

資料1

# 育ち、育てる市役所へ

— 明石市人財育成基本方針 —

2025年度改定

# もくじ

## 人財育成の考え方・体制

- 01 人財育成基本方針改定の背景
- 02 市の役割と人財育成における価値観
- 03 大切にしたい価値観
- 04 各職位に期待される役割・能力
- 05 人財マネジメントを推進する体制
- 06 人財マネジメントの循環

## 人財確保

- 07 未来を見据えた計画的な人財確保
- 08 コンピテンシー重視の採用



## 人財育成

- 09 人的資本論に基づく未来を見据えた人財育成
- 10 人財育成の体系
- 11 【重点施策】 新人育成
- 12 【重点施策】 管理職への支援
- 13 【重点施策】 デジタル人財の育成
- 14 【重点施策】 キャリア形成支援
- 15 キャリアデザインシートの活用

## 配置

- 16 職員のキャリアデザインを踏まえた最適配置
- 17 人事情報の活用

## 評価

- 18 人財育成に主眼を置いた人事・人財育成評価制度

## 職場環境の整備

- 19 働きやすい職場環境づくりの推進

## アクションプラン

- 20 新たに始める「アクションプラン」

# 01

## 人財育成基本方針改定の背景



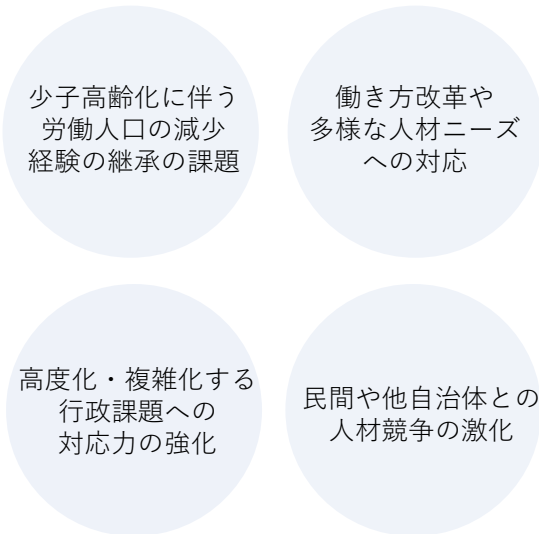
明石市では若手職員を中心とした「みらい人財育成プロジェクトチーム」を結成し、アンケート調査やワークショップ等を通じて職員の生の声を集め、組織の現状把握を行いました。職員の声からは、「仕事に対する誇りややりがいを感じる」という前向きな答えがある一方で、目の前の業務に追われて「人を育てる土壤がない」、また「失敗の回避が優先され、果敢に挑戦する風土がない」といった課題を指摘する声も寄せられました。

職員の声に応えながら組織全体として持続的に成長していくためには、「組織は一人ひとりの個人をできるだけ大切にする。職員一人ひとりの育成に向き合う、応援する。」という姿勢と、「職員一人ひとりには、組織からの応援を受け、成長して、組織にフィードバックする。そして組織を支える。」という**好循環**を生み出す仕組みが必要です。

この成長の好循環を確固たる仕組みとして構築し、市民の幸せを実現するため、明石市は「人財育成基本方針」を改定します。方針を改定し、職員の育成を見直すことで、質の高い行政サービスの提供を維持しつつ、持続可能で安定した行政経営の実現を目指しています。

### ■■■ 「人材」から「人財」へ ■■■

単なる労働力としての「人」ではなく、組織の持続的な価値創造の源泉としての「資本」「財産」としてとらえるという思いを反映させています。



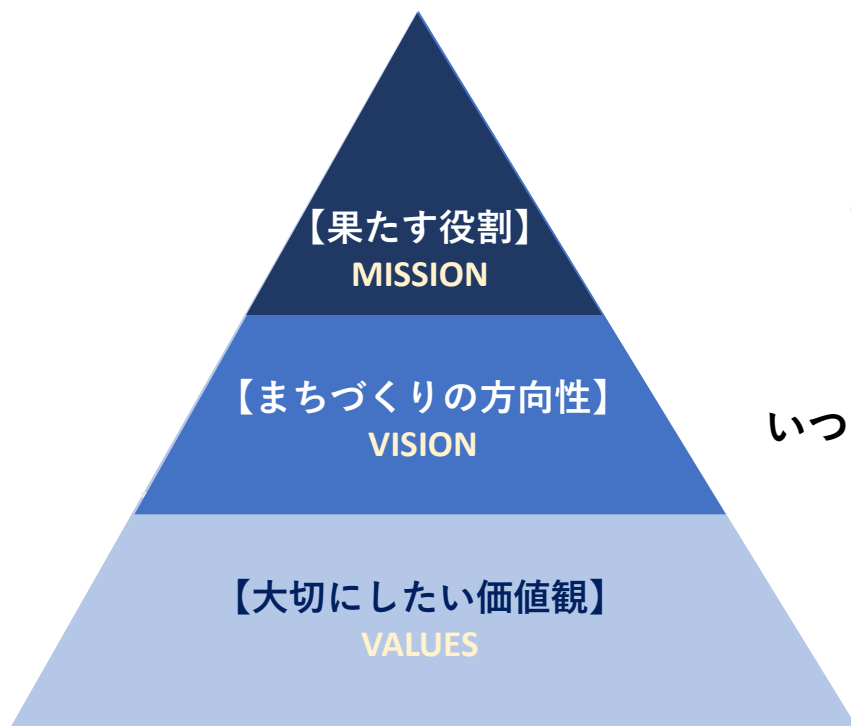
市役所で働く全職員の能力を最大限に活かし、組織のパフォーマンスをあげる**好循環の創出**

**市民の幸せ・笑顔の実現**

# 02

## 市の役割と人財育成における価値観

職階・職種に関わらず、  
すべての明石市職員が  
果たす役割です



### 市民の笑顔があふれるまちの実現

SDGs未来安心都市・明石  
いつまでも すべての人にやさしいまちを みんなで

揺るぎない「やさしさ」  
時代に挑む「自律心」  
つながりによる「そうぞう」

#### 【意識の浸透を目指して】

大切にしたい価値観と価値観を実現するための  
行動を宣言する「クレドカード」を作成し、  
名札ケースに入れて携帯します。



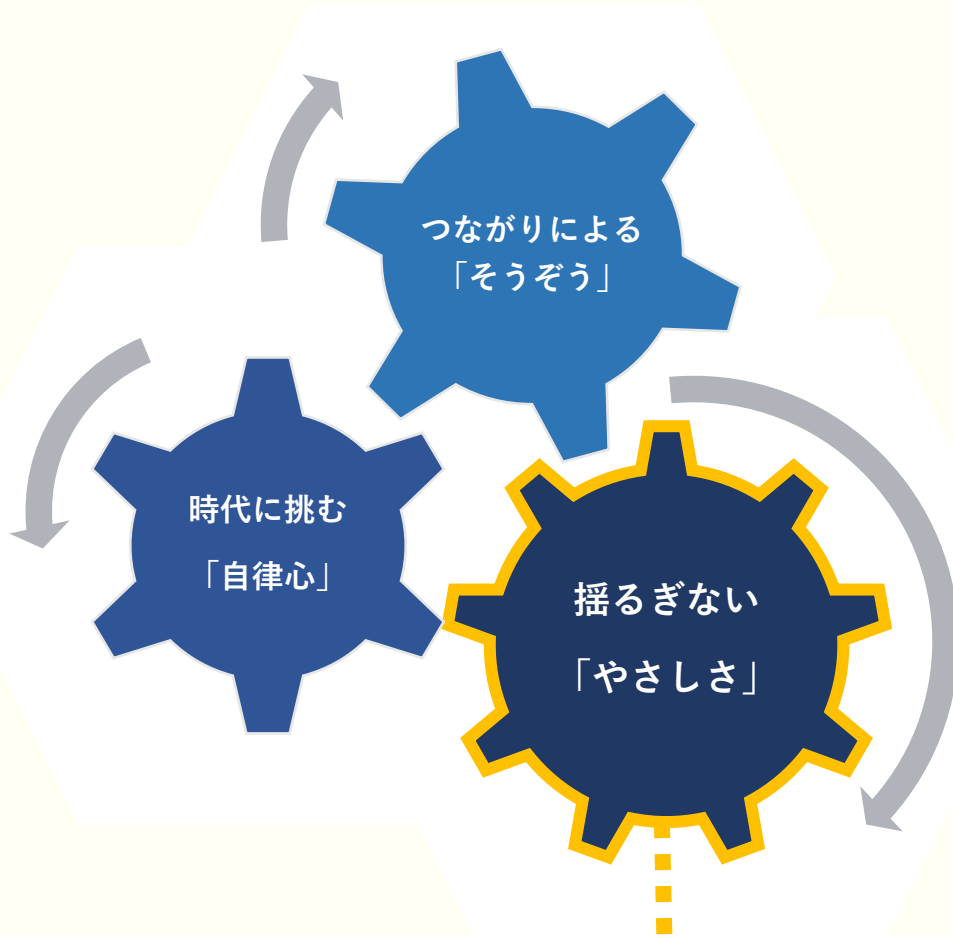
#### ■■■■ クレドカードとは ■■■■

組織の信条や行動指針を簡潔にまとめ、  
職員が常に携帯できるようにカード化したものです。

# 03

## 大切にしたい価値観

全職員アンケートとワークショップ「明石市職員がこれから目指す姿」の議論の中で出てきたキーワードを基に、職員一人ひとりの行動の礎となる「大切にしたい価値観」を策定しました。



明石市で働く公務員として、日々の行動と判断の「核」となるものです。

### 揺るぎない「やさしさ」

市民に対する深い思いやりを持ち、常に市民目線に立って、真に寄り添った対応を行います。同時に、自分自身も大切に、市民や同僚の多様な価値観と多様な考え方を尊重します。これらを基盤とし、他者への貢献を念頭に置いた、誰もが個性と強みを存分に発揮できる職場環境の実現を目指します。

### 時代に挑む「自律心」

変化の激しい社会に対応するため、職員一人ひとりが自律し、自発的に行動することで、新たな課題に果敢に挑戦します。特に、市民ニーズに迅速に 대응するための判断力と行動力を育みます。さらに、複雑・多様化する行政課題への挑戦を促すため、成果に至るまでの小さな失敗を許容する組織文化を醸成します。

### つながりによる「そうぞう」

職員間や市民とのつながりを深め、さらにデジタル技術【ICT】を積極的に活用することで、共に新しい価値を生み出します。また、個々の役割を超えたチームワークと他者を巻き込む「共創」によって、組織の課題解決を強力に推進します。

※そうぞうは、「想像 (imagination)」と「創造 (creativity)」を表しています。

# 04

## 各職位に期待される役割・能力

各職位に期待される役割・能力・行動基準を明確にすることは、組織の未来を見据えた人財育成と公正な人事評価を実現するために不可欠です。これにより、職員は次のステップで「何を身につけるべきか」を具体的に理解でき、自己啓発の方向性が定まります。また、明文化された基準は評価の客観性と公平性を高め、職員の納得感とモチベーション維持に貢献します。さらに、各職層の責任と行動が明確になることで、組織全体のパフォーマンスが最大化され、採用・配置の適正化にもつながります。

各職位と求められる能力については、人事評価における能力目標となります。

ビジョンの作成・  
浸透／組織活性化

課を越えた連携  
大局的な見地から判断・決断

組織マネジメント／所属目標の設定・管理／危機管理

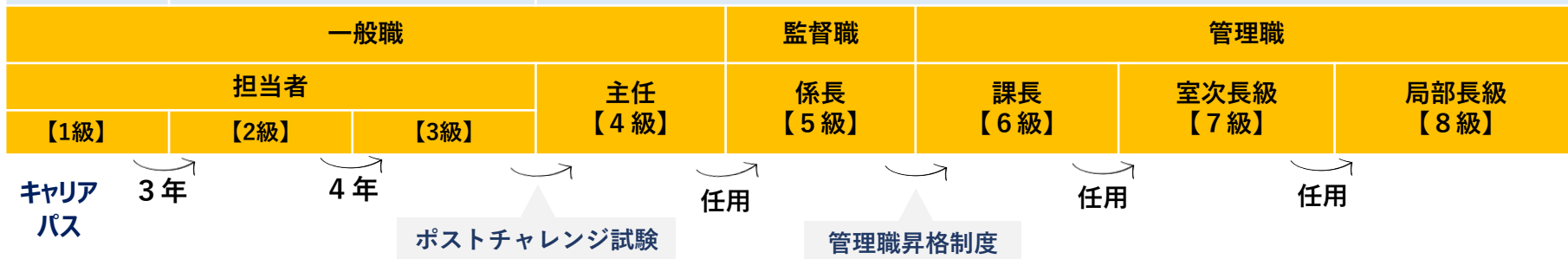
担当チームのマネジメント／部下育成／折衝・交渉力／判断力

後輩指導／上司の補佐／企画・改善／問題解決力／調整力／リーダーシップ

規律性／業務知識・技術力／協調性／報連相の実施／積極性／責任感

表現力・文章力／課題対応力

地域貢献の意識  
コミュニケーション力  
市職員としての誇りの醸成

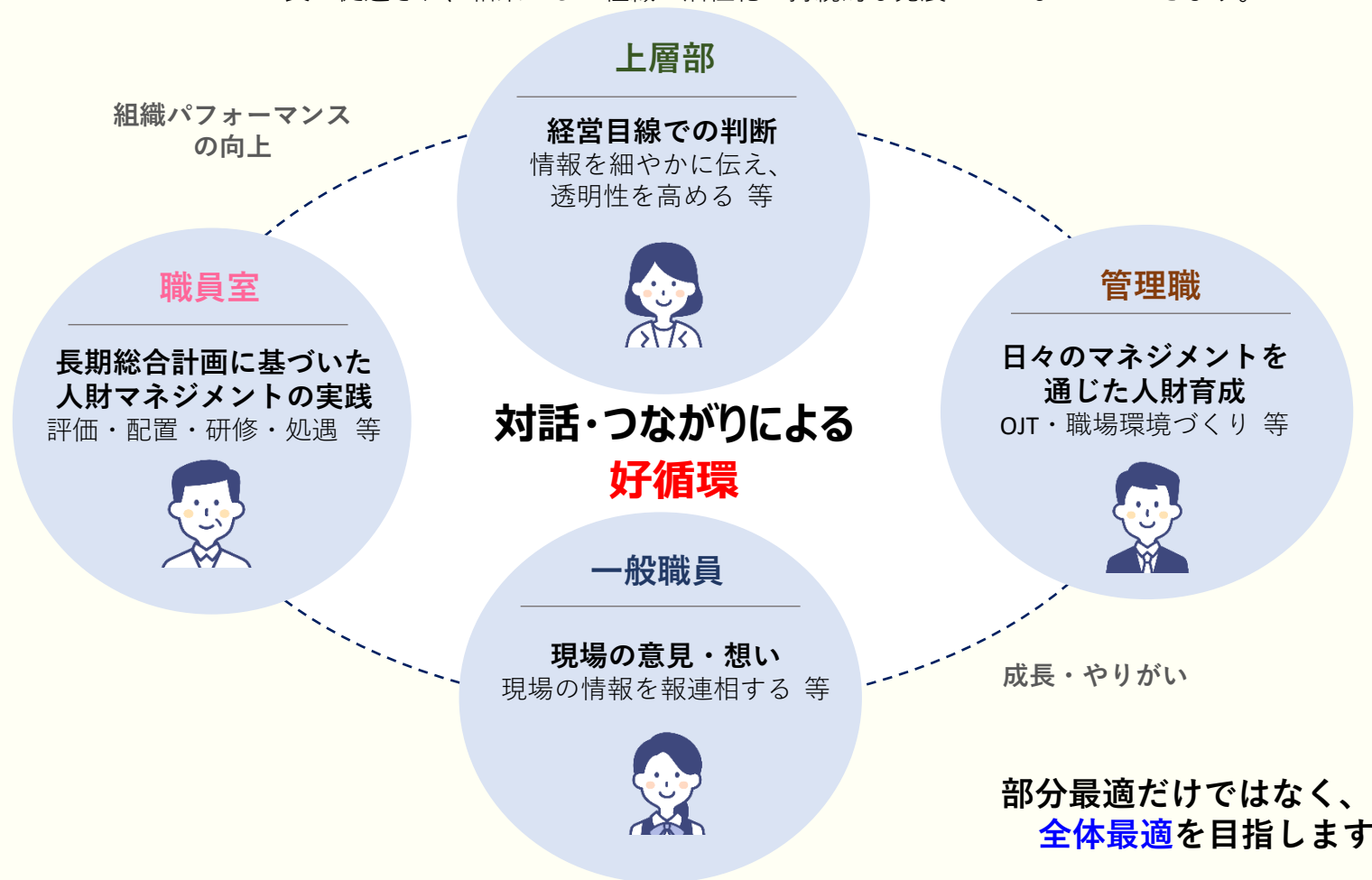


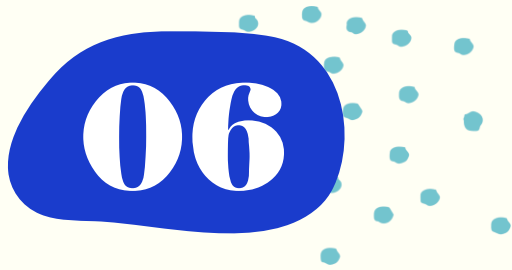
(大学新卒の場合)

# 人財マネジメントを推進する体制

職員室と管理職との連携は、組織の未来を見据えた人財マネジメントを成功に導く重要な要素です。

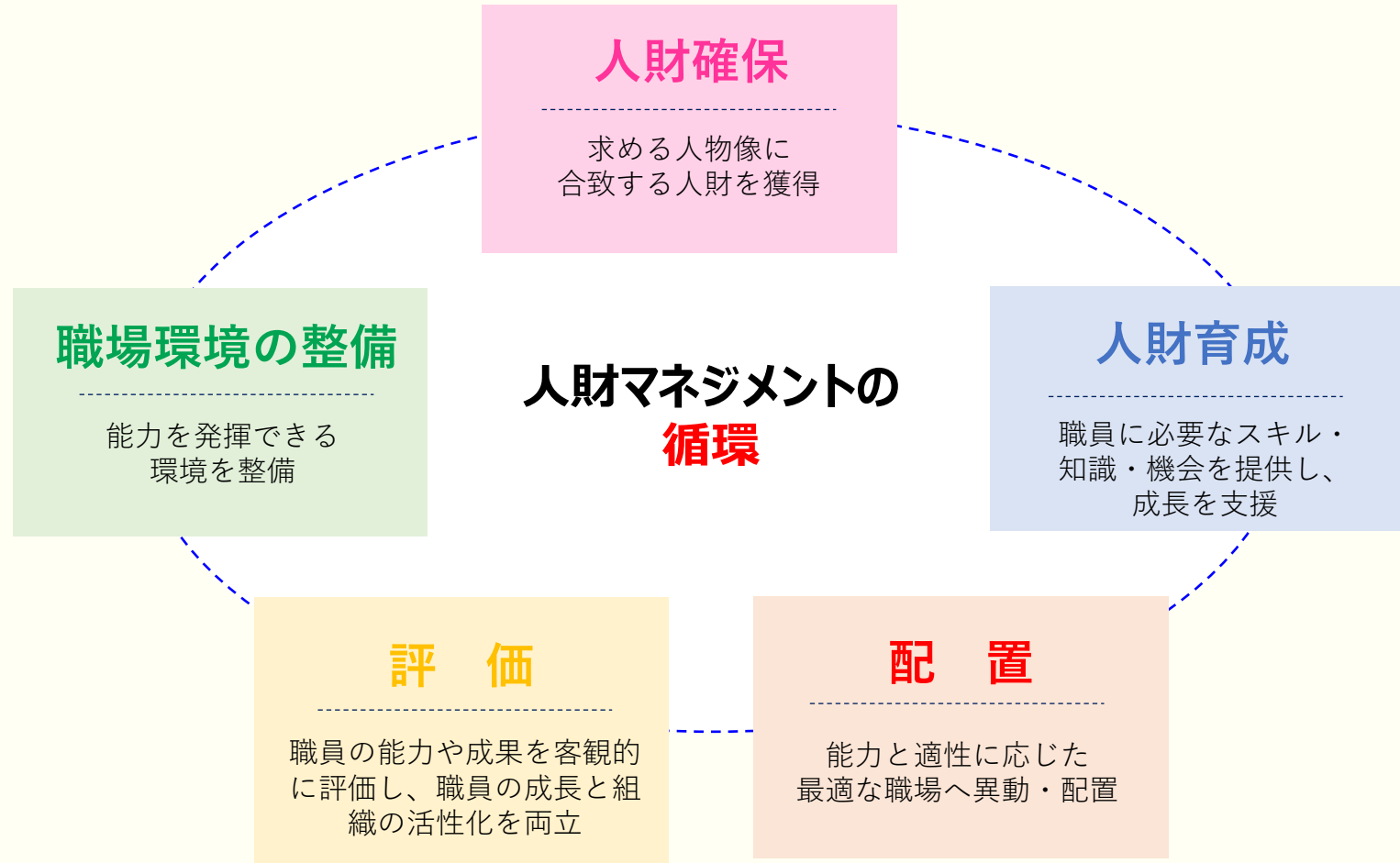
職員室は組織全体の育成方針を見直し、そのビジョンを明確化します。一方で、管理職は現場において部下の直接指導・育成という実行責任を担っています。また、働きやすい職場環境の構築に向けた施策については、管理職が旗振り約となり、全職員が一丸となって取り組むことで、組織全体のパフォーマンス向上を実現します。このような両者の連携により、職員の自発的な成長が促進され、結果として組織の活性化と持続的な発展へとつながっていきます。





# 人財マネジメントの循環

人財マネジメントの各要素を連携させ、職員のエンゲージメント【職員の組織への貢献意欲】の向上と組織強化の好循環を生み出します。



# 07

## 未来を見据えた計画的な人財確保

全国的な人材不足の中、明石市が持続可能な行政サービスを提供し続けるためには、積極的な採用活動と職場魅力度向上による定着、活躍の促進を核とした、中長期を見据えた人財確保が重要です。採用をゴールではなくスタートラインとし、定着・活躍の好循環を目指す方針を明確化する必要があります。

1

### 積極的な採用活動

明石市の認知度向上に向け、多様な手法で情報発信を行うとともに、仕事内容や職場の雰囲気を細やかに伝えることで、本市にマッチした母集団を形成します。

また、人物重視の採用方針に基づき面接機会を充実させるとともに、採用活動の時期・回数を増やし、新卒に加え、経験者や障がい者など多様な人財の採用を積極的に進めます。

#### 既に実施している取組



- SNSの活用
- 動画によるリアルな情報提供
- 給与や福利厚生の情報提供
- 年齢上限の引き上げ、緩和
- 障害者雇用の推進
- 民間人財の積極的な活用

2

### 職場魅力度向上による定着

内定者に対して定期的な連絡や最新情報の提供、サポート体制の説明を行うことで、内定辞退を 방지、候補者との良好な関係性を維持します。また、内定者同士の交流機会や先輩職員との対話を通じて、組織の雰囲気を感じてもらうとともに、入庁前から帰属意識を醸成します。

#### 既に実施している取組



- 内定者オリエンテーションの実施
- 先輩職員との交流会の実施
- 明石市の仕事ハンドブックの配布

# 08

## コンピテンシー重視の採用

人財の確保は、人財マネジメントの重要な最初のステップです。「SDGs未来安心都市・明石」の実現を目指し、多様かつ複雑な行政課題にしっかりと対応できる次世代の職員を採用するために、採用基準を明確にし、優れた多様な人財の確保へとつなげていきます。また、コンピテンシー【行動特性】を重視した採用を実施することで、入庁後のミスマッチを防ぎ、組織にスムーズに定着できる環境を整えます。

### ■■■ コンピテンシーに基づく採用とは ■■■

学歴、職歴、資格といった表面的な情報や、面接官の主観的な印象に頼るのではなく、過去の行動エピソードや経験を深掘りし、「入庁後、実際に活躍できるかどうか」という再現性の高さを重視して評価する手法です。

### 【コンピテンシー重視の採用基準】

#### 揺るぎない「やさしさ」

##### 公共への奉仕者としての 高い使命感と倫理観

公務員としての責務と誇りを持ち、  
揺るぎない公共性と  
倫理観に基づき行動しているか

市民目線

誠実性

責任感

#### 時代に挑む「自律心」

##### 主体的に新たな価値を 創造するチャレンジ精神

社会や技術の急激な変化に対応し、  
既成概念を打破する  
行動をとっているか

課題発見力

主体性

挑戦心

デジタルマインド

#### つながりによる「そうぞう」

##### 多様な主体と共創し 成果を生み出す対話力

組織内および地域社会の  
多様な主体との連携を通じて、  
成果を追求しているか

対話と傾聴

協調性

チームワーク

# 09

## 人的資本論に基づく未来を見据えた人財育成

人財育成は、組織が持続的に成長し続けるために欠かせない重要な取組です。人財を価値創造の源泉である「資本」と見なすなら、その価値を最大限に引き出すための「投資」としての育成は必須と言えます。育成の機会を提供することは、社員のエンゲージメントを高め、優秀な人財の定着を促進し、組織の施策を効果的に推進するための基盤を築くことにつながります。

1

### 学習する文化を育む研修の充実

各階層で段階的に能力を養成する「3年育成プラン」に基づき、体系的な研修プログラムを提供します。集合研修を通じて知識・スキルの向上と職員間の人的ネットワークの構築を図るとともに、全職員向けにテーマに合わせた研修を実施することで、組織の一体感と職員文化の醸成を推進します。

2

### 職場全体で育成するOJT

OJTを通じて、実際の業務を行いながら実践的なスキルを効率良く習得します。あわせて、職場への不安解消をサポートすることで、新規採用職員は早期に戦力となり、組織文化への適応がスムーズに進みます。指導する側の先輩・上司も育成力やマネジメント力が向上するため、組織全体の活性化と生産性向上に不可欠な教育手法です。

3

### 自己啓発への支援

新しいことを学ぶ過程や目標を達成するプロセスは、仕事や人生に対する意欲を高め、充実感を得るための源泉となります。主体的に自身のスキルを高めることで、仕事の選択肢を広げるとともに、職場の垣根を越えた仲間との越境学習によるつながりづくりを支援します。

#### 既に実施している取組



- 3年育成プランの推進
- テーマに応じた職員改革セミナーの実施
- 若手職員交流研修、管理職交流研修等、つながりづくりの機会の創出
- 新人サポート制度の実施
- 職員資格取得等助成の実施

#### ■■■ 越境学習とは ■■■

組織の枠を意図的に超えて、外部の新しい環境で課題に挑んだり、多様な仲間と出会うことで、新しい視点と実践的な経験を得る新しい学びのスタイルです。

【例】 他市開催の勉強会への参加、  
庁内交流研修への参加、  
自主研究グループの活動 など

# 10

## 人財育成の体系

各階層で段階的に能力養成を行う3年育成プランに基づき、課題解決力養成やキャリア形成支援、各階層で必要とされる業務知識の習得を図ります。また、専門性の向上や市の重点施策に応じた意識改革を行うためのテーマ別研修を実施し、組織全体の質を高めます。

### 階層別研修（3年育成プラン）

**新規採用職員**  
【入庁1～3年目職員研修】

業務に関する知識  
法務能力の向上  
つながりづくり

**担当者**  
【入庁5・7年目職員・新任主任研修】

課題解決力養成  
キャリア形成支援

**係長級職員**  
【係長1～3年目職員研修】

リーダーシップ  
働きやすい職場環境づくり

**課長級職員**  
【課長1～3年目職員研修】

リーダーシップ  
マネジメント  
働きやすい職場環境づくり

### テーマ別研修（知識と専門性の強化）

政策形成

法務能力

ファシリテーション

意識改革

DX

専門知識

外部への派遣研修

**誰でも、どこでも  
自分のペースで学習できる  
e-learningの開設**

職種・職階等関係なく、文書管理、コンプライアンス、法務、契約事務、議会事務、市の財政状況等の知識を、必要な時に身に付けられるように、e-learningを開設する予定です。



# 11

## 【重点施策】新人育成

組織の持続可能な成長を見据え、特に新規採用職員については、重点的な育成を推進します。新規採用職員を丁寧に育成することは、単に個人の能力強化に留まらず、職場全体の能力・意欲の向上といった波及効果をもたらします。新規採用職員がスムーズに定着・成長することで、チーム内のコミュニケーションが活性化し、互いに協力し合う「助け合いの文化」が自然と醸成されます。新人育成を最重要課題と位置づけることは、組織の活力を高め、将来にわたる力強い成長の基盤を築く上で極めて重要です。

### 職場でのOJT

新人サポート制度を活用して、役割分担しながら、仕事・組織に馴染む支援をします。

### ジョブローテーション

入庁後おおむね10年間で、知識と経験を身につけ、関心がある分野や仕事を見つける環境を提供をします。

### 拡充した3年間の研修

3年育成プランに基づき、入庁1年目は年3回の集合研修の実施、入庁2・3年目まではスキルアップと同期のつながりづくりを支援します。

1年目研修	文書事務／接遇／地方自治法 明石のまちあるき 等
2年目研修	基礎法務／文書作成 等
3年目研修	応用法務／契約の基礎 キャリア形成 等
1～3年目 研修	若手職員のつながりづくり

育成要素	役割
Off-JT (組織主導)	組織が必要とする知識や理論の体系的なインプットを提供。
OJT (現場主導)	Off-JTで得た知識を <b>実務で応用・定着</b> させ、実践力を高める。
自己研鑽 (個人主導)	職員が <b>自律的に</b> 目標を設定し、能力を <b>深掘り・拡充</b> させる。
評価制度 (統括)	OJT、Off-JT、自己研鑽を通じて達成された <b>能力と成果</b> を測定し、次の育成目標の設定と、職員の <b>処遇・動機づけ</b> に繋げる。

新人育成は、人の成長を近くで感じることができる  
やりがいのある仕事です。  
また、育成する側も成長することができます！

よって、集まって、みんなで育つ・育てる



# 12

## 【重点施策】 管理職への支援

管理職は、組織目標を実現するための重要な役割を担っており、そのパフォーマンスは、組織全体に大きな影響を与えます。管理職へのサポートは、管理職自身の能力を最大限に引き出し、組織全体の成果や効率を向上させるために欠かせない要素です。

管理職への昇格意欲は伸び悩んでいる一方で、実際に昇進した職員の多くはやりがいを感じているという実態があります。この意欲と実態との間に生じている認識のギャップを解消し、管理職の魅力を伝える取り組みを実施します。

### 課題 01

#### 過重な業務負荷

人手不足が深刻化し、管理職がマネジメントに専念できず、プレイヤーの役割も兼任する「プレイングマネージャー」化が進んでいます。

### 課題 02

#### 複雑化するマネジメント

多様化する価値観を持つ部下を育成・指導する難しさが増す中で、組織の目標達成が求められます。

### 課題 03

#### 責任の重さ・孤立感

責任ある立場になったことで、気軽に相談できる相手が減り、悩みを一人で抱え込みがちになり、孤独感を感じています。

### 取組 01

#### バックアップ体制の強化

DXの推進により、業務を効率化します。また、管理職の一部業務を係長級職員等に任せられるように、後任を育成します。

### 取組 02

#### マネジメントスキルの体系的研修

多様な価値観に対応できるよう、コーチングや1ON1等の実践的なマネジメント研修を実施します。

### 取組 03

#### 管理職交流研修の開催

部署や役職が異なる管理職同士が、マネジメントの悩みや成功事例を共有できる管理職交流研修を定期的で開催し、孤立を防ぎます。

### 取組 04

#### リアルな管理職の様子を知る機会の創出

現任の管理職にインタビューを実施し、大変さだけでなく、やりがいや得られる経験、個人の成長を具体的に伝える機会を作ります。

より一層、やりがいを感じる役割へ

## 【重点施策】 デジタル人財の育成

様々な社会課題の解決のためのDX（デジタルトランスフォーメーション）は必要不可欠であり、デジタル人財の育成は、自治体においても非常に重要な要素です。明石市でも、公共サービスの向上を図るため、多様な働き方を推進するためにも、デジタル技術を活用した業務の効率化や課題解決を実現できる人財の育成を図ります。

### 育成・確保すべきデジタル人財像

#### 高度専門人財

デジタルツールの開発や選定、導入ができる人財

#### デジタル推進員

デジタルツールを活用し、自らの学びと周囲との協働で業務効率化や課題解決を進めるDXリーダー

#### 一般職職員

導入されたツールを正しく使い、業務システムの操作に習熟する職員

1

### 継続的な学習と成長機会を応援

職員全員がDXの概念を正しく理解し、業務における課題発見と解決に向けたICTリテラシーの向上を図ります。その中心となるデジタル推進員については、自らの課題解決意欲を応援し、デジタルスキルの習得を支援するとともに、実践を通じた成長ができる環境を整えます。

2

### デジタル人財のキャリア支援

デジタル人財が、自らのスキルを表明できる仕組みを整えるとともに、スキルや意欲を考慮した人事配置を行います。

また、職員が自分の貢献度や成長を実感できるよう、評価制度内で評価される仕組みを設けます。

### デジタル人財の育成

#### 外部研修の活用

専門的な知識・技能や幅広い視野の獲得、関係者とのネットワーク構築を目指す

#### 関連資格の取得支援

資格受験のための受験料等を助成することで自己啓発を応援（人事評価にも反映）

#### 活動成果の横展開

学んだ知識を庁内で共有・活用できる仕組みのさらなる推進

START

「デジタル推進員」として各課に**一人以上**の配置を目指します。

## 【重点施策】 キャリア形成支援

多様な経験とスキルを持つ職員一人ひとりが、その能力を最大限に発揮するためには、職員が主体的にキャリアを設計し、将来の目指す姿を所属長や職員室等と共有することが重要です。

体系的に、キャリア形成支援を行うことで、職員の長期的な活躍と自己成長を促し、組織パフォーマンスの向上につなげていきます。

1

### 自律的なキャリア形成支援

職員が自身の経験、スキル、そして価値観を深く内省したり、将来の働き方を具体的に考える機会を設けることで、「キャリア自律」を促します。

#### 既に実施している取組



- キャリアデザイン研修の実施
- キャリアパスを考える機会の創出
- 庁内公募型プロジェクトの実施

2

### キャリアデザインシートの導入

キャリアデザインシートの導入により、職員の経験とスキルを所属長・職員室等に共有することができます。シートを導入することで、職員が能力を最大限に発揮できる役割分担や、職員の成長を促す業務配置が可能になり、人財を活かした組織作りができます。

これにより、職員一人ひとりのモチベーションとパフォーマンスを向上させ、結果として組織全体の効率と生産性の向上につなげます。



将来なりたい姿  
価値観 など



キャリアデザインシート

### ■■■ キャリア自律とは ■■■

個人が自らのキャリアについて責任を持ち、主体的に方向性を決定し、行動していくことを指します。これは、組織からの指示を待つのではなく、自分自身の価値観、スキル、経験、適性、そして将来の目標に基づいて、働く上での道筋を自ら考え、選択し、継続的に学習・成長していく姿勢を意味します。

## キャリアデザインシートの活用

キャリアデザインシートは、自身の過去を振り返り、未来を考える「自分を助ける」シートです。自身の目標設定や自己理解、組織での役割を整理する手段として活用しましょう。また、キャリアデザインシートを活用して、上司や組織との情報共有を図ることができます。

### ■■■ シートの作成目的 ■■■

- ① 自分のキャリアの「これまで」と「これから」を見つめ直す。
- ② 自己成長の方向性を明確にし、目標を設定する。
- ③ 上司や周囲と意思疎通を図り、支援を得る。
- ④ キャリア自律を促進する。



キャリアデザインシートの導入に際しては、キャリアデザイン研修を受講いただく予定です。

### キャリアデザインシートの項目例

#### 「これまで」のこと

仕事や人生で大事にしたいこと  
重視している価値観

自分の強み  
これまでのキャリアを記載

現在担当している仕事や役割、  
成果や課題

取得している資格・スキル



#### 「これから」のこと

短期・中長期的な  
キャリアの方向性や目標

目標に向かって  
習得したいスキルや経験

挑戦したい業務と理由

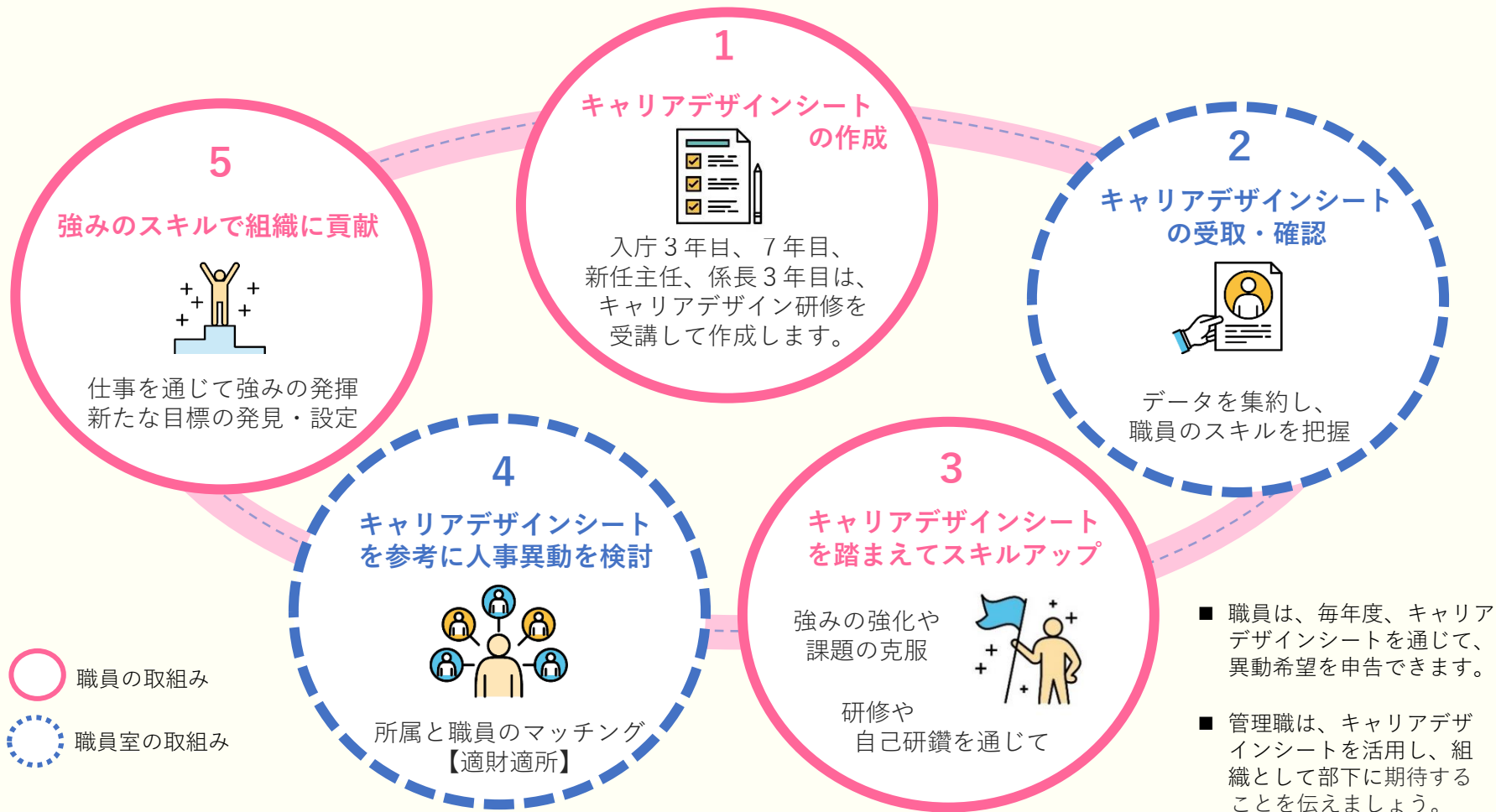
具体的にどのように行動していくか  
アクションプラン

❖ キャリアデザインシートは、評価シートとの一体化を検討します。

## 職員のキャリアデザインを踏まえた最適配置

最適な人財配置の実現は、職員の能力向上とモチベーション向上につながります。職員のスキル、経験、価値観をキャリアデザインシートにより正確に把握し、これに基づいた配置を行うことで、組織として最大の成果を上げつつ、職員の成長につながる未来を見据えた異動が可能になります。

適財適所の人員配置が実現することで、職員一人ひとりのモチベーションとパフォーマンスを向上させ、結果として組織全体の効率と生産性の向上につながります。



# 17

## 人事情報の活用

個人のキャリア自律と組織パフォーマンスの向上を達成するため、人事情報を一元化したシステムを導入し、情報の効果的な活用を進めます。

これまでは個別に管理されていた人事情報をシステムに集約し、職階に応じて必要な情報を閲覧できるようにすることで、情報共有や仕事の効率化を図るとともに、人財育成、エンゲージメント向上など、人事情報のさらなる活用を目指します。

### 【現状】各情報を個別管理

人事情報

情報がバラバラで  
分かりにくい

部下の情報が  
分からない

人事評価



一般職員



管理職

資格情報

研修実績



### 【システム導入後】各情報を一元化して、活用

人事情報

面談記録

自身の情報が統一化され、  
閲覧しやすくなる

部下の情報が  
見える

人事評価

スキル



一般職員



管理職

資格情報

配属希望

研修実績

既存の情報に、新たな情報を追加

### 【システム導入後のメリット】

項目	現状	導入後
人事情報の一元管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>所属長は、部下の人事情報、暦年の評価結果、研修受講歴などを見ることができない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事情報を一元化し、「見える化」することで、所属長が部下の情報を把握できる。</li> <li>人事担当者は、配置や人財育成に人事情報を活用することができる。</li> </ul>
評価制度の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>現システムの操作が複雑で、入力に手間がとられる。</li> <li>評価結果を蓄積して閲覧できず、人財育成に活用できていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新システムは、直感的な操作で入力できる。</li> <li>本人及び所属長は、過去の評価結果を閲覧できる。</li> </ul>
自律的なキャリア形成支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員がキャリアデザイン研修で作成したキャリアデザインシートを個別に管理している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新システムでキャリアデザインシートを蓄積管理できる。</li> <li>所属長は、部下のキャリアデザインシート（暦年）を閲覧できる。</li> <li>本人も暦年のシートを閲覧することで、強みと課題の可視化ができ、計画的なスキルアップを図ることができる。</li> </ul>

## 人財育成に主眼を置いた人事・人財育成評価制度

人事・人財育成評価制度は、職員の持続的な成長と組織目標の達成を両輪で支えるために不可欠です。評価制度によって、職員は自身の能力や実績が客観的に評価され、それに基づいて次のステップで何を学ぶべきかが明確になります。良質な評価とフィードバックは、職員のキャリア自律と学習意欲の向上を促すとともに、組織への貢献意欲と定着率の向上を実現します。結果として、優秀な人材が育ち、定着する好循環を生み出し、組織全体の生産性と活力を高めることに繋がります。

1

### 成長の促進のための面談

目標設定・中間・評価・フィードバックの年4回の面談は、目標等の進捗確認だけではなく、職員のキャリア志向や価値観を把握する場でもあります。面談の中で個人の目標と組織の目標をすり合わせ、職員の仕事が組織全体にどう貢献しているかを伝えることで、組織への一体感を醸成します。この目標の一致が、組織の生産性を最大化します。

2

### 信頼関係・相互理解の面談

面談は、上司と部下が業務から離れて真剣に対話する貴重な機会です。これにより、相互理解が深まり、上司と部下の間に信頼関係が構築されます。

この信頼関係こそが、日々の業務におけるコミュニケーションの質を高め、心理的安全性の高い職場を作る土台となります。

#### ACTION PLAN

結果だけでなく  
プロセスも評価

努力した人を  
公平に評価

本来業務以外の  
挑戦についても評価



本来業務における挑戦も、  
本来業務以外の挑戦も、  
応援する評価制度に改良します。

本来業務以外  
の挑戦とは

組織が求めていることについて応えること

【例】プロジェクトチームへの参加、他課業務のヘルプ、デジタル推進員への就任 など



業務の性質に関わらず、公平に評価します。

## 働きやすい職場環境づくりの推進

職員が組織の中で最大の成果を上げるためには、安心できる良質な環境の中で活発な対話が行われ、組織への一体感【帰属意識】を持てることが重要です。職員にとって働きやすい職場を実現するには、制度や仕組みを構築するだけでなく、それらが現場で機能するための職場での円滑な運用が鍵となります。

1

### 多様で柔軟な働き方の推進

職員一人ひとりの多様な価値観を尊重し、育児や介護といったライフイベントに直面しても、安心して働き続けられる仕組みを導入することで、「自分らしい働き方」を応援します。また、柔軟な働き方の選択肢を用意することで、職員がいきいきと活躍できる環境を整備し、定着率の向上を目指します。さらに、これらの取り組みを通じて魅力ある職場づくりを推進し、「明石市で働きたい」と感じる人を増やしていきます。

#### 既に実施している取組



- テレワークの更なる活用
- スライド勤務の柔軟化
- 年次有給休暇の取得促進
- 育休関連制度・介護関連制度の取得の推進
- 兼業（NPOボランティア、地域社会貢献）の許容

2

### 安心して働ける環境の整備

職員がその能力を最大限に発揮するためには、心理的安全性の高い職場環境が不可欠です。このため、職場内の対話を活発化させることで、職員が安心して意見を出し合える環境を醸成します。さらに、働くモチベーションの向上を図るため、職場内に留まらず、タテ・ヨコ・ナナメの関係性を意識した職員同士の多様なつながりを積極的に構築していきます。

#### 既に実施している取組



- 職員交流会の開催
- 自主研究グループ・サークル活動の推進
- ハラスメント防止研修の実施
- 働きやすい職場環境づくり研修の実施

# 20

## 新たに始める「アクションプラン」

### 人財確保

- 1 求める人物像に合致する人財を獲得
- 2 職員採用試験の時期を前倒しして実施
- 3 キャリアリターン採用実施
- 4 ハンドブック作成による市役所の業務理解の促進
- 5 入庁前からのつながりづくり支援

### 人財育成

- 1 クレドカードで目指す職員像に向けた行動を宣言
- 2 新人育成のための研修の充実
- 3 管理職の魅力を発信するパネルディスカッションの開催
- 4 若手、管理職、福祉職交流研修の実施
- 5 自己研鑽・越境学習（本来業務以外の活動）支援の実施
- 6 新たな行政課題解決に向けた政策形成研修の実施
- 7 キャリアデザインシートによるキャリア形成支援

### 見直しは5年ごと

総合計画（前期・後期）に合わせ、エンゲージメント調査を実施し、方針の見直しを行います。

アクションプランの推進にあたっては、職員の声を聴きながら進めていきます。



### 配置

- 1 各課の業務ややりがい等を紹介する資料の作成
- 2 キャリアデザインに基づく配置の検討
- 3 庁内版オープンオフィスの実施
- 4 異動後の上司が配属の意図や期待する役割を説明
- 5 内示時期を早め、1か月の引継期間を設定

### 評価

- 1 プロセスをより重視する評価制度への変更
- 2 より努力した職員が評価される制度への変更（処遇反映）
- 3 本来業務とそれ以外の挑戦を評価するチャレンジ項目の追加
- 4 他部署や育休中職員等の業務をサポートした職員を評価

### 職場環境の整備

- 1 兼業（地域社会貢献、NPO等）の拡充
- 2 顔写真・名前入り職員証の廃止（カスハラ対策）
- 3 育休取得・復帰支援体制の充実
- 4 障害のある職員の理解促進と合理的配慮の提供
- 5 新庁舎のフリーアドレス化