

第1回人材育成に関する有識者懇話会【議事要旨】

【日時】 令和4年7月14日（木）10:00～12:00

【場所】 兵庫県庁2号館2階 参与員室

【出席者】 委員：金崎座長、塩出委員、関委員、服部委員（以上4名）
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】 (1) 人材育成に関する現行の取組・制度
(2) 人材育成に関する課題と検討の方向性

【要旨】

1. 働き方を変えることの必要性

- まず職員が忙しすぎる現状を変えないと、新しいことを上乗せしてやっても時間がとれない人がほとんど。システムやツールの整備等、働き方を変えていくことも必要。
- 改革の取組を行う際の障壁として、「抵抗勢力」と「しらけ」があるが、兵庫県の場合は、「しらけ」の方が難しい問題となるのではないかと。「しらけ」を引き起こさないためにも、まず現行の取組で、何がどこまでできているかを整理した上で、新たな研修等を立ち上げることが必要。
- 業務を減らすことを後押ししてくれない環境下では、負担が増える一方になってしまう。人材育成という領域ではないかもしれないが、働く環境や仕事そのものをどうすべきか、という目線を組織として持つことが重要。

2. 「求められる職員像」の重要性

- 「求められる職員像を定める」ということが一番大事。P&Gでは、「共有する価値観」を徹底して社員全員が意識するとともに、リクルーティングにおいても重要な項目として徹底されている。その価値観があることで、研修が積極的に活用されたり、マネジメント層が自発的に部下の育成に取り組んだり、結果的に目指す組織に近づいていく。
- 明文化することは大事。デジタル庁でも、ミッション・ビジョン・バリューを徹底している。

3. 職員を巻き込んだ作成プロセス

- ミッション・ビジョンはトップダウンで決めるが、バリューは「職員がどうありたいか」ということなので、ワークショップ等を通じていろいろな言葉を拾って作るべき。さらに、つくる過程も全庁に広報することで、参加していない人にも共感してもらえるようにするとよい。つくるだけでなく、浸透させるまでやっていく必要がある。
- 若手のキーパーソンでチームをつくることで、策定後に庁内に浸透させる際、偉い人から降ってくるよりも、聞く耳を持ちやすい傾向がある。リーダーをつくるタレントマネジメントとしても、象徴的なアクションとしてやるとよいのではないかと。
- ワークショップ等にあたっては、中堅や若手だけでなく、管理監督職の聞く耳を持つタ

イブの人がメンバーにいと、より意欲的にブレインストーミングに参加する傾向があるように思う。マネジメント層からのコミットメントを見せるという視点も重要なのでは。

- 作っていくプロセスそのものを組織風土の醸成につかっていくことが重要ではないか。

4. 「借り物ではない言葉」を使うこと

- 気を付けないといけないのは、借り物でない言葉をつくること。「よくある言葉」が出てくるだろうが、人事課がしっかりハンドリングして、最終的によく練られた、腹落ちする言葉にしていくことが大事。
- 「組織の理念」が公務員の世界でも必要と言われているが、どの団体も同じになってしまうことが多い。兵庫県らしさをどうつくって、意識を醸成していくかが、非常に重要なポイント。

5. 職員アンケートのポイント

- 職員の意識調査アンケートは毎年同じ項目で、定点調査にするのが重要だと思う。具体的に取り入れてもらいたい項目は、「主体的にキャリアを考えられているか」という項目と、失敗しても個人が責められないか、という「心理的安全性」の項目。そして、なるべく全員に回答してもらえるようなアンケートにすべき。
- P&G でも、全社で全世界的にサーベイを実施している。匿名だが、所属は分かるようにしており、従業員が何を考えているのかが分かると同時に、各部署が何を考えているのかわかるようにしている。アンケートの所要時間は15～20分の内容だが、昨年との比較で変動があった項目に着目し、管理職が目標設定に反映している。

6. フィードバックの重要性

- フィードバックは個人の成長にとって非常に重要。P&G では「フィードバック・イズ・ギフト」という言葉があり、失敗や気になったことに言葉を送ることは、非難ではなく改善のための「ギフト」として受け取って感謝するという文化になっている。上司から部下だけでなく、部下から上司に対しても行われる。
- 自律性がどのくらい確保されているのか、普段どのくらいフィードバックされているかといった指標は、モチベーション相関性が高いことが分かっている。サーベイの項目にも入れるとよい。

7. キャリアの停滞

- 昇任のタイミングが職員のエンゲージメントやキャリア意識に影響すると考えられている。民間であれば、入社7年目頃で主任や係長として初めて部下を持ち、キャリアへの意識が高まるタイミングとなる。公務員は部下を持つまでの期間が長く、キャリアの停滞が起りやすくなっている。

8. 情報発信の重要性

- 職員採用について、県庁の業務は、定型業務だけでなく創造的でダイナミックな業務も多くあるのに、それが外から見えづらく学生に知られていない。学生が魅力を感じるよ

うな情報発信を検討するべき。

9. 専門性の向上

- 例えば広報パンフレットの作成など専門的なスキルが必要な業務について、経験のない各所属の職員が実施すると非効率で効果も低くなる。専門性の高い業務については、外部人材の活用を更に進めるべき。

10. 女性職員の活躍

- 女性職員の活躍について、新規採用に占める女性職員の割合が半分になれば、管理職に占める女性職員も自然と半分になるものではない。各部局から意見が出にくい部分であるが、新たな人材育成基本方針を策定するこのタイミングで、女性職員の更なる活躍に向けて何が課題か、どのような取組が必要かをしっかりと検討するべき。