

自治体技術公務員活用方策の検討（その2）

名古屋市 野口好夫

By Yoshio NOGUCHI

地方自治体における技術公務員の人材育成や人材流動化を課題として検討を進めている。昨年は人材活用プロジェクトをメインテーマに人材活用のビジネスモデルを提案した³⁾が、その核となる技術評価指標はまだ検討段階であった。

ここではこれまで検討してきた評価指標が一定の水準に達したので、その考え方と構成を紹介し、現役・OB技術職員に試行実施した成果を報告する。あわせて技術評価指標の活用と今後の検討課題について考察する。

【キーワード】 人材活用、人材の流動化、技術評価指標

1. 自治体公務員人材マーケットの流動化

(1) 問題の背景

自治体に勤める職員の人生プランは定年まで無事勤め、あとはのんびり余生を過ごすという、市民から見たら相当腹の立つ環境にこれまではずっと浸ってきたように私は見ている。この環境を支えている不文律というのがあって、それはすなわち昨今、注目を浴び始めている“公務員の天下り”と脚色されているような公務員の安定した再就職環境にある。この安定した環境にあつてこれまでの公務員は自分のスキルを磨き育てるという意識に乏しかったように私は思えてならない。

国家公務員においては官民人材交流センターができ、天下り規制法案も強化されようとしている。一方、地方自治体においては定年後の再就職環境としての企業求人が激減し、これまでのようなのんびりした環境にはもはやない。

本報告ではこれからの課題として

- ①これからは公務員もキャリア形成の時代に入っている
 - ②公務員人材の流動化が必要
- という問題意識を持ち、だからどうしたらよいのか検討を重ねてきた結果を報告する。

(2) 公務員人材マーケット流動化の必要性

公務員人材の流動化を考えていくと必然的に人事制度のあり方論に帰結する。これまでは人事が人材育成をさほど考慮しないで進められてきているという反省点に今日立っている。すなわちキャリア形成の重要性が理解されていなかった結果、公務員は何でも屋が重宝され、公務員自身

の姿勢もジェネラリストを目指す傾向が強かった。しかしこれからの公務員はもっとキャリア形成の重要性を認識しなければならないと考える。もっと官民の人材が流動化することによって視野の広い人材育成と行政展開が可能となり、当面の問題である公務員の定年前後の処遇環境も少なからず改善されていくはずである。

日本では公務員人材マーケットの流動化が徹底的に遅れていると山中俊之は指摘¹⁾している。また官民人材流動化で社会は変わると山本直治は提唱²⁾している。

本報告では以下、技術公務員に限定して考察する。

(3) 用意されるべき環境

技術公務員の世界は専門とする技術的キャリアの選定がわかりやすく、職務に直結するが多い。したがって本人の人事記録を見れば本人の技術キャリアがおぼろげながらわかってくるものであるが、人事記録だけでは本人の技術キャリアを証明できるものでは全くないという観点に立ち、人材の流動化のためには技術公務員を評価する指標が必要であると考えます。

人材マーケットの流動化のためには

- ①技術キャリアをできるだけ客観的に評価できる指標が用意されていること
- ②評価指標を活用して人材が動くマーケットが確立されていること

が環境として用意されている必要がある。②の人材活用マーケットが成立するためには評価指標をベースとした技術公務員の評価データを作成し、保有し、ビジネスとして活用する技術認証機関（会社）が必要と考える。³⁾

2. 自治体技術公務員キャリア評価指標

(1) 評価指標の全体構成

技術士総合技術監理の5つの管理部門である経済性管理、人的資源管理、安全管理、情報管理、社会環境管理の側面と今日の自治体技術職員に要求されている技術や経験を考慮に入れて20の大項目を用意した。大項目には20個のチェック項目を用意し、全体では400項目のチェックリストになっている。それぞれのチェック項目の経験が少しでもあればその項目にレ点をいれ、ポイントの加算方式とする。

20の大項目とそれぞれのキャリア評価の対象とする業務を以下に示す。

1. 財務—予算要求・査定、決算、契約発注業務
2. 企画—総合計画、事業計画、危機管理計画
3. 調査—道路、河川の調査
4. 事業設計—道路、河川の基本設計や詳細設計
5. 施工管理—道路、河川の施工管理
6. 施設管理—道路、河川の管理、その他施設の管理
7. 人材育成と管理—人材育成や労務管理
8. 外部からの評価—部下、上司、他部署からの評価
9. 自己研鑽—資格取得、研究活動
10. 説明責任—市民、利害関係者への説明
11. 他機関調整—警察、県、国組織との調整
12. IT技術—システム開発、パソコン活用
13. 災害経験—降雨災害、地震災害経験
14. 安全管理—リスク管理、労働・システム安全管理
15. 社会環境管理—環境関連法、環境評価、環境行動
16. 道路技術—道路構造、地盤、道路環境
17. 河川技術—気象、水文、水理、河川環境
18. 用地、測量—用地買収、用地管理、測量
19. 国際的視点—英語、第2外国語、海外渡航
20. 人物、姿勢—取り組み姿勢、目標達成志向

(2) 評価指標の例

表-2、表-3に“17. 河川技術”、“10. 説明責任”の評価指標を示す。評価指標は単純明快にそのチェック項目の経験があれば□にチェックを入れる。

指標の数は大項目毎に20個と限定した。それぞれの大項目に関する業務について自治体技術職員が経験する可能性のある業務を幅広くリストアップした。

3. 評価指標活用の試行実施

(1) 試行実施結果

名古屋市土木系技術職員の40歳代5人、50歳代15人、60歳代5人、計20人に依頼し、作成した技術評価指標の試行実施を行った。結果を表-1に示す。

表-1 試行実施結果(2007. 8実施)

評価指標大項目	A6 0代	B50 代	C40 代	60代 平均	50代 平均	40代 平均
1. 財務	16	17	9	10.5	13.9	13.5
2. 企画	8	18	7	8.5	10.3	6.8
3. 調査	5	6	5	5.5	5.5	6.8
4. 事業設計	11	16	3	7.5	6.2	6.5
5. 施工管理	7	16	10	10.0	7.3	10.3
6. 施設管理	4	12	7	9.0	9.4	9.0
7. 人材育成管理	9	19	4	9.5	13.2	12.3
8. 外部評価	12	15	18	14.0	11.4	16.3
9. 自己研鑽	4	4	2	3.0	3.1	1.5
10. 説明責任	16	20	17	14.5	12.9	15.3
11. 他機関調整	11	16	3	9.0	10.5	9.0
12. IT技術	5	10	5	5.0	8.1	8.8
13. 災害経験	2	19	6	8.0	7.4	5.3
14. 安全管理	2	15	3	2.5	4.0	2.5
15. 社会環境管理	3	8	4	5.0	5.9	4.3
16. 道路技術	11	8	10	11.0	7.9	8.8
17. 河川技術	0	13	2	3.0	5.7	4.5
18. 用地、測量	6	13	11	9.5	6.7	4.5
19. 国際的視点	2	0	0	1.5	1.3	1.0
20. 人物、姿勢	7	16	11	6.5	10.4	9.5

各評価指標大項目は20ポイントが満点であるが、かといって10ポイントとれば平均値というものではない。それぞれのチェック項目から判断すると、10ポイント程度あればその評価指標大項目の知識、経験が十分あるものと評価できる。

逆に5ポイント以下であれば知識経験が不足しているか本人の不得意分野であると評価できる。

表-1から以下のような特徴的な傾向がわかる。

- ① 説明責任は十分経験を積んでいる
- ② 人材育成への視点を持っている
- ③ 自己研鑽と国際的視点が不足している

さらに個別の全評価データ表を眺めてみると

- ④ 道路・河川技術、施工、事業企画のどれかに自分の得意とする専門分野を持っている

ことがわかった。

表-1 A、B、Cさんの評価ポイント分布を見るとそれぞれの有する技術個性や弱点がうかがえる。40才代のCさんは道路、測量、施工の専門性を有しており、説明能力も高く、人物姿勢も良好である。今後は事業企画分野か河川分野にもう一つ専門性を積むようなキャリアプランを提示したい。資格取得など自己研鑽が弱いので目標を持った技術向上に取り組ませたい。

50才代のBさんは幅広い分野に経験を持ち、人物的にも優れており、今後は民間も含めた多くの分野での活躍が期待できる。

(2) 評価結果の活用

施行実施の結果、以下のような感想をもらった。

①実際にチェックしてみると自分の自己研鑽が乏しいことに気づいた。もっと早くこのような試みをやりたかった。
→人材育成の方針決定や動機付けに大変有効である。

②人事委員会や総務局人事課としてはこのような評価指標をつくる能力がないので是非、参考にしたい。

このように現組織内における幅広い活用、たとえば本人のこれまでのキャリアについてじっくり考えるきっかけの提供、今後のキャリアプランの作成ベース、人材育成を念頭に入れた人事への反映などが考えられるが、これに加え技術公務員人材マーケットの基盤データとしての活用が本研究のねらいとするところである。

(3) 評価指標の問題点

各評価指標は少しでも経験があればポイントとしてチェックするので、例えば瞬間の経験であっても1ポイントに評価される。したがって技術力の濃淡を評価する指標ではない。この点は多くの職員から指摘を受けている。

しかしこのレベルの評価指標であっても幅広い観点から幅広い知識・経験の有無をできるだけ客観的にデータ化する意味においてはその活用方策はあると考えている。表一

1のデータ表を見ていると知識・経験の傾向が読みとれる。

今後の課題として第2ステージの評価指標を考案することではないか、すなわち評価指標として技術に時間や責任を掛け合わせた立体的な評価指標を用意する必要がある。

施行実施のサンプル数が少ないのも問題である。多くの階層について50ケースくらい取りたいと考えている。

4. 今後の検討課題

(1) 評価指標の立体化

技術力の評価は経験年数と内容、責任の重さなどに影響されるので個々の評価指標について内容の難易度、経験時間、と責任の3つが立体的に絡んでくると考えられる。第2ステージの評価指標もこれから用意していきたいと考えている。

(2) 評価結果の活用—人材活用プロジェクトへの展開

この評価制度は政令指定市間で相互認証し、都市間連携がネットワークする形を検討していきたい。ネットワークが定着することがすなわち標準化である。そのため試行実施の成果整理を早急に行い、2、3の政令指定都市との共同研究の形を模索していきたい。人材活用マーケットの構築には政令指定都市連携が欠かせないと考えている。³⁾

表—2 評価指標 17. 河川技術

自治体技術公務員(土木系技術職員)キャリア評価指標 17. 河川技術			
大項目ごとに評価指標を20個用意しています。評価指標に少しでも経験があれば□にレ点を記入してください。該当すれば1ポイントの加点方式です。大項目が20個用意してありますから全体では400ポイントとなります			
大項目	中項目	小項目	評価指標
17. 河川技術	17. 1 気象、水文	17. 1. 1 雨量	□雨量レーダーエコー図をリアルタイムで分析したことがある □地上雨量分布を分析したことがある
		17. 1. 2 流出	□合理式、貯留関数等で流出問題を検討したことがある □河川水位と雨量の関係を分析したことがある
	17. 2 水理	17. 2. 1 開水路水理	□不等流計算で水位を分析したことがある □不定流計算で水位を分析したことがある
		17. 2. 2 管路水理	□マンニングの流速計算をやったことがある □ベルヌーイの損失、流量計算をやったことがある
		17. 2. 3 貯留水理	□洪水調節計算をやったことがある
		17. 2. 4 氾濫水理	□外水氾濫解析に取り組んだことがある □内水氾濫解析に取り組んだことがある
	17. 3 構造物	17. 3. 1 河川構造物	□河川護岸の設計をやったことがある □水門、樋門の設計をやったことがある
		17. 3. 2 水路構造物	□ボックス護岸の設計をやったことがある □水路護岸の設計をやったことがある
	17. 4 流域対策	17. 4. 1 雨水浸透	□浸透施設の設計をやったことがある □貯留施設の設計をやったことがある
		17. 4. 2 面的な排水	□排水計画の立案、指導を行ったことがある
	17. 5 河川環境	17. 5. 1 水質	□水質問題に取り組んだことがある
		17. 5. 2 生物	□水生植物、魚類の生息環境の問題に取り組んだことがある

表-3 評価指標 10. 説明責任

自治体技術公務員(土木系技術職員)キャリア評価指標 10. 説明責任					
大項目ごとに評価指標を20個用意しています。評価指標に少しでも経験があれば□にレ点を記入してください。該当すれば1ポイントの加点方式です。大項目が20個用意してありますから全体では400ポイントとなります。					
大項目	中項目	小項目	評価指標		
10. 説明責任	10. 1 市民説明会	10. 1. 1 法定説明会	☐ 都市計画事業に関わる説明会で説明したことがある ☐ 同上で進行役、コーディネート役をしたことがある		
		10. 1. 2 任意説明会	☐ 工事や事業について任意の説明会で説明したことがある ☐ 同上で進行役、コーディネート役をしたことがある		
		10. 1. 3 出張説明	☐ 町内会等地元主催の集まりに行って説明した経験がある ☐ 行政による出前講座のような広報担当主催の説明会で説明した経験がある		
		10. 2 利害関係者説明(反対者)	10. 2. 1 利害関係者(反対者)説明会	☐ 反対者が多数を占める説明会で説明をしたことがある ☐ 同上で進行役、コーディネート役をしたことがある	
			10. 2. 2 利害関係者(反対者)への個別対応	☐ 利害関係のある複数の反対者を相手に説明をしたことがある	
		10. 3 クレーマー対応	10. 3. 1 普通のクレーマー	☐ 対応を間違うとややこしくなるクレーマーに対応したことがある ☐ たかりを目的とするクレーマーに対応したことがある ☐ 知識の豊富なクレーマーに対応したことがある	
	10. 3. 2 厄介なクレーマー			☐ 意味不明なことを繰り返し言うクレーマーに対応したことがある ☐ 言葉、理論で強烈に攻めてくるクレーマーに対応したことがある ☐ 暴力団系のクレーマーに対応したことがある	
				10. 4 説明姿勢	10. 4. 1 説明意欲
			10. 5 情報公開	10. 5. 1 情報提供	☐ 市民要望、質問に対する回答を作成した経験がある ☐ 広報誌、広報版、メール、ホームページ等を活用して情報提供した経験がある
	10. 5. 2 条例に基づく情報提供				☐ 情報公開請求に対応した経験がある

- 1) 山中俊之:「公務員人事の研究」－東洋経済新聞社
 2) 山本直治:「公務員辞めたらどうする」－PHP新書

- 3) 野口好夫:「自治体技術公務員活用方策の検討」－第24回建設マネジメント研究発表・討論会 2006年12月

A Study on Scheme to Apply Engineers of Local Government for New Fields (2)

By City of Nagoya / Yoshio NOGUCHI

This paper is mainly consisted of a study on scheme to apply engineers belonged to local government for new business fields concerning about engineering support for the other companies, support for training engineers, and support for supervising construction. This scheme is based on the individual career data on planning, designing, managing, financing, and so on.

This study is how to apply the individual career data to a talent-exchanging business field.