

第3章 実地調査結果

第2章で報告したアンケート調査の結果をもとに特徴的な事例のある団体に対して、実地調査を行った結果を報告する。

I 実地調査について

第2章で取り上げたアンケート調査は、地方公共団体の人材育成のための人事評価と職員研修の連携・活用について、主に統計的手法により全国的な傾向を把握するとともに、団体種類ごとの傾向の違いを明らかにすることを意図したものである。アンケート調査の実施にあたっては、予め設定した選択肢に収まらない状況を少しでも汲み取るために、多くの設問では「その他」という選択肢を設け、補足説明が可能なように設計したほか、統計的处理には馴染まないと思われるいくつかの項目については自由記述を求めるなど、統計的手法の補完を図った。

さらに、アンケート調査票による一斉調査では、個々の自治体の特徴ある事例を必ずしも十分に捉えることができない個々の自治体の特徴ある事例を把握するため、アンケート調査結果をもとに特定の団体を選定し、実地調査を行うこととした。

アンケート調査回答票記載内容から、沖縄県が

- ① 平成19年度に人材育成基本方針を策定しており、また、それに基づき現在人事評価システムの構築作業中である
- ② 自治体内研修の講師として、元広報アドバイザー（階層別研修で活用）及びフリーアナウンサー（特別研修で活用）など多様な人材の活用を行っている
- ③ 県職員を対象とした研修のほか、市長会・町村会との連携により、市町村職員向け研修及び県・市町村職員合同研修を実施している

という3つの特徴を有することが判明したため、①について沖縄県総務部人事課、②及び③について沖縄県自治研修所において調査を行った。また、③については、市町村側からの意見も合わせて聴取することとし、那覇市総務部人事課職員研修所において調査を行った。

調査は平成20年3月13日（県人事課）及び14日（県自治研修所・市職員研修所）において、各事務担当者との面談のうえ聞き取りを行うとともに、関連する資料については、各団体から転載許可を受けたものを参考資料4として掲載した。

II 沖縄県職員人材育成基本方針の策定及び人事評価への取組状況

沖縄県は、平成13年3月に（旧）沖縄県職員人材育成基本方針を策定しているが、これを見直すことにより、平成20年1月に（新）沖縄県職員人材育成基本方針を策定した。その趣旨については参考資料4-1「自治研修所研修基本計画（V 参考資料1）」のとおりである。新方針では、人材育成の目標として、全職員共通の目標のほかに、旧方針には含まれていなかった職位毎の目標を新たに設定するなど、目標の明確化を図っている。また、新方針の策定にあたっては、部局横断的な組織である沖縄県職員人材育成推進委員会により審議を行ったほか、平成19年11月にパブリックコメントを実施した。

新方針においては、人材育成の方策として「人事管理による人材育成」「職場研修による人材育成」及び「人材の確保」の3つの柱を掲げ、「人事管理による人材育成」のうち、「人事評価制度の導入」を位置づけている。これに伴い、新しい人事評価制度の構築に向けて作業中である。

沖縄県では、現在、課長級以上の管理職を対象とした勤務評価を実施している。これは、平成15年度から2年間の試行を経て平成17年度に導入したもので、年単位（1/1～12/31）の勤務評価1と、半年単位（12/2～6/1・6/2～12/1）の勤務評価2からなる。勤務評価1は主として昇級等、勤務評価2は期末勤勉手当の参考資料とするもので、それぞれの目的に応じて評価期間や基準日を設定した点に工夫がみられる。しかし、実際に勤務評価制度を運用する上で、二本立ての評価制度は事務的に煩雑であることや、評価期間が会計年度をまたぐため期間内に人事異動があり評価が困難である、などの難点が指摘された。

そこで、新しい人事評価制度の導入にあたっては、二本立てを廃し、会計年度を単位とすることとした。これは、単に事務の簡素化のみを目的としたものではなく、従来の個別の目的のための勤務評価から、人事異動などを含んだ人事管理全体への拡張をも射程としている。

新しい人事評価制度は平成20年度から管理職を対象に実施されるとともに、主事級・主査級・班長級の職員に対しても2年間の試行を経て、平成22年度から本格導入する予定である。従来の勤務評価と比較すると評価対象者数が大幅に増加するため、評価者への負担増大が懸念されるほか、人事評価のための面談場所の確保などさまざまな実務上の問題が予想されるため、試行期間の間に問題点を洗い出して、円滑な人事評価の実施のために改善策を練ることとしている。

なお、平成20年度には人事評価に係る電算システムの構築を行うこととしている。電算システムの具体的な仕様については未定であるが、各年度に行われる人事評価において部局間の評点のばらつきを補正する機能を持たせるほか、経年データを蓄積して人事異動にも活用する予定である。

Ⅲ 沖縄県自治研修所における研修体制等

沖縄県自治研修所は、県職員研修所としての機能と、県内市町村職員の共同研修所としての機能を併せ持ち、また研修所研修のほか県及び市町村の職場研修への支援等も行っている総合的な研修機関である。自治研修所の運営にあたっては、県職員のほか沖縄県市長会及び沖縄県町村会から派遣された職員が事務を行っている。

研修所研修は大きく県職員研修と市町村職員研修に分かれ、さらに階層別研修（一般研修）と特別研修に分かれているが、県職員と市町村職員の合同研修もある。合同研修の場合は県職員と市町村職員の定員は概ね同数で、費用は県と市町村（市長会及び町村会）の折半としている。このため、費用面での負担が軽減されるというメリットがある。また、県職員と市町村職員との人的交流が図れるという利点も大きい。特に、グループワークを主体とした研修では、普段から住民と接する機会の多い市町村職員と交流することで、県職員にとって新しい視点や広い視野が得られるため、有益と評価されている。

県内には現在41市町村（11市11町19村）があるが、最も人口の多い那覇市で31万人余り、最も人口の少ない渡名喜村で500人程度であり、比較的小規模な市町村が多いことから、県が市町村を支援するという気風が強く、これが自治研修所の研修体制にも反映されている。ただし、離島に所在する小規模な町村の中には、自治研修所研修にほとんど職員を派遣しない団体もある。これは、1日の研修であっても前後泊込みで3日を要し、航空運賃等の費用も嵩むこと、職員数が30人に満たない団体では1人が研修のため職場を離れるだけで他の職員への負担が増すことなどの事情によるものである。

自治研修所では、離島市町村に対し積極的に職員を研修に派遣することを促しているほか、沖縄県離島振興協議会の離島市町村職員研修事業に対して講師の派遣などの支援も行っている。なお、平成8年度には財団法人自治研修協会の市町村政策法務研修を宮古市で実施するにあたり、自治研修所が連絡調整を行っている。

自治研修所研修においては、多様な人材を講師として活用していることも特徴である。例えば、県職員・市町村職員合同研修の「歴史・文化講座」では、地元テレビ局で琉球民謡の番組を担当しているフリーアナウンサーを講師として招いたほか、大学教授、劇作家、ラジオ局ディレクターなどを講師として起用している。この講座は、近年増えている他県出身の職員に沖縄の歴史と文化を知ってもらうことを主眼としているため、地元の人材を活用しているものである。もっとも、一般に研修講師の人材は県内では不足しているため、県外から講師を招くことも多い。県外講師は民間の研修講師派遣事業者を通じて依頼することが多いが、業者自体が県外、特に首都圏に集中しているため、沖縄に業者を呼んで派遣事業の説明を受けることは困難である。同様の問題は沖縄に限らず、九州や中国地方の各県でも共通している。そこで、これらの地方のいくつかの自治体の研修機関が共同して東京で研修提案説明会を開催している。この説明会は、研修講師派遣事業を手がけている企業がそれぞれ自治体研修機関職員の前でプレゼンテーションを行うもので、企業間の競争が働くほか、各団体の情報共有が図れるため、より質の良い研修、講師の選

定が可能となるというメリットがある。

IV 那覇市職員研修所における研修体制等

那覇市職員研修所は平成9年度まで独立した機関だったが、平成10年度から人事課の内部機関となっている。厳しい財政事情により、職員研修に係る予算、担当職員ともに減少傾向にある。また、職員研修の重要性に対する管理職の認識が十分ではないことや、行政評価などで即効性のある事業が求められていることなども、職員研修予算縮減の背景にある。

そこで、自治研修所研修を活用し、重複する内容の市独自研修はなるべく実施しないこととしている。しかし、例えば新規採用職員研修など那覇市だけで相当数の受講者がある研修については、自治研修所で実施している新規採用職員研修の定員を超過するため、市独自で実施している。

自治研修所研修については、費用負担の軽減のほか、他の市町村職員との人的ネットワークを構築することができるなどのメリットもある。また、専門性の高い内容の研修など市独自ではなかなか実施できないものについては、自治研修所研修を活用することになる。ただ、受講者枠が限られていることから、研修を希望する職員が受講できない場合もみられる。

市町村職員中央研修所及び全国市町村国際文化研修所への派遣研修は、高い専門性が得られるとともに、費用の還付措置があり予算面でも負担が軽減できることから、継続して行っている。なお、以前は自治大学校第2部課程にも職員を派遣していたが、現在は派遣していない。

市独自の研修で県外在住の講師を起用すると、旅費が多額になることから、複数の研修コースで同じ講師に依頼する場合に日程を調整して一度の出張で済むようにするなど工夫している。また、外部講師ではなく庁内講師の活用も模索している。例えば、接遇研修について平成18年度に市職員10人を選んで講師として養成し、平成19年度にこの10人を講師として300名の職員を対象に接遇研修を実施した。しかし、接遇研修に係る庁内講師の育成については、接遇スキルはきちんと身についたものの、講師としてのスキルに課題がみられたため、平成20年度は見直しを行う予定である。