

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4回)【議事要旨】

1 日 時 令和3年12月17日(金) 13:00~15:00

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) 事例発表(万協製薬株式会社)
- (3) 質疑応答
- (4) 研究会における議論の整理について
- (5) 意見交換
- (6) 閉会

5 概要

(1) 事例発表(万協製薬株式会社)、質疑応答、意見交換

【事務局説明】

- ・資料1により概要を説明。

【万協製薬株式会社説明】

- ・資料2のとおり説明。

【質疑応答・意見交換】○構成員、●万協製薬株式会社

- 組織としてのゴール・目標を個人の目標に落とし込むということは本研究会でも話題となっているが、社長の発表に集約されると思った。従業員構成が二極化しているという点について、若い人の育成はイメージしやすいが、比較的シニア層の社員の能力開発や育成を行うにあたって、御社の様々な取組ではどのように工夫して活用しているか。
- 紹介した取組は正社員と契約社員を対象に行っているが、基本的には成長過程の人に向けたものなので、希望しない社員については、できる範囲とし、上司とのコミュニケーションで、その人の社内人生を考えた上で社員に応じて実施している。

- 御社の発表には大変感銘を受けた。年6回の面談は、管理職の労力が大きく、上司側の面談のスキルが求められると思うが、会社全体の理念を体現する意味でも、管理職が社長と意思を共有して社員を育成することが重要と思うが、御社ではそういう管理職をどのように育成して、マネジメント能力を高めているのか。また、これからのリーダーは、どのように自分自身を高めていけばよいと思うか。
 - 上司と従業員のコミュニケーションについては、面談のやり方等を含め詳細なマニュアルがある。個人の能力成長を推進する教育プログラムのほか、課長職以上については、全部署の課長職以上を集め、自部署の案件について他部署から意見をもらう経営会議を月に2回開催している。また、全社員が参加できる次世代養成塾を開催し、その中では社長が本音を言うなど、意思を共有する取組を行っている。
 - リーダーシップに関しては、自分たちの町をどのようにしたいのか、どのようなことで住民や社会に対してアピールするのかを表す数値を明確に出す、経営を表すための数字を示すことが自治体でも必要だと思う。その数値を全部署に落とし込むことができれば、その後は数値が人を走らせ、成果へとつながると思う。熱意は成果ではないので、まずは意味のある数値を出させることが重要。
-
- 大変興味深い話で、やはりリーダーシップがとても大事だと聞いて思った。社員のスキルが習熟し、業務が可視化されるという点で、モジュールという考えが重要だと思うが、社員のモジュールの点数を確認した後、どのようなことに活用されているのか。また、PDCLのL（ラーニング）について、状況を俯瞰するラーニングとは、どのようなことを行っているか。
 - モジュールを考えた理由として、いきなり仕事全体を学ぼうとするのは社員にとって難易度が高くなってしまうので、入り口のスロープを低くする狙いがある。細分化することで1つ1つの知の集積、経験が集積していくことを、会社は評価しているという姿勢を見せ、従業員、会社の双方に利があることだと示している。ここで大事なことは、モジュールを教育するためのマニュアルをきっちりとつくることと教育の時間をしっかりとること。
 - 年に1回開催する成果発表会の機会を用いて、全課が前年の目標数値について、振り返りを行っている。俯瞰的に自分たちの目標数値を見て、どれが達成して、どれが達成しなかったのか、その理由などを踏まえて、新しい目標をどうするのかを考える。社員が考えた数値だからこそ社員は達成したいと思う。
-
- 社員のやる気と能力を引き出すことは、研究会の大きなテーマであるエンゲージメントに関わる話。御社の様々な取組の中で、社員のやる気や能力を引き出す点でどの取組が効果的か。また、他の部署から意見を言われず、自分でやりたいようにやりたいと思う人もいる。意見を受け止める側として、それを受け入れようとする土壌をどのようにつくったのか、意見を言う側として、他部署のことにも関心を持って積極的にコメントするような雰囲気はどのようにつくったのか。
 - 世の中にどのように役立っているか、仕事の楽しさを従業員に数字を用いるなどし

て伝えている。製薬事業ということで、世の中に出ているものなので、ヒットしたら給料が上がり、ヒットしなかったら駄目というように、見えやすいところはある。

- 意見の衝突はあえて出させるようにしている。組織内で自由闊達な意見を出し合った方がイノベーションは生まれやすいし、競争のないところに本当の意味の発展はない。
- どれを聞いてもうなづくことばかりで勉強になった。モジュールに関して、誰がどのくらい期間をかけて作ったのか、その後のメンテナンスはどのように行っているか。また、社員の成長を促す取組は素晴らしいが、そもそもやる気が無い人が混じって採用される場合もあり、それを完全に見抜くことは難しいと聞く。御社の場合、会社にあった人材をどのように確保しているのか。
- ものづくりの会社なので、日常やっていることをマニュアルとして作成し、作成の権限は社員に与えており、各課で修正を行っている。モジュールの改廃については、年に1回必ず行うようにしている。
- 採用については、仕事の怠慢によって解雇はできないので、ある程度仕方ないことと考えている。できる人を伸ばして、できない人はその中でもできるキャリアを伸ばしていくようにしている。入り口の部分では、コミュニケーション能力が高い人を求めるようにしている。
- 採用の部分、求めている人物像は何か。社長のリーダーシップが社員に大きな影響を与えていると思う。コロナ禍で難しいところもあると思うが、何か工夫されていることはあるか。
- 地域の企業はよろずの相談所やセーフティネットでいいと考えており、地域の可処分所得を上げて地域を活性化することを目的に、製造職は地元の高校から採用しているほか、技術職は中途・新規にかかわらず、いつでも面談を行うようにしている。入社後は製造職と技術職で2層の職とならないようにジョブローテーションで転籍できるようにしている。やはり自己肯定感に尽きるので、社員が明るく毎日を送れるよう自己肯定感を社内で多くつくることを心がけている。
- コロナ禍でのリーダーシップについて、希望をもって前を向いて生きていけるよう、一緒に希望をつくっていくこと、明るく楽しく生きることを常に言い続けている。困ったことがあれば改善することを考えればいい。
- 御社のモジュール化のように、数値目標をつかって各業務を分析し、達成度を評価するという取組を行う団体も出てきている。ただ、その取組によって一定の成果が出ると分かっているにもかかわらず、面倒くさがってやりたがらない。高い目標を設定するよりも、達成できる水準で作ってしまう、平均の中でおさまろうとする傾向があるので、そこを突破するようなアイデアがあれば教えてほしい。また、自治体は以前のように余裕が少なくなっているため、働かない人をなんとかする必要性が強くなってきている。その1つの方法に給料があると思うが、御社の給料表上、基本給が占める割合と業績給が占める割合はどのようになっているか。

- まず、本当にその数値が意味のある数値や立て方をしているかを分析することが大事。数値の立て方が甘い場合は上振れさせること、できなかったときには目標を改めて立て直すというケアこそ必要である。どういう数値をどういう形で立てて、その数値で何を得ようとするのかというプロセスと数値の内容こそ大事なことなので、数値化するだけでは甘いと思う。
- 給料面については、法律上あまり触れないので、業績給も少し色は付けるが、基本給：業績給は7：3くらい。1回1回の賞与・評価で済むボーナスで明確に差をつけ、基本的な給与の部分はなるべく触っていない。

(2) 研究会における議論の整理について

【事務局説明】

- ・資料3、資料4、資料5のとおり説明。

(3) 意見交換

- ・対応策Iで、組織理念・目標と個人目標の連携・関係づけと職員自身への意識づけを行うとあるが、職員がやるべきこと、それができたかどうかをはっきりさせる仕組みがないと意味が無いと思うが、そのことが言及されていない。エンゲージメントを高めることは大事だが、職員が離職しがちなのでエンゲージメントを高めようというだけでは、自治体のパフォーマンスは上がらない。
- ・自治体も自己申告や人事評価などの仕組みの中で、数値も取っているが、個人の評価にしか使ってこなかった。組織の評価や組織改編にどう影響があったかなど、研究会で目指すような使い方ができていない。
- ・自治体は、人材不足や人材育成など目先の問題に捕らわれていて、課題意識がエンゲージメントの向上や人事情報の一元管理などにまで到達していない。
- ・受け取る自治体からすると、PDCAのところは、プランではなく分析や調査、情報活用の視点で教えてもらえると関心を持てるのではないか。
- ・人材を通じて組織の目標を達成する、達成できるように、採用や処遇、異動などの取組で人材のクオリティやレベルを上げること、組織の目標に対してパフォーマンスが上がっているかを担保するために行うことが人材マネジメントで、人材育成がイコールではない。人材育成に目標管理を取り入れてほしいとのことだが、組織が今期やりたいことと、個人が今期何をやりたいことは往々にしてずれるので、組織がやりたいことに誰がちゃんと貢献したのかという視点が必要。
- ・今日の事例発表の中にあつた、評価をするときに熱意ではなく実績が大事で、これが評価やマネジメントの骨幹であり、行政の中にも作るべきだという意見はその通りであると思う。しかし、自治体の目標は、大きな問題が起きたとしてもカバーされるような、抽象的な内容になる傾向があり、その目標にいくら意味づけや関連づけを行ったとしても、達成感がなく、形式的な感じになってしまうなど、本当に頑張ったことをうまく評価できる人事評価制度になりきれていないところがある。
- ・民間企業もうまくできていないと思う。目標管理シートに記入できる目標は期首で分かっていることだけで、期中に大きなイベントが起きたら、目標は当然変わりうるも

のである。そのとき、管理職や首長のリーダーシップのもと、誰が何をすべきかを決めて、その難局を乗り切ったときに、一番難易度が高いことをした人は誰なのか、誰が貢献したのかを振り返り、特別に評価すべきである。この点でも管理監督者が重要。そういったことを報告書にも記載する必要がある。

- ・今日の事例発表で印象に残ったことは、個人の成長実感を大切にしていること。これまでの研究会でも発言したが、職員の成長実感がないと能力形成は進まないが、資料5の図に、組織と職員共に成長していくという視点が欠けているのではないか。人事評価や研修の要素はそろっているが、パーツとして存在するだけで組み合わせさっていないので、つなぎあわせて示してほしい。
- ・論点2の職員規模の点について、対応策が出ていないため、横展開を目指すのであれば、例えば、資料4の事例について、規模ごとにまとめて示すことも一つの手ではないか。
- ・組織と個人の成長については、確かに個人の成長が組織の成長とイコールで考えられると実感しやすいが、自治体ではそううまくいかない。必ずしも個人の成長が自治体の成長につながるわけではないところを踏まえた上で、とりまとめを検討していきたい。
- ・人材マネジメントを進めていく上で、職員がやらされ感でやるのではなく、メリットを感じて自分事として受け入れることが必要。そのための一つの見せ方として、まずは職員の成長というところを先に打ち出し、それが定着したら組織の成長にステップアップするとしてみてはどうか。もちろん、大きなビジョンとして、最終的には組織の成長につながると言っておく必要はある。
- ・小規模自治体については、事例を横展開するだけではなく、支援体制を打ち出した方が良いのではないか。
- ・今日の事例発表の中で紹介のあったジョブローテーションなどは小さい団体の方がやりやすい面もある。小さい団体に支援が必要ということばかり書くとメリットがないように見えるので、そこも配慮しながら良いところを打ち出すのも良いのではないか。
- ・人材マネジメントの肝はミクロのマネジメントを行う管理職だと思うので、管理職の役割は何かということ具体的に言及してもよいのではないか。また、管理職が本来の役割であるマネジメントをできるような環境づくりをすることも大切であるため、人員配置、業務配分、組織体制などに触れるべきではないか。
- ・資料5について、エンゲージメントの向上が組織パフォーマンスの向上につながるとあるが、組織目標と個人目標を連動し、役割を与えることにフォーカスが当てられているが、本当に職員が主体的に取り組むかどうかは別の話である。エンゲージメントの解説にもあるように、やりがいや働きがいの視点も加えた方が、受け取る側にとっていいのではないか。
- ・民間企業でもやらされ感がある仕事の中では成長していない。自分のやりたいことが組織の成長にもつながると意識を持ってやる、結果的に自分のやることがリネージュされていることが重要だが、組織がやりたいことと自分がやりたいこととがなるべく共有される体制をどうつくっていくか。

- ・管理監督者の育成について、係長級など若いうちからマネジメント意識を持つことが大事であるが、そこについて適切に育成できていない。それを計画的に身につけられるように階層別研修の工夫が必要だと思う。
- ・資料5の図について、重点ポイントに「トップマネジメントがコミットすることが必要」というメッセージを入れることができるか検討してほしい。トップマネジメントとは特定の一人、一ポジションではなく、市長や副市長など、トップの階層の人たちを指すと理解していただきたい。現在記載している3点の重点ポイントを実現する上でトップマネジメントは欠かすことができない要素である。もし資料5のような施策を行いたいと思っている自治体担当者がいたとすると、記載していることで、ある種やりやすくなる面もあるのではないか。

以上