

## 令和5年度鹿児島県職員の人材育成に関する有識者会議（第1回）

日時：令和5年6月9日(金) 9:00～10:20

場所：鹿児島県庁18階特別会議室

### （出井室長補佐）

おはようございます。

少し定刻より少し早いのですが、皆様おそろいですので、ただいまから第1回鹿児島県職員の人材育成に関する有識者会議を開催させていただきたいと思っております。

私、鹿児島県人事課行政経営推進室の室長補佐を務めております、出井と申します。

よろしく願いいたします。

本日、会長が選出されるまでの間、私の方で司会進行を務めさせていただきます。

本日の会議、有識者会議設置要綱の第8条に基づきまして原則公開で開催させていただきます。

まず、委員の皆様の御紹介をさせていただきます。お手元の委員名簿の順に御紹介させていただきます。

初めに、宇那木正寛委員です。

続きまして、島田由香委員です。

続きまして、高岡秀規委員は本日ご欠席でございます。

続きまして、辰巳哲子委員です。

辻塚也委員は本日御欠席でございます。

続きまして、津曲貞利委員でございます。

長利京美委員です。

続きまして、古園宏明委員でございます。

続きまして、前田祝成委員です。

最後に、吉弘拓生委員でございます。

以上10名の方に委員に御就任いただいております。よろしく願いいたします。

引き続きまして、事務局職員の御紹介をいたします。

総務部長の山本周でございます。

続きまして、総務部次長の向井一幸でございます。

続きまして、行政経営推進室長の又木寿文でございます。

よろしく願いいたします。

それでは早速、会次第に従いまして進行させていただきたいと思えます。

まずは、総務部長の山本の方から御挨拶させていただきます。

#### (山本総務部長)

皆様改めましておはようございます。

本有識者会議第1回ということで一言簡単にご挨拶を申し上げたいと思えます。

まず、委員各位におかれましてはそれぞれ大変御多忙の中、委員に御就任をいただきまして、また本日も御参加いただきまして心からお礼を申し上げます。

会議設置の背景等について簡単にお話をさせていきたいと思えますが、御案内の通り、本県は昨年3月に行財政運営指針というものを策定しておりまして、今後の行財政運営の方向性を示しておりますけれども、やはり今後人口減少等が進む中で、やはり県民の皆様の行政サービスをしっかりと充実させていくためには、人材の確保ですとか、育成、或いは働きやすい環境整備、こういったものにしっかりと取り組んでいく必要があるということで、すでに今日御参加の委員の皆様の御助言をいただきながら、人材育成の充実などに取り組んでおりますけれども、やはり今後しっかりと取組を充実させていきますためには、例えば目指すべき職員像ですとか、人材育成の基本理念などについて、今一度やはりしっかりと整理をした上で取り組んでいく必要があるということで、本年度この人材育成ビジョンを策定する予定といたしております。

この人材育成ビジョンでございますけれども、やはり職員自身がしっかりと考える必要があるということで、若手職員を中心に構成されます働き方改革ワーキンググループ、こちらの方で中心に検討を進めたいと考えておりますけれども、やはり、今日御参加の各分

野で活躍をされております委員の皆様方に、専門的な知見から、ぜひ御助言をいただき、内容を分厚いものにしていきたいというふうに考えておるところでございます。

本日は、まず第1回目の会議ということで、本県の人材育成の現状、或いは、今申し上げましたビジョンの策定の背景等について、お話をさせていただきたいと思っておりますけれども、ぜひ、こういう内容を盛り込んだほうがいいのではないか、或いはこういう取組が本県にできるんじゃないかといったようなことで、ぜひ、それぞれの専門的なご知見の中で、忌憚のない御助言をいただければと考えております。

本日は、どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

**(出井室長補佐)**

ありがとうございました。

続きまして、会長選出についてでございます。

本会議設置要綱第五条第1項の規定によりまして、委員の互選により、会長を定めるとされております。

会長の選出をお願いしたいと思います。

どなたか御意見がございますでしょうか。

津曲委員。

**(津曲委員)**

はい。

これまでも行財政の改革等々、県の委員会で委員長を務めていただいております宇那木先生に今回も、ぜひ委員長を務めていただきたいと思います。

**(出井室長補佐)**

ありがとうございます。

ただいま津曲委員の方から、宇那木委員というご推薦がありましたが、皆様、いかがでございましょうか。

(拍手)

異議はございませんようですので、会長は宇那木委員の方をお願いいたしたいと思えます。宇那木委員、どうぞよろしくお願いいたします。

それでは早速、要綱に基づきまして、以後の議事進行は宇那木会長をお願いいたします。よろしくよろしくお願いいたします。

#### (宇那木会長)

鹿児島大学の宇那木でございます。よろしくお願いします。

私は、今、所属は教育学部ですけれども、専門は行政法であります。

県の人事委員会の委員もやっております、その受入れる側の立場、そして大学の教員として学生送り出す立場もありまして、今日は、専門家の方々にお集まりいただいたということで、私も御意見を拝聴することを大変楽しみにして参りました。

この会議は、いわゆる審議会と違って、その意見を集約して提言するという形じゃなくて、皆さん、自由に御意見をいただいて、そしてワーキンググループの方に返すというような形になっておりますので、細部にこだわらず、いろんな意見をちょうだいできればというふうに思っております。

よろしくお願いします。

それでは、本会議設置要綱5条3項では、会長の職務代理を会長が指名するという事になっておりまして、津曲委員をお願いしたいと思っております。

津曲委員におかれましては、先に行財政運営の指針の策定にもご協力いただきましたし、また県政に関して非常に深い御知見をお持ちですので、ぜひお願いしたいと思うのですが、いかがでしょうか。

(拍手)

異議がないようなので、津曲委員をお願いしたいと思えます。

よろしくお願いいたします。

それでは、あらかじめ示されました会次第に従って進行してまいりたいと思えます。

よろしくお願いします。

本日は事務局である行政経営推進室から一通り説明をいただき、皆様の御意見をいただくという形にしたいと思えます。

御意見の際は、1人5分から10分程度で、現在の鹿児島県の人材育成等の取組状況についての評価、人材育成ビジョンに盛り込むべき項目、視点、具体的な取組内容などを中心にして御発言をお願いしたいと思います。

それでは事務局より説明をお願いいたします。

#### (又木室長)

事務局から説明を申し上げます。

お手元の横版の資料をご覧くださいと思います。

2ページをお開きください。

まず、資料全体の目次でございます。

本日は大きく四つの事項立てでご説明申し上げます。

早速一つ目の項目、本県の人材確保・育成等に関する状況について、4ページをお開きください。

まず、本県職員数の推移についてでございます。

当県では、これまで行財政改革を進めてきており、従前の戦略の実施期間である平成24年度から令和3年度までの十年間で、787人の職員数の縮減を図ったところがございます。

次に5ページをご覧ください。

本県職員の年齢構成についてです。

従前の行財政改革に伴います新規採用職員数の抑制により、知事部局職員の年齢構成はご覧の通り、50歳以上の職員が全体の5割弱を占め、いびつな年齢構成になっているところがございます。

続きまして6ページをお開きください。

本県職員採用試験の状況についてでございます。

昨年度は10年前に比べ、採用予定人員が約4割増となっているものの、受験者数は約2割増にとどまっておりまして、右上、グラフの通り、競争率は年々低下が続いてございます。

特にその下の技術職の競争率は著しく低下しているところがございます。

次に7ページをご覧ください。

本県の将来推計人口についてです。

将来的にも、生産年齢人口が減少し、官民間問わず、あらゆる分野の担い手が不足することが見込まれておりまして、人材確保がさらに困難になると予想されるところでございます。

次に8ページをお開きください。

それぞれグラフは、地方公務員と国家公務員の中途採用者数の推移を示したものでございます。

特に、都道府県の中途採用者は国家公務員より高い水準となっているところでございます。

次に9ページをご覧ください。

全国の傾向と同様、本県におきましても、民間企業等職務経験者といたしまして、中途採用の割合が十数年前に比べ増加しているところでございます。

次に10ページをお開きください。

ご覧の通り、地方公務員、国家公務員ともに、メンタルヘルスによる長期の療休者率が近年増加傾向となっております。

次に11ページをご覧ください。

総務省実施の地方公共団体を対象としたアンケート調査におきましても、メンタルヘルスやワークライフバランスなど、人事管理上働き方に関する対策が大きな課題となっているところでございます。

本県におきましてもこうした課題に対処するため、働きやすい職場環境の整備に努めているところでございます。

次に12ページをお開きください。

管理職員のマネジメントに関する意識調査についてでございます。

ただいま、組織運営に係る様々な課題をご覧いただきましたが、組織の運営におきましては、その中核を担う管理職員による業務組織のマネジメントが重要でありますことから、現状把握のため、管理職員等を対象に意識調査を実施したところ、創造的な組織づくりなどに課題を感じる管理職の割合が高かったところでございます。

これらの調査結果なども踏まえまして、管理職員のマネジメント力の向上を重点的に進めることとしているところです。

続いて二つ目の項目、行財政運営指針とそれに基づく取組についてでございます。

14ページをお開きください。

指針の概要をまとめております。

後程お目通しをいただきたいと思っております。

15ページをご覧ください。

令和4年3月に策定をいたしました行財政運営指針の抜粋でございます。

ビジョンの策定に当たりまして、まずは本指針に盛り込まれております、人材育成等に関連した背景・課題を共有させていただきたいと思っております。

それではポイントを申し上げます。

まず一段落目で、この間の情勢変化を踏まえまして、下線部の通り、行政需要は今後ますます高度化・多様化・複雑化すると予想されること、次に、2段落目で、下線部の通り、今般の新型コロナなど、不測の事態が発生した場合でも臨機応変に対応することが求められること、次に、3段落目で、先ほど資料ご覧いただいた通り、本県の組織・職員体制の状況は大きく変化しており、いびつな年齢構成であること、次に、4段落目で、先ほど資料をご覧いただきました通り、人材確保がさらに困難になると予想されること、以上が指針に盛り込まれております、主な背景・課題でございます。

続いて16ページをお開きください。

ただいまご覧いただきました背景・課題を踏まえまして、今後の社会経済情勢の変化等にも対応できる持続可能な組織体制づくりを目指し、(1)から(3)の通り、人材確保、人材育成、働きやすい職場環境の整備などを重点的に取り組むこととしたところでございます。

次に17ページをご覧ください。

持続可能な組織体制づくりに向けた庁内検討についてでございます。

行財政運営指針に基づく人材組織面の取組を検討するに当たりまして、令和4年4月に、職員の主体的な議論を重視し、新たに若手職員を中心に構成いたします「鹿児島県庁働き方改革ワーキンググループ」を設置し、3つのチームを編成したところでございます。

次に、18ページをお開きください。

持続可能な組織体制づくりに向けた取組についてでございます。

行財政運営指針に基づき、令和4年度から、多様な職員研修の充実などに努めておりますほか、ワーキンググループにおいて、具体的な取組の検討を行ってきたところでございます。

このワーキンググループでの検討結果等を踏まえまして、令和5年度は、資料下でございます、人材確保、人材育成、働きやすい職場環境の整備、行政事務の効率化の4分野について、取組をさらに拡充強化することとしてございます。

主な取組状況については、19ページから23ページまでに取りまとめてございますので、その中から主なトピックを申し上げます。

21ページをお開きください。

人材育成のうち、職員研修について、職員研修の充実に記載の各種メニューを実施しているところでございます。

このうち、マインドフルネストレーニングは今年度から、新たに創設した研修プログラムであり、その講師に当会議の委員でもあり、国内のマインドフルネスの普及を牽引していらっしゃる島田様をお招きして、実践的な御指導をいただいております。

また、資料右に記載のとおり、昨年度、一般財団法人地域活性化センターと連携協定を締結いたしまして、効果的、機動的な研修の推進体制が構築されているところであり、まさに当会議の委員でもある吉弘様に多大なお力添えをいただいているところでございます。

次に、22ページをお開きください。

働きやすい職場環境の整備の取組のうち、男性職員の育児休業取得について、育児休業取得経験のある男性職員の座談会開催など、取り組みを強化いたしました結果、表の通り、本年3月末時点で約44%にまで大幅に拡大したところでございます。

これを受けまして、その表のすぐ上に記載してございます。

令和6年度までの目標値を30%から50%に上方修正いたしました。

大変恐れ入りますが、この場をお借りしまして、資料の目標値の訂正をお願い申し上げます。

続きまして23ページをご覧ください。

働きやすい職場環境の整備の一環といたしまして、組織内のコミュニケーションのさらなる活性化等を図るため、昨日、県庁12階に鹿児島県庁トライアルオフィスを開設したところでございます。

今後、4つの課室が交代で利用いたしまして、効果を検証してまいります。

続いて三つ目の項目、地方公共団体の人材育成に関する国の動きについてでございます。

25ページをご覧ください。

地方公共団体における人材マネジメントの推進についてでございます。

この資料は、総務省設置の研究会における報告書のまとめでございます。今後のビジョン策定においては、これらも念頭に置きつつ検討を進める必要があると考えてございます。

特に下段四角囲みのうち、⑤その他の二つ目に記載の通り、人材育成基本方針に、人材確保、人材育成、適正配置・処遇、及び職場環境の整備の四つの要素を体系的に位置づけることが重要とされているところでございます。

続きまして26ページをお開きください。

現在、議論が続けられている総務省研究会において、人材確保・人材育成・能力発揮について、今後、議論すべきポイントが示されてございます。

これらのポイントのうち、特に本県行財政運営指針に盛り込まれていない新たな視点についてご説明申し上げます。

まず、資料左の人材確保関係については、新規一括採用と中途採用経験者採用の確保との関係、加えて専門性と都道府県による市町村の人材確保支援が、本県指針には盛り込まれていない、新たな視点であると考えてございます。

次に、資料真ん中の人材育成関係につきましては、複雑高度化する行政需要に対応するため、求められる能力や専門性に応じ、スキルアップできる機会をどのように確保するかといった観点から、専門人材の育成が今後議論すべきポイントの一つとされており、本県指針に盛り込まれていない新たな視点であると考えてございます。

次に、資料右の能力発揮関係につきましては、やりがいや働き方を向上させ、組織や仕事に対する貢献意欲を意味するエンゲージメントの向上が、今後、議論すべきポイントの

一つとされており、本県指針に盛り込まれていない新たな視点であると考えているところでございます。

続いて最後四つ目の項目、人材育成ビジョンの策定についてでございます。

28ページをお開きください。

人材育成ビジョンの策定の背景・課題についてでございます。

先ほど会長、それから部長の方からもお話申し上げました中身と重複しますが、改めて御説明申し上げます。

まず、①に記載の通り、人材育成については、行財政運営指針に基づき、今後のさらなる取組の充実につなげますため、人材育成に係る基本的な考え方を体系的に整理する必要があること。

次に、②に記載の通り、今後、ビジョンの策定に当たりましては、行財政運営指針に盛り込まれた考え方を基本としつつ、国が現在行っておりますし、地方公務員の人材育成等に関する議論の中で示された、新たな視点といたしまして、先ほど国の動きでご説明申し上げた、以下の4点を加味する必要があること。

次に③に記載の通り、目指すべき職員像等について、職員間で共有・共感することが重要でございますことから、ビジョン策定は職員の主体的な議論を重視いたしますこと、以上がビジョン策定の背景、趣旨でございます。

続いて29ページをご覧ください。

先ほど申し上げましたビジョン策定の考え方をもとに、そのプロセスといたしまして、資料真ん中の四角囲みに記載のとおり、職員の主体的な議論を重視し、ワーキンググループを中心に検討を進めますとともに、目指すべき職員像等について、職員間で議論いたしますワークショップを開催することとしております。

なお、今年度のワーキンググループは総勢37名、うち18名が20代から30代で若手職員を中心にメンバーを編成しているところでございます。

また、職員ワークショップは、本庁・出先機関から、できるだけ多様な職種や役職等の職員が参加できるよう工夫してまいりたいと考えてございます。

こうした職員主体の検討過程におきまして、当有識者会議で専門的な見地から各委員に御意見を賜りたいと考えてございます。

また、ビジョンの内容につきましては現時点で、資料下の1から5の内容などを盛り込みたいと考えてございます。

続いて30ページをお開きください。

人財育成ビジョン策定に係る、今後のスケジュールについてでございます。

先ほど御説明申し上げました通り、ビジョンの具体的内容は、ワーキンググループを中心に検討を進めてまいります。その検討にあたって職員アンケートのほか、職員ワークショップを4回開催いたしまして、検討過程で、資料右の方に記載の通り、有識者会議を4回程度開催いたしまして御意見を賜りたいと考えてございます。

このような進め方によりまして、最終的なビジョンは今年度末に策定することとし、その過程で、県議会にも骨子案、素案を御説明して参ります。

事務局からの説明は以上でございます。

**(宇那木会長)**

ありがとうございました。

どうでしょうか、質問を受けましょうか。

それとも、意見の中で御質問いただくということにしましょうか？

**(事務局)**

両方一緒に、お願いします。

**(宇那木会長)**

それでは、1人1人、御意見をちょうだいしたいと思います。どなたかいらっしゃいますでしょうか。

**(島田委員、挙手)**

島田委員、お願いいたします。

**(島田委員)**

なかなかこういう場での説明って、聞いていられなくなってしまうことが多いのですが、

すごくしっかりした内容で、すごいなと思いました。ありがとうございました。

ロジックが通っていて、なぜやるのか、背景、それからどんなことをしたいと思っているのかが非常にクリアです。

加えて、この先に何がどうなるのかという“ビジョン”というものは本当に見えるものという意味で、ここにいる全員、それからシェアされてる職員の方がイメージできる何かがあるがさらにもう少しあると、すごくいいんじゃないのかなと思いました。

各ページについて質問と意見を言わせていただきます。

まず、4ページ目の職員の方が10年で700何人減られたというのは、意図的にやってらっしゃるのかそれとも自然減なのか、実はそこが問題だと思っているのかそうじゃないのかを教えてください。

10ページのメンタルについて、これはかなり良くない状態だなど、県庁だけではなくて、日本全体で起きていることなんですけれども。

もし、この県の中で、職員の中でこのメンタルの状況が同じなのか、それとも違うのか、或いは、もしそうなのであれば理由をどんなふうに考えていらっしゃるのか、可能であれば、どんな方が、例えば年齢が比較的上の方なのかそれとも若手の方なのかとか、どんな特徴があるのかということが聞きたいと思いました。

男性育児休業、22ページですが、ターゲットを50%に変えられるというのはすごいなと思います。確実に着実に数字がぐっと伸びているところも、全体で取り組んでおられるんだなと思ってすごいと思いました。

25～26ページにいきます。

ここは、すごくよくまとまってらっしゃると思いました。

常に申し上げていることのひとつなのですが、専門人材というのはもし本当に育成していくのであれば、無駄な意味のないローテーションを、私は本当にやめたらいいと思っていて、本人たちの意見を聞きながら何をしたいと思っているのか、どんなことに従事したいと思っているのか、人事のことって一つのことだけではなく連動するので、この辺りがこの委員会の中でも、何か私のやってきたことやインプットでサポートできればいいと思いますし、実行できたらといいことなのではないかと思います。

またどこかに、Well-Beingという言葉が入っていると、ちょっと嫌な言い方

ですけれども、「わかってるな、この県」というイメージが湧きます。今、国も、ものすごく力入れていますし。

先ほど御紹介いただきましたけれど、マインドフルネスの研修を、県庁から県の職員さんにとすることは、私が知る限り他にはないことです。ということは、やはりすごく先見性があって、若手の方の意見を取り入れながら、とても積極的にやられている県だなというふうに私は感じているので、そこも含めてWell-Beingということを入れていただければ、データも関連情報も、進めていき方というのもお伝えできるんじゃないかなと感じました。

最後になります。

総務省の研究会で議論されていることに関する項目がありましたけれども、私と吉弘さんは、今、地域づくり人材育成に関しての総務省の委員をこの3年やらせていただいでいて、ちょうどこの1年間のテーマが、「都道府県が市町村に対して、どんなことをやっていったらいいのか」、特に地域を作っていくような人材の育成でした。この内容と連動していくと、2人がメンバーでもありますし、効果がより出るのかなと思いました。そうすると、総務省でやったことが、きちんと都道府県で生かされて実現するねというふうになっていくのかなと思いました。

質問と意見とが混在しておりますが、聞いていただいてありがとうございます。

#### (宇那木会長)

ありがとうございました。

事務局の方からお願いします。

#### (又木室長)

本当に貴重な御意見を賜りまして、本当にありがとうございます。

御質問も何点かございましたので、まずその御質問の方を御回答申し上げたいと思います。

4ページの職員数の縮減787人ということでございます。従前、本県は非常に財政収支の厳しい時代がございまして、先ほど説明の中でも触れさせていただきましたが、行財

政改革にこれまでも取り組んでまいりました。

まさしく、その中に職員数の縮減といったことが一つの目標ということで、職員数等々も目標としてあった時代もございますが、結果としてこれは退職不補充、或いは新規採用の抑制といった格好で、この数を実現してきたところでございます。

一方で、現在の行財政運営指針というのは、こういった職員数の縮減といったことは全然掲げておりませんので、そこについては補足を申し上げたいと思います。

それからメンタルヘルスの状況でございます。

まさしく本県の状況ということでございますけれども、こちらの方の数字というのがなかなかですが、例えば長期療養休暇、休職者は200名前後いるかと思えます。

その大体約5割から6割がメンタルの要因で、その傾向としては増加傾向にあるといった状況でございます。

年代的に申しますと、20代以下の割合が30年度以降高止まりしてございまして、30代は令和3年度から割合が高くなっている状況といったところでございます。

それから、その要因ということでございますけれども、具体的にこの職員個人を取り巻く事情、それから背景というのは様々ございますけれども、職員のメンタルヘルス不調の要因としては仕事上のストレス、或いは家庭におけるストレス、これらが複雑に絡み合ったことなどによるものということで一概に申し上げられるわけではないところでございます。

それから、様々な方法を御意見として賜った点についてでございますけれども、まず専門性のところ、無駄なローテーションといったことを廃止すべきではないかといったこと、ここについてはまさに島田委員が、かつて勤めをされていらっしゃった民間での御経験なども踏まえまして、ぜひ貴重な御意見を賜りたいと思います。

それからWell-Beingが入ってくると、またそういった取組の方向性もまた定まってくるのではないかとということで、まさしく国の方の関係でも、いわゆるWell-Being、エンゲージメントの向上、この辺りが関連するのかなと思っておりますほか、まさしく私どもの人財育成ビジョンというのは「人財」の「財」を宝にしてございます。

ここの意味も込めまして、働きやすい職場環境づくりが、まさにそういった島田委員のお考えと一致するのではないかと考えておりますので、引き続き、また貴重な御意見をい

ただきたいと思います。

また、島田委員それから吉弘委員におかれましては、政府のメンバーでもいらっしゃるということでございますので、そういった観点からも、取組の方向性等については、やはり職員自身が、議論する中では限界もあろうかと思っておりますので、そういった観点からそれぞれの分野の御意見を賜ればと思っております。

以上でございます。

**(宇那木会長)**

はい、ありがとうございました。

他にいらっしゃいますでしょうか。

(前田委員 挙手)

前田委員、よろしく申し上げます。

**(前田委員)**

どうもありがとうございました。

説明、本当に簡潔に聞かせていただきまして、ありがとうございました。

今日、高岡町長がいらっしゃらないということで、自治体の方から私が出させていただきます。自治体の現状をちょっと申し上げますと、県とほぼ同じ状況です。

規模的には全然小さくなるのですけれども、まさに一時期、職員の縮減をして、それが先ほど島田委員からありました、この787人という部分、これも本市でもそのような形で職員縮減をしております。

結果として、次のページにあります、いびつな職員構成や年齢構成になってしまっているというのは同じような状況でございます。

そして、やはり受験者数も年々減ってきています。

6月1日から就職解禁になったのですけれども、すでに大卒の70%はもう内定をいただいている状況の中で、これから職員を採用しないとイケない公務員というものは非常に厳しいのかなというのは、これは県の方も国の方も同じような認識ではないかなというふうに思っております。

ですので、この人財育成ビジョンの中で、人材確保というところをかなり工夫しないと、すごい難しくなってくるのだらうなど、ここは工夫のしどころが非常にあるなど。

我々も一括採用を秋口にやるわけですがけれども、それでは、もうすでに遅すぎるというところがあって、なかなかいい人材が集まってこない。

その状況がありますので、この人材確保について非常に問題意識を持って取り組んでいく必要があろうかというふうに思います。

そして今、国が、リスキリング、学び直し、雇用流動性というのは非常に推奨している部分があるのですが、公務員というのは、ある程度、腰を据えて目的に向かって、時間をかけて成果を達成していくというようなどころがありますので、なかなか、民間の方の雇用の流動性というところと相反する部分もあるのではないかなというふうに思います。

私がおそらく選ばれたのは、民間の経験が30年ほどあって、民間の状況も話をしてくれということだと思うのですが、私が入っていた会社は非常に保守的な会社で、私も30年間、いろんな、人事に対する不満を持ちながら過ごしたという経験がありますので、逆に言うと、そういう公務員が腰を据えて長く働く、そのためには、やっぱりエンゲージメントというか、本当にその組織に対する忠誠であるとか、或いは仕事に対する忠誠であるとか、公務員の仕事の目的っていうのは、やっぱり市民が顧客であって、なかなか民間のように顧客をセグメントできない状況の中で、すべての市民に公平に対応しないといけないという部分で考えると、エンゲージメントというのは非常に重要になってくると思います。

ですので、トップマネジメントの、わかりやすい言葉で我々の仕事の目的を伝える、こういうことが非常に重要だらうなというふうに思います。

私も、今、市長をして6年目になるのですがけれども、とにかくそこだけは常に言い続けないと、なかなか職員のエンゲージメントが高まっていけない、ロイヤリティーが高まって、仕事に対する、或いは市民に対するロイヤリティーが高まっていけないというところがありますので、このエンゲージメントということを、しっかりもう1回、示し直すというか、職員像をしっかりと作っていくというのが、最後の肝ではないかなというふうに思います。

そのあたりが、今回のビジョンを作成する上にあって私は非常にポイントになるかどうかというふうに思います。

一つだけ質問ですけれども、離職率はどんな感じなのでしょう。

私は、以上になります。

(宇那木会長)

はい、ありがとうございました。

事務局、大丈夫でしょうか。

(又木室長)

離職率についてでございますが、数字といたしまして、経年変化等を持ち合わせてございませんので恐縮でございますけれども、大体、令和4年度から令和5年度にかかる職員の増減の中に照らしたときに、退職者数は273人ございます。

そのうち、自己都合だといろんな退職ございますけれども、定年退職以外の退職者数が大体100名前後といったところでございます。

(宇那木委員)

他に。

(吉弘委員以下複数名、挙手)

それでは、吉弘委員お願いします。

(吉弘委員)

改めて、吉弘でございます。

よろしく願いいたします。

また素敵な仲間の皆さんに入れていただきまして、ありがとうございます。

わかりやすい資料いただきました。ありがとうございます。

資料に沿って、御意見させていただければというふうに思うのですけれども5ページ目でございますけれども、この世代間のギャップというところが非常に大きなところを占め

ているのかなというふうに思います。

また、32歳から46歳というところが就職氷河期世代であったりですか、或いは多様な働き方というところも含めて、複雑な世代でもあるのかなというふうに思っております、ここをどのように縮減されてきたという背景もありつつ、どう確保していくのかというのは、鹿児島県はもちろん、日本全体として、今起きている現象ではなかろうかというふうに思っているところでございます。

7ページ目の、2045の話なのですが、実はこれもっと手前の議論になっているというふうに記憶しているのですが、特にこの公務員という職種に関して言うと、確か7年から12年以内にはすべての職種において定数が割れる、定員割れを起こしてしまう、こんな話が確か政府の中でも出てきているのではないかなというふうに思っていますので、早く手を打っていくということはとても重要ではないかというふうに思っているところでございます。

15ページのところの人材の確保。

ここに指針として、言われるとおりでございます。

やはり、ここに関して言うと、日本全体的に同じような問題を抱えており、かつ複雑化・多様化するような行政ニーズであったり、社会ニーズの中になら対応できるかという職員をどういう風に育成していくのかというところはとても大事な視点かというふうに思っております。

一方で、少子化です。

少子化の影響をものすごく受けていますので、私も2015年から、群馬県下仁田町の副町長をさせていただき、もともと福岡県のうきは市職員でもあるのですが、行政側の視点で申し上げていくと当時からこの時代は間違いなく来るということを言われていて、ただ手を打っていたかという、できていなかったのかという気がします。

副町長の時は、積極的に職員の採用をやっていたのですが、それでも、将来を見据えたときにどうなのかというところは当時からも疑問があり、現状どうなのかというところも含めて、この点でどういうふうに、県として対応できるか、或いは人材確保ができるかというところは大きなポイントになってくるかと思っております。

少し飛びまして26ページの部分です。

この中の一番左側、ポストコロナ期の研究会、私も拝聴しておりますけれども、やはり専門性もそうですし、都道府県による市区町村への人材の確保支援というものは、確か自治体構想2040にも出てきたというふうに思いますが、もしかしたら、地方公務員という大きなくくりの中で互いに支え合っていくような働き方ということも、今後考えていかなければいけない可能性も出てきてるのかなというふうに思っています。

鹿児島県庁の職員であり、例えば枕崎市の職員でもあるというふうな形を取っていく、こんな働き方も、人口形態を見ていると、せざるをえないような状況が出てくるかもしれないといったときに、率先して、鹿児島じゃ何ができるのかということ、この有識者会議でもやっていければ、すごく有意義なものになってくる可能性は感じておるところでございます。

その上で、参考などが28ページのところにあります。

総務省の研究会に話題に出っていますが、中途採用・経験者採用というのはあるのですが、公務員経験者の出戻り採用というものは今ものすごく流行っているように思います。

正式に出戻り採用という形でやっているわけではないところもありますけれども、やはり行政経験者が違う行政に行くパターンというのは、見ていると非常に多いかなというふうに思いますので、この中で、そういう人材が、まさに専門性持ったところもありますのでどのようにやっていくのか、もしくは私自身ももともとと言えば林務職ですので、今、こういった事務系の事業をやっていますが、いろいろなところを勉強させていただく中において、いろいろ専門性、流動性も高まっていくのかなというふうに考えております。

福岡市が確かやっていたと思うのですが、国家戦略特区を用いて、3年以内であれば民間に出て戻ってきてもいいよというカテゴリ採用のようなものを実証的にやられたというふうに思いますが、その成果、あるいは結果も見ながら、導入すべきなのかどうかというところは、また御議論できる部分があろうかというふうに思います。

最後に、やはりチームでやっていくということは、島田委員がよくおっしゃられるのですけれども、ここで働くことへの愛着と誇りを持つ、そして幸せに働いていける、幸せであるということがとても大事なことなのですが、この県庁で働くこと、或いは鹿児島県内の市町村で働くことということが、幸せに繋がるんだ、つまりそれは、県民の皆さん、市民の皆さんが幸せであるということにも繋がっていくのかなというふうに思います。

ので、こういった視点も入れながら、最終的には、この有識者会議で出てくるものを作り上げていきたいなというに思っているところでございます。

以上でございます。

**(宇那木会長)**

吉弘委員，ありがとうございました。

他にいらっしゃいますか。

(辰巳委員以下複数名，挙手)

それでは，辰巳委員，お願いいたします。

**(辰巳委員)**

ありがとうございます。辰巳でございます。

どうぞよろしくお願いいたします。

今日，何人かの方にお伝えしたのですが，鹿児島県に来るのが今回ほぼ初めてという状況でございまして，ただ一方で，ちょっと言葉は悪いのですが，世の中を変えていくのが，よそ者，馬鹿者，若者とされていて，この県の中でもそういう意味でもやっぱり若者の意見というのは大事に進めていかれているのだろうなと思っていまして，よそ者の私は今回見させていただいた時に，この辺りちょっと違和感ありましたよとか，この辺りの視点で考えていただけると良いのではないのでしょうかということをお話させていただきたいと思っております。

まず，人口減少の話です。

今，私も国で委員をさせていただいたりしているのですが，やっぱりもう大問題になっていて，少子化ということと，あと労働力人口が減っていくということについての問題は非常に大きいかと思えます。

今回の委員会というものは，未来に向けての委員会ということだと思のですが，例えば，県の職員がいびつな年齢構成ですよというようなご説明があったのですが，これが10年後，今，県におられる方の人口も考えた上で，10年後20年後どんな構成になっていることが望ましいというふうにお考えになってらっしゃるのかということについては，

その 20年後とかです、30年後とか、メルクマールをある程度作ったところで、その時どんな社会になっているのかという、絵は描いていただいた方がいいのかなというふうに思っています。

その時に、先ほどリスキリングや出戻りというようなキーワードもあったと思うのですが、企業の中でも、やっぱりこの労働力人口が減っていくことに対して、今アルムナイという言葉で表現されていることが多いのですけれども、要は、一度その企業を卒業して、別の会社とか別の組織で働かれていた方たちと、緩く繋がる関係性があって、お互いのニーズが一致したときに戻ってきてもらおうじゃないかというような人材のプールのような形で、ゆるい関係をずっと繋がったままにしておくというような、やり方をとっている企業というものがちらちら出てきています。

そういうやり方もあるのかなと思いつつ、今、聞かせていただいています。

その時に考えていかなければならない視点というのは二つあると思っています。一つは県の中でやらなきゃいけないことが何で、外との関係性の中で外にできるだけ協力をいただきながら、実現していくことって何なのだろうっていう視点です。

この人口減少、労働力減少の中で、全部、県の中で抱え込んでやっていくというのは、もう早晚、それはちょっとさすがに無理ですという状態になっていくのではないかとこのように思っています。

併せて考えておかなければいけないのは、スキルは誰のものかというような視点です。個人が県の仕事を通じていろんなスキルを身につけたのだけれど、全部、県庁のために使ってくださいということじゃないと思うのです。

「地域のためにも使ってください」や、「この人、県の中で育てたのだけれども、地域の中でもそのスキル使ってください」ということで、みんなでそのスキルをシェアしていけるような状況ということを作っていかなければいけないのだろうというふうに思っています。

また、別の視点になりますが、若手にとって「ゆるい職場」になってないかっていう観点を考慮しておきたいです。もちろん、ゆるい職場というものは比喩的に使っている言葉なのですけれど、若手の方は入ってこられて、もう同期とかどンドン他の会社で仕事を任されて、取り回しとかされている中で、まだ、そこまでの仕事を任せてもらっていないの

だけれどとか、この先、本当にスキルアップしていくことができるのだろうかというような感じで、先が見えないことの不安だったりとか、みんなが若いうちにどんどん活躍していることに対して、自分はその経験をしてない、焦りみたいなものを20代の中盤とか、皆さんもちょっと20代の頃思い出していただけると、ちょっと難しそうで私は難しいんですけど、やっぱ焦りますよね。

その焦りにちゃんと答えていけているとか、いや、「今、任せていることはこういう意味があって」とか「この時にこういう仕事に繋がっていくんだよ」というようなことの、仕事の意味づけをちゃんとできているかどうかということが、これまで以上に大事になっていくように思っています、その辺りの視点を、ぜひ取り入れていただけるとありがたいかなと思いつつ、今、聞かせていただきました。

どうもありがとうございました。

#### (宇那木会長)

ありがとうございます。

(津曲委員以下複数名、挙手)

津曲委員、よろしくお願いします。

#### (津曲委員)

ありがとうございます。

5ページの表を見て、鹿児島県の人口ピラミッドとはまた違った形のピラミッドになっているのですが、実は当社の社員の年齢構成の図もこれに近いです。

どこの企業でも、或いはどこの組織でも意外とこの40代あたりが薄くて、その後は割と入ってくるのですが、上の方の50代以降ちょっと多いというようなピラミッドなのかなと思いました。

先ほど、前田市長からお話がありました離職率は、もう少し把握すべきなのだろうなというふうに感じているところですが、傾向として、やはりこのぐらいでずっと辞めていく人が多いのかどうか、それをもう少し分析してもいいのかなと思いました。

おそらくここに中途採用を、人口ピラミッドの少ないところに中途採用を入れる施策と

かを打つと思うのですけれども、これからの時代、本来は欠員補充よりも、どうやって新分野・新課題対応要員を作るかというふうに考えていくのかなと思うのですけれども、多分、行政の場合は条例とかでいろいろこういう人数が決まっているし、欠員補充的になるかもしれないのですけれども、欠員補充では、おそらく組織としては非常に無駄が出てくるのではないかと考えていまして、むしろ、欠員補充よりも新課題対応要員をどう作るかということを考えると、補充をしながらも常に組織自体の再編を頭に入れていかないと、組織で張り付いていきますとどうしてもこれだけの人数がいるということになってしまったりするので、時代としてはもうDXの時代ですし、デジタル化、デジタルイゼーション、DXを取り入れて、RPAとか入れて、どんどんスリムアップして行って、そして本当に物を考える、課題を解決するという要員を作っていくということであれば、その人口ピラミッドの薄いところをただ欠員補充するのではなく、どういった新分野が必要かということを視点に置いて、次取ったらそっちに回そうとか、そういったこともやっぱり考えていくべきなのかなと思ったところがございます。

それから、そうは言っても、中途採用を採っていくところなのですから、新卒は、今のところは（地方における行政職の採用は）やはり手堅いです。

企業は、今、売り手市場になって、採用が非常に難しくなっているのですけれども、依然としてこれだけの1000人を超える方が希望するところで、非常に手堅いと思うんですけども、やっぱり傾向として、コンサバティブな人が多いのだろうと、安定化を考える方々が多いのかなという印象はあります。

ただ、もう安定化なんてどこにもない時代、流動化の時代ですから、それ考えると、やっぱりやる気のある人を取りたい、むしろコンサバティブな職員よりは、やる気のある職員を取りたいとするならば、やはり、それに対しての人材確保ということ、待ちの姿勢よりは取りに行くという人材確保をしていくべきかなと思いますし、大学のゼミとかも、或いはOBをうまく使うとか、今までのように待つより、今までは、もうすでにやられていると思いますけども、人材を取りに行くということが必要だと思いますし、その時にやはり、「これからの公務員楽しいよ、魅力あるよ」という打ち出し方をしっかりやらないといけないなと思っています。

企業においても、会社案内と新卒の案内は全然違って、会社案内は固く作るのですけれ

ど、そんなものは学生が見ると、もうこんな会社行きたくないとは思うかもしれません。やっぱり取る時には、何かこうちょっと砕けて「楽しいよ」と、入れちゃえば勝ちとまで言いませんけど、やはり、そういう魅力を押し出すことが必要なのかなと思って、そこが必要かと思いました。

それから、中途採用を取っていくのですけれど、先ほどから、アルムナイ、出戻りという話があって、私も本当にその通りだなと思います。

もちろん、中途採用を企業からも取っていくのですけれども、企業だけではなく、一旦、企業に行かれて戻る方というものは非常に大きなマーケットだと思っていて、それと、鹿児島から出てまた鹿児島じゃなくてもいいと思うのですが、やはり、そういう方を取るということは非常に大事だと思うのですが、その時に問題は給与体系なのかなと思って、結構民間の方がよかったりすると、また戻ると、給与は下がる、(給与体系に)貼りつけちゃいますから、ここは、中期的に検討されて、年俸制ですとか、やはり、経験の分を少しオンして採用するとか、特別的な、給与のところを少しいじらないと、いい出戻りが帰ってこないというか、どうせならばいい出戻りが欲しいわけで、そうすると、やはり私は給与体系を変えるべきなのかなと、変えざるをえないのかなと思っております。

そして年俸制とか或いは期限つきです。5年とか、期限をある意味区切ってといったようなことでもいいと思います。

出戻る人はやはり、行政の、行政職の魅力をやっぱり感じている方で、意外とお金ではないとは思ってはいるのですけれども、それに対してもちょっと弾んだ方がいいですよということはあるのですが、それ以外に例えば5年間でもいいから、きちっとこういうミッションの中でこういうことやってくださいよというような採り方もあるのかなと思いました。

組織のところでいい忘れましたが、むしろ、柔軟なことを考えるタスクフォースとかワーキンググループだとか、そういったやり方というもので、横断的に、若い人たちをピックアップして、タスクフォースやって、3ヶ月で(結果を)出せとか、半年で何か結果出しなさいとかという、そんな人材の育成の仕方もあるなとは思っていて、その辺りをだいたい融通つけないといけないなと、融通をつけるようにしていただくことが大事だなと思いました。

それから、辰巳さんもおっしゃっていますが、民間とのアライアンスというものは、どうしても必要だと思います。もう職員だけでやれる時代ではなくなってきています。

民間と一緒にアライアンス、期間限定でアライアンス組んで何かやるというようなことも必要なのかなと思いました。

最後の研修のところですけども、スキルアップの研修も必要ですが、今は多分、改善提案とかはあまり意味がなくて、新事業提案だとか、そういうことの方が必要だと思います。改善提案というものは当たり前の話で、(組織は) 割と改善提案で評価するのですが、今のものをちょっと良くするっていうことはフォアキャスト的な提案でしかないです。

今までは、バックキャスト的に考えること、やっぱり新事業提案だとか、そういったものの方がいいのですけれど、そういった研修ってなかなか難しいのです。

でも、例えば、当社もはじめましたけれども、企業の中で、スタートアップのアイデア募集をするなど、企業とは全然関係ないところで、募集をして、その代わり、1年間で例えば30万円上げて、スタッフを3人ぐらい自分の好きな人間をチョイスしてもいい、それで1年間で結果を出しなさいとか、事業計画まで作りなさいとか、そんなことやるともうびっくりするぐらい若手が意外なことを持ってくるのです。

持ってきて、私が見ると「フッ」と思うのですけれど、「フッ」と思っちゃ駄目なのだそう、で、「いいね」と言わないといけならしいのですけれど、グッとこらえて、いいねという、我慢する努力はするのですが、やっぱりそうやって、創造的なものをやってたたかれない、「いいね」というようなことを若い時にやると、非常に仕事の面白さを感じると思います。先ほどの話のように、やはり20代は使われることしかないのですけれども、やっぱり、ビールもバーッと注いで、泡だけすくえと言われても美味しくないのですよね。

やっぱりおいしいところもちょっと飲ませてあげないと伸びないということを考えると、意外と若い人たちはそういう時間がないので、スタートアップアイデア募集とか、そんなことをやったりして、その研修の中に、デザインシンキングだとか、そういった新しい創造型のもが入られるのかなというふうに思っております。

総論とすれば、本当に我々の企業が抱えている課題と全く一緒でありまして、何か勉強しているような、身につまされるような気でずっとプレゼンいただきました。

ありがとうございました。

(宇那木会長)

はい，ありがとうございました。

他にございますでしょうか。

(長利委員，挙手)

長利委員お願いいたします。

(長利委員)

私は，企業で総務人事の立場で，人材の確保，育成，それから働きやすさを日々推進するために活動しております。

その中で気づいた点が3点ございます。

まず1点目が，これまでのお話の関係で出ておりますが，離職率，離職理由について細かく分析をするということは，すごく重要なことで，当社では離職理由を分析し，その分析した内容は，月1回行われる役員が全員出席する会議で，全部報告をし，対策をとります。

それは，続けていることによりまして，今，離職率5%程度，若い方のリスクがほとんどなくなっていますので，そこがまず重要だと思っています。

2点目が，スライド10にございました管理職のマネジメントの評価の部分なのですが，これはちょっと惨憺たる結果だなど，企業で，この管理職がこんな評価になった場合は，降格になるのではないかと思います。

県の仕組みで管理職の評価と報酬がどのように連動しているのか，ちょっとわからないのですけれども，やはり少しそこにすごく甘さがあるのではないかというふうに思いました。

或いは管理職は何をすべきなのか，部下の育成，当然必要なところですので，そこが抜けているなと思いました。

あと3点目が，人材の確保という観点なのですけれども，確かに鹿児島県に限らず，人口は，働く世代は減ってはいるのですが，当社はうまく人材獲得に成功しております。

その理由は、県外の学生さんを多く採用できております。

具体的に言いますと、今年度4月に入った学卒、院卒含めまして125名おりますが、そのうちの101名が関東・関西出身の学生さんです。

ですので、逆に、鹿児島県の御出身の方は少ないのですが、そういう対応ができています。

なぜできているかというところ、やはり働きやすい環境であるというところが大きいところ、あと、また大学で学んだことが生かせるというところが当然あるのですけれども、そこが、なぜ、わざわざ東京の方が鹿児島まで来てくれるのかというところを考えると、やはり、女性活躍でありますとか働きやすい環境であるというところは、非常に、今の学生さんは大事にされているというふうに感じております。

今までお話の中にありましたが、やはり勤務時間が長いということは、非常にネガティブに反応されますので、そういうところの改善でありますとか、あと、今、お話がありました、アルムナイ採用などで、今年度もすでに100名を超える採用ができております。

あと、管理職もしくは役員の評価の項目として、ダイバーシティについては評価項目に入っていますので、そこができてないとなると、評価が下がるという、報酬が下がるということになりますので、皆さん、そこは非常に意識して動いてくださっているかなというふうに思っています。

あと、1on1ミーティングを毎週実施しています。

上司と部下、もしくは部下が多い場合は、大体1人7名前後を持つような形で実施しておりますが、実施することによって部下との信頼関係が非常に構築できていると思いますので、その辺もご参考になればと思っていました。

以上でございます。

**(宇那木会長)**

ありがとうございました。

(古園委員、挙手)

それでは、古園さんお願いします。

**(古園委員)**

最後になりました。

失礼いたします。

まず、一応、私の過去のことについて、ちょっと触れておかないと、後でいろいろ誤解されても申し訳ありませんので、申し上げますと3年前まで鹿児島県庁で働いておりまして、前田市長のお言葉を借りれば腰を据えて36年間、仕事をさせていただきました。

今、この職にあるわけですけれども、まず、そういう時のいろいろな経験則とか、なぜ自分がこうなったのか、育たなかったのか、或いは部下を育てたのか、育てられなかったのか、その点も含めて、ちょっとお話をさせていただければと思います。

まず、いろいろお話聞かせていただいて、もっともだなと、ずっと思いながら聞いておりましたけれども、いろいろ、その次、ここにありますように、人材育成のプログラム研修でありますとか、人事交流でありますとか、こういうことで、いろいろ工夫すれば、いくらでもできるわけで、あとは、お金と時間さえあれば、きちんとできると思いますので、このメニューについては特段いろいろなメニューがあつていいのかなと思います。

あとは、そのメニューを使って、その職員が自分で育っていくこと、自己啓発含めて自己研鑽等々、そのメニューを使っていかに自分を成長させられるか、そして上司としては、その部下を成長させられるか、そこが一番、人材育成の観点では一番重要かと思っています。

県政の目的というものは決まっているわけですから、先ほど部長からも話ありましたけれども、よりよい行政サービスの提供、県民生活がよりよい、質的に豊かになること等々ですので、それに向けて、どういう提案ができていくのか、どういう課題・解決策を見つえられるのか、そしてそれを実現できていくのか、そこに尽きるわけですので、それを実際に自分でできるだけの能力を高めていく、それを組織として一つのものに仕上げていくということが一番大事ですので、それに向けて、どうやってそういう人材を育てていくのかということにかかっているのではないかと思います。

その上で、行財政運営指針の中で、16ページに書いてあるのですけれども、限られた行政資源という言い方をされていますが、人材を育成するのだということですけども、やはり、今の考えでいきますとやはり人的資本、人的資源という言い方もありますけれども、やはり、これからは人材育成を考えていく上では人的資本という考え方にとって、資源は

使えば減っていきますけれども、資本というものはさらに投下すれば資本は増えていくわけですので、量的には1人の人間は1人かもしれませんが、質的には1人の人間が、よりよい、今までと違って、よりよい政策を立案し実行していくということで考えると、その人的資本に対してどれだけ資本投下していくのか、そしてその人的資本をどうやって増やしていくのか、質的に増えれば、処理能力が上がりますのでそういう意味では量も増えていくのではないかと思います。

そういう意味で、今、企業等では、やっぱり人的資本という考え方にとって、いろいろ人材育成をやっているところでもありますので、行政におかれても、そういう形で、ヒトの、職員のことを考えていただければいいのではないかと思います。

その上で、一般行政部門5,000人の組織ですと、年間百数十名の職員が入ってくる計算になりますけれども、その百数十名の全員を同じような形で育ていけるかという問題もあるかと思います。

もちろん、そうやって限られた人数を全員育てていくということは、もちろん、当初の使命としては大事なのですけれども、人事当局の考え方としては当然あり得べしですが、残念ながら、なかなかそういうわけにはいかない部分も出てくるかと思います。

誤解を恐れずに言えば、投資すべき人材に対してきっちりと投資して、将来に向けてきちっと回収していくという考え方もあっていいのではないかと思います。

そういう意味では、回収にあたって回収されるべき人材、これに対する評価もしっかり行って、その人に対してしっかりとした処遇もしていくことが大事ではないかと思います。

そのためには、現在、人事評価制度がありますけれども、この人事評価制度はやはり公務員の世界なかなか難しく、共同作業をやって、組織として仕事をしていきますので、なかなか個人個人の評価というものがなかなか難しい面もありますけれども、これから先、なかなかそういう甘い考えではいけないところもありますので、やはり人事評価をきっちりやって、しっかりとした仕事をした人間にはしっかりとした処遇を与えると、そうでないと、公務員の世界にあっても、先ほど離職の話もありましたけれども、雇用市場が非常に流動化していますし、国の方でも退職金制度の見直しも俎上に上がるかというぐらいの話で、長期雇用が当然ではないというような前提に立って、これから動いていくと思いますので、霞が関でもうすでにそのような状況に始まっている、過去からありますけれども、やはり、

そういう意味でも、人事評価制度を通じた処遇の見直しというか、適正化というか、そういうものを図っていく必要があるのではないかと思います。

それからスペシャリストの話もありました。

ジェネラリストとスペシャリストの問題ですけれども、過去、公務員の世界ではなかなかスペシャリストの育成というものは行ってきていないというのが実情だと思います。

やはり長くいろいろ見ることによって、癒着の問題があったり、馴れ合い、マンネリ化とか、そういうことが出てきます。そちらの方を重視していたこともあったかと思っています。

大体3年ごとにローテでまわして、なかなか専門人材が育たないというところがあったかと思っていますけれども、やはり、ここはちょっと見方を変えて、やはり対外的な関係で、特に諸外国ではやはり人との繋がりを大事にする国もありますし、企業でもそのようなことがあるかと思っています。

企業誘致関係でやはり長年の積み重ねによって、企業誘致ができるということもありますので、10年、20年、30年ずっと同じ職場でというわけではないのですけれども、やはり、そういうスペシャリストを育てるために、長期間置いては若干、周辺のところに移動するなりして、いろんな工夫しながら、やはり将来的にはその部門のスペシャリストとなるべき人材を若いうちから育てていくという考え方も必要ではないかと思っています。

それから最後にもう1点、OJTの大切さ、それをちょっとお話したいと思います。

Off-JT研修とか、そういう職場を離れての研修とかいうものも大事なのですが、やはり、仕事を進めていく上で、そして組織の中で仕事をしていく上では、OJT、OJTといいますと普通は、意図的、計画的、継続的にやるとされていますけれども、私自身としては、意図しないOJT、要する日々の仕事の中できちんと育てていく、育てていくということが大事かと思っています。

やはり、部下の立場からいきますと、自分が案を作って、1案、2案、3案とか作って上司にあげて、上司はどのような判断をしてその案を採択したのか、さらに最終的には知事がどのような意図を持ってこの案を取ったのか、その辺をやっぱり自分が一緒になって、その場において、いろいろ筋道を考えながら、些末な話をしますと、どういうプレゼンをすれば自分の案が通っていくのか、そういうものは日々の業務の中で感じながら育てていくものだと思いますので、やはり意思形成過程の中に若手職員もきっちり入れて、別にしゃべ

る必要はないのですけれども、もちろんしゃべってもいいし、そばにいただけでやはり議論の雰囲気とか、或いは自分の上司がどういうことを考えて、どういうふうに分の意思を固めていくのか、或いは最終的には知事がどういう意識で、どういう思考経路で意思決定をしていくのか、そういうことを肌で感じるというのは、極めて大事なことだと思いますので、もちろん、いろいろ幹部だけでしか話せないこともあるかと思いますが、できれば、意思形成過程の中にそういう若手職員も組み入れた形での討議というか、そういうものをやるような仕組み、そうやって、育ちたいと思う人間を育てていくし、それから、それを通じて、反面教師になるのもよし、そういう形で上司が自分の姿を見せる、「こうだからこうなんで」とかをいちいち説明する必要はないかと思ひますけれども、そういう形で部下を育てていくっていうのも大事なのではないかと思ひます。

以上です。

(宇那木会長)

はい、ありがとうございます。

一通り御意見は頂戴したのですが、委員の方々の意見を踏まえて、追加して何かございますか。

(島田委員、挙手)

島田委員お願いします。

(島田委員)

ありがとうございます。

皆様の御意見、本当にその通りだなと思ひました。

四つの方向性として、人材確保、人材育成、それから働きやすい職場環境の整備、行政事務の効率化ということが、18ページに書かれていますね。

それぞれお互いに関連し合うと思うのですが、今日出た意見を関係する方向性に取り入れていけるのであれば、追加してR5年から取り組んでいくというように整理できると思ひます。特に人材確保というのが、恐らく結果として一番得られたらいいものではないかと思ひました。

ただ、これは、育成の結果でもあるし、働きやすい職場環境整備の結果でもあるので、もちろん全部やっていく必要があるのですが、本当に、この確保というところが鍵なのではないかと聞いていて思いました。

その際に、働きやすい職場となっていますが、今はいいと思います、働きやすいという表現で。しかしながら、働きやすさを目的にするのではなく、働き甲斐というようなものが目的であるべきで、となると、皆様もおっしゃってこられていた、やはり何のための仕事しているのかということが重要になります。本当に、公務員の皆さんの使命の高さは、地域のことをまだまだ年月浅いですがけれどもやらせていただく中で、民間の人々にはないと言ったら失礼ですが、本当にやっぱりすごいなと思うんですね。

今回も、和歌山で水害がものすごいのですが、支援への取り組みを見ていても思いますし、先ほど前田委員が仰ってくださっていました、誰が顧客なのかといった時に、住民の方にはカテゴリー分けができないぐらい、本当にいろんな方がいらっしゃる中でやっていくのですから、いろんなことがあっても、やっぱり「私はこれをやっているんだ。」「このために僕はこうするんだ。」という Purposeと言われるようなものとの密着した、体験が鍵になると思います。

ですので Purpose に関するワークショップを行っていただくか、或いは、日々のコミュニケーションの中でそれを感じることで、つまり、それはリーダーの人たち管理職の方たちがどんな話ができるのかがやはり最も強力に関わってきます。あれも、これもとなっていくと本当に大変だから、今日の話を整理した上で、どこからやっていくのかということ、プライオリティ付けていかれたらいいのではないかなということが、私が感じたことになります。

最後になりますが、副業といった新しい働き方を、どのように県庁ではお考えなられていて、どうしたいと思われているのか、私は、これはあったらとても良いのではないかなと思うことの一つです。

少しずつ市町村で明確になってきていますけれども、いろんな住民の方からの反響とか反応とかもあるのもわかりつつ、副業、それからワーケーション、こういったようなこともどんなふうを考えるのかということ、一つの側面として置いてはいかがかなと。

5 ページ目の年齢構成に関して、年齢層と人数の点から少し足りないかもなと思えると

ころはありますが実は年齢が高いからといってノーだとは思ってなくて、それだけの経験もあられますし、自信であったりだとか、従って定年というものに私は反対なんですね。

むしろマインドセットとして、「居られるから、いいや」と「適当にやっとならばいいかな」というのは絶対ノーで、それは年齢問わずですので、どのような意識で仕事をしているのかというところの強化をすると、この辺りのところも変わってくるのかなと思います。

人数が少ない年齢層への対応も大事ですが、私はこれを見ていると、23歳から35歳ぐらいまでの方々、ちょっと1個ポンと出てるこの層の方たちの活性と活用というのはものすごく鍵になると思っていて、実はここが多いということはなかなか強みなんじゃないかと感じます。

やりようはいっぱいあるので、確実に何かしら結果が出るなというのが客観的に感じていることなので、いろいろ言われると、こんがらがっちゃうと思うんですけども、確実に結果を出していけると思いますし、整理していったらいいんじゃないかなと感じました。

ありがとうございます。

#### (宇那木会長)

ありがとうございました。

他に。

#### (前田委員)

すいません。

繰り返しになるかもしれません。

資料の、私一番資料で一番面白かったと思ったのがこの12ページです。

先ほど、長利委員から、これはちょっと、管理の問題、かなりあるんじゃないかっていうふうにおっしゃられましたが、まさに、私もそう思っていて、実はこの赤枠の隣にある、その方向性の指示とか、適時適切な判断或いはプライオリティのところ「できている」という認識があることが本当なのかというところが実はあって、ここはできていると思ってしまっていることが、やはり、組織のその力を弱めてしまっている大きな原因になっている可能性もあるなと思って、ただ単にこの数字だけでこの鵜呑みにするのはな

くて、この数字自体が本当ですかというところの疑いというか、そこは（検証を）やっていくべきだなと思います。

やはり、今回ビジョンを作るのは、かなり若手の皆さんが中心になって作るのですが、管理職の人達が、そこにいかにこうコミットできるかっていうか、管理職の人が同感できるかっていうところが非常に重要になってくると思います。

だから、そこを常に意識しながら作り上げていく必要あるなと思ってまして、ベテランがしらけちゃうと、もう組織は絶対駄目なのですよ。

なので、ベテランの人たちをいかに巻き込むか、そういう熱というものをぜひ若い人たちが今回作っていただければなというふうに思いますので、全庁的な盛り上がりをいかにつくれるかっていうのが一番重要になってくるかなというふうに思いました。

#### （宇那木会長）

はい、ありがとうございました。

他にございますでしょうか。

ございませんでしょうかね。

いろいろ御意見ちょうだいしてありがとうございます。

私も聞いていて、非常に参考になりました。

特に、2点ほど申し上げたいのですが、吉弘委員おっしゃっていただいた都道府県の職員とそれから市町村の職員が兼ねるということは、これ非常に良い案かなというふうに思っていて、国民とか住民から見ますと県がやる仕事とか、国がやる仕事が市町村やる仕事かということとは関係ないわけです。

そういった中で、鹿児島県がそうだとは言いませんけど、県と市が仲違いされたりして、うまくいっていないこともあったりするものですから、今でも相互に職員を派遣するということはあるかもしれませんが、同時に、その職員、市町村の職員と県の職員を兼ねるということは非常にいい案かとは思っています。

できれば、国家公務員と地方公務員とも兼ねればよろしいかと思うのですが、法制度が無理なのですよ、今は。

これは、法制度の改正ということが必要でありますけれども、非常に感銘を受けました。

ありがとうございました。

それからもう一つ、兼業という話が、島田委員それから辰巳委員から出ましたけれども、私も県の職員の魅力を上げて、アップして、いろんな人材を呼び込む意味でも非常に有用かと思っていまして、最近、私の所属しているのは公法学会なのですが、そういった学会でも、自治体の職員の方がたくさんお見えになっている、ただいろいろお話を聞くと、論考として個人の名前で発表することも制限されたりとか、或いは自分の名前で本を出したいのだけど、出版社からも「いいよ」というふうに言われているのだけれども、どうもなかなか許可がおりないとか、そういったこともあります。

それから、私、全日本スキー連盟の方の指導員ですが、スキー学校に所属していましたが、報酬がいただけない、要は、兼業許可がおりないということで、もし兼業許可がおりて報酬ももらえればありがたいのだけど、好きな人にも熱が入るのだけれどという話もあって、そうすることによって職員も仕事にいきいき従事できるということもありますし、それから何より、やはり県の、公務員のアピールになるというか、県の職員になるとこういった兼業もできるとか。

先ほどスキーの話でいうと、長野県ですかね、積極的にスキー場でスキー指導するということを認めてらっしゃる、兼業としてということもお聞きしていますので、そうすることによって、職員も生き生きするし、それから公務員に対する住民の方々の目も違ってくる、素敵な人もたくさんいるんだなということになってくるので、そういったこともぜひ、御検討いただければというふうに思っています。

皆様、大変ありがとうございました。

欠席委員からの御意見は提出されておりますでしょうか。

#### (出井室長補佐)

本日、辻委員と高岡委員の方が御欠席ということで、事前に資料を用いまして説明させていただきました。

辻委員の方は、まずは今回、状況の説明ということで、今回資料を見させていただいて、また次回以降、御意見をさせていただきたいということでございました。

高岡委員の方からは、説明の後、御意見をいただいておりますので、私の方から概要をご説明させていただきます。

まず、1点目人材育成に関する課題は、県も市町村も共通していると認識である。

それから議論の項目については網羅されていると感じている。

具体的に、どういう施策を進めるかが大事であって県職員の皆さんはしっかり議論をしていただきたい。

県が人を減らすしわ寄せは市町村にも来る、なので、国・県・市町村が連携した人材確保・育成を、真剣に議論させていただきたいというのが総論でございました。

それから、各論、それぞれのところにつきましては、どのような人材を育成するかにつきましてはやはり具体的な人物像が必要であろう。

町長は、民間の御出身なのですが、そういった観点から、町民から見える職員の姿、自分の町の職員のことを重ね合わせまして、町民から見る職員の姿と職員自身が認識している仕事ぶりには少し違いがある。言いたいところは、町民から見れば職員は24時間公務員である。働き方改革ということで、働く時間が短くなっても24時間公務員である。そういったところで、どんな時間でも物事を解決できるように、人間力を身につけて欲しいということで、人間力で解決できるような人材育成というものが必要ではないか、特に、その事務能力を単に増やすだけではなくて、人間力がないと、やはり住民の期待にはこたえられないということが御意見ありました。

それから、メンタルヘルスの課題につきましては、町の方でも同じように若い職員が増えているという印象が非常にあると。理由としては、業務多忙や苦情対応等が要因、特に真面目な職員の方が心身を病む傾向にあるというようなお話でございました。

専門人材の点につきましては、特にDX人材の育成を進める必要がある、その中でも、DXに関しては、DXが進んで事務が自動化されたとしても、その中にあるデータがどういふふう動いているのか、どういふふう処理されているかをきちんと理解して、トラブル対応がしっかりできるようにする必要があるということで、そういった人材が必要ではないかということでございました。

少し幅広い視点からは、人材育成の議論につきましては、なり手として小中高の子供であるとか、若者、ここまで含めた広い観点から、こちらについては少し教育の話にも入っ

ていくので、少しビジョンから離れるのでないかということではありましたが、小中高含めた育成なども必要ではないかというような話もありました。

働き方改革が推進される中で、やはり休暇取得の促進ということで職場の人材がますます不足していつている。御自身の町も含めて、市町村全般で合併の進展の中で、やはり人員の削減を進めた結果、いびつな年齢構成になっているという状況は変わらないということで、もともとの必要性としては、やはり財政面から行革の取組というところの必要性は理解できるのであるが、現実には、今なぜこの若い世代、担い手が不足しているかということを考えてときには、将来を見据えた施策という観点で、これまでの施策が正しかったかという点については少し疑問が残る。職員の定数であるとか、人材の確保といった点では、しっかりと将来を見据えた議論が必要であろう。

例えば、今後、休暇取得も含めて働き方を改革していくとなると、人員的には、例えば仮の数字で1.5倍というような人が必要ではないかと思うのですが、そういった点では、それを措置するような財政的な措置がないというようなところが御意見でございます。

以上でございます。

(宇那木会長)

はい、ありがとうございました。

それでは、他に何か、今、御紹介いただいた高岡委員の意見も含めて、最後に何かございますか。

よろしいですか？

他にはないようですので、質疑を終了したいと思います。

本当にありがとうございました。

皆様からいただいた御意見につきましては、職員の皆さんの議論において検討をしていただければと思います。

それでは進行を事務局の方にお返しいたします。

よろしく申し上げます。

(出井室長補佐)

宇那木会長，ありがとうございました。

最後に，総務部長の山本の方よりご挨拶させていただきたいと思います。

**(山本総務部長)**

皆様，本日は貴重な御意見を賜りまして，ありがとうございました。

私，本当に率直な思いとしまして，この会議を開いてよかったなというふうに思っております。

事務局もこういう視点があったらいいということを勉強させていただきましたし，大きいところではありますと，やはり我々が県職員或いは県組織としてどういう方向を目指していくべきかということをしっかり考えつつあると思いますし，あとは，やはりエンゲージメント，職員，若手を含めてどういうふうにやりがいを持って仕事をしていくというところもいただきましたし，個別の御意見は割愛いたしますけれども，いずれにせよ，いただいた御意見は，我々の方でしっかりとワーキンググループの方に繋いで，今後の議論に反映していきたいというふうに思っております。

本当にありがとうございます。

なお，次回は8月下旬頃に，ワーキンググループでの議論の結果としまして，目指すべき職員像等について一定報告ができるかなと思っておりますので，また，その点について貴重な御意見をいただけ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。

**(出井室長補佐)**

ありがとうございました。

次回につきましては，先ほど部長から申し上げた通り，8月下旬をめぐりに開催したいと思っております。

また後日，事務局の方から日程調整等をさせていただきたいと思っておりますので，よろしくお願いたします。

それでは，本日の会合は以上で終了いたします。

ありがとうございました。