

第1回人材能力開発小委員会議事概要

(開催要領)

- 1 日 時 平成20年4月24日(木) 10:00～11:45
- 2 場 所 県庁10階中会議室
- 3 出席者
委 員 加渡いづみ(敬称略、以下同) 県 真木和茂企画総務部長
高畑富士子 小谷敏弘人事課長
友滝洋子 小原直樹新行政体制整備課長
濱尾重忠
藤原学
森田陽子
若山浩司

(会議次第)

- 1 開 会
- 2 挨拶
- 3 委員長選任
- 4 議 事
 - ・人材能力開発について
 - ・その他
- 5 閉 会

(議事概要)

(委員長)

幅広いテーマがあるが、議論をスムーズにするために大きく三点の課題が整理されている。これについて、各委員から自由に意見をいただきたい。

(委員)

職員が能力を発揮し、高いモチベーションを保てる人事異動や人材発掘には、人事考課が大きな効力を持つ。一般に評価方法には、能力評価、情意評価、業績評価の三つがあるが、県のような公的な仕事の場合には、業績は当てはまらない場合もあり、能力と情意が大きなウエイトを占める。

評価にあたっては、公平性と透明性の担保が必須。評価する側が、どう評価すれば人材が生きるか、活力を増すかという視点で真摯に取り組まなければならない。また、職員の特性・素質を普段の勤務から垣間見て評価することも重要。

(委員)

人材育成の設計書である人材育成計画を早急に策定すべき。特に、若年者を対象とした計画の緊急度が高い。計画策定により、人材育成に関する職場風土、一貫性のある研修制度、人事・能力開発担当部署の強化、管理職の指導力の強化等の効果が期待できる。

人事考課では、考課者の訓練が重要。基準を明確化し、オープンにする。結果の本人へのフィードバックも必要。民間企業では、人事考課は給与に反映するためのもの。徹底したフィードバックが、新しい人事制度の構築にもつながる。

また、各職員が前年度の評価を踏まえて年度当初に目標を設定すれば、考課される側の能力開発につながる。面接も年一度でなく、年度当初の目標設定、中間面接、年度末の考課面接、という形で複数回行うことが望ましい。

また、人材育成・能力開発のキーマンを各部局に置き、人事・研修担当部署と連携させれば、人材育成・能力開発の司令塔になるとともに、メンターの統括指導等もできる。

(委員)

職制について、ライン・スタッフの明確化と人事の複線化を進める必要がある。担当者が頻繁に変わるのは、ジェネラリストを育成するシステムになっているということ。これからは、スペシャリストをしっかりと育成することも必要。

従来は、ややもすると、課長になり部長になる人が偉いという風潮があったが、専門的なスタッフ職を制度として確立し、ずっとその分野でいきたい場合にそういう道が用意されている必要がある。

自己申告についても、ジェネラリスト、スペシャリストの希望がある場合にはそれを申告し、また、希望が変わった場合にもそれを申告する。全てがかなう訳ではないが、そういう希望を酌むことができる仕組みも必要。

職制のフラット化は、指揮命令の簡素化につながるものであり非常に重要。ぜひ検討してもらいたい。

(委員)

組織・職制が細分化され過ぎており、もっとシンプルにすべき。個々の職員が自分の仕事を組織規則等の中で把握できていないのでは。また、全ての職が「上司の命を受け」と規定されており、異動のサイクルが短い場合などは特に責任の所在が不明確になる。最後は知事に帰結するのだろうが、三千人の組織全てがそれでいいのか。言われたことだけすればいいというものではない。もっと自発的に動ける仕組みにする視点も必要。

35～45歳の層の厚さは、10年後は危機だが、現在は即戦力となる層が非常に強力なベスタの状態。今すぐこれを評価して育てていくことが、徳島県にとっては重要。

また、県の仕事や組織のあり方については、外部の意見だけでなく、職員自身にも議論してもらいたい。縦割りの枠の中では議論しにくいだろうが、例えば同期会のように年代等で組織を横切った場で議論すれば、率直な意見も出てくるのではないか。

(委員)

県民局の設置等に伴い県の組織が大きく転換しているが、自分が何をどうするのかという部分での指揮命令系統が職員に行き渡っていないのでは。人材能力開発について見直すにあたっては、そういうこれまでの状況を総括し、問題点や改善点を整理しておく必要がある。職員の意識のレベルを踏まえた改革にすることで、実効性が高いものになる。

研修、庁内公募、職種間交流なども非常に効果的。一方、ジョブローテーションがしっかりしていないと人は育たない。特に新規採用職員について、上から言われたことをするのではなく、自発的に働く意識を芽生えさせるローテーションにすることが必要。

また、人材育成にはお金がかかるが、その人材が組織を支える。育てた人を最大限に活かしていかなければならない。中には落ちこぼれる人もいると思うが、それを踏み越えていける仕組みが必要。

非正規雇用の増加が社会的に問題になっているが、臨時職員等について県はこれからどう対応していくのか。

(県)

定数外職員に関しては、財政面の問題もあって縮小傾向にある。例えば医療などの特定の分野・部門において、また育休、産休職員の代替などについては、一定数は臨時的な職員が必要だが、恒常的なものについては、減らしていく方向にある。

また、IT化の進展などにより仕事のやり方が変わり、これまで臨時職員に補ってもらっていた部分の仕事が減ってきているというものもある。現在、総務事務センターの設置準備を進めているが、これにより、従来、各職員から中間段階の総務担当者を経由して給与なり、旅費なりの事務をしていたものが、これからは、各職員が自己責任で手続きをし、総務事務センターで直接処理することになる。

(委員長)

県でもやはり、出張のときは自分で。

(県)

これからはそうなる。

(委員長)

民間企業では、既にかなりそうなのでは。

(委員)

民間企業では、ほとんどそう。自ら申告しなければ損をする。子どもが生まれたときの補助も自己申告。社内制度を知らなければ損をするだけの話。

(県)

その前提は、職員が情報をきちんと把握していること。そのためには、少なくとも全員が端末を操作できること等が必要になるが、特に年齢の高い職員等においては、なかなか

実態が追いついていない部分もある。

しかし、これからは、総務事務に専門で携わるスタッフが減少し、旅費の他にも健康管理等も含め相当雑多な業務が自己責任ということになっていく。知らなくて活用しないのは本人の責任。これまでは、いろんなところでフォローできたが、これからは、ある程度仕方ないとドライに割り切らざるを得ない。

(委員)

現在の方向性は、民間の手法を行政に取り入れるところにあると思うが、民は基本的に利潤追求を目的とするものであり、行政とは理念が違う。協働は必要だが、民の手法を単純に取り入れても上手くいかない。行政と民間両方の考えを理解できる人材育成が必要。

評価については、上司による評価だけでなく、上、横、下からの評価もあって然るべき。評価の手間が増え本来業務が大変になるかもしれないが、多方面からの評価は必要。

また、若い職員なら専門的な能力、その上になればコミュニケーション能力、さらに上になれば、問題を発見し解決する能力など、世代によって必要とされる能力の重要度は異なる。それを踏まえた人材育成、評価が必要。

多くの自治体が高材育成に関する基本方針等を策定しているが、どこも似ている。共通する背景はあろうが、徳島独自の視点、固有の問題を取り入れたものにしてはどうか。

(委員長)

従来の考え方では、網羅的な報告書で分量が増えてしまう部分もあるのかもしれない。もちろん誰もが分かる簡単明瞭なものがいちばんだが、分量が増えるなら、ぱっと分かる概要のようなものを別に作ることも必要かもしれない。

これからは分権の時代であり、地域で考える時代が来ているのは事実。

(委員)

今回の資料にも他県の例が取り上げられているが、徳島県独自でマスコミで取り上げられるような組織改革、他県がモデルケースとして見にきてくれるようなものができれば。

(委員)

要は本当にそこまで踏み込むかどうか。踏み込むならいろいろ言えることはある。人事制度自体は民間もそう変わらず、それぞれの組織が持つ事業に応じ必要な部分を変えていくだけ。徳島県には、農林水産業・産業の振興、人口減少、人口流出などの課題があるが、それらに取り組むために、どういう組織、どういう人材が必要かということだと思う。

(委員)

オリジナルな取り組みは、モチベーションの向上にもつながる。三千人の組織に同じ考えを浸透させ、方向を変えるのは大変なことだが、マスコミや県民から評価されるものになれば、職員のやる気も上がる。

宮崎県がいい例。知事が交替してマスコミへの露出が増え、周りからの注目されるにつれ、職員のモチベーションも上がっていると思う。組織の内側で細かく変えるより、県民に直接評価されることが、いちばん大きなモチベーション向上になる。また、これは、「徳島県民でよかった」という県民全体のモチベーションの向上にもつながる。ただ、そのためには、アウトプットはシンプルに分かりやすくする必要がある。局や課の名前にしろ、肩書きにしろ、覚えてもらいやすい名前が大切。

今回のとくしまマラソンなどは、全国から取材、参加者が集まって、県民のモチベーションも、準備に携わる職員のモチベーションもすごく上がると思う。

(委員長)

新しいことをしようと思ったら、こじんまりしてるところが良い。行革も然り。規模の大きいところでは難しい。そういう意味で、徳島はやりやすいので、この際がんばってもらいたい。

(県)

対外的に何をしていくかという内容を示すものは、知事のマニフェストとそれを軸にした行動計画。これが分厚すぎるということで、本編と概要版を作っている。ただし、これだけでは絵に描いた餅。これを食べられる餅にするには、土台となる財政がしっかりしていなければいけない。

さらに、その財源を用いて様々な目標を達成するには、モチベーションに溢れた人材とその人材が上手く機能できる最適な組織が必要。この部分を達成するために、今回まずは、喫緊の課題とあるべき最適の形を導けるような第一歩を示したい。そこにつながるようなご意見をいただければ、たちまち取り入れられるものもあると思う。

(委員)

ライン職に比べて、スタッフ職の名称がわかりにくい。例えば、チーフとか、マネージャーとか、わかりやすい名称を考えては。

(県)

ひとつに、できる限りライン化して、組織をシンプルにしていくという流れがある。一方で、モチベーションの観点からは、同等の能力を持った職員をある程度処遇していかなければならないという部分もあるが、それで少しスタッフ職が増えすぎて分かりにくくなっているのが現状かもしれない。

(委員)

先ほどラインとスタッフが必要と言ったのは、処遇の問題ではなく、今後の徳島を考える上で、高い能力を持って調査・研究をする人が必要との趣旨。そういう人をきちんと養成、処遇し、尊敬される存在にする必要がある。もちろん、本人がジェネラリストを選ぶかスペシャリストを選ぶかの希望は聞いていかないといけないが、これからは、やはりそういう人がいないと。全体に1～2年のジョブローテーションは短すぎる。

また、同程度の能力でも部長になれない等の問題は、民間にもある。部長なり課長なりの管理職になれるかどうかは、職務と人の管理能力について、どちらの人がより高いかで決まるもの。選ばれなかった人のために別に職を作ることはできない。残念ながら割り切らざるを得ない。

(県)

複線化は、いかにしてスタッフ職を本来的な意味でのスタッフに変えていくかが課題。人事異動についても、1年ごとの人事異動はあるとしても、全体で見ると異動する職員が多いかもしれない。組織名が変わるだけならともかく、全然違う分野に移ってしまうこともある。係長ぐらいまではそれほど頻繁ではないが、全体のローテーションをどう考えていくのかも課題だと思う。

(委員)

頻繁に変わる最大のニーズはどこにあるのか。

(県)

企業の場合は、年度途中でも資財、人材を一気に投入するのだろうが、公共サービスの場合、どうしても網羅的にやらなければいけないので、変化も少しずつにならざるを得ない部分がある。その結果、1年交替の異動等になっている面もあると思う。

(委員)

人事異動のスピードは速いが、仕事のスピードは遅い。これだけ多く階層があると、決裁をもらうだけでも時間がかかって、決まった頃には物事が変わってしまったり、新しい課題が生まれていたりする場合もあると思う。

例えば、既存の組織以外にプロジェクトという考え方もある。例えば、とくしまマラソンなど多くの分野に渡る業務については、既存の組織からニーズに応じたスキルを持つ職員を期間限定で集めて対応する。そういう手法があれば、職員のスキル向上につながり、組織全体を通じた結束も高まる。また、人事異動を経ても業務の継続性が保たれる。

(県)

大きなプロジェクトがある場合には、国民文化祭のように暫定的な組織を作る場合と、既存の組織の連携で対応する場合とがある。とくしまマラソンの場合も、準備、当日対応を含め、庁内の応援・連携体制をとっている。

(委員)

それを「プロジェクト」と名付ければ、対外的にアピールできるし、県民にも分かりやすいし、スタッフ自身も「〇〇プロジェクトリーダー」等と位置付けられることでモチベーションが上がるのではないか。

(委員)

いまの組織は分かりにくく、ある問題があるときに、どこに行けばいいのか分からないことがある。資料にあるフラット化の例を見ると、非常に分かりやすい。こうした組織になれば、県民にとっても使いやすい組織になると思う。徳島県としてもこういう傾向にあると見てよいのか。

(県)

今回いただく意見等を踏まえつつ、これまでの出先再編等の成果、組織の現状を踏まえながら、また、最近では安心・安全等の新しい課題もあるので、こうしたものを併せて考えながら検討していくことになる。

(委員)

職員数が減る中、フラット化した組織をきちっと作り、職員にとって自分の仕事をはっきり分かるようにすれば、意欲の向上にもつながると思う。

様々な職員と接する中で、個々の職員は高い能力を持っていると感じるが、その全てが活かされているか、本人が望んだ業務かと言うと、そうでない場合もあるかもしれない。メンター制度等を通じて身近なところで意見が言えて反映されるようになればと思う。

また、県庁職員に限らないが、本来の「キャリア」は、人生全体を通じて考えるもの。特に新規採用職員には、早いうちに県庁職員としてのキャリアがその一部であることを認識してもらいたい。

また、課長や係長もキャリアコンサルティングの勉強をして部下を指導しつつ、自分自

身も勉強してキャリアアップして。長い目で見て持続可能なキャリアをデザインできるような研修をし、自分のキャリアを見直していく作業が必要だと思う。

(県)

人事の複線化でも、一般的な人事のローテーションにとらわれない考え方が必要。また、これまでは、キャリアデザインというと退職後のことが中心で、比較的高齢の職員が考えることであったように思うが、これからは、若いうちから、将来自分がどうなりたいのか、常にどういう目標を持つのかを考える訓練をしていく必要があるのだと思う。

(委員)

ただ「何がしたいか」と聞くのではなく、長い目で見たキャリアアップが、どういう形できるのか、という根本を今から教えていく場があればと思う。

(県)

生涯にわたり、公務に限らず、自分の能力をどう使えば地域に貢献できるのかという観点から目指すものを考える、という視点も必要になる。

(委員長)

いろいろいただいた意見を事務局で整理してもらって、今回は、それに対して意見を加えていく形で議論できればと思う。

(了)