

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3回)【議事要旨】

1 日 時 令和3年10月8日(金) 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) これまでの議論の整理
- (3) 事例発表(長崎県平戸市・大分県自治人材育成センター・研究会構成員)
- (4) 質疑応答、意見交換
- (5) 閉会

5 概要

(1) これまでの議論の整理

【事務局説明】

- ・資料1のとおり説明。

(2) 事例発表(長崎県平戸市・大分県自治人材育成センター・研究会構成員)、質疑応答

【事務局説明】

- ・資料2により概要を説明。

【長崎県平戸市説明】

- ・資料3-1のとおり説明。

【大分県自治人材育成センター説明】

- ・資料3-2のとおり説明。

(センターの研修を利用する立場からの考え方や意見について、大分県玖珠町から概要説明)

【研究会構成員説明】

- ・資料3-3のとおり説明。

【意見交換、質疑応答】◎構成員、○長崎県平戸市、◇大分県自治人材育成センター
◆大分県玖珠町、□研究会構成員発表者

<①長崎県平戸市の事例発表について>

- ◎ 職員が組織貢献に力を入れるためには、自分にとってメリットがあると納得する必要があると思うが、そのマインドをつくるために職員にどのような理解をさせているのか。また、人事評価と人材育成のリンクが課題との説明があったが、具体的に何が不足していると考えるか。
- 小さな自治体は市民と身近であることから、職員一人一人の地域への使命感が強い。住民サービスに組織目標が直結するという思いで取り組んでおり、こうした点が職員のマインドづくりに有効だと思っている。人事評価と人材育成のリンクの面では、人事評価を単年度で実施していることから、年度が変わるとリセットする感覚になってしまい、前年度の人事評価結果を人材育成にうまくつなげられていないという認識を持っている。そのため、長崎県の取組である、足りない能力に対して有効な研修を進める考え方は非常に参考になった。
- ◎ 人事評価制度の面談について、期首面談及び期中面談をグループで行っているという点は非常に画期的だと感じた。説明の中で、この目標面談をうまく活用できていない管理職職員もいるとのことだが、どのような職員がうまく活用できていないのか。
- 人事課としては、人事評価を軸に業務を管理するという体制を期待しているが、全員が高い意識で取り組んでいる状況ではなく、やらされ感や仕事が増えたと捉えてしまう職員もいるのが現状である。
- ◎ 人事評価を人材マネジメントに生かしており、非常に効果がある取組だと感じた。特に目標設定と評価の適正化のために、年3回の会議を設けていることは効果的で、公平性を担保する仕組みとして意味がある。こうした中で、下位評価の職員も出てくると思うが、人事評価において、下位評価の絶対数や割合をどう定めているか。また、下位評価の職員は固定化してくる傾向もあるのではないかと思うが、そういった職員のモチベーションを高め、前向きに業務に取り組んでもらうための工夫をしているか。
- 適正化会議を経て、下位評価の者も出てくるが、割合は定めておらず、絶対評価で実施している。また、連続ではないものの、下位評価を受ける傾向のある職員もいる。そういった職員にモチベーションを持って業務に励んでもらうための取組としては、OJTでのフォローに留まってはいるものの、面談で評価結果を伝える際になぜ下位評価となったのか、その理由や改善方法などについて丁寧に説明するよう評価者にお願いしている。また、中間面談において、期末に下位とにならないようにやるべきことを示唆するといったフォローアップも有効だと考えている。
- ◎ 組織目標と個人目標を結びつける上で、目標設定の会議を設けているのは素晴らしい点だと思う。目標達成度などをふまえた評価結果の決定に関心が行きがちだが、前工程の目標を共有する、適切・適正なレベルで設定するということは非常に重要である。それに関連して、組織目標を個人目標に割り当ててそれぞれの階層にブレークダ

ウンする際、目標設定の適切さ、適正なレベル、内容をどう考えていくのか。職階が低い職員には育成の観点が強くなる、課長級などは適材適所の観点で目標が割り当てられるのかなど、組織目標と個人目標の結びつけ方についてももう少し教えてほしい。

○ 目標のレベルをどこに据えるかは所属ごとに違ってくるので、各所属長やグループに任せているのが実態だが、若手職員は育成主体の目標を与えたり、目標について相手方がある場合については難易度に応じて職位に業務目標を割り振るというイメージである。

◎ 人事評価は課長と職員の個人的な関係の中でするものだという思い込みが自分の中にあっただが、面談をグループで行う際の工夫や意義について非常に関心を持った。個人目標の設定をグループ会議で行う意義を教えてください。また、適正化会議では話が一方的になるなど、運営上の難しさもあるのではないかと思うが、会議におけるバランスの取り方やばらつきの抑え方などの工夫があれば教えてほしい。併せて、評価シートの能力欄に本人コメント欄を設定している理由は何か。

○ 目標設定においては、組織の中で自分がどの位置にあるかを把握することが重要。グループ会議にすることで、周りからアドバイスを受けることができる場所、進捗の管理を共有できる場所に意義を感じている。適正化会議では、観光や市民向け窓口の部署など部門ごとに特色が異なるので、バランスをとることに苦労しているが、全体的な視点でコントロールしてもらおうよう、部長に各グループの会議の座長をお願いしている。コメント欄が多い理由は、評価要素ごとになぜその評価になったかをあらかじめ整理し、それを面談の中でしっかりと伝えてもらいたいという観点から設定している。

<大分県自治人材育成センター（OJIC）の事例発表について>

◎ 職員規模の小さい団体では、職員数が少なく外部の研修へ参加させることが難しいと聞かすが、オンデマンド研修などそういった団体が研修に参加しやすくなるような工夫を何か行っているか。

◇ コロナの影響がなかった令和元年度までは、そこまで研修の参加が少ないということではなかったが、市町村の現場では災害やDX等も含めて業務が多様化、複雑化するにつれて、職員が研修に行きにくくなるという中で、参加しやすい研修づくりが一番の基本であると考えている。その中で、新しい生活様式の一環として、オンライン研修を昨年導入しており、今後はオンデマンドやeラーニングのシステム導入も現在検討しているところである。

◆ OJICが提供する研修案内には、研修目的や講師紹介、昨年度の受講生の声などが非常に丁寧に詳しく掲載されているので、それを基に、玖珠町では職員が参加したくなるよう周知方法に工夫をしている。また、小さな子どもを育てている職員は宿泊を伴う研修は受講しにくいですが、OJICが短期の研修を盛り込んでくれているため、職員が参加しやすいという状況となっている。

- ◎ 町の独自研修と外部の研修所での研修との棲み分けについて、対象が全職員かどうかで分けるのではなく、人権問題やメンタルヘルス等のようなものは、標準化された内容を外部の研修所で受講し、各自治体で考えるべきことは自治体独自で研修を行った方がよいのではないかとと思うが、その棲み分けをどのように整理しているか。
- ◇ 人権問題やメンタルヘルス等全職員に必要な研修は階層別研修でも取り入れている。なお、独自研修には、階層別研修に当たらない職員を対象にした研修と、OJICでも行っていない市町村独自の研修の2種類あるものと考えている。
- ◆ 人権問題やメンタルヘルス等については、どの自治体でも実施する必要があるものだが、例えば人権問題については、町の独自計画を策定し、町職員の知識を高めることとしており、全職員向けに研修を行っている。また、玖珠町では自殺対策のゲートキーパー研修などは必須研修としており、町職員全員が知っておくべき分野の研修については、町独自の研修と位置づけ実施している。

◎ 研修体系を拝見して、研修メニュー等も大変充実しており、合同研修の講座も多岐にわたっていると感じた。時期や社会経済状況の変化等に応じて研修メニューを更新することも必要だと思うが、講師の選定を含めて研修内容のアップデートをどのように工夫しているか。

◎ 合同研修について、研修の企画は内製で、講師は全て外部の研修講師や研修業者などに委託する外製なのか。それとも委託はしつつも、内容はそれぞれの自治体にフィットするようにOJICでカスタマイズしているのか、内製と外製のバランスはどのようになっているか。

◇ 最近では県・市町村の共通課題であるDXのニーズが多かったため、研修を新たに開始するなど、市町村の要望を把握して新しい研修を考えているところである。また、外部の研修機関から提案される研修や大分県独自の人材なども組み合わせながら、なるべく市町村が望む内容になるよう独自でカスタマイズして講師にお願いをしている。

◎ 各自治体から研修のニーズを把握しているとのことだが、おそらくニーズは変遷してきていると思う。そこから見えてくる人材育成の課題などは何か。

◇ 年々市町村の職員数が減っていく中、DXなど新しい分野など、業務や行政ニーズが多様化しており、柔軟に対応できる人材が求められていると感じている。

<③研究会構成員の事例発表について（長崎県・香川県の事例）>

◎ 人材育成や昇進昇格のための能力開発は、公平・平等が重要との話があったが、ヒエラルキカルな組織では、選抜して特別に機会を与えるという能力開発体系も必要ではないかと思う。自治体での能力開発において、公平性はどのくらい重視すべきことか。

□ 組織としては機会を平等に与えることが大事。機会を平等に与えることと、職員個人の主体性の2つがあれば結果に対する組織の中での納得感は担保できるのではないかと考える。

- ◎ 派遣研修生選抜試験（香川県）について、その対象となる職階に至っていない若い優秀層の職員を引き留めておくことに効果的なのではないかと思うが、試験の意義や目的、背景について知っていることがあれば教えてほしい。
- この制度はどうやらかなり前からある制度のようで、県の人事担当課職員でもその背景等が不明とのことであった。

（３）意見交換

- ・ 組織がやるべきことを我がこととして取り組むような職員やカルチャーをつくるという点で、自治体の場合は地理的条件で入庁するという職員が多く、民間企業のように理念や事業に惹かれて就職する割合がそれほど多くないようである。こういう職員に対し、組織の考え方にどのように共感させるか、組織への貢献等を納得させるかは難しい面もあるように感じる。
- ・ 組織目標を自分のこととして理解するのは難しく、組織目標と個人目標が見える化され、それが情報共有されるところまで取り組まないと、自分の目標が組織目標とつながっていることや自分の頑張りが組織全体の大きな目標達成につながるということについて共感を得られにくいのではないかと。
- ・ 人事評価と人材育成を結びつけるには、フィードバックが重要。ただ、単に評価結果だけを伝えるのではなく、なぜそういう目標が立てられ、なぜそのような結果になったのか、その結果として個々人に今後何に期待するのかというところまで説明することが重要である。
- ・ 組織目標と個人目標を連携させることや組織目標へ共感を得ることの大変さは民間も同じ。リーダーシップのある組織の方が断然強く、大事なのは顧客目線であり、自治体だと地域住民のために何を成し遂げるかである。組織目標から個人目標へブレークダウンするためには、首長から始まり幹部職員が下に向かって、地域のためにこれを成し遂げるといふ組織目標をどのようにストーリーで話せるのかということが大事。
- ・ どの職員を上位役職者にするかを選ぶ際の基準に能力や人柄があると思うが、このうち能力について、ある研修を受けたらその能力が身につけていると判断することに危うさを感じている。ヒエラルヒーのある組織では、最終的に選別するというのをどの目線で行うかが大事である。最近民間企業で人材マネジメントの話をする際に、重要なのは細かい能力基準があることではなく、適した人材を腹をくくって選ぶことができるかどうかだという話がよく出てくる。この点は、これまでの研究会でも検討されていない部分ではないか。
- ・ 幹部職員の選定は、人材マネジメントの中核で、各自治体模索してきたところ。公正公平、年齢に対して一律という基準と、差を付けるとすると公正な試験の結果で振り分けるといふ二極の中で、これまで進めてきたという背景がある。小規模の市町村も含めてどこまで汎用性をもたせることができるか、若い人を惹きつけられるような魅力があるのかということも含めてこれから考えていかなければならないことである。
- ・ 試験で好成績を取めたこと以上に、実績や成果を人材登用に反映させることが民間企業では大事だが、自治体では可能か。

- ・昇任試験等を実施している自治体では、昇任試験の後、大体の職員が能力を発揮しやすい部署に抜擢され、実績を積み、出世するというサイクルになっている。それがどこまで開かれているのか、個人の個性と組織全体の求めるものとどう折り合いをつけていくのかということもあるのではないかと。
- ・管理職の役割が非常に重要。評価結果のフィードバックをはじめ、組織目標と個人目標との連動などでは、管理職がいかに仕事を割り当て、組織目標とのつながりや地域への貢献度合いを、職員個人にどのくらい説明できているかということで大分変わってくるのではないかと。管理職とのコミュニケーションの重要性を痛感した。
- ・組織目標と個人目標をどうマッチングさせるかについて、平戸市の取組はうまく工夫されていると思った。組織目標を丁寧にブレークダウンし、見える化をした上で、それがどのようにできたのか、できなかったのかということをしつかりとすりあわせるフィードバックを行うことが重要。また、上司が丁寧に面談し、コミュニケーションを図ることで、職員本人の納得性を高めていくことが非常に重要である。
- ・組織目標の達成が重要なところではあるが、そこに個人の成長の実感が伴わないことには、能力形成はできない。職員個人が成長を実感できることが組織への貢献を引き出す一番の方法だと思うので、いかに研修等を通じて行っていくか。現状、研修は受講したということだけで、能力形成というところまで結びついていないと思うので、人材育成やその先の評価にどう結びつけていくかを真摯に検討する必要があるのではないかと。
- ・管理職が自分の自治体のことや組織目標を自分の言葉で語れない、仕事の面白さを部下に伝えられないという現状があるので、組織の目標を個人に落とし込むためには、理解をどう深めていくかが課題。
- ・市民課や税務部門などのルーティン業務を行う部署では、組織への貢献度の見える化や、組織目標から個人目標へ落とし込むこと、人事評価の仕方も難しい面がある。
- ・ルーティン業務のところでは、無理に難易度を高くするのではなく、達成度を高くして報いていくのがよいと考えている。業務を適正に行うところのプラスアルファを求める難しさと、それを的確に評価する難しさがある。

以上