

## 「人財確保等検討会議」から市長へ最終報告を行いました ～ 市職員は人財！ 人財の確保に向けて ～

本市では、適切な市民サービスを提供し続けるために不可欠な職員(=「人財」)の確保に向けた取組の推進に向けて、「人財確保等検討会議」を設置し、働きがいや良好な職場環境等について検討を進めてきました。

この度、『職員が「働きがい」と「組織への愛着」を実感できる市役所へ』と題し、今後の取組の方向性について、同検討会議から市長に対して最終報告を行いましたので、その内容をお知らせします。



【最終報告の様子】

今後は、令和8年度より新設する「働きがい向上推進室」や理事(人材活躍推進担当)において、人財確保等検討会議でとりまとめた「人財マネジメント改革」、「納得感の向上」、「業務・組織改革」の3分野(10項目)の取組の方向性に基づく具体的な取組を検討していきます。

### 1 市長報告について

#### (1)日時

令和8年3月25日(水) 午前9時から9時30分まで

#### (2)場所

相模原市役所本庁舎本館2階 第1特別会議室

#### (3)市長コメント

- ・72万市民の生活を支え、幸せを実現するのは職員である。
- ・本市が「幸せ色あふれるまち」になるためには、職員が元気に生き活きと働く必要がある。
- ・職員が、「働きがい」や「やりがい」を持って、前向きに挑戦できる職場づくりに取り組んでいく。

## 2 「人財確保等検討会議」について(構成員・検討経過)

### (1)構成員

座長	奈良副市長
構成員	各局長等(16名) 公募職員(27名:主事級~副主幹級)
事務局	人材育成課

### (2)検討経過・予定

月	日	会議等
令和8年 1月	23	人財確保等検討会議(第1回)
	30	公募職員と座長等との意見交換会(第1回)
2月	2	公募職員と座長等との意見交換会(第2回)
	12	人財確保等検討会議(第2回)
	18	有識者と公募職員等との意見交換会
3月	3	公募職員・事務局打合せ
	10	人財確保等検討会議(第3回)
	12	市長への中間報告
	23	人財確保等検討会議(第4回)
	25	市長への最終報告

【お問合せ先】

人材育成課

直通電話 042-769-8332

# 職員が「働きがい」と 「組織への愛着」を実感できる市役所へ

令和8年3月25日 市長への最終報告  
取組の方向性まとめ（人財確保等検討会議）

## 最重要メッセージ

市民サービスを支えるのは「職員」  
「採用の強化」に加え、  
「働き続けたい組織」への転換が必要



人財マネジメント

×

納得感の向上

×

業務・組織改革



働きがいの向上

・  
選ばれる自治体へ

# 1. 危機感の共有 | 人財面の構造課題は、既に顕在化している

Why now

定着・健康・採用・業務負荷に係る状況が同時進行で悪化

退職者数

約2倍

5年前比較

長期病気休業

高水準

政令市比較でも課題

採用倍率

低下傾向

他自治体・民間との競合

枠外定数要求

約3倍

令和元年度比

このままでは  
「採用しても、  
残らない」  
状態が続く

## 現場で起きていること

- 若手・中堅・管理職の各層で離職が増加し、特に一定の経験を積み、力をつけた30代以降の流出が組織運営に直結している
- メンタル不調や高負荷感が、個人の問題ではなく組織課題として表れている
- 採用競争が厳しさを増す中、入庁後の定着・成長などを含めた人財戦略が不可欠である



## 危機の本質

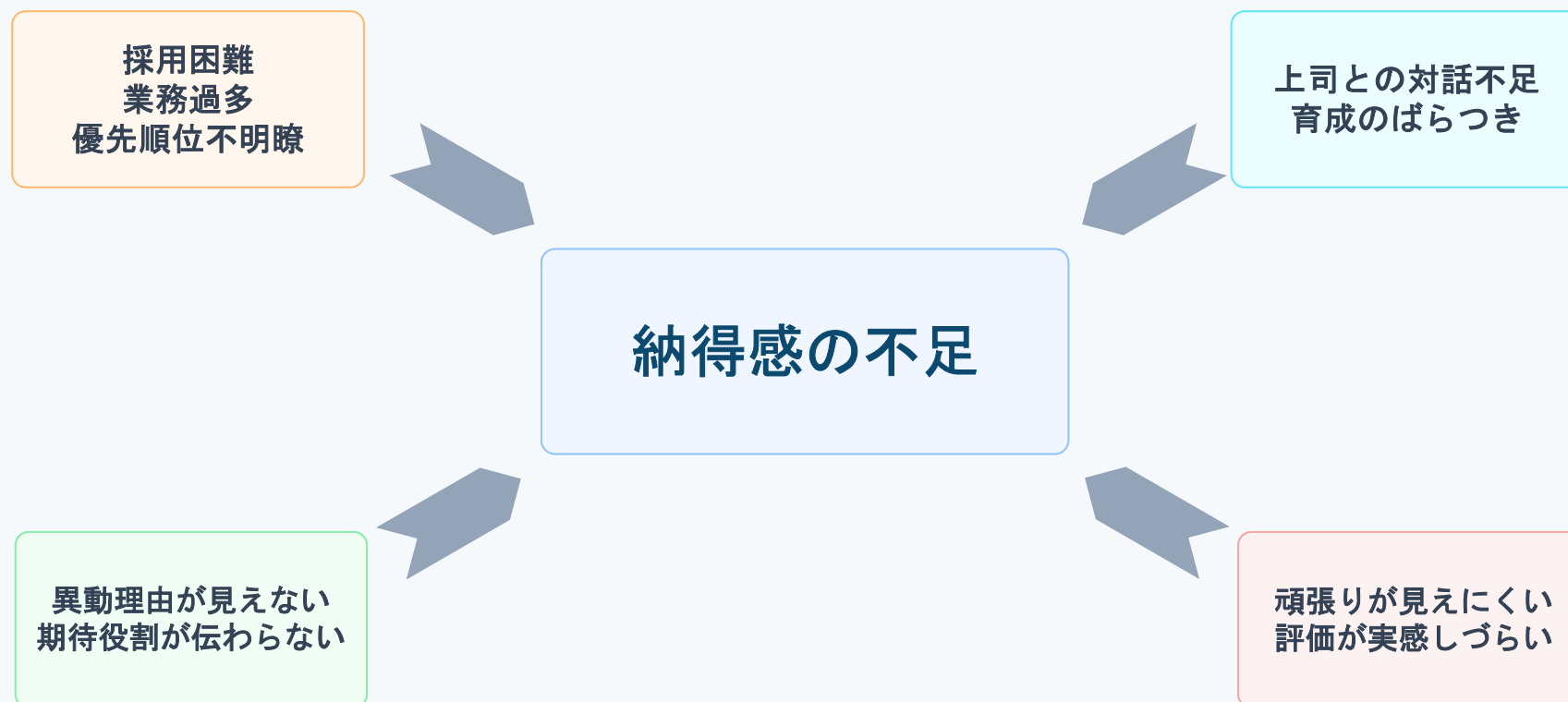
人数不足だけではない。  
マネジメント・納得感・業務構造  
の課題が重なり、  
離職・不調・生産性低下という  
負の連鎖を生んでいる。

## 2. 課題の核心 | 離職は単一要因ではなく、「納得感」の不足として現れている

制度だけではなく、日々の関係性・配置・仕事量が影響

Key issue

示唆：離職対策は「採用」だけでは解決しない。組織内の納得感を高める改革が、定着・成長・挑戦の土台になる。



### 3. 基本方針 | 3つの改革（10項目）の推進

3 reforms



#### ① 人財マネジメント改革

- 管理職のマネジメント力の底上げ
- 1on1等の対話を仕組み化
- 部下の育成を評価に反映



#### ② 納得感の向上

- 異動時の期待役割等の共有
- 給与等の見直し
- 表彰など承認の見える化
- 若手・ミドルシニア支援



#### ③ 業務・組織改革

- 事業スクラップ・業務棚卸し
- 管理職のプレイヤー脱却
- 働き方改革・DX推進

3つの改革を推進することにより、「働き続けたい」「挑戦したい」という組織文化が醸成される。

## 4. 改革の柱① | 人財マネジメント改革

Pillar 1

マネジメントの個人差を減らし、対話と育成を当たり前にする

### 現状

管理職のマネジメント能力が弱く、人が育たず、活かされていない状況

### ねらい

上司と部下の関係性を改善し、不満・不調・停滞を早期に把握する

### 取組

1

- ・ マネジメント力の底上げ
- ・ 全職員共通の行動指針等作成

2

1on1等の仕組み化による対話不足の解消

3

部下の育成を管理職評価に反映

### 期待効果

「育成」「支援」等を管理職の必須の役割とし、個人依存のマネジメントから脱却する

## 5. 改革の柱② | 納得感の向上

Pillar 1

配置・評価・承認を見える化し、「言っても変わらない」空気を変える

### 現状

人事・評価・処遇に対する不信感や不透明感が蓄積し、納得感が低下

### ねらい

職員一人ひとりがこの職場で働き続ける理由を見出せる状態をつくり、納得感の向上を図る

### 取組

1

異動時の期待・役割の伝達

2

給与等の見直し

3

承認・称賛の見える化

4

- ・若手、ミドルシニアの重点支援
- ・採用の強化

### 期待効果

個人の行動変容を促進し、組織のパフォーマンスを向上させ、職場風土の変化と主体的に成果を生み出す体制へ転換する

## 6. 改革の柱③ | 業務・組織改革

Pillar 1

業務過多を放置しない。挑戦できる余力を生み出す

### 現状

増え続ける業務に対し、  
やめる・減らす仕組みや  
柔軟な働き方、欠員職場を  
支える仕組みが脆弱

### ねらい

管理職がマネジメントに専念  
できる状態をつくり、現場の  
疲弊を抑えながら、真に必要な  
施策に集中する

### 取組

1

- ・業務の棚卸し  
(縮小や廃止等)
- ・負担の平準化

2

管理職の  
負担軽減

3

- ・働き方改革
- ・DXの推進
- ・執務環境等の  
改善

### 期待効果

重点施策への人財の再配分を行うとともに、新規課題への対応  
余地の創出や長時間労働を是正する

## 7. 今、着手しない場合のリスク

「様子見」しても改善は見込めない

### 人財流出の加速

若手・ミドルシニアの流出が続き、  
将来の管理職候補や専門人材の層が薄くなる

### 現場の疲弊・不調の固定化

高負荷と不調が慢性化し、  
組織としての機能が低下する

### 組織力の低下

育成・改善・挑戦に時間を割けず、  
組織としての能力が下がる

### 市民サービスへの影響

採用難・離職増が適正な事務執行や  
事業推進の妨げとなる

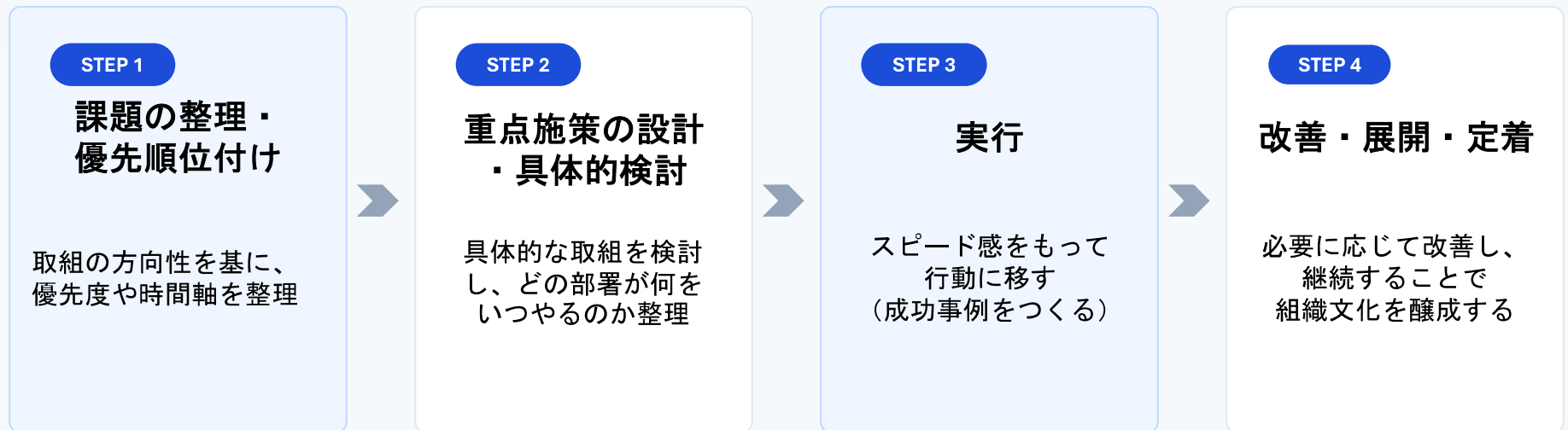
## 結論

人財確保、組織・人財マネジメントは「余裕ができたならやるもの」ではなく、  
「働きがい」と「組織の仕事力」の持続性を確保するために、不断の取組が不可欠な基盤施策

## 8.令和8年度の進め方 | 市長・副市長のリーダーシップの下、各局等の主体的・積極的な取組が必要

スピード感と継続的改善を両立

優先度の高い取組からスピード感を持って実施し、必要に応じて改善を図る



推進の考え方：速やかに着手し、一度の取組で十分な成果が得られなくても、必要な改善を図りながら取組を継続する

## 9.最後に

市民サービスを支えるのは「職員」  
「働き続けたい組織」への転換が必要

- ◆市民の暮らしを支えているのは、日々市民と向き合っている「職員」です
- ◆その職員を組織としてしっかりと守り、支えながら、職員が安心して働き、生き生きと力を発揮し続けられる職場づくりに本気で取り組んでいくことが重要です

# 人財確保等検討会議

## 「取組の方向性」

### 市長への最終報告

令和8年3月25日

<最重要メッセージ>

市民サービスを支えるのは「職員」  
「採用の強化」に加え、  
「働き続けたい組織」への転換が必要

## 取組の方向性

### 1 現状

#### 【職員・組織の実態】（総務局離職防止対策分析検討チーム調べ）

- ◇ 業務量と実人員
  - ➡各局からの枠外定数要求は令和元年度比で約3倍。育休者・休職者は、近年200人前後で推移。採用倍率は低下傾向
- ◇ メンタル疾患・ストレスチェック
  - ➡メンタル疾患長期病気休業は増加傾向で、政令市の中でも休業者割合が高い。人員に関する項目（特定の人に負荷が偏る・人の補充）、業務に関する項目の改善要望率が高く、報酬への不満、経営層への信頼が徐々に悪化
- ◇ 職員意向調査
  - ➡全体の3分の1にあたる職員（1,058人）が、仕事量が多く、質も難しい（高負荷業務）と感じている。そのうち、15.2%（160人）は仕事への遣り甲斐がなく、異動希望も多い傾向
- ◇ エンゲージメントサーベイ
  - ➡「仕事仲間との関係」、「同僚からの困難時の支援」など、周囲（人間関係・支援等）との関係性は比較的良い一方で、「挑戦する風土」、「ミッション・ビジョンへの共感」など、組織（組織風土・理念戦略等）との関係性は比較的悪い
- ◇ コンプライアンス意識調査
  - ➡『やりがいがある』：副主幹・主査級が低い。市民局が1番低く、消防局が1番高い。『誇りや使命感がある』：主事・主任級が低い。執行機関が1番低く、教育局が1番高い。『気軽に相談・意見交換ができる』：全ての部局で80%以上
- ◇ 退職者数
  - ➡5年前比較で2倍超（R2:70→R7 暫定:153人）。令和5年度以降の退職者数の増加要因は、30代以降の増加であり、年々、主力となる職員の退職数が増加。近隣自治体と比較しても高く、特に50代の退職者が多い傾向
- ◇ 退職理由
  - ➡「人間関係」、「業務量」、「時間外」、「上司」、「評価」等、職場環境及びマネジメントに関する要因が多く、個人事情よりも、組織・業務体制に起因する要因が離職理由の中心。一方で、資格取得やキャリア形成を目的とした前向きな離職（転職）も一定数存在

#### 【現状の課題】

- ◇ 評価・処遇への納得感不足
- ◇ マネジメントのばらつき・コミュニケーション不足
- ◇ 業務過多・負荷の偏り・欠員補充の遅れ
- ◇ 異動・キャリアの不透明さ
- ◇ 承認・感謝文化の希薄さ

## 2 取組の方向性（10項目）

### 【基本的な考え方】

次の3分野を軸に、優先度や時間軸などを勘案しながら、職員が「変わり始めた」と実感できる取組に着手していく。

《1》人財マネジメント改革 ・ 《2》納得感の向上 ・ 《3》業務改革・組織改革

### 【《1》人財マネジメント改革】(3項目)

#### ① 特別職・管理職のマネジメントスキルアップ・意識改革

マネジメントに関する個人差の縮小や全体的な底上げを図り、メンタル不調の予防や離職抑制を図るため、研修やサポート体制の充実や、マネジメント成功事例のロールモデルの共有等を検討する（管理職となる前からの人材育成体制を含む）。また、全庁的な意識改革に向け、人財マネジメントの根幹となる全職員共通の基本理念や行動指針等の作成について検討する。

#### ② コミュニケーションの活性化

定期的な1on1ミーティングや、局部長との意見交換・相互理解・意思共有など、対話不足の解消や心身の不調・不満の早期発見、メンタル悪化の未然防止に向けた仕組みを検討する。

#### ③ 管理職等の評価に「育成」を反映

管理職等に必要なスキルである育成能力を評価する視点が不足していることから、業務管理だけでなく、「部下の育成」に係る評価項目を設定し、双方向評価結果などを踏まえた、管理職等としての適性を適切に評価し、昇級・昇任・配置に反映する制度を検討する。

### 【《2》納得感の向上】(4項目)

#### ④ 異動や担当替え時の理由・期待役割の相互理解の向上

キャリアの見通しを持たせるとともに、異動によるストレスを軽減し、やりがいやエンゲージメントの向上を図るため、適切な在籍期間や引継体制、異動や担当替えの理由、期待される役割を伝える仕組み等について検討する。

#### ⑤ 評価制度の効果検証・インセンティブ強化・給与等の見直し

他自治体との比較などにより、本市の給与等の水準を検証するとともに、頑張っても差がつかないという現状を打開し、職員の達成感やモチベーションの向上と行動変容を促すため、評価制度と給与制度の抜本的な見直しを検討する。

#### ⑥ 承認・感謝・称賛文化の仕組み化

フィードバック不足の解消と、職員のやりがいやエンゲージメントの向上を図るため、サンクス制度や表彰制度等のやりがいを可視化する仕組みを検討する。

### ⑦ 若手職員（勤続年数の浅い職員）・ミドルシニアの重点支援

若手職員の将来に対する不安の軽減を図るため、採用の強化に加え、採用前からの業務内容や働き方等についての周知、採用後のキャリア面談、職員個々の適性を適切に把握し、能力を最大限発揮できる仕組みなどについて検討するとともに、達成感や帰属意識を育むため、職員のアイデアを形にできる仕組みを検討する。

一定の経験やスキルがあるミドルシニアの離職の抑制に向け、業務環境や給与等の改善、他自治体、民間企業からの転職を促進させる方策等を検討する。また、若い職員が責任ある職に挑戦できる仕組みを検討する。

## 【《3》業務改革・組織改革】(3項目)

### ⑧ 業務の棚卸し（事業スクラップ）・負担の平準化等

業務が増える一方で、減らす議論が不足していることから、業務過多の現状を構造改革し、ゆとりの創出やメンタル予防につなげるため、廃止、縮小、簡素化、民間活力の活用等の対象事業を抽出するための具体的な手法を検討する。また、トップダウン業務については、必要性・実現性・効率化の観点から、ボトムアップとは異なる意思決定フロー等を検討する。さらに、突発的な業務や、育児・介護・傷病休暇等取得者の担当業務への対応が、特定の職員等に偏っていることを是正し負担の平準化を図るための人員配置や負担感、心理的ストレスの低減に向けた手当等のフォロー体制を検討する。

### ⑨ 管理職の負担軽減（プレーヤー業務整理）

管理職がプレーヤー化していることから、職位に応じた役割について共通理解を図り、部下に任せる意識を醸成するとともに、業務・組織・人財マネジメントを十分に行えるよう、現在管理職が行っている業務に係る分担の在り方や必要性等の整理や補助ポストの設置等について検討する。

### ⑩ 働きやすい執務環境等の整備

職員が心身の健康を保ちながら、ストレスなく能力を最大限に発揮するため、清潔で整理整頓された執務環境等の整備を進めるとともに、育児や介護など様々な事情を抱える職員など、全ての職員がライフステージに関わらず、働き続けることができるよう、DXの速やかな推進などによる業務の効率化、選択的フレックスタイムや週休3日制の導入などの柔軟な働き方を検討する。

### 3 令和8年度の取組の推進について

- 市長・副市長によるリーダーシップの下、総務局を中心に各局等が主体的・積極的に取組を推進する庁内横断的な環境や体制が必要
- 令和8年度より新設される「働きがい向上推進室」や理事（人材活躍推進担当）において、人財確保等検討会議でとりまとめた本取組の方向性に基づく具体的な取組について各局等を主導し、検討、意思決定を行い、全庁挙げて取り組むことが必要

- ・具体的な取組の検討に当たっては、人財確保等検討会議や意見交換会における意見、公募職員の意見票、総務局離職防止対策分析検討チームの分析検討結果等を踏まえるとともに、必要に応じてデータ等を収集、分析、活用することが必要
- ・取組の検討に当たっては、優先度や時間軸等を整理することが必要
- ・取組の実施に当たっては、パッケージ化に拘ることなく、優先度の高いものからスピード感を持って着手することが必要
- ・課題の原因が単一でないことや状況に応じて変化していくことを考慮し、効果の確認や取組の再検討を行うなどPDCAを運用することが必要
- ・人財確保等の取組を広く職員に伝え、「働き続けたい組織」への転換に向けた機運を醸成できるよう、定期的に職員に向けて取組状況に係る情報発信を行うとともに、経営層は十分に職員との対話を図ることが必要