地方公共団体で人材マネジメントを推進する上でのポイントと対応策

（令和３年度人材育成研究会報告書）

■ 人材マネジメントを推進する上でのポイント

○ **「人材マネジメント」とは**、組織理念の実現に向けて、組織目標を達成するために、職員の能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施すること。

○ 複雑・多様化する行政課題に的確に対応していくためには、各地方公共団体において、長期的かつ総合的な視点を持って、限られた人材を最大限に活用しながら、課題解決に取り組む、「人材マネジメント」が必要。

重点ポイント

◎ 人材マネジメントの推進には、**各職場と人事担当部局の連携**と、**トップマネジメント層のコミットメント**が重要であり、人材マネジメントを行う上で必要なポイントは次のとおり。

① 人材育成や配置・処遇等の**取組と組織目標を連動**させることが必要
② 人材育成や配置・処遇等の**取組による効果の分析・課題把握を行う視点**が必要
③ 職場における職員の人材育成等は、**管理職が中心となって推進**することが必要

■ ３つの“見える化”を中心とした対応策

＝ “職員の**成長実感**、**主体性**、組織への**共感**を引き出す取組”

◆ 各職場で…

◆ 組織への貢献度の見える化

例えば、人事評価制度を活用して、業績評価の目標設定・評価において、

- 組織全体の目標からブレークダウンした各所属の目標と、担当業務に関する個人目標との**「関係づけ」**を行う
  ⇒職員が所属目標を踏まえた個人目標（案）を検討し、上司との面談等を経て個人目標を設定し、認識を共有する
  その際、上司は、業務の重要性や意義を職員に理解させ(＝**意義づけ**)、職員の役割や組織への貢献度を認識させる
- 上司は、職員の個人目標に対する評価結果や組織への貢献度等について、職員に**「フィードバック」**する（＝**見える化**）

◆ 人事担当部局で…

◆ 中長期的なキャリア形成イメージの見える化

組織目標の達成のために組織としてどのようなキャリア形成を目指すのかを示した上で、職員が自らのキャリアビジョンを描けるように、例えば、

- 採用から定年退職に至るまでの基本的な人事ローテーションの考え方や主要な役職になるために必要な経験年数、職務遂行能力、他団体や民間企業への派遣を含めた研修方針や研修内容等について、職員に**「明示し、共有(見える化)」**する

◆ PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化

人材育成等の取組効果の分析や課題を把握するために、例えば、

- 組織への共感度ややりがい、成長実感、職場環境等について、定期的にアンケート調査を行い、その結果を分析し、課題解決に向けた改善策を検討（※アンケート調査結果は各職場へフィードバック）
- その他、人事評価制度に基づく面談等を通して各職場が把握した人事施策の課題・要望等について集約し、改善策を検討

■人材マネジメント推進体制

＝ “職員の**成長実感**、**主体性**、組織への**共感**を引き出す体制“

人材マネジメントの推進体制

◎各職場と人事担当部局の連携　　◎トップマネジメント層のコミットメント

地方公共団体の
組織理念（ミッション）
組織目標（ビジョン）
総合計画など

組織目標と取組手法をセットで考える(連動させる)視点が必要

各職場

主な役割
- 各所属の組織目標の達成
- OJTや人事評価を活用した職員の育成
- 働きやすい職場環境の整備

◆ **組織への貢献度の見える化**(人事評価等)
- ・職員の主体的な能力開発を促すような、(各所属の)組織目標と個人目標の関係づけ
- ・組織目標の達成状況を踏まえた職員の業績評価、貢献度等のフィードバック

◆ 職務を通じた能力向上の意識づけ(OJT等)
- ・職員の強み弱みを踏まえたアドバイスの実施等

◆ PDCAによる職場内マネジメント
- ・職員面談、1on1等のコミュニケーションやエンゲージメント等の調査結果を活用して、各所属の目標達成や職員の能力向上を実現

職場における職員の人材育成等は管理職が中心となって推進することが必要

⇒ 管理職の計画的な育成が重要

人事担当部局

主な役割
- 組織目標の達成に向けた人事施策の体系立て、職員全体の人材育成・人事管理の実施及び総合調整

◆ **中長期的なキャリア形成イメージの見える化**
- ・組織が目指すキャリア形成イメージの設定・職員と共有
- ・研修や配置の考え方等について職員に明示するとともに、キャリアアドバイザー等の設置により職員のキャリア形成を支援
- ・専門性の向上、スキルの再開発、派遣研修の活用なども考慮する必要

◆ 長期的な育成を意識した人事評価、配置

◆ **PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化**
- ・エンゲージメント調査等の実施による、人材育成等の取組効果の分析や課題把握
- ・調査結果の分析等に基づく改善策の検討と各職場への調査結果のフィードバック

効果分析・課題把握の視点が必要

【取り組む上での留意点】
- 自治体の規模に応じた対応が必要
- “見える化”や認識の共有を進めるにあたり、職員それぞれに応じた、効果的な対応を取るよう意識して接することが必要

組織目標の実現に寄与

組織パフォーマンス・組織力の向上

職員のエンゲージメント向上

仕事へのやりがい・働きがいの向上

職員の成長実感

【●…重点ポイント、◆…人材マネジメント推進のための対応策 】