

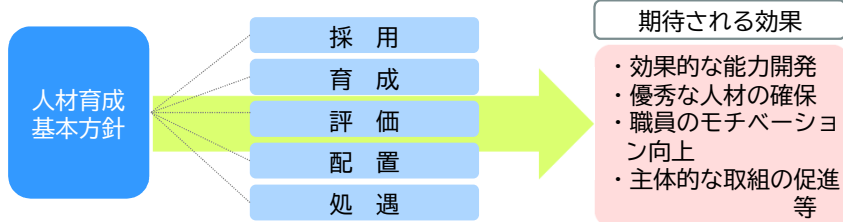
「求められる職員像の設定」及び 「重点的取組」について

01

構成案・策定スケジュール

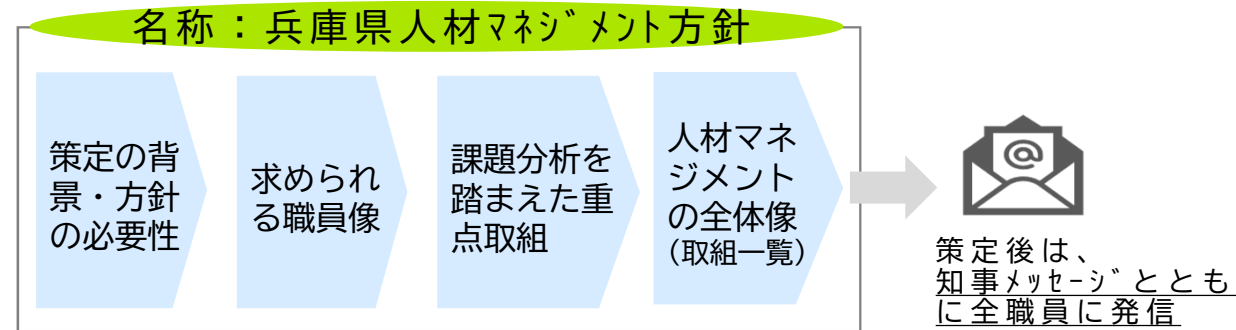
1 方針の位置付け・役割

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

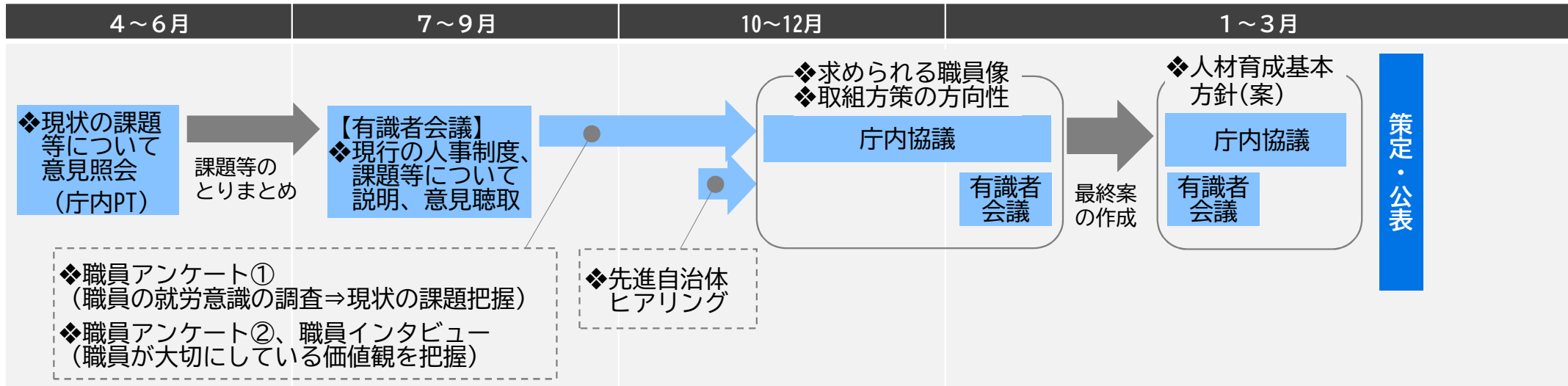


2 構成案

別案 ▶ 兵庫県人材ポリシー



3 策定スケジュール



「求められる職員像」の設定

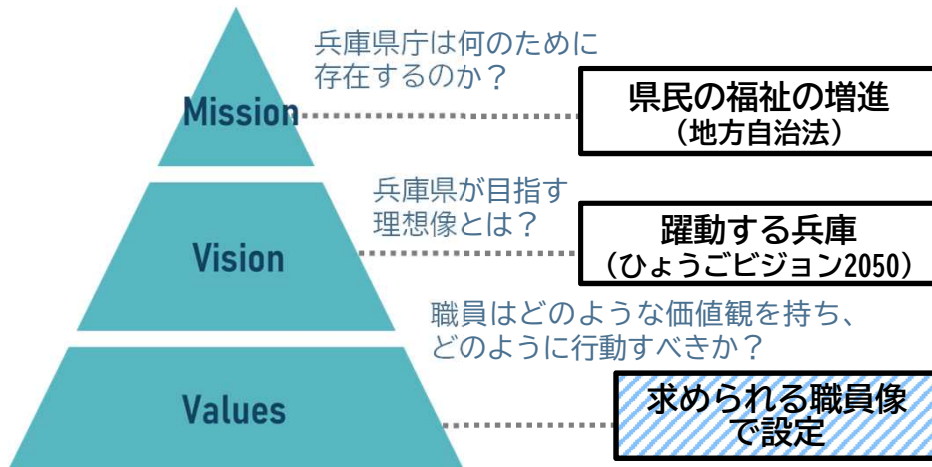
1 「求められる職員像」の位置付け

組織ミッションやビジョンの達成に向けて必要となる「職員のあり方」

- ❖ 「価値観」と「行動指針」で構成
- ❖ 組織と職員の共通認識として共有

❖ 「ミッション・ビジョン・バリューズ」

- ✓ 組織の経営方針を定める際の考え方
- ✓ 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の活用される



2 設定の考え方

- ① 多くの職員に共感されるものとするため、職員の声（職員アンケート・インタビュー結果）を反映させる
- ② ひょうごビジョン2050との整合性を図る
- ③ すべての職員が記憶し日々実践できるよう、できる限りシンプルで簡潔なものとする
- ④ ありきたりな言葉だけではなく、兵庫県らしさを出す

3 アンケート・インタビュー結果

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

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

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

求められる職員像

HYOGO's WAY を実践する職員

01. 大切にしている価値観

県民本位

誠実に県民の信頼に応えます。

【別案① ▶施策を広く、分かりやすく伝え、県民の信頼に応えます。】

【別案② ▶仕事の目的は「県民のため」を常に意識します。】

ダイバーシティ & インクルージョン

異なる価値観を尊重し、創造につなげます。

【別案 ▶異なる価値観を歓迎し、個と個の相乗効果で成果を出します。】

リ・チャレンジ

前例に捉われず、柔軟な発想で挑戦し続けます。

【別案 ▶変化を機敏に捉え、柔軟な発想で挑戦を続けます。】

ネットワーク

周囲と連携・協力して、チームの力を最大化します。

【別案 ▶人材育成を重んじ、ワンチームで最大の力を発揮します。】

成長

自身とチームの成長に向け、努力を続けます。

【別案 ▶幅広い経験と知識を得るため、自ら努力を続けます。】

03. ステートメント (合言葉)

組織として、今後特に力を入れていく方向性を簡潔に示し、職員への浸透を図る「合言葉」として設定

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。

【別案 ▶多様性を力に、挑戦を繰り返しながら、県民の幸せを追求します。】

別案

兵庫への愛

情熱

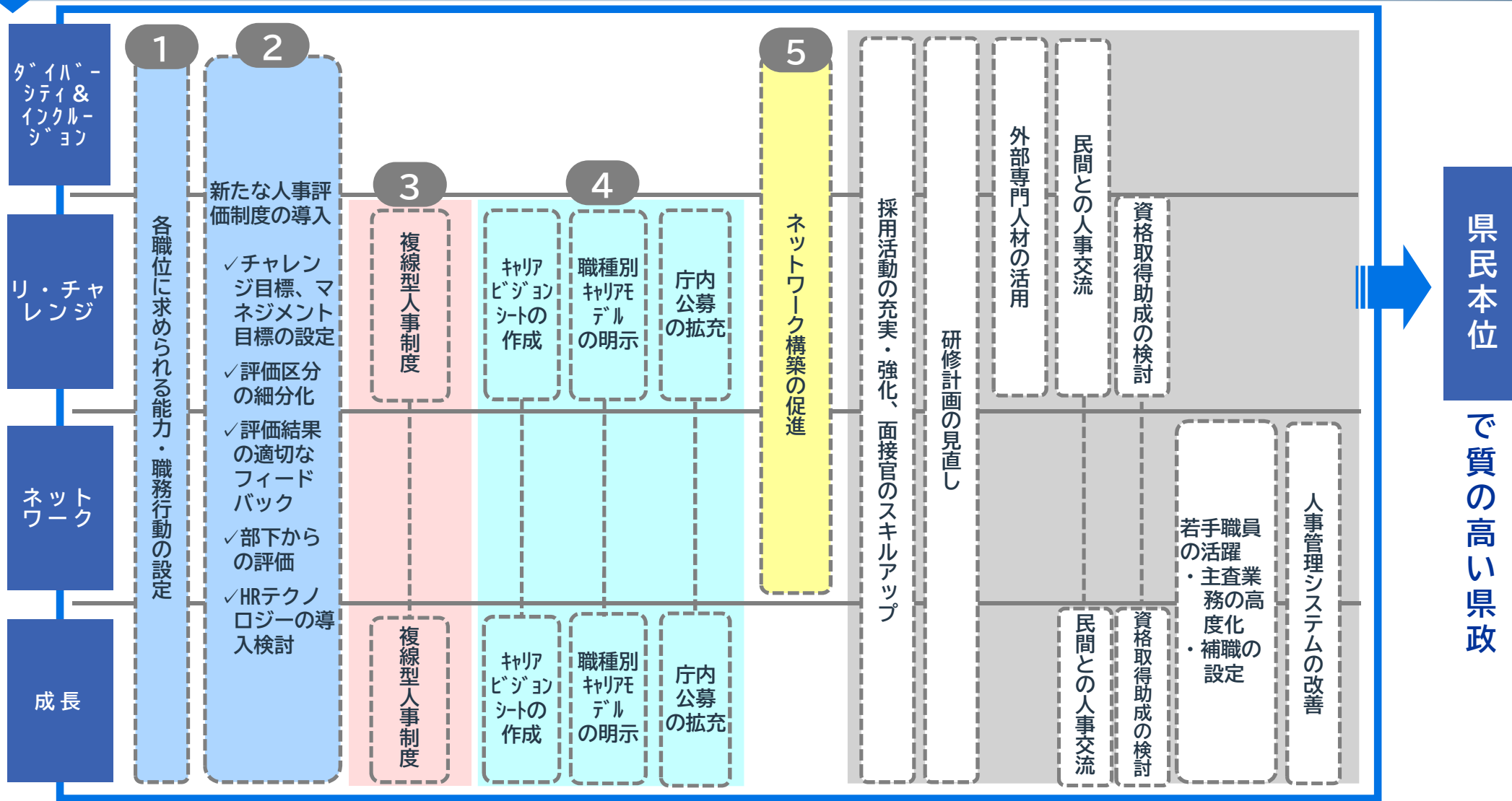
当事者意識

チームワーク

発信

ウェルビーイング

「求められる職員像」の実現に向けた重点的取組（主なもの）



「求められる職員像」の実現に向けた重点的取組（主なもの）

1 各職位に求められる能力・職務行動の設定

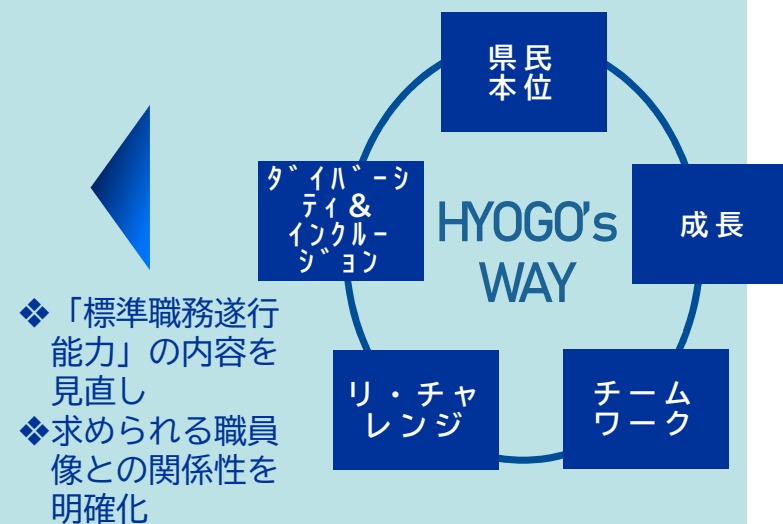
課題 「求められる職員像」の実現に必要なより具体的な職務行動を職位ごとに定め、全職員が共有することが必要

方針 ①求められる能力・職務行動の設定
「各職位に求められる能力・職務行動」を策定し、「求められる職員像」との関係性を明確化

参考：標準職務遂行能力（現行例・班長）※人事評価項目（能力評価）として活用

評価項目	求められる職務行動
倫理・責任感	(ア) 全体の奉仕者としての倫理感を有している。 (イ) 班の責任者としての職責を十分理解している。 (ウ) 担当業務の第一線において責任を持って職務を遂行することができる。 (エ) 服務規律を遵守し、誠実、公正に職務を遂行することができる。
知識・技術	(ア) 職務遂行に必要な知識、技術を有している。 (イ) 習得した知識、技術を職務の遂行に十分活用している。 (ウ) 高度な知識、技術の習得のため、自己研鑽を重ねている。

評価項目	求められる職務行動
業務運営	(ア) 目的と求められる成果水準を踏まえ、コスト意識を持って業務を実行できる。 (イ) 担当業務全体をチェックし、計画的に職務を遂行できる。 (ウ) 常に業務への意見や提案を出し、不断の見直しに取り組むことができる。
組織統率・人材育成力	(ア) 優先順位をつけた適切な業務指示と進行管理を行うことができる。 (イ) 班の事務を管理し、職員をまとめ、職務の能率を上げることができる。 (ウ) 上司や部下と協力的な関係を構築し、職員から信頼が厚い。 (エ) 部下の育成に努力している。



HYOGO's WAYとの関係性

ダイバーシティ&インクルージョン	●	ネットワーク	●
リ・チャレンジ	●	成長	●

「求められる職員像」の実現に向けた重点的取組（主なもの）

2 職員の成長を促す新たな人事評価制度の導入

課題

- ❖管理監督職がプレイングマネージャー化する中、マネジメント能力の強化が必要
- ❖新しい働き方の推進に対応した人事評価・マネジメント手法の検討が必要
- ❖職員にチャレンジングな業務への挑戦を促し、成長を支援することが必要
- ❖勤務成績を踏まえ、より適切な評価・フィードバックを行うことにより、職員の成長とモチベーションの向上に繋げていくことが必要

①「チャレンジ目標」及び「マネジメント目標」の設定

年度当初に設定する業務目標（3項目）について、「チャレンジ目標」及び「マネジメント目標」の設定を義務付け

項目	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しない	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

②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5段階から6段階に変更

③フィードバックシートの導入

人事評価制度の中で実施する面談において、上司から職員の「強み」や「改善すべき点」、「今後に向けた期待」を適切に伝え、職員の更なる成長に繋げるため、フィードバックシートを導入

④評価者研修の実施

評価者が、公正な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

⑤部下からの評価の導入

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、人事評価制度を補完する仕組みとして「部下からの評価制度」を導入

※管理監督職の評価者が人事評価を行う際の参考資料として活用

⑥公正で客観的な人事評価と評価結果の活用促進に向けた「HRテクノロジー(※)」の導入検討

評価時における評価者のバイアス排除や、評価結果の分析・見える化などによる人事異動への効果的な活用等を促進するため、HRテクノロジーの導入を検討

※「HR (Human Resources)」と「Technology」を掛け合わせた造語。AIやIoT、ビッグデータ、クラウド、ICTなどを活用しながら、人事労務の「効率化」や「採用強化」、「人材活用」を行う意味で使われる。

HYOGO's WAYとの関係性



方針

「求められる職員像」の実現に向けた重点的取組（主なもの）

3 職員の専門性を高める人事異動等の実施

課題 ◆行革時の採用抑制の結果、相対的に中堅層のベテラン職員が少なくなっており、特定分野に深い経験・知識を持ったスペシャリストを計画的に育成していくことが必要

①「スペシャリスト育成プログラム（仮称）」の導入

ジョブローテーションを終了した職員（事務職）が、自ら選択した職務分野に軸足を置いて職務を行う「スペシャリスト育成プログラム（仮称）」を導入

方針

ジョブローテーション期間

- ・採用後、概ね11年間で、本庁と地方機関の双方を2箇所ずつ経験
- ・幅広い視野を身につけ、適性を見いだす

・スペシャリストとしてのキャリアを希望する職員が、特定の職務分野（税、用地、福祉等）を選択して申請

・認定された職員は、選択した職務分野に軸足を置いて異動

職員の希望、能力、適性等を踏まえて適材適所に配置

スペシャリスト（専門職）の育成

ゼネラリスト（マネジメント職）の育成

HYOGO'S WAYとの関係性

ダイバーシティ & インクルージョン	-	ネットワーク	-
リ・チャレンジ	●	成長	●

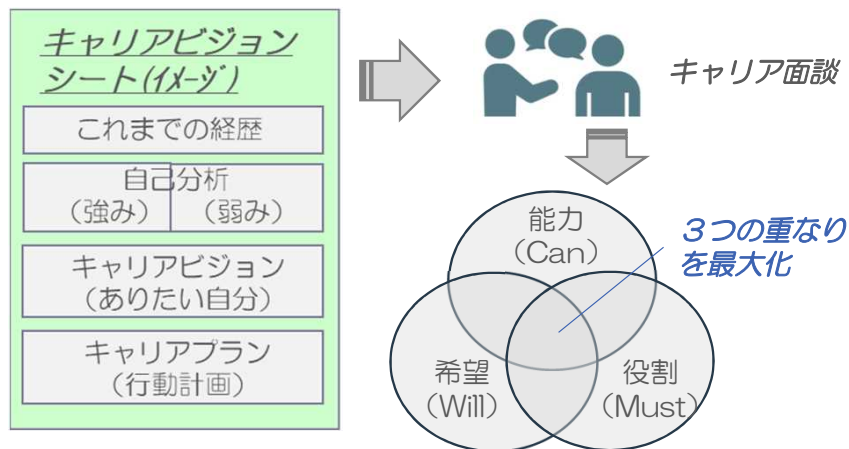
「求められる職員像」の実現に向けた重点的取組（主なもの）

4 職員のキャリアビジョンを踏まえた人事異動等の実施

課題 キャリア開発の考え方が職員に見えづらくなっており、職員一人ひとりのキャリアビジョンをできる限り踏まえた人事異動を推進し、職員の主体的なキャリア形成意識を高めていくことが必要

① 「キャリアビジョンシート」の導入

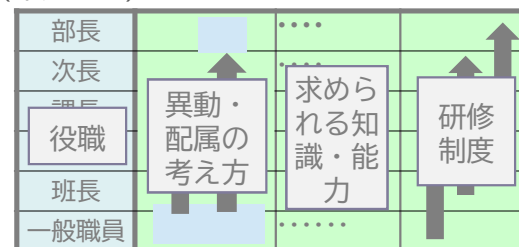
- 一定のジョブローテーションを経験した職員等（入庁5年目の職員等）が、これまでの経験や培ってきた能力等を見つめ直し、今後、キャリアビジョンを実現させるために行う取組などを記載する「キャリアビジョンシート」を作成
- 各所属において、キャリアビジョンシートをもとに面談を実施し、職員のキャリア開発を支援



② キャリアモデルの明示

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、**職種別のキャリアモデルを作成し公表**

(イメージ)



③ 庁内公募の拡充

職員のキャリアの可能性を広げるため、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、**選考に合格した職員が希望所属に異動できる庁内公募を拡充**（※R4は海外事務所長等で実施）

【公募型】 部局が業務を指定して職員を募集

【F A型】 職員が自らのスキルや経験を希望所属に売り込み

HYOGO's WAYとの関係性

ダイバーシティ&インクルージョン	-	ネットワーク	-
リ・チャレンジ	●	成長	●

「求められる職員像」の実現に向けた重点的取組（主なもの）

5 ネットワーク構築の促進

課題

多様化・複雑化する行政課題に対応するためには、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形成を進めることが必要

方針

①「ネットワーク構築促進制度」の創設

多様な主体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、報酬を得て企業・団体の活動に従事する場合や、地域活動に参加する場合などの許可基準等を明確化

営利企業等の従事制限に関する規則

（許可の基準）

第3条

法第38条第2項の許可の基準は、次のとおりとする。

- (1) その職員の職と従事しようとする営利企業又は事業若しくは事務との間に特別の利害関係がないものであること、又は県が公益上の目的から出資若しくは出捐をしている営利企業等の事業若しくは事務に従事する場合でその職務の遂行上必要があると認められるものであること。
- (2) その職員の職務の遂行に支障がないものであること。
- (3) 前2号に掲げるもののほか、法の精神に反しないと認められるものであること。

ネットワーク構築促進制度

報酬を得て企業・団体の活動や地域活動等に従事する場合の許可基準と運用を明確化し、職員のネットワークの構築を促進

想定される活動例

- ✓SDGs等に取り組む企業・団体の活動への従事
- ✓地域で取り組んでいる農産物の生産活動
- ✓環境保全活動 ✓通訳ガイド
- ✓学校部活動での技術指導 等

HYOGO's WAYとの関係性

ダイバーシティ&
インクルージョン



ネットワーク



リ・チャレンジ



成長

