

# 人財育成・確保基本方針改定にかかる提言

2025年8月29日

みらい人財育成プロジェクトチーム

# 提 言 前 文

**今、明石市は、組織として成長するための重要な課題に直面しています。  
それは、「人を育てる」文化の育成です。**

みらい人財育成プロジェクトチームは、アンケート調査やワークショップを通じて皆さんの意見に触れる中で、人材育成の重要性を再認識するとともに、職員みんなが協力し合い、育て合う文化を育むことが必要ではないかと考えました。

**職場全体で人を育てる意識を持つことは、とても大切です。**

私たちが共に支え合い、成長することで、組織全体が活気に満ち、多様な価値観が育まれます。しかし、仕事の忙しさや職員数の減少が影響し、一部の職員だけが人材育成を担う場面が増えているように見受けられます。それにより、全体として「人を育てる」「育て合う」文化の醸成が十分に進んでいないのが現状です。

**私たちの職場や自分自身は、時代に合わせて変化できているでしょうか。**

予測不可能な時代だからこそ、職場や職員一人ひとりが、時代に合わせて柔軟に変わることも重要です。明石市も DX 化の推進や新庁舎移行に伴う職場環境の刷新など、大きな変化の時を迎えています。新しい挑戦を恐れず、過去のやり方にとらわれず、学びの機会として次に繋げる姿勢が、組織に変革をもたらします。

**皆さんが描く理想の組織や職員像はどのようなものでしょうか。**

私たちが目指すのは、全職員が成長を実感でき、「揺るぎないやさしさ」で支え合う組織です。一人ひとりの成長を応援することで、組織全体の成長を実現できると信じています。成長した職員が広がった視野で組織を考えることで、さらなる成長を促します。この良い循環が生まれることで、職員は「時代に挑む自律心」を育て、人材としての価値も高まります。そして、その先には職員同士や市民との「つながりによって共創」が生まれ、明石市がより活気に満ちた場所になるのです。

市民の皆さんに笑顔と幸せをお届けするために、

**私たちの組織も、そして自分自身も共に進化する必要があります。**

明石市が新しい挑戦を続け、

**全職員がより充実感を感じられる未来を共に創り出しましょう。**

この提言では、皆さんの声をもとに、柔軟で挑戦的な組織への変革に向けた具体的なアイデアをご提案しています。

ぜひ一度、提言に目を通してください。

そして、私たちの組織について一緒に考えていきましょう。

2025年(令和7年)8月29日  
みらい人財育成プロジェクトチーム

# プロジェクトチーム提言

## 提言1◆めざすべき職員像に掲げたい価値観

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

上記の価値観を参考に、「めざすべき職員像」を見直し、「めざすべき職員像」の内容、設定した経緯等を全職員に共有すること。

### <解説>

ワークショップ等を通じて集めた職員の理想とする職員像と、現行指針における「めざすべき職員像」を比較すると、現行指針の職員像では職員一人ひとりの能力・姿勢にフォーカスされているが、職員同士のチームワークや個人の役割を超えて他者を巻き込むなど、一人では解決できない複雑な課題への対応力という観点で不足していることが分かった。集まった意見をもとに「めざすべき職員像に掲げたい価値観」を上記のとおり提案し、「市民の幸せ」「市民の笑顔」のために働くことが本市の哲学となるよう、「めざすべき職員像」を見直すことを提言する。

また、「めざすべき職員像」を理解・共有するために、「めざすべき職員像」の内容や、設定した経緯を全職員と共有する。そして、全職員が「めざすべき職員像」を意識した行動を行うことが出来るよう、継続的に啓発できる取組を実施する。

### 【アクションプラン】

- ① 策定後の共有  
人財育成基本方針が完成した段階で説明会・意見交換会を開催する。
- ② 全職員への共有  
説明会に参加できない人にも周知するためにも動画を作成する。  
各局・各課にて方針の内容を確認する機会を設け、管理職が報告する。
- ③ 継続的な共有・リマインド  
新人および各職階の研修時に、めざすべき職員像を確認し、各職階で果たす役割について確認する。
- ④ 普段からの意識付け  
名札ケースに入れるクレドカードやシール等を配布する等で普段から意識してもらう。  
(※クレド…クレド(Credo)とはラテン語で「信条」を意味しており、会社の従業員全体で意識する行動指針のこと。)

## 提言2◆方針全体の方向性①

すべての職員が、「市民×職員」、「職員×職員」、「市民×市民」の対話の重要性を認識し、日常的な対話を活性化させ、組織全体で、職員一人一人の成長を応援できるような基本方針をまとめること。

### <解説>

現在、対市民・職員間におけるコミュニケーションの不足が組織に大きな悪影響を及ぼしている。例えば、市民の問い合わせに対し、要望を十分に理解しないまま対応することや、理解できていない職員に対する同僚のサポート不足は、市民が部署をたらい回しにされ、市の対応に不満を抱くことに繋がる。

「対話」は、今後さらに重要となるコミュニケーション手段である。この場合の「対話」とは、相手の考え方や価値観を知ること、お互いの理解を深めるものである。そのため、対市民、職員間の対話を改善することにとどまらず、市として市民同士の対話を増やし、市民の地域に対する愛着形成を促進することも市職員の大切な姿勢と考える。したがって、すべての職員が、「市民×職員」、「職員×職員」、「市民×市民」の対話の重要性を認識することが必要となる。

そして、対話が活性化することで、職員は新しい視点や組織の問題点(改善点)を得ることが出来る。さらに対話を深めれば、その視点や改善点は全体で共有され、それに基づいた現状からの改革(挑戦)が生まれる。そして、その挑戦を応援し、取り組むことが出来る組織こそが理想である。挑戦の成功も失敗も、自己成長に繋がり、業務の質向上や仕事のやりがいにつながる。重要なことは、若手・中堅が挑戦・成功体験を積むこと、さらに管理職は部下の挑戦を応援し、たとえ失敗しても許容する組織に明石市が変わっていくことである。そのために、組織全体で、職員一人一人の成長を応援できるような基本方針を定める。

### 【アクションプラン】

#### ① 対話の促進

「市民×職員」・「市民×市民」の対話(市民対応研修の実施、ワークショップ)  
「職員×職員」の対話(ゆるっと交流会、様々な研修で対話する機会を作る。)

#### ② 若手が成功体験を積み、また中堅職員が挑戦することを推進

(例:人事・人材育成評価制度において挑戦的な目標については未達成であっても、到達度や失敗を評価される(挑戦への意欲が湧く)形を検討する。)

#### ③ 管理職は部下が失敗しても部下の挑戦を認める風土づくり

(例1:失敗を責めず、前向きなフィードバック面談を行うための手法を研修等により周知し、実施を促す。)

(例2:部下が挑戦したら、管理職も評価されるような仕組みづくりを行う。)

### 提言3◆方針全体の方向性②

制度の改革だけでなく、職員が人財育成基本方針に基づいて行動する意識を高める(自分ごとにする)ためにマインド改革にも取り組むこと。

#### <解説>

人財育成基本方針や制度を変更するだけでは実際の職員の変化には繋がりにくい。現在、職員は業務で多忙を極めており、例え人財育成基本方針の改定という全職員に関わる内容であっても、自分の業務に直接影響しなければ方針を読むことすら後回しにする状況になっていると考えられる。それでは、方針を立てても十分な効果は期待できない。その状況、職員の意識を変えていくための取組は不可欠であり、職員の自主性に頼るばかりではなく、研修等で人財育成基本方針に基づいて組織について、あるいは職員自身について考える時間を作る等、意識を変える機会創出が必要な段階にある。

また明石市の組織としては現在、自主的に意識を持ち、自己研鑽に努めている職員に対するサポート体制が明石市は非常に弱い。その点も見直し、組織として個人を応援する仕組みを構築する。

#### 【アクションプラン】

##### ① 「組織について考える」研修の導入

階層別の研修等で職員意識改革につながるWSを導入する。

(テーマ例)人財育成、働き方、組織などについて自ら考え、他の職員と対話する機会をつくることで自分ごとになり、職員の意識を高める。

集まった意見は、今後の人財育成基本方針、その他制度の改定に繋げる。

##### ② 「自分(個人)について考える」研修の導入

自己認識を高めるための研修の導入

自分の得意・不得意など、市職員としての能力(現在の能力)を把握してもらう。その能力と「目指す職員像」を比較し、自分の現在地と目指す目標を確認する。

##### ③ 仕事にとどまらない自主的な取組の推進

自己研鑽、自主研究グループや地域活動への参加などを通じ、異業種・異文化に触れることで、自己の成長、新たな視点の発見、行動力や実践力のかん養等を促す取組を奨励する。

(例:自己研鑽のための書籍について、職員文庫の導入や購入補助の検討)

※①の参加者はすべての職員を対象とし、②の参加者は、希望者募集だけでなく無作為抽出も併用して集める。

#### 提言4◆人財確保①

時代の変化に対応した採用試験・採用基準となるよう、見直すこと。また、募集に際しては市として求める人財を内部・外部に明確に示すこと。

##### <解説>

採用試験は、実施回数や実施時期などの工夫に加え、受験要件を緩和するなど工夫をしているところではあるが、優秀な人財の確保は長期的な課題となっている。また、社会も転職が当たり前になり、特に専門職において公務員と民間企業の賃金格差が拡大する等、職員採用に影響する時流の変化が起こっている。一方で現場からは、現場の求める人財が採用されない、同じような職員ばかりが採用される、といった不満の声があった。以上の点を踏まえ、採用試験の時期や頻度・職員採用の基準、就職希望者へのPRのあり方をさらに見直すことを提言する。

##### 【アクションプラン】

- ① 採用試験の時期や頻度の見直し  
(例1:採用試験を前倒しする。)  
(例2:9月採用の試験を実施する。)  
(例3:複数回の受験を容認する。)
- ② 採用基準の見直し  
(例1:現場の求める人財を採用できるように部署からの聞き取りを強化。)  
(例2:求める職員像だけではなく、求めない職員像も明確にし、求めると求めないに一線を引くこと。)  
(例3:求める職員像に対し、平均的にできる人物だけではなく、部分的に秀でている人物の採用を検討。)  
(例4:審議会等に参加した学生に対する加点の検討。)
- ③ PR方法の見直し  
PRは見せ方だけでなく、その中身が重要となる点を意識し、見直しを図る。  
また、志望者とのミスマッチを防止するため、仕事の中身をしっかり見せる。  
(例1:若者の時流にアンテナを張り、例えばショート動画などを利用したPRの強化を図る。)  
(例2:採用前の手厚いフォロー等、他自治体と差別化できる点をPRする。)  
(例3:経験者採用の方々の思いや働き方についてPRする。)  
(例4:仕事のやりがい、職場の雰囲気が伝わるようなPRを作成する。)

## 提言5◆人財確保②

採用試験合格後の辞退者や入庁後数年以内の退職者を減少させる取り組みを強化すること。

### <解説>

採用試験は最終合格者決定後、事務職・技術職を問わず辞退者が多く出ている。また、実際に入庁した後、入庁後数年以内に退職する職員も毎年出ている。以前に比べ働き方は多様化し、若者にとって終身雇用は前提ではない。自分の希望や期待、理想の職場とのズレを感じた際に退職への躊躇が少ないことは事実であるが、辞退者・退職者を防ぐ努力を人財育成の観点からも行うべきである。

### 【アクションプラン】

- ① 合格辞退者防止に向けた取組みの強化  
(例1:内定者交流会・研修の継続と充実を図る。)  
(例2:内定者間のコミュニティづくりを推進する。)  
(例3:入庁前から若手の先輩職員とつながりを作る機会を設ける。)
- ② 入庁後早期の退職防止に向けた取組みの強化  
入庁前の段階で採用後の働くイメージが実際の現場に近づく取組みをし、採用後は試験時に記入する職員の配属希望を活用した取組みを行う。  
(例1:複数日に跨るインターンを実施する。)  
(例2:新規採用職員の配属希望を可能な限り早期に実現する。最初に配属できない場合、ジョブローテーション制度の説明を行う等、フォローする。)

## 提言6◆新人育成

人財育成基本方針に「新人育成」の項目を盛り込み、新人育成に力を入れて取り組むことが分かるようにすること。

### <解説>

これまでの新人育成はエルダー制度を採用しており、大部分をエルダーが担う形となり、多大な負荷が生じる等の課題があった。本来、新人育成は組織全体で行うべきものであるが、その意識が不足していたと考えられる。プロジェクトチームが実施したワークショップでの意見等を基に、令和7年度4月より新人サポート制度へと移行、改善が図られているが、新人サポート制度の仕組みを方針にしっかり位置付け、職員一人一人の新人育成に対する意識を変えていく取組みを行うべきである。

また、新人職員の不安や孤独感を少しでも解消するために、明石市に関する知識の習得や新人同士の横のつながりを作るなど、新規採用職員研修ステップ1の内容等を見直すべきである。

### 【アクションプラン】

- ① 新人サポート制度の明記  
新人サポート制度を方針に明記し、組織として新人育成に取り組む。
- ② 人財育成体系の明確化  
OJT・OFF-JT・評価制度等の人財育成の方法論を明確化し、連動した仕組みで効率的・効果的に新人育成に取り組むことを記載。
  - (1) OJT  
役割:実際の業務を通じて、知識・スキル・マインドを磨く  
取組:所属先の職員全員で役割分担しながら業務指導
  - (2) OFF-JT  
役割:業務の基礎知識やスキルの習得、明石市に関する知識の習得、同期の絆づくり  
取組:新規採用職員研修(人材開発担当)
  - (3) 評価制度  
役割:成長を確認し、今後の課題や次年度の目標設定に繋げる  
取組:定期的な面談の実施と日常的なフィードバック
- ③ 新規採用職員研修の充実  
新規採用職員研修において以下の内容を追加し、研修日数を増やす。
  - (1) 明石市のことを学ぶ研修  
明石市職員として、最低限明石のまちや市役所について知る。

(公共施設見学ツアー、まち歩き、各部署の業務紹介、出前講座等)

(2) 業務の基礎知識に関する研修

各部署で個別に教えるより、研修で一斉に教えた方が効率的である。

(LOGO フォーム・チャット・生成 AI・電子決済のシステムの使い方、著作権、契約事務、予算・決算等)

(3) 福利厚生、休暇等の人事制度に関する研修(IPK の使い方も含む)

各部署で個別に教えるより、研修で一斉に教えた方が効率的である。

(4) ビジネスマナー研修

各部署で個別に教えるより、研修で一斉に教えた方が効率的である。

(5) 課題解決型のグループワーク研修

自発的な思考力の強化と同期の絆を作るきっかけとする。

④ 若手職員交流会の実施

入庁同期の職員や、近い年代の若手職員が交流する機会を設ける。その際、お互いに携わる業務についての情報交換を通して、市役所の幅広い業務について知る機会をつくる。(なお、対象者は入庁1～3年度の職員とし、年齢にとらわれず、明石市の仕事を学ぶ目的を中心に考える。)

## 提言7◆管理職の役割と支援体制

### 管理職に対するサポートを充実させること。

#### <解説>

管理職は部下をマネジメントする立場であり、そのマネジメント業務には人財育成も重要な要素として含まれている。現在の方針には近年使われていない役職も記載される等、実情とそぐわない部分も多い。現状に合わせた各職階の役割の明記を行うとともに、職員にその職階の役割を理解・共有することは非常に重要である。本活動のワークショップやアンケートにて、管理職に対する OFF-JT(研修)の少なさに対して声があがった。実際に、管理職ワークショップの開催後、管理職同士で対話することで新しい視点の発見があることから、継続開催を求める声も上がった。また、管理職、特に課長となった際には、マネジメント方法など新たな知識・スキルを必要とする。以上の内容を踏まえて、管理職研修の充実を図る。

また、各職階の役割を果たすためには上司や部下も含めた組織全体のサポートが必要であり、その点も明記することが望ましい。特に管理職はそれぞれの部下を人財育成も含めてマネジメントする重大な業務を担っている一方で、現在はそのことは理解しつつも他の業務に忙殺されて不十分となっている状況があり、改善が必要である。例えば、現在行われている職階を超えた兼務は業務を効率化できる点はあるが、職員は 2 つの役割を果たす必要が生じ、負担が大きい。先述の通り、管理職(特に課長級)はすでに職階の役割が十分に果たせていない状況も見られることを踏まえ、人財育成の観点から、兼務を見直すべきである。

加えて、アンケートにおいては管理職昇進を希望する職員が少ないという結果が出ており、明石市の将来に影響する由々しき問題である。そのため、管理職に対するサポート体制を充実し、そのことを係長級職員にも感じてもらう機会を設ける。

#### 【アクションプラン】

##### ① 各職階の役割を明記・共有

新しい方針に各職階の役割を明記する。「めざすべき職員像」と同様に、階層別研修の際には各職階の明記された役割を確認・共有する。

##### ② 管理職の役割に「人財育成」を明記

管理職に人財育成という役割を意識付けするため、方針に明記する。

##### ③ 管理職同士のサポート体制の充実

管理職を対象としたワークショップ研修を定期的に行うことで、管理職同士の交流や、新たな知見を得る機会を作る。

(テーマ例)

(1) 人事・人材育成評価制度における課長級の評価方法の見直し

- (2) 業務のスクラップ・効率化を考える
- (3) 組織マネジメントについて
- (4) 入庁 3 年以内の民間経験者職員から民間と比較して市役所の違和感を覚える点(効率が悪い点、改善できるのにされない点など)を聞き出したうえで、管理職 WS にて業務方法の改善検討

④ 研修の充実

管理職業務についての研修を充実したものにする。例えば、マネジメント研修やチームビルディング研修(自己開示術を学ぶ研修)、あるいは人材育成に繋がるコミュニケーション方法を学ぶ研修の機会を作る。研修の開催は内部だけでなく外部研修も利用する。外部研修については特に、カリキュラムを選択し、自分に必要な内容を学べる形が望ましい。また、集合研修だけでなく、動画研修を活用する。

⑤ 管理職がマネジメント業務に注力できる環境の整備

マネジメント業務に注力することが出来るよう、以下の内容を実施する。

(1) 課長兼係長、室長兼課長といった兼務によって組織に悪影響を及ぼす場合は、兼務を見直すこと。

(2) 業務を効率化する。特にスクラップを行う。

(人事・人材育成評価制度において、業務のスクラップが評価される仕組みをつくる。例えば、評価項目に設定、あるいは加点要素とする。)

⑥ 管理職になりたい職員を増やす取り組み

係長級の職員に対し、管理職となった際に必要となる内容の研修を受講する機会を設ける。そして、職員が抱く管理職昇進に対する不安感を少しでも取り除き、管理職希望者を増やすことに取り組む。

## 提言8◆人事配置、引継期間の設定

内示の時期を前倒しして、早期に全職員の異動先がわかるようにするとともに、人事異動の際には、配属理由を示すこと。

### <解説>

現在の明石市は大規模な人事異動が行われる4月1日付人異動の内示が3月の第4週に入ってから発表と、非常に遅い時期となっている。その結果、異動準備に充てられる日数は平日で3、4日しかなく、引継ぎ作業のために時間外勤務や休日出勤を強いられる、引継ぎが不十分になり業務に影響が出る等、大きな支障をきたしている。そのため、内示の時期を早めることで、業務の引継ぎを円滑に行うことができるように改善する。特に、部署のみならず勤務地や勤務形態(土日出勤等)が変わり、通勤方法や育児における子供の送迎等に変化が生じる等、職員の私生活に多大な影響を与える人事異動については、可能な限り早い時期に異動を内示することで、私生活の変化に対する準備を行うことが出来るように配慮する。

また、職員アンケート等では自分が「なぜその部署に配属されたのか」理由を知りたいという声が複数あった。人事部門が人事異動の全てに理由を回答することが困難であることは想像に難くないが、理想である。また、課内の配置については管理職の考えを本人に説明し、期待している姿を伝えることが望ましい。

以上は、年度途中の異動についても同様である。

### 【アクションプラン】

#### ① 適時・適切な異動内示

他市事例も参考にしながら、内示を早め、業務引継ぎを行いやすい環境にする。

(案1)内示を1か月前に発表、異動日までの1か月で引継ぎを行う。

(案2)内示を2週間前に発表、異動日前後2週間で引継ぎを行う。

(案3)神戸市を参考に異動を行う。

(3月下旬に内示発表、4月に管理職、5月に一般職員が異動)

#### ② 異動者への配置意図の説明

管理職より、異動者へ部署内の配置理由や期待する姿を伝える。

特に若手職員は入庁時の希望配属先を管理職が共有したうえで行う。

#### ③ 引継期間の設定と方法の見直し

異動内示後1か月間を公式の引継期間とし、異動後も、前部署における引継業務の実施を行いやすい環境を整備する。また、例えば各課最低限の業務マニュアルを整備し、異動してきた職員が同僚に尋ねなくても課のルール(各書類の保存簿冊等)を把握できるようにする等、引継ぎ方法も改善を図る。

## 提言9◆人事・人材育成評価制度

新たな人財育成基本方針に合わせて、人事・人材育成評価制度を見直すこと。

### <解説>

新たな人財育成基本方針の策定により、評価項目や目標設定の方法が現行から修正が必要になってくる。また、現在の評価制度については職員から改善を求める声も多い。その点を踏まえて、人事・人材育成評価制度(特に目標設定)を見直すことを提言する。その際、部署によっては数値化しやすい目標が設定しにくい、Sランクのつくような目標が立てられないといった声が上がっていることも鑑み、部署ごとの評価方法、あるいは数値化できない目標や単年度では評価が難しい目標をどう評価するかについても考えたうえで見直す。

### 【アクションプラン】

- ① 部署に合わせて評価項目や、目標の見直し  
配属部署による評価の有利不利が生まれないよう、企画・政策立案に携わる事業部署と市役所として不可欠な機能を維持する窓口部署など、評価項目や目標の設定・評価方法を分ける。また、業績評価と能力評価のウェイト(重みづけ)についても現在は50%:50%で固定されているが、その部署が事業部署か、あるいは窓口部署かによってウェイトを変更することも視野に見直しを行う。
- ② 評価するポイントの見直し  
「めざすべき職員像」、各職階に求められる姿に近づくかという点が評価されるように見直し、評価の哲学(基準、方針)をつくる。
- ③ 目標設定、評価方法の見直し  
例えば複数年度にまたがる目標設定を認める(1年目はその中の中間目標で評価する。)など、目標の設定・評価が形骸化しないように見直しを行う。

## 提言 10◆職場環境づくり

多様な働き方が選択できるよう、柔軟に働くことのできる制度を整備すること。  
また、整備するだけでなく、その情報を発信し、運用に最大限の注意を払うこと。

### <解説>

育児・介護等や、地域活動や社会貢献への参加、あるいは兼業をしたい場合に希望する働き方を選択し、柔軟に働くことのできる制度を整備する。希望者が多数になると業務に支障をきたすが、明石市役所はそれ以前に希望する声すら上げられない状況の部署があり、問題である。また、働く環境は採用試験への応募者数・退職者数に密接に関係していると考えられ、多様な働き方(テレワーク、フレックス勤務、週の労働時間を確保した上で週休 3 日勤務をすることの許容、兼業の容認など)を実現することで人財確保にもつながる。

重要なことは制度の新設ではなく、制度の運用であり、運用に最大限の注意を払う。加えて、現行の制度についても職員に対する周知が不十分で活用できていない場合があることから、制度について毎年情報発信をする。

なお、柔軟な働き方の導入と、職員の希望する働き方を全て叶えるは同じではない。部署により働き方の柔軟性には必ず差が生じるため、職員の中に不公平感が生まれる。その不公平感を抑えるため、組織・管理職・職員一人一人がコミュニケーションをとり、希望する働き方の実現に可能な限り努めることで、職員のエンゲージメント(明石市役所に対する愛着や貢献意欲)を高めていくことが重要である。

### 【アクションプラン】

- ① 多様な働き方・柔軟な働き方の実現(制度の新設)  
例えば部署内で意見を出し合い、職員室の合意が得られれば働き方を変えることのできるような、柔軟な働き方ができる制度の創設。
- ② 制度運用時の配慮  
制度の形骸化・不公平感を抑えるため以下の点に注意して運用する。
  - (1) 組織の尊重・個人の尊重  
組織として業務に支障が出ないように注意する。  
他の職員の希望を理解し、お互いに譲歩する。
  - (2) 業務のスクラップ・効率化  
多様な働き方実現のため、不要な業務のスクラップを推進する。
- ③ 毎年の情報発信  
新規採用職員も含めた全職員に対し、現行制度・新設制度の正しい情報の周知と実際の活用例等を情報発信する。

## 提言 11◆職員同士のコミュニケーション(つながり)＞

職員同士の縦・横・ナナメの関係づくりを促進し、多職種・異階層のつながりを増やすこと。

### <解説>

プロジェクトチームが重要課題と考えているものの一つに、「職員同士のつながり」がある。職員同士のつながりの薄さはコミュニケーションの不足であり、縦割り業務の深刻化、情報共有不足などからくるトラブルや職員の離職を招きやすい。本プロジェクトにおいても「ゆるっと交流会」をはじめとし、職員同士の交流を深める活動を実施してきたが、更なる促進が必要である。

関係づくりにおいては、従来の同期入庁職員のつながり、事務職・技術職同士のつながりといった関係だけでなく立場を超えたつながりを目指すものとし、職種・職階の異なる職員同士のつながりを増やす取組みをする。

職員同士のつながりを増やすことは組織力を高める活動であり、業務効率の向上に繋がる。以前の日本では個人の自主的な活動に依存していたが、近年では会社主体で行う組織が増えており、その考え方を人財育成基本方針に取り入れる。

### 【アクションプラン】

#### ① 研修によるつながりづくり【今ある場の活用】

研修を“学ぶ場”だけの機能から、“つながり”を作る機能を加えたものに昇華する。そのために、例えば、以下の内容に取り組む研修を実行する。

- (1) 部署間の連携を円滑にするためのアイデア出し
- (2) ワークライフバランスや職員のモチベーションに関する意見交換
- (3) 明石市の活性化や、市民サービスの向上につながるアイデア出し

#### ② 自主研究グループによるつながりづくり【新たな場の設置】

(※提言◆方針全体方向性①、②と連動)

横・ナナメのつながりを促進するために、コロナ前に実施していた「自主研究グループ活動支援」を再開し、以下の拡充を図る。

- (1) 自主研究グループに登録するメリットを伝え、新団体の登録募集を行う。
- (2) 登録募集を行った後、登録団体一覧表をインフォメーションに掲載し、職員の加入促進を行う。

#### ③ 自主研究グループ活動を正規の勤務時間内に位置付け

プロジェクトチーム活動で実施された「ゆるっと交流会」と同様に、自主研究グループ発案の企画で職員室が意義を認める活動については、正規の勤務時間内に実施できるようにする。

## 提言 12◆方針の改定

今回改定した方針を5年に1回、見直すこと。また、定期的な改定に向け、職員の声を集める仕組みを作ること。

### <解説>

現方針は2006年(平成18年)3月に策定されたものであり、改定までに約20年の間隔があいた。その結果、時代の変化や実際の制度にそぐわない点もみられるようになってきている。今後、このようなことが無いよう、定期的な改定について、具体的に方針に明示する必要がある。

また、今回は本プロジェクトチームが職員の声を集める機能を担ったが、常に職員の声が担当者に届く形が理想的であり、今後の改正にも必要である。職員の声を集める仕組みは、新しい提案を受けるだけでなく、新方針に合わせて導入した制度の検証や、方針と現場のズレを把握することにも役立つと考える。

### 【アクションプラン】

- ① 改定方針の明記  
新方針に「方針の見直し」という項目を作成し、今後の予定を定める。
- ② 改定頻度の明確化  
今回の人財育成基本方針の想定期間を明確にし、例えば10年計画なら、5年に1度中間検証という形で、少なくとも5年に1度内容の確認と更新を行う。
- ③ 職員の声を集める仕組みの構築  
(例: LOGO フォームを利用して、常時投稿できる仕組みを整備する。)
- ④ 職員との共有と早期のリアクション  
早急な改定が必要な場合、改善が容易な場合等は、5年を待たずに部分改定を行う。職員の声に基づき改定する場合は、職員に検討状況を周知できると理想的である。

## 謝辞

- ・ この提言を最後まで目を通してくださった皆様
- ・ 時間を割いてアンケートに協力してくださった皆様
- ・ ワークショップに参加してくださった皆様
- ・ ゆるっと交流会にご参加いただいた皆様
- ・ 職員ヒアリングに協力してくださった皆様
- ・ プロジェクトチームへの参加・活動を許し、  
支えてくださったそれぞれの所属部署の皆様
- ・ 様々なアドバイスをくださった福嶋理事、谷内係長
- ・ 河野室長をはじめとした職員室の皆様 …

この提言をまとめることができたのは皆様の協力のおかげです。

このプロジェクトチーム活動に様々な形で関わり、

協力してくださった全ての皆様に改めて、心より御礼申し上げます。

本当にありがとうございました！



---

## 參考資料

---

## みらい人財育成プロジェクトチーム 活動記録

本市では、中核市への移行や児童相談所の設置などにより、行政課題の複雑化、多様化がますます進んでおり、必要な人財を確保・育成することや、誰もがやりがいを感じられる、働きやすい職場環境を整えることの重要性が高まっています。こうした状況をふまえ、職員の人財育成の大きな方向性を示す「明石市人材育成基本方針」について、職員の声を聴きながら改定に向けた準備・検討を行うため、新たに庁内プロジェクトチームを設置しました。

【検討組織】プロジェクトチーム方式（事務従事）

みらい人財育成プロジェクトチーム

【設置期間】2024年8月1日～2025年7月31日

【構成員】庁内公募により、10名程度を選任

【取組内容】① 人財育成、職場環境の整備、人財確保、エンゲージメント等について、ワークショップやアンケートなどで、幅広い職員から声を聴く。

② 上記の内容やその他の取り組みを庁内に発信する。

③ 「(仮称)人財育成・確保基本方針」策定に向けた提言をとりまとめる。

※ 取り組みの詳細や進め方は、プロジェクトチームで決める。

### ◆ みらい人財育成プロジェクトチームメンバー（2024年8月1日時点）

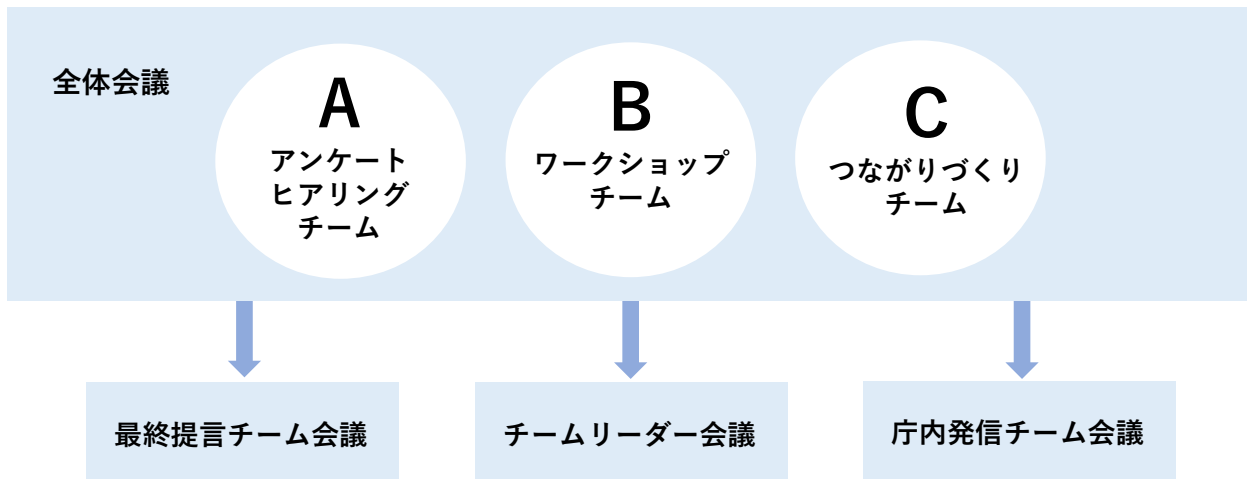
NO	氏名	職種	役職	所属
1	稲田 真貴	事務職	主任	産官学共創課
2	仲宗根 貴彦	事務職	係長	コミュニティ・生涯学習課
3	藤原 さやか	事務職	課長	インクルーシブ推進課
4	南 奈津子	事務職	係長	大久保市民センター
5	山本 大晃	化学職	技術職員	環境保全課
6	上田 美彩瑛	事務職	事務職員	福祉施設安全課
7	山本 雅	福祉職	主任	生活福祉課
8	酒井 佐紀	事務職	事務職員	生活福祉課
9	檀上 知秀	事務職	事務職員	地域共生社会室
10	児玉 奈那	保健師	保健師	高齢者総合支援室
11	大森 忠矢	事務職	事務職員	都市総務課
12	鈴木 啓祐	土木職	主任	水道局工務担当
13	風間 寛文	消防職	主任	消防署二見分署

## みらい人財育成プロジェクトチーム 活動記録

プロジェクト活動を通じて「職員の声を聴く」「職員同士のつながりを作る」「自分たちのことを考え直す」ため、全体会議と並行して、13名のメンバーを3つのチームに分けて活動しました。

### ❖ 全体会議の開催実績

全体会議	日時	テーマ
第1回会議	2024年8月2日	活動内容の共有
第2階会議	2024年8月27日	活動内容の検討 チーム分け
第3回会議	2024年9月10日	活動のスケジュール調整 チーム会議
中間報告会	2025年1月6日	活動報告
第4回会議	2025年1月16日	提言案の作成 活動延長の協議
第5回会議	2025年3月11日	アンケート調査結果の検討
勉強会	2025年3月27日	好事例・人事施策体系の勉強
第6回会議	2025年4月28日	目指したい職員像の検討
第7回会議	2025年5月22日	提言内容の整理・報告方法の検討
第8回会議	2025年7月7日	人財確保の検討
最終報告会	2025年8月29日	提言・活動報告



---

## 活動内容

---

# 職員の「声」を聴く

## 「 職員アンケートの実施 」

実施時期	2024年10月8日～31日（23日間）
対象者	全職員（3,181名）
回答者	<b>1,735名</b>
回答率	約55%
実施方法	オンライン又は紙による調査
質問項目	約60問（職種・職階によって差がある）

### 【アンケート項目】

- ① 基本項目
- ② 仕事
- ③ 能力開発・研修
- ④ 人事評価・人事異動
- ⑤ 職場環境
- ⑥ 人財確保

## 「 ヒアリングの実施 」

アンケートでは把握することが難しい職員の生の声を拾い上げるために、全職員（3,181名）のうち、希望者及び無作為抽出により、幅広い部署から様々な職階の人を対象に**52名**にヒアリングを実施。

### 【実施期間】

2024年11月26日（火）～2025年1月17日（金）

### 【ヒアリング項目】

- ① 人財育成
  - ② 職場環境
  - ③ 人財確保
  - ④ エンゲージメント
- ※希望者からは全項目、  
無作為抽出者からは2項目

## 「 庁内発信 」 （全4回）

プロジェクト活動等に関する意見を随時募集

みらい人財育成プロジェクトチームからのニュースレター

# みんなの みらい

【第1号】

こんにちは。みらい人財育成プロジェクト・広報担当です。  
8月から活動を始めましたプロジェクトですが、メンバーだけが取組んでも、このプロジェクトは成功しません。  
1人でも多くの職員に参加していただくことが成功のカギとなります。

人生100年時代と呼ばれる今、生き方や価値観が多様化する中で、  
私たち自身はどんな「働き方」を望みますか？  
名古屋職員として、どんな「人材」に成長したいですか？  
プロジェクトは、「私たちのみらい」について、みんなで作るチャンスです！  
ぜひ、一冊に電えましょう。

プロジェクトチーム及びチーム活動に関する意見はコチラへ



### 今後の活動

**第2回 ワークショップ**  
1月22日（水）  
9:30～  
@北庁舎5階 ゆほびかホール

詳細は、後日お知らせします。  
上記日程のご予定をお断りいたします！

**第2回 ゆるっと交流会**  
for入庁1～3年目職員  
12月24日（火）  
詳細は通知のとおり

**第3回 ゆるっと交流会**  
2月17日（月）  
PM

詳細は、後日お知らせします。  
上記日程のご予定をお断りいたします！

ゆるっと交流会の開催テーマを募集しています。  
交流したいテーマがある方は、コチラから情報提供ください。



<https://h3.jp/godform-st-2024-01-12/entry/7277>

# 職員同士の「つながり」を生み出す

## 「ゆるっと交流会の実施」 (全3回)

### 「LoGoチャットアイコン 変更キャンペーンの実施」

みらい人材育成プロジェクト

### LoGoチャット アイコン変更&プロフィール編集 プロジェクト

職員のコミュニケーション促進を目的として、LoGoチャットのアイコンを自分の写真や好きなものなどに変更したり、プロフィールを編集して自分の仕事や職務情報を知ってもらうキャンペーンを行います。

**取り組み内容**

- 【1】アイコン変更  
自分の写真や好きなものなど、自由に変更しましょう。
- 【2】プロフィール編集  
今取り組んでいる仕事や職務情報などを自由に記入しましょう、アイコン等を多く併記してつながりやすいつながりを作ろう！

**変更&編集期間**  
10月8日～10月31日

アイコン変更・プロフィール編集の操作方法は、次のページをご覧ください。

LoGoチャットを使用し、職員同士のコミュニケーションを「増やそう」しましょう！

【事務局】みらい人材育成プロジェクト 内線7447

回	テーマ	参加人数
第1回	いきいき育児	24名
第2回	入庁1～3年目職員交流会	122名
第3回	入庁4年目つながり深める研修	25名



### 「あいさつキャンペーンの実施」 (全4回)



10月の会話のタネ  
「最近のプチ贅沢は？」

～このカードの使い方～

- ①互いに名前を呼び合おう
- ②批判・否定するはもったいない
- ③飾らないあなたが一番良い！

みらい人材育成  
プロジェクトチーム

## あいさつ キャンペーン

あいさつを交わすことで、会話のきっかけを作り、同じ職場の先輩・後輩や同じフロアの気になる人とのつながりを作りましょう！

—実施日—  
**10月11日【金】**  
8時20分～50分

プロジェクトメンバーが正面玄関に立ちあいさつをします！

また、あいさつの際に、職員同士の会話のきっかけとなる「会話のタネカード」をお渡ししますので、カードに書かれた「タネ」をもとに、職場での会話に使ってみてください。

「タネ」の内容はお楽しみ！

この機会にいる人々とつながりを作ろう！

みらい人材育成  
プロジェクトチーム +  
職員安全衛生委員会  
コラボ企画

## コラボ第1弾 あいさつ キャンペーン

あいさつを交わすことで、会話のきっかけを作り、同じ職場の先輩・後輩や同じフロアの気になる人とのつながりを作りましょう！

—実施日—  
**5月13日【火】**  
8時20分～50分

あいさつの際に、職員同士の会話のきっかけとなる「会話のタネカード」をお渡ししますので、カードに書かれた「タネ」をもとに、職場での会話に使ってみてください。

「タネ」の内容はお楽しみ！

この機会にいる人々とつながりを作ろう！

### 「福祉職交流会の実施」 参加人数：30名



