

令和5年度鹿児島県職員の人材育成に関する有識者会議（第3回）

日時：令和5年11月22日(水) 15:00～16:03

場所：鹿児島県庁7-A-2会議室

（宇那木会長）

ただいまから、鹿児島県職員の人材育成に関する有識者会議第3回を開催します。皆様、本日はよろしくお願ひいたします。

それでは、会次第に従いまして、進行してまいりたいと思います。

まず、事務局から説明を受けた後、皆様から意見を伺いたいと存じます。では、事務局、説明をお願いします。

（又木室長）

それでは、事務局から資料を御説明申し上げます。

お手元の横版の資料の2ページをお開きください。

「人財育成ビジョンの策定スケジュールと主な規定内容」についてです。

まず、「スケジュール」につきまして、有識者会議の欄を御覧いただくと、本日が第3回ということで御議論いただき、その後、右の方、ビジョンの欄の12月に記載のとおり、今後開会予定の12月議会に素案をお示ししたいと考えております。

その素案については、資料下段の「主な規定内容」の1から5までの内容を盛り込むこととしております。

1から3については、これまでの会議で御意見を賜り、既に9月に骨子としてとりまとめたところでありますので、本日は、議事のとおり「4 職階ごとに求められる能力」と「5 取組の方向性」について御説明させていただきたいと思ひます。

3ページをご覧ください。

資料の目次としましては、先程申し上げたとおり、ビジョンに規定する残り2つの事項に関する素案の内容と、本日、特に御意見を賜りたい成果指標に関する論点で構成しておりますので、この順に御説明申し上げます。

4 ページをご覧ください。

「職階ごとに求められる能力に係る議論の経緯」として、まず「職員ワークショップ」についてです。

検討に当たり、多様な職種・職階の職員から意見を聴取するため、御覧のとおり職員ワークショップを開催し、上から2つ目のマルに記載のとおり、現行の人事評価項目をもとに、課長・補佐・係長・係員の職階ごとに特に求められる能力について議論を行ったところです。

その結果、資料下段に記載のとおり、職階に応じて特に求められる能力は変化すること、また、職階別に求められる能力の優先順位などについて、職員の意見は図のとおりとなったところです。

5 ページをご覧ください。

「職階ごとに求められる能力に係る議論の経緯」として、「働き方改革ワーキンググループでの議論」についてです。

先程御説明申し上げた、職員ワークショップでの意見を踏まえ、若手職員を中心に構成する働き方改革ワーキンググループにおいて議論を行いました。

その結果、「主な意見」の3つ目のポツに記載のとおり、「求められる能力は、職階ごとに徐々に重要度が変化するため、民間企業等で参考にされているモデルを活用してはどうか」との意見があったところです。

このモデルは、図のとおり、一般社員層から各マネジメント層まで、それぞれに求められる能力のウエイトを示しているところです。

6 ページをご覧ください。

職員ワークショップで得られた職階別の評価項目を、4つのスキルに分類した結果、右図のとおり、先程御覧いただいた民間で参考とされているモデルに近い結果となったところです。

7 ページをご覧ください。

「職階ごとに求められる能力」について、先程御説明申し上げた経過を踏まえ、表に記載の4つのスキルに分類し、それぞれ人事評価における対象項目を区分したところです。

8 ページをご覧ください。

先程御覧いただいた職階別で、4つのスキルごとに対応する人事評価項目を民間で参考と

しているモデルに落とし込んで、図のとおり、職階ごとに求められる能力のウエイトが変化するイメージを整理したところです。

具体的に、

- ・ まず、テクニカルスキル「業務遂行能力」は、係員には「知識」が、係長に近づくとつれ、知識に加え、「企画」力がより求められること。
- ・ 次に、ヒューマンスキル「対人関係能力」は、係員には特に「報告」する力が求められること。また、職階が上がるにつれ、「調整」力や「説明」力がより求められること。
- ・ 次に、マネジメントスキル「経営能力」は、指導的立場の職員に必要であり、係長には「業務管理」力が、職階が上がるにつれ、「統率・人事管理」力がより求められること。また、係長以上の全ての職階について、「人材育成」力が求められること。
- ・ 次に、コンセプチュアルスキル「概念化能力」は、職階に関わらず必要なスキルであり、係員には特に「理解」力が求められ、職階が上がるにつれ、「理解」力に加え「判断」力がより求められること。

以上のとおり整理したところです。

9ページをご覧ください。

上から計4つのポツは、それぞれ先程御説明した内容をまとめたものです。

末尾の白丸に記載のとおり、今回整理しました「職階ごとに求められる能力」を十分に踏まえまして、今後、人事評価制度における能力評価や人材育成のための職員研修等の実施に反映してまいります。

「職階ごとに求められる能力」については以上です。

11ページをご覧ください。

次に、「取組の方向性」についてです。

まず、前回の第2回会議において、「取組の方向性」に関して委員の皆様から御発言のあった内容をまとめております。後ほどお目通しください。

12ページをご覧ください。

有識者会議での委員の皆様からの御意見も参考に、ワーキンググループにおいて取りまとめた「取組の方向性」について御説明申し上げます。

これからの説明は、資料の右端に記載している「取組の方向性」をご覧くださいと存

じます。

なお、表の左側に「行財政運営指針」の関連部分、真ん中には、ビジョン骨子の「人材育成の基本的な考え方」の関連部分を、それぞれ記載しておりますので、併せて御参照ください。

それでは、各取組の方向性について、主なものを御説明申し上げます。

まず、「1 優秀で多様な人材の確保」についてです。

取組としては、行財政運営指針と同様に、「ア 積極的な人材確保活動の展開」、「イ 柔軟な採用試験の実施」、「ウ 多様な採用制度の活用」の3つを掲げております。

このうち、「ウ」の「多様な採用制度の活用」においては、「やむを得ない理由により退職した職員の再採用制度（カムバック制度）を新たに導入する」こととしております。

13ページをご覧ください。

「2 人材の育成・成長」についてです。

取組としては、次のページにわたり、アからオまで5つの取組を掲げております。

まず、1つ目の取組の「ア キャリア形成支援」については、行財政運営指針には盛り込んでいない新たな取組であり、記載のとおり、それぞれの職階や職務に必要な職務経験等を示したキャリアパスを示すことなどにより、キャリアプランの形成を支援することとしております。

次に、「人材の育成・成長」の2つ目の取組の「イ 人事評価制度の人材育成での更なる活用」については、先程御説明申し上げた「職階ごとに求められる能力」等を踏まえた評価項目の見直しのほか、マネジメント能力をより重視した管理職員の評価などにより、職階等に応じたよりきめ細かい評価を実施するとともに、その徹底を図るための評価者研修の更なる充実等を図ることとしております。

また、既に今年度から試行を開始している、部下職員が管理職員を評価するいわゆる360度評価を、引き続き実施することとしております。

14ページをご覧ください。

「人材の育成・成長」の3つ目の取組の「ウ 研修の充実」についてです。

まず、1段落目で、地域活性化センターなど、人材育成の専門的知見を有する機関と連携して、研修などの更なる充実を図っていくこととしております。

次に、2段落目で、本県では、「研修の広域化」として、県と市町村が合同で自治研修センターでの研修を長年実施しており、今後とも、市町村のニーズ等を把握しながら、研修内容の更なる充実を図っていくこととしております。

また、3段落目で、有識者会議での御意見を参考に、これまで主流としてきた知識習得型だけでなく、対話型研修をより重視するなど、研修効果の最大化を図れるよう工夫してまいります。

続いて、「人材の育成・成長」の4つ目の取組の「エ 人事交流等の推進」については、様々な部門や職務での経験を積ませるほか、民間企業等への派遣や市町村等との人事交流をより一層推進してまいります。

続いて、「人材の育成・成長」の5つ目の取組の「オ 職員のエンゲージメントの把握」については、他県の事例等を参考に、職員へのアンケート調査を行い、定点観測として状況を把握してまいります。

15ページをご覧ください。

「3 専門人材の確保・育成」についてです。

取組としては、「ア 専門の資格等を有する職員の確保」、「イ 専門性を高めるための学びの機会の提供」の2つの項目を掲げております。

まず、1つ目の取組の「ア 専門の資格等を有する職員の確保」については、専門の資格を必要とする職種や、専門的な知識を必要とする技術職について、受験者層への情報発信や試験方法の見直しなどにより、安定的な確保を図ることとしております。

次に、2つ目の取組の「イ 専門性を高めるための学びの機会の提供」については、例えば、デジタル分野や広報分野など、広く全職員に共通して、より専門性が求められる分野については、職員が知識・スキルを習得できるような研修の機会を積極的に提供することとしております。

また、各分野においても、それぞれ一定の専門性が求められることから、職員の適性等を見極めつつ、人事異動等を通じて各分野で専門的な知見を有する職員の育成を図ることとしております。

16ページをご覧ください。

「4 働きやすい職場環境づくり」についてです。

まず、1つ目の取組の「ア 職場環境の改善」については、超過勤務縮減のほか、職員の健康保持等のための勤務間のインターバルの確保や、オフィス改革などを推進することとしております。

次に、2つ目の取組の「イ 全ての職員が活躍できる職場環境づくり」については、1段落目から2段落目は、行財政運営指針の記載と同様です。

今回、ビジョン策定を機に新規又は拡充した取組としまして、3段落目に、時差出勤制度の更なる拡充と、フレックスタイム制度の導入について検討を進めること。

さらに、有識者会議での御意見を参考に、県職員の能力を公務の場以外に広く役立てるため、兼業・副業の更なる促進を図ることを盛り込んだところです。

4段落目に、職員の「Well-being」を実現するため、全ての職員が「Well-being」の意味を理解するための場を設けるとともに、「Well-being」を実践するためのスキル等を学ぶ研修の機会を提供することとしております。

17ページをご覧ください。

「5 市町村との連携・市町村への支援」についてです。

まず、「ア 人材育成面での市町村との連携」については、先程「研修の充実」の項目でも申し上げましたが、県と市町村との合同研修について、市町村の研修ニーズも踏まえつつ、更なる充実を図ることとしております。

また、例えば、個別の市町村と県の研修ニーズが合致する場合には、必要に応じ、当該市町村との個別の合同研修を実施することとしております。

これについては、前回の有識者会議での、県民に近い現場で職員が学ぶ機会を作るべきとの御意見を踏まえ、来年度、新たな研修を個別の市町村と実施予定としているところです。

次に、「イ 専門人材の確保に係る市町村支援」については、特に確保が困難なデジタル人材や技術職員について、国の支援制度等も活用しつつ、県が必要な人材を確保し、県内市町村の業務支援を実施することとしております。

加えて、計画的な人事交流を推進してまいります。

「取組の方向性」の説明は以上です。

19ページをご覧ください。

最後に、「成果指標の設定について」です。

本日、「人財育成の取組に係る成果の把握について」委員の皆様から御意見をいただきたく論点をまとめております。

まず、「取組の方向性」でも申し上げましたとおり、本県では、今後、エンゲージメントを定期的に把握することとしております。

一方で、ビジョンの成果を考慮した場合、

- ・ あくまでも人財育成の最終目的は「県民サービスの更なる充実」であり、その達成には、県職員の能力向上だけではなく、その他様々な要因が考えられること。
- ・ さらに、県職員の能力向上についても、その達成には、職員のエンゲージメント向上に加えて、様々な要因が考えられること。

このように紐解いて考えますと、職員のエンゲージメント向上が、人財育成の最終的な目的である「県民サービスの更なる充実」を把握する指標となり得るかどうかということについては検討を要する課題ではないかと考えております。委員の皆様の御意見をお聞かせいただければと存じます。

参考までに、他都道府県の人材育成基本方針の状況を申し上げますと、成果指標を設定している団体は見当たらなかったところです。

20ページをご覧ください。

こちらは、長野県の事例です。

長野県では、左の表のとおり、人材育成基本方針ではありませんが、行財政改革方針の達成目標として、職員満足度調査の項目を設定しています。

また、右側の「参考」に記載のとおり、仕事のやりがいや成長実感についても設問も設け、2年に1度、全職員を対象に調査を実施しております。

21ページをご覧ください。

「職員エンゲージメントの把握について」の参考資料として、総務省が昨年度末に発出したガイドブックにおいて、エンゲージメントの把握がどのように記載されているか、関係箇所を抜粋しております。後ほどお目通しください。

事務局からの説明は以上でございます。よろしく申し上げます。

(宇那木会長)

ありがとうございました。

職員の議論等を踏まえて作成された「職階ごとに求められる能力」と「取組の方向性」、そして「成果指標の設定」、各論点について事務局から説明をいただきましたが、先生方の御意見・御感想、併せて質問等ございましたらいただきたいと思います。

特に、「成果指標の設定」については、自社または団体の事例などをご存じの先生方いらっしゃいましたら、御教示いただきたいと思います。

それでは古菌委員、お願いいたします。

(古菌委員)

今日いただいた資料ですけれども、特に「職階ごとに求められる能力」と「取組の方向性」、いずれも、悪く言えばステレオタイプなのかもしれませんけれども、やはりいずれも当たっていると言いますか、課長・係長・係員、いずれも職階ごとにやっぱりこういう能力が1番求められるだろうという形でまとめられているのではないかと思います。「取組の方向性」についても、基本的な考え方を踏まえて大体こういう方向性で良いだろうと思っています。

ただ、この人材育成のための土台と言いますか、「取組の方向性」を進めていくために、組織がどうあるべきかというところは、ここに書いてない部分でもありますので、そこは申し上げておきたいと思います。

1点目は、やはり職場の雰囲気と言いますか、組織の風土と言いますか。

私は今、会社の社長をしておりますが、社員にいつも言っているのは、「社長が言うから仕方がない」とか、「社長が言ってるからやらなくてはいけない」とかいうことはぜひやめて欲しいということです。

私は県庁の部長時代も、「部長が言ってることが正しいと思わないでくれ」という話は、職員の皆さんにもずっと言っていました。やはり、人材を育てる、特に上司の立場から見たときに育てるという意味においては、部下の意見をよく聞く、それから部下も色々意見を言いたくなるような雰囲気を作る、そういう形で、育ちつつある人間、育っている人間、或いは育った人間が知恵を出し合いながら、最終目標である「県民サービスのさらなる向上」に向けて色々議論を積み重ねていく。そういう土台をまず作った上での人材育成だと

思いますので、そこはまず組織の風土として必要なのではないかと思います。

得てして、「課長が言うからしょうがないね」とか、「知事が言うからしょうがないね」というところで思考停止に陥ると、結果としてよりよいサービスの提供はできなくなる。もちろんそういう側面があってもいい場面もあるかもしれませんが、全体としてはそういう形で、意見を言いやすい風土があってこその人材育成の場だと思っています。

それともう1点は、人材育成のところからちょっと離れるかもしれませんが、せっかくそうやって育った人間、それは部長だったり課長だったりするわけですが、まず現状で言いますと、一つの施策案が係員、それから係長、それから課長、部長と上がって行って、副知事、知事にたどり着くということで、色々と他部局との連携、それは当然とするわけですが、ひょっとしたら10人以内の考えで、県庁全体の意見が決まってしまうという場面があるのではないかと思います。

昔のことで恐縮ですが、私が県庁に入った頃は、今も行政組織上あるかと思えますけれども、副知事キャップの企画懇談会とか、或いは主管課長プラスアルファの幹事課長会議とかいうのがありまして、1つのテーマに対して、全然無関係の部長なり課長なりからいろんな意見が出る。例えば農業の方針を何か決めようというときに、それは農政部だけで決めるのではなくて、企画懇談会の場において、副知事の前で農政部長が説明し、全然関係のない、他の部局長が色々発言して、それは別に自分の部に関係あることを言うわけではなくて、自分が今まで経験してきたポストで蓄えた知識、或いは情報等々を基にして、色々自分の意見を述べて、それが採用される場合もあるしそうでない場合もある。そういう色々な知恵を結集して、県としての一つの施策を取りまとめる。

せっかく人材育成をして育った人間があちこちいるわけですので、その専門部門や今の担当分野に限らず、色々な分野で力を発揮できるような場を作ってあげる。

これは実際に作れるわけですので、そういう形で、育成された人材の使い方というか、活用の仕方というか、そういうこともちょっと頭に置いていただいた方が、よりよい県民サービスのさらなる充実につながっていくのではないかと思います。今の資料について特に申し上げることはありませんけれども、自分の経験等から申し上げると、そういうことも念頭に置いて、これからいろいろ総務の方では、職場づくりというか、それぞれ人事評価を含めて進めていただければと思います。

(宇那木会長)

育成人材の活用と言うお話ですね、それは私も全く同感でございます。

古菌委員，ありがとうございます。それでは前田委員，お願いいたします。

(前田委員)

はい，ありがとうございます。説明も非常に分かりやすく，理解できました。

まず，「職階ごとに求められる能力」ですけれども，この4つのスキルの雛形は，民間でもよく使われているもので，非常に効果性のあると言うか，よくわかる，或いは職員もしっかり理解できる非常にわかりやすいモデルではないかと思っております。

このモデルを活用されたということは非常に良いことではないかなと思いました。

その内容についても，もうほぼ，こういうことなんだろうなということで，これは非常に有効ではないかと思いました。

そのあとの「取組の方向性」についても非常によくまとめられているなと感じています。これまで一応我々も議論した中で，このような形で方向性が示されるっていうことは非常にうまくまとめられているという印象を受けました。

ここは特に，抜け漏れも私はあまりないのかなという感じがしているところです。

それと最後，成果の部分を数値化するというのは，できればやったほうがいいかなとは思いますが。

それぞれがやっぱり数値化された自分の評価というか，それを把握するということはやっぱり次のモチベーションに繋がるんじゃないかということがあるので，できるならこれはしっかり取り組んでいく必要があるかと思えます。

それと，質問になるかもしれませんが，エンゲージメントの把握というところを，それをチェックしていくというか，把握していくというところも非常に難しいと思うのですけれども，この21ページに示された「参考」というところをもう少し御説明いただければと感じました。

説明をお伺いしての私の感想は以上です。

(宇那木会長)

事務局から 21 ページをもう少し説明できますでしょうか、お願いします。

(出井室長補佐)

エンゲージメントの把握についての補足説明ということで、我々の方ではまだ具体的にこういったものというものは作り上げてはいないのですが、20 ページには長野県さんの職員満足度調査の項目がいくつか記載してございます。

自分の仕事についてやりがいがある、或いは、誇りや使命感を持って仕事に取り組んでいる。こういった調査項目が、長野県では 34 項目ございます。それから 21 ページ、総務省から発出された「人材マネジメント推進のためのガイドブック」で紹介されている 12 問のエンゲージメントの間がございまして、こういったものを、職員へのアンケートという形で出させていただくことを想定しております。

実際、長野県さんは 5 段階で回答を求めておまして、そのパーセンテージを追いかけていらっしゃるんですが、こういったものを参考に、今後検討してまいりたいと考えております。

以上でございます。

(前田委員)

かなり自己申告的なところがやっぱり中心になってくるわけですね。

そうすると、その数値が高ければ、何が評価されるのか。その組織の、何と言うんでしょうか、組織の一体感であったりとか、そこの部分が評価されてくると捉えてよろしいでしょうか。

(又木室長)

今、委員の方からお話ございましたように、事務局からも御説明させていただきましたが、やはりどうしても、定量化という部分につきましては、やはり職員の満足度という部分にやはり左右されますので、それをどのように数値化するのは難しいところがございます。

また、論点でも書かせていただきましたが、最終目標は県民サービスのさらなる充実ということで、その手段の一つとしての県職員の能力向上がございます。今回まとめた「職階ごとに求められる能力」を基に、人事評価項目の見直しなども取り組んでまいりますけれども、最終的にはその能力評価に、実際の効果が現れて、それがひいては、県職員による行政サービスに還元されるということが、まず以て一番の直接的なものかと思えます。

そういう考えから申し上げますと、評価自体を底上げするということが、一つ定量的な部分になろうかとは思いますが、ただ、その割合でありますとか、どうあれば県民サービスの最終的な満足度が高いものとして客観的に評価できるのかという点など、非常に課題として、やはり慎重な判断が必要かなと考えているところでございます。

委員がおっしゃるように、なかなかそのエンゲージメントを測ったところで、何が結局この見直しのきっかけになるのかとか、何か取組のきっかけになれば良いのですが、そこから何が導き出されるのかというところがなかなか難しいというところでございます。

(宇那木会長)

ありがとうございます。前田委員よろしいでしょうか。

それでは、島田委員、よろしく申し上げます。

(島田委員)

よろしく申し上げます、島田です。

手を挙げさせていただいたのは、ちょうど今映してくださっている 21 ページ、これ「Q 1 2」という言い方をしまして、非常に有効なものなので、ちょっとよろしければ、人事の観点からご説明できればと思って手を挙げたんですけれども、もう分かれていて必要ないということでしたら途中で止めていただいて結構です。

ギャラップ社、ここにも書いてありますけれども、5年に1度全世界でとっているエンゲージメント調査で、共通して使われている 12 問の問いなんです。ですのでこれ自体を「Q 1 2」、つまり「12 個の質問」という意味で使います。

これは1つ1つが本当にいい指標になっているので、何かチームのエンゲージメントを上げていきたいなというときに、自分のチームで、どれか1個でもいいから、1ヶ月間こ

れをちょっとやってみるっていうような感じで、気軽に使っていくというやり方を私はいつもアドバイスしています。

これ自体を自分たちのアンケート用紙にして、定期的にチームメンバーに、アンケートして結果を見ていくということは有効だと思います。

その時に、御質問にもありましたけれども、これは主観的なものなので、主観的なデータを見ていくという形になります。

ちなみにエンゲージメントって一体何なのかというところをよくわかった上で、これを使っていった方が良いのですけれども。エンゲージメントって、ここには「貢献意欲」と書いてあるんですが、ちょっと仕事頑張ろうみたいな貢献意欲ではなく、モチベーションとの違いというのをしっかり説明した上で、使ってもら方がいいと思っています。

モチベーションというのは自己完結します。自分の中で上がったり下がったりするものですが、エンゲージメントというのは必ず第三者がいるということがポイントです。

第三者というのは人の場合もあれば、モノ・コト、プロジェクトだったりチームだったり会社だったり、そこに対して前向きに関わりたいと思う気持ちのことをエンゲージメントというふうに言いますので、そのチームにエンゲージメントが高いというふうに結果として出るのか、それとも低いとして出るのかというのは、ものすごく組織の業績に影響しますというのが、エンゲージメントで大事にされていることですので、ご参考になればと思って手を挙げました。

以上です。ありがとうございます。

(宇那木会長)

ありがとうございます。島田委員、事務局からの説明について何か御意見ございましたら、引き続きいかがですか。

(島田委員)

はい。ありがとうございます。

いつも御丁寧な御説明と、あと資料が本当に充実しているなど毎回思っております。

私たちがお伝えした意見であるとか、考えを毎回非常に踏襲してくださって、組み込ん

でくださっているなというのを今回も感じています。

他の皆様もそう仰ってくださっていたことに同意をします。ありがとうございます。

全体的な内容に関しては大きく賛同しますし、何か問題があるわけではないです。

2点だけ、これはやらないのかしらと思ったことがあるとするとですね、「取組の方向性」の人材確保についてです。

1番の「優秀で多様な人材の確保」というところ。ここって、もしかしたらすでに議論がされていて、私がちょっと分かっていなかったとしたらお許してください。

この「優秀」と言うのをどういうふうに定義するのかというところも、ここまでしっかり鹿児島さんやられているので、今一度、関係者の中で、同じ理解をしておくことがいいと思います。「優秀な」という表現は、実は私はあまり使わないようにしていて、頭の良さとか、学歴とか、何か統一テストでの点みみたいに捉えられてしまうからです。鹿児島県が恐らくそうではない部分というのをおっしゃられているとすると、違う言葉で表現できるといいのかもしれないし、そこまでいくとちょっと飛び過ぎだとしたら、「優秀」というのが、この鹿児島県、職員の皆さんのことを考えるにおいてはこういうことかというのを、運営側がよく理解をしておくといいのかなと、これがまず1点目です。

2点目が「多様な採用制度の活用」のところ、カムバック制度。私たちはもう少し違う表現で「出戻り制度」なんて言い方をしたんですけども、「カムバック」っていいなと思って。一方で、これをやらないのかしらと思ったのは、アルムナイです。退職された方とも繋がりながら、その方たちが行かれた先の技術だとか情報だとか、ネットワークだとかっていうのをより活用しながら、全体的な仕事の質、結果を高めていくっていう、ネットワークを活用するという仕組みで、これかなり今進んできていますので、このようなことも、ここまで新たなことに取り組まれているのだとしたら検討されてもいいのかなとこんなふうに思いました。

私からは以上になります。ありがとうございます。

(宇那木会長)

ありがとうございました。「優秀」をどう定義するかというところで、この「優秀で多様な人材」というものは、公務員関係の法律にもワードとしてよく使われてるんですよね。

ただ私も今ご指摘いただいて、改めてどういう意味なのかとされていて、パワーワードですが意味が捉えにくいものでもあり、ここは事務局に伺いたいと思います。

(山本部長)

ありがとうございます。

「優秀」とは何かというと、非常に難しいところではあるんですけども、まず言葉としては、公務員である以上、しっかり職務を遂行していくということが前提ですけども、今回のビジョンの関係で申し上げますと、目指すべき職員像としての「挑戦」・「共感」・「誠実」を掲げておりますので、やはりこの3つの職員像に照らしてしっかり進むことができる職員、そういうことが前提かと思っております。

いずれにせよ、この言葉の意味を、しっかり噛み砕いて職員に伝えるべきということだと思いますので、もう少しそこは我々も頭を整理して、言葉を変えるかどうかは少し検討したいんですけども、職員に伝える際に、単に試験の点数が良いという意味ではないというあたりは、しっかり伝えられるよう、整理をしていきたいと思っております。

ありがとうございます。

(宇那木会長)

ありがとうございました。次に長利委員、お願いします。

(長利委員)

はい、本当によくまとまっていてわかりやすい資料です。

質問は3つだけございまして、まず私が知らないだけかもしれませんが、県はエキスパート職のようなものはないでしょうか。マネジメントだけですか。

(又木室長)

「取組の方向性」の15ページにございます、「専門人材の確保・育成」に書かせていただいておりますが、「イ 専門性を高めるための学びの機会の提供」の部分でございます。

いわゆる、各分野においても一定の専門性が求められることから、職員の適性等を見極

めつつ、人事異動等を通じて各分野で専門的な知識・知見を有する職員育成を図るところでございます。

県の業務といたしまして、例えば税の分野ですとか、或いは観光の分野ですとか、様々な分野がございます。そういったところでは、いわゆる人事異動を通じて、俗に「何々畑」とかよく言われますけれども、そういったところでエキスパート、専門人材の育成を図っております。

事務職の場合ですと、はじめは色んな部署を経験させるために、俗に言う「3年スパン」ごとに異動させるといったところで、オールマイティに仕事をさせますけれども、だんだん特定の分野において、ここで能力を発揮するよねといったところに、例えば局所的に配置するなどして、そういった人事異動を通じた育成というものがございます。

(長利委員)

それらがこの職階で言うところのどれかに当てはまるということですか。

(又木室長)

おっしゃる通りでございます。まず、係員の部分はおそらくまだ経験年数としては10年以内の職員でございますので、そういったところは先ほどの人事ルートでいうと3年スパンでいろんな部署異動を経験する職員が入ります。

ただ、係長となりますと、やはり中間職で上司の指示を受けながら、困難なケースにも対応するべく、一度経験したことのある部署に配置されるなどして、やはり部下への指導と上司の指示を適切に把握し、県民サービスに直結させていくことが求められます。

また、課長等もやはりそういった、どの分野を経験したことがあるといったことがやはり強みでございますので、そういったかたちで人事マネジメントの中でエキスパート育成を図っていく部門というのもございます。

(長利委員)

であれば、エキスパートの方もしっかりと評価されるという仕組みだということですね。

(又木室長)

はい。もちろんそういうことでございます。

(長利委員)

ありがとうございます。

キャリアパスについてもお示しするという事で、職員本人がどうなりたいかみたいなことを申告するようなものも考えていらっしゃいますか。

(又木室長)

まさしくここについても、やはり先進的に取り組まれてる自治体もございます。

例えば、事務職から、技術職にも様々幅がございますので、それぞれごとのキャリアの基本的な考え方、育成期・開花期・発展期など、それぞれ役職も上がってまいりますけれども、幅広い視野でリーダーシップを養成すべく、どういうところを培ってほしいかといったところで、キャリアパスを示している事例などがございます。

各種業務で、例えば事業の実施・計画・調整などでリーダーシップを発揮するゼネラリストであるとか、或いはスペシャリストとして、例えば、税・福祉・産業振興・国際・環境といった部門で、プロフェッショナルを養っていくといったことなどに対応すべく、キャリアパスをお示しできるよう、人事当局としても、今回のワーキンググループで取りまとめられた意見を踏まえて、しっかりと実現できるようにしていきたいと思っております。

その暁に、やはりキャリアパスが示された上で、では自分としてはどの道を選んでいくのかということで、職員自身がキャリアプランを作っていけるような道筋を作っていければと思っております。

(長利委員)

わかりました。ありがとうございます。

最後の質問ですが、働きやすさのところでは長時間勤務のことであるとか、勤務間インターバルということが入ってしまっていて、県の職員の方が非常に帰りが遅いっていうのは、私たちが心得ているんですけども、そのあたりを今後、ウォッチというか、改善をしてい

こうかってところまで入ってますか。

(又木室長)

はい。まさに勤務間インターバルといったことを、制度を確保しながら、実際にはやはり今委員の御指摘の背景にあられる、超過勤務の縮減をどうやって図っていくかということも、まず以て大事だと思っております。

そこは私どもとしても当然ながら、まずは職員の働き方という面で、やはり今回「人財」ということを謳ってございますので、まず「人財」の意味づけを、やはり組織自体が周知を図って、みんなが共通してそこを生かしつつ、それに向けてどうあるべきかということ、果敢に挑戦することが必要かと思っておりますので、引き続き、マネジメント層を中心に、研修等の中でもそういったことを意識づけていけるよう取り組んでまいりたいと思っております。

(長利委員)

ありがとうございます。

エンゲージメントの調査というところで、当社では毎年6月に、先ほどの「Q12」項目プラス30項目で、計50項目ぐらいを毎年、経年変化を見ていっております。

その中でやっぱり組織による差がすごく大きくて、組織分析によってその組織に少し課題があるなとか、やはりはっきり見えてきます。

さらに、「5・4・3・2・1」で選んでいきますので、数字の集計は非常に簡単なのですが、合わせてコメントを入れたりできるようにしておきまして、これは1300人ぐらいからできるんですけど、そういうことでそのコメントに応じて、会社としてできることがあれば改善を図っていくとか、そういうこともやっているのですごくうまく使えています。

数値目標としては、毎年、去年から良くするというぐらいしかやはり難しいところはありますけれども、「〇.〇」というところまで出すのは会社としてもリスクがあって、そこは出せないのですけれども、非常に有効にできてはいるかなと思っております。

最後に、先ほど古菌様からお話がありましたけれども、県の所管部署にかかわらず意見を聞くというのはなんかすごくいいなと思いました。

私、県の男女共同参画室と一緒に仕事することが非常に多いんですけども、私たちの意見を踏まえ、来週は知事と民間の私たちが女性のエンパワーメントについてディスカッションする時間を設けていただいたりしています。県庁の職員を超えて、知事と直接お話ができる、そういうところをお伝えできる、それをしっかりと受けとめてくださって、動いてくださるといのが、非常にありがたいと思っておりますので、ぜひご参考までに。以上でございます。ありがとうございました。

(宇那木会長)

ありがとうございました。それでは辻委員、お願いいたします。

(辻委員)

はい、私も大きい方向性としてはこの内容でいいと思います。

ただ、いくつか私も気になることがありまして、まずは5ページのモデルですね。

これは、理念的といいますか、企図的にまとめると大体こんな形になるんじゃないかと思いますが、2つ留意していただきたいところがあります。

1つは、こういう理念、コンピテンシー型のものを示したときに、普通はこの結果を、勤務条件に反映させるということはあまりしないんですね。要するに、勤勉手当や査定昇給に反映させると却って萎縮すると。

コンピテンシー型のものを示すと、「この役職にふさわしい」というところの大きい職級には使うのですが、公務員制度の場合は、この結果を、基本的に勤勉手当の支給とか、査定昇給に使わなきゃ駄目なので、単純に理念を示して、しかも課長職・補佐職・係長職によって、実際はこの程度が大分違うので、勤勉手当にも反映させるような実態に合わせた評価になると、かなりそこのところを具体的に良くしていかなきゃならないということがあるので。

単純に理念的に正しいものを作ってそのままこれを運営していけばいいってことには多分ならないということが1点目です。

2点目で、それを前提にするとですね、これで評価表を作ったときに、そんな高価なシステムは入れなくても単純にシステムで集計すると、この項目について大体全体がどのぐ

らの平均になっていて、上位者何%、下位者何%というのがすぐ出るんです。毎年その経過で分布率を見て、適正な評価になっているかどうか。それから部ごとの評価の歪みがあるかないかも含めて、この評価結果について、その結果というのは内部検討で十分だと思うんですけど、実際の人物評価と乖離がないかということのを毎年修正しながらやらないと、上手く使えないというのが、2点目ですね。

それから、これに関してもう一つ評価全体で言うと、情意評価を適正に生み出していっていかれるかどうかというのは、ポイントになると思います。

先ほど超過勤務の話もありましたけど、今までの、これは国家公務員、地方公務員も、労働実態からするとなかなか勤勉手当で差がつかないと。その代わりに難関部署、難しい部署へ行くと、比較的残業が多く、その残業で頑張ることが事実上勤勉手当に代わってきているという実態がやっぱりあったわけですね。で、これをただ単に働き方改革で切っていくってことをすると、やっぱり明らかにインセンティブが減ってきて、しかしただならぬ残業する人も含めて残業手当がついて、というのは県民に対して説明できないので、やっぱり本来の勤勉手当の世界と査定昇給の世界の中にうまく脱皮していくことと、働き方改革とがセットにならないといけない。そこのところをうまくやって、そのポイントになるのは情意評価のところを適正につけてるかどうかというところを、全体でコントロールして行って欲しいなと思います。

それから、「取組の方向性」の部分で、これも先ほど言ったように大体良いと思うのですが、13 ページのところ、今申し上げた人事評価による人材育成のところがありました。

個々の育成の観点から言うと、能力評価よりも、やっぱり目標管理の部分の達成度がどうなっているかというところですね。具体的な目標を掲げて、それに対してどのぐらい自分で頑張れたか、自分の達成感の見える化に繋がっていくところですけど、そのところをもうちょっと評価していく。

どちらかというところ、ここは能力評価項目を出してそれを達成しているかどうかで見るって感じなのですが、それはなかなか、一般的に抽象的な目標でですね、どんな目標立てたって、あなたは課長にふさわしいかと聞いてそれを達成してないと言われたら、皆不平を思うわけですから。

やっぱり、もう少し目標管理の具体的な目標をどのぐらい達成できたかというところを

中心に、書けないかなというふうに思います。

それから先ほど議論もありましたが、キャリアパターンを示すことを努力はすべきなんですけど、今やっぱり非常にこれからどんどんどんどん公務員のなり手もどんどん不足していく中で、今まで以上に安定したキャリアを、責任を持って示せないという状況になってきてます。

そこの状況で何か、従来の理念的に示すというのも無理なので、実現可能なラインで見せて欲しいということと。逆に、技術職の場合は、キャリアが見えすぎる。大体この職は何人ぐらいしかいないので、一生懸命頑張ってもせいぜいここまでしかいかないというのが、もうバンバンに見えてしまって、しかも技術職で入っても事務的な仕事をさせられることも割とあったりして、そこの部分の働きがいも含めて、考えていかないとなかなか難しいかなというふうに思います。

最後のエンゲージメント調査のところにも関わるのですが、結局、専門職とかが典型的ですが、県の仕事の中でやっぱり満足度が低いところでどうして改善できないかと思うと、県庁が悪いというよりも行法が悪い。

もともと、元になっている法律の組み立てと仕事の組み方が悪いので、国の指導も含めてなかなかそれ改善できない、難しいというところがやっぱりありますし、それから事務的にはこうしたいんだけど、政治的に難しいというようなところで、その仕事に従事してる人がどうしてもそこで不平感が溜まったりとか、実際はやりがいのある仕事が少なかったりとか、そういう事情になってます。

従って、やっぱり仮に調査をすると、不平・不満が出てきた理由をある程度、部署ごとに示して、それが何の理由に基づいてとかというようなことをやっぱり、内部ではしっかり分析して、個人情報のお話もあるので、それを全部逐次公にすることが正しいとは思いませんけど、どうしてこういうことになって、どこにどういう不満があるかというのは、ある程度大っぴらにすることも前提に調査しないと、なかなか出ない。

その調査を、アンケート調査で改めてやっても、要するに、意図的にいろいろやられても困るので、普通は能力評価とか業績評価の傾向分析の中からどういう傾向になってるかということから、エンゲージメントに資するような傾向を読み出して、それを補強する形で、エンゲージメントに関する調査をするというぐらいの工夫をして、単純にアンケート

調査一つ上乗せするだとかいうような形で、ただできえなんか色んな調査も増えているので、職員の何か負担感のないような形でそういう調査はすべきじゃないかと思います。

それから、私が気になるのが 17 ページのところ、今後の県の役割として市町村との連携、それから市町村への支援というか、市町村業務を一部代行していくってことはやっぱり避けられない重要な要素じゃないかと私自身は思っています。

この時に、問題は、支援とか連携が一番その成果を評価しづらいんですね。しかも、これよく考えてみるとわかるんですが、今はそれこそ男女共同参画で、男も育児だと言われている時、妻に「俺が支援する」と言って喜ぶ妻がいるかと。代わりにあなたがやると、言われてるわけですよ。だから、中途半端な支援というものを出しても、本音レベルではやっぱり市町村は喜ばないし、やるならちゃんとやってくれと考えるかもしれない。

じゃあ全部市町村の仕事をやってそれで全体が合理的になるかっていうとそれはならないので、そここのところの程度があるんですけども。

支援や連携というようなものが事務的に評価しづらいこと考えると、やっぱりなるべく、評価の基本は主体や責任がはっきりしてるということになるので、その方向に持っていけるような組み立ての工夫ができないのかなと思います。

これを踏まえて最後のエンゲージメントのところ、さっき一部申しましたが、やはり全体としては成果指標がないので、こういう調査をした時に、何らかの、成果指標というよりも K P I、この結果がどうなってるかと。

これも新しく調査する必要は必ずしもないのですが、要するに、何人募集して、何人採用して、何人棄権して、それからその結果、どのぐらいの倍率になってるかということがあります。それから、途中で何人辞めて、何人中途採用してるかというのがあって。

ちょっとこのビジョン自体がどちらかというとはやはり新採にかなり起点を置いてる感じなので、もうちょっと中途採用に起点を置いて書く方が実態に近いような感じもしますし。神戸市とか大体もう新採のうち、いわゆる任期に定めのない職員の採用のうち、半分は新採、半分は中途採用くらいで考えるとしている。実態はそうなっていると思うので、それを含めると、そここのところもしっかりやるし、それをやっぱり見ていけるような K P I ですね、成果指標よりももうちょっと緩やかな。それを幾つか、今のやり方、動向がどうなっているかっていうのを示して欲しいという感じがします。

エンゲージメントで言えば、国で研究会をやっている時も、あまり自治体で事例がなかったもので、これをやったらどういう結果になるかというのは先行していた調査については引っぱりだこで、総務省の研究会でも出したんですけど。2つ注意していただきたいのは、民間の場合、前提に厳しい業務査定があって、それを前提にエンゲージメント調査をやるので、顧客満足度調査も含めて結構意味があるんですけど。

行政の場合は、部署によっては、要するに、営業のないような世界で、自分たちだけで何となく楽しくやろうと思えばやれる職場もあるかもしれないと。

そういう中で自分たちのエンゲージメントを増やしてもあまり意味がないということがあるので、民間組織の調査をやる場合と、公的組織であれば、やっぱり根本的に違うということ。

それに合わせて、デジタルをうまく使って手間にならないような正確な調査をしてというのが2つ目です。

以上です。

(宇那木会長)

貴重な御意見をたくさんいただきました。

適正な情意評価とか、それから、キャリアの見せ方、そして、市町村連携の仕方、大変参考になりました。ありがとうございます。

それでは辰巳委員、お願いします。

(辰巳委員)

私も、いつも資料がわかりやすく、すぐに理解できるようにまとめていただいていると思っています。ありがとうございます。

この資料の構図を拝見すると、前半は「求められる能力」は何か話で、後半は能力発揮ができる環境はどういう環境なのかという話だと思っています。

能力を持っていても、能力発揮ができない環境であれば、それがうまく引き出せないということになってくると思うので、「求められる能力」と「その能力が発揮できる環境」の両輪でお話しているようにと思っています。

それを前提にすると、6 ページのところ、係員から課長まで上がっていく図が書いてあるのですが、昇格のとき、例えば係員から課長に上がっていくときというのは、係員がもう係長の力を持っているであろうと認められた時に上がっていくということになってくるんじゃないかと思うんです。

しかし、現在の資料では係員のマネジメントの欄が空白で、先ほど御説明あった中では、係員にはこれを求めていかないというようなお話だったかなと思うのですが、それでいいのかなと思っています。

例えば、これは働き方改革の文脈にも繋がる部分ですが、係員のマネジメントでは、例えば仕事がセルフマネジメントできるとか、自分が与えられたタスクの範囲で、その業務のマネジメントをしていくなど、小さい粒感のところから、少しずつマネジメントスキルを高めていく必要があるんじゃないのかと思ったときに、係員のところのマネジメントっていうのは、求めなくていいのかどうかというところは、検討の余地はあるのかなと思っています。そうは言っても、現場で係員の方もご覧になった上で、これを策定されていると思うので、外から見てちょっと疑問に思ったという指摘です。

2 つ目です。先ほどキャリアパス、キャリア形成について、他の委員の方からも御指摘で、「自分がどうなりたかかっていうのは聞いてますか」というようなお話があったかと思えます。

自分自身がどういうふう成長して行けるか、行こうかというようなことが見えてないと、自分で必要な学びを、それこそ主体的にやっていくというようなことも、難しいんじゃないかなと思います。そのときにどういうふうにキャリアプランを描いてもらうのかっていうのが、エキスパートか、一般かだけではなくて、1 年後にこんなことができる人になっていたいとか、先輩を見ていて2 年後にこういうふうな仕事が回せるようになっていたいみたいなところを、どうやって周りの人たちがその情報を得ることができるのかというのが、ちょっとわからなくて。

それは、個人ができる環境だったり、周りの人が「そういえばあの人、このあとこういうことやりたいって言ってたね」「こういうことができるようになりたいって言ってたね」というようなことがわかるような環境っていうのも、作っていくことが大事なんだろうなと思いつながらお聞きしておりました。

もう一つ、先ほどエンゲージメントのところは自己評価なんですかというお話があって、私、どちらかというと、ここで決められてるもの、決めていこうとされているものは、それで良いなと思うんですけれども、その自己評価した後が大事だなとか、運用面のことが気になります。

エンゲージメントの結果が出た時に、先ほど島田委員の方からも、実際にそれを1ヶ月後の目標ぐらいの形で、職場の中でもう一度振り返ったりということが大事だというようなことだったんじゃないかと思うんですけれども、それをどうやって運用していくか。

例えば、ワークエンゲージメントの指標を見た後に、うちの部署はもうちょっとこういうところに力入れていこうねとか、次の目標設定ができるとかですね、そのあたりの運用面ですね。そこの支援をどうしていくかということについても、併せて考えていただけるといいのかなと思いました。

よく「必要条件」、「十分条件」なんて言いますが、エンゲージメントの部分は、必要条件でしかないんじゃないかなと思っています。先ほどのお話の中で、能力の向上が、県民のサービスの向上に繋がるっていうようなお話があって、エンゲージメントが必要条件ですとなった時に、では十分条件として実際に能力は向上しているのか、どうなのかというのを測っていく必要があるのだろうと思っています。その話は今後検討ということかなと思いつながらお聞きしておりました。

(宇那木会長)

貴重なご意見ありがとうございました。

それでは全ての委員の皆様にご意見をいただきました。これらを踏まえて、さらに追加の御意見などおありでしょうか。事務局の方は何かありますか。

それでは委員の先生方より大変貴重な御意見をいただきましたので、本日はこれでお開きにいたします。

年明けもございますので、よろしく願いいたします。ありがとうございました。

(以上)