

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

令和2年度報告書

令和3年3月

目次

I	地方公共団体における今後の人材育成のあり方.....	1
1	地方公共団体を取り巻く社会状況の変化.....	1
2	地方公共団体におけるこれまでの人材育成と課題.....	3
3	地方公共団体における今後の人材育成の取組の方向性 (人材マネジメントの視点).....	5
II	4つの要素における必要な視点と体系的な取組の推進.....	7
1	人材確保.....	7
2	人材育成.....	12
3	適正配置・処遇.....	17
4	職場環境の整備.....	21
5	体系的な取組推進による組織力向上の好循環.....	25
	おわりに.....	27
	開催要綱.....	28
	構成員名簿.....	29
	検討経緯.....	30

(参考資料編)

資料 1	人材育成等に関する具体的な取組	33
1	「人材育成等の方策」に関する事例	35
①	花王株式会社	
②	株式会社ポーラ・オルビスホールディングス	
③	株式会社日立製作所	
④	京都府	
⑤	広島市	
2	「求める人材像」に関する事例	83
①	デジタルの力を活用する地方公務員の例（北海道北見市）	
②	多様な主体と連携・協働する地方公務員の例（山形県山形市）	
③	まちづくりに尽力する地方公務員の例（兵庫県朝来市）	
資料 2	人材育成等に関する調査結果概要	113
資料 3	地方公共団体における人材育成関連通知	120

I 地方公共団体における今後の人材育成のあり方

1 地方公共団体を取り巻く社会状況の変化

◆ 近年の社会状況の変化

近年の人口減少や少子高齢化、都市部への人口集中¹の急速な進行によって、様々な課題が顕在化しつつある。

例えば、「地域」という観点から見ると、高齢者の増加に伴う、地域における医療・介護や移動手段の確保といった生活を支えるサービス需要の増加や、空き家問題や貧困問題などの複雑化、多様化する地域課題への対応など、行政サービスのニーズに変化が生じている。

また、「組織」という観点から見ると、様々な分野で担い手が不足している。地方公務員においても、この10年間、競争率（受験者数/合格者数）が年々低下²しており、今後の少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少を踏まえると、地方公共団体といえども必要な人材を確保することが困難になることが予想される。

さらに、「個人」という観点から見ると、若者や働く世代を中心に、「仕事」や「家庭・プライベート（私生活）」に対する価値観の変化・多様化が進んでおり、柔軟な働き方・ライフスタイルを選択できるような社会が求められている³。

◆ 新型コロナウイルス感染症の影響

令和2年1月から世界的に急速な広がりを見せ、今なお収束が見通せない新型コロナウイルス感染症に関しては、我が国においても国民の日常生活に大きな変化をもたらした。

この感染症の拡大により、都市部への人口集中による感染リスクや、経済機能等の国の中枢機能が一極集中していることのリスクが改めて認識され、その一方で、テレワークなどのリモートサービスの活用・定着が進み、多様な働き方や地方移住を前向きに検討する気運が高まった。他にも、行政分野でのデジタル化・オンライン化の遅れ、デジタル専門人材の不足など⁴、社会の様々な課題やリスク、これまでの取組の遅れや新たな動きなどが浮き彫りとなった。

¹ 総務省「住民基本台帳人口移動報告 2020 年結果」（令和3年1月）

² 総務省「令和元年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」（令和2年12月）

³ 内閣府「平成29年度子ども・若者の状況及び子ども・若者育成支援施策の実施状況」（第196回国会（常会）提出）

⁴ 「経済財政運営と改革の基本方針 2020」（令和2年7月17日閣議決定）

◆ テレワークの推進

こうした中、総務省においては、地方公共団体に向けて、新型コロナウイルス感染症のまん延防止のため、出勤者の削減に取り組むよう要請した⁵。また、地方公共団体等におけるテレワークの導入を促進するため、テレワークマネージャーによる相談体制の強化や、地方公共団体における職員向けテレワークの導入経費について特別交付税措置を講じるなど、テレワーク導入に向けた支援を強化することとした⁶ところである。

その結果、地方公共団体におけるテレワーク導入率は上昇（表1参照）し、また、国と地方の間においても、「新型コロナウイルス感染症対策の総務省対処方針」⁷を踏まえて、ヒアリングや会議が遠隔開催で行われ、WEB会議が定着するなど、場所にとらわれない働き方の環境整備が進められている。

【表1】地方公共団体におけるテレワーク取組状況（令和2年10月1日現在）

テレワーク導入状況

※知事・市長部局を対象とした数値

	導入		未導入		
	令和2年3月時点	令和2年10月時点	令和2年10月時点	うち導入を検討中	うち導入予定なし・未定等
都道府県(47)	44 93.6%	47 100%	0 0%		
政令指定都市(20)	14 70.0%	17 85.0%	3 15.0%	3	
小計(67)	58 86.6%	64 95.5%	3 4.5%		
市区町村(1,721)	51 3.0%	342 19.9%	1,379 80.1%	306	1,073

出典：総務省「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査（令和2年10月1日現在）」

◆ デジタル化の推進

さらに、国の「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」⁸では、目指すべきデジタル社会のビジョンとして「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会」を掲げ、その実現に向けて、国、地方公共団体、民間企業等が連携・協力する必要があることが明記されている。

⁵ 「新型コロナウイルス感染症のまん延防止のための出勤者の削減について」（令和2年4月13日付総行公第68号、公務員部長通知）

⁶ 「新型コロナウイルス対策等を踏まえた地方公共団体におけるテレワークの導入の推進について」（令和2年4月7日付総行女第13号、総情流第30号、公務員部長・官房総括審議官連名通知）

⁷ 令和2年3月28日新型コロナウイルス感染症総務省対策本部決定、令和3年1月7日改正

⁸ 令和2年12月25日閣議決定

これを受け策定された、「デジタル・ガバメント実行計画」⁹においては、地方公共団体におけるデジタル・ガバメントの推進のために取り組むべき事項として、行政手続のオンライン化の推進や、A I (Artificial Intelligence)・R P A (Robotic Process Automation) 等による業務効率化の推進及び各団体のガバナンス強化並びにデジタル人材の確保・育成の必要性が掲げられている。

また、「デジタル・ガバメント実行計画」における地方公共団体が重点的に取り組むべき事項・内容を具体化し、国による支援策を取りまとめた、総務省の「自治体デジタル・トランスフォーメーション (D X) 推進計画」¹⁰ (以下、「自治体D X推進計画」という。) においては、地方公共団体におけるD Xの推進体制の構築として、内閣官房・デジタル庁 (仮称) ・都道府県と連携した外部人材確保の仕組みの構築等が盛り込まれ、また、重点取組事項として情報システムの標準化・共通化や行政手続きのオンライン化等が盛り込まれている。

今後、地方公共団体では、A I やR P Aを導入することで業務効率化を図り、将来的なマンパワー不足を補う取組のほか、高度情報化の進展に伴い、地方行政のデジタル化を担う人材の確保や育成についても対策を講じることが求められる。

2 地方公共団体におけるこれまでの人材育成と課題

◆ 地方公共団体におけるこれまでの人材育成と課題

地方公共団体における人材育成については、これまで、地方分権改革を背景としたさらなる行政改革推進のために、平成9年に発出された「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針¹¹」 (以下「行政改革推進指針」という。) において、各団体は、長期的かつ総合的な観点で職員の能力開発を効果的に推進するために、人材育成の目的、方策等を明確にした「人材育成基本方針」の策定が求められ、さらに、「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針¹²」 (以下「人材育成基本方針策定指針」という。) において、人材育成基本方針を策定する際に留意・検討すべき事項が参考として提示されたところである。

この行政改革推進指針においては、「職場における実務研修、職員研修所等における研修、自己啓発等を適切に組み合わせるとともに、人材育成の観点に立った人事管理、職場

⁹ 令和2年12月25日閣議決定

¹⁰ 令和2年12月25日付総行情第158号、大臣官房地域力創造審議官通知

¹¹ 平成9年11月14日付自治整第23号、自治事務次官通知

¹² 平成9年11月28日付自治能第78号、公務員部長通知

風土や仕事の推進プロセスの改善等を行うことにより、総合的な人材育成に努めること」¹³とされており、人材育成の観点から人事管理等を行い、総合的な人材育成を行う必要性についても示されている。

令和2年4月1日現在の地方公共団体における「人材育成基本方針の策定状況」（表2）は、都道府県、指定都市では100%、市区町村では約95%となっており、ほとんどの団体に策定済となっているが、その一方で、「人材育成基本方針の改定状況」（表3）を見ると、当初策定以降に改定した団体は847団体、策定済団体の5割にとどまっている。

令和元年度の研究会報告書¹⁴においても、人材育成基本方針の改定率が全体の4割程度であることを受け、「平成9年の総務省の人材育成基本方針策定指針の通知をもとに、人材育成基本方針を策定したものの、その後、改定を行っていない地方公共団体であり、そのような地方公共団体は、人材育成基本方針が形骸化し、ほとんど機能していない可能性がある」と指摘している。

【表2】「人材育成基本方針の策定状況」について（令和2年4月1日現在）

区分	団体数 (R2.4.1現在)	策定している	策定していない	策定率
都道府県	47	47	0	100.0%
指定都市	20	20	0	100.0%
市区町村計	1,721	1,628	93	94.6%
市	772	760	12	98.4%
特別区	23	23	0	100.0%
町	743	693	50	93.3%
村	183	152	31	83.1%
全国団体計	1,788	1,695	93	94.8%

【表3】「人材育成基本方針の改定状況」について（令和2年4月1日現在）

区分	人材育成基本方針 策定済団体数	改定している	改定していない	改定率
都道府県	47	39	8	83.0%
指定都市	20	20	0	100.0%
市区町村計	1,628	788	840	48.4%
市	760	472	288	62.1%
特別区	23	19	4	82.6%
町	693	256	437	36.9%
村	152	41	111	27.0%
全国団体計	1,695	847	848	50.0%

出典：総務省「人材育成等に関する調査（令和2年4月1日現在）」

¹³ 同主旨について、「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」（平成17年3月29日付総行整第11号、総務事務次官通知）においても示されている。

¹⁴ 「地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会 令和元年度報告書」（令和2年2月、総務省自治行政局公務員部給与能率推進室（事務局））

3 地方公共団体における今後の人材育成の取組の方向性（人材マネジメントの視点）

◆ 「人材マネジメント」の視点の必要性

地方公共団体を取り巻く状況は、団塊の世代が順次退職し、職員数が大幅に減少していた時代から、行政の合理化、能率化を図り、適正な定員管理に取り組む中で、新しい行政課題に対応するための、必要な職員数を確保していかなければならない時代へと変化している。持続可能な行政サービス提供体制を構築するためには、今後の少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少を踏まえると、限られた人材を最大限に活用して課題解決に取り組む必要性が年々高まっている。

民間企業においては、本研究会の事例報告にもあるように、人材を「人財」として捉え、人材を「マネジメント」する視点に立ち、必要な人材の確保、育成・能力開発に相当の時間とコストをかけているが、これまで地方公共団体においては、こうした視点に立った取組はあまり見られなかった。

また、民間企業では、組織が有する人事情報を積極的に人材育成に活用している。

本研究会の事例報告にもあるように、従業員の職歴、研修情報、能力・資格情報、将来のキャリアビジョン、人事評価結果等の人事情報を活用し、研修やOJT、人事評価、配置等の人事制度を、総合的・包括的に運用しながら、人材を育成している。また、一定のルールを定めた上で、人事情報データベースを従業員も閲覧できる環境を整え、従業員の自発的・主体的なキャリア形成を支援している。組織及び個人の双方向から人事情報を活用できるようにすることで、個人の能力を効果的に引き出して、人材育成・能力開発につながっている。

こうしたことを踏まえ、これからは、地方公共団体においても、「人材マネジメント」の視点に立ち、人材育成の取組を総合的に進めていくことが必要である。

◆ 今後の人材育成の推進に必要な取組の方向性

本研究会においては、「人材マネジメント」の視点に立ち、人材育成の取組を総合的に推進していく上で必要となる要素を、①人材確保、②人材育成、③適正配置・処遇、④職場環境の整備、の4つに分類している。

これまで多くの地方公共団体では、①～④の要素ごとに内容を検討し、取り組んできたと考えられるが、バラバラに取り組んでも、その効果は限定的になってしまうであろう。これら4つの要素を有機的に結び付け、職員の持つ能力を最大限に引き出せるよう人事管理を戦略的に行い、組織力向上につなげていく必要がある。

各地方公共団体においては、これら4つの要素を人材育成基本方針に体系的に位置付けた上で、総合計画等の中長期的な計画と関連性を持たせることにより、さらに人材育成の取組を計画的に、実効性高く進めていくことが重要である。

以上を踏まえ、地方公共団体の組織力向上に向けた今後の人材育成の推進に必要なポイントをまとめると次のとおりである。

- 人材を「マネジメント」する視点に立ち、組織にとって重要な「人財」として職員を育成し、限られた「人財」を最大限に活用することによって、組織力の向上を図ることが重要。
- 「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」における“必要な視点”を踏まえながら、4つの要素を有機的に結び付け、体系的な人事管理の取組を行うことにより、組織力向上の好循環が生み出される。
 - 人材を「マネジメント」する上では、特に、人事情報(※)を活用して、人事制度（研修、OJT、人事評価、配置等）を総合的・包括的に運用することが有効。
（※ 人事評価結果や職歴、研修情報、能力・資格情報、将来のキャリアビジョン等）
 - また、職員の自発的・主体的なキャリア形成を支援するため、職員個人にとって有益な人事情報を活用できるようにすることも有効。
- 各地方公共団体の人材育成基本方針に、「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」の4つの要素を体系的に位置付け、各団体の実情に応じた取組を定めるとともに、中長期的な計画と関連性を持たせることにより、それらを計画的に、実効性高く進めていくことが重要。

Ⅱ 4つの要素における必要な視点と体系的な取組の推進

1 人材確保

必要な視点

- ① 求める人材像の設定
- ② 「選ばれる組織」となるための魅力発信
- ③ 組織を補完するための外部人材や広域的な人材の活用

➤ 必要な視点① 求める人材像の設定

- 地方公共団体を取り巻く環境、規模など、地域の実情や行政需要の変化を踏まえ、組織が求める人材像を明らかにした上で、人材確保策を検討することが重要。
- 「求める人材像の設定」にあたっては、地方公共団体の総合計画等の中長期的な計画との連関性を持たせることが重要。

◆ 「求める人材像」の設定

本研究会では、「求める人材像」について、近年の社会状況の変化を踏まえ、地方公務員に求められる役割、地方公共団体の基本的な業務に照らし、次のとおり3つに整理した。

(1) 多様な主体と連携・協働し、地域の課題解決に取り組む職員

社会状況の変化により、住民や地域企業、周辺自治体等との連携・協働の必要性が高まるため、多様な主体と連携・協働し、地域活性化、まちづくり等を行う職員がこれまで以上に必要となる。

この点に関し、第32次地方制度調査会における答申¹⁵においても、「組織や地域の枠を越えて多様な主体が連携し合うネットワーク型社会を構築していくことが重要」とし、「地方公務員も地域社会のコーディネーターや有為な人材として、公務以外でも活躍し、地域の課題解決等に積極的に取り組むことが期待される」とされている。また、「公務と公務以外との「1人複役」が可能となる環境整備を進めることが求められる」とされ、一人で複数の役割を果たせるよう複眼的な視野を持つ人材の必要性についても触れられている。

【参考】「求める人材像」に関する事例…P93-101 及びP103-111 参照

¹⁵ 「2040年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応するために必要な地方行政体制のあり方等に関する答申」（令和2年6月26日）

(2) 住民の状況に応じて寄り添った支援を行う職員

課税・徴収や高齢者福祉、子育て・障がい者支援等の業務は、社会が変化しても、普遍的に必要な行政サービスである。

これらの業務は地域住民と接しながら進めていくこととなるため、限られた人員で業務を円滑に、適切に行うためには、住民の状況に応じて寄り添いながら自らの判断で考え、行動できる職員が必要である。

(3) デジタルの力を活用して業務の見直し（BPR¹⁶）を進める職員

I o T（Internet of Things）、A I等のデジタル技術が進展している中、今般の新型コロナウイルス感染症への対応において、地方公共団体が、地域・組織間で横断的にデータが十分に活用できないことなど、デジタル化の遅れが明らかとなった。

こうした状況を改善するためには、今後、地方公共団体においても、様々なデジタル技術を活用し、業務効率化や行政サービスの利便性向上を図っていく職員が必要である。

この点に関し、総務省が策定した自治体DX推進計画では、地方公共団体は、「デジタル技術やデータを活用して、住民の利便性を向上させるとともに、デジタル技術やA I等の活用により業務効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上につなげていくことが求められる」とされている。また、デジタル人材の確保・育成については、「内部に適切な人材がない場合には、国の支援等も活用して、外部専門人材の活用を積極的に検討する」とともに、「情報化担当職員等に対する研修等を通じて、内部人材の育成を進めることが望ましい」とされている。

【参考】「求める人材像」に関する事例…P83-91 参照

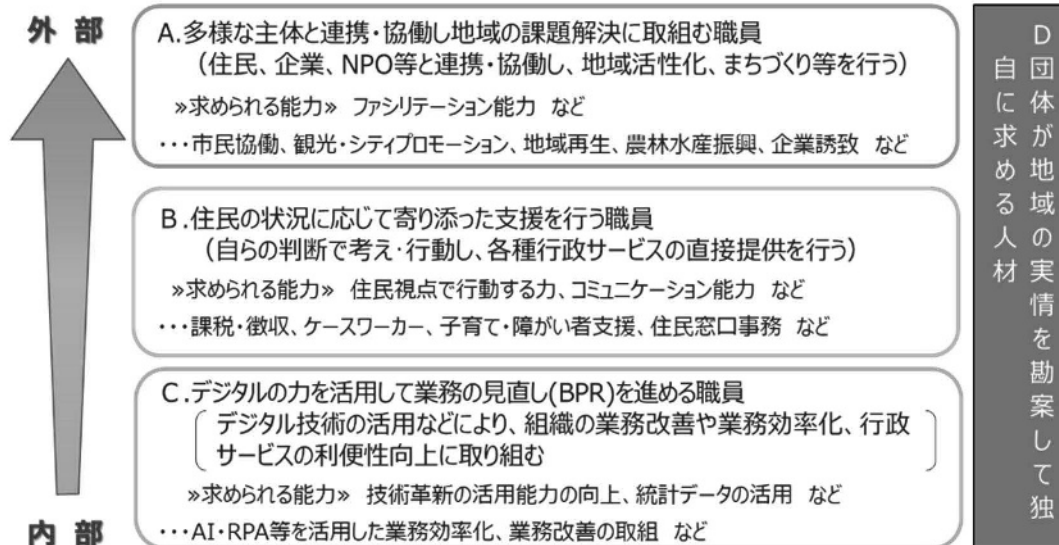
なお、これら3つの人材像は、あくまでも個別具体の人材像を設定する上での基礎的な考え方であり、各地方公共団体を取り巻く環境、規模など、地域の実情や行政需要の変化を踏まえ、「求める人材像」を独自に設定することが重要である。

【参考】人材育成等に関する調査結果概要…P116 上部参照

¹⁶ Business Process Re-engineering の略。

【図】 求める人材像に関する基礎的な考え方

「求める人材像」(各地方公共団体において人材像を設定する上での基礎的な考え方)



出典：総務省「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2回）事務局資料」

◆ 「求める人材像」に応じた人材確保策の検討

地方公共団体の目指すべき将来像の実現に向け、組織運営を人材の面から支えるためには、「求める人材像」を設定するだけではなく、求める人材像に紐付けて人材確保の方策を検討し、工夫する必要がある。

例えば、採用面接における評定項目、質問項目、面接官の選定などについて、求める人材像との連携性を意識し、内容を検討し、工夫することなどである。

この点、本研究会の事例発表では、「面接官は自分と似たタイプを採用しがち」であるという課題から、面接官に対して新しい採用の考え方を徹底するためにワークショップを行うという対策を実施していると説明があった。

【参考】「人材育成等の方策」に関する事例…P65 上部参照

このように、面接官に対して、事前に、求める人材像との連携性を意識づけるためのスキルアップを図る取組のほか、従来型の人材と異なるタイプの人材確保を目指す場合、そのタイプに適応した職員を面接官として登用したり、面接の評定項目や質問項目などについて、人事担当部署が事前に当該職員から意見聴取し、反映させることも有効である。

◆ 「求める人材像」と中長期計画との関連性

社会情勢が急速に変化する中であっても、地方公共団体は、必要な行政サービスを提供するために、中長期的な観点から、行財政運営の見通しを踏まえ、事業計画を策定し、施策を着実に実行していかなければならない。その際、人材確保の方策についても中長期計画と関連性を持たせ、適切に対応していく必要がある。

中長期的な組織運営の方向性と、それを支え、実行する人材の確保の方向性を一致させることにより、地方公共団体の目指すべき将来像の実現に向けてより実効性を高めていくことができる。

【参考】「人材育成等の方策」に関する事例…P40、P48-49 参照

人材育成等に関する調査結果概要…P115 上部参照

➤ 必要な視点② 「選ばれる組織」となるための魅力発信

- 地方公共団体が「選ばれる組織」となるために、若者の意識の変化も捉えつつ、キャリアパスの例示や地方公務員が携わる領域の価値を明らかにするなど、効果的に「地方」や「公務員」の魅力情報を発信することが重要。

◆ 「選ばれる組織」となるための情報発信の工夫

地方公共団体が、持続可能な行政サービス提供体制を構築していくためには、人材を安定的に確保していくことは必須である。そのためには、民間企業とは異なる地方公共団体ならではの魅力を積極的に発信する必要がある。

このため、例えば、地域に飛び出しやすい仕事、地域住民に喜びを提供できる仕事など（※1）、「地方」だからできること、「公務員」だからできることを積極的にアピールしていかなければならない。

【※1 部分参考】「求める人材像」に関する事例…P94-95 及びP104-105 参照

また、「地方公務員となったらどんな仕事に携われるのか」、「どのように自身のキャリア形成ができるのか」など、複数のキャリアパスを例示（※2）することによる「みえる化」や、ロールモデル（※3）となる職員と直接交流できる場を設けるなど、採用される前から地方公務員の魅力を感じ取れる工夫をすることも有効である。なお、このような取組は、若者の地方公務員に対するイメージと現実とのギャップを軽減させることにもつながり、志望者の増加や若手職員の離職問題への方策となりうる。

【※2 部分参考】人材育成等に関する調査結果概要…P117 上部参照

【※3 部分参考】人材育成等に関する調査結果概要…P117 上部参照

◆ 若者の意識の変化を捉えたアプローチ

若い世代を中心に働き方に対する価値観が多様化しており、自分らしさ、やりがいを持って働きたいと考える人が増加している。

そうした若者の意欲、個性、能力を活かすために、自発的にキャリアデザインし、それに基づいて主体的にキャリア形成できるようにするための支援の充実を図るとともに、人材確保の面でもそのような取組をアピールすることにより、若者の意識の変化を捉えたアプローチを講じていくことも重要である。

【参考】「人材育成等の方策」に関する事例…P77及びP80参照

人材育成等に関する調査結果概要…P117上部参照

➤ 必要な視点③ 組織を補完するための外部人材や広域的な人材の活用

- 地方公共団体において、単独では確保・育成が困難な専門人材については、外部人材の活用、地域や組織の枠を越えた広域的な人材の配置や横連携によって、不足する人材を補完していく視点も必要。

◆ 組織を補完するための人材活用の視点の必要性

今後さらに進む、少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少を踏まえると、地方公共団体といえども、必要な人材を確保することが困難になることが予想される。既に技術職員など専門人材の確保について厳しい状況にある団体も多く、さらには、今後、デジタル人材の確保も必要になってくる。

この点については、第32次地方制度調査会における答申においても、「ICT人材等の専門人材の不足の深刻化に対応し、他の地方公共団体と連携し、施設・インフラ等の資源や専門人材の共同活用に取り組むことが効果的である」と指摘されている。

また、デジタル人材の確保・育成に関しては、自治体DX推進計画においても「内部に適切な人材がない場合には、国の支援等も活用して、外部専門人材の活用を積極的に検討する」とされている。

こうしたことから、自らの組織単独では確保・育成することが難しい専門人材については、外部人材の活用、地域や組織の枠を越えた広域的な人材の配置や横連携をすることによって、不足する人材を補完していく視点も必要である。

2 人材育成

必要な視点

- ① 人事情報と職員研修、OJTとの連動
- ② 人事評価制度の人材育成への積極的な活用と管理職員の関与

➤ 必要な視点① 人事情報と職員研修、OJTとの連動

- 人事評価結果や職歴、研修情報、能力・資格情報、将来のキャリアビジョンなどの人事情報を活用し、適切な職員研修、OJTを選定・実施することにより、効果的な人材育成・能力開発につなげていくことが重要。
- 職員の自発的なキャリア形成のためには、人事情報の活用について、組織からの一方向だけでなく、組織及び職員個人の双方向から活用する視点で環境を整えることが有効。
- 「ポストコロナ」の人材育成として、職員の利便性向上や学習機会の拡大のためにオンライン研修を活用することも必要。

◆ 人事情報の人材育成への活用

職員の育成・能力開発について、人材マネジメントの視点から効果的に取組を進めるためには、組織が有する職員の「人事情報」を効果的に活用していく必要がある。

ここでいう「人事情報」とは、職員のこれまでの職歴、受講した研修の情報や保有している能力・資格の情報、さらには今後どのような分野・部署等への配属を希望するか（仕事以外の見通しも含む）といった将来のキャリアビジョン、業務に関する人事評価結果等のことである。

こうした「人事情報」をもとに、人材育成・能力開発を行うことにより、職員に適した研修の選定・実施や、OJTの指導においても参考・判断材料とするなど、職員の意向や適性に応じた教育を行うことが可能となる。また、研修内容の充実などに活用することも考えられる。

本研究会で事例発表した民間企業においては、「人事情報をデータベース化し、人事担当、マネージャー、一般従業員などの区分で、閲覧できる内容の範囲を分けた上で、①人材育成計画の検討、②業務のためのプロジェクトチーム編成のための人材探索、③研修・学習を支援するeラーニングのプラットフォームとの連携などに人事情報を活用している」と説明があった。

【参考】「人材育成等の方策」に関する事例…P62-63 参照

こうした民間企業の取組も参考にしながら、「人事情報」を活用した人材育成・能力開発に取り組むことが重要である。

◆ 組織及び職員の双方向からの人事情報の活用方法

「人事情報」の活用は、組織が行うだけではなく、職員自らが、「人事情報」を活用し、キャリアビジョンの明確化を図るなど、自発的なキャリア形成のために活用できるよう支援することも重要である。

本研究会で事例発表した民間企業においては、「人事情報データベースに従業員が自身の職務履歴や資格等のスキルを登録し、範囲に一定の制約を設けた上で、社員が相互に情報を閲覧することができる。これにより、ロールモデルとなる人材のキャリアを閲覧することができ、自発的なキャリア形成につながっている」と説明があった。

【参考】「人材育成等の方策」に関する事例…P63 下部参照

なお、自発的なキャリア形成にあたっては、「人事情報」の活用のほか、複数のキャリアパスの例示や、ポジション毎に担当する業務内容や職務の目的、目標、権限の範囲、必要な知識・能力・資格等を分野・部署毎に明らかにすることなども、有効な支援策となる。

【参考】人材育成等に関する調査結果概要…P117 上部参照

◆ 「ポストコロナ」の人材育成（オンライン研修の活用）

新型コロナウイルス感染症の拡大以降、感染予防対策として、3密（密閉、密集、密接）を避け、ソーシャルディスタンス（社会的距離）を取ることが推奨されたことから、人材育成の場面でも、集合研修や宿泊研修の中止、オンライン研修への変更などの対策が取られてきた。

職員が一堂に会して行う集合研修は、コミュニケーションが図りやすく、参加者同士の横のつながりによる刺激を受けられるというメリットがある一方で、場所や移動時間の制約を受けるなどのデメリットもある。

その点、オンライン研修は、研修会場に集合せず、多人数が、どこからでも研修を受けることができ、移動時間や費用なども節約できるといったメリットがある。また、研修内容を録画することで、受講者のペースに合わせた受講が可能となり、研修の質も一定に保つことができる。

研修全体の充実という観点から、それぞれのメリットを活かし、「ポストコロナ」の人材育成施策の一つとして、既存の集合研修等と組み合わせてオンライン研修を活用できるよう、環境を整備し、参加者の利便性の向上や学習機会の拡大を図ることも必要である。

➤ 必要な視点② 人事評価制度の人材育成への積極的な活用と管理職員の関与

- 組織理念は、人材育成の基盤となるものであり、組織全体で共有することが重要。人材育成基本方針や職員研修、人事評価項目を、組織理念と連動させることにより、人材育成の実効性を高めることができる。
- また、人事評価制度に基づく面談を積極的に活用することが重要。面談を通じて、組織理念を実務レベルに落とし込み、職場内で共有を図るとともに、職員に振り返りや気づきを促し、将来に向けたキャリアビジョンの明確化の手助けをするなど、面談の場での管理職員の育成的な関与が重要。
ただし、管理職員の負担が大きくなりすぎないように、シニア層（再任用による高齢層職員など）を活用したキャリア相談体制を構築するなどの配慮も必要である。
- また、職場を人材育成の場として捉え、業務を通じて職員の気づきを促し、成功体験をモチベーションの向上につなげるなど、管理職員を軸とした取組により、組織全体としての人材育成・能力開発の取組につなげることが重要。

◆ 組織理念の構築と共有による人材育成の実効性の向上

組織理念とは、組織の「目標」や何を大切にしているのかという「価値観」など、組織全体の活動の方向性を示す、基本的な考え方であり、組織全体で共有することは組織としての一体感の醸成や業務の明確化を図る上で非常に重要である。

本研究会における民間企業の事例発表においても、「人材開発のベースは、企業文化の醸成と伝承であり、それらの理解を深めるため、教育研修、人事評価も連動させるべき。良い企業文化と、継続着実な実践サイクルが、社会からの信頼とリスク耐性を高めうる」と説明があった（※1）。

組織理念は人材育成の基盤であり、構築・共有の過程においては、多くの職員の関与があることが望ましい。また、地方公共団体ごとの地域特性、強みや弱み、重視し実現したい価値などを盛り込み、独自のものとなるよう構築すべきである。

そして、人材マネジメントの視点から、人材育成基本方針や職員研修、人事評価制度における評価項目を、組織理念と連動させるなど、組織の目指す方向性と人事管理の取組の方向性との整合性を図ることにより、人材育成を戦略的に実施し、実効性を高めていくことが可能となる。

【※1 部分参考】 「人材育成等の方策」に関する事例…P36 及びP39-40 上部参照

【組織理念参考】 「人材育成等の方策」に関する事例…P39 上部及びP52 上部参照

【人事評価等との連動参考】 「人材育成等の方策」に関する事例…P48-49 及びP118 上部参照

◆ 面談の積極的な活用、管理職員の育成的関与

人材育成においては、研修等を通じてスキルアップを行うほか、管理職員から職員への働きかけ（コミュニケーション）を通じて、仕事に対するモチベーションの向上につなげ、組織に対する貢献を引き出すことが必要である。そのためには、人事評価制度に基づく面談を積極的に活用することが非常に効果的である。

本研究会における民間企業の事例発表においても、「評価制度は、配置・異動、昇進、教育、報酬、その他あらゆる局面でつながっている。上司の姿勢として、そのような能力開発的な視点でコミュニケーションすることが必要。直属の上司との面談を通じ、評価結果をフィードバックし、能力開発課題を共有する」と説明があるなど、人事評価面談を重視し、人材育成への活用を徹底していることが分かった。

さらに、「人財開発基本方針は、経営理念、経営戦略の実行を人事の側面から支援するものであり、ラインによる人財マネジメント・育成を基本とし、人財開発基本方針のもと、ラインの上司が人事施策を実行していることがポイント」と説明があった。

【参考】「人材育成等の方策」に関する事例…P36-37 参照

人事評価制度に基づく、管理職員との面談の機会を活用して、組織理念を具体化し、実務レベルに落とし込んだものを職場内で共有したり、個々に求められる役割や目標の明確化を通じて職員が自己管理を行ったり、職員に振り返りや気づきを促し、将来に向けたキャリアビジョンの明確化の手助けをするなど、面談の機会を、個人のやりがいや誇り、成長を引き出すといった人材育成に活かしていくことが重要である。

なお、面談にあたっては、若手職員を中心に、多様な考え方にに基づき、柔軟な働き方などを希望する職員が増えていることを踏まえ、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスに配慮するなど、きめ細やかな対応が必要である。

ただし、管理職員にとって、部下職員の育成に割ける時間や労力には限りがあり、管理職員に対して過重な負担を強いる懸念もある。そのため、管理職員の負担が大きくなりすぎないように、人事担当部門などにおいては、シニア層（再任用による高齢層職員など）を活用したキャリア相談体制（※2）の構築を検討するなど、管理職員の育成的な関与に対する十分な配慮も必要である。

【※2 部分参考】人材育成等に関する調査結果概要…P118 上部参照

◆ 職場における業務を通じた人材育成

さらに、職場を、人材育成の場として捉え、育成的な観点から、管理職員が様々な働きかけを行うことが重要である。

本研究会の事例発表では、若手職員が仕事に前向きに取り組むための工夫として、「若手職員への接し方で工夫している点は、入口と出口を意識し、入口では、「本人の興味」とマッチングさせること、出口では、「成功体験」をさせることが大切」と説明があった。

また、別の発表者からは、若手職員の意欲を引き出すためには、「上司が自分たちの分からないこと、考えていることもあえて言葉に出して伝えることが大切。そうすることで、相談しやすい雰囲気をつくる。また、若手職員は、積極性を前に出さない傾向があるため、本人が動きやすくなる環境をつくることも大切」と説明があった。

このように、業務を通じて職員の気づきを促し、成功体験をモチベーションの向上につなげるなど、管理職員を軸として、職場の中で育成的な働きかけを行うことにより、組織全体としての人材育成・能力開発の取組につなげていくことが重要である。

【参考】「求める人材像」に関する事例…P84-85 参照

3 適正配置・処遇

必要な視点

- ① 人事情報を活用した配置、処遇、能力開発
- ② 組織の将来を担う職員の発掘、配置への首長等の関与

➤ 必要な視点① 人事情報を活用した配置、処遇、能力開発

- 人事情報を配置、処遇、能力開発に活かすことにより、職員の能力を最大限に活用するとともに、公平かつ客観的・効果的な人事管理を推進することができる。
- ポジション毎に求められる役割や必要な資質、能力などを明らかにすることで職員個人に自発的なキャリアビジョンの明確化を促すとともに、それに基づいて組織が人事情報を活用し、配置、処遇、能力開発することにより、組織力の向上につなげていくことが重要。

◆ 人事情報を配置、処遇、能力開発に活用

人事管理上、適正な配置及び処遇を行うことは、組織力の向上や職員本人のやりがい
に直接寄与するものであり、適正な配置及び処遇によって引き出された職員のやりがいや誇
りを、さらなる能力開発につなげていくために、本章「2 人材育成」と結び付けて取り組
む視点が必要である。

人事情報¹⁷については、「人材育成」だけではなく、「配置、処遇、能力開発」におい
ても併せて活用することが重要である。

人事情報をもとに、職員の適性や意向を把握した上で、個々の職員が持つ能力に対して
プラスアルファとなる仕事や適切なポジションへの配置、さらには、能力や業績に基づく
人事評価結果を処遇へ反映することにより、職員の持つ能力を最大限に活用することが
できるとともに、モチベーションの向上につなげていくことができる。

なお、人事評価結果の活用については、令和元年度の研究会報告書においても、「人事
評価は導入しただけでは意味がなく、職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率
の向上につなげていくため、評価結果を任用、給与、分限等に十分に活用することを通じ、
人材育成につなげていくことが重要である」とした上で、短期的な評価結果を処遇に反映
することの限界についても触れ、長期的な観点から人事評価制度を運用することの必要性
について言及している。

¹⁷ ここでいう「人事情報」とは、職員のこれまでの職歴、受講した研修の情報や保有している能力・資格の情報、さらには今後どの
ような分野・部署等への配属を希望するか（仕事以外の見通しも含む）といった将来のキャリアビジョン、業務に関する人事評価結
果等のことである。（P12 再掲）

本研究会では、人事情報の配置、処遇、能力開発への活用について、組織的に取り組んでいる民間企業から、「グループ内の重要ポジションに任用する候補者の人材探索、配置、登用を計画的に仕掛けていくために「人材開発委員会」を設置し、ポジションの要件をプロフィールし、そのプロフィール要件に合致した人材をデータベースから機械的に抽出した上で、委員会で議論している」と説明があった。

また、別の発表者からは、人事情報データベースの活用により、「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」と説明があった。

【参考】「人材育成等の方策」に関する事例…P49、P53 上部、P58-59 及びP62-63 参照

こうした民間企業の取組も参考にしながら、人事管理を公平かつ客観的・効果的に行うため、人材をマネジメントする視点で、人事情報を配置、処遇、能力開発に活かしていくことが重要である。

◆ ポジション毎に求められる役割や必要な資質、能力等の明確化

また、人材をより効果的にマネジメントするためには、各分野・各部署のポジション毎に求められる役割や資質、能力等を明らかにする視点も必要である。

ポジション毎に、目標や業務に関して必要なことを明確化¹⁸することにより、人事情報に基づき、職員と配属先とのマッチングを容易に行うことが可能となる。

一方で、職員にとっても、将来のキャリアビジョンと希望するポジションで求められる能力等を照らし合わせることができ、自発的なキャリアビジョンの形成につなげることができる。また、仕事におけるイメージと現実とのギャップの解消にもつながる。

このように、ポジション毎に求められる役割を「みえる化」し、組織及び職員の双方向から確認できるようにすることで、適正な配置及び処遇を効果的に行い、双方にとって納得感のあるものにつながる。

【参考】人材育成等に関する調査結果概要…P117 上部参照

(参考) ジョブ型雇用及びメンバーシップ型雇用の特徴

人材マネジメントの基本的な考え方として、「仕事」を定め、それに人を当てはめるジョブ型雇用と、人を中心に管理が行われ、人と「仕事」の結び付きはできるだけ自由に換えられるようにしておくメンバーシップ型雇用がある¹⁹。

¹⁸ いわゆるジョブ型雇用におけるジョブ・ディスクリプション（職務記述書）が参考となりうる。「ジョブ・ディスクリプション」とは、担当する業務内容や職務の目的、責任、内容と範囲、必要なスキルや技能、資格等を職務（ポジション）毎に明らかにしたものである。

¹⁹ 厚生労働省「平成 26 年版 労働経済の分析」（平成 26 年 9 月）

ジョブ型雇用においては、職務の内容や範囲、勤務地、ポジション、勤務時間があらかじめジョブ・ディスクリプションによって定められている。

一方で、メンバーシップ型雇用においては、「先に人を採用してから仕事を割り振る」という点がジョブ型雇用と異なっている。

我が国の公務員の任用はメンバーシップ型雇用に近く、柔軟で効率的な人事管理を可能にしているが、一方で職員に自発的なキャリアビジョンの形成を促すという側面は弱い。そのため、各ポジションの役割や求められる能力を明確化するジョブ型雇用の要素を取り入れることも効果的であると考えられる。

➤ 必要な視点② 組織の将来を担う職員の発掘、配置への首長等の関与

- 組織の将来を担う職員の発掘、配置にあたっては、人事情報データベースをもとに定期的に議論を行うなど、首長や幹部職員が積極的に関与していくことが重要。
- 組織の将来を担う職員の発掘、配置に関する取組の導入を検討する際は、職員のモチベーションについて十分な配慮が必要。

◆ 組織の将来を担う職員の発掘、配置

組織の将来を担う職員の育成については、短期的、一時的な研修等では大きな効果を期待することは難しい。また、このような人材の育成については、研修だけでなく、配置によって本人にとってプラスアルファとなる仕事を任せることにより、さらなる成長や能力開発を期待できる。このため、時間をかけて、計画的に行っていく必要がある。

本研究会における民間企業の事例発表では、「グループ内の人材探索、配置、登用を計画的に仕掛けていくために、各事業会社の人事担当取締役で構成する「人材開発委員会」を設け、グループ内の重要ポジションに任用する候補者を選定・評価し、個別の配置・登用を計画及び実行。候補者を挙げ、その候補者を3年かけて育成しながら、最終的に指名諮問委員会にかける候補者を育てる仕組みを運用している」と説明があった。

また、別の発表者からは、「人財データベースの整備・共有や、人事施策のトータルシステムを運営する会議体において、次期経営者、また次期経営者辺りのリーダー層の候補について毎月1回議論を実施している」と説明があった。

【参考】「人材育成等の方策」に関する事例…P36-37、P41-42、P49 及びP53 上部参照

これらの取組の特徴は、①組織の将来を担う人材の発掘、配置について、実際の配属よりも早い段階から定期的に議論していること、②人事情報データベースに基づいて議論を

していること、③議論するための会議体を定期的で開催し、社長等の経営幹部が議論の中心にいることである。

①と②によって、人事部門の在職歴が長い職員を主体とした、経験に基づく従来型の人事管理ではなく、データに基づいた客観的で公平な人事管理を行うことができる。また、組織の将来を担う人材を早い段階から発掘し、配置することで、長期的な観点から、計画的に育成することができる。さらに、③のように、組織のトップが組織の将来を担う人材の発掘、配置に関わることで、組織の目指す方向性と人事管理の取組の方向性に整合性を持たせることができる。

こうした取組を通じて、組織全体で組織の将来を担う人材を発掘、配置するという、人材をマネジメントする意識が高まり、人材育成・能力開発の土壌がつくられていくものと考えられる。

◆ 職員への配慮

地方公共団体においても、組織の将来を担う職員の発掘、配置にあたっては、首長や幹部職員が積極的に関与できるような取組を検討していくべきである。

本研究会における民間企業の事例発表では、「会議体で選出・発掘された人材は非公開で扱い、経営計画の周期と併せて候補者の見直しを行っている」とのことであり、単に早期に選抜を行い、評価を固定化するのではなく、候補者を随時見直しできる仕組みとすることで、全社員に選抜される機会を与えていた。

また、候補者とならない社員のモチベーション維持に関して工夫していることについては、「社員の声を聞く意識調査のほか、専門職制度、研修の充実などを通じて、モチベーションの維持を図っている」と説明があった。

地方公共団体においても取組の導入を検討する際は、職員のモチベーションについて、十分に配慮する必要がある。

4 職場環境の整備

必要な視点

- ① 組織理念の構築と共有
- ② 誰もが働きやすい職場環境の整備
- ③ 「職員のエンゲージメント」の把握

➤ 必要な視点① 組織理念の構築と共有

- 組織理念の構築とは、組織としての「目標」や何を大切にして仕事をするのかという「価値観」を明らかにすることであり、組織全体で共有することにより、組織としての一体感が生まれ、人材育成・能力開発の土壌がつくられる。
- 人材育成基本方針や職員研修、人事評価項目を組織理念と連動させて、職員へ共有・定着させていくことが重要。

◆ 組織理念の構築と共有による人材育成の実効性の向上

組織理念とは、組織の「目標」や何を大切にして仕事をするのかという「価値観」など、組織全体の活動の方向性を示す、基本的な考え方であり、組織理念を共有することは非常に重要である。

組織理念を構築し、職員へ共有・定着させていくことについては、本章「2 人材育成」の必要な視点②を参照いただきたい。

➤ 必要な視点② 誰もが働きやすい職場環境の整備

- 一人一人の職員の能力を最大限に引き出し、活用するためには、誰もが働きやすい職場環境を整備し、職員のモチベーションを向上させ、組織力向上につなげていくことが重要。
- そのためには、テレワークの推進や、育児・介護等と仕事との両立支援などの働き方改革及びダイバーシティ推進の取組に加え、新たなチャレンジを応援する職場の雰囲気や一体感づくりに取り組むことが必要。

◆ 誰もが働きやすい職場環境の整備の必要性

少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少を踏まえると、地方公共団体といえども必要な人材を確保することが困難になることが予想されることから、一人一人の職員の能力を最大限に引き出し、活用していく必要がある。

また、個人の価値観が多様化し、「仕事」や「家庭・プライベート（私生活）」に対して

様々な考えを有する人が増えており、多様で柔軟な働き方・ライフスタイルを選択できるような社会が求められている。人材育成の観点からも、職員の自己啓発や新たなチャレンジ、地域や住民とのネットワークづくり等に取り組む時間を創出することが可能な働き方を実現することが必要である。

このため、人材マネジメントの視点から、誰もが働きやすい職場環境を整備し、個々のモチベーションを向上させ、組織力向上につなげていくことが重要である。

◆ テレワーク等の推進

新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に、在宅勤務を中心とするテレワークが全国で急速に広がった。

総務省は、地方公共団体に向けて、感染症のまん延防止のため、出勤者の削減に取り組むよう要請を行い、テレワーク導入率が上昇したところである。

テレワークは、働く場所を本来の職場に限定しないため、職員一人一人のライフステージに合った多様な働き方を実現できる方策であり、「ポストコロナ」の観点からも、テレワークの導入を推進していくことが重要である。

また、テレワークのほか、時差出勤やフレックスタイム制を活用した勤務時間の弾力的な設定に基づく柔軟な働き方は、ワーク・ライフ・バランスに有効であるだけでなく、担当できる業務の幅を広げたり、中長期的なキャリア形成を考える上で重要な取組である。

なお、テレワークやフレックスタイム制等を導入する際は、上司から部下への指示の出し方、部下から上司への報告のあり方など業務の進め方を工夫し、見直すことによって、円滑な活用につなげていくことも必要である。

【参考】人材育成等に関する調査結果概要…P118 下部参照

◆ 育児、介護、地域活動等との両立支援

価値観やライフスタイルの多様化により、「育児と仕事の両立」、「介護と仕事の両立」、「治療や病気等と仕事の両立」、「地域活動と仕事の両立」など、様々な理由で時間的にも精神的にも制約がかかっている職員が増えていることを踏まえて、仕事との両立支援を行っていく必要がある。

この際、職場の管理職員などの理解の下、柔軟な業務分担が行われることが重要である。そのほかにも、女性職員の活躍推進では、女性が子育てを行いながら管理職として活躍できる環境を整備するとともに、男性も育児等の責任を果たせるよう、柔軟な働き方の推進、時間外勤務の縮減、年次休暇や男性の育児休業取得の促進など、男女の両面から取組を進

めていくことが必要である。

なお、総務省が発出した「地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進のためのガイドブック」²⁰によると、近年は、両立支援を単に時間制約のある職員への配慮という観点で捉えるだけに留まらず、個々の人材の能力発揮を促すという観点で捉えて、積極的に取り組む企業も見受けられるとのことである。企業の経営戦略としてダイバーシティ推進を捉え、個々の意欲と能力に応じて活躍できる環境づくりに積極的に取り組むことにより、働きやすさや働きがいを高め、優秀な人材の確保や生産性の向上につなげるといった考え方である。

地方公共団体においても、こうした制度を利用しやすい雰囲気醸成し、誰もが働きやすい職場環境を整備することで、職員の組織への帰属意識を高めるためにも、両立支援の取組を進めて行くことが重要である。

【参考】人材育成等に関する調査結果概要…P118 下部参照

◆ 一体感のある職場の雰囲気づくり

誰もが働きやすい職場環境を考える上では、職員のモチベーションや働きがい、働きやすさに直接影響を及ぼす職場の雰囲気づくりが非常に重要である。

職員のモチベーションを向上させるためには、職場の雰囲気が新たなチャレンジを応援するものであったり、一体感があるような状況が望ましい。

この点については、本研究会における発表者からも、「人材育成の方策として、信頼関係に基づく組織文化の構築、理念の共有、職場内の対話文化の醸成、挑戦しやすい組織づくり、実践を通じた主体的な学びなど、職場環境の整備も重要」と説明があった。

日頃から若手職員の声を吸い上げたり、肯定的に相手と関わるように意識づけるなど、組織の風通しを良くすることによって、職場で発言しやすく、行動しやすい環境づくりを推進していくことが重要である。

【参考】「求める人材像」に関する事例…P110-111 参照

²⁰ 令和2年3月作成、総務省自治行政局公務員部

➤ 必要な視点③ 「職員のエンゲージメント」の把握

○ 働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「職員のエンゲージメント」を把握することにより、組織運営における課題改善を図り、さらなる組織の健全化や組織力の向上と、個人のモチベーションの向上につなげていくことが重要。

◆ 「職員のエンゲージメント」の把握による組織力向上

人材マネジメントを効果的に行うためには、職員の働きがいや意欲を引き出し、それを組織力の向上に結び付けることが重要である。

この点、働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「職員のエンゲージメント」が高いと、個人のパフォーマンスの向上と組織の成長が連動し、相互に貢献しあう関係となる。

本研究会における民間企業の事例発表においても、社員のエンゲージメントを高める取組の紹介として、「人事施策がトータルに機能しているか確認するため、組織の健康診断（社員意識調査）を行っており、組織運営やマネジメントの参考にするだけでなく、社員のモチベーションの向上につなげている。また、意識調査と管理職層の評価（目標管理制度）を連動させ、組織機能の向上につなげている」、「調査結果を社員全員にフィードバックし、そこから部門あるいはマネジメントの課題を発掘し、全社あるいは部門ごとのアクションプランを作成・実行するため、組織をさらに活性化するという取組となっている」と説明があった。 【参考】「人材育成等の方策」に関する事例…P43-44 上部及びP65 下部-66 参照

人材育成等に関する調査結果概要…P118 下部参照

職員の能力を最大限に活用する視点に立ち、「職員のエンゲージメント」を把握し、組織の課題（職員の満足度やパフォーマンスを下げる要因）を発見し、改善を図ることによって、さらなる組織の健全化や組織力の向上と、職員個人のモチベーションの向上につなげていくことが重要である。

5 体系的な取組推進による組織力向上の好循環

◆ 4つの要素を有機的に結び付けた体系的な取組の推進

「人材マネジメント」の視点に立ち、人材育成の取組を総合的に推進していくためには、「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」、の4つの要素を有機的に結び付け、体系的に取組を進めて行くことが必要である。

このことは、本研究会の民間企業の事例発表においても、「人事施策は大きく①組織開発、②雇用配置、③評価育成、④処遇報酬、⑤職場開発の5つに分類できる。それぞれの取組も重要だが、各施策を連携させ、総合的に機能させるトータルシステムが必要である。トータルシステムを導入したことで、一時の評価・育成だけではなく、将来を見据え育成する風土が醸成された」と説明があった。

また、別の発表者からも、「人材開発体系については、①能力開発、②人材探索、配置・登用を行うための仕掛け、③コンピテンシー評価の基準、人材マネジメントシステム等のインフラづくりのそれぞれの取組が有機的に繋がる仕組みとなるよう設計。そのうち、能力開発は、アウトプットを重視しており、変革を実行することを意図するような仕組みを導入。若手・中堅層、マネージャー層、執行役員層と各階層に対し連続性あるコンセプトで様々な仕掛けの研修を行うことで、組織風土の変革を目指している」と説明があったところである。

【参考】「人材育成等の方策」に関する事例…P35-45 及びP47-55 参照

職員の採用や育成の取組、職場環境や働き方を変える取組など、4つの要素における様々な取組について、地方公共団体における組織理念や目指すべき将来像に照らして整合性を持たせながら、体系的に取組を進めることによって、組織力向上の好循環が生み出される。

そして、これら4つの要素を各地方公共団体の人材育成基本方針に体系的に位置付け、地域の実情に応じて必要な取組を定めるとともに、各団体の中長期的な計画との関連性を持たせることにより、計画的に、実効性高く進めていくことが重要である。

地方公共団体における今後の人材育成のあり方

今後の人材育成の推進に必要なポイント（人材マネジメントの視点）

- 人材を「マネジメント」する視点に立ち、組織にとって重要な「人財」として職員を育成し、限られた「人財」を最大限に活用することによって、組織力の向上を図ることが重要。
 - 「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」における“必要な視点”を踏まえながら、4つの要素を有機的に結び付け、体系的な人事管理の取組を行うことにより、組織力向上の好循環が生み出される。
 - ・ 人材を「マネジメント」する上では、特に、人事情報(※)を活用して、人事制度（研修、OJT、人事評価、配置等）を総合的・包括的に運用することが有効。
 - ・ また、職員の自発的・主体的なキャリア形成を支援するため、職員個人にとって有益な人事情報を活用できるようにすることも有効。
- (※ 人事評価結果や職歴、研修情報、能力・資格情報、将来のキャリアビジョン等)
- 各地方公共団体の人材育成基本方針に、「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」の4つの要素を体系的に位置付け、各団体の実情に応じた取組を定めるとともに、中長期的な計画と連関性を持たせることにより、それらを計画的に、実効性高く進めていくことが重要。

4つの要素に“必要な視点”



おわりに

人口減少や少子高齢化が急速に進む中であっても、地方公共団体は、自ら直面する諸課題に的確に対応し、将来にわたり必要な行政サービスを提供していく必要があり、人材を確保し、育成する重要性はますます高まっている。

また、今般の新型コロナウイルス感染症は、国民の日常生活に大きな変化をもたらした。地方公共団体においても、テレワークなど働き方改革の推進やデジタル技術の活用など、さらなる取組の推進が求められている。

こうした中で、今後、さらに少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少に伴う一層の働き手不足も指摘されており、限られた人材を最大限に活用し、組織力の向上を目指す取組が必要となる。

また、併せて、職場としての魅力を高め、個々のモチベーションの向上につなげるとともに、多様な人材が働きがいを感じ、健康的で多様な働き方ができるよう環境整備を進めていかなければならない。

その際、取組のポイントとなるのは、人材を「マネジメント」する視点である。

今年度の研究会では、民間企業における事例も踏まえ、人材を「人財」として捉え、組織全体で、人材をマネジメントする視点に立ち、「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」に取り組んでいく必要性についてとりまとめを行った。

各地方公共団体においては、前述の4つの要素を人材育成基本方針に体系的に位置付け、総合計画などの中長期的な計画と関連性を持たせることにより、人材育成の取組を計画的に、実効性高く進めていくことが重要である。

本報告書で示した「必要な視点」や取組内容は、多くの地方公共団体に共通の課題への対応策になりうると考えるが、各地方公共団体の規模や取り巻く環境により必要な取組内容は異なることから、地域の実情に応じて、本報告書中の取組事例なども参考にしながら、今後、人材育成のさらなる推進を図っていただきたい。

総務省としても、「ポストコロナ」時代における人材育成基本方針策定指針のあり方を含め、引き続き、地方公共団体における人材育成のさらなる推進に向けて取組を進める必要がある。

本報告書が、各地方公共団体において、人材育成のあり方について不断の見直しを行うための一助となれば幸いである。

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開催要綱

1 趣旨

人事評価制度の施行については、平成 28 年度末に経過措置期間が終了し、各地方公共団体は、評価結果を給与等の人事管理に本格的に活用していく段階にある。

また、会計年度任用職員制度が令和 2 年 4 月から施行されるだけでなく、公務員の定年引上げに関する検討等、近年の公務員制度を取り巻く環境の変化等に伴い、地方公共団体における人材育成・能力開発に取り組む必要性は益々高まっている。

そこで、本研究会においては、各地方公共団体に対して、近年の公務員を取り巻く環境の変化に即した人材育成基本方針の見直しを促すため、今後の人材育成・能力開発に当たり留意すべき事項*ごとに資する人材育成の取組手法及び実践している団体の事例について調査・研究を行う。

*「今後の人材育成・能力開発に当たり留意すべき事項」とは、令和元年度に開催した「地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会」でとりまとめた 5 つの留意事項のこと。

2 名称

本研究会の名称は、「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」（以下「研究会」という。）とする。

3 研究項目

研究会は、地方公共団体における人材育成・能力開発に関して、以下の項目について研究する。

- (1) 地方公共団体における人材育成基本方針の見直しに関する現状と課題
- (2) 地方公共団体における環境の変化に即した人材育成の方策に関する調査・研究

4 構成員

研究会の構成員は別紙のとおりとする。

5 座長

- (1) 研究会に、座長 1 人を置く。
- (2) 座長は、会務を総理する。
- (3) 座長に事故があるとき又は座長が欠けたときは、座長が指名する者が、その職務を代理する。

6 議事

- (1) 研究会の会議は、座長が招集する。
- (2) 座長は、必要があると認めるときは、必要な者に研究会への出席を求め、その意見を聴取することができる。

7 雑則

- (1) 研究会の庶務は、総務省自治行政局公務員部給与能率推進室において処理する。
- (2) 本要綱に定めるもののほか、研究会に関し必要な事項は、座長が定める。
- (3) 研究会の会議は、原則として公開しないが、会議の終了後、配布資料を公表するとともに、議事概要を作成し、これを公表するものとする。
ただし、座長が必要があると認めるときは、配布資料の一部を非公開とすることができる。

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構成員名簿

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)

◎ 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)
執行役員主席研究員
政策研究事業本部東京本部副本部長 主席研究員)

(敬称略、五十音順、◎：座長)

検討経緯

第1回 令和2年9月11日（金）

- ・ 主な研究内容について
- ・ 人材育成等に関する事例報告について

第2回 令和2年10月22日（木）

- ・ 地方公共団体において求められる人材像について
- ・ 求められる人材像に関する事例報告について

第3回 令和2年12月10日（木）

- ・ 人材確保・人材育成の方策について
- ・ 人材育成等に関する事例報告について

第4回 令和3年1月19日（火）

- ・ 研究会における議論の整理について
- ・ 人材育成等に関する事例報告について

第5回 令和3年3月2日（火）

- ・ 報告書（案）について

【参考資料編】

資料 1	人材育成等に関する具体的な取組	33
1	「人材育成等の方策」に関する事例	35
①	花王株式会社	35
②	株式会社ポーラ・オルビスホールディングス	47
③	株式会社日立製作所	57
④	京都府	67
⑤	広島市	75
2	「求める人材像」に関する事例	83
①	デジタルの力を活用する地方公務員の例（北海道北見市）	83
②	多様な主体と連携・協働する地方公務員の例（山形県山形市）	93
③	まちづくりに尽力する地方公務員の例（兵庫県朝来市）	103
資料 2	人材育成等に関する調査結果概要	113
資料 3	地方公共団体における人材育成関連通知	120

人材育成等に関する具体的な取組

1 「人材育成等の方策」に関する事例

- ① 花王株式会社..... 35
- ② 株式会社ポーラ・オルビスホールディングス..... 47
- ③ 株式会社日立製作所..... 57
- ④ 京都府..... 67
- ⑤ 広島市..... 75

2 「求める人材像」に関する事例

- ① デジタルの力を活用する地方公務員の例（北海道北見市）..... 83
- ② 多様な主体と連携・協働する地方公務員の例（山形県山形市）.. 93
- ③ まちづくりに尽力する地方公務員の例（兵庫県朝来市）..... 103

1 「人材育成等の方策」に関する事例

① 花王株式会社

【事例概要】

花王株式会社 (研究会第3回発表)

◆ ^{あおき}青木 ^{やすし}寧氏 (令和2年度人材育成等専門家派遣事業講師 (元花王株式会社))

【発表者概要】

元花王株式会社の常務執行役員。花王グループの人事・人財開発全般の責任者として、トータルシステムとしての人財開発施策など人事制度改革を主導。

参考：企業概要

【企業名】花王株式会社
【本社所在地】東京都中央区日本橋茅場町
【設立】S15年5月(創業M20年6月)
【資本金】854億円
【事業内容】化粧品、スキンケア・ヘアケア、ヒューマンヘルスケア、ファブリック&ホームケア、ケミカル
【従業員数】単体 7,905人※
(連結 33,603人※)
※R1年12月末現在

1. 人財開発の基本

(1) 価値観・目標の共有

【企業文化の醸成と伝承】

- 人財開発の基本として、そのベースにある企業の大きな目標や何を大事にして仕事をするかという組織文化が非常に重要。組織運営にあたっては、価値観や組織目標を組織全体で共有し、企業文化を醸成・伝承することが必要である。

[具体的な取組を通じて]

- ・人財開発のベースは、企業文化の醸成と伝承であり、それらの理解を深めるため、教育研修、人事評価も連動させるべき。良い企業文化と、継続着実な実践サイクルが、社会からの信頼とリスク耐性を高めうる。定期的な社員の意識調査で組織文化の定着を測ることなども非常に重要。

(2) 人財開発基本方針

- 人財開発基本方針は、花王の企業理念に基づいて、花王グループの人財開発の基本となる考え方を示すものであり、経営理念、経営戦略の実行を人事の側面から支援。花王グループにおいては、ラインによる人財マネジメント・育成が基本であり、基本方針のもと、ラインマネジャー(組織の各階層マネジャー)が人事施策を実行していることがポイント。マネジャーと人事担当が方針を理解し、異動や評価、教育など人財開発の様々なプロセスを有機的に結びつけた一連のシステムとして協働して実践することが重要。
- 人事施策の基本として、主に以下の5つの取組を実施。それぞれの人事施策も大事だが、個々の施策を連携させ、総合的に機能させるトータルシステムが必要。
 - ①組織開発：要員計画と現有の人財とのギャップを埋めることを人財開発の基本に置く。
 - ②雇用配置：組織の硬直化を防ぐため、常に後継者の育成と計画的な配置・異動を行うことが内部的には重要である。また、外部から人財をタイムリーに登用することもますます重要。
 - ③評価育成：評価をして処遇に差を設けることよりも、評価の機会で個人のやりがい・誇り・成長を引き出し、中長期的かつ計画的に育成することを目的とする。評価育成と人財開発の関係について、評価制度は、配置・異動、昇進、教育、報酬、その他あらゆる局面でつながっている。そのため、マネジャーの姿勢として、そのような能力開発的な視点で、機会あるごとにメンバーとコミュニケーションすることが必要。
 - ④処遇開発：単なる給与や賞与といった金銭的報酬以外の、様々な環境整備も重要であり、それが社員のモチベーションにつながるが多い。
 - ⑤職場開発：より良い組織と職場環境をつくるため、定期的に社員意識調査を実施し、結果の分析に基づいて改善方法を議論し、実行することが必要。

2. トータルシステムとしての人財開発施策

(1) 人財のデマンドとサプライの視点

【組織・人財データベースの整備、人財開発の推進体制】

- 人事施策のトータルシステムを構築するためには、組織デザインを踏まえ、必要な能力、要員数がどの程度必要かを明らかにする「デマンドサイド」と、必要な能力を持った人財がどの程度、量・質的に存在しているのかを明らかにする「サプライサイド」の両面をうまく機能させることが重要。要員計画と実際の配置・異動とのギャップを評価し、人材の棚卸をして、個別のキャリア開発に落とし、人事異動、教育研修につなげていくということがうまく連動して機能することが大事である。
- さらに、デマンドサイドとサプライサイドについて、情報システムとして人財・組織のデータベースを作り、共有する、特にライン・マネジャーに情報提供していくことが重要である。

[具体的な取組を通じて]

- ・花王では、人財データベースの整備・共有と共に、システムを運営する経営トップの会議体において、次期経営者、また次期経営者辺りのリーダー層の候補について毎月1回議論を行っている。その下にある人財開発部門の統括のもとで、様々な会議を行い、各部門・グループごとの人事の問題や後継者の議論といった重要な部分を現場サイドで議論している。
- ・また、各部門・グループ各社にキャリア・コーディネーターというポジションをつくり、人事の政策を運用する人事担当者とペアになって、所属する社員の個々のキャリアを常に追い、次のキャリアを考えていく、定期的にメンバーと面談をして適性を見ていくといったキャリアコーディネートを行っており、非常に有効に機能している。

(2) 個別育成計画

【人財の棚卸】

- 人財のデマンドサイドとサプライサイドをうまく回していく具体的方法の1つが人財の棚卸である。これは、単なる仕事の実績だけではなく、将来の期待値、登用の可能性などを議論し、上位の経営補佐から若手の将来人財まで様々な人財のプールを作っておく仕組みである。
- 選抜した人財に応じて個別育成プランを策定し、業務を通じた育成と研修を通じた育成の両方を上手く方向性を一致させながら、個別育成を図る。

(3) 組織の健康診断

【社員の声・意識調査：Find調査】

- 人事施策がトータルに機能しているか確認するため、Find調査(社員意識調査)を実施。組織運営やマネジメントの参考にするだけでなく、社員のモチベーション向上に繋げている。また、意識調査と管理職層の評価(目標管理)制度を連動させ、組織機能の向上に繋げている。ここ10年は全社員2~3万人規模で2年に1回実施。調査結果を社員全員にフィードバックし、そこから部門あるいはマネジメントの課題を発掘し、全社あるいは部門ごとのアクションプランを作成・実行するため、組織を更に活性化するという取組となっている。

3. これからの人財確保と活用

【柔軟で外に開かれた組織と人財活用(議論)】

- これからの人財確保と活用を考える上で、外部人財との連携、交流をもっと広げるべきではないかという問題意識がある。そのためには、人事制度を柔軟に運用するだけではなく、外に目を向けた組織文化を創っていく必要がある。
- 外部と連携するためには、組織の目標及び役割分担、達成すべき成果などを明確化した上で、それを踏まえて適正配置を行うことが重要であり、これによって、外に開かれた個の尊重とチームワークを目指していくべきである。

【事例発表資料】

令和2年度人材育成研究会 第3回事例発表

求められる人材（財）を育成するために

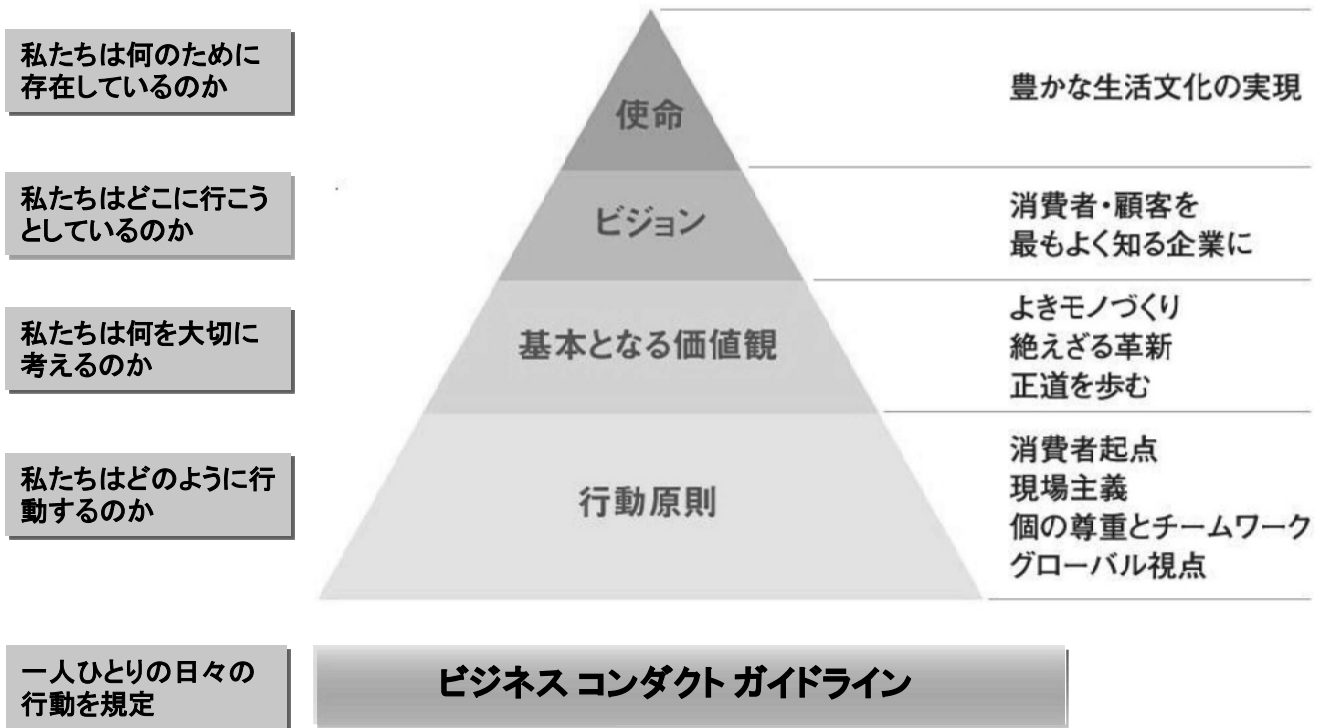
～花王㈱での実践をふまえて～

2020年12月10日

青木 寧

自己紹介

- ・人材育成等専門家派遣制度（人材育成等アドバイザー制度1998年～）
旭川市、蘭越町、岩手県、宮城県、会津若松市、栃木県、千葉県、
山梨県、長野県、辰野町、愛知県、西脇市、、、
三重県（2020年）
- ・花王株式会社 1979年～2019年
1996年～ 人事制度改革
2004年 花王ウェイ策定
2010年 人材開発基本方針策定
2011年～ カネボウ化粧品出向、組織・人事制度統合
2014年～ 人財開発部門統括（経営基本戦略2015, 2020）
- ・高島株式会社 2020年6月～ 社外取締役 監査等委員
- ・公益社団法人 経済同友会 幹事



企業文化の熟成と伝承

1. 創業者の哲学をベースに、歴代の経営陣による継承と発展・革新
2. それらを整理・統合、現代化・国際適合化した企業のミッション、ビジョン、価値観、行動原則の明確化
3. それらの理解を深めるためのツール、教育研修、人事評価
4. 経営陣による愚直な実践と、社内でも誠実な実践をお互いに求め合う風土
5. 企業グループ内での繰り返しの徹底・確認、伝承（口頭、会議、社内報等で、日常用語に）
6. 社内浸透度の定期的チェック、“組織の健康診断”の実施

- ・良い企業文化と、継続的・着実な実践サイクルが、社会からの信頼とリスク耐性を高めうる
- ・企業文化は、財務的企業価値とは異なる企業価値・資産

人財開発基本方針

基本となる価値観、行動原則から

「個の力の結集」「個の尊重とチームワーク」

- 世界各国で活躍する多くの社員
- グローバル企業としての持続的な成長
- グローバルな人財交流
- 人財開発や人事制度の世界標準化

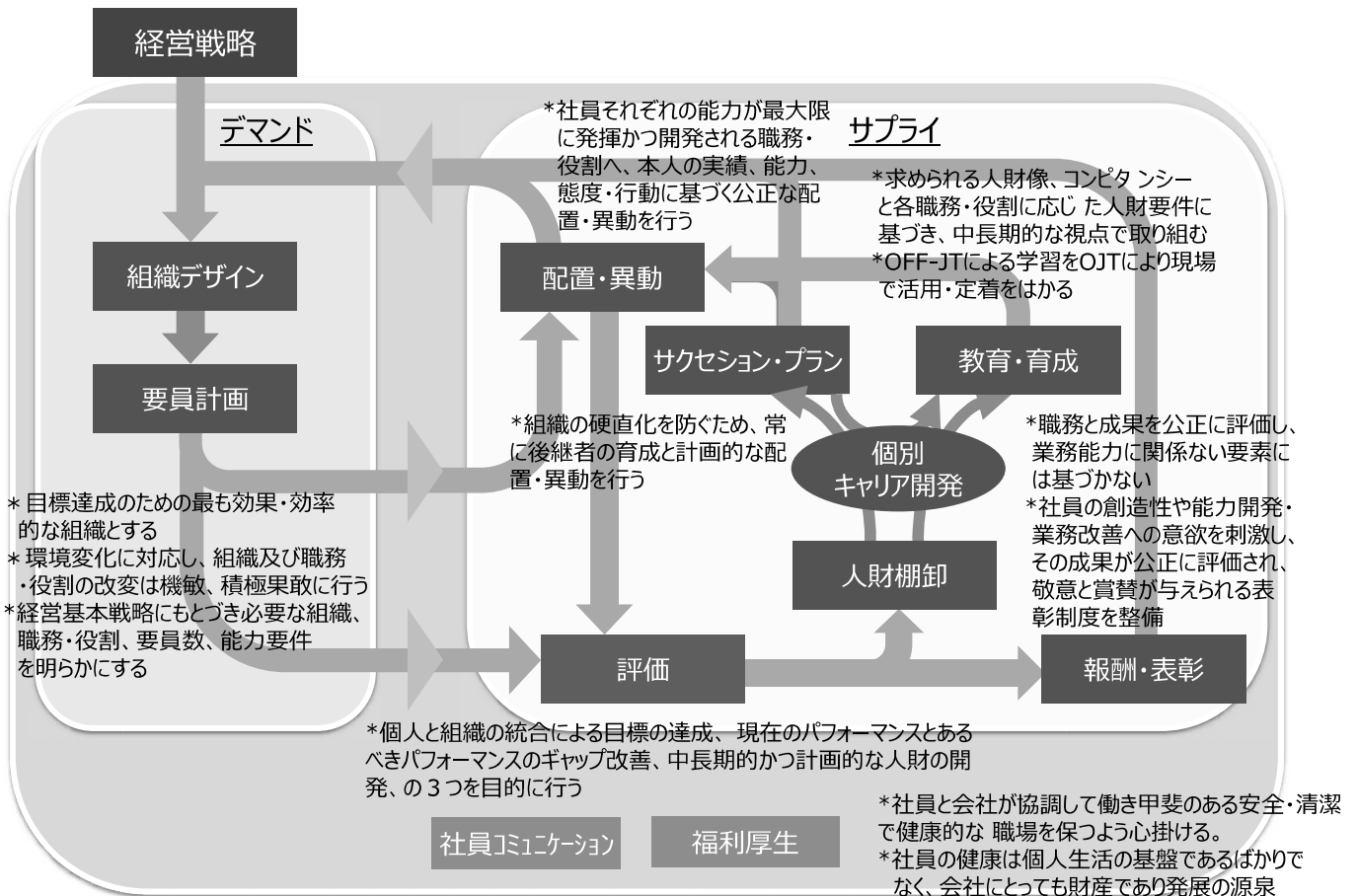


「人財開発基本方針」

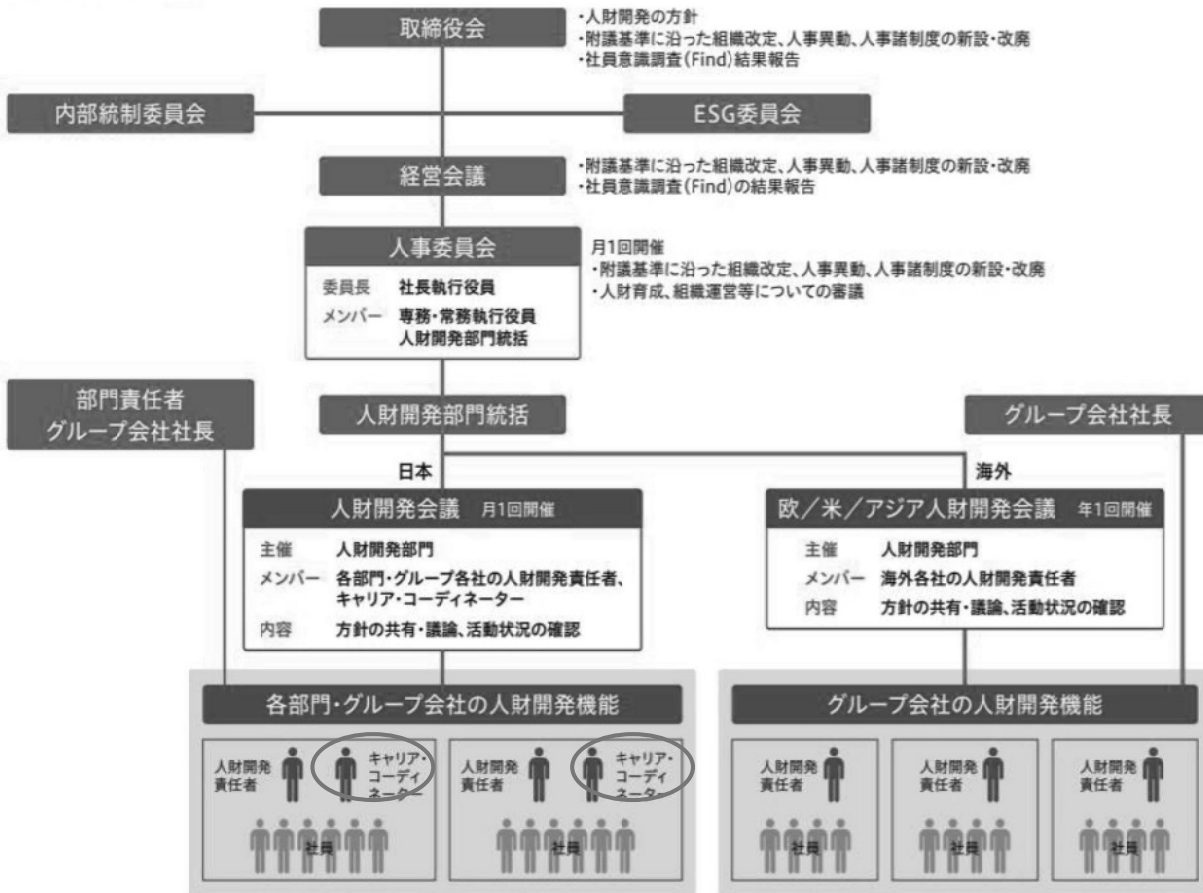
経営理念、経営戦略の実行を人事の側面から支援する

人財開発の基本となる考え方を示し、マネジャーがこれを理解し、人財開発担当者と協働して実践して、ウェイを実現していく。

人財開発基本方針に基づく、トータルシステム

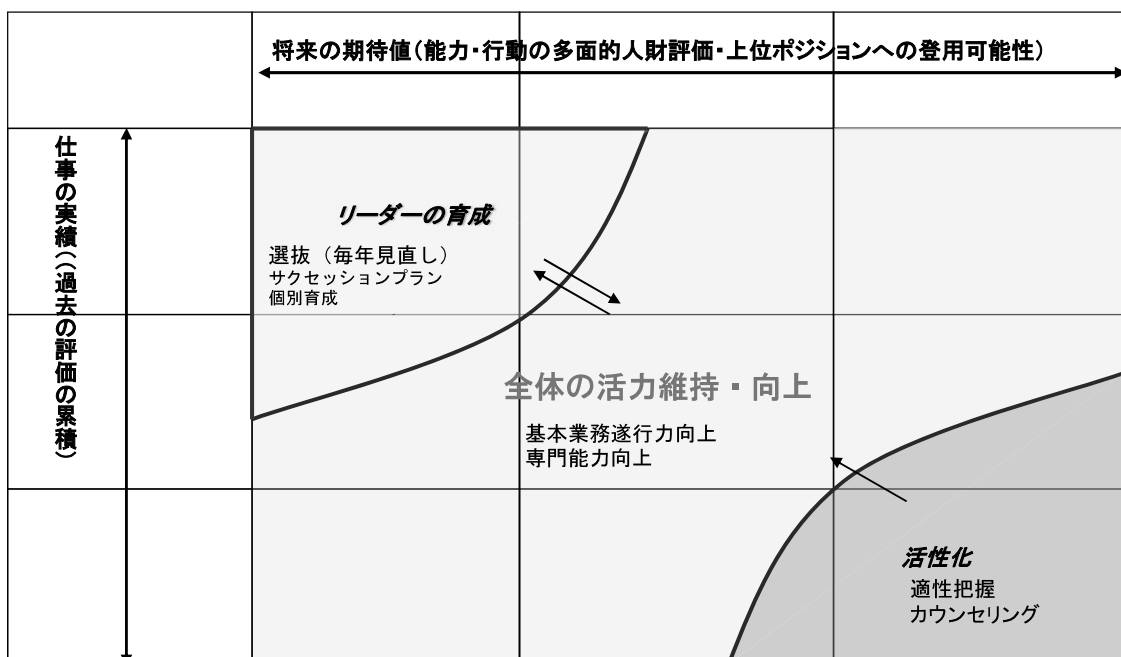


人財開発の推進体制



※キャリアコーディネータ:トータルシステム運用のキーパーソン

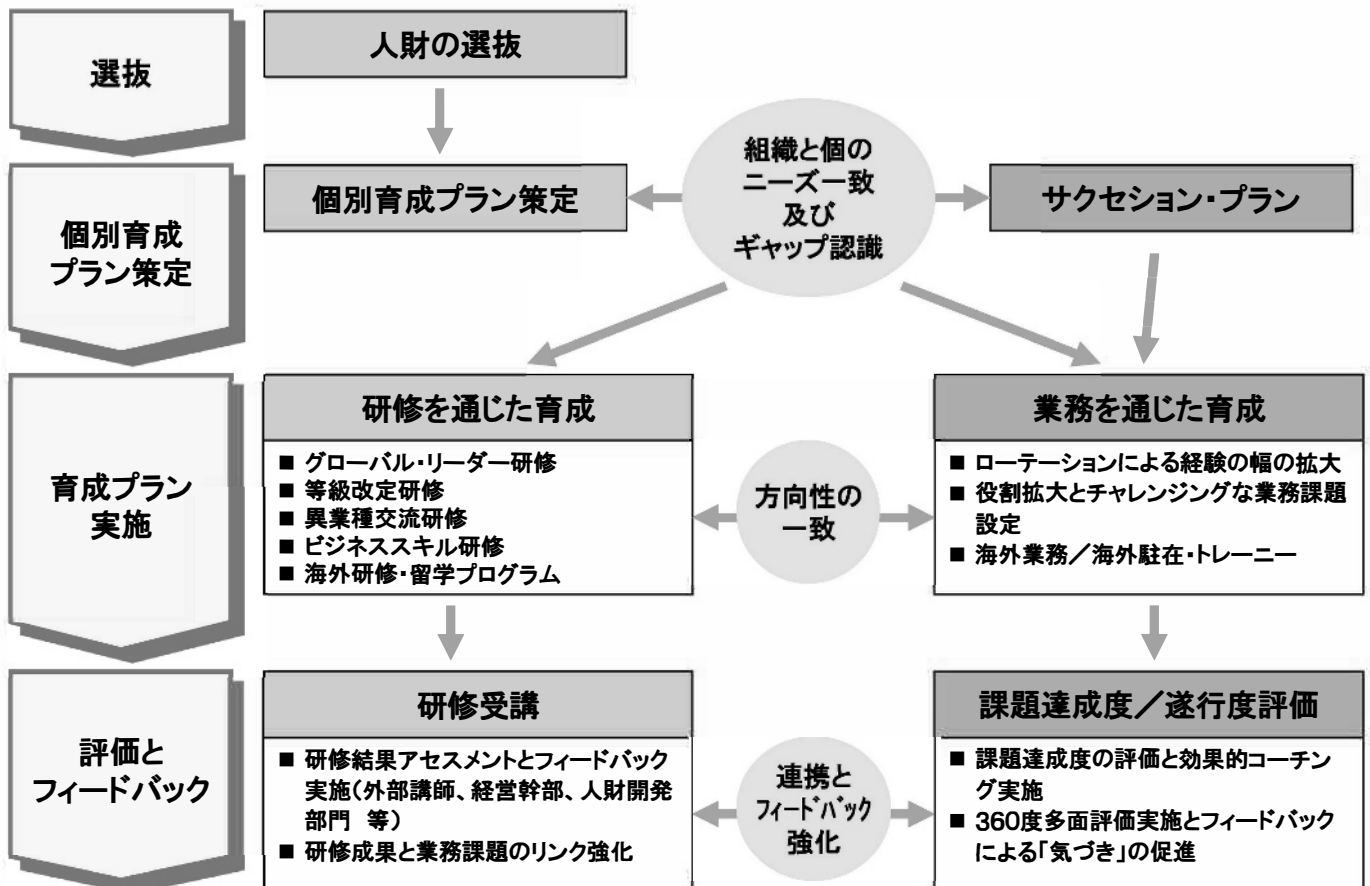
人財の棚卸 (実績とポテンシャル)



人財の選抜

人財プール3 (TP3)	<p>将来（5年を目安）の幹部候補者</p> <ul style="list-style-type: none"> 複数事業・機能の知見、特定事業・機能における高い専門性、グローバルな市場知識、人財・組織マネジメント力により、グループ全体視点で各事業または機能分野の問題解決と意思決定に貢献できる能力を持つ人財
人財プール2 (TP2)	<p>将来（5年を目安）の部長級候補者</p> <ul style="list-style-type: none"> 複数事業・機能の知見、特定事業・機能における高い専門性、グローバルな市場知識、人財・組織マネジメント力により、事業または機能全体視点で各担当事業・機能の問題解決と意思決定に貢献できる能力を持つ人財
人財プール1 (TP1)	<p>将来（3年を目安）のマネジャー候補者</p> <ul style="list-style-type: none"> 特定職種における高い専門性にもとづき、各担当事業または機能の部門運営に対し、問題解決と意思決定に貢献できる能力を持つ人財
将来若手人財 (FP)	<p>将来（3年を目安）のチームリーダー候補者</p> <ul style="list-style-type: none"> 特定職種における専門性にもとづき、各担当事業または機能の部門運営に対し、問題解決と意思決定に貢献できる能力を持つ人財

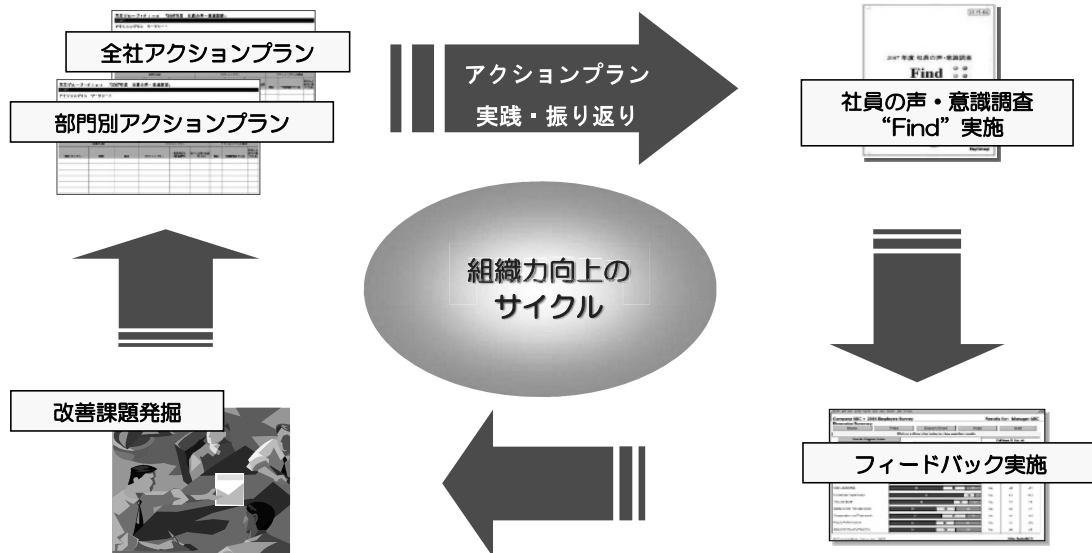
人財の“個別育成”



組織の健康診断（社員の声・意識調査：FIND）

Findは、グループの企業のカや風土・組織機能などの良いところをより一層強化し、弱くなっているところや環境変化に遅れているところなど、課題を見つけて全社員で改善することで、働き甲斐のある職場づくりを実現することを目的としています

- 組織の“健康診断”として定期的の実施し、現状を把握して、改善活動につなげます
- 調査結果は、部門ごとの優劣を競いあったり比較するためのものではありません



社員意識調査実施の効果

1) 社員とマネジメントとの双方向コミュニケーションの拡大

- 社員意識調査を行うこと自体が、コミュニケーションの題材となる
- 調査結果をもとに部門長とスタッフが話し合うことができ、自主的に会社を良くするためのアクションプランを検討するきっかけとなる

2) モチベーションとコミットメントの向上

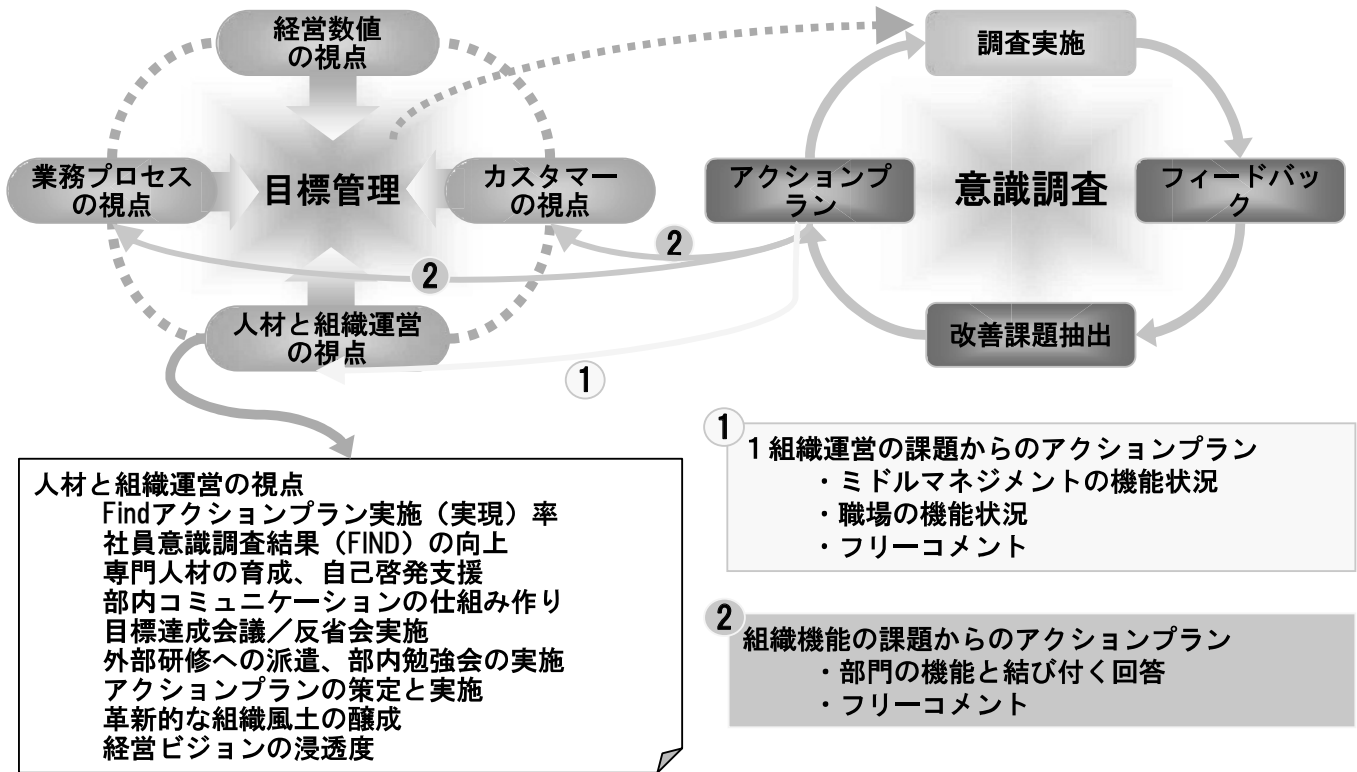
- 社員満足を向上させる施策検討の資料となる
- 管理職のマネジメントの参考資料となる → 評価制度と連動させる

3) 組織の健康診断機能

- 各部門の組織運営課題を把握することができる
- 定期的に行う事で、経年データからトレンドを分析することができる

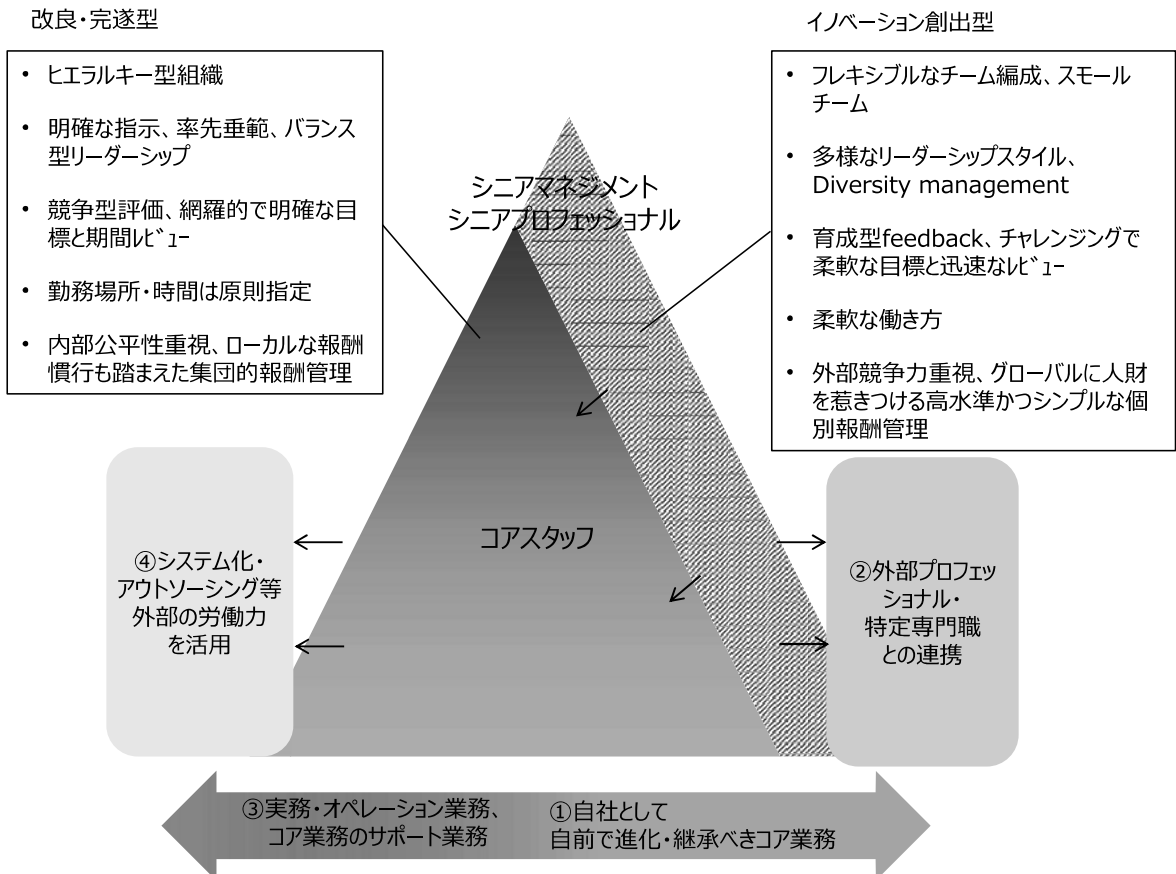
管理職層の評価との連動

アクションプランを評価（目標管理）と連動させることによって、より具体的に、より継続的に組織機能の向上につなげる



組織の改革と、幅広い人材活用の議論

→ コロナ禍で加速



<これまで>
特定の時間と場所に限定した画一的な働き方

<これから>
時間と場所の選択肢を増やした多様な働き方

- ・定時（8:30~17:00）の設定による共通の時間帯に勤務
- ・オフィスでの就業が前提（Face to Faceのコミュニケーションを基本に部署を超えた連携やチームワークを促進）

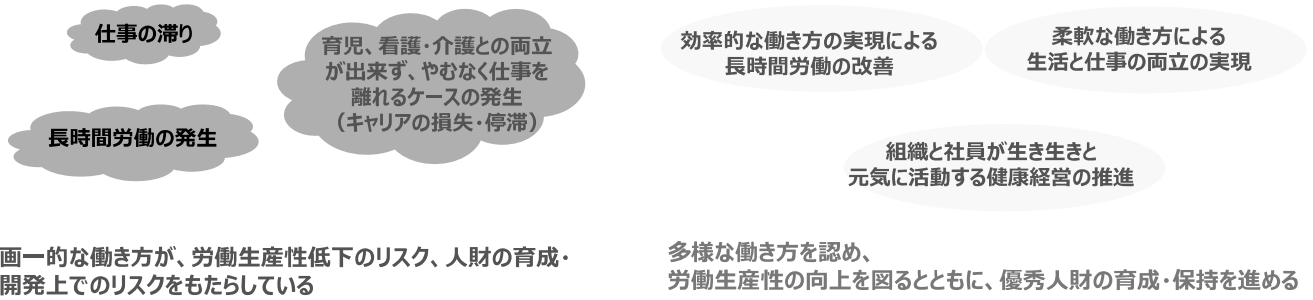
- ・定時勤務は廃止、一定の条件の下、就業時間帯を柔軟に設定
- ・オフィスでの就業 + 自宅での業務遂行（在宅勤務制度）

高齢化の進展・ライフスタイルの多様化・業務環境の変化等により、社員個人に対応が迫られる問題が増加

- ・育児や介護を抱える社員の増加
- ・グローバル化による定時の時間帯以外での業務の増加
- ・ITの充実（PC/スマホ）による会社外での業務遂行

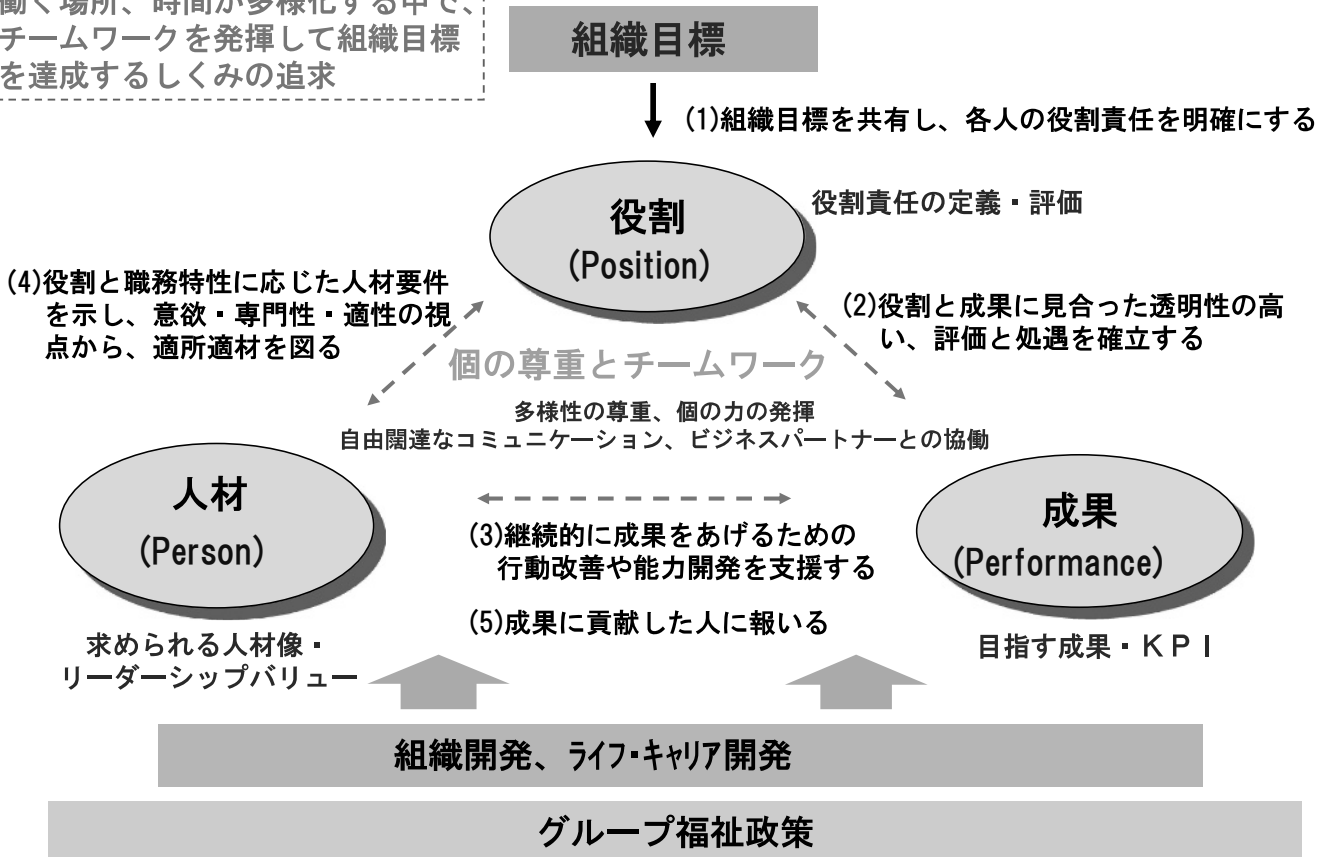
ICT環境の急速な革新により、場所の制約なくコミュニケーションやチームワークを可能とする環境の整備

- ・モバイル端末の活用
- ・データ、映像、画像の同時共有
- ・複数メンバーとの画面上でのFace to Faceコミュニケーション
- ・チームでの仕事のやり方の見直し
- ・会議/資料の見直し
- ・オフィス環境の快適性・効率性追求
- ・商談/接客のあり方の見直し



人材マネジメントの基本の再確認

働く場所、時間が多様化する中で、チームワークを発揮して組織目標を達成するしくみの追求



1 「人材育成等の方策」に関する事例

② 株式会社ポーラ・オルビスホールディングス

株式会社ポーラ・オルビスホールディングス（研究会第3回発表）

【当該企業における人材育成の特徴】

当該企業は持ち株会社であり、グループ全体の経営管理を行う。傘下の各事業会社にそれぞれ人事部門があり、当該企業としては、中長期的なグループの経営資源に必要な人材づくりに特化して取組を実施。

参考：企業概要

【企業名】株式会社ポーラ・オルビスホールディングス
【本社所在地】東京都中央区銀座
【設立】H18年9月（創業S4年9月）
【資本金】100億円
【事業内容】HDはグループ全体の経営管理、傘下グループでビューティーケア事業、不動産事業等を実施
【従業員数】単体146人※（連結4,261人※）
※R1年12月末現在

1. 次世代経営人材の育成

（1）グループ人材開発体系

【タレントマネジメント】

- グループの重要な経営及び執行を担う候補となる人材を「タレント」と定義し、その人材づくりに特化した体系的な取組を構築。
- 求めるリーダーシップは、統制型のリーダーシップから、自律的な協働を促し、現状を変革させるリーダーシップに変化。これを踏まえて人材開発の在り方や人選の基準を全て変更。変革に向けて、個人の魅力で組織構成員を率いる影響力を持った人材づくりを目指し、理念と連動させて取組を実施。

[具体的な取組を通じて]

- ・求めるリーダーシップの変化に連動させ、階層ごとのコンピテンシー評価の基準も刷新している。コンピテンシー評価の基準のもと、グループ内の中核的な組織、コアな人材の任用を行っている。また、グループ内の中核的な職種、コア人材に関しては、役員から一般従業員まで全て共通のコンピテンシー評価基準を作っており、同じ評価基準の下、一貫したベクトルで人材づくりに取り組んでいる。

【グループ人材開発体系】

- 人材開発体系のポイントは、①能力開発に関わる研修、②グループ内の人材探索、配置、登用、③コンピテンシーの評価基準やタレントマネジメントシステム等のインフラづくりといった、この3つの取組を全て線でつなげて戦略的に人材開発の体系を設計している点である。
- 将来の経営を担う人材を育成するには、事業会社単一での人材づくりではなく、組織を超えて、グループ全体での三つ巴の仕組みの実現が重要。全ての取組が有機的につながる仕組みを目指している。また、持ち株会社ではアウトプット重視し、変革を実際に実行させることを意図する能力開発の仕組みを導入している。

[具体的な取組を通じて]

- ・今後の経営を担っていく人材にとって、1つの事業環境、1つのビジネスモデルに対する洞察力だけでは、ビジネスを牽引することは難しいと考え、組織の壁を越えて、多様な経験や世の中や市場に対して多角的な視点を持つ人材を育成したいと考えている。そのため、事業会社を越えてグループによる育成を行っている。

2. 能力開発と次世代経営人材創出の取組

（1）能力開発

能力開発は、若手層、中堅層、執行役員層と全ての階層へ研修することで、組織全体の風土の変革を目指す。若手層が変革のアイデアを出し、中堅層が実際の経営計画に反映できるレベルまで計画を作り上げ、執行役員層はそれらが生み出されやすい組織風土を作っていくための影響力を磨く。この各層の取組がつながり合うことで、グループ全体のタレント作りを実効性のあるものにしていく。

【未来研究会】

- ・年間で12名程度の若手層社員（入社5～10年目程度）を対象に、9か月間の研修を実施。人選は主に立候補制。
- ・自身の問題意識からグループ内に実在する課題を発見し、解決提案についてチームで取り組むアクションラーニング。

- ・アウトプットとして、チーム毎に経営陣に対する変革提案を行う。良い提案は施策として実現。

【ビジネス変革塾】

- ・年間で5名程度の中堅層社員（主に30代半ば～40代前半の課長層）を対象に、9か月間の研修を実施。人選は推薦又は立候補を受け付けた上で、1日かけたアセスメント研修を経て参加者を決定。少数精鋭の選抜色の強い研修。
- ・研修では、事業部や小規模事業会社の経営計画のレベルのものを1人で策定し、アウトプットとして経営陣に提案。
- ・リーダーとして変革実行力の強化及び自己研鑽による人間的成長促進を目指す。
- ・良い提案は事業会社の中期経営計画に反映されるとともに、研修に参加した人員は、研修修了後にストレッチアサインメントな育成的異動が行われる。

【組織変革コーチング】

- ・年間で3名程度の執行役員層が、7か月間の研修を実施。
- ・幹部としての対人影響力向上と風土変革を目指す。
- ・対象となる執行役員がリーダーシップを発揮する場に、実際にコーチが帯同し、役員自身がリーダーシップを発揮する場を行動観察してフィードバックをするといった、行動観察・帯同型の個別コーチング。

(2) 次世代経営人材創出の取組

【人材開発委員会】

- ・グループ内の人材探索、配置、登用を計画的に仕掛けていく場として、各事業会社の人事担当取締役で構成。委員会では、グループ内の重要ポジションに任用する候補者を選定、評価、個別の配置・登用を計画し、実行。
- ・グループ内の重要ポジションの要件をプロフィールし、そのプロフィール要件に合致した人材をデータベースからデジタルに抽出した上で、人材開発委員会で議論。1ポジション当り5～10名の候補者を挙げ、その候補者を3年かけて育成しながら、最終的に指名諮問委員会にかける候補者を育てる仕組み。
- ・持株会社だけでは、優れた人材を発掘することが難しいため、各事業会社の人事担当取締役が参画することで、組織の壁を越えて人材を探索し、育成することを可能にする仕掛けとなっている。

3. キャリア形成と組織風土の醸成

(1) キャリア形成と組織風土の醸成

大局的な視点を持つ人材や様々なことにチャレンジする自律的な人材を育成するため、グループ内FA・公募制度、社外派遣を実施。立候補制とすることで、意思のある人材にとって様々な機会が得られ、良質なネットワークを構築できるような、主体的な仕事のチャレンジができる風土を醸成することを目指す。

【グループFA・公募制度】

- ・グループFA制度は、要件を満たした人材がグループの中の希望部署を自分で選び、選考に合格した場合には異動が叶う仕組み。実際に成立する人材は多い年で十数名程度。自由に部署を選んでチャレンジができる機会を用意する点が若手には大変好評。
- ・グループ公募制度は、グループ内の空席のポジションに対して人材を募る仕組み。

【社外派遣】

- ・外部のプロジェクトに参画できる機会を提供する社外派遣を実施。社会に対する洞察力を高めることをテーマに、社会課題解決を得意とする外部の会社へ人材を派遣。地方都市が抱える様々な課題に対して、民間企業から参加した若手メンバーがプロジェクトを組み、その地域課題の解決策の提案を行う。

ポーラ・オルビスグループにおける 次世代経営人材育成

2020年12月10日 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3回）
（株）ポーラ・オルビスホールディングス HR室 人事企画チーム 課長 山本史織

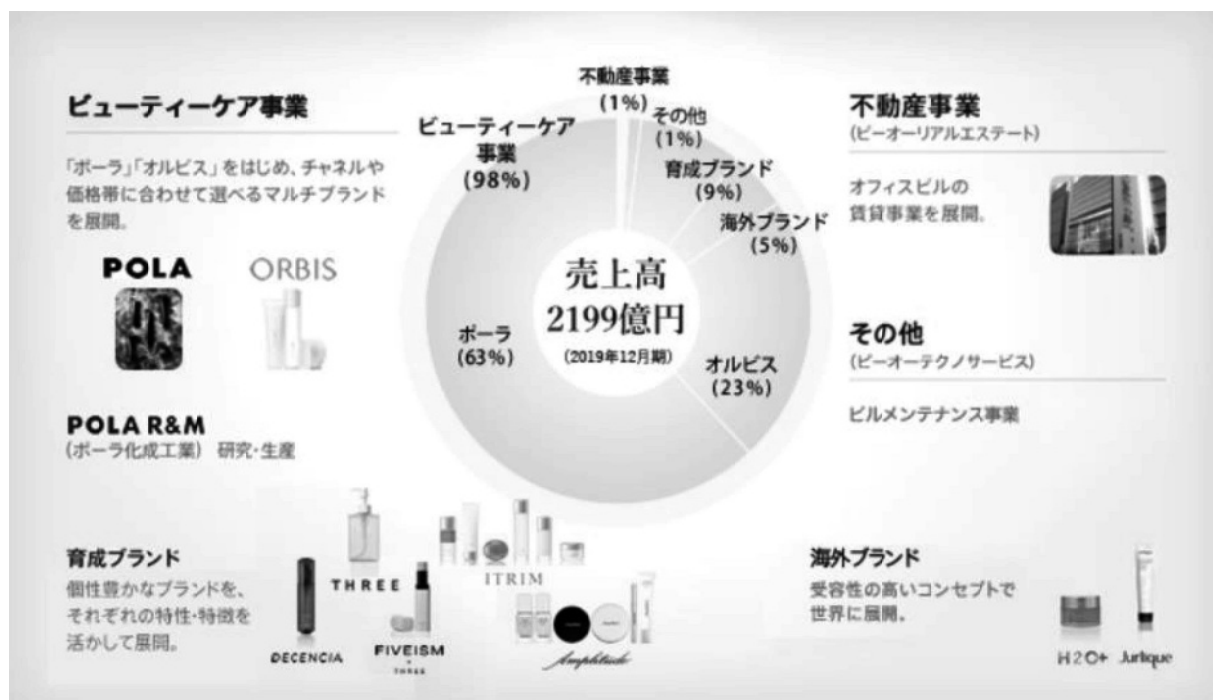
POLA ORBIS HOLDINGS INC.

会社概要

 POLA ORBIS
HOLDINGS

- 会 社 名 株式会社ポーラ・オルビスホールディングス
- 所 在 地 東京都中央区銀座1-7-7 ポーラ銀座ビル
- 代 表 者 代表取締役社長 鈴木 郷史
- 設 立 2006年9月29日（創業1929年9月）
- 資 本 金 100億円
- 従 業 員 数 146名（2019年12月31日時点）
- 事 業 内 容 グループ全体の経営管理
- 連結売上高 2,199億（2019年12月期）

POLA ORBIS HOLDINGS INC.



POLA ORBIS HOLDINGS INC.

数字で見る当社グループの人と組織

正規従業員数
4,048名
(全従業員数6,369名)

連結子会社数
31社

海外売上比率
11.2%

平均年齢
38.1歳
(国内のみ)

**ポーラ・オルビス
グループ**

海外正規従業員数
847名

役員以上
64名

男女比率
約3:7
(国内のみ)

女性管理職比率
45.5%
(国内30.9%)

※すべて2019年12月31日現在

Mission

感受性のスイッチを全開にする

湧きあがる好奇心。

心に響く新たな出会いや発見。

昨日とは違う世界の広がり。

冴えわたる感受性は、人生を変える。

もっと楽しく、もっと心豊かに。

Vision

ブランドひとつひとつの異なる個性を生かして、
世界中の人々の人生を彩る企業グループ

Way

- 美意識が高くチャーミングな人としてふるまう
- 誰よりも感受性と個性を磨き、発揮する
- 柔軟な心で変化と向き合い絶え間なく挑戦する
- 取り巻く環境を想う心を持つ
- 自立と協調を両立し、個人・集団として成長する

POLA ORBIS HOLDINGS INC.

グループ役員コンピテンシー

戦略思考	市場・環境洞察力
	仮説検証力
	長期的ビジョン
ステークホルダーの巻き込み	対人影響力
	外部ネットワーキング力
	多様性ある個人の尊重
コミットメントの醸成	美意識
	権限委譲
	後継の育成
	風土改革力
成功への執念	成果への情熱
	英断力
	誠実性

POLA ORBIS HOLDINGS INC.

グループ人材開発体系（2020年）

	若手層	中堅層	管理職層	役員層
	幅広い業務・組織環境での経験機会	個々人のキャリアプラン、意欲に基づくグループ横断での活躍機会	グループ全体からの役員候補者、重要ポジション候補者の特定と育成のための配置・登用	
キャリア形成	ローテーション 「異職務」「異組織・事業」経験を30歳迄に最低2つ以上を目安に各社にて異動実行	人材開発委員会 I グループ横断での異動による幅広い職務経験、専門性深化、早期リーダー経験の個別機会提供	人材開発委員会 II グループ内役員キーポジションに対する育成候補者選定と個別育成の実行・モニタリング	役員対象アセスメント 役員登用者に対する各種アセスメントの実施
	グループFA制度・公募制度・ベンチャー制度 【FA制度】一定条件（評価等）を充たした人材がグループ内の希望会社・部署への異動にチャレンジできる制度 【公募】グループ内の部署・プロジェクト・タスクフォースが人材を募集。要件・選考をクリアした人材は会社を超えて参画・異動 【ベンチャー制度】グループ全従業員（個人・チームどちらも可）からの新規事業立案制度			
能力開発	未来研究会 内容：実在するグループ内の課題を発見し、解決提案についてチームで取り組むアクションラーニング 期間：9ヶ月 アウトプット：チームでの経営陣に対する変革提案 人数：12名/年		社外交流・派遣 内容：未来研での学びを社外での活動を通じて実践 例）グロービス通学、社会課題解決PJ、他社交流研修 対象：未来研修了生	ビジネス変革塾 内容：リーダーとしての課題発見力と変革実行力の強化および自己研鑽による人間的成長促進 期間：9ヶ月 アウトプット：個人での経営陣に対する自社変革提案 人数：5～6名/年
	組織変革コーチング 内容：対人影響力向上と風土変革を目的とした行動観察コーチング 期間：7ヶ月 人数：3名/年			
共通基盤	グループ共通コンピテンシー評価			
	グループタレントマネジメントシステム（現在、整備中）			

【能力開発】未来研究会（若手～中堅層）

目的：リーダーシップを発揮していくための意識、行動変革

内容：1) グループ内の実在する経営課題にチームで取り組むアクションラーニング
 2) リーダーシップ開発（コンピテンシー多面調査などのアセスメントとフィードバック）
 3) 他流試合
 4) 英語学習

対象：20代後半～30代前半（新卒の場合入社5～10年目程度）

人数：12名程度 /年

人選：おもに立候補

時期：3月～11月 9ヶ月間

プログラムの特徴

- ・参加者は立候補を重視
- ・自分たちの問題意識からグループ内にある実在の課題を発見し、解決策を経営層へ提案
- ・グループ会社、属性などを考慮し多様なチームを組成
- ・他社同世代メンバーと合同の演習も導入

目的：リーダーとしての変革実行力と自己研鑽による人間的成長

内容： 1) 自社・グループを変革する経営課題への取り組み（変革テーマの設定・実行）
2) 自己内省とリーダーシップ強化
3) 他流試合
4) 海外視察・英語学習

対象：おもに30代半ば～40代前半

人数：5名程度/年

人選：推薦、立候補どちらも可
ただし、事前にアセスメント研修を行い参加者を決定

時期：4月～12月 9ヶ月間

プログラムの特徴

- ・ 変革テーマへの取り組みが主題。経営層へ提案を行い、経営計画へ盛り込んでいくことを目指す
- ・ スキル開発は最小限。自社変革という修羅場を通じ、リーダーとしての人間的成長を問う
- ・ 少人数制。事前にアセスメントを実施し参加者を決定
- ・ 対象者一人ひとりに対し経営陣、事務局が深く関与

POLA ORBIS HOLDINGS INC.

目的：幹部として対人影響力を磨き、変化に立ち向かう組織風土を醸成する

内容：行動観察・帯同型の個別コーチング

対象：おもに執行役員層

人選：コンピテンシーアセスメント（外部によるアセスメントインタビューと多面調査）を踏まえ、
対象者をグループ会社社長が推薦 or 問題意識を持った役員の立候補

人数：3名程度 /年

時期：6月～12月 7ヶ月間

プログラムの特徴

- ・ リーダーシップを発揮する場にコーチが帯同。さらにコーチが直接周辺者へインタビューを行い対象者の行動・影響力に関する事実観察とフィードバックを行う
- ・ 組織変革、風土改革につながった具体的成果の提示が修了要件
- ・ 未来研究会、ビジネス変革塾とも連動。変革課題を組織をあげて実行する影響力を求める

POLA ORBIS HOLDINGS INC.

目的：1) 個人主導の異動による自立的な成長促進、幅広いキャリア形成機会の付与
2) グループ全体を俯瞰する大局的視点の獲得
3) 主体性ある人材のリテンション

グループFA制度

対象：グループ内従業員（除く部門長以上）でコンピテンシー評価基準をクリアした人材
内容：グループ内のチャレンジしたい部門を自ら指定し
部門での選考を通過した人材は、希望先へ異動

グループ公募制度

対象：グループ内全従業員で募集要件を充足した人材
内容：希望者は指定の選考を受験
選考を通過した人材は、募集先へ異動

POLA ORBIS HOLDINGS INC.

【理念浸透】アートを用いた学び

アートワークショップ

アートを通じ、自らの感性の発揮と周囲の多様なものの見方に気づくことを目的に実施。
グループ横断のリーダー育成研修では必須プログラムとして展開

【内容】

対話型の絵画鑑賞

【狙い】

- 1) 自身のものの見方、感じ方を認識する(価値観・軸)
- 2) 全体をみる力や洞察力を高めるきっかけをつくる
- 3) 対話による鑑賞から多様なものの見方を理解する

- ◇ 論理ではなく、感性や直感力を養う
◇ ものの見方・感じ方の多様性に気づく



POLA ORBIS HOLDINGS INC.

1 「人材育成等の方策」に関する事例

③ 株式会社日立製作所

【事例概要】

株式会社日立製作所（研究会第4回発表）

【当該企業における人材育成の特徴】

人財マネジメントに関する情報、プロセス、データベースをグローバルに管理し、多様な社員の成長を支援するためのITシステム「人財マネジメント統合プラットフォーム」を整備。人財育成における課題解決に向けた施策に活用している。

参考：企業概要

【企業名】株式会社日立製作所

【本社所在地】東京都千代田区丸の内

【設立】T9年2月（創業M43年）

【資本金】458,790百万円

【事業内容】IT、家電、エネルギー、鉄道やエレベーターなどの社会インフラなど

【従業員数】単体33,490人*（連結295,941人*）

※H31年3月末現在

1. 人財マネジメントの変革

（1）人財マネジメント変革の背景

【グローバル経営基盤強化推進】

- ・海外企業の事業買収を契機として、グローバル顧客基盤の獲得だけではなく、外部視点から組織に変革を起こし、企業全体のグローバル経営基盤の強化を図った。
- ・この流れを受けて、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う取組を進めている。

【事業の方向性の転換】

- ・企業の目指す姿として、従来は製品・システムを顧客へ提供する、製造視点、プロダクトアウトの発想から、顧客・社会のニーズの探索からビジネスを構築する市場（社会）・顧客基点へと、事業の方向転換を行った。

（2）グループ・グローバル共通の人財マネジメント基盤の構築

- 旧来は、製品面で日本国内の顧客要求に基づいた製品・システムの提供が求められ、人財面でも、日本人・男性正社員中心という同質な集団で対応できていた。しかし、グループのグローバル化と事業の方向転換の流れを受け、国籍、性別等が多様で主体的な働き方をする集団が必要となり、そういった集団を目指すために、人財マネジメント（人事管理の仕組み）の変革に取り組むこととなった。
- グループ・グローバル共通の人財マネジメント基盤の構築を目指しており、基本的な大枠の制度として、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。

2. 人財マネジメント統合プラットフォーム

（1）導入目的

日立グループは、人財マネジメント統合プラットフォームを人財マネジメント施策の運用のためだけではなく、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という3つの目的を果たすために導入。

【人財情報をグローバルに見える化・活用】

- ・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。そのため、人事担当が人財情報を閲覧するだけではなく、開示できる範囲においては一般社員も相互に見えるようにしている。
- ・プラットフォームの機能の1つであるタレントレビューは、ジョブ型人財マネジメントを進める中で活用しており、9BOXと呼んでいる。9つの分類に分けた

マトリックスの表（横軸を直近のパフォーマンスの状況、縦軸をポテンシャルとする）で、人財を可視化（9 BOXへ配置）、右上へ行くほど評価が高くなる。人財を区分けし、各人財に必要なアクション・育成計画を検討し、上司や人財部門と連携して実行に繋げている。

【人財関連業務の統合・効率化】

- ・従来、複数のシステム・データベース、紙媒体の書類、社員の頭の中などに分散・点在していた人財に関わる情報を、クラウドシステムを使うことによって、グローバルに統合、管理。

【一人称意識醸成による風土改革】

- ・プラットフォームで管理する人事情報については、閲覧レベルで区分を設け、情報開示の管理を行い、社員本人が自己の職務履歴やスキル等を登録したり、社員同士が相互に情報を見ることを可能としている。ロールモデルとなる社員のキャリアを閲覧して参考にすることもでき、自律的なキャリア形成を支援し、自ら手を挙げる意識の醸成を図っている。

(2) その他、主な機能と活用

- ・人財ダッシュボード：経営幹部向けに、例えば直近の社員数や、人件費の総額など、経営に必要な情報をグラフで示すような機能。
- ・人財情報、組織の可視化：社員本人が職務履歴やスキル等を登録し、社内で相互に閲覧できる機能。プロジェクト編成の際の人財検索等に活用。
- ・研修・学習：社内eラーニングのプラットフォームである Hitachi University と連携。また、研修受講歴の蓄積と閲覧が可能。
- ・社内F A：自身が希望する仕事への応募を手挙げ式で発信できる機能。
- ・海外では他にも、システム内にある給与計算、給与改訂、後継人事計画、入社手続などの機能の活用も始めている。

3. 人財データの活用

(1) 人財確保

- 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し、採用するタイプを見直すなど、人財データを人財確保にも活用。

[具体的な取組を通じて]

- ・グループの事業の方向性が転換し、仕事の進め方が「モノづくり」から「コトづくり」へ変化する中で、必要となる人財の要件も変化。現状の社員タイプ分析から、「コトづくり」に適応した人財を増やさなければならないという課題を発見。
- ・「コトづくり」に適応した人財獲得に向け、採用面接における課題解決を検討。面接官は自分と似たタイプを採用しがちであるため、属人的な価値基準ではなく、求める人財に適応した質問（日立の場合、積極性や創造性を確かめる質問）の強化を図るとともに、面接官には、事前にワークショップで求める人材像に適応した新しい採用の考え方を徹底。

(2) 社員の生産性と配置配属フィットの向上

- 社員が生き生きと働いているかをデータ分析で捉え、分析結果を上長と本人にフィードバックすることで、改善をしていく取組。

[具体的な取組を通じて]

- ・この分析は、生産性サーベイ（どれだけ効率よく仕事ができているか）と配置配属サーベイ（現在のポジションが自分のやりたいことやスキルとどれだけマッチしているか）の2つを定量化し、勤怠状況や出張データといった個々の「行動データ」と掛け合わせた分析により、これまでの手法では「気づかなかった事実」の発見と検証を実現。
- ・上司と本人の面談の際、分析データを活用することで、1 on 1の質向上により部下育成を支援し、コミュニケーションを深め、適正な配置配属、能力開発につなげている。

2021.1.19

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

人財マネジメント統合プラットフォームの 構築と活用について

2021年1月19日
株式会社日立製作所
人財統括本部
グローバルタレントマネジメント部
西脇 英司

© Hitachi, Ltd. 2018. All rights reserved.

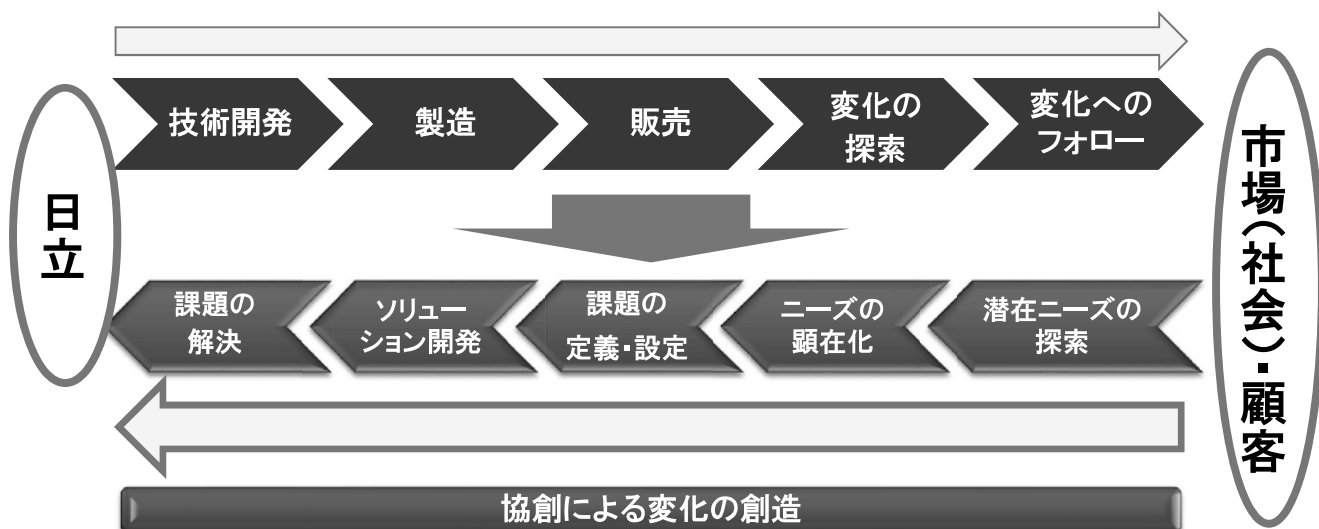
日立がめざす姿(事業の方向)
市場(社会)・顧客基点

HITACHI
Inspire the Next

社会イノベーション事業

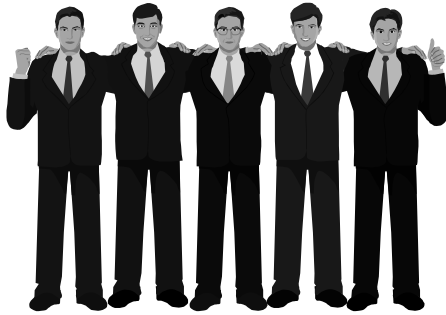
単に製品・システムをお客様に提供するのではなく、IoT/AI/ビッグデータ等のイノベーションを含んだサービスを提供し、顧客・社会の現在及び将来の課題を解決する。

⇒顧客・社会のニーズの探索からビジネスを構築する



© Hitachi, Ltd. 2018. All rights reserved.

旧来

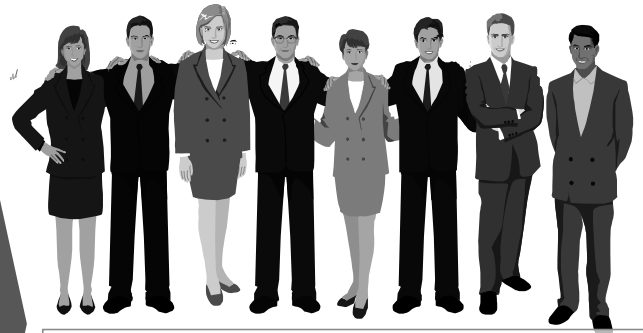


主に日本国内の顧客要求に基づき、
良い製品・システムを提供

- ・日本人・男性正社員中心、同質な集団
- ・同じ場所、時間を共有した働き方

日本国内・個社単位

進むべき方向



グローバルな社会・顧客のニーズを探索し、
課題を解決するサービスを提供

- ・国籍、性別等多様で主体的な集団
- ・場所、時間にとらわれない働き方

グループ・グローバル連結

国・会社を超えて、多様で主体的な人財が活躍できる人財マネジメント

© Hitachi, Ltd. 2018. All rights reserved.

グループ・グローバル共通人財マネジメント基盤の構築 導入・構築

従来 (2011年以前)

各社・各国ごとの個別最適
による人事制度・施策
(950社がそれぞれの人事施策を持つ)

日本				日本以外			
日立製作所	A社	B社	...	C社	D社	E社	...

2011年度
グローバル共通人財マネジメント基盤
構築スタート

変更後

グループ・グローバル共通
人財マネジメント基盤を構築

日本				日本以外				
日立製作所	A社	...	B社	C社	D社	E社	F社	G社
日本共通 (年金、採用、 旅費等)				A国 共通		B国 共通		

グループ・グローバル共通人財マネジメント基盤

- ◎ グローバル人財データベース (HCDB)
 - ◎ 日立グローバル・グレード (HGG)
 - ◎ グローバル・パフォーマンス・マネジメント (GPM)
 - ◎ グローバル・リーダーシップ・ディベロップメント (GLD)
- 等

© Hitachi, Ltd. 2018. All rights reserved.



2017年度～

人財マネジメント統合プラットフォーム(Workday)

①人財情報を
グローバルに
見える化・活用

- ・グローバルに適所
適財を実現
- ・データによる
組織分析

②人財関連業務の
統合・効率化

- ・アプリケーション統合
による業務の一元管理
- ・ペーパーレス化と
処理スピードアップ

③一人称意識
醸成による
風土改革

- ・自己の職務履歴とスキルの
登録、他者キャリアの閲覧
を通じた自律的キャリア形成
- ・自ら手を挙げる意識の醸成

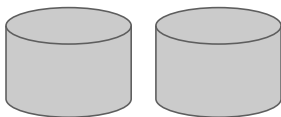
© Hitachi, Ltd. 2018. All rights reserved.

人財マネジメント統合プラットフォームの概要

人財マネジメントに関する情報・プロセス・データベースをグローバルに統合

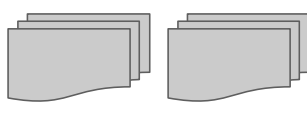
現在、人財に関わる情報は点在している・・・

複数のシステム・データベース



パフォーマンス管理システム
個人基本情報システム

紙の書類



査定調書, 人事異動伺

人の頭の中



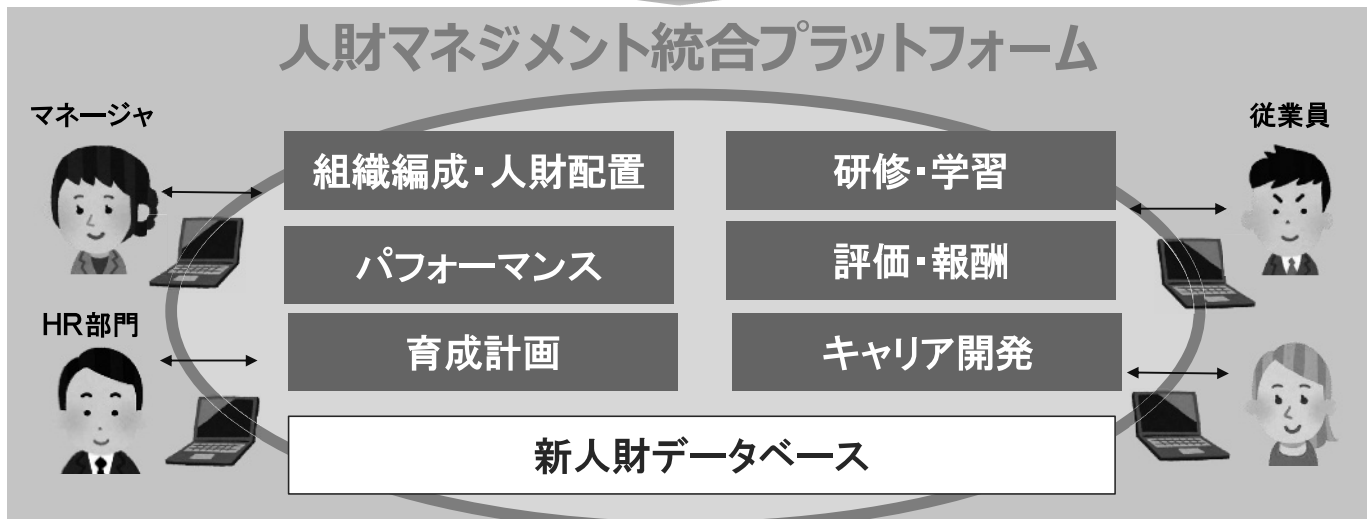
スキル, 経歴,
キャリア希望

人事部門限定



年収, 評価歴, 学歴

人財マネジメント統合プラットフォーム



© Hitachi, Ltd. 2018. All rights reserved.

- ・当初予定の各機能導入済。今後は機能の拡充・改善を通じた活用を促進
- ・人財情報(職務履歴、スキル)は従業員の大半が登録済

No	主な機能	概要
1	人財ダッシュボード	・経営幹部向けにグラフで各指標を提供
2	人財情報(本人入力 of 職務履歴・スキル等)、組織の可視化	・組織・レポートラインの可視化 <div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; display: inline-block;">人財検索の有効性向上</div>
3	パフォーマンスマネジメント	・2018年度より当システム上で全面实施
4	人事異動手続	・オンライン化(ペーパーレス化)の導入
5	研修・学習	・Hitachi University(ラーニングマネジメントシステム)と連携し、研修受講歴の蓄積・閲覧
6	キャリア情報	・キャリア希望を上長に発信 ・「興味のあるキャリア」をシステム
7	社内FA	・当システム上で従業員がFA登録を登録
8	タレントレビュー	・当システムにて、人財の可視化(パフォーマンス・ポテンシャル)を実施
9	評価・報酬	評価履歴の表示、評価プロセスでの活用を検討中

© Hitachi, Ltd. 2018. All rights reserved.

【参考】人財マネジメント統合プラットフォームで管理する情報

マネージャが閲覧するもの

人事・評価に関する情報

- ・
- ・

人財に関する情報

- ・ 資格等
- ・
- ・
- ・

会社が管理

全従業員が閲覧するもの

本人基本情報

- ・氏名
- ・連絡先
- ・所属
- ・レポートライン
- ・ミッション

- ・スキル
- ・言語力
- ・職務歴
- ・プロジェクト歴
- ・表彰
- ・社外活動
- ・社外研修
- ・所属団体

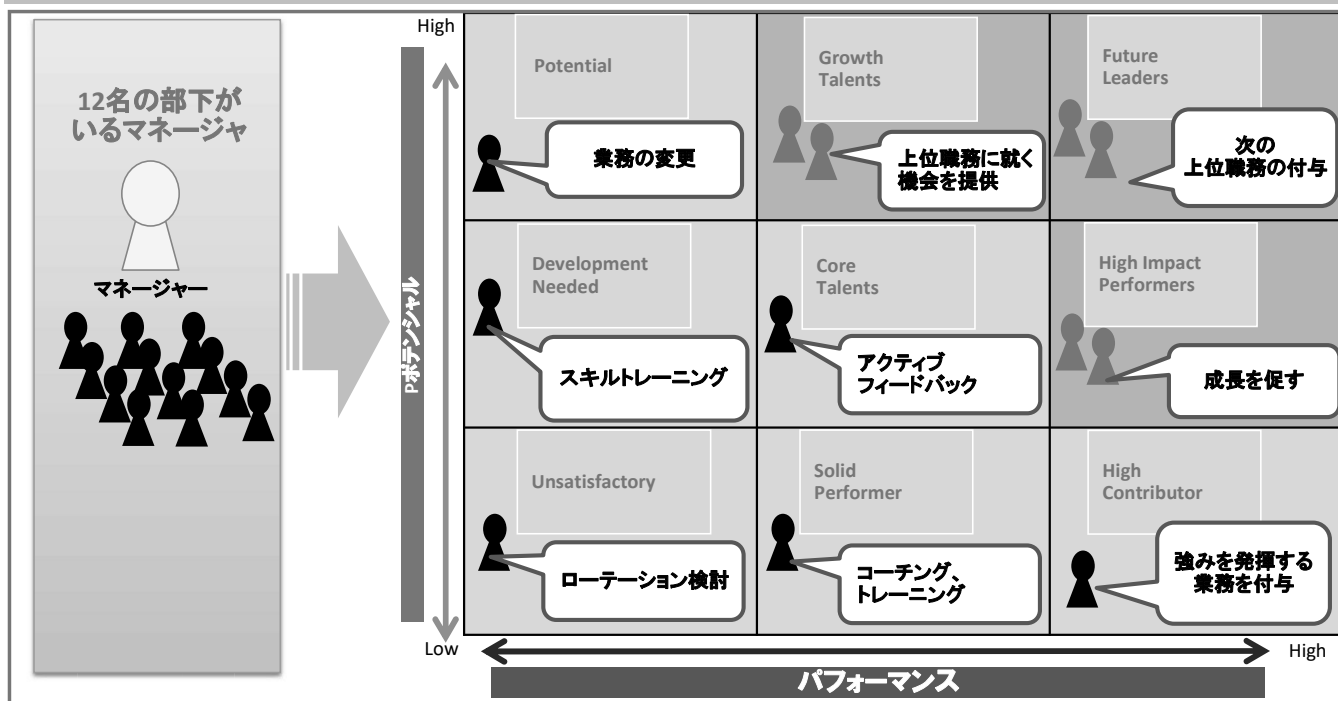
従業員本人が管理

※本人はほぼ全ての情報を閲覧可能

© Hitachi, Ltd. 2018. All rights reserved.

チームメンバーをポテンシャルとパフォーマンスの指標でレビューし、9BOXへ配置した後、各人財に必要なアクション・育成計画の検討を行う。適宜関係マネージャと議論し、合意を得た上で、上位上長と人財部門と連携し、実行に繋げる。アクション例は下図参照。

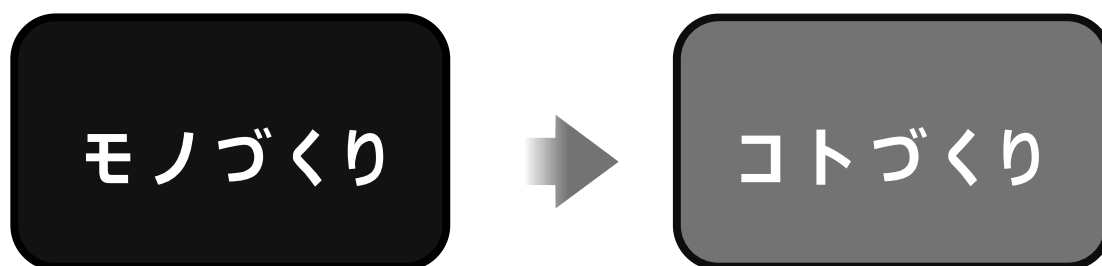
Example: A Manager has 12 team members scenario



© Hitachi, Ltd. 2020. All rights reserved.

人財データのピープルアナリティクスへの活用

人財データ活用のきっかけ～社会イノベーション事業の実現に向けて
コトづくり人財強化策



- (1) 採用するタイプを見直す
- (2) 社員を育成・シフトして「コトづくり」にアサイン

コトづくり人財獲得に向けて

課題 面接官は自分と似たタイプを採用しがち

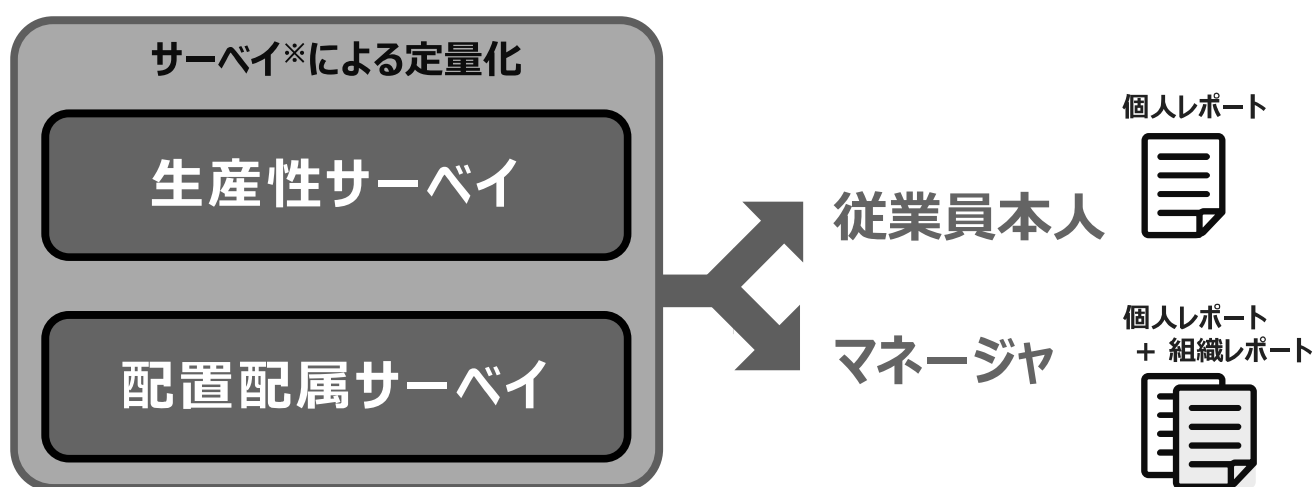


結果 内定者のタイプ構成が大きく変化

© Hitachi, Ltd. 2018. All rights reserved.

ピープルアナリティクス
従業員の生産性と配置配属フィットの向上

従業員がイキイキと働いているか？をデータでとらえる

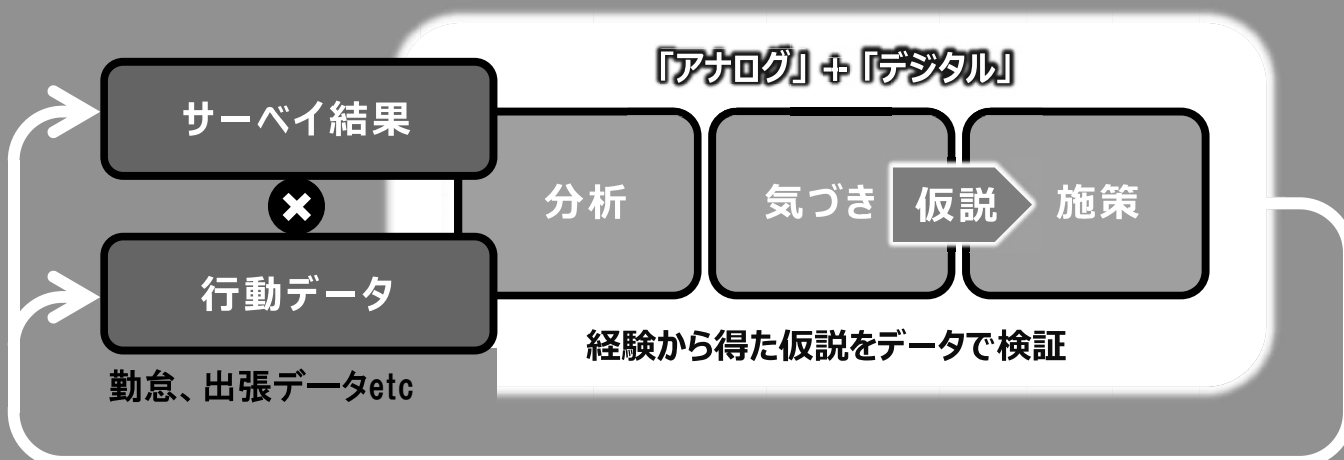


※ 筑波大学の学術指導のもとに
日立が開発した独自の測定方法を活用

© Hitachi, Ltd. 2018. All rights reserved.

HR施策の高度化

これまでの手法では「気づかなかった事実」の発見と検証



© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved.

© Hitachi, Ltd. 2018. All rights reserved.

管理職のマネージメントサポート

深まるコミュニケーション／お互いに気づかなかった部分を可視化

1 on 1 の質向上で部下育成を支援（スキル／キャリアマネジメント伴走、部下の業務改善支援）



© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved.

© Hitachi, Ltd. 2018. All rights reserved.

1 「人材育成等の方策」に関する事例

④ 京 都 府

京都府（研究会第1回発表）

1. 人材育成基本方針

（1）改定時期・改定理由

【直近の改定】

- 令和2年4月（当初策定 平成20年6月）

【改定理由】

- 働き方改革などの社会情勢の変化、会計年度任用職員制度や内部統制制度の導入、また、過去の新規採用抑制の影響による職員の年齢構成の偏りといった京都府の実態から、職員の確保・育成について、新たな指針が必要だという課題認識に基づいて改定。

参考：団体基礎情報

【人口^{※1}】 2,545,899人
【面積^{※2}】 4,612.20k㎡
【総職員数^{※3}】 22,599人
【その他】 広域振興局
(山城、南丹、中丹、丹後)

※1：住民基本台帳（R2年1月1日現在）

※2：全国都道府県市区町村別面積調
（R2年10月1日現在）

※3：地方公共団体定員管理調査
（R2年4月1日現在）

（2）改定する上で工夫した点・気づいた点

- 令和元年に新しい行財政改革プラン及び総合計画を策定。従前は人材育成が中心の人材育成プランだったが、20年後を見据えた総合計画の実現に向けた体制づくりを視野に入れ、人材の確保から育成までをトータルに盛り込み、「京都府人材確保・育成指針」とした。
- 指針の策定に当たり、地元のメーカー、金融機関、サービス業等の民間企業の人事担当も加わってもらい、人事政策研究会を立ち上げ、地元の学識者とともに議論を行った。その中で、民間の視点で検証するとともに、民間の取組事例も取り入れて、指針を策定した。民間企業と意見交換を行う中で、それぞれ業態が違うものの、役所が抱える悩みと同じような課題を持っており、大変参考になった。
- 民間企業ではどこの団体でも、幹部や重役になっても、研修をしっかりとやっているということが分かり、管理職でも研修が大事だと気づいたというのが大きな収穫。

2. 人材確保・育成について

（1）課題

- 土木、福祉、薬剤師、獣医師など技術職の優秀な専門人材の確保及び定着
- 若手職員の早期育成とそれを担う管理・監督職員のマネジメント能力の向上
- 内部統制制度を踏まえたコンプライアンス意識の徹底と財務事務に関するスキルの強化
- 複雑・高度化する課題に対応するための職員の専門性や、多様な任用形態の職員の意欲・行動力と能力の向上

（2）目指す職員像

- ① 現場主義のもと、府民視点で課題解決に使命感を持って積極的に取り組む職員
- ② 前例にとらわれず、新たな発想で果敢にチャレンジする職員
- ③ 多様な主体と対話を重ね、連携・協働して、施策を立案・実行する職員

※職員に求める3つの姿勢

現場主義を徹底すること、前例にとられないこと、多様な主体と連携・協働すること

(3) 職員に求める意識と能力

- 意識の面で、府民への奉仕という公共心や法令遵守の精神、組織貢献意欲などが必要
- 能力の面で、複雑・高度化する課題に対応するための専門知識と技術、客観的な現状分析を行って速やかに課題を把握し、将来を見通した施策を立案する力、そして、そのような力を有する職員を育てる力、的確な業務マネジメント力などが必要

3. 取組方策

京都府では、重点取組事項を10本の柱にまとめ、概ね5年間を目処に取り組むとし、社会経済情勢や京都府の人事施策を取り巻く状況の変化などに応じて見直しを図ることとしている。

(1) 職員に求める3つの姿勢の基礎を作る取組

【ベンチャーチャレンジ職員育成事業】

- ・「3つの姿勢」の基礎を作り、府民ニーズに即した政策提案能力を持つ人材を育成するための取組。府政に関する課題について自主的にグループを編成し、調査・研究を行った上で新たな政策の提案を行う。優秀な研究は知事や副知事の前で発表するため、プレゼン能力も養われる。
- ・応募要件として、①現地調査を実施すること、②企業や大学、市町村等他団体のメンバーを研究グループに加えること、③事業化を目指すことの3つが必須。
- ・大学の教授等からなる政策研究の指導員が研究の途上で指導・助言を行い、内容の審査や進行管理を行う。

(2) 管理・監督職員のマネジメント・人材育成能力の強化に向けた取組

【民間企業との合同研修（合同スキルアップ研修）】

- ・管理職員を対象とし、戦略的思考力やマネジメント力の向上などを図るために実施。府職員と民間企業との交流を通じて相互で新たな気づきを促し、幅広い視野を身につけるとともに、人的ネットワークの拡大の効果も期待できる。

(3) 高い資質と意欲・行動力を持った多様な人材の確保に向けた取組

- 採用困難な技術職の人材確保に向けた取組
 - ・土木職の受験資格の年齢上限の引き上げ
 - ・土木職、農業土木職といった、専門知識や業務が類似し、相互交流を行うような専門職について、試験区分を総合土木職と大括りして募集
- 民間企業との併願者取込みのため、教養試験の代わりにSPI試験導入
- 大学毎にリクルーターを決め、管理職員を先頭に各大学の研究室などに訪問
- 広報に力を入れ、新聞や業界誌に広告を掲載

(4) 将来に向けて検討している取組

- 応募者数の減少傾向が続く中、継続的に優秀な人材を確保していくためには、京都府職員を目指す学生を支援する制度を設けるなど、インセンティブがないと更なる改善が難しいと感じている。

京都府人材確保・育成指針の概要

令和2年9月
京都府知事直轄組織
人事課

1 人材確保・育成における課題

- ▶ 府職員採用試験の応募者減少への対応や高い資質と意欲・行動力を持った人材、特に土木、福祉、薬剤師、獣医師など技術職での優秀な専門人材の確保・定着
- ▶ 中堅層の職員が少ない職員構成を踏まえた若手職員の育成と、それを担う管理・監督職員のマネジメント能力の向上
- ▶ 内部統制制度を踏まえたコンプライアンス意識の徹底と財務事務に関するスキルの強化
- ▶ 複雑・高度化する府政課題に対応するための職員の専門性や、会計年度任用職員など多様な任用形態の職員の意欲・行動力と能力の向上

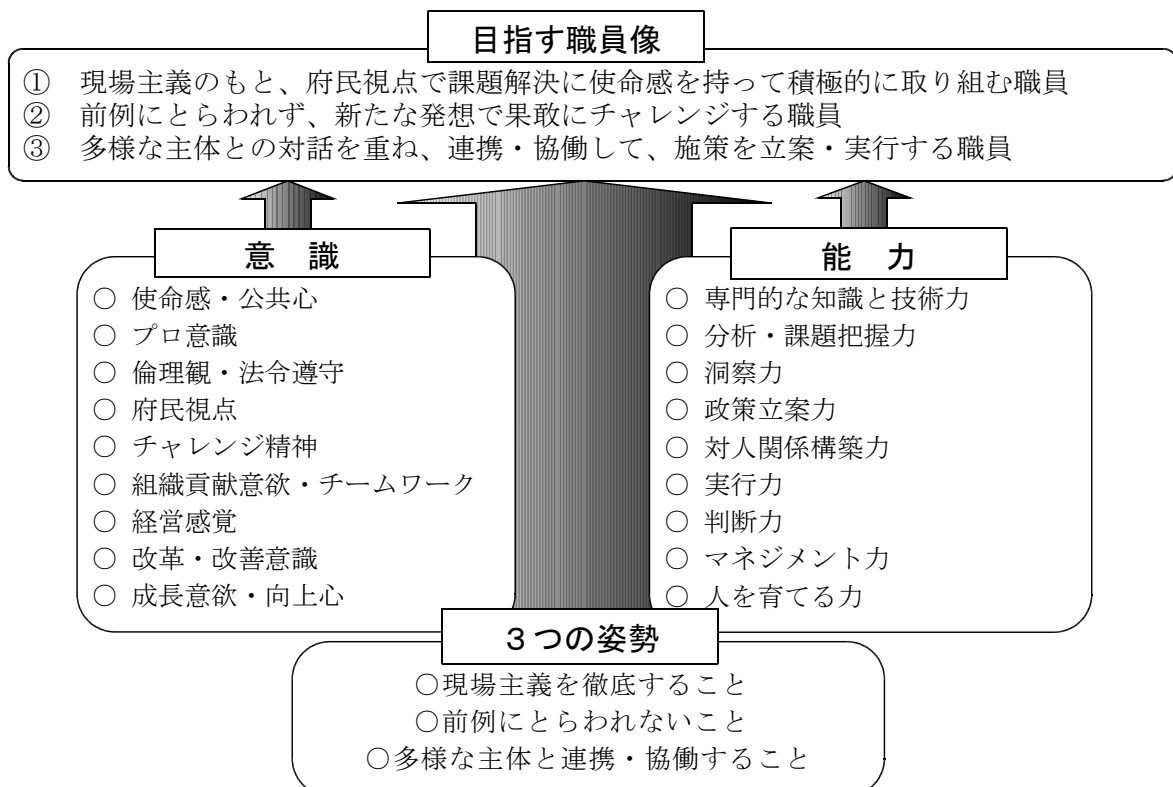
2 人材確保・育成の理念

- ▶ 京都府職員は、府民のために施策を生み出し、実施していく力の源
- ▶ 京都府は、組織全体で、職員一人ひとりを大切に育て、成長を支援し、職員自身も自ら能力向上に努めることで相乗効果を生み出し、将来にわたって良質な府民サービスを提供し続ける組織を実現

3 人材確保・育成の基本的な考え方

- ▶ 「京都府総合計画」の実現等に向けて、20年後も満足度の高い府民サービスをしっかりと提供できる執行体制を確立するため、次の取組を組織的に推進
 - ① 府政推進に求められる基本的な意識・姿勢・能力を持ち、自ら考え行動できる人材の確保
 - ② 個々の職員の能力に応じた適切な業務付与を行い、上司がしっかり指導
 - ③ 職場研修（OJT）をはじめ、長期的な視点を持った人事配置（本庁と北部をはじめとする地域機関との人事異動等）や外部の研修（Off-JT）などを効果的に組合わせた育成対策の推進

4 目指す職員像等



5 重点取組事項（主な取組）

（1）積極的に人材を育てる組織づくりに向けた取組

- ▶ 若手職員のOJTを強化するための係長を中心とした業務に応じた指導・育成の実施
- ▶ 財務会計など組織全体に共通する業務能力の向上を図るための全庁的な研修等の実施

（2）高い資質と意欲・行動力を持った多様な人材の確保に向けた取組

- ▶ 管理職を先頭にした積極的なリクルート活動の展開
- ▶ 確保困難な土木職種の受験資格拡大など職員採用試験制度の見直し、獣医師の処遇改善
- ▶ 災害対応など府内市町村等への業務支援に向けた土木職など専門人材の確保

（3）3つの姿勢の基礎をつくる取組

- ▶ 北部地域をはじめ府内各地域での勤務経験をキャリアパスに位置付けるなど、本庁と地域機関との人事異動の推進
- ▶ ベンチャーチャレンジ職員育成事業や先進地視察への積極的な参加など政策研究活動の強化
- ▶ 京都市をはじめとする府内市町村や民間企業等他団体との合同研修の推進

（4）若手職員の早期育成に向けた取組

- ▶ 府民と直接向き合う第一線での現場業務と本庁等での企画・調整業務や予算などの内部管理業務の両方の経験を積む人事配置など、多様な職務を経験するジョブローテーションの確立
- ▶ 係長などの上席職員（指導員）や随伴して指導する先輩職員（バディ）、精神面、仕事面の両面をフォローする同世代の先輩職員（サポーター）の配置による新規採用職員の育成

（5）管理・監督職員のマネジメント・人材育成能力の強化に向けた取組

- ▶ 常に一つ上の職位を目指したリーダーシップ・マネジメント等を実践する実務研修の実施
- ▶ 若手職員の係長への積極的な登用

（6）職員の専門性の向上に向けた取組

- ▶ 異動サイクルの長期化や関連業務・分野間での異動の拡大など専門性等を高める人事配置
- ▶ 国、関係団体、民間企業等が実施する専門研修への職員派遣の推進

（7）コンプライアンスの確立に向けた取組

- ▶ 府職員としての使命感と倫理観を定着させる階層別研修などの推進
- ▶ 所属長、係長、実務担当者等に対するそれぞれの役割に応じた財務事務研修の実施

（8）多様な人材が活躍する組織づくりに向けた取組

- ▶ 育児休業中職員の職場復帰や復帰後の両立支援の実施、女性職員の管理職員への積極的な登用
- ▶ 会計年度任用職員・再任用職員等多様な任用形態の職員の役割に応じた配置と研修の実施
- ▶ 障害者の積極的な採用と活躍できる職場環境づくりの推進

（9）いきいきと働くことができる良好な職場環境づくりに向けた取組

- ▶ メンタルヘルス研修の実施など職員の健康管理対策の推進
- ▶ 障害のある職員への合理的配慮や職員の性的指向・性自認への配慮など多様性への理解促進に向けた研修等の充実

（10）働き方改革の推進に向けた取組

- ▶ AIやRPAの活用による業務の効率化、応援体制の構築等による時間外勤務の縮減
- ▶ テレワークなど仕事と家庭の両立支援に向けた多様で柔軟な働き方の推進

6 取組の進め方等

- ▶ 中長期的視点に立って、組織全体で、継続的かつ計画的に取組を進めるため、毎年度、取組状況など指針に掲げる方策を点検・検証し、適宜改善
- ▶ 重点取組事項に掲げる主な取組については、「京都府総合計画」及び「行財政改革プラン」の状況なども見据えながら、概ね5年間を目途に取り組みこととし、取組の進捗に加え、京都府の人事施策を取り巻く状況の変化などに応じて見直しを実施

ベンチャーチャレンジ職員育成事業概要

趣 旨	<p>▶ 現場主義の視点、前例にとられない視点、あらゆる主体と連携する視点を基本に、職員が府政に関する課題について、自主的に調査・研究を行い、新たな政策等の提案を行うことにより、府民ニーズに即した政策提案能力を持つ人材を育成するために実施</p>
研究テーマ	<p>▶ 予め設定された府政の重点課題の中から選択 ※その他の政策提案も可 (令和2年度重点課題テーマは今後設定)</p> <p>(参考) 令和元年度重点課題テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人口減少社会での地域コミュニティの再生が大切にされる地域づくり ・ゼロエミッション地域の実現 ・文化が活力を生み出す地域づくり ・サンガスタジアム by KYOCERA を核としたスポーツ・地域振興施策 ・子育てに希望がもてる地域づくり ・児童虐待のない地域づくり ・高齢者が安心して暮らせる地域づくり ・多様な人々が働きやすい環境づくり
研究の枠組み	<p>①府内各地域の実態把握 (施策の浸透状況、関係機関の取組状況、連携体制の状況等)</p> <p>②現状分析・課題把握</p> <p>③国内・国外の先進事例の現地調査</p> <p>④課題解決のための新しい施策(予算含む)の提案</p>
応募要件	<p>▶ 現地調査を実施すること</p> <p>▶ 研究グループに企業や大学、市町村等他団体のメンバーを入れること</p> <p>▶ 事業化を目指すこと</p> <p>※重点課題以外の政策提案の場合、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・代表者の所属業務に直接関係しない研究テーマとすること ・単なる業務改善に止まる研究内容は対象外とすること

募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 公募（グループ応募、個人応募いずれも可） ※個人応募の場合は、研修センターでマッチングを支援
研究期間	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業指定後～12ヶ月間以内 ※重点課題以外の政策提案の場合、個別調整
研究支援	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 府実施 <ul style="list-style-type: none"> ・研究活動費（先進地への出張調査経費（海外調査含む）、会場使用料、講習・講座等の受講費用等）の助成 ・政策研究支援室長、政策研究指導員による指導・助言（面談による内容審査、進行管理）等 ▶ 委託実施 <ul style="list-style-type: none"> ・政策提案力向上研修 ・共同研究先のマッチング ・研究テーマに応じた専門家の派遣による指導・助言等
重点事業支援	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 優秀な研究については、関係部局と研究グループによる事業化に向けた研究活動を引き続き支援（研究活動費を部局に追加助成）
部局支援	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 研究テーマの所管部局が後見人として情報提供等バックアップ
服 務	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 公務（所属長は業務に支障のない範囲で研究を尊重）

1 「人材育成等の方策」に関する事例

⑤ 広島市

広島市 (研究会第1回発表)

1. 人材育成基本方針

(1) 改定時期・改定理由

【直近の改定】

- 平成30年9月(当初策定 平成18年6月)

【改定理由】

- ベテラン職員の大量退職に伴い、若手職員の育成が急務であることや、女性職員が活躍できる環境づくりを進める必要があること、社会的背景から行政経営の視点をより高く持たなければならないといった広島市の諸課題に対応するため、今後、職員に求められる能力や課題に対応するための取組などを盛り込んで改定。

(2) 改定する上で工夫した点

- 市長と女性職員とで意見交換会を開催し、女性職員の意見を参考にした取組を人材育成基本方針に盛り込むことで「女性職員が活躍できる環境づくり」の推進を図った。

2. 人材確保・育成について

(1) 課題

- ベテラン職員の大量退職を迎える時期を迎え、行政運営を維持していくために、若手職員の育成が急務
- 市の新規採用職員の4割前後が女性のため、女性職員が活躍できる環境づくりの推進が必要

(2) 目指す職員像

- ① 使命感に満ち行動力のある職員
- ② 市民ニーズを的確にくみ取り、効率の高い政策を立案できる職員
- ③ 行政経営の視点を持った職員

(3) 職員に求められる意識と能力

- 基礎自治体として、まちづくりの主役である住民目線を持ち、先例にこだわることなく住民との対話を通じて、現場の実態や課題をくみ取る職員が必要

参考：団体基礎情報

【人口^{※1}】 1,195,775人
【面積^{※2}】 906.69k㎡
【総職員数^{※3}】 14,788人
【その他】 H17年4月 湯来町 編入

※1：住民基本台帳（R2年1月1日現在）

※2：全国都道府県市区町村別面積調（R2年10月1日現在）

※3：地方公共団体定員管理調査（R2年4月1日現在）

3. 取組方策

取組の基本的方向性について、3つの柱を掲げて具体的な取組を行っている。

(1) 職員の自発的職業キャリア形成の促進

【職場体験の実施】

- ・職員自らが職業キャリアをデザインできるように、2、3日程度、希望する職場の業務を体験できる制度。40歳以下の、若手から中堅職員を対象に庁内公募制で実施。体験者は実際の職場の雰囲気や業務内容を知ることができるとともに、受入所属にとっても適性人材の発掘につながるなど非常に高い評価（毎年、体験者・受入所属の9割以上から高評価）を得ている取組。

【職業キャリアコース】

- ・いわゆる複線型人事制度であり、職員がデザインした職業キャリアの実現を支援する取組。職業キャリアコース（事務職8分野、技術職3分野）を職員が選択し、人事担当が定期異動時に関連部署へ優先的に配置することでスペシャリストの養成にも繋がる。
- ・業務経験を積んだ中堅職員（35歳以上55歳未満の課長補佐級以下）を対象
- ・コース選択時には5年後、10年後、20年後の自身のキャリアプランを申告

(2) 求められる能力の習得に向けた職員研修の充実

- 職員が自発的に行う自主研修や職場で行われるOJTのほか、研修センターで行う階層別研修、自治大学などの専門研修機関への派遣研修や、中央省庁などへの実務研修を積極的に行っている。

(3) 意欲を高め能力を十分に発揮できる良好な職場環境づくりの推進

【女性職員のキャリアパスの見える化】

- ・女性職員が出産・育児を経験しながら管理職を目指せるキャリアパスの例示を人材育成基本方針の中に組み込んだ。出産等で長期間職場を離れる、制約を受けながら働く期間が生じるといったキャリア不足が、管理職になる際の障害になるのではないか、と考える女性職員の不安を払拭するために実施。
- ・また、広島市では新規採用後の5年間で本庁と区役所で異なる分野の職務を経験することを基本としているが、特に女性職員については、若いうちから企画管理部門や本庁での業務が経験できるようにしている。

【ロールモデルとなる女性職員との交流会】

- ・管理職への昇任時期を迎える課長補佐級の女性職員を対象に、ロールモデルである部長級の女性職員との交流会を設け、キャリアパスや家庭生活などについて経験談の紹介や相談をする機会を提供する取組。



広島市における人材育成の取組

～キャリアプランをイメージしやすい人材育成の取組について～

広島市企画総務局人事部人事課

1 広島市職員の人材育成基本方針



- 平成18年6月策定
 - ・常に高い感度を保ちながら市民の声に耳を傾け
市民の願いを的確にかなえる職員の育成
- 平成24年8月一部改定
 - ・厳しい財政状況のもと、多様化、高度化する市民
ニーズに的確に対応
 - ・地方分権の推進に取り組むため、自律的かつ
戦略的に考え行動
- 平成30年9月一部改定
 - ・ベテラン職員の大量退職に伴う、若手職員の育成
 - ・女性職員が活躍できる環境づくり
 - ・行政経営の視点を持って、市民サービスの水準
を最大化

1 広島市職員の人材育成基本方針

目指す職員像

- ① 使命感に満ち行動力のある職員
- ② 市民ニーズを的確にくみ取り、効率の高い政策を立案できる職員
- ③ 行政経営の視点を持った職員

取組の基本的方向性

- ① 職員の自発的職業キャリア形成の促進
 - ・職員の主体的取組に対する支援
 - ・職員の意欲と主体性を高める人事施策の推進
- ② 求められる能力の習得に向けた職員研修の充実
 - ・自主研修の促進
 - ・効果的なOJTの推進
 - ・職場外研修の充実
- ③ 意欲を高め能力を十分に発揮できる良好な職場環境づくりの推進
 - ・仕事と家庭生活、地域活動等との両立支援
 - ・心と体の健康管理の推進
 - ・職場風土の改革

2 主な取組内容

職場体験の実施

【目的・内容】

- 職員がより適切に自らの将来像を掲げ、職業キャリアをデザインすることができるよう、一定期間、希望する職場の業務を体験する制度

【実績】平成19年度から実施

・H29:16所属で計30名 ・H30:17所属で計21名 ・H31:15所属で計19名

体験者の感想

- 実際の職場の雰囲気や仕事内容を体験でき、とても貴重な機会
- 様々な職場の業務を経験できることで、将来のキャリアデザインを描きやすくなる
- 興味のある分野と適している分野は必ずしも一致するものではないことがわかった

受入所属の感想

- 体験者から新たな視点での業務運営に気付かされるなど、所属にも有意義
- 業務について理解・関心を深めてもらうだけでなく、所属としても適材の発掘につながる良い機会

*毎年、体験者・受入所属の9割以上から高評価

2 主な取組内容

職業キャリアコース

【目的・内容】

- 職員がデザインしたキャリアの実現を支援するため、「職業キャリアコース」を設定し、関連部署に優先的に配置することでスペシャリストの養成に取り組む制度

○職業キャリアコースの種類

・事務職：8分野

住基・戸籍、課税、収納、福祉、情報処理、予算・経理・監査、相談、法規・訴訟

・技術職：3分野

公園・都市緑化、道路・街路・橋りょう、下水道

【実績】平成21年度から実施

- ・H29: 選択者 67人
- ・H30: 選択者 55人
- ・H31: 選択者 58人



定期異動時に約8割前後の職員を
関連部署へ優先的に配置

2 主な取組内容

女性職員のキャリアパスの見える化

職位	年齢	職名	備考
部・局・区長 (5年)	60	管理職	経験を有する分野又は関連分野で管理職を務める。
	59		
	58		
	57		
	56		
課長 (5年)6年	55	管理職	経験を有する分野又は関連分野で管理職を務める。
	54		
	53		
	52		
	51		
課長補佐級 (4年)6年	49	監督職 (区役所又は本庁)	引続きライン職を務める。第二子が高校へ進学。
	48		
	47		
	46		
	45		
係長級 (4年)6年	44	監督職 (区役所又は本庁)	経験を有する分野又は関連分野へ異動。ライン職を務める。
	43		
	42		
	41		
	40		
一般職員 (入庁)既ね30代半ばから40歳前後	39	区役所 又は本庁	住所地从近い勤務地で異動。育児配慮も軽くなり、昇任と併せてより負荷の高い業務に従事。第二子が小学校へ進学。
	38		
	37		
	36		
	35		
	34		
	33		
	32		
	31		
	30		
29	産育休	第二子出産	育児休業からの復帰と同時に、住所地从近い勤務地へ異動。第二子出産後、育児休業を取得し、元所属へ復帰。テレワークや育児支援制度(育児時間休暇等)を利用しながら勤務。
28	産育休	第一子出産	育児休業中も所属から職階情報等を提供。
27	産育休	第一子出産	2回目の異動で、異なる新たな分野の職場へ異動。
26	産育休	第一子出産	第一子出産後、育児休業を取得。
25	産育休	第一子出産	若いうちから企画・管理部門に計画的に配置するとともに、派遣研修等の機会を積極的に確保。
24	産育休	第一子出産	採用後概ね2年で、原則として最初の配属先とは分野の異なる職場へ異動。
23	産育休	第一子出産	

【目的・内容】

- 女性職員が意欲を持って育児等とキャリア形成を両立することができるよう、出産・育児を経験しながら管理職を目指せるキャリアパスを例示

女性職員の意見

育児などで長期間職場を離れた間のキャリア不足が管理職になる際の障害になるのではないかと考える女性職員が多い。

(想定条件)

- ・4年制大学卒業後、22歳で入庁
- ・28歳で結婚
- ・29歳で第1子出産、31歳で第2子出産
- ・産育休を約3年半取得

2 主な取組内容

ロールモデルとなる女性職員との交流会

【目的・内容】

- 同様の境遇を経験してきたロールモデル[※]となる先輩女性職員との交流の場を設け、自身のキャリアパス、家庭生活との両立、経験談等の紹介や将来のキャリア等について相談

※ 具体的な行動や考え方の模範となる人物

【実績】平成28年度から実施(ロールモデル:部長級、参加者:課長補佐級)

- ・H28:ロールモデル3名、参加者26名
- ・H29:ロールモデル6名、参加者27名
- ・H30:ロールモデル6名、参加者43名
- ・H31:ロールモデル7名、参加者35名

参加者の感想

- 多忙な日常業務を離れて、先輩方の仕事に対する考え方や家事の工夫などを伺うことができ、今までと違った視点から、自身のキャリアや家事との両立について改めて考えるきっかけとなった
- 部下を持つ立場になり、不安を抱えていたが、みんなが同じように悩みや苦勞を感じながら頑張っていることを聞いて前向きな気持ちになった



2 「求める人材像」に関する事例

① デジタルの力を活用する地方公務員の例 (北海道北見市)

【事例概要】

デジタルの力を活用する地方公務員の例（研究会第2回発表）

◆ おいかわ しんたろう 及川 慎太郎氏（北海道北見市 総務部総務課 総務係長）

【発表者概要】

総務課という立場を通じて、窓口サービスの向上と業務改善に取り組む。愛媛県主催「行革甲子園 2016」で北見市の取組がグランプリを受賞、全国から北見市の窓口分野の業務改善が注目されるようになる。

【略歴】

北見市役所入庁後、情報システム関係（業務システムの運用プログラム開発など）や給与事務、庁舎管理、総務事務等の業務を経験しながら、ワンストップサービス推進の事務局、窓口業務改革などに携わる。

参考：所属団体基礎情報

【人口^{※1}】 116,630人
【面積^{※2}】 1,427.41k㎡
【総職員数^{※3}】 1,012人
【その他】 H18年3月 1市3町合併
(北見市、端野町、常呂町、留辺蘂町)

※1：住民基本台帳（R2年1月1日現在）

※2：全国都道府県市区町村別面積調
(R2年10月1日現在)

※3：地方公共団体定員管理調査
(R2年4月1日現在)

1. これまでの取組・活動内容

(1) 北見市役所における窓口サービス改善

【ICTを活用したスマート窓口】

- ・市の事業として「窓口支援システム」を開発。システムの流れに沿って対応することで、必要書類に記載事項が印字されて出力され、内容を確認し、署名するだけで手続きができる「書かない窓口」や、ライフイベント届出に関連して必要となる手続きをリスト化する機能など、受付対応の標準化や事務処理の効率化に貢献している。

【アナログツールによる事務の標準化、業務の見直し（BPR）】

- ・チェックシートやフロー組み込み型のパンフレットといった、手続きに必要な情報をツール化することで、誰でも同じ仕事をできるように事務の標準化・共有化を図っている。また、窓口において、ハンコレス（押印省略化）、本人確認の統一の実施、申請書様式の標準化を実施。現在は、簡易なライフイベント関連手続きについて複数の窓口を回ることなく、一箇所で受付可能とするワンストップサービスに注力している。

【バックヤード業務のRPAによる自動処理化】

- ・窓口で受付した際のデータから定型的なものをRPA（Robotic Process Automation）が業務システムに自動入力する仕組みを組み合わせ、職員の処理負荷の軽減や入力ミスの防止等を図る。

2. 業務見直し推進と人材育成

(1) 業務見直しの取組から推進体制構築まで

【できることから改善】

- ・北見市では平成24年から、若手職員や現場職員が中心となり、利用者目線で感じた窓口業務の課題について、予算をかけずにできることから立案し、市長へのプレゼンを経て、事業化（予算化）へ。若手職員が市長へのプレゼン等の機会を通じて、組織の中でのプロジェクトの組立方などを身に付け、企画を推進していく職員へと成長。

【推進体制の構築】

- ・市役所内部の推進体制は、①窓口サービス改善の取組を事業計画として位置づけ、

②実施事項は会議体で合意・承認をもらうこととし、窓口関係課の課長級会議を設置、③現場の職員が動ける環境を作れるように、当該会議の下に作業部会を設置した。また、会議が円滑に回るように、進行や横からの支援を目的として、会議事務局を総務部に設けた。

【取組推進につながったポイント】

- ・取組が市の計画として位置づけられたこと、予算化されたことで、オフィシャルの方針として実施できた。
- ・自団体職員、システム事業者、他の自治体職員といった多くの人との関わりを通じて、多くの新しい情報を仕入れながら活動を進めることができた。
- ・現場の職員に取組の分析や実施などを任せ、フィードバックを欠かさないことによって、実用性の高いシステムの構築につながった。

(2) 取組を通じて得た見解

【職員は仕事を通じて成長する】

- 業務改善の取組そのものが人材育成となっており、人材育成のために何かに取り組むのではなく、具体的な取組そのものが人材育成に繋がったと感じている。

[具体的な取組を通じて]

- ・窓口サービス改善の推進体制の中で作業部会に関わった職員は、物事の組立方を学んだことで、プロジェクトを進めていく上での各課のキーパーソンとなった。
- ・一つ一つの改善の取組が成功体験となり、窓口改善のプロジェクトをさらに進めるモチベーションとなった。
- ・業務改善の取組に関し、多くの自治体を視察させてもらったが、「他の自治体ができるなら、うちでもできる」など、視察した職員の意識が変化し、プロジェクト目標が自分事になり、プロジェクト推進人材として育っていった。

【業務推進において必要な考え方】

- 窓口業務改革を推進していく上で、「スモールスタート&アジャイル思想で行こう」、「構造的にとらえて、仕組み自体を変えよう」、「サービスの向上は、結局皆のためになる」という、3つの考え方を日々、実践し取り組むことが大切。

[具体的な取組を通じて]

- ・窓口現場では、「8割カバーできればOKだと思う」「それはイレギュラーなので」など、まるでシステム開発の現場のような言葉が飛び交っている。

3. 地方公共団体や地方公務員に求められていること

(1) 地方公務員として求める人材像

【プロジェクト推進人材】

- プロジェクト推進人材には、巻き込み能力や制度・システムを理解する力、業務担当課と情報部門の橋渡しが求められる。

[具体的な取組を通じて]

- ・ITツールは従来の仕事の手順ややり方を変える手段の1つであり、ツールを入れることが目的ではない。また、デジタルトランスフォーメーションを推進する上では、ツールを活用してプロジェクトを推進する人材が必要。
- ・プロジェクト推進人材としては深い知識を身につけることが求められる。特に、デジタル分野に関しては、システムや法律、制度など土台となる深い知識の探求が求められるほか、「目的」を明確にし共有することや「考え方」の普及、現場担当課との意思疎通など、プロジェクト運営のテクニックが求められる。

【事例発表資料】

総務省

令和2年度 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2回（令和2年10月22日開催） 事例報告スライド（1）

これからの自治体人材に求められること

北見市役所の 窓口サービス改善/ ICT活用とBPRの 取り組みから

窓口サービスの向上
×
業務の効率化



事例報告：北海道北見市職員 及川慎太郎

※事例報告という趣旨から、発表者個人の意見及び主観を含みます。

発表者

及川 慎太郎

- ・北海道北見市職員
入庁19年目
総務部 総務課 総務係長
- ・入庁から9年間は、情報システム担当
当時は、税収納や国民健康保険など、
市役所内の業務システムの運用や、
プログラム開発などを担当した。
- ・窓口サービス改善は2011年から携わる
取組の当初は、ワーキンググループや
プロジェクトチームに参加

近年は総務課の立場から、
窓口業務改革の庁内事務局に携わる



※発表者はイチ担当者(推進事務局)の立場です。
実際には多くの職員が関わっています。

今、自治体に求められていること

「デジタルトランスフォーメーション」への対応



システムを入れればいいでしょ？ ✕

**ITツールを使いながら、
仕事の手順や、やり方を変えること!**



役所全体に関係する、地道で膨大な作業

- ・プロジェクトの立案、組み立て、運営
- ・実務の整理、関係者の調整、 etc . . .



必要なこと

- ・全庁的な巻き込み、調整が求められる
- ・制度を理解し、システムを理解する力
- ・担当課と情報部門の橋渡しとしての役割



北見市役所 ICTを活用したスマート窓口事例（窓口支援システム）

職員は受付システムを使って対応する

窓口支援システム



手続きナビ

手続き判定プログラム

必要事項
聞き取り確認

- ・必要な書類はシステムから印刷される
- ・内容を確認して署名するだけ



書かない窓口
(引越しの届出も)

関連手続きは
システムで判定され
リストで推奨!

簡易な手続きは
窓口を回ることなく
ワンストップで
受付対応!



手続きもれ防止

- ・他の窓口を回った場合や再来庁でも、
内容が引き継がれている




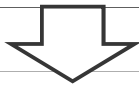
縦割り軽減

北見市役所でこれまで実現してきたこと

- ✓ **アナログツールによる事務の標準化・共有化**
 - ・手続きチェックシート
 - ・フローを組み込んだパンフレット
 - ・処理票




- ✓ **業務の見直し、B P R**
 - ・ハンコ(認印)の省略化 
 - ・本人確認の統一的な実施
 - ・申請書様式の標準化
 - ・ワンストップサービス



- ✓ **フロント業務のICT活用**
 - ・窓口支援システムの独自開発
 - ・書かない窓口
 - ・必要な手続きを教えてくれる窓口



- ✓ **バックヤード業務のR P Aによる自動処理**
 - ・窓口で受付したデータをRPAが業務システムに自動入力 

いずれも、関係課職員の理想や試行錯誤を集めて形にしてきた

出典：北見市役所の窓口サービス改善の取り組み経過について <http://www.city.kitami.lg.jp/docs/2013070500019/>

初期 ～事業化まで～

■ 新人職員が市役所窓口を利用してみたら実験(2012年)

記載台を探す・・・



申請書を探す・・・



わからなかった



利用者目線について考えた

窓口職員がひたすら説明

■ できることから改善 (2012年)

予算をかけずにできることから実施／若手職員が市長にプレゼン

⇒2013年度より事業化

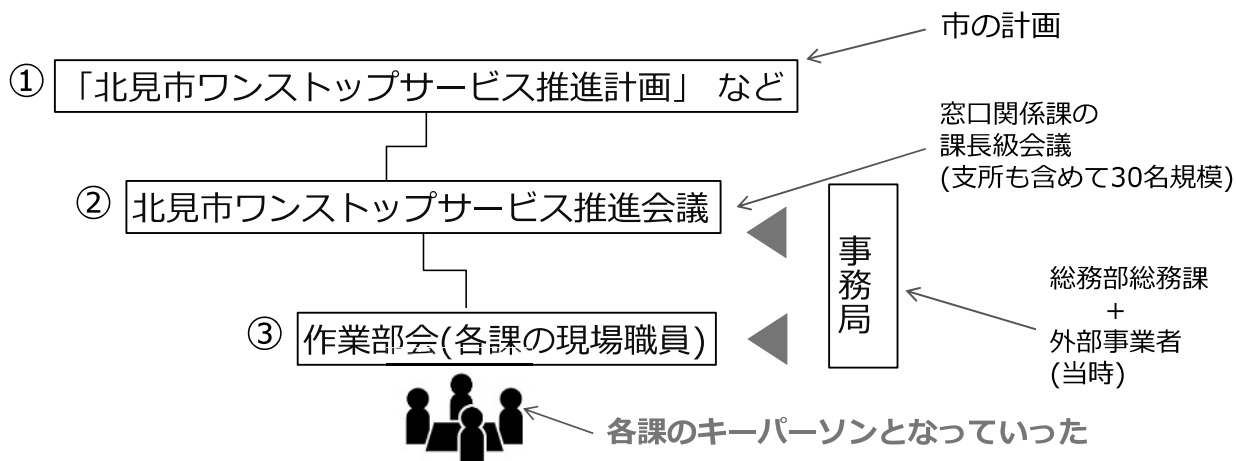
こうした職員の体験が、改善の考え方を身に付け、原動力になった

出典：北見市役所の窓口サービス改善の取り組み経過について <http://www.city.kitami.lg.jp/docs/2013070500019/>

中期～現在

推進体制

- ①事業計画として位置づけ
- ②実施事項は、会議体で合意・承認をもらう
- ③現場の職員が動ける環境を作る



事務局としては、会議体を作って終わりではなく、「会議を回していくこと」が重要

私が事務局をやって感じたこと

- ・ 人は、仕事を通じて成長する
- ・ 業務改善そのものが人材の育成となる



※初期の写真より



推進する立場の人材に求められること

(自己の経験から)

- ・ 土台となる深い知識の探求（システム、法律や制度、P J 運営）
- ・ 「目的」を説く（何のためにやるのか）
- ・ 「考え方」を説く（普及させる、定着させる）
- ・ 場づくり、現場担当課との意思疎通（主役は現場）
- ・ あきらめない心

例えるなら・・・



プロジェクトマネージャー？
社内SE？
コンサルタント？

進めて来られた理由と感じていること

- ・ 市の計画化、予算化をしてもらえた
⇒オフィシャルの方針に沿って、ひとつひとつ進められる
- ・ 職員を他自治体の視察に数多く行かせてもらえた
⇒視察に行ってきた現場職員が、推進人材に変化していく。
「自分事」になる。
- ・ たくさんの方が、携わって来られた
 - ・ 職員
 - ・ システム事業者さん
 - ・ 他自治体の職員



- ・ 中身は現場に任せてもらえた



よくお話ししていること



スモールスタート&アジャイル思想で行こう

- ・小さく作ってみて、ひとつずつ形にして実績を積む
- ・運用しながら、常に修正していく
- ・システム活用まで、ステップアップの道のり
- ・すぐに進められなくてもチャンスはくる



構造的にとらえて、仕組み自体を変えよう

- ・処理手順や役割分担を見直しして組み直し
- ・処理手順にツールを組み込んでしまう ⇒標準化
- ・窓口業務は情報処理 ⇒システム活用の効果が大きい



サービスの向上は、結局皆のためになる

- ・サービスを向上させると、仕事がスムーズになる
- ・壁は・・・職員。でも、理解したら強い味方に
- ・業務の改善は職員のためでもある

経過や資料の横展開

他自治体の業務改革に資するため、
これまでの経過や資料を市のウェブサイトに掲載する取り組み

取り組み一覧 + 資料へのリンク

北見市ウェブサイト

「北見市役所の 窓口サービス改善の 取り組み経過について」

<http://www.city.kitami.lg.jp/docs/2013070500019/>

北見市 取り組み経過

検索

年度	内容	担当部署	備考
H20.1	・本人確認に関する基本的な考え方の提示、届出申請等の手続時の本人確認手続の一元化 ・本人確認及び申請書への署名を自動化することで、申請書への押印箇所は残す ・申請書押印枚数のガイドラインを定め、共通システムにより押印の標準化を推進	総務課総務課	「窓口業務の自動化と業務の効率化」に関する資料を掲載する。
年度別経過			
H20.10.2	・窓口業務の自動化により、窓口業務の効率化を図る。住民業務の受付業務は民間委託のシステム化及び業務の自動化の推進を図る。	総務課総務課	
H20.11.1	・業務の自動化により、申請書の受付に自動化を図る。 ・「窓口業務の自動化」に関する資料を掲載する。 ・「申請書の受付業務の自動化」に関する資料を掲載する。	総務課総務課	・業務の自動化に関する資料を掲載する。 ・「申請書の受付業務の自動化」に関する資料を掲載する。
H21.10.1	・北見市ホームページにて「FAQ」に関する質問の受付を開始。	総務課総務課	・市民の便利さに関する資料を掲載する。
H21.2.1	・市民サービスセンター 受付業務の自動化。申請書の受付業務の自動化。市民サービスセンター 受付業務の自動化。申請書の受付業務の自動化。	総務課	
年度別経過			
H21.5.5	・業務の自動化に関する資料を掲載する。申請書の受付業務の自動化に関する資料を掲載する。	総務課総務課	・業務の自動化に関する資料を掲載する。 ・「申請書の受付業務の自動化」に関する資料を掲載する。
H21.10.1	・申請書の受付業務の自動化に関する資料を掲載する。申請書の受付業務の自動化に関する資料を掲載する。	総務課総務課	・業務の自動化に関する資料を掲載する。 ・「申請書の受付業務の自動化」に関する資料を掲載する。
年度別経過			
H20.7.10	・窓口業務の自動化に関する資料を掲載する。申請書の受付業務の自動化に関する資料を掲載する。	総務課総務課	・業務の自動化に関する資料を掲載する。 ・「申請書の受付業務の自動化」に関する資料を掲載する。

御清聴ありがとうございました。

2 「求める人材像」に関する事例

② 多様な主体と連携・協働する地方公務員の例 (山形県山形市)

多様な主体と連携・協働する地方公務員の例（研究会第2回発表）

◆ ごとう よしくに 後藤 好邦氏（山形県山形市 企画調整部 企画調整課）

【発表者概要】

業務改善発表会を全国ではじめて開催、電子決裁を導入し、「電子決裁率99%」を達成するなど組織の業務改善に尽力する一方、2009年6月に岩手県北上市の職員らと共に「東北まちづくりオフサイトミーティング」を発足し、人・組織・地域・いろいろなものを繋ぎ、東北、そして日本を元気にするための活動を実践するなど、業務外でも精力的に活動。

【略歴】

山形市役所入庁後、滞納整理業務や高齢者福祉、行革推進課行財政改革（改善活動）、交通政策・仙山連携等の部署を経て、総合計画・オリパラ・移住定住などの業務に携わる。

参考：所属団体基礎情報

【人口^{※1}】 244,998人
 【面積^{※2}】 381.30k㎡
 【総職員数^{※3}】 2,445人
 【その他】 H31年4月 中核市へ移行

※1：住民基本台帳

(R2年1月1日現在)

※2：全国都道府県市区町村別面積調

(R2年10月1日現在)

※3：地方公共団体定員管理調査

(R2年4月1日現在)

1. これまでの取組・活動内容

(1) 山形市役所における主な取組

- ・全国都市改善改革実践事例発表会の第1回開催都市が山形市であり、その運営に携わる。
- ・電子決裁の導入を担当。電子決裁率は導入当時（6年前）から98%あり、現在は99%を実現。
- ・コミュニティバスの大規模なリニューアルを担当。年間利用者数を5万人から50万人へ増やすことに成功。

(2) 地域コミュニティにおける主な活動

【西山形の酒を造る会】

- ・酒造りを通じて地域活性化に取り組む活動に参加。活動を通して、地方公務員は地域へ飛び出しやすい仕事であると実感。地域の方々へ喜びを提供でき、地域に携わることで地域に貢献したいという意欲が生じ、モチベーションの向上にもつながる。

【東北OM（オフサイトミーティング）】

- ・自治体職員が中心となり、民間企業やNPO、大学関係者や学生などを巻き込みながら自主的に集まったネットワーク。まちづくりや地域活性化に向けた人材育成、被災地・復興支援を目的に活動。
- ・公務員は堅いというイメージを払拭し、地方自治体は魅力ある人材がいる職場であると、学生に感じてもらい、地方公務員を目指してもらうことを目的として、東北OMと大学との連携で、東北の自治体で活躍する職員を集めて、プレゼンテーション大会を開催。

2. 多様な主体との連携・協働と人材育成

(1) 仕事や地域活動を通じた人材育成

【ワーク・ライフ・コミュニティ・バランス】

- ・ワーク・ライフ・バランスにコミュニティも入れ、「ワーク・ライフ・コミュニティ・バランス」を実践している。一番成長できるのは仕事だが、仕事で得られないものもある。それが、ライフでありコミュニティ。地域から学ぶ、他の自治体から学ぶことなども多いことから、コミュニティの活動も大事にしている。

(2) 取組を通じて得た見解

【データ分析、的確な状況把握力の重要性】

- エコノミストとしてのデータ分析に基づいて多様化するニーズを理解し、アントレプレナーとして真に住民が求めることを的確に捉え、それを事業化できる人材が必要。

[具体的な取組を通じて]

- ・コミュニティバスのリニューアルを担当したとき、職員も、住民も既成概念にとらわれることに気づいた。

【モチベーションの向上】

- コミュニティの活動を通じて、自分自身や自分の所属する組織の振り返りができること、同じ思いや意識を持つ仲間を作ること、モチベーションが高まり、ネットワークの重要性を実感。
- 地域活動への参加は、地域に貢献したいというモチベーションとなり、また住民と日頃から対話を重ねることによって対話能力のスキルアップに繋がる。

[具体的な取組を通じて]

- ・地域活動を通して、地域を良くしようと考え行動した時の住民の持つパワーの凄さを感じるとともに、その反面、自治体職員が住民の思いを知らずに行政サービスを提供していることを痛感。

3. 地方公共団体や地方公務員に求められていること

(1) 地方公務員として求める人材像

【時代の変化に応じた、多様性・パラレルキャリア】

- 従前の答えがある時代から、答えのない時代へ、画一性の時代から、多様なニーズに応えなければならない時代へと変化する中で、様々な活動に取り組むパラレルキャリアを身につける必要がある。

【地方公務員として求める4つの人材像】

- ① ヒト・セクター・モノ・コトを繋げられる人材である「コーディネーター」
- ② 答えがない時代へ変化していく中、エビデンスをもとに、最適（納得解）を見つける人材である「エコノミスト」
- ③ 前例踏襲ではなく、既成概念にとらわれない新しい事を起こせる人材である「アントレプレナー」
- ④ 複数のセクターが1つのネットワークを作りながら、1つのゴールを目指す際、セクター同士をつなぐ人材である「オーガナイザー」

【主体性と協働性】

- 上記の4つの地方公務員像に必要なスキルは、主体性と協働性である。既存の考え方に縛られず、新しい発想でチャレンジし続ける一方で、周りの人間からも愛され評価される人材であることが必要である。

これから求められる 地方公務員像

山形市役所企画調整課 後藤好邦

山形市職員としてのキャリア

平成6年4月 山形市役所入庁

納税課（5年間）	滞納整理業務
高齢福祉課（3年間）	老人クラブ支援など
冬季国体室（2年間）	山形もがみ国体運営業務
企画調整課（6年間）	行政評価・業務改善業務
都市政策課（3年間）	開発許可業務
行革推進課（3年間）	行財政改革（改善活動）
企画調整課（3年間）	交通政策・仙山連携（交通）
企画調整課（1年間）	総合計画・オリパラ・移住定住等
企画調整課（1年目）	課長補佐

東北OMの活動

- ① **学び**の場の提供(勉強会)
- ② **学び合い**の場の提供(ミニ勉強会)
- ③ **交流**の場の提供(交流会・各種イベント)
- ④ IT等を活用した**情報共有**の場の提供
- ⑤ **被災地**とそれ以外の地域との**つながり**の場

「西山形の酒を造る会」から学んだこと

はじめて聴いた住民の生の声

住民のパワーの凄さ

自分たちの地域を良くしようと考え、行動した時の住民のパワーの凄さを感じた。

我々自治体職員が住民の想いを知らない

自治体職員は住民の想いを知らず政策を考え行政サービスを提供している。

時代は何を求めているのか



ジグソーパズル

答えがある

画一性

シングルキャリア

レゴブロック

答えがない

多様性

パラレルキャリア

これからの行政で大切な考え方

スクラップ & ビルド



ビルド & スクラップ

新しいニーズに対応するため、優先順位をつけ
既存の事業を廃止・縮小していく

メイク○○

新しい財源や事業の仕組みを生み出していく

地域づくりの常識

行政主体

行政主導

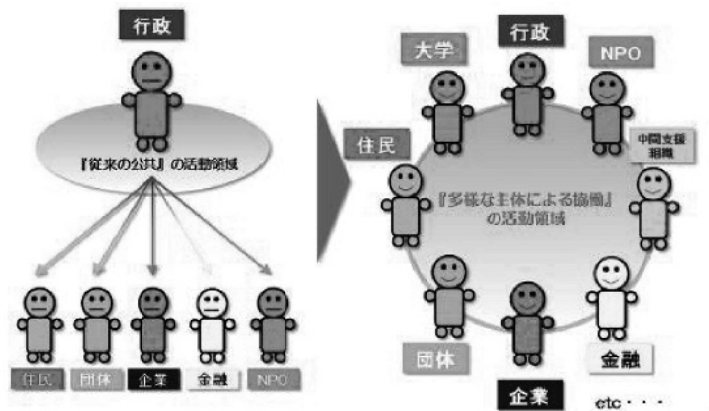
協働



住民主体

地域経営

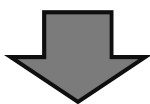
総働



出展：国土交通省HP

コーディネーター

新しい価値 = 既存のA × 既存のB



ヒト・セクター・モノ・コトを繋げられる人材



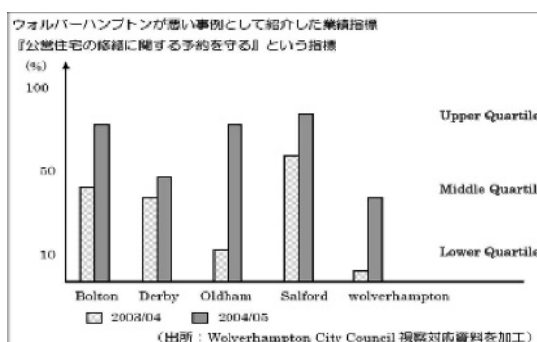
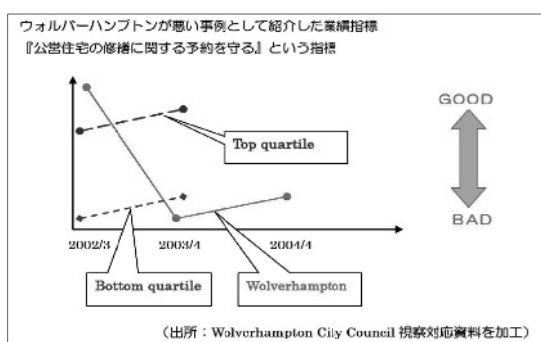
公立図書館 × TUTAYA

エコノミスト

答えがないからこそ、エビデンスが重要

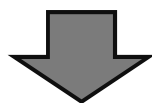


最適(納得解)を見つけられる人材



アントレプレナー

事実前提 → 価値前提



既成概念にとらわれず事を起こせる人材



葉っぱビジネス
(徳島県上勝町)

オーガナイザー

総働 = 多様なセクターによるパートナーシップ



セクター同士を繋ぐ人材

民×官 官×官 民×民 (多様なPPP)



これから求められる地方公務員像

大正大学地域創生学部が掲げていた

育成する人材のイメージ



大正大学HPより

これから求められる人材に必要なスキル

主体性 と 協働性

2 「求める人材像」に関する事例

③ まちづくりに尽力する地方公務員の例 (兵庫県朝来市)

【事例概要】

まちづくりに尽力する地方公務員の例（研究会第2回発表）

◆ ばたい まき 馬袋 真紀氏（兵庫県朝来市 市長公室総合政策課 課長補佐 兼 創生企画係長）

【発表者概要】

地域自治システムの構築や地域協働の指針の制定など制度作りで地域づくりに尽力する一方、ASAGOiNG 人財育成プロジェクトの推進など、人と人をつなげる取組を実践。また、自治体職員としてではなく、自らも一住民として、与布土地域自治協議会部会長を務めるなど、地域づくりを実践。

【略歴】

朝来郡山東町役場入庁後、教育委員会や総務課（管財、企画等）を経て、朝来郡4町合併により朝来市職員となる。その後、地域自治システムの構築や地域おこし協力隊、シティプロモーション戦略、人財育成プロジェクト、創生総合戦略、総合計画策定などの業務に携わる。

参考：所属団体基礎情報

【人口^{※1}】 30,218人
【面積^{※2}】 403.06k㎡
【総職員数^{※3}】 325人
【その他】 H17年4月 4町合併
(生野町、和田山町、山東町、朝来町)

※1：住民基本台帳
(R2年1月1日現在)

※2：全国都道府県市区町村別面積調
(R2年10月1日現在)

※3：地方公共団体定員管理調査
(R2年4月1日現在)

1. これまでの取組・活動内容

(1) 朝来市役所におけるまちづくりの取組

【あさご未来会議】

- ・市の総合戦略を策定するに当たって、高校生から高齢者まで参加し、対話する場を設置。「対話」を通じて、市民の主体性を育む場、まちの動き・多様な市民の動きや考え方を知る場となっている。
- ・職員にとっては、市民と対話することの重要性を学び、ファシリテーションスキルを向上させる機会となり、また、市民の意見を政策形成に繋げる、職員同士の連携を強めるといった、職員の主体性を育む場となっている。

【ファミリー子育て教室】

- ・市のファミリー子育て教室の企画・運営に市民を巻き込み、市民の主体的な活動をサポート。企画から運営にかけて「問いかけ」を繰り返しながら、対話を通じて、市民の主体的な想いを引き出し、思考整理・意思決定を支援。

【あさごまちづくりカフェ】

- ・市役所の市民活動支援の業務として、対話を通して地域住民の横の繋がりづくりや新たな活動の芽生えを目的とした「あさごまちづくりカフェ」を開催。

(2) 地域コミュニティにおける主な活動

【「あさごまちづくりカフェ」から「あさごぜる」発足】

- ・上記の「あさごまちづくりカフェ」の参加者が意気投合し、発表者の個人的な活動として「あさごぜる」を発足。「あさごぜる」では、空き倉庫を改修し、移住者・若者が気軽に集ったり、起業等へチャレンジする場、対話を通じて人と人が繋がる場を提供。

【与布土地域自治協議会】

- ・かつては自治会長を中心に戸主だけで行っていた地域づくりに関して、多様な人々が地域づくりに関われる組織、地域の暮らしをより良くする地域主体の活動を促進することを目的として「与布土地域自治協議会」を設立。主体的な地域自治活動を展開。

2. まちづくりと人材育成

(1) 仕事や地域活動を通じた人材育成

【「主体性」を育むきっかけづくりが重要】

- ・公務員の仕事はいろいろな仕組みをつくり、生かすことである。仕組みや制度を主体的にきちんと動かせる職員が居てこそ、仕組みが意味のあるものになる。
- ・「主体性」を持って仕事をするには、主体性を「育む」ことが重要であり、そのためには、主体的な考えを実践に繋げていけるような周囲の「応援」する環境・体制づくりを行い、主体的な考えを「実践」できるようにすることが大切である。

【Will・Can・Mustの重なり合う、できるところから活動】

- ・いきいきとした活動に繋げるためには、「Will（やりたいこと）」「Can（できること）」「Must（地域が求めていること）」が重なるところを地域活動にしていくことが大切。
- ・地域活動は、楽しい体験や対話による共感を通じて仲間を作り（関係性づくり）、仲間の想いを引き出して（ファシリテート）、それを実践に向けて繋げることによって（コーディネート）、主体的な地域活動が実践され、地域全体のモチベーション向上に繋がっていき、また、個々の成長にもつながる。それはチームで活動する地方公務員の仕事においても同じであり、地域活動での気づき・学びを市役所の仕事につなげていくことが重要。

(2) 取組を通じて得た見解

【自治体経営も地域経営も対話から始まる】

- 自治体経営と地域経営は共通する部分が多い。自治体経営も地域経営も、町の姿、地域の姿をどう描き、どのように実現していくかについて、住民とともに、対話しながら進めることが大切である。
- 実践を通して論理や手法を学んでいって力を育んでいく、実践を通すからこそ主体的な学びに繋がり、次なる新たな実践につながる。

3. 地方公共団体や地方公務員に求められていること

(1) 地方公務員として求める人材像

【自治体職員に必要な基礎的な能力】

- これからの自治体職員に求められる基礎的な能力としては、「ファシリテーション力」、「コーディネート力」、「問題把握能力」、「政策立案能力」、「チームで進めていく力」、「コミュニケーション能力」が必要だと考える。
- このほか、制度による縦割りの境界を作らず「人と人をつなぐ」能力や、地域や社会の課題に気づいた時に早めの対応を行う「気づいた責任」を果たす能力、「楽しいを原動力」に変える能力が必要である。

(2) 求める人材を育成するために必要な方策

【人材育成のための職場環境の整備】

- 人材育成の方策として、信頼関係に基づく組織文化の構築、理念の共有、職場内の対話文化の醸成、挑戦しやすい組織づくり、実践を通じた主体的な学びなど、職場環境の整備も重要。

総務省人材育成研究会 事例発表資料



朝来市市長公室総合政策課

課長補佐 馬袋 真紀

自己紹介 馬袋 真紀 (ばたい まき)

▶ 朝来市役所 市長公室 総合政策課 課長補佐

H10年 山東町役場就職
教育委員会(4年)、〔H14産休・育休〕、総務課(4年)

H17年 合併により朝来市職員
地域自治のしくみづくり(H17～)、〔H18産休・育休〕
地域協働の指針(H19)、自治基本条例の制定(H20)
朝来市地域協働アクションプラン策定(H23～25)
シティプロモーション戦略の策定(H26～27)
ASAGOiNG人材育成プロジェクトの推進(H28～)
第2期朝来市創生総合戦略策定(R1)
第3次朝来市総合計画策定(R2～)

- ▶ 与布土地域自治協議会部会長
- ▶ 朝来市スポーツ推進員
- ▶ 第3期兵庫県地域福祉支援計画策定作業部会メンバー(H30)

人と人がつながり、まちを知り 一歩踏み出すきっかけを創る

・ あさご未来会議

- ・ 高校生からご高齢の方まで参加し、対話する場
- ・ 想いをまちづくりに反映
 - R1 創生総合戦略 5回開催
 - R2 総合計画 2回開催

ASAGOing

あさご未来会議

これからの鶴来市のまちづくりを考える市民100人を募集します
ぜひ、「あなた」の声を聞かせてください

中高生も大人も一緒に
てあ、こりまちの未来を語ろう

募集対象	鶴来市在住・在学、選挙権を有し、18歳以上の市民（100名）	募集締切	2019年6月7日(水)
応募方法	直接申し込みまたは「あさご未来会議」応募フォームよりお申し込みください (応募フォーム) www.asagou.jp/asago-mirakaigi		
会場	さんとう鶴来ホール（JR鶴来駅南口徒歩約5分）		
第1回	7月13日(土) 13:30~16:30	いきいきとした私たちの暮らしと鶴来市の現状の話し	
第2回	8月31日(土) 13:30~16:30	鶴来市で活躍する「ひと」について語る	
第3回	9月28日(土) 13:30~16:30	鶴来市を愛する「こと」について語る	
第4回	10月19日(土) 13:30~16:30	鶴来をもっと愛して暮らす「まち」について語る	
第5回	11月 9日(土) 13:30~16:30	We are ASAGOING! 「いご-あ」について語る	

【主催】 鶴来市議会事務局 TEL: 079-672-6110 (mail) sougou@city.asago.lg.jp

事例① 主体性を育むきっかけづくり【仕事での関わり】

ママさんたちの「ひと言」からの挑戦！

・ ファミリー子育て教室の企画・運営

2019 10/20 SUN

ファミリー子育て教室

自己肯定感を育む こころの土台づくり

会場：さんとう鶴来ホール

13:00~16:30

参加無料

講師：鶴来市子育て支援センター 職員

内容：子育ての悩みを共有し、お互いの経験や知識を交流し、心強い仲間づくりを行います。

申し込み：お申し込みは、お申し込み用紙をダウンロードし、お申し込みください。

お問い合わせ：079-672-6110



企画・PR活動

当日の運営

事例② 参画のきっかけづくり【仕事での関わり】

人と人がつながり、まちを知り 一歩踏み出すきっかけを創る

■あさごまちづくりカフェ参加者が意気投合し「あさごぜる」発足！



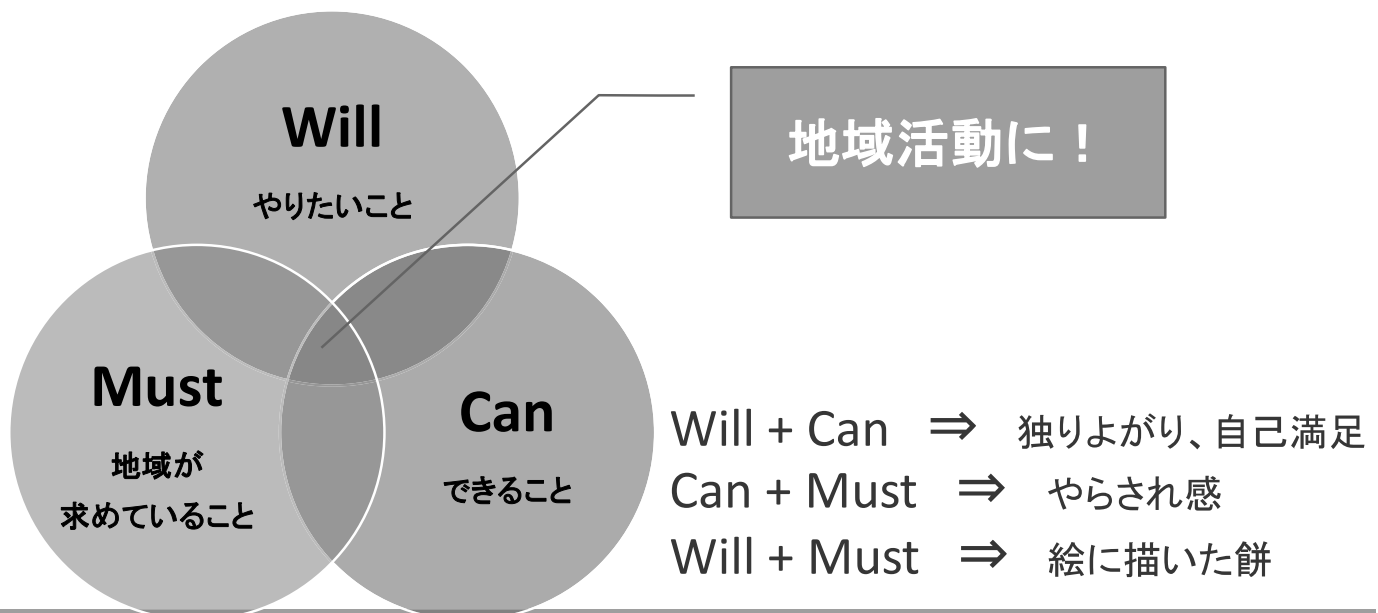
空き倉庫を有償で借りて、移住者・若者が気軽に集ったり、チャレンジする場づくり

事例③ 対話の場から実践へ【仕事での関わりから個人活動へ】

あなたはまちの未来
ASAGOing

与布土地域自治協議会 生き生きとした活動につなげる対話

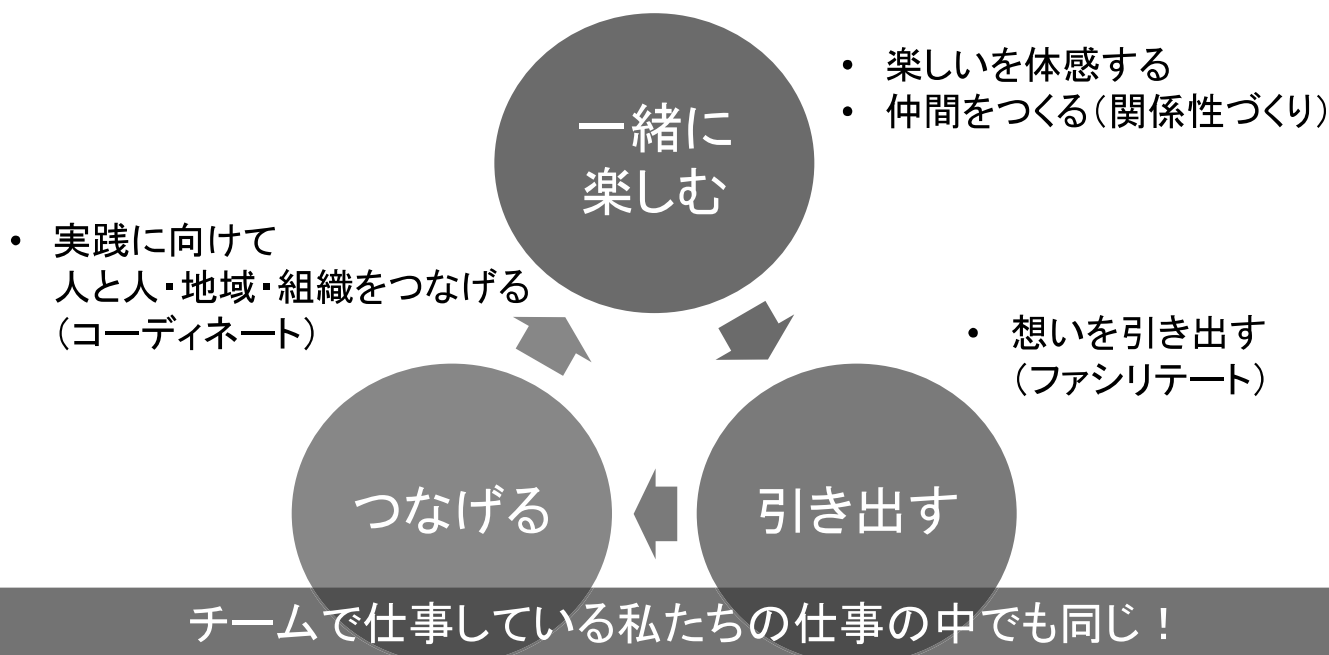
■いきいきとした活動につなげるために



事例④ 主体的な地域自治活動【個人活動】

あなたはまちの未来
ASAGOing

市民の主体的な地域活動の 応援に私たちができること



事例④ 主体的な地域自治活動【個人活動】

あなたはまちの未来
ASAGoing

これからの自治体職員に必要なこと ～ 私の実践からいえること～

- ①自治体職員としての基礎的な力(市役所内&市民との関係性)
 - ファシリテーション力
想いを引き出す、活動をしやすくする
 - コーディネート力
人と人をつなげる、思いをつなげる、翻訳家
 - 問題把握能力
洞察力、気づく力、共感力、想像力、分析能力
 - 政策立案能力
考える力、計画力
 - 実行力、チームで進めていく力
一步を踏み出す力、考えながら動く柔軟性
共感によりチーム内・他部署・他団体との関係性を構築(主体性引き出す)
 - コミュニケーション能力
聴く力、伝える力、調整力

あなたはまちの未来
ASAGoing

これからの自治体職員に必要なこと ～ 私の実践からいえること～

② 人と人をつなぐ

- ・ 多様な人財をつなぐ 市民と市民、市民と行政
- ・ 制度や部署の狭間をつなぐ、三遊間ゴロがとれる人(境界を作らない)
(今まで見えてなかった、声が届いていなかった、潜在的なところをつなぐ)

③ 気づいた責任

- ・ 地域の課題、社会の課題に気づいたときに、
住みやすい地域や社会に変えていく一歩を踏み出す。
一人ひとりが踏み出せば、大きく地域や社会が変わる
- ・ 風邪気味の段階で早めの対応を！(専門性×生活者)

③ 楽しいが原動力

- ・ 楽しいが原動力、楽しいは連鎖し、楽しいところに人は集まる
- ・ 仕事や活動を通して得た仲間は良き理解者であり、応援団

必要な人材方策 ～ 職場環境があってこそその仕事や活動～

1 職場内の仕組み

- ・ 朝来市自治基本条例
第9条(職員の責務)一部抜粋

職員は、自らも地域社会の一員であることを認識し、積極的に市民と連携して、まちづくりに取り組まなければならない。

必要な人材方策 ～職場環境があつてこそその仕事や活動～

2 職場環境

- ①先輩職員と市民との信頼関係による
仕事の効率化と効果の最大化(組織文化)
- ②まちづくりの基本理念や仕事の進め方で
大切にしたいことの職場内の共有化(理念の共有)
- ③複数部署が連携した分野横断型、境界(狭間)を
作らない事業展開
- ④職場内の対話しやすい雰囲気(職場内の対話文化)

必要な人材方策 ～職場環境があつてこそその仕事や活動～

- ⑤新たなチャレンジに対する職場内の応援雰囲気、
一体感(挑戦しやすい組織)
- ⑥方向性を示し走りながら考える柔軟な制度設計と行動
(洞察→分析→論理的思考→行動 ループの実行)
- ⑦若手職員PTによる分野を超えたプロジェクト参加
- ⑧実践を通して論理や手法を学び、力を育む(実践型OJD)
(体験を通して主体的な学びへ)
- ⑨職場内で互いの地域での活動を応援、協力
(地域活動への参画を通して学ぶ)

人材育成等に関する調査結果概要

(令和2年4月1日現在)

◇ 調査の概要

都道府県、政令指定都市、市、特別区、町及び村の首長部局における人材育成等に関する状況について、調査したもの。

1. 人材育成基本方針の策定状況等について
2. 人材確保・人材育成に関する取組状況について

◇ 調査時点

令和2年4月1日時点

◇ 調査団体数

1,788団体

(都道府県(47団体)、政令指定都市(20団体)、市区町村(1,721団体))

◇ その他

- 調査結果中の「指定都市」の表記は、政令指定都市を指す。
- 「2. 人材確保・人材育成に関する取組状況について」以降で述べられている「留意事項」とは、令和元年度に開催した「地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会」でとりまとめた5つの留意事項のことを指す。

1. 人材育成基本方針の策定状況等について

(1) 人材育成基本方針の策定状況

区分	団体数 (R2.4.1現在)	策定している	策定していない	策定率
都道府県	47	47	0	100.0%
指定都市	20	20	0	100.0%
市区町村計	1,721	1,628	93	94.6%
市	772	760	12	98.4%
特別区	23	23	0	100.0%
町	743	693	50	93.3%
村	183	152	31	83.1%
全団体計	1,788	1,695	93	94.8%

(2) 人材育成基本方針と人事評価における評価項目の連動

区分	人材育成基本方針 策定済団体数	連動している	連動していない	連動率	連動予定がある団体 (連動していない団体のうち)
都道府県	47	43	4	91.5%	1
指定都市	20	19	1	95.0%	1
市区町村計	1,628	1,140	488	70.0%	138
市	760	618	142	81.3%	56
特別区	23	17	6	73.9%	4
町	693	434	259	62.6%	57
村	152	71	81	46.7%	21
全団体計	1,695	1,202	493	70.9%	140

(3) 人材育成基本方針の改定状況

区分	人材育成基本方針 策定済団体数	改定している	改定していない	改定率
都道府県	47	39	8	83.0%
指定都市	20	20	0	100.0%
市区町村計	1,628	788	840	48.4%
市	760	472	288	62.1%
特別区	23	19	4	82.6%
町	693	256	437	36.9%
村	152	41	111	27.0%
全団体計	1,695	847	848	50.0%

◆ 人材育成基本方針を「改定している」団体のうち、直近5年以内※に改定している団体

都道府県…… 39団体中、27団体（69.2%）

指定都市…… 20団体中、16団体（80.0%）

市区町村…… 788団体中、534団体（67.8%）

全体では、847団体中、577団体（68.1%）が直近5年以内に改定している

※「直近5年以内」…H27～R1年度（R2.4.1改定も含む）

【参考】直近5年間における地方公務員を取り巻く主な制度改正

（R1地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会報告書より）

○人事評価制度の導入に伴う地公法改正（H26.5月公布、H28.4月施行）

○会計年度任用職員制度の創設に伴う地公法改正（H29.5月公布、R2.4月施行）

○働き方改革関連法施行（H31.4月）に伴う地方公務員の長時間労働の是正など、働き方改革の推進

○女性活躍推進法の改正（R1.6月公布、R2.6月施行）に伴う、情報公表の強化、セクハラ等の防止対策の強化等

(4)人材育成基本方針を改定したタイミングについて

※選択式、複数回答可

理 由	都道府県		指定都市		市区町村	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
①定期的なサイクルで改定することとしており、改定時期が来たため改定	7	18.0%	10	50.0%	201	25.5%
②法令改正、制度改正（人事評価の義務化、働き方改革など）があった場合に改定	14	35.9%	7	35.0%	372	47.2%
③首長が変わったタイミングで改定	3	7.7%	0	0.0%	21	2.7%
④市町村合併に伴い改定	0	0.0%	1	5.0%	10	1.3%
⑤その他	18	46.2%	7	35.0%	247	31.4%
(参考) 人材育成基本方針改定済団体数	39		20		788	

◆「⑤その他」の回答（抜粋）

- 東日本大震災に伴う状況の変化を踏まえながら、震災の経験を人材育成に反映するため改定。（宮城県）
- 新たな総合5か年計画の策定や行政経営方針の改定などの状況変化を踏まえた内容に見直す必要があったため。（長野県）
- 前回改定から10年近くが経過し、本格化する少子高齢化、地方創生、頻発する災害など、社会情勢・時代のめまぐるしい変化に対し、県民に信頼される職員を育成していくことがより一層求められるようになっており、そのような社会情勢に対応するため。（鳥取県）
- 人材育成・活用のための組織的・戦略的な取組みの必要性の高まりを踏まえて改定を行った。（千葉県）
- ベテラン職員の退職に伴う若手職員の育成や女性職員が活躍できるための環境づくりなどを背景として、すべての職員がその意欲や能力を高め、職務に発揮していくことができるよう改定を行った。（広島市）
- 行政需要が高度化かつ増大する一方、経験年数の浅い職員の比重が増している。こうした中、人材育成・組織運営上の課題を明確にすることで職員の理解を促し、組織をあげて課題の解決に取り組む必要があるため。（東京都新宿区）
- 高度化・多様化する住民要望への対応など、迅速に解決しなければならないことも増え続ける中、事務ミス等の新たな課題や人事評価制度導入などに対応するため。（千葉県野田市）

(5)人材育成基本方針の改定方法で工夫した点について

※選択式、複数回答可

理 由	都道府県		指定都市		市区町村	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
①職員アンケートの実施	17	43.6%	14	70.0%	256	32.5%
②職員の意見交換会の開催	12	30.8%	6	30.0%	109	13.8%
③庁内プロジェクトメンバーを募集し、検討	7	18.0%	2	10.0%	121	15.4%
④有識者ヒアリングを実施	7	18.0%	4	20.0%	41	5.2%
⑤他団体の先進事例を調査	19	48.7%	6	30.0%	379	48.1%
⑥その他	10	25.6%	8	40.0%	177	22.5%
(参考) 人材育成基本方針改定済団体数	39		20		788	

◆「⑤その他」の回答（抜粋）

- 県内民間企業の調査を活用（三重県）
- 庁内の各部署主管課長をメンバーとした庁内会議を開催し、各部署の取組や意見を参考にした。（鳥根県）
- 方針を実現するための具体的な施策に関するアクションプラン策定（千葉県）
- 様々な立場にある女性職員と市長・副市長との意見交換の場を設けた。（広島市）
- コンサルティングを活用（神奈川県茅ヶ崎市）
- 各部署の主管課長で構成される「鳥取市人材育成基本方針見直し検討委員会」を設置し検討を行った。（鳥取県鳥取市）
- 他の公共団体に加え、民間企業の「採用～退職」までの人材育成の考え方などを参考にした。（岡山県津山市）
- 小規模村であるので個々への聞き取りにより、実際の課題に即した方針を意識した。（長野県南相木村）

(6)人材育成基本方針の改定内容で工夫した点のうち、「求められる職員像」に関する回答（抜粋）

◆「求められる職員像」に関する回答（抜粋）

- 「職員に求められる能力」について、「目指すべき職員像」との関連が明確でなかったものを、「目指すべき職員像」の実現には、どのような能力を備える必要があるのかという観点から関連付け、「県民志向」、「組織運営」、「説明・調整」、「判断・報告」、「業務運営」の5項目を設定し、人事評価と連動させた。（千葉県）
- これまでの人材育成基本方針においては、人材育成の目標とする職員像として「本県の求める人材」を明示していたが、目標とする職員像は、職員が共感でき、仕事へのやりがいやモチベーションにつながり、更には新潟県職員としての自信や誇りになるものであることが重要であるため、新たな「目指す職員像」を示すに当たり、職種や職場の枠を超えて、約160人の職員間で意見交換を行った。さらに、職員から出された意見を参考に、意見交換に参加した職員の中から、若手職員による検討チームを立ち上げ、職員のあるべき姿やそれを実現するために職員が大切にしたい価値観や行動について検討を重ねた。これらの過程で明らかになった職員の思いやまとめられた意見等を基に、新たに「目指す職員像」とそれに近づくために職員が大切にしたい「価値観」や「行動」を定めた。（新潟県）
- 職員に求められている3つの姿勢（「現場主義を徹底すること」・「前例にとられないこと」・「多様な主体と連携・協働すること」）を基本とした「目指す職員像」を掲げるとともに、それに向けて必要とされる府職員としての強い「使命感」と府民のためという「公共心」をはじめ、「法令遵守」や「組織への貢献意欲」など公務員・組織人として必要な「意識」に加え、複雑・高度化する課題に対応するための「専門的な知識と技術力」、「分析・課題把握力」、「洞察力」、そして、職位があがれば必要となる「マネジメント力」、「人を育てる力」などの向上を図っていくことを掲げている。（京都府）
- 従前の「人材を育成する」という他者依存の考え方から「自ら成長していく」自己成長への意識改革を促進していくため、「職員能力の向上」を目指していく行動指針としている。（滋賀県野洲市）
- 人材育成の基本的な考え方、組織が求める人材（目指すべき職員像、求められる役割、能力）、人材育成の方向性（人材育成を推進する体制、職員研修、人事制度）など、当時の人材育成に係る課題を整理して設定した。また、人材像や能力だけでなく、新たに「目指すべき組織像」を示し、職員及び組織が成長するための行動指針となるよう定めた。（兵庫県加古川市）
- 職員によって構成する人材育成会議の中で目指すべき職員像を定め、実現に向けた課題（阻害要因）を分析し、解決策を9つの要素として整理した。（岩手県釜石市）

2. 人材確保・人材育成に関する取組状況について

(1) - 1 現在取り組んでいる人材確保・人材育成の方策

【留意事項①】人材確保が一層困難となる中、優秀な人材を確保するための工夫
 ・多様な人材を確保するための工夫
 ・若い世代に対する公務への理解と関心を高めるための工夫

区分	団体数	ア リクレーター		イ 大学と連携		ウ インターンシップ		エ 職場見学会		オ 試験方法	
		団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県	47	18	38.3%	41	87.2%	47	100.0%	34	72.3%	35	74.5%
指定都市	20	6	30.0%	15	75.0%	19	95.0%	15	75.0%	12	60.0%
市区町村計	1,721	63	3.7%	365	21.2%	750	43.6%	106	6.2%	381	22.1%
市	772	49	6.3%	265	34.3%	545	70.6%	80	10.4%	308	39.9%
特別区	23	3	13.0%	9	39.1%	22	95.7%	2	8.7%	1	4.3%
町	743	11	1.5%	82	11.0%	167	22.5%	22	3.0%	66	8.9%
村	183	0	0.0%	9	4.9%	16	8.7%	2	1.1%	6	3.3%

区分	カ 試験方法以外		キ 社会人経験者		ク 多様な任用形態		ケ 広報、情報発信		コ 該当なし	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県	30	63.8%	45	95.7%	32	68.1%	38	80.9%	0	0.0%
指定都市	14	70.0%	19	95.0%	10	50.0%	18	90.0%	0	0.0%
市区町村計	200	11.6%	756	43.9%	319	18.5%	494	28.7%	424	24.6%
市	160	20.7%	457	59.2%	220	28.5%	336	43.5%	49	6.3%
特別区	2	8.7%	17	73.9%	12	52.2%	11	47.8%	0	0.0%
町	36	4.8%	242	32.6%	80	10.8%	127	17.1%	261	35.1%
村	2	1.1%	40	21.9%	7	3.8%	20	10.9%	114	62.3%

【参考】調査項目
 ア リクレーター制度
 イ 大学と連携した学生への働きかけ
 ウ インターンシップ制度
 エ 職場見学会の開催
 オ 採用試験の工夫（試験方法）
 ※専門試験を廃止し、SPIを導入した採用枠を設けるなどの試験科目の見直しや、自己アピール採用の導入など
 カ 採用試験の工夫（試験方法以外）
 ※面接回数の変更や、試験会場を首都圏にも設定、採用試験の実施時期や合格発表の時期の早期化など
 キ 社会人経験者採用枠の設定・拡充
 ク 多様な任用形態による採用枠の設定・拡充
 ケ 広報、情報発信の充実・強化

【参考例】（都道府県・指定都市の取組から抜粋）

- 試験区分「行政B[SPI方式]」の実施（長野県）
 ・専門試験は行わず、SPI3、自己アピール試験を実施
 ・外国語資格等の加算あり
 ・一次試験を長野県と東京都で実施
- 女性受験者の拡大に向けた取組（滋賀県）
 ・受験希望者を対象とした女性職員ごとガイダンスの実施
 ・職員募集パンフレットに男女のキャリアパスを掲載

- 広報活動の強化（徳島県）
 ・採用パンフレットや採用PV、職種別のリーフレットを作成し、広報媒体の充実を図っている。
- インターンシップ制度（佐賀県）
 ・事業概要説明や現場見学、学生による課題解決のプレゼンを実施
 ・参加者については、人材確保に繋げる取組として、採用情報を随時提供

- 採用内定者の辞退防止対策（京都府、千葉市）
 ・内定者同士の交流機会の確保（京都府）
 ・市長から合格者へ向けての連絡（千葉市）
- U・Iターン型民間企業等職務経験者の採用試験（新潟県）
 ・専門試験なし、SPI3、自己PR及び論文試験
 ・職務経験5年以上、59歳以下
 ・試験会場に東京会場あり

(1)-2

【留意事項②】職員が将来のキャリアプランをイメージしやすい人材育成の取組
・職員が自身の将来のキャリアプランをイメージしやすいような人材育成
・多様な働き方に対応したキャリア形成支援の充実

Table with 14 columns: 区分, 団体数, ア 複線型人事 (団体数, 割合), イ ジョブローテーション (団体数, 割合), ウ メンター (団体数, 割合), エ 昇任試験 (団体数, 割合), オ 庁内公募 (団体数, 割合), カ 庁内F A (団体数, 割合). Rows include 都道府県, 指定都市, 市区町村計, and sub-categories like 市, 特別区, 町, 村.

Table with 14 columns: 区分, キ 庁内ベンチャー (団体数, 割合), ク 自己申告 (団体数, 割合), ケ キャリアパス (団体数, 割合), コ ロールモデル (団体数, 割合), サ キャリア形成 (団体数, 割合), シ 職員表彰 (団体数, 割合), ス 該当なし (団体数, 割合). Rows include 都道府県, 指定都市, 市区町村計, and sub-categories like 市, 特別区, 町, 村.

【参考例】(都道府県・指定都市等の取組から抜粋)

○エキスパート職(専任職)と人事の複線化(佐賀県)

- ・福祉、税務、用地、会計・監査の分野の専門的スタッフ
・エキスパート職発令後は、変更・取消不可

○複線型人事制度(香川県)

- ・情報、税務などの12分野で、スペシャリストのキャリアを選択できる制度
・専門副主幹及び専門補佐に発令後8年間は、ジェネリストへの異動不可
・スペシャリストとして、課長級、課長補佐級ポストを新設

○キャリア研修(初期、中期、後期)(神奈川県)

- ・節目で自らの能力を振り返り、今後のキャリア形成について考え、実現につなげる

○『女性職員ワークライフスタイル事例集』(島根県松江市、出雲市)

- ・女性職員がキャリア形成をイメージしやすいように、松江市と出雲市が共同でロールモデルを選定し、事例集を作成

【参考】調査項目

Table with 4 columns: ア 複線型人事制度, イ 昇任試験制度, キ 庁内ベンチャー制度, コ ロールモデルの設定, ク ジョブローテーション, ケ 自己申告制度, サ キャリア形成支援研修の実施, シ 職員表彰, ウ メンター制度など, オ 庁内公募制, カ 庁内F A制, ケ キャリアパスの例示

○主体的・自発的なキャリア開発支援(大分県)

- ・職務分野毎に、ミッション(使命)、主な職務内容、必要な能力、資格、経験、研修、キャリアパス例等を提示
・管理職の経験がある県職員O Bを特別相談員として配置(若手指導、キャリア開発相談窓口など)

○庁内ベンチャー制度(青森県、京都府)

- ・提案者が企画立案した事業について、必要な財源(予算)を措置して実施する制度

○やりたい仕事挑戦制度(一般公募型、事業提案型、自己申請型)(愛知県)

- ・職員自らが希望する業務へ応募し、選考に合格すれば異動が可能となる制度(R1実績:48人)

(1)-3

【留意事項③】多様な主体と連携・協働し地域の課題解決に取組む職員の育成及び専門性を有する職員の育成
・多様な主体と連携・協働し、地域の課題解決に取組む職員の育成
・専門性を有する職員の計画的な確保・育成

Table with 14 columns: 区分, 団体数, ア キャリアパス整備 (団体数, 割合), イ 弾力的な運用 (団体数, 割合), ウ 地域担当職員 (団体数, 割合), エ 各部署研修 (団体数, 割合), オ 民間企業合同研修 (団体数, 割合), カ 大学院等の派遣研修 (団体数, 割合). Rows include 都道府県, 指定都市, 市区町村計, and sub-categories like 市, 特別区, 町, 村.

Table with 14 columns: 区分, キ 国等の派遣研修 (団体数, 割合), ク 海外派遣研修 (団体数, 割合), ケ 資格取得支援 (団体数, 割合), コ 継承する体制整備 (団体数, 割合), サ 該当なし (団体数, 割合). Rows include 都道府県, 指定都市, 市区町村計, and sub-categories like 市, 特別区, 町, 村.

【参考】調査項目

Table with 2 columns: ア 専門職・技術職のキャリアパス整備, イ 異動サイクル・配置の弾力的な運用, ウ 地域担当職員(まちづくりのための専任職員)の配置, エ 専門知識習得のための各部署主体の集合研修, オ 民間企業との合同研修, カ 大学院、民間、研修専門機関等への派遣研修, キ 国や地方公共団体への派遣研修, ク 海外派遣研修, ケ 資格取得支援の実施, コ 専門知識・技能を継承する体制整備

【参考例】(都道府県・指定都市の取組から抜粋)

○極めたい分野挑戦制度(愛知県)

- ・主査級以下の事務職の職員
・自ら進みたい職務分野(*)を選択、班長ポストに就任するまでの間、選択した分野に軸足を置いて職務を行う
※税務、法務、情報システム、防災、医療・介護、用地、会計、病院事務

○フランチャイズ制に基づいた人事制度(新潟市)

- ・専門分野を登録し、キャリア開発重視の人事異動を行う「専門分野登録」と、地域貢献意欲の高い職員の力を希望のエリア(区)へ人事配置する「エリア(区)登録」により人材育成を図る

○専門的職務指導員制度(神奈川県)

- ・優れた知識・経験を有する職員を専門的職務指導員として指定し、OJTを通じて計画的に職員を指導・育成する制度

○まちづくりアドバイザー(京都市)

- ・まちづくりに関する専門的な立場から、区役所・支所の職員とともに、「まちづくり事業」全般の企画、運営に対して助言等を行う

○民間企業との合同研修(京都府)

- ・民間企業とのワークショップの実施や外部開放型研修へ派遣

○福井県地域ビジネス兼業促進制度(福井県)

- ・職員が報酬を得て県内の団体・企業が行う地域貢献活動や社会課題の解決に取り組む事業に参加

(1) - 4

【留意事項④】人事評価を活用した人材育成のさらなる推進

- 評価結果を任用、給与、分限等に十分に活用することを通じ、「気づき」から「自学」を導けるような仕組みの整備など、長期的な人材育成の観点からの運用
組織として求める行動等（人材育成基本方針）と評価項目（人事評価）を関連づけ、組織内の共通理解を高める
人事評価を活用して個々の職員の研修受講につなげる

Table with 14 columns: 区分, 団体数, ア キャリアプランシート (団体数, 割合), イ コンピテンシー (団体数, 割合), ウ 挑戦加点 (団体数, 割合), エ 面談 (団体数, 割合), オ 人事評価反映 (団体数, 割合), カ 評価者訓練等 (団体数, 割合). Rows include 都道府県, 指定都市, 市区町村計, 市, 特別区, 町, 村.

Table with 14 columns: 区分, キ 目標管理制度 (団体数, 割合), ク モチベーション (団体数, 割合), ケ 部門間調整 (団体数, 割合), コ フィードバック (団体数, 割合), サ 該当なし (団体数, 割合). Rows include 都道府県, 指定都市, 市区町村計, 市, 特別区, 町, 村.

【参考】調査項目
ア キャリアプランシート
イ コンピテンシーの導入・活用
ウ 挑戦加点制度
エ 面談を通じたキャリア開発支援
オ 取得資格、研修受講等の人事評価への反映
カ 評価者訓練、被評価者訓練の実施
キ 目標管理制度の活用
ク モチベーション向上に効果的な人事評価項目設定、評価内容の具体化
ケ 評価結果の部門間での調整
コ 評価結果のフィードバック

【参考例】（都道府県・指定都市の取組から抜粋）

○「福井県職員グレード」の制定と人事評価の連動（福井県）

- 県職員の行動指針「福井県職員グレード（※）」を制定（※5つのグレード：現場、挑戦、協働、創意工夫、効率化）
人事評価の評価項目や目標管理制度とグレードを連動

○評価結果のフィードバック（鳥取県）

- 人事評価を実施した全職員に評価結果をフィードバック
本人に強み・弱みの気づきを促し、評価者から個別具体的な指導・助言

○「チャレンジ」への評価（横浜市）

- 担当する業務に関連するものや、職場の課題、業務の改善に向けた取組等について、果敢に挑戦する姿勢を評価

○キャリアプランシートの作成（香川県）

- 自身のキャリアを振り返り、将来のキャリアの方向性や能力開発計画等を記載、自己診断シートによる能力診断を活用し、研修受講に繋げる

○キャリア選択型人事制度に基づくキャリアプランの作成（神奈川県）

- 職員の適性に応じて職務分野の選択を行う「キャリア選択型人事制度」において、採用5年目にキャリアプランを作成、毎年度点検

○特別相談員制度（大分県）

- 豊富な経験と管理職としての経験を有する県職員OBを特別相談員として配置し、職場巡回を通じて、若手職員や所属長へ助言・支援を行う。
キャリア開発相談窓口として、職員や所属長からの相談に助言する。

(1) - 5

【留意事項⑤】誰もが働きやすい職場環境の整備

- ワーク・ライフ・バランスを通じて、効率的な業務遂行、人材確保を目指す
自己啓発が積極的に取組まれ、効果的に支援されるような職場の風土の醸成
長時間労働の削減→労働生産性の向上、職員の士気向上、自発的な能力開発の促進

Table with 16 columns: 区分, 団体数, ア 希望降任 (団体数, 割合), イ フレックスタイム (団体数, 割合), ウ 時差出勤 (団体数, 割合), エ テレワーク (団体数, 割合), オ サテライトオフィス (団体数, 割合), カ 職場診断表 (団体数, 割合), キ 発表の場の提供 (団体数, 割合), ク 職員提案 (団体数, 割合). Rows include 都道府県, 指定都市, 市区町村計, 市, 特別区, 町, 村.

Table with 16 columns: 区分, ケ 自主研究グループ (団体数, 割合), コ 復帰支援の 情報提供 (団体数, 割合), サ 両立支援研修 (団体数, 割合), シ 両立支援 (その他) (団体数, 割合), ス 長期療養者支援 (団体数, 割合), セ 高齢期職員向け (団体数, 割合), ソ ダイバーシティ (団体数, 割合), タ 該当なし (団体数, 割合). Rows include 都道府県, 指定都市, 市区町村計, 市, 特別区, 町, 村.

【参考例】（都道府県・指定都市等の取組から抜粋）

○テレワークによる多様な勤務（広島市）

- H22からテレワークを導入、H30から、早朝や夜間も含めて半日単位や1時間単位での利用が可能

○フレックスタイム制（奈良県）

- 一般職の職員が利用可能
原則4週間単位での利用だが、育児・介護を行う職員は、1週間単位の利用や土日に加えて週休日を1日設定することが可能

○モバイルワークシステム（福岡県）

- 育児休業からの円滑な職場復帰のため、育児中の職員に全庁共有システムにアクセスできるモバイル端末を貸与

○自主研究グループへの支援（石川県）

- 自主研修への支援として、施設等の開放、講師謝金、参考図書経費負担

【参考】調査項目

- ア 希望降任制度
イ フレックスタイム制
ウ 時差出勤
エ テレワーク
オ サテライトオフィス勤務
カ 職場診断表による診断
キ 学習・研修成果の発表の場の提供
ク 職員提案制度
ケ 自主研究グループ等への支援制度の整備
コ 育児等からの復帰支援のための情報提供
サ 仕事と育児・介護等との両立支援研修
シ 仕事と育児・介護等との両立支援（その他）
ス 長期療養者への両立支援
セ 高齢期職員向けの支援研修
ソ ダイバーシティ推進のための研修

○育児休業取得者ICTサポート（北九州市）

- 育児休業中の職員が、自宅でデスクネットとイントラナビを閲覧できる環境を整備

○職場診断表による診断（「グループ診断」）（愛知県）

- 職員にアンケートを実施し、グループの現状を点数化し、その結果を「見える化」することで、メンバーがより働きやすい職場環境づくりのための情報を提供する制度

○エンゲージメントの可視化（大阪府四條畷市）

- 職員の働き方改革の指標とするため、職員のエンゲージメントを可視化・数値化するクラウドサービスを導入

(2)市区町村の関心が高い方策について、各留意事項の上位5方策

※選択式、複数回答可（選択肢は2(1)と同じ）

◆ 各方策について、現在取り組んでいる団体数と今後取り入れたいと思う団体数を合算し、団体数が多い方策5つを抽出

留意事項	順位	方 策	市区町村	
			計（割合）	現在取組中 今後 取り入れたい
①	1位	社会人経験者採用枠の設定・拡充	934 (54.3%)	756 178
	2位	広報、情報発信の充実・強化	871 (50.6%)	494 377
	3位	採用試験の工夫（試験方法）	860 (50.0%)	381 479
	4位	インターンシップ制度	829 (48.2%)	750 79
	5位	大学と連携した学生への働きかけ	552 (32.1%)	365 187
②	1位	自己申告制度	1,047 (60.8%)	988 59
	2位	ジョブローテーション	733 (42.6%)	589 144
	3位	メンター制度など	627 (36.4%)	391 236
	4位	職員表彰	460 (26.7%)	410 50
	5位	キャリア形成支援研修の実施	451 (26.2%)	261 190
③	1位	国や地方公共団体への派遣研修	1,323 (76.9%)	1,244 79
	2位	資格取得支援の実施	709 (41.2%)	514 195
	3位	異動サイクル・配置の弾力的な運用	648 (37.7%)	419 229
	4位	大学院、民間、研修専門機関等への派遣研修	553 (32.1%)	505 48
	5位	専門知識・技能を継承する体制整備	463 (26.9%)	37 426
④	1位	評価結果のフィードバック	1,151 (66.9%)	1,017 134
	2位	評価者訓練・被評価者訓練の実施	1,104 (64.1%)	896 208
	3位	目標管理制度の活用	1,005 (58.4%)	929 76
	4位	評価結果の部門間での調整	586 (34.0%)	383 203
	5位	モチベーション向上に効果的な人事評価項目設定、評価内容の具体化	567 (32.9%)	272 295
⑤	1位	職員提案制度	922 (53.6%)	803 119
	2位	希望降任制度	818 (47.5%)	701 117
	3位	時差出勤	603 (35.0%)	435 168
	4位	自主研究グループ等への支援制度の整備	546 (31.7%)	466 80
	5位	テレワーク	519 (30.2%)	123 396

※割合は（現在取組中団体数＋今後取り入れたい団体数）÷市区町村数（1,721団体）で算出

地方公共団体における人材育成関連通知（人材育成）

地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針の策定について (平成9年11月14日付自治整第23号自治事務次官通知)（抄）

第2 行政改革推進上の主要事項について

5 人材の育成・確保関係

(1) 人材育成の推進

- ① 職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を策定すること。
- ② 職場における実務研修、職員研修所等における研修、自己啓発等を適切に組み合わせるとともに、人材育成の観点に立った人事管理、職場風土や仕事の推進プロセスの改善等を行うことにより、総合的な人材育成に努めること。
- ③ 職員の意識改革や幅広い見識を身につけた職員の育成等を図るため、地方公共団体相互間や民間との人事交流の推進について積極的に検討すること。
- ④ 人材育成に当たっては、地方分権の推進に伴い必要とされる政策形成能力や創造的能力、法務能力等の向上が図られるように留意するとともに、多様な研修機会の提供や研修レベルの向上、研修内容の充実に努めること。
- ⑤ 高度・専門的な研修等については、都道府県単位、広域市町村圏単位等での広域共同研修の活用や仕組みづくりに努めるとともに、自治大学校その他の全国的な研修機関を有効に活用すること。
- ⑥ 議会事務局、監査委員事務局、人事委員会事務局等の体制整備と職員の専門的能力の向上を図るため、共同研修の実施、相互の人事交流等に積極的に努めること。

地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について (平成9年11月28日付自治能第78号自治省行政局公務員部長通知)

→ 概要は別添の通り。

平成9年11月28日付自治能第78号公務員部長通知
人材育成基本方針策定指針

地方公共団体が政策形成能力の向上等を図るため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成基本方針を策定する際に留意・検討すべき事項の指針。

＜人材育成基本方針策定指針のポイント＞

1 人材育成の目的の明確化

各地方公共団体が地域の将来像と行政のあり方などを踏まえて、人材育成の目的及びこれからの時代に求められる職員像を明らかにすることが重要

2 学習的風土づくり等の総合的取組の推進

職場における様々な場面を人材育成のために活用していくことが必要であり、職場の学習的風土づくり等の総合的な取組を推進することが重要

① 職場の学習的風土づくり一人を育てる職場環境一

職場の学習的風土づくりを全庁的に推進していくことが重要

(取組例) 職場診断表による診断、学習成果等の発表の場の提供、職員提案制度の実施

② 系統だった人材育成の確立一人を育てる人事管理一

人材育成の観点にも十分配慮した人事管理を行っていくことが重要

(取組例) 経歴管理システムの確立、庁内公募制の導入、挑戦加点制度

③ 仕事を進める過程の工夫・活用一人を育てる仕事の進め方一

仕事を進める過程自体を人材育成の機会として工夫し、活用していくことを組織全体が自覚的に行うことが重要

(取組例) 目標による管理、QCサークル等小集団活動の活用、出前講演・出前トーク

3 職員研修の充実、多様化

自己啓発、職場研修、職場外研修のそれぞれの特性を踏まえ、研修内容の充実、多様化のための方策やそれらの連携のあり方についての検討が重要

① 自己啓発

人材育成の基本である自己啓発を促進するための方策への取組・検討

(取組例) 自己啓発のきっかけづくり、自己啓発に取り組みやすい職場風土づくり

② 職場研修

人材育成の中心的手法である職場研修の全庁的な推進・検討

(取組例) 管理監督者の啓発、職場研修マニュアル等の作成・活用、職場研修推進運動の展開

③ 職場外研修

○研修所研修等 多くの職員に受講機会を与えることと時代に即応した内容が重要

(取組例) 地域住民や民間企業との合同研修

○派遣研修 趣旨・目的の明確化等

(取組例) 専門職員を含む幅広い分野での派遣、大学院等への派遣

○広域での共同研修 都道府県等が行う研修や広域市町村圏単位の研修などの活用、充実

(取組例) 広域共同研修の仕組みづくり

○職種・階層等に応じた研修 多種多様な職種・階層等にふさわしい研修の実施

(取組例) 保健福祉関係専門職員研修、議会事務局等職員研修、研修担当職員研修

4 人材育成推進体制の整備等

① 人材育成推進体制の整備

人材育成を効果的に推進するためには、首長のリーダーシップのもと、管理監督者の部下に対する適切な指導・助言及び人材育成担当部門の体制整備が不可欠

② 都道府県と市町村との連携

都道府県と市町村との連携方策について地域の実情に応じた検討

(取組例) 共同での研修所設置、都道府県による研修講師養成研修の実施

地方公共団体における人材育成関連通知（研修）

地方公務員法及び地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律の一部を改正する法律の運用について（平成16年8月1日付総行公第54号総務省自治行政局公務員部長通知）（抄）

Ⅲ 計画的な人材育成について（地公法第39条関係）

- 1 「人材育成基本方針」については、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日付自治整第23号自治事務次官通知）においてその策定が求められ、具体的には、学習的風土作り、研修の充実、人材育成推進の体制整備等を定めるよう要請されているところであるが、改正法による改正後の地公法第39条第3項の規定による「研修に関する基本的な方針」の策定は、この「人材育成基本方針」中の研修に関する基本的な方針を定めることについて法律上の責務としたものであること。
- 2 「研修に関する基本的な方針」と「人材育成基本方針」の関係については、「研修に関する基本的な方針」を中核とし、それを包含する形で「人材育成基本方針」を定めることが望ましいものであること。したがって、法律上の責務とされた「研修に関する基本的な方針」だけでなく、「人材育成基本方針」についても早急に策定することが求められるものであること。
- 3 なお、地方公共団体において「研修に関する基本的な方針」を定める場合は、各任命権者とあらかじめ十分な時間的余裕を持って協議を行うべきものであること。

地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針

（平成17年3月29日付総行整第11号総務事務次官通知）（抄）

4 人材育成の推進

分権型社会の担い手にふさわしい人材を育成することが重要な課題であり、平成16年6月の地方公務員法の改正により「研修に関する基本的な方針」を定めることについて法律上の責務とされたことを踏まえ、人材育成に関する基本方針を策定し、人材育成の観点に立った人事管理、職場風土や仕事の推進プロセスの改善等を行うことにより、総合的な人材育成に努めること。また、能力・実績を重視した新しい人事評価システムの導入が求められており、「今後の行政改革の方針」の趣旨も踏まえ、公正かつ客観的な人事評価システムの構築に引き続き積極的に取り組むこと。