

■キャリアデザイン概念図(人材育成基本方針・特別編「キャリアデザイン」より)

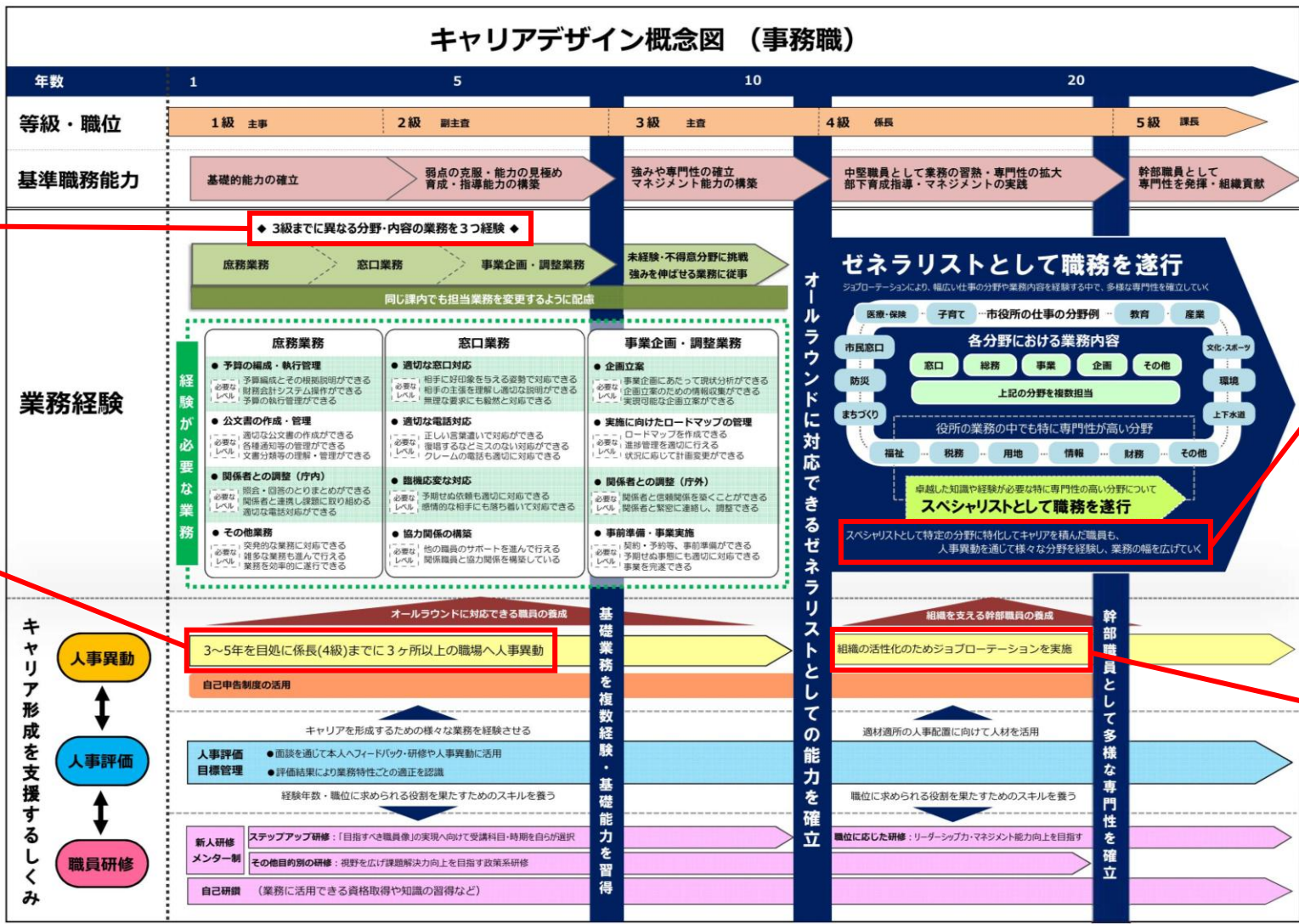
異動の際、各自の
業務経験が十分
に考慮されている
とは言い難い状況

実際は5年以上
同じ部署で勤務
するケースも多い
(次頁参照)

ゼネラリスト/スペ
シャリストについて
の考え方が不明瞭

係長級以上では
人事異動の基準
が具体的に示さ
れていない

※技術職にも別途、
概念図が存在



■職員の在課年数

※2024年10月1日時点／対象：事務・技術職／昇任により在課年数はリセットされている

職位	1年未満	1～2年	2～3年	3～4年	4～5年	5～6年	6～7年	7～8年	8～9年	9～10年	10年以上	合計
局長	4	4	4	2	1							15
部長	19	14	13	6	3		2					57
課長	72	45	33	26	11	3	4	1	2			197
係長	156	114	88	68	58	33	24	16	6	9	9	581
主幹	20											20
主査	169	139	118	105	85	65	41	24	12	8	10	776
副主査	36	24	45	38	20	9	5	1				178
主事	30	64	19	2	9	2	1	3			1	131
計	506	404	320	247	187	112	77	45	20	17	20	1955

人材育成基本方針・特別編が示す考え方と異なり、長期在課している職員が多く存在する

■人事異動に関する調査

※実施時期：2016年3月 調査対象：25～39歳の会社勤務正社員 515人

○株式会社リクルートマネジメントソリューションズ「異動決定時のコミュニケーションに関する調査」
「異動理由を理解していた」もしくは「異動後の役割に関する説明や情報提供があった」人ほど、異動後の適応感が高い傾向にある。

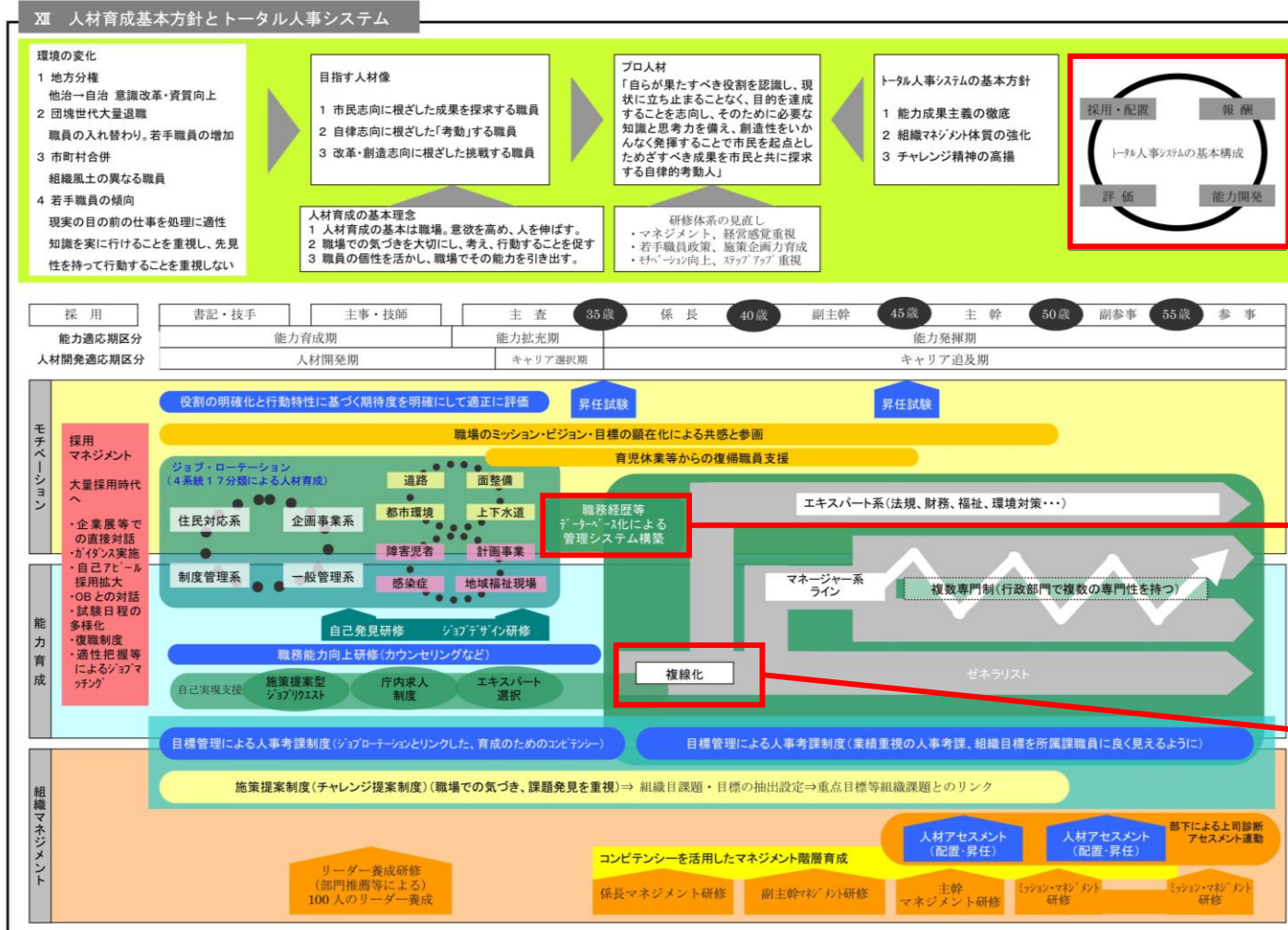
■「職員の働き方に係るアンケート」回答(抜粋)

※実施時期：2020年10月～11月 調査対象：西宮市職員 3,678人

- 異動に対する市全体の方針が不明。場当たり的な異動が多い。
- 市の人事異動の考えが「ジェネラリストの育成」より「組織(課)の安定」に偏りすぎているのではという疑いが強い。自身も入庁から14年目でまだ2つの職場しか経験していない。
- 若手のうちに予算等を扱う総務的な職場を経験して市役所内部業務の基礎を学びたかったが、窓口職場に長年配置され、現在もよく分からないまま係長業務にあたるという恐ろしい状況になっているので、計画的な人材育成をしてほしい。
- キャリアプランに関係なく、穴が開いたところに安易に人材を充てている印象。

職員のモチベーション等を高めるには、人事異動に対する納得感を高めることが重要

■豊田市「トータル人材システム」



採用や評価等も含む体系的な計画

職員ごとの職務経歴を詳細に管理し、人事異動へ反映

管理職系統と専門職系統に分かれる複線型の人事制度

★他市事例を参考に、異動基準の具体化・運用の厳格化・異動理由の開示を進めるべき！