

犬山市人材育成基本方針

令和 7 年 1 月

経営部総務課

<目次>

I	人材育成基本方針見直しに関する基本的な考え方	2
1	基本方針見直しの背景	2
2	組織の現状と課題	2
II	基本方針の目的と位置づけ	3
1	基本方針の目的	3
2	基本方針の位置づけ	3
III	人材の基本理念	4
IV	目指すべき職員像	5
V	求められる能力及び資質	6
VI	人材育成の方策	8
1	人材の確保	8
2	研修の充実	9
3	働きがいの確保	11
4	職場環境の整備	12
VII	推進体制	14

I 人材育成基本方針見直しに関する基本的な考え方

1 基本方針見直しの背景

本市では、平成19年4月に地方公務員法に基づく「犬山市人材育成基本方針」を策定し、これに基づき職員の人材育成を行いながら、第6次犬山市総合計画のもと、「水と緑と伝統 みんなつながり みんなうるおう 豊かさ実感都市 犬山」の実現に向けて様々な取組を進めています。

近年は、生産年齢人口の減少や少子高齢化の進行などに加え、急速なデジタル化の進展など、本市を取り巻く環境が大きく変化する中、行政サービス提供体制を維持するだけでなく、新たなデジタル技術の導入・活用による業務の効率化を進めるなど、より効果的で効率的な行政運営が求められています。

このような社会情勢や時代の変化の中で、内容の見直しにあたっては、社会状況の変化に合わせて全面改正された国の「人材育成・確保基本方針策定指針（令和5年12月22日総務省通知）」の内容を参照し進めることとします。

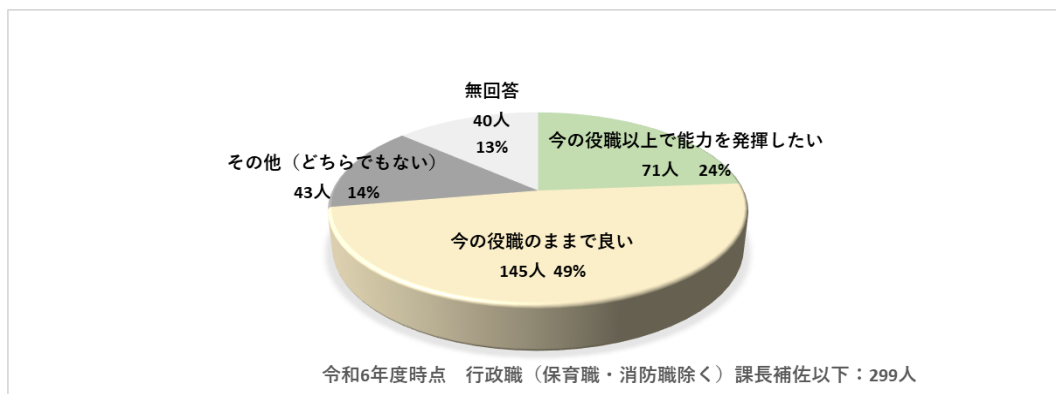
2 組織の現状と課題

基本方針の見直しに当たっては、組織の現状と課題について、洗い出しを行い、主なものを次のとおり整理しました。

（1）組織の現状

- ・ 人口減少、生産年齢人口の減少等により技術職等の職員の人材確保が困難となっている。
- ・ 新たなデジタル技術の活用に向けて、職員のデジタルリテラシーの向上が必要となっている。
- ・ 管理職への昇任を希望しない職員の割合が多い。（※自己申告書より）

【図：キャリア形成について】



（２）組織の課題

- ・ 定年年齢の引上げ等に起因する職員の年齢構成の変化に対応するため、計画的かつ継続的な人材の確保及び育成が必要。
- ・ やりがいや成長実感を持てるよう、人事評価制度を活用した上司と部下のコミュニケーションの活性化等が必要。
- ・ 育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できるような働きやすい職場環境の整備が必要。（※特定事業主計画より）

Ⅱ 基本方針の目的と位置づけ

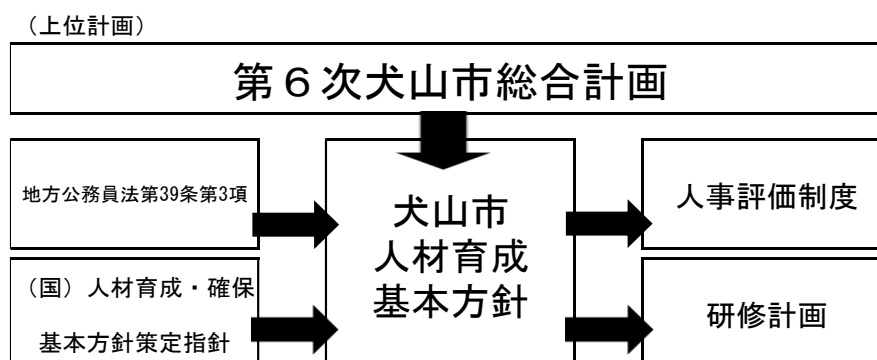
１ 基本方針の目的

今後、若年労働力の絶対量が不足し、自治体経営の人的資源が大きく制限されることが見込まれており、近い将来、官民ともに人材確保が更に困難になる中で、市が担うべき多くの役割、課題解決を実行するための新たな仕組みを構築し、それを支える職員の育成・確保を戦略的・優先的に取り組む段階を踏まえ、本基本方針では、「人材の基本理念」と「目指す職員像」を定め、総合計画に位置付けたまちの将来像の実現に向けた職員の人材育成等を進めるに当たっての具体的な取組について定めることとします。

２ 基本方針の位置づけ

基本方針は、地方公務員法第３９条第３項に定める職員の研修に関する基本的な方針として位置づけられるとともに、人事評価制度における職員の責務、職員の能力開発など、人材の効果的な活用に関する方向性を定めるものです。

【図：基本方針の位置づけ】



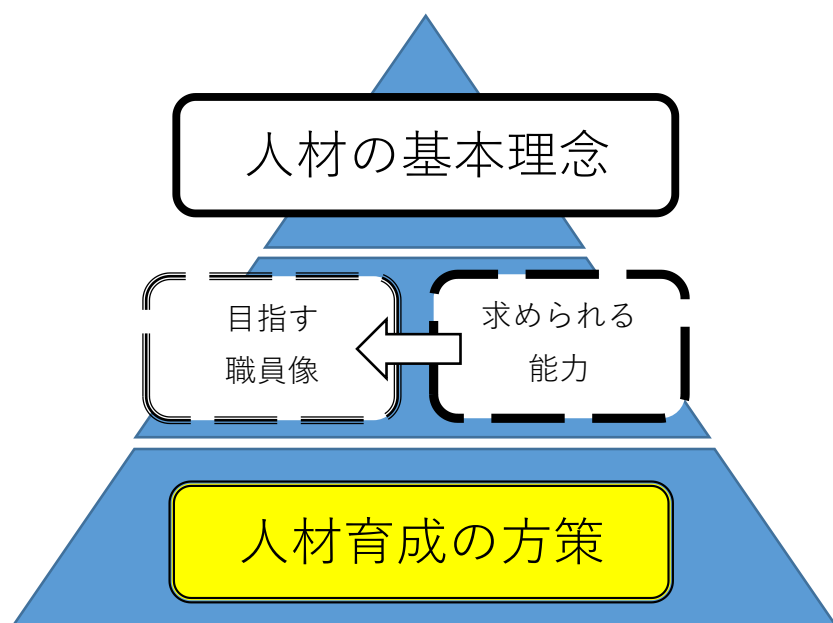
Ⅲ 人材の基本理念

犬山市の使命は、市民の暮らしを守り、将来にわたって豊かなまちを実現していくことにあります。

このため、「犬山市の明日のため、市民とともに、情熱を持ってチャレンジできる職員」として、犬山市に愛着と誇りを持ち、地域の発展のため自らの能力を発揮し、市民の信頼と支持を得ることが資質の基本として求められます。

今後ますます社会環境が変化し困難さを増す状況において、市職員として、常に様々な角度から物事を捉えて、新たな価値を生み出し、発揮できる人材が求められ、それにより市民の信頼と支持を得ることにつながるものと考えます。

【図：人材育成の体系図】



IV 目指すべき職員像

人材育成を推進していくための方向性である「目指すべき職員像」は、これまでの基本方針に掲げられた方向性を継承します。

①犬山を愛する職員

- ・ 犬山の歴史、文化、自然に誇りを感じ、犬山の市民を大切にし、犬山の未来を真剣に考える職員

②市民感覚をもった職員

- ・ 常に「自分も犬山の市民の一人」と意識し、市民の目線を持ち、コミュニティやボランティア、地域の活動を大切にできる職員
- ・ 人、もの、時間に対する市民と共有できる価値観と経営的感覚を常を持ち、職務を遂行できる職員

③情報を活かせる職員

- ・ 多くの情報を得て、その中から時代の流れを読み、自己の業務に活かすことのできる職員

④自分を知り、行動できる職員

- ・ 自分の役割や職責を自覚するだけでなく、使命感を持ち、自らの判断と責任で職務を誠実に遂行できる職員

⑤前向きに考え、実行力のある職員

- ・ 積極的に自分の「思い」（＝企画、気づきなど）を「形」（＝発言、実践、実行など）に変えることのできる活動的な職員
- ・ 「ピンチはチャンス」、「課題は財産」と考え、物事を前向きに捉えることのできるストレスタフネスな職員

⑥明日の犬山を創造できる職員

- ・ 指示を待つのではなく、機会を見だし、何ごとにおいても自ら考え、創造することのできる職員
- ・ 「今日の犬山より明日の犬山」、「明日の犬山より将来の犬山」が市民にとってより住みよいまちとなることを常に考え、行動できる職員

V 求められる能力及び資質

職員には、職位に応じて様々な能力が求められており、職位が上位になるにつれ、より高度なものが求められます。

各職位に求められる能力は、「犬山市職員の給与に関する条例（昭和36年条例第11号）」において定められていますが、目指すべき職員像の実現に向けた人材育成を行うため、あらゆる機会を通じて、次に掲げる能力等の向上に努めるとともに、職員一人ひとりが研鑽に努めることが求められます。

職制	求められる役割
部長級	1. 長期的施策方針を策定し、目標を設定することができる。 2. 組織を効果的、効率的に経営し、ミッション（使命）、目標を達成することができる。 3. 重要な関係者、機関と折衝、調整を行うことができる。 4. 危機・危険を予測し、その防止と回避のために努力する。万一の場合は適切な判断、指示によりこれを克服し解決することができる。
課長級	1. 組織目標を設定し、部下に浸透させることができる。 2. 組織を管理統制し、ミッション、目標を達成することができる。 3. 所管する分野の現状と課題を把握し、とるべき施策や改善策を判断し推進することができる。 4. 関係者、機関と折衝、調整を行うことができる。 5. 部下を指導育成し、意欲、能力を高め、組織の活性化を図ることができる。
課長 補佐級	1. 組織目標設定に参画できる。 2. 専門的な知識・技術を発揮し、困難な課題に取り組み、ミッション、目標達成に貢献することができる。 3. 担当する業務の現状と課題を把握し、新たな施策、改善案を企画立案することができる。 4. 関係者、機関と折衝、調整することができる。 5. 管理職員として率先して業務に取り組み、部下等を指導育成し意欲・能力を高めることができる。

統括 主査級	1. 専門的な知識・技術を発揮し、ミッション、目的の達成に貢献することができる。 2. 担当する職務の現状と課題を把握し、具体的な施策、改善策を企画立案できる。 3. 率先行動して職務に取り組み、部下職員（非常勤職員を含む）の指導、助言を行い、意欲、能力を高めることができる。 ＊グループリーダーは上記の役割に加え、【グループリーダーの役割】を担う。 【グループリーダーの役割】 1. グループの目標を設定し、メンバーに浸透させることができる。 2. 所管事業の進行管理を行い、指揮監督しグループのミッション、目標を達成することができる。＊グループリーダーは上記の役割に加え、【グループリーダーの役割】を担う。
主任 主査級 ・ 主査級	1. 組織のミッション、目標と自らの役割を理解し、積極的に職務を遂行することができる。 2. 担当する職務の現状と課題を把握し、課題の解決に向け具体的な提案、改善工夫を行うことができる。 3. 率先行動して職務に取り組み、後輩職員に指導、助言できる。 4. 職務に必要な知識、技術を身につけることができる。 5. チームワークの向上に努める。 ＊主任主査のうちグループリーダーは、上記の役割に加え、【グループリーダーの役割】を担う。
主査補 級以下	1. 組織のミッション、目標と自らの役割を理解し、職務を正確かつ迅速に処理することができる。 2. 問題意識を持って担当職務を遂行し、業務の改善・工夫を行うことができる。 3. 職務に必要な基本的知識・技術を身につけることができる。 4. 犬山市職員としての自覚・規律を身につけることができる。

※上位の職位の職員は、下位の職位に求められる能力等についても備わっているものとする。

VI 人材育成の方策

本市では、平成19年4月に「犬山市人材育成基本方針」を策定し、職員の職務遂行能力を高めるとともに、「目指すべき職員像」の実現に向けて取組を行ってきました。

社会情勢等を踏まえると、今後はこれまで以上に効果的・効率的な行政運営が求められることから、それを担う人材の育成と確保はますます重要となります。

そのため、次の4つを人材育成の方策として掲げ、組織のパフォーマンス向上を図っていきます。

1 人材の確保

定年年齢の引上げに伴う組織全体の年齢構成が変化し、60歳代の高齢期職員の割合が増えていくこととなります。また、全国的な人口減少に伴い、若年労働力の減少等も進んでいくことから、これらに対応するための継続的な人材育成と確保を行っていきます。

<具体的な取組>

- ・ **高齢期職員が活躍するための支援**
 - ⇒ 定年引上げにより60歳代の職員が継続して勤務することができるような職場環境の研究及び整備を行います。
- ・ **採用情報の積極的な発信**
 - ⇒ 市の広報・ホームページ以外に、就職活動ポータルサイト・転職サイトやSNS等の利用など、採用情報の発信を積極的行います。
- ・ **技術職等の職員の安定的な確保に向けた採用手法の見直し**
 - ⇒ 建築、土木といった技術職等の職員の応募者が減少していることから、採用活動の継続的な実施や採用試験の手法の見直し等を行います。
- ・ **エキスパート型任用制度の検討**
 - ⇒ 職員の適性等を考慮し、福祉や税務などの特定分野で活躍・異動するエキスパート型任用制度の導入について、検討します。
- ・ **内部研修等によるDX推進リーダーの確保**
 - ⇒ 行政手続きにおけるデジタル技術の活用を進めていくため、内部研修等によってDX推進リーダーを確保し、効率的な行政運営に取り組んでいきます。

- ・ **外部人材の活用**

- ⇒ 高度な知識や専門技術を要する分野においては、関係機関と協力し、外部人材の活用を検討していきます。

- ・ **障害者雇用**

- ⇒ 市は障害者の雇用の場を確保する責務があり、引き続き、法定雇用率を達成するとともに、職場実習等をベースにした選考についての研究を進め、多様な人材確保に努めていきます。

2 研修の充実

本市の職員研修は、職員の能力や資質等を向上させ、組織の活性化と効率的な行政運営に資することを目的として、①自己啓発、②職場内研修（O J T）、③職場外研修（O F F J T）の3つを柱として、毎年度研修計画を策定し、実施しています。

人材育成は、「職務上必要な能力」と「現在有している能力」の差を職員自ら認識することから始まり、各種研修への参加などを通じて行われます。

多様な行政課題へ対応する人材を育成するため、職員の意識改革や能力開発を計画的かつ効率的に推進することができるよう、職員研修の更なる充実を図ります。

（１）自己啓発

職員自らが常に自分を高める意欲を持ち続けることが必要です。自分を高めるためには、自分にとって必要な知識、能力を認識し、意思をもってその開発・向上をはかるため学習することが必要です。

職員は、日常の中で意欲と主体性をもって自己研鑽に努めていく姿勢を持ち続けなければなりません。個人やグループでの自主研究・研修を行うなど自己啓発に対する意識を醸成していく必要があります。

今後も、職員の自己研修意欲が高まるよう、職員の主体的な自己研修への取り組みを推進します。

<具体的な取組>

- ・ **自主研修**

- ⇒ 職員が自ら進んで学習し、自己の能力に磨きをかけることは、人材育成の基礎となるものです。職員が自主的に研修を行いやすい環境の整備に努めるとともに幅広い情報提供や支援を行います。

- ・ **通信教育**

- ⇒ 自宅でも手軽に学べる通信教育も自己啓発の有効な手段であり、職務に必要な通信教育はもとより、職員の能力開発に資する通信教育に対し、情報提供や受講費の補助を行います。

- ・ **自主研修グループ活動**

- ⇒ 職員同士が共通の課題等について自主的にグループを結成し、研究を行うといった職場風土の形成を促進し、活動を奨励します。また、研究成果についての発表機会の提供に努めます。

- ・ **職員提案制度**

- ⇒ 自己啓発によって得た知識、能力を生かした提案制度を充実させ、積極的な活用を図っていきます。

(2) 職場内研修：O J T (On the Job Training)

職員を育成していく上で最も効果的、効率的で人材育成の原点とも言えるのが、職場内での研修です。日常業務を通じて、個々具体的に個別指導ができる利点があります。しかし、職場研修の指導者となる管理監督者の確実な養成が前提条件です。

<具体的な取組>

- ・ **新規採用職員の育成**

- ⇒ 新規採用職員にとって、最初の職場は公務員としての基礎的能力や知識の取得、接遇の基本を学ぶ場であり、以後のキャリア形成においても大きな意味を持ちます。新規採用職員の配属を受けた所属長はトレーナーを指名し、新規採用職員に対し、マン・ツー・マンによる計画的なO J Tが実施できるよう努めます。

- ・ **管理監督者の意識啓発、部下の指導**

- ⇒ 職場研修（O J T研修）の実施主体は、職場の管理監督者であり、これら職員の認識と取組の姿勢が大きなウェイトを占めます。職場の上司、先輩が仕事をしながら個々具体の実例に則して、必要な技術、知識、情報、経験等を部下、後輩に随時教えていくためには、管理監督者に対する十分な啓発及び、理解が求められます。人事評価制度を通じて、コミュニケーションの活性化を図ります。

（３）職場外研修：OFFJT（Off the Job Training）

職場を離れて、職務上必要となる能力等を集中的に習得することに有効であり、また、他の職場や他の自治体の職員と合同で研修を受講することにより、参加者間で課題を共有し、相互に刺激を受けることで、自己研修意欲の向上が期待できます。

本市の職場外研修は、五市二町で実施する階層別の研修、（公財）愛知県市町村振興協会研修センターが実施する研修に職員を参加させる委託研修、職員を国や他の地方自治体へ派遣する派遣研修の３つで構成されており、職員の能力向上のため、これらを積極的に活用します。

＜具体的な取組＞

- ・ **組織内集合研修の充実**

- ⇒ 本市を取り巻く社会情勢の変化に合わせて、研修メニューを見直すなど、内容の充実を図ります。

- ・ **派遣研修結果の活用**

- ⇒ 派遣研修の成果を全職員が共有し、能力向上に活用できるよう、必要に応じて「研修報告書」を庁内の情報ネット上に公開します。

- ・ **デジタルリテラシー※向上のための研修の実施**

- ⇒ DX推進リーダーなど、内部研修等により、デジタル技術に関する知識を備え、活用できる職員を育成します。

※デジタルリテラシー：デジタル技術を理解して、適切に活用するスキルのこと。

３ 働きがいの確保

人事評価において、組織としての理念・目標と個々の職員の業務目標との関係性を明確化し、業務の意味や価値及び重要性を理解することにより、職員の主体性や意欲を引き出し、職員個人の成長につなげることが重要です。

人事評価結果については、評価者が被評価者との面談等において、当該職員の強み・弱み等を本人に適切にフィードバックすることにより、当該職員のやりがいを高めます。

また、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、自己申告書の提出にあたり、自らのキャリアについて考える機会を提供し、仕事へのモチベーションや昇任意欲等を高める職員の希望を踏まえたキャリアの実現を図り、職員のキャリア形成を支援します。

＜具体的な取組＞

- ・ **人事評価制度における面談の充実**

- ⇒ 組織の目標と個人の目標との関係性の明確化と、評価結果のフィードバックの場として重要であるため、引き続き評価者研修等により充実を図ります。

- ・ **人事評価結果を活用した適正な配置及び処遇**

- ⇒ 人事評価結果を適切に把握し、能力、意欲、キャリア等を踏まえた職員の適正な配置に努めるほか、評価結果を給与等に反映します。

- ・ **キャリアプラン形成の支援**

- ⇒ 自己申告書等の活用により、職員一人ひとりが自身のキャリアについて考える支援をします。

- ・ **希望降格制度の適切な運用**

- ⇒ 家族の育児・介護などの家庭の問題や自身の心身の故障等により、職務を全うできない状況に陥った場合、昇格したものの経験不足等により期待された職務を全うできない場合、公務能率の維持促進及び、個人の能力と意欲に応じた職務となれるよう、引き続き希望降格制度を適切に運用していきます。

- ・ **専門職、複線型制度の導入の検討**

- ⇒ 行政の多様化、複雑化、高度化への対応について、特定の分野に精通した高度な専門能力を持ったスペシャリストや長年の経験や知識の積み重ねにより専門分野でそのスキルやノウハウを活かせるエキスパートの確保とともに、自己実現可能な働き方が求められる社会状況も考慮して、今後特定の部門・分野で活躍できる専門職・複線型制度の導入の検討を進めます。

4 職場環境の整備

仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化している中で、職員相互の価値観やワークライフバランスに配慮しつつ、育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務でき、能力を最大限発揮できるような働きやすい職場づくりが必要です。

そのため、職場の上司と部下のコミュニケーションの活性化など、上司のマネジメント力の強化と職場の信頼関係の構築を図る取組を進め、職員一人ひとりが仕事に対するやりがいや成長実感を持ちながら働き、上司や周囲の仲間が新たなチャレンジを応援できる環境を整備します。

＜具体的な取組＞

- ・ **管理監督職研修（ラインケア、ハラスメント、評価者研修等）の実施**
 - ⇒ 職員の能力を最大限発揮させるため、管理監督職にある職員のマネジメント力の向上に資する研修の充実を図ります。
- ・ **仕事と家庭の両立支援（休暇等取得や効率的な業務遂行支援）**
 - ⇒ 夏季休暇、年末年始の長期休暇にあわせた年次有給休暇取得促進月間の設置など休暇を取りやすい環境づくりにより、職員一人ひとりのワークライフバランスを保ちながら、意欲を持って働ける職場環境の整備に取り組めます。
 - ⇒ 育児や介護など様々な事情を抱える職員に対して、育児休業制度・介護休業制度を周知するとともに、会計年度任用職員の配置も含め、休業期間中の職場環境について、所属長との面談等を通じて、バックアップ体制を確保します。
- ・ **働き方の見直し（時間外勤務時間の縮減等）**
 - ⇒ 管理監督職の職員を中心とした適正な労務管理により、様々な事情を抱える職員一人ひとりが、ライフステージにかかわらず、その能力を最大限発揮できる職場環境づくりに努めます。
- ・ **心と体の健康づくり支援**
 - ⇒ 多様化する行政ニーズ、技術革新、OA化の進展、制度改革等職務環境の変化によってストレスの要因が増大しており、職員が心身両面に渡る健康を保持、増進していくためにはセルフケアは大切です。ストレスチェック等を通じて、所属長及び各職員が、ストレスについて正しく理解するとともに、ストレスが高い職員については、産業医・専門医への面談を促すなど、ストレスの軽減に努めます。また、市安全衛生委員会と連携を持ちながら、快適でよりよい職場環境の構築に努めます。



Ⅶ 推進体制

人材育成を効率的かつ効果的に推進するためには、職員、管理監督者及び人事管理部門が互いに連携を図り、一体となって人材育成に取り組む必要があることから、各々の役割を明確にします。

（１）職員の役割

職員は、自らも地域の一員であるという意識のもと、「目指すべき職員像」を目標に、求められる能力等を向上させるため、自己研修や組織内集合研修等への参加による継続的な能力開発を行うよう努めます。

また、職員相互の価値観や多様な働き方を理解し、認め、お互いのワークライフバランスの維持のために協力し合うよう努めるものとします。

（２）管理監督者の役割

管理監督者は、部下職員の模範となるよう能力開発等を図るとともに、あらゆる機会を捉えて部下職員の指導や育成を行い、職員の意欲向上や能力を最大限発揮できる良好な職場環境づくりを行うよう努めます。

（３）人事管理部門の役割

人事管理部門は、人材育成に関する取組や研修について適宜見直しを行い、職員一人ひとりが積極的に能力開発に取り組むことができる環境を整備するよう努めます。また、管理監督者と協力し、健康管理を含む職員のワークライフバランスの維持に努めます。