

## 第2回 長崎県行財政改革懇話会（公表用）

日時 平成27年8月21日（金） 15:00～17:05

場所 長崎県出島交流会館11階会議室

### 1. 出席者

（1）長崎県行財政改革懇話会委員（12名中11名出席）

須齋会長、讀谷山会長代理、佐藤委員、渋江委員、竹本委員、田崎委員、中田委員、野口委員、本多委員、宮崎委員、山本委員

（2）事務局（長崎県）

上田総務部長、廣田人事課長、西新行政推進室長

### 2. 次第

（1）新たな行財政改革の方向性等についての意見交換

（2）県の取組状況を踏まえた意見交換（長崎県職員の人材育成）

### 3. 主な内容

#### 【会長】

前回、懇話会の進め方について、共通の理解をとということで議論しましたが、ご欠席された委員もおられますので、改めて、事務局から、今回の行財政改革の方向性などについてご説明をお願いします。

#### 【事務局】

資料1の「新たな行財政改革の方向性等」をご覧くださいと思います。

1ページをご覧ください。本県では、これまでも、行財政改革に取り組んでまいりましたが、本県を取り巻く環境というのは、人口減少、少子高齢化と大きく変化しております。県では次期総合計画への取組、国では地方創生の動きというのがあります。本県の財政状況は厳しい状況が続いておりますので、そういった中で、変化に対応するためには、限られた財源や人材を活用して、組織の総力を挙げて業務を実施できる仕組みづくりが必要と考えております。それを実施するために新たな行財政改革におきましては、政策の立案・実施・検証・改善という流れに職員の力を集中して、具体的な成果を県民に還元するということを目指して、政策形成や事業執行の中で、何を省いて何に力を入れていくのかという業務プロセスの見直しを行うとともに、事務事業の外部化やICTの積極的活用などによる効率化を積極的に進めていきたいと考えております。それをさらに効果的に実施するための県職員の人材育成についても力を入れていく必要があると考えております。

2ページをお開きください。そういったことを踏まえて、検討をお願いしたい事項を挙げております。まず、業務プロセスの見直しにおいては、仕組み・システムの見直し、それを見直すためにどういった業務の削減、積極的な外部化をしていけばいいのか、ICTをどういった方向で活用していけばいいのかというのが検討事項になっていくと考えております。県職員の人材育成については、まず、人材の確保が重要だと考えております。そ

の人材をどのように育成していくか、意識改革や専門性の向上をどう図っていくかというのが検討事項になっていくと考えております。また、財政状況が厳しい中、県の財産をどう有効に活用していくか、また、歳出と歳入の両面で効率化、選択と集中、歳入の確保をどう図るかが検討事項になろうかと考えております。

3ページをご覧ください。そういったテーマや検討事項を踏まえて、今後どういった流れで進めていくかのスケジュールでございます。今回の懇話会では、大きなテーマといたしまして、業務プロセス、人材育成、行財政運営を大きなテーマといたしまして、各懇話会でテーマを絞って議論をお願いしたいと考えております。本日は、人材育成に絞って議論していただいて、9月以降、業務プロセスや行財政運営を議論した後、個別論点を検討した上で、11月頃を目標に議論をまとめていきたいと考えております。

資料2をご覧ください。第1回目の行財政改革懇話会における主な意見としてまとめたものでございます。主な議論といたしましては、本県、県税収入、自主財源が少ない中で、歳出分析やコスト削減は非常に重要であり、県民一人当たりの県税収入が低い中で、人件費が高いということについては、分析した上で対策を考えていく必要があるのではないかという意見をいただきました。また、政策を進める基盤として、行財政運営の健全化は当然重要になりますが、その中でも職員配置の適正化、財産の効果的な活用、人材育成が重要になるという意見をいただきました。また、地域の視点からということで、例えば、外部化を検討する場合に、市町への業務委託などについても、合併が進んだ本県だからこそ検討できる事項ではないかというご意見がございました。それから、県民協働は、現在の行革プランでも掲げまして推進しておるところですけれども、一定は評価できるが、さらに進めていく必要があるのではないかというご意見もございました。また、行政の効率化を実施することも必要ですが、組織や地域を活性化するという視点も大事ではないかというような意見を、主なご意見としてあげさせていただいております。

説明は、以上でございます。

#### 【会長】

前回、おいでにならなかった方から、今説明のありました進め方等でご意見があれば伺いたいと思います。

#### 【委員】

この構成でいいのではないかと思います。特に、行革といえば、行政のスリム化等々の話が主要な論点になっていくのかと思うのですが、私は少し違うことを考えていて、合併が進んだことで、地域が非常に弱っているということがあるのではないかと考えています。当時は、合併を進める側の霞ヶ関で考えている合併を進める土壌みたいなものがあつたのであろうと思うのですが、10年経ってみて、市町村では、実は役所が一番の雇用先であつた。人材を雇い入れることを支えており、役所が地域の中で非常に有力な消費者としてあつた。役場の近くには大きい小さいを問わず、必ず商店街があつてというのがあつた。79市町村あつたものが21市町になったということで、そのときは想像のつかなかつた

ことがあるのではないのでしょうか。財政が厳しいということは本県の場合は、絶対的な宿命としてあるので、あまりお金のかかる話は考えられない中で、闇雲に人数が減っていく行革とは考え方を考えるときに来ているのではないかと考えています。それは一つ大きな問題になるのかなと思います。

【委員】

審議の順番としては、先ほどお話があった順番でかまわないと思います。人材育成と業務プロセスの見直しの部分は重なる部分もあるので、その重複はお許しをいただきたいと思います。

【委員】

ただ今、今後の進め方・方向性について、基本的には、良いことだなと思います。特に、財産の効果的な活用、やはり、これからの地方自治体は、歳入重視という単に税とかそういうものではなく、色々な面で儲けていく。地域のお金を外に出さずに、外のお金を中に入れる。そういうことを県が中心となってやっていく、県民と一緒にやっていくということは、とても素晴らしいと思います。もう一点の柱としてあげている人材育成。全国の地方自治体を回る仕事をしてはいますが、全国的に職員の方が非常に疲弊して、人材育成というよりも、何となく、成果ばかりが言われており、成長ということが言われていない。成果と成長を一緒にしていくという行革はやっぱり必要なのではないかなと思いますので、基本的な方向としては、まったく問題ないと思います。

【委員】

一つは、やはり長崎県が全国的にも合併推進県ということで、今、ご指摘もありましたが、合併というのは、お金をケチるためにしたのではございません。住民の一番身近なところで、極力ワンストップ的、トータル的、総合的に施策が実現する。遠いところまで判断を仰がなくてもいい。実情が分からないところで判断するのはやめよう。ということで合併はスタートし、そして、その枠組みを10年前に、長崎県は全国的にもトップクラスで実現した。その志を、10年間経って、より肉付けしていく、より本領を発揮することが必要ではないかと考えております。合併して、住民の方に何が必要かということを考えると、今の時代、色々な契約書について、こちらは責任がないということを説明するために、ものすごく条文が長くなっている。市町でも個人情報取り扱いが厳しいですので、事件・事故があるたびに、窓口のマニュアルのページが増えていって、親身になって市民に寄り添うというその手前で、ああしないといけない、こうしないといけないというのが増えていって、自縄自縛になっていって、その結果、例えば、もう、生きるか死ぬかで頭も心もいっぱいという人がどうしてこんな長い文章を解釈できるのかという状況になっている。こんな、あるいは、介護が必要だという人に要介護の資料がこんなに複雑になっているのかという現状がある。合併してフロントラインで、住民の皆様のニーズに総合的に対応するという場合に、市町村に県の権限を思い切って移して、マンパワーも移して、財

源も移して、住民の方も本当に苦しくて誰に相談していいかわからないという場合に、話を聞いてくれる場所、解決に向けて道筋を交通整理する場所、それが市町村になるのではないかと思います。思い切って県の権限を移譲して、さらに言うと、これは県、これは市町村ときれいな二元論にしなくてもいいんです。県の仕事であっても市町村がする。市町村の仕事であっても県がバックアップするという、そういうある意味で重疊的に、住民のためにプラスになることをやればいいと考えたときに、もっともっと市町村で、やれる部分があると思いますし、そこに県の権限や財源を大幅に移していくということが必要なのではないのでしょうか。全国に先駆けた合併推進のトップランナーであるからこそ、全国に先駆けて住民に身近な市町で業務が総合的にやれるんだということを実現するという状況に来ているのではないのでしょうか。結果的に、現場でやるが増えるということが住民のご期待に添えるということで行革に繋がるのではないのでしょうか。

人材育成に当たっても、現場で、住民の方々と一緒になって、首まで泥んこまみれになって、必死に解決策を探っていくということがなによりも人材育成になると思いますので、市町村に県職員が出て行くということが最も手っ取り早いし、県民が望む人材育成になるのではないのでしょうか。

#### 【会長】

前回を含めてご意見をいただきまして、方向としては、事務局の示していただいたような観点でよろしいというご意見だったと思いますが、よろしいでしょうか。

それでは、時間はまだありますが、人材育成に関してはかなり皆さんご意見があるのかなと思います。人材育成の議論に移りたいと思いますがよろしいでしょうか。

事務局からご説明をお願いいたします。

#### 【事務局】

「長崎県職員の人材育成」について、ご説明させていただきます。

「資料3 長崎県職員の人材育成」をご覧ください。

1ページでございます。「長崎県職員の現況」についてですが、平成27年4月1日現在の知事部局における部局ごとの職員数、及び職種ごとの内訳を記載しております。左下の合計欄にありますように、知事部局全体で4,148名、うち本庁が1,732名、振興局が1,617名、振興局以外の地方機関が799名となっております。職種ごとで見ますと、本庁1,732名のうち、一般事務が半数以上を占め、振興局や地方機関については、技術職員の割合が高くなっております。

2ページでございます。知事部局4,148名の年齢別、男女別の内訳を記載しております。左の表の太枠で囲んでいる部分は、女性職員の占める割合で、合計欄のとおり、総数で880名、率にして21.2%が女性職員となっております。右のグラフは、左側に男性、右側に女性の年齢別の分布を棒グラフで示しております。男女別の役職者数は、右下の表のとおり、役職者全体で2,306名、うち女性が357名、役職者の約15%となっております。平均年齢は、資料の一番下に記載のとおり、男女の合計で44.3歳と

なっております。

3ページでございます。「職員数の推移」についてですが、知事部局においては、この10年間で、581名、約12%減少しております。前回の懇話会におきまして、「職員数の削減に伴って、残業時間や精神疾患、職員の不祥事などが増加していないか。」とのお尋ねがございました。そこで、2つ目の表から順に、職員1人あたりの年間時間外勤務、平均年間総労働時間、精神疾患による病気休暇・休職者数、懲戒処分件数を整理しております。この10年間の本県の状況と併せて、比較材料として民間の状況などを記載しております。結論から申しますと、職員数の削減に伴って、時間外勤務や精神疾患などが大きく増加したといった状況はなく、特段の相関関係は認められないと考えております。各項目の要点を簡単にご説明しますと、職員一人あたりの年間時間外勤務時間数ですが、平成26年度は、本県での国体開催もあり、若干増加しておりますが、この10年間では、微増といった状況です。職員の平均年間総労働時間ですが、民間と同様、この10年間で微減の状況です。精神疾患による長期病休・休職者数ですが、全国の地方公務員は、1.5倍程度に増加している中、本県は、ほぼ横ばいの状況となっております。懲戒処分件数等ですが、昨年件数が多いことがございますが、年度よってまちまちであり、概ね年間数件といった状況となっております。県職員の現況は、以上のとおりですが、このような状況をご認識いただいたうえで、長崎県職員の人材育成の取組みについてご説明いたします。

4ページでございます。本県における職員の人材育成の基本方針であります「ながさき人材育成プラン21」についてご説明いたします。左の図をご覧ください。少子高齢化や国際化の進展など社会経済情勢の変化や、本格的な地方分権の到来を見据え、21世紀に新しい時代にふさわしい人材を育成・確保し、円滑な県政運営に資することを目的として、平成11年11月に、職員の人材育成方針「ながさき人材育成プラン21」を策定いたしました。求める職員像を示したうえで、「人材確保」、「人事管理」、「意識改革と能力開発」を3つの柱として、具体的な方策に取り組むことといたしました。その後、右の図のとおり、市町村合併や国・地方の三位一体改革などの環境変化を踏まえ、より効率的な行政運営を進めるため、平成17年3月に改訂を行い、現在に至っております。具体的には、求める職員像に、新たに「高い専門能力」等を追加し、一番下にございますように、高い専門能力を持った職員の育成に向け「部局別人材育成プログラム」を新たに策定するなど、取組内容の充実を図ったところであります。

5ページでございます。改訂後の人材育成プランの体系図であります。多様な人材確保をはじめ、3つの柱に沿って、12の中項目と、その具体的取組みとして29の小項目を掲げております。

6ページでございます。人材育成プランのこれまでの取組みについてですが、上段の平成11年の当初策定時より、継続して取り組んでいるものとしては、「多様な人材の確保」については、国や県、民間との人事交流や、民間企業経験者等の採用などがございます。

「人事管理」については、本人の意向や経験、適性などに基づく人事配置や、課長級昇任試験の実施、女性職員の幅広い登用などがございます。「職員の意識改革と能力開発」については、職員の政策提案制度や研修の充実などであり、これらの従来からの取組みに

加えまして、平成17年度の改訂以降、新たな取り組みとして、「多様な人材の確保」については、海外活動経験者など幅広い人材の確保などがございます。「人事管理」については、新たな人事評価制度の導入として、次長と課長級職員への人事評価の本格実施や、部局別の人材育成プログラムの策定・実施などがございます。「職員の意識改革と能力開発」については、県職員スピリットの策定・周知や、ミーティングや幹部職員との意見交換をはじめ、組織や個人の活性化に向けた取組などであります。なお、プランの具体的な取組状況については、「資料4 ながさき人材育成プラン21の主な取組状況」を参照ください。

7ページでございます。「政策推進の状況」についてですが、ただいまご説明した人材育成の取組による人材確保や職員の資質向上などによって、長崎県総合計画をはじめとする政策目標や各種事業の推進に、一定寄与できているものと考えております。しかしながら一方で、「1人あたり県民所得」について、毎年向上しているとはいえ、全国順位は低位にとどまっているなど、引き続き、更なる政策推進に資するような人材の確保・育成に努めていく必要があると考えております。

8ページでございます。「県政を取り巻く情勢の変化等」についてですが、前回の懇話会でご説明しましたように、これまで継続的な行財政改革に取り組んでまいりましたが、本県を取り巻く環境は、人口減少や少子高齢化、グローバル化の進展など、依然として大きく変化しております。このような中で、上段右側に記載のとおり「職員の意識」を見ますと、現在の職務や職場環境について、9割を超える職員が満足している一方、半数に近い職員が、仕事量の多さや職務内容の困難さを感じております。国の地方創生の動きの中で、人口減少や県民所得の低迷、地域活力の低下など、本県が抱える構造的な課題を克服していくためには、限られた財源や人材を最大限に活用し、「組織の総力を挙げて業務を実施できる仕組みづくり」が求められております。そこで、新たな行財政改革におきまして、政策形成や事業執行における業務プロセスの見直し、より効果的・効率的に業務を実施する人材育成、持続的かつ安定的な行財政運営を柱として取り組んでいく必要があると考えております。これらの取組のうち、本日の懇話会におきましては、網掛けをしております「人材育成」について、ご審議いただきたいと思っております。

9ページでございます。人材育成について、ご審議をいただくにあたり、今後の人材育成の方向性の整理しておりますので、ご説明いたします。地域間競争を勝ち抜くため、より効果的・効率的に業務を実施する人材育成を行っていく必要があると考えております。資料には、今後の方向性とその対応について、項目のみを記載しておりますが、具体的な内容について、「資料5 今後の人材育成の方向性及び主な対応（素案）」によりご説明いたします。

資料5でございます。「今後の人材育成の方向性及び対応」について、素案として整理いたしました。一番左の欄ですが、今後の方向性として、1. 自らの役割を認識し、高い意識や新しい発想で業務を実施していく環境づくり、2. 多様な人材を登用し、各分野の中核人材を育成していく環境づくりの2つの柱を掲げております。具体的な内容としては、上段部分の、1つ目の柱については、まず、人材育成の意識向上につきまして、職階ごとの能力・役割の明示や人事評価の活用、県職員スピリットに基づく、目指すべき職員像の

意識啓発、県職員としての使命感、責任感、プロ意識の徹底が考えられます。人材育成のための組織体制の整備につきまして、定期的なミーティング等による効果的なOJTの実施、管理職への意識付けほか、人材育成の推進体制の整備が考えられます。人事評価やキャリア目標と連携した適正な人事管理の推進につきまして、人材育成の考え方を職員に提示、「見える化」すること、人事評価の人材育成や給与等への反映・活用、組織目標の達成に向け、職員や組織において目指すべき人材の姿を具体的に設定などに取り組む必要があると考えております。下段部分の、2つ目の柱については、まず、各分野の中核人材の育成につきまして、分野ごとの人材育成方針や人事方針を「見える化」、部局別人材育成プログラムの充実が考えられます。女性登用の推進につきまして、採用後からのキャリア育成や幅広い人事配置が考えられます。グローバル人材の育成につきまして、採用手法の見直しや、派遣・研修後の活用、民間等との交流の推進が考えられます。専門能力の向上、職員研修の見直しにつきまして、人材育成プランや部局別人材育成プログラム、人事評価と連動した研修体系の見直しなどに取り組む必要があると考えております。資料に記載している内容は、あくまで素案でございますので、本日、ご審議いただき、委員の皆様方から、幅広いご意見をいただければと考えております。

最後に、「人事評価制度」について、簡単に補足させていただきます。資料6をご覧ください。

1ページでございます。「人事評価制度導入の目的」ですが、職員の人材育成を主たる目的として、評価結果を踏まえ、自分の仕事を振り返る機会とするとともに、適正な評価と結果の活用により、職員の士気高揚を図ることとしております。「人事評価導入の経過」としましては、国において、全職員を対象に給与への反映など含め、人事評価制度が導入される状況の中で、本県においては、平成17年度から次長級及び課長級職員に人事評価制度を導入し、平成18年度からは部長級を含めた課長級以上の職員について、給与への反映を行っているところであります。このような中、中段より下にありますように、昨年5月、地方公務員法が改正され、人事評価を全ての職員に導入することとされました。これを受け、本県におきましても、平成28年度からの導入を見据え、これまでの課長級以上に加え、課長補佐級以下の職員について人事評価制度を拡大することとし、現在、試行を行っております。

3ページでございます。「人事評価の仕組み」については、職務目標の達成度によって評価を行う「業績評価」、職務を通じて見える、企画立案等の能力を評価する「能力評価」の2つの評価で構成しております。

4ページでございます。「評価方法」としては、毎年4月～3月までの1年間を評価期間とし、その間における職務目標に対する達成度や行動、役職に応じて求められる能力を評価することとしております。

5ページでございます。「評価結果の活用」については、主たる目的である「人材育成」に活用するとともに、下段にあります「給与等への反映」についても、現在、導入している課長級以上の職員に加え、課長補佐級以下の職員についても、今年度の試行結果等を踏まえ、検討していくこととしております。

6ページでございます。最後に、「人事評価制度における課題」として、評価基準の統一化や、評価結果の給与、人材育成、任用等への反映・活用などがあり、今後、具体的な検討を行うこととしており、本日のご議論なども踏まえ、よりよい制度構築に努めてまいりたいと考えております。

以上をもちまして、説明を終わらせていただきます。よろしくご審議賜りますようお願いいたします。

#### 【事務局】

人材育成の大きな柱となります職員研修について説明いたします。

資料7でございます。本県の職員研修については、「ながさき人材育成プラン21」という人材育成方針がありますので、その中に掲げた「長崎県が求める職員像」を目指して、その方針に沿った職員研修に取り組んでいるところでございます。具体的な研修の主な取組については、大きな「2」に記載しておりますが、各研修に意識改革の必要性を組み込み、基礎的研修に加え部局ごとに「部局別人材育成プログラム」を策定して専門研修を実施している、「一人一研修」ということで、必ず、年に一度は何らかの研修を受けるということの推進、若手職員の育成強化ということで採用後10年間については集中して研修を実施しており、新規採用職員の育成として、トレーナー制度を設け、集中的な研修を実施しています。研修の内容については、毎年度、その時々に応じた研修科目の廃止・新設等を行いまして見直しを行っております。3番目の研修の外部委託でございます。民間のノウハウを活用して、研修効果を高めるため、平成12年度から、外部の専門機関に委託をしております。「研修基本方針の策定」、「研修体系の作成」、「研修の評価」など柱となる部分は、県が直接実施しており、県の意向を外部の専門機関に伝えながら研修を実施しております。4つめの新規採用職員のトレーナー制度でございますが、平成15年度から取り組んでおりまして、新規採用職員1名に対し1名の専属トレーナーを選任し、日頃業務をしながら、研修をしていただくというのを1年6カ月をかけて実施し、その1年6ヶ月の間に「政策提案」又は「業務改善の提案」の発表資料を作成、提出させ、部局ごとに開催する発表会にて意見交換をするという制度を実施しております。

2ページでございます。研修の方針については、毎年度見直しを行っておりまして、これは、27年度の基本的な方針でございます。具体的な事項につきましては、左側に掲げていますように、まずは、長崎県職員スピリットという共通の意識について、研修の科目の中に浸透させていくという取組、また、企画立案能力を高めるための研修の実施、組織総合力の発揮のため、マネジメント研修やコーチング研修、トレーナー研修を実施しています。また、若手職員の育成にも継続して取り組むこととしております。

研修全体の体系については、3ページ、4ページに記載しております。3ページは、指名研修として、採用後の年数や職階に応じて、職員に指名をして研修を受けていただくというものでございます。名称にありますように、新規採用から2年、3年、7年、10年とこの10年間については、集中的に研修を実施し、その後、新任の係長、課長補佐、課長と職階が上がっていくごとに職階に応じた研修を実施しているところでございます。

4 ページは、そういった年数とか職階にかかわらず、希望をして、研修をしていただくものでございます。科目としては、政策実現力や業務遂行力などの研修が多くなっております。この中から、職員が必要と思われる研修を選択して受講することになっております。対象者に付きまして、基本的には県職員が受講することになっておりますが、例えば、コーチング研修につきましては、県職員と市町職員、民間企業の職員も希望を募って研修をしております。他の研修におきまして、市町職員の希望を募ってしております。それぞれの組織の中で人材育成を実践されているところがあると思いますので、研修のあり方についても、幅広い意見をいただきまして、改善に努めていきたいと思っております。

研修の説明は以上でございます。

念のため、申し上げておきますが、第1回の懇話会の中で委員の皆様からご意見がございました財政関係の色々な分析の資料の提出については、第3回以降の懇話会で、その議論の中でご提示して説明させていただきたいと思っておりますので、ご了承をお願いいたします。

説明については、以上でございます。

#### 【会長】

ありがとうございました。今日の議論の進め方としては、資料5で今回、こういうことを事務局としては考えているので、それについて意見があればということによろしいでしょうか。委員から資料の提出がっておりますので、それをお配りいただいて、2～3分でご説明をお願いいたします。

#### 【委員】

まず、人材育成について、基本的な考え方ということで、通常、職員が成長しただけでは、成功と言うわけでは決してない。組織目標を達成する人材育成を目指す、そこと結びつかないといけない。特に、行革との関係で言うと、選択と集中ということを進めないといけないので、事業のスクラップアンドビルド、極端に言うと、スクラップ、スクラップ、スクラップアンドビルドができるような戦略型行政運営に寄与し、組織目標を達成する人材育成を目指すことが必要だと個人的に思っております。

具体的な取組ということで、先ほど、事務局からお話がありましたとおり、人材育成基本方針は、かなり時期がたっているので、その見直しも必要になってきていると思っております。実は、人材育成基本方針というのは人事戦略ですが、総合計画の事業戦略があって、その下に組織戦略としての行革があって、その下に人材育成基本方針があります。そうすると、目指すべき職員像は出ているんですが、目指すべき県庁像みたいなものが行革の中でしっかりうたわれる必要があるのではないのでしょうか。それと連動した戦略型行政運営ということ踏まえて、人材育成基本方針を再策定して、従来の制度や仕組みを見直して、中期的に成長する組織と職員を育成するというような考え方がまず必要ではないのでしょうか。組織目標達成を重視した人事管理、人材育成、人事評価の一体的運用ということで、人事管理と人材育成と人事評価がどういう風に結びついているのかということ「見える化」していくことが大事だと思います。特に、人事評価制度の中の業績評価で管理職の目標は、

マネジメント目標であるべきだが、全国の自治体の人事評価でそういうことを書いてあるのはどこにもない。それは部下の手柄を横取りするような環境を育てていくことになる。一体的な運用を考えなければならないと思います。事務局からもお話がありますが、仕事の改善から仕事の進め方の改善ということで、地方自治体は、現場では、事業と業務という言葉で非常に厳格に使っているんですね。窓口事業なんていうことは全体に言わない。窓口業務。そうすると、事業を担当している職員と業務を担当している職員は、違うことをやっているんです。事業管理と業務管理はどういう風に違うんだろうということもしっかりと含めて、事業管理と業務管理の方法を職場内で確立し、仕事の改善よりも仕事の進め方の改善を通じて職場の人材育成を図るということが大事で、ここで言いたいことを一言で言うと、研修でやっていることを職場に持っていくのではなくて、職場でやっていることを研修に持っていくような人材育成のあり方に変えないといけないと思います。総合計画と行財政改革、人材育成基本方針の連携強化を強めて、選択と集中の戦略的行政運営をしていかないと、やっぱり行革に向けた人材育成とはならないと思います。

#### 【会長】

事務局から何かございますか。

#### 【事務局】

貴重なご意見、ありがとうございます。いわゆる人材育成をやっていくアウトカムは何なのかという原点からのご提言だと思います。まさしく、今回の行革の大きな目標は、県民に成果が還元できる、感じ取ってもらえるような行政運営を進めていく、還元、感じ取ってもらう成果というのは、総合計画・総合戦略に掲げている成果・目標だろうと思います。そのための組織のあり方、人の育て方、管理の仕方、そういったものを体系的にイメージを持っていく必要があるだろうと思います。先ほど、課長、次長、部長の業績評価で、仕事の成果だけではなく、それでは、マネジメント力のところがないではないか。マネジメントがなく、成果が上がる、それは部下の成果であるというのはおっしゃるとおりであります。今年やっております管理職の人事評価、業績評価については、これまでのことを検証しながら、管理職としてマネジメントしていく役割のところ、最後のアウトカムは組織目標であり、その達成というのは、果たさないといけない。ただ、役職者としての役割が十分にできているかというのを中に取り込んでいこうと考えており、まさにおっしゃられるような流れの中で、部分的には進めているのですが、ご意見を参考にさせていただき、考え方を立案していかなければならないと思います。

#### 【会長】

なかなか、大きなところは難しいので、行革というのは、前回やったように、総合計画があつて、これがあつて、もう一つ、3つ会議があるわけですよ。我々はそこでの役割を果たすということは前回説明いただいたところなので、ここで、おそらく、今お話のあった、全体の組織目標を前提とした人事の課題の議論を落とすというのは大変難しいなど

感じております。そこまで、ここで議論ができるほどの会議の権限を持っていないというのが一つと、もう少し技術的な話かなという感じがしている。さりながら全体の県の目標がきちっとある中で、策定していかないと、本当の意味での効果が出ないというのはそのとおりです。今後、全体の中での、組織の目標、県の目標、それが、下りてきているので、現在、こういう形でなっているというのを分かりやすく資料としてまとめていただきたいと思います。

まずは、本日の資料についてご議論していただいて、それでは議論が足りないようであれば、今後の会議の進め方をどうするかというのは事務局と相談させていただければと思います。資料5について、他の資料も参考にしながら議論していきたいと思います。まずは、資料5の方向性の1番から議論をしていきたいと思います。方向性が間違っているのか、そうではないかという議論は難しいので、各項目の内容についての議論をしたいと思います。

#### 【委員】

企業側の立場から言わせてもらいたいのですが、人事評価は企業においても難しいんですよ。1の項目の(3)の①②③に絡んで話をさせてもらうのですが、資料6の人事評価制度の中の各論になって申し訳ないのですが、課長級以上は、導入されているという話なんだけれども、業績評価と能力評価は誰がするのか。それが企業においては一番難しいんですよ。平等にやると年功序列になるんですよ。大体役所の場合は年功序列になってしまいうだろう。10年たったから課長だ、15年たったからこうだ。ということになれば、当初の目標は達成できないんですよ。人材育成は非常に難しいテーマですが、①に書いてある職員への「見える化」、これは、もっともなことで、悪いことはない。しかし、これをどう実現するかというのが難しい。人事評価の有効活用、これが一番難しい。かなり難しいことが人事と人材育成には入っている。全体説明の中で、資料7でおっしゃったことも非常に重要。結局専門研修ということは、専門的な能力を持った人を育成するというのと人事というのはものすごく関係している。専門的な能力を育成するといっても、2年～3年でポジションを変えて、本当に専門職が育つのか。我々が県と仕事をしていて困るのは、異動のピッチが早すぎる。やっと、県の方と専門的な話ができるようになったときには、全然関係のないセクションに変わられる。多くの職を経験させるということと、専門力を育成するということは違う。ある程度メリハリをつけないといけないというのが人事との関係で強く感じます。企業の方も、人事異動はラインとスタッフと分かれるんですよ。ラインというのは、管理主体の方向で、スタッフは、専門職主体に伸びていく方たち、このメリハリを企業もするんですが、うまくいっていないんですよ。そういうところを強く感じます。

#### 【委員】

二つ言おうと思っていて一つが、今話しのあった人事のあり方、スパンも含めて、本当に今のままでいいのかなというのを疑問として思っていました。もう一点が、先ほど説明

のあった人員の関係で、資料3の3ページで、詳しい分析はできませんが、社員の数がこの10年で約600名位減って、精神疾患の所だけ見ると、横ばいという表現だったんですが、人数が約600名位減っている中で、ここ4年間くらいが、病気休暇の方がずっと50人超で進んでいるということ。人材育成を図る中で、業務プロセスとも関係するのかもしれませんが、人が減って業務が繁忙なので目の前の業務をこなすので精一杯で、新しい発想で何かをやろうというのは厳しいと思います。ここの数値のところはもうちょっと分析されたほうがいいのかということと、できれば、病気休職の方もここ数年20名超えですし、ここは、数値管理も含めて、より少なくなるような何かの施策をしていただきたいと思います。

#### 【委員】

やはり3年くらいで変わるのは、すごくスパンが早くて、スペシャリストを育てるにはどうなのかなというのを感じていたのですが、スペシャリストだけでいいのかというのが、ここ数年の私のテーマで、一つのことに特化して、優れた技術を持つのもいいのですが、それだけだと、視野が狭くなってしまわないかと考えています。専門的な技術を持ちながら、そこを核にして、横に広げていったほうが、効率がいいような気がします。大きな1の項目の3の①③に関わると思うのですが、スペシャリストでありながら、他の部分も網羅しているようなかたをエキスパートジェネラリストと呼ぶらしく、そういう方が増えると、縦のつながりだけでなく、横のつながりができて色々効果的な仕組みが作れるのかなと思います。

また、研修を色々されていて、県の職員がどういう研修をされているのか、身近で拝見してみたいなと思って、募集されているところに応募して入れないかと思って色々見ているのですが、県職員と企業の社員の方の合同の研修とかあるのですが、条件に合わなくて入れないので、県の方がどういう意識でされているのかがわからないなと思っていました。色々研修をされるのはいいのですが、研修の目的の技術だけを磨くような意識で研修を臨まれているのではないかなと勝手な予想を立てていて、それをどう自分の仕事に活かすかということを考えながら研修に臨むか、例えば、マネジメントの研修ならば、マネジメントとはどういうことかっていうことを学ぶためだけか、意識によって吸収できることは変わってくると思います。テーマの分だけを考えて受けていると、それについての技術は身に付くかもしれないのですが、活かすというところまで行かないのではないかなと思って、その部分の意識改革とかも必要かなと思いました。

#### 【会長】

いくつかご意見出た中で、大きいのが、ジョブローテーションをどうしているのか、キャリアパスをどう考えているのかだと思います。民間の組織と県の組織は違っているんですね。ものをつくっているわけではないので。その中で、民間の組織のマネジメントのノウハウをどういれていくかという観点の一つ出たと思いますので、そこについて、少しお考えいただく必要があるのかなと。あと、ジェネラリストとスペシャリストを作ってい

く方針を出されるというのは、極めて大きいところです。その辺の考え方も県民の皆さんに分かるように出していかないといけないのかなという感じを受けました。

#### 【委員】

スペシャリストも必要ですし、ジェネラリストが必要という中では、バランスが必要です。今までも人事運営の中でやっておられると思いますが、その考え方をもう少し明示し、県政の中でも特に重点的な分野については、ジェネラリストだけでなくスペシャリストも養成するんだということが必要ではないでしょうか。内部で方針はあるのかもしれませんが、それをもう少し掲げて外に出していく、具体的に分野も示してメリハリをつけていくというのが県民の方にとってもわかりやすくなると同時に、職員の方にとっても、若いうちからこういう道に行きたいということを意識して、研鑽を積む目標にもなるのではないのでしょうか。両方のバランスをとりながら、方針をもう少し明確にしていくことは非常に効果的ではないかと思います。逆に、行革の一つの柱に人材育成というものを俎上に上げる以上、アウトプットが変わらないというのはもったいないので、事実上の運用でやってきたことであったとしても、それをはっきり示し、その上で、メリハリをつけるというようなことも必要であり、有意義なことではないでしょうか。

また、冒頭で話したことと繋がるのですが、県と市町村の人事交流を大きく出されるというのが必要なのかなと思います。現場で市民の方、県民の方と直接接触していくことによる人材育成の効果は非常に重要なことだと思います。例えば児童相談所の事案を考えますと、市町村との人事交流がどうかということではないですが、児童相談所の方が市町村の学校現場にもっと関わって、出向するとか、県の高齢者関係の企画立案をしている人が、市町村の包括支援センターのフロントラインで実際に仕事をするとか、そうすることにより、県職員も成果を上げることができるし、能力を高めることができるのではないのでしょうか。また、県の施策の充実も図られるのではないのでしょうか。県の職員が来るということで、市町の職場も活性化するのではないのでしょうか。また、市町職員も県に来る。研修に加えて、県全体を見た中での自分の市町を考えるような視点を育てることもできるのではないのでしょうか。県の人材育成と市町村の人材育成の両方があいまって、県民に対して、メリットがより充実するのではないのでしょうか。市町村との思い切った人事交流の拡大というものは、合併先進県ということと関連しますが、一つ大きな柱として掲げていいのではないのでしょうか。県も人が足りない、市町も同じでありますので、分野を試験的に絞って、例えば、子ども関係、高齢者関係、環境関係などにして、押し並べてではなく、市町の中でも積極的なところとまず先行してやっていく、そこから広げていく、改善していくということもやっていいのではないのでしょうか。できるところから、今まで以上にメリハリをつけてやってみることで、非常に意識を高めることになるのではないのでしょうか。県の職員も出先事務所ではなくて、市町に行って、市町職員として仕事することがあることを思いながら、日頃、市町職員とキャッチボールをすることで、より現場意識、当事者意識を高める効果をもたらすことにつながるのではないかと考えますので、検討していただければと思います。

## 【事務局】

市町との人事交流というお話がございましたが、この件については、ご意見のとおりです。県、市町の相互の職員のスキルを上げるということ。それと、それぞれの市町と県が連携して行政課題を解決することに有意義だということで、平成7年に相互交流要綱を作りまして、今年度、34名の交流を行っております。ご指摘のとおり、分権をさらに進める、権限移譲をさらに進める中で、相互に有益なものだと考えておりますので、今後も積極的に取り組んでいきたいと考えております。

スペシャリスト、ジェネラリストという概念の話がございましたが、端的に言うと、今、両方とも求められるという状況でございます。業務を担う役職の役割、職階が重くなれば重くなるだけ、両方の観点をしっかり育んでいかないと、今の行政は、一つの部門だけで行政サービスが完結できるかというところではない部分があります。横との連携、協働の政策立案という観点が当然出てきます。ジェネラリストを作らないといけない、スペシャリストを作らないといけない、その双方を作らないといけない。実体としては、今、そういう形で動いているのですが、先ほど、「見える化」という話がでてきましたが、そういう視点というのは、働く職員側として、何らかの「見える化」があるべきではないのか。それは、感覚的に体験的に分かっているけれども、まず、見えるようにしてということは大切なことではないかと考えています。

それから、市町との交流ですが、これも進めているところでありますし、民間企業や国との交流も実施しています。人員的にどこまで増やせるかということはあるのですが、その延長線の中で、特に、今、三つの離島の三市におきましては、執務室を一部共同的に使わせてもらうことで、近くで一緒に仕事をする仲間ということで、業務を実施する体制づくりも行っております。そういったものもさらに拡げていくことは重要なことだと思います。

## 【委員】

県職員の専門性とか事務処理能力の高さというのは、これは、本当に評価していいと思います。民間の組織を含めても、県内ではかなり高いところにあるのではないかなと思います。ただ、そういった中で、やはり、高い専門性を持った職員はたくさんいらっしゃいます。そういう職員が優秀な管理職員になるかということ、それはまた別の話であります。高い専門性を持ちながら、なおかつ幅広い視野を持った職員が育てば、これに越したことはないですが、実際問題として難しいと思います。ですから、自分は、専門能力を活かして公務員としてやっていくんだとか、ラインでマネジメントをしていくんだというのを本人の意向を聞きながら、仕事ぶりを見ながらある程度決めていく必要がある。あるいは、資料5の職階毎の能力・役割の明示ということで、意識向上を図っていく。比較的若いうちはある程度の専門能力を特定分野で高めていく、その中で向いた部分を見極めて、少し視野を広げて、管理職を作っていくという形になるのではないのでしょうか。

トータル的な話ですが、資料を見せていただくと、しっかり成果を県民にお示しをすることで、専門性を高める、あるいは、幅広い視野を持つなどが並んでいるのですが、

残念ながら、先ほど話が出たように、県民の信頼を一番なくすのは、成果とか何とかいう話以前のところで、コンプライアンスの問題、不祥事であったり、セクハラであったり、パワハラであったり、本来、あってはならないことをしない、当たり前と言うか、信頼される職員になるための取組という部分があんまりないのではないかと思います。とにかく、目標達成というのはわかるのですが、その前に、やはり、ないがしろにはいけない部分があって、そこをちょっと、手薄にしたばかりに色々な問題が生じてしまっているのではないのでしょうか。そういった部分についてももうちょっと書き込んでいいのではないかと思います。

職員の意識改革ということについて、お話をしたいのですが、新庁舎が準備をされておりまして、今の庁舎から移ることになります。移る際に、旧庁舎においてきてもらいたいものがあります。それは、縄張り意識です。多分、新庁舎はワンフロアというか、眺めのいい職場になると思うのですが、例えば、この部屋に、県庁の課を二つ持ってくるとどうなるかと言いますと、ここに書類を積むんですよ。棚を作る。そして部屋を二つにしてしまう。それぞれの空間をそれぞれの課長さんが、俺の城だという形でやられると思います。物理的にそうやって、自分の巣を作ってしまうわけですね。となると、どうなるかという、課としての一体感とか一つの組織の中の連帯感が高まるかもしれないのですが、横の連携というのが、物理的に仕切ることで、心理的にもう、自分の世界はこういう世界なのだということで、となりの仕事に興味を持たなくなってしまう。ところが、そうやって、固めてしまうと、色々、市民、県民から需要があったときに、ポテンヒットが出るんですね。県庁の組織に応じて課題が降りてくるわけではないんで、どこも対応しないような課題が出てきたり、複数の課にまたがる課題が出てきたときに連携がとれないということになってしまう。新しい庁舎は、仕切りはしないという中で、書類をできるだけ職場には置かないという形の中で、意識改革を、そういう欠点を県職員が持っているんだということをお覚してもらいたいと思います。

#### 【事務局】

今回の行革では、業務プロセスの中で、仕事の進め方を見直す中で、大きな要素の一つに県庁舎移転も当然ございます。新しい県庁舎は、ワンフロアです。仕切りをなくしてまいります。その中での業務の進め方は、今までの壁がある業務の進め方から変わってまいります。その中でのプロセス、業務の進め方、意識の持ち方。こういったものも、業務プロセスの見直しの中に入れ込みながら、プロセス検討の作業部会で検討を行っているのですが、県庁舎移転に伴う業務の進め方も含め、現在、考え方、たたき台を詰めていっているところがございますので、ご意見をしっかり踏まえながら、次回以降の懇話会で考え方をお伝えできればと思います。

#### 【委員】

効果的なOJTによる組織力の向上と活力ある職場環境づくりの件で、人材育成というのは非常に最初が肝心だと思いますので、平成15年から始まった県のトレーナー制度で、

1名の専属トレーナーが新規採用職員に付かれるという制度について、最初に説明がありました、非常に満足しているのが90%、今の仕事を多いと感じている職員が46.2%、職務内容が難しいと感じている職員が半数を超えているという現状を見たときに、メンタルヘルス、サポートという面から、専属トレーナーという存在が、一番、新規採用職員にとっては、身近な存在だと思いますし、寄り添う立場、あるいは、悩みを聞く一番身近な存在という立場だよということで、勉強のアドバイザーのみならず、寄り添う立場の兄貴分的存在という役割を加えて、メンタルヘルスのサポートをして、OJTや学習意欲を向上させるという方法ではないかと考えます。新規採用職員にとって、何もわからないところから、専属トレーナーというのがあるわけですから、その方に相談をすることも考えていいのではないかなと。メンタル面でのサポートを兄貴分的役割として持っているのではないのでしょうか。

#### 【委員】

人材を作るというのも、人材は人材でも宝の財産の人財を発掘していただきたい。リーダーの発掘ですね。それを作るためには、どのすればいいのか。金太郎飴的な職員をそろえてほしくない。色々な考えの職員がいていいじゃないかという中において、固定観念にとらわれないような自由な発想ができるリーダーを作って発掘することが大切ではないかという気がしている。国の施設でしょうか、全国から都道府県や市町村の人材が一つに集まって、大学の先生たちが塾長になって、まちづくりの勉強会をする会がある。年に多分6回くらいある。それで講演をしたり、視察にお見えになったりされるが、非常に色々な大きさの県や市町村の色々な人材が集まって、喧々諤々やっている。1年間サイクルでやられていて、それが、終わったら、同窓生みたいな形で、日本全国でそういうのができる。非常に面白い。言いたいことは、他地域との人材交流ができるようにやってもらいたい。色々な人材を大企業のOBとか民間の人を入れることで、豊かなビジネス感覚や客観的な視点を持った人たちを入れるのも大事ではないでしょうか。実は、商店街で、幼稚園から高校まで同級生がいて、大企業の社長にまでなって、Uターンで帰ってきた人がいる。商店街で一緒にやると、我々にはない発想と能力とあって、宝物になった。そういう人が絶対にいるはずだから、そういう人財を活用してほしい。そういうチャンスを与えてほしいと思います。

#### 【委員】

すごく難しいなと考え込んでいるのですが、一つは、今までの人材育成の方針が色々あったと思うのですが、平成11年と平成17年作成の中で、例えば、民間企業経験者を採用するとか、専門分野の方を任期付で採用するとか、海外活動経験者の方を採用するというのがありますよね。そういう中で、今回の資料では、グローバル人材育成の中で、多様な人材の確保に向けた採用手法の見直しという素案があるが、このあたりで、今までされてきた色々な多様な人材確保の努力がこんな効果があったとかよかったとか、まずかったとかそういうのがあれば教えていただきたい。

やっぱり、すばらしいことが今日の資料は全部書いてあるので、これが全部できればなにも問題はないのではないかと思いつつながら、実際はなかなかうまくいかないの、こういう研修計画を作られたり、こういう提案をされたりしているんだとは思っています。何が一番、人材育成の中で難しいのだろうかというところを、非常に総花的に書いてあるので、一番困ってらっしゃるのはどこかという点ですね。不祥事が一つ起きれば、百努力をしても一つの不祥事でそれらの努力は吹っ飛んでしまうということがあったのですが、何が本当に大変なのかということをお伺いしたいと思います。

それから、もう一つ、スペシャリストとジェネラリストの話はいつも出ますが、確かに2～3年で変わると言うことは非常に残念であり、変わると聞くといつも2～3日落ち込むのですが、すばらしい仕事をされる方は、どこに行ってもすばらしい仕事をされるのです。がらっと変わっても、大したもんだなと思つていいですね。やはり、結局は人間性なのかなと思います。余裕とか判断力というようなところで非常に人間性が優れた方は、非常にいい仕事をされるんですね。そういう人間性はどうやったら養成できるのだろうかと思つていいですね。すぐに答えは出ませんが、何をすれば、すばらしい職員の方たちが育つ、できていくのか。未だに悩みながら資料を見ているところです。

#### 【事務局】

民間企業等経験者、海外経験者等の多様な人材の確保でございますけれども、この間、色々な社会情勢の変化があるということ、それと、各分野の専門性が非常に高まった、行政ニーズが非常に複雑多様化しているという状況の中で、これまでのような人材育成では十分に対応できないということで、民間企業や海外経験者、任期付で経験者を採用しているという状況であります。これまでの取組を総括的に申しますと、人材確保については、それぞれの分野でご活躍いただいている状況です。これが、十数年続いているのですが、人材の確保は困難を極めている状況です。民間の経済状況もあると思うのですが、日々、見直しながら、今後、県政に必要な人材を確保していきたいという趣旨でございます、これまでの採用手法に問題があったというよりも、現状、将来の行政需要に応えられるような人材をさらに確保していきたいという趣旨でございます。

現在の人材育成における大きな課題ですが、各分野が複雑多様化している中で、その行政運営をできる人材をどう確保し育てていくかという点が重要だと考えています。そのことから、人材育成の一つの方向性として掲げておりますとおり、それぞれの分野、産業や農林水産、観光などの分野での中核となる人材を確保し、育てていくということが、直面している大きな問題点の一点ではないかと考えております。

#### 【委員】

この話が直接人材育成とか研修のあり様にあたるかどうか自分でも分かりませんが、県庁を眺めていて、いくつか思うことがあります。一つは、よく県庁の中では、手段と目的が入れ替わっているというか、何かをなすための手段だったものがいつの間にか自己目的化されていくということがある。もう一つは、県庁だけでなく、市役所もそうなんだから

うけれども、一度始めたことをやめるのはすごく苦手だということです。また、職員研修の話なんですが、どんな人を育てていくか、要するに、いろんな意味で生き生きと仕事をして、地域の方のためになってくれる県職員が増えればいいなということと、研修がちゃんとリンクできればいいなと思うのですが、どう繋がっているのかがよくわからないものがある。たくさんの研修がいっぱいあって、どんな印象を受けたかという、鏡の前でバットを一生懸命振っている。フォームをチェックしている。しかし、試合に出たことがなくて、ボールを打ったことがなくてという風になっていないかという気がします。痛い目にあって仕事を覚えていくというような雑な言い方はしたくないのですが、それも一面真実ではないかと思うんですね。人材を育てるときというのは、業務プロセスと不可分で、例えば、入庁してそう年数が経たない段階でも、一定の責任を背負いながら仕事をしていくというようなこととか、逆に、若い人たちのアイデアとかをきちっと汲み取って仕事をして、責任を持ってもらう。それはもちろん部長が負うべき責任、課長が負うべき責任、係長の責任、ヒラの責任というのがあるのだけど、そういう県庁の風土を作っていく必要があるのではないのでしょうか。それがたくましい県職員を作っていくことになるのではないのでしょうか。新聞記者への対応についても、課長に聞いてください、総括に聞いてください、私では対応できませんとなるが、現場で仕事をしている職員が一番知っているのに、そういう人たちはなかなか取材を受けてくれません。若い人たちは、景気の動向があるのかもしれませんが、入ってきたときは非常に柔軟で意欲もあってという人たちが、県庁の中でずっと仕事をしていくうちに、県庁には県庁特有のルールがあって、いつの間にか萎縮してしまって、普通の県職員になってしまう。普通の県職員がいけないわけではありませんが、仕事の進め方と意思決定のあり様と人材育成はある部分不可分ではないかという気がしています。

優秀な人には色々な仕事をたくさん経験してほしいし、仕事もみっちり覚えてほしいし、できれば民間企業の空気も吸ってきてほしいなというようなジレンマのようなものもあると思うんですね。研修の中身について、基本的な社会人としての素養やコミュニケーションの向上とかありますが、少し、実践的なものに組み替えていく必要があるのではないかという気がします。非常に興味深く読んだ本があり、「県庁おもてなし課」なんですが、あれは高知県の実在の課をモデルにしたモデル小説で、実際にあのようにおもしろくなっているのか分かりませんが、県庁の意識を変えるときに、意識改革というが、どんな意識を変えていくのかということをもっと明確に打ち出していく、あの小説で言うと、冒頭、時間の感覚が民間と県庁ぜんぜん違ってきますよということを外部の人に鋭く指摘されるところから始まっている。意識改革というとそうだよねと思うのだが、どの意識をどう変えていくのかというような問題の立て方を少ししていただくといいのかなと思います。

#### 【委員】

実は、地方自治体で人事評価制度を最初に導入したのは、国のモデルになっているのは、豊田市役所なんです。しかし、どこも機能していないんです。おっしゃるとおりなんです。何となく組織目標のようなことを言うと、やる気だとかやりがいだとかと離れていくよう

な気がすると思うのですが、それは、組織目標の設定の仕方が間違っていて、組織目標だとか事業目標という言葉の意味を理解していないんです。例えば、障害者福祉で、障害者が税金を納められるようにすることが成功したら、その職員はやりがいが出てうれしいんです。障害者に優しい町をつくるなんていって事業やったら、やりがいなんて出てこない。そういう組織目標だとか人事評価のことを本当にしっかりちゃんとしたものをつくらないといけない。お感じいただけると思うのですが、地方自治体が今までやった人事評価制度とか事務事業評価制度とか事業仕分けとか、導入しても皆機能していないんです。100%機能していないとは言わないのですが、50%も機能していないんです。それは、やはり人材育成とか、制度だとかそういうものがしっかりやられていないためなんです。先ほど、意識というお話がありましたが、意識を変えるのって、いくら言ったって変わらないんです。仕組みを変えて、行動を変えて、初めて意識は変わるんです。行動を繰り返し繰り返しやることで意識が変わる。後戻りできないような仕組みを作っていくようなことをしていけないと、人材育成ってそう簡単にはできないんです。皆さんがおっしゃっていることは本当にそのとおりだと思うのですが、そんなに簡単ではなく、難しいのですが、私たちは、人材育成を原点から考え直さないといけないんです。それと、今、入庁している職員は、私たちと全然違う時代を生きるんです。多分、彼らは、70歳、80歳でも働くかもしれないんです。ITもあと20年でまったく違うものになる。そういうのを視野に入れた人材育成とはどうあるべきかを考えないといけない。それは、現実を肯定するべきところは肯定する。しかし、根本的なところで間違っているところは見直しをしないといけない。それは何かといったら、仕組みづくりができていないということです。人事評価制度もみんな、よその自治体をコピーして、自分たちの県庁のものを作っていないということです。

### 【会長】

せっかく行革をされているので、この懇話会を上手に使われたらいいのかなと感じています。県庁はものを作っていないので、目標管理に非常に苦労されているのかなと思うんです。今、委員が言われたように、何を目標にしていくのかということにあわせて作っていないと職員が育っていかないと思います。そこにあって、目標がアグリーしたら、頑張ろうっていう風になるんだろうと思うのですが、じゃあ、本当に目標はこれでいいのですかという議論がありました。そこは、今日のテーマには大きすぎるのでしなかったのですが、一つ感じるのは、目標は何ですか、となったときに、県庁の業務が効率的に行けばいいということなのですが、人事の制度に降りてしまうと、職員皆さんに関わっていきますので、本当にそれだけでいいのかなと、多分違うんじゃないかと思うんです。県全体がどういう形になっていくかというのが県庁の目標ですね。県民の皆さんが幸せになるためには、それが目標で、そのために、先ほどご議論がありましたが、県の経済の中での県庁の占める経済的な数字だけではなくて、人材は非常に長崎県の中でトップの学生は県庁か銀行に行く。そうすると、ここでは、人材はこんなにいい人材がいるんですよというのが県庁であって、ここが頑張らないと県がダメになりますよというときに、県庁が効率よく

仕事できればそれでいいですかということになる。ここは重要ですので、長崎県にあった人事制度、法律はあるので、それを満たした上で、独自のものをやりますというのも一つの方法ではないでしょうか。そうされるのであれば、この懇話会を上手に使ってもらえれば。皆様の腹積もりですので、一度考えていただきたい。もう一つは、人事交流の話が出ましたが、前回の行革でも、県庁の職員の皆さん県民の一人なので、是非町に出てほしいというお願いをしていたんですね。現場に遠い自治体は県庁ですよ。どこに問題があるかということ、それは現場にあって、住民の皆さんに直面している現場で苦労されているんだと思うんです。現場に行って、何が起きているのかというのを見るというのは、すごく大きい。そこで窓口にいれば、足が震えるような責任を持たされた仕事をしないといけない。この人を帰すのか、意見を聞くのか、その責任が窓口にはある。足が震えるような状況に置かれると人間は育つ。記者の前で話す経験がないという話があったが、いくつかの企業は、海外でメディアの人を集めて、皆で質問させるというようなことをやったりする。それは、責任を持って、発した一言が全てを決めてしまうという状況に置くということ。そういうのを含めて、どういう人を何のために育てるのかというのをもう少し考えていただくと、県庁の業務が効率的に行くというよりももっと向こうに何かがあって、その目標のところをきれいに作ったほうがいいのではないかと。何名かが言われていたキーワード、「見える化」が一つのキーワードではないかと思います。「見える化」をどうしていくか。ちゃんとできていないものを動かしてもいけませんので、人材育成は結構色々な意見が出て大きいので、1回で終わるかなと申しましたが、ちょっとお考えいただいて、すごく重要だと思うので、この部分をどう考えるか、今日、多分、細かく議論できなかったのは、人事管理の一体化をどう図っていくのかという部分。多分、難しいところだと思うので、もしもよかったら、もう一回議論したり、意見を吸い上げていただいたりということをする必要があるのではないのでしょうか。後は、技術的な議論、資産の管理や業務フローの見直しもテクニカルな話が多くなると思います。ここは、そういうのが全て生きるかどうかの基盤になる部分。貴重なご意見を皆さんからいただいて、僕も勉強させていただいた部分が多かったので、実質的な1回目ということである程度の議論をしていただいたと思います。

#### 【委員】

資料3で紹介された点で、もう一度見直してほしいなと思うのが、今の職員の92%職務を適している、楽しいと感じている。満足している職員に目標を設定するということはできないんですよ。その割には、仕事量が多いと感じている職員、難しいと感じている人も半分いる。それが上のほうと何か矛盾を感じる。このデータは非常に重要なデータだと思うのです。今のこういう計画を立てる上で非常に重要。ここがポイントになる。まず、本人が何の力をつけていかないといけないかというところからだが、スタート地点がこういう状況というのは、これが本当の声とすれば、ここの改革から必要かなと思います。

#### 【会長】

実は、ここには着目をしていまして、ここは本当かなと思っています。満足しているなら、寝食忘れて仕事をしますよね。真実を見ながらやったほうがいいと思うんです。この意味は、すごく重要な議論で、うそか本当か議論するつもりはまったくなくて、そうであっても議論しないといけないし、違ってもしないといけない。少し考えていただいて、何回かの中に入れ込む等を考えていただいて、的確な資料を出していただいて、議論ができたほうがいいかなと思います。時間もありますので、今日は、一旦、事務局にマイクをお渡しします。

#### 【事務局】

本日は、貴重な時間を取っていただき、本当にありがとうございます。期待しておりましたご意見をかなりお出しいただいたのではないかと考えております。行政の効率化のために人材育成をしようという考えは私個人は毛頭ありません。これは、県民の方々にしっかりとした成果を還元できるような政策を立案し、情報収集、分析し立案し、それを県民に寄り添って実行し、検証し改善していくという業務スタイルを業務プロセスの中でつくっていかうとするとき、そこにしっかりと職員の皆さんが付いていけるような人材に導いていきたいと本質的に考えております。そういう意味では、最近手段が目的となっているのではないかとか、どういう意識をどう変えるのかというのは非常に大切な観点だろうと思います。縦割り意識の話もございました。そういったことをしっかり事務局のほうでも考えながら、次回、プロセスの議論をする中、あるいはそれと関連しながら、引き続き、ご議論を願えればと思っております。本日は、本当にありがとうございました。