

人材能力開発についての意見書

平成20年8月

とくしま未来創造プラン推進委員会

1 「人材能力開発」検討の背景

現在、我が国は、人口減少・少子高齢化が急速に進行し、生産年齢人口の大幅な減少が見込まれる中、医療・年金をはじめとする制度改革や分権改革の動きが加速し、社会経済システムの一大変革(パラダイムシフト)が進んでいる。

徳島県においては、こうした時代背景を踏まえ、新しい行財政改革プランである「とくしま未来創造プラン」を平成19年11月に策定し、将来的に一般行政部門職員数3,000人体制を目指すとともに、義務的経費にまで踏み込んだ徹底した歳出削減・見直しを実施するなど、これまでになく厳しい改革に取り組み、21世紀型のスリムで強靱な組織体制を構築しようとしている。

こうした行財政改革を強力に推進するとともに、複雑・多様化する県民ニーズに効率的かつ機動的に対応していくためには、本県が持つ最大の行政資源である人材の最大限の活用とその能力開発への取り組みがより一層重要となっている。

2 「人材能力開発」の基本方向

地方分権新時代を積極的に切り開く「県民や時代が求める変革力」を持った職員像の実現に向け、

職員一人ひとりの勤務意欲を高め、その能力を最大限発揮する人事システムの構築など「頑張りに報いるシステムへの転換」や

庁内では得難い専門性を備えた人材の登用と、職員の知識や経験を生かした地域貢献など官民の人材交流促進による「多様な人材活用」

への取り組みが喫緊の課題となっている。

このことから、

- ①簡素で責任の所在が明確な「組織体制」、「職制」の見直し
- ②職員の意欲と能力を高める「人事制度」の構築、「研修制度」の充実
- ③地域の人材や職員の知識・経験を活かし「社会貢献できる仕組み」の創設

という3点について、現状及び課題を検証しつつ、意見・提言を行うものである。

3 「人材能力開発」に当たって持つべき姿勢

(1) 変化する「時代背景」を認識する

今後、「公の業務のあり方が変わっていく」という基本認識に立ち、県が抱える職員年齢構成の偏り、人口減少などの課題や道州制導入に向けた議論、官から民などの時代背景を踏まえ、人事制度についても、従来システムを変えていく時期にきているという姿勢で臨む必要がある。

その中で、「年功処遇」や「平等性」等の要素について、これまで果たしてきた役割、県民ニーズや時代の要請を踏まえて見直し、制度を構成する諸要素をバランスよく再構築していくという視点が重要である。

(2) 改革への「目的意識」を共有する

人事制度の改革に当たっては、様々なことに踏み込む相当な覚悟が必要である。

「今、何故この取り組みが必要なのか」という改革の意義と、「取り組みの先に何が見えるのか」という目指すべき職員像や県庁像について、職員間での議論や意識啓発等を通じて、全庁的に共有した上で、課題解決に正面から取り組むという姿勢で、組織体制や人材育成について考えなければならない。

また、コスト意識を持ち実績をあげた職員が正しく評価され、そのことが更なる職員の能力開発につながるような、人事サイクルを構築していく姿勢が求められる。

(3) 官民の「理念の違い」を踏まえる

改革の基本的な方向は、「民の手法」を導入していくことであるが、官と民では公共の福祉や利潤追求といった基本となる理念が異なることから、民の手法をそのまま導入することはできない。

官民双方の考えや違いを十分踏まえた上で、取り入れるべきものを取り入れるという姿勢を持つ必要がある。

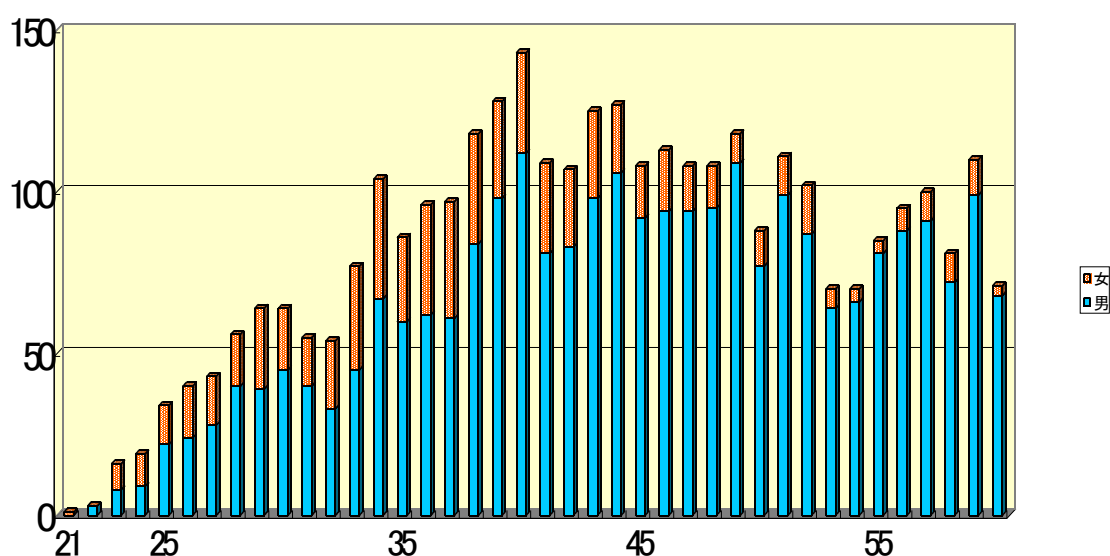
4 「組織体制」、「職制」の見直し

地方分権の進展により、県に求められる役割や県民ニーズも高度化、多様化してきており、こうした行政課題に迅速かつ的確に対応していくため、簡素で効率的な組織、職制とするとともに、県民にわかりやすく、責任体制が明確な組織体制の構築が求められている。

(1) 現状

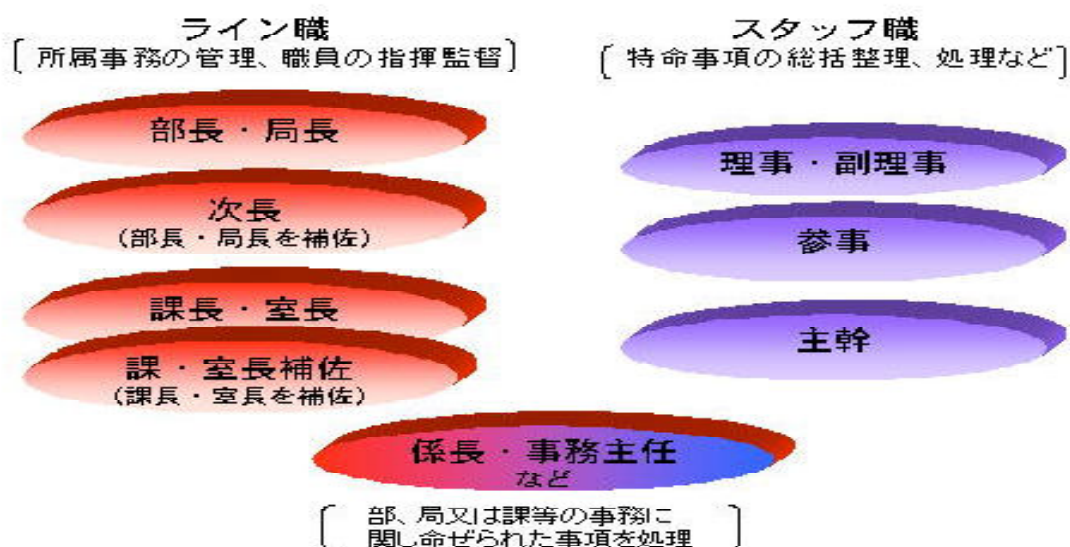
① 職員の年齢構成

40歳前後の世代が多く、35歳以下の若年層が極めて少ない構成となっている。

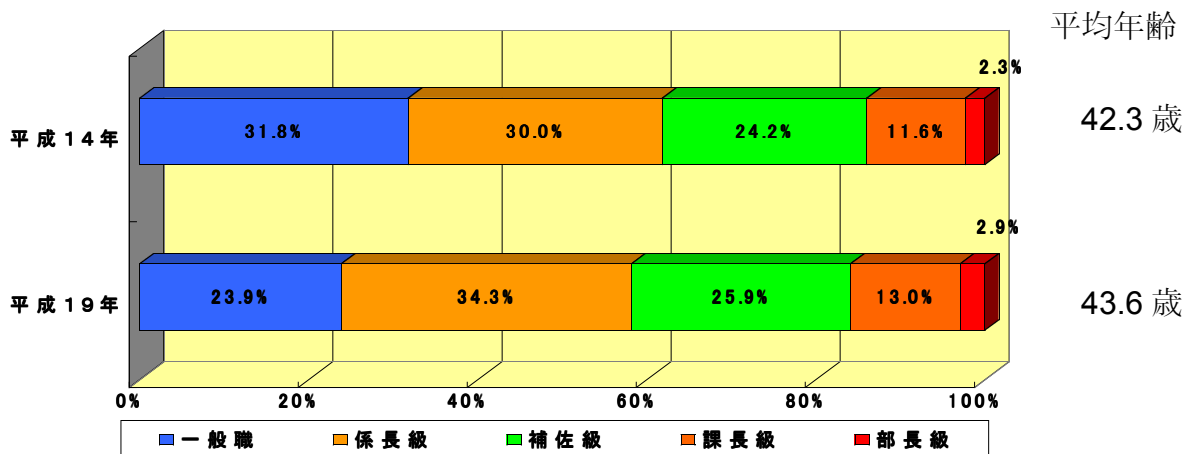


② 職制の状況

職制はピラミッド型で、職務、意思決定過程等が重層構造になっている。



平均年齢の上昇にともない役付職員の割合が増加している。



③ 人材の養成

複雑・多様化する県民ニーズに的確に対応するため「幅広い分野で活躍できる職員 (generalist)」に加え、「高度な専門知識や経験を有する職員 (specialist)」を育成する「人事の複線化」を試行的に導入している。

平成20年度は
企画総務部の専門性が高い業務担当に
「主任専門員(課長補佐級)」
「専門員(係長級)」を設置

設置部署 総務課法務文書室(法務公益認定担当)
職員厚生課(年金公災担当)
税務課(県税システム担当)
情報システム課(システム担当、ネットワーク担当)

(2) 課題

- ① 社会情勢や制度改革などの時代変化に対し、迅速に意思決定を行いスピード感ある対応が可能となる執行体制を整備する必要がある。
- ② 現在の年齢構成で推移した場合、将来、若手～中堅層の職員が相対的に減少することを踏まえ、組織執行力の維持、強化を図る必要がある。
- ③ 複雑・多様化する行政課題に的確に対応できるよう、高度な専門性を備えた人材を育成確保する必要がある。

(3) 見直しの方向性

① 「組織体制」「職制」のフラット化、簡素化

【組織、指揮命令系統の簡素化、事務スペースの改善】

- 現在、県は民間企業で云えば、経営再建の途上であり、まさしくビジネスモデルを立て直す段階にある。

このため、まず、組織のフラット化、職制の簡素化による意思決定の迅速化に取り組むべきである。

- 組織執行力を高めるためには、指揮命令系統の簡素化は不可欠であり、ピラミッド型からフラット型組織へ「階層のフラット化」を図るとともに、「現場力」を重視し、現場からのアイデアを積極的に汲み上げるよう工夫すべきである。

また、県民や職員にとって分かりやすい組織体制となるよう、形や名称をシンプルにすることが大切である。

- 組織間の連携、調整の促進や意思決定のスピードアップのためには、執務スペースの改善も重要なポイントであり、従来の「課」と「課」の物理的な壁を取り除くとともに、管理監督者が直接指揮命令ができるよう、できる限り、個室を廃止し、部下と同一フロア内で業務するなど「オープンフロア化」を進める必要がある。

【過去の検証や本県の特徴を踏まえた改革】

- これまでの県民局等の組織改革を通じて、理念等が、職員個々に「どの程度浸透しているか」検証するとともに、組織・職制のあり方について、職員間における部局横断的な議論も行い、実効性ある改革とすべきである。

- 35～45歳の層の厚さは、10年後を考えれば課題だが、現在は中核になる層が非常に強力ということであり、中堅層のより一層のモチベーションを高める組織、職制について検討すべきである。

【機動的な体制】

- 「とくしまマラソン」のような期間限定業務等について、個々の組織に属しながら特定業務に携わる「プロジェクトチーム的な組織」を積極的に導入するとともに、任期付採用による庁外の専門家の活用も図っていく必要がある。

② 採用、登用、ジョブ・ローテーションのあり方

【計画的、戦略的な人材育成】

- 長期的な視野で、部門ごとの「求められる資質や人員」を見通し、育成方針を立てた上で、人材育成確保に取り組む必要がある。
必要に応じて、民間企業からの職員採用でより柔軟な発想を取り込むことや、繁忙期のある業務への人材派遣の活用について、積極的に検討すべきである。
- 若年層には自発的に業務を遂行する意識が生まれ、中堅～管理職層には業績がしっかりと積めるように、ジョブ・ローテーションをこれまでより長くすべきである。
加えて、特に若年層やスペシャリスト養成の観点に立った、育成型のジョブ・ローテーションを確立すべきである。
- スリム化、効率化のための職員数の削減は必要であるが、一方において、業務執行力の維持、強化に向け、職員の新陳代謝を進めるための計画的な職員採用を行っていく必要がある。

【能力主義による登用】

- 民間企業においても、同等の業務遂行能力を持つ職員を平等に登用できない問題があり、「マネジメント能力」を見極め、限られた部長、課長ポストに登用していく「割り切り」が必要である。

③ 専門家(スペシャリスト)を育成するための「人事の複線化」

【専門家(スペシャリスト)育成の必要性と明確化】

- これまで、様々な分野を経験する「ジェネラリストを育成する」システムが中心であったが、今後は、徳島の将来を見据え、施策に連続性、深みや広がりを持たせるため、長期的に特定の分野で経験を深める「スペシャリストを育成する」システムを導入すべきである。
- 「スペシャリスト」のイメージは人により異なるため、職員の自己啓発や資格取得の目標となる「県に求められるスペシャリスト」の概念を明確にしておく必要がある。
- 調査、研究、企画等の高い知識と能力を持った人材の養成が求められており、処遇のためのスタッフ職を「スペシャリスト」とすべきではなく、管理職としての「ジェネラリスト」、専門職としての「スペシャリスト」を明確に区分し、各々の養成を計画的に行う観点で「人事の複線化」を進めるべきである。

【専門家(スペシャリスト)の育成手法】

- 「人事の複線化」は、職員自身の選択により、特定の分野で活躍し自己のキャリア形成を行う道筋を用意した上で、庁内で専門家が評価、尊重されるよう処遇するとともに、本人の希望を斟酌し、ライン、専門職で相互に行き交える仕組みが必要である。

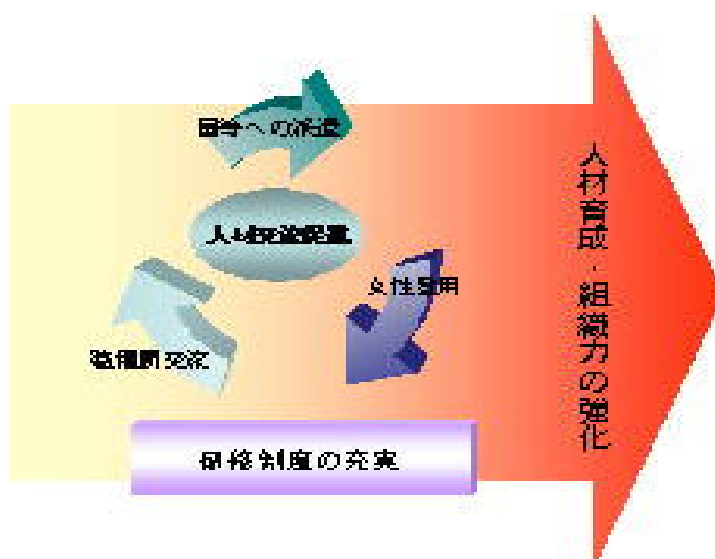
5 「人事制度」の構築、「研修制度」の充実

行財政改革を徹底し、その効果を高めていくためには、職員一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮し行政経営に活かしていく必要があります、モチベーションを高める成果、適性に応じた公平、公正な「人事制度」の構築や、能力に磨きをかける「研修制度」の充実が求められている。

(1) 現状

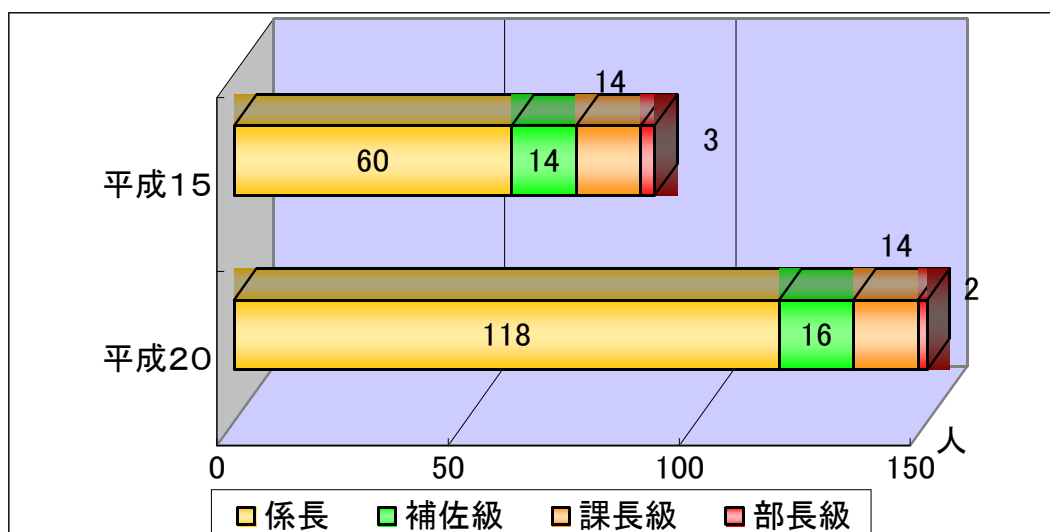
① 人材育成の取り組み

庁内公募制度、職種間交流などの「人材交流促進」や、キャリアデザイン研修、長期派遣研修などの「研修制度の充実」に取り組み、人材育成・組織力の強化を図っている。



② 女性の登用(役付女性職員数)

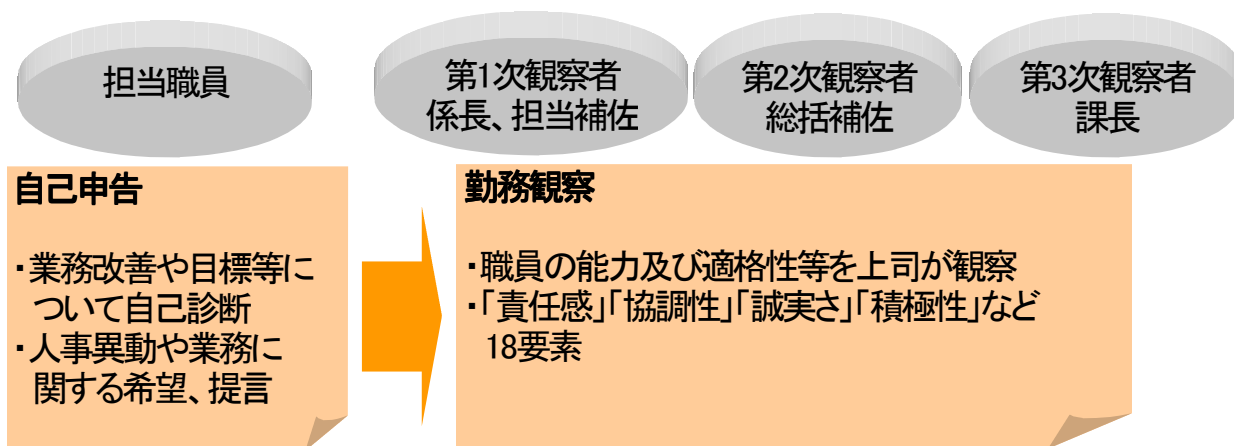
役付女性職員数は5年間で倍増し、女性職員の平均年齢は男性に比べ6歳若くなっており、これからの県政運営の中核を担う時期が到来する。



職員平均年齢 女性38.8歳 男性44.8歳

③ 評価制度等の運用

- ・ 多段階で上司が観察する「勤務観察制度」、異動や業務の希望・提言を行う「自己申告制度」を実施し、業務執行における成果やそれに至る過程等について、職員からの自己申告に基づき多段階で能力・実績評価を実施している。
- ・ 「地方公務員法」等に降任、免職、休職ができる「分限制度」が規定されている。



(2) 課題

- ① 職員の勤務意欲が高まるよう、能力、業績等を適正に評価するとともに、その結果を処遇面に反映していく必要がある。
- ② 年齢構成の偏りを踏まえ、特に若年層を対象にした人材育成機能を強化する必要がある。
- ③ これからの県政運営の中核を担う女性や若手～中堅職員の能力開発と積極活用を図る必要がある。

(3) 見直しの方向性

① 人事評価制度、分限・懲戒制度

【モチベーションの向上】

- 業績の数値化が難しいという行政の特殊性は考慮されても、責任感やモチベーションの向上が見込まれる「評価制度の導入」は不可欠である。その際、評価結果は限られた人の処遇に反映させるだけでなく、大多数の職員のモチベーション向上に結びつけるべきである。
- 能力・実績を的確に評価し、公平性が担保された中で、評価する側が真摯に取り組む必要がある。一方、自らの目標管理や達成感に基づく内的なモチベーション向上が重要であり、その上で、処遇への反映を検討すべきである。「普通に給与が上がる」ではなく「プラスの要素があれば上がる」という発想の転換も求められる。
- 地域行政を支える中核的人材として、「県民奉仕」という仕事に誇りと愛着を持たせることが大切である。また、高い倫理意識を保つためのより厳しい懲戒基準はもとより、モチベーションの下がった人のかわりに、新たにモチベーションの高い人を雇うという視点を持つことも重要ではないか。

【制度の設計】

- 民間企業においては、成果が数値に現れない部門でも評価を実施しており、行政においても、工夫により業績の数値化は可能と考えられる。
例えば、「オンリーワン徳島行動計画」での数値目標の達成度を課長以上の業績評価とリンクさせることや、県民満足度など、行政独自の評価基準を設け、能力や情意(意欲)の評価に重点を置いた「考課」のイメージで実施すべきである。
- 評価制度の運用に当たっては、
 - ・ 評価する側の訓練と「人材を活かし活力を高める」観点に立った真摯な態度
 - ・ 評価基準の明確化と公表、対象者へのフィードバックや相談機能など「公平性、透明性、公正性」の確保
 - ・ 上、下、横の多方向や、プロセス、日常の職務の中での評価
 - ・ 困難な仕事に果敢に挑戦し引き起こされた失敗に対する積極的な評価
 - ・ 年度当初、中間、年度末など、評価過程のコミュニケーションを通じた信頼関係の構築
 - ・ 長いスパンの節目での評価や、コストパフォーマンスを最大にするという観点などが重要である。
- 「分限制度」の運用には、全体の奉仕者という公務員としての身分、立場を踏まえた対応が求められるが、勤務不良職員について、再教育プログラムを施しても改善が見られない場合には、職員全体のモチベーション向上の観点に立ち、慎重かつ厳格に適用すべきである。

【制度の活用】

- 行政分野においては、評価結果を直ちに労働条件に反映させることが難しいが、まずは、評価に関する十分なコミュニケーションを図った上で、職員の業績や実績を顕彰し、広く情報発信していく「評価のオープン化」を進めることが重要である。

また、職員が自ら目標を設定し、実績を確認しながらステップアップしていくことにより、組織の力を高めることに主眼をおいた制度を構築すべきである。

- 行政経営の視点から「収入の確保」と「コスト削減」への各部門の目標を明確化し、実績を評価に結びつけていく視点が必要であり、評価結果は、生活保障の意味を持つ基本給ではなく、賞与などに反映させる方がより適切である。

② 人材育成・研修制度

【計画的、組織的な育成、研修】

- 人材育成の設計書となる「人材育成計画」を策定し、若年層を中心に「計画的な育成」を図るとともに、各部局に、人事担当部局とのパイプ役やメンターの統括指導者となる「キーマン」を置き、各部局でのサポート体制を構築する必要がある。
- 「専門」、「コミュニケーション」、「問題解決」など職位等で求められるスキルに応じた育成システムを構築すべきであり、民間企業における現場研修を経験させることも必要である。

【キャリアの自己形成】

- 「キャリア」は人生全体を通じて考えるべきものであり、若年層には県職員としてのキャリアがその一部であることを早く認識させるとともに、中堅層以上には部下を指導しながら自分自身もキャリアアップしていくなど、長い目で見た「キャリアデザイン」ができる研修を行い、自らキャリアを見直し、培う作業が必要である。

【効果的な研修】

- 若手、中堅、シニア、ハイシニアといった、年代・職制別に、より効果の高い研修を徳島独自の視点で選別し、実施する必要がある。eラーニングなど研修方法の工夫も大切である。また、スキルアップだけではなく、労働意欲、組織への帰属意識を高める研修も重要である。

さらには、公務員として求められる「高い倫理意識」を常に保つよう徹底、教育すべきである。

【職場風土の改革】

- 研修センター等での短期集中的な研修にとどまらず、普段の業務の中で研修(OJT)していくことが大切であり、管理職は部下の育成方法についてしっかりと学び、上司と部下との信頼関係を構築し、課内や担当内で互いに目標の達成度の管理、分析を行い、常に業務を改革していく職場風土をつくることが急務である。

③ 女性や若手～中堅職員の能力開発と活用

- 結婚、出産、育児など生活環境変化の影響が大きい時期において、女性職員が自ら昇格等の機会を放棄することなく、また、一定の行政経験を有する若手～中堅職員が、将来のキャリアプランをしっかりと描けるよう研修等を通じた意識面からの働きかけが重要である。

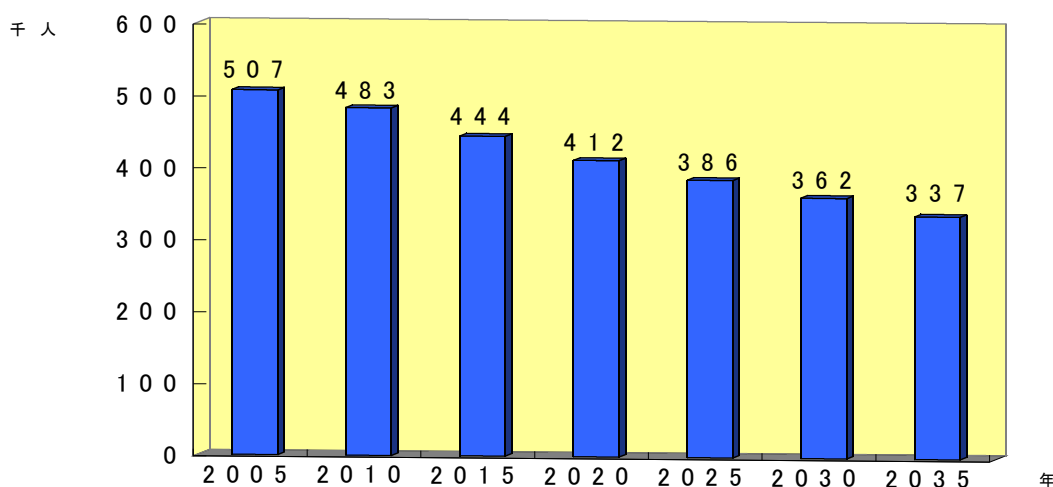
6 「社会貢献できる仕組み」の創設

地域社会を支えその活力を高めていくためには、行政、企業、団体など多様な担い手による新しい公共サービスのかたちを創出する必要があり、官民の連携・協働を進める上で、県OBを民間の分野で、また、地域の人材を公共の分野で、ともに積極的に活用し社会貢献していく仕組みの構築が求められている。

(1) 現状

① 本県生産年齢人口(15～64歳)の将来推計

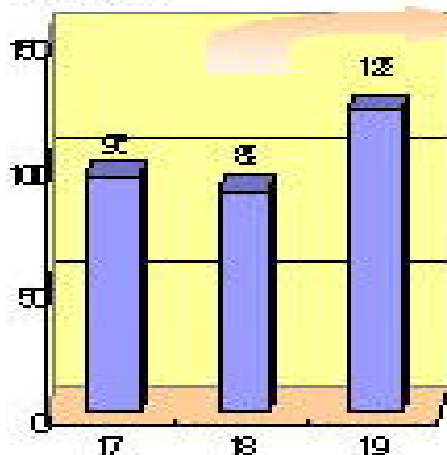
少子高齢化の進展に伴い、本県生産年齢人口は2035年には337千人、全人口の54%まで減少する見込みとなっている。



② 県退職者(知事部局)の状況

団塊の世代の退職時期を迎え、県退職者数は増加傾向にあり、県退職者の主な再就職先は県や公益法人となっている。

年度末退職者数の推移
(知事部局)



再就職の状況

平成18年度末退職者のうち

再就職者 58名

主な再就職先

県内区

公益法人

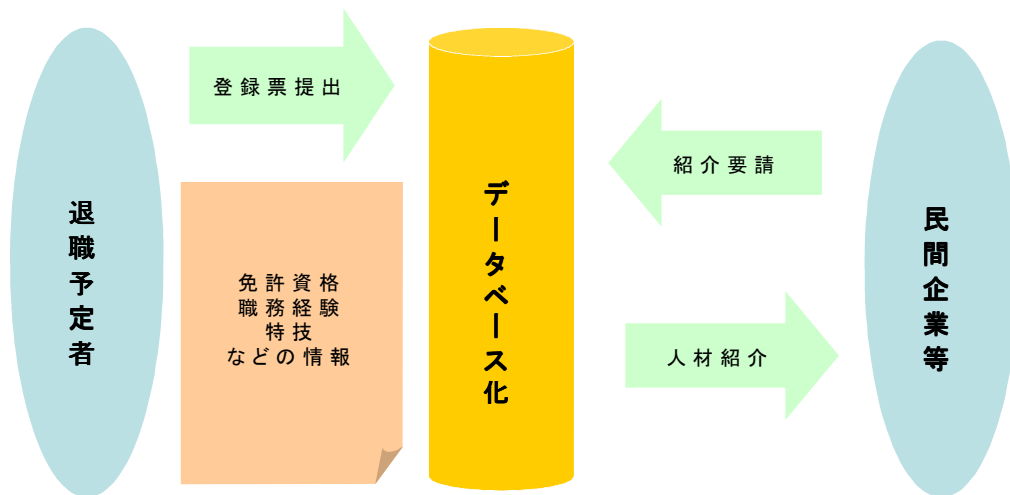
民間企業

(サービス分野、環境分野等)

大学(総合政策学部教授)など

③ 再任用等及び人材情報登録(仮設)システムの試験的運用の状況

- ・ 「免許、資格」「用地、税務、福祉、公会計」など在职中に培ったスキルを最大限活用できる部署において「再任用」を実施している。
- ・ 地域の人材の掘り起こし等の観点から、一部の「非常勤特別職」に公募制を試験的に導入している。
- ・ 平成19年度末から退職者の人材情報登録(仮設)システムを試験運用している。



(2) 課題

- ① 新たな公共サービスの担い手を育成、確保するため、**地域人材の積極的な掘り起こしと活用**が必要である。
- ② 少子高齢化社会の進展に伴い、民間企業や団体などにおいて、**県職員の知識や経験を活かし地域社会に貢献できる機会を数多く創り出す必要**がある。
- ③ 県職員の再就職をはじめ官民交流の促進にあたっては、個人情報保護などに配慮しながらできる限り**透明性、公正性の高いシステムを構築**する必要がある。

(3) 見直しの方向性

① 「官⇔民」双方向の交流促進

【システムの意義と役割】

- 県には、今後、新たな分野で活躍が期待できる能力を持った人材が、揃っていると考えており、地域社会にとってシステム創設の意義は大きい。
- 県退職者に限らず、専門的な技能や知識を持つベテランをインストラクター（指導者）として育成し、行政、学校、地域、中小企業等において活躍できる場づくりが必要である。
新たにスタートした県立総合大学校においては、この指導者育成の機能を果たすほか、大学校自体が指導の場となることが望ましい。
- 年金支給開始年齢の引き上げにともない、退職者の経済基盤の確保は重要な視点となっている。在職中培った知識と経験を活かした職場における再雇用などが活躍の場の一つの大きな柱になる。
- 定年退職後だけでなく、現役世代も含めた多様な人材の能力活用ができるシステムとすべきである。

【シンプルなかたち】

- 他県に情報発信できる徳島県独自のシステムを構築すべきであり、新たなシステムはシンプルで分かり易いものとして、一般的な評価が得られやすく、職員のモチベーション向上や県全体のイメージアップにつながるものとするべきである。

② 透明性、公正性の高いシステムの構築

【オープンな交流システムの構築】

- 人材交流システムについては、透明性がどれだけ確保されるかが重要なポイントであり、「天下り」的なイメージを持たれることなく、交流システムとして明確に認識されるものとする必要がある。

【モデルパターンの提示】

- 高齢化が進む社会の中で、退職後のシニア期の働き方、学び方、地域貢献の方法について、県は県内のリーディングカンパニーとして、シニアライフのモデルパターンを示していく必要がある。
このため、退職期前後の環境整備、退職者に対する働き方の選択肢の提供などについて、県が主体となって事例を積み重ね、積極的に情報発信していくことにより、民間企業にも浸透していくような、先進的な取り組みとすべきである。

- 退職後に向けた学習意欲、再就職の職種や収入希望など「働く側のニーズ」と、それを活用する「企業側のニーズ」の実態を把握しておく必要がある。

その上で、単純作業から高度な知識を要するものまで、時間、能力、報酬面での本人の希望と企業側の需要をマッチングすることにより、退職者間などで仕事を分け合う「ワークシェアリング」にもなる仕組みを構築し、将来的に、企業も導入できるようなシステムとすべきである。

③ 職員のスキルアップ

【自己開発の必要性】

- 公益法人など公務員としての能力が重要視される分野は限られており、一般的に「求められる人材」になるにはどうしたらよいのか、現役時代からデザインし、能力開発する必要がある。

県庁職員が率先して、普段から「共助」の精神で地域貢献していく視点も重要である。

【自立へのチャレンジ】

- 国立大学の教員のように、経験を活かしたベンチャー起業のできる制度が構築できれば、他人に頼らず自立できるチャンスが生まれる。今後は、従来のように若い世代には頼れないため、人材情報のデータベース化とマッチングも必要だが、こうした大胆な新しい制度の検討も必要である。

7 むすび

当意見書は、財政構造改革や職員数の削減を断行していく中、徳島県が将来に渡って活力を発揮していくために必要不可欠である「組織や人事制度の見直し、優れた人材の確保育成とその活用策について」各委員の意見を取りまとめたものである。

この意見書には、早急に実現すべきものから、県民や職員の意向を踏まえ慎重に検討すべきものまで様々な項目を盛り込んでいる。

今後、県において、具体的な施策や制度をどう構築し、どのような効果が発揮されているかについて、定期的に点検、評価、見直しを行うとともに当委員会において進捗状況を報告するなど、「人材能力開発」の取り組みが着実に実を結ぶよう、不断の努力を求めるものである。

平成20年8月

とくしま未来創造プラン推進委員会

阿部 頼 孝
栗飯原 一 平
井 関 佳穂理
大 松 弘 実
加 渡 いづみ
佐 和 良 佳
高 畑 富士子

友 滝 洋 子
濱 尾 重 忠
藤 原 学
森 周 一
森 田 陽 子
山 下 直 家
若 山 浩 司