

令和6年度 第1回千葉県行政改革審議会 開催概要

1 日 時 令和6年7月22日(月) 午後1時15分から午後2時45分まで

2 場 所 千葉県庁中庁舎10階 大会議室

3 出席者

青柳 洋治委員、石川 久委員(会長)、岩崎 尚子委員、遠藤 雅彦委員、大谷 益世委員、金子 庄吉委員、宮入 小夜子委員、村上 典子委員

県：熊谷知事(挨拶まで)、高梨総務部長、齋藤総務部次長、牧野総務課長、根本人事課長、小坂デジタル戦略課長、戸村行政経営室長

4 知事あいさつ

本日は大変お忙しい中、御出席をいただきまして誠にありがとうございます。

また、当審議会の委員をお引き受けいただき、心から感謝申し上げたいと思っております。

本日は「(仮称)千葉県職員人材基本方針(骨子)」について、議論していただくこととなっております。

県職員の人材育成については、平成18年度に、「千葉県人財開発基本方針」を策定し、職員の能力開発に取り組んで参りましたが、近年、行政課題の複雑・多様化に対応するために、職員の人材育成の重要性は、一層高まってきております。

これまで以上に計画的で効果的な人材育成を行っていく必要があります。

また、近年、官民間問わず人手不足ということが叫ばれておりますけれども、我々千葉県におきましても、競争試験の受験者数が、令和元年度2,801人に対しまして、昨年度は1,982人に減少しております。

また、定年前に退職する職員も、昨年度は令和元年度と比べ1.4倍程度増加するなど、職員確保は大変厳しい状況が続いているところであります。

加えて、ライフスタイルや働き方が多様化する中で、職員一人ひとりが安心して能力を発揮でき、多様な働き方を受け入れる職場環境の整備等も求められてきております。

こうした情勢を踏まえまして、「人材確保」「職場環境の整備」も含めた、人材に係る総合的な基本方針を新たに策定しているところでありまして、本日はこの方針の骨子案について説明させていただきます。

それぞれの専門の分野から、忌憚のない御意見を賜ればと考えておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

5 会長の選出及び職務代理者の氏名

会長は委員の互選により選出、職務代理者は会長の指名による。

宮入委員から石川委員への推薦あり

会 長：石川 久委員
職務代理：宮入 小夜子委員

【会長あいさつ】

御推挙いただきまして大変ありがとうございます。

重責ではございますが、勤め上げたいと思っております。

当審議会においては、それぞれの立場から忌憚のない御意見を賜って、より良い答申を出していきたいというふうに考えております。

どうぞよろしく願いいたします。

経営の4要素をヒト、モノ、カネ、情報と申しますが、いずれの要素も「人」なくしてできる問題ではありません。そういう意味では経営の要はやっぱり「人」であるというふうに言うことができるのではないかと思います。

当審議会でも、この「人」について、いろいろと論議を交わしていくということでございます。

これからの千葉県を作っていく、担っていく人たちをどのように作り上げ、確保していくか、重要な問題でございます。

どうぞよろしく願いいたします。

6 議 題

「(仮称)千葉県職員人材基本方針」について

(資料により人事課長が説明)

7 委員意見等

【宮入委員】

今回、組織風土や文化に注目して、拝見させていただきました。

県が目指す組織風土としては、多様性を活かしていくということ。

そして、その多様な人たちに何を期待するかというと、積極的に新しいことにチャレンジしてもらうということだと思います。

そうしますと、骨子の7ページの重点的に育成する能力の2番目に「変える力」と入っていますけれども、気になりますのが、「マネジメント力」が（調整力）となっています。

「調整文化」と「挑戦文化」という対比があります。調整文化というのは組織を安定させ、既存の事業や業務を粛々と進めていくためには、こういう力はとても大事なのですが、未知のもの・新しい課題などはやってみないと分かりません。

誰もその知見や経験がない場合、やってみようというものがないと、そこをブレイクスルーすることができません。

そういうことで、「挑戦文化」が必要となってくるのですが、そうしますと、このマネジメントでは駄目ではないかということです。

つまり、ここで言っている「マネジメント力」を調整力と定義してしまうと、既存のPDCAをきちんと回す指示型のマネジメントになってしまいます。前例踏襲だと、他所はどうな

っているとか、「安全に、失敗しないように」ということになります。

例えば、キャリア採用をするということは、多様な人たちが入って、その人たちが柵のある場所が分からずに飛び越えていくようなことを期待するわけなので、そういった環境を作る新たなマネジメントが求められると思います。

また、多様性について、女性の管理職比率が何%とか、外国人割合、障害者雇用率といった表層的なものだけでは、何も変化が生まれません。多様な経験やバックグラウンドがあるとか、今まで自分の知らなかった世界で「そんなことがあるんだ、やっていいんだ」という経験を持った人たちが潰されないでいられる、もっと深層的な多様性が求められています。

ですから、ずっとこの県庁で育ってきましたという人、ここで非常に優秀と言われて評価されてきましたという人だけでは、女性管理職が増えたとしても、多様性とは言わないと思います。

深層的な多様性も増やしていかないといけないとなると、基礎自治体に出て行って修羅場をくぐって、2段階ぐらい上のまとまった仕事をこなして、何とか問題解決してきたという経験とか、民間企業に行って、今まで見たことのない世界を経験してきたというような人たちをいかに増やしていくか、というようなことも人材育成に入ってくると思います。

ですから、気になったのは、「マネジメント力」の定義で、挑戦を可能にするようなマネジメントができるように、マネジメントの新しいあり方を定義して、管理職の方たちにそれを身に付けていただくということが必要だと思います。

それから、多様性というのは、見ている世界の範囲を増やしていき、外部情報を取り入れながらやり方を変えていこうという環境を作っていくものですから、「職場の雰囲気づくり」といった緩い表現では足りないのではないかと考えております。

エンゲージメント調査結果では、人間関係とかコミュニケーションは良さそうですが、これはもしかすると「ぬるま湯」なのかもしれません。

同質的な人たちが特に不満もなく毎日幸せに過ごせますというようなものであれば、多様性とは逆方向に行く可能性もあるので気を付けないといけないと思います。

そこに組織風土と関連して矛盾点があるかと思しますので、もう少し整理していただきたいと思います。

また、以前の審議会の時から気になっているのが、ゼネラリストを育てるという点でして、企画を提案しても人事異動などで実現まで担当できないとなると、行政組織の中でのキャリアプラン・キャリアパスを自ら描くことができるのでしょうか。

エンゲージメント調査でもそこが問題となっていて、もし、全部受け身になっていて、自分の5年後の姿に向かってキャリアパスを歩いているのかどうかさえ分からないということであれば、如何ともし難いと思います。

民間ではできないようなキャリアパスの描き方をしっかりと示していく必要があると思います。

【人事課長】

御意見ありがとうございました。

御指摘いただきました挑戦する、チャレンジするという部分は目指すべき職員像でも

「果敢にチャレンジしていける職員」と掲げているところですが、マネジメント力の定義のところと矛盾があるのではないかという点につきましては、今後の整理の中で検討して参りたいと思います。

また、スペシャリストの育成につきましても、そういった視点は大事になろうかと思えます。

人事異動は、各職員の意向・希望等に配慮して行っているところですが、特定の分野につきましても、スペシャリストの育成という部分も今後必要となってくると思えますので、そういった視点も考えていきたいと思えます。

【宮入委員】

スペシャリストの育成といっているわけではないのです。

ゼネラリストとしてグルグル回りながら偉くなっていくステップアップのイメージしかないということを言っていて、例えば、部長、課長になるのが目標というのではなく、そのポジションにつかなければできないことがあると思うので、それを描けるかどうかということです。

ゼネラリストでも自分が思い切って力を発揮し、行政の中でやりがいのある仕事ができるためには、どんな経験をいつ頃積んでいかなければいけないのかということ意識しないといけない、というような意味で申し上げました。

【遠藤委員】

まず資料に関して2つほど。すぐに答えられなければ後でいいです。

1つ目は、時間外勤務の状況です。超過勤務手当の支出状況から時間数を逆算していると思いますが、平均値だけをとると、繁忙部署とそうでない部署の開きが出ると思うので、次回以降でもよいですが、中央値が分かるようなものが出せないでしょうか。

2つ目は、エンゲージメントについて、年齢層のギャップがあると思うので分析ができていれば教えていただければと思います。

知事の冒頭の話でもありましたが、方針を改訂するに当たり、一番情勢の変化が大きかったのは、地方公務員のなり手がいないという危機感です。

これについては一般の方が持っている感覚とのギャップが大きいと思えます。

東京都の例でいうと、事務職でも相当倍率が落ちていて、一部の技術職は常時採用しないといけない状況になっています。

比較的採用に余裕があった東京都でもそうなので、他の自治体ではもっと厳しい状況なのではないかと思えます。

特に技術系については人材がおらず、IT分野では民間でも採れていません。

この危機感について、従来型の公務員像を持っている方々に対して、少し打ち込んでいかなければいけないのかなと思えます。

非常に高い職務能力を持っていて、非常に高い使命感を持っていて、かつ、高潔な人材で給料も安く働いて欲しい、というのが今まで行政に求める公務員像だったんですね。

こういう状況についての危機感を、知事からメッセージを発するなど何らかの形で表に出していく必要があるかなと思えます。

この相互理解がないと、これからの人材育成を考えて実践していく中で「また公務員だけ恵まれている」という方向に向かってしまいます。

4 ページに社会情勢の変化の背景がきれいにまとめられていますが、簡単に言うと多くの若い人の中では「県庁では働きたくない」「公務員はダサイよね」というイメージになってきていると思います。

たまたま、今日発売の雑誌でも公務員の特集を出していますが、経済界でも公務員がだめになったらまずいということに気付き始めていると思いますので、序章に書くなど何らかの形で明らかにしていく必要があると思います。

個別の話になりますが、やはり職員像や組織のあり方を変えるとき、欠かせない視点は女性職員の活用の視点だと考えています。

県でも女性職員活躍推進プランを掲げて取り組んでいると思いますが、その方針をビルトインするなど、女性活躍の視点を入れて欲しいと思います。

それをいうと高齢者の活躍みたいなこともあるのですが、なかなか定年延長をやっている途中で、今、高齢者活用の問題はなかなか難しいと思いますが、女性については一定の土台はあると思うので、その中で反映させていただきたいと思います。

それから、方針の実行に向けて、県庁が一丸となって推進していくという体制作りが必要なのかなと思います。

こういう方針を作ると読みはするけどやらなくて、人事制度のなかでも形は作りますが、何をどういうふうに行った方がいいのか、ここが定まらない。

これは自らの経験から言いますが、大体はそういった感じになってしまう。

役人の方は示された方針を綺麗にこなしていくことは非常に上手ですから、表面上は全く問題がないというふうに出て上がってしまいます。

その部分、日頃忙しくしている管理職の方を中心に負荷を増やすということになりますから、かなり頑張らなければならないと目的が達成されないと思います。

組織面で言えば、県庁では人事委員会が設置されている訳ですから、採用であるとか、人事評価、あるいは研修の計画、本当のことを言えばもっと給与とか踏み込みたいところを人事委員会が基本的な権限を持っておりますので、実際にこういう方針を作るときには、人事委員会と相談はされていると思いますが、第三者機関ですから書きづらいとは思いますが、人事委員会と人事当局が一緒になって進めていくというような形のことも課題としてやっていただければと思います。

【人事課長】

御意見、御指摘ありがとうございます。御指摘いただいた点に留意して中身の検討をさせていただきます。また冒頭ございました資料につきましては、後日改めてお示ししたいと思います。

【大谷委員】

私の方からは自分の経験に基づいてお話をさせていただくのですが、外部人材として県庁の仕事をいろいろさせていただきました。

その中で県の職員と関わっていく上で見えてきたところを踏まえてお話ししたいと思

ます。

専門的な知識経験を有する人材を確保するというのと、そういった方を活用して業務遂行できるようにすることを考えていると思うのですが、専門的な知識というのは、私たち専門家からすると何十年も経験して培ったものを、理解するのが結構大変なのではないかと常日頃思っておりました。

表面的な知識、経験の伝達というのはできると思いますが、奥深いものを、数時間で教えるというのは難しく、職員の方の悩みに対して、上手い回答を差し上げられなかったというのが、今ちょっと後悔しているところです。

できれば、課題にあった知識、経験を選択できるような研修とか、そういった機会が、何度もあれば、もう少し深く教えられたのではないかなと思っています。

外部人材の活用は、目的と方向性を明確にして使っていただければいいのですが、課題によっては、かなり深く考えていかなければならない問題もあります。

結局、職員の方は経験が少ないと解決できないので、もう少し研修とかコミュニケーションを取る場を設けるようなことも、文章で入れていただければと思います。

あともう1つの経験としまして、実は今もそうなのですけれど、ある市町村の監査委員をやっております。

そこで市町村の職員の方と、年間にすると30日ぐらい御一緒させていただいているので、市町村の悩みとか、いろいろ分かってきたのかなと思っています。

例えば、11ページに「市町村との協働・共創による人材育成」と書いてあるのですが、実際どうなのかと若手の職員の方に聞きましたら、「課長クラスの出向しかない」ということでした。

もう少し若手レベルでコミュニケーションが取れば、若手同士で解決できることがあるのではないかと悶々としている、ということに気が付きました。

そういったことも含めて、3年から5年ぐらいの経験の若手の職員の交流を積極的に行うような場も確保するというのも、表面的な文章だけではなく、うまく取り入れていただけたらと思いました。

【人事課長】

御意見ありがとうございます。現段階では、骨子ということになります。具体の取組等につきましては、これから落とし込むこととなりますので、いただいた御意見を踏まえて考えさせていただきたいと思います。

【青柳委員】

これは基本方針ですので、どうしても総覧的になっていくのだろうと思います。

あとはこの中から、具体的に挙げているものを更に深く落とし込んでいくのだろうと思います。

人材の育成のところで、デジタル人材の育成をしていくという意志を感じるのですけれども、これは職員の数が減っていき、採用も難しいという限られた人材の中で、業務を円滑に進めていくためには、どうしてもデジタルの導入が必要という視点なのでしょうか。

民間企業でもデジタルの推進は非常に難しい部分があるのですが、単に業務を効率化す

るということだけではなくて、何のためにデジタル化するのかという目的が職員にきちんと見えていないといけないと思います。

県民志向というのを謳っているけれども、それによって県民に対してどのようなサービスが与えられるのだろうかという目的を明確にしておかないと、いくら知識を身につけても、大きな組織ですから、どこかでボトルネックが起こってしまう。

そうすると、せっかくデジタルに対する意欲を高く持っている方でも、やっぱりここで進めても進まないよね、駄目だよねという、諦めみたいな感じになってしまうと、せっかくこういうものを掲げても、生きてこないと思います。

これは行政の問題だけではなく、民間企業の中でも絶対必要なもので、そのボトルネックをどうやって排除していくか、ということが非常に大きな課題だと思っています。

進めていく中で、単に人材育成だけではなくて、組織としてどう取組むのかという視点も入れていただくといいかなと思いました。

【デジタル戦略課長】

ただいま御指摘をいただきましたとおり、育成されたスキルをどうやって県民の皆さんに還元していくのか、という課題意識というのは大前提にあらうかと理解しております。

我々県といたしましても、デジタルの力というのは、基本的には、あくまでも手段であって、目的ではないというところを出発点として考えておきまして、それを活かして、目の前にある様々な課題をどう解決するのかということを考えていく力というものをしっかりと職員としても育てていきたいと考えているところでございます。

また、常日頃、技術等についても、変化が非常に大きなところがございますので、そういった変化に対して、なるべく柔軟に取り入れていくような柔軟性、こういったものも大事になっていくのかなと思っていますので、これらにつきましては、骨子を考えていく中で、しっかりと落とし込んでいきたいと考えております。

【村上委員】

まだ骨子の段階ですので、正直言うと全て良いことが書いてあるけれど、具体的にどういことが行われていくのかということがよく見えてきていません。

私に関連している企業でも、人材の確保が非常に難しく、どこでも人が足りない、優秀な人が足りないということは間違いないので、そこから始めざるを得ないのかなと、私自身は思っております。

特に千葉県というのは、東京に近いという点で、これがディスアドバンテージになっていて、大企業がすぐ近くにあるし、都庁もあるということだと、県庁にどう持ってこられるのかというところは、かなりハードルが高い話になってしまう可能性があるかと思えます。

私の身近にも公務員になっている人がいるのですが、公務員を目指す人っていうのは、もちろん安定性というのが公務員にとってすごく重要なことは間違いないのですが、それだけではなくて、市民・県民のために働きたいという高いモチベーションを持って公務員を選んでいる方々も一定数必ずいるわけです。

ただ、その方々が入って、がっかりしちゃうということであっては、非常に困るわけで、

今回のエンゲージメントのアンケートを見ましても、やはり将来に対するイメージが押しなべて非常に点数が低いと思います。

自分の将来がどうなるのかがよくわからない、このままでは駄目だな、という気持ちになっているのだとすれば、まずいと思いますので、どのように職場が魅力的になるかというところが次の段階で重要な点だと思います。

それがもちろん骨子の中に入っているのですけれども、生き活きとした非常に戦略的な県庁に生まれ変わっていただきたいと私自身も思っておりますので、細かい具体的な方針については、今後提案していきたいと思います。

あともう1つ、先ほども出ましたが、女性の採用というところをやはりちょっと強調していただきたいなと思います。

先ほど、優秀な人材を東京に取られるっていうのも言いましたけども、地方には、女性はまだ残っていると思います。

いろいろな事情で都内に通勤できないとか、出産育児とかもあって働けないという人たちの中に、きちんとした職場で自分のペースで働きたいというかなり優秀な人が、男性よりも残っている確率が高いような印象を持っております。

この辺のところを狙って検討していただければというふうに思っております。

【人事課長】

御意見ありがとうございました。

おっしゃられたように、本県の位置上、東京に隣接をしているというところで、民間との競合だけではなく近隣都県との人材獲得競争というものがあるかと思えます。

そういった中で、いかに千葉県庁という職場の魅力を高めていって、千葉県庁に就職をしたいという方を増やしていけるか、そういった視点も大事にしながら方針について、今後細かく詰めていきたいと考えております。

【金子委員】

県職員を採用していく中で、一番の前提は県民志向だと思っております。

高い使命感を持った方をどう確保するのか、そこが一番のポイントではないかと思えます。

それに加えて倫理観を持つ、倫理感覚をどうやって継続していくのかということだと思えます。

中小企業でも厳しいコンプライアンス・内部統制の部分がありますので、千葉県庁の中でもきっちり実施していくのが重要だと思います。

公務員だからできるだけ薄給で働いてほしいというふうに、県民は職員を見てしまいますが、千葉県のために身を捧げるような人材をとるための方針となってほしいと思います。

それから、現状民間でも人材採用は難しい状況であり、私も公共的な部分が強い企業にいますが、県・市町村と競合する部分が多くあります。

県の職員も人材難ということですが、民間でも人材難・採用難であり、「市町村との協働・共創による人材育成」とありますが、市町村だけではなく、県も民間も苦しいのであれば、県と民間でお互いを補完し合うようなことが、何かできるのではないかと思います。

我々民間同士では、よく人材交流をしています。深いところまでは難しいですが、どこに答えがあるのかを見つけられるという点では、役に立つと思っています。

自分で答えが出せなくても、ここに行けば答えが導けるだろうというところまでは独力でいけるのではないかと思いますので、そういった人材の活用・交流の場を県の方で考えていただくと、我々民間もやりやすい部分も出てくるのではないかと思います。

【人事課長】

御意見ありがとうございました。

冒頭ございました、県民志向に関しまして、高い使命感・倫理観を持ってということについて、公務員として非常に重要な視点の部分だと思いますので、引き続き、こういった部分を大事に職務を行う職員の育成を目指していきたいと思っております。

また、民間との協働・共創につきましても、県の行政サービスを提供していくに当たりましては、市町村だけでなくといった視点も大事にして考えていきたいと思っております。

【岩崎委員】

冒頭に御説明いただきました参考資料3の人材育成・確保基本方針策定指針について、第33次地方制度調査会で、私も委員として、自治体のDX人材の育成の重要性等を2年にわたって議論をして参りました。

こうした制度方針を十分に盛り込んだ今回の人材基本方針は、大変よく検討されていると拝察させていただいております。

異論はないのですが、まず1点目に市町村のDX人材の不足を、どういうふうに千葉県が市町村に対して支援を行えるのかというところが、大変重要な点だと思います。

2点目ですが、エンゲージメントの評価方法について、今回のアンケート調査を基に、今後の方針策定に向けての熟慮が必要かと思っております。

冒頭知事がおっしゃった平成18年の基本方針の概要を拝見しますと、この時点で非常に大変よくまとめられているというふうに思っているのですが、一方で、今回求められたエンゲージメントの結果を拝見しますと、キャリアビジョンですとか、そういったところに少し課題があるのかなと思っております。こうした点を考慮しながら改善をされていく必要があるのかなと思っております。

さらに、当時と大きく異なるのは、時代が大きくデジタル化に向けて舵取りを行っているというところで、そういう意味で、効率性とか生産性が求められているわけですが、この件につきましては、青柳委員の御指摘のように、デジタルはデジタルで完結し、人でなければならない業務をどういうふうに進めていくのか、そして行政サービスの品質をどう向上させていくのかということになるかと思っております。

デジタル時代における新しい人事評価をどのように行っていくべきなのかという評価モデルを策定する必要もあります。

3点目ですけれども、こちらもいろいろなところでよく言われているように、少子高齢化によって、人材不足が次第に深刻になっていくわけですが、自治体間のみならず民間とも競合となるというお話は、先ほどの金子委員の御指摘のとおりだと思いますし、遠藤委員の御指摘の危機感という点に関しても全く同意でございます。

入庁した貴重な人材を、長く育成して、キャリアアップをどう図らせていくのかという点に関しては、ガバナンスの強化、キャリアアップのエンゲージメント、そして時代に適応したコアコンピタンスを参考にし、外部の専門職、経験者採用という点に関しては、受入れ体制の整備などの体制強化が求められると思います。

千葉県庁に入庁したいという方が一人でも増えることを期待したいと思います。

【デジタル戦略課長】

御意見ありがとうございます。

まさしく御指摘ございました市町村のDXの関係でございますけども、現実には本県の中におきましても、いわゆる一人DX担当と言われるような状況の中で、非常に大量の業務変化に対応するための業務を行っているという現実がございます。

これについて、支援をしていかなければならないというのは、先に改定されました国の重点計画の中においても、市町村に対する支援体制の構築、ということが謳われているところでございます。

本県においてどのような形でその支援体制を作っていくのか、今後の検討の大きな課題の一つだと考えているところでございますので、基本方針と併せて、しっかりと検討して参りたいと考えております。

【宮入委員】

先ほどの遠藤委員の、年代によってエンゲージメントが違うのではないかと、という御指摘はそのとおりで、今、民間企業でも離職が多いのは、30代40代です。

ここがものすごく流動化していて、企業としては、新卒で入って中間管理職に差し掛かったぐらいの責任のある立場の方たちがどんどんいなくなってしまうと、頭を抱えています。

理由はいろいろありますが、特に40代前半ぐらいですと、自分の成長実感とか、キャリア実現の最後のチャンスだという考えがあって、公務員の方でも、30代半ばになるとなかなか他所に移りにくくなるというのがあったりして、結構みんなリサーチしています。

そうすると自分はこういうことを実現したい、仕事を通して成長したいというものが得られなければ、今は簡単に指一本で移ってしまいます。

そういうところは、どこの企業でも組織でもありますので、力をつけて、経験を積んできて、これから中核になっていってくれるような人たちをサポートしていく体制を、どうやって作っていくかということだと思います。

どうしても今までの管理職研修ですと、上からぐいぐいと責任を持ちなさいというやり方で刷り込んできたと思うのですけれど、そうではなくて、特に部下育成であるとか、自分の担当部署の成果をどう上げていくとか、生産性を上げていくとか、悩んでいるところにきちんと相談に乗りながら、それを部長とか課長ができればいいのですけれども、それだけではなくて、そういうサポート体制を作っていくということが大切だと思います。

もう1つは、私のビジネススクールの友人で、ずっと政府系のコンサル会社を勤めあげた人がいて、コンサルですと何千万の収入を選べる世界なのですが、どうしてずっと政府系のコンサル会社にいるのか聞いてみたことがあります。

そうすると、やはり「政府系のやりがいのある大きな仕事がある」と言っていました。だから、行政や県庁でやりがいのあるミッションを持って、挑戦するような仕事というのは、山ほどあるわけです。

今、企業でもジョブ型採用をしています。最初からあなたにはこれを解決してもらおうとか、ここで成果を上げてもらいたいというようなことを、中途採用だけではなくて、新卒でも自分の目指すところを自分で選択してチャレンジできるような、採用の仕方もあるのではないかと考えております。

今、3月には、主だった企業はみんな内々定出しているわけですから、公務員試験結果が出るまでは、なんて悠長なこととも言えなくなってきました。

それから試験方法も、私はずっと柏市のお手伝いしていて、柏市は「アイラブ柏市」というのがあって、「私は柏を愛しています」だけで、1人か2人採用の枠に百何十人か応募があったと聞いています。

そういった使命感を持った方たちを集められるのが、行政の一番の強みだと思いますので、是非、そこを強調して、ホームページに3年目4年目ぐらいの人たちの「私は本当にやりがいを感じています」という事例をいっぱい載せるといいのではないかと思います。

【遠藤委員】

東京都の総合的な計画を作ったりする政策企画局でも1年で24人職員が辞めていて、30歳ぐらいの非常に脂の乗った時期の人や、中には管理職試験に受かった人もいて、庁内に激震が走りました。

いろいろ要因はあろうかと思いますが、やはり優秀な人ほど抜かれていき、国のキャリアの方も辞めています。

「辞めます」と言って、翌日には外資系のコンサルから同じ職場に営業に来ていた、というような事例が結構あるという話も聞きます。

ですので、宮入先生が御指摘したところは重要なのかなと思います。

それとIT人材について、都庁の場合は、GovTechというのを作って、ソフトバンクから来られた宮坂副知事が先頭に立ってDXを引っ張っているわけですが、単純に若手で優秀な人であれば2000万とか3000万貰っているような世界で、都庁にそんな人が来てもらえるのかということ、副知事とざくばらんにご話をしたことがあるんです。

その時に彼が答えたのは、「今やっぱり行政はものすごく立ち遅れているので、これを変えて、その実績を引っ提げて民間でもっと頑張ろうという野心家はたくさんいますよ。その人たちは、今はお金のことは別にいいのだ」という話をされていました。

宮入先生がおっしゃるように、民間とは違うところで、給与に変えられるものは何かあるのかということを示していくのも、方針の一つになるのかなと思います。

【石川委員】

私も少しだけお話したいのですが、実は私も30年ぐらい公務員をやっているんですけど、今思うのは、職員が将来何をしたいと思っているかということ、組織が分かっているかということ、ということなんです。

職員が何をやりたいかということ、組織や幹部の人たちが、どのように把握している

のかというのが気になりました。

というのは、例えばある東京のある市では、職員提案・提言制度というのを取っているのですが、その提言を受けて、場合によっては予算をつけて、1年や2年の期間を設けて、やらせてみる、というふうなこともやっています。

そういうところから発見をしたり、やる気が出たり、というのが見受けられます。

ただ、それが実現しないと逆になんでせっかくやったのに全然取り上げていないじゃないかということで、逆効果だったというパターンもあります。

それで市の人たちが悩んでいるのですけれども、ただ、積極的に提案しよう、提言しようという意欲が見られるということに関しては、みんないいことだというふうに言っています。

だから、そういう意欲、やる気をどんなふうにつかまえて、うまく活かしていくかという道筋みたいな、あるいは包容力みたいなものを、組織が身につけるといことがとても大事ではないかと思えます。

昔、市民参加・職員参加という言葉が随分流行りました。

やっぱり参加することによって自分がその一員にいる、あるいは実現することによって、より満足感が高まっていくというエナジーがあるわけです。

そういう意味では、きちんとそういう職員の意欲みたいなものを可視化する制度を作って、それを具体的にサポートしていき、庁内で活かせるのであれば庁内で、もし、庁内で活かされなくて、もっと違う場所が必要であれば、別に庁内に留めておく必要はないと思えます。

県庁出身者でこういう能力のある人がいる、こんな魅力のある人がいるという受けとめ方をされてもいいのではないかと思えます。

そうすると同じような人が俺も県庁受けてみようというのが出てくるのではないかという気がするわけですね。

そういう意味では職員のやる気をどんなふうに受けとめて、具体化していくのかということ少し検討して、具体策の中に入れてもらえればと思っております。

【佐久間委員（欠席のため読み上げ）】

佐久間委員からは主な意見として、

- ・人材の確保の面として、人材の流動化に対応するためには、処遇改善や採用試験を見直し、中途採用を増やしていく必要がある
 - ・人材育成・職場環境の改善の観点から、上司だけではなく、同僚や部下も評価する360度評価を実施すること
- という意見をいただいております。

8 その他

【総務部長】

本日は先生方、厳しくも優しい御意見、たくさんいただきまして本当にありがとうございました。

これを踏まえまして、基本方針の原案作成を進めさせていただきますが、先生方の御指

摘にありましたように、私も38年県庁職員をやっておりますけれども、自分が入庁した時との様変わりですね。

終身雇用が公務員だけでなく日本全体でそれが当たり前だったころから、公務員であっても人材の流動化が避けられない、それを前提とする仕組みにしていかなざるを得ない時代になっているというのを、ひしひしと感じているところでございます。

キャリアビジョンの話がありましたが、今ちょうど人事院が、国家公務員制度に関して、公表されていますけれども、様々なヒアリングですとか、検討会の結果なども示しておりますので、そういったものも大いに参考にさせていただきながら、県庁という組織、県民の方のために求められる組織、また選んでもらえる組織にするためにどうしていけばよいか、御意見いただければと思っております。

本日は、ありがとうございました。

引き続きよろしくお願いいたします。