

松本市行政行動指針

2026-2030

(案)

令和8年1月
松本市

目 次

I	松本市行政行動指針2026－2030の策定に当たって	
1	これまでの取組み	1
2	本市を取り巻く環境の変化及び課題	2
II	松本市行政行動指針2026－2030の概要	
1	基本的な考え方	5
2	計画期間	7
III	指針、取組みの具体例及び方策	8
1	質の高い行政運営の実現	8
2	多様な主体との協働・共創	10
3	戦略的な広報・広聴	11
4	持続可能な財政基盤の確立	12
5	職員一人ひとりの生産性向上	13
IV	第3期 松本市人材育成基本計画	15
V	巻末資料	35
	用語解説	46

I 松本市行政行動指針2026-2030の策定に当たって

1 これまでの取組み

本市は、国の「地方公共団体における行政改革推進の指針（地方行革大綱）の策定について」（昭和60年1月）の通知を受け、市長を本部長とする「行政改革推進本部」を設置し、初めて「松本市行政改革大綱」を策定しました。その後、平成5年には「新行政改革大綱（第1次）」を策定し、以降、7次にわたる行政改革を推進してきました。

この間、組織、要員、事務事業の見直しを基本に、市民提案制度の創設、行政評価制度の導入、多様な担い手との協働の推進など、積極的に行政改革に取り組み、その結果として、正規職員の減員による人件費の抑制、業務の委託化、指定管理者制度の導入などによる経費節減など一定の成果を挙げるとともに、維持管理経費の増大が見込まれる公共施設についても、平成28年に策定した「松本市公共施設等総合管理計画」などの公共施設の適正配置を図る諸計画に基づき、持続可能な行財政運営の確立に向けて取り組んできました。

平成30年には、超少子高齢型人口減少社会の進展を見据えつつも、未来への投資といった経営的視点を持って取り組んでいくため、これまでの行政改革大綱を「行政経営指針」に改めました。さらに、令和3年には、職員一人ひとりの主体的な行動がこれまで以上に求められる時代となることを見据え、職員の考え方や行動に係る方向性を示すとともに、目指すべき職員像を掲げた松本市人材育成基本計画の概要を掲載した「松本市行政行動指針」に改めました。

中核市移行やコロナ禍での経験を踏まえ、新たな行財政需要に応えるべく、時代の変化に迅速かつ柔軟に対応できる職員を育成し、組織全体の力を最大限に発揮できる体制の整備に努めています。

（主な取組経過）

	計画	期間	重点取組事項	増減職員数	主な事務事業見直し
行政改革大綱	—	S60	事務事業の簡素効率化		汎用コンピュータの活用 等
	第1次	H5～7	組織・要員・事務事業の見直し	▲61人	印鑑登録証明等のオンライン化 等
	第2次	H8～11	行政診断の実施、提案制度の創設	▲76人	葬祭センター等の業務委託、戸籍のOA化 等
	第3次	H12～14	職員の資質の向上、市民との協働	▲100人	行政評価制度の導入、ごみ収集業務委託化 等
	第4次	H15～17	市民との連携による協働の市政、高質・効率・快適な市政、行政システムの充実と成果重視の市政	▲102人	指定管理者制度の導入、市民活動サポートセンター開設 等
	第5次	H18～21	市民と行政の協働のまちづくり、行財政運営の効率化、人材育成と定員管理	▲132人	指定管理者制度の導入拡大、こども部の設置 等
	第6次	H22～26	多様な担い手との協働によるまちづくりの推進、時代の変化に応じた持続可能な行財政運営基盤の確立、「選択と集中」による行政サービスの再構築	▲75人	合併5支所機能の見直し、地域づくり部の設置、危機管理部の設置 等
	第7次	H27～29	超少子高齢型人口減少社会に備えた持続可能な行財政基盤の基礎づくり、「選択」と「集中」によるスピード感を持った行政サービスの提供	—	子ども子育て安心ルームの設置、公共施設等総合管理計画の策定、介護保険認定調査業務の委託化 等
行政経営指針	H30～R2		ICT化と業務改革による持続可能な行財政運営の確立、待機児童解消に向けた保育士の充実、中核市移行を見据えた組織の見直し	44人	情報システムの最適化推進、個別施設計画の策定 等
行政行動指針	R3～7		デジタル市役所への変革、公民ネットワークの充実、情報共有の高度化、持続可能な財政基盤の確立、多様で柔軟な働き方への移行	100人	行政改革見直し検討等でペーパーレス化推進のモデルケースとなる取組を実施、テレビ会議室の新設を含むオンライン会議の拡大 等

2 本市を取り巻く環境の変化及び課題

(1) 社会情勢

平成27年に、国勢調査による日本の人口は調査を開始して以降、初めて減少に転じるとともに、総人口に占める65歳以上人口とその割合（＝高齢化率）は、ともに過去最高となりました。また、合計特殊出生率は人口置換水準を下回る状況が続き、依然として超少子高齢型の人口減少社会が進行しています。

生産年齢人口の減少に東京一極集中の動きが拍車を掛け、あらゆる分野において労働力不足の解消が喫緊の課題となる中、日本経済は新型コロナ禍を経てインフレ基調に転換し、これまで長期に続いていたデフレ社会からの変革が求められています。

政府は、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機として様々な課題が浮き彫りとなった行政におけるデジタル化の致命的な遅れを取り戻すため、令和3年9月に「デジタル庁」を発足し、Society 5.0^{※1}の社会実現に向けたデジタル技術を活用した広範なDX（デジタルトランスフォーメーション）を、あらゆる分野において推進しました。

一方、平成27年に採択された「パリ協定」では、世界的な平均気温の上昇を抑えるため、二酸化炭素排出量を2050年（令和32年）に実質ゼロにすることが必要であるとされており、ゼロカーボン実現に向けた一人ひとりの意識変革が欠かせません。

様々な規制緩和やオンライン技術の進展が後押しとなり、今ではテレワークやWeb会議などを活用した多様で柔軟な働き方が新たなスタンダードとなり、事業主には長時間労働の是正や組織文化の改革が求められています。

(2) 国の動向

総務省は、自治体戦略2040構想研究会の報告書（平成30年7月）において、人口減少化の進む2040年を見据えた行政の課題を整理した上で、自治体経営資源が制約される中においても公共サービスを的確に提供するためには、AI等のデジタル技術を駆使して自動化・省力化を図り、生産性の向上と、より効率的な事務処理体制の構築が必要であるとし、「スマート自治体への転換」を促しています（図1）。

また、国は自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画を策定し、その中で、自治体フロントヤード改革の推進、自治体のAI・RPA^{※2}の利用推進、テレワークの推進等を自治体DXの重点取組事項とし、具体的内容と国の主な支援策等を示しています。

内閣府が策定した「経済財政運営と改革の基本方針2025（令和7年6月）」の中では、デジタル化の継続的推進、グリーントランスフォーメーション（GX）の推進、防災・減災・国土強靱化の推進などの施策方向が示され、「今日より明日はよくなる」と実感できる社会の実現に向けた行政サービスや事業の在り方、進め方が示されました。

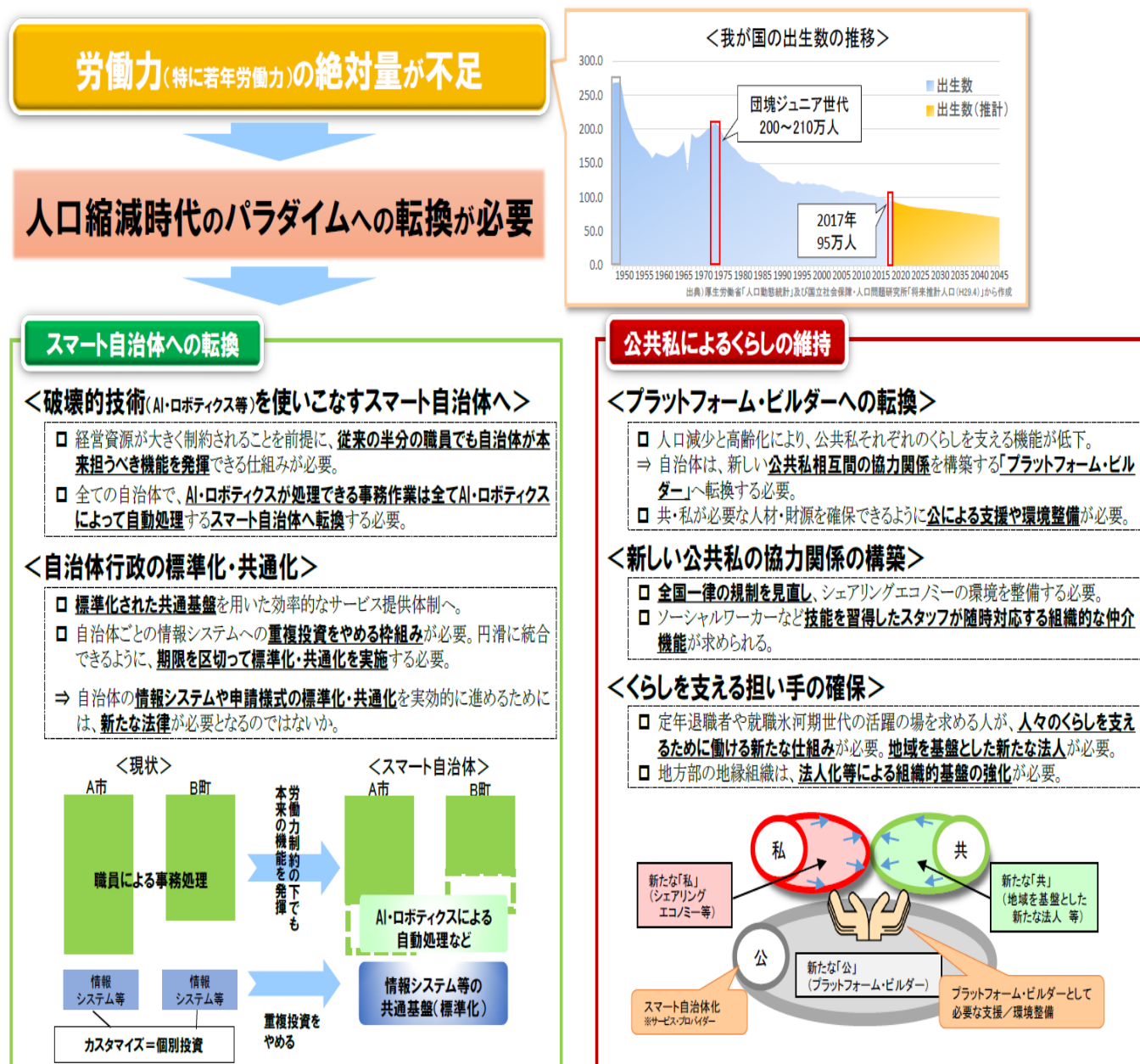
定員管理については、総務省自治財政局が「令和4年度の地方財政の見通し・予

算編成上の留意事項等について（令和4年1月）」において、行政の合理化、能率化を図るとともに、行政課題に的確に対応できるよう、地域の実情を踏まえつつ、適正な定員管理の推進に取り組むことを求めるなど、行政機能の維持に重点が置かれるようになっていきます。

図1 自治体戦略2040構想研究会 第二次報告書（抜粋）

新たな自治体行政の基本的考え方①

第二次報告



(3) 本市の行財政運営面での課題

まず、デジタル化については、住民の利便性向上と業務効率化の両立を図りながら、松本市デジタル化指針に基づき、デジタル技術やデータを活用した行政サービスのリデザインを強力に推進する必要があります。

次に、財政面においては、インフレ社会への転換を背景に賃金上昇が進み、税収の伸びが期待できる一方、金利上昇による企業業績への影響や米国の関税措置による貿易環境の変化、地政学的リスクの高まりによる世界経済の不安定化などが懸念されます。これらの要因から、景気変動に敏感に反応する法人税等は大きく変動する可能性があるため、注視が必要です。さらに、公共施設の老朽化による維持管理費、扶助費や物件費の増加、新庁舎建設やゼロカーボン・DX推進といった新たな事業費、市債利子負担の増加など、楽観できない状況が続いています。

また、人事管理面においては、平成の行政改革の取組みにより500人を超える正規職員を削減してきましたが、令和3年4月の中核市移行に伴う保健所の開設などにより事務事業が大幅に増加するとともに、デジタル化への対応も急務となっており、職員一人当たりの負荷は一層増加しています。

デジタル化への過渡期にある現在、多様化・複雑化する市民ニーズに迅速かつ的確に対応し、市民生活の質の更なる向上を図るためには、デジタル化の効果を市民にも職員にも着実に浸透させるとともに、聖域なく全ての領域でDXを加速し、スマート自治体への転換を加速化させる必要があります。あわせて、既存事務事業の必要性や取組方法をゼロベースで見直し、その中で生み出される経営資源（財源、職員、資産）を戦略的に再配分していくことが急務です。

Ⅱ 松本市行政行動指針2026－2030の概要

1 基本的な考え方

(1) 指針の位置付け（図2）

基本構想2030においては、『豊かさと幸せに 挑み続ける 三ガク都』のキャッチフレーズのもと、『一人ひとりが豊かさと幸せを実感できるまち』をつくるため、市民と行政がともに取り組む行動目標として、『みとめる まなぶ いかす つなぐ いどむ』の5つを掲げています。

本指針は、基本構想2030を踏まえ、価値観の劇的な変革をもたらした新型コロナウイルスの流行や、進展する超少子高齢型人口減少社会の中にあっても、『豊かさと幸せに 挑み続ける 三ガク都』の実現に向けて、計画策定や業務執行に当たって踏まえるべき市役所組織の指針（方向性）を示したもので、全ての職員に関わる5つの指針を定めています。

また、今後、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源（財源、職員、資産）が大きく制約されること等が想定される中、人材の確保と育成の重要性を明確にするため、人材育成基本計画全体を本指針に包含することで、目指すべき職員像と組織の目標を共有し、一貫した行動判断ができるよう見直しました。

(2) 指針の体系

今後、経営資源の制約を自明のことと捉え、そのような状況にあっても、市民生活の質を維持・発展させるためには、まず業務効率化と公務組織の生産性向上を進めて限られた資源を最大限に活用し、その成果を市民サービスに還元する必要があります。同時に、民間事業者や地域、若者との協働・共創及び広報・広聴を通じた市民との情報共有を推進することで、市民サービスを更に充実させ、まちの魅力を高めていくことが求められます。

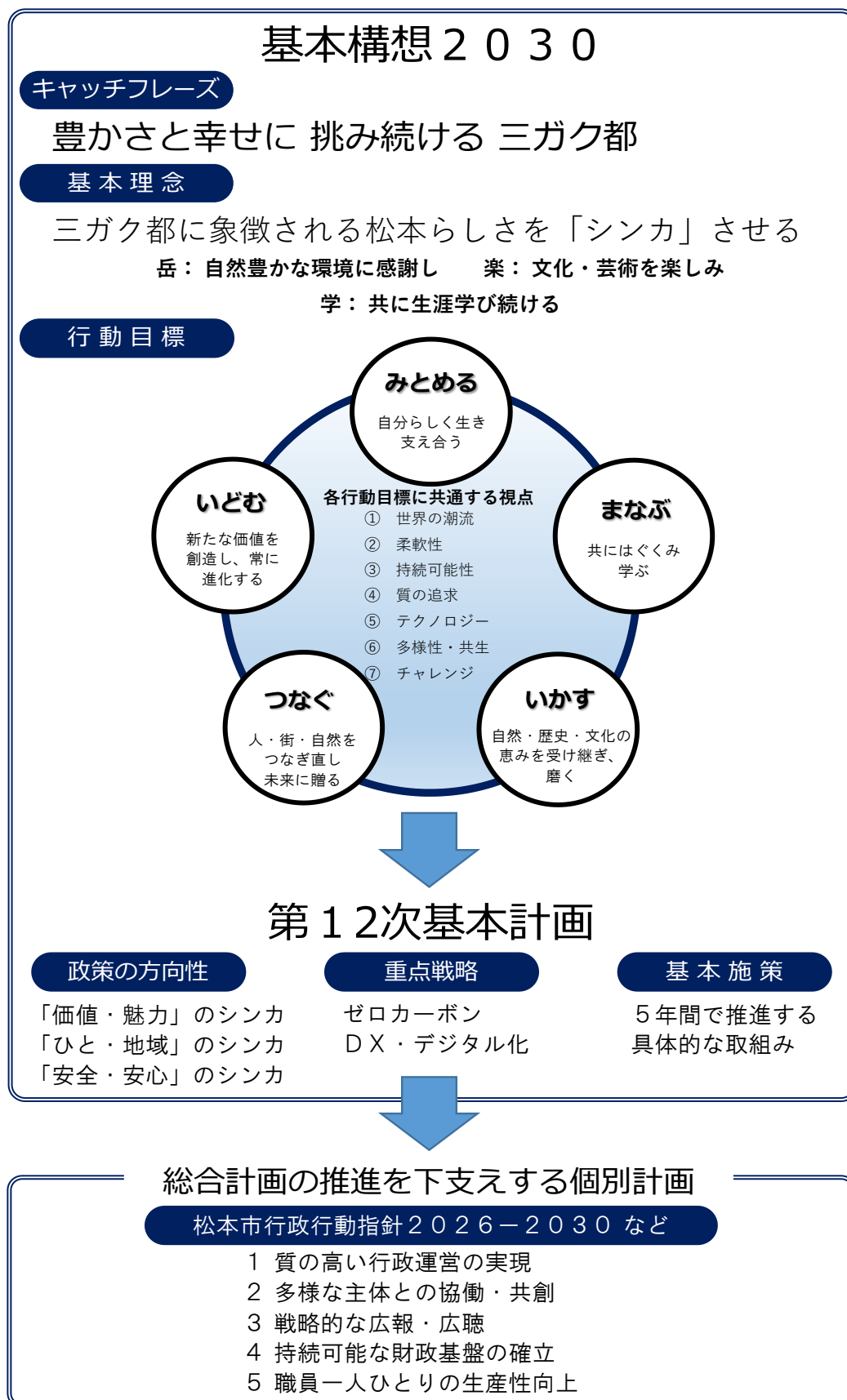
こうした市民サービスの充実を持続可能なものにし、将来世代に負担を先送りしないため、引き続き「計画行政の推進」と「健全財政の堅持」を基本姿勢としながらも、社会変化への適応を組み込んだ柔軟な行財政運営を実践します。職員定数については、現行の人員数を上限とすることを基本としますが、地方分権に伴う権限移譲や新たな市民ニーズが生じた場合には、既存事業の優先順位を見直し、経営資源の戦略的な再配分を通じて財政状況の許す範囲で柔軟な配置を検討します。

昨今のデジタル技術の急速な進展などを受け、私達には、「新しい行政の在り方」が問われています。縦割り意識を捨て、前例にとらわれない柔軟で臨機応変な組織の在り方や仕事の進め方を取り入れることが、職員一人ひとりの力を最大化させ、そのことが市民サービスの更なる向上に繋がります。

以上の観点から、私達の目指すべき指針として次の5項目を掲げます。

- | |
|-----------------|
| 1 質の高い行政運営の実現 |
| 2 多様な主体との協働・共創 |
| 3 戦略的な広報・広聴 |
| 4 持続可能な財政基盤の確立 |
| 5 職員一人ひとりの生産性向上 |

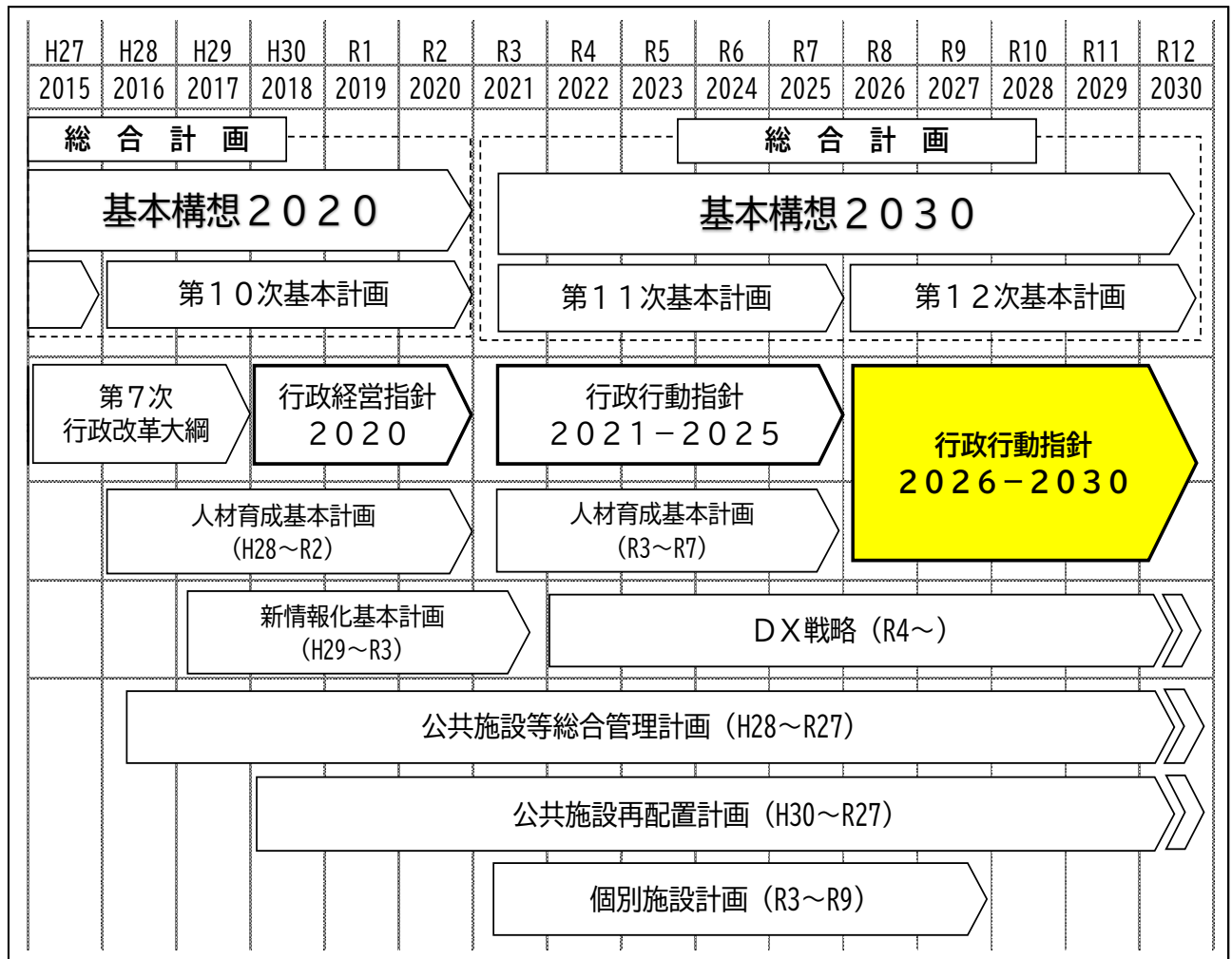
図2 指針の位置付け



2 計画期間

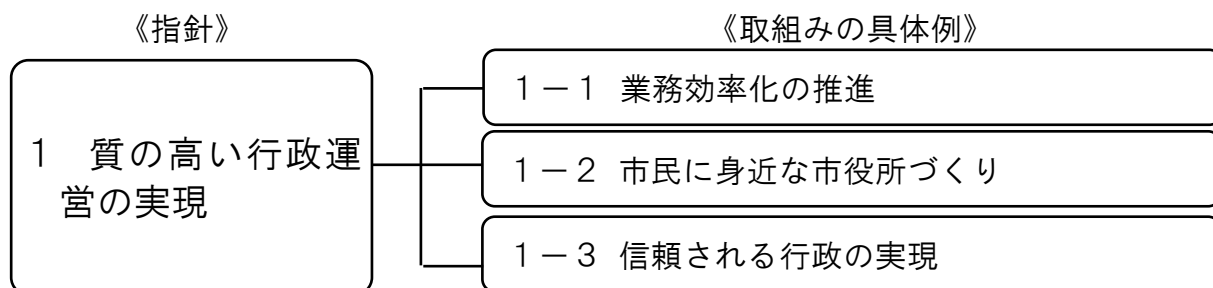
松本市総合計画（基本構想2030、第12次基本計画）の計画期間は、令和12年度（2030年度）までとなっていることから、総合計画を下支えする取組みである本指針の計画期間についても、令和12年度を終期とする5年間とします。

各種計画の状況



Ⅲ 指針、取組みの具体例及び方策

1 質の高い行政運営の実現



1-1 業務効率化の推進

○ アナログBPRによる業務の見直し

DXの鍵はアナログな業務改革にあるという認識を全職員が持ち、業務フローの整理やペーパーレス化の推進を通じたアナログ的な業務の見直しを進めます。

○ システムの標準化、最適化

自治体システム標準化に合わせ、業務プロセス全体の見直しを行うとともに、技術革新等の動向を注視し、システム全体を最適化することで、業務の属人化を防ぎ、業務の効率性と正確性の両立を実現します。

○ デジタル人材育成とスキルアップ

職員はデジタル技術の習得に加え、業務プロセス改革を主導できる実践的人材として成長することを目指します。デジタル分野での取組成果を公正に評価し、職員に自身が成長していることを実感させ、モチベーションの向上を図り、組織全体の継続的な改善を実現します。

○ 業務改善効果の継続的な検証

各部署での業務効率化の実績を継続的に検証し、個別業務の効率化を切り口に庁内全体の最適化へと展開します。これにより、組織の活性化と住民サービスの向上を同時に目指します。

1-2 市民に身近な市役所づくり

○ 多様な窓口の実現

来庁された方の申請・手続の簡略化を進めるとともに、身近な場所で専門的な手続や相談ができる「オンライン窓口」の更なる利用促進を図り、「行かない窓口」など、多様な窓口を実現することで、「市民に身近な市役所づくり」を推進します。

○ 市民に寄り添った相談体制の充実

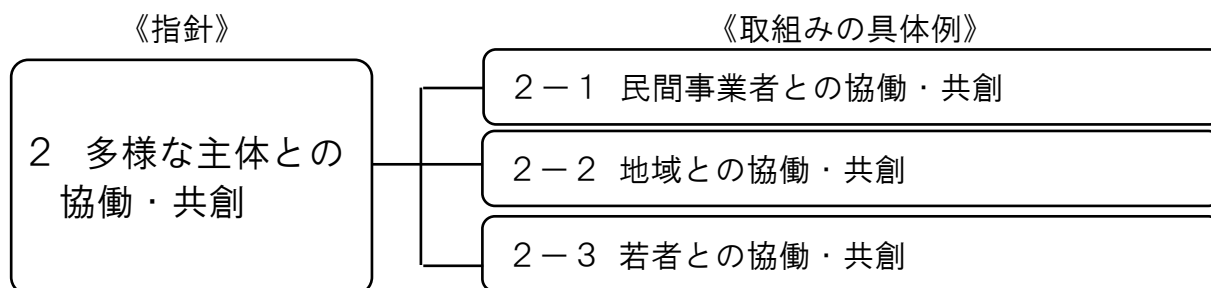
AI・RPAの更なる活用により、定型業務の自動化を図ります。定型業務の効率化により生まれた時間を活用することで、職員が相談業務や創意工夫が必要な業務など、人にしかできない非定型的な業務に重点的に取り組み、市民に寄り添った業務に注力できる体制を整えます。

1－3 信頼される行政の実現

○ 専門家の指摘を踏まえた改善

監査委員による各種監査に加え、公認会計士や弁護士など外部の専門家による包括外部監査や行政評価などを通じて得られた指摘や意見に真摯に向き合い、改善に取り組むことにより、信頼される行政運営に努めます。

2 多様な主体との協働・共創



2-1 民間事業者との協働・共創

○ 民間事業者との共創事業の推進

複雑化・多様化する地域課題の解決に向けて、連携協定等により民間事業者のノウハウを生かした共創事業を展開するとともに、企業版ふるさと納税制度等を活用した新たな事業創出に取り組みます。

○ 施設建設、運営などの在り方の見直し

民間事業者のノウハウや資金を活用するPPP/PFI※³を積極的に導入するなど、施設の整備（更新）や運営（直営、委託、指定管理、維持管理等）の在り方を見直し、サービス水準の向上と財政負担・環境負荷の軽減を図ります。

○ 指定管理者制度の見直し

施設の設置及び効果的・効率的な管理運営の在り方の点検を踏まえ、改めてモニタリング評価結果や財政効果などについて十分な検証を行います。制度を更新する場合は広く公募することを基本とし、指定団体の人材確保・育成に配慮の上、指定施設・期間等を見直しを行います。

2-2 地域との協働・共創

○ 持続可能な住民自治体制の創造

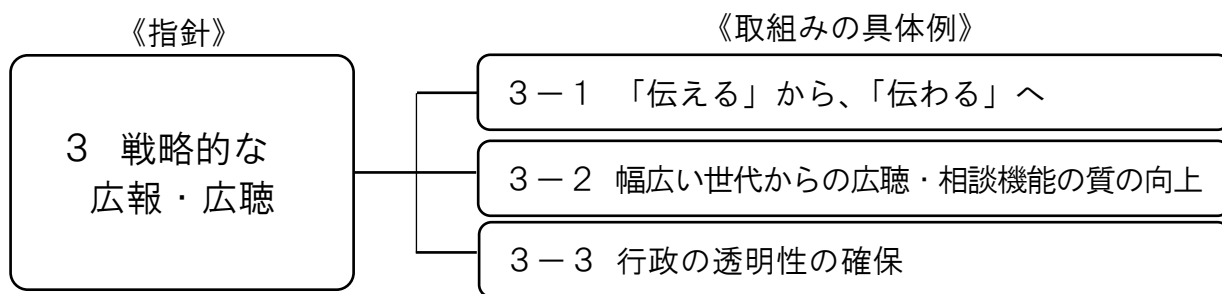
町会や地区関係団体、NPO・有志グループ等の地域活動に対する支援の充実を図るとともに地域参画の裾野を拡大し、時代の変化に即した持続可能な住民自治の在り方を、地域との協働により創造します。

2-3 若者との協働・共創

○ 社会参画の拠点整備

若者が主体的に参画できる環境づくりとして、若者の地域参画の拠点整備を進め、若者の主体的な活動を促進する仕組みを作り、若者が活躍できるまちを目指します。

3 戦略的な広報・広聴



3-1 「伝える」から、「伝わる」へ

○ 共感と納得が得られる情報発信の推進

一方通行の発信ではなく、受け手の関心や状況に応じ、SNSなどの各媒体の特性を理解して活用し、誰もが必要な情報を適切に得られるよう、相手に伝わる情報発信を心掛けます。加えて、ナッジ理論※⁴を意識し、受け手に自然に行動を促すような情報発信に取り組みます。

3-2 幅広い世代からの広聴・相談機能の質の向上

○ 広聴の充実と相談機能のスキルアップ

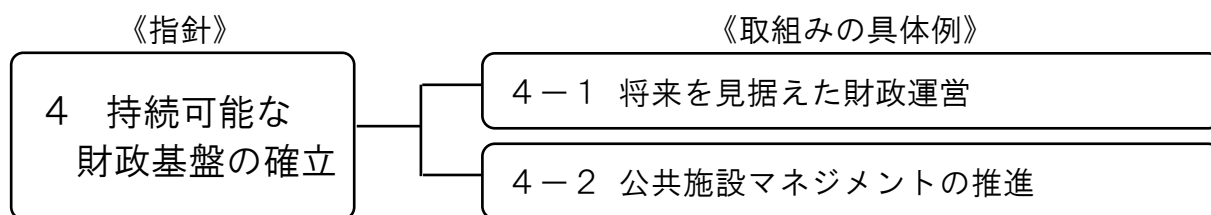
窓口、電話、SNSなど様々なチャネルを準備し、幅広い世代からの広聴機会の充実を図るとともに、研修を通じて職員の相談スキル向上を図ります。

3-3 行政の透明性の確保

○ 附属機関等会議の公開

公正で円滑な会議運営と市政運営の透明性を確保するため、ホームページやSNSなどによる会議開催の事前周知を徹底します。また、会議録についても、個人情報などに配慮した上で可能な限り公表し、市民との情報共有を推進します。

4 持続可能な財政基盤の確立



4-1 将来を見据えた財政運営

○ 財政基盤の強化

時代の変化に柔軟に対応し、必要な事業に着実に取り組むとともに、インフレによる税収増加の機会を戦略的に活用するなど、引き続き「計画行政の推進」と「健全財政の堅持」を基本姿勢とし、安定した財政基盤の強化に努めます。

また、新たな行政需要への迅速な対応と経営資源の効率的な再配分により、未来志向の投資と持続可能な財政基盤の両立を実現することに加え、インフレ下においても、安全かつ効率的な公金運用を行い、財源の確保に努めます。

○ 未利用財産の売却

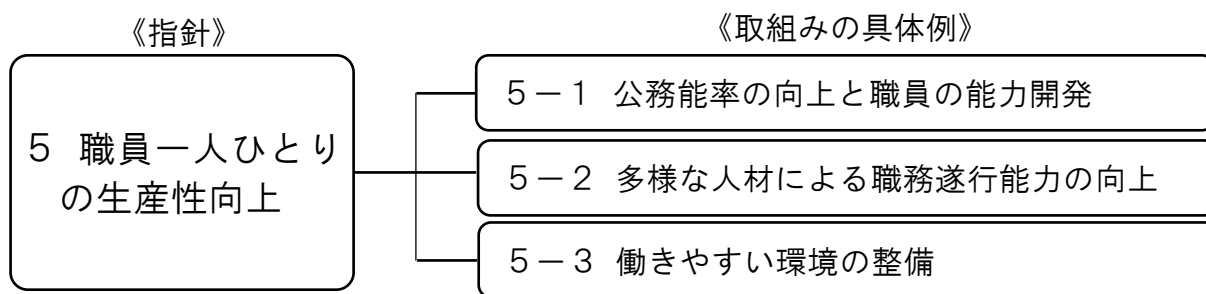
未利用市有地活用4原則^{※5}に基づき、処分の可能な市有地は積極的に売り払い、財源確保に努めます。

4-2 公共施設マネジメントの推進

○ 公共施設の多機能化等

公共施設については、「松本市公共施設等総合管理計画」及び「公共施設再配置計画」に基づく適切な維持管理に努めるとともに、既存施設の効果的な活用を検討し、地域の核となる公共施設の多機能化・高度化・脱炭素を推進することで、地域の特性を考慮した未来のまちづくりと一体化した施設配置を目指します。なお、施設の統廃合や複合・集約化を進める際には、市民への丁寧な説明に努め、合意形成を図ります。

5 職員一人ひとりの生産性向上



5-1 公務能率の向上と職員の能力開発

○ DX人材の育成

行政課題が複雑・多様化する中で、自治体職員に求められる能力は大きく変化しています。公務能率の向上に向けて、職員一人ひとりが情報リテラシーを高め、生成AIやRPAなどのデジタル技術を職務で積極的に活用できる人材を育成します。

○ 職員の能力発揮とキャリア支援

人事評価を通じて、職員の育成と組織力の向上を図り、評価結果を処遇に反映することで、職員の仕事へのやりがいやモチベーションの向上につなげます。

さらに、職員の能力を最大限に発揮できるよう、適性を踏まえた人事配置を行うとともに、風通しの良い一体感のある組織の構築を進め、キャリア意識や働きがいを持って意欲的に職務を遂行できる環境づくりを目指します。

5-2 多様な人材による職務遂行能力の向上

○ 能力の高い人材の確保

生産年齢人口が減少し、職員採用が厳しさを増していく中においても、優秀な人材を継続して確保していく必要があります。新卒者に限らず、社会人経験者や専門性を持った人材を積極的に確保し、職務遂行能力を高めていくことで、市民サービスの向上を図ります。

○ 選ばれる松本市役所

松本市役所で働くことのやりがいや魅力を広く情報発信し、多くの方に興味・関心を持ってもらうとともに、多様な人材に受験してもらえる試験環境を整えることで、「選ばれる松本市役所」を目指します。

5-3 働きやすい環境の整備

○ ワークライフバランスを重視した働き方の推進

個々の職員の状況に応じた働き方が選択でき、男女がともに仕事と家庭生活の両立ができる職場環境を整備するため、育児休業をとりやすい環境の整備、長時間労働の是正、時差出勤制度の活用など多様で柔軟な働き方の取組みを進め、公務能率を高めます。

○ テレワークの推進

Web会議推進やチャットツール導入の成果を生かし、Web会議システムの利用拡大と業務のデジタル化により、テレワーク実施職員の拡大と実施日数の増加を目指します。窓口・業務系職場についても、遠隔対応可能な業務と柔軟な勤務形態の導入をするなど、全庁的にテレワークができる体制の構築を図ります。

○ ハラスメント対策の強化

職員の心身を守り、健康と安全に配慮した職場環境づくりを進め、行政サービスの質の維持向上を図ります。

○ 相互支援の組織文化の構築

限りある人的資源の中で組織の総合力を発揮するため、緊急異例時だけでなく、特定業務の繁忙期における負担の平準化など、平時においても弾力的な組織運営（要員配置）に取り組み、働きやすい職場環境を整備します。

第1章 人材育成の基本的な考え方

1 はじめに

少子高齢化の進展と生産年齢人口の減少、個人の価値観やライフスタイルの多様化、大規模災害及び気候危機などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展などにより、地方自治体を取り巻く状況が大きく変化しています。

また、今後、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約されることが想定される中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、人材の確保と育成の重要性は、従前にも増して高まっています。

特に、行政のデジタル化による省力化・生産性の向上や、公民連携によるまちづくりの推進など、地域や住民のニーズに応じて変化していく行政課題に対応していくため、計画的かつ体系的な人材育成が重要となっています。そして、近年、地方自治体は、深刻な専門人材の不足に直面しており、外部人材の確保と活用を積極的に進めていく必要があります。

さらに、職員の価値観やライフスタイルが多様化する中で、職員の個々の能力を最大限に引き出し、一人ひとりがやりがいと成長実感を得られるとともに、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりが不可欠であることから、これまで以上に風通しの良い一体感のある組織風土の構築が求められています。

2 経過

平成11年3月	「松本市人材育成基本方針」を策定
平成21年3月	「新松本市人材育成基本方針」として改定
平成28年3月	「松本市人材育成基本計画」を策定
令和3年7月	「第2期松本市人材育成基本計画」として改定

3 計画の目的

本計画は、松本市の施策を進めていく「要」となる職員について、目指す職員像と果たすべき役割、求められる能力を明確にすることで、職務を遂行していくための指針とし、職員の「採用」、「育成」、「人事評価」、「人事配置・キャリア支援」、「働きやすい職場づくり」の5つの方策により、人事施策を計画的かつ体系的に推進することを目的とします。

4 計画の位置付け

松本市の最上位計画である「松本市総合計画(基本構想2030、第12次基本計画)」では、「松本の地域特性を最大限に活かした循環型社会」及び「一人ひとりが豊かさと幸せを実感できるまち」の実現を図ることを掲げています。

そして、総合計画に掲げた施策を着実に推進するため、時代の変化に対応できる組織づくりと、効率的で持続可能な行財政運営を進め、全ての職員が計画策定や業務実行に当たって踏まえるべき市役所組織の指針(方向性)として、「松本市行政行動指針」を策定しています。

この行政行動指針に、松本市職員を育成するための方針及び施策として、「松本市人材育成基本計画」を位置付けています。

【法令上の位置付け】

- ・ 地方公務員法第39条
- ・ 次世代育成支援対策推進法に基づく特定事業主行動計画
- ・ 女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画
- ・ 心の健康づくり計画

第2章 育成する人材

1 目指す職員像

松本市職員が目指すあるべき姿として、「目指す職員像」を定めます。
また、「目指す職員像」の実現に向けて、日頃から意識して取り組む行動として「5つの行動規範」を定めます。

目指す職員像

松本に愛着と誇りを持ち、自ら考え行動し、市民から信頼される職員

<3つのポイント>

- ・松本市職員として、松本に愛着と誇りを持ち、使命感を携えて職務を遂行する。
- ・市民目線に立って、相手の立場や状況を想像し、考えながら行動する。
- ・行政のプロとして、高い倫理観を持ち、説明責任を果たすことで信頼を得る。

5つの行動規範

① 公務員倫理・コンプライアンス

- ・信頼される職員として高い倫理観を持ち、公平・公正・誠実な態度で職務に取り組む。

② 市民目線・当事者意識

- ・市民や地域のニーズを的確に把握し、相手の立場に立ち想像力を働かせて行動する。

③ プロ意識・自己成長

- ・松本市職員として地域に愛着と誇りを持ち、自己研鑽を図りながら職責を果たす。

④ 多様性・チームワーク

- ・職員一人ひとりの考えを尊重し、お互い認め合いながら、助け合いの精神で行動する。

⑤ 挑戦・改革

- ・新庁舎建設を見据え、前例にとらわれず柔軟かつ大胆な発想で業務改革を推進する。

2 果たすべき役割

目指す職員像の実現に向けて、職員それぞれが、職位に応じた果たすべき役割を理解して実践することで、職務を効果的に遂行し、組織を円滑に運営していきます。

職 位	基本的な役割	内 容	
部長	全庁的な視点で部局の政策や運営方針を決定	業務	<ul style="list-style-type: none"> ・長期的視点と広い見識により、部局の政策と運営方針を明らかにする。 ・内外関係者と折衝・調整を行い、担当領域に関わる重要施策を推進する。 ・市長・副市長の意思決定を補佐し、政策実現に向けた進行管理を行う。
		人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・長期的な視点から確保すべき人材を明らかにし、計画的に育成する。
		職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・風通しの良い組織風土づくりに努め、働き方改革を推進する。
課長	組織目標の達成に向けて課の運営を統括	業務	<ul style="list-style-type: none"> ・部局の方針及び課の使命を踏まえて組織目標を設定し、達成に向けて取り組む。 ・事業の方向性や手法を決定し、関係者との調整により政策を実現する。 ・部長の意思決定を補佐し、政策実現に向けて課の運営を管理し統括する。
		人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の能力や適性に応じて、適切な指導・助言・動機付けを行う。
		職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・風通しの良い組織風土づくりに努め、働き方改革を推進する。
課長補佐	課長をフォローして組織目標の達成を支援	業務	<ul style="list-style-type: none"> ・課長の業務を補佐し、意見具申や連絡調整により課内業務の進行管理を行う。 ・高度な専門的知見を生かし、課の重点課題や懸案事項の解決を図る。 ・課員と問題意識を共有して部下を動機付け、成果の実現に取り組む。
		人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・OJT※⁶推進者として指導育成を主導し、課員の知識と技術の向上に取り組む。
		職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・職場のコミュニケーションを促進し、ワークライフバランスに取り組む。

職 位	基本的な役割	内 容	
係長	担当(係)のリーダーとして 実務を統括	業務	<ul style="list-style-type: none"> ・課の方針を踏まえ、担当(係)の目標を設定し、達成に向けて取り組む。 ・専門的知見を生かして政策課題を解決し、複雑・困難な事案に対応する。 ・担当(係)業務の進行管理を行い、係員の業務をサポートする。
		人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・OJT推進者として指導育成を主導し、係員の知識と技術の向上に取り組む。
		職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・職場のコミュニケーションを促進し、ワークライフバランスに取り組む。
主査 主査補	専門的な知識・技能を発揮 して業務を推進	業務	<ul style="list-style-type: none"> ・高度で専門的な業務を担当し、関係者との調整により政策課題を解決する。 ・担当業務の効率的な推進に向けて、事業立案や業務改善に取り組む。
		人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・OJT実施者として、同僚や後輩に主体的に指導や助言を行う。
		職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・上司や後輩と積極的に意思疎通を図り、橋渡しにより協力体制を構築する。
主任	一人前の職員として同僚を 支援しながら業務を遂行	業務	<ul style="list-style-type: none"> ・上司の指示に基づいて、経験的判断を要する応用業務を担当する。 ・担当業務に積極的に取り組み、職員の模範となって成果を実現する。
		人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・同僚に対して、業務を通じて具体的な指導、相談、助言を行う。
		職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・同僚と連携しながら、協力を惜しまない雰囲気づくりに努める。
主事 技師 事務員 技術員 技能員	基礎的な力を身に付けて 主体的に行動	業務	<ul style="list-style-type: none"> ・上司の指示に基づいて、日常的・定型的業務を着実に実行する。 ・必要な情報を積極的に収集し、経験を積みながら職務スキルを向上する。
		人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・上司や同僚等と積極的に意見交換を行い、自身の成長につなげる。
		職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・上司や同僚等と意思疎通を図り、チームワークを大切にする。
会計年度 任用職員	担当業務を遂行しながら 周囲をサポート	業務	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務における役割を認識し、上司の指示に基づき的確に業務を行う。
		人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・上司や先輩からの指導のもと、積極的に知識や技術を習得する。
		職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・上司や同僚等との意思疎通を通じて相互理解を図り、サポートに努める。

3 求められる能力

職員一人ひとりが職責を果たしていくためには、それぞれの職位に応じて必要な能力を身に付けることが求められます。

人事評価の能力評価項目と連動させることで、職務における能力の発揮につなげます。

区分	分野	能力	説明
業務遂行	基礎力系	知識技能	・職務に必要な知識及び技能を習得して発揮する。 ・情報リテラシーを高め、デジタル技術を積極的に活用する。
	コミュニケーション力系	折衝調整力	・関係者と利害を調整し、折り合いを付けて合意を得る。
		表現力	・相手が納得できるよう、論理的に分かりやすく説明する。
		応接力	・相手の立場を理解し、誠実な態度で対応する。
	企画力系	構想力	・社会情勢や経済動向を見据えて政策を立案する。
		企画力	・データに基づき、目的を明確にして事業を企画する。
		創意工夫力	・工夫しながら業務を行い、無駄やムラを改善する。
		計画力	・スケジュールを立てて効率的に業務を遂行する。
	実行力系	決断力	・困難な課題に対して迅速かつ柔軟に決断する。
		判断力	・状況に応じて臨機応変に適切な判断を行う。
		理解分析力	・情報を正しく理解して、主体的に業務を実行する。
		行動実行力	・上司の指示に基づき、計画的に業務を遂行する。
		理解判断力	・仕事の目的や内容を理解し、状況を的確に把握する。
		指導行動力	・業務に必要な指導を行い、率先して実行する。
マネジメント	人材育成力系	人材育成力	・部下一人ひとりの能力や適性に応じて成長を支援する。
		指導力	・部下や後輩に論理的に分かりやすく助言・指導を行う。
	組織管理力系	組織統率力	・組織目標の達成に向けてリーダーシップを発揮する。
		組織監督力	・担当業務を適切に管理し、組織の効率性を確保する。

非現業職

… 各職位に求められる能力 ○ … 人事評価項目

区分	分野	能力	初中級層	中堅層	監督層		管理職層
			主事 技師 事務員 技術員	主任	主査 主査補	課長補佐 係長	部長 課長
業務遂行	基礎力系	知識技能	○	○	○	○	○
	コミュニケーション力系	折衝調整力			○	○	○
		表現力	○	○			
		応接力	○	○			
	企画力系	構想力					○
		企画力		○	○	○	
		創意工夫力	○				
	実行力系	決断力					○
		判断力		○	○	○	
		理解分析力	○				
		行動実行力	○				
マネジメント	人材育成力系	人材育成力				○	○
		指導力		○	○		
	組織管理能力系	組織統率力					○
		組織監督力			○	○	

現業職

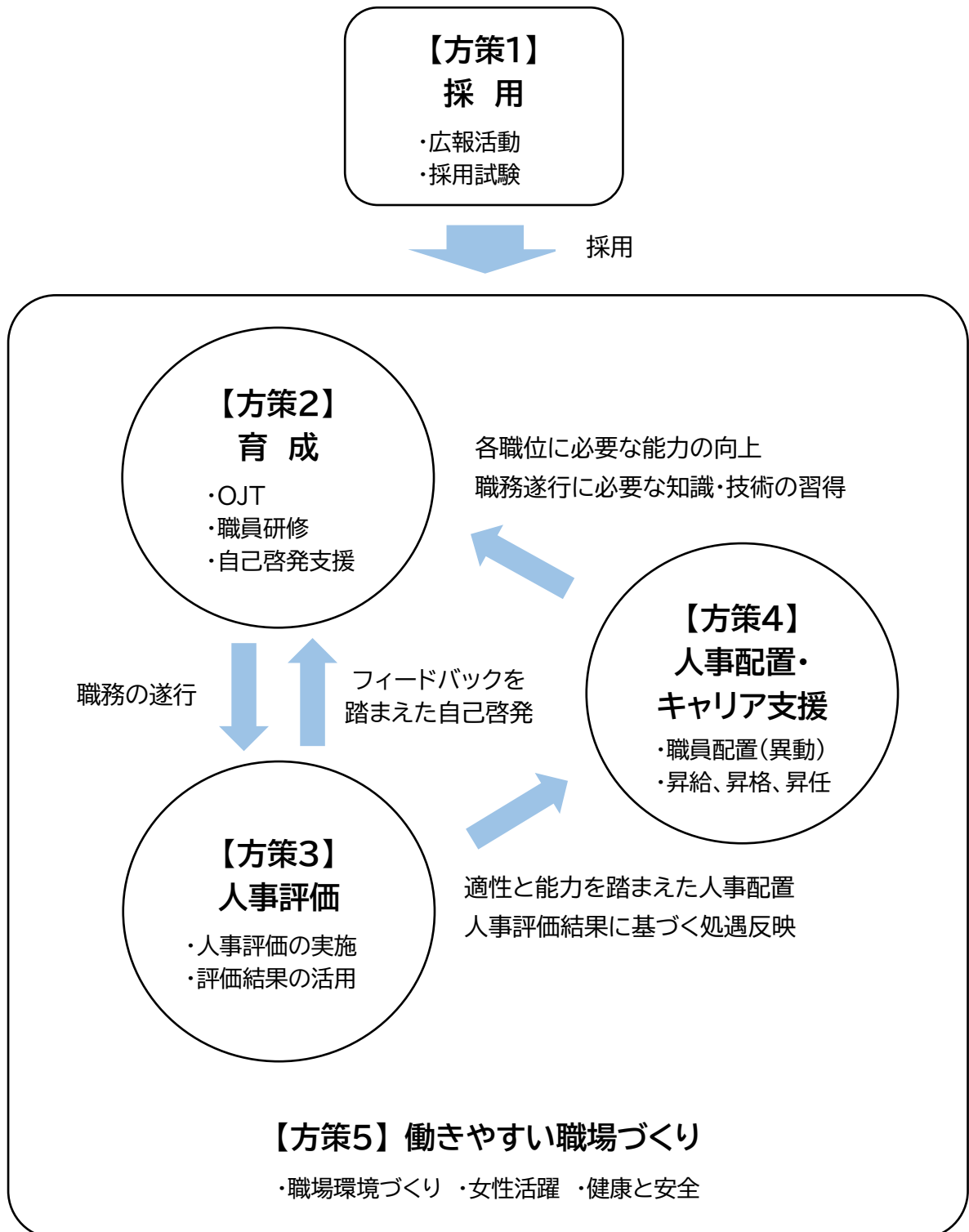
… 各職位に求められる能力 ○ … 人事評価項目

区分	分野	能力	初中級層	中堅層	監督層
			技師 技術員 技能員	主任	主査 主査補
業務遂行	基礎力系	知識技能	○	○	○
	コミュニケーション力系	応接力	○	○	○
		計画力	○	○	○
	実行力系	理解判断力	○	○	○
		指導行動力	○	○	○

第3章 育成の方策

人事施策の具体的な取組みとして、「採用」、「育成」、「人事評価」、「人事配置・キャリア支援」、「働きやすい職場づくり」の5つの方策を定め、各施策を推進します。

育成の体系



方策１：採用

生産年齢人口が減少し、職員採用が厳しさを増していく中においても、優秀な人材を継続して確保していく必要があります。松本市役所で働くことのやりがいや魅力を広く情報発信し、多くの方に興味・関心を持ってもらうとともに、多様な人材に受験してもらえる試験を実施することで、「選ばれる松本市役所」を目指します。

１－１ 採用広報の強化

職員採用試験の受験者数を増やすためには、松本市役所の仕事内容や働き方、給与、福利厚生、更には公務員としての働きがいや魅力について、広く情報を発信し、学生や転職希望者をはじめ多くの方に興味関心を持ってもらうことが重要です。

ホームページ、SNS等を活用して、これまで以上に情報発信を強化するとともに、説明会で職員の生の声を直接聞く機会や、インターンシップでの就業体験の充実を図ります。

【主な取組み】

① 公務の働きがいや魅力の情報発信

- ・ホームページ、SNS等の充実により、各職種の働きがいや魅力を広く発信

② 説明会やインターンシップ等の実施

- ・市役所説明会、インターンシップ、学校訪問等の実施による興味関心の向上

１－２ 採用試験制度の見直し

多種多様な人材が職員採用試験を受験できるよう、これまで、保育士社会人枠やセカンドキャリア枠を導入するなど、試験の区分や内容の見直しを図るとともに、テストセンター方式の導入などにより、受験しやすい環境の整備を進めてきました。

本市が必要とする人材の確保に向けて、多くの方が受験できるよう、引き続き、採用試験制度の見直しを図ります。

<職員採用試験の受験者数の推移>

(単位：人)

	R2	R3	R4	R5	R6
受験者数	542	590	413	376	569

【主な取組み】

① 試験区分や試験内容の見直し

- ・試験区分や試験内容を随時見直すことで、幅広く人材を確保

② 受験しやすい試験の検討

- ・テストセンター方式の継続や、社会人枠の試験の簡素化を検討

1-3 専門人材の採用

専門性の高い業務を行うためには、知識と技能を有する人材の確保が欠かせません。技術職や専門職の確保が課題となっていることから、必要な職種と人数を精査し、任期付職員制度を活用するなど、積極的な採用を進めていきます。

また、デジタル時代において市民ニーズに合った行政サービスを提供できるよう、デジタルに関して高度な知識や技能を有する高度専門人材など、本市に必要なデジタル人材について検討します。

<任期付職員・再任用職員の新規採用者数の推移>

(単位：人)

	R2	R3	R4	R5	R6
任期付(新規)	1	1	3	3	1
再任用(新規)	20	55	54	58	33

【主な取組み】

① 任期付職員制度の活用

- ・任期付職員制度を積極的に活用することで、必要な技術職や専門職を確保

② デジタル人材の確保

- ・高度専門人材など、本市が求める人材像と確保すべき目標を設定

方策２：育成

行政課題が複雑・多様化する中で、ＤＸや公民連携の推進、組織・職員マネジメントなど、自治体職員に求められる能力は大きく変化しています。

各職位の職員が必要な知識や技術を身に付けられるよう、職員が主体的に学習できる環境を整え、計画的かつ体系的に職員の育成に取り組みます。

２－１ ＯＪＴによる人材力の強化

ＯＪＴは、人材育成の「要」であることから、全ての職員がその重要性を認識し、各職場が部下や後輩の指導・育成に主体的に取り組む必要があります。

職員の育成を図る中で、特に、新規採用職員や若手職員の成長を重点的に後押しすることで、職務遂行のための能力開発に加えて、成長実感やモチベーションの向上につなげます。

【主な取り組み】

① 若手職員の育成環境の整備

- ・新規採用職員や若手職員を育成するためのＯＪＴマニュアルの導入を検討

② 管理監督層の人材育成力の強化

- ・部下や後輩を育成する力を強化するため、管理監督層向けの研修を実施

③ ６０歳超職員の能力活用

- ・役職定年や再任用職員の豊富な知識・技術・ノウハウの継承に向けた仕組みの検討

２－２ 自発的な学びを促す研修の実施

各職位に求められる能力や、実務を遂行していくための知識や技術を身に付けるため、階層別研修（必須研修）や実務選択型研修を実施するとともに、職員のニーズや行政課題の変化に合わせて、研修内容の見直しを進めてきました。

今後は、「職員に学ばせる研修」から「職員自らが学ぶ研修」への転換を進め、職員がより主体的に研修に取り組み、自発的な学びを促す仕組みづくりを進めていきます。

<職員研修の延べ受講者数の推移>

(単位：人)

	R2	R3	R4	R5	R6
階層別研修	3,893	3,170	4,404	5,125	5,319
実務選択型研修	899	1,808	1,040	1,337	2,561
計	4,792	4,978	5,444	6,462	7,880

【主な取り組み】

① 自発的な学習を支援する仕組みづくり

- ・eラーニング等の活用により、主体的に学習できる環境を構築

② リスキリングに向けた研修の充実

- ・時代の変化に応じながら、セカンドキャリアを見据えた学び直しの研修を充実

③ 新たな政策課題への対応

- ・ＤＸや公民連携等の新たな政策課題に対応した研修を実施

2-3 派遣研修による専門知識の習得

幅広い視野に立った発想力を身に付け、総合的な行政施策を担う職員を育成するためには、庁内のOJTや職員研修だけでなく、外部の機関等で他の自治体の職員と交流しながら高いレベルの知識や技術を身に付けることが非常に重要です。

引き続き、国や他自治体、研修機関等に職員を派遣するとともに、自治体では得ることのできない視点や手法を習得するため、民間企業への派遣を検討します。

＜国・県・市への派遣職員数の推移＞

(単位：人)

	R2	R3	R4	R5	R6
派遣職員数	42	14	13	13	15

【主な取り組み】

① 国・県・市への派遣（長期）

- ・先進的な行政手法の習得とともに、国や自治体間の交流を促進

② 研修機関への派遣（短期～長期）

- ・県研修センター、自治大学校等の研修機関への派遣による専門性の高いスキルの習得

③ 民間企業への派遣（長期）

- ・自治体では得られないビジネス手法や働き方を学ぶため、民間企業への派遣を検討

2-4 自己啓発による自律的成長の促進

職員が自発的に意欲を持って学ぶことは、自身のスキルアップに高い効果を発揮します。

自己啓発に取り組む職員への支援として、職務に関連する資格の取得、通信教育の受講、自主研究グループでの研究に対して、引き続き費用の助成を行うとともに、助成制度の更なる活用に向けて、学ぶ意欲の高まる使いやすい制度の構築に取り組みます。

＜自己啓発支援制度の助成者数の推移＞

(単位：人)

	R2	R3	R4	R5	R6
資格取得	—	6	2	9	4
通信教育受講	—	0	0	0	6

【主な取り組み】

① 自己啓発支援制度の見直し

- ・対象の資格や通信教育の拡充、助成費用及び上限の見直し

② 地域貢献活動の推進

- ・町会、消防団、NPO等の地域貢献活動への参加を促進

【数値目標】

1 ストレスチェックの結果

(単位：％)

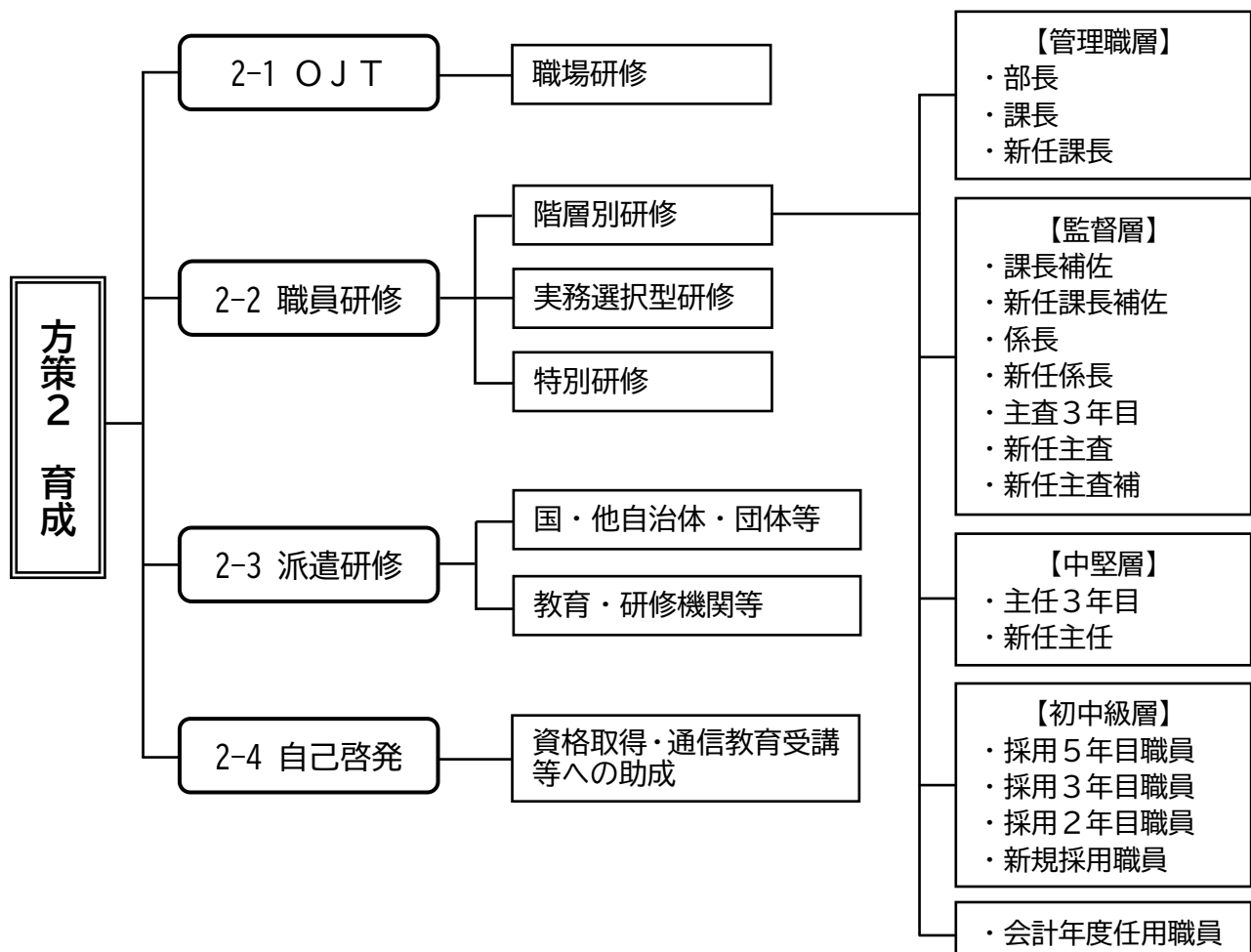
内容	R2	R3	R4	R5	R6	R12 目標値
① 自分の職場は職員を 育てることが大切だと考 えられていると感じてい る職員の割合	68.8	66.8	70.8	70.4	70.6	74.0
② 上司が部下の能力を 伸ばす機会を持てるよう に取り計らってくれると 感じている職員の割合	65.1	64.0	70.6	66.4	68.5	70.0

2 新たな政策課題への対応

(単位：人)

内容	R2	R3	R4	R5	R6	R12 目標値
① DXに関する研修の受 講者数	—	—	876	1,453	1,293	1,358
② 公民連携に関する研 修の受講者数	—	—	—	—	—	150

【職員研修体系】



方策3：人事評価

人事評価の方法や基準をより明確化し、被評価者の適切な目標設定や、評価者の公平な評価により、客観性と透明性の高い制度を目指します。

人事評価を通じて、職員の育成と組織力の向上を図るとともに、評価結果を処遇に反映することで、職員の仕事へのやりがいやモチベーションの向上につなげます。

3-1 公正性・透明性の高い制度の構築

人事評価の方法や基準、着眼点、評価尺度をより明確にすることで、職員に分かりやすく取り組みやすい制度を構築し、職員の納得感の向上を図ります。

＜人事評価制度の体系＞

区分		評価項目
業績評価	目標管理	チャレンジ目標
	経常業務	仕事の質、仕事の量
態度・能力評価	態度評価	責任感、積極性、協調性、規律性、コスト意識、経営感覚
	能力評価	知識技能、折衝調整力、企画力、判断力、指導力 等

【主な取り組み】

① 業績評価の評価方法の見直し

- ・客観性と透明性を高めるため、業績評価の評価方法及び基準を見直し

② 発揮した能力の適切な評価

- ・能力評価の基準や着眼点の見直しにより、職務で発揮した能力を適切に評価

3-2 制度の理解促進と評価の精度向上

人事評価制度の仕組みや実施方法、面談の趣旨や手法について、これまで研修を通じて理解を深めてきました。今後は、目標管理を意識したチャレンジ目標の設定方法や、評価の目線合わせの研修を実施し、制度の更なる理解促進と評価の精度向上に努めます。

【主な取り組み】

① 制度理解の向上

- ・人事評価制度の目的や内容の理解を深める研修を実施

② 目標設定能力の向上

- ・担当業務を遂行し、課題を発見する力を身に付ける研修を実施

③ 評価精度の向上

- ・評価者の目線（基準）を合わせるための評価訓練を実施

3-3 評価結果の効果的な活用

人事評価は、職員の育成を目的に実施しています。上司から評価のフィードバックを受け、職員本人が、自身の優れている点や努力が必要な点を自覚することで、自己啓発を促進することができます。

また、評価結果を処遇に反映することで、職員の仕事へのやりがいやモチベーションの向上につなげます。

【主な取組み】

① 職員の能力開発

- ・ 上司から部下への評価のフィードバックによる自己啓発の促進
- ・ 低評価者の態度・能力の向上に向けた支援の検討

② 処遇反映への活用

- ・ 成績優秀者の処遇向上に向けた、勤勉手当の成績率等への反映の見直しを検討

【数値目標】

1 ストレスチェックの結果

(単位：％)

内容	R2	R3	R4	R5	R6	R12 目標値
① 人事評価の基準が明確にされていると感じている職員の割合	57.8	61.5	63.4	65.7	67.2	70.0
② 仕事の方針や役割について納得できるような説明があると感じている職員の割合	58.8	57.1	64.2	62.0	63.0	70.0
③ 人事評価結果について十分な説明がされていると感じている職員の割合	54.4	61.0	67.1	67.6	68.6	70.0

方策4：人事配置・キャリア支援

職員の能力を最大限に発揮できるよう、適性を踏まえた人事配置を行うとともに、風通しの良い一体感のある組織の構築を進め、キャリア意識や働きがいを持って意欲的に職務を遂行できる環境づくりを目指します。

4-1 職員の能力を発揮できる仕組みの構築

人事異動については、自己申告書により本人の希望や有する資格、適性を踏まえて計画的に職員を配置しています。新規採用職員は、能力開発を目的に、原則として採用6年間で複数の部門と分野を経験できる制度としています。

職員がキャリアアップを意識しながら、意欲的に職務に取り組むことができるよう、ジョブローテーションモデルの提示や複線型人事制度、庁内公募制度の研究を進めていきます。

【主な取組み】

① 本人の希望や適性を踏まえた人事配置

- ・本人の希望や職務の適性等を踏まえた計画的な人事配置を実施

② ジョブローテーションモデル・複線型人事※⁷制度の研究

- ・職員のキャリア形成に資する人事制度を研究

③ 庁内公募制度の検討

- ・新規事業や特定のプロジェクト等において、自らのキャリア形成について意思表示ができる仕組みを検討

4-2 能力や実力に応じた任用制度の構築

近年、採用試験の受験可能年齢の引き上げ等により、年齢が異なる、様々な経験や能力を有する人材が入庁しています。令和7年度から開始した主任昇任試験をはじめ、高い能力を有する職員の昇任に向けて、昇任制度の構築に取り組みます。

一方で、職員本人の心身の負担を軽減し、職務への意欲喚起を図るため、降任できる制度についても研究していきます。

【主な取組み】

① 昇任選考制度の研究・検証

- ・昇任選考制度について、引き続き研究を継続

② 降任申告制度の導入の検討

- ・制度導入について、引き続き検討を継続

4-3 職員エンゲージメントの向上

各職場において、職員が発言・行動しやすい雰囲気をつくり、職員同士のコミュニケーションの活性化を図ることが、風通しの良い一体感のある組織の構築につながります。

また、職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れや愛着など、「職員のエンゲージメント※⁸」を把握することで、組織の健全化、組織力の向上、職員本人の意欲向上、更には人材の定着につなげていくことができます。

職員同士の信頼関係のもと、職員一人ひとりが働きがいとモチベーションを持って仕事ができる組織づくりを推進します。

【主な取組み】

① 心理的安全性の確保とコミュニケーションの活性化

- ・職員が発言・行動しやすい雰囲気づくりを推進

② 職員エンゲージメントの把握に向けた検討

- ・職員エンゲージメント調査や、調査結果から組織が抱える課題を洗い出し、職員にフィードバックする仕組みづくりについて検討

【数値目標】

1 ストレスチェックの結果

(単位：％)

内容	R2	R3	R4	R5	R6	R12 目標値
① 働きがいのある仕事だと感じている職員の割合（正規職員）	78.5	78.1	79.2	76.7	78.7	85.0
② 自分の能力や経験に見合った地位・職務に就いていると感じている職員の割合（正規職員）	75.5	75.6	75.7	76.1	76.7	80.0

方策5：働きやすい職場づくり

個々の職員の状況に応じた働き方ができるよう、休暇や就業制度の活用を推進するとともに、職員の心身を守るため、健康と安全に配慮した職場環境の構築を目指します。

5-1 働きやすい職場環境づくり

【次世代育成支援対策推進法に基づく特定事業主行動計画】

子育てや介護などを抱えていても、安心して生き生きと仕事に取り組み、職員が意欲を持って、能力を十分に発揮できる職場環境の構築を組織全体で進めることが重要です。

休暇を取得する職員と、その職員の業務を受け持つ職員とのバランスを図っていくとともに、休暇を取得する職員が安心して休める職場環境づくりを進めていきます。

＜育児休業等の取得状況の推移＞

(単位：人)

	R2	R3	R4	R5	R6
育児休業取得者	33	56	48	69	61
うち、男性職員	7	10	11	19	17
育児短時間勤務	0	0	1	2	2
育児部分休業	18	16	17	20	34

【主な取組み】

① 男性育児休業、育児短時間勤務、育児部分休業等の取得促進

- ・仕事と子育ての両立支援制度の情報提供及び相談体制の強化
- ・制度の利用促進に向けて、管理職を対象とした研修を実施
- ・育児休業職員の代替職員の配置など、安心して休暇を取得できるための支援を強化
- ・育児休業をサポートする職員へのインセンティブ付与など、職場における理解が得られる環境づくり

② ワークライフバランスを重視した働き方の推進

- ・年次有給休暇を取得しやすい環境の整備
- ・長時間労働の是正に向けた取組み
- ・ストレスチェック検査の集団分析の利用等による職場改善の促進
- ・労務管理などの課題の整理及び今後の対応の検討
- ・地域社会活動に参加し、経験を職務や行政サービス向上に生かせる環境の整備

③ ハラスメント対策の強化

- ・ハラスメント防止研修の実施と、ハラスメント対応指針の整備
- ・相談窓口の周知
- ・カスタマーハラスメントへの対応の強化

【数値目標】

内容	R2	R3	R4	R5	R6	R12 目標値
① 男性の育児休業取得率(%)	16.7	27.8	42.3	48.7	54.8	85.0
② 長時間労働者の割合(%) ※ 月30時間以上の超過勤務	3.6	4.6	5.5	5.0	5.1	3.6
② 年次有給休暇の一人当たり 年間取得日数(日)	10.6	11.5	11.5	12.9	12.9	15.0
③ 自分がいじめにあっている との回答割合(%)	4.4	4.1	3.9	3.9	3.8	3.0

5-2 女性活躍の推進

【女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画】

女性職員が自らの生き方や働き方に誇りを持ち、それぞれの個性と能力を十分に発揮することが、多様な価値観の創出や職場の活性化につながることから、女性職員が能力を発揮できる機会の拡大と、働きやすい職場づくりに取り組みます。

また、育児休業復帰者へは、疲労度チェックとともに、ストレスケア相談を個々に案内することで、職員自身の体と心のケアに目を向けられるよう支援を続けます。

【主な取り組み】

① 就業継続支援

- ・ 育児短時間勤務や部分休業の取得促進
- ・ 働き方改革によるワークライフバランスの充実
- ・ 育児休業復帰者への支援
- ・ 職業生活と家庭生活の両立支援制度の情報提供及び相談体制の強化

② 能力発揮・キャリア形成支援

- ・ 意欲向上につながる職務機会の付与
- ・ キャリア形成のための支援
- ・ 性別にかかわらず公正な評価に基づく人事配置

③ 職場環境の整備

- ・ 管理職を対象とした研修の実施
- ・ 男性の育児休業取得促進
- ・ 育児休業をサポートする職員へのインセンティブ付与
- ・ セクハラ・パワハラ・マタハラの防止

【数値目標】

項目	R2	R3	R4	R5	R6	R12 目標値
① 管理職の女性職員の割合(%)	11.0	14.4	20.1	25.0	29.1	30.0

5-3 健康と安全に配慮した環境づくり

【心の健康づくり計画】

職員一人ひとりが、個々の能力を発揮するためには、心身ともに健康であることが重要です。職員自身や各職場が主体的に心身の健康保持増進に取り組める環境を整備します。

今後も、産業医等による相談を実施し、職員の心身の健康保持に役立てていくとともに、ストレスチェックの組織診断を活用し、適切な職場管理の促進を図ります。

また、健診結果から未受診者に受診勧奨を行い、引き続き、職員の健康の保持・増進を行います。

【主な取組み】

① 心と健康づくりの推進

- ・ カウンセリングや面談による心身の不調の再発防止
- ・ ストレスチェックによる高ストレス者への対応強化
- ・ ストレスチェックの組織診断による職場環境の改善
- ・ 気軽に相談しやすい体制の整備

② 疾病予防と健康づくりの推進

- ・ 健康行動につなげる意識付けの支援と積極的な受診勧奨
- ・ 業務の見直し等による長時間勤務者の縮減

③ 職場の安全管理の推進

- ・ 公務災害の発生事例を検証し、再発防止に向けた取組みを実施

【数値目標】

(単位：％)

項目	R2	R3	R4	R5	R6	R12 目標値
① 高ストレス職員の割合 ※ 国の基準に基づく割合	11.0	12.3	11.3	11.7	11.2	9.0
② 健康リスクの高い職場 の割合 ※ 国の基準に基づく割合	33.8	31.6	36.5	27.4	25.9	18.0
③ 精神疾患による長期病 休者の割合（正規職員）	1.4	1.5	2.4	3.2	2.5	1.2
④ 生活改善に取り組む職 員の割合 ※ 特定保健指導受診率	29.0	22.2	30.7	29.6	32.6	35.0
⑤ 治療に取り組む職員の 割合 ※ 再検査・精密検査受診率	30.0	45.5	22.2	19.3	27.4	50.0

V 巻末資料

1 正規職員数（職員配当数）の推移

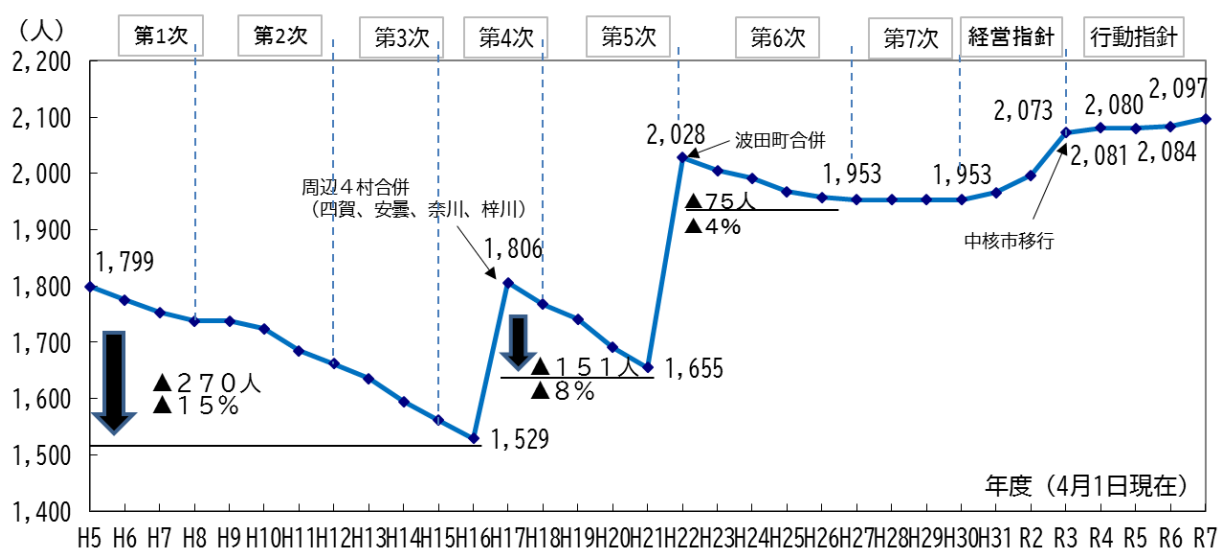
本市では、平成26年度の第6次行政改革までに、546人の正規職員を削減してきました。

平成17年、22年の合併により、690人の職員が加わり、職員数は増加しましたが、第7次行政改革からは持続可能な行政運営の観点から、現状の職員配当数を上限としつつ、質の高い行政サービスの実現に取り組むこととしました。

行政経営指針2020では、行政資源（財源、職員、資産等）を最適化し、経営的な観点で、多様化、複雑化する市民ニーズに的確に対応する取組みを推進してきました。

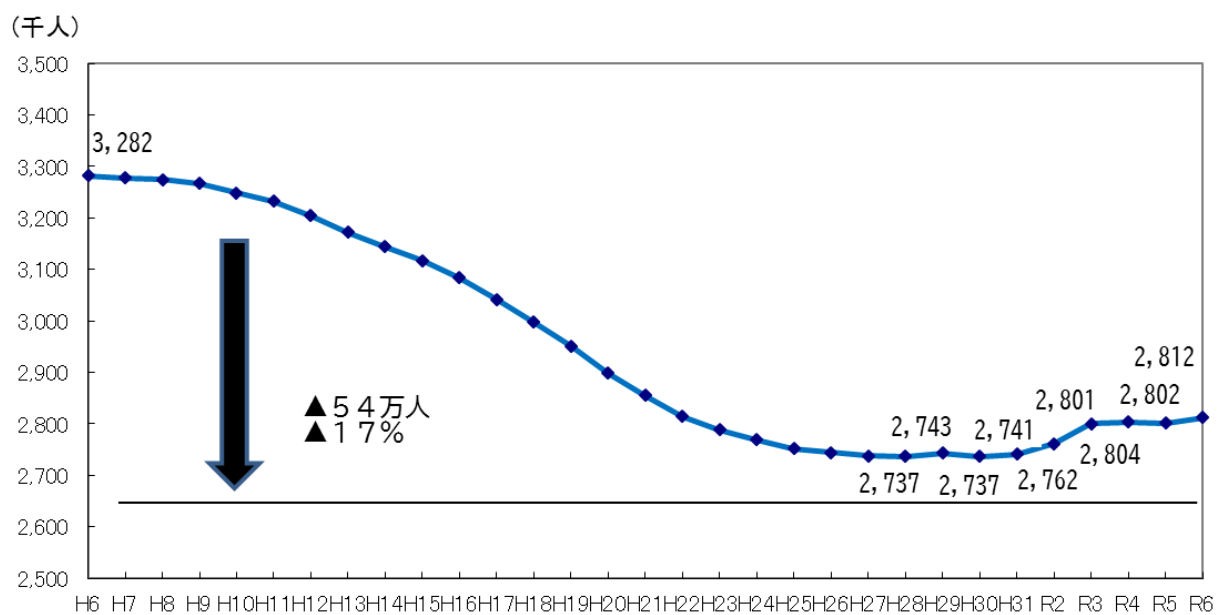
新たな行政需要に対応するため、委託化による効率化を図った一方、中核市移行に伴い事務職及び専門職を78人増員するとともに、待機児童解消のために保育士を27人拡充するなど、令和3年4月の中核市移行時の職員数は、2,073人となりました。

中核市移行後も、市民生活に密接した行政需要の増加に対応するため、必要な職員配置と専門性の向上を図りながら、効率的で質の高い行政サービスの提供に取り組んでいます。



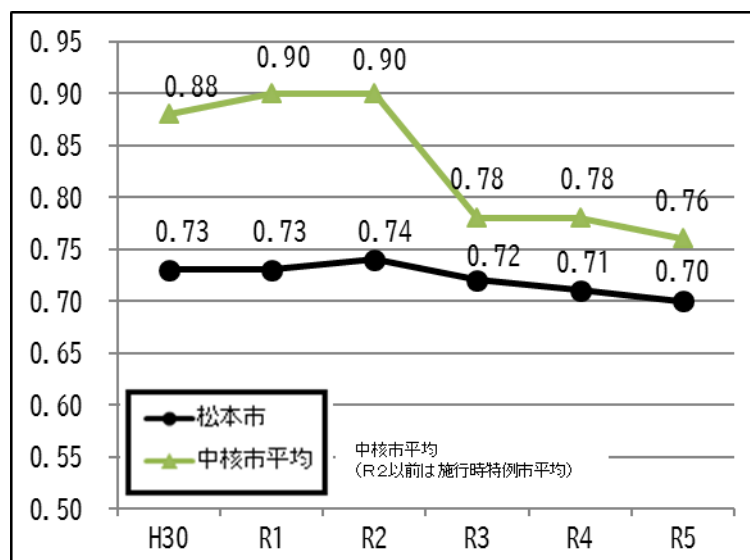
2 地方公共団体の総職員数の推移

総職員数は、平成6年をピークとして平成28年まで一貫して減少し、その後、ほぼ横ばいから微増傾向で推移しています。



3 主要財政指標の推移

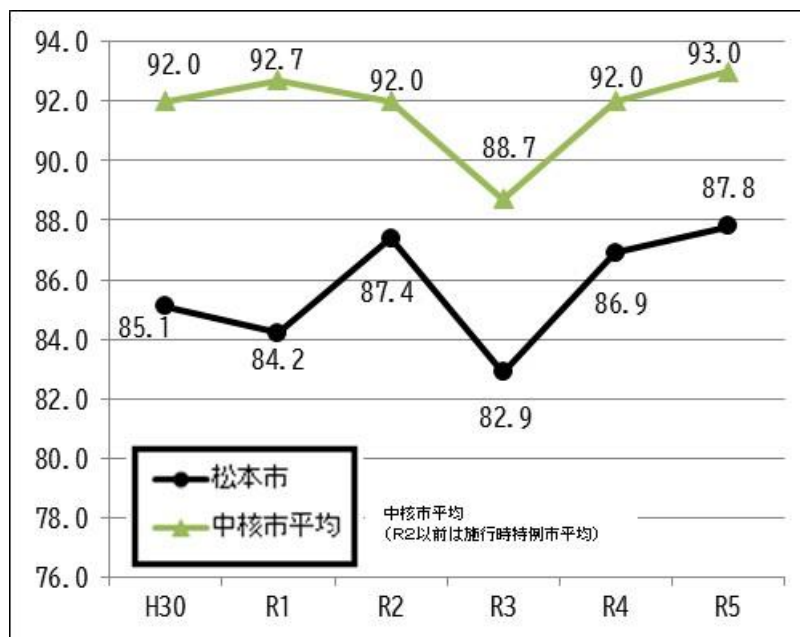
(1) 財政力指数



地方公共団体の財政力を示す指数で、標準的な行政経費に対し、市税等の一般財源収入額がどの程度確保されているかを表す指数です。この指数が「1」に近いほど財政力が強いとされ、「1」を超えると普通地方交付税が不交付となります。

本市は、中核市平均を下回っています。

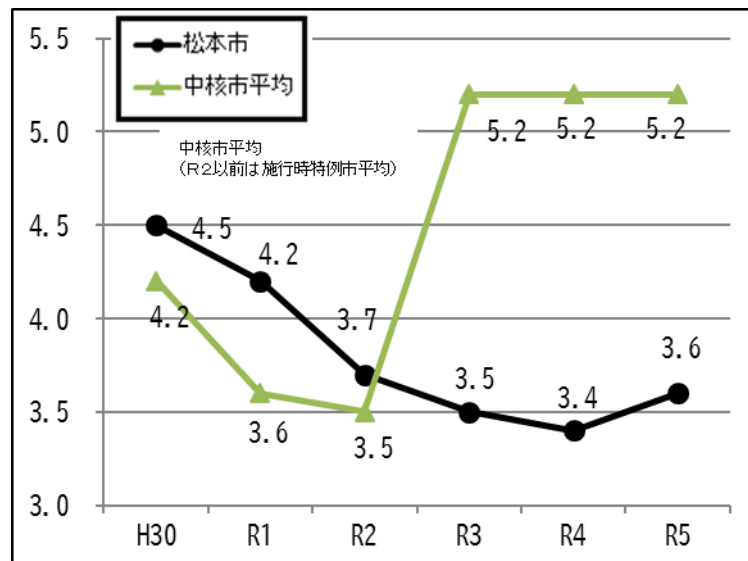
(2) 経常収支比率



経常的経費に充当した一般財源の額を、経常一般財源額で除した比率。数値が低いほど、新たな行政需要に弾力的に対応でき、また経済動向にも強い財政体質と言えます。

本市は、中核市平均値を下回っていますが、全体的には上昇傾向が見られます。

(3) 実質公債費比率

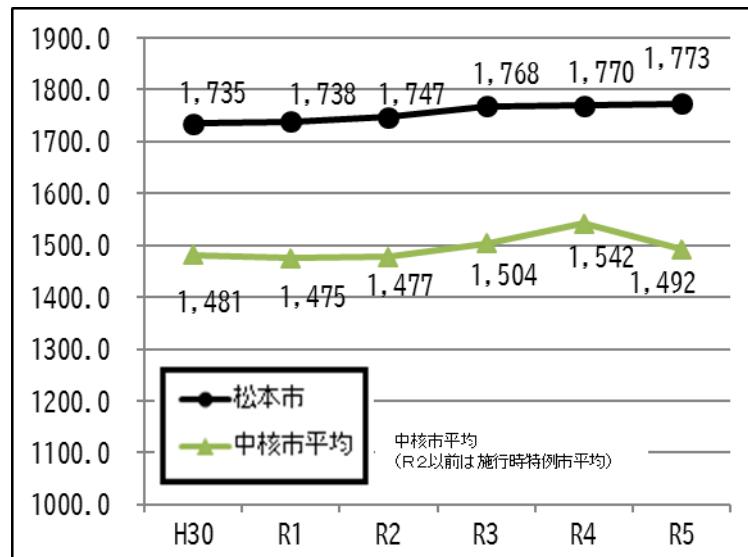


公営企業の元利償還金に対する一般会計からの繰出金なども公債費とみなし、過去3年間で平均して算出します。数値が高いほど財政上は悪く、18%以上になると、市債の発行に当たり、許可が必要となります。

本市は、中核市平均を下回り、全体的には減少傾向が見られます。

(4) 市民一人当たり資産額

(単位：千円)



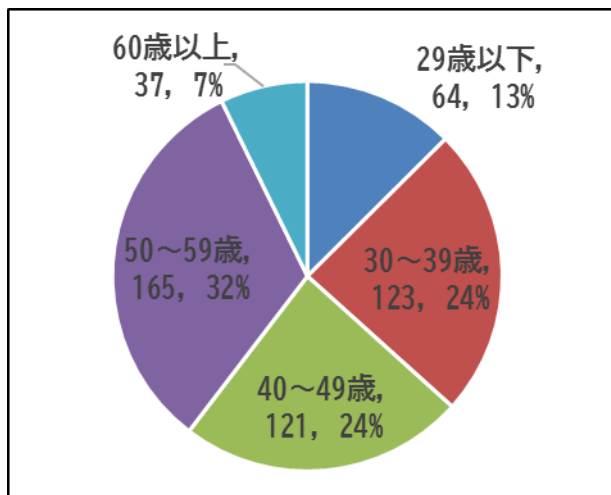
本市が保有する資産額（固定資産+流動資産）を各年度末現在の住民基本台帳人口で割ったもの。本市は中核市平均を上回り、人口規模に対して多くの資産を保有していることを示しています（国が統一的な財務書類等の作成基準を示した、平成28年度決算からの比較を示しています。）。

4 人材育成に関する職員アンケートの結果

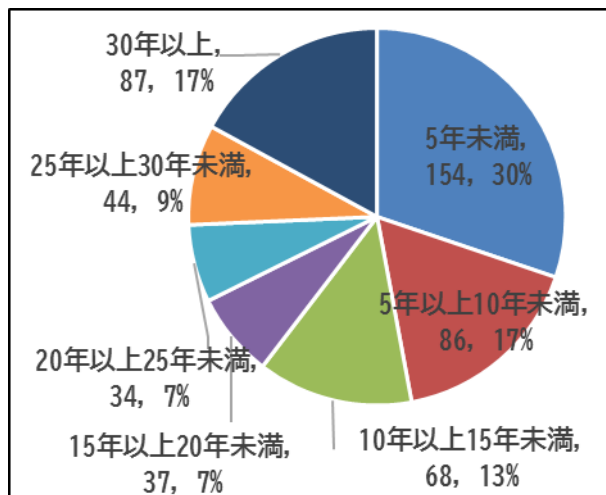
- 実施期間 令和7年6月12日（木）～令和7年7月18日（金）
- 対象職員 松本市役所の全職員
- 回答者数 510人

1 属性

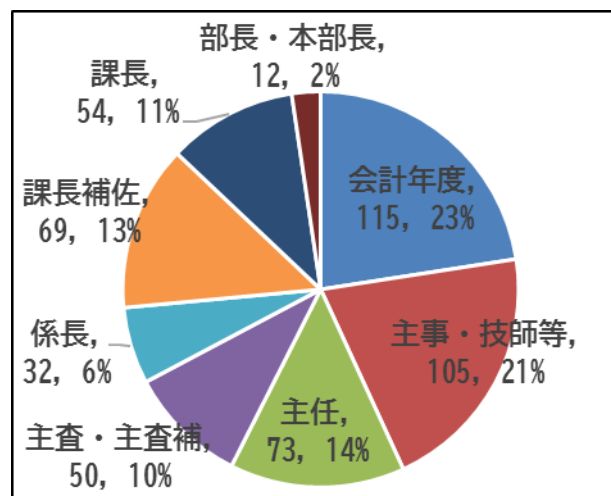
① 年代



② 勤続年数

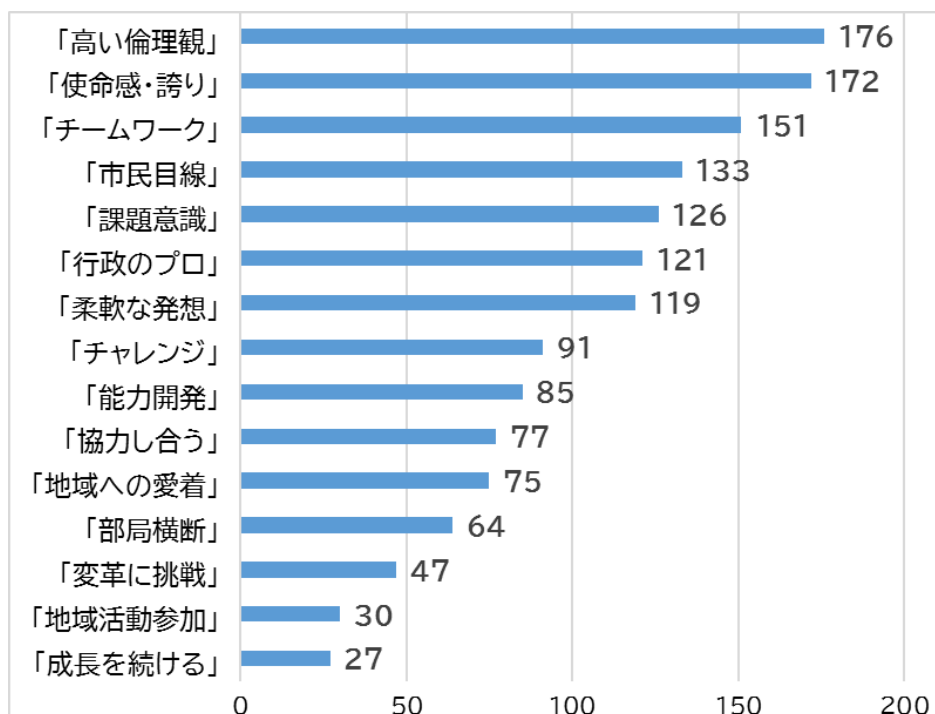


③ 職位



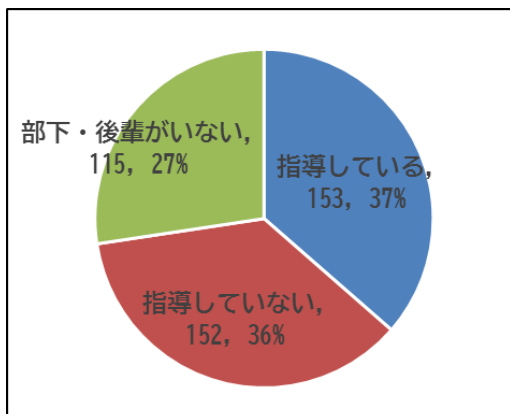
2 目指す職員像

- ① 松本市職員として、どのような資質や姿勢が重要だと思いますか。特に重要だと思うものを次の中から3つ選択してください。

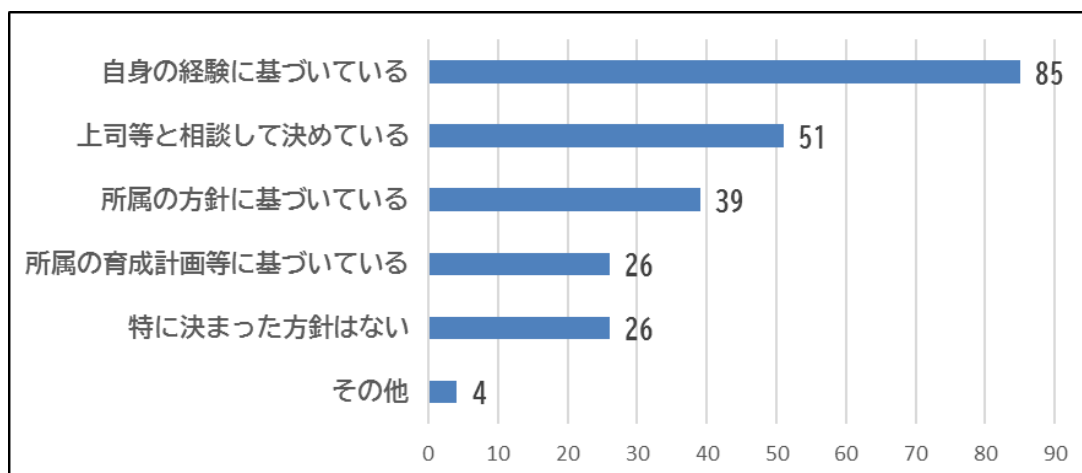


3 職場内訓練（OJT）

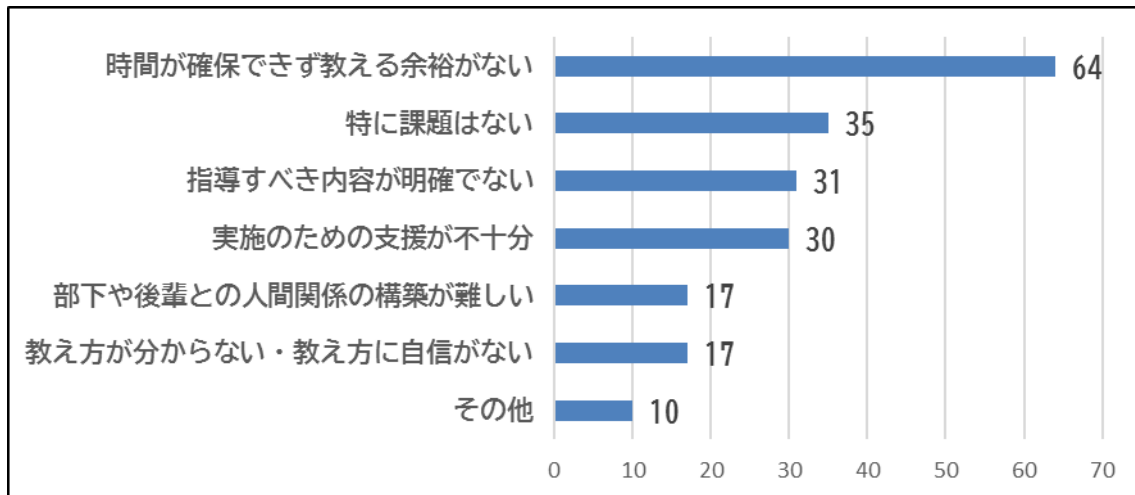
- ① 現在、日常の業務で、新規採用職員や若手職員（採用2～5年目程度）を指導していますか。



- ② 新規採用職員や若手職員を指導する内容はどのように決めていますか。



③ 職場内訓練（OJT）を実施する上での課題は何ですか。

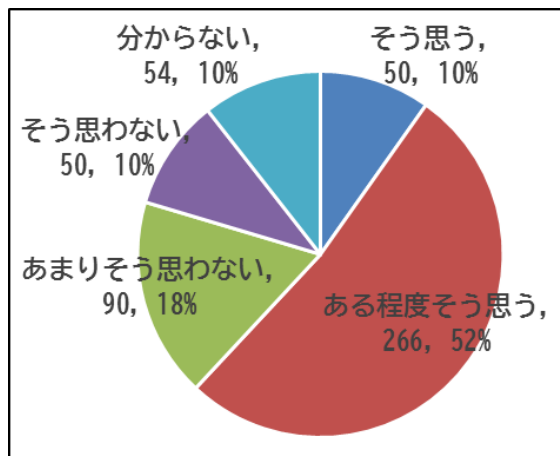


④ 職場内訓練（OJT）について、意見や要望があれば記入してください。

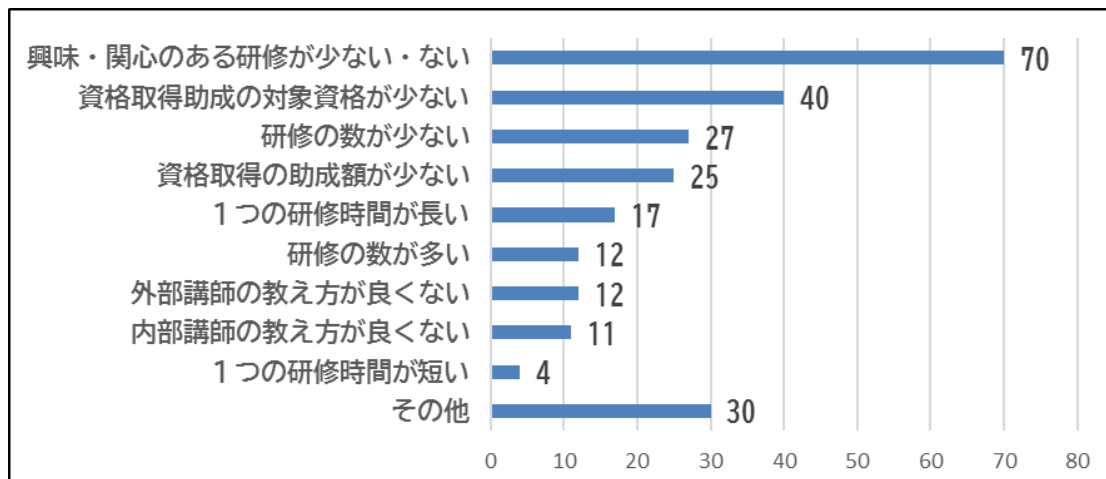
- ・本来のOJTの必要性や目的の理解が浸透していない。
- ・体系的な指導カリキュラムが必要
- ・新人の受入れマニュアルを整備してほしい。
- ・新人教育をメンター個人の力量にかなり頼っている。

4 職場外研修（OFF-JT）

① 職員研修・自己啓発支援は十分だと思うか



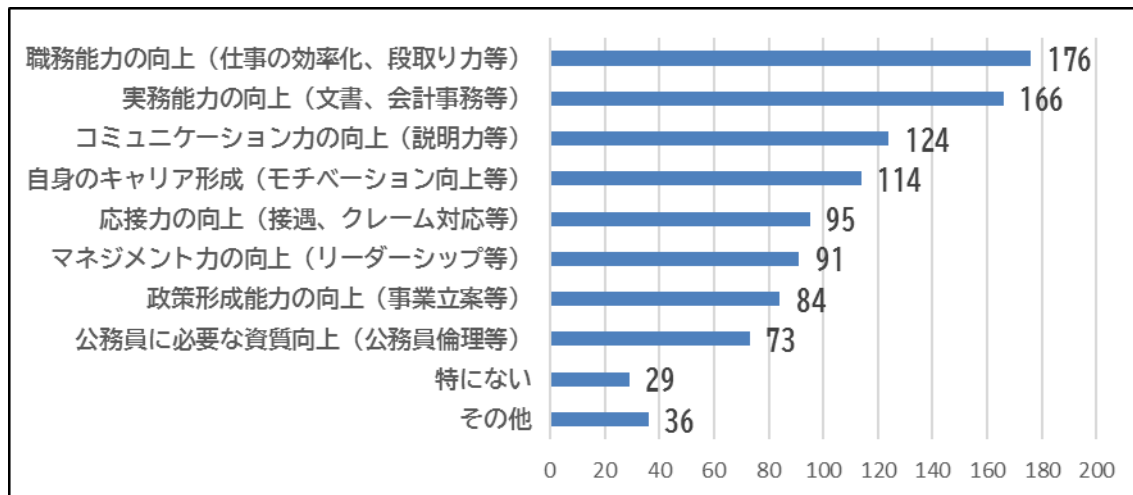
② 「あまりそう思わない」、「そう思わない」と回答した理由を教えてください。



<その他>

- ・研修受講や資格取得のインセンティブがなく、処遇に反映されない。
- ・内部研修だけでなく、他自治体との交流や、他業種の研修もあるといい。

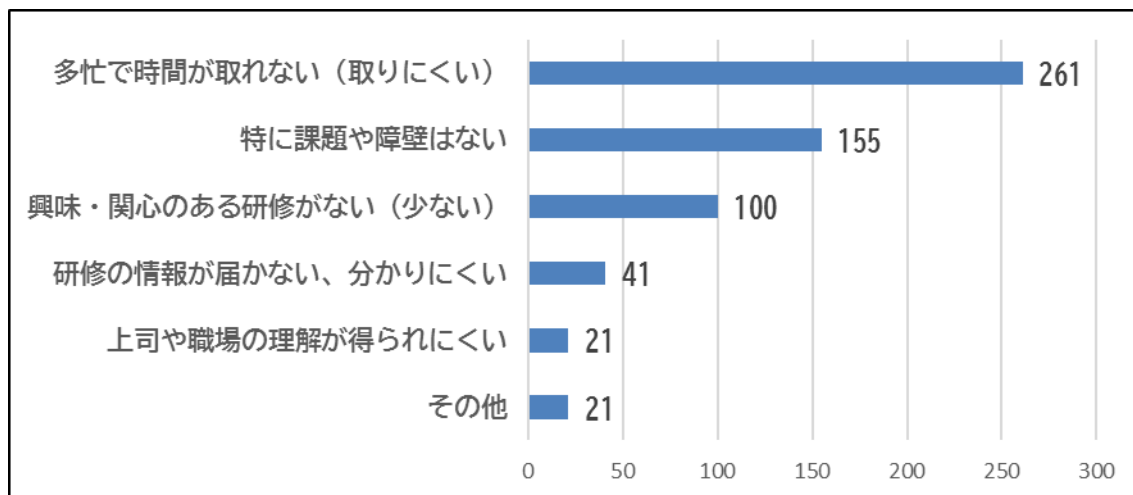
③ 充実してほしい研修分野を教えてください。



<その他>

- ・技術系の専門研修や資格取得のための研修
- ・公務員に必要な法令知識に関する研修
- ・市役所のルールについて学ぶ研修（議会関係、契約関係等）

④ 研修を受講する上で、課題や障壁はありますか。

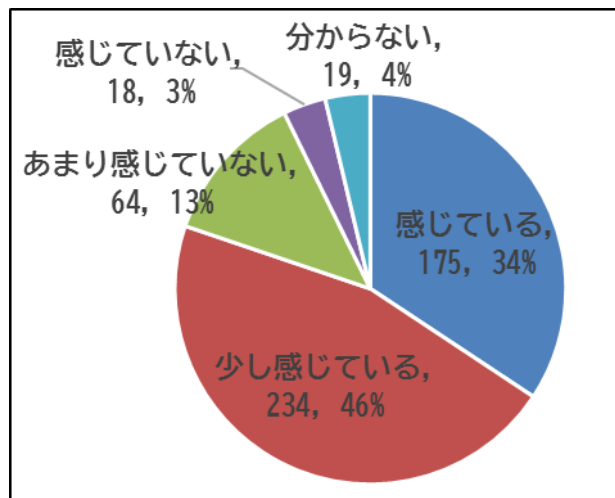


⑤ 職場外研修（OFF-JT）について、意見や要望があれば記入してください。

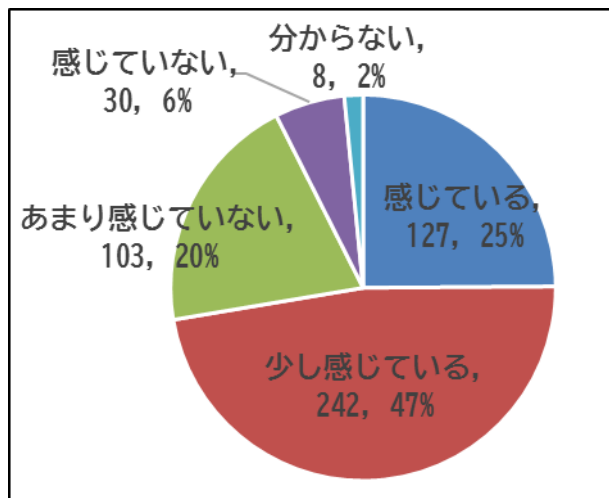
- ・eラーニングやオンライン研修など、都合の良い時間に受講できる研修を増やしてほしい。
- ・資格取得や通信教育助成の対象を広げてほしい。
- ・他自治体の職員と交流できる研修の場があるといい。
- ・やる気のある若手職員が集まって学ぶ機会をつくる。
- ・実施計画の作り方、予算の立て方、国の補助金の取り方など、実務に即した内容の研修

5 働きがい・職場の雰囲気

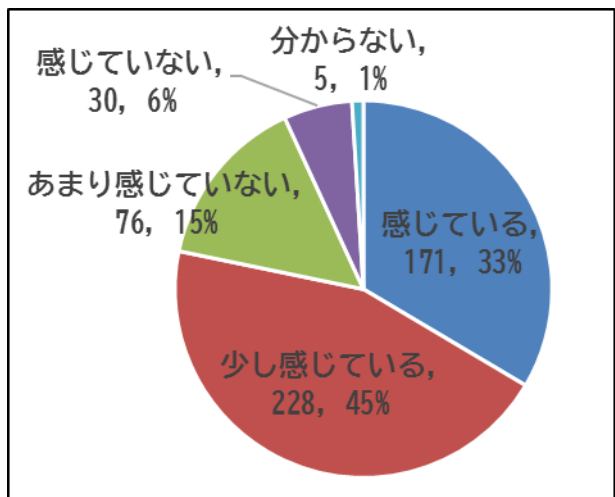
① 自分の仕事が地域や市民に貢献していると感じているか。



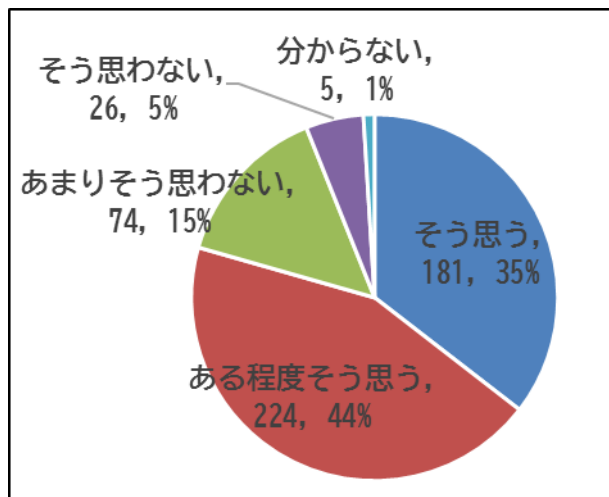
② 仕事を通じて自身の成長や達成感を得られていると感じているか。



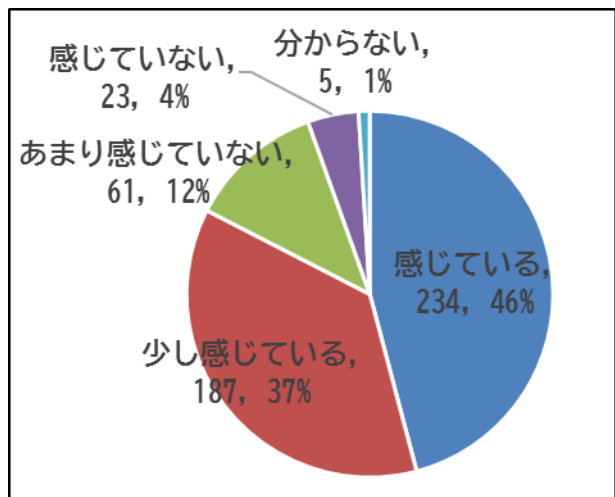
③ 職場内で情報共有が行われ、十分なコミュニケーションが図られていると感じているか。



④ 職場内で自身の考えや意見を自由に発信しやすい環境だと思うか。



⑤ 上司や同僚との関係が良好で、十分なサポートを得られていると感じているか。



⑥ 仕事に対する働きがいや職場の雰囲気について、意見や要望があれば記入してください。

- ・ 人手不足により業務が属人化している。
- ・ 職場のコミュニケーションが不足している。
- ・ 頑張りが適切に評価されていない。
- ・ 上司の360度評価が必要ではないか。
- ・ 上司のマネジメントスキルが不足している。
- ・ 異動等で専門知識の習得や継承が難しい。
- ・ 保守的、閉鎖的、前例踏襲的な組織文化
- ・ チームワークと相互の連携の強化が必要

松本市職員行動指針

私たち職員は、市民全体の奉仕者として、高い倫理観と使命感を持ち、そして自らの職務に誇りを持って、次の3つを柱に行動します。

◆ 私たちは、信頼される職員として行動します。

- 法令や社会のルール・マナーを遵守します。
- 前例や慣例にとらわれず常に改善を意識して、法令やルールの見直しに取り組みます。
- 市民への説明責任を果たし、行政の透明性を確保します。
- 個人情報保護等の情報管理を徹底します。

● 私たち(私)は、上記のほか、このとおり行動します。

◆ 私たちは、プロの職員として行動します。

- 自らの職責と能力開発を意識して職務を遂行します。
- 親切、正確、迅速な対応を心がけ、市民満足度を高めます。
- 常に変化する社会情勢や市民を取り巻く環境を的確に把握します。
- 常に危機管理意識を持ち、市民の生活を守るため率先して行動します。

● 私たち(私)は、上記のほか、このとおり行動します。

◆ 私たちは、チームワークで行動します。

- 職員が互いに意見を言いあい、指摘しあい、そして助けあう関係を築き、心の通った組織でいきいきと働きます。
- 職員間の交流を促進して職員同士の絆を深め、部局を超えたネットワークを築きます。
- 市民から寄せられる様々な意見を共有するとともに、役職や部局を超えて知恵とアイデアを結集します。
- 市民の目線に立ち、互いに力を発揮できる市民との協働のまちづくりを推進します。

● 私たち(私)は、上記のほか、このとおり行動します。

市民一人ひとりが
“このまちに住んでいて良かった”と思える魅力あるまちにすること、
そして“ありがとう”と思える頼りがいのある市役所にすることが、
松本を愛し、この仕事を選んだ私たちの使命です。

「おはよう」の笑顔ではじまる 明るい職場

● 職員行動チェック表 ●

あなたは、胸を張って松本市職員であると言えますか？
…自分に問いかけてください。



このチェック項目は、松本市が組織としてコンプライアンスを推進するうえで、職員がその理念を共有するために日々確認してほしい基本的な事項です。一人ひとりが自分に問いかけながら確認し、「職員行動指針」を胸に刻んで行動してください。

《用語解説》

※1 Society 5.0

狩猟社会 (Society 1.0)、農耕社会 (Society 2.0)、工業社会 (Society 3.0)、情報社会 (Society 4.0) に続く、ICTを活用して経済発展と社会的課題の解決の両立を目指す社会

※2 RPA

Robotic Process Automationの略。定型的な作業をソフトウェアロボットが自動化する技術

※3 PPP/PFI

PPP

Public Private Partnershipの略。公民連携とも言われ、公共サービスの提供に民間が参画する手法を幅広く捉えた概念

PFI

Private Finance Initiativeの略。公共施設等の建設、維持管理、運営等に民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することにより、同一水準のサービスをより安く、又は同一価格でより上質のサービスを提供する手法

※4 ナッジ理論

行動科学の知見を活用して、人々の選択肢を奪うことなく、環境を整えることで、本人や社会にとって望ましい行動をするようにそっと後押しする手法

※5 未利用市有地活用4原則

- 1 公用及び公共用に直ちに利用できるものは、これを優先的に充てる。
- 2 当面活用計画はないが、規模、立地条件、発展性から判断し、将来の公共事業推進（代替地利用を含む。）のために残しておくものは、適切な管理の下、保有する。
- 3 町会から市有地活用希望の申出があったときは、公共の用に供する場合に限り、優先的に町会へ譲渡する。ただし、売却予定価格での有償譲渡とする。
- 4 上記以外で売却可能なものは、積極的に売り払うこととし、財産収入に資するものとする。

※6 OJT

On-the-Job-Trainingの略で、各職場で日々の業務を通じて職員を育成する教育訓練のこと。

※7 複線型人事

能力や適性を踏まえて幅広い分野で活躍するゼネラリストや、特定の分野で専門技術を生かして活躍するスペシャリストなど、複数のコースを設定し、自ら選択することでキャリア形成につなげる人事制度のこと。

※8 エンゲージメント

職員が組織の戦略・目標を自発的に実現しようとする貢献意欲であり、個人と組織の成長方向が連動し、相互に貢献し合える対等な関係性を指すもの