事例No.	2505
公表年度	R5
団体の属性	中核市
団体名	愛知県豊橋市

事例区分	行政改革

タグ	・人材確保・育成 ・組織改革 ・研修会・勉強会

事例種類	人材確保・育成

事例内容・タイトル

豊橋市における人材育成について
～職員研修の取組を中心に～

出典

地方公務員月報2023年4月号

愛知県

豊橋市における人材育成について
～職員研修の取組を中心に～

豊橋市総務部人事課

1　豊橋市人材育成基本方針について

豊橋市では、平成一五年六月に人材育成マスタープランとして「豊橋市人材育成基本方針」を策定し、人こそが最大の経営資源であるという認識の下、計画的に人材育成に取り組んできました。その後も、取り巻く環境の変化を踏まえ、概ね五年ごとにこれまで三度、基本方針を改定し、「自律型プロフェッショナル職員の育成」という人材育成の大きな方向性は維持しながらも、その状況に応じた人材育成の方針を示してきました。

平成三〇年九月に改定した現在の人材育成基本方針においては、人材育成の基本理念を「〃個〃

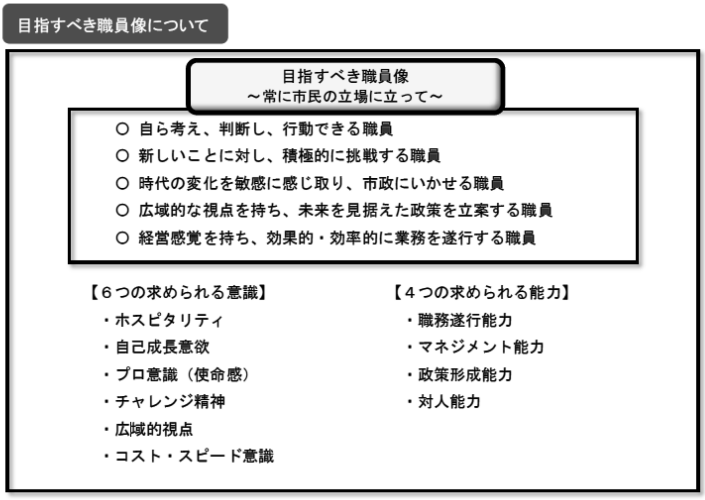


図1　人事育成基本方針における目指すべき職員像

と〝組織〟の力で豊橋の未来を創る！」と定め、①環境変化に対応し、自ら成長し続ける職員づくり、②職員の能力を最大限引き出すことができる組織づくりの二つのポイントを重点に、図１に示すような目指すべき職員像の実現を掲げています。

人材育成の進め方については、職員自らが能力を自覚し、能力向上のために自己啓発に励み、成長する姿勢を基本としつつ、それを支えるものとして、①能力を最大限に発揮させる人事制度の運用、②キャリアアップを支援し、成長を加速する職員研修の充実、③成長を支え、いきいきと働くことができる環境づくりの三つを柱として、それぞれの側面から職員の資質向上やキャリア形成の支援を進めています（図２参照）。

２　職員研修の体系

前述した人材育成基本方針の「目指すべき職員像」を実現するための三つの柱のうち、能力開発については職員研修が主にその役割を担っています。

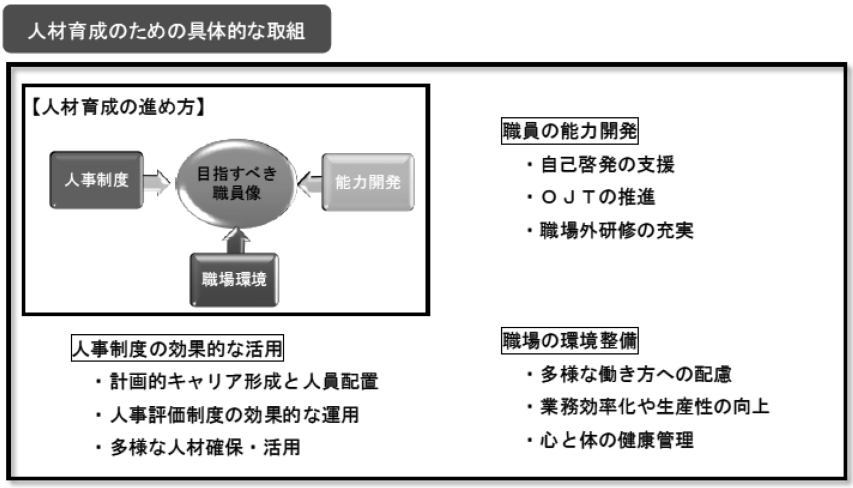


図2　人材育成のための具体的な取組

職員の研修体系については、職員自らが自己成長を目指して行う『自己啓発』を原点とし、それを日常的に職場の上司が『職場研修』によって支え、さらに、これを『職場外研修』により補っていくという構成を取っています（図3参照）。これにより職員としての使命と責任の自覚を促すとともに、職務遂行に必要な知識・技能の習得等による能力向上を図り、職員の成長の加速化へとつなげます。特に、自己啓発への支援や、職務に発揮できるよう多様な研修機会を提供している点が、本市の職員研修の特徴です。

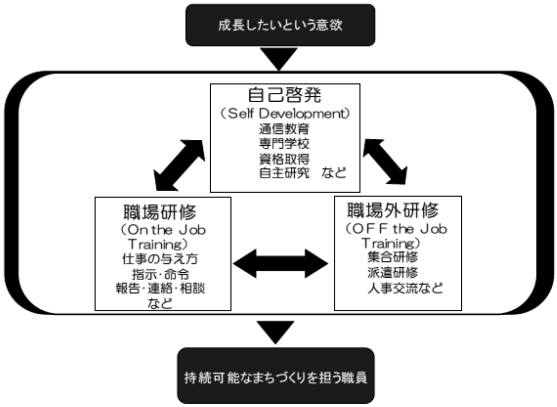


図3　職員研修体系

続いて、体系別に研修の取組内容をご説明します。

（一）自己啓発

自己啓発とは自らが主体的に成長しようとする向上意識を指し、本市の取組としては自己研修補助制度や自主研究グループ活動支援補助制度がこれに該当します。こうした取組により資格取得等の自己啓発支援を積極的に進めていくとともに、職員に対してより実践的な知識・スキルの習得を支援しています。

・自己研修補助制度

所属長が職務に関連すると判断した自己研修に対し、上限を四万円として受講料の三分の二（育児休業中の者については全額）が補助されます。対象となる主なものは、講習会・

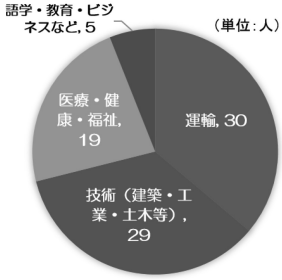


図5　令和4年度自己研修補助金の種類別申請割合

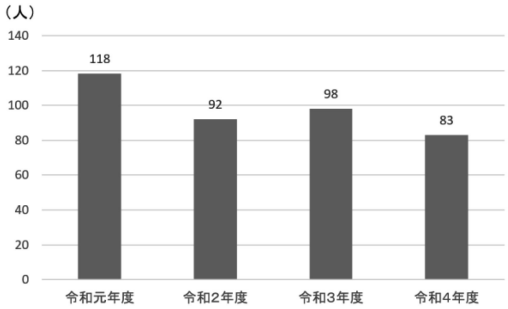


図4　自己研修補助金の申請者数推移

セミナーへの参加や公的資格の取得、専門学校・大学等への通学などです。令和四年度は、大型自動車運転免許の取得や医療・福祉関係の学会参加など合計で八三人に補助を行っており、これまで多くの職員が本制度を利用して自己研鑽を積んできています（図4・5参照）。

・自主研究グループ活動支援補助制度

職員が市政に関する事項について自主的に調査研究活動を行う際、上限を四万円として活動経費を補助しています。実績に関しては、毎年度概ね二～三件程度の申請があり、令和四年度については「ＳＮＳを活用したＰＲ効果についての調査・研究」と「ＩＣＴを活用した官民によるまちづくり」の二件の申請に対し補助を行っています（表1参照）。

（二）職場研修

職場研修として、職場で新規採用職員に直接指導する職員を対象にＯＪＴ（On the Job

表1　自主研究グループ活動支援補助制度の利用実績

年度	調査研究活動の内容	件数
令和元年度	・豊橋農業女子の意識向上とPRについて ・政策法務研究 ・不当クレームへの対応について　など	5件
令和2年度	・デルフィニウムでsustainable ・ICTを活用した官民によるまちづくり	2件
令和3年度	なし	0件
令和4年度	・SNSを活用したPR効果についての調査・研究 ・ICTを活用した官民によるまちづくり	2件

Training）研修を実施し、ＯＪＴの重要性への理解を深めるとともに、人事評価制度の面談と連携を図ることで職員一人ひとりの意欲を引き出す職場環境も整えています。

（三）職場外研修

本市の職場外研修については市単独研修と専門機関等への派遣研修の大きく二つに分かれています。

このうち市単独研修については更に、特定の職位ごと（新規採用職員・主任・新任主査・新任六級職員など）に受講する「階層別研修」と、本人の希望で受講する「特別研修」に分かれます。

特別研修については、毎年度、二〇以上の研修メニューを用意しており、ハードクレーム研修や手話技術研修など職員の興味関心に合わせた研修受講が可能となっています。

毎年度、本市の現状や時代の潮流に合わせて特別研修の見直しを図り、実施メニューを入れ替えていますが、その中でも令和四年度に重点研修と

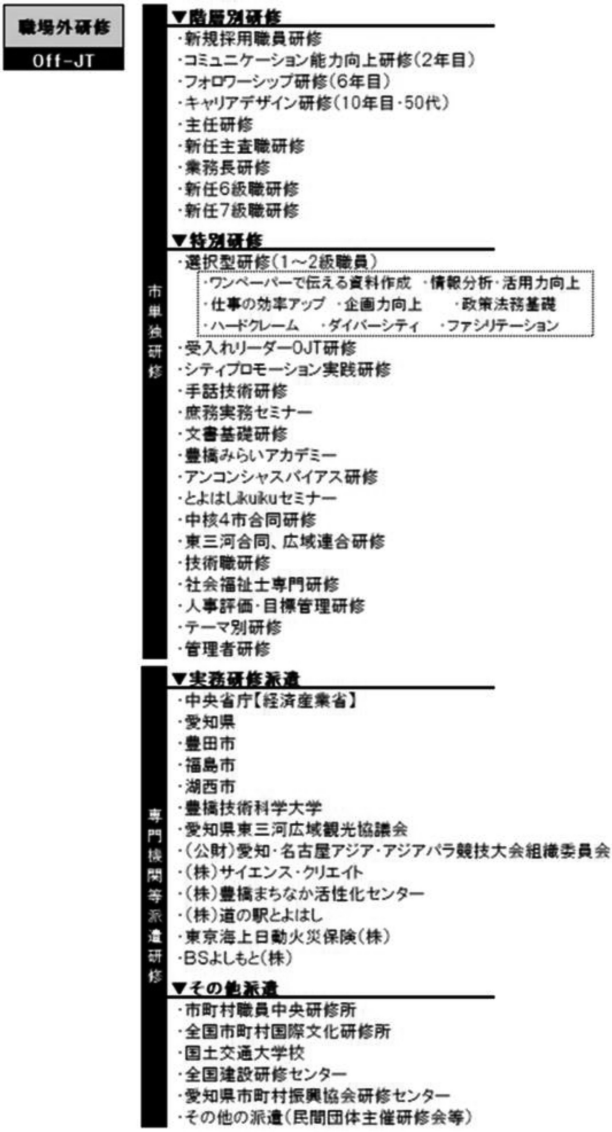


図6　職場外研修一覧（令和5年度）

位置づけ実施した研修を次に二つ紹介します。

・豊橋みらいアカデミー

これまで国や県などの実務派遣研修後に研修成果を共有する場や研修生が活躍する場が少ないこと、また業務について横断的に考えたり学ぶ機会がないという課題があったことから、庁内展開による学び合う職場風土の醸成と職員の能力向上を目的として、令和四年度から新たに「豊橋みらいアカデミー」を実施しました。

本研修については、講師を本市職員に依頼し、一月に一～二回程度の頻度で開催（一回約二時間）し、テーマは講師ごとに毎回異なる内容で実施しました。

令和四年度のテーマとしては、「職員のマネジメント（講師は部長級職員）」や「庁内人づくりセッション～浅井市長へ思いを語ろう～」「パパママ育児応援会（講師は育児休業経験職員と人事課職員）」など多岐に渡りました。

本研修は受講者の関心も高く、職員自身が講師となり実体験を踏まえ説明することで受講生の納得度の高い、より実践的・効果的な研修が実施できていると感じています。

・アンコンシャスバイアス研修

職場におけるハラスメント対策が喫緊の課題

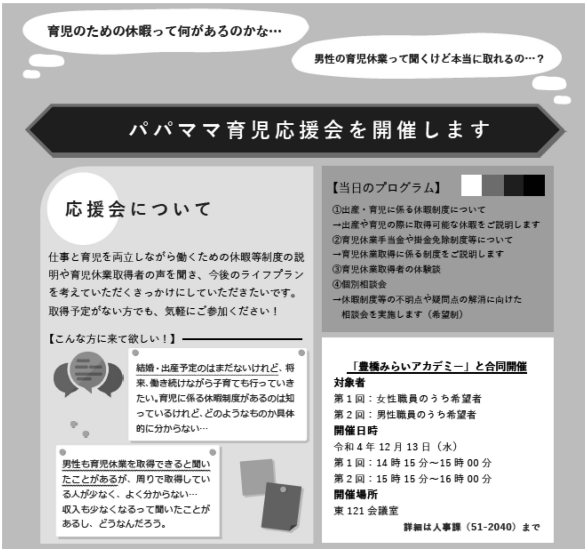


図7　豊橋みらいアカデミーPRチラシ（パパママ育児応援会）

となっている中、無意識の偏見を認識し、より好ましいコミュニケーションを図るための手法を習得するため、新たにアンコンシャスバイアス研修を実施しました。特に管理職が柔軟な視点を持つようになると、組織の活性化につながりやすいことから、本研修の対象は管理職である課長補佐級職員に設定し、無意識の思い込みを客観視できるよう研修を通じてトレーニングを実施しました。

3　デジタルトランスフォーメーション（DX）推進への対応

新型コロナウイルス感染症のまん延など社会全体に対するデジタル化の要請により官民問わずデジタル技術の活用が急速に進む中、本市でも令和三年度に行政デジタル推進室を新設したり、デジタル化推進アドバイザーといったICTに関する外部人材の活用するなど、行政サービスの向上や業務効率化に努めてきました。

しかしながら、デジタル技術の活用への期待は予想を上回る速さで膨らんでおり、その需要に対応するためには、組織外の人材活用だけではなく、デジタル技術の恩恵を市民に還元できるデジタル人材を内部育成する必要、すなわち職員のDX推進のための各種研修やリスキリングなどの重要性が高まってきました。

そうした中、行政デジタル推進室によるデジタル化に係る庁内研修やICTコミュニティ、人事課における情報分析・活用力研修やデザイン・動画スキルアップ研修の実施、職員派遣、職務経験者採用試験におけるICT区分の新設など、デジタル社会の到来を見据えた人づくりの取組を推し進めてきましたので、そうした取組のうちのいくつかをご紹介したいと思います。

（一）デジタル人材の育成

・情報分析・活用力研修

令和三年度より、自治体職員として必要な情報収集・分析力の基礎を学び、行政課題の発見、改善の技術を身に付けることを目的とし

て、外部講師による情報分析・活用力研修を実施しています。研修では、情報収集の効果的方法や定性・定量的情報分析方法、具体的な情報整理の方法などを学んでいます。

・ＩＣＴコミュニティ

ＩＣＴに詳しい職員やＩＣＴへの関心が高い職員が、コミュニティ活動を通じて能力を高め合い、業務改善に生かしていくことを目的として、行政デジタル推進室が令和四年度新たにＩＣＴコミュニティを立ち上げました。



図8　ICT コミュニティ報告会（豊橋みらいアカデミー）

コミュニティの成果については、「豊橋みらいアカデミー」などを通して職員向けに報告会を行っています。

・職員の研修派遣

他自治体の情報政策を学ぶ中でＩＣＴに精通した職員を育成するため、研修派遣として令和三年度より二年間、愛知県総務部情報政策課へ職員を派遣しました。

派遣先では、あいち電子自治体推進協議会が共同開発・運用する「あいち電子申請・届出システム」の管理運用に携わるなど、電子自治体の推進に取り組んでおり、派遣終了後は、その成果をシステム運用部署である情報部門で発揮してもらうことを期待しています。

（二）リスキリング活動の支援

・ＡＩ－ＯＣＲ・ＲＰＡ操作説明会、研修

各所属の業務効率化を目的として、行政デジタル推進室がＡＩ－ＯＣＲ及びＲＰＡ説明会を開催し、ＲＰＡ等の周知及び積極的な導入

を促進しています。説明会終了後はＲＰＡ操作研修も実施しており、動画視聴及び講師により実践的な操作を学ぶことができ、さらなる理解を深めることができます。

実際に納税課では、昨年度口座登録にＯＣＲ及びＲＰＡを導入した結果、申込時の書類読込及びその後の口座登録の時間が短縮されたことで、効率的に作業を行えるようになったとの声が上がっています。

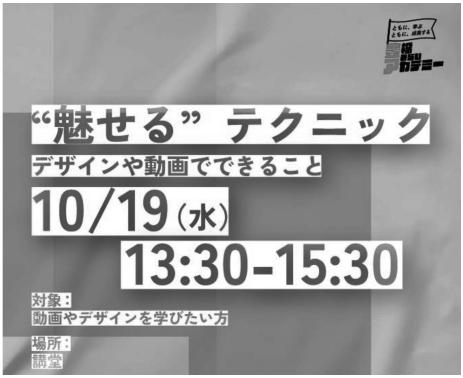


図9　デザイン・動画制作研修（豊橋みらいアカデミー）

・デザイン・動画スキルアップ研修

前述した「豊橋みらいアカデミー」の講座の一つとして、デザインや動画作成に長けた広報広聴課職員を講師に迎え、動画等の作成スキル習得のための研修を実施しました。本研修では職員が動画配信等の知識や技術を習得し、インターネット等を活用した情報発信力を向上させることを狙いとしています。

本研修は職員の関心も高く、「豊橋みらいアカデミー」の講座の中でも過去二番目に申込者が多い一〇二名が参加し、受講後のアンケートでも約九五％の職員から「期待どおりだった」又は「期待以上だった」の評価を得ています。

なお、令和五年度には行政デジタル推進室でも外部講師により同様の研修を実施予定です。

４　今後に向けた方針

以上が、本市における人材育成の取組の概要で

すが、今後については冒頭で説明した「人材育成基本方針」の改定を予定しています（令和五年四月改定予定）。

新たな方針については、ＤＸ推進など、より専門性の高い行政スキルが求められている現状や増加傾向にあるメンタルヘルス不調などの現状を踏まえ、目指すべき職員像を見直し「想像力に富み、自ら判断し、責任を持って行動できる職員」や「互いの価値観を尊重し、組織全体の成長を促すことのできる職員」といった項目を加える予定です。

また、重点施策としては、俯瞰的な視点で課題を的確に捉えることができ、周囲を巻き込みながら解決することのできる「俯瞰できる人材の育成」や、各種ハラスメントを撲滅し、お互いを尊重し信頼関係のある組織を目指す「心と体の健康管理」への取組を強化していくほか、職位ごとに求められる能力や意識を明確にすることで、職員が目指すべき目標をわかりやすく伝えられるよう改定していく予定です。

5　さいごに

少子高齢化が急速に進展する今、外部環境の変化に柔軟に対応できる組織を作っていくためには、各々の職員が、他者への配慮や多様な働き方への理解を示しつつ、職員が挑戦できる環境や職場風土、新しいことを寛容に受け入れることのできる職場を作っていくという意識を持つことが非常に重要となります。

今後は、新たな人材育成基本方針を推進していく中で、こうした点を踏まえつつ未来を見据えたまちづくりを実現できる職員の育成に努めていきたいと考えています。