

豊川市人財育成基本方針

平成31年4月
豊川市

～ 目次 ～

	ページ
◇策定の経緯	1
1 豊川市職員としてありたい姿「3 C」と求められる能力	
（1）豊川市職員としてありたい姿「3 C」	1
（2）階層別に求められる能力、行動、役割、責任	2
2 豊川市職員としてありたい姿になるために必要なこと	
（1）充実した職員研修	3
（2）適正な人事管理	3
（3）組織文化の熟成	4
3 「豊川市人財育成基本方針」を具体化するために	
（1）職員の役割	5
（2）管理職員の役割	5
（3）人事部門の役割	5

はじめに・・・

? 豊川市はなぜ「人材」を「人財」と書くの?

【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」を目指しましょう！



策定の経緯

本市の人材育成については、平成15年7月に「豊川市人材育成基本方針」を策定後、平成25年3月に「新・豊川市人財育成基本方針」（以下、「前方針」といいます。）に改訂しました。前方針策定後、5年が経過し、地方分権社会における地方自治体を取り巻く環境は、少子高齢化等の影響を受け大きく変わっており、これに伴い市民の意識や価値観は多様化、複雑化の一途をたどっています。これらに適宜適切に対処できるよう内容を一部改訂するものです。

なお、改訂のポイントは以下のとおりです。

- ①平成29年3月に実施した「新・豊川市人財育成基本方針に関する職員アンケート」により、人材育成において力を入れるべき取組として「職員研修」「人事管理」「職場環境」が重要であるとの結果になりましたので、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本の柱を軸に人材育成に取り組めます。
- ②平成29年度早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に参加した職員の人材育成における意見等を踏まえ、職員同士の連帯感を高める内容を追加しました。
- ③人財育成基本方針をより身近に感じ、理解しやすくするために内容を簡素化しました。

1

豊川市職員としてありたい姿「3C」と求められる能力

（1）豊川市職員としてありたい姿「3C」

前方針では、人材育成にあたり、育成すべき職員像を「求められる職員像」と表現していましたが、全ての職員が人材育成を他人事ではなく、自分事として考え、ありたい姿を共有するために「豊川市職員としてありたい姿」に変更します。

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

(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。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			- 部の方針に基づき、部全般の日常業務の円滑な運営を図ること。 - 部の方針・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すること。 - 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	- 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					- 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					- 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。

2 豊川市職員としてありたい姿になるために必要なこと

(1) 充実した職員研修

◇O J T (On the Job Training 職場研修)

各職場でO J T推進リーダー（課長補佐級）が所属長を補佐し、各職場全体の人材育成を推進するとともに、実際にO J Tを行う係長や先輩職員の指導にあたります。また、新規採用職員の育成、即戦力化を図るべく、先輩職員が新人サポーターとしてマンツーマンで指導する新人サポーターズ制度により早期の知識習得及び職場への順応を促します。

◇O f f - J T (Off the Job Training 職場外研修)

階層ごとに共通する最低限必要な資質、能力の育成、知識の取得に主眼を置いた階層別研修や各業務に必要な能力を重点的に習得できる特別研修を実施します。また、自治体独自の研修では習得することのできない知識等を得るために、市町村アカデミー等に職員を派遣します。さらには、最新情報、先進事例、実務を通して培われるノウハウや人脈を得るために、国や県等へ職員を派遣します。

◇自学

受身でなく、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めるよう、スペシャリスト養成推進費補助金の活用や庁内オープンカレッジへの参加等により自学の推進を図ります。

※職員研修の詳細については、各年度に作成する豊川市職員研修概要に掲載します。

(2) 適正な人事管理

◇人材確保

採用試験や市のP R方法を工夫し、多様な人材を確保していきます。また、知識、能力の伝承や一時的な行政需要に対応できるよう、再任用職員や任期付職員等、多様な任用形態で人材を確保していきます。

◇人材活用

人材育成を目的としたジョブローテーションやキャリアデザインの推進、男女共同参画社会の実現に向けた女性職員の登用と職域の拡大を実施します。また、障害者が活躍することができる職場環境を整備し、障害者雇用を推進します。

◇人事評価制度の運用

人事評価制度は、職員の仕事ぶりや能力を評価するだけに終わらず、それを評価者から本人にフィードバックすることにより、職員の能力開発、人材育成を進めます。

これにより組織のパフォーマンスを上げ、住民サービスを向上させていきます。

また、管理職員を対象に実施している目標管理制度も効果的に運用し、目標達成による成果の向上、チャレンジ思考の醸成、職員の能力開発、効率的な組織運営を行います。

(3) 組織文化の熟成

◇職員自身

職員一人ひとりが常に費用対効果を意識し、限られた資源（ヒト、モノ、カネ、ノウハウ等）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する意識の醸成に努めます。

また、市民に信頼される職員となるために、公務員としての倫理観を守ることはもちろんのこと、組織と職場の士気、風紀を高め、意欲的に仕事に取り組めるよう、公務員倫理、法令遵守、情報セキュリティポリシー、人権尊重意識等の徹底を図ります。

◇各所属

各職員が何事も自分事として考え、常に改善意識を持って効率的に業務を進めるとともに、意欲的に仕事に取り組めるよう職員同士が対話（ダイアログ[※]）を行う機会を増やし、組織目標、行政情報の共有化を図ります。

また、働きやすい環境を整えるために、ワーク・ライフ・バランス、メンタルヘルスの推進、ハラスメントの防止に努めます。

◇内部連携

職員同士の対話（ダイアログ）を活発にし、組織目標達成に向けて協力し合う連帯感あふれる職場風土の醸成に努めます。

また、これまで所管課が独自で実施してきた事業を政策的に連携させ、事業の相乗効果や効率性を高めます。これにより社会情勢の変化に伴う人口減少、税收減等に対応していきます。

◇外部との連携

多様化する市民ニーズに対応するため、行政だけでなく、市民、企業等と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。さらには、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なため、協働に関する研修等を実施し、職員への意識啓発に努めていきます。

また、一市民の立場で町内会活動、消防団活動等の市民活動や地域活動に参加し、行政と協働することで、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促進していきます。

※対話（ダイアログ）とは

対話（ダイアログ）とは、自分の考えをオープンに開示しつつも、自分の主張や立場に固執せず、自分と相手の考えの背景を探求しながら、相互理解を深めるための会話。

3 「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、部課等の枠にとらわれず、「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

- ◇市民ニーズを敏感に感じ取り、常に市民目線に立って考え行動する。
- ◇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。
- ◇心身の健康等、自己管理に努める。
- ◇職員同士が対話（ダイアログ）を行い、連帯感を高め、組織目標達成に向けて協力し合う。
- ◇何事も自分事として考え、自ら主体的に行動する。
- ◇「豊川市」の魅力を積極的に発信する。

(2) 管理職員の役割

- ◇率先して自学に取り組み、学習的職場風土を醸成する。
- ◇常に職員の能力開発とキャリアアップに努め、人材育成を推進する。
- ◇職員の心身の健康管理に注意を払う。
- ◇俯瞰的な視点を持ち、組織を超えた横断的な調整を行う。
- ◇職員の仕事に対する動機付けを行い、モチベーションを保つよう努める。

(3) 人事部門の役割

- ◇研修の充実や、適正な人事管理を行う。
- ◇O J T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。
- ◇職員の人事評価、目標管理制度に対する理解の促進を図り、能力開発や人材育成を行う。
- ◇社会情勢の変化等に適宜適切に対処できるよう基本方針を見直す。

発行年月日 / 平成31年4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

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