資料１

第１回人口減少時代を見据えた県組織等のあり方検討部会における主な意見と今後の方向性等

令和４年７月　長野県総務部人事課

1　定年引上げを踏まえた高齢層職員のモチベーションを高める取組について

【主な意見等】

- 降格ではなくライン職からスタッフ職への変更との見方が必要では。後輩の人材育成という位置づけが良い。
- 高齢層職員を含めたチームビルドが重要。高齢層は経験を活かしてそのチームの要に。
- 県民目線で考えると高齢層職員の継続雇用の妥当性も問われる。活躍していくためには、自身の強みの発見、専門性の獲得が重要。
- 組織としても、必要なスキルを持っている人材を選抜して雇用するという仕組みも必要では。そのためにスキルマップを作成しデータベース化。
- 高齢層の知識・経験等は体制が弱い市町村の支援に活かせるのでは。子育ても一段落し、比較的異動自由度も高い。
- 定年後にマインドセットを変える必要。中堅時からの教育が重要。
- 仕事の専門性と柔軟性の両立が大事。多様な経験を積むことで、自身のコミュニケーションパターンの偏りへの気付きを得ることが重要。
- 圏域差にも配慮した制度運用が必要。一定の地域で異動等をするエリア職や、専門分野の縦軸とエリアの横軸で職員の資質を図る仕組みも。市町村と顔の見える関係は危機管理の上でも重要。

☞　① **<u>高齢層の担う役割(スタッフ・チームリーダー等)・業務に相応しい専門性・スキルの習得、見える化、地域で活躍する人材の養成</u>について検討が必要**

☞　② **<u>意識改革</u>について検討が必要**

1　定年引上げを踏まえた高齢層職員のモチベーションを高める取組について

☞ ①「専門性・スキルの取得、見える化、地域で活躍する人材の養成」の現状・方向性

現状

- 多様な職務経験を通じた自身の強み（専門性・スキル）の発見、強化
- 自己啓発支援制度による資格取得の支援
  （中小企業診断士、簿記などの「資格取得」、大学の公開講座、語学ｽｸｰﾙの「外部受講」）
- ｅラーニング（自治大学校、産業能率大学、ＰＨＰなど）による通信教育の受講

課題

- これまでの職務経験などを活かした能力開発・スキル取得への意欲向上を図る必要
- 職員の強みの組織内での共有が不十分
- 職員の地域偏在、迅速な危機管理への懸念、地域に精通するスペシャリストの枯渇

今後の方向性（案）

拡 能力開発・スキル取得を促進するための**研修メニューの充実を検討**

新 **職員のスキルの見える化（タレントマネジメントシステム）**について、民間等の取組を研究

新 新たなキャリアモデルとして一定期間（例：10年間）勤務地を特定のエリア内に限定する**「エリア職」の創設**
（一定の勤務経験（例：15年以上）を有する者の中から公募により選定）

1　定年引上げを踏まえた高齢層職員のモチベーションを高める取組について

☞ ②「高齢層の意識改革」の現状・方向性

現状

- 再任用を希望する職員を対象に再任用研修を実施
（これまで培ってきた知識・経験の伝承、再任用職員として求められる役割などの意識改革）

課題

- 定年引上げ後の働き方を職員がイメージできていないおそれ
- 年下の上司（年上の部下）と接する上での心構えができていないおそれ
- 再任用制度から定年引上げへの変更に伴うキャリア形成の再構築が必要

今後の方向性（案）

- 拡 意識改革・貢献意欲の向上に向け、若手職員を対象に実施している**「キャリアデザイン研修」の中堅層以上職員への拡大を検討**
- 拡 自身の強みを活かし、**スキル・専門性が求められる特定の業務へのチャレンジを促進**する**ため、**若手職員を対象に実施している**「キャリアチャレンジ」の中堅層以上職員への拡大を検討**
- 拡 高齢層職員に対するマネジメントの在り方など**管理監督者向けの研修**で実施

2　定年引上げを踏まえた若手職員のモチベーションを高める取組について

【主な意見等】

- 高齢層の叡智を活用するのは大事だが、それが若い人の芽を摘んでしまうことにならないか。
- 県庁という職場の安心・安全を担保するために、メンタルヘルスを含めた職員のメンテナンスにも力を入れることが重要。若手職員が孤立感、孤独感を抱かないように。
- 県庁が今後も若者にとって魅力的な職場であるということが重要。週５日勤務の中で、４日は県庁に勤務し、５日目は例えば県立大学で学ぶといったことも魅力ある職場を考える上では大事。
- 勤勉手当や特別昇給制度の活用により、若手職員のやる気を引き出すことも考えていくべき。
- 福井県では、若手職員に課長相当の業務や責任を担わせる「ディレクター」を創設している。他県の事例も参考に、長野県にふさわしい制度や取組を検討してほしい。
- 若手職員に「他流試合」を経験させること。多様な人や組織の考え方に触れることが大事。
- プロフェッショナル専門家育成かラダー型で皆が経験を積んでいくのか。人材育成の方針を整理をしていく必要。
- あらかじめある程度のキャリアルートを設定した上で、各人の特性を踏まえたキャリアをデザインしていく仕組みを検討してはどうか。
- 圏域差にも配慮した制度運用が必要。一定の地域で異動等をするエリア職や、専門分野の縦軸とエリアの横軸で職員の資質を図る仕組みも。市町村と顔の見える関係は危機管理の上でも重要。（再掲）

☞ ① **心理的安全性の確保やコミュニケーション活性化について検討が必要**

☞ ② **多様な経験、学びの機会の確保について検討が必要**

☞ ③ **活躍の場を広げる方策について検討が必要**

2　定年引上げを踏まえた若手職員のモチベーションを高める取組について

☞ ①「心理的安全性の確保やコミュニケーション活性化」の現状・方向性

現状

- ストレスチェック制度により、職員自らのストレスの状況について理解させるとともに、高ストレス者へ医師面接を促す等、メンタル不調の未然防止を図る
- 風通しのよい職場づくりの必要性は認識され、朝会等による情報共有の取組が行われている
  - ・あなたの職場では朝会の活用などにより、仕事に関する情報共有が図られている。Yes　71.1%
  （R2年度「職員満足度調査」）

課題

- 30代、40代の高ストレス者率の高さ
  (平均 9.2%、29歳以下 9.2%、30代 12.0%、40代 12.8%、50代 8.0%、60歳以上 5.0%)
- 立場を越えて、お互いに安心して、仕事上の不安や課題等を何でも話せる心理的安全性の高い職場になっていないおそれ
  - ・職員同士の連携・協力について改善すべき点がある。　Yes 71.6%　（R2年度「ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽ意識調査」）
  - ・現場職員の声が施策や業務の見直しに反映されている。No　54.9%　（R2年度「職員満足度調査」）

今後の方向性（案）

継 メンタルヘルス研修会の開催等により**セルフケアを学ぶ機会**を提供、**相談窓口の周知**

継 ストレスチェック結果等を踏まえた**職場内討議を実施し、働きやすい環境づくりを推進**

拡 仕事上の不安や課題の共有・改善など心理的安全性をより深め、対話や議論を促進するコミュニケーション手法の導入を推進（※詳細は別添資料参照）
- ・部下のために上司が話を聞く**1on1ミーティングの全職員への拡大**
- ・コミュニケーションの機会を増やすための**「ザッソウ」**の推奨
- ・**朝会、係会**など確認、情報共有のための定期的なミーティング機会の確保
- ・**多面観察**による管理職と職員が一体となった職場環境づくり

2　定年引上げを踏まえた若手職員のモチベーションを高める取組について

☞ ②「多様な経験、学びの機会の確保」の現状・方向性

現状

- 選択必修型研修（ｅﾗｰﾆﾝｸﾞ）
- 大学院修学、外部講座受講や資格取得の支援
- 創造的活動支援制度（20%ルール）の活用推進
- 国・市町村・民間企業など他組織へ派遣（R4:33人（R3：28人））

課題

- 能力開発・スキル取得への意欲向上を図る必要（再掲）
- 幅広い視野の養成、硬直化・画一的になりがちな組織風土の改善

今後の方向性（案）

(拡) 成長のための「学び」を支援し、能力開発・スキル取得を促進するための**研修メニューの充実を検討（再掲）**

(拡) **国・市町村・民間企業などとの相互交流の充実**（職員の学びや、組織風土改善に資する**新たな派遣先や受入元の開拓に向け、職員及び関係部局から希望を聴取する等**）による新たな風の吹き込み

2　定年引上げを踏まえた若手職員のモチベーションを高める取組について

☞ ③「活躍の場を広げる方策」の現状・方向性

現状

- キャリアデザインの試行的実施
- 各層職員の早期登用や、キャリアチャレンジの推進等

課題

- 職員が自らの理想のキャリアを描くことができる意識を醸成し、取組の定着を図る必要
- 中間層が少ない本県においては、今後急速に職員の新陳代謝が進むため、若いうちから責任と権限のある職務を経験させる必要
- 責任あるポジションを希望する職員の少なさ
  - ・より責任あるポジションに就きたい。No 56.7% （R2年度「職員満足度調査」）
- 職員の地域偏在、迅速な危機管理への懸念、地域に精通するスペシャリストの枯渇（再掲）

今後の方向性（案）

㊋ **キャリアデザイン**の本格的実施

㊋ 若手の**早期登用の更なる推進**

㊎ 特定の業務を指定し、若手職員を一定の責任と権限を持つキャップとして任用する**「キャップ制度（仮称）」の創設により、**仕事のやりがい楽しさを享受できる取組を推進

㊎ 高齢層職員から若手職員へ、**管理監督職員としての仕事のやりがい楽しさを伝える場**の設定

㊎ 一定期間（例：10年間）勤務地を特定のエリア内に限定する**「エリア職」の創設**（再掲）
（一定の勤務経験（例：15年以上）を有する者の中から公募により選定）

※ 次回以降及び来年度において検討を要する事項

3　県が担う事業、組織の規模・方向性について

【主な意見等】

- 事務系職業がほぼAIに取って替わられると言われる中、従前の規模で職員を採用するということが現実的なのか、必要があるのか。
- 市町村単独で全業務を担うのが難しくなり、ある程度のエリアで物事を考える必要。市町村の現状・課題を共有し総合的な調整を担ってほしい。
- 専門人材のシェアリングも考えられる。人材確保のための一部事務組合や広域連合等の活用も考えられる。
- 民間のノウハウ、提案力を活用することで、大きな投資なくして成果を挙げられることもある。
- 岐阜、栃木、群馬等、規模や地理的条件が類似した他県と比較。

4　職員の働き方、組織風土等について

【主な意見等】

- 資料や会議、計画策定が多すぎる、完璧を求めすぎる、減点主義、そういった今の組織風土や仕事の進め方を見直していく必要があるのでは。
- 業務が集中する部署があれば、かつてその部署での勤務経験のある職員が応援に行くような仕組みがあればよい。
- 組織のサイロ化を防ぐために兼務の活用も考えられる。