



# 豊中市人材戦略

2019～2022

～人からはじまる未来づくり～

豊中市

令和元年（2019年）12月

# 目次

1. 策定の目的	1
2. 社会情勢と課題	2
3. 求める人材	3
4. 基本戦略	4
5. 戦略の全体像	6
6. 個別戦略と実施事項	7
6-1. 採用戦略	
6-2. 育成戦略	
6-3. 評価戦略	
6-4. 配置戦略	
6-5. 就業環境戦略	
7. 戦略に要するコスト(試算)	13
8. 定員管理	14
9. 戦略の推進	15
資料	16

# 1 策定の目的

## ◆背景

- 人材育成の考え方や施策の方向性を示す『人材育成基本方針』（平成30年度～令和9年度(2018年度～2027年度))に基づき、職員のキャリア形成と組織的な人材育成を推進
- 都市経営を推進するための具体的な戦略を示した『経営戦略方針』を策定(令和元年(2019年)9月)

## ◆目的

～「経営戦略」遂行の源泉は人材にあり～

- 「経営戦略」を成功に導くことができるかどうかについては、それを遂行する人材にかかっている
- 「経営戦略」を遂行するために必要となる人材を獲得・育成等するための人材マネジメントの方策を示す

## 2

# 社会情勢と課題

### 社会情勢

- 少子高齢化の進行による労働力の不足
  - 就職活動時期ルール撤廃
  - 定年延長
- 行政課題の複雑化・多様化
  - 働き方の見直し・ダイバーシティ\*の広がり
  - 人生100年時代の到来
- Society5.0\*社会

### 課題

- 有為な人材の確保
- ネットワークの強化
- スピード感ある対応・きめ細やかな対応
- 新たな発想・考え方
- 創造力の向上
- 就業環境の向上
- 最先端技術の実装（サービス向上）

\*ダイバーシティ…多様性を認め合い、広く人材を活用することにより、組織の生産性を高め活性化を図ろうとする考え方。

\*Society5.0…狩猟社会（Society1.0）、農耕社会（Society2.0）、工業社会（Society3.0）、情報社会（Society4.0）に続く、新たな社会のことをさし、サーバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会とされています。

### 3 求める人材

『経営戦略方針』に掲げる5つの戦略に基づく取組みから、求める人材を設定

戦略1 生産性・成果向上戦略

戦略2 人・組織づくり戦略

戦略3 財務戦略

戦略4 共感・共創戦略

戦略5 未来への投資戦略

求める人材

- 1 自律人材 = 市民ニーズ、市政課題に対し、当事者意識をもって、かつ優先順位をつけながら、自ら変化を生み出し行動する人材
- 2 共創人材 = 様々なパートナーとつながり、共に考え、行動する人材
- 3 スマート人材 = 従来の発想にとらわれず、ICT等の先端技術を柔軟に取り入れ、サービスの価値を高める人材

自律×共創×スマート

## 4 基本戦略

### 《戦略の方向性》

- 求める人材をいかに獲得するか  
×
- 求める人材をいかに育成するか  
×
- 求める人材が活躍できる就業環境をいかに整えるか



### マネジメントの基本戦略

**求める人材集団を、ダイバーシティの視点で形成する**

## 4 基本戦略

### なぜダイバーシティか

○求める人材を獲得・育成するためには、社会の潮流を読み取ること、担当業務の先にあるものまでを見据えること、市民・現場起点で見つめること、視座を高く、俯瞰して事象を捉えること、などが求められる。これらはすべて、多様性を認め合い、様々な考え方や価値概念を総合的にとらえ、活かすことが底流にあるといえる。

- ・多様化・複雑化する社会状況においては、過去の成功モデルが通用しない
- ・新たな価値創造は、様々な知識や情報が混ざりあうなかから生まれる
- ・組織内部の資源・考え方・ノウハウだけでは社会の変化についていけない
- ・そもそも行政領域は暮らしすべてに及ぶもので、多様である

### ◆戦略実行期間

令和4年度（2022年度）までに実行する「経営戦略方針と同期間」

## 社会情勢

- ・ 少子高齢化による労働力不足
- ・ 行政課題の多様化・複雑化
- ・ 働き方見直し・ダイバーシティの広がり
- ・ Society5.0の実現

経営戦略方針

求める人材

- ・ 自律人材
- ・ 共創人材
- ・ スマート人材

基本戦略

個別戦略

- ・ 採用
- ・ 育成
- ・ 評価
- ・ 配置

就業環境

人材戦略（2019～2022）



## 6 個別戦略と実施事項

### ◆個別要素ごとの戦略（個別戦略）

#### 個別の要素 採用 育成 評価 配置 就業環境

- ・ 求める人材を獲得、育成し、活躍できる就業環境を整えるため、人事管理の各要素（採用、育成、評価、配置の機能）、および人事管理を下支えする就業環境を単位として個別戦略を定める。
- ・ 個別戦略の遂行にあたっては、相互に関連させながらマネジメントを行う。
- ・ 具体的な実施事項については、『人材育成基本方針』に基づく取組みと整合を図り実施する。

## 6 個別戦略と実施事項

### 6-1 採用戦略

**たくさんの・多様な人にとよなかで働きたいと思ってもらえるよう、多面的なアプローチにより多様な人材を確保する**

#### 【実施事項】

- ・民間企業も活用する適性検査試験枠を創設
- ・人物重視の徹底（面接手法の工夫など）
- ・採用試験の実施スケジュール前倒し
- ・オープンオフィス（職場訪問）、インターンシップ（就業体験）の受入れの実施
- ・民間企業等との人材交流
- ・外部人材の活用
- ・採用困難職種等の採用手法検討（自治体共同採用等）
- ・採用情報の発信強化

#### 【実施時期】

令和2年度（2020）試行  
令和2年度（2020）試行  
令和2年度（2020）  
令和元年度（2019）  
令和2年度（2020）  
令和元年度（2019）  
協議成立時等に実施  
令和元年度（2019）

## 6 個別戦略と実施事項

### 6-2 育成戦略

#### つながり、相互の高め合いを通じて、育成する

##### 【実施事項】

- ・ 民間企業等との人材交流（再掲）
- ・ 地域交流研修（交わる・学ぶ・つながる）の実施  
（市内事業者との交流、市民活動への参加など）
- ・ 職階混在型（多様なつながり）研修の実施  
（例：新採職員と先輩職員など）
- ・ 1 On 1ミーティング※の実施（係長と係員）
- ・ 職員提案制度の見直し  
（きらり・チャレンジ応援制度の実施）

##### 【実施時期】

- 令和2年度（2020）
- 令和元年度（2019）
- 令和2年度（2020）
- 令和2年度（2020） 試行
- 令和元年度（2019）

※1on1ミーティング…定期的にリーダーとメンバーが1対1で対話をする事。

## 6 個別戦略と実施事項

### 6-3 評価戦略

# 成長とモチベーション・パフォーマンスの向上 につながるよう、多面的なアプローチによる評価を行う

#### 【実施事項】

- ・ 多面評価※の対象範囲拡大検討
- ・ フラットな関係性での評価システム検討  
(サンクスカード※など)
- ・ 評価者・被評価者研修の強化

#### 【実施時期】

令和2年度(2020) 試行

令和2年度(2020) 試行

令和2年度(2020)

※多面評価…同僚や部下など異なる立場の複数の方が対象者を評価するもの。(現在、管理職のみを対象として実施しています)

※サンクスカード…職員同士が感謝し合ったり、讃え合ったりするために、そうした気持ちをカードに記し、相手に渡すもの。コミュニケーション促進による組織の活性化や個人々のモチベーションの向上などを目的として行われることが多い。

## 6 個別戦略と実施事項

### 6-4 配置戦略

#### 意欲・チャレンジ精神を高める配置を行う

##### 【実施事項】

- ・ 庁内人材公募※による人員配置
- ・ 民間企業等の人材交流（再掲）
- ・ 職員提案制度の見直し  
（創る改革実現プロジェクトの実施）  
（提案者を関係課等に兼務配置）
- ・ 定年延長の検討（役職定年の検討含む）

##### 【実施時期】

令和2年度（2020）  
令和2年度（2020）  
令和元年度（2019）  
  
令和2年度（2020）

※庁内人材公募…市政の課題等に対応する職域を公募職として設定し、公募職に対する職員の配置希望を選考を経て人事異動において反映させる制度

## 6 個別戦略と実施事項

### 6-5 就業環境戦略

#### 誰もが働きたい・成長できる就業環境や職場づくりを行う

##### 【実施事項】

- ・スマートオフィス※の推進（WEB会議など）
- ・時差出勤制度の導入
- ・テレワーク※の実施
- ・出産休暇時等における職場支援の充実
- ・昇格年数の柔軟な運用（育児休業等の考慮）
- ・時間外勤務330時間／年超の職員ゼロ
- ・ICTを活用したコミュニケーション・ツールの構築

##### 【実施時期】

- 令和元年度（2019）
- 令和2年度（2020） 試行
- 令和2年度（2020） 試行
- 令和2年度（2020）
- 令和2年度（2020）
- 令和2年度（2020）
- 令和2年度（2020） 試行

※スマートオフィス…フリーアドレス制や無線LAN環境、WEB上での会議、資料等の電子化・ペーパーレス化など、ICT等の活用により事務効率の向上や環境に配慮した執務環境とします。

※テレワーク…ICTを活用し、場所や時間にとらわれない働き方。（在宅勤務やスマートフォンなどの情報端末を活用し、職場以外の様々な場所で仕事をするモバイルワークなどがあります）

## 7 戦略に要するコスト(試算)

### 【試算コスト】

民間適性検査	6,000千円／年
テレワーク構築	8,200千円／年
WEB会議	3,000千円／年
出産休暇時等の 職場支援充実	43,000千円／年
コミュニケーション・ツール	3,000千円／年
その他	1,900千円／年
計	65,100千円／年

※コストはあくまで現時点での試算であり、今後、具体的な実施手法等を決定するなかで変動します。

## 8 定員管理

### ◆まちの発展のために最適な人員配置を行う

- ・まちの発展・活性化のために、社会環境の変化に応じて経営戦略として中核市という都市格に応じた人員配置を行い、最適な職員体制を構築する。

### ◆職種ごとに必要となる人材を計画的に採用する

- ・経営戦略を遂行するため、将来における業務量や業務体制の変化、年齢構成などを可能な限り想定しながら、各職種について、継続的・計画的に採用する。

- \* 社会情勢の変化、経営改革の取組み等に伴い、今後の職員体制が大きく変動することが予想される場合は、理由を明確にしたうえで、この考え方の見直しも含め、柔軟に対応する。
- \* 業務執行体制の見直し等が予定され、それに伴い職員数の減少が見込まれる場合においては、定年退職者数などを勘案しながら、状況に応じて当面の採用を抑制するなど、中長期的な視点に立った定数管理を行う。
- \* ベンチマークのひとつとして類似団体の平均値（人口1万人あたり普通会計職員数）も参考に定数管理を行う。



◆マネジメントサイクルの中で適宜、実施事項を追加・修正する。

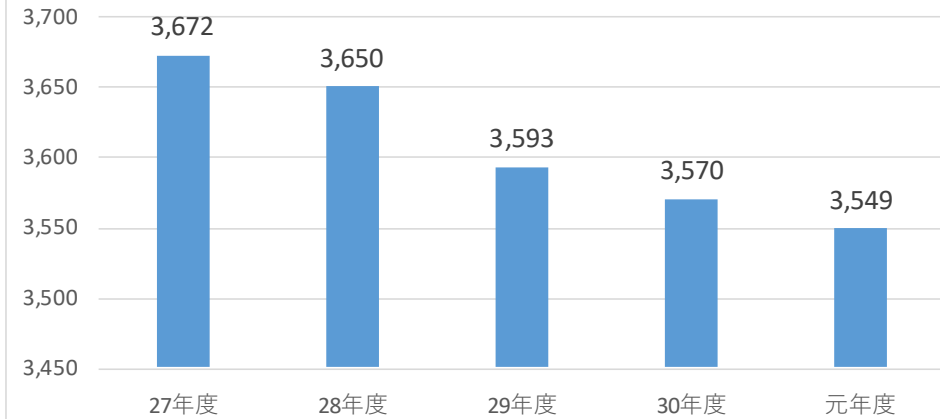
### 【実施事項推進の原則】

- ・ サービス向上
- ・ 対話重視
- ・ スピード感

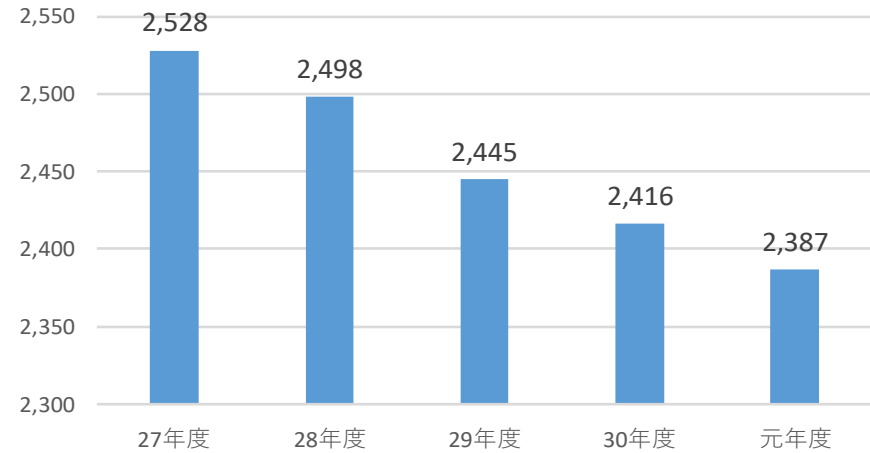
\* 実施事項を具体的に実行するにあたっては、役所内部の理屈・価値観ではなく、市民サービスの向上につながるかどうかを基準に、適宜、職員、関係者等で対話しながら、スピード感を持って行動するものとする。

# 資料 ①

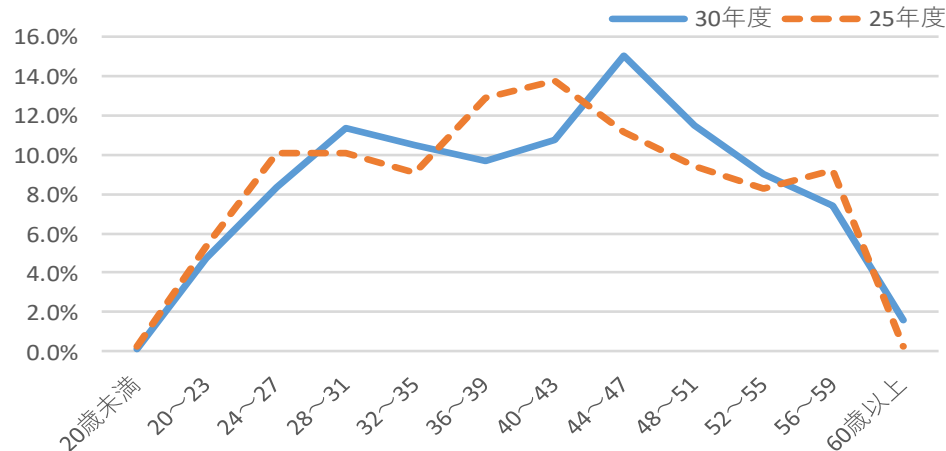
職員定数の推移



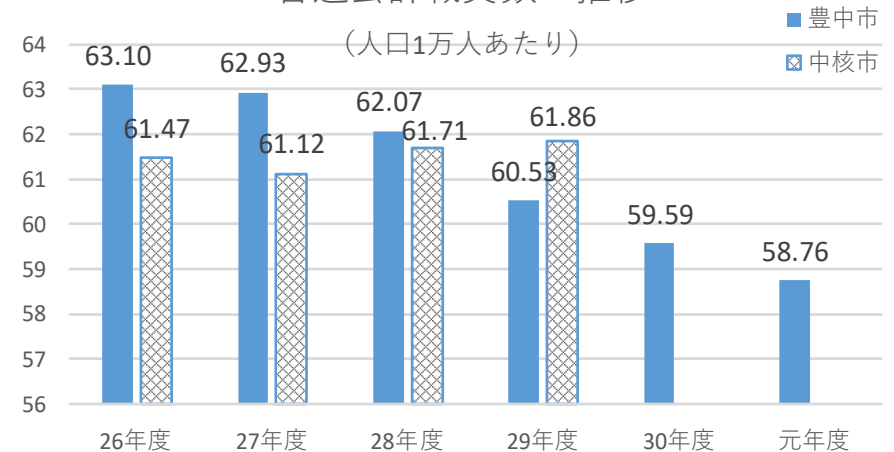
普通会計職員数の推移



年齢別職員構成の状況

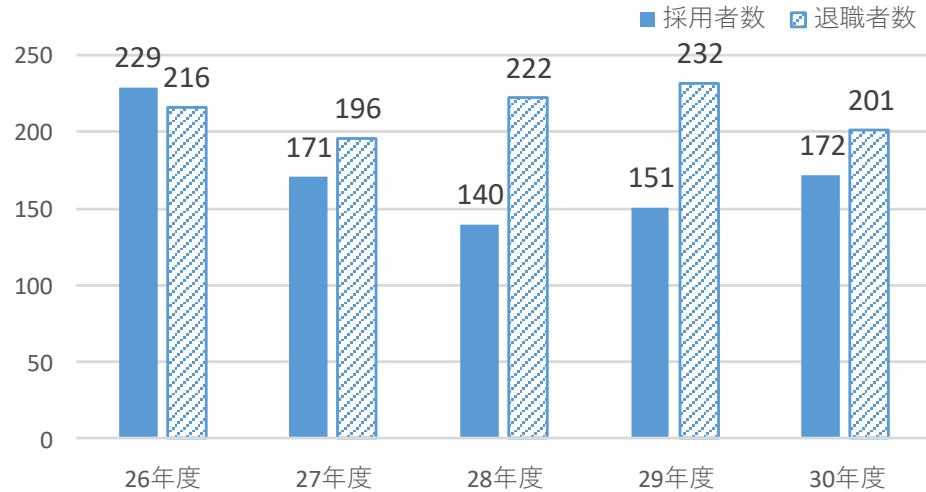


普通会計職員数の推移



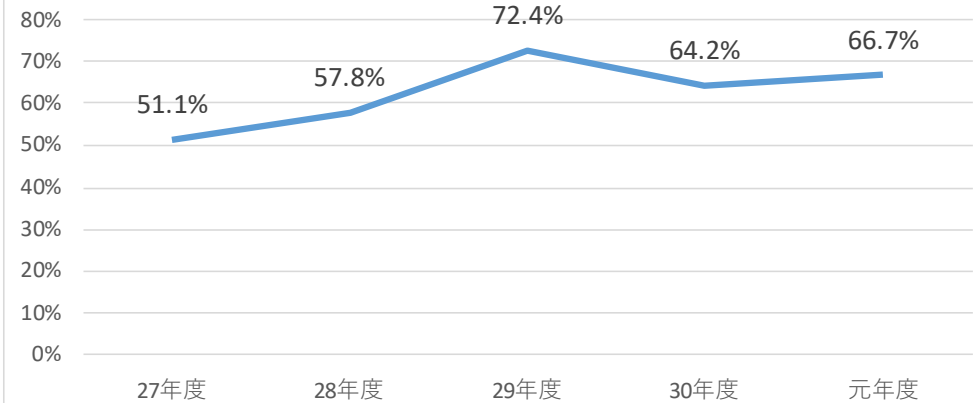
# 資料②

### 採用者数と退職者数（全部局）

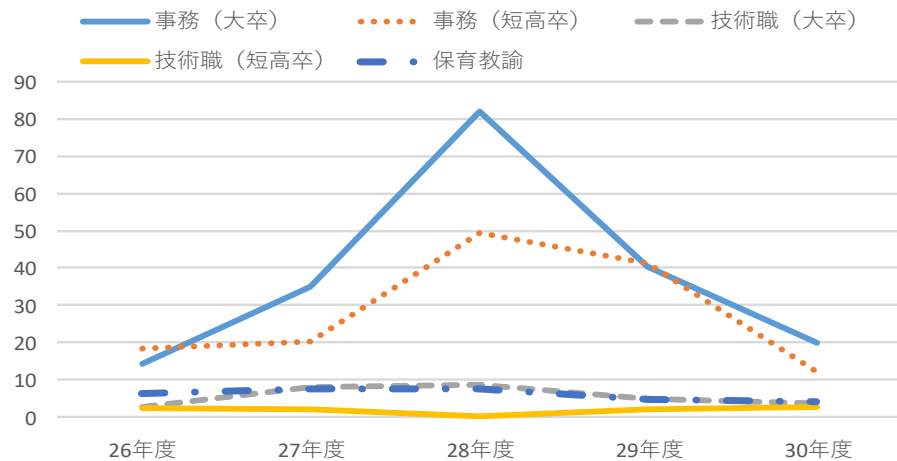


### 新規採用職員女性比率

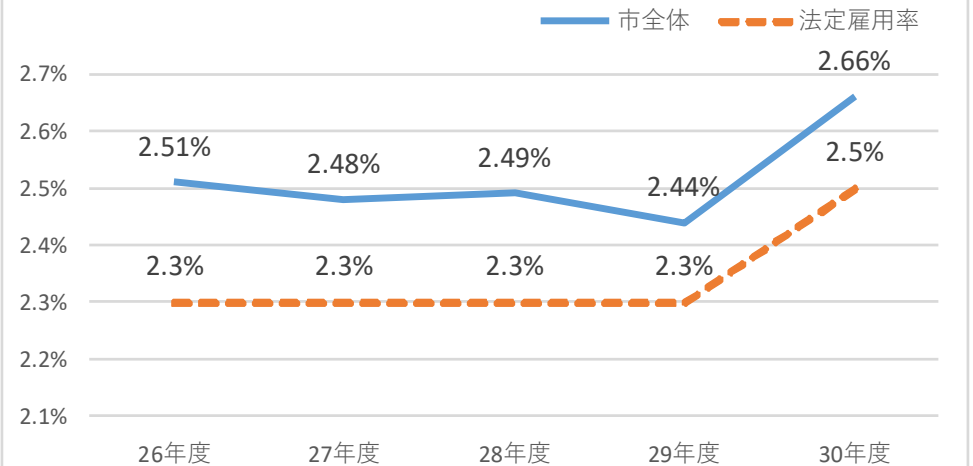
※消防職員、病院医師・看護職除く



### 採用試験の倍率推移

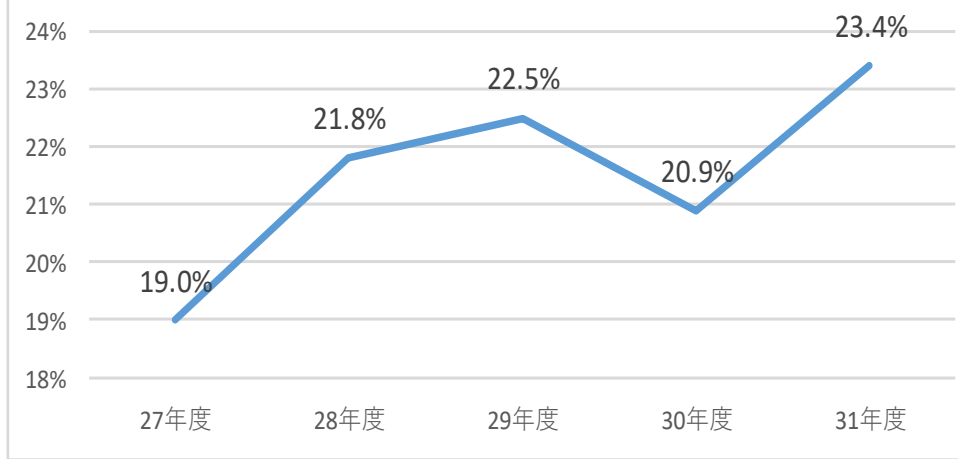


### 障害者雇用率（全部局） ※6月1日現在

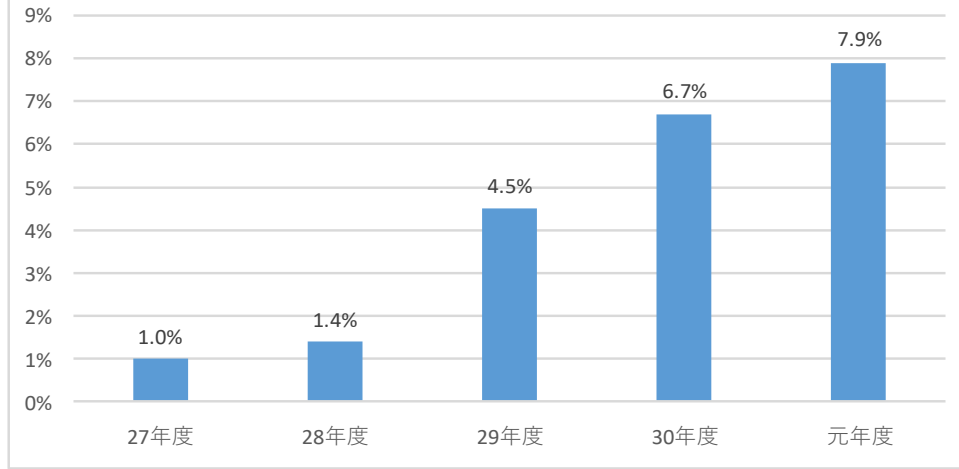


# 資料 ③

## 女性管理職比率（全部局）

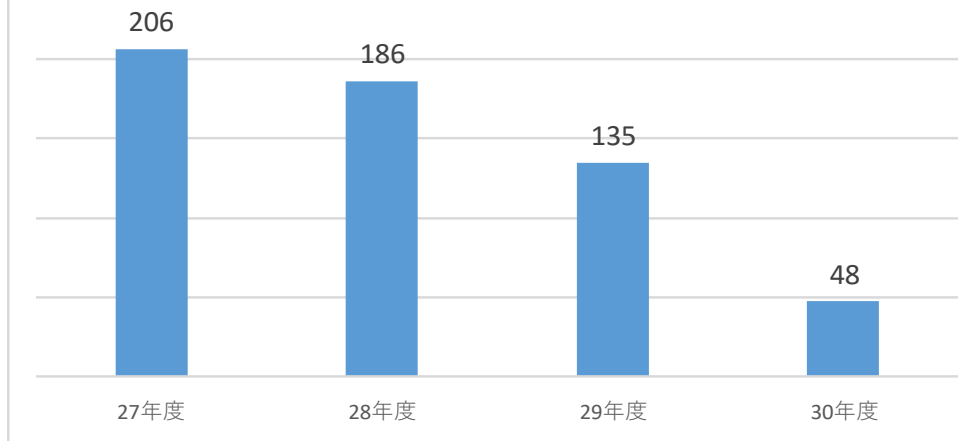


## 男性育児休業取得率（全部局）

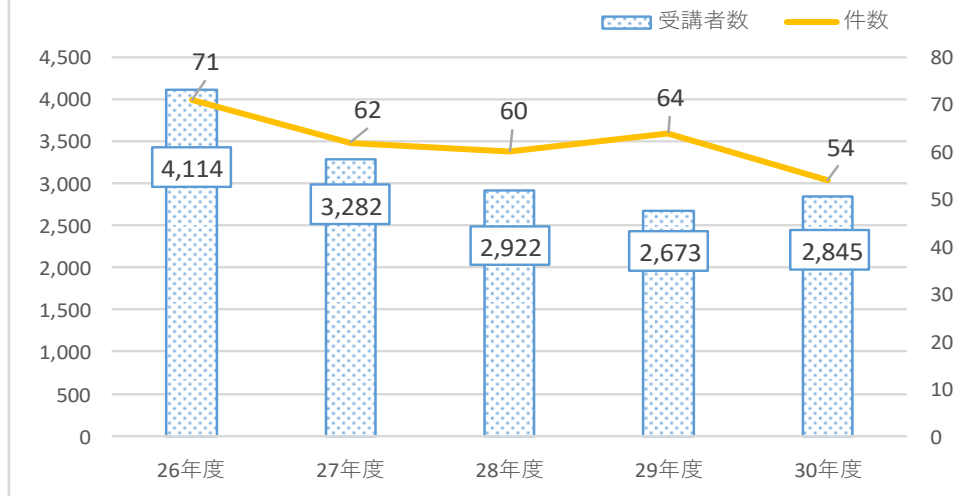


## 330時間超／年 時間外勤務者数

※豊中病院医療職等の職員及び災害対応業務等を除く



## 市主催研修の状況



# 仕事の雑談ができる文化

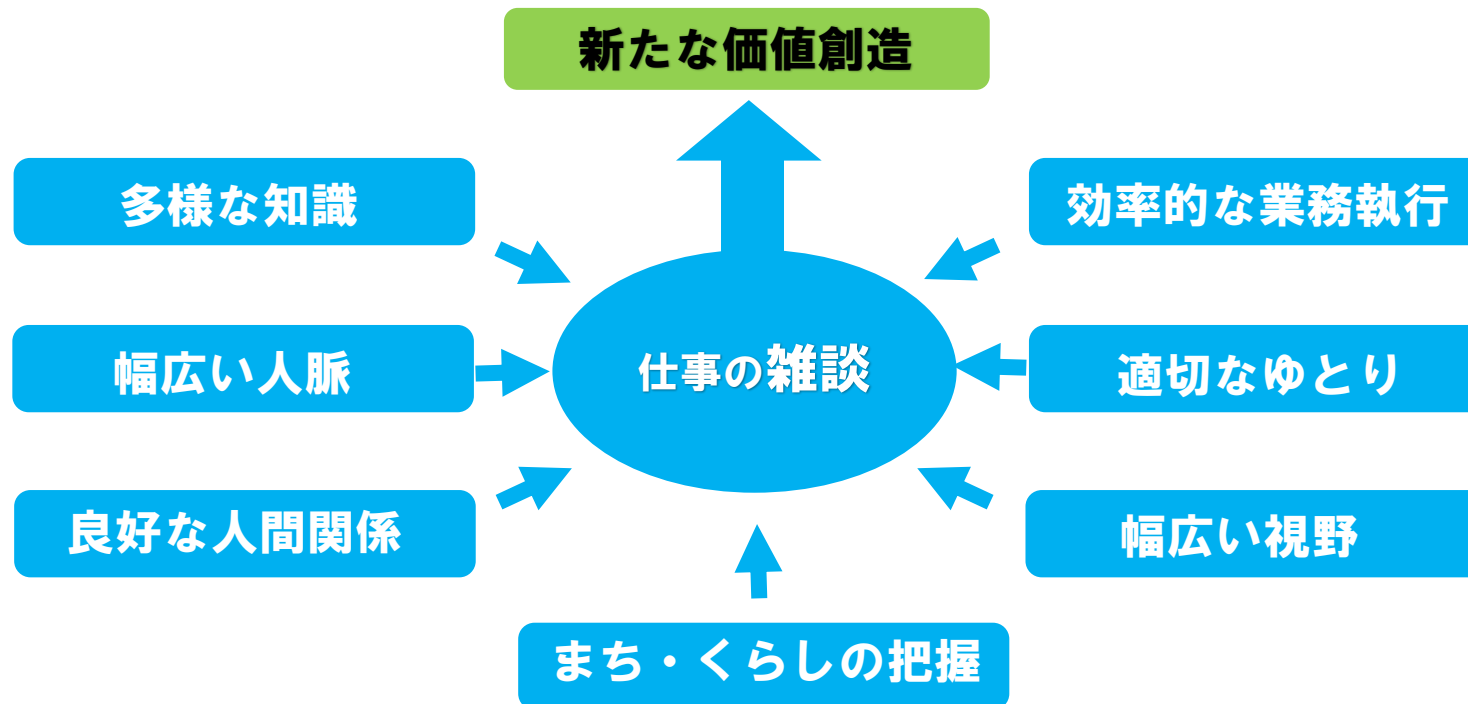
“仕事の雑談”が組織における生産性を高めるとして、仕事時間中に雑談の時間を設定したり、雑談をしやすい職場空間をあえて作っている組織もあるそうです。

また、雑談をテーマにした本がベストセラーにもなっています。

“雑談”を肯定する意見としては、主に組織内での

心理的な安心感が高まったり、イノベーションにつながるようなアイデアが生まれる、といった評価が多くみられます。

“仕事の雑談”の捉え方は様々だとは思いますが、少なくともプラスの作用があることは否めないのではないのでしょうか。





## 【豊中市人材戦略(2019～2022)】

(作成) 令和元年(2019年)12月10日

(担当) 豊中市総務部人事課

Tel:06-6858-2027

E-mail:jinji@city.toyonaka.osaka.jp