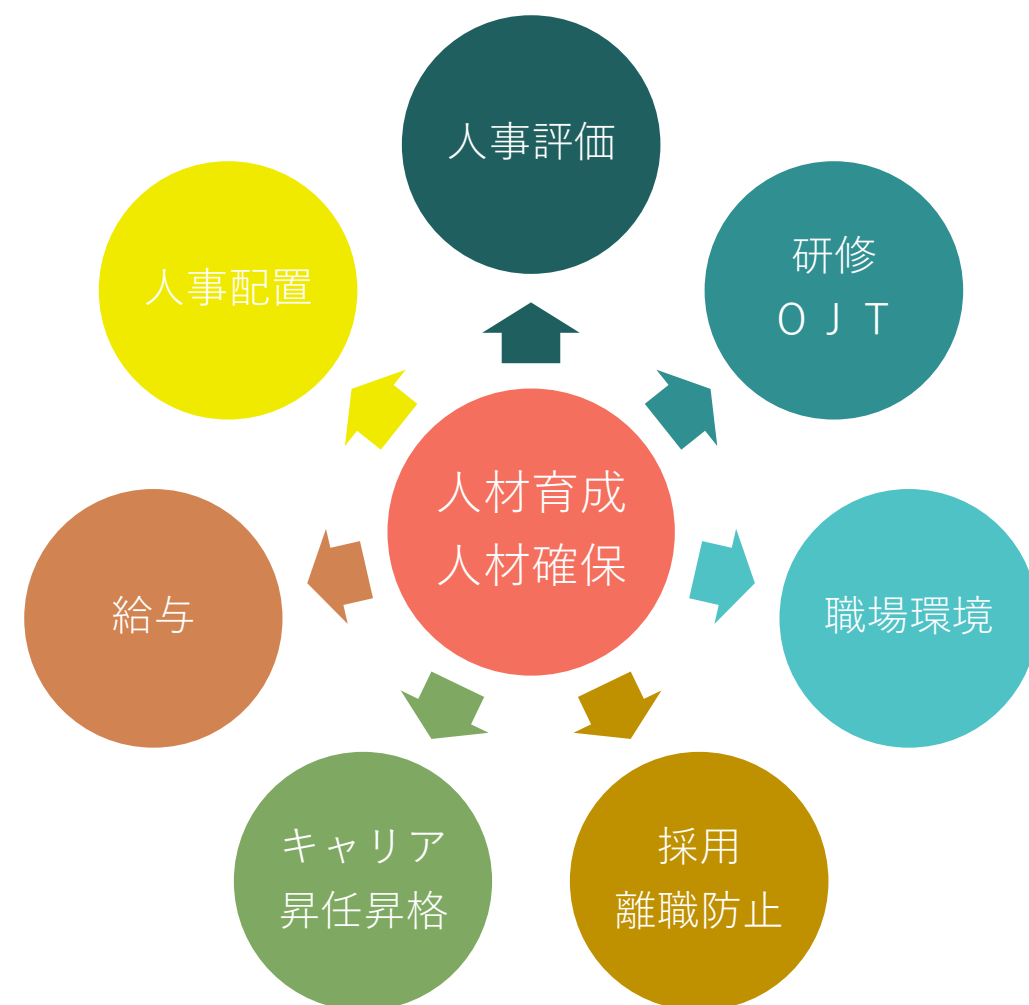


第1章 方針の基本的な考え方

■ 方針改定の背景

- ・時代の変化 / ①方針策定から20年以上が経過し、社会情勢や行政課題、求められるニーズが複雑多様化しており、組織のあり方や職員一人ひとりに求められる能力や知識も大きく変化している。
②人口減少や少子高齢化等により、生産年齢人口が減少し人材獲得競争の激化や雇用の流動化が進む中で、いかにして人材を確保（採用・離職防止）していくかについて、方向性を示し戦略的に取り組んでいく必要がある。
③ワークライフバランスの重視、多様な働き方や価値観の尊重、家庭環境や心身の違いに対する配慮など、多様性を認め合う姿勢も求められている。
- ・方針の形骸化 / 方針では、組織運営の課題や職員の課題、人事管理の中心である昇任・処遇・配置・評価を含めた人事制度改革の方向性が示されているが、実現にまで至っていない取組や課題が多く残されている。
 - ▶本市においても、職員がやりがいを感じながら意欲や能力を向上・発揮できる環境を整える必要がある
 - ▶旧方針の理念や課題を引き継ぎつつ、将来にわたって必要な人材の育成・活用・確保にかかる取組の方向性を示す実効性のあるものとして、旧方針を新しい「人材育成・確保基本方針」として改定する。



■ 方針の位置づけと役割

- ・位置づけ / 都市経営の最上位計画である総合計画を推進し本市の将来像を実現し、持続可能な市政運営を目指すための人材戦略のマスタープラン
- ・役割 / ①本市にとって必要な人材を確実に育成・確保していくための指針として、本市の現状と課題を明確に示した上で、人材育成・確保にかかる各取組や人事諸制度の改革の方向性を示すもの。
②職員一人ひとりの成長や組織による職員の育成をサポートするための“道標”となるもの。

第2章 組織・職員・職場のめざす姿

職員一人ひとりの成長の“道標”として、社会情勢や組織・職員の現状と課題を踏まえた「組織・職員・職場のめざす姿」と「職階ごとに求められる役割・能力」を示す。

組織のめざす姿

岸和田の未来のために団結し、社会や時代とともに変化に適応する組織

職員のめざす姿

 市民から信頼される職員

 熱意をもって挑戦する職員

 目標に向けて自ら考え、自ら行動する職員

職場のめざす姿

職員の活躍・成長を支え、一人ひとりが能力・意欲を余すことなく発揮できる環境

組織・職員・職場のめざす姿の関係性

- 組織のあるべき姿をめざす姿として定義し、めざす組織を構成する職員はどうあるべきかを考えた上で、職員のめざす姿を設定。
- それぞれの職員のめざす姿に対応する具体的な「行動指針」を定め、岸和田市職員としてのあるべき姿をより明確にする。
- 「めざす姿」の実現に向けて頑張る職員を支えるための職場環境を「職場のめざす姿」とする。

1市民から信頼される職員

✓常に市民目線を意識し、真摯かつ誠実に仕事に取り組もう！

✓法令、規則、ルールを理解・遵守し、公平公正に事務を遂行しよう！

✓コミュニケーションを積極的にとり、自分の仕事だけでなく互いに助け合い、協力しあおう！

✓市職員としての責任と使命を自覚し、任された役割・仕事を全うしよう！

✓自分の立場や意見を押し付けるのではなく、相手の立場も理解したうえで丁寧な説明を心がけよう！

2熱意をもって挑戦する職員

✓理想と現状のギャップを正しく認識し、課題解決のために共通の理解を持とう！

✓常に“何が岸和田市にとって最適か”を考え、客観的な視点で市の実状を的確に把握しよう！

✓前例踏襲ではなく、組織や仕事を改善・改革していこう！

✓常に「学び」を意識し、能力を高め続けることで、自分自身も変革していこう！

✓失敗を恐れず、積極的にチャレンジしよう！

3目標に向けて自ら考え、自ら行動する職員

✓具体的な目標を定め、計画的に進捗管理を行い、着実に達成しよう！

✓岸和田市をよくするために自分自身の意志をもって行動しよう！

✓一人ひとりの意欲や能力を引き出し、チームのモチベーションを高めて、成果につなげよう！

✓自らが習得した能力を活用し、自身だけでなく周囲の職員の意欲も高め、成果につなげよう！

職階ごとに求められる役割・能力（標準職務遂行能力）

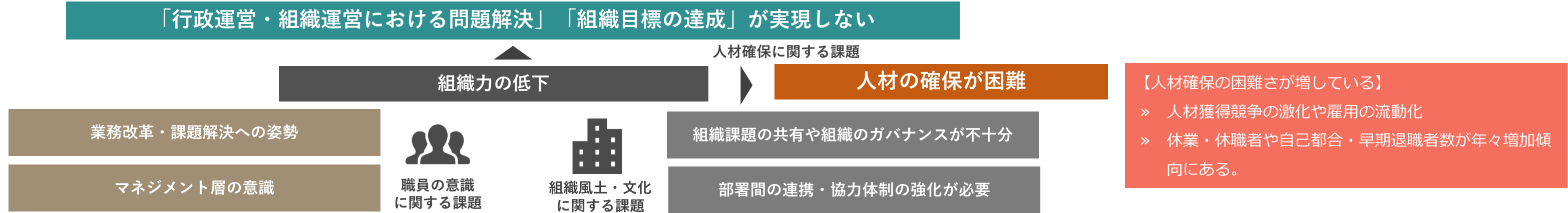
■ 職階ごとの主な役割と、役割を果たすために求められる能力を整理する。また、求められる能力と職員のめざす姿との関係性を明確化し、各職階での職員のめざす姿実現に向けた“成長の方向性”を示す。

職階名	主な役割	
部長	市の経営責任者かつ部の運営責任者として、部の業務全般を統括し、部下の指揮監督を行う	組織統率・構想
課長	課の運営責任者として、課の業務全般を統括し、部下の指揮監督を行う	組織統率・管理
参事	職場全体をまとめる管理職として、組織内外の交渉折衝や職場全体の調整・管理を担うことにより、マネジメント全般を補佐する	組織管理・調整
主幹	職場全体の管理を担いつつ、自らも先頭に立って職務を遂行することにより、組織目標達成や課題解決の主軸となる	組織管理・業務運営
担当長	業務遂行のリーダーとして、部下の指揮監督を行うとともに、自らも先頭に立って業務を遂行する	業務運営・育成
主査・主任	上司の指揮監督のもと、担当業務遂行の主軸となるとともに、後進の指導・育成を行う	業務遂行・育成
職員（高度）	高度な知識経験を必要とする業務を正確かつ迅速に遂行する	業務遂行
職員	定型的な業務を正確かつ迅速に遂行する	業務遂行

- 人材育成への活用：各職階に必要な能力をもち、役割を果たすことのできる人材を育成する。
- 昇任昇格管理への活用：各職階に必要な能力をもち、役割を果たすことのできる人材を昇格させる
- 人事評価への活用：各職階に必要な能力をもち、役割を果たしている人材を評価する。

	職員のめざす姿	求められる能力	部長	課長	参事・主幹	担当長	主査・主任	担当員（高度）	担当員	担当監
マネジメントスキル	2	構想力	◎	◎新たに求められる能力		●すでに具備している能力		■各階層における特に重要な能力		
	3	組織統率力	◎							
	3	行政経営能力	●	◎						
	1	危機管理能力	●	◎						
	2	政策形成能力	●	●	◎					●
	1	折衝調整能力	●	●	◎					●
	3	目標管理能力	●	●	◎					●
	3	部下評価能力	●	●	●	◎				●
	3	職場管理能力	●	●	●	◎				●
	3	リーダーシップ	●	●	●	◎				●
専門スキル	2	課題解決能力	●	●	●	●	◎			●
	3	目標設定能力	●	●	●	●	◎			●
	3	指導育成能力	●	●	●	●	●	◎		●
	1	高度な業務遂行能力	●	●	●	●	●	◎		●
	1	協調性	●	●	●	●	●	●	◎	●
	3	自主性・計画性	●	●	●	●	●	●	◎	●
	2	自己啓発力	●	●	●	●	●	●	◎	●
	1	コミュニケーション能力	●	●	●	●	●	●	◎	●
	1	業務遂行能力	●	●	●	●	●	●	◎	●
	2	デジタルリテラシー	●	●	●	●	●	●	◎	●
	1	倫理観	●	●	●	●	●	●	◎	●

本方針における具体的な取組の方向性を示すにあたり、社会情勢や実施した職員意識調査の結果等を踏まえ、本市の課題を整理する。



行政運営・組織運営の問題

I	市の構造的な行政課題の解決が停滞	»	過去25年の間に三度もの財政危機に直面するも、財政の構造的な脆弱性は克服に至っていない。 行財政改革に関する各種計画やプランに繰り返し挙げられてきた課題の解決が、長期間先送りされている。
II	旧方針に掲げた課題の解決や取組の実行が不十分	»	旧方針：「人材を持たない組織は、すぐれた計画・組織があっても実行力を持たない」 「人事管理の中心といえる昇任・処遇管理制度を含めた人事制度の全面的な改革が課題」 「全職員の意識改革の推進と組織文化・風土の改善への取り組みが必要」 行政課題の解決に向けた取り組みの停滞は、旧方針に掲げた「人事諸制度の改革」「職員の意識改革」「組織風土・文化の改善」の取り組みが十分に実行されておらず、「めざす職員像の実現」や「組織の活性化」が道半ばであることも一因である。

行政運営・組織運営の問題に起因する主な課題

①職員・管理職の意識に関する課題	
I 業務改革や課題解決への姿勢	» 旧方針：「改革・改善には消極的な職場」 職員が当事者意識をもって積極的に業務改革や課題解決に取り組むための意識改革と、職員の積極的な姿勢や取組が適正に評価される仕組みが必要。
II マネジメント層の意識	» 旧方針：「管理職のリーダーシップが不十分」「組織・職場目標が明確にされていない」 マネジメントを効果的に機能させるために、組織のリーダーであるマネジメント層の意識改革と、組織目標の達成が適正に評価される仕組みが必要。

②組織風土・文化に関する課題	
I 組織課題の共有や組織のガバナンスが不十分	» 旧方針：「行財政改革の取組が一人ひとりの職員にまで浸透していない」 現状：多くの課題解決に向けた取り組みが停滞している。 全庁的な組織課題の共有と組織のガバナンス強化に向けた仕組みや制度により、組織として取組の進捗を適正に管理することが不可欠。
II 部署間の連携・協力体制の強化が必要	» D X アンケート：本市では部署間の協働や連携の促進に課題 市民や組織全体の利益よりも、自らや自らが所属する組織の都合や利益を優先する職員が多いと、部署間の対立が発生し、課題解決を阻む一因に。

課題発生 の 主な要因

I	年功的で横並びの人事管理	»	現行の人事給与制度は、国家公務員や他の自治体と比較して「職務や職責、責任の度合が不明確な職制」「曖昧な昇格基準」「昇格メリットが小さい給与体系」となっており、人事評価結果の活用が不十分であるなど、職員の成果や能力が評価や処遇に反映されにくいものとなっている。
II	職員の意識改革や戦略的な人材育成・人事配置が不十分	»	職員の意識改革、意欲・能力の向上、マネジメント力強化に資する職員のキャリアに合わせた「体系的な育成プログラムの整備」や「適材適所の人事配置」、組織目標の達成と職員の成長を目的とした「人事評価制度の活用」が不十分である。
III	働きやすさを感じにくい職場環境	»	本市の職員のモチベーションは高い状態にあるとは言えない。他の市町村と比較して時間外勤務時間数が多く、業務量や業務内容に不公平さを感じている職員も多い。また、在宅勤務や時差勤務等の柔軟な働き方も浸透していない。

第4章 取り組みの方向性

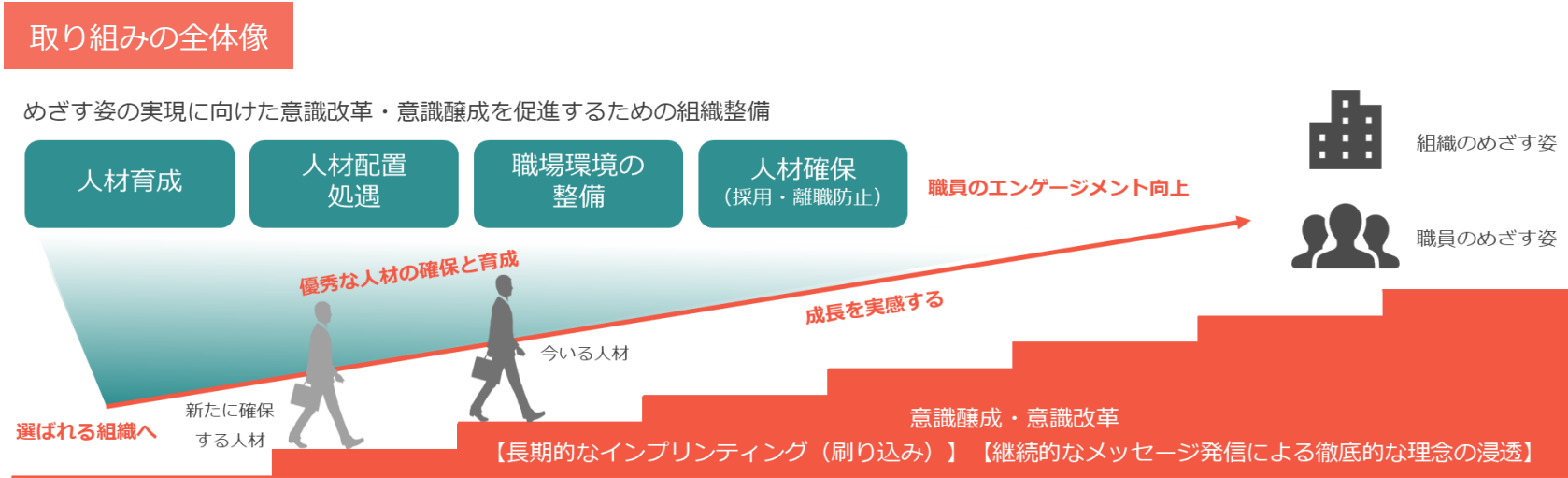
組織・職員・職場のめざす姿、本市の現状と課題を踏まえ、人材育成・確保にかかる取り組みの方向性を示す。

取り組みのメインテーマ

全職員の意識改革による組織風土の刷新

- 組織として課題解決への取り組み推進が決定しているにも関わらず、長期にわたり課題解決が進まない現状こそが、組織運営の根本的な問題。
- 旧方針で指摘されている課題が今なお残存しており、組織全体として“課題解決を先送りにする文化”が根付いている。
- 現状を打破するためには、市長をはじめとするマネジメント層の関わりのもと、職員の意識改革による組織風土の刷新が不可欠。

職員の意識改革・醸成に取り組むとともに、職員が課題解決や目標達成に“やりがい”を見いだせるような制度や環境等を整備する。



職員の育成イメージ							
キャリアUP>>> 異動 異動 異動 異動 異動							
キャリア相談会 適切な評価と人材活用 一人ひとりが能力・意欲を余すことなく発揮できる環境							
職階	担当員	担当員（高度）	主査・主任	担当長	主幹・参事	課長	部長
重視する スキル	業務遂行	業務遂行	業務遂行・育成	業務運営・育成	組織管理・調整	組織統率・管理	組織統率・構想
基礎研修	・新規採用職員研修（前期・中期・後期） ・2年目研修「ステップアップ研修」 ・3年目研修「政策形成研修」 ・4～5年目研修「行政課題実践研修」		・プレ管理職研修	・新任担当長研修	・プレ課長研修	・新任課長研修 ・管理職リーダー研修 ・プレ部長研修	・管理職リーダー研修
能力開発 研修	・若手職員研修 ・法制執務 ・クレーム対応	・法制執務 ・自治基本条例 ・マニュアル作成	・地方自治法事例研究 ・フンペーパー ・マッセセミナー等	・マネジメント ・情報セキュリティ ・自治体DX基礎	・情報セキュリティ ・自治体DX基礎	・情報セキュリティ ・自治体DX基礎	・情報セキュリティ ・自治体DX基礎
	DX推進リーダー	DX推進マネージャー					
政策形成 研修		・総合計画に関する研修 ・財政研修 ・行財政改革に関する研修		・スクラップ研修	・EBPM研修		
特別研修	・人権問題	・人権問題	・人権問題 ・健康管理 ・防災	・人権問題 ・マネジメント ・メンタルヘルス ・防災	・人権問題 ・マネジメント ・メンタルヘルス ・ゲートキーパー養成	・人権問題 ・ハラスメント防止 ・マネジメント ・メンタルヘルス	・人権問題 ・メンタルヘルス
派遣研修	市町村アカデミー・国際文化アカデミー						

取り組み 方向性 1 抜本的な職員の意識改革と体系的な育成プログラムの整備等による人を育てる職場づくり

- ✓ 組織理念の浸透と推進体制の強化
- ✓ 「組織全体視点」・「住民視点」での課題や取組内容の共有による職員の意識改革
- ✓ マネジメント能力を持った管理職の育成と意識改革
- ✓ 職場間、部署間コミュニケーション・連携の充実
- ✓ 自己啓発やチャレンジを支える組織づくり
- ✓ 採用から退職までを見据えた体系的な育成プログラムの整備
- ✓ 新人職員の育成
- ✓ OJTの充実と推進
- ✓ 既存の研修制度の活用・充実
- ✓ 育成型人事配置（ジョブローテーション）によるキャリア支援
- ✓ DX人材の育成

取り組み 方向性 2 職員の働く意欲と能力を引き出し、生産性を向上させる人事制度の再構築

- ✓ 戦略的な組織体制と職員の適正配置
- ✓ 将来のキャリアプランをイメージしやすい取り組みの推進
- ✓ 能力と実績を適切に評価し、やりがいを実感し、職務を通じて成長することができる人事評価制度の再構築
- ✓ 働くモチベーションを維持・向上させる給与制度、昇任昇格制度への見直し

取り組み 方向性 3 職員が働きやすさを実感し、仕事に前向きに頑張ろうと思える職場環境の整備

- ✓ 組織エンゲージメントの把握と職員の満足度や意欲の向上
- ✓ 職員の柔軟な「働き方」の推進とワークライフバランスの充足
- ✓ 心身ともに健康に勤務できる職場環境の整備
- ✓ 労働生産性の向上による職員が企画立案、政策形成、能力開発等に取り組める時間の創出

取り組み 方向性 4 優秀な人材の積極的な採用と、離職防止に向けた職員を守る取り組みの推進

- ✓ 人事部門だけでなく全職員で採用活動に取り組む意識の醸成や連携体制の構築
- ✓ 積極的な情報発信や志望者の早期発掘
- ✓ 受験対象者や受験方法、試験内容の工夫による「受験しやすさ」の向上
- ✓ 柔軟かつ多様な雇用形態による専門人材の確保
- ✓ 職種・年代別の休職・退職・内定辞退者数の推移の定量的な把握
- ✓ 休職・退職・内定辞退の要因の分析（ヒアリングやアンケート等）と防止策の検討

1. 推進体制の構築

本方針の理念を全職員へ浸透させ、人材育成・確保の各取組みを推進するためには、市長をトップとする特別職の強いリーダシップのもと、各職場の職員と人事部門がそれぞれの役割を認識し、連携しながら役割を果たしていくことが欠かせない。

I. 人事部門の役割

本方針を全庁的に周知・浸透させ、方針に沿った具体的な取組推進の旗振り役となる。

II. 管理職の役割

本方針を職場内に周知・浸透させ、方針に掲げる組織像・職場像の実現と人材の育成に努める

III. 職員の役割

上司や同僚と協力しながら方針に掲げる組織像・職員像・職場像の実現を目指す

2. 計画の策定と進捗の管理

- 本方針に基づく具体的な取組内容とスケジュールを示した計画（アクション・プラン）を策定する。
- 特別職への進捗報告や附属機関である人事給与制度調査審議会での審議を定期的に行うこと等により、進捗を適正に管理する。
- 庁内外への公表や研修等での積極的な活用により、本方針の組織全体への浸透を図る。

3. 定期的な見直し

- 本方針は、社会や時代の変化等も踏まえ、10年程度のスパンで見直しを行う。
- 岸和田市総合計画の内容とも整合性を図る。