

人事制度見直し検討会（第3回） 議事録

日 時：令和8年8月31日（月曜日）13時15分から17時00分まで
会 場：神奈川県庁新庁舎 議会第5会議室
出席構成員：牛山会長、大関委員、野口委員、林委員、深町委員
事務局：小林総務局働き方改革担当参事監（兼）組織人材部長、
本田総務局組織人材部人事課長

1 開会

○牛山会長

本日は大変お忙しい中、ご出席を賜り、誠にありがとうございます。ただいまから、「第3回神奈川県人事制度見直し検討会」を開会します。進行を務めさせていただきます、会長の牛山です。よろしくお願いします。本検討会の委員5名は、本日全員出席となっております。議事に先立ち、事務局から事務連絡をお願いします。

○本田人事課長

本検討会は、前回と同様に事務局にて録音をさせていただきますので、ご了承ください。続いて、委員の皆様からご発言いただく際のお願いです。ご発言がある方は挙手いただき、会長から指名をされた後、お名前をおっしゃっていただいた上でご発言くださるよう、ご協力をお願いします。

○牛山会長

それでは、議事に入る前に会議の公開等についてお諮りします。事務局に伺いますが、本日、非公開とすべき事項はありますか。

○本田人事課長

本検討会は、「附属機関等の設置及び会議公開等運営に関する要綱」の規定に基づきまして、原則公開となっております。本日の議事では、説明させていただく資料を含めまして、非公開とすべき内容はないと考えております。

○牛山会長

本日、非公開とすべき内容はないということです。公開ということによろしいでしょうか。また、議事録につきましては、発言者名を明記して公開ということによろしいでしょうか。

（委員了承）

○牛山会長

ありがとうございます。それでは、本日の会議は公開とし、議事録につきまして発言者名を明記して公開するということにいたします。

本日、傍聴希望者の方はいらっしゃいますでしょうか。

○本田人事課長

本日、傍聴希望者はありません。

○牛山会長

分かりました。

2 議事

○牛山会長

それでは、早速議事に入ってまいります。12 月ごろに開催予定の第 4 回検討会では、人事制度見直しの方向性を示す「報告書の素案」を作成します。本日の審議の結果、了承いただいた方向性については、報告書の素案に反映してまいりますので、よろしくお願いいたします。

本日の議題は「早期の人材育成と適材適所の能力活用」です。途中休憩を挟んで前半・後半に分け、論点を概ね半々に分割して議論したいと思います。前半では、事務局から論点②までの説明を聞いた後、適宜、議論を行いたいと思います。それでは、事務局から説明をお願いします。

○本田人事課長

お手元に配布した資料によりご説明させていただきます。右肩に資料 1 と記載した「事務局説明資料」と、右肩に参考資料と記載した「検討会におけるこれまでの議論、職員プロジェクトチームによる意見・取組状況」の 2 つによりご説明させていただきますので、よろしくお願いいたします。

事務局説明資料の 3 ページをお開きください。本日は、全 5 回を予定しております本検討会の第 3 回でございます。第 1 回検討会でご了承いただきました 3 つの論点のうち、「早期の人材育成と適材適所の能力活用」についてご議論いただきます。

参考資料の 2 ページをお開きください。第 1 回検討会の振り返りです。3 つの論点に沿って、資料記載のご意見を頂戴してございます。黄色に着色したご意見が、本日のテーマに直接関わるものとなります。※印を付したご意見は、第 2 回検討会までに議論済みとなっております。

第 2 回検討会では、3 ページの組織・職制、4 ページの採用管理まで、3 つのテーマでご議論いただきました。同じく、黄色に着色したご意見が本日のテーマに直接関わるものとなります。※印を付したご意見は、次回検討会の報告書案を

作成する中でご議論いただく予定の項目となります。

5 ページから 8 ページまでは、第 1 回検討会後に実施した職員アンケート結果等を踏まえた職員プロジェクトチームからの意見となります。本日の議題に関係する主な意見を紹介いたします。

5 ページでございます。まず、ジョブローテーションにつきまして、「少なくとも 3 所属は経験しないと自身の希望が見えてこない」などの理由から、「現行の 10 年は妥当」という意見、一方で、見直しの余地がある点として、「若い職員の事務分担の変更や所内異動、課内異動といった所属内の異動をより身近に活用し、広く浅く経験させてはどうか」という意見、「経験者採用は対象外とするなど個別最適にしてはどうか」という意見、「若手職員に小規模なプロジェクトを経験させる」という深町委員からの意見に賛同する意見などがございました。

6 ページをご覧ください。基礎知識等を習得させる仕組み作りに関する意見です。「一定数の研修受講の義務化」や「チェックテスト等により、職員の知識レベルを確保する必要がある」という意見、「各職位で必要な研修レベルの基準を設けるとよい」という意見などがございました。

7 ページをご覧ください。人事評価基準の見直しに関する意見です。職員の納得感を高める対応として、「評価基準の透明化によりフィードバックの納得感を高め、改善ポイントや本人に対する組織の期待を適切に伝える機会が必要」という意見、A 評価に集中しているという課題への対応については、「評価のボリュームゾーンを引き下げると、モチベーションが下がり、組織全体の士気が低下するおそれがある」といった意見がございました。

8 ページをご覧ください。職員情報の把握・適材適所の配置、職員の納得性を高めるデジタルツールの活用に関する意見として、「どの部分に期待されての異動なのかを伝えることによりモチベーションが上がる」といった意見がございました。専門人材の育成手法の検討に関する意見としては、「専門領域での活用の場が用意される面でも意義がある」といった意見がございました。

9 ページから 14 ページまでは、第 2 回検討会後に実施した職員アンケート結果等を踏まえたプロジェクトチームからの意見です。本日の議論に関係する主な意見を紹介いたします。

13 ページをご覧ください。「試験による選抜より、育成メインのポジティブな仕掛けづくりを重視すべき」といった意見、「係長相当職の魅力と負担感を事前に周知する工夫・インセンティブが必要」といった意見がございました。以上が、これまでの検討会の振り返りと、職員プロジェクトチームからの意見となります。

事務局説明資料の 5 ページをご覧ください。本日は、第 1 回検討会でお示した、【見直しに向けたアクション（案）】の 5 つの論点でご議論いただきます。

6 ページをお開きください。本日の論点の全体的な方向性です。見直しの背景は、これまでの議論でもお伝えしてきたとおり、過去の採用抑制により 40 代後

半の職員が極端に少ない状況であること、主事から副主幹まで実質的に一担当となっていること、グループリーダーに負担が偏在していること、多くの職員がスキル等の蓄積に不安を感じていることの大きく4点です。

これらを踏まえた本日の議論のポイントは、「自信を持って判断できる基盤を持つ係長相当職の育成を行い、幹部までのステップアップにつなげる」としています。本日の各論点は、全てこのポイントにつなげることを意識しておりまして、先ほどご紹介した見直しの背景の解決にもつながるものと考えてございます。

各論点の概要と主な見直しの方向性です。

「論点① 基礎知識等を習得できる仕組づくり」は、人材育成の指標として、県職員に必要な共通知識・スキル等を体系化していきたいと考えています。

「論点② ジョブローテーション期間の見直し」は、早期の人材育成に向けて期間の短期化を行うほか、若手職員の着実な育成、中途採用職員の活躍促進、優秀な職員の積極登用として、早期の昇任昇格を行っていききたいと考えています。

「論点③ 人事評価基準の見直し」では、成果や能力の違いが見える人事評価に見直していききたいと考えています。

「論点④ 職員情報の把握・適材適所の配置、職員の納得性を高めるデジタルツールの活用」は、人材育成につながる面談として、期中評価面接や1 on 1 ミーティングの実施、面談等の負担感を軽減し、適材適所の配置等に活用できるデジタルツールの導入に向けた検討を行っていききたいと考えています。

「論点⑤ 専門人材の育成手法の検討」は、専門知識に精通した職員の育成や専門人材の抜てきを行っていききたいと考えてございます。

7ページをご覧ください。参考として、見直し後の職制とそれぞれの役割を整理した表を掲載しております。今回のメインテーマとなる係長相当職の育成ですが、この係長相当職は、班・チーム・ライン等で進行管理や助言指導、業務のマネジメントを担う職に位置づけたいと考えております。この係長相当職をしっかり育成することを主軸に、論点①～⑤についてご議論いただければと思います。

9ページをご覧ください。まず、「論点① 基礎知識等を習得できる仕組づくり」についてです。前回の検討会で、係長相当職の「選抜」という言葉が強すぎるというご意見も踏まえ、中堅職員への昇任の前に、判断等にあたって必要となる知識等を身に付けられる仕組みを構築することといたしました。その上で、試験以外の形式で必要となる知識等が身に付いているかを確認することとし、具体的知識等の体系や確認方法について、本日改めてご議論いただきたいと考えてございます。

10ページをご覧ください。7月に行いました職員アンケートの結果でございます。能力等の獲得や向上に関して、上段が「県での業務を行うにあたって必要となる能力やスキルの蓄積に不安を感じているか」という設問、下段は「一社会人としての能力やスキルの蓄積に不安を感じたことはあるか」という設問です。

が、いずれも全ての職位で半数以上が不安と回答しており、能力・スキルの蓄積に不安を感じている職員が多いことが改めて分かりました。また、一社会人としてのスキル等の蓄積に不安を感じる職員が多いことから、県庁では官民共通のスキルが身に付かないと感じている可能性があるのではないかと考えております。

11 ページをご覧ください。「県職員として必要な能力やスキルが具体的に示されることは、自身の能力開発に役立つと思うか」という設問、及び「能力やスキルの一覧が示された場合、研修受講や自己啓発、今後のキャリア形成を考える際に参考にしたいと思うか」という設問に対しては、いずれも全ての職位で7割前後が肯定的な回答でした。能力開発に不安がある職員が多い中、スキル一覧等を示すことで主体的な能力開発や不安解消につながられるのではないかと考えられます。また、入庁年数の浅い期間に網羅的に業務を経験することは不可能ですので、配置先に関わらず知識等を習得できる仕組みが必要ではないかと考えているところでございます。

12 ページをご覧ください。論点①の見直しの方向性その1として、共通知識の習得の仕組みづくりです。ポイントは、必要な共通知識が自ずと獲得できる仕組みの構築です。共通知識は、判断等に当たり職種を問わず身に付けておくべき知識と整理しており、あまり高度なものではなく、判断で困らないよう最低限備えておくべきレベルに設定したいと考えております。また、後述させていただくスキルが発揮される前提となるものと位置づけ、事務・技術等を問わず、行政に携わる職員として全ての職種で必要なものと位置づけていきたいと考えております。この点は、職員プロジェクトチームに在籍する技術職の職員から、「予算や議会などといったことは技術職は関係ない、という風潮があるが、この共通知識は技術職も同じように身に付けるべき」という意見もいただいたところでございます。

知識等を自ずと獲得できる仕組みとなるよう、全ての共通知識は必修の研修科目にし、研修を着実に受講して到達度テストに合格していけば身に付く設計にします。その上で、業務経験や自己研鑽等で既に知識がある場合は、到達度テストに合格すれば研修受講を不要とする扱いも考えてございます。さらに、共通知識の獲得を主査級である係長相当職への昇任要件にしたいと考えております。スライド右側は共通知識の例示です。まず、「①地方公務員としての基盤知識」の着眼点は、地方公務員であれば誰もが持っているべき知識であり、国や他の自治体、住民等との調整で必須となる知識と考えております。具体例は、地方自治法や地方公務員法、地方財政制度等を想定しています。「②県職員が共通して備えておくべき業務知識」の直眼点は、県独自の条例・規則や慣例など、県職員であれば業務上必須となる知識と考えております。具体例は、情報公開条例や財務規則、議会对応のルールや慣例、人事管理のルール等を想定しております。職員アンケートや他団体の昇任試験等の内容も参考に、設定していきたいと考えて

おります。

13 ページをご覧ください。見直しの方向性その2は、スキルセット・マインドセットです。ポイントは、人材育成・能力開発の指標として、県職員共通のスキルセット・マインドセットを定める、というものです。人事院の定義を参考に、スキルは「知識等や経験を実際の行動として発揮できる能力」、マインドは「個人の基本的な信念や姿勢であり、スキルの獲得・発揮の前提となる基盤的な能力」と位置づけております。下段の表は、出先機関でパンフレットの制作を外注する場合を例として、知識、スキル、マインド、アウトプットの関係を示しています。知識としては、共通知識である地方自治法や県の財務規則、業務固有の知識である会計管理システムの知識が必要となり、これらを有することを前提に、スキルとして論理的思考力、資料作成力、コミュニケーション力等が必要となります。これらが発揮された結果、行動事実のアウトプットとして、円滑、遺漏なき契約手続きの遂行という業務実績が現れます。そして、この行動事実が評価水準を満たすかどうか、人事評価につながってまいります。表の再下段はマインドですが、責任感、誠実さ、緻密性等といったものが基盤となるということをイメージとして提示させていただきました。

14 ページをご覧ください。こちらは人事院が公表した国家公務員のスキルセット・マインドセットです。公務員のスキルには官民共通のポータブルスキルが含まれており、これに基づく能力開発ができれば、一社会人としてのスキル蓄積への不安解消にもつながり得るものと考えております。スライド左下の図は、職員の級の上昇に応じて、重要となるスキルの割合も変わっていくことを表しています。

15 ページをご覧ください。県庁版スキルセット・マインドセット作成の方向性としては、国家公務員版を参考に、本県における重要度等に照らして整理を行ってまいります。また、人事評価等での活用を見越し、本県に馴染むスキルセット・マインドセットにしたいと考えております。作成の視点として、地方自治法に定める広域機能や連絡調整機能といった県の役割ですとか、県職員の特色等を踏まえたものにしてまいります。作成したスキルセット・マインドセットは、人材育成の指標として設定するだけでなく、人事評価や適材適所の配置、研修受講に活用することで、スキルセット等を軸にした人材育成を一体的に実施したいと考えておりますので、16 ページ以降で具体的にお示しいたします。

16 ページをご覧ください。人事評価への活用です。本県では、評価要素ごとに評価者の目線合わせの基準となる具体的な行動例として「期待し求められる水準」を定めております。これをスキル・マインドに関連付け、人事評価面接でのフィードバックの視点で活用したいと考えています。例えば、表に記載している「判断力」という評価要素の助言に当たっては、「論理的に整理する力は十分だが、状況を把握して柔軟に検討する力も備えて欲しい」といったように、スキルをガイドとして良い点・伸ばしたい点を伝える、ということを考えています。

職員は、人事評価、面接を通じて今後伸ばすべきスキル等が分かり、能力開発の指標にもなると考えています。一方で、スキル等の保有レベルは直接的な評価を行わず、行動事実としてアウトプットされ、それが期待し求められる水準に到達しているかを評価することとします。

17 ページをご覧ください。職員の適正配置への活用です。まず、類型化された業務内容にスキル等を関連付けます。例えば、表に記載している「国際渉外」という業務内容には、語学力や交渉力、国際的視野等が紐付けられます。業務内容と各所属を関連付けることで、間接的に所属で求められる主なスキルを把握できるようになります。この例では、基地対策課や国際課等が紐付けできます。これにより、職員は毎年提出する意向申告において、活用したい・伸ばしたいスキル等に照らして、今後経験・活躍したい業務分野や所属を希望しやすくなります。また、任命権者は将来的な人材育成に向けてスキル等に着目した配置を行いやすくなると考えております。

18 ページをご覧ください。研修受講への活用です。スキルセット・マインドセットを研修科目と関連付け、伸ばしたいスキル等に応じて研修が受講できるようにします。ここまでが、論点①の説明となります。

19 ページからは、「論点② ジョブローテーション期間の見直し」です。現在は、採用後概ね 10 年間をジョブローテーション期間と位置づけ、概ね 3 年を基準に、人材育成、能力開発の視点から 2 部局 3 課程度を経験できるよう人事異動を行っています。これは少なくとも昭和 51 年から概ね同様の考え方で行ってまいりました。

20 ページをお覧ください。ジョブローテーションの期間に関するアンケート結果になります。まず、期間の長さの実感に関する問いでは、幹部職員を中心に長いという意見が相当数あるものの、全体としては適切とした回答が多くなっています。一方で、本県の課題に対応するため、早期の人材育成を行う必要もあることから、短期化し、集中的に能力開発することも必要ではないかと考えているところです。

次に、「中途採用・経験者採用の職員にジョブローテーションが必要だと思うか」という問いに対しては、中途採用が多くを占める試験受験時の年齢が 30 歳以上の職員では、不要との回答が比較的多くなっています。中途採用の職員は一定の経験を有しており、一律のジョブローテーションは不適當なのではと考えられます。一方で、今後のキャリアアップに向けては、県業務の知識・スキル等を着実に獲得できる配慮も必要と考えられます。

21 ページをご覧ください。「ジョブローテーション中の人事異動のスパンは何年か適切か」という問いに対しては、多くの職員が 3 年を適切と回答しております。

22 ページをご覧ください。グループリーダー級以上の職員のみを対象として、「ジョブローテーション期間中の部下が現在の所属において身に付けられる、

一通りの知識や経験を得るには、どれぐらいの期間がかかると思うか」という問いに対しては、2、3年という答えが大半となりました。次に、「現在の所属において十分力を発揮するためには、異動スパンは何年が適切だと思うか」の問いに対しては3、4年という答えが大半となりました。

この結果から、管理監督者はジョブローテーション期間中の職員が十分力を発揮するためにも、最低でも3年は所属にいてほしいと考えていることが分かります。能力開発の観点からも、所属で十分力を発揮することが重要である異動スパンは3年が妥当だと考えられます。

23 ページをご覧ください。能力等の獲得向上に関するアンケート結果(再掲)です。「県での業務を行うにあたって必要となる能力やスキルの蓄積に不安を感じているか」という問いに対しては、多くの職員が不安を感じている結果となりました。「公務員として共通する法令・会計・職種特有の知識等を研修や自己研鑽等で身に付けることができていると思うか」という問いに対しては、事務の主力である主任主事級で否定的な回答が多くなっています。このことから、ジョブローテーション期間に集中的に能力開発することで、将来の一層の活躍や不安解消につなげることが必要だと考えられます。

24 ページをご覧ください。主事級の期間の長さに関するアンケートです。本県では1級と2級が主事級であり、2級に昇格しても職名が変わりません。主事級の期間については、多くの職員が長いと回答しています。「主事級の職名が役割や責任に見合ったものになった場合、仕事へのモチベーションは変わると思うか」との問いに対しては、多くの職員が向上すると回答しています。

以上から、2級の主事の職名を変更することで、モチベーションの向上を期待できるのではないかと考えられます。さらに、早期に、現在の主事級から主任主事級以上に昇格することで、優秀な職員のモチベーション向上に資するだけでなく、将来の幹部の育成にもつながることから、早期の昇任昇格の仕組みも検討したいと考えております。

以上、様々なアンケート結果を踏まえ、25 ページ以降で6項目の見直しの方向性を取り上げさせていただきます。

25 ページをご覧ください。論点②の見直しの方向性その1は、ジョブローテーション期間の短期化等です。ポイントは、早期の人材育成が必要なことから、ジョブローテーション期間を能力開発の重点期間と位置づけ、現在の主事級の期間とする、というものです。この間に、共通知識やスキル等を集中的に獲得するというを考えています。中途採用職員のジョブローテーションは、期間を主事級と位置づけることで原則短期化され、最短で一年となります。一方、県特有の業務知識等の習得も必要ですので、短期間に獲得できるよう配慮をしたいと考えています。

26 ページをご覧ください。見直しの方向性その2は、主事級の職名の見直しです。主事級の期間が長すぎるという実感がモチベーションに影響する可能性

を考慮し、2級の主事の職名変更等を検討します。

見直しの方向性その3は、早期の昇任昇格の仕組みです。ポイントは、早期の人材育成と適材適所の能力活用が求められる中、有為な人材がより一層活躍できるようにするため、これまで以上に早期の昇任昇格を実現できる仕組みを検討する、というものです。例えば、人事評価でSを2年連続で獲得した場合は昇任昇格できるようにするなど、分かりやすい仕組みの導入を検討します。この仕組みの場合、大学の新卒採用では最短で5年目の26歳で主任主事、7年目の28歳で係長相当職、中途採用の職員は最短4年目で係長相当職に昇格できるようになります。なお、人事評価にメリハリがつくよう、最終評価基準の見直しを合わせて検討したいと思っております。詳しくは、論点③でご議論いただきます。

27ページをご覧ください。見直しの方向性その4は、「主任主事級の期間」の位置づけです。ポイントは、主任主事級の期間を「係長相当職への準備期間」等とし、「実務の中核」となる職と位置づけるというものです。

ジョブローテーション期間の見直しで、主任主事はジョブローテーション期間から外れますので、これまでのような研修期間ではなく、名実ともに一人前と扱われることとなります。ジョブローテーション期間に共通知識やスキルの多くを身に付けた職員として、実務の中核となって力を発揮してもらいたいと思います。また、将来、係長相当職以上になることを見据え、議会事務や業務マネジメントを担うにあたっての知識、スキル等を獲得するための研修を受講していただきます。さらに、将来のキャリアを検討するための期間と位置づけ、新たなキャリア選択型人事制度のもとで、ジェネラリスト・スペシャリストを選択するための検討期間としたいとも考えています。

見直しの方向性その5とその6は、深町委員から提案のありました内容を具体化するものでございます。まず、その5は、キャリアの検討の参考となる職場体験機会の提供です。ポイントは、将来のキャリアの検討に向け、様々な所属で業務内容を体験できるようにするというものです。具体的には、現所属に在籍したまま他所属での業務に携わる、いわば庁内インターンのような仕組みを、他団体の取組も参考に検討します。

見直しの方向性その6は、裁量を持ってプロジェクトを経験できる取組です。ポイントは、主任主事級までの若手職員の時代に業務の取りまとめを経験するというものです。具体的には、県庁版社内ベンチャー制度等の活用や、懸案事項や所属における小さな課題を任せる取組を、各所属で積極的に実施するよう促すことなどを検討してございます。

前半にご議論いただく論点①、論点②の説明は以上でございます。

○牛山会長

ありがとうございます。それでは、ただいま説明のありました、論点ごとに議論を行います。

基礎知識を習得させる仕組づくり設計（論点①）

○牛山会長

まず、論点①「基礎知識等を習得させる仕組づくり」について、皆様からご意見やご質問をいただきたいと思います。せっかくですのでお一人ずつ伺っていききたいと思います。それでは、深町委員からよろしいでしょうか。

○深町委員

知識の習得確認というのは基本的に採点のしやすいテストが馴染むかと思います。それ以外の方法、実務の中で身に付いているかどうかを確認するというのはなかなか難しい気もしますが、現状の仕組みをブラッシュアップすれば可能ということによいですか。

○本田人事課長

資料の 12 ページをお開きください。本県では、採用 5 年目や主任主事級に上がる際などに必修の階層別研修を実施しておりますが、そういった必修研修の場を活用して、身に付けてほしい共通知識の習得を計画的に組み込んでいければと考えております。ご指摘のとおり、ただ研修を受講するだけでは何もチェックせずに昇任昇格の根拠にしてしまうことになりますので、現在研修に紐づけて実施している理解度テストを一体的にやることで、基礎知識を習得でき、当局側としても習得を確認できる仕組を考えております。

○深町委員

ということは、現状でも使える仕組み、動かせる仕組みがあるけれども、研修の受講率が低いという問題があるということでしょうか。

○本田人事課長

必修研修ですので多くの方が参加できていますが、課題として、現在の研修は知識やスキルを体系化できてはいませんので、あらかじめ共通知識等を示して、塗りつぶしていけるような体系を考えています。

○深町委員

現状の研修を今後体系化する中にうまく位置付ければ、概ね活用できるというお考えということですね。現在は良い仕組みがあっても活用できていなかった面があるということですが、今後は職員の皆さんが 100%研修に行けるかという点では大丈夫なのではないでしょうか。

○本田人事課長

これまでも我々としてはやってきたつもりだったのですが、これだけ能力に不安があるという方が多くいらっしゃるということです。塗りつぶしができたり、知識やスキルの一覧を横目で見ながら、自分はこれだけ成長できているということが分かれば、漠然とした不安の解消につながるものと考えております。逆に言うと、知識やスキルの一覧に照らして、ここが足りないと思えば、追加で研修を受けることもできるでしょうし、そういった意味での実効性は高まっていくのではないかと考えております。

○深町委員

10 ページのアンケート結果について、能力やスキルの蓄積に不安を感じている方がこれだけ多いというのが意外でした。身に付いていてもそれが今まで意識できていなかったのであれば、今後それが見える化できれば安心感につながると思います。（共通知識等で身についたところを）塗りつぶすというようなご説明もありましたけれども、体系化された中でしっかり身につけるとするのは今回重要な改善ポイントだと思いますので、是非進めていただきたいと思いました。

○牛山会長

ありがとうございます。では、林委員いかがでしょうか。

○林委員

今のアンケート結果のお話で深町委員にお聞きしたいのですが、民間企業に比べると、半分の職員が自信がないというのは、やはり低いなというところなのでしょうか。

○深町委員

私自身はこのような調査をしてきているわけではないのですが、問いの聞き方の問題なのかもしれません。「不安を感じますか」と聞かれて不安を煽られてしまった職員もいたのかもしれません。「不安ですか、不安ではありませんか」とニュートラルに尋ねたのであれば、結果は違ったかもしれません。いずれにしても、スキルや知識が身に付いていると実感を持って回答する割合がもう少し高くなって然るべきではないか、と思いましたので、不安と回答した率がここまで高かったのは意外だなと思った次第です。

○林委員

自分の仕事に不安がないかと聞かれたら皆不安かもしれませんし、他の組織と比較することでより神奈川県的位置が見えてくるかもしれないという気はいたしました。

私からは3点ございまして、1点目は、改革の目標である自信を持って判断できる基盤を持つ係長相当職を育成するということなのですが、こういった改革の際に、KPI というか、やった後の検証をしないことも多々あると思っています。今回練られている施策を着実に実行すれば結果的にこの目標が実現されているはずだという想定とは思いますが、アンケートは主観的な指標と思うので、きちんと改善できているか、想定したターゲットが自信を持って仕事ができているかといったことを測定するご予定はあるのか、お聞きしたいです。

○本田人事課長

我々もそこまで思い至っていないところがあるのですが、基本的には10年後の県庁の姿として、これができればいいなと考えています。まずは知識等を一覧化し、それに紐づいた研修をいつからスタートできるか、係長相当職の職名にいつ変えていくかといった、どの年度にどの施策が始められるかというものもあるのですが、我々のポイントは「自信を持って」というところですので、経年でこういった調査はしていきたいなとは思っています。

○林委員

フィードバックを得ることができると思うので、部署別に聞いて、この上司の下だと自信を持ちやすいといったことが分かれば素晴らしいデータかなと思うので、ご検討いただければと思います。

2点目は、スキルセット・マインドセットの評価の仕方です。人事評価に直接用いないにしても、一覧化して人材育成につなげるためには、何かしらの評価や処遇に結びつけることが重要かと思うのですが、それを水準や改善点といったように、どう測定してフィードバックを与えていくのか、どのくらい具体化されているのでしょうか。例えば、語学力ですとリスニングとスピーキング、ライティングでそれぞれ違うと思うのですが、評価者にスキルがないとかなり難しいと思います。なので、育成の仕組みは先ほどあったかと思うのですが、どれぐらいの粒度で測定し、評価を行っていくのかというのを伺いたいです。

○本田人事課長

16 ページをご覧ください。今の人事評価の仕組みにスキルを紐付けるというのが我々の検討の方向性なのですが、表の中段に「期待し求められる水準」を掲載しております。これは、中堅職員にあたる能力活用期における評価要素「判断力」の例ですが、タイミングを逃さず適切に判断できているかというのが期待し求められる水準として設定されています。これができていないとなった時に、何を伸ばせばよいかが右に記載のスキルで、状況把握力が足りない、コミュニケーション力が足りないというように、紐付けを行うことで研修受講のアド

バイスに活用することを想定しています。そのため、スキルそのものの水準を測定するというよりは、なぜ業務実績に結びつかなかったんだろうとか、なぜ期待する水準に到達していないんだろうということを判断する際のガイドとして、スキルを使っていくというのが我々の考えになります。おっしゃるとおり、目線を合わせるという意味では高いハードルがあると思っているのですが、こうした説明を丁寧に行うことで、浸透すれば、かなり良いガイドになり人事評価の信頼性が高まると思っています。

○小林総務局働き方改革担当参事監(兼)組織人材部長

少し補足させていただきます。委員が挙げられた語学力ですと、おっしゃるとおりかなり差があったり、業務でどこまで使えるかといったところがありますけれども、重要なのは、県職員として業務にどのくらいのものが必要で、若い職員が係長相当職になるためにこのくらいのものがあって欲しいといった、総合力として必要な知識をどこに設定するかだと思っています。さらに、どこまでの知識があればというレベル付けだとか、これがあったらいいというところを積み上げていき、ほどんど感のあるものを作り上げていくことが必要なのかなと考えているところです。

○林委員

民間企業の事例もあまり知りませんが、0か1かの世界ではないと思いますので、うまくいかなかったら止めるですとか、少しずつ改善をしていただければと思います。ただ、やはり評価は結構難しいかと思うので、経時的に改善していただきたいと思います。

3点目は、論点③とも絡む内容ですけれども、差をつける人事評価として、Sが付くと早期に昇進するとなると、これまでSがほぼ付かない組織文化だったので、基準が変わっても付けづらいのではないかと思うので、そのあたりの具体的なところを後でご説明いただけるならその時にお伺いしたいのですが、早期選抜や早期昇任のための取組として何か想定しているものがあれば、お伺いしたいと思います。

○本田人事課長

論点③でもそこまで記載はできておりませんが、人事院における人事制度諮問会議にもありましたが、例えば、今の5段階評価から多段階化をしつつ、段階ごとの分布の目安を定めるといったことも考えられます。あるいは、所属だとなかなかSを付ける判断ができなくても、局全体で見たらあの人は突出しているという人がいれば、例えば局長の判断で調整を行うような会議を設けることですとか、そういった仕組みを考えております。当然ながら、納得性を高めなければいけないので、人事評価そのもののコミュニケーションの仕方も改善をして

いきたいと思っていますが、Sを作るというところだと、今申し上げたようなことを考えています。

○林委員

今はほとんどSがないことが通常だという組織文化だと思いますので、Sが付いた人はかなりのマイノリティになるかと思います。そうすると、これはジェンダー研究でも言われていることですが、悪目立ちしてしまいなかなか思い通りに実力を発揮できないということも考えられます。しかも、客観的な数値ではなく人事評価上のことであれば、なおさら妬みもあるでしょうし、難しいなと感じます。そういった意味では、都道府県や市町村が早期選抜の仕組みとして試験に頼りがちだったのは、やはり紛れがないという性質と、一定比率を合格させるということを事前に言えるといった利点があったのではないかと思います。人事評価をベースに早期昇進するということは、対象が過剰に少なくなってしまうたり、Sを出すことが自己目的化してしまったりといった懸念があるなと感じました。不勉強かもしれないのですが、私は類似の取組は聞いたことがないので、やるとしたらこういうやり方になるかなとは思いますが、同時に、難しいなとも思います。やるべきでないと言っているわけではありませんので、先ほどおっしゃった課題も念頭に置いて制度設計していただきたいと思います。

○牛山会長

人事評価につきましては、後の論点③でもご議論をお願いしたいと思います。それでは、野口委員はいかがでしょう。

○野口委員

先ほどから話題に出ているアンケートの話は私も引っかかっていますが、能力の蓄積に不安を感じている人がたくさんいるということで、私も行政の方との付き合いがさほど多いわけではありませんが、とある自治体の業務改善のお仕事をさせていただいた時に、実態として、各現場で業務に詳しいのは異動の無い非正規職員だという話を聞いたことがあります。正規職員の方は異動があるので、知識の積み上げがないといった話が、当時すごく印象に残ったんですね。部署が変わると必要となる知識もかなり違っていると、若い人はそういったことへの不安が強いのかなという勝手なイメージを持っているのですが、その辺はどうなのでしょう。

○本田人事課長

行政の特徴として定期的な人事異動があり、さらに部門を跨いで異動することは、前々から言われている課題でもあり、良い意味での特徴でもあります。確かに不安にもつながっているとは思いますが、例えば、東京都や近隣の横浜市、

川崎市では、一度入った局からはあまり出ないような配置をされていると聞いています。神奈川県の場合は、2部局3課というのをジョブローテーションの項目でご説明しましたが、全然関係ないところに配置することをむしろ人事制度上の特徴にしております。幹部職員になる時には、一つの部門だけではなく広い視野がないと、県庁を見渡した判断ができないので、そういった職員を作るためには必要なことだと考えていますが、その人事異動の広さゆえに不安になっているのかなという感触を我々も持っています。

○野口委員

能力という表現ですけれども、知識とスキルは分けて考える必要があると思っています。スキルは一定程度汎用性があるので、例えば論理的思考力といったものはどの部署であっても、共通スキルとして使えると思うのです。例えば河川を担当している方が福祉の担当になった時に、河川で身に付けた知識は、ほぼゼロリセットになるわけですね。そういう意味では、知識とスキルは全く別物ということに注意が必要と思っています。

次に、私の勝手なイメージですが、どちらかというとスキルは少しぼんやりしていて、不安というのは知識の方にあるのではと感じています。3年程度で別の部署に異動した時に、そこでの知識がないと、いくらコミュニケーションスキルやロジカルシンキングがあっても、最初は全く使えないわけです。一方で、本人の能力として知識を身に付けるのは、結構大変だと思うと同時に、知識というのは生成AIでの代替が進みやすいテーマでもあって、分からないことを聞けばすぐに教えてくれるといったものも考えられるのではと思っています。そういう意味では、知識差によるアドバンテージは結構素早く埋められるのではないかとあったり、皆さんはどのような印象を持たれているのでしょうか。

○本田人事課長

12 ページに記載しているものが今回我々が設定しようとしている知識の説明ですが、地方公務員としての基盤知識ですとか本県職員が共通して備えておくべき業務知識というのは、どこの所属、どの分野であっても地方公務員であり県職員である以上は必要なものという整理をしています。ここを身に付けていただいた上で、係長相当職をしっかりと作り、業務のマネジメントをしていただいた上で、業務上の固有の知識についてはOJTで教えていく、というストーリーを考えています。

○小林総務局働き方改革担当参事監(兼)組織人材部長

私はデジタルの担当もしておりますので、AIの関係で発言させていただきます。現在、本県ではAIを積極的に導入しようということで、豊富にあるマニュアルやデータ類をAIに覚えさせて、検索したらある程度正しい知識が出てくる

といったことを目指して、いくつかの所属で実証実験を行っているところでございます。おっしゃるとおり、AI によってこれからの人材育成の在り方は大きく変わるかもしれませんが、知識がないという部分での不安は、ある程度 AI によって解決することも考えています。現在は、膨大なマニュアルの中から情報を探すことに時間を要している面もありますので、少なくとも、どこに何が書いてあるかという部分では機械に頼りながら改善していきたいと考えています。人事制度の見直しと AI の活用をうまく組み合わせて、不安解消に対処したいと考えているところです。

○野口委員

13 ページのマインドセットの話ですけれども、様々な企業からのご相談の中で、特に若い方に対しての悩みで何が足りていないかという話題になると、大変なのはマインドセットということなんです。そこが弱い方をどう鍛えるかというのがとても難しいんです。ほとんどの場合、主体性が無いという話に行き着くのですが、最近増えているのが責任感がないというところで、そこが二大テーマになっている気がしています。企業の事例ですけれども、時間になったから帰ります、そこまでに完了したものが成果物という感覚でお客さんに納品しちゃいましたなんて話も聞きました。こういった責任感の問題のようなものが、先ほどの知識の話とはまた違った意味で、どう鍛えていくのかというのは私も日々悩んでいるのですけれども、そういう難しさがあるかなというところで注意喚起させていただきました。

先ほど、塗りつぶしという話があったと思いますが、それ自体はすごくいいかと思います。一方で、例えば、こういう講座を受けましたという履修主義的なアプローチだと分かりやすいのですけれども、習得できたかという話になると、習得テストのようなものとそれを業務に落とし込めているかというのは次元が変わってきてしまうのです。私はロジカルシンキングができていますと言い張る人に、あなたは弱いですというのを指導しなければならないとなった時に、結構苦労があるだろうなというのは、先ほど林委員からご指摘のあったとおりかなと思います。しかし、まずは履修主義でチェックを付けていき、大事なものは習得できたかどうかという判定をどこかに入れていくんだらうなという気がします。そこは民間企業でも苦労しているところではあります。タレントマネジメントシステムが入ったとしても、習得の判断まではしてくれないといったところですね。また、履修主義の中では中途採用の方は塗りつぶしができていないので圧倒的に不利かと思いますし、既に身に付いている知識もある中でこの講座を全て e-ラーニング等で見えてくださいといったようにやるのか、そのギャップをどう埋めるかといった検討は必要かなと思います。

あとは、先ほど研修の話が出ましたが、特に知識はできる限り事前に e-ラーニング等様々な形で学んでいただいて、研修の場は知識を身に付ける場という

よりは、インプットしたものを持ち寄って化学反応を起こす場にさせていただくのがよいと思います。わざわざ業務を抜けて集まるわけなので、その費用対効果というところは、今、民間企業の方にもものすごく言われるところです。わざわざ集まってやる意味のある場にしなければならないと、高い意識を持っているかどうか、研修後の行動変容の測定まで見ていこうという話に今はなっています。その辺の前後関係を、点ではなく面で捉えてといったところも意識する必要があるかなという気がいたします。

○牛山会長

ありがとうございます。それでは大関委員、お願いします。

○大関委員

既に話題に出たところもあるのですが、大きく2つありまして、一つ目は12ページの共通知識のところですが、②の業務知識は是非早い段階で皆さんに身に付けていただきたいと思うのですが、言うまでもなく大事なものは、共通して備えておくべき業務知識の一覧と、それに対する研修の内容がどういうものになるかということです。その具体性がやはり大事だろうと思っています。具体的で、過不足がないことですね。資料にも共通知識として挙げられている情報公開の関係、それから資料に記載はありませんが、個人情報保護法の関係で、他の自治体で毎年研修をやっていますけれども、様々な職位の方を対象にしている中で、どの段階でもかなり知識差があるんですね。その研修では、知識を学んでもらうだけではなく、ケース問題を一緒に解いていくのですが、「警察の方が防犯カメラの何月何日のここを見せてくれと言いに来たけど、どうしますか」というように、法律的な問題から実際の対応まで全部やっていくんです。皆さん全く違うので、防犯カメラがない所属では基礎の部分から全く分かりませんし、どこを経験してきたかによっても全然違うと思うんですね。なので、この共通知識と研修の到達点として、どの辺りをゴールに見据えて作っていくのがまず大事なかなと思います。その過不足が無いようにしないと、ここを塗りつぶせたと思ってても実際には全然役に立たなかったとなってしまう。逆に、基礎はよく知っているという人はボーナス研修のような形で実際のケースをやっていくといった仕組みがあると、やりたい人はどんどんやっていくかもしれません。その辺りの、具体的にどういうものを作るかというのがやはり大事な、大変だろうなと感じました。

もう一つは、先ほどありました13ページのマインドセットのところですね。先ほどの責任感や主体性は別として、それ以外の法令遵守志向や誠実さといったマインドセットのあたりで、研修のようなものは考えていらっしゃるでしょうか。

○本田人事課長

選択研修として様々な研修があり、これまでは必要なものを個別に設定していましたが、今回マインドセットを一覧化することで、それぞれに紐づいた研修を用意できるんじゃないかと考えております。今のところ、基本的には14ページにある国家公務員版のスキルセットやマインドセットに対応する研修は一通り用意できるのではないかと考えておりますが、それをどのレベルで設計するかは、検討する必要があると思っています。

○大関委員

我々弁護士は、5年に一度、必修で弁護士倫理研修というものがあります。そこでやるのは知識というよりマインドの部分で、それを身に付ける研修というよりは、具体的な事例として、ありがちだけど問題になりそうな事例を挙げて、こういう時どうしますか、どこか問題がありますかといった研修です。弁護士の中でも平気だという人もいれば、これはすごく問題があるというように、結構分かれるんですね。マインドを身に付ける研修というのは難しいかもしれないのですが、県職員ではこういう場面があるけど、こう答えちゃうと法律上あるいは業務上にまずいとか、そういった微妙な事例を出して議論する研修はできるのではないかと思います。必ずやれという話ではありませんが、私からは以上です。

○牛山委員

ありがとうございます。様々なご意見をいただきましたが、私も実現するのがすごく大変そうだという気がしています。私も大学で教育をしていてゼミの運営等で同じような場面に直面していますし、先ほどの時間が来たら帰って商品を納品するというお話も、大学内でも似たようなことはあると感じました。今回のご提案では、先ほどから委員の皆様から出ているように、共通の知識とスキル、それからマインドセットを組み立てていこうという枠組みをご提示いただいたということなのですが、このマインドセットの部分がやはり基盤になるというのと、一方で、コンピテンシーを持っている人の方が実務で能力を発揮できるという考え方がありますよね。それで言うと、例えば、国家公務員スキル一覧でスキルと位置付けられている中でも、「国際的視野」のようにマインドにも関わってくるのかなといったものもあるので、スキルという形で習得できるものではないものは整理が必要かなという気がしました。それと同時に、先ほど大関委員から意見交換の中で個人情報保護の話が出ましたが、私は神奈川県は自治体の先頭に立って個人情報を守ってきたと思っていましたけれども、法律が改正されたことで考え方が変わってしまったのではとも思うんですね。そうい

った時に、法律や制度といった当たり前の知識だけではなくて、マインドというのも大事になると思うんですね。

○大関委員

憲法に立ち返って、プライバシーの問題等も考えないといけないということですよ。

○牛山委員

そうですね。そういう部分をきちんと教える研修のようなものをどう設定するのか、このマインドセットはかなり難関かなという気がするんですね。その辺りを工夫する仕組みのようなものを、組み込んでいければよいのかなと思います。

○小林総務局働き方改革担当参事監(兼)組織人材部長

マインドセットは、きちんと実践してもらえることが大切と考えております。本県では、働き方改革を始めて10年が経過したところでアップデートを行いまして、先ほどの例ですと、やるべき仕事があるのに定時になったら帰ってしまうということではなく、月全体の残業時間の上限は守りながらも必要なことはやり切ってもらい、業務の状況を上司が把握して今日はここまでやりきろうというコミュニケーションをきちんと取れる県庁にしようということで、方針転換をしております。これまで時間内に収めるということがメッセージとして行き過ぎていたのでないかということで、公共の仕事を扱っているのだからしっかりやりきる方にもう少しコミットしてもらい、アプローチを変え始めております。不祥事といったところだと、年1回の不祥事防止研修がありますので、事例を出して職員に危機感を持っていただくというのを組み合わせて、マインドの醸成をしていけたらと考えているところです。

○牛山委員

ありがとうございます。様々なご指摘をいただいたように課題はあることと思いますが、大枠ではご提示いただいた方向性で議論を進めていただければよいのかなと思うのですが、よろしいでしょうか。

(委員了承)

○牛山委員

では、ご指摘いただいた部分を踏まえてご検討いただき、この論点①については進めていただければと思います。

よろしいでしょうか。何か付け加えることがあればお願いいたします。

○深町委員

今のマインドセットについての話ですが、人事院の枠組みは非常に参考になると思いますけれども、一方で、皆さんの業務の実感に合う言葉を使うことも大事なことでして、知識、スキル、マインドの分け方については、業務の実態に合わせるのがよろしいかと思いました。県職員の心に響く言葉への言い換えであったり、もう少し易しい言葉に変換してもよいのではという気がしています。ここに書かれているマインドセットは、ごく基本的な社会人基礎力を応用・具体化したものだと思いますので、実際の業務の中で具体的にどのような態度を指すのかを示す必要があると思います。また、マインドセットも様々な職位で研修を実施して、様々な事例を基に皆で意見交換することで良い刺激になると思います。幹部職員の方も初心に戻って「こういう事例があったらどうか」と頭の体操をするのはとても重要かと思います。また、あまり負担にならない範囲でとは思いますが、ネットワーキングというか、職員同士の交流や情報交換の場があると、職員にとって実益もありますので、単に知識を学ぶ、研修に行かされるということではなく、もっと前向きに研修に行ってみたくはないかと思います。ですので、このマインドセット研修は、グループディスカッションを入れるような形式の方が、座学を聞くだけよりも効果が高く、職員の満足度も上がるのではないかと思います。

○牛山委員

ありがとうございます。ご指摘のように、若い人だけマインドが醸成されていくのではなく、世代を超えたマインドセットも大事かなと思いますし、やり方についても工夫しながら進めていただきたいと思います。

では、論点①につきましては、以上とさせていただきます。

ジョブローテーション期間の見直し（論点②）

○牛山委員

続いて、論点②の「ジョブローテーション期間の見直し」に関する議論を進めていきたいと思います。今度は大関委員から、いかがでしょうか。

○大関委員

一年で適性が分かるはずもないですし、何も学ばないで次の所属に行ってしまうことになるので、期間自体は妥当だと思います。ただ、もっと早く、もっと深く知識とスキルを身に付けてもらわなければ同じことになってしまうので、その辺りをどうやって変えていくのかという話だと思います。その所属固有の、業務上必要な専門知識を身に付ける期間は短縮できると思いますが、実際の業務はある程度やらないと身に付きません。それから、我々の仕事でもそうですけれ

ども、法律が施行されたり改正されると、知識として身に付けても実際の運用はやってみないと分からない面もあります。なので、やはり各所属で専門的な分野での基礎であり実務ですぐに使う知識をまとめたマニュアルのようなものがあるとよいと思いました。先ほどAIの活用の話もありましたので、それがあればよいのかもしれないとも思いつつ、新しく来た方はその中のどれが真っ先に身に付けるべき知識かというのも分からないと思いますので、そこは今いる方で短縮してあげるのがよいのではないかと思います。

○牛山委員

ありがとうございます。私もお聞きしたいのですが、例えば新採研修だと何日かにわたって網羅的にやるかと思いますが、今の話にあったように、全く新しいところに異動したといった時の専門知識というのはどう身に付けるのでしょうか。

○本田人事課長

基本的には、異動先で学んでいただくものと思います。例えば税務分野であれば、県税業務全体で800人近くおりますので、そういうところでは専門的な研修をやったりとか、本庁の所属主導で全体研修をやったりということはやっています。個別の分野では、引継ぎの際にマンツーマンでやっているのが基本だと思います。

○牛山委員

マニュアルのようなものを作っているところはあるのでしょうか。

○本田人事課長

所属によるとと思いますが、本県の場合、一つの所属で全員が同じ仕事をやっているというのはまずありません。担当ごと、業務ごとになっていますので、それを全てマニュアル化すると凄まじい量になります。なので、体系的にはやれていないのではと思います。

○小林総務局働き方改革担当参事監(兼)組織人材部長

引継書のフォーマットとして、予算や年間のスケジュールといった、最低限こういったものは記載してくださいというものはございます。その引継書と併せて過去の起案文書を見れば、こういうことをやるんだなというのは分かるようになっていきます。おっしゃるとおり、担当者によってどこまで書くかは結構ばらつきがありますし、せっかく詳しいものを作っても次の人が引き継がずに消えてしまったりということもありますので、例えば所属長が引継書を全てチェックするようなやり方にしたらどうかといったこともいろいろ考えたりはするの

ですが、今のところは引継重点期間というものを長めに設定して、その中でしっかり引継ぎをしてください、仮に引継ぎが不十分で必要な情報がないという時は直ちに相談してくださいというような形で運用しております。あとは、どの所属でも共通して必要となるような基本的な情報ですとか、経理や財務分野といった最初に必要となる前提知識が膨大になる分野もありますので、そういったものを体系的に取りまとめてハンドブック化しまして、「県庁ペディア」という名称でグループウェアに搭載させていただきました。行政担当者基礎、経理基礎、財務基礎、管理基礎といった形で、まずは概要を知っていただき、そこからマニュアルで深い知識を身に付けていただくというような仕組みを設けさせていただいております。また、グループウェア上の情報量も膨大となっておりますので、ポータルがどこにあるか分からないという方のために、「県庁ペディア」の資料にリンクを貼ることで、頭の中に地図を作ってから詳細説明のページに行けるようにしています。

○牛山委員

「県庁ペディア」は誰でも見られるのでしょうか。

○小林総務局働き方改革担当参事監(兼)組織人材部長

共通利用パソコンをお持ちであれば誰でも閲覧できます。

○大関委員

共通する部分はこういったものがあるとして、実務的な部分では、例えば情報公開請求等があった際にどのように対象を特定してどこに気をつければよいかといった引継ぎは、担当者によって違うということなののでしょうか。

○本田人事課長

例に挙げていただいた情報公開については、以前からハンドブックがございます。このように、条例や法律単位では結構あるのですが、県庁の場合は一人ひとりが担当する業務が多岐にわたるので、補助金一つとっても何百とあるでしょうし、そういった時に財政課の補助金規則だけを覚えれば足りるかというところ、そうではないというところです。補助金ごとに様々な要綱を持っているので、個別には引継ぎの中で、この要綱はここが課題だから気をつけようですとか、そういうことを丁寧にやっていただくのが現実的だと思います。

○大関委員

県庁に限らずどんな団体でも、誰かが思い立ってマニュアルのようなものを作って、それが足されたり引かれたりしながら受け継がれていくようなことが多いのかなと思いますので、どこかで誰かが作らないとなかなか難しい気がし

ています。

○牛山会長

ありがとうございます。それでは続いて、野口委員お願いします。

○野口委員

最初に確認なのですが、ジョブローテーションというのは部署が変わるということですが、県庁の場合は働く場所は基本的に県内なので、仮に異動になっても転居といった物理的な問題はあまり考えないという前提でよろしいでしょうか。

○本田人事課長

そうですね。本県の場合は、一部県外の仕事もありますけれども、基本的に自宅から1時間30分以内のところに配置するという運用をしているので、ご指摘の前提で大丈夫です。

○野口委員

分かりました。期間については、新卒で入った方は一所属3年くらいを目途に10年で3箇所を経験するという方向性を維持するということによいでしょうか。

○本田人事課長

3年ごとに異動するという考え方自体は変えないのかなと思っています。一方で、現在の主事は1級と2級の期間ですが、大卒で入ると8年間という方が多いです。一般名詞としてのジョブローテーションは「異動」そのものを指すと思いますが、我々は研修期間として基礎を学ぶ期間として10年間、という設定としておりましたので、集中的に知識やスキルを身に付ける期間として、主事の期間に見直すことで、多くの人は8年くらいになり、若干短縮されるというイメージを持っています。

○野口委員

2、3年の異動で3箇所くらいを経験して、概ね8年というのがこれからのスタンダードになっていくということですかね。昇格も最後は絡んできて、9年目からは一つ上の職位に上がることが基本になっていくということですね。

○本田人事課長

そうですね。大卒の多くは9年目に主任主事となりますので、27ページの見直しの方向性その4として、主任主事級はジョブローテーションの外として、役

割を持たせたいと考えております。

○野口委員

今のお話で少し気になったのは、ジョブローテーションを研修期間とはっきりおっしゃることで、自分はまだ研修期間中だからというように、職員の方の責任感の欠如につながるといったことはないのでしょうか。

○本田人事課長

昭和 51 年から研修期間という表現をしておりましたのでそのような説明をいたしました。おっしゃるとおり、研修期間というのは職員にあまり響かないということで、25 ページに記載のとおり能力開発の重点期間という表現、位置づけに改めたいと思っています。

○野口委員

全体で何千人もいる大きな組織の中に様々な仕事があるので、基本的には皆さんいろいろなことを経験して、将来幹部になるために頑張ってくださいねというのが大方針かと思います。逆に言うと、最初のジョブローテーションが終わるとあまり異動しないといった方が結構出てくるということでしょうか。

○本田人事課長

ジョブローテーション中の異動スパンは3年が基本ですが、ジョブローテーション期間終了後は4年が基準と人事異動実施方針に記載しております。これより長い場合など、例外もございます。

○小林総務局働き方改革担当参事監(兼)組織人材部長

在籍期間が長い場合でも、課内異動という形ですとか、役割を変えながらということがありますので、全く同じ仕事を何年間もやる方はほとんどおりません。私は昔、県税事務所におりましたけれども、様々な所属を回った結果、滞納整理を本当に天職だと考えて長くやっていたらっしゃる方もおりました。そういうケースでなければ、基本的には職務が変わっていくイメージだと思います。

○野口委員

入庁してくる方もそれを前提にしていって、組織として、あまり固定的な業務を長期でやるというような発想をそもそも持たないということなのではないでしょうか。

○本田人事課長

そうですね。まずは係長相当職に必要な広い知識を身に付けて欲しいというのが我々の考えですけれども、主任主事になった際には、税務の道で行きたいと

いう希望、その中でも税務一本で所長を目指すのか、現場で滞納整理業務をスペシャリストとしてやりたいのかといった別の分かれ道も含めて、考えていただく期間と考えています。

○野口委員

25 ページに一覧表を掲載いただいておりますけれども、中途採用の方は大体30 歳以上くらいの年齢なのでしょうか。

○本田人事課長

本県では、大卒相当の試験を 22 歳から 30 歳まで受験できますので、結果的に中途採用は 31 歳以上の方になります。

○野口委員

中途採用の方は前職時代に多様な経験を積んでいるという前提があると理解されているというか、ジョブローテーションは不要という実感があるということなのでしょうか。

○本田人事課長

全員ではありませんが、公務員からの転職で本県職員になる方も一定数いらっしゃいまして、そういう方からすると新卒の 22 歳で入庁した方と同じ研修は不要と感じる方も多いでしょうし、税務分野の経験が豊富な方が県税事務所に配属されたら、今更税の基本を学ぶ必要はないという方もいるでしょうし、そういう意味で、我々は経験者の場合は経験を踏まえた配置をしますので、そういうイメージをお持ちの方が多いのかなとは思います。

○野口委員

最短が一年というのは、入庁後、一年で動かすということでしょうか。

○本田人事課長

そうではありません。ジョブローテーションという言葉の受け止めが違うというのもあるかと思いますが、通常大卒採用の方が概ね 9 年目で主任主事になるところを、一定の条件を満たせば、中途採用の方は 2 年目で主任主事級になる場合があるということです。そのため、通常、異動が伴うものではありません。

○野口委員

いろいろと前提をお伺いしたのですが、ジョブローテーションは、個人的には結構難しいテーマかなと思っています。日本では普通と言われることが多いですが、実際は会社によって異動の考え方はばらばらでなかなか捉えにくいテー

マですし、今までは異動をやればやるほどメリットがあるとされていましたが、昨今はとにかく動かしにくい傾向が強まっていて、特に拠点移動のハードルが上がっているのですけれども、仕事の中身も含めて、本当に異動させる必要があるのかというのがすごく問われるようになってきていると感じています。経営サイドからすると、様々な経験を積ませるという意味でジョブローテーションをした方がよいというのはありますけれども、働いている側としては、異動を繰り返して経験を積んで偉くなっていくより安定的な仕事でよいですか、キャリアパスの中で意識が変わっていくといったことがあります。生産性も今ものすごく言われている中で、異動をすれば一時的には生産性が下がるので、その共通理解がないままに、とりあえず動かすみたいなことだと難しいなという気はしています。個人的には、様々な経験を積むことへの重要性は感じているので、方向性としてはよいかなと思っています。先ほどご説明のあった社内インターンシップや、27 ページにあるようにプロジェクトベースでの経験といったように、異動を伴わずに様々な経験を積ませる工夫をするのはすごくよいと感じます。こういった、所属横断的に何かの目的に基づいて、プロジェクトを創生してやるみたいなものは随時あるのでしょうか。

○本田人事課長

県庁の場合は、それほど多くはないです。例えばグリーンエクスポのような大きなイベントでは会議体を作って皆で議論し合う形ですけれども、まさに我々がイメージしているようなものは、27 ページのその6、県庁版社内ベンチャーのように、一つのテーマに対して少人数が集まってプロジェクトに取り組むといったもので、これをどのくらい発展させていけるかというのは、これから検討が必要と考えています。

○野口委員

分かりました。あとは、様々な部署への異動を通じて経験を積むというのは越境学習のような面もある気がします。一つのアイデアとして、プロボノ活動を推奨するのもよいかなと思います。外の世界で、全く違う職場の方と他流試合を通じて成果を出すといったことを、半年～一年で濃密に体験できるので、そうしたものがジョブローテーションの代替になるとまでは言わないですけど、プチ体験みたいなところで入れ込んでいってもいいのかなというのは思うところです。

○牛山委員

ありがとうございます。林委員お願いいたします。

○林委員

主任主事に上がらないことで、今後ずっとジョブローテーションをする方も出てきたりするのでしょうか。

○本田人事課長

多くの方は主任主事級にはなるという前提で考えていますので、あまり想定はしていません。一方で、主任主事級から主査級に上がる際には知識の習得を要件にするので、主任主事級で留まる方は必然的に一定数出てくるとは思っています。

○林委員

もう一点は、先ほど 31 歳以降に採用された方が中途採用、30 歳以前が新卒採用だという話があったのですが、職歴のある新卒採用の方も 8 年間主事となるのか、あるいは前歴の加算があるのでしょうか。

○清野人事課長代理

例えば採用の時点で 30 歳近い新卒採用の方は、場合によりますけれども、加算をする場合があります。

○林委員

なるほど。そういった意味では、これまでも柔軟な運用をしてきて、職員の方も納得されているものかと思いますが、柔軟性も残しつつ、より時代に合わせていく改革かなと思いますので、私は特に異論はございません。

○牛山会長

はい、ありがとうございます。深町委員はいかがでしょうか。

○深町委員

ジョブローテーション期間の見直しということで、アンケートの結果を踏まえても、ご提案の内容は妥当だと思います。一方で、27 ページのその 5 について、前回の私の提案を取り入れる形で、プチ異動の仕組みとして庁内インターンを考えてくださったものだと思いますけれども、どの程度の負担感にするのかということも考慮する必要があると思います。現行の業務を行っている途中で、どこかで不連続に別プロジェクトに参加することになるので、本業が疎かになってもよくありません。また、期間を 3 ヶ月にするのか半年にするのか、若手職員の時間感覚としてこの程度の期間は経験したいという要望に寄り添った制度にするなど、どの程度の規模で実施するかというのは別途考えなければならないと思います。ただ、人事異動という大きな枠組みによらずに、別の業務を体験できるということは、県庁内にどのような仕事があるのかを知るためにも、非常に

有効ではないかと思います。できれば別の業務をただ覗いてみるだけではなく、何かのプロジェクトに関わって自分なりに成果が出せるようなものだといいなと思うのですが、本業との兼ね合いもありますし、その負担感は上司と面談をしながら丁寧に決めていける仕組みがあるとよいと思います。インターンを希望してみたが大変なのでやっぱり止めますとか、手を挙げたけど引っ込められるような、柔軟な仕組みにすると運用しやすいのではないかという気がいたします。また、インターンに自主的に手を挙げた人だけを対象にしてしまうと、実際にはなかなか手が挙がりづらいかもしれませんので、ジョブローテーション期間中に1回や2回はそのような権利があるという「チケット」が発行されるとか、時期が選べる運用ができるとよいのかなという気がいたします。

もう一点、26ページの人事評価でSが2年連続で付いた場合に、昇任昇格といったお話がありましたけれども、実態としてSが付いていない中では運用しづらいかと思います。もう少しハードルを下げて、SとAで良しとしたり、Aを連続で取ることを条件に、さらにプラスアルファで良い提案ができたとか、何かプロジェクトに関わっているとか、外的に評価できる指標を用いるなどして、もう少し対象者の母数を増やした方がよいのではないかと思います。特別に難しいレベルにする必要はないと思いますので、全体の2～3割が達成できるくらいの人数構成が妥当という気がしています。ここのハードルを上げるよりも、実態に即していただくのがよいのかなと思いました。

○牛山会長

ありがとうございました。今回は例示ということですが、また論点③でもご議論いただければと思います。

能力開発の重点期間ということなのですが、ここまでの議論であまり出てきていないところだと、女性の昇格ですとか、位置づけのようなものがあまり書かれていないと思うんですね。例えば、この期間に妊娠出産というようなことがあったりすると、男性も育児休業は取られると思いますが、女性の場合は出産休暇も否応なしに取らなければならないと思います。そうすると、その間の能力開発が遅れたり配属先が限られたりといったことも考えられるわけですが、何か不利益にならないための仕組みや、女性の管理職を増やしていくといったことも含めて、お考えはありますか。

○本田人事課長

女性も男性も問わずですが、現在は出産休暇や育児休業も含めて職務経験として加算しているので、基本的にはそういった不利益は無いようにしています。一方で、やはりお休みの間は県庁ならではの知識を身に付ける機会は減ってしまいますので、育児休業が明けた方がそういったものを取り戻せるような仕組みは大事なんだろうと思います。報告書では、女性ならではの視点として、その

辺りを意識した書きぶりとしてもよいのかなと思います。

○牛山会長

ありがとうございます。是非、お願いします。

○野口委員

育児休業に関しては、産後パパ育休制度がスタートしたことで1か月間休む男性が大変増えていると感じていますが、この先、3か月、半年、1年とさらに長期で休まれる男性も増えていくなど、育児休業の考え方がかなり浸透していくのではないかと考えています。休業が長期化すればするほど、普段仕事をしているのとは違った形で体系的な学びを得る貴重な機会になるという捉え方もありますし、そういう発想のもとでそういった方々を結びつけて学びの場を提供する団体もあったりするので、その辺はいろいろと検討していただくとよいかなと思います。

○小林総務局働き方改革担当参事監(兼)組織人材部長

その点については、本県は全国の自治体と比較しても珍しく、1人1台LTE通信機能付きのパソコンが配備されておりまして、オンラインの研修もかなり充実していますし、職員が集まってディスカッションするといった場合もオンラインでやるということがかなり増えていますので、こういったPCを使えば妊娠出産期で休んでいても手軽に学びの場に参加しやすくなるので、そういったことも今後検討していきたいなと思います。運用としてですね、PCの台数が足りなくてPCが無い期間が出てしまったりということもありますので、そういったところも含めて見直していけたらと思います。

○牛山委員

ありがとうございます。論点②についても、基本的にはご提案の内容で進めていただいてよいのではないかとのご意見が多かったと思います。ただ、それに関連していくつかご意見をいただきましたので、そういった点を取り入れていけるように事務局で整理いただきたいと思います。

それでは、ここで一旦休憩とさせていただきますが、前半で予定していた時刻を25分ほど超過しておりますので、休憩時間は15分を予定していたところ10分に短縮させていただき、15時35分から再開ということにいたしますので、よろしく願いいたします。

(休 憩)

(続き)

○牛山会長

それでは再開したいと思います。事務局説明を聞いた後、また適宜議論を行いたいと思います。では、論点の③から説明をお願いいたします。

○本田人事課長

資料 1 の事務局説明資料のうち、論点③以降についてご説明させていただきます。まず 28 ページをご覧ください。論点③、人事評価基準の見直しです。現在の人事評価制度を記載しています。国の評価の基準などを参考に、資料記載のと通りの運用をしています。

29 ページをご覧ください。このスライドは、第 1 回検討会でお示ししたもので、職員アンケートから、概ね適切に評価されていると考えてもいるし、処遇にも適切に反映されているという結果が見て取れました。というのもスライド右側のとおり、8 割以上が A 評価に偏っているため、職員からするとある程度の評価を得ていると感じているのではないかというのが、第 1 回検討会でお示した内容でございました。こうしたことから、能力や努力に見合った適切な評価、評価結果を活用した能力開発や処遇、といった観点で本当に有効に機能しているのか、検証が必要ではないか、という結論を第 1 回検討会でいただいたところです。

30 ページをご覧ください。こういった課題を踏まえ、あらためて人事評価についてのアンケートを実施いたしました。「人事評価制度は成果や能力の違いが十分に反映されていると思うか」という設問、下段の「人事評価制度の基準は明確だと思うか」という設問、このいずれに対しても否定的な回答が多数となり、評価結果の有効性に疑問が示される結果となりました。早期育成、早期登用を実現するにあたっては、お話した通り、現在の主査にあたる 4 級・係長相当職に昇格するタイミングでの待遇差が、これまで以上に生じることが想定されますので、これまで以上に成果・能力の違いが見える人事評価とする必要があります、また能力開発への活用の観点からも、評価する能力やスキルを明確化していくことが必要ではないかと考えています。

31 ページをご覧ください。評価結果が A に集中する理由についての設問です。グループリーダー級以上の、実際に人事評価を行っている職員に質問をしたところ、まず「部下への説明が困難であるという理由から、A となるよう評点を意識したことはあるか」という設問、さらに右側の円グラフ「部下のモチベーションの低下や落胆を懸念して、A となるよう評点を意識したことはあるか」という、直接的な質問をしたところ、いずれもそのように評点を意識したことがあるという回答が、2～3 割程度ございました。

本県の制度では、標準はオール 3、すなわち評定の標準平均が「3.0」であるところを、Aにするためには評定平均を 3.5 以上にする必要があります。このため、評価者の心理的な作用から、一部評点が本来の力に見合っていない可能性がうかがえる結果となりました。

以上のアンケート結果を踏まえまして、見直しの方向性として、3 項目を挙げさせていただきたいと考えています。32 ページをご覧ください。見直しの方向性の 1 点目は、最終評価の多段階化です。ポイントとしては、成果や能力の細かな違いが見える最終評価に見直し、昇給等につながる判断材料の精度を高めるというものでございます。

現在の最終評価の基準は、S・A・B・C・D の 5 段階評価となっています。これを表の赤枠①に記載の通り、現在は「3.5」以上で A としているところ、標準である「3.0」以上を A と位置づけます。現在は標準である「3.0」をつけた場合 B となりますが、標準が B であるというイメージが現状は希薄で、心理的に B をつけにくい場合があると考えられますので、「3.0」が A という評価になるように見直したいと考えています。

次に、青枠②の通り、A 評価を A, AA, AA+ と 3 段階に細分化して、成果や能力の違いが見えるようにし、職員からの納得感を高めていきたいと考えています。

最後に、緑枠③の通り、「卓越して優秀」、「優秀」といった言語化した標語を新たに設定して、適切な評価に結びつけやすくしてはどうかと考えています。

33 ページをご覧ください。見直しの方向性の 2 点目は、評価要素の細分化、スキルの関連付けです。ポイントとしては、最終評価の多段階化に対応するため、評価要素数を細分化します。また、「期待し求められる水準」に、論点①でもご説明したスキルとの関連付けを行って、適切なフィードバックや人材育成につなげるものとなっています。

具体的には、赤枠①の評価要素を細分化したいと考えています。評価要素数が少ない項目の場合、最終評価となる評点平均の変動が大きく、多段階化した際に、仮に一つの項目で 1 点増減しただけで二段階上位または下位になるような場合もありえることから、このような影響が出ないように、評価要素の数を増やしたいと考えています。

次に論点①でご説明したとおり、青枠②の「期待し求められる水準」にスキルを関連付けていきます。評価要素にスキルをガイドとして示すことで、適切なフィードバックを行いやすくして、人材育成につなげることを狙いとしています。

34 ページをご覧ください。見直しの方向性の 3 点目は、公平性・平等性を上げる仕組みの検討です。ポイントとしては、評価結果の目線合わせ、調整を踏まえて最終評価を決定することで、人事評価の信頼度を高めるというものです。具体的には、仮称ですが「評価調整会議」の導入を考えています。例えば、局別に局長や観察指導者、人事担当により、S や AA+ または C や D といった顕著な評価結果が出ている場合、その評価理由を確認し合い、局全体で評価結果の目線合わ

せを行った上で、最終評価を決定するような仕組みを考えています。これにより、評価者自身の目線合わせの効果も望めると考えておりますし、職員の納得性も高めていければと思います。論点③人事評価基準の説明は以上です。

35 ページをお開きください。論点④職員情報の把握、適材適所の配置、職員の納得性を高めるデジタルツールの活用についてです。この論点では、人事評価面接をはじめとした職員面談と、面談等で把握した職員情報を一元管理することで、適材適所につなげること、また、これらの取組の負担軽減も目的としたデジタルツールの導入について検討したいと思います。

まず、職員アンケートから課題を確認したいと思います。上段の「評価面接を含め、人事評価が自らの業務遂行や能力開発に役立っていると思うか」との問いに対しては、否定的な回答の職員が比較的多くなっております。人事評価や評価面接は本来、人材育成の機能を有していますので、その機能が有効に働く取組が必要だと考えています。下段の少なくとも年に3回ある上司との面接回数に関する問いにおいては、多くの職員が、現在の「少なくとも年3回が適切」と回答しております。

36 ページをご覧ください。左のグラフは、副主幹以下の職員に対して、「上司との面談や人事評価結果の開示の際に、業務実績や能力等に照らした助言指導を受けている実感はあるか」との問いに対して、実感があるとした職員が約4割、実感がないとした職員も同じく約4割と拮抗しております。真ん中のグラフはグループリーダー級以上の職員に対して、「部下との面談や人事評価結果の開示で、具体的にどのように助言すべきか悩んだことがあるか」という問いですが、これには約6割の職員が悩んだことがあると回答しています。次に、右側の円グラフですが、同じくグループリーダー級以上の職員に対して、「職員の日々の行動、自立や成果をOJTメモとして記録するというのがルールとなっていますが、6割の職員が実際にはできていないと回答しております。

37 ページをご覧ください。「人材育成や信頼関係構築のため、上司と部下が気軽にコミュニケーションを取る面談機会があると有益だと思うか」との問いに対しては、すべての職位で有益との回答が多数となりました。特に若手の主事・主任主事級では、肯定的な回答の割合が非常に大きくなっており、コミュニケーション機会を望んでいるということが見て取れます。そこで、定期的な面談機会を設定することで、継続的な観察とフィードバックを行いやすくなるのではないかと考えられることから、面談者の負担にも配慮しながら、助言指導しやすい制度、環境構築が必要と考えています。

以上のアンケート結果を踏まえた見直しの方向性として、3項目挙げさせていただきたいと思います。38 ページをご覧ください。見直しの方向性の1点目は、期中評価面接の実施です。ポイントといたしましては、人事評価を人材育成につなげるため、期中に複数回のフィードバック機会を設けて、継続的な観察と助言指導を行うことで、人事評価の信頼感、納得感を高めるというものです。

具体的な導入の方向性としては、まず対象者について、面談者は現在のグループリーダー級である新たな課長補佐級職員、被面談者は係長相当職までの職員としたいと考えています。助言指導の視点としては、業務目標、その他業務目標の達成状況、人事評価要素に関連するスキル等の発揮状況、キャリア形成に関する助言を行うことを想定しています。留意点として、人事評価や評価面接は、人材育成につながる重要な仕事だという意識付けをしたいと考えています。その上で、評価記録を上司と職員が共有することで、人事評価への唐突感を軽減し、人事評価要素に関連したフィードバックを定期的に行うことで、職員の育成につなげていきたいと考えています。頻度は四半期に 1 回程度、職員に負担感のある既存の各種面談を統合してシンプルにしたいとも考えています。なお、赤の破線囲みの 2 点目に記載の通り、面接のテンプレート、デジタルツールによる情報の一元管理などにより、課長補佐級や係長相当職の負担にも配慮をしたいと考えています。

39 ページをご覧ください。見直しの方向性の 2 点目は、1on1 ミーティングの導入です。ポイントとしては、人事評価面接とは別に、係長相当職による日常的な面談機会として 1on1 ミーティングを導入し、コミュニケーション機会を望んでいる主事や主任主事級の若手職員との面談機会を増やしてはどうかと考えています。

これにより、業務管理を通じた OJT を活性化させるとともに、面談者である係長相当職の人材育成にもつなげられるのではないかと考えています。なお、最下段、赤の破線囲みに記載の通り、係長相当職にも一定程度の負荷がかかりますので、給与面でのインセンティブも検討したいと考えております。

40 ページをご覧ください。見直しの方向性の 3 点目は、デジタルツールを活用したきめ細かな情報の把握です。ポイントとしては、期中評価面接、1on1 ミーティングの記録、職員の適性、人事評価の記録等を一元的に把握し、適材適所の配置や納得性の向上につなげるとともに、面接等における負担感を軽減するというものです。

まず、職員情報については、期中評価面接での助言、指導記録や 1on1 ミーティングにおけるポイント、職員の適正や配慮事項、人事評価、研修受講の状況等を記録していきます。②の所属業務内容の情報については、所属の業務内容やその業務に求められるスキル等を表示していきたいと思います。①②の情報から、職員本人の人事異動に係る意向申告や、適材適所の配置検討の情報として活用できるツールの導入に向けた検討をしていきたいと考えています。なお、下段、赤の破線囲みに記載の通り、閲覧権限を持つ職員の範囲や、開示する情報の範囲を精査した上で、原則として面談等を行う上長と各職員の双方向で閲覧可能なツールにしたいと考えています。また、入力された職員情報の一覧表示に加えて、希望所属の業務内容等を簡便に閲覧可能とするなど、面談時の負担軽減にもつなげられればと考えております。

41 ページをご覧ください。論点⑤専門人材の育成手法の検討です。この論点の概要としては、採用抑制による谷間の世代が退職する 20 年後は、年齢構成が一定程度平準化し、将来の幹部候補となる職員数は安定的に確保できると考えられます。また、昇格に対する意識は一人一人異なり、職員の多様化も踏まえ、幹部を目指さないキャリアの選択肢を示していく視点も必要だと考えています。また、適材適所の能力活用のため、有意な専門人材の抜擢も必要と考えています。これらを背景とした見直しの方向性として 2 項目挙げさせていただきます。

まず、見直しの方向性の 1 点目は専門人材の育成です。ポイントとしては、高い専門性が必要な分野ごとに専門人材の育成方法を検討していきます。

具体的には、現在のキャリア選択型人事制度を改め、一般事務職における新たな分野選択制度を検討します。また、技術職員についても同様の仕組みの構築を検討します。

見直しの方向性の 2 点目は、スペシャリストの幹部職員への抜擢です。ポイントとしては、特定のプロジェクトなどにおいて、高度なスキルを持つなどの専門性の高い幹部職員が必要なケースに対応するというものです。

第 2 回検討会において、原則スタッフ職は削減するとさせていただきましたが、こうした高度な専門人材を必要とする特別なポストには、抜擢を含めてスタッフ職の幹部職員を配置することも検討してはどうかと考えております。

以上が論点の説明ですが、42 ページをご覧ください。論点⑤までを総括した概念図です。今回の制度見直しでは、県職員に必要な基礎・共通知識、スキル等の習得を軸としたいと考えております。これらを人材育成の指標として言語化・整理した上で、必修研修の受講等により自ずと身につく仕組みの構築を行っていきます。また共通知識の習得は、係長相当職への承認要件としたいとも考えています。その上で、ジョブローテーションについては、共通知識やスキル等を集中的に獲得する期間と位置づけて、現在の主事級である 1、2 級の期間とすることで、原則短期化いたします。中途採用職員等はより一層短期化し、共通知識等の獲得を支援したいと思います。職員の適正配置につきましては、業務内容をスキルと所属に関連付けることで、スキル等に照らした意向申告がしやすくなるとともに、将来的な人材育成に向けてスキル等にも着目した適正な配置を行いやすくなると考えています。期中評価面接については、スキル等を評価要素に関連付け、きめ細かなフィードバックに活用し、メリハリのある人事評価につなげていきます。研修受講については、スキル等を研修項目に関連付け、研修受講の外部とすることで、スキル等の能力開発を後押しいたします。これらの基盤として、最下段記載のデジタルツールの活用も進めていくという形を考えています。さらに、1on1 ミーティングの導入により、若手職員が随時相談しやすい環境を整えるとともに、係長相当職による業務管理を通じた OJT を促進し、人材育成につなげていきたいと思っております。これらをトータルで行うことにより、今回の議論のポイントとなる、自信を持って判断できる基盤を持つ係長相当職の育成に

つなげていきたいと考えているところです。論点の説明は以上となります。

冒頭で使った参考資料に戻っていただきまして、ここで、職員プロジェクトチームによる理念・目標の策定状況について、ご報告させていただければと思います。参考資料の 16 ページをご覧ください。マーカーを引いている部分を中心に紹介させていただきます。1、職員インタビューの実施についてです。実施目的は、県の組織文化になじみ、かつ日々仕事をする上での指針や物差しとなるような、職員にとって手触り感のある理念、目標を策定するため、職員の率直な思いを把握するためのものと聞いています。対象職員は副知事以下様々な職員を対象としており、予定人数も 100 名程度と考えておりましたが、すでに 107 名実施済みと聞いています。

意識醸成としては、副知事等の特別職と局長のインタビューをリレー形式でグループウェアに定期的に掲載して、職員の意識醸成にもつなげていきたいと思っています。第 1 弾として、三浦くらし安全防災局長のインタビュー記事をお手元に配布させていただいております。こういったことを 22 人分、11 月にかけて、定期的に公表し意識醸成をしていきたいと考えています。続いて参考資料に戻りまして、2 の職員参加型のフォーラムの開催です。職員が自分ごととして議論に参加できるフォーラムの実施に向けて検討も進めていただいております。プロジェクトチームの皆さんには、理念・目標の策定、意識醸成に向けた取組、制度見直し案への意見など精力的に活動をいただいておりますので、改めて我々としても大変感謝しているところです。事務局からの説明は以上となります。

論点③ 人事評価基準の見直し

○牛山会長

それではご説明いただいた中で、論点③の人事評価基準の見直しについてご意見いただきたいと思うのですが、順番で野口委員からご発言いただいてもよろしいでしょうか

○野口委員

S・A・B・C・D の 5 段階での評価分布がありますが、これは評価した結果として出てくる最終の標語がこうなっているという理解でよろしいですか。

○清野課長代理

そうです。最終評価の標語です。

○野口委員

32 ページ目が最終標語の改善ということで 5 段階から 7 段階にということですよ。一方で 31 ページ目は 1 個 1 個の評価項目に対してということでした。これも最終評価ということでしょうか

○清野課長代理

1 から 5 というのは、最終評価の手前でそれぞれの各評価要素、1 個 1 個に対して 5 段階評価をこの段階で行っています。

○野口委員

わかりました。評価要素として成果評価のようなものではなく、これからもないという理解でよろしいでしょうか。いわゆるその手前の能力、行動のところを評価要素として見ていくということですよ。

評価のところは民間企業さんも大変苦労しているところで、私も制度の見直しはたくさんご支援するのですが、これで絶対大丈夫ということはまずないというか、仕組みで全て解決ということはありません。

より良い仕組みにしていくというところで、今、実際起こっているのは、寛大化、中心化の中間のような感じで、非常に偏った分布になっているものを散らす、本当にできる人をあぶり出していくということが狙いかと思います。その時に、この最終評価の分布が圧倒的に A が多いというのはデータとしてあるのですが、一個一個の評価項目ごとの点数の分布を見てもらっちゃいますでしょうか。それとも、仮説としてほぼ 4 がついているということでしょうか。

○清野課長代理

実態として、3 と 4 がとても多いということになります。

○野口委員

32 ページの、最終的には、一つの評価段階に固まっているものを細かく分解する、という技術的なアプローチで評価分布の山崩しを行うことは、一つのやり方としてありかと思います。最終の評価結果の累積として上がってきたものの話なので、最初からこの A を目指すという話ではないと思います。つまり、一つ一つの評価というと、31 ページのこの 5 段階、もともと評価するものが、10 項目くらいあるのですかね。

○本田人事課長

大きくは能力・意欲・実績の 3 項目で、それぞれに細かい評価要素があって、全部で 20 項目弱くらいです。職位によっても、評価項目が違います。

○野口委員

20 弱ぐらいの項目があって、それに対して 5 点満点でつけるということですね。

その評価のところで、今までは少しアバウトだった部分が、いろいろなスキル

体系と紐づいて、ちゃんとフィードバックしやすいようになるので、評価ももう少し精緻にしていこうという話だと思います。最初の出発点として、この「ほぼ満たしている」という「3」の解釈が、書いてあることが淡々とできているところが出発点として、行動評価の場合、そこにプラスアルファの要素があるのか、若干マイナスの要素があるのか、みたいなところで「4」と「2」をうまく散らしていくという形ですね。

つまり淡々と書いてあることがやれたら「3」しかつかないと。「4」がつくということは、ちゃんとそれがコメントできるのかどうか、というようなことをよく民間企業さんの評価者研修でもやります。なんとなく管理が普通にできている、で「4」がつくということではないという、基準がまず「3」にあるのかどうなのかというところがずれているのだとすると、当然「4」が基準になってしまうという話なので、5段階でやるのであれば、「3」がそもそも基準であることをちゃんと伝えていく必要があるのかなと思います。

「5」と「1」というのは、おのずと浮き上がるぐらい、相当できているのが「5」で、相当できてないのが「1」というところで、その間を刻むのが「4」になって、おそらく「3」をスタートとして、「4」を上手に切り出すということができるようになると、最終標語が綺麗に正規分布まで行かないまでも、普通ぐらいの人と、一步頑張ってちょっと抜き出していいのではみたいな人の区分ができるようになるのかなという気がします。

なので、今9割方がぐちゃっとなっているところから、そもそも「3」と「4」が上手に切り分けされれば、おのずと今の5段階の最終標語のままでも、AとBの分布で、もう少しBにまず集中して、優秀な人がAに区分されるような構造になるのが本来の姿かなと思います。その辺の5段階の位置づけと、真ん中をちゃんと意識させて、材料があって初めて一個Aがつくみたいなところの教育をしっかりしていけないといけないかなという気がします。

評価プロセスのところは論点④の方とも結構絡む気がするので、そこでもう少しコメントしていきますが、やっぱり評価者のトレーニングがすごく重要になるかなという気がしますので、評価者をしっかり鍛えていくといったところかと思います。

前後しますが、評価基準のところ、33 ページ目の要素に対して具体的に「スキル」を書き出して、具体的な行動事実をどうぶつけていくかといったところになっていくかなと思います。細かく書いているといっても、実際に評価しようとしたらこれでも相当抽象的だとは思いますが。これを踏まえて、エピソードをしっかりと書き出せるかどうか、それを評価者が観察して、論点④につながりますけど、ちゃんと事実として積み上げて、提示できるかどうかが大事だと思うので、その辺の重要性を評価者の方がしっかり理解する。ツールを導入するだけでなく、評価者のトレーニングが非常に重要になるかなというところですかね。以上になります。

○牛山会長

今のお話に何かコメントをお願いします。

○本田人事課長

貴重な論点であり、他の都道府県には照会を行うなど、実態を聞いておりましたが、なかなか民間までは行きついていなかったもので、今いただいたご意見を参考にさせていただいて、真っ先に偏った塊を崩すのではなく、まずは3が標準なんだということをしっかり理解する、ということが大事だと思いました。一方で県職員にはBがつくのはあまり良くないという意識が浸透してしまっているで、そういう意味で3.0の人がAになるようなイメージとしています。

○野口委員

優、良、可、不可とか、言い方を変えるのか、数字に変えるのかといったようにいろいろと民間企業さんでもやりますね。今までの延長線上で捉えられとなかなか変わらないので、そこはいろいろな工夫をしていただければと思います。

○牛山会長

よろしいですか。それでは深町委員をお願いします。

○深町委員

野口委員がおっしゃったご指摘はまさにその通りだなと思いました。私も32ページの基準のところが気になっていまして、今まで「3が標準」ということがあまり浸透していなかったのであれば、このような細分化は致し方ない気がします。それと同時に、評価者がきちんとぶれずに、評価基準を守っていくことが全体の公平性につながることであります。ある人は評価基準を守るけれども、ある人は今まで通りにつけてしまった、となると公平性を欠くことになってしまうので、評価者に対して厳密な評価をつけていただくようトレーニングすることが必要かと思います。そのうえで、目線合わせとしての評価調整会議という仕組みがあることが、非常に有効だと思いました。

評価基準を厳密にやっていきましょうという意識が、日頃から全職員の方に共有されていることも重要だと思います。

あとは、Aの細分化にあたって、確かにこうなるだろうなということで、3段階に分けるのが難しいのですが、同じAでも、「必要なものがだいたいできていく」という中で、とりわけこれはよかったということが、エピソードとして語れる、というお話もありましたけれども、そういう面をしっかりと見て評価していただきたいというのはあります。

これは、人事評価につなげてよいかわからないのですが、例えば、ある職員の良い行動、神奈川県職員にとって「良い職員」とはどういう人物像だろうかということのを可視化したり、褒め合えるような仕組みがあるとよいのではないかと思います。それは、局長のような幹部の方々だけではなくて、いわゆる一般職員、若手の方でも、「仕事でこういう動き方をされると、非常に仕事がしやすく助かる」とか、「こういう職員の行動は、周りにとって非常に助けになる」といったような小さな「良い行動」はあると思います。

そういう情報をうまくかき集められるような仕組み、それこそデジタルツールなどを使うことでできないだろうかと思いました。やり方としてよいかわからないのですが、例えば、この人からこういうことしてもらってとても良かったみたいなことを、目安箱のようなものに入れたりして、そういうプラス情報がいくつか積み上がった方には、少しプラス評価があるというような方法もあるかと思います。そういう隠れたエピソードというのは、上司の方がいつも発見できるわけではないので、別の部署の方とか、仕事上やりとりした方からの評価でもよいと思います。そういう情報を投票して、少し見える化されるとよいかもしれません。例えば、ある案件で非常に準備の程度がよかった職員さんが褒められました、といったように、良い職員としての行動がイントラの中で少し見えるような仕組みがあると、たとえ人事評価に直結しなくても、その方にとっては精神的な報酬にもなりますので、良い積み重ねをした方をうまくフォーカスさせられる仕組みがあるといいなと思った次第です。

○本田人事課長

最後にいただいたご意見について、私も報道ベース、テレビで見た事例ですが、ある会社では例えば社員同士で、褒め合うような制度があると、聞いたことがございます。県職員は1万人規模ですので、それをどういう形でやるのかということではありますが、人事評価はどちらかというとマイナスの説明に偏りがちなので、人事評価とは別にそういういい仕組みができると、確かに職員のモチベーションにつながると思いました。

○深町委員

人事評価に落としこむと難しい面があると思うのですが、人事評価ではないところで、「良い働き」が見える仕組みがあると、あの人は結構いい動きをするんだな、みたいなことが分かってよいかなと思った次第です。

○野口委員

今の部分についてちょっとご案内すると、タレマネにそういった機能がもう入っているものもあります。ピアボーナスという考え方です。お金まで反映させるのか、ありがとうというのをポイント化のような仕組みだけでとどめるのか、

様々ですが、最近ですと、そのポイントが最終的に金額に換算されて、皆さんから「いいね」をもらった部分がちょっとしたお金にまでなる。そうしたところを支えるインフラは結構あったりします。

○林委員

まとまっていないところもあるのですが、野口委員がおっしゃった話は、基本的な論点としては、今の評価基準を維持してそれを前提に細分化することに対応するのか、評価基準もちょっとずらしてやり直すのかという話になると思いますが、一長一短はやっぱあるなという気がしています。後者は、かなり大規模組織なので、評価基準をずらすとなると結構な労力がかかると思うので、維持したうえで細分化した対応ということがあり得ると思います。そのためには、現在の分布で改定後のスケールに合わせた時に、どれぐらいの配分になるのか知りたいです。多分データはあるんですよね。

○本田人事課長

今は持ち合わせていませんが、元データはございます。

○林委員

なので、その数値を見つつ、人事の方で必要十分なパーセンテージになっているのかをチェックするのが大事なかなと思う一方で、野口委員のおっしゃる筋論としても、「3」がベースラインになるべきだと思います。何より「3」がベースラインになった時、すいません、今の評価手法だと「4」がベースラインで、「3」が入ると落ちるという仕組みになっているはずなんですよね。それって失点しないでおこうという行動を誘発するような気はしています。つまり「4」がベースラインなので、AやAプラスといったものを取ろうと思った場合、失点を減らす行動を取るはずで、他方で「3」をベースラインにして差をつけようという形にすると、得点を取らないといけなくなるので、「4」を取りにいこうという行動を誘発すると思います。

つまり単に筋論として「3」がベースラインであるべきだというだけではなく、その求める行動にも影響するなという気がします。今の話だと、本当に「3」を取るのをどうやって減らすのか、とそういう話をする仕組みに移行するだろうなと思います。つまりもう「4」はベースラインで、なるべく「3」を取らないというような形でいい点を取っていこう、みたいな感じになると思います。ですので、深町委員がおっしゃっていた話も絡むのですが、どういう職員を目指すのかということにも関連する話なので、データとしてなんかどういう分布になっているのかを拝見したいなという気はします。ただもう時間がないかもしれないですが。

もう一つは前半に深町委員がおっしゃられていた、もうちょっと基準緩めた

らという話と絡むのですが、私、自治体人事を勉強させていただいておりますけれども、多分多くの研究者が認めるのは、いわゆる遅い昇進、期間が長い、つまり差をつけない、期間が長いというものです。昔の研究になりますが、民間で言われている遅い昇進は5、6年差で差をつけないのが特徴だと言われる中で、15年ぐらい平気で差をつけないみたいなことがある。差をつけないのが特徴なので、すごく高いハードルを設定してS2回を求めることよりは、ちょっとハードルを下げて、差がつく、つきうる、昇進にも反映されうるみたいな、文化を醸成する。その場合ハードルは高く、キャッチアップ不能な差にはしない。ちょっと差をつけるみたいなものがあるだけで、組織文化はだいたい変わるかなという気はします。マイルドな差を早めにつけるみたいな仕組みにするという方向もあるだろうと思います。ただ組織文化的に、そのマイルドな差にも、ものすごく反応するという組織だとちょっと難しいかもしれないですが、今はハードルが結構高いかなと思うので、少し下げて、2、3割ぐらいの人が該当するみたいな状況で、キャッチアップ不能ではない程度の差を作るのも手なのかなと思います。ただ、どちらが正しいかわからないです。以上です。

○本田人事課長

今のお話について、特に遅い昇進は、言葉としては年功序列という感じになりますが、我々も議論している中で、むしろ1万人の職員の中で、全体のパフォーマンス的には、ふるい落とされる人が少ないということにもなるので、もしかしたら全体の職員パフォーマンス、業務パフォーマンスとしては高いのかもしれないという話もしています。おっしゃるとおり、差をつければつけるほど、落とされてしまう人も出てくると思うので、伸びる人を伸ばすという視点でやりすぎると、副作用もあるのだらうなとも思っていますし、神奈川県の特徴をどう消さずにやるかというのは非常に難しいなと感じています。

○林委員

経済学者等でも立場が分かれているところですが、遅い昇進は経済合理的だという主張です。特に日本の経済で調子よかった時は、民間企業はやはり市場の競争にさらされているので、民間企業で採用されているものは多分合理的だろうというような解釈をするものが多いと思うんです。公共部門は、市場の競争にさらされていないから、ぬるいことをやっているんだという解釈をされる方もいらっしゃると思います。

他方でその公共部門の中で合理的に設計されているのだと解釈される方もいて、今まさに課長がおっしゃられたような解釈で、市場の競争にさらされていない中でも、47都道府県、たくさんの市町村が本当に似た仕組みを採用しているので、これに何かしらの合理性があるという解釈も成り立ちます。正しいかどうかはわからないのですが、なにか振り落とすという仕組みにすごく良くない副

作用がある、担当者の思いとかではなく、津々浦々がこういう仕組みになっているので、これに手をつけると良くないことが起こり得ると考えて、あまり振り落とさない仕組みを活かすというのはいええると思います。

○牛山会長

なかなか根本的な重要な問題かと思いますが、引き続き議論していただきたいと思います。では大関委員よろしくお願いします。

○大関委員

まず確認として、人事評価をすることになるのは課長補佐級の方ということで合っていますか。

○本田人事課長

そのとおりです。

○大関委員

最初の評価を行うのは課長補佐級の方。この数字SからDまでの数字を最初に決めるのは課長補佐ということでしょうか。

○本田人事課長

厳密に言うと、それはもう一個上からになります。

○大関委員

では、そこでまた変わることもある。2人が見るっていうことでよろしいですか。

○本田人事課長

はい。

○大関委員

わかりました。これは評価の関係では、他の会社でもどこでもそうなのですが、まず評価能力の問題として、すごく仕事ができる方であっても、人を見る能力というのは別ですので、人を適正に、その人に見合った評価をするのは一種の能力で、上の方でも、評価があまり得意ではない、という方がいらっしゃいます。それからもう一つよく聞くのは、評価する能力はあるけれども、実際に人を評価するというのが耐えられない、あまりそういうことをやりたくなくて、評価する側が胃が痛くなってしまって、そういう人は上振れしやすいのですが、そういう方がいらっしゃると思います。

ですので、その人に見合った公正な評価をするというのが目的だとすると、複数での評価ができる方がいいのかなと思いました。一つは、今は実質的には2人ですかね。2人で評価するという形になっているということなので、1人で評価するよりも、より適正な評価にもつながりやすいでしょうし、評価するのがしんどいという人も、自分だけが決めたわけじゃないからという形でやりやすいであろうということで、複数での評価は続けていただきたいと思います。

それに加えて今回、評価調整会議というものを作って、それぞれが評価したものがもう一度適正かどうか見るようなイメージかと思います。これはよいのではないかと思います。厳しい人と厳しくない人がいるので、記載のある顕著な評価結果について、理由を聞いたりして見直すということ。他にも、今言った形で、評価が全体と比べて高すぎる、全体的に上振れをしている評価者の場合と、すごく厳しくて、他と比べてどうも低すぎるというようなケースについても、丁寧に理由など聞いていただいて、より適正、公正、平等な評価につなげていっていただけたらなと思いました。以上です。

○本田人事課長

いただいたご意見の通りだと思いました。仕組みだけ入れるのではなく、具体的に、どういう視点で、調整会議を回すのかであったり、細分化した評点・標語に対して、その目線合わせをどうやって最初から行うのかといった点も、しっかり考えていきたいと思います。

○牛山会長

先ほどもご質問がありましたが、評価を7段階にした時、現状で、どのぐらいになるのかというのは、また後から資料提供いただければと思います。

というのは、評価をしたうえで、例えば昇格基準で、この点に達していなければダメということがある程度決まっていると、評価者がそれに合わせてまた評価をする。だいたい「4」をいくつつけて、「3」をいくつつければ、このぐらいになるみたいな形になってくると、結局同じようなことにならないかなと思いました。なるかどうかはわかりませんが、それが具体的な評価の中身と関わってくるのか、その点をちょっと確認いただきたいなと思います。

試験で合格した時から早期昇格させていくみたいなことはしない、ということだと思います。それはそれでいいと思う一方で、例えば、別の先生に聞いたのですが、とても優秀な職員だけど、研修に来てずっとパソコンを使っているからメモ取っているかと思ったら、実は仕事をしていたんですね。きっと職場では優秀な職員なのでしょうね。神奈川県じゃなく他県の話なのですが、そういう人は、研修としては、いい加減な仕事しているわけですね。学んでいないわけです。自分はわかっているからいい、と思っているのかどうかわかりません。それでも職務で来ているのだからやらないとダメだと思うのです。さきほどの話で

言う、基本的なマインドとして、この人は問題ないのかということになると思うんですね。だけど、その研修現場でのことというのは、全く評価には反映しないということになるのでしょうか。

○本田人事課長

基本的には理解度テストまでセットだと思っていますので、適当に受けている人については、受講態度までは出てこないかもしれませんが、少なくとも知らない分野であれば理解度テストは不合格になるでしょうから、そこで結果的には一部は評価されるものと考えます。ただ、もともと知っている内容の研修ということで他の仕事をしてしまっている人は、もしかしたら拾えないかもしれません。

○牛山会長

それは研修のあり方にも関わるのですが、今は委託ですので、その評価者の内容も会社によって変わると思います。研修のあり方で変わってくると、一貫した評価は難しいので、それは切り離してしまうということですか。現状の到達度テストは県と委託会社どちらが行っているのでしょうか。

○清野課長代理

基本的に今行っているのは理解度テストというもので、簡単なものです。委託業者さんが研修講師を務めるものは委託業者さんが作っています。

○牛山会長

委託業者さんが結果的に評価しているイメージですか。

○清野課長代理

結果的にはそのとおりです。

○本田人事課長

将来的には、例えばその研修のレジュメやテキストを読み込ませて、AI に試験を作ってもら、ということもあり得るのではというような話もしています。確かに評価者目線、我々はどういう力を伸ばしたいのかという点で研修をセットしています。本来は理解度テストも我々が作るべきだということについて、できるかできないかという点では難しいのですが、あるべき姿としてはおっしゃるとおりだと思います。

○牛山会長

研修の状況と、評価のことにちょっと関わってくるのかと思ったので、聞かせ

ていただきました。さきほど林委員がおっしゃられたようなことは、本当に難しく、結局昇格することばかりに一生懸命で、そこに合わせて仕事をするみたいなことになる、企業であれば、業績を上げることと一体なのでいいと思うのです。でも、例えば本当に立場の弱い県民の方とか、厳しい環境に置かれている方に対して、熱心に取り組んでいることで仕事が進まない、これはいい職員だと思うんです。公務員というのは、毎年定期的に昇給していくことで安心して仕事してほしいというところがあるわけで、そこをどういうふうに見ていくかっていうのは難しい問題だと思います。そこは頭の片隅に置いておくぐらいでいいと思いますが必要なことです。

基本的には今出されているものでいうと、この7段階評価にしていくという点、裏付けも含めてまたデータをいただくとしても、この方向性と内容については概ね皆さんよろしいでしょうか。

○野口委員

先ほど評価に関してのコメントを中心にしたのですが、評価をした結果の累積としての昇格判断ということになると、ちょっと話がずれてくる部分があります。というのも、民間企業さんは評価した結果を、短期的には賞与というものに反映する、中長期目線で昇格判断に使っていくという形ですが、主にここでの議論は、昇格判断に使っていくという目線がすごく強いという理解でよろしいでしょうか。

○本田人事課長

能力、意欲、実績という大きな3項目のうち実績がいわゆるボーナス、勤勉手当に反映されており、能力を中心とした点数を見て昇格を判断していくという仕組みになっています。ですので、結果的に議論しているのは、全体の最終評価なので、昇格にもボーナスの査定にも、また年に1回の定期昇給もありますから、いわゆる昇給にもトータル的には影響していく話だと思っています。

○野口委員

基本線は全然問題ないのですが、評価する目的に応じて細かく議論するのであれば、何をどれぐらいのウェイトで反映させるかというようなことも結構変わってくるのと、昇格となると、等級グラデーションによって全然重み付けが変わってくるかなと。つまり、下の等級だと評価と言いながらもほぼ自動昇格だよねといった感じ、要はみんな上がる、というところから、上に行くほど昇格判断が重たくなってきて、簡単ではなくなったり、ポスト制約が出てきたりして、結構組織論みたいな話も出てきてしまいます。一般的にというか、今企業さんの中では、昇格したくない人が多いという問題が本当に増えてしまっている、そういうところも含めて、昇格となると、また一個一個ちゃんと適切に評価すると

いう話では解決しない難しさが入ってくること、注意が必要かなと思います。

あともう一点、これはつい最近出た調査レポートで、2026 年の新卒の方にアンケートを取って、500 人ぐらいでしたけど、何で評価されたいか、という質問で、7 割が年功序列の方が成果よりもいい、と答えたというレポートが出ていました。ちょっと衝撃を受けたのですが、先ほど行政だと、抜擢とか S をつけるというのが馴染むのか、という問題提起がありましたけども、行政という仕事の特徴を捉えると、まさにその通りだと感じます。今までそれで回ってきたというのは、まさに行政の仕事がそうだと思うと、民間企業さんでも、成果とか言いながら年功序列、特に昇格に関しては年功序列感のある昇格でやっている企業さんもたくさんあります。加えて最近の若い方がそのように、もちろんレポートだけですべて測れるわけではないですが、成果による評価がいいのかという見方もされているとなると、皆さんおっしゃるように、抜擢の難しさとか、序列をきれいにつけて、S などをつけるということがハレーションを生む、という弊害はあるので、それを乗り越える覚悟を持たないといけないというところだと思います。それが正解なのかどうかはわかりません。民間企業さんでもそんな話をしているもなかなかやられてない企業もたくさんあるし、やったらやっただハレーションが起こるというところは注意が必要、ということを付け加えさせていただきます。

論点④ 職員情報の把握・適材適所の配置、職員の納得性を高めるデジタルツールの活用

○牛山会長

論点の④についてご意見を伺っていききたいと思います。同じ順番でよろしいですか。では野口委員よろしくお願いします。

○野口委員

いわゆる技術的、システムの話の前に、1on1 ミーティングについてですが、一人あたり何人ぐらいの想定をされていますか。

○本田人事課長

今の標準的な組織でいくと、一人の係長相当職が 3 人ぐらいで、それを月 1 で 10 分から 30 分の想定です。

○野口委員

いわゆる評価者がやる 1on1 ミーティングというのではない感じでしょうか。

○本田人事課長

38 ページの期中面接の方を、評価者である課長補佐級が行うと考えています。これは四半期に 1 回です。対話メインというよりは指導、評価メインの面接と考

えています。

○野口委員

これは何人ぐらい行うのですか。

○本田人事課長

7～8人となります。

○野口委員

何が正解というのではないのですが、本当にびっくりするほど、1on1 ミーティングをやっているというような企業さんはすごく増えています。やっていないところもやらなくてはならないという感じで、評価者が行うのが 1on1 ミーティングであり、月 1 回くらいを目指そうみたいなところがあるかなというところなんです。頑張っている企業ですと、月一で 1 人 1 時間くらいです。そもそも「なぜ」のところが腹落ちしないと、そんなことやってられるかという話になってしまうので、位置づけが整理されないといけないのですが、とにかく形から入るとか、時間だけ確保するというのは全然意味がないと思います。ただ、やる意味から考えると、やはり月一ぐらいは本来必要かなというのは感覚としてはあります。

県庁の場合は、今はなかなかできていないものをしていく、という位置づけなんですよ。それであれば、このぐらいの感じでまずスタートをしてみる、というので全然よいと思います。論点①のスキルマップや論点③の評価のところにもすごく絡むので、この部分は結構肝になるだろうなと思います。

その上でデジタルツールというところで、1 万人の組織となると、タレントマネジメントシステムがものすごく活躍すること間違いなしという気がします。まさに準備中というところかと思いますが、データをしっかりインプットすることによって、現場のレベルで言うと、マネージャーさんのサポートツールとしてすごく使えるはずです。最近ですと、しっかりデータがインプットされれば、AI 機能とかもある程度システムに搭載されつつあるので、次の面談でどのようなことを話せばいいのかみたいなことに対しても答えてくれる、そんな感じになりつつあります。面談記録がしっかりとインプットされたり、個人特性の分析結果やキャリアの考え方、評価結果などいろいろなものが統合されてくれば、こういう声かけをしたらいいのではないのかというのも含めて、ちょっと SF 的な話ですが、数年後には AI マネージャーのような感じで、まず AI マネージャーにちょっと相談するみたいな形もありうると思います。その上で、本当の 1on1 ではちょっと深刻な話をするみたいな、そういった二段階構造になっていくのかなという気がします。タレマネをしっかりと使っていくことによって、いろいろなものを実現できる組織になっていくだろうなと思います。さっきのスキルと

タレマネの話ですが、ジョブディスクリプションのようなものは作られているのでしょうか。

○本田人事課長

まず期初に自己目標を立てる、目標設定の仕組みは人事評価制度にあります。また、あなたの仕事はこれという、事務分担はあるのですが、成果の目標みたいなものは示していません

○野口委員

そうすると、タレマネの第一段階としては、しっかりデータを入れる。評価シートや評価面談記録をタレマネに入れ込んで、評価の作業や 1on1 を含めて、スムーズに実のあるものにしていくことかなと思います。次の段階としては、1 万人の組織で異動が頻繁に起きるので、配置の希望や異動履歴といったものをしっかり取り込んで、次の人事異動の配置プランのようなものを考えさせるみたいなこともできるかなと思います。

そういった使い方が、人事としては戦略的人材配置みたいな点で考えていくことになるだろうかなと思います。昇格という縦のところを考えると、例えば、人事課長のジョブディスクリプションみたいなものが「To be」としてタレマネに入ってくると、今までの自分の蓄積とぶつけて、何が足りないかといったことがタレマネ上でのギャップ分析で明らかになり、自分はこれが足りないからこういう勉強をしようとか、こういう勉強しなさいみたいなレコメンドもしてくれます。背景図とかがインプットされているわけですね。いろいろな情報がしっかり入っていけば、タレマネ上で自立的なキャリアを自分で考えるみたいなこともできるようになっていくと思います。最初のうちはそれをマネージャーさんがサポートする必要がありますが、タレマネをしっかり使いこなせれば、そういう話にも持っていけるはずなので、時間はかかると思いますが、それだけのポテンシャルがあります。1 万人の規模と考えると、すごく効率的でよいかなと思うので、ぜひ進めていただくといいかなと思います。以上です。

○牛山会長

深町委員お願いします。

○深町委員

今伺っていた未来の人事の姿、タレマネが AI の浸透によってかなりのことができるようになってきているとのことでもありますので、技術の進展を見ながら、そういったツールを入れていただくのも一つの方策かなと思ってお話を伺っておりました。

38、39 ページの期中面談と 1on1 ミーティングについて、まずこの 1on1 につ

いてです。係長が、その下についている若手の方3人ぐらいとお話しされるということですが、月に1回は妥当な線だろうなと現実的には思うのですが、一方で結構な負担にもなると思います。私自身、部下一人見るのも結構大変だなと思ったので、おそらく急に3人とか5、6人を見るとなると、結構大変になるかなと思います。このあたりも、発達したデジタルツールで対応できるようになるだろうとは思いますが、例えば、しっかりした面談をするのではなく、その一歩手前の、例えばチャットで日常的な業務報告であったり、なにか困ったことはないかといった、5分ぐらいのやり取りで代替するのもあるかと思います。例えば Teams のようなチャットツールで、テキストとして残しておけば、それでlon1をやったことにするなどの方法もあるかと思います。

現場の忙しさをなるべく阻害しないような形がよいと思います。先ほど野口委員がおっしゃっていましたが、システムありきということではなく、その目的、なぜこのような面談をやるのとよいのか、それをやることによって将来自分自身のためになるとか、メリットを職員の方にきちんと理解していただいた上でやっていただくのがよいかなと思った次第です。

それと同じことが期中面接にも言えると思います。今まで期中面接がなかったところに、四半期に一回入れるということなので、負担感が結構大きいのではないか、という点が若干気になったところです。確かに、このぐらいの頻度でやった方がよいだろうなとは理解できるのですが、現在のグループリーダーにあたる方々が、その係長を含め7、8人ぐらいに対して、四半期に1回30分程度という業務をこなせるかどうか、それが本当に現実的なのかという点は、職員アンケートやプロジェクトチームのご意見も参考にされながら、かなりの負担感であればもう少し回数を少なくするなどの検討も必要かなと思いました。以上です。

○林委員

野口委員の夢のあるお話ですが、私のイメージだと、やはり行政機関、国もですが、人にお金をかけないというのが、昔からそうですし、今後改善される点もあまりないと思うので、ぜひタレントマネジメントシステムのようなものを入れて、人にお金をかけていくということが実現できればなと思います。もしそれが難しければ、内製化とかをもう少し考えて、何らかの形でもう少し成長にコミットするとか、一人一人を見るとか、デジタルツールもどんどん発達していると思いますので。

ただ、大規模なコンサルさんを入れると費用がかかるかもしれないので、ちょっとした内製化を考えつつ、ただ専門家とかを入れないと、あらぬ方向に行くかもしれないので、そこは要検討です。ぜひデジタルツールの推進をお願いしたいと思います。以上です。

○大関委員

私も野口委員の話を聞いて、夢のある話だと思ったのですが、私の方からは大きな話ではなくて、小さな話を。基本的に先ほど深町委員がおっしゃったように、これを見た時に、素晴らしいけれども、課長補佐級の方、それから係長の方、特に新たに面談が入ってくる係長の方の負担は大丈夫なのだろうかというのは思いました。特に係長の方の面談は、月1回で割とすぐに簡単に話す形なので、目的は業務管理に関わる随時相談だと思うのですが、おそらく心の問題、人間関係だとか、ハラスメントだとか、そういった相談も係長のところにくるんじゃないかと思われます。ですので、それを係長が一人で抱えて、より負担にならないように、そこからどこかにちゃんと流す、受け止める体制というの、他方で考えておいた方がいいのではないかと思います。以上です。

○牛山会長

今までのご発言についてコメントございますか。

○本田人事課長

まず野口委員からご発言いただいた将来性というのは、なかなかAIを使うには、クラウドにそのデータを入れる必要があり、セキュリティをどうするのかというのは課題として議論はしつつも、将来的には我々の手が楽になりますので導入したいと思っています。行政ならではのインプットが難しいという話も聞いていますが、そういう将来を我々も考えていきたいと思っています。

深町委員、大関委員からもお話しいただいた通り、面接する人の負担はどうかということ、我々もすごく気にしています。ですので、課長補佐級が課長を支えて、基本的には人事管理をする、業務管理は係長に任せられるというところまで行けば、6級の課長補佐級は人を育てることをメインとしたポジションにしたいと思います。逆に、そうなる前に面接を増やすと、今以上に忙しくなってしまうので、導入のタイミングも難しいなと思っています。

林委員からもお話しいただいた、例えば一足飛びにタレマネを導入しなくても、ということに関して、実は我々は今内製化で、ノーコードツールで双方向まではできておりませんが、これまでのデータを一覧表示するようなものは、今年から始めています。そういうものを少しずつ発展させながら、新たにお金をかけてタレマネを導入するときには、こういう機能にしてほしいという要件定義がしやすくなるのではないかと、準備しているところです。皆さんからいただいたご意見を一つずつ、係長相当職や課長補佐になる人の身になって考えていきたいと思っていますし、いきなりコンサルに何十億をかけてお願いするというよりは、手触り感があって、浸透しやすい仕組みというのを考えていきたいなと思っています。

○小林総務局働き方改革担当参事監(兼)組織人材部長

デジタルツールですが、ありがたいことに、全庁的に育成にお金かけていこうという機運があります。正直なところ、お話があったようなツールを、どうしてもクラウドにつなげると、我々の使用するパソコンが、LGWAN という自治体内部の方がメインになっていて、外に出すにはかなり技術的にハードルが高い仕様です。市販のソフトを入れようとする、ものすごくお金も時間もかかって、しかも接続速度が遅いという難点があって、ちょっと使えないというのが現状でした。技術的な部分といろいろ折り合いつけながらやるしかないのかなっていうのが正直なところですよ。

○牛山会長

そうですね、やっぱり評価を厳密にするということと、その評価が厳密であるということに対するご本人の評価に対する反論、そういったのも含めて、やっぱり手間はかかるのですけれども、期中評価面接や、あるいは 1on1 ミーティングをセットにしていかなざるを得ないというところだと思うのですが、コストの問題なんかも考慮しないといけません。

あとは話のあったように、それを AI 等を使いながら効率化していくということも、非常に重要だと思うのですが、そのプロセスが法的にちゃんと許容できるものになっているかは重要かと思います。例えば、評価に対するクレームが来て、AI がやったことについてどうなんだみたいなことを言われた時に法的にはどうなるのか。法制度と AI の進化のところ、これは法制度がついていないのだと思うのですが、いろいろ課題があるかなと思っています。その辺も含めて県としては考えてください。ぜひよろしくお願いします。

論点⑤ 専門人材の育成手法の検討

○牛山会長

最後の論点の⑤について、コメントをいただいてよろしいですか。

○野口委員

おそらく将来的にはこのスペシャリストという枠組みがすごく活かされる状況になっていくのだらうなと思いますので、それをいかに採用、育成していくのかというところはすごく重要だと思います。いわゆるプロ人材みたいな位置づけなのか、中で育てていって専門性発揮するのか、そこまでではないけど、長くやっているからまあまあ詳しいみたいなものか、その辺りの階層区分みたいなものを将来的には整理して、それが育成のあり方とか採用のあり方、処遇、評価、賃金までも全部関係してくると思うので、同じ専門という言葉でも、区分していく必要があるかなという気がいたします。以上です。

○牛山会長

続けて深町委員お願いします。

○深町委員

専門人材の育成について、現在のキャリア選択型人事制度を改めることで、設定するということになっていますが、現状の制度で改善が必要な点や問題点がどこにあるのかを事前にしっかり整理をしていただく必要があるのかなと思っています。結局のところ、新たな分野選択をすることと言っても、職務分野の設定というのは似たり寄ったりになるはずなので、今までとそれほど大きく変わるものにはならないのではないかなという気もいたします。それを運用上、どのように使いやすいものにしていくのか、納得性の高いものにしていくのか、あるいはもう少し柔軟性があるものにしたいのか、現状の仕組みにはどういう問題があるのかというところを、もう一度、課題を整理して見せていただく方がよろしいかなと感じた次第です。以上です。

○牛山会長

私もちょっと改めて伺いたかったのですが、今はこういう分野に分けていますが、これをどのようにしようというイメージなんでしょうか。

○本田人事課長

基本的には、この9分野自体が細分化、細かすぎて数人しかいない分野もあるので、大きな方向性としては統廃合して少なくしていくのかなとは思っています。

○牛山会長

9分野というのは政策エキスパート区分が9分野という理解でしょうか。

○本田人事課長

その通りです。

○牛山会長

組織・管理系、事業・企画系と政策エキスパート区分に9分野あるということで、結局11分野あって、その中から選ぶものを大括りにするということですか。

○本田人事課長

まず政策エキスパートは大括り化しようと思っています。現状組織・管理、事業・企画という人は、ジェネラリストとして幹部を目指す層なのか、それとも特定の分野というよりは内部管理を行う人か、といった区分ですが、本当にこれで

いいのかどうかというところです。

○清野課長代理

このように職務分野を分けているのですが、それがしっかりと機能しているものと機能していないものがあるので、機能するものは残して、そうではないものはまとめるなり、なくしていくというイメージを持っています。

○林委員

データ化が難しいかもしれないのですが、現在の区分は想定されているポジションに何割ぐらいいらっしゃるのか、というのは一つ指標になるかなという気はいたします。あまりにも低いものがあれば、そもそも無理がある。例、そういったデータがあるといいかなという気はいたしました。やや大変ですかね。

○本田人事課長

多分これまでも作っているはずなので、そのようなデータはあると思います。年間約 3000 人以上が異動するのですが、そのうちの何割ぐらいが、職務分野を想定したものだったのかというデータが過去あったと思います。その点はまた確認いたします。

○林委員

わかりました。そういうものと再整理の役に立つかなと思ひまして。

○大関委員

私は第 1 回に言ったような気がするのですが、主に政策エキスパート区分だと思うのですが、他の審査会に委員として関わっていた際に、この人すごいって思った方がですね、神奈川県で今まで何人もいらっしゃいます。ですので、ぜひそういう方が選ばれて、本人の希望とも合致したらハッピーだなと思っています。

○牛山委員

ただいま、いくつかお話ありましたが、コメントはありますでしょうか。

○本田人事課長

まず、スペシャリストという言葉だとか専門人材というのは、確かにどのグレードまで、担当者としての専門性をどこまで必要とするのか、それとも幹部としてその分野を背負って立つような人を作るのか、といった点がおっしゃるとおり、我々の中で固まっております。

いわゆる税分野や用地のような高い専門性を必要とする職域がありますが、

その用地のトップを目指すためのスペシャリストなのか、それとも担当者として常に現場に出続けるというタイプのスペシャリストなのかというような解像度が低い状態です。今のキャリア選択型人事制度の実効性がまずあるかどうかのデータも含め、データに根ざしつつ、どういう職員を育てたいのかというのをイメージして、論点⑤は、どちらかということ 20 年後を目指した次のステップという論点でもあることも含めて、議論をしっかりと深めていきたいと思います。

○牛山会長

今後の 20 年後を見据えたご提案だと思うのですが、例えば今言ったように、将来局長とか副知事を目指すというのも専門人材っていうのかなとか、管理部門で能力高いっていうところもスペシャリストと言われればそうかもしれないとか、そのようなところは整理した方がいいのかなと思います。

○小林総務局働き方改革担当参事監(兼)組織人材部長

おっしゃるとおりで、おそらく以前は、ある程度のキャリア像が、みんな一生懸命頑張るのが当然で、みんな副知事などを目指すのが当たり前でというような、そういう雰囲気があったと思います。今は公務員として活躍すると言った時に、副知事のようなジェネラリストを目指す人もいるかもしれませんし、現場で一生懸命頑張って、県民のために役に立つ公務員としての活躍のあり方、公務員としての意思みたいなところを再評価する。そういったところも含めて、どのように 30 年、40 年のキャリアを過ごして、最後公務員として働いてきて幸せだった、自分なりの活躍の仕方ができたというところのキャリア、そういったキャリアのあり方みたいところに、もう少し向き合うといったところも含めて、検討できたらいいなと思っています。

○牛山会長

それともう一つは、専門人材の育成ではないのかもしれませんが、民間人材をどのように採用しているのか、というのは全く触れていなくて、阿南元医療危機対策統括官みたいに、コロナの時に DMAT の隊長だった経験を活かして、知事が任命して活躍されるようなあんなイメージのものが他の分野でもいっぱいあると思うのですが、それはちょっと違う話と思った方がいいでしょうか。

○本田人事課長

最終的には、少ない幹部という時に、幹部が作りきれないことも含めれば、専門人材のポストに対して人が足りなければ外から連れてくるしかないという視点もありますし、目の前の課題に対応するには、人材がいらない、といった、いろいろなパターンで外部人材を使うということ自体は、知事の方針であり、我々として続けていきたいと思っています。ただ、今これはどちらかということ、採用試

験で取った人たちをどう育てていくかというイメージで作っているもので、その視点は確かに今は入っていません。

○牛山会長

知事の任命というところで言うと、特別職みたいなものもあるし、実際にそれは例もあると思うので、それは別だと思うんです。ただその民間人材の登用っていうのは、全く触れなくていいんですかね。

○本田人事課長

国は官民人事交流法というのがあって、3年に限り元の会社に籍を残したまま、国家公務員になるという仕組みがあるのですが、地方自治体の方は県から民間団体に行くという派遣法というのがありますが、民間の方を県職員にするという方法が、原則、会社を辞めてもらうというような仕組みになっています。そのあたりの仕組みを、我々は地方公務員法の中でどういう工夫ができるかとか、そういう議論はやっています。そういったものがあるので、ここで民間人材をどんどん入れていこう、というのは仕組みの方がまだできてないので、なかなか入れづらいかもしれないです。

○牛山会長

どんどん入れていこうとは思っていないのですが、阿南さんなんかどうだったんですか。

○本田人事課長

阿南先生は、藤沢市の公務員だったので、併任という形が取れていました。他の統括官などは、非常勤職員の形で、外部人材を入れていました。常勤としてというのはちょっとなかなかハードルが高かったです。

○牛山会長

わかりました。公務員、いわゆる常勤公務員の枠内で議論してっていう形ですかね。

○本田人事課長

そうですね。当然、視点として盛り込めてない他の論点も多数あるでしょうし、先ほどあった、男性も女性も家庭を重視するというような点も、確かにここに入っていないというのもあります。逆に、県職員が副業で外に出ていく、野口委員からそういった視点のご意見もあったと思いますが、民間でも地域でもいいと思うので経験をしてみる、そういったものも入っていませんので、報告書の素案を作りながら、そこだけで議論ができなくても、例えばコラム的にこういう考え

方もあるとかというような言い方もあるでしょうし、我々もいろいろ議論して、委員の皆さんにもご提案しながら入れられるものを入れたいと思います。

○小林総務局働き方改革担当参事監(兼)組織人材部長

今 NTT さんが民間で副業をどんどん推進されていて、県ではデジタル人材をなかなか雇用できないので、NTT さんの副業の仕組みとコラボして、神奈川県 of 行政改革を NTT のデジタル人材の方にご覧いただき提案いただくみたいなことをやっています。そういった形での活用の仕方ですか、NTT さんもそれは人材育成の観点で、半年間神奈川県に週 1 回行って勉強してきなさい、というのを含めてコラボすることができているので、そういった仕組みも行いながら、どういう形で民間の方に来ていただくかというのは、考えていければと思います。

○牛山会長

それは、どうするか扱いを考える必要はありますが、ジェンダーの視点はもう少し入れた方がいいと思います。一切ない感じがするので。

○本田人事課長

承知しました。

3 閉会

○牛山会長

他に委員の皆様から言い残した点はありませんでしょうか。よろしいでしょうか。それでは、以上をもちまして、本日の論点の議論は終了となります。時間をオーバーしてしまいましたけれども、活発なご議論ありがとうございました。以上をもちまして、第 3 回目の検討会を閉会させていただきますので、進行を事務局にお返しします。

○本田人事課長

委員の皆様、本当に長時間多岐にわたるテーマ、本当にありがとうございました。本日最後に、議事結果の取り扱いについて簡単にご説明いたします。本日の議事録は県職員向けに公開するほか、県のホームページにも掲載させていただきます。委員の皆様には、議事録の公開前の確認もご依頼させていただきますので、ご了承ください。ありがとうございます。

次回の検討会は 12 月ごろを予定してございますので、引き続きご協力のほどよろしくお願いいたします。本日は誠にありがとうございました。