

○開会（北野行政経営課長）

今日はお忙しいところありがとうございます。ただいまから石川県行財政改革推進委員会を開催いたします。

開会にあたりまして、植村総務部長からご挨拶を申し上げます。

○開会挨拶（植村総務部長）

皆さんおはようございます。

本日大変お忙しいところ、またあいにくの天気のところではありますが、お集まりいただきましてありがとうございます。行財政改革の取り組みにつきまして、ご理解とご協力をいただいているところに感謝申し上げます。

本日の議題の方でございますが、人材育成ビジョンの見直しをあげさせていただいております。

ご案内かと思いますが、私どもの策定いたしました行財政改革大綱2011ですが、通常、行財政改革というとコスト削減という、いわゆる量の改革がクローズアップされていますが、量の改革だけではなく、行政サービスの向上という質の改革も掲げることが大事であるという考え方でまとめさせていただいております。

この質の改革については、なかなか姿が見えにくいわけではありますが、一番重要なところは、県職員の資質をどのように向上していくかということでございます。

その意味では地味なのかもしれませんが、人材を育成するプログラムをどのように、どのような視点で組み上げていくかということは、極めて重要な課題になると考えているところであります。

現在、策定している人材育成ビジョンは、平成18年1月に策定したものでございまして、これを今般見直そうということになっております。時代の要請に合わせた、そして世の中が相当いろいろと変わっていくという中で、自治体行政に求められるものというのも変わってくる部分もあります。そういったところをどう反映していくかということで、ビジョンを見直すことになったところでございます。

このあと人材育成ビジョンの見直しの概要について、ご説明をさせていただきながら、また委員の皆さま方にも、率直なかつ忌憚のない意見を賜りたいと思っておりますのでよろしくお願い申し上げます。

甚だ簡単ではございますが、ご挨拶とさせていただきます。よろしくお願いいたします。

（北野行政経営課長）

議事に入らせていただきます前に、本日、塩安委員、能木場委員、深山委員の3委員におかれましては、所用のためご欠席ということでご連絡をいただいております。

それでは丸山会長に議事進行をお願いいたします。

(丸山会長)

ただ今から、議事に入らせていただきたいと思います。

本委員会の議事に関しましては、後日、ホームページに掲載されますので、予めご了承を頂戴したいと思います。

本日の議題は、部長からご説明ございましたように、人材育成ビジョンの見直しについてということになっておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

最初に、このビジョンの見直しにおいて事務局からご説明をいただいた上で、委員皆さまの忌憚のないご意見を頂戴したいと考えております。よろしくお願いいたします。

それでは、事務局からご説明をお願いいたします。

○ 石川県人材育成ビジョンの見直しについて（飴谷人事課長）

人事課長の飴谷でございます。

私の方から人材育成ビジョンの見直しにつきまして、資料に基づき説明をさせていただきます。恐縮ですが座らせて説明をさせていただきます。

まず、資料の確認をお願いいたします。

資料1が「人材育成ビジョンの見直し」、これは見直しの経緯から見直しにかかる具体的な体系をお示ししたものでございます。

資料2が具体的な取り組みを示しましたアクションプラン、そして参考資料としまして新たな人材育成ビジョンの骨子案と、現行の人材育成ビジョンを配付させていただいております。

資料1を中心に資料2の方も参照していただきながら、説明をさせていただきたいと思っております。

まず、人材育成ビジョンの見直しの経緯についてであります。

資料1の冒頭にありますように人材育成ビジョンは平成18年1月に取りまとめられております。

当時は、いわゆる三位一体の改革の進展など地方分権の本格化、地方交付税の大幅削減による財政環境の悪化などの環境の変化に加えまして、いわゆる団塊の世代の大量退職を間近に控え、組織としての戦力ダウンを防止するため、団塊世代退職後を担う人材の育成が急務であるという問題意識から策定したものであります。

その内容は、目指す職員像と人材育成のあるべき方向を定め、それに向けて、採用から配置、研修、評価、処遇まで人材育成という視点から人事管理全般について、基本的方向を取りまとめたものであります。

具体的な取り組みとしまして、右側に書いてありますとおり、採用試験の見直し、再任用制度の活用、人事評価制度の充実、そして政策形成能力向上のための研修の充実などとなっております。

この現行のビジョンにつきましては、掲げられた理念というのは、今でもあてはめられるというものになっているかと思っておりますが、反省点としましては、人材育成のための具体的な取り組みが、少し薄いのではないかとということがございました。

また、議会の方からも、昨年度、研修制度について体系的なものがないのではないかといったご指摘も頂戴しました。

こうした中、昨年度、策定しました行財政改革大綱2011におきましては、先ほど

総務部長の挨拶にもありましたとおり、本格的な分権型社会の到来を見据え、これまで以上に県民の視点に立ったより質の高い行政サービスを提供するといった観点から、行政コストを縮減する量の改革に加えまして、県民への行政サービスを向上させる質の改革を実施するという事にいたしました。こうした基本方針に基づきまして、大綱の柱の一つに人材育成を掲げまして、少数精鋭の体制を構築するため、人材育成ビジョンを見直し、「職場内研修」、「職場外研修」、「キャリア支援」を3つの柱として、それぞれについての具体的な取り組みを盛り込んだアクションプランとして整備することとしたところであります。

それでは、3つの柱に沿って、具体の取り組みについてご説明をさせていただきます。

まず、「職場内研修」でございますが、職場内研修は、日常の業務を通じて職務の遂行に必要な知識や技能を、上司や先輩が職員個々に対し、個別に指導を行うものでありまして、職場での業務を通じて人材は育つ面が大きく、職場研修は実践的な人材育成の中心的な役割を担った極めて重要な研修であると考えております。

しかしながら、これまで課題のところに記載してありますとおり、職場での育成ノウハウの蓄積が必ずしも十分でなかったといった課題がございました。

そこで、「職場内研修」の充実といたしまして、職員が職場における育成責任を自覚し、また、育成ノウハウを吸収するためのガイドとして「① 職場内育成マニュアル」を作成することとしております。

資料2の1頁に、このマニュアルについて、多少詳しい記載をしておりますので、ご覧いただきたいと思っております。

“職場内育成ヒント”とそこでは言うておりますけれども、このマニュアルは職員の主体的な成長を念頭においたガイドとなるよう作成したいと考えておりまして、具体的な構成としましては、職場内育成のガイドとなるコミュニケーション、コーチング、モチベーション等の理論・技法等について、具体的事例とともに掲載をしたいと考えております。

次に、「② 職場内育成チェックシート」の作成についてであります。これは、効果的な職場内育成の実行を促進するため、職員が日頃とるべき基本的行動の項目を掲げるチェックシートを作成し、日頃から自らの行動を確認していただくためのものであります。

資料2の2頁をご覧いただきたいと思っております。

チェックシートとしまして、先ほど説明しましたマニュアルの柱と対応するような形で、それぞれ部下の主体的な成長を支援するという観点から、上司がとるべき行動を掲げております。

次に、「③ 部局企画研修の実施」についてです。

各部局の人材育成責任者が中心となって部局の特有の課題やテーマについて、研修を企画し実施することにより、それぞれの部局における専門的な知識の向上、蓄積、継承を図るものであります。

部局が自ら研修を企画することにより、業務に直結したニーズの高い研修の実施が期待され、また、現場での人材育成の取り組みに関する意識の向上にも資するものと考えております。

具体には、資料2の3頁に掲げておりますが、そこにあるような内容の研修を予定し

ているところであります。

次に、「④ 職場指導者の養成」についてであります。

これは、従来から実施しているものでありますが、自治研修センターにおきまして、職場指導者の養成を図るため、係長以上の職員を対象に職場研修の進め方などにつきまして、研修を実施しております。

「⑤ ジョブ・コーチ制による新任職員職場研修」についてであります。

これも従来から実施しているものでありますが、新規採用職員に対し、指導職員をジョブ・コーチとして特定をし、終始一貫した指導を行うことにより新規採用職員が、不安なく職場や業務に馴染み、早期に戦力化を図られることを目的に実施しているところであります。

次に、3つの柱の2番目の「職場外研修体系の見直し」についてであります。

課題のところに記載のとおり、職員は、ともすれば研修に行かされている意識を持つ場合があったことから、職員の主体的な受講を促進するという観点から、自ら選択できる研修を拡充しております。

まず、「① 自治研修センター研修体系の再構築・充実」についてであります。

自治研修センターにおける研修におきましても、こうした観点から、能力開発研修、課長補佐や係長といった階層別研修、また実務に直結する知識の習得を目的としたナレッジ研修に再構築をし、また新たな研修としまして、県職員として必要なコミュニケーション能力の向上を図るため、“言葉の職人”養成プログラムを実施することとしております。

この“言葉の職人”養成プログラムにつきましては、資料2の7頁をご覧くださいと思います。

行政が最大限有効な施策を実現するためには、施策の立案・実行段階において、住民の方々やNPO、関係民間団体、市町など様々な関係者と巧みにコミュニケーションを図り、協働することが求められていることから、こうした行政職員としてのコミュニケーション能力を習得することを目的に実施するものであります。

内容としましては、まず事前研修としまして、政策形成に必要な要素のリサーチ・構想の整理などを習得する政策形成研修、公共の概念について理解を深める有識者による講義、そして、右側の本編研修としまして、相手に応じたコミュニケーション能力を体得することのできるプログラムを実施することとしております。

次に、「② 県・民間共同企画研修の実施」についてであります。

これは、組織、風土や文化の異なる民間企業の職員と研修を共にすることにより、職員の視野を広げ、良い刺激を受ける機会になること、また、民間企業独特の知恵を獲得することにより、より効率的な行政サービスを県民に提供できる能力を養うことなどを目的としております。

資料2の8頁でございますが、対象者は、右側の実施内容に記載のとおり、県職員、民間企業とも概ね20代・30代の若手職員とし、研修内容は、例としまして記載をしておりますが、研修参加職員が自ら立案して実行していただく予定としております。

次に、「③ 自主研修に対する支援」についてであります。

自主研究は職務を遂行する上において、必要な知識や能力を自らが認識をし、能力の開発・向上に主体的に取り組むものでございまして、職員の能力開発の基本として極め

て重要な研修であります。職員が日常業務に従事しながら、自己啓発を効果的に行うためには、組織はそれを積極的にサポートしていく必要があるということから、資料2の9頁に記載のとおり、自主研究グループに対して、研修室など施設の開放や、講師謝金、参考図書などの経費について助成を行っているほか、自己啓発情報の提供など主体的な能力開発の取り組みを支援しているところでございます。

次に、「④ 派遣研修の実施」についてであります。

専門的知識や技能を習得させるとともに、幅広い視野や異なる視野を持った職員を育成するため、各種の派遣研修を実施しております。

次に、3つ目の柱、「職員のキャリア支援」についてであります。

課題にありますとおり、職員が将来のキャリアを考えることを組織的・計画的に支援する仕組みが必ずしもなかったことから、職員の自主的な能力開発を促進するという観点から、自らのキャリアの方向性を考える機会を提供しようとするものであります。

まず、「① 10年目職員キャリア面談」についてであります。

採用10年目の節目の職員に対し、自らの将来の方向性を考える機会として面談を実施するもので、資料2の11頁の実施内容に記載のとおり、面談の実施にあたっては、事前にキャリアを描く意義・手法について学習するため、キャリア開発研修を実施し、10年目といった節目の時期に過去を振り返る中で、自分の特性を把握し、将来のキャリアの方向性を描くことにより、主体的な能力開発を促進するということとしております。

次に、「② メンタリング制度」についてであります。

入庁5年目までの若手職員が、職場外の先輩職員が企画するプログラムに参加するなど、グループ単位での交流を通じて、視野の拡大、不安の解消を図り、県職員としてのさらなる成長を促進するものであります。

若手職員の育成を支援するものであると同時に、先輩職員にとっても、将来、部下を持った時に必要となるコミュニケーション能力を培う機会となるものと考えております。

また、資料に記載はありませんがキャリア支援として、特に女性職員には、目標となる管理職が身近にあまりいないということから、管理職としての自分の姿を思い描く機会が少ないと思われることから、女性中堅職員を対象としたキャリア支援研修といったものを、今年度から実施しているところであります。

最後に、資料の一番下のところですが、「人材育成推進体制の強化」についてであります。

人材育成ビジョンに基づく各種方策を計画的、効果的に実施するため、新たに各部局の企画調整室長を人材育成責任者とするとともに、人材育成責任者をメンバーとする人材育成推進会議におきまして、そこを中核として全庁的な体制で人材育成を推進することとしております。

以上で、事務局からの説明を終わります。

(丸山会長)

どうもありがとうございました。

それでは、早速、委員の皆さま方から忌憚のないご意見を頂戴したいと思います。

まず、質問ございますでしょうか。

(梅本委員)

人材育成の効果が上がっていることを定期的にチェックする、あるいはモニターする仕組みはどのようなことをお考えでしょうか。

(飴谷課長)

例えば研修を受けた職員からアンケートとして、職員からの研修に対する評価をとっております。

最終的には、こういった人材育成の目標というのは、県民サービスの向上のためということですので、県の行政に対するいろんな場面での県民の評価というものに、返ってくるものだろうと思っております。

(梅本委員)

人材育成推進会議に、こういう効果があがっているとか、問題があるとか等の情報を集約する仕組みがあれば、お聞かせください。

(飴谷課長)

人材育成推進会議では、研修の実施状況、職員のアンケート結果を報告させていただいて、それを次年度の研修計画に反映をさせていくという仕組みとなっております。

部長より補足させていただきます。

(植村部長)

人材育成推進会議は、各部局の企画調整室長をメンバーとしておりますが、今回の見直しの中のプログラムでも部局ごとの企画研修を実施しております。

お手元の資料2の3頁を見ていただきたいのですが、各組織での課題はかなり部局ごとに特徴があります。こういったものに対して、どういう観点で研修をするかということを設定してもらい、手法についても各部局で比較的バラエティがある形でやっています。

例えば、人事課長から話をした制度の周知やフォローワークの仕組み以外にも、こうした研修の中での取り組みの事例を、各部で共有するというところもあるのではないかと思います。

もちろん、ここで設定されている課題自体は、各部局に多少個性があるものでありますが、やっている中身をさらに共有化していくという手法等も含めて、非常に有意義ではないかと思えます。こういった形にも、今の会議は活用できるのではないかなと考えております。

(梅本委員)

研修は、大体、研修を受けた人からアンケート調査をすると、満足しているかどうかわかりますが、その他に、例えば、日々職場内で指導している人たちが、どのような問題を抱えているか、あるいは効果が上がっているか、そういった意見を吸い取る仕組み

が必要ではないかなと思います。

その点が、推進会議にあがってこないと、効果があがっているかどうか、問題があるかどうか分かりませんので、その仕組みについてお聞かせください。

(飴谷課長)

各部局の人材育成責任者の下にも人事担当者があり、日頃からそういった人事担当者の方々とは、研修制度について意見交換をやっておりまして、その所属の職員が研修に参加をしているわけですから、そういった情報は、各所属の人事担当者も研修参加職員からいろいろと意見を聞いて、そういった会議で意見を発表していただくという仕組みになっております。

(梅本委員)

次の質問に入りますが、人材育成は仕事の一つであり、この人はこういう人材育成で非常に成果をあげているといった、人事評価の項目として入っているのでしょうか。

(飴谷課長)

評価制度の評価項目の中にも、人材育成度といったものを評価項目にあげて評価を行っております。

適切な指導、助言を行い、部下の意欲を引き出し、資質を向上させたかどうかといった項目を評価項目に加えております。

(梅本委員)

わかりました。

最後の質問で、自主研究グループというものを作るそうですが、これは部局横断的な研究グループも認められているのでしょうか。

(飴谷課長)

特定の職種のグループもありますが、対象自体は、部局や職種に限定されているというものではなく、広く対象にしております。

(梅本委員)

わかりました。

(窪田委員)

参考資料を見させていただきましたが、その中に自己申告制度というのがありますが、これは職員すべてから出させるものですか。

(飴谷課長)

職員の家庭状況を含め、毎年1回聴取しているものでありまして、そこに併せて人事異動に対する希望とか、業務に対する提案とか、意見を書いていただくことにしています。

(窪田委員)

年1回とられるわけですがけれども、基本的に県の仕事というのは、大体縦割りだと思います。

そうしますと、組織、部局があって、その下に、課、係があって、そして、新規採用職員は係員として配属されるのだと思います。

職場内研修にしても、早く、例えば1カ月なり半年なりに係の仕事をマスターさせるというようなねらいがあるのではないかと思います。その一方で、10年目とかあるいは15年目とかの経験のある職員は、仕事に対してどういう希望を持っているか、将来自分は何をやりたいかということが、申告制度に出てくると思います。

そういうものを掴んだ中で、どういう訓練、研修をさせるのかということをご各部局で考えているとは思いますが。

職場内訓練の育成マニュアルはわかるのですが、係で大まかに所掌事務が決まっているとありますが、それに対する仕事の進め方のマニュアルはあるんですか。

(飴谷課長)

全庁にわたる業務につきましては、そういったマニュアルは作成しております。

ただ、所属毎の特定の業務もあります。そこは各所属において、必要に応じてそういったマニュアルを作成しております。

(窪田委員)

新人の方が、何をどうすれば良いかわからないという話になるので、誰か先輩が一人ついて、教えていくという過程の中で、この職員はそういったマニュアルがあるのであれば、どれだけ習熟したかということ、計ることができてくるのではないのでしょうか。

そうすれば人事考課でも活かせるのではないだろうかと思いますが、その辺りはどうなんでしょうか。

(飴谷課長)

例えば、「1 職場内研修の充実」の「⑤ ジョブ・コーチ制による新任職員職場研修」というものもやっておりますが、これは全庁にわたる研修ですので、一般的な観点ではありますが、新採者がどこまで業務を習得したかどうかとか、項目を掲げてチェックをしていただくことをやっております。

(窪田委員)

まず係員なりの仕事をマスターさせる事が一番大事ではないかと思います。

係員が何人いるのかわかりませんが、事務の分担もはっきりしているのではないかと思いますので、係内の仕事を、一人でも多く、一つでも多く覚えさせるために、訓練研修をやられるのではないかと思います。

そうすれば、職員誰かが、病気で欠席してもそれをカバーできるという体制もできるし、職員の能力のアップに繋がるのではないかと思います。

(植村部長)

ちょっとよろしいでしょうか。

県庁も市町村もそうだと思うのですが、民間企業との比較において、若干特徴的な部分もあるかなと思います。

それは、非常に多様な業務分担を一つの大きな組織が持っていて、(職員は、) いろんな部局に回っていくという特性を持っています。

その意味で、当然与えられた今の仕事をしっかりマスターしていくというところもちろん重要ですが、この人事の研修のプログラムの背景には、行政としてかなり多様な仕事をする時に、共通して考えられるモノの思考パターンとか、作業のプロセスであるとか、そういったことをきちんと覚えてもらおうというところもかなり重視していかないといけないのではないかなと思っています。

そういったところをオンザジョブトレーニングの中でもそうですし、こういう座学や実践を含めた研修プログラムの中でも重視する、むしろこういう研修では、そちらの方が前面に出るのかなと考えているところであります。

(窪田委員)

自主研修についてですが、本来的には、職員自らがこういう事を覚えたい、仕事を知りたいということでやるのでしょうから、庁舎内のいろいろな会議室や研修室を開放する支援は必要だと思うのですが、そのことに組織的に関与して、経費の援助をするというのが、今ひとつピンとこないのですが、どうなのでしょう。現在もあるのでしょうか。

(飴谷課長)

委員がご懸念のとおり、どこまでが職務として扱えるかどうかといったところがあると思います。こうしたことから、助成を行っている要件というのは、活動内容、目的を精査しまして、グループとして同じ研修目的のために活動するものに限定して助成を行っております。従って、例えば、目的にかなった講師であるとか、どういった図書を購入するのかななどを精査して、助成を行っております。

(窪田委員)

最後に一つだけ、お聞きします。

部局で職員を把握していると思いますが、例えば、職員の中で特に目を引く成果を上げた職員が出た場合、部局長の表彰などはされていますか。

(飴谷課長)

制度として、表彰は特にはないのですが、それぞれの部局において、自主的に勉強会なりもやっております、例えば職員から提案を募って、良い提案があったものについては、部局長が褒め称えるということを実際にやっている部局もございます。

(窪田委員)

やはり、その辺りが職員のやる気に繋がるのではないのかなと思ったものですから。

ありがとうございました。

(植村部長)

一言すみません。

直接的に処遇とかに直結するわけではないけれども、やはり自主的にいろいろと研究する、あるいはこういう研修のプログラムの中で、非常に良い成果を出している人たちを育てるということは、管理職にとっても非常に重要な課題だと思います。

ともすると、管理職というのは、勉強していると仕事が先だみたいな話になるんですけども、そのバランスを見極めて、やはり褒める部分は褒めるという姿勢を管理職の方にもきちんと持っていかなければいけないと思っております。

(中平委員)

今回の人材育成ビジョンの対象範囲からは、埤外かもしれないんですけども、県職員の皆さん、特に若手を中心に頑張っていたかかないといけないということについて、若い人たちのお尻をたたくようなメニューがいろいろと並んでいるわけでありましてけれども、私が考えますに、閉塞的な状況がもしあるんだとすれば、それはむしろ管理職の側が変わっていただかないといけないのではないかという気がするわけですし、職員たちをうまくマネジメントしてよく働いていただかなくてはいけないという面が非常に重くなってくるんじゃないかと思えます。

そうしないと、仕事はそのまま新しい研修ばかりが、どんどん入ってきて、研修、研修、研修と攻められるような状況に陥ってしまうのであれば、これは、職員の方から見ると、負担ばかりが増えるというような話になってくるわけであって、そうじゃなくて、仕事の仕方そのものを変えていかなきゃいけないということであるならば、管理職の皆さんの考え方、あるいは、行動の様式、これが変わっていかないとはいけないんじゃないかと思うわけですけども、その辺のところはどうお考えになっているのかなというところが、ちょっと気になった次第です。

(飴谷課長)

ご指摘の点も、我々も十分問題意識を持っておりまして、まず上司、管理職が、仕事の仕方も含めまして、人材育成ということに認識していただくところがあるだろうと思っております。

そういった観点から、職場内育成マニュアルの作成とともに、チェックシートというものを作成することとしたところであります。

例えば、資料2の1頁にありますように、職場における育成責任を自覚していただくということを目的としまして、部下の動機付けだとか、効果的に業務知識を教えるためのガイドを作成するというところで、具体的に2頁にチェックポイントを掲げて、上司にそういった意識を強く持ってもらうということとしたいと考えております。

(植村部長)

管理職という立場で少し話をさせていただければと思うのですが、今のチェックシートのお話を拝見いただきながら、少しお話させていただきます。

ともすると、行政の仕事というのは、民間と違って納期管理がうまくいかないということがあります。この辺は、上司の責任が非常に大きいところでございまして、左側の「Ⅱ 仕事のやり方」にありますように、どういうタイミングでやっていくか、どういう中身を設定するか、期日をきちんと設定をできているかと、極めて大きな課題です。

こうしたところは、まさしく部下の職員の問題というよりは、上司の問題が非常に大きいわけでございまして、こういったところをきちんとやっていかないと、せっかくの能力も出てこないということになります。

また、民間では利潤を含めてかなり絞ったポイントを考慮すべき要素として組み立てられるところがあるので、他のことは、ある程度、構わないでやろうということがむしろ最適な行動だと思うんですが、行政の場合、いろんな事に責任をとっていくという側面があるので、なかなかクリアに物事が進まない時もあります。

ですので、こうした納期管理的なもの、様々な物事を治めなければならない要請をどうバランスをとるか、まさしくここは上司に求められてくる資質ということでございまして、翻って上司の能力というものを相当問われるという場面になってきているという意識を持っているところでございます。

(中平委員)

考慮されているというところは、よくわかりました。

上司の方にも非常に大きな責任を負わされているというところは、指摘せざるを得ないところではありますが、このビジョンの中で、若い方には、ずいぶんいろいろな研修がそろっている一方で、管理職の方については、チェックポイントをチェックしてくださいねという話で止まっているなと思ったものですから、そういう懸念を持った次第でございます。

(飴谷課長)

今のご懸念につきまして、具体的な事例も提供しながらそういった認識を深めていただくよう管理職研修を強化していきたいと考えております。

(真鍋委員)

ビジョンの見直しということですが、平成 18 年 1 月に策定されたビジョンにおける「求める職員像」を見直すというわけではないのですよね。

求める職員像の一番上に「県民の視点で県民と共に地域づくりを担う職員」とあるのですが、これを思いながらアクションプランを見た時に、本当に県民の視点に立った人材をこのプランで養成できるのだろうか、育成できるのだろうかということに、まず素朴な疑問を持ちました。

というのも、県民と関わる機会が少なすぎるのではないのでしょうか。

専門家・有識者を呼んで話を聴く、上司が部下を育てる職員間の交流を進めるということがありますが、例えば、資料 2 の 3 頁の部局企画研修を見ても実地がまず少ないですし、実地の内容もただちょっと現場へ行って説明を聞くだけのものです。

グループワークにしても自分たちだけでやるわけですよね。なぜ、県民と一緒にグル

ーワークをしたり、勉強したり、ワークショップをやったりしないのだろうかという、その視点が余りにもこのプランには欠けていると思いますが、いかがでしょうか。

(飴谷課長)

部局企画研修においては、例えば農林水産部の箇所にあります生産者との意見交換会など、なるべく現場の方々と交わる企画となるよう工夫もさせて頂いたつもりでもありますし、また、資料2の6頁のところですが、能力開発研修において「地域活動実践力向上研修」というものもあります。

これはまさに、地域活動を行っている方々と一緒になって、職員が企画段階から参加していこうというもので、これらを新たに実施することとしています。

さらに、“言葉の職人”養成プログラムにおいては、例えば他の自治体で実際に地域に溶け込んで活動している方々を講師として招き、実践活動の話を書くということも予定しています。

(植村部長)

少し補足をさせていただきます。

ご指摘頂きました地域の人たちと意識を共有するという事は、極めて重要な課題で、今人事課長の方から説明させて頂きましたが、やはり一緒に議論をするとか、接点を持つ場面を準備するということが、まさしく必要だと思っています。

そういう意味でプログラムを準備しておりますし、また、そういった動機付けをしつかりとしていかないといけないと意識しております。

ただ、もう一つ考えたのは、例えば、職員が地域で色んな活動をする時に課題になることの一つとして、自分たちで何かをやろうとするけれども、どのように取りまとめたらいいか分からないとか、どのように外の人たちにPRしたらよいか分からないとかいう課題もあります。

例えば行政であるとか、もしかしたら民間の方かもしれません、どのようにコーディネートしたり、よい意味でお化粧をして外に出すかというノウハウを求められている部分もあるのかなと思うのです。

そのようなスキルは、あらかじめ行政の側も身につけておかないと、地域の中に入っても信頼されず、逆効果にすらなるおそれがあるのではないかという懸念もあります。

そういった知的体力を付けるということと、実際に地域の方々と接して体験していくということを結びつけてはどうかと考え、プログラムを組んでみたという経緯がございます。

(真鍋委員)

ありがとうございます。

相乗効果で職員の方々が育っていったらと、本当に思っています。

私も色々職員さんに関わる機会が多く、どうしてだろうなと思うような首を傾げるような対応が結構あったりします。

やはり、県民が何を望んでいるかということが考えられて、動ける方を是非育てて頂

きたいと思っています。

(松木委員)

これまでの委員の方々と多少重複するところもあるかと思いますが、最初に、資料1に課題として、3つ挙げてらっしゃいますが、これはいくつかの中の課題から絞られたのか、あるいはこの3点だけは欠かせないとういことなのか、そのところはどのようなのでしょうか。

(飴谷課長)

これまで職員から寄せられた意見等を踏まえまして、人材育成ビジョンを見直すにあたって大きな課題として理解したものが、この3つということであります。

(松木委員)

真ん中にある「職員はともすると研修に行かされているという意識を持っている場合がある」とありますが、これは職員からのアンケートによるもののでしょうか。

(飴谷課長)

そうです。

研修の時期と業務多忙な時期と重なることもあります。

そのような時、業務との兼ね合いから、本当は研修より業務をこなしたかったという意見が出てくる場合があったということです。

(松木委員)

なぜこのような声が出てくるかという原因は分かっているのでしょうか。

(飴谷課長)

それは、研修を受講した職員の評価も関係しているのだと思います。

(松木委員)

アクションプランの中で挙げられている課題について、どの程度克服できたかについてのモニタリングは、どのように取り組んでいかれるのですか。

(飴谷課長)

行かされているという意識を解消する、職員がぜひ受けたいという研修メニューを用意することが必要だろうということで、まず、職員が選択して受講できる研修を拡充することとしました。その研修の結果については、受講者からのアンケートにより把握したいと思っています。

(松木委員)

受講者の声を統計して、効果があったかどうかということによろしいのでしょうか。

(飴谷課長)

そうですね。

選択研修であれば受講募集に対する応募状況や受講者からのアンケート結果に表れてくるだろうと思っています。

(松木委員)

アクションプランの中ではかなり抽象的なものが多かったのですが、たとえば数値目標みたいなものはお考えでしょうか。

(飴谷課長)

数値目標については難しい課題かなと思っていますが、研修内容に関する評価についてはアンケートで測りたいと思っています。

(松木委員)

アンケートなどによって、今年ほどの程度克服できたかのモニタリングは必要だと思っています。

(植村部長)

モニタリングをどのようにするかということは、確かに大きな課題だと思っています。

一方で、人材の育成というのは、人の資質・能力の部分のことですので、やはり目に見える形で表すのはかなり難しい分野なのだろうと思っています。

その意味で、基本は、その研修を受けた職員のモチベーションがどう上がってきているかということについて、定量的というよりは定性的かもしれませんが、アンケートを通じて捉えてみるという方法であります。

また限定された場面では、モニタリングの中で県民の方々との接点などの要素を考えるなどの工夫もあるかもしれません。

ただし、これは一般化はできませんし、参考として使うということになると思います。

(明石委員)

職場外研修について先程から度々「自主的」という話が出てきていますが、実は本当にそうなのかと疑問に思っておりまして、上司が部下の能力を見極めて、この職員はこの部分が足りないから、この研修に出すというものではないでしょうか。

大変スピードの速い世の中になっていますので、自主的に選んでというのは、だったら自主的に行かない人はよいのかという話になりかねません。

余り自主的ということでなく、スピードを上げるつもりでやるのであれば、管理職が各自の能力を見て判断して、あなたはこの研修に出なさいと言うべきだと思います。

それから、もう一つ気になることがあるのですが、“言葉の職人”養成プログラムですか、一般社会のコミュニケーション能力育成とか色んな研修があるのですが、これと、どのあたりが違うのかということと、この言葉自身、誤解を招くおそれがあり、やたら言い回しばかりうまくなって、こんな方はいないと思うのですが、どうやってうまく丸め込もうかとかですね、そういうニュアンスに走ってしまうと困るのです。公務員独特

の言い回しとかですね、そういうのが、民間から見ると懸念される部分があるわけです。そのあたりについて気をつけるのと、この言葉自身、余り誤解を招かないようなものにしていかないというところが懸念されるところです。

もう一点、県内企業との共同企画による研修とあります。これについて、参考資料を見てもよく理解できないのですが、具体的に、どのような企画があるのか説明頂ければと思います。

ここでも気になるのは、参加職員が募集になっていることです。本当に募集で良いのかどうかと思うのですが、民間の厳しい人事管理を勉強されるのは、まず管理職がやはりしっかりとした認識、考え方を持たないと難しいのだろうなと思っています。

(植村部長)

言葉の職員というのは、私がどこかで話したものを人事課が使ったものでして、使った本人の責任があると思っていますが、まさに今のご懸念の部分を克服しなければいけないと考えております。

官僚的な分からない言葉遣いで目くらしをしているのではないかというご批判が非常に多く、実際にそういう場面もあるかもしれないということなのですが、それでは、行政の職員として役割を果たしていないと思います。

本当に施策の中身が分かっている人は、相手に応じてきちんと理解を得られる言葉遣いができるはずであり、そうした職人としての能力を高めなければならないと考えておりまして、ごまかすという意味ではなくて、しっかりと説明をして多くの方々の共感を得るための能力を開発したいという趣旨であげさせていただいております。

(飴谷課長)

冒頭のご意見につきまして、自主性も大事だが部局長等が職員に行ってこいというようなことも必要ではないかということですが、基本的には選択研修は本人の希望ということにしていますが、研修の内容によっては部局長の推薦が必要だといった位置づけをしている研修もなかにはあります。

例えば、民間の方々と合同で行う研修、管理職を養成するための研修などについては、部局長の推薦を要件としています。

それ以外については、職員の自発性・意欲を引き出すという観点から選択研修を拡充していきたいという方向で考えています。

民間との合同企画研修について、もう少し説明をさせて頂きたいと思いますが、資料2の8頁ですが、目的としては先ほども説明しましたが、組織風土・文化の異なる民間企業の方々と研修を共にすることにより、職員の視野を広げ、よい刺激を受け、また、民間企業独特の知恵を獲得することにより、より効率的な行政サービスを県民に提供できる能力を養うということを目的に実施しようということです。

研修の内容は、例えば、成果を上げている企業を訪問して社長にインタビューをする、あるいは、そういった企業の社長の講演会を開催してお話をお聴きする、また、民間企業の方々とワークショップを開催して、仕事のやり方やコミュニケーションの仕方などの業務改善のための議論を行う、さらには、共同でボランティア活動に参加するといったことを想定しておりますが、先ほどご説明したとおり、研修参加職員が企画から互い

に議論して決めてもらおうと考えています。

(明石委員)

例えば1年に何社とやるかなど、具体的なところまで決めておられますか。

(飴谷課長)

来年度は特定の企業1社とやってみて、次年度以降、まだ確定していませんが、企業を変えながら継続して実施していきたいと考えています。

(明石委員)

最大の目標は県民サービスですが、民間というのは非常にコスト意識を持って仕事をするということを徹底しているわけです。

そういう意味で、例えば残業をいかにしないで能率を上げてやるかということ徹底しているわけです。

県庁を見ていますと、夜遅くまで電気が明々と点いていますし、相当数の人たちが残業しているのだろうなという印象があります。

(民間では、)仕事の仕方、こなし方、いかにして残業をしないで定時の中で自分の仕事をやりこなすかということも非常に厳しく管理しているわけです。

このようなことも、教育の一環として徹底することが必要ではないかと考えています。

(植村部長)

このことにつきましては、一つには、行政というものが社会全体の色々な仕組みの受け皿として動かなければいけない場面があります。

その点では必要な残業、効率性では補えない部分を担保しなければならないということもあると思います。

しかし、そうではないところで、無駄に残業したり、無駄なエネルギー、無駄なお金をかけるということは論外であり、そういうことがないようにしっかりやるべきであるのはおっしゃるとおりです。

これは、お金の面でのコスト削減にも繋がりますし、個々の職員の本来の能力を養う余裕を担保することにも繋がるものだと考えています。

そうしたバランスをとった展開を常に考えていきたいですし、研修を組むときの背景の一つとして考えていきたいと思っています。

(狩山委員)

平成18年に作ったビジョンとの関わりで、足りない部分をさらに補ってきたというのが、今回の作成案だと思いますが、平成18年のビジョンも含めて、少しものの考え方を聞きします。

まず、研修育成体系と評価が、どのように繋がってくるのかがわからない。

もう一つは、明石委員が言われましたように、育成するためには、二通り必要ですね。自己申告をして高めていきたいというのは、もちろん重要な事ですし、どんどんやっていただきたいのですが、必要なことをこなせるようにするという育成の仕組みもあ

るんだろうと思います。

管理職が見て、この子をさらに伸ばしていくためにこんな研修をといるところも、自己申告をする時に面談をしているんだろうと思いますので、そこがどう組み合わせられているのかが少し見えないので、そこを説明していただけないでしょうか。

それと同時に、もうちょっと気になるのが、ものの言い方なんでしょうけど、自主研修の関係です。実務をこなすために能力開発をするのであったなら、研修ですから時間内にやるべきだなと思うんですけども、全体的に見るとそうではないようですので、そこの兼ね合いはどうなっているのかなというのが、少し気になります。

また、梅本委員もおっしゃっていましたが、最後は数字に表すことはできませんけれども、思ったように人材が伸びているのかどうかを含めて、やはり検証をちゃんとしたうえで、目的が達成できたかということになると思いますので、その点もお聞かせ願います。

(飴谷課長)

最初の評価というのは、人事評価との関係でしょうか。

人事評価において、能力評価の項目でどんな能力が求められているかという評価の項目を職員にも示しております。それに対応して、自治研修センターの研修体系の中で、評価項目と連動した能力開発研修という体系を設けております。

また、上司が、お前にはここが足りないからこうした研修を受けたらどうかという仕組みについても、職員に対して庁内で希望職員を募集しておりますけれども、研修の開催情報は、人事担当者にも提供しておりますして、人事担当者からこの研修を受けたらどうかといった声かけもしております。

さらに、自主研修ですが、職員が時間外に自ら自主的にいろいろと勉強したいということは、大変大切なことであろうと思います。職務命令ではないけれども、自主的、自発的に勉強したいということについても、なるべく支援ができればというところで、自主研修に対する支援というものをやっております。

最後のビジョンの見直しの目的の達成についてですが、皆様のご意見をふまえて、実行的な人材育成の施策を構築しまして、最終的に県民サービスの向上に繋がるように、努力してまいりたいと思っております。

(植村部長)

補足させていただきます。

上司や職場の方からこういう研修を受けたらどうかというような働きかけの部分をどう考えているかという議論がありましたが、今後の課題の一つとして、例えば、人事評価の場面、あるいは、通常の上司と部下のやりとりの場面の中で、こういう研修というのは意味があるからぜひ受けてみればというような話題がきちんと出るように、研修のプログラムも、中身も充実させ、その上司の方の意識付けをきちんとしておくということが、非常に大事になるんじゃないかなと思っております。

そういう意味では、今日頂いた意見の切実感を、我々も改めて感じているところでありますので、形だけ整えるだけに済ませずに、そういった働きかけの具体的な道具として、研修のプログラムが使えるようにというようなこともきちんと心がけていきたいと

思っております。

(狩山委員)

なんとなく気になるのは、どこまでが自主的、自発的なのが非常に微妙です。

本当の仕事をやっていくために、自分としてもうちょっとこの部分の能力をこの仕事をするために高めないとならないというのは、勤務内にみられるわけです。

一般的な能力を高めるという意味なら、自主的というのはわかりますが、ここは非常に微妙なところなので、私たちの立場でいうと、そこがものすごく気になるということだけ申し上げておきます。

(植村部長)

基本的には、自主研修というものは、そう大がかりな人数の規模ではないと思いますし、今の話の中でいくと、総合力として、どういうことを高めていったらいいかという側面になると思います。

実際に今までのものも、ほとんどがそういうものになっていると思います。

基本の軸はそこになっていくということで、どういうものをサポートするかの認定も含めて考えていくということになると思います。

(狩山委員)

自己研鑽ということを否定しているのでは全くなく、積極的にやるべきですが、その一方で、自己研鑽と人事評価というのを直接リンクさせてしまったら、これはひどいことになってしまうので、そこは十分注意してやってもらわないといけないと思います。

自己研鑽で結果的に能力が上がって、相対的に言えば、能力が上がっているから評価が高まってくるというのは、あって当たり前の話だと思います。

しかし、そこが評価の対象となると途端に、それは自主的でなくて強制的に繋がってまいりますので、その場合だったら、勤務時間にさせるべきということになりますので、ここはぜひ注意をしていただきたいと思います。

(高田委員)

例えば、警察官の方など派遣できている方もいらっしゃいますが、ここに出てくる職員というのは、正規の職員だけなんでしょうか。

また、以前、婦人会に対する県からの説明で、そんな費用対効果があるのかとおっしゃられたことがあり、何かしてはいけないことをしているようでショックを受けました。説明責任を果たす際には、もっとわかりやすい言葉でおっしゃってほしいと思います。

あと、先ほど、女性の中堅職員の研修を始めたとおっしゃっていましたが、すべての研修に女性が手を挙げれば、今は全部参加できるんでしょうか。前に、女性の方が年間程、東京かどこかへ行くのに手を挙げたら、なかなか許可が下りなかったと聞いたんですが、今はそんなことはないんでしょうか。

(飴谷課長)

ここで、研修の対象としている職員は、教員、警察官は、除いております。

説明責任ということがありましたが、まさにその今回、新たな研修として実施するコミュニケーション能力研修、言葉の職人養成プログラムですが、相手に応じた説明ができるように、そういった能力を養成しようということも目的にしております。

女性が参加できるかどうかということについては、おそらく例えば宿舎の関係で、どこかの寮に入らなくてはいけない、それが男性寮しかないとか、そういう研修が以前あったのかもしれませんが、現在、そういうことで女性が参加できないというものは、研修メニューの中にはございません。

(丸山会長)

どうもありがとうございました。

ほとんどの方にご意見を頂戴しましたし、時間もだいたい来ているようですので、そろそろ締めさせていただきますと思います。

人が良くなければどんな職場でもうまく機能しない、これは間違いないことでございますので、こうしたことを本格的にご検討いただいたことは本当に有り難いことです。

今日、出た意見をまとめるというわけにはまいりませんが、何人かの方からご指摘のありましたこの研修と評価の関係、評価をどういうふうにして、あるものは人事に反映させるものもあるでしょうし、あるものはもっと違う形で評価する、あるいは検証する、いろいろな方法があると思いますが、何人かの方からそういった意見がありましたので、ぜひ取り上げてご検討を頂きたいと思います。

また、本ビジョンは自主性だけに頼っているような意味合いがあるように、窪田委員をはじめ皆さんお感じになったのではないかと思います。そうでなしに、本人の適性を見て積極的に指導の方もしていただいたらというご意見が多かったのではないかと思います。

中平委員からは、管理職側に問題はないのかといったご指摘があって、当然、大学なんかでは、学生の評価というものがあつて、下から上が評価されるというものが県に通用するかどうか私はわかりませんが、何らかの形でそんなこともあつてもいいのかもしれない。

それから、真鍋委員からは、県民の視点に立つとは言っておられますが、視点というのはどういうふうにして具体的に捉えるかというような、お話があつたかと思います。部局によっては、県民との接点が多い部局もありますし、ほとんど接点がないと思われる部局もありますし、その辺もいろいろご配慮いただいて、その部局の特性に応じて県民のニーズをうまく汲み上げていただきたいということでもあります。

松木委員からは、研修の評価の問題、数値目標を設定できないかというお話があつたかと思います。これはなかなか、部長がおっしゃるように難しいと思いますけれど、県民には分かりやすいものですので、できるものはしたらよいと思います。

明石委員からも、自主研修か指定研修かということもありましたし、言葉の達人についてご意見をいただきました。部長からお聞きしましたが、確かに我々言葉は下手なものですから、ほとんど思うことが相手に伝わらないというもどかしさをいつも思っております。ぜひ言葉の職人の良い面を出していただいて、県民に趣旨が伝わるように、あるいは県民の見方もよく汲み上げていただいて、言葉の問題は、非常に重要だと思いますので、ぜひよろしくお願ひしたいと思ひます。

狩山委員からも、研修の評価の問題、それから自主申告と指定制の問題、自主研修は時間内にということがありました。先ほどの説明で自主研修については、内容を検討して取り扱うという人事課長のお話でしたので、内容が公の部分に属するものについては公の扱い、それから私の部分に属するものについては私の扱いというようなことになると思います。

高田委員からは、女性の問題がありましたが、これは特別な場合以外は、女性も男性も差はないというお話でしたので、当然のことですがよろしくお願ひしたいと申ひます。

今日、頂戴しました意見を事務局の方で集約していただきまして、この後、県議会の委員会におかけになるということ申ひです。そこでは、今日の意見を含めまして一つご提案いただき、いずれにしても県民のための県庁ということ申ひで、頑張っていただきたい申ひです。

大変、僭越ですが、どうぞよろしくお願ひいたします。

以上で、議事を終わらせていただきます。

(北野行政経営課長)

最後に事務局からご連絡いたします。冒頭に丸山会長からもございましたが、本会の議事はホームページで公表することとなっておりますので、実際の公表内容につきましては、後日、委員の皆様にご確認いただきたい申ひしております。その節はご協力をお願ひいたします。以上でございます。

(丸山会長)

それではこれをもちまして閉会とさせていただきます。

どうもお忙しいところありがとうございました。