



採用戦略

～ 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、各技術職種を採用を別途実施

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

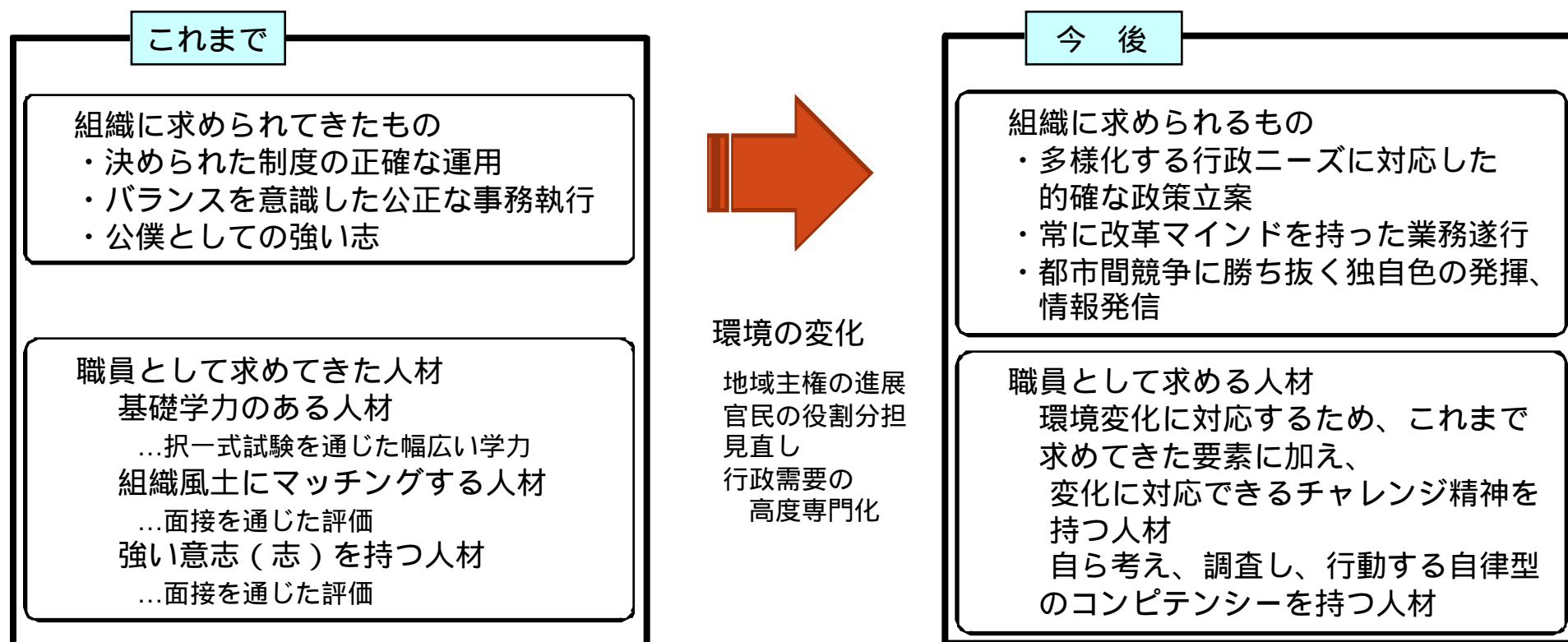
2 . 合格～採用

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

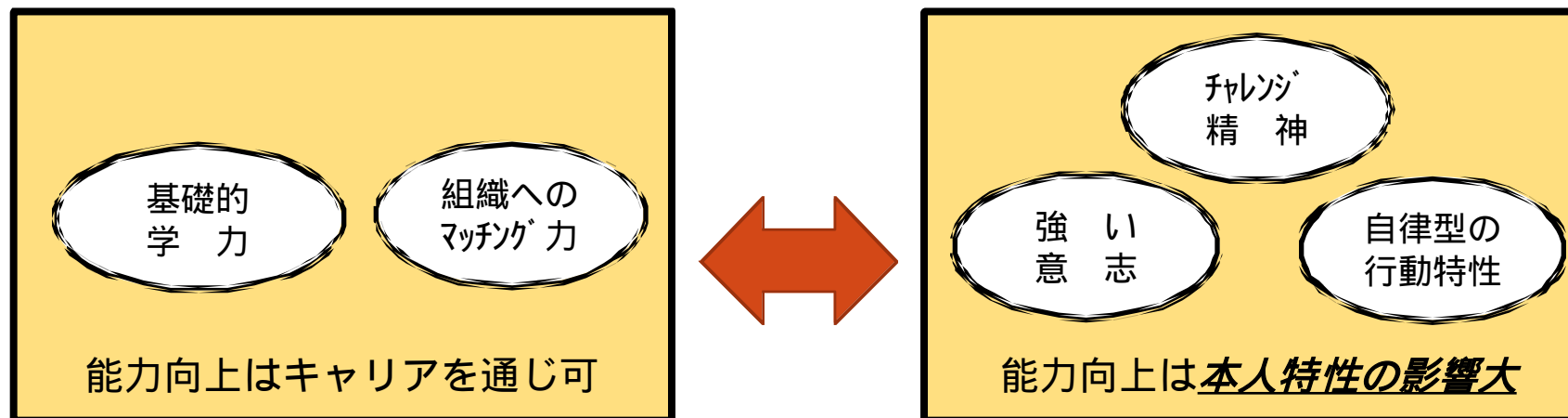
具体的な取組み

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

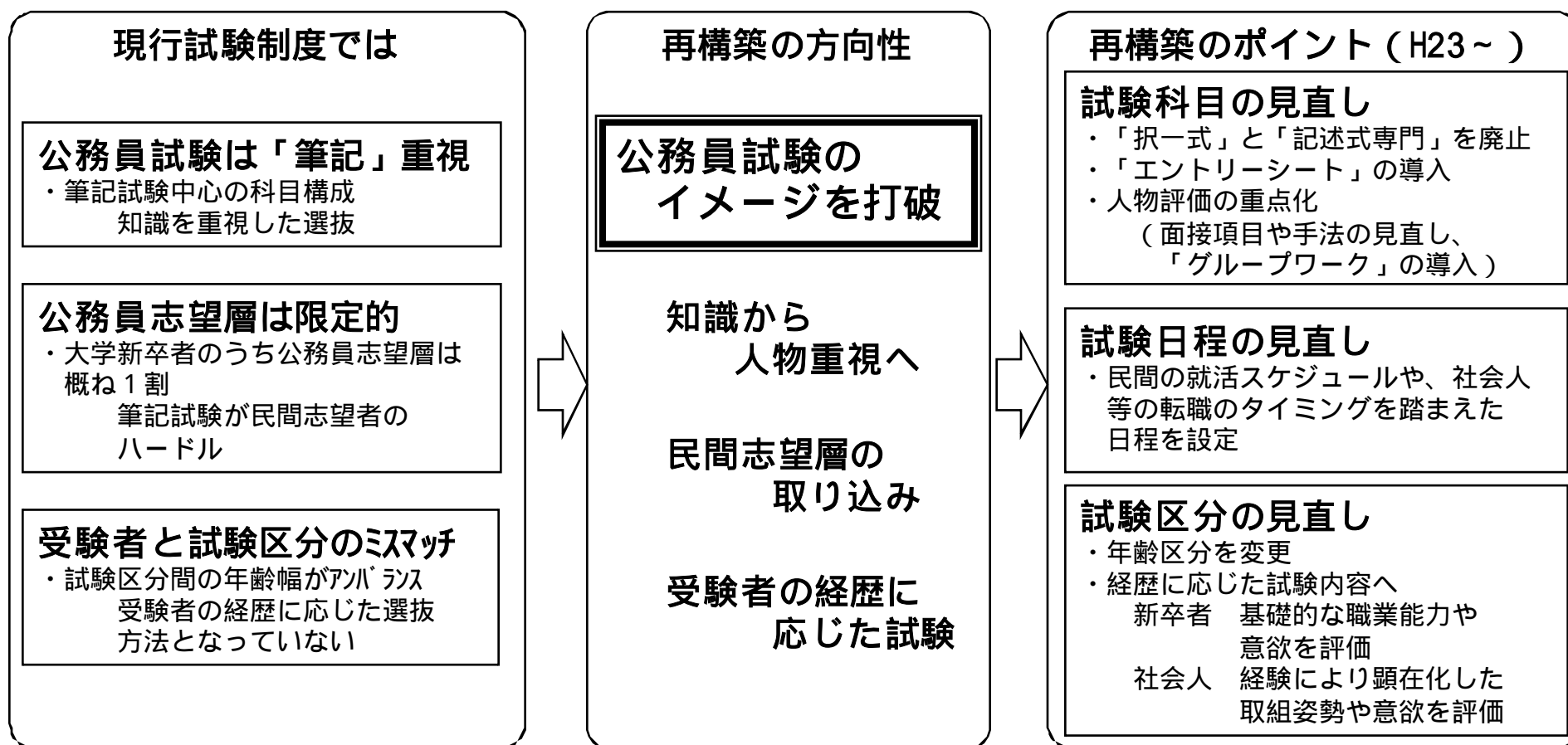
多様な価値観を尊重し、改革マインドを持ってチャレンジする自律型の人財

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				
		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		
	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	
	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	
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		
	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		
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	
1~3次の総合点で評価						

時期: 1次試験実施日

		新たな試験制度				
		区分 (時期)	年齢	1次	2次	3次
	18-21 (9月下)	18~21歳	択一式 作文	個別面接		
	22-25 (5月上)	22~25歳	小論文 エッセイシート	個別面接 論文	個別面接 グループワーク 適性試験	
	26-34 (10月中)	26~34歳	小論文 エッセイシート	プレゼン面接 論文	個別面接 グループワーク 適性試験	
	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 (5月上)	22~29歳	小論文 エッセイシート	個別面接 記述式専門	個別面接 適性試験	
即戦力 採用 (随時)	~59歳		職務内容により随時設定			
1次、2次、3次ごとに評価【リセット方式】						

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

- ・ 高卒者の採用は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

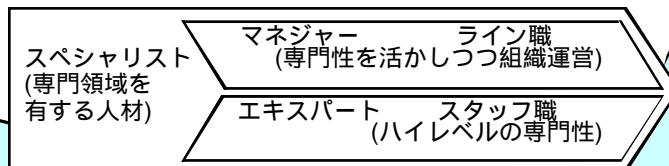
求められる能力	一般職員 (主事・技師級)	初級管理職 (主査級・課長補佐級)	所属長・幹部 (課長級・次長級・部長級)
	基礎能力育成期・実務能力育成期	実務能力拡充期・管理能力育成期	管理能力拡充期・組織運営力発揮期
	<ul style="list-style-type: none"> 対人能力：CSマインド、コミュニケーション力 基礎的知識：法的思考力、社会・経済認識 等 	<ul style="list-style-type: none"> 課題対応力：分析力 対人能力：マネジメント力、コーチング力 基礎的知識：経営感覚 等 	<ul style="list-style-type: none">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

- 中堅職員
- ▶ これまでのキャリアを活かした得意分野での異動 (専門領域の確立)



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

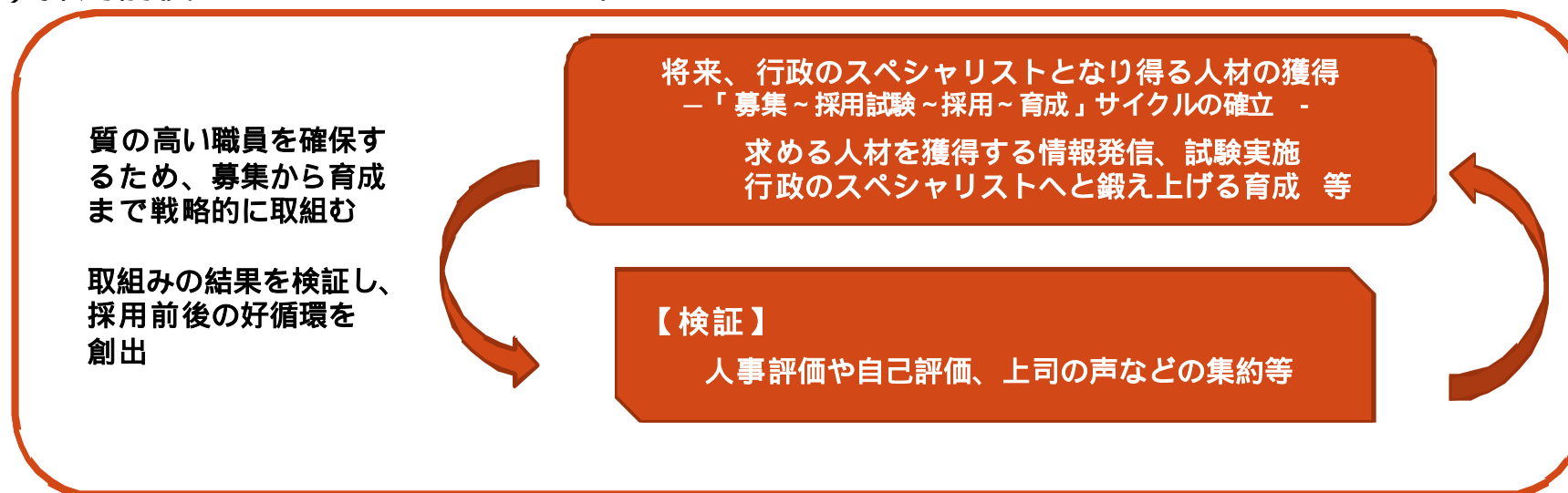
- ▶ 主査級昇任考査の見直し 新たな時代のマネジャーに求められる基礎能力習得 (新)簿記研修の必須化 / 戦略的思考に関する出題 / プレゼン考査 / コーチング研修の必須化等
- ▶ 主査級職員のグループ長登用 若手職員のマネジメント力向上

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）。