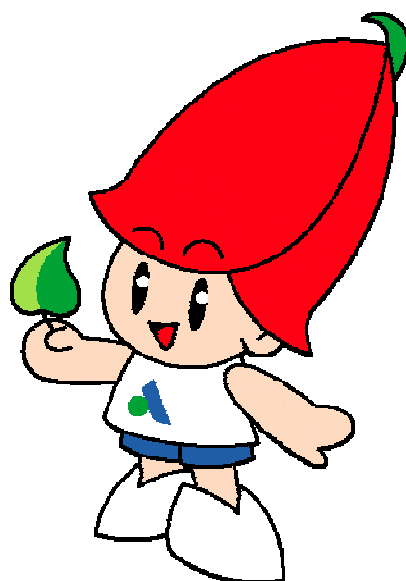


安城市人材育成・確保 基本方針



令和 7 年 4 月
安 城 市

目 次

第 1 章 人材育成基本方針改定の趣旨

- | | | |
|---|-----------------|---|
| 1 | 人材育成基本方針改定に至る経緯 | 2 |
| 2 | 基本方針の目的 | 3 |

第 2 章 人材育成・確保の基本的な考え方

- | | | |
|---|---------------|---|
| 1 | 目指す職員像 | 4 |
| 2 | 職員に求められる役割と能力 | 5 |

第 3 章 人材育成・確保の方策

- | | | |
|---|----------------|----|
| 1 | 総合的な人材育成・確保の体系 | 10 |
| 2 | 人が育つ「職場環境」 | 12 |
| 3 | 人が活きる「人事制度」 | 16 |
| 4 | 人が伸びる「職員研修」 | 18 |
| 5 | 本市を支える「人材の確保」 | 20 |

第 4 章 人材育成・確保の効率的な推進

- | | | |
|---|--------------|----|
| 1 | 人材育成・確保の推進体制 | 22 |
| 2 | 外部機関等との連携 | 23 |

- | | | |
|--|---------|----|
| | 「用語の説明」 | 24 |
|--|---------|----|

第 1 章 人材育成基本方針改定の趣旨

1 人材育成基本方針改定に至る経緯

(1) これまでの取組

「市民満足度」を向上させ、本市の“持続可能な成長”に貢献する人材の育成を、戦略的かつ総合的に推進するため、平成 21 年 3 月に「安城市人材育成基本方針」を策定しました。策定から 10 年を経過した平成 31 年 4 月には、それまでの進捗等を踏まえた改定を行い、現在に至るまで人材育成の取組を着実に進めてきました。

(2) 今回の人材育成基本方針改定の背景

本市を取り巻く環境は、人口減少、少子高齢化の急速な進行をはじめ、大規模災害・感染症等の新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展、働き方に対する価値観の多様化など大きく変化しており、複雑化・多様化する行政課題に対応できる人材の育成や確保の重要性は一層高まっています。

こういった中、総務省は、平成 9 年に示した「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」を、令和 5 年 12 月に全面的に改正し、新たな指針として、「人材育成・確保基本方針策定指針」を策定しました。

この指針では、「人材育成」のみならず、「人材確保」や「職場環境の整備」を図るべく、総合的な観点から各地方公共団体の基本方針の改正にあたって留意すべきことが示されており、このたび、本市においても新しい時代の変化に迅速かつ的確に対応し、課題解決に取り組むことができる組織体制を維持していくため、「人材育成」だけでなく、「人材確保」のあり方についても考え方を示すこととし、これまでの名称に「確保」を加えた「安城市人材育成・確保基本方針（以下、「基本方針」という。）」として改定します。

なお、デジタル社会の進展により、官民ともにデジタル技術やデータを活用できる人材の育成・確保が急務となっています。そのため、基本方針を補完する形で、デジタル面で職員に求められる役割やスキルを示した「安城市デジタル人材育成・確保基本方針」を別に策定し、デジタル人材の育成・確保を進めていきます。

2 基本方針の目的

「基本方針」は、本市の総合計画に定める各施策を推進するため、人的資源管理の考え方に基づき、目標とする職員像を明らかにし、人材育成・確保についての基本的な方向性、具体的な方策、体制等を明確化・体系化しています。

そして、この基本方針は、「市民の満足度」を向上させ、本市の“持続可能な成長”に貢献できる人材の育成・確保を戦略的かつ総合的に推進するための行動指針とすることを目的に定めるものです。

第2章 人材育成・確保の基本的な考え方

1 目指す職員像

この職員像は、組織目標を達成し、「市民満足度」を向上させるため、全ての職員がその重要性を共有するとともに、自己形成の行動目標とします。

なお、この職員像は、本市職員が目指すべき普遍的なあり方を示したものであり、今回の改定においても、その趣旨は変わることなく、これまでと同様に引き続き継承していきます。

✓ 誠実に職務を遂行し、信頼と期待に応えることができる職員

市民目線に立ち、親切で丁寧な市民と接することにより、市民満足度を向上させ、かつ、公平で公正な姿勢で職務を遂行することにより、市民との信頼関係を築きます。

✓ 柔軟な思考力、鋭い先見性と経営感覚を備えた職員

時代の変化を先取りし、柔軟な発想で物事を多角的に捉え、コスト意識や危機意識を常に持って、最大限の成果を上げることを追求します。

✓ 果敢な行動力と課題に挑戦する気概を持った職員

常に主体的・意欲的に職務を遂行する行動力を備えるとともに、行政課題の解決に向けて明確な目標を掲げ、それを達成するために果敢に挑戦します。

2 職員に求められる役割と能力

(1) 階層別の主な役割

階層		主な役割
経営能力発揮期	部長級	・市の経営層として、中長期的視点から市の向かうべき方向性を見据え、総合計画に沿って政策課題を設定するとともに、その実行に責任を持つ。 ・効率的な行政施策を遂行するため、部の責任者として組織の業務を的確に把握し、最善のマネジメント²を行う。 ・危機の発生を未然に防止するとともに、不測の事態に対し、迅速かつ的確に対応する。 ・部の総括的な立場から所属職員の指導と育成を行う。 ・市議会、他の行政機関及び関係機関等と総合的に調整を図り、円滑な行政運営を行う。
	課長級	・市の経営方針や上位目標を踏まえ、社会動向等外的環境の変化を洞察しながら重点課題を設定し、政策を実行する。 ・効率的な行政施策を遂行するため、組織の基本単位である課（室、施設）の業務を的確に把握し、最善のマネジメントを行う。 ・課（室、施設）の業務に関する危機管理を徹底し、不測の事態に対しては迅速かつ的確に問題を処理する。 ・リーダーシップを発揮して所属職員の指導と育成を行う。 ・市議会、他の行政機関及び関係部署との調整を図り、円滑な行政運営を行う。
能力発揮期	課長補佐級	・上司を補佐し、課又は施設の所属職員をまとめ、部下の能力や適性に合わせた効果的な指導と育成を行う。 ・政策課題を検討するとともに、問題や状況を的確に把握し、適切な判断により問題を解決する。 ・市民又は関係部署と調整を図り、円滑な業務を遂行する。 ・組織目標を達成するため、その方法、手段を効果的にまとめることにより、必要な改革・改善を提案する。 ・市民の要望等を的確に把握し、十分な説明責任を果たすとともに、関係者との意思疎通を図り、積極的に情報の収集及び共有ができるように所属職員を指導する。

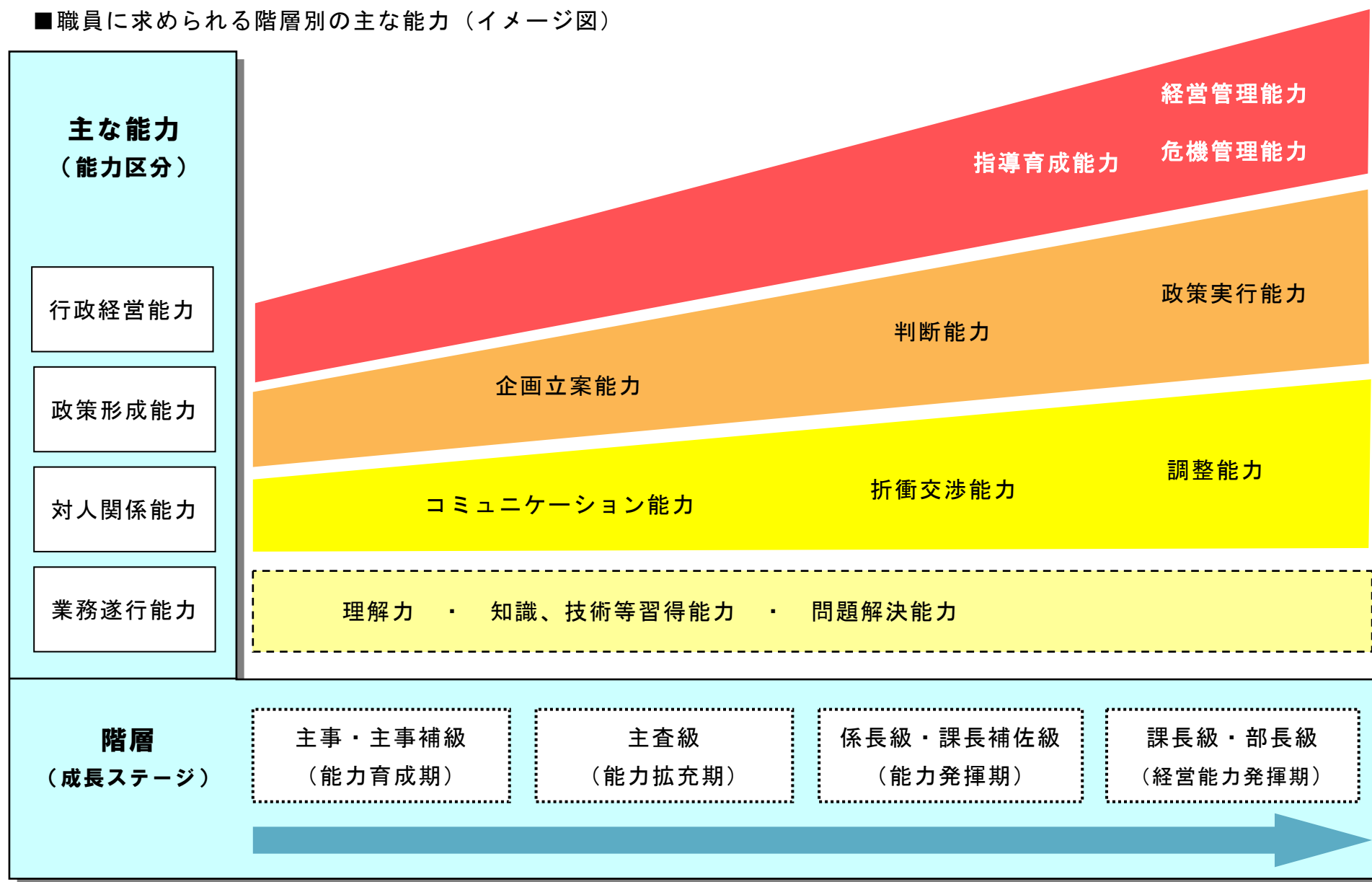
階層		主な役割
能力発揮期	係長級	・リーダーシップを発揮して係又は施設をまとめ、部下の能力や適性に合わせた効果的な指導、育成及び監督を行う。 ・政策課題の検討・提案を行うとともに、問題や状況を的確に把握し、適切な判断により問題を解決する。 ・上司と連携して市民又は関係部署との調整を図り、円滑な業務を遂行する。 ・組織目標を達成するため、その方法、手段を効果的にまとめることにより、必要な改革・改善を実施する。 ・市民の要望等を的確に把握し、十分な説明責任を果たすとともに、関係者との意思疎通を図り、積極的に情報の収集及び共有に努める。
能力拡充期	主査級	・係又は施設の目標を達成するため、実務経験を踏まえ効率的・効果的な手法により、必要な改革・改善を実行する。 ・市民の要望等を的確に把握し、十分な説明責任を果たすとともに、組織内外の関係者との意思疎通を図り、積極的に情報の収集及び共有に努める。 ・担当業務に求められる専門的な知識、技能、技術等の習得や先進的施策の研究・提案を通して問題解決に取り組む。 ・上司の指示、命令及び法令等を理解し、正確かつ迅速に業務を遂行する。
能力育成期	主事・主事補級	・係又は施設の目標を達成するため、その方法、手段を効果的にまとめることにより、必要な改善を提案する。 ・市民の要望等を的確に把握し、十分な説明責任を果たすとともに、組織内外の関係者との意思疎通を図り、積極的に情報の収集及び共有に努める。 ・担当業務に求められる専門的な知識、技能、技術等に精通するとともに、創意工夫を行い、問題解決に取り組む。 ・上司の指示、命令及び法令等を理解し、報告・連絡・相談を徹底し、正確かつ迅速に業務を遂行する。

(2) 求められる主な能力

階層別の主な役割を踏まえ、それを遂行する上で必要な職員に求められる主な能力を列挙するとともに、職員の階層（成長ステージ）ごとに、特に重要とされる能力を整理します。

能力区分	主な能力	経営能力 発揮期	能力 発揮期	能力 拡充期	能力 育成期
		部長級 ・ 課長級	課長補佐級 ・ 係長級	主査級	主事・ 主事補級
行政経営能力	経営管理能力	○			
	危機管理能力	○			
	指導育成能力	○	○		
政策形成能力	政策実行能力	○			
	企画立案能力		○	○	○
	判断能力		○		
対人関係能力	調整能力	○			
	折衝交渉能力		○		
	コミュニケーション能力		○	○	○
業務遂行能力	問題解決能力			○	○
	知識、技術等 習得能力			○	○
	理解力			○	○

■職員に求められる階層別の主な能力（イメージ図）



■成長ステージに応じた人材育成の考え方

成長ステージ	定義・育成の考え方
経営能力発揮期 ＊部長級 ＊課長級 能力発揮期 ＊課長補佐級 ＊係長級	能力・業績主義に基づき、各階層の使命・責任を果たす時期 《主な役割》 役職者として組織のマネジメントや部下の指導・育成を行い、総合計画に沿った政策課題を設定・立案し、実行に責任を持ちます。 《人事制度》 各階層に応じた能力の発揮と業務の成果を能力評価及び業績評価（目標チャレンジ制度）に基づき評価し、処遇に反映させます。 《職員研修》 行政経営、組織マネジメント、危機管理、リーダーシップ等に関する研修を行い、各階層の職員に必要な資質の向上を図ります。
能力拡充期 ＊主査級	専門的な実務能力を高め、問題解決に取り組む時期 《主な役割》 実務担当者として専門的な実務能力を高め、多様な職務経験を活かした政策提案を行い、積極的に問題解決に取り組みます。 《人事制度》 求められる能力の活用と業務の成果を能力評価及び業績評価（目標チャレンジ制度）に基づき評価し、処遇に反映させます。 《職員研修》 法制執務、創造性開発、政策課題研究型の研修へ発展することにより、問題解決能力及び政策形成能力の向上を図ります。
能力育成期 ＊主事・主事補級	自治体職員としての基礎的な能力を習得・開発する時期 《主な役割》 地方自治及び地方公務員に関する基礎知識、業務の遂行に必要な知識、技能、技術等を習得し、正確かつ迅速に業務を処理します。 《人事制度》 多様な業務経験を通して能力の開発を図り、適性を把握します。業績評価は能力の育成に活用します。 《職員研修》 地方自治法等の法制度、公務員倫理、接遇等の研修を行い、地方公務員としての基本的資質の向上と業務の遂行に必要な知識、技能等の習得を図ります。

第3章 人材育成・確保の方策

1 総合的な人材育成・確保の体系

■取組の視点

本市の目指す職員像を実現するためには、職員の育成に密接に関わる「職場環境」、適正な評価に基づく「人事制度」、様々な機会に行う「職員研修」、それぞれが有機的に連携し、総合的に機能し合う必要があります。

今回の改定においても、「人が育つ『職場環境』」「人が活きる『人事制度』」「人が伸びる『職員研修』」の3つの視点を引き続き継承して、職員の人材育成を計画的・総合的に推進します。

また、官民間問わず人材確保に係る競争環境が厳しくなる中、社会の流れに乗り遅れることがないように、時代の変化に即した効果的な人材確保策を進め、本市の行財政運営を支える多様で有為な人材を将来に渡って確保する必要があります。そのため、今回の基本方針の改定においては、新たに取り組むべき重要な視点として「本市を支える『人材の確保』」を追加し、様々な取組を進めていきます。

✓ 人が育つ「職場環境」

○ J T、組織目標の共有化、健康管理、ハラスメントの防止 等

✓ 人が活きる「人事制度」

人事評価制度、処遇制度

✓ 人が伸びる「職員研修」

自己啓発、職員研修、人材交流

✓ 本市を支える「人材の確保」

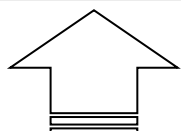
公務の魅力の発信、試験方式の工夫、多様な人材の採用 等

体系イメージ図や、それぞれの具体的な内容は次のとおりです。

■人材育成・確保の体系（イメージ図）

目指す職員像

- ✓ 誠実に職務を遂行し、信頼と期待に応えることができる職員
- ✓ 柔軟な思考力、鋭い先見性と経営感覚を備えた職員
- ✓ 果敢な行動力と課題に挑戦する気概を持った職員



✓ 人が育つ「職場環境」

- ◆ ＯＪＴ
- ◆ 組織目標の共有化
- ◆ 健康管理

- ◆ ハラスメントの防止
- ◆ ワークライフバランスの推進
- ◆ エンゲージメントの向上

✓ 人が活きる「人事制度」

人事評価制度

処遇制度



✓ 人が伸びる「職員研修」

自己啓発

職員研修

人材交流

✓ 本市を支える「人材の確保」

- ◆ 公務の魅力の発信
- ◆ 多様な人材の採用
- ◆ 試験方式の工夫
- ◆ 外部人材の活用

2 人が育つ「職場環境」

「良い仕事は、良い職場から」と言われるように、職場に活力があり、課題に前向きに取り組んでいる職場は、自ずと仕事の成果も上がるものです。多くの時間を過ごす職場をより良いものにすることは、仕事をやりやすくするだけでなく、職員自身の「やりがい」や「生きがい」、ひいては「充実した人生」につながっていきます。

また、職場の風土や環境は、そこで仕事をしている職員の行動の積み重ねによって形成されることは言うまでもありません。人が育つ「職場環境」は、職員一人ひとりの日々の仕事に対する取組や考え方、姿勢といった要素が大切になります。

特に、管理監督職員は、多様化する職員一人ひとりの価値観や働き方、ワークライフバランス等を念頭に置いたマネジメントを行う必要があります、そのことがより良い職場風土の醸成につながるため、まずは現在の時代背景にあった管理監督職員の意識改革が必要になります。

現在、各職場で所属長と全ての職員が行っている面談の実施が定着してきており、こうした対話を重視し、上司と部下の双方において風通しの良い、尊重し合える職場環境づくりを引き続き進めていく必要があります。

(1) O J T (On the Job Training)

「O J T」とは、職場内において職務を通して行われる人材育成の活動であり、職場の上司・先輩等が職場内で仕事を通して、様々な機会をとらえ、仕事に必要な知識、技術、態度等を直接的に指導・育成することです。

人材育成の主たる現場は毎日業務を遂行している各職場です。そのため、人材育成の現場である職場単位で人材の育成を日常的に推進する手法としてO J Tを積極的に活用します。O J Tは、職員に求められる基本的資質の習得・養成には非常に有効であることから、管理監督職員は、職場全体や個々の職員を対象として計画的かつ継続的にO J Tを実施していきます。

【主な取組】

- ・ 職場研修（O J T）をはじめとする現場での指導・育成の効果的な実施
- ・ 情報交換やグループワークを行う「O J T指導者フォローアップ研修」の実施

（２）組織目標の共有化

一生懸命に仕事をして、成果を得たときの達成感や喜びは、職員を成長させる大きな要因となります。

また、仕事がうまくできなかった場合でも、その原因を分析し、次の仕事に活かすことにより、その経験は職員の成長のための大きな財産になります。達成感等を味わうには、そこに明確な目標があることが必要であり、職場においては、組織目標と職員個人の目標に向かって意欲的・主体的に行動することが求められます。

組織目標を達成し、市民満足度を向上させるためには、総合計画の実現を目指し、職員が目標に向かって同じビジョンを持つこと、つまり、組織目標の共有化が重要です。

そのため、組織全体の政策目標を踏まえた上で、部、課及び係の組織目標を設定し、個人の目標については、自己の「階層に求められる役割」に照らして「自分が組織の中で何をやるべきか」ということを十分認識し、設定する仕組みが必要になります。

目標への挑戦、自己評価、上司からの指導助言を通じて、職員一人ひとりの意欲の向上と能力開発を促すとともに、組織を活性化し、公務能率の向上を図るため、「目標チャレンジ制度」³の取組を進めています。

【主な取組】

- ・組織目標と個人目標を連動させた「目標チャレンジ制度」の充実

（３）健康管理

働きやすい職場は、何よりも職員一人ひとりが心身ともに健康であることが重要です。

健康管理の基本は「自分の健康は自分で守る」です。まずは、日ごろから職員自身が自らの心身の健康状態を把握し、早めに対処することが大切です。身体的には、疾病の予防や早期発見のため、自分の健康状態を客観的に知ることができる健康診断を受診するとともに、受診後のフォローアップや産業医の健康相談等を通して、職員の健康管理に努めています。また、精神面では、メンタル不調になることを未然に防ぐため、こころの健康相談やストレスチェックを実施しています。ストレスチェックの結果、高ストレスと判定された職員に対しては産業医面談を実施しています。

なお、個人の自助努力だけでは解決できない問題に対しては、職場全体で健康管理に取り組む姿勢が必要です。例えば、メンタル不調は本人のみなら

ず、同僚、上司が異変に気づくことも少なくありません。そのためには、職員が精神的な負担なく相談できるような職場の雰囲気づくりなどに努めると同時に、職員一人ひとりが健康に関する正しい知識・情報を身に付けることが大切です。こうした健康管理への理解促進やストレスへの対処能力の向上等を目的とした研修を継続的に実施することにより、職員の健康の維持増進を図り、快適な職場環境を構築します。

【主な取組】

- ・健康診断の受診への支援
- ・健康管理に関する研修の充実
- ・健康相談への支援の充実
- ・こころの健康相談の実施
- ・ストレスチェックの実施
- ・予防接種への支援
- ・快適な職場環境の維持
- ・メンター制度⁴の実施

（４）ハラスメントの防止

職員が安心して生き生きと働き続けるためには、全ての職員がお互いを尊重し合える職場環境を構築していくことが重要です。ハラスメントの防止に向け、常に実態把握に努め、予防に重点をおきつつも、何かあった場合には速やかに対処できるような体制づくりにも取り組んでいきます。

【主な取組】

- ・相談体制の充実
- ・苦情処理委員会の設置
- ・実態把握に向けたアンケートの実施
- ・ハラスメント防止に関する研修の充実

（５）ワークライフバランス（仕事と生活の調和）の推進

職員一人ひとりが意欲を持って働くためには、仕事だけでなく、趣味、家事、育児等、仕事以外のそれぞれの生活スタイルに応じて、ワークライフバランスのとれた働き方ができる環境を整備することが大切です。子育てや介護等を担う職員だけでなく、職員一人ひとりが、自身の置かれている生活環境に応じて柔軟に働くことができるように、業務負担の平準化、時間外勤務

の縮減、休暇・休業制度の周知や取得しやすい職場環境づくりに努める等、組織として支援し、取り組んでいきます。

【主な取組】

- ・業務量に応じた適切な人事配置の実施
- ・ワークライフバランスのための時差出勤・在宅勤務制度の実施
- ・時間外勤務縮減策の実施
- ・有給休暇の取得促進
- ・所属職員の多様な働き方に対する管理監督職員の理解の促進
- ・職員一人ひとりのライフスタイルに合わせた柔軟な働き方を実現するための調査研究

（６）エンゲージメントの向上

現在、官民を問わず、職場に求める価値観は、「仕事のやりがい」「組織への貢献の実感」「自己成長」等が重視される方向に変化してきています。

そのため、職員の「学びの機会」の確保や、学びを通じて得た「知識を活かせる機会」の充実等に取り組むことで、仕事へのやりがいと職場へのエンゲージメントを高めることができるような、職員一人ひとりが成長を実感できる職場環境を整備していく必要があります。

本市においても、職員個人の意欲向上だけでなく、生産性や組織力の向上の他、離職予防等の面からも効果が期待できるエンゲージメントの向上に関する調査研究を進めていきます。

【主な取組】

- ・エンゲージメント向上に取り組む先進事例の調査研究
- ・能力開発や業務への取組姿勢の向上につながる人事評価制度の調査研究
- ・積極的に自己啓発に取り組む職員の人事評価への反映拡充の調査研究
- ・修学部分休業制度の創設、活用

3 人が活きる「人事制度」

人事制度は、職員一人ひとりのやる気を引き出し、能力を高めるとともに、その努力に応えるような制度でなければなりません。

そのためには、職員個々の能力を的確に評価できる仕組みを確立し、公正で透明性が確保され、信頼できる体制の整備が重要です。

(1) 人事評価制度

「目指す職員像」を実現するために、職員一人ひとりが自分の強み弱みを自覚し、それを踏まえて自分の能力を高める、すなわち「気づき、考え、行動する」こと、またそれを育成し、支援することを基本とした育成型の人事評価制度を導入しています。

本市の人事評価制度は、①人材の育成・活用（職員一人ひとりの能力を向上させ、その能力が発揮され、活用されるような環境を整備すること）、②組織力の向上（組織目標と個人目標を合致させ、全体として組織力を高めていくこと）、③処遇への反映（頑張った人が報われる仕組みを整備すること）を目的としています。

評価方法は、職員の仕事を業績評価（※1）と能力評価（※2）に分けて行い、被評価者の計画的な能力開発や人材育成等に活用し、昇任・昇格、昇給及び勤勉手当等の処遇へ反映させます。

※1：業績評価

被評価者の仕事の業績（成果）を「職務目標の達成度」により評価します。本市では「目標チャレンジ制度」を主査級以上の職員を対象に導入しています。

※2：能力評価

職務や目標への取組過程を職位、職種により「組織マネジメント」「業務マネジメント」「注意力」として評価します。そのほか、被評価者の職位や職種に必要な職務遂行能力を、職務行動として評価します。

【主な取組】

- ・「目標チャレンジ制度」の実施
- ・公平性、透明性、納得性及び信頼性の4つの要件を備えた人事評価制度の実施
- ・能力開発や業務への取組姿勢の向上につながる人事評価制度の調査研究

（２）処遇制度

ア 昇任・昇格

昇任・昇格にあたっては、人事評価制度等を活用し、職員の能力を見極めた上で、能力・実績・資質を備えた人材を登用していきます。

イ 給与

職員一人ひとりの意欲を高めるためには、能力を発揮し、業績を上げた職員に対して、相応の処遇を行うことが重要です。

このため、人事評価における勤務成績の給与への反映について、適正な運用をしていきます。

ウ 異動

人事異動は、職員が様々な職場や業務の経験を通して自己の能力開発を行い、かつ組織としての機能を効果的に発揮させるためにも重要な仕組みといえます。特に、能力育成期の段階においては、一定期間でできるだけ幅広い業務に携わることにより、職員の基礎的な資質の向上を図り、適性を把握する必要があることから、多様な業務経験を通して自己の能力開発やキャリア形成^⑥に資するような職員の異動・配置管理のシステムである、「育成型ジョブ・ローテーション」^⑦を実施します。

その他にも、「自己申告制度」^⑧、「人事評価制度」、「派遣研修の公募制」等に取り組み、能力・実績・適性・希望等に加え、人材育成も十分考慮した適材適所による人事配置を行います。

エ 分限処分

人事評価制度における評価の面談の中で、きめ細かな指導や育成を行うことにより、職員の意欲と能力を引き出し、良好な職務遂行環境の確保を図ります。

これらの過程を経ても人事評価が良好でない職員には、個別指導プログラムを実施し、それでもなお改善が見られない職員に対しては、公務の適正かつ能率的な運営を確保するために、市の条例等に基づき、分限処分^⑨を行うこととなります。

【主な取組】

- ・性別、年齢を問わない能力に応じた役職への登用

4 人が伸びる「職員研修」

「人は他動的に育成することは困難であり、自分で学ぼうとしなければ、自分で育とうとしなければ、人は育たない」と言われるように、職員の資質の向上や能力開発は、自身の自覚とやる気その原動力となります。

職員自らが自己の行動や能力開発の目標を設定し、自己研鑽と能力開発を進め、仕事の中でその成果を発揮し、自ら評価してさらなる資質の向上と業務成果の発揮につなげていくという意識を持つことが大切です。

そうした、自己啓発や能力開発に主体的に取り組む職員を支援するため、「人が伸びる『職員研修』」を体系的・戦略的に進めていきます。

(1) 自己啓発

自己啓発は職員が職務を遂行するに当たって、必要な知識や技能、態度、能力について自ら認識し、自己の意思を持ってそのレベルを高めるために主体的に学習する等、研鑽に努めることであり、人材育成の基本となる行動です。これから求められる人材は、自ら問題を発見し、課題を解決するため、自らの意思で主体的に行動する自律型職員です。また、人材育成は本人の意欲と主体性がある初めて有効なものとなることから、自己啓発の推進は人材育成にとって重要な鍵を握っているといえます。

自己啓発は、本人の自発性に基づくものであることが基本で、その実施は本人次第ですが、組織や上司が職員に自己啓発を促す動機付けや学習的職場風土づくりを進めることが大切です。

そこで、こうした職員の主体的な能力開発を促進し、自己実現を図ることができるよう自己啓発に対する組織的な支援を実施します。

【主な取組】

- ・ 通信教育助成制度の実施
- ・ 職員自己啓発支援制度の実施
- ・ 積極的に自己啓発に取り組む職員の人事評価への反映拡充の調査研究

(2) 職員研修

地方公共団体は、幅広い階層、多種多様な職種等の職員により運営されています。そのため、本市では、基本的な職務遂行能力に加え、多様で高度な専門知識や特定の分野における高度な技能や技術の習得に資するよう、それぞれの階層、職種、所属等にふさわしい研修を適宜実施します。

研修の企画・立案に際しては、「目指す職員像」の実現に向け、常に時代の変革に合わせて職員に求められる資質を分析し、学習目標を明確化した上で、職員研修計画の見直しを毎年実施し、現場（職場）での行動変容につながるような効果的・効率的・魅力的な研修を進めていきます。

また、研修効果を高めるため、研修の事後評価を行うとともに、職員自身の主体性を引き出せるよう公募制の研修を拡大し、与えられる研修から職員自らが選択し、学び、行動を実践する研修へとさらにシフトします。

各所属長においては、職員が研修に受講しやすい環境を整えるとともに、事前に研修の目的や受講職員に対する期待を伝え、受講後にはその研修内容や得られた知識等を職場において還元する機会を設ける等、職員が積極的に研修に参加でき、その効果が最大限に発揮できるような働きかけを行うこととします。

【主な取組】

- ・「職員研修計画」に基づく各職員研修の実施
- ・人材育成に資する新たな研修（職員民間企業派遣研修等）の実施、調査研究

参考①：職員研修実施の柱となる基本方針

「全体の奉仕者としての信頼の確保と公務能率の向上を目指して」

「地域に根ざした政策形成能力の向上を目指して」

「自己啓発の推進を目指して」

参考②：研修の種類

- ・一般研修：階層ごとの役割に応じた基本的な資質の向上
- ・特別研修：専門的な実務能力の向上と技能の開発
- ・職場研修：各職場の係又は施設ごとで実施。業務の効率的推進
- ・派遣研修：国・県等の研修機関や地域共同研修機構への職員派遣

（３）人材交流

人材交流は、先進的な行政手法の習得、幅広い視野を育む等の利点があることから、その趣旨及び目的を明確にし、より効果的な成果が得られるよう実施する必要があります。また、ネットワークの構築と幅広い視野を育むため、国、県等との人材交流を進めます。

5 本市を支える「人材の確保」

人材確保は将来の組織の活力を左右する重要な戦略です。特に職員採用にあたっては、豊かな向上心、協調性、強い精神力、市民との協働意識を有する等、「目指す職員像」を実現する職員の採用に努めます。

また、限られた人員の中で能率的に公務を進めるためには、多様で有為な人材の確保は必須です。官民間問わず人材確保に係る競争環境が厳しくなる中、社会の流れに乗り遅れることがないように、時代の変化に即した効果的な人材確保策を進めていきます。

（１）公務の魅力の発信

多様で有為な人材を確保するためには、まずは、本市の職員として働くことの魅力を広く情報発信することにより、公務への関心を持ってもらうことが必要です。より効果的な情報発信を進めるため、民間の就職支援サービスとの連携も含めた様々な媒体を通じた公務の魅力の発信を行うことにより、一人でも多くの方に市の情報を届け、多様で有為な人材の確保へとつなげていきます。

【主な取組】

- ・働きやすさ、やりがい等の採用後のイメージが湧く情報発信
- ・SNSや動画配信、民間の就職支援サービス等を利用した広報展開
- ・学生の需要に適したインターンシップ制度の実施
- ・リクルーター制度¹⁰を活用した職員と受験希望者との意見交換の実施
- ・技術職員確保のための採用強化策の検討

（２）試験方式の工夫

官民ともに人材確保に係る競争環境が厳しくなっている中、多角的な視点から試験方式を工夫していく必要があります。

例えば、民間企業を併願する受験者にとって、特別な公務員試験対策に負担を感じる者も多く、応募を躊躇させる要因となっています。そのため、多くの、かつ、多様な人材に採用試験に挑戦してもらうためには、受験者の負担を軽減するような試験方式に変えていくことも有効です。

先進事例の研究や若手職員の意見も積極的に取り込んでいく等、時代の変化に即して見直していきます。

【主な取組】

- ・試験内容（受験資格、試験科目、日程など）の見直し検討
- ・土木職等の技術職における通年試験実施の調査研究

（３）多様な人材の採用

多様で有為な人材の確保には、新卒採用だけでなく、経験や知識、技能、専門性を持った社会人経験者採用も重要です。

社会人経験者の受験者を増やすため、日程や試験科目といった試験方式を適宜見直し、効果的な試験内容を検討していきます。

また、新卒採用と変わらず、入庁後もスムーズに職場に定着できるよう、丁寧なフォロー体制も整備していきます。

【主な取組】 ※上記（２）の「主な取組」と同様

- ・メンター制度等、入庁後のフォロー体制の整備

（４）外部人材の活用

専門的な知識や経験を有する人材を活用する手法として、任期の定めのない常勤職員として採用する他にも、高度の専門的な知識経験等を有する者を、任期（上限５年）を区切って採用する「特定任期付職員」等、様々な選択肢のうちから、業務の性質や職場のニーズ等を踏まえて、適切な手段を選択していきます。

【主な取組】

- ・業務の性質や職場のニーズ等を踏まえた専門的な人材の確保

第4章 人材育成・確保の効率的な推進

1 人材育成・確保の推進体制

基本方針を効果的に推進するためには、全職員が自らの立場と役割を自覚した上で、個々の職員がその能力を最大限に発揮し、かつ、組織横断的な全庁一丸となった推進体制の整備が必要不可欠です。

このため、次のように職員それぞれの果たすべき役割を明らかにするとともに、中長期的な視点も踏まえ、効率的な推進体制を整えることにより、計画的かつ継続的に各取組を進めていきます。

(1) 一般職員

職員は、組織及び自己の目標を達成するため、主体的に職務を遂行し、能力開発に努め、積極的に自己啓発に取り組むことが大切です。そのために、常に学ぶ姿勢を持ち、心身の健康管理に留意しながら、職員同士がお互いに資質を高め合える職場環境づくりに努める必要があります。

【求められる姿勢】

- ・ 自分の将来像を描き、目標を設定する
- ・ 自己啓発に励む
- ・ 相互に切磋琢磨し、啓発し合う
- ・ 心身の健康を維持する

(2) 管理監督職員

管理監督職員にとって、所属職員の指導・育成は大きな責任ある役割です。日々の業務の中で、自らの行動が所属職員の意欲や職場の雰囲気などに大きな影響を与えていることを認識し、率先して自己啓発に励むとともに、職場研修を支援し、風通しの良いコミュニケーションが取れる職場の環境づくりに努める必要があります。

【求められる姿勢】

- ・ リーダーシップを発揮し、職場のチームワークを高める
- ・ 所属職員の能力を把握し、日常的に働きかけを行う
- ・ 「職員の成長は上司の責任」という自覚から、快適な職場環境をつくる

- ・ 職員の健康管理に注意し、元気で活力のある職場をつくる

(3) 人事部門

人事部門は、人材育成・確保を効果的に推進するための組織体制を整えるとともに、職場環境の充実と活性化、人事評価制度の更なる定着と整備、職員研修の充実及び効果的な人材確保策の実施等、各施策を総合的かつ一体的に進めます。

また、常に職員の意識や職場の実態把握に努め、基本方針に基づく取組の検証を行うことにより、人材の育成を計画的に進めます。

特に、人材確保に関しては、人事部門だけでなく、職員の出身校への広報活動や、採用強化策を若手職員とともに考えていく等、全庁的に危機意識をもって取り組んでいきます。

【求められる姿勢】

- ・ 職員一人ひとりに、基本方針が浸透するよう周知方法を検討する
- ・ 人材育成・確保の取組を適切に運用し、効果をフィードバックする

2 外部機関等との連携

市の組織内だけでは、効果的な人材の育成には不十分なことから、大学等教育機関及び民間企業の人材育成部門との意見交換や人事交流等の連携を通して、グローバルに活躍できる人材の育成に努めます。

また、国・県・他の自治体と連携を深め、人事交流を継続するとともに、自治大学校、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、全国市町村国際文化研修所（国際文化アカデミー）、公益財団法人愛知県市町村振興協会研修センター等で実施される専門研修に対して積極的に職員を派遣することにより、総合的かつ計画的な人材育成施策を推進します。

あわせて、人材確保に関しても、民間の就職支援サービスを活用し情報発信に努めるとともに、大学等の教育機関や近隣自治体とも情報連携を図っていきます。

用語の説明

1 人的資源管理（Human Resources Management）（p. 3）

職員の採用に始まり任用、教育、異動等、組織の人的資源（ヒト：職員）の需要と供給を予測・調整し、組織目標の達成に必要なこれらの人的資源を継続的に確保・育成するために行われる一連の活動です。

2 マネジメント（p. 5）

人・物・金・情報・時間等の経営資源を効率的に用いることにより、組織を維持・発展させるために行う管理・経営活動のことです。

3 目標チャレンジ制度（p. 13）

マネジメントの方法論の一つである“目標による管理制度”の本市における呼称。組織の方針や目標の達成に向けて職員が個人目標を設定し、自らの役割や責任を自覚しつつPDCAサイクルにより、職員の自律的・計画的な職務の遂行能力や公務能率を向上させる仕組みです。

この制度は、目標の設定や評価の過程において、上司と部下の面談を行うことにより、双方向のコミュニケーションが促進されることから、職場環境の活性化方策として有効です。

4 メンター制度（p. 14）

知識や経験を持つ先輩職員（メンター）が、後輩職員（メンティ）に対して個別支援を行うもの。

人間関係や仕事で壁にぶつかった時の悩みなど、業務上の指示・命令を行う直属の上司・先輩には相談しづらい悩みを、異なる部署などの先輩職員に相談することができる制度です。

5 エンゲージメント（p. 15）

働き手にとって、組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがい・働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を示す概念。

今後、人材確保に係る競争環境が厳しくなる中、多様で有為な人材を確保していくためには、やりがい・キャリアを通じた成長の実感が持てる取組や職場環境の整備を推進していく必要があります。

6 キャリア形成（p. 17）

職員が自らの職業生活設計に即して、教育訓練を受け、実務経験を重ねることを通じ、実践的な職業能力（知識、技術、技能）の開発や組織における立場の確立等を図ることで。

7 育成型ジョブ・ローテーション（p. 17）

人事異動等により多様な業務（例：窓口部門、事業部門等異なる分野）を計画的に経験（10年で概ね3分野）することで、知識・技術の習得や広い視野を身に付けるとともに、自分の適性を自身で把握することにより職員のキャリア形成を支援する経歴管理制度です。

8 自己申告制度（p. 17）

職員の適性や希望する職務、さらに、健康状況や職場環境等、各所属の状況を把握することは、人事配置等の面からも不可欠です。

自己申告制度により、現在の職務の遂行状況と結果に関する検証を行い、自己の職務に関する能力や適性が十分発揮できるような配置管理に努めています。

また、職員本人の意思を尊重し、降任及び職種変更の申出制度を定め、個人の能力又は意欲に応じた任用を行うことができるように努めています。

9 分限処分（p. 17）

公務能率の維持向上を図るため、勤務実績が良くない場合、心身の故障により職務の遂行に支障がある場合、又はその職に必要な適格性を欠く場合等にその職員の同意を得ることなく行われる本人に不利益な処分のことです。地方公務員法第28条、安城市職員の分限に関する条例及び安城市職員の降給に関する条例において規定され、種類は降任、免職、休職、降給の4種類です。

本市では、「安城市分限処分運用基準」を定め、同基準に沿って厳正に分限処分を行うことができるよう努めています。

10 リクルーター制度（p. 20）

公務に興味を持つ学生等が、仕事の魅力や特色、やりがいなどを、職員と直接会って、個別面談形式で聞くことができる制度です。