

令和6年度 第2回千葉県行政改革審議会 開催概要

1 日 時 令和6年10月28日(月) 午後3時から午後4時17分まで

2 場 所 千葉県庁本庁舎5階 特別会議室

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、佐久間 英利委員、宮入 小夜子委員、村上 典子委員

県：穴澤副知事(あいさつまで)、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 穴澤副知事あいさつ

本日はご多用のところ、第2回千葉県行政改革審議会にご出席いただきまして、誠にありがとうございます。

また、日頃から委員の皆様には本県行政の推進につきまして、格別のご理解、ご協力を賜っておりますことに改めて御礼申し上げます。

さて、本日の審議会では「千葉県職員人材基本方針(原案)」について、議論していただきたいと考えております。

7月に開催いたしました第1回審議会では、国の策定指針や職員の現況を踏まえて作成した基本方針の骨子案についてご説明させていただき、委員の皆様からは、キャリア形成の支援や、市町村等との交流の場の提供など、人材の育成・確保、また職場環境の整備の取組などについて、様々なご意見をいただいたところです。

本日は、いただきましたご意見を踏まえて作成しました基本方針の原案についてご説明させていただきますので、それぞれのお立場から忌憚のないご意見を頂戴いただければと思います。

より良い充実した人材育成方針を策定していきたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

5 傍聴要領の改正について〈事務局より報告〉

今回の傍聴要領の改正は、障害のある方が、情報の取得及び利用並びに意思疎通を十分に行うことができるよう、点字資料、手話通訳、要約筆記、車いす等の合理的配慮の提供に関する記述を追加するものです。

また、記述の追加と併せて、合理的配慮の提供が必要な方の出席の機会を確保するために、傍聴者の決定方法を「当日の抽選制」から「先着順の事前申込み制」へ変更いたしました。

会議に先立ち、委員の皆様へご意見を伺い、賛同を得られたことから、今回の審議会から改正後の傍聴要領を適用していることをご報告いたします。

6 諮問 <総務部長から会長へ諮問書を手交>

県では、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きましたが、近年では、若者人口の減少等に伴い、職員の確保は厳しい状況が続いており、また、行政課題の複雑・多様化により、職員に求められる能力等が変化するなど、より一層、計画的な職員の確保と育成に取り組む必要があると考えています。

さらに、仕事に対する価値観、組織に期待することなど、働く環境への意識が変化しており、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います。

こうした情勢等を踏まえ、職員の育成、確保、職場環境の整備を計画的・一体的に進めることが重要であることから、人材に係る総合的な方針を策定することとしています。

つきましては、貴審議会に、「千葉県職員人材基本方針」を諮問いたします。

【会長】

ただいま、総務部長から諮問書をいただきました。

諮問の趣旨を踏まえ審議に入ります。

なお、本日の議論も踏まえ、審議会としての答申案を示したいと思っておりますので、このことを念頭に、ご議論いただきたいと思っております。

それでは、議題「千葉県職員人材基本方針(原案)について」事務局から説明をお願いします。

7 議題

「千葉県職員人材基本方針(原案)」について

(資料により人事課長が説明)

8 委員意見等

【佐久間委員】

全体的には良く出来ていると思います。トータルで若い人たちの人数が減っているので、人材を確保していくことが段々困難となってくると思います。

やめる業務など業務を見直していき、職員が何の仕事をして、どの仕事に関わっている職員が何人いるのかを把握し、将来的にそれがどういうふうに移っていくのかというシミュレーションの中で、どういう人材が必要なのかを分析して、その人材を育てていくということが大事ではないかと思っております。

そういった危機感が、原案の中では少し足りないのではないかと思います。

県庁でこれだけ人員を確保してしまうと、民間企業は採用できなくなってしまう。

トータルでのパイとなるので、みんなが少しずつ人を減らしていかないと、今の仕組みではもたないと思うので、そこは是非、危機感を持っていただきたい。

それから女性活躍について、女性活躍は少しトーンが下がってきています。

昨日、君津の方のコンサートに行つて、君津の学校の先生だった女性のホールの館長の方とお話したのですが、女性の校長先生が半分ぐらいいるかと思つたら、ほとんど今いなくなっていますので、もう少し女性活躍ということを明記されてもいいのでは

ないかと思いました。

それから中途採用者を確保していくということですが、海外企業だと、キャリアでも課長職で公募するとか、そういうふうになんてなっていて非常に流動化しています。

複線的な人事と言いますか、途中で採用した人をどういうふうに処遇していくのか、ということをもう少し書いて制度的に設計されていった方がいいと思います。

専門性の高い人は給料も高いので、そういう人をどう処遇して仕事をしてもらうのかということの研究されていった方がいいかと思えます。

段々流動化してくると、海外だと既に終身雇用がなくなって、キャリアに応じて人が流動して行って、そのキャリアの中で組織を超えて育っていくという、そういうふうになっています。段々日本もそうになってきて、私どもの会社でもそうですし、他の大企業でも辞める人は多い。色々な人がいるのでそういうふうに社会は変わっていく、ということ的前提にされて、制度設計を考えた方がいいのではないかと思います。

それと、千葉県はどうあるべきか、ということ、プロジェクトチームを作り、そこに若い人を入れて、意見を取りまとめていくことが大事かと思えました。

他の組織も、人がとにかく確保できなくなるので根幹的な業務を続けるために、この人数でやれるよう、組織のスリム化ということに必死になってやっている。すぐにはできないため、長期的にやっていかないといけない。

【青柳委員】

非常に多方面から網羅されていて、よく出来ているという感想を持ちました。

一つだけ意見ですが、参考資料2のエンゲージメント調査結果に基づいて職員のウェルビーイングの向上に取り組んでいくとの説明がありましたが、エンゲージメントを向上させていくということは、個人の能力やスキルを上げる、それによって組織力も高めていくということが目的だと思います。

民間企業だと、エンゲージメントを向上させることによる数値目標が出てきます。単純に言えば、エンゲージメントの向上によって、今年度売り上げがいくら上がりましたと、明確な数値目標を作ることができますが、その点、行政は難しいという中で、県民視点とありますが、どうやって県庁職員が、日頃の業務が県民の生活や福祉の向上に結びついていくか、それがいかに千葉県、県民にとって有意義なものになっていくか、ということが最終的な出口になのかと思います。

その点をなかなか数値目標にすることは難しいと思いますが、そういうものがあると、職員の皆さんが、基本方針に基づいて自らのスキルを上げることが、基本的には千葉県、県民の皆さんの役に立つんだと、より実感できるのではないかと思います。

【宮入委員】

前回の審議会で申し上げたことを汲んでいただき、良いものになってきたと感じております。私からは、二点コメントと二点質問があります。

コメントとしては、何ヶ所か「副業」という言葉が出てきます。外部からプロフェッショナル人材が、「副業」として県庁で臨時的に仕事をするというような意味でしたら、この「副」でいいと思うのですけれども、庁内で、本業で持ってらっしゃる仕事以外に、

幾つかの仕事を経験するという「複業」というものもあると思います。

「副」ですと、サイドジョブになってしまって、プロ人材、例えば、システム開発やマーケティングなど、本業を活かして県庁で貢献するというのは、このサイドジョブでいいと思いますが、庁内で別の仕事を経験するという意味ですと、「複」、マルチタスクという解釈の方が、意味が広がってよいのではないかと思います。

マルチタスクの「複」の方を使っている他の県庁もあります。この「複業」の意味は、本業でやっている人たちが横串を通すために、別のところに出向いて行って、協働するという意味にもなりますし、若手の人たちなど、経験のない人たちが、今度人事課でこんな仕事をしてみたいなど、自分のキャリアを自らから切り開くという意味にもなります。

他県では、複雑の方の「複業」の人たちは、週に1日、複業に充てていいということになっていて、今は例えば農政課の人たちが、本庁に来て週1回は別の仕事をするということで、そこで人脈ができたり、それからお互いどんなことをやっているか、ということが分かったり、もしかして自分はこっちの方が向いてるなということがわかってきたりと、そのような意味もあって、そういう活用の仕方でもあるのではないかと思います。言葉の定義をするときに、一般的になっているサイドジョブという意味の副業よりは、こっちのマルチタスクという意味の「複」の方が、これから広めていく上ではお勧めかと思います。

今やっているのと違う仕事を追加するみたいなことをすると、下手すると負荷が多くなったり、それから、AとBの仕事を両方できるようにしようと言うと、ただ作業が横幅に広がるというだけになってしまいますので、そういう意味ではないと解釈した方がよいのではと思いました。

もう1つコメントは、最初の方に、「スキル」の定義をされると書いてありますが、その後も何ヶ所か「経験値」と「スキル」という表現が出てきます。ここで言っている「スキル」とは、単純に解釈しますと、どうも「テクニカルスキル」に偏っているような印象を受けます。

キャリアに絡めて「スキル」を定義しますと、『カツ』という学者が「3大スキル」と言っている、「テクニカルスキル」、「ヒューマンスキル」、「コンセプチュアルスキル」の3つのスキルがあります。若いときは、とにかく専門性を高めましょう、という「テクニカルスキル」ですが、下手すると、庁内で異動していくと、新しい仕事ごとに、常に「テクニカルスキル」を身に付けなさい、それがあなたの「キャリア」です、となってしまう恐れがあるんじゃないかなと思います。

ところが、やはり職位が上がっていった経験を積むことによって、「ヒューマンスキル」、先ほどの企画力というところも入っていましたが、「コンセプチュアルスキル」、要は、見えないものを概念化してそれをどうやって人に伝えていこうとか、新しいものを生み出していこうとか、偉くなればなるほど、こちらの「スキル」の方が重要になってくるということで、斜めに面積が広がっていく、というのが『カツモデル』なんです。

ですから、そこをまず定義されて、そのキャリアの中でT字型であるならば横に広げて、そこから深めてというようなことを繰り返していくと、こんな「スキル」が体系的

に身についてきます、という図式があってもいいかなと思いました。

質問の一つ目は、先ほど青柳委員からありましたエンゲージメント調査についてですが、すごく気になったのは1万3,000名が対象者ですが、回答者は1,925名、有効回答率が14.8パーセントということで低すぎないかと思いました。年代別の平均値を出して、標準偏差も出していただいていますので、それである程度は判断はできませんが、特にエンゲージメント関係の調査をしますと、回答率の低さに問題がある時は、「何か言っても無駄だな」と思っていたり、組織風土と関連しています。それが年代別の偏りがあるのか・ないのかというのが少し気になりました。

一般的に上の方たちは満足している方が多く出ます。そうすると、回答している人が大体50代、60代が多いと偏った結果になってしまいます。ごく一部の若い人たちが低く回答しているのかもしれませんが、本当は回答率を全体的に高めて、母集団を反映する、統計的に信頼性を高める必要が一方ではあるということと、もう一つは、この1,925名でもいいんですが、年代別の回答状況をもう少し精査して、この年代は何で答えていないのだろう、と質的な分析もあった方がいいかなと思いました。

【総務課長】

質問ありがとうございます。まず、エンゲージメントの今回の調査ですけれども、昨年度の実施時期は3月で繁忙期、かつ、回答期間も3月に入ってから短い期間ということもあったので、回答率がこういう状況になってしまったということがあります。

我々も回答率は重要とっておりますので、ご意見を踏まえまして、その実施時期や、回答期間を改めて考えて実施していきたいと思っております。

また年代別の偏りというところも分析していきたいと思っておりますので、今後そういった視点も踏まえて、検討していきたいと思っております。

【宮入委員】

大企業ですと、年に1回、大規模調査をして、パルスサーベイといって3カ月に1回くらい、少ない項目でどんどん調査しています。目的はエンゲージメントを上げることなので、対話をしている成果がどこに表れているのか、表れていないのか。回答率でよくあるのが、その職場のリーダーが声をかけているかどうか。こういった働き掛けが弱いところは大体低いです。色んな事が透けて見えることがありますので、そういったこともご覧いただくのが良いと思います。

エンゲージメント調査結果で将来イメージがとにかく低いです。この中で、エンゲージメントをもう少し詳細に分けますと、施設や設備・働く条件といった、昔で言う従業員満足度「ES」、いわゆる働きやすさというものと、もう一つは組織・仕事に対する貢献や、やりがい、いわゆるエンゲージメントと分けた場合、低さがどこから出てきているのか、具体的な施策の効果があるのかどうか、検証していくことが大切かなと思います。

将来イメージのNo. 46～59に係る施策がどこに入っているのかなど、フィードバックも兼ねて職員に分かりやすくした方がよろしいのではないかなと思います。

二つ目の質問は推進体制です。わりと精神論的な表現となっているとの印象を受けました。体制ですから、全体像があって、事務局がどこで、どういう会議体を作って、こ

うやって推進していきます、というのが推進体制だと思います。どうもこの文章からでは、参加者、プレイヤーは書いてありますが、どういう建付けで推進していくのか、曖昧だと思いました。ここはこう進めていきますと、もう少しご検討いただいた方がよろしいと思いますが、そこはこれからということでしょうか。

【人事課】

ご質問ありがとうございます。

まず、推進体制につきましては、全庁で組織する会議などの場を活用しまして、推進や検証することも含めて、今回いただいたご意見も踏まえまして、方針への書きぶりや、実際の対応について検討させていただければと思っております。

それから、方針の推進に当たっての事務局につきましては、人事課となりますので、その点についても方針への書きぶりを検討させていただきたいと思っております。

【村上委員】

非常によく網羅されていて、よく考えられている方針ができ上がったと思っております。先ほど佐久間委員がおっしゃられましたように、人口が減っていく以上は、今後人材確保が難しくなることはもう不可避であります。そうすると、少ない職員でいかに効率的に業務を回すかというところをもう少し強調しても良いのかと思っております。

今回、参考資料1で出されたように、中央値は8.7時間ですけども平均値は14.9時間であって、全然残業されない方と、ものすごく残業される方の差が大きいな、という印象です。そこはやはり人材配置をもう少し考えた上で、さらに業務の効率化をする、ということの中で少し強調しても良いのかなと思っております。

あとは、やはり中途退職者が増える傾向にあるという記載もございますが、中途退職者をできるだけ出さない、という方策が必要かと思えます。せっかくトレーニングして、これからという時に出て行かれてしまうと、非常に失うものが大きいですから、それに至るまでのカウンセリングやフォローとか、そういったものがどのように行われているのかがよく分かりません。またどのような理由で退職されるのかもよく分からないので、その辺の精査をこの方針に入れるかどうかは別として、中途退職者の退職理由とフォローアップについてより配慮いただきたいと思います。

最近、テレビニュースなどで、若い職員・社員が辞めるのは、居心地はいいけど自分の成長を感じられないという理由で辞める人が多いということがよく報道されていましたが、8ページで、キャリアパスの例ということですが、これだけ見てもあまり面白くなさそうといえますか、こうやって自分が上がっていくんだなと思ってワクワクする感じがしないんですね。

一般例なので仕方がないのかもしれないですけども、職務分野ごとのキャリアパスについてはできるだけ早い時期に策定し公表と書かれていますので、それがどういったものになるのか分かりませんですけども、やはり職員がワクワクする、自分がこれから先どうやってこの県庁で働いていくのかについて、やりがいのあるような働き方を、具体的にどうかというところをちょっと思いつかないんですけども、働き方を工夫、考えていただきたいと思います。

【人事課】

何点か御意見・御質問をいただきましたけれども、まず退職理由について簡単に触れさせていただきたいと思っております。聴き取りできた範囲でございますけれども、令和5年度に定年前で退職した職員は201名おりました、理由としては転職が一番多く、年代別でも50代を除いた全ての年代で、転職が一番理由として多くなっております。

キャリアパスにつきましては、もう少し書き方も工夫していきたいと思っております。ワクワクした形ということですけど、「ミッション・ビジョン・バリュー」のところでもございましたけれども、どうしても行政の役割としては、「住民福祉の増進」ということがありまして、職員にとっては、自分が本来やりたいと思っている仕事ではない仕事に就いている職員も中にはいるかもしれないですけど、そこも含めて、今のあなたの仕事はミッションの中でこういった重要な役割を担っているということを含めて分かるよう、例えば人事評価の対話などを通じて、キャリアパスを示しながら職員に対して上司がしっかり説明する、といった取組についても考えて記載して、実際に運用していければと考えてございます。

【佐久間委員】

宮入委員のご意見と重なるんですけど、エンゲージメントについて、千葉銀行では1年に1回やっています、数十年にわたって推移が見られるようになっていきます。他の銀行も同じ調査をやっているんで、他の銀行と比べることができるようになっていきます。

この推移をみていくことが非常に大事だ、ということと、仕事の一環として、所属長は必ず全員分、100%回収するようにしています。そうすると、所属ごとに、どういふところの部署の人が不満を持っているなどが分かるので、部署ごとに調べたらどうでしょうか。その結果を幹部の方が見るのが大事かと思えます。

それから、エンゲージメント調査結果で真っ青になっている人事評価について、一人ひとりの目標設定がきちんとあって、それについて所属長がきちんとフィードバックしているのか、そこが足りないのではないのでしょうか。海外のIT企業では360度評価を実施しており、上から4人、横から4人、下から4人がその人を四半期に1回評価しているということも聞いています。「同じ仕事をしているのになぜ給料を上げてくれないんだ。」

という厳しい交渉もあります。エンゲージメントが低いことが問題なので、人事評価をきちんとやって、その中で人を育てていくという仕組みを考えてもらいたい。

【大谷委員】

2ページについて、職員の離職に関して、採用1年以内の退職者数が書かれていますが、退職者数の年代別や退職理由別の記載がないので、もう少し分析して載せたらわかりやすくなると思います。

それから12ページの外部人材の活用について、私も経験があるのですが、農政課において、外部人材の活用からの指導・助言を得る研修やコミュニケーションの機会を設けるだけではなく、一つの目標に向かって一つの業務を通して会計士と行政の職員が一

緒に仕事をするという機会がありました。そうすると、職員の皆様が私たちの技術や考え方を会得し、監査がどのような視点で業務を遂行していけばよいのかを理解された良い機会だったと思っています。

単に表面的な研修ではそれで終わってしまうので、一つの業務に向かってより深く付き合うような方法を今後考えられたらと思います。実践を交えて思いましたので、是非ご検討いただきたいと思っています。

【遠藤委員】

前回資料請求をさせていただいて、ご提出いただきまして、ありがとうございます。超過勤務に関して、5時間未満の塊が非常に大きかったので、中央値と平均値でどれくらい差があるかということだったのですが、逆の結果になった。理由は大体皆さんも分かっていると思いますけど、本庁部門では、予算編成や議会対応があり、季節的に過酷な業務になってくるのだと思います。

そもそもそういった業務がない出先機関などでは、しっかりと住民対応をし、事業をこなしていくというのが仕事かと思います。なので、なかなかシャッフルして定数を整理すれば上手くいくとはいかないかと思いますが、今回こういう形で数値の課題がはっきり出てきましたので、基本方針に書き込む話ではないですけど、参考にして分析して改善してほしいと思います。

それから参考資料2について、どういう結果になるのかということで要求したものとなりますが、実際に出てきてみると、黄色く塗られた項目以外でも面白い結果が出てきたなど、回収率が低いことは改善していかないといけないところですが、私の経験では、今やっているかどうか分かりませんが、私が現役時、都庁ではやっていなかった。

現在東京ガスにいますけど、しょっちゅう色々なアンケート調査があります。その度に〆切があるから早く出してほしい、役員も含めてそういう指示が下りてきます。仕事をやる暇がなくなるのではないかといいくらい調査ものがあります。それが10N1でフィードバックしていく形になっています。資料や感覚で知っていることと、私のように会社が変わって感じている部分では相当差があると思います。

ぜひ、千葉銀行さんをはじめ、県内の大きい企業にヒアリングなどを行いながら、どうやって役所側のシステムにマッチした形でできるのかを検討されたらと思います。

実際には、給与人事制度、採用選考など制度の問題もありますので、どうやってカスタマイズしていくのかというところで時間が掛かるとは思いますけど、話を聞いていて色々研究した方がいいと思いました。方針ができてその先に検討してもらえたらと思います。

それと既にご意見が出ましたけど、女性活躍について、他の計画があるにしても、引用する形でも結構ですから、論点として指摘されても良いのかなということをお話させていただきました。現時点では反映されていないということですけど、それについて、どのような議論があったのか、あるいは、今後入れる余地があるのかどうか、その点について後でご説明いただけたらと思います。

全体としては、前回の議論を上手く反映して良いものになってきたと思います。より一層のブラッシュアップをお願いしたいと思います。

【人事課】

女性活躍の件ですが、遠藤委員がおっしゃったように、県では女性活躍推進プランに基づいて様々な取組を行っているところです。いくつか例を紹介させていただきますと、働きやすい職場環境であることについて、人材確保の面で情報発信をしていたり、女性職員向けにキャリア形成のための研修の実施、女性職員の積極的な登用や職域拡大に取り組んでいるところです。

今回の原案では、女性活躍との文言は入ってはいませんが、男性も女性も、また年齢にかかわらず、多様な人材が活躍する、とのことで、総括的な記載ぶりとさせていただきます。

改めて「女性活躍」について、本文への掲載ぶりを検討させていただければと思っております。

【岩崎委員】

これまでの議論は全て網羅された、非常に素晴らしい基本方針であると拝察しております。

その中でいくつかコメントさせていただきます。一点目、佐久間委員もご指摘のとおり、人口減少・少子化・高齢化といった2040年問題に向け、人材不足の問題を解消するためのデジタル化、省力化、生産性向上が今後求められると思います。

人がやらなければならない仕事の中で、キャリアビジョンやコンピテンシーをどう掛け合わせて、職員のエンゲージメントの向上にどう寄与できるかかどうか、という点です。

二点目が女性活躍についてです。女性活躍推進法が2025年までの時限法となっています。そういった点もトーンダウンになっている背景になっているのではないかと思います。グローバルにみても、日本の女性活躍が非常に低い状況ですので女性職員の採用、キャリアパスについて検討が必要です。

女性活躍、人材確保については、民間企業も非常に厳しい状況であることに変わりはありません。ダイバーシティの観点も人材不足の解消に大変大事な鍵となりますし、ジョブリターン制度なども含めまして、今後も継続的な取組に期待したいと思います。

3点目は、今後、団塊世代が75歳以上になりきる2025年を目前に控えておりますので、今後は、介護離職問題が深刻になってくると思っております。おそらく、職員全体の構成比を拝見すると、占める割合の多い40歳後半以降の職員がこの問題に直面する世代に突入すると考えますので、この辺の対策が喫緊の課題かと思っております。

エンゲージメント調査に関してですが、非常に貴重なデータだと思います。低い結果となった項目についてコメントさせていただきます。まず、「将来イメージ」について、20代から40代にかけては、世代によって悩みは異なると思いますが、離職率が高い世代ですので、働き続けたいと実感させる具体的な取組を作っていくこと、キャリアに関する助言が得られるかどうかについては、エンゲージメントの低さが目立つ一方、職場内の上司の理解や、円滑なコミュニケーション、情報共有は実際にしっかりと図られているというデータになっていますので、キャリア形成上の対応に限定すると少し課題

が残るのかなと思います。

最後に、人事評価に対して全ての世代で低い結果となっています。働き続ける県庁を基本方針に目指しているところですが、比較される民間企業との差別化、庁内でのキャリアビジョン、異動に伴う適性考慮、リスクリング、研修、教育・情報等の環境整備を引き続き検討していく必要があると思います。

最後に、前回の審議会でコメントさせていただいた、市町村連携や民間企業等との協働・共創について、基本方針に加味していただきありがとうございます。

【金子委員】

意見というよりも感想に近いものになってしまいましたが、ご容赦ください。

前回の審議会を受けて新たに作っていただいたとのことですが、非常に網羅的で良いものになっているのではないかと思います。

特に私が一番響いたところは、副題の『ここで「働きたい」「働き続けたい」千葉県庁を目指して』を付けたところが良かったと思っておりまして、「働き続けたい」、ここが重要になってくると思っています。

各委員の皆様から、今、人材が非常に枯渇していて採用を継続させていくことが難しいとのご意見がありました。人材を確保していく上での一番の課題は、前回の審議会でも申し上げましたが、千葉県庁なので、志や意志のある人を入口で見極めて採っていただくことが非常に重要だと思います。その点については、4ページにも記載がありますが、「県民視点」という形で「使命感」「倫理観」を持った人、と定義付けて、こういう方を採っていくとのイメージができていて、いいのかなと思います。

危機感というところでは、2ページに数値データがありますが、受験者数が5年間で30%も減っていることは非常に由々しき事態だと思っています。これからも人が減る中で、既にこれだけ減っていることは大きな問題。しかも途中で辞める人が多いところがあるので、入口のところで志のある人を採用し、言い方は非常に悪いですけど、その人たちを辞めさせない取組が必要だと思っています。それが副題の「働き続けたい」に繋がると思います。いかに働き続けさせるか、皆様からもご指摘がありましたけど、辞めた理由はどういう理由なのかをきちんとはつきりとさせて、データ化する必要があると思います。

我々中小企業ですと、いかに採用を増やしていくかも大事ですが、離職者をどう少なくしていくかが大きなテーマとなっています。本当に言い方は悪いですけど、辞めさせないような取組を一生懸命考えて、離職者に対してアプローチしていく取組を行っています。働いている中で、職員へ教育をしていくというところで、使命・倫理感を元々持っている方を採っているのです、潰えない取組・教育をしていくことが大事だと思いますし、中途で入った方は、自分がやりたいことを実現するために入っている人が多いと思うので、そういった人たちに、ここで働くということをごきちんと理解していただく取組も非常に大切だと思います。

入口のところ、採った後の教育の部分、更には最後、どうしても辞めてしまいたいという人に直接的に辞めないように働きかけをすることも非常に重要ではないかと思っています。

【宮入委員】

先ほどから、女性活躍推進について、もう少し盛り込んだ方が良いとの意見が何人かの委員からありました。以前は、公務員や学校の教員などは、仕事を続けようと思う女性にとっては良かったのですが、今は、民間企業では女性をどんどん管理職や執行役員に登用しています。男性よりも優遇しています。そうすると差別化できなくなってきているわけで、女性にとって、民間企業よりも県庁で働く方が働きやすいんだと思ってもらうところを、もう少し要素分解する必要があると思います。

先ほど岩崎委員がおっしゃったように、例えば、介護が必要となった時に、出張が多い、転勤が多いという仕事は厳しいので、「地元で実家も近く仕事も続けられます」、とか、育休は女性も男性も当たり前を取っている、そこはなかなか差別化できないので、要するに、「長く女性が活躍して、かつ地元で続けられる」、といった、なにか民間企業にはないところを強調していかないといけないと思います。今、女性も採れなくなっていることを、もう少し危機感を持っていただいた方がよろしいかなと思います。

現在、経団連の加盟企業は30%チャレンジということで、執行役員クラスに女性の方たちがどんどん出てきています。ここで頑張れば私もキャリアアップできるな、となりますと、みんな居続けようと思いますので、県庁は女性に対してももう少し工夫して発信していく必要があるのではないかと思います。

実際に中途採用で女性はいるのでしょうか。男性に比べてどうでしょうか。

【人事課】

今、数は持っていませんが、女性の方も他の自治体を辞めて受けに来る方もいます。

【宮入委員】

ライフイベントの中で、女性にとって県庁の方が働き続けやすいんですよ、といったことを探した方がいいと思います。

【佐久間委員】

今、中途採用者で最高職の部長職の人はいらっしゃるのか。私どもの会社では、中途採用者で部長や支店長となっている人もいます。中途採用者を、課長職や部長職などに入れていかないと組織が回っていかなくなると思います。民間企業では既にそうなっています。毎日のように中途採用者を採用しています。

行政はそうはいかないんでしょうけど、創意工夫して制度設計していった方がいいのではないかと思います。通性がそうなっていますので、是非ご検討いただきたいと思います。

【石川委員】

各委員からご指摘がありました。特に、退職・離職・採用に関して危機感を含めて、もう少し本気になって考える必要があるのではないかと思います。

佐久間委員からも出ましたけど中途採用者の活かし方。この点も今後県庁の仕事を考

えるに当たっては貴重なご意見かと思えます。

あと、アンケートの結果について、岩崎委員から意見がありましたとおり、色々と貴重なことが分かるデータとなっています。

それから、退職の理由・離職の理由をもう少し掘り下げて対応していかないと、「辞めちゃったんだよね。」だけでは今後の対応として不十分ではないかと思えますので、要望いたします。

あと、専門職と体験型の研修をしていくという点もなかなか良い事項だと思えますので、検討していただければと思います。

本日の議論や意見について、次回までに事務局におきまして考え方を整理していただければと思います。

8 その他

【総務部長】

本日は会長はじめ、委員の皆様には、貴重なご意見を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。

私が入庁いたしましてからも様変わりとお申しますか、県庁の仕事の仕方、内容、全部変わってきております。

今、人が順調に採用できない、更に残っている職員が忙しくなる、忙しいと退職が出る、また休職が出る、その悪循環に今、まさしく先生方おっしゃるように危機感を持ってなんとかしていかなければならないと、人事当局としてそのように思っております。先生方、今日は本当にありがとうございました。

次回の審議会では、本日いただいたご意見への対応等をご説明させていただきたいと考えておりますので、引き続きのご指導を、よろしく願いいたします。

本日は、ありがとうございました。