

人口減少時代を見据えた県組織等のあり方検討部会（第2回）

- 開催日時 令和4年7月28日（木）10時30分から12時まで
- 開催場所 長野県庁議会増築棟3階 第2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 井澤人事課企画幹
村井コンプライアンス・行政経営課長 市村職員キャリア開発課長ほか

1 開会

【池田課長補佐】

ただ今から、長野県行政機構審議会 第2回人口減少社会を見据えた県組織等のあり方検討部会を開催いたします。私は本日の進行を務めます、人事課総務係長の池田と申します。よろしくお願いいたします。

本日は5名全員の委員にご出席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。

なお、県側の出席者につきましては、前回の出席者に加えまして、庁内のコンプライアンスの推進や業務改善などを担当しております、コンプライアンス・行政経営課の課長の村井、職員の育成や研修などを担当しております、職員キャリア開発課の課長の市村、人事課人事係長を務めております佐々木が出席させていただいております。

それでは石原部会長に会議の進行をお願いいたします。

2 議事

（1）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】

それでは皆様、お集まりいただきましてありがとうございます。本日もよろしくお願いいたします。

それではまず、本日の部会に関しましても、公開により行わせていただきます。後日、県のホームページ上で議事録を公開する予定でございますので、ご承知おきを願いたします。

それでは議事に移らせていただきたいと思います。本日の議事でございますが、（1）の「職員の意欲、能力のさらなる発揮に向けた取組について」でございます。

まず事務局の方から、資料のご説明をお願いします。

【井澤企画幹】

人事課の井澤でございます。よろしくお願いいたします。座って説明させていただきます。

前回の会議におきまして、「職員の意欲・能力の更なる発揮に向けた取組について」を中心に多くのご意見をいただいたところでございます。いただいたご意見を整理させていただき、資料1にまとめてございます。

職員を高年齢層と若手層とに分けて、今後の取組の方向性をまとめました。両方とも密接な関係にあるところでございますが、その議論を整理する関係もございまして、まずは高年齢層の職員についてご説明をさせていただきたいと思っております。

資料の2ページをお願いします。「定年引上げを踏まえた高年齢者の職員のモチベーションを高める取組について」ということで、前回の皆様からのご意見を簡潔に取りまとめさせていただきました。これを受けまして、高年齢層職員のモチベーションを高めるための取組として2点挙げさせていただいております。「高年齢者の担う役割・業務に相応しい専門性・スキルの習得、見える化、地域で活躍する人材の養成」、さらには「意識改革」について検討が必要ということ整理させていただきました。

3ページ目をご覧ください。「専門性・スキルの習得、見える化、地域で活躍する人材の養成」の現状と方向性についてです。現在も様々な研修ですとか、自己啓発、eラーニングなどを実施しておりますが、課題として、これまでの職務経験などを活かした能力開発の意欲の向上が必要であること、また、職員の強みを組織内で共有することも重要であること、さらには、職員の地域偏在、地域におけるスペシャリストの枯渇が課題になってくるだろうと考えております。

今後の方向性ですが、現在実施している能力開発・スキル取得を促進するための研修メニューをさらに充実していくことが必要ではないか、また、職員のスキル見える化、民間ではタレントマネジメントシステムという取組もございまして、そうした誰にどのようなスキルがあるのかということ組織としてしっかり把握しなければいけないのではないか、そういった民間の取組を研究していく必要性があると考えております。さらに、職員の地域偏在ということ踏まえまして、新たなキャリアモデルとして、勤務地を特定する「エリア職」を創設したらどうかという方向性を考えているところでございます。

続きまして4ページをお願いします。「高年齢層の意識改革」の現状と方向性でございます。現在も再任用される職員に対し研修を実施しているところでございますが、課題とすれば、やはり定年引上げ後の働き方を高年齢層職員がイメージできていない、また、年下の上司と接することが多くなりますが、その心構えもできていない、さらには定年引上げという大きな転換もある中で、キャリア形成の再構築ということが重要ではないかということでございます。

今後の方向性としては、意識改革・貢献意欲の向上を図るため、現在は若手職員を中心にやっている「キャリアデザイン研修」の中堅層以上の職員にも拡大していくことを検討する

必要があるのではないか、また、特定の業務へのチャレンジを促進するため、現在若手職員を中心に行っている「キャリアチャレンジ」につきましても中堅層以上の職員への拡大を検討、さらには高齢層職員が増えていく中で、マネジメントのあり方についての研修を管理職に対して実施していく必要があるだろうということで整理させていただきました。説明は以上です。

【石原部会長】

ありがとうございます。それではただ今事務局から説明のありました資料の2ページから4ページですが、若手職員については後ほどご説明いたしますので、まずは高齢層職員のモチベーションを高める取組に関しまして、特に今後の方向性につきまして、ご質問・ご意見をいただきたいと思えます。委員の皆様、順不同でございますので、どなたか口火を切っていただきたいと思えますが、いかがでございましょうか。

もしなければ、私の方で前座をさせていただこうと思えます。資料3をお開きいただきますと、高齢層職員、それからこの後の議事になりますが、若手職員の双方のモチベーションを高めていく取組ということで、ご説明させていただきたいと思えます。

1枚めくっていただきますと、表題にロバート・キャプランという先生の名前を書いております。この方はハーバード大学ビジネススクールの非常に有名な教授でございますが、まず民間企業の人件費等を中心とした間接費の管理につきまして、ABCあるいはABMという手法を開発されまして、大きな実績を残された方でございます。

それが大体20世紀の終わりで、21世紀に入りまして、戦略マップ、あるいはバランス・スコアカードというものを開発されまして、貸借対照表等に計上されておりますお金で表すことのできる財務資本、あるいは機械や土地といった製造資本、実用新案権ですとか特許権などの無形固定資産だけでなく、貸借対照表に計上されていない無形のあらゆるサービスポテンシャルを持ったものをインタangibleブルズという概念で整理されまして、その中心が人的資本、あるいは組織資本、情報資本でございますが、これを組織の経営にうまくマッチングさせていかないと、企業等の発展はないと、そういう立場から戦略マップ等を開発された先生でございます。

この先生の実証によりますと、貸借対照表に計上されております資産の約3倍と見積もられるインタangibleブルズが企業あるいは長野県庁には存在しているわけございまして、これをいかにして事業目標あるいは組織目標と関連付けていくか、これを考えないと駄目だという主張をされました。

次のページに、このキャプランが整理しました人的資本、情報資本、組織資本、この三つがインタangibleブルズの主要な概念でございまして、人的資本の中の一つで、いわゆる戦略的職務群という概念がございます。後ほど出てきますが、例えば県庁あるいは組織にとっての戦略的なコンピテンシー、これはいわゆるスキルとか才能とかノウハウのことを申しますが、こういったものを持った方を、事前にきちんと定義をすることの重要性、それから二つ

目ですが、情報資本として、IT・DX等の情報を活用しなければ人的資本も有効に活用できないという考え方でありまして、情報資本と連携した人的資本の活用。さらに、人的資本を有用に活用していくための組織資本として、目に見えませんが、組織文化でありますとか、リーダーシップ、戦略への方向付け、チームワーク、こういったものを、組織の中で形成していくことが必要であるということで、こうした考え方で企業経営をしている企業も非常に多いということでございます。ハーバード大学の組織論は基本的にこういう流れを受けておられるということでございます。

一番下のポツがポイントでして、インタンジブルズ、人材等のことですが、人材は間接的な価値創造しかできないと。ですからいくら有為な人材育成をしてもそれだけでは駄目です。つまりその人材をその組織の内部の業務プロセスとどう関連付けるか、これを考えていかないと、例えば県庁のミッション、つまり県民への良好なサービスの提供といったものが実現できないわけです。単に人材育成だけを考えると駄目だというのがこの先生の主張の要諦でございます。

それから、人的資本や情報資本と関連付けられる組織内部の業務プロセスですが、組織としての目標あるいは戦略に基づいて決定されるので、インタンジブルズの有効活用には組織戦略の明確化、つまり県庁が何を目指しているのかということを確認しないと、人材開発、あるいは人材管理ですが、それ自体が目標になってしまうという主張であります。

次のページですが、人的資本の定義でございまして、今申し上げた戦略実現のために必要な人的資本、どういうコンピテンシーを持った人を育成していくか、これを定義するというフェーズを忘れてはいけないということでございます。それからレディネスという概念がありまして、運動会でのヨーイ・ドン、レディ・ゴーでございまして、その組織に必要な人的資本を定義し、それに対して今どれほどコンピテンシーを持った人材が確保できているか。不足している場合は、ギャップとなるわけございまして、そのギャップをどのように埋めていくかということで、例えば、人材開発、人材育成というものが必要になってくると思います。これらは、どちらかと申しますと後段の若手職員の方に軸足を置くことになるのかもしれませんが、高齢層職員が退職されることにより、重要なコンピテンシーを持った人材が欠けてまいりますと、レディネスにギャップが生じます。その意味で高齢層の人材開発・育成も、先ほどの資料でも言及されておりましたが、やはり留意しなければいけないということでございます。

それから職員の方が持たなければいけないコンピテンシーの中でも、非常に重要なものがいわゆる戦略的職務群と定義されるものでして、これはどの組織であっても職員全体の3%から7%程度の人員が、要はその組織中の8割以上の重要な意思決定に関わる業務をしているという、彼なりの非常に先進的というか過激な整理でございます。ゆえに、ここは極論かもしれませんが、人材育成・確保はこの3%から7%に集中すべきであるという主張をされます。

他方で、では残りの93%から97%の職員の人材育成はしなくてもいいのかという議論が

出てきますが、そうした方々に必要なのは、まずご自身のスキルを新たな戦略的職務群の方に向けるという前に、組織として保有しなければいけない共通の価値観を育むような研修を行っていく必要があるのではないかと、これもキャプランの整理でございます。

最後のページの表でございますが、若干整理をいたしますと、県庁の目標を実現するための人に関する戦略的職務群を定義するというフェーズがあるだろうと、それから人的資本のレディネスを斟酌し、十分に人がいるのかいないのかということ整理した上で、高齢層職員に期待される職務群のコンピテンシー・プロフィールとは何かということ明らかにすることが重要ではないか。

それから若手職員の方については、後ほどの議論と関連しますが、高齢層職員のコンピテンシーは高まっておりますので、将来必要とされる職務群のコンピテンシー・プロフィールを示して、能力開発のためのヒューマンリソースマネジメントなりデベロップメントのプランを示し実践する、これが各個人に対して示されるキャリアプランと呼ばれるものがありますが、個人の問題として捉えるのではなく組織全体の問題としてこれを捉えてはどうかということでもあります。

デベロップメントの中には、民間企業への出向、県立大学等の高等教育機関への就学機会の確保、それから専門的能力を身につけるための継続的なキャリアプランの策定、こういったものが有効ではないか。それから人材育成だけでは不十分であるというのが非常に重要でして、昨今は高齢であろうが若手であろうがIT、DX、RPAといったものに対応する情報活用技術を習得した人を前提として、キャリア形成をしていく必要があるのではないかと、ということでございます。

他方で、県庁全体で育まなければいけない組織文化であります。例えば、県庁の関係者の皆さんが、人材育成は確かに重要であるとか、若い人の立場に立つと先輩からたくさんを学ぼうとか、あるいは先輩の立場に立つと後輩を大切に育もうとか、そういうことを真摯に理解され、共有されているような組織文化、価値感の共有、こういったものに対する手立てが必要ではないかと、ということでございます。

最後のページは、下から上の順番に、諸要素の連鎖が生じるのではないかと、最終は県庁のミッション、あるいはそれを展開した各部課のミッション、これは組織目標であったり、事業目標であったりすると思いますが、それを実現するための人的資本、人材育成をしていかなければいけないわけです。この人材育成を支える情報システムの構築であったり、あるいはそういう人材を組織の中で育むような共通の価値観の醸成でありますとか、それから個々人が実際に従事しておられます仕事を県庁の組織戦略にどう方向付けるか、これはリーダーシップの問題になるかと思いますが、こういったところの大きな枠組みを考えていく必要があるのではないかと、ことです。

したがって、本日のテーマのモチベーションを高めるという点に関しましては、まず、極めてベーシックな論点ではありますが、いわゆる人材育成は非常に大事であるという価値観を県庁の中でどう醸成するか、これが第一歩でありまして、その先に様々な具体的な施策

があるのではないかという意見でございます。ただ、これは私の説というわけではなく、かなり有名な先生の一般的なロジックであります。それに基づきますとこういう整理ができますということで、資料を提供させていただきました。

それでは、委員の皆様方にご指摘やご意見をいただきたいと思っております。どうぞ、よろしくお願いいたします。

伊藤委員から資料を出していただいておりますので、もしよろしければ、お願いしてもよろしいですか。

【伊藤委員】

前回の議論を丁寧にまとめていただきましてありがとうございます。

その中で、今のモチベーションのお話と同時にキャリアに関わるどのような仕掛けを作るのかという論点や、若年層のモチベーション向上のお話にも関わりますが、心理的安全性やコミュニケーション活性化のお話などもあって、そこにストレスチェック制度のお話などもありましたので、資料として事前にお渡しさせていただいたのは、セルフ・キャリアドックの導入についてです。

なぜこの資料を出しているのかという、その前提となるお話をちょっとだけ説明しようと思って、追加資料を出させていただきました。

ただいまお手元にお配りさせていただきました、「健康いきいき職場づくり」という資料をご覧ください。第1回るとき、「県庁は安全ですか」ということを発言させていただきました。今、石原部会長が非常に専門的な立場からお話いただいたので、私は産業保健の観点からお話ししますが、この図は東京大学大学院の精神保健分野の名誉教授である川上先生が、ストレス調査の仕組みや構造についての研究の結果をご提示されたものでして、それが厚労省に採用されております。そこで10年くらい前から毎年通って勉強させていただいていたのですが、先生方のチームが提示してきたポジティブメンタルヘルスというものです。やはり組織全体が健康で生き生きと、つまり組織目標を達成すると同時に一人ひとりの人生においても、健康とモチベーション、特にワークエンゲージメントをしっかりと高められるような働き方、そのための職場づくりの資源とは何かという分析をされた資料です。

健康安全というところに関わるのは一番上の黄色い枠のところ、これがストレス調査57項目の標準の最低限なんです。そこに関わるポイントは何なのかというと、その左側の仕事の負担のところ、大きく四つあります。量的負担、つまりその人にとって未熟であったり、想定外の事態であったり様々なことが重なり、実際の物量以上に量的負担の増大があったり、それからその隣の質的負担というところでは、裁量性とかコントロールということが中心と言われますが、うつ病等の疾患になる理由として、コントロールを失うということがよく言われます。裁量性の欠如や、今までにないような状況の中で、その状況に振り回されるような日々が一定期間続いてしまう。それらがあっても、緩衝要因と言われる、それを和らげる要素というものがあって、それがストレスモデルの中では、対人関係、上司

の支援や同僚の支援というものがあります。そのストレス調査の中では、主に組織分析をするときは、量的負担とそれから裁量性、そして上司の支援、同僚の支援という対人関係について見ていくということになります。

そうすると、病気になっていく、いわば安全性が失われるということは、自分ではコントロールできないような量的負担、そして振り回されるような状況に置かれつつ、上司がいない、または上司が関与できない、関与してくれない状況があったり、または同僚がそれぞれに担当を持っていて、それぞれの仕事が孤立していて孤独を感じるというような状況、そういったものがあると、非常に心理的安全性が失われやすく、うつや脳梗塞等の身体的な疾患に陥るリスクが高くなる。そうすると、定年引上げに当たっても、高齢層職員が孤立しないような体制、裁量を失ってしまうような状況に陥らせない仕組み、その一つとしてはやはり労務管理が重要なポイントとなりますし、業務を実際に進めていく上での仕掛け・仕組みといったプロセスの問題も出てきます。

もう一つは、若年層職員も同じような状況に陥りやすく、未熟・未経験な業務の担当となり、次々に来る様々な案件に対応するスキルの欠如によってコントロールを失うような状況があって、上司の支援が適切でなく具体性に欠けていて、周りもそれぞれ担当を持っていてタコツボ型の状況の中で同僚の支援が得にくいというような状況にあると、適応障害が発症するリスクが高まるのではないかと。そういう意味で、安全をちゃんと担保できるような職場の仕組みというものが準備された上での制度導入が必要ではないかと思えます。これはあくまで安全の土台をサポートする、きちんと整えるということであって、健康で生き生き働いていくということについての社会心理的な組織の資源は何かということは、その下のブルーの部分、いわばワークエンゲージメント、そして職場の一体感を保っていく活性化プロセスにおいて重要な資源は、下の部分になってまいります。一番下の事業場レベルで、それぞれの方のキャリア形成に関する視点や仕組みをきちんと持っているということ、そして2番目には、部署レベルで、メンテナンスやパフォーマンスもきちんとバランスよく保てるようなリーダーシップやチームビルディングができているかという問題と、その上の作業レベルの問題ということが関わってくると言われています。

次に、一人ひとりが健康で生き生きと仕事を進めていく上で、個人をバックアップする仕組みとして今求められているものとしてセルフ・キャリアドックということがだいぶ前から言われているので、もう既に県庁の中ではご検討されているかと思いますが、これは厚生労働省が企業向けに出している資料ですので、提供させていただきました。

セルフ・キャリアドックの定義はこちらの資料の3ページの一番上のところにありますが、ワークエンゲージメントの観点から、一人ひとりが組織に振り回されるのではなく自身をコントロールでき、主体性を持って自分のキャリアを中長期的に見据えていくということに対して、折に触れてそれを振り返るチャンスを仕組みとして採り入れていくことです。

4ページにその流れとして若手の部分、そして中堅の部分、今話題に上がっておりますシニアの方々の部分、それぞれの節目の中で客観的に俯瞰的にキャリアチェンジも含めて自

分のキャリアデベロップメントを考える機会を与えながら、上司や人事部署等と共有していくということも重要かと思います。

7ページに、それを実際に進めていく上で、先ほど石原部会長もおっしゃっていましたが、人材育成に関する県のビジョンですとか方針、これがとても重要な部分であり、その前提として、長野県はどのような行政経営を行っていくのかというベースがあると思いますが、それを傍らに置きながら、それぞれの人が自分の人生を、健康で生き生きと働きながら、満足いくものとして主体的に組み立てていくというセルフ・キャリアドックという仕組みがあるということをご紹介させていただきました。

【高田委員】

まず、高齢層職員についてどうしていくかということを考えなくてはいけないと思います。この後にあるのが定年引上げということだと思います。前回は申し上げましたが、私は令和5年度から導入されるこの制度は、これからの10年の人たちと、それ以降の人たちとを分けた方がいいと思っていて、そうすると必ず考えるべきなのは長野県としてどういう人が欲しいのかということだと思っています。

そうすると、資料に書いてあるように、無駄な仕事は何なのかということから洗い出していかななくてはいけないと思っていて、そのためにまず仕事を可視化して、その中で必要なものとそうでないものに分けるという作業をしないと、いきなりここに高齢層職員を入れましょうと言ってもおそらく困ってしまうだろうと思います。

可視化していく中で、どの部署が足りていてどの部署が足りていないとか、前回見せていただいた年齢構成の中でどこの層が足りていないとか、この先この部署には管理職がいなくなるとか、全部洗い出した後でどうするかを考えないといけないと思っている次第です。その上で、どこに向かうのかという地図がなくてはならなくて、それなしでこれをしては駄目、というのが先に出てくると、結局骨抜きになって終わってしまうという気がしています。

【田村委員】

各委員の資料も大変参考になりましたし、特に方向性に異論があるわけでもないですが、問題はどうやって県庁に落とし込めるのかということだと思っています。今、話がありました仕事の断捨離も進めていかないと、なかなか大変だろうとも思います。

そうした中で、エリア職という話がありますが、新潟県職員で一定の地域でのみ勤務している方がいて、その地域の企画等に携わっています。長野県でも事実上そういう人はいるのかもしれませんが、県庁というのはやはり優秀な人材がたくさんいるわけですし、東京に人材が一極集中するのは良くないというのと同じように、全てが長野市に集まっている必要はないと思います。地元であったり、あるいは第2の故郷であったり、そうした人が各エリアにいるということを制度化していくのはそこまで難しいことではないと思いますので、ワークライフバランスの充実の観点からも、制度化していただきたいと思っています。

【杉本委員】

今回の資料に前回ご提案したことが反映されていると思います。特にエリア職の創設、それから職員のスキルの見える化ということ、こうしたことが上手く行くといいと思います。

先ほどからお話がありましたが、組織として何を指すかが大事という話で、私が市長だった時に、「人間には記憶があるが、組織には記憶がない」ということを言われました。ただ組織があっても、組織だけでは何も動かない。では、組織を動かすのは何かというと、組織に目標がないと、そこにいる人は何をしたいかわからなくなってしまうと思います。長野県庁の組織もずっと同じ組織で来ていて、本当にこの組織が何を指しているのかということがあまり共有されていないかもしれないので、もう1回考えるべきだと思います。

なぜかという、行政の場合は4年に1回トップが替わります。トップが替わると、私も経験しましたが、それまでのことが全部否定されたり、見直さなければいけなくなったりということが起きます。そういうときに、私の経験上、職員は大変苦労しました。

ですので、県の場合は、民間企業のように利益を求めて進んでいくということと違って、トップが替わる度に目標も変わることがあるので、そうしたことに耐えるためには最低限の住民サービスなり、県民のために何をしなければいけないかという目標を持った組織をいかにしてつくっていくかということが一つ。

もう一方で、トップが替わったらそれに対応して何かをやるような仕組みというものがないと、組織の目指すところが不明確になってしまうと思うので、その中で職員が翻弄されないためにも、人材育成と同時に、組織として何を指すかということに常に皆が共有できるようなことを考えなくてはいけないと思います。

ある一例ですが、小さな組織で、例えば市長が言うこと、副市長が言うこと、部長が言うこと、その都度違ってしまふと職員は何を指しているのかわからなくなってしまう、若い人が辞めてしまったという話も聞いていますので、人材育成とあわせて、組織としての記憶をどうつくっていくかということを検討してみてもいいと思います。

【石原部会長】

どうもありがとうございます。

エリア職でありますとか、組織の目標、仕事の可視化の問題など、委員の皆様から色々な意見が出ましたが、もし県庁の方から、それについて補足や説明できることがあればお願いします。

【井澤企画幹】

エリア職について、確かに田村委員がおっしゃったとおり、長野県はなかなか広いので、例えば南信州地域を中心に異動するということですが、やはり高齢層職員のモチベーション向上を考えたときに、その地域の将来を担っていくような管理職的な立場の人材を育

てていかなければならないということで、今回エリア職の創設を提案しました。やはりその地域に精通していることも重要ですが、組織としてのマネジメントをしっかりできる人材を育てていくプランをこれから考えなくてはいけないと思います。

それから、組織には記憶がないというお話で、県においても行政経営理念というものを示していて、最高品質の県民サービスの提供を目指すこととしているのですが、実際に県の目標は何かと言われた時に、言える職員は多いとは思っていますが、言えない職員もいるのではないかと。上司が替わっても、全員がそうしたことを念頭に置いた上で、どういったスキルを身に付けていくのかということを考えなければいけないと思いました。

【村井課長】

今の、組織には記憶がないという点について、お話したいと思います。

人口減少の時代にあって、職員はなかなか増やせないという状況の中で、一方でコロナ禍への対応ですとか、急速に進む社会のデジタル化、あるいはゼロカーボンの推進、激甚化の傾向が見られる自然災害への対応など、新たな行政課題にも対応していかなければならないという状況で、こうしたことは誰がトップになっても変わるものではないわけです。

そして、現状の人員でこうした課題にしっかりと対応していくためには、いくつか方法はあると思いますが、一つには、時代の変遷などで必要性が少なくなっている業務をやめるといった仕事の減量化、もう一つにはデジタル技術等を活用した業務の効率化、さらには職員の能力を最大限引き出すということも重要になってくると考えております。

また、コロナ禍を乗り越えて持続できるような行財政基盤をどう作っていくかということも重要ですので、こうした方向性を示したいということで、現在当課が中心になりまして、新しい行政・財政改革方針の策定に向けて検討を進めているところです。

組織には記憶はないということで、そのとおりだと思いますが、多くの職員が思うところを結集して、県民の皆様のご意見を聞きながら作っていく、こうした方針に関しては、トップが替わっても大きく変わるものではないと認識しておりますし、そういうものを作っていかなければならないと考えております。

【石原部会長】

ありがとうございます。

これもキャプランの言葉なのですが、組織の目標については、超短期、短期、中期、長期、超長期とありまして、どれかにフォーカスするのではなく、全てにフォーカスをしないと持続可能な組織は生まれえないという整理をされています。

そうすると、企業の場合はシンプルに言ってしまうと、収益を獲得して社会に貢献することが目標になりますが、地方公共団体の場合は、様々な行政課題がある中で、規模が小さな村役場であっても相当たくさんの仕事をしていますので、おそらく県庁あるいは基礎自治体に求められ組織目標は、時間軸を整理した上で定めていくと体系的に整理ができるので

はないかと思しますので、そういう視点が必要かと思しました。

それでは、次に進めさせていただければと思います。

次に資料1の5ページから8ページについて、事務局の説明をお願いいたします。

【井澤企画幹】

高齢層職員はもちろんのこと、若手職員のモチベーションも向上させていかなければいけないということで、前回いただいたご意見を踏まえまして、先ほど伊藤委員からもお話がありました「心理的安全性の確保やコミュニケーション活性化」、さらに「多様な経験、学びの機会の確保」、「活躍の場を広げる方策」の検討ということで、三つを挙げさせていただきました。

6ページをご覧ください。これまでも様々な取組を行ってきたところですが、課題としまして、30代、40代に高ストレス者が多いということ、特に40代は職員数が大変少ないという状況でもあります。それから、それぞれの職場が、不安や課題等を何でも話せる心理的安全性の高い職場になっていないのではないかと、それは各調査において、「職員同士の連携・協力について改善すべき点がある」という回答が70%を超えていたり、「現場職員の声が施策や業務の見直しに反映されていない」という回答が50%を超えていたりという状況です。

そうした中で、今後の方向性として、メンタルヘルスについて、セルフケアを学ぶ機会を提供するとともに、相談窓口もしっかり周知していくことが必要ですし、職場内討議を実施して働きやすい職場環境をつくっていくことも必要であると考えています。

さらには、今は若手職員中心に実施していることですが、上司と部下の1on1ミーティングを全職員に拡大していくこと、それからコミュニケーションを増やすための「ザッソウ」、雑談・相談、雑な相談というものを推奨していく、また、朝会や係会の実施、多面観察は管理職を部下が見てどう感じるかということをチェックするものですが、そうしたことをさらに推進していく必要があるのではないかと考えております。

7ページをご覧ください。「多様な経験、学びの機会の確保」につきまして、若手職員に対するeラーニングですとか、大学院修学、外部講座の受講支援、他の組織への派遣などを行って、職員の能力向上を図る取組を実施しているところでございます。

課題としましては、なかなか研修に足が向かないという状況がありますので、スキル取得への意欲向上を図ることが必要ですし、また、硬直的・画一的になりがちな組織風土をどう改善していくか、ということが考えられます。

今後の方向性としてしましては、高齢層と同様、研修メニューの充実に向けた工夫をしていかなければならないということ、また、他流試合というお話も前回いただきましたが、様々な組織で様々な経験を積むという相互交流の充実が重要であると考えております。

8ページをご覧ください。若手職員の「活躍の場を広げる方策」ということで、課題としますと、中堅層職員が少ない県組織の中で、理想の上司や先輩を思い描くことが難しい状況にもあることから、若いうちから責任あるポジションを経験させて、その上の上司が支援し

たり、経験を伝えたりしていく必要があるだろうということ。それから、責任あるポジションを希望する職員が少ないという課題もございまして、そうした経験を積む中で、早いうちから自分のキャリアを描いていくことも重要ではないかということでございます。

今後の方向性ですが、若いうちからキャリアデザインをしっかりと考えてもらう必要があると思いますので、積極的にこれを実施してまいりたいと考えております。それから中堅層職員が少ない中で、早期登用を進めていく上でより一層力をつけてもらう必要があること、そのための取組として、特定の業務を指定して責任と権限を持った仕事を体験してもらう「キャップ制度（仮称）」の創設、管理職としての仕事のやりがいや楽しさを伝える場の設定、それから再掲ですが「エリア職」の創設、こういったことを考えております。

資料2として、組織のタコツボ化の話がありますが、コミュニケーションを活性化する上でそうしたことに取り組んではどうかということに記載してございます。

【村井課長】

資料2についてご説明させていただきます。

資料1の中でも、本当の意味での風通しの良さがあるのか、もしかしたらないのかもしれないという点について記載しましたが、例えば、直近で残念な事例として、職員が文書を偽造するという不適切事案が発生してしまいました。

その職場に聞き取りをしましたところ、この案件に関しては、周りに相談してもらいさえすれば十分に防げた事例だったのですが、相談に至らずに不適切事案に繋がってしまったという状況でした。職場からは、日頃から冗談を言い合うような風通しの良さはあるという回答があったのですが、本当の意味での風通しの良さというのは、担当が問題を抱えたときに試されるのだと思ひまして、実はそうになっていなかったのではないかと感じております。

この「タコツボをとびだそう！」という資料は、若手職員に作ってもらったものですが、心理的安全性というのは何なのかということについて、失敗を正直に報告するときに叱られるのは怖いという状況では困りますので、お互いに安心して何でも話せることとした上で、ではどう実現したらいいのかということについて書かせていただいています。

例えば、1 on 1 ミーティングについては、定期的を実施することが理想の状態と書いてありますが、実際はなかなか仕事も忙しくて頻繁には難しいということもありますので、例えば人事異動の希望を聞く面談の際に、組織としてあなたにはこういう適性があるのではないかとか、あるいは自分にはこういう適性がある、ということをお互いに話して、組織として求める人材と、職員個人のなりたい人材をなるべく一致させていくというところで活用できると考えております。

また、ザッソウとありますが、これは雑な相談という意味でして、職員が考えた案や資料を課長に説明する際には、完全な状態でなく、詰めが十分でない状態でもいいということで、雑な状態での相談を気軽にしやすい職場づくりのためにおすすめしているものです。

次の朝会・係会について、これは当然重要なことだと思いますが、実態として県庁の朝会

はどのような状況かと言いますと、単に1週間の予定の共有という程度にとどまっています、深いコミュニケーション、心理的安全性の高いコミュニケーションというところまでは至っていないのですが、一つの取組として最近始まっているということをご紹介申し上げます。

民間企業では当然のことかもしれないですが、最近ではパソコンのオン・オフで出勤時間をシステムで把握する仕組みが導入されておりまして、時間外勤務の事前命令を改めて徹底しようという取組を進めています。例えば職員が時間外勤務を申請する際に、部下に対して、どういう業務で時間外勤務をするのか、間違いが許されないリスクの高い仕事を一人で背負っていないか、ヘルプが必要ではないか、また一時的にせよと業務が特定の個人に集中するようなことがあれば事務分担も柔軟に変更にするとか、困ってることはないかといった、本来上司がマネジメントをしっかりすべき部分を、システムの導入を契機として改めて徹底しようとしています。

こういったことについて、少し肩の力を抜いて読めるような冊子を色々と若手職員に作ってもらって、こうしたものを活用して職員への啓発を図っていきたいと考えております。

【高田委員】

資料1の方向性のところでお示しいただいてる部分については、全く異論はなく、ぜひやってみようと思っておりますが、一つ気になったことがあります、8ページのエリア職については、もう少し練った方がいいのではないかと思います。

まず、勤務地を10年間特定したとして、その後、本庁に戻りますと、この人は間違いなく浦島太郎状態になります。何が言いたいかと言いますと、異動することの良さというのはやはりネットワークを作ることができるということです。これは先ほど村井課長が言っていたところの雑談できる環境、ネットワークの中で話を聞いてくれる人をどのくらい持てるかということだと思います。10年も同じ地域にいますと、まさにタコツボ状態になるのは目に見えていて、例えば期間を3年で更新するとか、そうした方がいいのではないかと思います。

もう一つ、エリア職で勤務年数15年以上となると、大体40代前後の人たちということだと思いますが、むしろこれは産休・育休の人にも使えるのではないかとことを思いました。別に15年でなくても、もっと早い段階で希望を募り、産休・育休の替わりとして例えば3年間は少しスローダウンする期間としてオプションという形で持っている方が幅が広がるのではないかと思います。

長野県に限らず日本全体の特徴として、圧倒的に人材が足りない、そうなる、どれだけネットワークを持てるかということがすごく大事になるので、もっと異動はさせた方がいいですし、サイロ化を防ぐということと全く同じことだと思います。

石原部長がおっしゃった人的資本、インタンジブルアセット、非金銭的資産、見えない資産を向上させる上では、やはり誰を知っているかといったことは結構重要になっていて、別に親友でなくてもいいからなんとなく知っている、という関係がすごく大事で、そうした

ことの発生確率を上げるという意味ではやはり異動はすごく大事なことだと思います。

つまり、言いたいことは二つあって、一つは期間を短くして若手にも適用させた方がいいということ、もう一つは、女性によくあるのは、男性の育休でも同じことですが、出産を経て、産休・育休を取得し少しスローダウンして働くと、基本的には出世コースに乗らない、中核的な部署には行かない、いわゆるマミートラックということが、これは日本全国、自治体のみならず企業でもありまして、自治体の場合は制度を上手に使ったらもっとそうした人を救えるのではないかと考えています。

【田村委員】

私は、高田委員とは真逆な意見です。色々なところで自治体職員と接する中で、もっと専門性を身に付けていくべきではないかという問題意識を持っていて、そうすると異動のスペンは短い方がいいというのも一つの考え方だと思いますが、例えば、一つの課に6年ぐらいいるとか、そうしたことで専門性を高め、将来高齢層になったときに、税などの特定の分野ですとか、対人交渉ですとか、そういう強みを持った職員になれるのではないかと考えています。ここは様々な議論があるでしょうから、もう少し詰めてもいいと思います。

それと、一つ質問があるのですが、長野県にはいわゆるメンター制度はありますか。シニア層で、上司ではない人が助言者となって色々とアドバイスするような仕組みはないですか。あまり自治体でやっているところはないのでしょうか。

【佐々木係長】

新規採用職員に対しては、教育担当者を置いています。

【田村委員】

もう少し上の方にとっても、そういう相談できる人がいるといいかと思います。なかなか直接の上司には相談しにくいこともあるかもしれませんので。

それと、私も基本的にここにある方向性には特段の異論はないですが、6ページにいろいろな意識調査が載っています。これは令和2年度だけなのでしょうか。過去にも実施しているのでしょうか。もし何年か実施しているのであれば、グラフでどういった動きになっているのか見てみたいと思います。時間の流れの中でどういう動きがあるのかということ踏まえた上で、対策をとるのがいいのではないかと思います。

【伊藤委員】

6ページの30、40代の高ストレス者について、ストレスを抱えている人は、まず疲労感と身体愁訴などが出てくるのがあって、特に心配なのは「虚しい仕事」、つまり何のためにやっているかわからないような仕事、果てしなくエンドレスであるような仕事、そうしたものを抱えていないかということです。

それから、仕事の遂行だけではなく、制度運用について、例えば先ほど育休といった話もありましたが、そうした職員それぞれの事情に合わせた働き方、制度運用に対しての判断というものは現状組織全体として決まっていると思いますが、現場での柔軟な判断はできないか、ということです。時間や場所、手段といったことについては、もう決まってるから自分はこう働くしかないということではなくて、例えばコロナで急に発熱がある場合に、在宅やオンライン等、自分の今の状況に合わせて、健康と仕事のバランスが取れるような判断を現場で柔軟に選択、判断できるということが大事ではないかと思います。そこに、産業保健や人事、コンプライアンス等の管理部門の方々が、常に現場のニーズに合わせて並走できるような仕組みがあるといいと思います。30、40代が、こういう制度だからこう働くしかないとか出勤するしかないという縛りの中で、「虚しい仕事」をしていたらどんどん疲弊感が高まると思うので、そういう意味で、逃げてもいい、いつ・どこでやってもいいといった運用が柔軟にできる仕組みがあるといいと思います。

それから、若手のスキルアップについて、職業体験の中で例えば「ジョブシャドウ」というものが使われることがあります。上司の仕事に秘書的に一日中くっついて回って、上の人たちはこういう人に出て、こういう仕事をして、こんな判断をして、というイメージが持てるような職務体験といいますか、それによって、多様な仕事のあり方や権限の使い方というものを身近に実感したり、実際に自分が少し関わったりという成功体験を早いうちから積んでいけるような仕組みがあってもいいと思います。

【杉本委員】

職員の年齢構成上、40代が少ないということなので、その方々は大変だと思います。

仕事を進めていく上で、係長や課長になると、自分は何の仕事をつままでやらなければいけないということがあると思いますが、そのためには各職員がいつまでに何をしなければいけない、その仕事に必要な情報はここに行って聞きなさい、ということを的確に指示したり、常に係会などで共有されていれば、その下で働く人たちも、やるべきこと、目標が見えるので、しっかりと仕事ができると思います。

特に県の仕事では、5年に1回のように計画を作る仕事がものすごく多いと思います。国でも補助金を出すためにはこういう計画がないといけないとか、計画行政があまりにも多くて、職員がそうした業務に相当追われてるのではないかと、市にいてつくづく思いました。そんな計画はいらないのではないかと、でも作らないと補助金がもらえないので作ります、でもどうやって作ったらいいかかわからないので、県に聞いて、見本をもらって、雛形を作ってもらって、となります。そうした仕事はそんなに楽しくないと思います。なので計画作りはもうやめると、計画作りに追われていてもしょうがないと思いました。

また、職員で責任あるポジションに就きたくないという人が56.7%と多いですが、これは何が原因なのかという疑問があります。自分がいろいろキャリアを積んでくれば、少し上に行って仕事をしてみたいと思うのではないかと考えていたので、そうすると、ありきたりの

仕事ばかりして、時間に追われて、何かあると上に怒られて、そんな仕事だったらやりたくないとなってしまおうと、組織全体の課題になってしまおうと思ったので、質問します。

【村井課長】

より責任のあるポジションに就きたいということについて、職員満足度調査の結果として全体ではNOが 56.7%ですが、調査全体を通して最も不満の大きい 30 代の結果はNOが 61.9%となっております。原因というと難しいのですが、30 代の方々の不満が突出しているところを見ますと、ある程度の分析は可能かと思っております。

では、どういったところに不満が大きいかと言いますと、「あなたの職場には無駄な仕事の手続きがある」は、YESが全体では 65.6%ですが、30 代は 78.1%です。「仕事の進め方や仕事そのものの見直しにより業務の効率化が図られている」は、NOが全体では 61.4%ですが、30 代は 71.3%です。「業務の効率化に向けた I Tの活用が進んでいる」は、NOが全体では 66.8%ですが、30 代では 77%です。「組織は職員の人材育成に力を入れている」は、NOが全体では 58.1%ですが、30 代は 71.5%という結果になっております。こういった不満が、責任あるポジションに就きたいということに対してNOと答えさせる要因なのかもしれないと思っております。

これは、数字に表れている部分ではなく私の個人的な受け止め、印象ですが、身近な上司を見ていて、やはり苦勞しているという印象を持っている職員が多いのではないかと思います。

【田村委員】

前回も言いましたが、まさに杉本委員のご指摘は 21 世紀に入ってから特に顕著でして、何人かの行政学者が分析をしてるのですが、一つには、基本法インフレというものがあまして、基本法がどんどん増えています。そうすると計画策定の義務付けがすごく増えておりまして、個別に見るとそれぞれ部分最適では確かに必要なものもありますが、こんなにたくさん増えているというのはどうなのかと。そこはなかなか長野県だけが声を上げてきつと難しいでしょうし、もちろん国に言ったところですぐ変わるとは思いませんが、計画はもっと簡素なものにしてほしいとか、もう一つ、補助金や交付金の前提となる計画作りは、国に対してはもちろんありますが、もし長野県単独で市町村に課している場合は、あまりヘビーな計画にするのはやめましょう。審査する側も大変です。

実際には、お金が来ないではないかとか、義務付けがされているではないか、ということ、なかなかすぐに計画はなくていいとはなりません。で、計画を作るとなったら 30 代ぐらいの職員が中心になるわけです。そういうところでもかなり疲弊しているということもあるかと思えます。

【杉本委員】

計画行政というのは見直さないと、組織全体が駄目になってしまいます。計画を作ろうとすると、それを実践するよりも計画を作っただけで終わってしまう。さらにそれを大体5年に1回は見直すことになります。見直すとなると、こうした審議会にかけて意見を言われてまた直して、ということの繰り返しで、担当は大変です。

計画は、少し長いスパンのものはあってもいいですが、何をどうしていくかという実践の方に力を入れるように行政を変えていかないと、少子化ということもあって今後は仕事をコンパクトにしていかなないと、今までと同じではどこかで行き詰まってしまうと思いますし、その中で職員が疲弊するという事になれば本末転倒だと思います。

【石原部会長】

県庁で何ができるかという観点で絞り込みますと、特に若手職員にとって大事なものは、やはり「報われ感」を高めることではないかと思います。

例えば名古屋市では、15年ほど前ですが、上司が部下を褒める「サンキューカード」というものを作りました。ただし、これは2階層以上上の上司が褒めるという仕組みでして、ですから担当だと課長以上、係長だと部長に褒められる。例えば係長が、普段自分の仕事を見ていないだろうと思っていた部長から、今話がありました計画の作成が君のおかげで上手くいって補助金1億円が入ってありがとう、とかですね。職員にアンケートを取ると非常に評判が良かったので、そういう声かけも必要ではないかと思いました。

それから研修の話ですが、私の大学院でアンケートを取ったところ、いわゆる座学で済むものはオンラインでやってほしいというニーズが極めて多くて、対面でやるのは時間の無駄だと。例えばエクセルやパワポとか、法律や地方財政の基本的な解釈などは、ビデオに撮ってもらって好きな時間に見れるようにしてくれですとか、午前9時から午後5時の一番いい時間ではなく夕方からにしてくれと。ただし残業代は当然発生するとは思いますが。

では、どういう研修なら受講したいかというと、やはり圧倒的にディスカッションができる研修です。コーチのついた研修や、メンバー同士で実施するもの等を若い方は望んでおられるように感じます。要は、座学でなくて参加したいわけです。そういう配慮ができればいいと思います。

また、寝屋川市では係長や課長に昇格するためには、関西学院大学ビジネススクールの講座ですとかゼミ等に合格しなければいけないという制度を作っておりまして、午後6時半から9時50分まで授業をするのですが、残業代は確実に出ます。ですから、残業代をもらって、ビジネススクール大学で勉強して単位を取ったら昇格できるという仕組みです。順調に昇格者も出ているのですが、他方で、希望者が2年目3年目とだんだん減ってきています。その理由は顕著でして、私は係長にはなりたけれど課長にはなりたくないという方が、そのルールに乗ってしまうとずっと上げられてしまうと。みんながトップになるわけではないので、受けられる職員の立場に立って実施するということが大事かと思っています。

【市村課長】

研修につきまして、確かに座学はオンラインでというのは、コロナをきっかけといたしまして、私どもも感じているところでございます。

一方で、やはりディスカッションや、研修内での話し合いをお互いに顔を合わせてやるものについては、職員の満足度も高いということを感じていますので、その両方を踏まえて今後も進めてまいりたいと思っております。

【石原部会長】

では、ひととおりご意見をいただきましたので、本日の議事の（１）については終了とさせていただきますと思います。本日までに頂戴しましたご意見等の取扱につきましては、事務局調整の上、第３回以降の部会においてお示ししたいと思っておりますので、ご承知おきいただきたいと思っております。

次にもう１点でございますが、次回以降に検討が必要な事項につきまして、資料１の９ページでございますが、事務局からご説明をお願いします。

【井澤企画幹】

次回以降で検討していきたい事項ということで、９ページの３の「県が担う事業、組織の規模・方向性」について、前回いただいたご意見も踏まえまして、議論をしてまいりたいと考えております。

さらに、４の「職員の働き方、組織風土等」につきましても、本日お話がありましたが、引き続き検討をしてまいりたいと考えております。

【石原部会長】

委員の皆様には、この点について、次回以降、ご意見を賜りたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

（２）その他

【石原部会長】

次に、「その他」ということで、こちらからは特にございませんが、委員の皆様から何かございましたらぜひお願いします。よろしいでしょうか。

それでは以上をもちまして、本日の議事は終了でございます。事務局の方にお返しさせていただきます。

3 閉会

【池田課長補佐】

本日は、貴重なご意見をいただき、ありがとうございました。
最後に玉井総務部長から発言がありましたら、お願いします。

【玉井総務部長】

本日はありがとうございました。ご議論いただいた中にもありましたが、県として不祥事を防ぐためにどうしたらいいかということで、県を挙げてコンプライアンスの推進に取り組んでおります。その上で、やはり県組織として何を目指すかということを経営者が一番大事だということをおっしゃっております。そういう意味で、本日ご議論いただいた、県として目指すもの、組織目標は何かということを経営者に共有しなければならないということをおっしゃりました。

そうした普遍的なものとして、「県民起点」をビジョンに掲げた「行政経営理念」というものがあり、それに加え、新たな行政・財政改革方針の策定を現在検討しております。コンプライアンス、それから心理的安全性ということも含めて、私どもの組織、県職員の目指す方向性をしっかり検討して、今年度中に策定する予定ですので、今日いただいた議論も踏まえまして、取り組んでいきたいと思っております。

【池田課長補佐】

以上をもちまして、第2回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いたします。

次回は、8月頃の開催を目途に、事務局から別途ご案内差し上げますので、ご承知おきください。