

松本広域連合職員人材育成基本方針

私たちが目指すべき職員像

～ 目指すべき方向を強く一つにして ～

○ 住民志向

高い使命感・倫理観を持ち、住民の期待や要望を把握し、事業や業務に活かす職員

○ 状況対応力

危機管理意識を持ち、状況の変化や問題の発生に的確に対応する職員

○ 組織力

組織の一員としての役割を理解し、協力・連携し合って業務を遂行する職員



平成29年4月

松本広域連合

目 次

第 1	方針策定の趣旨等	1
	はじめに	1
◇	方針策定の視点	3
◇	組織が求める人材の明確化	3
第 2	人材育成の基本方針	5
◇	人材育成の基本理念	5
◇	目指すべき職員像	6
○	松本広域連合職員像	6
○	松本広域連合職員の誓い	7
○	職員に求められる力 など	8
○	職層ごとに求められる役割と職務内容	6
○	松本広域連合職員標準職務遂行能力	1 1
第 3	人材育成（人を育てる）の具体的方策	2 3
◇	取組の方向	2 3
○	人を育てる組織風土の醸成 など	2 4
◇	具体的な取組	2 5
○	職員研修機会の拡充	2 5
○	職員採用	2 6
○	人事配置（人事異動）	2 7
○	人事評価制度と目標管理等	2 8
○	人を育てる職場環境づくり	2 8
・	管理監督者の意識改革	2 8
・	女性活躍推進特定事業主行動計画と現状 など	3 1
○	心身の健康管理	3 3
第 4	人材育成推進体制の整備	3 8

第１ 方針策定の趣旨等

はじめに

「人材育成等を取り巻く情勢の変化」

平成９年１１月、来るべき地方分権時代を見据えて各地方公共団体がその職員の能力開発を効果的に推進し、高度化・多様化する住民ニーズに応えるため、旧自治省（現総務省）は「人材育成基本方針」の策定を求め、その指針を定めました。

地方自治を巡っては、平成１２年の地方分権一括法の施行、平成２２年の地域主権戦略大綱（閣議決定）など、地方分権改革（地域主権改革）の取組が進められてきました。

社会を取り巻く情勢は、世界規模での経済危機や東日本大震災からの復興など、これまでの延長線上の取組だけでは通用しない大きな転換期といえます。

そして、少子高齢化や景気低迷を背景として厳しい財政状況にあり、持続可能な行財政基盤を確立しつつ、質の高いサービスを安定して住民に提供するために、引き続き行財政改革に取り組むことが求められています。

当広域連合は、昭和６３年４月、松塩筑南安広域行政事務組合の名称を「松本地域広域行政事務組合」と改称し、平成２年には専任事務局体制を開始しました。

平成５年４月、松本広域消防局は消防職員総数３２７人の体制で発足、平成１１年には松本広域連合へと移行し、松本広域連合広域計画及び松本広域連合消防計画が策定されました。

平成１１年１０月、介護認定審査会が設置され運営業務を開始、平成１８年４月からは障害程度区分認定審査会が設置され運営業務を開始しました。

平成１２年度からは常備消防における危機管理体制の整備を図り、消防職員の条例定数を増員して消防力を強化・維持、平成２３年２月「常備消防力に係る中長期構想」が策定されました。

平成２４年度は、「組織・人材育成に関する検討会」が設置され、組織・人事・人材育成など直面する課題について研究検討し、現在も継続されています。

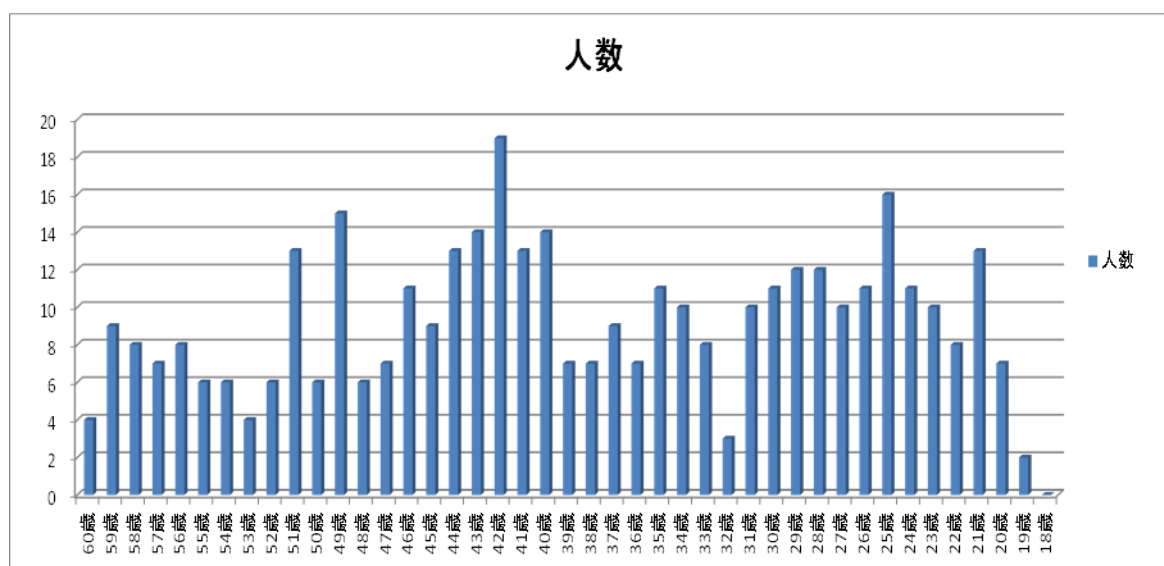
平成２６年度には、「上質な行政サービスを提供し、ふるさと松本地域が、ゆとりと希望に満ちて発展する」を組織の使命とし、「やさしさと豊かさにあふれた松本地域の実現」に向けて全職員が一丸となって、自らの判断と責任のもと、さらなる安全・

安心への取組みによって住民の期待に応えるべく、「松本広域連合広域計画」が改定されました。

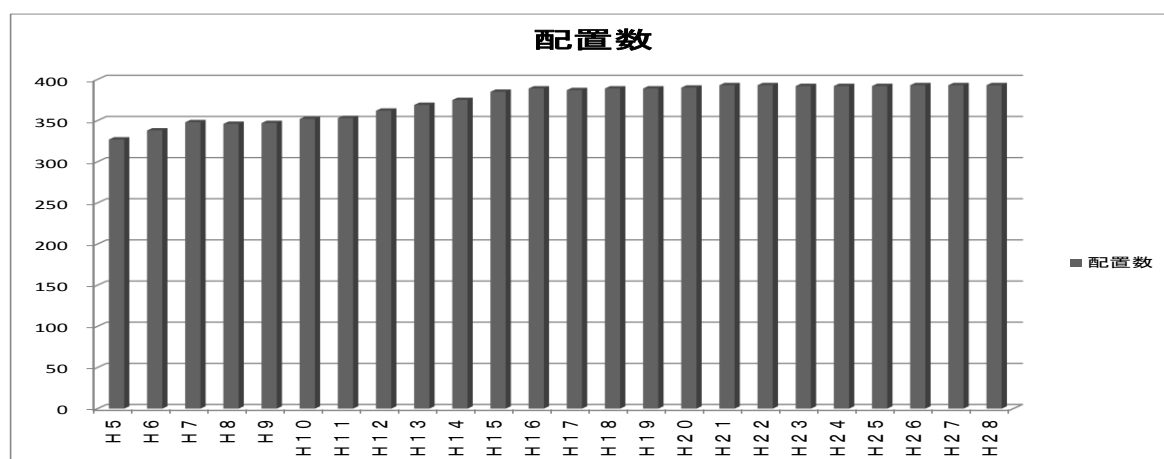
こうした情勢の変化を踏まえ、当広域連合人事評価制度の実施に合わせて、「松本広域連合人材育成基本方針」を策定することとしました。

「平成 28 年当広域連合消防職員の状況」

○ 松本広域連合消防職員年齢構成比（男女）



○ 当広域連合消防職員数の推移



1 方針策定の視点

松本広域連合にとって「職員」は最大の財産であり、職員の人材価値の高まりは、松本広域エリアの地域力向上も意味しています。

職員にとって「組織」は自己実現の場であり、組織における活動によって自己能力を開発・伸長し、生きがいを見出していくと考えます。

よって、これからの人事管理において組織と職員との間に発展的相乗関係を生み出していくことが望まれるとともに、目指すべき方向を強く一つにして職員の能力向上と組織力の強化に取り組み、松本地域の住民サービスの向上に結び付けていく必要があります。

そのために、人事管理における制度面を、できる限り分かりやすく再構築し、シンプルなものを目指します。

2 組織が求める人材像の明確化

(1) 職員に求められる知識・技術・技能

「組織は職員に何を期待し、どのような知識・技術・技能を求めているのか」を明らかにして、「職員は何に努め、管理監督者は何を指導教育すれば良いのか」の方向性が定まり職務に邁進できるよう、効果的な人材育成を目指します。

そのためには改めて、「組織が求める職員像」と「知識・技術・技能」及び「その目指すべきレベル」を職員に示したうえで、職員の能力伸長及び発揮の度合いを適正に評価し、より責任ある職への異動など人事管理に活用・反映していくことが望ましい姿と考えます。

(2) 職層などに求められる能力

行政課題（災害現場を含む。）が多様化・複雑化するなか、限られた職員で対応し、松本地域の住民満足度向上を図るために、職員一人ひとりの意欲と能力を最大限に引き出す人材育成を目指します。

これまで、職員研修計画において職層及び職務職などに求められる能力が示されておらず、また人事評価制度も確立されていませんでした。

今後は、高い資質と意欲に溢れた職員の育成に向けて、各職層に求められる能力を整理し、管理職の位置付けと責任なども明確にしていく必要があります。

例えば、業務の過程（災害活動を含む。）における管理職の進行管理（災害現場管理を含む。）、そして状況に応じた的確な指示や助言などが人を育てることにつながるよう、仕事の流れに沿って着眼点を設定するといった構築の仕方です。

また、新規採用期の職員においては、当広域連合の現有職員数を鑑みても早期戦力化は必然であり、専門知識や技術の習得、専門スキルの習熟は喫緊の課題といえます。

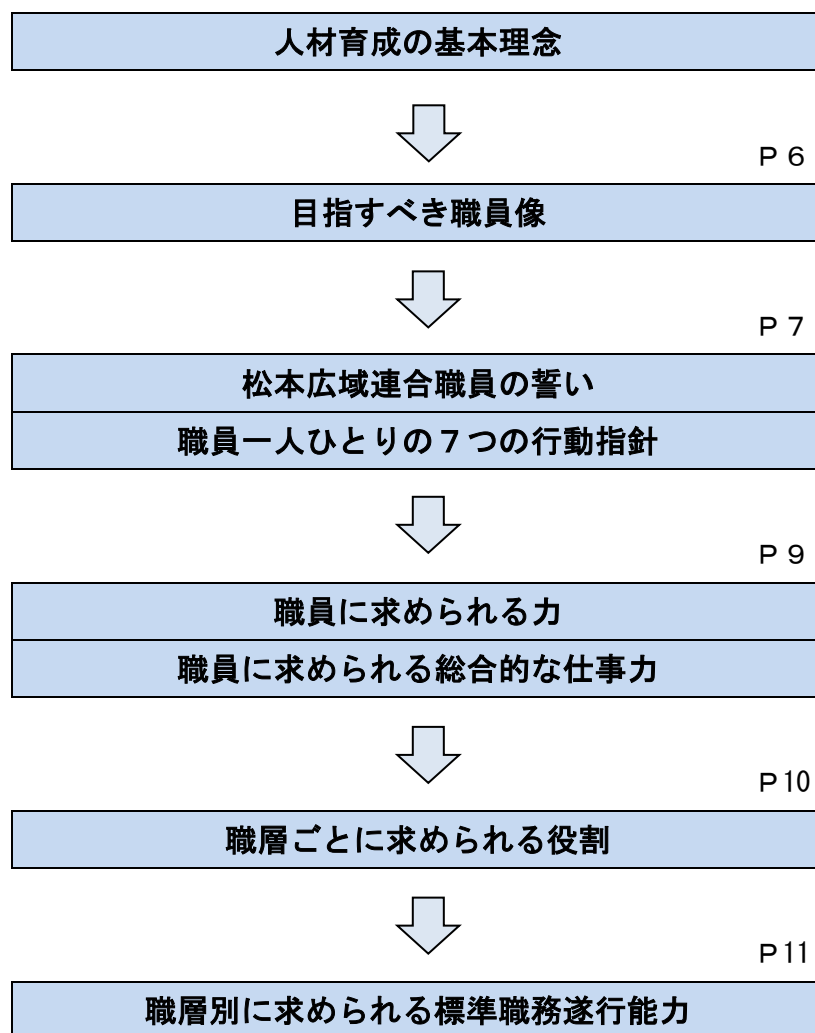
自己啓発を計画的に促す観点からは、新規採用期の人材育成の充実と合わせて、職員が共通して身に付けるべき知識を提示し、その検証を定期的を実施して職員と組織の相互において進捗を確認できる仕組み等を構築していく必要があります。

従いまして、職層及び職務職に求められる能力を明確にしたうえで主体的な能力開発を継続的に促し、採用期から管理職に至るまで包括的な視点で人を育てる環境を整備していきます。

第2 人材育成の基本方針

1 人材育成の基本理念

松本広域連合の人材育成に当たっては、全体の奉仕者であることを改めて自覚し、職員自らのやる気や意欲の高揚を図り、職員一人ひとりの潜在能力を十分に引き出して個性を最大限に生かし、組織力の拡充・強化を図ることを目指します。



2 目指すべき職員像

(1) 松本広域連合職員像

松本地域を取り巻く環境や災害の様態が大きく変化する中、職務や職位に関係なく目指すべき職員像を以下のように提案します。

私たちが目指すべき職員像	
住民志向	高い使命感・倫理観を持ち、住民の期待や要望を把握し、事業や業務に生かす職員
	「高い倫理観」 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、住民から信頼される職員を目指します。
	「住民の立場で考え、行動する」 常に住民のニーズが何であるかということを忘れることなく、住民の立場を理解し、情報を共有し、住民と共に考え、行動していく職員を目指します。
状況対応力	危機管理意識を持ち、状況の変化や問題の発生に的確に対応する職員
	「自ら考え、責任を持ち、挑戦する」 常に主体的、意欲的に業務や自己啓発に取り組み、問題解決のための専門的な知識、技術の習得・訓練のほか、強い責任感と前例にとらわれない創造性、柔軟性を持ちながら、多角的な視点に立って積極的に新たな課題に挑戦する職員を目指します。
	「広い視野と先見性」 社会経済情勢の変化の中、高度化・多様化する課題に的確に対応できるよう、幅広い視野と先見性を持って問題解決に積極的に取り組む職員を目指します。
組織力	組織の一員としての役割を理解し、協力・連携し合って業務を遂行する職員
	「コスト感覚」 簡素で効率的な行政を実現するためにコスト（予算と時間）について意識し、スピード感を持って、組織を運営する職員を目指します。

(2) 松本広域連合職員の誓い

職員に求める基本的資質は、住民全体の奉仕者として誠実・公正に職務を執行する責務、公務員としての倫理観、確固たる人権感覚、法令順守（コンプライアンス）など前提に、環境変化に対応できる行動があります。

私たちの誓い
◆ 私たちは、法令を守ります。 ◆ 私たちは、松本地域を守ります。 ◆ 私たちは、家族を守ります。 ◆ 私たちは、消防人としての誇りを守ります。

職員一人ひとりの7つの行動指針
① コンプライアンス違反は「裏切り行為」と知ろう
② 「当たり前のこと」を「当たり前にする」それがコンプライアンスである
③ 一人の違反行為でも松本広域連合全体の違反と受け止められる
④ いつも「ちょっと変だな…？」という意識で仕事をしよう
⑤ いつも「誰かに見られている」という意識を持とう
⑥ 誤った仲間意識とかばい合いに注意しよう
⑦ 違反行為は必ず表面化すると知ろう

(3) 職員に求められる力

限られた職員によって複雑多様化する課題や災害に対応し、住民満足度をさらに高めていくには、職員一人ひとりの意欲と能力を最大限に引き出すことが必要と考えます。

職員に求められる資質として以下の3つの力の強化を図り、高い資質と倫理観、意欲に溢れた人材を育成します。

動・ く・ 力	積極的な情報収集、情報提供と効果的に行動する力
	○ 住民が松本地域の行政を身近に感じ、住民からの意見を真摯に受け止め業務を改善していくこと。 ○ 松本地域の共感力を高めるため、自らの業務を住民に知ってもらうこと。
考・ え・ 抜・ く・ 力	自らの発想で企画、具現化し、具体的な成果を出す力
	○ 自らの業務（行動）に責任を持つとともに、一人ひとりが得意分野、専門分野に「強み」を持つこと。 ○ 常に組織（チーム、隊）全体の最適・最善を考えて行動し、最良を目指すこと。自ら企画・実現し成果を出すこと。
気・ づ・ く・ 力	住民の思いを受け止め、共有し、同じ目線で物事を考える力
	○ 住民のために今なにをすべきか、住民のために最善を目指しているか、前例踏襲主義になっていないか、住民視点で発想し気づくこと。

(4) 職員に求められる総合的な仕事力（災害対応能力含む。）

「自己決定、自己責任、説明責任」の地方自治体基本原則のもと、広域的な共同処理事務の将来を見据えた適切な運営を推進するために、職員に求められる能力を明示し、職員一人ひとりの能力を高めていくことに努めます。

(ア) 基礎的・専門的な職務遂行能力

職務を遂行するために必要な基礎的・専門的知識と技術を身に付け、与えられた業務を迅速かつ適正（安全）に処理（対応）できる。

(イ) 課題解決能力

環境の変化や住民ニーズを的確に把握して問題を発見し、解決に向けて有効な方策を立案できる。

(ウ) 対人関係能力

住民はじめ、職員間において円滑なコミュニケーションによって良好な関係を築き、状況を的確に捉えて説明及び交渉や調整ができる。

(エ) 人材育成能力（管理職、隊長）

組織力強化を図るとともに職員の自己実現に向けて意欲を引き出し育成することができる。

(オ) 運営管理能力（管理職）

組織の使命にもとづいて現状を分析して組織目標を立て、職員を束ねて方向性を示し、その実現に向けて進捗を管理できる。

(5) 職層ごとに求められる役割と職務内容

職層や職務に応じて、職員に求められる役割や職務内容があります。職員一人ひとり、自らの役割を認識し十分に発揮することによって、住民の安心・安全と組織の業績につながります。

職務職	役 割	職務内容
局長	広域的な視点で事務局、消防局の政策や運用方針を明らかにし、広域連合長、助役の意思決定を補佐する。	極めて高度の知識経験に基づき、複雑かつ困難な業務を行う職務
次長	広域的な視点で事務局、消防局の政策や運用方針を明らかにし、事務局長、消防局長の意思決定を補佐する。	極めて高度の知識経験若しくは高度の専門的知識に基づき、困難な業務を行う職務
課長 署長	課の最適な目標を設定し、課の進行管理や人材育成等を行い、局長の意思決定を補佐する。	高度の知識経験に基づき、困難な業務を行う職務
課長補佐 署長補佐	係長の役割に加えて、課の進行管理や人材育成等について、課長を補佐する。	相当高度の知識経験に基づき、困難な業務を行う職務
係長	課の目標を理解し、係の目標設定や進行管理を行い、専門的な知識経験をもとに政策課題に積極的に取り組む。	比較的高度の知識経験を必要とする業務を行う職務
主査	高度で専門的な業務を担当し課員の指導・支援や企画調整を行う。	
主任	経常業務の上で応用的業務を担当し、工夫・改善を図る。	
主事、技師	上司の指示に基づき、定型的な業務を行う。	一般的な業務を行う職務
事務員 技術員	上司の指示に基づき、定型的な業務を行う。	一般的であって比較的軽易な業務を行う職務
嘱託職員	特別な経験又は学識を有し、一般的な指導を受けて、特に定められた業務を行う職務	

(6) 松本広域連合職員標準職務遂行能力

職階層別に求められる職務遂行能力を、職層別一覧及び各職層（別記：職階層別に求められる職務遂行能力）を以下のとおり定めました。

職層別一覧					
能力項目		職層	○：該当の能力項目		
			局長	次長	課長 署長
知識・技術			○	○	
折衝調整力			○	○	
構想力			○	○	
決断力			○	○	
人材育成力			○	○	
経営管理力			○	○	
基本 行動	役割責任				○
課題 行動	情報活用				○
	企画立案				○
	住民目線				○
	説明調整力				○
管理 行動	人材育成				○
	リーダーシップ				○
	組織管理				○

職層別一覧								
区分	能力項目	職層						
		○：該当の能力項目						
		出張 所長	課長 補佐	署長 補佐	担当 係長	主査	主任	消防 副士 長、 消防 士
基本 行動	役割責任	○	○	○	○	○	○	○
	自己啓発				○	○	○	○
課題 行動	安全・リスク管理		○	○	○	○	○	○
	コスト意識				○	○	○	○
	情報活用	○						
	状況対応力		○	○	○	○	○	○
	企画立案	○						
	住民目線	○	○	○	○	○	○	○
	説明調整力	○	○	○	○	○	○	○
関係 構築	チームワーク		○	○	○	○	○	○
管理 行動	人材育成	○	○	○				
	リーダーシップ	○	○	○				
	組織管理	○						

なお、事務局、消防局、消防署、消防出張所の職員（再任用を含む。）については共通とします。広域連合長の事務部局の職員については、標準職務遂行能力について「安全・リスク管理／現場において的確迅速に活動できるよう危機管理意識を持って訓練に取り組むことができる。」を「適切な対応／状況の変化や問題の発生に的確に対応できる。」と読み替えるものとします。

別 記：職階層別に求められる職務遂行能力

職層		局長
具体的な職	消防局	消防局長
	消防署所	—
消防階級		消防正監
職務遂行能力		
項目		内容
知識・技能		自治体の政策や経営管理に関する高度な知識や一般的社会動向に関する広範囲な知識と見識を有する。
折衝調整力		仕事を進める上で他人と折衝し、自分の意図、考えを相手に説明し、理解納得させることができる。
構想力		広域連合のあるべき将来像を実現するための構想や計画をまとめることができる。
決断力		情報や状況を的確かつ総合的に分析し、タイミングよく決断することができる。
人材育成力		部下の仕事の内容、能力等を十分把握した上で適切、効果的な指導、助言、育成等ができる。
組織管理力		目的達成のために、人的資源、財政的資源を有効に配分し、効率的な組織運営を図り職場の活性を高めることができる。

職層		次長
具体的な職	消防局	消防局次長
	消防署所	消防局次長
消防階級		消防監
職務遂行能力		
項目		内容
知識・技能		自治体の政策や経営管理に関する高度な知識や一般的社会動向に関する広範囲な知識と見識を有する。
折衝調整力		仕事を進める上で他人と折衝し、自分の意図、考えを相手に説明し、理解納得させることができる。
構想力		広域連合のあるべき将来像を実現するための構想や計画をまとめることができる。
決断力		情報や状況を的確かつ総合的に分析し、タイミングよく決断することができる。
人材育成力		部下の仕事の内容、能力等を十分把握した上で適切、効果的な指導、助言、育成等ができる。
組織管理力		目的達成のために、人的資源、財政的資源を有効に配分し、効率的な組織運営を図り職場の活性を高めることができる。

職層		課長
具体的な職	消防局	課長
	消防署所	署長
消防階級		消防監、消防司令長
職務遂行能力		
区分	項目	内容
基本 行動	役割責任	広域連合職員の使命、自らに課せられた職務を果たそうと行動することができる。
課題 行動	情報活用	広く情報を集めて取捨選択し、関係者と共有を図り業務に役立てることができる。
	企画立案	目的を達成するための効果的・効率的な方策を立案して取りまとめることができる。
	住民目線	地域住民等の期待や要望を把握し事業や業務に生かすことができる。
	説明調整力	相手の立場や気持ちを理解し、効果的に説明、調整、交渉することができる。
管理 行動	人材育成	職員の能力や適性を把握し、効果的な能力開発を図ることができる。
	リーダーシップ	部下の自主性を引出し、意識をまとめ、組織の活動を方向づけることができる。
	組織管理	経営資源を有効に配分し、組織の効率的運営を図り、職場を活性化することができる。

職層		出張所長
具体的な職	消防局	—
	消防署所	出張所長
消防階級		消防司令
職務遂行能力		
区分	項目	内容
基本 行動	役割責任	広域連合職員の使命、自らに課せられた職務を果たそうと行動することができる。
課題 行動	情報活用	広く情報を集めて取捨選択し、関係者と共有を図り業務に役立てることができる。
	企画立案	目的を達成するための効果的・効率的な方策を立案して取りまとめることができる。
	住民目線	地域住民等の期待や要望を把握し事業や業務に生かすことができる。
	説明調整力	相手の立場や気持ちを理解し、効果的に説明、調整、交渉することができる。
管理 行動	人材育成	職員の能力や適性を把握し、効果的な能力開発を図ることができる。
	リーダーシップ	部下の自主性を引出し、意識をまとめ、組織の活動を方向づけることができる。
	組織管理	経営資源を有効に配分し、組織の効率的運営を図り、職場を活性化することができる。

職層		課長補佐・署長補佐
具体的な職	消防局	課長補佐
	消防署所	署長補佐
消防階級		消防司令
職務遂行能力		
区分	項目	内容
基本 行動	役割責任	広域連合職員の使命、自らに課せられた職務を果たそうと行動することができる。
課題 行動	安全・リスク 管理	現場において的確迅速に活動できるよう危機管理意識を持って訓練に取り組むことができる。
	状況対応力	消防職員として状況の変化や問題の発生に的確に対応することができる。
	住民目線	地域住民等の期待や要望を把握し、事業を業務に生かすことができる。
	説明調整力	相手の立場や気持ちを理解し、効果的に説明、調整、交渉することができる。
関係 構築	チームワーク	周囲と情報を共有し、協力・連携し合って業務を遂行することができる。
管理 行動	人材育成	職員の能力や適性を把握し、効果的な能力開発を図ることができる。
	リーダーシップ	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ることができる。

職層		担当係長
具体的な職	消防局	担当係長
	消防署所	担当係長
消防階級		消防司令補
職務遂行能力		
区分	項目	内容
基本 行動	役割責任	広域連合職員の使命、自らに課せられた職務を果たそうと行動することができる。
課題 行動	安全・リスク 管理	現場において的確迅速に活動できるよう危機管理意識を持って訓練に取り組むことができる。
	状況対応力	消防職員として状況の変化や問題の発生に的確に対応することができる。
	住民目線	地域住民等の期待や要望を把握し、事業を業務に生かすことができる。
	説明調整力	相手の立場や気持ちを理解し、効果的に説明、調整、交渉することができる。
関係 構築	チームワーク	周囲と情報を共有し、協力・連携し合って業務を遂行することができる。
管理 行動	人材育成	職員の能力や適性を把握し、効果的な能力開発を図ることができる。
	リーダーシップ	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ることができる。

職層		主査
具体的な職	消防局	主査
	消防署所	主査
消防階級		消防司令補
職務遂行能力		
区分	項目	内容
基本 行動	役割責任	広域連合職員の使命、自らに課せられた職務を果たそうと行動することができる。
	自己啓発	職務遂行に必要な知識、技能を主体性に習得することができる。
課題 行動	安全・リスク管理	現場において的確迅速に活動できるよう危機管理意識を持って訓練に取り組むことができる。
	コスト意識	コスト削減意識を持ち、経費やモノ、時間を有効に活用することができる。
	状況対応力	状況の変化や問題の発生に的確に対応することができる。
	住民目線	地域住民等の期待や要望を把握し、事業や業務に生かすことができる。
	説明調整力	相手の立場や気持ちを理解し、効果的に説明、調整、交渉することができる。
関係 構築	チームワーク	周囲と情報を共有し、協力・連携し合って業務を遂行することができる。

職層		主任
具体的な職	消防局	主任
	消防署所	主任
消防階級		消防司令補、消防士長
職務遂行能力		
区分	項目	内容
基本 行動	役割責任	広域連合職員の使命、自らに課せられた職務を果たそうと行動することができる。
	自己啓発	職務遂行に必要な知識、技能を主体性に習得することができる。
課題 行動	安全・リスク管理	現場において的確迅速に活動できるよう危機管理意識を持って訓練に取り組むことができる。
	コスト意識	コスト削減意識を持ち、経費やモノ、時間を有効に活用することができる。
	状況対応力	状況の変化や問題の発生に的確に対応することができる。
	住民目線	地域住民等の期待や要望を把握し、事業や業務に生かすことができる。
	説明調整力	相手の立場や気持ちを理解し、効果的に説明、調整、交渉することができる。
関係 構築	チームワーク	周囲と情報を共有し、協力・連携し合って業務を遂行することができる。

職層		消防副士長、消防士
具体的な職	消防局	消防副士長、消防士
	消防署所	消防副士長、消防士
消防階級		消防副士長、消防士
職務遂行能力		
区分	項目	内容
基本 行動	役割責任	広域連合職員の使命、自らに課せられた職務を果たそうと行動することができる。
	自己啓発	職務遂行に必要な知識、技能を主体性に習得することができる。
課題 行動	安全・リスク 管理	現場において的確迅速に活動できるよう危機管理意識を持って訓練に取り組むことができる。
	コスト意識	コスト削減意識を持ち、経費やモノ、時間を有効に活用することができる。
	状況対応力	状況の変化や問題の発生に的確に対応することができる。
	住民目線	地域住民等の期待や要望を把握し、事業や業務に生かすことができる。
	説明調整力	相手の立場や気持ちを理解し、効果的に説明、調整、交渉することができる。
関係 構築	チームワーク	周囲と情報を共有し、協力・連携し合って業務を遂行することができる。

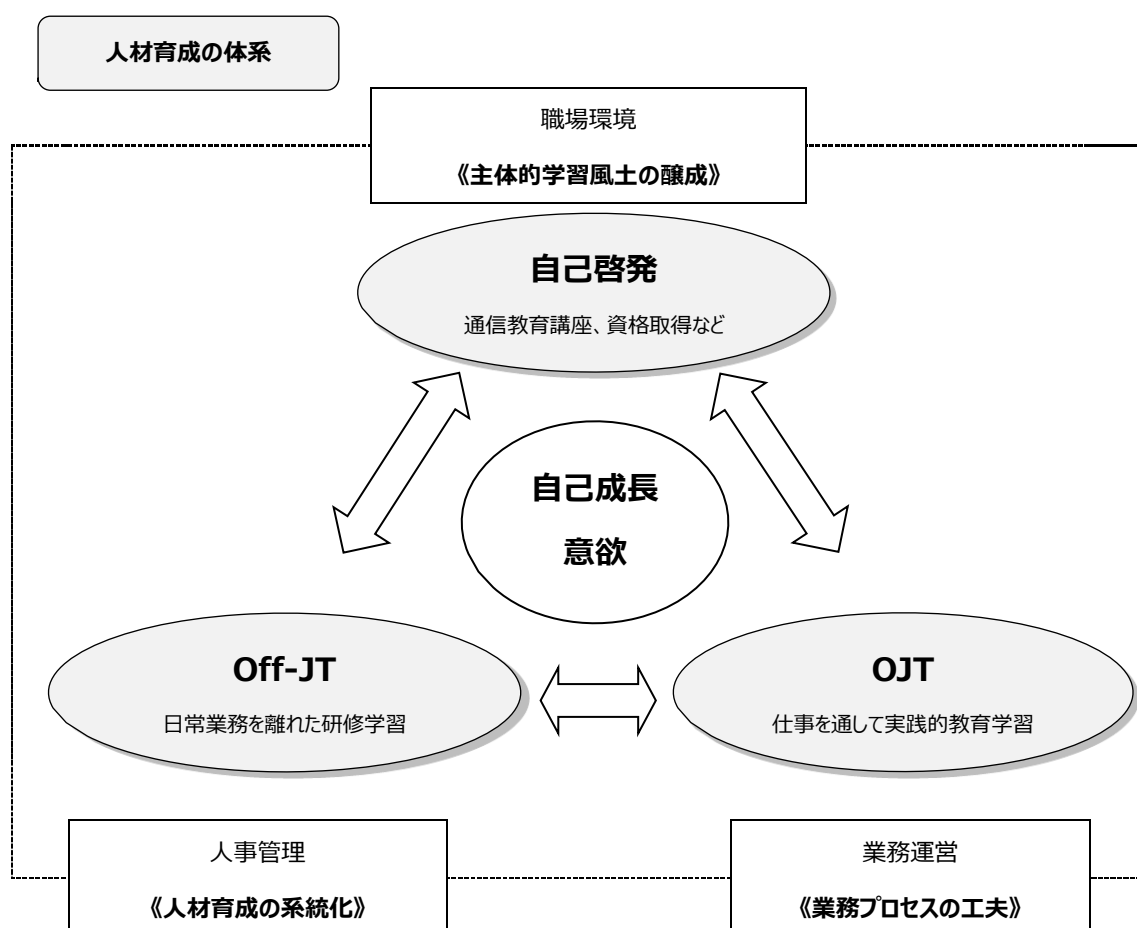
職層		嘱託職員、非常勤職員
具 体 的 な 職	事務局・消防局	嘱託職員、非常勤職員
	消防署所	嘱託職員、非常勤職員
職務遂行能力		
区分	項目	内容
基本 行動	役割責任	広域連合職員の使命、自らに課せられた職務を果たそうと行動することができる。
	自己啓発	職務遂行に必要な知識、技能を主体性に習得することができる。
課題 行動	適切な対応	状況の変化や問題の発生に的確に対応できる。
	コスト意識	コスト削減意識を持ち、経費やモノ、時間を有効に活用することができる。
	状況対応力	状況の変化や問題の発生に的確に対応することができる。
	住民目線	地域住民等の期待や要望を把握し、事業や業務に活かすことができる。
	説明調整力	相手の立場や気持ちを理解し、効果的に説明、調整、交渉することができる。
関係 構築	チームワーク	周囲と情報を共有し、協力・連携し合って業務を遂行することができる。

第3 人材育成（人を育てる）の具体的方策

1 取組の方向

職員が自らの組織内キャリア※¹を自ら考えて（上司等の助言・指導も含む。）設計し、その職務に必要な能力を身に付けて最大限に発揮することによって、質の高い住民サービスを提供できるよう、職場内外での職員教育及び研修のあり方を見直して実効性のある教育研修を実施するとともに能力開発の機会を充実させていきます。

※1 組織内の職業人生における一連の仕事と職層及び職位など。



(1) 人を育てる組織風土の醸成

組織として人材育成を図るために、管理監督者には職員が能力開発に邁進できるよう職場の環境づくりを求めています。

職員には自らの能力開発に努力するとともに、職員一人ひとりが組織の職員を育てようとする強い使命感を持つことを求めています。

このように組織と職員の双方向からの働きかけが日常的に出来るよう、「人を育てる組織風土」を醸成していきます。

職員の主体的取組みと多様な学習機会の提供など組織の支援によって、人材育成は初めて実を結ぶことなので、職員が積極的に取り組める環境など職場の風土を醸成していく必要があります。

(2) 意識

自分にとって必要な知識や能力を自己認識し、主体的に能力開発に向けた学習に取り組むなど自己研鑽に努めようとする意識と意欲が大切です。

管理監督者は職員の自主的能力開発を奨励し、職員は自らの業務の出来栄などをもとに能力開発到達レベルの進捗状況を確認したうえで自己学習・訓練や研修参加及び他の団体との職員交流によって、能力開発は促進すると考えています。

(3) 人材育成環境

人材育成の方法は、O J T（仕事を通して実践的教育学習）とO f f - J T（日常業務を離れた研修学習）を連動させて取り組みます。

この能動的に取り組む能力開発と受動的立場で受講する職場研修と職員研修の双方を効果的に配分し実施していきます。

2 具体的な取組

(1) 職員研修機会の拡充

これまでの職員研修は、職員を一律に扱い全体の資質向上を図るものでした。

しかし、この様なゼネラリストの育成・養成を前提とした研修だけでは、複雑化・多様化する行政需要や課題解決に追い付きません。

自治体運営がますます厳しくなる状況下では、職員一人ひとりの持つ資質と能力は異なっており個性があることを前提にして、人材育成の戦略的取組みも軌道修正が必要になります。

今後は、社会人・公務員として備えるべき素養の基礎的研修を継続しつつ、向上心を持って新たな課題に挑戦する職員、主体性を持って能力開発に取り組む職員を支援し、行政運営の核となる人材の育成を目指します。

具体的には別に、松本広域連合職員研修実施の計画を策定し、研修計画を提示します。

ア 自己啓発の促進

常に住民ニーズや社会経済情勢の変化などに注意を払い、幅広い視野と知識を養うなど自己啓発に努め、能力を高めていかなければなりません。

自己啓発を促進するために、職場の管理監督者の理解と支援、自己啓発の動機づけセミナー開催、自己啓発援助制度などの整備を目指します。

イ 職場内研修

O J Tは日常業務を通じて行なうので継続性・計画性があり、指導内容が習得しやすく、その効果を確認しながら職員一人ひとりの段階に応じた指導も可能であり、その効果は業務の質や量に直接反映されます。

職場を学習の場、人を育てる場として、職場内研修が意欲的かつ継続的に行えるよう職場の環境整備と活性化(研修報告会の実施など)を図っていきます。

なお、管理監督者が職場内研修を円滑に実施できるよう、マニュアル等も整備します。

ウ 職場外での研修

O f f - J Tは一定期間職場を離れて行う研修であり集中的に行われるので、基礎的な知識や技術の体系的学習、専門的知識や高度な技術の学習には効果があります。

日常業務を離れて他の人たちと意見交換して交流し、刺激を受ける機会としても活用できます。

このような効果と観点から、研修専門機関等への研修拡大を図ります。

エ 自主研修への支援

自主的に受講する研修や通信教育及び研究に対して、情報提供及びその成果が行政運営や政策に反映できる仕組みづくりなど、意欲をもって自主研修に取り組む職員への支援策について検討していきます。

(2) 職員採用（人材の確保）

社会や経済情勢の変化が激しい時代にあっても、新たな広域行政の課題に対し積極的かつ柔軟に対応できるよう、多様な人材の確保に努めていきます。

ア 人材確保

組織を活性化し、地域住民の多様なニーズに応えていくためには、より高度な専門性を有する人材、従来の組織にはない経営感覚を有する実践的な人材など、多様な人材を確保していきます。

イ 職員採用

多様な人材を確保するため、広域連合の情報を広く知らせて受験機会を広げ、より多くの方が受験しやすい職員採用制度等の見直しを行います。

職員採用に当たっては、受験科目の内容や採点基準などを工夫し、新たな課題に対して積極的かつ柔軟に対応できる「人物重視」の採用となるよう見直します。

ウ 再任用制度の活用（消防吏員）

豊富な経験知と高い専門的知識・技術を職員に伝承することは、若手職員の早期戦力化、広い視野と高い判断力の習熟など、消防組織にとって多くのメリットがあるため、再任用制度の活用を推進していきます。

エ 人材の確保に向けた具体的な取組

学校教育等の関係機関を訪問し募集活動を積極的に行うとともに、希望者を対象とした説明会「就職ガイダンス」の内容の充実を図ります。

また、職場体験や各種講習会などの機会においては積極的に創意工夫し、多様な人材の確保と女性受験者数の増加に取り組みます。

(3) 人事配置（人事異動）

職員が自らの職務や能力開発等について希望や意見を申告する機会を確保し、意欲と能力を十分に発揮できる人事配置、それを実現するための人事管理の再構築に取り組みます。

ア 職員の「得意分野」を育て活かす人事管理

職員一人ひとりの「得意分野」を育て活かす戦略的な人事管理に取り組むことで、職員それぞれの「得意技」を有機的に集結して組織力の最大化を図り、住民に信頼され、期待に応えられる広域行政を目指します。

《経歴管理及び計画的人事異動（ジョブローテーション）》

主査級以下の職員には、複数の異なる分野の職務経験を通じて、幅広い専門的知識・技術の習得、広い視野と判断力を養い、自分の「得意分野(適性)」を持てるよう、計画的に人事異動を行います。

係長以上の職員には、これまでの複数の異なる分野での経験と適性を総合的に判断して、その「得意分野」を最大限に活かせるよう、人事配置を進めます。

専門性の高い分野の業務については、地域や住民へのサービス低下を招かないよう、異動サイクルを一部長期化するなどして、弾力的な人事異動を進めます。

《人事管理のイメージ》

若手職員		中堅職員		管理・監督職員		
新規採用	消防士	主任	主査	係長	課長 補佐	課長 署長
意欲のある 多様な人材の 確保	「得意分野」の養成			培った「得意分野」の発揮		
	複数の異なる分野の 職務を経験			・ スペシャリスト ・ ゼネラリスト		
	派遣研修などによる 他業種の経験			培った「得意分野」を 活かしていける人事管理		
	専門性の高い業務については、異動サイクルを長期化					

(4) 人事評価制度と目標管理等

職務遂行に関する能力及び業績に関する評価を行う「人事評価制度」については、当面の間、主な目的を職員の人材育成（コミュニケーションツールとしての活用）に活用します。

人事評価制度の運用に当たっては、職員のやる気が、住民の皆さんの安全・安心に繋がるとともに公益に寄与できるよう取り組んでいきます。

ア 制度運用の見直し等

人事評価については、課題等を検証しつつ、必要に応じて制度の改正及び運用の見直しを行います。

また、職責に応じた適正な評価が行われ、かつ、職員の業務改善に取り組む姿勢や意欲を後押しできるよう、評価項目等について必要な見直しを行うとともに、職員の負担を軽減するための方策についても工夫を進めます。

イ コミュニケーションの促進

人事評価制度に関係する研修などを通じ、職員の理解促進や制度の定着を図るとともに、評価制度（上司と部下の面談、上司から部下への業務遂行支援、評価結果のフィードバック等）を活用し、上司と部下のコミュニケーションの活性化を図り、組織目標を共有し同じ目的に向かう職場づくりを推進します。

ウ 給与制度

地方公務員法の趣旨に沿って、職員給与のあり方について研究していきます。

(5) 人を育てる職場環境づくり（職場は人を育てる場）

職員一人ひとりの能力の向上は組織力の強化に不可欠であり、その結果は住民の期待に応えることにつながります。

職員が毎日働く「職場」を「人を育てる場」として有効に機能させるために、管理監督者が「職場は人を育てる場」であることを十分認識する必要があります。

また、職員同士が切磋琢磨しながら能力向上に邁進し、かつ自由闊達に議論できる風通しの良い職場環境づくりを推進する必要があります。

ア 管理監督者の意識改革

管理職は、幅広い見識を養い、時代の変化に応じた変革の意識を高め、組織

の責任者としてリーダーシップを持って行動することが求められます。

そして監督職には、仕事や部下に対する管理監督のあり方を理解のうえ、監督者としてマネジメント能力と人材育成能力の向上及び発揮が求められます。

《管理監督者への研修》

管理監督者となる職員を対象に、管理監督者として各職位に求められる能力を身に付ける研修を実施します。
職場でのOJTの手法や組織管理に関する研修を実施します。
各職場における効果的な組織運営を行うため、「教育力」、「調整力」及び「危機管理能力」に重点を置いた研修を実施します。

《職場環境の整備》

職員同士が何でも気軽に相談できるとともに、情報を共有できる、風通しの良い職場環境づくりを進めます。
職場研修を効果的に進めるためにも、指導者と指導を受ける職員が共に、より具体的かつ適切なタイミングでのコミュニケーションは、大切と考えています。

【ほうれんそう（報告・連絡・相談）のポイント】	
1 催促される前に報告しているか	10 ミスやトラブルなど悪い情報ほどすぐに伝えているか
2 確認はメモを見ながらしているか	
3 指示を受けた本人に直接報告しているか	11 ケースや相手によって伝える方法を選んでいるか
4 中間報告をしているか	12 事前に自分なりの対策・答えを検討しているか
5 要点を整理してから伝えているか	13 質問が出ることを想定して伝えているか
6 結論から先に、経緯説明は後にしているか	14 短く・はっきり・分りやすく、を心がけているか
7 事実と意見・推測を区別して伝えているか	15 重要な事項は、確認を怠らないか
8 曖昧な表現は避けているか	16 ケースによって資源・現物などを準備しているか
9 伝えるタイミングを考慮しているか	17 疑問点・不明点があれば遠慮せず質問しているか

イ ワークライフバランス（仕事と生活の調和）の推進

職員が仕事だけでなく私生活との両立を図ることができる職場環境の整備に取り組めます。

《時間外勤務の縮減》

事務事業の見直しや、管理監督者と部下職員のコミュニケーションを活発化すること等により、業務の効率化を進め、時間外勤務を縮減し、職員の総労働時間の短縮を図ります。

ウ ハラスメント対策

風通しがよく、活気ある職場とするために、ハラスメントの防止に取り組めます。

《セクシャルハラスメント対策》

セクシャルハラスメント防止研修の実施、綱紀粛正通知での周知徹底、各種会議時の注意喚起等により、セクシャルハラスメントのない良好な執務環境の維持・確立に努めます。

《パワーハラスメント対策》

厚生労働省の「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」の「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」を踏まえ、パワーハラスメントの防止に取り組めます。

《妊娠、出産、育児休業等に関するハラスメント対策》

「事業主が職場における妊娠、出産等に関する言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針」（平成28年厚生労働省告示312号）を踏まえ、妊娠、出産、育児休業等に関するハラスメントの防止に努めます。

エ 仕事の進め方の創意工夫

職場環境の整備や効果的なOJTを行うため、業務の簡素化、効率化、迅速化を推進し、事務事業の進め方の工夫や見直しに不断に取り組む必要があります。また、行事予定の共有や業務の進捗状況の報告など、職場内でのコミュニ

ケーションの活発化と良好な人間関係の醸成のための取組を各職場の管理監督者を中心に行います。

オ 女性活躍推進特定事業主行動計画と現状

把握が義務付けられている7項目の現状は次のとおりです。また、松本広域連合における女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画は、平成28年4月1日から平成33年3月31日までの5年間としています。

(調査期間：平成26年4月1日～平成27年3月31日)

《女性職員の採用割合の状況（嘱託職員含む）》

女性消防吏員の採用はありませんでした。

	全 体	事務局	消防局	消防吏員
採 用 人 数	28人	4人	24人	22人
(うち女性採用人数)	6人	4人	2人	0人
女性職員採用率	21.4%	100%	8.3%	0.0%

《離職率の男女差の状況（再任用職員、嘱託職員除く。）》

調査期間中の離職者13人すべてが男性となっている状況です。

《超過勤務の状況》

一人当たり（全体）月10時間以上の超過勤務は、6月と10月となっている状況です。

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
全 体 (H)	7.7	9.4	10.0	7.2	5.5	6.7	16.0	5.4	9.7	5.4	6.8	6.7
事務局 (H)	3.4	5.4	5.2	1.0	1.3	0.8	3.4	4.1	2.2	2.6	3.0	3.4
消防局 (H)	7.9	9.6	10.2	7.5	5.7	7.0	16.6	5.5	10.1	5.5	6.9	6.8

《管理職の女性割合の状況》

管理職に就いている女性職員は、いません。

《各役職段階の職員の女性割合（係長級以上）》

	局 長	次 長	課・署長 補佐	所 長	係 長
全 体	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.5%
事務局	0.0%	—	0.0%	—	33.3%
消防局	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

《男女別の育児休業取得率・平均取得期間》

女性職員は取得していますが、男性職員は取得者無しに留まっている状況です。

	男性職員 取得率	女性職員 取得率	男性職員 平均取得期間	女性職員 平均取得期間
全 体	0.0%	100.0%	0 日	365 日
事務局	0.0%	該当なし	0 日	該当なし
消防局	0.0%	100.0%	0 日	365 日

《男性職員の配偶者出産休暇等の取得率・平均取得日数》

配偶者出産休暇の取得率は6割以上となっている状況です。

	特別休暇	取 得 率	平均取得日数
全 体	配偶者出産休暇	68.0%	2.1 日
	育児参加休暇	4.0%	3.0 日
事務局	配偶者出産休暇	100.0%	2.0 日
	育児参加休暇	0.0%	0.0 日
消防局	配偶者出産休暇	66.7%	2.1 日
	育児参加休暇	4.2%	3.0 日

《職員採用試験における女性受験者の拡大に向けた取組》

高校、大学、専門学校等の女性を対象としたガイダンス及び採用説明会の開催等について検討を行います。

《男性職員の育児休暇等の取得促進》

出産に関する届け出等の際に、制度の周知を徹底し取得促進を図ります。

《職場のフォロー体制》

休暇等の取得を理由とした処遇反映は無いことを明確にするとともに、職場の理解を高めるために制度の周知を徹底します。

《育児短時間勤務・育児部分休業の利用促進》

育児をしながらでも無理なく働けるよう、育児短時間勤務や育児部分休業制度について周知徹底を図り利用促進に努めます。

《介護関連休暇の周知徹底》

庁内情報システム等を活用し介護休暇、看護休暇の制度周知を徹底します。

《育児休業等長期休業取得者の支援》

長期休業中は、職場からの情報提供を行うとともに、職場復帰時には支援内容等を調整しながら研修等を実施します。

(6) 心身の健康管理

職員が能力を十分に発揮して職務に取り組むためには、心身ともに健康であることが第一であり、今後とも健康管理事業を計画的、継続的に行う必要があります。

特にメンタルヘルス対策については、業務のあり方や職場環境が複雑かつ多様化する中、職員の健康管理上重要な課題となっています。

職員それぞれにストレス耐性が身につき、心身ともに健康な状態を維持し、いきいきと意欲を持って働ける職場づくりを進めます。

ア 松本広域連合健康管理事業計画

職員の疾病の早期発見及び健康増進のため、毎年度、「健康管理事業計画」を立案し職員の健康管理を推進します。

- (ア) 一般健診（ヘルスクリーニング他）
- (イ) 特定業務従事者健診（ヘルスクリーニング他）
- (ウ) がん検診
- (エ) 特別健診及び予防接種（救急救命士感染症検査他）
- (オ) 職員研修（健康管理講座他）
- (カ) その他（健康相談他）

イ 心の健康づくり計画

「松本広域連合健康管理事業計画」により、厚生労働省「労働者の心の健康の保持増進のための指針」等に従って、松本広域連合の心の健康づくり活動並びに職員の心理的な負担の程度を把握するための検査（以下「ストレスチェック」という。）の具体的推進方法を定めました。

職員の心の健康は、職員とその家族の幸福な生活のために、また松本広域連合の各所属の活気ある職場づくりのために重要な課題であることを認識し、メンタルヘルス不調への対応だけでなく、職場でのコミュニケーションの活性化などを含めた、広い意味での心の健康づくりに取り組みます。

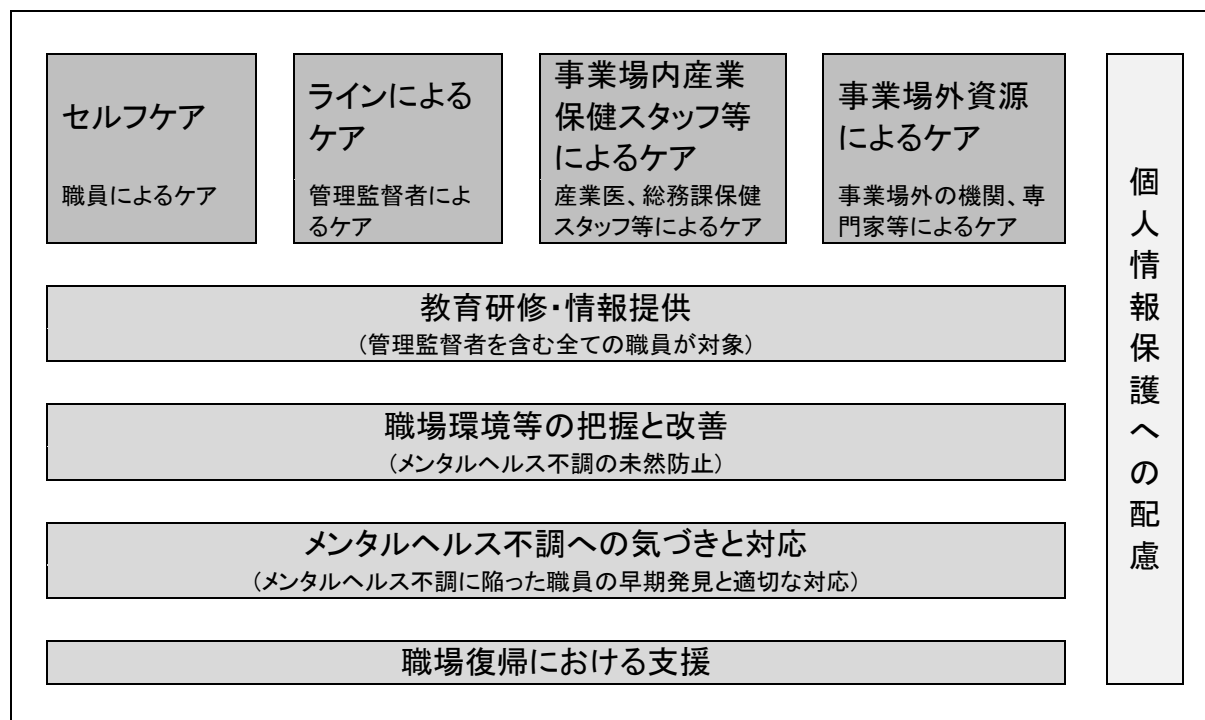
以下の目標を平成32年度までの5年間に達成するものとします。

- (ア) 管理監督者を含む全職員が、心の健康問題について理解し、心の健康づくりにおけるそれぞれの役割を果たせるようになること。
- (イ) 円滑なコミュニケーションの推進により、活気ある職場づくりを行うこと。
- (ウ) 管理監督者を含む全職員に、心の健康問題が発生しないようにすること。
- (エ) ストレスチェック制度の定着、浸透を図ること。

《推進体制及び推進事項》

職員、管理監督者、保健スタッフ（産業医、精神保健医など）、総務課、外部機関等がそれぞれの役割を果たします。

概略図



ウ ストレスチェックの実施

セルフケアの推進のため、ストレスチェックの機会を提供します。

- (ア) 管理監督者を含む全職員は、実施代表者が提供する各種ストレスチェックを利用して、自らのストレスを適宜チェックするよう努めるものとします。
- (イ) 管理監督者を含む全職員は、ストレスチェックの結果に応じて、医師（産業医）による面接指導を受けるものとします。
- (ウ) ストレスチェック実施に際し、ストレスチェックは受検者本人のストレスへの気づきとその対処の支援、及び職場環境の改善を通じてメンタルヘルス不調となることを未然に防止する一次予防を目的とし、メンタルヘルス不調者の発見を一義的な目的としません。
- (エ) ストレスチェックは強要されて受検されるべきものではないこと、ストレスチェック及び面接指導の受検有無や、結果提供の不同意等を理由とした不利益な取扱いを防止すること等の趣旨を、組織内に十分周知します。
- (オ) 管理監督者を含む全職員は、ストレスチェック結果に基づく面接指導の他、自らの心の健康問題について総務課に相談することができます。

また、管理監督者は部下である当該職員の心の健康問題について、総務課に相談することができます。

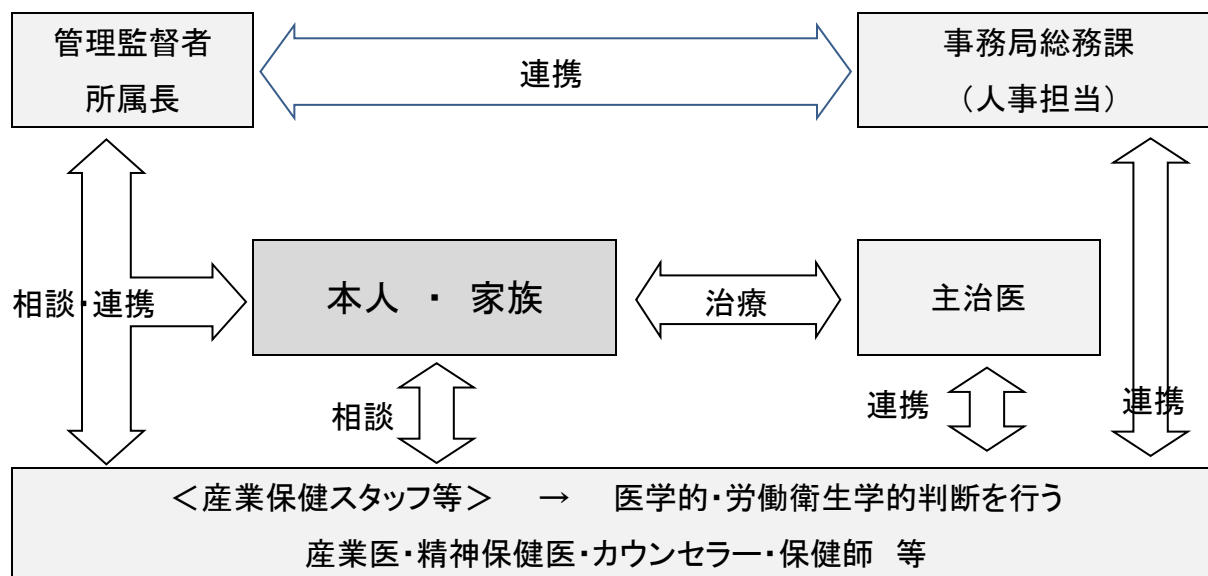
総務課は、産業医と相談しながら、当該職員や管理監督者に対して助言や指示を行うものとします。そして総務課は、法令等に基づく守秘義務に従って、当該職員に関し、知り得た個人情報の取扱いに配慮して対応するものとします。

- (カ) 松本広域連合において、職場環境等の評価のための調査やストレスチェックを実施するに当たっては、個人情報やプライバシーの保護に留意するものとします。

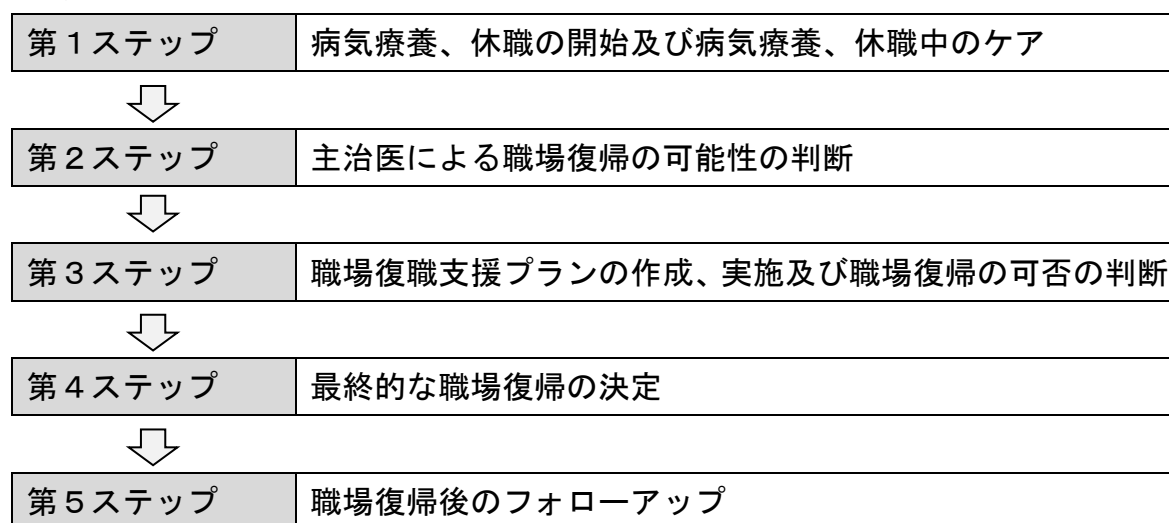
エ 職場への復職支援

心の健康問題等により、療養のため職場を離れた職員の円滑な職場復帰及び再発防止のために、本人や家族はもとより職場の上司や同僚、保健師等広域連合内の関係者が相互に連携するとともに、産業医、精神保健医、カウンセラー等の産業保健スタッフとの協力体制を密にして、必要な対応を適切に行っていきます。

<メンタルヘルス支援体制の概要図>



《職場復帰の流れ》



《職場復職の判断》

病気療養による休職中の職員から職場復帰の意志が伝えられた場合、主治医からの正式復帰可能という判断が記された診断書を提出してもらいます。

現状では、主治医による診断書の内容は、日常生活における病状の回復程度で職場復帰の可能性を判断していることが多く、必ずしも職場で求められている回復状況の判断とは合致しないこともあります。

この点については、厚生労働省の「労働者の職場復帰支援の手引き」でも、主治医による診断書の内容は、直ちにその職場で求められる業務遂行能力まで回復しているか否かの判断とは限らないと指摘しています。

また、主治医が職員や家族の希望で職場復帰の可否を判断している場合もあるため、この就労のハードルを越えるには、体調の安定や生活力の回復だけでなく、安定した通勤が可能であること、集中力・判断力の回復が必要となりますので、必ず産業医・精神保健医の面談や復職支援委員会※²で判断をします。

※2 復帰支援委員会

その職員に係る所属長、事務局総務課長、人事担当、産業保健スタッフ等で、その必要とするメンバーで構成し、その職員の復帰に当たっての支援と判断を行う。

第4 人材育成推進体制の整備

平成29年度に人材育成基本方針を作成しましたが、様々な変化が予測されることから、今後は以下の取組を実施し、当方針をより実効性のあるものとしていきます。

《組織・人材育成に関する検討会の活用》

- 1 平成24年に発足した本検討会は、事務局長、消防局長、各局総務課長、消防局総務課課長補佐、消防署所長、消防局各課の課長補佐などで構成されていますが、人事担当者が中心となり、組織的な課題や人材育成を継続的、総合的に検討するとともに、人材育成の推進状況や課題の把握、今後の進め方等について検討していきます。
- 2 研修担当と各職場の連携及び取組状況の把握については、松本市を中心に長野県や関係市村などの職員研修にも積極的に参加できるよう研修情報の発信と環境を整備していきます。

松本広域連合 事務局総務課

電 話 0263-87-5460（代表）

ファクシミリ 0263-87-5462

電子メール info@m-kouiki.or.jp

所在地 〒390-1401 松本市波田4-4-17番地1

松本広域消防局 総務課

電 話 0263-25-0119（代表）

ファクシミリ 0263-25-3987

電子メール webadmin@m-kouiki119.jp

所在地 〒390-0841 松本市渚1-7-12