

静岡市人材育成ビジョン（改訂版）

2023 ▶ 2026

令和5年3月

静岡市



目次

1	人材育成の目的	1
2	人材育成の取組方針	2
	(1) 静岡市人材育成ビジョンとは	2
	(2) 静岡市職員の目指すべき姿	2
	(3) 人材育成の方針	4
	(4) 計画期間	4
3	人材育成ビジョン見直しにあたって	5
	(1) 職員を取り巻く状況	5
	① 職員を取り巻く環境の変化	
	② 10年間の職員構造の変化	
	③ ワークライフバランスの状況	
	(2) 職員の声	10
	(3) 対応すべき課題	13
4	力を入れる4つのポイント	14
5	人材育成の方策	16
	(1) 研修制度	16
	(2) 人事制度	20
	(3) 人事評価制度	22

1 人材育成の目的

地方公共団体の役割は、「地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする」（地方自治法第1条の2第1項）と規定されています。このことから、「住民の福祉の増進」つまり「市民サービスの向上」のために、地方公共団体は存在していると言えます。

時代は、かつてないほど目まぐるしい速さで変わり続けており、市民の価値観やライフスタイルは、より多様化・複雑化してきています。このため、変化のスピードが激しく、先を見通すことが困難な時代を前提とした行政運営が必要です。

さらに、人口減少により、将来的には行政だけで市民サービスを維持することが難しくなるほか、市の財政状況もより一層厳しさを増すなど、「あれもこれも」ではなく、「あれかこれか」を選択しなければならない厳しい未来が待ち受けることが想定されます。

このような状況において、地方公共団体の役割である「市民サービスの向上」を実現していくためには、職員一人ひとりが、自身の能力をさらに伸ばし、その能力を可能な限り発揮することで組織の成果に繋げ、地域に還元されることが必要です。そのためには、組織全体で人材育成を行い、職員の更なる能力向上に努めることが不可欠なのです。



2 人材育成の取組方針

(1) 静岡市人材育成ビジョンとは

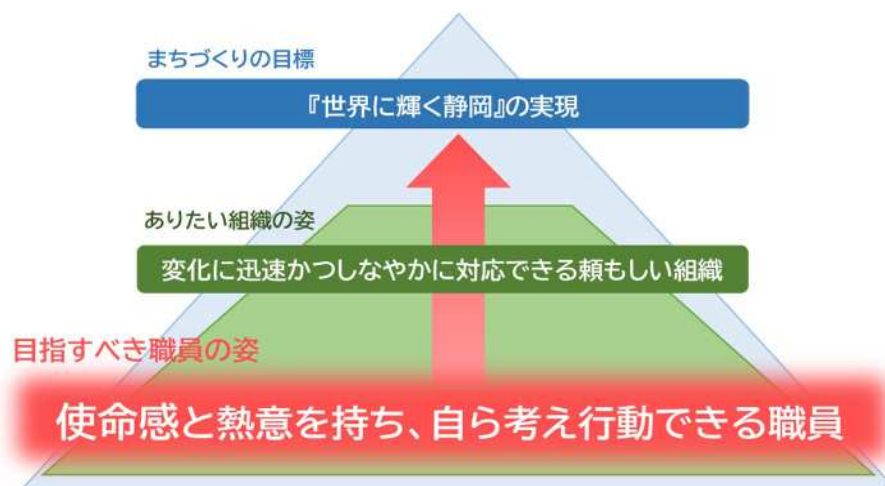
静岡市人材育成ビジョンは、「目指すべき職員の姿」や「目指す人材像（行動名）」を明らかにし、その姿を実現するための方策（研修制度、人事制度、人事評価制度）を明示することで、組織全体で職員を育成していくことを目指しています。

(2) 静岡市職員を目指すべき姿

令和5年度からスタートする、本市の最上位計画「第4次静岡市総合計画」が掲げるまちづくりの目標は、『世界に輝く静岡』の実現です。そして、計画の実現を下支えする関係にある「第4次行財政改革推進大綱」の基本理念の中で、ありたい組織の姿を「変化に迅速かつしなやかに対応できる頼もしい組織」としています。

社会変化のスピードがより激しく、変化を見通すことが困難さを一層増している環境の中で、上位計画が目指す「まちづくりの目標」や「ありたい組織の姿」を実現するためには、職員一人ひとりが複数の選択肢の中から、自ら考え選択し、変化にしなやかに行動することが求められます。

このため、本市では「**使命感と熱意を持ち、自ら考え行動できる職員**」を、引き続き「目指すべき職員の姿」に掲げて育成していきます。

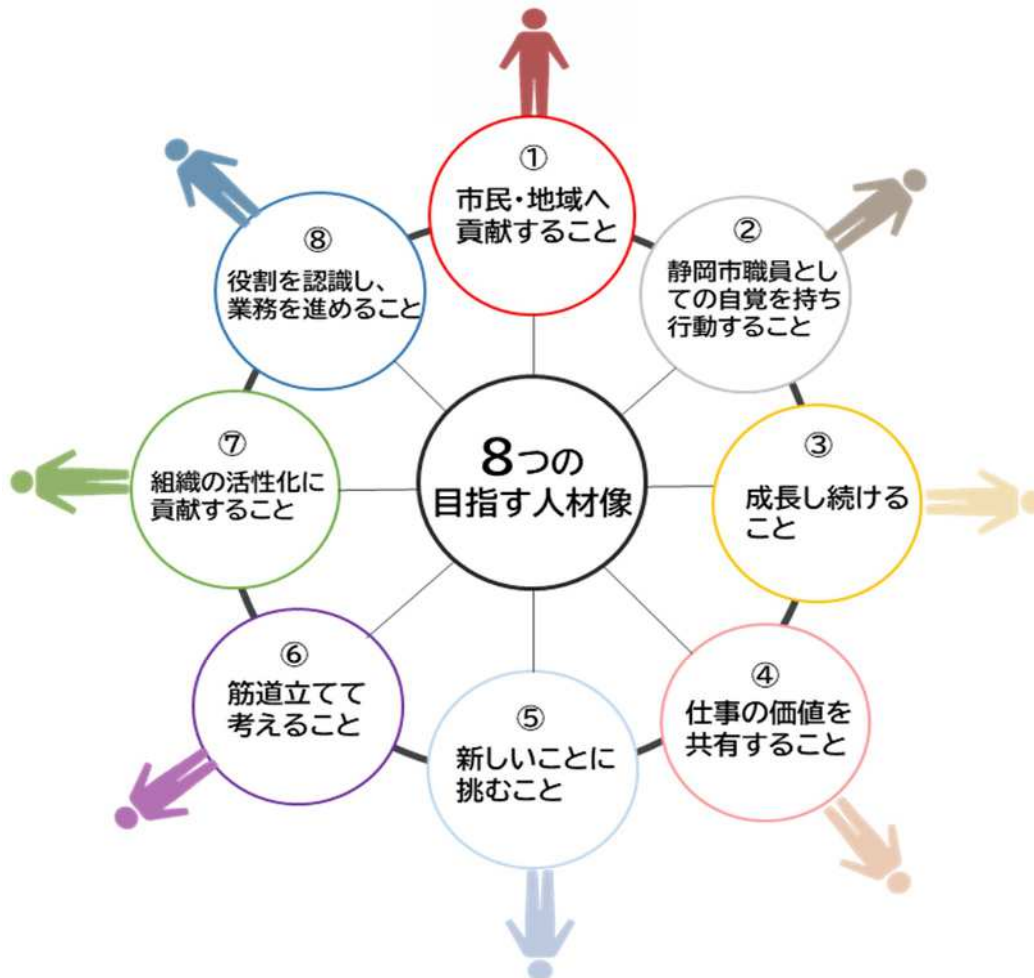


- < 使命感 > 市民から信頼される静岡市職員として、責任感と高い倫理感を持ち、全体の奉仕者として行動している
- < 熱意 > 組織や自己のあるべき姿を理解し、チャレンジ精神を持って粘り強く職務に取り組んでいる
- < 自ら考え行動 > 自己の職責を自覚し、組織の目的や目標を達成するため、組織の力が最大限発揮できるよう自ら積極的に行動している

この「目指すべき職員の姿」をわかりやすく表現した「目指す人材像（具体的な優れた行動）」は、平成22年度にコンピテンシー^{*}の考え方を取り入れ、構築されました。その後見直しを経て、8つの項目名（行動名）に整理され、具体的な行動内容とあわせて示されています。

※常に高い成果をあげている人に見られる特徴的な行動

8つの目指す人材像（行動名）



※目指す人材像における「市民」とは、市内に居住、通勤及び通学する個人並びに市内において事業や活動を行う個人、団体などを言います。

「目指すべき職員の姿」は着実に職員の中に浸透し、「8つの目指す人材像（行動名）」も人事評価の行動評価項目へ位置づけられたことで、職員の意識も高まっています。

「目指すべき職員の姿」や「8つの目指す人材像（行動名）」は、**職員の意識が変わることなく、次代の職員へと受け継がれていくことが大切です。**

(3) 人材育成の方針

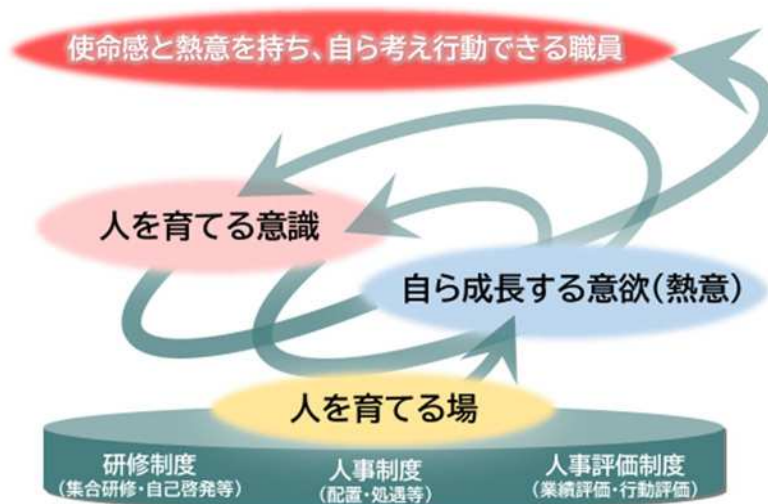
(2) で掲げた姿を目指すためには、職員一人ひとりが「こういう職員になりたい」「こんなことを学びたい」「こんな知識や能力を身に付けたい」と具体的な考えを持ち、目標に向かって成長することが不可欠です。

さらに、市民に信頼される自治体として、組織力をさらに高めていくためには、職員一人ひとりが職場での業務を通じて成長し、それぞれの職場で自らの力を発揮し、その力を組織の成果に繋げていく必要があります。そのためには、職員間の相互理解とチームワークの向上を図るとともに、意思決定と指揮監督を担う管理監督職がマネジメント能力を発揮し、部下育成にポジティブに取り組む姿勢を持ち、お互いに信頼関係を構築する職場環境作りが必要です。

このため、これまでの人材育成の方針である『人を育てる組織』を更に推進することを掲げ、3つの柱である「人を育てる場」「人を育てる意識」「自ら成長する意欲(熱意)」の取組を、継続性と一貫性をもち、さらに推進していきます。

『人を育てる組織』の3つの柱

「人を育てる場」	職員は、職場での仕事を通じて成長すること
「人を育てる意識」	個々の職員の成長意欲を組織の成果に繋げること
「自ら成長する意欲(熱意)」	職員一人ひとりが自発的かつ主体的な成長をすること



(4) 計画期間

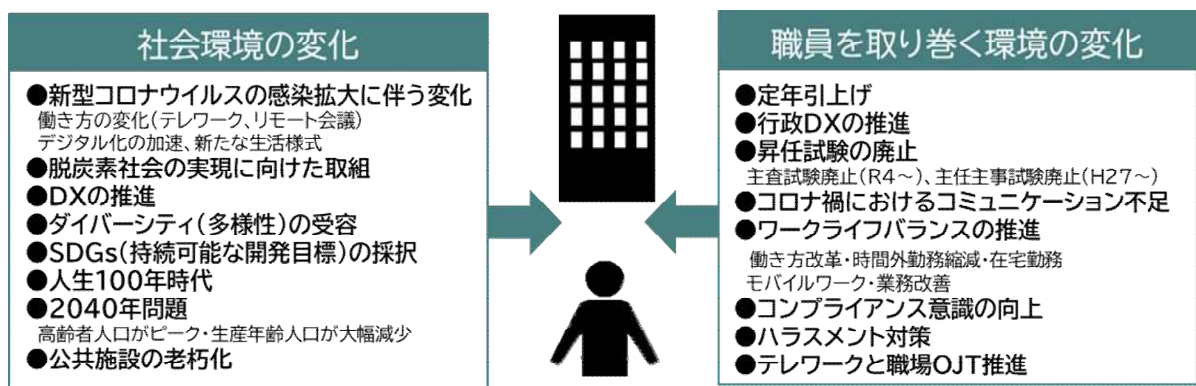
本ビジョンの期間は、令和5年4月1日から令和9年3月31日までの4年間とします。ただし、社会情勢の変化などに応じて適宜見直しを行うものとします。

3 人材育成ビジョン見直しにあたって

(1) 職員を取り巻く状況

① 職員を取り巻く環境の変化

近年、社会環境は大きく変化しています。数年前には想像もしなかった出来事が世界中を駆け巡るなど、将来を予測することはますます困難な状況です。この変化の影響を受け、行政需要も刻々と変わり続けています。このため、社会構成員の一員である本市職員を取り巻く環境も大きく変化していると言えます。

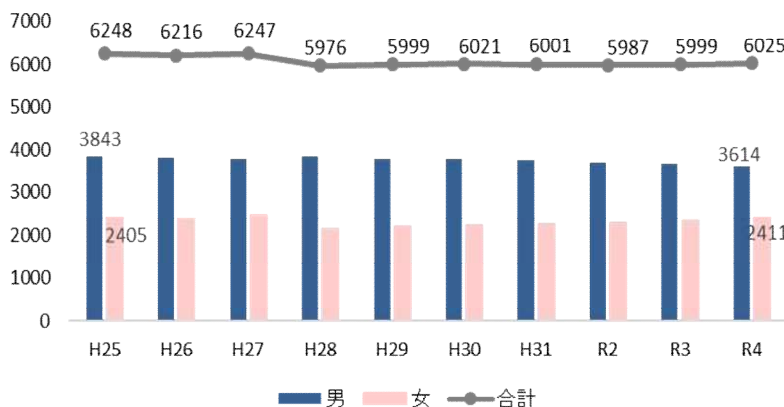


② 10年間の職員構造の変化

ア 職員数の減少

本市の全職員数(小中学校勤務の教職員を除く)は、平成25年度には6,248人でしたが、令和4年度には6,025人となっており、平成28年度の静岡市立静岡病院の地方独立行政法人化や静岡地域消防広域化による組織改編などにより、10年間で3.5%減少しています。

【図1】10年間の職員数の推移(人) (※小中学校勤務の教職員を除く)

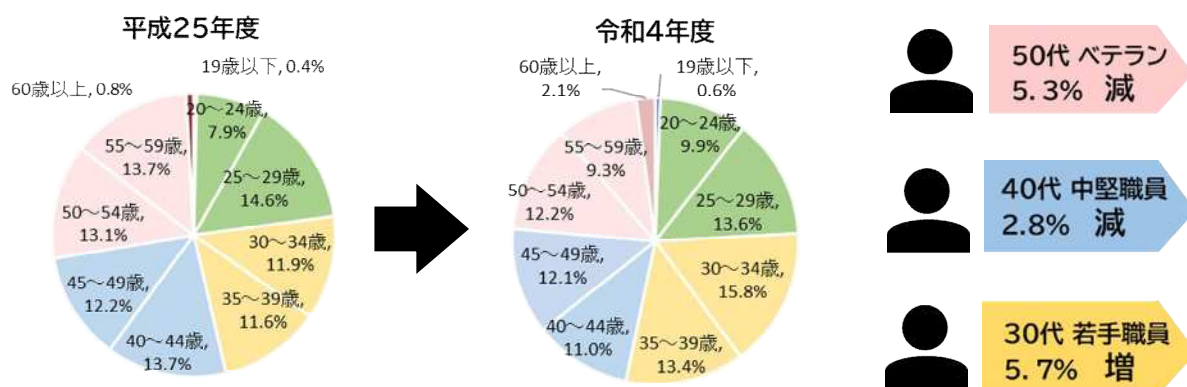


10年間で
3.5%減

イ 中堅職員及びベテラン職員の減少と若手職員の増加

全職員における年齢階層別構成の推移を見ると、令和4年度は、平成25年度に多くを占めていた50代のベテラン職員及び40代の中堅職員が減少し、30代の若手職員の増加が顕著であることがわかります。人数で見ると50代は384人減少、40代は214人減少、30代は289人増加しています。

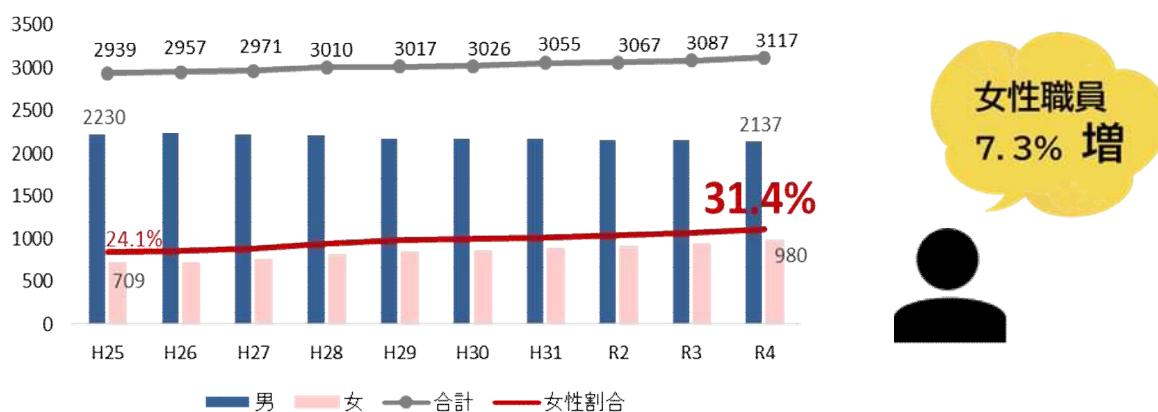
【図2】年齢階層別構成割合の推移（全職員）



ウ 一般行政職における女性職員の増加

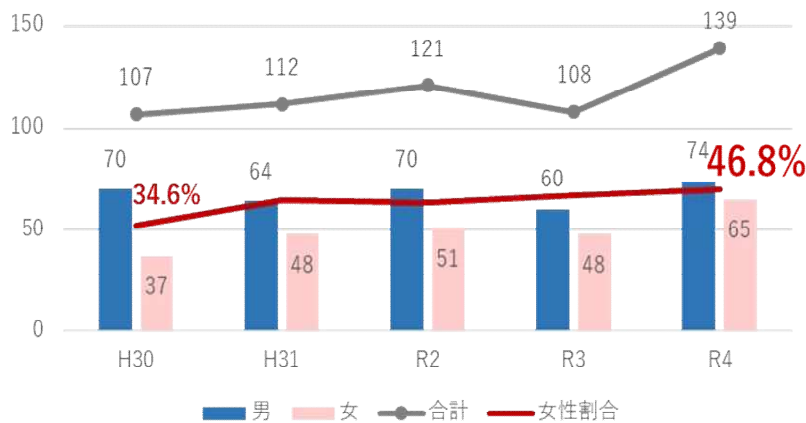
消防職や保育教諭などを除く一般行政職(事務職、技術職等のことを言う。(以下同じ))において、女性職員の割合は、10年前の平成25年度(24.1%)と比べて、令和4年度は7.3ポイント増加し、31.4%を占めています。人数にして271人増加しています。

【図3】10年間の一般行政職員数の推移(人)



一般行政職の新規採用職員数の推移を見ると、採用数全体では大きく変化していませんが、女性職員が占める割合は、年々増加しており、5年前の34.6%に比べ、12.2ポイント増加し46.8%を占めています。

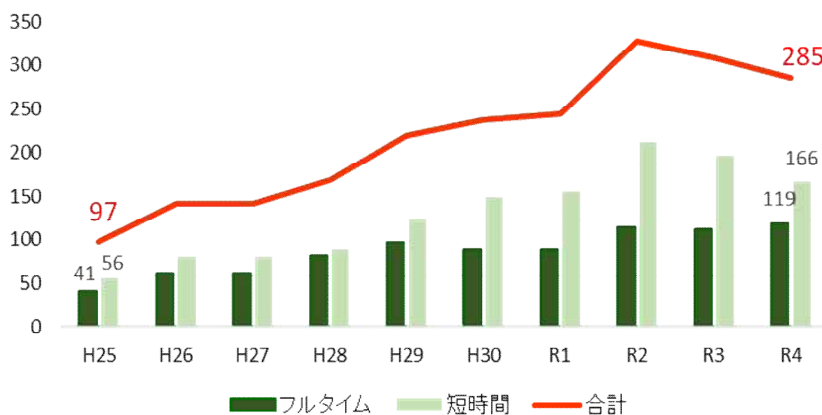
【図4】一般行政職の採用数の推移（人）



エ 再任用職員の増加

定年退職した再任用職員の人数は、平成25年度以降、徐々に増加してきました。令和4年度は、平成25年度の約3倍（285人）となっています。このうちフルタイム勤務の再任用職員の人数も約3倍（119人）に増えています。

【図5】再任用職員の推移（人）



③ ワークライフバランスの状況

職員の健康、労働意欲・能率向上のためにも「働きやすい職場づくり」は重要です。

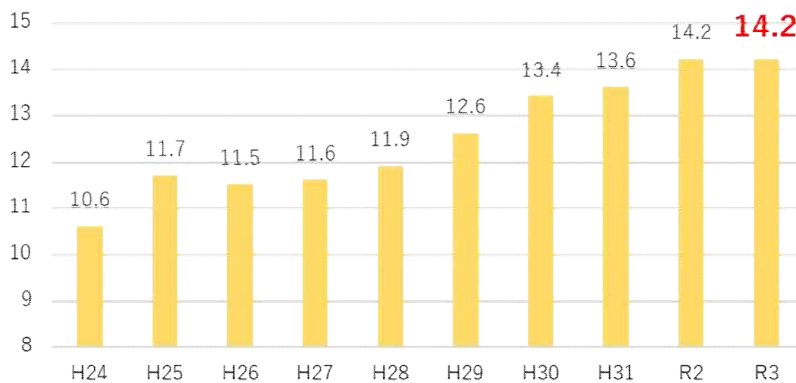
本市では、これまでに、ワークライフバランスの推進に資する休暇制度を整備するとともに、各所属に「両立支援アドバイザー」を設置し、各制度の周知やOJTの実施、全庁的な時間外勤務の縮減に向けた取組を推進してきました。

また、「静岡市職員のためのワークライフバランス・女性活躍推進プラン（第6期静岡市特定事業主行動計画）」が令和5年4月からスタートし、「誰もが能力を最大限発揮し、いきいき働くことができる職場」を目指す姿に掲げ、職員のワークライフバランスを推進しています。

ア 年次有給休暇平均取得日数の増加

令和3年度の年次有給休暇取得日数（職員一人あたりの平均取得日数）は、14.2日で、平成24年度から10年間で3.6日増となっており、計画目標である年次有給休暇取得率70%（14日）を2年連続で達成しています。

【図6】年次有給休暇取得状況（平均取得日数）の推移（日）



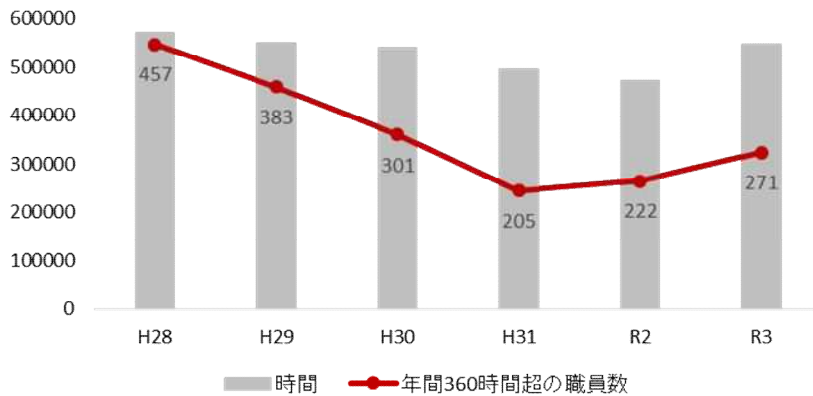
年次有給休暇
取得日数
3.6日増



イ 時間外勤務状況の推移

時間外勤務時間数は、縮減の取組を続けてきた結果、年々遞減傾向にありましたが、令和3年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受け、その対策のため業務量が増加し、時間外勤務時間数及び年間360時間超の長時間勤務者数が増加しました。

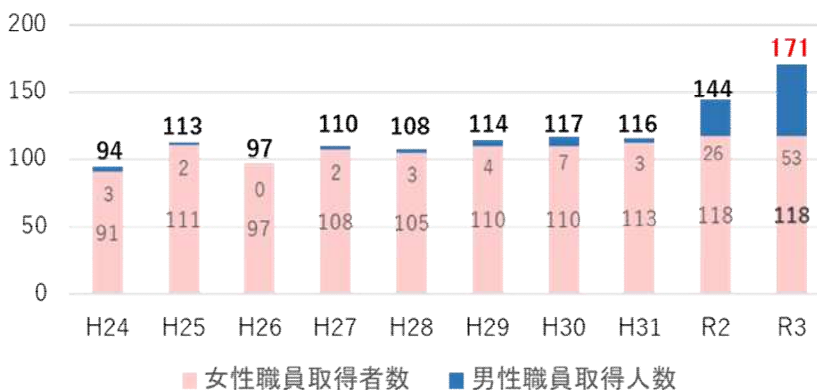
【図7】時間外勤務状況の推移（時間）



ウ 育児休業取得者数の増加

育児休業取得者数は、平成24年度から10年間で1.8倍となっています。女性職員の取得者数にほとんど変化はありませんが、男性職員の取得者数は激増しており、男性職員の育児休業取得促進の取組による成果が表れています。

【図8】育児休業取得者数の推移（人）



エ ワークライフバランスの実感

ワークライフバランスが取れていると思う職員は、全体で**76.8%**でした。男女別に見ると、男性は82.1%であるのに対し、女性は67.0%と差があり、女性の方がワークライフバランスを取れていないと感じている割合が高いことがわかりました。

その理由として、育児・介護等の負担を挙げている女性職員の割合が高く、育児・介護等に関する組織的なケアが必要であることが伺えます。

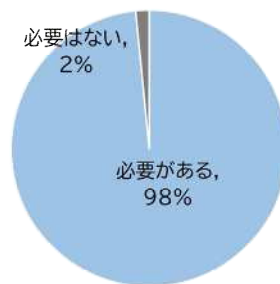
(2) 職員の声

人材育成が適切になされているか、よい人材が育っているかという問いには、簡単に答えられるものではありません。コロナ禍で今までに類を見ない閉鎖的な環境下の人材育成において、職員の皆さんはどのような考えを持ち、何を求めているのかを知るために、全職員アンケートや直接職員へのインタビューを行いました。

① 全職員アンケート

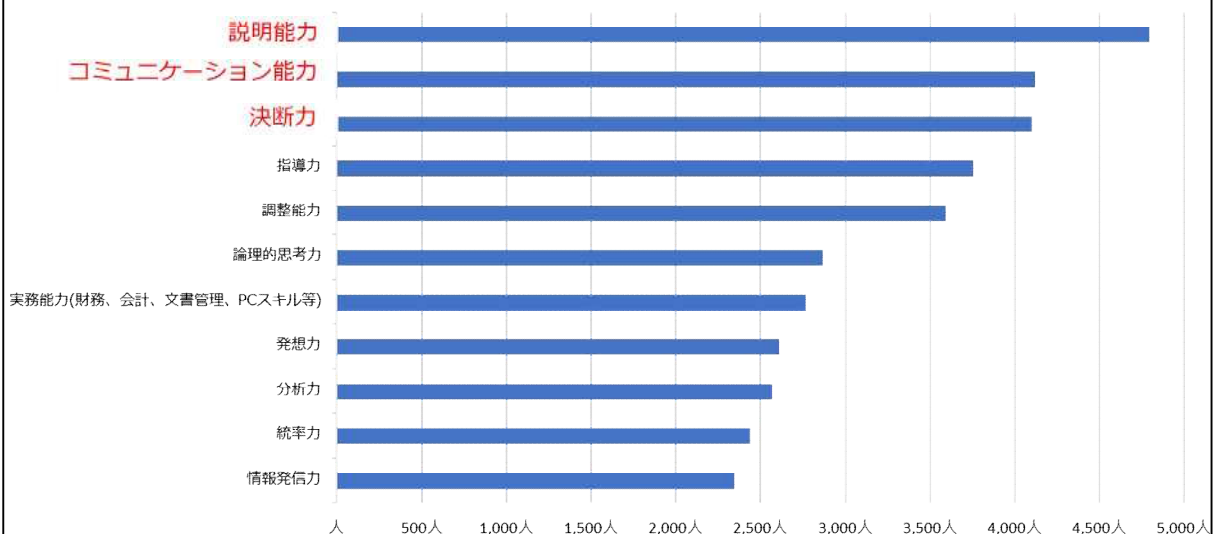
平成31年度から令和3年度まで、全職員アンケートを継続して実施してきました。(アンケート回答人数 3年累計7,799人) 以下、累計数による分析内容を抜粋

問.1-1 あなたは、今後も自身の知識や能力、姿勢などを身に付け、向上させる必要があると思いますか。 【全職員への質問】



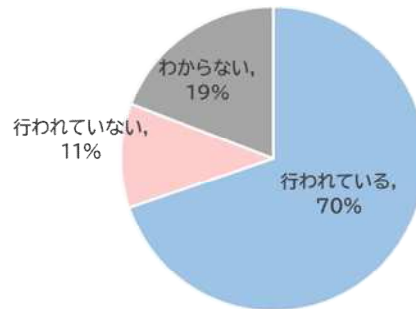
結果.1-1 98%が「必要がある」と回答。今後も知識や能力向上を望んでいる。

問.1-2 それは、どのようなものですか。(複数回答可) 【全職員への質問】



結果.1-2 説明能力やコミュニケーション能力、決断力、指導力が上位にあり、業務遂行とともに、人材育成にも寄与する能力を求めている。

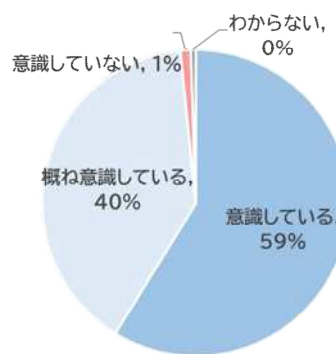
問.2 あなたの職場では、職員の成長・能力付与のための業務分担、日常的な指導又は研修等いずれかのOJTが行われていると思いますか。【全職員への質問】



結果.2 7割は行われていると思っているが、3割は行われていると思っていない。

問.3 職場において部下や後輩の育成の意識をしていますか。

【副主幹以上の職員への質問】

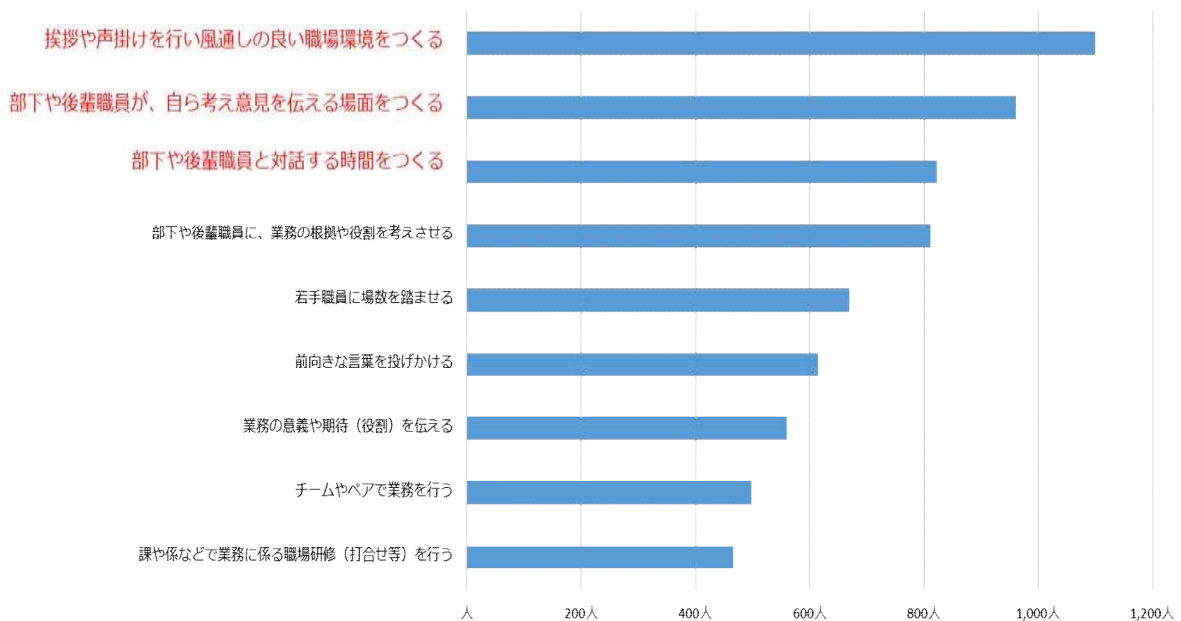


結果.3 99%が「意識している」又は「概ね意識している」と回答。

問.4 具体的に部下や後輩の育成に対し、どのような取組を行っていますか。

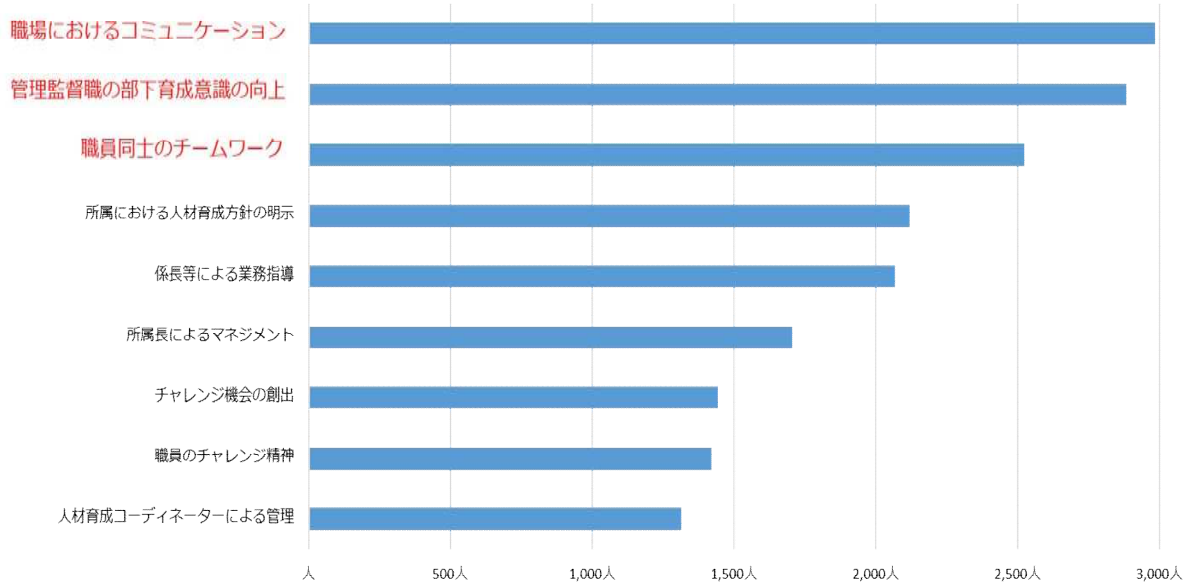
(複数回答可)

【副主幹以上の職員への質問】



結果.4 上位3つの回答が、コミュニケーションに関する取組を回答。

問.5 職場における人材育成(OJT)が、効果的に行われるために、どのようなことが必要だと思いますか。(3つまで選択可) **【全職員への質問】**



結果.5 上位の回答のうち2つが**コミュニケーションやチームワーク**と回答。所属長や係長などのマネジメント力も求められている。

② 職員インタビュー

人材育成ビジョンの改訂にあたり、職員の生の声を聴くため、二役を始め、局長・局次長・部長等へインタビューを行い、多くの職員から静岡市職員に必要な能力、不足していると感じる事柄、今後人材育成で注力していくことなどを聞きました。

その中で**特に印象的であったもの**が、幹部職員インタビューの中で多く出た「市民のために」「市民の視点で」「市民感覚を忘れない」というフレーズです。幹部職員は、常に市民のことを考えて業務にあたる姿勢が大切だ、という考えを持っていることがわかりました。

Point !



市民のために、働いていることを常に忘れない！

(3) 対応すべき課題

先に述べた、職員を取り巻く状況や職員の声から、本市職員が目指すべき姿である「使命感と熱意を持ち、自ら考え行動できる職員」を組織全体で育成するために、今後対応していく課題を整理しました。

課題 1

職員を取り巻く環境の変化

- ・ 定年引上げの開始
- ・ 行政DXの推進
- ・ コロナ禍におけるコミュニケーション不足
- ・ ワークライフバランスやコンプライアンスの意識の高まり

課題 2

職員構造の変化

- ・ 50代のベテラン職員及び40代の中堅職員の減少
- ・ 30代の若手職員の増加
- ・ 女性職員割合の増加
- ・ 再任用職員の増加（60代職員の増加）

課題 3

ワークライフバランスの実現

- ・ 新型コロナウイルス感染症対応による時間外勤務時間数の増加
- ・ 更なるワークライフバランスの推進のためには、組織的なケアが必要

課題 4

職員の声

- ・ 多くの職員が、今後も自身の知識や能力の向上を望んでいる
- ・ 管理監督職の部下育成意識やマネジメント能力の向上を求めている
- ・ 人材育成に効果的なのは、職員間のコミュニケーションやチームワーク
- ・ 幹部職の意識「市民のために、働いていることを常に忘れない」

計画期間である令和5年度から8年度までの4年間で、これらの課題に対応するため『力を入れる4つのポイント』を、次項に示します。

4 力を入れる4つのポイント

前項の課題に対応するため、計画期間の4年間は、以下に示す『力を入れる4つのポイント』を掲げて、人材育成の取組を実施していきます。

市民目線を意識した〇〇

変化にしなやかに対応するためには、基本的な視点である市民感覚・市民目線を常に忘れず、時勢を捉え、国際感覚を持ち、広い視野すなわち大局観で物事を考え行動することが必要です。また、市民・地域・企業等と繋がる機会を増やすことも大切です。

局長・局次長等の幹部職員50名のインタビューにおいて、最も多く出た「市民のために、働いていることを常に忘れない」という声を反映したものです。

このため、新たに**市民や地域と協働する**概念や手法を学ぶ研修を実施します。また、市民に効果的に情報を発信する手法を学ぶ研修や、**市内企業職員と交流する**機会を増やす取組を実施していきます。さらに、令和5年度からスタートする「第4次静岡市総合計画」の理解促進のための取組など、**静岡市の取組について知る**機会をつくります。

コミュニケーションを止めない

コロナ禍を経験し、今、あらためて、コミュニケーションの重要性が高まっています。
心理的安全性^{*}の高い職場における良質なコミュニケーションや、対話のできる環境作りを促進する取組を実施します。

※組織の中で自分の考えや気持ちを誰に対してでも安心して発言できる状態

職員アンケートや職員インタビューの結果から、人材育成(OJT)が効果的に行われるために必要なことは、「職場におけるコミュニケーション」「職員同士のチームワーク」であり、部下や後輩の育成に対し、「風通しの良い職場環境をつくる」「部下や後輩職員が、自ら考えや意見を伝える場面をつくる」取組をしていることがわかりました。

このため、新たに所属長と係長に、**心理的安全性の高い職場づくり**のための研修を実施します。また、**自分から職場にコミットする**(責任を持って積極的に関わる)機会をつくるため、研修の前後で自職場の職員と関わる機会を創出します。さらに、職場OJTで手軽に**コミュニケーションを図れるプログラム**例を作成し、配布します。

静岡市のDX推進

「静岡市デジタル化推進プラン」に基づき、持続可能な自治体経営を実現するために、広い視野で物事を考え、仕事の仕組みを変えるとともに、職員全体の ICT リテラシー^{*}の向上や ICT リテラシーの高い職員を育成するための取組を実施します。

※デジタルデバイスやソフトウェアで、業務における様々な用途に活用できるスキルのこと

社会生活におけるデジタル技術の活用は、今後ますます進んでいくことが予想されます。本市においても、「静岡市デジタル化推進プラン」に基づき、積極的にデジタル化に対応するため、行政のDXを推進していきます。

このため、新たにDXの概念や職員自身の業務における課題発見と解決に向けて、**ICTを積極的に利用するための基礎知識を学ぶ**研修を4つの階層別研修で実施し、**計画期間（4年間）で、職員全体のICTリテラシーの向上**を図ります。

また、デジタル化推進課と連携して、業務の可視化やプロセスのデジタル化など業務分析を図れる**ICTリテラシーの高い職員を育成する**取組を実施します。

職員構造の変化に対応

直近10年間の職員構造の変化において、若手職員の増加や女性職員割合の増加が顕著に見られます。また、段階的な定年年齢引上げも始まります。持続可能な組織体制や市民サービスを安定的に供給できるよう、職員構造の変化に対応した取組を実施します。

若手職員の増加への対応として、若手職員の基礎力強化と教育の早期化のために、新たに主任主事級4年目・主査級3年目研修を導入します。これにより、マネジメントスキル習得機会の早期化を図り、**主体的に業務に取り組む若手職員**を引き続き育成します。

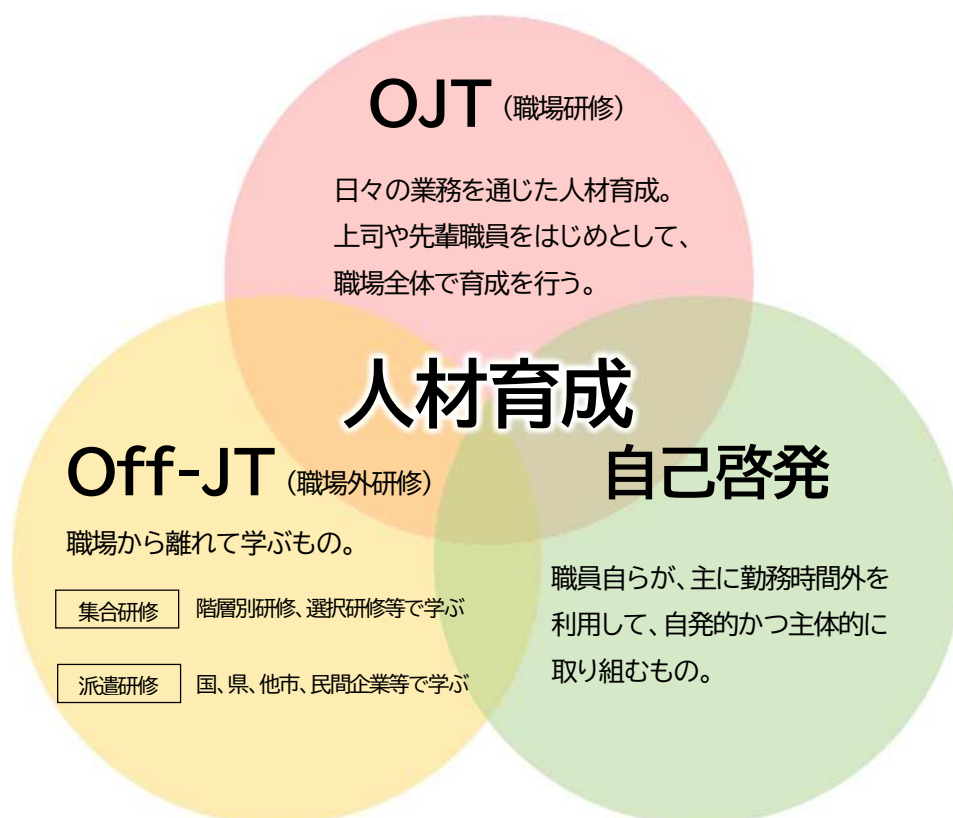
また、**女性職員の増加への対応として**、管理監督者の意識改革による職場環境の整備のため、育児休業復帰支援研修への所属長等の参加、所属長及び係長を対象としたワークライフバランス理解のための研修及びアンコンシャスバイアス（無意識の差別）研修を実施します。さらに、若手女性職員を対象とした研修機関等への派遣研修を新たに実施します。

そして定年年齢引上げに関しては、段階的に65歳まで定年年齢が上げられ、令和6年度に最初の60歳超職員が生じることから、60歳超職員に向けた研修や高齢期職員の職場理解の促進についての説明等を、令和6年度から新たに実施します。

5 人材育成の方策

(1) 研修制度

各職員が『使命感と熱意を持ち、自ら考え行動する』ためには、「OJT（On the Job Training）」「Off-JT（Off the Job Training）」、「自己啓発」のそれぞれの特性や利点を活かしながら、職員一人ひとりが人材育成に取り組んでいく必要があります。



職場での職務を通じて知識・技能・態度等を継続的かつ計画的に指導するOJTや、必要な知識を短期間で習得し、職員同士の交流等により相互啓発できるOff-JT、職員個人の能力レベルや成長意欲に応じた学習を自主的に行う自己啓発、それぞれの事業を関連させて、**組織全体で人材育成を推進します。**

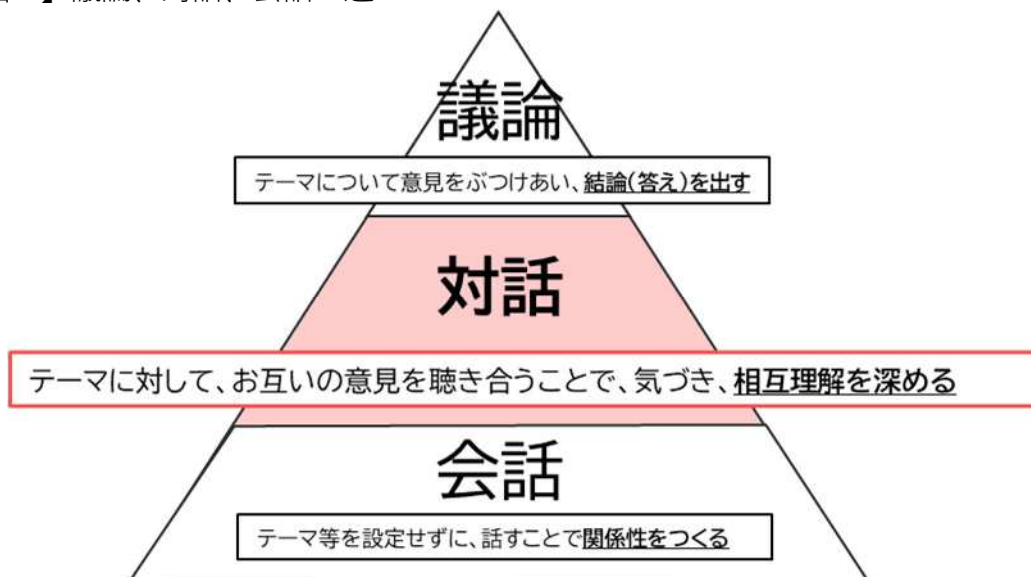
① OJT〔職場研修〕

職場での仕事を通じて成長できるOJTは人材育成の基盤となります。

OJTを充実させるためには、管理監督職が人材育成に積極的かつ計画的に取り組むとともに、適正に職場をマネジメントし、職員の能力と仕事の質が共に向上していることや、管理監督職以外の職員もOJTの担い手として「人を育てる意識」を持ち、**職場全体が「人を育てる場」であることが必要です。**

また、社会変化のスピードが加速し、正解が分からない現代において、多様な主体である職員同士の「対話」により、納得解（精度の高い仮説）を創り出すことが重要です。そのため、職員同士が常にコミュニケーションをとり、相互に協力できる関係である必要があります。

【図9】 議論、対話、会話の違い



日頃から**対話**を活発的に行い職員同士の「**関係の質**」を高めることで、個人の成長を職場の成果、さらに組織の成果＝市民サービスの向上に繋げることを目指します。

コラム 山本五十六 ～人材育成における名言～

やってみせ、言って聞かせて、させてみて、ほめてやらねば、人は動かじ
話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず
やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず

人材育成のヒントが凝縮された言葉です！

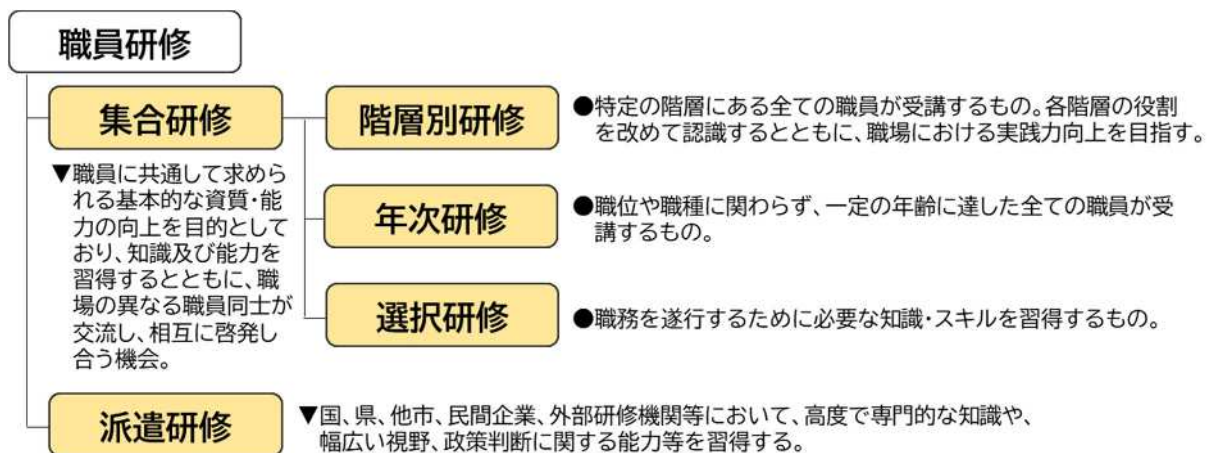
② Off-JT〔職場外研修〕

本市では、職員研修（集合研修・派遣研修）により、計画的にOff-JTを実施しています。各職場で実施するものと、図10に示す人事部門が行うものがあり、この2つを関連させて取り組むことが重要です。

特に、専門性の高い職種については、その中心となる部門と連携しながら、専門人材を育てる取組が大切です。

「目指す人材像」と整合を図りながら各研修を実施するとともに、各職場で実施する集合研修等を支援していきます。また、研修効果を高めるために、Off-JTの実施にあたっては、研修前の意識付けと、研修後のフォローアップ及び振り返りの機会を充実していきます。

【図10】職員研修体系



コラム

4:2:4の法則 ～研修効果に影響を与える要素割合～

(ウエストミシガン大学 ロバート・プリンカーホフ教授)

研修前の要素 : 研修そのもの : 研修後の要素
4 : 2 : 4

- どれだけ著名な講師が、どれだけ素晴らしい内容の研修をしたとしても研修そのものが効果に与える割合は、たったの2割。
- それよりも、研修前の要素(動機付けや必要性の理解など)と、研修後の要素(受講後の振り返りや学んだことを業務で活用するなど)が重要になる。**実に8割!**

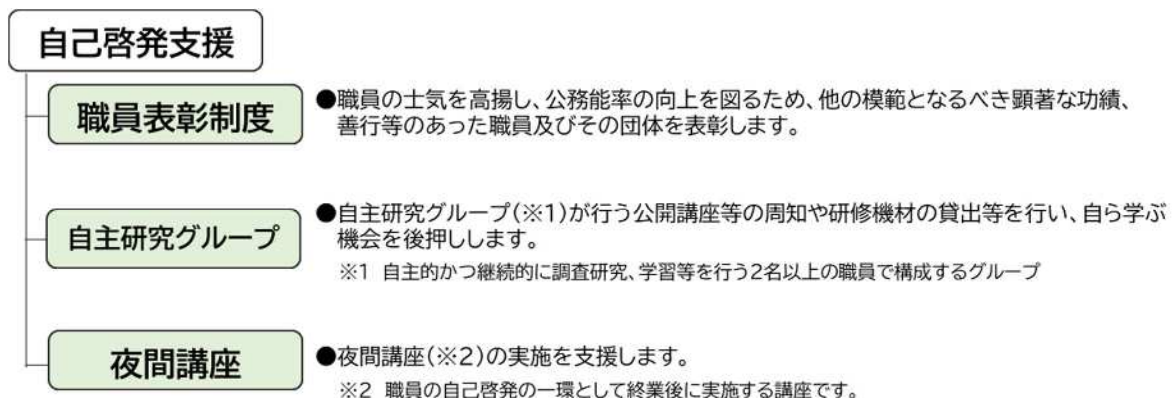
③ 自己啓発

職員が「自ら成長する意欲（熱意）」を持ち、自身の能力開発を行うためには、組織の支援が重要です。そのため、自己啓発支援を実施しています。

本市を取り巻く環境が日々変化中、市民の信頼に応えていくためには、**職員自身も、しなやかに変化（成長）し続けなければなりません。**

組織の成果の基盤となる個人（チーム）の成長を促すために、業務等に必要な知識やスキルを学び続ける職員を、積極的に支援していきます。

【図11】自己啓発支援の体系



コラム

イソップ寓話「3人のレンガ積み」

お話の詳細は省きますが、
3人のレンガを積む職人に対して
「何をしているのか」と聞いたところ、

- 1人目は「レンガを積んでいる。」
- 2人目は「金(カネ)を稼いでいる。」
- 3人目は「町の大聖堂を作っている。」と答えました。



同じ作業をしていても、これだけ働く意識、目的意識に差があります。

皆さんは、この話どう思いますか？

しっかりと目的意識を持つことで、その目的を果たすためにどのような貢献ができるのかを自分で考えるからこそ、より良い仕事をしようとその仕事に積極的に関わる姿勢が生まれます。

3人目のように、「後世に残るすばらしい建物を作り、世の中に貢献するんだ！」という目的意識を高くもって仕事に取り組みたいものですね。

(2) 人事制度

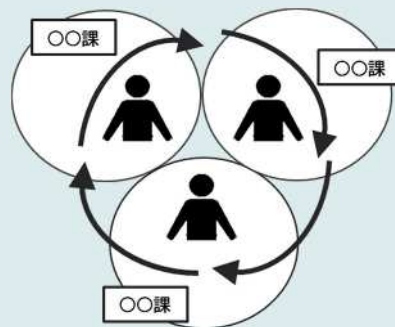
① 人事異動

行政の高度化・専門化が進む中、限られた財源、人材で、安定的かつ継続的な行財政運営を行い、スピード感を持って「第4次静岡市総合計画」を進め、複雑多様化する市民ニーズに的確かつ迅速に対応するためには、「人事異動」による全体最適・適材適所の配置により、職員が自己の能力を最大限に発揮し組織力を向上することが不可欠です。

人事異動の一般的な3つの目的を達成するため、様々な分野の業務を経験させることによる「幅広い知識・視野を有するゼネラリストの育成」と、適性に応じた長期的配置による「高い専門性を有するスペシャリストの育成」をバランスよく進めています。

人事異動の目的

- ・ 組織の活性化（新たな思考・視点による業務遂行の硬直化防止）
- ・ 組織の強靱化（業務経験者の増加による持続可能な業務執行体制の確立）
- ・ 職員の人材育成（職員の主体性の尊重による意欲向上とキャリア形成）



② 昇任制度

能力及び勤務実績に基づく人事管理を徹底することから、行動評価と業績評価を組み合わせた人事評価等に基づき、能力本位による昇任選考を実施しています。将来を見据え、効率的で活力のある組織を維持していくために、能力と実績に基づく積極的な登用をより一層進め、職員のモチベーション向上を図っています。

昇任選考試験については、役割が大きく異なる階層への昇任時に実施することが、より適切であるため、求められる能力の検証と若手職員の登用を目的に実施しています。

③ 女性登用

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）が施行され、女性の職業生活における活躍を迅速かつ重点的に推進することが求められる中、本市においても女性職員の割合が増加傾向にあり、今後の組織運営上、女性職員の登用は必要不可欠であるため、特定の業務にとらわれることなく積極的に職域を拡大するとともに、男女の性別にかかわらず、意欲と能力のある職員の登用を進めています。

また、出産、子育て等のライフステージにおいて、仕事の中断や時間的制約を抱えやすい職員については、意欲と能力に応じて、早い段階で、政策形成など根幹的業務に従事させることにより、前倒しのキャリア形成を図っています。

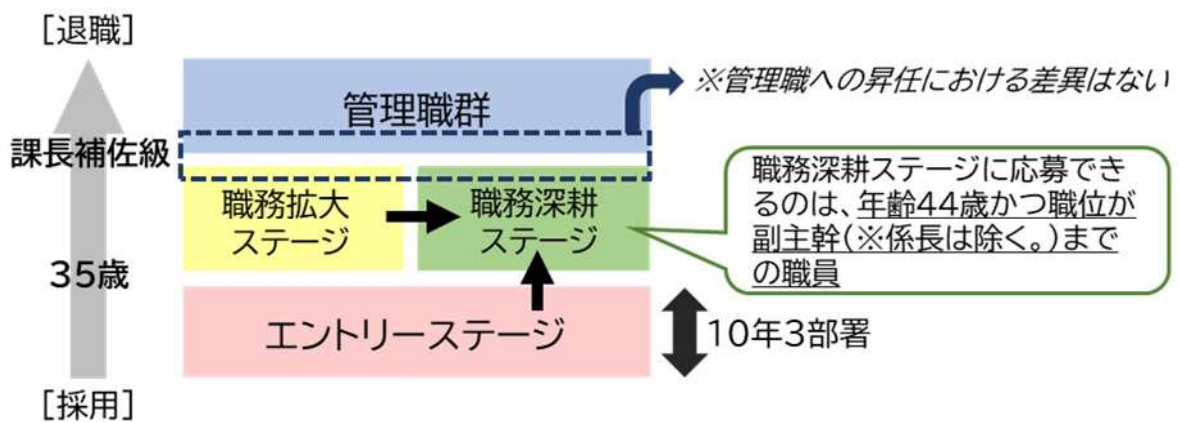
④ 定年年齢引上げへの対応

若年労働力人口が減少し人材不足が懸念される中、地方公務員法が改正され、令和5年度から13年度にかけて、地方公務員の定年年齢が65歳まで段階的に引き上げられることとなりました。職員が、60歳を超えた後も、生き生きと働くことができるよう、職場環境の整備や、長年培った能力・経験を最大限活用することができるような適材適所の人事配置を進めていきます。

⑤ 人材育成型キャリアパス（複線型人事制度）

異動や配置上の取扱いを考慮し、特定の行政分野に継続的に従事することで、高いスキルや知識を身に付けることができる制度で、これにより、より専門性の高い人材として活躍できる職員の育成を目指します。

【図12】 人材育成型キャリアパス



【各ステージの位置づけ】

エントリーステージ	担当業務を着実に遂行しながら、本市職員としての基本的なスキルや知識を習得する段階
職務拡大ステージ	様々な業務経験を通じて自身の職域を拡大させ、広い視野と知識を習得する段階
職務深耕ステージ	特定の行政分野に継続的に従事することで、高度で専門性の高いスキルや知識を習得する段階
管理職群	組織における仕事や人材のマネジメントを担う段階

【職務深耕ステージの設定分野】

(令和5年3月末現在)

庁内共通業務	①予算・会計・経理・監査業務	②債権管理・収納業務
	③公共用地関連業務	④情報システム関連業務
	⑤法規・訟務業務	⑥人事・給与業務
個別分野	①市税賦課分野	②住民基本台帳・戸籍分野
	③廃棄物行政分野	④食品衛生・研究分野
	⑤障害者福祉分野	⑥児童福祉分野
	⑦公園・都市緑化分野	⑧交通計画分野
	⑨道路工事・道路維持管理分野	⑩水道技術関連分野
	⑪下水道事業関連分野	⑫教育行政分野

⑥ 庁内公募制度

本市では、職員が自らのキャリアや職務に対し、主体的に意思表示ができる仕組みとして、自己申告書による「異動所属希望」、「エキスパート希望」、「庁内公募」、「派遣希望」などの申出制度があります。

このうち、庁内公募制度は、新規事業や一定の期間で完了する事業の円滑な遂行のため、高いモチベーションとやる気のある職員を庁内から公募する制度です。この庁内公募制度により、職員にとっては、自己のキャリアを主体的に選択し実現できる自己有用感の獲得が、組織にとっては、事業を円滑に遂行するための適材適所の配置が可能となります。

(3) 人事評価制度

地方公務員に能力・実績主義の人事管理を導入することを柱の一つとする「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」が平成26年5月14日に公布され、平成28年4月1日に施行されました。

この中で、人事評価は、「職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価」と定義され、「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎」となるものとして明確に位置付けられました。

本市においても、昇給、勤勉手当、昇任・昇格、分限、人材育成等に、人事評価の結果を活用しています。

① 本市の人事評価

ア 人事評価の目的

本市では、職員の仕事ぶりを適正に評価し、個人の能力開発と組織力の向上に繋げるための仕組みとして、平成20年度から人事評価を導入しています。

人事評価は、これを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用することで、職員が職務を遂行するに当たり発揮した能力や挙げた業績を的確に把握して、適材適所の人事配置やメリハリある給与処遇を実現するものです。

また、職員個々の強みや弱みを把握して、能力開発を促すとともに、評価の過程におけるコミュニケーション等を通じ、組織内の意識の共有化や組織パフォーマンスの向上にも寄与しています。

イ 評価項目

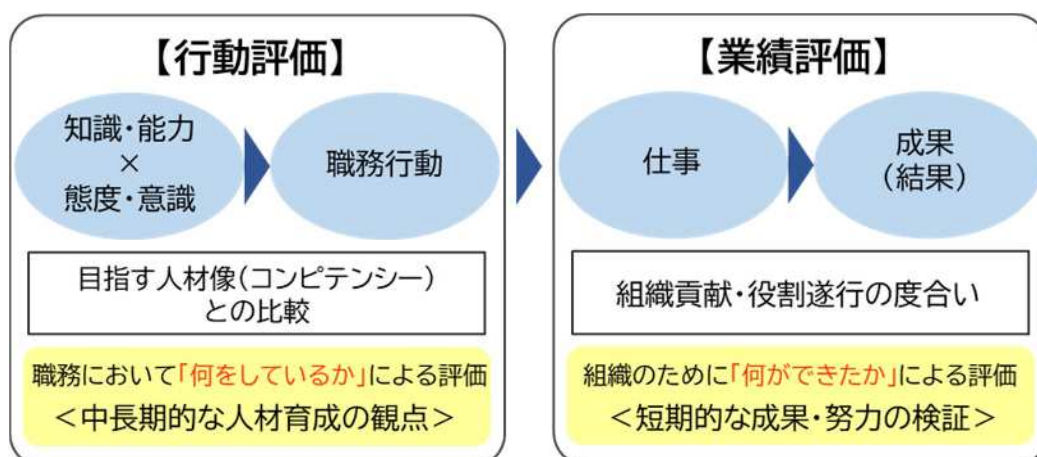
本市の人事評価は、業績評価と行動評価から構成されています。

業績評価は、評価期間の期初に職員個人の業務や役割等に関する目標を設定し、評価期間の期末にその目標の達成度合いや達成までのプロセスの困難性を評価するもので、「組織のために何ができたか。」という視点で評価するものです。

一方で、行動評価は、業務を遂行する中で実際にとられた職務行動を、「目指す人材像」に示されている行動との比較において評価するもので、「職務において何をしているか。」という視点で評価するものです。

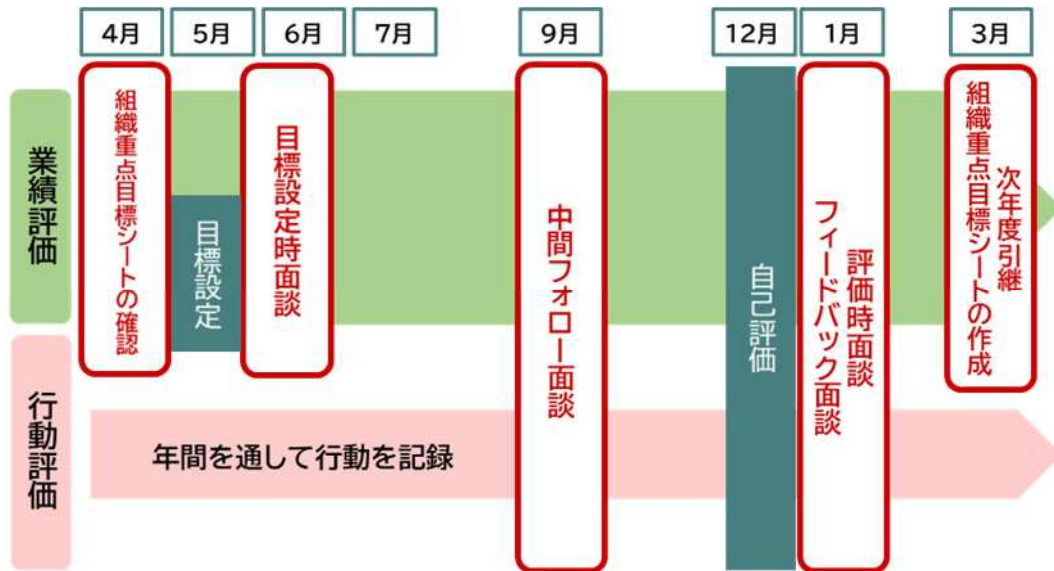
本市の人事評価制度は、職員が保有能力（知識・能力や態度・意識）などを基に職務行動を起こし、仕事をして結果を出すという、仕事を行う際の一連の行為全体を評価するものとして設計されています。

【図13】本市人事評価の構成



ウ 評価スケジュール

評価期間は、4月1日から翌年3月31日までの1年間です。なお、年度内の評価スケジュールは、次のとおりです。



② 制度理解の促進等に向けた取組

ア 評価項目・評価内容の具体化による目指すべき人材像の明確化

人事評価の評価項目、評価基準、評語区分を具体的に明示することは、制度の透明性・公平性を確保するとともに、職員の理解を深める観点から重要です。

本市では、別に作成する人事評価制度マニュアルの中でこれらを明示するとともに、職員研修等の場で周知しています。

イ 組織目標に基づいた個人目標の設定

人事評価の狙いである公務能率の向上や人材育成の観点からは、特に組織目標に基づいた個人目標を設定することが不可欠です。組織として高いパフォーマンスを発揮するためには、組織として達成すべきミッションを踏まえて、個々の職員の目標が設定される必要があります。本市では、業績評価について、年度当初に組織目標を設定した上で、これと連鎖させ、個人目標を設定しています。

ウ 面談の実施

本市では、評価結果の納得感を高めるとともに、職員の育成に活用するため、評価者と被評価者とが次の時期に面談を行い、十分なコミュニケーションをとりながら人事評価を実施しています。

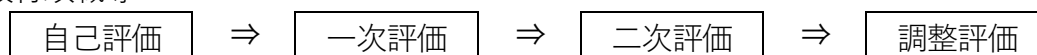


期初【目標設定時面談】	⇒目標の設定（役割の確認）
期中【中間フォロー面談】	⇒進捗状況の確認
期末【評価時面談・フィードバック面談】	⇒一次評価・評価結果のフィードバック

エ 自己評価・多段階評価の実施

業績評価、行動評価ともに、被評価者本人が1年間の目標の達成状況や行動の状況を振り返って自己評価を行います。また、評価結果の信頼性を向上させるため、自己評価を基に、次の多段階評価を行い、評価を決定しています。

<一般行政職等>



オ 局内調整会議研修の実施

局等の組織内における目標の設定、評価決定時の評価のばらつき等を調整するため、目標設定時と評価時に、外部講師の指導の下で、局内調整会議研修を実施し、評価精度の向上と評価の偏りの是正を図っています。

カ 評価者・被評価者研修の実施

人事評価制度の理解や公平・公正な運用を図るため、評価者、被評価者それぞれに対して、具体的な評価手続や評価手法等について学ぶ研修を実施しています。

キ 評価結果の開示

業績評価、行動評価の最終的な結果（絶対評価の結果）は、本人に開示することとしています。

ク 人事評価の結果等に関する相談

人事評価の結果等に関して相談できる仕組みがあります。なお、相談対象となる事項は、人事評価制度の評価手続及び評価結果（絶対評価に限る。）に関するものとなります。

ケ 評価者が陥りやすい評価エラーと対応策の一覧化

評価者の公平・公正な評価に繋げるため、別に作成する人事評価制度マニュアルの中で評価者が陥りやすい評価エラーとその対応策について明示しています。

また、マニュアルには、人事評価に対する評価者に求められる姿勢として、評価者の心構え等についても記載しています。

コ ワークライフバランス・柔軟な働き方を促進する人事評価の実施

昨今の働き方改革の重要性に鑑み、職員のワークライフバランスの推進と長時間労働を前提としない生産性を重視した働き方を進めるため、本市では、時間外勤務の縮減や年次有給休暇の取得、業務改善など、ワークライフバランスの推進や働き方の見直しに関する取組を人事評価項目として設定し、評価を実施しています。

③ 人事評価の適正な運用に向けて

人事評価は、日常の仕事への取組と成果、仕事に表れる行動や考え方について、一定期間ごとに振り返り内省することで、職員としての成長と、仕事の成果の最大化を目指す仕組みです。

適正な評価は、職員が自ら考え、主体性をもって仕事に取り組むための動機付けに繋がるとともに、評価をフィードバックすることで、職員に仕事への取組や行動についての気付きを与え、成長への可能性を生み出します。

私たち一人一人が人事評価に積極的に取り組み、切磋琢磨することで、自己を成長させ、組織力の向上に繋げていきましょう。

静岡市 人材育成ビジョン(改訂版)

平成 24 年3月策定

平成 27 年3月改訂

平成 31 年3月改訂

令和5年3月改訂

発行日 令和5年3月

発行 静岡市

編集 静岡市総務局人事課

〒420-8602 静岡市葵区追手町5番1号

TEL 054-221-1328 FAX 054-253-4426

E-mail jinzai-ikusei@city.shizuoka.lg.jp



Shizuoka city Vision