

第4回とくしま未来創造プラン推進委員会議事概要

(開催要領)

1 日 時 平成24年7月25日(水) 13:30~15:00

2 場 所 県庁10階大会議室

3 出席者

委 員	阿部 頼孝(敬称略、以下同)	県	飯泉嘉門知事
	上原 克之		豊井泰雄経営戦略部長
	後藤 正和		犬伏秀之経営戦略部副部長
	近藤 明子		田尾幹司総務課長
	佐和 良佳		小笠恭彦人事課長
	高畑富士子		坂本隆哉財政課長
	根岸 徳美		梅田尚志人事課行政改革室長
	濱尾 重忠		
	藤原 学		
	古川 武弘		

(会議次第)

1 開 会

2 挨 拶

3 議 事

1) 「とくしま未来創造プラン～徳島からの新たな挑戦～」の取組みについて

2) 「職場力」の強化に向けて

4 閉 会

◇配付資料

資料1 「とくしま未来創造プラン～徳島からの新たな挑戦～」の取組みについて

(スライド印刷資料)

資料2 「職場力」の強化に向けて(スライド印刷資料)

資料3 外郭団体の見直し状況

資料4 平成23年度「とくしま“人財”バンク」の運営状況

～新委員あいさつ～

～知事あいさつ～

(会長)

それでは議事に入る前に少しお願いをしたい。私はいつも委員各位お一人お一人に、長い短いはあるけれども、必ずご発言の機会を作りたいと考えているので、ぜひその点ご協力をお願いしたい。それから、今日は諸般の事情により15時にはこの会を終了したいと考えているので、ご協力をお願いしたい。

それでは本日の議事に入らせていただく。

本日は議題1の「とくしま未来創造プラン～徳島からの新たな挑戦～」の取組みと、議題2の「職場力」の強化に向けてについて、議論して参りたいと思う。それでは事務局から説明をお願いしたい。

(事務局)

～説明～

(会長)

ありがとうございました。以上、事務局から議題1及び議題2についてご説明いただいた。それでは、これから全体の質疑を1時間程度持ちたい。議題1と議題2は関連し合っているところもあるので、両方まとめてご意見を頂きたい。

それではただ今事務局から説明があった、議題1の「とくしま未来創造プラン～徳島からの新たな挑戦～」の取組みについてと、議題2「職場力」の強化に向けてについて、ご意見等をお願いしたい。

(A委員)

シンプルな内容でとても分かりやすい資料だったと思う。

資料1の中でいくつか考えたことだが、まず一つが「新しい公共の推進」の中の農工連携スタディーズ(資料1の10頁)について、実はその農学部が(本県に)ないということを知った。徳島は比較的工学系に強い大学の多い県だとは感じていたけれども、県の基幹産業として農業がある、それをきちっと学問、教育として支えるシステムは県として本格的に取り組むべきことと思う。というのも農業は、今一番新しいビジネスとして必要なものではないかということと、生物多様性、バイオということが世界的に見てもこれからの資源として非常に注目をされているものである。徳島は、その部分に関しては農業県として非常に進んでいるものを持っているし、バイオの民間企業で優れたものがたくさんある。こういうところを大学だけでなく、中学校、小学校、高校あたりから農業や生物というものを一つの教育の一環にして、それとその農業を実際にやっている方たちが一

緒に経過を見ながらやっていく仕組みができれば良いなと感じている。農業は3ヶ月やって工業系の開発のようにすぐ結果が出るものではなく、3年、5年とかけて、土地改良や新しい品種の改良をやっていかなければならないことでもあるので。

その点でもう一つ神山町のサテライト（資料1の11頁）、これがYahoo!等のネットの中でものすごく褒められている。神山町の項目が全国的にすごい話題になっていて、神山にはそういった人を呼んでくるもの、プラス農業に、何と言うか、土地とか山とかそういった資源がある。そういった研究の場を、神山や佐那河内、上勝等でできないかと思う。というのも、古いことと新しい産業と、それを開発する研究の場所が徳島でできれば面白いと思うし、ひとつ未来の事として、徳島でやれたら良いなと感じた。

それともう一つ、職場力の強化に向けて。この資料を頂いた時に、県庁の職員の方がとてもいきいきと資料を説明していた。これは知事が「考えてよ」と出したことなのか、それとも現場側から「私達がこういうことをしなくちゃいけない」ということで出てきたものなのか。そうだ（職員側からの提案）としたら、県庁という古い組織が、新しい組織改革をしなければいけないということで、組織の長としてすごく有り難いことだと思う。

一方、気になるのは、やはりこの年齢層をみると45歳以上の職員の多さ。若い人がそのスキルを与えてもらってやっていくことは難しいことではないと思う。特にこういう資料を作成した方が、キャリアとスキルのちょうどバランスがとれている30代40代前半の人たち。ただ45歳以上の人たちが、新しいコンピュータやシステムがどんどんできていく中で、はっきりいって体力的にも20代30代の人に劣っていく中で、ただし給与は下がらない、そういう人たちが何を県の中で、仕事として能力になっていくのか。私の会社でも平均年齢が35、6歳のサービス業の中で、40代以上のスタッフが多いという状況で「生産性を上げるには何をしたらいいのか」というのは、大きな課題である。若い人は、パソコン等は50代の課長や係長が「すみません」と言わないと分からないことでも、何でもできる。では例えば、そういう人たちが倍以上の給料をもらって、どうやって倍以上の仕事をして、県民に対しても「何ができるのか」ということを、真剣に考えていただきたいと思う。（人事の）管理をして、組織の責任を誰がとるのか。逆に間に多くの管理職が入れば入るだけ、仕事は硬直化しスピードも落ちる。効率をよくするために意外と考えなければならぬのは、そこではないかと感じた。

（会長）

ありがとうございました。A委員から主に3点、ご質問なりご意見があったと思う。1つは農工連携スタディーズの観点から農業に関すること。2番目にとくしまサテライトオフィスプロジェクトの話の中で神山のサテライトオフィスの事も出だし、3番目に職場力の強化のところで、45歳以上の方にどうやって仕事をしていただくのかということ。県の方から何かレスポンスがあれば、お願いしたい。

(県)

政策創造部です。私の方から、力強いご支援をいただきました農工連携スタディーズとサテライトオフィスの関係について、県の取組みをご説明させていただきたいと思います。

委員からお話いただきましたように、本県の基幹産業であります農業の発展のためには、将来を担う新しい感覚を身につけた人材の育成が必要であるということで、特にご指摘がありました農業の生産現場の感覚を持って、かつビジネスとしての農業の考えや感性を身に付けた人材の育成に取り組もうということで、この3月に徳島大学と県とで協定を結びました。そうした協定に基づき、本年度4月から農工連携スタディーズという形で取り組んでいるところであります。具体的には、徳大の工学部に生物工学科がございまして、そこの3年生を対象に37人ほどの学生さんに指導していただいております。具体的にはそこで年間4講座ございまして、この4講座につきましても、県の職員が講師となる2講座、具体的にはアグリテクノサービス、いわゆる農業の技術的な講座を持っているのと、あと民間の県内の企業、食品加工等に向けて民間の企業の方にご協力いただき、また他から講師を招くような形で食品工学部門の1講座、徳島大学での植物遺伝育種工学、そういった講座の形でこれからやっていこうと考えております。さらに来年度に向けましては、今現在は経営や経済という側面が弱いので、そういったところをどう展開していくのかといったところも、これから考えていきたい、そうした取組みを重ねていくことにより、将来的には先ほどの資料にもありましたように、徳島大学の中に農工連携の学部でありますとか、あるいは学科の創設にまで繋げていきたいというような形で取り組んでいきたいと考えております。

あと、サテライトオフィスにつきましては、後藤町長がいる前でまことに恐縮でございますけれども、昨年の秋ぐらいから地元神山町で、美波町でもございますけれども、ご協力いただき、あるいは地元のNPOの団体の人といろいろ連携を取りまして、首都圏の主にICTの関係の企業にお越しいただこうということで、様々なPRといいますか、実際に都会の方に田舎生活を、神山だけではなく、美波、木屋平や三好池田の方ですとか、様々な地域を見ていただき、実証実験といいますか、実際に体験していただく中で、徳島の田舎の良さを感じていただく。我々としては過疎対策、あるいは限界集落対策、具体的には空き家をどう活用していくか、そういうふうなコラボの中でWIN-WINの関係の中で新しい展開をしていくという形で取り組んでいく次第でございます。

幸いにして今説明もありましたように9社にお越しいただいているところで、自然の中で創造的な仕事ができると、今のところ非常に好評いただいております。そうした方向性をさらに進めていきたい、そういうことにより都会の方のDNAといったものを我々田舎のものが受け取って、そういった事によって地方からも新しい何かが生まれて来るのではないだろうかと、そういうふうな方向性の中で取り組んで参りたいと思っております。

(会長)

ありがとうございました。せっかくなのでB委員、何かあれば一言。

(B委員)

A委員から農工連携について、農業と工業を結びつけた農商工連携の6次産業化はいろいろやっているが、「小中高の世代まで連携することにより、息の長い、いろんな感性の中でそういう新たな産業の創設を」ということに触れられたが、ちょうど六月議会に同じような質問が出まして、「まさにおっしゃる通り」と答弁させていただいた。特に私の地元には城西高校の神山分校があり、小さい所だけれども非常に特色のある事業をやっていて、それなりの成果が上がっている。議員さんのご意見は、特にそこの連携をやるべきというような話であり、非常に面白い意見なので今後それを進めていきたいと思っている矢先の(A委員からの)ご意見で、大変同感に思っている。さらに学科の創設にまで踏み込んだ話もあったので、そのようになれば徳島も元気になっていく、やはり農業県であるので、この視点は外せないと思う。

サテライトオフィスについては、「古いものと新しいもの」というような表現もあったが、まさにそんな点もあると思う。実証実験の中に出ている話で、やはり神山に来て、たぶん当初来られた時は「会社にどんなメリットがあるのか」と疑問符を持ちながら来られたようだが、来てみると「神山の自然いっぱい田舎で古い家で仕事をする、なんて素晴らしい環境なんだ」とやっと気付いた。まさに実証実験の一つの成果であるが、モチベーションも上がり、新たな発想というか、東京の事務所でのとは違ったアイデアがいろいろ出てきているという話も出ている。であるから、「いかに外に出るか」というか、地方に出てくると職場環境をまさに変える訳であるから、そういう変化は非常に大事なのではないかと思う。上勝や神山、佐那河内という名前も挙げていただいたが、まさに新たな産業創出の一つの形として、今後活かせるのではないかと思う。

これができるようになったのも、知事に大変お力を頂いた光ファイバー網の設備が、今になって効いてきていると思う。当時の光ファイバー網補助事業をやりようと思った時は、ただただお年寄りに「(地デジ化になれば)水戸黄門が見れんようになるよ、(このままでは)困るよ」という程度の発想だったが、実際にやってみて、今はいろんな情報を発信するし、あるいは情報が入ってくる。人も当然入ってくるような中で、人もネットワークもどんどん広がりつつある。おそらくサテライトオフィスというのは、まだ種を蒔いた段階、であるから今後、人と人をつなぐ、情報と情報をつなぐことにより、新たないろいろなものが生まれてくるのではないかと思う。すぐには税収増ということにはつながらないが、今までの企業誘致とは全く違う。やはりそこには受け皿が要るが、これは行政が全てやれるような状況ではない。県も同じで職員をどんどん減らして、町も私の代になって50人も減らして107名体制でやっているけれども、そのような中でどういった人や組織に、様々な担い手というか、仕事を担っていただくかというような検討も大事と思う。

地元にはNPOが二つあり、一つはグリーンバレー、もう1つは神山さくら会。移住交流支援センターもあり、サテライトオフィスの会社の人に紹介するにあたっては、先立って移住交流支援センター、NPOグリーンバレーに委託して進めていたというのも、今回のサテライトオフィスの動きにつながっている。民間の力、地域の力をこれからは限りなく活用していかなければ、新しい公共の時代、いけないのではないのか。

であるから、この会議の過去資料も少し見せていただいたが、やはり行革をやるとどうしても痛んでくる、職員のモチベーションも下がってくる。当然私の所もある時期に下がった。しかし民間や地域に、少しのやる気を出していただくための仕掛けと、それと当然微々たるものだが、必要最小限は（行政が）助成していこうと。今もそれで継続している。そういうことにより、いろんな各地区で「自ら地域を興していこう」という動きになっている。県もモチベーションが下がった時期があるかも分からないが、外に出て県民の声を聞き、知るという、体験型というか、そういう情報に気付くのも必要ではないか。

頑張っている部署もあると思うが、やはり三千数百人いる訳だから、全ての方のモチベーションが上がるという事にはならないだろう。しかし、やはり知事を筆頭に幹部の方と職員全体が、三千数百名全体が、意識を共有することがどれだけできるかにかかっている。

それと県民にも、できる事、できない事とか、「できていたことも、これだけ県財政が逼迫してるんだから、未来の徳島県のために辛抱して下さい」という情報発信も、非常に大事ではないかと理解している。

（会長）

ありがとうございました。A委員から職場力の強化についてご質問もあったが、おそらく他の委員からもその事が出ると思うので、その時に併せてお願いしたいと思う。せっかく今日は、委員方々にご意見を頂くというのが主たる目的であるので。

（C委員）

先ほどの回答の中で「農業が基幹産業」という説明があったが、県のGDPに占める比率、正確に覚えていないが、あまり高くなかった気がする。もし詳しい数字が分かれば教えていただきたい。あと中四国の中で農学科がないのは逆にメリットと思う。A委員がおっしゃったように、やはり農業をビジネス、産業に変えていく工夫がいると思う。徳島の農業は一つ一つ見たらものすごく優れているし良いものを作っているが、これが「総合力」になると、あまり力が出ていない気がする。そういう意味で徳島県は、物理的条件はけっこう整っていると思う。これを「いかにビジネス、産業に育て上げていくか」というのが、これこそ県を挙げて、産学官連携をやって進める必要があると思う。一番のポイントは「いかに大規模化するのか」ということと「流通をどう考えていくか」と、そこらに尽きるのではないかと。ただ徳島の長所としてLEDと農業との連携ができていて、そういうものを何かトータルで活かす工夫がこの際必要なのではないかと思う。

それと職場力の強化で、非常に難しいテーマで「こうやれば良い」との決め手はおそらくないと思うが、地道に決定し継続していくしかないと思う。県がやっている組織の大括り化は間違っていないと思うので、大括りの組織に「どう機能させるか」というのが工夫のしどころ。いろんな所でやっている小集団化のようなもの、その小集団のリーダーをいかにその次のリーダーに育てていくか、そこらがポイントかなという気がする。また、県だけでやるのではなく、昔うちと県の会合が持たれた事があるが、あまり長続きしなかったと思うが、要は中間管理層同士の、若手同士の議論の場のようなものがもてれば、民間も参考になるし、県も参考になることがあるのではないかな。

(会長)

ありがとうございました。C委員から一つは農業関係、それをいかにビジネスに変えていくかという話があった。職場力の強化も出たので県の方からレスポンスを頂きたい。

(県)

商工労働部です。私共の現在取り組んでおります農商工連携の関係についてお話をさせていただきたいと思います。今、商工労働部におきまして、とくしま経済飛躍ファンドの農商工連携枠として平成20年度に25億円という形で運用を開始致しまして、現在、中小企業の新商品開発や産学官研究活動などの支援に取り組んでいるところです。これまで23年度末現在で、約23件、約7,000万程度の支援をさせていただいているところですけれども、その中で、先ほど委員がおっしゃられたように、とにかく企業の「やる気」というものを引き出して、産学官でできるだけいろんな県内にごさいます素材を活用し、より有機的に試験的なビジネス、そういったものを創出していこうとしております。今後におきましても、ファンドの活用の中で大学、それから企業、研究機関も含めまして、しっかりと連携しながら進めていきたいと考えております。

(県)

行政改革室です。まず、A委員から頂きました45歳以上の職員を「これからどうしていくのか」というところのご質問でございますけれども、ご指摘を頂きましたとおり、若い職員というのはパソコンの力がございます。私も45歳以上になっておりますがパソコンの能力というのは衰えてる状況でもございます。そういう職員がどう貢献していくのかというところですが、今まで行政経験の中で培ってきた経験でありますとか人脈でありますとかを、やはり若い人たちに継承していくと、これが今考えている「職場力の強化」のところで大変なことだと思っております。そういうことを通じまして、職場力、若い人たちの技術というのをつないでいくことが、県行政の推進に当たるのではないかな、そのように考えております。

それからもう一点、C委員から「民間との合同研修」というお話がございました。今回

の取組方針のところでも考えております「プロ職員の育成」ということで、若手職員のキャリアアップに関して今後研修について検討していきたいと考えております。お話頂きましたように、民間との合同研修というのを以前やっておりまして、そういう以前やっておりました研修等の検証等も含め、また頂きましたご意見を含めまして、検討させていただきたいと考えております。その節にはどうぞよろしくお願い致したいと思っております。

(県)

先ほど、本県のGDPに占める農林水産業の割合について質問がございました。本県のGDPにつきましては、2兆6,443億(正しくは2兆6,434億)ということで、そのうち農林水産業は581億円となっておりますので、約2%ということになります。

(会長)

ありがとうございました。それでは次にどなたからでも。それではD委員。

(D委員)

先ほど二人の方からもお話があったが、特にC委員からお話があった異業種の官民・若手の意見交換会というのは、お互いの仕事に対してメリットがある。また、もしかしたら婚活に役立つかもしれないので、あまり堅くない意見交換会に、「どんな意見が出されて、どんな流れがありました」と上司に報告することになると、あまり率直な意見が言えなくなるかもしれないので、ぜひ堅くない意見交換会というのを実現してほしいと思う。

もう一つ組織の事に関して、45歳未満の方を私から申し上げますと、やはり経験のある人がバックに付いてくれていると、それだけで新しいことにチャレンジできたり、失敗しても「かばってくれるかな」というところがあるので、いろんな事にチャレンジできる「支え」になってくれていると思う。そういう事も含めて、45歳以上の方々の働きというのは、今現在でも十分あるのではないかと思う。あと、組織の大括り化をして、問題がいくつか出てきているということだが、これに関してOJTをやっていく中でも「どのような成果があるか」ということを、逐一チェックしていく必要があると思う。個人の能力も活かさない駄目だと思っているので、「マニュアルがあるので、そのとおりやって下さい」ではなく、一応マニュアルがあってその流れではやっていくが、個人の能力も活かせるような柔軟な対応ができるシステム作りをしていただきたい。24年度に入り、この事に関して何か成果があればお教えいただきたい。

あと、三点簡単に意見がある。まず、この空き家(資料1の11頁)に関して、別の会議で、改修や管理にかかる費用がかなり大きいと伺った。現状ではこういう空き屋不足とか、改修や管理にかかる問題というのは現在生じているのか、お教えいただきたい。

もう一点が四国広域連合(資料1の11頁)であるが、四国広域連合と関西広域連合、ダブルで参加しているのが徳島県である。この両方をつなぐ役割として、広域の地域に元

気を与えることができ、あとは両者の特色や良い所を取り入れて活かすことで徳島に元気が出ると思うが、これについても、闇雲にどんどんやっていくのではなく、事務的な作業も含めて効率的に行うようなシステム作りを検討し、実施していただきたいと思う。

もう一点が、動画による情報発信（資料1の12頁）について。現在、四国大学にも県の方々がたくさん勉強に来ており、かなり積極的に楽しんで取り組んでいる。なので、大学で勉強した事を県庁に持ち帰り県庁の中でも勉強会をして、動画制作ができる担い手を増やして欲しいと思う。

（会長）

ありがとうございました。D委員から特に後段の三点については、さらっと言われたが、これだけで答えたらだいぶ時間がかかると思うので、簡単に方向性だけで結構なので、県の方からレスポンスをお願いしたい。

（県）

県土整備部です。先ほどの空き家につきましてご質問がございましたが、現在、総務省で住宅統計調査が5年ごとに行われておりまして、それによりますと平成20年に全国で空き家が4.7%、本県でも7.9%というような状況になっておりまして、平成15年度と比べても増加傾向にあります。

県の取組みでございますけれども、平成23年度におきましては、付近住民の方から、空き家が老朽化して危険であるとの意見が19件寄せられ、うち17件に対して指導を行い、所有者の理解が得られた5件は除去され、その他は継続して指導しているところです。残りの2件は所有者の特定ができませんでした。

また、市町村の取組みでございますが、空き家の除去や再利用を目的とする、国交省の「空き家再生等推進事業」がございまして、その中で旅館や宿泊体験施設等に再生利用して、空き家の有効利用を行っております。

（県）

空き家の話で関連してですが、今（県土整備部より）一般的な話がありましたが、特にサテライトオフィスの関係で空き家の活用と申しますと、都会のIT企業の皆さんたちに実際に現地へ来ていただき、実証実験的に現地や空き家をいろいろ見ていただく中で、マッチングといいますか、そういう形の中で「この空き家を使ってこうしていただきたい」と。それにあたって県の助成制度もあります、施設整備、改修もしていただいて、住めるような形の中で使っていただくというような、個別のオーダーメイド的なマッチングをしております。そうした意味で、現在はメンテナンスといった部分の形の中で、あるいは「整備はしたんだけども使っていない」という状況は、ないというところでございます。空き家ではないんですけれども、神山町の方では、旧の縫製工場だったと聞いておりますが、

そこを改修するような形で、一つの新しいサテライトオフィスの集積施設とか設備を作らせていただくというような動きもあります。

(県)

OJTの関係でございます。委員からお話を頂きましたけれども、「柔軟な対応ができるように」ということは、まさに重要なことであると認識しております。現在は組織としてOJTに取り組む方向では考えておるんですけれども、それを組織的に取り組むマニュアルはございませんで、まずはマニュアルを作るところから始めていく。それから各所属において現場に合わせた形でそれをアレンジしていくというような事を考えております。具体的な成果でございますけれども、取組みを始めたところでございますので、今、成果と申し上げるほどのものはございませんが、こういう課題に気付いて県庁としてその意識を広めたということが、一つ成果としてあるのではないかと考えております。

(県)

四国広域連合、関西広域連合の考え方についてご意見、ご質問を頂きました。この関西広域連合については、平成22年12月に設立し、広域行政として取り組むべき7つのテーマ分野を決めて、なかなか一つの自治体だと解決が難しい取組みについて、広域的な形でとる、あるいは情報発信をしています。一つ端的に例で申し上げますと、広域的な形の中で、東日本大震災関係のまとまった形でカウンターパート方式で支援が行えた、あるいは平成の関所になっていた本四連絡橋の料金の関係も、国に対して関西広域連合としてアピールしていくことができ、統一料金制を勝ち取ったといえますか、そういうような広域的な中で取り組んでいる状況です。

四国広域連合については、先ほど資料にもありましたように、今年の2月に基本合意をして、いわゆる特別措置法の成立が前提ではありますが、「国の出先機関改革の受け皿」として四国広域連合を作っていくという形で、これはブロック単位での受け皿として広域連合で頑張っていくと、そういう違いといえますか、整理をさせていただいております。

(会長)

まだ言い残したこともあると思うが時間の関係もあるので。次にどなたか。

(E委員)

農工商連携のプロジェクトについて。中四国で唯一大学に農学部がないが、逆に既存の学部にとられて「現状にあった新しい学部を作ることができない」というデメリットを避けるという、そういったメリットがあるのではないかと思う。やはり農林水産業の第6次産業化などの問題を中心に据えた形の、これまでにない新しい農学部あるいは学科を目指していくことが求められていくのではないか。私は文化系、法律経済の分野が専門である

ので、(農商工連携は)現状では工学部を中心にスタートしているけれど、徐々にこちらの方にも協力をさせていただきたいと考えている。

あと、職場力の強化についてだが、職員採用の抑制を行っていくという取組方針を出されているけれども、特にボトムアップによって新しい政策を行っていくという視点から「政策提案制度」といったものを、現状でも行っていると思うが、そちらの強化を考えてはどうかと思う。こういった政策提案制度はいろんなところで従来から行っているとは思いますが、多くが割とアイデア提供的なことに留まっているかと思うのだが、そうではなくて、本格的な政策提案というのを職員側から提案できる、そうして力のある職員を養っていくような政策を考えていただけたらと思う。そのためには各職員のモチベーションを上げる関係で、例えば自主研究活動、政策研究活動、政策能力、研鑽、そういったところはかなり援助をしていく、場所を提供したり、場合によっては研究に必要な資金も提供するような、そういった形で、アイデア提供の政策提案ではなく、本格的な実際に実現可能な政策を提案できるような政策提案ができる制度を行ってはどうかと考えている。

(会長)

ありがとうございました。時間の関係でもう一方どなたか。

(F委員)

未来創造プランの取組みの説明を聞かせていただいたが、非常に幅広く取り組まれて、いろんな成果を出されている点に敬意を表したいと思う。特に新たな歳入の確保(資料1の4頁)についても努力されて、特に私が注目したのがメガソーラー、これに取り組みされた。そういう未利用財産をまず使っていくことも非常に素晴らしいこと。このようにどんどん新しく取り組まれることが、一番重要なことだと思う。

皆様方が農工連携を多く言われるので、私も一つ言わないといけないかなと思うのだが、私は長く製造業をやっていたが、ご承知のとおり、自動車にしてもあらゆるものにしても、世界一になった理由が実はある。私は今はITの社長をやっているが、私らから見ると農業が大きく遅れているのは「品質管理」と「物を作っていく技術」。日本の製造業が世界一になったのは、生産技術力が非常に高い。品質管理能力やそれらは、農業やIT業界、最近の小売もそういうことに気が付いて、どんどんそういうところに行っている。工学部と農学部が本当に連携するのであれば、こういった日本の製造業が世界一になった「品質管理能力」と「物を作る技術力、生産技術力」、これを本当にしっかり学ぶべきだと思う。せっかく我々の製造業の中に(そのノウハウが)ある訳だから、それを学んでいく必要がある。農業というのは実は経営が今後は難しい。大規模化の話も出たけれども非常に難しく、簡単に一言で言えない点があるので、これをどうしていくかという議論は省くが、農工連携の本当の学ぶべき点はそこにあると思っている。

それから、「職場力」について。よくこのように「強化に向けて」と表明されるが、「本

当にやる気があるのか」と正直いつも思う。これを本当にやるのであれば、前も少し申し上げたが、副知事クラスがこれの推進本部長になり、各部長がこれを本当に取り組んでいくぐらいの、各組織を挙げてこの問題をやっていく意欲があるかどうか、というのが正直（思う）。各現場に任せたらこのようなことはすぐ消えてなくなると思う。

まず「職場力」と言われるが、職場力の定義は一体何にされるのか。職場力を上げようというが、では何を上げたらいいのか。本県は、一番最初（資料1の2頁）に書いているように、改革により目指す姿は、知事も言われるように「わが国をリードする政策発信拠点」である。徳島がこの田舎であっても「リードする政策発信拠点になる」と言っているのである。そうであれば、職場力というのは「政策発信拠点になることができること」が基本になればならない。そうすると、いろんな部や局があるが、そのためにはそれぞれがどういうことをすればいいのか。しっかりと「職場力」というものを定義されて、「何をすれば職場力の向上になるのか」ということをまず明確にされることが重要。そして、本当に進めるのであれば副知事あたりが推進本部長、それから各部長がその推進委員になって、トップが先頭に立ってやらない限りは、下に任せただけではあまり進まないと思う。

そして課題のところ「管理職のマネジメント能力が低下している」と書かれている。これ、今日おられる皆さん（県職員）が、「マネジメント能力がない」「部下職員への指導・育成力も低下している」「課題意識が共有化十分でない」と悲劇的な状態で書かれている。しかし私は、そんなことはない、しっかりしていると思っている。したがって課題のところは、このように卑下されることなくしっかりと分析して、何が課題なのか、そして先ほど申し上げた「職場力」というものに対して、何をしていけばいいのかということをしっかき考えられて、それを推進する。実は推進が一番難しく、これを「どのぐらいの期間でやっていくのか」という計画、スケジュールも立てなければいけないが、そういった方法をしっかりと立てて進める必要がある。

こういうことが上手くいけば、先ほど申し上げたように、本県の理想とする姿である「わが国をリードする政策発信拠点」になり、一つの地方公共団体のあり方として、徳島県のモデルができ上がっていく。そうすると一層皆さん方が意欲を持って、さらに取り組もうというふうになっていくと思う。

（会長）

ありがとうございました。先程から時計が気になっている。一番最初にお願いをしたように、今日お越しになった委員からは必ず発言を頂きたいと思うので、県からのレスポンスは待っていただき、最後に知事に少しでもご意見を頂く時間を作りたいので、まだ発言のない委員からお願いしたい。

（G委員）

今朝のニュース番組を見ていて、日本のサラリーマンの企業に対する忠誠心というか、

仕事に対する責任感が、欧米諸国に対して非常に低下してきている、このようなニュースが出ていた。関連はしていないが、今日は「職場力の強化」が近々の課題として取り組まなければならない。このことについては評価をしたい。

その上で、私は常に「検証の視点」が必要と申し上げてきた、職場の現状を正しく把握し、職員の認識と管理にギャップを生むことがなく検討が進められる。さらに全職員が一体となって現状に基づいた諸施策を実行する。この事が一番重要ではないか。その意味では、職員数のグラフが出ているが（資料2）、平成10年から約二割削減をしているということで、人員削減が目的化することはないと思うが、どこの自治体でも「業務量に対する適正人員の配置」や「業務に対する継続性」、「それを担う人材の育成」がなおざりになってきた面もあるのではないかと、という視点での検証が必要ではないかと思う。本県では、飯泉知事の下で積極的な政策提言を行いながら、いろいろ知恵と工夫を出して成果を上げてきたが、職場がチームとして機能し続けなければ成果も継続しない。更に県の職場が元気になるということは、県内の市町村さらには民間にも好影響を与えるということなので、そのような結果が導かれるように、今回の職場力の強化に私は大いに期待していきたい。

あと一点、新時代に相応しい組織の構築（資料1の7頁）の中で、三連動地震の備えに触れており、非常事態に適切な対応を行える人材の育成、更に人員体制の必要性が重要視されているところだが、今申し上げたように職員の削減という状況の中で、機械に例えれば潤滑油のような、そういうものが必要ではないだろうか。（具体的に何が必要か）いろいろ考えてはみたが、なかなか見つからないのだが、仕事をする上で自分自身を振り返ってみると、ある程度の余裕がなければ良いアイデアも良い政策も浮かんでこないと思う。「火事場の底力」という言葉もあるが、いざという時に機能が果たせる組織作り、日常の中である種「余裕を持ちながらの仕事」という視点も必要ではないかと思うので、ぜひそういう意味も含めて、検証していただきたい。

また中堅職員のマネジメント能力に触れられているが、やはり人材の育成にはベテラン職員のノウハウ、さらにはコミュニケーション能力を上手く活用することが必要だと思う。過日の全国知事会でも、被災地復興のOB職員派遣を含めたOB職員の活用の検討を行うと聞いているので、そういうことも含めて、そういう職員の活用も考えられたらと思う。

一方、参議院予算委員会で議論になっているけれども、公務員の雇用と年金の接続。国は再雇用というようになっているけれども、やはり働く側にしてみると雇用と年金の接続というのは重要な課題であるので、先ほど申し上げたノウハウの継承と同時に今回提言されている「職場力の強化」の中でも、この点を上手く組み込めないだろうかという点もご検討いただきたい。

（会長）

ここで、本日欠席の委員からご意見を頂いているとのことなので、事務局から発表をお願いしたい。

(事務局)

それでは、本日欠席されております委員から事前にお伺いしておりますご意見につきまして報告いたします。

まず、H委員でございます。業務改善として遠隔地での会議出席は移動時間や拘束時間が長いため、テレビ会議の活用ができないか、という意見です。

次にI委員でございます。津波や洪水のハザードマップの現在の策定状況はどうか、ということでございます。

J委員でございます。若手の育成では、若手主導のプロジェクトチームなど失敗を恐れずに新しい事に挑戦できる職場ムードが重要である。失敗から学ぶということ、さらには失敗をリカバリーできる環境を整えることが重要です。組織力の強化では、組織の硬直化につながる膨大な書類作りなど、形式を重視した作業を削減し、身軽になることがまずは重要ではないか、ということです。

最後にK委員でございます。若手職員のキャリアアップ支援については、仕事で失敗しても「それは成功に近づいている証だ」と感じられる職場作りが重要ではないか。管理職も若者が目指すべきカッコいい人、お手本になれるよう頑張る必要がある。というような意見がございました。

以上でございます。

(会長)

ありがとうございました。それでは、まだご発言のないどちらからでも。

(L委員)

先ほどから話題になっているサテライトオフィス、空き家の件について少し意見を言いたい。私は建築士会で徳島の古民家を調査しており、限界集落の話題が出始めた頃は「徳島の山間部はほとんど限界集落なのでは」と思っていた。このまま日本からなくなってしまうのではないかと危惧していたところであるが、最近のサテライトオフィスの件で都会の方が注目しており、都会の方が「すごく良い家だ」と言うと、皆さんやっぱり「良いのかな」という気になるようで、古い家を大事にしてくれるようになると感じる。改修も進んでいるということで頼もしく思っている。

山間部には茅葺きの民家がかなり残っていて、全国的にも徳島が誇れるものだと考えている。茅葺きといっても茅のままの家は少なく、上に板金を葺いている家がほとんどだが、外壁をカラフルに張ったり、クロスを張ったり、サッシを付けたりと、改装されているお宅も多いが、骨組みはしっかり残っている。サテライトオフィスに、こういう民家を改修して利用してもらえるよう、これからも進めていただきたいと思う。

職場力のことで、職員の方で40代が特に多いということだが、その中で感じることは、

これから後10年ぐらいはこの年齢構成が進んでいく。ただ40代というのは、いろんな経験をして仕事の中で一番充実する時期だと思うので、同年代でチームを組んだりして、働きやすい体制作りをしていかななくてはならないのではないかなと思う。徳島の小さな製造業も本当に高齢化が進んでいて、ベテランの中に若い人が一人いたりとか、それはどこも同じなので、この機会に新しい組織づくりを探っていきながら進められてはどうか。その中で、節電や自然エネルギーに関して、徳島の中小企業の方が新しい商品開発したりして元気になっている、都会から注目を浴びていると感じている。官民一体になって、今の徳島から若手の雇用などを発進するような場を作っていってはどうかなと思う。

(会長)

ありがとうございました。M委員、お願いしたい。

(M委員)

実は来る23日に防災人材育成センターの方が美馬市の社協に来られて、何かという今年度、県の防災訓練が美馬市でやることになっている。その中で「災害ボランティアセンターの運営を社協でして下さい」とのこと。実は今回の東日本大震災においても、災害ボランティアセンターは社会福祉協議会が中心になって運営してきたという実績が全国各地にあるので、そういった位置付けで今回徳島県においても、知事との話し合いの中でできたという事を聞いたので、それはよかったと思うし、いよいよ本領発揮ということで今回運営の方を頑張っていきたいと考えている。従来やってきたものがなかなか表に出てこなかったのが、それが出てきたということで今回嬉しく思っている。実際、地域においてのその時々ボランティアセンターだけでなく、生活の、復興支援の部分に関わるのも社協ということで位置付けはされているし、仕事だとも思っているので、そういったことをぜひ発進していきたいと思っている。

もう一つ、最近その事で地域の方からよく言われるのが、「三連動地震の話が多いけれど、西部地域の人間にとって実は中央構造線の方が恐怖である」と。そういう情報も出て聞いていたが、まだ現在では出ていないと思う。中央構造線の勉強も是非したいと思っている意欲的な方も多くいるので、やはり自分の地域の地震や災害を知ることから防災に対する意識を高めていくことにつながっていくので、中央構造線の情報等をぜひ早めに出していただきたい。

あと職場力について。社会福祉協議会は小さい職場であり、全てにおいて上手く運営できているかというところではないけれども、私の課長時代に上手く課が回っていた時期があって、「その時は何で上手くいっていたんだろう」と思うと、やはりチームワーク力であろうと。そこにはコミュニケーション、言葉が通じる仲間というか、「あうん」で分かるという。そういったことをやれるのは、リーダーの方針がきちんと部下に伝えられる、「この方向でやっていく」という方針がしっかりと下の方に理解されていると上手くいくもので、

100%の仕事ではなく120%150%の仕事を平気でこなして、それでも楽しかった。やはり「仕事は楽しく」が私のモットーだったので、そこは上手く伝わったのかなという事も感じている。チームワークを作っていく「力」がリーダーにあれば大丈夫と思うが、なかなか異動時期、すぐにはそういった関係が作れなくて悩む時期もあるけれども、やはり「一本筋を通す」ということを心がけておくと、下の者の信頼も得られる、そういったこともあると感じながら仕事をしている。

なので、先ほど「45歳以上になって」という話があったが、(ベテラン職員は)言ったことが違ってくる場合がある。何日前に聞いた時には「こう」と答えたのに、今度聞くと違うことを答えるという、そんな部下からの愚痴がちらほら聞こえてくることもあるけれども、そういったことがまず「ない」ということを自分自身が自覚して仕事をしていかないと部下に迷惑をかけることがある。そういう年頃を迎えると必ずメモをするといったり、筋の通った仕事をしようという心構えの中で、仕事をしていく事も大事なのではないかな。小さい組織の事なので役には立たないかもしれないが、そういった事を心がけている。

(会長)

ありがとうございました。私の不手際でE委員、F委員、G委員、L委員、M委員、これ全部レスポンスいただくとあと一時間かかってしまうので、最後は知事にピンポイントで結構ですので、お話を頂きたいと思う。

(知事)

今日は本当にありがとうございました。冒頭でA委員から、この資料をお褒めいただいた上で「これはボトムアップで作ったんですか、それとも違うんですか」というお話がありましたが、徳島県の資料は、ほとんど若手、あと中間管理職、そこまで作っています。だから私は最後に持ってきてもらって「ここのところちょっと変えたほうがよく分かるんじゃないの」とかね、そういうことを言うだけです。実際、徳島県はほとんどボトムアップで動いています。最初の頃は確かにトップダウンで、価値観の違いや、あるいは方向性の違いとか、あるいはいわゆるローカルでやっていたものから、時代はそうではなくて国自体を地方が支える、これが本当の地方分権であり今では地域主権といわれることになっていますので、私としてはそうした点は最初かなり厳しく言ったところですが、最近は非常にそういった意味では楽をさせていただいておまして、これはほとんど担当の職員が作っている。そして「これどう言いたいのか」と言うと「こう言いたい」と。「じゃあこうしたらいいんじゃない」と。そういったら前向きにどんどんいって、先ほどM委員からチームワークの話が出たんですが、若手の皆さんは、我々が同じ年代でいた時と比べると、個々の能力は非常に高い。それからおっしゃるようにネットを使うのがものすごく得意です。昔ならいろんな所から情報をもらわないと仕事が回らなかったものが、自分の所に世界中の情報が集まるんですね。そうした点について非常に長けている。ただ、今おっしゃった

コミュニケーション能力のところはどうしても、逆にこちら（ベテラン側）が長けている。だからその所をマネジメントするのが、先ほど45歳以上の人達は「高い給料で何をやるの」と、そんな話があった訳ですね、その部分は逆に言うと45歳以上の皆さん方、もうちょっと上になると管理職になってきますが、こうした皆さんの仕事なんだと。今までの知識と、あるいは包容力を持ってこうした個々の能力の高い面々を、そして上手く褒めるところは褒めて、昔は九つ怒られて一つ褒められると喜んだものですが、今逆ですね。九つ褒めて一つ注意をしないと、明日はもう出てこないということが多々ありますので、こうした点については少し忍耐力を持って、しかしその分給料は高い。そうした点を頑張っていたければなど。

そういった意味で、最近職場力というかチームワークがだいぶ高くなってきた。もっと言うと、私はよくこうした場で申し上げるんですが、手前みそではなくて全国47都道府県の中で五指には入っている。トップであるかどうかはまだ分からないですが。

しかし逆に今日委員の皆さんからいろんな角度から、もっと言うと庁内では分からない部分を外から見た目で、これは非常に重要な点でありますので、また更にいろいろな点でご示唆いただきまして、我々としてはぜひトップを目指し、そして今、国がなかなか、さっきおっしゃられた「今日は右」と言って、「明日は左」とかね。最近私もよく言うんですけども、災いは昔は天から降ってくるから天災、昨今はいろんな災いのほとんどは国から降ってきます。こうした点については、なんとか災いを未然に防ぐ、それを地方からの現場力にしてこの国を支えていく。そういった気概を持って臨んでいければと考えておりますので、これからもご指導よろしくお願い申し上げたいと思います。

本日はどうもありがとうございました。

（会長）

本日は皆さんから積極的なご発言を頂きありがとうございました。おかげで有意義な会議になった事を感謝します。また事務局におかれては、本日頂いた委員各位からの様々な意見を踏まえて、不断の積極的な推進に取り組んでいただきたいと思います。

先ほど事務局から説明があった取組みに加え、本日委員各位から頂いた意見を踏まえ、2月にはその取組み内容、特に職場力についてご報告を頂きたいと思う。

（了）