

# 豊川市人財育成・確保基本方針

令和8年4月

豊川市

## 目次

1	改訂の趣旨	3
(1)	本市の人材育成	3
(2)	地方公共団体を取り巻く状況の変化	3
(3)	改訂の考え方	3
2	人財育成・確保基本方針の考え方	4
(1)	目的	4
(2)	人財育成・確保基本方針の全体像	4
3	目指すべき職員像	5
(1)	豊川市職員を目指すべき方向性	5
(2)	豊川市職員としてありたい姿「3C」	5
4	必要となる能力等	6
(1)	階層別に求められる能力、行動、役割、責任	6
(2)	行政のデジタル化を進めるための役割	7
5	「人材育成」の取組	7
(1)	充実した職員研修	7
(2)	人を育てる人事管理	8
(3)	デジタル人材の育成	9
6	「人材確保」の取組	9
(1)	採用試験の実施方法やPR方法の工夫	9
(2)	確保が難しい人材の確保	10
7	「職場環境づくり」の取組	10
(1)	多様な人材の活躍を支える職場環境	10
(2)	市民や企業等との協働・連携	11
(3)	市民活動、地域活動への参加促進	11
(4)	行政運営の効率化を進める職場環境	11
8	職員と組織の役割と行動	11
(1)	職員	11
(2)	管理職員	12
(3)	人事部門	12

## 1 改訂の趣旨

### (1) 本市の人材育成

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」に改訂、続いて平成 31 年 4 月に「豊川市人財育成基本方針」（以下、「前方針」といいます。）として改訂しました。

### (2) 地方公共団体を取り巻く状況の変化

少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、デジタル社会の進展等により地方公共団体を取り巻く状況は大きく変わっています。

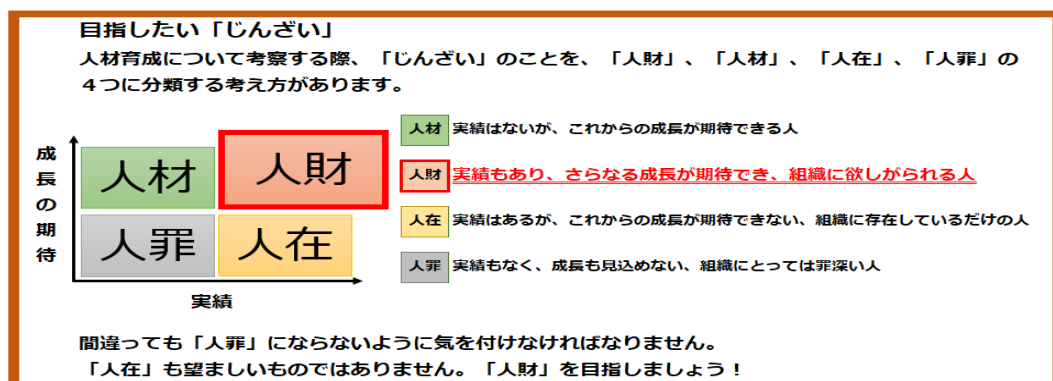
また、今後、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制限されることが想定される中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、人材育成・確保の重要性は従前にも増して高まっています。

このような社会状況においても、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提供し、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。そのためには、特に行政のデジタル化などによる業務のスリム化・生産性の向上、市民や団体、企業など多様な主体との連携、それらを支える人材の育成・確保が急務です。

### (3) 改訂の考え方

こうした状況の変化や、総務省の「人材育成・確保基本方針策定指針」（令和 5 年改訂）で急務とされたデジタル人材の育成や確保などの内容を踏まえ、前方針に「確保」の視点を加え拡充した「豊川市人財育成・確保基本方針」に改訂します。

本方針に基づき、これまでの人材育成の考え方を引き継ぎつつ、人材の確保や職場環境づくりを進めながら、効果的な市民サービスの提供と、行政運営の効率化と行政サービスの安定化に取り組む『人財』を育成します。



本方針では、一般的な意味は「人材」、目指す職員像を『人財』と表記します。

(1) 目的

- ・ これから人材の確保がますます困難になる中で、確保した人材の育成と、能力を発揮できる環境の整備がより一層重要になるため、「人材育成」、「人材確保」、「職場環境づくり」の3つの視点で人事行政を推進します。
- ・ 前方針の豊川市職員としてありたい姿「3C」を引き継ぎながら、行政のデジタル化を進める役割を『人財』の要素に加え、育成、確保を図ります。
- ・ 豊川市総合計画、個別計画等が目指す組織目標の達成、めざすまちの未来像の実現を最終的な目標とし、所属部署、職員、人事部門が、それぞれの立場と役割を理解し、尊重しあいながら行動します。

(2) 人財育成・確保基本方針の全体像



#### (1) 豊川市職員を目指すべき方向性

「人財育成・確保」を組織目標の実現につなげるためには、職員一人ひとりの成長を、「効果的な市民サービスの提供」や「行政運営の効率化」、「行政サービスの安定化」に貢献する『人財』へと結び付ける必要があります。

#### (2) 豊川市職員としてありたい姿「3C」

目指すべき職員像として、前方針で掲げた「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、豊川市職員としてありたい姿『3C』」を継承しながらも、市の魅力を戦略的に発信する「City Sales Person」を「City Promotion」に発展させます。発信だけでなく、地域資源の発掘などから市の魅力と、市への愛着を高め続ける職員をありたい姿とします。



## 4 必要となる能力等

目指すべき職員像を実現するには、必要となる能力等を明確にし、全職員が共通の方向性を持って成長していくことが重要です。以下に、その能力等を示します。

### (1) 階層別に求められる能力、行動、役割、責任

各階層に応じた人材育成を進めるため、資格等級基準表を次のとおりとします。

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策決定能力</li> <li>政策評価能力</li> <li>行政経営能力</li> <li>組織管理能力</li> <li>危機管理能力</li> <li>人材育成能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>市政全般に対する政策評価と政策議論を行います。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
8級	管理職	次長			<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
7級	管理職	課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策決定能力</li> <li>人材育成能力</li> <li>行政経営能力</li> <li>組織管理能力</li> <li>危機管理能力</li> <li>折衝交渉能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>職員の指導育成をリードします。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
6級	管理職	課長補佐	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務調整能力</li> <li>折衝交渉能力</li> <li>政策立案能力</li> <li>組織管理能力</li> <li>危機管理能力</li> <li>人材育成能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>対外的な仕事の調整を行い、円滑な遂行を推進します。</li> <li>課長と共に、職員を指導育成します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
5級	監督職	係長	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策立案能力</li> <li>指導育成能力</li> <li>折衝交渉能力</li> <li>職務遂行能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>部下と目指す方向を共有し、指導と育成を行います。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
4級	一般職	主任	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題発見能力</li> <li>職務遂行能力</li> <li>指導育成能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
3級	一般職	技主事	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題発見能力</li> <li>職務遂行能力</li> <li>自己開発能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>上級者として、下級者の指導ができること。</li> </ul>
2級					<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
1級					<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>

## (2) 行政のデジタル化を進めるための役割

行政のデジタル化を進めるために、職位を問わず職員に求められる役割を次のとおりとします。



## 5 「人材育成」の取組

職員一人ひとりが『人財』へと成長し、組織として質の高い行政サービスを提供し続けるため、職員研修の充実や人を育てる人事管理に取り組みます。

### (1) 充実した職員研修

#### • OJT（On the Job Training 職場研修）

各職場でOJT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OJT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と戦力化を図るため、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。

---

- ・ **Off-JT (Off the Job Training 職場外研修)**

階層ごとに共通する必要な資質と能力の育成、知識の習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最新情報や先進事例などの知識を得るために、市町村アカデミー等に職員を派遣します。さらには、職員の視野を広げるとともに実務を通して培われるノウハウや人脈を得るため、国や県等へ職員を派遣します。

---

- ・ **リスキリング・スキルアップ**

多様化する行政課題を解決し、市民サービスを向上するため、OJTやOFF-JTでは得られない専門的な知識の習得や、資質向上を図る機会として、スペシャリスト養成推進費補助金<sup>※1</sup>の活用や庁内オープンカレッジ<sup>※2</sup>への参加等により、リスキリング<sup>※3</sup>やスキルアップ<sup>※4</sup>を推進します。

## (2) 人を育てる人事管理

---

- ・ **ジョブローテーションや多様な人材の活躍**

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。

---

- ・ **定年延長制度や再任用制度を活用した人員配置**

知識、能力の伝承や一時的な行政需要に対応できるよう、定年延長制度や再任用制度を活用し、適切な人員配置を行います。

---

- ・ **適切な人員配置のための調査研究**

職員の適性を活かしつつ人材育成も並行した人員配置を効率的かつ高度に行うため、人材マネジメントシステムなどのHR (Human Resource) テクノロジー<sup>※5</sup>に関する調査研究を進めます。

---

※1 スペシャリスト養成推進費補助金: 市行政の特定分野で、高度な専門的知識、資格免許等を必要とするものを目指す職員に対し、資格免許等を取得するために必要な費用について交付する本市の補助金。

※2 庁内オープンカレッジ: 各所属等から提案のあったメニューなど、職員が他部署の業務を学び、業務やキャリアプランに活かすことのできる講座を開催する取組。

※3 リスキリング: 新しい仕事のやり方や新たに発生する業務で必要となる知識・技能を獲得すること。

※4 スキルアップ: 求められる役割の中で必要な知識・技能を向上させること。

※5 HR (Human Resource) テクノロジー: 人事・総務・労務で用いられるシステムやサービスの総称。

---

- ・ **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でなく、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、市民サービスを向上させます。

また、管理職員を対象に実施している目標管理制度を効果的に運用し、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図ります。

### (3) デジタル人材の育成

---

- ・ **デジタル人材育成研修の実施**

行政のデジタル化の取組をリードできる人材や、デジタル技術を活用できる人材を育成するため、職員の意識改革とデジタル技術に対する理解の底上げを図り、デジタルツール（生成A I<sup>※6</sup>やローコードツール<sup>※7</sup>など）のスキルを習得する研修を行います。

---

- ・ **デジタル関連資格等取得の奨励**

スペシャリスト養成推進費補助金の対象となる資格に、行政のデジタル化に寄与する関連資格を位置づけ、早期にデジタル人材の育成を図ります。

## 6 「人材確保」の取組

優秀な人材を確保するため、採用試験の実施方法やP R方法を工夫するとともに、デジタル人材等の確保が難しい人材の確保を図ります。

### (1) 採用試験の実施方法やP R方法の工夫

採用試験の実施方法について、受験しやすい日程や受験環境に改善するとともに、受験手続のデジタル化といった、受験者負担の軽減に取り組みます。また、採用試験のP Rについては、デジタルサイネージ<sup>※8</sup>を活用するなど効果的な方法に取り組み、多様な人材を確保します。

---

※6 生成A I (Artificial Intelligence) : 人が入力した言葉をもとに文章や画像などを自動で作ります人工知能技術。

※7 ローコードツール : 専門的なプログラミング知識がなくても、画面操作中心でアプリケーションを作れる仕組み。

※8 デジタルサイネージ : 屋外・店頭・公共空間・交通機関など、あらゆる場所で、ディスプレイなどの電子的な表示機器を使って情報を発信するメディアのこと。

## (2) 確保が難しい人材の確保

デジタル人材や技術職員、専門職等の確保が難しい人材については、新卒者だけでなく、民間企業経験者等の採用や外部人材の活用等により、人材確保を図ります。

## 7 「職場環境づくり」の取組

職員が健康で安心して働き続けることで最大限の力を発揮し、地域や市民と協働してより良い市民サービスを提供するため、働きやすい職場環境づくりを通じた職員のエンゲージメント<sup>※9</sup>の向上や協働の推進、地域活動への参加促進等に取り組みます。

### (1) 多様な人材の活躍を支える職場環境

#### ・ ライフステージに応じた働き方

仕事と育児・介護の両立を支援するため、各種支援制度（育児休業など）の周知や利用しやすい職場環境づくりに取り組みます。

#### ・ ワーク・ライフ・バランスの実現

職員が能力を十分発揮できるよう、職員のワーク・ライフ・バランスの実現と心身の健康維持を図り、各種休暇を取得しやすい職場環境づくりと時間外勤務の縮減に取り組みます。

#### ・ 心身の健康維持

職員が働きながら心身の健康維持を図ることのできる環境を整えるため、心身の不調や職場環境の悩みについて気軽に相談ができる職員相談室を設置します。

#### ・ 職員や所属の連携強化

職員同士の対話（ダイアログ）<sup>※10</sup>を活発にし、組織目標の達成に向けて協力し合う連帯感のある職場風土の醸成に努めます。

また、所管課が実施する政策や施策は、目的や対象者が類似しているなど、互いに関連するものがあるため、相乗効果や効率性を高める視点や、連携による新たな取組につなげる視点を持って組織間の連携を推進します。

※9 エンゲージメント：職員が仕事や組織に対して持つ意欲や参画意識

※10 対話（ダイアログ）：単なる情報伝達ではなく、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することで相互理解を深めていく創造的コミュニケーションのこと。

## (2) 市民や企業等との協働・連携

多様化する市民ニーズや社会課題に対応するため、行政だけでなく、市民、企業等と協働、連携することが重要です。市が直接実施していた事業を協働で実施し、市民の視点が加わることで、サービスの質を向上できるため、協働に関する研修等を実施し、職員への意識啓発に取り組みます。

## (3) 市民活動、地域活動への参加促進

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、市民主体の意識の向上や、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ます。

## (4) 行政運営の効率化を進める職場環境

限られた人員で、より効果的な市民サービスを提供するため、業務のスリム化やデジタル技術の活用等による行政運営の効率化に取り組みます。

# 8 職員と組織の役割と行動

目指す『人財』になるためには、部課等の枠にとらわれず、まちの未来像の実現のため、職員、管理職員、人事部門が、それぞれの立場と役割を理解し、尊重しながら行動することが必要不可欠です。

## (1) 職員

- ・ 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る。
- ・ 自身のキャリアプランを考え、積極的にリスキリング・スキルアップに励み、キャリアアップを図る。
- ・ 心身の健康維持等、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、組織目標の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。
- ・ 従来の方法に固執せず、デジタル技術の活用を含め、新しい方法を積極的に検討しながら、業務をより効果的、効率的なものに変革していく視点を持つ。
- ・ 市の魅力発信、地域資源の発掘、磨き上げなどを積極的に行う。

## (2) 管理職員

- ・ 率先してリスキリング・スキルアップに取り組み、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いながら、多様な人材が働きやすい職場環境を醸成する。
- ・ 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。
- ・ 業務のスリム化、生産性の向上を図る視点を持ち、業務のスクラップを視野に入れながら、行政運営の効率化、行政サービスの安定化に取り組む。

## (3) 人事部門

- ・ 研修の充実や、適切な人事管理を行う。
- ・ OJTやリスキリング・スキルアップの取組を支援し、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。
- ・ 多様な人材が活躍できるよう、各種制度や働きやすい環境づくりに努め、組織力を強化していく。

発行年月日 / 令和8年4月

編 集 / 豊川市総務部人事課

〒442-8601 豊川市諏訪1丁目1番地

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