

人材育成に関する課題と
検討の方向性

I 人材育成に関する課題と検討の方向性

「人材育成基本方針策定プロジェクトチーム」において、各部局の実情等を踏まえた課題や検討の方向性等についての意見を募集

1 意見募集の概要

(1) 意見募集の対象

自治研修所、人事委員会事務局、各部総務課、各県民局・県民センター総務担当室

(参考) 人材育成基本方針策定PT

総括	職員局長
構成員	人事課長 自治研修所長 人事委員会事務局長
アドバイザー	情報戦略監 広報アドバイザー 各部総務課長 各県民局・県民センター 総務担当室長

(2) 意見募集の期間

令和4年5月25日(水)～
6月10日(金)

(3) 意見総数

104件

人事委員会・自治研修所：9件
本庁各部：84件
県民局・県民センター：11件

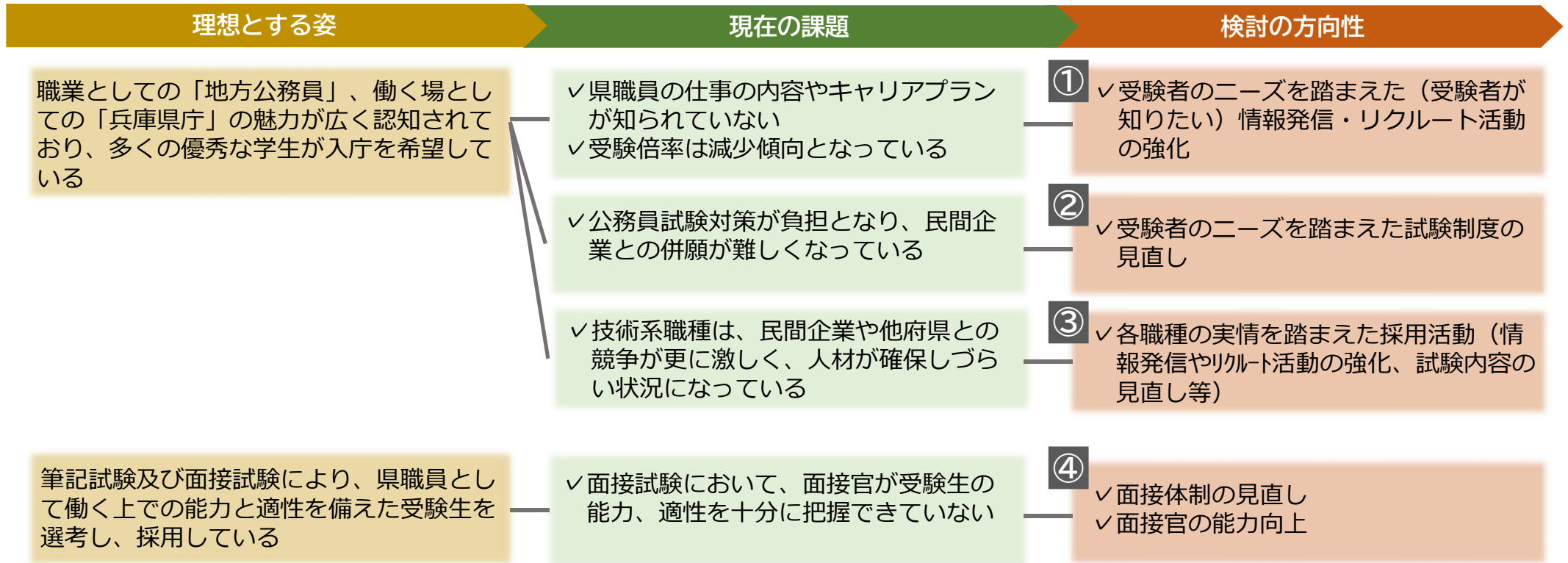
(4) 項目別の意見数



I 人材育成に関する課題と検討の方向性

2 課題と検討の方向性

(1) 優秀な人材の確保



I 人材育成に関する課題と検討の方向性

2 課題と検討の方向性

(2) 民間人材の活用

理想とする姿

庁内の業務経験では得がたい高度な専門性を必要とする行政課題に対しては、民間人材の登用や業務委託等、民間の知見も活用して対応している

現在の課題

✓ 高度な専門性を必要とする業務を職員が対応することにより、業務執行が非効率になっている分野がある

検討の方向性

⑤ ✓ 民間人材の活用が必要な分野の検討と、同分野への民間人材の活用促進

(3) 管理監督職のマネジメント

(4) OJT

理想とする姿

管理監督職がリーダーシップとマネジメント能力を発揮することにより、チーム全体が目標を共有しながら一丸となって取り組むとともに、業務を通じて部下の成長が促されている

現在の課題

✓ 職員数の減少等により管理監督職の業務量が増加し、十分なマネジメント（チーム目標達成のための戦略策定、部下の指導・育成等）が行われていない場合がある

検討の方向性

⑥ ✓ 管理監督職のマネジメント能力の向上

各所属の管理監督職や先輩職員によるOJTが適切に行われ、人材育成が図られている

✓ 職員数の減少による業務量の増加や、超過勤務削減の要請、新規採用職員の増加等により十分なOJTが実施できていない

⑦ ✓ 中堅層職員以降のOJTスキルの向上
✓ 業務の標準化、マニュアル整備
✓ 業務の複数担当制を徹底

I 人材育成に関する課題と検討の方向性

2 課題と検討の方向性

(5) 職員のモチベーション

理想とする姿

職員一人ひとりが意欲と熱意を持って業務に取り組んでおり、目標達成や自己実現に向けた成長意欲を持っている

現在の課題

- ✓職員が自身の業務成果を評価されている感覚を持っていない
- ✓監督職への昇任を希望しない職員が増加している

検討の方向性

- ⑧
- ✓組織目標、個人目標の明確化と共有
 - ✓上司と部下の意思疎通の促進
 - ✓管理監督職の魅力・ロールモデルの発信
 - ✓勤務成績に応じた適切な処遇

(6) キャリア形成

理想とする姿

職員が主体的に自身のキャリア形成を考え、「職員がやりたいこと」と「組織が期待すること」が重なる部分を大きく共有し、やりがいを感じながら高いパフォーマンスを発揮して働いている

職員が自身のキャリアビジョンを描いた上で、必要となる能力向上、業務スキルの習得に取り組んでいる

現在の課題

- ✓職員の主体的なキャリア形成を目指す意識が希薄
- ✓職員数が少ない技術職は、配属される所属が限定的であり、幅広い業務経験が積めない

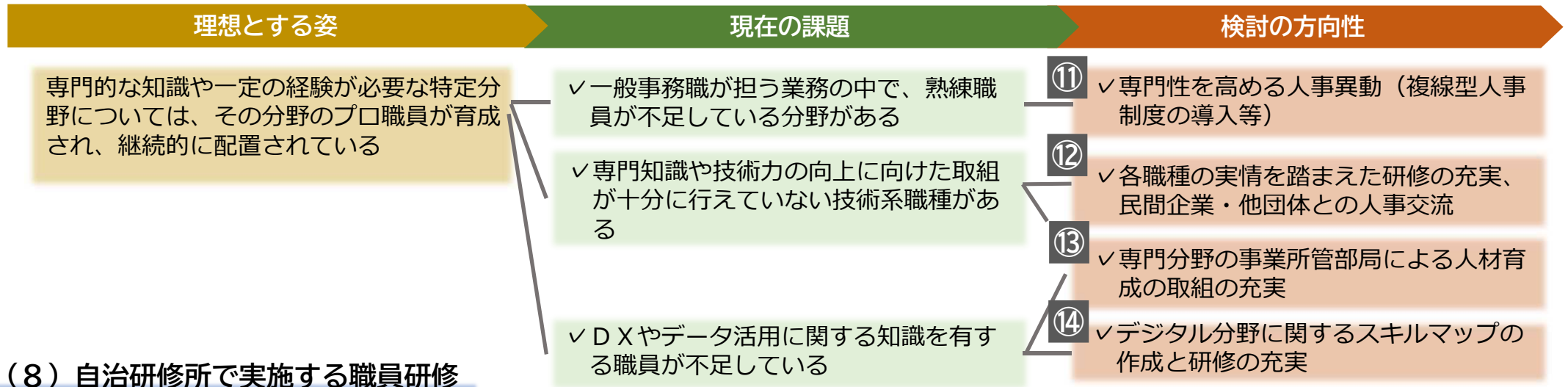
検討の方向性

- ⑨
- ✓職員のキャリアビジョンを意識した研修や人事ローテーションの実施
 - ✓職員がキャリアビジョンを検討するための情報提供
- ⑩
- ✓各職種の実情を踏まえたキャリアパスの検討や、他部局・他の任命権者等との人事交流の拡大

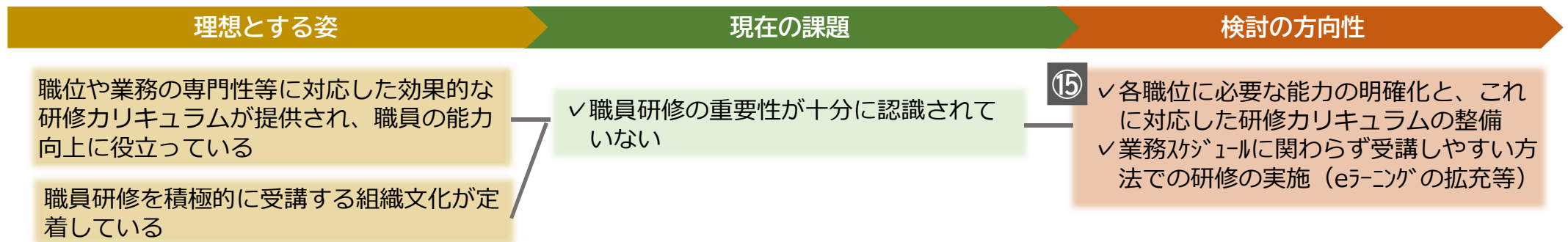
I 人材育成に関する課題と検討の方向性

2 課題と検討の方向性

(7) 専門性の向上



(8) 自治研修所で実施する職員研修



I 人材育成に関する課題と検討の方向性

2 課題と検討の方向性

(9) 年齢構成の偏り

理想とする姿

各所属に若手・中堅、ベテラン職員がバランス良く配置され、安定的な行政サービスの提供とOJTの実施体制が確保できている

現在の課題

✓行財政構造改革による採用抑制の結果、中堅層の職員数が少なくなっており、年齢構成に偏りが生じている

検討の方向性

- ①⑥ ✓定年年齢の引き上げも見据え、61歳以降の職員の更なる活躍の促進
- ✓経験者採用の活用による年齢構成の平準化

(10) 人事評価

理想とする姿

人事評価を通じて職員の勤務成績を公正に把握し、職員の職務遂行能力の向上と、能力と実績に基づく人事管理が適切に行われている

現在の課題

✓評価が上司から部下のみの一面的なものとなっており、公正な評価になっていない可能性がある

✓人事評価が人材育成の機会として十分に活用されていない

検討の方向性

- ①⑦ ✓多面的な人事評価制度の導入
- ①⑧ ✓管理監督職の意識改革及び面談やフィードバックのスキル向上

Ⅱ 今後の検討の進め方

1 職員の意識調査、求める職員像の検討

検討手順

職員アンケート・
多様な職員へのインタビューを実施

- ✓ 「管理監督職になりたいと思いますか」
- ✓ 「定年までここで働き続けたいと思いますか」
- ✓ 「どんな職員であるべきだと考えますか」
- ✓ 「業務を通じてどのような人材を身につけたいですか」等

◆求める職員像

兵庫県職員としてのアイデンティティ
職員の行動規範として、全職員が共有

今後も守り続けるべき
「兵庫県職員らしさ」

+

新たな県政の基本方針から
求められる姿勢・心構え

職員の就労意識
を把握

「兵庫県職員らしさ」
の掘り起こし

求められる姿勢・心構え
とのギャップの確認

2 他団体の調査

検討手順

新たな取組を先行して導入している団体
へのヒアリング調査を実施
(複線型の人事制度、多面的な人事評価制度等)

他団体の運用方法
や効果、課題
等を把握

3 検討課題に対する具体的対応の検討

◆検討内容

各部局から出された
課題への対応策

+

求める職員像の実現に
向けた新たな対応策

検討手順

提出意見の詳細について
のヒアリングを実施

関係課の実務担当者による
具体策の検討（ワーキング）
(人事課、自治研修所、人事委員会、技術職所管部局等)

人材育成基本方針策定PT

骨子案の策定

第2回有識者懇話会