

大阪狭山市人事戦略プラン

令和6年度～令和9年度

政策推進部人事グループ
令和6年3月策定

01 策定にあたって

(P.4~P.6)

- (1) 背景・目的
- (2) 計画期間
- (3) 位置づけ

02 人事施策の戦略的な推進

(P.8~P.12)

- (1) 人材確保
- (2) 人材育成
- (3) 適正配置
- (4) 職場環境

03 組織力向上のための重点取組項目 (P.14~P.18)

- (1) 人事評価制度を活用した貢献意欲の醸成
- (2) 中長期的な研修計画の策定
- (3) 職員のエンゲージメント調査と調査結果の効果的な活用
- (参考) 推進体制のイメージ

- (1) 背景・目的
- (2) 計画期間
- (3) 位置づけ

02 人事施策の戦略的な推進

(P.8~P.12)

- (1) 人材確保
- (2) 人材育成
- (3) 適正配置
- (4) 職場環境

03 組織力向上のための重点取組項目 (P.14~P.18)

- (1) 人事評価制度を活用した貢献意欲の醸成
- (2) 中長期的な研修計画の策定
- (3) 職員のエンゲージメント調査と調査結果の効果的な活用
- (参考) 推進体制のイメージ

(1) 背景・目的

現在、行政を取り巻く社会情勢は加速度的に変化し、不確実性が高く、先を見通しにくい時代を迎えています。行政を取り巻く環境がより複雑で流動的かつ不確実なもの（VUCA時代※）となる中で、業務の複雑化・高度化により仕事が細分化するとともに、個人が担う業務量は増加し、チーム力の低下が懸念されている状況です。

このようなVUCA時代を乗り越えていくため、職員一人ひとりが高い意欲とやりがいを持って躍動し、Well-being（個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあること）が実現される環境を整備していくとともに、個の成長・活躍を**組織力の向上・最大化**につなげていく相乗効果の実現に向けて、人事領域全般にわたる方策を「人事戦略プラン」として示すものです。

※VUCAとは「Volatility」（不安定）、「Uncertainty」（不確実）、「Complexity」（複雑）、「Ambiguity」（不透明）の頭文字をつなぎ合わせた概念です。現代はVUCAの時代と称されています。

組織力の向上・最大化の必要性

- 地方自治法第2条に規定されているとおり、地方公共団体は最少の経費で最大の効果を挙げることが求められており、重要な経営資源である“人材”についても、「定員管理計画」を策定するなどし、適正な定員管理に努めつつ、限られた人員で業務遂行しています。
- “人材”は経験や育成により能力が向上し、成長します。また、健康的で働きやすく、働きがいのある職場ほど、一人ひとりの職員が持つ能力が最大限に発揮され、組織パフォーマンスが向上します。一方、そうでない職場では能力を十分に発揮できず、組織パフォーマンスも低下するといった流動性を有する経営資源です。
- “人材”という経営資源が持つ特有の性質を捉えつつ、人材の確保、育成、職場環境づくりや、適正配置といった視点に立ち、戦略的に人事施策を展開することで、限られた人材による組織力の向上・最大化を図り、本市の組織目標を達成していきます。

(2) 計画期間

【計画期間】

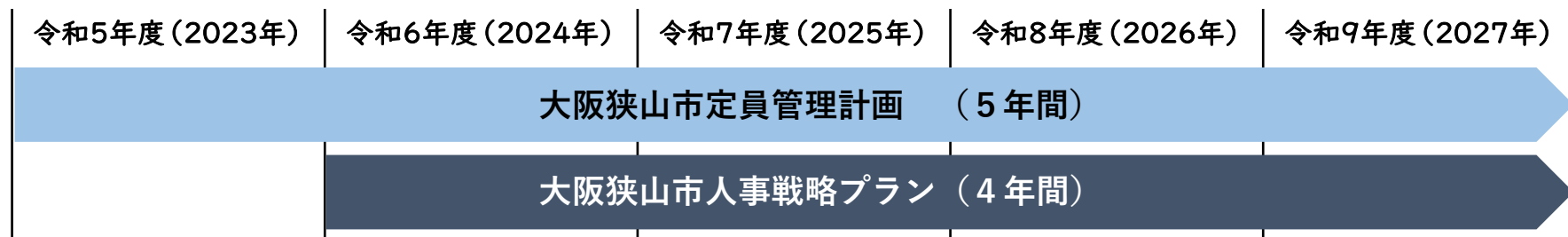
令和6年4月1日 ～ 令和10年3月31日（4年間）

【期間設定の考え方】

令和5年度～令和9年度を計画期間とする「定員管理計画」において、定員管理における現状と課題を3つの項目として整理しました（①業務量の増加、②労働力及び人的資源の不足、③年齢構成の偏り）。

明確化された定員管理上の課題や、行政を取り巻く社会情勢の加速的な変化に対応していくため、個の成長・活躍を組織力の向上・最大化につなげていく相乗効果を実現していくことが必要です。定員管理を含む人事領域全般にわたる方策を定め一体的に取り組んでいくため、令和5年度において、施策の方向性を明示するとともに重点的に取り組んでいく項目を「人事戦略プラン」としてまとめ、令和6年度から実施していくこととします。

人事領域全般にわたる方策を示す「人事戦略プラン」は、限られた人的資源を有効活用し、個の成長・活躍を組織力の向上・最大化につなげていくものであることから、「定員管理計画」と密接な関係を持つものです。組織力の向上・最大化という共通の目的を達成するため、相互に関連づけながら施策を展開していくことが望ましいことから、計画期間の終了時期は同時期となるように設定することとし、計画期間を同じくして、見直しをかけていく予定です。



(3) 位置づけ

【大阪狭山市を取り巻く情勢】

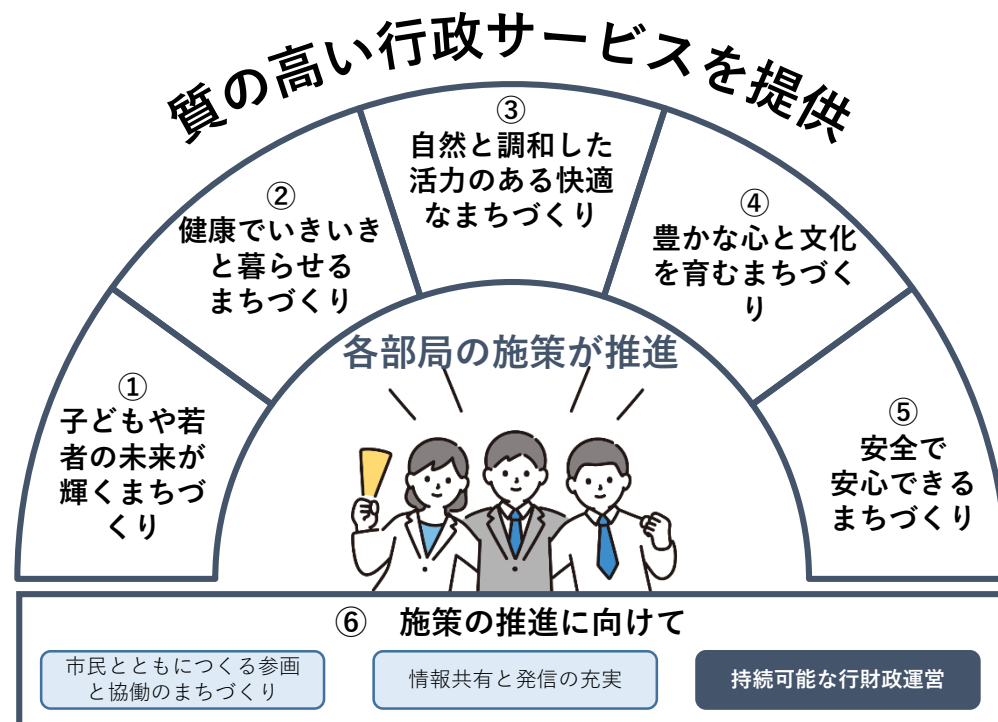
人口減少社会と地方創生への対応	情報化の進展と生活の変化
社会経済情勢の変化	ライフスタイルや価値観の多様化
安全・安心がより重視される時代	人と人とのつながりを大切にする社会



【大阪狭山市役所・職員の現状】

退職者増加	休職者の増加
年齢構成の偏り	業務量の増加
長時間勤務者の増加	ライフプランや価値観の多様化

持続可能なまちづくりをめざし
時代の変化に的確に対応していくためには
組織力を向上・最大化していくことが必要



人的資源を有効活用・求められる職員像※の実現

※大阪狭山市を愛し、仕事を通じて自分自身を変革し続けられる職員

大阪狭山市人事戦略プラン

- ・ 組織力を向上・最大化させるために必要な視点を定める
- ・ 4年間で取り組むべき施策の方向性を明示するとともに、重点的に実施する取組を設定する

01 策定にあたって

(P.4~P.6)

- (1) 背景・目的
- (2) 計画期間
- (3) 位置づけ

02 人事施策の戦略的な推進

(P.8~P.12)

- (1) 人材確保
- (2) 人材育成
- (3) 適正配置
- (4) 職場環境

03 組織力向上のための重点取組項目 (P.14~P.18)

- (1) 人事評価制度を活用した貢献意欲の醸成
- (2) 中長期的な研修計画の策定
- (3) 職員のエンゲージメント調査と調査結果の効果的な活用
- (参考) 推進体制のイメージ

人事施策の戦略的な推進

- 人事施策を戦略的に推進していくために、「(1) 人材確保」「(2) 人材育成」「(3) 適正配置」「(4) 職場環境」の4つのポイントに着目していきます。
- それぞれのポイントにおける“必要な視点”を踏まえながら、4つの要素を有機的に結び付け、実効性の高い取組を進めていくことで、職員の成長と活躍を促し、組織力向上の相乗効果を生み出していきます。

【必要な視点】

- ・ 計画的な職員採用
- ・ 多様な人材の活用
- ・ 採用ブランディングの向上



人材確保

【必要な視点】

- ・ 一体感ある職場の雰囲気
- ・ 意欲的に働くことができる職場風土
- ・ 誰もが働きやすい職場環境



職場環境

【必要な視点】

- ・ 人事評価制度のさらなる活用
- ・ 中長期的な人材育成
- ・ 様々な人事制度（研修・人事評価制度・昇任昇格制度等）の連動

人材育成

【必要な視点】

- ・ 適材適所への職員配置
- ・ 人事情報の活用
- ・ 業務量等に応じた配置



適正配置

組織力向上の相乗効果

(1) 人材確保

- 「定員管理計画」に基づき、年齢構成の偏りを抑制する観点から、退職者の補充を前提に検討した場合の職員採用を複数年度間で平準化することや、年齢構成の実態や業務内容等を踏まえた経験者採用など、様々な工夫を交えながら職員採用を計画的に実施していきます。
- 専門性が求められる職種については、人材確保が困難になっていることから、本市における職種別の年齢構成も考慮したうえで、募集に際しての年齢要件を柔軟化することや外部人材の活用についても検討していきます。

計画的な職員採用

行政需要に的確に対応しつつ、全ての職員が働きやすい職場環境を実現するために、「定員管理計画」に基づき、業務量に応じた職員数の適正化、ワーク・ライフ・バランスの充実、年齢構成の平準化を見据えた職員採用を基本的な方針とし、中長期的な観点から、適正な定員管理に努めます。



多様な人材の活用

将来的に限られた人的資源の中で、多様化する行政需要や行政を取り巻く環境の変化に対応していくためには、専門人材を含む多様な人材を活用していく必要があります。会計年度任用職員・再任用職員・任期付職員・外部人材など、様々な人材を活用することで、効率的な行政運営を推進します。



採用ブランディングの向上

職員のエンゲージメントを可視化し、高める取組を実行することで、意欲的に働ける職場づくりを進めるとともに、離職率の抑制を図ります。

また、このような取組を庁内外へ発信することで、採用市場における本市のブランディングの向上を図り、より多くの優秀な人材を確保できるよう、採用力強化につなげていきます。



庁外への認知拡大



庁内への認知浸透

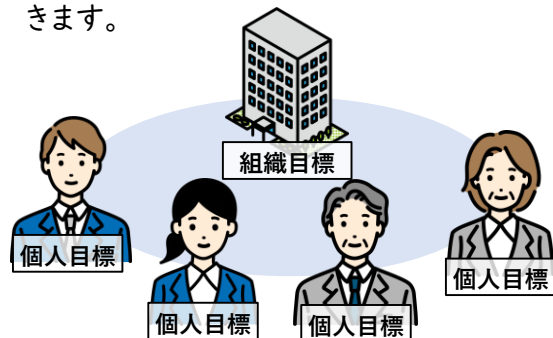
(2) 人材育成

- 効率的な行政運営を推進していくためには、中長期的な視点で職員的能力・資質の向上を図り、実行力のある自律した職員を育成する必要がある、人事管理上の各制度等と相互に関係・連動したかたちで、人材育成に取り組んでいきます。
- 目標管理における職員個人の目標と組織の目標を関連づけ、目標に対する職員の取組結果をフィードバックするなど、組織への貢献意欲（エンゲージメント）を高めるツールとして、人事評価制度をより一層活用していきます。

人事評価制度のさらなる活用

人事評価は、組織の成果をあげ、人材育成を図る一つの方法です。自らの仕事にやりがいを感じるとともに、職員が組織の一員であることの認識を深め、より意欲的・自律的に業務に取り組むことができるよう運用していきます。

職員のエンゲージメントを向上させることで、組織目標の達成につなげていきます。



中長期的な人材育成

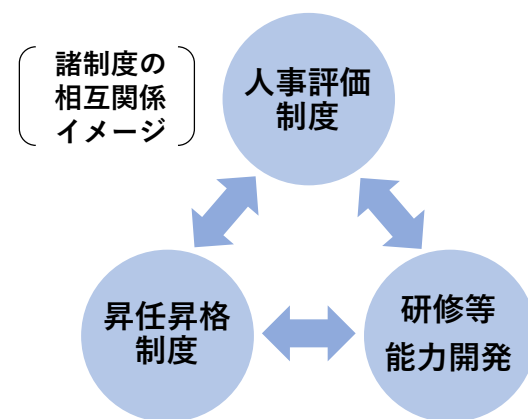
職員の年齢構成に偏りがあることを鑑みると、それぞれの職階において求められる知識や能力について、年齢階層ごとに習得すべきスピード感等が異なってくるのが想定されます。

職員一人ひとりが将来に向けての明確なキャリアビジョンを持ち、自律的な業務遂行や自発的な能力開発を促進していくため、中長期的な視点で人材育成に取り組めます。



様々な人事制度の連動

職員的能力・資質の向上を図り、実行力のある職員を育成するために、「研修」という側面からだけでなく、「人事評価」や「昇任昇格」といった人事管理上の諸制度と相互に関係・連動したかたちで、一体的に人材育成に取り組んでいきます。



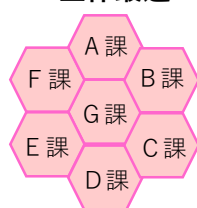
(3) 適正配置

- 限られた人的資源を最大限活用するため、人事ヒアリング等にて、それぞれの職場における事務事業の進捗状況や業務量を的確に把握したうえで、職員個々の知識、能力、経験、意欲等を踏まえた適材適所の職員配置を行います。
- 限られた人的資源の中で、多様化する行政需要や行政を取り巻く環境の変化に対応していくために、人事情報を活用したうえで業務の内容や繁閑等に応じた適正かつ柔軟な職員配置を行います。

適材適所への職員配置

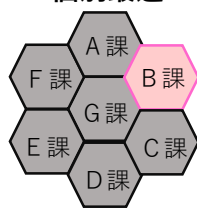
職員の任用は能力主義を前提としており、異動日時点において、職員がそれまでに培った能力を活用し、組織全体で最大限に行政目的を達成し、市民の負託に応えられるよう、組織全体を最適化させる職員配置を行います。また、会計年度任用職員や外部の専門人材など多様な人材を活用し、全体最適をめざす職員配置に努めます。

全体最適



全体がパフォーマンスを発揮

個別最適



一部のみがパフォーマンスを発揮

人事情報の活用

職員の能力を最大限に活用するとともに、公平かつ客観的で効果的な人事管理を推進していくため、人事情報を活用します。人事評価や研修の受講状況、能力・資格情報、キャリア志向などの人事情報を整理・活用し、蓄積した人材データをもとに、職員の能力向上やキャリア形成について将来を見据えた「長期的な育成を意識した配置」を行うなど、職員が中長期に渡り最大限に能力を発揮できる配置を検討し、組織力の向上を図ります。



配置」を行うなど、職員が中長期に渡り最大限に能力を発揮できる配置を検討し、組織力の向上を図ります。

業務量等に応じた配置

定期的な人事ヒアリングにて、それぞれの職場における事務事業の進捗状況や業務量を的確に把握したうえで、職員個々の知識、能力、経験、意欲等も踏まえた業務量等に応じた職員配置を行います。また、一時的な繁閑状況への対応を図るため部内異動等の協力体制を柔軟化するなど、グループ制の強みを最大限発揮し、限られた職員数で効率的な組織運営を図ります。



(4) 職場環境

- お互いの能力を補い合い、高め合い、チームで仕事に取り組むことで、より質の高い行政サービスを継続的に提供していくことができるよう、一体感があり、意欲的に働くことができる職場風土づくりを進めます。
- 職員が、日々の業務を通じて自律的に能力開発や組織改善に取り組んでいくことができるよう、自己の成長や組織への貢献度を実感し、健康で安心して職務に専念できる誰もが働きやすい職場環境を整備します。

一体感ある職場の雰囲気

職員同士のコミュニケーションが活発な職場においては、職員が団結することで高いパフォーマンスが発揮されます。また、仕事のスキルが自然と伝承され、お互いが学び合い、自らも積極的に学ぶことで、自律的に人が育つ組織風土づくりが自然と進みます。

職員一人ひとりがコミュニケーションの重要性を理解しながら、職場内でのコミュニケーションを意識的・積極的に図り、強固な信頼関係を築いていきます。



意欲的に働ける職場風土

組織目標を達成するには、職員が能力を最大限に発揮し、より良いパフォーマンスを引き出す必要があります。そのためには、職員が意欲を持って、自律的に仕事や能力開発に取り組む姿勢が重要となることから、職員一人ひとりが、自己の成長や組織への貢献度を実感できるような仕組みを構築し、職場への愛着や仕事へのやりがい・情熱を高め、エンゲージメントの向上を推進していきます。



誰もが働きやすい職場環境

年齢や性別、家庭環境を問わず、職員一人ひとりが心身ともに健康で安心して職務に専念できる働きやすい職場環境を整えることで、多様な働き方が選択できる環境づくりを行います。

同時に、「誰もが働きやすい職場環境を作るのは、職員一人ひとりである」ということを、職員自身が理解し、自分事として捉え、組織改善に向けて行動できるようにしていくことで、職員のモチベーションを高め、組織力の向上につなげていきます。



01 策定にあたって

(P.4~P.6)

- (1) 背景・目的
- (2) 計画期間
- (3) 位置づけ

02 人事施策の戦略的な推進

(P.8~P.12)

- (1) 人材確保
- (2) 人材育成
- (3) 適正配置
- (4) 職場環境

03 組織力向上のための重点取組項目 (P.14~P.18)

- (1) 人事評価制度を活用した貢献意欲の醸成
- (2) 中長期的な研修計画の策定
- (3) 職員のエンゲージメント調査と調査結果の効果的な活用
- (参考) 推進体制のイメージ

03 組織力向上のための重点取組項目

組織力向上のための重点取組項目

- 総務省が令和5年3月に策定した「地方公共団体における人材マネジメント推進のためのガイドブック」において、地方公共団体で人材マネジメントを推進する上での課題として、①組織への貢献度や②中長期的なキャリア形成の見える化に、③取組の効果把握・改善の必要性が挙げられており、これらの課題に対応するため、「3つの“見える化”を中心とした対応策」がとりまとめられています。
- 本市においても、ガイドブックに示された「3つの見える化」を重点取組項目として取り組んでいきます。

3つの
見える化



課題① 組織への貢献度の見える化

01



人事評価制度を活用した
貢献意欲の醸成

課題② 中長期的なキャリア形成イメージの見える化

02



中長期的な研修計画の策定

課題③ PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化

03



職員のエンゲージメント調査と
調査結果の効果的な活用

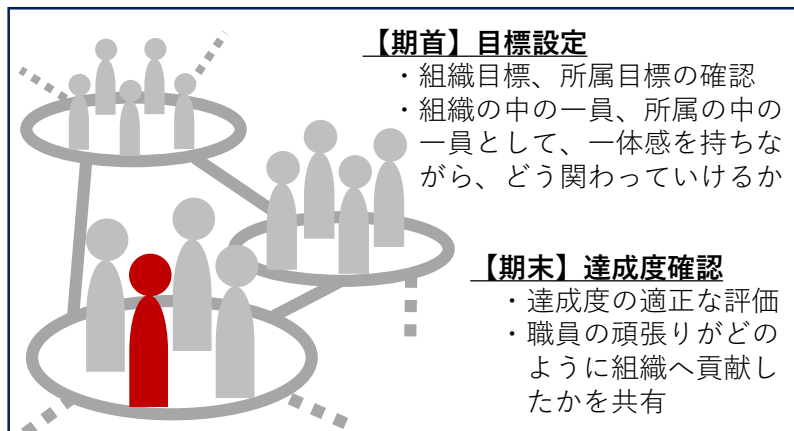
03 組織力向上のための重点取組項目

(1) 人事評価制度を活用した貢献意欲の醸成

- 組織のマネジメントはもとより、職員個人の成長やエンゲージメント向上のためにも、組織目標や所属目標と個人の業務目標を関連づけることは非常に重要です。職員が組織の一員であることを認識することで組織力の向上につながります。また、質の高いコミュニケーションは、深い納得感を生み、組織力向上の推進力となります。
- 職員の貢献意欲醸成を目的とした、人事評価制度のさらなる活用に取り組むとともに、他の人事制度との連動を検討し、組織力の向上を図ります。

組織と個人を結ぶ目標設定とフィードバック

組織目標や所属目標への個人の関わり方に重点を置く



- ▶ 人事評価における目標の設定にあたっては、「組織として高いパフォーマンス」を発揮するという視点が重要。
- ▶ 組織目標や所属目標に対し、組織の一員としてどのように関わっていけるか、に改めて焦点をあてる。

質の高いコミュニケーションの実現

【評価者－被評価者】

面談や日常の会話を通して、お互いが正しく「知る・知ってもらう」努力を重ねる

【職員間】

日常の会話を通して、お互いの個人目標達成に向けて協力を惜しまない

- ▶ 組織目標と個人目標の関連付けを確認しあい、納得感を持って取り組めるよう、面談時はもちろん、日常的に質の高いコミュニケーションを育む。



<様々な人事制度との連動の検討>

人事情報の一つとして、職員の人材育成・キャリア形成・昇任昇格・給与・処遇等、様々な人事制度との連動を検討していきます。

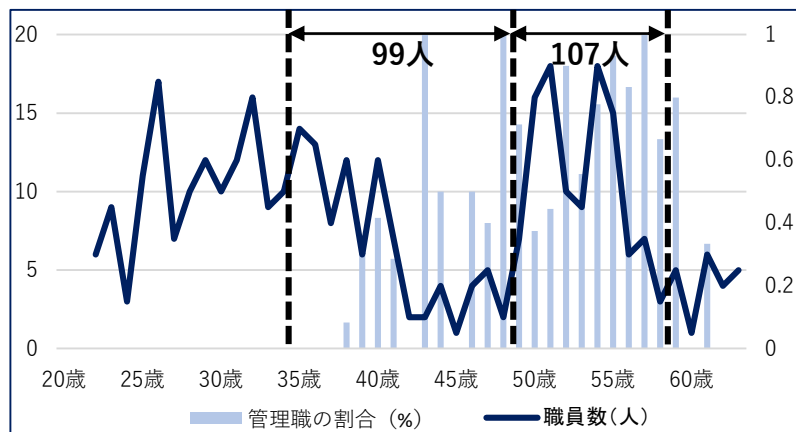
03 組織力向上のための重点取組項目

(2) 中長期的な研修計画の策定

- 職員が将来のめざすべき自分の姿をイメージできれば、自身の現在の能力を自覚した上で、不足する知識の獲得や必要な能力向上に努めることにつながり、組織力も向上していきます。
- これまで単年度で策定していた研修計画の上位に、新たに「中長期的な研修計画」を策定することで、階層別に想定される「年齢構成を踏まえたキャリアパス」を提示するとともに、「研修の考え方や内容」を明示します。

年齢構成を踏まえたキャリアパスの提示

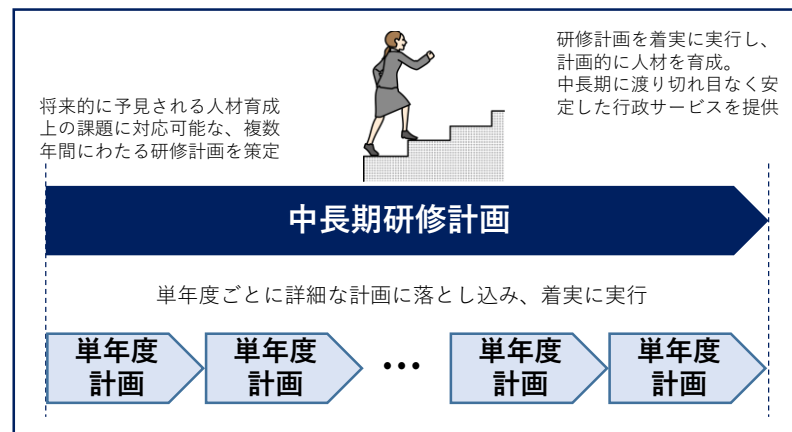
職員の年齢構成と管理職の割合（令和5年4月1日時点）



- ▶ 年齢構成の偏りが、職員一人ひとりの将来的なキャリアパスに影響を与えることは明白。
- ▶ 職階別に、「いつ（何年後）までに、どのような能力を身に付ける必要があるか」ということを明らかにする。

中長期的な視点で一貫した研修の実施

中長期的な研修計画のイメージ



- ▶ 明確化された期限（いつ（何年後）までに）をもとに目標を設定し、めざすべき姿をイメージできるようにする。
- ▶ 目標達成から逆算して階層別研修を実施し、計画的な知識の獲得や必要な能力向上を図る。

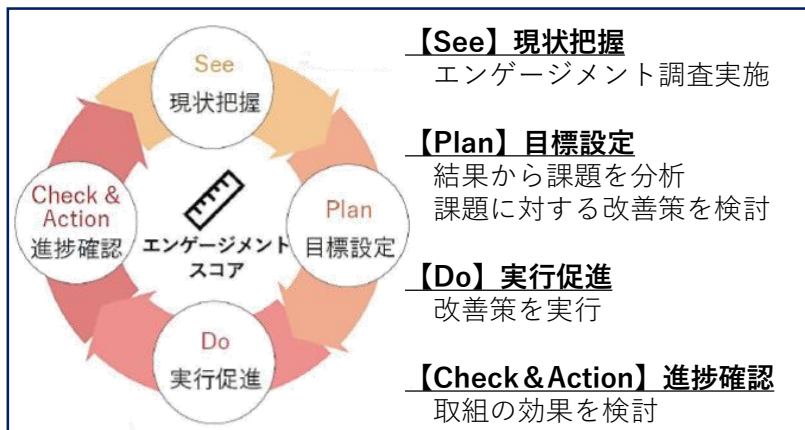
03 組織力向上のための重点取組項目

(3) 職員のエンゲージメント調査と調査結果の効果的な活用

- 人材育成等の取組による効果分析とともに、現状を把握し(See)、その改善策を検討・実施するといったPDCAサイクルを繰り返すことにより、エンゲージメント(自分の仕事に対してどれだけ強くしっかりと関与しているか、自分の組織に対してどれだけ情熱や帰属意識を持っているかを示す指標)や組織力の向上につなげていくことが重要です。
- エンゲージメントを可視化し、その結果を分析することで、課題解決に向けた改善策を検討・実施していきます。

診断・改善サイクルで組織課題の解決を

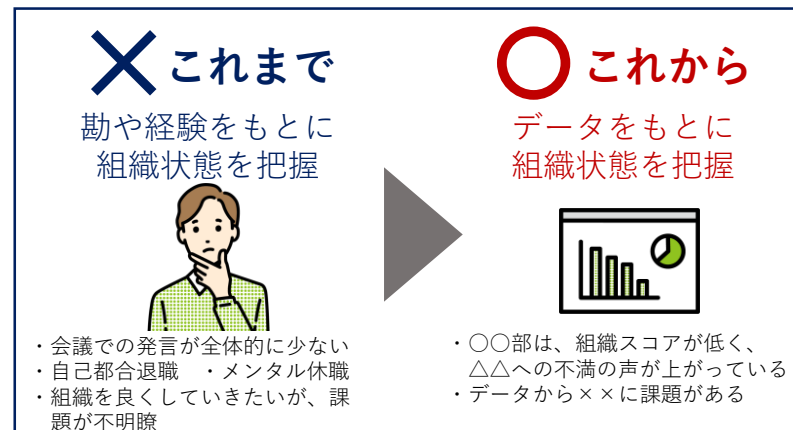
エンゲージメント調査実施と調査結果活用の流れ



- ▶ 専門的な知見を有する外部のコンサルティング会社を活用し、エンゲージメント調査を実施。
- ▶ スコア化した調査結果(See)から、改善に向けた目標・計画を定めて改善策を実行するというPDCAサイクルを構築。

ファクトベースで改善策を検討・実行

組織状態を「可視化」・「数値化」・「定量化」することが重要



- ▶ 数値化・定量化したデータをもとに改善策を検討することができ、根拠に基づいた取組ができる。
- ▶ 可視化された課題に対する取組を打ち出せることから、職員の納得感が伴った改善を実行できる。

03 組織力向上のための重点取組項目

(参考) 推進体制のイメージ



水・ひと・まちが輝き
みんなの笑顔未来へつなぐまち
～みんなでつくる おおさかさやま～
第五次大阪狭山市総合計画



組織力の向上・最大化

求められる職員像の実現
「大阪狭山市を愛し、仕事を通じて自分自身を変革し続けられる職員」
【職員のエンゲージメント向上】・【仕事へのやりがい・働きがいの向上】

職員の成長実感



各所属

主な役割

- ・各所属の組織目標の達成
- ・OJTや人事評価を活用した職員の育成
- ・働きやすい職場環境の整備



人事評価を活用した 貢献意欲の醸成

職場における職員の人材育成等を推進

職務を通じた能力向上
の意識づけ(OJT等)

PDCAによる
職場内マネジメント

連携



人事担当

主な役割

- ・組織目標の達成に向けた施策の体系立て
- ・職員全体の人材育成、人事管理の実施
及び総合調整



中長期的な 研修計画の策定

効果分析・課題把握の視点



エンゲージメント 調査の実施と活用

長期的な育成を意識
した人事評価や配置