

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

令和5年3月



総務省

MIC

Ministry of Internal Affairs
and Communications

はじめに

人口減少や少子高齢化等の急速な進行をはじめ、大規模災害・感染症リスクの増大など地方公共団体を取り巻く社会情勢は大きく変化しています。こうした直面する行政課題に的確に対応する必要がある一方で、職員一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、育児や介護等に取り組みやすい職場環境づくりなど多様な働き方を推進することも重要な課題となっています。

各地方公共団体においては、組織運営を行う上で、改めて「職員（人材）」の重要性を認識し、限られた人材を最大限に活用しつつ組織力を高めながら、複雑・多様化する行政課題の解決に取り組む必要があります。そのためには、各団体において、職員の組織や仕事への貢献意欲（エンゲージメント）を高めることで、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「人材マネジメント」を推進することが重要です。

このガイドブックでは、総務省がとりまとめた「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」（https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/chihoukoukyou_jinzaimanagement/index.html）を踏まえ、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なる「3つの“見える化”を中心とした対応策」、具体的には、「組織への貢献度の見える化」、「中長期的なキャリア形成イメージの見える化」、「PDCA サイクルによる効果・改善点の見える化」を行う際に効果的な取組を中心に、取組手順や留意点、地方公共団体の取組事例を掲載しています。

本ガイドブックに掲載した取組を参考にしながら、人材マネジメントの取組をさらに推進していただければ幸いです。

令和5年3月
総務省自治行政局公務員部

目次

第1章 人材マネジメント推進のポイントと対応策	3
第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～	7
1. 職員のキャリアビジョンを踏まえた人材育成等の推進	
● 複線型人事制度〔事例紹介：山口県〕	8
● キャリアパスの例示〔事例紹介：福岡県北九州市〕	12
● 庁内公募〔事例紹介：愛知県〕	15
● ロールモデルの設定〔事例紹介：広島県広島市〕	19
● 面談を通じたキャリア開発支援〔事例紹介：岐阜県岐阜市〕	22
● メンター制度〔事例紹介：神奈川県小田原市〕	25
● キャリア形成支援研修の実施〔事例紹介：群馬県伊勢崎市〕	29
2. 人事評価制度を活用した人材育成	
● 組織目標と連動した職員個人の業務目標の設定〔事例紹介：福岡県飯塚市〕	33
● 人事評価結果や貢献度等の職員へのフィードバック〔事例紹介：岐阜県〕	36
3. 組織が求める人材を育成するための研修等の実施	
● 計画的な管理職能力の養成〔事例紹介：香川県、千葉県柏市、大阪府茨木市〕	40
● 民間企業や大学院等への派遣研修〔事例紹介：福岡県宗像市〕	48
● 資格取得支援〔事例紹介：兵庫県加古川市〕	52
● リスキリング〔事例紹介：兵庫県伊丹市〕	55
4. HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施	
● HRテクノロジーを活用した人的資源管理〔事例紹介：奈良県生駒市〕	60
● エンゲージメント調査〔事例紹介：宮城県大崎市、滋賀県甲賀市〕	64
【参考資料】人材育成等に関する調査結果	70

第1章 人材マネジメント推進のポイントと対応策

人材マネジメントの推進のポイント

総務省がとりまとめた「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」（以下、「研究会報告書」という。）では、人材マネジメントの定義を、「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」としています。

研究会報告書では、地方公共団体において人材マネジメントを推進する上で、各職場と人事担当部局との連携及びトップマネジメント層のコミットメントによる推進体制を構築する重要性と、人材マネジメントを行う上で必要な「3つの重点ポイント」が報告されています。

人材マネジメントを行う上での “3つの重点ポイント”



人材育成等の取組と組織目標の連動

人材マネジメントの目的は、組織理念の実現や組織目標の達成です。人材育成や配置・処遇等の各人事施策については、組織目標の達成のために実行性のあるものとなるよう、組織目標との連動性を意識した上で体系立てて制度設計し、総合的に実施していきます。



人材育成等の取組による効果の分析・課題把握

人材育成や配置・処遇等の各人事施策について、それぞれの取組が組織目標の達成や組織パフォーマンスに対してプラスの影響があったかどうか、その効果を分析するとともに、分析結果から取組の課題を把握し、見直すことで改善につなげます。



職場における職員の人材育成等について、 管理監督者が中心となって推進

職場のリーダーである管理職は、各所属の組織目標の達成に向けた業務の進捗管理に加え、OJT や人事評価を活用した職員の育成、風通しの良い職場づくり等の役割を担っています。管理職が先頭に立って、職場における職員の人材育成など、人材マネジメントの取組を推進していくことが大切です。

「3つの“見える化”を中心とした対応策」

研究会報告書では、地方公共団体で人材マネジメントを推進する上での課題として、組織への貢献度や中長期的なキャリア形成の見えるにくさ、取組の効果把握・改善の必要性が挙げられており、これら課題に対応するため、「3つの“見える化”を中心とした対応策」がとりまとめられています。また、人材マネジメントを効率的・効果的に進めるための「HRテクノロジーの活用」、人材マネジメントを推進する上で大きな役割を果たす管理職について、「計画的な管理職能力の養成」に取り組むことも重要です。

1 「組織への貢献度の見える化」

- 組織への貢献度が見える化することで、職員は、自らの仕事にやりがいを感じ、より意欲的・主体的に業務に関わるようになります。組織にとっては、職員のパフォーマンスが向上することで、組織目標の達成へとつながるとともに、職員が組織の一員であることを認識することで、エンゲージメントの向上や組織力の向上にもつながります。
- 例えば、人事評価における業務目標の設定に際し、職員個人の目標と組織の目標を関係づけ、目標に対する職員の取組結果をフィードバックすることで、組織への貢献度を職員に理解させることができます。

2 「中長期的なキャリア形成イメージの見える化」

- 職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するには、職員一人ひとりが将来に向けて明確なキャリアビジョンを有していることが重要です。職員が将来の目指すべき自分の姿をイメージすることができれば、自身の現在の能力を自覚した上で、不足する知識の獲得や必要な能力向上に努めることにつながり、組織力も向上していきます。
- 職員が将来、昇任を含め、組織で活躍するイメージや目標をもてるよう、採用から定年退職までのキャリアパスを提示したり、職員が自らのキャリアを考える機会として、キャリア形成支援研修を実施する等により、キャリア形成イメージの見える化が図られます。

3 「PDCA サイクルによる効果・改善点の見える化」

- 人材マネジメントを実行性高く推進するためには、人材育成等の取組による効果分析とともに、課題を把握し、その改善策を検討・実施するといったPDCAサイクルを繰り返すことにより、エンゲージメントや組織力の向上につなげていくことが重要です。
- 職員のエンゲージメント調査や研修後のアンケート調査等を有効に活用することにより、組織の状況の変化や人材マネジメント上の課題を的確に把握し、課題の改善に向けたアクションにつなげていきましょう。

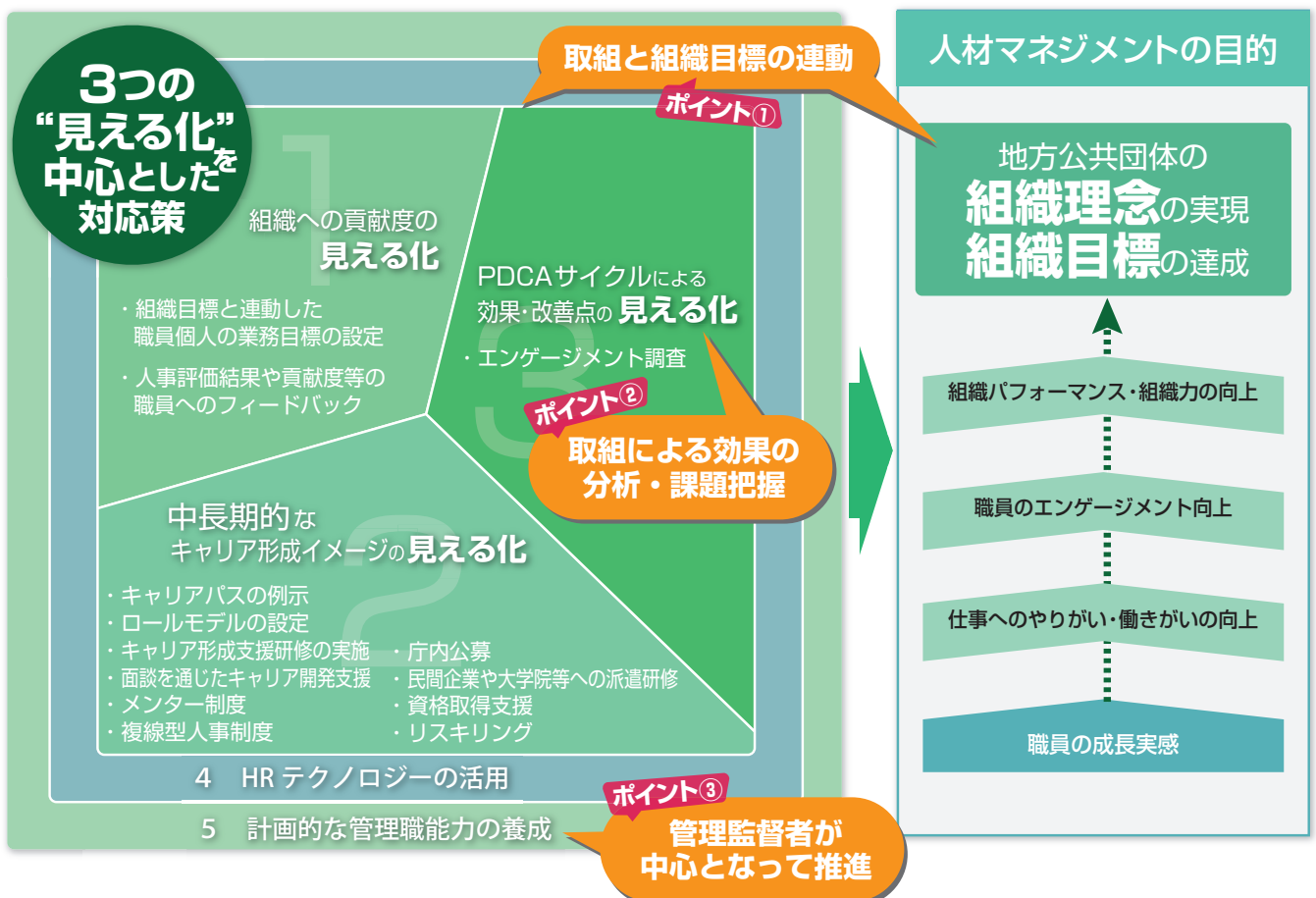
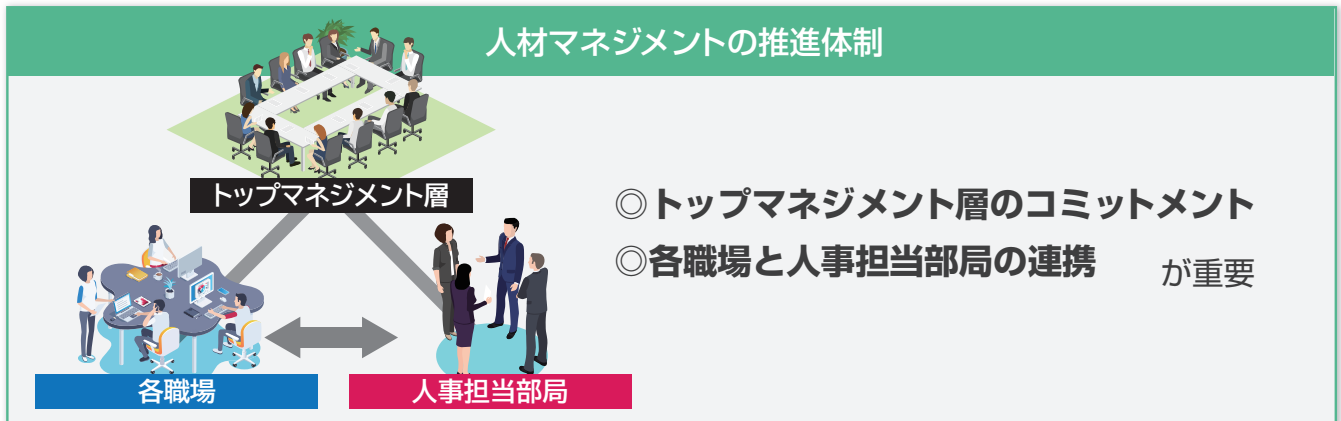
4 HRテクノロジーの活用

- 人材マネジメントを効果的、効率的に行うには、タレントマネジメントやエンゲージメント調査等のHRテクノロジーを活用し、人事施策に取り組むことも有効です。

5 計画的な管理職能力の養成

- 職員は、日々、職場において、上司や同僚とコミュニケーションを取りながら業務を行い、新たな知識を取得し、自らの能力を向上させていきます。そのため、各職場でいかに職員を育成するか、言い換えれば、職場の管理職をはじめとする職員一人ひとりが、いかに主体的に自身の周囲にいる職員の育成に関与するかによって、個々の職員の能力の発揮に大きな差が生じ、組織力の向上に大きく影響していきます。
- 人材マネジメントを推進する上で管理職の役割は非常に重要であり、管理職が人材育成の役割を果たすことができるよう、管理職に求められる基礎知識の習得やマネジメント能力の向上等、管理職の計画的な育成に取り組む必要があります。

人材マネジメントの推進体制と「3つの“見える化”を中心とした対応策」のイメージ



第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～

第2章では、人材マネジメントに有効な人材育成の取組について、4つの区分に分けて、それぞれの取組ごとに、①取組の概要、②取組手順と留意点をとりまとめた上で、③熱心に取り組んでいる団体について取組の内容を紹介しています。

本ガイドブックをお使いになる方の目的や問題意識に応じて、関心のある取組をご覧ください。

1. 職員のキャリアビジョンを踏まえた人材育成等の推進

取組内容	取組事例	3つの見える化との関係	ページ
●複線型人事制度	山口県	▶中長期的なキャリア形成イメージの見える化	8
●キャリアパスの例示	福岡県北九州市		12
●庁内公募	愛知県		15
●ロールモデルの設定	広島県広島市		19
●面談を通じたキャリア開発支援	岐阜県岐阜市		22
●メンター制度	神奈川県小田原市		25
●キャリア形成支援研修の実施	群馬県伊勢崎市		29

2. 人事評価制度を活用した人材育成

取組内容	取組事例	3つの見える化との関係	ページ
●組織目標と連動した職員個人の業務目標の設定	福岡県飯塚市	▶組織への貢献度の見える化	33
●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		36

3. 組織が求める人材を育成するための研修等の実施

取組内容	取組事例	3つの見える化との関係	ページ
●計画的な管理職能力の養成	香川県、千葉県柏市、大阪府茨木市	—	40
●民間企業や大学院等への派遣研修	福岡県宗像市	▶中長期的なキャリア形成イメージの見える化	48
●資格取得支援	兵庫県加古川市		52
●リスクリング	兵庫県伊丹市		55

4. HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施

取組内容	取組事例	3つの見える化との関係	ページ
●HRテクノロジーを活用した人的資源管理	奈良県生駒市	—	60
●エンゲージメント調査	宮城県大崎市、滋賀県甲賀市	▶PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化	64

※取組事例に記載の団体の職員数は、令和4年4月1日時点の総職員数を記載しています。

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、各部局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局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

- エキ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。
- エキ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

- ▶ エキ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

- エキ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、職員のさらに高いレベルでの能力の発揮につながっています。また、適宜環境を変えることは、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)

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。



「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、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。

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～

1. 職員のキャリアビジョンを踏まえた人材育成等の推進

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。

【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、下記の分野を経験させ、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。
配置する分野のイメージ	<ul style="list-style-type: none"> ◎市民対応 <ul style="list-style-type: none"> ・区役所の窓口等 ⇒市民対応の基本(市民目線、コミュニケーション等)、行政サービス提供の実務 ◎事業実施 <ul style="list-style-type: none"> ・本庁・区の事業部門 ⇒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 ◎計画調整 <ul style="list-style-type: none"> ・本庁の計画部門等 ⇒中長期的な課題の把握・政策立案、部門間の調整 ◎内部管理 <ul style="list-style-type: none"> ・本庁・区の管理部門 ・各課庶務担当等 ⇒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 	<ul style="list-style-type: none"> ◎市民対応 ◎事業実施 ◎計画調整 ◎内部管理 <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分の強みとなる行政分野・業務を複数持つ ・各職場でのリーダー的役割 係員の補佐、後輩職員の育成・サポート等 	これまで培った経験・能力を考慮 ■ゼネラリスト 幅広い視野を活かして、各部署でリーダーシップを発揮 ◎各種行政分野 × ◎各種業務(事業実施・計画調整等) 職員の人材育成 ■スペシャリスト 高い専門性を活かして、特定分野・業務でリーダーシップを発揮 ◎特定行政分野 ⇒税、福祉、産業振興、国際、環境等 ◎特定業務 ⇒対人折衝、経理契約等 専門分野・業務の人材育成



(キャリア面談の様子)

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)
自己啓発で取り組んでいるもの
- これまでの仕事について**
・感想・苦勞した点・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になったか」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はあったか」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。

(総務局人事部人事課 093-582-2203、sou-jinji@city.kitakyushu.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、まずは各部局が検討の上、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、各部局への通知や庁内掲示板への掲示を行いましょう。
- ◎ 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（今までの経験、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。
- ◎ 応募の秘匿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。

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～

1. 職員のキャリアビジョンを踏まえた人材育成等の推進

- ◎ 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、合否理由を記録しておく必要があります。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よいでしょう。
- ◎ 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律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平等に与えるために、「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。各部局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。
- 各部局にとっては、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。

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～

1. 職員のキャリアビジョンを踏まえた人材育成等の推進

周知と募集方法の工夫

- ▶ 部局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で、周囲の目を気にせず申し込みでき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。

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

- (現在の)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。利益の追求だけではなく、行政が振興に取り組む意義の大きい分野でもあると思います。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できましたが、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。

県や国が行う各種顕彰に係る事務や、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いて、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える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。

愛知県文化事業マスコットキャラクター「ブンゾー」



★ 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。

漠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。より一層興味をもてたり、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。

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加し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、人材育成の視点でも、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。

(人事局人事課 052-954-6030、jinjika@pref.aichi.lg.jp)

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
うな職員になりたい」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はなく、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、参加者同士も様々に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、参加者に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、「ロールモデルの話を聞いて、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、ざっくばらんにお話ができ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。

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

面談を通じたキャリア開発支援

概要

- 面談を通じたキャリア開発支援とは、人事評価等の面談の場を、部下職員等に対するキャリア開発支援の場として活用し、職員の長期的なキャリアイメージ構築に向けた具体的な指導・助言を行うことで、職員の自発的な能力開発をサポートすることです。
- 職員が将来のキャリアビジョンについて相談できるよう、キャリアアドバイザー等のキャリア相談体制を設けたりして、職員のキャリア開発をサポートすることも有効です。職員が組織における将来の自らの役割について考えることで、エンゲージメントの向上にもつながります。

取組手順と留意点

[◎は留意点]

1 定期的な面談の機会の設定

- 職員のキャリア開発を効果的に支援するため、職員が相談できる環境を整えます。
- ◎ 例えば、人事評価における面談は各地方公共団体で行われており、評価者である上司が被評価者である部下職員一人ひとりに向き合う機会が確保されているため、この機会を活用することが考えられます。ただし、人事評価における面談は、時期や回数が決められていることから、1on1ミーティング等により継続的な面談の機会を設定することがより効果的でしょう。
- ◎ このほか、職位や経験年数を指定して、人事担当部局の職員が面談を設定・実施することも考えられます。

2 面談を行う職員の検討

- 面談機会の設定について検討した後、面談者の検討を行います。
- ◎ 人事評価の面談をキャリア開発支援の場として活用する場合には、基本的に評価者である上司が被評価者である部下職員に面談を行うこととなります。評価者である上司は面談を受ける職員の身近な存在として、職員の性格や能力、適性等を熟知しており、職員が望むキャリアの実現に必要なアドバイスを行うことができるでしょう。
- ◎ ただし、評価者である上司は業務等で多忙であることが多く、負担軽減を図るために、キャリアアドバイザー等のキャリア相談体制を設けることも有効です。豊富な経験と管理職としての経験を有するOB職員等をキャリアアドバイザーとして配置し、定期的な職場巡回等を通じて若手職員等と面談を行い、助言を行うことも考えられます。

3 面談を行う職員をサポート

- ◎ 職員のキャリア開発支援のために面談を効果的に実施するには、面談を行う上司等が、部下職員との面談の機会を定期的に設けることの大切さや、組織が取り組んでいる人材育成のための諸制度を認識していることが必要です。そのため、これらを学ぶサポート研修の実施や、キャリア開発のための面談マニュアルの作成、人事担当部局による相談窓口の設置等により、面談を行う上司等をサポートするようにしましょう。



取組事例

「クレド・ノート」を活用したキャリアサポート ～上司がキャリア目標を確認しアドバイスを実施！～

岐阜県岐阜市 職員数：4,182人

岐阜市では、人事評価の面談の際に「岐阜市職員クレド・ノート」を活用することで、人事評価の目標達成に向けたアドバイスに加え、個人のキャリア形成上の目標設定や達成に向けたアドバイスを上司から受けることができるようにし、職員のキャリア形成のサポートにつなげています。

取組の経緯

- 行政に求められるものは多種多様化しており、また、仕事や職場に対する職員のモチベーションの在り方も変化しつつあります。また、働き方改革が叫ばれる中で、このような社会情勢の変化に応じつつ、持続的に組織としての力を高めていくために、職場の在り方や目標などを柔軟に変化させ組織を支える人材を育てていく必要があり、職員のキャリア開発支援がより重要と考えるようになりました。
- 人事評価面談はこれまでも行っておりましたが、上司が部下の職員一人ひとりに向き合う機会が確保されていることから、この機会を活用して職員の中長期的なキャリア形成がサポートできるよう、これまでの経験やキャリア上の目標等が記入できる「岐阜市職員クレド・ノート」を作成し、職員に配布することにしました。

取組内容とポイント



「岐阜市職員クレド・ノート」の作成

- ▶ 岐阜市ではこれまで、市の総合的方針や職員の基礎知識、各種指針等を記載した「職員必携」を作成していましたが、「チーム岐阜市役所」として職員一人ひとりが自身のキャリアについて考えながら、同じ目標に向かい組織力の強化が図れるよう、これまでの職員必携の内容に加えて組織目標や個人のキャリア上の目標が記入できるようにした「岐阜市職員クレド・ノート」を、令和2年に作成しました。
- ▶ 「クレド」とは、「信条」、「志」、「理念」等を意味するラテン語です。一般的に、企業活動の拠り所となる価値観や行動指針を簡潔に表現した文言、あるいはそれを記したツールを言います。
- ▶ 「岐阜市職員クレド・ノート」は携帯可能なハンドブックとしています。階層ごとに期待される職員の役割と行動、求められる行動指針が記載されているため、自身が役割を果たしているか、いつでも、すぐに確認することが可能です。
- ▶ 所属の目標と個人の業務目標や業務目標の達成状況、上司等の指示事項についても記入できるようにしています。クレド・ノートを確認することで職務上迷ったときの道標として活用することもできます。
- ▶ このような取組に加えて、「岐阜市職員クレド・ノート」の最大の特徴は、個人のキャリア上の目標と、これまでの職務や経験を記入できるようにしていることです。具体的には、「経験の棚卸し」ができるよう、これまでに経験した所属と職名、職務内容、当時の思い、身につけたスキルを記入できるようにしています。また、キャリア上の「目標」として、希望する職務、身につけたいスキル等を記入することができます。
- ▶ これらの項目を確認しながら上司との面談に臨むことで、岐阜市では、部下職員が上司から効果的なキャリア目標の設定に向けたアドバイスやサポートを受けることが可能となっています。



クレド・ノートを活用したキャリアサポート

- ▶ 岐阜市では、人事評価制度による面談を、①期首（5月）、②期中（10月）、③期末（1月）の年3回及び、必要に応じて回数を増やし実施しています。
- ▶ 通常の人事評価では、業務目標等の設定と評価結果の振り返りが上司と部下の主なやりとりだと思いますが、岐阜市では、人事評価の面談の際に上司とクレド・ノートを見ることで、上司とともにこれまでの業務や経験の振り返りを行うようにしています。そして個人のキャリア上の目標や身につけたいスキル、現在の達成状況等を上司に相談することで、上司はキャリア上の目標設定に向けた的確なアドバイスやサポートを行うことができ、職員のキャリア形成をサポートできるようにしています。

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～

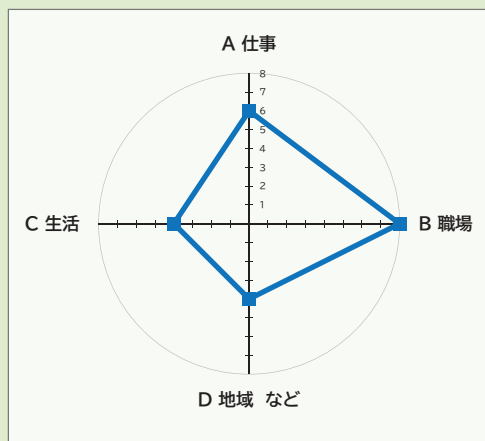
1. 職員のキャリアビジョンを踏まえた人材育成等の推進

- ▶ 具体的には、はじめに、クレド・ノートに記載されている「希望する職務」や「身につけたいスキル」等の個人のキャリア上の目標を確認します。次にこれまで設定してきた個人の業務目標と達成状況や当時の上司の指示事項、これまでに身につけたスキルや当時の思いを確認します。さらに現在の業務状況等を踏まえることで、上司に対し、これまでの経験を意識しながらこれからのキャリア形成について相談することができます。部下職員は新たなキャリア上の目標設定や身につけたほうがよいスキル等、今後のキャリア上の目標設定が効果的に行えるようになります。

工夫のポイント!

人事評価面談ではクレド・ノートとともに「ワーク・ライフ・マネジメントシート」を活用

- 岐阜市では職員のワーク・ライフ・バランスを確保することが職員の能力発揮につながり、組織力が向上し市民生活にも還元されると考えています。そのためクレド・ノートのキャリア上の目標欄にも、例として「地域活動への参加」と記載しています。
- 面談の際にはクレド・ノートと併用して、部下職員が作成した「ワーク・ライフ・マネジメントシート」を確認しながらキャリア上の目標設定を行っています。
- 「ワーク・ライフ・マネジメントシート」では仕事、職場、生活、地域に項目を分けて自身で1～8までの点数をつけグラフ化し、自身のワーク・ライフ・バランスを見る化します。シートにはグラフ化した感想と、理想のワーク・ライフに近づけるための今後の取組や考えを記入することができます。
- 人事評価の面談時、シートの内容は可能な範囲で上司と共有することとしています。クレド・ノートに記入するキャリア上の目標設定にも役立てることができ、職員がキャリア形成を考えるきっかけにもなります。



取組の効果

- 「キャリア形成について普段相談することはないが、クレド・ノートをきっかけに上司と相談できるようになり、キャリア上の目標を作るきっかけとなった。」「自身に足りない能力の克服方法を上司からアドバイスしてもらい、いつまでに、どのようなスキルを身につけるべきかがわかり、スキルアップへのモチベーションが高まった。」といった職員の声があり、効果的にキャリア開発のサポートが行えていると考えています。
- 普段は意識をしない、人生における「理念やビジョン」を文字として記すことで、自己実現へと向かうきっかけとしても活用されています。職員一人ひとりが、自身のキャリア形成を意識しながら、岐阜市職員としての誇りを持ち、組織目標に向かって邁進することで、「働きがいのある職場づくり」はもとより、市民サービスの向上につながっていくことを期待しています。

(行政部人事課 058-214-2238、jinji@city.gifu.gifu.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にしておくことで、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こと、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るでしょう。

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～

1. 職員のキャリアビジョンを踏まえた人材育成等の推進

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行いやすくなる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。



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指導や年間を通し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ケースが多く、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のみが条件です。年齢や性別、職種の制限はなく、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し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。見晴らしが良い場所で、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、内容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には、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はなく、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)

キャリア形成支援研修の実施

概要

- キャリア形成支援研修の実施とは、職員が自身の将来のキャリアを考え、目標を設定し、その実現に向けてアクションプランの策定を行えるよう、これまでの経験と保有する能力の棚卸しやキャリア形成上の課題への気づきを促すことを目的に研修を実施することです。
- 職員が自らのキャリアを考えるきっかけとなり、職員のモチベーションの向上や自発的な能力開発等が期待できます。

取組手順と留意点

[◎は留意点]

1 キャリア形成支援研修の対象者を決定

- キャリア形成支援研修の内容は、研修対象者の役職や年齢等によって異なります。対象者については、入庁後の若手職員、はじめての異動を迎える職員、育児・介護休業からの復帰職員、昇任時期の職員、役職定年を迎える職員など、それぞれの組織の課題に応じて選定します。キャリアの一定段階ごとに継続して実施することで、各時点で自らのキャリアを考えることができ、より職員のモチベーションの維持・向上を図ることができるでしょう。

2 キャリア形成支援研修の内容の検討・実施

- キャリア形成支援研修では、①自身のキャリアを考える必要性について理解し、②自己理解を深め、③組織において期待される役割を理解した上で、④自身のキャリアプランを作成し、⑤それを達成するためのアクションプランを策定します。対象とする年代や役職により、職員が抱える悩みや組織から求められる役割が異なりますので、対象者に応じた研修内容を設定しましょう。
- ◎ 研修においては、講師との対話やグループワークにより他者の意見・アドバイスを聞くことで、自身の強みや弱み、価値観などの自己理解が深まります。自己理解を深めることで、自分に適している業務や、本当にやりたい業務がわかり、よりよいキャリアプランを描くことができるようになります。なお、キャリアプランを描く際には、人材マネジメントの視点から、組織が求める職員像を踏まえた上でキャリアプランを考えてもらうことが重要です。
- ◎ ロールモデルの紹介やキャリアパスの提示により、将来の道筋が見える化することも、キャリアプランを考える際のヒントになるでしょう。庁内公募や複線型人事制度、民間企業等への派遣研修などの選択肢を用意することや、それらを含めたキャリアパスを提示することで、より具体的にキャリアプランを描くことができ、また、キャリアプランの実現に向けた自発的な能力開発にもつながるでしょう。
- ◎ キャリア形成支援研修は自己理解や目標の設定だけでなく、職員がもつキャリアへの不安（育休等からの復帰後や異動、昇任直後の働き方の不安など）を解消する機会としても活用することが大切です。

3 研修後のフォロー

- ◎ 研修後も職員のキャリア形成支援を行えるよう、一度きりではなく継続的に研修を行ったり、上司やメンターによる定期的な面談やキャリア相談員を設置したりすることも効果的です。



取組事例

「キャリアデザイン研修」 ～「自分らしさ」を見つけて前向きなキャリアを～

群馬県伊勢崎市 職員数：2,409人

伊勢崎市では、職員のキャリアステージやライフステージが変化中、一人ひとりが自身のライフワークを大切に、「自分らしさ」を見つけ、自分の描いたキャリアの実現に向けて前向きに取り組めるよう、これから組織の中心を担う30歳前後の職員や係長職への昇任を控えた職員、係長職ではない40～50代の女性職員、子育て中の職員を対象として、キャリアデザイン研修を実施しています。

取組の経緯

- 地方分権で様々な権限が地方に移譲されるなか、自治体職員も高度な専門知識等が必要となりました。自分のこれまでの経験や専門知識を仕事に生かすためのキャリア支援が必要と考え、平成21年度から、係長職への昇任を見据え、30代後半の職員を対象とする階層研修のカリキュラムの中に、キャリアデザイン研修を組み込みました。
- その後、職場の中心的役割を担う30歳前後の職員を対象とする階層別研修のカリキュラムの中に、キャリアデザイン研修を組み込みました。
- 上記以外にも、組織からの期待と求められる役割を理解した上で、自身のキャリアが形成できるよう、職員が迎えるライフステージなどに合わせ、必要なキャリア形成を支援しています。

取組内容とポイント



キャリアステージとライフステージに合わせた研修機会の設定

- ▶ 職員の役割がキャリアステージやライフステージにより大きく変化中、キャリアの転機となる職員に対してキャリアデザイン研修を行うことで、職員が自分らしさを見つけて前向きに仕事ができるよう支援しています。

① 係長職への昇任を控えた30代後半の職員（主査級）を対象とした研修

- ・ 30代後半の職員は、家事や育児などのライフステージでの役割も増える中、これから係長職への昇任を控えるなど、人生の転機を迎える職員が多いことから、係長職の役割の理解や、自身のワークスタイルと仕事の両立など、キャリアデザインを考える時期として適切と考えています。
- ・ 研修は毎年秋頃に1日（5時間から6時間）で行い、講師は内部人材が務めています。はじめに、自身のキャリアと向き合うことができるよう説明を行った後、職務の役割や求められる職員像、人事諸制度の仕組みを踏まえた上で、自身のキャリアデザインを考えていきます。キャリアデザインとは、これまでの自分を棚卸しし、自身の強み・弱みや価値観を振り返った後、組織や職場からの期待を踏まえた上で、自分がどうありたいか、何をしたいかを一度立ち止まって考えていくことだと強調して伝えます。
- ・ 具体的には、グループワークを通じて自己理解を深め、3年後の自分は職場でどうなっていたいかを考えてもらいます。まず、「キャリアチャート」に落とし込み、自身はどのような仕事だと満足度・不満足度が高くなるかを「見える化」します。次に、「強み・弱みワークシート」にこれまでの仕事でうまくいった出来事・うまくいかなかった出来事と、そのときの気持ちを書き出し、これをベースにグループ内で意見交換をし、自己理解を深めてもらいます。そして、組織として、職場として求められる職員について書き出し、これをベースにグループ内で意見交換をし、最後に、3年後は市職員としてどのようになりたいか、そのためにどのような行動をすればいいのかを、講師の助言を受けながら考えてもらいます。
- ・ 研修受講3か月後にアンケートを行い、職員が自身の今後のキャリアについて考え、行動しているかを調査し、必要に応じてフォローアップの面談を行っています。

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～

1. 職員のキャリアビジョンを踏まえた人材育成等の推進

② 組織の中心的役割を担っていく30歳前後の職員（主任級）を対象とした研修

- ・ 30歳前後の職員は、1回以上の異動を終えて複数の職場を経験していることから、これまでの職務の振り返りを行うのに適切な時期と考えています。
- ・ 講師は内部人材が務め、基本的に毎年6月頃に1日（2時間）で実施していますが、女性活躍推進や男性職員の育児参加を促すため、令和4年度は内容を一部変更し、④の研修を行いました。
- ・ 職務上の役割や人事諸制度を理解後、短時間のワークショップで自身の強み・弱みを含めた職務の振り返りを行うもので、①の研修よりも職員のこれからの成長に重きを置いた研修となっています。
- ・ 研修では、人事・人材育成方針の説明を受けた後、これから職場での中核的役割を担う職員になるために、自分がすべきことは何か、また、どのような職員を目指すか、目指す職員像に近づくには何が必要で、明日から何をするか、グループワークを行いながら考えてもらいます。
- ・ 研修受講3か月後にアンケートを行い、意欲的に職務に取り組んでいるか確認をしています。

③ 40～50代の管理職ではない女性職員を対象とした研修

- ・ これまでは希望の有無に関わらず、全職員の中から管理職を選考していましたが、令和元年度からは希望した職員の中から管理職を選考しています。そのため、仕事と家庭の両立に対する不安解消や、管理職への意欲を高めてもらうことを目的に、令和元年度及び令和3年度に40～50代の女性職員向けの研修を実施しました。
- ・ 自身の経験の振り返りと強みを言語化し、また、組織からの期待や組織への貢献について考えることで、自分の立ち位置を理解し、自己肯定感を高めることも狙いとしています。
- ・ 講師は、キャリアコンサルタントの資格を持つ外部講師（女性）をお願いをしています。
- ・ 研修内容については、基本的に①の研修内容に準じており、1月頃に1日（7時間程度）で行っています。異なる点としては、ライフキャリアレインボー※1の考え方を踏まえ、現在のライフワークでの役割比率と将来の変化を予測して、ワーク・ライフ・バランスをとるための考え方を学んだ上で、自分のありたい姿（キャリアビジョン）を描き、さらに、今日から行動変更できるスモールステップのアクションプランを作成し、即実行するよう促します。
- ・ 研修後には、職員課によるキャリア面談を実施しています。ワーク・ライフ・バランスや自身のスキルに不安をもつ女性職員を安心させ、再度、自己肯定感が高まるようにしています。

④ 子育て中の職員を対象とした研修

- ・ 子どもが生まれたことでライフステージが大きく変わります。そこで、仕事と家庭の両立に悩む職員のためにキャリアデザイン研修が必要と考え、令和4年度から行っています。
- ・ 研修の対象者は、育休復帰後1年以内の女性職員と、1歳未満の子どもをもつ男性職員で、11月に1日（5時間程度）の研修を行いました。
- ・ 講師はキャリアコンサルタントの資格を持つ、他の自治体職員にお願いしました。
- ・ 研修では、現在不安に感じていること、困っていることや今後困りそうなことを全体で共有し、グループワークをメインとした簡単な意見交換を行っています。
- ・ その後は講師から、キャリアについての説明や、ライフキャリアレインボー、計画された偶発性理論※2、転機の乗り越え方、不安になったときの対処法などの講義を受けます。
- ・ 最後に子育てを経験した先輩職員6名（女性4名、男性2名）の経験談を聞き、意見交換を行うことで、現状の仕事や家庭での不安を取り除き、自分の強みを生かしながら自らを成長させ、しなやかに働き続けるためのマインドセットを行いました。また、研修後のアンケートにおいては、学んだことを今後どのように活用していくか記載してもらいました。

※1 ライフキャリアレインボー… キャリアを職業に限定せず、人生における様々な役割のことであるとし、人間はこうしたさまざまなキャリアを虹のように積み重ね、TPOによってそれぞれのキャリアを使い分けながら暮らしているという考え方

※2 計画された偶発性理論… 個人のキャリアの8割は予想しない偶発的なことによって決定されるとし、その予期せぬ偶発的な出来事にベストを尽くして対応する経験の積み重ねでよりよいキャリアが形成されるという考え方

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～

1. 職員のキャリアビジョンを踏まえた人材育成等の推進

「組織として求めること」と「個々の求めること」のバランス

- ▶ キャリアデザイン研修においては、組織目標や求められる職員像、人事制度を明示することで、組織が目指す方向と個々のキャリアデザインを整合させていくことに重点を置いています。
- ▶ 職員が自己理解を深めた上で組織目標や求められる職務遂行能力、役割、人事制度の仕組みを理解することで、個人と組織がWIN-WINの関係になることを目指しています。

工夫のポイント!

研修講師は内部人材

- 伊勢崎市のキャリアデザイン研修は、キャリアコンサルタントの資格をもつ組織内職員が講師を務めます。(一部の研修を除く)
- 自己理解の講義などは外部講師でも可能ですが、組織ビジョンや人事制度と関連づけて理解してもらうためには、内部人材が講師をすることが有効と考えています。

各職場のキャリア支援強化

- ▶ 各職場でキャリア支援ができるよう、職員課では管理職や係長職に対し、職員への面談・フィードバックに関する研修だけでなく、「人財レビュー・ミーティング」(職場と人事・人財育成部門間での人財育成・キャリア形成に向けた話し合い)を通じて、管理職や係長職のキャリア支援に対する意識醸成を図っています。
- ▶ また、人事異動はキャリアデザインを考えていく上で非常に重要ですが、各職場の情報発信が少なく、希望の部署に異動ができて、イメージしていた業務と実際の業務が異なり、職員のモチベーションが下がってしまうことがあります。このようなミスマッチを防ぐため、「人財育成リクエストシート」(各所属の係ごとの業務の内容や求める人材等を記載したシート)を各職場で作成し社内掲示板で周知をしています。また、職場で求める職員像がわかるため、自身のキャリアデザインを考える上でも活用できます。

人財育成リクエストシート

情報政策

企画部情報政策課

ICTとデータを駆使して市政を良くしていく仕事です。



様々な部署のいろいろな仕事に関わりながら、ICTを使ってできる良いことをいつも探して取り組んでいます。ICT利用に欠かせない情報セキュリティと、パソコンやネットワークなどいろいろな道具や仕組みを守っています。



市民サービスに欠かせない情報システムが、いつでも正しく動くように日夜頑張っています。職員のみならず安心して仕事ができ、力を発揮できるようにすることが仕事です。



国勢調査のような指定統計の実施を通して、伊勢崎市の姿を数値とデータで捉える仕事です。様々な政策形成の要素として、データを活用できるよう取り組んでいます。

こんな人を求めています

- ICT/横文字アレルギーじゃない人
- 組織内で信頼される人
- 創意と工夫が得意な人
- 従来のやり方にとらわれずいつも改善する気持ちを忘れない前向きな人
- 長期間のプロジェクトでも理想を持ち続け粘り強く推し進められる人
- 早い変化について行こうと頑張れる人

特別な技術や能力は必要ありませんが、チームワークと意志の強さが求められます。市全体の業務に関わる仕事に、ぜひチャレンジしてください!

副作用

まれに在職期間が長くなり出戻ったりするケースがあります。

取組の効果

- はじめは管理職になることを希望していなかった職員が、キャリアデザイン研修やキャリア面談を受けたことをきっかけに、管理職の道へと進んだケースもありました。
- 研修から3か月後にアンケートを行ったところ、「自身の役割を果たすために自身ができることを考え、実践していますか」という問いに対し、7割の職員が「実践している」、残り3割の職員が「考えている」と回答しており、キャリア形成支援に効果があったとみています。

(総務部職員課)

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・組織目標からブレイ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・組織目標からブレイ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、職員の頑張りや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。



「組織目標と連鎖した個人目標設定」

～目標設定を軸に据えた個人成長の実践～

福岡県飯塚市 職員数：872人

飯塚市では、組織のマネジメントは元より、職員個人の成長やエンゲージメント向上のためにも、組織目標と個人の業務目標を連鎖させることは非常に重要な取組だと捉えています。また、組織目標を達成するためには、職員個人の業務目標を適切に設定することが重要と考えており、研修等を通じた周知や人事課による目標の精査等を行っています。

取組の経緯

- 飯塚市の人事評価制度は、平成20年度に管理監督職から開始し、平成24年度より、全職員を対象とした制度が始まりました。職員個人の業務目標を適切に設定することを重視し、システムを活用して、人事担当部局が、職員の目標内容について精査を行っています。

取組内容とポイント



適正な目標の設定

- ▶ 組織の効果的な運営と、職員の能力開発を進める上で、人事評価は最も重要な取組であると考えており、その中でも「目標設定を適正に行うこと」に重点を置いて取り組んでいます。
- ▶ 目標の設定にあたっては、まず、市の方針や重点事業を踏まえ、部長級の職員が目標を設定します。その後、課長級、係長級と順番にブレイクダウンをしながら全職員が目標設定を行います。
- ▶ 職員が設定した目標については、目標の内容や難易度等が適正かどうかについて、各部局任せにするのではなく、人事担当部局においても可能な限り個別精査を行っているのが特徴です。
- ▶ 具体的には、①組織目標と個人目標が正しく連鎖しているか、②職位に応じた目標設定がなされているか、③担当業務ではなく自己研鑽自体が目標となっていないか等、3～5項目程度の視点を設定した上で、個別精査を行っており、目標の修正が必要と判断した場合には、評価者に修正を依頼しています。
- ▶ 個人の目標設定後、上司・部下間の期首面談を1時間程度行うこととしています。システムで面談時間の記録を残すことで、面談が確実に行われているかどうかを人事課が確認しています。

工夫のポイント!

適正な目標設定のために被評価者向け動画を作成!!

- 人事評価実施にあたり、これまで被評価者に対する研修は行っておらず、人事評価制度の趣旨や内容、どのように目標を設定するのがよいのか等について、主に若手職員をターゲットにした30分程度の音声付動画資料を令和4年4月に作成し、制度の内容や適正な目標設定の方法等について説明しました。
- なお、目標設定にあたっては、管理・監督職の役割が特に重要であることから、毎年期首面談の前に、新任の一次評価者を対象として、適正な目標設定等の方法について、事例演習等の研修を実施しています。

業績目標の設定方法

目標	到達レベル	方策				ウエイト	チャレンジ度
		第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期		
No.1							
No.2							

目標設定のポイント

- ・ 上司の目標や、前任者の目標を参考に、自分が何に取り組みばよいのかを考える。
- ・ 上司と目標が連鎖する場合は【上司目標No.〇と連鎖】と記入する
- ・ 自分の受け持つ仕事のなかでチャレンジしてみたいことが何か考える。
- ・ SMARTの法則に照らし適切な目標となっているのかを確認する。

組織への貢献度の見える化

- ▶ 目標設定については、3つ以上5つ以内で設定するようにガイドラインで示しています。そして、「組織への貢献度の見える化」を実現するため、上司との連鎖項目（同一目標）を設定できることとしています。なお、目標設定時には、目標は一緒であっても、そのための具体的な方策は職位によって異なることを周知しています。
- ▶ 上司の目標との連鎖項目があることで、上司と部下が同じ目標に向かって行動できることや、自分の頑張りが上司や組織の業績と直接的に連動していることを実感できる点に効果があると考えています。

目標を達成するための工夫

- ▶ 目標設定から人事評価までの期間に、可能な限り上司と部下の面談を計5回実施するよう周知しています。
※目標設定面談（5月）、振り返り面談（7月、10月、1月）、フィードバック面談（2月）
- ▶ 振り返り面談では、目標に対する進捗確認と行動修正を行います。面談は、組織目標達成のために重要なマネジメントであると同時に、上司・部下とのコミュニケーションの場でもあり、部下の育成の場でもあると考えています。

取組の効果

- 目標設定に重きを置き、研修や目標内容の精査を行って職員一人ひとりが目標に正しく向き合う機会を提供していくことは、これからも重要と考えています。目標の達成に向け、上司とのコミュニケーションの機会が徐々にでも増加していけば、長期的に職員の働く意識の変化や、組織力向上にもつながっていくものと確信しています。今後は目標設定と表裏一体である評価についても、さらなる評価者の能力の平準化を目指していきたいと考えています。

（総務部人事課 0948-22-5500（内線1324）、jinji@city.iizuka.lg.jp）

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。

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～

2. 人事評価制度を活用した人材育成

○ 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の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いましたか？
- ・ 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し、活用することも効果的だと考えられます。



取組事例

「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 (○or×)
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主査は在宅勤務が多く、仕事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)

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必要です。
- 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必要です。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、組織目標の確かな設定、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、能力評価の全体評語は重要マネジメント項目の個別評語を上回らないこととされています。



「グループリーダー任用チャレンジ制度」及び「自治大学校等派遣研修生選抜試験」

香川県 職員数：14,575人

香川県では管理職への登用を見据えた早期の育成や配置を進めるべく、自らチャレンジして管理職の前段階である課長補佐への任用が可能となる「グループリーダー（GL）任用チャレンジ制度」を実施しています。GL任用チャレンジ制度には、課長補佐の任用のための選考と、選考された任用候補者を対象に行う研修が組み込まれ、意欲と能力のある職員の登用につなげています。

取組の経緯

- 香川県では庁内の意思決定の迅速化を図るため、係長制を廃止し、平成13年度から課長補佐をグループリーダーとして位置付けるグループ制を導入しています。
- グループ制の導入により、課長補佐には、政策上の意識決定や各種主要会議への参加、マネジメント能力の向上や部下の育成能力等が求められることとなりました。そのため意欲ある職員の中からグループリーダーにふさわしい人材を発掘し早期に育成できるよう、「GL任用チャレンジ制度」を平成15年度に導入しました。

取組内容とポイント



若手の積極的登用のためにGL任用チャレンジ制度を実施

- ▶ 香川県では主事・技師、主任主事・主任技師、主任、副主幹、課長補佐、副課長、課長と昇任していきます。本制度に応募できる職員は副主幹です。副主幹であれば何度でも応募することができます。
- ▶ GLチャレンジ制度は限られた人材の中から適切な人材を選考し早期に登用していくことが目的です。制度を経ずに課長補佐へ昇任する職員はこれまで最短で40代後半でしたが、GL任用チャレンジ制度を活用した場合には、42歳で課長補佐に昇任することができます。
- ▶ 応募は職員の手挙げを基本としていますが、一緒に仕事をした経験のある職員（部下や同僚）がチャレンジしてほしい職員を推薦することもできるようにし、グループリーダーにふさわしい人材の発掘につなげています。

香川県の標準的な級別職務内容

区分	標準的な職務内容
9級	本庁部長
8級	本庁次長
7級	本庁課長
6級	主幹・副課長
5級	課長補佐
4級	副主幹
3級	主任
2級	主任主事・主任技師
1級	主事・技師

工夫のポイント!

“チャレンジをためらう職員に対しては、上司が後押し”

- 職員のなかには、管理職になる能力を有していても、自ら制度にチャレンジしない職員もいるため、これらの職員へのアプローチが課題となっています。
- そのため、人事・行革課では、部下や同僚職員による他薦に加え、年3回実施される職員育成面談等を通じて、直属の上司からチャレンジ制度挑戦の助言を与えてもらうよう働きかけをしています。
- 特に女性職員については、育児等の家庭事情から、男性職員に比べて応募が少ない傾向でしたが、積極的な働きかけもあり、令和4年度にはじめて事務職の合格者数において女性職員が男性職員を上回りました。

グループリーダーにふさわしい人材を選考し、任用前にマネジメントスキルを養成

- ▶ 選考は課題レポートの提出による1次試験と、幹部職員の面接による2次試験により可否を決めています。令和4年度は5月中旬に第1次試験を行い、7月はじめには任用候補者の合格発表を行いました。
- ▶ 課題レポートは、グループのマネジメントや部下の指導育成等に関して、自身の意見を述べるものとしています。また、選考される任用候補者数は絶対評価で決めるのではなく、退職予定者数を基に、次年度のポストの空き具合を予測して決定しています。そのため成績上位者から合格する仕組みとなっています。
- ▶ 合格発表後は任用候補者に対し、グループリーダーに求められる知識や能力を早期に身につけ、翌年4月から課長補佐の業務に即戦力として従事できるよう、任用前研修を実施しています。研修期間は7月から11月までのうち5日間程度で、指定研修と選択研修に分かれています。指定研修では外部の講師を招いたマネジメント講座や、副知事との対話、選択研修では指導者育成力や折衝・調整力といった講座の中から自身で講座を選択することで、グループリーダーとして必要な能力を身につけることができます。

任用前研修の内容

任用前研修の内容		
指定研修①		
開講式 戦略と組織のマネジメント講座 副知事との対話		
指定研修②		
地方自治の動向		
指定研修③		
人材マネジメント講座		
選択研修 次の特別研修5コースの中から選択した1コースを受講する		
コース	習得しようとする能力等	講座名
A	知識・技術	分権時代の実践型政策法務講座
	指導育成力	OJTリーダー育成講座
B	政策形成力、折衝・調整力	ハーバード流から学ぶ交渉術講座
	指導育成力	部下指導スキルアップ講座
C	改革姿勢・チャレンジ精神	自治体DXマインド向上講座(管理職向け)
	指導育成力	リーダーシップ開発講座
D	改革姿勢・チャレンジ精神	自分事として考えるDX推進講座
	指導育成力	メンバーシップ力向上講座
E	県民本位・地域本位・現場主義	多文化共生と地域社会講座
	指導育成力	モチベーションマネジメント講座(指導者向け)

将来の幹部候補を育成する自治大学校等派遣研修生選抜試験の実施

- ▶ 香川県では、将来の幹部候補を育成するため、GL任用チャレンジ制度よりもさらに若手職員を登用する「自治大学校等派遣研修生選抜試験」も実施しています。
- ▶ 派遣研修生選抜試験の受験資格は主任歴5年以上等の職員で、選考の合格者は自治大学校等に派遣され、政策形成能力や管理運営能力を集中的に学習します。派遣終了後、GL任用チャレンジ制度に合格した職員よりも早く（副主幹任用を経て）、課長補佐や管理職に任用されます。
- ▶ 選考については、記述試験と小論文からなる一次試験と、口述試験と勤務成績からなる二次試験を実施しています。一次試験の記述試験では地方自治法と政策課題について、小論文では管理職としての資質や能力を問うテーマが出題され、意見や考え方が問われます。二次試験の口述試験では、将来の管理職候補者としての能力及び人物性を問うことで、必要な能力を身につけることができるか確認しています。

取組の効果

- GL任用チャレンジ制度及び自治大学校等派遣研修生選抜試験を実施することにより、意欲ある職員の発掘を行うことができ、また、早期に管理職能力を養成することで、管理監督職を担う人材の確保につながっています。
- また、制度を利用することで、早期に管理職への道が開けることが職員に浸透していることから、若手職員を中心に昇任への意欲を引き出すことができ、組織全体の仕事に対するモチベーションの向上にも貢献しています。

(総務部人事・行革課 087-832-3037)



取組事例

コーチング研修のフォローアップ

～実践を促し、職員の行動変容を目指す～

千葉県柏市 職員数：2,809人

柏市では部下や後輩の指導育成に課題意識を持っている職員が多いことから、「部下・後輩の指導育成力」強化を目的に、平成28年度からコーチング研修を行っています。そして令和3年度から職員の学びの定着化と行動変容を促すため、研修直後に加え、研修の受講から一定期間経過後も継続してアンケートを実施、また令和4年度から一部の研修において、研修フォローアップを実施しています。

取組の経緯

- 従前は研修受講後の「満足度」や「活用度」等の5段階評価や、担当者の所感により研修の評価をしていましたが、改めて研修事業としての目標を「受講者の意識や行動の変容」とすると定義付けたことにより、受講直後のアンケートだけではなく、一定期間の経過後の追加調査が必要と考えました。また、研修の設計をする際には、担当者の勤や経験以外の検討材料となるような定性的・定量的評価が可能なアンケート項目の設定も必要と考えました。
- 受講者の視点においては、気付きを契機として、意識・行動変容による具体的経験をし、その経験から成果・教訓を見取って次の実践につなげる「経験学習サイクル」によって成長していくことが重要です。そこで人事課としては、職員の意識・行動変容や、実践成果の見取りをサポートできるような研修のフォローアップを計画しました。

取組内容とポイント



部下や後輩の指導育成のために主事以上にコーチング研修の機会を

- ▶ 柏市の人事課が主催する研修には次の3種類があります。
 - ・【職層別研修】 指名制：新規採用職員、2年目職員、新任所属長といった年次や、新任の役職等に応じて実施する研修で、職層ごとに求められる期待や役割に関わる内容
 - ・【能力開発研修】 希望制：個々人のキャリアアップに資する内容
 - ・【特別研修】 指名制又は希望制：時勢に応じた行政課題を解決するための内容
- ▶ このうち、コーチング研修については【能力開発研修】として実施をしており、受講対象を主事（2級職／9級制）以上の職員としています。コーチングスキルは、職員それぞれが能力を最大限発揮できるための職場環境づくりや、部下・後輩のエンゲージメント向上のために複数の職層にまたがり求められる能力・スキルであると考えていることから、受講対象者を2～9級と広く設定しています。
- ▶ 【職層別研修】においても部下や後輩の指導はカリキュラムに含まれていますが、若年層職員の増加が著しいこと、また、後輩の指導育成に課題意識を持っている職員が多いことなどから、より学びを深めるために【能力開発研修】においてもコーチングをテーマとして扱っています。
- ▶ コーチング研修は、外部の講師を招いての1日の講義です。例年5月頃に職員に募集をかけ、6～7月初旬に実施します。申し込みに当たっては受講動機を回答させ、受講動機がその後の変容の有無と相関するかを検証しました。令和4年度は40名程度の参加申込があり、「現在、研修テーマに課題意識を持っている」職員や、「上司の勧め」により受講する職員、「研修テーマに依らず自己研鑽」として受講する職員など、動機は様々でしたが、受講後の変容につながりやすいのは、「現在、研修テーマに課題意識を持っている職員」であり、「上司の勧め」により受講した職員は、変容につながりにくいことがわかりました。このことから、部下や後輩に研修を受講させる場合にあっては、「目的意識」や「研修において得て欲しい学び」等について事前に理解させることが、管理職等に求められる具体的な行動のひとつとして挙げられるのではないかと考えています。



職場で学びを実践しやすいコーチング研修でフォローアップを実施

- ▶ 実施者・受講者ともに「研修を受講（実施）すること」を目的とはせず、研修で得た学びをその後の意識・行動変容につなげることができるような意識付けを図るため、受講直後だけではなく、3か月後、6か月後にもアンケートを実施するとともに、受講から3か月後に再び集まり、研修内容の定着化などを図る研修フォローアップを実施しました。
- ▶ 柏市では全ての研修において意識・行動変容を促したいと考えていますが、受講者の担当業務によっては、学んだ知識やノウハウの活用がすぐには難しい場合があります。そのため令和4年度においては、部下や後輩への指導はすべての職場で行われるものであることから、現場での実践が望めるのではないかと考え、コーチング研修を研修フォローアップを実施する対象としました。
- ▶ 研修フォローアップは、①実践したことやその成果の共有、②実践した結果、新たに生じた課題に対する解決策の検討、③実践できなかった場合の阻害要因や必要であったフォローを明らかにすることなどを目的としています。
- ▶ 研修フォローアップの受講時間は3時間としました。そして4～5人で1班、研修と研修フォローアップは同じ班とし、経過・実践報告がしやすいよう配慮しました。また、班員は職場環境が近い職員（窓口部門、内部管理部門、事業部門、専門職ごと等）で構成するようにしています。
- ▶ 受講前の事前課題は、研修で得た学びをもとに、現場に戻って「できたこと」「できなかったこと」を整理するものとしてしました。
- ▶ そして研修冒頭、事前課題において整理したことをもとに、「後輩や部下との関わり方において抱えている不安や悩み」を共有し、そのうち班内で代表事例をひとつ選定しました。次に具体的なコーチングの技法や、「コーチングは部下・後輩のエンゲージメント向上のための手立ての一つであること」を確認する目的の講義を挟み、後半では前半で選定した代表事例に対して、より実践的な改善策を班内で検討した上で、1対1のロールプレイを実施するものとしてしました。班内の観察役のメンバーや研修講師から随時フィードバックを受けるなど、コーチング的関わり方のレベルアップを目指す内容となっています。最後は、全体を振り返り、部下・後輩のエンゲージメントを高めるための関わり方について、今後の課題設定を行い終了しました。

工夫のポイント!

受講者の「現場における活用」に焦点を当てたフォローアップを

- 令和3年度に実施したコーチング研修の受講直後アンケートにおいて、意識・行動変容につながった職員でも、「現場に戻って実践をしたが、正しくできているかどうかわからない」「実践しうまく行かなかった際に、それを解消する手立てが無くやりっ放しになってしまう」という意見がありました。令和4年度においては、研修の受講後に実践を求めるだけではなく、その実践結果の検証や、新たに生じた課題への解決策を講じる研修フォローアップを実施したことで、より現場へのインパクトを与える研修となったと考えています。

取組の効果

- 柏市では全ての研修において、研修で得た学びを現場において活用・実践し、振り返りまで行い次の実践につなげるように繰り返しマインドセットを行っていますが、特にコーチング研修においては、研修フォローアップを実施したことにより、受講者の実践報告の内容がより具体的になったことで、人事課でも定性的に研修を評価することができ、改善もしやすくなったと感じています。
- また、コーチング研修の受講直後のアンケートにおいて、「意識や行動を継続的に変えていけそうだ」と回答した受講者の割合は70%程度でしたが、3か月後に「意識や行動を継続的に変えられている」と回答した受講者の割合は24%まで減少しました。しかし、フォローアップの実施を踏まえた6か月後に実施したアンケートにおいては、「意識や行動を継続的に変えられている」と回答した受講者は42%まで増加しました。これは研修フォローアップを実施したことで、研修内容の振り返りや課題に対する解決策の検討を行ったこと、また、他の受講者の実践内容を聞くことで、自分自身が実践する際の不安や課題が解決されたことにより、その後の実践につながった成果であると考えています。

(総務部人事課 04-7167-1113、jinji1@city.kashiwa.chiba.jp)



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」、「後輩の指導育成力」、「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「系のマネジメント力」、「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、係長に必要とされる知識を修得します。
- ・ 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、系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。

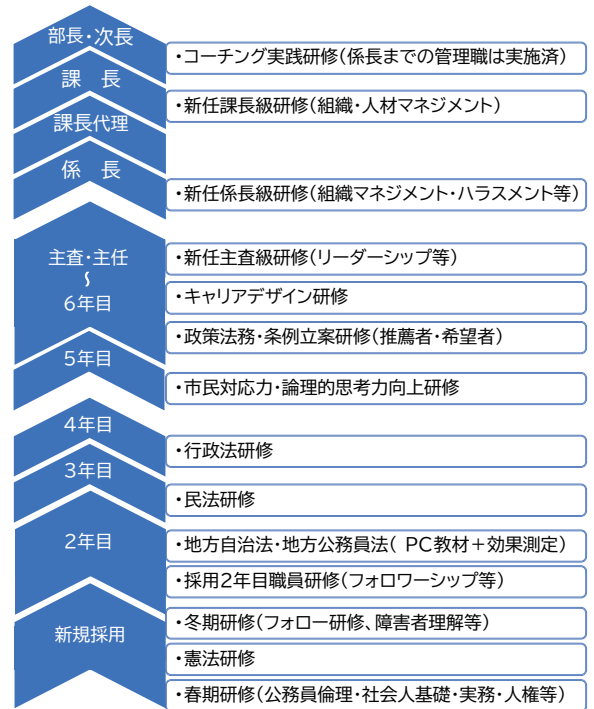
第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～

3. 組織が求める人材を育成するための研修等の実施

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）



部下職員の能力を引き出せるよう 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」、「不安な気持ちが和らいだ」、「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。

(総務部人事課 072-620-1601、kensyu@city.ibaraki.lg.jp)

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つながります。
- 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つながります。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。

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～

3. 組織が求める人材を育成するための研修等の実施

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、職員の経験が活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。



取組事例

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等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、しっかりとした業務に従事させていただきようをお願いしています。
- ▶ 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

(管理部門：1名)

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。

大手旅客販売企業

(営業部門：1名)

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。

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活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。毎年の異動希望調書等を工夫し、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。



取組事例

「全ての職員が自己研鑽を」 ～資格取得助成制度の活用で組織力アップを図る～

兵庫県加古川市 職員数：1,780人

加古川市では、市民の皆様によりよい行政サービスを提供するためにも、職員が主体的にキャリアデザイン（「なりたい自分を目指す」「やりたい仕事を探す」）を描き、モチベーションアップをすることで、個人のスキルアップにつなげることが大切であると考えています。そのため「自己研鑽」については、人材育成における重点取組として以前から推進してきました。そこで、令和4年度からは、人事評価の項目に「自己啓発」を加えるとともに、新たに「資格取得助成制度」を創設することで自分磨きの後押しにつなげ、職員一人ひとりがスキルアップすることによって、より一層の組織力アップを図っていきたいと考えています。

取組の経緯

- 自己研鑽を推進する取組として、これまでに、各種研修の提供、eラーニング学習支援、自主研究グループの支援、自己啓発関係図書の出借等を行っていました。
- 市民ニーズが複雑・多様化する中、今後もよりよい行政サービスを提供していくためには、組織として一定レベルの専門性を備えた人材を確保しておくことが望ましく、また少子高齢化による人材確保難を踏まえると、現に在籍している職員の育成が、より重要度を増している状況です。このような背景を踏まえ、さらなる自己研鑽を促す目的で、令和4年度から「資格取得助成制度」を創設しました。

取組内容とポイント

業務に関連する助成制度の設計

- ▶ 助成制度の対象は43資格としています。これらの資格は分野や種類は様々なものがありますが、難易度に応じてア～エの4つの区分に分け、助成内容を変えています。
 - ★主な資格／助成対象期間／助成上限金額（経費の1/2）
 - (ア) 弁護士、公認会計士、不動産鑑定士／5年／15万円
 - (イ) 司法書士、社会保険労務士、税理士等／3年／15万円
 - (ウ) 社会福祉士、情報処理安全確保支援士、日商簿記1級等／1年／5万円
 - (エ) ケアマネージャー、手話通訳士、TOEIC800点以上900点未満等／1年／5千円
- ▶ 助成制度の対象者は合格者としており、上限金額の範囲内であれば資格取得にかかった経費（テキスト代や研修費等）も助成対象としています。また、対象期間は区分ごとに設定しています。ただし、(ア)の最難関資格については、合否に関わらず受験したことを申請すれば助成対象としています。
- ▶ 市の業務の中には、たとえば1級建築士のように、職員に有資格者がいなければ、委託をしなければならない業務もありますが、資格取得を促し、市で育成した人材で賄えることで効率的な行政運営が可能となります。1級建築士や建築基準適合判定資格の取得に関しては、本制度とは別の制度で助成を行う仕組みづくりをしています。
- ▶ なお、資格取得の助成をした職員が、助成後5年以内に退職した場合は、返金することとしています。

工夫のポイント!

対象資格を 全庁アンケート調査から洗い出し

- 43資格を選定するにあたり、加古川市役所の全部門に対してのアンケートを実施しました。
- アンケートでは、①業務上取得したほうが望ましい資格があるか、②その資格の名称と望ましいと考える理由、③資格取得にかかる経費についての照会を行いました。
- 現場の意見を収集したことで、本当に現場で必要とする資格が明確になり、意義のある助成制度になったと感じています。

市長、職員課が一丸となって制度の周知を実施

- ▶ 市長は、日頃から「自己研鑽の重要性」を説いており、職員向け講話や Facebook でも、制度の紹介を積極的に行っています。
- ▶ 職員課では、制度案内チラシを作成し、全庁的に通知を行いました。職員のポータル掲示板への掲載に加え、3か月に1回のペースで要項やチラシを配布し、職員の目に留まるような工夫をしています。なお、職員向け研修時にも制度案内を実施しています。
- ▶ 制度開始後の7月にはアンケートを実施し、制度に対する職員の感想や意見を収集しました。

資格取得助成制度の案内文

・イラストを使用し目を引きやすく、親しみやすい案内にしています。
内容は、わかりやすく伝わるよう一覧表で表現しました。



**令和4年度
資格取得助成制度
が始まります！**

・今の業務に役立てるためにこの資格を取りたい！
・将来あの部署に行きたいからこんな資格を取りたい！

あこがれていた資格がある方、「いつかはチャレンジしてみたい」と思っていた方、ぜひこの機会を活かして資格取得の一步を踏み出してみませんか。
職員課は、みなさんの「やってみよう」という気持ちを応援します！

支援内容

- 資格取得にかかった経費に対して **年間最大15万円**の助成金支給
- 試験直前に **最大1か月間の勉強専念期間**を取得可能

スキルUP!
モチベーションUP!

※詳しくは裏面をご覧ください

対象資格及び助成内容

区分	対象資格	助成対象期間	助成上限額 (経費の1/2)	その他
ア	弁護士、 公認会計士、 不動産鑑定士	5年	15万円 (1.5万円×5年 ＝最大75万円)	【全区分】 ・申請できる資格は1年 度に1人1つまで ・助成対象は受験料、参 考図書代、セミナー参 加費等
イ	司法書士、社会保険労務士、土地家屋調査士、 税理士、ITストラテジスト、技術士、 一般建築士（別制度により助成）	3年	15万円 (1.5万円×3年 ＝最大45万円)	
ウ	社会福祉士、公認心理師、 システム監査技術者試験、 情報処理安全確保支援士、 ネットワークスペシャリスト試験、 データベーススペシャリスト試験、 情報処理安全確保支援士試験、 応用情報技術者試験、二級建築士、 建築設備士、 電気主任技術者（第1種、第2種、第3種）、 気象予報士、消費生活専門相談員、 ファイナンシャル・プランニング技能士1級、 英検（実用英語技能検定）1級、 TOEFL90点以上、TOEIC900点以上、 日経簿記1級	1年	5万円	【アのみ】 ・不合格の場合でも助成 ・試験前1カ月間の自 己研鑽期間を取得可能
エ	法学士試験アドバンスコース、 精神保健福祉士、言語聴覚士、 介護支援専門員（ケアマネジャー） デジタル技術検定1級、 電子会計実務検定1級、 情報システム・コンサルタント、 一般土木施工管理技士、 無人航空機操縦技能証明証、 ファイナンシャルプランナー 英検（実用英語技能検定）準1級、 TOEFL70点以上90点未満、 TOEIC800点以上900点未満、 日経簿記2級、かごわか検定上級	1年	5万円	期間中は給与・賞与が減 額になりますが、昇給へ は影響しません

もっと詳しく知りたい方は、下記まで気軽にお問い合わせください。
職員ポータル：ネットフォルダ>加古川市役所>申請書様式>職員課
>■研修関連>■資格取得助成
担当：職員課人材育成係
連絡先：内線2352・2353/直通079-427-9141

本来の目的である「自己研鑽」の推進が肝

- ▶ 「資格取得助成制度」は自己研鑽をサポートするものです。自己研鑽を意識し、取り組む土壌があってこそ、助成制度も有効な制度として活用されるものだと考えています。加古川市では、令和4年度より、人事評価シートに「自己啓発」という項目の設定を行い、取得を目指している資格等、自己啓発の行動についても記載する欄を設けました。人事評価制度に組み入れることで、組織的に自己研鑽を推進する土壌を醸成していきます。

取組の効果

- 制度開始後のアンケートでは「資格を取ることを真剣に考えてみたい」「自分を磨いていきたい」という前向きな声も多く聞かれ、この制度の創設により、キャリアを前向きに考える職員が増えているという実感があります。令和4年度の申請件数はまだ5件ですが、制度認知の拡大とともに、増加するものと想定しています。「資格取得助成制度」の活用が進むことは、職員の資質の向上、組織力の向上、ひいてはよりよい行政サービスの提供へとつながるものと考えています。

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、課題解決に必要となる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、あらかじめ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。



第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～

3. 組織が求める人材を育成するための研修等の実施

- ◎ 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。



「DX 人材育成研修」 ～デジタル人材育成に向けたリスキリング～

兵庫県伊丹市 職員数：2,190人

伊丹市では、新市庁舎オープンを機に策定した「伊丹市 DX 推進指針」に沿ってDX化に取り組んでいます。「伊丹市DX推進指針」の基本方針では、「デジタルがつなぐ人にやさしいまち スマートいたみ」を目指しており、自治体DXを支えるデジタル人材育成に向けたリスキリングに力を入れて取り組んでいます。

取組の経緯

- 伊丹市では、生産年齢人口の減少、共働き世帯の増加による育児・介護との両立、価値観の多様化等の課題に対応するために、AIなどの技術革新や働き方改革の推進が必要と判断し、令和元年6月に市長が「Smart Itami 宣言」を発表しました。
- 「Smart Itami 宣言」では、①超勤レスでスマートな働き方の実現、②ペーパーレスでスマートな職場環境の構築、③キャッシュレスでスマート決済を導入、の3点に取り組むこととしましたが、令和4年11月の新市庁舎オープンを機にデジタル改革をさらに推進していこうと、「Smart Itami 宣言」を転換する形で令和4年5月に「伊丹市 DX 推進指針」を策定しました。
- 指針においては、自治体DXを支えるデジタル人材の育成が重要としており、人材育成に向けた取組として、DX研修やデータ利活用研修、デザイン思考研修など、デジタル人材の育成に向けたリスキリングに力を入れています。

取組内容とポイント



令和2年度から計画的にDX人材を育成

- ▶ 伊丹市では、「デジタル技術を駆使して、業務やサービスを再設計することができる人材を育成する」ことを目標に、「①DXの基礎的な知識能力向上」、「②PC操作等の能力向上」、「③DXを活用できる能力の向上」を目指して、令和2年度から計画的な人材育成を進めてきました。

DX人材研修計画

	2020(R2)	2021(R3)	2022(R4)	2023(R5)
DXの基礎的な知識能力向上	DX研修 (部長・次長級)	DX概論研修 (課長級)	DX概論研修 (全職員) デザイン思考研修 データ利活用研修	DX概論研修 (新人職員) デザイン思考研修 DX推進研修(仮)
PC操作等の能力向上	パソコン研修			IT資格取得助成
DXを活用できる能力の向上	自主テーマ型 視察研修			

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～

3. 組織が求める人材を育成するための研修等の実施

① DXの基礎的な知識能力向上

- 令和2年度に部長・次長級を対象にDX研修を行うことからスタート。地方自治体はなぜ「デジタル化」を推進するべきなのか、といったDXが注目されている理由やDXに関する理解を深める必要があるため、最初に管理職の理解・意識改革が必要だと考え、部長・次長級を対象とすることにしました。研修内容は、以下の通りです。

- 1) 地方自治体はなぜ「デジタル化」を推進するべきなのか
 - ・地域住民のQOLの向上 ・住民サービスのレベルの維持 ・人材確保
- 2) 地方自治体の「デジタル化」とは？
 - ・ファシリティの整備 ・ツールの整備 ・制度の整備 ・職員のマインドセット
- 3) 「デジタル化」が地方自治体にもたらすもの
 - ・「地域課題の解決」に向き合う時間と決意と評価
- 4) 「地域課題の解決」のための地方自治体のデジタル化の一丁目一番地
 - ・オープンデータ（オープンデータの提供を通じた地域活性化）

- 令和3年度には、課長級を対象としたDX概論研修を実施し、4年度には全職員を対象とすることで、DXを推進するための基礎的な知識の習得と意識改革を進めました。
- 令和4年度からは、応用レベルの研修として、行政課題を解決するためのデータ活用のための「データ利活用研修」、行政サービスを利用者の視点で改善することを目的とした「デザイン思考研修」を実施。主任・主査級の比較的若い職員を中心に集中的に実施し、専門知識を有する職員の育成に取り組みました。令和5年度は、これまでの研修に加え、デジタル技術を駆使した業務・サービスを再設計するためのワークショップを実施する予定です。

1.DX研修	2.DX概論研修	3.データ利活用研修	4.デザイン思考研修
目的 行政のデジタル化に関して理解を深め、市が今後取り組むべき課題を共有する	目的 自治体DXについて理解を深め、業務改革を推進する	目的 行政課題を解決するためのデータ活用研修	目的 行政サービスを利用者(市民)の視点で改善
主な内容 本市におけるデジタル化に向けて	主な内容 DX推進に必要な視点(デザイン思考・データ利活用等)	主な内容 データ収集・蓄積・分析の手法等	主な内容 既存もしくは新たな行政サービスを市民目線でデジタルを利用し(再)構築すること等
手法・時間 総務省地域情報化アドバイザーによる講演(1.5時間)	手法・時間 動画による研修(1時間)	手法・時間 動画による研修(1時間)	手法・時間 動画研修：(1時間) 受講後別日に集合研修：(4時間)、主任級職員対象・ワーク形式

② PC操作等の能力向上

- ワードやエクセル、アクセスといった基本的なパソコンスキル向上のための派遣研修を実施しています。兵庫県市町村振興協会主催のパソコン研修事業へ、常勤職員を派遣しています。研修期間は各コース1～2日間程度となっており、受講者は35～50名/年となっています。

③ DXを活用できる能力の向上

- デジタル技術を利用することに積極的な職員を対象として、民間や他市等の先進事例を視察し、業務改善に生かすことを目的に、「自主テーマ型視察研修」を実施しています。これまではデジタル部局で実績がありましたが、今後は窓口を担当する部局等にも推進していく考えです。
- 令和5年度から、情報処理系資格取得支援事業として、ITパスポート資格や情報セキュリティマネジメント試験など、IT人材育成のため国家資格の取得を支援していく予定です。具体的には、学びを促進するために受験料を助成することを検討しています。将来、資格を有する専門職員が研修講師となり、職員のデジタル知識の底上げを担うことを期待しています。

新庁舎オープンを契機とした DX 推進の動き

- ▶ 新庁舎オープンを機にペーパーレス化や様々な場所で業務を行えるフリーアドレス化、一人一台のサブディスプレイ設置といった環境の整備などにより、DX 関連の研修の理解度やモチベーションのアップに貢献しています。



市民サービスと業務のデジタル化を実現する伊丹市新庁舎専用ホームページ（プロモーション動画もあります）はこちら
<https://www.city.itami.lg.jp/SOSIKI/SOGOSEISAKU/anzensinsesakusuisinhan/tyousya/index.html>

取組の効果

- 令和4年度までに、DX 推進に必要な基礎的知識を全職員に研修することができ、デジタル化の必要性について職員に理解してもらうことができました。また、最近では、デジタルを活用した具体的な業務改善について発案する職員が多数出てきており、DX 推進および業務改善意識の向上につながったと感じています。

（総務部研修厚生課 072-784-8018）

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、活躍の具体的にどの段階なのか、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、公務能率の向上に結び付くと言われています。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に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。



取組事例

「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。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していた頃と比べ、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を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を一元化し、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))

エンゲージメント調査

概要

- エンゲージメント調査は、組織への共感、仕事のやりがい、自身の成長実感、現在の職場環境に関する職員の意向等について調査を実施することです。収集したデータから組織課題を洗い出し、改善施策へつなげるために活用します。
- エンゲージメントが向上することで職員は働きがいを持ち、仕事に対してポジティブな意識を持つようになります。そのような状態で働くことで、職員は主体性をもって行動したり、考えたりするようになるため、職員の能力発揮につながり、組織力の向上が図られます。
- 調査は一度きりではなく、調査、分析、アクションのサイクルを繰り返すこと、また調査の結果は何らかの形で管理職や回答者にフィードバックすることが大切です。

取組手順と留意点

[◎は留意点]

1 調査項目や質問内容を決定する

- エンゲージメントには、「ワーク・エンゲイジメント」、「エンプロイー・エンゲージメント」といった2つの代表的な考えがあります。「ワーク・エンゲイジメント」とは、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）、「仕事に誇りとやりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）の3つが揃った状態です※1。「エンプロイー・エンゲージメント」とは、組織に対する自発的な貢献意欲を指すものです。
- エンゲージメント調査は、組織への共感、仕事のやりがい、自身の成長実感、現在の職場環境に関する職員の意向等について調査を実施することで、組織課題を洗い出し、改善施策へつなげていく取組です。エンゲージメントの代表的な考えを参考にしながら、調査項目や質問内容を決定します。
- ◎ どのような項目を調査に取り入れたらよいかわからない場合は、民間企業が提供する調査ツールを活用し、組織の課題を明確化し、改善施策につなげることも有効です。
- 調査のタイミングは目的によって異なりますが、1年に1回、半年に1回、毎月など定期的に行うほか、何らかの取組の前後に行い、取組の効果を測るために使用することもできます。

従業員エンゲージメントとチームパフォーマンスの関係性を把握するための調査項目の例※2

- | | |
|--|-------------------------------------|
| Q1：職場で自分が何を期待されているのかわっている | Q7：職場で自分の意見が尊重されているようだ |
| Q2：仕事をうまく行うために必要な材料や道具を与えられている | Q8：会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる |
| Q3：職場で最も得意なことをする機会を毎日与えられている | Q9：職場の同僚が真剣に質の高い仕事をしようとしている |
| Q4：この7日間のうちに、よい仕事をしたと認められたり、褒められたりした | Q10：職場に親友がいる |
| Q5：上司または職場の誰かが、自分をひとりの人間として気にかけてくれているようだ | Q11：この6か月のうちに、職場の誰かが自分の進歩について話してくれた |
| Q6：職場の誰かが自分の成長を促してくれる | Q12：この1年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった |

※1 出典：「令和元年版労働経済の分析―人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について―」（厚生労働省）

※2 出典：Gallup, 2017, “The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes” を参考に矢野経済研究所作成

2 調査を実施、回答を収集する

- 調査の前に、職員への周知を丁寧に行うことが重要です。調査への回答を任意にすると回答率が低調にとどまる場合がありますが、より正確な情報を効率的に収集するためには、あらかじめ調査の目的、意義を共有し、職員が回答しやすい環境を整えておくことが大切です。
- ◎ また、回答は個人データとしては活用せず、人事評価にも影響しないことを理解してもらう必要があります。

3 調査結果を分析し、対応策の検討をする

- 調査終了後は、調査ツールや Excel 等を使用して速やかに調査結果を分析します。
- ◎ 人事担当部局は分析結果を用いて課題の特定を行い、対応策の検討の材料にします。組織課題の可視化に向けては、所属別、年代別、役職別、管理職・一般職員別、職種別といった属性別の分析軸があります。また経年で比較することも有効でしょう。

4 フィードバックを実施する

- 人事担当部局が施策の検討を行うために活用するだけでなく、所属長へ組織の状態をフィードバックすることにより、組織の状況を的確に反映したアクションプランの作成にも役立ちます。
- 人事担当部局が所属長を集めて意見を出し合う機会等を提供し、取組の改善や新たな対応策の発案につなげているケースもあります。また、調査結果をきっかけに所属内で集まって話し合ったり、上司と部下が 1on1 のテーマに取り上げたり、コミュニケーションの材料にすることもできます。
- ◎ 調査実施後は、調査の結果について回答者になんらかの形でフィードバックすることが重要です。フィードバックをしないと調査の目的や活用について疑問をもたれ、次回以降の調査実施が難しくなる可能性があります。回答者に快くアンケートに協力してもらうためにも、調査結果について可能な範囲で全職員にフィードバックすることが大切です。

5 繰り返し調査を実施する

- エンゲージメント調査により、組織課題を洗い出し、課題解決に向けたアクションプランを検討し、実施します。アクションプランに基づく対応が課題解決にどの程度効果があったのかについて、再度、エンゲージメント調査を行い、さらなる改善策の検討を行うなど、エンゲージメント調査によるフィードバックとアクションを繰り返すことで、組織風土や職場環境が改善していきます。



取組事例

「職員意識調査」により職員の思いを把握 ～組織の状況を的確に捉えて改善策を検討！～

宮城県大崎市 職員数：2,180人

令和2年9月の人材育成基本方針の改定をきっかけに、それまで実施していた「職員満足度調査」に代わり、エンゲージメント調査である「職員意識調査」を実施し、組織ごとの特徴や傾向、課題の特定を行っています。所属長には所属の項目ごとのスコアを共有することで、チームの状態の把握、マネジメントに取り組んでもらい、職員のやる気・モチベーションの向上、職場環境の改善につなげています。

取組の経緯

- 大崎市では、職場環境に対する快適度や不快度など職員の主観的満足度を数値化する「満足度調査」を行っていましたが、組織の現状、職員の思いを理解していくことが職員の能力発揮につながると考え、令和2年度から、職員のやる気・モチベーション、職場環境の把握と改善を目的に、エンゲージメント調査である「職員意識調査」に取り組んでいます。

取組内容とポイント



職員の“仕事”と“組織”に対するエンゲージメントを可視化

- ▶ 調査は民間のツールを活用、各職員がPCやスマートフォンで回答できるアンケート形式で実施、個人が特定されない無記名方式を採用し、調査の実施は年に1回としています。
- ▶ 質問数は32問です。質問項目は、主体的に仕事に取り組んでいる心理状態を指す「ワーク・エンゲージメント」と、組織に対する自発的な貢献意欲を指す「エンployee・エンゲージメント」の領域で構成されます。「ワーク・エンゲージメント」では、職務、自己成長、支援、人間関係、承認、健康の6つ、「エンployee・エンゲージメント」では、理念戦略、組織風土、環境の3つ、合計9つの項目があります。32の質問はこれら9つの項目のいずれかを測る質問内容となっています。例えば職務では「仕事にやりがいを感じますか?」、支援では「上司・仲間からの助言や手助けはありますか?」、自己成長では「最近仕事をすることで、達成感を得ていますか?」、環境では「必要に応じてライフスタイルにあった働き方ができますか?」といった質問内容です。
- ▶ 回答は7段階の選択方式になっています。直観的に答えるアンケートであり、所要時間は自由回答を含めて5分以内で回答できる内容となっています。
- ▶ 「数百円×調査対象職員数」の月額費用がかかりますが、費用低減のため、調査の月以外は、データ管理できるように管理者のアカウントだけ残して運用しています。

工夫のポイント!

職員のための調査であることを周知し、回答率を上げる

- 大崎市では職員に対して調査を通知する際、「人材育成の一環として、職場の満足度ややりがいを調査し、働きやすい職場を作ります」と職員のために調査を行っているということが伝わるような文言を添えています。また、「エンゲージメント」という言葉の認知がないこともあり、職員に対しては「エンゲージメント調査」と言わず、「職員意識調査」という名称で周知しています。
- 所属ごとの回答率はツールで随時確認できるため、回答率が低い所属に関しては回収期間中に個別に回答を促すようにしています。調査スタート当初の回答率は95%でしたが、声掛けなどを行うことによって、現在は97%まで上昇しています。



人事担当者や所属長の勘に頼るマネジメントからファクトベースのマネジメントへ

- ▶ 9月中旬から下旬にかけて、回答する際に必要なアドレス、ログイン用のIDとパスワードを職員に配布します。アンケートは10月中旬頃までに回答してもらいます。調査を終えた後は、11月に人事担当課で集計・分析作業に入り、11月下旬から12月にかけて集計結果をまとめます。
- ▶ 所属ごとの集計結果は、所属長、所属を統括する部長に渡し、それぞれの職場の実態を認識してもらうことにより、各所属で必要に応じて環境の改善に取り組んでいます。なお、所属長は他の所属の結果を見ることはできませんが、過去のスコアと経年で比較できるようになっています。

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～

4.HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施

- ▶ 「中堅層の人数が少なく、業務上の責任や企画立案など職員に求められる能力的な負荷が多くなっている」など、これまで人事担当者や所属長が感覚的に捉えていたことについて、スコアとして数値で示され、裏取りされることがエンゲージメント調査のメリットになっています。
- ▶ なお、大崎市では市全体のスコアについては、庶務事務システムのライブラリーに掲載し、所属長、部長だけでなく、全職員が随時見られる状態にしています。また市全体、所属別の分析結果は、所属長、部長だけでなく、市長、副市長にも報告しています。

工夫のポイント!

分析結果還元時にはスコアの読み解き方を添えて所属長にフィードバック

- 所属長が調査結果を職場環境の改善策の検討に生かすことができるよう、人材育成課では、ツールで提供されている資料を参考に、各所属にスコアを見る際の考え方や留意点を添えて分析結果を還元しています。例えば、ワーク・ライフ・バランスのスコアが低く出ている場合は、特定の誰かに業務が偏り時間外勤務が増えている可能性があるため、業務をチームで補完し合うよう声がけし、管理職が業務量のコントロールに取り組むなど、スコアが低く出ている要因と改善策の例を示しています。

自由記述欄は職員の思いを集める場、回答を参考に研修計画に反映

- 大崎市では職員が自由に記述できる自由回答欄を設けて、職員の“具体的な思い”を把握しています。自由回答内容については部署に還元していませんが、意見の傾向については分析結果として返すようにしています。近年の調査で多かった意見は、「コミュニケーションをよくすることが必要」というものがありました。
- また、大崎市では毎年の研修計画策定において自由記載の意見を参考にしています。過去には、「人事評価を適切に運用できるようにしてほしい」という意見があったため、研修計画へ反映し、令和3年に評価者研修、令和4年に被評価者研修を実施しました。また、令和5年にはOJTを推進するための研修を実施する予定になっています。

取組の効果

- これまでトライアルを含め4回の調査を実施した結果、具体的な数字を見ることによって、以前よりも組織の状態を的確に捉えることができるようになりました。また、個別スコアから、「コミュニケーションが良くとれている」、「業務に対する負荷がかかりすぎている」などの現状が把握でき、スコアが低く出た項目については、各所属において業務分担の見直しを行うなど、職場環境の改善につながりつつあると感じています。

(総務部人材育成課 0229-23-5027、jinzai@city.osaki.miyagi.jp)



「エンゲージメント調査」で課題を見える化 ～課題を踏まえた改善アクションが可能に!!～

滋賀県甲賀市 職員数：794人

エンゲージメント調査ツールを活用し、「各職場」と「市役所全体」に対する「期待度」及び期待度に対する現在の「満足度」について、全職員（正規職員）を対象に調査（64項目）を実施し、「期待度」と「満足度」のギャップから組織課題を“見える化”。「各職場」の課題に対して、各所属長がアクションプランを立てて改善に取り組み、その後改善が図られているかどうか、再度エンゲージメント調査を行うというPDCAサイクルを繰り返すことで、職場風土の改善に取り組んでいます。

取組の経緯

- これまで庁内の業務改善や職場風土改善を図るために、時間外に職員同士の交流の場を設けたり、朝礼で職員の目標を言い合ったりするなど様々な取組を行ってきましたが、各職場における組織課題が見えない中で、実際にどの程度効果があるのかわからないまま実施していました。
- そこで、「組織課題の見える化」と「課題に対する取組効果の見える化」が重要と判断し、令和2年9月から令和4年9月までの間、民間のエンゲージメント調査ツールを活用して、職場風土の改善に取り組みました。
- 現在は、さらなる職場風土の改善を目指し、2年間で得たノウハウを活用して、調査の内製化を検討しています。

取組内容とポイント



「期待度」と「満足度」のギャップから組織課題を“見える化”

- ▶ エンゲージメント調査に係るクラウドツールの選定にあたっては、各所属長がそれぞれの課題を認識した上で、業務改善や職場風土改善に取り組めることが重要だと考えていました。
- ▶ いくつかのクラウドツールを検討した結果、「各職場」と「市役所全体」という二つの切り口で、それぞれ職員の「期待度」と「満足度」を調査し、そのギャップにより「組織課題の見える化」が可能となるクラウドツールを採用することとしました。他の自治体での導入実績があったことも選定理由の一つです。
- ▶ 質問項目は、「各職場」及び「市役所全体」の期待度を問う質問が64問、それに対する現在の満足度を問う質問が64問の計128問で構成。「各職場」における質問例としては、『上司に対する相談のしやすさ』、『職場の人間関係』等、「市役所全体」の質問例としては、『組織理念の共有』や『人手不足への対応』等であり、それぞれ「期待度」と「満足度」を調査することで、ギャップの大きい項目ほど対応が必要な課題であることがわかります。
- ▶ 例えば、「期待度」が高いのに「満足度」が低い項目は、組織にとって最優先で改善すべき課題と言えます。一方で、「満足度」が低い項目であっても、「期待度」が低ければそのギャップは小さくなり、改善の優先度は低くなります。
- ▶ 調査は5月と11月の年2回実施しました。回答に要する時間は、各20分～30分程度ですが、実施前に庁内掲示板に掲載したり、回答率の低い所属には人事課から回答を促したりするなどの取組をした結果、回答率は毎回85～90%に上りました。特に、最初の実施時に、市長から全職員へメッセージを配信し、調査の目的や回答の必要性（＝職員からの回答が職場風土の改善につながる）について呼びかけを行ったことが効果的だったと思います。



所属ごとのアクションプランにより課題解決へ

- ▶ 各所属長には、質問64項目の全体スコアと自らの所属のスコアが示されます。統計結果については、他部署と比較することが目的ではなく、自らの所属の課題を把握することが目的であることから、他の所属のスコアは共有されません。ただし、各部長には部内の各所属のスコアを共有しており、所属ごとの課題を認識するとともに、各所属の課題解決に向けた取組をリードしてもらっています。
- ▶ 5月の調査結果は、6月に各所属長に示されます。各所属長は、自らの所属のスコアを踏まえ、課題改善に向けたアクションプランを策定し、職員に取組を促します。取組結果がどうであったかについては、11月の調査でその効果を確認し、次の改善策につなげていきます。

工夫のポイント!

アクションプランは、『シンプル』『簡単』『全員で取り組める』ことが重要

- 人事課から各所属長に対し、「アクションプランを策定する際は、わかりやすいアクションプランを一つだけ作成すること」を留意点として示しています。また、各職場で、課題や今後の取組を共有することが大切であると伝えています。
- わかりやすいアクションプランの例として、「話しかけられたら、作業中であってもいったん手を止め顔を上げて話を聞く」、「相手の話に対して必ず肯定から入るようにする」、「相談内容が5分以内であれば相談を拒まず、相手の目を見て話を聞く」などが挙げられます。実施したアクションプランが効果的であった場合は、次のアクションプランで継続して取り組むことも可能です。

スコアの変化を職員に共有し、効果を“見える化”

- PDCAサイクルを経て、スコアが実際に伸びていることを職員に共有することも重要です。スコアが伸びていることを職員に示すことで、取組の効果が見える化し、調査や課題改善の取組に対してさらなる協力が得られるようになったと感じています。



独自調査により職場風土のさらなる改善へ

- ▶ 民間ツールを活用することにより、職場の課題把握等について調査・分析を円滑に行うことができました。また、今回は人事課での活用にとどまりましたが、職位、職種、年齢、性別、家族構成等の属性を用いて、質問項目ごとに複雑な分析をすることも可能です。一方で、コスト面で課題があることも否定できません。そのため、甲賀市ではこの2年間に蓄積したノウハウを活用し、民間ツールを使わずに市独自で組織の課題を調査・分析し、職場風土をさらに改善していくことを検討しています。

取組の効果

- 2年間のエンゲージメント調査を通して、全体のスコアが向上したことから、職場風土の改善が一定図られたと感じています。個別の項目では、特に「上司に対する相談のしやすさ」のスコアが多く職場で向上しましたが、これは調査を行ったことで、所属長が「相談しやすい職場の雰囲気を作らないといけない」と意識するようになった結果だと考えています。
- また、所属長から人事課に対して、「スコアを上げるにはどうすればよいか」といった相談や、「数値が上がって嬉しかった」などの反響もありました。職場課題を解決することで、職員の能力発揮を支える職場風土が改善されたことに加え、管理職のマネジメント能力の向上やモチベーションアップにも効果があったと感じています。

(総務部人事課 0748-69-2122、koka10113000@city.koka.lg.jp)

人材育成等に関する調査結果

(令和4年4月1日時点調査)

◇ 調査の概要

都道府県、政令指定都市、市、特別区、町及び村の首長部局における人材育成等に関する状況について、調査したもの。

1. 人材育成基本方針の策定・改定状況等
2. 人材育成基本方針と人事評価の連動状況
3. 研修基本方針の策定状況等
4. 資格取得に関する費用助成制度の状況
5. 人材マネジメントの取組状況等

◇ 調査時点

令和4年4月1日時点

◇ 調査団体数

1,788 団体

(都道府県(47 団体)、政令指定都市(20 団体)、市区町村(1,721 団体))

◇ その他

調査結果中の「指定都市」の表記は、政令指定都市を指す。

1. 人材育成基本方針の策定・改定状況等

(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。

(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。

2. 人材育成基本方針と人事評価の連動状況

人材育成基本方針（求める職員像）と人事評価における評価項目との連動

区分	[団体数]	人材育成基本方針 策定済団体数 (a)	求める職員像を 明示している団体数 (b)	求める職員像と 人事評価項目が 連動している団体数 (c)	求める職員像と 人事評価項目が 連動していない団体数 (d)	連動率 (c/a*100)	連動予定がある団体 (連動していない 団体 (d) のうち)
都道府県	[47]	47	47	45	2	95.7%	0
指定都市	[20]	20	20	19	1	95.0%	0
市区町村計	[1,721]	1,644	1,563	1,262	301	76.8%	80
市	[772]	761	754	666	88	87.5%	32
特別区	[23]	23	23	16	7	69.6%	3
町	[743]	704	650	486	164	69.0%	36
村	[183]	156	136	94	42	60.3%	9
全団体計	[1,788]	1,711	1,630	1,326	304	77.5%	80

- ▶ 人材育成基本方針の策定済み団体のうち、求める職員像を明示している団体数は1,630団体（95.3%）となっている。
- ▶ 人材育成基本方針に明示している「求める職員像」の実現のために必要となる能力・姿勢と、人事評価における評価項目が連動している団体は1,326団体であり、策定済み団体の7割以上となっている。
【連動状況】 都道府県 95.7%、指定都市 95.0%、市区町村 76.8%、全団体 77.5%

3. 研修基本方針の策定状況等

(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。

(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。

4. 資格取得に関する費用助成制度

(1) 資格取得等に関する費用助成制度※の有無

区分	[団体数]	制度あり	制度なし	実施率
都道府県	[47]	28	19	59.6%
指定都市	[20]	12	8	60.0%
市区町村計	[1,721]	586	1,135	34.0%
市	[772]	358	414	46.4%
特別区	[23]	21	2	91.3%
町	[743]	168	575	22.6%
村	[183]	39	144	21.3%
全団体計	[1,788]	626	1,162	35.0%

※ 本設問においては、業務に必須な資格取得を目的として、部局ごとに予算確保しているものは対象外。

(2) 資格取得等に関する費用助成制度に係る助成対象経費

※「工 その他」を選択する場合は複数回答可

区分	[団体数]	上記(1)の 制度あり (a)	ア. 受験・検定料のみ		イ. 受講料のみ		ウ. 受験・検定料・受講料		エ. その他	
			団体数(b)	割合(b/a)	団体数(c)	割合(c/a)	団体数(d)	割合(d/a)	団体数(e)	割合(e/a)
都道府県	[47]	28	3	10.7%	7	25.0%	13	46.4%	16	57.1%
指定都市	[20]	12	4	33.3%	0	0.0%	5	41.7%	5	41.7%
市区町村計	[1,721]	586	66	11.3%	91	15.5%	355	60.6%	217	37.0%
市	[772]	358	40	11.2%	61	17.0%	212	59.2%	134	37.4%
特別区	[23]	21	1	4.8%	10	47.6%	7	33.3%	9	42.9%
町	[743]	168	19	11.3%	15	8.9%	110	65.5%	62	36.9%
村	[183]	39	6	15.4%	5	12.8%	26	66.7%	12	30.8%
全団体計	[1,788]	626	73	11.7%	98	15.7%	373	59.6%	238	38.0%

【参考】調査項目 ア:「資格試験等の受験・検定料のみ」、イ:(通信教育講座・講習等の)「受講料のみ」、ウ:「受験・検定料及び受講料」(ア及びイの両方)、エ:「その他(入学金、通学費など)」

- ▶ 職員の自発的な自己研鑽を促す取組として、資格取得や講習受講等に関する助成制度を実施している団体は、昨年度調査から 21 団体増加し、626 団体であり、全団体のうちの3割以上となっている。

5. 人材マネジメントの取組状況等

(1) 人材マネジメントの4つの要素（人材確保、人材育成、適正配置・処遇、職場環境の整備）の人材育成基本方針への記載状況

区分	[団体数]	人材育成基本方針 策定済団体数 (a)	記載している (b)	記載率 (b/a*100)
都道府県	[47]	47	32	68.1%
指定都市	[20]	20	15	75.0%
市区町村計	[1,721]	1,644	973	59.2%
市	[772]	761	525	69.0%
特別区	[23]	23	16	69.6%
町	[743]	704	356	50.6%
村	[183]	156	76	48.7%
全団体計	[1,788]	1,711	1,020	59.6%

(2) 人材育成基本方針と総合計画等の中長期計画との関連性

区分	[団体数]	人材育成基本方針 策定済団体数 (a)	関連している (c)	関連している団体の割合 (c/a*100)
都道府県	[47]	47	33	70.2%
指定都市	[20]	20	15	75.0%
市区町村計	[1,721]	1,644	857	52.1%
市	[772]	761	480	63.1%
特別区	[23]	23	18	78.3%
町	[743]	704	308	43.8%
村	[183]	156	51	32.7%
全団体計	[1,788]	1,711	905	52.9%

(3) 現在取り組んでいる「3つの“見える化”を中心とした対応策」

※選択式、複数回答可

区分	[団体数]	①組織への貢献度の見える化				②中長期的なキャリア形成イメージの見える化													
		組織目標と連動した職員個人の業務目標の設定		人事評価結果や貢献度等の職員へのフィードバック		キャリアパスの例示		ロールモデルの設定		キャリア形成支援研修の実施		面談を通じたキャリア開発支援		メンター制度※1		複線型人事制度		庁内公募	
		団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県	[47]	44	93.6%	47	100.0%	22	46.8%	19	40.4%	43	91.5%	38	80.9%	42	89.4%	14	29.8%	44	93.6%
指定都市	[20]	19	95.0%	19	95.0%	12	60.0%	11	55.0%	20	100.0%	14	70.0%	17	85.0%	12	60.0%	18	90.0%
市区町村計	[1,721]	1,364	79.3%	1,294	75.2%	97	5.6%	74	4.3%	616	35.8%	566	32.9%	516	30.0%	82	4.8%	182	10.6%
市	[772]	675	87.4%	669	86.7%	69	8.9%	51	6.6%	374	48.4%	315	40.8%	361	46.8%	68	8.8%	118	15.3%
特別区	[23]	21	91.3%	21	91.3%	11	47.8%	10	43.5%	22	95.7%	17	73.9%	17	73.9%	5	21.7%	16	69.6%
町	[743]	533	71.7%	486	65.4%	11	1.5%	6	0.8%	190	25.6%	191	25.7%	119	16.0%	8	1.1%	39	5.2%
村	[183]	135	73.8%	118	64.5%	6	3.3%	7	3.8%	30	16.4%	43	23.5%	19	10.4%	1	0.5%	9	4.9%
全団体計	[1,788]	1,427	79.8%	1,360	76.1%	131	7.3%	104	5.8%	679	38.0%	618	34.6%	575	32.2%	108	6.0%	244	13.6%

区分	[団体数]	②中長期的なキャリア形成イメージの見える化						③PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化				④その他の取組					
		民間企業・大学院への派遣研修		資格取得支援の実施※2		リスキリング		エンゲージメント調査の実施		人材育成等の効果測定		人材ポートフォリオの作成		HRテクノロジーの導入		計画的な管理職能力の養成	
		団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県	[47]	46	97.9%	33	70.2%	39	83.0%	24	51.1%	16	34.0%	9	19.1%	4	8.5%	44	93.6%
指定都市	[20]	18	90.0%	15	75.0%	18	90.0%	14	70.0%	10	50.0%	2	10.0%	1	5.0%	20	100.0%
市区町村計	[1,721]	291	16.9%	647	37.6%	735	42.7%	245	14.2%	140	8.1%	137	8.0%	26	1.5%	794	46.1%
市	[772]	221	28.6%	398	51.6%	428	55.4%	164	21.2%	109	14.1%	88	11.4%	19	2.5%	476	61.7%
特別区	[23]	14	60.9%	21	91.3%	14	60.9%	9	39.1%	9	39.1%	3	13.0%	3	13.0%	21	91.3%
町	[743]	49	6.6%	175	23.6%	237	31.9%	61	8.2%	18	2.4%	37	5.0%	3	0.4%	255	34.3%
村	[183]	7	3.8%	53	29.0%	56	30.6%	11	6.0%	4	2.2%	9	4.9%	1	0.5%	42	23.0%
全団体計	[1,788]	355	19.9%	695	38.9%	792	44.3%	283	15.8%	166	9.3%	148	8.3%	31	1.7%	858	48.0%

※1 制度の名称や所属の同別は問わず、先輩職員が後輩職員に対して行う個別支援活動を含む。

※2 ここでの資格取得支援は、費用助成制度のほか、資格等に関する情報提供、資格を取得した場合の表彰等、職員の自己啓発を促進するための支援を含む。

令和4年度 総務省委託調査
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

令和5（2023）年3月
作成：総務省自治行政局公務員部給与能率推進室
株式会社矢野経済研究所