



**岸和田市人材・確保基本方針 ガイドライン  
資料編**



# 職員の意識や組織風土・文化に関する問題点（説明詳細）

## 部署間における連携・協力体制

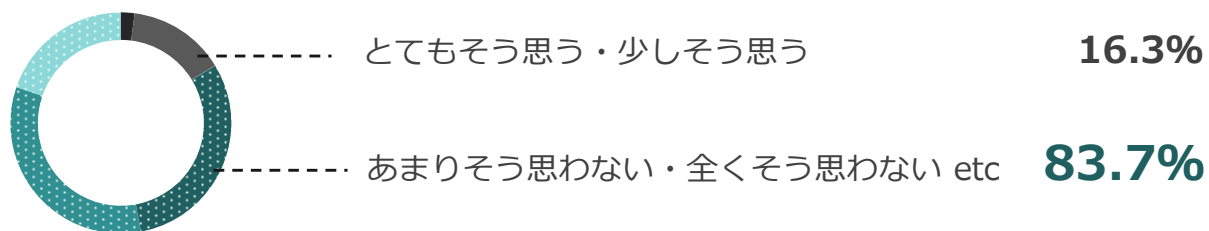
行政DX推進に係る職員アンケート\*（以下、「行政DX職員アンケート」）の結果から、部署間の協働や連携の促進に課題があることが分かります。本市が抱える課題は関係部署で連携・協力しないと解決につながらないものも多いですが、自身の所属する課や担当の都合や論理だけが優先されると、部署間の対立が発生し、課題解決を阻んでしまいます。市や組織全体のために職員一丸となって取り組むという意識の醸成が欠かせません。

## 組織目標・組織課題の共有

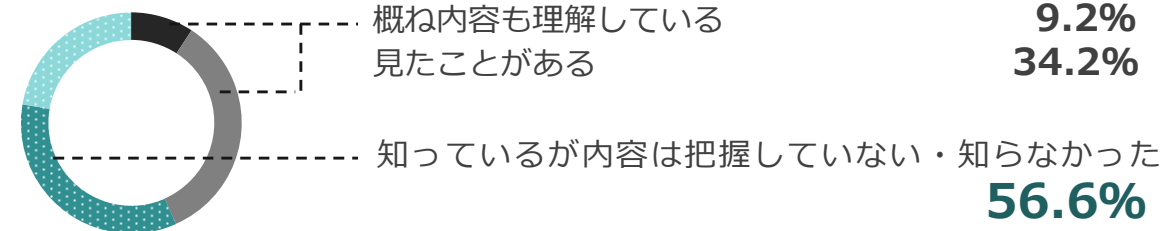
多くの課題解決が停滞する現状を打破するためには、組織が掲げる目標や取組の方向性、組織課題の共有が必要不可欠です。こうした組織全体の課題や解決の方向性を示したものが、総合計画や本方針、新行財政改革プランといった個別計画になりますが、方針や計画の中には、職員に広く周知されておらず浸透していないものがあります。

これまでの基本方針も効果的な周知が図られていないため、内容を理解している職員は全体のわずか9%に留まっています。

岸和田市全体として、組織内で部署間の協働が促進されていると思いますか。



あなたは「岸和田市人材育成基本方針」を知っていますか。



\* 行政DX職員アンケート（令和5年度実施）

※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、保育士・幼稚園教諭を除く）

職員意識調査（令和6年度実施）

※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）

# 職員の意識や組織風土・文化に関する問題点（説明詳細）

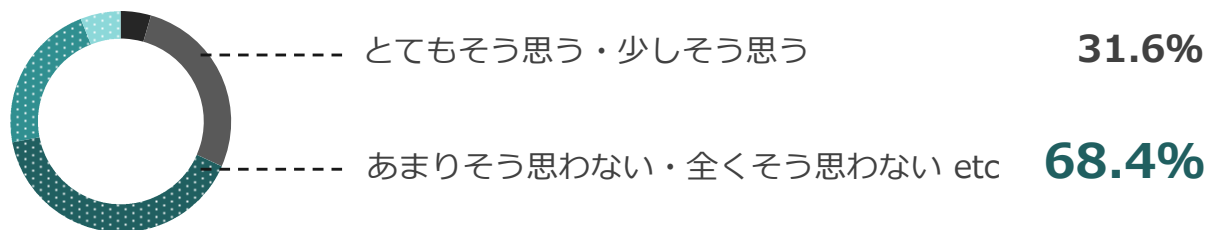
## 組織のガバナンス・マネジメント

管理監督職の重要な役割は、組織目標の達成や課題解決に向けて、部署内の人員や業務等を適正に割り振り、業務の進捗や部下をマネジメントすることです。そして、大きなトラブルや困難な場面に遭遇した際は、矢面に立って対応しなければなりません。

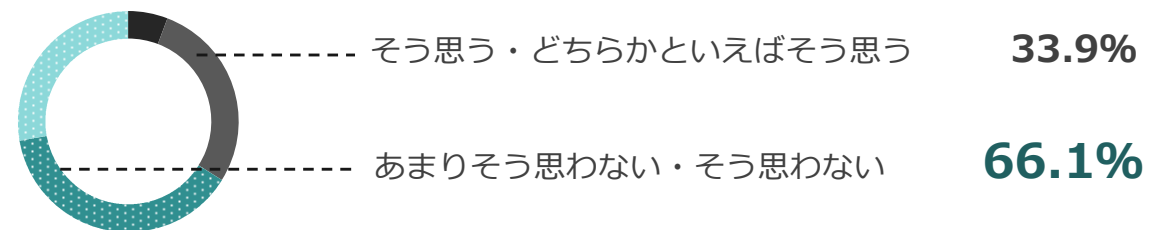
一方で、組織の責任者として求められるマネジメントレベルも高いことから、その責務や重圧に耐えきれず、消極的な姿勢が表面化してしまう傾向にあります。

これまでの方針でも、「管理職のリーダーシップが不十分」であることを指摘してきました。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作りが急務です。

変革マインド、チャレンジ、モチベーションアップ、リーダーシップ等の成長マインドが自身にあると思いますか。【主幹級以上の回答を抽出】



職員間の業務量や業務内容に不公平感がない（特定の人に仕事が偏ったりしていない）。



# 職員の意識や組織風土・文化に関する問題点（説明詳細）

## 業務改革や課題解決への意欲・能力

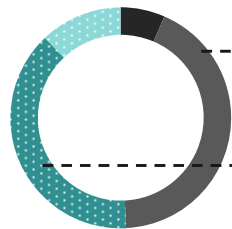
行政DX職員アンケートや職員意識調査の結果から、これまでの方針でも課題として指摘してきた「改革・改善には消極的な職場」が、現在においても継続して抱える課題であることが分かります。

“いつか、誰かが解決してくれるのではないか”という楽観姿勢と、解決を先送りにし“自分が当事者とならないようにすること”に労力を費やしてしまうといった消極的な姿勢が、職員に潜在化しているのではないのでしょうか。

官庁組織については、一般的に、現状を維持しようとする自己防衛本能が働く傾向が顕著であるとされています。こうした組織の体質が職員にも染み込み、消極的な意識を生み出している可能性があります。

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と取組が適正に評価される仕組み作りが急務です。

社会情勢や環境の変化に対応できている。



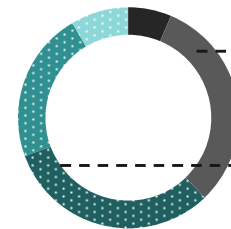
そう思う・どちらかといえばそう思う

49.3%

あまりそう思わない・そう思わない

50.7%

あなたの所属部署は現状に満足せず、変革を受け入れるオープンな文化であると思いますか。



とてもそう思う・少しそう思う

38.1%

あまりそう思わない・全くそう思わない etc

61.9%

# 令和6年度 職員意識調査

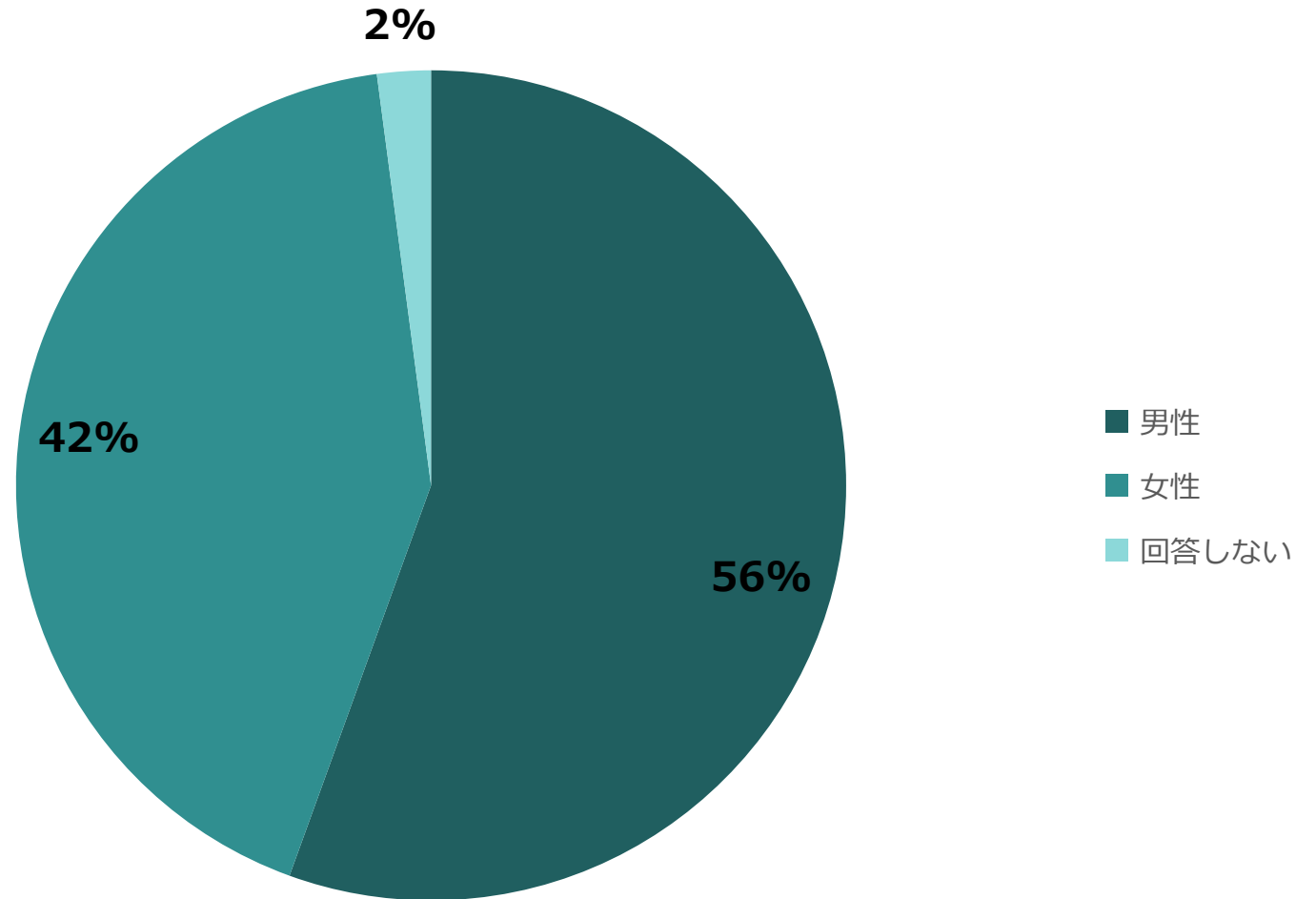
## ● 調査概要

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 <b>組織運営・職場管理</b> 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）

■ 【Q1-1】 あなたの性別を選択してください。 【必須】

項目	数値
男性	556
女性	424
回答しない	21

n = 1,001

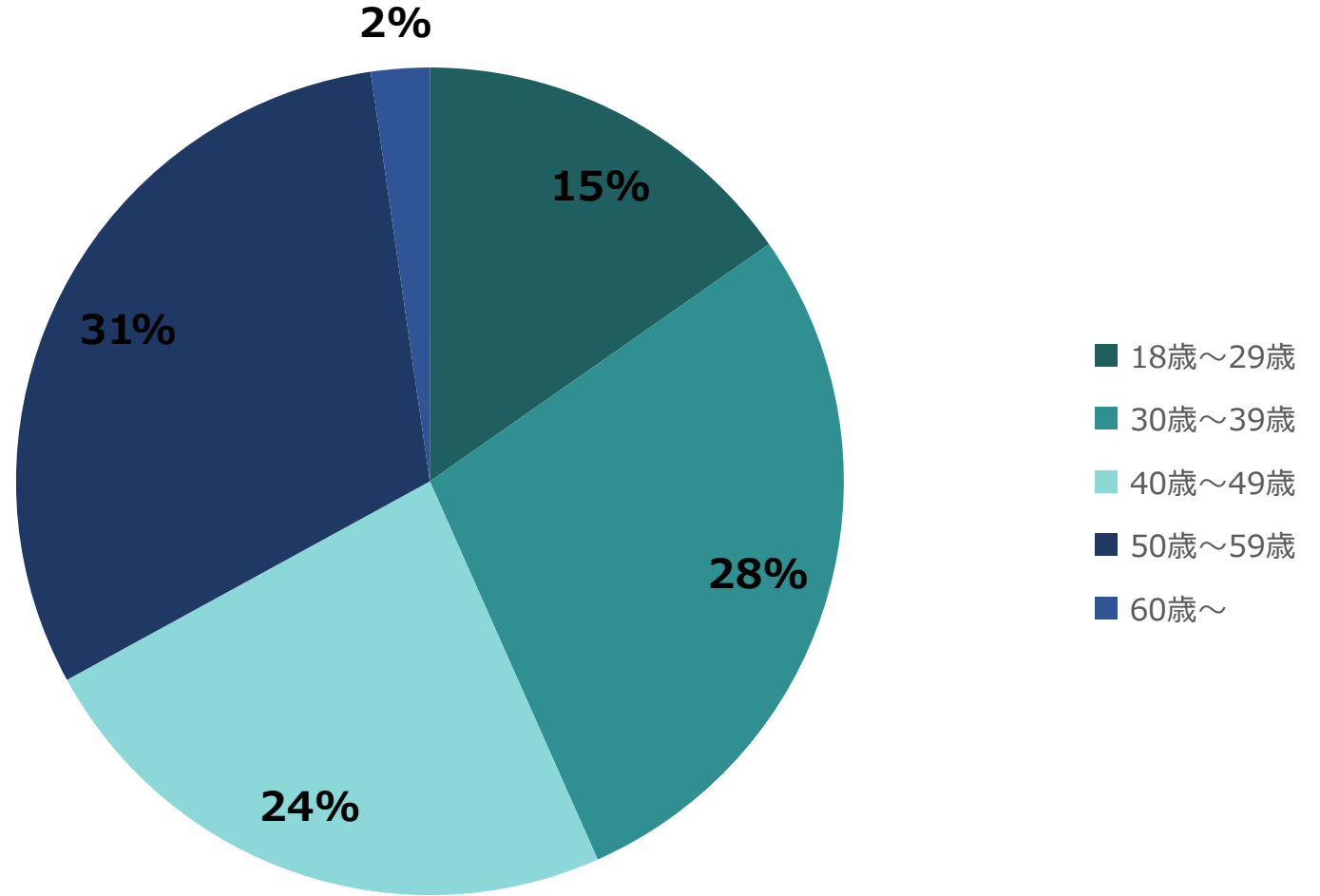


【Q1-2】 あなたの年齢にあてはまるものを選択してください。

【必須】

項目	数値
18歳～29歳	153
30歳～39歳	281
40歳～49歳	237
50歳～59歳	307
60歳～	23

n = 1,001



### 【Q1-3】 あなたの職種を選択してください。

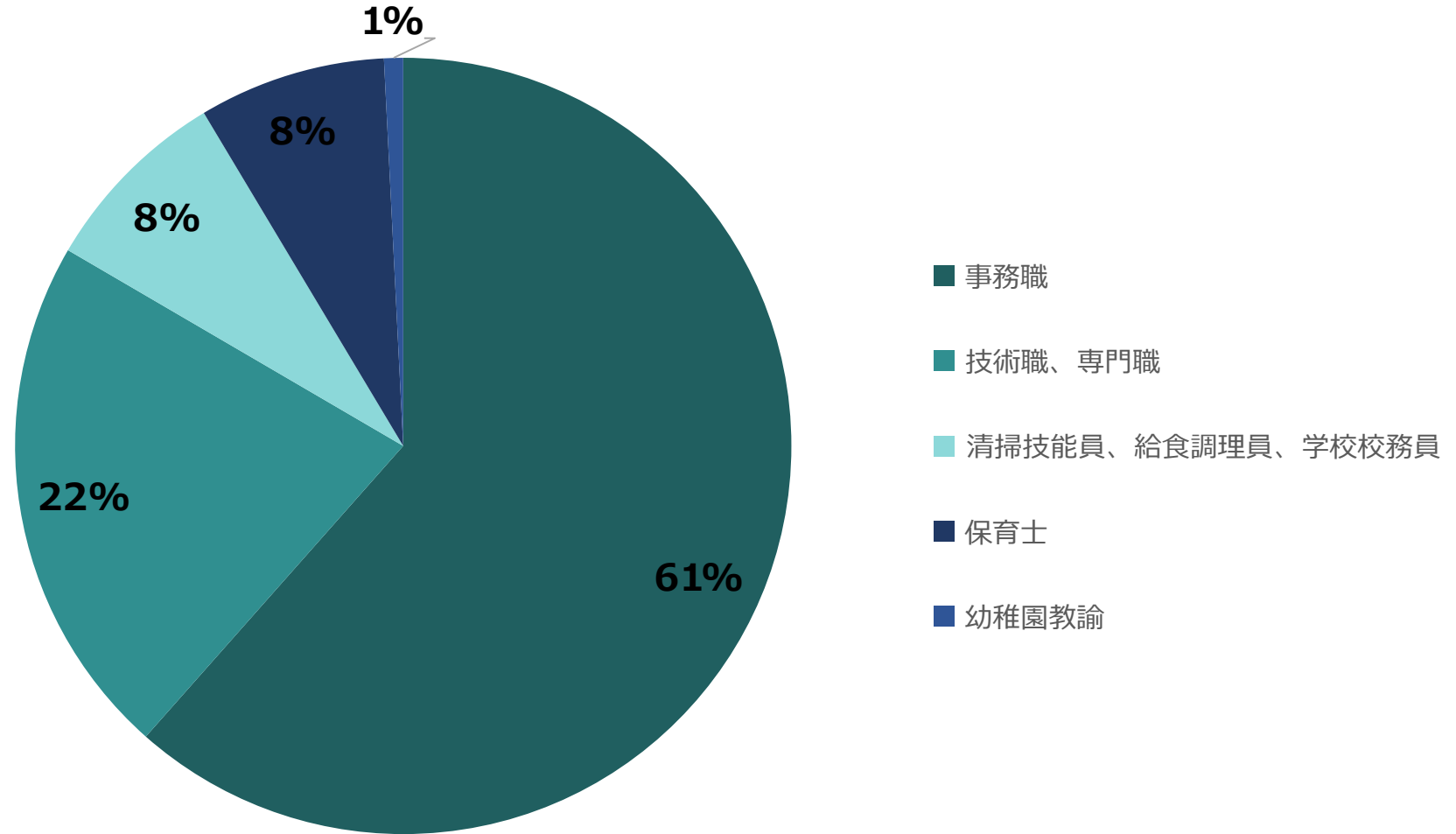
【必須】

項目	数値
事務職	616
技術職、専門職	219
清掃技能員、給食調理員、学校公務員	80
保育士	78
幼稚園教諭	8

n = 1,001

※保育施設で勤務する保育所看護師・作業療法士・言語聴覚士・理学療法士は「保育士」を選択してください。

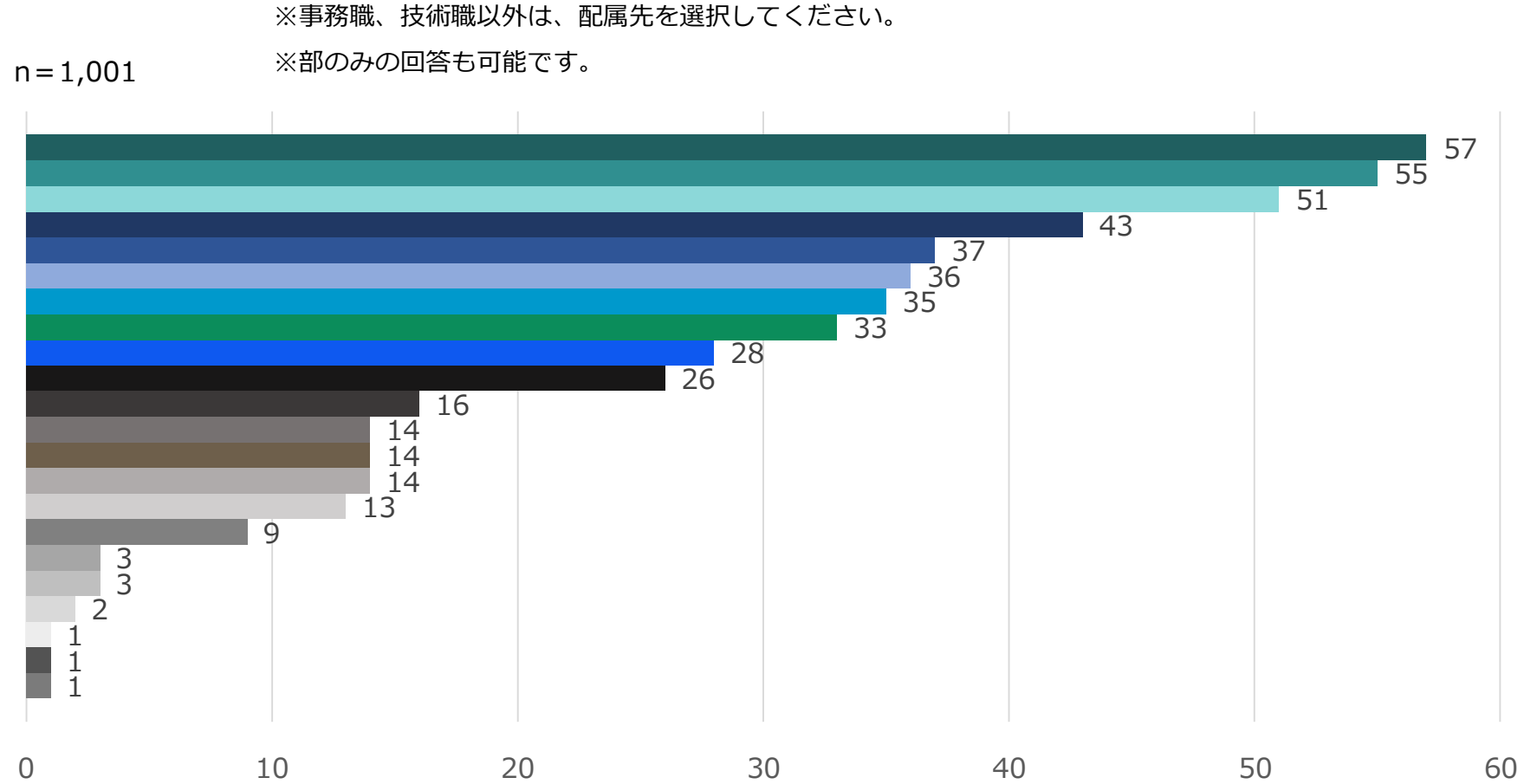
※保育施設で勤務する給食調理員は「清掃技能員、給食調理員、学校校務員」を選択してください。



# 【Q1-4】 差し支えなければあなたの所属課を教えてください。

【任意】

項目	数値
回答あり	492
未回答	509

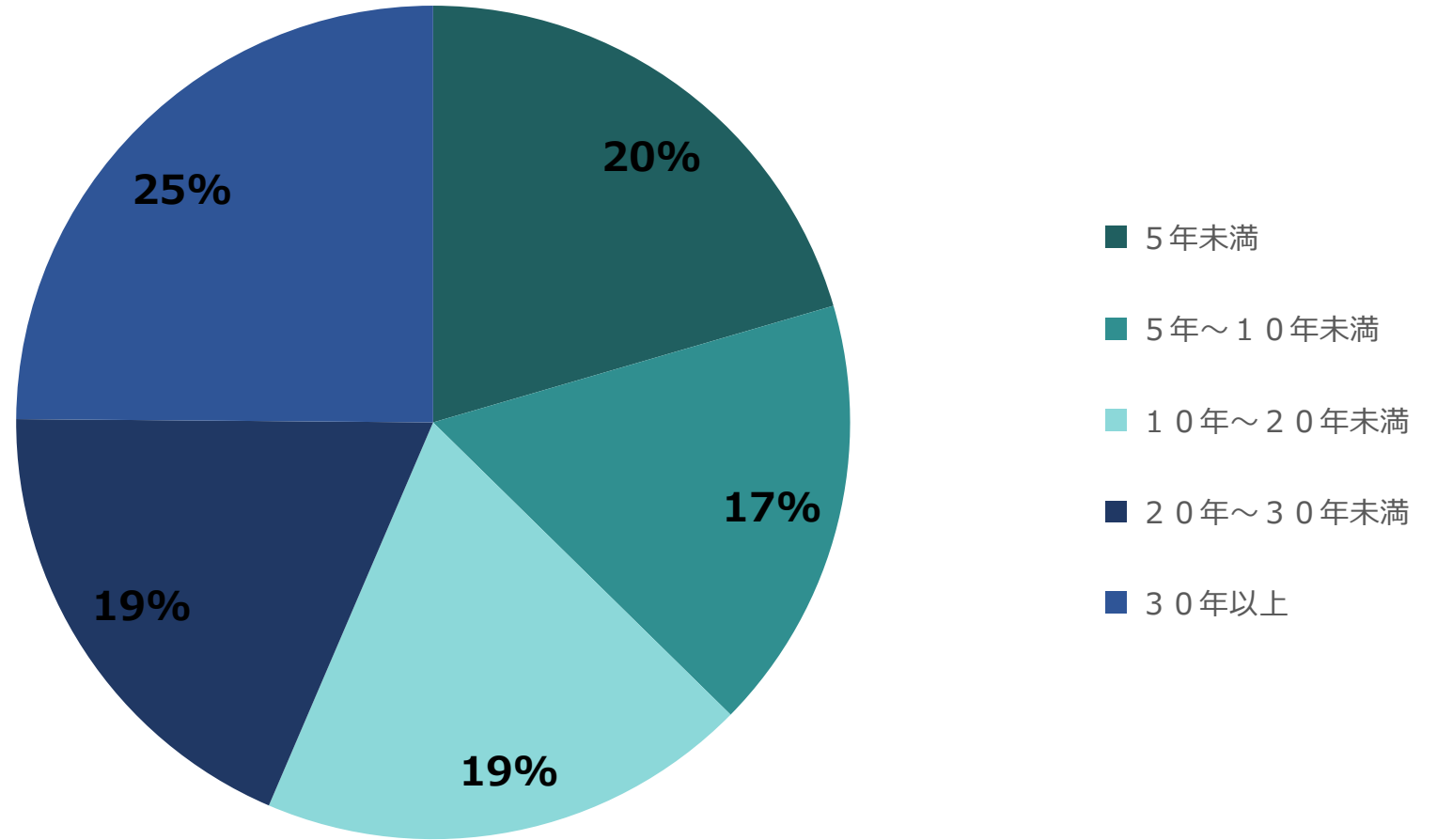


- 子ども家庭応援部
- 市民環境部
- 福祉部
- 保健部
- 財務部
- 上下水道局
- まちづくり推進部
- 総務部
- 建設部
- 保育所
- 教育総務部
- 生涯学習部
- 学校教育部
- 魅力創造部
- 総合政策部
- 病院事務局
- 危機管理部
- 幼稚園
- 公営競技事業所
- 議会事務局

【Q1-5】 あなたの本市での勤続年数について、あてはまるものを選択してください。 【必須】

項目	数値
5年未満	205
5年～10年未満	169
10年～20年未満	191
20年～30年未満	187
20年～30年未満	249

n = 1,001

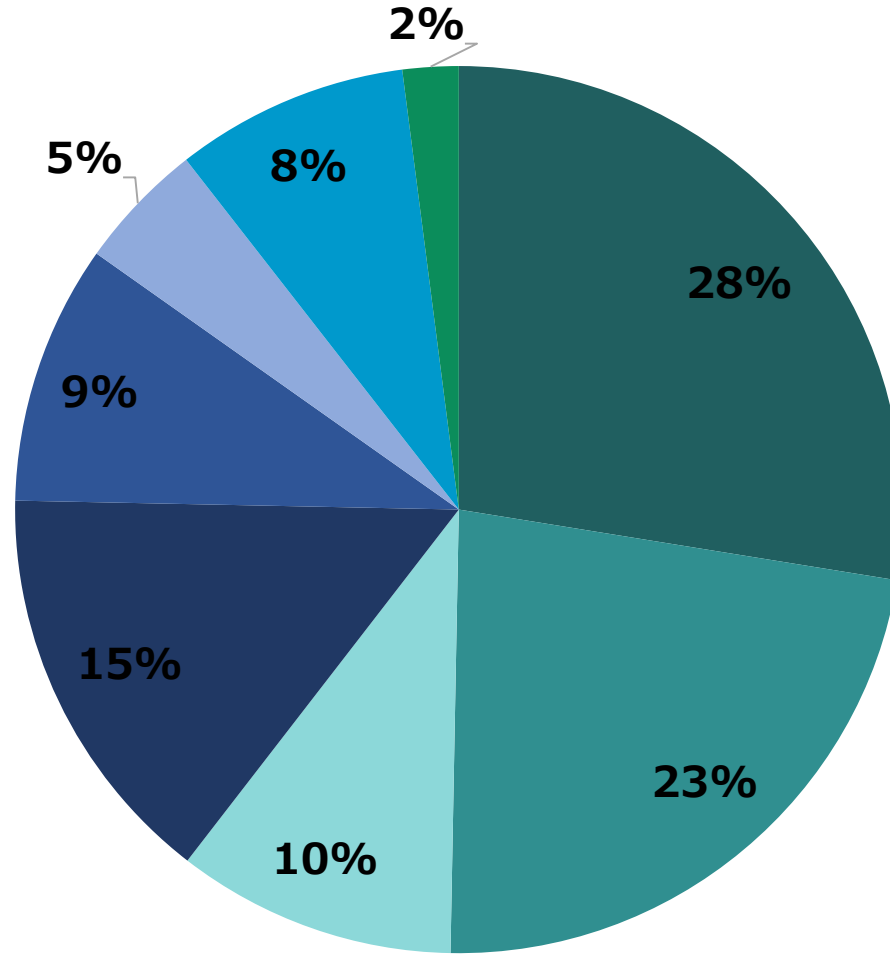


【Q1-6】 あなたの職階を選択してください。（事務職・技術職、専門職） 【必須】

※次長など部長級は「部長」を選択してください。

項目	数値
職員	230
主任	190
主査	85
担当長	124
主幹	79
参事	39
課長	71
部長	17

n = 835



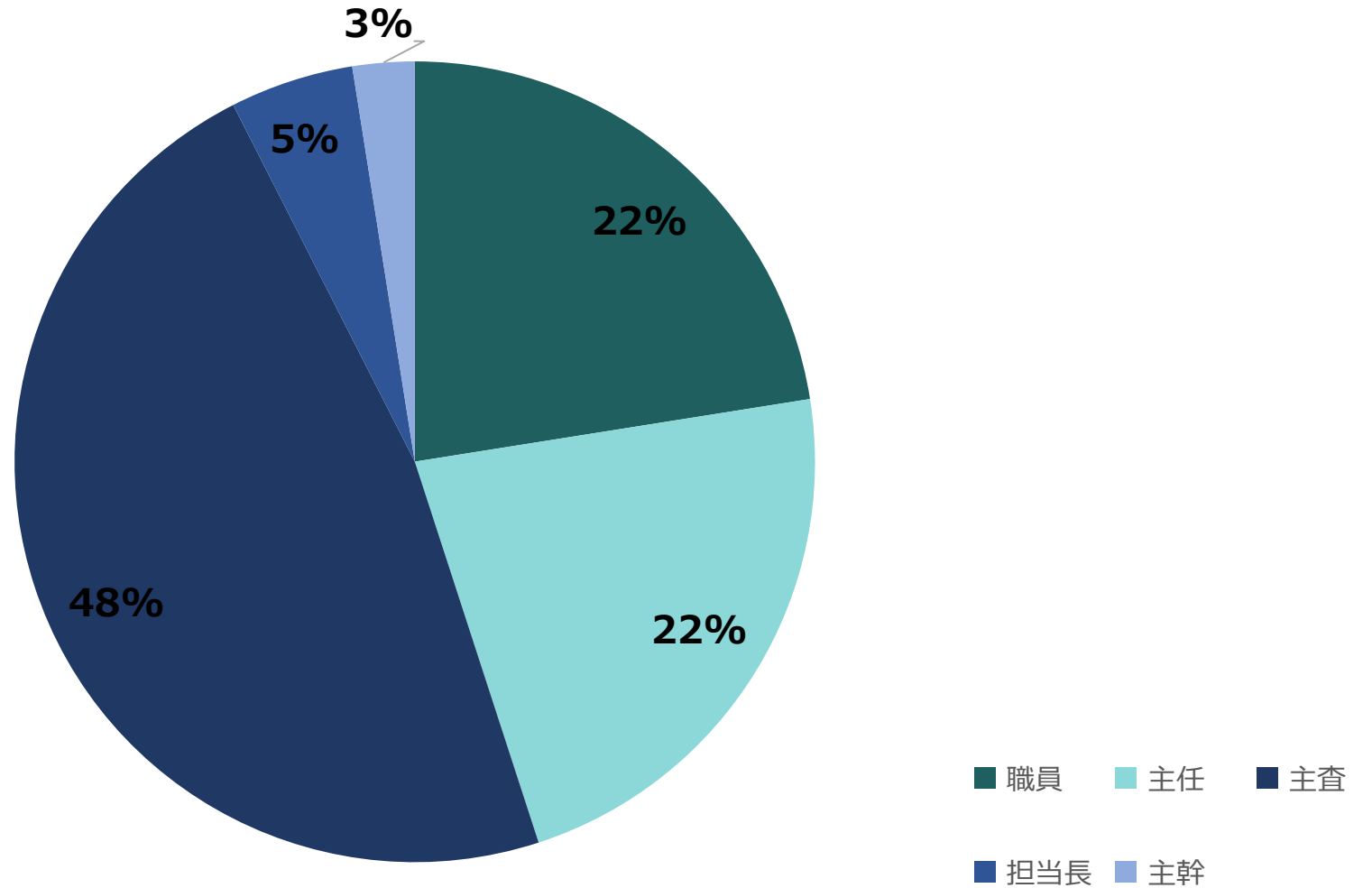
- 職員    ■ 主任    ■ 主査
- 担当長    ■ 主幹    ■ 参事
- 課長    ■ 部長

【Q1-6】 あなたの職階を選択してください。（清掃技能員、給食調理員、学校校務員）

【必須】

項目	数値
職員	18
主任	18
主査	38
担当長	4
主幹	2

n=80



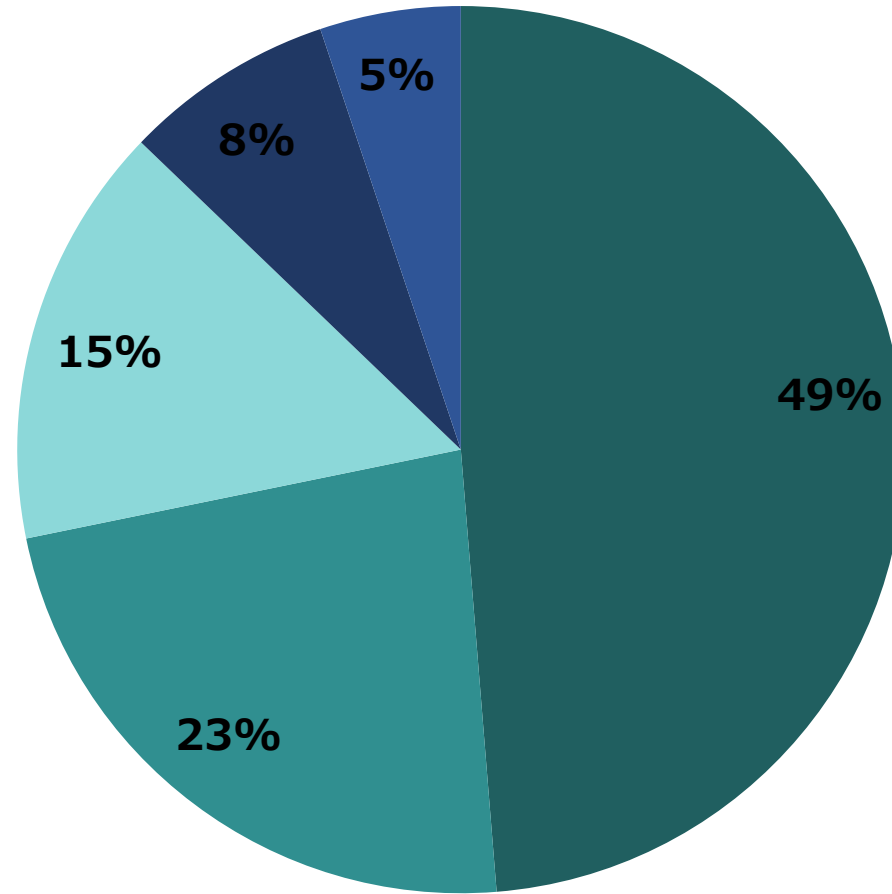
# 【Q1-6】 あなたの職階を選択してください（保育士・保育所看護師）

【必須】

※次長など部長級は「部長」を選択してください。

項目	数値
職員	38
主任	18
主査	12
保育所長代理	6
保育所長	4

n = 78



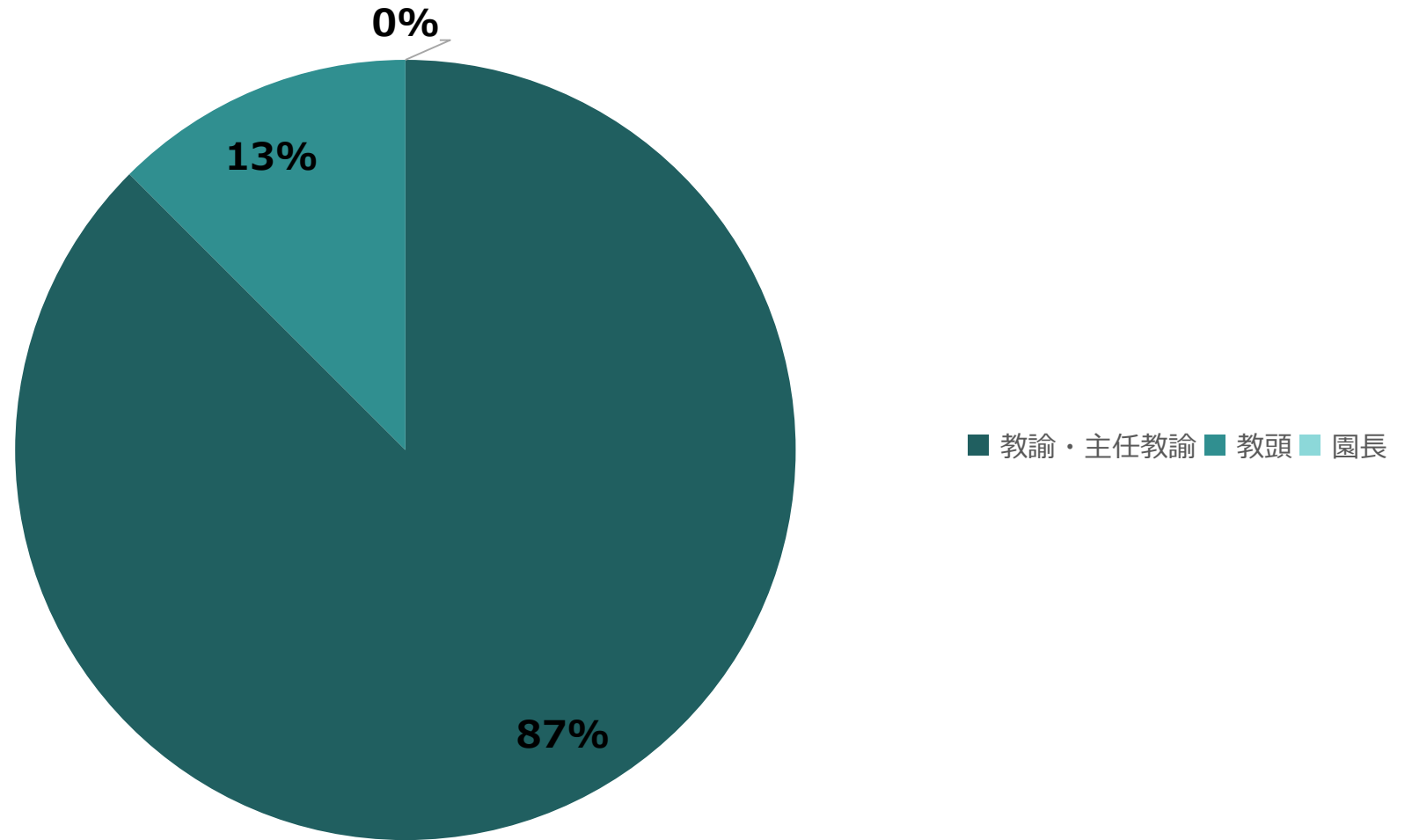
- 職員
- 主任
- 主査
- 保育所長代理
- 保育所長

## 【Q1-6】 あなたの職階を選択してください（幼稚園教諭） 【必須】

※次長など部長級は「部長」を選択してください。

項目	数値
教諭・主任教諭	7
教頭	1
園長	0

n=8



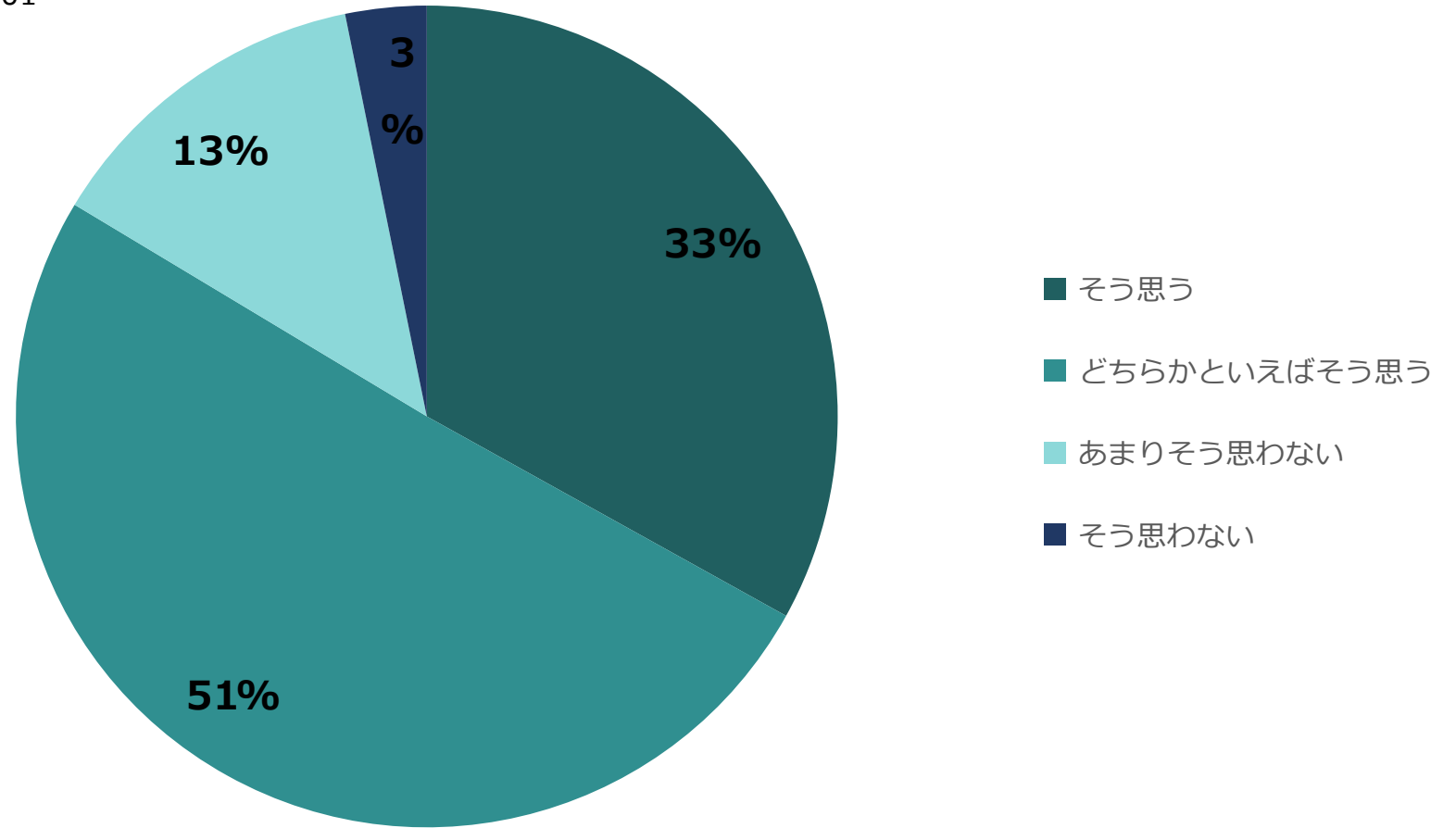
**あなたの職場や業務について教えてください**

## **2. 職場や業務**      **【回答対象】 全員**

【Q2-1】 職場内でのコミュニケーションが十分にとれており、気軽に話し合える雰囲気である。【必須】

項目	数値
そう思う	331
どちらかといえばそう思う	506
あまりそう思わない	132
そう思わない	32

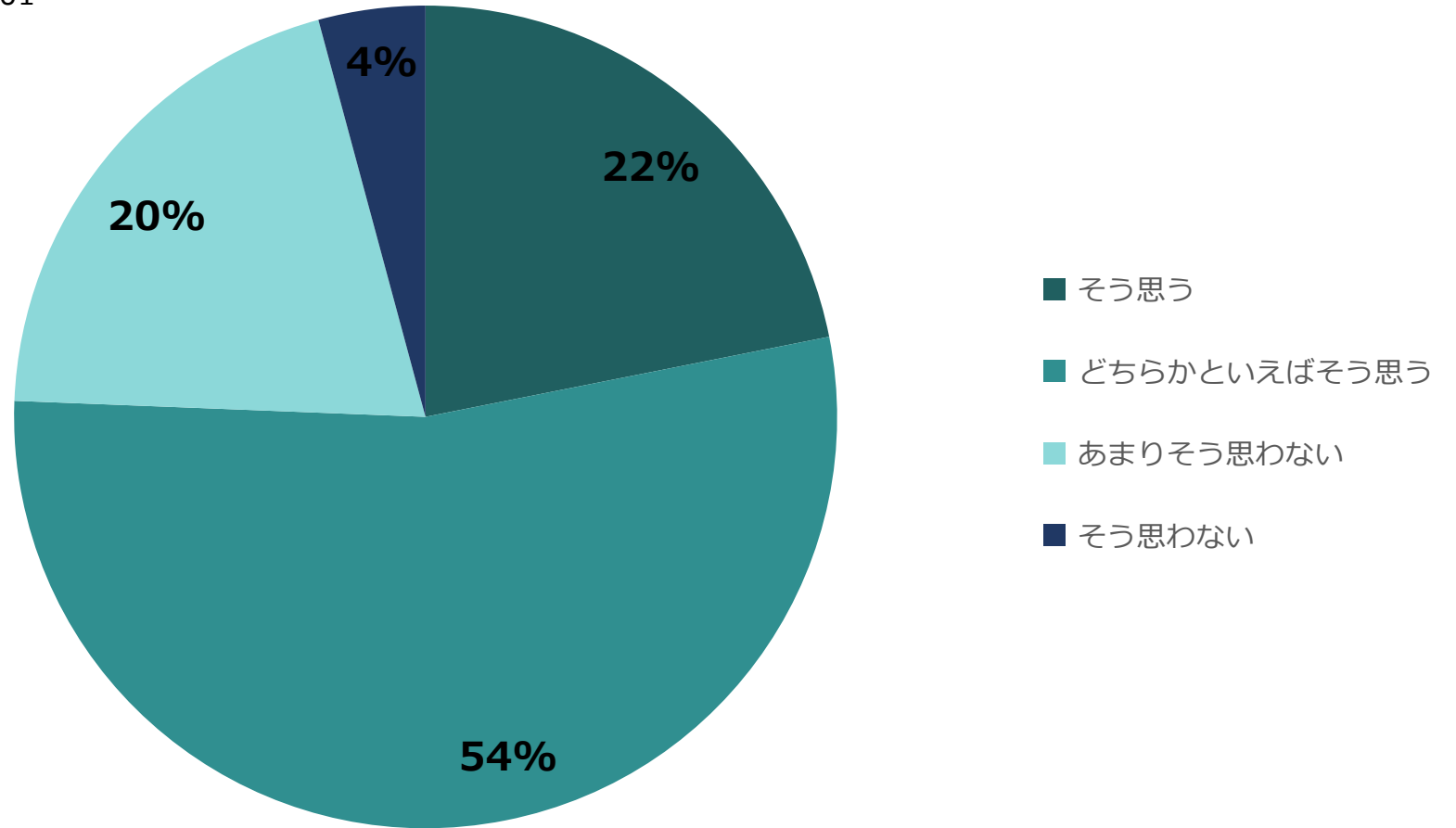
n = 1,001



■ 【Q2-2】 職場内の課題や目標が明確になっており、職員それぞれが自分のやるべきことを理解している。  
【必須】

項目	数値
そう思う	219
どちらかといえばそう思う	538
あまりそう思わない	202
そう思わない	42

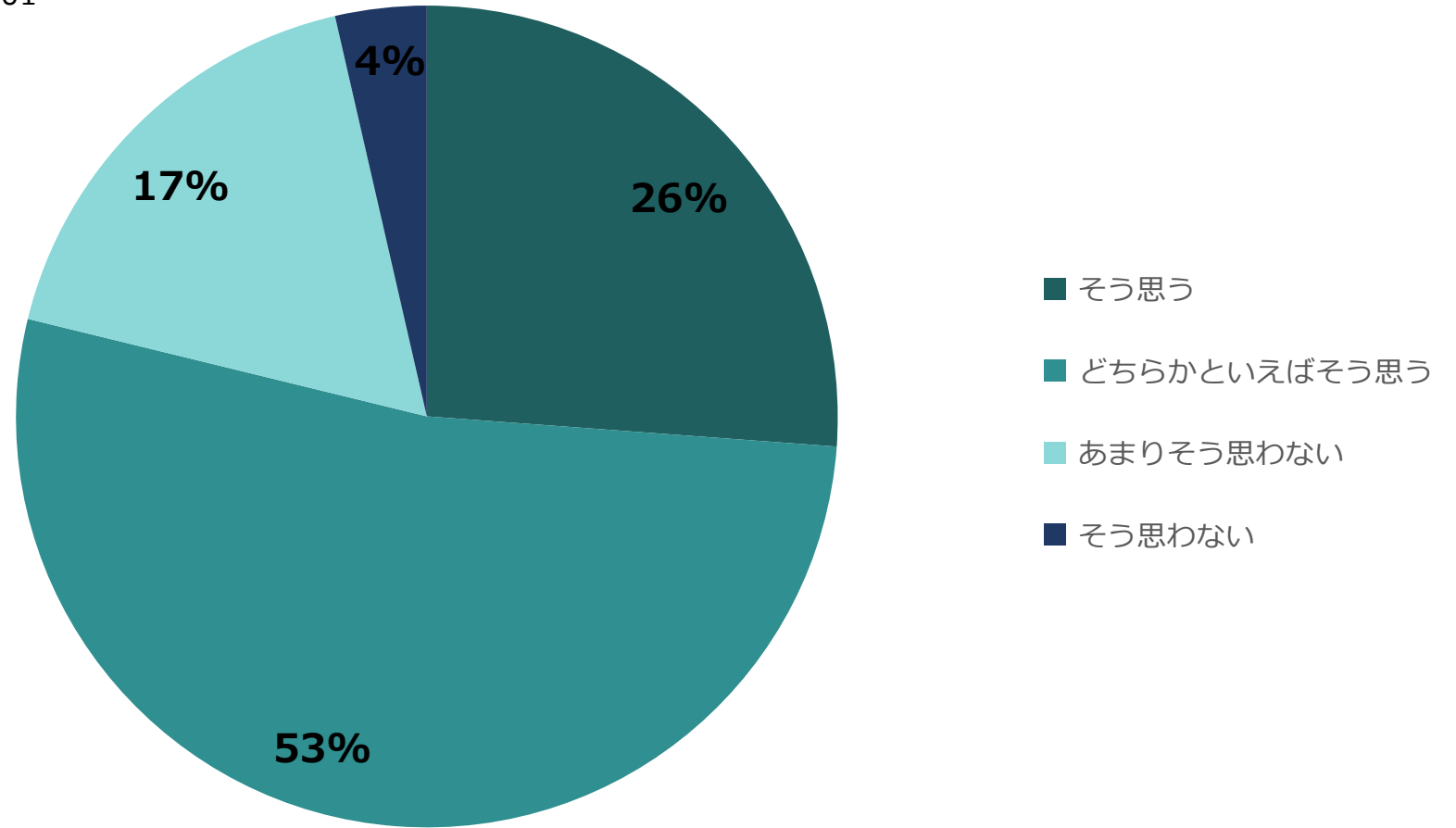
n = 1,001



【Q2-3】 自分の仕事だけをするのではなく、他の職員を助けたり協力しあっている。 【必須】

項目	数値
そう思う	262
どちらかといえばそう思う	527
あまりそう思わない	176
そう思わない	36

n = 1,001

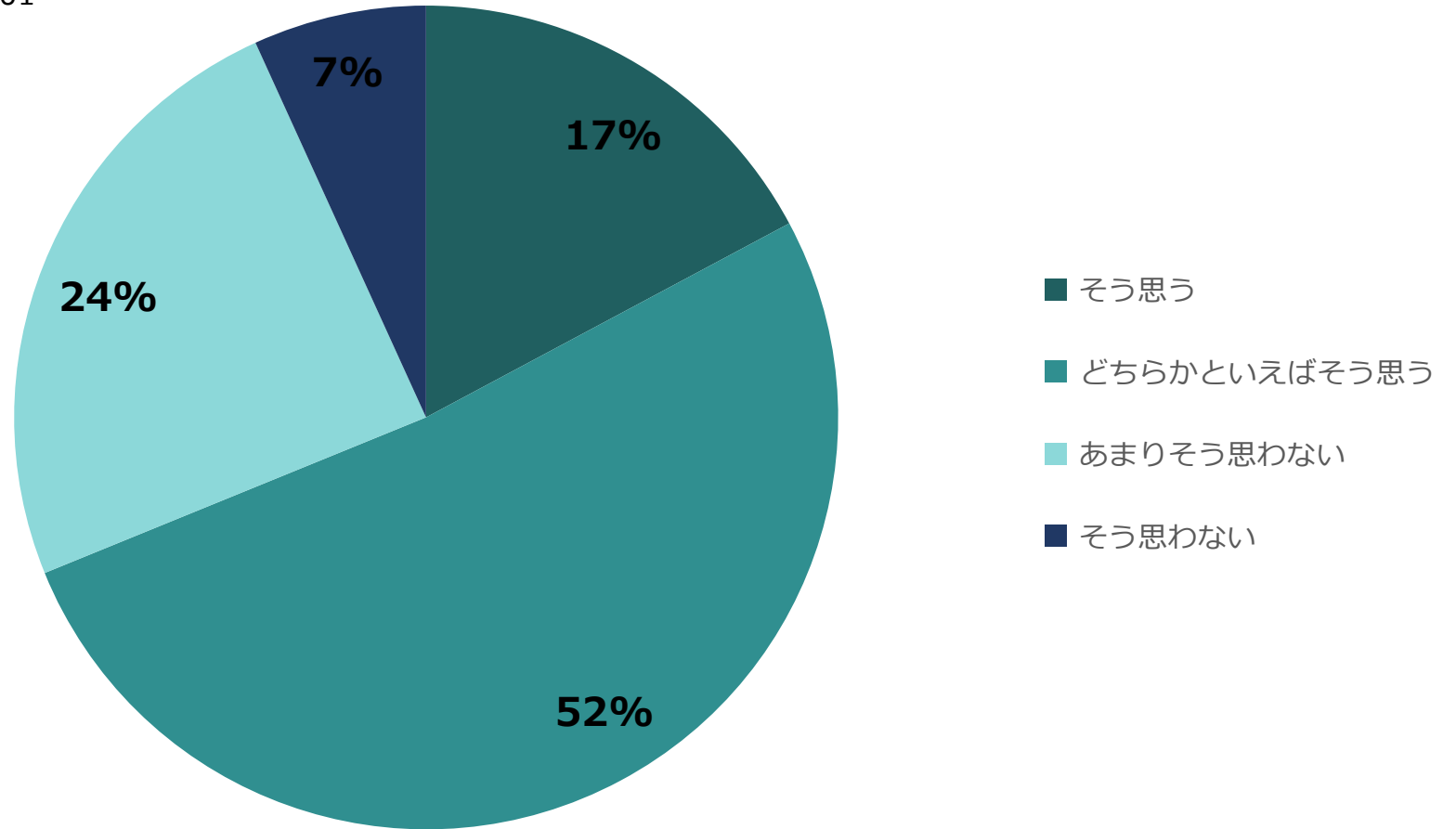


■ 【Q2-4】 セクショナリズム（組織内の各部門が互いに協力せず、自分たちの権限や利害にこだわり、外部からの干渉を排除しようとする排他的な傾向）に捉われず、市民や市全体の利益のために、連携・協力しあっている。

【必須】

項目	数値
そう思う	172
どちらかといえばそう思う	517
あまりそう思わない	244
そう思わない	68

n = 1,001

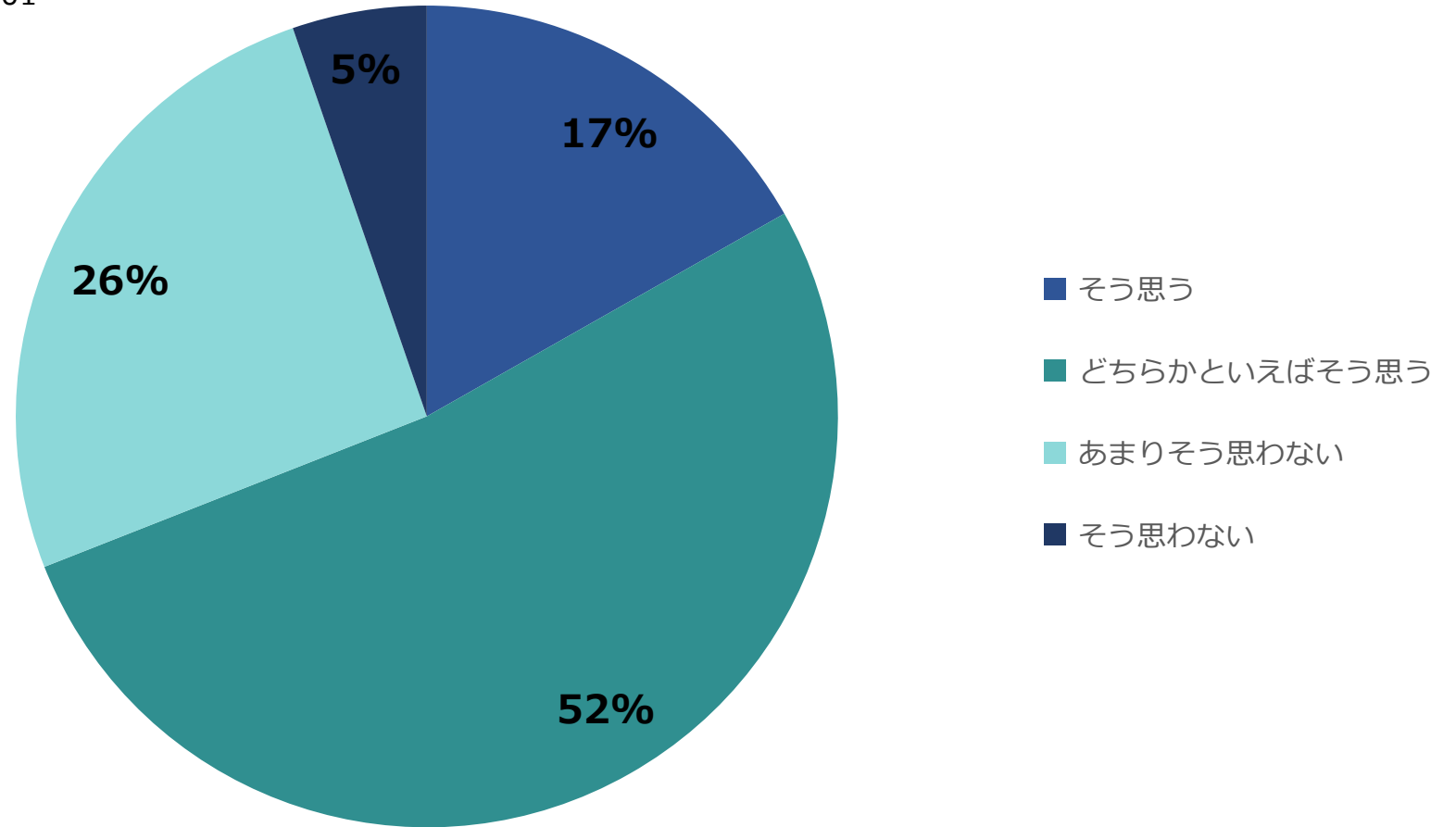


【Q2-5】 職員それぞれが、常に問題意識を持ちながら、前向きに業務に取り組んでいる。

【必須】

項目	数値
そう思う	168
どちらかといえばそう思う	523
あまりそう思わない	257
そう思わない	53

n = 1,001

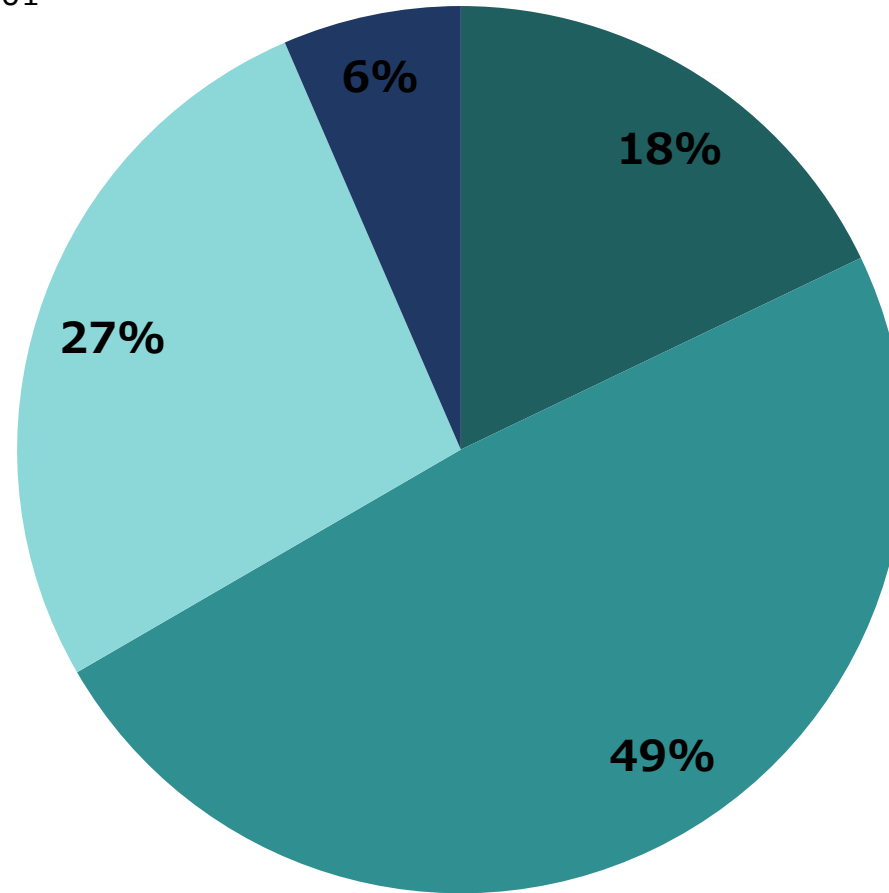


【Q2-6】 職場環境や業務に関する改善や工夫を提案、実行しやすい雰囲気である。

【必須】

項目	数値
そう思う	179
どちらかといえばそう思う	488
あまりそう思わない	269
そう思わない	65

n = 1,001

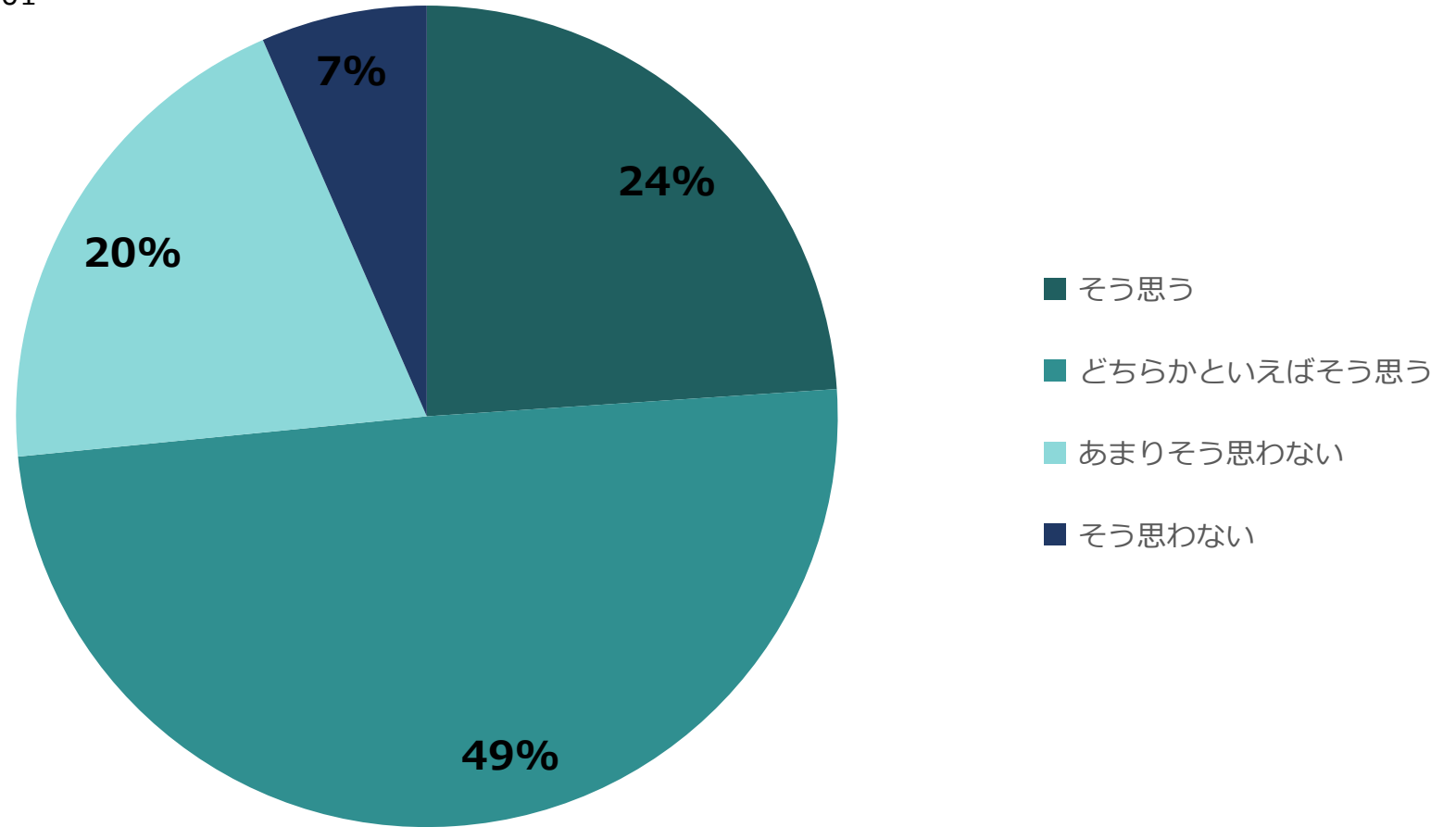


- そう思う
- どちらかといえばそう思う
- あまりそう思わない
- そう思わない

■ 【Q2-7】 ハラスメント（相手の嫌がることをして不快感を覚えさせる行為全般：パワハラ、セクハラ等）の防止が徹底されている。 【必須】

項目	数値
そう思う	238
どちらかといえばそう思う	492
あまりそう思わない	199
そう思わない	72

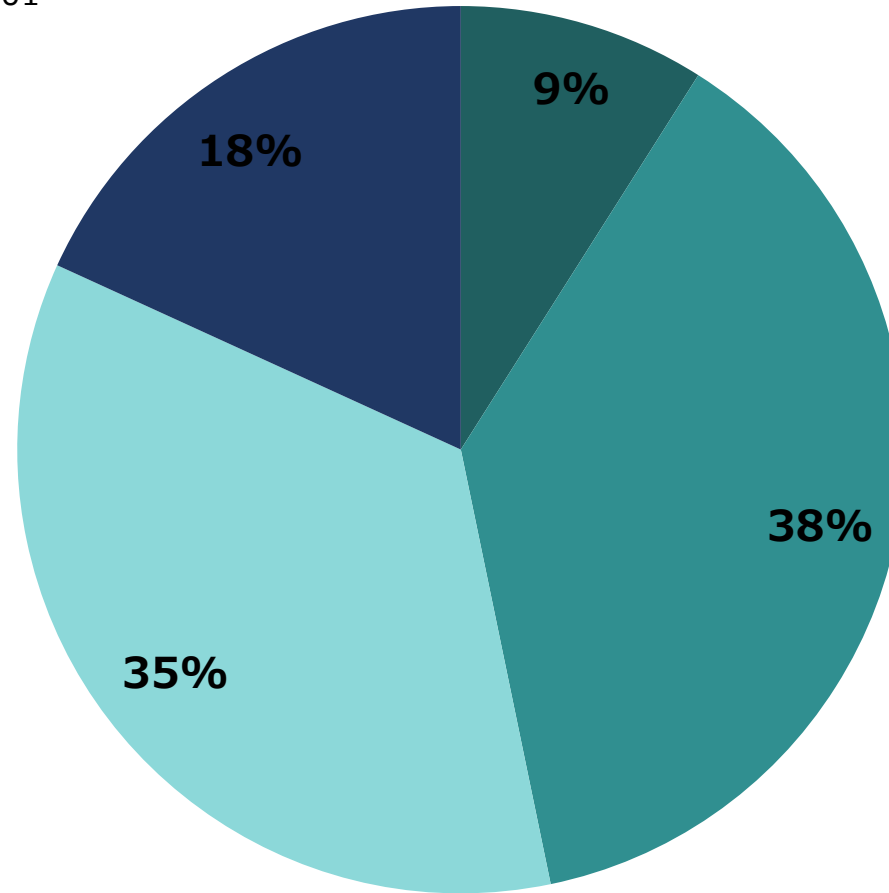
n = 1,001



【Q2-8】 適材適所の人員配置が行われている。 【必須】

項目	数値
そう思う	90
どちらかといえばそう思う	378
あまりそう思わない	351
そう思わない	182

n = 1,001

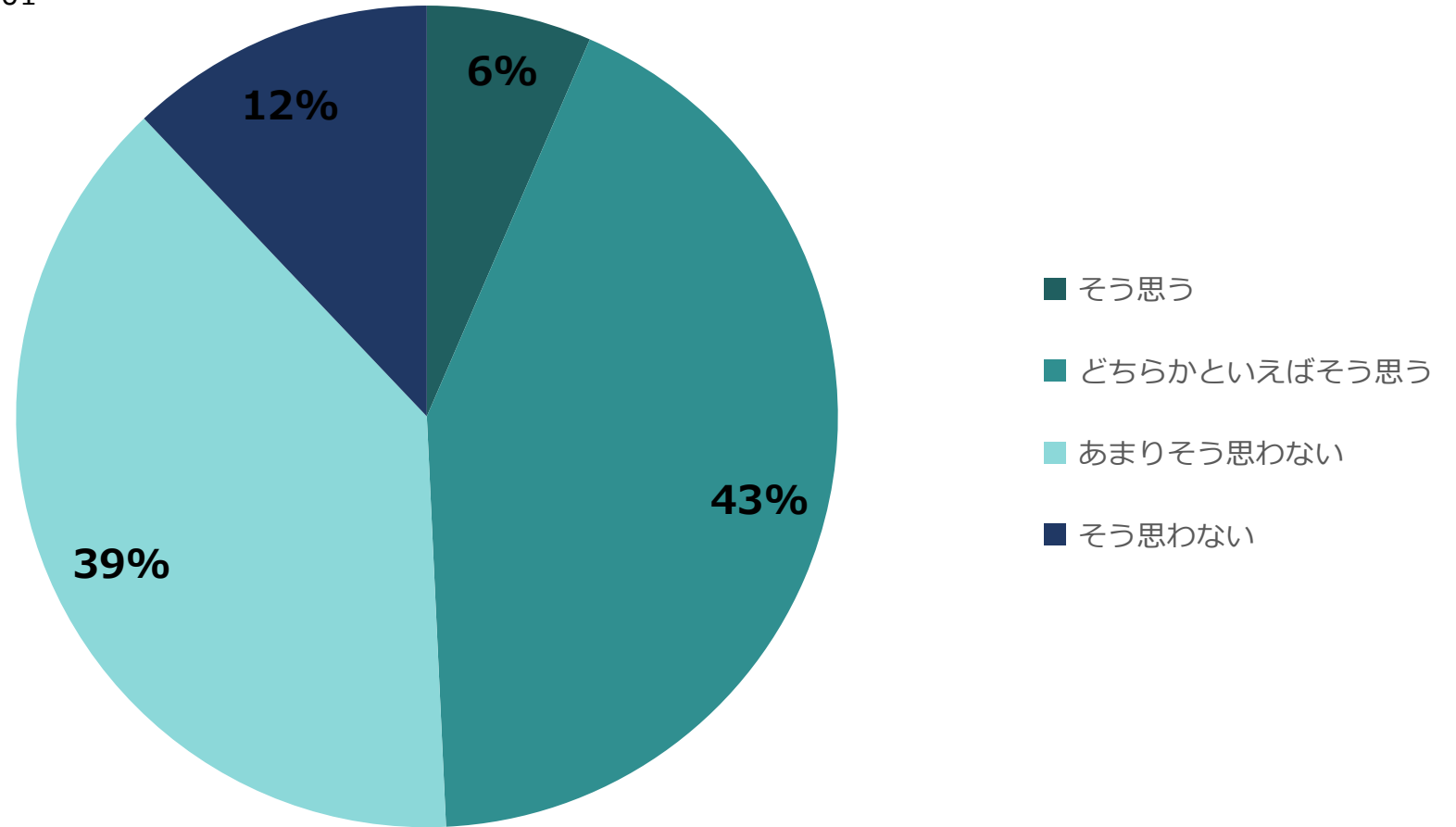


- そう思う
- どちらかといえばそう思う
- あまりそう思わない
- そう思わない

## 【Q2-9】 社会情勢や環境の変化に対応できている 【必須】

項目	数値
そう思う	65
どちらかといえばそう思う	428
あまりそう思わない	387
そう思わない	121

n = 1,001

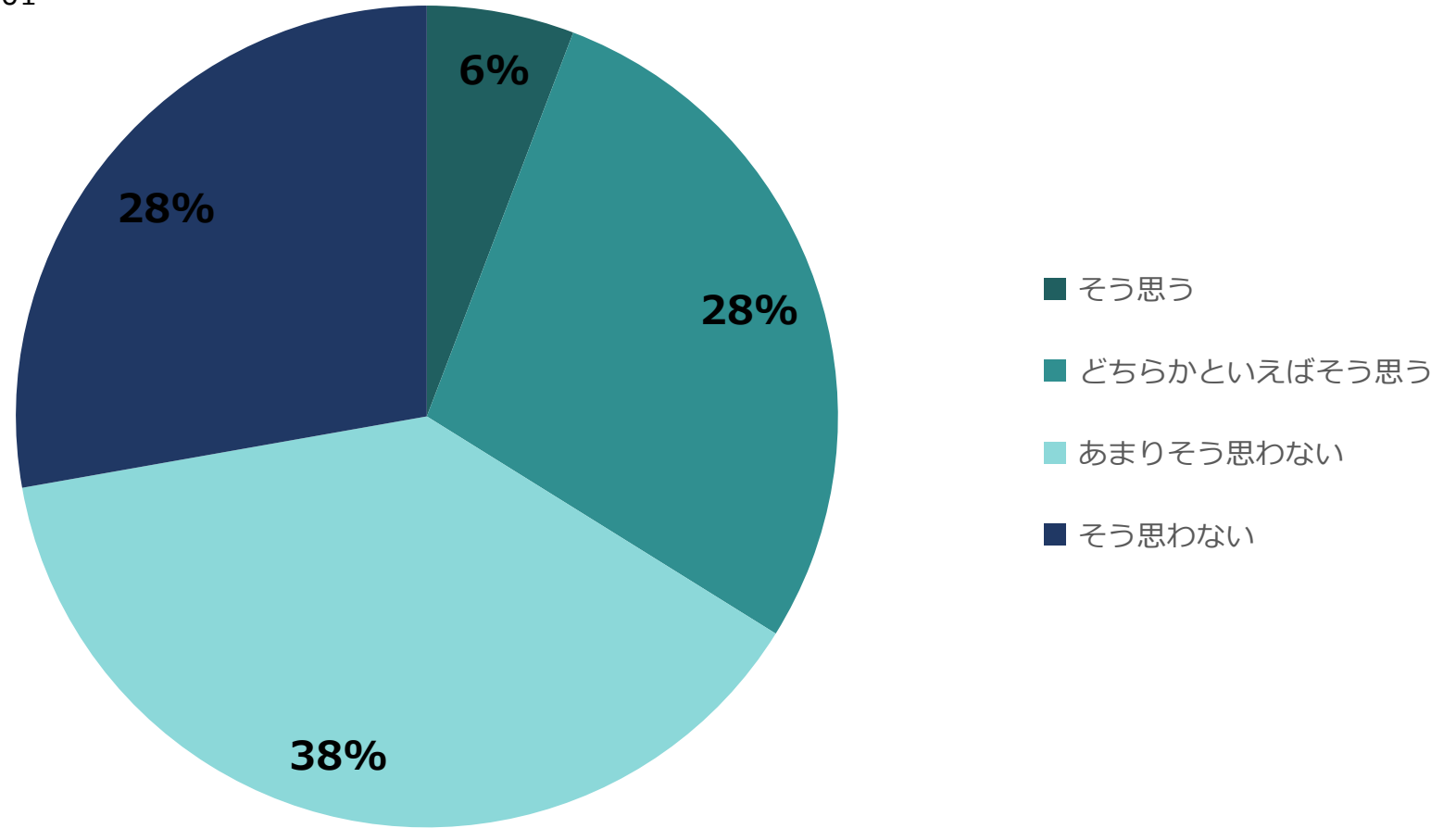


【Q2-10】 職員間の業務量や業務内容に不公平感がない（特定の人に仕事が偏ったりしていない）。

【必須】

項目	数値
そう思う	58
どちらかといえばそう思う	281
あまりそう思わない	384
そう思わない	278

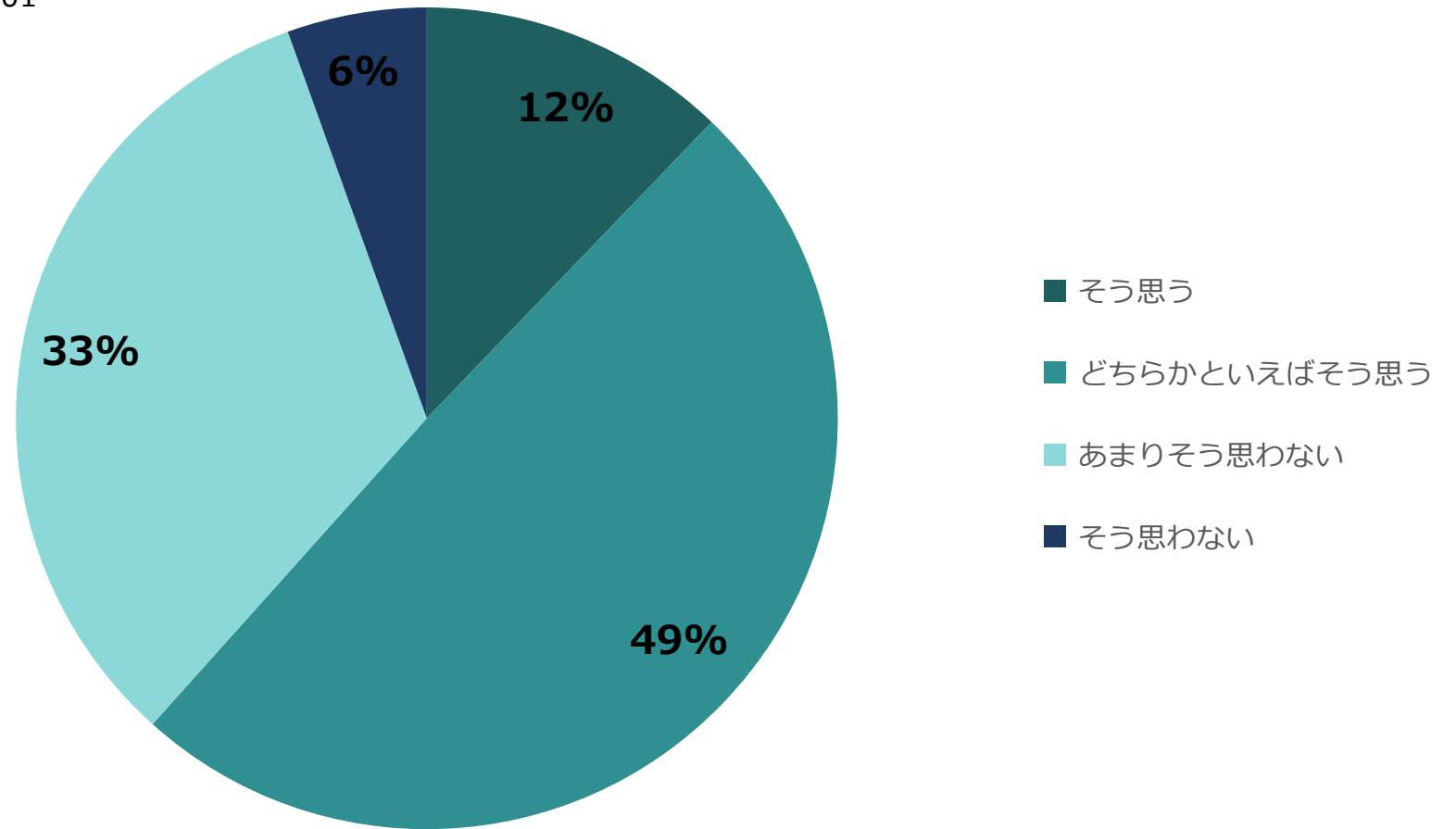
n = 1,001



【Q2-11】業務に必要な情報、知識、能力の習得や共有が積極的に行われている。【必須】

項目	数値
そう思う	122
どちらかといえばそう思う	495
あまりそう思わない	329
そう思わない	55

n = 1,001

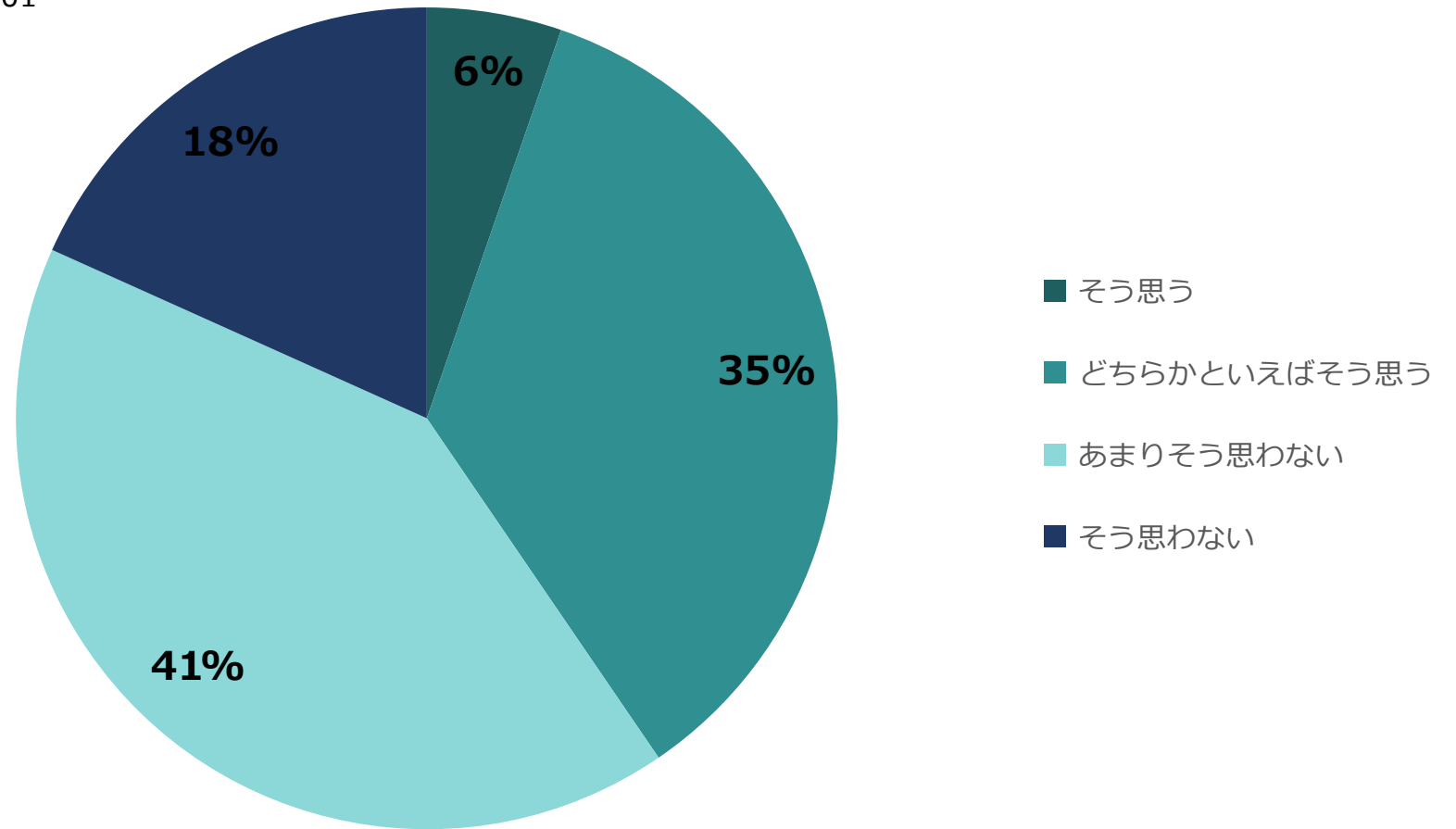


■ 【Q2-12】 異動等の人の入れ替わりに左右されず、円滑に業務ができる環境が整っている。

(例：業務マニュアル作成や引継ぎが適切になされている) 【必須】

項目	数値
そう思う	53
どちらかといえばそう思う	352
あまりそう思わない	413
そう思わない	183

n = 1,001



**あなたの上司のマネジメントの状況について教えてください**

## **3. 上司のマネジメント**

**あなたの上司のマネジメントの状況について教えてください**

### **3. 上司のマネジメント【回答対象】主査以下**

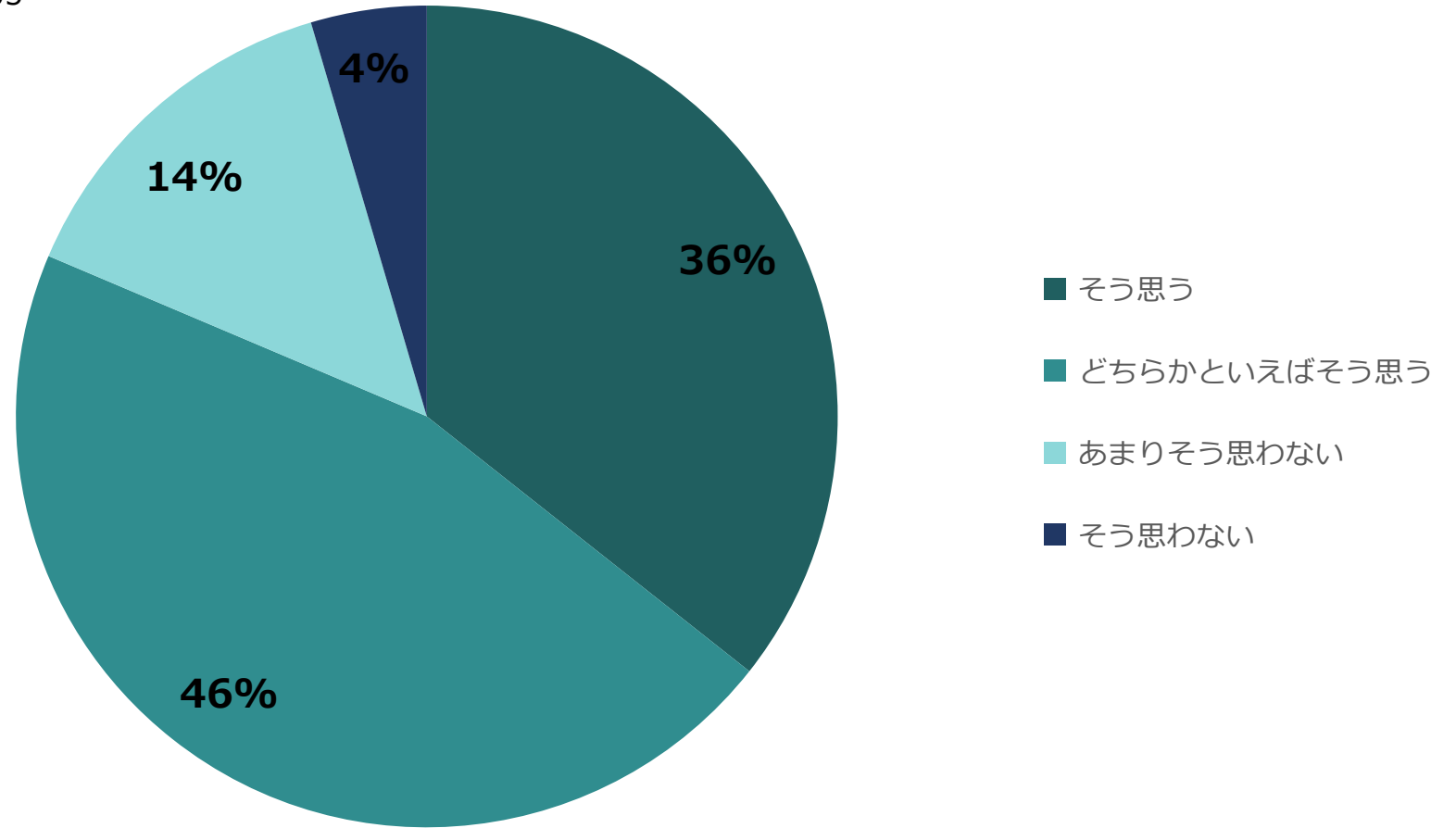
【Q3-1】～【Q3-7】は、「担当長・主幹・参事」の行動をみて教えてください。

(対象職種：事務職、技術職、専門職)

■ 【Q3-1】 部下が自由に発言できる雰囲気作りを行い、部下からの意見や提案を前向きに受け入れている。  
【必須】

項目	数値
そう思う	180
どちらかといえばそう思う	231
あまりそう思わない	71
そう思わない	23

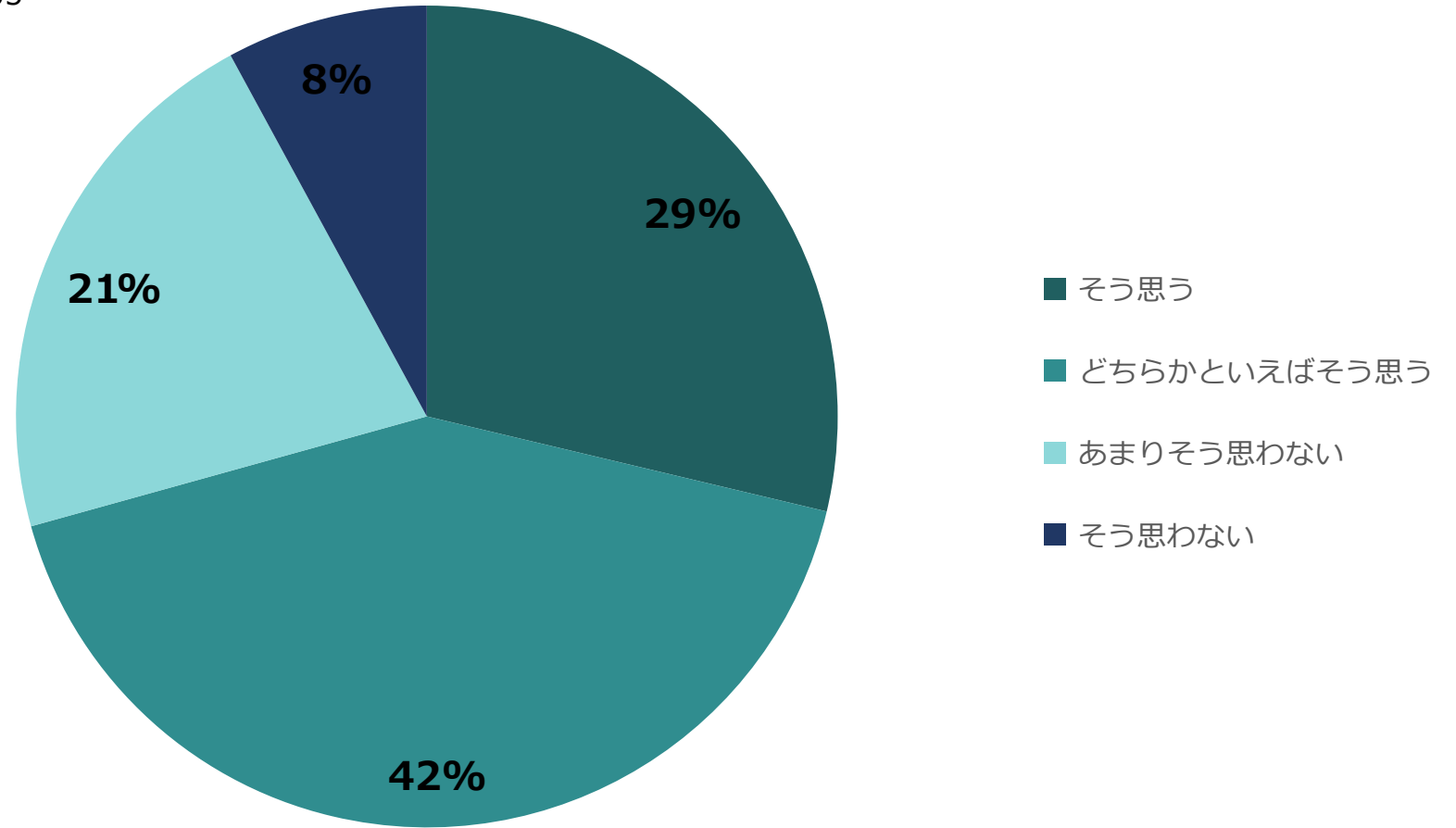
n = 505



■ 【Q3-2】 リーダーシップ（責任感、決断力、判断力、コミュニケーション力等）があり、部下への指示が具体的かつ明確である。【必須】

項目	数値
そう思う	145
どちらかといえばそう思う	212
あまりそう思わない	108
そう思わない	40

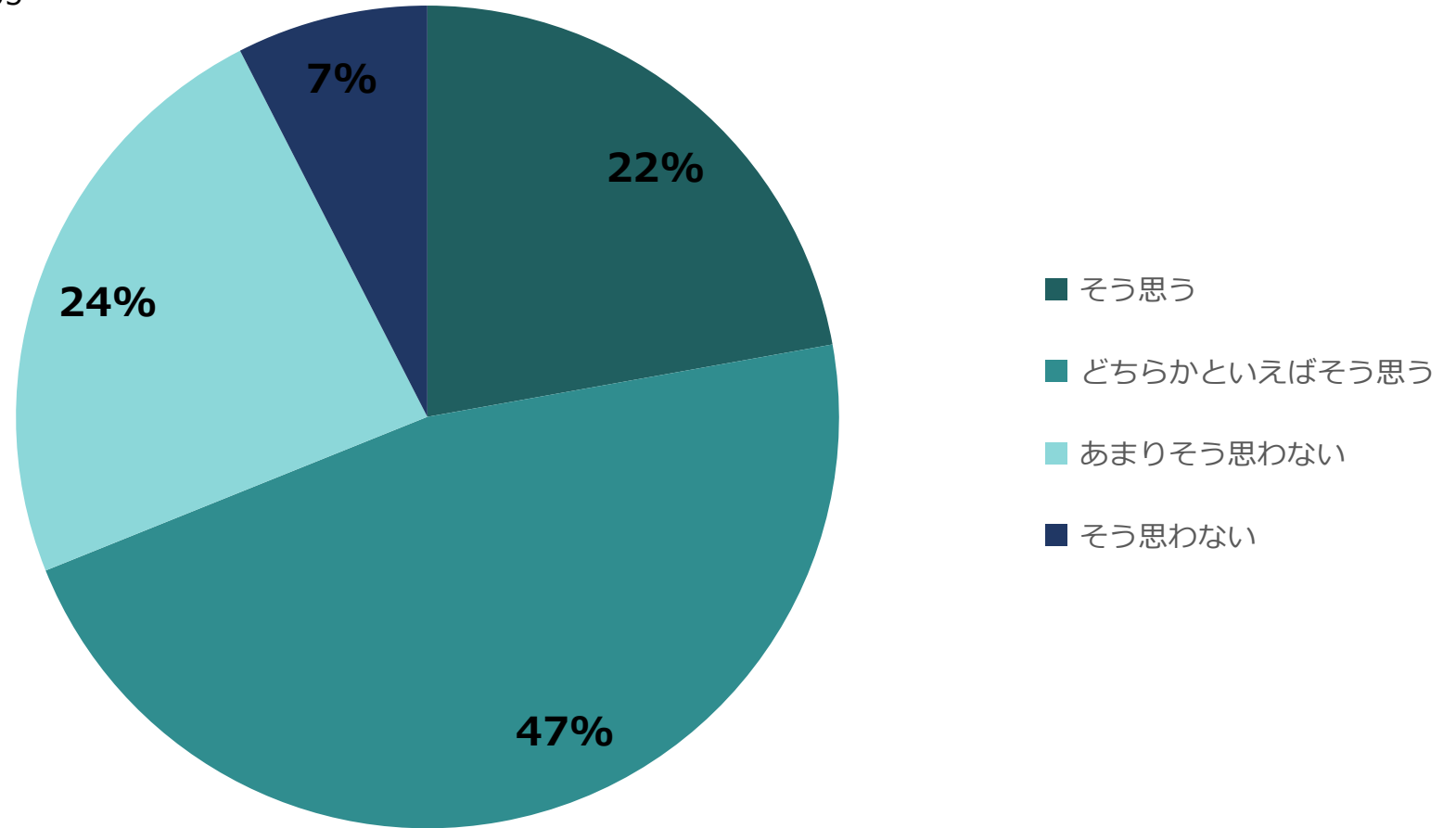
n = 505



■ 【Q3-3】 目標や課題を部下と共有した上で、目標達成や課題解決に向けたスケジュール・プロセスを適切に管理している。【必須】

項目	数値
そう思う	112
どちらかといえばそう思う	236
あまりそう思わない	119
そう思わない	38

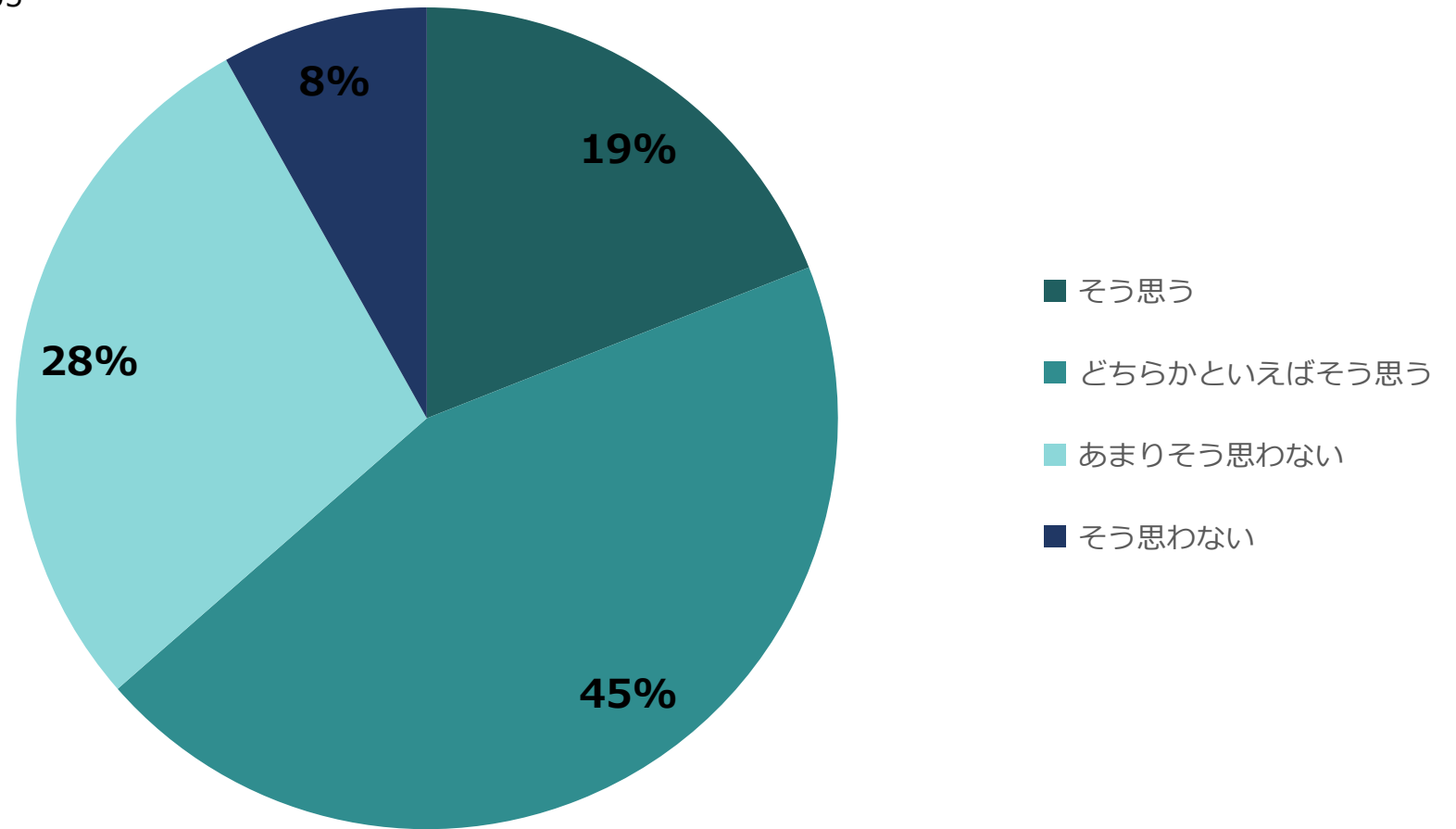
n = 505



■ 【Q3-4】 業務内容を正確に把握した上で、部下の職位、経験、能力等に応じて適切かつ柔軟に業務の割振りを行っている。【必須】

項目	数値
そう思う	96
どちらかといえばそう思う	225
あまりそう思わない	143
そう思わない	41

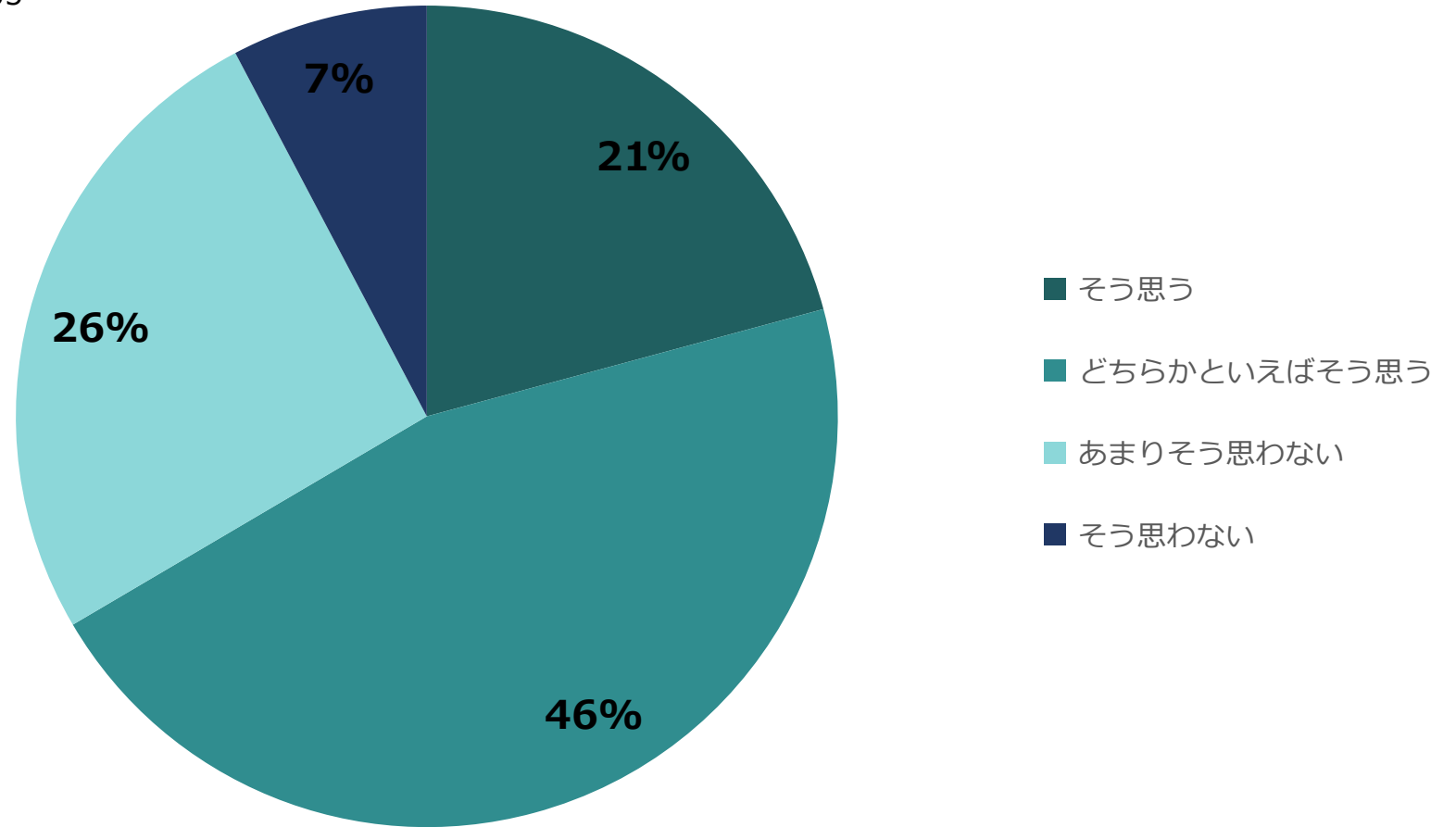
n = 505



■ 【Q3-5】 人材育成意識が高く、積極的に知識やノウハウを継承したり、部下のチャレンジや研修等の参加を後押ししている。【必須】

項目	数値
そう思う	105
どちらかといえばそう思う	231
あまりそう思わない	130
そう思わない	39

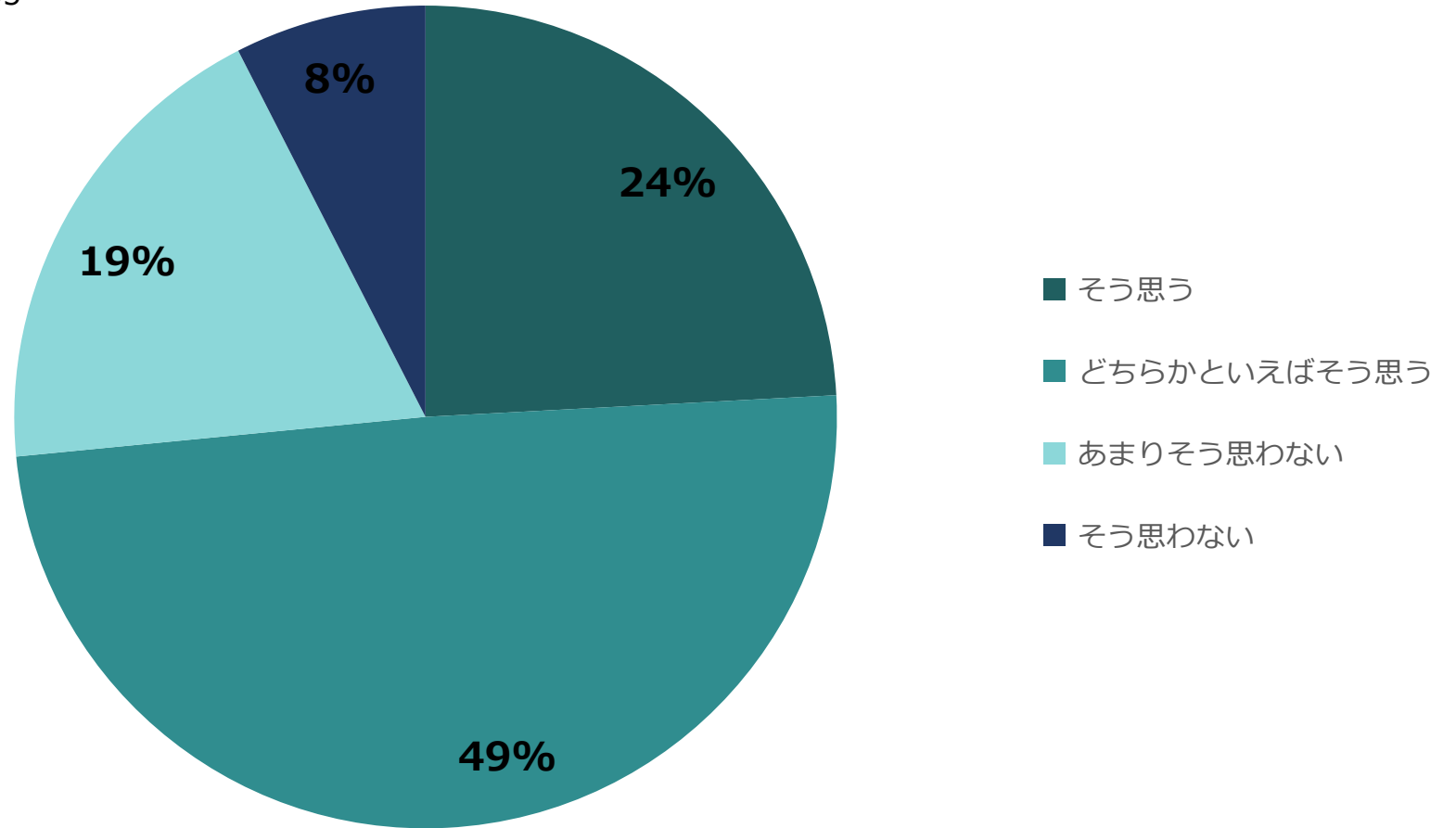
n = 505



【Q3-6】自身の職務に関する新たな知識や能力の習得に積極的である。【必須】

項目	数値
そう思う	122
どちらかといえばそう思う	249
あまりそう思わない	96
そう思わない	38

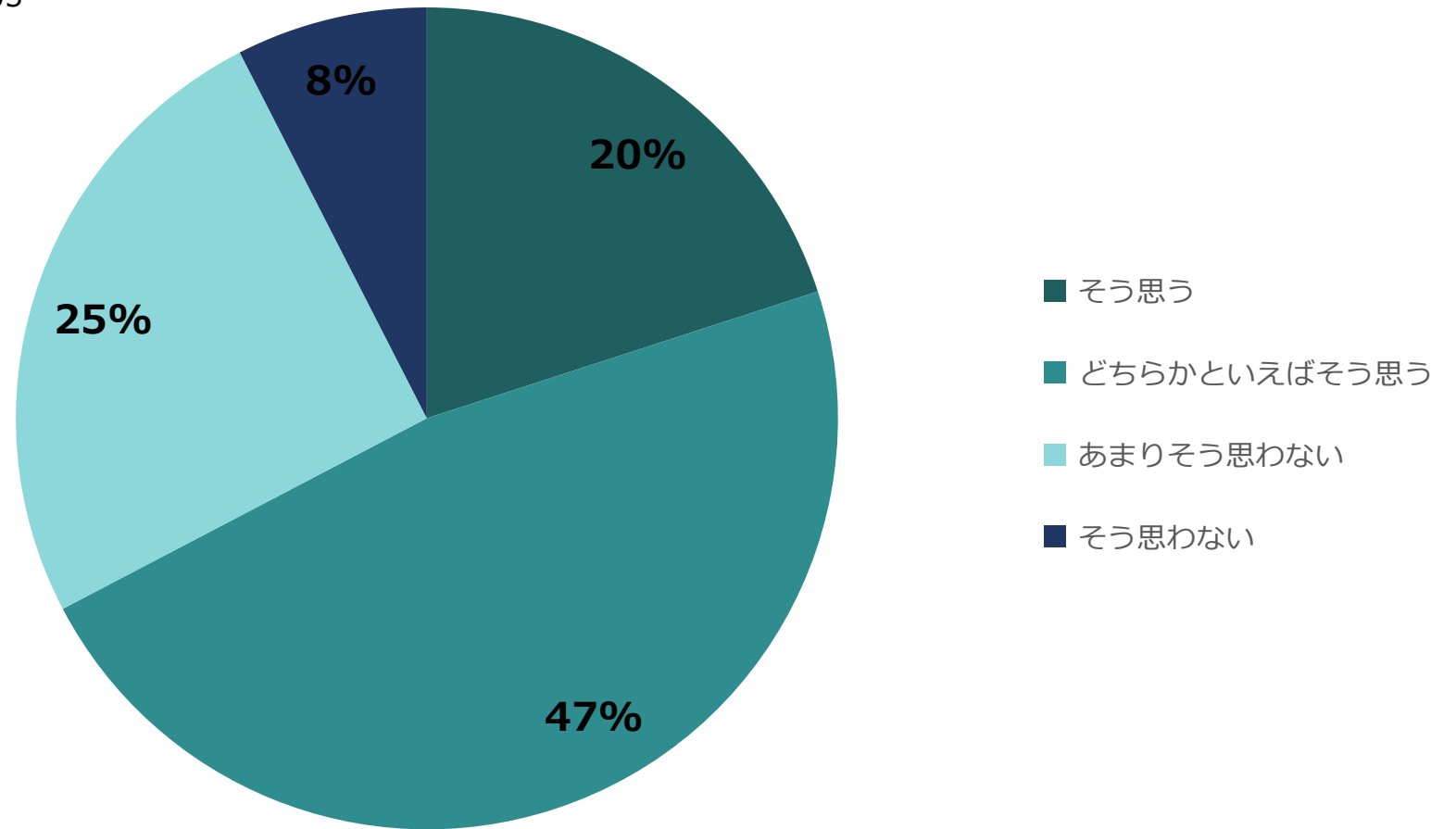
n = 505



【Q3-7】 難易度の高い仕事に挑戦したり、積極的に業務の改善や変革に取り組んでいる。【必須】

項目	数値
そう思う	101
どちらかといえばそう思う	239
あまりそう思わない	127
そう思わない	38

n = 505



あなたの上司のマネジメントの状況について教えてください

### 3. 上司のマネジメント【回答対象】 参事以下

【Q3-8】～【Q3-15】は、「所属長（課長等）」の行動をみて教えてください。

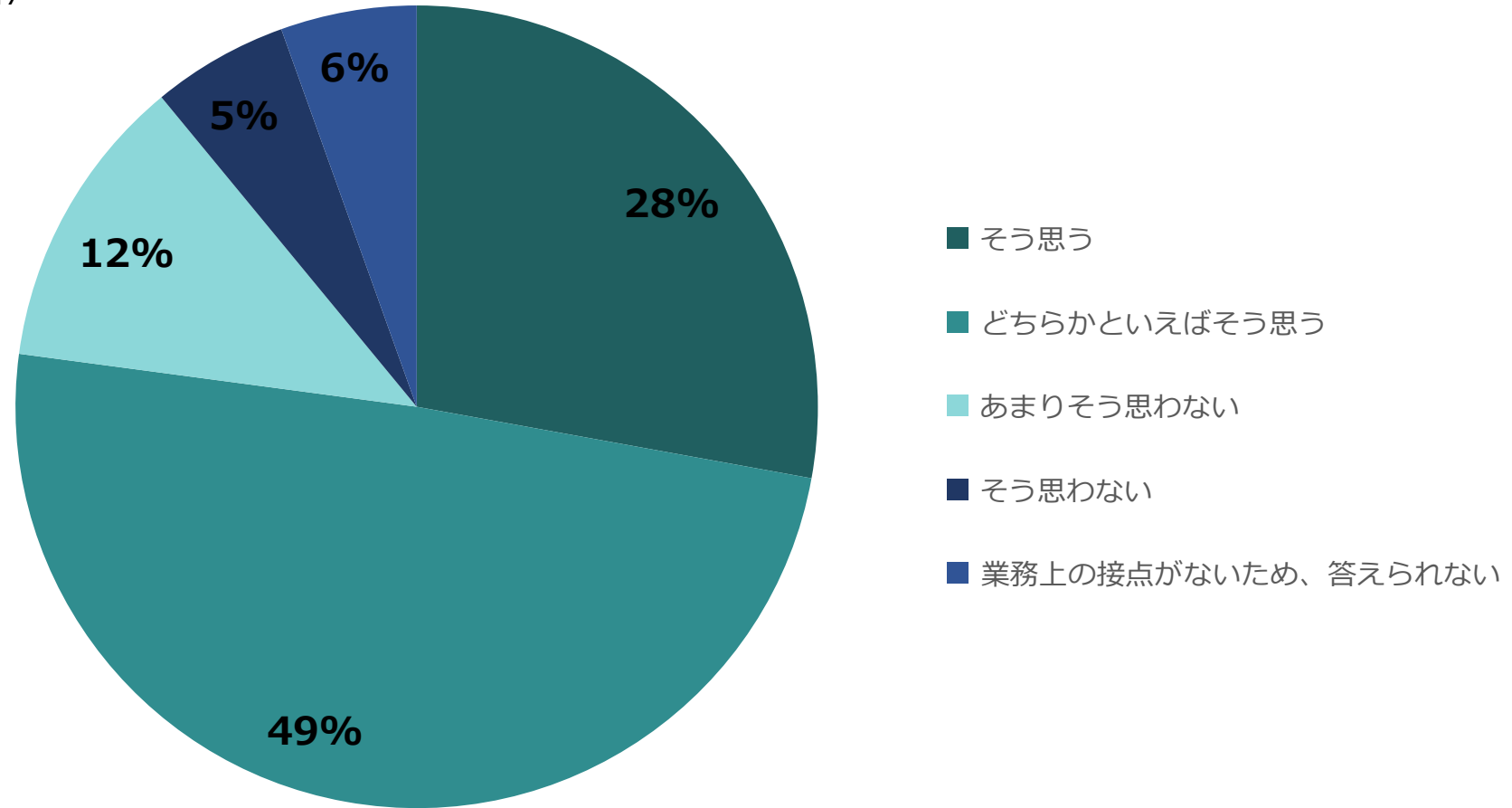
（対象職種：事務職、技術職、専門職）

【Q3-8】 部下が自由に発言できる雰囲気作りを行い、部下からの意見や提案を前向きに受け入れている。

【必須】

項目	数値
そう思う	208
どちらかといえばそう思う	368
あまりそう思わない	89
そう思わない	41
業務上の接点がないため、 答えられない	41

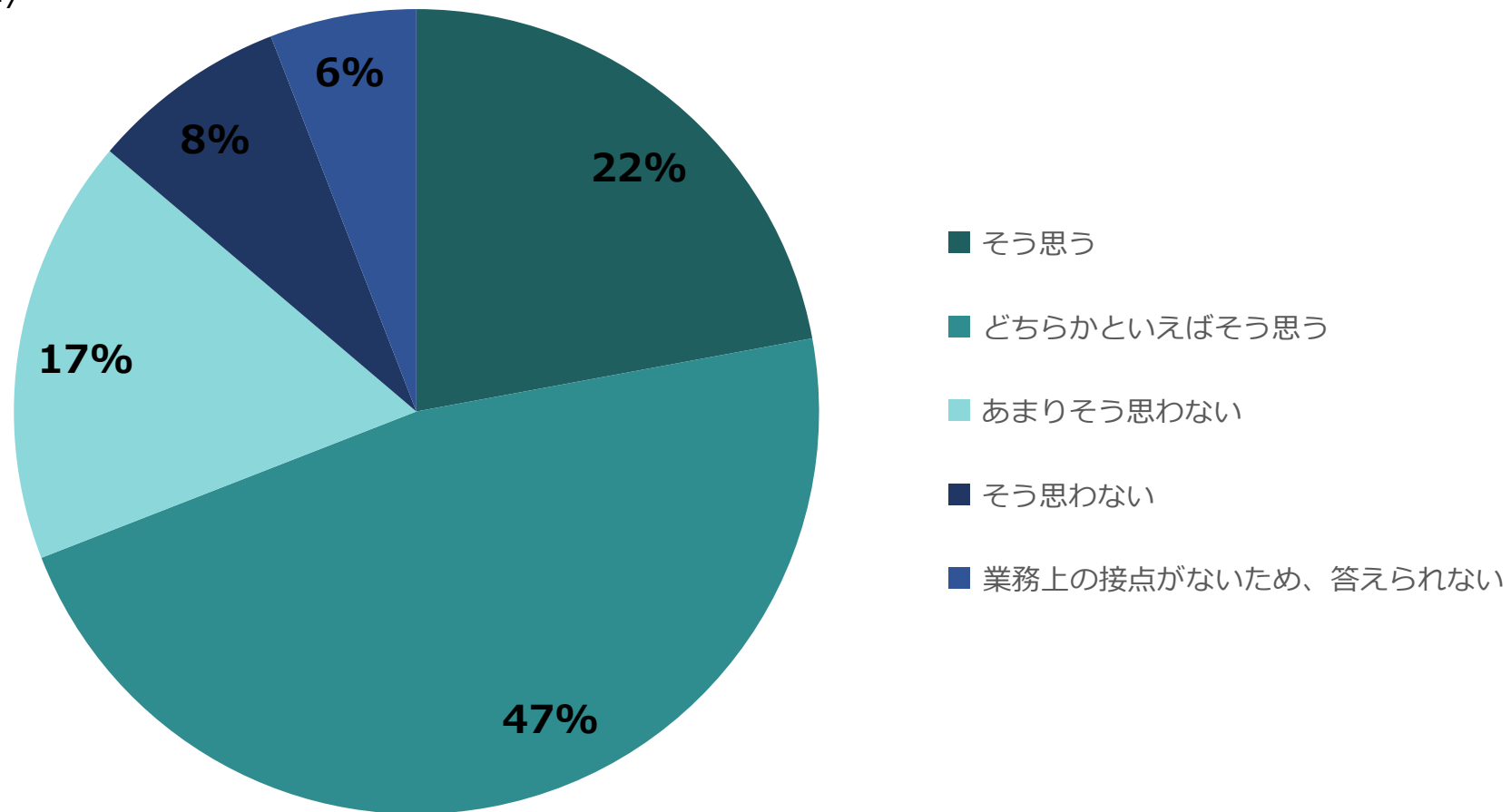
n = 747



■ 【Q3-9】 リーダーシップ（責任感、決断力、判断力、コミュニケーション力等）があり、部下への指示が具体的かつ明確である。 【必須】

項目	数値
そう思う	165
どちらかといえばそう思う	351
あまりそう思わない	128
そう思わない	59
業務上の接点がないため、答えられない	44

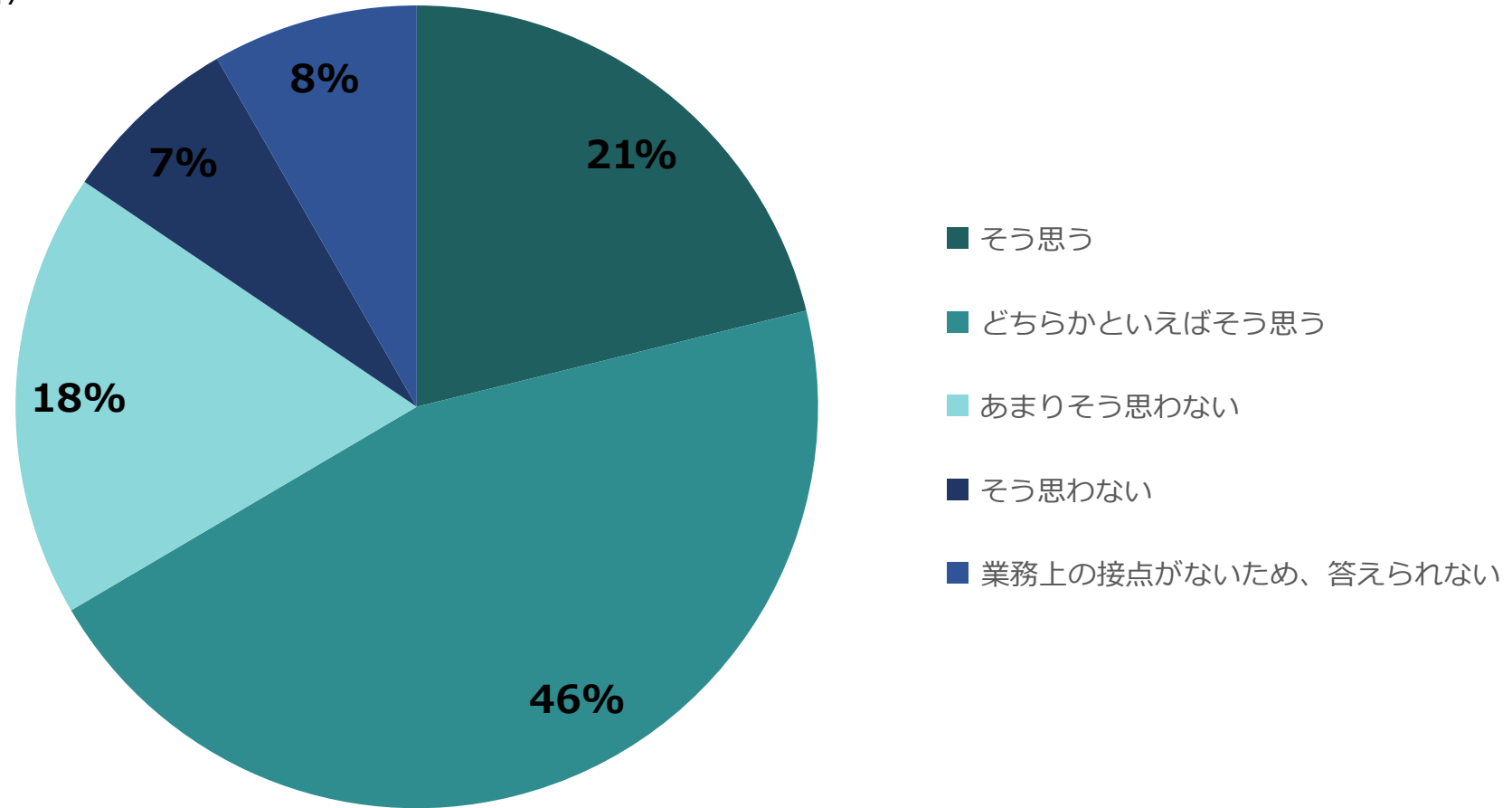
n = 747



■ 【Q3-10】 所属課の状況を正確に把握した上で、課内事業の優先順位や方針等についての的確な意思決定を行っている。 【必須】

項目	数値
そう思う	158
どちらかといえばそう思う	339
あまりそう思わない	134
そう思わない	54
業務上の接点がないため、 答えられない	62

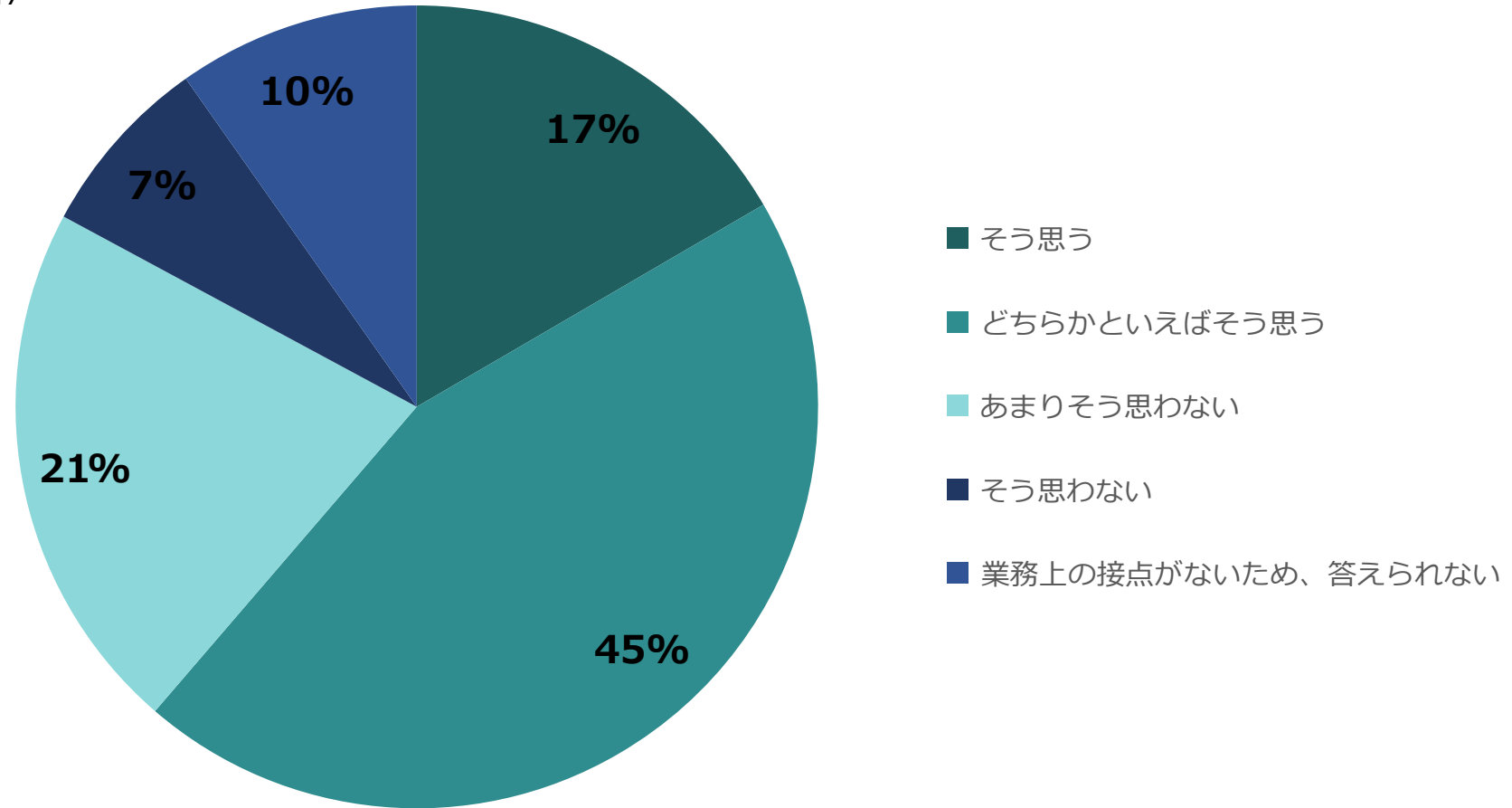
n = 747



■ 【Q3-11】 所属課の目標や方向性を明確化した上で部下と共有し、部下の目標設定やその進捗管理を適切に行っている。 【必須】

項目	数値
そう思う	124
どちらかといえばそう思う	334
あまりそう思わない	161
そう思わない	55
業務上の接点がないため、答えられない	73

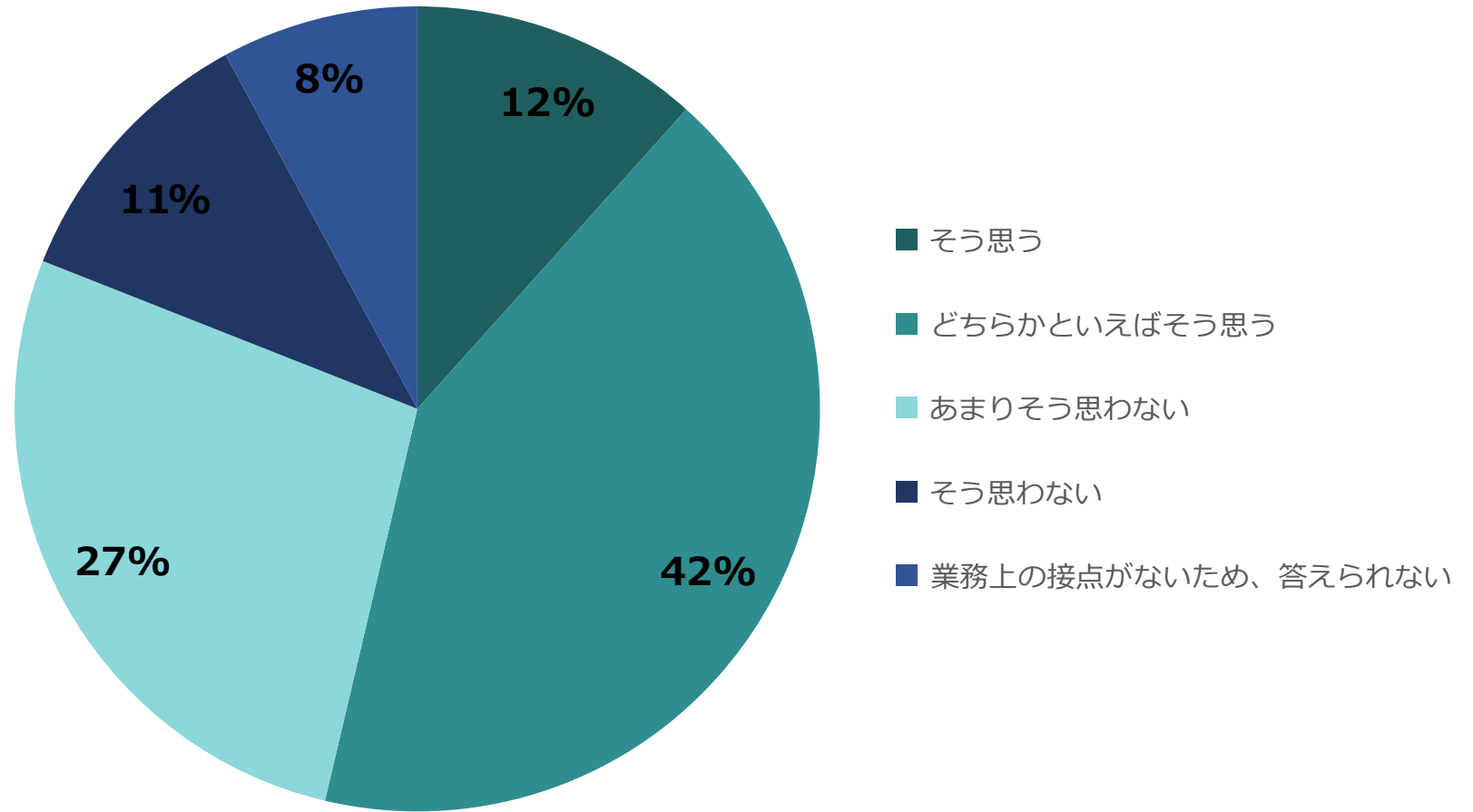
n = 747



■ 【Q3-12】 課内の適材適所の人員配置や適正な業務の割振りを図るなど働きやすい環境を構築し、部下のモチベーション維持・向上に努めている。 【必須】

項目	数値
そう思う	87
どちらかといえばそう思う	314
あまりそう思わない	204
そう思わない	83
業務上の接点がないため、答えられない	59

n = 747

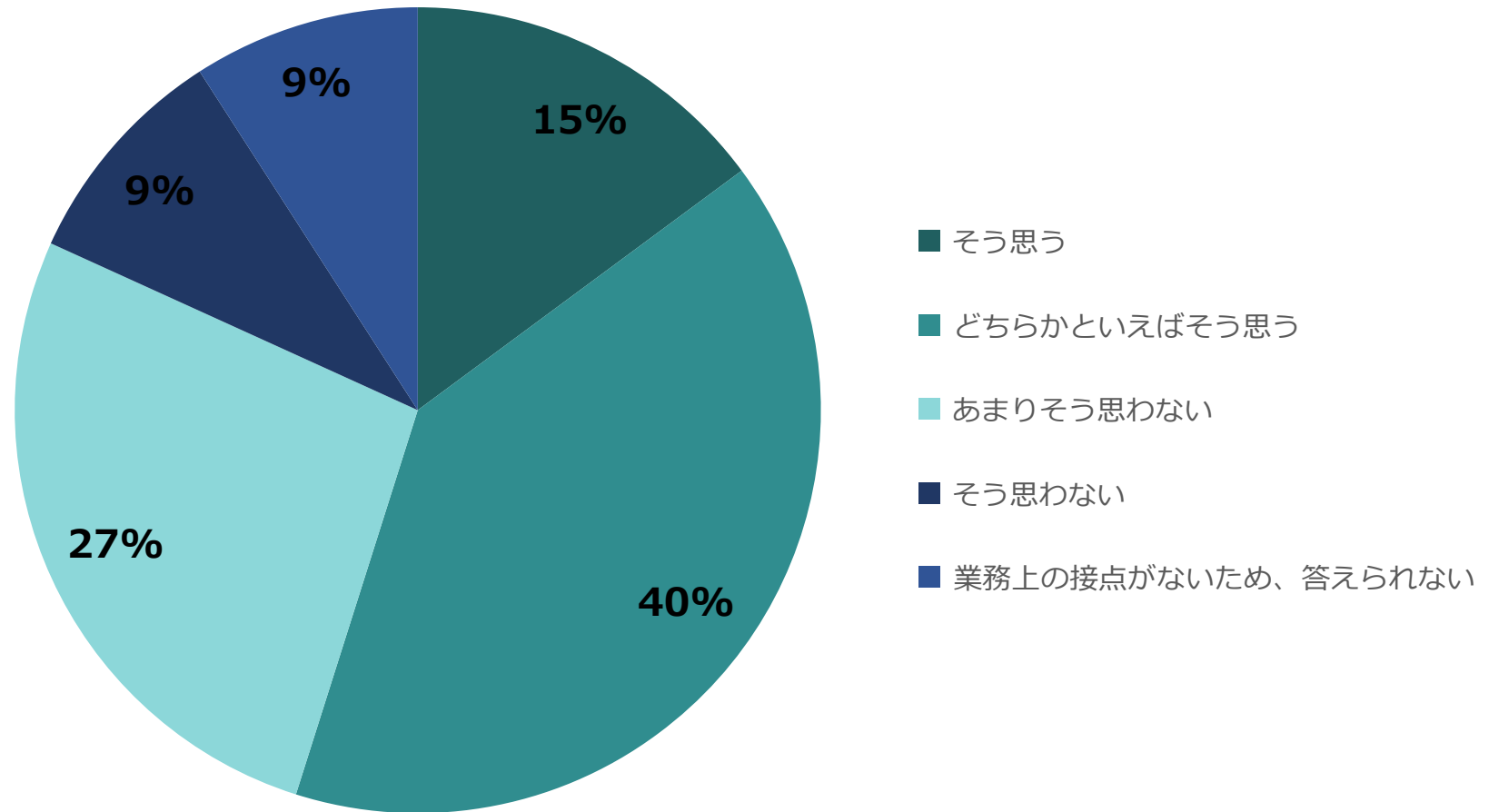


■ 【Q3-13】 部下の資質を的確に把握し、適切なアドバイスを行うなど、積極的に人材育成に取り組んでいる。

【必須】

項目	数値
そう思う	111
どちらかといえばそう思う	299
あまりそう思わない	201
そう思わない	68
業務上の接点がないため、 答えられない	68

n = 747

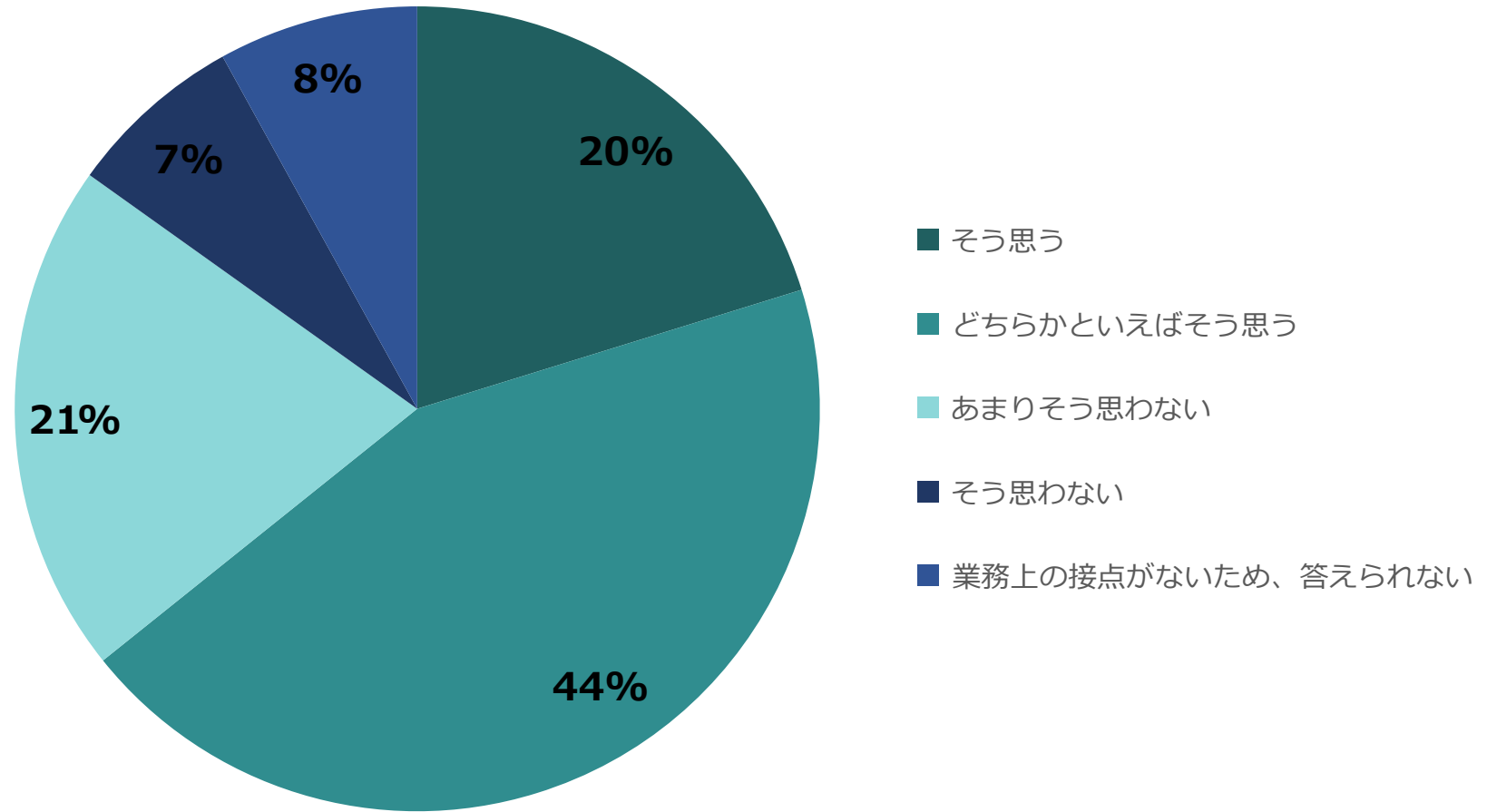


【Q3-14】 所属課の責任者として、組織目標を達成するための課題解決策を積極的に提言・実行している。

【必須】

項目	数値
そう思う	151
どちらかといえばそう思う	329
あまりそう思わない	154
そう思わない	53
業務上の接点がないため、 答えられない	60

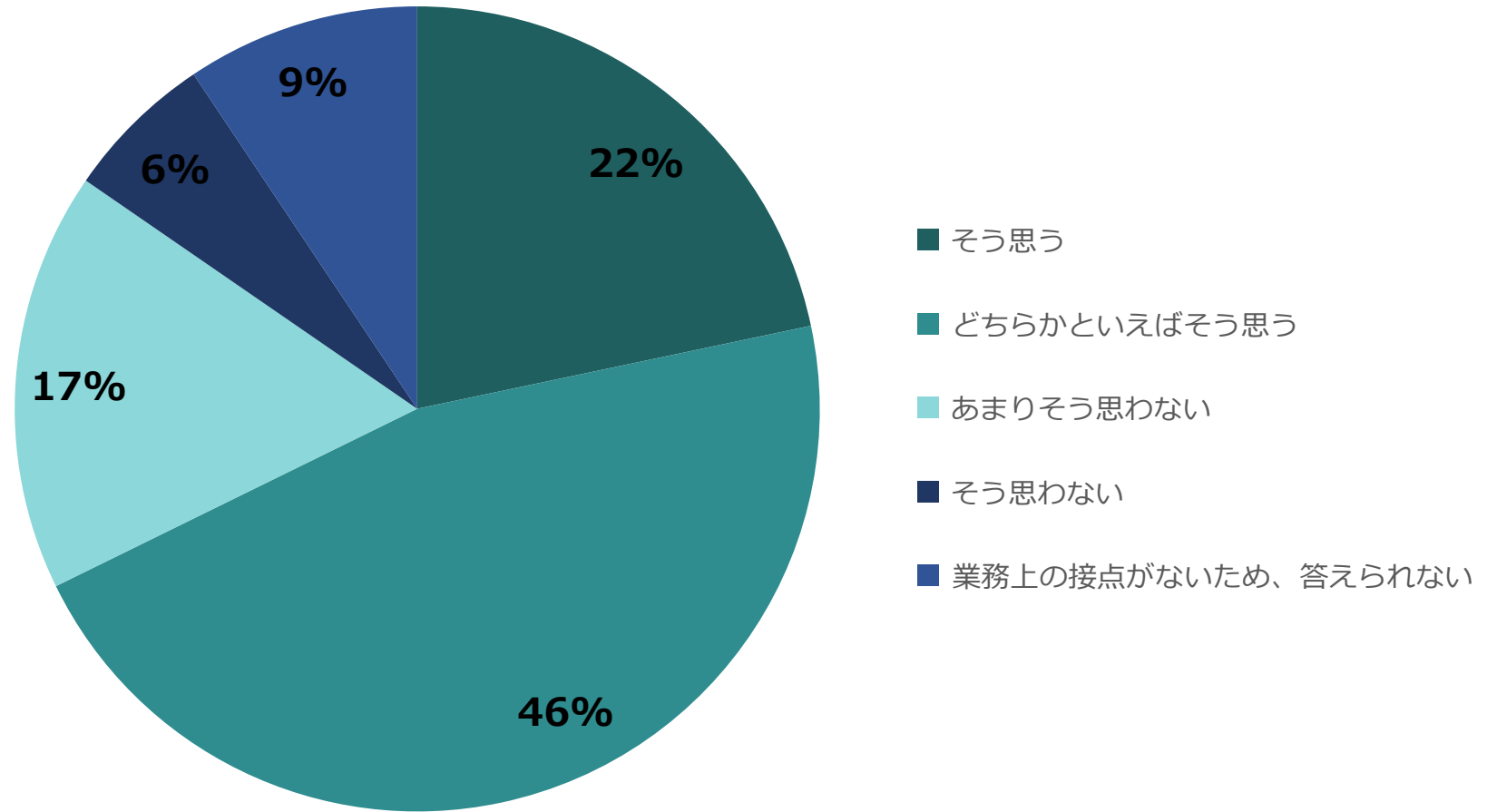
n = 747



■ 【Q3-15】 セクショナリズムに捉われず、市民や市全体の利益のために、関係部署との連携・協力・調整を積極的にやっている。 【必須】

項目	数値
そう思う	162
どちらかといえばそう思う	344
あまりそう思わない	126
そう思わない	45
業務上の接点がないため、答えられない	70

n = 747



**あなたの上司のマネジメントの状況について教えてください**

### **3. 上司のマネジメント【回答対象】課長以下**

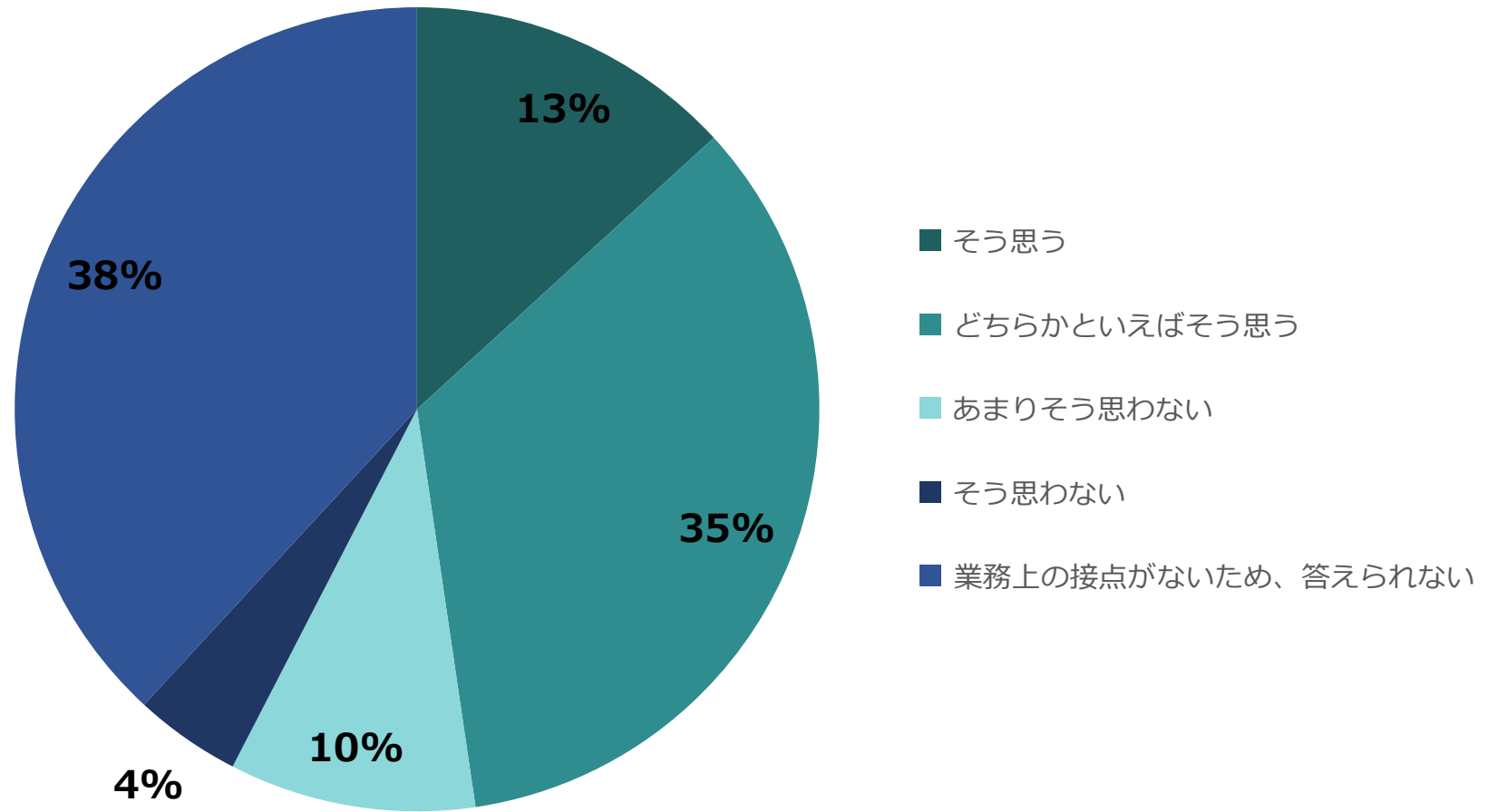
【Q3-16】～【Q3-21】は、「部長級（理事含む）」の行動をみて教えてください。

（対象職種：事務職、技術職、専門職）

【Q3-16】 経営責任職として、市政全般に対する政策議論等に参画し、市が決定した方針や策定した計画の実現に努めている。 【必須】

項目	数値
そう思う	108
どちらかといえばそう思う	282
あまりそう思わない	81
そう思わない	35
業務上の接点がないため、答えられない	312

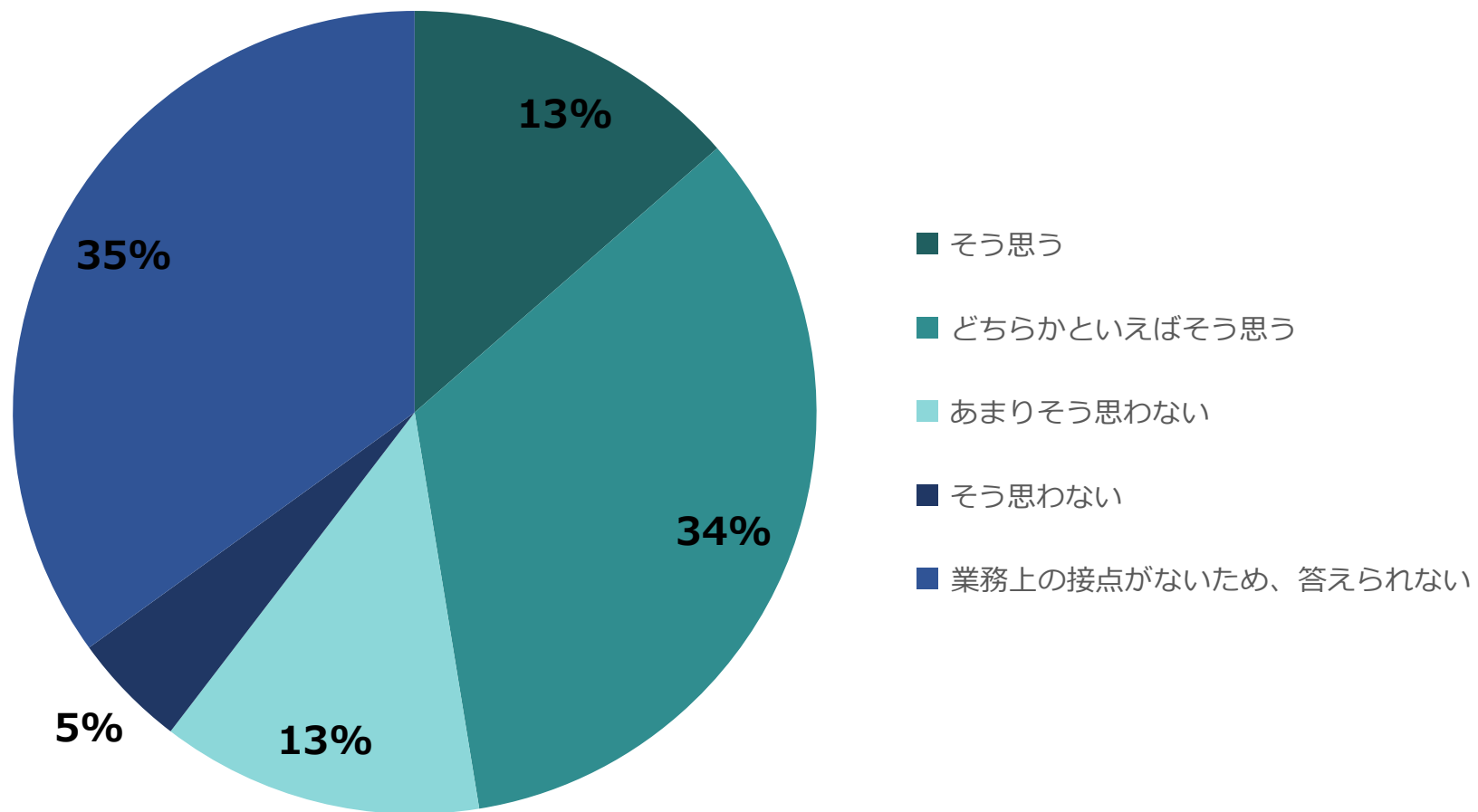
n=818



■ 【Q3-17】 リーダーシップ（責任感、決断力、判断力、コミュニケーション力等）があり、部下への指示が具体的かつ明確である。 【必須】

項目	数値
そう思う	111
どちらかといえばそう思う	277
あまりそう思わない	106
そう思わない	38
業務上の接点がないため、答えられない	286

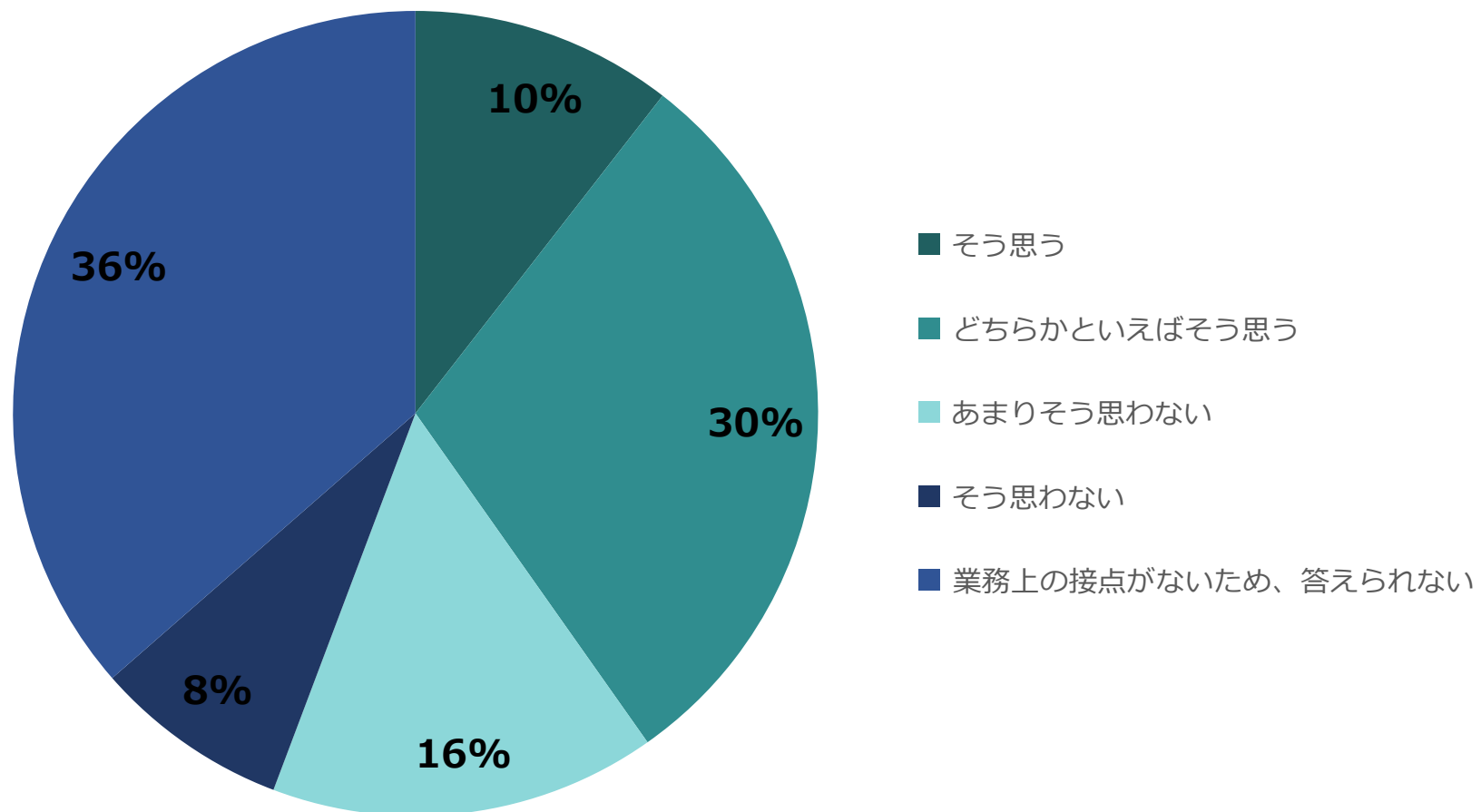
n=818



■ 【Q3-18】 所属部の状況を把握した上で、部内人員の適正な配置、部内事業の優先順位、方針等についての的確な意思決定を行っている。 【必須】

項目	数値
そう思う	86
どちらかといえばそう思う	243
あまりそう思わない	127
そう思わない	64
業務上の接点がないため、答えられない	298

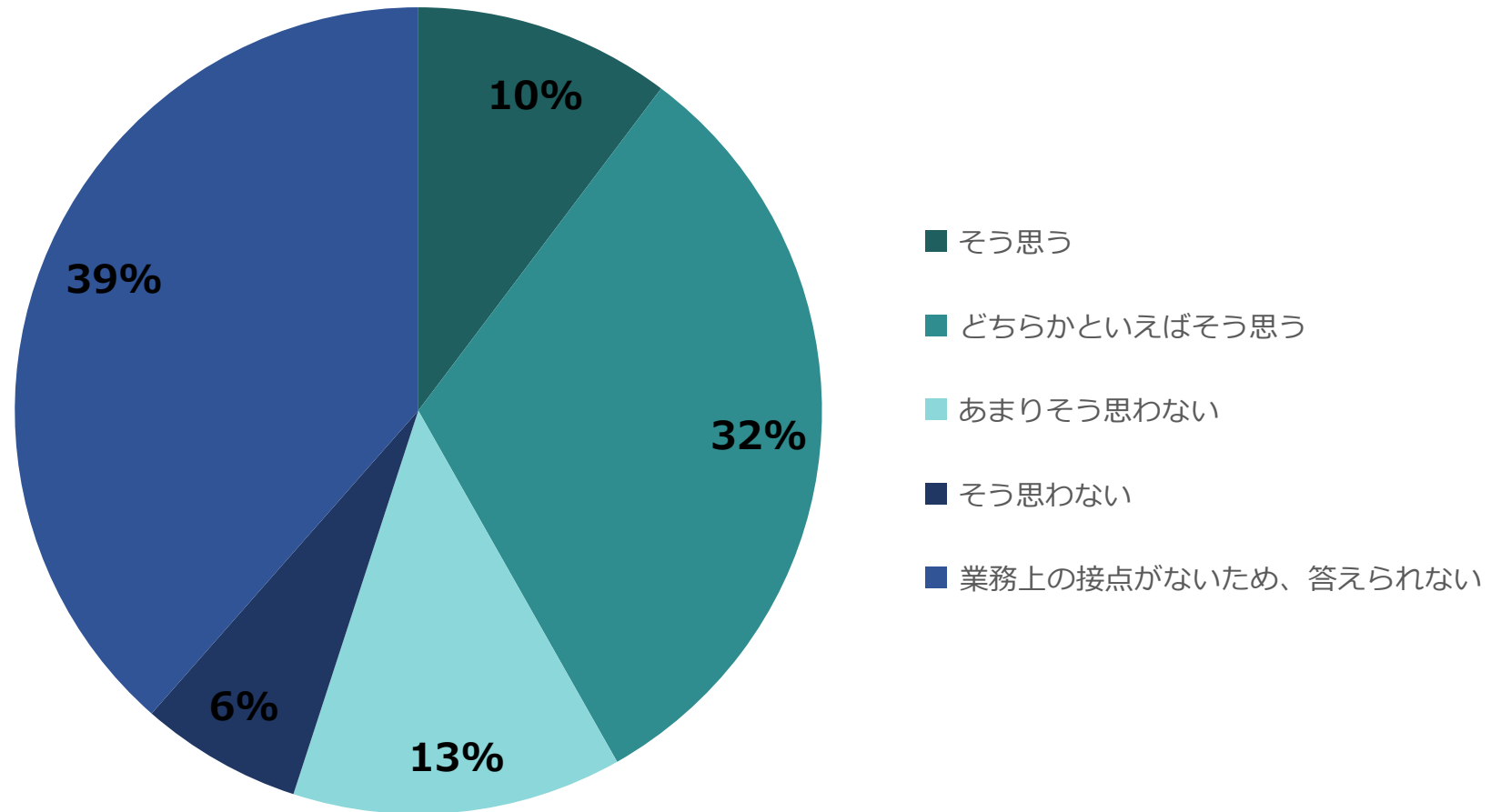
n=818



■ 【Q3-19】 所属部の目標や方向性を明確化した上で部下と共有し、部下の目標設定やその進捗管理を適切に行っている。 【必須】

項目	数値
そう思う	84
どちらかといえばそう思う	258
あまりそう思わない	108
そう思わない	53
業務上の接点がないため、答えられない	315

n=818

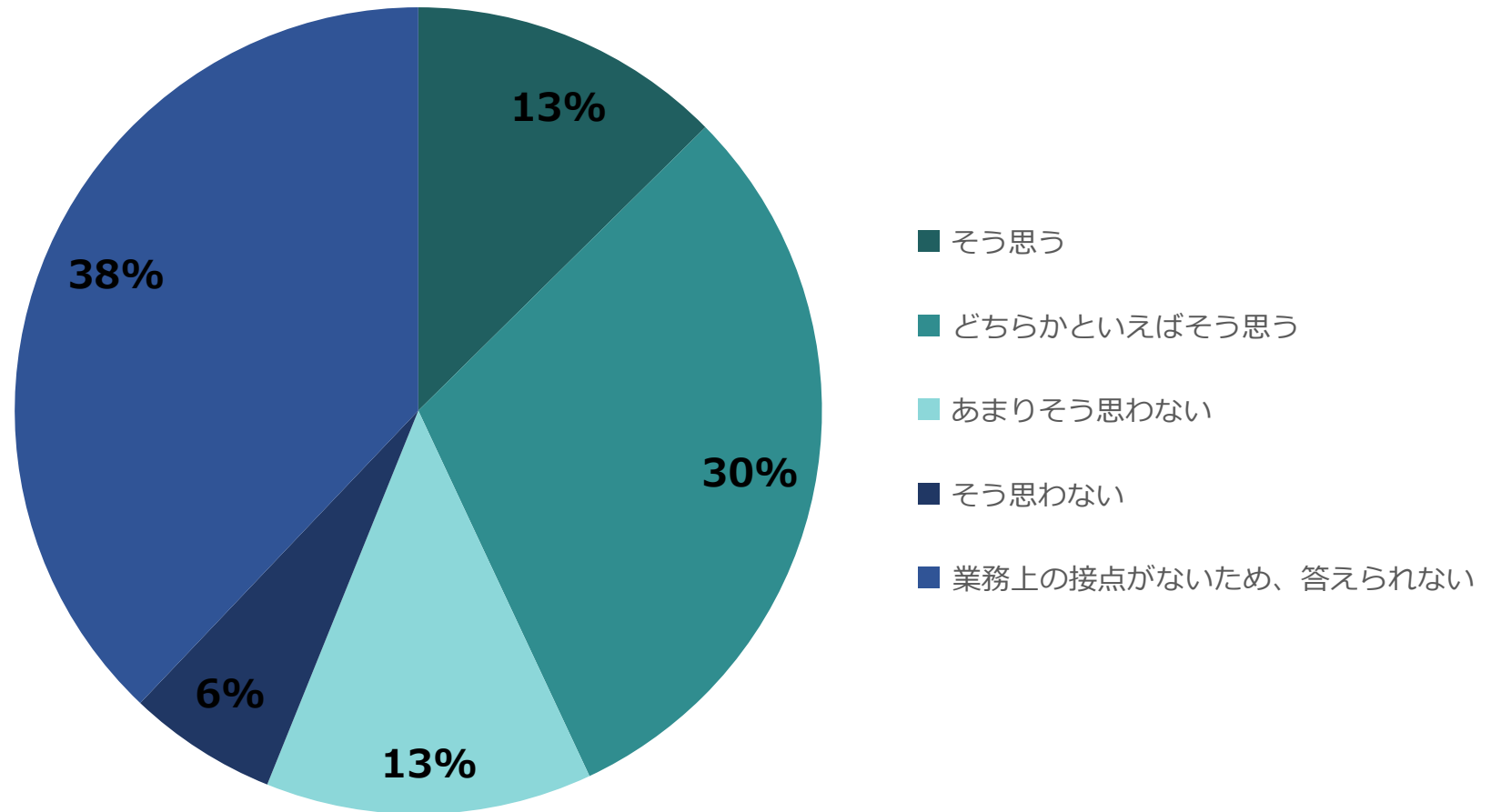


【Q3-20】 所属部の責任者として、組織目標を達成するための課題解決策を積極的に提言・実行している。

【必須】

項目	数値
そう思う	103
どちらかといえばそう思う	249
あまりそう思わない	107
そう思わない	49
業務上の接点がないため、 答えられない	310

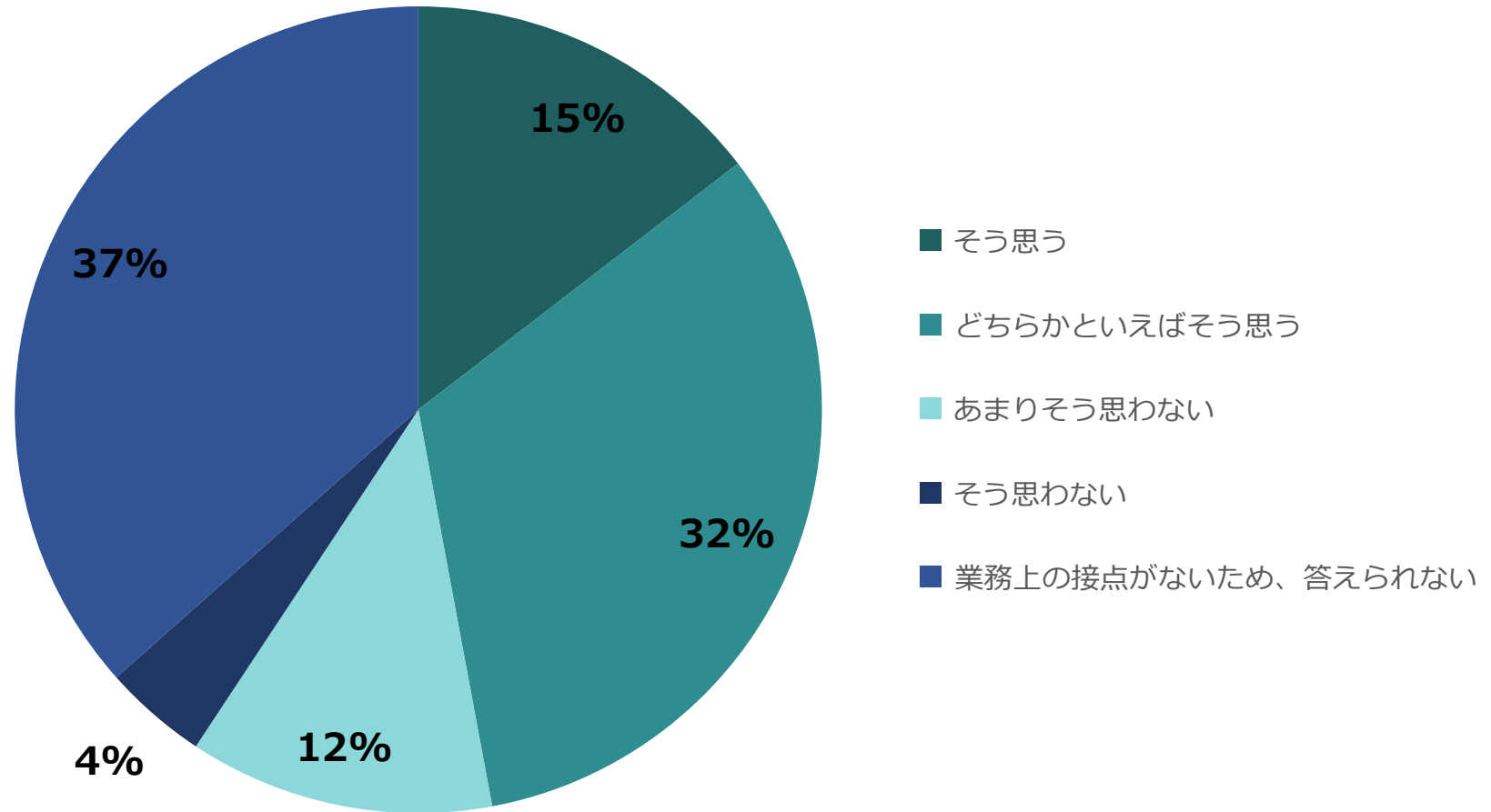
n=818



■ 【Q3-21】 セクショナリズムに捉われず、市民や市全体の利益のために、関係部署との連携・協力・調整を積極的にやっている。 【必須】

項目	数値
そう思う	119
どちらかといえばそう思う	266
あまりそう思わない	100
そう思わない	34
業務上の接点がないため、答えられない	299

n=818



**あなたの上司のマネジメントの状況について教えてください**

## **3. 上司のマネジメント**

**あなたの上司の行動をみて教えてください。**

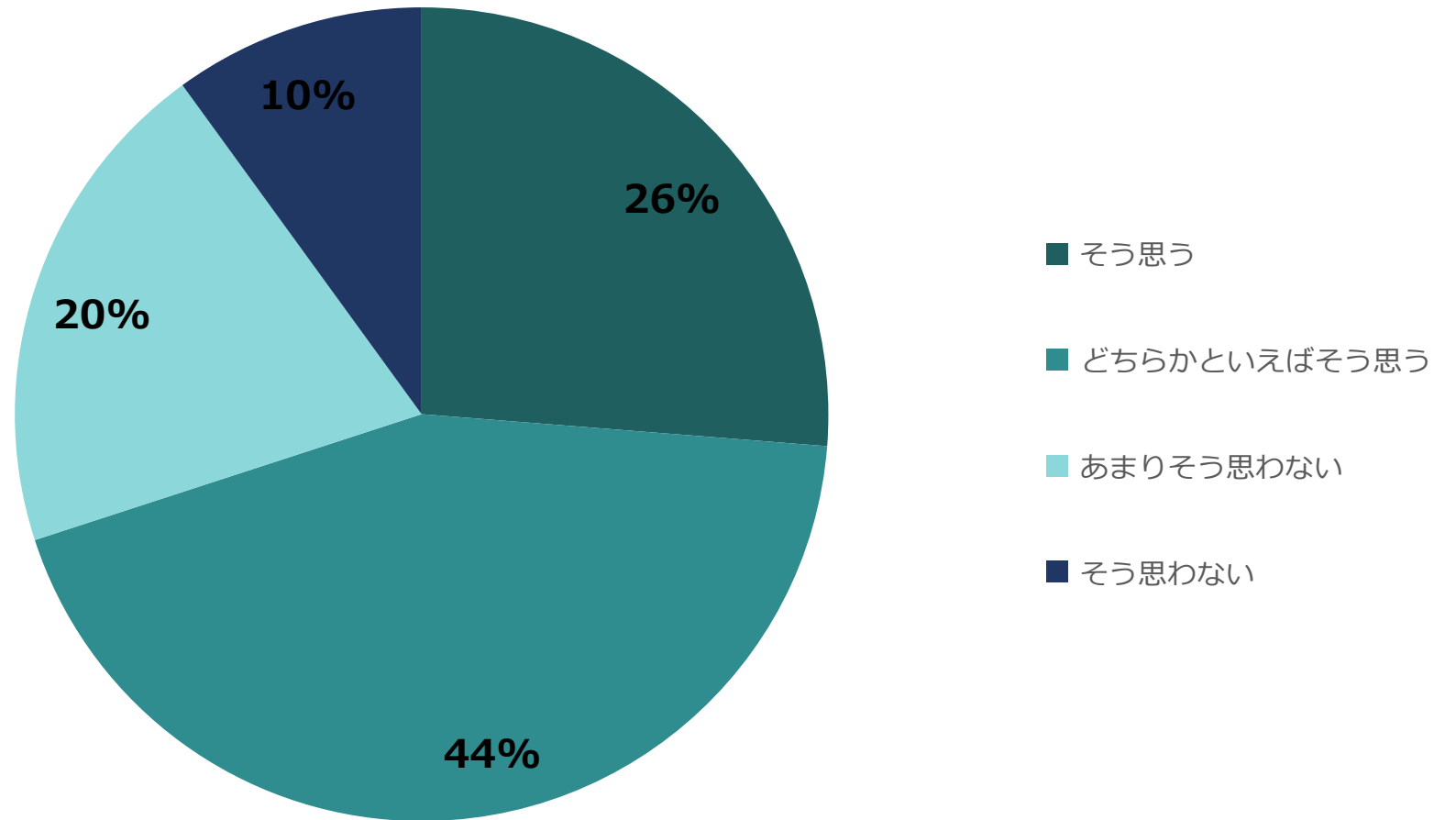
**(対象職種：清掃技能員、給食調理員、学校校務員、保育士、幼稚園教諭)**

■ 【Q3-1'】 部下が自由に発言できる雰囲気作りを行い、部下からの意見や提案を前向きに受け入れている。

【必須】

項目	数値
そう思う	42
どちらかといえばそう思う	70
あまりそう思わない	32
そう思わない	16

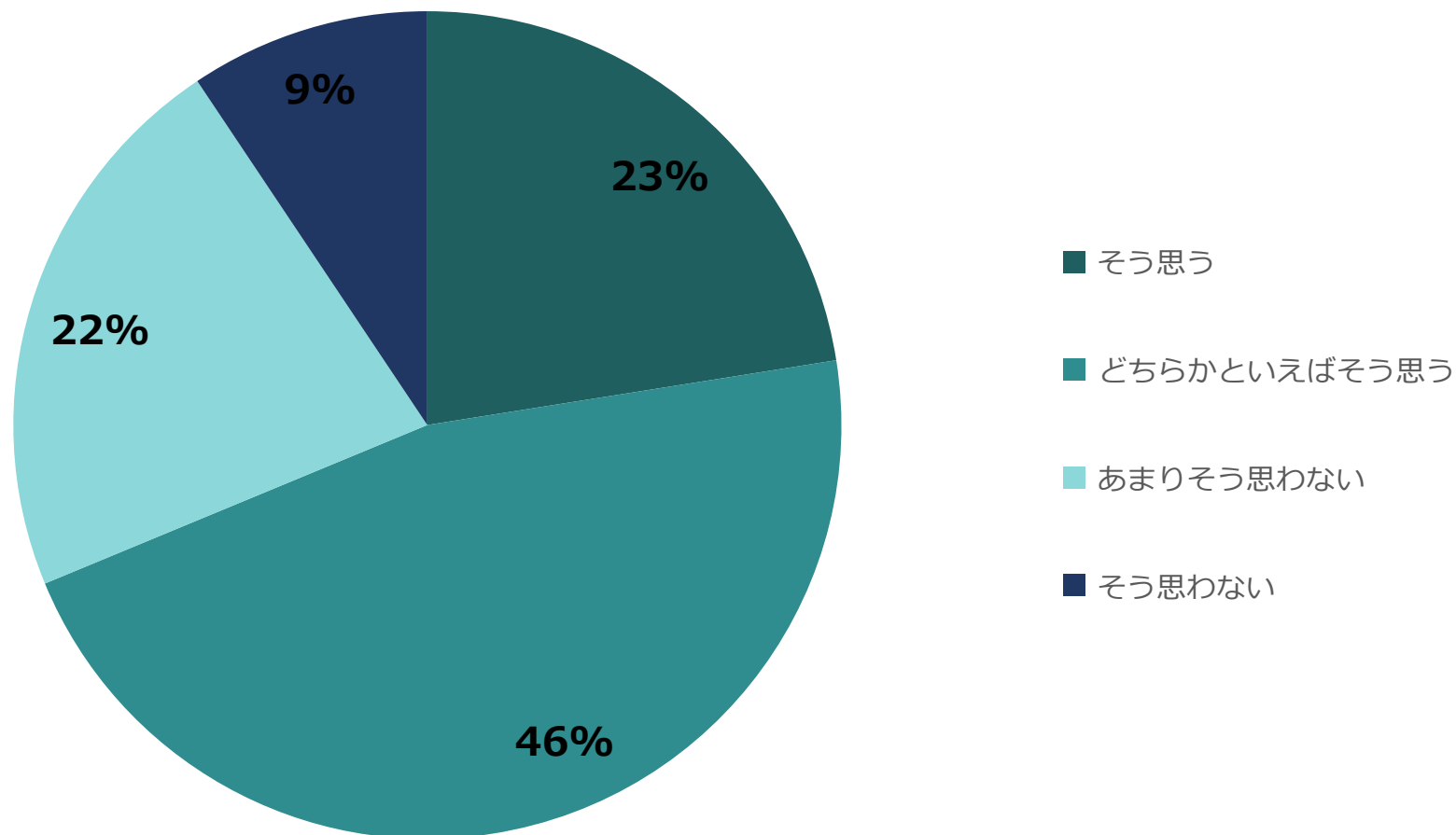
n = 160



■ 【Q3-2'】 リーダーシップ（責任感、決断力、判断力、コミュニケーション力等）があり、部下への指示が具体的かつ明確である。 【必須】

項目	数値
そう思う	36
どちらかといえばそう思う	74
あまりそう思わない	35
そう思わない	15

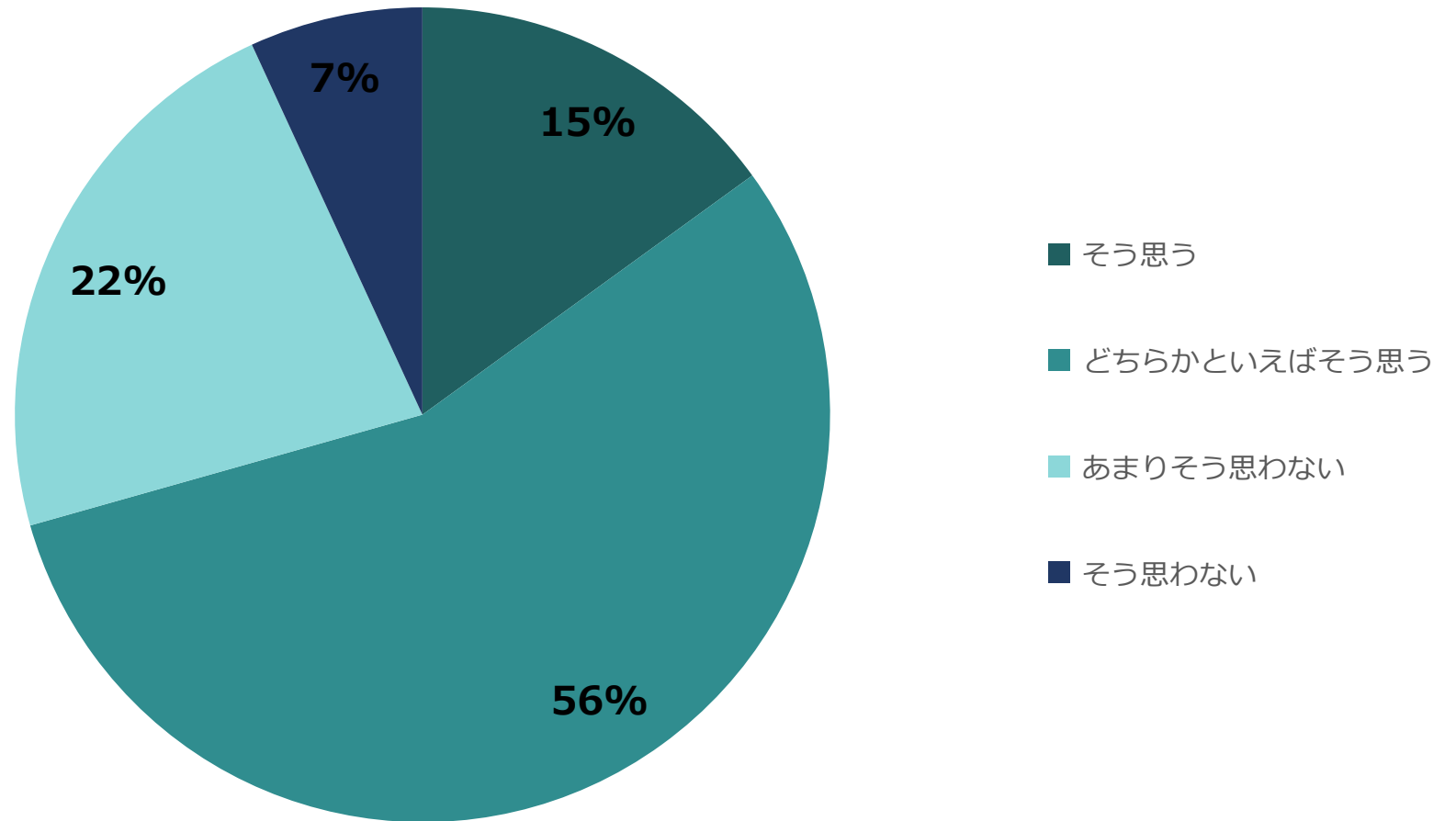
n = 160



■ 【Q3-3'】 目標や課題を部下と共有した上で、目標達成や課題解決に向けたスケジュール・プロセスを適切に管理している。 【必須】

項目	数値
そう思う	24
どちらかといえばそう思う	89
あまりそう思わない	36
そう思わない	11

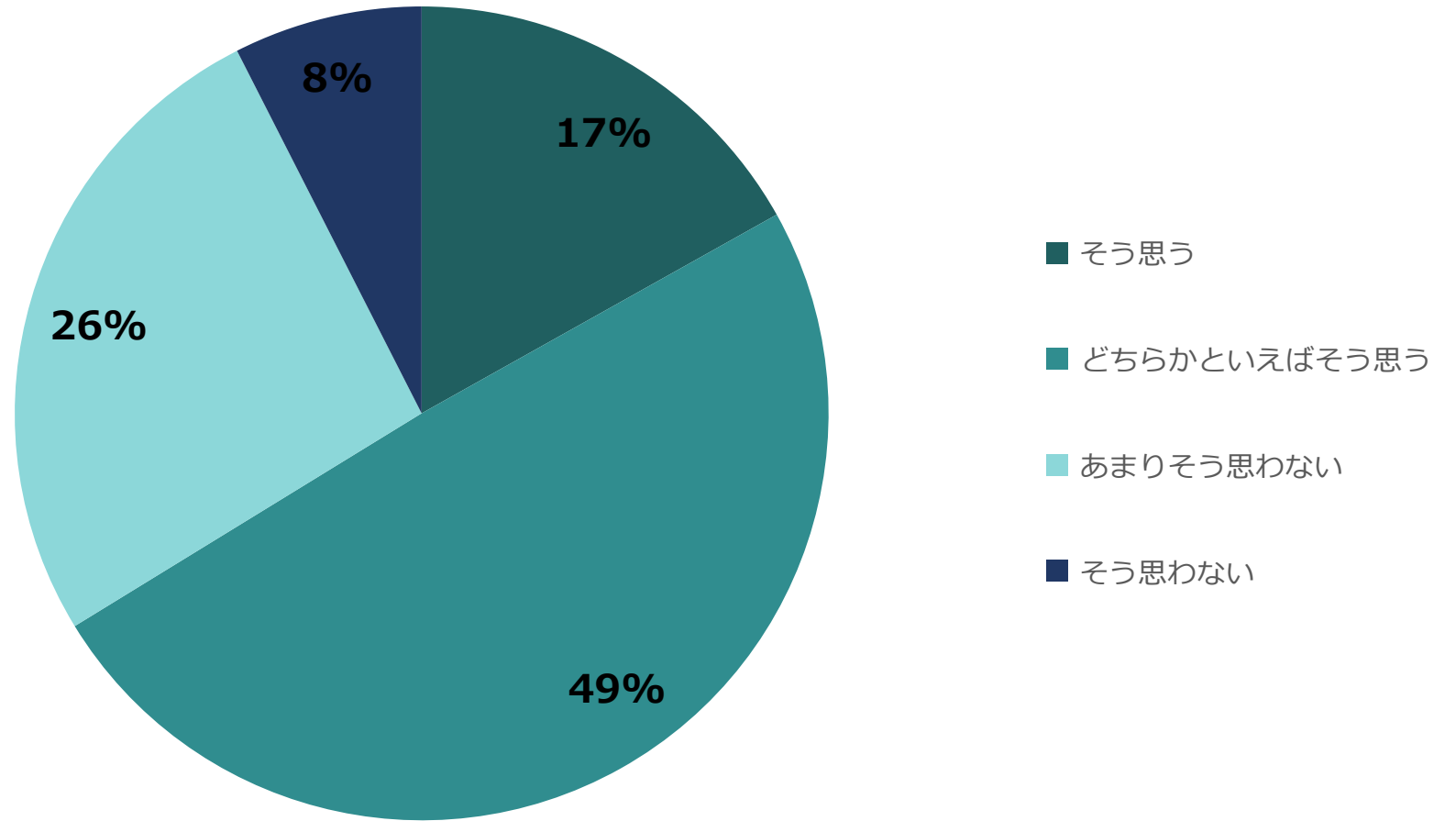
n = 160



■ 【Q3-4'】 業務内容を正確に把握した上で、部下の職位、経験、能力等に応じて適切かつ柔軟に業務の割振りを行っている。 【必須】

項目	数値
そう思う	27
どちらかといえばそう思う	79
あまりそう思わない	42
そう思わない	12

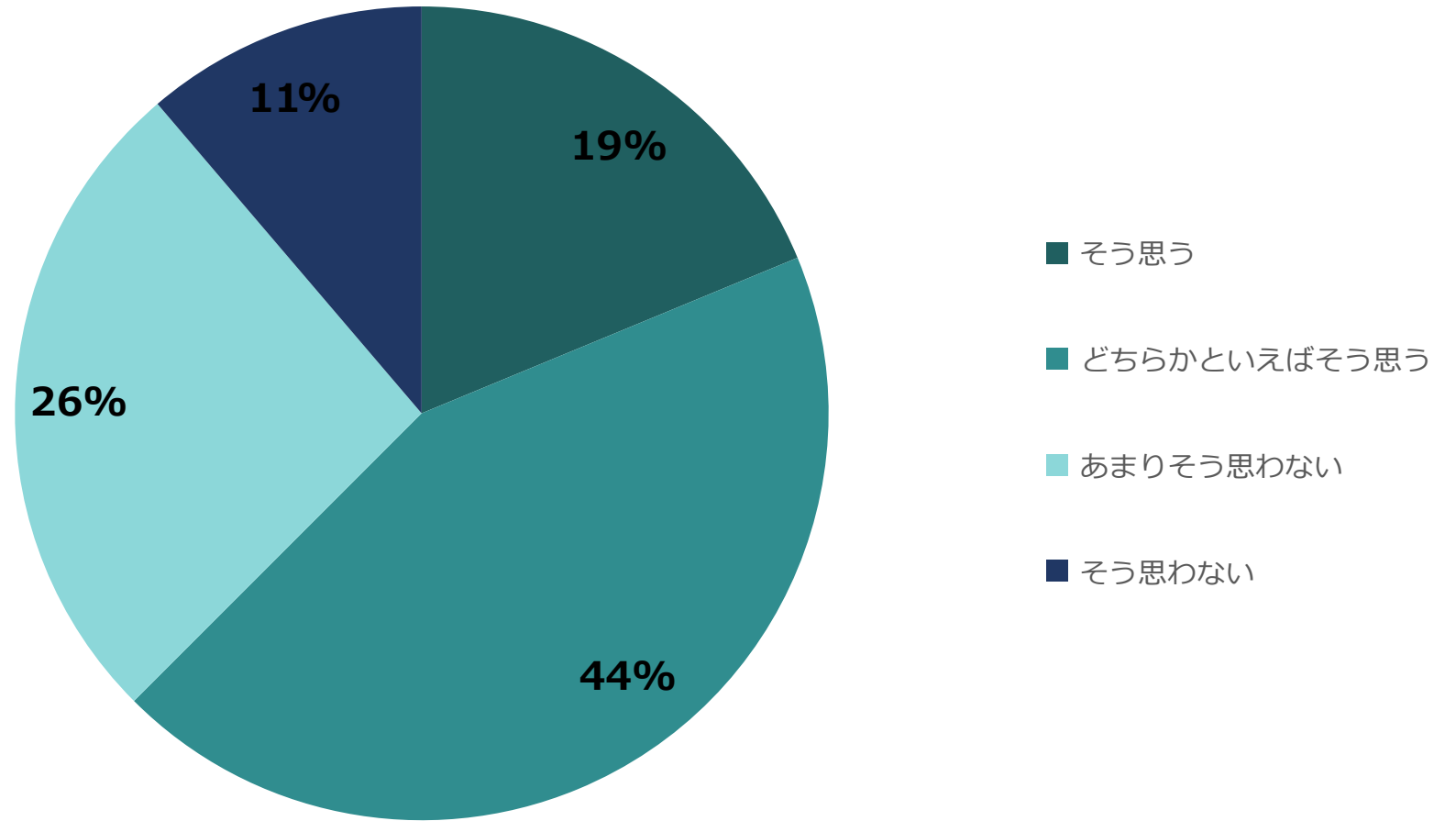
n = 160



■ 【Q3-5'】 人材育成意識が高く、積極的に知識やノウハウを継承したり、部下のチャレンジや研修等の参加を後押ししている。 【必須】

項目	数値
そう思う	30
どちらかといえばそう思う	70
あまりそう思わない	42
そう思わない	18

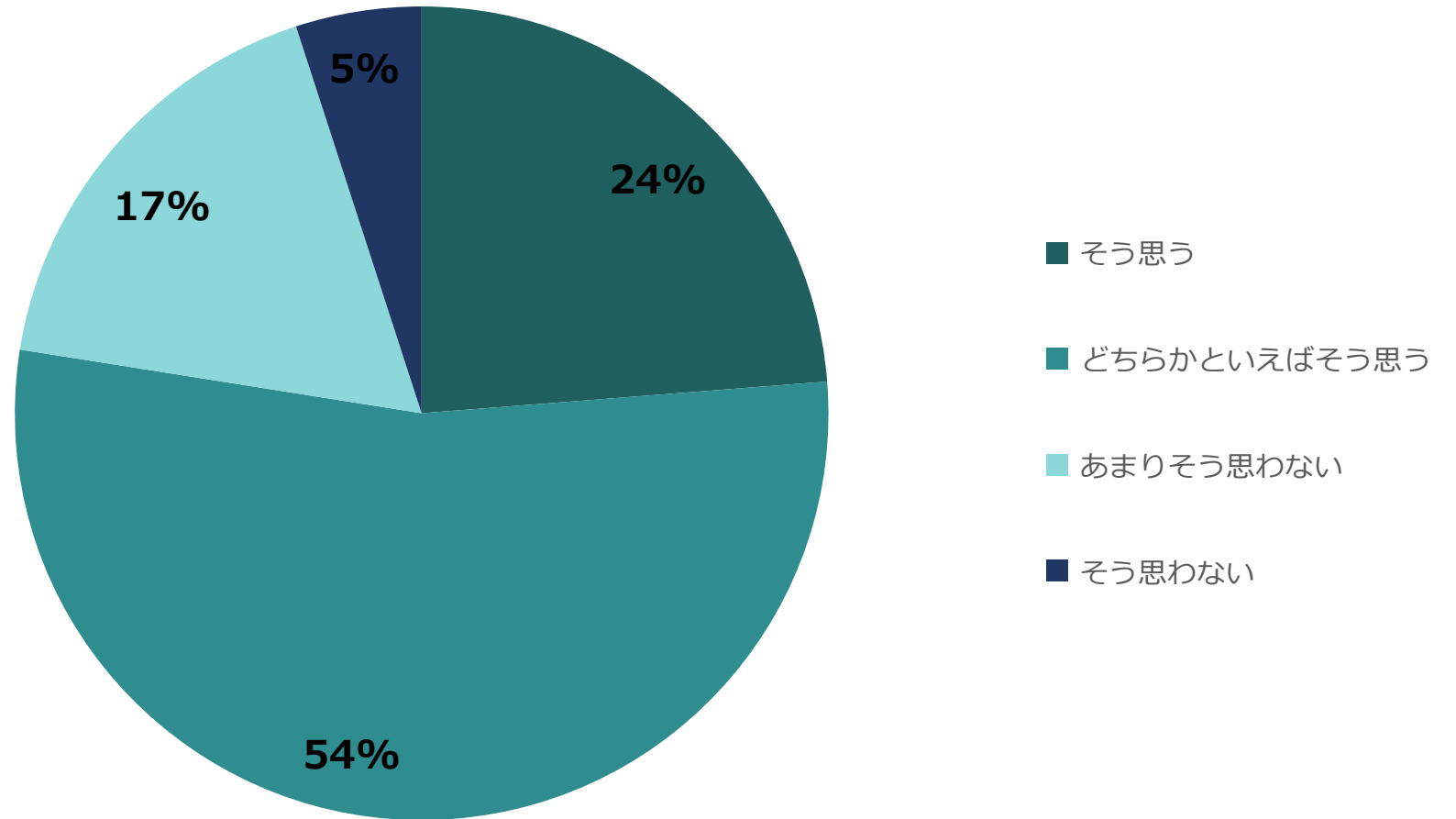
n = 160



【Q3-6'】自身の職務に関する新たな知識や能力の習得に積極的である。 【必須】

項目	数値
そう思う	38
どちらかといえばそう思う	86
あまりそう思わない	28
そう思わない	8

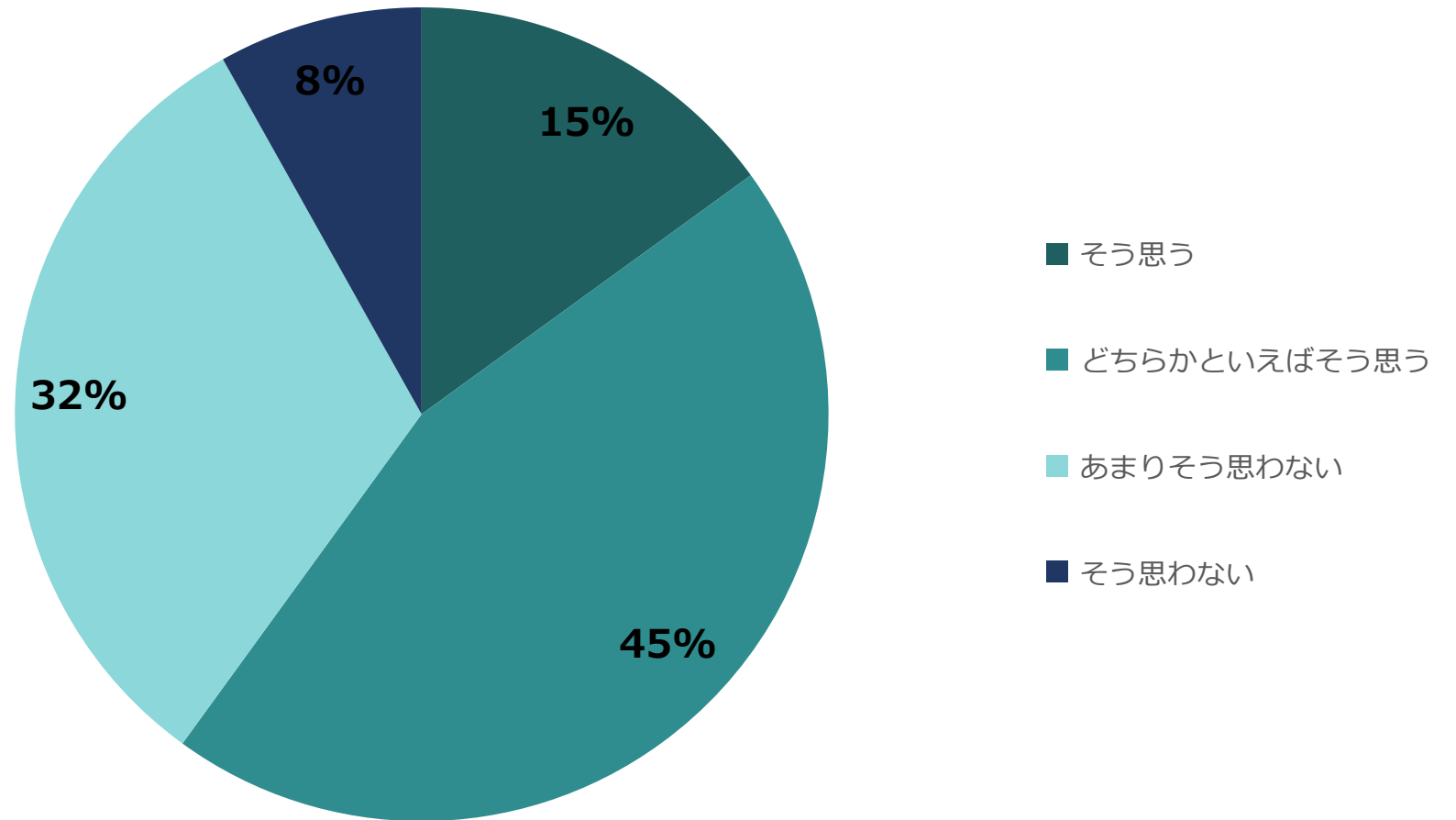
n = 160



【Q3-7'】 難易度の高い仕事に挑戦したり、積極的に業務の改善や変革に取り組んでいる。 【必須】

項目	数値
そう思う	24
どちらかといえばそう思う	72
あまりそう思わない	51
そう思わない	13

n = 160



**あなた自身のことを教えてください**

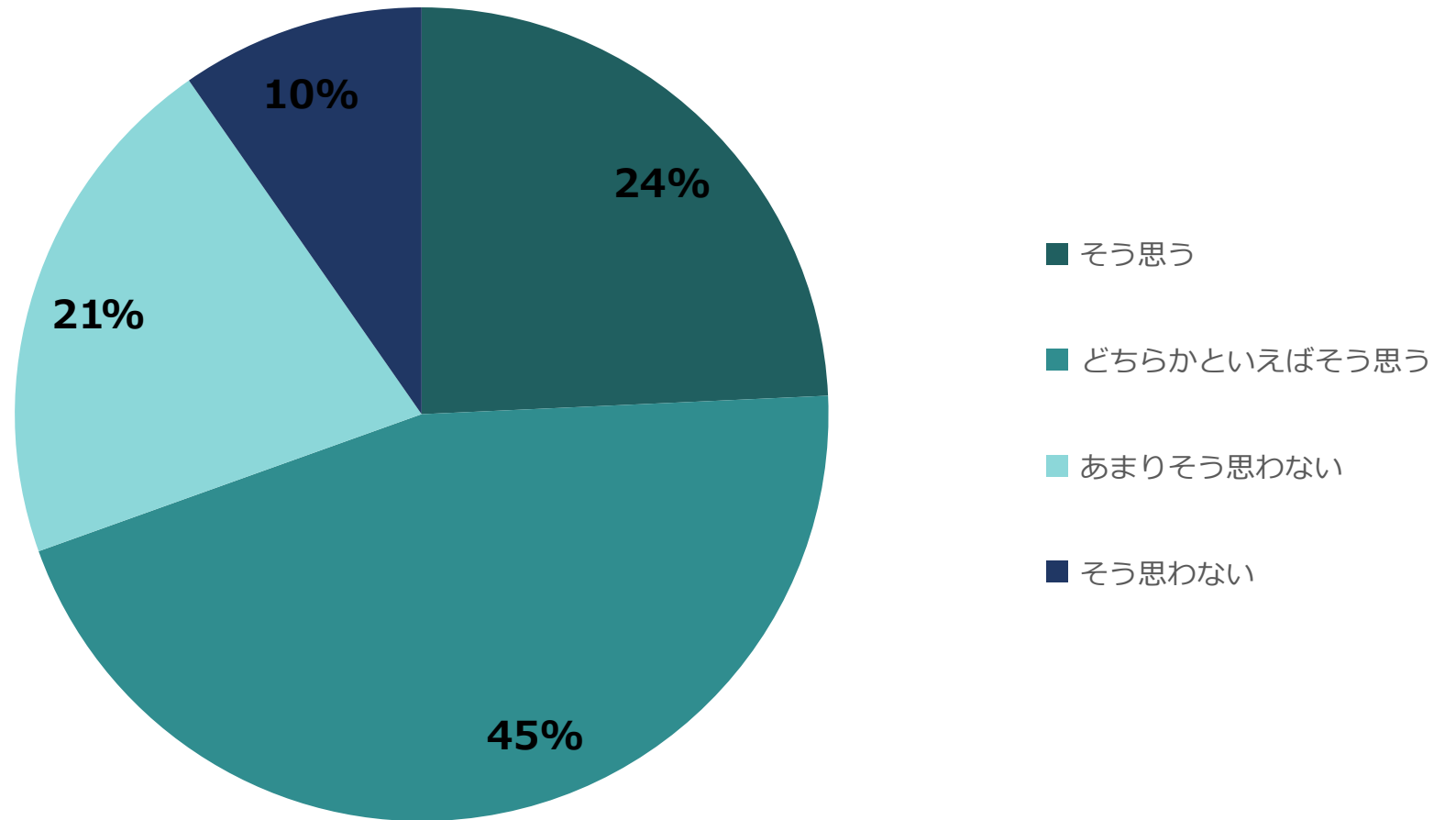
## **4. モチベーション・やりがい等について**

**【回答】 全員**

【Q4-1】あなたは、岸和田市に対して愛着があると思いますか。 【必須】

項目	数値
そう思う	243
どちらかといえばそう思う	453
あまりそう思わない	208
そう思わない	97

n = 1,001

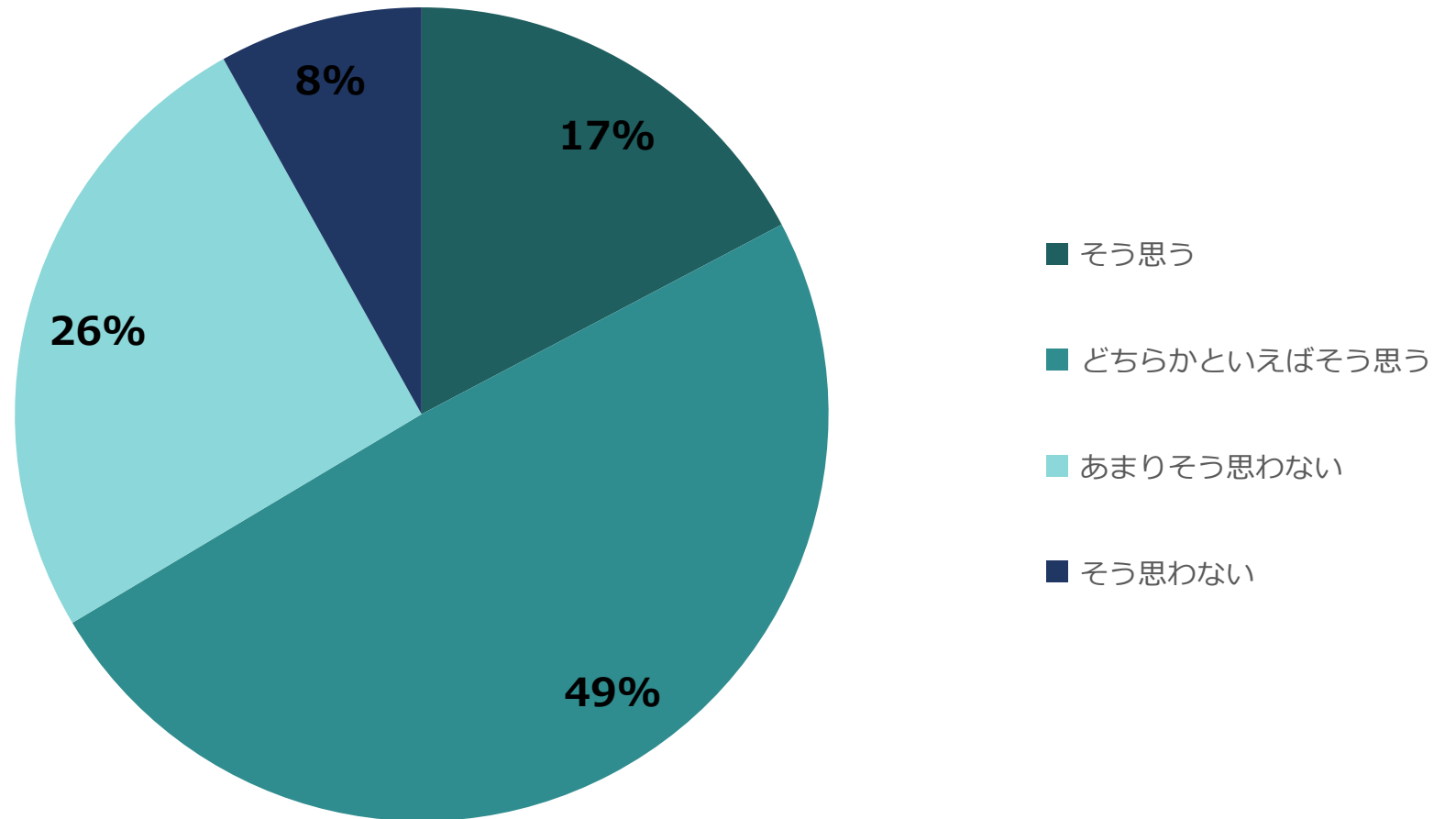


【Q4-2】あなたは、岸和田市役所で働くことで自分が成長できていると思いますか。

【必須】

項目	数値
そう思う	173
どちらかといえばそう思う	492
あまりそう思わない	255
そう思わない	81

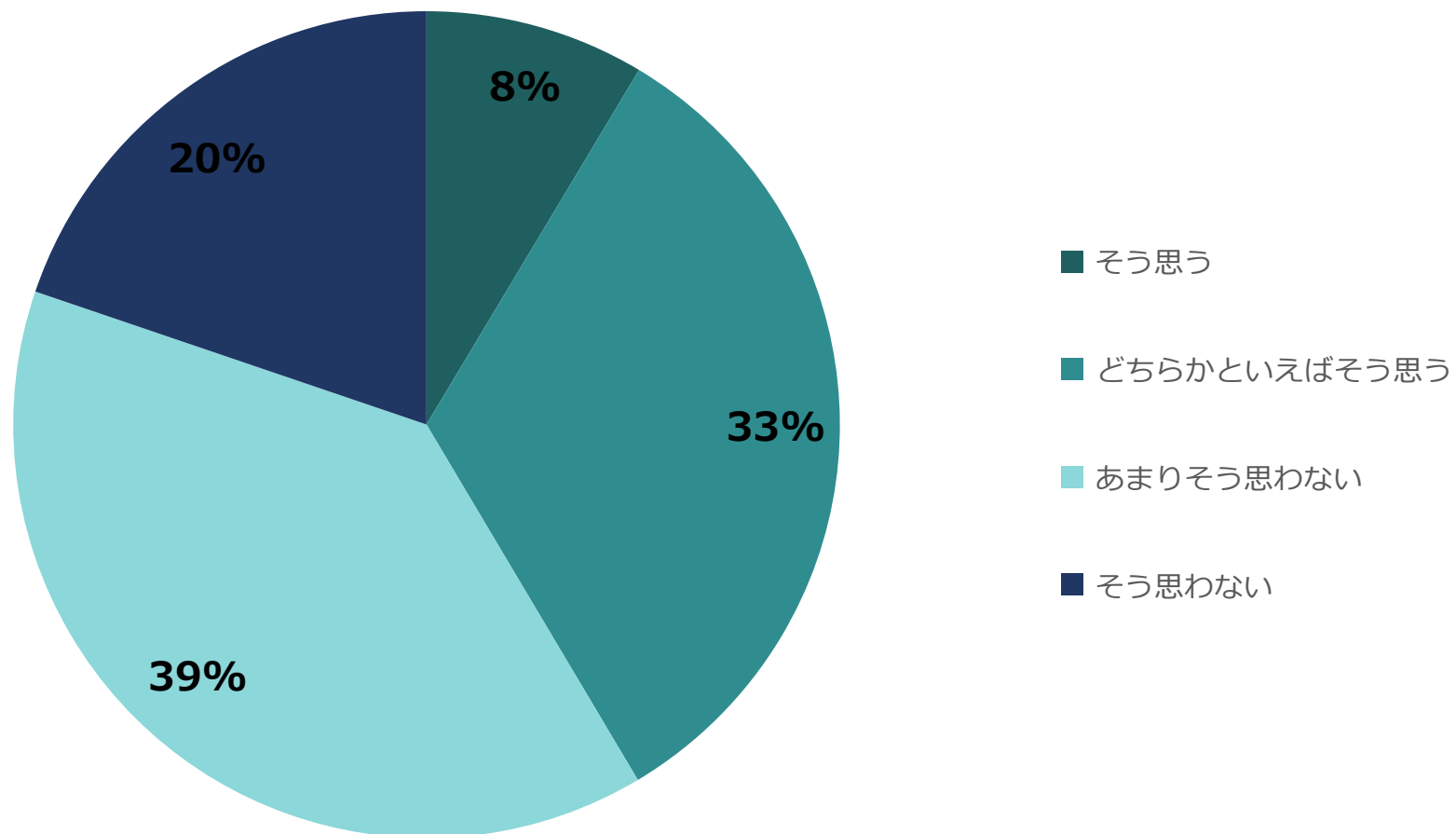
n = 1,001



■ 【Q4-3】 あなたは、今、やりがいを感じたり、高いモチベーションを保ちながら、仕事ができていると思いますか。 【必須】

項目	数値
そう思う	86
どちらかといえばそう思う	329
あまりそう思わない	388
そう思わない	198

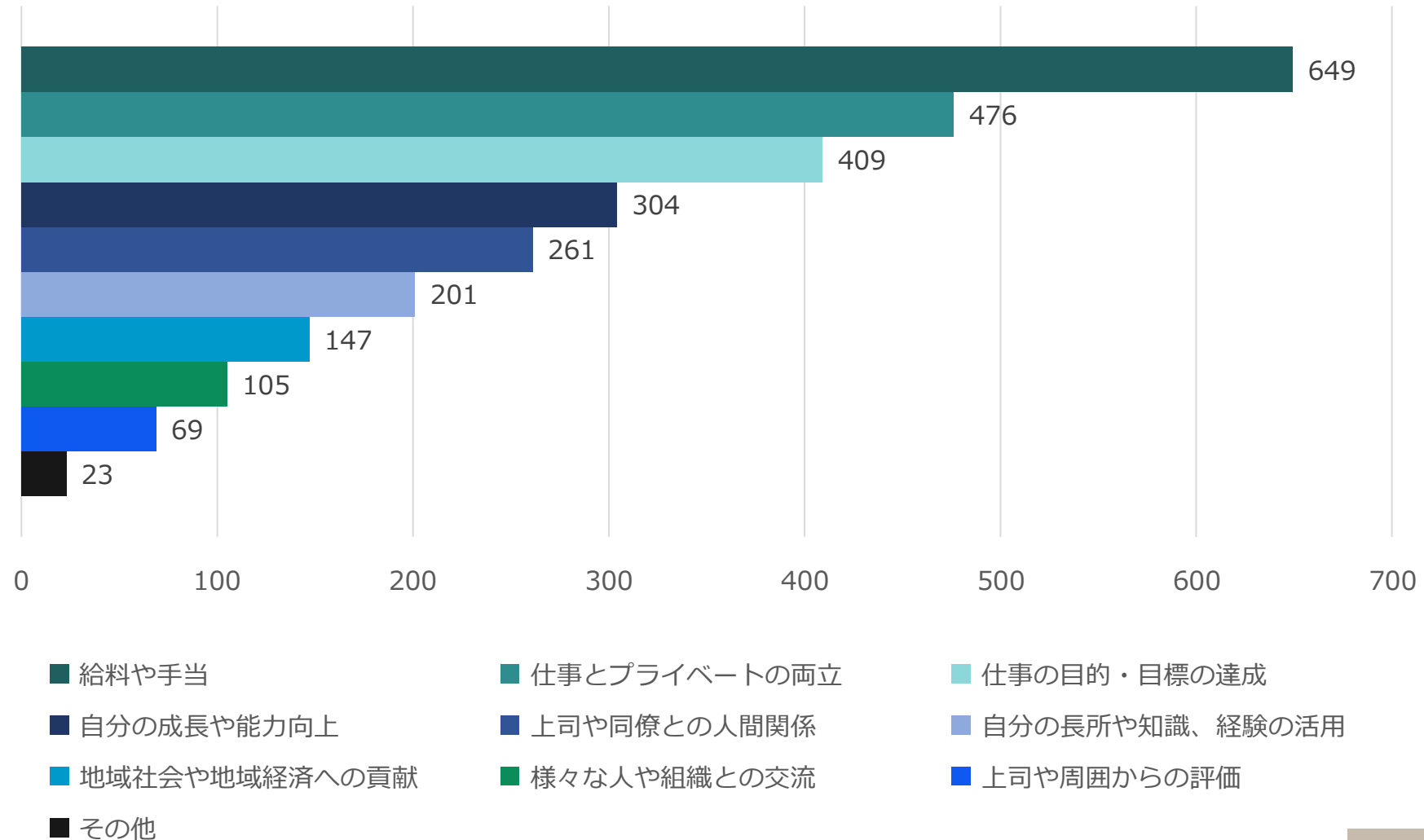
n = 1,001



【Q4-4】あなたが考える「働くモチベーション」は何ですか。あなたの考えと合うものを選んでください  
 (最大3つまで選択可)。**【必須】**

項目	数値
給料や手当	649
仕事とプライベートの両立	476
仕事の目的・目標の達成	409
自分の成長や能力向上	304
上司や同僚との人間関係	261
自分の長所や知識、経験への活用	201
地域社会や地域経済への貢献	147
様々な人や組織との交流	105
上司や周囲からの評価	69
その他	23

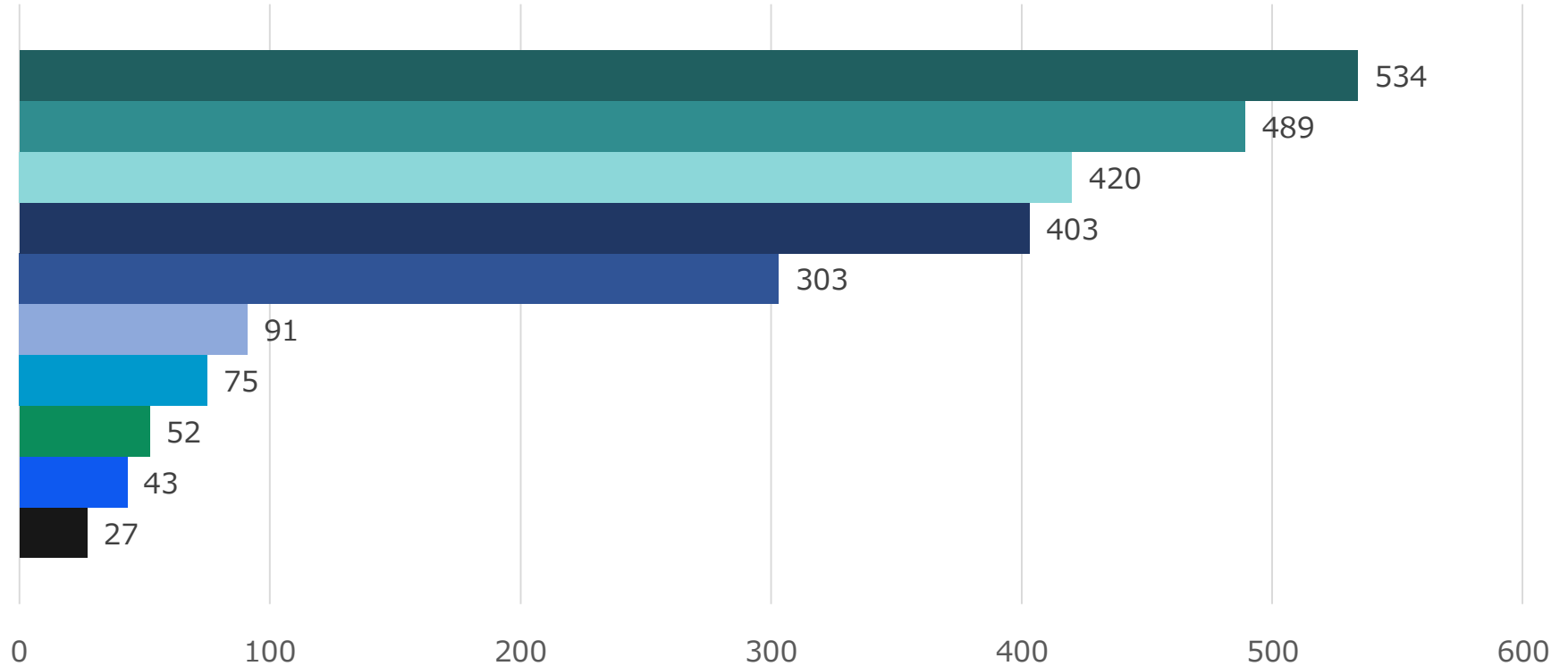
n=1,001



【Q4-5】あなたは仕事をしている中でどのようなときに、最もやりがいや満足感を感じますか。あなたの考えと合うものを選んでください（最大3つまで選択可）。 【必須】

項目	数値
市民から感謝されたとき	534
仕事の成果を評価してもらったとき	489
困難な仕事をやり遂げたとき	420
日々の行動を認めてもらったとき	403
給料が上がったとき	303
責任ある仕事を任されたとき	91
昇任したとき	75
有益な研修を受講したとき	52
自己啓発・自己学習を行ったとき	43
その他	27

n=1,001



- 市民から感謝されたとき
- 仕事の成果を評価してもらったとき
- 困難な仕事をやり遂げたとき
- 日々の行動を認めてもらったとき
- 給与が上がったとき
- 責任ある仕事を任されたとき
- 昇任したとき
- 有益な研修を受講したとき
- 自己啓発・自己学習を行ったとき
- その他

**あなた自身のことを教えてください**

## **5. キャリア形成・評価について**

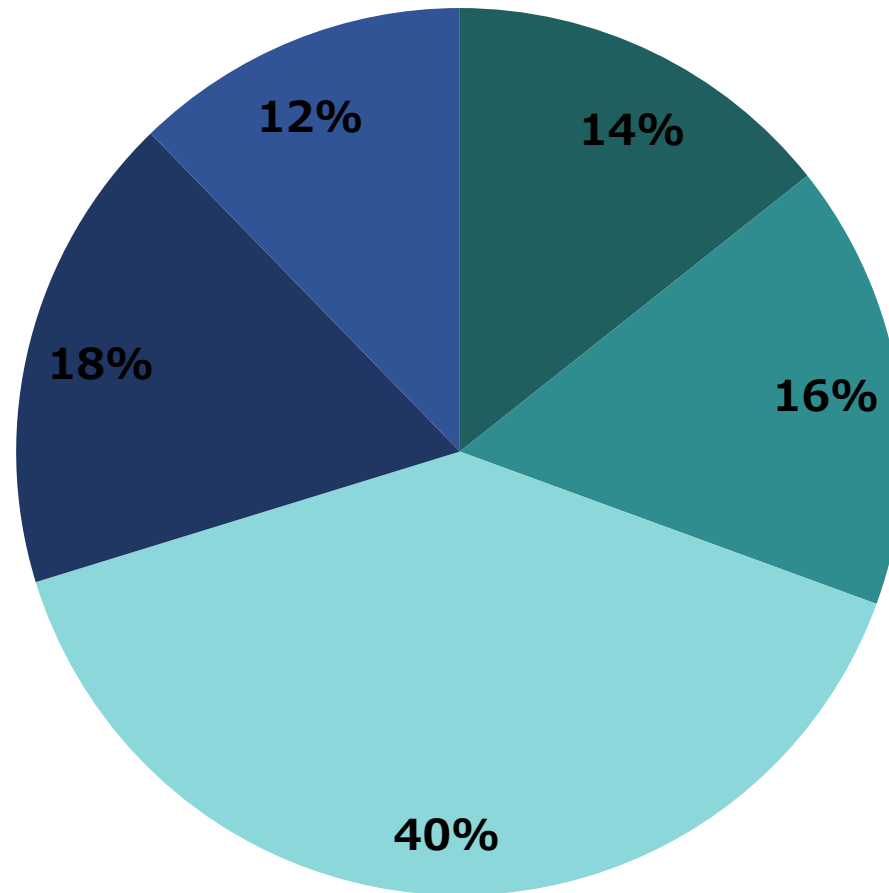
**【回答】 設問により異なります**

【Q5-1】あなたは、自分の昇任・昇格についてどのように考えていますか。 【必須】

【回答対象】 課長以下

項目	数値
昇任・昇格したい	140
どちらかというとな昇任・昇格したい	159
どちらでもよい（職場で必要ならば昇任・昇格してもよい）	388
どちらかというとな昇任・昇格したくない	171
昇任・昇格したくない	120

n=978

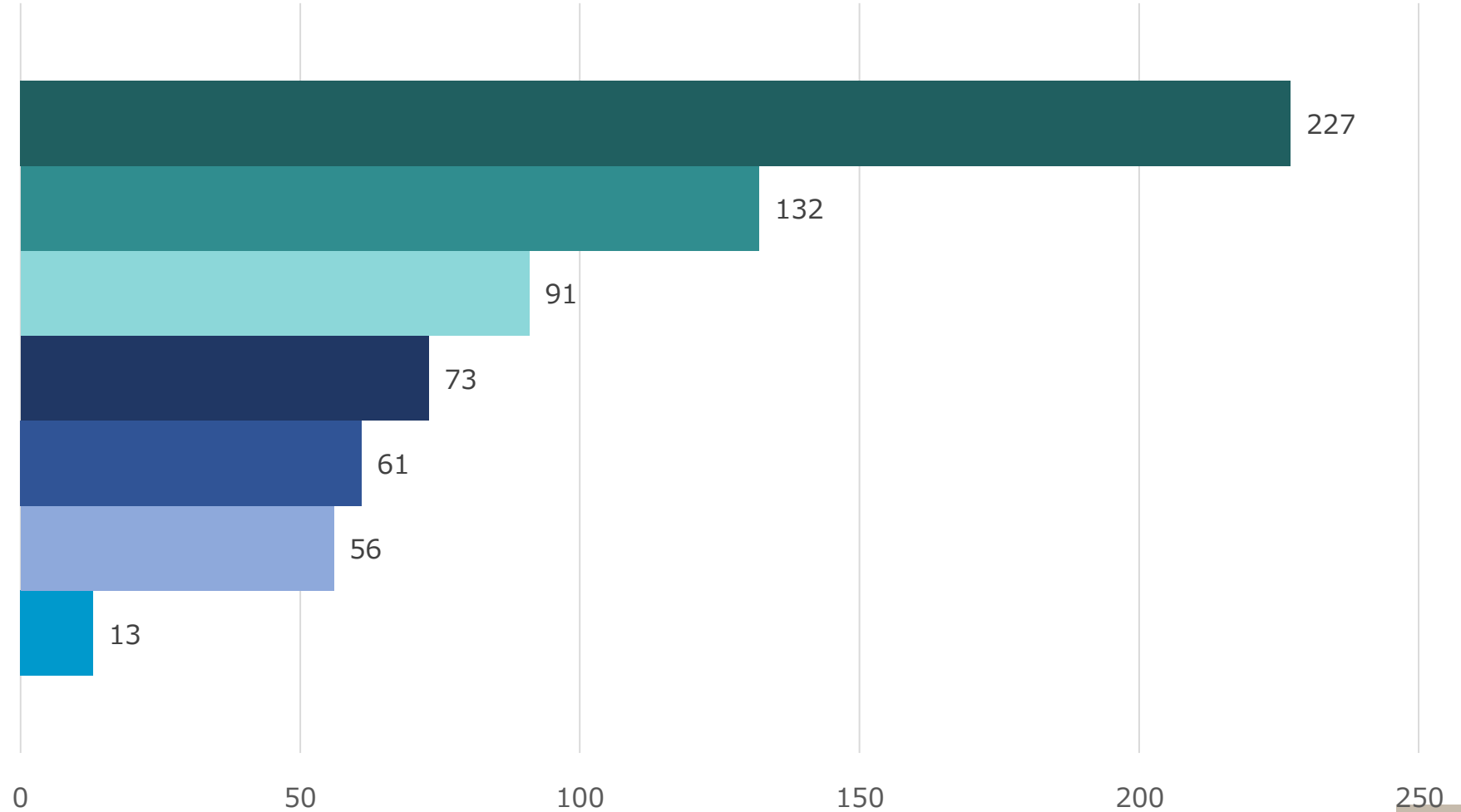


- 昇任・昇格したい
- どちらかというとな昇任・昇格したい
- どちらでもよい（職場で必要ならば昇任・昇格してもよい）
- どちらかというとな昇任・昇格したくない
- 昇任・昇格したくない

【Q5-2】 前問で「昇任・昇格したい」「どちらかというとな昇任・昇格したい」と答えた方にお聞きします。そのように思う理由は何ですか。（最大3つまで選択可） 【必須】 【回答対象】 課長以下

項目	数値
年収を上げたい	227
新たな経験・スキルを積みたい	132
自分の可能性を追求したい	91
明確な目標をもって仕事がしたい	73
仕事をするうえで必要不可欠	61
周りに認められたい	56
その他	13

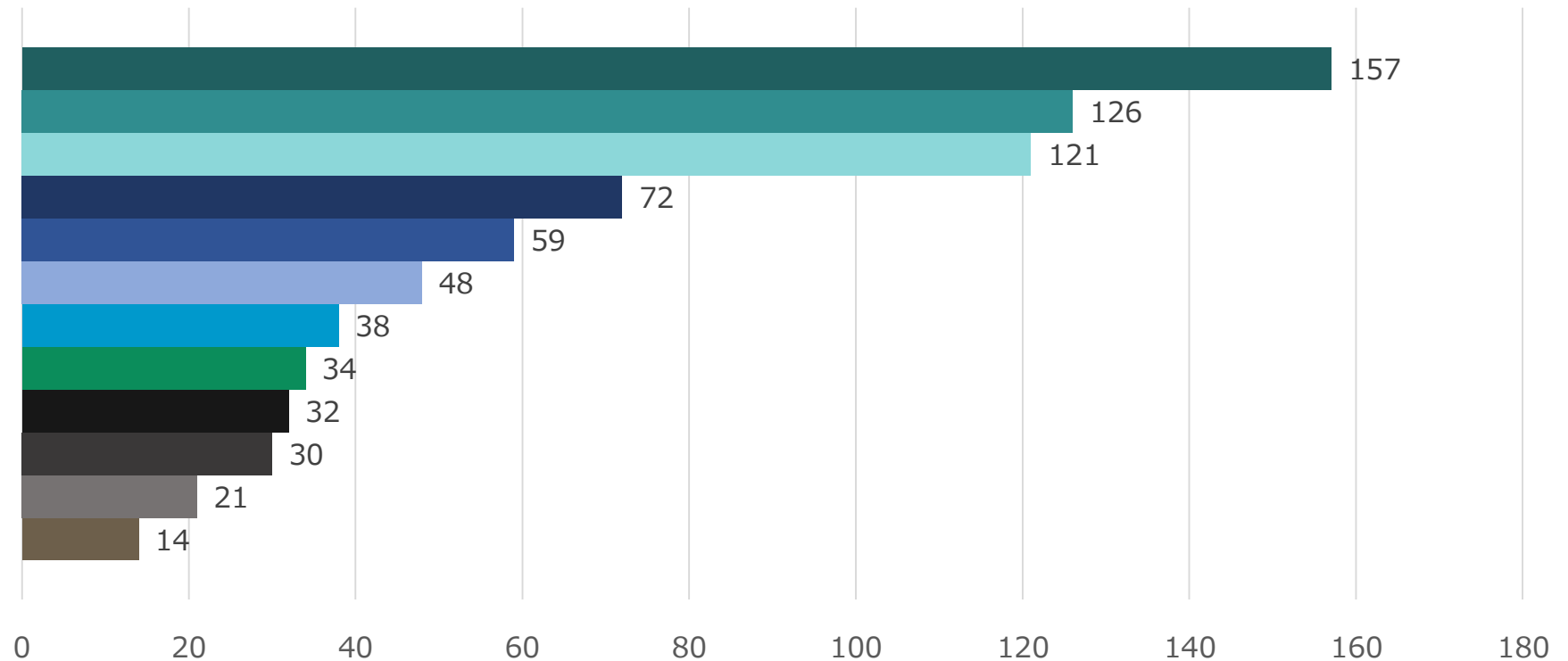
n = 299



【Q5-3】 前問で「どちらかというとな昇任・昇格したくない」、「昇任・昇格したくない」と答えた方にお聞きします。そのように思う理由は何ですか。（最大3つまで選択可） 【必須】 【回答対象】 課長以下

項目	数値
自分に向いていないと思うから	157
責任と給与が比例しないから	126
責任や重圧に耐えられないから	121
昇任・昇格に興味がないから	72
部下の育成や管理に苦慮しそうだから	59
昇任・昇格してもあまり給与が上がらないから	48
やりたくない仕事が増えそうだから	38
労働時間が増えそうだから	34
健康上の理由	32
家庭の事情	30
昇任・昇格しない方が楽だから	21
その他	14

n = 291

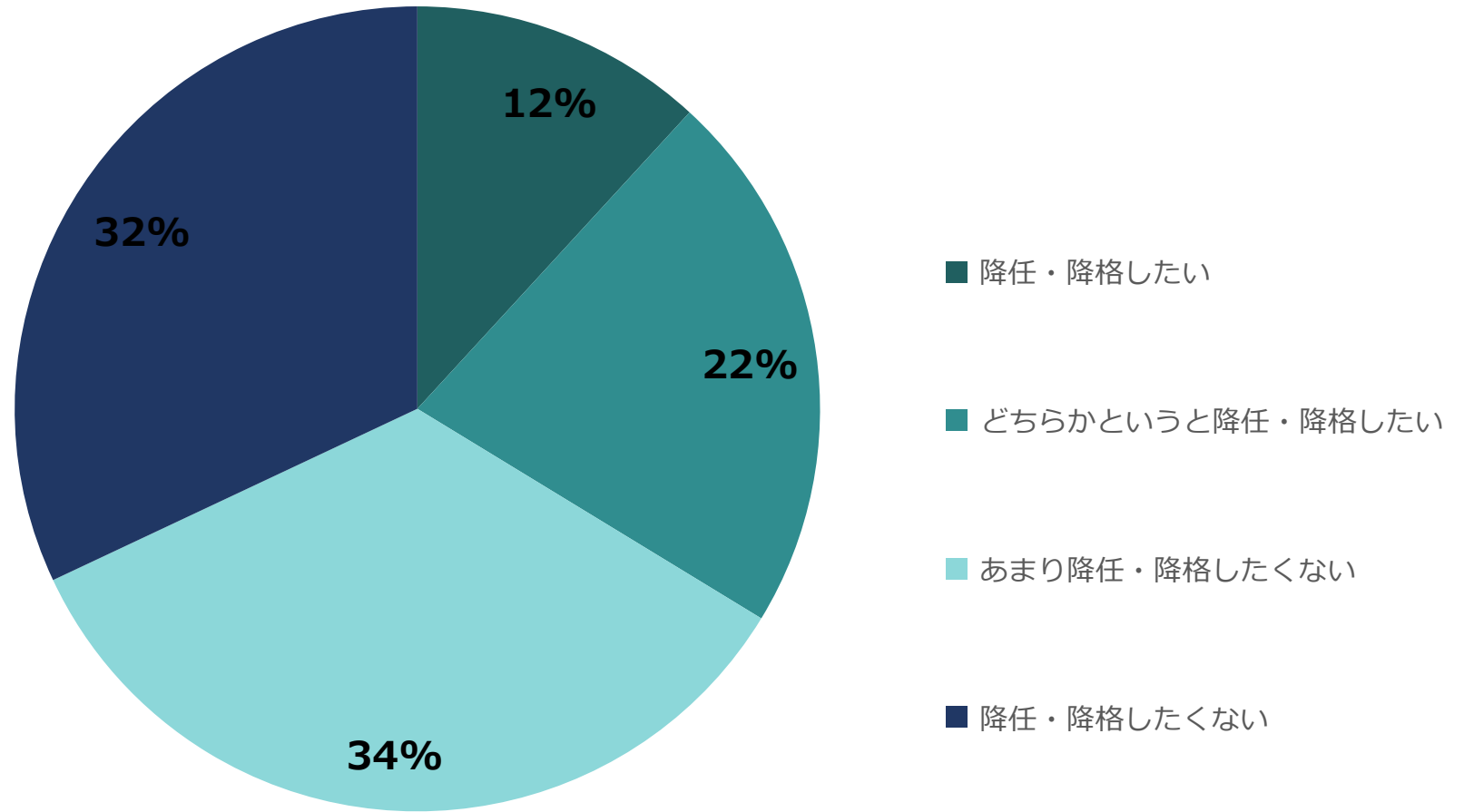


- 自分に向いていないと思うから
- 責任と給与が比例しないから
- 責任や重圧に耐えられないから
- 昇任・昇格に興味がないから
- 部下の育成や管理に苦慮しそうだから
- 昇任・昇格してもあまり給与が上がらないから
- やりたくない仕事が増えそうだから
- 労働時間が増えそうだから
- 健康上の理由
- 家庭の事情

■ 【Q5-4】 あなたは、今の役職から降任・降格したいと思いますか。あなたの考えにあてはまるものを1つ選択してください。 【必須】 【回答対象】 担当長以上

項目	数値
降任・降格したい	41
どちらかという而降任・降格したい	76
あまり降任・降格したくない	119
降任・降格したくない	111

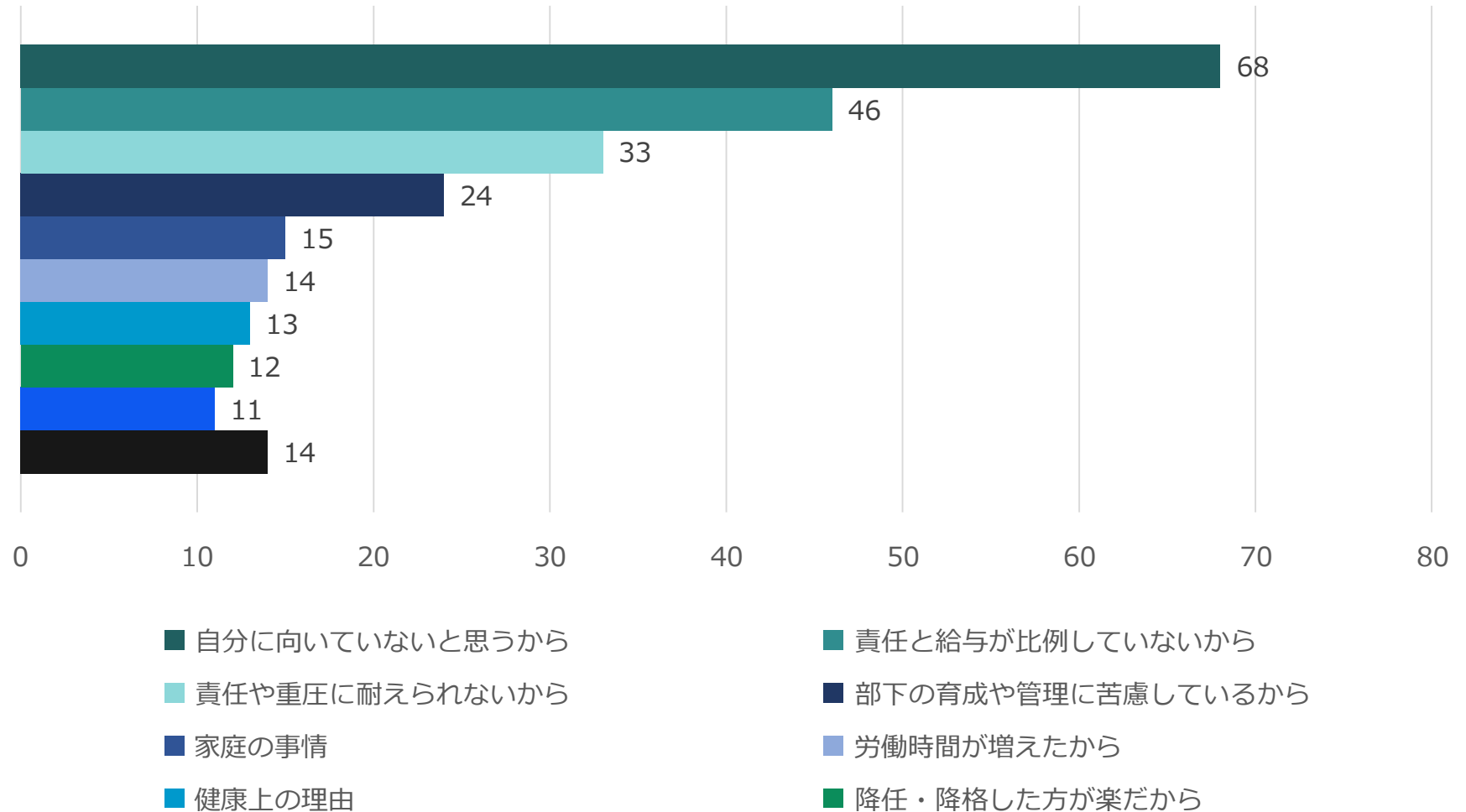
n = 347



【Q5-5】 前問で「どちらかというとな降任・降格したい」「降任・降格したい」と答えた方にお聞きします。そのように思う理由は何ですか。（最大3つまで選択可） 【必須】 【回答対象】 担当長以上

項目	数値
自分に向いていないと思うから	68
責任と給与が比例しないから	46
責任や重圧に耐えられないから	33
部下の育成や管理に苦慮しているから	24
家庭の事情	15
労働時間が増えたから	14
健康上の理由	13
降任・降格した方が楽だから	12
やりたくない仕事が増えたから	11
その他	14

n=117

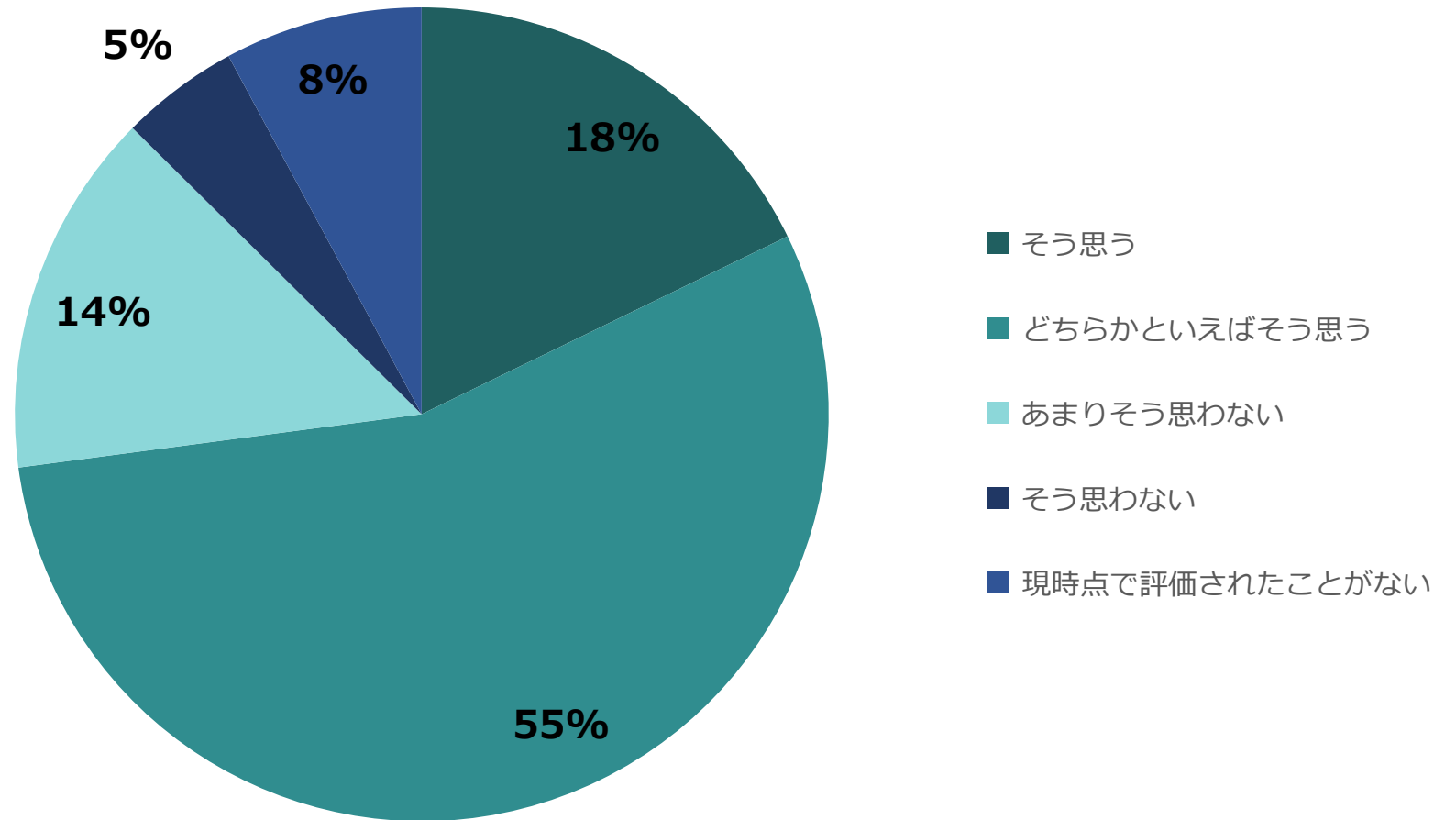


【Q5-6】 あなたの仕事や能力に対して、上司は適切な評価をしていると思いますか。 【必須】

【回答対象】 課長以下

項目	数値
そう思う	174
どちらかといえばそう思う	539
あまりそう思わない	142
そう思わない	46
現時点で評価されたことがない	77

n = 978

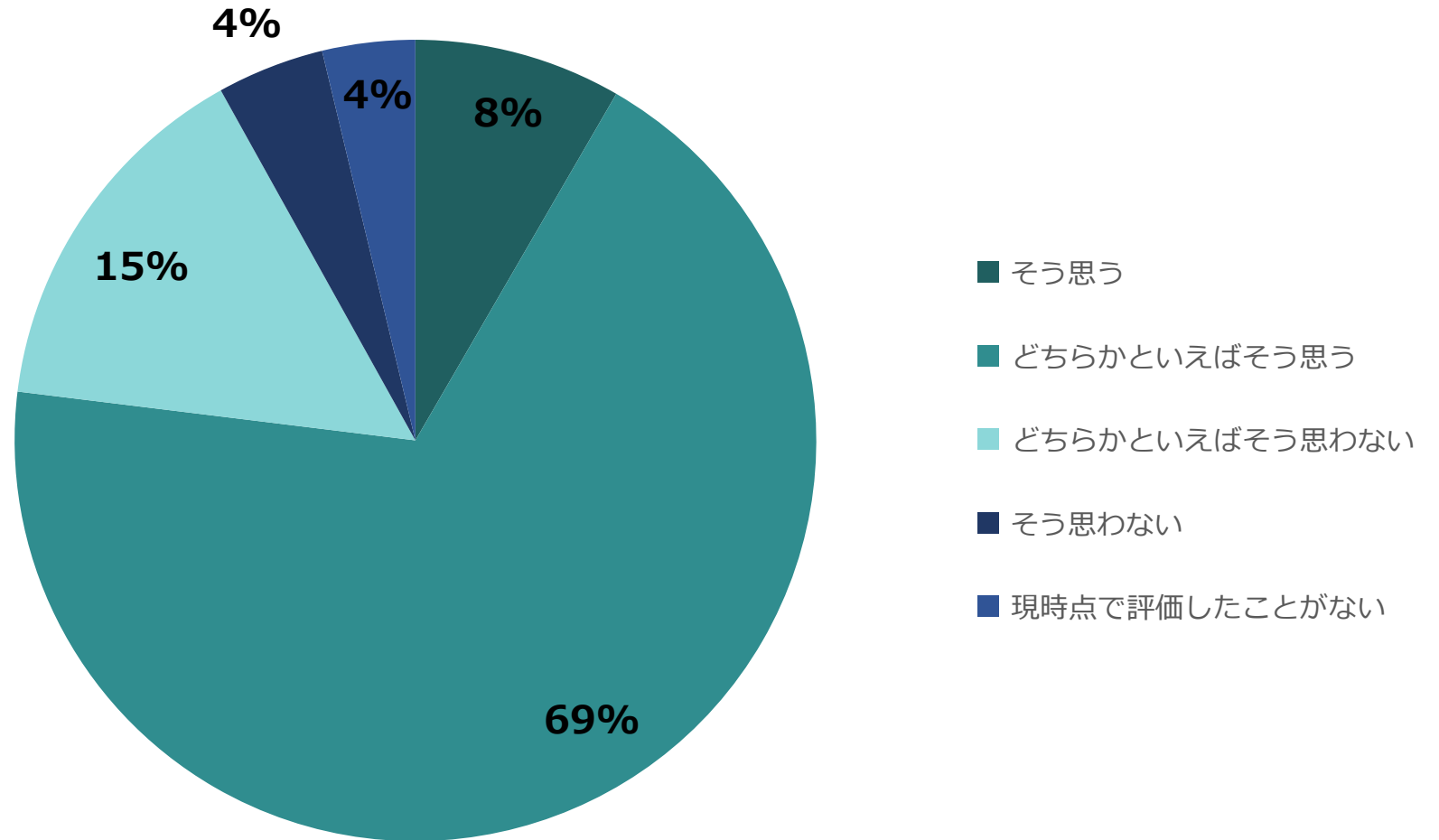


【Q5-7】あなたは、部下の仕事や能力を適切に評価できていると思いますか。 【必須】

【回答対象】 担当長以上

項目	数値
そう思う	29
どちらかといえばそう思う	238
どちらかといえばそう思わない	52
そう思わない	15
現時点で評価したことがない	13

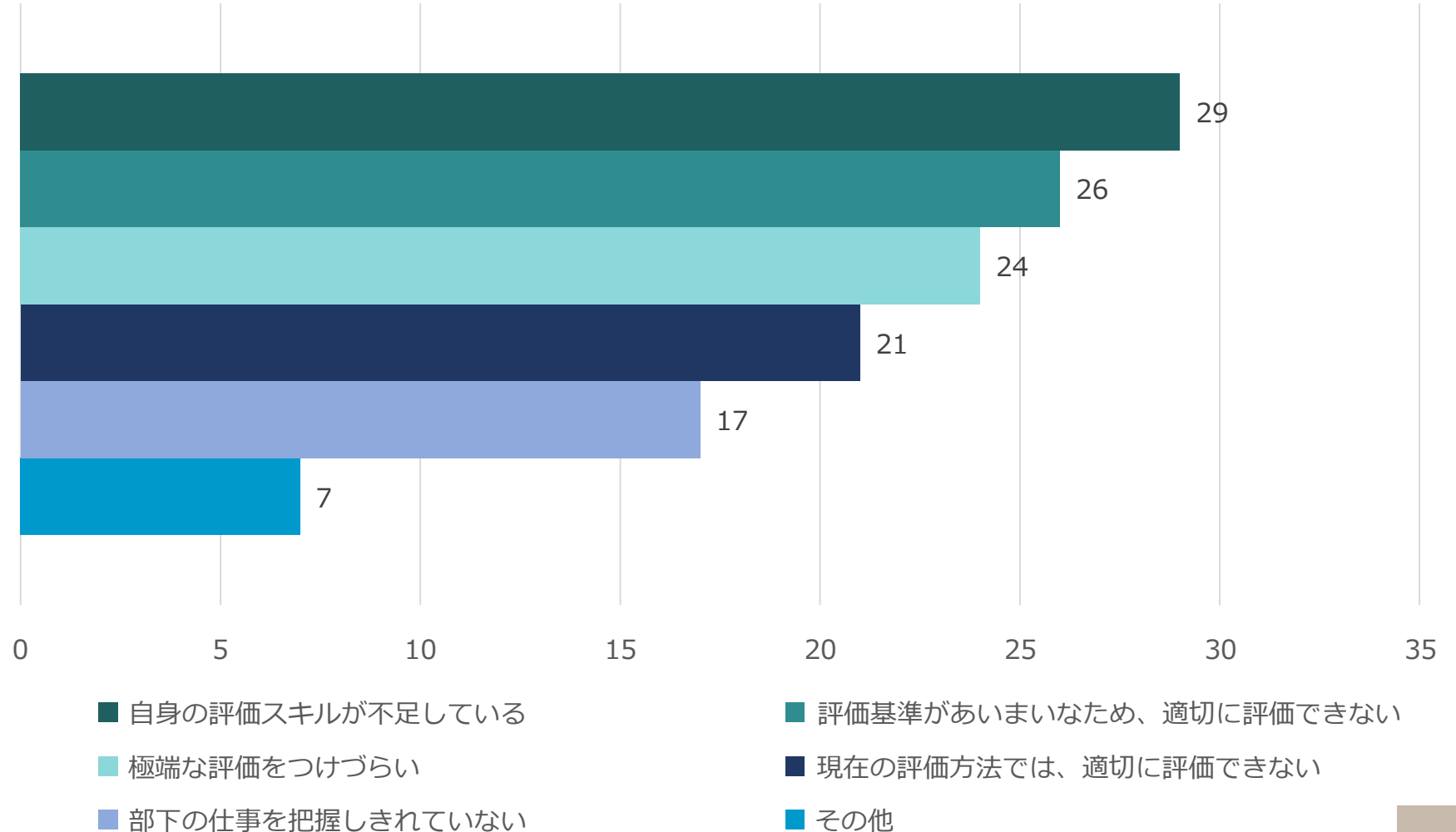
n = 347



【Q5-8】 前問で「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」と答えた方にお聞きします。そのように思う理由は何ですか（最大3つまで選択可） 【必須】 【回答対象】 担当長以上

項目	数値
自身の評価スキルが不足している	29
評価基準があいまいなため、適切に評価できない	26
極端な評価をつけづらい	24
現在の評価方法では、適切に評価できない	21
部下の仕事を把握しきれていない	17
その他	7

n = 15



**組織像や人材育成・確保、給与や評価の制度等について、  
あなたの考えを教えてください**

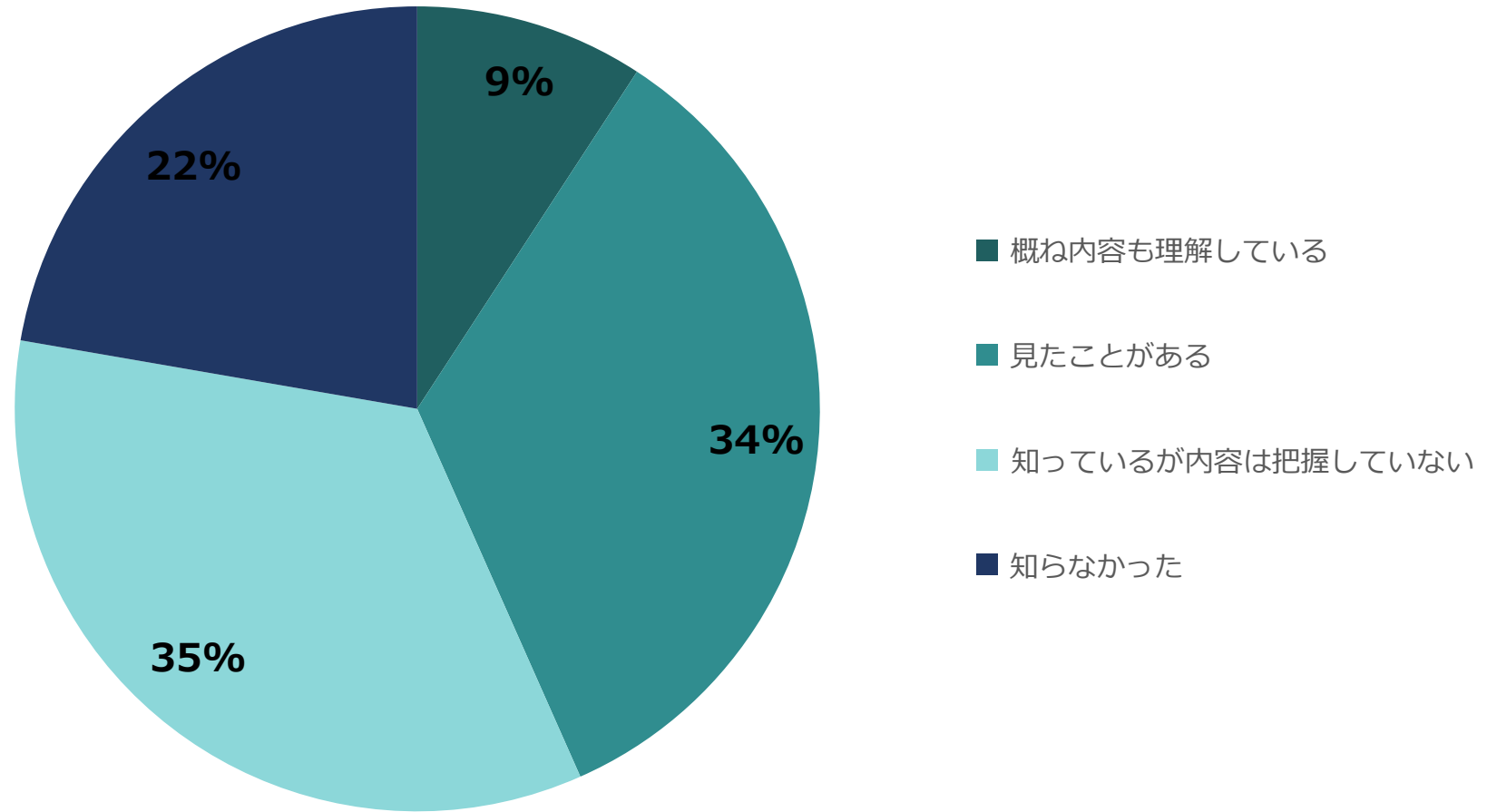
## **6. 理想の組織像や職員像について**

**【回答対象】 全員**

【Q6-1】あなたは「岸和田市人材育成基本方針」を知っていますか。 【必須】

項目	数値
概ね内容も理解している	92
見たことがある	342
知っているが内容は把握していない	344
知らなかった	223

n = 1,001



**組織像や人材育成・確保、給与や評価の制度等について、  
あなたの考えを教えてください**

## **7. 人材育成・確保について**

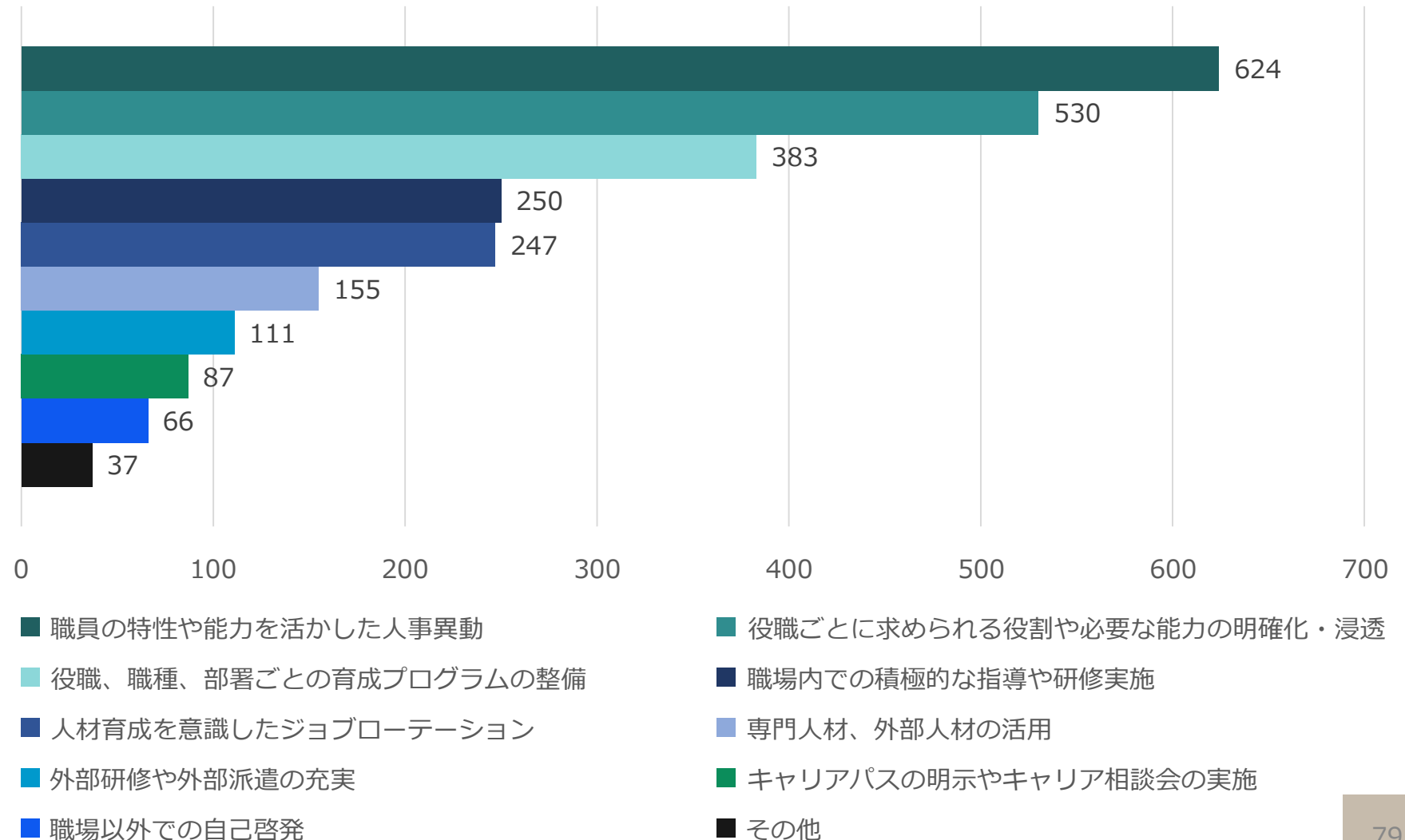
**【回答対象】 全員**

【Q7-1】あなたが「人材育成」の手段として特に重要と思うものを選んでください。（最大3つまで選択可）

【必須】

項目	数値
職員の特色や能力を活かした人事異動	624
役職ごとに求められる役割や必要な能力の明確化・浸透	530
役職、職種、部署ごとの育成プログラムの整備	383
職場内での積極的な指導や研修実施	250
人材育成を意識したジョブローテーション	247
専門人材、外部人材の活用	155
外部研修や外部派遣の充実	111
キャリアパスの明示やキャリア相談会の実施	87
職場以外での自己啓発	66
その他	37

n = 1,001

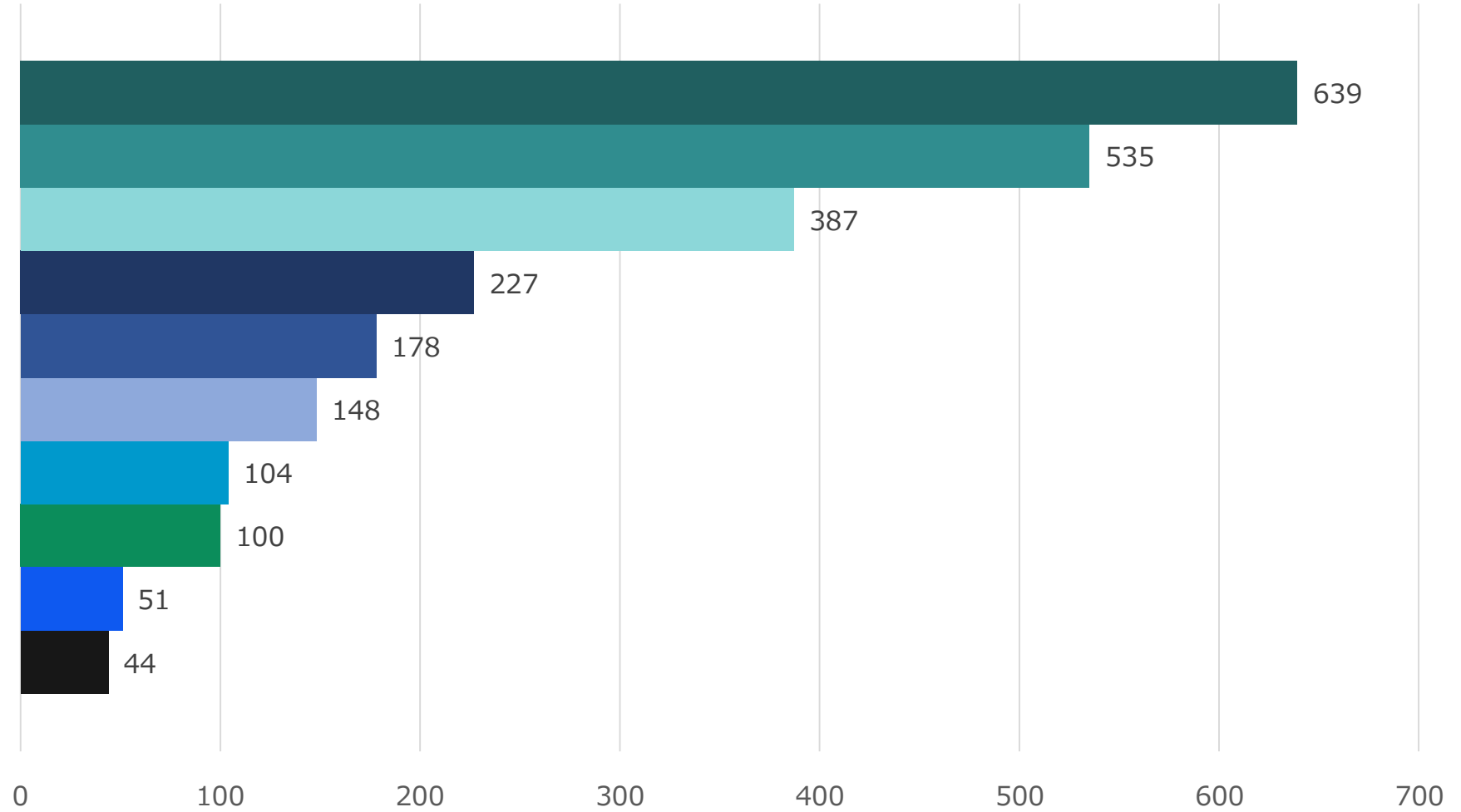


【Q7-2】あなたが「人材確保」の手段として特に重要と思うものを選んでください。（最大3つまで選択可）

【必須】

項目	数値
快適な職場環境（設備等）の整備	639
能力や仕事の成果に応じた給与・処遇	535
時間外勤務、サービス残業の削減	387
福利厚生の充実	262
副業の解禁と基準の整備	227
ハラスメント防止策の強化	178
専門人材、外部人材の活用	148
テレワークの推進	104
採用手段の多様化	100
その他	44

n = 1,001



**組織像や人材育成・確保、給与や評価の制度等について、  
あなたの考えを教えてください**

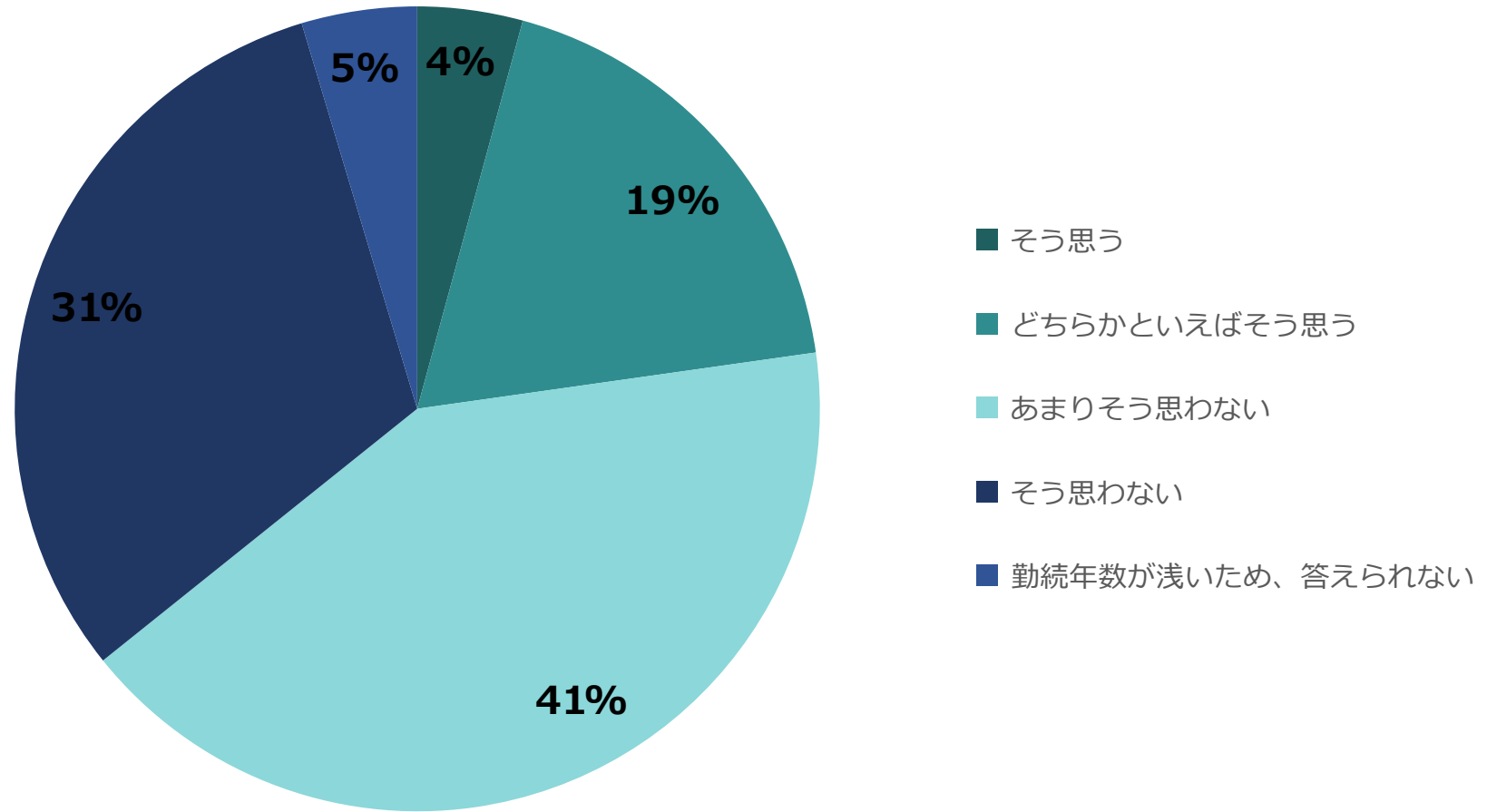
## **8. 人事評価制度について**

**【回答対象】 設問により異なります**

【Q8-1】本市の人事考課制度は、「能力・実績主義を基本とし、職員のチャレンジ精神、積極性を引き出す制度」になっていると思いますか。 【必須】 【回答対象】 幼稚園教諭を除く職員

項目	数値
そう思う	42
どちらかといえばそう思う	184
あまりそう思わない	412
そう思わない	309
勤続年数が浅いため、答えられない	46

n = 993

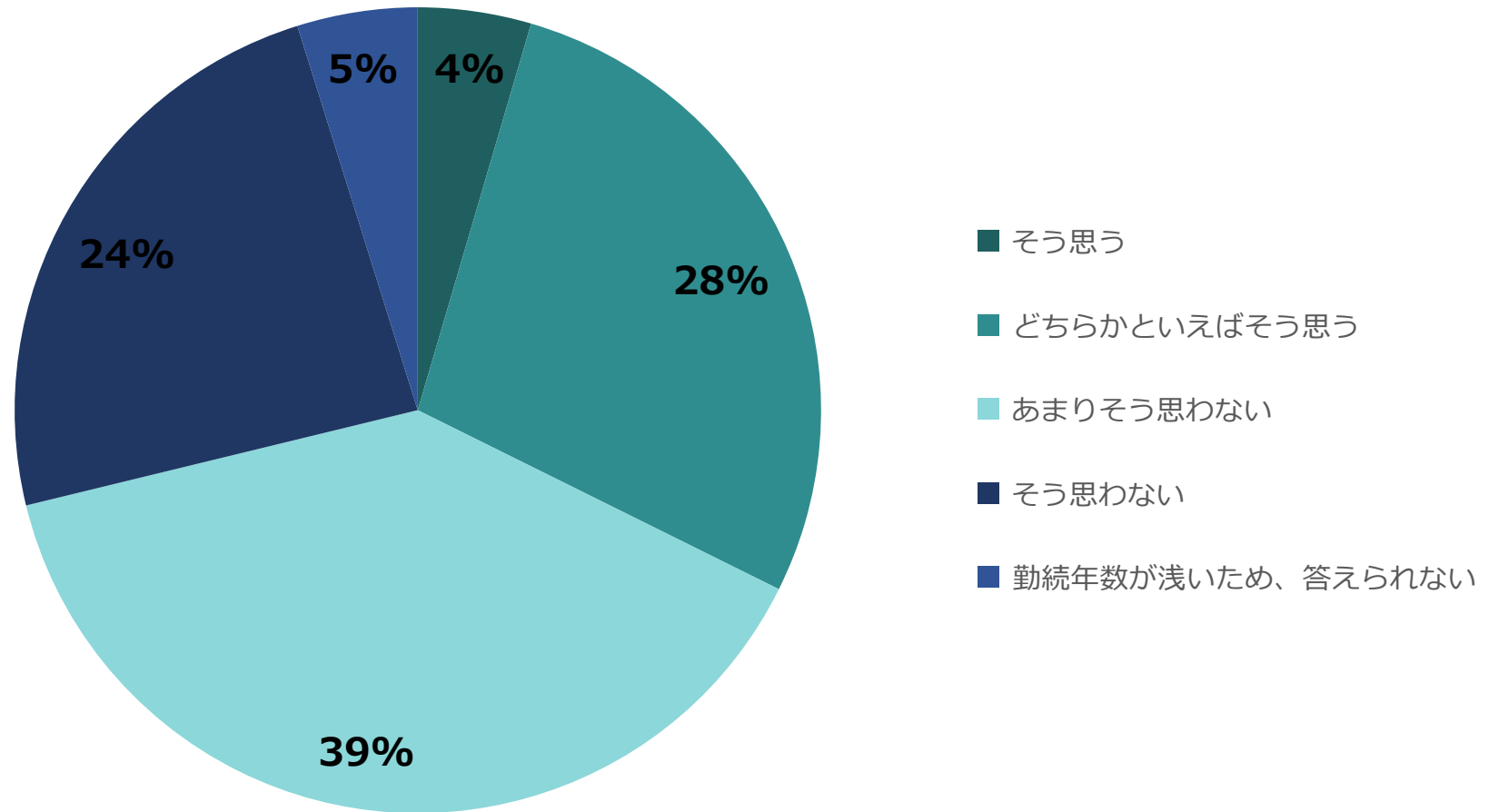


【Q8-2】本市の能力考課は、「自分の能力を正しく知り、自己啓発（自主的に学習すること）を促す」という職員の能力を高めるための役割を果たしていると思いますか。 【必須】

【回答対象】幼稚園教諭を除く職員

項目	数値
そう思う	45
どちらかといえばそう思う	276
あまりそう思わない	386
そう思わない	238
勤続年数が浅いため、答えられない	48

n=993



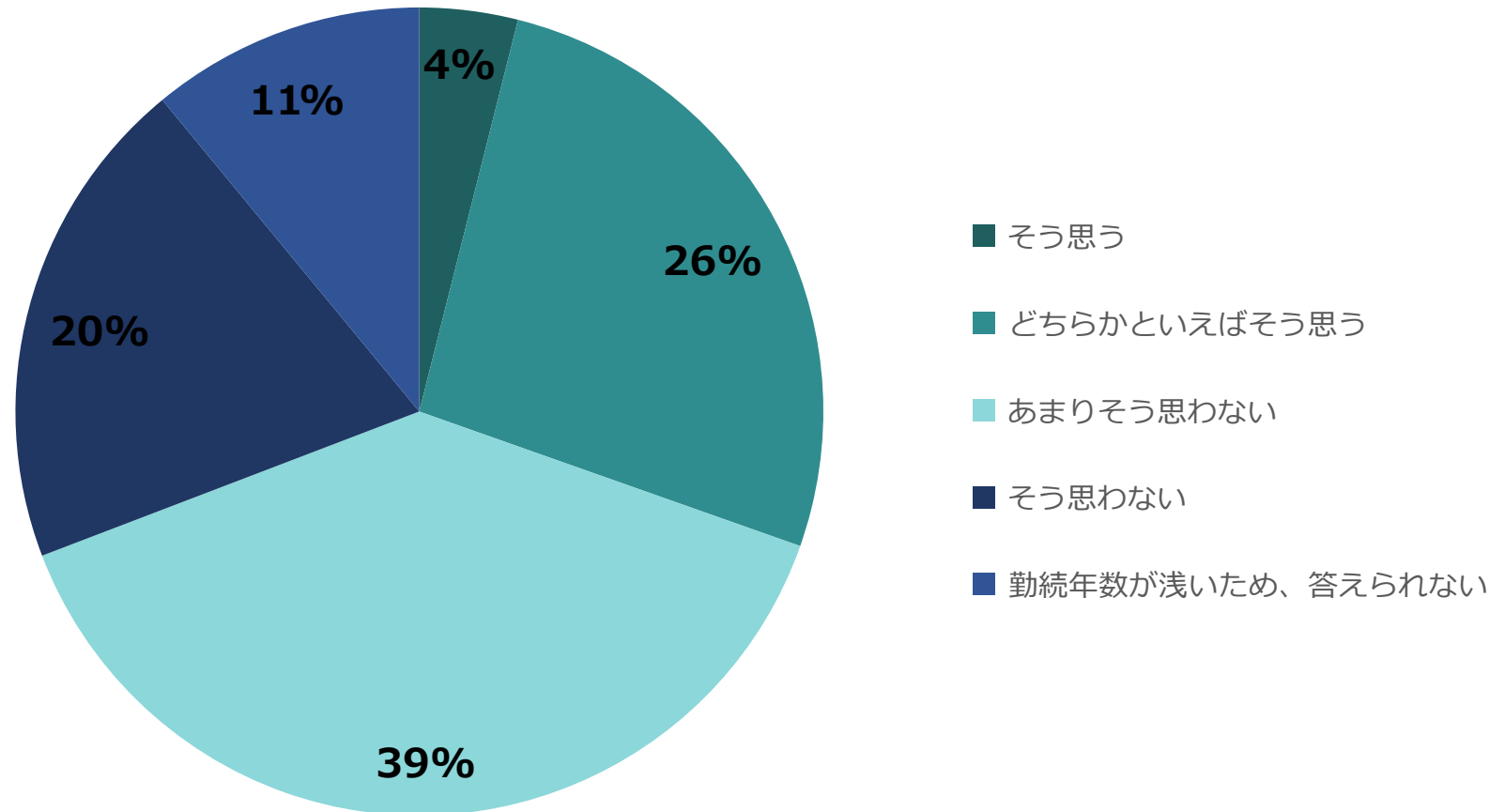
【Q8-3】本市の目標管理による実績考課は「組織内で価値・目標が共有され、各職員が協力しあいながらそれぞれの役割をきちんと果たす」という組織マネジメント向上の役割を果たしていると思いますか。

【回答対象】幼稚園教諭を除く職員

【必須】

項目	数値
そう思う	39
どちらかといえばそう思う	263
あまりそう思わない	385
そう思わない	197
勤続年数が浅いため、答えられない	109

n=993

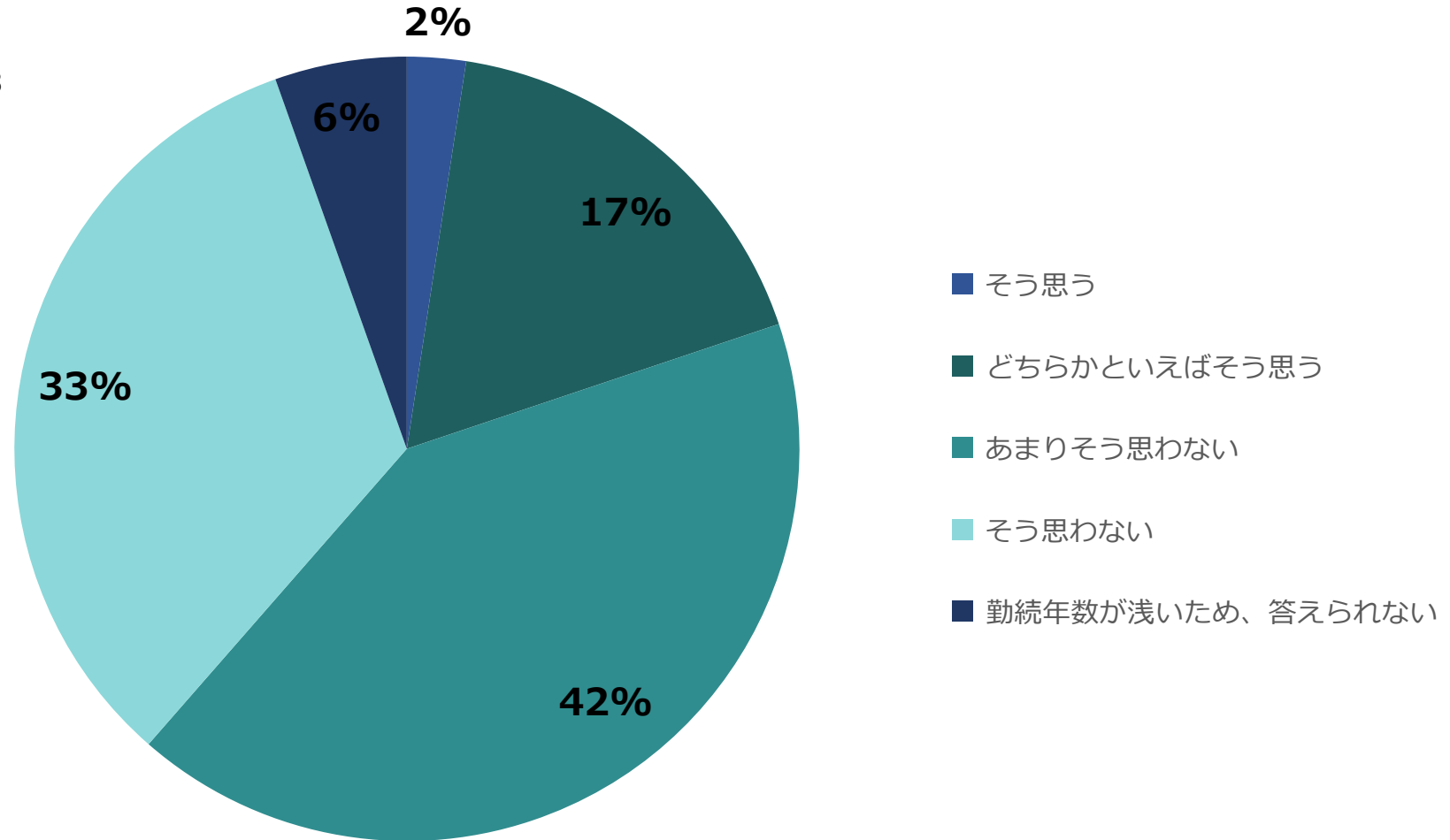


【Q8-4】本市では、人事考課の結果が「年功序列ではなく、能力・実績を重視した適材適所の人材活用をめざす」ために活用されていると思いますか。 【必須】

【回答対象】幼稚園教諭を除く職員

項目	数値
そう思う	24
どちらかといえばそう思う	173
あまりそう思わない	413
そう思わない	329
勤続年数が浅いため、答えられない	54

n = 993



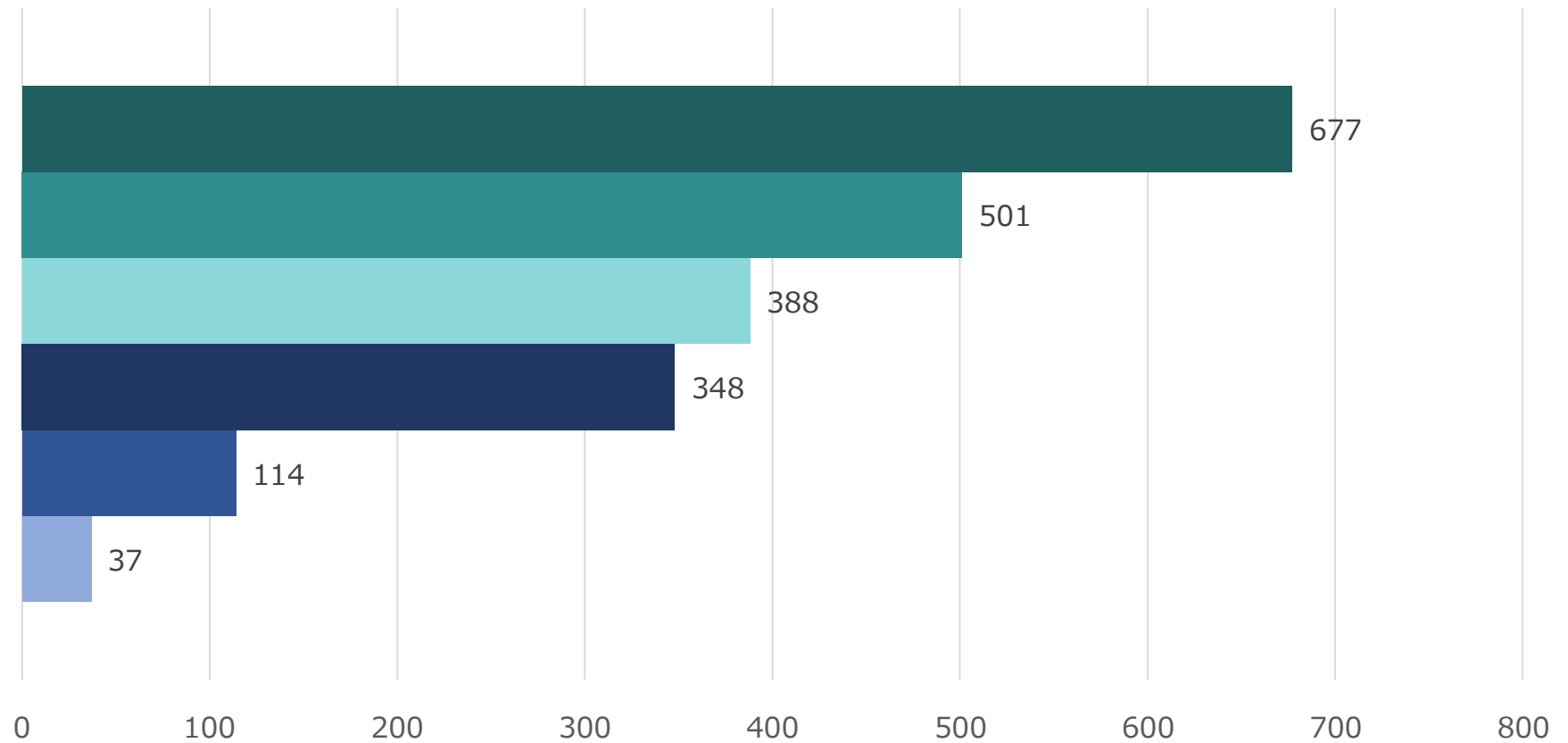
【Q8-5】あなたは、人事考課の結果をどのように活用すべきだと思いますか。（最大3つまで選択可）

【回答対象】幼稚園教諭を除く職員

項目	数値
人員配置	677
人材育成	501
給与（昇給や勤勉手当）への直接反映	388
昇任・昇格への直接反映	348
分限処分（降任、免職、停職、降給）	114
その他	37

n = 993

【必須】



- 人員配置
- 人材育成
- 給与（昇給や勤勉手当）への直接反映
- 昇任・昇格への直接反映
- 分限処分（降任、免職、停職、降給）
- その他

**組織像や人材育成・確保、給与や評価の制度等について、  
あなたの考えを教えてください**

## **9. 昇任・昇格管理/職制について**

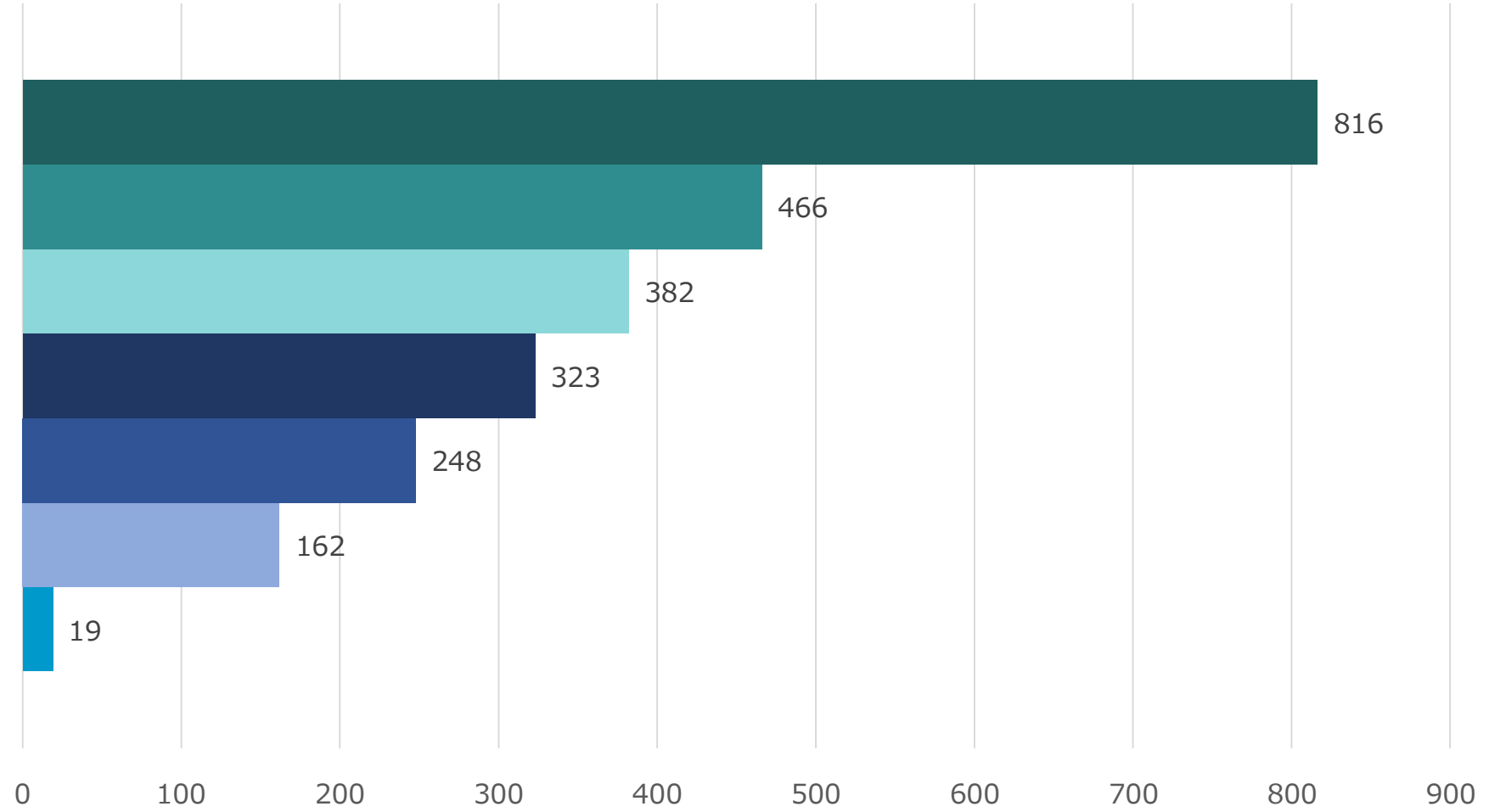
**【回答対象】 全員**

【Q9-1】あなたは、昇任について何を重視して決めるべきだと思いますか。（最大3つまで選択可）

【必須】

項目	数値
能力と実績	816
本人の意向	466
所属長以外の者（上司、同僚、部下等）の意見	382
所属長の意見	323
昇任試験制度	248
年齢や勤続年数	162
その他	19

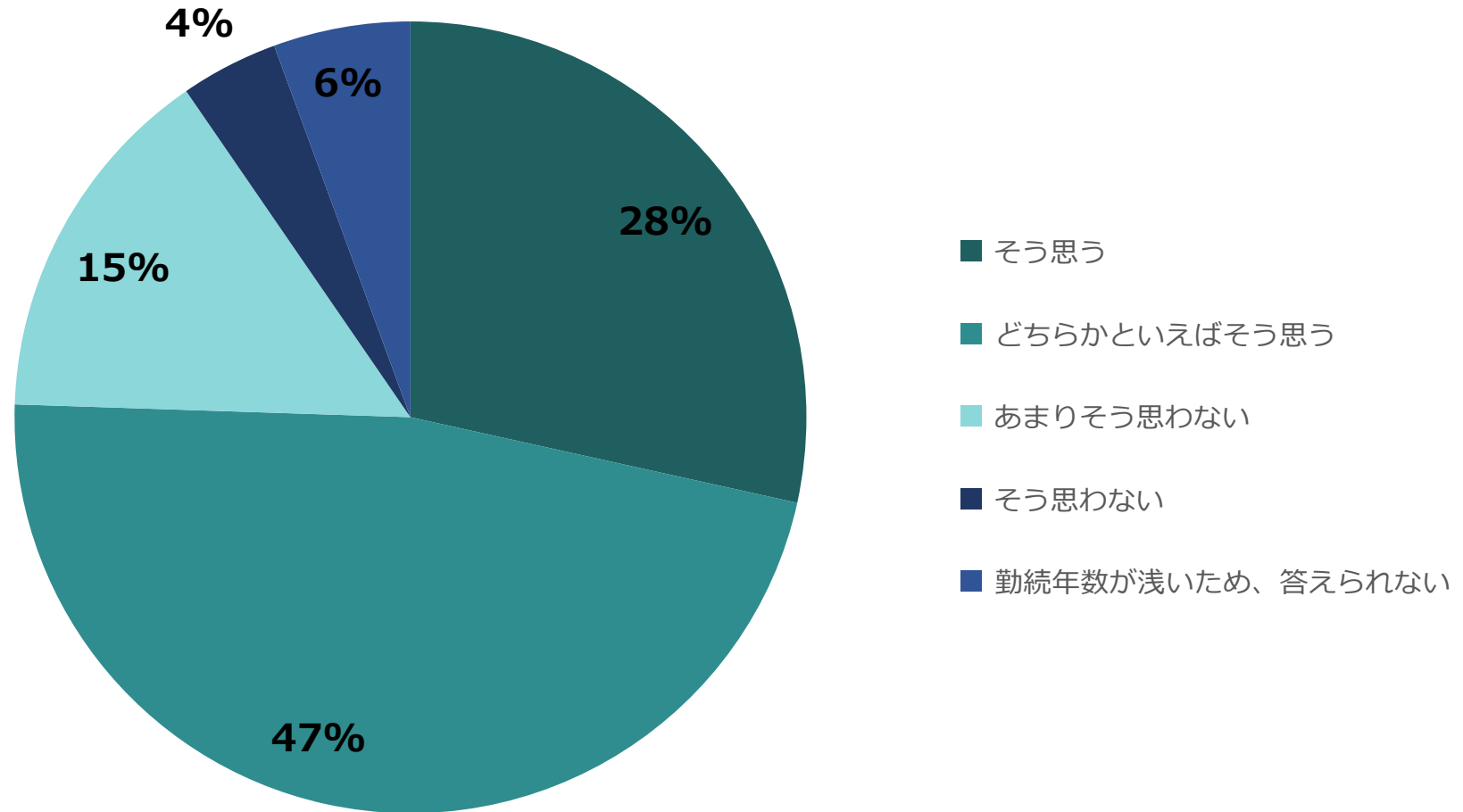
n=1,001  
(複数回答)



【Q9-2】あなたは、現在の昇任管理の在り方について、より客観的かつ明確な基準があった方がよいと思いますか。【必須】

項目	数値
そう思う	285
どちらかといえばそう思う	471
あまりそう思わない	149
そう思わない	40
勤続年数が浅いため、答えられない	56

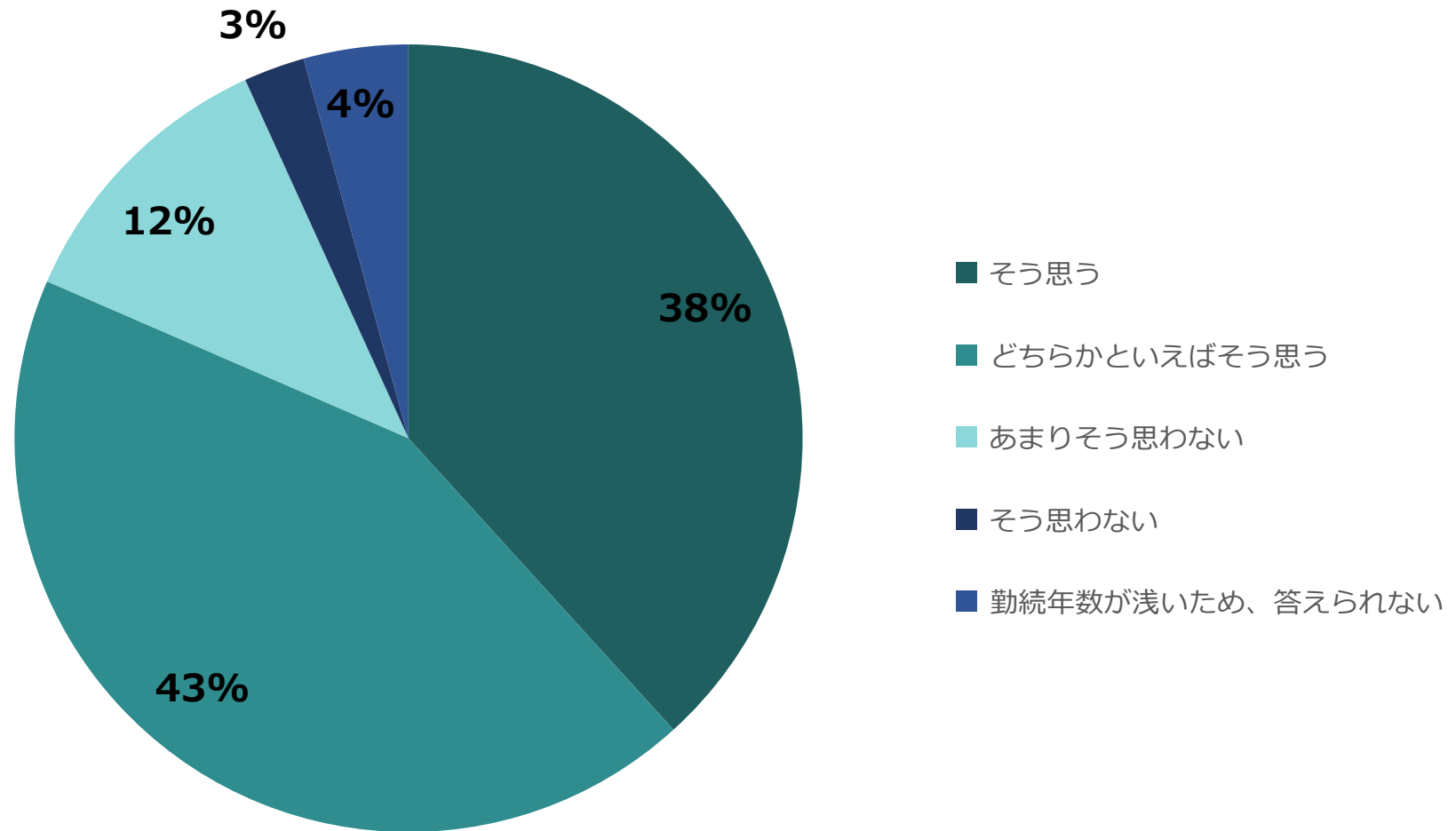
n = 1,001



【Q9-3】あなたは、希望降任制度（自身の意向により降任すること）は必要だと思いますか。 【必須】

項目	数値
そう思う	383
どちらかといえばそう思う	433
あまりそう思わない	117
そう思わない	25
勤続年数が浅いため、答えられない	43

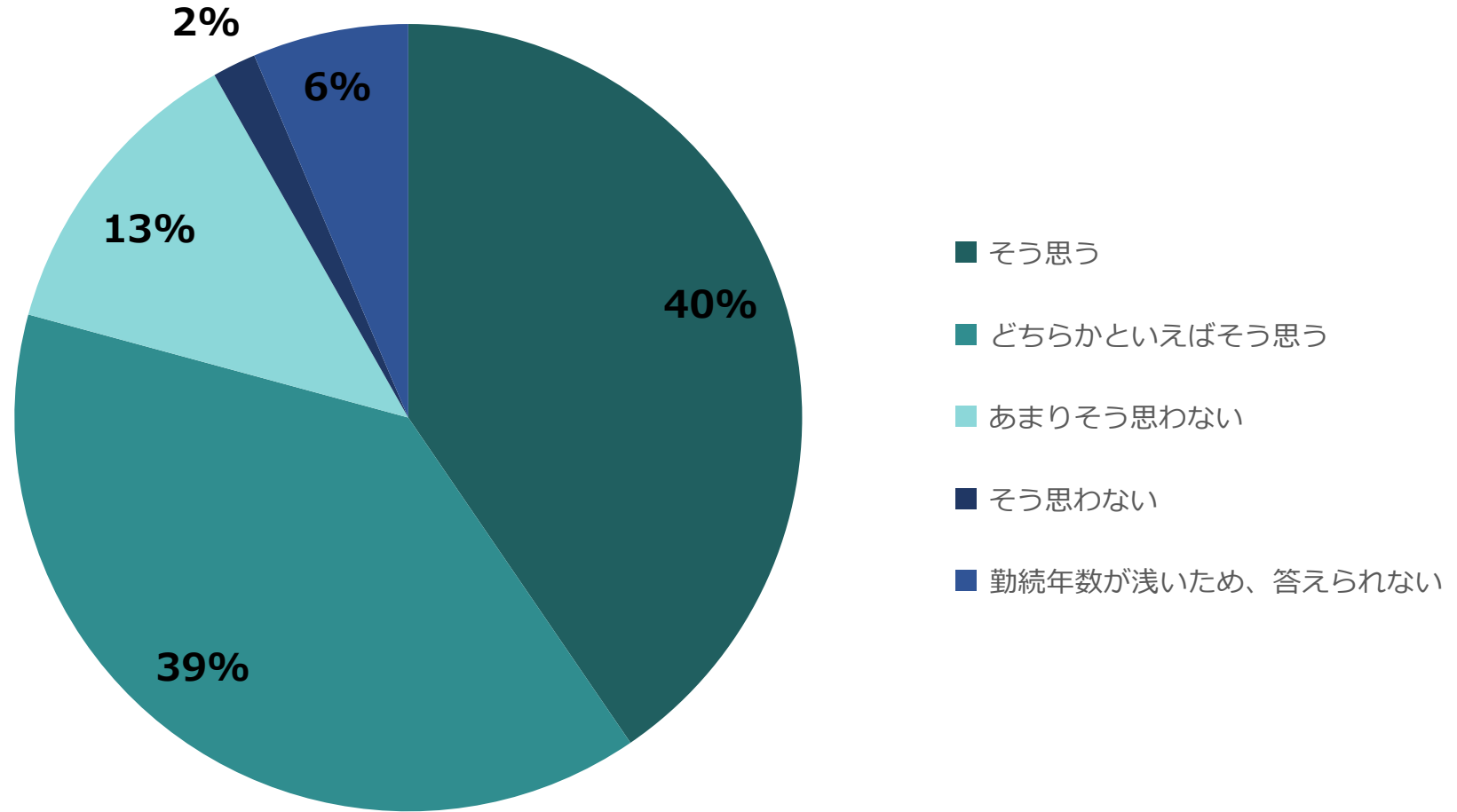
n = 1,001



【Q9-4】あなたは、本市の職制について、異なる職階であるにも関わらず、役割や職責の違いが不明確なケースがあると思いますか。 【必須】

項目	数値
そう思う	405
どちらかといえばそう思う	388
あまりそう思わない	126
そう思わない	18
勤続年数が浅いため、答えられない	64

n = 1,001



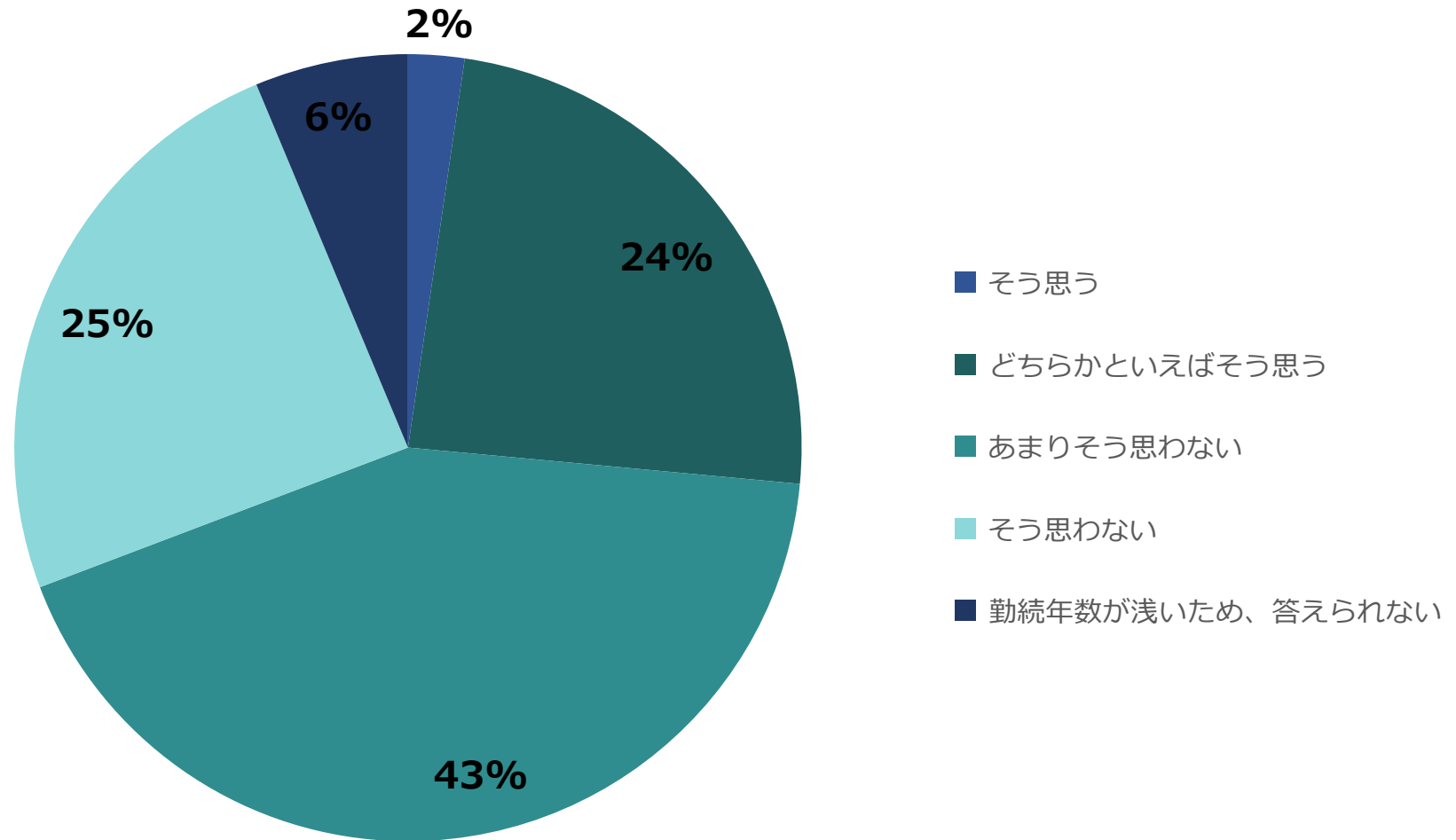
**組織像や人材育成・確保、給与や評価の制度等について、  
あなたの考えを教えてください**

## **10. 給与・処遇について**      **【回答対象】 全員**

【Q10-1】あなたは、職員の能力や実績が適切に処遇（昇格、昇給、期末勤勉手当、管理職手当等）に反映されていると思いますか。 【必須】

項目	数値
そう思う	23
どちらかといえばそう思う	242
あまりそう思わない	428
そう思わない	245
勤続年数が浅いため、答えられない	63

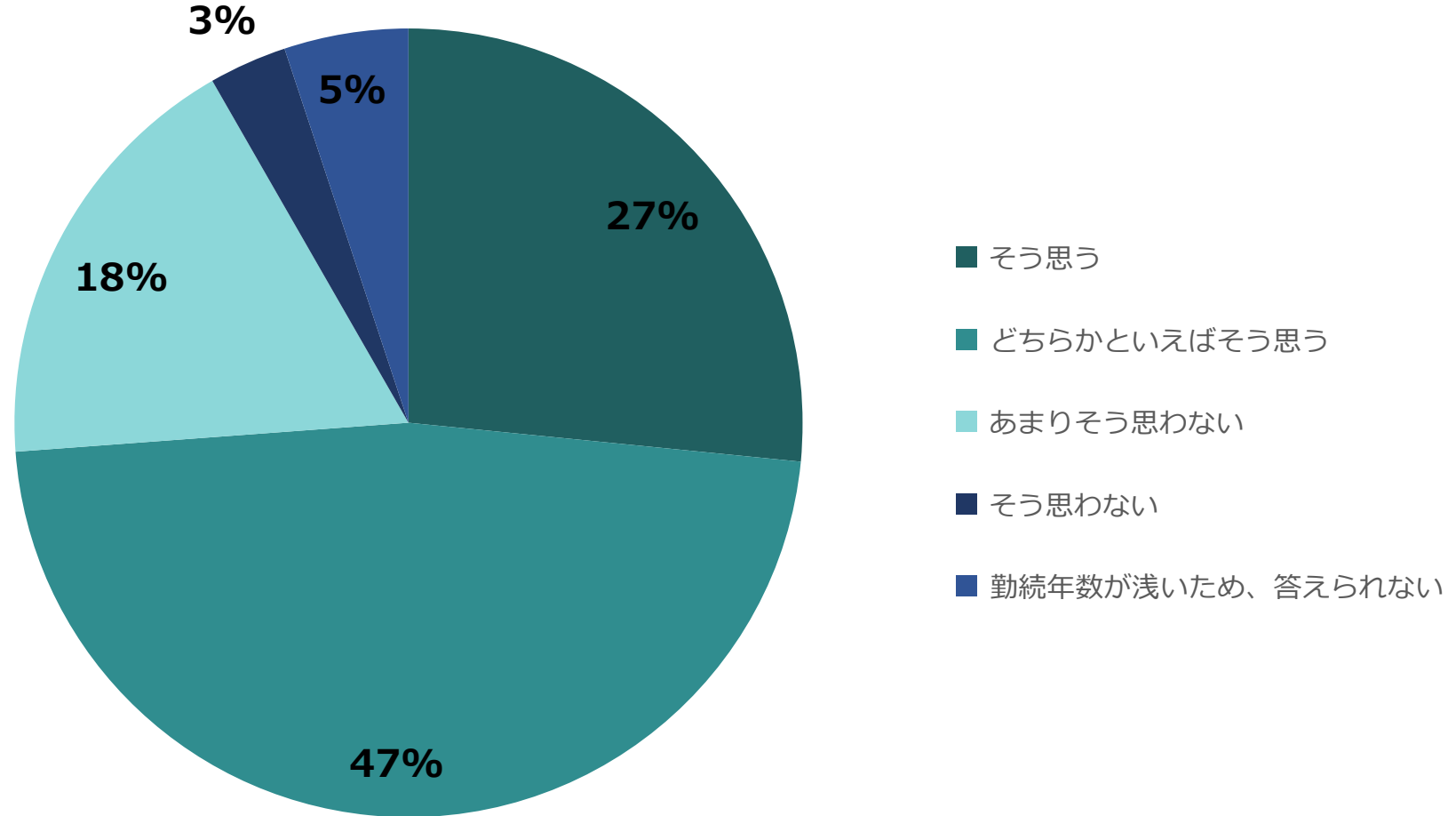
n = 1,001



■ 【Q10-2】あなたは、職員の能力や実績を今よりも処遇（昇格、昇給、期末勤勉手当、管理職手当等）に反映させるべきだと思いますか。 【必須】

項目	数値
そう思う	266
どちらかといえばそう思う	473
あまりそう思わない	179
そう思わない	32
勤続年数が浅いため、答えられない	51

n = 1,001



**組織像や人材育成・確保、給与や評価の制度等について、  
あなたの考えを教えてください**

## **11. 職場環境・働き方について**

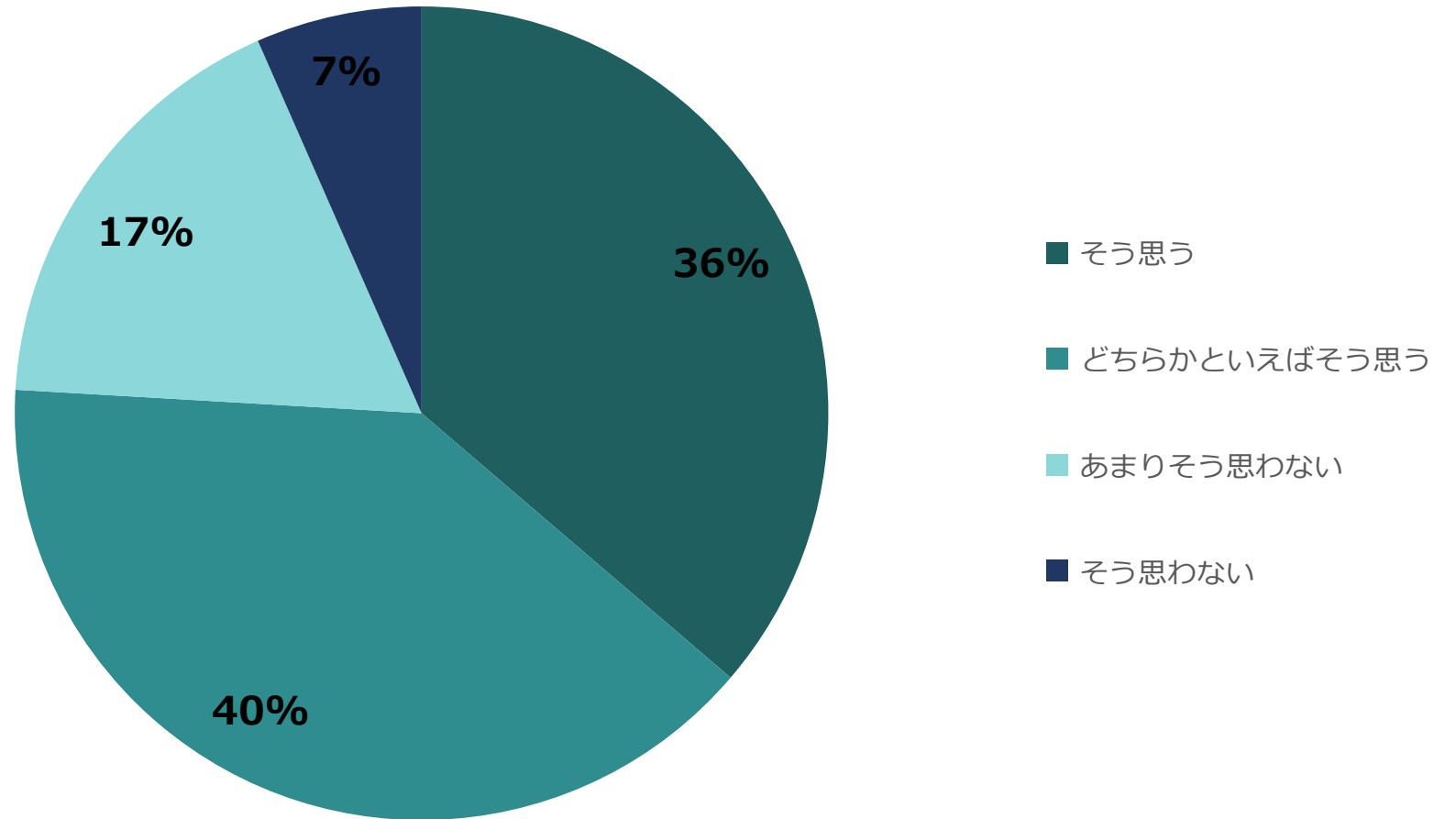
**【回答対象】 設問により異なります**

【Q11-1】 あなたの職場は休暇を取得しやすいと思いますか。 【必須】

【回答対象】 全員

項目	数値
そう思う	363
どちらかといえばそう思う	397
あまりそう思わない	175
そう思わない	66

n = 1,001

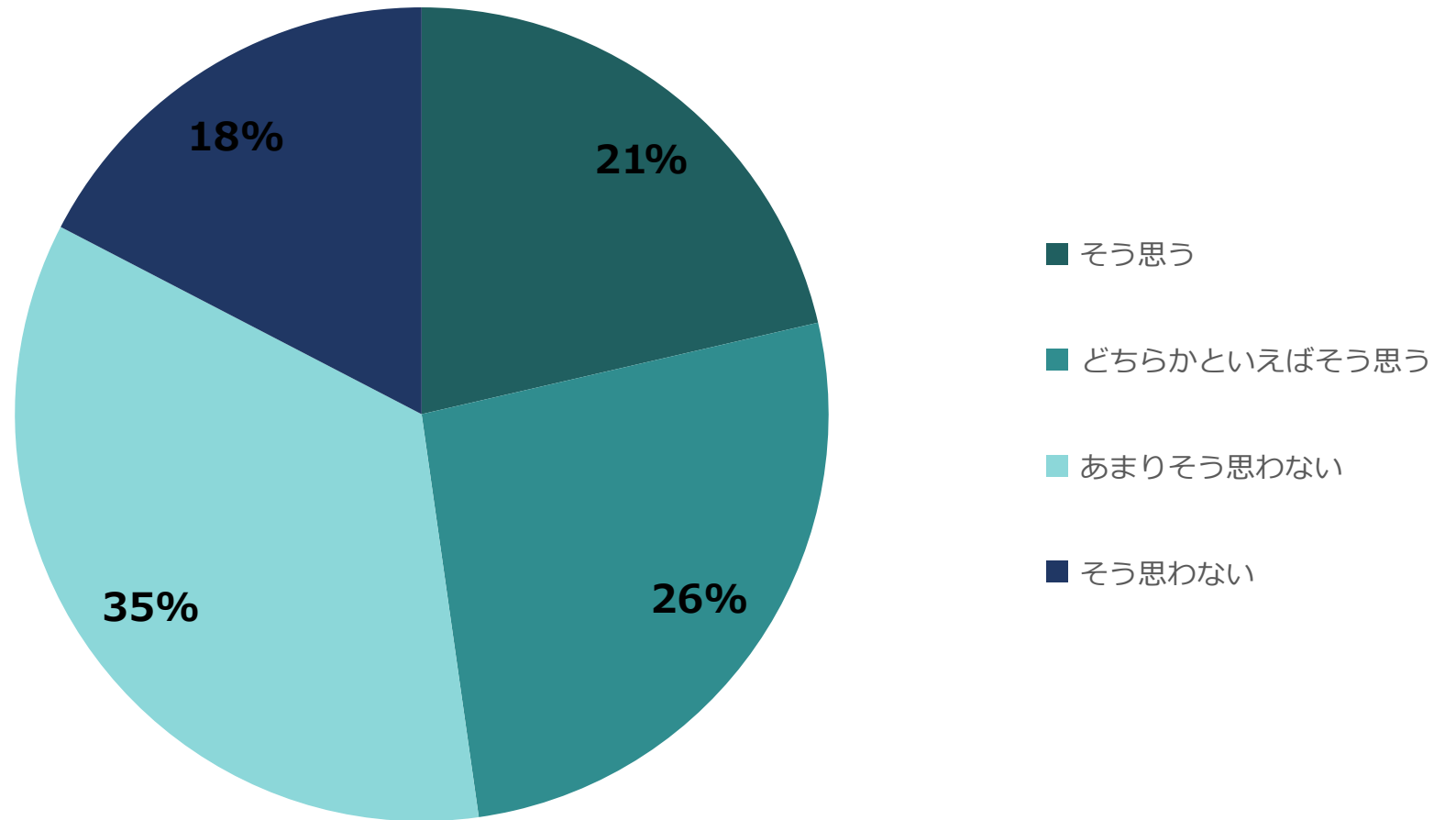


【Q11-2】 あなたの職場は時間外勤務が多いと思いますか。 【必須】

【回答対象】 全員

項目	数値
そう思う	214
どちらかといえばそう思う	264
あまりそう思わない	349
そう思わない	174

n = 1,001

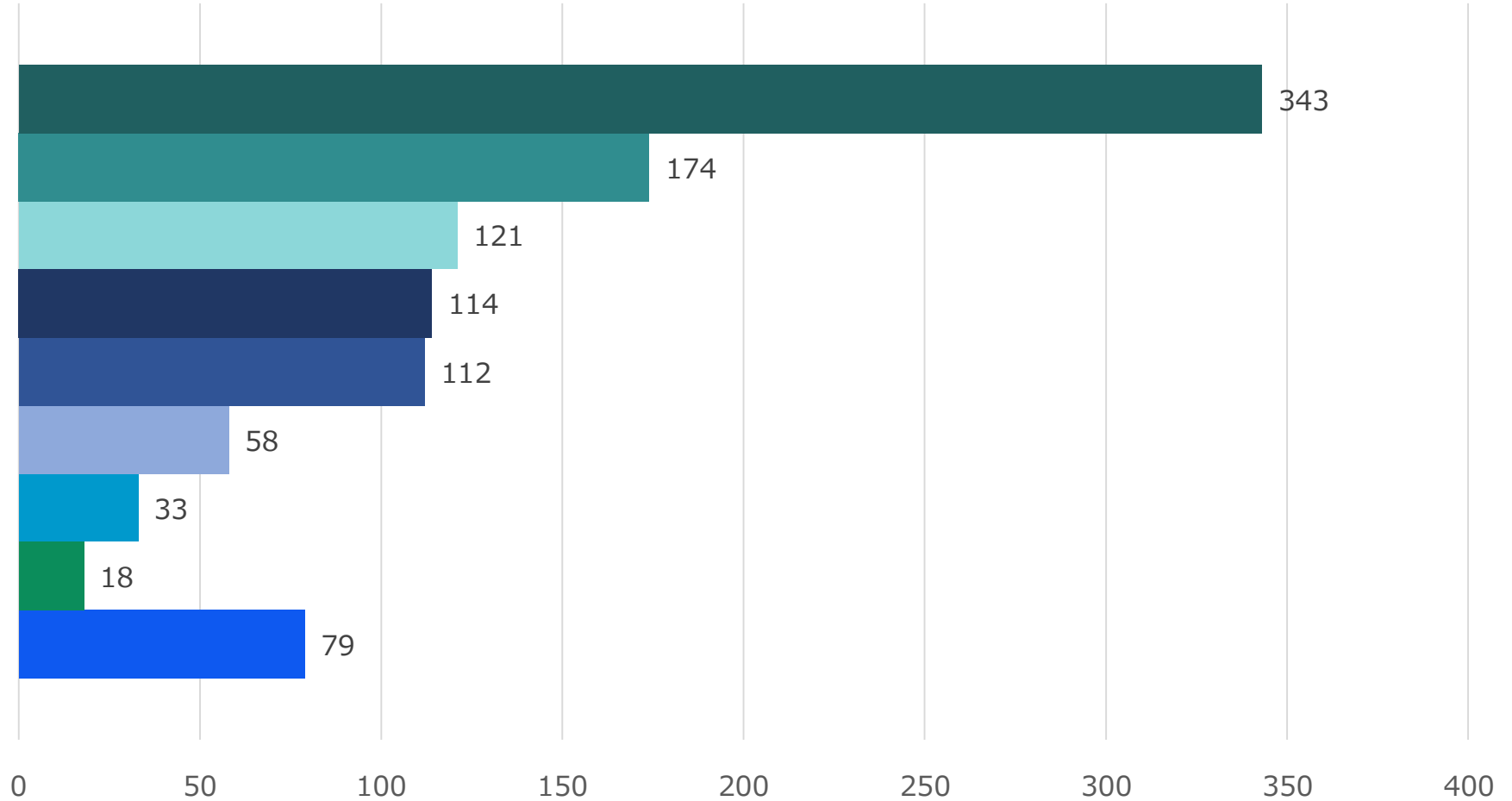


【Q11-3】前問で「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と答えた方にお聞きします。時間外勤務が多い原因について思い当たるものを選んで下さい。（最大3つまで選択可）

項目	数値
業務量の増加、業務の複雑化	343
日中の窓口や電話対応	174
不公平な業務配分	121
業務が非効率	114
休職者・離職者の増加	112
デジタル化が不十分	58
業務遂行能力の低下	33
必要性の低い残業申請・指示	18
その他	79

n=478  
(複数回答)

【必須】



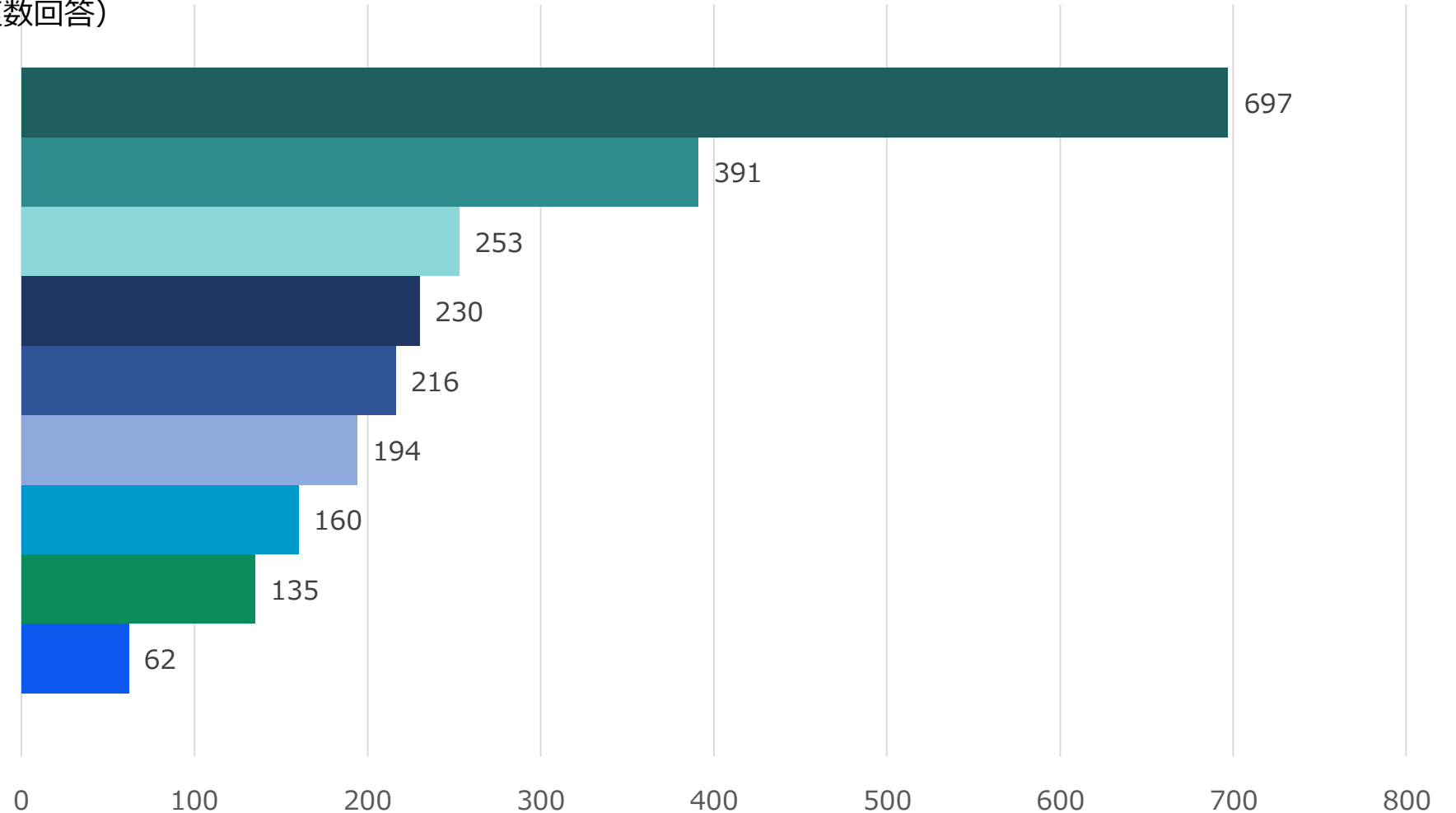
【Q11-4】あなたが時間外勤務削減のために必要だと思う取組を選んで下さい。（最大3つまで選択可）

【回答対象】 全員

【必須】

項目	数値
人員配置の適正化	697
担当者間での適切な業務配分	391
業務効率化やデジタル化	253
来庁者対応や電話対応時間の短縮	230
残業内容の適正な管理	216
所属部署内における柔軟な応援体制	194
民間委託の活用	160
繁忙期における他部署からの応援体制	135
その他	62

n = 1,001  
(複数回答)

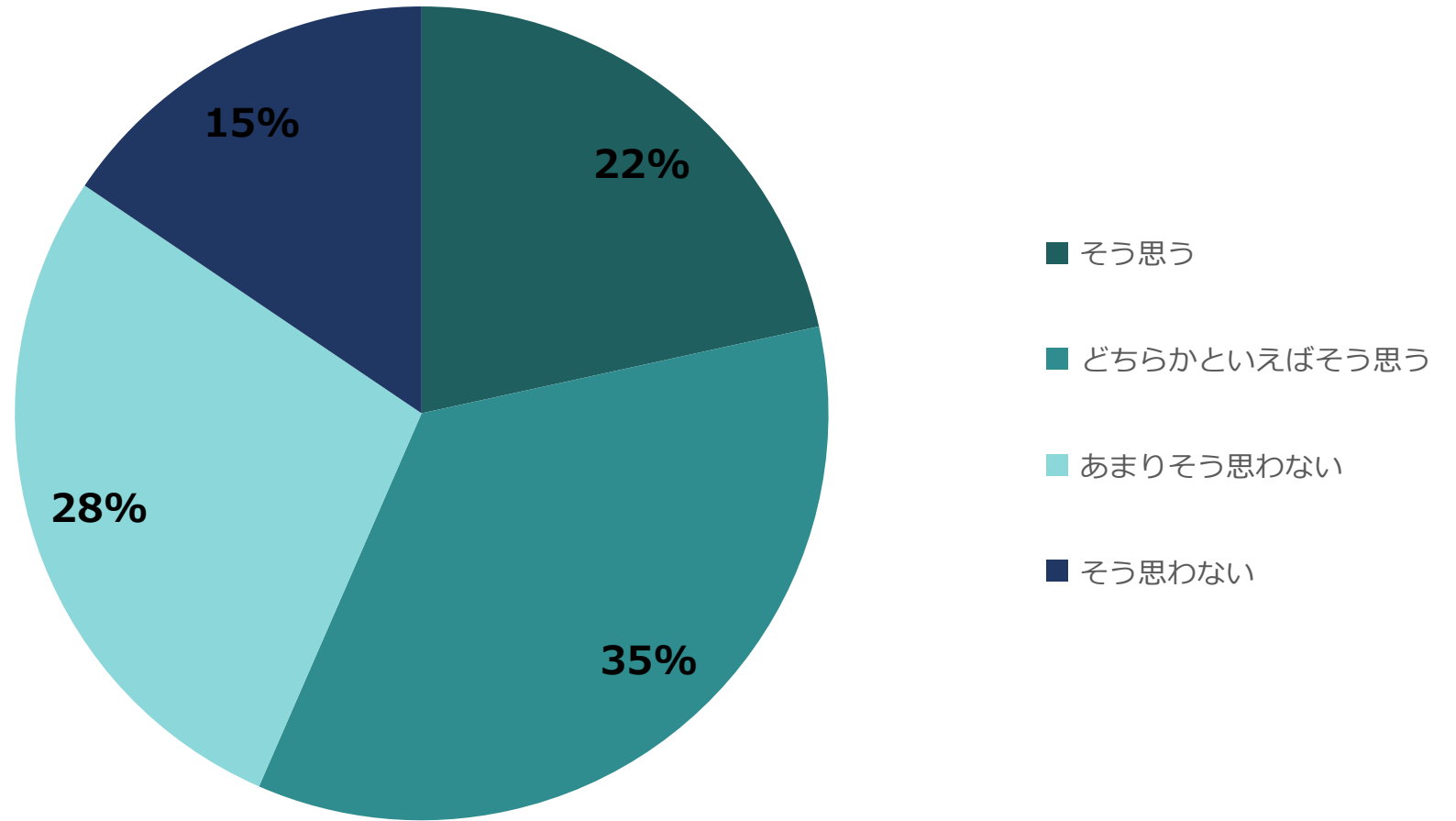


■ 【Q11-5】あなたは定年まで本市で働きたいと思いますか。 【必須】

【回答対象】 60歳未満

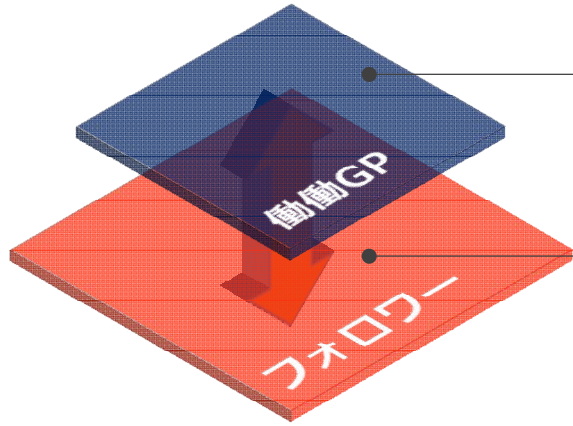
項目	数値
そう思う	211
どちらかといえばそう思う	342
あまりそう思わない	273
そう思わない	152

n=978



## 職員への意見募集

基本方針の改定にあたり、全職員を対象に“働働会議フォロワー”を募集し、基本方針の改定案について適宜、意見を募りました。



- 行財政改革プロジェクトチーム【働き方改革・働きがい改革等GP】

- » 基本方針及びガイドライン等の改定案の策定

- 働働会議フォロワー（最終登録者数：61名）

- » 改定案への意見表明

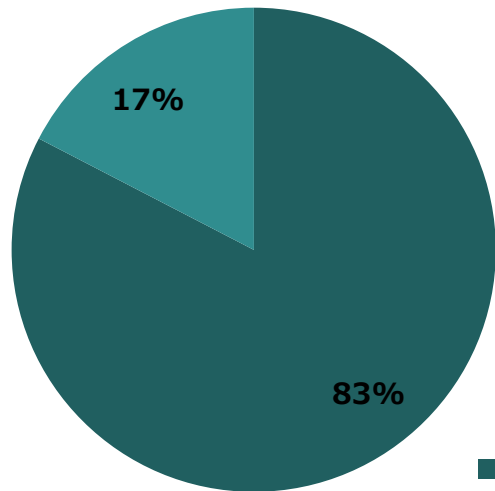
## ◆ フォロワーへの意見募集

回	テーマ	期間	回答数
第1回	「めざす組織・職員・職場の姿、職員の行動指針」について	令和7年3月27日（木）～4月11日（金）まで	23
第1回	「本市の現状と課題」について	令和7年10月6日（月）～10月24日（月）まで	23
第3回	「取組の方向性」について	令和7年12月12日（金）～12月26日（金）まで	20

職員像に込めた思いから、目指す職員像をイメージできますか。

項目	数値
イメージできる	19
イメージできない	4

n=23

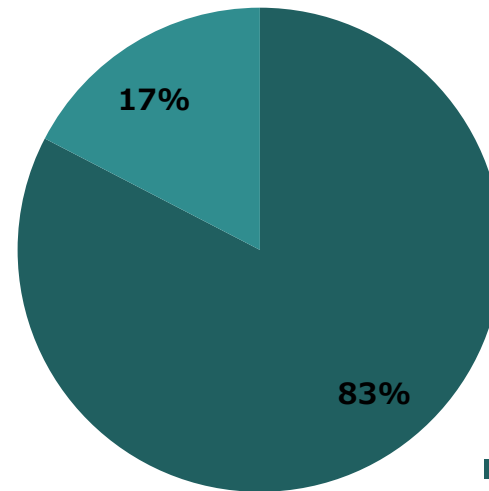


■ イメージできる  
■ イメージできない

組織像に込めた思いから、目指す組織像をイメージできますか。

項目	数値
イメージできる	19
イメージできない	4

n=23



■ イメージできる  
■ イメージできない

## 目指す組織像・職員像・土台となる職場環境に対するご意見

- 目的（総合計画）を達成するためには、目指す職員像の3つ（信頼され、熱意をもって、主体的に行動する職員）だけで十分ではないか。「目指す組織像」は誰のため設定するものか、埋めたい空白は何か（目指す職員像だけでは何が足りないのか）について、より深い説明が聞きたい。
- この組織像をどこまで高い理想にするかについて、検討もしくは折り合いをつけなければならないと感じる。目指す組織像は、ある意味で当たり前であり、ただその当たり前さえできていないのが現状ではあるが、『目指すものとして掲げるのであれば理想は高くてもいいのではないか・高すぎると絵に描いた餅になってしまうのではないか』そういったことを職員がどのように考えているかなども聞きたい。
- 職員、部署間で連携・協力することで「組織」としては「一体」となって動き、直面している課題の解決や将来の理想を実現するために、その時々々の社会状況や技術進歩に合わせて変わっていきるといいのではないかと考える。  
また最近では、成長や働きがいも大事ですが、不要不当な圧力から守ってもらえることも、職場環境における大事な要素になっていると思う。
- 組織の一員として、仕事のパフォーマンスを最大限発揮できるようにするためには、まず第一に職員ひとりひとりを大切にすることである。マネジメント能力の低い上司がいるうちは、いつまでたっても安心して仕事ができず、モチベーションも下がり、各職員の良いパフォーマンスが得られず、組織として十分に機能しない結果となる。ひいては市民サービスの向上が阻害されるといったことにつながっていくと考える。そのような上司に対しては、ハラスメント研修や円滑なコミュニケーションの取り方などの研修を年に数回実施し、自分の言動について振り返る機会を設けるなどして、上司としてよりよい成長を促すことが、健全な組織運営の一助となると考える。
- 「変革する組織」より「変化に適応する組織」の方がしっくりくる。
- 一人ひとりの職員を大切にすることであれば、「応援する」という文言は「支える」とするほうがいいと思う。「応援」だと他人事のように感じるため、組織として職員を支えるという明確な意思表示が必要だと思う。
- 目指す組織像について「連携・協力」と似た意味合いで、同じ目的を持っているというイメージが強い「団結」もよいと思う。
- 具体的で分かりやすいため、この案でよい。

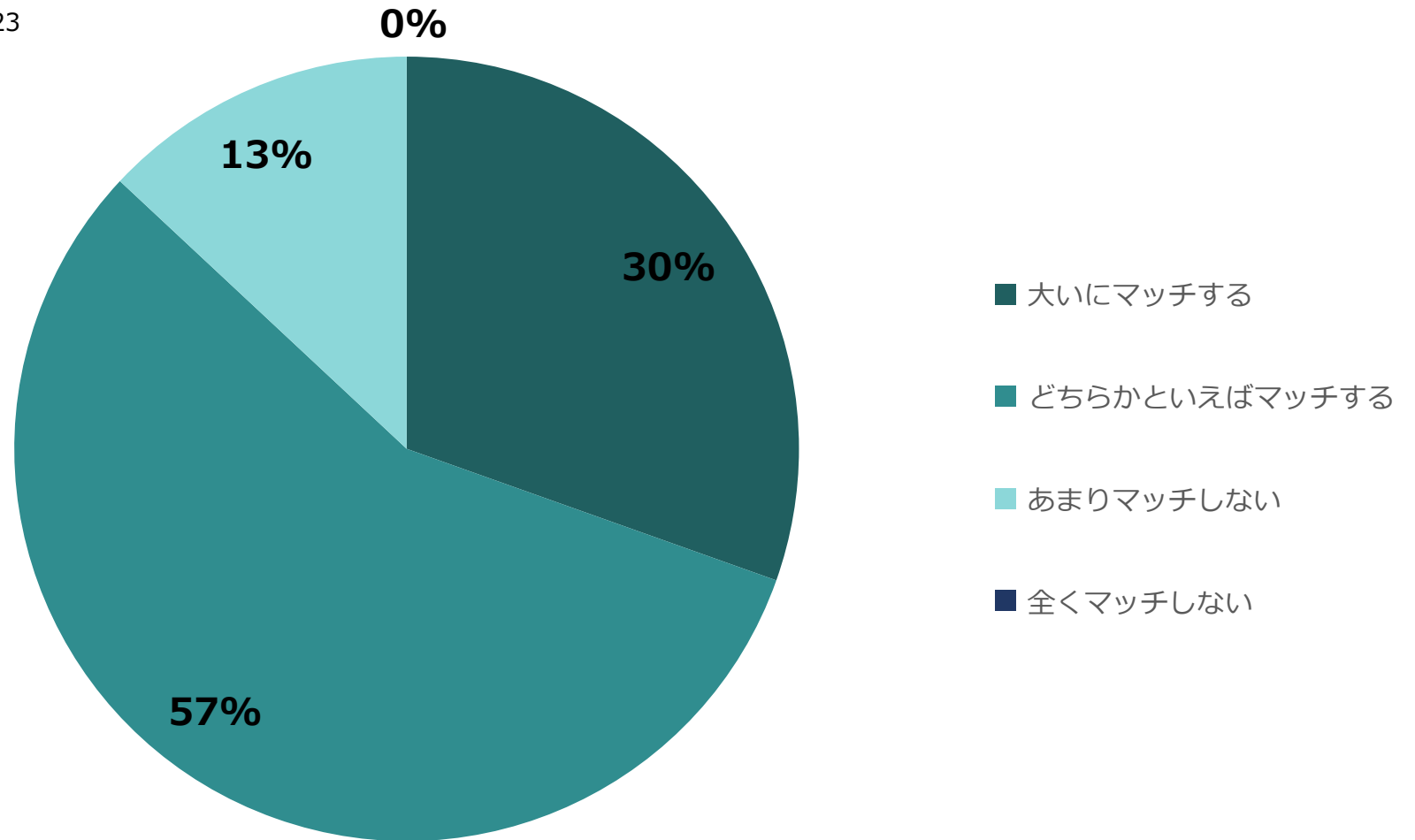
## 職員の行動指針に対するご意見

- もっと具体的な行動指針を記した方が各自が行動指針を取り入れやすくなると思う。例えば、「挨拶を積極的にしよう！」など。当たり前のことではあるが、現状当たり前のことができていない職員がたくさん見受けられる。今回の案に盛り込むことで、基本的な姿勢の大切さなどを改めて訴えかけられるのではないかと思う。
- 「一人ひとりの意欲や能力を引き出し」とあるが、引き出すという言葉は自らが行うことを表すものとしてはそぐわないように思うため、「自らが能力を発信し、自身のみならず周囲の意欲を高めて、成果につなげよう」としてもいいのでは。
- 「法令、規則、ルールを遵守し、公正公平に事務を遂行しよう！」について、公務員としては当然のことなので、行動指針としてはそのためにどうするのか（どう行動すべきなのか）を示すほうが大事なのではないか。
- 「自分の立場や考えを押し付けるのではなく、相手のことを考えて仕事をしよう」について、相手のことを考えることは必要だと思うが、法令等で相手の希望に沿えないことも多くあるため、相手（市民）の立場も理解しつつ、こちらの考えも丁寧に説明し理解を得るように努力することが職員の行動としては必要ではないかと思う。

■ GPが分析した本市の人材育成・確保にかかる課題について、皆様を感じる課題感とマッチしますか。

項目	数値
大いにマッチする	7
どちらかといえばマッチする	13
あまりマッチしない	3
全くマッチしない	0

n=23



改定案においてまとめた課題以外に優先的に取り組むべき課題や、改定案に記載のない解決すべき課題に対するご意見

- 業務に限らず、職員の職場や別の職員への不満などは職場でのコミュニケーション不足によって、より深刻化するように感じる。必要以上に個人的なことは話したくないという考え方も尊重されるべき部分はあるが、ある程度はお互いを理解していなければ、いたずらに軋轢を生んでしまうのではないかと感じる。そのため、職員のマネジメントを求められる管理職も時代と共に難しさが増しているのではないかと感じる。人事考課では、その結果をもとに所属長が面談を実施される部署が多いと思うが、各職員がその面談において本音で話しているのか、という点も気になる。具体的に何かいいアイデアがある訳ではないが、職員同士の意見交換や交流する場があれば、他部署との庁内横断的な連携にも繋がるのではないかと感じる。ただし、この働働会議と同様に参加意識の高くない職員をどのように巻き込んでいくかが課題であると思う。
- “3 戦略的・体系的な人材育成が必要”の中身はどのようなものか。現在担当長以上のマネジメントが必要とされる地位への研修がほぼない状態ではないか。マネジメント（人材・事業双方）がないので場当たりの市役所運営となり、現在の状態を迎えていると思う。
- 民間企業で導入されつつあるが、業務量の不公平感と福利厚生充実という観点から、育休、時短、産休などがある職場については、その職場（チーム）に対してのインセンティブを付与する仕組みがあれば、職場内の人間関係の維持にもつながるのではないかと感じる。
- 本市の課題がわかりやすくまとまっていると思う。具体的な事案があるほうが課題解決に向けて進むと思いい、庁内プラットフォームづくりに挑戦したことがあるが、各課の優秀な職員のアイデアを1つの課で活かすことはできず失敗した経験がある。人事異動があっても、それぞれの経験を活かせる仕組みを検討してほしい。職員同士でも立場に関係なく、フラットに対話し、学びの場を共有し、実戦に移せる仕組みづくりが必要ではないかと感じる。
- 職員が必要以上の外圧から守られる職場にしなければ、いくら制度や評価を整えても働きたいと思えないのではないかと感じる。最近では事あるごとに公務員が世間から敵視されていると感じる。市民団体や市内外の住民からの必要以上の要求やクレームに対応するのは職員である。そういった過剰な行為に対して、組織として毅然とした態度を表明し、職員を守る職場でないと安心して働けないのではないかと感じる。アンケート結果では、そのあたりの安心して継続的に働ける職場に対する内容が見受けられなかった。また、今回のアンケートは在職者に対してのものであり、今以上に職員を減らさないことも大事だが、退職者や休職者（育児などを除く）がなぜそうなったのか、新卒や転職者の選択肢になぜ岸和田市が選ばれないのかなど、外の意見に対してはあまり言及されていない。新たに働く職員を増やそうとするのであれば、そういった意見にも注視しなければ、片手落ちな改革プランになるのではないかと感じる。

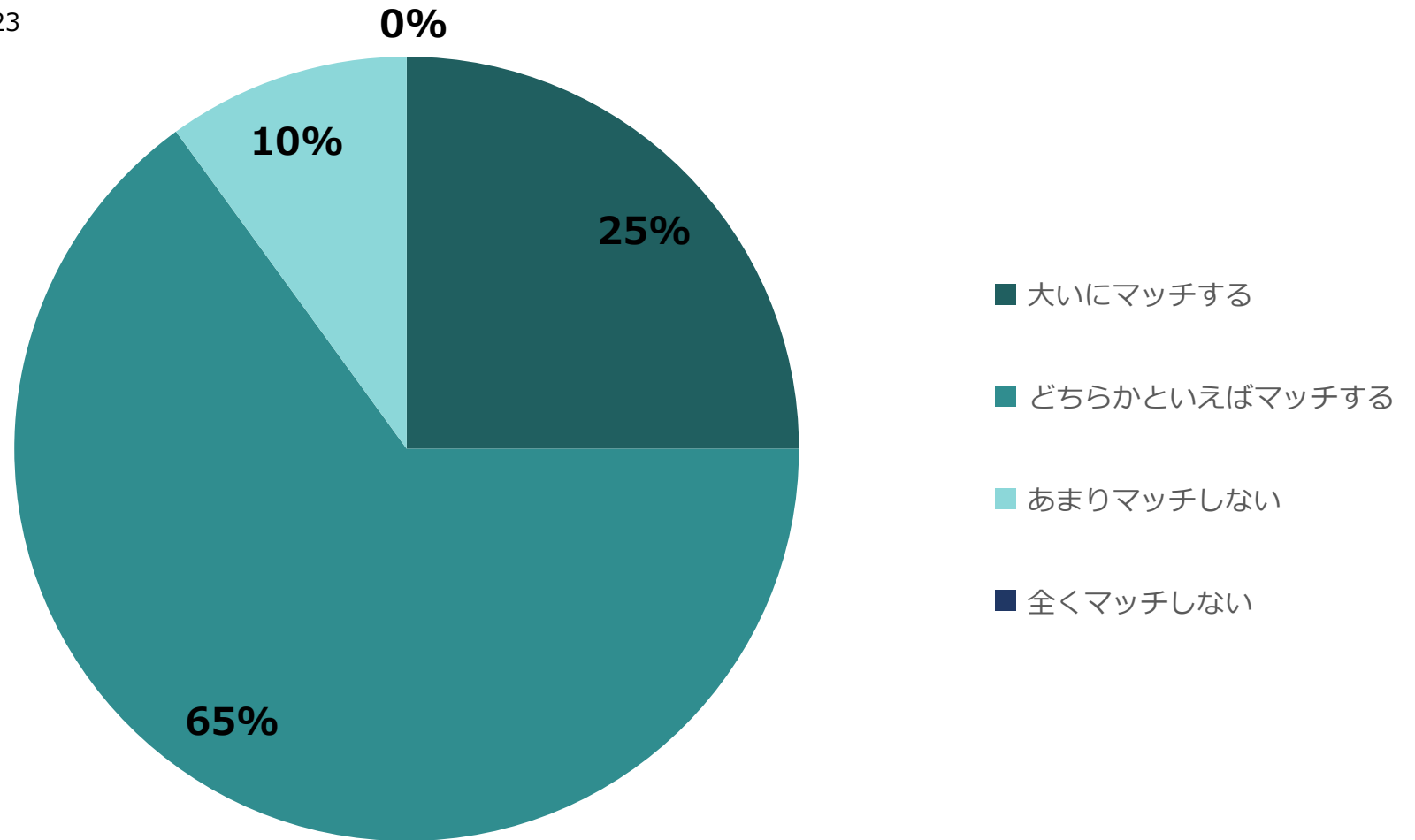
改定案においてまとめた課題以外に優先的に取り組むべき課題や、改定案に記載のない解決すべき課題に対するご意見

- 問題点と課題、課題要因の因果関係がよくわからなかった。  
戦略的・体系的な人材育成が必要という課題には強く共感する。部署異動において、退職者やポストを補うことが主目的となっているように感じる。
- どんな解釈もできる大きな課題で、どう取り組むのが良いのか非常に気になった。先進市等の参考があれば教えてほしい。
- 全体通しての意見だが、もう少しシンプルな方がいい。最後まで読まない職員が増えると思う。また、意図の分かりにくいグラフや記述もいくつかある。  
人材育成基本方針をめぐる課題については、管理職や人事課固有の問題が大きいように思う。
- 行政運営の根幹を揺るがす問題や行政運営における根本的な問題といった記述があるが、この問題とは何なのか。財政的なことだと想像するが、明確な記述がほしい。
- 今回の課題設定により、一定の課題要因が取り除かれて課題が解決に向かったとして、3度の財政危機への問題解決になるのか少し疑問。
- 人材育成基本方針の認知度の低さをもって、市全体で方針や計画の周知がなされていないと結論付けるのは乱暴な論理だと感じる。

■ 取組の方向性①やその具体的な取組内容（案）はあなたが思う課題解決に向けた取組のイメージとマッチしますか？

項目	数値
大いにマッチする	5
どちらかといえばマッチする	13
あまりマッチしない	2
全くマッチしない	0

n=23



## 第3回意見募集

あなたが思う取組のイメージを教えてください。

- 最初の「取組の全体像」のページが少し分かりにくい。縦に配列された4つ、横に配列された①～⑤、その下の階段、それぞれどのように関連づけられているのか（優先順位？時系列？階段との関係は？）。
- マネジメントの重要性は共感する。しかし、それに携わる工数をだれが担うのかが不明確かと思う。個人的には、今の課長等に頑張る余地がある気もするが、それでよいのか。課長補佐的な人員を充てるのか等の検討は必要かと思う。
- 評価基準・項目については、全職員統一できる項目と、部署、専門職ごとに異なる項目に分けて作成。（例えば窓口の有無、現場作業の有無、形式的な事務作業の部署と許認可業務等判断力や技術力が問われる部署とで評価内容を変更）
- 評価する側の上司の理解がまず必要。制度の周知・浸透を図るには、管理職である課長職以上の上司を筆頭に理解を図ると言う文言を加えたほうが、評価される側の理解も得られ、苦情も減るのでは。適材適所というが、適材適所とは何を持っていうのか？その配置が適わず、十分な能力が発揮できない場合は、評価が低くなり、給与に反映されるとなると、自分ではどうしようもできない人事異動のところで給与に反映されるのは、納得がいかない職員も出てくる可能性がある。
- 業績評価や能力評価を全職員に実施するのは、やるべきことが明確化してよい。引継ぎを仕事として確実にを行うことをやるべきことに入れたい。

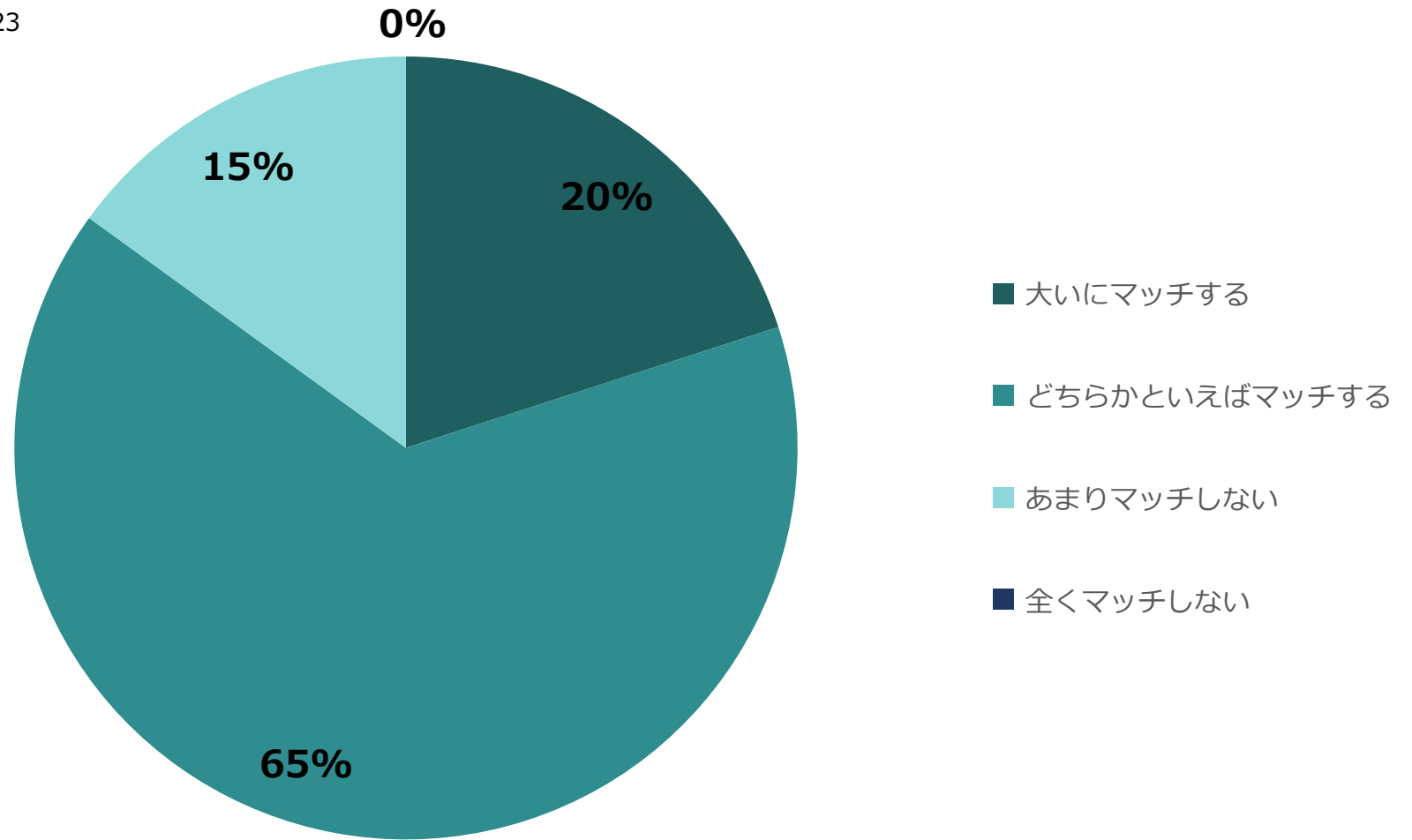
### 取組の必要性や意図/PTが示す取組の方向性①に対するご意見

- 「フィードバック面談の充実」とあるが、確かに本来は「上司と部下が1対1で本音を話し合える重要なコミュニケーションの機会」であるべきだと思うし、「面談で部下から聞き出すべき項目や、伝えるべき内容を整理し…」というのが間違っているわけでも効果がゼロというわけでもないと思うが、実際にはそういったシステムティックな要素ではなく、そもそもの当該人同士の関係性が大きく関与するため、理屈だけではとても難しいように思う。（信頼関係が築けていなければ充実させることができないと思う。）  
「改善提案の募集」に関し、うまく運用できるか、機能するかについては正直不安はあるが、そういった「意見の受け入れ態勢」を整えることはとても大事で、よいことだと思う。
- 人事評価の活用は、他自治体でも取り入れてるところは多く、国からの指示もあるので理解はする。相対評価への転換で発生する問題（上司、部下の間に軋轢を生まないか、苦情処理委員会が処理しきれぬのか、人事課の負担が増えないかなど）が心配ではある。
- マネジメントする側へのサポートも必要である。
- 職員一人ひとりの意欲・能力・成果を可視化や評価基準などありますが、どの様に具体的に定めていくのかが不明だと思いました。
- 人事評価制度の再構築の方向性としては、よいと思う。
- モチベーションの向上につながるので、是非、評価結果の給与反映をお願いしたい。頑張っている職員と頑張っていない職員の差が大きい。給与反映にすることで、頑張っている職員のモチベーションが向上すると思う。

■ 取組の方向性②やその具体的な取組内容（案）はあなたが思う課題解決に向けた取組のイメージとマッチしますか？

項目	数値
大いにマッチする	4
どちらかといえばマッチする	13
あまりマッチしない	3
全くマッチしない	0

n=23



## 第3回意見募集

あなたが思う取組のイメージを教えてください。

- 技術職の外勤手当の新設。管理職の時間外勤務手当の新設。
- 給料表における職階を見直すのではなく、職務内容に合った職階での任命。昇給停止年齢については、一律ではなく、一定の職階以下に限定。
- 管理職は、課長以上とするほうがよい。管理職という立場の人は課に1人で、課長補佐級までは、働いた時間をきちんと給与に反映させる制度はしないと、今と同じ。部署によっては危険であったり、難しい業務内容であれば、特殊勤務手当のような手当などで補てんするのはどうか。
- 頑張った職員へのボーナス増加等は制度的に難しいのか。

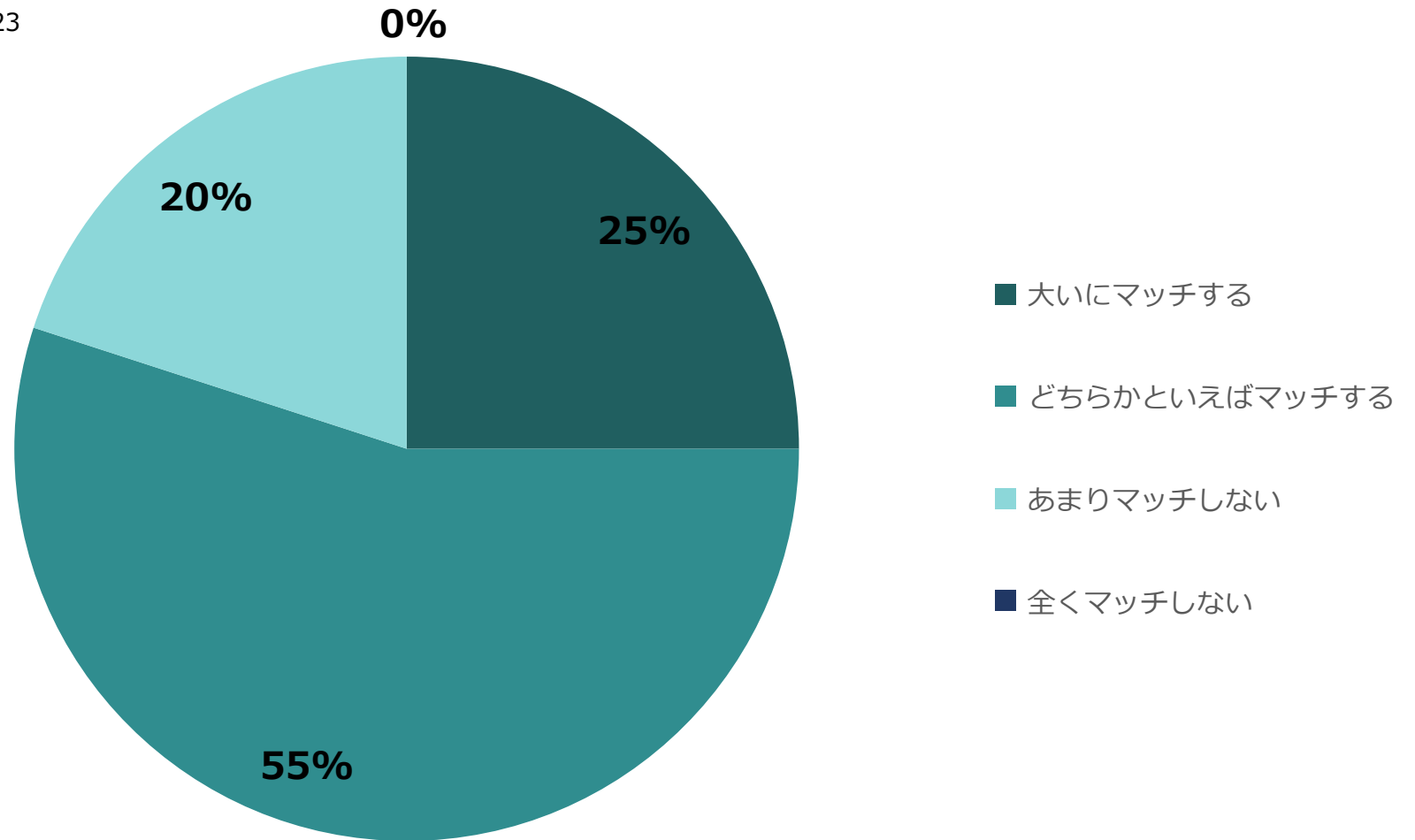
取組の必要性や意図/PTが示す取組の方向性②に対するご意見

- 昇任昇格制度について、見直そうとしている内容に関しては理解できる。他方で、降任降格等に関する制度（希望降任降格以外）については何か取組の予定はあるのか。
- 現在の職場においては、例えば同じ担当業務で、担当長、主幹、参事と昇格しても業務内容は変わらず、それぞれの職階の意義が薄れているように思う。職階を明確にする方法として例えば、課長は課全体の掌握、参事は2～3の担当を統括、その下に各担当の担当長を配置、各担当に主査（主任）と職員を配置といった具合に、役職による立場を明確に分けて配置。  
（担当長と主幹は統合、主査と主任は統合し、それにあわせて給料表の等級を設定し、統合した等級の号級は現行の給料号級に合うように号給数を増やし、現状の給料を維持）  
担当の業務量や担当数等が変わらない限り、担当長職の人数、参事職の人数は原則として増やさない。（年齢だけをもつての昇格はしない）  
また、年齢による一律の昇給停止については、重責を担っている管理職には不合理であるため一定の職階以下（例えば担当長以下）に限定する。  
職務上資格が必要な業務については、給料とは別に資格手当等を支給するべきであると考え。  
（同じ職階で、個人資格を使って仕事をしている人が、無資格者と同じ給料またはそれより低い給料であれば、仕事に対するモチベーション低下や資格手当などがもらえる会社等への転職につながる。また、市としても有資格者がいなければ行政として業務遂行が不可能となる業務や業務委託による歳出増加といった事象があることを理解してもらいたい。）

■ 取組の方向性③やその具体的な取組内容（案）はあなたが思う課題解決に向けた取組のイメージとマッチしますか？

項目	数値
大いにマッチする	5
どちらかといえばマッチする	11
あまりマッチしない	4
全くマッチしない	0

n=23



## 第3回意見募集

あなたが思う取組のイメージを教えてください。

- 「資格取得に関する助成制度の導入検討」について、現在も資格取得に限らず、業務に役立つ講習やスキルアップのためのセミナー等をプライベートで受けている職員は多くいると思う。もちろん一定の要件は必要だと思うが、資格取得以外についても、有益な講習等に対する助成制度も合わせて検討されたい。
- 庁内研修派遣（ショートステイ・ワークステイ）は本人が希望し、所属長が認めるというプロセスのハードルが高く、あまり利用されていない。業務がひっ迫している課があれば、人事課や部長、市長などから各課に打診し、命令として派遣させればよいと考える。
- 部署ごとの業務内容を知ることができるのは、異動希望を出す際にも非常に参考になる。ざっくりとした内容ではなく、担当毎など詳細な内容が必要であると思う。
- 職場ごとに必要となる知識が異なると思う。1年にテーマを3つくらい準備し、テーマごとに担当リーダーを変え、教える側、教わる側両方のスキルアップができればいいかと思う。また必ずしも業務に直結していなくても、アイスブレイクのように、コミュニケーション能力をアップさせるテーマでもいいと思う。
- 職種等に縛らないキャリアを形成できるように、希望者には自由な部署異動を可能とする取組をすすめて欲しい。
- 資格取得の助成については、助成金は全資格一律ではなく、資格取得の困難さや資格取得のための講習費、受験料の費用、業務で使用する責務の重大さ、業務での必須資格などに応じて金額を変える必要がある。  
また、助成に際し、助成を受けたら数年以内に退職すれば返金するなどの条件付けをすると制度を活用しないケースがでてくるので助成のやり方や運用方法を検討する必要があると思う。  
助成に加え、資格手当や資格取得後に昇給を行う等、無資格の同等の職階の職員より継続的に給料が高い状況を作ればモチベーションの向上につながると思う。
- 民間企業にならい、新採職員は、研修を長期間したうえで配属されるほうがよい。
- ジョブローテーション（担当間）も進めるのもよい。引継ぎを仕事として確実にを行うことをやるべきことに入れることで、全職員が引き継ぐことを念頭に業務にあたることで知識等の継承も行えるし、色々な業務経験をスムーズに得ることができると考える。  
資格取得に関する助成制度の導入検討、是非導入してほしい。合格した時だけでよい。プレ管理職研修など各職員の求める能力を各段階で学べるのは凄くよいと思う。  
(職員も何を求められているかが理解しやすい)

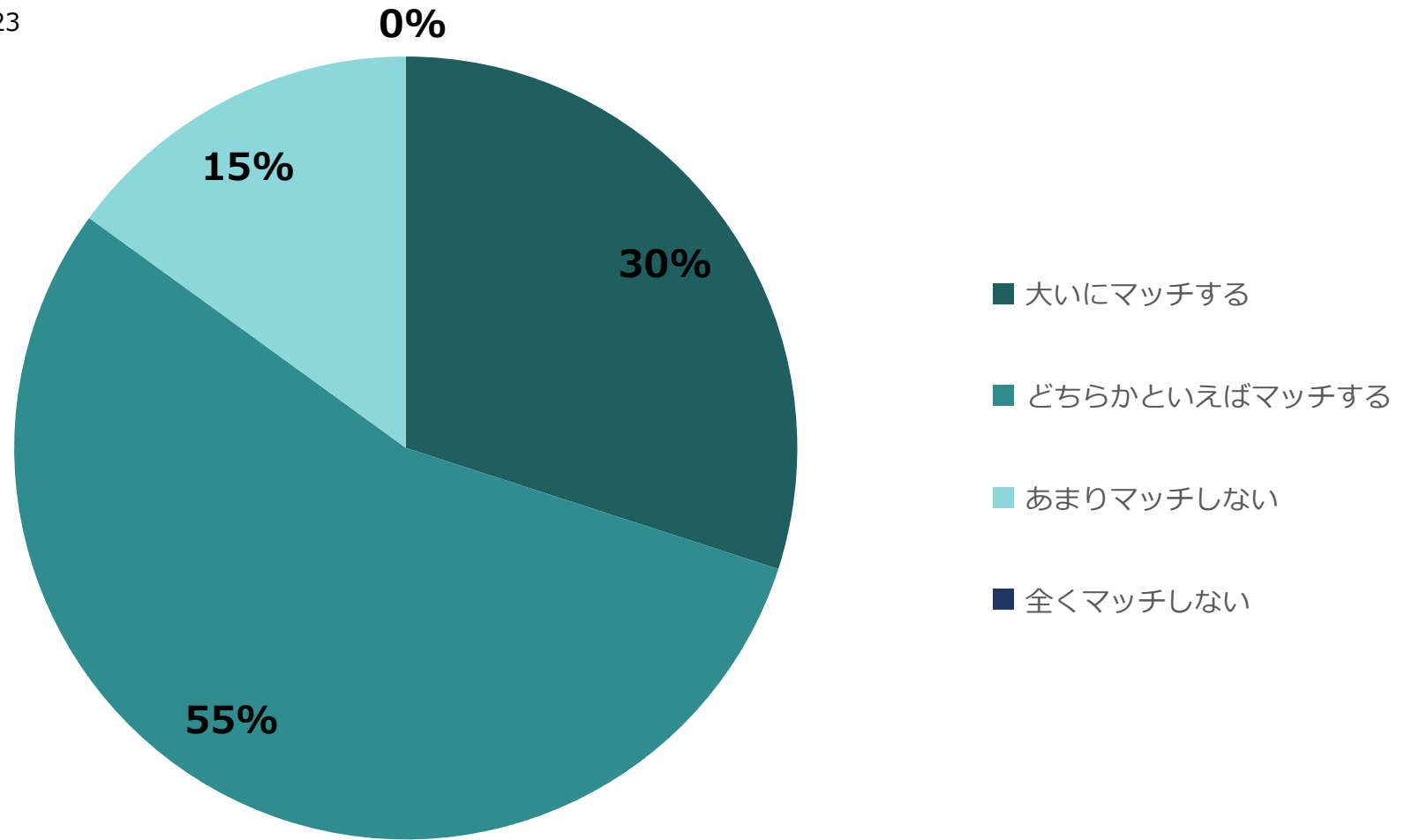
### 取組の必要性や意図/PTが示す取組の方向性③に対するご意見

- ジョブローテーションとして、同一所属勤務が3～4年とし、なおかつ職場内でのジョブローテーションも実施するという事で、非常に理想的に思う。  
しかしながら、現実的には各課の業務においては、1年間やり通して完結するといった年次的な業務も多いため、同一所属勤務が3～4年の中で職場内ジョブローテーションを積極的に行うということは、1年で担当業務を完璧に習得して引継ぎ、次の1年で新しい業務を…ということを繰り返すというイメージになろうかと思う。職場内でジョブローテーションを実施していたが次の担当者に問題があり結果的に引き継ぐことができなかった、引き継いだが異動や退職等の理由によりまた別の誰かに引継ぎを行わなければならないなど、せっかくジョブローテーションをしていたのに同じ職員が同じ仕事をやり続けなければならない、同じ引継ぎ業務をやり続けなければならないといった事象を自身も経験したり他人が経験していることを目の当たりにしてきたので、業務内容や業務の幅にもよりますが、肌感覚ではなかなか難しいのではないかと感じる。
- ジョブローテーションについては、多くの部署を経験することで多能化をはかる点については賛成する。  
ただ、個人の能力の適性が一定あると思うので、コミュニケーション能力が高く市民対応等を得意な職員、事務関連の作業に関する能力が高い職員など、個々が最も活かせる分野で活躍させるのが、職員にとっても市にとってもよいのではないかと考える。そのためには、まずは配属された部署でその職員にどういった能力があり、評価があるのかについて、上記のような適正な評価体系のもとで業績評価と能力評価を受け、その後、適正な部署に配属させるのがよいのではないかと考える。
- 「職員の意識改革」文字では簡単に書けますが、本当に難しいと思う。
- OJTの推進について、どの部署でも担当内人数が減少、会計年度職員の配置などにより正職員が減少し、研修に費やす時間がないのが現状であるため、現状の人員配置や業務量のままでは拡充することは困難だと思う。  
また、担当長以上の人事異動してきた職員が当該部署での実務経験がない（少ない）ケースがある状況を考えると、さらに職場内研修は困難になる。よって、外部の民間機関や財団などが実施している研修や講習会を積極的に活用するのも1つの方策であると考え。  
ジョブローテーションには賛成。特に人員が固定化しやすい土木職、建築職では、担当員の異動に関しては各部署からの人事異動希望だけでなく強制的に異動させて業務担当の経験者数を増やすことが技術継承につながると思う。
- 財政研修だけでなく、法令や契約、会計処理といった、予算執行に必要な研修を加えるほうがよい。

■ 取組の方向性④やその具体的な取組内容（案）はあなたが思う課題解決に向けた取組のイメージとマッチしますか？

項目	数値
大いにマッチする	6
どちらかといえばマッチする	11
あまりマッチしない	3
全くマッチしない	0

n=23



## 第3回意見募集

あなたが思う取組のイメージを教えてください。

- 「職員満足度調査の実施」に関連して、心理的資本を測定する手法があるようなので、ハードルは高いかもしれないが、定期的に心理的資本を測定するという取組も一考。個人（自己）を知るためにも、組織を知るためにも、何らかの形で心理的資本を可視化することは有用ではないか。
- 時間外勤務時間の削減と人事評価を直結させると、部下のサービス残業増加の懸念もあるので、注意が必要。
- 育病休者へのフォローについて、フォローする側へのインセンティブに加えて、育病休期間中のみ繁忙でない他部署から人事異動を行うなど人事異動制度の柔軟な運用を検討してはどうか。
- ハラスメントをなくす取り組みを重点項目に置くことが必要。

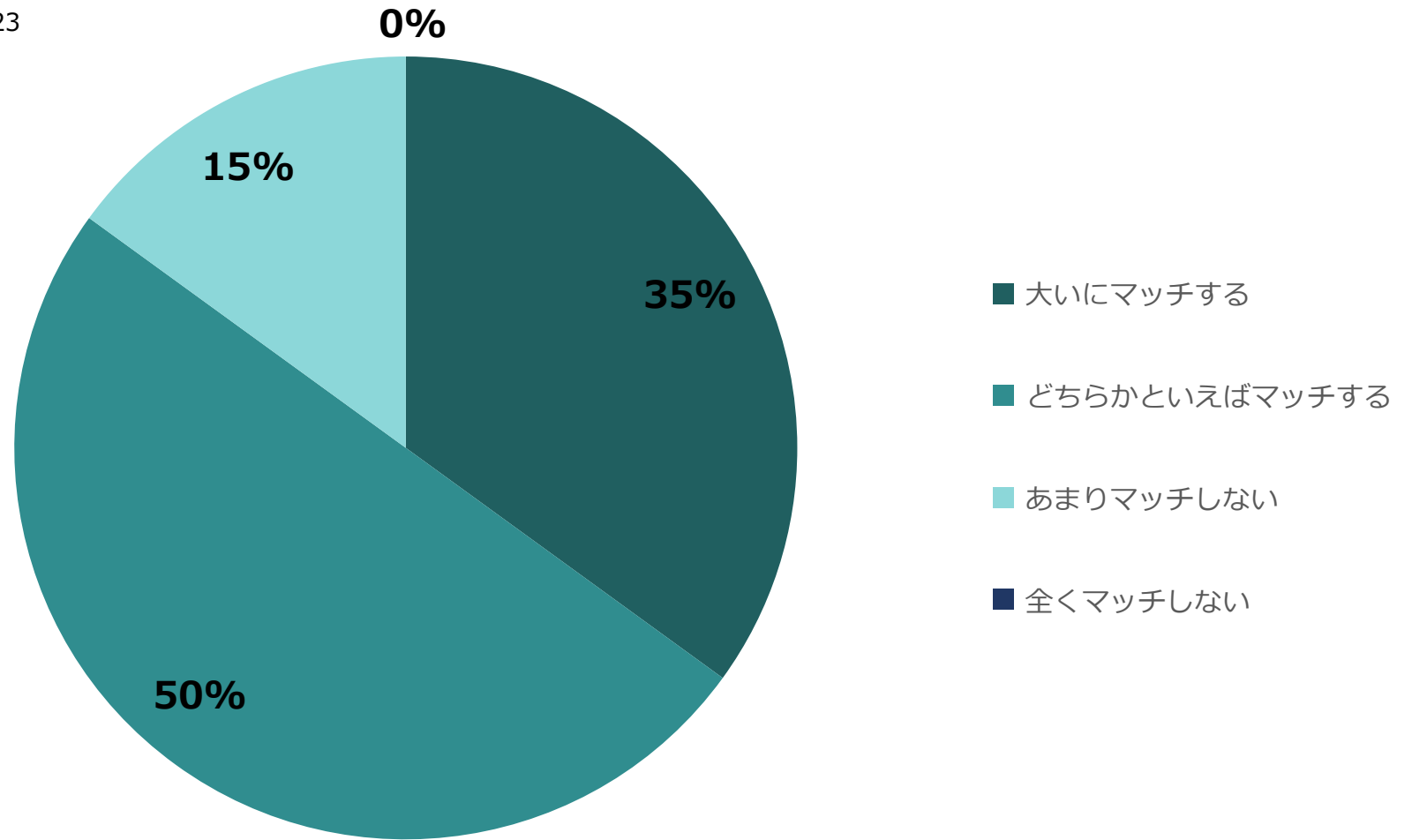
取組の必要性や意図/PTが示す取組の方向性④に対するご意見

- ハラスメント対策・相談窓口の充実」について、ハラスメントの予防の部分に力を入れる内容に拡充することを検討してほしい。ハラスメント被害に遭った際に、相談を行うということ自体が心理的ハードルの高い行為である。ただ、当該者の言動がハラスメントになるかどうかは受け手側がどう感じるかというところにあるので、行き過ぎたハラスメント対策もどうなのかと思うところはある。それでもやはりまずは「起こらない」ことが大事だと思う。
- 休暇制度の見直し（拡充ではなく縮小）が必要と考える。国主導でどんどん休暇制度が整えられていますが、産前休暇は6週ではなく8週、生理休暇、子の看護休暇と本市はもともと休暇制度が充実していると思う。ライフワークバランスが重要とされている世代では、ワークよりライフが優先されがちになってきていると感じる。働きやすい環境とは、一人のライフを充実させるものばかりではなく、働くものみんなが安心してワークができるものであってほしい。

■ 取組の方向性⑤やその具体的な取組内容（案）はあなたが思う課題解決に向けた取組のイメージとマッチしますか？

項目	数値
大いにマッチする	7
どちらかといえばマッチする	10
あまりマッチしない	3
全くマッチしない	0

n=23



あなたが思う取組のイメージを教えてください。

- 面接に、勤務して約10年目くらいの職員を入れる。
- 通年募集枠の設置について、事務作業が増えたりしないか。それより合格通知の有効期限を1カ月にして入庁させた方が辞退者は減るのでは。
- 採用計画をある程度は示してほしい。何年も採用されていない職種もあるため。
- より広く採用情報を広めるため、就職情報サイトへの掲載を検討してはどうか。
- 若手職員のみではなく、担当長など役職者も職員説明会で交流し、責任は重くなるが役職としてのやりがいを早いうちから伝えて、行政での働き甲斐を長期的にイメージしてもらえるようにすることが大事だと思う。採用手続きをデジタル化するのであれば、採用パンフレットや案内ももっと頻繁に更新すべき。他市町村は毎年案内パンフレットを更新しているところもあるが、当市は更新が数年止まっている。

### 取組の必要性や意図/PTが示す取組の方向性⑤に対するご意見

- 入庁後3年以内など比較的早い段階で離職された元職員からの意見を聴取したうえで、ミスマッチを防ぐための取組を実施すべき。  
また、おそらく一般的には、採用する側も受験者が組織風土や価値観に合うかどうか、受験者側も就職する組織の組織風土や価値観が自分に合うかどうかということを重視するものだと思うので、現在の組織風土や組織の価値観に問題があるというのであれば、それらの改善を実施したうえで採用手法の工夫を実施したほうがよいと思う。  
取組のロードマップで優先する取組を挙げているので、取組の順序も検討しているとは思いますが、すべての課題解決を一気に図るのではなく、順序立てたほうが課題解決しやすいこともあるのではないかと。
- 比較的若手の職員の「一緒に働きたいか」といった意見を取り入れてもいいのではないかと。
- 採用試験は、人物試験の配点比率を増加させるのはよいが、他市のように、あらかじめ配点比率を示してはどうか。

## 人事給与制度調査審議会への諮問

# 人事給与制度調査審議会への諮問

基本方針の改定にあたり、職員の人事及び給与制度に係る有識者で構成される本市附属機関「岸和田市人事給与制度調査審議会」へ諮問しました。

諮問内容	日程
• 人材育成基本方針に関する課題と改正の方向性について	令和7年2月4日
• 基本方針の改定案【基本方針の改定背景および全体の構成について】 【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】 【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】	令和7年9月5日
• 基本方針の改定案【全体像について】 • 基本方針の改定までの流れについて • 基本方針の改定案【内容及び構成について】	令和8年1月27日

## 【人材育成基本方針に関する課題と改正の方向性について】

- 方針の周知、浸透のために、作成過程を可能な限り庁内でオープンしながら進められたい。
- 職員に説明するという観点から、方針の構造を明確にし、職員や市民にとってわかりやすいものとするべき。
- 様々な変化、課題に対応できる人材を確保し、限られた職員数で行政運営するための人材育成の戦略と組織力強化の視点が不可欠である。
- 仕事の質の変化や公務員志望者の価値観に対応し、常に時代に合った方針を作る視点が欠かせない。
- 職員にやりがいや達成感を与えた上で、生産性を上げていくためには、マネジメント力を持った幹部職員をどのように育てていくかという視点が大事。
- 職員が高年齢まで活躍し続けるためには、職員自らが積極的に学びスキルを身につけ、キャリアアップする意識の醸成が必要であり、組織はキャリアデザインを支援する視点が必要。
- いかに職員が市民のための成果を上げていくか、そのための人材はどうあるべきかを示す「市民の視点」と、いかに職員を育成し、成長させるかを示す「職員の視点」の両方を意識するべき。
- 人事評価制度を根本とし、採用から配置、研修、昇任昇格を一連していかに職員を育成するかを示すべき。
- 市民や公務員志望者に対して、岸和田市は安心して能力を伸ばしていける職場であり、伸びる環境であることを示すことができる方針とされたい。
- 育児や介護、自身の病気等の環境に置かれても、家族をケアし、自分をケアしながらでも働き続けることができるという視点も必要である。
- 庁内外で活用され、職場に活力を生むことに寄与する方針とされたい。

## 【改定の背景及び全体の構成について】

- 全体の構成や流れについて、改めて整理されたい。
- 前後の章とのつながりや関係性を、もう少し分かりやすく整理すべき。
- 人材育成・確保の目的を、岸和田市役所、市職員、市民それぞれの視点から、簡潔かつ明確に示すべき。
- 方針全体をとおして、誰が誰に対して何をやるのか、その成果は誰にどのように帰着するのかといった点をもう少し整理すべき。

## 【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】

- 岸和田市が目指すまちの姿を実現するために岸和田市がどのような組織や職員を求めており、採用した人材をどのように育成・確保していくのかといった点を体系的かつ筋道を立てて示すことが重要である。
- 人材育成・人材確保という大きな目標達成の手段が人事評価制度であることから、人事評価制度を中心に人材育成・確保基本方針の内容を整理されたい。

## 【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】

- 第3章「現状と課題」が、第4章「取組の方向性」にどのように繋がっていくのかを、もう少し明確に整理すべき。
- 第5章の「方針実現のために」については、まず、組織や管理職の役割を明確するべき。その上で、職員が果たす役割や責務についても、もう少し具体的に整理すべき。