

# 塩尻市 人材マネジメント戦略

<公表用>

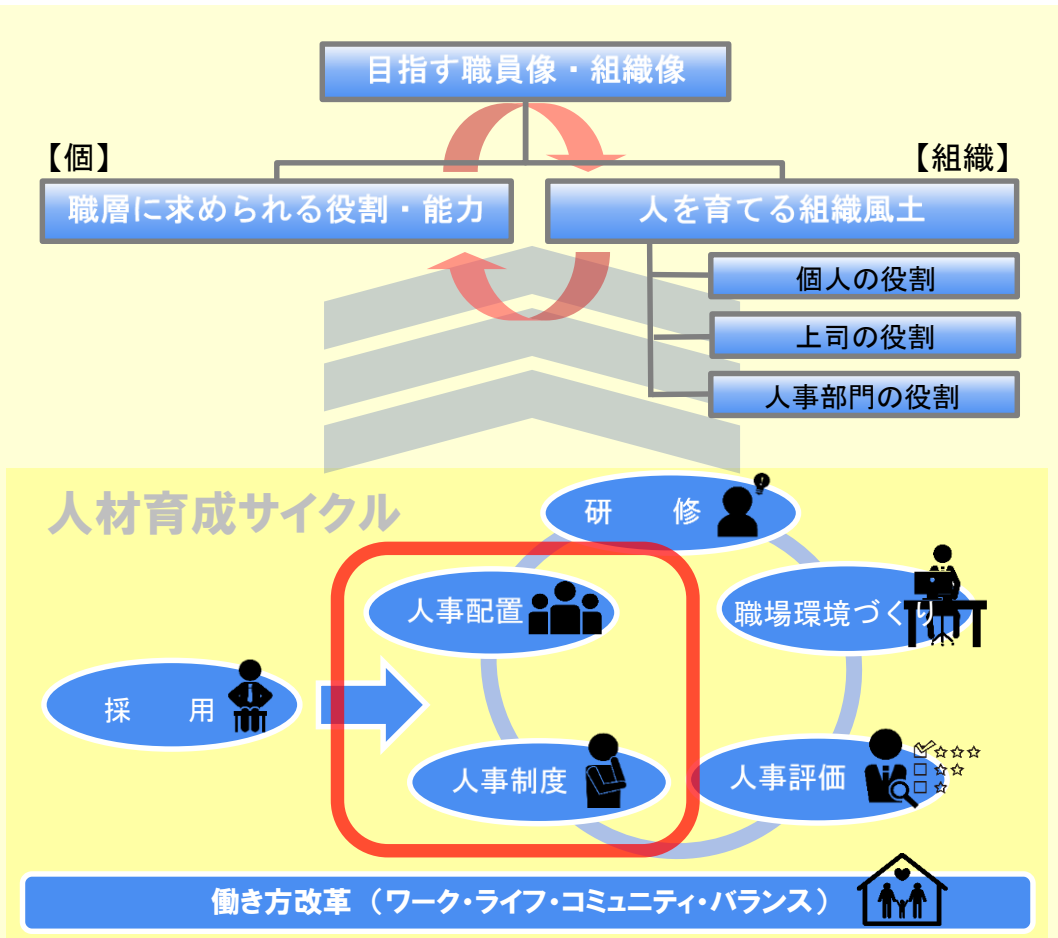


---

令和5年11月  
塩尻市 総務人事課

# 人材育成・活用基本方針における位置づけ

- 人材育成・活用基本方針では、「職員像」及び「組織像」を目指す姿として明示し、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展開するとしている。
- 人材育成サイクルの各項目については、個別計画を策定することとし、「人事配置」及び「人事制度」については、令和5年度に見直し・策定するもの。



＜人事配置＞  
ジョブローテーション制度  
定年延長制度との整合

＜人事制度＞  
昇任・昇給制度の見直し  
複線型人事制度の検討



**人材マネジメント戦略**  
として策定

# 第六次総合計画「行政マネジメント基本方針」における位置づけ

- 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。本戦略はその具体的な施策として位置付け、**職員のエンゲージメントの向上**を目指す。

## 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る。

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く。

### 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
- 性別に捉わら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

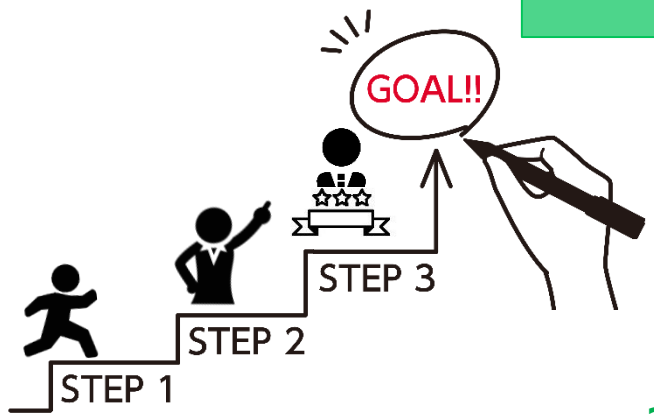
- 人事評価制度のアップデート（360度評価）、経験+能力によるハイブリットな昇任昇給制度の確立、運用
- 人材育成プログラムの充実（リスキリング、リーダーシップ、マネジメントなど）

### 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

# 人事制度改革のロードマップ

本質的な人材育成の実現による  
市民サービスの向上



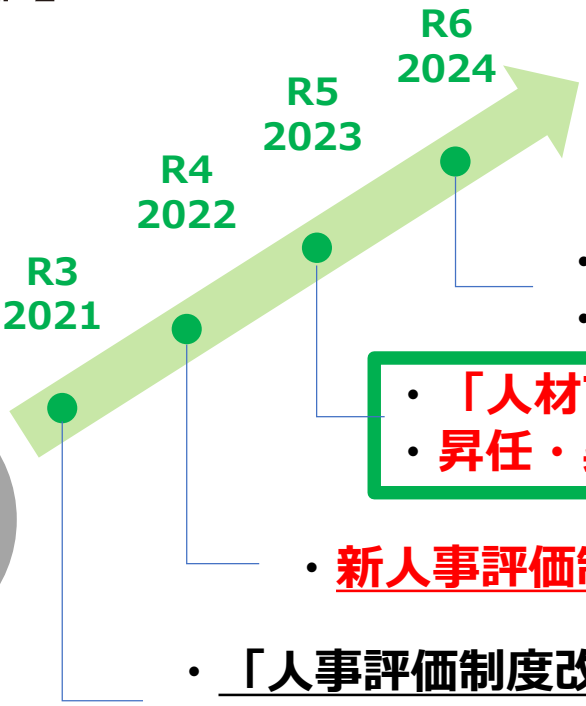
目指す姿  
R6  
2024

「みんなから頑張りを認められた職員が報われる」制度の確立

- ・ 「責任＝能力＝処遇」となる配置の実現
- ・ 透明性・納得度の高い昇任制度の実現
- ・ 若手からシニアまでいきいきと働ける職場へ

第六次総合計画 **START**

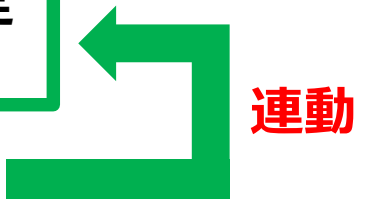
現状



- ・ 「人材マネジメント戦略」に基づく配置
- ・ 新昇任・昇給制度の運用開始

・ 「人材マネジメント戦略」の策定  
・ 昇任・昇給制度の見直し

- ・ 新人事評価制度の運用開始 (DX)
- ・ 「人事評価制度改革プラン」の策定
- ・ 現状の人事評価制度の課題整理 (全庁アンケートの実施)



# 課題の整理と制度見直しの方向性

## 抽出した課題

- 制度の透明性が低く、基準がわからないため、職員の納得度が低い。
- 採用時の年齢や職種、新卒or中途など、場合により昇任・昇給の考え方が異なるので、基準の明確化が必要。

### 方向性①

### 人事制度における基準の見える化

## 抽出した課題

- 若手職員がキャリアデザインを描けるような人事異動の必要性。
- 自らの適性や、ライフステージに応じた働き方を選択できる仕組みが必要。
- 係長職になることへの不安を解消し、昇任意欲を高めるための対策を講じる必要。

### 方向性②

### キャリアデザインが描ける・キャリアを選択できる仕組みの構築

## 抽出した課題

- 経験年数を考慮した「能力」による管理監督職への登用方法の検討。
- 組織全体の生産性を考えた本人の意志を尊重する昇任制度の検討。
- 管理職の魅力不足の解消につながる見直しの必要性。

### 方向性③

### 「経験 × 能力 × 本人の意志」によるハイブリッドな昇任・昇給制度の構築

## 抽出した課題

- 定年延長制度を見据えた新たな配置基準の検討。
- 専門性を追求した民間人材の活用の検討。

### 方向性④

### 多様な人材が活躍できる仕組みの構築

# 制度見直しの方向性【概要①】

## 方向性① 人事制度における基準の見える化

### ■「昇任・昇給・配置」基準の明確化

- ・昇任・昇給・配置に関する基準を明確化し、制度の透明性を高めることで職員の納得感につなげる。
- ・昇格モデルを見える化し、仕事（ワーク）と生活（ライフ）のバランスを見て、キャリアを考える機会を提供する。
- ・多様な人材を採用している今の時代だからこそ、新卒、中途採用の前歴換算、職種、年齢など、昇任・昇給・配置をより柔軟な制度とすることで、職員の公平感につなげる。

## 方向性② キャリアデザインが描ける・キャリアを選択できる仕組みの構築

### ■ジョブローテーション制度の導入

- ・入庁直後から10年目程度までの職員を対象に「窓口系」「事業系」「総務系」の各セクションを3年～4年周期で経験する異動サイクルを構築する。
- ・市職員としての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仕組みとして構築する。

### ■複線型人事制度の導入

- ・業務や組織をマネジメントし、幅広い分野で活躍する「ジェネラリスト」、特定の分野で知識や能力を発揮し、専門的業務に従事する「スペシャリスト」などの複数のキャリアコースを選択できる複線型人事制度を導入する。  
（昇任制度との連動）
- ・スペシャリストは、ジェネラリストを避けるための逃げ道ではないため、突出した資質（技術）とモチベーションを持ち合わせた職員に限定し、保健師等の専門職からコース導入をはじめ、全職種への展開を図る。
- ・現在4級に位置付けられている「主査」の在り方をスペシャリストの入り口として検討する。

### ■係長の業務量の適正化

- ・組織における係の枠組みの見直しや、担当係長等の配置などにより、係長の業務量の削減を図り適正化を進める。
- ・係長が業務マネジメントに徹せるよう、予算編成や答弁書作成等の共通間接事務を係員に割り振るなど、係長の役割の浸透を図る。

# 制度見直しの方向性【概要②】

## 方向性② キャリアデザインが描ける・キャリアを選択できる仕組みの構築

### ■1on1面談の定着化、クロスメンター制度の確立

- ・1on1面談の定着化を図り、定期的に自身の**キャリア**を相談できる仕組みへと発展を図る。
- ・若手職員が他セクションの先輩職員をメンターとして指名し、キャリア形成等に関する相談ができる「**クロスメンター制度**」を確立する。（カオナビで個人のキャリアや資格などの可視化）
- ・クロスメンター制度とキャリアデザイン・キャリア選択を組み合わせることで、将来の自分を想像し、**管理監督職への不安を解消し、昇任意欲を高めていく。**

## 方向性③ 「経験 × 能力 × 本人の意志」によるハイブリッドな昇任・昇給制度の構築

### ■昇任・昇給制度の見直し

- ・**人事評価制度（能力評価）と連動させた係長昇任試験を導入**する。具体的には、一定の経験を積んだ主任が、係長昇任経験年数に満たなくても、能力評価で一定の上位評価を得ていれば、**自身の意志で係長昇任試験にチャレンジできる仕組み**を構築する。
- ・意向調査や人事評価に基づき、**マネジメント層（部長・課長職）への意欲がない職員については、係長職に昇任させない制度運用**を図る。

### ■希望降任制度の実運用

- ・人事評価制度との連動を図り、**能力不足により職務・職責を果たせない職員については、希望降任制度の実運用**を行うことで、職員全体のモチベーションの向上や組織の活性化を図る。
- ・能力を有しているものの家庭等の事情により、**一度降任した職員が、ライフスタイルに応じて再度昇任することができる**など、柔軟な制度運用を行う。（一度降任したら二度と昇任できないというマイナスイメージの払拭）

### ■管理職手当の見直し

- ・部長職、課長職への魅力向上の一環として、**マネジメント領域による管理職手当の引上げを含めた細分化**を行い、既存の手当の見直しを行う。

# 制度見直しの方向性【概要③】

## 方向性④ 多様な人材が活躍できる仕組みの構築

### ■ 定年延長者等の戦略的な配置

- ・ 定年延長者等が培ってきた知識や技術、経験等を最大限に活かして活躍できる職場を明確にし、**受け入れ環境を整えたうえで、当事者の意向を尊重しながら戦略的な配置を行う。**
- ・ 定年延長者等に対しては、**マインドチェンジや基礎的なスキルを学ぶリスキリング（学び直し）**研修を行い、組織内でモチベーションを高く持って活躍できる環境を整える。

### ■ 民間人材の活用

- ・ 行政課題が複雑化する中で、**民間視点での発想や知見を取り入れながら課題解決を進めていく仕組み**を構築するため、任期付き職員や副業を通じた採用などの柔軟な民間人材の活用の在り方を進める。



# 「昇任・昇給」に関する基準の見える化

年齢や採用区分、新卒・中途など場合により昇任・昇給の考え方が異なり複雑であるため、制度の透明性を高め、職員の納得感につながるようそれぞれの基準を見える化する。また、制度を見える化することで、自身のキャリアを考える機会を提供する。本改革において、見直した部分については、見直し「前」と「後」の比較もできるよう記載する。

## □ 職種の定義

職種名	採用区分
行政・事務職	上級行政、中級事務、初級事務、障がい者採用枠の採用区分で職員となった者
技術職	上記以外の採用区分で職員となった者（保育士・給食調理員を除く）

## □ 格付基準

中途採用者の前歴換算など、採用時の初任給がどのように決定している（格付けされている）のかを見える化する。

## □ 昇格（昇任）基準

主事(2級)→主任(3級)、課長補佐(5級)→課長(6級)など、級が上がる年数や条件を見える化する。

## □ 昇格モデル

新卒入庁や中途採用など、それぞれの場合での昇格例を示し、自身のキャリアアップとライフステージの参考とする。

# 「格付基準」 採用時の初任給の決定

## 基準号俸

### <上級職> 1級25号俸

・基準学歴：四年生大学卒業

### <中級職> 1級15号俸

・基準学歴：短期大学、高等専門学校卒業が基準

### <初級職> 1級5号俸

・基準学歴：高校卒業が基準



## 学歴換算

【修学年数調整】

それぞれの職の基準学歴とは異なる学歴の場合には、学歴1年あたり4号俸を加減算する。

1年未満の端数切捨て



## 職歴換算

【経験年数調整】

経験年数5年0か月まで 1年未満の端数切捨て  
 (経験年数の月数÷12月)×換算率×4号俸  
 経験年数5年1か月以上  
 (経験年数の月数÷18月)×換算率×4号俸  
 <換算率>

経歴区分		換算率
国家公務員	正規職員、会計年度Ⅰ・Ⅱ種	100/100
地方公務員(官公庁)	会計年度Ⅲ種	60/100
民間企業等	正規社員	100/100
	非正規社員	50/100
無職		25/100

【新卒採用の場合】

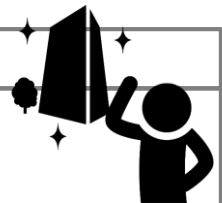
【中途採用の場合】

## 新卒採用の例



- ・上級職採用で、大学院修士課程卒(+2年)の場合  
 $1級25号俸 + (2年 \times 4号俸) = \underline{1級33号俸}$
- ・上級職採用で短大卒(△2年)の場合  
 $1級25号俸 - (2年 \times 4号俸) = \underline{1級17号俸}$
- ・中級職採用で四大卒(+2年)の場合  
 $1級15号俸 + (2年 \times 4号俸) = \underline{1級23号俸}$
- ・上級職採用で高卒(△4年)の場合  
 $1級25号俸 - (4年 \times 4号俸) = \underline{1級9号俸}$

## 中途採用の例



- ・上級職採用、大学院修士課程卒(+2年)で民間企業で正規社員の経験が3年ある場合  
 【修学調整】 $2年 \times 4号俸 = 8号俸$   
 【職歴調整】 $36月 \times 換算率100/100 = 36月$   
 $(36月 \div 12月) \times 4号俸 = 12号俸$   
 $1級25号俸 + 8号俸 + 12号俸 = \underline{1級45号俸}$
- ・上級職採用で会計年度任用職員Ⅲ種を2年、会計年度任用職員Ⅰ種を3年の経験がある場合  
 【職歴調整】 $24月 \times 換算率60/100 = 14月$   
 $36月 \times 換算率100/100 = 36月$   
 $(14月 + 36月) \div 12月 \times 4号俸 = 16号俸$   
 $1級25号俸 + 16号俸 = \underline{1級41号俸}$
- ・中級職採用で民間企業A社で非正規社員を8年、民間企業B社で正規社員を3年の経験がある場合  
 【職歴調整】 $96月 \times 換算率50/100 = 48月$   
 $36月 \times 換算率100/100 = 36月$   
 $(60月 \div 12月) + (24月 \div 18月) \div 6 \times 4号俸 = 24号俸$   
 $1級15号俸 + 24号俸 = \underline{1級39号俸}$

# 「昇格（昇任）基準」 役職が上がる年数や条件

## <昇格（昇任）>

- ・上位の職務の級に上がること。
- ・現在属する級に1年以上在級していない職員に行うことはできない。
- ・昇格の時期 4月1日



### □昇格に必要な期間の目安

採用区分		1級		2級	3級 (主任)		4級 (係長)	5級 (課長補佐)	6～8級 (課長～部長)	
新卒	上級	4年	※ 採用後、 上級職は1年目、 中級職は2年目、 初級は4年目に実施 <b>吏員任用試験（主事・技師任用試験）</b>	5年	8年	※ 複線型人事の選択 <b>係長級昇任試験</b>	5年	4年	—	
		23-26歳		27-31歳	32-39歳		40-44歳	45-48歳	49歳-	
	中級	6年		5年	8年		5年	4年	—	
		21-26歳		27-31歳	32-39歳		40-44歳	45-48歳	49歳-	
	初級	8年		5年	8年		5年	4年	—	
		19-26歳		27-31歳	32-39歳		40-44歳	45-48歳	49歳-	
中途	上級	6年	5年	8年	5年	4年	—			
		23-28歳	29-33歳	34-41歳	42-46歳	47-50歳	51歳			
	中級	8年	5年	8年	5年	4年	—			
		21-28歳	29-33歳	34-41歳	42-46歳	47-50歳	51歳			
	初級	10年	5年	8年	5年	4年	—			
		19-28歳	29-33歳	34-41歳	42-46歳	47-50歳	51歳			
	前歴期間		・職歴換算において、100/100換算に該当する前歴期間は、「昇格に必要な期間」に含めて昇格を決定する。 (例) 上級職採用で入庁前に8年の100/100前歴あり ⇒2級昇格に必要な「6年」を満たしているため、2級に格付けする。 ・1級+2級の必要年数分の前歴があっても、格付けで3級とはならず、吏員任用試験合格後、3級に昇格する。							

※これは基準であり、実際には人事評価の結果や意向調査、人事ヒアリング等が加味されて最終決定となります。

# 「昇格モデル①」 大学新卒Ver.

※これはあくまでモデルであり、実際には、人事評価の結果や意向調査、人事ヒアリング等が加味されて最終決定となります。

※掲載している基本給は令和4年人事院勧告後の額です。

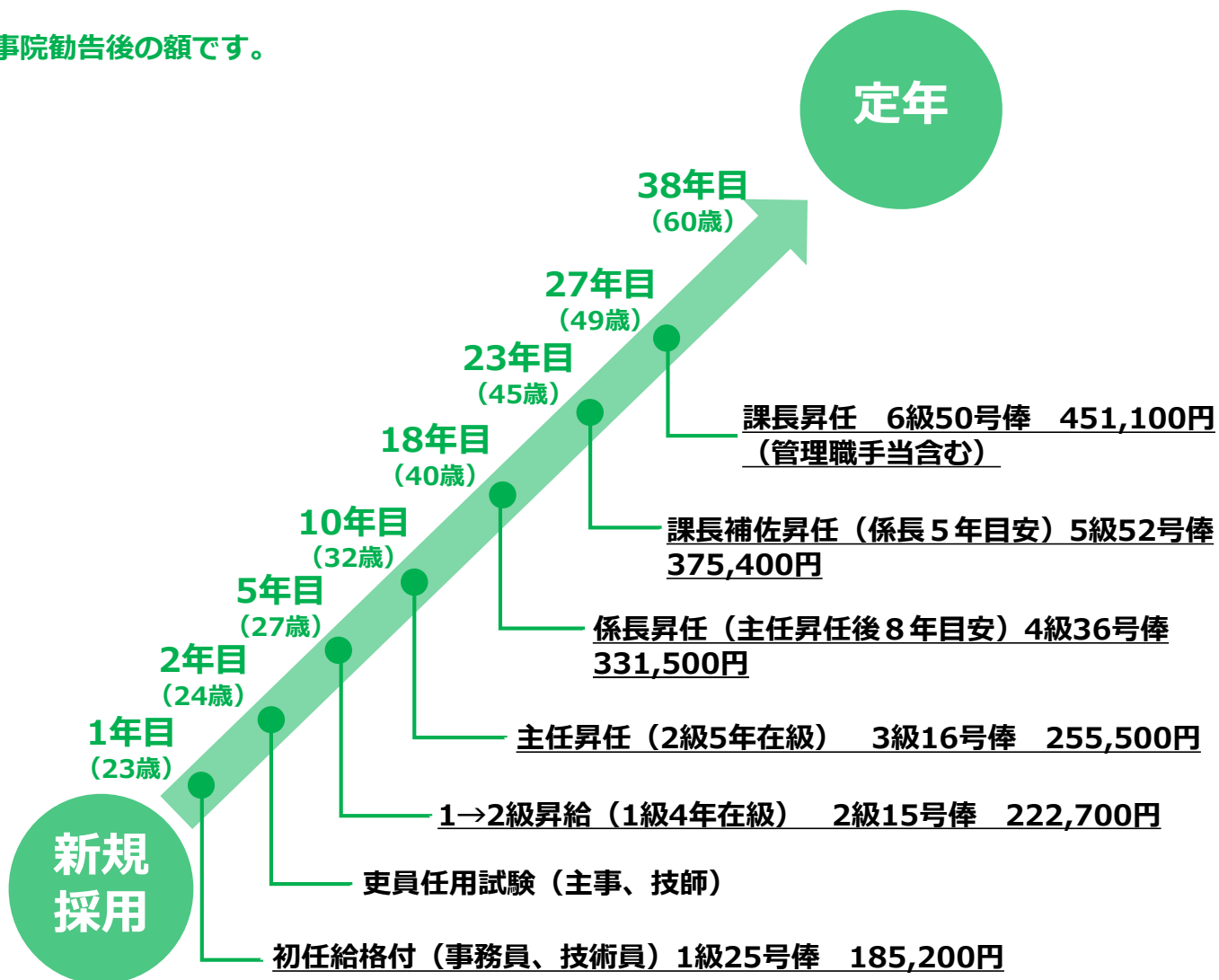
## NEW!!



### 『大学新卒の場合』

⇒採用：上級職

⇒学歴：大学新卒



# 「昇格モデル②」 民間からの転職Ver.

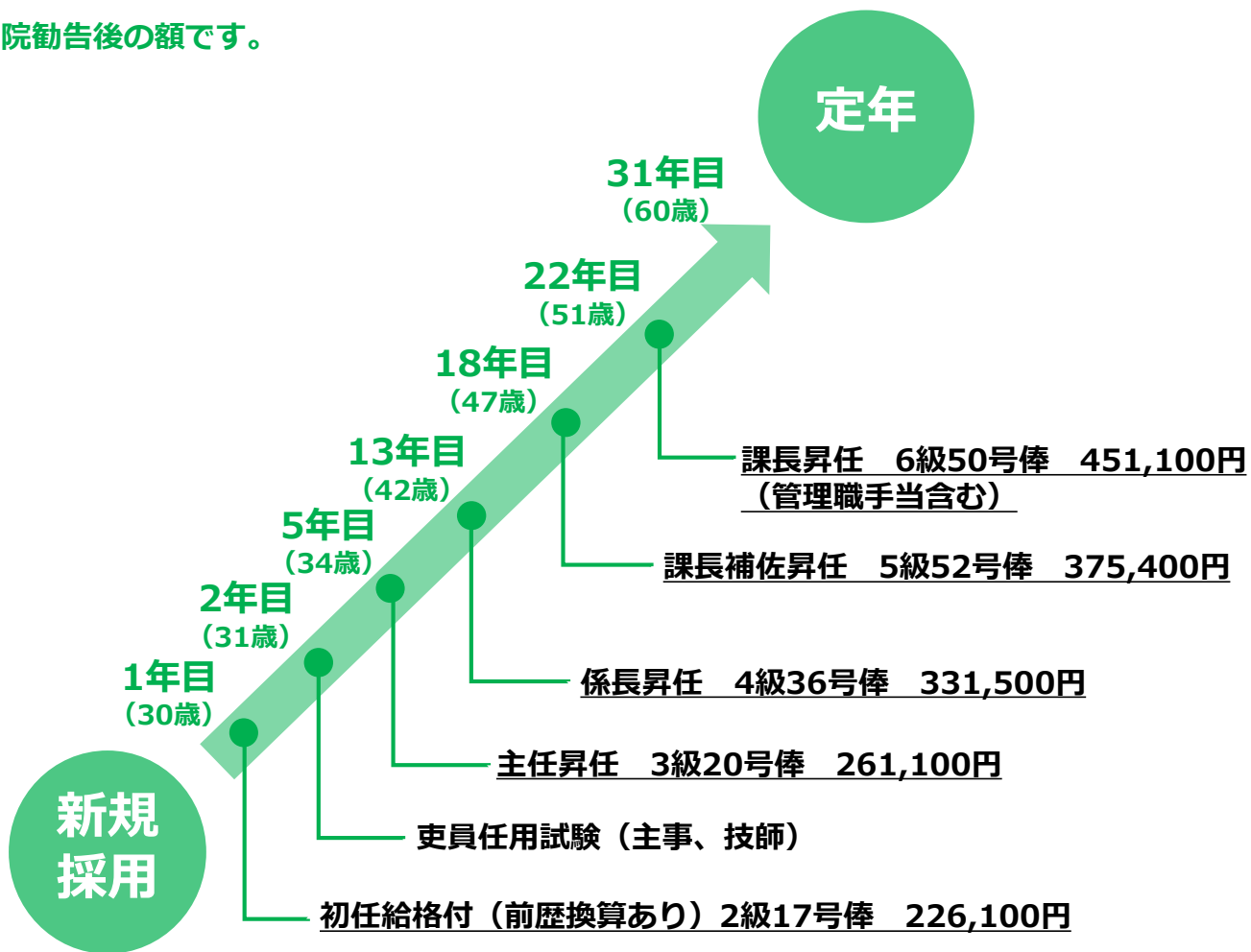
※これはあくまでモデルであり、実際には、人事評価の結果や意向調査、人事ヒアリング等が加味されて最終決定となります。

※掲載している基本給は令和4年人事院勧告後の額です。



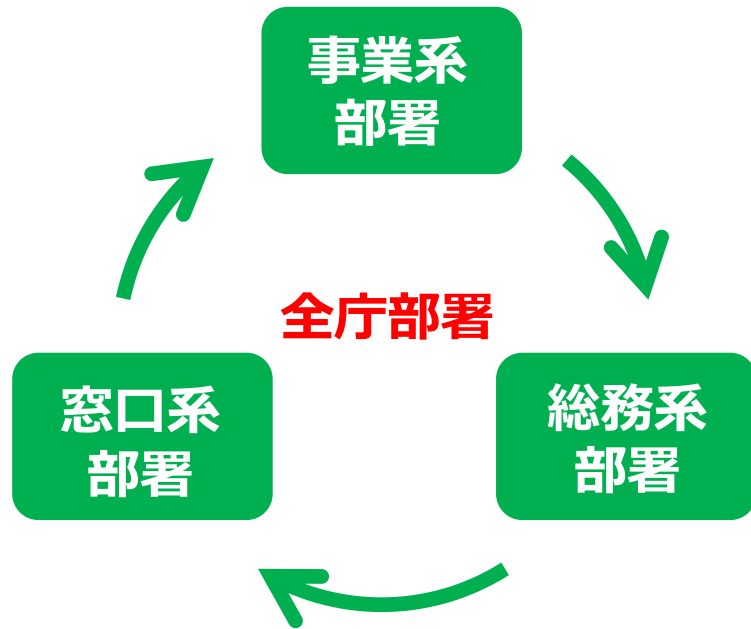
## 『中途採用の場合』

- ⇒採用：上級職
- ⇒学歴：大学新卒
- ⇒前歴：民間企業正社員7年間



# ジョブローテーション制度の概要

## 【行政・事務職】



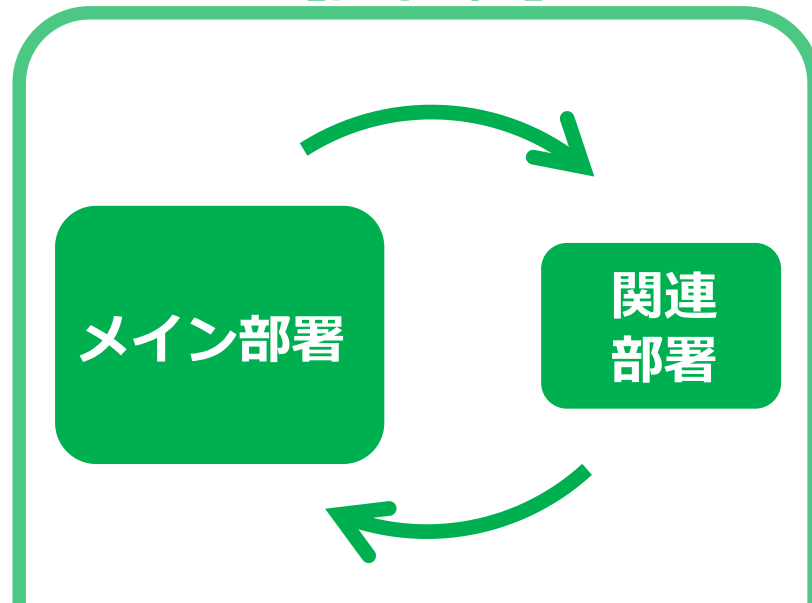
### 【異動ベースで実施するジョブローテーション】

- ・多岐にわたる様々な公務は、事業部ごとに大きく異なる。それらを均等に経験することにより、市職員としての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、異動ベースでのローテーションを実施する。
- ・異動の特性上、入庁から10年（主任昇格）程度の期間に3～4年周期で異動を行う。

キャリア形成



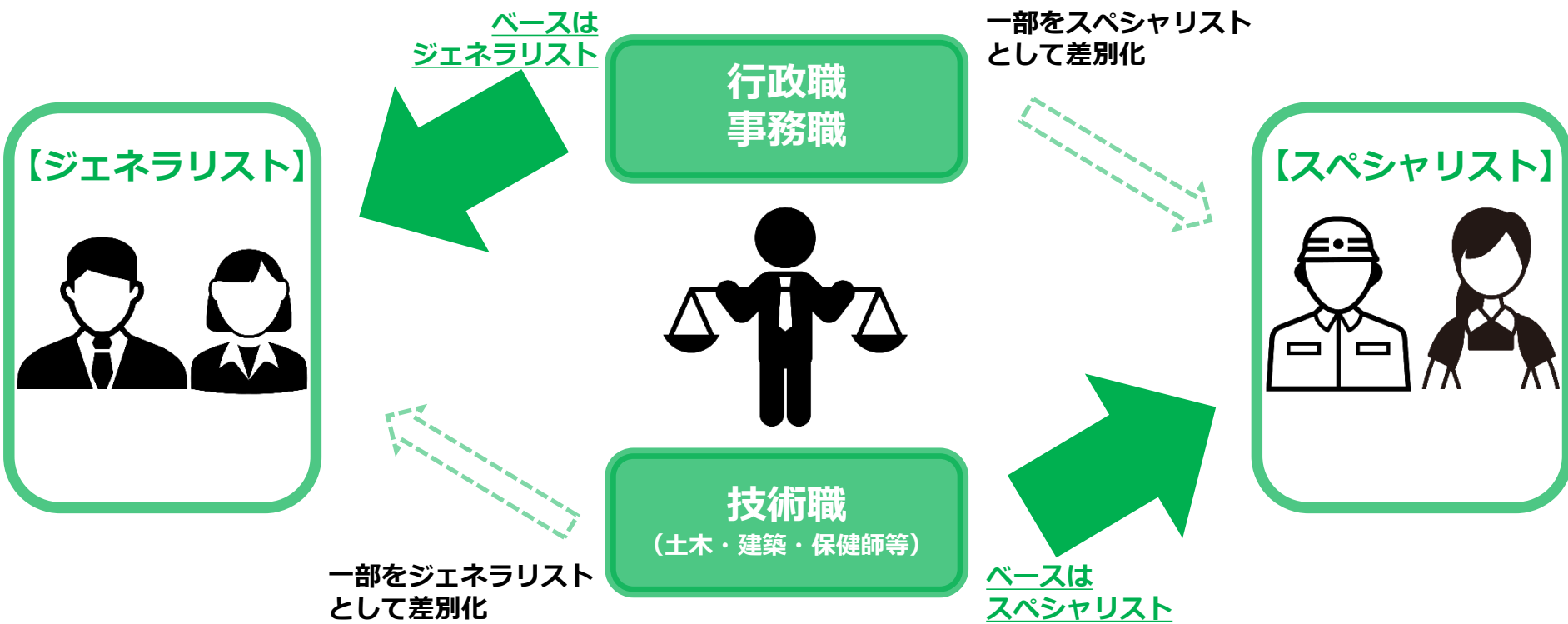
## 【技術職】



### 【メイン部署を中心としたジョブローテーション】

- ・専門職として必要となる能力・技術や知識の育成を本拠地であるメイン部署で実施。自身のキャリア形成を考えるうえで、その他必要となる様々な業務をジョブローテーションにより他部署で経験する。
- ・本職から完全に切り離された部署への異動ではなく、専門職採用の観点から本職に関連する部署の中を限定的に異動する形でジョブローテーションを実施する。

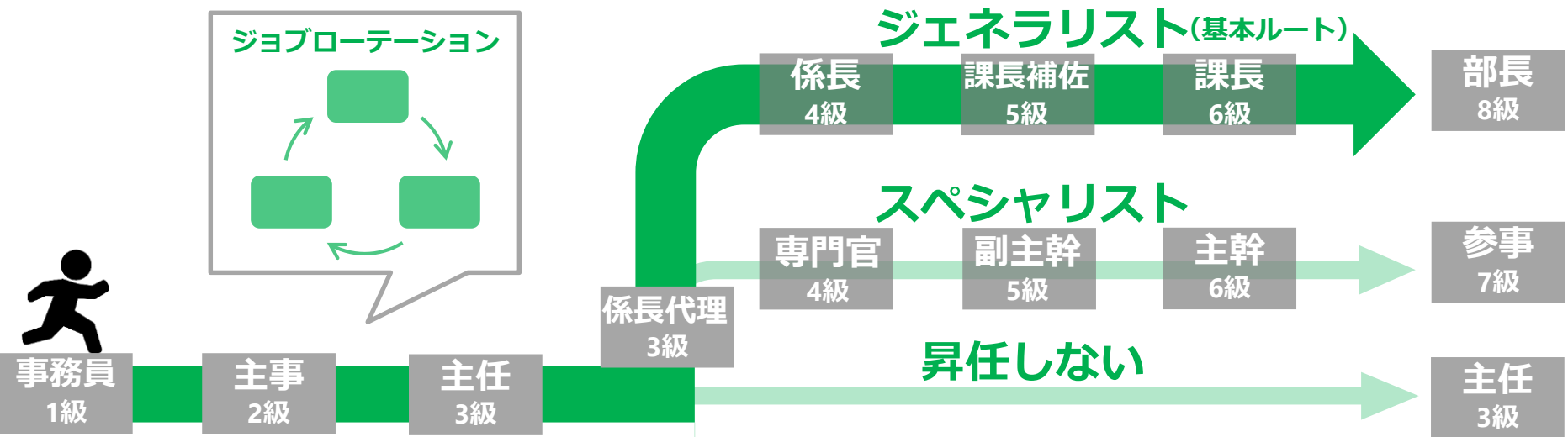
# 複線型人事制度の概要①



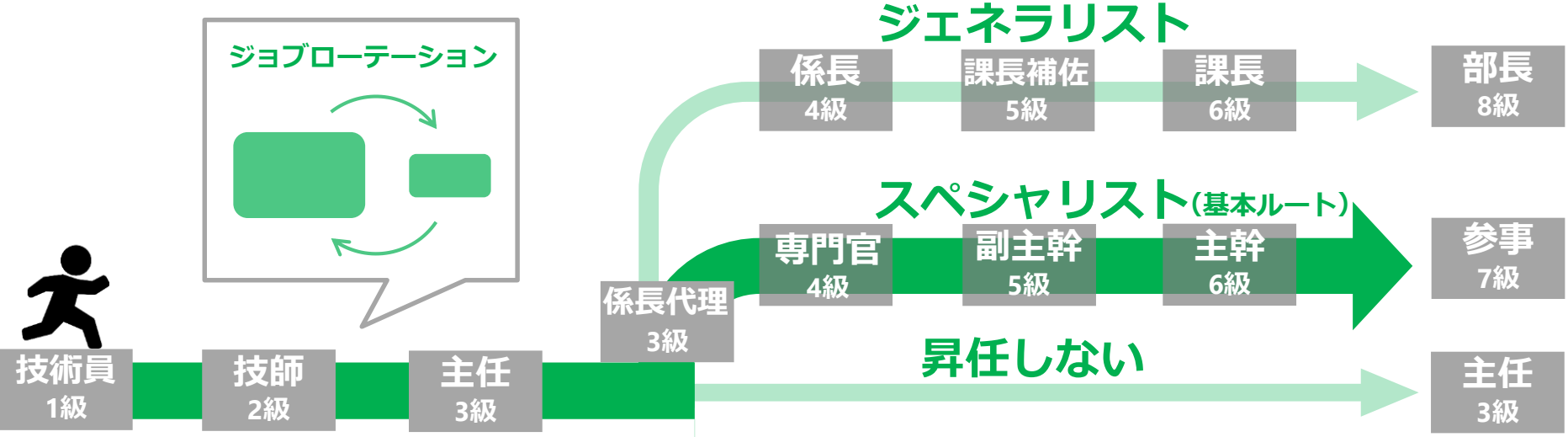
基準の整理	役割	能力	配置	処遇
ジェネラリスト	人材育成・活用基本方針へ明記		ジョブローテーションを踏まえた適材適所による配置	管理職手当として条例に設定
スペシャリスト	今回の見直しで検討・整備し、複線型人事制度の開始に合わせて、人材育成・活用基本方針へ追記		各技術職ごとの基準を別途策定 (まずは保健師から)	今回の見直しにおいて、検討・整備し、条例改正

# 複線型人事制度の概要② <複線型人事のイメージ>

<行政・事務職の場合> これまでも実施していた一部のスペシャリスト認定を体系的に仕組みとして整備



<技術職の場合> まず試行的に「保健師」職から実施予定





## 専門的知見を活用し行政課題の解決に挑戦する



### 行政における専門職という考え方

#### <現場で担当業務をやり続けるのがスペシャリストではない>

⇒全職員が公務員であるという自覚を持ち、自身のキャリアや専門知識を用いて業務遂行にあたるのは大前提であるが、この複線型人事制度における「スペシャリスト」は、これまでのキャリアでさらに深めた専門的知見を活用し、行政課題をいかにして解決していくかをチャレンジし続ける職員と定義する。行政における専門職として、課題解決を追求し続ける姿を「スペシャリスト」と位置付ける。

#### <新たな手法の積極的導入>

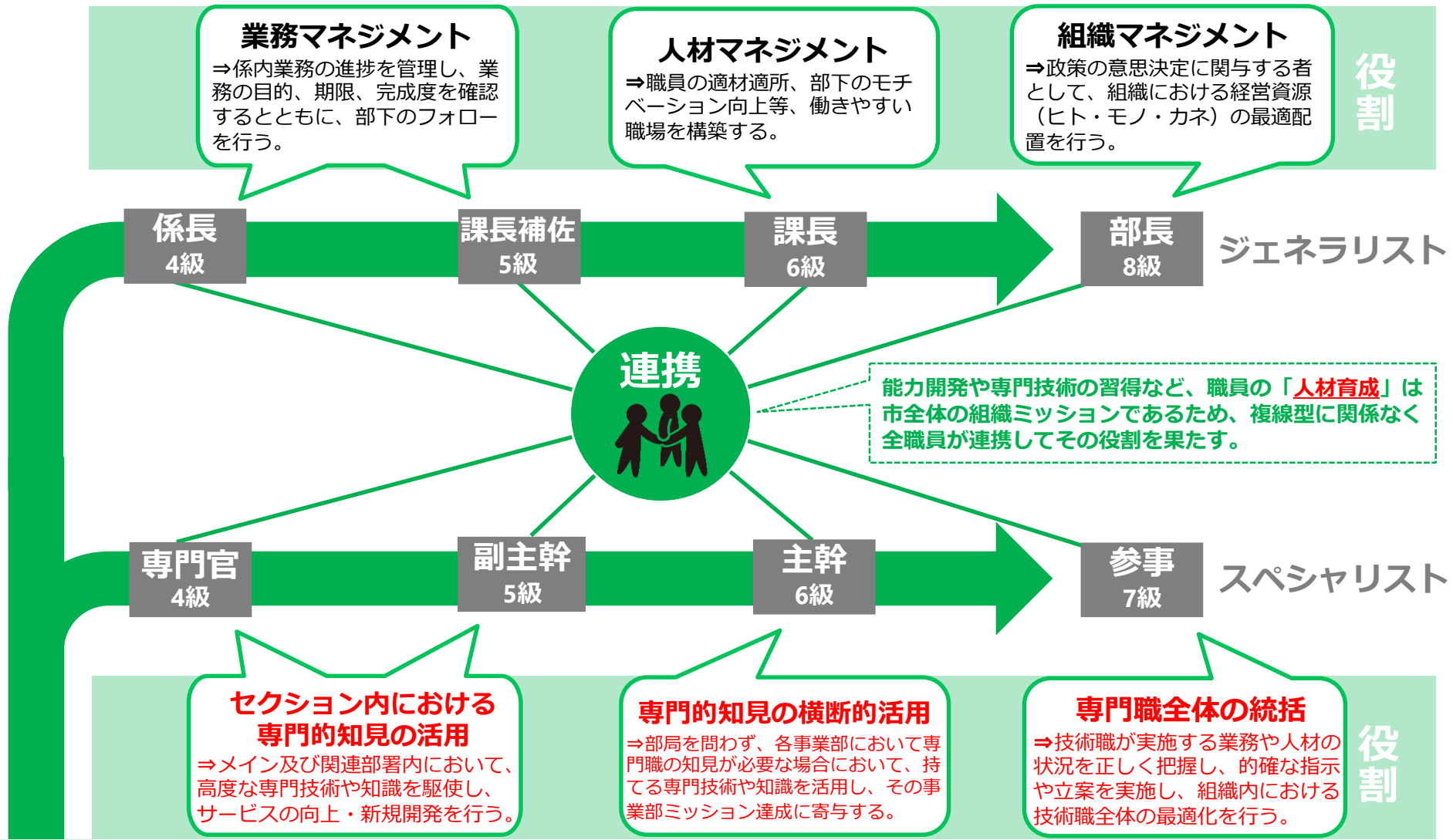
⇒時代の潮流を敏感に感じ取り、今までの行政にはない**新たな専門的手法を積極的に取り入れていく**。  
⇒その専門性において、**部局に捉われない横断的な連携**を可能にし、組織に横ぐしを刺すことができる存在。

#### <スペシャリストの具体例>

- ・上級（建築）採用のスペシャリスト  
⇒改修時期を迎えた公共施設を既存のまま設計・工事をして耐用年数を伸ばすのではなく、これからの公共施設の在り方である「総量縮小」に基づき施設の必要性を正しく判断し、統廃合を視野に入れ、さらにサウンディング調査により民間を巻き込んだ活用法まで模索する。
- ・上級（保健師）採用のスペシャリスト  
⇒困難な事案が増加傾向にあるなかで、本来の「予防」の考え方であるポピュレーションへの対応が難しくなっている現状において関係機関等と連携し、地域特性を踏まえた新たなポピュレーションの手法を研究・実施する。
- ・上級（行政）採用のスペシャリスト  
⇒行政職採用だが、自身のキャリアの中でデジタル戦略課への配属期間が長く、その間に蓄積した知識・ノウハウと自身のデジタル特性により、庁内BPR支援など高い成果を出していることから、スペシャリストとして今後は民間等と連携し、デジタルを活用した新たな事業モデルを創出する。

# 複線型人事制度の概要④ <役割の明確化>

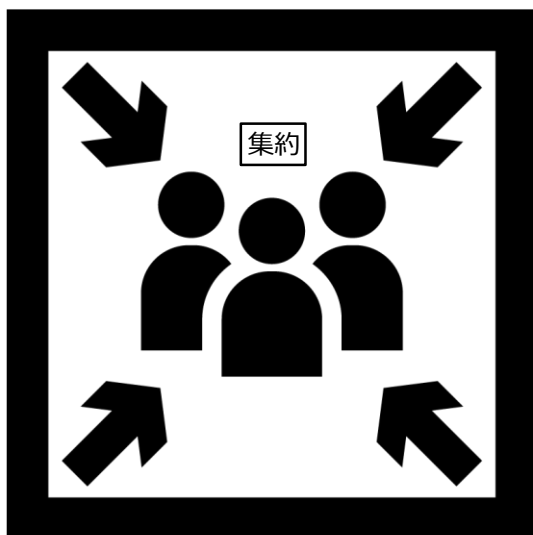
- ・ジェネラリストとスペシャリストの**役割の違いを明確化**することで、それぞれの職員が自身の能力をより効果的に活用し、組織として最大限の成果を発揮できるようにする。
- ・役割は違えど、組織をより円滑に機能させるためには、**互いの連携は必要不可欠**となる。



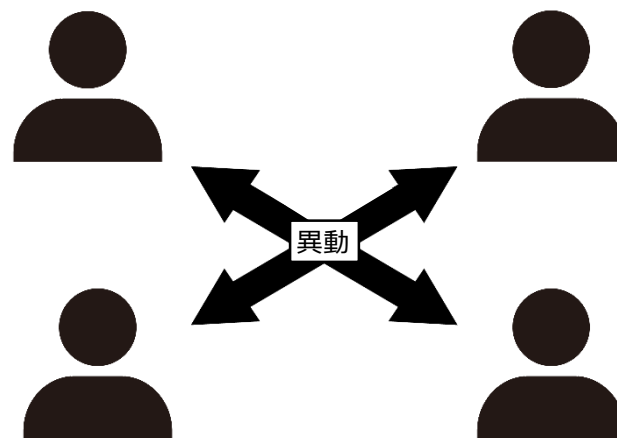
# 複線型人事制度の概要⑤ <スペシャリストに求められる能力と役割の詳細>

職位	職務の基準		職務遂行能力	
	求められる役割	役割を果たすために意識すべきこと	保有能力	発揮能力
7級 参事	<p>□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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 技術職全体の最適化</li> <li>■ 技術的視点における説明責任の完遂</li> <li>■ 市民目線の対応（現場主義）</li> <li>■ 方針達成への貢献</li> </ul>	<p><b>概念化能力</b></p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 状況判断</li> <li>・ 戦略的思考</li> <li>・ 問題解決</li> <li>・ 政策立案</li> </ul>	<p><b>他者への貢献心</b></p> <p>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</p>
6級 主幹	<p>□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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 技術的視点による戦略課題の解決</li> <li>■ 部局横断的な調整力</li> <li>■ 市民目線の対応（現場主義）</li> <li>■ 方針達成への貢献</li> </ul>	<p><b>市民からの信頼</b></p> <p>職員として働く上で必要不可欠</p> <p><b>対人関係能力</b></p> <p>他者や周囲との円滑な関係を構築・維持する力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コミュニケーション</li> <li>・ 交渉力</li> <li>・ 調整力</li> </ul>	<p><b>対話力・共感力</b></p> <p>自身も市民であるという意識を大切にすること</p>
5級 副主幹	<p>□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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 技術的視点による直近課題の解決</li> <li>■ 専門技術の深化</li> <li>■ 市民目線の対応（現場主義）</li> <li>■ 方針達成への貢献</li> </ul>	<p><b>業務遂行能力</b></p> <p>職務を遂行する上で必要となる専門的知識や、業務処理能力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経験、技能</li> <li>・ 業務改善</li> <li>・ 法務、財務知識</li> </ul>	<p><b>判断力・実行力</b></p> <p>「何のため」を問い続け、自立して繰り返しチャレンジできること</p>
4級 専門官			<p><b>使命感・責任感</b></p> <p>塩尻市の未来へ使命感と責任感を持つこと</p>	

# 複線型人事制度の概要⑥ <スペシャリストの配置>



拠点型



分散型

・スペシャリストの配置については**拠点型**と**分散型**の2種類の配置パターンを用意し、その専門職種に合った配置パターンを採用することとし、**職種ごとにどちらのパターンを採用するかは、それぞれの配置基準のなかで明記する。**

## <拠点型>

・スペシャリストの**配置をメイン部署などに集約**し、その部署を拠点として、部内・庁内・広域圏において専門的知見が必要な場合に助言や指導、提案を行うことのできる**スペシャリスト集団を形成**する。また、集団となることで、集団内での議論の深掘りや相談等も活性化され、**より専門性の高い課題解決方法を模索**することができる。

## <分散型>

・スペシャリストを**組織の中へ広く展開**し、専門的知見が必要な**事業部へ直接配属**する。事業部に入り込むことで、詳細を正しく把握し、**実態に沿ったより実現可能性の高い提案が可能**となる。

# 複線型人事制度の概要⑦ <権限と業務分担>

- ・複線型人事制度を検討するうえで、それぞれが持つ権限・分担を示すことで、組織内での位置づけを明確にし、組織が円滑に機能するようにするとともに、それぞれが最大限組織に貢献できるよう体制を整える。
- ・スペシャリストはマネジメント職ではないので、総括や管理などは自身の担当業務に限っての実施とし、ジェネラリストの補佐役として助言や補助を行う。
- ・スペシャリストにおける職位ごとの担当業務の内容は各専門職ごとに異なるため、それぞれの配置基準（個別計画）に明記する。

権限	業務	決裁権	説明責任	予算	事業
<b>説明</b>	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
ジェネラリスト	×	◎	◎ (全体総括)	◎ (全体総括)	◎ (全体総括)
スペシャリスト	◎	× (合議のみ)	○ (自身の担当業務領域と全体の助言・補助)	○ (自身の担当業務領域と全体の助言・補助)	○ (自身の担当業務領域と全体の助言・補助)

# クロスメンター制度の創設（1 on 1 面談の定着化）



・もともと本市では、新規採用職員に対し、同じ部署の先輩職員がサポーターとして指導や相談にあたる制度を設けている。今回、新設するクロスメンター制度では、新規採用職員に限らず、全ての職員が自身の将来を考えたときに、上下関係に捕らわれない他部署の先輩職員をメンターとし、キャリアやプライベートも含めた幅広い相談ができるよう現制度を拡充する目的で実施する。

・カオナビで実施している「1 on 1 面談」をベースに相談体制を構築する。

・将来に対する不安を解消し、上昇志向を高めるとともに、職員同士のつながりを強化し、引いては市役所全体の活性化を目指す。

# 係長職の業務量の最適化

## 現状・課題

- ・市民ニーズの多様化や業務の複雑化により職員の負担が増加する中、特に**係長職への業務負担が集中**。
- ・そのため、係長職の役割である「**業務マネジメント**」より「**プレイヤー業務**」に割かれる時間が多くなり、組織内で係長職の疲弊感が高く、**係単位での生産性の向上が課題**となっている。
- ・また、若手職員の**係長職への昇任に対するモチベーションの低下**が組織として大きな課題となっている。

## プレイヤー業務 > マネジメント要素



## 施策

### ① 組織再編による「係」枠の見直し

第六次総合計画を踏まえた組織再編において、業務量や職員数のバランスを鑑みて、「係」の枠組みの見直しを行う。

### ② 複数係長の配置によるマネジメント業務の最適化

係の業務量に応じて複数の係長を配置することで、係長の業務マネジメント領域の最適化を図る。

### ③ 定年延長者等の配置によるプレイヤー業務の適正化

係の業務内容に応じて、定年延長者や定年前再任用短時間勤務職員等の経験や専門的なノウハウを有する職員を配置することで、係長のプレイヤー業務の適正化を図る。

係長職の役割である「**業務マネジメント**」を組織に浸透させる



# 昇任・昇給制度の見直し（係長職の戦略的育成スキーム）

## 現状・課題

- ・係長職になる世代層（いわゆる「就職氷河期世代層」）が組織的に人材が不足している。  
→しかしながら、数年後には大量採用期の世代層が係長職になる世代層となる見込み。
- ・主任から係長職いきなり昇任する仕組みに対して、係長職の職務を担えるか不安を訴える声が多い。
- ・本人の明確な意思や能力に基づいて、マネージャー層の入り口である係長職に昇任する仕組みになっていない。

**組織として「係長職」を育成・選択できる仕組みがない**

## 施策

### ① 「係長代理職」新設による「係長職」昇任への育成フェーズの設置

「主任」職で一定期間のキャリアを積み、係長職への昇任意欲がある職員を対象に「係長代理」として昇任させ、予算編成や議会答弁作成等の共通間接事務などの業務を係長の右腕として経験する仕組みを導入し、係長職に向けたキャリア形成期間を設ける。

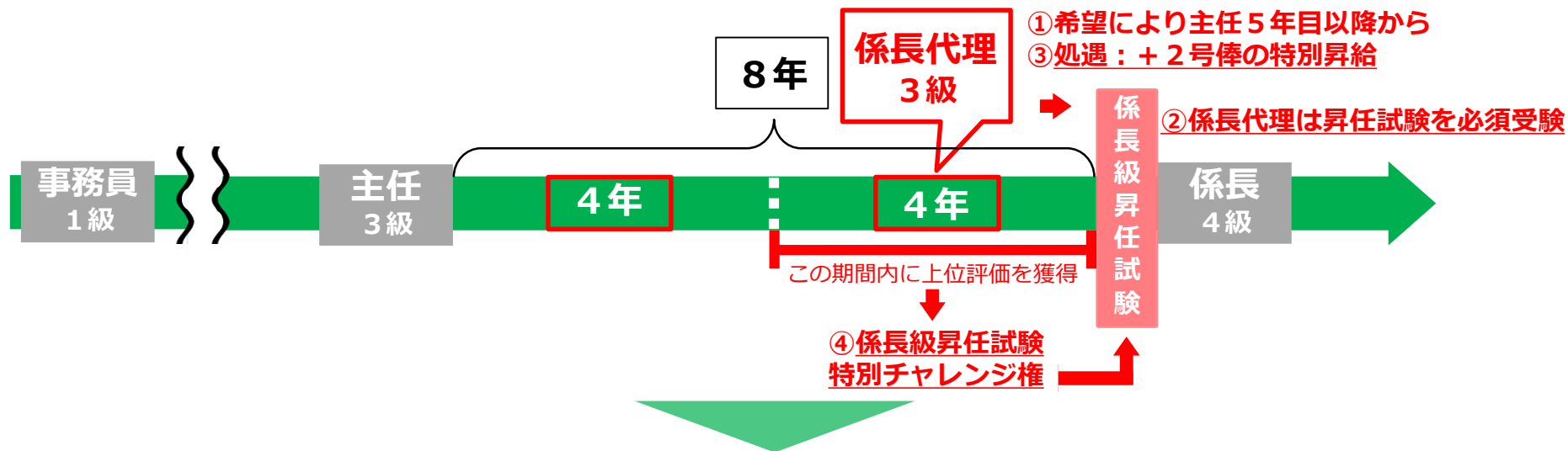
### ② 本人の意思や能力に基づいて「係長職」に昇任する試験制度の導入

「係長代理」職で一定期間のキャリアを積む、または、「係長代理」職の期間に人事評価（能力評価）で上位評価の一定基準を満たした職員は、自らの意思に基づいて「係長職」に昇任できるよう、係長職昇任試験制度を導入する。



# 「係長代理」職の新設について

- ①「主任」を4年以上経験した職員を対象に、係長職をはじめとするマネジメント職への昇任意欲を確認し、昇任の意思がある職員については次年度「係長代理」に昇任とする。希望しない場合は「主任」のままとする。
- ②「係長代理」になった職員は必ず「係長職昇任試験」を受験し、係長職を目指す。
- ③「係長代理」昇任時に特別昇給として通常昇給に+2号俸の特別昇給を実施する。  
＜人件費試算＞ 毎年、5人程度が対象になるとして 人件費+300千円（年間）
- ④人事評価における成績優秀者（能力評価）が、既定年数（主任+係長代理の8年）経過前に係長昇任試験にチャレンジできる「特別候補者」の仕組みを「係長代理」に適用する。



**比較的長い「主任」の期間を区切り、「係長代理」の職を新設**することで、次の効果が期待できる。

- ①若手職員のモチベーションの向上
- ②係長職へのキャリア形成期間として、心構えや係長昇任時のストレス軽減
- ③現在、係長が抱えている共通間接事務（予算編成や議会答弁書）等の受け手として人材育成に寄与

# 「係長職」昇任試験の導入について①

- ・ 人事評価制度との連動を強化した昇任・昇給制度へ変革していくとともに、**係長職昇任試験を導入**する。
- ・ これまでどおりの基準による通常の対象者に加え、一定の経験を積んだ係長代理が係長昇任経験年数に満たなくても、能力評価で一定の上位評価を得ることで、**昇任試験に自身の意志でチャレンジできる仕組み**を導入。
- ・ また、意向調査や人事評価に基づき、**マネジメント層（部長・課長職）への意欲がない職員**については、**係長職に昇任させない制度の実運用**を図る。
- ・ これらの情報を全て**クラウドシステム（カオナビ）**上で一元管理することにより、これまで以上に**職員の状況や評価に基づいた制度運用**を図る。

## <既存>

### 【経験】



### 【意向調査】



### 【人事ヒアリング】



### 【人事評価】

(連動強化)



## <新規(昇任試験)>

### 【本人面接】



本人の  
意欲・意志確認

### 【筆記試験】



簡単な筆記試験  
で能力を確認

### 【研修】



主任～係長代理  
の期間に指定の  
研修プログラム  
を必須受講

システムで一元管理

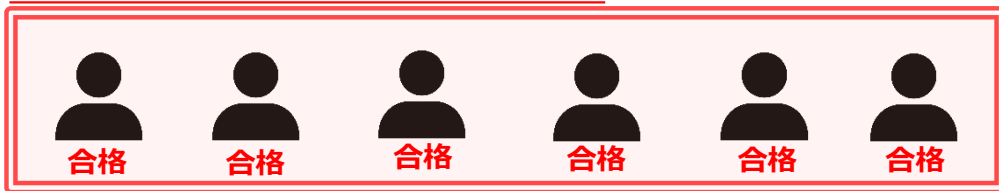
👑 合格者は係長・専門官へ昇任 👑

配置

<不合格者>



<係長・専門官昇任候補者リスト>



次回  
再チャレンジ

昇任試験を実施

<係長代理(受験対象者)>



【本人面接】 【筆記試験】

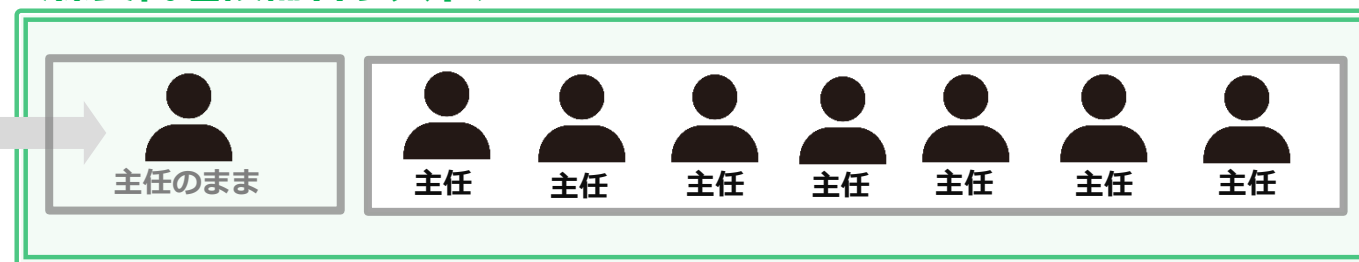


昇任希望なし



昇任の希望有無を確認

<係長代理候補者リスト>



【研修】



主任～係長代理の期間  
において指定の研修  
プログラムを受講

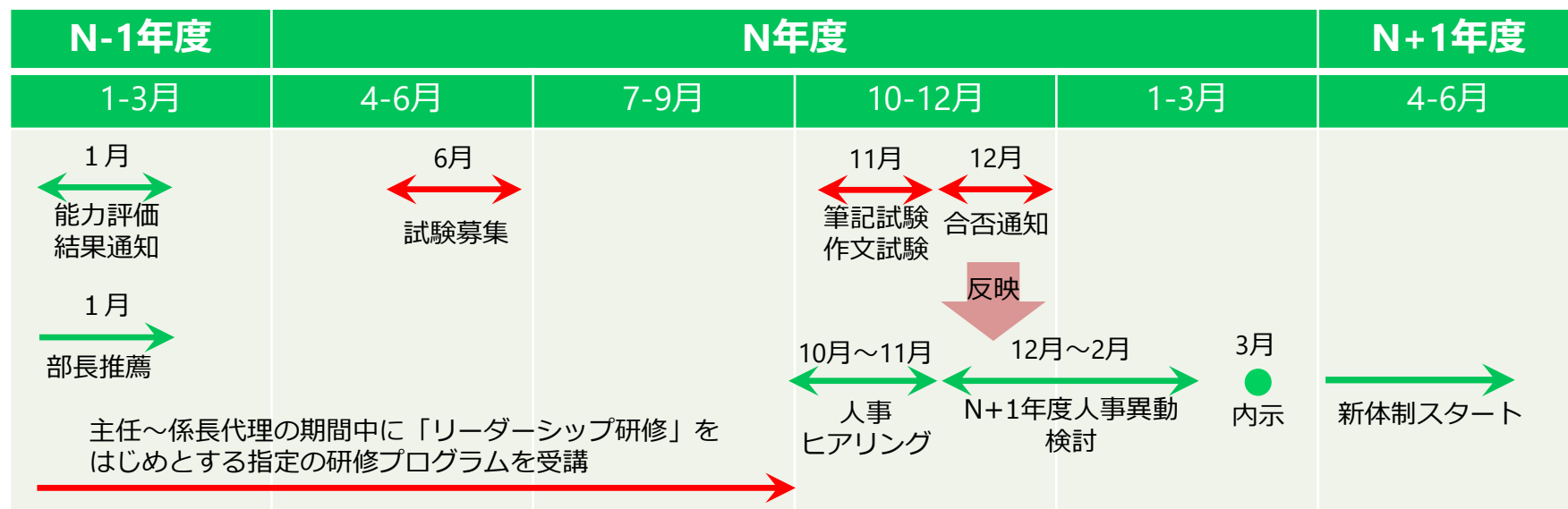
# 「係長職」昇任試験の導入について③

■ **対象職員** 「係長代理」の職員

■ **受験資格** 次のいずれかの条件を満たしていること

- ① 「係長代理」を4年以上経験していること。（通常候補者）
- ② 「係長代理」時の人事評価（能力評価）で「特に優秀」または「優秀」を1回以上評価されていること（特別候補者）
- ③ 部長の推薦を受けていること（特別候補者）

## ■ スケジュール



※ 最短で「係長代理」2年経験で「係長職」に昇任することが可能

⇒早く係長職に昇任することで、その後の昇任も早めることができる

## モチベーション向上・上昇志向の醸成

### 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
- ・ ドキュメンテーション
- ・ 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



※研修プログラムの詳細については、研修計画に位置付け、研修委員会で決定

※研修の受講履歴はカオナビで一元管理し、データを蓄積

# 3 級職の処遇について

- ・一連の人事制度改革におけるコンセプトで「みんなから頑張りを認められた職員が報われる制度の確立」を掲げており、**「責任=能力=処遇」となる配置**により、職員の納得度と組織の生産性向上を目指している。
- ・係長級昇任試験の導入により「係長代理職」を新設するが、これにより「3 級」における職層の中で、**「責任=能力=処遇」の不一致**を起こすこととなるため、**新設する「係長代理」には特別昇給、既存の「主任」には給料における上限額の設定を実施**し、全体の納得度の向上を図る。
- ・また、**上限額の設定により捻出した人件費は、より高度な「責任」と「能力」が必要となる職の「処遇」へ充当**することとし、次頁のとおり、**管理職手当の引き上げを提案**する。

主任

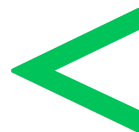


係長代理



責任

「プレイヤー」として留まることを選択したため、業務範囲はこれまでと変わらない。



自らの意志で上を目指し、組織へ貢献すべく手を挙げて「係長代理」になり、係長への準備期間として、**係長が抱える業務の一部を担うことで業務範囲は広がる。**

能力

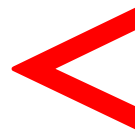
個人の能力を高め、生産性を向上させることは全職員に必要なことであるが、職層として新たに求められる「能力」は変わらない。



「係長級」へ昇任するためには、試験に合格するため**「係長級に必要な能力」を身に付ける必要**があり、その能力の習得にも取り組まなければならない。

処遇

自らの意思と**「責任=能力=処遇」の配置の実現を目指し**、「係長代理」と差をつけるため、**給料額に上限を設定**する。



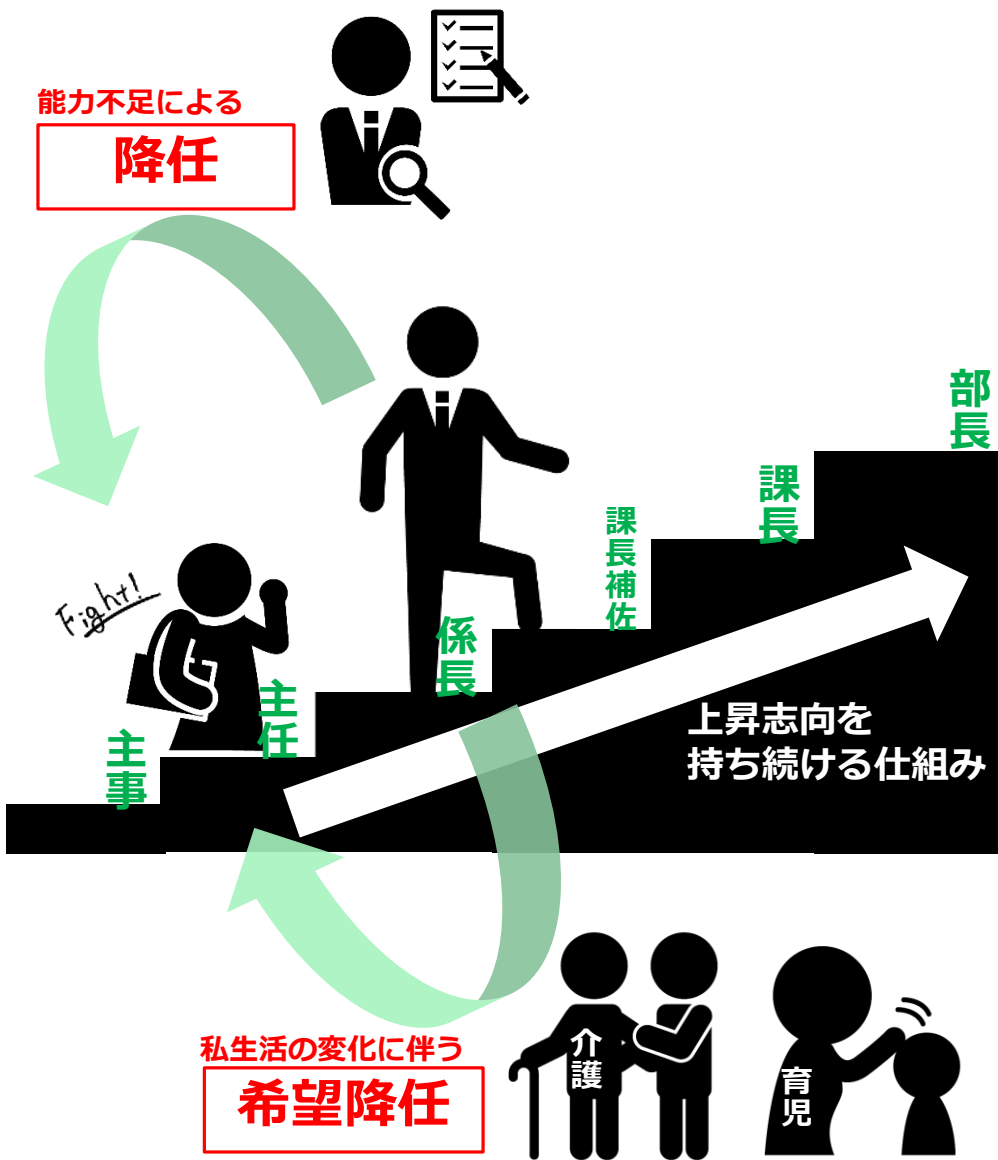
意欲があり責任が伴い能力も必要となるため、処遇についても「主任」とは差をつける必要があり、**特別昇給の加算 (+2号俸) を行う。**

# 希望降任制度の実運用

## 【降任】

・人事評価制度との連動を図っていくなかで、**能力不足により管理監督職としての職務・職責を果たせない職員**については、本人や上司との面談を経て、**希望降任制度を活用した「降任」を実施し**、組織としての生産性確保と活性化、職員全体のモチベーションの向上を図る。

・降任後において、再度能力が評価され、管理監督職としての職責を果たせると判断した場合には、本人の意志を確認したうえで、**昇任することができる**。



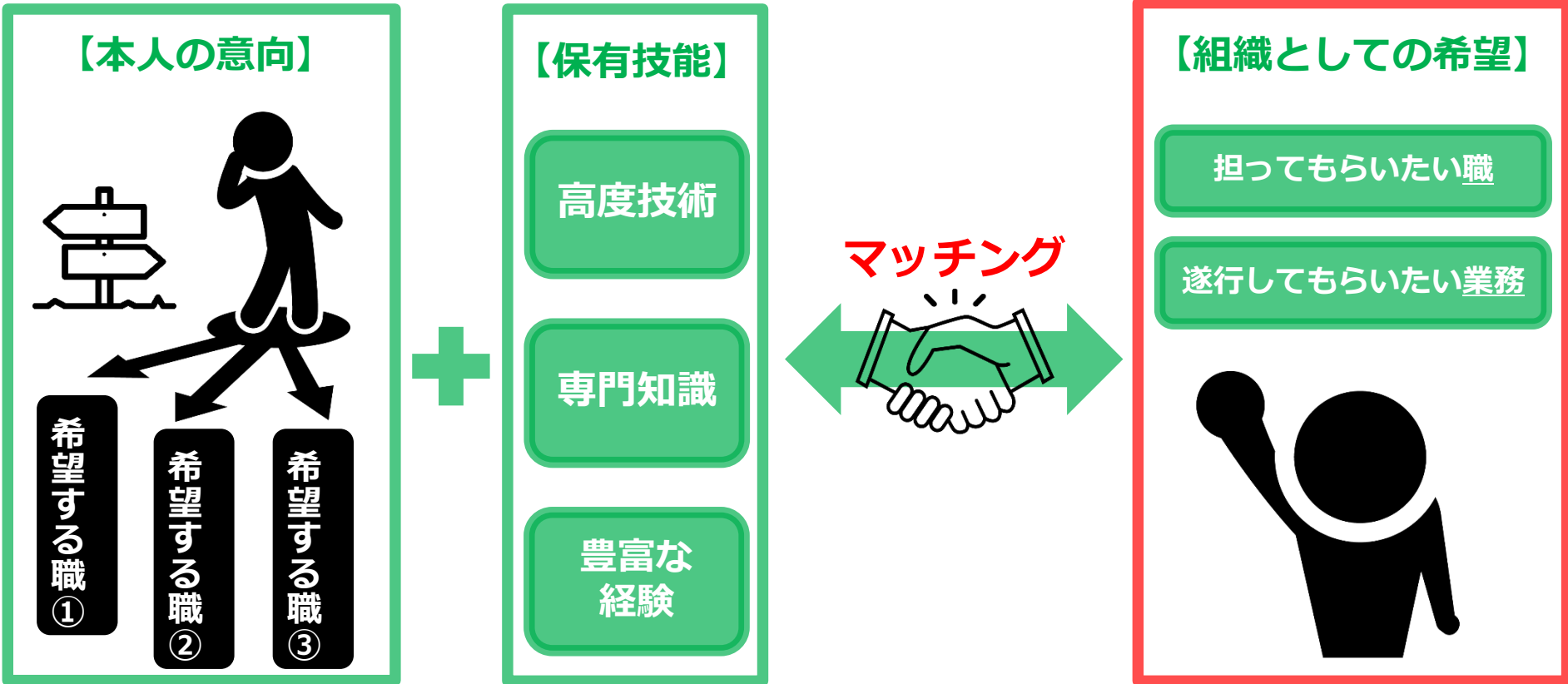
## 【希望降任】

・能力を有しているものの、**それぞれのライフステージに応じた介護や育児などの家庭の事情**により、現在の管理監督職を継続することが困難で**降任を希望した場合に、柔軟に対応できる仕組み**を構築する。

・当然、こうしたライフステージの変化により、**一度降任した職員のライフスタイルが再変化した場合には、改めて昇任することができる**ようにするなど、柔軟な制度運用を行う。

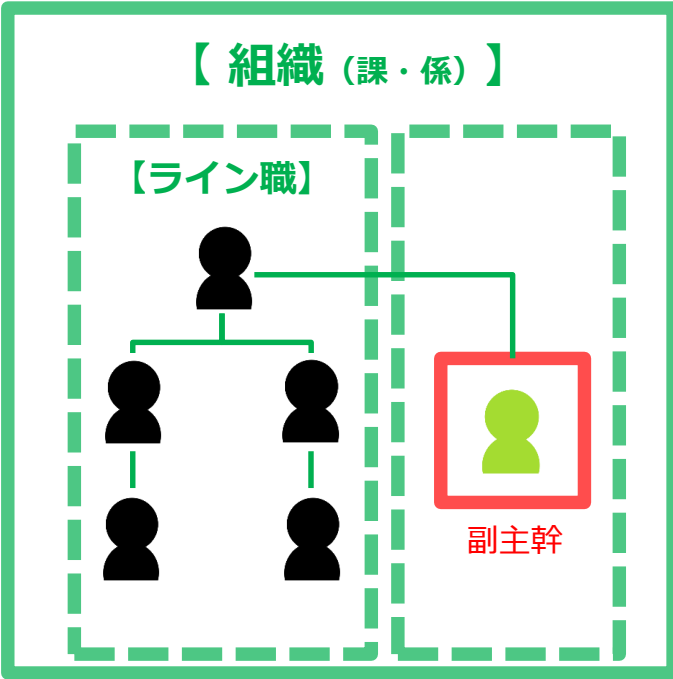
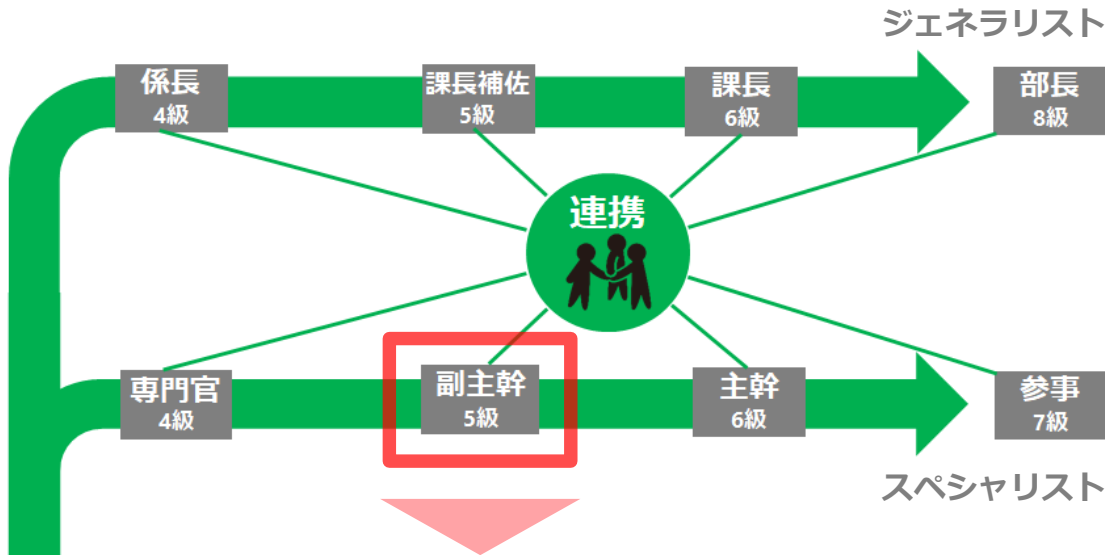
# 定年延長職員等の戦略的な配置基準①

- ・アンケートの結果からも、担当課において定年延長職員に担ってほしい業務が、相当数あることが分かった。各職場でそれらの業務切り出しを実施し、定年延長職員に担ってもらう業務の明確化と受け入れることのできる環境を整える。
- ・本人の意向を尊重するなかで、これまで培ってきた技術や知識、経験等も最大限活かせるようマッチングを図る。これにより戦略的かつ効果的な配置を実現し、若手からシニアまでいきいきモチベーション高く活躍できる職場を目指す。





# 定年延長職員等の戦略的な配置基準② <基準の明確化>



## <担ってもらいたい職>

- ・定年延長職員については、複線型人事制度におけるスペシャリストの「**副主幹**」に位置付ける。
- ・これまで培ってきた**技術や知識を最大限活かし行政課題の解決に取り組んでもらう**ほか、豊富な行政経験に基づく公務員としての能力の高さで、**係長職の負担軽減にも寄与**してもらおう。

## <遂行してもらいたい業務>

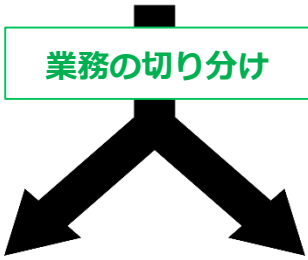
各部署が抱える課題



これまでのキャリアや保有する能力

- ・本人の意向を一番に考えながらも、組織としての生産性を考慮し、**最もフィットする人材を総務人事課においてマッチング**を行う。

# 民間人材の活用



行政が直接  
コントロール

人材やサービスを  
外部から調達



・行政ニーズが多様化・複雑化し行政負担が増加する中で、限られた資源のもと、より満足度の高いサービスを提供していくためには、**他市町村と横並びではなく、既存概念の枠組みに捉われない発想で新たな価値を生み出し続ける必要がある。**

・その一つの手法として、民間企業をはじめとする「外部の活用」は非常に有用な方法であり、行政が持ち合わせていないノウハウや創意工夫、柔軟性が期待できる。

・高度化する行政ニーズに的確に 대응していくうえで、市民の視点においては、**そのサービスの提供主体がどこなのか（行政なのか民間なのか）という問題よりも、どれだけ質の高いサービスが受けられるかが重要**となる。



・人口減少により、財政状況が厳しさを増し行政経営の効率化が急務となっている現状において、サービスの質向上と財政負担の軽減を両立させるとともに、職員の負担軽減を図るため、外部の活用を積極的に検討していく。

行政サービスの質向上

行政サービスの担い手を多様化することによる財政負担軽減

職員の業務負担軽減

# 改革スケジュール ①

	R5	R6	R7	R8
「昇任・昇給・配置」基準の明確化	 基準の見直し・見える化	 基準の随時見直し		
ジョブローテーション制度の	 制度設計	 順次制度運用		
複線型人事制度	 「保健師」制度設計	 「保健師」制度運用開始  「土木・建築・栄養士」制度設計	 「土木・建築・栄養士」制度運用開始  「保育士」制度設計	 「保育士」制度運用開始
係長の業務量の適正化	 制度設計	 組織再編 	 複数係長・定年延長者等の配置	
クロスメンター制度	 制度設計	 制度運用		

# 改革スケジュール ②

	R5	R6	R7	R8
昇任・昇給制度の見直し	 制度設計	 制度運用・随時見直し (「係長代理」の導入、係長昇任試験の実施)		
希望降任制度の実運用	 制度設計	 制度運用		
管理職手当の見直し		 再制度設計 (個別施策として)	 管理職手当の随時見直し	
定年延長者等の戦略的な配置	 制度設計	 制度運用		
民間人材の活用	 制度設計	 制度運用		