

幹部職員の選抜・育成と 人事評価制度に連動した研修制度

(独) 労働政策研究・研修機構 (JILPT)

副主任研究員 前浦穂高

maeura@jil.go.jp

本日の大まかな流れ

➤ 1. 課題

- (1)人材育成の意味と方法
- (2)人材育成の目的
- (3)課題の設定

➤ 2. 香川県の事例

- (1)人材育成方針
- (2)GL任用チャレンジ制度
- (3)派遣研修生選抜試験
- (4)効果と課題

➤ 3. 長崎県の事例

- (1)人事評価制度
- (2)人材育成方針と見える化
- (3)研修制度の概要
- (4)効果と課題

➤ 4. まとめ

- (1)香川県
- (2)長崎県
- (3)含意

1. 課題

(1)人材育成の意味と方法

*人材育成は、組織が求める能力と従業員が持つ能力（過去の採用、配置、人材育成の結果）との乖離を埋めることである。

*2つの能力の乖離を埋める方法には、以下の3つの方法がある。

①外部人材の活用：乖離が生じた仕事を外部の人材に委ねる。

②採用と配置転換：人材需要に見合った能力を社内外から調達する。

③人材育成：社内の既存人材の能力構成を調整する。

(2)人材育成の目的：組織力の向上（表1 報告書より）

*この目的を達成するには、①人材確保、②人材育成、③適正配置・処遇、④職場環境の整備の4要素を有機的に結び付けながら、各自治体の実情に応じて人材育成を行っていく必要がある。

表1 令和2年度報告書における4要素の必要な視点

| 4つの要素 | 必要な視点 |
|---------|--|
| 人材確保 | <ul style="list-style-type: none"> ①求める人材像の設定 ②「選ばれる組織」となるための魅力発信 ③組織を補完するための外部人材や広域的な人材の活用 |
| 人材育成 | <ul style="list-style-type: none"> ①人事情報と職員研修、OJTとの連動 ②人事評価制度の人材育成への積極的な活用と管理職員の関与 |
| 適正配置・処遇 | <ul style="list-style-type: none"> ①人事情報を利用した配置、処遇、能力開発 ②組織の将来を担う職員の発掘、配置への首長等の関与 |
| 職場環境の整備 | <ul style="list-style-type: none"> ①組織理念の構築と共有 ②誰もが働きやすい職場環境の整備 ③「職員エンゲージメント」の把握 |

出所：総務省自治行政局公務部給与能率推進室（事務局）（2021）『地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会』令和二年度報告書』 p.26より。

(3)課題の設定

* 上記の4要素は、人材育成の他に、採用、配置、処遇、職場環境の整備と幅広いものであり、広範囲にわたっている。

➤ 本報告の課題は、「組織内で人材ニーズを満たすこと」に限定する。

* 表1の4つの視点でいえば、人材育成と適正配置になる。

➤ 本報告では、この2つに関わるテーマとして、以下の2つを課題とする（表1の赤枠の部分）。

①幹部職員の選抜・育成（香川県）

➤ 幹部職員をどのように選抜し、育成しているか。

②人事評価制度に連動した研修制度（長崎県）

➤ 人事評価結果をどのように研修制度に連動させているか。

2. 香川県の事例

(1) 人材育成方針

* 全国最小規模の県。職員1人1人の意識改革と資質・能力向上が求められる（少数精鋭）。

* 現在の人材育成には、以下の4つの柱が掲げられている。

① 人材確保の採用方針

② 人材育成のためのキャリア開発

③ 人材育成を支える研修制度・人事考課制度

④ 人材育成の環境づくり

* ②と③の中に、管理職への登用を見据えた育成や配置が盛り込まれている。

➤ 管理職への登用を見据えた育成や配置に対応するのが、GL任用チャレンジ制度と派遣研修生選抜試験である。

➤ どちらかで選考されなければGL（課長補佐）にはなれない。

(2)GL任用チャレンジ制度（2003年導入、表2）

- * GLとは課長補佐を指す。香川県は、意思決定の迅速化を図るために係長（3級）を廃止し、課長補佐（5級）をGLに。
- * 課長補佐は、政策上の意思決定や各種主要会議への参加、管理能力の向上や部下の育成能力が求められるようになった。
- GLへの選抜と育成の仕組みの整備が必要になった。

表2 一般行政職の級別職員の状況（2019年4月現在）

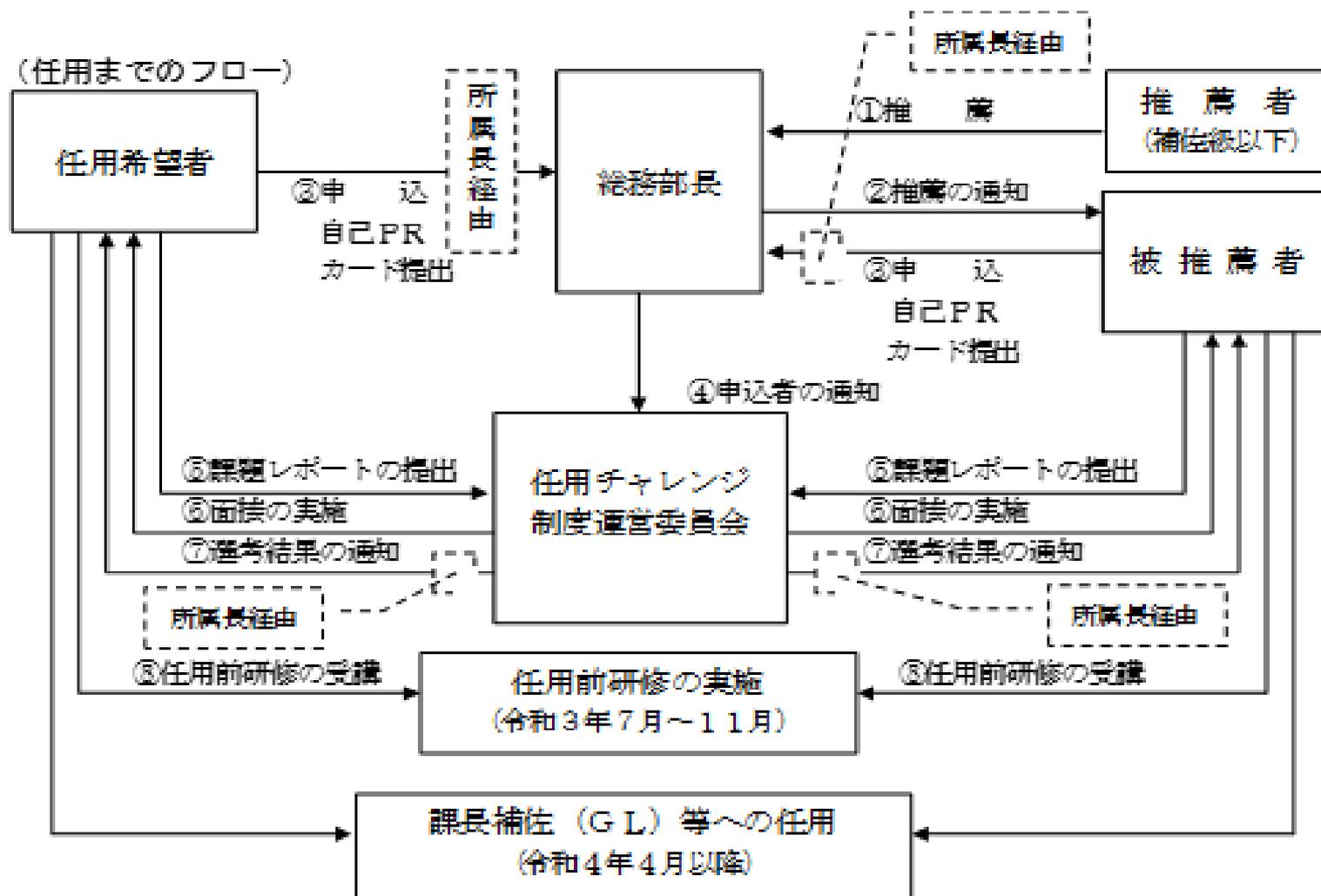
| 区分 | 標準的な職務内容 | 職員数 | 構成比 |
|----|-----------|------|-------|
| 9級 | 本庁部長 | 22人 | 0.7% |
| 8級 | 本庁次長 | 35人 | 1.1% |
| 7級 | 本庁課長 | 110人 | 3.4% |
| 6級 | 主幹、副課長 | 143人 | 4.5% |
| 5級 | 課長補佐 | 664人 | 20.7% |
| 4級 | 副主幹 | 783人 | 24.4% |
| 3級 | 主任 | 684人 | 21.3% |
| 2級 | 主任主事・主任技師 | 301人 | 9.4% |
| 1級 | 主事・技師 | 465人 | 14.5% |

出所：香川県人事行政の運営等の状況（2017年9月）p.18より。

- * GL任用チャレンジ制度の対象者は副主幹（4級）である。
副主幹であれば、何度もチャレンジ可能。
- * 応募には、自薦と他薦（部下や同僚の推薦）の2つがあり、多くは自薦で応募する。
- 自薦で応募する職員には、職員育成面談において、上司から能力開発の方向性について助言を受けて、チャレンジする者が含まれる。
- * GLへの選考では、課題レポートの提出と面接が行われる。
選考される職員の人数は、退職見込みの人数を基に枠が決められ、成績上位者から選ばれていく。
- * 選考された任用候補者は、GLに求められる知識や能力を育成するために任用前研修を受ける。

※GL任用チャレンジ制度の概要は図1を参照のこと

図1 GL任用チャレンジ制度の概要



出所：香川県（2021）『グループリーダー任用チャレンジ制度の概要』より。

(3)派遣研修生選抜試験

*対象は、①課長補佐級（副主幹）の職員であるか、係長級（主任）歴4年以上の職員であること、②45歳未満であることの2つの条件を満たす職員である。

➤ GL任用チャレンジ制度より受験資格は厳しい。

*選考は、1次試験（記述試験と小論文）と2次試験（口述試験と勤務成績）で実施。

➤ 1次試験では、地方自治法（知識や解釈、運用を問う）と政策課題（各種政策に対する意見や考え方を問う）の問題3題のうち、2題を選択して回答する。

➤ 2次試験の口述試験では、管理職としての能力や人物を問い、勤務成績は人事評価結果を指す。

*選考された職員は表3の研修先に派遣され、戻ってくると、どの職員よりも早くGLに任用される。

表3 派遣研修生選抜試験の概要

| | 目的 | 対象 | 派遣期間 | 派遣人員 | 研修内容 | 大学の入学試験の有無 |
|--------------------------|--|----------------------------|-------------------------|---------------|--|------------|
| 自治大学校第1部課程 | 高度な政策形成能力及び行政管理能力の養成並びに管理者として意識の滋養 | 課長補佐若しくは係長又はこれらに相当する職にある職員 | 前期：5月～9月 後期：10月～翌年2月 | 前期・後期あわせて2名程度 | 基本法制・経済、地方行財政制度、公共政策論、行政経営、演習等 | なし |
| 自治大学校修士課程連携特別研修（マスターコース） | 実践的で高度な政策形成能力の形成 | 地方公共団体の幹部候補職員 | 4月から1年間 | 1名程度 | ・一橋大学国際・公共政策大学院公共法政プログラムの各科目（行政学論、社会保障論、政策法務研究、政策事例研究、ワークショップ等） ・自治大学校第1部課程の必修科目 | あり |
| 政策研究大学院大学修士課程公共政策プログラム | 地域レベルを中心に、政策構想能力と行政運営能力の育成 | 地方公共団体の職員 | 4月から1年間 | 1名程度 | 地域政策コース、文化政策コース、インフラ政策コース、防災・危機管理コース、医療政策コース、農業政策コース、科学技術イノベーション政策コース、国際協力コース、総合政策コースのうちからコースを選択 | あり |
| 香川大学大学院地域マネジメント研究科 | マネジメントやマーケティング、地域政策に関する知識や戦略を構築する能力を養う | 地方公共団体の職員 | 4月から2年間 | 1名程度 | 統計分析、ゲーム理論、経済分析、四国経済事情、アカウンティング、マネジメント戦略、経営管理論、地域公共政策、自治体財政政策、組織行動論、プロジェクト演習、プロジェクト研究等 | あり |

出所：香川県（2021）「令和3年度自治大学校、政策研究大学院大学及び香川大学大学院地域マネジメント研究科派遣研修生選抜試験実施要領」より作成。

(4)効果と課題

効果

- * 幹部職員への昇任意欲のある職員が明確になる。
- 職員のモチベーションの向上につながっている側面がある。
- * 人事のブラックボックス化の回避
- 試験（能力の反映）を課すことで、選考過程が明確になり、結果に対する組織内の納得性を担保できる。

課題

- * 昇任意欲の乏しい職員への対応
- このような職員のモチベーションをどう向上させるか。
- * 派遣研修生選抜試験を受験するインセンティブの構築
- 試験の準備期間や派遣期間を考慮すると、派遣研修生選抜試験を受験するメリットは大きくないかもしれない。

2. 長崎県の事例

(1)人事評価制度

①人事評価制度の概要（2015年導入）

* 人事評価制度は、5段階（S～D評価）で年1回絶対評価で実施。

- ・ 業績評価：職員が立てた目標を達成できたかどうか。
- ・ 能力評価：役職ごとに設定された評価項目の着眼点に基づいた行動を行ったかどうか。

②人事評価結果の活用

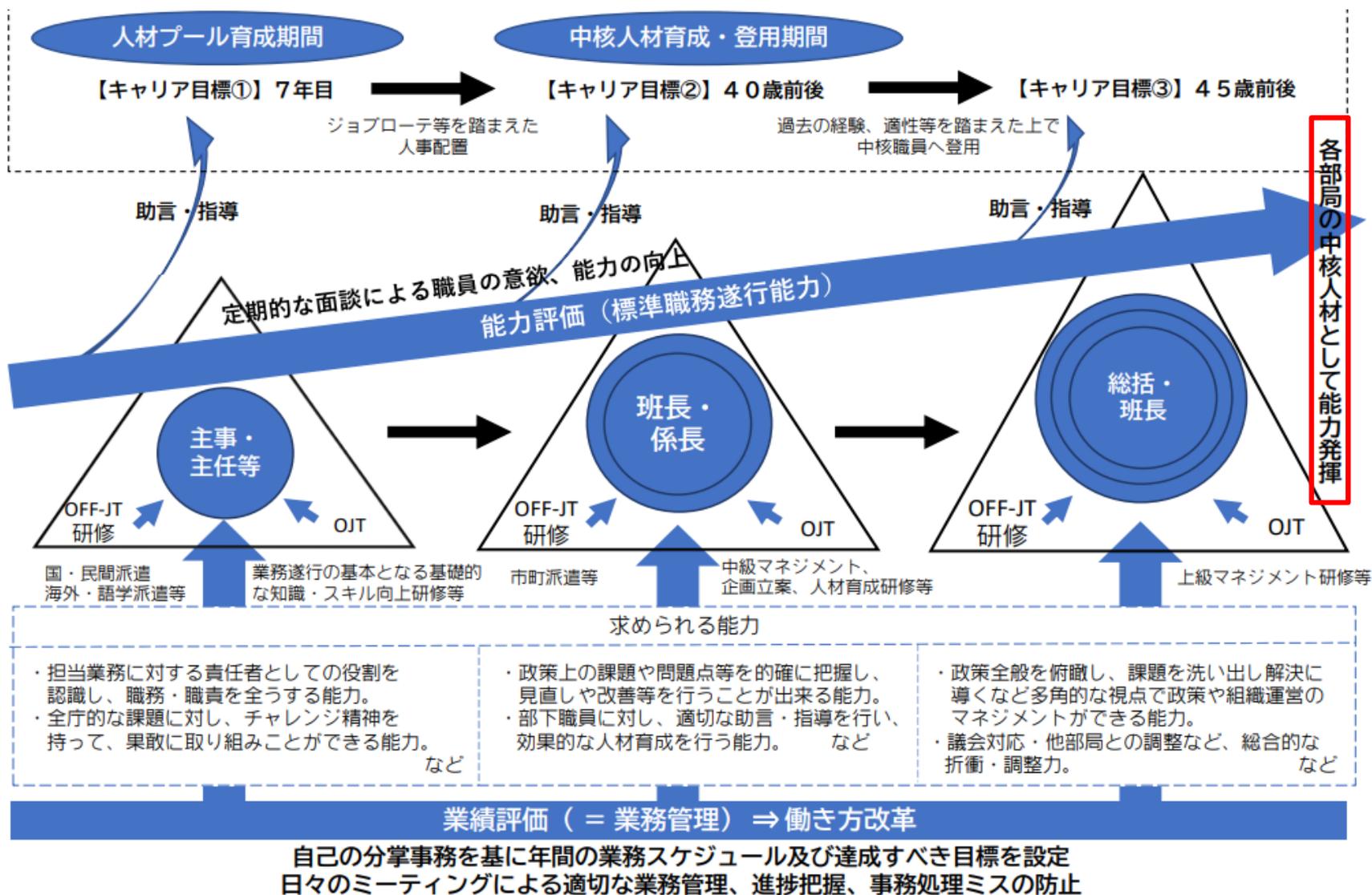
* 人事評価結果は、被評価者の人材育成に積極的に活用する。

➤ この背景には、氷河期世代の人材育成が急務となっていたことがある。

* 部局ごとに設計されている人材育成プログラムと人事評価制度を連動させて、職員の応力向上を図ろうとしている。

➤ 3つの期間（7年目、40歳前後、45歳前後）でキャリア目標を立てて、「中核人材」の育成につなげていく（図2）。

図2 人材育成プラン・部局別人材育成プログラム



出所：長崎県提供資料「人事評価のポイント」より。

(2)人材育成方針と見える化

①人材育成方針

*長崎県が求める職員像(Chief,Catch,Change,Challenge,Cost)

を育成するために、以下の3つの柱を設定する。

- ・現場主義に基づき、関係者とビジョンを共有し、実現していく職員の育成（図3）
- ・人材育成の観点からの働き方改革と適正な組織・人事管理の推進
- ・多様な人材の活躍

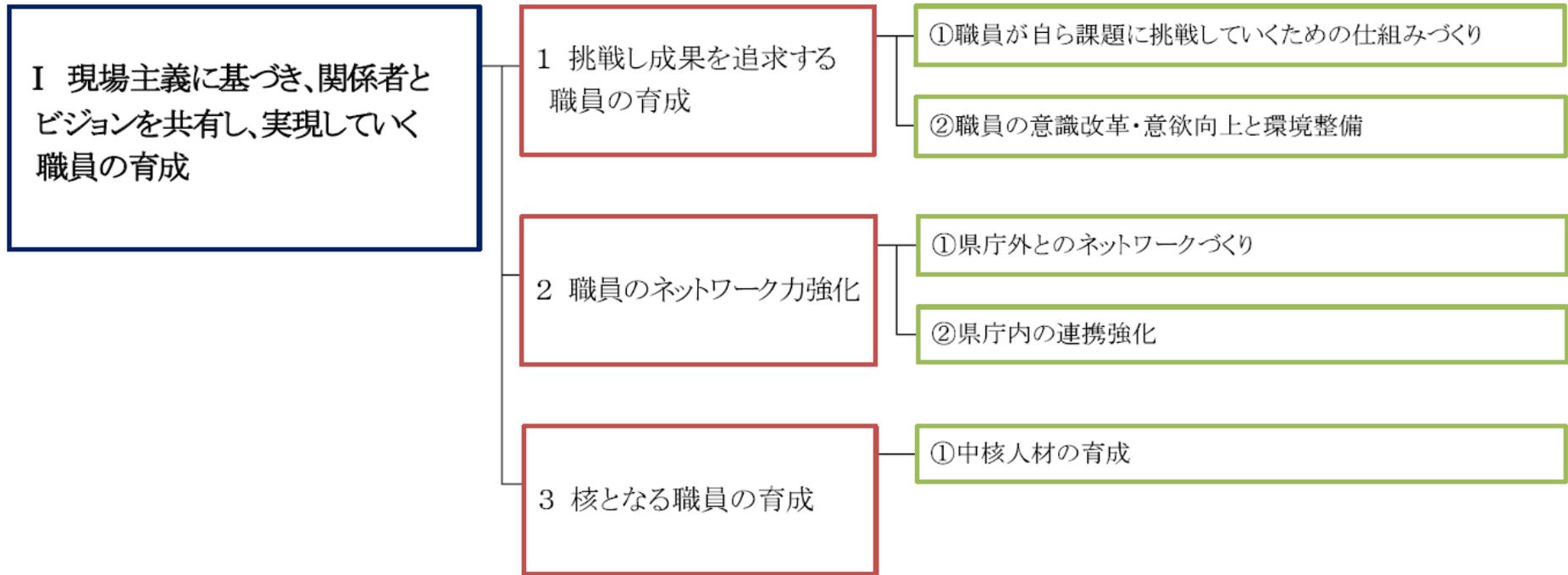
②見える化（情報公開）

*研修を受けた職員が研修内容（感想や資料）を職場で共有。

*研修体系や研修目的、各役職に求められる能力や役割等を公開している。

*人事評価結果のフィードバックで活用される。

図3 人材育成方針の体系図



出所：長崎県（2021）『新・ながさき人材育成プラン21』 p.6より一部抜粋。

(3) 研修制度の概要

①研修の種類と内容

- * 研修には、指名研修（階層別研修等）と希望研修（職員が希望すれば受講できる）の2つがある。
- * 人事評価制度に連動しているのは、希望研修である。

②希望研修の特徴（表4の赤枠の箇所）

- * 希望者が必ず受講できるよう対応がされている。
- * 人事評価の能力評価と研修内容の対応関係が明記されている。
- 人事評価結果のフィードバックにおいて、上司の助言と説明等を参考に、職員は受講したい希望研修を選択する。
- * 人事評価制度には、職員がどんな研修を受けたいかを記入し、それに対して上司のコメントを記入することができる。
ただし、記入は任意。
※職員がどの研修を受講したかどうかは昇任決定の判断基準とはなっていない。
- 各役職に求められる能力が備わっていれば良いからである。

表4 人材育成方針の体系図

| | 名称 | 対象者 | 能力評価 | 主な対象者 | 内容 | 日数 | 回数 |
|----|--------------------|------------------------|--------------------------|---------|---|----|----|
| 指名 | 幹部職員研修 | 課長級職員等 | | | 学識経験者、トップランナー等がファシリテーターとなり、県の本庁課長級職員と経済 6 青年団体の役員が合同で、地域活性化に向けた連携推進などに関するワークショップ等を実施し、政策形成にかかる意識・方向性の共有及びさらなる連携強化を図る。 | 1 | 3 |
| 希望 | 多様な主体での連携・協働手法等の研修 | 県職員、市町職員、民間企業社員及びNPO職員 | | 主事～係長級 | 地域活性化を担う多様な主体が一同に会したワークショップ等を実施し、さらなる連携・協働・共創の推進強化を図る。 | - | - |
| | 市町職員とのネットワーク強化 | 市町からの派遣職員、県の若手職員 | | 主事～主任主事 | 今後の県・市町の役割、市町支援・補完に関するワークショップ等を実施。 | - | - |
| | チームワーク研修 | 県職員 | 実践力、積極性、協調性、人材育成・指導、進捗管理 | 主事～主任主事 | チーム活性化に繋がる相互理解・相互支援の手法を学び、チームに貢献するための連携の意識を高める。 | 1 | 1 |
| | 部門間連携強化研修 | 県職員 | 積極性、企画力、実践力、組織運営 | 係長級以上 | 例外的な業務への対応及び政策形成過程における部局を越えた連携の必要性を学び、その手法を身につける。 | 1 | 1 |
| | ファシリテーション研修 | 県職員、市町職員、民間企業社員及びNPO職員 | 県民の視点、説明・交渉力、積極性、企画力、協調性 | 全ての職階 | ファシリテーションの手法を学び、県民・関係部署等との合意形成が円滑にできるようにする。 | 1 | 1 |

出所：長崎県（2021）『令和3年度職員研修体系』p.1より一部抜粋。

(4)効果と課題

効果

- * 個人のニーズにあった研修を選択しやすくなる。
- 人事評価制度と研修制度を連動させることで、**上司は助言しやすくなり、職員は上司の助言や評価結果を基に、どの研修を受けたら良いかを判断しやすくなる。**

課題

- * 人事評価結果のフィードバックの実施率
- **実施率は7割程度。** 実施率をどのように向上させるかが課題となっている。
- * 研修を受講しやすい環境の整備
- 時間的な余裕がないために、研修を受講したくても受講できない職員がいる。研修を受講しやすい環境を整備する必要がある。

4. まとめ

(1)香川県

- * 幹部職員の選抜・育成の仕組みは、職員が希望し、試験を受けて、課長補佐の任用にチャレンジする制度である。
- * 応募資格を満たせば誰でも応募可能である(入口の差はない)。
- 国家公務員のキャリア・システムとは異なる。

(2)長崎県

- * 個人のニーズに合致した人材育成が行えていると考えられる。
- この点は人事評価結果のフィードバックによって支えられている。
- 職員は、上司による助言などを基に自分の能力の方向性に合致する希望研修を選択することで、昇任候補者としての適性を高めていくことができる。

(3) 含意

* 組織内の公平性（平等）と主体性の重要性。

➤ 全職員に平等に受験をする機会が付与され、個人が主体的に取り組む仕組みが構築されている。

* 他の自治体の取り組みに学ぶ。

➤ 自組織の課題を克服するには、先進事例の取り組み等を参考にしながら、自治体の実情に合った解決策を模索することが重要性。

ご清聴いただき、誠にありがとうございました。