

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(第1回)【議事要旨】

1 日 時 令和3年6月24日(木) 14:00~16:00

2 開催方法 WEB会議形式

3 出席構成員(五十音順)

石原 直子	株式会社リクルート リクルートワークス研究所 主幹研究員/人事研究センター長
入江 容子	同志社大学政策学部・総合政策科学研究科教授
大谷 基道	獨協大学法学部総合政策学科教授
島貫 智行	一橋大学大学院経営管理研究科教授
竹川 紀子	滋賀県守山市総務部人事課長
(座長) 辻 琢也	一橋大学大学院法学研究科教授
前浦 穂高	(独)労働政策研究・研修機構副主任研究員

4 議事経過

- (1) 開会
- (2) 令和3年度人材育成研究会における主な研究内容について
- (3) 事例発表(大阪府四條畷市)
- (4) 質疑応答、意見交換
- (5) 閉会

5 概要

(1) 令和3年度人材育成研究会における主な研究内容について

【事務局説明】

- ・資料1のとおり説明。

【意見交換】

- ①論点1(民間企業と比較して、各地方公共団体において人材マネジメントに取り組む際に配慮(重視)すべきことは何か)
 - ・組織理念は、地方公共団体で明示的に扱われてこなかったため、地域の実情や課題を再確認し、まずはこのマネジメントに当たってほしいという明確なメッセージを出すべき。その際、短期的目標と中長期的な理念を連動させるべき。
 - ・キャリア形成支援などについて、中小規模の町村では難しいという認識を持っている。昨年度研究会での事例発表は大規模の民間企業だったので、中小規模の自治体の参考となるように、今年度は中小企業において人材マネジメントに工夫して取り組んでいる事例を調査してもよいのではないか。
 - ・民間企業と自治体の違いの1つはステークホルダーの違い。いかに自治体の目標や目指す

べき成果を具体的に設定するかが重要である。資料に「最小の経費で最大の効果を挙げる」とあったが、その「最大の効果」が何かを明確にすることが、人材マネジメントを考える上で大事。

- ・各自治体が目指そうとしているキャリア形成のイメージを明確に設定することが必要。役職が上がるキャリアや専門的なキャリアを目指すというだけではなく、他の自治体や民間企業で働いていける能力を形成できているかなど、自団体の外、労働市場を意識して考えてみてはどうか。
- ・自治体職員は、本人自身も今後のキャリアプランをどう考えてよいか分からないというところが大半ではないかと思う。ジョブローテーション制度・ゼネラリスト型異動でいろいろな業務に異動させられ、どのような能力を身につけるべきか理解できずに、今いる職場の専門知識を身につけるだけになっている。もう少し中長期的なキャリアを見せる必要がある。
- ・民間企業は営業利益という目的があり、目標や結果が数値化されるため結果が分かりやすく、個々の従業員のモチベーションにつながりやすいほか、組織もインセンティブを与えやすいが、自治体は組織への貢献度が見えにくいほか、給与でも差をつけにくい。その解決策はキャリア形成にあると思うが、自治体の業務の範囲が広いため、仕事の適性を判断し、本人の希望に沿うことが十分に出来ていないのではないか。
- ・民間企業でも中小企業と大企業では経験できること、提供できるものが違う。従業員の規模によって違いがあることは自治体に限らず、民間企業でも共通していえること。「どこでも同じことができるわけではない」という前提でソリューションもサイズ別で考える必要がある。
- ・民間企業でも一部の企業を除き、報酬もポストも潤沢に用意できるわけではなく、そこは自治体と共通している。最近では、民間企業はインセンティブ（人々にモチベーション高く働いてもらうために必要なもの）として、パーパスへの共感やその結果として生まれるエンゲージメントを重視している傾向がある。
- ・自治体全体や各部門の明確な目標や大きなビジョン、すなわちパーパスを見せないままでは、今の若い人たちは頑張れないという時代になってきている。いかにパーパスを上手に描けるかが重要であり、首長は、人材の部分だけ人材マネジメントといった民間の概念を入れるのではなく、経営の観点も取り入れ、行政サービスとして何が目標で、今年や2年後までに何を実現するのかなどを描くこともセットで行う必要がある。

②論点2（地方公共団体の職員規模の違いによって、各地方公共団体において人材マネジメントに取り組む際に配慮（重視）すべきことはどのように変わるか（また、変わらないこと（共通すること）は何か）

- ・「総合的な人材マネジメント」に取り組む際に、具体的にどの部分に一番変革を求めるとかを明確にする必要がある。給与等でインセンティブの差を付けられないのであれば、本人の成長や昇進・昇任につながる配置が重要ではないか。
- ・人材育成には管理職の協力が欠かせないので、管理職にいかに理解してもらうかが必要。

- ・小規模団体など職員数が少ないところは、採用や人事配置など何をやるにも様々な制約がある。突破口として、近隣自治体との連携が必要ではないか。
- ・今の若い職員の感覚や考え方は昔と異なるため、キャリア形成は本当に難しい状況にある。また、職員のキャリアパスを考えて配置したとしても、男女問わず出産や育児等でキャリアが中断することがあり、人事配置を通じた育成が難しい。しかし、人事異動を行うたびに元気になる職員、能力が発揮できない職員がおり、適正配置は人材育成において非常に重要である。
- ・税関係の業務で見ても、大きい団体は税目ごとに課が設置されている一方、小規模の団体では税全体で1つの課という状況があり、自治体の規模によって組織が求める人材像は自ずと変わる。
- ・規模により違いがあるのは間違いない。小規模団体には小規模団体固有の課題があるのと同時に、大規模の団体でも真剣に人材マネジメントを考えないといけない時代になっている。採用人数や職員数も多い大規模な団体が、人材マネジメントに取り組み、実効性を上げていくということも大きな課題。

③その他

- ・短期的な視点になりがちな人事評価結果を長期的視点から人材マネジメントに活用してもらうようなメッセージを研究会から今年度も出してほしい。
- ・目標やキャリア、成果をいかに見える化できるかが、人材マネジメントを考えるうえで大きなキーコンセプトになるのではないか。

(2) 事例発表（大阪府四條畷市）、質疑応答、意見交換

【事務局説明】

- ・資料2により概要を説明。

【四條畷市説明】

- ・資料3のとおり説明。

【意見交換、質疑応答】○委員、●四條畷市

- 変革をしようとするとき、部長級への働きかけ方、ミドルマネジメントへの働きかけが非常に難しいと感じているが、どのように進めたのか。
- 副市長に就任してすぐ、経営課題を議論する場として「運営者会議」を設置した。最初の半年間は毎週30分、部長級13名を集めて各部の課題の洗い出しを行ったほか、部長級と副市長との「定例面談」を毎月一人につき1回1時間実施した。
- 副市長の考えや方向性を伝えるため、有識者を講師として招いて講演していただくなど、毎月2回「副市長勉強会」を開催した。
- 部長級に対し、マインドマップの作成及びプレゼンを依頼し、相互理解を深めることで、情報が流れてくるようになったほか、市長や副市長が何を気にするのか分かるようになった。また、部長マニフェストは数値化し、1年間のスケジュールと連動させ、進捗が悪いところがあれば、市長や副市長が即座にケアをするなど、一体化して行うことが大事だったと思っている。

- 賞与の付け方で、MVPを選出するという手法の紹介があったが、小規模の団体だと特定の方へ評価が偏る心配があるが、どのようにしているか。
- 部長が自身の部署内の課長級職員の中で誰がMVP候補かを、部長級が集まる場でプレゼンしてもらっている。

- 経営ボードの平均年齢と部長の在職年数は。
- 部長級平均年齢は50代半ば前後。部長級の職員に対しては、課長級がやりたいと言った提案が市の施策と合致しているときは、前例踏襲ありきで駄目だと言ってはいけないと常々伝えており、理解はしてもらっていると考えている。

- 首長には選挙があり、改革派の首長がいなくなると元に戻る可能性がある。そういった改革派の首長に対して一定程度距離を取るような、本心で納得していない職員が一定数いると思うが、どのように対応しているのか。
- 公務員は、仕組みと型をつくれれば、しっかりとそれを遂行する能力は非常に高い。その仕組みをどの程度まで作り込み、有効性のある形で残せるのかが、今後しなければならないことと考えている。適宜見直しを図り、公表して議会の評価を得られるような形として残したいと考えている。
- やらされ感の払拭が必要。対話の機会を多く持つこと、職員に対して聞く耳を持つことなど、成果を積み上げ、スモールサクセスを繰り返すことで、効果を味わってもらうことが重要。

- モチベーションクラウドについて、同じ職員でも人事異動で職場が変わると回答結果は異なってくるのか。
- 今いるポジション、組織の中で、自分が感じている組織全体に対する期待度と満足度をつけるものなので、配置が変わると評価が変わるという職員はいる。
- 逆につけられる側としても、メンバーが替わるごとに数値が変わることは実際に起こりえる状況。
- 調査結果の最小単位は個人ではなく課ごと。課の全体の状況が見えるため、どこに課題があるのかを把握することができる。

- 貴市の人材育成基本方針には、「育成型ジョブローテーション」を採用後15年～20年として記載されており、育成期間としては少し長く感じるが、どのような考え方に基づいて期間を設定されているか。
- 3年～5年を目安にローテーションをして、15年20年くらいのところで、ゼネラリスト側かマネジメント側に行くのかを判断している。なお、現在の方針が10年以上前に策定したものなので、今年度中の改定を予定している。

- 貴市の人材育成基本方針に、求める人材像が7つ記載されているが、どのように設定したのか。採用や育成、配置にどのように反映させているか。

- 現在の求める人材像については、東京で市長とともに採用のための記者会見を開き、トップの言葉としてPRしている。
- 採用試験時に適性検査を実施し、知能だけではなく、才能のほかストレス耐性やホスピタリティーなど性格診断的な項目で個々の応募者の適性を分析している。また、検査結果を参考に面接を行い、その適性を見極めた上で採用試験を行っている。
- PRした求める人材像をもとに、評価点の比重を変えながら採用ポストを変えているが、一番下のレイヤーから採用されて着任すると、能力評価が切れてしまい、一律同じような評価軸となってしまうので、そこは今後の課題と考えている。

以上