

第2回人材育成に関する有識者懇話会【議事要旨】

【日 時】 令和5年1月11日（木）10：00～11：40

【場 所】 兵庫県庁2号館2階 参与員室

【出席者】 委員：金崎座長、横山委員、関委員（以上3名）

※塩出委員は1/13(金)に個別説明

事務局：古川人事委員会事務局長、安部自治研修所長、原田職員局長、
井筒人事課長、岡政人事課副課長、三好人事課主幹

【議 事】 「求められる職員像の設定」及び「重点的取組」について

【要 旨】

1. 求められる職員像について

- 求められる職員像で定めている価値観は、フォロワー要素が多いと感じた。「リーダーシップ」の要素があってもよいのでは。
- 求められる職員像は、若い職員向けに作成されている印象を受ける。高齢職員が「自分達は必要とされていない」と受け止めないかを懸念する。
- 求められる職員像のコンピテンシーが定められていると、職員が行動する上で分かりやすい。
- 「県民本意」は他の価値観と並列にするのか。バリューというより、ゴールとして掲げた方が良いかもしれない。
- リ・チャレンジのりは必要か。再挑戦に限定しているように見える。失敗を恐れず繰り返しという意味合いなら、「あきらめない心」などの方が良いかもしれない。
- D&Iは、これまでから概念が変わってきた言葉（最初はダイバーシティから始まり、インクルージョンの概念が追加。最近ではエクイティ（公平性）も加え、DE&Iと言っている企業もある等）。今後も変わっていく可能性があり、普遍的であるべきバリューに設定するのはどうか。

2. 人材育成基本方針・求められる職員像の浸透について

- 求められる職員像を浸透させるためには、いわゆるナラティブというような、言葉で伝えていく取組が大切。各職場でワークショップなどを実施し、「求められる職員像を踏まえどういう行動をするべきか、この職員像に反している現状はあるか」等を話し合う等。そして、どのように浸透させていくかという取組も人材育成基本方針に盛り込むべき。
- 行政が作る方針は「作りっぱなし」になりがち。継続的にブラッシュアップ、点検する仕組みを人材育成基本方針の中に埋め込んでいくのが良い。
- 策定した方針やプランが形骸化する多くの理由が、「言っていることとやっていることが違う」ということ。例えば、チャレンジを促しておきながら、若手がチャレンジしたいと思った時に上司につぶされてしまう等。「結局、きれいごと」と思われたいくないといけない。
- デジタル庁では、手挙げ方式でMVV（ミッション・ビジョン・バリュー）を推進する

アンバサダーを任命し、自分たちで考えて、「MVV ラジオ」をランチタイムに配信する等、仕事としてチームを組んでやっている。自発的なアクションが生まれる仕掛けをつくるという動きになっていくと思う。

3. 女性職員の昇任意欲の向上について

- 女性の昇進意欲が弱いのは、諦め・思い込みがあるため。上司や周囲の職員のバックアップが必要。サポートする空気を作る、サポートする人は適正に評価されることが大切。

4. 主体的なキャリア形成意識の醸成について

- 主体的なキャリア意識が低いという点については、キャリアモデルの作成と周知が重要。

5. スペシャリストの育成について

- スペシャリスト育成プログラムについて、ぜひ IT やデザイン (UX、サービスデザイン) の分野も設けてもらいたい。
- スペシャリストの育成についてよく言われるのが「スペシャリストの道を選ぶと出世できないのではないか」という話。「一度スペシャリストを選択してもゼネラリストに戻ることもできる」とか「昇任ポストに限りはあるが、専門性を突き詰める働き方もある」等、キャリアの選択肢をクリアにしていただければいいと思う。
- 全体的な求められる職員像の下に各部署での求められる職員像を定め、よりマッチした人材を配置しやすくするのはどうか。部署ごとの職員像の設定は、スペシャリストを育成する業務分野から始めていくのが良いかもしれない。

6. 人事評価制度について

- 部下からの評価内容について、人事評価結果に直結させるとハレーションが大きすぎるのでやらない方がいいと思う。また、匿名にするかどうかも大事。記名だと本当のことをいえなくなる可能性がある。
- マネジメント目標の設定は監督職以上としているが、本来、マネジメントは全職員が意識すべきこと。成功体験 (目標達成) によってマネジメントに対するバリアがなくなることが期待される。逆に、マネジメントよりスペシャリストとしてのほうが向いている人が見えてくるという効果もある。
- 部下からの評価について、システムで匿名・アンケート形式で実施するとオープンな回答が得られる。また、フィードバックにあたっては、3者面談形式 (上司、部下、上司の上司) で実施する方法もある。
- フィードバックに関してはスキルが必要なので、定期的に研修を実施してらよいと思う。

7. 一般職の高齢職員のモチベーション向上について

- 外 (所属以外) と関わる機会や刺激があると、新たなやりがい生まれて良いのでは。
- 高齢職員、子育て世代、育休復帰した職員等、いくつか人材像を決めて、「こういう風に働けるといいよね」というロールモデルを作成し、いきいきと働いている姿を伝えるのはいいかもしれない。

8. ネットワーク構築（営利企業従事許可）について

- 昔だったら、お坊さんと農業しかダメという感じだったが、株式会社であることだけをもって×とは言えないと思う。業種まで縛るのどうなのか。特別な利害関係がないか、公序良俗に反しないか等はチェックすべきだが、それ以外をチェックすること自体おかしいのではないのではないか。
- 兼業許可にあたり、法人格のちがいは関係ないと思う。民間とうまくコラボレーションできる仕組みを作ってもらえると有難い。すごく価値は高いと思う。とくに最近の新しい領域は、特定の事業者しかできないものもあるので、そこを学ぶというのは重要。
- 仕事中に他団体に行くと「遊んでいる」と思われるような風潮ではだめで、「それも大事な仕事なんだ」ということをメッセージとして伝えるのは大事。
- 人事評価との連動にあたっては、活動をしていること自体でなく、「活動を通してネットワークによって得られたもの」を評価した方がいい。何かのときに相談できる相手がいるとか、人脈があるというのはとても有意義なことだと思う。

9. 研修制度について

- 自治体は階層別研修をメインにしている団体が多いが、今求められているのはスキルの研修。「研修を受けてこのスキルがレベルアップできた」というものにする方がいい。
- 階層別研修だと同期とのネットワーク形成が中心になる。特別研修を充実させると、他の階層の職員と出会えるチャンスにもなり良いのでは。
- （民間で実施しているものも含め）受けて欲しい研修や取得して欲しい資格を明示し、受講費用・取得費用の補助を出すのも良いのでは。たとえば情報処理技術者試験とか、取得すればそれなりに役に立つ。

10. その他、資料全般について

- 全体として、フルタイム勤務の男性を想定して検討されている印象を受けた。D&Iに関する施策を充実させるべき。
- 何をするかは書かれているが、「今の課題が何か、どういう状態にしたいのか」という点が弱い。もう少しメッセージ性を持って伝えていくことが必要。