

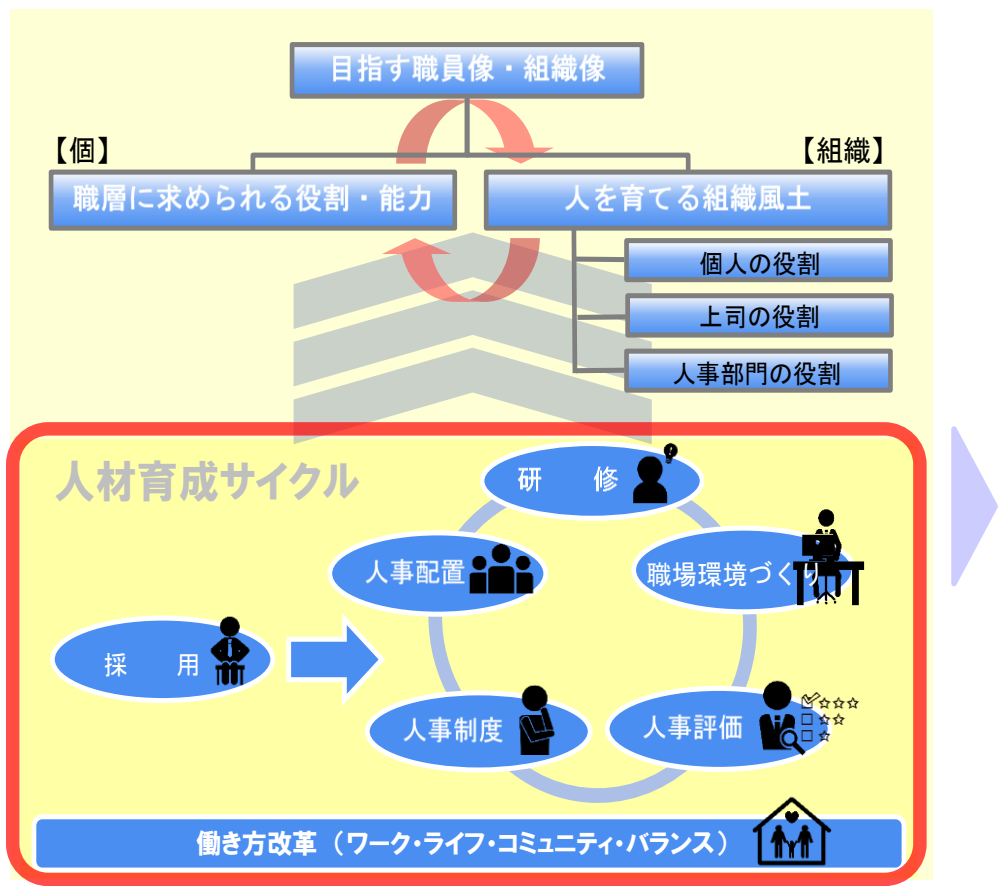
塩尻市 人材育成・活用基本方針 <改訂版>



令和7年4月
塩尻市 総務人事課

人材育成・活用基本方針に基づくこれまでの取り組み

- 人材育成・活用基本方針における人材育成サイクルの各項目については、個別計画を策定し順次改革を行うこととしていたが、令和3年度～令和5年度の3か年で全ての項目について個別計画を策定し、改革を推進してきました。
- 今回の改定では、改革の中で新たに始まった「複線型人事制度」における「スペシャリスト」の役割や必要な能力など、現在の方針に盛り込まれていない項目を追記するとともに、今後5年間の人材の育成・活用について改めて内容を精査するものです。



職場環境づくり

働き方改革

<令和3年度>
働き方改革実践プラン

- ・ オフィス改革
- ・ 多様な働き方の促進 (テレワーク・フレックス等)
- ・ 副業基準の明確化と促進

人事評価

<令和4年>
人事評価制度改革プラン

- ・ 人事評価 (能力・業績) の制度再設計
- ・ 人事DX (タレントマネジメントシステムの導入)

人事配置

人事制度

<令和5年度>
人材マネジメント戦略

- ・ 人事制度における基準の見える化
- ・ キャリアの幅を広げる仕組みの構築
- ・ 新たな昇任昇給制度
- ・ 多様な人材が活躍できる仕組み

第六次総合計画「行政マネジメント基本方針」の考え方

- 第六次塩尻市総合計画の長期戦略「行政マネジメントの基本方針」において、人材を「**人的資本**」として捉えて、「**政策を実現するための戦略的な人的資本の活用・成長**」を推進していくこととしています。

政策を実現するための戦略的な人的資本の活用・成長

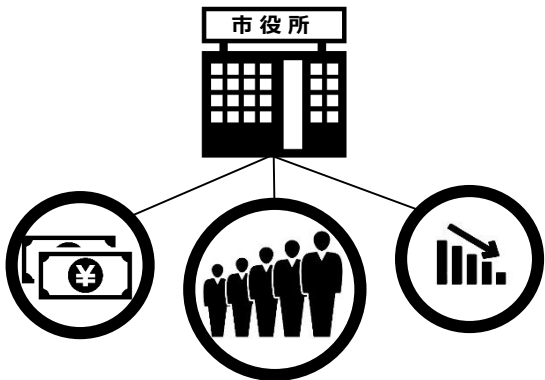
人材を「**人的資本（ヒューマンキャピタル）**」として捉え、時代の変革が激しい状況下において、「**政策を実現していくための必要な人的資本を確保する**」という考え方への転換を図っていきます。

このような考えを踏まえ、人材のマネジメントの方向性についても、従来の「**管理**」から人材の成長を通じた「**価値創造**」へと転換し、人材に投じる資金については「**費用（コスト）**」から「**投資**」として捉えて、行政経営を推進していきます。

従 来

職員＝「資源」

- 人材に投入する資金を「コスト」として捉える。
- 今あるものを「管理・利用」する。

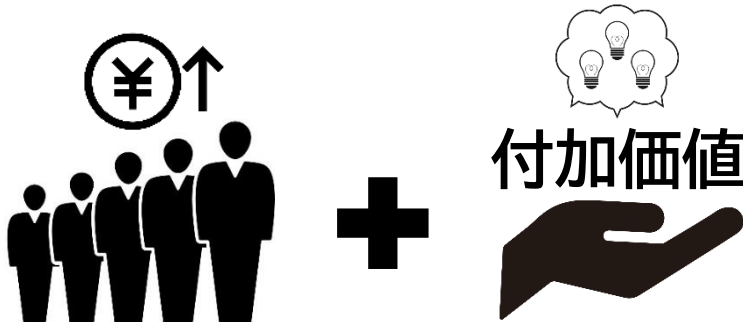


人的資源：「人」は組織のリソースの一つ

今 後

職員＝「資本」

- 人材に投入する資金を「投資」として捉える。
- 育成や制度等を通して「価値を創造」する。



人的資本：働きかけで伸び縮みする創造志向

第六次総合計画「行政マネジメント基本方針」との整合

- 第六次塩尻市総合計画の長期戦略「行政マネジメントの基本方針」において、人材を「人的資本」として捉えて、「政策を実現するための戦略的な人的資本の活用・成長」を推進していくこととしており、本方針はこの長期戦略と整合を取りつつ改訂を実施します。

① 政策と連動した人材マネジメント戦略の推進

- ・ HRテクノロジーによる人材ポートフォリオの構築
- ・ データに基づいたメリハリの利いた大胆な人材の配置（適所適材、適時適量など）

② 人材の多様性や包括性の確保

- ・ 民間人材、シニア、障がい者等の多様な人材が活躍できる環境の構築
- ・ 性別に捉われることなく個の能力を自由に発揮することのできるジェンダーフリーな組織風土の醸成
- ・ 優秀な学生層や専門職などのターゲット層に訴求できる採用の推進

③ 変革の潮流に対応できる人材育成制度の推進

- ・ 人事評価制度のアップデート（360度評価）、経験＋能力によるハイブリットな昇任昇給制度の確立
- ・ 人材育成プログラムの充実（リスキリング、リーダーシップ、マネジメントなど）

④ 多様な人材が働きやすい環境の構築

- ・ 職員のエンゲージメントの向上（測定方法の確立と運用）
- ・ 多様なキャリアを選べる環境制度の構築（メンバーシップ型とジョブ型のハイブリッド）
- ・ 時間や場所にとらわれない働き方の推進

戦略の位置づけ・戦略の期間

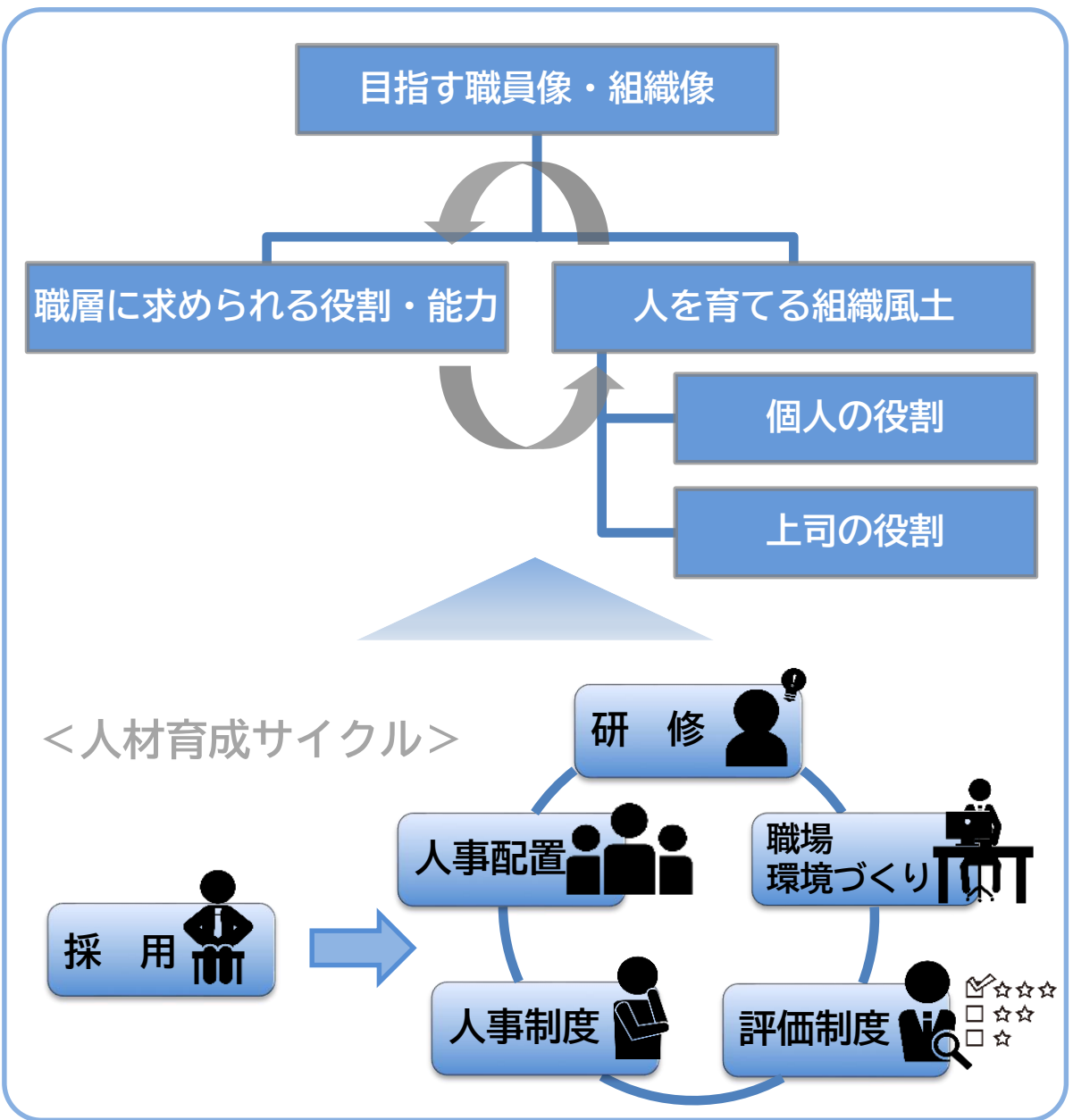
本基本方針は、第六次総合計画の長期戦略に掲げる「行政マネジメントの基本方針」を具現化するもので、関連する戦略や国等の基本方針と整合を図りながら、その方向性を明確にするものです。

第2期の方針期間は、令和7年度から令和11年度までの5年間とします。なお、取組内容については、第六次総合計画や国の政策動向等を踏まえ、中間年となる令和9年度に見直しを行います。

また、毎年見直しを行っている定員管理計画と整合を図り、人材や人件費の確保を行いながら、基本方針を推進していきます。

項目		R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11
総合計画	長期戦略	第五次（H27-R5）			第六次（R6-R14）					
	中期戦略	第3期（R3-R5）			第1期（R6-R8）			第2期（R9-R11）		
	人材育成・活用基本方針	①方針期間（R3-R5）			改訂	②方針期間（R7-R11）				
	定員管理計画					毎年随時見直し				
	DX戦略	①戦略期間（R3-R5）			②戦略期間（R6-R8）					
	行政改革基本方針	計画期間（H30-R5）								

人材育成・活用基本方針の基本的な考え方



改訂の主旨

- この方針では、「職員像」及び「組織像」を目指す姿として明示し、「人材育成サイクル」をまわしながら、選ばれ続ける自治体を創っていく職員の育成と、人を育てる組織風土が両立した組織づくりを図り、全職員が活き活きと挑戦する組織を目指します。その結果として、市民の幸せの最大化に寄与します。
- この基本理念はそのままに、今回の改訂では、令和5年度までに推進してきた各改革のブラッシュアップと、現状を把握するため実施した職員アンケートに基づく課題の解決に主眼を置き、これから取り組むべき事項を示します。

目指す職員像

自ら感じて 自ら動き 未来を創る職員

多様化する市民ニーズを感じ取り、費用対効果を踏まえつつ、有効な施策を適時的確に実施することで、市民の現在と未来の幸せを最大限具現化し、本市のより良い未来を創り出すことができる職員を目指します。

自ら感じる

地域社会の変化を的確に捉え、市民の思いに寄り添い、経営的視点を持って「今何をすべきか」を考える。



自ら動く

今日よりも明日がより良い塩尻市になるよう、前例にとらわれず、果敢にチャレンジし、「一歩前に踏み出す。」



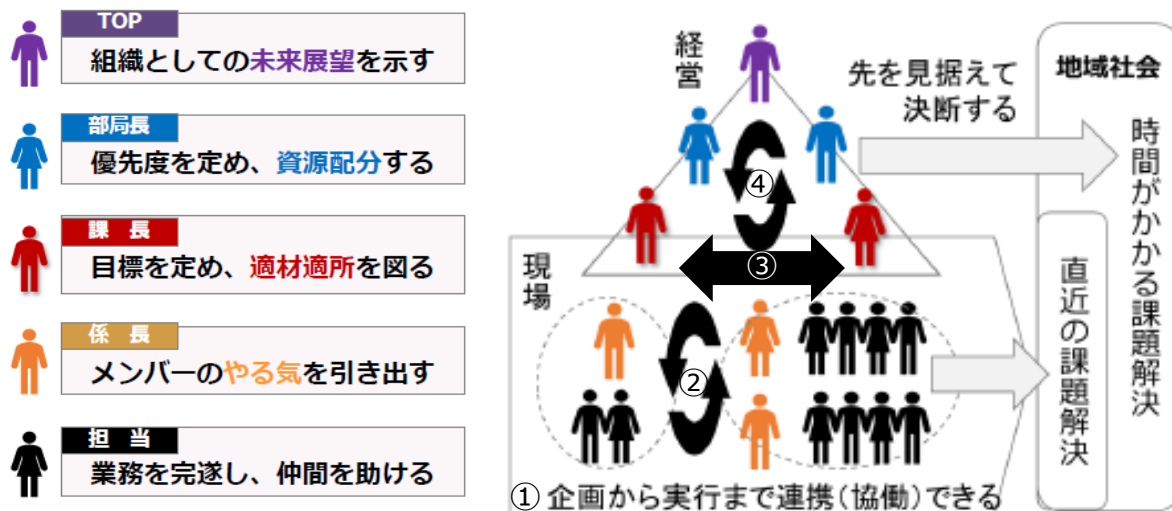
未来を創る

「何のために」を常に問い続け、課題解決に向けて自ら学び、市民とともに塩尻市の未来を創る。



柔軟につながる「チーム型の組織」

塩尻市が価値を生み出し続ける行政経営体であるために、従来の「縦割り型の組織」から脱却し、課題に応じて組織が柔軟かつ横断的に繋がる「チーム型の組織」となることを目指し、対話を大切にしながら、変革を進めます。



① チームで企画、実行する横断的体制

⇒ 担当者のみでなく、現場で横につながり協議し、実行する。

② 直近課題は課・係がチームで即断即決

⇒ 現場がチームとなり、ボトムアップを推進し、即時解決を図る。

③ 複雑・多岐な課題は、ワーキングチームで対応

⇒ 課長がつながり、課を越えた連携により対処する。

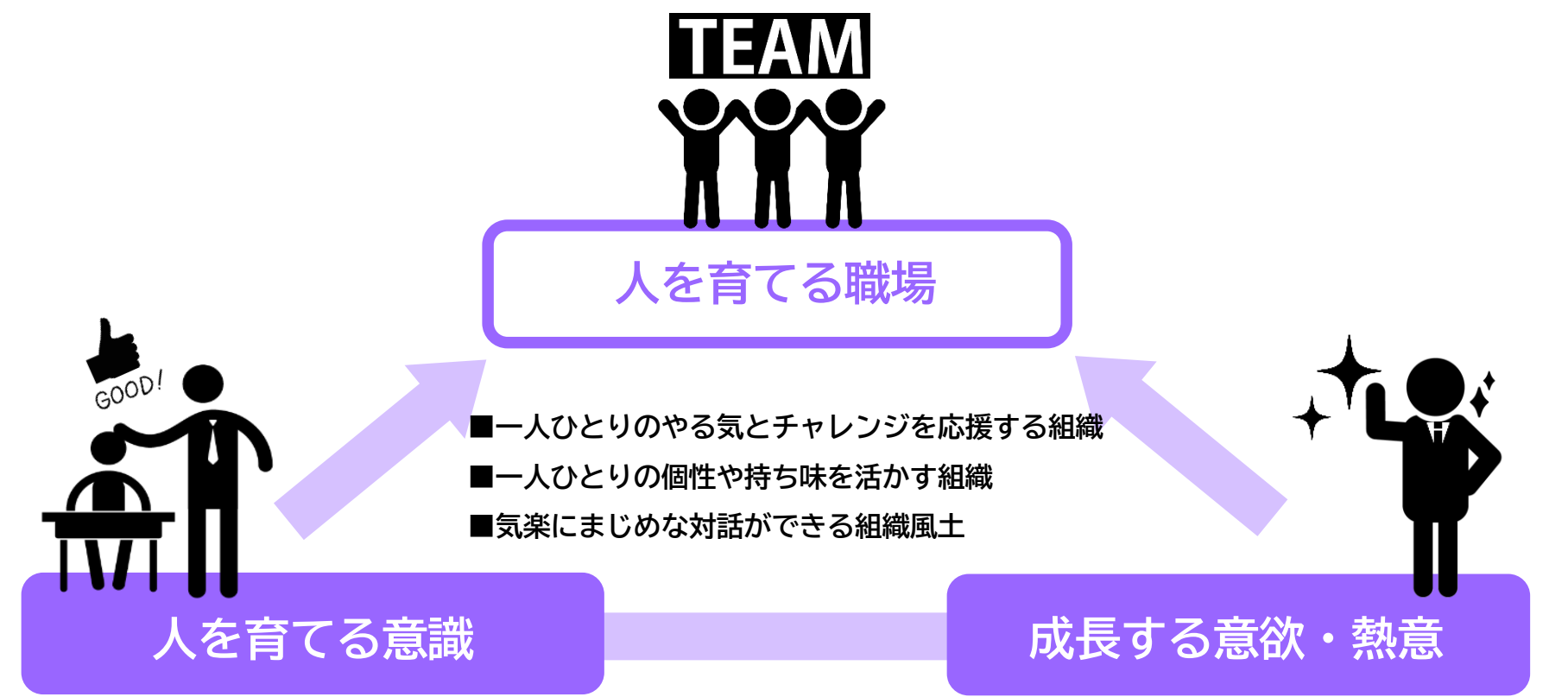
④ 戦略課題は経営層で協議

⇒ 政策的な判断を必要とする課題は、経営層が協議し、方策を明示する。

人を育てる組織風土

■人を育てる組織づくり

持続可能な自治体として、組織力をさらに高めていくためには、経営層から現場の係まで、全ての職員が共通の価値観を持ち、目標達成に向けて行動していく必要があります。職員一人ひとりが各職場において、自らの力を発揮し、組織の成果につなげるなどの成功体験を得ることで、自己肯定感を高め、組織全体で職員を育成していく体制を整えます。



■上司の役割

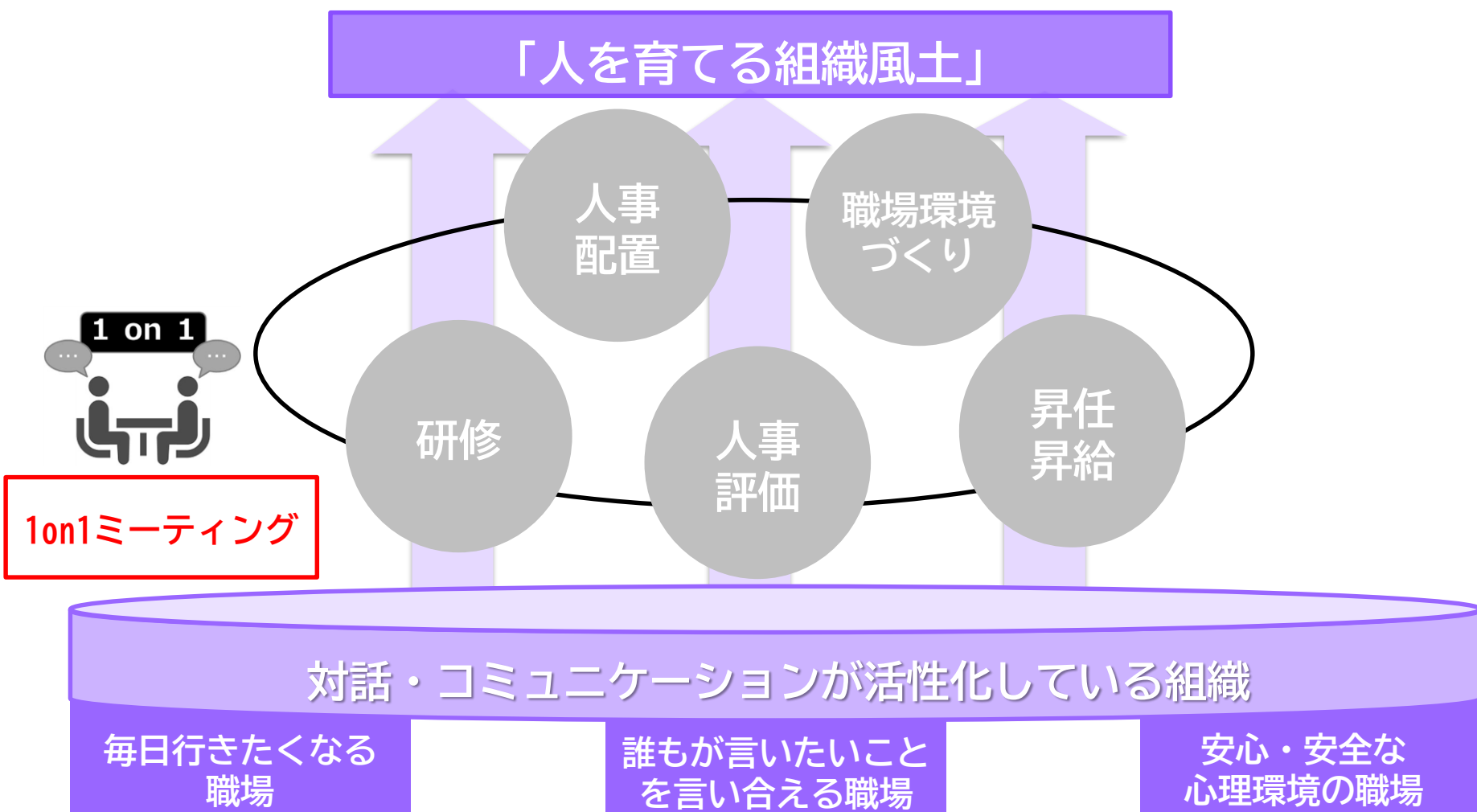
上司は指導的立場にあり、部下との良好なコミュニケーションを図って信頼関係を構築します。対話を大切にしながら、部下のやる気を引き出し、成長を促すとともに、部下が持てる力を最大限に発揮し、成果を上げられる環境をつくります。

■個人の役割

どんな制度であっても運用、活用する職員個人の意識が低ければ、その効果や本人の成長は望めません。職員一人ひとりが自身の能力開発のため、研修や人事評価等を前向きにとらえ、学んだことを職場に還元するとともに、自身のキャリア開発に主体的に取り組む必要があります。

対話・コミュニケーションが活性化している組織

- 組織や人事が常に変化している中、様々な人事制度を機能させて、「人を育てる組織風土」を作っていくためには、「対話・コミュニケーションが活性化している組織」を醸成していくことが必要不可欠。
- その組織風土の醸成に向けて、「1 on 1 ミーティング」のスキームを構築する。



職位に求められる役割（ジェネラリスト）

職位	職務の基準	
	求められる役割	役割を果たすために意識すべきこと
部長	□政策の意思決定に関与するとともに、地域と組織の未来展望を部が一丸となって協議し、策定する。 □発想の起点を常に市民に置き、経営資源を配分する優先順位を示し、組織マネジメントを行う。	■対話風土の醸成 ■経営管理の実践 ■説明責任の完遂 ■全庁連携の牽引
副事業部長 次長	□複雑・多岐な課題に対応するため、組織横断的に事業部を繋ぎ、事業をコーディネートする。	■戦略課題の解決 ■職員との関わり ■業務の遂行管理 ■組織連携の創造 ■職場風土づくり
課長	□経営層と現場を繋げる組織の要として、事業部ミッションを実現するために、戦略課題の解決策を上位者(経営層)に提言する。 □課内職員の適材適所を図るなど働きやすい現場を構築し、人材マネジメントを行い、部下のモチベーションの向上を図る。	
課長補佐 係長	□係内業務の進捗を管理し、業務の目的、期限、完成度を確認するなど、業務マネジメントを行う。 □係内の相互支援体制を構築し、係員全員で目標達成を目指す職場を創る。	■直近課題の解決 ■方針の意識合わせ ■業務管理と改善 ■係員の支援・育成
主査 係長代理 主任	□係長を補佐し、係の中心的役割として、主体性のある行動、責任感のある業務遂行を身に付ける。 □同僚や後輩と情報を共有し、助け合って業務を進める。	■市民目線の対応 ■方針達成への貢献 ■直近課題の解決 ■自立を目指す姿勢 ■職場づくりへの貢献
主事 技師	□上司の指示命令を迅速かつ正確に履行するとともに、柔軟な発想を持って、業務の効率化や施策の企画立案にも取り組む。 □上司や同僚と協力し、直近の課題解決に向けて創意工夫する。	
事務員 技術員	□業務に必要な基礎知識を積極的に学び、担当業務に真摯に取り組む。 □上司の指示に従い、業務を正確かつ能率よく処理し、最後までやり遂げる。	

職位に求められる役割（スペシャリスト）

職位	職務の基準	
	求められる役割	役割を果たすために意識すべきこと
参事	□技術職が実施する業務や人材の状況を正しく把握し、的確な指示や立案を実施し、組織内における技術職全体の最適化を行う。	■技術職全体の最適化 ■技術的視点における説明責任の完遂 ■市民目線の対応（現場主義） ■方針達成への貢献
主幹	□部局を問わず、各事業部において専門職の知見が必要な場合において、持てる専門技術や知識を活用し、その事業部ミッション達成に寄与する。	■技術的視点による戦略課題の解決 ■部局横断的な調整力 ■市民目線の対応（現場主義） ■方針達成への貢献
副主幹 専門官	□メイン及び関連部署内において、高度な専門技術や知識を駆使し、サービスの向上・新規開発を行う。	■技術的視点による直近課題の解決 ■専門技術の深化 ■市民目線の対応（現場主義） ■方針達成への貢献

権限	業務	決裁権	説明責任	予算	事業	プロジェクト	人材
説明	自身が主として実施する担当業務	各種最終決定を下す権限	議会答弁をはじめとする市民への説明責任	各種予算の執行・編成の総括と管理	部署で実施する事業（ミッション）の総括と管理	部局横断的なプロジェクトにおける調整と統括	各専門職の育成・配置等の全体最適化と総括
ジェネラリスト	×	◎	◎	◎	◎	○	×
スペシャリスト	◎	×	○	○	○	◎	◎

職位に求められる能力

職位	職務遂行能力	
	保有能力	発揮能力
部長 参事	概念化能力 具体的な案件を抽象化し、体系的に整理することで、物事の本質を把握し、解決に導く力 市民からの信頼 職員として働く上で必要不可欠 対人関係能力 他者や周囲との円滑な関係を構築・維持する力 業務遂行能力 職務を遂行する上で必要となる専門的な知識や、業務処理能力 ・状況判断 ・戦略的思考 ・問題解決 ・政策立案 ・コミュニケーション ・交渉力 ・調整力 ・経験、技能 ・業務改善 ・法務、財務知識	他者への貢献心 市民への貢献 仲間への貢献 他人事ではなく自分事として考えること
副事業部長 次長		対話力・共感力 自身も市民であるという意識を大切にすること
課長 主幹		
課長補佐 副主幹 係長 専門官		
主査 係長代理 主任		
主事 技師		
事務員 技術員		

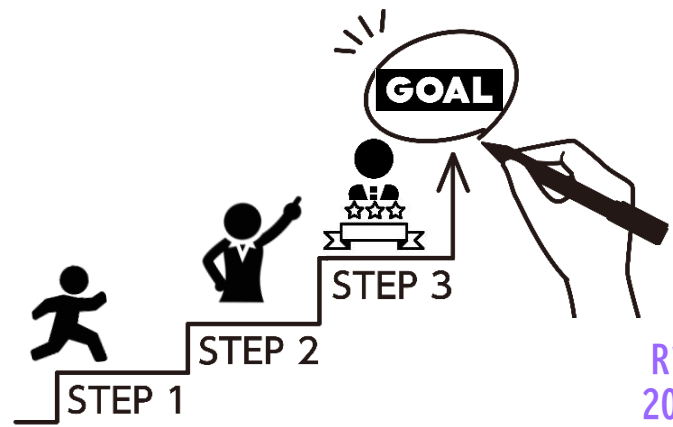
※ 保有能力：業務経験や能力開発により修得する能力で、業務を行うための基本的修得能力（技能・知識）とその場に応じた適切な判断を下すための精神的習熟能力（判断力・企画力・折衝力など）があります。 保有能力は職位ごとに重要となる能力の割合を図で示しています。

※ 発揮能力：保有能力を最大限に発揮するために自身の中に備えておくべき能力です。

人材育成・活用基本方針のロードマップ

市民幸福度の最大化
(ウェルビーイング)

目指す職員像・組織像の達成



目指す姿

「政策を実現するための戦略的な人的資本の活用・成長」

- ・全職員がモチベーション高く
活き活きと挑戦する組織
- ・若手職員のモチベーション向上
- ・管理職の「やりがい」向上
- ・職層の役割を担える適材適所の実現

- ・見直し後の基本方針に基づく制度改革の推進
- ・制度の随時ブラッシュアップの実施

・「人材育成・活用基本方針」の中間見直し

- ・基本方針に基づく制度改革の推進
(DXによる人材配置の推進、多様な人材が活躍できる環境の構築など)

- ・「人材育成・活用基本方針」の改訂
- ・新昇任昇給制度の運用（係長代理の配置、係長職昇任試験の運用）
- ・複線型人事制度の運用（保健師に導入、土木・建築職の配置基準の策定）

現状

課題と改革の方向性

課 題	方向性
■ 職員配置 ・人材配置でスキルやキャリアのミスマッチがある ・定年延長者のスキルのミスマッチがある	① 政策と連動した人材マネジメント戦略の推進 ・タレントマネジメントに基づく人材配置の更なる推進※★ ・定年延長者の戦略的なマッチング制度の拡充
■ 多様な人材の活用 ・障がい者や民間人材などの多様な人材の受け皿の整備が必要 ・育児復帰職員を応援・支援する風土や制度の充実が必要 ・短期育休の職員をフォローする体制がない、出世が遅れる懸念 ・カスハラ等に対応できる体制が整備されていない	② 人材の多様性や包括性の確保 ・多様な人材を採用する仕組みの構築（副業人材、障がい者等枠の拡充）★ ・短時間勤務のフォロー体制（フォロー手当の検討、窓口開庁時間の短縮）※★ ・育児休業の取得推進（部に会計年度の配置、育休除算制度の廃止）※★ ・ハラスメント対策の環境整備、外部相談窓口の設置★
■ 人材育成 ・管理職の処遇と責任が一致していない ・若手職員の上昇志向が低い組織風土 ・人事評価制度の更なるブラッシュアップの必要性 ・「能力＋経験」の昇任制度の更なる拡充が必要 ・職層に応じた研修制度の充実が必要	③ 変革の潮流に対応できる人材育成制度の推進 ・管理職手当の引上げ※、管理職特別勤務手当の柔軟な運用 ・キャリア形成支援の強化、クロスメンター制度の本格運用★ ・人事評価アップデート（フィードバック徹底、多面評価の検証、導入）※ ・ハイブリッド型の昇任昇給制度の拡充 ・研修プログラムの充実
■ 働く環境 ・複線型人事制度への期待が大きい ・高難易度の資格を持つ職員への処遇改善が必要 ・ジョブローテーション制度への期待が大きい ・テレワーク制度や環境の更なる充実が必要 ・フレックス勤務の更なる制度充実が必要 ・オフィス改革の更なる推進への期待大	④ 多様な人材が働きやすい環境の構築 ・複線型人事制度の拡充（技術職＋一部行政職への拡大）※ ・資格手当の創設（建築主事、主任ケアマネージャーなど）※ ・人事DXによるジョブローテーション制度の確立 ・クラウドPBX導入によるテレワーク環境の更なる充実★ ・フレックスタイム制（週休3日）の導入検討※★ ・オフィス改革の推進（フロア単位による推進、5階フロアの改修）★

① 政策と連動した人材マネジメント戦略の推進（１）

課題

- ・ 人材配置において、職員のスキルやキャリア、意向等とのミスマッチがある。

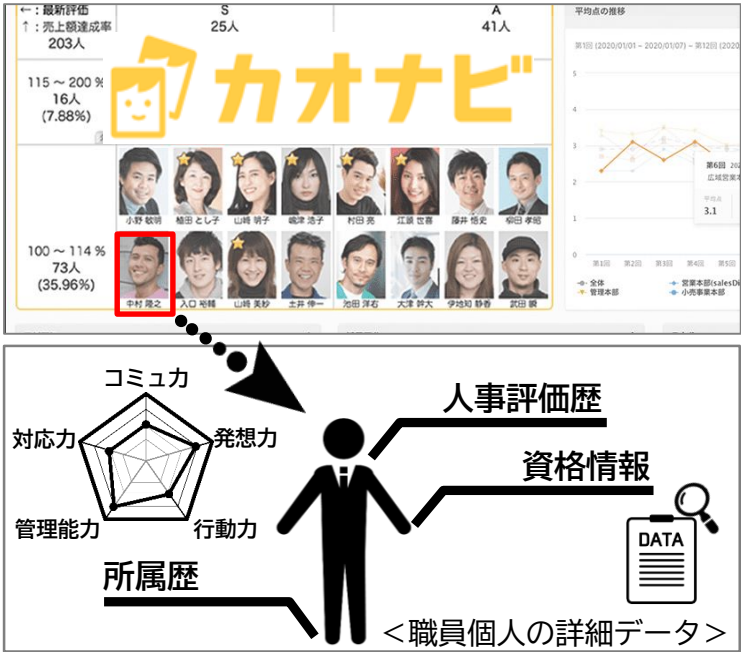
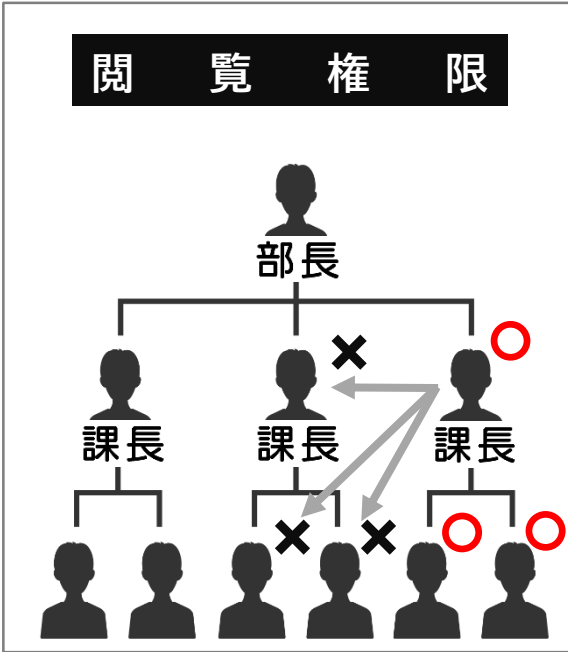


タレントマネジメントに基づく人材配置の更なる推進

- ・ タレントマネジメントシステムを積極的に活用し、キャリア、評価、意向などの人事データに基づいた人材配置を推進します。
- ・ 人事データベースの充実を図り、可視化された人事データに対し各職層に応じた閲覧権限を付与することで、各セクションにおける人材マネジメントを促進します。

達成のためのミッション

- タレントマネジメントシステムへの情報集約による人事データベースの構築
- どの職層にどこまでの情報を開示するか、職層ごとの閲覧権限の設定



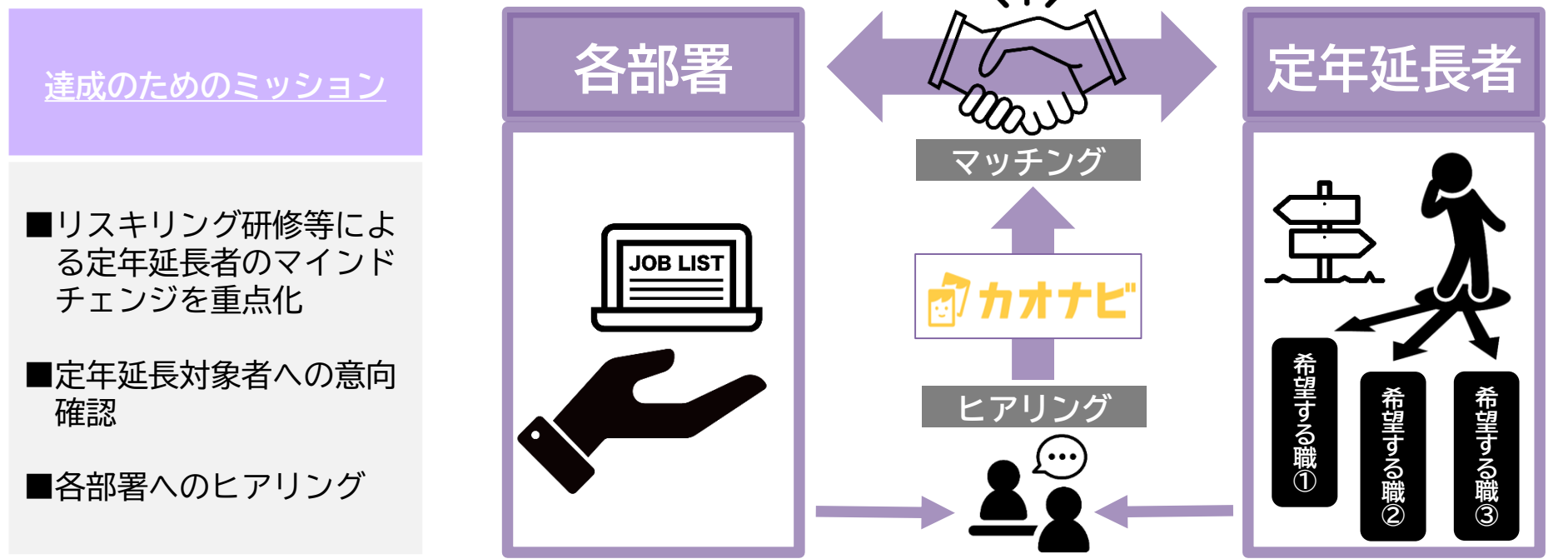
① 政策と連動した人材マネジメント戦略の推進（2）

課題

- ・ 定年延長者等の人材配置において、これまでの経験やスキル、本人の意向等とのミスマッチがある。

定年延長者の戦略的なマッチング制度の拡充

- ・ 定年延長者のキャリアやスキルを活用できるようにすることはもちろん、本人の意向や、各部署が求める人材をタレントマネジメントシステムでマッチングできる仕組みを構築し、戦略的な配置を実現します。



② 人材の多様性や包括性の確保（１）

課題

- ・時代の変化や多様化する行政ニーズに対応するため、障がい者や民間人材などの多様な人材の確保が必要であり、その受け皿の整備が必要である。

多様な人材を採用する仕組みの構築（副業人材、経験者、障がい者枠の拡充）

- ・多様化する行政ニーズに対応しサービスの質を高めるためには、様々な考え方やモノの見方を取り入れ、組織の多様性を促進する必要があります。これまでの行政になかった視点を獲得するために、副業人材や民間経験者、障がい者などに対し専用の採用枠を用意し、積極的に採用を実施していきます。

達成のためのミッション

- どの人材にどのような業務を担ってもらうかの検討
- 棚卸しによる一部業務の切り出し
- 切り出した業務を遂行可能な採用枠の設定

障がい者採用枠
＜多様性の促進＞

経験者特別枠
＜専門職の拡充＞
＜カムバック採用＞

任期付採用
＜民間活力の導入＞

組織の多様性

行政サービスの
品質向上



② 人材の多様性や包括性の確保（２）

課題

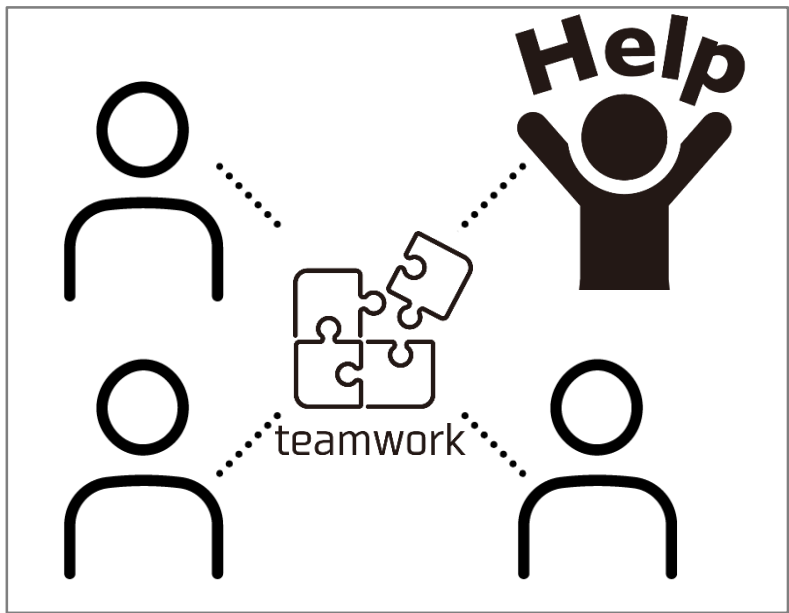
- ・ 誰もが活躍できるよう各職員を応援・支援する風土や制度の充実が必要である。
- ・ 現状では、育休復帰による短時間勤務職員が多く対策が必要である。

職員のフォロー体制（フォロー手当の検討、窓口開庁時間の短縮）

- ・ 全職員が生き生きと働き、性別に捉われることなく「能力」と「やる気」で誰しものが活躍できる組織を目指すなかで、現在、育児や介護等と仕事の両立を目指す職員に対し、組織全体で応援していく体制づくりを実施していきます。
- ・ 具体的な施策として、短時間勤務職員がいる職場でその職員をフォローする周りの職員に対するフォロー手当の支給や、短時間勤務を取得しやすくするための窓口開庁時間の短縮などを検討していきます。

達成のためのミッション

- 各課窓口の実態調査
- 開庁時間短縮に伴い拡充する代替案の検討
- フォロー手当の実現可能性の検討



② 人材の多様性や包括性の確保（3）

課題

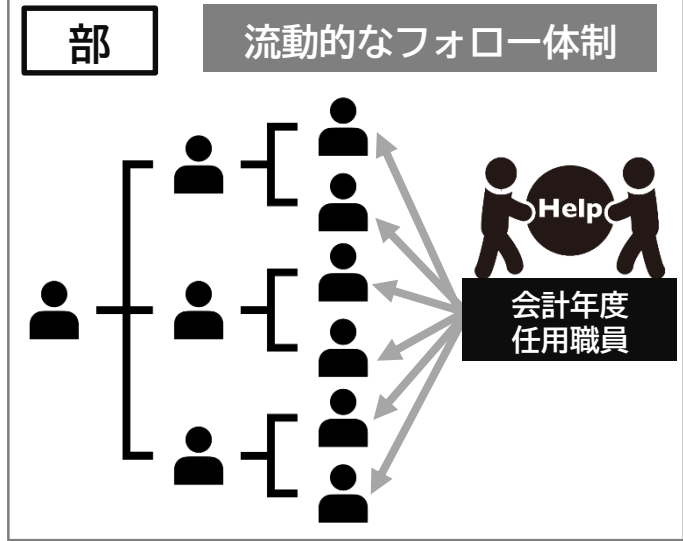
- ・ 国は育児休業の取得を促進しているが、短期間で育休を取得する場合の職員をフォローする体制がない。
- ・ 育休を取得することにより昇任が遅れる懸念がある。

育児休業の取得推進（部への会計年度任用職員の配置、育休除算制度の廃止）

- ・ 労働力の確保・維持を図る手段として、働き続ける女性を増やすことと同時に、男性育休の取得促進が必要とされています。職員に安心して育児休業を取得してもらうために、育児休業の取得がキャリア形成を阻害しないよう、昇任に必要な勤務年数カウントに育児休業期間も含める（除算しない）仕組みの導入を検討します。
- ・ 代替職員を用意するのが難しい短期の育児休業取得に対しては、会計年度任用職員の配置基準を見直し、「部」への配属とするなど「部」内部を流動的にフォローすることのできる体制を検討します。

達成のためのミッション

- 実態把握のための育休取得(希望)者へのアンケート調査の実施
- 部付け会計年度任用職員の配置可能性の検討



② 人材の多様性や包括性の確保（４）

課題

- ・組織内で統一的にカスタマーハラスメント等に対応できる体制が整備されていない。

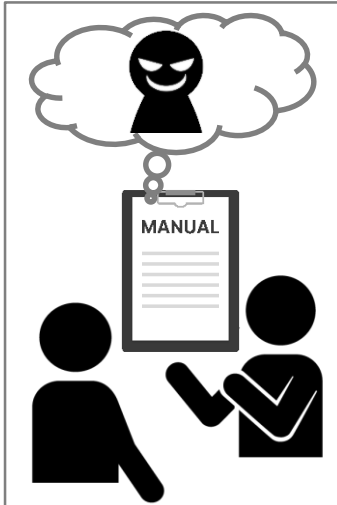


ハラスメント対策の環境整備、外部相談窓口の設置

- ・カスタマーハラスメントについては、窓口対応のマニュアル等、全庁的な一定の対策基準を設けます。
また、クラウドPBX等の導入に伴う「録音機能」によって、電話対応の品質向上と併せて抑止力となる仕組みを導入するとともに、警察等との連携強化など、職員が安心して仕事ができる環境づくりを推進します。
- ・内部におけるハラスメント（セクハラ、パワハラなど）に対しては、現在実施している「産業医によるメンタルヘルスカウンセリング」の強化に加え、総務人事課職員係を介さない「外部相談窓口」を新たに設置し相談しやすい環境を構築することで、ハラスメント等の未然防止と深刻化前に発見できる体制を構築します。

達成のためのミッション

- ハラスメントの実態調査
- 複数人での窓口対応や警察等と連携する際のマニュアルの整備
- 外部相談窓口設置の周知



③ 変革の潮流にできる人材育成制度の推進（１）

課題

- ・ 管理職の処遇と責任が一致していないことについて、管理職自身だけでなく、全ての職層の職員から不満の声が出ている。

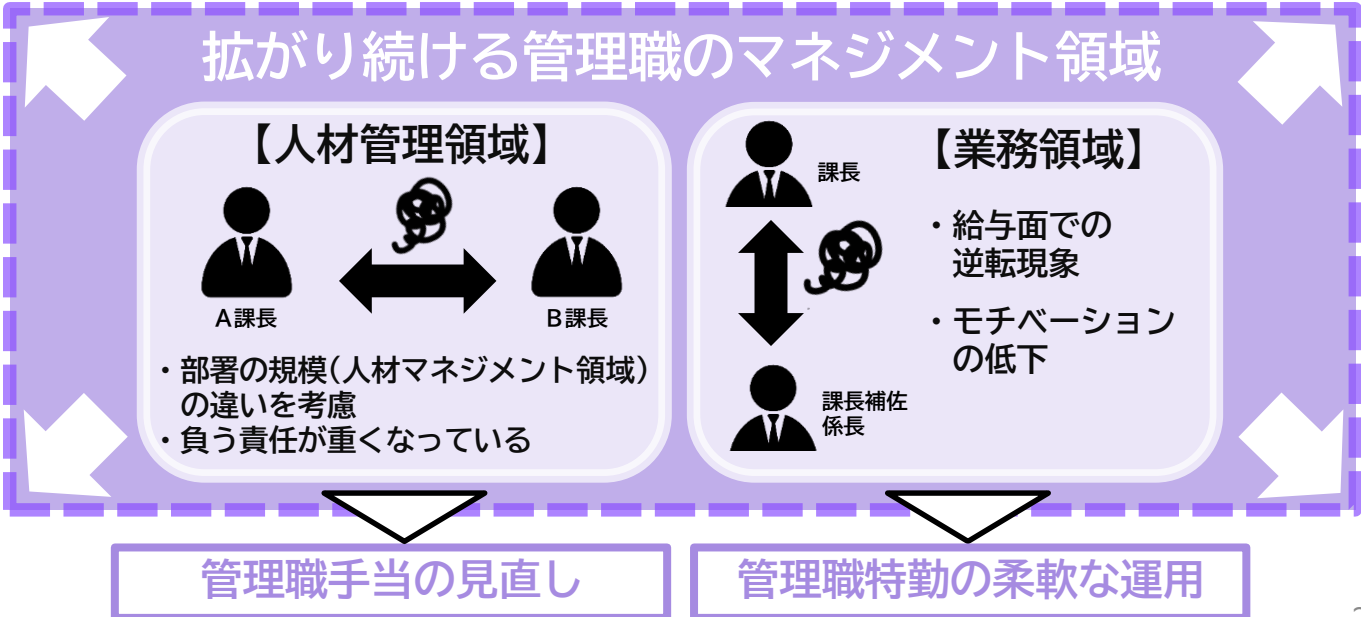


管理職手当の引上げ、管理職員特別勤務手当の柔軟な運用

- ・ 管理職のマネジメント領域が広がっていることやその重要性が高まっていることを踏まえて、処遇と責任の一致を図る観点から、管理職手当の引上げを行います。また、若年層に向けた「管理職の魅力向上」の一環として、基本給となる俸給表の改正も検討していきます。
- ・ 管理職が他律的な事由により深夜に及ぶ勤務を相当程度ある実態を踏まえて、適切な処遇を図る観点から、管理職員特別勤務手当の支給対象時間の拡大を図るなど柔軟な運用を行います。

達成のためのミッション

- 管理職手当の引き上げ額の調整
- 管理職特勤の運用マニュアルの作成
- 俸給表の改正検討
- 超過勤務管理の再徹底



③ 変革の潮流にできる人材育成制度の推進（2）

課題

- 一部、若手職員の上昇志向が低い傾向にあり、組織の持続可能性が危ぶまれる状態で、組織全体で若手職員のキャリア形成を支援する風土を醸成する必要がある。

キャリア形成支援の強化、クロスメンター制度の本格運用

- 複線型人事制度やジョブローテーション制度などを踏まえて、若手中堅職員が自身のキャリアデザインを描けるよう、1on1面談の拡充やキャリア形成支援の強化を図ります。
- 人事データベースの充実を図りながら、若手職員がセクションを超えて先輩職員をメンターにキャリア相談ができるクロスメンター制度の本格運用を図り、上昇志向の向上やキャリアデザインを描ける仕組みの強化を図ります。

達成のためのミッション

- タレントマネジメントシステムへの情報集約による人事データベースの構築
- クロスメンター制度を促進する施策の検討
- キャリアデザイン研修の推進



③ 変革の潮流にできる人材育成制度の推進（3）

課題

- ・制度改革に伴う改善点や問題点を整理し、人事評価制度をアップデートする必要がある。
（フィードバック徹底、多面評価の検証、導入）

人事評価制度のアップデート

- ・人事評価制度の育成機能の向上や職員の納得度を更に高めていくために、フィードバックの徹底や1on1面談の強化を図ります。また、効果的なフィードバックにつながるよう評価者向けの研修などの充実を図ります。
- ・管理職に試行導入した「多面評価制度」の検証を行ったうえで、人材育成に資する公平性が高い制度の構築を目指し、全職員向けに制度の展開を図ります。

達成のためのミッション

- 人事評価時の面談の徹底（期首・中間・期末・フィードバック）
- 必要に応じた評価様式の修正
- 試行導入した「多面評価制度」の効果検証
- 「多面評価制度」の展開規模の検討



③ 変革の潮流にできる人材育成制度の推進（４）

課題

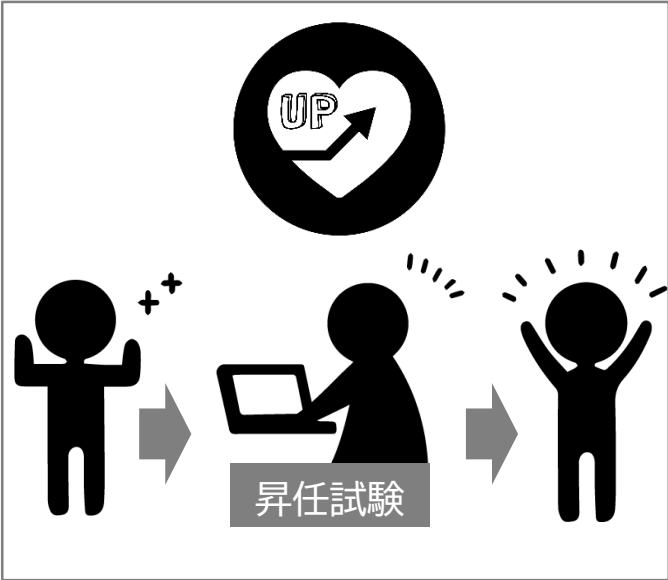
- ・ 経験年数だけの年功序列ではなく、職層に求められる役割を果たすことができる意欲ある人材がその職責を担う「能力＋経験」の昇任制度の更なる拡充が必要である。

経験×能力のハイブリッド型の昇任昇給制度の拡充

- ・ 主任層で一定の経験を積んだうえで、能力と意欲のある職員が係長職に昇任できる「係長職昇任試験」を本格展開することで、若手中堅職員のモチベーション向上につなげます。また、組織における年齢構造などを加味しながら、資格要件の拡大や試験内容の見直しを行います。
- ・ 管理職の登用に当たっては、職員のキャリアや能力を踏まえて、年齢にとらわれず抜擢を含めて、適材適所の配置を行い、管理職の「やりがい」の向上を目指します。

達成のためのミッション

- 管理職の魅力についてのヒアリング・発信等
- 大量採用世代が適齢期となるため、試験実施方法の再検討（人事評価との連携等）
- 「能力＝責任＝処遇」となるような戦略的な配置と処遇の実現



③ 変革の潮流にできる人材育成制度の推進（5）

課題

- ・階層別研修や専門研修だけではなく、職場内における面談や自己研鑽など、様々な研修プログラムによって人材育成を推進する必要がある。

研修プログラムの充実

- ・目指す職員像の実現や各職位に求められる役割が組織として発揮できるよう、研修プログラムの充実を図るとともに、資格取得等の自己研鑽の支援の強化を図ります。
- ・デジタル人材の育成については、取り組んできたDX人材育成プログラムを踏まえて、「高度専門人材」「DX推進リーダー」「一般行政職員」の3分類として、それぞれ育成推進を図ります。（詳細は「塩尻市DX戦略」において記載）

達成のためのミッション

- 研修受講履歴の蓄積（カオナビ）
- 事業運営に必要な資格取得助成の強化
- 塩尻市DX戦略との整合

職場内研修 (OJT)

- ・ 人事評価
- ・ 1 on 1 面談
- ・ クロスメンター 等



職場外研修 (OFF-JT)

- ・ リーダーシップ
- ・ クリティカルシンキング
- ・ プレゼンテーション 等



自主研修 (E-ラーニング)

- ・ Schoo
⇒組織論、マインド
- ・ e-Jinzai
⇒経営戦略、政策法務 等



④ 多様な人材が働きやすい環境の構築（１）

課題

- ・ 職員からキャリアデザインを描く観点から、複線型人事制度への期待が大きく、制度を導入する職種等の精査を進める必要がある。



複線型人事制度の拡充

- ・ 保健師、土木・建築職と順次導入を進めている複線型人事制度について、保育士、栄養士などの技術職に拡充を図り、スペシャリストがキャリアや専門的な知見を活かして活躍できる環境を更に推進します。
- ・ 技術職に限らず一般行政職についても、スペシャリストが必要な業務分野を検証したうえで、複線型人事制度を導入し、職員がモチベーション高く仕事に従事できる環境の構築を進めます。

達成のためのミッション

- 各職種の配置基準の策定と職員の納得度の向上
- 組織に必要な一般行政職に係るスペシャリスト職の選定

技術職



管理栄養士



保育士



デジタル

行政職



要検討

④ 多様な人材が働きやすい環境の構築（2）

課題

- ・多様化する住民ニーズに対応できる人材を確保していく観点から、高難易度の資格を持つ職員への処遇改善が必要である。

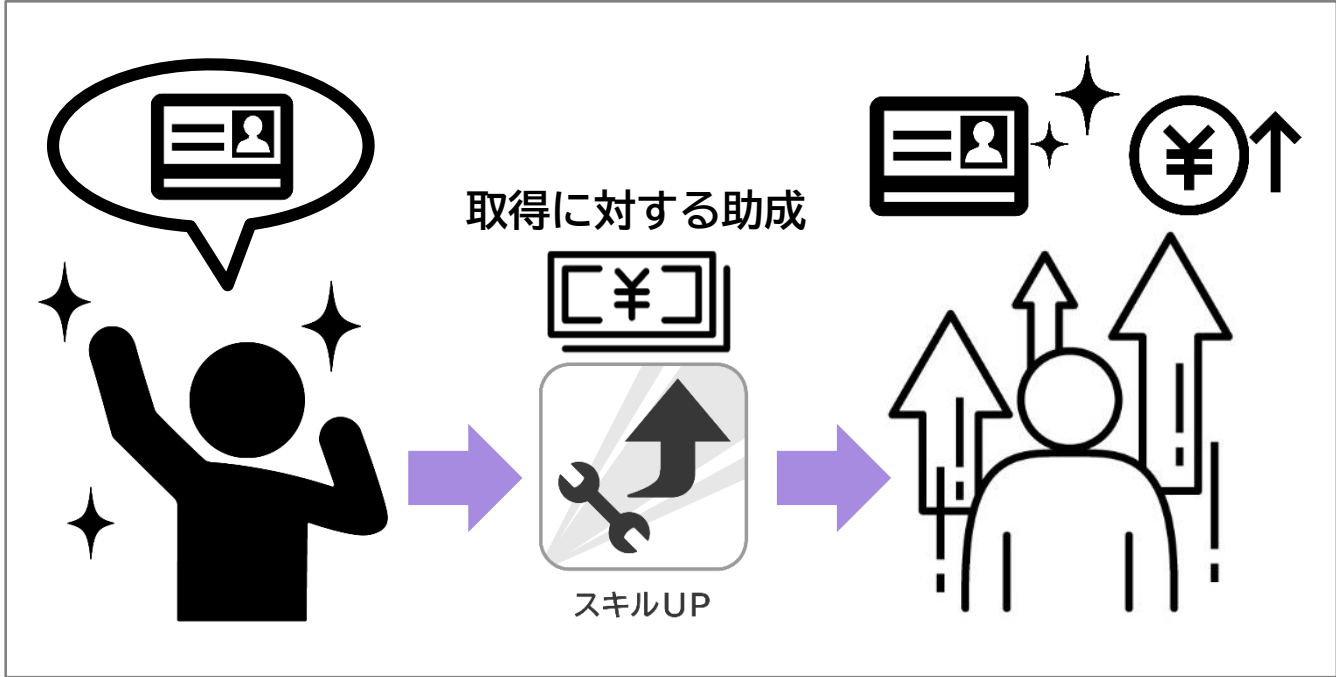


資格手当の創設

- ・取得の難易度が高い資格を有し、複雑な行政課題の解決に従事する職員のモチベーション向上や人材の確保を図る観点から、資格手当を創設します。具体的には「建築主事」や「主任ケアマネジャー」の資格について手当の導入を行い、時代の潮流を踏まえて他の資格についても検討を進めます。

達成のためのミッション

- 求められるスキルや能力、民間とのバランスを考慮したうえでの資格手当額の確定
- 人材確保の観点から、インセンティブが必要な資格の精査



④ 多様な人材が働きやすい環境の構築（3）

課題

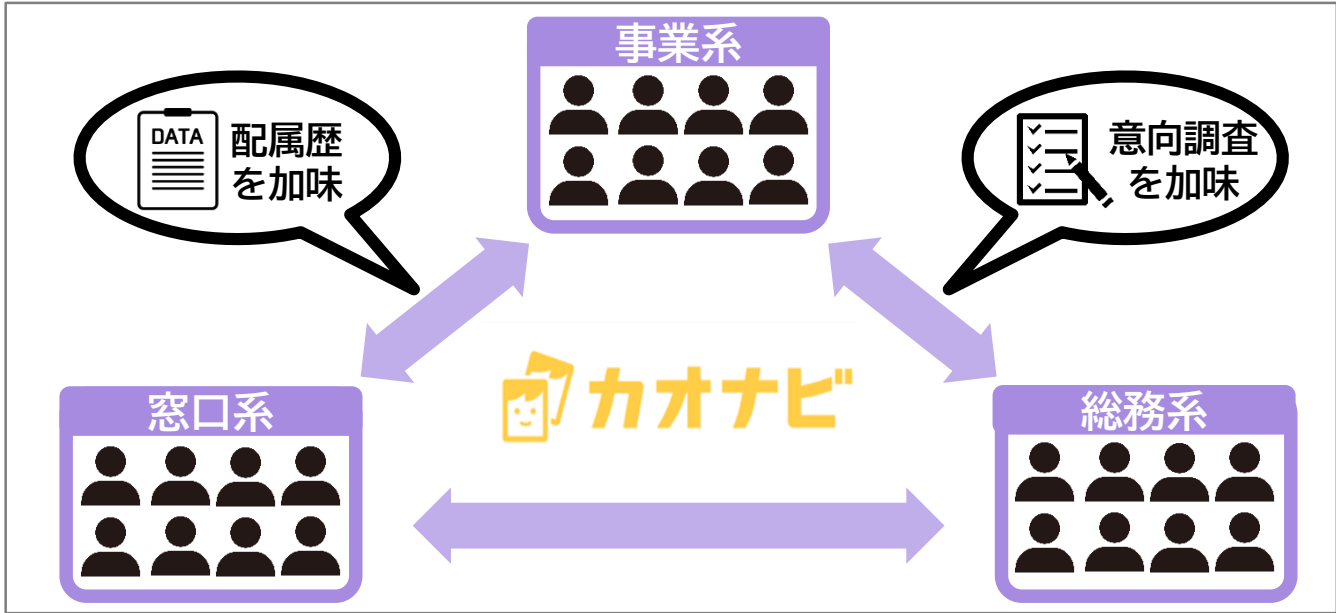
- ・ 組織としてジョブローテーション制度への期待が大きく、若手職員等がしっかりとキャリアデザインを描けるよう制度の確立を進める必要がある。

人事DXによるジョブローテーション制度の確立

- ・ 若手職員が基礎的スキルや資質を形成しながら、自身の特性を理解し、将来的なキャリアデザインが描けるよう、ジョブローテーション制度の精度を高めていきます。
- ・ 効率的かつ公平性の高い制度として運用していく観点から、タレントマネジメントシステムにおける情報やデータの一元管理を更に進めます。

達成のためのミッション

- 職員の意向調査等と効果的に連動させたジョブローテーション制度の設計
- タレントマネジメントシステムにおける情報データの整備



④ 多様な人材が働きやすい環境の構築（４）

課題

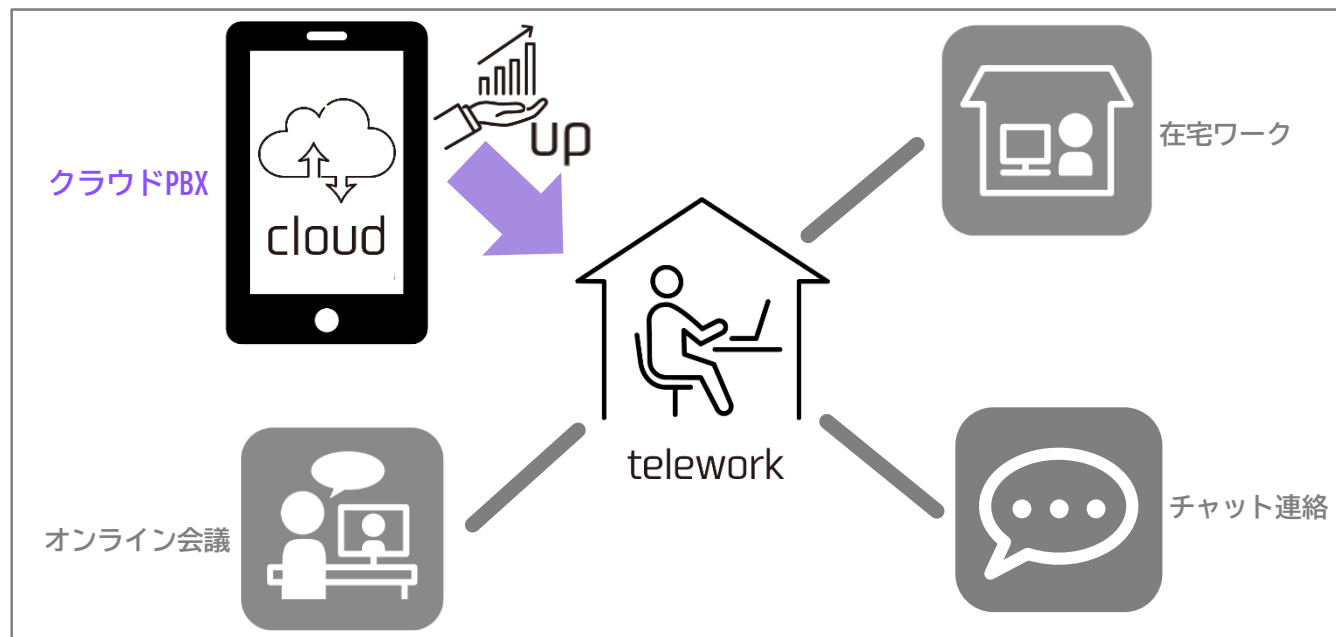
- ・ 職員がよりテレワーク制度を利用しやすくするため、電話などのハード環境の更なる充実や制度の柔軟な運用方法の検討が必要である。

クラウドPBX導入によるテレワーク環境の更なる充実

- ・ テレワーク勤務を阻害する一番の要因となっている「電話」問題を解決するため、クラウドPBXを導入し、組織のテレワーク取得率の向上を図ります。
- ・ テレワーク制度そのものをより柔軟な制度へと改革を行い、「窓口開庁時間の短縮」などと併せて、誰でも取得可能な環境を構築し、職員の多様な働き方をさらに推進していきます。

達成のためのミッション

- クラウドPBXの導入に向けた課題や在り方などの早急な精査
- 職員が制度が利用しやすくなるような制度の見直し項目の精査
- 制度マニュアルの作成



④ 多様な人材が働きやすい環境の構築（５）

課題

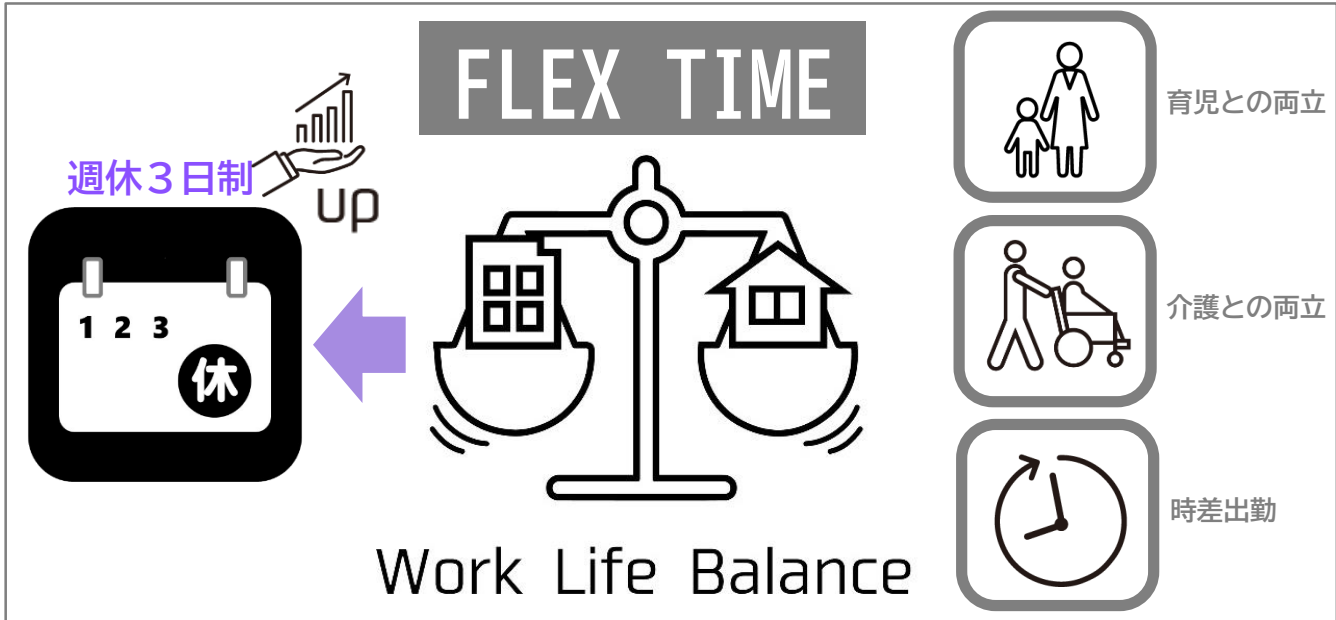
- ・ 職員のワーク・ライフ・コミュニティ・バランスを推進する観点から、現状の時差出勤制度の更なる拡充が必要である。

フレックスタイム制（週休３日）の導入検討

- ・ 現状の時差出勤より柔軟な勤務管理が可能なフレックスタイム制（週休３日）を導入することで、育児や介護、地域活動、副業などの時間を確保し、ワーク・ライフ・コミュニティ・バランスを推進します。
- ・ 更に可処分時間を増やすことで心身の疲労やストレスを軽減させるなど、本業の生産性向上にもつながるよう制度の導入を検討します。

達成のためのミッション

- 制度利用の趣旨を職員に周知することでの利用しやすい環境づくり
- フレックスタイム制（週休３日）の導入に伴う適切な労務管理ができる環境の構築
- 制度マニュアルの作成



④ 多様な人材が働きやすい環境の構築（6）

課題

- ・ 職員の多様な働き方や福利厚生を充実させる観点から、オフィス改革の更なる推進への期待が大きく、財源等のバランスを鑑みながら計画的に進める必要がある。

オフィス改革の推進（フロア単位による推進、5階フロアの改修）

- ・ オフィス改革は、職員同士のコミュニケーションの活性化や職場の整理整頓など、働きやすい職場環境の構築につながるため、引き続き実施していきます。コスト抑制や職場間の連携を促進するほか、根本的な課の配置転換等も含めた施設のフロア単位での推進を検討していきます。
- ・ 本庁舎5階については、職員の多様な働き方や福利厚生を推進するための重要なスペースであることから、食の提供機能や打ち合わせスペース、仮眠休憩スペースなどの機能を検討しながら改修を進めます。

達成のためのミッション

- フロア単位でオフィス改革を進めるために必要な職員の意識改革や一体感の醸成
- 本庁舎5階に設置する組織として必要な機能の精査



オフィス改革

重要目標達成指標（KGI）・重要業績評価指標（KPI）①

本基本方針を効果的に推進していくために、基本方針の重要目標達成指標（KGI）・改革項目の重要業績評価指標（KPI）をそれぞれ設定します。

■ 基本方針の重要目標達成指標（KGI）

指標名	基準年（R5年度）	目標値（R8年度）	目標値（11年度）
職員エンゲージメント 【現在の仕事に満足している・やや満足している職員の割合】	61.8%	66.8%	71.8%

■ 重要業績評価指標（KPI）

① 政策と連動した人材マネジメント戦略の推進

指標名	基準年（R5年度）	目標値（R8年度）	目標値（11年度）
職員エンゲージメント 【仕事内容が自分に合っている・やや合っている職員の割合】	62.0%	67.8%	72.0%

② 人材の多様性や包括性の確保

指標名	基準年（R5年度）	目標値（R8年度）	目標値（11年度）
男性職員の1週間以上の育児休業等（※）取得率	—	100%	100%

※ 育児休業を基本とし、年次休暇等との組み合わせを可とします。

重要目標達成指標（KGI）・重要業績評価指標（KPI）②

③ 変革の潮流に対応できる人材育成制度の推進

指標名	基準年（R5年度）	目標値（R8年度）	目標値（11年度）
職員エンゲージメント 【「人材育成・キャリア開発などの制度が充実している」に当てはまる・やや当てはまる職員の割合】	27.7%	33.9%	40.0%

指標名	基準年（R5年度）	目標値（R8年度）	目標値（11年度）
職員エンゲージメント 【「人事評価制度に納得感がある」に当てはまる・やや当てはまる職員の割合】	36.0%	41.0%	46.0%

指標名	基準年（R5年度）	目標値（R8年度）	目標値（11年度）
障害者雇用率	2.67%	2.80%	法定雇用率を達成

④ 多様な人材が働きやすい環境の構築

指標名	基準年（R5年度）	目標値（R8年度）	目標値（11年度）
職員の年次休暇平均取得日数	12.4日	15日以上	16日以上

指標名	基準年（R5年度）	目標値（R8年度）	目標値（11年度）
職員エンゲージメント 【「ワークライフバランスが保たれている」に当てはまる・やや当てはまる職員の割合】	52.6%	57.6%	62.6%

スケジュール①

項目	R7	R8	R9	R10	R11
タレントマネジメントに基づく人材配置の更なる推進	カオナビデータベースの整備	人事データの閲覧権限付与			
		人事データに基づく配置			
定年延長者の戦略的なマッチング制度の拡充	本人の意向確認とマッチング	本人の意向確認とマッチング	本人の意向確認とマッチング	本人の意向確認とマッチング	本人の意向確認とマッチング
多様な人材を採用する仕組みの構築	多様な採用枠の実施	多様な採用枠の実施	多様な採用枠の実施	多様な採用枠の実施	多様な採用枠の実施
短時間勤務のフォロー体制	窓口開庁時間の短縮検討	フォロー手当の導入検討			
育児休業の取得推進	会計年度任用職員の配置見直し	育休意識調査と除算制度の廃止検討		除算制度の廃止	
ハラスメント対策の環境整備、外部相談窓口の設置	外部相談窓口の設置	ハード面での環境整備			
管理職手当の引上げ、管理職特別勤務手当の柔軟な運用	管理職手当の引き上げと管理職特勤の見直し				
キャリア形成支援の強化、クロスメンター制度の本格運用		キャリア支援の強化			
	クロスメンター見直し				

スケジュール②

項目	R7	R8	R9	R10	R11
人事評価アップデート	フィードバックの徹底、評価者研修の強化				
	多面評価制度の試行、効果検証	検証後の多面評価制度の運用			
ハイブリッド型の昇任昇給制度の拡充	ハイブリッド型の昇任昇給制度の拡充				
研修プログラムの充実	研修プログラムの充実				
複線型人事制度の拡充	栄養士・保育士の検討	栄養士・保育士への導入			
	土木・建築職への導入	一般行政職の検討	一般行政職への導入		
資格手当の創設	資格手当の検討・新設	資格手当の運用			
人事DXによるジョブローテーション制度の確立	ジョブローテーション制度の運用				
クラウドPBX導入によるテレワーク環境の更なる充実	テレワーク制度基準の明確化	クラウドPBX導入			
フレックスタイム制(週休3日)の導入検討	制度の見直し・基準の明確化	フレックスタイム制の運用			
オフィス改革の推進	5階改修の検討	5階フロアの改修			
		フロア単位で推進	フロア単位で推進	フロア単位で推進	フロア単位で推進