

## 地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会(第4回)【議事要旨】

1 日 時 令和3年1月19日(火) 14:00~16:00

2 開催方法 WEB会議形式

3 出席委員(五十音順)

稲継 裕昭	早稲田大学政治経済学術院教授
入江 容子	愛知大学法学部教授
上浦 善信	大阪府池田市人材育成推進参与
金崎 健太郎	武庫川女子大学経営学部教授
(座長) 辻 琢也	一橋大学大学院法学研究科教授
藤田 由紀子	学習院大学法学部教授
前浦 穂高	(独)労働政策研究・研修機構副主任研究員
矢島 洋子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)執行役員 政策研究事業本部東京本部副本部長主席研究員

4 議事経過

- (1) 開会
- (2) 研究会における議論の整理について
- (3) 事例報告
- (4) 閉会

5 概要

- (1) 研究会における議論の整理について

### 【事務局説明】

- ・ 資料1、資料1(別紙)のとおり説明

- (2) 意見交換

### 【全般】

- この1年間は、新型コロナウイルスの影響で、これまで想定しなかった様々な事態が生じている。人材育成についても、総務省の直近の対応も踏まえつつ、withコロナへの対応について盛り込むべき。
- 今後、地方自治体にとってもデジタル化は避けて通れない。このため、「デジタル化」についても、内容に盛り込むべき。
  - (例)・人材確保：求める人材像にデジタル人材への言及
  - ・人材育成：オンライン研修の実施
  - ・適正配置・処遇：専門人材などの発掘も必要な視点に盛り込む等
- ダイバーシティの観点で、多様なバックグラウンド、属性を持った職員を獲得し、育成・活躍させていくことは必須であり、その際、きめ細かな

目配りや工夫が必要。

- 各分野の取組について、小規模団体に配慮し、できる限り、具体的な例示を記載するよう工夫すべき。
- 現状においも、外部人材の活用や広域人材の育成に関しては、小規模団体では、避けられない問題であり、その点について触れるべき。

#### 【人材確保】

- ターゲットを絞った情報発信や、採用面接においては、若い面接官の参画、面接官のスキルアップの取組など、求める人材像との連携を意識しながら、前例踏襲しない、新たな取組が必要。

#### 【人材育成】

- 「人材育成」と「職場環境の整備」で、組織文化と理念を並列で記載しているが、組織理念があつての文化の醸成であり、表現を工夫すべき。
- キャリア形成支援において、職員の自発性をどこまで尊重しようとしているかがイメージしにくい。人事情報を職員自身が活用できるようにしたり、多様なキャリアパスを例示するなど、自発的にキャリアビジョンを描けるような環境づくりを目指す視点も必要ではないか。
- 「人材育成」においては、人事情報の活用も重要だが、どのような人材を育成するのかを明らかにすることにも重要。

#### 【適正配置・処遇】

- 専門人材や複眼的に活躍できる人材などの視点も盛り込むべき。
- これまで自治体の雇用は、メンバーシップ型が基本であり、ジョブ型の提案をする場合、メンバーシップ型とジョブ型のメリット・デメリットを整理の上、提案すべき。
- 現状、自治体においても、民間企業と同様、若手職員の業務イメージと現実のギャップが離職につながっていることが考えられ、「人材確保」だけでなく、「適正配置・処遇」の中で、若手職員への対応について盛り込むべき。
- 民間企業においては、幹部候補の対象外職員に対し、モチベーション維持や離職に配慮した取組を行っている。自治体において、同様の取組を行う場合、民間企業同様、配慮が必要であることを盛り込むべき。

#### 【職場環境の整備】

- テレワークなど働き方の柔軟化や業務遂行における効率化などの「働き方改革」は、人材育成と切っても切れない関係であり、環境整備の視点として、「働き方改革」の視点を追加すべき。
- 小規模団体への対応として、組織の風通しの良さや若手職員の声を吸い上げるなどの取組事例を記載すると、わかりやすいのではないか。また、面談の重要性についても強調すべき。

(3) 西脇 英司氏 (株式会社日立製作所人財統括本部 部長)

① 事例報告

- 日立グループは、以前は会社ごと、国ごとそれぞれ別の人事施策を実施していたが、2012年以降、グループ・グローバル共通の人財マネジメント施策を行っていく取組みを進めている。
- ①グローバル人財データベース、②日立グローバル・グレード(資格制度)、③グローバル・パフォーマンス・マネジメント(個人の業績評価)、④グローバル・リーダーシップ・ディベロップメント(幹部候補の選定と育成)に関し、クラウド上の人事システム(人財マネジメント統合プラットフォーム)を活用し、グローバル共通の人事制度を運用している。
- 人財マネジメント統合プラットフォーム導入のねらいは、①人財情報をグローバルに見える化・活用、②人財関連業務の統合・効率化、③一人称意識醸成による風土改革にある。
- 人財マネジメント統合プラットフォーム上の情報は、会社が管理するもの、従業員本人が管理するものがあり、役職に応じ、閲覧可能な情報を区分けするなど、情報管理を行っている。
- 人財マネジメント統合プラットフォームの活用により、地域別、会社別、事業別、グレード別などの人財情報のタイムリーな可視化、分析のほか、グローバルに最適な人財配置、人財育成が可能となる。
- 具体的な活用事例として、ジョブ型の人財マネジメントへの転換を図るなかで、職員のポテンシャルとパフォーマンスの指標でレビューし、人財を可視化(9Boxへ配置)することで、各人財に必要なアクション、育成計画の検討を行っている。
- また、採用に関しても、近年、求める人財が変化している。現状の社員のタイプ分析から、日立が目指す「社会イノベーション事業」の実現に向け、あるべき人財ポートフォリオを設計するとともに、採用面接を行う面接官に対しても、新しい採用の考え方の共有を図っている。
- さらに、社員がいきいきと働いているかに関し、独自に「生産性サーベイ」「配置配属サーベイ」の2つを定量化し、個々の「行動データ」と掛け合わせた分析をもとに、上司と本人が面談し、配置配属、能力開発に繋げている。

② 意見交換 ○委員、●西脇氏

- 9Boxの取組は、育成課題を組織で共有する上で、非常に有効な手段と考えるが、評価にあたってはどのような見方をしているのか。  
また、パフォーマンスマネジメントの具体的な取組内容とは。
- 9Boxは、人財育成、今後のアサインメント、人事計画に主眼をおいており、「絶対評価」で行っている。  
また、パフォーマンスマネジメントは、1年ごとに、組織目標と紐

付ける形で個人目標をたて、目標達成状況などから評価を実施し、昇給・ボーナスへ反映している。

- 9Boxにおける、ポテンシャルとパフォーマンスをどう評価しているのか。また、昇給、ボーナスなど、処遇との関係は。
  - ポテンシャルは、日頃の仕事の成果の発揮ぶり、取組のスタンス、知識、意欲などを評価し判断している。一方、パフォーマンスは、パフォーマンスマネジメントの評価結果に基づき、プロットしている。また、9Boxは、あくまで人財育成、配置につなげるものであり、処遇とはリンクしていない。
- 会社として目指す姿、事業の方向性を変革させる中で、人材育成も大転換があったと考えるが、どのように社内で浸透させたのか。
  - 職員に対し、e-ラーニングなどを活用し、少しずつ意識改革を図っている。
- 人財データを採用時の人財ポートフォリオや従業員の生産性と配置配属フィットの向上などへ活用しているが、職員の能力開発に対してはどのように生かしているのか。
  - 能力開発へも生かしたいと考えているが、現状では、web上の教育基盤（Hitachi University）を活用した、これまでの受講履歴の検索、履歴を踏まえたリコメンデーションができる仕組みがある。
- グローバル・グレード制度に関し、国により違いがある中で、どのように制度構築を進めたのか。

また、これまでと異なる人材を戦略的に活用する場合、組織文化や風土に合わないケースも考えられるが、工夫している点とは。

  - これまでの、職能資格制度を一新し、グローバルなコンサルティングファームの手法を活用し、本人の能力ではなく、ポジションごとの役割の重要性に応じ、格付けしている。

また、人材活用については、ダイバーシティだけでなく、インクルージョンの発想で、人材を受入れる風土をつくり、活用・活躍する状況をつくっている。このため、例えば、数値目標をたて、そのような人材を増やす取組のほか、中途採用の活用など意識的に行っている。
- 人材育成にあたり、最終的には、個々人が仕事の喜びを感じられるように取り組むべきだということを改めて感じている。また、採用にあたり、面接官のスキルアップを図る取組など、自治体も見做すべき。

以上