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"

【必要な視点】

- ① 求める人材像の設定
 - … 地域の実情や行政需要の変化、中長期計画、自治体DX推進計画等を踏まえながら、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
- ② 「選ばれる組織」となるための魅力発信
 - ··· 若者の意識の変化も捉えつつ、「地方」「公務員」の魅力を効果的に情報発信
- 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
 - … デジタル人材など、単独で確保・育成が 困難な専門人材について、 外部人材や広域的人材の活用で補完 する視点も必要

人材確保

【必要な視点】

- ① 組織理念の構築と共有
 - ··· 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 ことで、組織理念の共有・定着を図り、組織としての一体感を醸成
 - ② 誰もが働きやすい職場環境の整備

… テレワーク等の推進、育児・介護等と仕事との両立支援等の働き方改革、ダイバーシティ推進、新たなチャレンジを応援する職場の雰囲気・一体感づくり

職場環境の整備

- ③ 「職員のエンゲージメント」の把握
 - … エンゲージメントの把握により、組織 の健全化、組織力の向上、個人の 意欲向上につなげる

組織力向上の好循環

【必要な視点】

- ① 人事情報と職員研修、OJTとの連動
 - … 人事情報を活用した、適切な職員研修、 OJTの選定・実施、組織及び職員個人 の双方向からの人事情報の活用、 オンライン研修の活用

人材育成

適正配置•処遇

【必要な視点】

- 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

- 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
 - … 人材育成基本方針や職員研修、人事評価項目と組織 理念の連動、人事評価面談の積極的な活用、管理職員 の育成的関与、業務を通じた人材育成

② 組織の将来を担う職員の発掘、配置への首長等の関与

… 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、 首長等の積極的関与により、組織全体として人材育成・ 能力開発の土壌がつくられる、職員への配慮も必要

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

■人材マネジメントを推進する上でのポイント

(令和3年度人材育成研究会報告書)

- ○「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、採用、育成、評価、配置、処遇など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、管理監督者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"

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

組織目標の 実現に寄与

役

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

人材マネジメントの推進体制

人材マネジメント推進には、 職員の主体性や組織への共感を 引き出すことが必要であり、 次のことが重要。

- ◎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

▶ 各所属の組織目標の達成 な

➤ OJTや人事評価を活用した職員の育成 役

各職場

▶ 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 管理監督者が中心となって推進することが必要

⇒管理監督者の計画的な育成が重要

人事担当部局

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

【●…重点ポイント、◆…人材マネジメント推進のための対応策】