

第7回 滋賀県行政経営改革委員会 議事概要

- 1 日 時:令和5年7月27日(木) 13:00~15:00
- 2 場 所:滋賀県庁大津合同庁舎7-A会議室
- 3 議 題:(1)滋賀県行政経営方針2019の取組結果について
(2)県庁を担うひとづくりについて
- 4 出席委員:押栗泰代、上村透、白木宏司、土山希美枝、早川涼子、平尾真弓、真山達志、
南啓次郎、横山幸司(五十音順、敬称略)
- 5 県出席者:東総務部長、伊藤管理監(人材育成担当兼政策研修センター所長)、
澤本管理監(健康経営・ダイバーシティ推進・税制担当)、太田行政経営推進課長、
馬場行政経営推進課参事、人事課職員、行政経営推進課職員、財政課職員
- 6 資 料:資料1 :滋賀県行政経営方針2019の取組結果について
資料2-1 :県庁を担うひとづくりについて
資料2-2 :令和4年度働き方・ひとづくり・女性職員活躍等に関する職員アンケート
の結果より

7 会議概要:

(1)開会

①澤本管理監挨拶

会議の開催に先立ちまして一言ご挨拶を申し上げます。委員の皆様におかれましてはご多用の中、本日の委員会に御出席いただきまして誠にありがとうございます。また日頃から本県行政の推進に当たりまして、格別の御理解御協力を賜っていますこと重ねて御礼申し上げます。

県ではこの3月に「滋賀県行政経営方針2023-2026」を策定いたしました。この策定に当たりまして、一昨年度より委員の皆様方には御議論、また貴重な御意見を頂戴いたしましたこと、改めて御礼申し上げます。県といたしましては、この滋賀県行政経営方針に基づきまして、職員の能力や意欲の向上、活気ある組織づくり、多様な人材が活きる働きやすい職場づくり、さらにはワーク・ライフ・バランスの推進といった「県庁を担うひとづくり」と、デジタル技術の積極的な活用をはじめとする「ヒトと財源の配分をシフトするための業務の見直し・効率化」を重点取組に据えまして、県民サービスの向上につなげてまいりたいと考えております。

本日は、令和元年度から令和4年度までの前行政経営方針の取組結果を御報告させていただきます。

またもう一つ、今ほど申し上げました新しい行政経営方針の重点取組でございます「県庁を担うひとづくり」を議題として挙げさせていただいております。既に取組を始めているものもございま

すが、その現状、課題、取組状況につきまして御説明申し上げますので委員の皆様から幅広く御意見を頂戴できればと思います。

限られた時間でございますが、本委員会の議論を今後の県政運営にしっかりと反映させてまいりたいと考えておりますので、委員の皆様方には将来を見据えた活発な御議論をお願い申し上げます。開会に当たっての挨拶とさせていただきます。本日はどうぞよろしくお願い申し上げます。

②真山委員長挨拶

本日大変暑い中お集まりいただきましてありがとうございます。昨今の状況ですと、新型コロナウイルス感染症が第5類に移行されまして、インフルエンザ並の扱いになったということではございますけれども、世間では第9波というようなことも言われております。皆さんも大変暑い中、体力も消耗しているかと思っておりますので、ぜひお気を付けいただきたいと思っております。

本日は、「滋賀県行政経営方針2019の取組結果」ということで、これまでの取組についての御報告をいただきまして、それについてまた委員の皆さんからも御意見を頂戴したいということではございますが、それに加えて新しい行政経営方針も定められまして、それに基づいて様々な行政経営が進められております。その中で特に重要視しておられますのが、「県庁を担うひとづくり」。ひとづくりという部分がキーワードになっておりますので、とりわけ皆さんの御意見やアドバイスなどいただければと思っておりますので、議題としては後半の方になりますけれども、ぜひそちらの方よろしく願いいたします。

なお、本日は第7期の最後の委員会ということになります。本日をもって第7期が終了することになるので、こうやってこのメンバーでお会いするのも今日が最後ということになりますので、最後だからというわけではないですが、いつも以上に忌憚のない御意見をいただければと思っておりますので今日もよろしくお願いいたします。

(2)議題1 滋賀県行政経営方針2019の取組結果について

<事務局から、「滋賀県行政経営方針2019の取組結果について(資料1)」により説明しました。>

<質疑および意見>

A委員： 私から3点、申し上げたい。

1点目は、オープンデータの関係である。このオープンデータに対応する部署が、この2、3年前から基礎自治体でも設置されたりしているのだが、多くの自治体でその後、行き詰まっていて、私のところにも相談が絶えない。最初から私は申し上げているが、このオープンデータ政策というのは一体何をしたいのか。ただデータをオープンにしましょうというのが目的なのか。そうじゃないと思

う。データというのがあり、行政の政策や企業の経営戦略に、何をどう使ってどうしたいのか、ここがはっきりしなければいけない。ただ軒先に並べておくだけでは、全く意味がない。技術的にデータを分析できる人はいっぱいいるが、データをどう使って何を指すのかということを知っている人は少ない。結局、あなたは何がしたいのですかと問うても、誰も答えられず、そこでみんな行き詰まっていると思う。滋賀県庁がこのオープンデータ政策を通じて何がしたいのか。そこをはっきりさせるべきだと思う。そして、いざデータを使って分析していかうとすると、現在ある国や県の公式な統計だけでは出てこない、色々なデータ、必要なデータ等が出てくる。そういったものをまた独自に調査して、データを蓄積していくなどの作業も必要になる。そういう設計から、私は相談に乗っているので必要があれば相談していただきたい。いずれにしても、オープンデータ政策を掲げているだけでは、これは、おそらく進まないと思う。どうかご検討いただきたい。

2つ目に、指定管理者制度であるが、見直してどうなったのかという結果、その方針をぜひお知らせいただきたい。しかし私の知るかぎり、何が変わったのかよくわからない。特に指定管理者の選定は、県庁では各部署に任せられているから、各担当課で人選を含めて指定管理者選定委員会が設置されるけれども、その基準もバラバラで、選定委員の人選にもかなり問題があるように見受けられる。指定管理者制度の専門家は滋賀県内に、私以外にいない。他にも法律・財務、それからそれぞれの建物の性質によっては、建築家等様々な専門家を入れることが望ましいと思うが、そういったメンバーが選ばれているのかというと、失礼ながらそういうメンバーが選ばれてないケースも見受けられる。どうやって選定されているのか、疑問に思うことがある。あるいはサマリーが作られていないとか、PFIにおいては当たり前のことがされていない。一度、私に相談頂きたいと思う。いくらでも御助言する。

3点目に、公共施設のマネジメントについて、方針があると書いてあるが、セットで公有財産、土地について、どういうマネジメントをされているのか、お聞きしたい。建物のことについては、総務省の要請により公共施設等総合管理計画が各自治体で作られているが、ハコモノだけではなく、その下の土地の部分。これをただ売却したらいいというものではなく、これも有効活用していく必要がある。建物と同時に土地をどう考えるか。もっと大きな話をすると、今は国家の安全保障の問題もある。我が国全体の非常に大きな問題になってきている。私は、自治体からの御要望を受けて、今年度から、滋賀県不動産鑑定士協

会、建設コンサルタント等々と共同研究会を作って、建物とそれから土地も含めたアセットマネジメント研究会を開催している。この問題もセットで全庁的に考えていく必要がある。

事務局： オープンデータの推進でどういったことを目指すのかということについて課題があると思っている。活用していただくという目的で、進んでいないところもあるが、オープンデータ化している。活用については、EBPMということでデータを活用した政策立案にも生かしたい。国のデータに県のデータも加えて政策立案をしていくなどしたい。滋賀大学データサイエンス学部とも連携させていただいているところ。

事務局： 指定管理者制度について、各所属で管理者の評価をしているところ。確かにおっしゃる通り委員の選定は各所属の観点で異なっていると思う。例えば博物館の場合、経営ということもさることながら、展示内容に詳しい方、地元との連携に詳しい方も含めており、経営面では弱いことはあると思っている。もう一点、応募してくださる方が、かなり少ない。1社しか応募されないことが非常に多い。そちらの方も問題意識を持っているところ。

公共施設マネジメントについて、不要または未利用となっている県有地については、売るか貸すかとなる。全庁的に副知事をトップとする委員会を設置し、どうしていくかという方針を検討しており、それに基づいて有効活用を図っている。ただ、未利用県有地で使い勝手の悪いところが残るとことがある。例えば、将来開発、建設をするつもりで購入したが、財政難で議論が止まってしまふなどという現状がある。

A委員： 公有財産のマネジメントについて、大きくは売るか貸すかの2つかもしいないが、今日様々な手法がある。所有権を維持しながらも、PFI的な手法で、定期借地権付きで貸すとか、様々な形態が出てきている。県として全庁的に議論して、各課がそういった未利用地を含めて、土地の利用に困ったときにどう対処していくのか、そういう指針なりをきちんと定めるべきだと思う。私の方で、その研究をちょうど始めているから、その研究成果はまた今年度の終わりにも県にも還元したいと思う。

委員長： いずれもなかなか難しい問題で、また指定管理者制度、公共施設や公有地の管理の問題というのは、どう解決するかということで頭を悩ましておられるかなと思う。ぜひ御参考にしていただければと思う。ちなみに私は、京都府の府有資産活用委員会をやっている。先ほど、県庁内で県有資産の売却であるとか、その管理をどうするかということを検討されているという話があったが、京都府

では外部委員会を設けてそこで検討し、その対応が適切かどうかを見る。特に売却してしまうと、もう二度と取り返すのは不可能なので、貴重な県民の財産を軽々に売却するわけにはいかないし、タイミングを逸してしまうと二度と売れなくなるということもある。その辺り公平性と経済性をどう担保するかという点では、外部のチェックを入れた方がいいという気もする。

B委員：

99件の取組項目があり、そのうち76.8%で目標を達成しているというのは、すごいな。実は我々の企業だと、掲げる目標の半分もいかないというのが常。一方で、目標が適切だったのか。ハードルが低かったのか、高かったのか。そういう見方をすべきではないか。我々、企業だと儲けることだが、公開企業だと市場に対しては我々の目標はこうだと公開して取り組む。ただ、内部では、更に高い目標を持って取り組んでおり、半分もいけばすごいというのが大体我々の目標。そういうことで76.8%も達成されているのは、本当に取組がすごいのか、ちょっとハードルが低いのか、目標をちょっと見直された方がいいのかというところが1点。

評価で「×」が10%ほどついている。この理由の多くが新型コロナウイルスとなっており、本当にそうでしょうか。そういう面も必ずあると思うが、もっと隠れたところに原因があってそういうことが起きているのではないか。我々もよく「×」のときの言い訳に為替とか、新型コロナウイルスとか、景気を使うが、いやいや根底には我々がしなければならなかったことがあるということがあり、見直すようにしている。「×」の理由の本質的なところを見ていただければと思う。

事務局：

目標のレベル感の判断は難しいところがある。内部的な目標、職員の目標ということもある。76.8%は、「概ね」という項目も含んでいる。仮に1年目で達成してしまったものがあれば、目標を見直すということも、必要に応じて考えていきたい。「×」となっている項目について、新型コロナウイルス関係のものを中心に説明したが、そうでない項目もある。県として取り組まなければならないものは新しい方針でも取り組んでいく。

C委員：

女性職員の活躍推進については、正直素晴らしいなと思っている。なかなか、企業、特に製造業では女性活躍という立ち位置に持っていきが難しく、苦労している。県庁職員の皆さんを時々拝見するが、女性の役職者が多くなったなど実感しているところ。

そしてもう一つ、障害者雇用について、法定雇用率を達成するという点で素晴らしいと思うが、私どもも数字を追いかけることが結構多く、実際に働いている方がちゃんと働きがいを持ってやれているのかどうか。企業で言うところの

工程設計を見直したり、その方の特性を活かした仕事を見つけるとか、健常者の方と同じような形で仕事をしてもらうなど。この中身について少し具体的にこういうことで苦労されているとか、こういうことを取り組んでいるとかあれば教えていただきたい。

あと在宅勤務やサテライトオフィスも実施者数が1,167名ということだが、全体の母数に対して、多いと思っているのかどうか。また、これからも拡大できるような職場、職域、役割等々の方々がいらっしゃるかどうか。

あとICTの活用について、ペーパーレスの推進には予算がかかることと思う。タブレットも支給し使うということも一つだが、なかなか予算との兼ね合いもあって難しいのかなと考えている。部局、部門によって差があるのかどうか。県庁全体で同じように進められているのか、守秘義務的なところもあり、外部に情報が流れてしまうこともあるので、その辺りの予算との兼ね合いで苦労されているところがあれば教えてもらいたい。

事務局：

1点目の女性活躍について、管理職ということで県では参事級以上となるが、女性職員の割合の目標数値を達成している。また、県庁の場合、組織の最小単位が係であり、まずは係長としてマネジメントの経験を積んでもらおうという目的で係長の女性職員の割合の目標を掲げており、こちらも目標達成しているところ。新しい計画でも、前計画より高い目標を目指しており、引き続き取り組んでいきたい。

障害者雇用については、御指摘の通り、雇用率を達成しているだけではなく、やりがいも高めてもらうことが大事であると思っている。県の障害者職員の活躍推進計画では、80%以上の方がやりがいを持って働けるということを目標数値としている。最初の2年間は目標を達成したが、昨年度は79.5%と下がってしまった。引き続き成果を出していきたいと思っているが、これまで障害者の方に、人事課から個別に状況を聞き取ったり、アプローチが十分できていなかった。反省点と思っており、今年度から社会福祉士等専門知識のある方を任用し、障害者の方や所属を訪問させていただいており、実際にやってみたい仕事など話を聞くことで、きめ細かに対応していきたい。

在宅勤務について、コロナ禍を通じ、制度の利用者数が大きく増えたところ。現在、出勤を制限する事態ではないが、従来なら育児や介護などの事由がなければ取れなかったが、それぞれの事情に鑑みて公務に支障がなければ可能としている。継続して在宅勤務されている方もいるので、在宅勤務しやすい環境づくりを進めていきたい。

事務局:

ペーパーレスについて、これまでも予算を投入して進めているところ。例えば、県議会の議案書も従前は紙でお配りしていたものを、タブレットを配付し、基本的にはそこにデータを送ることでペーパーレス化している。内部の協議もペーパーレスとし、我々も持ち運びできる端末を配付され、庁内であれば無線LANでつながっていることから、どこの会議室でもペーパーレスで対応できる。なお、セキュリティ対策として、外部と切り離されている。令和2年度は、コロナ対応で紙の使用量が一時的に増えたが、我々の実感としても紙の使用量が減っていると感じているところ。在宅勤務とペーパーレスは、コロナ禍で進んだ。

D委員:

女性職員の活躍の推進について参事級などでの女性の割合が増加しているとのこと。県内の市町を見ても増加傾向にあるが、かなり女性の方が無理をしているのではないかとすごく感じている。家庭内での家事の分担、育児の分担が完全に確立できているようには感じていない。なかなか頭の中では理解できているようだが、それが行動を伴わないというところが起きているのではないか。そういう状態で、女性活躍の場ということで一気に進めていくと、逆に女性が苦しい立場に立たされているのではないかと感じている。家庭に入り込むというのは難しいので、職場を超えたフォローをしながら、うまく女性に活躍してもらい、家庭の意識改革をもっと取り組む必要がある。女性が、実際に自分がやりたくて頑張っているんだと感じられるような取り組み方ができるといい。今後、何か考えているか。

事務局:

さきほど、管理職や係長の目標を掲げていると申し上げたが、女性活躍ということで庁内に言っているのは、決して管理職などの役職に就くことだけが活躍ではないということ。ただ女性活躍の大きな目的として、多様な視点を県の行政サービス、施策立案に活かしていくということがあり、そういう点で管理職などの役職に就いてもらうということは重要だと思っている。女性はライフイベントにより仕事に割ける時間が少なくなるということがあるという点で申し上げると、ライフイベントが起こる前に、若いうちから色々な仕事を体験してもらうということにも取り組んでいるところ。一方で、確かに女性に家庭の負担がかかっているのも事実であり、我々の計画の中では、男性職員の家事参加を、所属長が面談の中で呼びかけるということも行っている。色々な取組を総合的にやっていく中で、多様な視点を県の行政サービスに反映していければと考えているところ。

委員長： 委員からの御指摘のとおり、割とよく進んでいるということだが、一方で数字ありきではないので、中身、実態について詳しい検討も必要だと指摘があった。そのあたりも踏まえて、より良い県庁にし、パフォーマンスを上げてもらいたい。

(3)議題2 県庁を担うひとづくりについて

<事務局から、「県庁を担うひとづくりについて(資料2-1)」および「令和4年度働き方・ひとづくり・女性職員活躍等に関する職員アンケートの結果より(資料2-2)」により説明しました。>

<質疑および意見>

A委員： 今、色々な取組をしていくところというのはわかったが、これらを踏まえた総合的な人事のマネジメントに関する計画というようなものは策定されるのかお聞きしたい。というのは、我が国の官公庁の人事マネジメントというものは、マネジメントといえるようなものはなかったというのが私の持論。定員管理計画というものがあるが、総務省に定員を報告しているだけであり、そこには何のマネジメント性も、戦略的なものも感じない。しかも正規職員の数、各部署の数を数え上げているだけで、皆さんに申し上げるまでもないが、正規職員の他に会計年度職員しかもパートタイム、フルタイム、さらには再任用と色々な働き方、身分の人たちがいらっしやる。さらにはアウトソーシング人材もいらっしやる。こうした中で、これらの多種多様な人員を、いかに適切に効率的効果的に力を発揮していただくような人事配置をするか、そしてそれらの皆さんのキャリアをどう形成して、昇進・評価等をしていくのか、そうしたキャリアプランというのが求められている。官公庁は、この点について、民間企業に比べて遅れをとっていると云わざるを得ない。しかし、地方自治体の中にも、専門職を設けたり、複線型人事など色々な試みをしている自治体も出現してきている。いずれにしても、これは従来の定員管理計画だけではなく、そうしたポートフォリオを含んだ、これからの時代の人事マネジメント計画というものが私は必要であろうと思う。そういったものが滋賀県庁に存在するのか。あるいは、これから策定していくのか。私は、やはり法的担保としても、そうした計画をきちんと作るべきだと思う。

事務局： 人材育成基本方針は策定しているが、御指摘の人材マネジメントの計画については、今回の行政経営方針の中でひとづくりを掲げ、実施計画においては、若手中堅職員のジョブローテーションや管理監督者支援を掲げ、また、人

材ポートフォリオという観点に関連しては、特に問題意識を持っているのはシニア職員にどのように活躍してもらおうのかについてであり、これらについての取組を書かせていただいているところ。当面、この行政経営方針や実施計画の中で取組を進めてまいりたい。

A委員： いずれにしても、この行政経営改革の観点から人事を見るということはいいと思うが、今掲げられた様々な取組が抽象的な結果に終わらず、きちんとその進捗管理なり成果をチェックして、実質的な実効性のあるものになることを願っている。

B委員： 我々のやっていることを紹介したい。仕事の成果の達成感が大事というのは、民間企業も一緒。それぞれの人が、適正な目標で会社に貢献できているのかというのをちゃんと認識するには、会社の大きな目標とか、方針とか、ビジョンとか、パーパスとか、こういうものから先に示して、目標連鎖シートと言っているが、各部門・事業がどうつながっているか示す。その会社の大きな目標、パーパスと自分の部門の目標、ビジョンがどうつながっているか、その中にまた分野があるので、そこがまたどうつながっているか。最後に、MBO(Management By Objectives)というが、各人が「今年は、この課題で、こうする」というのを作っていくやり方をしている。ある人が自分の仕事は、会社のパーパスにこうつながっていると分かるようにする。毎年、年の初めにやる。先に会社が提示する。それが順番。

それからもう一つ。各人が毎年しているもので、ドリームデザインシートというのをやっている。これは会社の業績がということではなく、各人の将来こうありたい、自分はこういうことを5年後には目指したいというものを、自由に書いてもらう。極端な事を言うと、転職希望を書かれていることもあれば、違う部署に行きたいというもの、また同じ部署でも5年後には課長になる、15年後には社長になるみたいなことを、毎年各人が書き、それを人事が見る。業績の方の目標管理シートと個人の将来志向の2つがあり、何とかやりがいがある仕事を社員にやってもらう取組をしている。

もう一つ、ジョブチャレンジのようなもので、社内FA制度というものをやっている。自分の部署とは違う部署のこんな仕事がしたいというのを宣言できる仕組み。上司が知ることがないよう、直接人事に出して、行きたい部署の責任者と面接をして、合意ができたなら元の上司はイエスノーが言えないやり方。どこへ行きたいということは、やはりみんな自分の上司には言えない。それから行きたい先の上司に、いやいやもういらないと言われたら、元の部署で働き続けるの

は嫌なので。だから、そういう宣言者は一切誰にも公表されず、成就したら、そこに異動するというやり方をしている。ただし、今の部署が嫌だからという理由では一切受け付けない。自分のドリームデザインシートで将来こうしたいというものに当てはまるようにしている。そういうことをしてジョブを替え、ステップアップしていき、自分がやりがいある仕事をやらせてあげる。そうすることで組織を活性化させるということをやっている。特にやはり若い人たちは、こういう思考の人が多。我々の会社では、管理職も関係なく制度の対象。とにかくやりがいを持って、会社に貢献しているんだと、県庁なら県民に貢献しているということが分かるような取組をされたらよい。

事務局：

目標連鎖については、県の方でも人事評価を行う上で、組織目標というのを各部局ごとに、年度初めに知事と部局長が議論して定めている。それに従って、例えば総務部、人事課、そして人事課員が目標を定めている。ドリームデザインシートについては、県では、自己申告書をもとに、毎年度、所属長と対話することとしており、そこに次年度どういった仕事がしたいのか、異動したいのかについて自己申告をしてもら。加えて、将来のキャリアをどう描いていきたいのかというものも、ここ3年ほど前から書くようにしてもらっている。そうしたことにより、若手中堅職員の次はどんな仕事をしていきたいのか、将来どんな職員になりたいのか、というようなことを対話することとしている。

また、県の場合はFA制度ではなく、所属長を通じて希望を出すという形になっている。面接する際にはその異動先の所属長等が面接して、適任者を選んでいる。なお、ジョブチャレンジ制度はやりがいとか、創造的な仕事にチャレンジしてもらおうということで設けており、管理職については組織の立場で動くことが多く、現在は対象とはしていないが、御社の取組を参考にしたい。

E委員：

先ほどの総括のところでも、やっぱり業務の多忙さというのが言及されていた。また、やはり人間というものは、余裕がないとやりがいを感じたり、何か喜びを感じたりできなくなるところがある。特にコロナ禍もそうだが、それ以前から様々な県民対応や、他の機関との連携・丁寧なやり取りも必要になっている。そうした他の組織の内部ではない人たちと様々な連携をとって進めていくことは行政にとっても必要だということが共有されていく中では、そうした丁寧に時間をかけて、それぞれのミッションを確認しながら進めていくというような業務も多くなっている。そうした中で、やはりその業務量を捕捉するというのを、先般から申し上げてきた。レコーディングダイエットのようなアプリがあるが、あらかじめ「自分の年間の担当業務は、A、B、C、D、Eで、今日は業務に何時間」と

いった感じでも結構である。そうした業務の内容の捕捉であるとか、そこから積算して本当はどれぐらいの人が必要なのかということ、まずデータとして蓄積していくことを併せてされると、可視化されるものも増えてくる。喜びを感じながら業務を進めたり、しっかり時間をかけてやりたいと思う業務や業務の見直しも、とにかく回してこなすみたいなのが優先してしまうと、やはりその仕事自体が楽しくなく、やりがいを感じる前提が揺らいでしまうように感じている。難しいシステムで、人の動きを一挙手一投足捕捉しろということではなく、その仕事がどれぐらいされていて、定員管理や人員配置でどれぐらいを目指すべきなのかといったところを、それこそITでされると生かされるデータになると思う。それをベースに議論すると、より実効性のあることが見えるのではないか。

もう一点補足で、やりがいを感じるのは、やはりその人の意識だけの問題ではなくて、環境によるところがある。その仕事の環境を確認したり環境を整備したりということが、マネジメントとして重要であると思っている。

事務局：

業務の棚卸しの件について、一定の負担があろうと思うところであるが、例えば人事課でやっていきたいと考えているのは、時間外労働、年休の取得状況も含めた総労働時間という考え方で、どの部局でどれほどの時間を費やしているのかというところを比較検討して、限られた定数の中で、適切な配分のあり方を考えてまいりたい。一方で、多様な職員が入庁しているので、家庭事情等を抱えた職員が働き続けやすい、余裕がある、お互いが助け合える職場づくりをしていきたい。例えば、育児休業を取得する職員が男性も含めて増加している。育児休業が取りやすく、また職場の労働力確保ができるよう、代替措置が十分とれるかどうかというところについて研究し、働きやすい職場づくりを進めていきたいと考えている。

F委員：

色々な制度があるということを理解している。私のところは、通常の民間企業である。社内でよく制度を色々考えて提案してくれるが、私がいつも言うのは、最後は褒めてやらないと人は動かないよということ。色々な制度をスタートした後、必ず、それをちゃんとできた人が褒められるようなものとしなければならない。表彰と報奨等色々なやり方があると思うが、表彰してあげたり、報奨的なもので何かしてあげるのは行政の中でするのは難しいかもしれないが、成功事例を紹介してあげるとか、色々なこういう取り組みの成果が色々な人に共有できるような、そういう機会を必ず作って、褒めてあげることをしないと、制度はなかなか稼働しない。そういうものが制度としてあるのかどうか。ぜひそういう

ものが、こういうシステムを動かす1つの要因になると思う。ニンジンをつぶら下げ
るじゃないが、人は褒めてもらおうと嬉しいし、それによって何か自分が昇進する
きっかけになったりとか、何か周りからちょっと認めてもらえる機会になったりす
るのが大事だと思う。

委員長： 褒めて育てるというわけではないが、報酬、報奨、名誉と色々なものがあると
思うが、その重要性ということかと思う。貢献と報酬のバランスが取れているの
が最も能率のいい組織だということを、チェスター・バーナードが言っていた。

G委員： 資料2-2のアンケート「ワーク・エンゲージメントを高める要因は何か」で10
項目の選択肢があり、例えば「①仕事の成果や達成感」から順番に10まで並ん
でいる。この中にある「①仕事の成果や達成感」がこれだけ高いという中身が
ちょっとわかりにくいと感じる。選択するのは簡単だが、それはどうすれば仕
事の成果や達成感を持つことができるだろうかということが、自分たちで考え
られるといいのではないか。自由記述の分析はすごく大変だが、もしかすると、
達成感を持ってない共通した理由があるとか、それに対して県庁でこういう取組
をしたらいいのではないかということが分かるかもしれない。特に若い方に聞
いているので、そのあたり解決策を導き出すことができるのではと思う。

あと「⑧職場の人間関係」というのがあり、少し数値が高いが、課長がヒアリ
ングをするというところで、私は青年期のキャリアサポートしているのだが、自
分の夢を語ると、「無理無理」と否定から入られることもあると聞く。課長と話を
するというのもとても大事だが、課長を入れない、どこかで言えるような外部
サポートでもいいし、産業保健の分野でもいいし、何かそういう手だてがある
といいのではと感じた。この職場の人間関係のどんなことに悩んでいるのかと
いうのが、もう少しわかると、解決方法もあるのではと思う。

あと30代の人たちで鬱の方が増えているということだが、国の方でも仕事と
病気の両立支援や育児との両立支援が充実してきた。これから病気と仕事の
両立支援は非常に重要になってくるので、特にその若い方の鬱というのは、対
策が大変だと思うが、この辺りもこういったアンケートの中にもしかするとヒント
があるような気がするので、次のアンケートの際に、記述式も加えていただけ
ると策が出てくるのかなと思う。

事務局： このアンケートは毎年やっているのですが、今頂いた掘り下げて聞くという御意
見について、今年度アンケートに反映できるか検討していきたい。

C委員： ひとつづくりについて、それぞれ皆さんおっしゃった通り全て正しいだろうと思
っている。企業によっても風土によっても、なかなか多種多様なので、県庁に合

うか、またはマッチングするか難しいかもしれない。やはり働き方というか、働きがい高めようと思うと、いかに県庁の関与度を高めるかというのが重要である。関与度を高めようと思うと、外的要因と内的要因があり、外的要因で言われるのは報酬だとか、評価とか。内的要因としては、働き方とか働きがいとかであり、それらがマッチングして関与が高まっていくと思っている。今回提示いただいたものは、個人へのアプローチが多いかと思う。それもいいと思うが、県庁という仕事のやり方は、やはりチームだと思う。チームで働いて成果を出すには、組織風土が課題と思っている。弊社では、よく企業と労働組合お互いで、経年的に組織サーベイを取る。組織サーベイを取ると、だんだん生き生きした職場と、生き生きしていない職場に分かれる。生き生きした職場は、何が生き生きしているのかを職場で話し合う。組合にもやはり同じような傾向が出てくるので、労使で話をする。一つの事例であるが、生き生きしていない職場が、マネジメントが変わるだけで生き生きした職場に変わることがある。経年的に職場を見ていくということも一つある。それに対して個人的なアプローチも必要だし、会社だけじゃなくて他の企業とも照らし合わせてアセスメントをして、その人の特性を導いていく。その方がマネージャーとなるのか、技術者として特定の研究員なのか、毎年毎年見ていき人材を成長させていくということで、組織的なアプローチと個人的なアプローチをうまくマッチングさせてやられたらどうかと思う。

H委員：

今日最初の方からお話伺って、議題1の取組結果の報告の中に、「ヒト」の部分で「×」がついた部分が多かったなと思っている。50%以下だったところを見ると、有給の取得について年間14日を目指したが、実績が11.6日で「×」だったり、定時退庁について、目標が95%のところ81.3%で「×」がついていた。一般的な企業から見ると、日本の平均で、有給の取得はおそらく10日ぐらい。平均的に10日以上取れていたら結構取れているんじゃないかを感じる。目標の14日の設定が非常に高いから「×」がついたのではと結果を見て思った。

今、お話いただいた資料の2-2のところのアンケートを見ると、「⑦ワーク・ライフ・バランスの充実」と書いてあるところがあり、有給が何日取れたら自分は充実していると思うか、定時に帰れたらワーク・ライフ・バランスが充実していると思うかというのは、やはり人それぞれ違う。そういうところをきっちりアンケートなり先ほどあったような実績を取るなりして、結果をもとに目標を設定しないと、単純に目標を14日にして、たくさん取れたから良かったというのではなく、働きながらある程度のワーク・ライフ・バランスが充実して、それでやりがいが上

がっていくというようなところを、色々な項目を紐付けて次の目標を設定していくと、より充実した結果につながっていくのではないかと思う。

事務局： 個別に紐付けることが難しいこともあるが、アンケートの中でできることもあろうかと思うので、今年度アンケートで反映できるか検討したい。

委員長： 人を育てるといって難しいところ。今まで民間の取組の紹介があったが、行政の場合は、例えば目標値を設定するにしてもなかなか明確な目標、さらにそれを数字でどう把握するかという点で、把握しづらいので、達成度や個人の寄与度というのが、測定しにくい。色々制限制約があって、うまくいかないというようなことで、ついついお茶を濁してしまうところがあるが、いつまでもそう言っていると、なかなかモチベーションを上げることはできないと思う。特にアンケートにもあったように、中堅若手のモチベーションがあまり上がっていない印象が強いので、これは将来の県庁にとっては極めて深刻な問題だと思う。そのあたりの人材育成に是非力を入れてもらうことが重要。そういう点で若手を中心としたひとづくりが焦点になるが、これを実現するためには、やはり管理職を含めた上の人たちの認識や自覚が非常に重要。例えば、20%ルールの導入の計画があり、これも確かに非常に良い取り組みだと思うが、各所属の課長あたりに言わせれば、20%ルールはよいが、その分ヒトを寄せよとなる。そうすると、そういう環境の中で20%ルールがあってもなかなか若手は飛びつけないというような、まさに環境が整ってないと、せっかくの制度が活かされない。そういう点で非常に人員が厳しい状況の中で、やる気を引き出していくというのは大変難しいと思うが、そこを何とか工夫していただくというのが大事。

あともう一点、行政の特徴というわけではないかもしれないが、一般行政職の場合と、技術職、専門職の場合は、多分入った段階で、自分のキャリアプランとか、ジョブローテーションに対するイメージが同じなのか違うものなのか、実際に入ってきた若手の人たちがどう思っているのか。こういうジョブローテーションがありますとか、こういうキャリアパターンがいいですよというのを押し付ける前に、まず本人がどういうふう考えているのかその辺をよく聞き出して、それを100%受け入れるだけが能ではないとは思いますが、それも尊重しながら、こうすればもっと良くなるよというようなアドバイス・提案を含めて、それぞれの人に合ったやり方を作ってあげたいと思う。特に技術職の方の場合、自分のやる仕事はこれだというのは何となく明確に意識されてる。それが明確なのはいいが、逆にそれだけやっておけばいいとなってしまう。でも可能性はもっといろいろあると思う。これは、専門職についてもある程度言える。専門職の人たちや

技術職の人たちが普段色々な現場で仕事をしている時に、自分で見聞きしたものを提示して、県の色々な施策に反映できるようなそういうルートやきっかけがあるとすれば、仕事のやりがいというのは、各段に高まる。今の仕組みではなかなかそういうのが見えてこない。特に若い人には、おそらく見えてこないと思う。そういうところに何かきっかけが作れるようなものがあればいい。私、県で言えば保健所になるが、保健師さんたちの政策能力の向上に、ここ20年ぐらい関わっている。まさに専門職で、どっちかという仕事の中心はストリートレベルが多いが、しかしあの分野では結構前からその専門性を生かした保健・健康関係の政策立案に如何に貢献できるかということに、色々と工夫され努力されているところがある。それは別に保健師さんだけでなく、他の職種でもあると思う。専門職や技術職で色々やり始めてくると、一般の行政職が今度は立つ瀬が無くなってくる。あなたたちの持ち味は何ですかと言われる。専門職や技術職の人たちも行政事務をやるし、政策にも関わってきたときに、行政職って、専門性が何ですかというふうになってくるぐらいの緊張感が出てくるのがある。行政職には行政職の専門性はある。私が日本の行政学を代表しているわけではないが、自治体レベルでの一般職と専門職、技術職のその職種をおけると違いとか特徴というものをちゃんと研究していない。だからどこにどういう特徴があって、どういう問題や課題があるのか、どんな可能性があるのか、理論的には明確にはなっていない。可能性は十分にあって、そこで切磋琢磨すると、県庁というのは非常に活性化してくる。せっかく色々な職種の色々な人材がおられるので、うまく刺激し合えるような、そんな仕組みをぜひ作っていただければという思いがする。

B委員：

さきほど目標連鎖をやられているという話があった。資料2-1のp4の一番右下に書いてあることが、非常に重要だと思っている。「“滋賀県庁のパーパス(志)”の策定後、どのように職員レベルまで浸透させるか(各所属の組織目標への紐づけ等も検討課題)」と書いてある。私が言いたかったのは、これが非常に大事なので、最初にやはり会社のパーパスとか目標、方針を示して、それから紐付けていかないといけない。県庁としてのパーパスや方針、目標、これがあって、各部門の目標がある。往々にして企業でも多いのは、会社がしっかりパーパスや方針等を出さずに、部門と話し合っ、部門の目標を出して、それでやるケースが日本では多い。県庁、知事が示して、そこから紐付けていく必要がある。

事務局： 組織目標はまさに組織ごとの目標であるので、その一番上、県庁全体として何かがあるのか。県庁のパーパスについて、中堅・若手を中心に考えているところ。皆で納得していただけるよう、議論していくことが大事。そこから、御指摘いただいたようにどうつなげていくのか、どのレベルまでつなげるのか、ぴたっとつながらない仕事もあるのではと課題に思っている。

B委員： 個人の目標から上へ上がっていけば、会社のパーパスやビジョンまでつながっている。若い人がやりがいを持ってないのは、皆なぜこの仕事をしているのかと思っているから。やはり、このために仕事をやっているとなれば、やりがいになる。1月は大変だがこればかり考えている。やりすぎはよろしくないが。

D委員： 今日で今期最後ということで、ちょっと今日の議題からはかけ離れたことなのですがよろしいでしょうか。ご存知の通り私、滋賀県北部、最先端のところから来ており、ぜひこれだけをお聞きしたいというか、ぜひ言っておきたいと思い、最後ですでお話させていただきたい。知事が今示されている北部の振興について、何か空回りしているような気がして仕方がない。担当の職員さんもどうしていいか分からないままで、見切り発車されてるんじゃないかというふうにも感じている。市や町の職員さんとお話しても、何か上から目線で下ろしてこられた感じがして、本当に市町が望んでいることを丁寧に聞いて、その中に入り込んで一緒にやっついていかないと、何の成果も得られないまま終わってしまうのではないかと不安に思っておられる。この間も市の職員さんから話を聞いたが、県がやる事業だから、そのために市は何をしてくれるのかというような上から目線で下ろされたような、そんなことを感じておられる方もいた。長浜市とか高島市に出向いて、北部振興に取り組むと言われても、本当に言い方が悪いが自己満足でしかないのかなというふうには、北部住民にとってはそのようにしかとれない。本当に苦しんでいるのは、合併で長浜市とか高島市とか一括りにされてしまった、本当の滋賀県の北部の市や町の住民だと思う。そこまで入り込んで取り組む覚悟は本当におありになるのかということ、そして、どんな北部振興をされようとしているのかということが、北部の住民には何も見えてきていないので、その辺をもう少し明確に誰もが納得できるよう示していただきたいなど思っている。これはちょっと極端な話だが、本当に北部のことを考えていただけるのであれば、県庁を滋賀県の中間に持ってくるとか。昔彦根の方だという話もあったそうだが、それぐらいのことをすると人の流れも変わってくるんじゃないかと思っている。本当に北部住民にとっては、一番大変な、一番の大きな

課題だと思っているし、言い方が古く、良い表現ではないが、北部振興なければ滋賀は終わる、それぐらいの覚悟で本気で取り組んでいただきたいと思っている。その辺を、是非知事にお伝えいただきたい。最後の委員会にこれだけは是非言わせていただきたいと思っていたので、よろしくお願ひしたいと思う。

事務局：

最後に北部振興への御懸念をお伺ひしたが、これは県にとって、大きな施策の柱と考えており、今年度から現地の方に職員も配置させていただいて、地元の方と一緒に考えていくという姿勢で取組を進めていこうと始めさせていただいている。決して上から目線ということではなく、我々の思いとして、地元の方、市町の方と一緒に取り組んでいかないといけないので、どういったことから取り組めるのかということ、みなさんと話し合いをしながら進めていきたい。合併した市の中でも、中心部とそれ以外の地域という課題があるかと思う。それを含めてどういった地域資源があるのかということなどを、みんなで掘り起こしていこうと進めている。御心配の点についてはしっかりと応えていきたいと考えており、知事にもしっかりとお伝えするので、よろしくお願ひしたい。

D委員：

ありがとうございます。今日この県庁に来るのに、私は11時7分の電車に乗って12時33分に大津駅に着いた。電車は一時間に一本、それほど北と南に大きな差がある。最近感じているのは、台風や先日の梅雨の雨など、長浜の一部で被害はあったが、本当の北部の方は被害と呼べるものは出ていない。それは単に自然が豊かであるということだけではなく、地理的なこともあるが、住みやすい部分でもあると思う。そういうところもアピールさせていただいて、北部振興をよろしくお願ひしたい。

委員長：

知事ともよく意見交換していただければと思う。

これからひとづくりについて、色々取り組んでいかれると思うが、是非有能でやる気がある人材を育てていただいて、立派な能力ある県庁にいただければと思う。

(4)閉会

東総務部長挨拶

真山委員長をはじめ委員の皆様におかれましては、本県の行政経営の取組について、終始熱心に御議論いただきありがとうございます。

特に新しい行政経営方針の重点取組であります「県庁を担うひとづくり」ということにつきまして、様々な角度から貴重な御意見をいただきました。昨今、さまざまな分野で人手不足と言われていますが、人口減少、気候変動など世界的な課題を背景とした、大きな社会の変化に対応してい

くためには、多様な人材による総合的な力を最大限に引き出していくことが重要ではないかと考えています。そのために、県庁においても個人の能力のバージョンアップだけでなく、組織体制、働きやすい職場づくりに向けた制度や仕組みを整えて、組織としての力を最大限に発揮していくことが必要でないかと考えています。

本日の委員会においても、人事マネジメントの計画が必要ではないか、パーパスを含めて目標連鎖の取組を進めていくべきではないか、業務量のデータ化でしっかり見える化していくべきではないかといった御意見をいただきました。しっかりとアンケートも含めて分析して取組を進めていくことが重要ではないかと、改めて考えているところです。

最後に、若手の人材育成には上層部の自覚も必要ではないかという御指摘をいただきました。私も含めしっかりと自覚して取り組んでいきたいと考えています。改めて本日頂いた御意見を咀嚼させていただきまして、今後のひとづくりにしっかりとつなげていきたいと思えます。

滋賀県行政経営改革委員会は今期第7期ということで、令和2年から5年まで3年間にわたり活動をいただきました。本日最後の委員会となりますが、この間、新たな行政経営方針の策定に向けて幅広い観点から御議論いただき答申いただいた他、公共施設等マネジメント基本方針の中間見直し、また指定管理者制度の見直しなどについても貴重な御意見を頂きました。大変お忙しい中、一方ならぬ御尽力賜りましたこと、改めて御礼申し上げます。これまで頂いた御意見をしっかりと踏まえまして、行政経営のさらなる改革を着実に進めてまいります。

委員の皆様には、今後も引き続き様々な機会を通じまして、御意見・御提言をお寄せいただくなど、格別の御支援・御協力を賜りますようよろしくお願いいたします。本日は誠にありがとうございました。