

## 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5回)【議事要旨】

1 日 時 令和4年2月21日(月) 14:00~15:30

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) 報告書(案)等について
- (3) 質疑応答、意見交換
- (4) 閉会

5 概要

(1) 報告書(案)等について

- ・地方公共団体に対してどう届けるか。実際に行くことは難しいと感じる担当者の考えを払拭できるように、具体的なやり方(職員に向けた手引きやツールなど)を一緒に届けることができればいいのか。
- ・参考資料編に具体的な取組事例があることで、自治体担当者の参考になると思う。
- ・各自治体で行われる人材マネジメントが実効性のあるものになるかどうかは、首長の意向ややる気に大きく影響されるため、まずはトップマネジメント層がコミットメントし、それによって組織理念や目標が反映されていくというように、首長レベルに訴えかけるものになるよう、報告書の概要図の「トップマネジメント層のコミットメント」を強調してほしい。
- ・パーパスの脚注について、引用記事を含めて記載方法を改めて確認してほしい。
- ・組織理念を壁に貼ったり、名札の裏に印刷したりするなど、見える化をやっている自治体もいくつかあるが、人事担当課が形式的に作っただけで、職員に説明していないことが原因で、職員に浸透していないという例もある。報告書の内容を周知する方法について検討いただきたい。
- ・民間企業での人材マネジメントは、ある程度、共通項はあるものの、産業や規模、ビジネスモデルが異なるので、他社と同じ人材マネジメントが自社で通用するということ

はなく、人材マネジメントは個別解であることを前提として考えた方がいい。自治体での人材マネジメントも同様だとすると、事例集でより多くの事例を示したり、実際に改革を行った先進的な自治体との対話の機会（セミナーなど）を設けるなど、実践に生かせるような、報告書の今後の展開を考えてもらえるとよい。

- ・自治体の規模に関わらず、職員や管理職として成長していくためには、階層ごとに派遣研修を活用する必要がある。能力開発に資するような研修機会を設けるということについて、書ける範囲でもう少し書いてもいいのではないか。
- ・様々な情報を総務省から提供してもらっているが、人事課が少ない人員で業務をしていることもあり、異動で情報が引き継がれないということもあるので、こうした情報が一元化されていると助かる。
- ・「管理職が先頭に立ち、一人ひとりが…自己研鑽に努め」という表現となっているが、管理職だけではなく、職員一人ひとりが自己研鑽する必要があると思っている。
- ・概要版でいかにポイントを伝えられるかによって、本文を読んでもらえる率が変わってくると思うので、報告書を手にとってもらいやすくなるように、概要資料を工夫することが重要。

## （２）人材マネジメントの効果検証について

- ・自治体で人材マネジメントを進めていく上では、人事施策を変革したことによる組織への効果を検証する方法等について、今後も議論が必要ではないか。
- ・人材マネジメントをやってみてどう変わったのか、良い効果があったのか評価することについては、民間企業でも行っていないところ。外資系の企業では、人材マネジメントを行った結果として、退職者数の減少や入社希望者数の増加を人材マネジメントの効果指標に設定し、それを注視することが重要だとする会社もある。中長期で組織パフォーマンスがよくなっているのかということと、従業員の総合満足度が向上しているのかという指標を設定することも1つの方法として考えられる。
- ・効果測定について、自治体の組織としての指標に加えて、満足度やスキルの蓄積など、職員に関する指標もいくつか例示して、多面的に見ていくこと、さらに短期だけではなく中長期で見える見指標を設定することが必要である。
- ・行政学の分野においても効果検証は遅れているところで、一般的な教育政策でも、効果を把握することは難しい部分。職員満足度などと、組織パフォーマンスの2つを軸に、いくつかの指標を短期と中長期に分けて複合的に検証することが大事。
- ・人材マネジメントなどの改革を行って、どう変わったかを計測できるように、経年的に観測できる指標をいくつか設定し、改革後のデータだけではなく、改革前のデータを収集しておくことが重要である。
- ・どれだけ忙しくても、与えられた課題は結果としてやり遂げないといけない面が行政にはあるが、人事担当課としては、職員がやりがいをもって働くことができているかを大切にしていきたい。

以上