

第2回人材能力開発委員会議事概要

(開催要領)

- 1 日 時 平成20年5月28日(水) 13:30～15:30
- 2 場 所 県庁3階特別会議室
- 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 議 事
・人材能力開発について
- 4 閉 会

◇配付資料

- ・「人材能力開発」についての論点整理(意見書の骨子(案))

(議事概要)

(委員長)

報告書を作成していくにあたり、事務局が作成した資料への意見をいただきたい。

(委員)

二つのポイントについて意見を申し上げたい。

まず一つは、女性職員の能力開発。結婚、出産、育児という生活環境の変化は、女性に限ったことではないとはいえ、やはり女性に大きく影響する。女性が、この時期を乗り切り、働き続けることができる制度が重要。具体的には、多様な働き方を可能にするための勤務時間等の制度の柔軟な活用が必要。また、女性職員が自ら昇格の機会を放棄することもあると聞く。女性の積極的な登用には、女性自身が自らキャリアプランを描ける制度と共に、意識を変える研修や教育が重要。

二点目は、官民双方向の交流システム。民間企業でも、専門技術を持つ団塊世代のベテラン職員の大量退職を迎えている。県と企業双方で、技術を持つベテラン職員をインストラクターとして育成し、相互に教え合うことを考えてはどうか。民間の専門技術を持った人を県の現場に迎えたり、逆に県の側から地域の学校や現場、中小企業に出向く形での、指導的立場の相互交流のシステムが必要。非常勤や再任用で働けるのは退職者の一部。多くの退職者が柔軟に働ける下地を作ることが大事。

その中で、県立総合大学校には、インストラクター養成のための専門プログラムの提供や教材開発といった支援の役割、また、インストラクター自身が総合大学校で指導する受け皿としての役割を果たすことが考えられる。

(委員)

一つの組織でずっといることもよし悪し。行政と民間の常識は随分違う。民間でも、中途採用を混ぜると、違う発想や、違う働き方の感受性が出てくる。県庁でも、民間経験を行政に活かしたいと思う人を採用する柔軟性があっていい。役所の中に入ると分からないことがあるから、こういう外部委員の委員会を作って意見を聞くのだと思うが、組織の中に組み込んで、発想を変えていくことも大事。また、業務の繁閑がある部分に全て正規職員を充てるのではなく、民間のように人材派遣などを積極的に取り入れて柔軟に対応してもよいのではないか。

評価について、行政の場合は能力や情意の影響が大きいとの考え方があろうだが、民間では、人材評価の8割は業績。そのためには数値化が必要。県でも、総合計画の数値目標について達成度評価が行われており、そういうものを執行責任を取る課長以上の職員の業績評価に結びつけることも必要。民間なら、達成度があまりに低ければ、部長なりマネージャーの責任につながる。その意味でもう少しシビアな評価があってもいい。

(委員)

「頑張りに報いるシステムへの転換」というのは、職員側に立った考え方。県民がなおざりにされているように感じる。顧客である県民の視点から、例えば「県民や時代が求める県職員像を目指して」といった考え方を明確にする必要がある。

計画的な職員採用とあるが、単に試験の結果能力があるから採用するのではなく、どのような人材がどの部門でどの程度必要なかを長期的にしっかり見通した上で人材確保に臨まなければいけない。

スペシャリストの育成にしても、スペシャリストの概念を明確にしなければいけない。県庁が求めるスペシャリストを明確にすることによって、ただ単に募集するのではなく、職員がそこに向かって能力を磨いたり資格を取ったりできるようになる。

他の自治体で「戦略的、総合的な人事制度」を打ち出しているところもある。効果は別にしても、そういう真新しさを出してもいいのではないか。

今回は「人事評価」という言葉が使われているが、「評価」には良し悪しの価値の判定というイメージがある。職務に発揮した能力を判定する「考課」のイメージを職員に植え付ける方が効果的。「評価」では少し弱い。

能力を発揮した職員に対し、処遇も考えるとのことだが、給与決定のための制度ではなく、人材育成と組織の活用のための制度でなければならない。人材育成を第一に考えた制度なら、オープンな制度設計や運用も可能。人事管理は、職員の能力を最大限発揮し、組織の力を最大にするためのものであり、給与に差を付けることが目的ではない。評価を通じて構築する信頼関係の中で、評価結果を人事や研修に反映させるべき。

研修と言えば若手対象のイメージが強いが、若手だけでなく中堅層、シニア、ハイシニアといった区分で、年齢・職制別に全世代を網羅して研修する必要がある。特に退職前のハイシニアに分類される職員には、これまで得てきた知識や経験をいかに社会貢献につなげるかという視点で人材を育成する研修が必要。

(県)

採用については、現在30歳前後の職員層が薄いことと、民間で得た経験やノウハウを活かすという観点から、新規採用職員の上限年齢を今年度33歳に引き上げた。また、今後増えると思われるのは任期付の職員。特定の個人の資格や能力に着目し、例えば5年といった任期で採用する。既に南海地震対策に向け、専門的な自衛隊のノウハウを持つ職員を迎え、中核となってもらっている。徐々にではあるが、柔軟な形を取り入れつつある。

民間との交流では、昨年県議会総務委員会で、副知事二人制の議論に関連し、非常勤特別職が県職員の受け皿になっており、もっとオープンに、幅広く民間の人材を活用すべきとの議論があった。従来も民間の人材を受け入れていたが、どうしても県職員の受け皿的なイメージが強く、もう少しオープンにしたい。

人材バンクについては、いわゆる「天下り」に象徴される閉鎖的な職員の再就職先の確保が先に立ち、職員の能力を活かす本来のマッチングになっていないという批判は強く、国も含めそういう点は是正されなければならない。県でも、様々な施設の管理を従来の直営や外郭団体への委託から民間に移しつつあり、事実上受け皿もなくなりつつある。個人の能力をどう地域に活かすか、また、在職中にどう能力を高めるかというキャリアデザインの部分が、特に仕事中心でやってきた団塊世代には不十分。これからの世代は、専門的なキャリアをしっかりと積み、いずれかの段階で地域に活かす。また、民間からも県なり公務で力を活かせる、意欲のある方がいれば、任期付なり採用していく。一足飛びにはいかならないと思うが、そういう開かれた形になっていくと思う。

評価を客観的にやるには、定性よりも定量にするのがいちばん。ただ、仕事の困難さをどこまで数値で表すのか。個々の課題の困難度、仕事の質や量をいかに定量化するかは、全国自治体共通の悩み。それができれば、人員配置なども一目瞭然だが、基準を作る作業が相当大変だと思う。

段階別研修は、現在も初任者、係長と行っている。さらに、並行してテーマ別の研修や法律講座なども行っているが、講座そのものの魅力をどうアップするか、講師をどう工夫するかについて、まだ工夫の余地があると思う。例えば、県の職員はプレゼンテーションがあまり上手くない。もっと工夫しなければいけないと思う。

(県)

県全体の目標と所属長なりの各部のラインの目標を設定するという視点はありがたい。個別の業績の評価については難しい部分もあるが、自分のポジションが県全体の目標に照

らしてどう位置付けられるのか、この視点は変えてはいけない部分だと思う。

女性職員が働きやすい環境づくりについては、制度として、部分休業、短時間勤務制度など部分的には導入されつつあり、これをより一層定着させていく。さらには、女性職員だけでなく、周囲の職員、男性職員との連携の中でワーク・ライフ・バランスの考え方をもう少し浸透させていければと思う。

県民の視点に立った職員像が必要との指摘もあった。もっともなことであり、十分考えたい。具体的ではないが、一定の公務員像があって、そこに至るアプローチに個々の職員の個性があるというような考えができればと思う。

人事評価について、ツールとしてだけでなく、人材育成や上下の職員の信頼関係の中で捉えていくと言う視点はありがたい。大事にしていきたい。

(県)

職員の採用について、新しい行革プランの中で「一般行政部門3千人体制」を目指すという目標を掲げている。中期的なスパンでどういう人材を採用していくのかについては、長期的な視野に立ってしっかり考えていきたい。

(県)

県には、これまで財政と人事に関する中期的な見通しや数値目標が、事実上はあっても公表されていなかった。税収と地方交付税という一定の収入の見通しがある中で、いかに中長期を見通すか。人事面でも同様に職員階層にバラツキがあるということは、中長期の展望があまりなかったということが、最大の問題。

そういう反省を踏まえ、財政面で平成22年度までの中期展望を出した。人事面では、制度が大きく変わる時期なので、長期の展望は難しいが、少なくとも中期的にどの程度採用するという展望は持つべき。財政、職員体制とも未来創造プランでは「削減」という言葉を使っているが、実は、どういう中期の見通しを持つかという視点でやっている。職種によって人材が不足するなど、目標の微修正はあると思うが、少なくとも中期の計画を持つべきということが、最近の大きな転換。

(委員長)

私も研修センターの研修をすることがあるが、段階研修もしっかりやっているし、決して不足していることはないと思う。財源のある大きな自治体でも、全然システムティックにやってないところもある。

(委員)

研修制度について、少ない人財で住民ニーズに応えるサービスを提供するとなると、研修プログラムを圧縮するのではなく、選別する必要がある。研修内容があまり良くないというアンケート結果が出ている県もあった。選別、精査して必要な研修にはお金をかける必要があると思う。方法としては、eラーニングなども取り入れてもいいと思う。

また、仕事の知識や技術、いわゆるスキルアップを目指す研修が主になっていると思うが、公務員として有能な人材には、労働意欲や組織へのコミットメント、帰属意識が重要。今までその部分にあまり触れていないので、帰属意識を高めるための研修制度を取り入れてもらえればいいと思う。

評価については、給与への反映やモチベーションの問題を避けて通れない。例えば、「去年と同じなら一階級上がる」システムではなく、「去年と同じならそのまま」、「プラスなら上げる」という発想の転換が必要。

教員免許は更新制になった。公務員制度の問題もあり、任期制とまでは言えないが、2

～3年の短期間ではなく、もう少し長いスパンで評価する視点もあっていいと思う。

人材交流システムは、官民交流人材バンクというと天下りを認めたようなイメージになるので、そうでないことがわかるものもいい。同時に、定年延長の話もあるが、様々な働き方がある。60歳まで働きたい人もいれば、もっと早い人もいる。定年後だけの人材交流でなく、庁内バンクなども含め、多様な生き方が認められる人材バンクがいいと思う。

(委員)

民間の場合、中期計画の上に年度目標を決め、目標を決める際には、前年度の課題を検証・総括して翌年度に活かす。公務の場合、前例主義とか発生時にどうするということが多く、そういう作業がない。3～4年のスパンで中期計画をしっかりと作って公表し、目標達成に向けて県民も協働するというスタイルがいいと思う。

人事制度にはバランス感覚が必要。公務の場合、「閉鎖性と開放性」のバランスの中で、最近では県民も一緒に協働しようという「開放性」が強まっている。人事制度なら「年功処遇と業績処遇」、「平等性と競争性」、「総合性と専門性」といった要素のバランス。県の場合、年功処遇や平等性にウエイトが置かれている。財政危機が進み、行政を取り巻く環境も変化する中、従来の制度のあり方が問われ、何が必要かを考えなければならない。

一つは、コスト意識を持ち、最大の成果を発揮すること。県民の税金を使っていることをしっかり意識に刷り込むことが必要。仕事の実績の正しい評価が、職員のさらなる意欲を引き出し、それを通じて能力開発ができる。そうした人事サイクルが必要。

二つ目に、閉鎖性、平等性、年功主義などの現行の人事制度の基本原則を変える必要はないが、行き過ぎた点を改めることは時代の要請。制度を構成する要素のバランスをどう取るか。「県民の目線」と表現されるが、そういう行き過ぎた点を改める対応が必要。

三つ目は、若い人のやる気や潜在能力を引き出せる人事制度。特に、仕事に挑戦して失敗してしまったとき、その失敗を改めて評価し、多様な能力や適性を引き出し、失敗を失敗として評価できる人事制度が必要。

分限制度の厳格運用は、極めてデリケートな課題だと思う。厳格性と共に職員全体のモチベーションとも関連するので、極めて慎重な対応が求められる。どうしても仕事ができない、他の職員のやる気を削ぐという場合にだけ活用すべき。再教育して、能力を引き出した上で、どうしても県職員として馴染まない場合には分限処分も可能だと思う。懲戒の場合は、不祥事件などいろいろなものが加味され、現実にも行われているが、特に分限処分については、そういうことも必要。

評価については、私の会社では、年間目標の達成度を自己採点し、一次、二次、最終評価者が評価する。民間なので給与のベースにもなる。公務の場合、数値化は難しく、労働条件に反映するより、職員が自分でどれだけ頑張れたかを確認し、次のステップに進めるようにしないと偏った形になる。評価側の評価力の向上も課題。

官民の双方向の交流システムについて。地方公務員の場合、法令や条例では禁止されていないと思うが、今回のような事件があると不透明な感じがする。透明性の確保が大きな課題。既に再任用制度が入っているが、県職員から聞いた話では、再任用職員を定数外にしてもらいたいという意見が随分ある。

(委員)

企業なら、いまの徳島県のような財政状況に陥ったときには人事制度はいじらず、いかに収入を上げてコストを削減するかという観点で、県のビジネスモデルを立て直すことをまず考える。収入が少なければ、評価できても意欲向上のために処遇に反映できない。

再建という観点から、まず組織についてはフラット化して階層を減らす。何度も議論しなければ結論が出ないというのは改める。また、人材を見て、管理職に向く人（ジェネラ

リスト) としっかり研究調査をやってもらう人(スペシャリスト)を分けることが必要。誰も彼もが管理職を目指すコースというのは無理な話。

人事、研修の面では、女性の積極的な登用もするし、くさっている人がいたら頑張ってもらうことも必要。問題は評価。民間なら、基本給は生活もあるので、賞与で差を付ける。

会議の目的からややずれるが、県として「増収増益」をどう図るかを考えないと、徳島県という組織は埋没する。県としての「増収増益」には、「収入(税金、手数料)の確保」と「コスト削減」が両輪であり、各部門がそのために何ができるかという観点から目標を明確にする。全部門がそれを検討する中で、評価されていく。官の特殊性はあると思うが、官だから評価が難しいということはない。

人材バンクはいいと思うが、職員がいかに「求められる人材」になるかが重要。公益法人等に再就職するのは、そこにしか行けないから。本当に求められる人材になっていただきたい。また、制限は必要だが、国立大学の教員のように経験を活かして自分たちでベンチャー起業できるような制度を作るなど、他人に頼らず自立できる機会を与えることが必要。今後は、従来のように若い世代には頼れない。人材情報のデータベース化とマッチングもしていくべきだが、こうした大胆な新しい制度の検討も必要。

(県)

採用に関しては、身分保障の問題があり、任期付の場合を除いて任期はない。安定はするが、流動しにくいところが問題。そこをどうするか。専門職員の採用として任期を定める場合を除いては、現実には難しいと考えられる。

人材バンクについて、説明が十分でなかったかもしれないが、これは、県職員だけではなく、地域全体の人材登録。例えば、庁内で外部有識者を探すにも、共通のデータベースがない。個人情報なので出し方には注意しないといけないが、県の職員に限らず、市町村職員やそれ以外の県民まで広くデータを蓄積していきたい。

シルバー大学校などでは大学院制度もある。定年退職した方が、趣味であれ実益であれ新たなスキルを求めて勉強をしたいと思ったときにワンストップで情報を提供する。さらには大学院に進んで知識を深めていき、その先で、民間研究員や講師の形で活用できる。人材バンクや総合大学校は、最終的にそういう方向を目指すのだと思う。

懲戒制度は慎重に、との意見もいただいた。懲戒制度だけだとそうだが、今回の場合、きっちりした評価に基づくインセンティブと一体で考えるものであり、例えば組織の信用を失墜するような行為をした者にどれだけの確に対応できるか。従来のように、できる限り発動しない、懲戒しないという姿勢ではなく、やるべきものはきっちりとするという懲戒の基本的な姿勢に立ち返らなければいけない。乱発ではないが、ちゃんと評価するなら処分しなければならぬ。身分保障との関係もあり、インセンティブと厳しい評価のバランスが揃っていないと上手くいかないように思う。

ベンチャー起業については、独立行政法人などでは可能になっているようだが、公務員の場合は兼業が禁止されているので、制度的には難しい。

地域振興については、オンリーワン徳島行動計画(第二幕)で、数値目標も含め県の全体像をどうするかを示している。地域振興ができないと増収増益が図れない。特に雇用や法人税の増につながる産業振興が重要。税制面の優遇や立地に関するインセンティブも重要だが、文化や風土、教育や医療も含めた地域全体の魅力、潜在力を高めないと厳しい。

県の場合、福祉など収益部門でない部分が随分ある。コストをどこまで下げられるのか。人件費に割ける財源が限られる中でどうするのか。そうなると、懲戒ではないが、評価とインセンティブ、ペナルティという話になる。県の組織自体が利益を生み、それを配分するのではなく、地域全体の力が税という形でベースにあるのをどう使うか。生産性向上の観点から遊休財産の活用などはあるが、あとは総務事務、歳出の効率化。受益と負担の間

題をもう一度議論した上でコストをどう下げるか。また、見込まれる収入をどう分配していくか。企業に利益を上げてもらえれば、税収は必ず上がる。同時に、それをどう分配していくかということで評価をセットで考えないと。

(委員)

キーワードは評価。企画総務部、また人事課の生産性が、評価することで県庁全体の生産性とモチベーションを上げることだとするなら、評価は、「される」ことでモチベーションが上がり、「する」ことで責任感が芽生える。評価することで責任が取れる。

警察の表彰システムが面白い。三回逮捕した、ということで広く顕彰する。給与面、人事面の処遇が国の縛りでできないなら、県庁内、県民に広報、表彰するところから始めることでもいろいろ変わる。

組織改革は、生産性が上がり、コストを削減する組織を作るべき。いまいちばん県民の意識が集まっているときに、信賞必罰を含めた評価をオープンにする。

(委員)

国立大学では、全大学ではないと思うが、数値で自己申告による点数化をして、評価をしているのでは。

(委員長)

そういう評価を試みようとしているところもあるが、昔は全くなかった。任期制も大学には関係ない。ただ、大学を設置するに当たっては評価がある。

(委員)

徳島県で、モチベーションの上がる評価制度ができれば、全国に先駆けてニュースになるし、マスコミに注目される。

(委員長)

行政は、評価のできない分野をやっているところに難しさがある。警察や軍隊は比較的評価をしやすいと思うが、教育や福祉というのはなかなか難しい。

(委員)

それも評価すべき。住民満足度や県民満足度を基準にすることも可能。例えば徳島県の福祉サービスについて、広く県民にアンケートを取ってもいいと思う。

(委員長)

そういった評価はできるが、費用対効果的な評価は難しい。警察や軍隊ならできるが。

(委員)

民間企業でも、事務部門や配送部門などは、営業と同様の評価は難しい。ただ、それなりの評価の形がないと、お金を稼ぐ人だけが評価されるのでは、どこの企業もうまくいかない。県庁に限らず、仕事をし、組織に属していれば評価は必要。日本人は評価を非常に怖がるが、教育にしても、競争しなくなった時点で崩壊が始まったところもある。何かに即して評価されるとの前提で、県庁での評価をもう一度考えてみる必要がある。

(委員)

現在も、評価はある。部長や課長の職位は少ないから、同期全員がなるわけではなく、

課長になり、部長になり、場合によっては副知事になりという形で自ずと評価される。課長になる段階でも、いろいろ評価があり、もし、おかしいところがあれば、組織が崩壊するので、おそらく周囲も当然と思えるような評価がされているのだと思う。

「毎年給料が一段階ずつ上がるのがよいのか」という部分で、もう少し差を付けるための評価はある。ただ、全員のモチベーション向上との両立は難しい。また、給料をカットしようとしているときに本当に差を付けられるのか。モチベーションの低い人が増え、上がるのはごく一部だけになるのではないか。そういう人たちは、将来を嘱望され、課長なり部長なりになる人。そういう評価なら、いまも行われている。

(委員)

県庁の中途離職率はどのぐらいか。

(県)

非常に少ないと思う。

(委員)

それが、県庁のすごいところであり、変なところ。モチベーションが下がって、自分の仕事に未来がないと思えば、今の日本なら離職する。東京の超一流企業でも離職率は結構な割合。転職もあれば、組織に合わなかったり競争に敗れる場合もある。中小企業なら、いてもらうだけで大変。給与カットでもしようものなら、明日果たして何人来るかという状況の中で、辞めない組織はある意味いい組織だろうが、本当は、あまりにも競争力のない組織なのかもしれない。場合によってはモチベーションが下がった人は辞めたらいい。そして、新しくモチベーションの高い人を採用して動かさないと。

(県)

中央省庁では、最近の霞ヶ関バッシングの中で、働き盛り、特に経済産業省あたりの職員などはビジネス界に転身し、人材が枯渇しかけているとの噂も聞く。逆に地方の場合は、両親と同居したり先祖伝来の田畑を守ったり、という形で土着性が強く、流動性が少なくなる要素はある。もちろん、それなりの競争はあるが、成果をきっちり把握しづらいつころがあり、競争性という視点で考えると低いと思う。

県庁の中で、みんなが認める大変な仕事をやり遂げた人たちに対しては、一定の評価が下されている。ただ、それがインセンティブやペナルティにきっちり反映されているかと言うと、いままで横並びが強すぎたのではないかとの反省があり、そこは変えていかなければいけないのではないかと思う。

(委員長)

中途離職率に関して言えば、世に言う一流企業で一流大学の出身者が30～40%離職するとも聞く。やはり、徳島の場合には、離職しても次に行くところがないから、県庁に就職すればそこに止まる。

部長クラスまでいけば、外から見てもなるべき人がなっている。そういう意味での人事考課はきっちりやっていると思う。他県でも、そうでなければ組織がもたない。

前回は県庁の人材育成が地域の人材育成につながるようなものでないといけな、という意見を聞いたように思うが、その辺りについて最後に何かあれば。

(委員)

高齢化が進む社会の中で、退職後のシニア期にどのような働き方をするのか、どのよう

な学び方をするのか、更にはどのような方法で個人が地域貢献をするのかについて、県は県内のリーディング企業として、シニアライフ期のモデルパターンを構築していく必要がある。特に、退職者に対する働き方の選択肢の提供、退職期前後の環境整備、退職後の働き方については、県がモデルパターンを定着させることにより、民間企業にもそれが浸透していくことを望む。

(委員長)

今後は、今日いただいた意見を事務局で整理して報告書の素案を作ってもらおう。各委員でお気づきの点があれば、事務局に連絡いただきたい。次回にもう一度議論して、最終的なものにしていければと思う。いろいろな意見を反映していきたい。(了)