

## 序章 調査研究の概要

★ 序章では調査研究の背景と目的、調査研究の目標と視点、調査研究全体の流れと体制等を説明しています。

- 福井県では平成23年3月作成の「福井県職員の人材育成に関する基本方針」、「職場研修のすすめ（OJT推進マニュアル）」、令和元年9月に行動規範としての「職員クレド」を作成するなど、職員の活躍に期待した取組を進めてきており、県民生活、県内産業の増進に向け、従来からの取組への一層の高度化に取り組む必要があります。
- 本調査研究では現状の把握と目指すべき職員像の明確化に向け、コンピテンシーモデルに基づく人材育成コンピテンシーモデルを活用した体系化も図ることとして取り組むこととしました。
- 現状評価を通じた将来課題とその対応としての研修体系検討のみならず、今後の時代の変化も見据えたデータに基づく人材育成、人材管理の在り方についても検討することとしました。

## 第1章 福井県の現状 (組織、職員構成等)

★ 第1章では本調査研究のスタート地点として、県の概要 (県を取り巻く環境等) と県における人材育成に係る方針と人材育成の取組、研修等の説明をしています。

- 「幸福度日本一」と称される福井県ですが、人口減少 (職員数の減少) も見込まれる中で、その達成や維持のためには職員のさらなる成長も必要であることや、時代の変化に対応した職員の育成も必要であることを説明しています。
- 県職員の業務は多種多様であり、年齢や人によってもその行動は異なり、身に付けているスキルも異なるなど、人材育成といっても一括りでできることとできないことがあるという中で、人材育成の基本方針や職員クレドの取組を通じて、目指すべき職員像への指針を与えていることを説明しています。
- 福井県自治研修所を通じた研修について、研修構成、研修概要、研修体系について説明しています。

## 第2章 行動特性モデル検討調査

★ 第2章では行動特性 (コンピテン) に着目し、ハイパフォーマーへのヒアリングを通じてハイパフォーマーの行動特性と成長要因を把握し、これを基にした成長サイクルモデルを検討しています。

- スペンサー & スペンサーのコンピテンシーディクショナリを県の人材育成方針に当てはめ、これを参考にハイパフォーマーの行動特性をヒアリングしました。思わず納得してしまう内容やなるほどと思わせる多くの知見を得ることができました。
- 行動特性から成長要因となる共通要因を探り、これを基に成長サイクルモデルを検討しています。
- ヒアリングを通じて様々な観点からの共通性と相違点を整理し、根幹となる共通の成長プロセス要因に着目することで、成長サイクルモデルのプロセスとしての行動特性を整理し、その行動特性をもとに県職員の現状把握のためのアンケート設計を行うこととしました。

## 第3章 成長サイクルモデルに基づく現状調査

★ 第3章では、成長サイクルモデルを構成する行動特性項目を抽出してアンケートを作成・実施し、成長のための行動特性における職員の現状を把握・分析 (可視化) しています。

- 人材育成基本方針になぞらえて整理したコンピテンシーディクショナリから、成長サイクルモデルの構成要素に該当する項目を抽出し、職務環境や今後の社会変化への対応要素を加えて、現在の職員の行動特性を可視化するためのアンケートを設計し、実施しました。
- 各行動特性に基づく行動内容 (行動レベル評価) を5段階に設定し、行動特性の指標化を試みた内容としています。
- 全体傾向として、年齢と共に行動レベルが高まる傾向が見えるとともに、各階層等で足りない部分も見えてきました。また、成長サイクルモデルの妥当性や実態を示す指標としての有効性も見えました。

★ 今後の取組を検討する上での人材情報のデータ化活用の参考事例として、「長野県高森町における取組事例」を紹介

## 第4章 人材育成施策の検討

★ 第4章では、アンケート結果を踏まえた求められる人材育成の体系化について検討・整理しています。また、優先すべき取組課題について説明しています。

- 第3章の結果から現状課題を整理し、求められる研修テーマと研修受講の対象候補についての整理をしました。また、全体底上げに向けた取組の参考となる考え方等を整理しました。
- ヒアリング及びアンケート調査結果から目指すべき職員像について、行動特性レベルと行動特性の掛け合わせによる実現行動として整理しました。
- 今後優先的に取り組むことが期待される人材育成取組内容について、世代別に整理しました。

## 第5章 人材育成体系に関する今後の方向性

★ 第5章では本調査研究を通じて得た行動特性とそのレベル評価に基づくデータの活用可能性について、人材育成の視点から人材管理に向けた取組と課題として、今後の社会環境変化を見据えて考察しています。

- 個人別の行動特性をチャート図で可視化することでの個別の育成・指導への活用が見込まれること等を説明しています。
- 人材育成の視点から、人材管理体系の中から今回のデータ活用が見込まれる業務等について、活用の可能性のほか、今後の課題としてのデータ補完について触れています。
- 最後に、今後の時代の変化への対応としての人材育成での取組について、行動特性から見えてきた課題を踏まえて対応の方向性をまとめています。

## 序章 調査研究の概要

### ★ 調査研究の背景

- ▶ 平成23年3月に「福井県職員の人事育成に関する基本方針」、「職場研修のすすめ（OJT推進マニュアル）」を作成し、令和元年9月に行動規範となる「職員クレド」を作成し、県民主役の県政の実現に向けた職員意識の向上に取り組んでいるところ。
- ▶ 県民生活、県内産業の増進に向け、従来からの取組への一層の磨き上げと合わせて、歴史と文化を育みながら国際性も高めるなど、固定概念にとらわれず新たな分野に挑戦できる職員の育成が求められている。
- ▶ 長時間労働の是正、働き方改革、定年延長等の変化に対応した職員、組織の見直しも必要状況。

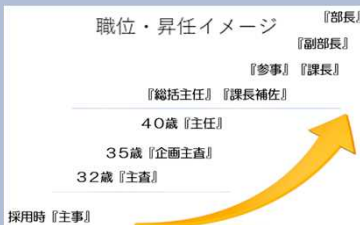
### ★ 調査研究の目的

- ▶ 現状の把握と分析により現状課題を明らかにしつつ、福井県における「目指すべき職員像」を目標とする人材育成や人材開発のための体系化を図る。（成長プロセスを踏まえた体系化）
- ▶ そのために、職員のパフォーマンス向上のためのコンピテンシーモデルを明確化し、現状を踏まえた職員育成の在り方を検討する。
- ▶ 将来に向けて、コンピテンシーモデルを活用した採用から評価、育成、配置までを一貫させた効果的な人事管理体系の在り方（枠組み）を検討する。

## 第1章 福井県の現状（組織、職員構成等）

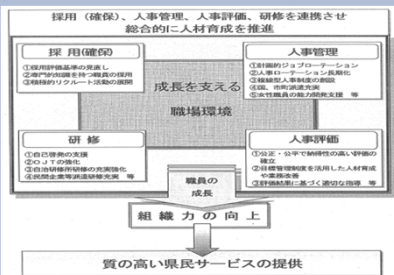
### ★ 組織、職員構成等

- ▶ 外局含めて16部局庁、部課室等の所属数は189（本庁75＋出先機関114(支所等除く)）
- ▶ 職員数は全体で4,504名（一般事務職36%、技術職64%）
- ▶ 知事部局は2,905名で事務職と技術職はほぼ半々
- ▶ 所属内では1グループ3名～6名のチーム体制が主



### ★ 人材育成基本方針、職員クレドの概要

目指すべき職員像	
1	公務員としての高い倫理観・使命感とともに、深い郷土愛を持ち、県民に信頼される職員
2	自らの仕事に誇りを持ち、誠実に職務を遂行する豊かな人間性を持った職員
3	県民の視点に立ち、自ら考え行動する職員
4	時代の流れに的確に対応し創造性とチャレンジ精神、高い政策立案能力や専門性を備えた職員
5	経営感覚とスピード感を持ち、常に改革・改善に取り組む熱意ある職員



#### 福井県職員クレド

私たちは、徹底的に現場にこだわり、県民の声を聴く県民主役の県政を常に意識し、次の5つのクレドに基づき責任を持って行動します。

- ①「現場」って本来の職場**
  - 自分にとっての現場がどこか確認する。
  - 現場の状況、相手をよく観察する。
  - 現場を起点に、解決への切り口をより多く見つける。
- ②「継続」って毎日するもの**
  - 自分の身に付かず、小さな目標を毎日続ける。
  - 挫折し続けてはならない。
  - たとえ小さな成功でも、積み重ねる習慣を定着させる。
  - 挑戦による失敗から学ぶ、受けて仕返される職場を作る。
- ③「効率」って仕掛けづくり**
  - 相手の話をよく聞き、自分の意思と熱意を伝え、信頼関係を築く。
  - 意見が対立した際には、実態を目的を定めて確認する。
  - 相手も自分の意思を聞き、共に実現するための協力を得る。
- ④「新働き方」って現状打破**
  - 現状を理由に妥協しない。
  - 「どうやったらいいか」を常に検討する。
  - 自分発信で「やる」を促す。
  - ありそうか、ないか、やるか、やらないかを明確に判断し、実行する。
- ⑤「効率化」って決める覚悟**
  - 県民と自分だけが、最小の時間・労力を最大にする。
  - 仕事の内容を再考し、1つ1つを社員の優先順位を高める。
  - 「やるか、減らす、変える」を実践し、チャレンジする覚悟を作る。

### ★ 現在の研修体系

- ▶ 職員の職位や年齢に応じた研修のほか、パワーアップ研修や特別研修等を実施

	主な研修
職位・年齢に応じた研修	新規採用職員、採用3年目、採用5年目、ステージ1（30歳）、ステージ2（35歳）、グループリーダー（38歳）、新任主任（40歳）、課長補佐、参事級、課長級、トレーナー、再任用
パワーアップ研修	政策提案力、説明力・折衝調整力、マネジメント力（若手、中堅、管理職、全職員）、基礎力（財務会計、法令等）
その他	女性向けキャリア研修、英語
特別研修	クレド研修、民間派遣、市町村集合研修、キャリア&ライフプラン、マナーアップ実践、人事評価研修、課長級フォローアップ等

- 人材育成基本方針
- 職員クレド
- 多種多様な職員と専門性
- 研修所（階層別研修、パワーアップ研修、特別研修等）

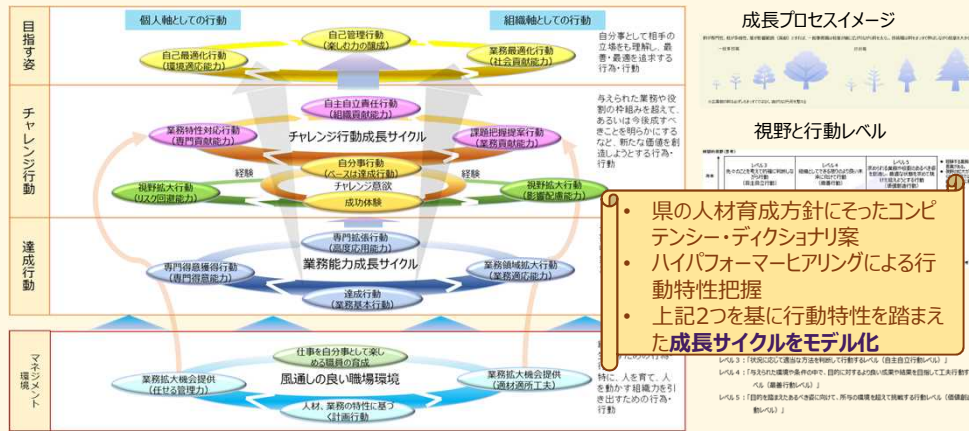
## 第2章 行動特性モデル検討調査

### ★ 福井県職員の人材育成に関する基本方針にそったコンピテンシー・ディクショナリの検討

- ▶ スペンサー & スペンサーのコンピテンシー・ディクショナリを参考に県職員人材育成のためのディクショナリ案を作成
- ▶ ディクショナリを基にハイパーフォーマーへのヒアリングを実施し、ハイパーフォーマーに必要な行動特性を洗い出し、ハイパーフォーマーになるための成長サイクルモデルを検討

### ★ ヒアリングに基づく職員の行動特性の分析～成長サイクルモデル案の作成

- ▶ 業務特性により得られる内容は異なるが、一般事務職も技術職も成長の基本的要素・プロセスは共通

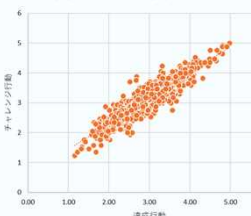


## 第3章 成長サイクルモデルに基づく現状調査

### ★ 成長サイクルモデルを基にディクショナリから行動特性項目を抽出してアンケート設計

- ▶ 人材育成基本方針になぞらえて整理したコンピテンシー・ディクショナリから、成長サイクルモデルの構成要素に該当する項目を抽出し、職務環境や今後の社会変化への対応要素を加えて、現在の職員の行動特性を可視化するためのアンケートを設計し、実施。
- ▶ 行動レベルを5段階に設定し、行動特性の各設問への回答選択肢を5段階レベルに合わせて提示・選択させることで回答のプレを抑制

達成行動とチャレンジ行動のポイント相関



- 成長サイクルを構成する行動特性など7分野60項目について、5段階のレベル回答を作成し、アンケート調査（行動特性項目とレベルの指標化）
- 年齢と共にレベルアップするなど、行動傾向の実態を可視化（指標としての妥当性検証）
- 行動特性の現状評価、達成行動とチャレンジ行動、達成行動とマネジメント行動の相関性の把握など

### ★ アンケート結果から成長サイクルモデルの妥当性を検証

- ▶ 達成行動が高いほどチャレンジ行動も高くなる（視野拡大とともにチャレンジ行動は高くなるなど）
- ▶ 回答結果から一定の回答レベル基準により行動ランク、マネジメントランク分けし、相関分析を実施
- ▶ 属性によるランク分布の偏りがなく（成長サイクルの共通要素であることの妥当性を示すもの）
- ▶ 行動ランクとマネジメントランクの正の相関性



### 第4章 人材育成施策の検討

#### ★ 調査結果から主要課題と対応するテーマ、研修テーマの概要と対象候補を整理

主要課題	対応する行動特性	研修テーマ	対象候補
業務遂行能力の強化	高い視野での課題把握・分析力	ロジカルシンキング	課長補佐 主任 係長 課長 課長補佐 主任 係長 課長
自身の考えの発信力の強化	提案・説明力	クリエイティブ	主任 係長 課長 課長補佐 主任 係長 課長
目的を達成するための強化	目的・目標への行動力、チーム力	リーダーシップ	主任 係長 課長 課長補佐 主任 係長 課長
コミュニケーション力の強化	異職種・異部署との連携	異職種・異部署との連携	主任 係長 課長 課長補佐 主任 係長 課長
達成感がもたらされる	達成行動	達成行動	主任 係長 課長 課長補佐 主任 係長 課長
達成感を維持するための強化	モチベーション	モチベーション	主任 係長 課長 課長補佐 主任 係長 課長
アパレル社会への対応	視野拡大	視野拡大	主任 係長 課長 課長補佐 主任 係長 課長

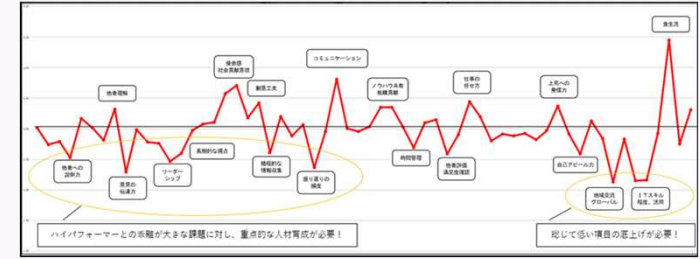
#### ● 停滞する職員への対応アプローチ等 参考となる考え方を整理



#### ● 目指す職員像：行動比較からの特性とその相乗効果を想定

行動分類	成果を出す職員	そうでない職員
意識-考え	・仕事を自分事として捉えている。 ・思い込みする発想が強い。 ・変化に柔軟な対応	・仕事への達成感を感じていない(自分事としての捉え方の不足) ・現状に満足している
達成行動	・課題に対して明確な課題把握、課題分析が早い	・課題へのアプローチが遅い
視野拡大	・広い視野でバランスよく物事をとらえることができる。 ・考えの時間を確保し、決断もよく行っている	・多様な事項への対応不足(強弱の不足) ・多忙で優先のことが見えない
チャレンジ行動	・決断力やコミュニケーション力が高い(責任感、相手の状況、わかちあいの姿勢) ・積極的に考えを述べている。 ・目標から結果を導き出す(やりきり)の姿勢が強い(コミュニケーション)。 ・結果を創っている	・自分の考えをうまく発信できない ・意思-考えの表裏が一致していない ・高圧に感じる ・敬遠される

#### ● 今後の人材育成施策の検討に向けて、ヒアリング結果と世代・階層別レベル分布の解析による階層別研修の課題とポイントを詳細化



- 個々の設問回答レベル分布の分析から、課題とその対応としての研修テーマを整理 (行動特性指標のデータに基づく人材育成体系と研修内容の検討)
- 「目指すべき職員像」としての行動特性を踏まえ、人材育成の在り方、職員研修の在り方を検討
- 当面の取組、階層別の研修ポイント等を整理

#### ▲ 今後の検討に向けて参考情報 (各種理論や考え方) を付記

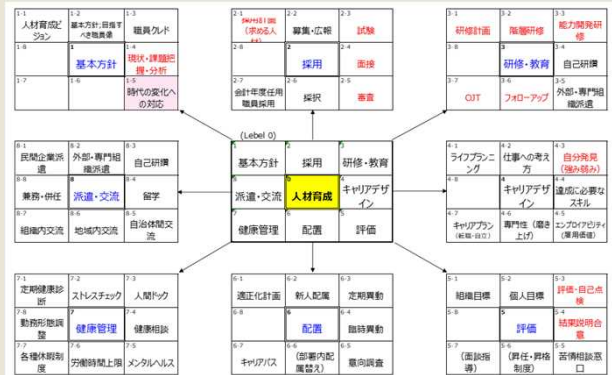
### 第5章 人材育成体系に関する今後の方向性

#### ★ データを活用したorデータに基づく人材育成、人材管理等に向けた取組と課題を考察

- ・データに基づく人材育成の可能性
- 個別チャートで各人の特性を理解した育成取組での活用



#### ・人材育成の観点からみた人材管理関連業務の構成例



人材育成から人事管理における活用  
 ・全体方針と個別マネジメントの検討  
 ・採用における人材評価での活用  
 ・研修テーマと対象者の選定  
 ・キャリアデザイン検討での活用  
 ・人事評価における活用  
 ・適正配置  
 ・配属先での育成マネジメントでの活用

#### ★ 今後の人材育成戦略として、人口減少、定年延長、人材の流動性、DX時代の到来などを見据えた取組課題と情報(データ)整備課題を展望

- ★ 労働生産性の向上
- ★ 人材の流動性への対応、外部人材活用
- ★ 高齢者再雇用での活用
- ★ 多様性への対応
- ★ エンプロイアビリティ・プレイングマネージャーへの対応
- ★ 参考：D&Iにおける人材育成の考え方

#### ★ 今後の課題

- ★ 知識やスキルに関する情報の指標化
- ★ 行動特性及び知識・スキルと評価との関連
- ★ その他、各種人材管理データとの連携基盤やツールの活用など

DX時代の人材活用に向けた取組

### データに基づく管理

- 結果の共有からプロセスの共有へ
- データに基づく決定
- 多様性受容：適材適所の人材育成アプローチ
- 暗黙知の言語化(データ化)

#### データ活用の可能性としての展望整理

- 行動特性のデータだけでも活用できる場面や方法を検討できるものを列挙
- 有効活用のために必要な情報の整備や補完について示唆
- 時代に合わせた人材管理の在り方への考え方等を示唆