# 令和６年度　第３回千葉県行政改革審議会　開催概要

**１　日　　時**　令和７年３月６日（木）　午後３時００分から午後３時５０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)、遠藤 雅彦委員、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：齋藤総務部次長、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　齋藤総務部次長あいさつ**

本日は、お集りいただきまして、大変ありがとうございます。

また、「千葉県職員人材基本方針」の策定に向けまして、これまで２回の審議会で、それぞれのお立場から御意見・御指摘を賜りまして、重ねてお礼申し上げます。ありがとうございます。

前回、１０月に開催しました第２回審議会では、基本方針の原案につきまして、女性職員の活躍推進の視点、あるいは方針の推進体制を具体的に明記することなど、様々な御意見をいただいたところでございます。

本日は、前回いただいた御意見を踏まえまして作成しました基本方針の案について御説明をさせていただきます。

より充実しました基本方針を策定できますよう、引き続き忌憚のない御意見・御指摘を賜れば幸いに存じます。

本日はどうぞよろしくお願いいたします。

**５　議　題**

「千葉県職員人材基本方針（案)」について
（資料により人事課長が説明）

**６　委員意見等**

**【佐久間委員】**

全体的に網羅的に入れていただいた。しかし、基本的なところは大きく世の中が変わってきていて、特に日本の人口が劇的に減少していくわけです。その中で行政だけ人員を確保していこうとすると財政危機に陥った外国のようになります。

行政は人員を減らして、効率化していかなければならないことは最も根幹にあるべきだ。組織をスリム化し、人員をとにかく精鋭化して、少数精鋭で業務が回るような組織作りをしていかなければいけないと思う。それに対しては「どういう人が必要なんだ。」という時代。

先程あったカッツ理論は１９５０年代の理論で、今はテクニカルスキルがむしろ上に

立つ人にこそ必要。DX・AI など上の人間が使いこなして組織をどんどん変えるような仕組みにしていかないといけない。

そこが逆で、上に立つほどテクニカルスキルが上、もしくは垂直に立っているような、下の若い人も上の人も交渉力やスキルなど同じスキルの能力を持っていないといけない。そういう時代だと思う。

そしてとにかく少数精鋭で仕事を回していく仕組み作りを早くやっていかないと間に合わないと思います。そのためにどういった人が必要か、例えば交渉力・英語力・DX も必要ということで、その目標があった方が良い。

また、終身雇用が崩れていて、「辞めないでくれ」と言っても辞めてしまう。だから「辞めないでくれ」ではなくて、辞めていって穴が開いたところの人材をどう確保していくかが非常に重要。海外は終身雇用ではなく能力に応じてポストで人を採用するように変わってきているので、是非、終身雇用が崩れてきていて人が流動化しているということを前提として、優秀な人材を確保していくというのを考えていただきたいと思います。

それと IT パスポート取得者は千葉県庁ではどれくらいいるのか。本行では１，９３０人持っており、それは私が２０２０年のコロナのときに指示して取得するよう推進した。全員がそういうふうに持っていないと、IT 化をどんどん進めていくことはできないと思いますので、是非、県の職員の方に勉強させていただきたい。そして組織全体で DX 専門家のようになって組織を動かしていただきたい。

あともう一つ、どういう人材かということで今の議論とは離れるが、新しいコミュニティを作っていく中核に県の職員になっていただきたい。今はコミュニティが崩れて犯罪も起きていますので、人口が減っていく社会で、コミュニティを新しく構築しながら、みんなの幸せや人がつながっていくような社会を作っていく。是非県の職員がその中核となることを期待したい。

いろいろ指摘しましたが、これから入庁する人は、危機の時代をずっと県庁で過ごすことになるので、日本が活力を失わないように、是非、危機の時代の千葉県をリードしていただきたい。そういった人材を育成してほしい。そういったことを全面的に出していただきたい。

**【人事課長】**

ありがとうございます。いろいろ御意見を頂戴したところですが、行政経営に関しては、これから人が取りづらくなることを踏まえまして、こちらも従前から業務の効率化というところには取り組ませていただいておりますが、これからは更にデジタル等を活用しながら、より効率的に業務運営をして、多様化する行政需要に対応していける体制を執っていければと考えています。

また、テクニカルスキルのところの御指摘がございましたが、図に関しましては、職位が上がるほどウェイトが上がっていくというところを概念的に示したものでございます。職位が上がるにつれ、当然、テクニカルスキル・経験値のところのスキルというのは、若手職員に比べて上司になる職員は大きなスキルを有する必要がある、ということは認識しているところです。

終身雇用のところの御指摘をいただきましたが、本県におきましても、今年度から行政職で経験者採用といった新たな採用形態を導入しており、転職が大分増えてきており、そういった時代に対応した職員採用を今後も進めていきたいと考えています。

IT パスポートの資格保持者につきましては、現在、知事部局の職員が約８，０００名おり、人事部門で把握している資格保持者は７５名ということで、現時点では千葉銀行と比べると大分少ない状況かと思いますが、今後、必要に応じてそういった資格取得を推奨しながら時代の変化に対応していければと考えています。

**【佐久間委員】**

テクニカルスキルのところは、「上に立つほど新しいことを覚える必要はないのではないか」と誤解されるので、AI はどんどん変わっていくので、ずっと勉強・キャッチアップしていかないと遅れてきてしまう。それを若い人ではなく、率先して上に立つ者がやってもらいたいという趣旨の意見になる。

人口が８，０００万人になったときに、人口の１割、８００万人が外国人と言われています。県庁の中でもいずれ外国人を雇っていってもよい職務を切り分けしておいた方が良い。今は外国人を雇い始めているところがあると思うが、そういうことも念頭においていただきたいと思います。

**【青柳委員】**

意見であるが、人材の育成・活用について良くまとめられているな、という印象を受けました。佐久間委員と同じようになるが、これは読んでいると行政だけの問題だけでなく、民間企業でも人材の育成・活用は大きな課題になっており、これからどんどん人材が流動化していく時代になっていくのは間違いないので、その中でどう人材を確保していくか。

そして時代の流れとして AI や DX の活用は必須だと思う。デジタル技術を活用して、AI でできる仕事は AI に任せる。残った仕事を人間がどうやるのか、ということで言うと、AI の活用が組織の中で浸透してくれば、当然ヒューマンコミュニケーションの部分が一番ウェイトを占めてくる。その中でヒューマンの部分、人間としてのコミュニケーションの能力をどう高めていくのかが一番大きな課題になってくると思います。

そういう意味では、「県民視点」というものが入っているが、県民とどうコミュニケーションを取っていくというスキルを職員の皆さんが高めていくかが一番重要という気がします。行政だけではなくて民間にも求められる仕事としてのスキルはそれほど差がないと思いますが、一つ行政の皆さんが違うのはそこなのだろうなと。そういうのが入っているのは非常に良いことという感想です。

**【村上委員】**

レイアウト・デザインもすっきりして読みやすくなった。今までの議論の内容も網羅的に入っていて良いと思っています。

全てが必要なことで「こうしたい」「ああしたい」というのはもちろん大事なことですし、日常業務が忙しい中、目標があっても検証していくというか、確実に推進できてい

るのか、どのような形でいくのか、というのが気にかかります。
最終１６ページで、会議で調査結果を見て確認・検証を行い、その結果を反映させていきますと書いてありますが、どの程度こういう会議が行われるのか、どのように数値化して達成度を検証していくのかということについて、方針に入れ込むのかは判断しにくいところですが、その点がちょっと不安に思っているところです。

**【戸村室長】**
検証ですが、先程説明の中にもあったかと思いますが、行政改革推進チームリーダー会議を活用して進捗状況・取組状況を検証していくことを予定としています。
チームリーダー会議ですが、今年度は年４回、四半期ごとに１度、あとは各年度によって若干増えている年度もありますが、状況に応じて適宜開催して検証を進めていくことを考えています。
今後もこのような中で最低限四半期ごとに検証は進めて参りたいと考えています。

**【宮入委員】**
前回までの審議会で発言した3点を汲んでいただきました。
１つはスキルの定義付けですが、スキルの中でもDXやデータサイエンスは今後、業務遂行や効率化の手段として必須となると思います。行政のテクニカルスキルというのは、配属になった所属で求められる法律や専門知識などだと思いますが、それを DX でどこまで効率化できるかということです。最近は会議の議事録もAIで文字化して活用し、それを整理するというような自動化になってきている。かなりのボリュームを占めるような庁内の業務を標準化し、デジタル化していくのを当たり前にするというのが１つだと思います。
大学では文科系の学科でも１年生の時からデータサイエンスの授業が必修であり、授業の中でも教員に「AIを使ってください」と言われるようになっている。このような学生たちが入ってきて AI を活用して企画書を作ったり、資料作成を行ったりするようになる。
ただ、カッツモデルのコンセプチュアル・スキルを高めるために、教員が「それであなたはどう思うんだ」、「これから何が分かるんだ」ということを深く考えさせることが重要となっており、県庁内でも今後は上の方が（AIのアウトプットから自分で考えを深められるように）きちんと指導していくことが求められますので、OJT スタイルも大分変わってくると思います。
そうなると、受験科目にもDXを取り入れていった方が良いと思います。何をやるかにもよりますが、「DX を使いこなせなければ庁内業務は進められない」というくらいのことを打ち出して、最初からDXスキルを持っている人をより大勢確保する。今、企業では全員にリスキリングで DX の研修を受けさせたりしていますが、庁内では費用的にも難しいと思いますので、入口の段階でそういったDX人材候補を確保する。大学ではそういう教育を受けてきているという前提で、採用試験でもDXやAIを使いこなせる人を有利にするといった採用の仕方もあるのではと思いました。
２点目に、複数のマルチタスクの副業では、県では手を挙げる人が少ないとのことだ

が、そもそも各担当課で「こういう人材が欲しい」というところを「仕事ばらし」をして、「この部分を一緒にやってくれる人が欲しい」ということをどんどん出していかないと、「やってみようかな」とはならないと思います。余り大きな塊だとチャレンジするのはリスクがありますので、小さい塊で「既存業務と並行してできそうだな」というタスクをいかにきちんと示していけるかがポイントです。マルチタスク人材を育てていくには、タスクを出す側に責任があると思いますので、「チャレンジしなさい」ではなく、チャレンジしやすい仕組みを作っていっていただくことが大事だと思います。

最後に、エンゲージメントで母数が少なかったという問題ですが、今回はきちんとデータを取っていただいていると伺いました。エンゲージメントは「組織に自ら貢献したいと思えるかどうか」ということですから、千葉県が目指していることに共感できるかどうかが大きく影響します。そういうことを常に皆さんで共有するような、「こういうことを目指して頑張っているんだ」ということを、上の方から自らの言葉で伝える機会を意図的に設けていただく必要があると思います。

**【遠藤委員】**

きれいなレイアウトとなった。通常の県民向けの長期計画などはこうレイアウトするが、人事課とか財政課がやるとメールベタ打ちみたいになるので、これはこれで良いのかなと感心しました。

細かいところでいくつか言わせていただきます。

１ページ目の、「必要となる人員数の将来推移をシミュレーションすること」のこれ自体を入れることは良いと思いますが、「シミュレーション」という言葉自体を入れるとただ単に「職員の年齢構成がグラフになって、プラスマイナスが何人になります」のように見えるので、表現をもう少し大きめな形で「将来推移を見極める」などというような表現が良いかと思いますが、マストではないので御検討いただければと思います。

９ページ目の庁内副業という言葉が今段階では消えているということですが、委員の意見も「これを外せ」ということではないと思います。割とキャッチ―な言葉ですし、これから取り組んでいくにも良い課題だと思いますので、会長と御相談いただき、間に合うようであればどの文字を使うのか、（仮称）でもよいと思いますが、入れておくのが良いと思いますので御検討いただきたいです。

全体に女性活躍の視点を入れていただきありがとうございます。１２ページ目の優先的に取り組む事項のｃのところ「組織の中枢となるポストにも積極的に登用」の「も」について、役人出身としては気になっていて、嫌々就けるのかなというような感じがちょっとするので御検討いただきたい。

最後の推進体制は「こういうことなのだろうな」と思います。今御指摘があったように、既存の会議体にかけるということで、気が付いてみたら「議題が一つ増えていたね」という形で返ってくることにならないよう、実際に運用していくときに気を付けていただきたいと思います。これは要望になります。

それと冒頭に話がありました、大きな流れの中で危機感を含めて書いてくれており、そのとおりだと思いますが、１つずつ中身を見ていけば、それぞれに対応する項目はあるかと思いますが、どうしてもこういう基本方針になってしまうと全体が個別を網羅し

てしまうので、危機感が伝わってこないということがあるかと思います。そういう意味では、出す際に知事なり副知事なりから大きな号令をかけるなど、そういうことも工夫していただいて、方針案が中身のあるものに皆さんが運用していただければと思います。これは意見です。

それぞれ私の提案等については会長と御相談いただいて整理していただければそれで結構ですのでよろしくお願いします。

**【金子委員】**

きれいにまとめていただいてありがとうございます。見やすい資料になっていると思いました。

意見ということではないのですが、「人材基本方針」ということで最初から感じていたのが「どういう人を求めているのか」、その資質みたいなものをきちんと最初の方に入れているのが大事だと思います。６ページの目指すべき職員像・組織像、青柳委員からも「県民視点が入っているのが非常に良い」と意見がありましたが、ここに「県民の命とくらしを守るとともに」とサラッと書いていますが、これが非常に重要なことだと思っています。県で働く方が県民の生活に一番関わっていると思いますので、そこを守るような人に入っていただかないといけない。

要するに「どういった人を求めるか」というときに、応募者側が働きたいという希望もあるのでしょうが、県側から「こういう人でないと駄目なんだ」という、７ページ目の「公務員力」のところが大事だと思います。

６ページ目の「県民視点」と７ページ目に「公務員力」と、非常に大事な視点が押さえられていると言えば押さえられているのですけれども、この部分が県として「県民生活を維持していく人に働いてほしい」というアピールが必要かと考えました。

人材が確保しにくくて、どういう人に働いてもらいたいとか、どういうような研修、どういう制度があって、というのも大事かと思いますが、まずは入口のところで「こういう人を求めている」という PR をしていただければと感じました。感想になります。

**【石川委員】**

最初の動機が人を集めにくくなっているところから始まっています。確かに数多くの中から選ぶということは優秀な人材を選ぶという意味では意義があると思います。しかし人そのものが減っていくわけですから、いつまでもそうは言っていられません。しかも組織を効率化していかなければいけない、という背景があると思います。

採用試験で宮入委員から AI・DX に関する知識の話、あるいは興味があるかないかという項目でも入れたらどうかという話もあるように、これからの時代に合った職員像・職員の能力があると思います。

また、採用の時期が非常に遅いです。給料も均衡の理論で高くも低くもできないので、それほどの動機付けになりません。やりがいの発信を確かに HP 等でやっていますが、どこまで受験者に届いているか分からないです。

そういう意味では、様々な機会を作り、「HP 見てみたよ」、「感想はこうだよ」というような機会を作り、更にその中で、言い方が変ですが唾を付けるというか、「これなら将

来やっていけるな」という人材を発掘するのも一つの方法かと思います。
　また、定年退職までやるのが良いことだという表現になっていますが、そのようなことはなくて、私自身も公務員を途中で辞めて大学に転職しています。「この仕事をしていれば将来違った道も開ける」、「人生として充実できる」というような道筋、そのような可能性も魅力の一つにしても良いと思います。数にこだわれば試験の機会・方法を変えていくのは重要ですが、決して数だけにこだわっていると余り良いことはないです。
　もう一つ言いたいのは採用する側の能力です。私も採用していた時期があって、間違いもしました。是非、採用能力の向上にも努めていただきたいです。そのためにどういう仕組みにすれば適切な人材を採用できるかという仕組みを考えていただきたいです。

**【大谷委員（欠席のため読み上げ）】**
　大谷委員からは主な意見として、
　・社会問題となっている就職氷河期世代の採用、退職した職員の再採用、外国人の登用など、多様な人材の活用を進めていく必要があること
　・社会の動きが早いため、時代に合わせて、取組の検証方法（モニタリング）も柔軟に変えていく必要があること
　という御意見をいただいております。

**【岩崎委員（欠席のため読み上げ）】**
　岩崎委員からは、
　・これまでの審議会の議論を踏まえ丁寧に人材基本方針の改善に反映されているため、特段意見はない
　ということでございました。

**【石川委員】**
　他に意見はないようですので、本日の議論や意見を踏まえ、知事への答申については、今後、会長に一任いただくことでよろしいでしょうか。

＜全委員：了解＞

　ありがとうございます。ではそのようにさせていただきます。
　以上をもちまして、令和６年度第３回千葉県行政改革審議会に係る議事を終了いたします。

**７　その他**

**【総務部次長】**
　本日は、様々な御意見をいただき、大変ありがとうございます。
　皆様からいただいた本日の御意見、答申などを踏まえまして、最終的な決定をしていきたいと思います。
　７月、１０月、今回と３回にわたる御審議と、御意見・御指摘をいただきましてあり

がとうございました。