

令和5年度鹿児島県職員の人材育成に関する有識者会議（第2回）

日時：令和5年8月28日(月) 10:00～11:40

場所：鹿児島県自治会館504会議室

（宇那木会長）

おはようございます。ただいまから、鹿児島県職員の人材育成に関する有識者会議第2回を開催します。

それでは、会次第に従いまして、進行してまいりたいと思います。

まず、事務局から説明を受けた後、皆様から意見を伺いたいと存じます。

では、事務局、説明をお願いします。

（又木室長）

おはようございます。委員の皆様方におかれましては、大変お忙しい中御参加いただきまして、誠にありがとうございます。

それでは、早速でございますが、事務局から資料を御説明申し上げます。

お手元の横版の資料の3ページをお開きください。

本日は、ご覧のとおり、3つの事項立てで御説明申し上げたいと思います。

一つ目の項目立ての「目指すべき人財像等についての議論の経緯」についてでございますが、資料の説明に入ります前に、本県の検討体制について改めて申し上げます。

県では、令和4年3月に策定した「行財政運営指針」に基づき、持続可能な組織体制づくりに向けて、人材育成などを重点的に進めることとし、令和4年度から、その検討体制として、新たに若手職員を中心とする「鹿児島県庁働き方改革ワーキンググループ」を設置しているところでございます。

今年度のワーキンググループは、20代・30代を中心に総勢37名のメンバーで編成いたします。今年度策定を進めます人財育成ビジョンについて、職員による主体的な議論を重視する観点から、このワーキンググループを中心に検討を進めることとしているところでございます。

ワーキンググループによる検討に当たりましては、後ほど御説明申し上げる職員ワークショップといった庁内の検討に加えまして、この有識者会議において専門的見地から助言をいただくこととしているところでございます。

以上のとおり、ワーキンググループを中心に、職員ワークショップ、有識者会議の3つの体制で議論を進めてきているところでございまして、これから、この3つの体制における議論の経過をそれぞれ御説明申し上げます。

それでは、4ページをご覧くださいと思います。

議論の経緯①の「有識者会議」についてでございます。

人財育成ビジョンの検討に当たりまして、まず、6月9日に第1回有識者会議を開催いたしまして、委員の皆様から大変貴重な御助言を多数賜りました。

4ページには、「目指すべき人財像」と「人財育成に関する基本的な考え方」に関しまして、主な御意見をその要旨をまとめております。

「目指すべき人財像」については、「職員のエンゲージメントが非常に重要であることから目指すべき職員像をしっかりと作っていくことが重要」といった御意見をいただいたところでございます。

また、「人財育成に関する基本的な考え方」につきましては、

- ・ 人材確保につきまして「公務員の魅力を積極的に打ち出すことが重要」、
- ・ 人材育成につきましては「職員がいかに自分で育っていくか、いかに自分を成長させられるかが一番重要」、「上司が分かりやすい言葉で仕事の目的を伝えることが重要」、或いは「OJTが重要」といったような御意見をいただきました。
- ・ 働きやすい職場環境づくりについては「職員の「Well-Being」の実現を明記すべき」といった多くの貴重な御意見をいただいたところでございます。

続きまして、5ページをご覧くださいと思います。

議論の経緯②の「職員アンケート・職員ワークショップ」についてでございます。

「目指すべき人財像」の検討に当たりまして、「県職員として日頃大切にしている、または大切にすべきと考えていること」につきまして、職員アンケートを実施し、2,200人余りの職員から回答があったところでございます。

この職員アンケートで得られた上位5つのキーワードを元に、ビジョンに盛り込むべき

人財像について、更に具体的に職員間で議論するため、職員ワークショップを開催したところでございます。

具体的には、資料に記載のとおり、本庁職員と出先機関のそれぞれの職員を対象に各1回の計2回開催いたしまして、各24名が5班に分かれてグループ形式で議論を進めたところでございます。

このワークショップでは、本日御出席の吉弘委員にファシリテートをいただいたことで、資料の下段の囲みに記載のとおり、職員がビジョン検討に直接的に参画し、満足感を得られたとの声が多く、事務局としましても、予想以上の成果があったものと考えてございます。

続きまして、6ページをご覧ください。

議論の経緯③の「働き方改革ワーキンググループ」についてでございます。

ただ今御説明申し上げました第1回有識者会議や、職員ワークショップでの様々な意見を踏まえ、ワーキンググループにおいて、計8回の会合を開催し、「目指すべき人財像」、「人材育成の基本的な考え方」について、精力的に議論を行ったところでございます。

その結果、「目指すべき人財像」については、職員が日頃から意識して行動できるよう、覚えやすい「3つのキーワード」と、それぞれ簡単な説明文で構成する形とし、キーワードとして「挑戦」「共感」「誠実」の3つとすることで意見の集約が図られたところでございます。

また、「人材育成の基本的な考え方」については、有識者会議での御意見などを踏まえて、職員の主体的な能力開発を重視すること、組織は職員の主体的な学びを支援する取組や、その能力を十分に発揮できるような職場づくりを進めること、職員自身のWell-Beingも重視することなどを盛り込むこととしたところでございます。

以上が、3つある事項立てのうち、1つ目の「議論の経緯」についてです。

続きまして、2つ目の項目立ての「目指すべき人財像・基本的な考え方」について、8ページをご覧ください。

はじめに、「人材育成ビジョン策定の背景」についてでございます。

第1回の会議でご説明申し上げたとおり、本ビジョンは令和4年3月に策定した行財政運営指針に掲げる取組のうち、人材育成等に関する個別のビジョンとして策定するもので

あり、ビジョン策定の背景についても、資料に記載のとおり、大元である行財政運営指針に掲げる背景と概ね同様としているところです。詳細は後ほどお目通しいただければと思います。

次に、9ページをご覧ください。「人財育成ビジョン策定の趣旨」についてでございます。

まず、1つ目のマルに記載のとおり、「かごしま未来創造ビジョン」で掲げる「誰もが安心して暮らし、活躍できる鹿児島」を目指し、県民サービスの更なる充実を図っていく必要があること。

そのためには、2つ目のマルに記載のとおり、県にとっての貴重な「財産」である一人一人の職員が「人財」としてさらに成長し、その力を最大限発揮することが不可欠であること。

こうした考え方のもと、3つ目のマルに記載のとおり、職員のより一層の育成・成長を図ることができるよう、行財政運営指針を補完する形でビジョンを策定することとし、その趣旨をまとめてございます。以上が、ビジョン策定の趣旨についてでございます。

次に、10ページをご覧ください。「目指すべき人財像」についてでございます。

先程、議論の経緯を御説明申し上げましたとおり、多くの職員の意見も踏まえ、職員の人財育成の前提となります目指すべき人財像は、以下の3つの職員としているところです。

まず、「挑戦」する職員についてでございます。

社会経済情勢の変化が大きく、かつ、そのスピードも速い中で、高度化・多様化・複雑化する県民ニーズに迅速・柔軟に対応していきますためには、情勢変化を敏感に感じ取り、前例踏襲に陥ることなく、常に向上心を持って、従来の取組の改善や新たな取組を目指す必要があるとしているところでございます。

次に、「共感」できる職員についてです。

価値観やライフスタイルが変化する中で、県民一人一人の多様な価値観や個性等を尊重していくことが求められること。とりわけ、本県は、広大な県土に多様な地域を有しており、さらに、外国人の増加が見込まれる中、県民サービスのさらなる充実を図っていくためには、自分の価値観のみにとらわれず、相手の立場に立ち、寄り添って理解することができる職員を目指す必要があるとしているところでございます。

1 1 ページをご覧ください。

最後に3つ目、「誠実」な職員でございます。

まずもって、県民の皆様の税等の負担により各般の施策を進めていることから、県民の信頼を得ることが大前提であること。

このため、県民の信頼を得ることができるよう、法令遵守・公務員倫理の保持はもとより、県民の皆様の声を丁寧にお聞きし、県政に反映させつつ、真摯に日々の業務に取り組み、県政について丁寧に分かりやすく説明できる職員を目指す必要があるとしているところでございます。

目指すべき人財像として3つの職員像については以上でございます。

1 2 ページをご覧ください。「人財育成の基本的な考え方」についてでございます。

ここでは、先程申し上げました3つの職員像を目指し、その実現を図るための取組といたしまして、人材確保、人材の育成・成長、専門人材の確保・育成、働きやすい職場環境づくりの4つの柱で、それぞれの基本的な考え方を掲げることとしてございます。

これらの取組を有機的に結びつけながら実施することにより、職員を「人財」として成長させることができるものと考えてございます。

まず、1の「優秀で多様な人材の確保」については、2以降に記載したそれぞれの取組を実施することで公務職場の魅力をさらに高めつつ、柔軟な採用試験を実施し、公務の魅力を積極的に発信すること等を通じて、優秀で多様な人材を安定的に確保することとしてございます。

次に、2の「人材の育成・成長」については、まず、(1)で「職員の主体的な学び」を掲げ、組織主導の人材育成を推進するだけでなく、職員一人一人が主体的に学び、成長していくことが重要としているところでございます。

その上で、(2)で「職員の学びに対する意欲向上」といたしまして、職員の仕事に対する貢献意欲、いわゆるエンゲージメントのさらなる向上を図る必要があること、そのためには、職員が仕事の意義等についてより一層理解を深めるとともに、将来のキャリアをイメージしながら、さらに成長を実感できるような取組を推進することとしてございます。

1 3 ページをご覧ください。さらに、(3)で「職員の学びの機会の提供」といたしまして、職員の学びに対する意欲に応えることができるよう、職員の職種、職階等に応じた研

修の更なる充実や、人事交流等の積極的な推進の他、管理職員等が人材育成の重要性を十分認識いたしまして、人事評価のフィードバックの機会を積極的に活用することとさせていただきます。

次に、3の「専門人材の確保・育成」については、専門の資格が必要となる職員の安定的な確保とともに、研修の充実等を図ることとしております。

最後に、4の「働きやすい職場環境づくり」につきましては、職員一人一人が心身ともに健康で公私ともに充実する、いわゆる「Well-Being」を実現することで、その力を公務で最大限発揮することができるよう、超過勤務の縮減などの職場環境の改善や、全ての職員が働きやすい職場環境づくりを積極的に推進することとさせていただきます。

以上が、目指すべき人財像・基本的な考え方について、第1回有識者会議でのご助言や、職員ワークショップでの議論等を踏まえつつ、ワーキンググループを中心に職員が主体的に検討を進め、とりまとめた内容でございます。

最後に、3つ目の項目立ての「今後のスケジュール等」についてでございます。

15ページをご覧ください。

ビジョンの進捗といたしましては、資料下段の主な規定内容のうち、1から3までの内容について、先程ご説明申し上げた内容を骨子案としてとりまとめたいと考えております。

今後、ワーキンググループを中心に、4以降の検討を進めてまいります。今後の検討に当たりまして、本日は、特に5の「取組の方向性」に関しまして、委員の皆様から具体的な取組やご助言などを賜り、是非とも本県として参考とさせていただきたいと考えております。

16ページには、第1回の有識者会議において、「取組の方向性」に関して御発言のあった内容をまとめておりますので、改めてご参照いただければと存じます。

また、17ページ以降は、本県における現行の取組内容について、第1回の有識者会議で御説明申し上げましたが、改めて添付しておりますので、改めてご参照いただければと存じます。

事務局からの説明は以上でございます。よろしく願いいたします。

(宇那木会長)

説明ありがとうございました。それでは、職員の議論を踏まえて作成された人財像や基本的な考え方について、事務局から説明があったところでございます。

今後、これらの人財像や基本的な考え方を踏まえた取組を検討していく予定ということでもあります。

つきましては、県の取組の参考となりますような、自社や他団体での具体的な取組事例などがございましたら、御助言をいただきたいと思っております。

質問については時間の関係もありますので、発言の際に合わせていただければと思います。御質問がございましたら、各委員の発言が終わってから承りたいと思っております。

それではどなたか、お手が上がらないようでしたら進行に従って発言を求めたいと思っております。それでは名簿に従いまして、辰巳委員お願いできますでしょうか。

(辰巳委員)

御指名いただきましたでしょうか、音声の状況があまりよくなく大変失礼いたしました。また今日はリモートでの参加を許していただきありがとうございます。

資料を事前にお送りさせていただいたのですが、皆様お手元にお持ちでしょうか。

こちら、ちょうど今日のテーマとして、どういう学びの場を作っていけばいいかということで、具体的な事例として、去年から今年にかけて、「学びに向かわせない組織」の研究というものをやっております、その中から明らかになった内容について、少し御紹介させていただければと思っております。

投影資料2ページ、少し上の4象限のところを映していただけますか。

これまで、なぜ人は自主的に学ばないのかと言った時に、理由としては、「学びの必要性を感じていない」とか、「自分が何を学ぶべきかわかっていない」とか、「周囲・上司に学びを阻害されている」といったことが、これはアンケート調査の結果で出てきた比率なのですけれども、大体どんな調査をとっても、これぐらいの比率が出てくるのですね。

この比率が出てきたときに、これまでずっと学びの話では、「どうすればうちの従業員は学ぶだろう」とか、「できれば自主的・主体的に学べるようになって欲しいんだけど」といったことで、個人の学習意欲に焦点が当たることが非常に多かったんです。

けれども、この研究の中では、個人の学習意欲ではなく、「学びの必要性を感じさせて

ない職場なのではないのか」とか、「何を学ぶべきか、わかりづらい職場なのではないか」というところに焦点を当てた研究をしています。

資料右側に、「学びに向かわせない組織とは？」とあるのですが、「変化やチャレンジを望まず、学びの必要性を感じさせない組織。個人にキャリア自律を望まない組織」というアンサーが、調査の結果から出てきていて。

では、どうやって学びの必要性を感じさせていけばいいんだろうとか、個人にもっと学びの主導権、キャリアの主導権を渡しながら、自分で「これまずいな」、「これからやる仕事に対して必要な学びが足りてないな」ということで、どういう形で、個人が気づき、自主的に学んでいけるような組織を作っていけばいいんだろうというところも、研究をしたところでは。

その結果が、資料右下に、「私の職場では、個人の長期的な成長に必要な仕事のアドバイスが得られる」と書かれた棒グラフがあると思います。

学びと言った時に、その仕事に直結する、今の仕事で知らないとできない学び、例えば、プログラマーはプログラミングできないといけないなどということがあると思うんですけども、そういう仕事に直結していく学びもあるけれども、一方で、中長期のキャリア形成に繋がる学びっていうのをやっている方が、受動的ではなくより主体的な、自主的な学びに繋がっているっていうことが明らかになってきてるんですね。

今後の鹿児島県内の学びの仕組みを考えたときに、これはどの企業さんも正直困ってらっしゃることで、よく御相談いただくのですが、短期の、今必要なものを、通信講座で置いといたからやる人がやってねっていうような状況では、あまりうまくいってなくて。

それだけではなく、中長期のキャリア形成支援に繋がっていくような仕組みを合わせてやっていく必要があるだろうと、それがこの次のページのところなんですけれども。

2ページ目上部で、「まずは組織の学びを点検してみましよう」ということで、縦軸の上は今やらねばならない学びなのか、下は中長期のキャリア支援になるの学びなのか。

横軸の左は、何か正しいことがあって、どんどんその正解をインプットしていくような学びなのかということ。右は、正解のない課題に向き合うことも、今仕事の中で増えてきていますので、正解のないことをみんなで問を出し合いながら考えていかなければならない学びなのかということ。

左側の「正解修得型」なのか、右側の「対話型」なのかを見た時に、右側の対話型の学びですね、どちらかというアウトプットしながらみんなと一緒に考えていくような形の学びができていますと、やはり、かえってその左側の正解修得型の学びも進むというようなことが、調査結果から明らかになってきています。

こういう枠組みを持って、今どこに学びが足りているのか・足りていないのかという経験をしながら、どこを増やしていくのかっていうのを考えていくと。

国の方でも何度か勉強会の講師に呼んでいただいておりますけれども、やっぱり圧倒的に、右上や右下の学びがされていないということで、右側の学びをどう戦略的に考えていくかっていうような議論が進んでいるところです。

今日は報告書もお送りさせていただいて、34ページで、サントリーさんの「社員の自律性を最大限に活かす、学びのプラットフォーム「寺子屋」」、というものを具体的な事例として御紹介します。

サントリーさんの事例は、「多種多様なコンテンツで間口の広い「学びの場」を」ということで、キーコンセプトが＜学ぶ＞＜繋がる＞＜教えあう＞の3つであるということが書かれています。

つまり、先ほど申し上げたような、何か通信講座で申し込んだからやりたい人はやりなさいってということだけではなくて、それを、人との関わり合いの中で、繋がりながら、お互いに自分の持っているコンテンツを紹介し合う、という場を作られています。

サントリーさんだけではなく、他の企業さんにも取材させていただいたりとか、事例をご紹介いただいたりしているのですが、共通して見えているのが、「学び」と言った瞬間に、昔のいわゆるお勉強を思い出す方が非常に多いので、どうやって学びのハードルを、できるだけゆるく気軽なものとして紹介していくか。気軽な議論の場を合わせて持つていくかというところが一つのキーワードかなと思っています。

長くなりましたがポイントとしては2つです。

1つ目は、先ほどの4象限の話ですね。短期か中長期か、正解修得型なのか対話型なのかという、今されている学びに不足している部分を明らかにすること。

2つ目はサントリーさんの事例にもあるように、できるだけゆるく、気軽に参加できるような学びの場を設けていく、この2点がご紹介のポイントになります。

(宇那木会長)

どうもありがとうございました。

それでは辻委員お願いします。

(辻委員)

前回欠席しまして、少し間違いなどあればすみません。

冒頭、説明がありまして、大体これで理解しました。よくできていると思います。

ちょっと留意事項なのですが、総務省の方も人材育成ビジョンをどうするか検討しておりまして、その中で意外に大きい観点が、育成と確保の観点なんです。

今回の「人財育成ビジョン」、内容を拝見すると結構、確保が多い。結局これには、公務員の確保が大変だという事情があります。

ただ、民間でも人材不足が厳しくなっている状況で、まず確保が先行してしまうと、勤務条件を良くして人をさらっていくのか、という感じに受け取られることになる。それはやっぱり違うかなと。

ベースは育成。とにかく育成をちゃんとやって、良い育成をするから人を惹きつける、という方向から持っていかなきゃいけないということになっているので、この全体のタイトルと同じように、節目節目の確保するということは、「育成・確保」くらいにしていけないといけないかなと。

そういうところで、これから議論する育成は極めて重要ということになってくる。ともかくいい素材を見つけてきて確保するというよりも、素材はともかく、県庁の中で働くことによって、さらに磨かれていくと。

本文中は結構強調されているのですが、そのところはしっかり持っていくかたちがいいのかなと。

一番ベースになるのは、日々の仕事の中で成長していくことですので、やっぱりサイクルでいくと、人事評価になりますし、それからOJTになりますし、それから節目節目にある研修機会ということになります。

これが重要だというのは、まさにその通りです。しかし今でもですね、OJTや人事評

価値があったりするが、名ばかりOJTだったり、名ばかり人事評価だとは言わないけれども、結局これがちゃんと魂が入ったものになっていないと。

これをどうやったらしっかり世に持っていけるようになるのかというのが、やっぱり古くて新しい課題。

抽象的になってきますから、辰巳委員のおっしゃったことに私も同感です。ただ、具体的にじゃこれをどうしていくかとなると結構難しいところがあって、1つは、やっぱり日頃言われているOJTや人事評価を、やっぱり魂を込めてやるといいますかね。

最終的に、特に面倒くさいだとか、それから何となく最後に勤務評定に反映されることばかり強調するというよりも、やっぱり自分の成果がどのぐらいになっているのかということを実感できないといけないので、全く勤務評定に反映させないような成果ばかり言っても、結局それは日々忙しい中で、やっていられないという話になるので。

やっぱりその結果をどれだけ反映させるかというより、本人がどれだけ今回成長できたかということを実感できるような機会を、人事評価で毎回しっかりするということが重要ですし、その過程を通じながら上司とうまくやりながら人事をしていくというのはやっぱりベースにならざるをえない。

それから、私共自身もそうですけど、最近通信といいますか、やっぱデジタル系の研修が増えてきている。とにかく15分これ見るとか、30分これ見ろというのが、名ばかり研修とは言わないですけど、やったことにする研修が非常に増えてきていて、それが全体的にやる気をくじくようなことがあって。

これまさにどうするかを考えていくと、やっぱり抽象的には、辰巳委員が言われたように、現場とのきっかけが重要なのですが、その現場とのきっかけを考えたときに、やっぱり本人が将来のキャリアイメージを持つと。要するに自分の人生設計を大きく考えながら。

しかしながら、前置きのとおり色々変わる状況なので、今考えた通りの人生にはならないのですが、それでも今後どうなるかなというイメージを持ってもらうということ。

それと同時に、仕事の中で、適度に、現場、民間とか市町村と一緒に仕事をするということと、県庁の内部管理をするということと、国や海外と仕事をする。これらを適度に、それぞれのキャリアの中で重点を置きながら、持っていくってことが重要じゃないか。

鹿児島県は今まで、いろんな離島もあることによって、地方と本庁とでの職員やりとり

をどうするかというのはすごく気にして、今でも最大の課題になっているのですが、地方に出ても、その中で内部事務をやっていることもあるし、必ずしもそこに現場があるとは限らない。

単純に、地域や勤務地がどうかというよりも、その人の中で、本当に、県民や民間と一緒に外に向かって仕事をやっているというのと、それから内部管理。この中のきっかけをうまくキャリアの中でつくって行って、自分の特性を考えながら、これらをバランスよく持ちながら、どこに比重を置くかというのを考えていく。これが人材育成にとって重要なというふうに思います。

そうした中でいろんな研修機会、アナログの研修機会、これは古くて新しい考え方なので、しっかり持って欲しいなと思います。

(宇那木会長)

ありがとうございました。

それでは引き続き、津曲委員、よろしくお願いします。

(津曲委員)

職員のアンケートやワークショップを実施されて、能動的に職員の方々がこれからの人材育成についてご発言をしながらまとめていかれる作業。そもそもがもう、育成が始まっているなという感じがしておりまして、大変頼もしく拝見をしております。

その中で、これからの職員の目指すべき人材像を、「挑戦する職員」、「共感できる職員」、「誠実な職員」と3つ挙げておられるのは、極めて適切だと思いました。

その中で、「県民の幸せ」というのは大前提で、これは、一番上に置いといて、人材像としては、「挑戦」「共感」「誠実」な職員とされている。

これも異論はないのですけれども、だからといって、「県民の幸せ」というものが、どっかに棚に置かれるものでもない、というふうに感じております。

やはり人を中心に物を考えていかなければならない時代になっていると思うので、「県民の幸せ」というものをベースに置いて人材を育成するという視点がやっぱり重要なのではないかと感じております。

県の職員の方々の「県民」って誰なんだろうと考えますと、県民の幸せと言いながらも、大方は県の職員の人との繋がりが中心で、せいぜい地方自治体の職員の方々。

県の職員の方々の言う県民って一体誰なのか、そして県民と直接どこでつながっているのかと思った場合に、デジタル化とか進んでいきますけれども、それはそれで重要なのですが、だからといって現場のリアルから学ぶことってというのは、依然として残るわけでありまして、「県民の幸せ」というところの、県民と直に接するようなところの教育というものを、これからは力を入れていかなければいけないのではないかと。

改めてOJTとかが必要だと思うのですけれど、OJTも県職員のOJTだとか地方自治体職員のOJTではなくて、現場に行った中でのOJTみたいなものを、重要視していくべきではないかと。

ただずっと外に出るわけではないと。できるだけデジタル化を進めながら、一番最後のラストワンマイル的なところは、やっぱりどうにかして職員の方々の研修の中に入れられないのかなと思ったりいたしました。

もちろん出向人事だとかで、地方自治体の職員の方から県庁にいらしたりとか、県庁の職員が地方自治体にいらっしゃるといふのがあると思いますが、そこで終わらずに、やっぱり、そのあと、県民の幸せというよりも、県民とは誰で、その幸せはどのような形で具現化していくのかという視点も、教育の中にぜひ入れていただきたいなと思ったところがございます。

もちろんどんどん人も減ってくるものですから、デジタル化、或いは省力化ということは避けられないのですけれども、先ほど申しましたように、だからといって、現場力といひますか、現場とのリアルの接点というのは、むしろ少ない機会だからこそ、有効に活用するような。

そういった、リアルな人を中心とした部分について、それが薄らいでいかないようにしていくべきではないかなということ、これを見て感じたところがございます。

人を中心にとということであれば、働き方改革の中で、人とは、実際働いている自分たちも人であって、自分たちのWell-Beingがしっかり担保できなくて、県民に対してWell-Beingを追及できるはずがないから、ということにもなると思いますので。

だからといって「共感」が一番上というよりは、「挑戦」が一番上にしないといけないとは思っていますけれども、思っていますけれどもですね、やはりその部分で人を中心に、教育体系も作って、健康も含めてですね、そういった体制をつくっていく方が、逆に職員の方々の学びに対する共感といいますか、誰のためにやっているかということ、やっている自分たちの健全な精神とか肉体というものを保全するためにはこんなことが必要だということで、考えられるのかなというふうな気がしております。

以上です。

(宇那木会長)

はい。ありがとうございます。

それでは長利委員は聞こえていらっしゃいますか。

(長利委員)

はい、長利です。

成長の視点で当社の事例を少し御紹介したいのですが、モチベーション、勉強しようというやる気を持たせるために、昇格の要件に、研修であるとか、やっている業務に関する資格を要件にしていたり、あと読書ですね、やっぱり自分の考えの幅を広げるために読書が大事だということで、大きくその3つを挙げています。

例えば、資格手当というものをランクに応じて毎月お支払いして、モチベーションを上げてあげるとか、あとはどうしたらいいかわからない方々がいらっしゃいますので、そこは上司と部下の1対1の面談というのを週に1回は確実にやるということで、その中で上司が部下をサポートしてくれていると思っております。

読書についてはですね。副主任というのが一番下のレイヤーの職員なんですけれども、そこを目指すためには1年間に12冊の本を読まなければならないというのがありまして、メンターとメンティの組合せを作って、本を読んだら感想文を書いて、メンターがコメントしてあげるというやりとりを通して読書を習慣づけるということをやっていく。

あともう1点、働きやすさという視点で、当社の取組で非常にうまくいっている事例を御紹介したいと思います。2014年に「働くなでしこ委員会」というものを作り、毎週ミー

ディングを行うことで、職員が気づいたことを具現化していくというプロセスを継続しているのですが、それによって社員の現場の声を拾って何か実現してあげられると、会社も本気で取り組んでくれるんだと、社員のやる気が出てくるというか、効果が出ていますので、その2点御紹介させていただきます。以上です。

(宇那木会長)

はい、ありがとうございました。

それでは引き続き、古菌委員をお願いします。

(古菌委員)

古菌です。よろしくお願いいたします。

まず、職員の皆さんが話し合って、いろいろなキーワード、目指すべき人財像、人財育成の基本的な考え方をまとめられたこと、非常に大変素晴らしいことだと思います。

その中で目指すべき人財像、ワードですので、非常に短い言葉で、注釈がないとなかなか難しいところがあるかと思えますけれども、挑戦する職員の中でもやはり、やみくもに挑戦するだけではやっぱりいけませんので、いろいろ過去を学んだ上で、改善すべきは改善していくとか、想像力豊かな人間とかそういう形で挑戦するというような、少々注釈が要るのかなと思います。

それからちょっと3番目のところで、誠実な職員。

これちょっと事務局にお尋ねしたいのですけれども。

誠実っていうのは人として当たり前のような気がしまして、今更その県職員の人材育成というところでキーワードで、しかもトップバッターで上がってきたっていうのは少々、心配なところがありますので、もしこの誠実というものがキーワードとして職員の中からトップで上がってきた、その背景といいますか、その辺がありましたらちょっとお尋ね、お聞かせいただきたいと思います。

(山本総務部長)

総務部長の山本でございます。御質問ありがとうございます。

今回、誠実な職員ということでなぜ出てきたかの背景でありますけれども、人間として誠実であることは当然、公務員問わず必要なことなんですけれども、特に出てきた背景としましては、やはり今の知事のお考えでもあるんですけれども、とにかく県民にしっかり向き合って、それで出ていって、しっかり意見を聞いて、それを反映して、結果的に反映できるものでできないものあるかもしれないですけれども、それをしっかり説明責任を果たしていくと。

そういうようなことが公務員としての「誠実」なのではないかという意見が多くてですね、こっから誠実を書いたということで。

どちらかというといわゆる我々は公務員としての信念をしっかりと誠実に果たしていく、というようなニュアンスで出てきておりますので、基本的には人間としての誠実さというのはもちろん兼ね備えた上で、我々はしっかりと役割を誠実に果たしていくというようなことでできたというふうに見ていただけるとありがたいかなと思っております。

(古菌委員)

わかりました。ありがとうございます。少々心配だったものですから。

それから人材育成のところなんですけれども、先ほどの辻委員から「名ばかりなんとか」という話が出ましたけれども、これまさしくキーワードでありますけれども、私も大きく「共感」できた部分でございました。

やはり職員の皆さんをどうやって、先ほど、学びの必要性を感じさせていないとか、或いは自分が何を学ぶべきかわからせていない、というような表現ございましたけれども、やはり職員の方々が自ら成長する、或いは成長させていくそのためにやっぱりこの辺の事実関係をしっかりとわからせる、わかってもらう。そのためのOJTなり、いろんな研修機会を提供することが、やっぱり一番大事ではないかと思えます。

そのためにもやはり自分のやっている仕事、これからやるべき仕事、県政にとってどういう意味を持つのか、或いは県民の方々にとってどういう意味合いを持つのか、その辺をまずはしっかり理解をさせて、その上でどういう形でその仕事をやっていけば、直接繋がっていくのか、そのために自分をどうやって成長させていくのか、その事務をどうやって改善すれば、もっと良い職場勤務環境になるのか、その辺も含めていろいろ学ばせてい

く。そういったことが大事じゃないかと思います。

ちょっと私事で大変恐縮ですけれども、コロナ明けたものですから。私も社長就任1年になりまして、社員の皆さんと、100人足らずですけれども、1ヶ月ぐらいかけて、少人数ですけれども、ずっと語らって参りました。

その中でやはり感じたことは、承認欲求といいますか、自分の仕事がどう評価されているのか、或いは自分の仕事ぶりがどう評価されているのか、その辺をしっかりとわからせるような環境を作って欲しいというようなことが、やっぱり口々に出て参りました。特に若手の方々からはそういうことが聞かれました。

私も県庁に36年おりましたので、最初の3年間ないしは6年間でどれだけの仕事ができるかというのがやはり将来の鍵を握っているのではないかと思います。私も新採職員の研修の際には、とにかく頑張れという言葉はあれかもしれませんが、とにかく仕事に誠実に向き合ってしっかりと成果を出して欲しいと。その上でそうすれば、必ず誰かが見ていると。

これはそのプラス評価だけがいいとかいうわけではないのですけれども、やはり自分の仕事ぶりを誰かが見えてくれて、適正に評価してくれる。

それがやっぱり人事評価制度の充実に繋がっていくのだらうと思います。

もちろん今、なかなかそれを直接給与に反映するとかいうことは、難しい課題もあるかと思いますが、やはり承認、ないしはその給与への反映。

人事評価制度を充実して、きちんと評価される制度を作っていくということは、職員の皆さんにとっても非常にエンゲージメントの向上といいますか、そういうことにも繋がっていくのではないかと考えています。

それから確保と育成の問題ですけれども。

弊社のパンフレット、会社案内についてですが、前回津曲委員からもお話ありましたけれども、今うちの会社はこういうことやっていますということを1ページ目に書いてあっても、ほとんど見てくれないということもありまして、現在1ページ目には、こういう休暇がありますよとか、育児休業100%取ってますよとか、それから初任給はこれだけというような形。

それから将来はこういうこともありますよ、研修機会もありますよっていうのを、まず

1, 2 ページに大きく出して, それから 3 ページ以降に, 従来の会社案内に入っていくという形をとります。

これ, 私にとっては少々違和感あったのですが, いわゆる求職者の方々にとっては, やっぱり開けた瞬間にそういうものが見られるっていうのは非常にいいことだという評価をいただきまして, 今後ともそういう形で, まずは確保に努めて, その上でその確保された方々をきちんと育成していくという形でのプログラムにしていくのかなというようなところもあります。

特に空港関係, ご案内のようにいろいろ, 弊社はそうでもないのですが, 空港で働く従業員の方々なかなか求職者がいないという状況もありまして, そういう意味ではきちんと確保して, 育成をしていくということが極めて大事だと思います。

公務員の方も, 従来の倍率をかなり下回るような形で求職者も減っている。それでも相当な公務員志望の方いらっしゃると思いますので, その辺の方々にきちんとこうやって自分が育っていくんだということがわかるような形での, いろんな確保の仕方, 育成の仕方を検討していく必要があるんだろうと思います。

以上です。

(宇那木会長)

はい。ありがとうございました。

引き続き, 前田委員お願いします。

(前田委員)

どうもありがとうございました。

今日の説明も非常によくわかりましたし, 皆様方の御意見もとても参考になりました。

その中で, 前回私は, トップが何を考えているかということのを, やっぱり組織の人間に伝えないといけないと, かなりトップダウンの話をしたのですが, けれども。

今回この, 県の方から出てきましたアンケート調査の結果なのですが, けれども, 県の職員の皆さんが話し合って, 出てきた非常に貴重なものだと思います。

その中で1つちょっと気になったのが, 実は, 県職員として日頃大切にしているキーワ

ード3つのアンケートの、回答率が36.2%というのは、実は少し気になりました。

3週間ほどの調査の中で5,000人の中で36.2%しか答えが出てこなかったっていうことに、ちょっと、ん？というふうな感じが実はしました。

そしてそのあとのワークショップであるとかで出てきた結果として「挑戦」という言葉が出てきたのですが、この「挑戦」という言葉が、ボトムアップで出てきた言葉のナンバー1っていうのが本当にありなのか、どうだろうかというものが、非常に気になったところなんです。

実は、というのが、職員の皆さんがみんな腹落ちして「そうだよね、挑戦だよね」というふうにならないとなかなか組織としての強さって出てこないのかなというふうに思っております、そのあたりが本当にそこまで、強い言葉で、キーワードとして挙げて、どうなのだろうかというものが一つ、私は思いました。

最近の話題として慶應高校野球部の話があるのですけれども、成果を上げている、そして一人一人の個の力が本当に強いていうところでの成果っていうのはあるのですけれども、地方自治体の組織っていうのはやはり、パレートの法則じゃないのですけれども、やっぱり少し2:6:2ぐらいのところ、下の方のところを拾っていく必要も恐らくあるのだろうというふうに思っています。

実は私も、市の職員の中でやっぱりちょっとメンタルで厳しい職員もいたりとかしてですね、本当にみんながついていけるような全体的な組織になっているのだろうかというところに非常に課題感を持っておりまして、そのあたりをもう少しきめ細かく見ていく必要があるかなと思いました。

最初に辰巳委員からの、本当に学ぶ組織になっているのかっていうところも非常にこの辺に通じているところがあるんじゃないかと思えます。

そして最後に辰巳委員がおっしゃる通り、ゆるくというか、気軽にという部分を非常に大事にすべきかと思っております、本当にそういう、学習したくなる組織を作っていくことは非常に重要であって、この間とちょっと逆になるかもしれないのですけれども、あまり強い言葉で引っ張っていかうとか、みんなで頑張ろうぜとかいうところがどこまで組織に浸透していくかっていうところをしっかりと意識しながら、言葉を作っていく必要があるかなと、今回はそういうところを非常に強く感じました。

トップが、「挑戦だ」とかっていうのは、逆に言うところありで、意外と組織の人はしらけて聞いたりとか、冷静に聞いたりとかできるんですけども、ボトムアップで「挑戦」って言われると、おいおい大丈夫かっていう部分も若干あるかなというのがあって。そこを1回議論する価値はあるかなというふうには思いました。

今回はちょっと全体的な感想としてはそういうところを感じたところです。以上です。

(宇那木委員)

ありがとうございました。それでは最後、吉弘委員よろしく願いいたします。

(吉弘委員)

各委員の皆様の御意見を伺いながら、なるほどなと思ったところがございます。

私自身もこのワークショップの運営に関わった1人として、現場の感想も含めて申し上げますけど、県の方で作った資料の5ページ、前田委員からありましたこのアンケートの回収率36.2%というところで、そこは事務局とは話はしたところなんですけれども、残り6割の方はどうなんだろうと。

いわゆるサイレントマジョリティでしょうか。諦めているのかもしれないですし、或いは無関心だけなのかもしれませんし、もしかしたら業務の都合で知らなかった皆様もいるかもしれない。であるのであれば、この36.2%の方と一緒に、この輪を広げていく、浸透させていく、こういったことを進めていくということも踏まえて、このワークショップを進めてきたというところがございます。

この挑戦、チャレンジというところですけども、日本中が、自治体も含めてですけどチャレンジという言葉が非常に大きく謳って、職員の採用や育成を行っているのを非常に多く見かけるところがあります。そういう意味で、引っ張られているところはあるのかなと思いますが、とにかくこの思いというもの、ボトムアップで届けたらいいんじゃないかと思った次第でございます。

逆を見れば、36.2%の方がいわゆる前向きで、県のことをしっかり思っていたらということであれば、この輪をどんどん広げていくという意味で、この主な意見も出てきておりますけれども、職員の主体的な能力開発を重視すべきという声があったりです

とか、或いは学びの支援、Well-beingのこと等、声が色々出てきているってことは、思いのある職員が潜在的にいらっしゃるということだと思ふ次第です。

それを踏まえて今朝ちょっと作った資料がありまして、今、総務省の方で令和4年度に発表された、令和3年度の地方公務員の退職等の状況調査の結果が出ておりました。

約13万人の方が退職をされておられますが、そのうちの、38.4%がいわゆる普通退職者、つまり勸奨とか、定年ではない退職者です。そのうち70%ですね。こちらが20代から40代くらいの若手が占めております。

ということは、これは非常に危機感を私としては覚えておりますし、このことを実は昨年度のちょっと新聞で書いたんですが、当時、地方公務員の早期離職が進んでますよということを、訴えさせていただきました。

このときの数字が35.1%でしたので、そこから3.3ポイントも上昇しています。どんどん増えている状況にあるのが実情です。

特に、市町村職員のことも含めて、地方公務員全体の流れをお話させてきました。いわゆるクレーマーであったりですとか、色々なかたちで仕事に追われている方もいらっしゃる。恐らく今年度発表されるものは、4割を超えてくるのではないかと個人的には想像しているんで、これはますます流動性が高まっているという意味も含めて上がっていくであろうというふうに予測をしております。

その上でなんですけれども、人材確保の面を見た場合、別の言い方をすれば、鹿児島県にとって即戦力となりうる人材が多く、経験者として存在しているのではないかと。特に4月1日現在で50歳の方が半分以上占めてるといような現状があるということでしたので、ということであれば、まさにこの合致する人材が世の中にたくさんいるのではないかと。

一方で経験者採用も含めて、挑戦という意味も含めて、チャレンジできる環境がちゃんと整っているかという部分に関しては、まだまだ改善するところがあるのかもしれない。親和性の高い人材を確保できる体制の整備っていうのも、合わせて必要ではないかと。

と同時に、これから鹿児島県庁も同じかもしれません。県職員が流出をしない具体的な対策。これが育成であり研修なのかもしれません。

ここで働いていくことの、実感できる豊かさや幸せというものが、あればいいのかなと

思っているところでございます。

合わせて最後ですけれども、流動性の時代に、VUCAと言われますけれども、そういった時代に入ってきておりますので、柔軟な採用方法だったりを取り入れていくってことも併せて必要ではないかと。

神奈川県庁では、通年で、筆記試験がない、書類選考と面接だけの採用試験。SPIなども全部なくしたようなものがありますし、神戸市は経験者については通年採用を開始しております。

生駒市などもそうですね。これはワンポイントリリーフ型も含めてなんですけれども。求めている職員はこういう人というのをしっかりと掲げて、かつ自分らしく考えて働ける職場ですよということを全面に出してやっているところがありますので、こういった部分も含めてやっていくということは必要ではないかと感じたところでございます。

同時に、ライフワークの充実というところが重要ではないかと、以前は「24時間・・・」というCMも流れておりましたけれども、これ今流せば大変なことになるというような時代でございます。時代が変わったなと思うんですけれども、例えば地域活動を中心に、兼業や副業という形で、自治体に勤務している人は非常に多くなりましたし、総務省の方で発表されましたが、職員が地域活動に従事することに関する休暇を認めていくという動きも出てきております。

経験を大学などで、或いは最近出版をしてる方が増えておりますけれども、こういった活動に活かしていくことによって、やりがいや働きがい、鹿児島で学んで、世の中に知っていただくってことをやっていくのも必要かもしれないなど。

兼業・副業型の、ワンポイントリリーフ型の採用というものも、私はありなのではないかというふうに、ある自治体の首長さんと話したときに思ったところでございます。

任期付、或いは常勤、いろんな選択肢を相手側に与えて、これから募集していこうということを話している首長さんもいらっしゃいました。

仕事もプライベートも充実していくことによって、仕事のパフォーマンスが向上していくというふうに思っている1人でございますので、Well-beingという視点もそうですが、人材の育成をしていくことが、鹿児島県にとっても、県民にとっても、非常に重要だというふうに、思ったところでございます。

以上でございます。

(宇那木会長)

ありがとうございました。

私の方でも、委員の皆様の御意見をお聞きして考えるところもありましたので、少し考えをお話しさせていただこうと思います。

まずは、辻委員が仰せの育成と確保の話についてです。これは相互に関連していると思いますが、現時点では、やはり育成に重点を置かれるのがよろしいかなと思います。その理由を申し上げます。

確保については、一定程度のレベルの人材確保に成功していると考えからです。確かに、県庁の競争率は以前に比較すれば低くはなっていますが、優秀な受験層は維持されているようなので、競争率に囚われる必要はないと思います。要は採用人材のレベルです。

それから、育成の方に重点を置いて欲しい理由として、優秀な人材を確保しても、それを育てないと、せっかく確保した優秀な人材が活かされないという問題があります。たとえば、良い種を買ってきて、土壌が良くないと、良い花は咲かないですから。現時点は、人材育成に力を入れるべきでしょう。

なお、人材育成に関して、若干の情報提供をさせていただきます。ここ10年くらい学生の傾向を見ていますと、自己成長させてくれるような組織に就職したいと望む学生が多いです。もっと具体的に言うと、市場で認められるような専門性が身につくような職場が良いって言うわけですよ。

鹿児島大学でいうと、10年以上前の公務員では、やはり県が一番人気で、次が市役所、三番手が国家の一般職あるいは国家の専門職だったのですが、今、優秀な学生の一番人気は裁判所事務官です。ここ3、4年は、特に女子の任期が高いです。

私のゼミでもそうだったんですが、県、市役所、裁判所の3つを合格したらほぼ裁判所に行きますね。

裁判所に入ると、1、2年後には、書記官の研修所入所試験を受けて書記官になれると。そして書記官としての経験を積んで、将来的には簡易裁判所の判事になるといったキャリア形成も可能になるわけです。

他方、県はどうかのっていうと、3年程度で仕事の内容が大きく変わるので、学生にとっては、いわゆる専門性が身につくのかのところが気になるようです。

この点、県庁の場合には、同じ土俵で勝負するのではなく、政策官庁であるという魅力を、人材確保に当たっては、強調されるべきであると思います。

それから次に、承認欲求という話が古菌委員から、また、個々の力を引き出すと言う話が前田委員からありました。私も非常に共感するところがあります。私も自治体に25年勤めましたなかで、職員個人を伸ばすには何が必要かと考えたことがあって、それにはやっぱり組織で必要とされているという感覚を職員に植え付けることが最も必要じゃないかと。

こういう育成の方針を作る際にはどうしてもパワーワードというか、元気のいい言葉が並ぶのだけれども、しかし根幹には、あなたが必要なんだよということ、君がいるからこの仕事が出来るということを、しっかり意識させる、そこが一番肝かなというふうに思っています。

それが、個々の力を引き出すっていうことにも繋がるし、それから承認欲求を満たしていくと思います。とにかくやはり、あなたが必要なんだっていう気持ちを持ってもらうということですね、

そこをどういうふうに、盛り上げていくかということか、感じてもらうのが、人材育成では一丁目一番地になると思っております。

それからあと、吉弘委員がおっしゃられた兼業、これもぜひ認めていただくような方向で考えていただければと思うのですが。

これを認めてくれると自己実現を高める要因になりますし、仕事にもハリが出てくるわけです。だれでも部署やポジションによっては十分能力を発揮できない時代や期間があるわけですが、そのときに、兼業が許されて、自分の趣味を生かしながら社会に貢献していること、要は社会から必要とされているという意識を持てることによって、そういった苦しい時期を乗り越えられるのではないかと思います。

こうした他人から必要とされているっていう感覚をもってもらうためには、どのしたらよいのでしょうか。経営者として津曲委員のお考えを伺いたいです。

(津曲委員)

どこまで簡潔に言えるかどうかかわからないですけども、当社ではエンゲージメントのランクが下がっていることを懸念しています。どこも結構下がっているんですね。

当社でエンゲージメントが上がる時期というのがありまして、東北大震災とか、神戸とか、熊本で震災が起きたと言っって、そこに我々は社員を派遣するんです。派遣をしてそこでガスを開栓して繋がると、お客さんが涙を流してありがとうと喜んでくださるわけです。もうそれがもうどんなに自分として人生の中で素晴らしいことかと、それを語ると他の社員もみんないいねと、その時エンゲージメント上がるんですよ。

平和になってくると下がってくるんです。皮肉な話ですが。

考えてみると、実はそういう災害時にカバーするのが本当の仕事じゃなくて、災害があっても、びくともしないインフラを作るのが仕事なんですよ。

例えば、古菌さんもおられますが、空港に消防署があります。この空港の消防署は、何十年も火災は起きていないですよ、起きたら終わりですから。だから全員1度も火災を経験しない消防隊員です、普通の消防署ってのは毎日のように出動でしょうけれども。

しかしこの人たちは暇かという、全然暇なことはなく、火災を起こさないために一生懸命やっている。ただ、この起こさないために日々トレーニングするっていうのは、どんなにモチベーションを維持できるのかなとすごく心配するぐらいなんですよ。

何が言いたいかという、おそらくそういう危機管理をすることによってというところだけが理念として上がってくると、意外ともたないなと思っています。

幸せなことは素晴らしいということを、どうやって危機管理の職場の人たちに体感させる場を提供するか。

やっぱり、いざという時にはバーツと目を輝かせて行くんですけども、「いざ」は無い方がいいんだと。ガス事故なんか無い方がいいわけで、無い方にやりがいを感じるようにどうやって持っていかってすごく難しいなと考えています。

結果的にガス展だとかお客さんと接遇するときに、工場とか保安の人間もちゃんと出して、我々が提供して、幸せを感じている、日常で感じているお客さんはどんな人で、どんなことを喜んでるのかっていうことを提供しないといけないのかなと。

そのところを非常に大事にしないといけなくて、保安をきちんとやります、現状よく

やりますというのは、ある意味当たり前のことであって。その次の、ここで言う、挑戦と
かっていうところにどうやってやりがいを感じるかっていうのを持っていかないとけ
ないけど、それがすごく難しくて、そして挑戦・共感・誠実なんですけども。ある意味で
それは我々からすると、誠実が保安であって、共感が現状を維持することであって、そし
て未来志向が挑戦なんですけど。

でも挑戦って言ったって、何のためにするんだっていうことがないと、どうしてもこう
挑戦する気持ちにならない。

そのためにというのはちょっと冒頭申し上げましたけども、やっぱりこの愛する県民の
ために命を捧げるっていう、その県民って誰で、何がやりがいとかということが一番最初
あるから、苦勞することも耐えられる。

そういう面でやっぱり一番最初に、目指すべき人財像のために、組織の目指すべき方向
とかっていうのはしっかり出ないといけないんじゃないかと。

パーパス経営って言ったりしますけれども、このパーパスでしっかり存在意義って何な
んだよと。それは収益上げることとかじゃないでしょう。もっと具体的なパーパスがあっ
てその存在意義のために我々は存在をしてるんだっていうところがないと、そんなに頑張れ
ない。

そしてその一番ベースにあるのは保安とか誠実さ、共感することも大切なんだけど。挑
戦するのがやっぱり、共感と誠実だけでは発展しないから、挑戦すべきなのだということ
で、それをちゃんと3つ繋がるようにするためには、やっぱりパーパスみたいなものをし
っかり作らないといけないんじゃないかなって思っています。

当社でも、もう私も一生懸命、未来志向で再生可能エネルギーなんかとか言うんです
けど、エンゲージメントは下がっていくんですね。

だから、何かその中でやっぱりそれが提供しているお客様の幸せにどう結びついてい
ているのかということが見えないと頑張れないという気がしています。

そこをやっぱり作るのが重要ななと思いました。

(前田委員)

私は非常に津曲委員のお話に、共感したところでした。ありがとうございます。

私は民間経験はありますけどエンプロイの方なので、雇われていた方なんですけれど、おっしゃるように組織としての存在意義というか、パーパスの部分が非常に重要で、それがある・ないで、やはり組織にいる人間としては、やっぱりモチベーション全然変わってくるんだと思います。それがなくて不安で飛び出したようなところが実はあって、非常にやっぱりそこが大事だなと思います。

やっぱりそこがしっかりできて、私は今、市のトップにいますので、どちらかというと今度は津曲社長がおっしゃったようなところで、何がこの組織として大事なのかというと、市民の幸せなんですよ。幸せの実現しかないんです。そこが1つあって、本当にその職員のモチベーション上げられるような言葉だったりとか、そういうテーマみたいなものがあるっていうのが一番大事なんだろうなというふうに感じました。

で、挑戦っていう言葉にやっぱりさっきは少し疑問があってですね、24時間戦えますかなんですね、実は。僕ら今本当に働き方改革とかいろんな話をする時、本心はですね、絶対24時間戦えますかと思ってるんです。でも、それはやっぱ言葉にしてしまうとやっぱり今の職員の人たちがやっぱりプレッシャーになったりとか、いろんな問題が発生しますのであれなんですけども。

それで、ボトムアップで挑戦っていう言葉が出てきたというのが、逆に意外だったんですね。挑戦って戦いに挑むって話じゃないですか。それが出てきたっていうところが、やっぱり。もうちょっとここ、考える必要あるかなという感じはしています。

だから、それが本心から来ているのであれば非常に素晴らしいのですが、それを言葉として言って、本当に、全員が腹落ちするんだろうかっていうところはやっぱり考えていく必要があるかなあというのは。ただおっしゃられたようにやっぱり組織の一番大事な言葉っていうのがあって、そこに対して我々組織とか、職員として一番やるべきことできることは何だろうかっていうようなものができ上がってくればいいのかと思います。

(宇那木会長)

はい、ありがとうございました。あと少ししか時間もないので、何か御意見がございましたらぜひ。辻委員お願いします。

(辻委員)

今までの議論に乗っかるようなかたちにはなるのですが、改めてお話ししたいのは、1つは、いろんな公務員のビジョンを考えるにあたっては、民間企業のことを研究しながらやるわけですけど、やっぱり実は一番強調されるのはやはりパーパス経営というのは民間企業でも今一番強調されているので。

本来パーパス経営は、行政の得意中の得意ですから、やっぱりこれは全面に打ち出して欲しい。その時のパーパスがまさにやっぱり、漠然としていますけれども、鹿児島県全体の発展なんですよ。

この発展が単純に人口をふやしていただくとか、人口を少しでも減らないようにするとかいう目的になっていくと、逆に言うと、もうなんか今と同じ発想の中でどれだけ頑張れるかっていう、内向き志向になって現状維持発想に意外に近くなっていくんですよ。

だけど本当は、その地球環境対策ですとか、人口が減っていく中でも角度が違った新しい施策を打ち出して、それを世界に先駆けてやっていくんだというような観点。それで鹿児島県全体の発展が、日本の発展、世界の発展に資するんだと、それぐらいの形のパーパスを持つことが重要ななと思います。

同時に、民間企業と違うのは、知事とか市長が、どうしても任期とともに交代するので、住民からすると、知事や市長が変わると全部パーパス変わっちゃうのかよと、これは最大のリスクなんですよ。

だからいい意味で、知事や市長のリーダーシップが重要なんですけど、しかし重要な基本点はやっぱり任期を超えて継続してやっていく、そういう安定的な生きがい確保されるんだというところを、同時に持ってもらうという仕組みづくりが重要ななと思います。

それから「挑戦」がキーワードになることは、私も全くその通り重要で、ただ先ほど言ったように、挑戦ってというのはともかく少しでも職員数を守るとか、少しでも財政削減に反対するとか、本人がそう思っているというよりも、政治的にもそういうバイアスを作りやすいので、どちらかという現状維持バイアスの目標になったりとか、何となくパフォーマンスですね、ポーズだけ取るための挑戦目標を掲げられたりとかいうことが、職員のやっぱり消耗に繋がるっていうむなしさになってしまうので。

悪い意味での何かパフォーマンス行政になるといけないし、県はどちらかという市町

村と比べると調整業務が多いので、下手をするとパフォーマンス行政が徹底していくようなイメージにもなっちゃうところがあるので、そのところは、鹿児島県全体に対して的確な目標を提示して、それに対して的確に努力していける体制を作って欲しいなど。

いくつか民間企業に聞くと、民間企業においては、失敗しないと成長しない、という風土があるのに対して、やっぱり行政ではどっちかっていうと、失敗すると次に繋がらないうと。

何か助けてくれる人がいないと、プラスにならないというかたちになっていて、企業によっては失敗するっていうことが逆にチャレンジしたことの証になるので、失敗したことが出世の要件だとすると、ちょっとそこまで至ってないですね。

どうしても内部管理が多いところに行くと、内部管理の特性としてそんなに派手に失敗しないということがありますので、事業部の外で活躍するのに比べても、内部管理が出世しやすくなって、しかも内部管理では大きく失敗しないことが重要ということになると、やっぱり挑戦的な雰囲気、風土は出ないので、これをぜひ本当に、口先だけじゃなくて、失敗が許されるような風土にして欲しいなっていうのが、2番目です。

3番目に、やっぱりこれも皆さんと同じ点なのですが、「余人を以て代えがたい」というのは、モチベーションを保つのに一番いいと思います。

私今もう61になってますけど、うちの大学の中でも「先生、余人を以て代えがたいです」と言われます。嘘言ってるなと思いますけど、この年になってくると、余人を以て代えがたいなんてこともないだろうと思いますが、それでも余人を以て代えがたいと言われると嬉しいし、そのつもりで仕事をするというのはやっぱり生きがいにつながるんで、これはやって欲しいですね。

だから、「知事のように考え、主事のように働く」と、余人を以て代えがたいと、本人も錯覚できると。これをベースにやっぱりぜひ進めて欲しいという気がします。

(宇那木会長)

はい。貴重な意見ありがとうございました。他にいらっしゃいますか、吉弘委員。

(吉弘委員)

すみません、1点だけ、人材確保の面。先ほどから宇那木先生のお話など、なるほどと思いつつ色々なお話しをお聞きしたところです。私もちょうど就職氷河期世代の最後になるのですが、やはり今も私たちの周りの仲間は、いまだにちゃんと就職ができていないという状況もございます。こういった中で、一方で、この世代がいないというギャップが今多分世の中にたくさん発生しているかと思えます。そんな中で、人材確保を申し上げているのは、中途採用、或いは経験者採用という枠での意味であるということをごちゃと申し添えておきたいと思えます。

その上で、おそらく挑戦していきたいという言葉が、おそらく県の中にも、経験者採用とか民間を経験されて、働いている方がいらっしゃるから出てきているのではないだろうかというのは、ワークショップですとか、様々な機会を感じたところがございます。これからは転職とかですね、やめることを前提とするなど、価値観が変わってきておりますので、様々な価値感を持って対応していかなければいけない、複雑かつ多様化していくニーズに県も応えていくということを打ち出していければいいのかなと思ったところです。以上です。

(辻委員)

すみません、少し。先ほど出ているだけで、今回とにかくキャリアが多様になってきているので、また議事録には「出戻り人事」というものがありましたが、これには留意点がございます。1つは「出戻り」というのが、女性活躍時代に、離婚して出戻って来た女性を連想させてこれは一般用語として良くないと。キーワードとして重視しなきゃだめなので、この言葉の使い方はちょっと考えないといけないなと思っております。

2つ目は、今リクルートをするっていう時に、うちの職場は兼業しやすいから来てくださいとはほとんど言わないです。うちの職場はこんなに魅力があるっていうことを中心に言うので、要するに、兼業・副業をどこまで正面に掲げるのかっていうのがあるのと。もう1つ、兼業・副業をすると、正直、名前のある人は田舎でもどこでもするんですけど、名前がない人は見るとやっぱり大都市に基本的にシフトする傾向になります。だから兼業・副業はやればやるほど民間人材が増えるし、同時にそれが大都市圏にシフトすると。ここのバイアスがあるので、あまり兼業・副業を強調しない方が人材育成的には良いので

はないかという感じがしまして。

そのこの全体のバリエーションの中でどう位置付けていくのか、最終的にどう書かれていくか、が最終的には重要かと思います。

(宇那木会長)

はい、ありがとうございます。最後に、辰巳委員お願いします。

(辰巳委員)

どうもありがとうございます。お話をお伺いして、今まさにその人口がどんどん減少している、労働力が減少している。しかもZ世代の働き方とか就業観がどんどん変わってきているという環境の中で、どうするかっていうことをまさに考えていかなきゃいけないタイミングに来ていると思うんです。

例えば、去年大手企業の新入社員の方に調査させていただいた時に、3,000人ぐらいの方にお聞きしているんですが、定年・引退まで働きたいと回答された方が、20%しかないんです。2,3年働きたいが28.3%。5年は働きたいが15.6%。トータルで見ると、6割以上の新入社員が、今の企業との関係というのを5年くらいで終わるものと捉えていることがわかってきたわけです。

これって、いわゆる昔、っていつをいうのかという話もありますが、以前から定年引退まで働きたいのが当然という時代から考えると、マーケット自体が大きく変わってきている中で、どうやってこの人たちに、例えば5年以内で、ある程度「あっこういう仕事ができるんだな」というような効力感を持ってもらうかというところが、とても大きなテーマとして考えていかなきゃいけないと思います。

先ほど皆様おっしゃっていたような、どうやってその効力感を持ってもらうのかとか、できるだけその失敗しやすいような環境においてとか、ということ、これまでの延長線上でというよりも、もう全く違う相手とこれから働いていっているんだという前提の中で考えていかなきゃいけないぐらい、仕事とか、一つの仕事で働きたいっていうことに対する感覚から変わってきているんだっていうような前提をお持ちいただいた上で、今後の施策を考えていただければと考えているところでございます。以上になります。

(宇那木会長)

はい、ありがとうございました。

時間も経過しましたので質疑を終了したいと思います。

(津曲委員)

1点だけよろしいですか。

今日は「目指すべき人財像」の話だったと思うのですが、「挑戦」「共感」「誠実」ということでしたけれども、これって先ほどのパレートの法則の話からすれば、たぶん、挑戦2、共感2、誠実6なんだと思うんですね。誠実はやはり公務員としてやっていかなければいけませんけれども、教育のウエイトというのはたぶんほとんどが、挑戦と共感の方にいくのではないかと思うのです。

ただやっぱり公務員としては、ちゃんと誠実というのを残さないといけないっていうところであって、多分これは、中途採用したりというときも誠実な職員を取るっていう中途採用はないと思うんですよ。

おそらく、挑戦と共感力のある人を中途採用でとっていかうってわけですから、それからするともう誠実というのは当たり前の話であって、ちゃんと考えないといけないけども、教育の多分ウエイト的にはやっぱり挑戦・共感というところを重視すべきなんだろうなと思ったりします。

(宇那木会長)

はい。貴重な御意見ありがとうございました。それではこれでよろしいですかね。

(山本総務部長)

貴重な御意見いただきありがとうございました。

目指すべき職員像について御意見をいただいたところですが、補足なのですが、9ページになりますが、職員像の前提として、1番上に、県職員としてそもそも目指すべきは県民の皆さんの幸せであって、県民サービスの充実であると。そこは大前提にあって、

今回3つの職員像になっているということと。

加えて、職員が一人一人が大切であって、あなたたちの力がないと何もできないということで、県にとって貴重な財産であると。これ実は、ここはかなり、やはり議論をさせていただいて。職員一人一人が、自分たちの力がないといけないというようなことで書かせていただいているので、おそらく今日いただいた趣旨は、ここら辺に我々も入れているかなということと。

実は今回アンケートの結果、36.2%だったんですけども、実は4割の職員が関心を持ってもらったということに、やはり我々は逆に価値を見いだすべきかなと思っておりまして。あとはこれを100%の職員にいかに浸透させるべきかという意味では、具体の取組が重要になってくると思っておりますので、今日いただいた御意見を踏まえて、またワーキンググループで揉みまして、11月以降では具体的な少し取組を、中身をまた議論いただいて、しっかりこの方向性を実現できるようにしたいと思っております。

本日は貴重な御意見をいただきましてありがとうございました。

(宇那木会長)

ありがとうございました。

(以上)