

総務省「地方公共団体における人材マネジメント推進のためのガイドブック」の概要

総務省がとりまとめた「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会 令和3年度報告書」では、人材マネジメントの定義を、「組織理念の実現に向けて、組織目標を達成するために、職員の能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施すること」としています。

【人材マネジメントを行う上で必要な3つの重点ポイント】

1) 人材育成等の取組と組織目標の連動

人材マネジメントの目的は、組織理念の実現や組織目標の達成です。人材育成や配置・処遇等の各人事施策については、組織目標の達成のために実行性のあるものとなるよう、組織目標との連動性を意識した上で体系立てて制度設計し、総合的に実施していきます。

2) 人材育成等の取組による効果の分析・課題把握

人材育成や配置・処遇等の各人事施策について、それぞれの取組が組織目標の達成や組織パフォーマンスに対してプラスの影響があったかどうか、その効果を分析するとともに、分析結果から取組の課題を把握し、見直すことで改善につなげます。

3) 職場における職員の人材育成等について、管理監督者が中心となって推進

職場のリーダーである管理職は、各所属の組織目標の達成に向けた業務の進捗管理に加え、OJTや人事評価を活用した職員の育成、風通しの良い職場づくり等の役割を担っています。管理職が先頭に立って、職場における職員の人材育成など、人材マネジメントの取組を推進していくことが大切です。

研究会報告書では、地方公共団体で人材マネジメントを推進する上での課題として、組織への貢献度や中長期的なキャリア形成の見えにくさ、取組の効果把握・改善の必要性が挙げられており、これら課題に対応するため、「3つの見える化を中心とした対応策」がとりまとめられています。

また、人材マネジメントを効率的・効果的に進めるための「HRテクノロジーの活用」、人材マネジメントを推進する上で大きな役割を果たす管理職について、「計画的な管理職能力の養成」に取り組むことも重要です。

1) 組織への貢献度の見える化

組織への貢献度が見える化することで、職員は、自らの仕事にやりがいを感じ、より意欲的・主体的に業務に関わるようになります。組織にとっては、職員のパフォーマンスが向上することで、組織目標の達成へとつながるとともに、職員が組織の一員であることを認識することで、エンゲージメントの向上や組織力の向上にもつながります。

2) 中長期的なキャリア形成イメージの見える化

職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するには、職員一人ひとりが将来に向けて明確なキャリアビジョンを有していることが重要です。職員が将来の目指すべき自分の姿をイメージすることができれば、自身の現在の能力を自覚した上で、不足する知識の獲得や必要な能力向上に努めることにつながり、組織力も向上していきます。

3) PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化

人材マネジメントを実効性高く推進するためには、人材育成等の取組による効果分析とともに、課題を把握し、その改善策を検討・実施するといったPDCAサイクルを繰り返すことにより、エンゲージメントや組織力の向上につなげていくことが重要です。

4) HRテクノロジーの活用

HR (Human Resource) テクノロジーとは、人事・総務・労務で用いられるシステムやサービスの総称です。人材マネジメントを効果的・効率的に行うには、タレントマネジメントやエンゲージメント調査等のHRテクノロジーを活用し、人事施策に取り組むことも有効とされています。

※タレントマネジメントとは、職員のスキル・経験・適性などの情報を一元管理し、採用・配置・育成・定着に戦略的に活用する人事手法のこと

5) 計画的な管理職能力の養成

職員は、日々、職場において、上司や同僚とコミュニケーションを取りながら業務を行い、新たな知識を取得し、自らの能力を向上させていきます。そのため、各職場でいかに職員を養成するか、言い換えれば、職場の管理職をはじめとする職員一人ひとりが、いかに主体的に自身の周囲にいる職員の育成に関与するかによって、個々の職員の能力の発揮に大きな差が生じ、組織力の向上に大きく影響していきます。