

**組織の生産性向上に向けた  
組織・人材改革に関する提言書  
(案)**



## はじめに

千葉県行政改革審議会（以下、「審議会」という。）は、平成26年4月15日付け行革第16号により組織の生産性向上に向けた組織・人材改革について、知事から諮問を受けました。

審議会では、「千葉県行政改革計画・財政健全化計画」の基本的方向の一つに位置付けられている組織・人材改革について、少子高齢化による人口減少が進展する中で、千葉県の持続的発展の実現に向けて県組織をどのように構築・運営したらよいか、改革に向けた具体的ステップを踏み出すべき時期に来ているとの共通認識のもと、議論を深めてきました。

今般、これまでの議論を踏まえ、県が組織・人材改革を推進するにあたり必要な考え方を提言書の形で取りまとめました。

知事におかれては、この提言書の意見を今後の取組みに活かし、スピード感を持って改革を推進していただきたいと考えています。

「暮らし満足度日本一」を感じ、誇れる千葉の実現に向けて、県政運営の基盤を構築する組織・人材改革が着実に進展することを期待しています。

平成26年 月 日

会長	辻	琢也
	鈴木	庸夫
	赤田	靖英
	石井	俊昭
	片岡	直公
	永吉	盛雄
	宮入	小夜子
	若松	弘之



## 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。

そのため、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。

また、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、政令市の人口を除く一般行政部門の人口当たりの職員数は、47都道府県中、埼玉県に次いで全国で2番目に少ない状況となった。

一方、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。

このように、地方分権の進展を背景に、地方自治体の役割は高まる一方、自治体においては、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、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、これまで以上に求められる状況となっている。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、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、社会経済状況の変化に伴う県民の行政ニーズに的確に対応できるよう、組織生産性の一層の向上に向け、組織・人材改革に取り組む必要がある。

## **2. 組織・人材改革の基本的考え方**

千葉県は、首都圏の一角に位置するという好条件と、バランスのとれた産業、恵まれた豊かな自然、首都圏の交流軸としての東京湾アクアラインと圏央道や成田国際空港など、ポテンシャルにあふれている。

社会経済環境の変化が激しさを増す今日にあって、千葉県が持つこれらのポテンシャルを最大限に活かし優位性を発揮していくためには、県組織のスタイルを「業務処理型の組織」から「価値創造型の組織」への転換を目指すべきである。

すなわち、県組織は、これまで重視された法令の着実な執行や直面する課題への対応といった機能に加え、今後は、外部環境の変化に柔軟に対応しながら、目指すべき千葉県の将来像の実現に向け戦略を描き着実に実行していく組織へと進化していかなければならない。

職員一人ひとりが個々の能力を高め、十二分にその能力を発揮すると同時に、県庁全体でビジョンを共有し、その実現に向け力を集結して困難を突破していく。このような組織の姿を目指し、改革を進める必要がある。

### 3. 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ること、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ていくことが課題となる。

また、公的年金の支給開始年齢が65歳まで段階的に引き上げられることに伴い、地方公務員も今後は、定年退職後、より長期にわたり様々な形で、やりがいや生きがいを持って働くことが期待されている。

こうした中で、いかにして組織活力を維持しつつ職員を十分に活用していくかが課題となっている。職員が自己の意欲や能力を十分に発揮し、長い職業生活を充実したものとしていけるよう、多様な働き方の選択を可能とする制度環境の整備が求められている。

これらを踏まえ、職員全体のモチベーションの維持・向上と意欲と能力のある人材を最大限活用する観点から、能力・実績に基づく人事管理の徹底が求められている。

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調和のとれ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 I C T 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・人材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。
- ・ 組織・人材改革を進めるうえで、管理職には組織のビジョンを自身の言葉で語り、職員の業務意欲を高めながら、部下職員の主体的な行動を引き出し、後押ししていくようなリーダーシップの発揮が重視されている。
- ・ このようなリーダーシップスタイルを組織に定着させるため、管理職のスキルの向上だけでなく、人材育成を進める管理職のネットワーク

の構築や、部下職員の主体的な学習や意見交換等への意欲をかき立てる環境づくりを進める必要がある。

- ・また、県組織において、職員の高齢化や職員数の減少が進む中で、長年にわたって蓄積し発展させ、今まで共有されてきた判断基準や行動パターンについて、改善に取り組むことも有効である。

## **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**

- ・職業生活をより豊かなものとしていくためには、職員のライフステージに応じた、仕事と生活の調和を図ることが重要となってくる。
- ・ワーク・ライフ・バランスの推進によって、仕事と子育てや介護、家事など家庭生活の充実を図ることは、職員の満足度や仕事に対する意欲を高める源泉となるものである。それはまた、組織にとっても、業務の効率化を促し、生産性や質の向上、ひいては県民サービスの向上につながるものである。
- ・ワーク・ライフ・バランスを推進していくためには、管理職による職場の雰囲気づくり、ICTの活用、仕事の進め方の工夫など、職員の動機付けと意識改革、制度環境の整備、業務処理の効率化を包括的に進めることが重要である。
- ・また、育児や介護等のライフステージに応じた働き方を職員が選択できるよう、支援を行う必要がある。

## **エ 多様な職員の力を活かした組織マネジメントの展開**

- ・個々の職員が置かれている状況を相互に理解し、立場を認め合い、フォローしあえる職場環境を整備する必要がある。
- ・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中で、千葉県のあるべき姿を見据え、県民サービスの向上のために、県という立場で大所高所から政策を考え、その実現に向けて市町村、民間団体、民間企業等と協調して行動できる人材の育成が課題となっている。

I C Tの更なる進展により、社会保障・税番号制度の導入など、国や地方公共団体における情報連携や利活用の領域が、今後大きく変化する

ことが見込まれており、職員のこうした能力を高めていくことも課題となっている。

以上を踏まえ、今後の職員一人ひとり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、そ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。

- ・ なお、ローテーションの期間については、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、そ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が有効である。

#### **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、意欲の醸成の視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や今後職員に求められる能力を踏まえ、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 人事評価制度の運用見直し

- ・ 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と業績を的確に把握し、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、発揮した能力を評価するとともに、しっかりと実績を挙げた職員に対して、困難さの程度、達成した度合を評価し、給与等に反映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。また、チームワークの発揮による組織への貢献を評価することも重要である。

## イ 職員研修制度の充実強化

- ・ 「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**

- ・ 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。

### **4. 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・人材育成の改革に終わりはない。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。