

# 東海市

## 人材育成・確保

### 基本方針

令和6年度～令和15年度  
(2024年度～2033年度)

# 目次

## 第1章 人材育成から人材育成・確保へ・・・・・・・・・・ |

- 1 社会情勢等の変化
- 2 総合計画との関係性
- 3 現状把握
- 4 策定にあたっての基本的な考え方

## 第2章 職員の目標・・・・・・・・・・・・・・・・ | |

- 1 めざす組織の姿
- 2 めざす職員の姿
- 3 6つの行動目標
- 4 職員として必要な能力や意識

## 第3章 人材育成・確保の取り組み・・・・・・・・・・ | 7

- 1 人材育成
- 2 人事評価制度
- 3 職場環境づくり
- 4 人材確保

# 第1章 人材育成から人材育成・確保へ

## 1 社会情勢等の変化

## 2 総合計画との関係性

## 3 現状把握

## 4 策定にあたっての基本的な考え方

## Ⅰ 社会情勢等の変化

少子高齢化の進展、生産年齢人口の減少、個人のライフプランや価値観の多様化、大規模災害、感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等、自治体を取り巻く状況は大きく変化しています。

また、人口減少による担い手不足のなか、複雑・多様化する行政課題に対応するためには、限られた人材を最大限に生かすとともに、いかに確保するかということが非常に重要となります。

総務省は、平成9年（1997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」について、「人材育成」のみならず、「人材確保」や「職場環境の整備」という総合的な観点から、新たに「人材育成・確保基本方針策定指針」（以下「国指針」という。）として令和5年（2023年）12月22日に全面的に改正し、各地方公共団体において人材育成・確保に関する留意・検討すべき事項を示しました。

また、本市では、「ともにつながり 笑顔と希望あふれるまち とうかい」を将来都市像とする第7次東海市総合計画を令和6年度（2024年度）から開始し、まちづくりを進めるとともに、「東海市人材育成・確保基本方針」（以下「本方針」という。）を新たに策定します。



## 2 総合計画との関係性

本方針は、第7次東海市総合計画の将来都市像「ともにつながり 笑顔と希望あふれるまち とうかい」の実現に向けて、行政推進項目4「よりよい職場づくりと人材育成を推進する」を推進するために策定するものです。

また、本方針による取り組みを進めることで、第7次東海市行政改革大綱に掲げる「効率的・効果的な組織運営の構築」の推進にも寄与するものです。

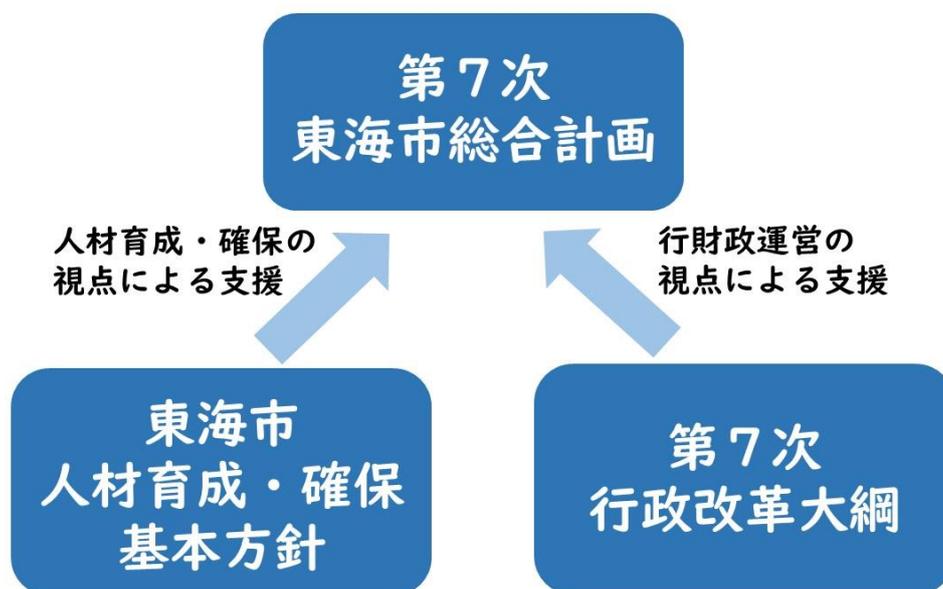


図1-1 本方針の位置付け

### 3 現状把握

めざす組織の姿やめざす職員の姿、行動目標について明らかにするとともに、各職位に応じて求められる能力・意識について明らかにしておくことは、**計画的に人材の育成・確保を行う際有益であるため**、本市の現状と課題を整理し、めざす組織の姿やめざす職員の姿、行動目標を明確化します。

また、職員一人ひとりや組織・職場で生じている問題や意識・考え方についての現状把握と課題整理をするために、令和5年（2023年）5月に平成26年（2014年）5月に策定された「東海市職員人材育成基本方針」（以下「平成26年方針」という。）の認知度調査を、令和5年（2023年）12月に本方針の策定に向けた職員アンケートをそれぞれ実施しました。その集計及び分析結果の概要は次のとおりです。

#### (1) 平成26年方針の認知度調査

##### ア 基本情報について

アンケート対象者966名に対して、回答者は565名（回答率58.5%）となりました。回答率を職種別で見ると、消防職が最も高く71.0%、一般行政職等が最も低く56.5%となりました。

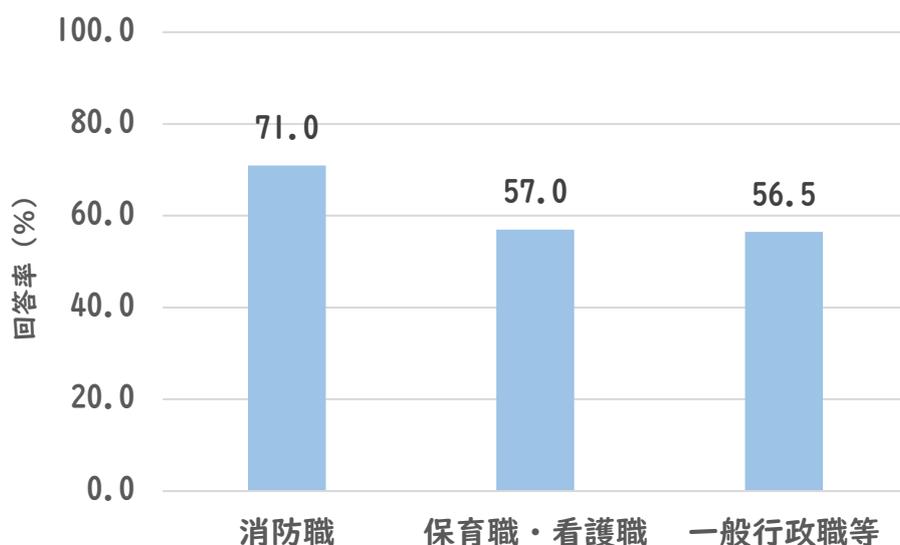


図1-2 認知度調査\_職種別回答率

## イ 調査結果

平成26年方針について、「内容を知っている」もしくは「少しは内容を知っている」と答えた人が20.7%となり、「名称は知っているが、内容は知らない」もしくは「まったく知らない」と答えた人が、79.3%となり、アンケート回答者の約8割の職員に、平成26年方針の内容が知られていないという結果となりました。

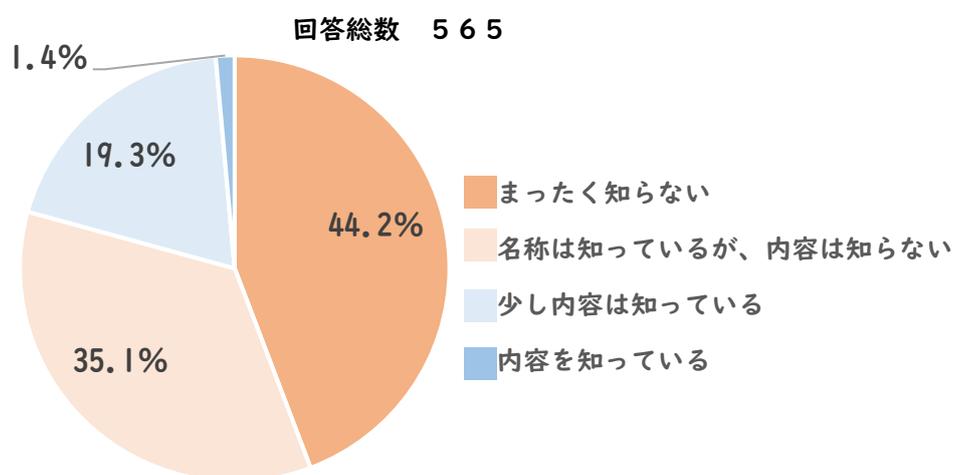


図1-3 認知度調査\_回答結果

(2) 本方針の策定に向けた職員アンケート

ア 基本情報について

アンケート対象者965名に対して、回答者は695名（回答率72.0%）となりました。回答率を年代別で見ると、50歳以上が最も高く75.2%、30歳～39歳が最も低く、67.7%となりました。職種別で見ると、消防職が最も高く77.4%、一般行政職等が最も低く69.7%となりました。

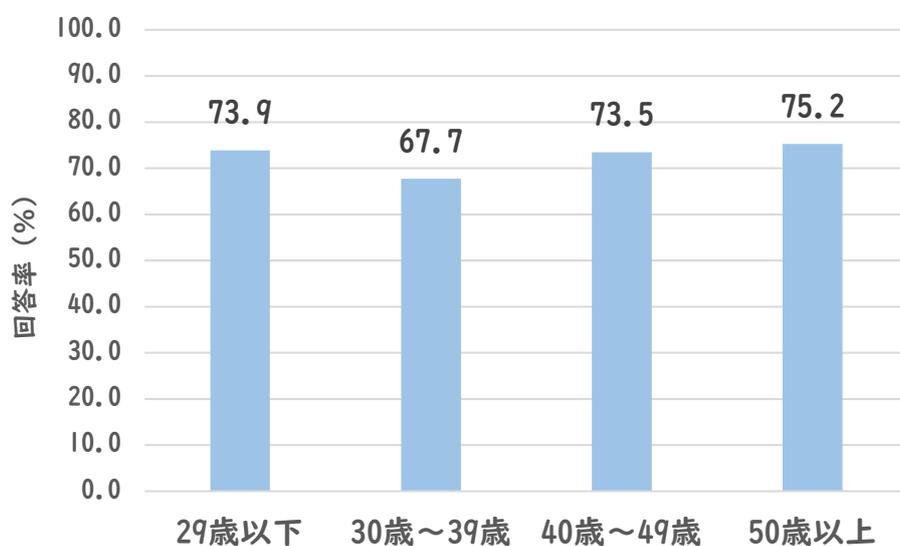


図1-4 職員アンケート\_\_年代別回答率

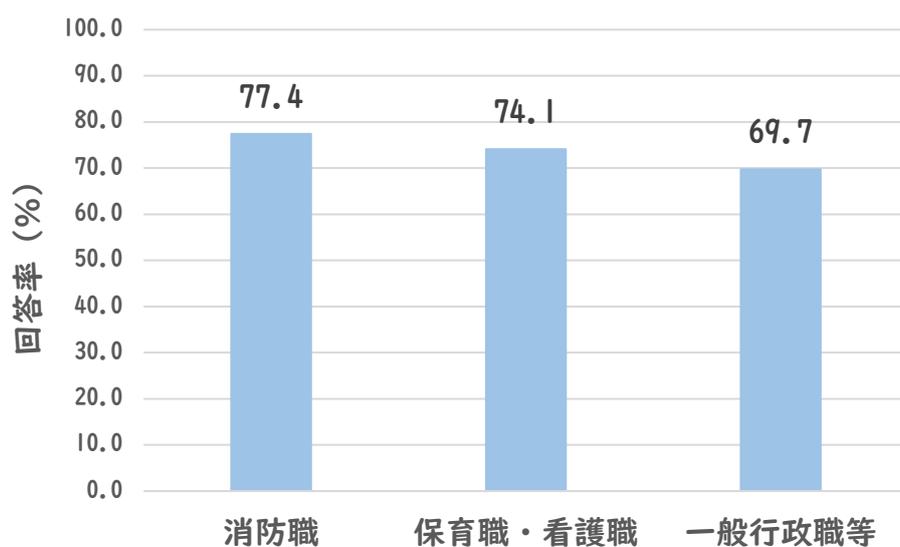


図1-5 職員アンケート\_\_職種別回答率

イ 「働きたいと思う職場」について（3項目まで選択可）

「良好な人間関係があり、自分の意見を他人と言い合える職場」が410件（59.0%）で最も高く、次いで「仕事と生活が両立できる職場」が349件（50.2%）、次いで「問題が起きた時に周囲からサポートが受けられる環境」が247件（35.5%）となりました。

特に上位2つの項目は、半数を超えており、年代別及び職種別で見ても高い回答数となりました。また、職種別で見ると、消防職で「チームで協力し合い、目標に向かって取り組んでいる職場」が他職種と比較して、高い結果となりました。

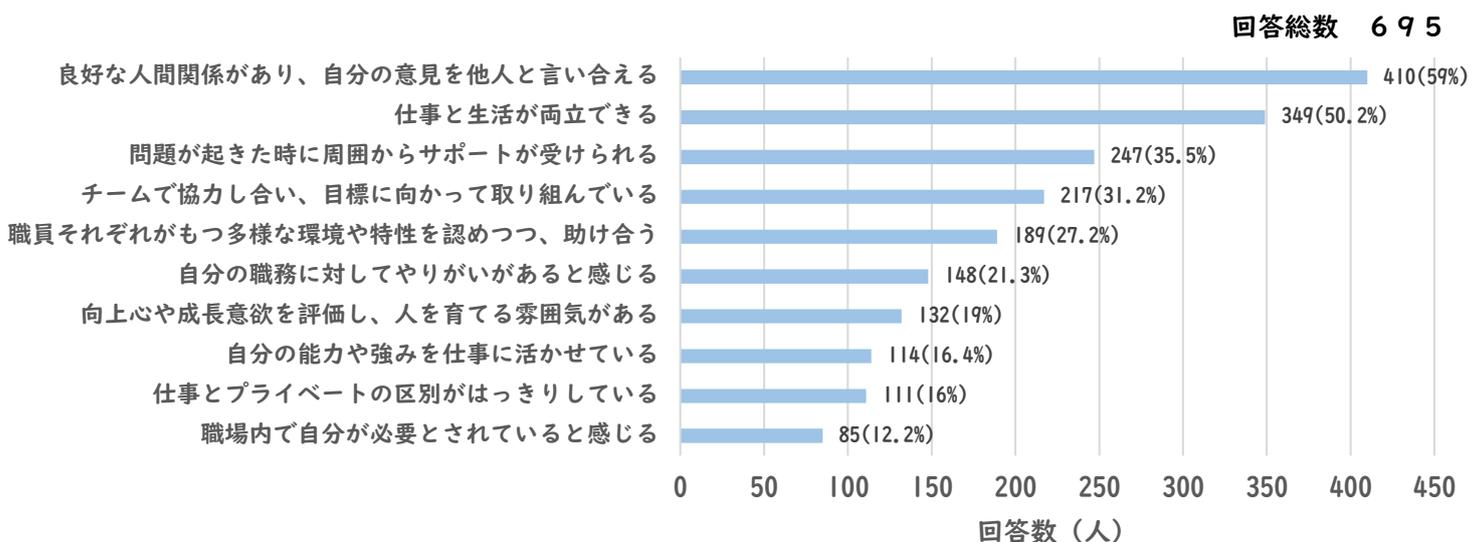


図1-6 「働きたいと思う職場」について

ウ 「一緒に働きたいと思う職員」について（3項目まで選択可）

「冷静で落ち着いた判断や行動ができる職員」が387件（55.7%）で最も高く、次いで「多様化する時代に合わせた考え方や行動ができる職員」が363件（52.2%）、次いで「主体的に職務を捉えて対応できる職員」と「職場や地域、他の機関と円滑に連携できる職員」が360件（51.8%）となりました。

年代別に見ると、年代が高くなるにつれて「主体的に職務を捉えて対応できる職員」が高くなり、年代が低くなるにつれて「冷静で落ち着いた判断や行動ができる職員」が高くなる傾向が見られました。

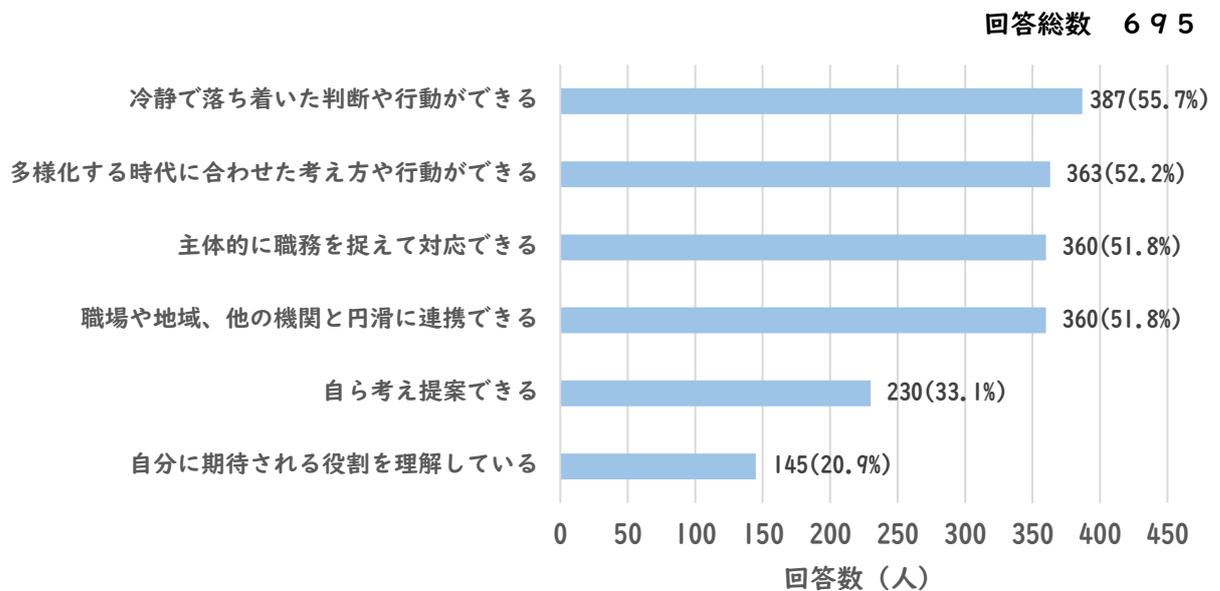


図1-7 「一緒に働きたいと思う職員」について

エ 「職員として必要な能力」について（3項目まで選択可）

「協調性」が460件（66.2%）で最も高く、次いで「柔軟性」が352件（50.6%）、次いで「責任感」が268件（38.6%）となりました。年代別の特徴として、30歳～39歳では「協調性」、「柔軟性」に次いで、「効率性」が高い結果となりました。

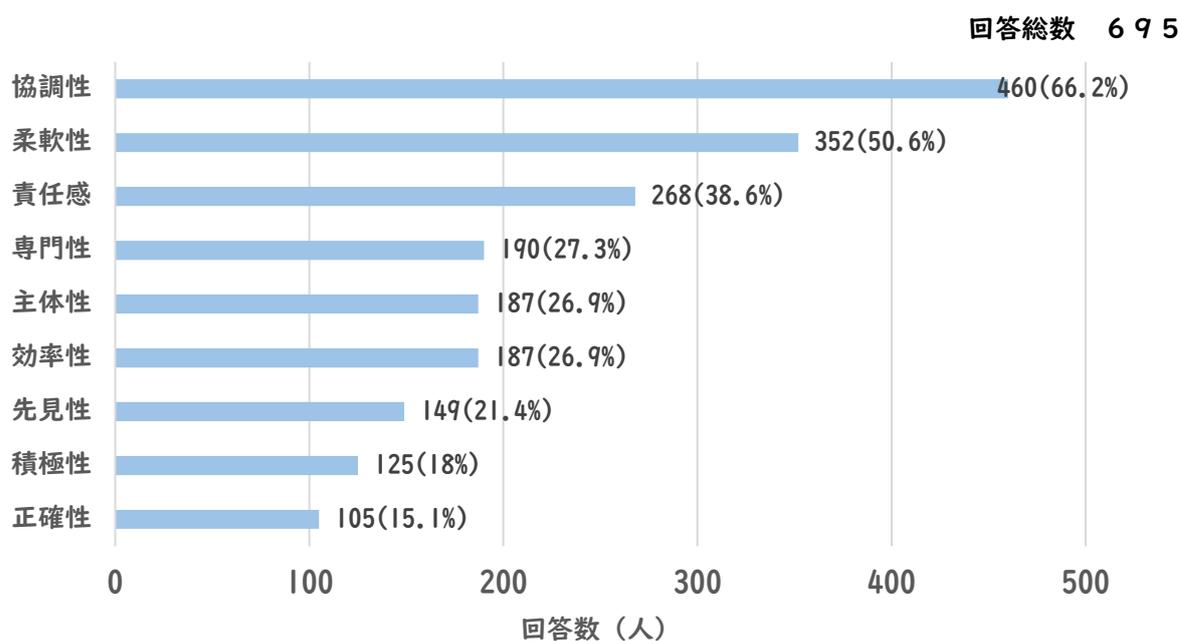


図1-8 「職員として必要な能力」について

※職員アンケートのうち、主な項目のみを取り上げています。また、職種別及び年代別集計結果等の詳細は、個人情報に係る部分がありますので公表していません。

#### 4 策定にあたっての基本的な考え方

社会情勢の変化を受け、平成26年方針を全面的に見直し、「人材育成」のみに捉われることなく、戦略的な職員採用や人員配置、適切な人事評価、職場環境づくりなどの幅広い観点に着目し、本方針として新たに策定します。

また、策定するにあたり、国方針の内容を踏まえ、本市の現状と課題を整理し、職員アンケートを実施しました。アンケートを受けて、一緒に働きたいと思う職員や職員として必要な能力について、年代や職種間での考え方の違いが明らかになり、これらのアンケート結果を踏まえ、めざす組織の姿、めざす職員の姿、6つの行動目標を設定しました。



図1-9 本方針の体系図

## 第2章 職員の目標

- 1 めざす組織の姿
- 2 めざす職員の姿
- 3 6つの行動目標
- 4 職員として必要な能力や意識

## 1 めざす組織の姿

# 風通しが良く、個人の力が 最大限に発揮される組織

職員同士の人間関係が良好で、互いの意見を活発に出し合えるなど風通しの良い職場を築いていける組織を目指します。

また、職員相互のサポート体制や仕事と生活が両立できる環境を整え、職員が心身ともに充実した状態で働くことができることにより、個人の力が最大限に発揮できる組織を目指します。

「風通しが良く、個人の力が最大限に発揮される組織」となることで、ここで働きたい、働き続けたいと思える魅力ある職場につながっていきます。



## 2 めざす職員の姿

# 柔軟に考えて行動できる職員

多様化する時代の流れとともに変化する市民ニーズやまちづくりの課題に対して、主体的に物事を捉え、柔軟に対応するとともに、常に論理的な判断ができ、周囲と連携しながら問題解決に取り組むことのできる職員を目指します。



### 3 6つの行動目標

めざす職員の姿を実現するためには、日々の業務や職場で起きる出来事に当事者意識を持ち、それらに主体的に取り組む姿勢が大切です。職員として求められる能力・意識のうち、特に重要なものを示します。



図2-1 6つの行動目標

### 協調性

職員同士が個性を尊重し合い、思いやりを持って行動します。

### 柔軟性

時代の流れに合わせた新たな発想やアイデアを持ちます。

### 責任感

目的意識を持ち、常に自分事として行動します。

### 主体性

自ら進んで考え、行動し、職員同士助け合います。

### 市民目線

市民目線に立ち、市民から信頼される対応を心がけます。

### 効率性

最小の経費で最大の効果を挙げるため、効率化を求めます。

#### 4 職員として必要な能力や意識

国指針においては、職務分野や職位に応じて求められる知識や技能等のもと、必要な知識と技能を習得することにより、計画的・体系的に育成するためのプログラムを整備することとしています。

本市においても、先に定めた「6つの行動目標」を実行することで、めざす職員、めざす組織となるよう、各階層で特に身につけ、積み上げていきたい能力や意識についてまとめるとともに、これらを実現するための具体的な取り組みを第3章「人材育成・確保の取り組み」に示します。

表2-1 階層別で求められる能力・意識（一般行政職参考）

階層	各階層で重点的に身につけてほしい能力・意識
一般前期職員 (5年目まで)	協調性、市民目線、主体性 倫理観、規律性、自己成長意欲
一般中期職員 (6年目以降)	責任感、効率性 課題発見、論理的思考
一般後期職員 (主任級)	柔軟性、コスト意識 政策立案、後輩育成意識
監督職員 (統括主任級)	政策形成、課題解決 部下育成意識
管理職員 (課長級・主幹級)	政策実現、組織管理 部下育成意識
幹部職員 (部長級・次長級)	行政経営 部下育成意識

## 第3章 人材育成・確保の取り組み

1 人材育成

2 人事評価制度

3 職場環境づくり

4 人材確保

## I 人材育成

### NEW (I) 研修体系の抜本的な見直し

「研修を受講する機会は、十分に提供されていると思いますか？」という職員アンケートにおいて、「十分提供されていると思う」もしくは「どちらかというと提供されていると思う」と答えた人は588人（84.6%）であったものの、職員がより主体的に学び、職員として求められる能力を取得できる研修体系を構築します。

また、本市の研修計画をまとめた研修概要を整理し、研修の意図や目的を職員へ事前に周知することで、研修の効果を高めます。

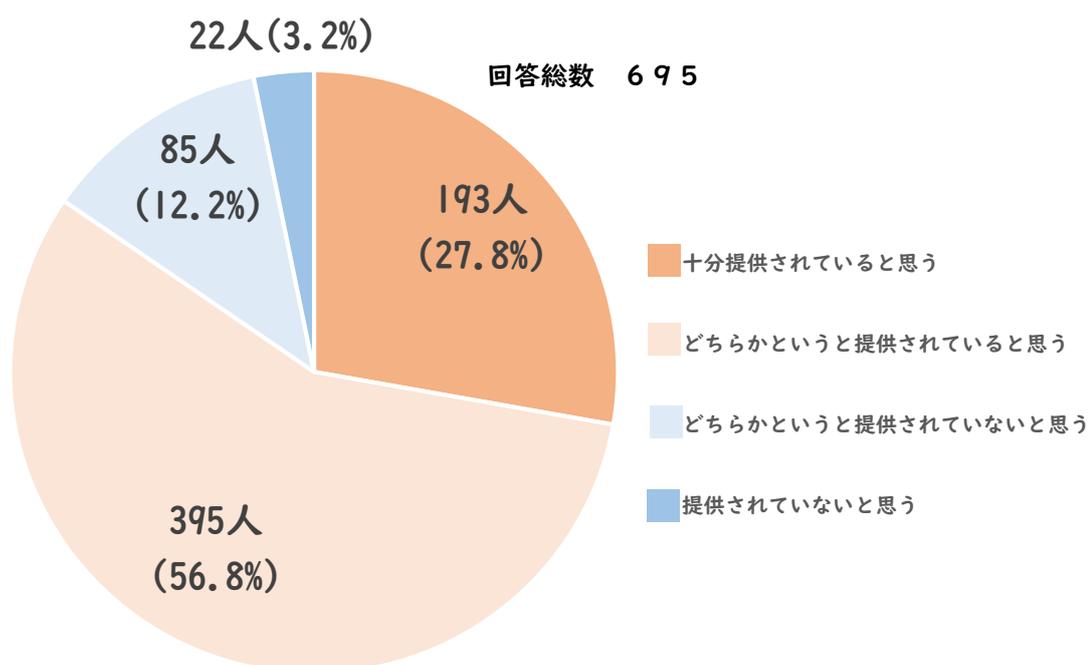


図3-1 「研修を受講する機会」について

## NEW (2) サポーター制度の充実及び指導員制度の新設

悩みを抱えやすい入庁1年目～3年目程度の職員をサポートするため、サポーター制度を一層充実させ、先輩と後輩のコミュニケーションの活性化を図り、風通しの良い雰囲気をつちかいます。

また、指導員制度を新設し、職場内でのサポート体制を強化します。

サポーター制度とは

新規採用職員等をサポートするために、他部署の先輩職員がサポーターとなり、困っているサポート対象者の相談等に乗る制度。

指導員制度とは

新規採用職員等の業務を主として指導する同部署の先輩職員が指導員となり、業務の相談等に乗る制度。

## NEW (3) キャリア形成の支援

職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するために、20歳～30歳代の職員のキャリア形成に係る研修を実施するとともに、管理・監督職のキャリア支援力向上に係る取り組みを推進し、キャリアの考え方を職員に広く周知し、キャリア形成を支援します。

また、人事評価時の面談において、キャリア視点を取り入れます。

そもそもコーナー



キャリア形成とは

自分がどのように働き、自己成長を図っていくか自ら考え、仕事での経験を計画的に積んでいくこと。キャリアを意識することで、目的意識を持つため、仕事への意欲や仕事の質が向上します。

#### **NEW** (4) 幹部職・管理職・監督職の部下育成意識の向上

職員の育成や意欲の向上において、幹部職・管理職・監督職が、その役割を十分に認識し、各職員との定期的な面談や日々のコミュニケーションの中で、職員の人材育成等に積極的に関わっていくことが重要です。

また、業務の効率化・適正化を行うとともに、業務分担を平準化するよう努め、職員一人ひとりが力を最大限発揮できるような組織を目指します。

#### **NEW** (5) 定年引上げに伴う計画的な人材育成

令和5年（2023年）4月から職員の定年が65歳まで段階的に引き上げられています。高齢期職員が定年まで能力や経験を十分活かし、意欲を持って働くとともに、高齢期職員と他の職員が互いに理解し合い、コミュニケーションが円滑に進むよう、研修等を実施します。

#### (6) 人員配置

職員の意欲や能力、適性、キャリア志向を考慮しながら、**5年前後**を目安にジョブローテーションを計画的に人事異動に取り入れていきます。事務職については、一定期間は窓口部門、事業部門、管理部門をローテーションします。保育職、消防職については、勤務場所を変えながら、広く業務を経験していきます。

一方で、限られた人数で最大限のパフォーマンスを発揮するため、一つの部署で専門的な知識を蓄え、専門性を高める職員を一部配置し、組織の安定性を図ります。

## 2 人事評価制度

### (1) 人事評価制度の見直し

本方針に合わせ、人事評価における評価方法や評価者を柔軟に変更していくとともに、職位ごとの求められる能力及び職務行動を策定し、人事評価の評価項目として活用します。

また、人事評価を昇給、勤勉手当に適正に反映し、職員のモチベーション向上につなげます。

### NEW (2) 評価者及び被評価者への研修の実施

「本市の人事評価制度を理解していますか？」というアンケートに対して、「理解している」もしくは「どちらかという理解している」と答えた人が456人（65.6%）に留まったため、人事評価制度が適正に運用されるよう、評価者だけでなく被評価者に対しても研修を実施します。また、表3-1に人事評価制度に定められている能力・執務態度を示します。

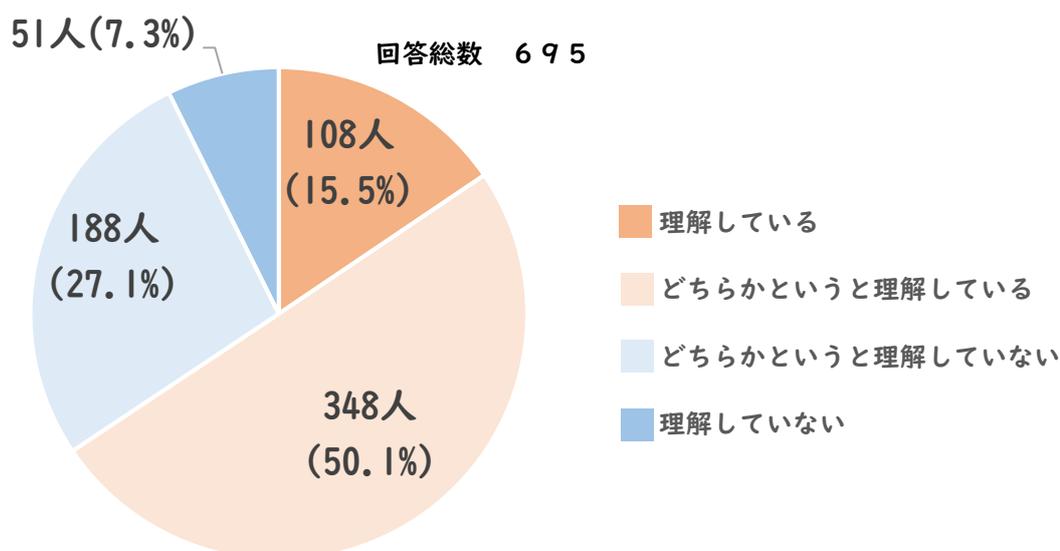


図3-2 「人事評価制度」について

表3-1 人事評価の能力・執務態度（一般行政職参考）

階層	人事評価・能力	人事評価・執務態度
一般前期職員 (5年目まで)	知識・技能 理解力 創意工夫力 表現力 説得力	規律性 責任性 積極性 協調性 市民意識
一般中期職員 (6年目以降)		
一般後期職員 (主任級)		
監督職員 (統括主任級)	知識・技能、判断力 企画力、指導力、調整力	
管理職員 (課長級・主幹級)	知識 決断力 開発力 事務事業評価力 統率力	経営意識 革新性 先見性 責任性
幹部職員 (部長級・次長級)		

そもそもコーナー



人事評価制度とは

仕事の評価が昇給や勤勉手当に反映される制度。年度内に少なくとも年2回は評価者と被評価者で面談を行う必要があります。

評価はどう活用されるの？

人事異動、昇給、勤勉手当などの人事に関する基礎資料として活用しています。

### 3 職場環境づくり

#### (1) 職員の健康管理等に関する取り組み

職員が心身に不調を来すと、その能力を十分に発揮することができなくなるため、メンタルヘルス研修の実施や長時間勤務者に対する医師の面接指導などのメンタルヘルス対策を広く実施します。

また、「本市のハラスメントの防止等に関する規程を理解していますか？」というアンケートに対して、「理解している」もしくは「どちらかという理解している」と答えた人が489人（70.4％）に留まり、ハラスメント防止に関して一層の周知が必要です。安心して職務に専念できる職場環境を整えるため、ハラスメント防止対策に関する研修を実施するとともに、研修後のフィードバックを実施するなど、ハラスメントを行っていることに気づいていない当事者への気づきを与えることを目指します。

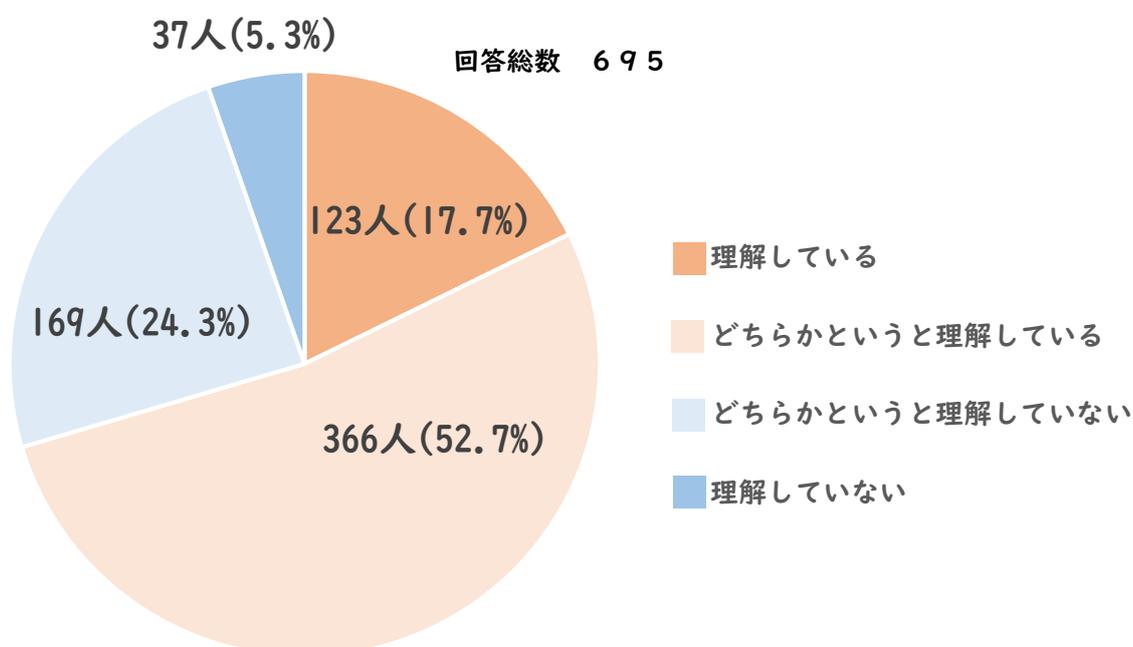


図3-3 「ハラスメントの防止等に関する規程」について

## NEW (2) ワークライフバランスの推進

今後限られる人員の中で継続的に行政サービスを提供するため、既存の業務を精査し、各課の業務相談に応じながら、業務改善を支援します。

また、ICT技術などを業務に取り入れ、効率化を図り、職員のワークライフバランスを推進します。

## NEW (3) 多様な働き方の推進

新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のため、一時的に在宅勤務や休憩時間の柔軟化、時差出勤の取り組みを実施しました。今後、この内容を見直し、恒久的な制度として実施します。

また、今後の行政のDXの推進に伴う業務の多様化や新しい働き方に関する国の方向性等を踏まえ、職員が個々の能力を最大限に発揮でき、安心して働くことができるよう、週休3日制度やインターバル制度等の多様な働き方の導入を進めます。

そもそもコーナー



週休3日制度とは

週の勤務時間数（原則38時間45分）を維持したまま、週の勤務日数を5日から4日に変更することができる制度。

インターバル制度とは

勤務終了後、次の勤務開始まで、一定以上の時間を空けることで、職員の生活時間や睡眠時間を確保する制度。

## 4 人材確保

若年人口の減少と人材の流動化に伴い、民間企業との採用競合が激化する中、公務員試験の受験者は全国的に減少しており、今後は自治体間においても採用競合が激しくなると予想されます。

本方針の取り組みを積極的に推し進め、一人ひとりの職員が人材ではなく、「人財」として活躍できる組織となることが結果として人財確保につながっていくと考えます。

### NEW (1) 東海市職員として働く魅力の発信

インターンシップや職場見学など学生が広く参加でき、東海市の仕事について知ることができるイベントを増やすとともに、イベントを通じて、職員課と各課等が協力しながら、職場の雰囲気や職員の様子を広く発信します。

また、採用パンフレットや大学説明会などを通じて、めざす組織の姿やめざす職員の姿、6つの行動目標を発信することで、東海市職員として求める人材を明確化し、採用につなげます。さらに、東海市の職場の雰囲気や職員の様子を周知できるよう、東海市のホームページ等に情報を掲載し、「見える化」を図ります。

### (2) 採用試験制度の柔軟化

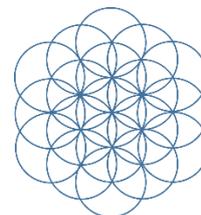
官公庁及び民間企業の採用活動の早期化に伴い、他の試験日程がより一層早くなる傾向になり、本市の受験者数は年々減少傾向にありました。そこで、試験日程を約2か月前倒し、1次試験の教養試験及び小論文試験を見直し、テストセンター方式に変更し、オンライン受付を開始しました。

全国的な民間企業や官公庁の採用事務の流れを敏感に汲み取り、その時代に合った最適な採用試験を実施します。

### **(3) 専門職や技術職の確保**

土木・建築技師や保健師、保育士といった専門職や技術職については、人材確保が困難な状況であることから、大学等の説明会やインターンシップ等を通じて、業務内容や公務員としてのやりがい、魅力を発信します。

## あしがき（コラム）



### 【デザイン】

役所に勤めて以来、「役所が作成する〇〇計画や△△方針って文字が多くて、難しくて読みづらい」という声が多く聞こえてきました。

そんな印象を払拭したい！という想いでこの方針を作成しました。この自由なデザインやレイアウトこそが東海市の「風通しの良く、個人の力が最大限に発揮される職場」を体現していると思っていますし、多くの人にこの方針を読んでもらえることを願っています。



### 【職員像】

平成26年方針の目指すべき職員像は「熱い情熱をもって、実践する職員」でした。当時の時代背景を象徴しているように感じます。仕事においては、論理的な判断ができ、周囲と連携しながら柔軟に考えて行動できる職員が求められているように日々感じます。

## 【やりがい】



本市の勤務時間は原則1日7時間45分です。つまり、1日のうち3分の1は勤務しているわけです。ともすれば、働く時間は楽しいほうが良いし、やりがいを持って仕事をした方が人生豊かになると思います。

しかし、必ずしも仕事は楽しいことばかりではありません。うまくいかないことや苦勞することは多々あります。そういった状況の中でいかにやりがいを見つけていくかが我々の課題の1つであると考えています。

## 【変化を恐れない勇気】



東海市の偉人細井平洲先生の教えに、「勇なるかな勇なるかな、勇に  
あらずして何をもって行わんや」という言葉があります。これは、「何事をするにしても勇気を持って行ってもらいたい。」という意味で、今後の市職員としての姿勢のヒントになると考えています。

多様化する時代の流れに合わせて、**柔軟に考えを変える勇気**を持ち、行政職員としての誇りを持って働いていくことが重要と感じます。