

春日井市人材育成・確保基本方針

春日井市



## はじめに

少子高齢化の更なる進行や人口減少社会の到来、デジタル社会の進展など、社会情勢は急速に変化しており、それとともに行政を取り巻く環境も大きく変化しています。

その様な社会情勢の中で将来にわたって持続可能な都市を築くためには、限られた人員や労働時間で複雑・多様化する行政課題に対応し、質の高い市民サービスを提供し続ける必要があります。そのためには、職員一人ひとりが常に自らの成長を止めず、能力を最大限発揮し、効率的・効果的に事業を実施していくことが求められます。

この「春日井市人材育成・確保基本方針」は、これからの行政課題に対応できるような職員の育成の方向性を示すとともに、これからますます困難になるであろう人材の確保や、人材育成の土台となる職場環境について当市の方針を示すものです。

また、本方針の上位方針と位置付けている、当市の行政運営の方向性を定めた「春日井市行政運営基本方針」では、限られた資源を有効活用し、人材、組織、働き方の3つの観点から労働生産性の向上に取り組むとしており、人材の育成や確保、職場環境の整備は持続可能な行政運営を行うために必要不可欠なものです。

職位や年齢に関わらず全ての職員が、身体的、精神的、社会的に良好な状態であるウェルビーイングを高めていくとともに、春日井市に愛着と誇りを持ち、市の将来像である『暮らしやすさと幸せをつなぐまち』の実現に向けて、能力開発や意識改革に積極的に取り組みます。

令和7年3月

春日井市長 石 黒 直 樹

# 春日井市人材育成・確保基本方針 目次

## 第1章 求められる人材

- 1 望ましい職員像 . . . . . 1
- 2 求められる意識、能力 . . . . . 2

## 第2章 人材育成の方策

- 1 職員研修の実施 . . . . . 6
- 2 人事評価の適正な運用 . . . . . 8
- 3 各種制度の活用 . . . . . 9

## 第3章 職場環境の整備

- 1 心理的安全性の確保 . . . . . 10
- 2 職員が主体的に育つ職場環境の構築 . . . . . 11
- 3 労働生産性の向上 . . . . . 12

## 第4章 人材の確保

- 1 選ばれる自治体となるための魅力発信 . . . . . 13
- 2 多様な人材の採用に向けた試験の実施 . . . . . 14
- 3 外部人材の活用 . . . . . 14

## 第5章 推進体制

- 1 人材育成におけるそれぞれの役割 . . . . . 15

## 方針の改定について

改定前の「春日井市人材育成基本方針」は、当市の職員の能力開発の方向性を示すものとして平成17年4月に策定し、時代とともに変化していく行政課題に対応するため、平成25年4月、令和2年3月に改定を行い、その時代に求められる人材の育成方針を示した内容としてきました。

この度、総務省による「人材育成・確保基本計画策定指針」（令和5年12月）により、各地方自治体において人材の育成・確保に関して留意すべき事項等が示されました。このことにより、複雑・多様化するこれからの行政課題に対応することができる組織体制を敷くため、時代に求められる人材として「DX人材」と、「人材の確保」について記載し「春日井市人材育成・確保基本方針」として改定することとしました。

### DX人材とは

行政と市民の双方の視点を持ち、従来の見解に捉われない論理的思考力と、データに基づいた客観的な判断力を有し、それに基づく行動変容による事業の抜本的な見直しや新たな事業の創出を継続的に実施していく「DX(デジタル・トランスフォーメーション)」の意識と能力を備えた人材。

## 第1章 求められる人材

### 1 望ましい職員像

限られた人員や財源で、複雑・多様化するこれからの行政課題に対応し、市民の期待に応え、高い行政サービスを提供し続けるためには、現状の問題と目指すべき状態を的確に捉えて、そこから見出される課題に対しより効率的・効果的に事業を行うことが必要です。そのためには、DXの意識を持って常に**進化**し続ける職員(DX人材)が望まれます。

**私たち職員はDXの意識を持って常に進化し続けます！**

- ① **か** すがい市民とともに**信化**します！ (市民目線・市民との協働)
- ② **す** マートな自治体経営を目指し**新化**します！ (経営感覚)
- ③ **が** ッツと使命感を忘れずに**心化**します！ (チャレンジ精神)
- ④ **い** つも新発想！自らの能力を**伸化**し続けます！ (先見性・改善意識)

## 2 求められる意識、能力

### か すがい市民とともに信化します

#### ① 市民目線・市民との協働

私たち自治体職員は、住民の福祉の増進を目的として地方行政に従事していることは言うまでもありません。複雑・多様化する行政課題に対応し、市民ニーズに応えるためには、市民が何を望んでいるのか、どこに問題があるのかを市民の立場に立って考え、市民とともに解決していく意識、感覚が求められます。市民と同じ目線に対応できる職員、市民に信頼される職員が望まれます。

##### 〈意識〉

市民との相互理解を深め、知恵を出し合い、ともに責任を持って行動する意識

##### 〈能力〉

- ・ サービスデザイン思考力\*
- ・ コミュニケーション能力
- ・ 説明、交渉能力
- ・ 決断、折衝能力

※サービスデザイン思考力

行政と市民の双方の視点を踏まえて、より効果的・効率的に双方にとって価値のあるサービスをどのように提供するかを考え、且つその提供を無理なく続けられるかも考慮して“サービスの仕組み全体をデザインする”力。

### す マートな自治体経営を目指し新化します

#### ② 経営感覚

経費だけではなく、時間や労力などを含めた費用対効果を常に考え、限りある人員で、限りある財源を効率的に活用するとともに、刻々と変化する社会情勢を的確に捉え、長期的なビジョンで春日井市の未来を見据えていくことが重要です。将来にわたって持続可能な都市を築くためには、今までの常識にとらわれない新しい経営感覚を持った職員が望まれます。

##### 〈意識〉

長期的な経営戦略のもと、時代のニーズを掴み、効果的・効率的な行政経営を追求するとともに、業務の量的・質的向上を図り、労働生産性を向上させる意識

##### 〈能力〉

- ・ データ収集・分析能力
- ・ 創意、改善能力
- ・ マネジメント能力
- ・ 業務効率化能力

## が ツツと使命感を忘れずに心化します

### ③ チャレンジ精神

複雑・多様化する行政課題に対応するには、常に自らの使命を忘れず、困難に立ち向かう強い意志を持って挑戦することが必要です。また、職員一人ひとりが積極的にチャレンジするためには、それを後押しするような心理的安全性の高い職場であることも大切です。皆が一丸となって、困難なことにも果敢にチャレンジしていく強い心を持つことが望まれます。

#### 〈意識〉

常に使命感と問題意識を持ち、何ごとにも積極的にチャレンジし、困難なことにも立ち向かう意識

#### 〈能力〉

- ・ 自己改革能力
- ・ 指導・育成能力

## い つも新発想！自らの能力を伸化し続けます

### ④ 先見性・改善意識

市民ニーズへの対応や労働生産性の向上を念頭に、従来のやり方や考え方にとらわれることなく、業務を抜本的に見直す発想を持ち、場面に応じてデジタル技術を活用するなど、柔軟な発想や創意工夫で市民に対する行政サービスを提供することが必要です。職員一人ひとりが望ましい職員像を目指し、意欲的に自己の能力を伸ばしていこうと取り組むことが望まれます。

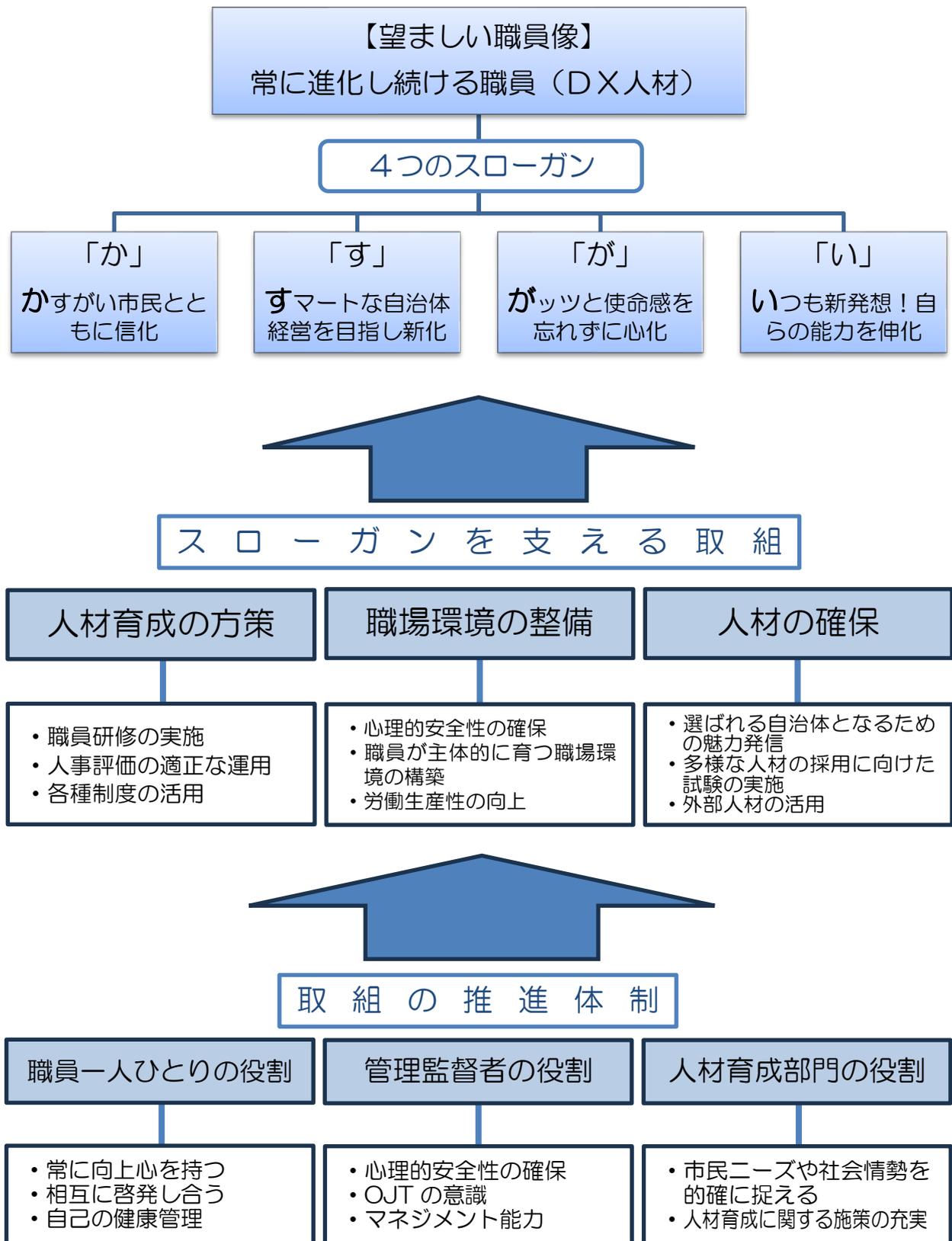
#### 〈意識〉

他部局、周辺自治体などとの連携を想定する広域的な視点を持ち、時代の流れを読み、変化や新たな情勢に対応し、従来の見解に捉われない行動変容が重要とする意識

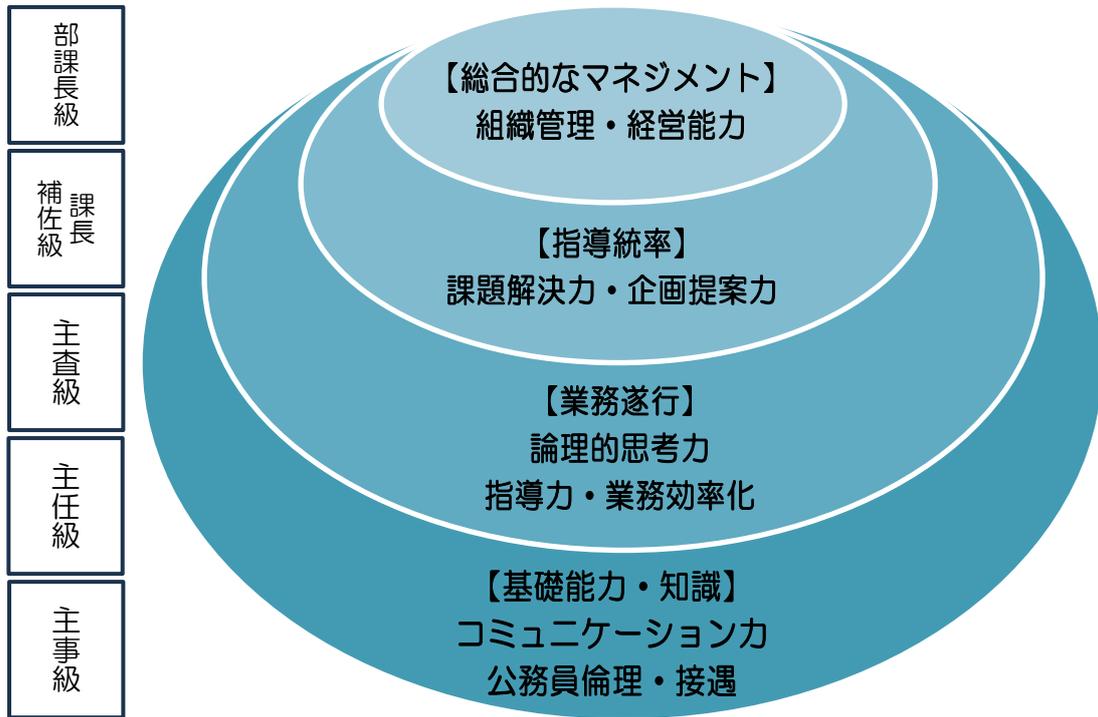
#### 〈能力〉

- ・ 課題発見、解決能力
- ・ データ利活用能力
- ・ 論理的思考力
- ・ 企画、計画能力
- ・ 未来展望能力

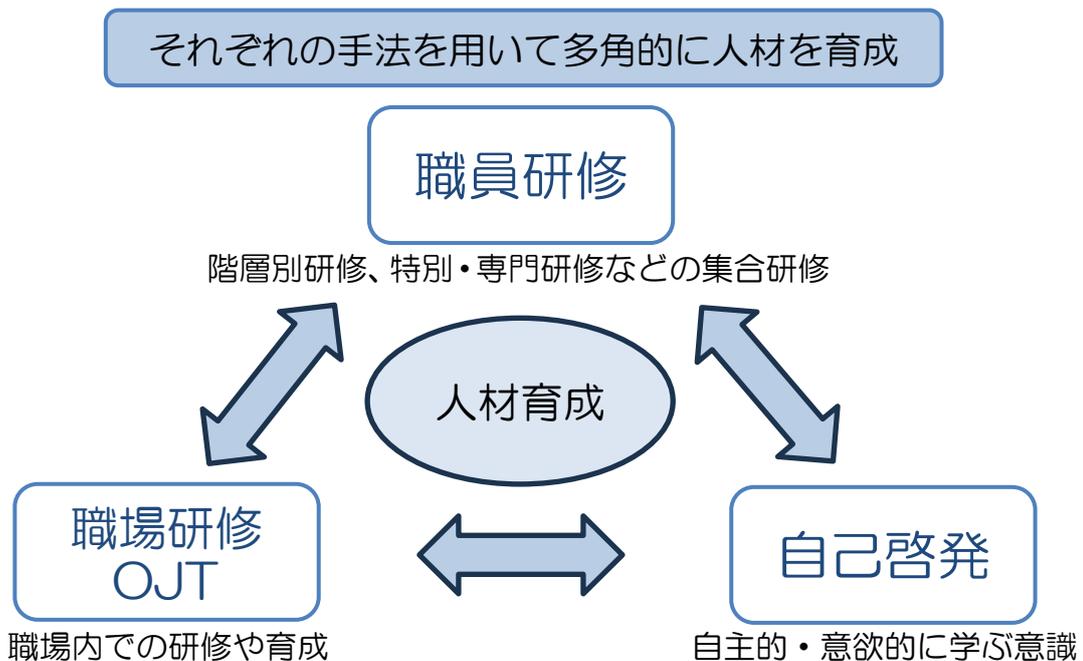
# 人材育成の全体像



## 各階層に求められる役割と能力



## 人材育成の手法



## 第2章 人材育成の方策

### 1 職員研修の実施

市民ニーズに応え、高い行政サービスを提供するには、業務に必要な知識や能力の習得はもちろんのこと、各階層に求められる役割や変化する社会情勢に伴う新たな行政課題に対応する力を身に付ける必要があります。

職員一人ひとりが常に成長し続けられるように、年度ごとに研修計画を立てるとともに、様々な研修を実施することで能力向上の機会を提供します。

#### (1) 研修計画の策定

人事評価や各人事制度の運用に合わせて研修体系及び研修内容を構築するとともに、社会情勢の変化に伴い必要になる能力を習得できるよう、年度ごとに研修計画を策定し、職員に周知します。

##### 効果

- ・ 人事評価や各人事制度の運用に合わせて、効果的で効率的な研修の実施が可能となる。
- ・ 研修計画を職員に周知することで、職員一人ひとりが人材育成の必要性を理解し、計画的に研修に取り組むことができる。

#### (2) 階層別研修の実施

新規採用時や職位が上がった際など、階層ごとに研修を実施することで、求められる役割の理解と各種能力の向上を図ります。

##### 効果

- ・ 段階的に研修を実施することで、継続的な人材育成ができる。
- ・ 職位ごとに期待する役割を理解することで、モチベーションが向上する。

#### (3) 特別・専門研修の実施

業務遂行に必要な高度で専門的な知識・技能の習得や、DXの推進に必要な能力や知識など、社会情勢の変化や新しい行政課題に対応するための各種能力を身に付ける研修を実施します。

##### 効果

- ・ 社会情勢の変化に応じ、その時々求められる能力を身につけることで、これからの行政課題に対応することができる。
- ・ 研修の受講を公募することで、自身に必要な能力について考え、意欲的に研修を受講することができる。

#### (4) 職場研修の実施

各所属が主体となり、職場の活性化及び所属職員の職務に対する意識の高揚や担当業務の遂行能力向上を目的とした研修を実施します。

##### 効果

- ・ 所属の中で計画的に研修を実施することにより、効率的な知識や技能の修得が期待できる。
- ・ 所属単位で研修を実施するため、研修や人材育成に対する職場での理解が深まる。

#### (5) 派遣研修の実施

専門機関が提供する研修に参加することで、より高度な能力の習得を図ります。また、他団体に中長期的に職員を派遣することで、派遣先で実務を行いながら経験を積み、見識の広い職員の育成を図ります。

##### 効果

- ・ 現行の職務では身につけることが難しい能力開発や幅広い考え方を修得することが期待できる。
- ・ 外部とのネットワークを築くことにより、幅広く多くの情報を収集することができる。
- ・ 派遣先で幅広い人脈を形成できる。

#### (6) 自己啓発への支援

通信教育を受講する際の費用の一部負担や、自主的な能力開発を行うグループの活動について支援します。

また、業務に資する資格の取得に対しての支援について調査・研究します。

##### 効果

- ・ 職員の能力向上への意欲を高めることができる。
- ・ 意欲ある職員が自己啓発に取り組むので、能力向上についてより一層の効果が期待できる。
- ・ 職員が主体的に学習する風土づくりができる。

## 2 人事評価の適正な運用

職員一人ひとりが個人の目標を適正に定め、その目標の達成に向けて業務を遂行し、人事評価者はその業務遂行に対する業績や能力を評価し、評価結果を被評価者と共有することで適正な人事評価を実施します。また、人事評価を任用や給与等の処遇に反映させることで、能力向上や意欲の高揚を図ります。

### (1) 目標管理（評価）制度

評価者と被評価者が面談を行い、組織目標や部局の運営方針などから被評価者に期待される業績に基づいた個人目標を定め、目標の難易度と達成度で個々の職員の業績を適正に評価します。

また、能力評価と併せて職員の処遇に反映させます。

#### 効果

- ・ 組織目標を達成させるための一つのツールとして個人目標を設定することで、個人目標の達成度が組織目標の達成度に直接結びつき、個人の職務に対する意欲を高めることができる。
- ・ 目標の達成度を明らかにし、職員個人にフィードバックすることで、今後の業務遂行や能力開発に活かすことができる。
- ・ 評価者と被評価者が面談することで、お互いのコミュニケーションの場を確保し、風通しの良い職場環境が作られる。
- ・ 評価結果を処遇に反映させることによりモチベーションの向上及び人材の育成に活用できる。

### (2) 育成型能力評価制度

職員の能力開発と資質の向上及び能力の有効活用のため、被評価者の勤務態度や能力、職務に対する意欲等を、具体化された評価項目により適正に評価します。

また、再任用職員及び会計年度任用職員に対しても評価を実施します。

#### 効果

- ・ 目標管理制度では測ることのできない勤務態度や能力を評価することで、普段の職務に対する意欲をより一層高めることができる。
- ・ 全ての職員に対し、より公正・公平な評価をすることが可能となる。

### 3 各種制度の活用

#### (1) エキスパート制度

地方分権の更なる進展や市民ニーズの複雑・多様化などにより、より専門的な知識が必要とされるため、特定の分野で高度な知識と経験を必要とする職員を育成することが重視されています。現在、こうした専門職員（エキスパート）の登録については、税務・福祉の2部門を設定していますが、行政課題や市民ニーズに応じた対象部門の見直しの検討を行い、更に効率的かつ効果的な行政運営を図ります。

##### 効果

- ・ 高度な専門性を持った職員や資格を必要とする職員及び多方面で活躍できる職員など、多様な人材を確保することができる。
- ・ 職員自らの責任による進路の選択が可能となる。
- ・ 自己の適性にあった業務に携わり、その能力を十分に発揮することで、職員の意欲を高めることができる。

#### (2) 自己申告制度

人事異動に関して、職員の希望や意見等を把握することにより、より一層の適材適所の人員配置の実現及び職員の能力向上を図ります。

##### 効果

- ・ 各人事制度に対応できる自己申告制度を導入することにより、それぞれの制度が複合的かつスムーズに運用できるようになる。

#### (3) 希望降任制度

職員の希望により降任を可能とする制度を活用し、職員の勤労意欲の向上及び組織の活性化を図ります。

##### 効果

- ・ 健康や精神面で不安を訴える職員に適切な職場を提供し、効果的に人材を活用することができる。

#### (4) 挑戦意欲のある職員の登用（調査・研究）

職員が、培ってきた能力や経験を活かして挑戦してみたい業務や部署を示し、それを受けて登用を行う制度について調査・研究します。

##### 効果

- ・ 職員の挑戦意欲や能力を人員配置に反映させることで、士気の高揚と自立的なキャリア形成ができる。

### 第3章 職場環境の整備

職場環境は人材育成と密接な関係があります。心理的な不安がなく業務に取り組むことができる職場は、OJTの効果を高め、職員の能力を最大限引き出すことで労働生産性の向上に繋がります。

全ての職員が、自らの望む働き方に沿って健康的に安心して業務に取り組み、目標を共有して互いに切磋琢磨し合う職場環境を整備することで、自発的に学ぶ意欲を促し、職員のキャリア形成を支援するとともに、働きがいや意欲、組織に対する愛着や誇りなどのエンゲージメントの向上を図ります。

#### 1 心理的安全性の確保

##### (1) 職場におけるハラスメントの防止

ハラスメントは、職員の尊厳や名誉を不当に傷つけ、働く権利を侵害する人権問題であり、これを放置することは、職場環境の悪化や組織秩序の混乱を招き、市政の運営にも重大な支障をきたしかねないものです。

「春日井市職場におけるハラスメント防止指針」に則り、すべての職員がハラスメントに対する自覚と認識を高め、お互いの尊重の上に築かれる良好な信頼関係のもとに業務を行うことができる環境づくりを進めます。

##### 効果

- ・ 職員が能力を十分に発揮し、安心して業務に取り組むことができる。
- ・ 職場内のコミュニケーションが活性化し風通しが良くなる。

##### (2) 健康管理の支援

職員が心身ともに健康な状態で業務に取り組めるよう、産業医による職員健康管理支援及びメンタルヘルス対策の充実やストレスチェックの活用とともに、休職者の職場復帰について支援します。

##### 効果

- ・ 職員が心身ともに健康な状態で業務に取り組むことができる。
- ・ 心身の不調による職員の休職や離職を防ぐことができる。

### (3) ワーク・ライフ・バランスの推進

「春日井市職員ワーク・ライフ・バランス推進計画」に則り、時間外勤務の縮減や休暇の取得を促進するとともに、育児・介護に係る休業等を取得しやすい環境の整備を図ります。

#### 効果

- ・ 仕事と生活の調和が取れることで、職員がいきいきと働くことができる。
- ・ 長時間労働による職員の心身の不調等を未然に防ぐことができる。

### (4) 管理職の能力向上・意識改革の推進

個々の職員の個性や健康状態等を把握して業務配分を行うなど、円滑で効率的な職場運営を図るため、管理職のマネジメント能力、リーダーシップ・指導育成能力を高める研修の充実を図ります。

#### 効果

- ・ 人材育成における役割の重要性を認識し、職員の能力を引き出すことができる。
- ・ 個々の職員の個性、能力及び勤務状態を把握し、より適正な評価をすることにより、職員の意欲を高めることができる。
- ・ 働きやすい職場づくり、職場風土の改善につながる。

## 2 職員が主体的に育つ職場環境の構築

### (1) 組織及び職場の使命・目標の明確化

組織及び職場全体の使命達成に向けた目標を設定し、組織及び職場の使命・目標の明確化並びに職員間での共有化の充実を図ります。

#### 効果

- ・ 仕事への参画意識を向上させ、職務に対する職員一人ひとりの役割と重要性を認識させることができる。
- ・ 明確な目標を掲げて取り組むことにより、挑戦意欲の高い活性化した職場づくりを実現できる。
- ・ 達成感を味わうことで、仕事へのモチベーションを高めることができる。

## (2) OJTの実施

職場での経験は、個人の能力や成長に果たす役割が非常に大きく、人材育成にとって非常に効果的です。日常の業務を通じて必要な知識、技能等を指導・育成するOJTを実施し、職員個々の性格、能力、仕事の内容、職場環境等に応じた個別育成を行います。特に新規採用時にどれだけモチベーションや仕事に対する意識・意欲を高められるかが重要であるため、新規採用職員に指導者を付け、きめ細かな指導を実施します。

### 効果

- ・ 日常の業務を通じて指導・育成することにより、業務に直結した知識及び技術を向上することができる。
- ・ 個別指導により、職員の個性や能力に応じた育成を図ることができる。

## 3 労働生産性の向上

### (1) デジタル技術の活用

限られた人員や財源、労働時間で市民サービスの質の向上させるため、必要な場面でデジタル技術を的確に活用するよう推進します。

### 効果

- ・ 作業時間の短縮など、効率的・効果的な事業の実施が期待できる。
- ・ 事業点検や業務分析を通じ、課題解決に向けたプロセスの構築や作業の標準化が期待できる。

### (2) 改善意識の高い職場風土づくり

日常の業務において、常に改善の意識を持ち、労働生産性の向上を目的とした取組みを推進します。また、各所属が持つ課題に対し、組織横断的に取組むプロジェクト活動の実施により、職員が自主的に課題に取り組む職場風土づくりを展開します。

### 効果

- ・ 市民サービスの向上、能率の向上、経費の削減、職場環境の改善などにつながる。
- ・ 問題意識を持って考え、創造性を発揮できる職員の育成につながる。

## 第4章 人材の確保

持続可能な行政サービスの提供体制の構築のために、今後の市政を担っていく人材を確保することが必要です。一方、少子高齢化の進展に伴う生産年齢人口の減少により、人材の確保が難しくなっています。社会情勢が急速に変化する中、複雑化、多様化する行政課題に的確に対応できる人材の確保に取り組むことが必要です。

### 1 選ばれる自治体となるための魅力発信

#### (1) 採用説明会等による魅力発信

市ホームページや SNS を活用し、市で働くことの魅力をアピールします。

効果

- ・ 広く情報発信することにより、公務員への関心を持ってもらうことができる。
- ・ 今まで市の業務に興味がなかったより多くの人材に働きかけることにより、魅力ある人材の確保へつなげることができる。

#### (2) 市で働く技術職の魅力発信

技術職員配属所属と連携し、市全体で採用広報活動を行います。

効果

- ・ 技術職の情報を積極的に発信することにより、市で働くことの魅力を伝えることができる。
- ・ 公務員への関心が低い傾向にある理系学生に関心を持ってもらうことができる。

#### (3) インターンシップの実施

職種を問わず、学生に市で働くことの魅力について理解を深めてもらうための機会を提供します。

効果

- ・ 実際の職場を経験してもらうことにより、仕事に対するイメージとの乖離を防ぎ、若手職員の離職防止につなげることができる。

## 2 多様な人材の採用に向けた試験の実施

### (1) 試験方法の工夫

一部の専門職種に導入しているSPI3を事務職・技術職に拡大するなど、時代に適した試験制度や、テストセンター方式の活用により受験者の負担を軽減する試験方法を検討します。

#### 効果

- ・ 負担軽減により広く受験の機会を提供し、多様な人材に受験してもらうことができる。

### (2) カムバック採用の実施

結婚、出産、育児又は介護を理由にやむを得ず退職した職員を、再び正規職員として採用できるカムバック採用を実施します。

#### 効果

- ・ 豊富な経験を持つ即戦力となる人材を確保することができる。
- ・ 育児等の理由で離職する保育士や看護師等の職場での人材不足を解消することができる。

## 3 外部人材の活用

### (1) 他機関との人事交流

他機関との人事交流を促進し、高度な専門知識や民間ならではの自由な発想を取り入れ、組織の活性化を図ります。

#### 効果

- ・ 多様化する行政課題に対応するため、自由な発想を取り入れることができる。
- ・ 外部とのネットワークを築くことにより、多くの情報の収集や幅広い人脈を形成することができる。

## 第5章 推進体制

### 1 人材育成におけるそれぞれの役割

#### (1) 職員一人ひとりの役割

人材育成は個人の意識に左右されるところが大きく、たとえ同じ研修を受けたとしても、個人の意欲と姿勢によってその効果は大きく異なります。受け身の姿勢にならずに、自ら学ぼうとする意欲と業務改善を図っていくための問題意識を持って仕事に取り組むことが必要です。

- ・ 常に向上心を持つ
- ・ 相互に啓発し合う
- ・ 自己の健康管理に努める
- ・ 常に問題意識を持つ
- ・ 日常的な仕事を通して自己の能力を高める（OJT）
- ・ 自己啓発に努める

#### (2) 管理監督者の役割

管理監督者は、人材育成を具体的に実践していく上で極めて重要な役割を担っています。管理監督者自身の取り組む姿勢は、他の職員に大きな影響を及ぼします。所属の職員が、物事に積極的にチャレンジできるよう心理的安全性の高い職場環境を整え、一人ひとりの能力や適性及び健康状態などを把握するために十分なコミュニケーションを取り、組織の目標達成に向けてマネジメントを行うことが必要です。

- ・ 職場の心理的安全性を確保する
- ・ 日常的な仕事を通して部下を育成する（OJT）
- ・ 職場でのマネジメント能力の向上に努める
- ・ 職員の健康管理に努める
- ・ 相互に啓発し合う職場の雰囲気づくりに努める

#### (3) 人材育成部門の役割

人材育成を効果的に推進していくためには、市民ニーズや社会情勢を的確に捉えて、人材育成に関する施策の計画、実施、推進を図り、職員が成長できる機会を充実させることが必要です。

- ・ 市民ニーズや社会情勢を的確に捉える
- ・ 人材育成に関する施策の実施、推進、充実を図る

令和7年3月改定

発行 春日井市

編集 春日井市総務部人事課人材育成担当

〒486-8686 愛知県春日井市鳥居松町5丁目44番地

TEL 0568-85-6022 FAX 0568-83-9988

Eメール jinji@city.kasugai.lg.jp