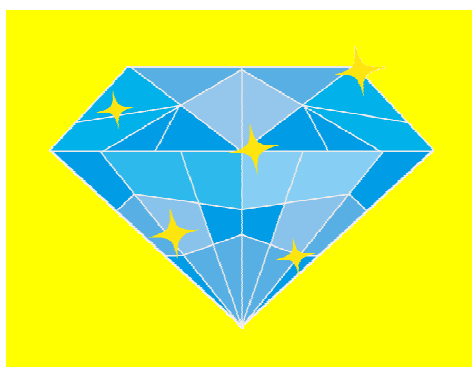


新・豊川市**人財**育成基本方針

～人材育成基本方針ブラッシュアップ～



**ダイヤはダイヤでしか磨けない。
人は人でしか磨けない。**

**私たち職員みんなが、それぞれの個性を活かし、それぞれが輝けるように。
お互いが教え合い、刺激し合って自分を磨く職場を目指して。
そして、「人材」が「人財」にブラッシュアップされる。
そんな「人財育成」を目指します。**

平成25年3月
豊川市

目 次

I 人材育成基本方針ブラッシュアップの基本的考え方	1
1 人材育成の重要性	1
2 ブラッシュアップの背景	1
II 本市のこれまでの人材育成の取組と振り返り	3
1 市民からの評価	5
2 職員研修	5
3 人事管理	6
4 組織文化	6
5 職場環境	7
III 人材育成の方向性	8
1 求められる職員像	8
2 職層別に求められる能力、行動、役割・責任	10
IV 人材育成システムの方策	12
1 充実した職員研修	13
2 適正な人事管理	19
3 組織文化の熟成	25
V 「新・豊川市人材育成基本方針」を具体化するために	30
1 職員の役割	30
2 管理職員の役割	30
3 人事部門の役割	31
【参考資料】	
職員アンケート取りまとめ結果	33

I 人材育成基本方針ブラッシュアップの基本的考え方

1 人材育成の重要性

(1) 人材育成の目的

人材育成の目的は、本市を取り巻く環境の変化に対応し、限られた人材・財源の中で、知恵をしぼり、汗をかいて、自ら行動できる職員を育成することです。私たち職員は、市民の声を聴き、市民と協働・協力して市民サービスを行い、市民が満足できるまちづくりを進めていかなければなりません。このようなまちづくりを進めていくためには、職員一人ひとりの能力向上と、それを発揮できる職場環境の形成が必要であり、大きな環境変化の中、これからの豊川市を担う職員の育成が必要不可欠です。

(2) 職員一人ひとりが主人公

人材育成は、職員自身が自己を向上させようとする、自己実現の意欲がなければ、十分な効果は期待できません。このため、職員一人ひとりが、本市職員としての誇りと使命感を持ち、主体的に取り組む必要があることを忘れてはいけません。

2 ブラッシュアップの背景

本市の人材育成については、平成15年7月に策定した「豊川市人材育成基本方針」(以下「前方針」と言います。)に基づき、「充実した職員研修」、「適正な人事管理」、「組織文化の熟成」の3本の柱により取り組んできました。前方針では、多くの施策を展開する中で職員の人材育成を図ることとしており、まだ、実行途中の段階にあります。しかし、策定から約10年が経過し、本市を取り巻く環境は、以下のように外的にも内的にも大きく変化しています。こうした状況の中で、内容を一部見直し、現在の状況に合わせる必要がありますので、基本方針のブラッシュアップ(磨き上げること)を行うこととしました。

(1) 外部環境の変化

現在、市行政は、少子高齢化と人口減少時代の到来、長引く景気の低迷と改善されない雇用情勢など、従来にも増して、厳しく激しい環境変化の中におかれています。また、市民意識の変化・価値観の多様化に伴い、市民ニーズはますます高度化・多様化しています。さらに、地方分権が進む中、事務事業の権限委譲など、国・県との関係も変化しています。これらの変化に対応した市行政の運営が求められており、これを担うことのできる職員を育成し、また、職場環境を形成していく必要があります。

（２）旧宝飯郡４町との合併

本市は、平成１８年２月に一宮町、平成２０年１月に音羽町・御津町、平成２２年２月に小坂井町と合併を行いました。これにより、人口は増加、市域は拡大し、市民ニーズはさらに高度化・多様化しており、これらへの対応と新市の一体感の醸成が大きな課題となっています。また、異なる意識を持った職員と異なる風土を持った組織が一つになったため、職員意識の一体感を一層増していく必要があります。

（３）少数精鋭計画の策定と新人事評価制度の施行

平成２３年６月、平成２２年度から２７年度までを期間とする「豊川市少数精鋭計画 ～コンパクトでホスピタリティあふれる行政を目指して～（第４次豊川市定員適正化計画）」を策定しました。本計画により、職員の適正化（少数化）を図る一方、平成２２年度から本施行した新人事評価制度の効果的な運用などにより、職員の人材育成（精鋭化）を積極的に行い、市民サービスの維持・向上を目指すものとしています。

（４）「人材」を「人財」にブラッシュアップ

合併で職員が増えましたが、私たち職員全員が、それぞれの個性を活かし、それぞれが輝けるような人材育成を目指します。職員同士が教え合い、刺激し合って自分を磨く職場を目指します。そして、「人材」が「人財」にブラッシュアップされ、この「人財」が少数精鋭化を担っていきます。「人財」とは、業務遂行能力が高く、さらなる成長も期待でき、組織として財産となる人材を言います。このような「人財育成」を目指すこと、これが人材育成基本方針ブラッシュアップの目的です。

【いろいろな「じんざい」】

人材育成について考察する際、「じんざい」のことを、「人財」「人材」「人在」「人罪」の４つに分類する考え方があります。

- ・「人財」… 実績もあり、さらなる成長が期待でき、組織に欲しがられる人。
- ・「人材」… 実績はないが、これからの成長が期待できる人。
- ・「人在」… 実績はあるが、これからの成長が見込めない、組織に存在しているだけの人。
- ・「人罪」… 実績もなく、成長も見込めない、組織にとっては罪深い人。

間違っても、「人罪」にはならないように気を付けたいものです。「人在」も寂しいですね。
みんなで「人財」を目指してブラッシュアップ！

Ⅱ 本市のこれまでの人材育成の取組と振り返り

本市では、これまで、前方針に基づき、「充実した職員研修」、「適正な人事管理」、「組織文化の熟成」の3本の柱により人材育成の取組を進めてきました。この間の取組の概要と実施状況については、次のとおりです。

【前方針に基づく人材育成施策の実施状況】

施 策 別		実施状況	取組概要	
充 実 し た 職 員 研 修	自 己 啓 発	自己啓発チェックシートの作成と配布	実施中	マイプランチェックシート作成の推進
		研究活動の支援、研究成果発表会の開催、施策への反映	一部実施中	技術職員研修等で実施。管理職員の政策提言
		外部教育機関の利用支援	検討中	通信教育講座補助を中断中
		大学や大学院などの受講を支援する制度の検討	一部実施中	自己啓発休業条例の制定
	一 般 研 修	職場研修マニュアルの作成	実施中	ＯＪＴ推進マニュアルの作成
		職場研修指導者の養成	実施中	職場研修指導者養成研修
		希望制、選択制研修の充実	一部実施中	年替りスキルアップ研修など
		政策形成能力、企画力向上研修の充実	実施中	係長研修Ⅱ、政策実現調査研修など
		公務員倫理研修の充実	実施中	新規採用職員研修、新任係長研修において実施
		市民対応研修の充実	実施中	接遇向上推進研修、接遇満開プロジェクトなど
		研修のフォローアップの実施	一部実施中	市民満足度向上研修など
		法律、パソコンなどの知識と技術の養成	実施中	地方自治法、地方公務員法、情報セキュリティの確認
		研修効果の測定手法の検討	一部実施中	研修アンケートの実施
	個人別研修計画の作成の検討	検討中	キャリアデザイン研修。マイプランチェックシートの活用	
	派 遣 研 修	自治大学校や市町村アカデミーなどの専門的研修機関への派遣	実施中	各課からの要望に基づき、積極的に派遣研修を実施
		民間企業などへの派遣	実施中	豊川商工会議所派遣。民間短期派遣研修の実施
		国や県への派遣	実施中	経済産業省中小企業庁、国土交通省中部地方整備局、愛知県など
		他市町村との共同研修	実施中	係長研修Ⅲ、森林作業体験研修
		公募型研修の拡充	実施中	特別研修、派遣研修で公募実施
他市町村との人事交流の検討		検討中	派遣先自治体を検討中	

適正な人事管理	人材確保	志願者への職員像“5C”の明示	実施中	試験要綱に掲載
		人物重視の採用試験の実施	実施中	受験者全員面接の実施
		民間経験者の採用	実施中	民間企業等経験者対象採用試験
		受験者数の確保	実施中	採用困難な職種のPR紙の作成など
	人材活用	育成のためのジョブローテーションの実施	実施中	採用後、一定期間内に3分野の業務を経験
		職員自身によるキャリアプランの作成	実施中	キャリアデザイン研修。マイプランチェックシートの活用
		特定の職務に精通した職員の養成	一部実施中	適性申告書の尊重
		特定職場やプロジェクト・チームへの庁内公募制度の実施	実施中	生活活性課、国際課にて公募
		女性職員の登用と職域の拡大	実施中	人事異動において配慮
	人材評価	目標管理制度の導入	実施中	平成22年度から本施行
		挑戦的な仕事の遂行や積極的な自己啓発に取り組む職員の評価	実施中	人事評価に「積極性」の項目
		勤務評定結果のフィードバック	実施中	平成22年度から本施行
		勤務評定者訓練の充実	実施中	新任係長を対象に評価者研修の実施
		自己申告による降格制度の活用	実施中	降格希望制度の実施
		公務員制度改革大綱への対応	実施中	平成22年度から本施行
		多面的人材評価導入の検討	検討中	適切な手法を検討中
組織文化の熟成	市民主体	市民満足度アンケートの実施	実施中	接遇満開プロジェクトにて実施
		コスト意識の徹底	一部実施中	ノー残業デーの実施など
		事務改善提案運動の推進	検討中	市役所カイゼン運動を検討中
		市民への出前講座の推進	実施中	年間、約200回開催
	市民協働	市民と自治体とが協働するためのネットワークづくりの推進	一部実施中	NPO見学バスツアー
		職員が仕事を離れて市民活動に参加することへの推進と支援	一部実施中	ボランティア休暇の取得促進
		市民とともに学び合う学習会の開催の検討	検討中	対象者・テーマの選定方法を検討中
	組織づくり	職員が意欲的に仕事に取り組める職場環境の整備	実施中	人事評価制度における年3回の面談などコミュニケーションの活性化
		組織目標、行政情報の共有化	実施中	目標管理制度の組織目標共有化
		学習的職場風土の醸成	一部実施中	職場指導者養成研修でOJT推進リーダーを養成
		職員提案制度の充実	一部実施中	市役所カイゼン運動において見直しを検討中
		メンタルヘルスの推進	実施中	ガイドブックの配布。復職時のマニュアルの作成

これらの取組により、一定の成果を得ることができたと考えていますが、引き続き検討・対応すべき課題や、環境の変化により新たに取り組むべき課題もあります。

そこで、平成18年度から毎年実施している「接遇向上キャンペーン」（平成23年度からは「接遇満開プロジェクト」に改称）における窓口アンケートの結果や、今回の基本方針ブラッシュアップにあたり全職員を対象として実施した職員アンケートの結果などを踏まえ、「市民からの評価」、「職員研修」、「人事管理」、「組織文化」、「職場環境」の観点から、本市の人材育成の取組を振り返ります。

1 市民からの評価

職員の接遇については、窓口アンケートの「総合的な満足度」において、平成18年度は「とても満足」約35%、「満足」約55%（合計約90%）であったのが、平成23年度は「とても満足」約45%、「満足」約47%（合計約92%）となっており、市民の方からの評価は向上しています。しかし、市民意識調査では、「対応が事務的で冷たい」、「説明が不親切」などの否定的意見が約16%あることから、接遇満開プロジェクトなど、今後一層の接遇向上に取り組む必要があります。

2 職員研修

（１）自学（自己啓発）

自学については、約38%の職員が取組不十分と考えています。その原因は、約半数が業務や家庭生活が多忙で時間が取れないとしており、業務配分の適正化とワーク・ライフ・バランス¹が課題と考えられます。また、「何に取り組めばいいかわからない」という職員が約23%おり、キャリアプラン²が不明瞭であることや、本市に自学のプログラムがないことなどが課題であると考えられます。今後、キャリアプランの作成や市内オープンカレッジなどにより、自学を推進していく必要があります。

（２）OJT（＝On the Job Training 職場研修）

「OJT推進マニュアル」（平成21年4月策定）により、OJTの必要性は認識されてきていると考えています。しかし、教える立場、教えられる立場の双方合わせて、約25%の職員が取組不十分であるとしており、さらなる意識啓発と推進が必要です。

¹ 仕事と家庭との調和。職員がやりがいや充実感を感じながら働き、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、子育てや介護期等の人生の各段階に応じて多様な生き方を選択、実現できる社会を目指すものです。

² 自分自身の得意分野、能力、資格、経験などを活かし、市職員として、どのような人材として、どのような分野で活躍したいか、そして、どのように組織に貢献していきたいのか、自らが思い描く目指すべき姿のことです。

（３）Off-JT（＝Off the Job Training 職場外研修）

Off-JTについては、業務遂行や能力向上などに役立っているとの肯定的な意見が約５６％に留まっています。一方、「日頃の業務からでは学べない専門知識・技術」、「担当業務、日常業務に即した知識等」を習得したいという期待が高くなっています。今後一層、職員の研修ニーズの収集に努め、より効果的な研修を実施できるよう取り組む必要があります。

３ 人事管理

（１）配置管理

人事異動・昇任などの配置管理については、適切に行われているとの肯定的な意見が約４０％に留まっています。一方、職員の配置管理は、適性申告を尊重または考慮すべきとの意見が約７３％を占めています。職員の希望や意向を尊重する一方、ジョブローテーションやキャリアプランの作成など、本市の人事管理の考え方をより明確にし、周知していく必要があると考えます。

（２）人事評価

平成２２年度から本施行した新人事評価制度については、適切な仕組みであるとする肯定的な意見が約４１％、不適正な仕組みであるとする否定的な意見が約８％になっていますが、「どちらとも言えない」との意見が約半数を占めています。より多くの職員に理解してもらえるよう、人事評価の必要性や仕組みの周知に努めるとともに、今後も、より納得性の高い制度になるよう検討を続ける必要があります。

４ 組織文化

（１）組織目標

組織目標については、約５６％の職員が浸透していると肯定的に捉えています。一方、「どちらとも言えない」が約３３％、浸透していないと否定的に捉えている職員が約１０％となっています。「どちらとも言えない」、または、否定的に捉えている職員の多くは、目標管理制度の対象外である係長級以下の職員であると考えられます。組織目標が管理職員のレベルに留まっており、係長級や担当職員への浸透度が低いことが懸念されます。組織目標の共有化を一層進める必要があります。

（２）職員同士の協力体制

協力し合っているとの肯定的な意見が約７６％ですが、十分に機能していないとす

る否定的な意見が約23%となっています。今後、職員の少数精鋭化を進めていくうえで、さらなる職員同士の協力体制は必要不可欠です。

(3) 業務改善

約46%の職員が積極的に取り組んでいるとしていますが、約53%の職員が十分ではないと考えています。今後、職員の少数精鋭化を進めていくうえで、改善意識を醸成し、業務改善の取組を一層推進していく必要があります。

5 職場環境

(1) メンタルヘルス対策

仕事や職場におけるストレスについて、「体調に不調を覚えるほど感じる」または「いつも感じる」と回答した職員が約18%います。市民ニーズの高度化・多様化や定員適正化などにより、職員一人ひとりの負担が増えていることがストレスの一因と考えられます。職員の適正配置や人材育成により極力ストレスの軽減を図るとともに、ストレスへの適応力を高め、メンタルヘルスを推進していく必要があります。

(2) ワーク・ライフ・バランスの推進

ワーク・ライフ・バランスについて、「十分に両立できている」または「おおむね両立できている」と回答した職員が約65%、「両立できない時期もある」と回答した職員が約28%であり、ある程度、保持されていると考えられます。しかし、「今後の人材育成において、どのような取組に力をいれるべきか」との設問に対し、「仕事と生活の調和のための環境づくり」との回答が2番目に多くなっています。これは、ワーク・ライフ・バランスへの関心の高さを表しており、ワーク・ライフ・バランスの正しい理解促進と両立支援施策の一層の推進を図っていく必要があります。

(3) ハラスメント対策

従来から、セクシュアルハラスメント対策については取り組んできたところですが、平成24年2月、元市職員の自殺が職場環境に起因する公務災害であると認めた判決が確定したことを受け、このようなことが二度と起きないように、市をあげてパワーハラスメントの再発防止に取り組んでいるところです。また、職員アンケートでは、「仕事に対するやりがいを持続・保持させるために必要なものは」との設問に対し、「職場のコミュニケーションの円滑化」との回答が約20%で、1番多くなっています。全ての職場において、職員同士のコミュニケーションを一層高め、ハラスメントのない適切な職場運営が行われるよう取り組んでいく必要があります。

Ⅲ 人材育成の方向性

1 求められる職員像

本市の人材育成にあたり、育成すべき職員像（職員にとっては「求められる職員像」）を明らかにする必要があります。これまで、「求められる職員像」として、“5C”を定めていましたが、よりシンプルかつインパクトのある“3C”に改めます。

求められる職員像 “3C”

① Customer Satisfaction

お客様（＝市民）目線で、お客様満足度の最大化を図る職員

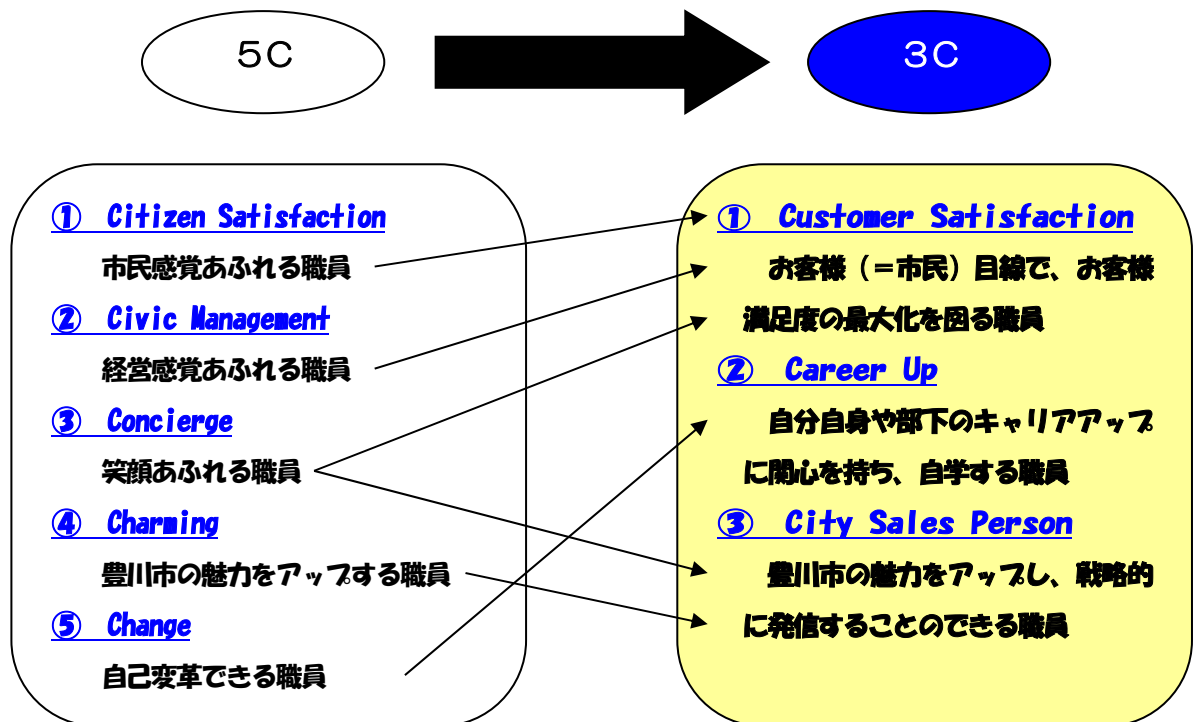
② Career Up

自分自身や部下のキャリアアップに関心を持ち、自学する職員

③ City Sales Person

豊川市の魅力をアップし、戦略的に発信することのできる職員

【“5C” → “3C” のイメージ図】



2 階層別に求められる能力、行動、役割・責任

市の職員の階層は様々です。求められる職員像“3C”を達成するためには、階層ごとに求められる能力、行動、役割・責任を明らかにし、各階層に応じた人材育成を進めていく必要があります。前方針を引き継ぎ、資格等級基準表を次のとおりとします。

【資格等級基準表】

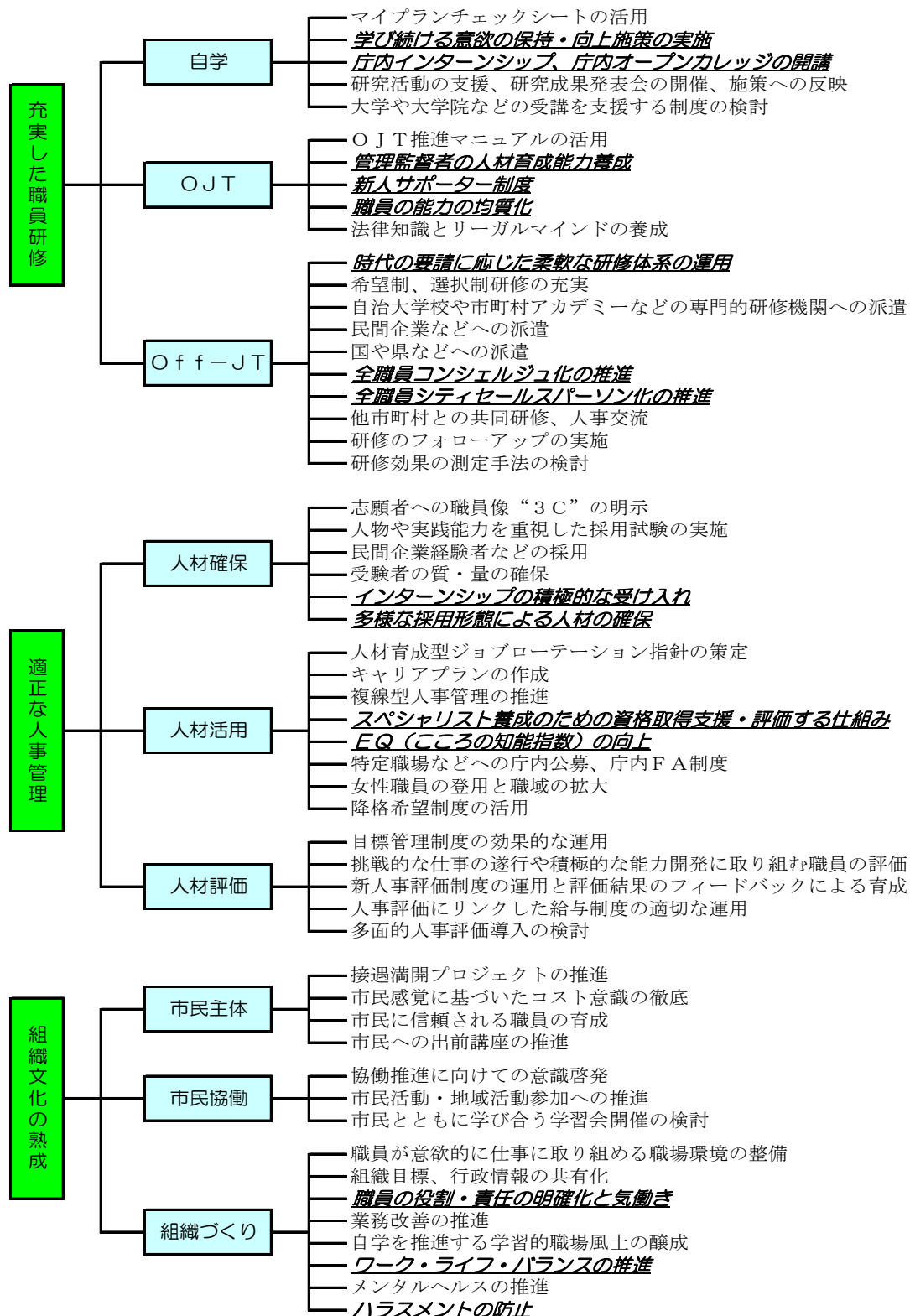
等級	職能	職位	求められる能力	必要な行動	役割・責任 期待される効果
9級	管理職	部長	- 政策決定能力 - 政策評価能力 - 行政経営能力 - 組織管理能力 - 危機管理能力 - 人材育成能力	- 市政の長期的な視点から、それぞれの部門における政策課題を実現するため、進むべき方向性を打ち出します。 - 市政全般に対する政策評価と政策論議を行います。	- 市の方針に基づき、部の責任者として全庁的な見地に立ち、方針の実現に向けて日常業務を管理し、目標を実現すること。 - 市の政策決定に参画、トップを補佐し、市政に貢献すること。 - 高度な特命業務も独自の判断で処理し、期待される成果を実現すること。
8級	管理職	次長			- 部方針に基づき、部全般の日常業務の円滑な運営を図ること。 - 部方針・計画の立案に参画し、専門的な立場から上司を補佐すること。
7級	管理職	課長	- 政策決定能力 - 人材育成能力 - 行政経営能力 - 組織管理能力 - 危機管理能力 - 折衝交渉能力	- 市政に対する日常の市民ニーズの視点から、課の使命と目的を設定して、組織の総合力を最大限に引き出します。 - 課を統括し、政策の実現とその評価を行い、適切に職場を運営します。 - また、職員の指導育成をリードします。	- 部の方針に基づき、課の長として直接部下を指揮監督する、業務遂行上の実質責任者であること。 - 特命業務・プロジェクト業務についての実質責任者であること。 - 専門性を伴う企画・開発・調査研究・折衝改善で期待される成果を出すこと。
6級	管理職	課長補佐	- 業務調整能力 - 折衝交渉能力 - 政策立案能力 - 組織管理能力 - 危機管理能力 - 人材育成能力	- 課長を補佐し、係長を統括・指導するとともに、課の目標と事業構想に参画し、遂行します。 - 対外的な仕事の調整を行い、円滑な遂行を推進します。 - 課長と共に、職員を指導育成します。	- 課の方針に基づき、係長等を指揮監督し、上司を補佐しながら業務を円滑に処理する実質責任者であること。 - 例外・複雑判断業務についても専門知識・技術をもって独自の判断で処理し、期待される成果を出すこと。

5級	監督職	係長	- 政策立案能力 - 指導育成能力 - 折衝交渉能力 - 職務遂行能力	- 課の課題に対して、上司の指示を的確に把握し、具体的な政策、施策、事業を企画立案します。 - 部下と目指す方向を共有し、指導と育成を行います。	- 課の方針に基づき、係・グループの長として直接部下を指揮監督して、日常業務を円滑に遂行できること。 - 複雑困難な業務についても独自の判断で責任をもって処理し、関係者の期待に応える成果を出すこと。 - 簡単なプロジェクト業務については、その責任者となって運営する実質責任者であること。 - 非定型・応用業務についても、主体的に新しい技術やノウハウを試みながら改善成果を出していくこと。
4級	一般職	主任	- 課題発見能力 - 職務遂行能力 - 指導育成能力	- 係の方針の中で、課題に対して具体的な政策、施策を提言します。 - 係員に実務的な指導を行い、係の仕事の円滑で効率的な推進を図ります。	- 下級者に対しては自ら模範となって実行し、リーダーとしての指導的役割を担うこと。 - 上級者からの要点のみの指示で、日常の定型的な業務はもとより、やや複雑な業務も独自の判断で処理し、成果を出すこと。 - 日常維持業務全般にわたり責任をもって処理し、期待される成果を出すこと。
3級	一般職	主事・技師	- 課題発見能力 - 職務遂行能力 - 自己開発能力	- 組織の一員として、担当する日常の仕事を正確、迅速に推進します。 - 問題意識をもって現状から課題を発見し、事務の改善と工夫を行います。	- 非定型業務については上司の助言のもとに処理し、期待される成果を出すこと。 - 上級者として、下級者の指導ができること。
2級	一般職				- 定型業務については独自の判断で責任をもって処理し、期待に応える成果を出すこと。 - やや複雑な業務についても上級者のアドバイスを受け、期待に応える成果を出すこと。
1級	一般職				- 上級者からの具体的な指示監督を受け、定められた手順に従って限られた範囲の定型業務を担当すること。 - 任務を忠実に実行し、仲間と協力してスピーディに成果を出すこと。



Ⅳ 人材育成システムの方策

【人材育成システムの体系】

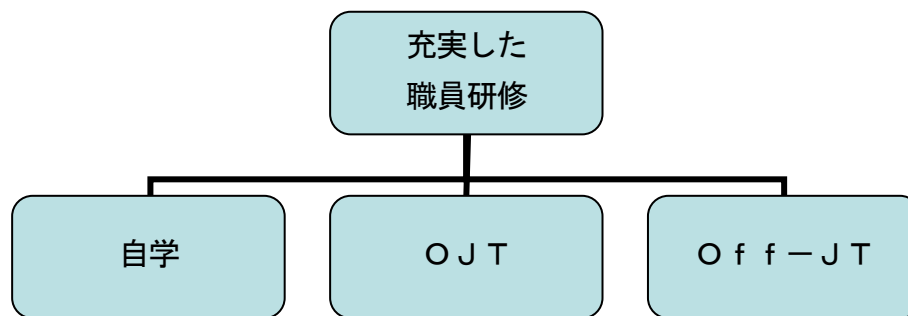


※ 斜体字は新規の施策。それ以外は再編あるいは継続の施策。

職員アンケートの結果などから前方針を振り返った結果、今後の本市の人材育成における課題がみえてきました。強みは伸ばし、弱みは克服し、職員の少数精鋭化を推進していくために、前方針に引き続き、「充実した職員研修」、「適正な人事管理」、「組織文化の熟成」の3本の柱により、人材育成システムを充実、展開していきます。

1 充実した職員研修

前方針において、職員研修は、「自己啓発」、「一般研修」、「派遣研修」の3つの手法により進めてきましたが、今後は、次のように「自学」、「OJT」、「Off-JT」に再編し、進めていきます。



自学	受身ではなく、自ら学び、育つという意識を持ち、自己目標の実現に向け、必要な能力の習得に積極的に取り組むこと
OJT	上司や先輩職員が、職場内で業務を通じて、部下や後輩職員を育成すること
Off-JT	業務を離れ、職場外の会場に集まり、集合的な研修を受けること（人事課主催の階層別研修や特別研修）。また、国・県や各種教育機関（自治大学校、市町村アカデミー等）などへの派遣研修に参加すること

自学は、本人が自主的に学習を進めるため、学習へのモチベーションが高まります。OJTは、日常業務を通して行われるため、個別ニーズに対応した実践的な教育ができます。Off-JTは、専門的な講師を活用して、体系的・理論的な教育ができます。

3つの手法には、それぞれのメリットがあり、相互に補完し合う関係にあります。能力開発を効果的に進めるために、この3つの手法を有機的に連携させ、それぞれのメリットを活かしながら進めていくことが大切です。

（１）自学

① マイプランチェックシートの活用

自学の推進を図るため、人事評価で明らかになった人材育成ニーズを、自らがどのように能力開発に取り組んでいくべきかということに気づいてもらう、「マイプランチェックシート」を作成しています。人事異動により新たな職場に配置されたとき、昇格で新たな役割を担う立場となったときなど、必要に応じて、このチェックシートを活用することを推進していきます。

② 学び続ける意欲の保持・向上施策の実施

世の中は、絶えず動いています。変化に対応しないことは、退化することを意味します。何歳になっても、学び続ける姿勢が必要です。目標管理シートや業績評価シートに自己啓発目標を記載する欄を設け、毎年、目標を記載するなどの取組を行い、公務を離れるまで、自学の推進を図ります。

③ 庁内インターンシップ、庁内オープンカレッジの開講

担当業務をより円滑に行うため、また、今後のキャリアプランを考えるため、他部署の業務内容に関心を持ち、概要を知っておくことは、とても有意義なことです。職員が、一定期間（１～２週間程度）、他部署を経験する「庁内インターンシップ」や、「市税の話」「障害者福祉の話」「豊川市の歴史」など職員が講師を務める学習コースを用意し、一定数の応募者が集まれば実施する夜間講座「庁内オープンカレッジ」の開講を検討します。

④ 研究活動の支援、研究成果発表会の開催、施策への反映

管理職員の政策提言や政策研究グループ活動の支援を実施しています。研究成果については、やる気を喚起するとともに、情報の共有化を図るため、優秀作品の庁内LAN掲示や成果発表会の開催などを行っています。実際の施策に反映できるシステムについては、引き続き検討していきます。

⑤ 大学や大学院などの受講を支援する制度の検討

自治体に高い専門性を求められる今日、より高度で専門的な知識や幅広い情報が必要とされています。そこで、豊川市職員の自己啓発等休業に関する条例を定め、公務に関する能力の向上に資すると認めるときは、大学等の履修のための休業を承認し、職員の自主的な幅広い能力開発の支援を図っています。また、土日や夜間で学べる社会人向けの大学院なども増えていますので、職員が受講を希望する場合の

支援についても、引き続き検討していきます。

【自学と自己啓発】

「自学」も「自己啓発」も「自ら学習する」という意味で、同義の言葉ですが、近年、地方公務員制度を考えるうえで、「自学」が注目されています。

地方分権が進む今日、私たち職員は、行政のプロフェッショナルとして、自らがどのような職員になりたいかというキャリアプランを考え、現在の職域にとどまらず自ら学んでいくことが重要となっています。地方公務員の人材育成に造詣が深い稲繼裕昭氏（早稲田大学大学院教授）は、こうした姿勢を「自学」と呼び、自学の重要性を提唱しています。

(2) OJT

① OJT推進マニュアルの活用

人事評価で明らかになった人材育成ニーズは、各職場において上司や先輩職員の指導や本人の自学によって必要な能力開発が行われなければなりません。OJTは、その中心的な役割を担います。各職場のOJTの推進を図り、OJTの基本的な考え方や効果的な実践方法などを記述した「OJT推進マニュアル」を作成し、庁内LANに掲示しています。今後、マニュアルの活用などにより、各職場のOJTを一層推進していくとともに、必要に応じてマニュアルの改正を行っていきます。

② 管理監督者の人材育成能力養成

各職場のOJT推進にあたって、課長補佐級の職員をOJT推進リーダーと位置付けています。OJT推進リーダーは、所属長を補佐し、各職場全体の人材育成を推進するとともに、実際にOJTを行う係長や先輩職員の指導にあたります。このOJT推進リーダーを対象とした職場研修（OJT）指導者養成研修の充実や、新たに管理監督者向けの人材育成能力スキルアップ研修を開催するなど、管理監督者の人材育成能力の養成を図っていきます。

③ 新人サポーター制度

少数精鋭化を進めていくうえで、新規採用職員の育成、即戦力化は大きな課題です。これまで、新規採用職員の育成は係長が中心となって行ってきましたが、上司とは異なる階層の近い職場の先輩職員が、マンツーマンで指導する新人サポーター

制度（メンター制度³）を新設します。新規採用職員がサポーター役の先輩職員に職務上の問題点等を相談しやすい体制を作ること、早期の知識習得及び職場への順応を促すことができると考えます。サポーターとなる先輩職員に対しては、サポーターの役割や必要となる知識・技能を習得する研修を実施していきます。

④ 職員の能力の均質化

「仕事ができる人に仕事は集まる」と言われることがありますが、できる人に仕事が集まらないよう、職員全体の知識・技能の底上げを目指します。各職場で、所属職員全体の知識・技能の底上げを意識した業務分担、ＯＪＴ、Ｏｆｆ－ＪＴの受講機会の付与などに取り組み、職員の能力の均質化を図ります。

あわせて、職員として必ず知っておかなければいけない知識・技能を再確認するための「豊川市職員基礎力検定」、「庶務事務研修会」などの実施を検討していきます。

⑤ 法律知識とリーガルマインドの養成

地方分権が進む中、自律的な自治体であるためには、単に法律に従うだけではなく、法律を知ることによるリーガルマインド（法律の実際の適用に必要とされる、柔軟、的確な判断力）が必要です。各職場において、多くの職員が法制執務の経験を積むことができるよう、リーガルマインドの養成に努めていきます。

（３）Ｏｆｆ－ＪＴ

① 時代の要請に応じた柔軟な研修体系の運用

激変する社会環境の中では、研修体系の見直しは必要不可欠です。時代の変化・要請に応じて、その時に必要とされる研修を実施できるよう、柔軟に研修体系の運用・見直しを行っていきます。

② 希望制、選択制研修の充実

「研修を受けさせられている」という受身の姿勢で受講しては、研修の効果は十分に上がりません。そこで、特別研修や派遣研修においては、公募枠を設け、希望する職員が受講できるようにしています。今後も、職員のやる気を引き出すため、希望制の研修のさらなる充実を図っていきます。

³ 近年、多くの自治体や民間企業では、このような新規採用職員の指導にあたる先輩職員を「メンター」、指導を受ける新規採用職員を「メンティー」と呼び、「メンター制度」と称してＯＪＴを実施しています。本市では、馴染みのある呼称とするべく、「新人サポーター制度」とします。

一方、各業務に必要な能力を、必要なとき、必要な職員が、重点的・効果的に習得できるよう、平成24年度から年替りスキルアップ研修を新設しました。今後も、こうした選択制の研修の充実を図っていきます。また、特定の階層の職員全員が受講する階層別研修においても、科目の一部を選択制としたり、職種によって内容を変更したりするなど、受講者の主体性やニーズを考慮した編成となるよう、引き続き、検討していきます。

③ 自治大学校や市町村アカデミーなどの専門的研修機関への派遣

自治体独自の研修では対応の難しい高度・専門的な研修を実施している機関として、自治大学校や市町村アカデミーなどがあります。自治大学校は、約2か月に及ぶ長期間の研修期間を設定し、政策形成能力や行政管理能力の養成といった高度な研修を実施しています。市町村アカデミーは、専門実務研修や政策課題研修など、幅広い研修を実施しています。これらの研修機関では、その分野の一流の講師が、最新の知識・情報を提供してくれるため、高度・専門的な知識を習得するためには、大変効果的な研修です。今後も派遣を継続し、より多くの職員がこの機会を得られるように努めていきます。

④ 民間企業などへの派遣

民間企業などは、公務と異なった組織原理に基づいて運営されています。そこへ職員を派遣することで、民間の経営感覚やコスト意識、ホスピタリティ（おもてなしの心）溢れる確かな接遇など、幅広い知識を習得し、意識改革を図ることができます。従来から実施している豊川商工会議所への派遣に加え、平成24年度から、百貨店やホテル業に派遣期間を1～2週間とする民間短期派遣研修を新設しました。今後も派遣先の拡大を検討しつつ、派遣を継続していきます。

⑤ 国や県などへの派遣

現在、経済産業省中小企業庁、国土交通省中部地方整備局、愛知県などへ、実務研修生として、毎年、職員を派遣しています。国政・県政に携わることで、最新情報、他自治体の先進事例、実務を通して培われるノウハウや人脈を得ることができ、市政に携わるだけでは得ることのできない幅広い視野を養うことができます。今後も、総合計画や市長マニフェストの目標と照らし合わせ、効果的な派遣先を検討し、派遣を継続していきます。

⑥ 全職員コンシェルジュ化の推進

本市は、「豊川市内の接遇No.1事業所」を目標に、全職員がホテルのコンシェルジュ

ユ⁴のようなホスピタリティ（おもてなしの心）溢れる確かな接遇ができる市役所を目指しています。今後も、親切・丁寧で温かい対応、様々なご意見・ご要望への対応、折衝・交渉における説明など、市民対応に必要な能力・スキル向上のための研修を充実していきます。また、引き続き、接遇満開プロジェクトを実施し、職員全体のホスピタリティ向上と、職員のやる気アップを図っていきます。

⑦ 全職員シティセールスパークン化の推進

本市では、「豊川市シティセールス戦略プラン」（平成24年8月策定）に基づき、都市間競争の中で埋没せず、活気のある住みよいまちを目指し、シティセールスに取り組んでいます。

シティセールスとは、「豊川市」の魅力を引き出し、市内外へアピールし、「豊川市」を売り込むことです。そのためには、まず、全職員が、「豊川市」の魅力を熟知し、「豊川市」に愛着や誇りを持たなければなりません。そして、「豊川市」の魅力を引き出し、アピールするため、様々な政策や企画を練り上げ、発信していく能力を備える必要があります。

そこで、全職員がシティセールスパークンとなるべく、「豊川市」を知るための「豊川市検定（必須知識）」の新設、政策形成能力・企画力向上研修や広報戦略・プレゼンテーション研修の充実などを検討していきます。

⑧ 他市町村との共同研修、人事交流

他市町村との共同研修は、広域的な交流による相互啓発の機会となります。さらに、研修で知り合った者同士でネットワークを形成し、市町村間の連携をより深める機会ともなります。現在、豊橋市との共同研修、東三河広域協議会主催の森林作業体験研修を行っています。今後もこれらを継続しつつ、研修機会の拡大を図っていきます。

また、他市町村との人事交流については、互いにメリットが必要ですので、引き続き、制度のあり方や交流先を検討していきます。

⑨ 研修のフォローアップの実施

研修による能力の向上を確実なものとするためには、フォローアップ（事後研修）を実施することが有効です。具体的には、フォローアップ研修の実施、研修を実務に活かすための行動計画の作成・実践・振り返り、所属長による面談、職場内外に

⁴ コンシェルジュとは、本来、門番を意味する言葉であったと言われています。そこから解釈を広げ、ホテルにおいて、お客様の様々なご要望に応えるスタッフの職名として使用されるようになりました。コンシェルジュには、ご要望を心で汲み取る豊かなホスピタリティと、それを具現化するための経験に裏打ちされた確かな知識が必要です。

て研修報告などの方法があります。現在、一部の研修で実施していますが、今後、機会の拡大を検討していきます。

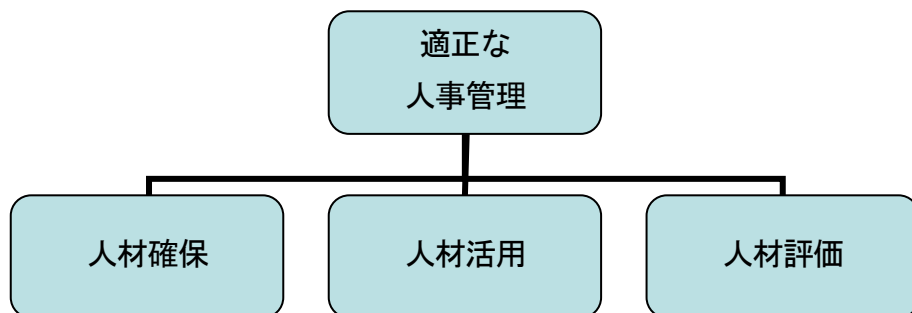
⑩ 研修効果の測定手法の検討

研修アンケートは、研修終了後に必ず実施し、次回以降の研修に活かしています。が、研修効果の測定については、研修効果は必ずしも研修終了直後に表れるものとは限らず難しい面があるため、現在のところ、実施には至っていません。

しかし、絶えず、時代の要請に応じた研修体系・研修内容を再編していくにあたり、研修効果を客観的に確認できる仕組みが必要です。今後も、研修効果の数値化、アウトカム指標の導入など、研修効果の測定手法について、引き続き、検討していきます。

2 適正な人事管理

人事管理の様々なシステムは、本来、職員の意欲や能力を引き出すためのものです。職員の採用、異動、昇格、評価は、人材育成と適正に連携できていなければなりません。今後の人事管理については、常に適正に連携できていることを確認しつつ、引き続き、次の3つの観点で進めていきます。



人材確保	職員採用の観点から考えます。
人材活用	職員の人材育成を人事異動、配置の観点から考えます。
人材評価	職員を適正に評価することにより、モチベーションを高める観点から考えます。

（１）人材確保

① 志願者への職員像“３Ｃ”の明示

職員採用候補者試験の実施にあたっては、今回リニューアルした職員像“３Ｃ”を明示し、志願者はそれを踏まえたうえで受験するようにしていきます。これにより、新規採用者が採用当初から職員像を共有することができます。また、示した職員像に共感し、本市職員を目指そうとする者の掘り起こし効果も期待できます。

② 人物や実践能力を重視した採用試験の実施

教養・知識だけでなく、実践能力の高い人材を確保するため、採用試験では面接に重点を置いています。平成１９年度から、受験者の全員面接を実施していますが、引き続き、人物・実践能力を重視した採用試験のあり方を工夫していきます。

③ 民間企業経験者などの採用

民間企業などで培った専門知識・技術、豊富な実務経験を活かし、本市のまちづくりに新しい風を吹き込んでくれる者を求め、平成１４年度から民間企業経験者などを対象とした採用試験を実施し、これまでに２２名を採用しました。今後も、必要に応じ、こうした採用試験を実施し、必要な人材を確保していきます。

④ 受験者の質・量の確保

職員の少数精鋭化を担える者を新規採用できるよう、本市の求める職員像にマッチングする受験者をより多く確保していく必要があります。現在、広報紙やホームページへの掲載、採用試験要綱の各学校機関への配布、採用困難な職種のＰＲ紙の作成などを行っていますが、今後も工夫を図っていきます。

⑤ インターンシップの積極的な受け入れ

本市では、これまでも学生のインターンシップを受け入れてきましたが、平成２４年度からインターンシップ実施要綱を作成、公表するとともに、東海地域インターンシップ推進協議会に参加するなど、積極的な受け入れ態勢を整えています。これにより、学生の職業意識の向上及び市政に対する理解を深めてもらうとともに、本市職員を目指そうとする者の掘り起こし効果も期待できます。

⑥ 多様な採用形態による人材の確保

少数精鋭計画を進める中で、再任用職員、嘱託員、臨時職員等を活用する機会は増加し、担当業務も拡大しています。また、専門的な知識・経験を必要とする事務

事業や、一時的に増加する事務事業に対応するため、期間を定めて正規職員と同様の職務を担う任期付職員制度を平成24年度から新たに導入しました。再任用職員、嘱託員、臨時職員、任期付職員等は、今後の市政運営にとって、これまで以上に大きな役割を担うことになります。今後は、こうした多用な採用形態による人材の確保・人材育成施策についても検討していく必要があります。

(2) 人材活用

① 人材育成型ジョブローテーション指針の策定

人材育成型ジョブローテーションとは、職員の仕事を計画的に交替させ、多くの仕事を経験させる育成方法です。事務職員の配置にあたっては、新規採用時から一定の期間内に、管理部門、窓口部門、事業部門の3分野の仕事を経験することを基本としています。事務職員以外の職種も、職域の拡大を図り、異なる分野の仕事を経験することとしています。若いうちに、幅広い知識・経験を身につけ、できる限り市全般にわたる視野を身につけることは、人材育成の観点からとても重要です。

ジョブローテーションは現在も実施していますが、今後は、ジョブローテーションの基本的な考え方を指針として策定・公表し、より明確なものとして位置付けます。これにより、職員の人事異動に対する納得性と、キャリア形成に対する意識の向上を図り、ジョブローテーションが一層効果的に人材育成につながるよう定着を図っていきます。

② キャリアプランの作成

ジョブローテーションで、採用後、いくつかの仕事を経験した職員は、自分の適性や志向を把握することができます。これを踏まえ、市職員として、どのような人材として、どのような分野で活躍したいのか、そして、どのように組織に貢献していきたいのか、自分自身でキャリアプランを考えることとします。これにより、自己実現の道を開くことができ、主体的に自分を育成する点で大きな効果を発揮します。

現在、職員適性申告書において、キャリアプランや希望業務を記入できるようになっており、人事配置においても、本人の希望をなるべく反映できるよう努めています。また、若手・中堅職員を対象に、キャリアプランの考え方や必要性について研修を実施しています。今後は、研修後にヒアリングを行うなど、キャリアプランの作成を一層推進していきます。そして、職員の自己実現の場と市が期待する能力形成の場が両立され、職員の成長につながるとともに、職場も活性化するような人事配置を目指していきます。

③ 複線型人事管理の推進

全職員が、自分のキャリアプランを考え、自身の特性を活かし、能力を開発して最大限に発揮するとともに、組織の活性化につながる人事配置を目指し、複線型による人事管理⁵を推進していきます。そこで、①「ゼネラリスト」（幅広い見識を持つ総合力のある職員）、②「エキスパート」（特定分野で専門的知識と経験を必要とする職員）、③「スペシャリスト」（土木・建築技師、保健師、保育士など高度な知識と資格を必要とする職員）のコースを設定します。そして、それぞれのコースに対応した人事配置・人事異動サイクルや、専門知識や資格を取得するための支援策を検討していきます。

また、ますます高度化・多様化する市民ニーズに確実に応えていくためには、幅広い見識・経験と、高度な専門知識・技能の両方が求められます。すなわち、「ゼネラリスト」、「エキスパート」、「スペシャリスト」の型に固定化することなく、総合力の上に自分の専門分野をいくつか持つ「ゼネラリスト」、または、幅広い見識と経験を持つ「エキスパート」、「スペシャリスト」が必要とされています。そこで、こうしたスーパー公務員とも呼べるような職員をなるべく多く養成できる人事管理システムの構築に努めていきます。

④ スペシャリスト養成のための資格取得支援・評価する仕組み

市の業務において、土木・建築・福祉などの分野では、資格が必須あるいは有効な業務があります。この分野でのスペシャリストを養成するためには、当該分野における資格取得を支援・評価する仕組みが必要です。資格取得に要した経費を補助、または評価するような制度の創設を検討していきます。

⑤ EQ（こころの知能指数）の向上

EQ（＝Emotional Intelligence Quotient）とは、自分自身や相手の感情を理解して、自分の気持ちをコントロールしながら、相手の気持ちに働きかけることができる能力のことです。ビジネス社会で成功している人は、EQが高いと言われています。EQは、自分の置かれている状況に応じて変化するものです。現在の自分の行動特性（行動のクセ）を正確に理解し、目指す姿に向かって自分の行動を変える意識的な取組を行うことで、EQを高めることができます。EQ検査を行い、現在の自分を認識し、具体的な行動改善計画を作成、実践することで、EQの向上を図っていきます。

⁵ 「複線型人事管理」とは、特定の専門的な仕事を極める人材を専門職として処遇するなどして、組織内で職員の多元的管理を可能にする制度です。対義語として、ライン管理者としてより高いポジションに上がっていくことのみをモデルとした「単線型人事管理」があります。

⑥ 特定職場などへの庁内公募、庁内F A制度

特定の職場への異動や、プロジェクト・チームへの参加について、庁内公募する制度は、職員の意欲の向上、能力の有効活用、組織の活性化などの面で効果があります。これまで、平成13年度に生活活性課、平成19年度に国際課を新設した際に行いましたが、今後も機会を捉えて実施していきます。

また、庁内公募に加え、「あの課に行きたい」という強い思いがある場合は、職員がF A（フリーエージェント）宣言⁶できる制度の創設を検討していきます。

⑦ 女性職員の登用と職域の拡大

男女共同参画社会の実現に向け、女性職員について、個人の能力に応じた管理職員への積極的な登用と、職域の拡大を進めています。職員の男女構成の状況などもあり、女性の管理職登用率を直ちに上昇させることは難しい状況ですが、引き続き、取組を継続していきます。

⑧ 降格希望制度の活用

降格希望制度は、職員が、本人や家族が病気となることで職責を全うすることができなかつたり、ポストに対して能力に不安を抱いたりした場合に、職員自身が降格を申し出る制度です。職員に、仕事上において、極度の無理を強いることなく、能力を的確に活かす有効な制度です。現在、課長補佐以上の職員を対象に実施していますが、係長級以下の職員まで対象範囲を広げることなどを検討していきます。

(3) 人材評価**① 目標管理制度の効果的な運用**

目標管理制度は、上司と部下が面談を行い、組織と個人の目標を設定し、目標と自己コントロールにより、マネジメントサイクル（P→D→S）を回しつつ、職務を遂行していくものです。本制度のメリットとして、目標達成による成果の向上、チャレンジ志向の醸成、職員の能力開発、効率的な組織運営などがあります。

本市では、管理職員を対象に、平成16年度から試行を継続し、平成22年度から本施行しています。今後も、より効果的な運用となるよう取り組んでいきます。

⁶ スポーツ界において、所属チームとの契約を解消し、他チームと自由に契約を結ぶことができる制度を、FA（フリーエージェント）制度と言います。ここでは、異動希望する職員がFA宣言をし、その職員に関心を持った所属長が面談し、双方が合意した場合、希望通り異動できるような制度を考えています。

② 挑戦的な仕事の遂行や積極的な能力開発に取り組む職員の評価

与えられた仕事に対する勤務実績を評価するだけでなく、設定した目標に対し、どれだけチャレンジし、努力し、成果を上げたかという点も評価します。また、自分の強みは伸ばし、弱みを克服すべく、積極的に能力開発に取り組んだ職員を評価します。現在、人事評価で「積極性」の項目を設けて評価しているほか、目標管理制度では、チャレンジングな目標に対して加点主義とする制度としています。今後も、よりチャレンジ性・積極性を評価していく方法を検討していきます。

③ 新人事評価制度の運用と評価結果のフィードバックによる育成

本市の人事評価は、職員の処遇に差をつけることが目的ではありません。職員の仕事ぶりや能力を適正に評価し、明らかになった人材育成ニーズを本人にフィードバックすることにより、職員のモチベーションを引き出し、能力開発や人材育成を進めることを主たる目的としています。平成18年度に新人事評価制度を構築し、その後、試行と改良を重ね、平成22年度から本施行しています。今後も、フィードバックによる育成を徹底し、人材育成に資するように取り組んでいきます。

④ 人事評価にリンクした給与制度の適切な運用

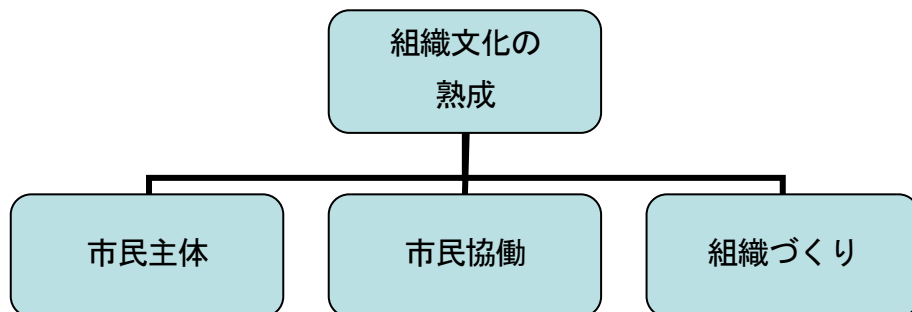
公務員制度改革の一環として行われた給与構造改革への対応として、本市では、平成22年度から人事評価の結果を昇給に連結しています。この給与制度を適切に運用していくには、人事評価が客観的で公平な視点で行われていなければなりません。評価するのは人間ですので、適正な評価ができるように訓練をする必要があります。現在、係長級に昇格した際に評定者研修を実施していますが、今後も継続、充実を図り、適切な運用に努めていきます。

⑤ 多面的人事評価導入の検討

上司が部下を評価する評定制度に加え、例えば、部下が上司を、あるいは同僚が同僚を評価する多面的人事評価制度の導入について、引き続き、検討していきます。多面的人事評価は、従来の評価を補い、より客観性の高い評価に役立つ、より良い仕事の遂行を互いに確認し合う機会を生み出す効果があるものとして、職員アンケートでも実施を望む声がありました。しかし、一方で、経験の浅い部下に正しい評価ができるのか、仕事の発展より仲間内の融和を偏重する上司の評価が高くなるのではないかなどと、デメリットも指摘されています。このようなメリット・デメリットをしっかりと洗い出し、どのような手法が適切か、よく検討する必要があります。

3 組織文化の熟成

人材育成を進めるためには、職員研修や人事管理などの手法を充実するだけでなく、その土台となる組織文化の熟成が欠かせません。前方針に引き続き、次の3つの観点から取り組んでいきます。



市民主体	市民視点で、市民満足を追求します。
市民協働	市民と行政がパートナーとして、協働でまちづくりに取り組みます。
組織づくり	優れた人材を育成する環境と職場風土を育む、健全な組織を目指します。

(1) 市民主体

① 接遇満開プロジェクトの推進

平成18年度から、職員全体の接遇の底上げを目的に、接遇向上キャンペーンを実施してきました。平成23年度からは、接遇満開プロジェクトと改称し、「豊川市内の接遇No.1事業所」を目標に掲げ、ホスピタリティ（おもてなしの心）溢れる確かな接遇ができる市役所を目指しています。今後も、引き続き、接遇満開プロジェクトの内容をリニューアルしながら、市役所全体のホスピタリティ向上を図っていきます。

② 市民感覚に基づいたコスト意識の徹底

職員は、常にコストパフォーマンス（費用対効果）を意識し、限られた資源（ヒト、モノ、カネ、時間など）を最大限に活かして、満足度の高い市民サービスを迅速かつ的確に提供しなければなりません。あらゆる事業を行う際、直接的な経費だけでなく、ランニングコストや従事する職員の人件費など、関連する全ての経費を意識する必要があります。引き続き、職員一人ひとりがコスト意識を徹底して意識できる仕組みを検討していきます。

③ 市民に信頼される職員の育成

市民に信頼される職員となるために、公務員としてのモラル（倫理観）を守ることとはもちろんのこと、組織と職場のモラル（士気、風紀）を高め、意欲的に仕事に取り組まなければなりません。今後、市民に一層信頼される職員となるため、公務員倫理、コンプライアンス（法令遵守）、情報セキュリティポリシー、人権尊重意識などの徹底を図っていきます。

④ 市民への出前講座の推進

出前講座は、市民の求めに応じて職員が出向き、仕事の内容などについて直接市民に説明するものです。理解と協力を求めることを通し、職員の対人能力、プレゼンテーション能力を高め、市民主体の考え方を養成することができます。現在、年間約200回開催し、15,000人以上の市民が受講していますが、今後も、積極的に職員を出前講座に派遣していきます。

（２）市民協働

① 協働推進に向けての意識啓発

多様化する市民ニーズに対し、市民・企業・行政が協働することで、多様な公共サービスの提供が可能となります。また、市が直接実施していた事業を協働で実施することで、公共サービスの効率化を図ることも可能です。本市では、様々な協働事業を実施していますが、よりの確に市民ニーズに対応していくため、市民協働の重要性は一層高まっています。「とよかわ市民協働基本方針」（平成25年3月策定）に基づき、協働に関する研修、協働事例発表などを実施し、職員への意識啓発に努めていきます。

② 市民活動・地域活動参加への推進

職員も仕事を離れば、一人の市民です。一市民の立場で市民活動や地域活動に参加したり、行政と協働したりすることで、市民主体の意識を向上したり、行政の立場では見えなかった課題や、新たな問題解決の手法を発見したりすることができます。今後も機会を捉え、ボランティア休暇の取得や、市民活動・地域活動への参加を推進していきます。

③ 市民とともに学び合う学習会開催の検討

市民と職員が同席する機会としては、市が行う住民説明会や、連区が開催する「市長を囲む懇談会」などがありますが、ざくばらんに市民と職員とが意見交換し、学び合うような機会はあまりありません。こうした機会を増やすことができれば、市民と行政のお互いの立場を分かり合い、協働への意識を高め合うことができます。このような、市民と職員がともに学び合う学習会の開催について、引き続き、検討していきます。

(3) 組織づくり**① 職員が意欲的に仕事に取り組める職場環境の整備**

職員の仕事への意欲は、自己実現への要望と重なった時に大きく高まります。こうした要望を汲み取り、上司がサポートしていくためには、日常的なコミュニケーションが重要です。管理職員には、研修などの機会を捉えて、その重要性の理解促進に努めていきます。

また、オフサイトミーティング⁷の実施を検討するなど、職場におけるコミュニケーションの一層の活性化を図っていきます。

② 組織目標、行政情報の共有化

組織目標は、組織の職員全員に行き渡っていないといけないものです。また、その目標の背景にある行政情報も行き渡っている必要があります。組織目標や行政情報が共有されていないと、職員は単に仕事をやらされているとしか感じられず、士気が上がりません。

本市では、目標管理制度を実施していますので、「組織目標設定シート」を管理職員だけでなく、庁内LANを活用して所属職員全員が見ることができるようにする

⁷ 「オフ」は「離れる」、「サイト」は「立場や地位」を意味します。オフサイトミーティングとは、業務上の立場や肩書きを離れ、自由にものが言えるざくばらんな雰囲気の中で、気楽にまじめな話をする場を設けることです。

など、共有化に努めています。また、課や係内でミーティングを定期的に行うなど、関係する行政情報の共有化も図っていきます。

③ 職員の役割・責任の明確化と気働き

各職場の職員が協力し合いながら、業務遂行していくうえで、各職員の役割や責任が明らかになっていると、より効率的に業務を進めることができます。目標管理シートや業績評価シートの作成時には、業務の主担当・副担当などの立場、上司と部下の役割分担を明確にする必要があります。

一方で、主担当を決めず、課や係全員で協力し合って行うような業務もあります。このような業務は、お互いに配慮し合い、気働き⁸をもって取り組む姿勢が求められます。

④ 業務改善の推進

行政経営改革や少数精鋭化を進めていくには、仕事のやり方をできるだけ効率的に進めていかなければなりません。職員一人ひとりが、常に業務改善を意識しながら、仕事に取り組む必要があります。現在、人事評価に「業務改善」の項目を設けたり、目標管理シートや業績評価シートで必ず業務改善の内容を含むこととする制度としたりするなど、業務改善の意識付けに取り組んでいますが、さらに意識の向上につながるよう、啓発に努めていきます。また、現行の事務改善制度は、ここ数年活用されていないため、制度を見直す必要があります。そこで、業務改善の意識高揚と改善を推進するため、「市役所カイゼン運動」を実施していきます。

⑤ 自学を推進する学習的職場風土の醸成

職場の雰囲気は、職員の育成に大きな影響を及ぼします。職員同士で学習会を開催するなど協力し合って能力の向上に努めていくような、自学（公募の研修参加なども含む。）を推進する学習的職場風土の醸成が重要です。そのためには、管理職員が、こうした学習的職場風土づくりに率先して取り組むことが必要です。また、職員一人ひとりが、相互啓発的な雰囲気を作り上げるよう意識する必要があります。

⁸ その場に応じて、よく気が利くこと。機転。担当の枠を超え、ニッチ（すき間）を埋め、想像力を働かせて、積極的にチーム貢献する気遣いのことを言います。

⑥ ワーク・ライフ・バランスの推進

特定事業主行動計画や子育て応援マニュアルを作成し、仕事と子育て・介護の両立支援制度の周知、時間外勤務の縮減、休暇の取得促進などに取り組んでいます。行動計画に掲げた目標の達成に向け、今後、研修や先進事例の紹介などにより、一層の啓発を図り、職場全体で職員全員のワーク・ライフ・バランスを推進していきます。

⑦ メンタルヘルスの推進

職員が心身ともに健康で働ける環境をつくることが、仕事を遂行するうえでも、人材育成の面でも前提となる重要なものです。現在、メンタルヘルスについては、全職員に啓発冊子の配布、時間外勤務の多い職員のチェックリスト実施などにより予防に努める一方、「心の健康問題で長期休業した職員の職場復帰支援について」(平成20年9月)を作成し、休業に至ってしまった職員のケアや、復職時のプロセス・留意事項などについて対策を講じています。今後も、セルフケアや、部下・同僚がメンタル不調になった時の対応など、研修を充実させ、メンタルヘルスを一層推進していきます。

⑧ ハラスメントの防止

セクシュアルハラスメントについては、「職場におけるセクシュアルハラスメントの防止に関する基本方針」(平成13年4月一部改正)などにに基づき、引き続き、防止及び排除について遵守徹底を図っていきます。

パワーハラスメントについては、「職場におけるパワーハラスメントの防止に関する基本方針」(平成24年10月策定)に基づき、市をあげて再発防止に取り組んでいるところです。平成24年度は、管理職員を対象に研修を実施しましたが、今後は、対象者を広げるなど研修の拡充を図るとともに、必要に応じて同基本方針の改正を行っていきます。



V 「新・豊川市人財育成基本方針」を具体化するために

基本方針を具体化するためには、部課にとらわれず、“オール豊川”の精神で、職員、管理職員、人事部門が、それぞれの立場と役割を自覚して取り組んでいくことが必要不可欠です。

1 職員の役割

人材育成を効果的に進めていくためには、職員一人ひとりが上司から強制されるのではなく、自学の精神で意欲を持って学び、自身の能力や適性を把握しキャリアプランを考えながら成長していくことが必要です。また、心身の健康などの自己管理に努めるとともに、日常から自学に励み職員同士が互いに高めあえるような職場環境づくりが求められます。

- ◆ 自身のキャリアプランを考え、積極的に自学に励み、キャリアアップを図る。
- ◆ 心身の健康など自己管理に努める。
- ◆ 職員相互に刺激し合い、高め合う。

2 管理職員の役割

各職場における人材育成を推進していくうえで中心的な役割を担うのは、各職場の管理職員です。管理職員には、組織を束ね、職員の力を結集させて組織目標を達成する、そのために仕事を通して職員を指導するという役割があります。また、職員の健康管理に注意を払い、職員が能力を十分に発揮できる職場環境づくりに努めることも求められます。

- ◆ 率先して自学に取り組み、学習的職場風土を醸成する。
- ◆ 人材育成は本来業務であると認識し、部下の能力開発とキャリアアップに努める。
- ◆ 職員の心身の健康管理に注意を払う。
- ◆ 職場マネジメント能力の強化に努め、職員が能力を十分に発揮できる職場環境づくりを行う。

3 人事部門の役割

人事部門は、基本方針に掲げる取組を進め、進行管理をしていきます。そのためには、研修の充実や適正な人事管理のほか、ＯＪＴや自学に関する情報提供や推進施策を検討するなど、各職場のＯＪＴや職員一人ひとりの自学の取組が効果的に行われるよう支援をし、全庁を挙げた人材育成の機運を高めていくことが求められます。また、定期的に職員アンケートを実施し、必要に応じて基本方針の見直しを行い、社会変化や市民ニーズに対応した人材育成システムを再構築していきます。

- ◆ 基本方針に掲げた取組を進め、進行管理を行う。
- ◆ 研修の充実や、適正な人事管理を行う。
- ◆ ＯＪＴや自学の取組を支援し、全職場の人材育成の機運を高める。
- ◆ 定期的に職員アンケートを実施し、必要に応じて基本方針を見直す。



発行年月日 / 平成25年3月

編 集 / 豊川市企画部人事課

〒442-8601 豊川市諏訪1丁目1番地

電話 0533-89-2122 FAX0533-89-2125

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