

技術公務員の評価・育成に関する調査分析

名古屋市緑土木事務所
愛知県建設部
名古屋市上下水道局

正会員 ○服部 幸也
正会員 河野 修平
正会員 板津 央佳

建設マネジメント研究所
名古屋市緑政土木局
名古屋工業大学大学院

正会員 野口 好夫
正会員 鈴木 昌哉
学生会員 松浦 一真

1. はじめに

土木技術者については、かつての高度経済成長を支えた団塊世代の大量離職や新規雇用の抑制、さらには若年層の早期離職等により、技術者不足や技術力低下、そして技術・技能の伝承問題など多くの課題への対応が急がれている。そのなかで、地方自治体に勤務する技術者（以下、「技術公務員」という）の役割と責務は広範に及んでおり、多様化する住民の期待や要望に応えるべく、行政執行者として、そして技術者として、成長が求められている^{1),2)}。

本研究では、地方自治体が組織として実践している技術公務員の「評価」と「育成」の現状について調査し、その結果から見えてくる問題点等を整理することにより、今後、技術公務員の評価・育成に係る新たな枠組み検討に向けた基礎資料の作成を狙いとする。

2. 自治体アンケートの概要

自治体アンケートの概要を表-1に示す。アンケートでは、事例として提示した「名古屋市における評価制度」と比較する形式で、各自治体の職員評価の現状と評価結果の活用状況、技術公務員に特化した評価制度の有無を調査の柱とし、加えて技術公務員の育成に係る現状についても調査した。なお、本調査の趣旨を十分説明して依頼（土木学会として発送）したが、回収率が100%に至らなかったことは、この分野の問題認識に自治体間で相当な温度差があることを示している。

3. 自治体アンケートの集計結果

(1) 職員評価の現状

まず、図-1より、回答を回収したほとんどの自治体で職員評価制度を定めており、具体的な手法こそ違え、「能力」と「実績」の2つの観点から実施していることがわかる。これは国家公務員の人事評価が平成19年の法改正により「能力・実績主義の人事管理」とし

表-1 自治体アンケートの概要

アンケート実施日	平成23年11月中旬～平成24年2月1日
調査対象	47都道府県、19政令指定都市、計66団体
調査方法	・建設系部局で土木技術職員の評価・育成に携わっている立場の人に回答してもらう。 ・中部支部委員会で配布、回答用エクセルシート回収（メール）
主な調査項目	・評価について（評価の現状と活用・業績評価・評価指標・技術力の評価など） ・育成(OJTの実施・資格取得の支援)について ・キャリアアプランについて ・昇任試験制度について ・アンケートに関する意見・感想
回収状況	50団体(回収率76%) 計22問

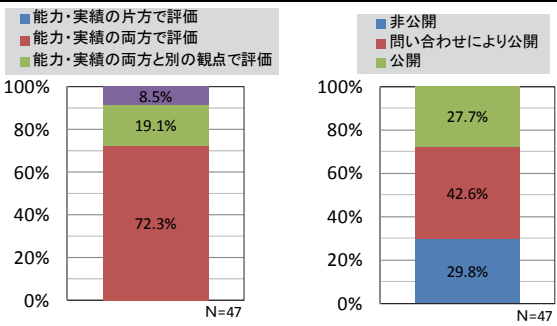


図-1 評価の観点

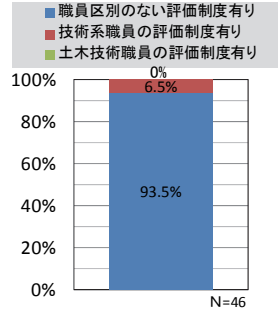


図-3 技術公務員の評価制度

図-2 評価制度公開度

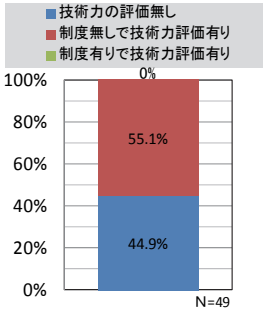


図-4 土木技術職員の技術力評価

てスタートしたことによるものと考えられる。一方、図-2より、評価制度の公開度については、自治体ごとの対応に違いがみられた。

また、評価結果の活用については、多くの自治体で昇任や昇格など職員の処遇に反映していることがわかり、さらに「職員への意欲喚起」や「人事異動の根拠資料」にも活用していることが確認できた。

(2) 技術公務員の評価

次に、技術公務員や土木技術職員の評価制度については、図-3に示すとおり、ほとんどの自治体で制度が

無いことが確認できた。また、図-4に示すとおり、制度としては無いが、「技術力を能力評価の項目としている」と回答した自治体が半数以上あることがわかった。そこで、複数の自治体について、実際の評価要素を確認したところ、表-2の事例のように「技術力」を幅広く捉えるのではなく「専門知識・技能」という項目でひとくくりに定義し、職位に応じて求められる水準への達成度として評価していることがわかった。

(3) 技術公務員の育成

技術公務員の育成状況について、図-5、図-6に示す。「研修」と並び、人材育成の大きな柱となる On the Job Training（以下、OJT）については、制度として確立・実践し、組織として支援している自治体がある一方で、職場内の上司・部下の関係に任せていると回答した自治体が半数近くあり、効果的な OJT に係る分析の必要性がうかがえる。一方、職員の資格取得などに支援を行っている自治体が4割あり、職員の自己研鑽意欲を高める仕組みづくりがされていることを確認した。また、キャリアプランあるいはキャリアパスといった職員自らが将来を考える機会づくりに関しては、まだどの自治体も積極的に取り組んでいない状況であることが明らかになった。

4. 技術公務員の評価・育成に係る現状・課題

多くの自治体において、「能力」と「実績」という2つの観点から評価が実施され、有効性は別にして、職員の昇任・昇格など処遇への反映や意欲喚起など、モチベーションアップに貢献していると思われる。一方、専門技術を使って日々の業務を進めなければならない技術公務員については、その技術力を「評価」し、到達していない部分を「育成」していく組織的な仕組みが整っていないことが明らかになった。さらに、「技術力」という定義についても、単に「専門知識・技能」という評価項目のひとつとして捉えている自治体が多いことがわかった。これにより、技術公務員の「技術力」を、情報収集力や企画立案、コミュニケーション力なども含んだ、複数の視点・観点による総合的な「技術力」と捉え、技術公務員の評価システムを提案していこうという本研究の必要性が確認できたともいえる。

これまで業務に必要な技術力は、職員の経験や自己研鑽など、個人の努力に依存し、自治体組織もその「個

表-2 「技術力」の評価事例（〇〇県）

基本定義	業務遂行に有用な専門的知識・技能を持ち、仕事に活用するとともに、組織内に蓄積している。また、専門性の向上に向け、自己の能力開発にも積極的に取り組んでいる。	
着眼点 (評価要素)	課長級	担当業務に必要な全般的な知識・技能のほか、県政全般、社会全般に関する幅広い知識を有している。
	係長級	担当業務に関する新たな課題への取り組みなどの高度な業務に必要な専門的知識・技能を有している。
	技師級	担当業務に必要な基礎的知識・技能を有している。

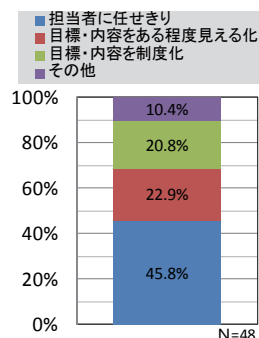


図-5 OJT実施状況

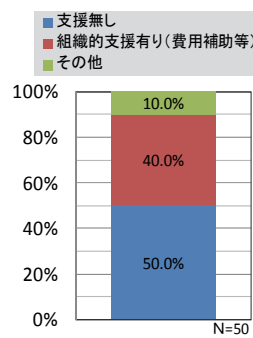


図-6 資格取得支援

人の頑張りに」に頼ってきたと言える。しかしながら、「職員の技術力を公正に評価し、計画的に人材を育成する仕組みの必要性を感じている」との意見の自治体も多く、組織として、技術公務員に必要な技術力を明らかにし、それを評価・育成する仕組みづくりが必要かつ重要であることが、今回の調査から裏付けされた。

5. おわりに

今後は、住民へのサービス向上を図るために必要となる技術公務員の「技術力」を体系立てて整理し、それをどう客観的に評価し、人事管理に反映させるか。そして、その「技術力」を高めるために、組織として職員をどう育成していくのか、特に、自己研鑽の動機づけとなる明確なキャリアプランを持つことなど、技術公務員の評価・育成に係る制度・枠組みの提案に向けて、今回の調査結果を踏まえ、分析を深めたい。

謝辞

本研究の成果は、平成23年度土木学会建設マネジメント委員会研究小委員会活動によるものである。調査に協力頂いた団体ならびに委員会活動の関係各位に謝意を表する。

参考文献

- 1) 技術公務員の役割と責務：土木学会建設マネジメント委員会 技術公務員の役割と責務研究小委員会、2010。
- 2) 野口 好夫：自治体技術公務員活用方策に関する研究、土木学会論文集 F4 特集号、Vol.66, No.1, 2010。