

これまでの議論の整理

1. 職員を取り巻く環境の変化と組織・人材改革の位置付け

人口減少・少子高齢社会を迎え、社会経済状況が急激に変化する中、行政ニーズは多様化・高度化している。

累次にわたる地方分権改革を通じ、地方自治体は、個性豊かで活力に満ちた地域社会の実現を目指し、自主性・自立性を高め様々な取組みを進めてきた。今後は、これに地方創成の動きが相まって、地域間の競争が激しさを増すことが予想される。

魅力ある地域づくりに向けて、自治体職員には、これまで以上に政策立案における創意工夫や各種調整の能力等が求められるとともに、自治体においては、職員の能力を引き出し高めるための環境の整備が求められている。

人手不足が問題となりつつある中で、地方自治体においても、多様で有為な人材の確保が課題となっており、選ばれる自治体としてその価値を高めていくことが求められている。

千葉県では、職員定員の適正化を進めるため、平成10年3月に千葉県新行政改革大綱を改定し、定員管理の方針として増員を抑制し、併せて組織再編、事務事業の見直し、業務の外部委託等の行政改革に継続して取り組んできた。その結果、平成10年度から平成25年度までの間で知事部局の職員数は約2,300人減少し、一般行政部門の人口当たりの職員数は他県を下回る状況となった。

県財政は、県税や地方交付税など一般財源が伸び悩む中、高齢化の進展等により社会保障費等の義務的経費が増加傾向にあることから、今後とも厳しい状況が続くものと見込まれている。

県においては、引き続き適正な定員管理を行い、総人件費の抑制に取り組んでいかなければならない状況となっており、最少の経費で最大の効果を挙げることのできる効率的で効果的な組織づくりが求められている。

地方自治体が、限られた職員数で継続的に公共サービスの質を維持・向上させていくためには、職員一人ひとりがその能力を発揮するとともに、組織全体として公務能率を向上させることが求められる。また、組織が最高のパフォーマンスを発揮するためには、適材適所の人材配置が不可欠であり、公平・公正な人事管理は職員の士気の維持・向上にも資するものである。

このような考えに基づき、国は本年5月に地方公務員法を改正し、各自治体に対し、人事評価制度による能力及び実績に基づく人事管理を徹底し、より高い能力を持った公務員を育成するとともに、組織全体の士気高揚と公務能率の向上を目指すこととしている。

千葉県は、法改正の内容を踏まえつつ、組織生産性の一層の向上を図るとともに、社会経済状況の変化にともなう県民の行政ニーズに的確に対応できるよう、組織・人材改革に取り組む必要がある。

2. 組織・人材改革の課題と取組みの方向性

行政組織においては、所属ごとに分掌された業務を基本として各職員に事務が分担されている。数千人もの職員を抱える県庁が、効率的・効果的な組織運営を実現するためには、それぞれの組織を統率・管理する管理職等による組織マネジメントを有効に機能させ、組織の力を高めることが重要である。

そのためには、組織を構成する個々の職員が意欲的に業務にあたり、必要とされる能力を主体的に高めることが求められる。また、組織と個人の力を効果的に高めるためには、職員を取り巻く制度環境の総合的な整備を図ることも求められる。

そこで、「組織・人材マネジメントの高度化」、「個々の職員の能力向上」、「職員の意欲や能力を引き出す制度環境の整備」の3つの観点から、県が取り組むべき事項を整理した。

(1) 組織人材マネジメントの高度化

千葉県は、業務の集約化や効率化により定員の適正化を図り、本庁組織や出先機関の見直しを行うなど、機能的な組織体制の構築に努めてきた。

その結果、知事部局の職員数は、過去 15 年間で概ね 2,300 人減少する一方で、社会経済情勢の変化に伴う行政課題の多様化により、業務の質は高まる傾向にある。

県庁組織は、課内組織の大括り化により、管理職である室長を総括者とした組織運営を行ってきたが、団塊の世代の退職後は、組織の最小単位を、「室」制からより規模の小さな「班」制へと移行し、非管理職が担当業務を持ちながら組織のマネジメントを行う組織体制へと転換が図られている。

また、職務給の原則を一層徹底するため、平成 23 年度に一つの職が一つの級に対応することを基本とした職制全体の見直しを行い、職務と職責の明確化が図られている。

県では、育児休業制度、看護休暇制度、再任用制度など、高齢化や仕事と生活のバランスに配慮した働き方の多様化に随時対応してきた。こうした制度の多様化に伴い、県組織においては、日々雇用・嘱託職員のほか短時間・フルタイム再任用職員、臨時的任用職員、任期付採用職員など雇用形態の多様化が進んでいる。

一人一台パソコンの導入など ICT の発達により、業務処理の電子化が進み、処理の効率化とともに、組織内のコミュニケーションや意思決定の方法が変容している。

以上の状況を踏まえ、今後の組織マネジメントのあり方について、以下の取組みを進める必要がある。

ア 管理職のリーダーシップの発揮

- ・ 組織全体の業務処理能力を強化するためには、迅速かつ的確な指示や意思決定、部下の効果的な育成など、管理職のマネジメント力を高める必要がある。
- ・ 管理職においては、組織の目指すべき方向性を明らかにし、組織の活力を高めながら部下の能力を引き出すなど、管理職に求められるリーダーシップを発揮することが重要である。

イ 班長等のマネジメント力の向上

- ・ 組織の業務効率を向上させるためには、組織の最小単位の総括者である班長や出先機関の課長等に求める役割や職務遂行能力を明確化し、組織マネジメント力を高めることが重要である。
- ・ 特に、班長を中心とした班組織において、班の業務の目的や目標を明確に共有することにより、班長のリーダーシップのもと、班員がモチベーションを高め合いながら連携・協力して職務に取り組む体制づくりを進める必要がある。

ウ ワーク・ライフ・バランスの推進

- ・ 職員が仕事上の責任を果たしつつ、育児や介護、家庭、地域活動等の個人的な時間を確保できるよう、仕事と生活の両方の調和を図ることが重要である。
- ・ 育児や介護等のライフステージに応じた働き方を支えられるよう、職員のキャリアビジョンを踏まえた働き方の支援、仕事の進め方の工夫等を行う必要がある。

エ 多様な職員の力を活かした組織マネジメントの展開

- ・ 公共サービスを提供する側においては、多様性の観点から女性の視点を生かすことに留意する必要があるとの認識に立ち、女性職員の更なる活躍を推進する必要がある。
- ・ 慣行に縛られることにより無駄が生じていないかなど、各部署で女性や若手職員などの視点による業務改善を進めることも有効である。

オ 任用形態の異なる職員の定員管理手法の確立

- ・ 各部門の業務分析を通じ、常勤職員だけではなく再任用職員も含めた任用形態の異なる職員の職域を明確化するとともに、職員の意向と適合させることにより、業務効率を高める定員管理手法を確立することが重要である。

(2) 個々の職員の能力向上

行政部門の職員の人材育成は、在職期間を見通した長期的な視野で行うことが可能であることから、職員が職位に応じた職務遂行能力を主体的に獲得できるよう計画的に人材育成を行う必要がある。

これまで、構成人数が比較的多い室において室長（管理職）による組織マネジメントが行われてきた結果、中堅職員が組織管理を経験する機会が減少している。また、職場のコミュニケーションの不足や年齢の近い先輩の不在、価値観の多様化など、業務を通じた部下職員の育成環境が変化している。

県庁組織においては、近年、定年退職者が高水準で推移していることから、職員の年齢構成の偏りが解消されつつあり、今後は、職員に占める若手職員の比率が上昇することが見込まれている。また、年金支給開始年齢の引き上げに伴い、フルタイムの再任用職員の増加が見込まれており、技術継承の視点からも若手職員の育成は喫緊の課題となっている。

地方分権の推進により、執行事務が市町村に移譲された結果、職員が現場のニーズを把握しにくくなっている。

以上を踏まえ、今後の職員一人一人の能力向上の方策について、以下の取組みを進める必要がある。

ア OJTによる人材育成

- ・ 採用後の若手職員の能力を伸ばすためには、早期に職場に定着できるよう、新規採用職員の仕事や精神面のサポートを行う職員を指定するなど、職場の体制づくりを進めることが重要である。
- ・ 採用から退職まで長期間にわたる能力開発においては、職員が若いうちに「自身が千葉県職員として何をしたいのか、そのために何を学ぶべきか」という主体的な学習習慣を身につけることが重要である。そのための問いかけや、支援の機会を職場における人材育成の中で実施することが重要である。
- ・ 職場において業務を通じて能力を高められる環境を整備するため、県は「OJTマニュアル」（平成26年3月）を策定し、育成指導者向けに研修を実施しているが、日常の業務の中で、部下育成の視点

から課題業務を分掌し適時に適切な支援を行う必要がある。プレゼンテーションの機会を通じて思考力を高めるとともに自己効力感を醸成するなど、OJTの狙いや手法の一層の明確化とその推進を図る必要がある。

- ・ 部下育成は、県庁組織の将来に影響を及ぼす重要な役割であり、部下との良好な信頼関係とコミュニケーションが基本となる。今後は、班長等の業務マネジメントの一つにOJTによる人材育成を位置付け、部下育成能力を向上させるとともに、人材育成能力の適正な評価を行う必要がある。

イ 計画的な配置換えによる人材育成

- ・ 計画的な配置換えは、行政の幅広い理解と学習の促進、庁内の人的ネットワークの構築や組織適応力の向上などの視点から、職員の能力開発を進める上で極めて重要である。特に、採用後から組織のマネジメントを担うまでの期間は、計画的に部門の異なる業務経験を積むことができるよう配慮すべきである。
- ・ 一定の業務経験を積んだ職員については、職員の希望を踏まえながら、特定の行政分野に特化したスペシャリスト人材と様々な分野に対応できるゼネラリスト人材として計画的な育成を図ることが重要である。
- ・ ローテーションの期間については、職員のキャリアビジョンを踏まえ、スペシャリスト人材とゼネラリスト人材とで差異を設けるなどの配慮が必要である。
- ・ 多様化する行政ニーズに対応するため、職員には高い専門性が求められる一方、同一部署に長期に配置されると職員の業務意欲の低下や組織の縦割りを助長するなどのマイナス面もあることに留意する必要がある。

ウ 職務に対する意欲と働きがいの醸成

- ・ 職制の見直しや地方公務員法の改正により、今後は、より厳格なポスト管理と能力・実績に基づく任用管理が求められている。こうした中、一定の業務経験を積んだ職員が専門性を高めながら活躍できる制度環境を整備することが重要である。

- ・ 職員の能力の発揮と伸展のため、職員自らがこうありたいというキャリアビジョンを描き、そこに向けて主体的に能力開発に取り組めるよう、庁内公募制、庁内F A制等により職員のキャリアビジョンの実現を後押しするような機会を提供することが大切である。
- ・ キャリアビジョンの形成を促すためには、業務を通じて、市町村・大学・企業・市民活動団体など関係者との人的なネットワークを広げることにも有効である。また、なぜ県庁職員になったのかという自らの仕事に対する思いを振り返り、県庁職員として何をしたいか、自らに何を期待されているかを節目節目で考える機会を設けることも有効である。

エ 高齢期職員の人材育成とノウハウの継承

- ・ これまで県庁を支えてきたベテラン職員の有する知識や経験を、現役世代に円滑に継承するため、業務継承の必要な部門において、若手職員に対するOJTによる研修プログラムを計画的に実施する必要がある。
- ・ 高齢期の職員に対して次世代に知識経験を引き継ぐ役割を求めるとも、意欲の醸成の観点からは重要である。再任用を希望する場合には、定年前と同様に、組織への貢献、後輩職員の育成などの役割を意識し、意欲を持って働くことのできる職場づくりを進める必要がある。
- ・ 職員として培った経験・ノウハウは貴重であり、公務のみならず、公務以外の場で活用することも社会的に有用である。
定年後の生活の充実を図ると言う観点から、職員自らが退職後の働き方や、そのための能力を考える機会を50歳代の前半までに設けるとともに、専門性を活かし、定年後に繋げることのできるよう、高齢期職員の職域設定と配置を行うことが重要である。

オ 人材育成方針の見直し

- ・ 地方公務員法の改正では、人事評価制度を人材育成に関する基本方針に位置付け、体系的な能力開発に努めることが望ましいとされており、千葉県においても、このような観点から「千葉県人財開発基本方針」（平成18年4月）を見直す必要がある。
- ・ 基本方針に位置付けられた「目指すべき職員像」については、県職員としてどのような能力が必要か、それを高めるためにはどのように

能力開発する必要があるかという視点から整理する必要がある。求められる職員像を明確化することで、人が育つ職場環境を作ることが大事である。

- ・ 行政という職務の特性を踏まえ、そのために必要な研修プログラムのあり方やキャリアデザインの意識付けの方法などを検討することが重要である。

(3) 職員の意欲や能力を引き出す制度環境の整備

職員が政策ビジョンや組織における自らの役割を理解し業務目標を設定することで、働きがいを持って主体的に業務に取り組む環境を作るため、平成18年度から目標管理制度による業績評価と、目標に取り組むプロセスで発揮された能力等を評価する能力評価による人事評価制度である「目標チャレンジプログラム」を実施している。

評価結果については、本庁課長級以上を対象に勤勉手当や任用に反映している。

地方公務員法の改正を踏まえ、人事評価制度を組織づくりに効果的に活用するなど、職員を取り巻く諸制度の関係性を組織の最適化という観点から改めて見直すことにより、制度間の全体最適を目指した制度設計を行うことが求められている。

以上を踏まえ、今後取り組むべき職員の意欲や能力を引き出す方策について、以下のとおり進める必要がある。

ア 人事評価制度について

- ・ 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を内容とする地方公務員法の改正を踏まえ、既存の人事評価制度の運用を見直す必要がある。
- ・ 組織全体の公務能率を向上させるためには、全ての職員を対象として職員の能力を的確に把握し、適所への任用配置を行うことが重要である。能力評価を職位に応じ職務を遂行するために必要な能力を重視したものへと転換する必要がある。

- ・ 県庁組織を構成する役職のそれぞれが果たすべき役割と責任、職務を遂行する上で必要となる能力を明確化し、発揮した能力の差に対して的確に給与に差をつけて評価していくという制度設計が必要である。
- ・ 行政部門においては、長期的な人材育成が可能であることから、人材育成に資する人事評価制度とするため、長期にわたって評価結果を蓄積し、総合的に活用する仕組みを検討する必要がある。
- ・ 職員のモチベーションを向上させ、組織を活性化するためには、人事評価を適正に行うことが重要であり、制度に対する信頼性や納得性を高めていく必要がある。

イ 職員研修制度について

- ・ 「千葉県人財開発基本方針」では、階層別研修や選択制研修等の総合的な能力開発体系を整備しているが、今後は、職員の能力開発体系と人事評価制度における能力評価の体系のより一層の整合を図る必要がある。
- ・ 主事、副主査、主査、班長、副課長、課長などの職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として標準職務遂行能力を定めることとされていることから、職員研修は、その能力を獲得できる制度とする必要がある。
- ・ 異業種の人と協同して一緒に成果を出すようなスタイルの研修をすると、個人にとっては刺激になるケースが多いことから、民間や市町村の職員など様々な人材と協同して、課題解決能力の向上を図るような研修を導入することも有効である。
- ・ 業務を行う上で特に習得が求められる能力については、研修の必修化や昇任・昇格前における研修の実施など、研修にインセンティブ（研修の受講を促す要因）を与えることを検討する必要がある。

ウ 体制の整備について

- ・ 組織・人材改革を着実に進めるためには、これらの取組みを「千葉県人財開発基本方針」に体系的に整理し、人材育成にかかる各部局の取組みを促進するとともに、人事部門との一層の連携を図る必要がある。

3. 改革を進めるに当たって

組織人材改革を進めるに当たっては、以下の事項に留意し取組みを進める必要がある。

① 総合的に取組みを進めること

組織人材改革は、人事評価、人材育成、任用配置、給与処遇等、関連制度が連携して成果を発揮するものであることから、制度全般について整合性のある制度設計を行い、総合的に推進することが重要である。

② 県民福祉の向上につながる改革であること

「職員の成長と意欲の醸成」、「業務効率の向上」、「財務の健全性の確保」という命題を同時に達成することを目指すとともに、その目標が県民サービスの向上に寄与するものであるという視点を見失わないことが重要である。

③ 継続的に改善に取り組むこと

組織人材育成の改革に正解はない。継続的にモニタリングを行い制度の運用状況を検証し、その改善に取り組む必要がある。