



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

兵庫県は持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。

兵庫県 人材マネジメント方針

Hyogo Human Resource Management Policy

令和5年3月

目次

I. 策定の趣旨等	P.03
II. 求められる職員像	P.04
III. HYOGO's WAYの実践に向けた重点施策	P.07
IV. 人材マネジメントの取組一覧	P.17

I. 策定の趣旨等

「躍動する兵庫の実現、 新時代への挑戦」に向けて

01. 策定の背景

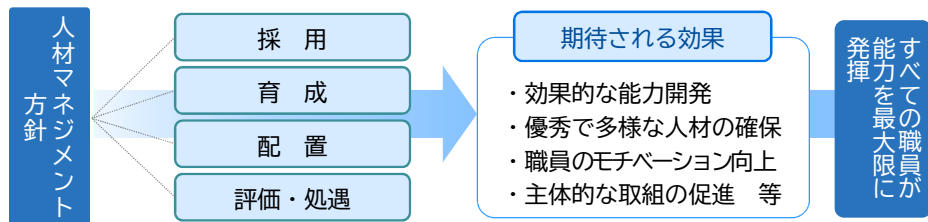
人口減少やデジタル技術の急速な進展、価値観の多様化など、県政を取り巻く環境は急速に変化しており、職員が直面する行政課題も複雑化・高度化しています。「躍動する兵庫」の実現のためには、時代の転換期においても立ち止まらず、すべての職員が持てる力を最大限に発揮し、その力を結集させなければなりません。

こうした背景から、人材育成の重要性が高まっています。この「兵庫県人材マネジメント方針」のもと、すべての職員が一丸となって「躍動する兵庫の実現、新時代への挑戦」に向かって進んで行きましょう。

02. 人材マネジメント方針の役割

人事施策全般を通じた基本的な方向性

本方針は、採用、育成、評価、配置、処遇といった人事施策全般を一貫した考え方の下に整備するための基本的な方向性を定めたものです。



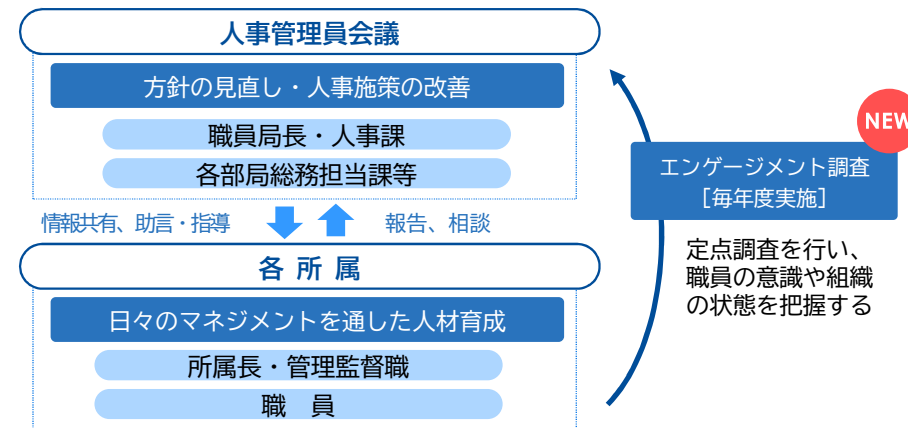
03. 推進体制

全庁組織による推進・検証・継続的な見直し

- 職員局長、人事課及び各部局総務担当課等により構成する「人事管理員会議」において、本方針の浸透や各種人事施策の推進を行います。人事管理員は、各部局における人材育成の責任者として、積極的な課題把握に努め、各所属への助言・指導を行います。
- 職員エンゲージメント調査の実施等、職員の声を丁寧に聴きながら取組効果の検証を行います。
- 検証結果を踏まえ、本方針の見直しや人事施策の改善に継続的に取り組みます。

各所属における日々の実践

- 各所属の管理監督職は人材育成の一義的な責任者として、本方針をよく理解した上で、職員とのコミュニケーションを密にとりながら、職員の育成に取り組みます。
- 各所属の職員は、自らの成長を意識し、主体的に能力開発に取り組みます。



II. 求められる職員像

躍動する兵庫の実現に向け、
全職員が同じ方向に進んでいくために
「求められる職員像」を定めます。

01. 求められる職員像とは

求められる職員像

「どのような価値観を持ち、
どのように行動するのか」
全職員が共有する価値観と行動指針であり、
兵庫県職員が同じ方向へ進むための約束事です。

目指すゴール



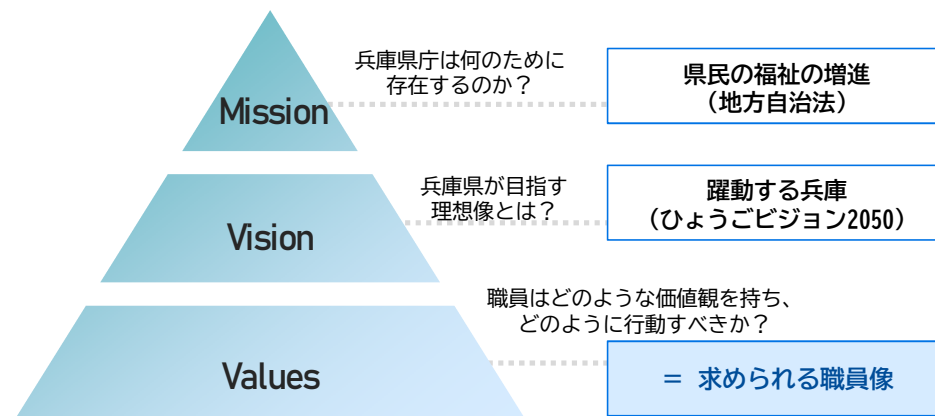
Column /

「ミッション・ビジョン・バリューズ」の考え方

「求められる職員像」はミッション達成のためにある

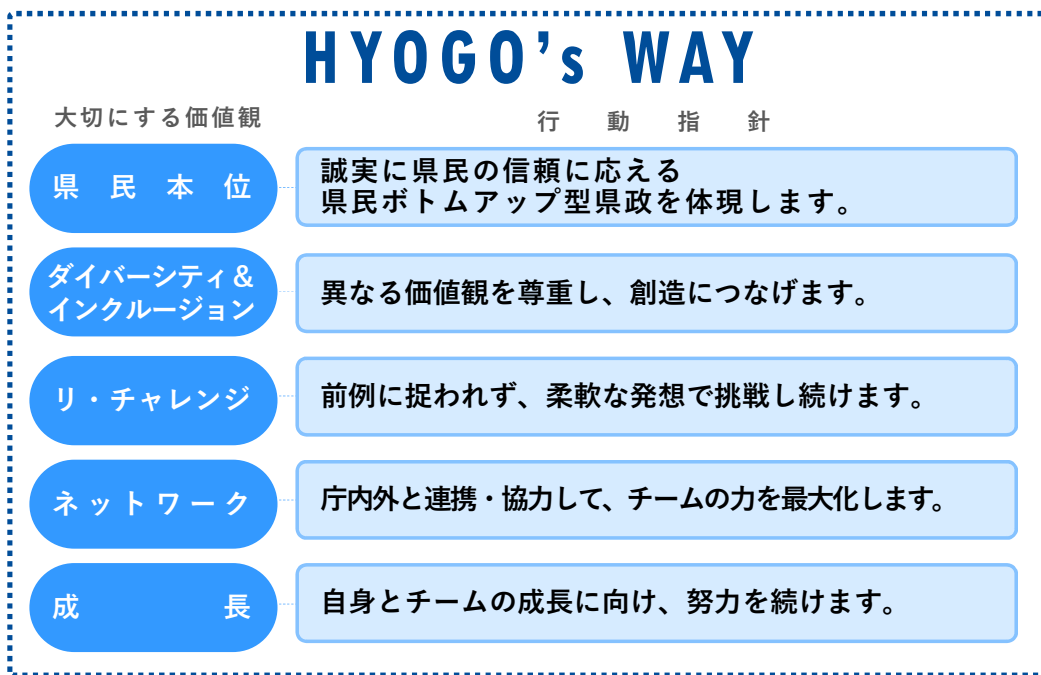
- ミッション・ビジョン・バリューズとは、組織の経営方針や理念を定める際の考え方で、メンバーに組織の目指す方向性を言語化して伝え、チームを一つにするために用いられます。
- 兵庫県の場合、普遍的なミッションとして「県民の福祉の増進」が、中長期的なビジョンとして「躍動する兵庫」があります。
- ミッション・ビジョンを達成していくために職員が共通して持つべき価値観や取るべき行動がバリューズにあたり、本方針において、それを「求められる職員像」として定めます。

【ミッション・ビジョン・バリューズの考え方】



02. 求められる職員像 -HYOGO's WAY-

- 職員へのアンケートやインタビューを行い多くの声を集めた上で、庁内協議を経て、求められる職員像を定めました。
- 兵庫県の求められる職員像は、「HYOGO's WAY」を実践する職員です。
- 加えて、浸透のための合言葉として、「ステートメント」を設定しました。



ステートメント（合言葉）



多様性を力に、挑戦を繰り返しながら、躍動する兵庫を実現します。

03. WAYに込めた思い

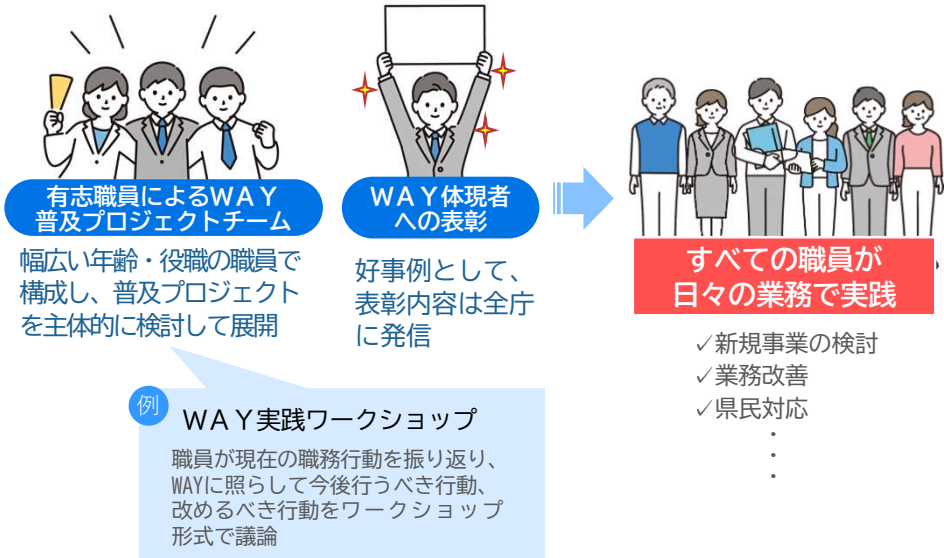
それぞれの価値観には、次のような思いを込めています。

県民本位	5つのWAYの中でも最も大切なのが「県民本位」です。この目的に常に誠実であり続けることは、職員にとって必要不可欠な資質です。
ダイバーシティ& インクルージョン	画一的な考えだけではやがて行き詰まります。県民・職員の多様な意見を大切にし、活発な議論を重ねることが必要です。良い施策は活発な議論の中でこそ生まれます。そのためには、多様なバックグラウンドを持つ全ての職員が活躍できる職場環境も必要です。
リ・チャレンジ	「リ」には、例え失敗したとしても、繰り返し挑戦し続けるあきらめない姿勢を大事にしてほしい、という思いを込めています。そのためには、失敗を許容する気持ちも大切です。
ネットワーク	県の業務の大半はチーム作業です。チームワークが求められることは言うまでもありません。県職員の力だけでは、複雑・困難な行政課題に対応できないこともあります。庁外にもネットワークを広げ、多様な主体と連携・協力していく姿勢が重要です。
成長	変化の激しい時代、年齢・性別・役職等に関わらず、常に努力を続け、変化に対応していかなければ取り残されてしまいます。成長は仕事のやりがいや満足度にも繋がる重要な要素です。自身の成長と同様に、部下や後輩職員を育成し成長させる必要があります。

04. HYOGO's WAYの浸透

全員が「自分ごと」として捉え、
日々の業務で実践できる状態に

- HYOGO's WAYを定めるだけでは意味がなく、職員一人ひとりがWAYの意味を正しく理解し、日々の業務においてもWAYを意識して判断・行動できる状態まで浸透させる必要があります。
- 有志職員による普及プロジェクトの展開や、WAYに沿った素晴らしい功績をあげた職員への表彰等、様々な方法により組織全体への浸透を図っていきます。
- WAYの浸透状況の検証は、毎年度実施するエンゲージメント調査を通じて行います。



Column 「求められる職員像」に関する職員の声

「求められる職員像」は、多くの職員にとって共感、納得できるものとするため、職員アンケートや職員インタビューを実施し広く意見を集めました。アンケート、インタビューの結果は以下のとおりです。

- 【職員アンケート】**
- ❖ 実施時期：令和4年9月9日（金）～9月22日（木）
 - ❖ 対象者：知事部局職員（約6,300名）
 - ❖ 回答数：1,842人（29.2%）
 - ❖ 質問項目：職員に求められる価値観、理想の組織文化、理想の同僚像
- 【職員インタビュー】**
- ❖ 実施時期：令和4年10月
 - ❖ 対象者：27名（20代～50代、事務・技術職）
 - ❖ 質問項目：働く上で大切にしている価値観、エピソード等

● アンケート・インタビューの分析結果

分類1	県民への貢献
● キーワード	県民 誠実 信頼 倫理
● 具体例	✓ 組織や上司ではなく、県民の方を向いて仕事をする姿勢 ✓ 「県民のため」という最上位の目的に誠実である
分類2	協調性と多様性
● キーワード	協調性 多様性 尊重 対話
● 具体例	✓ 職場に困っている人がいれば、一声かけて手伝う思いやり ✓ 個々で違う価値観の多様性を受け入れて助け合える
分類3	柔軟な発想と挑戦
● キーワード	挑戦 柔軟 当事者意識 好奇心 成長
● 具体例	✓ 挑戦に失敗したことも評価し、新たなチャレンジを賞賛する ✓ 職務への好奇心を持ち、仕事を楽しみながら成長する

III. HYOGO's WAYの 実践に向けた重点施策

HYOGO's WAYの実践に向け、 6つの重点施策にチャレンジします。

- HYOGO's WAYを実践する職員を育成するためには、人事施策もWAYの実践を支援する、またはWAYに基づいた行動を評価するものとなっている必要があります。
- そのため、それぞれのWAYに対応した6つの重点施策を設定し、新たな人材マネジメントに取り組みます。

◆ HYOGO's WAYと重点施策の対応関係

	県民本位	ダイバーシティ&インクルージョン	リ・チャレンジ	ネットワーク	成長
01 職員の挑戦と成長を促す 新たな人事評価制度の導入	○	○	○	○	○
02 職員のキャリアビジョンを踏まえた 人事異動等の推進	○	○	○	○	○
03 自律的な学びを促す研修環境の整備	○	○	○	○	○
04 民間企業等とのネットワーク形成の促進	○	○	○	○	○
05 新しい働き方に対応した 業務運営スキルの習得	○	○	○	○	○
06 優秀で多様な人材の確保	○	○	○	○	○

※今後、各施策の制度設計を進め、順次実施していきます。

01. 職員の挑戦と成長を促す 新たな人事評価制度の導入

施策の目的

- ❖ 人材育成の取組の中で人事評価制度は、評価の過程で実施する面談等を通じ、職員の能力・モチベーションの向上等を図る極めて重要な役割を担っています。
- ❖ **HYOGO's WAYと人事評価制度を関連付けることで、WAYの実践に必要な行動等を明確化し、組織内の共通理解を深めます。**
- ❖ 合わせて、人事評価が効果的に職員の成長に繋がるよう、より公正で客観的な評価、効果的なフィードバック等に向けた取組を実施します。

1 求められる能力・職務行動の策定

- HYOGO's WAYに対応した「求められる能力・職務行動」を職位ごとに策定します。
- 「求められる能力・職務行動」は、人事評価の評価項目（能力評価）として活用します。
- これに伴い、人事評価シート（人事評価報告書）を改定します。



2 「チャレンジ目標」「マネジメント目標」の設定

チャレンジングな業務への職員の挑戦を促すため、また、管理監督職の適切なマネジメントにより職員の成長を支援するために、年度当初に設定する業務目標（3項目）の中に、「チャレンジ目標」及び「マネジメント目標」を設定します。

	概要	対象職員
チャレンジ目標	実現のハードルが高い、前例がない等、「困難度の高い目標」を設定 ※目標未達成でもそのみで低評価にはせず、取組過程や姿勢も含めて評価	全職員
マネジメント目標	「業務運営、組織統率・人材育成に関する目標」を設定	監督職以上の職員

3 評価区分の細分化

職員の能力・業績をきめ細かく把握するため、評価区分を現行の5段階から6段階に見直します。

評価	基準
NEW G	卓越して優れている
S	極めて優れている
E	優れている
A	標準である
B	やや物足りない
C	及ばない

4 WAY面談シートの導入

- 人事評価制度の中で行う面談を「WAY面談」と名付け、HYOGO's WAYの実践を意識付けます。
- WAY面談の中で、「強み」や「改善すべき点」、「今後に向けた期待」等を適切にフィードバックするための「WAY面談シート」を導入します。

	1	2	3
業務目標	業務目標 および成果を記入		
進捗状況			
その他の取組	WAYの実践に向けて 取り組みたいこと		

5 評価者研修の実施

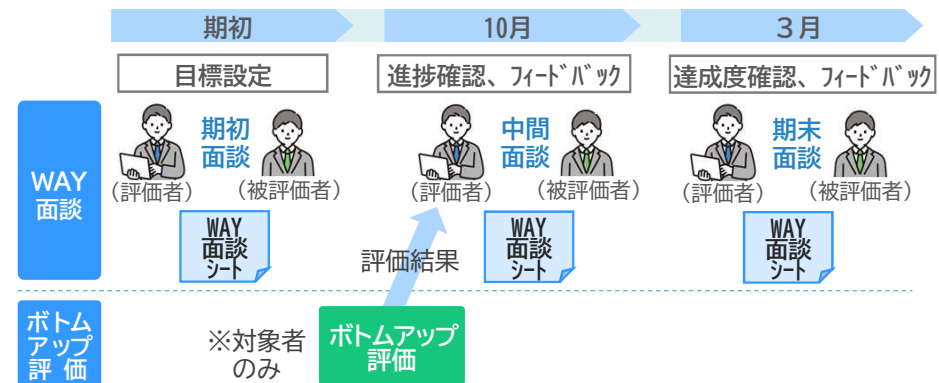
評価者が、公正で客観的な評価を行い、職員の成長に繋がる的確なフィードバックが行えるよう評価者研修を実施します。

対象者	課長級研修・副課長級研修・監督職研修 の受講対象者
研修内容（例）	①人事評価の目的、制度内容の理解 ②人事評価スキルの習得 ・公正で客観的な人事評価スキルの習得 ・人事評価結果等のフィードバックスキルの習得 等

6 部下からの評価制度の導入

管理監督職が、部下からの視点を踏まえて自らの職務行動について再考し、マネジメント力の向上を図ることを目的として、部下が上司を評価する「ボトムアップ評価制度」を導入します。

◆ WAY面談・ボトムアップ評価の流れ



02. 職員のキャリアビジョンを踏まえた人事異動等の推進

施策の目的

- ◆ 多様なバックグラウンドを持つ職員一人ひとりが最大限の能力を発揮し、いきいきと業務に取り組むためには、職員が自身のキャリアについて自律的に考え、その方向性を所属等と共有することが重要です。
- ◆ その上で、職員がやりたいこと、できること、組織が期待することの3つの重なりを可能な限り大きくし、職員のキャリア形成を支援することで、仕事のやりがいやモチベーションの向上、組織パフォーマンスの向上に繋がっていきます。

1 キャリアビジョンシートの導入

- 一定のジョブローテーションを経験した職員が、これまでの経験や培ってきた能力等を見つめ直し、今後の目指す方向性とその実現に向けた具体的な取組等を記載する「キャリアビジョンシート」を導入します。
- 各所属等において、キャリアビジョンシートをもとにキャリア面談を実施し、職員のキャリア開発を支援します。

キャリアビジョンシート (イメージ)	
これまでの経歴	
自己分析 (強み)	自己分析 (弱み)
キャリアビジョン (やりたい自分)	
キャリアプラン (行動計画)	

2 庁内公募の拡充

R4から実施している庁内公募（特定ポスト・事業について、意欲ある職員を庁内から公募）を拡充し、職員のキャリアの可能性を広げる、または職員が主体的に描いたキャリアビジョンを実現させるための制度として「キャリアチャレンジプログラム」を新設します。

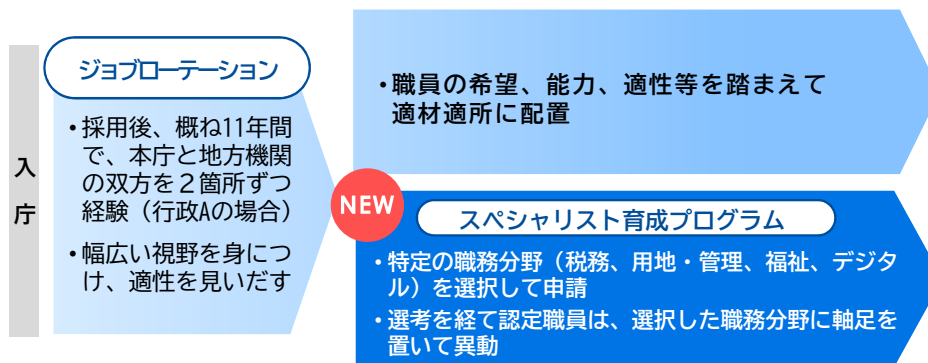
キャリア
チャレンジ
プログラム

選考で選ばれた職員が、希望する所属に異動できる制度

- 【ポスト公募型】 監督職以上の特定の特定の役職について募集
- 【一般公募型】 特定の業務について募集（一般職員を対象）
- 【自己申請型】 職員が自らの能力や経験をPRして、挑戦したい所属や業務に応募

3 スペシャリスト育成プログラムの導入

特定分野を極めたいという職員のキャリアビジョンの実現とともに、深い経験・知識が必要な分野でのスペシャリストを計画的に育成するため、特定分野に軸足を置いたキャリア選択を可能にする「スペシャリスト育成プログラム」を導入します。



※選択可能分野については、運用状況等を踏まえ、更なる拡充も検討

4 キャリア形成研修、キャリア面談研修の実施

キャリアビジョンシートの作成、キャリア面談の実施にあたり、必要な知識やスキルを習得するための研修を実施します。

I 策定の趣旨

II 求められる職員像

III 重点施策

IV 取組一覧

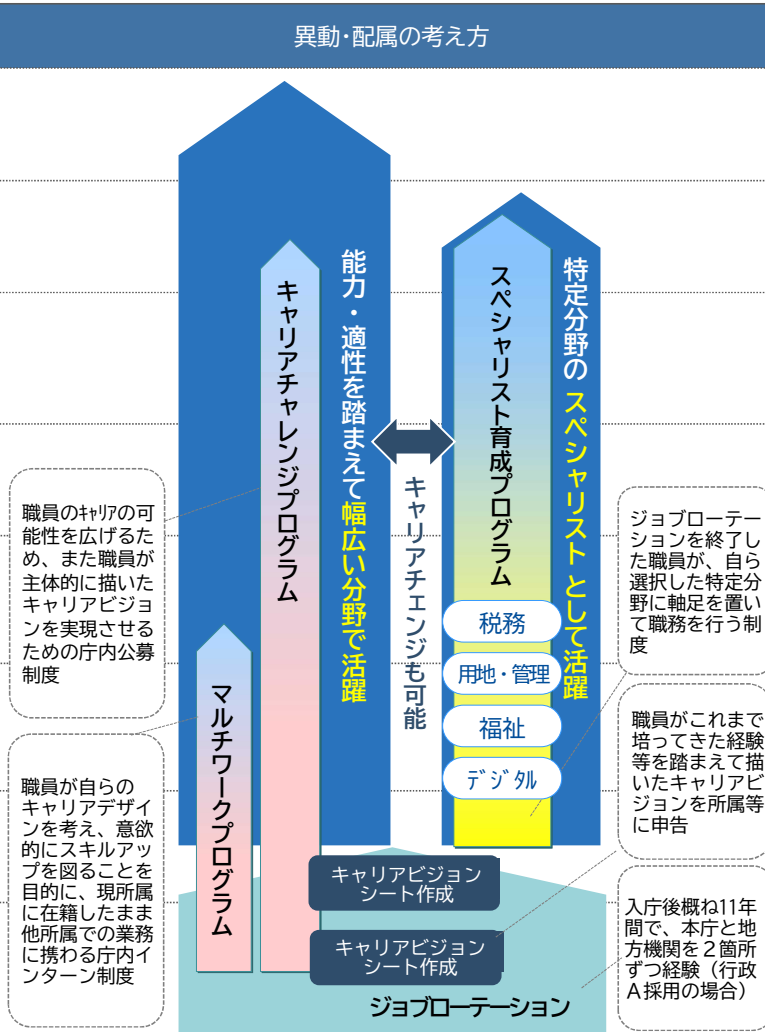
10

5 職種別のキャリアガイドの作成

◆一般事務職の例

職員が主体的に自身のキャリアビジョンを描くための道標として、職種別のキャリアガイドを作成し公表します。作成後も、より使いやすいものとなるよう、幅広い職員の声を聞きながら随時改定を行っていきます。

主な職位	役割	異動・配属の考え方	研修制度	特に意識すべきスキル
管理職	部長	・所管組織のビジョンを明確に示すとともに、リーダーシップを発揮して組織を先導する ・すべての職員がいきいきと最大限の能力を発揮できる職場環境・組織風土を醸成する	自治研修所 階層別研修 特別研修 各職位に必要な職務遂行能力の習得 特定の業務に必要な専門的・実践的知識の習得 課長級研修 副課長級研修 監督職研修 主査研修 中堅職員研修 若手職員研修 新任職員研修 ※希望制 受講時期は任意 管理職特別研修 管理職のリスキリング 部局が実施する研修 民法研修 行政法研修 公会計と簿記 クレーム対応 リスクマネジメント 公文書管理 経理事務 ICT活用	組織統率力 洞察力、判断力 社会経済情勢に関する広い知識 組織統率力 洞察力、判断力 人材育成 リーダーシップ 人材育成 課題解決力 リーダーシップ 後輩指導 政策形成力 調整力 交渉力 業務改善 チームワーク 正確性、迅速性 基礎的業務処理
	次長	・組織ビジョンの実現に向け、部長を補佐するとともに、指導力を発揮して部下のマネジメントを行う等、必要な調整を積極的に行う		
	課長	・施策推進の責任者として所属目標、その実現に向けた計画を示し、リーダーシップを発揮して部下職員を先導する ・適切な業務配分とフィードバックにより、部下職員の育成と所属全体のパフォーマンスの向上を図る		
	副課長	・所属目標の達成に向け、課長を補佐するとともに、指導力を発揮して部下のマネジメントを行う等、必要な調整を積極的に行う		
監督職	班長主幹	・担当業務の実務責任者として、目標達成に向けた具体的な計画を立案し、進捗管理を行う ・チームメンバーとの対話を重ねながら信頼関係を築き、適切な業務マネジメントにより部下の能力向上を図る	ジョブローテーションを終了した職員が、自ら選択した特定分野に軸足を置いて職務を行う制度	
	主査	・高度かつ専門的な知識を活用して、チームの中核として自律的に担当業務を遂行する。 ・チームの業務全体を俯瞰し、班長・主幹を補佐するとともに、後輩職員の育成に積極的に携わり、円滑な組織運営に貢献する	職員がこれまで培ってきた経験等を踏まえて描いたキャリアビジョンを所属等に申告	
一般職	主任	・担当業務に必要な専門知識をもって、関係者と円滑な調整を図りながら自律的に業務を遂行する	入庁後概ね11年間で、本庁と地方機関を2箇所ずつ経験（行政A採用の場合）	
	職員	・組織の一員として、協調性と積極性をもって着実に担当業務を遂行する		



I 策定の趣旨

II 求められる職員像

III 重点施策

IV 取組一覧

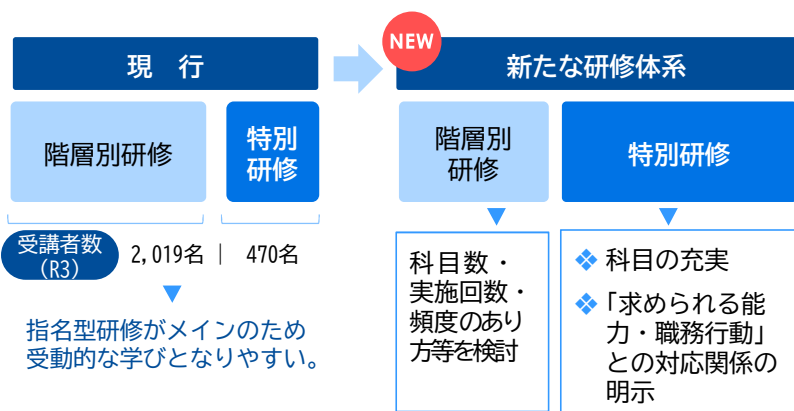
03. 自律的な学びを促す 研修環境の整備

施策の目的

- ❖ 職員ごとに能力・適性は多様であり、業務経験もそれぞれ異なります。各職位に求められる基本的知識・スキルを学ぶ階層別研修に加え、今後は、職員一人ひとりがキャリアビジョンや人事評価結果等を踏まえ、自身に必要な「学び」を考え選択できる研修環境の整備を進めていきます。
- ❖ 研修を受講する目的意識の明確化とともに、研修成果の人事への適切な反映を図ることにより、やりがいと研修効果の向上、更には成長意欲の向上に繋げていきます。

1 職員が主体的に選択できる特別研修の充実

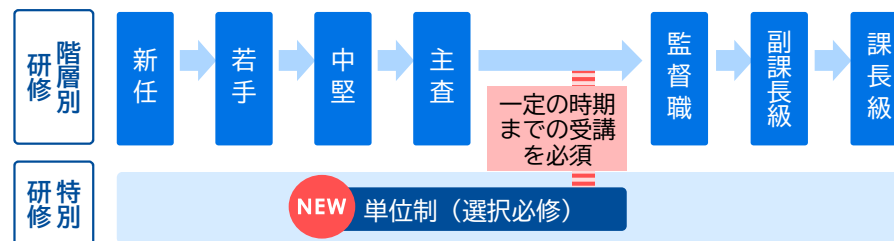
- 希望する職員が受講する研修を選択できる「特別研修」を充実させた新たな研修体系を構築します。
- 特別研修は、研修科目とHYOGO's WAYに基づく「求められる能力・職務行動」との対応関係を明示し、職員が高めたい知識・スキルに応じた研修を選択できるようにします。



2 研修成果の人事への適切な反映

- 研修の受講実績を昇任・昇格における検討材料として活用する等、研修と人事管理の適切な連携を推進します。
- また、特別研修について、一定の時期までに定められた科目数の受講を必須とする単位制の導入について検討を行います。

(単位制導入の例)



3 研修情報の一元的な発信

- 自治研修所で実施する研修や、各部局で実施する専門研修について、庁内グループウェア掲示板などに開催通知等を一元化し、職員が研修情報にアクセスしやすい環境を整備します。
- 各研修で使用した資料、動画データ等は可能な限りオンライン上での共有を図り、いつでも誰でも学び直しができる環境を整備します。

04. 民間企業等との ネットワーク形成の促進

施策の目的

- ❖ 激しい時代の変化の中で複雑化・高度化していく行政課題に対し、限りある県庁の資源だけで対応していくには限界があります。外部の優れた知見・ノウハウの積極的な導入や、民間企業やNPO法人、地域団体など多様な主体との連携・協力が不可欠です。
- ❖ 日々の業務をはじめとして、様々な機会を通じた民間企業等とのネットワーク形成を促進します。これにより、職員の新たな挑戦を促すとともに、幅広い経験と多角的な視野を養い、組織の活性化に繋がります。

1 民間人材の積極的な活用

外部の優れた知見や民間ノウハウが活かせる分野・事業（デジタル、観光振興等）において、「ジョブ型雇用」や「複業人材」の活用等、民間人材の積極的な活用を進めます。

ジョブ型雇用	高度な専門知識やノウハウを必要とする特定業務を担当する常勤の任期付職員を採用
複業人材の活用	民間企業等で働きながら、県行政にも参画する非常勤の職員を採用

2 民間企業等との人事交流

- 公民連携プラットフォームの活用等により、民間企業等との人事交流を積極的に推進します。
- 人事交流で得られた知見・ノウハウを組織全体に還元し、浸透を図るため、民間企業等への派遣職員が業務経験を通じた学びや県政への提案などを発表する場を設けます。

（参考）【兵庫県HP / 公民連携プラットフォーム】 <https://web.pref.hyogo.lg.jp/kk08/ppp.html>

3 ネットワーク構築促進制度の新設

職員が公務外での活動を通じて幅広い経験と多角的な視野を養うとともに、民間企業や地域団体等とのネットワーク構築を促進するため、「ネットワーク構築促進制度」を新設します。

ネットワーク構築促進制度

- 民間企業や地域団体等とのネットワーク構築につながる活動を職員が兼業により実施する際の「要件」や「具体例」を手引き等で明示
- 兼業を行う際の手続きを簡素化

対象となる活動

報酬を得て行う、

- ❖ 地域貢献活動など、公益性の高い活動
- ❖ 多様な主体とのネットワーク形成及び職員の能力向上が期待でき、行政サービスの質の向上につながる活動

〔想定される活動〕

- 地域特産農産物の収穫支援
- 環境保全活動 ・ 通訳ガイド
- 学校部活動での技術指導
- SDGsに取り組む団体の活動への従事 など

05. 新しい働き方に対応した 業務運営スキルの習得

施策の目的

- ❖ 「新しい働き方推進プラン」（R5.2策定）に基づき、今後、テレワークやフレックスタイム制の活用を始めとした「柔軟で多様な働き方の推進」、「休暇・休業制度の活用促進」、「ICTを活用した業務改革」等、新しい働き方を加速させていきます。
- ❖ 新しい働き方の推進は、育児、介護、地域活動など多様なバックグラウンドを持つ職員がいきいきと活躍するために必要不可欠な取組です。また、業務の効率化で捻出した時間を活用して新たな挑戦に繋げていくことも可能になります。
- ❖ 新しい働き方が進む中で、これまで以上に効率的・効果的に業務を進めるための業務運営スキルの習得を進めます。

1 チームの一体感を高めるコミュニケーションの活性化

テレワークやフレックスタイム制など働き方が多様化する中、チームとしての一体感を高めながら効率的・効果的に業務を進めていくため、意図的にコミュニケーションの機会を確保する「グループミーティング」、「1on1ミーティング」を導入します。

(導入例)

	グループミーティング	1on1ミーティング
実施頻度の目安	1日1回（コアタイム中）	2週間～1ヶ月に1回
	10分～15分程度（対面またはオンライン）	
実施者	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 班長及び班員 ❖ 各所属の監督職以上 等 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 課長 - 班長 ❖ 班長 - 各班員 等
主な内容	<ul style="list-style-type: none"> ・週間予定の確認 ・進捗状況の共有 ・業務上の課題等の相談 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務や職場環境の悩み ・中長期的な目標、キャリアビジョン 等

2 新しい働き方に対応したマネジメント能力の向上

新しい働き方の中でも、職員を効果的に育成・指導していくため、「管理監督職へのマネジメント研修」の実施、「OJTマニュアル」等の導入を行います。

管理監督職へのマネジメント研修の実施

対象者	課長級研修・副課長級研修・監督職研修 の受講対象者
研修内容(例)	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい働き方に対応したマネジメントスキルの習得（業務の可視化、情報共有等） ・心理的安全性の構築 ・1on1ミーティングのロールプレイ 等

OJTマニュアル等の導入

	OJTマニュアル	オンボーディングシート
用途	各職場で部下や後輩職員の指導にあたる職員が、OJTに関する基本的な考え方や手法など学ぶためのマニュアル	各職場で新規採用職員を円滑に受け入れるとともに、早期に本格的な業務を担う戦力として育成するため、各職場で取り組む項目を記載したチェックリスト
内容(例)	<ul style="list-style-type: none"> ・OJTの役割、必要性 ・OJTテクニック（ティーチング、コーチング等） ・OJT実践事例（ケーススタディ） 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・勤務時間等、必要なサービスの説明 ・所属の業務内容、事務分掌の説明 ・文書整理の方法 ・全庁共通システムの利用方法 等

※オンボーディング：新しく配属されたメンバーが組織に馴染み、早期に力を発揮できるようにするために組織として実施する一連の取組

Column /

「新しい働き方推進プラン」(R5.2策定)について

- テレワークやフレックスタイム制の更なる活用等、新しい働き方の推進により、県民本位で質の高い行政サービスを実現するために、令和5年2月に「新しい働き方推進プラン」を策定しました。
- プランの策定にあたっては、将来の県政を担う有志の若手職員から提言を受ける等、多様な職員の声を集め、取組内容に反映させています。
- プランに基づき、職員一人ひとりのライフスタイルに応じた柔軟で多様な働き方等を推進し、すべての職員が活躍できる職場の実現を目指します。

若手職員チームからの提言

チームビジョン

誰もが幸福感と満足感を持って生きられる
持続的な幸せ (Well-Being) の実現

提言コンセプト

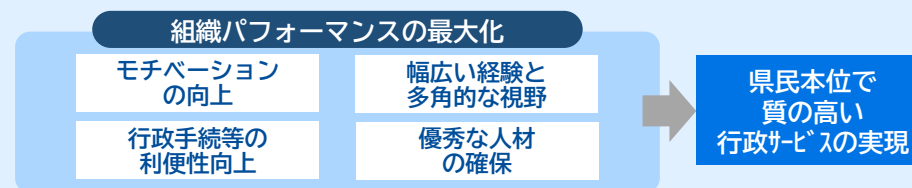
十人十色の働き方
- creation of new value -

提言された施策例

- **0脱却スタンプリー**
「やったことがない=0」を
「まずはやってみる=1」へ
 - **マイ働き方宣言**
理想的な自分の働き方を再検討
 - **働き方ガイドブック策定**
新しい働き方を正しく理解し、効果的に活用できるようにルールを策定
 - **Teamsの積極的な活用**
Teamsを基本のコミュニケーションツール
 - **モバイルPCの導入**
全職員がモバイル化された共通パソコンを持ち運び可能に
 - **紙資料の電子化×オンライン会議室の整備**
過去の紙資料を整理して、可能な限り電子データへ移行し、書庫をオンライン会議室に転用
 - **フリーアドレスの導入**
自席に縛られる働き方を脱却して多様な交流を生み出し、新たな価値を創造
- 等

新しい働き方推進プランの概要

< プランが目指す姿 >



< プランの5本柱 >

1. 柔軟で多様な働き方の推進

- テレワークの更なる活用
- フレックスタイム制の柔軟化
- 柔軟で多様な働き方が進展した将来を見据えた今後の県庁舎のあり方検討 等

2. 休暇・休業制度の活用促進

- 年次休暇の取得促進
- 不妊治療にかかる休暇の拡充
- 育休の取得促進 等

3. 超過勤務の縮減

- 超勤縮減目標の設定、適切な労働時間の管理
- 業務の繁閑に対応した業務執行体制の構築
- 長時間勤務職員の発生所属の業務の見直し 等

4. ICTを活用した業務改革の推進

- ペーパーレス化の推進 (職員PCをモバイルPCに更新、既存紙資料の電子化等)
- 行政手続のオンライン化の推進
- キャッシュレス決済の推進 等

5. 職員の意識改革・職場風土の醸成

- 幹部職員による率先した実践と発信
- 毎年度の取組成果の公表と共有
- 若手職員等の意見を取り入れた取組の検証 等

(参考) [兵庫県HP/新しい働き方推進プラン] <https://web.pref.hyogo.lg.jp/kk28/jinzai/new-plan.html>
[兵庫県HP/新しい働き方の推進に関する若手職員の提言] <https://web.pref.hyogo.lg.jp/kk28/teigenteam.html>

06. 優秀で多様な人材の確保

- ❖ 採用活動は人材マネジメントの重要な第一歩です。
- ❖ 新規採用職員を含めたすべての職員が一丸となって「躍動する兵庫」の実現に向かっていくため、採用活動の中で、HYOGO's WAYで掲げる価値観や行動指針を明確に発信し、WAYに沿った優秀で多様な人材の確保に繋がります。
- ❖ HYOGO's WAYを基軸にした採用活動により、新規採用職員の入庁後のミスマッチを防止し、組織への円滑な定着に繋がります。

1 採用活動におけるHYOGO's WAYの発信

採用パンフレットや大学等で行う各種説明会など、あらゆる機会を通じて、県の事業内容や仕事の魅力・やりがいとともに、求められる職員像としてのHYOGO's WAYを発信します。

2 採用サポーター制度の新設

様々な職種、業務分野、地域で働く若手職員が県庁の業務に興味のある大学生等と直接対話し、職場見学できる場を提供する「採用サポーター制度」を新設し、リアルな情報を提供します。

3 HYOGO's WAYを踏まえた採用評価基準の策定

HYOGO's WAYに沿った優秀で多様な人材を採用するため、WAYを踏まえた新たな採用評価基準を策定します。

Column / 職員就業意識調査の結果について

- 本方針の策定にあたり、職員の仕事や職場に関する意識、課題認識等を把握するため、職員就業意識調査を実施しました。
- 本方針の重点施策は、調査で浮かび上がった課題等も踏まえて検討しました。



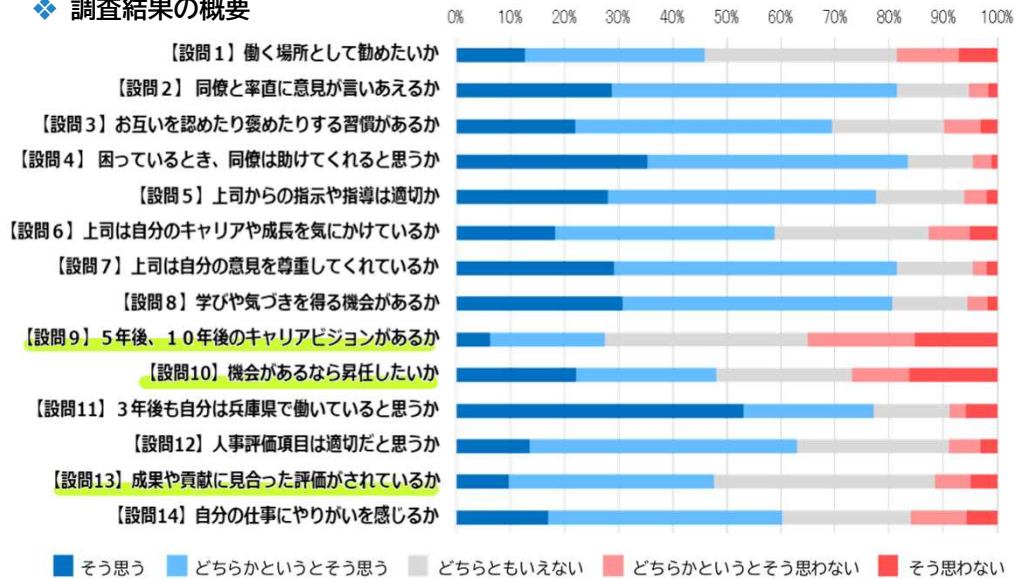
[調査概要]

- ❖ 実施時期：令和4年8月24日（水）～9月5日（月）
- ❖ 対象者：知事部局職員（約6,300名）
- ❖ 回答数：3,300人（約52.4%）

[調査結果を受けた施策例]

- ❖ キャリア意識、昇任意欲の低さ → キャリアビジョンを踏まえた人事異動等の推進
- ❖ 評価への納得度の低さ → 成長を促す新たな人事評価制度の導入 等

❖ 調査結果の概要



IV. 人材マネジメントの 取組一覧

6つの重点施策に加え、採用、育成、配置、評価・処遇などに関する幅広い人事施策を総合的に推進し、すべての職員が能力を最大限に発揮できる組織づくりを進めていきます。

● : 重点施策

- ① 新しい働き方の推進
- ② チームの一体感を高める
コミュニケーションの活性化
- ③ 新しい働き方に対応したマネジメント
能力の向上
- ④ ネットワーク構築促進制度の新設
- ⑤ 新たな人事管理システムの導入検討
- ⑥ ハラスメント防止対策の推進
- ⑦ メンタルヘルス対策の推進



- ① 採用活動におけるHYOGO's WAYの発信
- ② 採用サポーター制度の新設
- ③ HYOGO's WAYを踏まえた採用評価基準の策定
- ④ 民間人材の積極的な活用
- ⑤ 採用試験制度の見直し
- ⑥ 経験者採用試験の積極的な活用
- ⑦ インターンシップの充実
- ⑧ 障害者雇用の推進

- ① 自律的な学びを促す研修体系の構築（自治研修所）
- ② 研修情報の一元化的な発信
- ③ 民間企業等との人事交流の推進
- ④ 各部局による専門研修の実施
- ⑤ 国・市町・大学院等への派遣研修の実施
- ⑥ 将来の幹部候補生の育成
- ⑦ 効果的なOJTの推進
- ⑧ 自己啓発への支援
- ⑨ 管理職のリスキリング

- ① 求められる能力・職務行動の策定
- ② 「チャレンジ目標」「マネジメント目標」の設定
- ③ 評価区分の細分化
- ④ WAY面談シートの導入
- ⑤ 評価者研修の実施
- ⑥ 部下からの評価制度の導入
- ⑦ 人事評価の処遇への適切な反映
- ⑧ 表彰制度の活用、活躍事例の共有

- ① キャリアビジョンシートの導入
- ② 庁内公募の拡充
- ③ スペシャリスト育成プログラムの導入
- ④ キャリア形成研修、キャリア面談研修の実施
- ⑤ 職種別のキャリアガイドの作成
- ⑥ 研修成果の人事への適切な反映
- ⑦ マルチワークプログラムの推進
- ⑧ 女性職員の活躍の推進
- ⑨ 高齢期職員の活躍の推進

1. 採用

① 採用活動におけるHYOGO's WAYの発信 **重点**

採用パンフレットや大学等で行う各種説明会など、あらゆる機会を通じて、県の事業内容や仕事の魅力・やりがいとともに、求められる職員像としてのHYOGO's WAYを発信します。

② 採用サポーター制度の新設 **重点**

様々な職種、業務分野、地域で働く若手職員が県庁の業務に興味のある大学生等と直接対話し、職場見学できる場を提供する「採用サポーター制度」を新設し、リアルな情報を提供します。

③ HYOGO's WAYを踏まえた採用評価基準の策定 **重点**

HYOGO's WAYに沿った優秀で多様な人材を採用するため、WAYを踏まえた新たな採用評価基準を策定します。

④ 民間人材の積極的な活用 **重点**

外部の優れた知見や民間ノウハウが活かせる分野・事業（デジタル、観光振興等）において、「ジョブ型雇用」や「複業人材」の活用等、民間人材の積極的な活用を進めます。

⑤ 採用試験制度の見直し

- 就職活動が早期化する技術系職種を積極的に確保するため、技術系職種の試験日程を統一し、「技術系職種採用試験」として通年採用を実施(春・秋の年2回)します。
- 引き続き、受験者のニーズ等も踏まえ、優秀で多様な人材の確保に向けた試験制度の見直しを検討していきます。

⑥ 経験者採用試験の積極的な活用

民間企業等で職務経験を積んだ優秀で多様な人材の優れた知識・ノウハウを県政に取り入れ、組織の活性化を図るため、経験者採用試験を積極的に活用します。

⑦ インターンシップの充実

学生の職業選択にあたり、自己の適性や将来設計を考える機会を提供するとともに、県政への理解を深め、県への就職希望の促進に繋げるため、県庁インターンシップの充実を図ります。

⑧ 障害者雇用の推進

「障害者活躍推進計画」（R2.5策定）に基づき、引き続き障害者を対象とした選考採用を計画的に実施します。また、障害のある職員が活躍できるよう、障害特性や個性に応じた職務の選定や、職員研修を通じ障害者に対する職員の理解促進を進めます。

【障害者雇用率（R4）】

目標値（R4法定雇用率）：2.60%

知事部局（議会事務局を含む）の障害者雇用率：2.69%

2. 育成

① 自律的な学びを促す研修体系の構築（自治研修所） **重点**

- 希望する職員が受講する研修を選択できる「特別研修」を充実させた新たな研修体系を構築します。
- 特別研修は、研修科目とHYOGO's WAYに基づく「求められる能力・職務行動」との対応関係を明示し、職員が高めたい知識・スキルに応じた研修を選択できるようにします。
- また、特別研修について、一定の時期までに定められた科目数の受講を必須とする単位制の導入について検討を行います。
- 「階層別研修」「特別研修」での実施科目については、毎年度、時代に即した研修計画の見直しを行い、市町や関係部局が参画する自治研修所運営協議会での議論を経て決定します。

② 研修情報の一元化的な発信 **重点**

- 自治研修所で実施する研修や、各部局で実施する専門研修について、庁内グループウェア掲示板などに開催通知等を一元化し、職員が研修情報にアクセスしやすい環境を整備します。
- 各研修で使用した資料、動画データ等は可能な限りオンライン上での共有を図り、いつでも誰でも学び直しができる環境を整備します。

③ 民間企業等との人事交流の推進 **重点**

- 公民連携プラットフォームの活用等により、民間企業等との人事交流を積極的に推進します。
- 人事交流で得られた知見・ノウハウを組織全体に還元し、浸透を図るため、民間企業等への派遣職員が業務経験を通じた学びや県政への提案などを発表する場を設けます。

④ 各部局による専門研修の実施

各技術職や特定の業務分野で必要となる知識を習得するための専門研修を実施し、当該分野における課題対応力の向上を図ります。

⑤ 国・市町・大学院等への派遣研修の実施

国・市町・大学院への派遣研修を積極的に行い、現場主義の徹底、実務能力や政策形成向上等を図ります。

⑥ 将来の幹部候補生の育成

将来、県政を推進するリーダーにふさわしい若手職員を早期に育成するため、選考試験合格者に対する特別研修（行政特別研修）を実施します。

⑦ 効果的なOJTの実施

新規採用職員1名につき先輩職員1名を指導員に指定する「マンツーマン指導員制度」を引き続き実施し、新規採用職員の所属への円滑な定着と早期の能力向上を図ります。

⑧ 自己啓発への支援

- 割引価格による外国語専門学校や各種通信教育講座の受講等、職員の成長しようとする自主的な努力を支援します。
- 職員の自主的な研究活動を支援する「自主研究グループ支援事業」について、より多くの職員が参加しやすいよう制度を拡充します。

⑨ 管理職のリスクリング

幅広い視野と知識が求められる管理職のリスクリングに向け、管理職特別研修の充実等を図ります。

3. 配置

① キャリアビジョンシートの導入 **重点**

- 一定のジョブローテーションを経験した職員が、これまでの経験や培ってきた能力等を見つめ直し、今後の目指す方向性とその実現に向けた具体的な取組等を記載する「キャリアビジョンシート」を導入します。
- 各所属等において、キャリアビジョンシートをもとにキャリア面談を実施し、職員のキャリア開発を支援します。

② 庁内公募の拡充 **重点**

R4から実施している庁内公募（特定ポスト・事業について、意欲ある職員を庁内から公募）を拡充し、職員のキャリアの可能性を広げる、または職員が主体的に描いたキャリアビジョンを実現させるための制度として「キャリアチャレンジプログラム」を新設します。

③ スペシャリスト育成プログラムの導入 **重点**

特定分野を極めたいという職員のキャリアビジョンの実現とともに、深い経験・知識が必要な分野でのスペシャリストを計画的に育成するため、特定分野に軸足を置いたキャリア選択を可能にする「スペシャリスト育成プログラム」を導入します。

④ キャリア形成研修、キャリア面談研修の実施 **重点**

キャリアビジョンシートの作成、キャリア面談の実施にあたり、必要な知識やスキルを習得するための研修を実施します。

⑤ 職種別のキャリアガイドの作成 **重点**

職員が主体的に自身のキャリアビジョンを描くための道標として、職種別のキャリアガイドを作成し公表します。作成後も、より使いやすいものとなるよう、幅広い職員の声等を聞きながら改定を行っていきます。

⑥ 研修成果の人事への適切な反映 **重点**

研修の受講実績を昇任・昇格における検討材料として活用する等、研修と人事管理の適切な連携を推進します。

⑦ マルチワークプログラムの推進

職員が自らのキャリアデザインを考え、意欲的にスキルアップを図ることを目的に、現所属に在籍したまま他所属での業務に携わる庁内インターン制度「兵庫県庁マルチワークプログラム」を積極的に活用します。

【実施実績（R4）】

プログラム参加者：13名

3. 配置

⑧ 女性職員の活躍の推進

女性ロールモデルの情報発信や女性職員同士のネットワークづくり、キャリアアップ研修の充実等により女性職員のキャリア形成を支援するとともに、積極的な登用を行います。

【女性登用の目標（R4）】

	数値目標 (目標終期R7.4)	R4.4 実績
本庁部局長相当職に占める女性の割合	10%	11.9%
本庁課長相当職に占める女性の割合	20%	19.0%
本庁副課長相当職に占める女性の割合	20%	18.9%
本庁班長・主幹相当職に占める女性の割合	30%	26.8%
採用者に占める女性の割合	45%	49.3%

※知事部局、議会事務局、各種行政委員会、企業庁、病院局（県立病院除く。）
※目標は「第4次兵庫県男女共同参画計画」及び「第7次男女共同参画兵庫県率先行動計画」において規定

⑨ 高齢期職員の活躍の推進

定年引き上げに伴い、60歳以降も働く職員の幅広い職務における活躍を促し、かつ、その多様な知識や経験を積極的に活用します。

4. 評価・処遇

① 求められる能力・職務行動の策定 **重点**

- HYOGO's WAYに対応した「求められる能力・職務行動」を職位ごとに策定し、人事評価の評価項目（能力評価）として活用します。
- これに伴い、人事評価シート（人事評価報告書）を改定します。

② 「チャレンジ目標」「マネジメント目標」の設定 **重点**

チャレンジングな業務への職員の挑戦を促すよう、また、管理監督職の適切なマネジメントにより職員の成長を支援できるよう、人事評価制度の中で年度当初に設定する業務目標（3項目）の中に、「チャレンジ目標」及び「マネジメント目標」を設定します。

③ 評価区分の細分化 **重点**

職員の能力・業績をきめ細かく把握するために、人事評価の評価区分を現行の5段階から6段階に見直します。

④ WAY面談シートの導入 **重点**

- 人事評価制度の中で行う面談を「WAY面談」と名付け、HYOGO's WAYの実践を意識付けます。
- WAY面談の中で、「強み」や「改善すべき点」、「今後に向けた期待」等を適切にフィードバックするための「WAY面談シート」を導入します。

⑤ 評価者研修の実施 **重点**

人事評価の評価者が、公正で客観的な評価を行い、職員の成長に繋がる的確なフィードバックが行えるよう評価者研修を実施します。

4 . 評価・処遇

⑥ 部下からの評価制度の導入 **重点**

管理監督職が、部下からの視点を踏まえて自らの職務行動について再考し、マネジメント力の向上を図ることを目的として、部下が上司を評価する「ボトムアップ評価制度」を導入します。

⑦ 人事評価の処遇への適切な反映

職員のモチベーションの向上を図るため、人事評価を昇給、手当等に適切に反映します。

⑧ 表彰制度の活用、活躍事例の共有

- HYOGO's WAYを実践し、顕著な功績を残した職員を積極的に表彰します。
- 表彰内容や取組事例を掲示板等で全職員に共有し、全職員の意識の醸成を図ります。

5 . 職場環境

① 新しい働き方の推進

「新しい働き方推進プラン」（R5.2策定）に基づき、職員一人ひとりのライフスタイルに応じた柔軟で多様な働き方等を推進し、すべての職員が活躍できる職場の実現を目指します。

② チームの一体感を高めるコミュニケーションの活性化 **重点**

テレワークやフレックスタイム制など働き方が多様化する中、チームとしての一体感を高めながら効率的・効果的に業務を進めていくため、意図的にコミュニケーションの機会を確保する「グループミーティング」、「1 on 1 ミーティング」を導入します。

③ 新しい働き方に対応したマネジメント能力の向上 **重点**

新しい働き方の中でも、職員を効果的に育成・指導していくため、「管理監督職へのマネジメント研修」の実施、「OJTマニュアル」等の導入を行います。

④ ネットワーク構築促進制度の新設 **重点**

職員が公務外での活動を通じて幅広い経験と多角的な視野を養うとともに、民間企業や地域団体等とのネットワーク構築を促進するため、「ネットワーク構築促進制度」を新設します。

⑤ 新たな人事管理システムの導入検討

老朽化した現行の人事管理システムを更新し、人事評価、勤務に関する調査票、研修受講実績など各種人事情報の一元的な管理と、客観的かつ多角的なデータ分析等を可能とする人事管理システムの導入を検討します。

⑥ ハラスメント防止対策の推進

「兵庫県ハラスメント防止指針」（R2.8策定）に基づき、職員への意識啓発や知識の向上等を図り、ハラスメント防止の取組を推進します。

⑦ メンタルヘルス対策の推進

職員の心の健康を維持するため、ストレスチェックの実施等、総合的なメンタルヘルス対策に取り組みます。