

第1回 滋賀県行政経営改革委員会 議事概要

- 1 日 時： 令和6年7月19日(金) 10:00~12:00
- 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2023-2026の取組状況について
(2)滋賀県人材育成基本方針改定の方向性について
- 4 出席委員： 相川 康子、井ノ口 藍、遠藤 尚秀、上村 透、久保田 真也、
児島 多鶴子、阪本 健也、澤木 聖子、白木 宏司、中野 龍馬、早川 涼
子、柳 至（五十音順、敬称略）
- 5 県出席者： 江島副知事、岡田総務部長、酒見総務部次長、廣部管理監（人材育成担当
兼政策研修センター所長）、岡田管理監（行政経営・税制・財産活用担
当）、石野人事課長、馬場行政経営推進課長、白井行政経営推進課参事、
広報課職員、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 滋賀県行政経営改革委員会規則
資料 2 滋賀県行政経営方針2023-2026の取組状況について
資料 3 滋賀県人材育成基本方針改定の方向性について
参考資料1 滋賀県行政経営方針2023-2026実施計画の取組一覧
参考資料2 滋賀県行政経営方針2023-2026
参考資料3 滋賀県行政経営方針2023-2026実施計画

7 会議概要：

(1)開会

①江島副知事挨拶

会議の開催に先立ち、一言御挨拶申し上げます。

委員の皆様におかれましては、御多用の中、また大変暑い中、本日の会議に御出席いただきありがとうございます。また、日頃から本県行政の推進に格別の御理解と御協力を賜り、心から感謝申し上げます。今回は第8期初めての委員会ということで、9人の方が新たに委員に御就任いただき、3人の方が引き続いて委員に御就任いただいたと聞いております。委員の改選に当たり、委員を快く引き受けていただき、誠にありがとうございます。

この行政経営改革委員会でございますが、本県の行政改革その他の経営的視点に立った行政運営について調査、御審議いただくために、平成14年度から設置しております。平成14年度といいますと、財源不足が500億円を超えるという時代で、予算をどうやって作ろうか非常に悩んだ時でした。当時は、民間のサービスに影響する補助金をカットする、あるいは職員

の人員費をカットする、給与カットにあわせて、採用もほとんど行わない、という時代が続きました。あとは施設整備ですが、施設を閉鎖していく、例えば、各圏域に、文化芸術会館というのがあったのですが、この文化芸術会館を市町に委ねていくということもやりました。本当にいろんなことをやってやっと予算が作れる、こういう状況から行政経営改革委員会がスタートしましたので、当時の委員の方々には、「こんな委員になるのはいやだよ」という委員もいらっしました。その後、幸いにも税収が増えてまいりましたので、やっと一息つける状況になってまいりました。しかしながら、新たな課題として、県民サービスをいかに維持拡大していくのか、また、職員の働き方改革やICTとAIの活用などに重点を移しながら行政改革に取り組んでいるところです。今の行政経営方針2023-2026」に基づき、「ヒト」「モノ」「財源」「情報」の4つの経営資源ごとに取組を進めているわけですが、経営資源を取り巻く状況は変わってきたように思います。そうした中で、今日は2つの議題、一つは「滋賀県行政経営方針2023-2026の取組状況」で、昨年从这个取組方針が始まりましたので、その評価について、もう一つは「滋賀県人材育成基本方針」で、職員を育てる方針をどのように変えていくのか、ということをお話合っており、この2つの議題をお願いしようと思っています。どうか皆様の各方面からの御経験、御知見いただきまして、積極的な議論、忌憚のない意見をいただき、今後の行政経営方針をグレードアップし、また人材育成にしっかりと取り組んでいきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。今日は、本当に暑い中ですが、最後までよろしくお願いいたします。

②委員自己紹介

<各委員より自己紹介をしていただきました。>

③委員長選出

<滋賀県行政経営改革委員会規則第2条第2項の規定に基づき、委員の互選により遠藤委員が委員長に選任されました。>

④委員長挨拶

委員長に推薦いただきました遠藤と申します。改めましてよろしくお願い申し上げます。議事に先立ちまして、私から一言御挨拶させていただきます。

行政経営改革委員会は、県の行政改革、その他経営の視点に立って、滋賀県という広域行政の運営につきまして調査審議をいただくという役割を担っているということでございます。

本日は基本構想の実現を行財政の面から下支えする滋賀県行政経営方針2023-2026の取組状況につきまして、二つ目が今年度検討予定とされております人材育成基本方針の改正の方向性につきまして、先生方の様々なご助言を賜りまして議論いただくということで、いずれも県の非常に重要な方針、方向性を示すものでございますので、よろしくお願いいたします。

最後になりましたけれども、本日の委員会が有意義になりますように、先生方の円滑な進行へのご協力をお願いして、私の方から挨拶とさせていただきます。

⑤職務代理者の選出

＜滋賀県行政経営改革委員会規則第2条第4項の規定に基づき、委員長の指名により久保田委員が職務代理者に選任されました。＞

⑥会議の公開

＜委員会の審議は、原則公開とすることに決定されました。＞

(2)議題1 滋賀県行政経営方針2023-2026の取組状況について

＜事務局から、「滋賀県行政経営方針2023-2026の取組状況について(資料2)」により説明しました。＞

＜質疑および意見＞

- A委員 : 経営資源「ヒト」について、アンケートを取られて、業務にやりがいを感じているという職員の割合が85.4%ということで、非常に高いという印象を受けている。部局によって違いがあるのか、マネージャーによって違いがあるのか、幹部によって違いがあるのかという、属性による差異についてどのような分析、評価をしているか。
- また、時間外勤務550時間以下の職員の割合があがっているが、リモートワーク等の滋賀県の状況はどうか。兵庫県が県の職員の出勤率50%を目標とし、県庁の総面積を増やさないという話もあるが、時間外を減らす、減少させる取組についてお聞かせ願いたい。
- 事務局 : 部局によってやりがいを感じる職員の割合が違うということについては、ご指摘のとおりであり、前向きな仕事をできる所属は比較的高い傾向にあると思う。また年齢によっても担っている職責等に違いがあり、やりがいを感じる部分がそれぞれ違う状況にある。
- 事務局 : リモートワークの状況については、在宅勤務の実施者数でいうと、令和元年度は29名と非常に少なかったが、令和2年度の上半期にはコロナの影響もあり、2,151人と大幅に増加し、下半期では966人となっている。令和5年度については1,173名が在宅勤務をしている。

B委員

： 方針としては非常に立派な方針だと考えているが、その方針を達成するための施策が多すぎるのではないか。例えば、経営資源「ヒト」について参考資料の1をみると、多くの項目があって、個々に目標を達成していくことになると思うが、それでは効率が悪い。施策は全て関連しており、何かをやれば、他の課題も解決していくことが多い。それぞれの目標や施策はあるにしても、それらの根源になるところは何で、芋づる式に改善していくというやり方をしないと逆に生産性を落としてしまう。

製造業は大きく分けるとブルーカラーとホワイトカラーがあり、ブルーカラーの生産性は日本はとても高い。逆にホワイトカラーの生産性は世界的にみても低い。なぜかという、業務のデジタル化、標準化が日本では進んでいない。我々は、ホワイトカラーの生産性を上げようと営業業務のデジタル化や標準化、スマート化を徹底的に行った。ホワイトカラーの生産性が上がり、生み出された余裕で、新しいことを考える時間ができる。デジタル化してスマート化されると、どこでも仕事ができるようになり、自然とテレワークや在宅勤務をするようになる。要するに、根源となるところにリソースを全て投入してやり遂げるということに取り組んだ。今では紙は全く無く、全員どこでも働けるような環境になり、言わなくても在宅勤務は自然に増えていく。会社の中もフリーアドレスになり、言いたいことが言える、上下関係もフラットな関係になっている。ホワイトカラーの生産性をいかにして上げるかについて取り組めば、色々なことが解決していく。10年ぐらいかかったが、今達成できている。県庁においても、根源になるところは何かを突き詰めて、そこに手を打つということにされたらどうかと思う。施策に関しての優先度とか力の掛け方、これを見直されるべきではないかと思う。

C委員

： 今の意見の関連で教えていただきたい。指標も確かに多いが、おそらく行政は計画も多くて、策定や進行管理の負担が大きいと推察する。法律で作成を義務付けられた計画から事業実施計画に至るまで、滋賀県庁だと800ぐらいはあるのではないか。大きな基本計画とそれぞれ分野別の計画、さらに現場で必要な実施計画など多々あると思うが、それぞれの計画の全体調整機能のようなものが滋賀県庁にあるか。

類似の計画であれば新たに作らず読み替えたり、作成や進行管理の優先順位をつけたりすることで、手間やコストを省き、効率化が図れるのではないかと、という趣旨でお聞きしている。

特に気になっているのが施設管理とか長寿命化の計画で、部局ごとに、ハードの種類ごとに計画を作っていると、うまく回らないようなことも他の自治体で散見される。個別計画をうまく回していく、全体を調整するような仕組みのようなものは滋賀県にはあるか。

委員長

： ありがとうございます。県の施設、行政財産というのは部局単位で縦割りで管理されており、部局ごとにスクラップ＆ビルドされているが、施設はハードそのものではなく、「機能」が重要であり、その機能を複合化して利活用することが重要である。例えば官民連携により、民間の施設に公共の部局が入っているという例もあるし、他にも教育委員会と首長部局が連携してハードの整備、活用をしたという例もある。そこで関連質問ですが、単純に各部局ごとにそれぞれ総面積を減らしましょうというだけではなく、部局横断、横の連携による施設の複合化利用の事例あるいは予定は滋賀県にあるか。

事務局

： 最初に御提案いただいた件について、確かに参考資料でつけている実施計画は政策を全て横並びで、項目ごとに羅列をしているので、そこに重い軽い、重要な点というのが見えにくい。行政経営方針の本体には重点的な取り組みということで、「ひとづくり」と「業務見直し・効率化」を二つの柱として掲げている。特に効率化の面でいうと、デジタル化であるとかフリーアドレスとか、そういった民間の取り組みを参考にしながら、県としてどういう働き方もしくは政策の打ち出し方が、最も効率的であり、最小の経費で最大の効果が上げられるのかという視点は常に持ちながら仕事をしないといけないと考えている。

効率化についても、DX推進チャレンジャーという職員を3年間で450名育成する計画があり、自分たちが学んできたスキルで職場の業務がどのように改善できるのか、今一生懸命取り組んでいる。将来的には民間の取り組みを参考にしながら、よりコミュニケーションが図れるような、フリーアドレスなどの可能性についても探っていきたいと考えている。

計画の多さ、横繋ぎについては、確かに行政の課題として横繋ぎがなかなか難しいところがある。滋賀県の場合、組織として総合企画部という部があり各部局間の連携を司る組織があり、総合企画部が連携を促していく役割を持っている。例えば部局の計画について、それぞれの課が一つ一つ計画を作っていたりするので、一つにまとめられないかという話は確かにあり、計画の統合についても検討してまいりたい。

事務局 : 当室では滋賀県公共施設等マネジメント基本方針という方針を所管している。県有施設というと建築物だけではなく、道路、橋などのインフラ施設、企業庁が持っている水道施設など多岐にわたる。いずれの施設も長寿命化や施設総量の縮減という共通の課題があるので、公共施設等マネジメント基本方針において横ぐしという形で大きな方針として示し、その方針に基づいて、各所管課において個別施設計画を策定し、個々の取り組みを進めているところ。

D委員 : 個人的に滋賀県は全国47都道府県の中でもすごく良い県だと思っている。アクセスもいいし、震災も少ないし、消滅可能都市は高島市しかない。そういう意味で、最初の質問だが、滋賀県の財源や経営というものは、5年や10年ぐらいのスパンで見て、他の都道府県、関西圏で見たときに、滋賀県って財政的に大丈夫なのか。わかりやすく言うと、新しいチャレンジができるのか、もしくは、借金を抱えて回らない地域なのか、どのような経営状態なのか伺いたい。

事務局 : 地方自治体には交付税制度があり、税収の足りないところについては、交付税で補填される仕組みがある。現状、都道府県でいうと、交付税をもらっていないところは東京都だけになる。東京都以外は、いずれも地方税だけでは足りておらず地方交付税で補填がされているという状況である。滋賀県だけが余裕があるということは、制度的には起きないものとなっている。ただし、交付税は標準的な歳入歳出で計算されるという仕組みであり、その中で、いろいろな工夫や効率化をすることで財源に一定余裕が出てくる部分があれば、独自の取り組みをすることで、歳出が増えるという要素もある。

全体の中でやりくりをしているという状況であるが、資料の中で今後の見通しも出しているとおり、一定程度、年度間の調整であるとか、災害への備えとして確保している財政調整基金が、今後、枯渇する恐れがあるというような状況であるので、決して余裕があるということではない。

D委員 : ありがとうございます。5年間ぐらいの計画を作っている中で、もう少しわかりやすく、資料的に見やすくなったら県民の人も滋賀県の経営状況がわかりやすいと思う。県民の人がいいなと思うということは、滋賀県で働きたいと思う人たちが増えるということ。行政経営のこの計画を見たときに、一般知識が無いと、この資料がいいか悪いかの判断しかできない。ここに他の都道府県と比較したデータがあると違う議論もできるんじゃないかと思った。この数字だけ見ると滋賀県がいいということは全員言えると思うが、大阪府、京都府

や同じ人口規模ぐらいの県と比較したときにどうかというものが資料としてあったら、違う議論もできるんじゃないかと思う。

これから5年10年見ても、滋賀県は最高だよねっていう人がすごく増えると思うからこそ、今比較したときに補っておかないといけない部分と立てる部分というのは、経営ということを考える上ですごく重要じゃないかと考えている。

(3)議題2 滋賀県人材育成基本方針改定の方針について

<事務局から、「滋賀県人材育成基本方針改定の方針について(資料3)」により説明しました。>

<質疑および意見>

E委員 : 職員の価値観や能力が、県庁における組織の価値観や職務に要求されている能力とうまくマッチしているかということが重要である。価値観や能力がマッチすると、職務の満足度であるとか離職の減退に繋がるということが言われている。そうした観点で人材確保や人材育成について2点ほど伺いたい。

まずは人材の確保について、採用辞退率が増えているということが言われているが、それ自体はそこまで悲観する必要はないと私は思っている。向いていない人を採用したとしても、結局辞めてしまう。むしろ企業であれ、国家公務員であれ、向いているところに行ってもらった方がいい。滋賀県としては、滋賀県庁の働き方、滋賀県庁が持っている価値観というものにマッチしている人を採用するというのが何よりも重要だろうと思っている。そこで伺いたいの、滋賀県庁では、どのような能力や価値観を持っている人が滋賀県庁の働き方にマッチすると分析をしていて、どのようにしてそういった人材を採用しようとしているのか。もう一つが人材育成について、採用してもやっぱり辞めてしまう、馬が合わない、転職してしまうということがあると思うが、もしかしたら県庁内におけるミスマッチというものがあるのかもしれない。いろいろな職務を県庁職員の方がやられているわけで、人事異動のたびに転職ぐらいの仕事内容の変化があると思うが、人間向き不向きがあるわけで、向いているところに異動するに越したことはないと思う。人事異動に際して、どのようにマッチングというものをやっているか、2点目としてお伺いできればと思います。

事務局 : どういった人材を求めているかという、琵琶湖とともにある滋賀を愛し、滋賀の豊かな未来を切り拓いていきたいと考える、熱意のある方を採用したいと考えている。

マッチングについては、ご指摘の通りうまくいかないパターンもある。しっかり人物を見て、職員自身は向いていないと思っているかもしれないが、そこに異動することによって難しいこともできるようになるという成長を期待しているところもある。例えば、必ずしも事務系で数字を扱うような仕事ばかりではなく、企画経営であるとかそういった部分に異動させるということもしている。その中でマッチングしない、うまくいかないということもあるので、その時にはまた違う対応をする。

E委員 : 滋賀県に向いている人、滋賀県を良くしたいと思っている人を採用することが非常に重要だと思っている。リクルートメントにおいても、社会奉仕、公に奉仕したい、滋賀県の場合は滋賀県に奉仕したいという気持ちが非常に重要だと思う。ただ、実際どうなのかという、あくまで全国的な傾向としては、都道府県庁で言うと、安定性というものを求めている、必ずしも社会貢献志向でない人が志望しているということもあり得る。滋賀県の求める価値観を持っている人を見分けるということも非常に重要だと思う。

事務局 : マッチングについて補足する。採用前のマッチングについて、本県ではインターンシップを実施しており、ちょうど今の時期に大学生に県庁に来てもらい2週間取り組んでもらう。最初にオリエンテーションを行い、各所属で働いていただき、最後に集ってもらい、こういったことを学んだか共有するとともにインターンシップ生同士で繋がりを作って県に来てもらえるよう取り組んでいる。

また、採用後のマッチングということでは、全職員が自己申告書を書いて、所属長と秋にどんな仕事をしたいか対話をする。同じ所属に残る場合であっても、異動の場合も、違う仕事をしてみたいとか、今の仕事を続けたいという話を十分聞いて人事課も全職員の自己申告書に目を通し人事のマッチングを図っている。そうした取組により全体最適となるよう目指しているとともに、ジョブチャレンジ制度を実施している。公募したい仕事を庁内から募集し、それをやりたい人を募集し選考して対象の所属に配属している。このジョブチャレンジ制度を拡充しており、人事異動におけるマッチングは重要であると考えている。

C委員 : 業務にやりがいを感じている職員が85%、目標が90%ということで85%でも十分高い水準だと考えており、残業時間についても550時間の方が5%

の目標に近づいていると説明があった中で、離職率については、令和3年から増えている状況が続いている。目標数値というのは「ひとづくり」のための人材育成や安定確保など辞めない体制を作るための目標だと思うが、その目標を達成しても退職者の数が増えるというのは違うところにポイントがあるのかなと見受けられる。

30代の離職率が非常に高くなっている中で、30代というこれから活躍していく職員が辞めてしまうというのは、県にとっては非常に痛いところかなと思う。今後「ひとづくり」の基本方針を改定する中で、単純に90%とか550時間残業だけを目標にするのではなく、今後活躍してほしい人が退職しないためにはどうすればいいかということも考えてほしい。採用が難しい中で、いかに退職者数を減らすか、結婚出産育児などで退職された方が6名、介護などが7名、家族の転居が4名とあるが、この方たちが何とか復帰してもらえないか、辞めずに働き続けることができないか、例えばリモートワークだったら仕事ができるとか、働き方の工夫での人材の流出を防げるのかなと思った。

県の仕事が好きでモチベーションも高く働いていたが、やむを得ない引越等し等で辞めざるを得ない人はリモートワークができるとか、そういうところで何とか少ない人材を確保していけるように工夫されたらどうかと思った。

事務局： 職員の転職というのは一定あり、労働環境が流動化している状況で、育児や介護などを理由とした離職を減らすために、在宅ワークなどの柔軟な働き方がしやすい環境整備や男性育休の取得促進に取り組んでいるところ。

また、育児、介護等で離職された方について、再び働いてもらうためのキャリアリターン制度もあるので、そういったものをうまく活用しながら離職の縮減に取り組んでいきたいと思う。資料12ページの方針の改定に向けてというところで、職場環境の整備や人材確保について、ご指摘いただいた視点を入れながら取り組みたい。

C委員： 育児や介護の話でいうと、家族構成がかなり変わってきていることを認識する必要がある。令和4年度男女共同参画白書によると、夫婦と子どもで構成された世帯が25%、一人親と子どもが9%、単独世帯が38%、そして3世代同居が7.7%ぐらい。学校が夏休みに入ると、親が働いている間に子どもを預けられる場所探しが大変だと聞く。小1の壁や病児保育の話、保育所の利便性向上など平時の対応も大事だが、公務員が働く行政としては緊急時にどうするかを真剣に考えるべきである。

早い人になると40代ぐらいから親を介護する必要が出てくる。男性も女性も結婚しない人や育児をしない人は増えているが、親の介護からは逃げられないので、30代や40代で働き方を変えなきゃいけないという人が想像以上に増えている。病児保育と同時に、介護におけるピンチヒッター的な制度まで踏み込まないといけないのではないかな。

以前、こちらの防災危機管理局で防災分野への女性参画を考えたとき、災害時にこころおきなく家族を置いて出動・出勤できる公務員、学校教員や警察署員、病院職員らもそうだが、どのくらいいるだろう、という話になった。ケアが必要な家族を預けられる仕組みや、どうしても出てこれない人員をカバーする体制を作らないと、今の時代は公務に専念できる人が少なくなっているのではないかな。従来は子どもや老親を妻に任せて出ていける、あるいは単身で身軽だから出ていけるという人が主として防災を担ってきたが、家族の変化でそれができる人が男性も含めて少なくなっている。非常時に出勤・出勤しなければならない職員の家族のケアにも踏み込んでいただきたいと思う。

F委員 : 8枚目と9枚目のグラフは示唆に富むものがあるなと思いながら拝見した。二つ気になったことを申し上げる。8枚目の②のグラフでチャレンジしたいと考えている人の割合が少ない理由が、「業務が忙しくなる」と書かれているが、④のグラフを見ていると、「ワーク・ライフ・バランスの実現ができています」と考える職員の割合は、職位が高いほど多い。チャレンジを阻害する要因として「業務が忙しくなる」があげられている一方で、責任が重い職員のほうが、ワーク・ライフ・バランスが実現していると考えた割合が高いということについて、職階ごとの認識の違いをどのように考えているか、教えていただきたい。

また、①のグラフで、「自分の職場では自由に意見を言える組織風土がある」と考える職員の割合と、⑤グラフのワークエンゲージメントについて、因果関係があるかわからないが、相関はあるかと思っている。働きやすさにフォーカスした施策はたくさんあるという印象を受けたが、働きがいのための施策は多くなく、別で独立して考えないといけない。滋賀県をより良くしたいという思いをもっている人は多いのに、人間関係でもう少し良くしたいと考えている職員が多いということは、①のグラフの「自由な意見を言える職場風土」と関係しているのではないかな。

事務局

意見は言えるが議論できる職場風土がなかったり、期待している役割以上のことを求められる一方で、意見を抑えられてしまったり、職階ごとの認識のギャップは埋めていけないといけないと思うがどのように解釈されているか。

： 30代40代は、やはり育児の時期であり、どうしてもそこでワーク・ライフ・バランスが実現できてないと感じる職員が多いと考えられる。一方で50代60代になると育児も一定落ち着いていくのではないかと思う。チャレンジしたい職員の割合と責任が重くなる、忙しくなるということの相関についてはあまり検討できていない。

もう一点、「自由にアイデアを言える組織風土」があることと「ワークエンゲージメント」の関係については、話がそれるかもしれないが、J委員からいただいたコメントの中で、『自由にアイデアや意見を言える組織風土があると考える職員の割合』が高い職位が、全て上位4つの職位で占めるというのは、組織の硬直化をもたらすサインであり、誰もが自由にアイデアや気軽に意見が言える組織風土の改革が必須だ」というご指摘をいただいて、気付かされた部分がある。自由にアイデアや意見が言い合える職場環境についても引き続き考えていけないといけないし、御意見いただきたいと思う。

A委員

： 各論の議論が多いが、そもそも論について質問させていただきたい。現職の方への人材育成のアプローチと、これからの方へのアプローチは違うと考えている。雇用形態は、日本型雇用は年功序列で、終身雇用でというのが前提になっていて、いいところもあるが一定見直す時期に来ている。公務員は長期安定雇用を目指すのかなと考えており、ジョブ型を長期安定雇用にどうマッチングしていくのか、価値観の違う方々へのアプローチの仕方って雇用形態によって全然違うと思う。公務員制度によって変わると思うが、滋賀県では終身雇用を前提として人材育成基本方針を改定されるのか、これからは短期安定雇用型なのか、それとも長期安定雇用なのか、そもそも論が気になったので伺いたい。

やはり働き方も複雑化、高度化していて、いろいろな価値観もあって、離職率の話もあったが、今の若い人は大学卒業して3年で転職すると言われていいる。おそらく公務員の方々も新しく公務員なられる方はおそらくそういう価値観なのかなということを見ると、ちょっとアプローチの仕方もどういう前提に立つのかというのが重要になるのではないかな。私も企業と話をすると製造現場はやはり長期安定雇用だが、ホワイトカラーはジョブ形だったり、短期安定雇用があったりと、少し棲み分けをしながらその施策を見ていかないと、一緒

に議論してしまうとおかしい方向になってしまうのではないかなというのを少し感じた。

G委員 : 人材育成の話にならないかもしれないが、民間も含めて財源については厳しい見込みをしておく必要があると考えている。なぜかという、明らかに人口減とインフラ関係の老朽化、それと資源高、これらが明らかに顕在化している。また、金利のある社会が到来し、債権の支払いも増えてくるような状況になる。こうした状況で、コストとしてのヒトと資本としてのヒト、両方分けて、しっかり見ていく必要がある。

人材育成の部分も非常によく考えられており、目指すべき姿も、まさにそうだと思うが、実際に実効性が上がるかどうかという意味で言うと、我々、色々な改革をしてきたが、人の生産性を上げていくためにはITやAIの活用は避けて通れない。一番心配しているのは、今の仕事を単純にシステム化してしまうと、効率性が進んだように見えるが、実はシステムが固定化し、ベンダーロックインが始まり、明らかにコスト高になってしまう。やっぱり行政というのは、なかなか仕事を取捨選択できない仕組みになっているが、そこに踏み込みながらやっていかないと、DX、業務改革をしっかりと進めないと、抜本的なコストの削減や生産性の向上はまずないというふうに考えておいたほうがいい。

また、AI化を進めたときに空いた時間を何に回すのかというのを必ずセットで議論しないと、AI化だけが目的になってしまうと、結局生産性が落ちて、「楽になりましたね」、「早く帰れるようになりました」で終わってしまう。人間はそれに慣れてしまうので、そこから急に厳しい労働環境になったらもう耐えられない、ということが我々やってきた中で明らかになっている。

また、チャレンジする人材と書いているが、課題の深掘りが少し足りない。チャレンジする人材を育てるには、チャレンジできる環境とチャレンジできる仕組みとチャレンジしたときの評価、PDCAをどのように回していくのかが課題。我々も地域のために金融機関として働いているが、理想と現実とのギャップで退職していく人が非常に多い。具体的に言うと地域のために仕事をしたいと思っているが、目の前の目標に追われて、これが本当に地域のためになっているのかということに悩んで、より地域のために働く公務員のほうに流れる人は非常に多い。今のZ世代はすぐ認めてほしい、将来それはあなたの昇格につながるといった話は全く説得力を持たないというふうに考えておいた方がいい。特に専門人材については、その辺の要求が非常に強いと感じるし、仕組みの部分をもう少し考えていただけないかと思う。

要は戦略性を持って人事を考えていかないと、人事だけで考えるのではなくて、総合企画のところの総合戦略と人事戦略をどうマッチして考えて、生産性を上げていくのが重要である。それはやはり上の人が変わらないと、権限と責任がしっかりしないと機能しない。若い人に何かチャレンジしてほしかったら、自分たちの背中でチャレンジしていかないと組織は変わっていかない。官の良いものをもっと生かしながら、ベースとして非常に素晴らしい人材が官には入っておられるというふうに我々民間から見ても思う。

お伺いしたいのが、滋賀県庁は中途採用をしており、民間からたくさん採用されているが、中途採用の人材をどういうふうに評価されているか。新卒で入られた方とどのように違うのか、どのように評価されているか教えていただきたい。

事務局： 中途採用は、ご指摘の通り非常に増えている。委員からもあったが、金融機関の方からも採用させていただいているところであり、その方たちが具体的にどういった仕事をしたいのかというのを聞いて、配属している。社会人としての経験があるということは、物事の捉え方がスムーズで、非常に戦力的になると評価をしているというところ。

H委員： 滋賀県は福祉の面ですごく歴史がある。私も滋賀県の福祉が魅力で移住し、滋賀で仕事をしている。今仕事で関わっている車椅子ユーザーの脳性麻痺の青年だが、彼は全てデジタルで生活している。私もずっと紙ベースで生きてきたが、彼と関わるようになって全てデジタル化している。会話は聞き取りにくいですが、彼は自分のしたい事業があって、その事業も全て電子データでやり取りをしている。

そこで伺いたいのが、滋賀県の人材育成や生産性と違うかもしれないが、県庁の中で車椅子ユーザーや、障害のある方の雇用状況はどうか。

事務局： 車椅子ユーザーの方は県庁にかなりおられ、障害者の雇用は法律で決められているところもある。身体障害だけでなく精神障害の方も広く働いていたっている。

事務局： 私も人事課に来る前は障害福祉課にいた。知事から「障害福祉課長から人事課長になった意味わかるよね」と言われたが、知事も障害者雇用で、県が率先して範を示さなければいけないと思っておられる。

雇用率の達成というのはあくまで数字だけの話であって、障害を持っていても、やりがいを持って働き続けることが大事。雇用率だけではなく、もう一段上の取組として、人事課が各所属の障害持った方と順番に面談し、本人か

ら話を聞き、職場からも思いを聞いたうえで、どうすればそれぞれの思いに沿ったより良い働き方ができるのかということを考えて、障害者雇用に取り組んでいる。

I委員 : 先ほど雇用形態の話があったと思うが、例えば週2日でも正社員として働けるような、雇用はあるか。

事務局 : 今は週5日出勤していただく形で正規職員を採用しているところ。

I委員 : 先日ニュースで拝見したが、週2日でも非常に専門性や知見がある方はたくさんいらっしゃるって、どうしても家庭の事情でその5日間は働けない方を正規雇用とすることで、非常やりがいを感じて働いておられる、そんなニュースがあった。これからは働き方の多様性も必要かなというふうに感じたので、勤務形態の柔軟性も広がるとよいと思う。

D委員 : 採用している人の県内から転職した人と県外から転職した人というのは数字で分かるか。

事務局 : おおむね8割程度は県内の方だと認識している。

D委員 : 自治体はなぜUターン採用を全面的に押し出さないのかなと思っている。当社は半分ぐらいがUターンで採用している。1回地元を出て技術や知見、発想が広がって地元に戻ってくる。算数じゃないが、マイナス1になったところが戻ってきたらプラス1になり、家族が来たらプラス4になる。Uターンの方は滋賀県に根付いてもらえたり、滋賀県を好きになってもらえる割合が多いと思う。新しい制度を導入するとか広報の見え方として「Uターン採用しています」というものを県庁が出したら、安定した仕事でチャレンジもできて、なおかつ自分の地元に関わりが持てる仕事ができるので、すごく魅力的だと思う。Uターン採用をお知らせするだけで「帰っていいんや」と感じる。林業などのパンフレットがいいなって思ったときに、「Uターン採用しています」と書くだけで、「帰って滋賀県で仕事していいんや」というハードルを下げることができる。人材の雇用面で優位性ができる、デジタル人材も東京の人材が来てくれるかもしれない。

委員長 : ありがとうございます。今回は大きな方向性について各委員から御意見をいただきました。一つ目の議題は、行政経営方針1年目の実施状況ということで、委員の先生方からは、「ひとづくり」と「業務の見直し、効率化」というのが重点項目ですが、実施計画をもう少し優先順位をつける形で、部局横断の視点も含めて、全庁的な戦略や方向性をさらに絞りつつ進めていただきたいというご意見を頂きました。

二つ目の議題は、人事についてですが、特に、若手・中堅職員についての課題の指摘がありました。まず、転職については組織あるいは部局の職種と各職員の価値観や能力とのマッチングについての工夫について、また働き方については在宅ワークの現状について、さらには採用面でキャリアリターンの促進や中途採用について、ご質問・ご意見を頂きました。職員にとっては、育児や介護問題は一般的に、非常に厳しい状況ですので、組織として、職員がより働きやすい場づくりを提供し、そのために諸制度をさらに改善してほしいという話もありました。それから労働環境が日本全体で変わってきた中で、公務員は長期雇用ということを前提にしているが、複線としてジョブ型雇用のような制度の採用も考えても良いのでは、というご意見もありました。

さらに、業務効率性の観点から、今の業務をベースに単純にICTを活用するだけではなく、現状の事業そのものの必要性ややり方を見直して、スクラップ＆ビルドした上でICTを活用することこそがDX化、デジタルトランスフォーメーションであるというご指摘もありました。それからチャレンジをするには環境と仕組みと評価をPDCAサイクルで回すということと、権限と責任、上司の理解と意識が非常に重要で、部局単位や滋賀県全体として、専門人材も含めたチャレンジできる、そういう仕組み作りを進めていただきたいという話もありました。また、障害をお持ちの職員にも働きやすい職場環境づくり、すなわち、誰にでも開かれたインクルージョンな組織にしてほしいということ、最後にはUターン採用を促進し、さらにその次の世代にも引き継がれるという方向性も望ましいのでは、という御指摘もありました。

今日いただきました様々なご意見をもとに、引き続き、具体的かつ建設的なご意見をいただければと思います。以上、本日用意されました議題二つを終了いたしました。委員の皆様におかれましては、それぞれのお立場で様々な観点から、よりよい滋賀県、県民にとって住みよいまち作りということを、真剣にご議論いただきました。円滑な議事の運営にご協力いただきまして感謝申し上げます。それでは議題は以上でございますので、事務局へ進行をお返しいたします。

(4)閉会

①岡田総務部長挨拶

本日は活発にご議論いただきましてありがとうございます。職員の生産性の向上につきましては、我々もDXに取り組んではいるものの、民間の取り組みに比べればまだまだ

という部分があります。引き続き取り組みを進めまして、何とか浮いた人材を新しい課題に振り向けるような、そういったシフトに取り組んでいきたいと考えております。

また滋賀県庁に向いている方の採用や退職しないためにどうするかということについては大きな課題だと考えていますので、ご意見やアイデアをいただいて検討してまいりたいと存じます。

それから中途採用の評価のお話がありました。個人的な話ですが、私も実は中途採用組ございまして、今部長をさせてもらってますので、そうした意味では評価に差はないのかなと思っております。

今後についてでございますが、本日が第8期最初の委員会となります。皆様にはその経験や知恵をもとに、県政にご意見をいただければと思います。今後も、皆様のご支援をお願いいたしまして、簡単ではございますが、閉会にあたっての挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。