

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2回)【議事要旨】

1 日 時 令和3年9月8日(水) 13:00~15:00

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) 今後の研究会の進め方と第1回研究会の議論を踏まえた論点整理について
- (3) 事例発表(神奈川県・広島県)
- (4) 質疑応答、意見交換
- (5) 閉会

5 概要

(1) 今後の研究会の進め方と第1回研究会の議論を踏まえた論点整理について

【事務局説明】

- ・資料1のとおり説明。

(2) 事例発表(神奈川県・広島県)、質疑応答

【事務局説明】

- ・資料2により概要を説明。

【神奈川県説明】

- ・資料3-1のとおり説明。

【広島県説明】

- ・資料3-2のとおり説明

【意見交換、質疑応答】◎構成員、○神奈川県、●広島県

- ◎ 人事異動上の制約で、職員が希望した分野ではない部署への異動があると思うが、その割合はどの程度か。また、縦割り指向・分野指向にならないように神奈川県として心がけていることは何か。
- 選択した分野と異動の一致・不一致について、毎年度の集計までは行っていない。分野指向等にならないように、という点については、制度上、選択した分野は軸足と位置付けており、毎回必ずその分野に異動するという制度ではなく、違う分野を経験した後、希望した分野に配置されることもあるなど、幅広い視野の育成、職員の能力や適性なども見ながら実行している。
- ◎ 庁内ポートフォリオの関連で、結果として職員本人の希望とは異なる分野の専門になっていたということもあると思うが、職員の希望の実現との両立はどのように行っているか。
- 庁内ポートフォリオは、あくまで現時点でどのような人材が不足しているかを把握するために行ったもので、職員の希望との整合は行っていない。人事異動に関しては、異動希望調査をベースに行っている。なお、専門性が必要な席への人材配置に関しては、このポートフォリオを参考にしている。
- ◎ 行政においては新規採用やその後の定着が年々難しくなっていると聞くと聞くと、若手職員に対しては、これまでよりもきめ細かな寄り添った育成が必要ではないかと考える。両県として若手職員の育成についてどのように考えているか。
- どの組織でも大きな課題ではないかと思っている。本県では、研修やOJTを丁寧に行うこと、メンター制度の運用など、若手職員を不安にさせないことが重要と考えている。
- 採用1年目、2年目は集合研修での育成に力を入れて行っている。一方でメンター制度やOJTに関して、技術職はOJTで技術の伝承などを各部署で行っているが、事務職については不十分であり、課題と考えている。
- ◎ モチベーション向上のほかに、主体性に着目したキャリア選択型人事制度を導入した積極的な理由は何か。また、制度導入から10年程度経過し、生産性や組織パフォーマンスといった、組織へのプラスの影響を分析しているか。
- 本人の意向をくみ、主体的に選択し、自分が目指すところを自分自身で見据えてもらうことがこれからの時代は必要であると考え、職員の質の向上、プロフェッショナルへ育てるといった視点から、制度を導入した。組織へのプラスの効果については、分析ができていないものの、職員アンケートの結果を見ると、主体的なキャリア開発ができていないか、という点について、「そう思う」、「どちらかというと思う」と回答した率が上がっているなど、職員の受け止めは変化してきている。
- ◎ 階層別研修も大事だが、例えば課長にどう育て上げるかといった昇任昇格する前の研修も重要と考えている。広島県は階層別研修以外の研修をどう行っているか。また、新しいモデルを構築し、一貫した人事制度を導入して5年経過するが、組織としてどういう成果があったか。

- 昇任昇格前の研修は実施していない。また、組織としての成果についても評価や分析を現時点では行っていない。
- ◎ それぞれ新しい制度の導入や方針を変更したことで、職員の定着や満足度の向上にどのくらいつながったと思うか。また、県のパフォーマンスや仕事の生産性が高まったかどうか、感覚でもよいので教えてほしい。
- 組織モチベーション診断等を行っていないため、数値等は把握していない。パフォーマンスに関しても、導入前後の比較はなかなか難しいが、入口の部分でいうと、キャリア選択型人事制度は、職員採用案内のパンフレットに掲載しており、採用前の学生から制度に関する質問があるなど、興味を持ってもらえており、この制度をしっかりと運用することが定着やパフォーマンス向上につながるものと考えている。
- 組織風土に関する診断を実施したところ、10年前の結果と比べると、組織として柔軟性が上がっているという診断が出た。新たな人事制度の導入が起因となったかどうかは不明だが、前向きな結果にはなっている。また、パフォーマンスに関しては、人事異動や人材育成で専門性や卓越という点を考慮していることにより、施策の推進につながっているように感じる。
- ◎ 新たな制度を導入してから、各職員の希望が特定の部署に集中するようになっているか、むしろ分散しているかや、同一部署に留まりたいという指向が強くなったかどうか、加えて、管理職へ昇進していきたいという希望が強くなっているかどうかなど、傾向がわかれば教えてほしい。
- 制度導入前の数値をとっていないので完全な比較はできず肌感覚となるが、部署の希望は一定程度分散していると思う。また、職員アンケートでは管理職になりたくないと答える職員は一定数いる。
- 部署の希望は特定の分野への集中はせず、ばらけているが、人事制度の導入が要因かどうかは不明。また、人事課として職員と話す中では、管理職になりたくない職員は一定数存在している。
- ◎ 両県とも求める人材像を設定しているが、その中での専門性をどのように位置づけているのか。
- 行政ニーズが多様化・専門化する中で、行政も専門性を持つ必要があり、高い専門性が求められる部分は、即戦力となるような専門人材を採用していく必要があると考える。一方で行政そのものを支える基礎となるような人材も必要なので、組織運営の基礎となる優秀な職員を確保し、業務を進める中で行政職員としての専門性を高めていく。
- ゼネラリスト中心の育成なので、コンピテンシーは全体的な普遍的なものという形になっており、専門性というのも税とか用地などが中心になってきている。
- ◎ 10年で3部署を経験し、そこで専門性を確立することについて、見極める期間として問題無いと考えているか、課題があるかという評価を神奈川県に伺いたい。また、職

員の専門性をどのような形で確定していくのか、あるいは見極めるのかについて、広島県に伺いたい。

- 10年という期間について、長い短い両方の意見はあるものの、10年より長くした場合、定年までの期間が短くなり、専門性の発揮が難しくなるという点では、10年は妥当と考える。なお、どうしても10年で選べない職員については、固まった時点で選択できるなど、柔軟な制度に改定している。
- 専門分野の捉え方にもよるが、税務、法務、用地というところは、従来からそれぞれの分野で育成はできているという認識をもっている。

- ◎ 専門的な人材を獲得しようとするとき、内部職員の育成と外部からの採用、このバランスをどのように考えているか。
- まずは内部での育成を基本と考えている。ただ、DXなど専門的なものについては、民間の力を借りてOJTで職員を育成していただくなどの形もあるので、バランスについては必要性等を勘案しながらやっていくというように考えている。
- これまで専門分野については、外部人材の活用が中心だったものの、それだけでは今後の対応が弱くなるため、情報分野については職種を新設したほか、マーケティングについては、部署を新設するなど、取組を進めている最中である。

- ◎ 管理職になりたいという職員と、なりたくないという職員を分けて育成してみてもという議論があるが、この件に関し、両県の意見と取組があれば伺いたい。また、個人の評価を優先すると、組織の評価と乖離する職員がいると思うが、そういった職員へのどのように働きかけているか。
- 管理職を目指す職員と目指さない職員を分けて育成するということは現状行っていない。また、勤務成績が不良の職員については、スタンダードな対応にはなるが、職場の上司から指導を行い、それでも厳しい場合は人事担当が出ていくという対応を行っている。
- 分けて育成を行うなどの対応は現在行っていない。なお、管理職になった後ではあるが、介護等の理由により管理職を降りたいという場合に後任できる希望後任制度は設けている。また、勤務成績不良の職員については、神奈川県と同様に根気強く各局の人事担当と人事課で対応しているところ。

(3) 意見交換

- ・ 人事配置で職員の自己実現やモチベーション向上を図る際、効率的・効果的な人事配置・人材活用を行いたいとする組織側の視点との間に、コンフリクトが生じてしまう。取組について効果を分析する観点が必要。
- ・ 人事配置上の余裕がないと難しいかもしれないが、関係先のことを知ったり、自身のキャリアの客観視にもつながるため、自治体の外での経験を積ませる観点が必要。副業兼業、個人的な経験を積むことを推進するのも一案。ただし、外での経験がきっかけで離職する可能性もあるため、その後の活用までを含めてトータルで見えていく視点があってもよいのではないかと。

- ・近年、新規採用、若手職員が非常に繊細で育成方法が難しいという話を自治体から聞く。組織としてはチャレンジする姿勢を求めるが、そもそもどのようにチャレンジしたらよいか分からないという若手職員が増えてきている。今後はよりきめ細かな、若手職員に伴走するような丁寧な若手育成を人材育成基本方針の中にいかに位置づけるかが必要になるのではないかと。
- ・日々の業務が忙しく、人材育成に時間がとれないことも多い中で、OJTを人材育成につなげていくためにどうすればいいのか。若手職員の育成においては、直属の上司の存在が大きな影響を与える。若手職員に伴走しながら育成することも含め、日常的な業務を長期的な人材育成にいかにつなぎ合わせるかということが1つのポイントになるのではないかと。
- ・専門性を身につけるために、キャリアの前半は育成のためのローテーション、後半は適材適所のための異動・配置というように単純にキャリアを二分化することはよくないのではないかと。環境変化の中で新しい専門性が必要となってくることを踏まえると、専門性がある程度身についた、比較的キャリアが進んだ人についても、育成的な、専門性を変えていくようなローテーションや研修などスキルの再開発という側面について考えることがより重要になってくるのではないかと。内部育成型の自治体は、その点を考慮しないと苦労するのでは。
- ・若手職員のキャリア育成や専門性の向上については、組織目標とセットで考えることが重要。本人の希望を大事にするということは1つの可能性ではあるが、組織が重要視する分野に優秀な人材を配置することも今すぐ求められており、職員にその分野の仕事ができるようになってもらいたいということの方が人材マネジメント上の要請としては上である。組織がやらなければいけないことを我が事と感じてやってくれるような人やカルチャーを作っていくことが、今求められていることではないかと。
- ・若い人たちの組織定着を図るだけでなく、スキルの再開発などにより、何歳であっても組織貢献できているということがエンゲージメントにつながるように、中高年になってからの要素も盛り込む必要はあると思う。
- ・組織の成果やパフォーマンスを人材育成の結果としてどう測るかについて、具体的な視点や、指標の設定方法などを研究会として提示できれば、人材育成の効果把握やそれを踏まえた発展的な取組につなげられるのではないかと。
- ・組織への貢献度の見せ方や成果をどう測るかは、行政において苦手な分野。人材育成の取組も、古い形にとらわれている部分もあるので、人事担当が考えていることをどのように職員に見せていくか、伝えていくかが重要だと感じた。
- ・キャリア形成について、中高年を中途採用して、自治体で育成することがなかなか難しく、内部人材の育成にシフトしてしまいがちなところがある。
- ・派遣研修を適切に活用すれば地方公務員全体として魅力アップになると思う。
- ・人材の活用については、内部育成と外部人材の活用のバランスが重要。外部人材を活用しすぎると、スポット的な業務は全て外部人材が担うこととなり、内部人材の育成がうまくいかなくなる。

以上