

## 論点の整理

### I 職員を取り巻く環境の変化

- 社会経済環境の変化に伴い困難な行政課題に対応する必要に迫られており、職員には主体的、積極的な行動が求められている。
- 一方、地方分権の推進に伴い執行事務の多くが市町村に移管されたことから、職員は現場ニーズを把握しにくくなっている。
- また、職員数の抑制や、行政需要の高まり等により、一人あたりの業務量は増加傾向にあり、限られた人材で効率的に業務を執行することが求められている。
- 県庁組織においては、団塊世代の退職に伴い、職員の年齢構成の偏りは解消されつつある。
- 職員構成の変化に対応するため、最小単位の組織は、「係」から「室」、「班」へと変遷してきたが、室長が管理職として業務を総括していたのに対し、班長はプレイングマネージャーとして位置づけられている。
- 職制の見直しにより職務と職責の明確化が進んだことから、今後は、より厳格なポスト管理と任用が求められている。
- なお、現在、国会に提出されている地方公務員法等の一部改正案では、人事評価制度の導入等による能力及び実績に基づく人事管理の徹底等が盛り込まれており、制度運営を取り巻く環境が変化しようとしている。
- 年金支給年齢の引き上げに伴い、今後、短時間勤務の再任用職員は減少する一方、定年前職員と同様の勤務時間で働く再任用職員が増加しつつある。

## II 課題の整理と論点

### (1) 組織力の向上について

#### 【課題の整理】

- 職員の置かれている環境の変化を踏まえ、職員の業務意欲を維持・向上させるため、多様なインセンティブを考える必要がある。
- 課内組織の大括り化（室）により室長を総括者とした組織運営を行ってきたが、今後は、組織生産性向上の視点から、最小単位の組織である班長のロールモデルを確立する必要がある。

#### 【論点】

- 個々の職員の持っている力を引き出すにはどうしたら良いか。
- 職員の力を結集する（組織力を高める）にはどうしたら良いか。最小単位の組織のリーダーである班長にどのような働き方や役割を求めていけばよいか。

### (2) 職員の能力開発について

#### 【課題の整理】

- 「千葉県人財開発基本方針」（平成18年4月、以下「方針」という。）においては、「目指すべき職員像」として、「県民志向」、「地域経営の視点」、「危機管理」、「創造性とチャレンジ精神」を掲げるとともに、「仕事を進める上で必要な能力」として20項目の能力を設定し、組織の求める能力と職員の能力との適合を図ることで、組織生産性を向上させることとしている。
- これらの能力の概念は複雑であるため、人材育成の視点として職員に浸透していない。また、県庁組織は規模が大きく、職務・職種が多様であることから、職務と「仕事を進める上で必要な能力」との関連付けが難しく、上記のマネジメントは十分に機能していない。
- 「仕事を進める上で必要な能力」は、成果につながると考えられる行動特性に着目しているため、職位に応じた能力の把握が難しい等の課題がある。
- 能力開発においては、日々の業務を通じた人材育成が重要であるが、その進め方が明らかにされていないために、業務管理において人材育成の視点が希薄であり、育成者において取組の方法や度合いに差異が生じている。

- 学習（研修）による能力開発に関しては、職員のキャリアデザインを重視した支援をすることとしているが自主的な学習意欲の醸成につながっていない等の課題があり、より実効性の高い能力開発の方策を検討する必要がある。

**【論点】**

- 職員が意識すべき職務姿勢として掲げる「目指すべき職員像」をどのように人財開発に展開すればよいか。
- 組織生産性の向上につながる職員の「能力」をどのように捉えるべきか。
- 能力開発をどのような方法で進めるのが効果的か。

**(3) 高齢期職員が活躍できる職場づくりについて**

**【課題の整理】**

- 定年前職員と同様の本格的業務を担当する再任用職員の割合が増加することから、これら職員の業務意欲の維持向上を図る必要がある。

**【論点】**

- 高齢期の職員、再任用職員の業務意欲をどのように維持向上させていけばよいか。