

# これまでの議論の整理

---

令和3年10月8日

# 研究会の進め方

- 第1回( 6月24日) ・研究会の進め方、論点提示、意見交換  
・事例発表① ◆大阪府四條畷市「エンゲージメントの可視化と組織の活性化」
- 第2回( 9月 8日) ・第1回研究会の議論を踏まえた論点整理  
・事例発表② ◆神奈川県「キャリア選択型人事制度と職員キャリア開発支援制度」  
◆広島県 「広島県の人材マネジメント戦略について」
- 第3回(10月 8日) ・事例発表③ ◆長崎県平戸市  
「人事評価制度に基づく組織への貢献度の“見える化”と  
人材育成への活用について」  
◆(公財)大分県自治人材育成センター  
「広域共同研修機関としての市町村職員の育成に係る  
取組について」  
◆(独)労働政策研究・研修機構 前浦委員  
「幹部職員の選抜・育成と人事評価制度に連動した研修制度」  
・意見交換
- 第4回(12月17日) ・事例発表④ ( 1 事例)  
・調査結果概要報告  
・論点整理 (とりまとめ) 、意見交換
- 第5回(翌 1 ～ 2 月頃)・報告書案

# 第2回研究会における主な意見

## ○ 「人材マネジメント」全般において必要な観点

### ○ 職員のキャリア形成や専門性の向上などの人材育成の取組については、組織目標とセットで考えることが重要

- ・職員のキャリア形成や専門性の向上について、職員個人の希望を尊重することも大切であるが、人材マネジメント上の要請としては、「組織が重視する分野」に優秀な人材を配置すること、「組織が重視する分野」で活躍する職員を育成することが上に位置する。組織がやるべきことを我が事と感じて取り組むような職員やカルチャーを作ることが必要。

### ○ 人材育成や配置・処遇等の取組により、組織の成果やパフォーマンスにどのような影響を与えるか考慮する観点が必要

- ・組織の成果やパフォーマンスを人材育成の結果としてどう測るか。
- ・人事配置においては、職員の希望と組織側の視点にコンフリクトが生じるため、取組の効果を分析する観点が必要。
- ・組織への貢献度の見せ方や成果をどう測るかは、行政において苦手な分野。

## ○ その他、「人材マネジメント」「中長期的なキャリア形成イメージの見える化」を考える上で着目すべき点

### 《専門性の向上、スキルの再開発》

- ・環境変化の中で新しい専門性が必要となってくることを踏まえると、専門性がある程度身についた、比較的キャリアが進んだ人についても、育成的な、専門性を変えていくようなローテーションや研修などスキルの再開発について考えることが重要。
- ・スキルの再開発などにより、何歳であっても組織貢献できているということがエンゲージメントにつながるように、中高年になってからの要素も必要。
- ・人材の活用については、内部育成と外部人材の活用のバランスが重要。

### 《組織の外での経験・派遣研修の活用》

- ・知識・経験を積んだり、自身のキャリアの客観視にもつながるため、自治体の外での経験を積ませる視点が必要。また、外での経験を組織に戻って活用するまでを含めて、トータルでキャリア形成する視点を持つことが必要。
- ・民間派遣を含めて派遣研修を適切に活用すれば、地方公務員全体として、より魅力ある人材育成ができるのではないか。

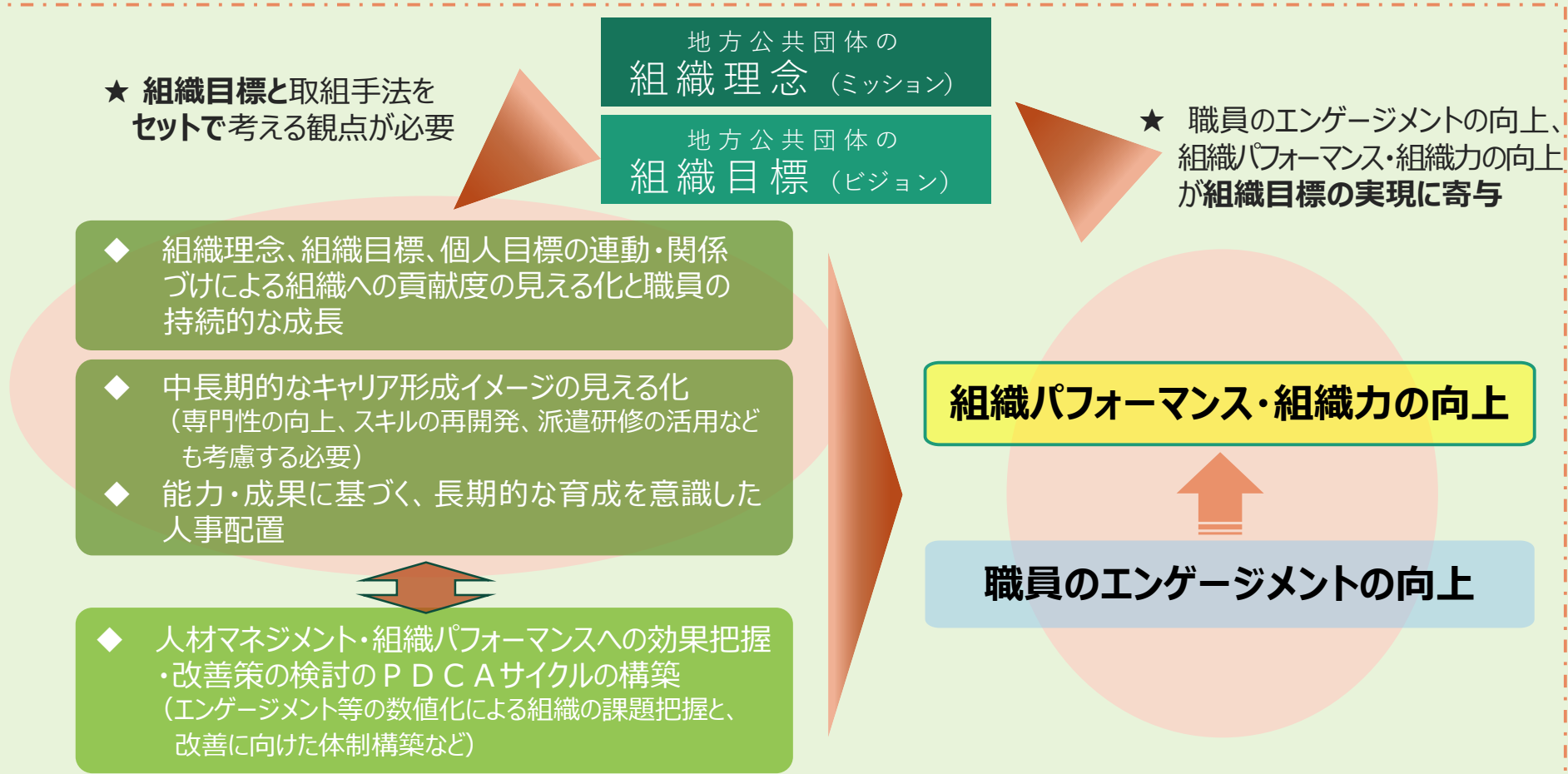
### 《若手職員に対するきめ細やか・丁寧な育成手法》

- ・若手職員の人材育成が難しくなっているため、今後は、よりきめ細やかな、伴走するような丁寧な育成が必要。
- ・日常的な業務を長期的な人材育成にいかにつなぎ合わせるかがポイント。

# 地方公共団体で人材マネジメントを進める上で必要な点（検討の視点）

## 《テーマ》「人材マネジメント」を地方公共団体で実践する際の課題と対応策について

- 論点 1 : 民間企業と比較して、各地方公共団体において人材マネジメントに取り組む際に配慮（重視）すべきことは何か
- 論点 2 : 地方公共団体の職員規模の違いによって、各地方公共団体において人材マネジメントに取り組む際に配慮（重視）すべきことはどのように変わるか（また、変わらないこと（共通すること）は何か）
- 論点 3 : 各地方公共団体において、人材マネジメントの効果を把握し、さらなる組織改善につなげるためには、どのような方策があるか



【取り組む上での留意点】

- 課題解決に向けて部分的・段階的に取組を進めたり、近隣自治体と連携するなど、自治体の規模に応じて対応することが必要
- 若手職員については、特にきめ細やかな、丁寧な育成方法を取るよう配慮が必要