

今後の研究会の進め方と 第1回研究会を踏まえた論点整理について

令和3年9月8日

今後の研究会の進め方

- 第1回(6月24日) ・研究会の進め方、論点提示 (※)、意見交換
・事例発表① 大阪府四條畷市「エンゲージメントの可視化と組織の活性化」

- 第2回(9月 8日) ・第1回研究会の議論を踏まえた論点整理
・事例発表② 神奈川県「キャリア選択型人事制度と職員キャリア開発支援制度」
広島県 「広島県の人材マネジメント戦略について」
・意見交換

- 第3回(10月 8日) ・事例発表③ (2～3事例程度)

- 第4回(11～12月頃) ・事例発表④ (1事例程度)
・調査結果概要報告
・論点整理 (とりまとめ)、意見交換

- 第5回(翌1～2月頃)・報告書案

※前回提示した論点

《テーマ》「人材マネジメント」を地方公共団体で実践する際の課題と対応策について

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

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)

論点3 : 各地方公共団体において、人材マネジメントの効果を把握し、さらなる組織改善につなげるためには、どのような方策があるか

第1回研究会の議論を踏まえた論点整理①

主な意見：① 組織理念・組織目標 に関する意見

【研究会での議論】（●課題、○対応の方向性）

- 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が、自治体は組織への貢献度が見えにくい。
- 組織理念について、（地方公共団体の大きな役割に）地域の実情や課題を加味して再確認し、短期的目標と中長期的な理念を連動させるべき。
- 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。「最小の経費で最大の効果を挙げる(自治法§2⑭)」のうち、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。
- 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（存在意義）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。いかにパーパスを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だけではなく、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。
- 「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のかを明確にする必要がある。
- 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上で大きなキーコンセプトになるのではないか。

◆ 組織理念、組織目標、個人目標の連動・関係づけによる組織への貢献度の見える化と職員の持続的な成長

《課題》民間企業と比較して、目標や成果が明確でないため、個々の職員の組織への貢献度が見えにくい

- 個々の職員の組織への貢献度を見やすくし、エンゲージメントを向上させるためには、個々の職員の業務目標の設定や遂行の際に、組織目標と職員の業務・役割との関係性を、職員自身が認識することが必要
 - ・（その前提として）組織全体の活動の方向性を示す「組織理念」と、それを実現するための「組織目標」が連動しており、特に「組織目標」については、具体的・明確に設定されていることが重要
 - ・ 職場の上司との面談などを通じて、職員個人の業務目標と組織目標との関係づけや、業務・役割の意義づけを行ったり、（組織目標に照らして）挑戦的な取組・自発的な貢献を職員に対して促すことが有効
 - さらに中長期的・持続的な職員の成長につなげるためには、職員が目標達成に向けて業務遂行する過程で、組織が職員に求める行動指針に示すような資質を高め、必要な能力を身につけて行くことが重要（職員自身への意識づけ）
- ⇒ 職員個人の目標設定や達成に向けた過程において組織としてどのような工夫ができるか（職場上司のマネジメント力強化の取組など）

論点1 関連

地方公共団体で
人材マネジメントを進める上で
必要な点
(検討の視点)

第1回研究会の議論を踏まえた論点整理②

主な意見：② 職員のキャリア形成に関する意見

【研究会での議論】（●課題、○対応の方向性）

- 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ころが大半ではないか。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部署に異動させられ、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。
- キャリア形成について、自治体の業務の範囲がとてつもないため、仕事の適性を判断し、本人の希望も考慮するということが、十分に出来ていないのではないか。
- 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るため、人事配置を通じた育成が難しい。
- 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。
- 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。（他の自治体や民間企業で働いていける能力（エンプロイアビリティ“雇用される能力”）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。）
- 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必要ではないか。
- もう少し中長期的なキャリアを見せる必要がある。
- 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上で大きなキーコンセプトになるのではないか。（再掲）

◆ 中長期的なキャリア形成イメージの見える化

《課題》民間企業と比較して、自治体職員は将来のキャリア形成イメージが見えにくい

- 個々の職員のエンゲージメントの向上、自発的・主体的な能力開発の推進のためには、ジョブローテーション、ゼネラリスト型異動だけではなく、組織が目指すキャリア形成の中長期的なイメージを明確に設定することが必要
- そうすることで、職員自身のキャリア形成イメージの明確化を促しやすくなり、エンゲージメントの向上や自発的・主体的な能力開発につながる
- ⇒ 中長期的なキャリア形成イメージについて、職員に対し、どのような見せ方（伝え方）があるか
- ⇒ 中小規模の団体においてどのような工夫ができるか

◆ 能力・成果に基づく、長期的な育成を意識した人事配置

- 人事評価結果を活用した昇任、昇格、人材育成
- ⇒ 長期的な視点から人事評価を人材マネジメントに活用するための効果的な方法は

論点1 関連

地方公共団体で
人材マネジメントを
進める上で必要な点
(検討の視点)

第1回研究会の議論を踏まえた論点整理③

主な意見：③ 人材マネジメント等の効果把握に関する意見

【研究会での議論】（●課題、○対応の方向性）

- 働き方改革などの研修を行っても、一定程度の意識を変える、やり方を理解する効果はあっても、それをどのように組織の中に落とし込み、定着化するのが課題としてあった。
- 働き方改革の成果を図る指標として、組織モチベーションを測るツールを用いてマネジメント評価を行うこととした。スコア化された評価結果を用いて、各課課長や副市長が経営ボードとして認定する部長陣と定例的に改善に向けた議論の場を設置し、評価結果を分析し、改善に向けた目標・計画を定め、それを元に（部長陣の）評価面談や定例面談を月1で実施。
- 人事案件は、好き嫌いや人間関係のこじれ等と一体的になってしまうことが多いが、実感値が伴っているため、ファクトベースで打ち手が立案できるということが非常に大きいメリット。
- （組織モチベーションを測る取組を通じて）エンゲージメント数値、すなわち、私は今何をやっていて、どのような期待値に対してどれぐらいの満足ができているのかということを職員が認識し、それに対してコミットしていくというような形を目指している。

論点3 関連

地方公共団体で人材マネジメントを進める上で必要な点（検討の視点）

- ◆ **人材マネジメントの効果把握・改善策の検討のPDCAサイクルの構築**（エンゲージメント等を数値化して組織の課題を把握した上で、改善に向けた定例的な場を設置し、解決策を議論するなど）

主な意見：④ 職員規模による違いに関する意見

【研究会での議論】（●課題、○対応の方向性）

- 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。（再掲）
- 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。
- 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。
- 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。[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。
- （小規模団体における様々な制約の）突破口として、近隣自治体との連携が必要ではないか。
- 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。

論点2 関連

対応策を考える上での必要な視点

- ◆ **課題解決に向けて部分的・段階的に取組を進めたり、近隣自治体と連携するなど、自治体の規模に応じて対応することが必要**

地方公共団体で人材マネジメントを進める上で必要な点（検討の視点）

《テーマ》「人材マネジメント」を地方公共団体で実践する際の課題と対応策について

- 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
- 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）
- 論点3：各地方公共団体において、人材マネジメントの効果を把握し、さらなる組織改善につなげるためには、どのような方策があるか

