

## 第2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20年7月31日(木) 10:00～12:00
- 2 場所 県庁10階大会議室
- 3 出席者

委員	粟飯原一平(敬称略、以下同) 県	木村正裕副知事
	阿部頼孝	真木和茂企画総務部長
	井関佳穂理	柏木修企画総務部次長
	加渡いづみ	並木俊明上席政策調査員
	佐和良佳	豊田耕司総務課長
	高畑富士子	小谷敏弘人事課長
	友滝洋子	中村俊介財政課長
	濱尾重忠	小原直樹新行政体制整備課長
	藤原学	
	森周一	
	森田陽子	
	山下直家	
	若山浩司	

### (会議次第)

- 1 開会
- 2 挨拶
- 3 議事
  - ・ 人材能力開発について
  - ・ 財政構造改革について
  - ・ 業務改善、意識改革について
  - ・ 組織体制の整備について
- 4 閉会

### 配付資料

- 資料1 人材能力開発についての意見書(案)
- 資料2 財政構造改革への取り組み
- 資料3 業務改善・意識改革について
- 資料4 組織体制の整備について
- 参考資料 人材能力開発小委員会説明資料 他

( 議事概要 )

・人材能力開発について

( 委員 )

小委員会では様々な角度から活発に討議され、回を追うごとに加筆しながら、この意見書案がまとまった。組織改革、人材育成をはじめ行財政改革の全てに関わるのは「人」。人間関係の構築、人とのつながりやコミュニケーション能力の向上が根底にある。

年功序列や均一処遇が建前だった行政でも個人の能力や資質を最大限に活用する評価(考課)への前向きな取り組みが大事ということで、評価制度にも意見が集まった。成果主義にとられると、結果だけで人を判断してしまいかねない。プロセスを含め、上下前後左右360度からの評価も大事。

また、全庁挙げての認識も重要。何のために組織改革・人材育成に取り組むのかとの原点に戻り、個々の職員が意識を変えるため、自分を知ってキャリア・プランニングすることが大事。

( 委員 )

企業経営の経験から言えば、会社再建の基本は職員を解雇しないこと。人、物、金の中でいちばん大事なのは「人材」。どうすれば従業員に元気に活躍してもらえるかを考える。

また、売り上げが上がらないからと給与や経費を下げるのではなく、売り上げを上げることを考えることが大事。現在実施中の給与カットはやむを得ない大切な決断だったと思うが、知事以下全部署で戦略を立て、県としての売り上げ向上に取り組むことが必要。その方策の検討プロセスに全職員が携わることで、県を良くしていているという気持ちを持ち、元気になることが大事。小委員会では、そういう観点から話をした。

( 委員 )

重要な点は網羅されており、適切な意見書だと思う。

公の仕事のあり方の変化については、NPO等との関係での行政の中身の変化もあるが、今後10年を見通せば、具体化する道州制に向けた人材確保が課題。県がどういう形で残るかは別にしても、まずは、現に住民に近い場所で行政を担っている県庁の人材が第一。意見書にはその観点からも有用な方法が盛り込まれている。住民に近い行政を担う人材を育てることをモチベーションの一つに掲げることも一つのポイントになる。

評価については、銀行でも、本部の企画部門等では業績がすぐに数字に出ず、県庁と同じような問題を抱えている。オープン評価がひとつの大きな方向になるが、県では具体的にどういうオープン化を考えているのか聞きたい。かつて勤務した国際機関では、個別の面接に相当時間をかけ、部下の反論も経て互いに納得して評価していたが、時間もコストもかかる。どの程度納得できる評価にするのか、工夫が必要。日本の銀行でもフィードバックとして取り入れられているが、欧米に比べると中途半端。

ワークシェアについて、退職者の再雇用の関係で言及されているが、欧米のワークシェアは、現役世代間で一人あたりの労働時間を減らして仕事を分け合い、残った時間を育児なりに活かすやり方。本県では、現役対OBの構図の中で、ワークシェアという概念をどう成立させようとしているのか。

( 県 )

評価のオープン化について、現状は、担当からの自己申告に対し、係長、補佐、総括補佐、課長が段階的に評価する。責任感、協調性、誠実さ等18に渡る要素につき、偏らないよう多段階で評価しているが、上司が部下を観察するものに留まっている。

今後は、当然上司がどう見るかという部分もあるが、業績や本人の目標を含め、本人と上司のコミュニケーションをベースに評価する形にし、オープン化の第一歩にできればと考えている。

( 県 )

踏み込んで言えば、現役とOBのワークシェアもあり得るが、管理的な立場にワークシェアを現実的に組み込めるかという課題はある。

一方、OB同士のワークシェアには経済面など現実的な問題もあるが、県が持つ人材を質・量とも十分に確保しつつ、どこまで勤務の内容に見合うものがあるかどうか。現実には、業務の内容、仕組みが現役世代を想定しており、判断能力や知識経験に優れたOBの活躍の場を広く探していく必要がある。

年金支給開始年齢の引き上げとともに、最終的には65歳定年制が避けて通れない。本格的に元気な意欲の高い世代をどうマッチングするのか、課題は大きい。一方、小委員会での議論としては、明確なOB同士、現役とOBのワークシェアというよりは、自己実現のための短時間勤務の雇用を中心とした仕組みと受け止めた。

( 委員 )

公の業務のあり方が変わることを前提にしたのはよかった。これからは、行政の中身が変わらなければ立ち行かなくなる。

様々な事項を網羅した意見書で、これでいいと思う。評価制度の導入には、人と人のコミュニケーションなど目に見えない部分も多く難しいが、なるべく早く導入し、職員間で理解を深め、組織風土を変えていくことが大事。また、業務改善等とも関連するが、こうした仕組み作りの際には、まず、幹部がきちんと理解することが重要。

事務所のオープン・フロア化は、目に見えて分かりやすい。現状では部屋が分断されていることも多々あるように思う。費用もかかるが、必要なところから順次進めたらいい。

( 委員 )

県職員の給与カットは民間にも大きく波及する。購買力や消費性向も落ちて、まずいサイクルになっていく。労使の合意ができたとのことだが、県民にとっても大きな出来事。カットする以上は、それを回復するだけの県庁の活性化が必要。

「現場力」である県庁内のスキルには、組織的なものと個人の能力があり、その両方をカバーしたモチベーション向上をどう考えていくかという観点で報告書は書かれている。組織体制・職制のフラット化、簡素化によりどう改革していくのかということと、職員の能力を研修によってどうスキルアップしていくのかということが大事だと感じている。

今回の報告書は県庁内に留まるが、県民の視線は重要。プロジェクトチームについても、県民との協働と絡め、実験的に課題を設定して公開の場で県民と議論を重ね、政策を形成し、実行していくといった形で、職員がやる気を出せる施策を持ってほしい。

報告書は、概略的な表現に留まる部分もあるが、これから、一つ一つの考え方を深掘りしつつ、実行してってもらいたい。

( 会長 )

県レベルでは、将来の道州制を視野に入れた人材能力開発が求められるが、同時に市町村でも、職員がしっかりスキルアップしていかないといけない。

( 委員 )

市町村は、県以上にジェネラリスト養成の傾向が強い。一人の職員が担う業務の範囲が

広く、スペシャリストを養成する余裕もない。県の場合は、市町村に比べれば多少余裕もあると思うので、ぜひ積極的にスペシャリストを養成していただきたい。

研修について、従来は県が全てメニューを作成しており、ジェネラリスト養成の視点も強かった。スペシャリスト育成には、「ある資格を取るためにこういう研修が必要」という自己申請型の研修も必要ではないか。また、やり遂げた場合の評価も必要。

地域貢献について、「退職前のハイシニア層」に関する記述は、退職後の個人的な生き甲斐を書いているのだと思うが、もっと積極的に書いてほしい。自助、共助、公助のうち、今後は自助や共助が大事。県民に対し地域貢献を前に出し、特に公務員は率先して普段から取り組まなければならない。それで県民にも受け入れられる。地域のボランティアや公民館活動などいろいろあるが、一例として、先日、消防団員が百万人を切ったとの報道があった。町村では活動に支障が出ている。町村職員は多く参加しているが、県職員はほとんどいない。地域貢献の典型としてお考えいただきたい。

(会長)

県職員の消防団活動は、勤務場所の問題もあり、市町村職員のようにはいかないかもしれないが、県民にも痛みを分かち合ってもらって一緒にやっという中であって、PTA活動などいろんなところで県職員の顔が見えることは、非常に大事だと思う。

(委員)

小委員会では、組織論や働き方、生き方が問われ、大きなところでのコンセプト作りが行われた。この考え方を実際の行動計画などに落とすには時間もかかる。ここからは県職員が主体で考える部分。各部局でこのコンセプトを受け止め、自分たちが何をしなければいけないのか、というところまで落とし込まないとコンセプト倒れになる。

例えば、とくしまマラソンを来年も開催することが決まり、教育委員会にあったスポーツ部門が知事部局の局に位置づけられた。県庁の中のこういう動きから考え方が変わっていくことで、行動計画や組織の変化にもつながっていくと思う。

また、今後、このコンセプトを実行に移す過程でも、外部環境が変わり、新たに対応しなければいけないこともあると思う。必要なら、このコンセプトを消化した結果を、できないことを含めて投げ返してもらい、再度議論してもいい。

(会長)

人材能力開発小委員会の意見書案については、多少の文言修正等については、事務局に連絡いただければと思うが、概ねこれで本委員会として了解するというところでよいか。(各委員異議なし。)

- ・ 財政構造改革について
- ・ 業務改善・意識改革について
- ・ 組織体制の整備について

(委員)

組織体制の整備・充実では、体制の充実に伴う人員配置、専門性の確保、経費などの面で、行政スリム化の時代に逆行して組織を肥大化させないことが大事。

また、行政サービスの手厚さが非効率を招かないことも重要。例えば、消費者行政の一元化と言われるが、入口から出口まで全てを一つにするのではない。情報の入口を一元化して、消費者からの声が必ず通るポイントで交通整理をすることと、解決後のフォローアップとしての情報集約が一元化。消費者行政に限らないが、一元化で何でも対応できる魔

法の窓口ができるわけではない。

また、県と市町村の分担も必要。消費者問題でも、県には消費者情報センターがあり、市町村では徳島市や鳴門市にも常時稼働する消費生活センターがある。他にも消費者協会等の協力を得て曜日等を限定した窓口を設けているところもあるが、大半は窓口すらない。高齢者が相談窓口が分からず泣き寝入りというケースもある。県がすることと市町村で担う窓口業務とを明確に示し、相互に分担・調整し合う組織体制の整備も考えるべき。

( 県 )

4月に県民くらし安全課を設置して窓口の一元化を図ったが、国の消費者行政の方向性がはっきりせず、様々な産地偽装の問題等もあった。国の議論を踏まえ、県の消費者行政、食品行政の整合性も取りつつ、さらなる体制整備が必要。

消費者行政組織の検討課題は、「国の動向を踏まえた組織体制」と「監視等担当部局との連携」。全てに一元的に対応するのではなく、一次的な事象に迅速に対応する窓口の一本化であり、県民から寄せられる情報への窓口の一本化。専門性の面では、日常的な活動から初めて対応できる部分もあり連携が大事。「市町村、関係団体との連携」も大事。

国では、消費生活センター・窓口への財政支援の話もあるようだが、どの程度の支援になるのか不明。国の制度的、財政的な取り組みを見極めつつ、市町村との連携を探る。町村は財政的にも厳しく、国、県、市町村一体で取り組まないといけない。基礎的な住民生活の窓口である市町村でしっかりした窓口を持つのがいちばんだが、当面は県でカバーせざるを得ないのが現状ではないかと思う。

( 副知事 )

今後、地方自治体に告発、調査などの権限がどう与えられるかが不明確なところが不安。現場に密着した県に情報が入っても、国に上げるだけで立入の権限もなく指導の範囲に留まるのであれば、県としての強制力が伴わず、調査にも限界がある。

法体系の中で国、県、市町村の役割分担をするより、ある程度一体化した方向が必要。鳴門わかめの問題の際にも、マスコミは商品の詳細を発表しろと言うが、農林水産省は発表するなと言う。検査などについては、スキルの問題などもトータル的に見ながら、国の方向性も出た段階で、どうすべきかご意見をいただく必要があると思う。

( 委員 )

職員アンケートで、業務上重点を置くものとして達成感と答えた割合が低いのに驚いた。達成感なくして仕事はできない。個人の自己満足であれ、その先には県民であり、県であり、上司や同僚、家族、友人がいる。そうしたことも踏まえ、研修を進めてもらいたい。

消費者庁構想については、多様化した消費者問題を救えるという意義はあるが、規制だけではなく消費者教育が重要。今回の構想にはそうした視点がないように思う。県レベルでは、その辺りをより充実してほしい。既にいろんなところで行われてはいるが、食品など問題となったテーマに特化して行われる場合が多く、より系統だったカリキュラムによる教育が重要。行政だけでできるものではないが、関係機関とも協力していただきたい。

( 県 )

達成感の低さについて、この設問は選択肢から二つまで選んで回答可とした。私感も入るが、自らの達成感よりも「県民サービスのため」という全体の奉仕者としての精神が強く表れたのかもしれないとも感じる。意見書にもあるように、やりがいや達成感は、当然モチベーションの向上につながる。組織体制の整備、評価制度の導入に当たっては、そうした点を十分踏まえて考えてまいりたい。

(副知事)

食の安全・安心に関する会議でも消費者教育の重要性に関する意見をいただいた。小さい頃から地産地消・食育にはじまり系統的に教えることは重要。ようやくその取り組みを始めたところだが、いちばん大事なのは、学校教育では教育委員会との連携。社会教育の面では、県立総合大学校の講座で県OBやNPOが連携することもできると思う。

(委員)

市町村との連携に関しては、スキルの問題が大きいですが、どのように考えているのか。

(県)

消費生活センターから遠い地域で、まず相談に行きやすいのは市町村。職員が一人何役も果たす町村では専任スタッフは難しいと思うが、少なくとも消費者行政の窓口としてきちっと位置づけることは必要。立入調査、公表などの対策に関しては、法的な制度の問題もあり、市町村にそこまでを一元的にお願いするということにはならないと思う。

(副知事)

市町村でも、まず情報をきちっと把握して、それを消費生活センター、県の担当部局、国といった形で然るべきところに迅速につなぐことができれば、多くのことを防げると思う。情報が集まる窓口である市町村の中で、一元的に情報を把握する部署を決めて集約するシステムを作ることが大事。

(委員)

協働ということで県が様々な事業を展開しているが、既に市町村で行われているものがある場合が多々ある。「県民の目線に立って考える姿勢」は、いちばん重要なポイント。地域では、制度化されていない部分のサービスについて課題を抽出して検討し、事業を行っている。地域で先に展開しているものを二年、三年後に県から事業として持ってこられても、重複してしまい残念に感じる。

住民が本当に必要なのは、そう大きなものではない。もう少し地域の状況を把握していただければ、厳しい財政状況の中でも無駄が省け、効果的な事業ができると思う。

(委員)

全庁的なコンプライアンス推進体制として「推進委員会」を設けるようだが、元来、行政機関は法律に基づき仕事をするものであり、ことさらに流行り言葉に近い「コンプライアンス」を意識した委員会まで作る必要はないように思う。

また、不祥事が起きる度に幹部が頭を下げ、給与をカットしているが、よく考える必要がある。組織として責任を取らなければいけないこともあるが、大勢の人間がいれば、中には必ずおかしい者もいる。そういった前提に立たないと、何もかも組織として責任を取るとの考え方が蔓延するとおかしくなるように思う。

(副知事)

かつては、上司や先輩から、また仕事の中であるべき公務員の姿を学ぶ場が多くあった。私自身もそうした中から学ぶものが多かったと感じており、委員会を作ったから職員の倫理観に高い効果があるかという難しい面もある。

一方、特に最近の若い職員との間では、勤務時間外等のコミュニケーションが図りにくい状況があり、残念ながら何度も研修し、こうした委員会を設けてことあるごとに話をせ

ざるを得ない。社会環境の変化に対応しつつ、職場風土・環境をどう作るかが課題であり、上司の給与カットを反面教師として見てもらうことも含め総合的にやっている。委員会を置くことが全てではないが、ご理解いただきたい。

(会長)

コンプライアンスを守るのが当然と言いながら、問題が無いことを前提にするより、起こって不思議ではないという前提で対処を考える必要がある。大分(の教員採用に関する不祥事)のような極端な形で出てしまうと、行政そのものの信用を失墜する。

委員会を置き、常に真摯な気持ちで取り組む姿勢を見せることで県民の理解を得て、職員にも意思統一を図るとのことだと思ふ。ノープレス・オブリージュという言葉があるが、従来以上に県職員・公務員に高い行動基準が求められる時代になりつつある。

(委員)

これまで財政関連の話がなかったが、最近の原油高が企業や事業を直撃している。知事から県民に具体的な発信がないように思う。もう少し具体的な発信をしてもらいたい。

財政構造改革の取り組みは、これまで経費の節約が重点だったが、新たな歳入獲得戦略が必要。戦略的調整会議に歳入確保対策検討部会を置き、ふるさと納税、徴収力向上、受益者負担、未収金対策、未利用財産有効活用、広告事業などに取り組んでいるが、これまで展開してきた農業ブランド化やふるさと活用プロジェクト、ベンチャー、産学官連携等の事業の効果を踏まえた上で、新たな歳入確保戦略を議論していただきたい。

(県)

歳入確保の重点6項目は、ふるさと納税などの新しい取り組みも加えながら、それぞれ分野で目標値を定め、しっかり取り組もうということによって立ち上げている。

産業の活性化を含めた税収確保は、県の総合的な施策の中での評価になる。例えば、行動計画の活性化の項目である「にぎわい」の中での目標値の達成。新規起業がどのぐらいあり、どの程度の税収につながったかは、もう一段違ったステージでの目標設定になる。その意味で、限定的に絞って取り組む歳入確保対策の項目には含めていない。

(副知事)

原油の関係については、基本的には融資制度の中でいろいろやられている。我々としても、窓口を設けて宣伝していきたい。

また、県議会では、国の方で対策について基本的な方向を出してもらいたいというような話もされている。その辺りの動向を見定めながら努力していきたい。

(委員)

職員アンケートについて、課長以上や課長補佐など職位で整理されているが、クロス集計すれば、業務改善を重要と考える人の意識などが見えてくる。例えば、全国学力調査の際に100項目に渡るアンケート調査をしているが、朝食を食べる子が成績がいい、家で宿題をする子が成績がいいなどクロス集計して明確になるものがある。職員に今後アンケートする場合にも、細かい項目をクロス集計してみると、そういう分析ができると思う。

(会長)

委員の皆さんから積極的な発言をいただき、有意義な時間となった。

事務局では、委員各位からの意見を踏まえて、プランの積極的な推進に取り組んでいただきたい。

(了)