



豊中市人材戦略

2023～2025

～スマートに、自律し、共創する人材に～

豊中市

令和5年（2023年）2月

目次

1. 策定の目的	1
2. 『人材戦略2019～2022』総括	2
3. 社会情勢と今後の方向性	3
4. 求める人材	4
5. 基本戦略	5
6. 戦略指標の設定	7
7. 個別戦略と実施事項	8
7-1. 採用戦略	
7-2. 育成戦略	
7-3. 評価戦略	
7-4. 配置戦略	
7-5. 就業環境戦略	
8. 定員管理	16
9. 戦略の推進	17
資料	18

1 策定の目的

◆背景

- 本市では、『経営戦略方針2019～2022』に基づく『人材戦略2019～2022』のもと、【自律・共創・スマート】を求める人材として設定し、ダイバーシティの視点で、採用・育成・評価・配置・就業環境の各要素を体系立て、多様な人材の確保や民間企業等との交流、地域交流研修、スマートオフィスの推進等に取り組んできました。

◆目的

～「経営戦略」遂行の源泉は人材にあり～

- 『経営戦略方針2022～2025』の実現のために、社会情勢や新たな課題を取り込みつつ、『人材戦略2019～2022』の取組みをさらに深化・加速化するための人材マネジメントの方策を示します。

ダイバーシティの視点で、人材を獲得、育成し、活躍できる就業環境を整えることにより、**多様性に富んだ人材集団**の形成に取り組んだ。

取組み実績 (一部抜粋)

※詳細は別紙総括表参照

- 採用応募者数 1,461人/年 (令和元年～4年度平均 大卒事務)
(平成30年度比 366%)
- 民間企業等との人材交流 延べ30人 (派遣・受入れ、令和元年～4年度累計)
- 地域交流型研修受講者数 延べ533人 (令和元年～4年度累計)

今後の課題

- **多様性のさらなる強化とその活用**

3 社会情勢と今後の方向性

社会情勢

- ✓少子高齢化の進行による労働人口や地域活動の担い手不足
- ✓定年の引上げおよび役職定年制の導入
- ✓ウィズコロナ、アフターコロナへの対応
- ✓生活様式の変化とデジタル化の加速

行政課題は
より**複雑**で
流動的、かつ
不確実なものに

前戦略の総括と社会情勢を踏まえた今後の方向性

獲得した多様性を活用し、組織の力に変換することが必要

多様性あふれる
「強固な個」

多様性のさらなる強化



個を活かす
組織の形成

多様性の活用



多様性を活かした
強い組織

組織パフォーマンスの
向上・最大化

4

求める人材

社会情勢や新たな課題をふまえながら、『経営戦略方針』に掲げる5つの戦略の取組みに基づき、『人材戦略2019～2022』に引き続き設定します。

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

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

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

自律人材 × 共創人材 × スマート人材

5 基本戦略

マネジメントの基本戦略

多様な人材の「成長実感」「やりがい」「組織への共感」を引き出し、エンゲージメント※を高める

ダイバーシティの推進



エンゲージメントの向上

職員の

- ①成長/将来イメージの実感
- ②やりがい
- ③組織への共感

を引き出し、エンゲージメントを向上

めざすもの

まちへの愛着（とよなか愛）と
組織力・組織パフォーマンスの
最大化

※エンゲージメントとは

働き手にとって、組織目標と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがいや働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献しようとする意欲や姿勢を表すもの。

5 基本戦略

なぜダイバーシティの推進なのか

「暮らしすべてに及ぶ多様な行政領域」と「複雑化し絶えず変化する行政課題」
こうした状況に対応し、経営戦略を実行するためには、多様な人材を確保し、多様な価値観や個性を有機的に連携し、個々人のもつ能力を最大限発揮することで、新たな価値創造（イノベーション）を実現することができる。

なぜエンゲージメントの向上なのか

エンゲージメントとは・・・

働き手にとって、組織目標と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがい働きがいを感じる中で組織や仕事に主体的に貢献しようとする意欲や姿勢を表すもの。

エンゲージメントの向上により

組織目標の実現を核として各々が**主体的に貢献しようとする意欲**を引き出し

→**めざすまちの姿**を核として職員**のまちへの愛着（とよなか愛）**を育み

→**多様な人材の有機的な連携**による**組織力・組織パフォーマンスの最大化**

= 生産性の高い「強い組織」を実現できる

6 戦略指標の設定

多様な人材の「成長実感」「やりがい」「組織への共感」を引き出し、エンゲージメントを高めるため、戦略指標を設定し取り組みをマネジメントする。

【戦略指標と目標値】

- ①採用応募者数（過去3年平均1,400人）
- ②エンゲージメント スコア平均（3.69→4.00以上）※
＜個別の指標＞
 - ・やりがいを感じる職員（3.71→4.00以上）
 - ・成長できると感じる職員（3.59→4.00以上）
- ③女性の管理職比率（30%）、男性の育児休業取得率（100%）

※令和5年（2023年）職員エンゲージメント調査（意識調査）の結果をふまえて設定
スコア平均とは・・・そう思う（5点）～そう思わない（1点）の5段階評価の合計点数を総回答人数で除した平均値
抽出項目・・・【エンゲージメント】調査No.58～60「組織への貢献意欲・愛着・働くことへの誇り」の平均値、
【やりがいを感じる職員】調査No.3のスコア、【成長できると感じる職員】調査No.50のスコア

7 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。

7 個別戦略と実施事項

7-1 採用戦略

多様で有為な人材に「ここで働きたい」と選ばれるために、
とよなかの**魅力**を発信し、**多面的なアプローチ**で人材を獲得する

【実施事項】

- ・採用活動の通年実施（採用困難職種など）★
- ・採用情報の発信強化（オープンオフィスなど）★
- ・多様な人材確保の手法の検討・実施（採用困難職種など）
- ・民間企業等との人材交流
- ・外部人材の活用（企業版ふるさと納税など）
- ・採用内定者フォローの実施★

【実施時期】

令和6年度（2024）
令和5年度（2023）
継続実施
継続実施
継続実施
令和5年度（2023）

7 個別戦略と実施事項

7-2 育成戦略

個性を活かして「**強固な個**」を育てるために、**自律的成長につながる能力開発**を進める

【実施事項】

- ・ 職員エンゲージメント調査（意識調査）の実施★
- ・ 管理監督職のマネジメント支援（※1）★
- ・ デジタルの資質・能力の向上（※2）★
- ・ キャリア形成支援ツール等の提供★
- ・ 地域交流研修の実施
- ・ 民間企業等との人材交流（再掲）
- ・ Eラーニングや自主研修の充実★

【実施時期】

令和5年度（2023）
P.11参照
P.12参照
令和5年度（2023）
継続実施
継続実施
令和5年度（2023）

7 個別戦略と実施事項

管理監督職のマネジメント支援について（※1詳細）

基本戦略をもとに人材マネジメントを進めていくためには、職員個人と組織の目標を紐づけ、達成度や貢献度を常にフィードバックしながら、能力を適正に評価し、育成していく管理職、監督職の果たす役割が非常に重要。

管理監督職一人ひとりがその役割を理解し、着実に取組みを実践してもらうために、計画的な育成と支援に取り組む。

【実施事項（詳細）】

- マネジメントテキストの作成★
- 1on1ミーティング※実施支援★
- OJT支援ツールの提供★
- キャリアマネジメント研修の実施★
- 評価者・指導者向け研修の充実
- マネジメント研修の充実

【実施時期】

令和5年度（2023）
令和5年度（2023）
令和5年度（2023）
令和5年度（2023）
継続実施
継続実施

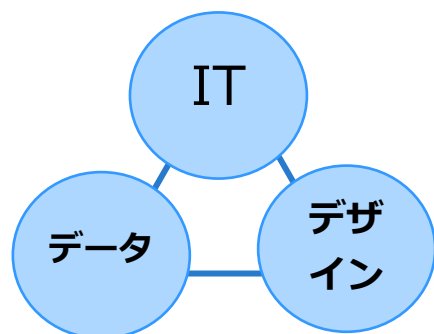
※1on1ミーティング…定期的にリーダーとメンバーが1対1で対話すること

7 個別戦略と実施事項

デジタルの資質・能力の向上について（※2詳細）

デジタル社会において複雑化する行政課題に対応するためには、①ICT等の先端技術を効果的に活かし、②客観的根拠に基づき、わかりやすい表現で、③社会環境、市民ニーズの本質を捉えながら、スピード感を持って柔軟に取組みを進める必要がある。

この3つの視点を踏まえ【IT・データ・デザイン】の3要素に着目し、当該要素ごとの能力等をバランスよく育成する。



IT ITを正しく理解し、効率的に利活用できる力

データ データの重要性を理解し、適切に取り扱う力

デザイン デザイン思考に基づき、課題設定・解決する力

【実施事項（詳細）】

- リテラシー向上研修（基礎研修）の実施
（職階に応じて全職員対象）
- リスキリング研修（推進者向け研修）の実施
（BPR/AI/RPAなど）

【実施時期】

令和5年度以降（段階的实施）

令和5年度（2023）

7 個別戦略と実施事項

7-3 評価戦略

多面的なフィードバックを通して、職員一人ひとりの能力や意欲の向上と成長実感につながるよう評価をする

【実施事項】

- ・ 人事評価制度の見直し（評価区分）★
- ・ 多面評価※の対象範囲拡大実施★
- ・ フィードバックの機会の充実（1on1ミーティングなど）★
- ・ 評価区分の見直しをふまえた人事評価制度の運用
- ・ サンクスカード※によるフラットな評価（承認）

【実施時期】

令和5年度（2023）
令和5年度（2023）
令和5年度（2023）
継続実施
継続実施

※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々人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。

7 個別戦略と実施事項

7-4 配置戦略

つながりを深め、主体性や意欲を高められる配置を行う

【実施事項】

- ・ 職員のつながり支援（メンター制度※など）★
- ・ 庁内FA制度※の検討・実施★
- ・ 柔軟な人材配置の検討・実施（弾力的運用など）★
- ・ 希望降格制度の拡大★
- ・ 民間企業等との人材交流（再掲）
- ・ 庁内人材公募※による人員配置

【実施時期】

令和6年度（2024）
令和6年度（2024）
令和7年度（2025）
令和6年度（2024）
継続実施
継続実施

※メンター制度…同じ部等の先輩（メンター）が、後輩（メンティ）に対して、仕事にまつわる相談を受けたり支援したりする制度

※庁内FA制度…職員異動希望調査とは別に、一定の条件を満たした場合に自分の異動先の希望を表明できる制度を想定

※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

7 個別戦略と実施事項

7-5 就業環境戦略

充実感を感じながら、能力を最大限に発揮できる職場環境づくりを行う

【実施事項】

- ・スマートオフィス[※]の推進（フリーアドレスの拡大）
- ・柔軟な働き方に対応した制度の拡充（フレックスタイム制[※]など）
- ・自己啓発等休業制度の導入★
- ・ボランティア休暇の拡充★
- ・職員の健康意識の向上（ヘルスリテラシー[※]研修の実施など）★
- ・時間外勤務330時間/年超の職員ゼロ

【実施時期】

継続実施
継続実施
令和6年度（2024年）
令和6年度（2024年）
令和5年度（2023年）
継続実施

※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。

※フレックスタイム制…希望する職員からの申告により、任命権者が勤務時間を割り振ることができる制度

※ヘルスリテラシー…心とからだの健康や医療に関する正しい情報を入手し、理解して活用する能力のこと。ヘルスリテラシーを高めることで疾病予防や健康増進につながり、個人が本来持っているパフォーマンスを十分に発揮できる。

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・計画的に採用することを基本とする。特に戦略期間中は児童相談所の開設を予定していることから必要となる専門職等の計画的な採用に重点的に取り組む。

- * 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】

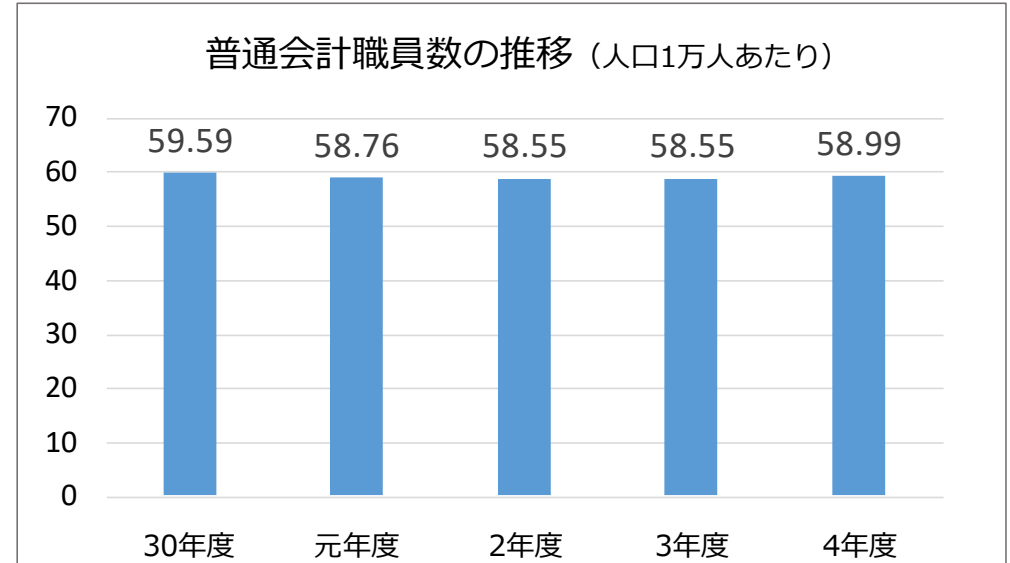
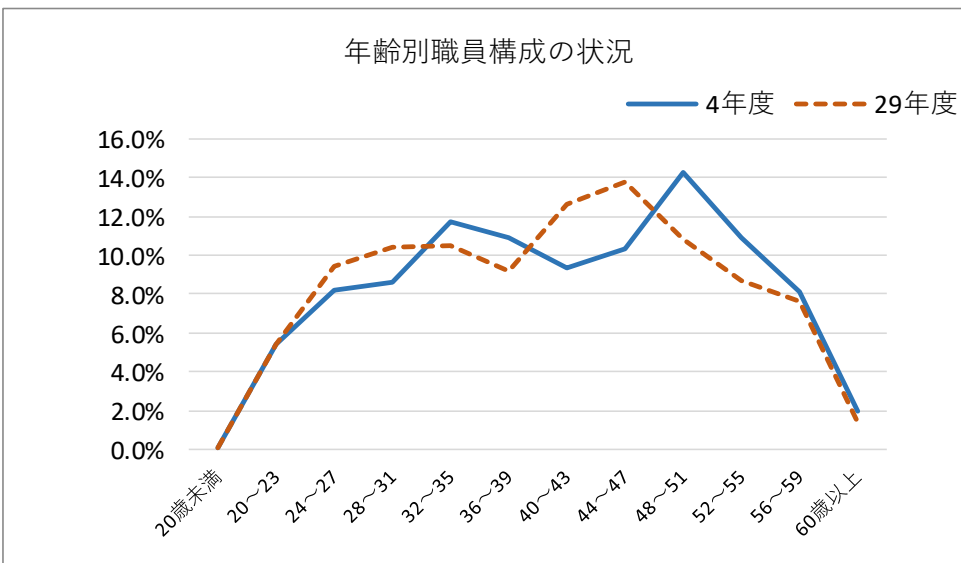
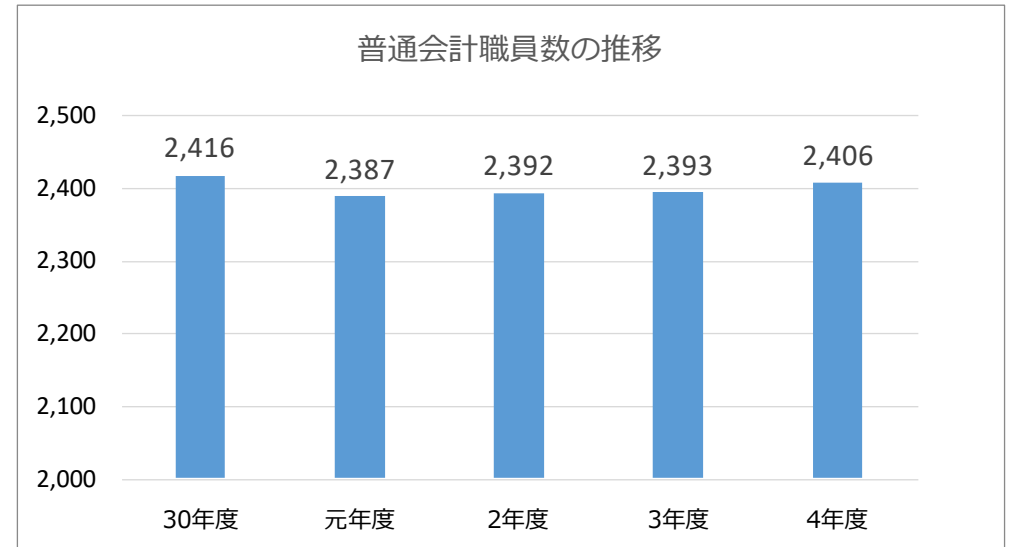
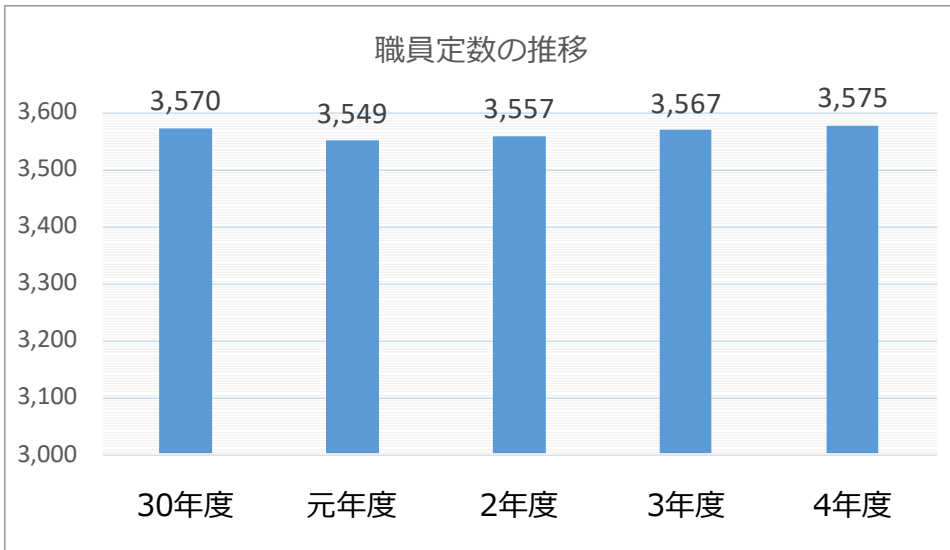
◆サービス向上 ◆スピード感 ◆効果・課題の見える化

* 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、職員、関係者等で対話をもとにスピード感を持って行動するものとする。

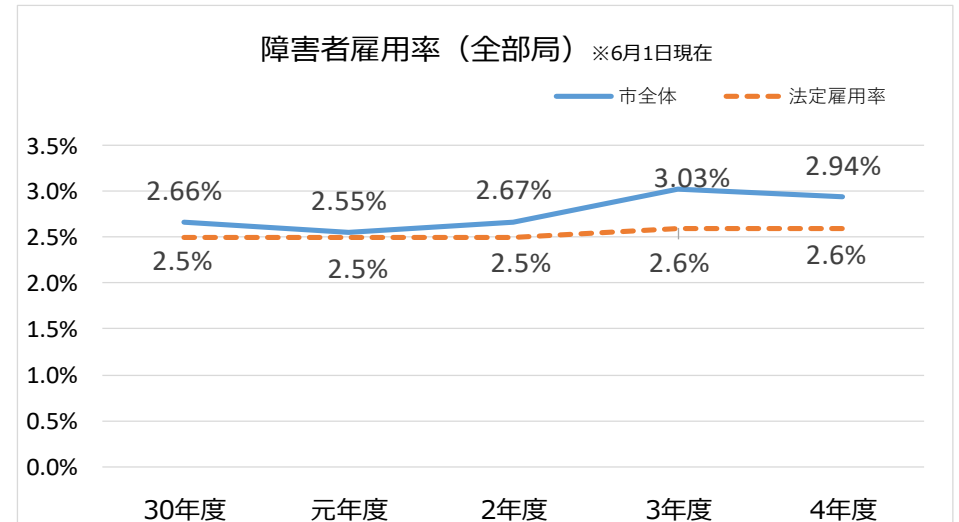
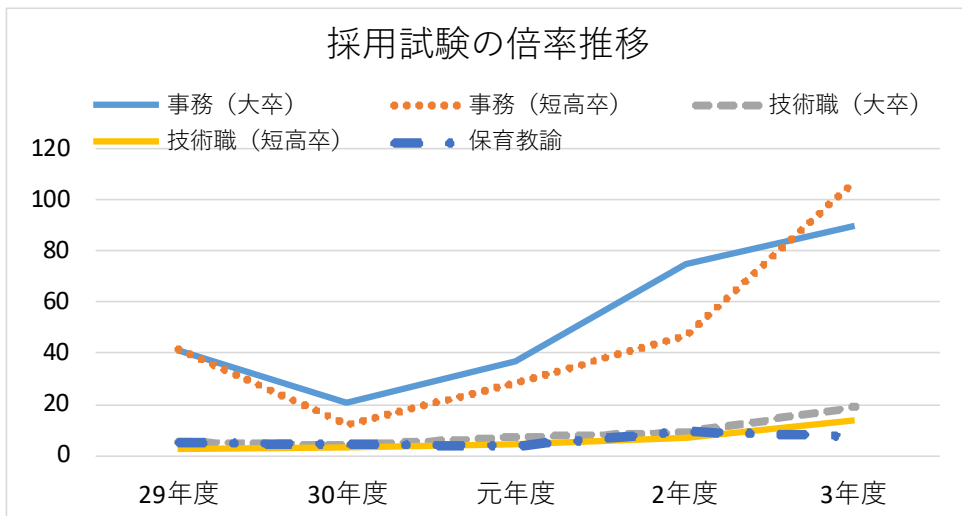
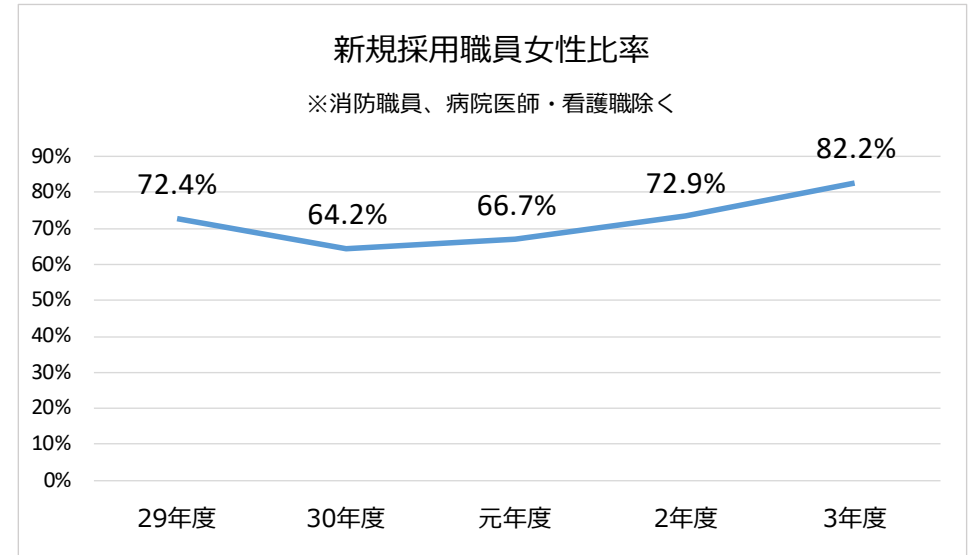
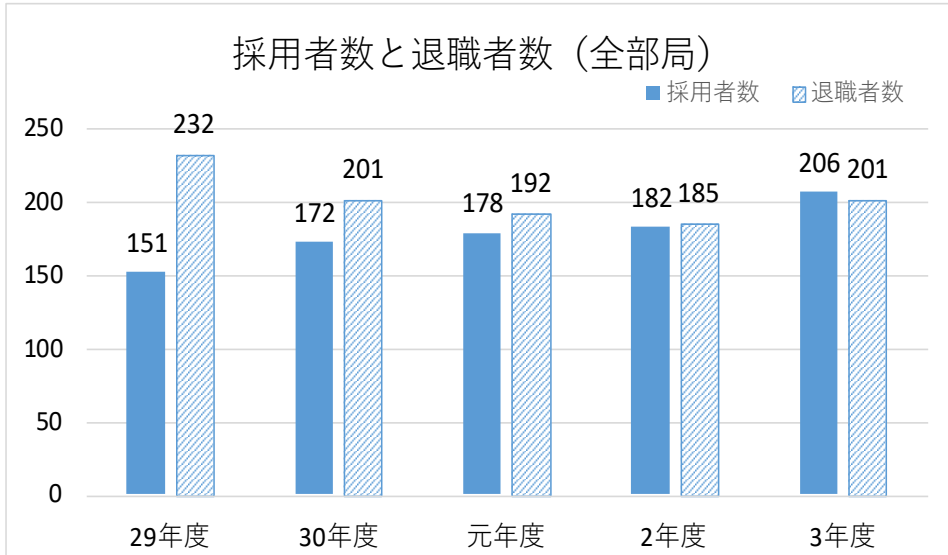
* 戦略指標の状況、エンゲージメント調査等の実施による取組効果の分析や課題把握、改善策の検討結果を有効に活用することにより、組織力の向上につなげていく。



資料 ①

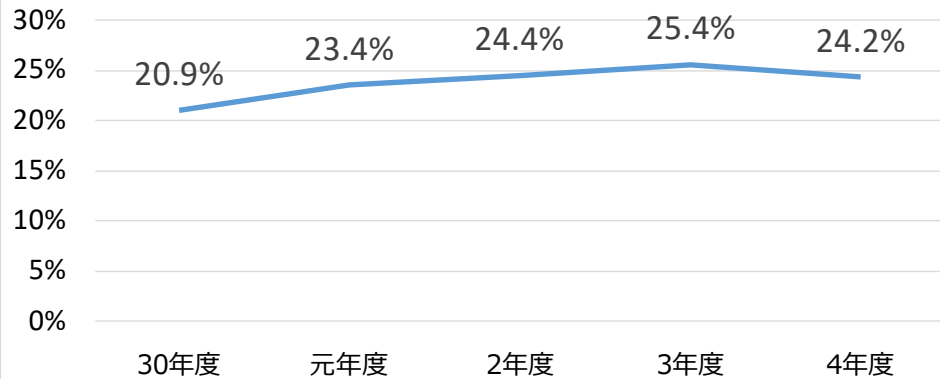


資料 ②

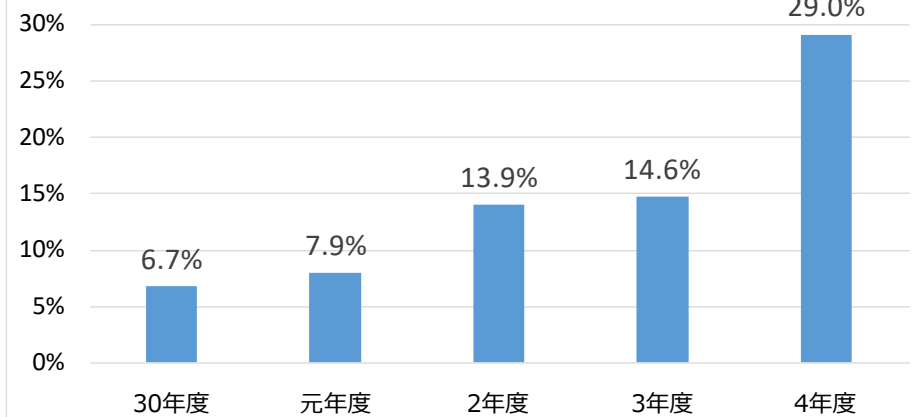


資料 ③

女性管理職比率（全部局）

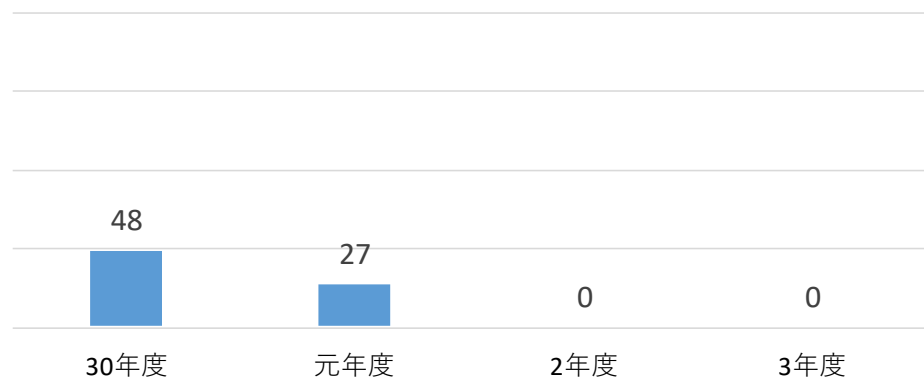


男性育児休業取得率（全部局）

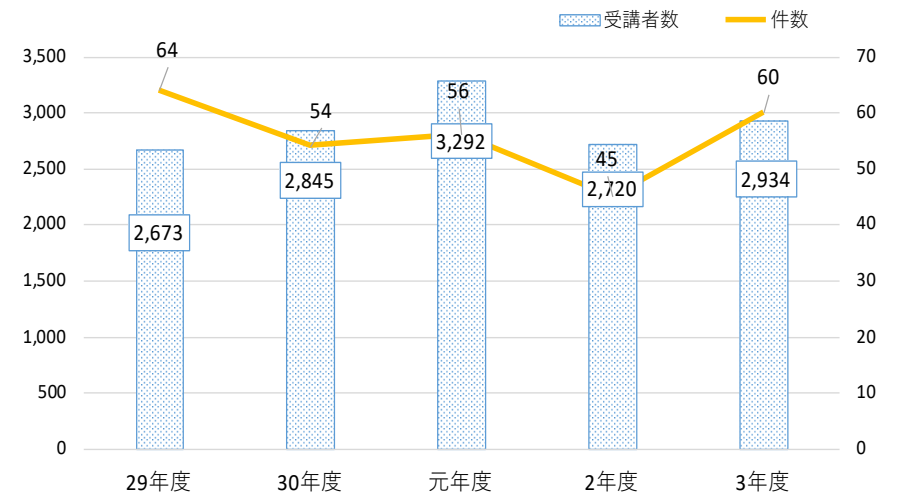


330時間超／年 時間外勤務者数

※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



資料 ④

令和5年（2023年）エンゲージメント調査概要

- ①期 間：令和5年6月26日（月）～7月28日（金）
- ②方 法：職員用の情報共有システムに入力
- ③職員数：常勤職員 約3,500人（全部局）
- ④設問数：60問、5段階評価
- ⑤回答率：約40%

No.	設 問	スコア平均※
3	担当業務のやりがい実感	3.71
50	自己成長できるか	3.59
58	この組織に貢献したいか	3.82
59	この組織に愛着があるか	3.61
60	この組織で働くことに誇りを感じるか	3.65

※スコア平均…そう思う（5点）～そう思わない（1点）の5段階評価の合計点数を総回答人数で除した平均値



【豊中市人材戦略(2023～2025)】

(作成) 令和5年(2023年)2月17日

(改定) 令和6年(2024年)3月28日

(担当) 豊中市総務部人事課

Tel:06-6858-2027

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