

# 神戸市の人材マネジメント

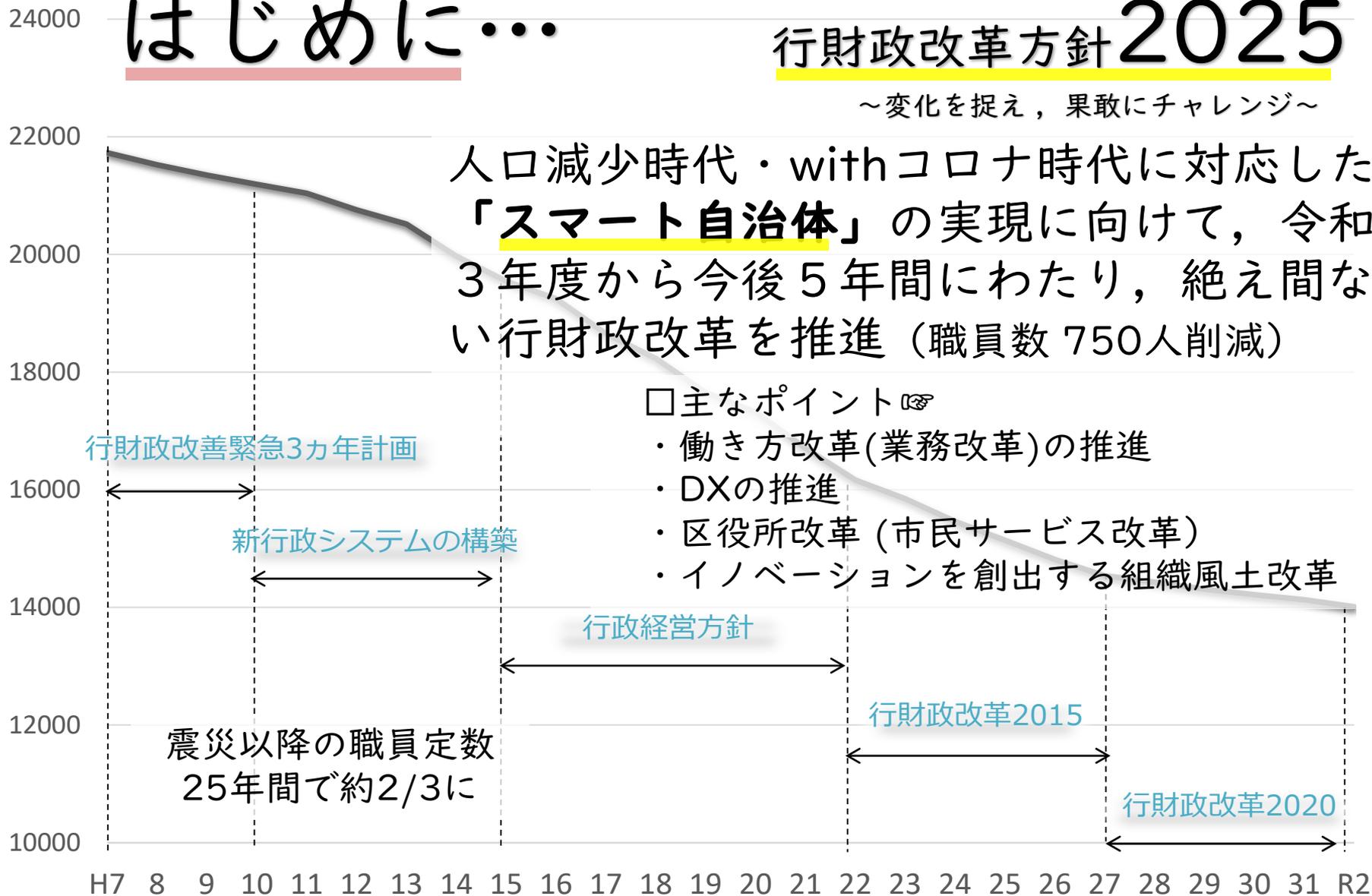
神戸市行財政局長  
岩崎林太郎



# はじめに...

# 行財政改革方針2025

～変化を捉え，果敢にチャレンジ～



# 人材マネジメント

Human resources management

生産年齢人口の減少

複雑化・高度化・多様化し続ける市民ニーズ

DXの進展

withコロナ

都市間競争の激化

人材獲得競争の激化

スリムな組織・職員体制の構築

職員を取り巻く環境の変化に対応していくため、  
市政を担う**将来有望な人材を確保**するとともに、  
職員一人ひとりが**生き生きとその能力を最大限に**  
**発揮して仕事に取り組める環境づくり**が不可欠



# 人材マネジメント

Human resources management



優秀な人材の確保（＝「採用」）を入り口として，一人ひとりがその能力を最大限に発揮できるように「育成」「人事異動」「人事評価」などを機能的に組み合わせて，人材マネジメントに取り組む。



# 採用

Recruitment

👉 多様で優秀な人材の確保

「チャレンジ精神」 CHALLENGE  
「リーダーシップ」 LEADERSHIP  
「デザイン力」 DESIGN

## ○多様な採用区分

特別枠

- ★特別な公務員対策は不要（SPIのみ）
- ★民間企業との併願を想定

デザイン・クリエイティブ枠

- ★デザインや芸術分野の素養がある人材獲得が狙い。

通年募集枠  
（R3～）

NEW

- ★海外への留学，部活動・研究活動のために一般的な時期の就職活動が難しい学生や第2新卒への新たなアプローチ
- ★年中募集しているため，好きな時に申込が可能

社会人採用

- ★年2回，試験を実施（春試験：R3～）



# 採用

Recruitment

## 外部人材の積極的活用

### ○ジョブ型雇用の推進

令和2年度  
(10月時点)

70名

令和3年度  
(12月時点)

106名

DXやスタートアップ支援などの分野などを中心に、専門的な知識・経験を持った専門人材を確保するため、任期付職員・非常勤嘱託職員としてジョブ型雇用を積極的に推進

### ○副業人材の活用

民間人材活用  
の新たな形!

時間や場所に捉われずに専門的スキル・知識を持つ人材を登用する新たな試み。民間企業社員やフリーランスとして働いている方々を副業人材として登用している。R3年度は、「広報業務」(35名)「行政支援獲得サポーター」(10名)を委託

今後も高度な専門性を持つ外部人材の積極的活用をはかり、ベストミックスな人員体制を構築していく。



# 人事異動

Personnel change

☞ 能力・適性，意欲に応じた  
人事異動

## ○ 人事異動方針の策定

「職員が行政のプロフェッショナルになることを目指し，基本的にはいくつかの特定分野で深い知識・経験を得られるような配置を行う」など，人事異動の基本的な方針を全職員に共有

## ○ 意向調査フォローアップ面談

人事担当者が  
全職員と面談

上司による人事異動の意向ヒアリングに加えて，毎年，人事課職員が全職員と面談を実施することにより，職務の状況や，人事異動に関する意向，今後のキャリアプラン，配慮事項などをきめ細やかに把握し，その結果を人事異動に反映



# 人事異動

Personnel change

☞ 能力・適性，意欲に応じた  
人事異動

## ○ 庁内公募制度

育児等で時間に制約のある  
職員のキャリア形成も応援!

- ★職員の意欲を高める取り組みとして，庁内公募制度を実施。
- ★業務募集型，立候補 (FA)型に加え，育児等で時間に制約のある職員が，家庭と両立しながら，これまで配属実績の少なかった部署にチャレンジできる「育児等両立応援枠」を新設。

## ○ プロフェッショナル人材の育成

多様なキャリア  
プランを応援!

- ★複線型人事制度として，税，福祉，用地・財産管理分野において専任職制度を導入。
- ★DX時代に活躍できる職員育成のため，庁内公募制度にDX人材育成コースを新設。専門人材によるOJT，民間オンラインプログラム等のoff-JTにより3年間で集中的にスキル向上をはかる。



# 育成

Nurturing

👉 市役所内部にとどまらず  
主体的なキャリア形成を応援！

## ○ 地域貢献応援制度

副業で  
地域貢献！

職員が職務以外においてNPO法人等の活動に参加し、職務を通じて得た知識・経験等を活かして地域の課題解決に向け積極的に取り組んでいけるよう、報酬を得て地域貢献活動に従事できる基準を明確化。

## ○ 民間企業派遣・国内外大学院派遣

- ★市役所の枠にとらわれない柔軟な発想，スキルを学び，民間コスト意識，ノウハウや経験，人脈を市政に還元することを期待して，民間企業に職員を積極的に派遣（R3年度：9社10名）
- ★その他，希望する職員が休業することなく，研修の一環として，国内外の大学院で学べる機会を設けるなど，職員の主体的なキャリア形成を応援。

# 人事評価

Personnel  
evaluation

☞ 勤務成績を適切に人事管理に反映。頑張っている職員が報われる人事給与制度へ

働き方改革の取組  
も評価対象に

## ○ メリハリのある人事給与制度

- ★ 年功序列的な給与体系から脱却し、職務職責に応じたメリハリのある給与体系を構築。市独自の給料体系の見直しで、中堅・ベテラン職員層の給料表をフラット化、係長の給料をベースアップ。
- ★ 人事評価結果のボーナス反映の上位評価と下位評価の差を拡大。課長級以上で最大0.55か月分の差に。（1回の支給あたり約30～50万円程度の差に）

## ○ 係長試験における試験的選考の廃止

係長級への昇任試験における筆記考査を廃止、人事評価結果の活用など日ごろの勤務成績がダイレクトに昇任に反映される、“実力本位・人物本位”の昇任制度に変革。



# これからのチャレンジ

Future challenges

## ○ 採用・育成手法のあり方

- ・ 時代にあわせた採用手法の検討
- ・ ゼネラリスト・スペシャリストそれぞれの育成

## ○ 一人ひとりがキャリアを意識した自己開発

- ・ 職員研修にLMS（学習管理システム）の導入
- ・ キャリアカルテの導入

## ○ 管理職の意識改革・人材育成力の強化

- ・ 管理職のマネジメント研修の強化
- ・ 「部下の育成」が重視される人事評価制度



# (参考) LMS導入で大きく変容する人材育成の仕組み

## これまで

### 階層別研修

研修所から決められた時期に一律に受講する（受け身）

### テーマ別研修

職員自身や上司が、偶発的にチェックし、興味を持ったものを単発的に受講・受講勧奨する

受講履歴を人材育成に活用する発想は無い

## LMS導入後の姿 ※キャリアカルテの活用

※階層別でも、必須研修以外は、受講時期の目安が研修所から示され、選択して受講

### ●職員ごとの研修受講履歴・スキル習得のデータが蓄積される

- ・自身で常に確認・管理
- ・上司は定期的に確認・活用  
（例：四半期ごと等、面談の機会に、成長の方向性や行動変容の確認など）

### ●職員ごとにキャリアカルテを作成（自身の強み・弱みを踏まえた中長期キャリアデザイン）

- ・職員は、自身で、自分の目標に向かって主体的に自己開発に取り組む
- ・上司は、適宜アドバイス、指導・育成



# BE KOBE



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization

City of Design  
**KOBE** 

Member of the UNESCO  
Creative Cities Network  
since 2008

