

---

# 安曇野市人材育成基本方針

---

改訂版

平成 27 年 8 月 改訂

安曇野市



---

## 目 次

はじめに

安曇野市人材育成基本方針 p 3

- 1 . 安曇野市人材育成の基本理念
- 2 . 目指すべき職員像
- 3 . 職員に求められる能力

人材育成システムの概要 p 8

人材育成に関する取り組み p 9

- 1 . 職場環境づくりについて
    - ( 1 ) これまでの取り組み
    - ( 2 ) これからの取り組み
  - 2 . 人事制度について
    - ( 1 ) これまでの取り組み
    - ( 2 ) これからの取り組み
  - 3 . 研修制度について
    - ( 1 ) これまでの取り組み
    - ( 2 ) これからの取り組み
-

## はじめに

---

今、時代は大きな転換期にあり、東日本大震災からの復興など、これまでの延長線上の取り組みだけでは通用しない時代を迎えています。

また、世界規模での経済危機や地球規模での環境問題、少子高齢化の進展による人口構造の変化や景気の低迷などを背景として、引き続き厳しい財政状況にある中で、持続可能な行財政基盤を確立しつつ、市民に質の高いサービスを安定して提供するためには、これまで以上に行財政改革に積極的に取り組むことが求められています。

平成17年10月1日に安曇野市政がスタートし、10年を迎えようとしています。

これまで、豊かな自然環境や観光資源など貴重な資源を大切にするとともに、それらを活用した新たな活力と魅力を創造し、住民・地域と行政が連携・協働し足腰の強い行財政基盤の確立をめざして取り組んできました。

引き続き、新たな安曇野市の創造に向けて取り組むとともに、新たな段階、さらなる飛躍を求められています。

平成19年5月に「安曇野市人材育成基本方針」を策定し、直面する様々な課題に即応できる高度な知識と能力を職員一人ひとりが備えるため「目指すべき職員像」と「求められる能力」を掲げて、職員の能力開発と育成に努めるとともに、人事諸制度の再構築および職場環境の整備などを行ってきました。

こうした中、これまでの取り組みと時代の変化も踏まえて「安曇野市人材育成基本方針」を見直し、これからの新たな安曇野市の創造に应运え担う職員を育てるべく、本方針を改訂することとしました。

改訂にあたって、安曇野市職員として誇りと使命感を持って、より良い方法を考え自ら行動する職員の育成と職員一人ひとりの成長、なによりも市民の皆様のために職員一丸となって前向きに日々取り組むことに、より一層努めてまいります。

平成27年8月

## 安曇野市人材育成基本方針

---

### 1. 安曇野市人材育成の基本理念

人材育成にあたっては、職員一人ひとりの潜在能力を十分に引き出し、全体の奉仕者として職員のやる気と意欲の向上を図り、組織力の拡充と強化を目指します。

そのために、職員一人ひとりが目標を持って業務に取り組めるよう上司の指導と支援、職務遂行に必要な知識や能力を開発できるよう自己啓発学習や研修の機会など職場環境も整備していきます。

### 2. 目指すべき職員像

本方針の基本理念を踏まえ、安曇野市職員のあるべき姿「目指すべき職員像」を以下のとおり掲げ、新しい課題にスピード感を持って対応できる職員の育成を推進します。

#### 1 高い倫理観をもった職員

常に全体の奉仕者であることを認識し、公正・公平な行政執行に努めるとともに、親切・丁寧・誠実な対応と迅速な行動により、市民から信頼される職員を目指します。

#### 2 市民の立場で考え、行動する職員

常に市民ニーズが何であるかということを忘れることなく、市民の立場を理解し、情報を共有し、市民と共に考え、協働して問題解決に取り組む職員を目指します。

#### 3 広い視野と先見性を持った職員

社会経済情勢の変化の中で、高度化・多様化する行政課題に的確に対応できるよう、幅広い視野と先見性をもって問題解決に取り組む職員を目指します。

#### 4 自ら考え責任を持ち挑戦する職員

常に主体的に専門知識・技術の修得に努め、強い責任感と意欲を持って業務に取り組み、多角的な視点にたって積極的に新たな課題に挑戦する職員を目指します。

#### 5 コスト感覚を持った職員

簡素で効率的な行政を実現するために、コスト（特に、お金と時間）について意識し、スピード感をもって、組織を運営する職員を目指します。

### 3. 職員に求められる能力

(1) 「目指すべき職員像」の実現に向けて必要な能力を「求められる能力」として明示しました。

区分	能力項目	: 適用 能力項目の要旨	一般職員				監督職		管理職
			主事・主任	主査・副主幹	保育士	主任保育士	園長	課長補佐・係長	部長・課長
基本行動	規律	服務規律を遵守し、誠実に職務を遂行している。							
	役割・責任	自らの役割を理解し、責任を持って業務を遂行している。							
	自己啓発	主体性をもって継続的に専門知識・技能を習得している。							
課題行動	情報活用	広く情報を集め取捨選択し、周囲と共有を図り業務に役立てている。							
	理解・分析	物事を多面的に捉えて、その意味や内容を明らかにしている。							
	創意・工夫	より効果的・効率的な手段・方法を考え業務に取り組んでいる。							
	企画・開発	政策・方針の実現に向けた効果的な施策・方法を立案している。							
	変革	新たな課題や困難な課題に挑戦し、環境の改善・改革に取り組んでいる。							
	発達の援助	一人ひとりの子どもへの理解を深め受容し、適応を図りながら発達を促している							
	保育の充実	子どもの発達を踏まえ、基本的な生活習慣や人間関係が育つよう総合的な保育を進めている。							
	保育環境の整備	子どもが安全に安心して活動できるような保育環境を作り出している。							
対人行動	協力・連携	自らの職務を果たすとともに周囲を支援し、円滑に業務を進めている。							
	住民志向	市民の期待や要望を把握し、市民の満足度向上に取り組んでいる							
	保護者との連携	保護者の期待や要望を把握し、子育てについて指導・助言をしている。							
管理行動	職場活力	部下の自主性を引き出し、意識をまとめ、組織の活動を方向づけている。							
	人材育成	部下の能力・適性を把握し、能力開発を支援している。							
	経営意識	現状を把握した上で将来を予測し、事前に対策を打っている。							

(2) 「目指すべき職員像」を実践するために、「階層別の基本役割」および「標準職務遂行能力」を明示しました。

階層	主な職	基本的な役割および標準職務遂行能力	
幹部職員層	部長	基本役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 部局の経営および統括責任</li> <li>■ 特命事項および施策の推進</li> </ul>
		基本行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 全体の奉仕者として高い倫理観を有し、部局の重要課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。</li> </ul>
		課題行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、長期的ビジョンをもとに部局の重要課題について方針を示すことができる。</li> <li>➤ 豊富な知識・経験および情報にもとづき先々を見通し、新たな課題や困難な課題に率先して取り組むことができる。</li> </ul>
		対人行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 組織目標の実現に向けて行政ニーズを把握し、所管行政について適切な説明および高度かつ困難な調整を行い、合意を形成できる。</li> </ul>
		管理行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 指導力を発揮して、部局職員および関係者の意思を統一し、成果を挙げることができる。</li> <li>➤ 部局職員の能力・適性を把握し、その能力開発計画を立てることができる。</li> <li>➤ 市民の視点に立ち、部局経営に関する経営資源を集中し、業務見直しを徹底することができる。</li> </ul>
管理職員層	課長	基本役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 課の経営および統括責任</li> <li>■ 特命事項および施策の推進</li> <li>■ 監督職員層および一般職員層の指導育成</li> </ul>
		基本行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 全体の奉仕者として、課の重要課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。</li> </ul>
		課題行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 部局の組織方針に基づき、課の重要課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行うことができる。</li> <li>➤ 組織方針の実現に向けて、新たな課題や困難な課題に対して目標を設定し、率先して取り組むことができる。</li> </ul>
		対人行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 市民満足度向上に資するよう行政ニーズを把握し、所管事務について適切な説明を行うとともに関係者と調整を行い、合意を形成できる。</li> </ul>
		管理行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 適切に業務を配分したうえで、課内職員および関係者の意思を統一し、成果を挙げることができる。</li> <li>➤ 課職員の能力・適性を把握し、その能力開発を支援できる。</li> <li>➤ 市民の視点に立ち、経営意識をもって効率的に業務を進めることができる。</li> </ul>

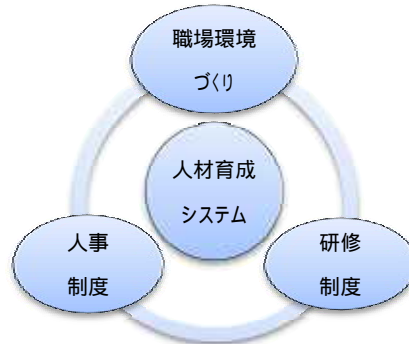
階層	主な職	基本的な役割および標準職務遂行能力	
監督 職員層	課長補佐 園長	基本役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 所掌事務の進捗管理および調整</li> <li>■ 課長の補佐</li> <li>■ 係長および一般職員の指導育成</li> </ul>
		基本行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 全体の奉仕者として、所掌事務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。</li> </ul>
		課題行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 課の組織方針に基づき、重要課題を的確に把握し、事案の企画・立案を行うことができる。</li> <li>➢ 組織方針の実現に向けて、目標を設定し、率先して取り組むことができる。</li> </ul>
		対人行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 市民のニーズを把握し、所掌事務について適切な説明を行い、関係者と調整を行うことができる。</li> </ul>
		管理行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 段取りや手順を整え、効率的に業務を進めることができる。</li> <li>➢ 課職員の能力・適性を把握し、指導・育成を行うことができる。</li> </ul>
	係長	基本役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 系の事務の運営</li> <li>■ 一般職員の監督</li> <li>■ 一般職員の指導</li> </ul>
		基本行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 全体の奉仕者として、係担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。</li> </ul>
		課題行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 課の組織方針に基づき、重要課題を的確に把握し、係担当業務に関する企画・立案を行うことができる。</li> <li>➢ 組織方針の実現に向けて、計画的に業務を進めることができる。</li> <li>➢ 係担当業務に関する全体のチェックを行い、確実に業務を遂行できる。</li> </ul>
		対人行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 市民のニーズを把握し、係担当業務について適切な説明を行い、関係者と調整を行うことができる。</li> </ul>
		管理行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 段取りや手順を整え、効率的に業務を進めることができる。</li> <li>➢ 係職員の能力・適性を把握し、指導・育成を行うことができる。</li> </ul>



階層	主な職	基本的な役割および標準職務遂行能力	
一般職員層	副主幹 主任保育士	基本役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 担当業務の遂行</li> <li>■ 係長または園長の補佐</li> </ul>
		基本行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 全体の奉仕者として、担当業務に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、誠実に職務を遂行することができる。</li> <li>➢ 主体性をもって、担当業務に必要な知識・技術を習得することができる。</li> </ul>
		課題行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 担当業務に関する情報やノウハウを集め、周囲と共有を図り、業務に役立てることができる。</li> <li>➢ 現状や現実をよく調べ、その意味や内容を明らかにしうえ、自分の考えを論理的に展開できる。</li> <li>➢ 効果的・効率的かつ実現可能な改善策・解決策を打ち立てて、業務を遂行できる。</li> </ul>
		対人行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 上司や同僚および関係者等と、円滑かつ適切な意思疎通を図ることができる。</li> <li>➢ 市民のニーズを把握し、市民の満足度向上に取り組むとともに、担当業務について適切な説明を行うことができる。</li> <li>➢ 係(園)職員の指導を行うことができる。</li> </ul>
	主査 主任 主事 保育士	基本役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 担当業務の遂行</li> </ul>
		基本行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 全体の奉仕者として、担当業務に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、誠実に職務を遂行することができる。</li> <li>➢ 主体性をもって、担当業務に必要な知識・技術を習得することができる。</li> </ul>
		課題行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 担当業務に関する情報やノウハウを集め、周囲と共有を図ることができる。</li> <li>➢ 現状や現実をよく調べ、その意味や内容を明らかにできる。</li> <li>➢ 効果的・効率的な方法・手段を考えて、業務を遂行できる。</li> </ul>
		対人行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 上司や同僚等と、円滑かつ適切な意思疎通を図ることができる。</li> <li>➢ 市民のニーズを把握し、市民の満足度向上に取り組むことができる。</li> </ul>

## 人材育成システムの概要

組織全体として職員の成長を支援するために、「人事制度」、「研修制度」、「職場環境づくり」を3本柱に据えて構築と整備を進め、人材育成システムの活用および運用に取り組みます。



### 主な取り組み

<p>職場環境 づくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 職員の成長を共に支える職場環境の整備</li> <li>➢ 「行動指針」と「市民の皆様へのお約束」を掲げ、市民の皆様スピード感を持って適切に対応し信頼される職員を支える働きやすい職場づくりを推進します。</li> <li>➢ 職場管理者の総合マネジメント能力向上を図り、職場内コミュニケーションを促進させて職員の働く意欲と創意工夫を引き出し、意識改革と業務改善を促進させます。</li> <li>➢ 職員が心身ともに健康な状態で職務に従事し、業務が効率的におこなわれ、質の高い市民サービスを提供できるよう「心の健康づくり」に取り組みます。</li> <li>➢ 不正が起きない職場づくりを進めます。</li> </ul>
<p>人事制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 職員の個性や適性を重視し成長を促す人事管理の推進</li> <li>➢ 職員採用制度については、柔軟発想や創造性および挑戦意欲をもって地域を愛する人材を採用できるよう人物重視の選考方法に取り組みます。</li> <li>➢ 人事評価制度については、職員の能力開発、人事異動や配置管理、昇任・昇格などに活用および反映を図ります。</li> <li>➢ 人事諸制度については、職員の適性と意向(自己申告等)およびキャリア発達段階に応じられるよう複数選択肢のある複線型へと整備・構築に取り組みます。</li> </ul>
<p>研修制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 職員の自考と自律を促す研修体系の充実</li> <li>➢ 職層別およびキャリア別に必須・必須選択・選択の3タイプの研修を設定し、研修メニューを充実させます。</li> <li>➢ 職場外研修(Off JT)と連動した職場内教育訓練(OJT)の強化充実を図り、習得知識の定着・深耕と業務成果へのフィードバックを促進します。</li> <li>➢ 自らのキャリアデザインを描きながら計画的かつ主体的に自己能力を開発できるよう、従来の受動型研修から能動型研修へと移行させていきます。</li> </ul>

## 人材育成に関する取り組み

### 1. 職場環境づくりについて

#### (1) これまでの取り組み

##### ア) 市民の皆様へのお約束

市民の皆様にとって身近で信頼できる行政であるために「市民の皆様へのお約束」、「行動指針」、「接遇マニュアル」をホームページに公開して、市民の皆様にご満足いただけるようサービスの充実と接遇マナーの向上に努めてきました。

(市民の皆様へのお約束)	
<p>1. 利用しやすいサービス提供をお約束します。</p> <p style="padding-left: 20px;">サービス内容の情報提供を積極的に行います。 利用者の立場に立ったサービス提供に努めます。 お知らせや届出・申請書類はわかりやすくします。 お客様の個人情報もしっかりと管理します。</p> <p>2. スピーディな対応をお約束します。</p> <p style="padding-left: 20px;">お客様の時間を大切に、お待たせしない対応を心がけます。 その場でお応えできない場合は、回答期日をお伝えします。 電話は、3コール以内の取り次ぎに努め、対応職員名をお伝えします。</p> <p>3. 親切でていねいな対応をお約束します。</p> <p style="padding-left: 20px;">あいさつを大切に、お困りの方には進んで声をおかけします。 わかりやすい言葉で、ていねいにご説明します。 清潔な身だしなみで、礼儀正しい接遇を行います。</p>	
(行動指針)	
<p>お客様も私たちもみんなが“幸せになる”接遇を目指します。</p>	
<p><u>具体的な10の行動</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 安曇野市の掲げた「市民の皆様へのお約束」を遵守します。</li> <li>2 お客様に寄り添う気持ちを行動に移します。</li> <li>3 「おはようございます(あいさつ)」「ありがとうございます」の2つの言葉掛けを大切にしてお客様に“おもてなし”と“感謝”の気持ちを“笑顔”でこちらからお伝えします。</li> <li>4 お客様に見られていることを常に意識して行動します。</li> <li>5 一人ひとりが個人の責任と役割を認識し実践します。</li> <li>6 上司は“率先垂範”を実践して部下の模範になります。</li> <li>7 一人ひとりが行政サービスのプロフェッショナルとしての自覚を持ち常に自ら考え・行動(考動)します。</li> <li>8 一人ひとりの印象は個人ではなく、安曇野市役所全体として評価されることを認識し安曇野市役所を代表する行動をします。</li> <li>9 一人ひとりが得た情報や経験はタイムリーに共有し組織の接遇力向上に貢献します。</li> <li>10 一人ひとりが“お客様”と“一緒に働く仲間”に対して“心からのおもてなし”と“おもいやり”を持って接することでホスピタリティ溢れる安曇野市役所を実現します。</li> </ol>	

## イ) 接遇マナーの向上

各職場にて「接遇マニュアル」を朝礼時に読みあわせて日々実践し、接遇マナーの向上に努めています。  
接遇に関する市民からのクレームを集約して、「その過程と結果・改善課題を当事者と責任者にフィードバックし全職員にも周知」といった再発防止の仕組みも整備しました。

## ウ) 子育てと仕事の両立支援

国の総合的な少子化対策に対応して、本市においては「次世代育成支援行動計画・前期(平成 17～21 年度)」、一事業主として職員を対象とした「安曇野市特定事業主行動計画」、「次世代育成行動計画・後期(平成 22～26 年度)」を策定し、施策として取り組んでいます。

特に、ワーク・ライフ・バランス の推進が基本施策の一つに上げられていることから、「市職員のための子育て応援マニュアル」を作成しました。

この冊子が、子育て世代の職員のみならず、それを支える職場の皆さん、管理職の皆さんが「子育てと仕事の両立に係わる諸制度」を正しく理解され、社会的な子育て支援に繋がることを期待しています。

ワーク・ライフ・バランス：国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会(仕事と生活の調和・憲章/H19 内閣府)

## エ) 心の健康づくり

職員が心身ともに健康な状態で職務に従事し業務が効率的におこなわれ、質の高い市民サービスを提供できるよう毎年度「安曇野市心の健康づくり計画」を策定し、取り組んでいます。

相談窓口を設置して相談体制を充実しました。また、職員全員が「心の健康問題」について理解できるよう研修会等を開催するとともに、定期的に情報を提供してきました。

メンタルヘルスクア推進体制と具体的な取り組み	
4つの推進体制	これまでの取り組み
職員自身によるセルフケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 新規採用職員を対象にメンタルヘルス研修会を開催</li> <li>➤ メンタルヘルス・セルフチェックを実施</li> <li>➤ メンタル・カウンセリング体験を実施</li> </ul>
管理監督者によるラインケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 新任管理職、監督職を対象にメンタルヘルス研修会を開催</li> </ul>
市役所内の産業保健スタッフ等によるケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ メンタルヘルス研修会等を計画して開催</li> <li>➤ 長期療養休暇者等の職場復帰支援のための審査委員会を開催</li> <li>➤ 健康相談を随時実施</li> <li>➤ 職場点検を実施</li> </ul>
市役所外の専門家によるケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 外部カウンセリング・ルームを設置して、外部のカウンセラーによるメンタル・カウンセリングを開催</li> </ul>

## オ) 職場復帰職員への対策

長期休暇者（休職者を含む。）が職場復帰直後に通常勤務を行うことは、本人や職場にとって非常に負担が大きいため、治療の一環として、徐々に職場に慣れ、復帰後再び休務することがないよう、スムーズな職場復帰に結びつけることを目的に「職場におけるリハビリテーション」制度を設置しました。

それぞれの状況を考慮した計画をたて、本人と職場そして主治医と家族等が情報を共有しながら、職場におけるリハビリテーションを進めていけるようにしました。

## カ) 時間外勤務の適正な勤務時間の推進

職員の時間外勤務等の取扱を適正に行うことにより、職員の健康管理と労働過重の軽減を図り、事務の能率的運営に資することを目的に「安曇野市一般職の職員の時間外勤務等取扱規程（平成 20 年 3 月 28 日訓令 5 号）」を定めました。

時間外勤務等について、職員の責務、時間外勤務等命令者の責務と命令手続き等、時間制限や例外等を明示しました。

## キ) 自己申告制度

職員一人ひとりの職務満足や将来の希望を汲み取って、適材適所の人事配置および職場環境の整備等に活用することを目的に、自己申告制度を改正しました。

一般職員、係長及び課長補佐を対象に年 1 回実施し、本人の適性・健康・希望・意向等を総合的に把握して個人と組織の人事管理に役立てていきます。

なお、職員個人の申告内容については適正な人事管理を行う目的以外には使用しません。

## ク) 職員提案制度の設置

事務の改善等に関する職員の適切な提案によって、市民サービスの向上と事務の簡素化・効率化を図るとともに、職員一人ひとりの仕事に対する意欲を高めることを目的に設置しました。

職員個人またはグループでの提案を奨励し、提案を実現・実践するために「実績評価型」の提案制度としました。また、優秀な提案については表彰し、その旨を人事記録に登載するものとしました。

## ケ) オフサイト・ミーティングの開催

「まじめに、気楽に、話をする場」というコンセプトで、勤務時間後 30 分程度の時間を使って職場のメンバーがフリーに語り、組織メンバーの結束力強化および組織の活性化を図ることを目的に設置しました。

ミーティングは自主参加とし、テーマは自主テーマと全庁統一テーマの 2 種としました。

## (2) これからの取り組み

### ア) 女性職員の能力発揮の促進

男女共同参加社会の実現に向けて本市においても各種施策を総合的に推進してきました。そして平成25年度には「第2次安曇野市男女共同参画計画」が策定されました。女性職員の能力発揮の促進に関して、その計画に示した積極的改善措置等に取り組み、職場環境を整備していきます。

- 職員の人権意識向上をはじめ、男女雇用機会均等法、育児・介護休業法、ワーク・ライフ・バランスなど制度・政策についての研修等を計画し実施。
- 職場でのハラスメント防止に向けた啓発活動の推進。
- 市役所の管理監督職(係長以上)に占める女性の拡大
  - ・成果指標：平成29年度目標 25%、管理監督職250人のうち62人(24.8%)

### イ) OJT 体制の構築

能力開発には、OJT(職場内教育訓練) 1 と Off-JT(職場外教育訓練)そして自己啓発があり、特にOJTを能力開発の柱と位置付けています。

将来性と成長に大きな可能性を持つ新規採用職員を職場の戦力として早期に育成すること、そして若年層職員 2 の職務遂行能力をより高めることに重点を置いて、OJT体制を構築していきます。

職員の育成は、所属長はじめ管理監督者の重要な職務ですが、ルールやマナーなどきめ細かなことも含めた業務に関して日常的かつ直接的に指導・教育することは、なかなか難しい面があります。

そこで、先輩職員(指導・教育を受ける職員の3~5年先輩)を専任の指導者として選任し、OJTを計画的・継続的かつ効率的・効果的に推進できるような仕組みを構築します。

- 1 OJT：職場の中で、上司・先輩が部下・後輩に対して具体的な業務を通じて、仕事を遂行する上で必要な知識・技術・技能等を計画的・継続的に指導するためのあらゆる取り組み。
- 2 若年層職員：年齢幅の捉え方は様々ですが、ここでは新規採用から概ね5~6年目までの職員。

### ウ) メンター制度の再構築

OJT体制と合わせて、メンター制度を若年層職員の成長を側面から支援する体制として再構築します。

日常業務に関してはOJTを中心に指導・教育を進めていきますが、係や課を超えて先輩に相談できるようなメンターを登録・公表し、職業キャリアはじめ個人的相談にも気軽に乘れるような仕組みを構築していきます。

メンター：何でも相談できる心の師や先輩、目標となる人物像(ロールモデル)などの呼称。

### エ) 内部統制の導入

職員による不正事件の発生を防止するため、あらゆるリスクの低減を図る内部統制の導入を進め、不祥事が起きない組織づくりを推進します。

## 2. 人事制度について

### (1) これまでの取り組み

#### ア) 職員採用試験制度の改正

行政課題に的確に対応できる幅広い視野や柔軟性等を有する多様な有為の人材を確保するために、能力・実績主義の人事管理の基礎となるよう採用試験や採用基準等を見直し、整備・改正をしました。

経験者採用試験では、専門性と実績(経験)に重きを置いた試験内容に改正しました。

面接試験(第2次試験)の信頼性と妥当性を確保するため、評価基準等を見直し改正しました。

面接試験に集団討論を新たに設定、個別面接試験は2次面接まで実施しました。

新規採用職員説明会を開催、大学等でのプレゼンテーション資料等も見直しました。

#### イ) 人事評価制度の構築と運用

「安曇野市人材育成基本方針」に基づき、市政を推進する職員の育成を図るために、人材育成システムの中心として人事評価制度を導入しました。

平成19年度から十分に試行したうえで、平成21年度からは本格的な運用に移行し、職員の育成によって市政の推進・市民サービスの向上、あわせて職員の処遇へ反映しています。

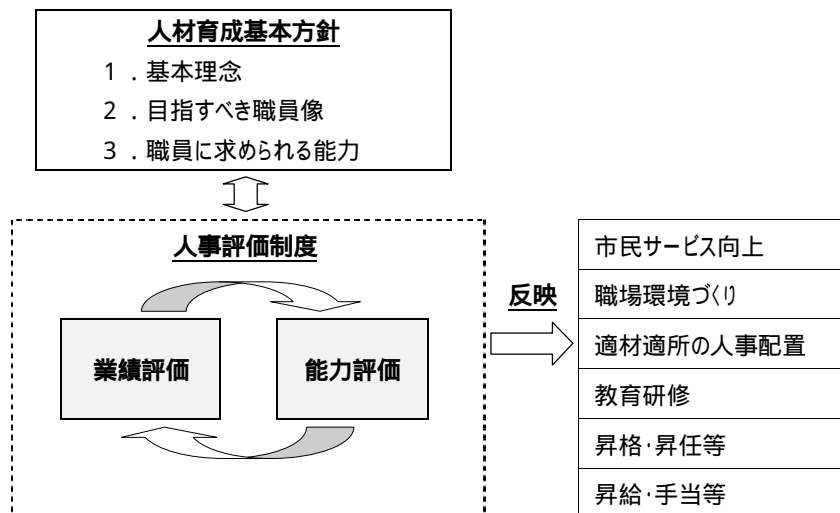
人事評価制度は、次の2つの評価で構成されています。

##### 能力評価

「職員に期待する行動や能力に比べて、職員一人ひとりの行動や能力の発揮度が十分であるか」について、あらかじめ設定されている能力評価項目ごとに評価、毎年度末に実施。

##### 業績評価

「職員に期待する仕事に比べて、職員一人ひとりの仕事が十分なものであったか」について、「年度初めに設定した重点目標の達成度」と「その他の業績・成果」を評価、毎年度末に実施。



## ウ) 再任用制度

再任用等については、平成 26 年度以降の公的年金の支給が段階的に 65 歳へと引き上げられることに伴い、雇用と年金を確実に接続するために、退職者本人の意向を十分踏まえ、可能な限り雇用の継続を図るよう配慮を求められています。

安曇野市では合併時に条例を制定し平成 19 年度から定年退職者等を対象に、近隣自治体に先駆けて、実施しています。

従前の勤務実績等に基づく選考とし、任期は 1 年以内、任期の末日は 65 歳に達する日以後の最初の 3 月 31 日以前とします。(根拠法令：地公法第 28 条の 4 第 1 項)

フルタイム再任用職員(根拠法令：地公法第 28 条の 4 第 1 項、第 28 条の 6 第 1 項)

短時間再任用職員(根拠法令：地公法第 28 条の 5 第 1 項、第 28 条の 6 第 2 項)



## (2) これからの取り組み

### ア) 複線型昇任制度

職員の適性・能力や希望に応じて特定の分野で活躍できるよう、職員が自らのキャリア選択を可能とする「複線型昇任制度」を創設します。

本制度に関する検討(案) H27.3

Step 1 : 人材育成の視点から、職員は新規採用後 10 年～15 年程度の中で、異なる事業分野で様々な業務経験を積めるよう、人事異動を計画的に行います。

Step 2 : 本人の自己申告(希望) 1.そして異なる事業分野での本人の適性と能力などを勘案したうえで、専門性の高い部署へ配属あるいは国・県・民間企業等へ派遣して専門知識・業務の深耕を図ります。

Step 3 : その専門性の高い部署を中心に従事し、特定分野の高度な専門知識・技術を活かして、高度・複雑な専門業務を専任 2 で担当します。

1. キャリアデザイン研修等によって自らの職務経験を振り返り、適性や専門知識・能力を把握し、今後の職務の方向性を模索したうえで、自己申告制度にもとづく自己申告によって希望を確認します。
2. 専門職や専門系職員と混同しないよう、専任職(仮称)などを考えています。

### イ) 希望降任制度

近年、心身の故障等による休職・休業者の増加など社会問題となっており、ワーク・ライフ・バランスの推進など解決策を求められています。

安曇野市では、職員に希望降任の機会を与え、その希望を尊重した任用によって適材適所の人事配置を推進することを目的とした制度を創設します。

本制度の対象職員(案) H27.3

申告現在、係長以上の職にある職員または行政職 4 級以上の職務の級にある職員。

本人が、身体的理由または精神的理由により、その職の職責を果たすことが困難であると自己判断。

本人が、介護、育児、その他家庭の事情により、その職の職責を果たすことが困難であると自己判断。

上記 であり、かつ本人の判断によって あるいは のいずれかに該当そして本人が希望する場合に限ります。

## ウ) 庁内公募制度

職員の挑戦意欲と向上心を高めることによって職員の潜在保有能力の発揮および能力開発と資質向上を図るため、庁内公募制度の創設を進めます。

本制度に関する検討(案) H27.3

- 部局の長によって、当該部局の管理職ポストを庁内公募。
- 部局の長によって、当該部局の監督職ポストを庁内公募。
- 部局・課の長によって、当該部局の一般職員を庁内公募。
- プロポーザル方式 1 の公募とし、選考書類とプレゼンテーション等の審査(市長・副市長・当該部局長・総務部長・職員課長等)によって選考し、決定します。

1 応募職員の中から選考・決定する際に、その職員から当該公募ポストに関する事業展開案や業務改善案などを提案してもらい、その中からもっとも優れた提案を行った職員に決定する方式。

## エ) フリー・エージェント制度

一定の要件を満たした職員が、人事異動を希望する部局の長に対して、希望の職務を申し出て、面談・選考のうえ決定するフリー・エージェント 1 制度の創設を進めます。

本制度に関する検討(案) H27.3

- 勤務年数 3 年以上、現在の部署で 3 年以上の在籍、勤務実績など、一定の条件を満たしていること。
- 本人が、職員課長を通じて希望する部局の長に対して、担当したい職務・業務および業務改善策などを提案。
- 申し出を受けた部局の長または課長が、申し出た職員と面接し選考。
- その選考を実施した部局の長・課長は、選考結果を職員課長に報告。
- その選考結果を、人事異動計画に反映。

1 一般に広く知られている制度として、プロ野球において「一定の要件を満たした場合、いずれの球団とも選手契約を締結できる選手」があり、その権利を FA 権、選手がその権利を行使することを FA 宣言と言っている。

### 3. 研修制度について

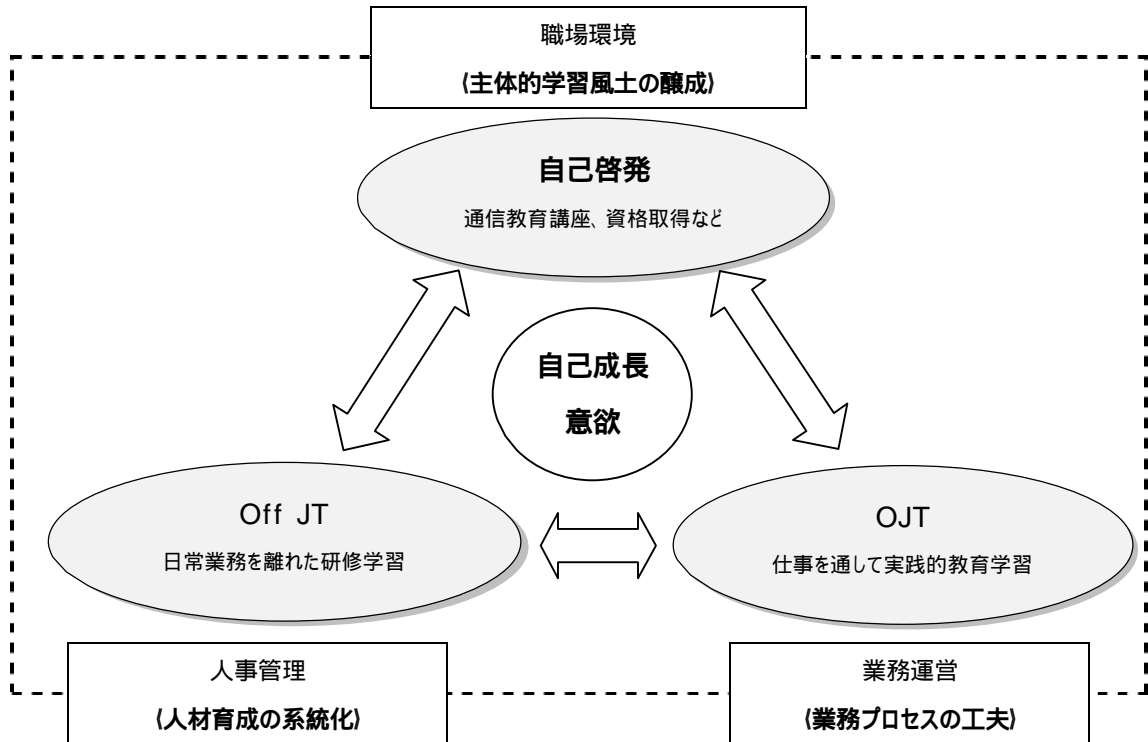
#### (1) これまでの取り組み

##### ア) 研修体系の整備・充実

「三位一体の能力開発」を職員研修の基本方針に掲げて、個人・職域・組織全体が一体となった人材育成の仕組みづくりに取り組んできました。

そして、職員の職業能力発達の視点から「キャリア別研修体系」を構築して研修メニューを充実させ、職員一人ひとりのキャリア志向性・キャリアデザインに対応できるよう整備しました。

#### 人材育成推進の体系



キャリア・ステージ別研修体系

キャリア・ステージ		育成期			開発期		発揮期		充実期	
職 層		新採	主事	主任	主査	副主幹	係長	課長 補佐	課長	部長
主な研修テーマ		実務遂行能力					管理能力		経営能力	
必須	階層別基礎 1									
	実践力向上 2									
選択	専門分野 3									
	ステップアップ 4									
指名	組織力強化 5									
推薦	専門分野 6									
派遣	国等へ派遣 7									
職場内	OJT 等 8									
自己啓発	通信教育等 9									

研修メニューあり (研修メニューの詳細は安曇野市職員研修実施計画を参照)

研修区分	研修の目的と主な取り組み
1 必須・階層別基礎	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の骨格を支えるための基本的かつ中心的研修、各階層に必要な能力の開発と計画的な動機づけを図ることを目的に実施しています。</li> <li>内部講師を養成し、研修の内製化および組織内の基礎教育充実を図っています。</li> <li>新規職員採用試験の応募者に対して、若手職員講師による説明会も実施しています。</li> </ul>
2 必須・階層別実践力向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>職層や経験年数など成長過程に則した実践力を強化し、その節目に自分の職務を認識して主体的に将来を展望できるよう動機づけを図ることを目的に実施しています。</li> <li>これまでの仕事を振り返り、これからの自分を描けるようキャリアデザイン研修等も充実しました。</li> </ul>
3 選択専門分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度かつ多様な市民ニーズに応えるべく、より高度な専門知識の習得を目的に実施しています。</li> <li>職員の業務や能力開発ニーズに応じて科目を選択できるよう、研修テーマを充実しました。</li> </ul>
4 選択ステップアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定の研修を受講の職員に、さらに高度な特定専門知識・技術習得を目的に実施しています。</li> <li>主に外部の専門研修機関での研修を充実しました。</li> </ul>
5 所属長等の指名組織力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代リーダーの養成に特化し、中長期的視点で人材育成を図ることを目的に実施しています。</li> <li>より高度・複雑な行政課題解決など組織力強化のために、外部機関での研修を充実しました。</li> </ul>
6 所蔵長等の推薦専門分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>各部局におけるタイムリーな行政課題やテーマを各部局にて探索・検索し、所属長等が推薦・指名して、研修受講で得た専門知識を組織内に周知・波及させることを目的に実施しています。</li> </ul>
7 派遣	<ul style="list-style-type: none"> <li>国・地方自治体・大学・民間企業等に派遣し、先進的行政手法や公務と異なる組織原理を学び幅広い視野を養い、市組織の先進性と将来性に寄与することを目的に実施しています。</li> </ul>
8 職場内	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修等で習得した知識をOJT等にてフォローし、実務での定着・促進を目的に実施しています。</li> <li>一部の研修メニューに、OJTの仕組みとフォロー研修を設定しました。</li> </ul>
9 自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> <li>「能力開発の第一歩は自己啓発から」の観点に立ち、通信教育講座の研修メニューを充実し、その冊子を全職員に配布しました。</li> <li>一定条件を満たした受講者「資格(対象あり)取得費用、通信教育終了者の受講費用、自主研究グループの活動経費」に対して、その費用の一定額を助成します。</li> </ul>

## (2) これからの取り組み

### ア) 通信教育の受講推進

主体的学習は、能力開発とキャリア選択・形成に大きく寄与するとの考えから、通信教育の充実を図ってきました。

今後は、受講者の拡大策と職員の要望や時代の要求に応じたメニューの拡充等を進めていきます。

そして、全ての職員がキャリア・ステージそれぞれの段階・機会において受講できるような仕組みを研究し構築していきます。

### イ) 受講後の定着仕組み作り

研修によって習得した知識・技術を業務・実務に活かして、はじめて研修の受講成果とらえています。

今後は、研修の中で「業務の中で活かすための実践計画を策定」、研修受講後は職場で「習得知識の業務へのフィードバックや定着方策などを上司と話し合う」といった仕組みを確立していきます。

そして、一部の研修には「習得知識の定着と業務における活用・貢献・成果の共有化」を図るために、「3ヶ月後・6ヶ月後研修」などパッケージ化した研修を組み込んでいきます。

### ウ) 内部講師の充実

高度な専門知識・技術を保有して実務経験を積んでいる職員が多くいます。これは市の知的財産であり、他の職員(特に若手職員)に継承・伝授していくことは重要な取り組みと考えます。

今後は、高度な専門知識・技術を保有する職員をリスト化し内部講師登録のうえ、当該実務研修の内部講師を担う仕組みを確立していきます。また、その講師実績については人事評価で加点評価するなど検討していきます。

### エ) 受講履歴自己管理の仕組みづくり

これまで受講履歴は人事履歴として一元化されていますが、職員本人が自分の受講履歴を閲覧できるような仕組みは有りませんでした。

今後は、能力開発プランやキャリアデザインなど将来の方向性を自ら定めるにあたって、自分の職務履歴と受講履歴を踏まえて立案できるよう、自分の受講履歴を「リメンバー画面」にて閲覧できるよう整備していきます。

