

令和7年度 第1回岸和田市人事給与制度調査審議会

説明資料

【岸和田市人材育成基本方針の改定】

岸和田市人材育成基本方針改正の背景

背景 1 本市の組織運営や人事管理の問題点



- ◆ 財政基盤が極めて不安定 ※過去 25 年の間に 3 度もの財政危機
- ◆ 年功的で横並びの人事給与制度
- ◆ 組織風土、職員の意識や意欲に課題
- ◆ 方針で示されている組織運営・人事管理の課題や実現に至っていない取組が多く残されている

脆弱な財政基盤と消極的な組織風土

- ◆ 組織課題の共有や組織目標の明確化を図る必要がある
- ◆ 職員の働く意欲と能力を最大限引き出すために、頑張る職員が報われる仕組みが必要
- ◆ 職員の意識改革と組織活性化のために、人事諸制度を再構築する必要がある

岸和田市人材育成基本方針改正の背景

方針で示されている組織運営・人事管理の課題と取組

令和6年度第1回岸和田市行財政改革検討委員会（令和6年7月1日開催）資料から抜粋

「人材育成基本方針」において示されている課題 （平成14年3月時点）

- ① 年功序列の人事管理となっている
- ② 管理職のリーダーシップが不十分である
- ③ 職員の意識改革と組織文化・風土の改善が必要
- ④ 組織・職場目標が明確にされていない
- ⑤ 事務・事業の改善に対し消極的である
- ⑥ 行財政改革の取組が末端まで浸透していない

「人材育成方針」で示されている取組の方針

不完全

昇任基準の明確化をはかり、客観的な評価方法の確立に取り組む。

不完全

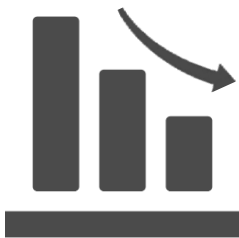
人事考課制度は、能力・実績主義を基本とした、コンピテンシー（発揮能力）に基づく基準による評価とする。

不完全

目標管理の手法による加点主義の評価により、職員のチャレンジ精神、積極性を引き出す制度をめざす。

岸和田市人材育成基本方針改正の背景

背景 2 社会情勢の変化による人材確保への影響



- ◆ 人口減少、少子高齢化による生産年齢人口の減少
- ◆ 全ての自治体において、若年労働人口の不足や、人材の流動化により、人材獲得競争が激化

自治体の経営資源が大きく制限される



- ◆ 質の高い行政サービスを安定的に提供し続けていくために、人材育成・確保の重要性が高まっている
- ◆ 人材確保のための、若い世代から選ばれる組織作りが必要
- ◆ 省力化・生産性の向上や広域連携による行政サービスの維持向上と、それらを支える人材育成・確保が急務

岸和田市人材育成基本方針改正の背景

背景 3 行政課題の複雑化・多様化／求められる能力の変化



- ◆ D X への対応
- ◆ 大規模災害や感染症等の新たなリスク
- ◆ 公共インフラの老朽化
- ◆ こども、子育て施策の充実 e t c.

これまでの経験や取組が通用しない課題の増加



- ◆ 自発的に課題解決に取り組むことのできる人材を育成することが必要
- ◆ 困難な政策課題に対応できる経験、スキル、専門性を持った多様な人材の確保が必要

岸和田市人材育成基本方針改正の背景

背景 4 働き方に対する価値観の変化



- ◆ 「仕事のやりがい」 「成長実感」
- ◆ 「組織への貢献度」 「キャリア形成」
- ◆ 「ワークライフバランス」 「心身の健康維持」

ワークライフバランスの重視と多様な働き方への受け入れ



- ◆ 職員それぞれの多様性を認め合い、多様な働き方を受け入れることが必要
- ◆ 職員が能力を最大限発揮し、生き生きと働くことのできる職場環境の整備が必要

岸和田市人材育成基本方針改正の方向性・スケジュール案

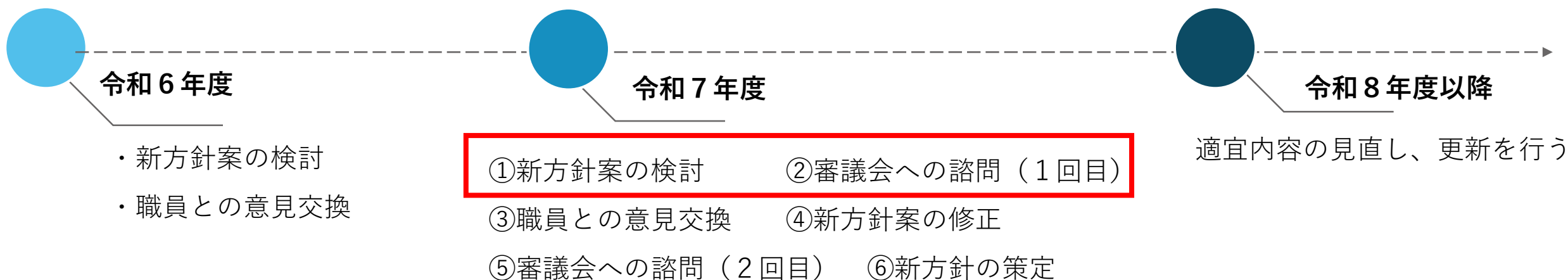
【総務省】人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書概要より

- 少子高齢化、デジタル社会の進展等により行政課題が複雑・多様化する中、戦略的な人材育成・確保に取り組む上での新たな「指針」が必要



現方針の内容と人材確保の視点を踏まえつつ、今の時代にあった内容へ改正を行う

人材育成基本方針改正のスケジュール（案）



岸和田市人材育成基本方針（平成14年 3 月策定）の構成・概要

目次	概要
はじめに	➤ 年功序列や形式的な平等主義など古い価値観に基づいた役所的な運用を廃止 ➤ 人材育成・活用の重要性の認識に立ち、岸和田市が求める「新しい職員像」を示すとともに、組織運営の新たな理念、人事諸制度の改革の方向性を示す
I 方針の意義	本市の 人材戦略 として策定する人材育成のマスタープラン
II 方針がめざすもの	➤ 人事諸制度を戦略的・総合的なものとして再構築 ➤ 職員の個性を尊重し、能力を伸ばす人事制度・運用へ転換 ➤ 岸和田市が求める「職員像」と、その育成のための制度や運用を具体的に提示
III どのような人材育成をめざすのか	向上心のある職員、主体性のある職員を積極的に支援し、行政運営のコア（核）となる人材の育成を目指す ➤ 「求められる職員像」「必要とされる能力・意識」
IV 岸和田市の現状と課題	➤ 職場運営・職場管理の問題点 ➤ 研修体制の問題点
V 人材育成の方策	人事制度の改革と研修の充実、職場環境づくりの推進を相互に連携させ総合的に実施 ➤ 総合的な人事制度の構築と運用 ➤ 個性を尊重し、個性を伸ばす研修 ➤ 職場環境づくり

岸和田市人材育成基本方針（平成14年3月）策定の背景・理念

岸和田市人材育成基本方針「はじめに」から作成

- 少子高齢化・高度情報化・国際化・環境問題・市民意識の多様化など行政を取り巻く環境は大きく変化
- 各自治体がそれぞれの特色を生かした独自のまちづくりに本格的に取り組む時代
- 不況や財政難の中でまちづくりを進めていくためには、地域経営・組織経営の視点が不可欠
- 行政運営における経営資源としての人の重要性を再認識し、人材の育成と活用に取り組まなければならない。
- 全職員が、これまでの古い考え・感覚を改め、真に市民の信頼に応えられるようにならなければならない。
- 職員の意識改革の必要性は以下の2点
 - 「サービス業であるという認識を持って、常に市民の立場に立って行動すること」
 - 「常にコスト意識をはじめとする民間企業の経営的な感覚をもつこと」
- 年功序列や形式的な平等主義など古い価値観に基づいた役所的な運用を廃止し、新たな組織理念・原理の確立に挑戦しなければならない。
- 「人材育成基本方針」は人材育成・活用の重要性の認識に立ち、岸和田市が求める「新しい職員像」を示すとともに、組織運営の新たな理念、人事諸制度の改革の方向性を示すもの。

岸和田市人材育成基本方針（平成14年3月策定）で定める職員像

求められる職員像



自治体職員としての使命と責任を自覚し、岸和田市で働くことに誇りと喜びを持つ職員



仕事への情熱と柔軟な思考力を持ち、活力のある職場づくりのために事務・事業の改善に積極的に取り組む職員



専門的な知識を持ち、常に誠意ある態度で職務を遂行し、市民から信頼される職員



広い視野と創造力、行動力を持ち、市民の立場に立って考え、市民とともにまちづくりを進める職員



人権尊重の精神を貫き、人権を擁護する人間性の豊かな職員

職員意識調査の実施

調査概要

項目	詳細
調査目的	① 人材育成基本方針を改正するにあたり 組織運営・職場管理 における現状と課題等について、職員の意識を把握する。 ② 「働き方・働きがい改革等GP」「給与制度の構造改革GP」で検討を進める改革案の参考とする。
調査対象	すべての正職員 ※市民病院勤務の職員のうち行政職以外の職員（医師・医療技術職・看護師等）、産業高等学校教諭、消防職を除く ※再任用職員、任期付職員、会計年度任用職員、他自治体から派遣されている職員を除く
調査期間	令和6年11月8日（金）から令和6年11月29日（金）まで
調査方法	LogoフォームによるWeb回答
回答数	1,001/1,214 （回答率82.4%）
調査項目	設問数：81（職種・役職によって回答数が異なる） ①基礎情報 ②職場に関すること ③上司のマネジメントに関すること ④モチベーション・やりがい等について ⑤キャリア形成・評価について ⑥理想の組織像や職員像について ⑦人材育成・確保について ⑧人事評価制度について ⑨昇任・昇格管理/職制について ⑩給与・処遇について ⑪職場環境・働き方について ⑫総合（PTに対してのご意見、説明会・懇話会参加の意向）

職員向け説明会・懇話会の開催

職員向け説明会【改革セミナー】 概要

- 開催日：12/19、12/27
- 開催回数：計3回（後日、資料と説明動画を庁内掲示板にアップ）
- 参加者数：計64名
- 目的：本市の人事諸制度における現状と課題及び改革の方向性について、職員と共有する
- 内容：以下の①～③についてプロジェクトチームから説明
 - ① 人事給与制度改革の背景・進め方
 - ② 人材育成基本方針・人事評価制度・働き方働きがいにおける現状と課題、改革の方向性
 - ③ 給与制度・職制・昇任昇格制度における現状と課題、改革の方向性

懇話会【職員ミーティング】 概要

- 開催日：12/19、12/27
- 開催回数：計4回
- 参加者数：計47名
- 目的：**働き方・働きがい改革GP**の案検討（**人材育成基本方針の改正等**）にあたり、職員の意見も踏まえながら進めていくことを周知する
- 内容：以下の①～③について「働き方・働きがい改革GP」から説明を行い、参加者同士で意見や感想を話し合ってもらう
 - ① 職員から意見を聞く手法について【対話による改革】
 - ② 職員意識調査回答結果の速報値について
 - ③ 目指すべき職員像について

岸和田市人材育成基本方針の改正に向けて



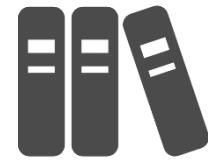
検 証

- 岸和田市人材育成基本方針で示されている課題と取組方針
- 組織風土や職員の意識に関する課題
- 人材育成、人材確保、職場環境、働き方に関する課題



明 確 化

- 新たな方針の「意義」や「目的」
- 改定の必要性や背景
- 目指すべき組織像、職員像
- 目指すべき職員像に近づくための行動指針
- 各職階や職務分野で求められる職員の意識と能力
- 職員個人の役割、上司の役割、人事部門の役割



整 理

- 人事管理（人事評価、昇任昇格、人事異動、職制）の在り方
- 人材育成の在り方や取組の方向性
- 人材確保の在り方や取組の方向性
- 働き方や職場環境に関する取組の方向性
- 方針の職員への周知方法

現方針策定の背景・理念・課題を引き継ぎつつ、今の時代にあった内容へ改正を行う

総務省の指針や新行財改革プラン等も踏まえ、様々な職員の意見も参考にしながら、方針の改正を進める
方針の周知・浸透方法についても検討し、組織的に人材を育成する組織風土の醸成につなげる

① 改定の背景および全体の構成について

- ・ 全体の構成・流れ・配分・分量について
- ・ 現方針の内容や構成との比較について
- ・ 策定までの手順やスケジュール感について
- ・ 今後の職員との意見交換テーマ（現状は組織・職員・職場像のみ）について

※上記内容は例示です。

② 第1章「方針の基本的な考え方」、第2章「組織・職員・職場のめざす姿」について

- ・「方針の位置付けや役割」の内容や伝わりやすさについて
- ・「組織、職員、職場のめざす姿」「行動指針」の内容や伝わりやすさについて
- ・「職階ごとに求められる役割・能力」の内容や伝わりやすさについて
- ・各章で不足している視点や内容について

※上記内容は例示です。

人材育成基本方針の改正を進めるにあたり、ご指摘・ご助言いただきたい内容

③ 第3章「現状と課題」、第4章「取組の方向性」、第5章「方針実現のために」について

- ・「現状と課題」の内容と伝わりやすさについて
- ・「取組の方向性」の内容や構成、分量について
- ・取組内容（第4章関連）の優先順位のつけ方について
- ・方針を形骸化させないための手法（第5章関連）について
- ・各章で不足している視点や内容について

※上記内容は例示です。