

研究会における議論を踏まえたまとめ

令和3年12月17日

目 次

- ・ これまでの議論を踏まえたまとめ 1
- ・ 補足資料（重点ポイントごとの課題と対応策の整理） 5

研究会のテーマと論点

研究会のテーマ

「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 (第1回研究会)

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

【事例発表】

第1回 ①「エンゲージメントの可視化と組織の活性化」（大阪府四條畷市）

第2回 ②「キャリア選択型人事制度と職員キャリア開発支援制度」（神奈川県）

③「広島県の人材マネジメント戦略について」（広島県）

第3回 ④「人事評価制度に基づく組織への貢献度の“見える化”と人材育成への活用について」（長崎県平戸市）

⑤「広域共同研修機関としての市町村職員の育成に係る取組について」（（公財）大分県自治人材育成センター、大分県玖珠町）

⑥「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」（香川県・長崎県の事例について研究会構成員発表）

第4回 ⑦「万協製薬における人材マネジメント」（万協製薬株式会社）

研究会における主な意見（課題・対応の方向性）

論 点	区 分	主 な 意 見
論点 1 （民間企業との比較）	人材マネジメント全般に関する意見	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 職員のキャリア形成や専門性の向上などの<u>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。</u> ➤ 人材マネジメントを進める上では、<u>管理職の役割が非常に重要。</u>管理職がその役割を理解し、十分に果たしているかどうか。
	組織目標に関する意見	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 民間企業と比較して、目標や成果が明確でないため、<u>個々の職員の組織への貢献度が見えにくい。</u> ➤ 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。 ➤ 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、自分の頑張りが組織全体の大きな目標達成につながることに共感が得られにくい。 ➤ （組織目標と個人目標の関連付けについては）上司が丁寧に面談し、コミュニケーションを図ることで、本人の納得性を高めていくことが非常に重要。
	キャリア形成に関する意見	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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。<u>中長期的なキャリアを見せる必要がある。</u> ➤ 本人の成長や昇任・昇格につながる配置が必要。 ➤ <u>環境変化の中で新しい専門性が必要になることを踏まえると、比較的キャリアが進んだ人についても、育成につながる、専門性を変えていくようなローテーションや研修などのスキルの再開発を考える必要があるのではないか。</u> ➤ 自治体の外での経験を積ませる視点が必要。また、<u>外での経験を組織に戻って活用するまでを含めたトータルでキャリア形成する視点を持つことが必要。</u>
論点 2 （職員規模の違い）	留意すべき点に関する意見	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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、キャリア形成支援などにおいて様々な制約がある。 ➤ 採用人数や職員数も多い大規模な団体が、率先して人材マネジメントに取り組み、実効性を上げていくことが必要。 ➤ <u>自治体の規模に応じた対応が必要。</u> ➤ 自治体の独自研修と外部研修所での研修の棲み分けについて、<u>標準化された内容を外部の研修所で受講し、各自治体が抱える固有の課題について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。</u>
論点 3 （効果把握、組織改善）	人材マネジメント全般に関する意見	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>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。</u> ➤ 人材育成や配置・処遇等の取組によって、組織の成果やパフォーマンスにプラスの影響があったかどうかの<u>分析・効果把握の視点が必要。</u>
その他	留意すべき点に関する意見	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>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。</u> ➤ <u>組織目標の達成が重要ではあるが、個人の成長の実感が伴わないと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ためには必要である。研修を受講するだけでは能力形成まで結びつかないため、人材育成や評価に、いかに結びつけていくかを検討する必要がある。</u>

地方公共団体で人材マネジメントを推進する上でのポイントと対応策（案）

- ◎ ここでいう「人材マネジメント」とは、「組織理念の実現に向けて組織目標を達成するために、職員の能力を最大限に引き出し、発揮させ、それが組織力の向上につながるよう、採用、育成、評価、配置、処遇などを戦略的に実施すること」である。

重点ポイント

- ① 人材マネジメントにおいては、人材育成や配置・処遇等の取組と組織目標を連動させることが重要
- ② 人材育成や配置・処遇等の取組によって、組織の成果やパフォーマンスにプラスの影響があったかどうか、効果分析・課題把握を行う視点が必要
- ③ 人材マネジメントを推進する上では、管理監督職の役割が重要であり、それを支える組織の支援が必要

★ 組織目標と取組手法をセットで考える視点が必要

地方公共団体の
組織理念（ミッション）
組織目標（ビジョン）

★ 職員のエンゲージメントの向上、組織パフォーマンス・組織力の向上が組織目標の実現に寄与

◆ 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につなげる能力向上の意識づけ

◆ 中長期的なキャリア形成イメージの見える化（専門性の向上、スキルの再開発、派遣研修の活用なども考慮する必要）

◆ 能力・成果に基づく、長期的な育成を意識した人事配置

◆ 組織パフォーマンスへの効果分析・課題把握、それに基づく改善策の検討のP D C Aサイクルの構築（エンゲージメント等の数値化による分析と組織の課題把握、改善に向けた体制構築など）

【 ■ …重点ポイント、◇…対応策 】

管理監督職の役割が重要

組織パフォーマンス・組織力の向上

職員のエンゲージメントの向上

【取り組む上での留意点】

- ・ 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た対応が必要
- ・ 若手職員に対してはよりわかりやすい言葉で丁寧な育成を心がけるなど、立場（職位等）に応じて効果的な対応を取ることが必要

補足資料

(重点ポイントごとの課題と対応策の整理)

重点ポイント①「人材マネジメントにおける人材育成や配置・処遇等の取組と組織目標の連動」（その１）

対応策Ⅰ 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につなげる能力向上の意識づけ

《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。そのため、組織力の向上に必要な組織理念・組織目標への共感やモチベーションの向上が得られにくいのではないかと。

研究会で検討した対応策

- ◆ 人事評価や面談等の機会を通じて、**組織理念、組織目標、個人目標の連動・関係づけ**を行い、職員に自身の役割や組織への貢献度を理解させること（見える化）により、エンゲージメントの向上を図る。
- ◆ 組織目標の達成には人材育成が不可欠であり、持続的な職員の成長につなげるために、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**求める能力（標準職務遂行能力）**を身につけるよう、**職員自身への意識づけ**を行う。

補足

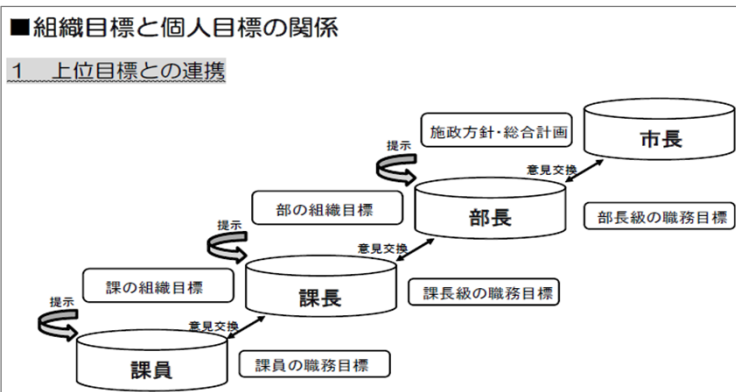
- ・ 組織目標を自分事として理解するのは難しいため、職員の業務の達成が組織全体の目標達成につながっていることを職員自身が認識することが必要。

参考例

《長崎県平戸市》

- （具体的な組織目標の設定を前提として）人事評価の仕組み（業績目標の設定）を通じて、組織目標をブレイクダウンしながら幹部職員層から順に目標を設定し、個々の職員の業務や個人目標との紐付けを実施。
- 人事評価面談を活用（期首・期中はグループ面談、期末は個別面談として年３回実施）。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“見える化”。

【参考１】組織目標と個人目標の関係づけイメージ
(長崎県平戸市提供資料より抜粋)



【参考２】人事評価
年間スケジュール
(面談の活用)
(発表資料より抜粋)

年間スケジュール

4月	組織目標設定（所属 管理職） 個人目標設定（全職員） 目標設定適正化会議
5月	個人目標設定（面談）※グループ
10月	中間評価（面談）※グループ
1月	期末評価（自己評価） 評価適正化会議
2月	期末評価（面談）※個別
3月	評価確定 調整者会議

重点ポイント①「人材マネジメントにおける人材育成や配置・処遇等の取組と組織目標の連動」(その2)

対応策Ⅱ 中長期的なキャリア形成イメージの見える化と能力・成果に基づく長期的な育成を意識した人事配置

《課題》

自治体職員は様々な分野の部署に異動することから、将来のキャリア形成イメージが見えにくい。
そのため、配属先で必要な専門知識を身につけるだけになってしまい、将来的にどのような能力を身につけるべきか職員が理解しにくく、エンゲージメントや自己研鑽による能力向上につながりにくいのではないかと懸念されている。

研究会で検討した対応策

- ◆ 組織目標に照らして、**組織が目指す中長期的なキャリア形成イメージを明確に設定**し、職員と共有し、職員自身のキャリア形成イメージの明確化や自発的・自主的な能力開発を促し、職員のエンゲージメントを引き出して、持続的な組織力の向上へとつなげる。
- ◆ 上記と併せて、**長期的な育成を意識して、人事評価を活用**し、能力・成果に基づく人事配置を行う。

補足

- ・ 組織目標に照らして、どの分野に、どのような能力を持った人材が必要なのか、また、その人材をどのように育成（研修・人事配置等）するかなど、中長期的な視点で整理し、明確に設定した上で、職員と共有（見える化）することが必要。
- ・ 求められる専門性の変化に応じて、キャリアの中盤で新たな専門性を身につける、スキルの再開発の検討も必要。
- ・ 民間企業等への派遣研修について、派遣後の配置も含めた、トータルでのキャリア形成を検討し、明確に示すことも必要。

参考例

《神奈川県》

- ジョブローテーション後(概ね採用から10年)に複数のキャリア(分野)の選択肢を用意して職員に選択させる制度を実施(一般事務)。キャリア選択をする前段階及び一般事務職以外の職種のキャリア開発支援として、キャリアデザイン研修、キャリアプランシート作成、キャリア相談・面談等を取り入れ、職員が自身の能力と適性に応じた主体的なキャリア開発ができるよう支援。(次頁「参考例1」参照)

《大分県》

- 職員のキャリアプラン検討の参考として、職種・職務分野ごとに、使命、主な職務内容、必要な能力・資格・経験、研修、キャリアパス例等を提示。中長期的な視点での自発的・主体的なキャリア形成を職員に促すもの。(次頁「参考例2」参照)

《香川県》

- 情報、税務などの12分野でスペシャリストのキャリア選択ができる複線型人事制度を導入。スペシャリストとして、係長級～課長級ポストを設置し、中長期的な視点で、個別分野のスペシャリストを計画的に育成。(次頁「参考例3」参照)

参考例(3)

キャリア開発支援体制のイメージ

キャリア相談担当者による助言・指導

- ・観察指導者 助言指導者
- ・局人事担当
- ・職員キャリア開発支援センター

キャリア相談体制の整備

キャリアプランの作成・点検・見直し

- ・職務分野の選択
- ・キャリアプランの作成・点検・見直し

職員キャリア開発支援センター

- 研修の実施
- キャリア相談
- キャリア開発に係る情報の提供

キャリア選択型人事制度

職場経験を通したキャリア開発

- ・OJT
- ・キャリアプランを重視した人事異動

研修 (OFF-JT)

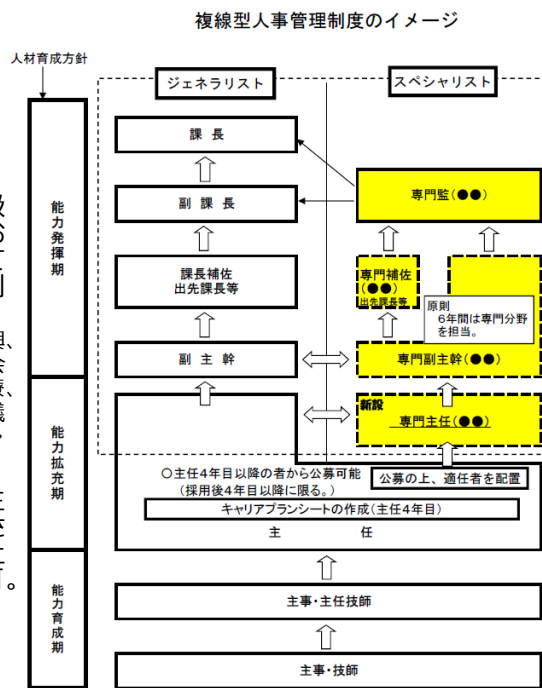
- ・集合研修
- ・専門研修
- ・派遣研修
- ・自主研修 (自己啓発)

研修の効果測定

- ・研修効果を測定
- ・職員や所属で活用
- ・その他のキャリア開発に活用

参考例(3)

※専門主任、専門副主幹、専門補佐に発令された後の6年間は、ジェネラリストへの異動不可。



【参考 2：大分県】主体的・自発的なキャリア開発支援のための「職務分野の概要」の作成・周知（大分県提供資料より抜粋）

(様式1)

職務分野の概要 (1/2)

分野名	福 祉 (一 般)	
	地域福祉、児童、高齢、障害など県民の「安心」を支える福祉行政全般に従事する	
対象職種	事 務	
ミッション (使命)	○一人ひとりの子どもが健やかに生まれ育つ温かい社会づくりの推進 ～子育て満足度日本一の実現～ ・施設養育・生活支援施設等の構築等～健康寿命日本一の実現～ ○障がい者が安心して暮らせる社会づくりの推進 ～障がい者雇用率日本一の実現～ ○人と人とのつながりを実感できる地域共生社会の実現	
主な職務内容	○福祉行政に関する企画立案業務 ・福祉行政全般に関する企画調整や地域福祉を充実させるための施策の企画立案 【福祉保健企画課】 ・高齢者が安心して暮らせる地域づくり（地域包括ケアシステム等）や介護予防に関する施策の企画立案 【高齢者福祉課】 ・地域における子育て支援機能（保育所等）を充実させるための施策の企画立案 【こども未来課】 ・子どもの貧困対策やひとり親家庭等に関する施策の企画立案 【こども・家庭支援課】 ・障がい者の就労促進と地域での生活支援に関する施策の企画立案 【障害福祉課・障害者社会参加推進課】 ○補助事業等、各種事業の実施業務 【全所属】 ○市町村支援・団体等の指導に関する業務 ・市町村・社会福祉法人等に対して、各分野の専門的視点（幼児教育・保育、介護保険、障がい福祉等）から助言・指導等を行う業務 【福祉保健企画課、保護・監査指導室、高齢者福祉課、こども未来課、こども・家庭支援課、障害福祉課など】 ○生活保護業務 ・資産や能力等すべてを活用してもなお生活行い、健康で文化的な最低限度の生活を営むに関する業務・事務監査業務 【保護・監査指導室】 ○各種相談対応業務 【全所属】 など	
	想定される 主な配属所属	
	福祉保健企画課、保護・監査指導室、障害福祉課、障害者社会参加推進室・女性相談支援センター、中津児童	
	特に必要とされる能力等 具体的能力・コンピテンシー（行動） ○市町村・事業所等を適切に助言・指導 ・担当する業務や関係する業務を理解するなどの職員にもフィードバックする姿勢を持つ ○自らの考えを適切に相手に伝える ・伝えたい内容を相手の確に理解できるように資料作成にあたっては、論点を的確にまとめ作成できる。 ○現場のニーズや他の自治体の事例等を踏まえて ・アンテナを高く張り、県民・現場の声や、情報収集の上、自分の中で蓄積し、業務・先進自治体等の事例を参考にしながら、策立案でできる。 ○県民の思いを真摯に受け止め、思いやり・県民の心情を理解し、相手の立場に立って見出し、実行している。 関連する資格・免許、経験等 資格・免許 社会福祉士、社会福祉士 知識・経験 経験は問いません。	
研 修	センター研修 創造力・企画力向上講座、通信講座 コミュニケーション、その他研修 福祉保健部職員	

職務分野の概要 (2/2)

分野名	福 祉 (一 般)			
	地域福祉、児童、高齢、障害など県民の「安心」を支える福祉行政全般に従事する			
採用 (地域機関)	福祉行政に転出を望んだ人事異動により、職務実践を通じた専門能力の向上を図り、管理職又は福祉行政の専門人材として活躍			
	10年	20年	30年	...
	加齢者福祉課、障害福祉課、障害者社会参加推進室	(分野外/本庁)	(分野外/本庁)	(分野外/本庁)
	(分野外/本庁)	(分野外/本庁)	(分野外/本庁)	(分野外/本庁)
採用 (地域機関)	10年	20年	30年	...
	加齢者福祉課、障害福祉課、障害者社会参加推進室	加齢者福祉課、障害福祉課、障害者社会参加推進室	加齢者福祉課、障害福祉課、障害者社会参加推進室	加齢者福祉課、障害福祉課、障害者社会参加推進室
	(分野外/本庁)	(分野外/本庁)	(分野外/本庁)	(分野外/本庁)
	(分野外/本庁)	(分野外/本庁)	(分野外/本庁)	(分野外/本庁)
採用 (地域機関)	10年	20年	30年	...
	加齢者福祉課、障害福祉課、障害者社会参加推進室	加齢者福祉課、障害福祉課、障害者社会参加推進室	加齢者福祉課、障害福祉課、障害者社会参加推進室	加齢者福祉課、障害福祉課、障害者社会参加推進室
	(分野外/本庁)	(分野外/本庁)	(分野外/本庁)	(分野外/本庁)
	(分野外/本庁)	(分野外/本庁)	(分野外/本庁)	(分野外/本庁)

キャリアパス例

※ 職員がキャリアプランを検討する際の足がかりとなるように、21の職種に分け、それぞれ職務分野毎に、上記を提示（例えば、一般事務の場合、23分野について、分野ごとに上記を提示）。

重点ポイント②「人材育成や配置・処遇等の取組の効果分析・課題把握を行う視点」

対応策Ⅲ エンゲージメント等の数値化による組織パフォーマンスへの効果分析と課題把握、それに基づく改善策の検討のPDCAサイクルの構築

《課題》

人材育成、人事配置等の人材マネジメントの取組による効果を分析し、課題を把握する視点が十分ではない。
目標・ゴールイメージは何なのかを明確に設定することがなく、人材育成や配置・処遇等の取組を実施することばかりが先行しているため、取組の分析や見直しが不十分となり、職員のエンゲージメントが向上しないのではないかと。

研究会で 検討した 対応策

- ◆ 人材マネジメントを実効的に推進するためには、**職員のエンゲージメント等の数値化**により、組織の状況の変化や人材マネジメント上の課題を的確に把握することが必要。
- ◆ 課題把握に基づく**改善策の検討のPDCAサイクルを構築**し、エンゲージメントの向上、組織力の向上へとつなげる。

補足

- ・ 職員のエンゲージメント等に関する調査を実施するにあたっては、職員に対する調査目的の十分な周知や、調査結果のフィードバック及び改善策の提示・実施を効果的なタイミング・方法で実施することが必要。
- ・ アンケート調査結果のフィードバックについては、管理監督職が職場マネジメントへ活用することも考えられる。

※「エンゲージメント」とは、働き手にとって、組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがい・働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を示す概念である（骨太方針2021）。

「令和元年版労働経済の分析」（令和元年9月、厚生労働省）によると、ワーク・エンゲージメント・スコアと、組織コミットメント、新入社員の定着率、従業員の離職率の低下、仕事のパフォーマンス（個人の労働生産性、企業の労働生産性、仕事に対する自発性、他の従業員に対する積極的な支援、顧客満足度）には正の相関があり、ワーク・エンゲージメントの向上がこれらのアウトカム指標の向上につながる可能性が示唆されている。

当該分析では、ワーク・エンゲージメントの測定として、ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度（活力、熱意、没頭について17項目の質問で測定）の超短縮版を参考としている。（エンゲージメントの調査項目で代表的なものとして、他にもアメリカのギャラップ社が提供する「Q12（キトゥエルブ）」などがある）

参考例

《大阪府四條畷市》

- 職員のエンゲージメント等について、定期的にアンケート調査を実施（年3回）。スコア化された評価結果を基に、PDCAサイクルとして、幹部職員で構成する議論の場を定例的に設置し、調査結果を分析して改善に向けた目標・計画を定め、改善策を実行。ファクトベースで打ち手が立案できるメリットがある。（次頁「参考例1」参照）

《その他》

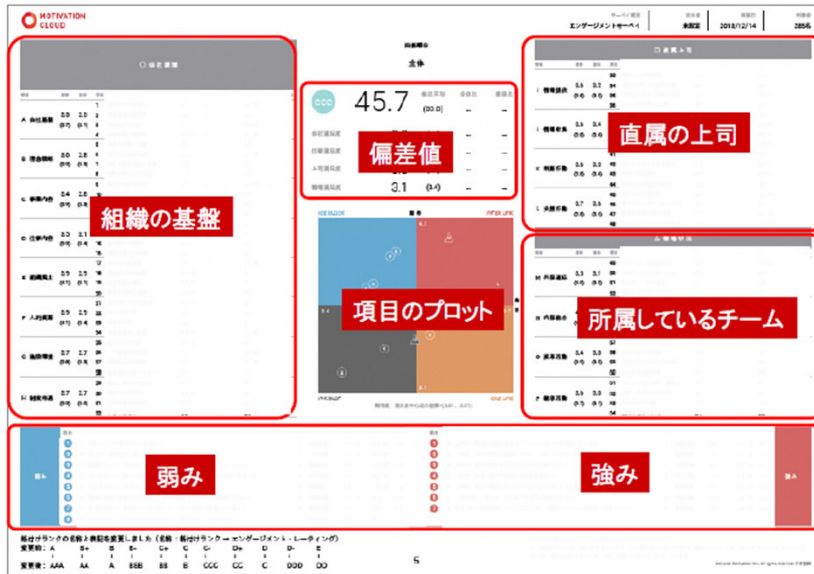
- エンゲージメントとして、調査している項目や方法は地方自治体によって様々であり、各自治体の実情に応じて、組織への共感、やりがい、成長実感、職場環境等に関する職員の意向をアンケート調査しており、数値化して分析を行い、状況の変化や課題を把握し、人材育成等の取組の見直しなどに活用している自治体もある。

参考例(1)

【参考1：大阪府四條畷市】職員のエンゲージメントを定量化し、組織改善に活用
(発表資料より抜粋)



結果の実例(期待度×満足度)



組織改善の事例

- ① 分析した課題に対しアクションプランを作成(できそうな簡単なこと)
- ② 取組みの効果を検証

参考例(2)

【参考2：滋賀県】働き方及び人材育成等に関する職員アンケート概要とアンケート結果の分析(一部)
(滋賀県提供資料より抜粋)

- ① 調査目的：健康経営の実践に向けた取組、効果的な人材育成と円滑なマネジメント推進のため、現状を把握し、今後の取組検討の参考とする。
- ② 調査回数：年1回
- ③ 調査概要：生産性の高い働き方、キャリア形成、ひとづくり、係運営・係長支援、健康的な組織風土の醸成等に関する項目について調査。

※ 各調査項目について、職位別、本庁・地方機関別、職階別、性別・年齢別等で分析し、その分析結果や、結果を踏まえて見直し等が必要なポイントを職員に提示している。(例えば、調査結果を踏まえて、研修内容の見直し等を実施)

3 生産性の高い働き方

- 「日々、定時にケジュール感を見直しをしていっている」は一部の

※分析イメージ(抜粋)

(事務の見直し)

- 職階別でみると、つれて高くなる(89.7%)との性別でみると、また、問7で「忙しい」「忙しなめ」が多い結果、また、自由記意見形成に大きな面通りに業務が

アンケート結果の分析

改善の方向性

- これらの結果を踏まえ、事務の見直しに前向きな組織風土の醸成、職員の意識強化、所属長等による思い切った業務の削減、業務の内容やプロセスの見直しに関する手法・スキルを学ぶための若手職員への研修などの取組を効果的に推進する必要がある。

参考例(3)

【参考3：千葉縣市川市】職員意識調査(モラルサーベイ)の概要
(市川市提供資料より抜粋)

- ① 調査目的：職員がやる気、やりがいを持って仕事ができる働きやすい環境を整えるための資料として活用する。
- ② 調査回数：2年に1回
- ③ 調査概要：仕事(やりがいや不満等)、職場(効率やミーティング等)、テレワーク、昇任意識等に関する項目について調査。

※ 調査結果の分析を踏まえて、見直し等が必要な取組について改善を適宜行っている。(例えば、調査結果から管理職への昇任意識の低下が見られたことを踏まえて、管理職が大変というイメージとのギャップを埋めるため、管理職職員から意見をもらい、実際の仕事内容や休暇の取得状況について、リーフレットを作って職員に啓発。)

★あなたの仕事について、お答えください。

※調査イメージ(抜粋)

【問5】あなたは、現在、仕事にやりがいを感じていますか。

1. 非常に感じている
2. わりと感じている
3. あまり感じている
4. 全く感じない
5. どちらとも言えない

【問6】あなたが、現在、仕事に対して不満に思うことは次のうちどれですか。(2つまで選択可)

1. 仕事量が多すぎる
2. 仕事量が少なすぎる
3. 仕事の内容が簡単すぎる
4. 仕事の内容が難しい
5. 仕事の内容が単調
6. 仕事の内容に興味がない
7. 内容が自分に合っていない
8. 思うように成果が出せない
9. 無駄だと思う仕事がある
10. 特になし

【問7】あなたが仕事をやる上で、一番重視するものは次のうちどれですか。

1. 上司の優れた資質(指導力、決断力、責任感)
2. 職場の良好な人間関係
3. 適正な処遇(昇任、給与等)
4. 自らの能力向上、スキル向上の機会
5. 仕事の内容
6. 適正な労働時間や休暇の取りやすさ(ワーク・ライフ・バランスの両立)
7. 特になし

重点ポイント③「人材マネジメントにおける管理監督職の役割の重要性」

対応策Ⅳ 人材マネジメントを推進する上で管理監督職に求められる能力の習得と発揮

《課題》

人材マネジメントを進める上では、管理監督職の役割が非常に重要であるが、本人がその役割を理解していなかったり、役割を認識していても十分に果たせていない場合がある。

組織として、管理監督職の役割の重要性を説き、管理監督職に求められる能力ややるべきことを明確に示すことができていないのではないか。

対応策 に関する 検討の視点

- ◆ 管理監督職に求められる能力（標準職務遂行能力）について、各地方自治体の実情に応じて、**わかりやすくなるよう工夫して示すことが必要**ではないか。
- ◆ 標準職務遂行能力に、管理監督職として求められる能力をわかりやすく明確に示すことで、**管理監督職を目指す職員にとって、今後身につけるべき能力を知ることができ、モチベーションを高めて自発的な能力開発を促すことにつながる**のではないか。
- ◆ 管理監督職に求められる**能力を職員に習得させるための手法を構築することが必要**ではないか。

補足

- ・ 管理監督職に、自身の役割を意識付け、自発的な能力開発を促すなど、モチベーションや成長にポジティブな影響を与えることが期待できる。
- ・ 上記に加え、管理監督職に求められる能力と紐付く、効果的な研修（リーダーシップ・マネジメント研修や管理職に必須となる知識を学ぶ研修など）の実施や、人事評価の活用によって、人材マネジメントの実効性が増し、組織パフォーマンスの向上につながることを期待できる。
- ・ 人材マネジメント上で管理監督職に求められる役割を十分に果たせるよう、（管理監督職の負担が増すだけにならないように）組織側が管理監督職を支援する体制を整えることも必要。

参考例

《標準職務遂行能力》

- 地方公務員法では「職制上の段階の標準的な職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力」として、任命権者が「標準職務遂行能力」を定めることと規定（法15の2①(5)）されており、人事評価や任用の基準として扱うこととされている。地方公共団体に対しては、「標準職務遂行能力については、業務の特性等を踏まえて、適切に定めるべき」として、国の取扱いを踏まえ、一般行政職に属する職員についての標準職務遂行能力の例を示している。（次頁「参考例1」参照）
- これを受け、地方自治体では各々で標準職務遂行能力を定めている。

《東京都》

- 課題に迅速かつ柔軟に対応できる執行体制を一層推進するとともに、主体的な能力開発を促進するため、職級ごとに求められる能力を明確化し、評価項目として人事評価を実施。（次頁「参考例2」参照）

参考例(1)

【参考1】国の取扱い※を踏まえた一般行政職に属する職員についての標準職務遂行能力の例（課長・室長を抜粋）
（H26.8.15付総行公第67号、総行経第41号 自治行政局長通知）

（※「標準的な官職を定める政令」(H21政令第30号)及び
「標準職務遂行能力について」(H21.3.6内閣総理大臣決定)）

課長	一 倫理	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	二 構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、住民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができる。
	三 判断	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。
	四 説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
	五 業務運営	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。
	六 組織統率・人材育成	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。
室長	一 倫理	全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	二 企画・立案	組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行うことができる。
	三 判断	担当業務の責任者として、適切な判断を行うことができる。
	四 説明・調整	担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
	五 業務運営	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。
	六 組織統率・人材育成	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。

参考例(3)

【参考3】「国家公務員のためのマネジメントテキスト」(R3.11.16内閣官房内閣人事局作成)

- 政府が、働き方改革を推進するためにマネジメント改革と業務の抜本見直しに重点的に取り組むとしていることを踏まえ、内閣人事局では初めての試みとして、「国家公務員のためのマネジメントテキスト」を作成・公表。
- 今後、管理職向け研修等で活用していくこととしている。

【国家公務員のためのマネジメントテキスト URL】

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinikyoku/kanri_kon_dankai/pdf/kokkakoumuin_management_zenbun.pdf

参考例(2)

【参考2：東京都】「東京都職員の標準職務遂行能力を定める規程」別表第一（課長の標準職務遂行能力を抜粋）（H28.3.28訓令第59号）

標準的な職	標準職務遂行能力		
三 課長	一 課題設定力	一 問題意識	組織運営の中核的存在として、所管業務について、情勢を踏まえて取り組むべき課題を認識している。
		二 高い課題設定	部の組織方針を踏まえ、職員の先頭に立って困難でより高い課題を設定している。
		三 知識及び情報の活用	必要な知識の習得、情報の収集等を行い、十分に活用している。
		四 解決策の企画	都庁内部の組織の壁を越えた視点に立ち、コスト、効果等、考慮すべき事情を十分に踏まえた課題の解決策を企画している。
	二 実行力	一 折衝力及び調整力	一 解決策を実現するため、広い視野及び将来的な展望に立った上で、時機を失することなく関係機関等との調整を精力的に行っている。 二 明確な論拠を提示しながら自分の意見、組織の方針等を明確に説明し、相手方の納得を得るようにしている。
		二 判断力	相手方の意見をよく聞き、状況に応じて適切な合意水準を判断している。
		三 行動力	突発的事態、困難等に直面しても、自らの判断で迅速かつ冷静に行動し、積極的に状況を打開している。
		四 効率的な事業運営	課全体に目配りし、既存の手法にとらわれず、効率性を意識して仕事の進め方を見直すなど、組織の生産性向上を図っている。
		五 責任感	組織運営の中核的存在である課の責任者として、自己の職責を認識し、最後まで強い責任感を持って職務に取り組んでいる。
	三 組織運営力	一 職員の把握及び指導	職員の能力を最大限発揮させるよう、個々の能力、経験、状況等をよく把握し、それらを踏まえた的確な業務配分を行うとともに、適時適切な助言、進捗管理等を行っている。
		二 協調性	職場の上司、部下等と円滑なコミュニケーションを図っている。
		三 組織の活性化	職員の意見を積極的に取り入れる等職員の自主性を発揮させ、職員の能力発揮を最大化させる組織づくりを行っている。
		四 良好な職場風土の醸成	個々の職員の状況に応じた働き方を尊重し、超過勤務の縮減及び休暇取得の促進に努めるとともに、コンプライアンスを徹底した職場管理を行うなど、職員が働きやすい職場づくりに取り組んでいる。