

採用戦略（案）

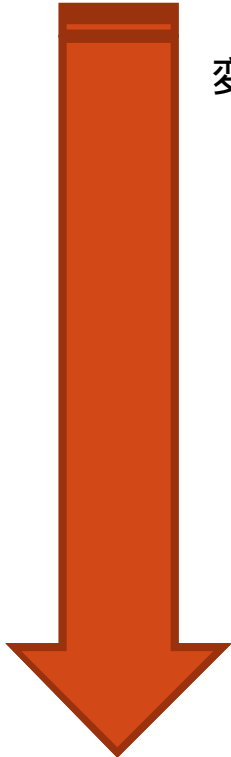
～ 地域主権の進展を見据えた人材確保策～

平成 22 年 12 月
採用戦略プロジェクトチーム

| | | |
|-----------------------|-----|----|
| 採用戦略策定の目的 ~ なぜ今採用戦略か？ | ... | 2 |
| 採用の現状 | ... | 3 |
| 採用の課題と解決の方向性 | ... | 4 |
| 具体的な取組み | ... | 6 |
| 1 . 求める人材像の明確化 | ... | 6 |
| 2 . 採用試験制度の再構築 | ... | 8 |
| 3 . 情報発信の強化 | ... | 10 |
| 4 . 採用後の人材育成 | ... | 12 |
| 5 . 採用戦略の進行管理 | ... | 14 |

採用戦略策定の目的 ~ なぜ今採用戦略か？

地域主権の進展により、府の役割は今後大きく変化



変化に対応するため

現在の取組み

- 【組織】 長期的な見通しに立った組織のスリム化
部局長等の要員マネジメントによる効率性の追求
- 【育成】 幅広い視野と専門領域を併せ持つスペシャリストの育成
キャリアデザインを強力にサポートする人事・研修システムの構築
- 【採用】 バランスのとれた年齢構成を実現すべく、計画的に採用数を決定
多様な人材を確保すべく、新卒：社会人を1：1の比率で採用

課題



採用後の人材育成効果を最大化できる「求める人材」の戦略的な獲得が重要

採用の現状

1. 採用制度の概要（行政職）

| | 新 卒 | | 社 会 人 | |
|------|--------|--------|--------|---------|
| 試験区分 | 高校卒程度 | 大学卒程度 | 社会人主事 | 社会人（主査） |
| 対象年齢 | 18～21歳 | 22～29歳 | 30～34歳 | 35～40歳 |

上記以外に任期付、各技術職種の採用を別途実施

2. スケジュール（H22）

| 採用区分 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 |
|-------|---------------|----|----|----|------|------|--------|------|--------|--------|----|----|
| 高校卒程度 | 採用数決定 日程公表 | | | | 募集 | 試験 | | 合格発表 | 合格者説明会 | | | |
| 大学卒程度 | | 募集 | 試験 | | 合格発表 | | 合格者説明会 | | | 採用セミナー | | |
| 社会人 | | 募集 | 試験 | | | 合格発表 | | | 合格者説明会 | | | |

採用の課題と解決の方向性

1. 募集～試験

| 課 題 | 要 因 | 解決の方向性 |
|--|--|--|
| 申込者数・受験率の減少 H17-21比 申込者数：66%減 受験率：70% 34% | 求める人材像が未整理 | 求める人材像の明確化 P 6 |
| | 募集や府の仕事等に関するPRが不十分 | 情報発信の強化 P 10 ・受験生を確実に確保できる情報発信手法の確立 |
| | 試験メニューが多く、受験者は長期間の準備が必要 大学3回生4月から準備開始 | 試験内容の再構築 P 8 ・求める人材を確実に獲得できる試験内容への見直し |
| | 民間企業に比べ、遅い募集時期 企業内定4～6月中心 府一次試験6月 | 試験スケジュールの見直し P 8 |

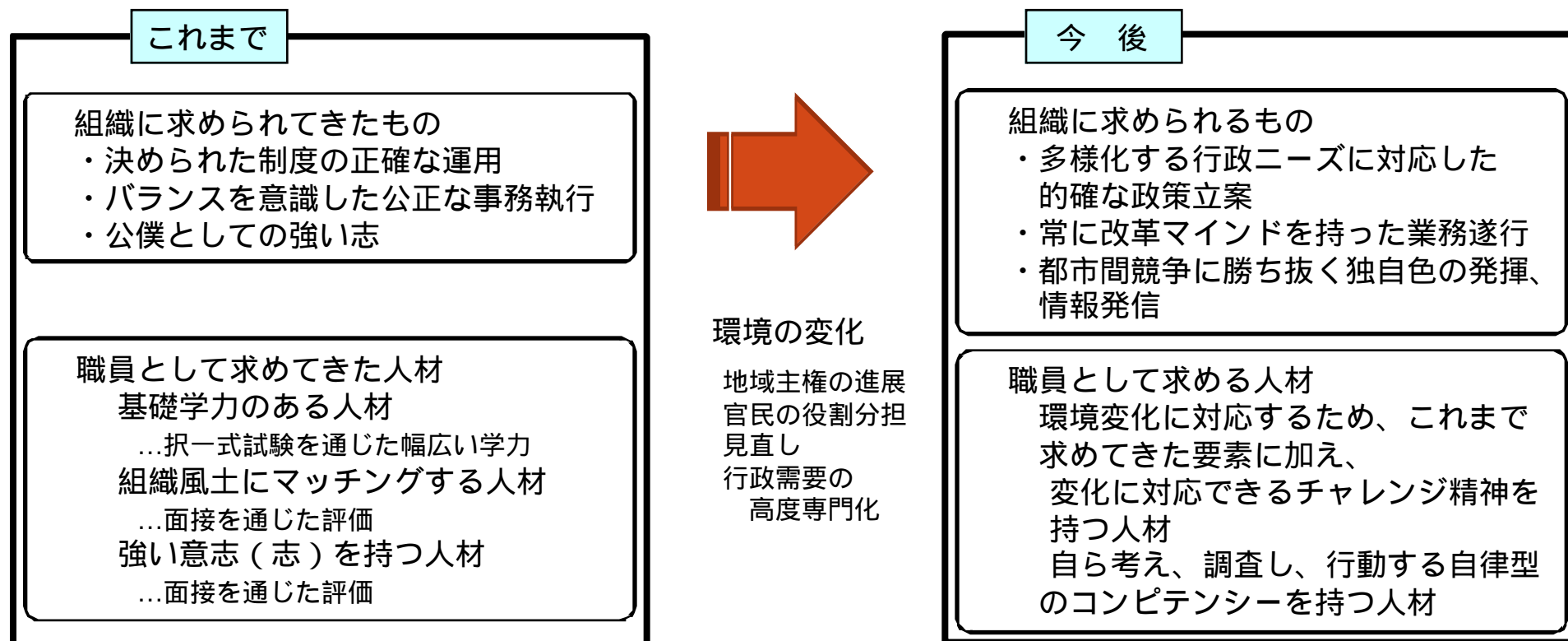
2 . 合格～採用

| 課 題 | 要 因 | 解決の方向性 |
|---|---|--|
| 採用者の偏在化 25歳以下のH22採用者割合 ...30% チャレンジする人材の減少 | 試験区分間の年齢幅がアンバランス ・新卒：18～29歳 <u>12歳</u> ・社会人：30～34歳 <u>5歳</u> 組織風土へのマッチングを過度に重視 | 試験区分の見直し P 8 ・多様な人材をバランス良く獲得できる 試験区分の再構築 試験内容の再構築 P 8 ・求める人材を確実に獲得できる試験 内容への見直し |
| 合格者の辞退 H21合格者辞退率...10% | 合格者に対するアプローチ不足 | 合格者の確実な確保 P 1 1 ・メールマガジン等による情報提供 ・事前研修制度の導入 |
| 試験結果と人材育成がリンク できていない | 試験～採用～育成のサイクルが未確立 | 試験～採用～育成の関連付け P 1 2 P D C Aサイクルの確立 |

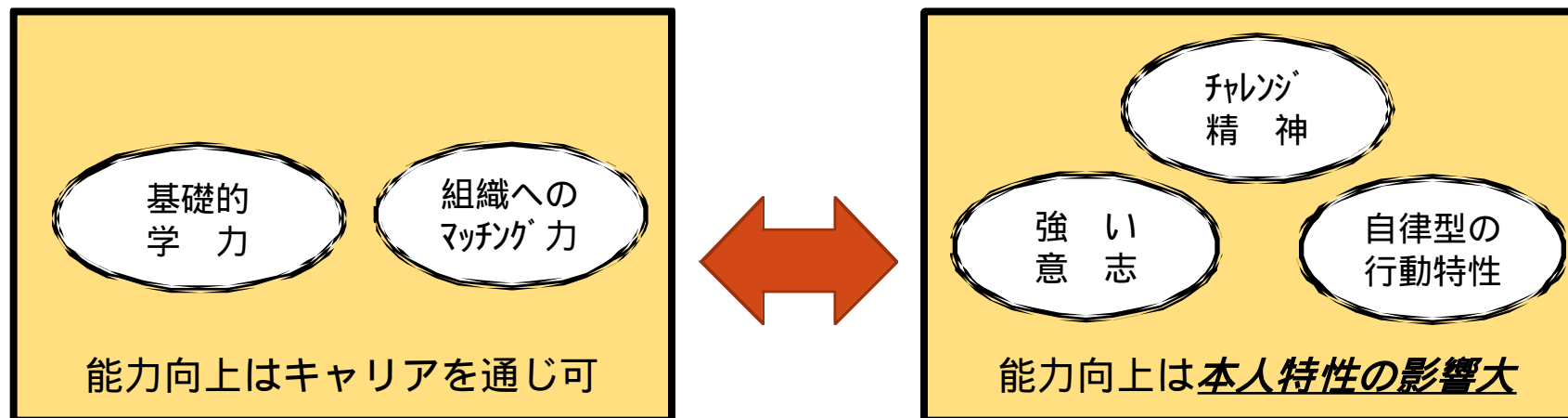
具体的な取組み

1. 求める人材像の明確化

(1) 府を取り巻く環境と職員として求める人材の変化



(2) いかなる人材を確保すべきか



将来、行政のスペシャリストとなり得る人材(チャレンジ精神等の特性を備えた人材)の獲得を目指すべき。

(3) 求める人材像(案)

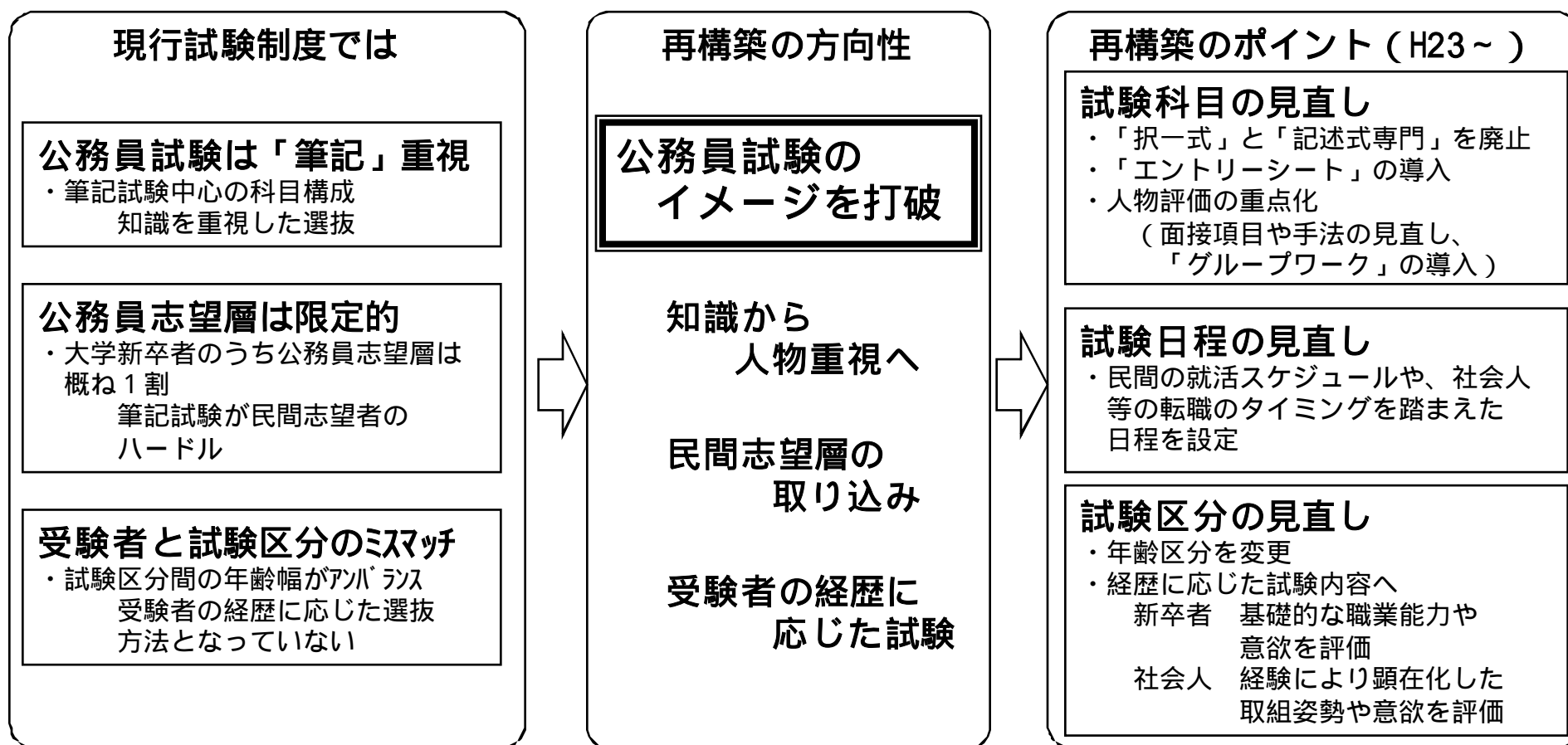
- 案1 多様な価値観を尊重し、改革マインドを持ってチャレンジする自律型の人財
- 案2 府民の目線に立ち、自ら考え、調査し、行動する自律型の人財
- 案3 あるべき府の将来を見据え、自らチャレンジし、新たな大阪を切り拓く自律型の人財

2. 採用試験制度の再構築

(1) 再構築の基本スタンス

求める人材像を確実に獲得できる試験制度への再構築

(2) 現状認識と再構築のポイント



(3) 新たな採用試験制度(案)

| | | 現行の試験制度 | | | | 新たな試験制度 | | | | | |
|-------------|---------------------|------------|-----------------------|------------------------|--------------|-----------------------|--------------------|--------|----------------|---------------|-------------------------|
| | | 区分 (時期) | 年齢 | 1次 | 2次 | 3次 | 区分 (時期) | 年齢 | 1次 | 2次 | 3次 |
| 行政A | 高校卒 程度 (9月下) | 18~21歳 | 択一式 作文 | 個別面接 | | | 18-21 (9月下) | 18~21歳 | 択一式 作文 | 個別面接 | |
| | 大学卒 程度 (6月下) | 22~29歳 | 択一式 | 記述式見識 記述式専門 個別面接 | 個別面接 集団討論 | | 22-25 (5月上) | 22~25歳 | 小論文 エッセーシート | 個別面接 論文 | 個別面接 グループワーク 適性試験 |
| | 社会人 採用 (6月下) | 30~34歳 | 択一式 記述式見識 経験論文 | プレゼン面接 | 個別面接 集団討論 | | 26-34 (10月中) | 26~34歳 | 小論文 エッセーシート | プレゼン面接 論文 | 個別面接 グループワーク 適性試験 |
| 技術 | 高校卒 程度 (9月下) | 18~21歳 | 択一式 記述式専門 | 個別面接 | | | 高校卒 程度 (9月下) | 18~21歳 | 択一式 記述式専門 | 個別面接 | |
| | 大学卒 程度 (6月下) | 22~29歳 | 択一式 | 記述式見識 記述式専門 個別面接 | | | 大学卒 程度 (5月上) | 22~29歳 | 小論文 エッセーシート | 個別面接 記述式専門 | 個別面接 適性試験 |
| 行政A | 社会人 主査級 (6月下) | 35~40歳 | 択一式 提案型論文 課題式論文 | プレゼン面接 | 個別面接 集団討論 | | 即戦力 採用 (随時) | ~59歳 | 職務内容により随時設定 | | |
| 1~3次の総合点で評価 | | | | | | 1次、2次、3次ごとに評価【リセット方式】 | | | | | |

時期：1次試験実施日

3. 情報発信の強化

(1) 採用ターゲット毎の取組み

(22-25) >メインターゲット：大学3年生（就職先決定時）

- ・ 1～3月を重点期間として設定
- ・ 1月は、府の新たな取組み、試験制度等を幅広く周知
- ・ 2～3月は、セミナーを通じ、受験生一人ひとりへアプローチ
- ・ 重点期間中は既存の広報手段を利用し重点的に広報を実施

(26-34) >メインターゲット：転職希望者

- ・ 新卒者に比べ就職活動サイクルが短い特性を考慮
- ・ 1月は、試験制度等を幅広く周知
- ・ 試験実施内容が具体化する段階（8月頃）から重点的に広報を実施

(18-21) >メインターゲット：高校3年生

- ・ 高卒市場の選考は9月中旬以降
- ・ 1月は、試験制度等を幅広く周知
- ・ 7月頃から広報を開始（従来どおり）

新たな取組み（細部は今後検討）

- 職員採用セミナーの拡充 ... 大卒民間企業志望者対象小規模セミナーの開催
- インターンシップ等の拡充 ... 府庁の職場体験機会の増加
- 大学訪問 ... 主要大学キャリアセンターに対する新制度の説明、学生への周知依頼
OB・OG等を活用した大学での説明会の開催
- 社会人向け広報の充実 ... 社会人向け職員採用説明会の開催

(2) 採用広報スケジュール

| 区 分 | 重点期間 | | 申込期間 |
|-------|--|--|---------------|
| 22-25 | (1月) >職員採用セミナー >HP改修 >大学訪問 >報道発表 | (2～3月) >拡充セミナー >大学訪問 >試験案内配布 >広報媒体 | (4月) >広報媒体 |
| 26-34 | (8月) >社会人向け職員採用説明会 >試験案内配布 >広報媒体 | | (9月) >広報媒体 |
| 18-21 | (7月) >試験案内配布 >広報媒体 | | (8月) >広報媒体 |

(3) 合格者の確実な確保

合格者に対する就職説明会の開催【実施済】

電話やメールマガジン等を通じた府庁の情報提供、魅力発信

採用前研修の実施（社会一般、地方自治法等の法律、府勢など）

4 . 採用後の人材育成

(1) 人材育成の考え方

- ・あるべき職員像を目指し、自ら行動する「自律型人材」を育成
- ・自らの学びを強かにバックアップする体制を構築

(2) 人材育成の方向性

キャリア全体を見据えた職員の育成（組織戦略）

《キャリア観の形成》

公民いずれのステージでも活躍できる人材に成長する土壌づくり

～ あらゆる機会を捉え、キャリア観形成を全面的サポート ～

《職員の育成》

【採用前】採用前の助走期に新規採用職員をサポート ～採用前研修の実施（社会一般、地方自治法等の法律、府勢など）

【採用直後】配属から3年間（1つめの職場）で基礎を重点育成 <新規採用～3年目までの育成メニューを充実・強化>

【職 階】各ステージで求められる能力の明確化と学習項目の焦点化 <職階別研修と昇任のリンクを検討>

自ら学習する「自律型人材」の育成に向けて ～採用時の職員が持つ強みを一層高める環境を整備～

自らの今後のキャリアを展望し、活かせる人材づくり方策（案）

～自らの描くキャリア育成支援（案）～

- ・「個別相談会の実施」
- ・「研修実施相談窓口の開設」
- ・「学習コンテンツの提供」 等

【第2期包括委託に向けて調整中】

(3) 組織パフォーマンス最大化のための取組み

～ 幅広い視野と専門領域を併せ持つ人材の育成～ (組織戦略)

職階ごとに求められる能力と育成支援の方向

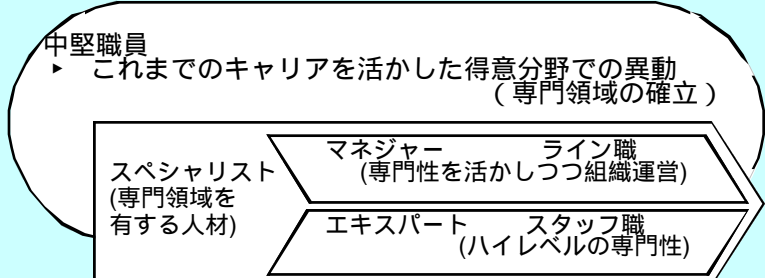
| | | | |
|---------|---|--|--|
| 求められる能力 | 一般職員 (主事・技師級) | 初級管理職 (主査級・課長補佐級) | 所属長・幹部 (課長級・次長級・部長級) |
| | 基礎能力育成期・実務能力育成期 | 実務能力拡充期・管理能力育成期 | 管理能力拡充期・組織運営力発揮期 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 対人能力：CSマインド、コミュニケーション力 基礎的知識：法的思考力、社会・経済認識 等 | <ul style="list-style-type: none"> 課題対応力：分析力 対人能力：マネジメント力、コーチング力 基礎的知識：経営感覚 等 | <ul style="list-style-type: none"> 課題対応力：戦略的思考力 対人能力：統率力 等 |

異動による育成

幅広い視野と専門領域を併せ持つ行政サービスのプロフェッショナル育成

若手職員：幅広い分野での異動

- ▶ 新採職員における 本庁 現場異動
- ▶ (新)補佐・主査における 本庁 現場異動
- ▶ (新)技術職員の職域拡大



研修等による育成

これからの組織の中核を担う人材の育成

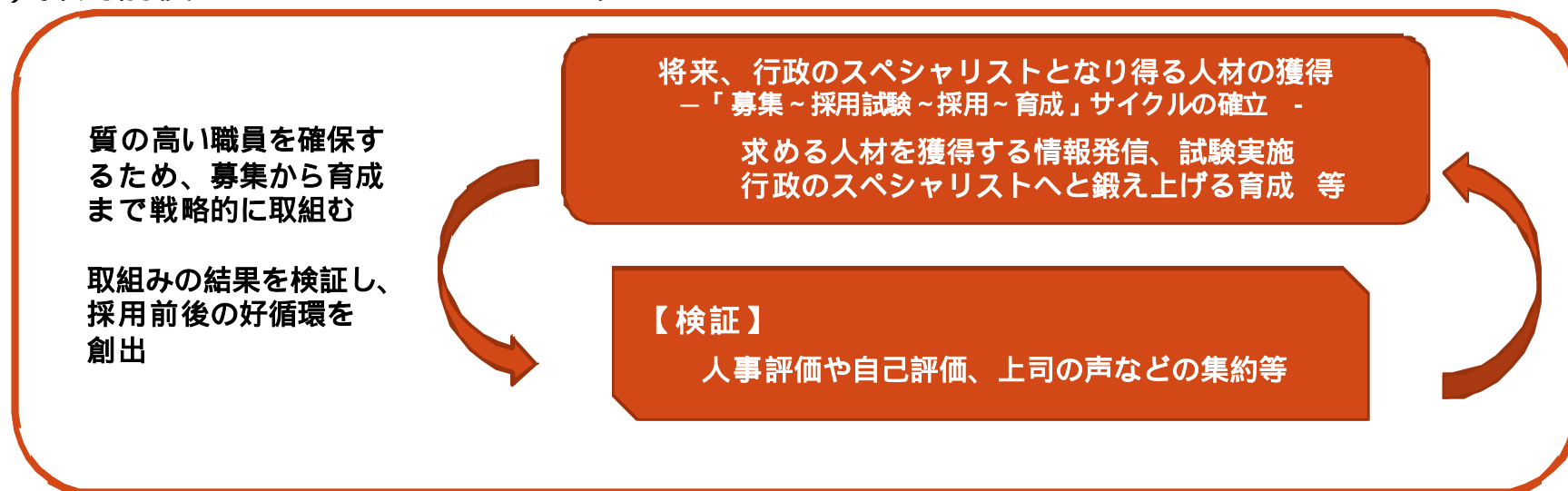
- ▶ 主査級昇任考査の見直し 新たな時代のマネジャーに求められる基礎能力習得 (新)簿記研修の必須化 / 戦略的思考に関する出題 / プレゼン考査 / コーチング研修の必須化等
- ▶ 主査級職員のグループ長登用 若手職員のマネジメント力向上

キャリアデザインを強力にサポートする人事・研修システムの構築

- (新)キャリア面談 (1年目・6年目・10年目)
- キャリア支援研修充実等の研修メニュー再構築 / (新)庁内ベンチャー / 庁内FA
- (新)大学院修学に対する支援制度の創設

➡ キャリア全体を見渡し職員的能力を最大限に引き出す。「成長したい」「学びたい」という熱い思いを最大限にバックアップ。

(4) 採用前後のPDCAサイクルの確立



5. 採用戦略の進行管理

本戦略は、組織戦略において8,500人規模を実現する平成30年度を見据えた人材確保策として策定。

今後、地域主権の進展に伴う組織戦略見直しのタイミングに合わせ、採用戦略をブラッシュアップ（社会経済情勢、雇用環境等を反映）。