

これまでの研究会における 主な発表内容・意見

第1回研究会（令和3年6月24日実施） ①

1. 研究テーマと考えられる論点

(1) 研究テーマ

- 「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

(2) 考えられる論点

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

2. 事例発表

(1) 大阪府四條畷市

- 「働き方改革」の推進が喫緊の課題としてあり、首長含め、トップの階層から若手職員に至るまで、講演会や研修、働き方改革を試行するモデル課の取組を通じて、全庁的に働き方改革の意識の共有、理解の促進を図った。
- 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実施。スコア化された評価結果(組織の基盤、直属の上司、職員が所属するチームに関する期待度・満足度等をプロット(各課、各階層で分析))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、組織モチベーションを測る取組は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。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。
- 人材育成においては、「何を為すのかに納得感があること」「心理的安全性の確保」「PDCA、トライ&エラーの重要性の浸透」が重要。
- 「何を為すのかに納得感があるか」については、市では、いわゆる経営方針として4つのビジョンを掲げており、これに全ての評価を紐付けることとしている(特に部長級)。この業務は何のために、どの目標をいつまでにやるのか、ということを組織のトップの階層が語れることが大事であり、それを各職員に下ろしていく必要がある。

3. 主な意見

（1）組織理念・組織目標に関する意見

- 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。

（2）職員のキャリア形成に関する意見

- 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付けるべきか理解できずに、今いる職場の専門知識を身に付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も広いため、仕事の適性を判断し、本人の希望も考慮するということだが、十分に出来ていないのではないか。
- 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。

（3）人材マネジメント等の効果把握に関する意見

- 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。

（4）職員規模による違いに関する意見

- 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。
- 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。

第2回研究会（令和3年9月8日実施） ①

1. 事例発表

（1）神奈川県

- 職員の意欲と主体性の尊重、人事制度の透明性の向上、人材育成を重視した組織の構築を行うため、キャリア選択型人事制度を導入。採用後5年目にキャリアプランシートを作成し、10年間のジョブローテーション期間等を経て、改めてキャリアプランシートで職員自身のキャリア設計図を作成。それをもとに職員自らが、能力と適性に応じて職務分野を選択する（一般事務職のみ）。キャリアプランシートの作成や職務分野選択を行う職員には、組織的なサポートとして、キャリアデザイン研修や、キャリア相談担当者（所属の上司や人事課職員）による面談等を実施している。
- キャリア選択型人事制度上では、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。
- 若手職員の育成について、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。

（2）広島県

- 広島県では経営戦略の全体像を上から使命（ミッション）、そして目標（ビジョン）、そして全社戦略、事業戦略といった形で体系立てている。これを推進していくためには、行政の質の向上の観点から、資源配分などにおける一貫した取組が必要だという考えのもと、戦略的にリソースマネジメントを行うために人材マネジメント戦略を策定。
- 人材マネジメント戦略の考え方としては、全ての職員がモチベーションを持ち、成長を続け、高いパフォーマンスが発揮できるよう、「採用」から「退職」まで一体となった人材マネジメントを実施するものであり、人事施策を整理して、採用と退職、能力開発と研修、評価と給与、異動と任用といった各領域の人事施策を、首尾一貫した方針に基づいて一体的に実施しようというもの。
- 人材マネジメント戦略における取組内容の1つとして掲げている「専門能力を持った人材の確保・育成」を行うため、庁内各部署への照会やヒアリング等を通じて、業務の専門性や経験年数、年齢層に応じて現在の人員の構成（人材ポートフォリオ）を分析し、手薄になっている分野を把握。その分野を専門人材の育成が急務な分野と位置づけて、専門人材の確保・育成の取組を推進。

2. 主な意見

（1）人材マネジメント全般に関する意見

- 職員のキャリア形成や専門性の向上などの人材育成の取組については、組織目標とセットで考えることが重要。職員個人の希望を尊重することも大切であるが、人材マネジメント上の要請としては、「組織が重視する分野」に優秀な人材を配置すること、「組織が重視する分野」で活躍する職員を育成することが上に位置する。組織がやるべきことを我が事と感じて取り組むような職員やカルチャーを作ることが必要。
- 人材育成や配置・処遇等の取組により、組織の成果やパフォーマンスにどのような影響を与えるか考慮する観点が必要。
- 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。

（2）「中長期的なキャリア形成イメージの見える化」「若手職員の育成」に関する意見

- 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について考えることが重要。
- 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必要。
- 知識・経験を積んだり、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視点が必要。また、外での経験を組織に戻って活用するまでを含めて、トータルでキャリア形成する視点を持つことが必要。
- 民間派遣を含めて派遣研修を適切に活用すれば、地方公務員全体として、より魅力ある人材育成ができるのではないかと。
- 若手職員の人材育成が難しくなっているため、今後は、よりきめ細やかな、伴走するような丁寧な育成が必要。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がポイント。

1. 事例発表

(1) 長崎県平戸市

- 人事評価制度における組織目標と個人目標の関連づけ及び評価を通じて、業務マネジメントや業務への意欲の向上を図ることを目指している。
- 人事評価の目標設定について、市の総合計画で明示する施策に基づいて、所属長が人事評価上の組織目標を設定し、その組織目標に個人目標を紐付ける形で、下から積み上がっていくように、例えば主任主事級、班長係長級、参事級、課長級と、職位に応じて同じ関連目標を拾い、最終的には課長の個人目標がイコール組織目標になり、全ての目標を達成すると組織目標まで達成に導かれるというイメージで個人目標を設定。
- 目標設定及び評価・調整のために、職員との面談を年3回(期首・期中はグループ面談、期末は個別面談)、幹部職員を交えた会議を年3回実施。
- 目標設定においては、組織の中での自分の立ち位置や自分の仕事が組織に与える影響を意識することが重要。また、面談をグループ会議にすることで、周りからアドバイスを受けられるところ、進捗管理を共有できるところに意義がある。

(2) 公益財団法人 大分県自治人材育成センター、大分県玖珠町

- 広域共同研修機関で行う市町村職員研修として、各市町村の自主性を尊重した役割分担、各市町村のニーズのきめ細やかな反映、市町村職員・県職員相互のネットワーク構築を重視して取り組んでいる。
- 規模の小さな自治体にとっては、多数の研修を独自で行うことは困難であるため、独自研修と広域共同研修機関の研修を柱に位置づけて人材育成を行っている。広域共同研修機関を利用する自治体の立場としては、職員の能力向上について豊富で効果的なメニューが用意されているところ、ニーズや意見を細やかに反映してくれるところが魅力である。

(3) 香川県、長崎県（研究会構成員発表）

- 香川県では幹部職員の選抜・育成の取組として2つの制度を実施(いずれかの選考を経て課長補佐に任用)。効果として、幹部職員への昇任意欲のある職員が明確になりやすく、職員のモチベーション向上につながりうること、また、自分で応募でき、選考を行うため、比較的選考過程が明確になりやすく、人事のブラックボックス化を回避しやすいことが挙げられる。
- 長崎県では、人事評価制度における能力評価と、職員が希望すれば受講可能な希望研修とが対応関係にあり、この研修を受ければこういった能力が身につくという形で示されているため、職員は、上司の助言や情報を基に、自分が今後どういった研修を受けたらいいかが分かりやすくなっている。自分の能力の方向性に合致する希望研修が選択できることで、次の役職昇進への適格性を高めていくことができる。

2. 主な意見

(1) 組織目標と個人目標の関連付けに関する意見

- 組織目標を自分ご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、自分の目標と組織目標とのつながり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ことについて共感を得られにくいのではないかと。
- 組織目標から個人目標へブレイ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う組織目標をどのようにストーリーで話せるかが大事。
- 組織目標を丁寧にブレイクダウンし、見える化をした上で、その達成状況をしっかりとすりあわせるフィードバックを職員に対して行うことが重要。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ため、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自治体によっては難しい面もあるように感じる。

(2) 管理職の役割の重要性に関する意見

- 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。
- 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。
- 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。
- 幹部職員の選定は、人材マネジメントの中核。自治体は、公正公平、年齢に対して一律という基準と、公正な試験の結果で差を付け振り分けるといふ二極の中でこれまで進めてきた。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など検討が必要。

(3) その他研修等に関する意見

- 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、研修を受講しただけでは、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。
- 自治体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、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うなど棲み分けを工夫した方がよいのではないかと。