

広島県の 人材マネジメント戦略について

～「日本一強い県庁」の実現 を目指して～

広島県総務局人事課企画グループ
主査 増野 歩

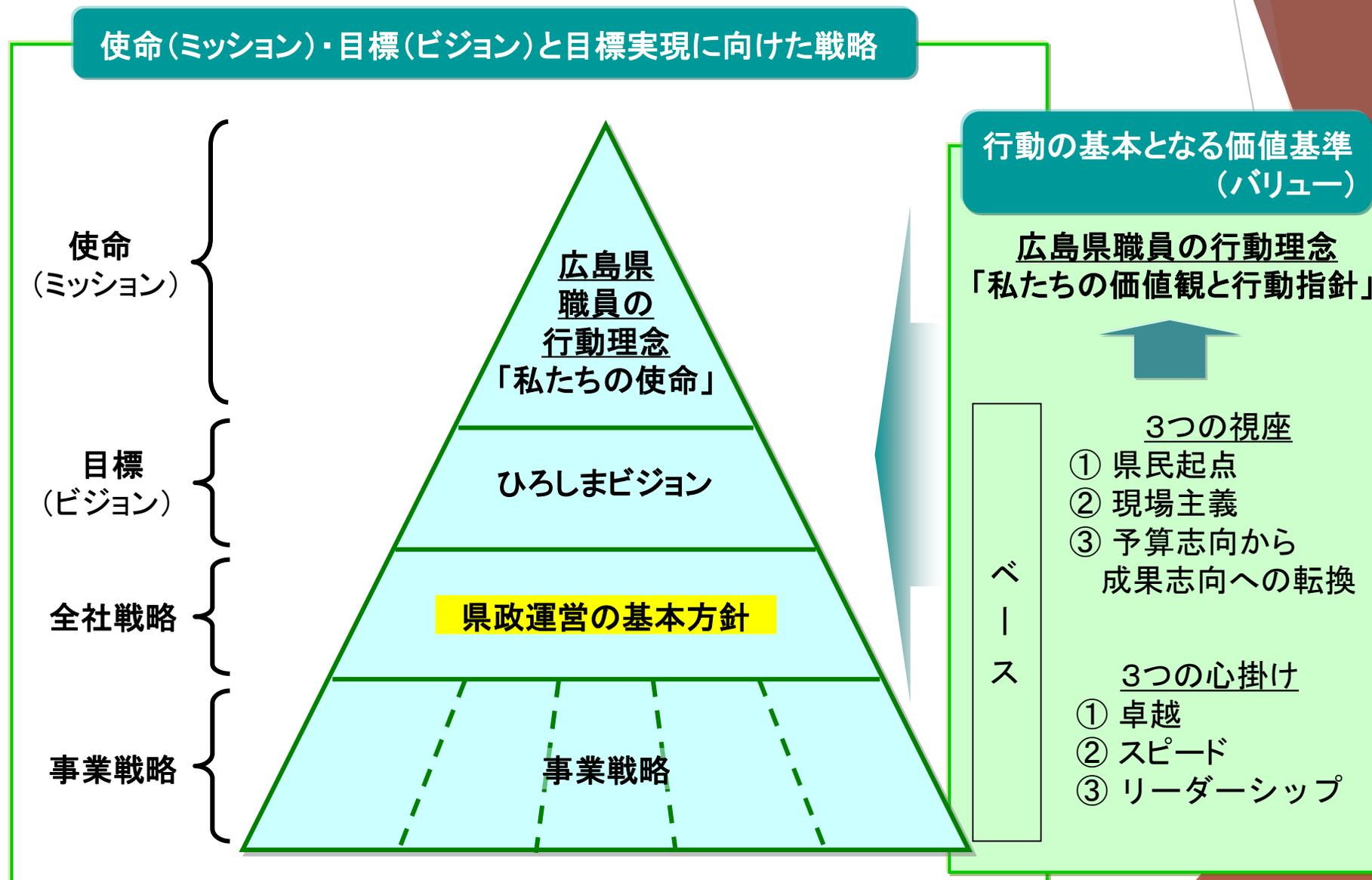
今日お話しする内容

- ▶ 人材マネジメント戦略策定の背景・経緯とその概要
- ▶ 人材ポートフォリオの策定と専門人材の育成
- ▶ コンピテンシーモデルの導入と活用
- ▶ その他の人材確保・育成の方策
- ▶ 今後の方針

今日お話しする内容

- ▶ 人材マネジメント戦略策定の背景・経緯とその概要
- ▶ 人材ポートフォリオの策定と専門人材の育成
- ▶ コンピテンシーモデルの導入と活用
- ▶ その他の人材確保・育成の方策
- ▶ 今後の方針

広島県庁における戦略体系の全体像



行政経営の方針【平成27年12月】（一部抜粋）

▶ 行政を取り巻く状況

- ・ 地方創生の実現を目指した地域間競争や、グローバル化の加速に伴う国際競争などの熾烈な競争下
- ・ 厳しい財政状況や、柔軟な対応が難しく余裕がない執行体制
→ 効率化だけでなく、行政の質の向上が必要

行政経営の方針【平成27年12月】（一部抜粋）

▶ 今後の行政経営

- ・ チャレンジビジョンの目指す姿の実現に向け、
戦略・組織・資源配分の全ての取組において、
一貫して成果の獲得を追求していく。

▶ 戦略的なリソースマネジメント

- ・ 職員のかを引き出すための人材マネジメントの必要性
⇒ 人材マネジメント戦略の策定（平成28年3月）

戦略の概要

▶ 考え方

全ての職員がモチベーションを持ち、成長を続け、
高いパフォーマンスを発揮できるように、

「採用」から「退職」まで一体となった人材マネジメントを実施

※「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日付け

自治整第23号）において、各地方公共団体が策定することとされている人材育成基本方針として位置付け

戦略の概要

▶ 目指す姿

- 職員一人ひとりの専門性の強化，人材の多様性の確保により，最適な人員配置が実現している。
- 職員一人ひとりが自らの強み・課題を認識し，自ら育ち，成果を出すという高い意識を有している。
- 男性も女性も様々な働き方が可能となり，暮らしが充実することで，仕事に対しても高い意欲で取り組んでいる。
- 職員一人ひとりが自らの成長やキャリア形成について，長期的な見通しと自信を持ち，満足している。
- 働きやすく，成果を生み出しやすい職場風土が醸成されている。

戦略の概要

▶ 求められる職員像

成果の獲得に向け、絶えず変化を先取りして、新しいビジョンを描き、

果敢にチャレンジする職員

～「広島県職員の行動理念」に共感し、体現するとともに、

その職に必要なコンピテンシーを発揮～

戦略の概要

▶ 取組の方向性

- 人材ポートフォリオを踏まえた、高度・複雑な行政課題等に対応できる人材の確保・育成
- 職員が高いパフォーマンスを発揮し続けるための仕組みづくり
- 働き方の多様化への対応を通じた自発的な能力開発等の推進

人材マネジメント戦略の基本的考え方

位置づけ

- 昨今の環境変化、現状と課題等を踏まえて、これまでの戦略等における人事施策を再構築し、今後の取組を一体的に整理した「人事の総合戦略」
- 概ね10年後を目途に「目指す姿」を実現できるよう、成果目標の達成状況や環境変化を踏まえて、適宜見直しを実施

目指す姿

- 「日本一強い県庁」を支える人材の確保・育成・活用
 - ✓ 職員一人ひとりの専門性強化、多様な人材確保等により、最適な人員配置が実現している
 - ✓ 職員一人ひとりが自らの強み・課題を認識し、自ら成長し、成果を出すという高い意識(成果志向)を有している
 - ✓ 男性も女性も様々な働き方が可能となり、暮らしが充実することで、仕事に対しても高い意欲を持って取り組んでいる
 - ✓ 職員一人ひとりが自らの成長やキャリア形成について、長期的な見通しと自信を持ち、満足している
 - ✓ 働きやすく、成果を生み出しやすい職場風土が醸成されている

戦略として定め、
一体的に実施し、
PDCAを回す

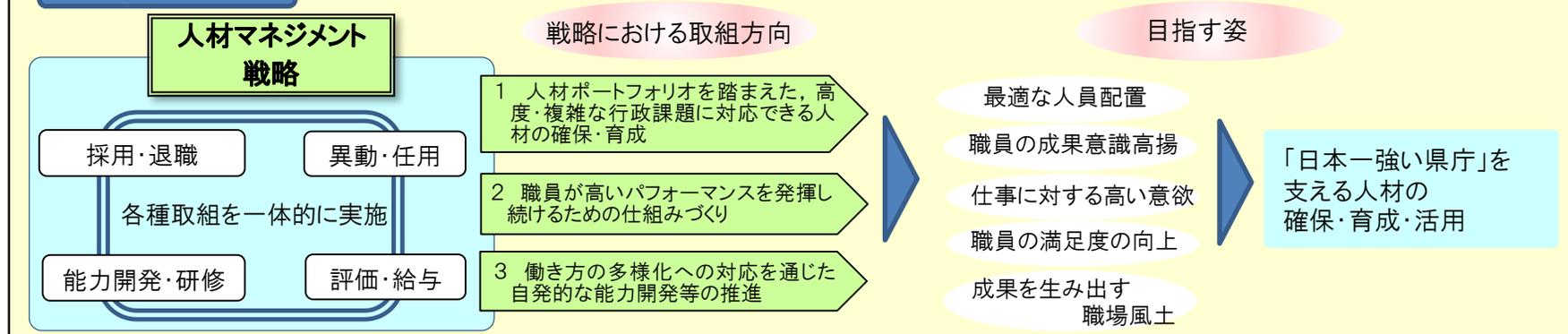
求められる職員像

成果の獲得に向け、絶えず変化を先取りして、新しいビジョンを描き、果敢にチャレンジする職員
～「広島県職員の行動理念」に共感し、体現するとともに、その職に必要なコンピテンシーを発揮～

戦略のポイント

- これまでの人事施策を再整理し、採用・退職、能力開発・研修、評価・給与、異動・任用といった各領域の人事施策を、首尾一貫した方針に基づき一体的に実施
- 個々の職員に強みや課題を認識させるとともに、多様な働き方の選択を可能とすることで、自らのキャリアを主体的に考え、そのキャリア形成に向けて自発的に成長していくことを支援
- 数値目標を盛り込むことで、PDCAを「見える化」

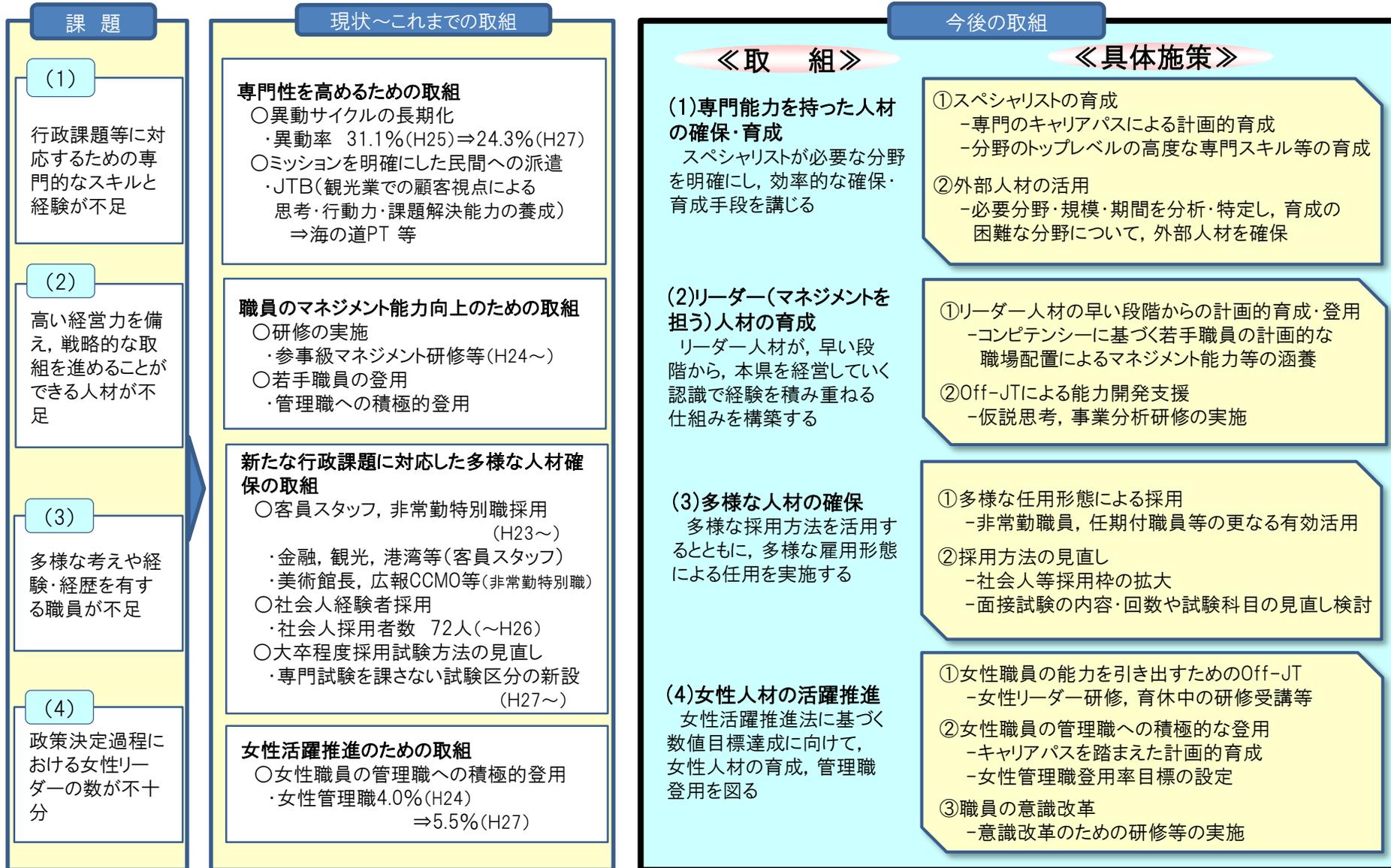
参考(イメージ)

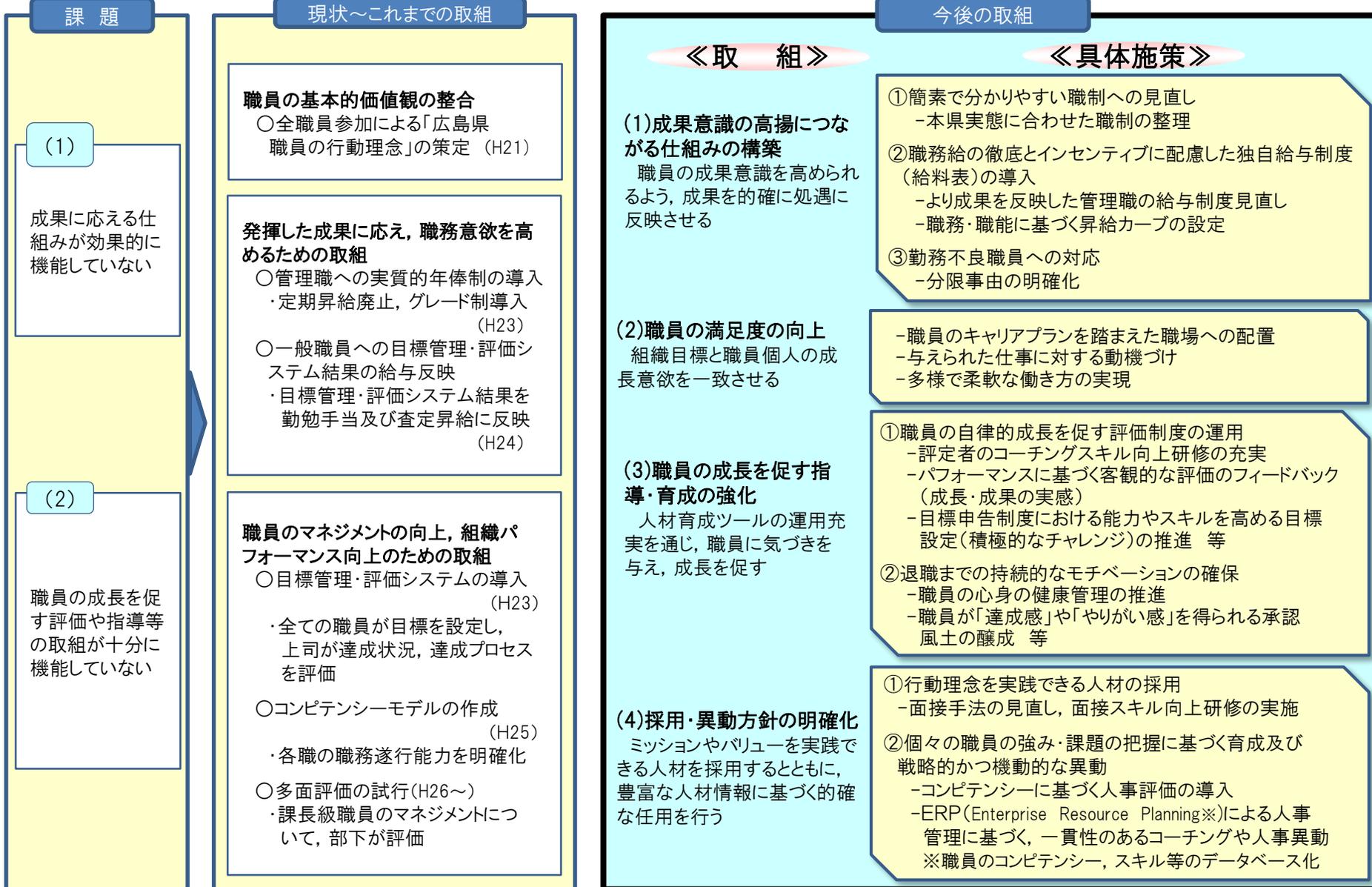


人材マネジメント戦略の取組

取組方向1

人材ポートフォリオを踏まえた、高度・複雑な行政課題に対応できる人材の確保・育成





取組方向3

働き方の多様化への対応を通じた自発的な能力開発等の推進

課題

(1) ライフイベントやライフステージに応じた柔軟な働き方ができる環境整備が十分でない

(2) ライフイベント後も職員のキャリア意識を継続させる取組が十分でない

現状～これまでの取組

職員のワーク・ライフ・バランスを支える取組

- 家庭との両立支援に資する各種休暇制度等の取得促進
 - ・配偶者出産休暇, 男性の育児参加休暇の取得促進
 - ・高齢者部分休業の導入
- テレワークの導入(H24)
 - ・テレワーク活用による在宅勤務
 - ・勤務時間の割振変更
- イクボス推進に向けた取組
 - ・イクボス宣言, イクボス講演会
- 新両立支援プログラムの実行(H27)
 - ・男性の育児参画を更に推進

ライフイベントを踏まえたキャリア形成支援の取組

- 人事異動における配慮
 - ・育児や介護を踏まえた人事異動

今後の取組

《取組》

(1) **ライフイベント中や社会活動等に積極的に取り組む職員を支える仕組みの充実**
職員が, 仕事も暮らしも充実できるよう支援する仕組みを構築する

(2) **職員のライフステージに応じたキャリア形成支援**
職員自身の描くキャリアプランを実現できるようライフステージに応じた適切な支援を行う

《具体施策》

①管理職員のイクボス化の推進
-部下からの評価(多面評価)
-イクボス研修の実施
-イクボス度合いの人事評価反映

②働き方改革の推進
-モバイル端末を活用した「どこでもワーク」ができる環境構築の検討
-フレックスタイム制の導入検討

③職員が思い描くワーク・ライフ・スタイルの実現を支援する取組の推進
-地域限定異動/採用の検討
-介護休暇制度の充実

①職員によるキャリアプランの選択とその選択を支援する取組の推進
-職員のキャリアプランの把握と尊重
-スキルアップ後のキャリア選択の多様化(大学教授や民間企業への転身等)
-メンター制度導入の検討
-キャリアアドバイザーの設置の検討 等

②職員のキャリア形成を支援するOff-JTによる能力開発・意識啓発
-コンピテンシーと関連づけた研修の企画・実施
-育休期間中の研修参加
-節目でのキャリア形成支援研修の実施

今日お話しする内容

- ▶ 人材マネジメント戦略策定の背景・経緯とその概要
- ▶ 人材ポートフォリオの策定と専門人材の育成
- ▶ コンピテンシーモデルの導入と活用
- ▶ その他の人材確保・育成の方策
- ▶ 今後の方針

人材ポートフォリオの把握

- ▶ 庁内部署への照会やヒアリングにより、
業務の専門性や経験年数、年齢層の項目で現在の人員の構成を把握
⇒ 庁内人材ポートフォリオを把握（R元年度）
- ▶ これにより、専門人材の育成が急務な分野を整理
⇒ ①広報・ブランド, ②情報, ③危機管理

専門人材の育成（主なもの）

▶ 広報・ブランド（R2年度～）

- ・外部（民間企業）からCBO※を招聘
- ・組織体制の見直しを行い、
ブランドに関する研修を実施するなど、取組を強化

※CBO...Chief Branding Officer

▶ 情報（R2年度～）

- ・「情報職」採用試験を実施
- ・県と市町の共同で情報人材に関する研究会を設置

今日お話しする内容

- ▶ 人材マネジメント戦略策定の背景・経緯とその概要
- ▶ 人材ポートフォリオの策定と専門人材の育成
- ▶ **コンピテンシーモデルの導入と活用**
- ▶ その他の人材確保・育成の方策
- ▶ 今後の方針

コンピテンシーモデルの導入

- ▶ 当時実施した職員理解度調査等から、
具体的なコンピテンシーモデルによる人材育成を推進していくことが、
目標管理制度の活用にも有効であると分析。
- ▶ マクレランド理論をベースとして、幹部や職員インタビューを実施し、
カツツモデルも加味しつつ、外部意見（民間人材会社）を聴取
⇒ 広島県独自のコンピテンシーモデルを整備（平成25年度）

階層	役割	目指す人材像
管理者層	局長 部長	・県ビジョンを組織目標に落とし込み、組織を先導する。 ・組織を効率的に経営する。 ・関係者と交渉し、協力を得る。
	課長	・組織ミッションを実現するため、自らビジョンを描き、職員の育成と職場経営を行う。 ・組織ミッションに取り組み達成に導く。
	参事	・組織ミッションを受け、職場全体に関わるリーダーシップを発揮し、担当業務を遂行する。

達成指向	誠実性	組織貢献
局のミッション達成に力を尽くす。	信念を持って対処する。	県全体の利益に貢献する。
県全体の発展・県民への貢献の視点を持ちながら、担当部局のミッション達成に向けて、組織を動かしている。	かなり大きなリスクがある場合でも、堅持すべき価値観に基づいた行動を取っている。	県全体の利益を考えて、それを満たす方向に動くように、部局の関係者を仕向けている。
組織ミッションの成果向上に取り組む。	誠実な対応を取る。	部下を先導する。
組織ミッションに関して、より高い目標を設定し、成果にこだわり、諦めず達成に向けて取り組んでいる。	困難な局面でも、それまでに培った価値観に基づいた誠実な行動を取っている。	課の使命や期待される役割を満たすような方向に動くように部下を仕向けている。
組織ミッションの実現に取り組む。	ブレない対応を取る。	自らの役割を認識する。
上司を補佐し、組織目標を達成するために具体的なタスクを描き、達成度の向上に取り組んでいる。	仕事のさまざまな局面において、明確な価値観に基づいた行動を取っている。	課の使命や目標を果たすために、自らの優先順位を設定し、自主的に自分の役割を考え、行動している。

階層	役割	目指す人材像
監督者層	GL 係長	・自らの専門性を活かしたリーダーシップを発揮し、グループ・係をまとめる。 ・メンバーを指導して、グループ・係を目標達成に導く。

達成指向	自信	組織感覚
グループ・係の目標達成を目指す。	根拠をもって自らの判断を示す。	組織を理解し対応する。
自分だけでなくグループ員・係員の設定した目標の達成に向け、粘り強く取り組んでいる。	自分の意思決定や判断の合理性、妥当性、必然性を明確に準備し提示している。	組織の行動に影響を与える目に見えない文化や風土などを理解し、対応している。

階層	目指す人材像
一般層	・担当分野について卓越し、具体的な高い実効性の高い企画を立案、推進する。
	・担当する業務に必要な専門性を有し、関係者の協力を得ながら、新しいアイデアを提案実行する。
	・周囲と円滑なコミュニケーションを図り、円滑かつ着実に担当業務を遂行する。

達成指向
より高い目標を目指す。
成果の向上に繋がる目標にチャレンジし、柔軟に対応を替えながら、諦めず達成に取り組んでいる。
より確実に目標達成を目指す。
設定した目標の達成水準を下げないよう、進捗管理や方法の見直しを行っている。
主体的に創意工夫して達成しようとする。
仕事のできばえに関して自ら考え、達成水準を設定し、達成するために創意工夫を行う。

達成力／使命感

リーダーシップ	交渉力	人材育成
支持される決断をする。	賛同を得ながら組織的な成果を出す。	組織の人材力を高める。
リーダーとして部下から高い信頼を受け、誰もがその方針やビジョンに動機づけられている。	相手に直接的・間接的に働き掛け賛同を引き出し、相手が目標達成を支援してくれる関係を作り上げている。	人材育成システムを部局内で構築し、職員の育成や底上げに着手している。
決断のリスクを取る。	真摯な説得を通じて信頼を得る。	次世代を育成する。
課の方針を打ち出し、部下から高い信頼を得ながら効果的に組織をまとめ動かしている。	普段から良好な関係を維持し、相手の反応を予測し説得の筋立てを事前に準備して、課題解決にも支持を得ている。	長期的な視点から課員が個々に身につけるべき能力を特定し、計画的な育成を行っている。
実現への環境を整える。	相手の立場を考え、関係づくりを行う。	次世代の育成を考える。
担当業務の方針を打ち出し、実現への環境整備(有形無形の仕事のやりやすさ)や動機づけを行なっている。	相手の反応や関心に応じ、説得方法を柔軟に変更し、良好な関係を作り上げている。	部下の成長のために経験させるべき場面を意図的に作り出している。

リーダーシップ	説得力	人材育成
グループ・係の仕事を取り導く。	効果的に表現し、説得する。	グループ員・係員を育成する。
自分の方針を伝え、メンバーから意見を聞き、グループ全体が積極的に業務に取り組めるよう支援している。	事前に綿密な論理や資料を準備し、相手の感情や感覚にも訴えながら説得している。	部下の成長に繋がるよう、グループ員・係員個々に応じ、分かりやすく説明・指導している。

チームワーク	リーダーシップ	顧客志向	人材育成
メンバーの信頼を得る。	自ら仕事をリードする。	顧客を考え行動する。	後輩の育成を考える。
グループ員・係員やチームが協力し、信頼し合って仕事を進められるよう気を配っている。	業務やミッションに関して、周囲を巻き込みながら、自分でリードして物事を動かすよう取り組んでいる。	相手が何を求めているのかを直接言及がなくても、真意や潜在的なニーズを敏感に察知し、応えている。	後輩(同僚)の不明点や質問に対して、どのようにするかを実際にやってみせ、理由や考え方を説明している。
組織に参画する。	仕事の価値を考える。	ニーズに応える。	後輩にアドバイスする。
同僚や後輩に対して真摯な態度で接し、確実な報連相を行い、信頼感を作り出している。	自分の仕事に関しては、指示がなくても動かし、仕事が生む価値を考え、優先順位をつけて取り組んでいる。	相手から相談を受けたら、気持ちよく動かし、迅速かつ懇切・丁寧に最後まで責任をもって対応している。	後輩(同僚)のミスや足りないものを指摘し、改善するように促している。
メンバーに協力する。	自分の意見を発言する。	丁寧に対応する。	
自ら進んでグループ・係のメンバーに協力している。	自分自身としての結論を考えて、自分の意見を発言している。	相手の依頼をよく聞いて、迅速かつ懇切・丁寧に実行しようとしている。	

組織関係力／対人関係力

概念的思考力	先見的行動
新たな枠組みを示す。	変革をリードする。
担当分野で、これまでの概念や枠組みにとらわれず、新しい、変化を起こすようなアイデア、モデルを示している。	県全体の長期的な環境変化を予測し、地方行政の先駆けとなる変革を創造している。
独自のアイデアを打ち出す。	組織の将来に先手を打つ。
複雑な状況のもとでも、大局的な視点から独自のアイデアや解決策を示している。	課をとりまく長期的な環境変化を予測し、組織的な早期対応の方策を考え、率先して実行している。
論点を整理し、提案する。	将来への布石を打つ。
複雑な状況のもとでも、本質を捉えて簡単な言葉で表現し、論点を誰もが理解しやすい方法で示している。	担当業務の変化を予測し、組織として早期対応するべきことを自ら率先して手を打ち始めている。

問題解決力	先見的行動
実現可能な解決策を示す。	部下の仕事に変化を取り込む。
最新の体系的知識を有し、課題の複雑な因果関係を把握し、解決に繋がる仮説や枠組みを示している。	近い将来に担当グループ・係の仕事を取り巻く状況に起こる変化を予測し、早期対応を始め、部下を導いている。

専門性獲得	課題分析力	先見的行動
最新の知識を習得する。	解決案を提案する。	将来の変化を考え、対応する。
最新の知識を主体的に習得し、現場での深い検討を通じて、専門領域として活用している。	直面する課題の因果関係を把握し、対策を自分で考え取りつけるなどしている。	自分の仕事において先のチャンスやリスクを認識し、前倒しの対応をしている。
専門知識を業務に生かす。	課題を分析する。	リスクに素早く対応する。
業務遂行に必要な実務知識・ノウハウを理解し、現場を通じてより深く体得している。	情報やデータの因果関係を把握し、解決すべき問題点を特定している。	仕事を取り巻く状況の変化を察知・理解し、対応して段取りを行う等、早期対応を行っている。
自ら学習し、実務知識を理解する。	自ら調べ、課題を抽出する。	今できることを遅らせず対応する。
業務遂行に必要な実務知識(手順・先例・マニュアル等)を学習し、理解している。	質問したり調査しながら、情報やデータを分析し、傾向や問題点を抽出している。	仕事を取り巻く状況の変化を理解し、今出来ることは先送りせずに対応している。

スキル／思考力

コンピテンシーモデルの活用

- ▶ コンピテンシーを人事評価（勤務成績評価）の評価項目として位置付け、
職員のコンピテンシーの発揮度合いを把握
⇒ 昇任や昇給, 人事配置の参考として活用
- ▶ コンピテンシーモデルの理解向上に向け、
昇任時に受講する階層別研修において、コンピテンシーモデルを周知

今日お話しする内容

- ▶ 人材マネジメント戦略策定の背景・経緯とその概要
- ▶ 人材ポートフォリオの策定と専門人材の育成
- ▶ コンピテンシーモデルの導入と活用
- ▶ その他の人材確保・育成の方策
- ▶ 今後の方針

その他の人材確保・育成の方策

▶ 採用方法の見直し

○様々な経歴を有する人材の確保

- ・ 専門試験を課さない試験区分の導入
- ・ 育児や介護等により県を退職した元職員の採用選考

▶ 評定者（管理職員）に対する評定者研修の充実

○新規に管理職員となった者及び管理職員となって2年目の者を対象として、毎年、評定者研修を実施

- ・ 職員の育成につながる効果的な目標設定や評価，育成面談に関するコーチングスキルについて研修

今日お話しする内容

- ▶ 人材マネジメント戦略策定の背景・経緯とその概要
- ▶ 人材ポートフォリオの策定と専門人材の育成
- ▶ コンピテンシーモデルの導入と活用
- ▶ その他の人材確保・育成の方策
- ▶ 今後の方針

今後の方針

- ▶ 「目指す姿」を実現できるように、成果目標の達成状況や環境変化を踏まえて、人材マネジメント戦略を適宜見直ししていく。
- ▶ 特に、
 - ・ 職員の更なるモチベーションの向上
 - ・ 多様な専門人材の確保や充実
 - ・ 定年引上げへの適切な対応 が必要