

# 碧南市人材育成・確保基本方針

「まちづくりへの創造力を持ち、

時代の変化に柔軟に対応できる職員」を目指して



HEKINAN

令和7年4月改定

碧南市

# 目 次

## 第1章 人材育成・確保基本方針改定の趣旨

- 1 基本方針の見直しの背景 . . . . . 1
- 2 現状と課題 . . . . . 1

## 第2章 目指す職員像

- 1 目指す職員像 . . . . . 3
- 2 職員に求められる能力 . . . . . 4

## 第3章 人材育成・確保の取組方針

- 1 人材の確保 . . . . . 5
- 2 研修の充実 . . . . . 6
- 3 働きがいの確保 . . . . . 7
- 4 職場環境の整備 . . . . . 8

## 第4章 職員の役割 . . . . . 9

## 職員アンケート結果 . . . . . 10

# 第1章 人材育成・確保基本方針改定の趣旨

## 1 基本方針の見直しの背景

碧南市の人材育成については、平成25年5月に「碧南市人材育成基本方針」（以下「基本方針」という）を策定し、令和3年4月には、情報通信分野の技術革新の急速な進展や新型コロナウイルス感染症への対応により、新たな産業や生活スタイルの変化に適宜適切に対応できるように、基本方針を一部改定しました。

碧南市では、これまで市民満足度の向上を目指して「まちづくりへの創造力を持ち、時代の変化に柔軟に対応できる職員」を目指すべき職員像として人材育成に取り組んでまいりました。基本方針の改定から3年が経過しようとしている現在、碧南市を取り巻く社会経済状況は、大きく変化しています。とりわけ、デジタルトランスフォーメーション（DX）や脱炭素社会への対応など新たな行政課題に対応するための人材の育成や確保が求められています。また、働き手側の価値観の変化とも相まって、職員の能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりがやりがい・成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れられる職場環境づくりが必須となっています。こうした新たな行政課題や働き手側の考え方の変化に対応するため、基本方針を見直すこととします。

なお、前方針から改定した主な内容は、以下のとおりです。

### (1) 人材確保を追加

人材育成だけでなく、確保についても基本方針に取り入れることとする。

### (2) 職員に求められる能力

人事評価の指標と連動させることとする。

### (3) 職員アンケート結果の反映

基本方針改定にあたり、全職員に対して実施した職員アンケートの結果を反映させた。

### (4) DX推進への対応

デジタル人材育成・確保への取組みを追加する。

## 2 現状と課題

職員構成や採用者数、さらに全職員を対象としたアンケート結果を踏まえて、現状と課題について下記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により優秀な人材の確保が困難、とりわけ、技術職や保育士幼稚園教諭職等の専門職員の人材の不足
- ・新たなデジタル技術の活用に向けて、職員全体のデジタルリテラシーの向上が必要
- ・定年年齢の引き上げに起因する職員の年齢構成の変化、とりわけ50歳代・60歳代の年齢層の増加
- ・ライフワークバランスを重視する職員の増加による働き方に対する意識の変化

(2) 課題

- ・碧南市職員として働きつづけることへのキャリアプランの明確化
- ・やる気を引き出し、やりがい・成長を実感できるような人材育成・人事評価制度の整備
- ・デジタル人材育成の組織体制の整備
- ・育児・介護など様々な事情を抱える職員が安心して勤務できるような働きやすい環境の整備

## 第2章 目指す職員像

### 1 目指す職員像

第6次碧南市総合計画に掲げられている内容やこれまでの基本方針に掲げられた方向性を継承し、職種の域にとらわれることなくすべての職員に共通する目標とします。

#### 【目指す職員像】

**まちづくりへの創造力を持ち、  
時代の変化に柔軟に対応できる職員**

- ◎感謝の気持ちをもつ職員
- ◎信頼される職員
- ◎倫理観のある職員
- ◎対人適応力、調整力に優れた職員
- ◎説明責任能力、応答責任能力に優れた職員
- ◎常に事務改善意識を持った職員
- ◎タフさ、強い精神力を備えた職員
- ◎情報の収集・発信、市民との情報を共有できる職員
- ◎情報処理能力に優れた職員
- ◎創造力、政策立案能力に優れた職員
- ◎コスト感覚を備えた職員
- ◎広い視野・先見性をもった職員
- ◎積極性、行動力のある職員
- ◎市民と楽しさを共有できる職員
- ◎マネジメント力、コーチング力を持った職員

## 2 職員に求められる能力

職位	評価項目	着眼点
部長・課長級	状況変化対応力	状況等の変化に応じた的確な判断を行い、柔軟に対応する能力
	説明・折衝力	的確な説明や、粘り強く効果的な説得、調整、交渉を行う能力
	構想力	有効な施策を構想し計画的に遂行する能力
	市民対応力	市民との対話や共感に努め、事業やサービスの質を高める能力
	人材育成力	部下の適性に応じた適切な指導、能力開発を進める能力
	リーダーシップ	効果的な影響力を発揮し、部下の意識をまとめ行動させる能力
	組織管理力	所管部門全体を統率・掌握し、効率的な業務配分等を行う能力
	危機管理力	適切な事前対策を講じ、問題発生時には冷静的確に対処する能力
	経営感覚	将来を見据える、成果を重視するなど経営感覚のある舵取りを行う能力
課長補佐・係長級	知識・情報活用	必要な知識の習得や有用な情報の収集・活用をする能力
	理解判断力	業務の目的を理解し、判断する能力
	説明・折衝力	的確な説明や、粘り強く効果的な説得、調整、交渉を行う能力
	企画力	有効な方策を企画立案し計画的に遂行する能力
	市民対応力	市民との対話や共感に努め、事業やサービスの質を高める能力
	人材育成力	部下の適性に応じた適切な指導、能力開発を進める能力
	リーダーシップ	効果的な影響力を発揮し、部下の意識をまとめ行動させる能力
	組織管理力	所管部門全体を統率・掌握し、効率的な業務配分等を行う能力
主査・主事級	知識・情報活用	必要な知識の習得や有用な情報の収集・活用をする能力
	理解判断力	業務の目的を理解し、判断する能力
	説明・折衝力	的確な説明や、粘り強く効果的な説得、調整、交渉を行う能力
	改善力	より良い仕事ができるよう効果的な改善工夫を行う能力
	市民対応力	市民との対話や共感に努め、事業やサービスの質を高める能力

## 第3章 人材育成・確保の取組方針

### 1 人材の育成・確保

定年退職年齢の引上げに伴う組織全体の年齢構成が変化し、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、若年労働力の減少も進んでいきます。これらに対応するため、業務の効率化やデジタル化と並行して今ある人材の更なる育成と、適正な人材の確保を行っていきます。

#### (1) 試験方式の工夫

採用試験の応募をオンライン化し、応募者の利便性向上や負担の軽減により応募人数の増加を図ります。また、受験対象者の拡大や複数の採用ルートの設定など採用機会の拡大により、多様で優秀な人材の確保を目指します。

#### (2) 職場見学・若手職員との交流

優秀な人材を確保するためには、まずは碧南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となります。碧南市職員として働くことを身近に感じてもらえるよう、職場見学や若手職員との交流を実施します。

#### (3) 60歳到達後も活躍するための支援

令和6年度から始まった定年延長により、現在は定年年齢が60歳から65歳へと段階的に上げられる過渡期であり、役職定年という新たな制度により専門員という職で働くこととなる職員が少しずつ増えていきます。専門員という職であっても、職員の身分はこれまでと同様であり、碧南市にとっては欠かせない人材です。長年培ってきた経験やノウハウを活かしつつ、定年年齢まで元気に生き生きと活躍できる職場となるよう全体で取り組む必要があります。また、フルタイムではなく短時間で働くなど働き方の選択肢も様々であり、個々の望む形で働き方を選択できるよう情報の提供に努めます。

#### (4) DX推進のための人材育成・確保

DXという言葉聞いても具体的なイメージを抱きにくく、単なる電子化との誤解がある場合もあり、職員アンケートでは、「DXが何か分からない」と回答している職員が全体の22.7%存在します。組織をあげてDXを推進するに当たって、首長や幹部職員から一般職員まで、DXとはどういうものか、なぜ今DXに取り組む必要

があるかなど基礎的な共通理解を形成することが不可欠です。DX推進は目的ではなく、あくまでも手段であると認識し、デジタル技術やデータも活用して、個別の業務プロセスのうちの一部のデジタル化に止まることなく、利用者目線で、業務の効率化・改善等を行うとともに、行政サービスに係る住民の利便性の向上につなげていくことが求められています。職員一人一人が自ら実践しようとする意識を醸成するために、人事評価の評価項目に加えるとともに研修を通じて意識改革を実施していきます。

## 2 研修の充実

目指す職員像を実現し、またそのために必要な資質・能力の向上を図るために、OJTによる職員育成に重点を置くとともに、職員自らが目指す職員像に向かって自主的・自発的に取り組む自発的研修と、職員の成長に応じた各階層において必要とされる階層別研修などでバックアップして一体的に取り組んでいくことを基本とします。

各研修の実施に当たっては、毎年度、碧南市職員研修計画を作成し、様々な研修をバランスよく組み合わせ、目指す職員像の実現に努めていきます。

### (1) 管理職研修の強化

限られた人材の中では、今いる職員の意欲を向上させ、育成を図る必要があります。職場のリーダーである管理職は、職員と日々のコミュニケーションをとる中で、職員の人材育成等に積極的に関わっていく必要があります。ラインケア・ハラスメント対策・マネジメント能力など管理職向けの研修を強化することで、その役割を十分に認識させ、人材育成等に積極的に関わっていけるよう体制を整えます。

### (2) 定年延長者への研修実施

60歳を迎えた後の働き方や求められる能力について考え、組織の中でそれまで培ってきた能力を発揮するための考え方や方法を身に着ける研修を実施します。いくつになっても生き生きと働ける職場風土を整備し、組織の活性化を図ります。

### (3) 外部研修の利用

時代の変化に即応した高度・専門的な知識・技能や幅広い視野の獲得、行政内外の関係者とのネットワークの構築については、市が単独で取り組むのは難しいことから、自治大学校、全国市町村国際文化研修所、建設大学校、民間の研修プログラムなどの外部専門機関での研修を活用することにより、専門知識の習得を図ります。

#### (4) 自発的学習の促進

職員の自発的な学習を支援するため、eラーニングシステムの導入や、学位・資格取得の支援、社会貢献活動などの許可について取組しやすい職場風土づくりをしていきます。

### 3 働きがいの確保

今日の人口減少社会においては、限られた人材・予算でより効率的な行政運営が求められます。こうした厳しい状況下においても、碧南市職員として働くことへの愛着を持ち、常に向上心を持って主体的に働くことができるよう、人事評価制度、人事制度等を通してやりがいやエンゲージメントを高めます。

#### (1) 人事評価制度

職員の意欲向上と能力開発を目的として人材育成型の人事評価制度を運用します。制度の公平性・納得性・透明性を高めるため、人事評価に関する研修の充実を図ります。面談を通じて、上司・部下が組織目標の確認や業務の進捗管理を行うとともに、評価内容のフィードバックを行うなど、職場内のコミュニケーションの円滑化、信頼関係の構築の機会を充実します。評価結果に関しては、職員の能力開発、人事配置、昇任・昇格など処遇への活用を図ります。

#### (2) 自己申告制度

職員配置は、適材適所の実現を基本とし、職員のやる気・能力を最大限に引き出すことができるよう努めます。

とりわけ、職員が自分の将来展望、今後経験を積みたい職務や活用して欲しい能力・経験等、自らのキャリアに関する事項を申告する自己申告制度を運用します。面談を通じて、上司は部下の将来展望・希望等を把握し、人材育成・働きがいの確保を図ります。

### 4 職場環境の整備

仕事や生活の在り方に関する価値観が多様化する中で、市長が唱える「ライフワークバランス」に配慮し、育児・介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務でき、個々の能力を最大限発揮できるような働きやすい職場環境の整備を行っていきます。

(1) ライフワークバランスの実現

すべての職員がライフステージにかかわらず、その能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率良く高い成果を上げることができる職場環境を整備する必要があります。そのために、時差出勤や在宅勤務の活用により柔軟な働き方ができるよう制度の整備を検討します。また、管理職を中心にした適正な労務管理のほか、休業・休暇や短時間勤務の職員がいる職場における業務分担及び職員配置に配慮することとします。

(2) 職場の健康管理等に関する取組

定期的な健康診断のほか、産業医面接、メンタルヘルスカウンセリング、ストレスチェック等を充実させ、職員の心身の健康管理に努めます。

(3) 働きやすい職場の雰囲気整備

多様な価値観を持つ職員同士が、自らの考えを表明して積極的なコミュニケーションを取ることで、相互理解の促進や組織への参加意識の向上が図られ、エンゲージメントを高めることが期待できます。また、上司と部下のコミュニケーションの活性化は、職場の信頼関係の構築や管理職のマネジメント能力の向上につながり、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けるようになることが期待できます。

そのため、職員一人ひとりが発言・行動しやすい職場の雰囲気づくりを進めるとともに、資料や決裁の電子化と併せてフリーアドレスの導入を推進し、風通しの良い一体感のある職場環境を整備します。

## 第4章 職員の役割

人材育成を進めていくためには、人事制度や職員研修制度、そして職場づくりだけではなく、職員一人ひとりが人材育成の必要性和自己の役割を認識し、積極的に取り組んでいかななくてはなりません。また、職場内に学習する環境を醸成し、職員一人ひとりが求められる職員像に向かって、主体的に人材育成に取り組んでいけるよう、全庁的に推進していくことが大切です。

### 1 職員の役割

職員は、この基本方針に定めた「目指す職員像」に向かって、人材育成の必要性を十分認識し、自主的かつ積極的に能力開発に取り組んでいかななくてはなりません。

また、学び合う環境を醸成し、円滑な人間関係を築き、部下や後輩の指導・育成に積極的に取り組んでいくことが必要です。

### 2 管理監督者の役割

管理監督者は、所属職員と積極的にコミュニケーションを図り、職場のリーダーとして人材育成を進めていくことが必要です。

また、OJTを定着させ、さらに活性化する中で、職員の学習意欲を高めるなど、積極的に人材育成を進めていかななくてはなりません。

### 3 人材育成担当の役割

人材育成担当は、年度毎に研修計画を策定し、時代の要請に応じた効果的な研修に取り組めます。また、各職場との連携を密に図りながら人材育成推進のための支援を行います。そして、この基本方針を全庁的に推進していくため、情報の共有化、連絡調整に努めます。

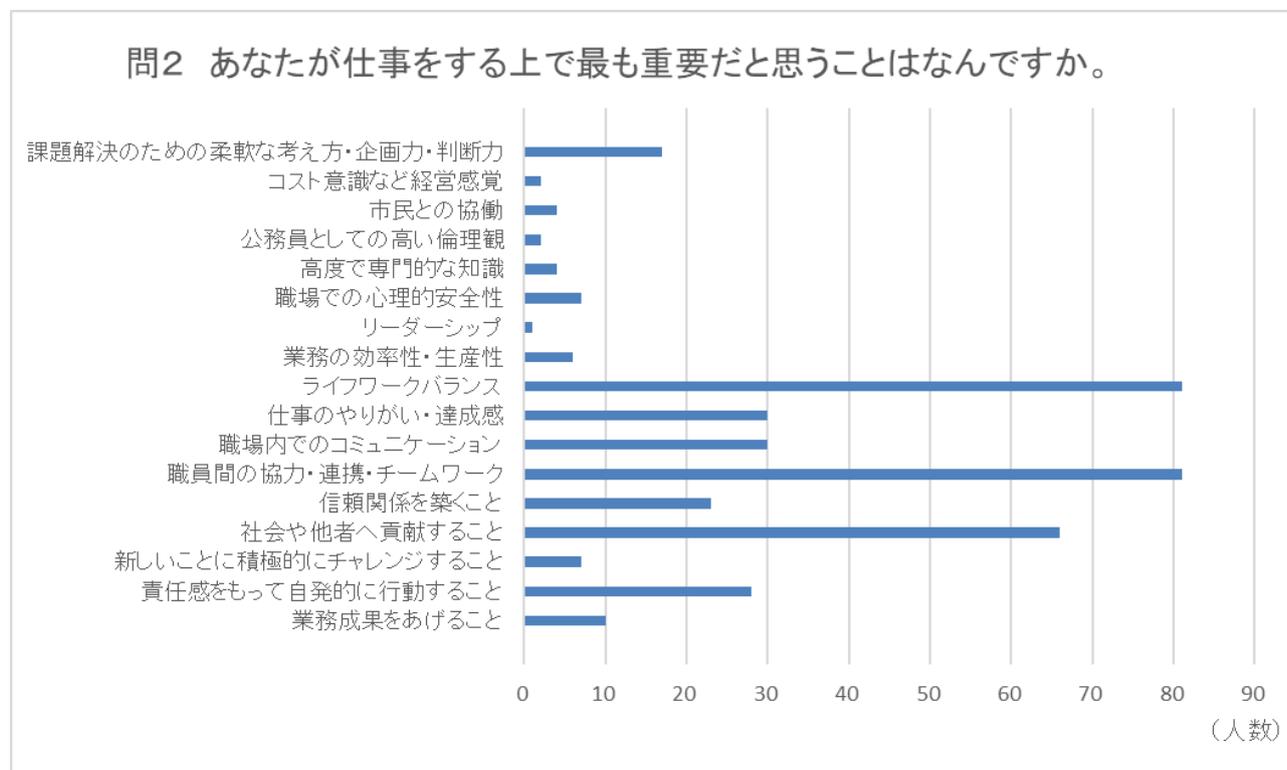
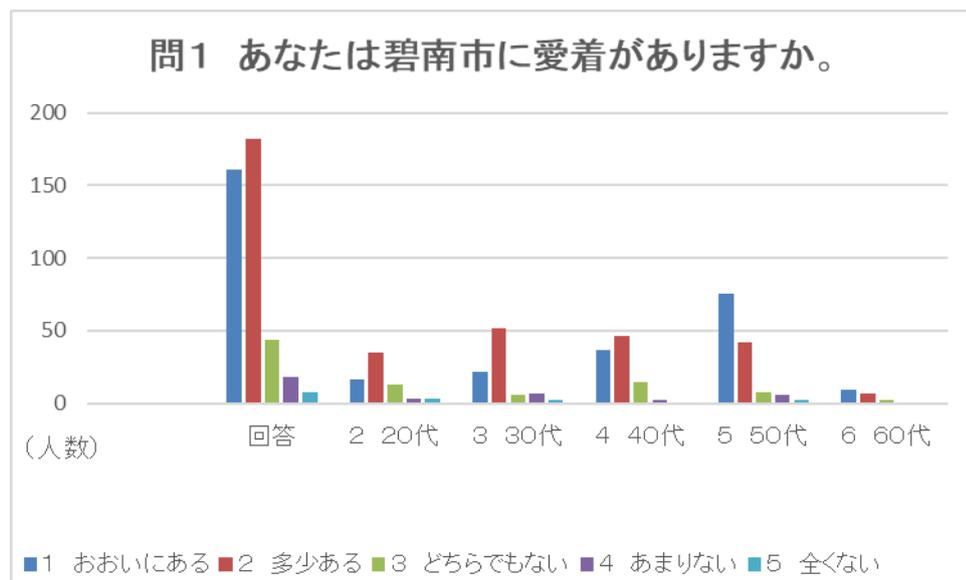
## 職員アンケート結果

回答期間 令和6年11月22日～12月6日

回答者数 行政職332人、幼保職81名

回答率 83.3%

回答方法 あいち電子申請を利用



問3 あなたは管理職になりたいですか。

1 できるだけ努力してなりたい	52人
2 どちらかといえばなりたい	66人
3 推薦してもらえればなりたい	107人
4 どちらかといえばなりたくない	162人
5 絶対になりたくない	26人

問4 どの役職までになりたいですか。(問3で1～3と回答した人のみ)

1 課長補佐級	52人
2 課長級	100人
3 部長級	73人

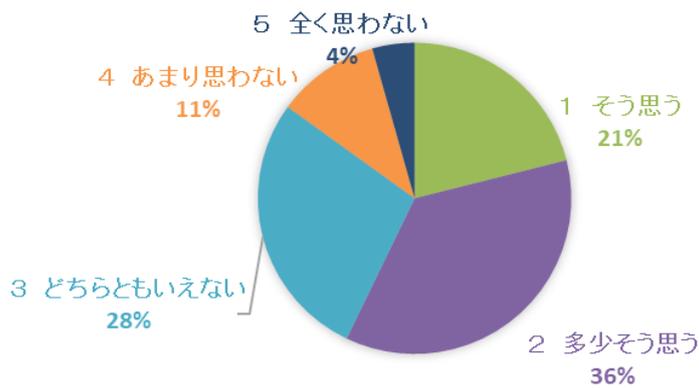
問5 なりたくない理由はなんですか。(問3で4, 5と回答した人のみ)

1 自信がないから	29人
2 自分には能力がないから	66人
3 業務内容が給与に見合っていないから	10人
4 責任が増えるから	29人
5 家庭・健康上の理由から	14人
6 担当業務に専念したいから	17人
7 私生活を大事にしたいから	23人

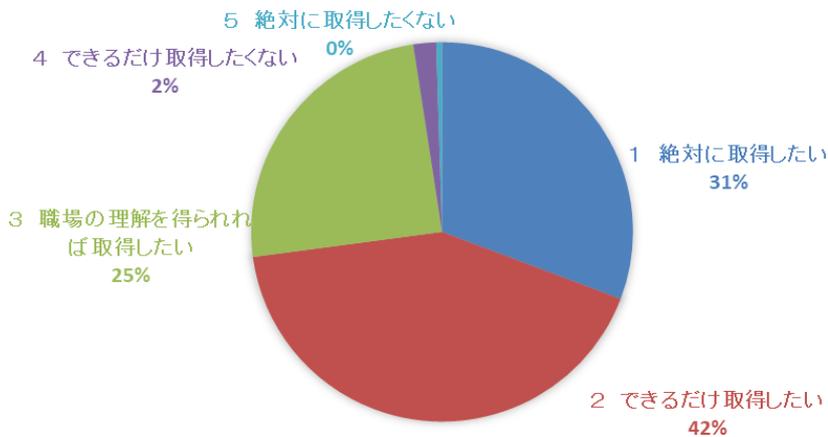
### 問5 働きやすい職場環境に重要と考えることはなんですか。



### 問6 家族の育児や介護をする上で碧南市は働きやすい職場であると思いますか。

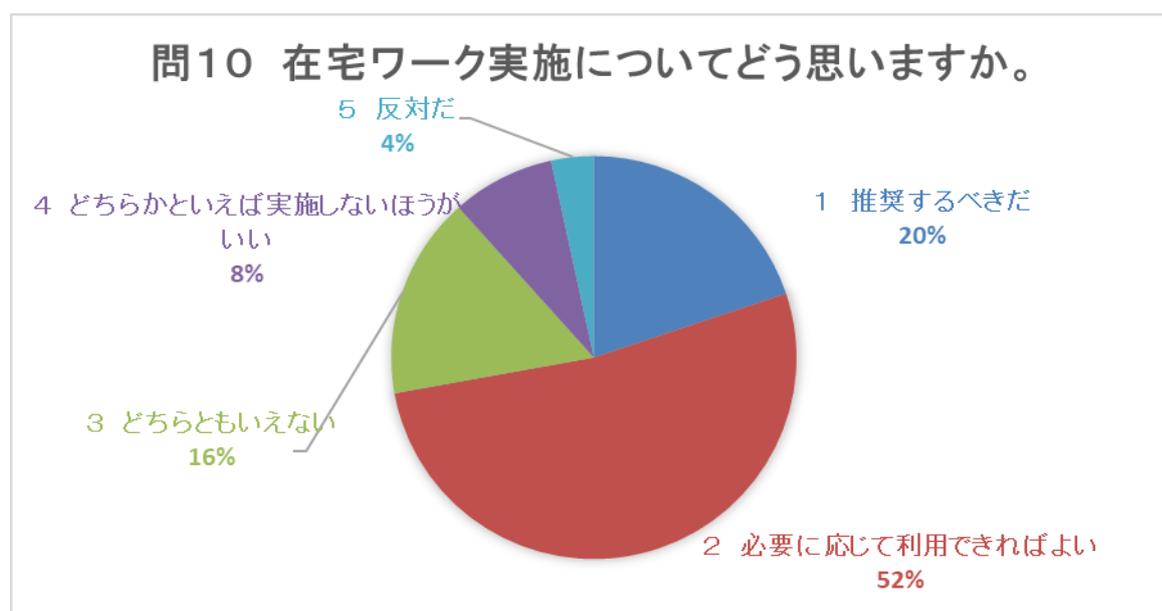
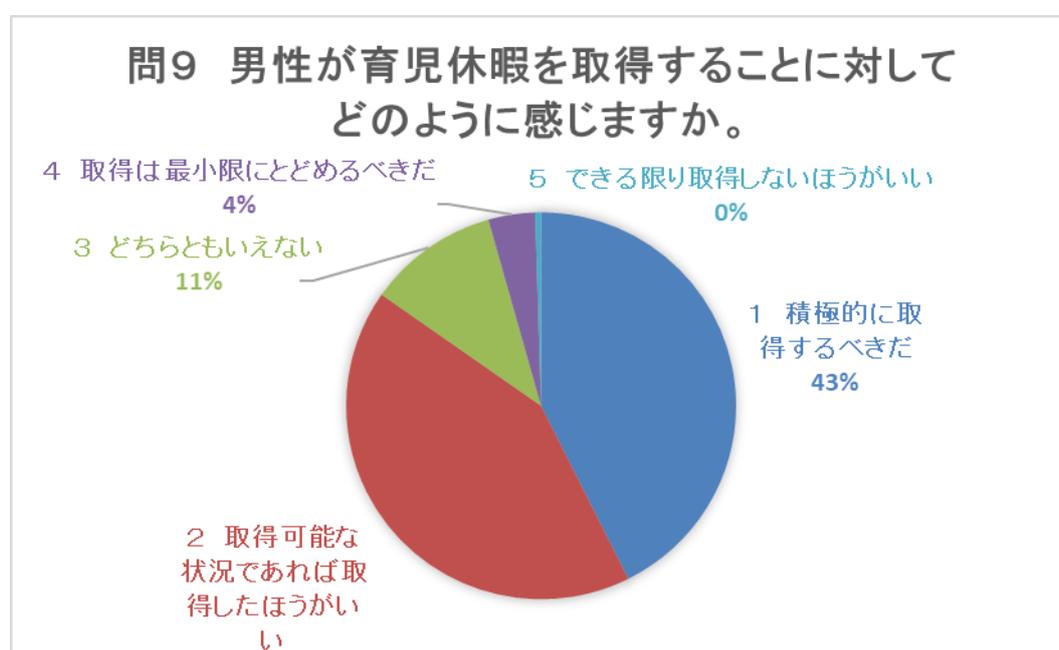


### 問7 介護・育児休業を取得したいですか。

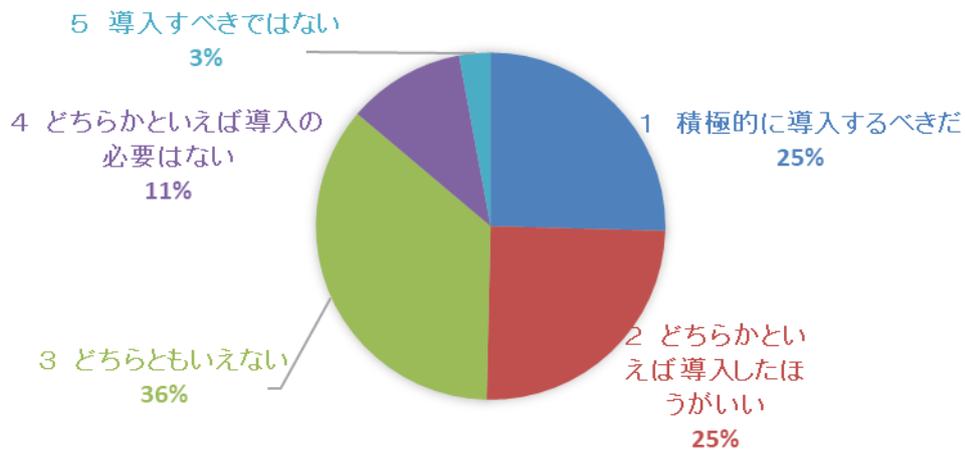


問8 自分の係内の部下・上司・同僚が育児休暇や介護休暇を取得したいといった場合どのように思いますか。

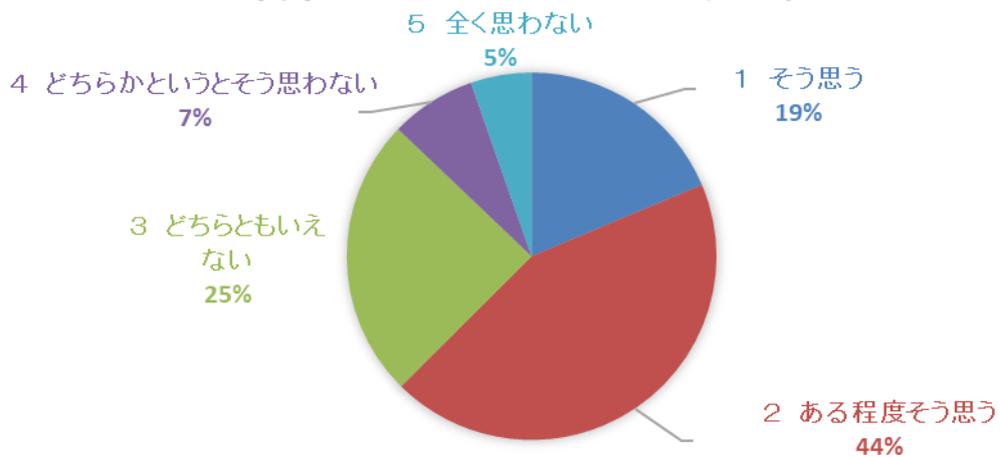
1 休業できるように、できるだけ協力したい。	340人
2 しかたないので協力するが、できれば取得してほしくない。	23人
3 取得期間を短くするなど、自分の負担が軽くなるようにしてほしい。	26人
4 はっきり言って迷惑だ。取得しないでほしい。	3人
5 取得に関してはなんとも思わない。	21人



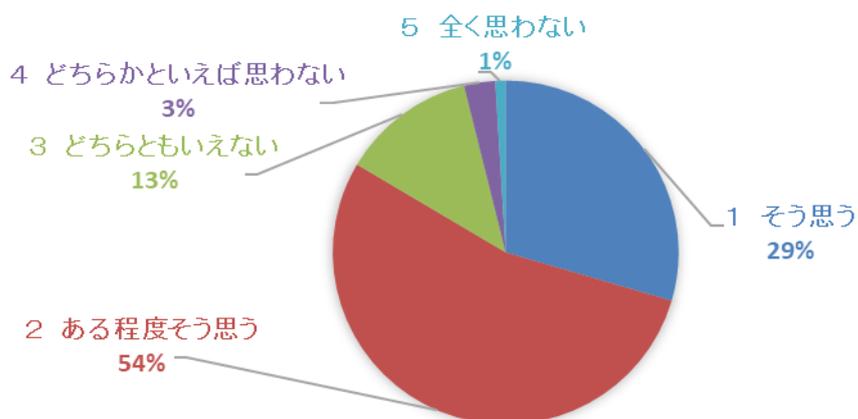
### 問11 フレックスタイム制について導入したほうが良いと思いますか。



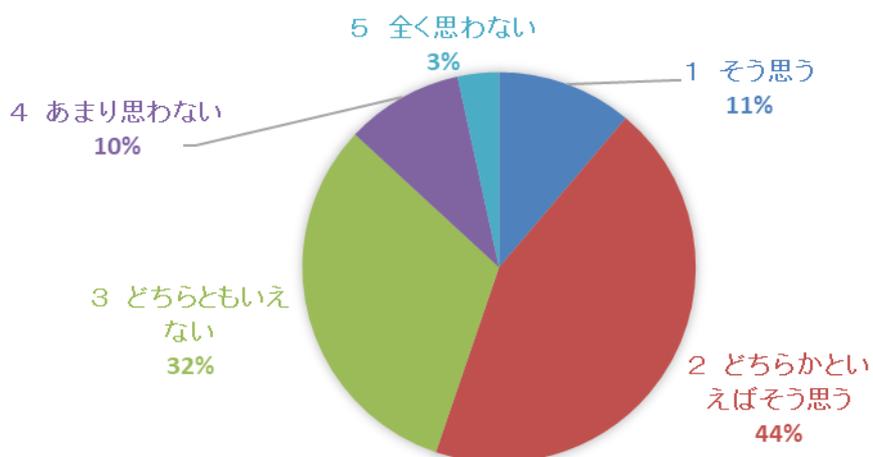
### 問12 現在の人事評価について自分は適正に評価されていると思いますか。



問13 職那内で上司・部下・同僚とコミュニケーションがとれていると思いますか。



問14 職場内におけるOJTは円滑に実施されていると思いますか。



問15 eラーニングについてどう思いますか。

1 自分で学習したい研修を選択して受講したい。	157人
2 集合研修を廃止してeラーニングに変更してほしい。	45人
3 eラーニングでは効果が期待できないので必要ない。	26人
4 自己研鑽として受講できるようにしてほしい。	115人
5 受講する時間がないので必要ない。	59人
6 その他	11人

問16 DX推進についてどう思いますか。

1 積極的に推進すべきと考えるため、自ら率先して取り組みたい。	56人
2 推進すべきと考えるため、余力があれば取り組みたい。	176人
3 どちらかといえば推進すべきだが、自分が推進する立場になりたくない。	81人
4 DXが何かわからない。	94人
5 DXに取り組む必要はない。	6人

問17 DX推進リーダーは必要だと思いますか。

1 全職員の中から数名育成すべきだ。	75人
2 各課に1人以上育成すべきだ	111人
3 各係に1人以上育成すべきだ	65人
4 推進リーダーは必要ない	29人
5 よく分からない	133人