

## 令和7年度 委員会行政視察実施報告書

(視察箇所ごとに作成)

委員会名	総務委員会
参加委員	◎石合祐太 ○矢島昭徳 泉弥生 村越深典 松尾卓 斎藤達也

◎委員長、○副委員長

### 1 上田市での課題と視察の目的

上田市は、今まで大きな災害がない市であるが、能登半島地震においては予想もされていない場所での発生と日本国中が安心できない状況である。市においても「災害は必ずやってくる」と考え、防災減災は最大限に備えることを最重要として、災害発生から避難、復興まで一日でも早く解決に向かわなければならないと考える。兵庫県神戸市において、平成7年1月17日に発生した「阪神淡路大震災」の対応、復興に向けての取組など安心安全のまちづくりを参考に課題の解決に資する。

### 2 実施概要

実施日時	視察先	兵庫県神戸市
令和7年7月2日（水） 14時00分～15時30分	担当部局	危機管理局 消防局予防課
視察事業名	防災・減災の取組について	
報告内容	<p>1 視察先の概要 兵庫県の南東部に位置する市であり、県庁所在地。政令指定都市で、垂水区、須磨区、長田区、兵庫区、中央区、灘区、東灘区、北区、西区の9区から構成される。面積は 557Km<sup>2</sup> 人口は 151 万人であり、近畿地方では、大阪市に次ぐ第2位の都市である。</p> <p>2 視察先の特徴 海と山の迫る東西に細長い市街地を持ち、十分な水深のある扇状入り江部に発展した理想的な港湾である神戸港を有する日本を代表する港町、港湾都市。 1995 年の阪神・淡路大震災によって市内の経済機能は壊滅的の被害を受けたが、今もなお全国有数の経済都市としての地位を維持している。 神戸市は、阪神工業地帯に属する工業都市で、臨海部を中心に貿易、造船、鉄鋼、機械、製造、ゴム、真珠加工他、ファッショニ、パン、洋菓子、日本酒などの産業も盛んである。 観光地としては、日本三大中華街の1つ南京町や神戸外国人居留置、北野異人館街、神戸ハーバーランド、有馬温泉があげられる。</p>	

人口 100 万人以上の都市としては屈指の農漁業地域でもある。

### 3 観察事項について

#### ◎阪神淡路大震災の概要

発生日時 1995 年 1 月 17 日 午前 5 時 46 分

震源地 兵庫県淡路島

地震の規模 マグニチュード 7.3

最大震度 7 (国内観測史上初の大きさ)

#### ◎人的被害の状況

死者 兵庫県内 6,434 人 (内神戸市内 4,571 人 [約 7 割])

行方不明者 兵庫県内 3 人 (内神戸市内 2 人)

負傷者 兵庫県内 43,792 人 (内神戸市内 14,678 人 [約 3 割])

#### ◎建物被害の状況

全壊 67,421 棟、半壊 55,145 棟

#### ◎ライフラインの被害状況

・電気：市内全域停止 (7 日後に復旧)

・電話：約 25% 停止 (15 日後に復旧)

・水道：市内ほぼ全域停止 (91 日後に復旧)

・下水道：東灘処理場の機能停止など (135 日後に復旧)

・ガス：約 80% 停止 (85 日後に復旧)

・クリーンセンター：全クリーンセンターが運転停止 (35 日後に復旧)

#### ●経済的損失 (推計値)：6 兆 9 千億円 (神戸市内総生産 1 年分に相当)

復旧において一番困難だったことは水に関わることであった。そこからライフガイドラインの整備から取りかかったが、水道、下水道の復旧には時間がかかった。震災後、ハード面の整備を行うため、行財政改革、人員削減など経費削減を行い、整備事業に予算を充てた。その結果 2019 年にようやく都市計画を進めることができた。

災害時の水道の確保として市街地の地下に新しく送水ルートを構築し、合わせて、大容量貯水槽等も含めて工事を行い 2016 年 3 月に完成している。

下水道については、もともと 4 つあった処理場をつなげる下水道ネットワークシステムを 2011 年 5 月に完成している

#### 災害時の水道の確保 (大容量送水管) [2016年3月完成]

上水道のバックアップ機能として、市街地の地下に新しく送水ルートを構築  
貯留可能水量: 59,000m<sup>3</sup> (市内 12 日間分の飲み水の量)

このほか大容量貯水槽等も含めて、全市民の 26 日間分の飲み水を確保  
(1 人 3L × 150 万人 × 26 日間)



#### 下水道の確保 (下水道ネットワークシステム) [2011年5月完成]

下水処理場が機能停止した場合、  
汚水を他の処理場に送水し処理できるよう、  
市内 4 つの処理場を、  
下水道管路 (ネットワークシステム) でつなぐ。



## ① 防災対策として組織体制の構築、庁内の横断的な対応

○市長が本部長として神戸市災害対策本部を設置する。職員配備計画として防災指令を4項目（待機、第1号、2号、3号）として、各基準を設け対応している。

- ・全職員がすぐに参集する「全市防災指令第3号」

神戸市内で震度6弱以上の地震が発生した時、兵庫県瀬戸内海沿岸に対して、気象庁から大津波警報が発令されたとき、大規模な災害が発生する恐れがある、あるいは発生したとき。以上の3つが発生した時の職員の対応として、出動場所を以下の通り決めている。

所属動員（各自の職場に出動）

直近動員（事前に指定された自宅の最寄りの区役所に出動）

待機宿舎（職員寮）入居者は危機管理局に出動

○市長・副市長指定職員として、災害発生時に市長・副市長の登庁困難な時など、近くに住む職員が支援する。

○避難所の開設・運営  
は区役所が対応する  
が、迅速な避難所運営  
が可能となるよう庁内  
カウンターパート方式  
を導入し避難所の近く  
に住む職員が初動体制  
に取り組む。

### 災害時の神戸市の体制（職員配備計画）



## ② 災害対策として防災訓練や防災資機材、防災食品など、震災の教訓を生かして変更した事業

○防災減災の取組 防災DXのシステム

- ・「リアルタイム防災情報」の市からの発信

・「LINEを活用した神戸市災害掲示板」による市民同士の情報共有・共助の取組

- ・「VACAN」を活用した避難所の開設・混雑状況の公開

発生時に使用できるように、絶えず市から発信し慣れて頂いている。

○避難所の環境整備

避難所に電気がないことで、不安になる人が多い。避難者の方々が明るい環境で過ごせるように、「外部給電・神戸モデル」を整備。「外部給電・神戸モデル」は、停電の際に、電気自動車などから電気を供給し、照明の一部を点灯させる取組。避難所に指定されている全ての市立小中学校・高校に外部給電用の設備を設置している。

○帰宅困難者支援システム

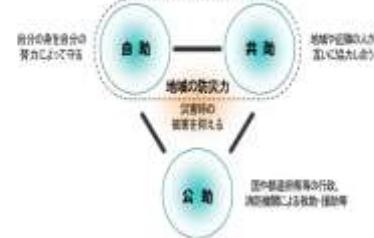
帰宅困難者の予想は、平日で20万人、休日でも13万人と想定されてい



るため、支援のために構築した。

### ③ 防災福祉コミュニティ

○殆どの自治体では市町村が運営しているが神戸市では消防局が運営している。防災福祉コミュニティ結成の背景は、大規模災害発生時など、多数の火災・被救助者が発生した場合、消防、警察、自衛隊だけでは対応できない。1人でも多くの命を救うためには市民による災害時の初動対応が必要である。自助、共助、公助が大事となる。



### ○結成状況

- ・平成7年度はモデル事業として26地区、平成9年度から防災福祉コミュニティ事業として、年に10~20地区結成し、平成20年191地区に結成完了。
  - ・構成は、消防団、自治会、婦人会、老人クラブ、民生児童委員協議会、PTA、青少年育成協議会、商店街、企業、ボランティアなど。

#### ○活動内容や防災リーダーの育成状況

- ・災害に対応できるための技術、知識の習得として、年1回の地域全体での大規模な訓練（総合訓練）、地区やテーマを決めた訓練（ブロック訓練）などを行い、訓練回数は約1,300回となっている。1防災福祉コミュニティあたり6～7回行っている。
  - ・市民防災リーダー研修は、各消防署において毎年実施し、令和6年度は約1,300人養成。主に防災リーダーの役割講座、小型動力ポンプや消火器の取り扱いなど研修。
  - ・他にも、防災マネジメント研修を実施し、統括防災リーダーの育成。令和6年度は約300人育成。

#### ○防災福祉コミュニティの活動への支援

## ■ 消防係員地区担当制

すべての防災福祉コミュニティに対して消防係員の担当者をつけ、訓練支援や助言などを行っている。

### ■ 活動経費の助成

- ・運営活動費の助成（上限14万円/年）  
組織の運営や防災活動の実施に必要な経費の助成
  - ・提案型活動費の助成（上限20万円/年）  
地域特性を持った活動や先駆的な活動に対する助成

## ■ 防災資機材の整備助成

防災活動に必要な資機材の更新等を行うための助成

品番	名 称	内 容	イメー ジ
0001	織機用コントローラー トロリーパネル	専用のモニタ画面で操作ができます。専用のモニタ画面で操作ができます。専用のモニタ画面で操作ができます。	
0002	リモコン	リモコン操作で簡単な操作ができます。リモコン操作で簡単な操作ができます。リモコン操作で簡単な操作ができます。	
0003	本体	本体の操作部とモニタ画面で操作ができます。専用のモニタ画面で操作ができます。専用のモニタ画面で操作ができます。	
0004	モニターフレーム	モニタ画面を保護するフレームです。モニタ画面を保護するフレームです。モニタ画面を保護するフレームです。	
0005	モニターフィルム	モニタ画面を保護するフィルムです。モニタ画面を保護するフィルムです。モニタ画面を保護するフィルムです。	
0006	モニターフィルム	モニタ画面を保護するフィルムです。モニタ画面を保護するフィルムです。モニタ画面を保護するフィルムです。	
0007	モニターフィルム	モニタ画面を保護するフィルムです。モニタ画面を保護するフィルムです。モニタ画面を保護するフィルムです。	
0008	モニターフィルム	モニタ画面を保護するフィルムです。モニタ画面を保護するフィルムです。モニタ画面を保護するフィルムです。	

防災教材の一例

	<p>○活動への支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「BOKOMI サポーター制度」 防災に関する専門的な知識やコンテンツを有する個人・団体等をあらかじめ登録し、防災福祉コミュニティがその登録団体の中から支援してほしい個人・団体を選び地域活動を支援する制度。支援の例として、訓練の企画立案支援、防災学習支援、楽しく学べる防災プログラム、災害食のアレンジ体験など</li> <li>・「防災ジュニアチームの育成」 防コミニと小中学校が連携し地域一体となって防災教育や訓練を行うものとしている。この時の指導者は、消防団員にお願いしており、学生にとって近くのおじちゃんが教えてくれたことによって、幼少の頃から消防団を感じることにより関心が高まるものと考える。支援例として、研修会や勉強会の実施、地域の防災訓練の参加、出初式への参加など。</li> </ul> <p>④ 消防団について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・震災発生時の消防団による救助活動として、救出者 958 名、生存者 819 名、救命率 85.5% であった。要因として、早期の駆け付け、コミュニケーションによる地域状況（家族構成など）の把握が考えられる。このことから、全国的にも消防団員の減少が目立つが、大規模災害の備えとしても消防団は重要なとなる。</li> <li>・令和 6 年に「これから消防団のあり方検討会」を立ち上げ、入団の促進、消防団の負担軽減、やりがいの創出について話し合っている。ポンプ操作大会について中止まで決めている。</li> <li>・消防団員は地域の防災リーダーとして「防災福祉コミュニティ」に入っている。</li> </ul>
考 察 (まとめ:市政に活かせると思われる事項等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・災害が発生し一番困ったことはライフラインの復旧。特に水道、下水道の復旧である。今後、災害発生時に水に困らないライフラインの整備が必要となっている。</li> <li>・将来、避難を必要とする震災、災害が発生した時、必要となるのは自助・共助である。しかし、現在上田市内には自主防災組織が立ち上がっていなかったり、結成されていない地域に対し、行政が指導を行い、全地域の設置に向けて働きかけることが必要と考える。</li> <li>・「災害は必ずやってくる」「災害はいつ起こるかわからない」上田市においても、今までないから大丈夫ではなく、いつ災害が発生しても対応できるような臨機応変な市職員の体制が必要になっている。</li> <li>・災害発生時で大切なのは情報収集である。誰かがではなく、誰もが災害の状況を即座に発信できる様整備することで、早期対応ができ、人命にかかわることも回避できることとなる。その為、普段から全市民が使用できるようにして、もしもの時に使用できるよう、情報提供訓練も行いたい。</li> <li>・災害は、大人も子供も関係なく襲ってくる。小中学生の時から防災を学び体験し知識や技術を習得できるようにすることが大切と考える。</li> <li>・災害発生時は誰もが支援者となるべく、地域のコミュニティはもちろんのこと訓</li> </ul>

練を重ねておくことが大切と思う。コミュニケーションが深まることで、消防団員の確保にもつながると考える。



※視察先の写真、資料等がある場合は添付のこと

# 令和7年度 委員会行政視察実施報告書

(視察箇所ごとに作成)

委員会名	総務委員会		
参加委員	◎石合祐太 松尾卓	○矢島昭徳 斎藤達也	泉弥生 村越深典

◎委員長、○副委員長

## 1 上田市での課題と視察の目的

総務委員会において今期の重点目標である「公民連携の取組」について、先行地域の一つでもある津山市の取組を学び、上田市の課題解決に向け視察をする。

## 2 実施概要

実施日時	視察先	岡山県津山市
令和7年7月3日（木） 13時30分～15時00分	担当部局	総務部・財産活用課
視察事業名	公共施設再編（FM, PPP）の取組について	
報告内容	<p>1 視察先の概要 面積 506.33 km<sup>2</sup>、人口 97,645 人、県内3番目の都市、 会計 約500億円、市職員 約840人、 県の北部に位置し、中国山地を境に鳥取県と接する。北部は中国山地の南面傾斜地で、南部の盆地に中心市街地が形成されている。</p> <p>2 視察先の特徴 古くは美作国の国府が置かれ、江戸時代には津山藩の城下町として、また出雲と大和を結ぶ交通の要衝として栄えた。現在は9つの工業団地が所在し、製造業約200社が立地する。大型商業施設も複数所在している。</p> <p>3 視察事項について 【津山市 FM・PPPの取組について】 「これまでの取組を振り返る」</p> <p>—公共施設マネジメント基本方針—</p> <p>取組1 公共施設の面積総量（総延床面積）の適正化と多機能化の推進 ・公共施設の面積縮減 今後30年間で総延床面積を30%縮減</p>	

- ・施設の統廃合
- ・施設の多機能化と複合化
- ・施設の再配置
- ・廃止を伴わない新たな施設の建設は行わない

### 取組2 施設の長寿命化の推進

- ・施設の予防保全
- ・公共施設長寿命化等推進基金（FM基金）の設置（H28.3月議会）

#### 原資

- ・施設及び土地の売払い収入
- ・前年度決算余剰金の一部
- ・市民からの寄付金

#### 目標額と執行額

- ・1億円/年程度の積立を目標
- ・基金の範囲内で優先順位付け（財産活用課）

### 取組3 公共施設の管理運営コストの縮減と財源の確保

- ・民間活力や民間手法の導入（PPPの推進）
- ・マネジメント体制の整備  
(H28からFM推進係、H30から財産活用課)
- ・財源の確保（売却や貸付、FM基金への積立）

## 令和5年度【公共施設等の利活用に関する民間提案制度】

### 【制度の概要】

津山市の民間提案制度は、民間事業者から市が保有している土地・公共施設に関する提案を求め、民間ならではの公共サービスの提供や公共施設マネジメントに貢献する提案を選定し、採用された提案者との協議を経て、事業化を図るものです。

また、事業化が決定した際には提案が採用された者との随意契約を前提としています。ただし、提案者との協議が成立した場合でも、環境や状況の変化等の事由により、事業が実施できなくなった場合には、事業化されません。

### 【制度の特徴】

- ・公共施設マネジメントに関することなら自由な提案が可能
- ・市の新たな財産負担が無いことが原則
  - \* 提案による財産の（施設・土地）の貸付料・売上収益等、公告収入
  - \* 提案による光熱水費・保守費等の削減相当額
  - \* 提案による市の現行予算の振替・転用
- ・事業化協議が成立した時点で提案採用者との随意契約を保証

### 旧苅田家付属町家群整備事業

江戸期の古民家をリノベーションして一棟貸ホテルとして利用

## 事業のポイント【従来型発想からの脱却】

Before	→	After
指定管理		コンセッション
・5年契約		・20年契約
・出来たものを渡す		・運営者の意向に沿う
・行政が枠を決める		・運営者の自由（お金）
・市が修繕		・運営者が修繕
（毎年300万円の支出）		（毎年450万円の対価）

### グラスハウス利活用事業

#### 【1.1億円/年の超赤字施設をまちの経営資源に】

県が整備して、事業仕分けにより市が引き受けた温水プール施設。  
収入:110,612千円、支出:210,247千円（指定管理料110,210千円）  
集客はあっても経営はとても厳しく

## 津山市で一番大きな赤字施設

### （指定管理料は1億円越え）

ボトルネックは、水のランニングコスト

↓

温水プールを前提としない RO-PFI+コンセッション  
(民間の資金を利用して)

2020.4～ 民間事業者が動きやすい環境を整える（制度設計）

#### 【クリエイティブな発注】

- ・プールの前提なし
- ・リノベ後の用途は自由
- ・サービス購入料の使途なし
- ・コンセッションで自由に運営
- ・運営権対価3年間無償
- ・価格・実績低めに設定
- ・SPCの要件なし
- ・公の施設にこだわらない
- ・10年運営延長あり
- ・応募の条件特になし

RO-PFI (Rehabilitate Operate)

既存の施設を民間発注（資金）で改修・管理

Point:市は細かいところに口を出さない

コンセッション（公共施設等運営権）

公共施設を民間で自由に運営

Point:市は細かいところに口を出さない

なぜ、RO+コンセッションなのか？

- ・早く完成できる
  - ・公共工事より安い
  - ・民間がやりやすい～市が直接かかわらないので楽
- 施設改修の方針
- ・サービス購入料・・・上限2.65億円
  - ・サービス購入料の使途・・・改修内容の使途は問わない

- ・建物の改修条件・・・外観を残すことだけが条件
- ・用途の制限・・・プールの存続は問わない
- ・運営権対価を設定・・・3年間免除後7年間  
(S T A Rへ380万円／年)

#### グラスハウス利活用事業の変遷

- 1 FM委員会の答申（市営プールあり方） H31. 1
- 2 市営プール庁内PT、自分ごと化会議（市民WS） H30. 2～R2. 2
- 3 サウンディング（利活用の可能性） R2. 3～5
- 4 庁内政策決定・予算要求（債務負担） R2. 10
- 5 実施方針条例の制定、実施方針・応募要項の公表 R3. 3～4
- 6 優先交渉権者の選定 R3. 7
- 7 RO契約の締結、改修工事の開始 R3. 11～12
- 8 コンセッション契約の締結、運営権の設定・運営開始  
R4. 3～5

#### 取組4 市民との情報及び認識の共有化

- ・課題の共有（HPや出前講座、市民説明会）
- ・将来を見越した市民ニーズの把握
- ・公共施設白書の更新と公開（定期的な更新）  
FM委員会の提言を基に改定を実施

#### 取組5 個別の施設管理計画の策定

- ・「津山市公共施設再編基本計画」を策定  
全600施設の今後の基本的な方針を決定（H29）
- ・長寿命化に向けた「個別計画カルテ」を策定（H30）後改定

#### 取組6 施設維持管理費・運営コストの適正化

- ・公共施設の維持管理費の削減  
今後25年間で維持管理費を30%縮減
- ・省エネ・断熱化、カーボンニュートラルな公共施設へ
- ・低未利用資産の民間活用や情報発信

#### ○同機能の施設が合併前の区分ごとに多く残っている

すべての施設をこのまま維持し続けられるのか

↓

#### ○ワンセット主義からの脱却が鍵

\*ワンセット主義とは  
(各市町村がそれぞれに、保育園、学校、図書館などを設置する方式)

	<p>津山市の現状 再編基本計画はあるが、公共施設の再編が進んでいない 令和5年度FM委員会の答申を基に再編基本計画を補完 する 津山市公共施設再編方針を策定</p>
<p>考 察 (まとめ:市政に活かせると思われる事項等)</p>	<p>視察先の「グラスハウス」は、かつて県の市民プールだったが、津山市へ無償譲渡された後、株式会社GlobeがRO+コンセッション方式で運営を担い、リノベーションにより新たな施設として再生されている。津山市は平成11年に一市三町一村が対等合併し、旧市町村ごとに公共施設が点在している状況から財政の逼迫を背景にこうした公民連携の取組を進めている。</p> <p>上田市も同様に、平成18年に一市二町一村で対等合併を行い、合併のメリットを生かしながら暮らしやすい市政の構築に努めてきたが、公共施設の多さや維持費の増大により、財政の健全化に向けた取組が喫緊の課題となっている。魅力ある市政運営と身の丈に合った持続可能な市政運営とのバランスを見極める中で、急速な人口減少や少子高齢化が進む社会状況をふまえ、今後どのように施設の集約や民間の力を活用した公民連携を進めていくかが問われている。今後も現地での学びを生かし、よりよい提案ができるよう取り組んでいく。</p>  

## 令和7年度 委員会行政視察実施報告書

(視察箇所ごとに作成)

委員会名	総務委員会			
参加委員	◎石合祐太 松尾卓	○矢島昭徳 齊藤達也	泉弥生	村越深典

◎委員長、○副委員長

### 1 上田市での課題と視察の目的

上田市では人口減少・少子高齢化に伴う影響や多様化・複雑化する市民ニーズへの迅速かつ的確な対応が求められている中、厳しい財政状況や生産年齢人口の減少に伴う構造的な労働力不足に直面している。また、技術職の採用が困難になっていることや採用辞退者や若手職員等の普通退職が増加する状況にある。持続可能な市政運営を図るために、さらなる行財政改革の推進が求められる。そのため市の組織力の強化や職員のやる気と成長を引き出すとともに、多様な人材が活躍できる職場環境の整備と共に有為な人材の確保・育成・成長などを包括する「人材戦略」が必要だと考える。行政規模の違いはあるが、横浜市の人材成長戦略について調査する。

### 2 実施概要

実施日時	視察先	神奈川県横浜市
令和7年7月4日（金） 13時30分～15時00分	担当部局	総務局人事課
視察事業名	横浜市人材成長戦略2025について	
報告内容	<p>1 視察先の概要</p> <p>横浜市は神奈川県東部に位置する政令指定都市で、県庁所在地。人口：約377万人（2025年時点）で、日本の市区町村で最多。面積：約438km<sup>2</sup>。東京都心から約30～40km圏内でアクセス良好。行政区：18区（中区、西区、港北区など）。</p> <p>1859年の開港を契機に急速発展した港町であり、外国文化の受け入れと閑内地区を中心に西洋建築やインフラが整備され、文明開化の拠点となった。日本の近代化を象徴する都市。</p> <p>その後、1923年の関東大震災や1945年の横浜大空襲など幾度も災害を乗り越えながら、都市の再建と拡張が進んだ。戦後は米軍の接收地となった閑内地区に代わり、横浜駅周辺が新たな都市の中心として発展。1989年の横浜博覧会を契機に、みなとみらい地区が整備され、閑内・横浜駅・みなとみらいの三地域が「くさび」と「かすがい」の形で結びつき、現在の都市構造が形成されている。このように横浜市は、歴史の継承と都市の再生を両立させながら、地域の魅力を高めるまちづくりを推進している。</p>	

## 2 観察先の特徴

横浜市の生産年齢人口は、2010 年前後に団塊ジュニア世代が働き盛りとなり、過去最多を記録。2020 年以降は少子・高齢化の伸展によつて、若年層の人口が減少し始め、全体の生産年齢人口も減少。この傾向は今後も続くと予想されており、人口構造の変化は、地域の労働力不足や税収の減少、さらには医療・福祉サービスの負担増など、都市経営に大きな影響を与えると懸念されている。

## 3 観察事項について

### ●「人材成長戦略 2025」策定に至った現状と背景・課題

#### ○「人材成長戦略 2025」策定に至るまでの取組

「人材成長戦略 2025」の策定に至るステップとして財政ビジョン（令和4年）、中期計画 2022-2025（令和4年）、行政運営の基本方針（令和5年）等の市政方針にかかわる計画が策定された。また、令和5年にはタレントマネジメントシステム（カオナビ）が責任職（係長級以上）を対象に試行導入。令和6年3月には人材育成ビジョンが策定され、これまでの取組が本戦略の基本方針の基盤となっている。

#### ○策定の背景

- ・行政サービス：厳しい財政状況により、市民ニーズや行政課題の多様化・複雑化、DXに伴う行政サービスの変化。
- ・労働市場：慢性的な人出不足、若年人口の減少及び労働人口構造の変化（女性・高齢期の人材増）。人材の流動化。若年層の職業観の変化（成長意欲・短いスパンでの転職によるキャリアアップ）。ダイバーシティの重要性。
- ・市職員：土木・機械・電気等の採用困難及び採用辞退率の上昇。若手職員をはじめとした普通退職の増加（モチベーションの低下）。

#### ○課題

- ・次世代、次々世代の経営責任職層の育成状況が見えない。
- ・運営責任職のマネジメントスキルの不足、プレイングマネージャーのジレンマ。
- ・ベテランから中堅層の弱体化、顕著な意欲差。
- ・係長職等の一部の職員への負担増。
- ・若手、新規採用職員の早期離職やモチベーションの低下、採用のミスマッチ。

### ■横浜市人材成長戦略 2025 の概要

多様な人材の成長環境整備・評価制度改革・DX推進・DEI推進・チャレンジ支援などで職員の能力開発と組織活性化を図り、市民サービスの向上を目指す。

※人材成長戦略は毎年アップデートしていく。

※「人材成長戦略」は人事局が検討を重ね策定したため、策定に係る費用はデザイン費 100 万円のみ。

#### ○戦略の 6 つの柱

- 1、成長環境：研修制度、キャリアサポート、専門性強化、大学院派

遣など

2、チャレンジ機会：府内副業（i-share制度）、府外副業（ハマ活応援制度）、企業・海外派遣、人事交流など

3、評価制度：人事考課、業務実績評価、昇給・昇任制度

4、働く環境：勤務条件、休暇制度、福利厚生、デジタル活用、ハラスメント対策など

5、D E I (Diversity, Equity & Inclusion)：女性活躍、男性育休、障害のある職員の支援、両立支援

6、採用戦略：多様な採用手法、学生向けイベント、採用前プログラム

◎人材成長戦略により目指すべき姿

[確保（採用）]

- ・求める人物像（ペルソナ）が設定できており、多様で優秀な人材（求める人物像に合致した人材）を確保できている。

- ・横浜市で働くことに魅力や誇りを感じ、明確なビジョンをもった職員を採用できている。

[育成]

- ・職員自身が成長意欲を持ち、自然と上位職への昇進を見据えたキャリアを描くことができている。

- ・育成の意義を理解し、職員の力を引き出すとともに、チャレンジを後押しできている。

[定着]

- ・配属された職場で職員がやりがいを感じ、意欲的に業務に取り組み、様々な職場で長期的に活躍できている。

- ・心理的安全性が高く、活発な議論ができている。

◎戦略の狙い

- ・持続可能な市政運営と、職員の意欲・能力を引き出し、エンゲージメント向上に繋がる取組を実行。

- ・府内・府外に組織の考えを打ち出すことで、人材の確保・定着につなげる。

○特徴的な取り組み

- ・タレントマネジメントシステム（カオナビ）導入：職員のスキルやキャリア志向を可視化

- ・パルスサーベイ：職員のコンディションを定期的に把握

- ・Y C A N：市職員向けの内部掲示板、情報共有プラットフォームで気軽に使えるコミュニケーション手段

- ・D X 研修・大学院派遣：スマートシティや情報セキュリティ分野での専門性強化

■カオナビ（タレントマネジメントシステム）

○導入背景：人材情報が分散管理されていたことによる業務非効率。人事給与領域と人的資源マネジメント領域の管理システムは民間の活用を参考に別々に調達。

○カオナビ運用による対象業務  
主な機能：社員の顔写真をベースに、スキル・評価・キャリアなどの人材情報を一元管理・可視化するクラウド型システム。  
対象業務：職員情報、目標評価管理、スキル・以降管理、キャリア・育成（LMS）、調査機能、資格取得申請。

○導入目的：① 人材情報の一元管理と可視化  
② 組織・役職ごとの人材要件と職員スキルの定義  
③ E B P M（エビデンスに基づく政策形成）の強化  
・個々の能力を最大限に活かし、戦略的な人材配置・育成・評価につなげる。（人事業務の効率化）

○運用状況と今後の展望  
・短期フェーズ（～2025年）：2023年9月に「カオナビ Government Cloud」を責任職（係長級以上）試行導入  
・中長期フェーズ（～2030年）：行政運営の質向上と職員の成長支援を両立させる狙い。  
令和7年4月に「カオナビ」を全職員対象に導入し、「人材成長戦略2025」の中核ツールとして位置付け。各職位層の弱体化・担い手不足を解消するために、戦略的な採用・人材育成・登用を行う。

■チャレンジ制度  
①庁内副業（i－share制度）  
勤務時間の2割を上限に、職員が持つ専門性の高いスキルや知識等を活用し、他所属の業務を応援する制度。チームのイノベーションの創出とチャレンジによる職員一人一人の成長が目的。

○制度の仕組み  
課題提示：他部署の支援を求める所属が、全庁的に職員を募集  
応募・マッチング：職員が自身のスキルや関心に応じて応募  
協働実施：募集部署と応援職員が協力して課題解決に取り組む  
成果と成長：業務成果だけでなく、職員の経験・スキル向上も重視

○実績  
令和5年度：テーマ15件、従事者数167名  
【テーマ例】  
子育て世代に向けた魅力PRサイト作成[子供青少年局]  
子育てに関する「横浜の魅力・強みPRコンテンツ」作成。  
令和6年度：テーマ28件、従事者数129名  
【テーマ例】消防出初式2025の企画 [消防局]  
約9万人以上が訪れるため、満足度・ホスピタリティの向上。  
市内イベント、商業施設などに足を運べるような取組の検討。

○参加者傾向と効果  
テーマ所属：縦割り意識の解消、新たなアイデアの創出  
応援本人：若手職員が活躍、区局横断的視点やつながりを獲得。生産性を意識。  
応援上司：活用させて良かった 88%  
理由として、モチベーションが上がった職員から感化された等。

	<p>②府外副業（ハマ活応援制度）</p> <p>職員がより積極的に地域に飛び出し、知識や経験を発揮し、地域や社会に貢献する活動に参加しやすくなるよう、令和5年度に既存の制度を一部改正し、従事時間制限を緩和した。※新制度：月45時間以下</p> <p>○地域活動応援制度の概要</p> <p>対象とする活動：①報酬等を得て行う、公益性の高い地域貢献活動 ②社会的な課題解決を目的とした市内外の地域の発展、活性化に寄与する活動</p> <p>許可要件：①勤務時間外、休日等における活動で、職務の遂行に支障がなく、かつその発生のおそれがないこと ②営利を主目的とした活動、宗教的活動、政治活動、法令に反する活動でないこと③報酬等は地域貢献活動として許容できる範囲であること④活動団体との間に特別な利害関係が生じるおそれのないこと</p> <p>○活動事例</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域団体の紹介パンフレットやホームページの作成</li> <li>・子ども食堂、高齢者・障がい者サロン等の福祉活動</li> <li>・教育や若者自立支援に関する活動、部活動の指導員</li> <li>・パソコン・スマート教室、日本語教室での日本語指導 等</li> </ul> <p>○実績：令和5年度：68件、令和6年度は集計中 消防団、部活動指導、成年後見人、放課後児童クラブの運営等（ハマ活以外での申請も含む）</p> <p>○効果：地域活動への積極参加、地域課題の解決、職員の能力向上、地域力のUP、組織力のUP</p>
考 察 (まとめ:市政に活かせると思われる事項等)	当市においては持続可能な地域社会を実現するため、デジタル化・DXの推進や複雑化・多様化する市民ニーズに的確に対応することが求められている。横浜市と本市は行政規模が異なるが、市政運営における課題の多くが共通する。タレントマネジメントシステムは横浜市が策定した『人材成長戦略』の核として位置付けられ、職員一人一人のスキル、経験、能力、キャリア志向など多様な人材情報を一元的に管理・分析。『人材成長戦略』は戦略的な人材の採用・育成・配置により、市としての力を最大限に引き出す目的で策定。府内・府外のチャレンジ制度は、従来の活動を再評価するものであり、活動の促進によって地域貢献や職員・市民の成長とともに仕事や活動に対する充実感や満足度アップや市の魅力アップやシビックプライドの醸成につながる。横浜市的人事局が独自で策定した「人材成長戦略2025」の策定費用は本計画を効果的に見せるために支出した100万円のみ。タレントマネジメントシステム及び府内・府外のチャレンジ制度は当市でも導入したい取組であると感じた。



※視察先の写真、資料等がある場合は添付のこと