）※主任以下

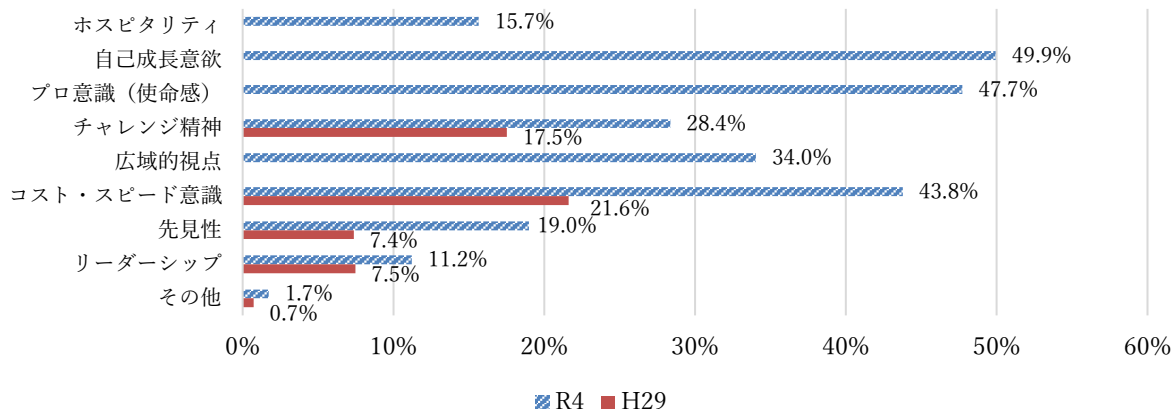
参考比較



この4年間、仕事を進める上であなたはどんな意識が特に向上したと思いますか。

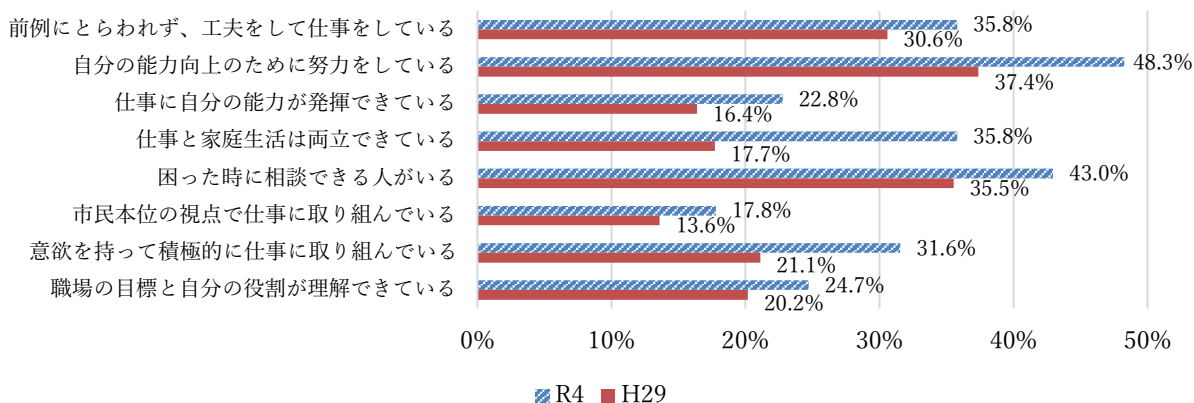
(3つまで選択可) ※主任以下

参考比較



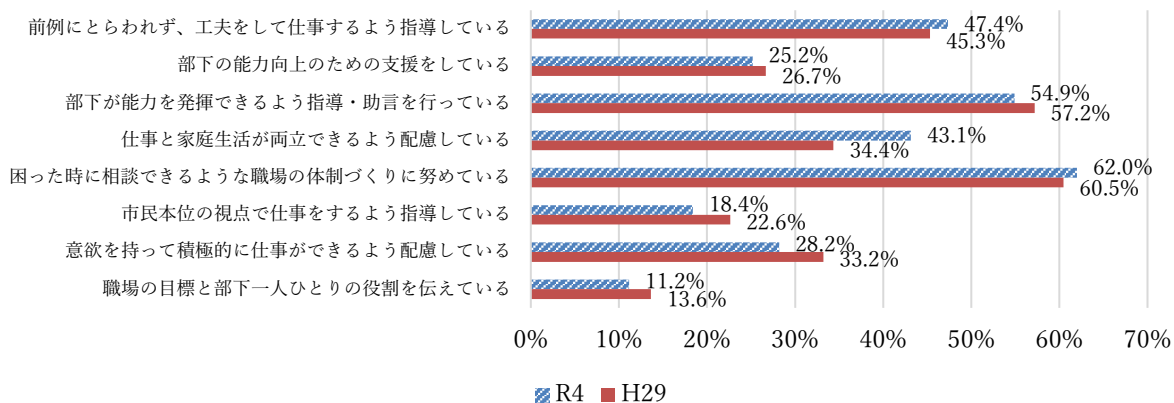
あなた自身について特に当てはまるものはどれですか。

(3つまで選択可) ※主任以下

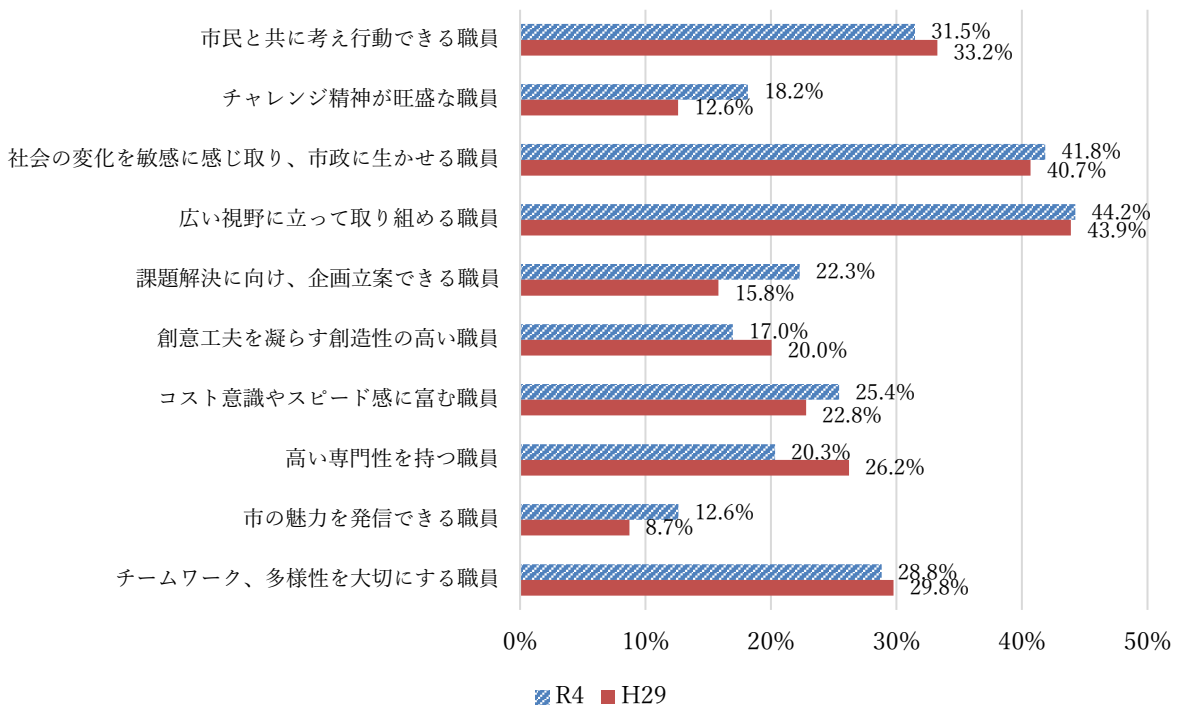


部下に対する取り組みについて特に当てはまるものはどれですか。

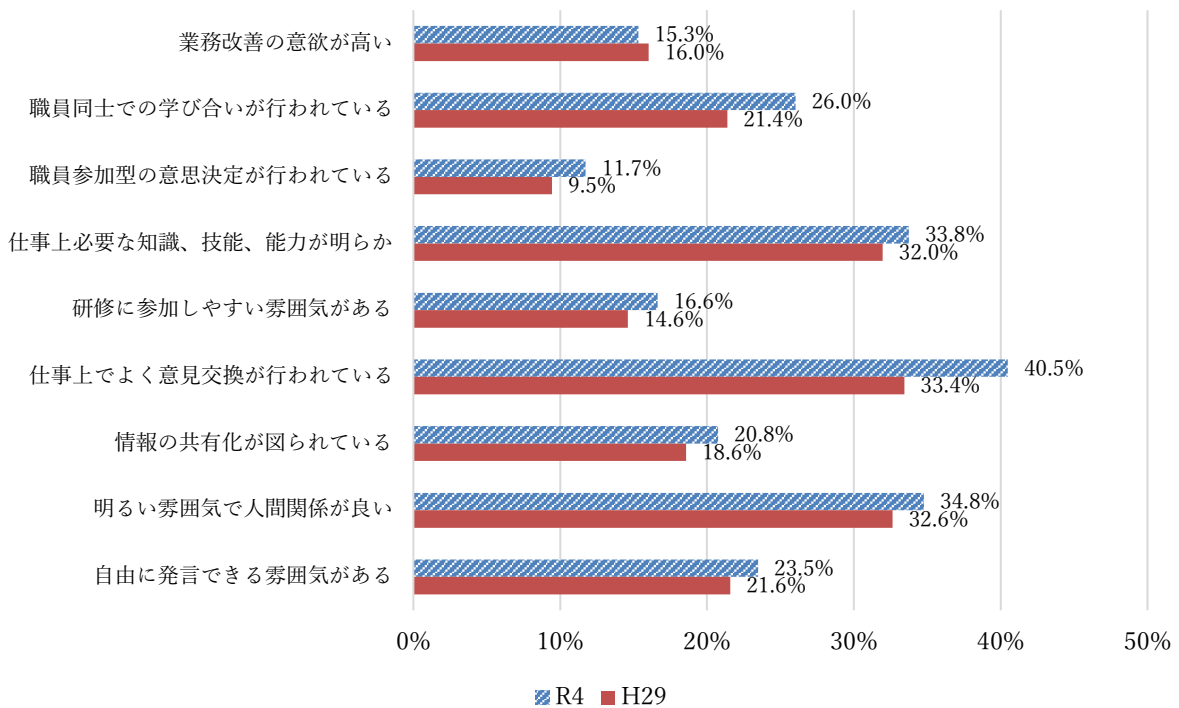
(3つまで選択可) ※主査職以上



多くの人から選ばれるまち（市民と一緒に、いつまでもくらしやすいまち）をつ
くっていくには、どのような職員が必要だと思いますか。（3つまで選択可）

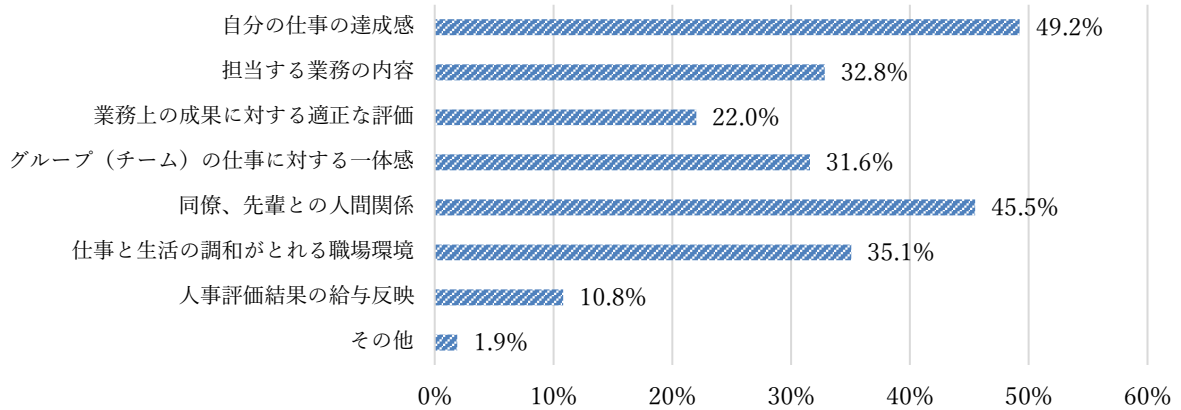


あなたの職場について特に当てはまるものはどれですか。
（3つまで選択可）



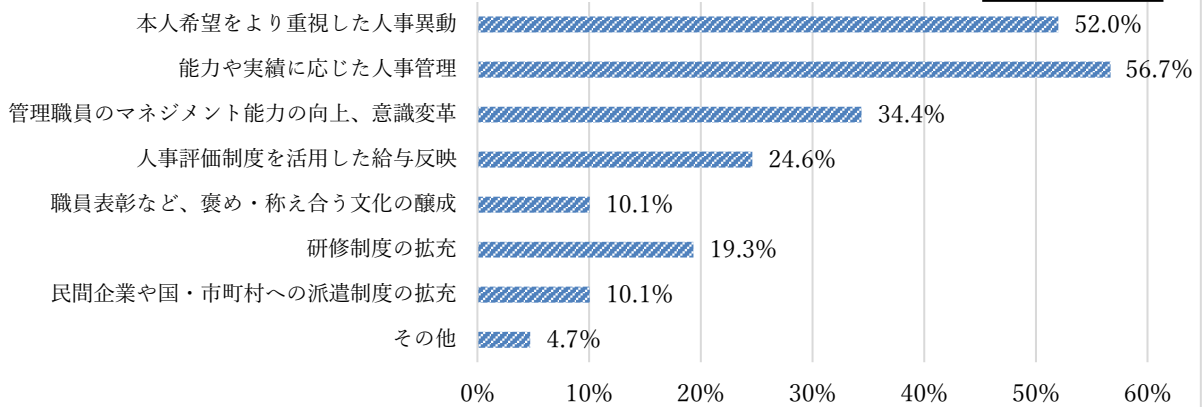
仕事に対するモチベーションは、何から影響を受けますか。
(3つまで選択可)

R4 新規設問



仕事に対するモチベーションを維持・向上させるために、どんな制度・仕組みが必要だと思いますか。（3つまで選択可）

R4 新規設問



【若手・中堅・技術職員との意見交換】

多くの職員の意見を取り入れ、より実効性の高い方針に改定するため、若手、中堅、技術職員と意見交換を実施しました。

実施期間：令和4年9月6日（火）～8日（木）3日間 各1時間

対象者：21名（若手8名、中堅6名、技術職7名）

（意見抜粋）

- ・職員同士の学び合いの場が欲しい。
- ・学びたいと思える職員、職場づくりを。
- ・ジョブローテーションのスペンが専門性の高い仕事だと3～4年は短いのでは。
- ・技能伝承のため、定年延長者を「相談役」として配置し、気軽に相談できるような体制を。
- ・「縦割り」を強く感じる。「全体最適」の意識を持った職員の育成を。
- ・働きやすい職場づくり、時間のゆとりが根底にないと理想論ですべて終わってしまう。
- ・褒められたい。管理職から「〇〇を期待している」というメッセージが欲しい。

【豊橋みらいアカデミー ～庁内人づくりセッション～】

方針改定を見据え、より良い組織となるための改善案や目指すべき職員像について、市長と若手職員との意見交換を実施しました。

実施期間：令和4年9月28日（水）14：00～15：30

対象者：参加を希望した8名

（意見抜粋）

- ・市民目線で課題を解決していくには、もっと部局を超えた連携が必要
- ・庁内、庁外の会議がより効率的に行われるよう、ファシリテーターの育成が必要
- ・業務改善や登録型応援制度等を活用し、生産性の向上を目指したい

令和5年4月

豊橋市役所総務部人事課

TEL : 0532-51-2040

FAX : 0532-56-5120

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