

令和7年度 第3回人事給与制度調査審議会資料

説明資料

【人材育成基本方針の改定について】

**「岸和田市人材育成基本方針」から
「岸和田市人材育成・確保基本方針」への改定**

～これまでの流れと経過～

岸和田市人材育成・確保基本方針の構成案

- 平成14年3月に策定した「岸和田市人材育成基本方針」を新たな「岸和田市人材育成・確保基本方針」として令和8年4月に改定予定

名称	役割	主に見る人（対象）	内容	対象期間	作成
基本方針	要点を絞り、庁内・外に人材育成・確保における本市の基本的な考え方を発信するもの	<ul style="list-style-type: none"> ・市職員（一般職員） ・市職員（管理職） ・人事部門 ・市民 ・市採用試験応募者 	人材育成・確保における <ul style="list-style-type: none"> ・基本的な考え方 ・本市のめざす姿 ・現状と課題 ・取組の方向性 ・推進体制 	R8年度から R16年度まで	行革プロジェクトチーム
ガイドライン	基本方針に掲げる理念や取組の方向性等について、より具体的に示したものの 人事部門の取組マニュアル	<ul style="list-style-type: none"> ・市職員（一般職員） ・市職員（管理職） ・人事部門 	<ul style="list-style-type: none"> ・めざす姿における具体的な行動指針や考え方 ・職階ごとに求められる具体的な能力 ・現状と課題の具体的な分析 ・取組の方向性における具体的な取組内容 ・具体的な進捗の管理手法 	R8年度から R16年度まで	行革プロジェクトチーム
アクションプラン	取組の実現に向けた具体的な計画を策定し、進捗管理を行うもの 人事部門の実施計画	<ul style="list-style-type: none"> ・市職員（管理職） ・人事部門 	ガイドラインに掲げる人材育成・確保の取組内容における具体的な実施計画	1年ごと (毎年度更新)	人事課

方針改定までのスケジュール案について

令和8年度4月の改定に向けて以下のスケジュールで進めています。

- R6 11月 / 全職員を対象とした職員意識調査の実施（方針の改正にあたって組織運営や職場管理等における現状と課題を把握・分析）
- R6 12月 / 職員説明会・懇話会（人事給与制度改革全般・方針の改正等にかかる職員からの意見募集方法等）
- R7 2月 / フォロワー（方針の改正等に協力してくれる人）の募集・・・全職員から常時募集
- R7 3月 / 第1回 意見募集（テーマ：組織・職員のめざす姿）・・・済 ⇒ 案に反映
- R7 9月 / 人事給与制度調査審議会 諮問（方針案：1回目）・・・済 ⇒ 案に反映
- R7 10月 / 第2回 意見募集（テーマ：現状と課題）・・・済 ⇒ 案に反映
- R7 12月 / 第3回 意見募集（テーマ：取組の方向性）・・・済 ⇒ 案に反映
- R8 1月 / 職員説明会・意見交換会（テーマ：方針・ガイドライン案、取組の方向性）・・・済
- R8 1月 / 人事給与制度調査審議会 諮問（方針案：2回目）
- R8 2月 / 方針案・ガイドライン案について全庁的な意見募集
- R8 3月 / 方針案・ガイドライン案の成案化・・・政策決定会議等
- R8 4月 / 改定

案に反映予定（最終）

項目	説明
テーマ	新方針案における「第2章 目指す職員像・組織像・行動指針」について
対象	働働会議制度フォロワー
期間	令和7年3月27日（木）～ 令和7年4月11日（金）まで
調査方法	LogoフォームによるWeb回答（一部、紙媒体での回答も受付）
回答数	23/58 （回答率39.6%）

- 目指す職員像・組織像・職場環境のイメージ（案）

岸和田の未来

総合計画「将来ビジョン・岸和田」

目指す組織像

岸和田の未来のために**連携・協力**し、社会や時代とともに**変革**する組織



目指す職員像①

市民から**信頼**される職員

職員像①に対する
行動指針

目指す職員像②

熱意をもって**挑戦**する職員

職員像②に対する
行動指針

目指す職員像③

目標に向けて**主体的**に行動する職員

職員像③に対する
行動指針

【土台となる職場環境】

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

フォロワーからの意見

- イメージ図が分かりにくい。
- 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」もよいと思います。
- 「社会や時代とともに変革する組織」というよりは、「社会や時代の変化に適応できる組織」なのかなと思いました。
- 組織像・職員像・職場環境の関係性がよく分からない。ロードマップ形式になっており、土台となる職場環境が整わないと、組織像や職員像の達成が困難なように見える。

など

意見を受けて修正したPT案

- 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** » ①市民から信頼される職員 ②熱意をもって挑戦する職員 ③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職場

組織像・職員像という表現を“めざす姿”とし、縦の関係から“横の関係”へと改めました。また、めざす姿も意見を踏まえ一部変更しています。

※詳細は、岸和田市人材育成・確保基本方針（案）及び 岸和田市人材育成・確保基本方針ガイドライン（案）をご参照ください。

人事給与制度調査審議会 諮問（1回目）

項目	説明
日にち	令和7年9月5日（金）
内容	<p>人材育成基本方針の改定について</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.改定の背景及び全体の構成について 2.第1章「方針の基本的な考え方」、第2章「あるべき姿」について 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

● 審議会委員構成

役職	氏名	所属	略歴
委員（会長）	新川 達郎	同志社大学 名誉教授	岸和田市総合計画審議会会長 枚方市人事行政制度調査審議会会長（現職） など
委員（副会長）	岡田 真理子	和歌山大学 経済学部 准教授	八尾市人事給与制度調査審議会委員 人事院「今後の公務員給与の在り方に関する有識者意見交換」委員 総務省「給与制度の総合的見直しに関する検討会」委員 大阪市「大阪市技能労務職員給与検討有識者会議」座長 など
委員	宮脇 俊夫	一般社団法人日本経営協会 講師	元明石市職員・元明石市副市長 主に企画・人事部門に従事。人事課長、人事制度改革担当課長、秘書課長、職員室長、職員改革担当部長、総務部長、政策部長、理事兼政策部長、政策局長を歴任
専門委員	上浦 善信	池田市総務部人事課 人材育成推進参与	元マッセOSAKA副所長 総務省「地方公共団体における人事評価制度に関する研究会」委員 総務省「人事評価の人材育成への活用に関する研究会」委員 など

審議会委員からの意見

【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「あるべき姿」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。

審議会での意見の詳細は、市ホームページに公開しておりますので、ご確認ください。

<https://www.city.kishiwada.lg.jp/uploaded/attachment/156626.pdf>

意見を受けて修正した点

【改定の背景及び全体の構成について】

- ・基本方針をシンプル化し、ガイドライン（案）を新たに作成
⇒これまで改定案では、基本方針－アクションプランの2層構造としていたが、基本方針－ガイドライン－アクションプランの3層構造としました。

【第1章「方針の基本的な考え方」・第2章「あるべき姿」について】

- ・人材育成・確保の目的を明示
⇒第1章において組織、職員、市民それぞれの視点から、人材育成・確保に取り組む目的を明示しました。
- ・職階ごとに求められる役割・能力をシンプル化し、デザインを修正
⇒第2章において、岸和田市がどのような職員を求めているのかといった点や人事評価制度の評価項目への反映を意識して、「求められる能力」をイメージしやすいものに絞りました。

【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】

- ・各章の繋がりを意識し、表現やデザインを修正
⇒第3章と第4章との繋がりを分かりやすく整理しました。
- ・取組の方向性を抜本的に見直し
⇒第4章において、誰が誰に対して何をやるのかといった点を意識して、取組内容をより具体的なものに絞りました。
- ・人事評価制度の重要性を強調
⇒第4章において人事評価制度は人材育成・確保の取組の中核を担う制度である旨を記載・図示しました。

項目	説明
内容	新方針案における「第3章 現状と課題」について
対象	働働会議制度フォロワー（全職員から登録者を募集）
期間	令和7年10月6日（月）～ 令和7年10月24日（月）まで
調査方法	LogoフォームによるWeb回答（一部、紙媒体での回答も受付）
回答数	23/60 （回答率38.3%）

意見募集時のPT案

行政運営・組織運営に関する問題点 » 市の構造的な行政課題の解決が停滞 » 過去25年間で3回もの財政危機

【問題点の背景】 “組織力の低下”

【課題】 職員の意識や組織風土・文化に関するもの

 » 部署間における連携・協力体制 / 組織のガバナンス・マネジメント / 組織目標・組織課題の共有 / 業務改革や課題解決への意欲・能力
 人材確保に関するもの » 離職者の増加・必要な人材の不足

【課題の主な要因】

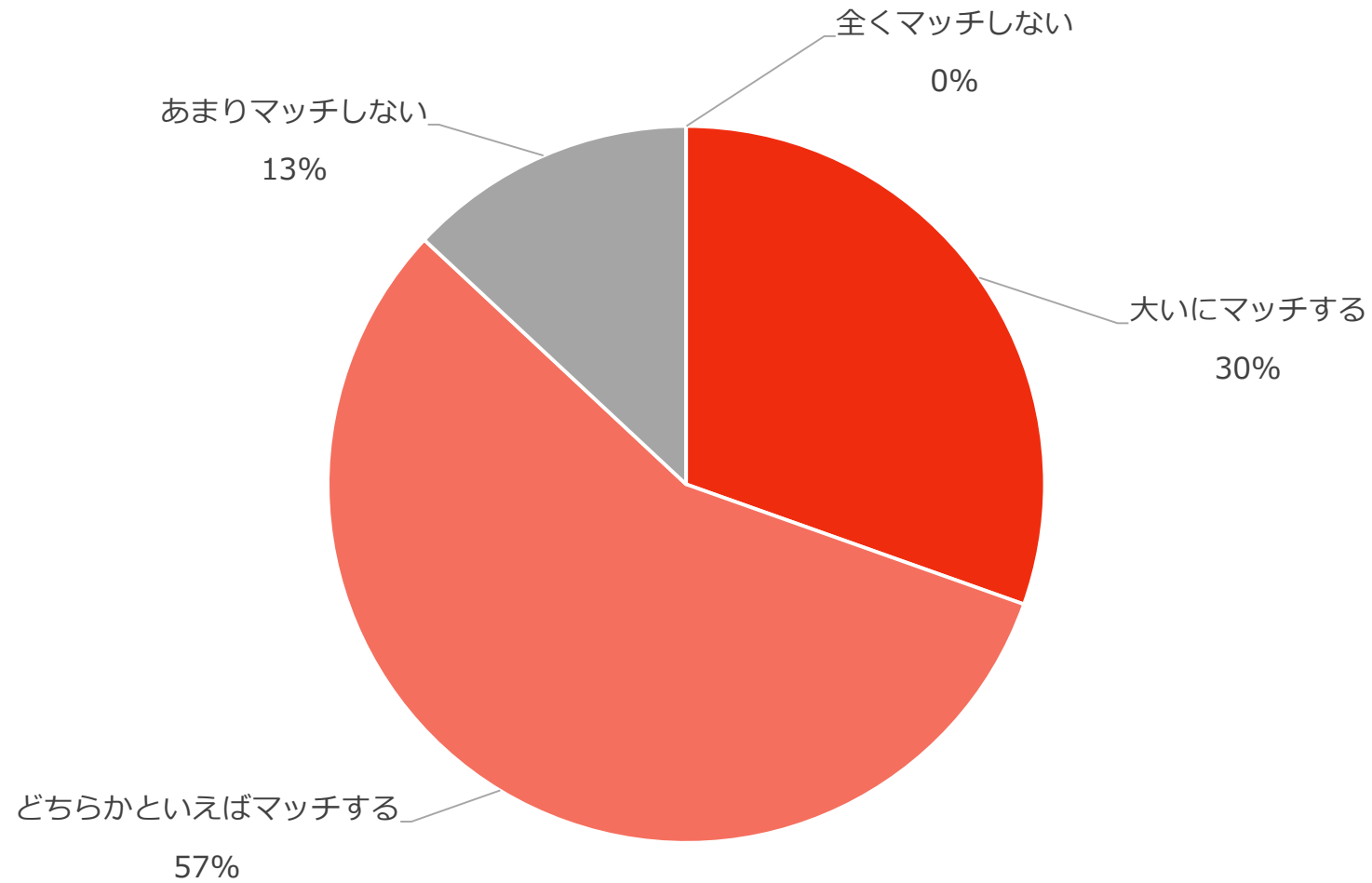
1. マネジメントツールの整備・活用が必要
2. 年功的で横並びの人事管理
3. 戦略的・体系的な人材育成が必要
4. 働きやすい職場作りが必要
5. 柔軟かつ多様な採用手法が必要

フォロワーからの意見

- 問題点と課題、課題要員の因果関係があまりよくわかりませんでした。
- 「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します。
- 全体通しての意見ですが、もう少しシンプルな方がいいと思います。
- 意図の分かりにくいグラフや記述もいくつかありました。
- 「現状と課題」でお示しいただいている内容を理解するのが難しかった。
- 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です。
- 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た。
- 意見募集に際しては、資料の提示だけでなく、何かしらの形で説明いただく機会が必要だと思います。

など

本市の人材育成・確保にかかる課題について、あなたが感じる課題感とマッチしますか。



意見を受けて修正したPT案

- 第3章を大幅にボリュームダウン・シンプル化するとともに、人材育成・確保における現状と課題として整理
 1. マネジメントツールの整備・活用が必要
 2. 年功的で横並びの人事管理
 3. 戦略的・体系的な人材育成が必要
 4. 働きやすい職場作りが必要
 5. 柔軟かつ多様な採用手法が必要

- 第3章“現状と課題”で示していた職員の意識や組織風土・文化に関する課題は、第2章のめざす姿パートの“めざす姿の設定にあたって”において再整理
 - 【本市の現状】市の構造的な行政課題の解決が停滞 → 過去25年間で3年の財政危機
 - ex)公共施設の再編、人的資源の最適化

 - 【職員の意識や組織風土・文化に関する問題点】
 - 部署間における連携・協力体制
 - 組織目標・組織課題の共有
 - 組織のガバナンス・マネジメント
 - 業務改革や課題解決への意欲・能力



これらの問題点を解消し、まちの将来像を実現するための「組織・職員のめざす姿」を設定

※詳細は、岸和田市人材育成・確保基本方針（案）及び 岸和田市人材育成・確保基本方針ガイドライン（案）をご参照ください。

項目	説明
内容	新方針案における「第4章 取組の方向性」について
対象	働働会議制度フォロワー（全職員から登録者を募集）
期間	令和7年12月12日（月）～ 令和7年12月26日（金）まで
調査方法	LogoフォームによるWeb回答（一部、紙媒体での回答も受付）
回答数	20/59 （回答率33.9%）

意見募集時のPT案

第4章 取組の方向性

①人事評価制度の再構築

- 職員一人ひとりの意欲・能力・成果を可視化し、成長を促す人事評価制度へ

②給与・昇任昇格制度の見直し

- 働くモチベーションを維持・向上させる給与・昇任昇格制度への見直し

③キャリア支援・研修の充実

- 成長イメージやキャリアイメージの可視化
- 職員の意識改革やマネジメント力向上につながる体系的な研修の実施
- OJTの推進

④職場環境の整備

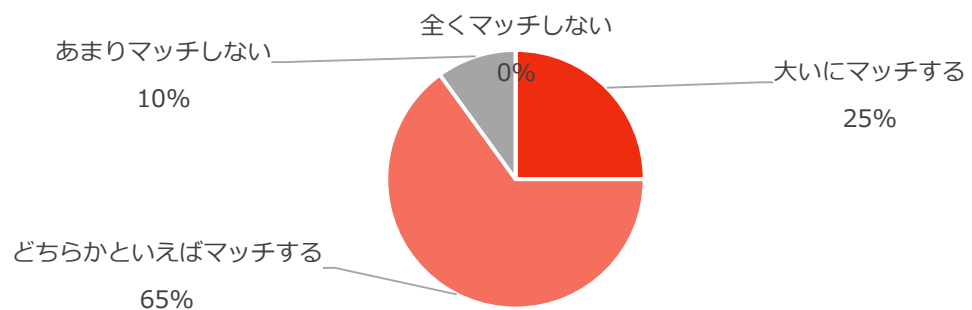
- 職員の満足度とエンゲージメントの把握
- 職員が心身ともに健康で長く働き続けられる環境づくり

⑤採用手法の工夫

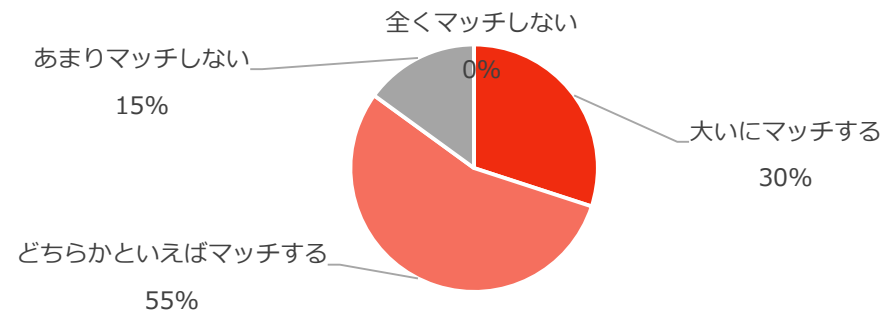
- 積極的な情報発信や志望者の早期発掘
- 採用手法の工夫による「受験しやすさ」の向上

取組の方向性やその具体的な取組内容は、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？

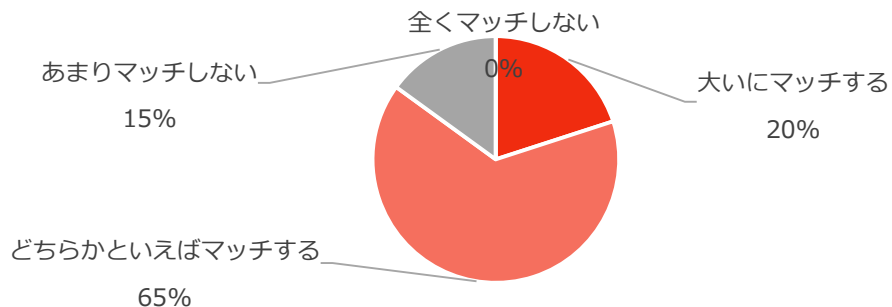
取組の方向性①：人事評価制度の再構築



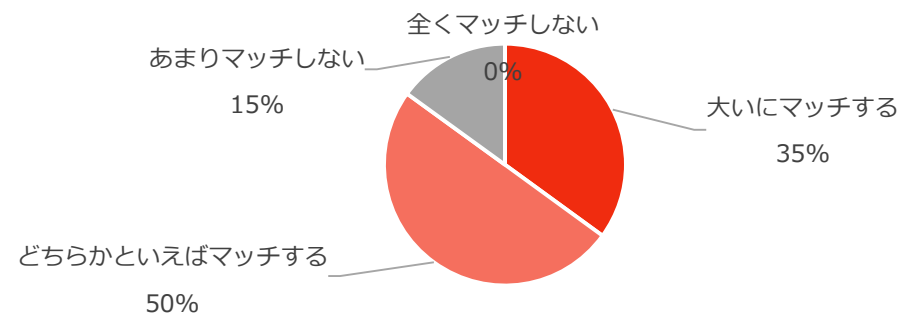
取組の方向性④：職場環境の整備



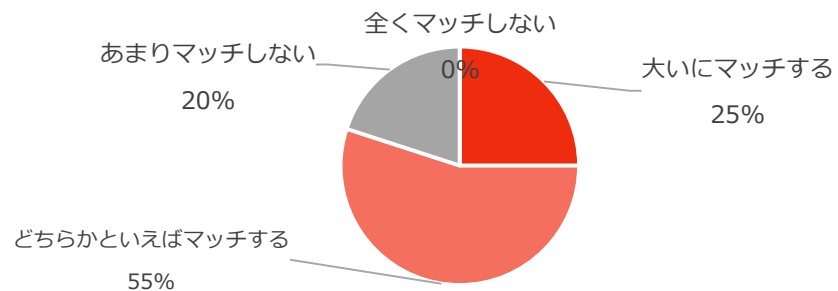
取組の方向性②：給与・昇任昇格制度の見直し



取組の方向性⑤：採用手法の工夫



取組の方向性③：キャリア支援・研修の充実



フォロワーからの意見

* 意見募集でいただいた職員の意見を要約し整理しました。

1. 人事評価制度の再構築について

- マネジメントや評価制度運用に必要な工数・役割分担を明確化すべき。
- 評価する側である上司の理解が必要である。
- 業績評価や能力評価を給与に反映するための公平な評価制度へ。
- 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した方がよい。

2. 給与・昇任昇格制度の見直しについて

- 職制や給与制度の見直しについては、組織機構や部・課における職員体制の見直しも見据えて検討すべき。
- 昇任・昇格制度の見直しと合わせて、降任・降格のあり方についても検討すべき。
- マネジメント職（管理職）としての適正を、どのように判断し昇任・昇格させていくか検討すべき。
（プレーヤーとしての業績や能力の評価で、マネジメント職の適正を判断できるのか）

3. キャリア支援・研修の充実について

- ショートステイ等の利用条件を緩和すべき。（病休や育休へのフォローとしても活用できる制度へ）
- 資格取得に関する助成制度の導入検討について、資格のみでなく有益な講習等に対する助成についても検討すべき。
- ジョブローテーションについて、推進することにより、かえって職員の負担増とならないようにすべき。
- OJTの推進について、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であることを念頭に検討すべき。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べき。
- 法令や契約、会計処理といった予算執行に必要な実務的な研修の充実を図るべき。
- 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こと自体は理想的である。
- キャリア形成を行う為に、技術職であってもジョブローテーション基準を原則でなく、必ず行うようにされるようにすべき。
- 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良い。

4. 職場環境の整備について

- ワークライフバランスの充実について、職員一人ひとりのライフの充実ばかりに重きを置くのではなく、職員が安心してワークできる職場環境の整備も念頭に推進すべき。
- 週休3日勤務制度の創出やリモートワークを推進してほしい。
- 「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を拡充すべき。
- 育病休者へのフォロー制度は導入すべき。

5. 採用手法の工夫について

- 若手職員との交流だけでなく、担当長などの役職者との交流も実施すべき。（役職としてのやりがいを伝えることで本市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）
- 採用パンフレットや案内等を適切に更新・拡充すべき。
- 採用情報を広めるため、就職情報サイトへの掲載を検討すべき。
- 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、入庁後のミスマッチを防ぐための取組を実施すべき。
 - » 取組の方向性4. 職場環境の整備 における「休職・退職・内定辞退者へのヒアリング、アンケートの実施」にも共通
- 採用募集において、給料と福利厚生の実態も重要な要素となる。

その他

- 方針案・ガイドライン案における「取組の全体像」のページが少し分かりにくい。縦に配列された緑の4つの視点、横に配列された①～⑤の取組方向性、その下の階段の図、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？）。

第3回 フォロワーへの意見募集

意見を受けて修正したPT案

- 「取組の方向性」の修正（ガイドライン）

1. 人事評価制度の再構築 について

「評価基準・項目の整理と見直し」について、評価項目は、全職員に共通する統一項目だけでなく、職種ごとの業務内容・専門性に応じた評価項目の設定を検討することを追記。

「苦情処理制度の整備」について、評価や配置に起因する苦情等へ丁寧に対応することで、職員の不安・不満に寄り添っていくことを追記。

「人事評価制度の重要性」のスライドについて、“評価項目に連動した研修テーマの設定”を“研修と評価項目の連動強化”としたうえで、説明文を修正。（基本方針も同様に反映）

3. キャリア支援・研修の充実 について

「課や担当ごとの研修について、年間の必須実施数を定める」を「課や担当ごとの研修について、年間の必須実施数の設定検討」に修正

4. 職場環境の整備 について

「ハラスメント対策・相談窓口の充実（相談体制の可視化、相談窓口の周知）」について、そもそものハラスメントを予防する取組の実施を追記。

- その他の修正

・基本方針、ガイドラインの両方にある“取組の全体像”のスライドについて、デザイン修正

説明会 概要

- 開催日：1/8、1/9
- 開催回数：計2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34名
- 目的：新しい人材育成・確保基本方針（案）の内容を職員と共有する（対面）
- 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)方針案の構成と全体像
 - (2)これまでの経過と新方針の改定スケジュール
 - (3)新方針案・ガイドライン案の内容

意見交換会 概要

- 開催日：1/8、1/9
- 開催回数：計2回
- 参加者数：計31名
- 目的：新入材育成・確保基本方針（案）の取組みの内容を職員と共有し、意見を求める（対面）
- 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おう
 - (1)新方針案における取組の方向性①：人事評価制度の再構築
 - (2)新方針案における取組の方向性③：キャリア支援・研修の充実
 - (3)新方針案における取組の方向性④：職場環境の整備

①方針案の全体像について

- i. 方針、ガイドライン、アクションプランの3層構造とすることについて
- ii. 方針、ガイドライン、アクションプランそれぞれの役割や対象（主に見る人）等の整理について

②改定までの流れと経過について

- i. 職員および審議会からの意見聴取プロセスについて

③方針案の構成および内容について（前審議会での指摘事項および職員からの指摘を踏まえて修正済）

- i. 方針案・ガイドライン案における全体の構成、流れ、表現等について
- ii. 方針案・ガイドライン案第5章「方針実現のために」において不足している視点や内容について

④本審議会で示す方針案・ガイドライン案を最終的な改定素案とすることについて

- i. 本審議会と全庁的な意見募集（R8.2月予定）での意見等を反映し、最終的な改定案として決定することについて