

## 人口減少時代を見据えた県組織等のあり方検討部会

- 開催日時 令和4年6月6日(月)15時20分～
- 開催場所 長野県庁3階 特別会議室
- 出席委員 石原委員 伊藤委員 杉本委員 高田委員 田村委員
- 県出席者 玉井総務部長 加藤総務部次長 根橋人事課長 井澤人事課企画幹ほか

### 1 開会

#### 【井澤企画幹】

ただ今から、長野県行政機構審議会人口減少時代を見据えた県組織等のあり方検討部会を開会します。前段の審議会に引き続きまして、部会長選出まで司会を務めます、県総務部人事課の井澤克行と申します。よろしくお願いいたします。

本部会の委員につきましては、先ほどの行政機構審議会において、5名の委員が指名されました。部会委員はお手元に配付の名簿のとおりです。

今日は5名全員の委員にご出席をいただいておりますので、長野県附属機関条例の規定に基づき会議が成立していることをご報告申し上げます。

県の出席者につきましては、総務部長の玉井のほか、総務部人事課の職員が引き続き出席させていただきます。

### 2 議事

#### (1) 部会長の選出について

#### 【井澤企画幹】

それでは議事に入りたいと思います。はじめに、部会長の選出についてお諮りしたいと思います。本部会の部会長につきましては、「長野県行政機構審議会組織運営要綱」第2第3項の規定により、委員の互選により選出することとされております。部会長の選出について、ご意見がある方がいらっしゃいましたらご発言願います。

#### 【杉本委員】

部会長ですが、先ほど行政機構審議会の会長ということになりました、関西学院大学大学院教授の石原委員にお願いするのがよろしいかと思っておりますので、提案させていただきます。

#### 【井澤企画幹】

杉本委員から提案がありましたが、よろしいでしょうか。

(異議なしの声)

それではご賛同をいただきましたので、部会長につきましても、石原委員にお願いをしたいと存じます。それでは部会長に会議の進行をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

【石原部会長】

それでは会議を進めさせていただきます。まず、本部会の会議に関しましても、公開により行うことといたします。また、本部会における発言につきましては、後日、県のホームページ上で公開を予定しておりますので、ご承知おき願います。

次に、条例第5条第3項の規定により、部会長の職務を代理する委員を指名したいと思います。伊藤委員を指名いたしますので、よろしくお願いいたします。

## (2) 職員の意欲・能力の更なる発揮に向けた取組について

【石原部会長】

それでは、「職員の意欲・能力の更なる発揮に向けた取組について」でございまして、事務局の方で資料を作成していただいておりますので、根橋課長さんからご説明いただきたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

【根橋人事課長】

それでは、資料1「基礎資料」、資料2「人事行政における課題と論点」につきまして、ご説明をいたします。

まず資料1-1をご覧ください。今後の審議日程はご覧のとおりでございます。なお、本審議会の部会につきましては、令和5年度まで継続して開催をしていきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

続きまして資料1-2をご覧ください。平成30年7月に出されました「自治体戦略2040構想研究会報告」でございます。説明は省略いたしますが、人口減少時代における自治体行政のあり方についてご示唆をいただけるものと考えておりまして、本審議会においても大いに参考になるものと考えております。

続きまして資料1-3をご覧ください。長野県の人口の将来展望ですが、ご覧のとおりでございます。一定の政策を講じた場合であっても、青いラインのような形で減少していくものと考えております。

続きまして資料1-4をご覧ください。長野県の組織の概要でございます。知事部局本庁は会計局を含めまして12部、そのうち3の部内局がございます。あと71課18室で構成されておりまして、ここ数年若干ではございますが総数は増加傾向、すなわち所属は小規模化の傾向にあります。本資料の5ページですが、長野県地図に現地機関の分布を記載しました。長野県

の場合、10の広域圏に本県の現地機関の代表たる地域振興局、赤い丸で1から10ありますが、これを10の広域圏に一つずつ設置しております。本県の現地機関の特徴としましては、この10の圏域に1か所を基本としつつも、さらに大括りとして東信、北信、中信、南信の4信でございますが、そこに1か所の配置、これが原則となっております。一方で、黒丸の建設事務所につきましては、13か所に設置しております。それと赤地に白抜きのスモールAからスモールEは児童相談所で5所ございます。こうした例外も多々ありますが、こうした状況につきましては、この部会の第3回以降で組織の関係をご議論いただく際にさらに詳細にご説明いたします。

それでは資料1-5をご覧ください。本日の議題でございます「職員の意欲・能力の更なる発揮に向けた取組について」をご議論いただく上で、一番の基礎資料となります本県の人事行政の現状について、採用から定年まで順を追ってご説明いたします。

2ページをご覧ください。職員採用の現状でございますが、参考としまして、資料2の1ページでございます本県職員の年齢構成表をあわせてご覧をいただきたいと思っております。まず職員採用の現状でございますが、資料2の1ページにあります年齢構成表にありますように、50歳の職員が全体の40%以上を占めておりまして、今後、約8年程度になりますが、200人を超える大量退職を迎えます。こうした中で、組織の維持、年齢構成の平準化を図りつつ、総人件費を抑制することを基本として採用者数を決定しており、近年は毎年200名程度を採用している状況でございます。基本的には令和4年度の知事部局の総人件費371億円をアッパーとしまして、採用者数を決定させていただいておりますが、実質、やはり50代の職員が非常に多いことから、新陳代謝が働くために総人件費は減少していく傾向にございます。ただし、現在40代の職員が退職を迎える時期になりますと、逆に総人件費が増の局面を迎えることが予想されます。

採用に当たりましては、昨今の状況を踏まえまして、職種ごとにメリハリをつけた採用を実施しておりまして、医療や福祉、土木といった専門職種の採用を増やす一方で、行政職につきましては若干抑制しております。また柔軟な発想や広い視野を持った人材を確保するために、従来ですと公務員試験に専門試験を課しておりましたが、この専門試験を課さず、民間企業が採用面接に活用しておりますSPI試験による採用区分「行政B」、これを平成27年度から導入しまして、順次採用者数を増加しております。あとやはり年齢層が薄い30代後半から40代の職員を確保したいということで、社会人採用も積極的に実施しております。以上、採用に当たりましては、多様な人材を確保するべく様々な手法を採り入れております。

次に、3ページの人事異動の現状でございます。本県の人事異動につきましては、「強み」を育て活かすことを基本とし、20代から30代前半の時期につきましては2年程度のサイクルで異動を行いまして、自らの強みを見出す期間としております。また、30代から40代前半にかけては、4年程度という比較的長い間同じ職に留まってもらい、その強みをさらに深め、強化していく期間としております。これによりまして、一つあるいは複数の強みを持つ職員を育てまして、例えば税や福祉、用地など一つの分野をより深く掘り下げたい人材につきましては、いわゆる専門職としてさらにその分野でキャリアを積んでいただく一方、複数の強みを持

つ人材につきましては、この強みを活かすことができる部署に2年から3年程度のサイクルで配置している、そういった形をとっております。

続きまして女性職員の登用ですが、係長以上の全ての職位に登用目標を設定しまして、これを推進しておりますが、やはり全国的には32、3位という下位にある状況でございまして、より一層力入れていく必要があると考えております。

また、職員の意欲を高める取組といたしまして、本年4月、新たに自らの希望する所属にチャレンジをいたします「キャリアチャレンジ制度」をスタートしました。具体的には、今までは組織内公募制度を実施しておりましたが、これはあくまでも人事サイドから職を指定しまして、そこに手を挙げていただく制度でしたが、新しい制度は、自ら行きたい部署の希望を出しまして、その所属長との面談を実施し、その結果としてその所属に行く行かないが決まるという制度です。今後こうした制度を積極的に運用することで、若手職員のキャリアデザインを支援していきたいと考えております。

続きまして、4ページの職員育成の現状でございまして。職員育成に向けた研修につきましては、職員の自主的な学びを支援する制度ですとか、新規採用から管理職までの各階層に応じた研修がございまして。こうした制度に加えまして、今年度から若手職員のキャリアデザイン支援を試行的に実施してまいりたいと考えております。まずは採用10年目の職員を対象に、自らが目指すキャリアの実現に向けた行動計画を策定してもらい、あわせましてそのキャリアをサポートする管理職の皆さんの資質向上のための研修を実施いたします。そして、若手職員のキャリア実現に向けて、管理職から自らの経験を踏まえつつ、適切なアドバイスを行うキャリア面談を実施してまいります。今年度こうした取組を試行的に行いまして、先ほどご説明しましたキャリアチャレンジ制度等を活用し、自らのキャリアを自ら掴んでいく主体性のある職員の育成を進めてまいりたいと考えております。

最後に、5ページの高齢層職員を取り巻く大きな変化でございまして。本日の論点に直結します定年引上げ制度の概要についてご説明いたします。この制度につきましては、導入の趣旨にありますように、地方公務員定年年齢を令和5年4月から令和10年にかけて段階的に65歳まで引き上げるものです。この制度の一番大きな特徴は、公務職場に初めて役職定年制が導入されるということです。具体的には、60歳を超えた職員のうち、本県では課長級・部長級に当たります管理職手当が支給されている職員を、手当が支給されない直近上位の職、課長補佐級に降任させた上で、61から65歳までの間、組織内で活躍いただくという、公務員の人事を考える上で大きな転換点となる制度改正でございまして。この大きな制度改正と本県特有の職員年齢構成を踏まえまして、今後の人事行政のあり方について委員の皆様にご示唆をいただきたいというのが本日の趣旨でございまして。

資料2をご覧ください。本日ご議論いただきたい事項でございまして。大きく3点についてご議論いただきたいと考えております。1点目でございますが、本県の年齢構成を踏まえた定年引上げ後のトップマネジメント層（部長級）の活用方策について、2点目は、高齢層職員のモチベーション向上、3点目は、若手職員の育成とモチベーションの向上についてです。

2ページをご覧ください。1点目のトップマネジメント層の活用方策についてです。定年引

上げに伴いまして、60歳を超えた部長級・課長級職員は課長補佐級で活用するということが先ほど申し上げました。しかしながら、やはり役職定年年齢を迎えた職員のうち、特に様々な経験や豊富な知識を有する部長級職員を適切に県組織内で活用していけないかという点が問題意識です。制度といたしましては、ここにございます活用案1、職員個人に着目いたしました特例任用制度というものと、活用案2、ポストに着目いたしました役職定年年齢の特例、制度的にはこの2つが考えられます。特例任用制度につきましては、基本的には現在の役職をもって、61歳、62歳、63歳、1年ごとに3年までその職員を組織内で活用できるという制度です。役職定年年齢の特例につきましては、ポストを指定しまして、例えば長野県のライン部長は全て62歳を定年とするとか、国におきましては事務次官は62歳、例えば在外公館職員については63歳、医療機関に勤める医師につきましては現在65歳と、それぞれに定年年齢が様々ございますが、それ以外で新たに設けるといって、これが役職定年年齢の特例でございます。両制度それぞれにメリット・デメリットも考えられますが、公務職場においては全く新しい概念であります役職定年制の導入に当たって、委員の皆様のご意見をいただきたいと考えておりますので、よろしく申し上げます。

続きまして3ページをお願いします。高齢層職員のモチベーションを高める取組でございます。役職定年年齢を迎えた職員は先ほど申しました課長補佐級に降任をされまして、組織内で新たな役職の元で65歳まで活躍されるというものです。本県職員の場合ここ8年程度で100名を超える職員が役職定年年齢を迎えることとなります。現時点で私ども想定をしておりますのは、60歳以降の給料水準を7割としておりまして、そうしますと、約8割が組織内に残っていただけると想定しております。そうしますと、毎年110名程度の方は役職定年を迎えた高齢者職員として、本県組織内に生まれていくということが予想されます。いかにこうした職員がいきいきと活躍をいたしまして、また急速な若返りが予想されます本県組織におきまして、若手職員の良き相談役として、組織の屋台骨を支える年齢層として活躍いただけるか、そういった点が問題意識です。

ここに私どもとして現時点で考えられる手法を記載させていただきました。適材適所の配置の推進、各種研修の実施でございます。ここにある点について工夫すべき点でありますとか、これ以外にもこうした手法があるといったご意見等を頂戴したいと思います。

続きまして4ページをお願いします。最後でございますが若手職員でございます。先ほど申し上げましたとおり本県として、今後急速な若返り、世代交代が見込まれます。そうした中で若手職員の早期登用を進めるとともに、若手職員の自主性を尊重した人事制度の創設でありますとか、やはり働きやすい職場づくりが欠かせませんので、そうしたものに向けた取組を現在進めております。具体的には先ほどご説明しましたキャリアデザイン実現に対する支援、また次のページご覧をいただきますと、職員活躍推進プランを昨年策定させていただいたところがございます。育児休業の取得促進、時間外勤務の縮減、女性職員の活躍推進、子育て支援と仕事と生活の調和の推進等、こういったプランのもと進めているわけですが、若手職員の活躍する県組織に向けまして、委員の皆様のご意見を頂戴したいと思います。私からは以上です。

【石原部会長】

ありがとうございました。それでは、事務局から説明がありました内容につきまして、ご質問ご意見等をいただきたいと思います。特に、資料2にございます定年引上げを踏まえた対応について積極的にご意見を頂戴したいと思います。

【高田委員】

質問ですが、定年なされる方々の8割が残る予定とおっしゃいました。この人たちについて、長野県のみならず日本中が抱えている問題だと思います。人口が減っていきます、働き手が少なくなります、高齢層の叡智を使う必要があります、というのは理解できますし、大事なことだと思いますが、逆にそれが若い人の芽を摘んでしまうことにならないかと思っております。

定年するとなると、そのときにマインドセットを変えてもらわなくてはいけないと思うのですが、それがあまり変わらず、結局若手の活躍につながらないというのは日本中よくある現象だと思います。これについては皆さんどう思いますか。

【石原部会長】

今の高田先生のご指摘について、重ねて言及させていただきたいのは、先ほど人事課長から説明をいただきました特例二つです。これらは制度としてのメリットがありますので、良い方法だと思います。ただ、全ての60歳を超えた方に一律に適用するというのが適切かどうかということについては検討が必要ではないのかという気はいたします。

その上で、こういうこともご検討いただけないかというのは、60歳になられて、管理職手当がカットされ、役職からステップダウンされるというお話ですが、そのときに、例えば60歳まで県庁で勤務されて組織に貢献されてきた方が、61歳になって、特例1の方だと思えますが、降格するというのはやはり何かしっくりこない。なので、長野県庁の人事で、資格制度がおそらく1級から9級までであるかと思えます。民間企業の給与体系ですと、あるいは長野県庁でしたら例えば県警があつて、交番の主任さんとか交通係長とか、あるいは交通課長とか副所長とか、巡査、巡査長、巡査部長から警部補、警部、警視、警視正、警視長ぐらまでいわゆる階級があつて、人事制度を見たときに、例えば主事補、主事、副主査、主査、主幹、参事、参与ですね。つまり、管理職ではなくなったので給料7割というのは仕方がないと思えますが、降格はしていない。つまり例えば今まで部長だった方は部長級というそのまま、ライン職からスタッフ職の参与になる。課長も今までは課長だったのに対し、今度は同じ課長級のスタッフ職の参事になると。いわゆる降格でなくてライン職からスタッフ職になったという位置付けを説明されて、その上で、例えば30代後半から40代後半までの、人材が非常に枯渇している部分の、係長さんあるいは補佐級の皆さん方を事実上、仕事の上で支えるという仕組みを考えるというのはどうなのかなと思いました。

つまり長野県は、今課長からご示唆いただいたように、人材育成で、これまでも相当ウェイトを置かれてきたでありましょうし、これからも置かれるだろうというのがOJTなんです。職場での経験を積んで、人材育成をしていこうという人材育成プランをお持ちだと思いますの

で、例えば中小企業でもそうですが、技術の伝承とか、今まで先輩が持っていたものをきちんと後輩が受け継ぐ。それは何も技術だけじゃなくて、マネジメントのノウハウであったり、県民の皆さんとの接し方であったり。世の中の流れとは少し違うのかもしれませんが、60代の定年まできちんと勤め上げられた方が、実質的な定年延長になるからといってある種の降格という扱いではなく、ライン職からスタッフ職になり、スタッフとして後輩の人材育成に関わると。その時何もマンツーマンである必要はないと思うんですね。1人の参加が、例えば、組織作りの問題かもしれませんが、係長とか補佐クラスの方の3～5人の面倒を見られてもいいと思いますし、そんなことができないかなと思っておりまして、発言をさせていただきました。

### 【伊藤委員】

石原先生のお話もとても大事なことだと思って伺っていました。あと高田委員のお話を伺ったところ、大きく二つあります。一つは若手にとって県庁の職場が安全で安心なのか、そうした基盤をどのように整えるのかです。やはり、休みたいときに休めるという産休、育休、時短、介護休暇等であったり、それからハラスメントがないという最低限のところが、やはり安定する必要があるということや、若干先を見据えるならば、例えば副業の問題も含めて自由な働き方ができるような仕組みのように、若手の意欲を高めるというときにいわばパフォーマンスを出すというだけじゃなく、メンテナンスといいますか、きちんと彼らのメンタルヘルスも含めて安定させていけるような部分がとても重要だと感じています。

私は、日々、うつ病の人たちとか不適応な人に対応していますので、若い方々の孤立感や孤独感というものと、もう一つは高齢者の疲労回復の遅さ、60代を超えたときに、前より非常に疲れが取れなくなっている。そういう意味では、やはり頭脳労働が中心になる方々ですので、だんだん自分自身が思っている以上に回らなくなっているかもしれないというのは実際の健康管理データからもありますので、私達は今の組織を作るときに産業保健の部分、心がいかに安全にしっかりとそこで柔軟に動けるかというところを担保していくためには、長時間残業などはもちろんのこと、休みたいときにしっかりと家庭とのバランスをとれるような仕掛けが、組織の中で運用されるように周知されていて、管理職も共有できるかというところは重要かと思っております。

もう一つ石原先生のお話を伺っていて、県教育委員会の方で非違行為が続いたときに、教員のあり方研究会をご一緒にさせていただきましたときに、やはり先生方の孤立ということと、50代の先生方が後輩を指導しようなんて思ったことはないという発言が出るのがあって、そこでチーム学校という話が出てきました。やはりチームになっていないといいますか、それぞれが分断されて、一人一人が教室の中で目の前の事象に向かい合わなければいけないと。私はお役所の方々と面談しているときに思うのは、担当という言葉は残酷だと思っていて、引継ぎのあるなしにかかわらずいきなり全ての法律から制度から物事を理解していかなければいけないという状況は、とても負荷が高いと思っています。そういう意味で、今、チーム学校ということがとても言われていて、事例や問題解決について抱え込むのではなく、いかに早く管理職と共有して展開していくかということが重要なことだと。特に義務ではその展開が多く

て、高校はなかなか専門職化しているので難しいところがあると思っています。そうすると、ここから入れていく制度の中では、例えば、先ほど石原先生がおっしゃっていたように、民間の中で部長というのは単なる役目の一つにすぎず、そこを降りる降りないというのは、ステータスの問題ではなく、単純にその機能をやめたので役職手当がなくなった程度の話であって、降格という話とはまた別であると。そうなったときにやはりその組織の中でいかにチームビルドできるのかということや、それはそれぞれの職員がどんな層であれ、様々な問題に突き当たったときに、いかにそれに担当個人として向き合わせるのではなく、チームとして共有して問題解決に導いていける仕組みがそれぞれの組織の中でできるかということかと思っています。

これは雑談なのですが、地域そのもの、いわば長野県に住んでいる人たちの状況というのは刻々変わっていると思っていまして、昨日の朝、私町内で草刈りをしていたのですが、私の場合、世帯数が800世帯の結構大きい町会で、私の組は20世帯ぐらいなのですが、町会に属しているのは10世帯です。残りの10は何かということ、シェアハウスと移住者の方で町会には入っていない、他県ナンバーの車がたくさん停まっています。ですから町会はもちろんどこに属しているか、県や市に属しているかすら分からないです。でもゴミは出します。で、そういった居住実態が掴めない人たちも、移住ももちろん空き家対策も促進されている中で、同じ地域で私達は共に長野県の中で暮らしていくということになります。そうすると地域も高齢化しているので空き家が増えている、その資産形成や空き家はどうかということ、やはりシェアハウスや移住者への提供ということになって、結局半分ぐらいが、誰が住んでいるかわからないという地域で私達は防災もしなければいけないし、コロナ対策をしなければいけない。長野県でどういう人たちが今どのように暮らしているのかという問題に対して、担当の1人が今までの区分けの役割の中で向かい合って解決できるかといえば、様々な地域の人たちのネットワークの中で新しい手法を開発していくということだと思のですが、そういう意味で、やはり課長補佐さんたちが降格という意味ではなくチームの形を作る要になっていきます。そこで高田先生がおっしゃるようにマインドセットを明らかに変えてもらわないといけないですし、そのためには40代前からの教育がものすごく重要です。60代の方々のお話を聞くと、さんざん会社から組織から説明も受けていたから、金額が変わるということも聞いていたし、こういう制度だということも全部聞いていたので、頭ではわかっていたと。ですが、実際に明細を見たときに、もうやってられないというギャップ感というのは実感として非常にあるわけなので、そういう中でモチベーションを持ってくださいというのは、その数字見たときに、その数字の持つ意味というものが何をやれと言っても前と同じじゃないかというようなことも含めると、やはり早期からの役割ですとか仕掛けの整理というものがとても重要かと思えます。

#### 【杉本委員】

先ほどの特例任用制度で、課長補佐で対応という話がありましたが、県などの仕事の中身はこれからものすごく変わっていくと思います。それで今までと同じような組織でやっていこうとすると、やはり矛盾が出てくると思います。なので、今伊藤委員からお話がありましたように、地域の抱えている課題の中で、長野県としてこれから何をやっていかなければいけないの

かが、多分、組織も含めて相当変わってくるし、求められるものも変わってきていると思います。そうした中で、今ある組織の中にこれらの人たちが入っていくのではなくて、それぞれの課題が確実に出てきてその課題を解決するためのチームが必要になると思うのです。それも2, 3年くらいの期間で即解決しなければいけないものも出てくると思いますので、できればそうした課長補佐とか今まで経験ある人たちが、チームを組んでいただいた方がいい課題に対応する組織を作っていくことが重要だと思います。

それと若手職員の採用についても書いてありますが、今は少子化がものすごく、社会全体で今後の採用をしようとしたら、とても対応できないと思います。ということは、ここに書いてある若者200人程度で採用したいとしても、果たしてこのことが現実になるのかどうか。そういうことになると、必然的に60歳を過ぎた皆さんが、若手の皆さんの仕事を取るとかではなくて、一緒に仕事をしていかないと。だからモチベーションを維持するのも大変だし、人間は自分が人の役に立っているとか、やることのあるとなれば、やる気が出てくると思うので、やはり、今までの組織では解決できないような横断的な課題で経験ある人たちが取り組んだ方がいい。そういう課題の中にこうした方々をある程度配置していくような、そういう組織を作っていけたら、そこに行く皆さんのやる気も出るかと思しますので、採用がこのとおりでできればいいのですが、それがもし予想できないとすれば、またその分野でも若い人たち、これから将来を担う人材を育成していく。すぐ解決しなければいけないような課題があれば、そこにそういう人たちを配置するという考え方、新しい組織を作っていくということも検討したらいいかと思います。

#### 【田村委員】

そもそものところで少しよろしいですか。今回、職員の意欲、能力の発揮という大きな話ですよね。人事行政における課題と論点みたいな非常に具体的なことになっていますが、でもその前提として、やはり仕事の進め方ややり方、さらに言えば組織風土といったところの議論は必要ではないでしょうか。長野県庁に限らず行政に限らず、仕事のやり方は相当変えないとまずいという問題意識を持っておりますが、今回の審議会の範疇に入りますでしょうか。

#### 【石原部会長】

第2, 3回と集約の議論になったときには論点を絞りたいと思いますが、今日は特に初回ですし、どうぞお願いします。

#### 【田村委員】

では続けて。私のゼミにもいろいろな県庁とか市役所の職員もいますし、今の30代はどこでも非常に疲れていて、そういうときに何が原因かと思ったら、私も役人だったのでなんとなくわかりますが、やはり資料作成と会議が多すぎるということです。一つ具体的な例をあえてここで出させていただくと、今回の資料をいただくときに2回ぐらい訂正が来ました。果たしてそこまでやる必要があるのかと。なぜそうなるかという結局、完璧な書類を求めすぎるか

らです。これは、要は、この場でここが少し違っていましたとあって配るだけで済むようなやりとりが、もしかすると県庁の中や外、あるいは住民と間でもものすごく多いのではないかと。もちろんいわゆる個人の権利義務関係に関わるところはきっちりさせる必要はあると思いますが、その他の資料がものすごく多くて、またパーフェクトを求める、そういうところがこの20年多くなっていると思います。

もっと言えば、これは国の問題もありますが、どんどん議員立法で基本法ができて、計画策定義務が大変多くて、どんどん計画行政が増えて、ともかく市町村も計画策定だけで相当忙殺されています。私は上田とみなかみ町のアドバイザーもしておりますが、国の問題はともかくとしてそうした内部的な手続にもものすごくエネルギーを要して忙殺されている。それがやはり特に若手職員中心に疲労感をもたらしている。完璧を求められるという組織風土も変えていかないと、組織としてもたないのではないかと。要は完璧主義的すぎるところと、人事に関して言うと減点主義はまだ多いのかと。やはり減点主義から加点主義への転換と、たまたまテレビでもエンゲージメントが大事だということを取り上げられていましたが、職員のやる気を出させるためには、先ほどのワークライフバランスもそうだし、ペーパーワークに忙殺されるという状況を変えていかない限りは、多分どの組織ももたないのではないかと個人的に思いました。

#### 【高田委員】

私もすごくアグリーをしていて、まず、長野県としてどうするのか、多分ちゃんと考えなくてはいけないと思います。私はビジネススクールにいますので、正直、事務職業っていうのは、ほぼAIに替わるだろうと言われている世の中で、今までどおりの人数を採用していく必要があるのかということが私には少しわかりません。ただ、いくらITをやろうと言ってもそれはもう税金なわけですから、すぐには転換できないでしょうが、そうした方向に向かっていくだろうと思います。

それから私は経営学者ですので、こうした人数ヒストグラムも大好きで、これを見ると、高齢職員が辞めてくれていいねとしか普通は思いません。これを何とかしようとは全く思わないというのが民間の考え方です。60歳ぐらいで役職定年になるというのはよくある話ですが、ビジネススクールに来る学生さんのほとんどは年上の部下をどうすればいいのかというところでストレスが溜まるというのがとても大きな課題です。そうすると、全体の7割を雇用する必要がそもそもあるのかと、組織としても雇用してほしいのであれば選抜はしますと、なおかつその中で大事な人、大事なスキルを持っている人を雇用するのだという仕組みにしないともたないのではないかとというのが一つ。

それから杉本委員がおっしゃっていたように、これまでどおり若い人を採用できるという前提が多分もう揺らいできていると思います。若い人が県庁に来るということは、長野県の中の就職先として県庁がとても魅力的な職場であるという前提があって、そこには全然反対しませんし、非常にリスペクトしていますが、それが私達の子どもの時代もしくは孫の時代にも成立しているのかと。長野はものすごく恵まれている場所で、今日も私は東京から来ましたが、2

時間ぐらいで来られるということを見ると、先ほど伊藤委員がおっしゃったような移住の方々であるとかワーケーションで来る方々が長野を目指してくる。ここから起業していく人たちもいるかもしれないと考えると、そもそもそんなに人数が必要なのかという問題をどこかで考えなくてはいけないと思います。

#### 【杉本委員】

県を含め行政を取り巻くこれからの環境はものすごく変わっていかざるを得ないと思います。先ほど話がありましたように、単純な業務はAIなどに替わっていくのも間違いありませんし、いろいろな行政に跨ることで共通しているものは共通化していく時代が来ていると思います。そうなってくると、県の職員に何が求められるかということをもっとしっかり分析しないとイケません。私は、昔県庁にもいて、市長もやらせてもらいましたが、県と市町村の大きな違いというのは、県職員、特に技術系ではない人たちが普段相対するのは市町村や、国、関係団体の職員などが非常に多いですね。市町村では、直接住民と接しているので、先ほど田村委員がおっしゃったように資料を作るよりも手を動かさないで回っていかない。県の方はどちらかというと資料作成等が主になって、それを基にして市町村等を指導する。

私が市長をやっているにつくづく感じたのは、国、県、市町村とありますが、一つの仕事をするのに、どこが主体的にやっているのかわからない仕事がたくさんあります。財源にしても国3分の1、県3分の1、市町村3分の1とか。またそれぞれが関連するので、調整する時間がかかったりします。やはり、行政もこれからスリム化ということも言われていますし、仕事の見直しをする中でこれから何を求められるかという、今までの総合職、ジェネラリストの仕事は機械に替わるので、多分これから専門的な分野がより求められると思います。要するに私は先ほど申し上げたように、こういう制度を入れることが前提だとしたら、これから定年退職を迎える職員が、どれだけ専門的知識を身につけられるかというのが、今後活躍するときの一つのキーワードになるかと思っています。ですので、今から50代の皆さんに、いかに将来を見越した専門的な知識を、先ほどのキャリアデザインプログラム等の中で身につけてもらえるか、そういう長いスパンで人事を考えていかないと、ただ数だけでということでは解決できないと感じています。

県と市町村、それから国の役割をもう少し明確にしていく中で、やはり私が経験した中では、県には専門的なところが求められると。先ほど申し上げたように市町村では実務に追われているのでやはりそういうところをフォローできるのは県の職員かと思っています。実際行政は、一番は自分でやってみることが重要だと思います。人と人が対話をして、その上で望んでいるものをいかに形にしていくか。それは信頼関係ができないと物事が進まないで、いろいろ進めていくということになると、やはりスペシャリストとしてどれだけ知識を持っているかということが一番重要になってくると考えています。

#### 【伊藤委員】

専門性という意味では、長野県の圏域ごとの違いといいますか、他県にはない相当大的な差

があるのではないかと感じています。市町村、特に町や村レベルだと、保健師さんがいないとか1人いればいい方だというような、例えば保健関係もそうですし、防災関係の土木専門職が果たしてどれだけいるのかと。私も売木村から飯山市から佐久市から仕事で県内中に行きますが、それぞれの市町村が担えるものと、やはりそこまで手が及ばないということは、圏域によって差があるのではないかと思います。

行政職に残るのは調整機能ではないかとおっしゃった方もいますが、杉本委員がおっしゃったように、人と人との問題を見据えて、どのように繋いだり、ずれてしまうそれぞれのニーズの中で最適値をお互いに作り上げたりしていくかというところで、行政職のスキルが生きてくると思っています。そういう意味で、異動のことを考えるときにも、長野県全体をしっかりと見ていく中で、ただ本庁から地域を見るのではなく、圏域ごとの差異というものについても、きちんと配慮しながら制度を運用していくことも考慮された方がいいのではないかと感じました。

#### 【田村委員】

いろいろなご意見が出されておりますが、結局都道府県と市町村の関係に関わってきます。私はいつも思うのですが、長野県の場合であれば、長野市や松本市といった中核市は当然ですが、一定の市以上はほとんど手を引いていいのではないかと。逆に本当に人的に弱いところに対して、県の人たちにどれだけ専門性があるかですが、そういうところのサポートに回る、見守り隊じゃないですがそういうことも考えてはどうかと思います。本庁にかつての部長・課長だった方がたくさんいると若手はやりにくいだろうと、それはあまり見たくない姿ですね。そういうようなことを考えると、やはり今のうちに専門性なり自分の強みを、例えば50代前半で考えていかないといけないと思います。県民目線でいうと、60歳以降のそうした職員を雇用し続けていいのだろうかという見方も出てくるかもしれないので、そういう意味で、ここ5年、10年で旅立っていく人たちのスキルアップについて、いろいろな外部の方のアドバイスを受けて自分の強みを見つける、自分は対人関係かなとか、あるいは、自分はきっちり仕事をやるのは得意だからそういう面で市町村に対するアドバイスをするとか、そういうことを考えていかないといけないと思います。

#### 【石原部会長】

ありがとうございます。

委員の皆様のご意見をいろいろ伺って、私の方でまとめさせていただきますが、田村委員のおっしゃったいわゆる業務プロセスの見直しであるとか、そういったファンダメンタルなものも非常に重要ですね。それから、例えば総合計画であるとかその他の分野別の基本計画など、やはり、私達で議論をする前提として、長野県としてどのようなミッション、あるいはゴールをお持ちになっておられるかという、それをまず私達に与えていただくなり、あるいは将来つくるという前提で議論を進めることになると思うと、例えば人材育成と申しましても、私もビジネススクールに所属しておりますが、基本的にベースは公共ですが、民間企業でも人材の確保であったり、M&Aであったり、人材育成であったり、全てについてやはり費用対効果を考え

るのですね。そうすると、例えばこれから長野県の定められた目標、ミッション、ゴール等に向かって進めていくときに、今どういうタイプの人材職種が必要かという、これはキャプランとノートンの言葉を借りれば、戦略的職務群と言うのですが、やはり戦略的職務群にある程度フォーカスをした人材育成をしていくのか、あるいはやはり役所というのはチームで仕事をしていた、プロフェッショナルとしての専門家を育成するというよりも、ラダー型でみんなが経験を積んでいけるという人材育成の方がいいのか、そこの整理をしていく必要があるのではないかと思います。

それからキャリアデザインという言葉がありました。高田委員、伊藤委員のご専門で、キャリアプランというのか、ある程度定められたキャリアルートを先に作っておいて、それに合わせて各個人のキャリアデザインをしていくという順番にならないと、例えば私は財政を希望してということは可能になっているわけですが、しかし1回それが実現されて財政に行ったからといって、将来自分は長野県の財政のスペシャリストとして、仕事が60代まであるかというやはりその問題が解決できてないと思うので、やはりある程度専門職として、自分の得意領域、例えば医療介護が専門です、都市計画が専門です、官房系で人事が専門ですと、完璧ジェネラリスト育成ではなく、本人の特性も踏まえたキャリアをあらかじめ描いていけるような仕組みを設けるべきではないかと思います。

もう一つの軸として、長野県は信州と言われるように非常に大きいので、要は昔ですと例えば、国司がいて郡司がいて里長がいて、郡あるいは村になっていたわけですが、長野県の場合はおそらく郡に相当するものが先ほど人事課長が説明された様々な事業区分別の区分ですが、ああいったものをあらかじめ個々人の職員の方のキャリアプランに組み込んでいった方がいいのではないかと。例えば、私はエリアで言うと箕輪町の担当で、プロフェッショナルな仕事では都市計画ですと、都市計画に関わるところに異動してとか、今度は都市計画ではないけれど箕輪町に出向して係長をやってこいとか、縦軸と横軸でエリアと職としてのキャリアをつくっていくのが、長野県の現状に即した仕事のやり方なのではないのかと思います。

これについては、20年前に三重県で北川正恭さんが人事制度改革をしたときに、若干ですが、私も関わらせていただいて、様々なところで兼務辞令というものを発令するのです。兼務辞令で何をするかというと、例えば総合政策局の政策担当の主査主幹プラス総務部の様々な取りまとめをする主査主幹クラスを、当時、三重県では警察も含め10部あったのですが、10部の兼務辞令を発令するのです。例えば、あなたは政策局主査ですが、兼務辞令で健康福祉局の主査です、あなたの机は政策局には置きませんと、健康福祉局の人たちが日々仕事している空気を全部吸いながら、いわゆる政策立案の際に、それぞれの部局を代表し、声を代弁するような立場で考えたらどうだとか、特に観光系の皆さんにそういう兼務辞令を発令することによって、いわゆる役所というのはセグメント、つまりサイロ化されてしまいますが、そのサイロとサイロの間に横串を刺すということも考えられたらどうかと思ったりします。

それから杉本委員がおっしゃった点について、要は都道府県職員のお客様は市町村ですという昔からよくある指摘でありますので、そういうことであればなおさら、信州全体になったら大きすぎるので、広範な長野県の全ての地方公共団体が私のお客さんではなくて、例えば私は

松本ですとか、諏訪、安曇野、あるいは駒ヶ根の方ですとか、そうした愛着度が高まってくるような人事制度も考えてはどうかと思いました。

**【田村委員】**

今の会長のご発言の最後の方、いわゆるエリア職ですね、実は既にやっている人もいるかもしれませんが、他県でも例えば新潟県では、上越方面でしか動かない、たまに本庁に来るといような方もいるのです。エリア職としてどこまで、そこから一切出ては駄目だとか、長野で言えば、例えば伊那地域だけに限定するかどうかということはあると思いますが、運用としてはエリア職というものは、長野の場合どんどんやってもいいのかなと。また現実には、これだけ広い県ですから、やはり北と南で状況は全然違いますし、よりその地域に根付いた職員、高知県のように県職員を市町村に派遣するというやり方もありますし、市町村担当のようにより地域に密着した県職員というのものも、一方で官房系の本庁の中で、県全体を俯瞰してやるという人の人材育成も含めて、人事とかいろいろなことを組み合わせていくということを考えていただきたいと思います。

**【杉本委員】**

今の県職員の出身地の地域バランスはどうなっていますか。

**【根橋人事課長】**

今現在、長野県職員全員で約 5,800 人おりますが、そのうち長野地域に生活の本拠地を持っている方というのが約 2,700 人。次に多いのは松本地域の方が約 1,000 人、それに対して、例えば木曾ですとか北アルプス、南信州、また駒ヶ根がございます上伊那といったところが非常に少なく、上伊那は 300 人です。

職員の生活本拠地は非常に偏りがございます。私どもとしても、委員の皆様からお話をいただいたエリア職ということに非常に興味がございますし、これからの職員の採用もそうですが、職員の生活を考える上で、そういったエリアを指定した異動ということも考えていかなければいけないと思っております。やはり生活本拠地のアンバランスをどうするかというのが非常に大きな問題でございます。

**【杉本委員】**

ありがとうございます。

そういった中で、できるかはわかりませんが、市町村は、確かに駒ヶ根市もそうですが、建築とか保健師とか、専門的な職員を採用したくても、なかなか採用できないのです。なので、もし可能でしたら、各市町村からこんなことにぜひ相談に乗ってほしいと、兼務というか一緒に考えてくれるような、県と市町村が一体となって、いろいろと立案するときには相談に乗ってもらうとか、お助け隊とか、そうした方を示していただくと、非常にスムーズにいろいろ相談できるかと思います。

やはり市町村の職員は、県職員を知らない人が非常に多いです。自分で仕事をしてきて一番思ったのは、Face to Faceの関係ができていと危機管理上もいざというときにすぐ連絡が取れます。ですので、そういった市町村にはないようなノウハウを県の職員から提供してもらい、一緒になってできるような仕組みを考えて、それがうまくいけば、今後定年後の皆さんが活躍できる場が新たに広がるし、市町村も助かると思います。今あったように、上伊那地域出身の県職員はなかなか少ないですから、顔の見える関係がないのです。同級生がいれば、そうしたところにすぐ連絡が取れるのですが、そういう関係がなかなかできていないので、一つの提案として申し上げます。そういうことができればいいFace to Faceの関係ができて、災害時などいざとなれば情報が共有できると考えております。

#### 【石原部会長】

ありがとうございます。今の杉本委員の発言に関して私も発言させていただきたいのですが、エリア職はある意味理想かもしれませんが、私が申し上げたのは、あくまでも長野県庁の中で自分のいわゆる専門という縦軸以外に、どのエリアに関心を持ってこれから県庁職員をやっていきたくてという横軸を持たないかということです。

それから、杉本委員がおっしゃった関係で、県も大変忙しいので、市町村へ人をくださいと言ってもおそらく県として難しいというのが正直なところだと思います。ところが、杉本委員がおっしゃったのは反対ですが、県庁職員でも県の仕事をするときに、市町村とFace to Faceの関係ができている方が進めやすい仕事というのは、多分相当あると思うので、そういう仕事を棚卸していただいて、お互いがWin-Winになる仕組みができてくるとおそらく県・市町村職員の間のコラボレーションが進みますし、仕事がうまくいけば当然ですが離職率も下がるし、達成率も上がってくるし、そういう伊藤委員が普段ケアされているメンタルの問題といったものの発症率も下がってくるかと思えます。

#### 【杉本委員】

実際にまちづくりを進めるときに、今それぞれの市町村で独自に進めているのですが、これからはやはりある程度のエリアでいろいろ考えていかないと、少子化が進むと、各市町村で同じように全部の仕事をしようという時代ではなくなります。それでも、どうやって補完していくかということになると、やはり広いエリアで物事を考えなくてはいけないと思えます。

水道もそうですし、福祉、病院もそうですが、それぞれ全部を維持管理できなくなると、県と市町村との関係が深ければ深いほど、幅広く物事を考えていって政策を進めていけると思えます。県が新たにつくる政策も、それぞれの市町村が抱えている現状と課題を県の職員にもしっかり共有しながら作っていく。多分これからの時代は、全てのことが維持管理だけでものすごく大変になりますし、人口が減ってしまうので、水道一つとっても、下水道もそうですが、水道料金を皆が同じように負担するとすれば、相当のお金を負担しなければいけない。そうした中でやはり県も関わっていくということも必要ですので、いい機会なので、総合的な市町村との連携を少し検討してもらえばいいかと思えます。

そういう時代ももうすぐ近くに来ていますし、施設全部新しいものを作るという時代ではないですし、それぞれが分担して、優先順位づけをしていくその調整役を県が担ってもらうことが重要だと思っております。

#### 【高田委員】

皆さんのおっしゃることはそのとおりで思いながら聞いていました。おそらく、別の言い方をすると、高齢層というところにフォーカスするのはまず50代以上の方々に、スキルマップを作れるようにすべきだと思います。例えば東証プライムマーケットは取締役のスキルマップを作成することを推奨しています。これは様々なことがあって、これができるあれができるということで、必要なことだと思います。特に県の場合は、必要とされている専門職のところからまず手をつけやすいと思います。エリア職は非常に大事なことだと思いますが、実際は人口減少の中でエリアに特化することが県全体として得策になるのかというのは、正直もう少し考えなくてはいけないと思っていて、人口が増えているときもしくはステイブルのときはいいのですが、そうではないときというのは、おそらくもっと県全体を俯瞰する人材が必要だということになります。50代6代になってくると、自身の子どもの教育もあまり関係なくなってきましたから、長野市にいる必要もなくなるわけです。そうすると、例えば杉本委員がおっしゃった保健師さんで、50過ぎ、60過ぎの方のスキルが人材バンク的なもので可視化されていると共有しやすいかという気がします。

最近非常によく見る事例で、マイクロな事例で全体に当てはめてはめてはいかかとも思うのですが、割と年を取ってから自分のスキルを活かすために、例えば海外に行ったり、地元に戻ったり、Iターンしたりという話はよく出てくるようになっていきます。

あともう一つ言うと、会議はほぼウェブで済んでしまうので、それも考えていくと、特に県庁職員OB、その他OBになるかという人たちのスキルがどのようになっているかというのは、50ぐらいからちゃんとマップを作ると、データとして県の非常に大きな財産になりますので、それを持てるようにしていくというのが第一歩ではないかと思いました。

#### 【伊藤委員】

やはり県の組織が担うべき部分と、民間やそれ以外の様々な法人と協働していくということもとても重要かと思えます。たまたまここ数年の県教育委員会のGIGAスクール、県の85拠点校全てでタブレット端末を使った授業を行うということの支援をさせていただいているのですが、そこではteamsを使って、85拠点校全ての危機担当の先生方を繋いでいます。こっこの学校でちょっとUTMがうまく動きませんか、MACアドレスの登録とか言われたときに、ここではこうやっていますといった情報共有とか事例の共有とか、障害対応というものが刻々と変化していく中で、そういう情報を逐次共有して、そしてお互いの障害も補完し合っていくということを横串を刺してやっていたんですが、それは大きな投資が必要なことでは全くなく、既存のシステムをしかもクローズでセキュリティも担保して作っていました。やはり導入部分は県が担い、しかし刻々変化していく様々な問題に対して民間の大きな投資が必要かと言った

ら、そんな投資は必要ないのです。お金を使う必要があるのかないのかということも含めて、どのような仕掛けで何ができるかということをお互いに提案していく、目的に対する提案の機会を今まで以上に民間と共に作っていくことも重要ではないかと思います。全てを県が行うというよりは、先ほど移住やシェアハウスの話もしましたが、様々な方々が長野県に集い始めている、その人たちが当たり前持っているノウハウとか、日常の企業活動の中でやっていることを、仕掛けとして提案してみようといった話でやっていただけなので、今だからこそできる新たな工夫というものを、お互いに共有しながら、費用をかけずに、新しい取組や問題解決がどんどんできる時代になっているということで、民間の提案力をいかに使うかということも重要ではないかと思います。

#### 【田村委員】

私もエリア職と思いつきで言っていますが、私のイメージというのは、要するに22歳でエリア職ということではなくて、キャリアの中でこういうエリアに関わることができるというのがいいのかなという、それも北信とか南信とか大括りでもいいのかなと思っています。

あと先ほど杉本委員がおっしゃったとおり、私も何年か前からずっと専門職員のシェアリングが必要ではないかと言っておりますが、極端なことを言えば、県が7割人件費を出して3割は市町村とか、色々なやり方があると思うのです。そうして市町村と県がコラボレーションしていかないと、やはり県だけでも、もちろん市町村だけでも地域経営が成り立たないと思うのです。まさに長野県はなぜ存在するかという存在意義にも関わっているわけで、上手に県の職員が関わっていかないと多分進まないと思うのですが、まさに部長がおっしゃったミッションということ、その中から、職員がやる気を持ってその職業人生を過ごしていけるかという観点でいろいろ考えていただきたいと思います。

今、伊藤委員がおっしゃったように、大学でも何でもそうですが、本当に対面でなくても、9割ぐらいはデジタルで対応できます。もちろん本当にディスカッションするときは対面も必要と言っている自治体も増えていますが、例えば、長野県であればおそらくそれぞれ地域振興局長はほとんど県庁で会議に出ることはないと思いますが、もうそれが当たり前というようにして、またそれに職員が慣れていかないと、それこそ10年後に役に立つのか、必要とされるのかということも考えていく必要があると思います。

#### 【石原部長】

ありがとうございます。

今、エリアの話がいろいろ出ていましたが、昨日たまたまどこかの市役所の職員の方と話していたのですが、総務省がシステムを作って在宅勤務ができるようになりましたと。つまり、役所の中のデータを持って帰るのでなく、オンライン上の役所のサーバーにアクセスして、グループウェアで家からでもホテルからでも勤務できますと。だから、エリア云々の問題はやはり在宅勤務のシステムと関連付けるといったいろいろな方法があると思うのが一点です。

それから、人事との絡みで働き方改革、つまり魅力のある職場だったら若い方がたくさん来

てくださるという話ですが、今、週4日勤務という話が出てきていますよね。例えば今日は大学や大学院への進学の話を書き添えていただいていますよね。先ほど4階で病院機構の方と少しお話をさせていただいたのですが、要は実際5日勤務なのですが、うち4日は県庁で勤務して、5日目は例えば県立大学に行って勉強してくるとか、そういういわゆる週4日勤務ということを考えていくのも大事かと思います。

それから、伊藤委員がおっしゃっていた移住やシェアリングの問題ですが、これはおそらく10年はかかるとは思います。なかなか捨てたものではなくて、実は今年か去年から、高校のいわゆる社会科に公共という科目が入っています。今16種類ぐらい公共の教科書が出ていて、読んでいただくとびっくりすると思うのですが、極めて素晴らしく、ここに出てくるような議論が載っています。人は助けなければならぬとか、一人が悪いことをすると汚れてしまうのではないとか、極端に言うとなあなたはウクライナ侵攻についてどう思いますかとか、高校2、3年生ではそういう設問が出てくるぐらいのレベルです。昔だったら、例えば社会でギリシャの誰が何と言いましたかとかそういう論点でしたが、今は極めて現実社会に即した、例えば官民パートナーシップをどう進めるかとか、右肩上がり経済成長してきた結果、地球環境でいわゆるCO<sub>2</sub>の問題が出てきて、一方で貧困の方がたくさんいて、かたや何兆円損した会社がたくさんあって、成長より分配の方がいいのではないとか、そういうことを高校でやっています。彼らが10年ほど経って、それなりの年齢になって社会に出てきます。ですから一つ提案なのですが、公共の教科書をぜひ県庁職員の方の研修などでも参考にするとか、読書をされる方も多と思うので、本当読んでいただくとびっくりするぐらいで、はっきり言うと私がビジネススクールでやっているパブリックマネジメントのレベルと変わらないです。それがいきなり高校で出てきているということです。

#### 【田村委員】

私は昔、公務員部にいたことがあって、先日人事課の方にも話をしましたが、多くのところで、長野県がどうとは言いませんが、勤勉手当や特別昇給という制度があるのに十分活用されていない。もちろん評価の問題と裏腹ではありますが、特に若手職員のやる気を上げるような、例えば若手はこういうときに勤勉手当をちゃんと支給するとか、実はたまたま今日、福井県知事の杉本達治さんの勉強会の資料を持っているのですが、先ほどお話のあった在宅勤務ですとかフリーアドレスとかペーパーレスも結構やっていて、例えば若手職員が課長相当の業務を担う「ディレクター」を創設するという、彼も公務員部長をやっていたのでいきなり課長にしてしまうとまずいということで、課長ではないのですが課長の責任を負わせてディレクターにしてということをやっている、あと福井県の場合は女性管理職も18.9%と高く、こうしたことも参考にしたり調べながら、より長野県にふさわしい制度、やり方を見つけてほしいと思います。

#### 【杉本委員】

今、職員採用で困ることはないですか。希望者がどんどん来て、何も困らないで採用もでき

ている状況ですか。

**【根橋人事課長】**

やはり土木、医療系、獣医師、保健師ですとか、そういった方については採用が非常に困難です。一般的な行政職については、今のところ4、5倍という状況です。

**【杉本委員】**

残業は今も結構やっているのですか。

**【根橋人事課長】**

実は今日も庁内の会議で、ちょうど残業についての打ち合わせといったことを行いましたが、やはり一月に80時間超、100時間超、厚労省が言うところの過労死ラインというような残業をしている方も結構いらっしやって、コロナ関係で保健所ですとか、令和元年の災害の関係で土木系職員もそういった方がいました。そういった一人に業務が集中しないように、できるだけチームワークで、事務分担を変えるなり工夫するといった話がありました。

**【杉本委員】**

もう一つ、私が市長だったときに、市町村は職員がそんなに大勢いるわけではないので、一つの課題が出ると、職員を兼務させてチームを作って対応していくやり方をしてきました。そうしないと一つの部署に課題が行ってしまい、その業務が過重になってしまって、結果的に精神的にダメージを受けたりするので、やはりみんなでチームで対応するという、そのことによってお互いが助け合えるようなことができたので、これからはそういうこともすごく重要になってくると思いました。

もし残業とかあるようでしたら、その職場での経験がある人がいればそこに行って助けるとか、市町村でも税務相談や確定申告などのときは、それぞれの部署で税務の経験のある人がみんな兼務して対応するといったことがあるわけです。例えば観光でも、季節が近くなれば観光業務の経験がある人がそこに行くというように、いろいろな働き方を考えていければ、メリハリをつけた配置ができるかと思います。

**【伊藤委員】**

移住のことに限っては、地域を担っていくとか動かしていくというときの町会という仕掛けが機能不全になったり、形を変えてなくなったりしているという印象があったのと、移住者の方と話をしていたら、両親は東京へ出て働いていて、おばあちゃんが長野県の人という方や、東京へ進学しているけれど戻るなら長野県という方や、東京でご両親と暮らしていても長野県で働きたいという方のように、長野県を想定された様々な方と地域との結び付きがあって移住しているというような話がありました。

今まで作ってきた行政との繋がりのある団体とか、町会も含めたいろいろな仕掛けというも

のも含めて整理をしていかないと、県庁だけで仕掛けを考えようとしても、そういう団体から抵抗感があるかもしれないということも含めて、地域そのものとの繋がりや形の作り方も含めて見直していくということは必要かと感じているところです。

**【高田委員】**

県職員の辞める率はどれくらいでしょうか。ほとんど辞めないでしょうか。それと、辞めた後はどこに行くのですか。

**【根橋人事課長】**

定年前の早期にお辞めになる方は、令和2年度の実績になりますが、定年退職者220名に対して、64名の方が早期で退職されています。その理由でございますが、やはり転職される方が多いです。また、その他にも出産を機にお辞めになる方や介護等、様々ございます。

**【高田委員】**

若い方が辞めないのであれば、それは幸せな職場なのだと思います。ただ若い人が辞め始めるということが現象として出てきたら、それはどういう理由ですかというところをやはり聞かなくてはいけないということが一つ。

もう一つは、若手はずっといてくれて、なおかつこの40代が少ないというのは、失われた何年かの間と団塊ジュニアがいないという日本全国津々浦々で起きている事例なので、長野県だけではなくてみんなが困っている事象だということが一つ。

では人をどうやって育てるかという、一番いいのは先ほどから皆さんがおっしゃっていることを違う言葉で言っているだけですが、他流試合をさせることが多分一番大事です。自分の近いところ、ツボみたいなところにいるのではなくて、こんなに世の中変わった人がいるとか、すごい人がいるとか、そういう違うコミュニティに行くというのが、それは異動という意味のコミュニティかもしれないし、県立大でも法政大学でも勉強に来てくださればそれもいい話ですし、他流試合ができるような仕組みがあって、今の30、40代にそうした経験があると、彼らが10年後50代になって、その頃にまた、50代の人をどうしようというときに、スキルマップも書きやすいです。もし今そうした仕組みがあれば今度教えていただければ、そこからまた議論ができればいいなと思います。

**【石原部会長】**

私の方から最後にテクニカルな話ですが、伊藤委員からご指摘のあったいわゆる改善の問題で、都道府県で言うと、例えば鳥取県や三重県、京都府などがお金をかけずにいい意味でのコピペをして取り組んでおりますので、いわゆる仕事の生産性を向上させると、それが延いては働き方改革になり人事制度に非常に影響すると思いますので、少しヒントになるのではないかと。それから、杉本委員がおっしゃったいわゆる県・市町村の連携ですが、やはり一つの人事というか、その前提になる組織の問題として、例えば広域連合や一部事務組合など、

後期高齢者や介護でそういうところではたくさんありますが、それ以外で県・市町村が連携できるような、例えば、土木とか保健師、獣医、それから看護師の確保も非常に難しいと思うのですが、そういうところで広域で連携するような方策も人事の前提になる組織の問題として一つ論点としてあるという気がいたしました。

### (3) その他

#### 【石原部会長】

それでは委員の皆さんあと3，4分ぐらいありますので、もしあればご発言いただきたいと思います。

#### 【田村委員】

組織の話は3，4回目ということですが、例えば私自身は、三重県で財政課長をやっていたのですが、三重県も長野県に近い規模で、他にも岐阜県、栃木県、群馬県など、人口も同じくらいで、人口だけでなく環境も似ている、内陸の4県はいろいろなところでもっと比較した方がいいかと思います。私が前にいた新潟県とは人口は近いですがやはり海のあるなしで組織も仕事も違ってくると思うので、この内陸県4つはいろいろな形で比較していただければと思います。

#### 【杉本委員】

自分でも市長をやらせてもらって、いかに楽しく仕事ができるか、やりがいを持てるかということを中心に考えていました。要するに、少ない職員で実を上げるというときに、一番大事にしたのはやはり直接話すことです。直接話をして、その人たちの話すことを聞くだけでも、職員にやる気が出ますし、県のように大きな組織になるとFace to Faceの関係はなかなか難しいと思いますが、何かそういったことをしていかないと、人間やはり生まれてきたからには、何か人の役に立ちたいとか、褒められたいとか、愛されたいとか、そういったときにやはり充実感があると思うので、そういう原点も常に考えていかないといけないと感じています。

#### 【伊藤委員】

高齢者の方々のカウンセリングをしていて思うのは、やはり仕事の専門性が高まれば高まるほど、その人の癖やパターンが固定化してくると、そしてマネジメントの柔軟性が失われてしまい、ハラスメントに繋がることもあるということや、パフォーマンス優位でメンテナンスができなくなるケースもあると思っています。そういう意味で、いかにその方の専門性を高めつつ、柔軟性もきちんと持って、自分自身のコミュニケーションパターンの偏りに気づいていくかというのは、先ほど高田委員も他流試合の話をしていましたが、多様な自分と出会っていく、また、今までにない経験と向かい合うということは、とても重要なことかと思っています。

やはり固執とか執着とか、自分のマネジメントが正しいということで気付かなくなっていっ

てしまう麻痺が怖いと思いますので、モチベーションもそうですが、この人の下に行ったらもうこうなってしまうに決まっているというような麻痺が起きないように、教育もそうですし、多様な経験ですとか気付きの機会を人材育成には採り入れていただければと感じております。

**【高田委員】**

非常に勉強になって面白い議論だったと思います。他所から見ていると、長野県にはものすごくいいものがキラキラ光っていてうらやましいといつも思う次第です。教育県ですし、もっと輝くというか、もっと長野県に勤めている人は非常に幸せなんだとなっていけるように、いろいろ知恵を出し合いたいと思います。どうかよろしくお願いします。

**【石原部会長】**

では本日初回ということで、先生方に多面的なご意見いただきましてどうもありがとうございました。こんなに発言する会議はないですね。そういう意味で活発で良かったと思います。委員の皆様、ありがとうございました。では一応本日の議事としましては以上でございますので、事務局の方にお返ししたいと思います。よろしく願いいたします。

**【井澤企画幹】**

本当に熱心な議論ありがとうございました。

**【玉井総務部長】**

非常に多岐にわたってご議論いただいて、私の認識になかったようなご指摘もいただきましたので、非常に参考にさせていただいて、次回に活かしたいと思います。

特に職員の意識の問題は、我々やはり高齢層の職員のことはある程度分かるのですが、若手の職員の意識というのは非常に変わってきているとは思いつつ、なかなかその辺の意識変化を捉え切れていないところも課題だと思っていたところもありますので、どうやって捉えていくかということも、また検討したいと思っています。

それと、ご指摘の中で非常に頭が痛いなと思ったのが、県庁が魅力的な職場であるかということで、実は職員の採用について先ほど人事課長も申し上げましたが、土木とか建築とか保健師などの資格系専門職員は、募集人員に対して1倍来ていません。行政職も先ほど4倍と言いましたが、昔は10倍20倍来ていました。そういう意味では、県の魅力をもっと発信していかなければいけないし、魅力を上げなければいけない。そういうこともご指摘いただいて、そのとおりだと思いました。

長野県は小規模市町村も非常に多いものですから、市町村との交流ですとか、職員の研修としての市町村派遣も行っております。これからの人口減少を踏まえて小規模町村を本当にどうやって維持していこうかという課題もあります。そうしたことも含め、県の方向性をこれからしっかり決めていかなければいけないと思いましたので、今日いただいたご意見、ぜひ参考にさせていただきたいと思います。ありがとうございました。

### 3 閉会

#### 【井澤企画幹】

では、以上をもちまして、人口減少時代を見据えた県組織等のあり方検討部会を閉会とさせていただきます。次回につきましては、本年7月頃の開催を予定しております。事務局から別途ご案内申し上げますのでご承知願います。今日はどうもありがとうございました。