

## 「人材育成」に係る参考事例等

---

第12回 ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会

# 目次

・人材育成基本方針策定指針（H9.11.28）	2
・人材育成等に関する調査結果（R4.4.1時点）	7
・国家公務員の研修に関する基本方針（H26.6.24）	11
・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）（R3.3）	13
・地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会（令和3年度報告書）（R4.3）	15
○ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会	
・東京都プレゼン資料（第10回）	17
・北海道プレゼン資料（第10回）	21
・北九州市プレゼン資料（第10回）	23
・四條畷市プレゼン資料（第11回）	24
・鹿児島県プレゼン資料（第9回）	26
・神戸市プレゼン資料（第9回）	27
・愛知県プレゼン資料（第11回）	28
○地方公共団体における今後の人材育成に関する研究会（令和2年度報告書）（R3.3）	
・京都府取組み事例	25
○育成プログラム事例（兵庫県）	30
○地方公共団体における人材マネジメント推進のためのガイドブック（R5.3.31）	
・リスキリング	34
・計画的な管理職能力の養成：大阪府茨木市取組事例	35
・民間企業や大学院等への派遣研修：福岡県宗像市取組事例	37
・資格取得支援：兵庫県加古川市取組事例	39
・キャリアパスの例示：福岡県北九州市取組事例	41
・ロールモデルの設定：広島県広島市取組事例	43
・メンター制度：神奈川県小田原市取組事例	45
・複線型人事制度：山口県取組事例	47
・庁内公募：愛知県取組事例	49
・組織目標と連動した職員個人の業務目標の設定	51
・人事評価結果や貢献度等の職員へのフィードバック：岐阜県取組事例	52
・HRテクノロジーを活用した人的資源管理：奈良県生駒市取組事例	54

# 人材育成基本方針策定指針（H9.11.28）

（別紙）

自治能第78号  
平成9年11月28日

## 地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針

各都道府県知事

殿

各指定都市市長

自治省行政局公務員部長

### 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

地方分権の推進が実行の段階に到り、地方自治が新しい時代を迎えようとしている今日、高度化、多様化する住民ニーズに即応し、豊かさゆとりを実感できる地域社会を築き上げていくため、地方公共団体の果たすべき役割は今後ますます重要になることが見込まれます。

このような状況に適切に対応するためには、地方公共団体の職員一人ひとりが、全体の奉仕者であることを改めて自覚し、意欲を持って職務に取り組むことはもとより、住民に身近な行政サービスの担い手としての心構えや効率的な行政運営を行うための経営感覚を身につけることが一層求められており、そのため、各地方公共団体においては、時代の変化に対応する人材の育成を積極的に推進していくことがますます重要になってきております。

こうしたことから、この度、「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、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各地方公共団体が策定することとされているところであります。

つきましては、平成8年度の地方行政運営研究会第13次公務能率研究部会における研究成果や先進的な事例等を踏まえ、各 地方公共団体が基本方針を策定するに当たっての指針として、別紙「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」を作成しましたので通知します。

なお、自治省と致しましても、引き続き、人材育成に関する財政措置の充実、人材育成施策についての各種調査研究成果の提供等に努めて参りたいと考えております。

おつて、貴都道府県の市区町村に対しても、本通知の趣旨を周知し、その徹底を図られるようお願いいたします。

### I 本指針の趣旨

地方公共団体が、地方自治・新時代に的確に対応していくためには、自らの責任において、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できるよう体質を強化することが重要であり、そのためには、職員の資質のより一層の向上を図り、その有している可能性・能力を最大限引き出していくことが必要である。

こうしたことから、この度、「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、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、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（以下、「基本方針」という。）を各地方公共団体が策定することとされているところである。

この指針は、平成8年度の地方行政運営研究会第13次公務能率研究部会における研究成果や各地方公共団体における先進的な事例等を踏まえ、各地方公共団体が基本方針を策定する際に留意・検討すべき事項を参考として提示するものである。

### II 策定に当たっての総括的な留意事項

1 現状の取り組みについての総点検を行った上で、委員会を設置するなどして、人事管理・研修を専門とする学識経験者や民間企業の人事担当者等の意見を広く聞いたり、他の地方公共団体の事例を参考とすることなどにより、地域の実情に即したできる限り具体的かつ実効性のある基本方針とすること。

2 人材育成は、狭い意味での研修のみならず、人事管理全般を通じてその推進を図るべきものであることから、人事担当部局を中心に適宜各部局の意見を聞くなどして検討すること。

3 平成9年2月13日付け自治能第13号で送付した「地方公共団体職員の人材育成一分権時代の人材戦略－（地方行政運営研究会第13次公務能率研究部会）」については、具体的な事例も多数掲載しているので参考とされたいこと。

4 各地方公共団体において人材育成に関する既存の方針等がある場合には、この指針を踏まえた検討を行った上で、当該方針等をこの指針でいう基本方針として位置

# 人材育成基本方針策定指針（H9.11.28）

づけることとしても差し支えないこと。

5 策定後は、職員の意識を高める意味からも速やかに周知・公表するとともに、状況の変化に応じて、適宜、見直しを行うことが重要であること。

## Ⅲ 策定に当たっての個別の留意・検討事項

### 1 人材育成の目的の明確化

少子・高齢化の一層の進展、住民の価値観の多様化、環境に対する関心の高まり等社会経済情勢が大きく変化しつつある一方、地方分権の推進が実行の段階に到り、地方自治は新しい時代を迎えようとしているが、こうした中で、当該地域の将来像や行政のあり方等を踏まえながら、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について明らかにすることが重要である。

その際、政策形成能力や創造的能力、法務能力等、今後その重要性が高まると考えられる能力の一層の向上を図ることはもとより、地方公務員としての基本的な心構え（公務を担うものとして、地域の行政を担うものとして）や公務員倫理についても人材育成の中であわせて検討すること。

### 2 学習的風土づくり等の総合的取組の推進

人材育成を実効あるものとするためには、単に研修を充実するだけではなく、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、そのためには、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極めて重要であることから、次のような事項について検討すること。

#### (1)職場の学習的風土づくり一人を育てる職場環境一

人材育成は、職員自身の主体的な取り組みと任命権者・管理監督者による多様な学習機会の提供等の支援とがあいまって、より大きな効果をあげるものと考えられる。したがって、例えば次のような取組をはじめとして、自己啓発に対する各種支援措置の充実、優れた学習成果に対する表彰及びその施策への反映、人材育成に関する情報誌の発行などにより、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である。したがって、職場風土の改善目標及びそのための具体的な方策について検討すること。

なお、人材育成を実施・支援するための施設（研修施設、図書室、資料室、情報データベース等）のあり方や今後の整備方針などについても検討すること。

- 職場診断表による診断  
人材育成を推進していく上で各職場が留意すべき事項を取りまとめた職場診断表を作成し、管理監督者等に提供することにより、現在の職場のどこに問題があるか、何をなすべきか等についての検討を促すことができる。
- 学習・研修成果の発表の場の提供  
自主研究グループ活動をはじめとする自己啓発の成果について、首長等も参加する発表の場を設けることにより、職員の自己啓発に対する意欲を高めるとともに、その成果を広く庁内に普及させることができる。
- 職員提案制度の実施  
各種事務事業に対して職員が改善意見等を提案する機会を設けることにより、部局を越えた職員の多彩な発想を引き出すとともに、その自主性や資質の向上を図ることができる。

#### (2)系統だった人材育成の確立一人を育てる人事管理一

人材育成を効果的に推進するためには、個々の職員の持つ能力を最大限に発揮させることを人事管理の目的の一つとして明確に位置づけ、例えば次のような取り組みをはじめ、自己申告制度の充実、研修成果の効果測定及び任用への活用、自己啓発によって取得した資格の人事考課への反映などを通じて、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である。

したがって、人事管理全般の中における人材育成の意義と位置づけを再確認するとともに、人事管理と人材育成との連携のあり方について検討すること。

- 経歴管理システムの確立  
経歴管理(Career Development Program)とは、ジョブ・ローテーションを通じて様々な職場をバランスよく経験することで、視野や知識・技術を幅広く深いものとしていくと同時に、その時々に応じて適切な研修を提供することにより、スキルアップを図り、能力開発や人材育成の度合いをチェックして次のステップへ進むといった複合的な取組であり、職員の多様な適性等を生かした人材育成が可能となる。
- 庁内公募制の導入  
特定のポストについて職員からの異動希望をとり、申し出のあった職員の中から審査、選考を行ったうえで配属することにより、組織の活性化及び効率的な行政運営が促進されるとともに、職員の能力を有効に活用することができる。

# 人材育成基本方針策定指針（H9.11.28）

- 挑戦加点制度

与えられた職務に対する勤務実績を評価するだけでなく、職員自らがその意思と工夫により目標を設定し、それに対してどれだけ挑戦し、努力し、成果を上げたかという点を評価に反映させることにより、挑戦意欲あふれる職場づくりが図られる。

### (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ー

職員の能力開発は仕事を通じて図られる側面が大きい、その効果をより高めるためには、職場研修に限らず、仕事を進める過程自体を人材育成の機会として積極的に工夫し、活用していくという取組を組織全体が自覚的に行うことが重要である。

したがって、例えば次のような取組をはじめ、仕事の割り振りや責任分担、進行管理等、仕事の一連の過程を人材育成の観点からも有効なものとするための具体的な方策について検討すること。

- 目標による管理

一般に、組織の全体目標と個人の目標を上司と部下の協働作業により統合し、各人は設定された目標を「計画」ー「実施」ー「考査」のマネジメントサイクルに沿って実行していくことをいい、事務事業を効率的・効果的に進めることができると同時に、職員の士気を高揚し、創意工夫を促し、その自己管理に資するという効果がある。

目標による管理については、「職員参加の目標による行政運営ー分権の時代の地方公共団体職場活性化マニュアルー（地方行政運営研究会第11次公務能率研究部会・平成6年8月）」も参考とされたい。

- QCサークル活動等小集団活動の活用

QCサークル活動等小集団活動は、職員の自主的な運営のもと、継続的に仕事の質の管理、改善に取り組むことを通じて、行政サービスの質の向上、職場の活性化を進めるだけでなく、職員の主体的な参加により、自己啓発、相互啓発が喚起され、職員の能力開発を促進するという効果がある。

小集団活動については、「TQM発想による創造的行政運営についてーTQMの発想・手法を応用した行政運営マニュアルー（地方行政運営研究会第12次公務能率研究部会・平成8年3月）」も参考とされたい。

- 出前講演・出前トーク

住民の求めに応じて幹部職員などが出向き、重点事業等について直接住民に説明して理解と協力を求めることを通じて、職員の対人能力の向上や意識改革を図ることができる。

### 3 職員研修の充実、多様化

地方公共団体における職員研修は、職員自身が自発的に取り組む自己啓発、職場において上司・先輩等が仕事を通じて行う職場研修(OJT)及び日常の職場を離れた所で実施する職場外研修(OffJT)の3つが柱であるが、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をどのように連携させて総合的な能力開発を推進していくのかについて検討すること。

#### (1)自己啓発

人材育成は本人の意欲、主体性があるはじめて可能となるものであることから、自己啓発は人材育成の基本であると考えられる。

自己啓発を促進するためには、個々の職員の自主性に委ねるだけでなく、例えば次のような自己啓発のきっかけづくりや自己啓発に取り組むやすい組織風土づくりに組織として取り組む必要があることから、そのための具体的な方策について検討すること。

- 自己啓発のきっかけづくり

他の地方公共団体や民間企業の職員等と接触・交流する機会の提供や自己啓発度をチェックするリストの配布などにより、職員が自分自身を知り、自己啓発の必要性を自ら認識する契機を与えることができる。

- 自己啓発に取り組むやすい職場風土づくり

自己啓発を支援するための研修の実施をはじめ、自主研究グループ等に対する各種支援制度の整備、通信教育の紹介・斡旋、学習・研修成果の発表の場の提供等の施策を講じることにより、職員一人ひとりが自己啓発に取り組むやすい職場風土をつくることことができる。

#### (2)職場研修

職場研修は、特別な経費を必要とせず、日常的に職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であることから、従来から人材育成の中心的な手法とされている。

職場研修の実施は、各職場や各管理監督者の主体性に委ねるだけでなく、全庁的に推進していくことが重要であることから、例えば次のような職場研修推進のための具体的な方策について検討すること。

なお、職場研修の技法、手順や取組事例などについては、「地方公共団体における職場研修の推進方策に関する調査研究ー分権の時代の職場研修マニュアルー（平成9年3月・財団法人自治研修協会）」も参考とされたい。

# 人材育成基本方針策定指針（H9.11.28）

- 管理監督者の啓発

職場研修の実施主体は各職場の管理監督者であることから、管理監督者を対象とした階層別研修で職場研修の効果的な進め方を取り上げたり、職場研修を含む部下の指導育成が管理監督者の職務であることを改めて明確にすることなどにより、管理監督者の啓発を進めることが重要である。

- 職場研修マニュアル等の作成・活用

職場や職員のタイプ別に職場研修のあり方を示すとともに、職場研修の責任者は管理監督者であること、管理監督という概念には部下の指導・育成という教育的要素も含まれていること等を明記した職場研修マニュアル、ガイドブック等を作成して職場の管理監督者に提供することが重要である。

- 職場研修推進運動の展開

職場研修を全庁的に浸透させて強力に推進するためには、各職場に職場研修推進員を置いたり、職場研修の強化・推進月間等を定めるといった工夫が必要である。

## (3) 職場外研修

職場外研修は、本来の職務から離れて行われる研修であることから、一定期間集中的に行うことが可能であり、職務を遂行する上で必要な知識・技術を体系的に学習したり、高度・専門的な知識・技術を学習する際には効果的な手法であり、また一方では、他の職場や他の地方公共団体、さらには一般の地域住民等、様々な人々と交流し、相互に啓発しあう機会としても重要である。

### 1. 研修所研修等

研修所研修は、多数の職員に職務を遂行するうえで必要な知識を体系的に学ばせるのに効果的であること、一定期間集中的に行うことができることなどの利点があることから、昇任や配置換えといった様々な機会をとりえて、できる限り多くの職員に研修を受ける機会が与えられるよう留意することが必要である。

また、研修プログラムの作成に当たっては、職場の意見を十分反映させ、時代の変化に即応した有意義で効果的な研修となるよう常に心がけることが重要である。

なお、行政の枠にとらわれない発想の転換等を促す契機ともなる地域住民や民間企業との合同研修の実施や、特定職種に係る専門的、実務的な知識・技能を習得させるために各部署が主体となって行う集合研修の活用についても、あわせて検討すること。

### 2. 派遣研修

地方公共団体間の派遣研修は、都道府県・市町村間、広域行政圏内の市町村間などで行われているところであり、先進的な行政手法の実地での習得、幅広い視野の涵養等の利点があることから、その趣旨・目的を明確にし、より有意義な派遣となるよう検討するとともに、専門職員を含む幅広い分野での派遣研修についても検討すること。

また、行政需要の複雑高度化に対応するための大学院等への派遣や経営感覚等を身につけるための民間への派遣についても検討すること。

なお、自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所などにおいては、常に時代の変化に即応した高度、専門的な研修を提供しているが、こうした全国的な研修機関に対する派遣研修についても、人材育成を推進するための有効な一方策として活用していくことが重要である。

### 3. 広域での共同研修

高度、専門的な研修をはじめとして、必要性が高いにもかかわらず単独の地方公共団体では対応が困難であると考えられる研修については、都道府県、市長会、町村会等が行う研修や広域市町村圏単位で行われる研修などの広域での共同研修の活用及びその充実を検討すること。

なお、広域での共同研修は、広域的な交流による相互啓発の機会となり、また、市町村間の連携を一層緊密にする契機ともなるものであることから、現在こうした取組がなされていない場合等には、広域で共同研修を実施するための仕組みづくりについて検討すること。

## (4) 職種、階層等に応じた研修

地方公共団体は多種多様な職種、階層等の職員により運営されていることから、一般的・平均的な実務遂行能力に加え、多様で高度な専門能力や特定の分野における高度な業務に対応できる能力の養成など、それぞれの職種、階層等にふさわしい研修を行うよう努めることが必要であり、例えば次のような研修などについて、どのような内容を中心にいかなる手法を用いて研修を行っていくのかについてきめ細かく検討すること。

- 保健福祉関係専門職員の研修

新ゴールドプランの推進等に伴い、保健福祉の専門職の必要性がますます高まってきているが、その専門能力をより充実させるような育成のあり方について検討すること。

# 人材育成基本方針策定指針（H9.11.28）

- 議会事務局等職員の研修  
議会事務局、監査委員事務局、人事委員会事務局等の職員については、その職務の拡大等に伴い専門的能力の育成強化が求められているが、こうした職員に対する研修機会の拡大、研修内容の充実、共同研修の実施、相互の人事交流の促進等について検討すること。
- 研修担当職員の研修  
研修をより効果的で魅力あるものとしていく上で、研修担当職員の果たす役割は極めて大きいことから、研修担当職員の育成方針について検討すること。

## 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に総合的な取組を推進し、職場風土、人事管理等の改善や研修の充実を図るとともに、職員の一人ひとりが意欲を持って自己啓発等に取り組んでいくことが重要であるが、そのためには、管理監督者の自覚と部下に対する適切な指導・助言、さらには、こうした取組を支える人材育成担当部門の体制整備が不可欠である。

#### 1. 管理監督者

管理監督者は、職員の能力開発のニーズを的確に把握し、それぞれの能力や性格に応じた指導を行いうる立場にあり、また、その人材育成に対する取組姿勢が職員の意識や職場の雰囲気には大きな影響を与えることから、人材育成を推進していく上で極めて重要な役割を担っている。

したがって、管理監督者にこうした自覚を促し、意識啓発を不断に図っていくための方策や管理監督者に不可欠な指導力や統率力などの管理能力の向上方策等について検討すること。

#### 2. 人材育成担当部門

人材育成を効果的・系統的に推進していくためには、職員全体の育成体系を立てるとともに、個別の取組を総合的に調整していく必要があり、人材育成の総合的調整・管理を行う部門が不可欠である。

したがって、人材育成担当部門（人事課、人事委員会、職員研修所等）の体制、機能、相互の役割分担、さらにはこうした部門と各部局・職場との連携のあり方等について検討すること。

また、全庁的に人材育成を推進していくため、部局横断的な連絡調整組織の設置の必要性についても検討すること。

### (2)都道府県と市町村との連携

人材育成は各地方公共団体自らが行うことが原則であるが、例えば、都道府県と市町村との共同での研修所設置や、研修講師養成のための研修、新しい課題に対応した高度な研修、情報の提供等を通じた市町村の人材育成に対する都道府県の協力などにより、都道府県と市町村が人材育成の面で相互に連携を深めることも重要であることから、具体的な連携方策についても、地域の実情に応じて検討すること。

# 人材育成基本方針の策定・改定状況等（1）

人材育成等に関する  
調査結果（R4.4.1時点）抜粋

## （1）人材育成基本方針の策定・改定状況

区分	[団体数] (a)	人材育成基本方針 策定済団体数(b) [策定率(b/a*100)]	改定している (c)	改定していない	改定率 (c/b*100)
都道府県	[47]	47 [100.0%]	44	3	93.6%
指定都市	[20]	20 [100.0%]	20	0	100.0%
市区町村計	[1,721]	1,644 [95.5%]	883	761	53.7%
市	[772]	761 [98.6%]	525	236	69.0%
特別区	[23]	23 [100.0%]	19	4	82.6%
町	[743]	704 [94.8%]	296	408	42.0%
村	[183]	156 [85.2%]	43	113	27.6%
全団体計	[1,788]	1,711 [95.7%]	947	764	55.3%

## （2）人材育成基本方針を改定したタイミング

※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	8	18.2%	9	45.0%	212	24.0%
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	15	34.1%	5	25.0%	380	43.0%
③首長が変わったタイミングで改定	5	11.4%	0	0.0%	26	2.9%
④市町村合併に伴い改定	0	0.0%	0	0.0%	7	0.8%
⑤総合計画などの中長期計画の見直しと併せて改定	11	25.0%	7	35.0%	142	16.1%
⑥その他	16	36.4%	4	20.0%	234	26.5%
(参考) 人材育成基本方針改定済団体数	44	-	20	-	883	-

- 人材育成基本方針について ※（ ）内は昨年度の数値  
 【策定状況】 都道府県100%（同じ）、指定都市100%（同じ）、市区町村95.5%（95.0%）、全団体95.7%（95.2%）  
 【改定状況】 都道府県93.6%（85.1%）、指定都市100%（同じ）、市区町村53.7%（51.6%）、全団体55.3%（53.1%）
- ほとんどの団体が人材育成基本方針を策定している。また、策定後に改定した団体は、昨年度調査から44団体増加し、947団体であり、策定済み団体の5割以上となっている。



# 人材育成基本方針の策定・改定状況等（2）

人材育成等に関する  
調査結果（R4.4.1時点）抜粋

## （3）人材育成基本方針未策定団体の今後の策定予定

区分	[団体数] (a)	人材育成基本方針 未策定団体数 (b)	[割合] (b/a*100)	策定予定あり (c)	[割合] (c/b*100)	策定予定なし (d)	[割合] (d/b*100)
都道府県	[47]	0	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]
指定都市	[20]	0	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]
市区町村計	[1,721]	77	[4.5%]	19	[24.7%]	58	[75.3%]
市	[772]	11	[1.4%]	5	[45.5%]	6	[54.5%]
特別区	[23]	0	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]
町	[743]	39	[5.2%]	9	[23.1%]	30	[76.9%]
村	[183]	27	[14.8%]	5	[18.5%]	22	[81.5%]
全団体計	[1,788]	77	[4.3%]	19	[24.7%]	58	[75.3%]

## （4）人材育成基本方針の策定予定がない理由

※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策定に必要な知見が不足している	0	0.0%	0	0.0%	33	56.9%
②策定に着手したいが、マンパワーを割くことができない	0	0.0%	0	0.0%	43	74.1%
③策定の必要性を感じていない	0	0.0%	0	0.0%	11	19.0%
④その他	0	0.0%	0	0.0%	2	3.4%
(参考) 人材育成基本方針の策定予定がない団体数	0	0.0%	0	0.0%	58	100.0%

- 人材育成基本方針未策定団体のうち、人材育成基本方針を策定する予定がないと回答した団体は7割以上となっている。
- 人材育成基本方針の策定予定がない理由として、「知見不足」や「人手不足」を挙げる団体が半数以上となっている。

# 研修基本方針の策定状況等（1）

## （1）研修基本方針の策定状況

区分	[団体数]	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]	1,585	136	92.1%
市	[772]	743	29	96.2%
特別区	[23]	21	2	91.3%
町	[743]	680	63	91.5%
村	[183]	141	42	77.0%
全団体計	[1,788]	1,652	136	92.4%

## （2）研修実施状況の公表年度

区分	[団体数]	令和3年度について 公表	令和2年度以前について 公表	公表していない	公表率
都道府県	[47]	30	17	0	100.0%
指定都市	[20]	12	8	0	100.0%
市区町村計	[1,721]	502	954	265	84.6%
市	[772]	288	440	44	94.3%
特別区	[23]	13	7	3	87.0%
町	[743]	173	425	145	80.5%
村	[183]	28	82	73	60.1%
全団体計	[1,788]	544	979	265	85.2%

- 地方公務員法第39条第3項に規定されている研修基本方針について、9割以上の団体が策定している。
- 研修実施状況の公表については、8割程度となっている。

# 研修基本方針の策定状況等（２）

## （３）研修基本方針未策定団体の今後の策定予定

区分	[団体数] (a)	研修基本方針 未策定団体数 (b)	[割合] (b/a*100)	策定予定あり (c)	[割合] (c/b*100)	策定予定なし (d)	[割合] (d/b*100)
都道府県	[47]	0	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]
指定都市	[20]	0	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]
市区町村計	[1,721]	136	[7.9%]	20	[14.7%]	116	[85.3%]
市	[772]	29	[3.8%]	5	[17.2%]	24	[82.8%]
特別区	[23]	2	[8.7%]	0	[0.0%]	2	[100.0%]
町	[743]	63	[8.5%]	8	[12.7%]	55	[87.3%]
村	[183]	42	[23.0%]	7	[16.7%]	35	[83.3%]
全団体計	[1,788]	136	[7.6%]	20	[14.7%]	116	[85.3%]

## （４）研修基本方針の策定予定がない理由

※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策定に必要な知見が不足している	0	0.0%	0	0.0%	62	53.4%
②策定に着手したいが、マンパワーを割くことができない	0	0.0%	0	0.0%	63	54.3%
③策定の必要性を感じていない	0	0.0%	0	0.0%	25	21.6%
④その他	0	0.0%	0	0.0%	5	4.3%
（参考）研修基本方針の策定予定がない団体数	0	0.0%	0	0.0%	116	100.0%

- 研修基本方針未策定団体のうち、研修基本方針を策定する予定がないと回答した団体は 8 割以上となっている。
- 研修基本方針の策定予定がない理由として、「知見不足」や「人手不足」を挙げる団体が半数以上となっている。

# 国家公務員の研修に関する基本方針

## 国家公務員の研修に関する基本方針

平成 26 年 6 月 24 日  
内閣総理大臣決定

この方針は、国家公務員法（昭和 22 年法律第 120 号）第 70 条の 6 第 3 項の規定に基づき、内閣総理大臣が、内閣総理大臣及び関係庁の長が行う研修についての計画の樹立及び実施に関し、その総合的企画及び関係各庁に対する調整を行うに当たっての基本的な方針を示すものである。

### 1 研修についての基本的考え方

研修は、現在又は将来の職務遂行に必要な知識・技能を習得させ、職員的能力・資質を向上させることを目的として実施するものであるが、人材育成の観点から行われる職務付与（官職への任用、具体的な仕事の割振り、業務目標の設定又は所属組織を離れた多様な勤務の機会等）と並び、人材育成において欠かせない重要な働きかけである。

執務を通じての研修は、職場の監督者や先輩職員等によって日常的に行われるものであり、組織の一員として必要な知識・技能・心構え等を習得させる中核的な研修である。

執務を離れての研修は、集中的、体系的な知識・技能の習得、深い思考や気付き、職場外の者から受ける刺激など、日常の執務を通じての研修では得られにくい能力・資質の向上を図るものである。

人材育成を効果的に行うためには、職務付与、執務を通じての研修、執務を離れての研修を相互に効果的に組み合わせることが重要であり、研修の企画・運営においても、このことが意識される必要がある。

また、研修の充実を図ることと併せ、職員の自己啓発活動についても支援に努めることが望ましい。

### 2 執務を通じての研修

行政ニーズの複雑化、高度化が進むとともに、より早く行政活動の成果を挙げることが求められるようになっており、職員に挑戦と失敗を繰り返し経験させながら能力を高めさせていくような余裕が職場から減少しつつある。また、行政事務の IT 化の進展は、情報収集を容易にするなどの効果をもたらした一方で、業務遂行の全体像を他者から見えにくくするため、職員が上司や先輩職員等の業務遂行状況を見て自然に学ぶということが期待しにくくなっている。

このような状況を踏まえ、執務を通じての研修をより効率的かつ効果的に実施していくため、関係各庁は、その所属職員の育成の観点から、以下の措置を講ずることとする。

① 職員の監督者に、職員に対する執務を通じての研修を、適時にかつ効果的に行う必要があることを日常的に意識させ、実行させること。特に、職場で管理的立場にある職員に対しては、部下の指導・育成に役立つ知識・技能を学ぶ機会を提供すること。

② 職員の監督者以外の先輩職員等からの助言や支援を得やすい環境づくりに努めること。

### 3 執務を離れての研修

上記 2 で述べたような職場環境の変化を踏まえ、執務を通じての研修を補完していく観点から、執務を離れての研修を充実させていく必要がある。

#### (1) 研修の企画・運営を行うに当たり重視すること

内閣人事局及び関係各庁は、執務を離れての研修の企画・運営を行うに当たっては、以下のことを重視することとする。

- ① 不断の情報収集により研修ニーズの把握に努め、適時に適切な内容がカリキュラムに盛り込まれるようにすること。
- ② 研修効果を高める観点から、研修対象者の参加意欲や学習意欲を引き出す工夫を行うこと。その一環として、研修対象者本人やその監督者が、研修の意義・必要性を理解できるよう情報提供に努めること。
- ③ 研修の目的や内容に応じて、行政組織内外の資源を的確に用いること。
- ④ 研修効果を把握し、研修内容の改善に努めるとともに、研修履修後のキャリアパス等の人事管理に適切に活用すること。

#### (2) 内閣人事局及び関係各庁が実施する研修

内閣人事局及び関係各庁は、以下の内容の執務を離れての研修を実施することとし、相互に連携・協力することにより、政府全体を通じて体系的で効果的な研修が実施されるよう努めることとする。なお、研修を充実させる観点から、以下の内容以外のものを含む研修を実施することを妨げない。

#### ア 内閣人事局

内閣人事局が実施する研修は、全府省職員を対象とし、政府全体を通じた成果向上及び人材育成を狙いとして実施することとする。

- ① 幹部候補育成課程対象者の政府全体を通じた育成の観点から行う研修
  - ・ 政府内の幹部職員から直接の薫陶を受けさせ、内閣の重要政策に関する共通認識や幹部候補としての心構えを持たせるもの
  - ・ 講義や演習を通じて、高度な視座、広い視野、中長期的視点、国際感覚及び所屬府省の利害得失にとらわれずに国益を追求する意識を持たせるもの
  - ・ 講義や演習を通じて、業務運営や組織統率に必要なリーダーシップの在り方について理解を深めさせるもの
- ② 複数の行政分野にまたがる政策について深く思考する機会及び所属組織の枠組みを超えた相互研鑽の機会を提供することにより、政策の企画立案に係る能力・資質を向上させる研修

# 国家公務員の研修に関する基本方針

- ・ 政策の企画立案に携わる新規採用職員を対象とし、政府全体として施策を考え、それに取り組むための見識を養うとともに、相互理解と一体感を体得させるもの
  - ・ 幹部職員又は管理職員を主たる対象とし、最新の内外の諸問題について共通の理解を深めさせ、相互の意思疎通を図るもの
- ③ 国家公務員の職場において共通に必要な業務の管理に係る能力・資質を向上させる研修
- ・ 管理職員を主たる対象とし、効果的に業務運営や組織統率を行っていくための知識・技能を学ばせ、相互研鑽<sup>きん</sup>を図るもの
  - ・ 人事・労務管理を主たる業務とする職員、職場で管理的立場にある職員その他の職員を対象とし、国家公務員の人事政策について理解を深めさせるとともに、人事評価、安全・健康管理、勤務時間管理等を的確に実施するための知識・技能を学ばせ、相互研鑽<sup>きん</sup>を図るもの

- 5 人事院に対する協力の要請  
内閣総理大臣及び関係庁の長が行う研修についての計画の樹立及び実施に関する総合的企画に関連して、人事院に対し、毎年度の人事院が実施した研修の状況についての情報提供の協力のほか、必要な協力を要請することとする。
- 6 その他  
この方針の運用に関し必要な事項は、内閣人事局長が定める。

## イ 関係各庁

関係各庁が実施する研修は、所管行政の推進を狙いとして、所属職員の育成の観点から又は全府省職員を対象に所掌事務について行う知識及び技能の付与の観点から実施することとする。

- ① 所属職員の育成の観点から行う研修
- ・ 所掌事務に係る職員の専門性の向上を図るもの
  - ・ 組織・職種の特性と職位・役割に応じた、業務遂行・業務運営に係る能力、対人関係能力、組織統率・人材育成に係る能力の向上を図るもの
  - ・ 幹部候補育成課程対象者の育成を図るもの
  - ・ 職員の多様性確保の観点から必要がある場合に特定の属性の職員の育成を図るもの
  - ・ 勤務実績が良くないと考えられる職員の個別事情を踏まえて能力・意欲の向上を図るもの
- ② 所掌事務について行う知識及び技能の付与の観点から行う研修
- ・ 政府全体に共通する組織の内部管理事務の向上を図るもの
  - ・ 政府全体に共通する政策立案・実施や政策評価の事務の向上を図るもの
  - ・ 国家公務員が共通して持つべき社会的な知識の付与を通じて意識啓発を図るもの
  - ・ 専門的知識・技能を他府省の職員に習得させるもの
  - ・ 政府全体で特殊分野の専門家を育成するもの

## 研修の計画についての情報提供及び研修実施状況の把握

内閣人事局は、毎年度、内閣人事局が実施しようとする研修の計画を定め、これについて関係各庁に情報提供するとともに、関係各庁が実施した研修の状況について取りまとめることとする。

## 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。

# 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（R3.3）

報告書抜粋p26

## 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」の魅力効果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、外部人材や広域的な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

#### 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

人材育成

### 【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、職員的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

適正配置・処遇

#### 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けられる、職員への配慮も必要

# 地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会（R4.3）

報告書抜粋p12

## ■ 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イ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

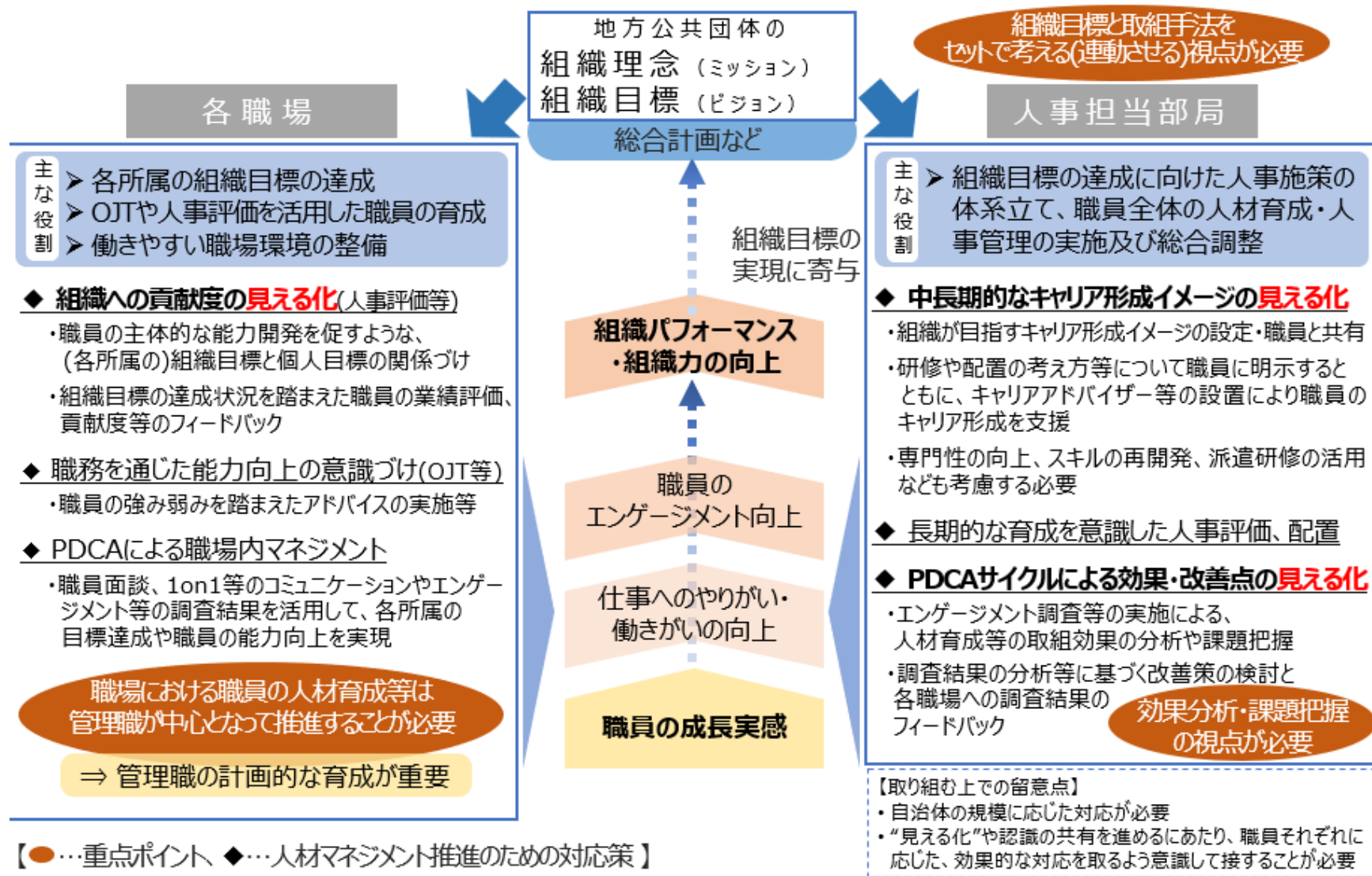


# 地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会（R4.3）

■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



【●…重点ポイント ◆…人材マネジメント推進のための対応策】

## 人材の確保・育成に関する取組（全体像）

- ICT職をはじめ、高度専門人材、ICT職以外のリスクリング人材がスクラムを組んで協働してDXを推進
- それぞれの人材が都庁内で最大限の力を発揮できるよう、効果的な人材確保・育成策を展開

### デジタルスキルマップ

— ICT職のデジタルスキルとそのレベルを可視化し都庁内のデジタル人材の「現在地」を把握 —

#### 人材確保

- ✓ DX推進のため、都庁内にデジタルスキルを有する人材を戦略的に確保
- ✓ 確保したデジタル人材の定着と流動性の両立を図り、多様なデジタル人材が活躍する都庁を実現

#### 人材育成

「東京デジタルアカデミー」

- ✓ デジタルテクノロジーの進展に対応した、ICT職の継続的なスキルアップ
- ✓ ICT職の現場感覚及び経営視点の醸成
- ✓ ICT職以外の職員のリスクリング等

## デジタルスキルマップの概要

### デジタルスキルマップ（DSM）の構成

#### スキル項目

さまざまな分野の業務を遂行する上で必要となるデジタル関連の能力を、22個のスキル項目として設定。さらに、スキル項目ごとに4段階のレベルを設定。

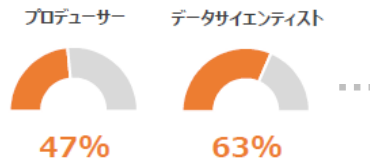
(イメージ)

<input checked="" type="checkbox"/>	ITストラテジー	Lv.1
<input type="checkbox"/>	UXデザイン	Lv.0
<input checked="" type="checkbox"/>	データエンジニアリング	Lv.3
<input checked="" type="checkbox"/>	サイバーセキュリティ	Lv.2
	:	

#### ジョブタイプ

ICT職に期待される役割に応じて、10種類のジョブタイプを設定。ジョブタイプごとに、備えるべきスキル項目及びレベルを定義し、達成度を可視化。

(イメージ)



#### スキル項目

- 自己チェックののち、上位職層の職員による1on1を実施。
- 全体とりまとめの後、本人にフィードバック（再度1on1を実施）

### デジタルスキルマップの活用イメージ

ICT職一人ひとりが持つデジタルスキルとそのレベルを詳細に可視化

都庁内で必要としているスキル

量の不足  
(スキル保有者の不足)

よりニーズに合致した人材を確保

質の不足  
(高スキル者の不足)

個々のスキルレベルに応じた育成

## 区市町村でも、デジタル化を進める人材・ノウハウの充実が課題

- ✓ 区市町村の各種システムや調達是个別の自治体ごとに行われており、デジタル人材やデジタル化のノウハウが圧倒的に不足する中、各自治体は対応に苦慮。人材不足を解消し、東京全体のDXが進められるようにしていくことが必要

### デジタル人材の充足感



● 充足 4自治体  
● 不足 54自治体

戸籍

住民税

就学

自治体で  
共通化・  
など



### 区市町村へのヒアリング等から見てきた課題

顕在課題

潜在課題

システム  
関連全般

- どのような取組をしていいのかわからない
- システム関連の手順等の情報整理やネットワーク等の環境整備ができていない

標準化・共通化  
行政手続オンライン化

- 日常業務と並行して進められず、技術が難しいのでベンダー頼みになっている
- 件数が少ない手続をオンライン化するメリットが見いだせない
- 高度デジタル専門人材、行政とデジタル技術・知識を兼ね備えた人材がいない

デジタル人材  
組織

- デジタル化推進のマインドが未浸透

デジタルツール/モノ

- 既存の電子申請サービスは使いにくい
- AIなど新技術導入はリスクが高く、新デジタルツールも費用対効果が分からない

- 圧倒的な人材不足から派生する、既存ベンダー依存・ロックイン
- 紙処理の必要性（デジタルデバインドへの配慮）を感じるが故に、手続のデジタル化に抵抗感
- 安全性やコストの不安から、AIなどの新技術の導入に対して躊躇

区市町村のDXを一体的に進められるデジタル人材確保等の方策が求められる

## 区市町村に向けた人材育成支援策

総論

各論

ICT推進のためのコア人材育成に向けた勉強会（全6回シリーズ）別紙参照

**研修会（新規）**

人事部主催「都職員向け研修」への自治体職員参加枠の確保

情報化担当者向け

主に情報化担当者向け

事業所管課向け

オンライン

ハイブリッド

（オンライン）

**区市町村DXの基礎を学ぶためのセミナー**

（自治体DX推進計画に関するテーマについて、  
有識者を招いてナレッジ共有）

例：「自治体DX」とは・武蔵大学 庄司教授

（オンライン）

**一部区市町村で先行的に利用されている  
デジタル・ツール・ガイド**

（行政手続デジタル化ツールやRPAなどのデジタル  
ツールに関する企業プレゼン型研修）

例：LoGoフォーム等の体験研修

（出前講座）

**個々の自治体の状況に応じたマインドセット研修**

（個々の自治体の地域性や進捗度を踏まえた、  
ワークショップ型のDXマインドセット研修）

例：「〇〇区（市町村）におけるDXとは」

（集合型）

**区市町村における行政課題対応・ハンズオン研修**

（区市町村が共通して抱える行政課題に対する  
デジタル活用ハンズオン研修）

例：「学童保育申請オンライン化対応について」

※勉強会及び研修会について、今年度は計48回、約2,400名の職員が参加

# デジタル人材のレベル区分及び目指す人材像

## 目指す人材像

- ◆ デジタルに親しみ、活用の道筋や効果を積極的に全道へ発信することで、デジタル活用の社会風土の醸成に寄与し、イノベーションの起爆剤となる職員

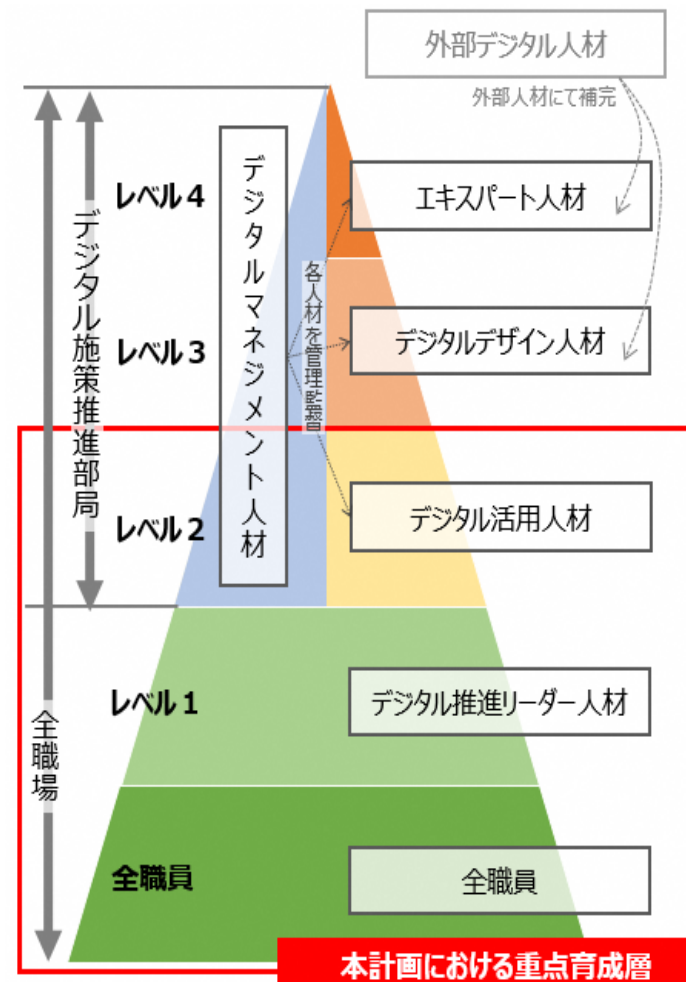
デジタルを積極的に活用しようする**マインド**

デジタルを活用するための基本的な**スキル**

**マインドやスキルをベースに育成！**

## デジタル人材のレベル区分

求められる人材像として、新たなにデジタル人材区分を設定。職場、階層により適切な配置に向け取組を進めます。



# デジタル人材区分と育成・確保の方向性

レベル	区分	目指す役割イメージ	育成・確保の方向性
レベル 1	デジタル推進 リーダー人材	各所属で選定し、各職場で率先してデジタルを活用・意識を醸成	<b>本計画の重点育成層</b>  全庁で研修・学習機会の提供等により育成
レベル 2	デジタル活用人材	デジタル技術の情報収集、民間企業とコミュニケーションを図りながらデジタル業務を推進	
レベル 3	デジタルデザイン 人材	地域の課題解決を図るデジタル化関連プロジェクトを立案・推進	育成のほか、適宜外部人材を補完 次世代社会戦略局が中心となり育成
レベル 4	エキスパート人材	全庁の司令塔としてICT・デジタル技術の導入・活用を支援	
レベル 2 ～ レベル 4	デジタル マネジメント人材	デジタルを活用した施策・業務効率化に向け、職員を管理・監督。プロジェクトの推進・進捗管理を行う	管理職がデジタル人材の管理・監督に必要なスキルの育成を図る

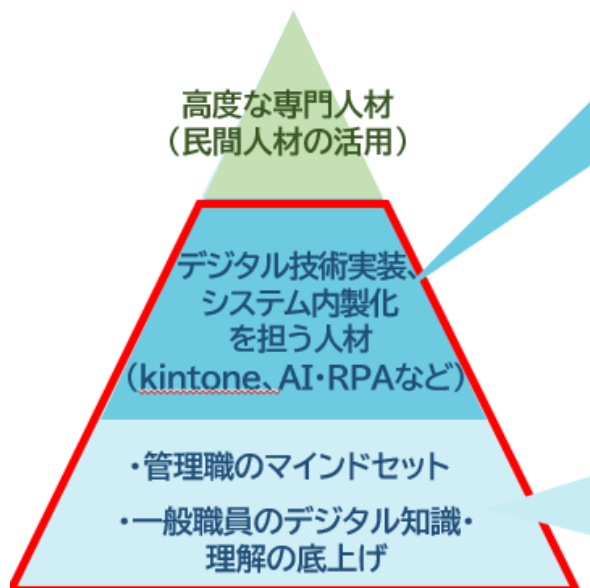


## 2. DX人材の確保・育成の考え方・取組（概要）

### 4. 実績

- 民間企業と連携したスキル別・階層別研修等の実施による体系的なDX人材育成
- デジタル区分の新設や国の制度を活用したDX人材確保

#### DX人材育成の考え方



#### ○民間企業との連携協定に基づくスキル別研修

- ☞ kintoneハンズオン研修（サイボウズ社）（R3～）  
ローコードツール「kintone」による業務のDX内製化推進
- ☞ BPR研修（ガバメイツ社）（R4～）  
業務の抜本見直しに向けた、業務量調査結果を活用した、業務見える化・分析・改善策立案等の実践

#### ○職員研修所と連携した階層別研修等の実施

- ☞ 階層別研修におけるDX講座（R3～）※R4～対象・内容拡充

新任部長	部長職の仕事とDX推進	20名
新任課長	DX推進・情報セキュリティ	100名
新任係長	DX推進・情報セキュリティ	120名
採用3年次	DX推進（DX推進・手続きオンライン化・デジタルツール・データ活用等）	200名
新規採用職員（前期・後期）	DX基礎・推進（DX推進計画・イントラ等の使い方・デジタルツール・データ基礎等）・情報セキュリティ	170名

- ☞ パソコンスキル基礎研修（Word・Excel等の基礎）希望者・新採職員対象（R4～）

#### ○民間の研修プログラムを活用した、知識の底上げ

- ☞ 日本リスクリングコンソーシアムへの参画（R4.8）  
Googleをはじめとした参画企業が提供するデジタルスキルトレーニングを活用した全職員への研修（200種類以上：無料）
- ☞ 一般社団法人日本ディープラーニング協会（JDLA）への参画（R4.3）  
地域課題や技術活用に必要なデータ・ネットワークの共有など、様々な最新情報や知見を取り入れ、職員の人材育成につなげる

#### DX人材確保

- デジタル区分の新設（R4.4採用～）  
民間企業等経験者を対象とした「デジタル区分」を新設（5名採用）
- 民間企業人材の活用（R4.5～）  
国の「地域活性化起業人」制度を活用し民間企業の人材を受け入れ（1名受入）

「産学官民連携によるDX人材育成プラットフォーム」との連携

企業

学生

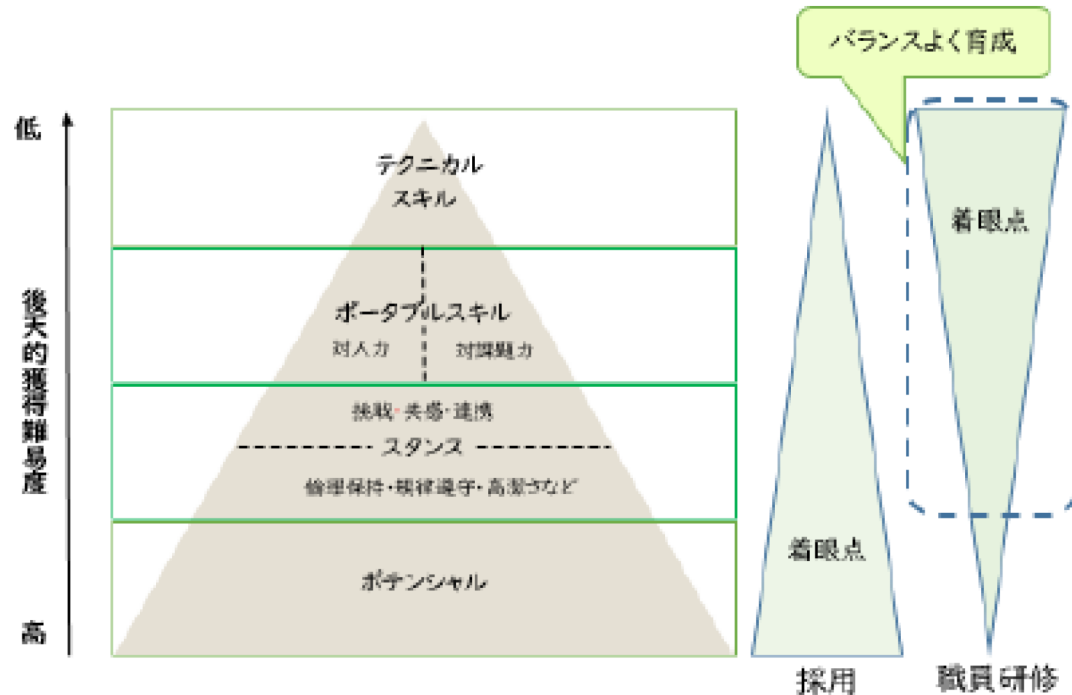
女性

高齢者

障害者



## 職員研修



採用はポテンシャルとスタンス重視で行うため、育成は、スタンス、ポータブルスキル、テクニカルスキルに着眼し、バランスよく育成していく

- 職員研修計画の策定
- OJT、Off-JT、自己啓発
- 役割、立場の変わる時機（入庁時、主任級・課長級昇任時）を狙った研修実施

## 京都府（研究会第1回発表）

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

## 背景・課題

- 高度化・多様化・複雑化する行政需要に対応できる人材の育成には、OJTに加え、職員の各階層に求められる能力を高めるための研修の充実が必要

- 従来の職員研修に加え、新たに、**管理職員のマネジメント能力**や**若手職員の政策形成能力の向上**のための研修や、**自己啓発意欲の向上**のための休日セミナーなどを実施
- **一般財団法人地域活性化センター**と、人材育成に関する**連携協定**を締結

## 職員研修の充実

### 管理職員のマネジメント能力向上のための研修



- マネジメント能力と創造的な職場づくりを学ぶ集合研修
- EBPM習得、部下のキャリア形成支援、生産性向上を学ぶe-ラーニング

### 若手職員の政策形成能力向上のための研修



- 職員自ら県政課題に関連するテーマを設定し、自主的に調査・分析、課題解決案作成を行う職員提案型研修



◀ 離島事務所の職員が町職員と一緒に分析を行う様子

### 自己啓発意欲の向上のための休日セミナー



- 学ぶ意欲向上の観点から、「ワークライフ・シナジー」をテーマに休日の夜に自由参加で開催するセミナー



### e-ラーニング



187講座

### 定年延長キャリアサポート研修



- 定年延長の心構え等を学ぶ

## 外部団体との連携

### 地域活性化センターとの人材育成に関する連携協定の締結



- 鹿児島県における自治体職員の人材育成の強化を図る観点から締結(R4.11月)
- 同センターの知見やネットワークを活用し、市町村とも連携しながら、県内自治体職員の人材育成の取組を推進

# 育成

Nurturing

☞ 市役所内部にとどまらない  
主体的な活動や経験を応援！

## ○ 地域貢献応援制度

副業で  
地域貢献！

職員が職務以外においてNPO法人等の活動に参加し、職務を通じて得た知識・経験等を活かして地域の課題解決に向け積極的に取り組んでいけるよう、報酬を得て地域貢献活動に従事できる基準を明確化。

## ○ 民間企業派遣・国内外大学院派遣

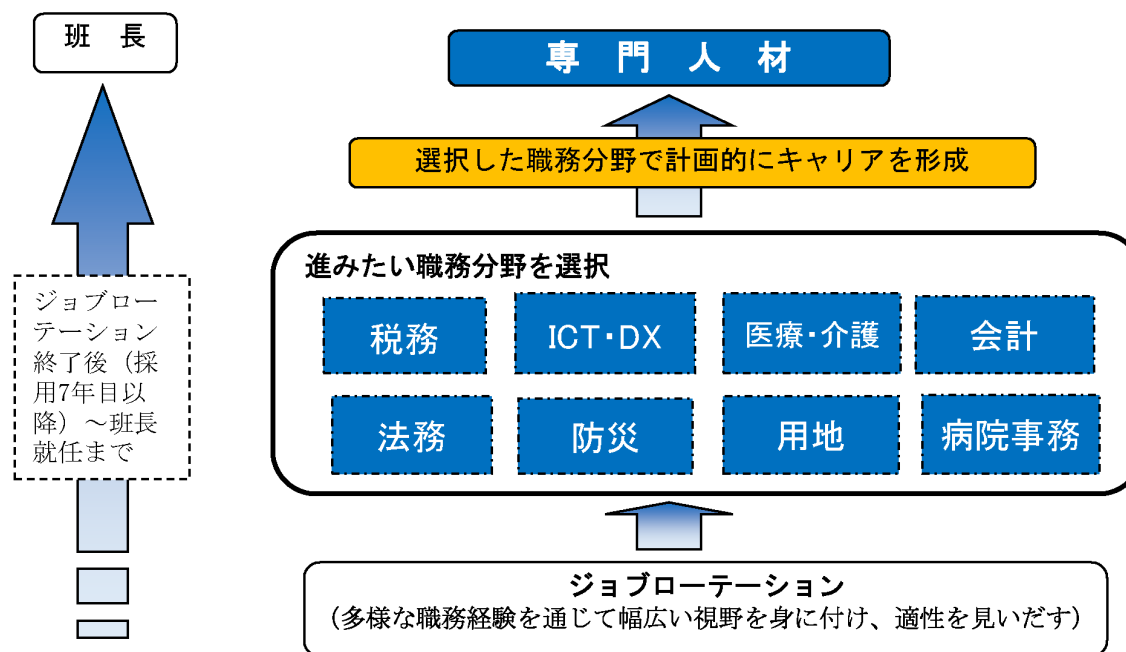
★市役所の枠にとらわれない柔軟な発想，スキルを学び，民間コスト意識，ノウハウや経験，人脈を市政に還元することを期待して，民間企業に職員を積極的に研修派遣（R4年度：11社12名）

★希望する職員が休業することなく，研修として、国内外の大学院で学ぶ機会を設けるなど，職員の主体的なキャリア形成を応援。



## 4 「極めたい分野挑戦制度」について

ジョブローテーション終了後において、職員が自ら進むべき職務分野を選択し、選択した分野に軸足を置いて職務を行うことにより、主体的・計画的にキャリアの積み上げを行い、当該分野の専門人材を効果的に育成する（2015(H27)年度～）



### 【◇ポイント】

#### ◆中長期的なキャリア選択が可能

- ・応募できる職員をジョブローテーション終了後から主査級以下の事務職の職員に限定
- ・主体性を重視したキャリア形成が行えるため、高いモチベーションを持って仕事に取り組むことが可能

## 【◇極めたい分野挑戦制度】

※2015～2022の累計

公募職務 分野名	税務 分野	法務 分野	ICT・DX 分野	防災 分野	医療・介護 分野	用地 分野	会計 分野	病院事務 分野	合計
募集人数	80人	8人	8人	8人	24人	40人	9人	13人	190人
応募人数	9人	5人	10人	3人	1人	5人	1人	0人	34人
合格者数	2人	2人	4人	2人	0人	4人	0人	0人	14人

- ・昨年度までで14名の職員が合格  
【過去の合格者の好事例】

所属・職名	配属先・異動歴
建設事務所 主査 (用地グループ班長) 《2016年度合格者》	2017 建設事務所 用地課 主任 2019 収用委員会事務局 主任 2020 収用委員会事務局 主査 2022 用地課 主査 2023 建設事務所 主査(班長)

- ・2015年度の制度創設から8年が経過し、毎年少しずつ応募があるが、合格者が少ない

## 1 一般事務職

主な職位	役割	異動・配属の考え方	研修制度	特に意識すべきスキル				
<b>管理職</b>	<p><b>部長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>所管組織のビジョンを明確に示すとともに、リーダーシップを発揮して組織を先導する</li> <li>すべての職員がいいきと最大限の能力を発揮できる職場環境・組織風土を醸成する</li> </ul> <p><b>次長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織ビジョンの実現に向け、部長を補佐するとともに、指導力を発揮して部下のマネジメントを行う等、必要な調整を積極的に行う</li> </ul> <p><b>課長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>施策推進の責任者として所属目標、その実現に向けた計画を示し、リーダーシップを発揮して部下職員を先導する</li> <li>適切な業務配分とフィードバックにより、部下職員の育成と所属全体のパフォーマンスの向上を図る</li> </ul> <p><b>副課長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>所属目標の達成に向け、課長を補佐するとともに、指導力を発揮して部下のマネジメントを行う等、必要な調整を積極的に行う</li> </ul>	<p>異動・配属の考え方</p> <p>能力・適性を踏まえて幅広い分野で活躍</p> <p>キャリアアチャレンジプログラム</p> <p>マルチワークプログラム</p> <p>キャリアアチャレンジも可能</p> <p>特定分野のスペシャリストとして活躍</p> <p>スペシャリスト育成プログラム</p> <p>税務</p> <p>用地・管理</p> <p>福祉</p> <p>デジタル</p> <p>キャリアビジョンシート作成</p> <p>キャリアビジョンシート作成</p> <p>ジョブローテーション</p> <p>職員が自らのキャリアデザインを考え、意欲的にスキルアップを図ることを目的に、現所属に在籍したまま他所属での業務に携わる庁内インターン制度</p> <p>職員がこれまでの経験等を踏まえて描いたキャリアビジョンを所属等に申告</p> <p>入庁後概ね11年間で、本庁と地方機関を2箇所ずつ経験（行政A採用の場合）</p> <p>ジョブローテーションを終了した職員が、自ら選択した特定分野に軸足を置いて職務を行う制度</p>	<p>研修制度</p> <p>自治研修所</p> <table border="1"> <tr> <th>階層別研修</th> <th>特別研修</th> </tr> <tr> <td>各職位に必要な職務遂行能力の習得</td> <td>特定の業務に必要な専門的・実践的知識の習得</td> </tr> </table> <p>課長級研修</p> <p>副課長級研修</p> <p>監督職研修</p> <p>主査研修</p> <p>中堅職員研修</p> <p>若手職員研修</p> <p>新任職員研修</p> <p>管理職特別研修</p> <p>管理職のリスカニング</p> <p>※希望制 受講時期は任意</p> <p>民法研修</p> <p>行政法研修</p> <p>公会計と簿記</p> <p>クレーム対応</p> <p>リスクマネジメント</p> <p>...</p> <p>部局が実施する研修</p> <p>公文書管理</p> <p>経理事務</p> <p>ICT活用</p> <p>...</p>	階層別研修	特別研修	各職位に必要な職務遂行能力の習得	特定の業務に必要な専門的・実践的知識の習得	<p>特に意識すべきスキル</p> <p>組織統率力</p> <p>洞察力、判断力</p> <p>社会経済情勢に関する広い知識</p> <p>組織統率力</p> <p>洞察力、判断力</p> <p>人材育成</p> <p>リーダーシップ</p> <p>人材育成</p> <p>課題解決力</p> <p>リーダーシップ</p> <p>後輩指導</p> <p>政策形成力</p> <p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p> <p>チームワーク</p> <p>正確性、迅速性</p> <p>基礎的業務処理</p> <p>所属の業務遂行に必要な専門知識（法令、制度等）</p>
階層別研修	特別研修							
各職位に必要な職務遂行能力の習得	特定の業務に必要な専門的・実践的知識の習得							
<b>監督職</b>	<p><b>班長主幹</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>担当業務の実務責任者として、目標達成に向けた具体的な計画を立案し、進捗管理を行う</li> <li>チームメンバーとの対話を重ねながら信頼関係を築き、適切な業務マネジメントにより部下の能力向上を図る</li> </ul>	<p>職員のキャリアの可能性を広げるため、また職員が主体的に描いたキャリアビジョンを実現させるための庁内公募制度</p>						
<b>一般職</b>	<p><b>主査</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高度かつ専門的な知識を活用して、チームの中核として自律的に担当業務を遂行する。</li> <li>チームの業務全体を俯瞰し、班長・主幹を補佐するとともに、後輩職員の育成に積極的に携わり、円滑な組織運営に貢献する</li> </ul> <p><b>主任</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>担当業務に必要な専門知識をもって、関係者と円滑な調整を図りながら自律的に業務を遂行する</li> </ul> <p><b>職員</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織の一員として、協調性と積極性をもって着実に担当業務を遂行する</li> </ul>	<p>職員が自らのキャリアデザインを考え、意欲的にスキルアップを図ることを目的に、現所属に在籍したまま他所属での業務に携わる庁内インターン制度</p>						

## 1 一般事務職（デジタル分野）

職階	主な職位	役割	異動・配属の考え方	研修制度	特に意識すべきスキル																										
					専門スキル※	基礎スキル																									
管理職	課長 システム企画官	<ul style="list-style-type: none"> <li>施策推進の責任者として所属目標、その実現に向けた計画を示し、リーダーシップを発揮して部下職員を先導する</li> <li>適切な業務配分とフィードバックにより、部下職員の育成と所属全体のパフォーマンスの向上を図る</li> </ul>	<p>【デジタル部門】 情報政策課 デジタル改革課</p> <p>全庁的なプロジェクトの企画調整・管理を担当し、マネジメントスキルを向上</p> <p>【各部署】</p> <p>部署のデジタル施策の企画調整・プロジェクト管理、その他施策の企画・管理等を経験し、総合的なマネジメントスキルを向上</p> <p>各部署での幅広い経験を通してスキルアップ</p>	<p>【注釈】 J-LIS：地方公共団体情報システム機構 APPLIC：（一財）全国地域情報化推進協会 IPA：（独）情報処理推進機構</p>	<p>【マネジメント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネス変革（ビジネス戦略策定・実行、変革マネジメント、プロジェクトマネジメント）</li> <li>データ活用（データ・AI戦略的活用）</li> <li>セキュリティ（セキュリティマネジメント）</li> </ul> <p>等</p>	<p>組織統率力</p> <p>洞察力、判断力</p> <p>人材育成</p>																									
	副課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>所属目標の達成に向け、課長を補佐するとともに、指導力を発揮して部下のマネジメントを行う等、必要な調整を積極的に行う</li> </ul>		<p>デジタルスキル研修（主にマネジメント関連、J-LIS・民間教育機関活用等）</p>			<p>【作れる】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネス変革（ビジネスモデル設計、デザイン設計）</li> <li>データ活用（データ・AI活用業務設計・実装）</li> <li>テクノロジー（ソフトウェア設計手法、クラウドインフラ活用、サービス活用）</li> <li>セキュリティ（インシデント対応/セキュリティ運用）</li> </ul> <p>等</p>	<p>リーダーシップ</p> <p>人材育成</p> <p>課題解決力</p>																							
監督職	班長 主幹	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当業務の実務責任者として、目標達成に向けた具体的な計画を立案し、進捗管理を行う</li> <li>チームメンバーとの対話を重ねながら信頼関係を築き、適切な業務マネジメントにより部下の能力向上を図る</li> </ul>	<p>各種プロジェクトを通じ、デジタルスキルを習得</p>	<p>CIO研修（APPLIC）</p>	<p>デジタルスキル研修（J-LIS・民間教育機関活用、オンライン研修等）</p>	<p>リーダーシップ</p> <p>人材育成</p> <p>課題解決力</p>																									
	主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度かつ専門的な知識を活用して、チームの中核として自律的に担当業務を遂行する。</li> <li>チームの業務全体を俯瞰し、班長・主幹を補佐するとともに、後輩職員の育成に積極的に携わり、円滑な組織運営に貢献する</li> </ul>		<p>ICT人材育成特別研修（自治大）</p> <p>各大学社会人向け教育コース</p>			<p>大学院・民間等への派遣研修</p>	<p>リーダーシップ</p> <p>後輩指導</p> <p>政策形成力</p>																							
一般職	主任	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当業務に必要な専門知識をもって、関係者と円滑な調整を図りながら自律的に業務を遂行する</li> </ul>	<p>スキルマップ※</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>人材類型 スキル\</th> <th>ビジネス アーキテ</th> <th>デザイナー</th> <th>ソフトウェア エンジニア</th> <th>サイバー セキュリティ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ビジネス変革</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>○</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>データ活用</td> <td>○</td> <td>△</td> <td>○</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>テクノロジー</td> <td>△</td> <td>△</td> <td>◎</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>セキュリティ</td> <td>○</td> <td>△</td> <td>○</td> <td>◎</td> </tr> </tbody> </table>	人材類型 スキル\	ビジネス アーキテ	デザイナー			ソフトウェア エンジニア	サイバー セキュリティ	ビジネス変革	◎	◎	○	○	データ活用	○	△	○	○	テクノロジー	△	△	◎	○	セキュリティ	○	△	○	◎	<p>デジタルスキル研修（集合・オンライン研修）</p>
	人材類型 スキル\	ビジネス アーキテ		デザイナー	ソフトウェア エンジニア	サイバー セキュリティ																									
ビジネス変革	◎	◎	○	○																											
データ活用	○	△	○	○																											
テクノロジー	△	△	◎	○																											
セキュリティ	○	△	○	◎																											
職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の一員として、協調性と積極性をもって着実に担当業務を遂行する</li> </ul>																														

自治研修所研修等（事務職の研修欄参照）

### スペシャリスト育成プログラム

人材類型 スキル\	ビジネス アーキテ	デザイナー	ソフトウェア エンジニア	サイバー セキュリティ
ビジネス変革	◎	◎	○	○
データ活用	○	△	○	○
テクノロジー	△	△	◎	○
セキュリティ	○	△	○	◎

※デジタルスキル標準（経産省・IPA）に準拠（表中の記号 ◎：高い実践力と専門性、○：一定の実践力と専門性、△：知識として一定の理解／その他に共通的スキル（ヒューマンスキル等）は必須）

■ビジネスアーキテクト：DXの取組において、ビジネスや業務の変革を通じて実現したいこと（＝目的）を設定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現する人材

■デザイナー：ビジネスの視点・顧客・ユーザーの視点などを総合的にとらえ、製品・サービスの方針や開発のプロセスを策定し、それらに沿った製品・サービスのありかたのデザインを担う人材

■ソフトウェアエンジニア：DXの推進において、デジタル技術を活用した製品・サービスを提供するためのシステムやソフトウェアの設計・実装・運用を担う人材

■サイバーセキュリティー：業務プロセスを支えるデジタル環境におけるサイバーセキュリティーリスクの影響を抑制する対策を担う人材



## 2 総合土木職（土木分野）

	主な職位		役割	異動・配属の考え方	研修制度	特に意識すべきスキル			
	本庁	事務所				専門スキル	基礎スキル		
管理職	部長		<ul style="list-style-type: none"> <li>所管組織のビジョンを明確に示すとともに、リーダーシップを発揮して組織を先導する</li> <li>すべての職員がいきいきと最大限の能力を発揮できる職場環境・組織風土を醸成する</li> </ul>	<p><b>異動・配属例</b></p> <pre> graph TD     A[土木部長] --&gt; B[次長・土木事務所長]     B --&gt; C[本庁各課長]     C --&gt; D[土木事務所長]     D --&gt; E[本庁各課副課長]     E --&gt; F[町派遣(技監)]     F --&gt; G[事務所各課長]     G --&gt; H[本庁各課]     H --&gt; I[公社派遣]     I --&gt; J[事務所(道路・河川等)]     J --&gt; K[本庁各課]     K --&gt; L[事務所(道路・河川等)]     L --&gt; M[事務所(事業所)]                     </pre>	<p>自治研修所研修等（事務職の研修欄参照）</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>組織統率力</li> <li>洞察力、判断力</li> <li>社会経済情勢に関する広い知識</li> </ul>		
	次長	所長	<p>[次長]組織ビジョンの実現に向け、部長を補佐するとともに、指導力を発揮して部下のマネジメントを行う等、必要な調整を積極的に行う</p> <p>[課長・所長]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>施策推進の責任者として所属目標、その実現に向けた計画を示し、リーダーシップを発揮して部下職員を先導する</li> <li>適切な業務配分とフィードバックにより、部下職員の育成と所属全体のパフォーマンスの向上を図る</li> </ul>			<p>複数の専門分野を経験し、幅広い分野で活躍</p> <p>特定分野に軸足を置いてスペシャリストとして活躍</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>組織統率力</li> <li>洞察力、判断力</li> <li>人材育成</li> </ul>	
	課長		<ul style="list-style-type: none"> <li>所属目標の達成に向け、課長を補佐するとともに、指導力を発揮して部下のマネジメントを行う等、必要な調整を積極的に行う</li> </ul>			<p>主な業務分野</p> <p>道路 河川 砂防 下水 港湾</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーシップ</li> <li>人材育成</li> <li>課題解決力</li> </ul>
	副課長	副所長	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当業務の実務責任者として、目標達成に向けた具体的な計画を立案し、進捗管理を行う</li> <li>チームメンバーとの対話を重ねながら信頼関係を築き、適切な業務マネジメントにより部下の能力向上を図る</li> </ul>			<p>経験・実績・能力・適性を踏まえて適材適所で活躍</p>		<p>主幹・課長研修</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーシップ</li> <li>人材育成</li> <li>課題解決力</li> </ul>
監督職	班長 主幹	課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度かつ専門的な知識を活用して、チームの中核として自律的に担当業務を遂行する。</li> <li>チームの業務全体を俯瞰し、班長・主幹を補佐するとともに、後輩職員の育成に積極的に携わり、円滑な組織運営に貢献する</li> </ul>	<p>様々な部署を経験しながら実務能力を向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>最初の配属先が本庁 → 2年で異動 地方機関 → 3年で異動</li> <li>以後2～4年程度の異動サイクル</li> </ul>	<p>国土交通大学研修</p> <p>各種専門研修（道路計画演習等）</p>	<p>主査研修</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーシップ</li> <li>後輩指導</li> <li>政策形成力</li> </ul>		
	主査	課長補佐 主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当業務に必要な専門知識をもって、関係者と円滑な調整を図りながら自律的に業務を遂行する</li> </ul>	<p>様々な部署を経験しながら実務能力を向上</p>		<p>主任研修</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調整力</li> <li>交渉力</li> <li>業務改善</li> </ul>		
一般職	主任		<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の一員として、協調性と積極性をもって着実に担当業務を遂行する</li> </ul>	<p>本庁 ↔ 土木事務所</p>		<p>中級研修</p> <p>フォローアップ研修</p> <p>工事管理研修</p> <p>新規採用職員研修</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームワーク</li> <li>正確性、迅速性</li> <li>基礎的業務処理</li> </ul>		
	職員					<p>中堅職員養成</p> <p>技術力養成</p> <p>基礎知識養成</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>危機管理</li> <li>維持管理</li> <li>計画・設計・施行管理</li> <li>関連制度・技術基準</li> <li>関連法令の知識</li> </ul>		

## 2 保健師

	主な職位		役割	異動・配属の考え方	研修制度	特に意識すべきスキル		
	本庁	保健所				専門スキル	全職員共通	
管理職	課長	健康参事	<p>[課長]職種全体の統括を行うとともに、施策の重要性や優先度を見極め、関係部局等との調整を行う。</p> <p>[健康参事]保健所における健康危機事案対応及び技術職の統括を行い、円滑な保健所運営を行うため、本庁所管課等と調整を行う。</p>	<p><b>統括保健師</b></p> <p>本庁の副課長及び保健所における職位が最上位の保健師。保健活動における組織横断的な総合調整や人材育成、技術面での指導及び調整を行うなど統括的な役割を担う。</p>	<p><b>異動・配属例</b></p> <p>16年目以降 → 様々な部署を経験して視野を広げ、実務能力を向上</p> <p>13～15年目 → 障害福祉課</p> <p>10～12年目 → 精神保健福祉センター</p> <p>7～9年目 → 保健所 地域保健課（難病・精神）</p> <p>4～6年目 → 本庁：健康増進課</p> <p>3年目 → 地域保健課 保健所 所内異動</p> <p>1年目 → 地域保健課 健康管理課</p>	<p>統括保健師研修</p> <p>公衆衛生看護研修</p>	<p>組織横断的な連携・複雑・緊急性の高い健康課題への対応</p> <p>政策ビジョンの推進</p> <p>政策実現に向けた組織内外への働きかけ</p>	<p>組織統率力</p> <p>洞察力、判断力</p> <p>人材育成</p>
	副課長	副所長	<p>[副課長]統括保健師として、全県保健師の保健活動における組織横断的な総合調整や人材育成、技術面での指導及び調整を行うなど統括的な役割を担う。</p> <p>[副所長]保健所における業務を円滑に推進するため、本庁所管課および、圏域市町と調整を行う。</p>					
監督職	班長主幹	課長	<p>[班長・主管、課長]保健活動における部下へ技術的・専門的側面から助言、指導を行い円滑な事業の推進及び組織運営を行う。また、関係機関、管内市町等とも連携し組織を超えた調整を行う。</p> <p>[専門員]課長を補佐し、課内の困難事案などに対して専門的技術支援を行うなど、後輩の育成にも積極的に関わる。特に地域保健専門員は、保健師活動の推進及び現任教育の実質上のリーダーとしての業務を行う。</p>	<p>本庁</p> <p>保健所</p> <p>地方機関</p>	<p><b>主な配属先</b></p> <p>本庁 健康増進課 高齢政策課 障害福祉課</p> <p>保健所 健康管理課 地域保健課</p> <p>地方機関 精神保健福祉センター こども家庭センター</p>	<p>地域ケア総合調整研修</p>	<p>自治研修所研修等（事務職の研修欄参照）</p>	<p>リーダーシップ</p> <p>人材育成</p> <p>課題解決力</p>
	主査	課長補佐	<p>中堅期の保健師として班及び課の業務内容を理解し、主担当として事業に関わる。後輩職員の育成にも積極的に関わり、班及び課の中心となる。</p>					
一般職	主任	課長補佐	<p>中堅期の保健師として班及び課の業務内容を理解し、主担当として事業に関わる。後輩職員の育成にも積極的に関わり、班及び課の中心となる。</p>	<p>本庁</p> <p>保健所</p>	<p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p>	<p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p>	<p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p>	
	職員	主査	<p>プリセプターとして新任期の職員の指導を行う。班及び課の保健事業と施策との関係性を理解し地域支援活動にかかる担当業務に責任を持って取り組む。</p>					<p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p>
		<p>行政組織人及び保健師専門職としての自覚を持つ。担当業務を的確に把握・理解し、個別事例に対して責任を持つ。</p>	<p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p>	<p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p>	<p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p>	<p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p>	<p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p>	

## リスキリング

### 概要

- デジタル化をはじめ、新たな行政課題に的確に対応していくためには、課題解決に必要な知識や技能を習得させる職員のリスキリングに取り組み、組織力を向上させていくことが必要です。
- ①職員のスキルと組織が求めるスキルのギャップの把握、②学習プログラムの整備、③学習への支援、④身につけたスキルの実践に一貫性を持って取り組むことで、職員のリスキリングを効果的に進めることができます。職員にとっては、能力開発の機会が確保されるとともに、リスキリング後の活躍イメージを具体的に描くことができ、仕事への挑戦意欲につながります。

### 取組手順と留意点

[◎は留意点]

#### 1 職員のスキルと組織が求めるスキルのギャップの把握

- リスキリングは、制度の変化や組織課題の変化にともなって新しく生まれる業務や、デジタル化など業務の進め方が大幅に変わる業務等について、必要とされる知識・能力を職員に獲得してもらうものです。
- そのためには、まず、職員にとって新しく必要とされる知識・能力とは何かを明確にする必要があります。あわせて、新しく必要とされる知識・能力と、現在、職員がもっているスキルのギャップを把握する必要があります。
- 新しく必要とされる知識・能力は、組織目標や総合計画等の中長期的な計画、制度改正等を踏まえ、明確にしていきましょう。
- 職員が現在持っている知識・能力については、職員の経歴やこれまでの異動歴、保有する資格等の人事情報や職員本人への聞き取り等により、把握することが考えられます。
- ◎ 新しく生まれる業務やデジタル化の業務にかかわる現場の職員だけがスキルを獲得するという考え方ではなく、管理職や幅広い所属の職員も今後必要とされる知識・能力を身につけることを意識しましょう。そうすることで、変化する課題により対応しやすい組織になるでしょう。

#### 2 学習プログラムの整備

- リスキリングで獲得してもらう知識・能力は、庁内に今はないか、もしくは庁内に知識・能力をもっている職員が極めて少ない可能性が高いため、先輩職員の業務の進め方を見ながら学ぶというOJTで学習することが難しいと考えられます。したがって、座学か実践的なものかに関わらず、あらためて学習プログラムを準備し提供する必要が生じます。
- ◎ 例えばデジタルスキルは民間企業・地方公共団体共通の課題であり、多くの企業が学習ツールや実践講座を提供しています。地域の広域共同研修機関や自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミー等の全国的な研修機関でも研修講座を提供しています。こういった様々な外部機関やコンテンツを有効に活用する視点が重要です。

#### 3 学習への支援

- リスキリングプログラムを実施するにあたっては、研修等の開始前に、職員に目的やスケジュールを十分に説明し、職員の協力を得る必要があります。また、プログラムの効果を最大化するために、研修内容に沿った資料の準備や、研修中のフィードバックなどを行う必要があります。
- ◎ 職員が学習プログラムに沿って学びを効果的に行えるよう、職員一人ひとりの進捗、学習時間、理解度や習熟度等を確認し、途中で離脱することなく、またモチベーションを保持して学習を進められるようなサポートを行うことが重要です。昨今では、eラーニング等の様々な学習支援ツールに学習管理システムが組み込まれており、これらの機能を活用し、職員を支援していくことも有効です。

- ◎ リスキリングを推進するためには、リスキリングプログラムを周知する際などに、職員自らがリスキリングやキャリアアップに関心を持つように促すことが重要です。リスキリングにより職員自身のキャリアアップにつながることや目的・効果について、トップマネジメント層が積極的にPRすることで、職員のリスキリングに対するモチベーションアップにつながるでしょう。

#### 4 身につけたスキルを実践させる

- リスキリングで新たな知識・能力を獲得してもらう目的は、職員が新たな行政課題や業務の進め方に対応し、組織力を高めていくことです。獲得したスキルを実践する場を積極的に職員に提供することで、職員のモチベーションを維持、向上させ、成長を促しましょう。

## 計画的な管理職能力の養成

### 概要

- 人材マネジメントを進める上では、管理職の果たす役割が非常に重要です。しかしながら、管理職は一人のプレーヤーとしての業務と管理職としてのマネジメント業務の両方を担うプレイングマネージャーである場合もあり、業務や役割が多岐にわたることから、管理職自身が人材マネジメント上の役割を理解していない場合や、役割を理解していても十分に果たせていない場合もあります。
- 管理職一人ひとりに主体的に人材マネジメントの取組を実践してもらうためには、管理職の果たすべき役割の重要性について十分に説明し、管理職に求められる能力や具体的な行動を明確に示すことが重要です。
- さらに、管理職がその役割を果たす上で必要となるマネジメント能力を着実に習得するよう計画的に研修を行うなど、効果的、実践的な育成に努めることが重要です。

### 取組手順と留意点

【◎は留意点】

#### 1 管理職に必要な能力の明示

- 管理職の能力向上を図るためには、管理職が自らに求められる能力を理解することが重要です。そのためには、職員が取るべき行動が明確になるよう、標準職務遂行能力の内容を具体的にわかりやすく定めることが重要です。
- ◎ 標準職務遂行能力をわかりやすく定めて明示することにより、今後、管理職を目指す職員にとっても、身につけるべき能力が把握しやすくなることから、職員の自発的な能力開発の促進につながることも期待できます。

#### 2 計画的な研修の実施

- 管理職に求められる能力は多岐にわたるため、計画的に能力を養成していくことが重要です。
- 新たに管理職となった職員に対しては、職責の重要性やマネジメント能力の必要性を認識させるため、管理職として必要不可欠な基礎知識を網羅的に学ぶ研修を実施しましょう。また、管理職の経験を一定程度有する職員に対しては、経験や能力に応じて、さらなるマネジメント能力の向上を目的とした研修を実施しましょう。
- 管理職になる前の職員を対象に、昇任試験や昇任のための研修機会を設定するなど、昇任意欲と能力のある職員に対して、早期に管理職能力を身につけさせ、幹部候補として育成していくことも考えられます。その際には、選考過程を明確にすることにより、職員に納得性を持たせることが必要でしょう。

#### 【管理職能力養成のための研修課目の例】

※全国的な研修機関（自治大学校、市町村アカデミー）の講義内容を参考に記載。

- ◎基礎知識を網羅的に学ぶ研修  
メンタルヘルス、ハラスメント対策、コンプライアンス、働き方改革、危機管理、情報セキュリティ、情報公開、個人情報保護、議会対応 等
- ◎マネジメント能力の向上を目的とした研修  
管理職に求められる資質・能力、リーダーの役割、組織目標的確な設定、人事評価の人材育成への活用、良好な職場環境づくり 等

#### 3 全国的な研修機関の活用

- 管理職能力養成のための研修を独自で実施することが難しい場合には、地域の広域共同研修機関や、自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミー等の全国的な研修機関を活用しながら、効果的な管理職能力の養成を行っていくことが重要です。

#### 4 人事評価制度の活用

- 管理職を養成する上で、人事評価制度を有効に活用することも重要です。地方公共団体においても、人材育成・マネジメント強化につながるよう、国家公務員の取組を参考にしながら、人事評価の有効な活用について検討しましょう。

#### ～国家公務員の人事評価項目及び行動・着眼点～

- 国家公務員においては、管理職の目標設定に際し、業務運営や組織統率・人材育成に関して重点的に取り組むべきと考える事項で、具体的に成果が評価できる目標（マネジメント目標）を1つ以上設定することとされています。
- また、評価に際しても、業務運営及び組織統率・人材育成又はそれに類する評価項目を重要マネジメント項目とし、能力評価の全体評価は重要マネジメント項目の個別評価を上回らないこととされています。



### 計画的な研修で管理職能力を養成 ～部下職員のやりがいを引き出し組織力を強化～

大阪府茨木市 職員数：1,780人

茨木市では、部下職員の「やりがいの創出」や「エンゲージメントの向上」を通して、組織力を強化させるため、中堅層にはリーダーシップを身につける研修、管理職層にはコーチングやマネジメント能力を高める研修等、職層に応じて計画的に管理職に求められる能力の養成に取り組んでいます。

#### 取組の経緯

- 各職場において管理職層が、今まで以上に職員一人ひとりの個性を尊重し、やりがいや能力を最大限に引き出す組織運営が実現できるよう、中堅層となる主査の段階でリーダーシップ能力を、係長以上の管理職層にはマネジメント能力を身につけられるよう研修に力を入れています。
- また、行政課題が複雑・多様化する中で、課題解決のために自律的に考える人材を育成していく必要があると考え、令和3年度から、管理職層を対象に、部下職員の能力を最大限に引き出せるよう、コーチング実践研修を導入しました。

#### 取組内容とポイント

#### 管理職能力を養成するための計画的な研修の実施

- ▶ 管理職層の人材を育成するために、中堅層を対象としたキャリアデザイン研修から、新任主査研修、新任係長級研修、新任課長級研修等、職層に応じ、計画的に管理職に必要な能力を養成するための研修を実施しています。

##### ① キャリアデザイン研修

- ・ 茨木市では、職員は主査、係長、課長代理、課長と昇任していきます。主査への昇任は試験により選考していますが、受験前の段階において、職員に対してキャリアデザイン研修を実施し、これまでの自身のキャリアを振り返ってもらうとともに、今後の昇任を含めたキャリア形成を考えてもらうことで、自律性を高め、昇任意欲を喚起し、将来の管理職層を担う人材の育成を図っています。

##### ② 新任主査研修（リーダーシップ等）

- ・ 主査に求められる能力を「リーダーシップ」、「先輩の指導育成力」、「地域共創力」、「政策立案能力」と定め、新たに主査となった職員に対し、2日間の研修を実施しています。
- ・ 具体的には、「リーダーシップ研修」、「地域共創力研修」、「政策法務・条例立案研修」といったカリキュラムの下、今後期待されるチームリーダーとしての役割、さらにその先にある組織のマネージャーとしての振る舞いについて学ぶことで、視座を高め、管理職能力の基礎を築きます。

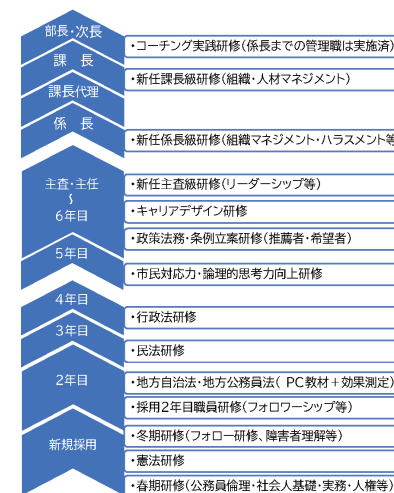
##### ③ 新任係長級研修（組織マネジメント・ハラスメント等）

- ・ 係長に求められる能力を「係のマネジメント力」、「部下の指導育成力」、「施策推進能力」と定め、新任係長級に対し、2日間の研修を実施しています。
- ・ 具体的には、行財政改革やDXの推進、人事評価制度やハラスメント問題理解、議会対応や予算管理等、係長に必要な知識を修得します。
- ・ さらに、「マネジメント研修」により、リーダーシップに加えてマネジメントの観点について学ぶことで、係の長としての役割や影響力について理解を深め、部下の人材マネジメントに取り組み、事業推進の核となる管理職としての能力を養成します。

##### ④ 新任課長級研修（組織・人材マネジメント等）

- ・ 課長に求められる能力を「施策責任者としての統率力」、「所属職員の指導育成力」、「所属環境の整備」と定め、新任課長級に対し、2日間の研修を実施しています。
- ・ 組織全体のミッションやビジョンを職員一人ひとりに浸透させ、組織パフォーマンスの最大化と職員のエンゲージメント向上を達成するとともに、働きやすい職場環境づくりに努めるなど、管理監督者に求められる高度なマネジメント能力の養成に力点を置いています。また、所属の長に求められるリスクマネジメントや議会対応についても、このタイミングで研修を実施しています。

#### 茨木市の職員研修体系（階層別研修）



#### 部下職員の能力が引き出せるよう コーチング実践研修を導入

- ▶ 複雑・多様化する行政課題を解決するためには、職員の自律性を高め、心理的安全性の高い組織づくりに取り組むとともに、部下職員の能力を最大限に引き出すために人材マネジメント能力の向上が必要不可欠と考え、すべての管理職を対象として、令和3年度からコーチング実践研修を開始しました。
- ▶ 具体的には、信頼関係やエンゲージメントを高めるための「承認のスキル」、相互理解を深める「傾聴のスキル」、気づきを促し自発的行動を引き出す「質問のスキル」について、実践演習を中心とした研修プログラムとしています。

#### 工夫のポイント!

#### “研修効果を高めるために 「OJT実践マニュアル」でサポート”

- ・ 研修で学んだコーチングや人材マネジメントが円滑に実践できるよう、OJTの進め方やポイント、実践する際のチェックリストや振り返り方法を示した「茨木市OJT実践マニュアル」を作成し、職場内での人材育成に重要な役割を担う上司のサポートを行っています。
- ・ 新人のOJT時において、課長・係長・OJT担当者ごとの役割が明確となることや、担当者間で育成のビジョンを共有することで、職場全体で新人育成に取り組むという意識の醸成にも寄与しています。

#### 取組の効果

- 段階的・計画的な研修を通じて、組織全体として管理職層のマネジメント能力向上につながっていると実感しています。
- 令和3年度から新しく取り組んだコーチング研修についても、実施後のアンケート調査では、上司と部下との間で定期的な面談等のコミュニケーション機会が増えたことにより、上司側からは、「部下とのコミュニケーションがスムーズになった」、「部下からの提案が増えた」、「部下の強みや興味をもっていることを知ることができた」といった回答があり、部下側からは、「対話を繰り返すことで思考の整理ができた」、「不安な気持ちや和らいだ」、「自信をもって業務に取り組めるようになった」といった声が挙がるなど、職員の自律性の向上や職場の心理的安全性の向上に一定の効果があったと感じています。

## 民間企業や大学院等への派遣研修

### 概要

- 民間企業や大学院等へ職員を派遣することで、派遣された職員は、幅広い視野の養成等、OJT や階層別の研修では得られない知識や経験を身につけることができます。また、自身のキャリアを客観視することにもつながり、職員の成長や意欲の向上に大きく影響し、仕事の楽しさややりがいを感じることに繋がります。
- 組織にとっても、派遣研修によって職員にどのような知識を身につけさせるか、また、派遣先で得た経験を団体の業務に活用していくため、派遣研修後の職員に対しどのようなキャリアパスを歩ませるか、事前にしっかりと検討を行うことで、派遣研修で得た職員の経験を組織力の向上につなげることができます。

### 取組手順と留意点

【◎は留意点】

#### 1 派遣研修の目的の設定

- 派遣研修での経験は、職員の成長や意欲の向上に大きく影響し、仕事の楽しさややりがいを感じることに繋がります。しかし、派遣研修で得た職員の経験を組織力の向上につなげるためには、派遣研修の目的やキャリア形成上の位置付け、派遣先で得た経験をどのように団体の業務に活用するのか、組織として考えておくことが重要です。
- 民間企業での実務を経験させることにより、民間企業の業務の進め方や柔軟な発想に触れることができ、効率的かつ機動的な業務遂行の手法を学ぶことが期待できます。また、デジタル分野のような行政課題に的確に対応していくために必要な知識や能力をもつ職員の育成を図ることも可能です。このような派遣研修で得られる学びを意識した上で、まずは組織として、派遣研修を行う目的を設定しましょう。

#### 2 研修先の検討

- 派遣先は、派遣研修の目的に応じて決めることが大切です。
- 派遣先の検討が見つからない場合には、庁内の各部署から現在進行中のプロジェクト等を聞き取り、共同で実施している民間企業名を挙げてもらうことが考えられます。また、例えば民間企業と団体で結ぶ包括連携協定の中で、派遣研修もセットで検討することも考えられます。
- 民間企業に職員を派遣する際には、事前に民間企業との間で職員の勤務条件等について、取扱いを決めておきましょう。

#### 3 職員の選考

- 職員の選考方法については、庁内公募の他、人事担当部局や所属長等による職員の推薦が考えられます。
- 募集対象は、意欲ある若手職員やジョブローテーション期間を終えた職員、一定の経験を積み、自らの今後のキャリアについて検討できる職員等、目的に応じて決めましょう。また、将来、管理職となるような職員に他の組織で働く経験をさせることで、若いうちから幅広い視野や柔軟な発想が身につく、組織外での学びを自らの団体における行政運営に還元することが期待できるでしょう。
- ◎ 選考にあたっては、派遣先の業務・分野への意欲、キャリアビジョンについて職員からしっかりと聴取した上で、能力や適性を見極めて合格者を決定しましょう。

#### 4 派遣職員のフォロー

- 派遣研修前には、改めて研修の目的や派遣研修で身につけてほしいことを職員に伝えましょう。
- 派遣研修中は、職員が悩みや不安を抱えた際に、すぐに解消が図れるよう、連絡体制を確保しておくことが大切です。人事担当部局と職員との間での連絡手段を確保しておく他、派遣先の人事担当者とも連絡がとれる体制を整えておきましょう。

#### 5 研修後のキャリアパス

- 派遣研修で得た経験を効果的に組織力の向上につなげていくためには、職員の経験が生かせるような人事配置を心がけましょう。
- 派遣研修を経た職員が組織で活躍する姿を見せることで、後輩職員の良いロールモデルとなり、多くの職員の主体的な能力開発が期待できます。そのため派遣研修終了後に職員の報告会を設ける等、経験を職員に伝えてもらうことも有効な取組となるでしょう。

ガイドブックP48抜粋



### 民間企業への派遣研修で意識改革&能力向上 ～目的の明確化と適正配置で課題解決を加速～

福岡県宗像市 職員数：512人

宗像市では、民間企業の組織風土や経営感覚を身につけ、市政に役立てることを目的に、職員の民間企業への派遣研修を継続的に実施しています。平成16年度から毎年複数の民間企業へ派遣研修を行い、これまで30名の職員が派遣研修を経験しています。

#### 取組の経緯

- 民間企業への派遣については、市人材育成ビジョンにおける職場外研修として位置付け、職員の意識改革と能力向上、そしてそれを職場に持ち帰り、市政に役立てることを目的に、平成16年度から開始しました。
- これまでに様々な企業へ職員を派遣してきましたが、現在は、人材交流を含む包括的な連携協定を締結している民間企業2社（大手自動車メーカー、大手旅客販売企業）に職員を派遣しています。

#### 取組内容とポイント

##### 若手職員の貴重な経験の場としての民間派遣

- ▶ 宗像市では、なるべく若い時に視野を広げてほしいとの考えから、市役所で2所属程度を経験した職員を派遣対象とすることを基本としています。概ね入庁後10年未満の職員が対象となりますが、入庁後10年以上経過すると、結婚や子育てなど家庭環境の変化に合わせて職員の働き方も大きく変わり、民間派遣が難しくなる職員も出てきます。また、市役所での業務をある程度経験しているほうが、民間企業とのギャップに気づき、学びが深まるとも考えており、こうしたことを踏まえて2所属程度の経験者を派遣することとしています。
- ▶ 派遣期間は2年間が基本です。もともと受入企業側から提案があったものですが、市としても1年目は企業職場に慣れるのに精一杯になってしまうため、業務を理解し、民間企業の組織風土や経営感覚を身につけるには、最低でも2年は必要だと考えています。
- ▶ 派遣職員の選定にあたっては、毎年の異動調書の中で職員から「民間企業への派遣希望の有無」、「希望する民間企業」を聴取しています。希望する職員を対象に人事課職員が面接を行い、能力や適性、今後のキャリア形成についての考え方を踏まえて選定しています。希望する職員がいない場合はほとんどありませんが、その際は人事課が派遣にふさわしい職員を指名し、同意を得た上で派遣することとしています。
- ▶ 受入先の民間企業からは、「市役所職員は真面目で、堅実に仕事をこなすことから、社員にも刺激になる」との声を聞いており、やる気と能力のある職員を派遣することが、継続した派遣につながるものと認識しています。

##### 派遣職員の成長をサポート

- ▶ 現在、人事交流を含む連携協定を締結している民間企業2社に派遣をしています。それぞれの派遣先には、職員を派遣する目的や職員の特性を伝え、配属先の検討を行ってまいります。また、職員の成長につなげるために、“お客様扱い”ではなく、しっかりと業務に従事させていただきようお願ひしています。
- ▶ 派遣職員に対しては、派遣前に面談を行っています。面談では、派遣する目的や何を学んでほしいのかをしっかりと伝えるとともに、今回の派遣がキャリア形成上どのような意味を持つのかを伝えることで、職員のモチベーションを高めた上で、派遣するように努めています。
- ▶ 人事評価や必要な案内を行う等の場合を除いては、本人への連絡はあまり行っていませんが、派遣先の担当者から派遣職員の様子を定期的に伺い、問題を抱えずに働くことができているかを確認するようにしています。

#### 令和4年度の派遣実績

**大手自動車メーカー** 派遣目的：女性活躍や人材育成に関する民間のノウハウの獲得。  
(管理部門：1名)

**大手旅客販売企業** 派遣目的：市の魅力発信に必要な、営業や企業間連携のノウハウの獲得。  
(営業部門：1名)

##### 派遣終了後の活躍の場を準備

- ▶ 派遣期間が終了した職員には、市長への報告と講評をもらう機会を作っています。また、学んだ内容を広く発表する機会も用意しています。コロナ禍前までは、部課長以上の職員を集めて報告会を開催していましたが、ここ数年は、報告動画を作成し、全職員が視聴できるようにしています。
- ▶ また、派遣終了後の配属先については、派遣期間中に学んだ内容が生かせる部署への配属を基本としています。

##### 工夫のポイント!

#### 報告動画の作成で、次なる派遣候補者のモチベーションをアップ

- ・ 派遣終了者には、民間企業においてどのような業務に従事していたか、また民間企業への派遣を通じて得た経験等について、報告動画を作成しています。動画を見た職員が次なる派遣候補者として派遣を希望することで、組織としての好循環が生まれています。

#### 業務内容

配属：総務部 秘書・広報室 広報G(企業PRT)  
企業PRに関する業務  
・企業PR施設展示物管理/更新  
・工場見学運用管理/更新  
・企業の魅力発信計画/企画  
・イベント出展 etc...



#### 取組の効果

- 派遣職員からは、「民間企業に行ってよかった」との声が大半であり、民間企業特有のスピード感や合意形成の仕方など、市役所勤務では経験できない学びの場となっています。
- 一例ではありますが、コロナ禍において、必要なワクチン接種を迅速に進めることができたのは、民間派遣を経験した職員が様々な部署に配置されていたことが一つの要因だと感じています。社会情勢の急速な変化に対応することが求められる状況下で、民間企業がもつスピード感や仕事の進め方が生きる場面は今後も増えていくと想定され、民間企業への派遣研修を継続していくことの重要性を感じています。

(総務部人事課 0940-36-5051、jinji@city.munakata.lg.jp)

## 資格取得支援

### 概要

- 資格取得支援は、資格取得に関する費用助成等を通じて、職務に必要な資格の取得を促すことで、職員の資質の向上や公務の質の向上に役立てる取組です。
- 資格取得者を増やすことで組織力が強化されるとともに、人事異動により適材適所に配置することで、行政課題に的確に対応することができます。

### 取組手順と留意点

[◎は留意点]

#### 1 費用助成の対象となる資格の選定

- 資格取得支援については、職員への自己啓発を促すだけでなく、組織力の向上を目的としていることへの意識が必要です。そのため、費用助成の対象とする資格を検討するにあたっては、職務遂行に必要な資格であるかどうか、また、資格のレベルについても考慮する必要があります。
- また、行政が担う職務は多岐にわたることから、職務遂行上必要な資格や将来必要になりそうな資格について、庁内から意見を募ることも大事でしょう。

#### 2 費用助成の対象となる経費の検討

- 次に、資格取得に関する費用助成の対象経費を検討します。
- 助成対象経費は資格取得に係る受験料、検定料、受講料等が考えられますが、令和4年度に実施した総務省調査（参考資料 P76 参照）によると、受験料・検定料・受講料いずれも助成対象としている地方公共団体が多く、次いで受講料のみを助成対象としている団体が多くなっています。

#### 3 助成額の決定

- 助成は予算の範囲内で行います。助成する額については、業務への貢献度合いや自己啓発との関連度合いに応じて決定していくことが大切です。1会計年度につき1資格というように、申請件数に上限を設定している団体もあります。

#### 4 支援内容の周知

- 制度を活用し、職員の資質向上や公務の質の向上が図られるよう、職員に制度の周知を行います。対象となる資格や助成内容だけでなく、資格が生かせる業務や所属等についてもあわせて周知を行うことで、「将来あの部署に行きたいからこの資格をとりたい」等の職員の自己啓発意欲の向上につながります。

#### 5 資格取得者の把握と適正配置

- 資格取得を組織力の向上につなげるためには、職員が取得した資格を積極的に活用し、職務を遂行してもらう必要があります。そのため、取得した資格が生かせる職場への配置を心がけましょう。
- 配置が難しい場合でも、常日頃から業務に活用できる資格取得者を把握しておくことが大切です。毎年の異動希望調査等を工夫し、職員が有する資格を把握できるようにしておくことが大切です。





## キャリアパスの例示

### 概要

- キャリアパスの例示とは、職員がある職位や職務に就くまでに必要な業務経験とその順序（キャリアパス）を例示することです。
- キャリアパスの例示の目的は、ある職位や職務に就くために必要な経験年数や能力を明確化することで、職員に自身のキャリアプランをイメージしやすくさせ、自発的・自律的な能力開発につなげることです。

### 取組手順と留意点

〔◎は留意点〕

#### 1 職種別・職務分野別にキャリアパスを作成する

- 職員が主体的に自身のキャリアプランを描くことができるよう、職種ごとに人事異動の基本的な考え方や配置する分野のイメージ、昇任・昇格に必要な経験年数、求められる能力等を示したキャリアパスを作成しましょう。
- ◎ 階層別研修や専門研修、他団体への派遣等の研修制度をキャリアパスと合わせて示すことで、自発的・自律的な能力開発を促すことができます。
- ◎ 複線型人事制度を取り入れている場合には、職種に加え、職務分野ごとにスペシャリストのキャリアパスを例示することも、職員が自らのキャリアプランを考える上で効果的です。

#### 2 職員への周知

- 庁内掲示板や研修の場を活用し、作成したキャリアパスを積極的に周知しましょう。
- ◎ 作成したキャリアパスに沿うようなロールモデルとなる職員を設定し、キャリアパスと合わせて例示することも、具体性があり効果的です。

#### 3 職員のキャリア形成を支援

- 例示したキャリアパスを踏まえて、職員一人ひとりが主体的にキャリアプランを作成し、実現に向けて取り組めるよう支援しましょう。
- ◎ 職員が自身のキャリアプランを考え、行動に移せるよう、キャリア形成支援研修を開催したり、キャリア相談員や所属長、メンター等との面談を実施したりしましょう。

#### 4 職員の適性や能力に応じた人事配置の実施

- キャリアパスはモデル的に例示するものであり、職員の異動や昇任にあたっては、職員の適性や能力、希望等を踏まえ、適切に行う必要があります。
- ◎ 例示したキャリアパスのように異動や昇任がなされない場合も想定されることから、個々の職員に対し、人事評価時の面談等を通して意欲低下を防ぎ、能力が向上するようフォローアップを行いましょう。



### 「職種別ジョブローテーションモデル」

～キャリアプランの道しるべ～

福岡県北九州市 職員数：12,395人

北九州市では、人材育成基本方針に「職種別ジョブローテーションモデル」として職種別のキャリアパスを例示し、職員が自身のキャリアプランをイメージできるようにしています。  
階層別研修で定期的に周知するとともに、育成期の職員を対象とした人事課によるキャリア面談と組み合わせることで、職員のキャリア形成支援と、組織が求める人材の育成を図っています。

#### 取組の経緯

- 北九州市では、職員が職業能力を作り上げていく（キャリア形成）には、長い職業人生を自分がどう歩みどう成長していきたいか、自身で「中長期的な視野で幅広くキャリアの目標を持つこと」が必要と考えています。
- そこで、平成27年に人材育成基本方針を改定した際に、職員の進むべき道がイメージしやすくなるよう、職種別にジョブローテーションモデルを例示する取組を開始しました。
- 人材育成基本方針を補完する役割を担う「職種別人材育成方針」の策定・改定に合わせて、定期的なアップデートや例示職種の追加を行い、現在は14職種のジョブローテーションモデルを人材育成基本方針に掲載しています。

#### 取組内容とポイント

#### 職員の成長を3つの期間に分けてジョブローテーションモデルを検討

- ▶ 北九州市では、職員の成長を育成期（約10年間）、開花期（係員・主任・主査）、発揮期（主査・係長～）の3つの期間に分けてキャリアパスを例示しています。
- ▶ 育成期はジョブローテーションで幅広い業務経験を積み、開花期では自分の適性を探しながら、スペシャリストを目指すのか、あるいはゼネラリストとして引き続き様々な仕事をしていくのか考えてもらうようにしています。

#### ジョブローテーションモデルを作成

- ▶ ジョブローテーションモデルの原案は、各部局が職種別の育成方針に基づいて作成します。
- ▶ 各部局で作成されたジョブローテーションモデルを人事課がチェックし、加筆が必要な箇所などを指摘しながら、完成させます。
- ▶ 3つの期間ごとに、習得が必要となる知識や能力については必ず記載するようにしています。

#### 工夫のポイント！

#### スペシャリストとゼネラリストの道を例示

- 北九州市のジョブローテーションモデルでは、発揮期において、高い専門性を生かして特定分野・業務でリーダーシップを発揮する「スペシャリスト」と、幅広い視野を生かして各部署でリーダーシップを発揮する「ゼネラリスト」の2つを記載しています。
- 職員がこれまで培った経験や能力を考慮して、将来のキャリアを選択できる機会があることを例示しています。

#### ジョブローテーションモデルの周知

- ▶ ジョブローテーションモデルは庁内掲示板に掲載しており、全職員がいつでも確認できるようにしています。
- ▶ 階層別研修や年2回の所属長との面接において定期的に説明を行い、周知を図っています。

#### 人事課職員とのキャリア面談

- ▶ 人事課職員が新規採用職員、3年次・6年次職員に対し、ジョブローテーションモデルを示しながらキャリア面談を実施し、職員のキャリア形成支援を行っています。
- ▶ 自身のキャリアについて考えるきっかけにもらうとともに、職員の不安や不満を緩和することも目的としています。
- ▶ 3年次の職員に対しては職員がまだ経験していない部門の説明を行い、職員が経験していないことに興味をもてるようにしています。
- ▶ 複数の職務を経験している6年次の職員に対しては、今後のキャリアについての考えを聞くようにしています。



（キャリア面談の様子）

【一般事務】

時期の位置づけ	育成期 (約10年間)	開花期 (係員・主任・主査)	発揮期 (主査・係長～)
基本的考え方	3年程度のローテーションを目安としつつ、下記分野を経験させ、一般事務員として一通りの業務が遂行できる力を育成する。	中堅事務職員として様々な分野で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに適性を見極める。	適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。
記述する分野等のイメージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎市民対応                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・区役所の窓口等</li> <li>⇒市民対応の基本(市民相談、コミュニケーション等)、行政サービス提供の実務</li> </ul> </li> <li>◎事業実施                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・本庁・区の管理部門</li> <li>⇒事業の進行管理や新規事業の企画立案、対外的な調整業務</li> </ul> </li> <li>◎計画調整                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・本庁の計画部門等</li> <li>⇒中長期的な課題の把握、政策立案、部門間の調整</li> </ul> </li> <li>◎内部管理                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・本庁・区の管理部門</li> <li>・各課業務担当等</li> <li>⇒財務会計・文書法規・人事管理・議会など、地方自治体特有の仕事の進め方や仕組みを経験</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎市民対応</li> <li>◎事業実施</li> <li>◎計画調整</li> <li>◎内部管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎各種業務</li> <li>◎各種業務</li> <li>◎各種業務</li> <li>◎各種業務</li> </ul>

#### 工夫のポイント！

#### 事前課題にて自己分析

- キャリア面談を受ける職員は、事前課題としてキャリアプランシートを作成します。
- これまでの業務経験を自ら振り返り、今後の課題や目標についての自己分析を通して、自身の適正や将来活躍したい分野、キャリアプラン等について考えるきっかけ作りとなることを狙っています。

#### 事前課題のキャリアプランシートの内容

- 基本情報
  - 名前・所属部署など
- 自己分析
  - 強みと弱み（選択式および記述式）
  - 自己得意で取り組んでいるもの
- これまでの仕事について
  - ・感想・苦労した点・充実感・得た知識や技術、能力
- これからの仕事について
  - ・学びたい、克服したいこと
  - ・働きたい分野と理由・今後の目標
- 自由記入欄
  - 人事課に聞きたいことなど

#### 取組の効果

- キャリア面談後のアンケート結果では「キャリアについて考える機会があったか」という質問に対し、「大いになった」、「おおむねなった」と回答した職員が92%、「モチベーションに変化があったか」という質問に対し、「大いに上昇した」、「やや上昇した」と回答した職員が76%という結果となり、市職員としてのキャリア形成意識やモチベーションの向上につながっていると捉えています。

## ロールモデルの設定

### 概要

- ロールモデルとは、職員一人ひとりがキャリア形成や今後の働き方を考える際に、模範となる行動や考え方を有する人物のことです。簡単に言えば、職員の“お手本となる人”です。ロールモデルを設定することで、職員が「あのようになりたい」と思い、行動や考え方を参考にすることで、意欲向上や成長につながっていきます。
- また、ロールモデルを設定することで、ロールモデルの行動や価値観を通じて、組織が望む方向性や目標を職員と共有することができます。

### 取組手順と留意点

[◎は留意点]

#### 1 ロールモデルを設定する目的を明確にする

- なぜロールモデルを設定する必要があるのか、その目的を明確にします。例えば、職員の自立的な能力開発の促進やキャリア形成支援が挙げられます。職員にリーダーシップや行動力を身につけてほしい場合にはその能力を持っている人物を、子育てとの両立や女性職員の昇任に対する不安を解消するためにはその経験のある人物を選ぶなど、目的に応じてロールモデルを設定します。

#### 2 ロールモデルとなる職員の要件を設定する

- 目的が決まったら、次にロールモデルとなる職員の要件を設定します。ロールモデルを設定する目的を踏まえて、ロールモデルとするにふさわしい資質や能力、経験、仕事に対する姿勢などを要件として設定します。
- ◎ 総合計画などの長期計画を踏まえて、今後自治体に求められる能力を持つ職員像をロールモデルとして設定することや、ロールモデルとなる職員がいない場合には、計画的にロールモデルを育成していくという観点も重要です。

#### 3 ロールモデルとなる職員を選定する

- 次に、要件に基づいて、ロールモデルの候補者をリストアップします。リストアップされた候補者の中から、最も適している人物を選びます。
- ◎ ロールモデルは一人でも、複数でも構いません。業務内容や分野、職種、年代別、ライフステージごとに設定する方法もあります。コミュニケーション能力の高い人物を選ぶことで、職員に適切なアドバイスを提供することができ、組織内での学びや成長を促進することができます。

#### 4 ロールモデルを周知し、人材育成に活用する

- ロールモデルが庁内にいても、その存在が知られていなければ意味がありません。庁内掲示板への掲載、職員研修などで周知しましょう。また、採用説明会で紹介することで、入庁希望のある人に公務職場の魅力を伝えることができるでしょう。
- また、ロールモデルを設定するだけでなく、その人物と接触できる機会を提供することが重要です。座談会や面談、メンタリング、ワークショップなどを実施し、ロールモデルと関わる機会を作りましょう。
- ◎ ロールモデルとの接触を通じてどのような点を学ぶことができるのか、あらかじめ面談等に参加する職員に明確に伝えておくと、職員も気づきを得やすく、また不安も解消されやすくなるでしょう。



取組事例

## 「ロールモデルとの交流会」 ～女性職員の不安を無くして、昇任を支援～

広島県広島市 職員数：15,657人

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、同様の境遇を経験してきたロールモデルとなる部長級の女性職員との交流の場を設け、女性職員のキャリア形成を支援しています。

### 取組の経緯

- 女性活躍推進法に基づき、特定事業主行動計画として、「広島市女性職員活躍推進プラン」（以下、「プラン」という。）を平成28年3月に策定しました。
- 当時の状況として、今後管理職への昇任時期を迎える40代の職員に占める女性職員の割合が32.5%と高く、またその時点の女性職員の採用割合が40%を超えていたことから、今後も、管理職への昇任時期を迎える女性職員が増加するものと見込まれました。しかし、プランの策定にあたって行った職員アンケートによれば、約50%の女性職員が「管理職に就きたくない」という回答であり、また、「自らのキャリア形成について考える機会が少ない」という意見もありました。
- この結果を踏まえ、女性職員の管理職への昇任意欲を高めようと、プランに盛り込む新たな取組の一つとして、平成28年9月からロールモデルとなる先輩女性職員と課長補佐級職員の交流の場を設けることとしました。

### 取組内容とポイント

#### 「家庭」と「管理職への昇任」の両立を目指し、ロールモデルを設定

- ▶ 今後は、職員の能力発揮やワーク・ライフ・バランスを推進する上で、家庭生活と両立しながらでも昇任していける職場環境づくりをこれまで以上に進める必要があります。
- ▶ 広島市では、部長級の女性職員をロールモデルとして設定し、幅広い業務経験だけでなく、家庭生活における育児や介護の経験といった観点も考慮して、例年4人を選定しています。

#### ロールモデルとの交流会で女性の昇任意欲を向上

- ▶ 交流会の開催時期は、交流会を踏まえて10月の意向調査に記載できるようにするため、例年9月初旬としています。令和4年度は、対象となる課長補佐級職員74名（在級3年未満の女性職員）のうち、21名が参加しました。
- ▶ 例年、連続する4日間で開催しており、1日あたりの参加者は、ロールモデル職員2名と課長補佐級職員6～7名程度という組合せになっています。各回2時間程度で、最初に参加者が簡単な自己紹介を行い、その後、ロールモデルである部長級職員が一人約20分間、自身のキャリアパスや経験談等を紹介します。部長級職員の中には、これまでの業務経験や管理職になって意識してきたこと等を資料にまとめて配布する職員もいます。最後に、参加者が部長級職員に自由に質問や相談をし、参加者同士も様々な意見交換する時間を設けています。

#### 工夫のポイント!

#### 参加しやすく、魅力ある交流会づくり

- ・部長級職員の組み合わせについては、例えば、仕事に注力してきた職員と育児や介護などの経験もしてきた職員を組み合わせたり、業務経験を踏まえて一般事務職と保健師のロールモデルを組み合わせたりするなど、参加者がなるべく幅広い話を聞けるよう工夫しています。
- ・日程については4日間に分け、参加申込時に優先順位を付けてもらうことで、なるべく希望日に参加できるようにしています。また、職員が忙しくて予定日に参加できない場合も、参加日の変更など臨機応変に対応するようにしています。



### 取組の効果

- 課長補佐級職員にとって、部長級職員と自身のキャリアについて直接話をする機会は少なく、特に所属や職種が異なる部長である場合には貴重な交流の機会となっています。また、交流会を通じて、部長級職員と交流が深まることはもちろん、女性の課長補佐級同士の横のつながりが強化されていることも成果だと考えています。
- 交流会後に実施しているアンケート結果を見ると、「ロールモデルの話聞いて、女性として、職業人として揺るぎない姿勢をもっておられるところに元気をもらいました。」「仕事以外でお話する機会がないので、ざっくばらんに話ができて非常に参考になりました。自分のモデルにしたいと思いました。」など、前向きな感想がほとんどです。定量目標は置いておらず、追跡調査はしていませんが、交流会に参加した職員のうち数名は既に課長級に昇任しており、交流会の効果が一定程度あったものと考えています。
- 今後も女性職員の管理職への登用や職域拡大、本庁の企画管理部門への積極的配置、中央官庁や自治大学校等への派遣研修などを実施し、ロールモデルとなる女性職員の育成に力を入れて取り組んでいきます。

（企画総務局人事課 082-504-2050、jinji@city.hiroshima.lg.jp）

## メンター制度

### 概要

- メンター制度は、職場の上司とは別の先輩職員（メンター）が、後輩職員（メンティ）に対して、職場内での不安や悩み、キャリア形成上の問題などを解決するために行う個別支援活動のことです。
- 豊富な知識・経験をもつ先輩職員と定期的に相談機会を設けることで、後輩職員の仕事への不安を解消し、職員の成長や能力発揮を支えるとともに、今後のキャリア形成や目標を考えるきっかけともなり、職員のチャレンジ意欲の向上が期待できます。また、メンターとなる先輩職員にとっても、定期的な後輩職員とのコミュニケーションを通じて、マネジメント能力を高めることが期待できます。

### 取組手順と留意点

【◎は留意点】

#### 1 目的の明確化

- 最初にメンター制度を導入する目的を設定する必要があります。
- 目的は、早期離職の防止、女性職員の活躍推進、キャリア形成支援、働きやすさの醸成等が挙げられますが、組織によって課題は様々です。人材マネジメントに取り組む上で、メンター制度がどう位置付けられるのか、どのような役割を果たすのかなどを明確しておくことで、対象者や運用ルールの設定、周知の際にも役立つでしょう。
- ◎ また、目的を設定する際には、階層別の離職率・休職率などのデータや職場のヒアリングを通して、組織の課題を事前に把握しておくことも有効でしょう。

#### 2 対象職員及び運用上のルールの決定

- 目的に沿って、どの職場や階層の職員をメンターやメンティの対象とすれば効果的なのかを考え、メンター及びメンティの対象を決めます。
- メンティは、新規採用職員のほか、はじめて人事異動を経験した職員や管理監督職に昇任した直後の職員など、目的に応じて設定します。
- メンターは、どのような職員をメンティとするかを踏まえ、メンティに年齢が近い職員を選定したり、知識や経験を有する上位の役職を選定したりします。選定方法については、事務局（人事担当部局）による指名のほか、職員の自薦、他薦があります。
- ◎ 次に、メンター制度が円滑に運用されるように、運用方法やルールを決定しましょう。メンタリング（メンターとメンティの会話の場）の実施期間や実施頻度、1回あたりの実施時間、相談内容、実施場所といった運用方法をある程度設定し、周知しておくことで、参加者はよりスムーズにメンタリングに取り組むことができます。
- ◎ メンタリングで知った情報についての守秘義務や、困った時の相談窓口の設置など、心理的安全性を確保するためのルールを定めておくと、参加者も安心して参加できるでしょう。

#### 3 メンターとメンティのマッチング

- メンターとメンティの対象が決まれば、メンターとメンティのマッチングを行います。マッチング方法には、メンティがメンターを指名し、事務局が承認する方法や、事務局がメンティの現在の所属やこれまでのキャリア、本人の希望等を踏まえ、メンターとメンティを組み合わせる方法があります。
- ◎ メンター制度導入の目的を明確化しておくことによって、適したマッチング方法を採用ことができ、ミスマッチを防ぐことにつながります。

#### 4 各職場への制度の周知

- メンター制度を効果的に進めるためには、メンターやメンティへの周知のみならず、各職場の理解が必要です。全ての職員に制度の目的や意義、実施内容について伝えることで、メンタリングの重要性を認識してもらうことができ、周囲の協力も得やすくなります。
- ◎ 例えば、所属長の理解が得られていることで、メンターやメンティは職場を離れやすくなり、より円滑な実施につながるでしょう。

#### 5 事前研修の実施

- メンタリング開始前には、メンター、メンティ双方に対して、制度の意義やルール、実施する上での心構えやメンタリングの方法、事務局のサポート体制等を伝える研修や説明会を行います。
- その際、制度の意義や目的について、トップマネジメント層がメッセージを発信することで、メンターとメンティの積極的なメンタリングにつながり、より効果的な取組となることが期待されます。
- メンターとメンティの合同研修を実施し、研修を双方の顔合わせの場として活用することもあります。

#### 6 メンタリング期間中のフォロー

- メンタリングの実施期間中は、事務局がメンタリング会場を提供するなど、メンターとメンティが、メンタリングを継続的にしやすいような環境を整えることが重要です。
- ◎ また、効果的なメンタリングを継続して行えるよう、事務局が作成したメンタリングシートに相談内容やメンタリングでの気づきを記載・報告してもらい、メンターとメンティの関係がうまくいっていない場合やメンターに過度な負担が生じている場合など、支援が必要な職員を把握し、フォローしていくことも大切です。

#### 7 メンター・メンティへのアンケートの実施

- メンタリングの実施期間終了後は、対象者にヒアリングやアンケートを実施し、良かった点や改善すべき点などを把握しましょう。ヒアリングやアンケート結果を分析し、改善に向けた課題を整理することが、制度のブラッシュアップにつながります。

# 地方公共団体における人材マネジメント推進のためのガイドブック（R5.3.31）



取組事例

## 「小田原市版クロスメンター制度」 ～クロスメンターで「働く」をもっと楽しく！～

神奈川県小田原市 職員数：2,226人

キャリアの転機に直面した職員（メンティ）が、自分の所属以外で階層が異なる先輩職員をメンターとして指名し、約半年間、1on1の面談を行う「小田原市版クロスメンター制度」を令和2年度から実施。気軽に何でも相談できる相手と場所を創出することで、職員がキャリアの転機をスムーズに乗り越えられるようにするとともに、働くことについてのモチベーションの向上を目指しています。

### 取組の経緯

- 小田原市では、職員が入庁してから退職するまでに、①「入庁時」、②「はじめての異動」、③「係長への昇任」という3つの大きな“キャリアの転機”があると捉えています。
- ①「入庁時」には、OJT指導や年間を通じた様々な研修を行っていますが、②「はじめての異動」時には、職員が新しい部署にうまくなじめずにメンタル不調に至った例や、③「係長への昇任」時についても、年度当初に新任係長研修はあるものの、議会対応や人事評価、部下育成等のノウハウについて年間を通じた支援がなく、不安や自信喪失から降任を希望する職員が出ることもありました。
- そのため、「はじめて異動した職員」と「新任係長」に対し、気軽に相談・雑談できる相手と場所を用意することで、心理的に安全な場を確保し、“キャリアの転機”をスムーズに乗り越えられるよう支援するという位置づけで、「小田原市版クロスメンター制度」をスタートしました。

### 取組内容とポイント

#### 目的の明確化

- ▶ キャリアの転機を迎える職員のうち、「はじめて異動した職員」及び「係長へ昇任した職員」に対する支援が必要であったこと、また、特に若手職員からは「仕事以外のことも含めて気軽に相談できる場が欲しい」との声が大きかったことから、メンター制度の目的を『キャリアの転機に直面した職員に、職場を越えて何でも相談できる場を作ることで、働くことに対する不安を取り除き、職員の仕事に対するモチベーションを維持、向上させることを目指す』と設定しました。

#### メンターの指名とマッチング

- ▶ 小田原市では、メンターの指名制を採用しています。メンティ（はじめて異動する職員及び新任係長）は、4月中旬頃に希望するメンター（自分の所属以外で、階層が異なる先輩職員）を自ら選び、事務局（職員課）に提出します。事務局は、提出された内容を踏まえ、メンティから指名のあった先輩職員に意向を確認した上で、マッチングを行います。
- ▶ メンティは、知り合いの先輩職員にメンターになってもらうようあらかじめ打診した上で事務局に提出する場合が多く、これまでマッチングが成立しなかった例はありません。前所属の上司や憧れの先輩、育児を経験した先輩など、職員によって様々な希望が出されています。

#### 工夫のポイント！

#### メンティによるメンターの指名

- メンターは、メンティ以外の所属で、メンティよりも上位の職であることが条件です。年齢や性別、職種の種類は制限はなく、選択肢の幅を広くすることで、メンティが自らの希望する職員をメンターに指名しやすい制度としています。
- メンティが直接メンターを指名することで、事務局が指名するよりもメンターの負担感が軽減されるとともに、取組後に「サンキューカード」（名刺サイズのお礼を伝えるカード）を贈る仕組みを用意しており、メンターからは「メンティのために引き受けて良かった」との声が多いです。

#### キックオフの実施

- ▶ 4月末にメンターとメンティを対象としたキックオフを実施しています。時間は30分程度で、目的や期待される効果を確認し、心理的安全性について、過去の代表的な質問や意見の共有を行っています。また、キックオフに参加できなかった人のために、動画を作成し、視聴できるようにしています。



#### 工夫のポイント！

#### 参加者の不安を事前に払拭

- メンターやメンティに気軽に取り組んでもらえるよう、キックオフの際「テーマや課題を決めずに自由に話ができるのがよかった」といった過去の参加者の声をメンターやメンティに伝えることで、参加者が不安にならないようにしています。

#### 工夫のポイント！

#### “話しやすい場の創出”と “気軽さを意識した運用”

- 事務局は、月に1回程度、会議室を「クロスメンターカフェ（1on1の場）」として開放しています。見晴らしの良い場所で、音楽を流したり、観葉植物を置いたりして、話しやすい場を創出しています。
- 実施日時や方法等についてはペアに任せているほかメンティの抱える課題の解決といった具体的な目標設定はせず、メンティが“気軽に相談できる場”を目指しています。



#### メンタリングの実施とアセスメント

- ▶ キックオフとあわせて1回目のメンタリングを実施しています。実施期間は半年間ですが、実施日時や方法、場所はペアごとに設定します。勤務時間内、外にとらわれず、また面談という形にこだわらず、ランチ、チャット、ミーティングなど自由な方法で、月に1回程度の交流を目指して実施しています。
- ▶ 1on1の面談内容については、「職場での悩みやマネジメントの相談」、「議会や予算編成事務の進め方」、「人事評価の実施方法」、「育休復帰後の働き方」など様々です。
- ▶ メンタリングを半年間行った後は、アンケート調査によりメンター、メンティ双方の声を拾い、改善につなげています。

### 取組の効果

- 過去2回のアンケート調査の結果では、メンター、メンティともに9割近くの職員が有意義に感じていると回答しています。メンティからは「悩みを理解してもらって気持ちが楽になった」、メンターからは「自分自身のマネジメントの勉強になった」などの意見があり、メンティの不安解消や能力の発揮だけでなく、メンターのモチベーションやマネジメント能力の向上にも効果が見られました。

（企画部職員課 0465-33-1241、sho-j@city.odawara.lg.jp）

## 複線型人事制度

### 概要

- 複線型人事制度は、幅広い分野で活躍する職員（ゼネラリスト）の他、高度な専門性を有する職員（スペシャリスト）の育成・登用を進めるために、特定の業務・分野を設定し、希望した職員に対して選択した業務・分野内での異動を基本とする人事制度です。
- 職員にとっては、特定の業務・分野の専門性を高めたい場合など、希望に沿ったキャリア形成の実現が図られるため、仕事へのモチベーションやエンゲージメントの向上につながります。また、組織にとっては、意欲や能力・適正を備えた専門職員の計画的な育成や、専門分野の知識・ノウハウの蓄積につなげることができます。

### 取組手順と留意点

【◎は留意点】

#### 1 対象となる業務・分野の決定

- はじめに、複線型人事制度の対象とする業務・分野を検討します。税務や福祉、用地など、組織として恒常的に一定数のスペシャリストを確保していく必要がある業務・分野を対象とすることが考えられます。
- また、組織において今後人材の確保が課題となりそうな業務・分野や、力を入れて取り組む業務・分野に目を向けることも大切です。将来的にスペシャリストが必要になりそうな業務・分野において、今から人材を育成しておく視点も重要になるでしょう。
- ◎ 業務・分野を検討する際には、スペシャリストの必要性、必要となる職員数、応募した職員の今後のキャリアパス、職員に期待される役割、ロールモデルとなる職員の有無等について、各部署の意見も踏まえて決定することが大切です。

#### 2 対象者の決定

- 次に、複線型人事制度において、特定の業務・分野内での異動を希望する職員を募集します。
- その際には、全ての職員を対象とするのではなく、経験年数や階層を特定して募集を行うことが重要です。例えば、ジョブローテーション期間を終えた職員や係長等の管理監督職等、一定の経験を積み、自らの適正を把握していたり、今後のキャリアについて検討できる職員を対象とすることが有効です。
- また、募集する業務・分野における過去の経験を応募条件に設定することも考えられます。既に当該業務・分野を経験していることから、専門性を磨きたい等、意欲ある職員の応募が期待され、配属後の業務とのミスマッチを防ぐことにもつながります。

#### 3 選考の実施、合否の伝達

- 応募のあった職員に対し、面接等による選考を行い、合格者を決定します。
- ◎ 選考に合格した職員は、一定期間以上、当該業務・分野内での異動が基本となることから、募集する業務・分野への意欲、キャリアビジョンについて職員からしっかりと聴取した上で、能力や適正を見極めて合格者を決定していくことが大切です。
- ◎ 選考の結果、希望どおりの結果とならない職員も見込まれることから、応募の秘匿性を担保することが大切です。職員が周囲の目を気にすることなく応募できるよう、例えば、職員本人が直接人事課へ応募できるようにすることや、募集内容について担当部署へ匿名の問い合わせができること等、職員への配慮についても検討していきましょう。
- ◎ 選考の合否についても、定期異動の内示と同じタイミングで伝達を行う等、応募の秘匿性が十分に担保されるよう注意しましょう。希望が通らなかった職員に対しては、今回の結果に至った事情について、丁寧なフィードバックを心がけましょう。

#### 4 人事異動と配属後のフォロー

- 選考に合格した職員は、一定期間以上、応募した業務・分野内での異動が基本となります。外部研修等の専門性の向上につながる機会の積極的な提供や、人事評価においてより知識を高めていけるよう、目標設定を工夫することも職員の専門性を伸ばす機会として重要でしょう。
- ◎ なお、特定の業務・分野内での異動を希望したものの、配属後、パフォーマンスが振るわない職員が生じることも予想されます。本人の適性や事情、組織の都合等により、関連部署への異動や通常の異動に戻すことも想定されることから、定期的に職員本人に継続希望を確認する等のルールを決めておくことも大切です。

#### 5 キャリアについて考える機会の提供

- ◎ 複線型人事制度が有効に機能するためには、日頃から職員にキャリアパスを明示したり、キャリアデザイン研修を実施したりする等、様々な取組を通じて職員が自らのキャリアについて考えられるようにすることが重要です。
- ◎ 複線型人事制度で職員を募集する所属や業務・分野の内容について職員に明示しておくことや、制度を活用した職員の声を紹介することも、職員が自らのキャリアを考える上で有用となるでしょう。





### 「山口県版複線型人事制度」

～「エキスパート型」の認定で希望のキャリアパスを実現～

山口県 職員数：19,327人

山口県では高い専門性を持つ職員の育成を目的に、平成20年度より「エキスパート型」認定制度を開始しました。令和2年度には、今後の県政に必須となるデジタル分野の強化を目的に、「デジタル化推進業務」を複線型人事制度の対象に加え、現在は7つの業務・分野で専門性に特化した職員の育成に取り組んでいます。

#### 取組の経緯

- 業務の多様化が進み、高い専門性が求められるようになってきたこと、また、職員の価値観や労働観の多様化も進み、職務を通じて自己実現を求める傾向が強まっていることへの対応を考える中で、平成20年度から複線型人事制度を開始しました。

#### 取組内容とポイント

##### 組織の状況を踏まえて認定分野を決定

- ▶ 山口県では、行政課題や県の目指すべき目標を踏まえ、将来にわたって高い専門性が必要と考えられる7分野で「エキスパート型」の複線型人事制度を設定しています。  
(①税務関係業務、②防災危機管理関係業務、③福祉関係業務、④観光関係業務、⑤用地関係業務、⑥会計監査関係業務、⑦デジタル化推進業務)
- ▶ 制度の活用を希望する職員は、庁内公募により募集していますが、応募の対象となる職員は係長級以上もしくは40代以上の事務職員としています。これは、ジョブローテーションを経験することで自分の適性がわかり、今後のキャリアがよりイメージできると考えているからです。
- ▶ 選考は、募集部局での意見を聞きつつ、人事課でエキスパート認定するかどうかを決定しています。現時点の判断は勿論ですが、将来的な県全体の人員計画にも関係してくるため、総合的な判断を行っています。
- ▶ 選考に合格した職員は定年まで、その分野に軸足を置いて異動することになります。令和3年度は17名の応募があり、選考の結果、1名の職員をエキスパートに認定しました。

##### 工夫のポイント!

#### 認定基準とその後の意向調査でミスマッチを回避

- エクスパート認定する職員として、「分野」の専門家になり得る人材を選考したいため、特定業務での専門性を高めたいという人ではなく、該当の分野内の多岐にわたる業務で活躍していきたい人かどうかを見極めのポイントとしています。
- エクスパート認定した職員に対しては、配属してから3年後に「意向調査」を実施し、所属及び本人の意向に変化がないかを確認し、キャリアの修正ができるようにしています。

##### デジタル関連分野の新設

- ▶ 令和2年度よりエキスパート認定の分野に新たに「デジタル化推進業務」を加えました。県の重点施策にもなっており、デジタル分野でのエキスパートの育成が急務であると感じたからです。
- ▶ 一方で既に経験を積んでいる人材が少ない分野でもあり、デジタル分野で将来活躍したいと考える素養のある職員がどれくらい存在するのか、今後の可能性を見たいという狙いもあったことから、主査級以下も応募可とするなど、年齢の幅と職種を広げた募集を行いました。
- ▶ 結果としては、新規採用職員から50代の職員、かつあらゆる職種からの応募がありました。最終的には30代～40代の民間企業経験者や、SE経験者をエキスパート認定するに至りましたが、この分野で素養のある職員の発掘ができたことは別の収穫でもありました。



#### 活躍してもらうため育成計画を工夫

- ▶ エクスパート認定した職員の専門性を高めるため、外部研修の受講を積極的に促しています。定期異動者にも同様の研修機会は提供していますが、エキスパート認定者のほうが、より高度な研修を早いタイミングで受けられることにもつながっています。
- ▶ 人事評価についても工夫しています。エキスパート認定者は、定期異動をしてきた同職位の職員に比べると、その分野での業務経験が豊富な分、評価者による評価が高くなる傾向があります。それ自体は悪いことではないのですが、少し高い目標設定を行うことがモチベーションの維持につながることから、目標設定において留意するよう評価者に伝えています。

##### 工夫のポイント!

#### 関連部署への異動も実施

- エクスパート認定者であっても、同様の業務経験が長期化することで、マンネリ化によるモチベーションの低下があることがわかっています。そのため、特定部署の業務のみに従事するだけでなく、関連部署への異動や派遣研修を経験してもらい、元の所属に戻すなどのローテーションを行う等、長期的な視点でのエキスパート職員の育成に取り組んでいます。
- 新たな経験を積み、またその部署との連携を深めて戻ってくることは、職員の高レベルでの能力の発揮につながっています。また、適宜環境を委ねることは、新たなチャレンジにつながり、職員のモチベーションの低下を防ぐ効果があると実感しています。

#### 取組の効果

- 「エキスパート認定」された職員は、いずれの部局でもその分野の中心人材として活躍しています。また、その分野に腰を据え、専門性を高めたいと考える職員の新たなキャリアパスとしての認知も広がっています。
- 平成20年度からの制度であるため、認定者の今後の昇任方法といった課題がありますが、複線型人事制度をうまく活用することで、行政として求められる恒常的な専門性の担保と、職員の多様化する価値観を踏まえたキャリア形成支援をしていきたいと思っています。

(総務部人事課 083-933-2036、a10200@pref.yamaguchi.lg.jp)

## 庁内公募

### 概要

- 庁内公募は、特定のポストについて職員から異動希望をとり、審査、選考を行った上で配置をする制度です。職員の能力や適性・意向等を最大限に活用し、職務に反映しながら、自治体が解決すべき課題に的確に対応することで、組織の活性化および質の高い行政運営が促進されます。
- 職員の希望を踏まえたキャリアの実現が可能となり、職員の主体的・自律的なキャリア形成支援や意欲、チャレンジ精神、エンゲージメント等の向上につながります。

### 取組手順と留意点

【◎は留意点】

#### 1 公募業務と対象者要件の決定

- 公募する業務については、職員の意欲やチャレンジ精神、また、職員の持つ専門的な知識や能力が生かせるよう、「新規事業」や「重点事業」、「専門性の高い業務」等を対象とすることが考えられます。
- ◎ 対象とする業務を幅広く設定することで公募業務件数が増え、そのことが応募者数の増加につながり、多くの職員のキャリア形成につながられる可能性が高まります。しかし、公募業務件数をどの程度にするかは、組織全体の適正配置の観点も踏まえて決めることが重要です。
- 具体的な公募業務の決定にあたっては、まずは各部署が検討の上、事務局（人事担当部局）に公募依頼をします。事務局は、公募業務の内容が庁内公募の目的に合致しているか、募集人数が適正か、また、全体の公募業務数が適正かを確認した上で、公募業務を決定しましょう。
- 対象者の要件（経験年数・役職等）については、キャリア形成支援の視点や公募業務の内容等から決定していきます。
- ◎ 応募要件の設定にあたっては、計画的な人事異動ローテーションを行うため、現所属が2年未満の人は応募不可としたり、制度の利用回数の上限を設定したりするなどの留意が必要です。

#### 2 周知・募集

- 職員への公募業務の周知に関しては、全職員が確認できるよう、各部署への通知や庁内掲示板への掲示を行います。
- ◎ ミスマッチを防ぐためにも、公募業務の内容をわかりやすく正確に職員に伝えることが大切です。基本項目（業務内容、募集人数、求める能力等）に加え、「業務のやりがい」、「得られる経験とスキル」といった業務の魅力についても伝えるようにしましょう。
- 応募する職員が記入する応募用紙については、基本項目（これまでの経験、自己PR、応募理由等）を記載してもらい、選考に活用しましょう。
- ◎ 基本項目に加え、「キャリアプラン」についても記載してもらうことで、職員が自身のキャリアを考えるきっかけになるとともに、募集部局にとっても選考の際の大きな判断材料になります。
- ◎ 応募の秘密性を担保することも大切なポイントです。匿名で問合せができたり、所属長を経由せずに直接事務局へ応募できたりするなど、職員が周囲の目を気にすることなく、自由に応募できるような工夫をしましょう。

#### 3 合格者の確定

- 合格者の選考については、募集部局が行う場合と、事務局が行う場合があります。
- ◎ 募集部局が事務局を介さず選考を行う場合は、欲しい人材の確保を直接行えるため、庁内公募の制度を積極的に活用する部局が増えるでしょう。募集部局が選考を行い、事務局は選考のサポートに徹する体制をとることで、事務局の負担軽減にもつながります。

- ◎ 事務局が選考を行う場合、人事異動全体のバランスを見て合格者を決定することができますが、募集部局の意見を聞きながら行うことが重要です。事務局だけで選考した場合には、結果的に募集部局が欲しい人材が配置できず、公募業務件数の減少ひいては応募者数の減少につながる可能性があります。
- 合格者が決定したら、通常の定期異動に組み込む形で内示を行います。
- ◎ 募集部局と事務局のどちらの部局が選考を行ったかに関わらず、可否理由を記録しておくことが必要です。合格者については、合格通知とともに、面談などで選考結果のフィードバックや今後期待する役割を伝え、職員のモチベーションアップにつなげましょう。不合格者についてはモチベーションが下がらないよう、丁寧に結果をフィードバックし、今後のアドバイスをしましょう。また、合格までは何度でも再挑戦できるような制度を検討するのもよいでしょう。

#### 4 庁内公募を活用する職員の支援

- 庁内公募を活用する職員の中には、自らのキャリアを考え、その分野での適性が合えば、更にその分野において専門性を高めていきたいと考える職員も出てきます。そのため職員のキャリア形成支援という点からは、キャリアの連続性を支援できる仕組みができるとういでしょう。
- ◎ 例えば、庁内公募の延長として、複線型人事制度のように、長期間にわたり同じ分野の業務を経験し、専門性を高めることができる制度の導入も有効でしょう。
- ◎ また、「新規事業」や「重点事業」、「専門性の高い事業」を公募業務とした場合、難易度の高い業務が含まれることもあります。そのため、適性があると判断されて配属された職員でも、十分に力が発揮できない場合が想定されます。その場合には、所属長等による職員のフォローを行いつつ、本人の意向も確認した上で柔軟な異動の検討をすることも必要です。



### 「やりたい仕事挑戦制度」

～「チャレンジ」の応援が若手職員のキャリア形成支援に～

愛知県 職員数：64,904人

愛知県では、職員のチャレンジ精神を尊重し、自律的なキャリア形成支援を図る目的で、平成12年度より庁内公募である「やりたい仕事挑戦制度」を開始しました。開始当初は13件だった公募業務の数は年々増加し、令和4年度では91業務にまで拡大しています。制度開始から現在までに、延べ600人弱の職員がこの制度を活用し、主体的に新たな「チャレンジ（異動）」を果たしています。

#### 取組の経緯

- より多くの職員のチャレンジ精神を応援できる制度として、平成12年度から「やりたい仕事挑戦制度」を開始しました。
- 現在では、一般公募型に加え、事業提案型（所属が事業提案を求める業務を選定し、事業の提案が合格すれば異動可）、自己申請型（募集がなくとも、職員が自ら能力やスキル、経験を売り込み合格すれば異動可）の仕組みを加え、職員の可能性の追求と主体的なキャリア形成を応援しています。

#### 取組内容とポイント

#### 職員のチャレンジ精神を尊重した公募業務と対象者要件の設定

- ▶ 愛知県では、職員のチャレンジ精神を尊重し、意欲、能力を直接職務に反映させることによる職員の士気高揚と自立的なキャリア形成支援を主な目的に据え、制度設計を行いました。
- ▶ 多くの職員がチャレンジするには、幅広い公募業務があることが重要と考え、公募する業務は主要プロジェクトや重点業務に限らず、積極的に広く一般的な業務も対象としています。令和4年度では過去最多となる91業務の公募がありました。
- ▶ 応募できる職員は、主査以下の職員に限定しています。また、ジョブローテーションの対象下にある若手職員が、自らのキャリアについて主体的に考え行動するチャンスを提供するために、「現所属における勤務年数が2年以上」かつ「現所属における勤務が本制度による異動でない」ことを条件とし、利用回数も、主任級までに1回、主査級で1回の計2回までとしています。

#### 工夫のポイント!

#### 人事課は仕組み作りに徹する

- 人事課は、ルール作り、必要な周知、現場が使いやすい様式の整備、募集等の事務手続き等に徹し、職員の選考には関わらないことにしています。各部署の裁量を大きくすることで、主体的に取組が進み、公募業務件数や応募者数の増にもつながっています。
- 各部署にとっては、業務に適した人材を直接選考できるメリットがあり、人事課においても業務負担が軽減されています。

#### 周知と募集方法の工夫

- ▶ 部署が記入する公募案内には、業務内容に加え、必要とされる能力などの求める人材像、業務を通して得られるキャリアややりがいを記載してもらい、ミスマッチを事前に防止しています。
- ▶ 職員が記入する応募用紙には、自己PRに加え、今後のキャリアビジョンを記載してもらいます。キャリアビジョンは面接の際にも大事なポイントとして扱っています。
- ▶ 応募は所属を介さず直接人事課へ提出する仕組みを取ることによって、周囲の目を気にせず申し込めるようにしています。

#### 募集部局による選考

- ▶ 選考方法は書類審査及び面接を基本としています。公募した仕事内容に「興味」と「やる気」がある職員を、募集部局が直接面接して選考できるようにしています。

#### プライバシーに配慮した選考結果の通知

- ▶ 選考結果は定期異動のタイミングに合わせて通知しており、応募者以外の職員には合否がわからないようにすることで、プライバシーに配慮しています。

#### 取組の効果

- 「やりたい仕事挑戦制度」に応募する職員数は年々増加しており、令和4年度は、100名以上の応募がありました。
- 制度を活用する職員が増えていることは、チャレンジ精神のある職員が増えていることだと捉えており、チャレンジする風土が根付いてきていることだと考えられます。また、人材育成の観点でも、若手職員の主体的なキャリア形成の取組の一つとして有効な制度だと捉えています。
- 職員の採用説明会でも当該制度を積極的にPRしており、受験者がよい印象を抱くことにつながっていると感じています。

#### 工夫のポイント!

#### 先輩職員からのメッセージ

- 職員が制度を理解した上で積極的に応募できるよう、先輩職員の体験談を庁内の掲示板に掲載しています。
- 継続して取り組んできたことにより、この制度を活用した先輩職員が多く、そのことが職員のチャレンジの後押しになっています。

#### あなたもやりたい仕事に挑戦しよう!! ～先輩職員からのメッセージ（一般公募型）～

##### プロフィール

- 団体の所属名
- 現在のグループ名
- 職名・氏名
- 応募年次/応募種別
- 応募所属/業務内容 文化芸術課/文化芸術振興業務

#### ★ やりたい仕事挑戦制度に応募しようと思った動機やきっかけを教えてください。

もともと博物館・美術館などが好きで、文化や芸術は関心のある分野でした。利便の追求だけではなくさまざまな分野でもあり、行政が関与に取り組み意義の大きい分野だと思いました。入庁後は、学校、障害福祉課、国民健康保険課で勤務し、それぞれ全く異なる業務を経験しましたが、法令や規則どおりに運用する制度が多かったため、自由度の高い分野に挑戦してみたかったというのも、動機の一つです。

#### ★ 担当した（担当している）業務の内容とやりがいを教えてください。

異国が行う各種展覧に係る事務や、観光・福祉などの他分野と連携したワークショップ等を実施する事業を担当しています。2つは性質の異なる業務のようであり、功績を広く世に知らせることも、多くの方に文化芸術をより身近に、気軽に楽しんでもらうよう取り組むことも、業界全体の活性化につながります。文化芸術が「不要不急」に括られがちな昨今、決してそうではないと発信していく一助になればと思います。



#### ★ やりたい仕事挑戦制度を活用して良かったと思うことを教えてください。

偶然とした希望だったものが、実際に業務に従事してみると、知らなかったことがたくさん出てきます。より一層興味をもったり、新たな「やりたいこと」が増えたりと、前向きに業務に取り組んでいると思います。就活ほどは気負わずに、けれど「やりたいこと」について改めて考えてみる良い機会になりました。

#### ★ 最後に、これから応募を考えているみなさんへメッセージをお願いします。

県庁には非常に多くの所属があるので、希望する所属にピンポイントで異動できる可能性があるというのは、大変貴重なチャンスです。迷っているならぜひ挑戦してみてください。

## 組織目標と連動した職員個人の業務目標の設定

### 概要

- 組織目標と連動した職員個人の業務目標の設定とは、人事評価における業績評価の業務目標の設定に際し、組織全体の大きな理念・組織目標からブレークダウンされた各所属の目標と、職員個人の目標を関連づけることです。
- 組織目標と個人目標を関係づけて設定することで、職員が、担当業務の意味や価値、組織への貢献度を理解できるようになり、職員の主体性や意欲の向上、ひいては組織への共感やエンゲージメントの向上につながります。

### 取組手順と留意点

[◎は留意点]

#### 1 組織目標と個人目標を関連づけることの趣旨の周知

- 人事評価における業務目標の設定にあたっては、組織として高いパフォーマンスを発揮するために、組織が果たすべき目標を踏まえて、個々の職員の目標が設定されることが必要です。また、職員にとっても、組織全体の大きな理念・組織目標からブレークダウンされた各所属の目標と、職員個人の目標を関連づけて設定することで、“組織への貢献度が見える化”し、組織への共感やエンゲージメントの向上につながります。こうした組織目標と関連づけた個人目標の設定の重要性や趣旨について、評価者、被評価者に十分周知します。
- ◎ 周知にあたっては、人事評価実施マニュアルへの記載や評価者を対象とした研修等を活用するとよいでしょう。
- ◎ 目標設定に際しては、職位にふさわしい目標設定となっているか、具体的な目標となっているか、人材育成の観点から困難度の高い目標についても設定しているか、管理職についてはマネジメント目標を設定しているか等も重要なポイントですので、合わせて周知を図るようにしましょう。

#### 2 個人目標の設定

- 職員（被評価者）は、各所属の組織目標を踏まえた個人目標を検討し、評価者である上司との面談等を経て、目標の設定を行い、目標の明確化・共有化を図ります。
- ◎ 目標設定の面談においては、評価者は職員（被評価者）に対して、業務の重要性や意義、組織目標との関連性について理解させ、職員の役割や目標を達成することで得られる組織への貢献度について認識させることが重要です。また、目標達成に向けた具体的なアドバイスや職員への期待についてもしっかりと伝えるようにしましょう。
- ◎ 目標設定には、組織の総括者がまず目標を設定し、これを踏まえて下位の役職が順次、職位や役割に応じた目標を設定する方法と、部下職員がまず業務内容を踏まえて目標を立て、上司が自らの目標等との整合性をチェックする方法などが考えられますが、いずれの場合であっても、職員の目標が組織目標と関連づけられているか、評価者が確認するようにします。
- ◎ 最も重要なことは、期末面談等において、評価者から職員（被評価者）へ組織への貢献度についてしっかりとフィードバックすることです。組織目標と関係づけられた個人目標がどの程度達成できたのか、評価者である上司が適正に評価し、職員の頑張りがどの程度組織目標の達成に貢献したかを共有することが大切です。そうすることで、職員は仕事にやりがいを感じ、意欲的に業務に取り組むことが期待されるとともに、組織へのエンゲージメントも高まるでしょう。

## 人事評価結果や貢献度等の職員へのフィードバック

### 概要

- 人事評価は、任用、給与、分限等あらゆる人事管理の基礎となるとともに、人材育成に活用することで、職員個人の成長や組織パフォーマンスの向上にも寄与するものです。
- 人事評価面談等において、人事評価結果や組織への貢献度、職員の強み・弱み等を被評価者本人へうまく開示・フィードバックすることで、人事評価を人材育成に活用することができます。
- 評価結果の開示により、本人の気づきを促し、さらに評価結果に基づく具体的な指導・助言につなげることで被評価者の成長や能力開発を促進するとともに、貢献度等の伝達により、職員のやりがいやエンゲージメントの向上等にもつながります。

### 取組手順と留意点

[◎は留意点]

#### 1 人事評価を人材育成に活用することの認識の共有

- 人事評価は、任用、給与、分限等あらゆる人事管理の基礎となるとともに、人材育成や組織パフォーマンスの向上にも寄与するものであることを、職員に周知し、認識を共有します。
- 評価者にとっては、職員一人ひとりの強み（秀でている点）や弱み（改善点）を把握し、面談等を通して職員の成長につなげるとともに、組織パフォーマンスの向上にも役立つものであること、また、被評価者にとっても、自身の強みや弱みを把握できることで、自主的な能力開発に役立つものであることを理解してもらいましょう。

#### 2 人事評価面談に係るマニュアルの作成

- 人事評価面談が職員の自主的な能力開発や成長につながるよう、人事評価面談の目的や評価者の心構え、人材育成につながるような助言・指導の方法について、評価者向けのマニュアルを作成しましょう。
- 既に人事評価マニュアルを作成している場合には、人材育成の観点から助言・指導を行うことについて、記載があるか確認しましょう。
- ◎ マニュアルの内容を簡潔にまとめたハンドブックを作成するなど、評価者がマニュアルの内容をいつでも確認し、助言・指導に活用できるようにしておくとう便利です。

#### 3 評価者を対象としたフィードバック研修の実施

- マニュアルの内容を評価者に浸透させるために、フィードバックに関する研修を実施しましょう。特に新たに評価者となる職員については、事前にしっかりと説明を行うようにしましょう。
- ◎ 研修においては、評価面談を実施するにあたっての留意点（例：評価者の心構え、面談の目的・内容、ポイント）を説明するだけでなく、実際の面談を想定した模擬面談等を行うことも評価者のスキルアップに有効です。

- 人材育成の観点から、被評価者にフィードバックする際の留意点として、主に次の項目が考えられます。

- ・ 被評価者との対話を通じて意欲の向上や成長につながるよう、良かった点や改善すべき点を共有し、今後の目標や方策を共に考えていくことで、評価に対する納得感を高めることができます。
- ・ 評価結果を伝える際は、単に総合評価を伝えるだけでなく、各評価項目について、なぜそのような評価になったのかを客観的な事実に基づいて、明確かつ具体的に伝える必要があります。
- ・ 評価結果の説明に際しては、褒めるべき点はしっかりと褒める一方で、改善すべき点や自己評価と実態の間にズレがある場合などは、被評価者の改善行動につなげるよう指導助言の言葉をしっかりと伝える必要があります。
- ・ 改善点を伝える際には、被評価者によっては非難や批判と受け止められることもあります。被評価者に合った伝え方（例えば、意見や提案のような押しつけにならない印象にする等）をする必要があります。
- ・ 評価者が一方的に評価を伝えるのではなく、被評価者の意見や質問に耳を傾けるように心掛けましょう。面談では双方向のコミュニケーションづくりに努めることで、評価理由に対する被評価者の納得度が高まり、職務に対する本人の気づきを促すことにもつながります。

- ◎ 人材マネジメントの目的は組織目標の達成です。組織目標と関係づけられた個人目標について、職員がどの程度達成できたかを評価者が適正に評価を行い、職員の頑張りやどの程度組織へ貢献したかを共有することができれば、職員のやりがいやエンゲージメントの向上につながっていきます。その点についても、しっかりと研修で理解してもらうことが大切です。

#### 4 フィードバックの効果検証と改善

- 評価結果の開示は、人事評価の最終プロセスであり、基本的には被評価者本人を納得させられるかどうかのポイントとなります。結果に対する被評価者本人の納得度が高ければ、やりがいやエンゲージメントの向上につながります。
- ◎ 現状を把握し改善するため、被評価者に対するアンケートをすることも有効でしょう。アンケートは、評価者が適切な評価とフィードバックを行っているか、被評価者は評価に対して納得できたかなどの項目を設定し、効果検証と次回以降のフィードバックの改善につなげましょう。アンケート項目の例としては以下のとおりです。

- ・ 目標設定の時に組織目標を上司と共有した上で目標設定ができていますか？
- ・ 評価時面談で自己評価について話を聞いてもらえましたか？
- ・ 評価理由が示されましたか？
- ・ 指導・助言・ねぎらいはありましたか？
- ・ 評価結果を今後の自らの成長や能力開発に生かしていこうと思えましたか？
- ・ 最終的な評価理由の納得度はどうですか？

#### 5 期中における積極的な指導・助言

- 被評価者が自分のことを見てもらっていると実感することが、やる気やモチベーションの向上につながります。評価者は、人事評価における期末面談だけでなく、期中においても被評価者と積極的にコミュニケーションをとり、一人ひとりの成長を促すきめ細かな指導・助言を日頃から実践することが重要です。
- 日常的なOJTにおける指導・助言のほか、例えば、いわゆる1on1ミーティングなど定期的な対話の機会を設定

# 地方公共団体における人材マネジメント推進のためのガイドブック（R5.3.31）

ガイドブックP38抜粋



## 「総合的な評価者サポート」 ～人材育成につながる人事評価制度の運用を目指して～

岐阜県 職員数：25,990人

岐阜県では人事評価を、自発的な能力開発等を促すことに結びつけるための重要な人材育成ツールと位置付けています。人事評価制度を人材育成に活用するためには、評価者と被評価者が積極的にコミュニケーションを図ることが重要との認識に立ち、評価者が人事評価面談等において、「人材育成を意識した助言・指導」や「評価理由の十分な説明」を行えるよう、人事評価研修や評価者ハンドブックの配布、評価者チェックシートの活用等により、評価者のスキルアップを総合的にサポートしています。

### 取組の経緯

- 岐阜県では、平成 26 年度から人材育成のために勤務評定結果の開示と指導助言を開始し、平成 28 年度から全職員を対象とした人事評価制度を導入しました。

### 取組内容とポイント

#### 評価者の意識醸成とスキルアップ

- ▶ 岐阜県では、人事評価を人材育成に活用する上で、評価者の「人事評価の人材育成への活用に係る意識醸成」と「評価・説明スキルの向上」が重要と考えています。
- ▶ 新任係長・課長補佐級研修や新任課長級研修に人事評価についての科目を組み入れることによって、人事評価方法や面談に対するスキルアップを図っています。
- ▶ 研修内容については、人事評価の目的や目標設定のポイント、面談の目的や進め方等であり、外部講師による講義とグループワークで構成されています。

#### 忙しい評価者のために評価者ハンドブックを作成

- ▶ 平成 30 年度から係長級以上の職員に対し、日常的に参照してもらえるよう、「評価者ハンドブック」を配布し、評価者となる職員が適正な人事評価とフィードバックを行えるようサポートしています。
- ▶ 評価者ハンドブックには、①評価者としての心構え、②評価にあたっての注意事項、③日頃の職務行動の観察記録、④評価面談の留意点、⑤結果開示の留意点について、要点を簡潔にまとめています。合わせて職務行動記録シートがついており、評価の裏付けとなる被評価者の様子を書き記すことができます。

#### 工夫のポイント!

### 評価者ハンドブックはコンパクトかつ見やすさを重視

- ・ 評価者ハンドブックを作成したきっかけは、人事評価マニュアルが100ページを超えるボリュームのため、職務で忙しい職員は中々見ることができないという問題意識からでした。
- ・ そのため、サイズはA5サイズとし必要最低限の情報のみを記載し、見やすくしています。
- ・ また、よく聞かれるQ&Aを掲載するなど、評価者がより使いやすくなるように随時改定を行っており、評価者からも好評を得ています。



### 評価者チェックシートで要点復習

- ▶ 上半期と下半期の評価時期の前に、評価者に対して、庁内システム（評価者チェックシート）を活用したチェックテストを実施し、人事評価の精度向上に努めています。
- ▶ テストの内容は、人事評価の対象とする業務（例：公務外の行動は評価しない）や期間（例：前回の評価結果に影響されない）といった基礎的な問題や評価を行うにあたってのエラー（ハロー効果、寛大化・厳格化傾向）回避を目的とした問題など全部で5問程度です。ハンドブックを見れば正解できる簡易な内容としており、職員に負担感なく取り組んでもらえるよう工夫しています。

#### 工夫のポイント!

### 評価者チェックシート

- ・ 人事評価の精度向上を目的として、評価者チェックシートを活用しています。
- ・ 係長以上の職員を対象に、5つの設問に○×で回答してもらい、その場で自己点検を行います。
- ・ システム上で回答した後、設問についての解説が表示されるようになっており、不正解だった場合には、評価者がその場で誤りに気づき、理解を深められるようにしています。
- ・ 評価者チェックシートの設問は毎回異なり、「テレワークの評価方法」などタイムリーな設問も出題します。

評価者チェックシートの設問例		選択肢 (OorX)
1	A 主事、B 主事、C 主事は、入庁 3～4 年目の職員で、強みや弱みはそれぞれあるが、いずれも与えられた仕事をきちんとこなす真面目なタイプの職員である。 3人の中では、A 主事が仕事も速くミスも少ないので、より高い評価を付けることにした。	×
2	F 主事は在宅勤務が多く、仕事ぶりをオフィスで確認することが困難であったため、総合評価を低くつけた。	×
3	D 主任は、明るく人付き合いが良いとの評判であり、実際、そのような印象を与えるものであった。 このような印象を与える職員の能力は概して高いと思われたため、個々の評価項目にとらわれることなく、総じて高い評価を付けることにした。	×
4	…	
5	…	

■設問を読み、記述が正しいと思う場合には「○」を、間違っていると思う場合には「×」を選択してください。  
(注：設問中の登場人物は架空の人物であり、実際の職務内容、職務行動とは全く関係ありません。)

### 取組の効果

- 岐阜県では「被評価者の納得度」が人事評価制度において最も重要と考えており、そのことを研修やハンドブックなどを通して評価者に伝えてきました。
- 人事評価制度の効果測定のために、平成 30 年から被評価者に対して面談や結果開示に着目したアンケートを実施しており、評価理由の納得度については、例年約 90%の納得度が得られています。
- 評価者のスキルアップに資する様々なツールの提供が、アンケートの結果につながっていると考えています。

(総務部人事課 058-272-1111)

## HRテクノロジーを活用した人的資源管理

### 概要

- HRテクノロジーとは、人事・総務・労務で用いられるシステムやサービスの総称です。
- 人的資源管理（Human Resource Management）に人工知能やクラウドサービス等、最新のテクノロジーを利用することで、人事関連の業務をより効率的かつ高度に行うことができます。
- HRテクノロジーを活用したサービスには、採用管理、労務管理、タレントマネジメント、育成管理、人事情報の一元管理、人事評価、エンゲージメントなど様々な分野があります。

### 取組手順と留意点

[◎は留意点]

#### 1 目的や目標の明確化

- HRテクノロジーを導入する目的や目標を明確にします。
- 例えば、エンゲージメント調査を行い、組織の課題把握の材料としたり、タレントマネジメントシステムや人事評価システムを導入して、人事課の業務の効率化や高度化を目指したり、面談スケジュールの調整や話題の提供、面談内容の記録等ができる1on1支援ツールを導入して、マネジメント層の業務負担の軽減や職員のパフォーマンスを向上させたりする目的で、システムを導入することが考えられます。
- ◎ 何のためにテクノロジーを使うのかという目的意識が重要です。組織の課題を整理し、戦略的な人材育成のボトルネックになっているのは採用、育成、配置、定着、活躍の具体的どの段階なのか、仮説を立てることが大切になってきます。システムを導入すること自体が目的にならないようにしましょう。
- ◎ HRテクノロジーは業務の効率化に役立ちますが、人事関連業務の効率化の先に、職員の育成やエンゲージメント向上につながる施策の実行、組織目標の達成があることを意識しましょう。

#### 2 システムの選択

- 次に、目的や目標に応じて最適なシステムを選択します。HRテクノロジーを使った主なシステムには以下のようなものがあります。

##### 採用

- ・ 採用業務の効率化、応募者管理の迅速化、採用費用の削減などに役立ちます。採用関連のサービスには、応募者管理システム、選考支援ツール、面接時の自己紹介や適性診断などのオンライン評価ツールが含まれます。

##### タレントマネジメント

- ・ 組織として人的資源を戦略的に管理するためには、タレントマネジメントシステムが役立ちます。職員の特徴や能力・スキルの可視化、可視化により個別最適化された研修やキャリア開発の促進、人事評価の効率化、人材の発掘・活用、職員の配置、組織の人材戦略への活用などの機能があります。

##### エンゲージメント

- ・ エンゲージメントが高い組織は働く人の満足度や生産性が高く、公務効率の向上に結び付くとされています。エンゲージメント分野の主なサービスには、エンゲージメント調査ツールや1on1支援ツール、サンクスカードサービスといったコミュニケーションツール等があります。
- これ以外にも、業務上必要なスキルや職種に関連するスキルを身につけるスキルアップ研修や階層別研修などのコンテンツ強化にeラーニングを活用することなども考えられます。また人事情報の一元化ツールやエンゲージメント調査等で収集したデータを分析・解析するためのデータアナリティクスツールなどもあります。
- ◎ 同じ分野のシステムでも、提供している企業の思想によって機能や特徴が異なるため、しっかりと情報収集を行い、各システムの機能や特徴を理解し、比較することが重要です。ベンダーや専門家に相談することもできます。

#### 3 実装計画の策定

- システムの選択が完了したら、実装計画を策定します。これには、スケジュール、予算、導入手順、職員への周知や使い方のトレーニング、マニュアル作成、そして関係者の役割や責任の検討も含まれます。例えば、タレントマネジメントシステムを導入する場合は、どの階層の職員に人事情報の閲覧権限をどこまで与えるかなども検討しておく必要があるでしょう。
- ◎ 実際にシステムを活用する担当者だけでなく、エンゲージメント調査や適性検査、基本情報以外の資格やキャリア意向といった新しい情報を職員に入力してもらう場合は、回答してくれる職員にもシステム導入の意義や目的をしっかりと伝えましょう。

#### 4 システムの運用と改善

- 人事担当部局の職員以外もシステムを適切に使いこなし、活用できるように、研修や説明会が必要です。システムの操作方法だけでなく、セキュリティ対策も含まれます。
- ◎ システムを効果的に運用するには、適宜システムの使い勝手についてシステム利用者から意見を収集したり、定期的にシステムの利用状況を把握したりして、必要に応じて改善を加えることが重要です。



### 「タレントマネジメントシステム」 ～人事業務効率化を達成し、戦略的人事施策へ～

奈良県生駒市 職員数：819人

生駒市では、組織全体のパフォーマンスの向上を図ることを目的とし、タレントマネジメントシステムを導入しました。人事評価や自己申告等の効率化に取り組むほか、採用時の適性検査にも生かしており、今後は情報を一元管理、分析することで、具体的な根拠に基づいた人事配置を進めていく予定です。

#### 取組の経緯

- 生駒市では令和2年度に人材育成基本方針の見直しがあり、その際、人事評価項目の見直しも行うこととなりました。当時、人事評価はシステムとExcelの併用で管理していましたが、システムで一元管理ができるよう、新しいシステムの導入を目指しました。
- 令和3年9月にタレントマネジメントシステムの契約を行い、同年11月から実働しています。

#### 取組内容とポイント

##### 複数の情報を一元管理できるタレントマネジメントシステムの導入

- ▶ 人事評価の「目標達成度評価」については既にシステムを導入していましたが、「職務行動評価」については、Excelで管理していたため、こちらもシステムで一元管理できるよう、システムの導入検討を開始しました。
- ▶ 人事評価ができるシステムを調べるなかで、タレントマネジメントシステムであれば、目的とする人事評価の一元管理だけでなく、戦略的な人材配置や自己申告・研修後のアンケート等の分析ができるなど、業務効率化が図れると判断しました。
- ▶ 検討の際は複数のタレントマネジメントシステムについて比較しました。生駒市では様々な職種で常に採用活動を行っていることもあり、採用管理機能を備えたシステムを選びました。

##### 実装に至るまで

- ▶ 毎年新規主要事業について市長等によるヒアリングの機会があり、タレントマネジメントシステム導入により人事作業の効率化が図られること、人事戦略上有効であることを説明した結果、採択されました。
- ▶ 発注前の段階では個人情報保護についての審議や、プロポーザルの仕様書作成などで苦労しましたが、人事のプロフェッショナル人材の助言を得て、検討開始から約1年で導入までこぎつけることができました。
- ▶ 導入したシステムは様々なカスタマイズができます。最初に導入支援のコンサルティングをオプションで契約し、初期の時点で市の人事評価体系に合うようにシステムを構築してもらったため、担当職員の負担が軽減され、稼働までの時間も短縮されました。

##### 工夫のポイント!

##### 人事のプロフェッショナル人材を登用

- HRテクノロジーの導入にあたっては、令和元年度に人事のプロ人材として採用した会計年度任用職員2名の活躍がありました。2名の職員は自ら会社経営も行う人事戦略の専門家です。

##### システム活用の詳細

- ▶ システムには、職員ごとに所属在籍年数、階級とそれに伴う役職、過去の人事評価データなど様々なデータが入力されています。
- ▶ 所属長、一般職員といった属性によって閲覧権限を設定しています。
- ▶ クラウドシステムであるため、職員が庁内のパソコンを使っていつでも閲覧・入力ができます。

#### 人事評価

- 人事評価の「目標達成度評価」はシステムで、「職務行動評価」についてはExcelで管理していましたが、そのため、人事課が評価を行うためのExcelデータの送付、評価を行ったかどうかの確認、評価の回収、集計・分析などに非常に時間がかかっていました。
- タレントマネジメントシステムを入れたことで、人事課は人事評価の点数等を一括で取り込むことができ、Excelを一つ一つ開いて取りまとめていた頃と比べ、作業時間を大幅に削減できました。

#### 適性検査を活用した人材確保・人事配置

- 職員採用試験受験者に対して、以前は別のサービスを使用して適性検査を行っていましたが、タレントマネジメントシステムを導入したことで、システムの機能を使って適性検査が行えるようになりました。また適性検査の結果がスムーズに人事情報データベースに入るようになり、作業面で効率化を図ることができました。
- 適性検査は既存職員も受検しており、受験者の結果と既存職員の平均データ等を照らし合わせることで、受験者の強みや弱みがわかり、採用の際に参考となります。また、採用後もデータを引き継げるので、人事配置に活用することができます。
- 適性検査の結果だけでなく、過去の目標達成度評価、職務行動評価、所属在籍年数、階級とそれに伴う役職などが個々の職員に紐づき入力されているため、人事異動や人事管理全般においても活用を開始しています。

#### アンケート結果の管理（異動希望等の自己申告を含む）

- 以前は職員がアンケートに回答し、人事課アドレスにグループウェアで提出を行い、Excelでアンケートの集計をしていました。全員分ダウンロードして並び替えるだけで、1つのアンケートにつき数日の作業時間がかかっていました。
- タレントマネジメントシステムでは、システム上でデータが蓄積されているため、必要な項目、必要な回答者等を指定するだけで、CSV形式により出力でき、作業が1、2分で終わるようになりました。アンケート調査は複数あるため、年間1か月程度の業務削減につながりました。

#### 取組の効果

- 生駒市では、タレントマネジメントシステムを導入したことにより、人事評価に係る作業や採用試験における適性検査、アンケート結果の管理において、業務の効率化につなげることができました。
- 今後は、採用時の情報や職員の情報一元化し、職員像が数値化・視覚化できれば、異動シミュレーションや採用などにもっと活用できると考えています。最終目的は、パーソナリティーを見て、最適な人事配置ができることです。

(市長公室人事課 0743-74-1111(代表))