

令和5年度第2回静岡県行政経営推進委員会

令和5年11月22日

【司会】 それでは、定刻となりましたので、ただいまから令和5年度第2回静岡県行政経営推進委員会を開会いたします。

委員の皆様には、お忙しい中、御出席いただき誠にありがとうございます。本日は、金川委員、平澤委員がウェブ会議システムでの参加となっております。

本委員会は公開とし、会議録も皆様に御確認いただいた後に公開いたします。

ウェブ会議システムによる出席につきまして御案内申し上げます。御自身が発言される場面以外は音声をミュートにしてください。また、事務局が説明している時間帯ではカメラ機能をオフにさせていただいても構いませんが、審議の場面ではカメラ機能をオンにさせていただきたく、御協力をお願いいたします。そのほか、御意見がある際には、カメラ機能をオンにし、挙手により委員長及び事務局にお伝えいただければと存じます。

また、平澤委員、京極経営管理部長は、所用のため会議の途中で退席させていただきます。あらかじめお含みおきください。

それでは、議事に入ります。ここからの進行は佐藤委員長をお願いいたします。

【佐藤委員長】 皆様、こんにちは。本日も、委員の皆様のご協力によりまして円滑に議事を進めていきたいと思っておりますので、御協力のほどよろしくをお願いいたします。

それでは、議事に移ります。

議事1 県行政における人材確保・育成について、まず、事務局から説明をお願いいたします。よろしく申し上げます。

【事務局】 人事課の遠藤といたします。よろしくお願いいたします。

配付いたしました資料の4ページ目、資料1を御覧いただければと思います。

県行政における人材確保・育成について、まずは、現状と現在の考え方から御説明させていただきます。

資料の上のほうは現状についてでございます。背景的なものにつきまして、4点挙げさせていただきました。上の3項目につきましては、県の人材確保における課題につきまして書いたものでございまして、官民ともに人材の確保が困難ですとか、民間企業の処遇改善に向けた取組は進展している、また、公務員に対するイメージの低下、こういった現状があることから、県職員採用試験への応募が減少しているのは事実でございます。

4点目につきましては、社会環境の変化について触れたものでございます。

こうしたことを踏まえまして、本日の論点として、3点を挙げさせていただいております。県に必要とされる人材像を挙げまして、その確保に向けた取組について、そして、確保した人材を育成するための研修等について、この後、御説明させていただきたいと考えております。

続きまして、資料の5ページ目をお願いいたします。

本県では、人材育成基本計画を策定しておりまして、その中で、本県が求めている人材について記載しております。

その中から、このページでは、職員として業務に当たる際に大切にしたい4つの価値について御紹介させていただこうと思ってお作りしました。

1つ目は、成果です。何を実現しようとしているのか、何のために仕事をしているのか、こういったことをきちんと考えていただきたいということでございます。

2つ目は、時間でございます。時間をコストとして捉えていただき、効率的な業務遂行に取り組んでいただきたいということです。

3つ目は、価値創造です。よりよい仕事を行うために、改善に取り組む姿勢を大事にする人材となっていただきたいということでございます。

4つ目のプロ意識というのは、果たすべき役割などをきちんと考えまして、自らの仕事に対して誇りと使命感を持って取り組んでいただきたいということでございます。

特段、真新しいものはございませんが、県職員としてお仕事に取り組む際に、こうしたポイントを意識できる職員になっていただきたいと考えているところでございます。

続きまして、職員の採用についてでございますが、こちらは人事委員会事務局から御説明申し上げます。

**【事務局】** 人事委員会事務局職員課、村上と申します。よろしくをお願いいたします。

引き続き、私から職員採用に関する制度について御説明いたします。

6ページを御覧ください。まず、申込みから採用までの流れについてです。受験案内の入手については、基本的にはホームページからダウンロードいただいておりますが、一部では紙ベースの配布を行っております。

次に、受験申込みについては、現在、全てインターネットを用いて申請いただく形となっており、以後、1次試験、2次試験と実施してまいります。受験申込みから最終合格までは、おおむね3か月程度を要しております。

採用候補者名簿登載までを人事委員会が担当しており、その後の意向確認から採用までは任命権者にて実施しております。

7ページを御覧ください。採用試験の内容についてですが、各試験区分において、筆記試験を行う第1次試験と、面接試験を中心とした第2次試験により能力と適性を判定しています。各試験の内容については、求められる人材に合わせてその内容を設定しております。設定の例を申し上げますと、1段目に記載しております大学卒業程度試験における行政Ⅰの第1次試験では、御覧のとおり、教養試験と法律や経済等に関する専門試験を課しております。

しかし、2段目に記載しました行政Ⅱの試験では、様々な資質と能力を持った多彩な人材が受験できるように、同じ行政の採用ではありますが、教養試験、専門試験を課さずに、教養試験をベースとした総合能力試験において能力を判定しているというところでござい

す。

8ページを御覧ください。採用試験の申込者の確保に向けた広報活動についてでございます。従来は、3段目にあります大学や民間就職サイト運営会社が開催する説明会に参加、出展して、学生等に向けたPR活動を主に行ってまいりましたが、より県職員の仕事のやりがいですとか魅力を伝えるため、人事委員会が独自に県庁仕事スタディツアーなどを開催して、仕事の内容の説明や質疑応答等において、受験希望者が先輩職員と直接対話する場を設けることで、県職員の魅力や県庁の雰囲気等の理解を深めていただきたいという主旨で、活動に注力しているところでございます。

次に、9ページを御覧ください。申込者数の推移についての資料となります。上の段の表は、大学卒業程度試験における2013年からの申込者数等の推移を示していますが、黄色に色づけしました大学卒計の申込者数Bの欄の数字を見ていただくと、2013年の1,540人に比べて2023年は1,108人と大きく減少しております。

この要因としましては、下の段の表に示した、採用試験を受験可能な世代である21歳から35歳の人口が減少しているということが大きいと考えられますが、各表の最下段に記載しました2013年との比を示した数値を見ますと、2018年頃までは両者はほぼ連動しておりますけれども、2019年以降は申込者数の減少のほうが大きくなっております。これは、採用対象人口の減少に対応するため、民間企業等も採用活動が活発になっていると推察されるところであります。

人事委員会といたしましては、先ほどお示しした確保対策に一層力を入れていく必要があると考えております。

私からの説明は以上でございます。

**【事務局】** 次に、資料の10ページを御覧ください。採用の関係につきまして、若干補足させていただきます。近年、課題となっております専門的人材の確保について、現在のところ、制度や取組について御紹介させていただきます。

まず、10ページのタイトルにあります任期付採用制度でございますが、概要のところに記載のとおりですが、高度な専門性が求められる業務ですとか、期間が限定される専門的な行政ニーズに対応するために、専門的な知識や経験を有する者を、任期を定めて採用するという制度がございます。本県では、資料下の活用実績にございますように、危機管理ですとか、法務・訴訟、こういった事例で様々な分野で専門人材を任用する形でこの制度を活用しております。

続きまして、11ページをお願いいたします。若干、視点を変えまして、職員の人材育成と民間活力の活用という観点から、県と民間との人事交流について御紹介したいと思います。

まず、人材交流につきましては、県と民間とが相互に行っております。県から民間に職員を派遣しますし、民間の方で県に来ている方もいらっしゃるという状況でございます。

資料の上段、まず、県から民間への職員派遣でございます。幅広い知識ですとか、民間のコスト感覚・経営意識を勉強しまして、視野の広い職員を育成するために、民間への研修派

遣を実施しているところでございます。

今年度の主な民間派遣先は、真ん中辺りに記載のとおりでございます。ソフトバンクさんや沖縄県物産公社さん、静岡銀行さんといったところですが、派遣先の民間企業につきましては、その時々での行政需要等を勘案しまして、毎年度見直しを行っております。

資料の下のほうは、逆に、今度は民間から県への職員の受入れでございます。高い専門性等を有する民間人材を受け入れることで、本県の施策の立案や行政運営に当りまして、専門知識やノウハウを活用するというところでございます。

今年度の主な受入先は、資料の下のほうに記載のとおりでございます。ソフトバンクさんや全日本空輸さん、経営者協会さん等々でございます。この際に、例えばソフトバンクさんであればデジタル戦略局ですとか、全日本空輸さんであれば観光振興局といった、お仕事の関連が深い部署で受け入れまして、民間企業、県の双方にメリットがあるような交流に努めているところでございます。

続いて、12ページをお願いいたします。最近創設されました新しい国の制度について御紹介したいと思います。

企業版ふるさと納税という制度がございますが、こちらについて、人材派遣型というもの創設されました。これは、専門知識やノウハウを持っている企業から自治体への人材派遣を促進することで、地方創生の充実を図ることを目的としてできた制度でございます。

これは、真ん中辺りにスキームがございますが、企業が自治体に社員を派遣した場合に、その人材にかかる人件費を寄附したものとみなしまして、最大で9割の法人関係税の軽減措置が行われるということになっております。

下のほうに双方のメリットが書いてございますが、自治体側につきましては、「専門的人材に、その寄附に関係する事業に従事してもらうことができます」ですとか、「実質的に人件費を負担することなく、人材の受入れが可能になる」というところでございます。

一方、送っていただく企業のほうにつきましては、「法人関係税の軽減措置が受けられること」、あとは、「地域貢献に取り組んでいると、そういうところが具体的にできること」がメリットになっております。

なお、一番下に記載しました、本県では、まだこの制度による受入実績がないため、今度、活用を図っていきたいと考えているところでございます。

**【事務局】** それでは、行政経営課の兼子でございます。

資料13ページを御覧ください。前回の委員会の中で、テレワークの現状につきましても併せて報告をということで御意見をいただいておりますので、ここで参考として、現状について概略を御報告させていただきます。

県では、場所に縛られない柔軟な働き方といったものを進めるために、職員の自宅で勤務する在宅勤務、それから、県の各総合庁舎等に設置されておりますサテライトオフィスで勤務するサテライト勤務、それから、職員が普段使用しております、私の手元にある、いわゆるモバイルパソコンを使いまして、自分の席から持ち出して庁内、それから、出張先で使用

するモバイルワーク、この3つをテレワーク制度として試行導入しております。

まず、次の14ページの在宅勤務の実施状況でございますが、上段の表、ちょうど真ん中辺りの令和3年度の8月、9月、こちらは新型コロナウイルス感染症対策で緊急事態宣言が発令されている時期でございますが、県といたしましても職員の出勤抑制ということで指示しておりましたので、1日当たりで換算いたしますと、大体300人から400人程度が在宅勤務を実施しておりました。しかしながら、それ以降、ここ最近は、1日当たりでいいますと、40人程度ということで推移しているところでございます。

次の15ページは、サテライト勤務の状況でございます。在宅勤務と同様に、令和3年度の8月、9月は、1日当たり大体15人から20人といった規模でサテライト勤務を実施しておりましたが、現在のところは1日当たり8人、9人程度で推移しておりまして、県下合計で大体30席余り用意してございますが、その3分の1程度の稼働率ということになっております。

この在宅勤務とサテライトオフィス勤務のいずれにつきましても、窓口業務に従事したり、入所施設で児童を預かる職員など、制度の利用自体が難しい職員も中にはおりますが、1日当たりで考えますと、現状、両制度を合わせても、全職員の大体1%にも満たない利用状況でありまして、働き方の選択肢の一つとして定着させていくためには、まだまだこれから推進していかなければいけないという段階だと考えております。

このため、在宅勤務につきましては、各職場でのマネジメント管理や運用ルールの徹底など、引き続き、丁寧にケアをしていかなければいけない事項もございますが、職員の声なども踏まえまして、来年4月から、利用可能日数を拡大するなどの要件緩和を図るべく、現在、制度改正の準備を行っているところでございます。

続きまして、16ページは、モバイルワークについてでございます。

出張先でのモバイルワークを実施した所属数につきましては、令和3年度、200所属であったのに対して、令和4年度は223所属となるなど、庁舎外でのモバイルパソコンの活用といったものは順調に図られているものと考えております。

次の17ページでは、沼津にございます東部総合庁舎のサテライトオフィスを御紹介しておりますが、こちらは沼津に出張した職員が出張前後に利用したり、沼津在住の職員が通勤時間を短縮するために利用したりと、また、キッズスペースを用意してございますので、そちらを利用して子連れ勤務したりということで、職員がそれぞれの仕事や生活の状況に合わせた働き方ができるということを実践しているところでございます。

次の18ページでは、職員へのモバイルパソコンの配備に併せまして、モバイルワーク可能な打合せスペース、それから、ウェブ会議ブース等を設置した、県庁内のスマートオフィスについて御紹介しております。

次の19ページでは、静岡総合庁舎の中に整備いたしました、セカンドオフィスについて御紹介しております。

こちらは、従来のサテライトオフィスに、ウェブ会議エリアや他部署、それから、外部の

方とのコミュニケーションスペースなどを併設しておりまして、執務室に近い機能を持つ交流型のモデルオフィスとして整備したものになっております。

最後、20ページでございますが、県庁別館20階の旧レストランスペースを改修いたしまして、他所属の職員同士、それから、職員と来庁者が、いろいろ業務上の情報が溢れておりますが執務室内ではなくて、セキュリティーが担保された別の空間でコミュニケーションを取ることができる実証スペースということで、本年5月に設置した、ツナグオフィスと呼んでいるものでございます。

今後、若い世代の方々に、働く場所として県庁を選んでいただくためには、こうした多様な働き方の選択肢といったものをきちんと用意していくということも重要な要素であろうと考えておりますので、今後、テレワークの推進のほかに、こうした働く場所の在り方などについても積極的に取り組んでいきたいと考えております。

私からは以上でございます。

**【事務局】** 続きまして、若干トーンが変わりますけれども、多様な働き方支援という意味で、本県が取り組んでおります、仕事と家庭の両立に向けた環境づくりのうち、子育て支援に関連する休暇や休業の制度について御紹介させていただきたいと思っております。

資料21ページ目をお願いいたします。21ページには、子育ての時期に応じた、本県が所有している休暇制度、休業制度について御紹介させていただいております。※1、※2で、例えば国や他県より期間や対象を拡大ですとか、本県独自とございますが、制度の多様性ですとか、カバー範囲としては充実しているものではないかと考えております。

続きまして、22ページをお願いいたします。男性の育児参加についてでございます。近年は男性の育児参加について話題になることが多くございますことから、本県の現状について、若干、御紹介させていただきます。

本県の制度上、男性職員につきましても、配偶者の出産に当たりまして、休暇や休業を取ることが可能となっております。本件としては、男性の育児休業の取得促進に取り組んでおりまして、職員自身の意識の変化と相なりまして、左下に表がございますけれども、R元年を過ぎたあたりから、取得率が急激に高まっているところでございます。

次に、また別の資料になりますけれども、23ページ、資料2でございます。県職員の人材育成につきまして、研修制度を中心に御説明させていただきます。

本県の人材育成の目標としまして、資料にございますとおり、本県が目指す行政運営を担う多様な人材の育成ということを掲げてございます。この人材育成を進める上で重要なポイントとして、3点を表中に記載させていただきました。

まず、ポイントの1つ目のところですが、意識改革と組織風土の醸成のために、先ほど申し上げました、仕事を進める上で大事にしていきたい姿勢や考え方、これを4つの価値としてまとめまして、こういったことを職員研修の内容へ反映させていくこととしております。

2つ目としまして、個の尊重と多様性の確保ということで、個人の自立と組織の支援、こういったことを名目としまして、職員のキャリアというのは、組織と個人が共につくって

くものだということで、静岡県キャリア・デベロップメント・プログラムという人材育成体制を構築して、人材育成に当たっているところでございます。

3つ目は、職場研修の推進としまして、OJTの重要性は、やはりまだあるだろうというところで、OJTの推進を重視しまして、職場における部下の育成を、職員の育成や研修の中心に据えて取組を進めることとしているところでございます。

続きまして、24ページでございます。本県の人材育成における具体的な施策の柱についての御紹介です。

表中、主に3つに分けさせていただきました。1つ目の意欲と能力を生かす育成・研修として、職員研修の充実に心がけているところでございます。概要のほうに、研修の分類、基本研修、選択研修、指名研修等とございますが、こちらについては、後ほど改めて説明させていただきます。

2つ目の、意欲と能力を活かす人事管理といたしまして、職員の主体的なキャリア意識の形成などのキャリアパスの構築に取り組んでいるところでございます。中身を具体的にいいますと、職員の専門性の向上ですとか、その結果の人事異動への反映、こういったところでございます。

3つ目の、人材育成の効果的推進体制ということで、実際の現場の研修ニーズ、こういった技能を持った職員が欲しいというものを、的確に職員研修に反映させていくように取り組んでいるところでございます。

次のページでは、本年度の研修所研修の概要について簡単に紹介させていただきます。25ページでございます。

研修所研修、今年度やっているもののうち、主なテーマを3点ほど項目立てさせていただきました。資料の白丸のところです。高齢期の働き方の変化への対応ですとか、県民や職員の多様性への配慮ですとか、デジタル人材の育成、こういったところを柱として、それぞれ、様々な研修を実施しているところでございます。こうしたテーマにつきましては、高齢化社会への進展やデジタル社会の進展等々、社会状況の変化を勘案しまして毎年度策定しているところでございます。

また、資料の下のほうですけれども、職員がキャリアプラン検討の参考とするため、各種のサポートを行っております。ここに記載した例としましては、例えば、定期の人事異動の際に、職の公募として、専門的な能力を高めたい職員に対しまして、複数の専門コースを提示して、その上で公募を行って、職員の意欲や能力を反映できる人事異動に努めているところでございます。

ここからは、幾つか具体的な事例の御紹介となります。26ページ、小さな表で申し訳ございませんが、先ほど少し申し上げました研修所研修の内容の体系図でございます。研修全体を基本研修、選択研修、指名研修と縦軸に大きく区分した上で、それぞれ年齢や職層に応じた研修を行っております。

例えば、基本研修の一番左側のところを御覧いただきますと、基本研修における必修研修

がございます。この表は、下から上に年齢が上がっていく感じになりますので、一番左下から新規採用研修、4年次研修、キャリア開発研修といったように、それぞれの職員の年齢や職位に合わせた内容の研修を行っているところであります。

27ページから28ページは、先ほど少しお話しした職員のキャリアプラン検討に対するサポートの一例でございます。

27ページ、キャリアパス事例（医療・福祉）ですとか、キャリアパス事例（産業振興）とございますが、これが先ほど申し上げました専門的な分野で活躍したい職員に提示している専門コースの名称になっています。各々の職員が、それぞれの分野を希望した場合、その分野であれば安定する所属を回ってから、こういうルートを回って、専門性を学んでいくんだよということがある程度分かるように、複数で御用意しまして、公募の際に例示するところでございます。

27ページと28ページには、主だったところの4つの分野について、キャリアパスのコースの例を掲載させていただいたところでございます。

人材育成の関係は以上となりますが、前回の委員会の際に、職員の時間外勤務の状況について多数の御意見をいただいたということですので、29ページからは、職員の時間外勤務の状況などについて、少し御説明させていただきます。

29ページに時間外勤務の状況を記載させていただきましたが、実績につきましては、基本的には内部管理情報でございまして、ホームページ等々での公表は行っておりませんので、お取扱には御配慮をお願いしたいと思います。

各部局ごとの時間外勤務実績は、資料左側の表のとおりでございます。R2平均、R3平均、R4平均とありますが、残念ながら、近年は増加傾向となってしまっております。増加した理由につきましては、資料右上に記載させていただきましたが、昨年度増加した主な原因でございます。新型コロナウイルス対応ですとか、物価高騰への対応、災害対応等、県として対応が必須なもの、この部分の業務が増加したことによるかなと考えているところでございます。

同じく、今度は右下のほうには、そうはいつでも時間外の増加は好ましくございませんので、改善に向けた取組について、幾つか記載させていただきました。応援職員の派遣ですとか、業務が集中した所属に対しての業務応援要員の派遣等々を行ってきておりまして、なるべく平準化ですとか、困っているところの負担を減らす、そういったところに努めているところでございます。改善に向けた取組に記載しました業務応援要員というのは、恐らくあまり聞き慣れない用語かなと思いますのと、本県での独自性の高い取組ですので、若干、この際に詳しく説明させていただきます。

30ページを御覧ください。業務応援要員の配置の内容についてでございます。もともと部局の枠組みを越えた柔軟な支援ですとか、突発的な自然災害への対応に際しての技術職員の負担軽減、こういったことを目的に実施しております。通常、職員の人事異動というのは、年度当初に1回でございますけれども、この業務応援要員に任せられた職員は、概ね3か月



程度を目安にしまして、年間に複数の所属に異動することになります。その時期に応じた、繁忙期の業務をやっていただくということで、その繁忙期を迎えた所属の負担軽減を図っているところでございます。

実際に従事する業務の例としましては、年度替わりの決算対応ですとか、イベント開催前の準備、あとは突発的な災害への対応、こういったことが多くなっております。

制度経緯にございますように、平成29年度当初から開始いたしましたが、各部局からの配置要望が多いことを踏まえまして、年々、少しずつ増員をしていきまして、今年度、令和5年度は12人となっております。この取組は別の自治体の人事担当部門から、珍しい取組として興味を持たれることが多くありまして、詳しい話を聞きに本県を訪問してくださる自治体も複数ある状況となっております。

この制度をやっていくに当たりまして、実際に業務応援要員となった職員本人の負担が増える可能性が非常に高いということで、職員の負担増には注意する必要がありますが、この職員から直接話を聞くなど、配慮は行っているところでございます。実際、職員から話を聞きますと、年度の途中でやる仕事が変わるとか、行く所属が必ず多忙なところというのは大変ではあるのですけれども、行くことによって学べる機会が多いと前向きな発言をしてくれる職員もおりますので、今後も制度の有効活用に努めてまいりたいと考えております。

以上、最後は人材育成とは異なる内容も含みましたが、私からの説明は以上でございます。

【佐藤委員長】 どうも説明をありがとうございました。

それでは、ただいまの事務局の説明に対しまして、各委員の皆様から御意見、御質問をお願いしたいと思います。最初に大坪顧問、よろしいでしょうか。

【大坪顧問】 質問したい部分が山のようにありますね。そう簡単ではありません。私はいろいろな点で、県も何をするかということが明確でないのではないかと思います。書いてありますけど、一番の大きな問題は、やっぱり人口が減ってきて税収が減ってくることにあります。それから、支出が非常に大きい。これは、1年おきに、1年と言っていますが、私は、そんなものではないのではないかと。今、スピードは、高齢化時代の1年というのは、実は2年とか3年位の速さで時間が進んでいる。人材育成は時間がかかります、その中でどうやって対応していくかが、今日のテーマとして上がっていますがそう簡単なことではないというのが、私の第一印象です。それから、どういう人をつくるかは、県が何をしようとするかで変わってきます。私は県立大学に来てから30何年、県の仕事を一緒にやっています。一番大きな問題だと思うのは、ここでもちょっと触れていて、前にこの場でも議論になったことがあります。人材育成で一番難しいのは人事異動です。3年か4年ですぐ変わってしまいます。ここをどのように変えていくかです。要するに、人の育成は異動であるのか、異動する前に育成されるのか、あるいはほかの方法があるのかというのは相当大きなテーマです。例えば私は今ファルマバレーに関わっている、これは、今後10年、20年かかりますが、担当をしている人は2、3年で替わってしまいます。勢いが随分変わってしまうのではな

いでしょうか。ですから、これが人材育成上のこれからの大きなテーマで、どうやって考えるか、長期的な視点があると思います。それから、2番目に、今、ジョブ型とか、そういう言い方が出現していますね、テレワークとか、そういうものも、それと関係があるわけです。ジョブ型の仕事はテレワークが向いているのです。でも、行政の仕事には、そういうものもあるけれども、もっとすごいものがあるのではないかと。それは何かというと、これだけで十分ではないかと思うのが、使命感です。何で県庁で働くのか、何で市町村で働くのか、何で私は公務員になったのかというのは、人それぞれかもしれませんが、本当のやりがいとか、育成でぶつかる問題は使命感です。私は静岡県をよくしようと思っているんだというのと、給料よくなりた、早く課長になりたい、部長になりたい、ええ格好したいという使命は全部違うと思います。最近、教育者として忸怩たるものは、そういう人材の育成を怠ってきた。みんないいサラリーマンを作ってきたと思います。実際、重要なのはリーダーを作っていく、そのきっかけ、やっぱり使命感がないと駄目ですよ。新しい発想も生まれなし、改革もできないんじゃないかと思う。そのようなことを考えて、今、お話を聞いていました。それから、やるなら、政府が発表している、日本のモデルになるようなものを、例えば内閣府が驚いて見に来るとか、そういうものはできないのでしょうか。私は藤枝市で市民大学というのを提案したら、うまくできました。そうしたら、文科省がびっくりして飛びできました。静岡県の、これから人材確保、育成という中でも、内閣府とか、みんなが飛び込んでくるようなびっくりするもの。実は、行革委員会の仕組みというのは、元々なかったので日本のモデルになりました。

やはり、そういうものがこの中に埋め込まれていくと良いのではないかとびっくりして見に来る、これは静岡県、本物だよと、これが何とかして生まれないか、そんなことをお話を伺いながら思いました。単なるコメントです。以上です。

【佐藤委員長】 貴重な御意見ありがとうございました。それでは、次に小野委員。

【小野委員】 小野でございます。提出された資料は、非常に体系的で説明も分かりやすかったと思います。ただ、今日の報告が、どれくらいがんばって整理されたものを伝えているのか、または静岡県の特定の部署がこれに基づいて対応しようとしているのか、既に対応しているのか、これがわかりにくいと感じました。この点について質問しながら言及いたします。

採用に関しては少し置いておき、人材育成についてです。現在、日本は人口減少などの様々な課題に直面していますが、世界的にはGAFを含む企業が注目されています。以前はプログラミングできる人材を積極的に採用し、社内で完結させるという時代から、現在は急速な時代の変化に追いつけなくなり、専門化した企業の成長速度の方が速いとされています。採用の基準も変化しており、過去の実績やスキルよりも、Good-Natured Person、つまり素質が重視され、その後の業務への適応力や新たな環境での即応性が評価されるようになっていきます。これについて、県庁の人事異動も含めて、素質を見極め、職場での適応力を考慮することが重要であると感じています。

今後の人材確保と育成においては、県庁が新しい社会の変化や課題に対する解決策を持つ企業とどのように連携し、バランスを取るかが肝要です。しかし、人数が減り、できることとできないことが浮き彫りになる中で、できることは誰にでもできる単純なもので、本当に必要な難しい仕事ほど、新しい人材を迎え入れ、そのスペシャリストたちが協力して取り組んでいく必要があります。最終的には、グッド・ネイチャード・パーソンたちが中心になり、県庁全体が新しい変化に果敢に取り組むことができるような状態が理想であると考えています。

また、懸念されるのは、公務員法に引っかかる可能性があるかどうかです。企業に派遣することが禁止されている場合や、その形態がどのようなものかについては不透明です。企業に行く形態について、たとえば定年後に行くケースや、現役中にどのようにできるか、倫理規定やレギュレーションが整理されているかが不透明な点が心配材料です。特に、個人情報扱う組織であることから、情報やオフィスセキュリティ、同僚との関係などが気になります。こうした問題に対するレギュレーションが十分に整備されているかどうか、またはそれが不足している場合には、課題として取り組むべきであると考えます。

**【事務局】** 再就職につきましては、退職後に民間会社に県職員はもちろんおりますが、再就職の状況については、公表することが義務付けられていますので、毎年ホームページで公表しているのに併せまして、関連する団体への再就職というのは、県のほうで、要領・要綱で禁止をしているところでございます。

**【小野委員】** 承知しました。その辺りは、やはり倫理規定など、そちらの教育の方が、先ほどの前段階になりますが、そういったことによって、必要でないとしても、改めて言うということがないと、日本の組織、性善説、道徳観があるといったような前提が、悪いことはしないと思いますが、今はもうそういったことではなく、「やっつては駄目」ということをきちんと明記して、それを前提に仕事に就くか、具体的にこの仕事をしてもらうか、ジョブ型と、さきほどの大坪先生が言っていました、それがジョブ型なのです。この方は採用後にこの仕事をしていただくために来ていただき、それを何時間やっていただくか、成果はこういうものが出ますよということを、ある程度明記した上で前向きにやっていただく。その使命感を持っていくのが生産性につながるという、その部分がないと、ただ単に頑張ってくれとか、うまくやっつてねとか、そういったことではないというところを、まず感じました。もう一つは、副業のようなものを公務員はできないと思いますが、あまり残業を出さないとか、年齢もどうだとか、その人のライフプランが若いうちに閉ざされてしまったり、退職したときの総収入があまりなかったりするような気がします。公務員にはそんな夢もなく、公務員というのは安定職業のようなイメージで使命感。その代わり失業リスクも少ないので、使命感を前提にそれでこなししていくということがストーリーだと思います。そういったこともやはり考えていかないと、削るばかりでは。民間ではそこで効率が生まれて、営業によ

って、いわゆる売上げを人為的に上げることができるものだから、我々というのはちょっと視点が異なって、公務員というのはそうではない。もたらされているものの収入というのは決まっているので、それに対して、民間に対してキャッシュアウトをどう抑えていくかという視点もある中で、きちんと仕事をしていただくということだと思いますので、あまり削ることばかり言われていないかなというように思いました。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。申し遅れましたが、時間の関係もあるので、1人8分程度でお願いしたいと思います。それでは次に、金川委員、御意見、御質問をお願いしたいですけれども、よろしくお願いします。

【金川委員】 承知しました。

公務員は昔から景気が悪くなると入りにくくなり、景気がよくなると人気落ちるといふサイクルを繰り返してきたように思いますが、9ページの分析によると、2019年ごろからちょっと長期低落的な傾向が見られます。これについては、人事課の方は、人材難の中で民間が採用に力を入れてきたからそうなったのではないかというような分析をされていると思いますが、その部分は今までの景気の波動によるものとは異なる動きになるのかもしれませんが。

具体的に言うと、例えば東京やその周辺の地域で大手企業の方が入りやすくなっているということであれば、そちらに流れていってしまうということが発生しているとする、対応を考えないといけないと思います。

1点明確にしておきたいのは、最終合格者Dの数ですけれども、これは、歩留まりみたいなものを考えて、1次合格等を出されていると思いますが、直近の250とか280という数字は、逃げられてしまって、追加合格を出して最終的にこうなっているのか、を聞きたいということが1点です。

それから、私の学生時代は、民間の就職活動は4年の秋頃でした。ですから、公務員試験と同時並行ぐらいですけれども、今は民間の内定がものすごく早く出てしまうものから、公務員志望の学生が、どんどん良い民間企業に決まってしまうと思います。そうすると、もうこれで良いかみたいな感じで終わってしまいます。逆に、公務員志望の強い学生は、民間企業に既に内定した学生が遊んでいるのを横目にしながら、じっと耐えて公務員試験に備えているという状況です。

2019年からの低下傾向というのは、公務員、あるいは、県庁にそれだけの魅力があれば怖くはないというか、そんなに心配する話ではないと思います。先ほどの分析に加えて、何か公務員の人気自体が落ちる要因みたいなものがあるのかどうか、あるいはどこら辺の、首都圏からの大学の受験生が低落しているのか、地元からの学生が低落しているのか、もう少し詳しい分析をされたほうがよいのかなと思いました。それが3点目です。

私も静岡県庁ではありませんが、県庁で勤めた経験があります。いろいろな制度は変わっているものの、この数十年、あまり大きな制度変更はなされていないのかなという感じはします。

テレワークの問題なんかを見ていますと、やっぱり背後にはジョブ型雇用の問題があって、コロナ以前から在宅勤務が多かった場合は、コロナが終わってからも在宅勤務の割合は増えたままで、そうでない場合は、この資料ですとまた元に戻りそうな感じになっています。仕事がきちっと切り分けられていない大部屋主義、メンバーシップ型雇用は、こういう在宅勤務はちょっとマイナスに働くのかなというのが印象として受けました。その中で、また来年度から稼働するように制度改正を考えられているということでしたけれども、そこについては少し質問させていただきたいと思います。以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

金川先生からの御意見、御質問に対して何かコメントがありましたらお願いします。

【事務局】 職員課、村上と申します。貴重な御意見、ありがとうございます。

1つ目の、合格者に対して辞退見込み等が入っているかという御質問についてですが、こちらは辞退見込みを入れて合格を打っております。ただし、職種によっては少数の職、例えば5とか1とかという職種について辞退見込みまで積み切れていない場合もありますし、積んだとしても、想定以上に辞退が多くて欠員が生じるということはあると考えてございます。

2つ目で、減少の分析をもう少ししたほうが良いという御意見をいただきました。確かにそのとおりだと思います。貴重な御意見として、今後、分析に努めたいと思っております。

【大坪委員】 途中、質問がございますが、県の職員は将来、ジョブ型にする意向がありますでしょうか。それとも、従来通りの年功序列型の曖昧で模範な制度を維持していく考えがありますでしょうか。ジョブ型にする場合、育成は非常に簡単な話です。資格をしっかりと取得するように指導すればよいのです。必要な能力を身につけさせるべきです。その代わり、資格要件を明確に指定し、仕事の性質をはっきりさせるべきです。現行の制度は曖昧で、何をやってもよい状態です。ただ勉強すればよいという指示だけです。しかし、ジョブ型になると、契約に基づき特定の仕事しかできません。その代わりに何を学ばなければならないか、資格要件を指定するわけです。しかし、県はこれらの点が曖昧であると言わざるを得ません。行政の職員は大抵、時間以外はすべて曖昧であると考えています。がんセンターを観察すると、そこではジョブ型の人が多いです。ですから、能力がないときちんと勉強しなければならないと指導できます。今のところ、これらの問題については理解が難しいと感じていますが、県がどのように考えているかについては分かりません。

【事務局】 ジョブ型の導入に関して、確かに小野先生がおっしゃる通り、専門性に特化して整備していくことは理想的だと考えますが、公務員や役所の仕事の性格上、その人がここまでやれば十分と割り切ることが難しい側面があるかもしれません。今回いただいた意見やがんセンターの事例を参考に、ゆっくりと検討していきたいと考えております。ありがとうございました。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。メンバーシップかジョブ型かという議論になると、おそらく1日かけても終わらないでしょう。御意見を伺っておくということによろし

いでしょうか。

【大坪委員】 人材育成の課題は、基本的に非常に重要なテーマです。そのため、考え方も大いに異なってきます。県の職員も、よりジョブ型に焦点を当ててくれれば、ここまで来たら、あとは自ら大学院に進学したり、博士号を取得したり、例えば弁護士の資格を取得したりするような指導が可能です。ただし、県の法務課の職員であっても、弁護士の資格を有しているわけではありません。司法試験を受験した経験がある程度あるかどうかです。この問題は将来的には重要であり、アメリカの行政がジョブ型であることから、異なる視点が求められるでしょう。

【佐藤委員長】 そうなると、おそらく、採用から、ジョブ型とメンバーシップ型では考え方が異なり、世の中の雇用に関連する仕組みそのものが、日本と欧米では異なるところがあるため、そこら辺もこれから考慮しながら、どう進めていくかという問題かと思います。それでは、鈴木委員、お願いできますか。

【鈴木委員】 鈴木でございます。よろしくお願いいいたします。説明もありがとうございます。私からは、質問や意見というよりもコメントのような感じでお話させていただきます。私はおおよそ10年ほど、主に静大生を中心にした環境で、毎年約20人の学生と接点を持ちながら仕事をしています。その経験から、学生たちの様子を少し共有させていただきます。最初に、採用試験の応募数が減少傾向の話がありましたが、金川先生がおっしゃった通り、減少するにもどういう人が減っているかがわからないと、何か減少分を上げていくためには、手の打ち方がそこによるのかなという印象です。私は静岡キャンパスの静大生と交流がありますが、学生や先生方との対話から、県庁に行きたいと考えている学生が結構いる印象を受けました。ただし、ここ1、2年特に感じるのは、学生確保の競争率が上がっているように感じます。私が知っている範囲では、企業側が学生を確保しようとする意欲を非常に感じています。10年前にはこの企業に入るのは大変だったと思うような会社でも、最近では学生が比較的スムーズに入っていく様子を特にこの1、2年感じています。

それから、県庁の採用活動や広報活動において、初めから県庁、または市町の公共機関に入りたいと考えている学生には、現行の広報活動は接点が多くてありがたいと思いますが、それ以外の学生との出会いが難しいのではないかと感じました。例えば、民間企業では学生団体まで選別して、その中で活動が積極的な学生なら優秀だろうという程度までつけて、学生団体との接点を人事部が把握しているというようなアプローチがあるそうです。このようなアプローチは製造関係の企業が主に行っているもので、特に理系の学生が求められているようですが、それでもなかなか採用が難しいとのこと。大きな企業であるにもかかわらず、静大の理系の学生がなかなか採れないという話を聞いたことがあります。ですので、どういう方が求められているのか、最初からその分野に興味を持っている方はもちろん入っていただきたいと思いますが、それだけで十分なのか、県庁としてはどのように考えているのか、その辺りについても考慮が必要だと思います。また、民間企業のようなアクションを取るのであれば、県内の大学出身者が県の職員として多く在籍していると考えられるため、

そのネットワークを活かし、紹介採用などのアプローチも検討できるのではないのでしょうか。

それから、ちょっと毛色が変わりますが、22ページで、男性の育休に関するデータを挙げていただき、ありがとうございます。多分これでも相当変わったのだらうなと思いながらも、ちょっとこの場に女性が少ないので、あれなのですが、私から見ると、22ページの右下に「7割が1か月以上取得」とありますが、逆に言うと「半年未満が7割」というふうには私は数字として捉えてしまいます。いろいろな家庭によって事情があり、まだ過渡期のようなところもあるかとは思いますが、もう少し、男性も育休を取るのは当たり前のように、期間も2週間や1か月といったものではなく、長めに取られる方が増えると、女性から見たときにも好印象かなと思いました。以上です。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。

それでは次に、平澤委員、よろしいでしょうか。

【平澤委員】 人材育成の話ということで、非常に重要なテーマだと考えており、期待していましたが、委員の皆様のご意見が途切れていて、何方かが述べたことを繰り返すこともあるかもしれませんが、資料の中で特に気になったのが、テレワークに関する部分です。現在、小野委員のような一般企業の方も参加されていますので、オンラインでの業務の進め方に関する実感は、一般企業や私たちNPOの活動でもかなり浸透してきている中で、新型コロナの大騒ぎの時期が終わり、利用が減少しているように数字的に見受けられ、それがなぜなのかが今回の機会で明らかになると嬉しいなと思いました。

数字だけでは、テレワークの仕組みが使い勝手が良いのか、職員の皆様が喜んで活用しているのか、それとも課題が実際に存在し、あまり使い勝手が良くないのか、そうした点があまり見えてこないため、もし事情があるのであれば、知人の会社などでは、制度は用意されているものの、申請が難しい状況や、申請しても承認されにくい状況にあり、実際にはテレワークが制度上はあるが、あまり推奨されていないという企業もあるようです。こうした実態があまり見えてこなかったように感じますので、今後もこうした事柄が明らかにされることを期待しています。

先程、人口が減少しているという話題も出てきましたが、高齢化や人口減少についての話題は、私たちが水窪町に住んでいる立場からすると、この話が出るたびに、自身が年を取りサポートが必要になった時に、この町でサポートを受けながら住み続けることができるのかという危機感が非常に迫るものです。私たちは50代後半ですが、将来的にサポートが必要になるとき、この町でのサポートが十分に受けられるかが心配で、日々の活動をしています。ただ、私たちが感じている危機感が、資料の中からはあまり感じられないような、少しのんびりしている印象を、誠に申し訳なく思いますが、行政職の方々が大変であることは理解しており、ただただ大急ぎで動き回ることが、良いことではないと思います。しかし、逆にルールが変えにくい、制度を変えにくいという話も先ほど出ていましたが、昭和の時代のやり方や、昔の、人が多くいたときの仕組みをいつまでも引きずってはいは困ると思います。デ

デジタル化や社会の変動が驚くほど速い中で、市民を中心に導いていただくという役割を果たすのは、行政職の皆様であることに変わりはありませんが、市民生活の基盤や支えをする行政職員の方々が、周りをしっかりと見ていただき、将来を見据えて考えることが大切だと思います。

また、社会の構造が大きく変わろうとしている中で、社会的な課題に素早く対応できる人材育成が求められていることも理解していただきたいです。教育機関と連携しながら、変化していく社会の基盤をしっかりと支えられるような行政職員を増やしていただけるよう、スピード感を持って対応や対策を進めていただきたいと思います。

もし可能であれば、教育機関から始める必要があるとのお話も賛成です。教育は非常に時間がかかるものであり、既に社会に出た方を働きながら教育することは難しいと思います。教育機関と協力しながら、様々な物事を大きく変えることは難しい職種かもしれませんが、そろそろそのような視点で取り組んでいただかないと、何もかもが後手後手になり、住む場所がなくなるような状況が全国に広がりかねないと非常に危機感を感じています。民間の力を借りることは、そのスピード感も含めてあるのでしょうか。

35歳くらいまでの間には、転職を通じて行政職にも入ることができるという話を聞いたことがあります。しかしながら、行政職を選ぶ際には単に「何となく」ではなく、具体的な目的や強い思いを持っている方々もいます。例えば、県庁や市役所で特定の仕事をしたいという意向を持っている場合、社会経験を積んだり、他の業界から転職してきた人材も幅広く歓迎されたりすると良いでしょう。これにより、異なるバックグラウンドを持つ人々が集まり、新たなアイデアやスピード感を持って様々な改革を遂行できる職場環境が生まれる可能性があります。私は中身について理解が不足しているため、知らない方々にはこのように感じられるかもしれませんが、現在危機感を持って取り組んでいる市民団体が多く存在しており、迅速な社会的課題への対応が求められているため、こうした人材を育成することも考慮されるべきだと思います。以上でございます。

**【佐藤委員長】** ありがとうございます。

時間がありませんが、テレワークが大分減ってきていますよね。この考え方だけ、簡単に一言お願いします。

**【事務局】** 御意見ありがとうございました。

金川先生からも同じようなお話をいただきましたけれども、コロナ感染者数の一番多かったときよりも大分減っているということですが、要素の一つは、制度上、コロナのときは皆さん取ってくださいというような形でやっていましたが、現状、制度上、育児、介護等の要件がない方は週に1回までという制度になっているものですから、今回その拡充をしたいということですので、やりたくても制度上できなかったという方がいたというのが、要因の一つとしてあったというところで、そこは解消しようとしているところです。

もう一つは、昨年度、ペーパーレス等の話をこの場でも御議論いただいたと思いますが、やはりどうしても紙の資料が職場にあるので、職場に出てこざるを得ない。それから、実際



に決裁を、稟議を回すときに判こを押さなければいけないので、職場に来ざるを得ないというのもこれまではあったというところではあります。こちらにもスピード感を持つよう去年もお話しいただきましたが、一丁目一番地というところで、テレワークにもつながるベースの部分の改革ということで、現在、躍起になってやっているところでございます。

以上です。

【佐藤委員長】 平澤委員、どうもありがとうございました。

それでは次に、山田委員、お願いします。

【山田委員】

県庁の内情を知る資料をいろいろと提示いただき、ありがとうございます。このような情報があることで、議論も一層進むことでしょうか。

まず、求めている人材像についての資料が示されましたが、通常であれば、ビジョン、ミッション、バリューなどが提示され、学生にこれらが伝えられることが一般的です。しかし、今回の資料ではそのうちのバリューの部分だけが示され、静岡県がどのような人材を求めているか、その人の位置づけがあまり明確ではないように感じます。これがもう少し具体的に示されれば、学生も共感しやすくなるのではないのでしょうか。そのため、まずは学生にこれを見せ、その上で学生の意見を伺うことが重要ではないかと思えます。また、サテライトオフィスを含めて、県の職員の方々の意見も取り入れるべきであると感じました。

現在、東大生は省庁に入ることが減少しており、中央官庁への応募者数も減少傾向にあります。東大生の中には、株式市場での仕事に進む人が増えており、金銭的な面が重視されている傾向があります。その結果、生涯賃金が高い企業において、東大生の割合が増加しています。三菱商事さん等は生涯賃金6億円と言われていますが、彼らは東大生ばかりで、早慶生は殆どいないような現状になっています。静岡県においても、この動向が同様に見られるのかどうかは不明ですが、全体の学生数が減少しており、官庁への応募者も減少しているように感じます。

しかし、首都圏や地方から来る銀行関係者や転勤族の方と話す機会がありますが、静岡は住みやすいという意見が非常に多いです。住む人にとって静岡は魅力的な場所であり、県民の期待としては、静岡県の人口が増加し、県民の生活が豊かになることです。なぜ住みやすい場所なのに人が来ないのか、県庁に入らないのかについては疑問を感じています。

最後に、県庁に入る学生たちの志望動機について、面接の中でどのような理由がよく挙げられているのかについてお尋ねしたいです。

【事務局】 面接している感触でしかありませんけれども、やはり一番多いのは公的な支援というか、いわゆる民間とは違って公的な仕事をしたいという意見が多いと思います。営業という形で、民間だとどうしても拘束されるので、そういった業務ではなくて、公的な業務に携わりたいというふうな考えを持った方が多いと認識しております。

【山田委員】 分かりました。ありがとうございます。

一般企業では転勤や会社の育成などがあり、県庁はそれがないと思ったのですが、そうでは

ないようですね。離職率について、一般企業では3年で30%程度、金融系では30%程度、一般企業でも3年で20%程度になっていると思いますが、県庁の離職率はそれほど高くないのではないのでしょうか。やはり安定的であり、それが県庁の魅力の一因であると考え、そのような特徴を広めていくことが重要だと思います。また、9ページで大卒者の予定者数と合格者数が異なることが指摘されていますが、これは辞退者が予測されている上での合格発表ということでしょうか。

【事務局】

はい、その通りです。先ほどの質問でも触れましたが、辞退者の見込みを考慮して合格者を発表している状況です。

【山田委員】

そうすると、実際に入庁する人数は大体予定者数に近いのでしょうか。

【事務局】

大体は予定者数通りになることもありますし、時には予想以上の辞退があって欠員になることもあります。基本的には予定された採用者数を確保できていると考えております。

【山田委員】 了解しました。ありがとうございます。

これによれば、2013年に比べて、2023年の採用率はかなり低下し、約9人か10人に1人だったものが、5人に1人ぐらいの水準になっているようですね。これに伴い、採用者の能力も下がっている可能性があります。10人から1人しか採用できなかったものが、5人から1人というのは、狭き門が広き門に変わったことを示しています。その結果、入庁する学生の能力に関しても、我々は大いに苦労しているわけです。常に人数が少ない中で仕事を回さなければならぬという状況を考慮しながら、その上で重要なのは、将来的に全職員の数をどのように確保するか、例えば5年後や10年後においても、真剣に議論されているのでしょうか。もし今年はこれだけ採ろうというのを議論しているのであれば良いですが、人材の採用計画が県庁内で持たれていないのであれば、是非とも導入していただきたいと思います。

話が長くなってしまいましたが、本当に採用、育成、給与規程は3点セットであると思います。何かを変えたいと考えるなら、この3点セットのうちのどれかだけを変えてもうまくいかないでしょう。この3点セットを同時に変えなければ、働き方改革にならず、組織風土改革も進まないし、優秀な人材も引き寄せられないでしょう。我々にはその分野の専門知識がないかもしれませんが、おそらく失礼かもしれませんが、本気で変革を望むのであれば、専門家やCHO (Chief Human Officer) などを雇うことも一考する価値があるのではないのでしょうか。そのような専門家や、例えばジョブ型人材であっても、CHOとそのチームを雇って、県庁の人事改革に真剣に取り組んでみてはどうでしょうか。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

それでは、吉村委員、よろしいですか。

【吉村委員】 どうも御説明ありがとうございました。

最後になると大体かぶってきますが、9ページの数字で危機感をお持ちだということだ

と思いますが、それでもまだ申込者数が1,100人いて234名確保できています。それが2023年度の実績ですよ。多分、民間の企業で、上場企業とかでも、もっと苦しいのではないかと思います。そういう意味では、実はまだ全然苦しくないのではないかという、ちょっと皆さんとは全然違う意見かもしれませんが。

なぜそうなのかと考えたときに、分かりませんがこの県庁の職員というか行政の職員はブルーオーシャンで市場があって、そこから採ることができます。というのは、多分、行政の職員は試験があるので、最初から試験に対応するためにある程度準備をしているのです。一般の人たちの就職活動が始まる頃にはもう決めているので、そうすると、一般の就職をしながらも、そこでしっかり時間を取って勉強した人たちというのは、基本的には行政を受けるのかな。その母集団の中から採ることができるということなので、まだ余地があるというか、そういう意味では民間の企業よりもブルーオーシャンなのかなというふうに思っています。

ですから、まだ良いですよという話と、まだいいよということでぬるま湯に浸かっちゃっているとまずいのではないかという話とありますが、恐らく来年、再来年、もっと、どんどん厳しくなっていく。民間のレベルでいくと、本当に苦しいのではないかというふうに思います。

逆に今、ブルーオーシャンだということを考えてときに、では、どういう人たちがこの申込者に入ってくるのかということですが、話が前後しますが、人員を確保するという意味では、別にこの申込者数が仮にちょっと減ったとしても、最終合格者Dの割合を緩くすれば、極端な話、確保はできちゃうので。だから、数字だけのことを言っちゃうと、取りあえず採用予定者数は実は確保できちゃうというところですけども、さっきの質の担保ができないということです。そうすると、申込者数Bをどうやって増やすのかということになると思いますが、さっき金川委員がおっしゃっているように、もう少し細かく分析をしないことには分からないのではないか。だから、そもそもどういう人が応募をしてくるのかということです。

分析結果がない以上、ただ、私の感覚、仮説でしかないのですが、私の周りで県庁を受ける、もしくは行政に入るような人というのは親の影響が強いです。親が行政というわけではなくて、親がサラリーマンとかでも、やはり潰れることがないし、例えば県庁であれば県内だしというようなところで、あと営業もしなくていいとか、何かあったときにもいろいろな制度、例えば子育ての対応とかも、やはり制度としては民間よりもいいというような、そういう条件面で考えると、やっぱり安定していて、いいのではないかと。ですからもう最初から、大学入ったときから、そういうところを目指したらどうだろうといった話で、それを素直に受けた人たちが準備して入ってくるのではないかと思います。

そういう人たちの裾野をどう広げたいのかという話だと思いますが、私が思うのは、そういう人たちがどういう人なのかということなのです。取りあえず行政に入ればいいやと思ったときに、その人が例えば20年後、30年後にどういう人間になったらいいかというのは、実

はあまりビジョンというものは無いと思います。ごめんなさい、決めつけて言っちゃって申し訳ないです。もちろんそうじゃない人もいます。ちゃんと使命感を持って行政に入っている人もいますが、ボリュームゾーンとしては、そんなにいないのではないかと思います。ですから、ジョブローテーションで、最初の10年間ぐらいで3か所ぐらい回ってみて、自分の適性はどうかかなというのを自分で感じることもできるし、あとは人事がある程度、あなたの適性はここですよというような感じで、自分の適性はここだ、ここで頑張ろうみたいな、そういうのがジョブローテーションとして機能するというのが、逆にそういう学生だからだと思います。決めつけて言っちゃってごめんなさい。仮説ですから、掘り下げがあれば、こんなことを言わなくていいのですが。ということだと思います。

そうしたときに、ジョブローテーションというのは一定機能している。機能しているのですが、逆に、欲しい人材として5ページに書いてあるような内容というのが、本当にジョブローテーションで今言ったような典型的な人間が、本当にこういう成果とか時間とか4つの価値を、特にこのプロ意識みたいなものが醸成されるような人間が本当に生まれてくるのかということ考えたときに、あとは、今、はまってくる人たちの一定の層という人がいるのですが、人数を増やしたいと思ったときに、ほかの層も採ってこななければいけないとなりますよね。そういうときに、そのジョブローテーションにはまるような人たち以外の人たちも採ってくるといったときに、ジョブローテーションが本当に全ての人たちに魅力的な仕組みなのか、ほかの層の人たちを採ろうとしたときに、ジョブローテーション以外の人も採らなきゃいけないのではないかというような話になったときには、やっぱりそのジョブローテーションにメスを入れる。ジョブローテーションにメスを入れるというのは比較的現実的な施策として、比較的簡単にできることだと思います。例えば、ジョブ型にするというのはかなり制度を真逆に振らなきゃいけなかったりするので、メスの入れ方が全身を変えるようなイメージですが、ジョブローテーションのところを、割合をもうちょっと、入口のところから専門性というのをしっかり見るとかというようなことを、もし制度として、もちろんこの中でうたってありますけど、多分、私の印象としてはジョブローテーションから専門のところのコースという割合ってそんなに多くもないだろうし、実際の実例としてもそんなにないだろうしというイメージがありますが、ここの学生というのは我々の世代の子供ぐらいの世代なので、さっき親の影響と言いましたが、親がジョブローテーションイコール行政みたいなイメージを持っている中で、子供にそうやって勧めているが、いやいや違うよと。専門性も持って社会に貢献、社会に何か課題を、じゃあ、私の能力を持って変えてあげたいとなったときに、何かNPOとかを立ち上げるというような人が、今は選択肢でしょうけども、いやいや県庁に入って自分のやりたいことをしっかり伸ばすというか、課題にしてみると、その本当にミッションを持ったような人たちまで県庁の人材として採りたいということであれば、やっぱりジョブローテーション中心じゃない、もうちょっと一つの核として、もう一つのキャリアプランというか、そういうものを描けるような像として、行政、県庁がそういうことを描けるような場所として、学生に魅力を、訴求力がある、魅力を持って

もらうようなことができるのであれば、準備して行政に入ろうという裾野が増えるのではないかなと、多様性の対応ということですかね。というふうに思います。

あとは、せっかく残業の話も出ていたので少々コメント申し上げます。残業の話というのはこれで理解できます。理解できますし、内訳もよく理解しましたので、これはこれでありがたいと思います。ただ、これの議論のもともとのベースというのは何なのかというと、KPIとして総時間数というのを設定していて、それがどれくらい増えたかという話、文脈の中で、その内訳数として残業が増えましたという話ですが、残業が、令和3年、4年、5年と年を経るごとに増えています。これは良いのですが、それが性質として良い残業なのか、悪い残業なのかということの内容が必要だということだと思います。残業が増えた理由として、例えば、物価高騰対応だとか、コロナ対応だとか、あとは熱海の盛土の話とか、それってスポット的に出た話で、通常のルーティンの中でこなせない、残業でそもそも対応せざるを得ないようなものというのが内容として上がっていましたが、その残業の時間がどれくらいなのか。そういうイレギュラーな残業の時間を取り除いた中で、じゃあ、本当に残業として本来しなくてもというか、本来の業務、通常の業務の中で残業がどれだけ回せなかったのかということの評価しない以上は評価ができないはずなので、やっぱりそこまで今、資料がないのであれば、そこまで資料を持っていくべきなのかなということなのかなと思います。以上です。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。

【大坪委員】 この問題というのは大変ですね。議論しなければなりませんし、私、実は少々くどいようですが、私は戦後アメリカの大学で勉強しました。そのときの問題というのがこれです。日本は仕事ははっきりしないでしょう。例えば、皆さんに、「あなた、どういうお仕事ですか」と。「私は日立の社員です」とか。それから、「どこに勤めている?」、「私、県庁職員です」と。仕事ではないが、仕事だと思っています。それでもできてきました。アメリカでは、「私はバンカーです」、「アカウンタントです」、そういうふうに答えます。これは非常に基本的な問題です。アメリカで、実は経営学の大問題が起こったことがあります。その原点は科学的管理法です。皆さん、聞いたことがありますか、科学的管理法。仕事をきちんと明確にすることです。さっき言ったように、ジョブって何ですか。意外と皆さんやらなくていい仕事をやっています。どういう意味か、例えば、この仕事はアメリカではっきりしている。大学を出ていないとできない。資格がないとできない。この仕事はこういう人しかできないと決まっているわけです。

例えば、非常に分かりやすい例で言うと、大学の教授をやっていたときに、自分で試験問題を印刷します。皆さん何とも思わないでしょう。ジョブだと思っていないから。アメリカの場合はそれをやると大問題です。大学の先生のやる仕事じゃないよと、印刷するのは。それだけ印刷するのに大学の先生になる教育とか訓練とか、技能っていうのは必要ですか。必要ないですよ。でも日本は大学の先生、すごいね。コーヒーをいれてくれるよ。印刷までやってくれるよと褒める。それはジョブではありませんが。これが今もまだ記憶にある。例え

ば、吉村さんの仕事って分かりやすいです。皆さんの仕事は一番分かりやすいです。県庁職員。何ができますかと。何でもやります。でも、今 が病院で 足りないでしょう。今、県庁の技術職が困りますよ。コンピューターの専門家とか。足りなくなっちゃう。これ、ジョブだから。それで、その人に余計な仕事やったら文句言いますよね。ひとり1改革運動で県立総合病院の外科医の職場改革が年間表彰されましたよね。あれ、中身を見ると面白いですよ。日本の仕事のやり方の反映ですよ。えらい上のほうの人の考えがあるから変えない。だから改革ができないとか。

ジョブローテーションはどうやったらなるか、別途議論しておいたほうがいいですね。というのは、教育の問題ってそうなるし、嫌でも皆さん 本当に来なくなってしまいます。一番大きな、何で人が移動するかというと、給料が下がるからですよ。私ずっと日本マーケティング協会から頼まれて、人はなぜ移動するかというテーマで、もう一番簡単、静岡県から人口が出ていくのはなぜか。静岡県に魅力のある仕事がなくなってしまいました。だから東京に行きます。皆さん、御存じでしょうか？ 昔、静岡県の方が東京都より人口が多かったのです。何で？ 東京の方に給料が良い仕事があるからです。この間、僕のところに話にきた熱海の学生は、熱海でアルバイトしないで湯河原でアルバイトしに行く。なぜか？ 湯河原の方が熱海より最低賃金が高い。だから基本的に、例えば、県庁の賃金が高くなったなら人が来ます。だけど高いですよとPRしていません。それをあんまり言うと税金泥棒なんて言われるものだから、やらないだけです。だけど静岡県の賃金って、皆さん、ここにいらっしゃる方は御存じか分からないけども、統計を見ると、県庁の職員と、それから静岡市の支店長の職員は高いですよ。そういう宣伝をすればすぐ来ますよ。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。もう少しお話をお聞きしたいのですが、時間の関係もあるので、最後にまとめの意見を述べさせていただきたいと思います。前提として変化が激しい予測困難な時代になっているということで、行政経営としても柔軟かつスピード感を持って改革に取り組むことが、まず肝要だということです。そのためには県庁における、言ってみれば付加価値を生み出す源泉であり、重要な資産というのは人材ですよ。ですから、人材価値(能力、スキルや知識等)を高め最大限に引き出し、活用して組織の価値を持続的に向上させるという、人的資本経営を行政においても推進して、県民福祉の増進やサービスの向上につなげていく取り組みが不可欠になっているのではないかと思います。

こうした認識に立って、先ほどの資料で考えてみますと、さっき山田委員からも御意見がありました。最初の県が必要とする人材像です。すなわち目指すべき職員像についてですが、具体的にイメージができるものを像というのであって、この職員が共有する4つの価値(成果・時間・価値創造・プロ意識)の重要性というのは十分理解できますが、これを見て本当に期待される人材像が具体的に思い浮かぶかということ、多分難しいと感じます。そういう意味では、人材育成計画というのがあって、そこから引用されているということですが、人材育成計画はいつ作られたのでしょうか。

【事務局】 相当前からありまして、改定をしています。

【佐藤委員長】 これだけ変化の激しい時代だから、人材育成計画に近年の環境・トレンドの変化を踏まえた目指す人材像というのを新たに設定する必要があるのではと思います。なぜかという、この目指すべき職員像や職員の姿を分かりやすく設定して、その実現のための方策（採用だとか、人材育成、人事制度、人事評価制度）を明らかにして組織全体で職員を育てるといふ、そういう形にもっていかないと、組織としての総合力が上がらないのではないかなど考えるからであります。また幹部職員の目指す人材像。例えば、高いマネジメント能力があって、職員の能力や意欲を引き出し、チーム力を発揮する組織運営ができる幹部職員というような形で提示してもらえると、県庁を志望する学生にとっても分かりやすいのではないのでしょうか。県庁で働く魅力というのが、さっき大坪先生の指摘された使命感、そういう使命感を持って取り組む人材や職員像を明らかに示すことが非常に大事じゃないかと私は感じています。

次に、人材の確保における、資料1で述べてありますが、個々の制度とか、施策展開の現状は、非常によくまとめられていると思います。ただし、新卒や専門人材の採用という問題と、それから、もう一つは多様な人材の活用のための環境整備（で人事交流とかテレワーク、休暇・休業制度）、この2つを分けてもらって、それぞれどういう課題や問題点があって、どういう方向でそれを改善しようとしているのか、それから、これも御意見がありましたが、実際に職員の方というのは、どういう受け止め方をされているのか、どういう評価をされているか、それはアンケート調査や聞き取り調査で結果が出ているならば、それを組み合わせで今後どうするか、改革の方向性を示されたらどうか。また、多様な人材の活用という意味では女性の活躍推進、幹部職員への登用はどのような状況になっているのか。それから、週休3日制の試行など、注目されている施策についても示していただけたらどうか。

人材育成については、重要なポイントとされる多様なキャリア形成支援、個の尊重と多様性確保のために、CDP(キャリア・デベロップメント・プログラム)体系が構築されている。これは静岡県県庁が、先ほどの大坪先生の話ではありませんが、人事管理と育成・研修を有機的に連携させる、全国初の本格的な取り組みとされています。ただし、これを作ったのは2005年頃ですよ。

【事務局】 平成17年度ですから、2005年度で間違いありません。

【佐藤委員長】 相当な年数が経過しているということから、この点についての成果、評価、そして今後の課題について示していただくことが、キャリア選択型人事制度や、複線型人事制度などを進める上で非常に重要であると感じています。また、研修制度についても触れられていますが、OJT(実地教育)、OFF-JT(職場から離れた研修)、自己啓発に対して、職員へどのような支援体制や制度を提供しているか。また、人事評価においても、適材適所の配置や人事異動など、これをどのように運用されているかについても伺いたいと思います。

最後になりますが、環境変化を踏まえて、人材の育成と確保について、行政経営や行政のマネジメントの観点から、採用、育成、人事評価、人事制度を体系的に組み立てた人材育成ビ

ジョン、或いは改革プランとして戦略的に改めて取り組むことが必要な時期に来ているのではないかと考えます。

皆さんからの意見を一通り伺いましたので、ここで締めくくりたいと思います。事務局においては、本日いただいた皆様のご意見を踏まえ、今後、県行政において人材の確保と育成について、取組を推進いただきたいと思いますので、よろしく願いいたします。ありがとうございました。それでは、次の議事に入りたいと思います。2番目の議事は外郭団体点検評価結果の検証であります。

まず、事務局から説明をお願いします。

**【事務局】** 第1部ありがとうございました。資料3、外郭団体の点検評価結果という資料を御覧いただきたいと思います。よろしいでしょうか。

1ページ目、そちらに報告事項としまして、1から4を挙げておりますが、お時間の都合もありますので、1から3については資料を事前にお渡ししてございますし、昨年度も御説明させていただいておりますので、簡単に説明させていただきたいと思います。

2ページになります。こちらは今回やっておく外郭団体の点検評価についてということで、その時期等を記載させていただいているところでございます。毎年度外郭団体での自己点検、それから県の各所管課での評価、その上で当委員会による検証という形でお願いしているということを御説明しております。

次の3ページを御覧ください。本県の外郭団体の定義というところでございます。法令等で明確に「外郭団体」という範囲が定義されているものではございませんので、本件ではこちらに記載しているとおり要綱を設けまして、地方3公社、県出資25%以上の法人、それから、県が出資し、職員を派遣している法人、県出資25%以上の株式会社、こちらを「外郭団体」として定義しております。加えまして、県出資25%未満の法人、または株式会社を「その他県出資法人」として定義をしているということでございます。あと、ここで言う「出資」というものは、株式会社の場合は資本金がございませぬけれども、社団法人、財団法人等の場合には設立時等に県が拠出したました出捐金等が「出資」に当たるということにしております。

次の4ページを御覧ください。県は外郭団体に対して、法令等に基づきまして、一定の権限を行使することが可能だということでございますが、それは団体の所属等によって個別に違いますので、各々違ってくるということをご説明をしております。こちらのページでは「公社」に対する指導監督権限についてということで、土地開発公社、道路公社、住宅供給公社の3公社につきましては、それぞれの個別法に基づいて設立されておりますので、個別法に基づきまして県が報告を求め、検査を行うことが可能なほか、業務に関し必要な命令を行うことができるということでございます。

次の5ページでございます。こちらが、株式会社・社団法人・財団法人に対する出資者としての指導監督権限についてということでございます。「株式会社」につきましては、会社法に基づきまして、持株割合に応じて株主として権利行使が可能であると。続いて、県出資



25%以上の社団法人、財団法人につきましては、地方自治法に基づきまして、収入及び支出の実績、もしくは見込みについての報告を徴し、予算の執行状況等を実地について調査し、またはその結果に基づいて必要な措置を講ずることを求めることができるというふうになっていることになっております。

なお、ここで申し上げます「必要な措置を講ずること」を求められるのは、出資金について、出資の目的に従って適正に管理されることを確保するため必要があるときでありまして、出資者として法人の独自の権限の行使まで関与することはできないと解釈されているというところでございます。ここまでは大体概略の説明ということで、おさらいも含めて資料を用意させていただいた部分になります。

次の6ページからが外郭団体、30団体でございます。今年度実施した点検評価の結果でございます。左側でございます3つの評価項目ごとに今年度の評価結果を並べて記載しております。団体の必要性、経営の健全性につきましては昨年度と大きな変動はございませんが、事業成果につきましては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が一段落、落ち着きまして、イベント等の事業が概ね実施できたことから、改善を要するとされた団体が9団体から5団体に減っております。また、抜本的な改革が必要と評価した団体は、昨年度から1団体減りまして、静岡県青少年会館のみとなっております。それぞれの外郭団体の詳細は、別ファイルで委員の皆様にお配りしてございます、令和5年度外郭団体等の点検評価表で御確認いただければと考えております。

次に、7ページを御覧ください。抜本的な改革が必要と評価いたしました、静岡県青少年会館につきまして、団体の運営状況と評価理由について御説明いたします。昨年度来、御覧いただいている話ではございますけれども、静岡県青少年会館は県の委託事業である青少年交流スペース「アンダンテ」の運営と、法人の自主事業である建物としての青少年会館の管理運営等を行っております。相談件数の減少が続きまして、回復事例についても目標未達成の状況が続いておりますほか、会館の会議室の稼働率も低迷しており、設立目的に沿った指導者養成、それから研修等の事業展開もできていないということで、自主的な運営が困難になっているというところでございます。また、収益の柱である会議室貸付収入が毎年度減少するなど、単年度収支は赤字となっております、現金の不足を補うため積立金を取り崩すなど不安定な経営を続けていることから、ここ数年来、抜本的な改革が必要ということで、今年度も評価をさせているというところでございます。

次の8ページに参りまして、静岡県青少年会館につきましては、毎年度、抜本的な改革が必要とされ、この委員会でも議論を続けていただいていたところでございます。これまでに、関係機関と調整をして解散に向けて手続を進めてほしい、また、団体のソフト事業の代替策の確保について、関係団体と適切に調整を行ってほしいなどの意見をいただいているところでございます。この団体を所管いたします県教育委員会事務局におきましては、いただいた御意見を踏まえまして、会館に入居する団体の移転先について協議するとともに、解散時期について引き続き団体と調整を行っているところでございます。また、団体の機能の代替

策につきましては、本年4月から団体と協議を重ねている状況でございます。こちらの入居団体の移転先が、昨年度も同じ御説明をしたところでございますけれども、幾つかの候補地はございましたが、話が頓挫したというところもございまして、引き続き調整を行わなければいけない状況になっているというところでございます。

次に、9ページを御覧ください。静岡県労働福祉事業協会につきましては、昨年度まで抜本的な改革が必要ということで、当委員会でも数年にわたって議論を続けてまいりましたが、本年度の評価は改善を要するということになっております。

次の10ページを御覧ください。令和2年度に当委員会から、おおとり荘につきまして、今後、どのような改革に取り組み、また施設の維持管理を行っていくのか示すことという御意見をいただきまして、団体におきまして、昨年度末におおとり荘新中期経営改善計画を策定し、経営改善に向けた取組を進めているというところでございます。本日は所管課であります経済産業部労働雇用政策課から、法人の経営改善計画の内容等につきまして御説明をいたします。

それでは、八木労働雇用政策課長、よろしく申し上げます。

**【事務局】** 労働雇用政策課長の八木と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

一般財団法人静岡県労働福祉事業協会でございますけれども、これまでもこの行政経営推進委員会におきまして委員の皆様から御意見をいただいております。県として外郭団体への指導権限には制約がございまして、事業協会の事業の廃止を含めた運営の方針の決定に対して、県が直接的には関与できないといったところもございまして、特におおとり荘につきましては、これまで抜本的な改革が必要であるという委員の皆様からの御意見を踏まえまして、県としては、理事会や評議員会の場において、オブザーバーとして出席をいたしまして、改善に向けて指導助言を行ってきたところでございます。しかしながら、事業協会といたしましては、令和5年3月に土地の賃貸借契約を更新したところでございまして、引き続きおおとり荘を運営していくということにしております。経営状況の改善につきましては、令和4年度から令和8年度までの5年間の改革プランとして、おおとり荘新中期経営改善計画を策定したところでございまして、具体的な目標を定めまして、経営改善に取り組み始めたところでございます。

それでは初めに、資料4、外郭団体の点検結果表を御覧ください。皆様、1ページ目につきましては、よく御存知かと思しますので、簡単に御説明させていただきます。

昭和37年に県民福祉施設等の運営を行う財団法人静岡県福祉事業団として県が認可いたしまして、設立に必要な寄付を行いました。昭和45年に財団法人静岡県労働福祉事業協会に改称をいたしまして、その後、公益法人制度改革に伴いまして、平成24年に一般財団法人に移行したところでございます。現在の主な事業内容は中小企業従業員いこいの家「おおとり荘」の運営と静岡県労政会館の運営でございます。おおとり荘については、法人が所有しておりまして、運営を行っております。労政会館につきましては、平成27年度までは県からの委託を受けて実施、平成18年度からは指定管理者ということになっております。平成27年度

から令和元年度までは一旦指定管理から外れておりますけれども、また、令和2年度からは静岡県労働福祉事業協会グループとして、5年間の指定管理者の指定を受けて業務を行っているところでございます。

出資者の欄を御覧ください。おおとり荘は事業協会が所有しているということについてですけれども、事業協会が福祉事業団から借り入れを行いまして、これを原資として、おおとり荘等の建設、改築を行っております。県は借り入れの元金償還金として、22億円を出捐しております、実質的には建設費用になっております。出資ということですが、実質的には寄付ということになります。

次に、Ⅱの点検評価を御覧ください。団体の必要性でございますけれども、事業協会は特に中小・小規模企業の勤労者及びその家族に対し、総合的な福利厚生事業を実施するということを使命・役割としていまして、県民福祉の増進を図るとともに、中小・小規模企業に対する支援を通じて地域経済の活性化、雇用の拡大に寄与するということになっております。昭和39年に運営を開始いたしまして、地域でこうした役割を果たしてまいりました。平成24年度に制度改正に伴う一般財団法人に移行いたしまして、宿泊事業につきましては、公益目的として継続する事業として位置付けられまして、公益目的支出計画の実施をしているところでございます。

5の事業成果指標を御覧ください。おおとり荘についてですけれども、令和元年度以降新型コロナウイルスの影響を大きく受けまして、利用者数の減少に伴って、事業規模が縮小傾向にございました。令和4年度につきましては、観光支援事業等の積極的な募集等によりまして、宿泊人員及び会議・研修人員共に事業成果指標の目標値を上回ったところでございまして回復傾向にあるということにございます。

次に、労政会館の利用率でございますけれども、これも昨今では利用率52%を維持しておりましたが、新型コロナウイルス感染症により休館を余儀なくされるなどして、利用が低減しておりました。しかしながら、令和4年度につきましては、利用者に対するサービス向上ですとか、企業に対する広報活動を実施した結果、利用率はこちらも回復傾向にございます。令和4年度につきましては、点検評価表の事業成果指標につきまして、評価がAまたはBとなっておりますが、引き続き改善を要するというので、その評価は改善を要するというふうにしてございます。

次に、経営の健全性について御説明させていただきます。Ⅲの点検評価、経営の健全性の欄を御覧ください。法人が実施している事業は大きく公益目的事業、収益事業等に分類されます。おおとり荘事業については、宿泊事業を公益事業として位置付けて、サービスを低廉に提供しつつ、宿泊に付随する飲食で収益を上げるというような構図になっております。

1の財務状況でございますけれども、令和4年度の単年度収支は5,637万円のマイナス、経常損益は8,941万1,000円のマイナスになります。法人会計は5,681万1,000円のマイナスとなっております。法人会計については、昨年度と比較して有価証券評価が減額したことによるものでございます。なお、経常損益のうち、収益事業等会計が1,309万5,000円となって

おりまして、昨年度を大きく上回っております。こちらは観光支援策を活用した積極的な広報活動による利用者の増加によるものでございまして、お土産等の物販や時期に対応した企画弁当の販売等の営業努力によるものでございます。

労政会館の収支につきましては、エネルギー価格の高騰による光熱費の負担が増加いたしました。赤字解消には至らないものの、収支はほぼ均衡している状況でございます。財務状況を見ますと、一部改善が見られるものの、厳しい状況は続いておりますので、引き続き利用拡大ですとか経営改善に向けた取組について、必要な助言を続けていくところでございます。

次に、団体改革の取組状況でございますけれども、点検評価表3の、点検評価の5、団体改革の進捗状況及び業務の改善に向けた今後の方針を御覧ください。現時点での団体における経営状況を御説明させていただきます。行政経営推進委員会における個別検証ですとか、静岡県労働福祉事業協会の在り方検討会議の答申等を踏まえまして、令和4年度末におおとり荘新中期経営改善計画を策定いたしました。後ほど、計画の進捗状況について御説明いたしますけれども、計画期間は令和4年度を初年度とする5年間でございまして、収支目標と建物の長期修繕計画が盛り込まれた計画となっております。この目標を実行することによりまして、令和8年度までに収支において赤字解消を目指す内容となっております。こうした状況も踏まえまして、令和5年3月におおとり荘敷地の賃貸借契約の更新を行いました。こちらは契約期間が30年となっておりますけれども、契約更新後10年目に契約の内容を見直すものとしておりまして、また、契約の継続が困難な場合は1年前までに報告をすれば、契約の解除ができる内容といたしました。法人は来年度計画の達成状況を公表することといたしまして、県も法人の取組を注視し、状況を確認しながら引き続き必要な助言を続けてまいります。

次に、おおとり荘新中期改善計画の進捗状況について御説明をいたします。令和4年度に作成されました、おおとり荘新中期経営改善計画でございます。10ページを御覧ください。概要版となります。おおとり荘新中期経営改善計画は収入計画目標、その他の収入目標、支出削減目標となっております。また、後ほど御説明いたします施設改修計画、これらを柱といたしまして、令和4年度を初年度とする5年間の計画で経営改善を図ることになっております。収入計画目標では、キャッシュフローベースで総額5年間で4,100万円の黒字を目指すこととしております。その目標の達成のために執行体制の強化ですとか、フレンドシップクラブの設置といった具体的な実施項目を定めたところでございます。

支出削減目標におきましては、委託料等経費の削減を行うこととしております。現在の進捗状況でございますけれども、収入計画目標では、キャッシュフローベースの5年間で総額4,100万円の黒字ということでございますけれども、現在も赤字となっております。4年度のキャッシュフローベースでは約2,000万のマイナスということになっておりまして、目標を大きく下回るという状況となっております。要因といたしましては、利用者数が増加しているものの、近年、やはり予約というところが、インターネットによるものということで増

加をしております、支払手数料が増加をしているということが挙げられます。さらに利用者の増加を図る取組が必要であること、また、直接予約をしていただいたという直接予約についても一定程度確保する必要もございます。

支出におきましては、委託契約の見直しによる委託料の削減ですとか、材料費の削減目標を達成したものの、資材費高騰の影響を受けまして、修繕費等につきましては目標達成には至っていない状況でございます。

次に、おおとり荘の施設改修計画についてです。29ページを御覧ください。施設改修による経営改善のため、先行して令和4年8月に策定しております。定期的な修繕計画を定めまして、計画的に修繕を実施することで利用者の利便性向上ですとか経営の安定化を図るといふことしております。

施設改修計画につきましては、主に国などの補助金を活用いたしまして、令和4年度については感染症対策の空調設備改修ですとか、5階、6階の洋室、また、レストランの改修などを実施いたしました。昨年度に走りながら策定した計画でありますし、始動したばかりでございます。しかしながら、計画の進捗においては一部遅れが生じているところもございます。引き続きこの計画の進捗状況をしっかりと確認するとともに、進捗状況の評価を今後どのように行っていくか事業協会と調整が必要と考えております。

なお、この計画は令和8年度までの中期計画となっております、県といたしましても、現在の法人の状況ですとか、おおとり荘新中期経営改善計画の進捗状況を注視しながら、法人として基本的な経営の在り方について検討の必要性があるというところを事業協会と共有したところでございます。事業協会の経営改善に向けた運営を尊重しながらも、これまでの行政経営推進委員会における個別検証等の答申を踏まえまして、引き続き経営改善に資するように事業協会への必要な助言を続けてまいります。

私からの説明は以上でございます。どうぞよろしく願いいたします。

**【佐藤委員長】** どうもありがとうございました。

それでは、ただいまの事務局の説明に対して各委員からご意見・御質問を伺いたいと思います。今日は、4時終了を予定していましたが、熱心に御議論いただいて、終了時間は、大幅に遅れそうです。個別に予定がある方は退室していただいて結構ですので、よろしく願いしたいと思います。

それでは、大坪顧問からどうぞ。

**【大坪顧問】** ここまでやってこられて、年に何回も議論してきました。ただ、今後、計画どおりにいかないのではないかと心配がある。あるいは、もしかしたらうまくいくかもしれない。それは人口がどんどん減ってきているのと高齢化が進んできている。それから、観光産業みたいなものがすごくはっきりしていますよね。そうすると競争がある。特に一番難しいのは人手です。このような仕事に従事する人は、今十分ですか。

**【事務局】** 今、職員は一応確保できている状況になっておりまして、職員もマルチタスクといいますか、今まではフロントはフロントだけとかいうような形でやっていたような

ところも、1人の方がいろいろな業務ができるように研修を行うなどいたしまして、効率的な配置を行うことで、今のところは運営に必要な人員を確保しているところでございます。

【大坪顧問】 非常に言いにくいことですが、今、宿泊業の人たちというのは四苦八苦です。恐らく給料が高いところへ流れていってしまうので取り合いです。そうすると、こういう管理されたような団体の多くは、給料を上げるのが簡単にいかないのではないかと考えて発言しました。

【佐藤委員長】 今、おおとり荘について御意見をもらいました。

それでは、小野委員、どうぞ。

【小野委員】 いつも厳しい意見しか申し上げられませんが、基本的に最近、「サンクコスト」と言われますね。つくってしまったけれども、どうしようもなく、やめられなくて、お金をかけて、もっと駄目で、だけど、もうちょっとやってみようといっていくうちにずぶずぶ沈んでいくという。なぜこれを守ろうとしているのか分からない。例えば赤字を黒字にして税収が上がるとかいうことではない。つくってしまったが、解散すべきかどうか検討したいと言っていたけれども、何のためにつくられているかということをもとに考えていくと、国民宿舎とか、青少年何とかというのは別の要検討というところに似ていますけれども、設立当初の時代の要請の目標を達成している事業ではないか、やっている人は全然悪くないと思います。これをやり続けていることが、一つの検討課題をずっと続けさせているということで、なぜ県が宿泊施設をやらなければいけないのかと。

要するに県民が泊まる場所が少なく、例えば収入が低い方も県が若干の税金を投入して安くなることによって、そういう人たちが泊まれる施設を用意するとかいうものがあるのであれば別ですけど、インバウンドを取るとか、インターネットで全国から泊まれるようにするというのは、間違いなく民間企業と同じ目線になってしまっていますよね。そうすると、普通の企業は赤字なら倒産ですけど、さらにお金がかげられること、普通はかけられないものをかけようとしているというのは、ちょっと厳しい言い方で申し訳ないけど、何となく県が絡んでいるから、行政が絡んでいないけど、外郭団体なので、だけど、かつての余剰金があるから何とかやりたいという、私なんかはどちらかという縮小均衡という言葉で、今、会社、事業所はお金をかけて少なくしています。収益性のある事業だけ残して、お金をかけて赤字をなくして会社が潰れないようにしていくわけですけども、お金があるうちにこういうことをやったほうがいいのではないかとすることがある。

そういう目線がないと誰も目も当てられない、改善できないというのは変わらないと思う。考え得ることは羅列できるけれども、それが実現可能かどうか。できなかったときはどうするかを考えていかないと。クロージングのシナリオというものがないと、宿泊は撤退コストがものすごくお金がかかります。飲食店ですら路面店1店舗で2,000万、3,000万かけて撤退するわけで、ホテルとなるととてつもない。売却となるとシナリオは違いますが、そのぐらいお金をかけることになるかと思うので、ぜひそこら辺は考えていただいて、私の知恵では考えられませんが、自分の経験的には民間企業としてばんばんやっていかなければ

いけないということで、その辺を考えなければいけないのではないかとというのはずっと言っているので、ぜひ中で考えていただきたいと思います。

結論を求めているわけではないけど、趣旨は、一体何のためにやるのかというのを考えればおのずと、今、何もないものでこの事業をやるかといったらやらないと思います。そういったことではないかと思っています。

**【佐藤委員長】** どうもありがとうございました。金川先生、お願いします。

**【金川委員】** まず、青少年会館の件ですけれども、ここの会議で以前から話をしていますように、解散ということを取った場合、それまでこの団体が持っていた青少年健全育成施策をきちんと別の団体に引き継げるかということで検討を進めていると書かれていますけど、この点は、引き続きよろしくお願ひしたいと思います。

それから、おおとり荘関係で、労働福祉事業協会のところですが、私、おおとり荘に宿泊したことはございません。ただ、民間の評価関係のサイトなどを見てみますと、最近のおおとり荘の評価は非常に高いものが出ていました。何がいいのかというと、コスパがいいという答えが多かった。安いけれども、料理がおいしい。こういう団体の悪い例は安かろう、悪かろうといったことがあったりしますが、その点は、経営改善をされているかと私は判断しました。

これは、結局、労働福祉事業協会という財団法人とどういうふうに関わるかということに尽きるのだらうと思いますが、この団体は、公益事業、自主事業の取組として、おおとり荘の運営をやっているということです。

ですから、廃止することに関しては、この協会の公益事業としてふさわしくないということであれば廃止することになるかと思いますが、中小零細企業等では、自前の保養所などは持っていないため、安くてリーズナブルに利用できる施設が必要ということで作られたのだらうと思います。

ですから、そういった趣旨を勘案して、評価していくべきであらうと思われま

す。

以上です。

**【佐藤委員長】** どうもありがとうございました。

それでは、鈴木委員、お願いします。

**【鈴木委員】** 鈴木です。よろしくお願ひいたします。

先に青少年会館で、これは解散する方向ということでもいいですね。内容は分かりませんが、時間がかかっていると感じてしまい、何がネックなのか、事業委託先の関係がなかなか見つからないのかと思いますが、解散にしては3年目ぐらいになるかと思うと時間がかかっているという印象を受けました。

おおとり荘について、毎年伺っていて、私から何か申し上げるのは難しいと思いますが、県の指導権限も限界があるというところかと思いますが、大坪顧問がおっしゃっていたこともそのとおりだと感じますし、組織形態の仕組みとかを熟知しているわけではありませ

んが、理事長もいる中、やめるかやめないかの方向性を含めてジャッジができる方がいらっしやるのか、どうか気がなつたところです。

以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。では、山田委員、お願いします。

【山田委員】 青少年会館の方は、事業引き取り手は、はっきり言ってないのではないかとと思いますが、非常に公共性の高い事業だと思うので、それを運営していける方がいらっしやらない。営利目的で行う場合、ボランティア的に行わないと引き取り手はいらっしやらないのではないかとと思いますが、どうなのでしょう。難しい。NPOなどが本当に無料で何かを行わないといらっしやらないのではないかと考えて、非常に難しいのではないかと。

それは誰がというよりも、公共性が高いものを行うことは県の役目だと考えますので、それを判断するのは非常に難しいのではないかとと思いますが、というのは、おおとり荘もそうかと思っていますし、資料をいろいろ見させていただいた中で、小野委員もおっしゃっていましたが、設立目的みたいなものは、目的が果たされていれば儲からなくてもやれば良いですし、設立目的が果たされていないのな撤退期限というか、撤退ラインを決めて、あと2年やってうまくいかなかったらあげるという形にされたら良いのではないかと単純に思いました。以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。おおとり荘も青少年会館も、県行政が（政策の補完や代替として）関与すべき公共性の高い設立目的と必要性があったわけです。

【山田委員】 その目的が達成されていけば続ければ良いのではありませんか。

【佐藤委員長】 しかし、時代が変わって、関与する必要性が乏しくなっている。

【山田委員】 そういうものが組織的な判断になるか分からないですけど。

【佐藤委員長】 当該団体や事業に関して、環境変化から、必要性ともに経営面からも継続が難しいという評価から、最終的にはこういう議論になっています。

【山田委員】 議論を見ると、儲かっていないから重荷でやめるみたいな議論の中心かと思つて。

【佐藤委員長】

利用する側のニーズが変わってしまったから、適切な変化対応が難しく、こうした結果になつてしまったといえる。

【小野委員】 公共性で県民のためになるなら、税金の一部が入ってきても成立するものがあつたらいいのではないかと。

【山田委員】 したがって、県民が年間何万人利用する目的であつたというのなら、何万人利用されているのなら続けていけば良いのではないかと考えますが、しかし、どんどん減つてしまつて30%ですよ。

【事務局】 約1万人の方が宿泊されている。

【小野委員】 静岡市の美術館とか行くと、静岡市民と静岡市民でない人で値段が違つたりしますが、そういうやり方はしないですか。



【事務局】 中小企業の皆様には名刺等を見せていただければ、500円の割引をさせていただきます、そういったことには取り組んでおります。

【佐藤委員長】 設立の目的は、一般の観光利用よりも県内中小企業労働者のための福利厚生施設としてこれをつくったのであって、それが今はそういうニーズが非常に減ってきていると。今度の改善計画を見ても、結局は広く観光客を集めるとかインバウンドを狙ってくると普通の民間の宿泊施設と何ら変わらないような形になってくるから、それで経営改善して、おおとり荘の使命である(中小企業者労働者の)福利厚生と矛盾しているところがあるのではないかと、そこをどう考えて県として支援するのが大きな問題だと思いますよね。

【山田委員】 中小企業の方を支援されるというのは、県としてごもっともだと思いますので、これで明確な目的を達成できるのであれば続けていっていただければ。

【小野委員】 中小企業の支援という目的を達成されているなら大事な事業として維持する意味もありますね。

【山田委員】 税金を投入しても価値があるのではないかと。

【事務局】 私もこの4月に転勤してまいりまして、このプランを見たときに県外とかインバウンドに取り組むということが書かれていたので、違和感を感じ、事業協会にそちらについて確認をしたところでございますけれども、利用者の6割が県内の方でございます。しかしながら、それでも空室があるときには、県外の方であるとかインバウンドの方も受け入れ、経営改善をしたいというスタンスで、計画に盛り込みましたという回答をいただいております。

【佐藤委員長】 分かりました。

では、吉村委員、お願いします。

【吉村委員】 重複してしましますが、3点あります。1点は資料3の5ページのところで、県出資で25%以上の法人として、おおとり荘などの話ですが、出捐の相手組織が一般社団法人の場合には、県としては権限がかなり限られているということです。簡単に言うとガバナンスが利かないような状態なのかなと思います。今後の県の出捐等を考えたときに、ある程度制限せざるを得ない場面が出てくると想定します。つまり社団法人とか財団法人に対して県のガバナンスが効かないので、県の意向は反映されないという結果になってしまうということが想定されます。そのため今後は同様のスキームを取ることを控えていかなければいけないということになります。県と外郭団体の今後のあり方・スキームを見直した方がいいのではという議論になろうかと思えます。

次に外郭団体の評価で必要性和事業性があったと思います。このうち2点目は必要性の議論をしたいと思えます。おおとり荘に関連して必要性ということ考えたときに、ネットに公表されたデータですけど、エン・ジャパン株式会社という、転職支援とか採用の支援とかをやっているような会社が利用女性819名を母集団としたアンケートの結果があります。会社に就職をするときにどういうことを重視しますかということで、819名のうち、まず、福利厚生を重視するという方が、「すごく重視する」、「ある程度重視する」を合わせて83%

だそうです。ただ、福利厚生について、欲しいものは健康診断とか人間ドックの補助、要らない福利厚生は、2位が運動施設と保養施設が43%。1位は社員旅行で71%が不要ということだそうです。

おおとり荘ができた頃というのは、企業において社員旅行とか、保養施設とかいうものを充実させることの必要性があったと思います。資金力のある会社というのは保養施設なんかを充実して、例えば会社グループで保養施設があって、社員がそこに行くみたいなことがあった。一方資金力のない中小企業はそういうことを自社でやることはできなかったのも、福利厚生の一環として中小企業に勤めている勤労者のためにという一定の必要性があったという理解で私はいます。

だから、おおとり荘のようなものをつくったということですが、今は時代が変わっていきまして、私も新入社員で入った頃、1997年ぐらいは親睦目的で社員旅行は実施されていきました。しかし2000年頃に社員旅行は廃止されました。それぐらいから社員旅行というのが廃止されていった。会社の上司とかにみんなでお酒をついだりとか、気を遣ったりして社員旅行は不要とされる時代になってきました。それならば福利厚生としてはお金をもらったほうが良いのですよ。

だから、そういう時世を反映して、カフェテリアプランというのが、今、福利厚生としては増えていると思います。カフェテリアプランというのは御存じだと思いますけれども、従業員側の自由な選択で、例えば何か演劇を見に行きたいとか、映画を見に行きたいとか、人によっては旅行したい。ただし、家族でとかいうことを自由に選べる。そのポイント分を付与して、実費などで付与していくのが現在の福利厚生となっています。だから、それを反映して上場企業では、保養施設を持っていましたが、そういうものを売却したりするわけです。

ただし、上場企業なんかは意思決定を自分たちの範疇でできるから、だから、迅速に、柔軟にそういうことをできますが、行政の場合はそういう意思決定がなかなか柔軟にできないし、場合によっては議会を通さなければいけないのかもしれないし、ましてやガバナンスが利かないということだったりすると、1回やったことが固定化されてなかなかできないというのがあると思います。2つ目の話に戻して、必要性の話の結論として、中小企業の福利厚生を充実させるという目的というのは昭和・平成・令和と時代が変わっても、ニーズとして形を変えて存在していると思いますが、従来型の福利厚生の施設を保有し、中小企業の社員旅行の受け入れ先になるといった形で外郭団体が施設を運営する必要性はないのではないかというのがここ数年議論されてきた内容かと思います。

3つ目の話として事業性についてです。約22億円の県民の税金を出捐していますので、事業性も見たときにそれが資金収支上赤字を垂れ流しているという状態だったらよろしくないのではないかということモニタリングする必要があるということで、毎年議論をしてきたと思っています。

そうしたときに、今年度、抜本的な改善が必要だとする×から、▲に状況が改善したというのが今回の評価だと思います。そこについて、私は会計士なので、会計の数字については

何となく理解できるので、コメントをさせていただきますが、結論的には何で×から▲になったのかよく分かりません。というのは、確かに中期計画の初年度にあたりますが、将来明るいきざしを示した中期計画というものを作成しただけでは改善したことにはなりません。実際見込みと同等もしくはそれ以上の実績を上げて初めて改善ということになります。

例えば大分古い話ですけど、日産のリバイバルプランというのがありましたね。あれは確かに計画の初年度で驚くべき結果が出ていました。当時、「V字回復」という言葉が流行りましたが、おおとり荘において本当に×から▲にするような内容なのかどうか中身をしっかりと吟味する必要があると思います。

4つの計算書類が添付されており、全体の貸借対照表と正味財産増減計算書、いわゆる損益計算書が添付されています。おおとり荘の貸借対照表と損益計算書が添付されていますということですが、ほぼおおとり荘に関するものであるため、全体的な話で問題ないかと考えます。それらを拝見させていただきました。コメントさせていただくとすれば、まず、これは一般社団法人ですので、一般の企業会計の損益計算書と考え方がやや異なります。なので、そこだけ解説しないと多分理解できないかもしれません。

特徴的なのは、資産、特定資産に建物が挙げられることです。5億7,800万円とありますが、これは建物の価格です。一般企業の場合は、損益計算書上で建物は減価償却を行います。その減価償却が費用化されるのですが、一般財団法人は特徴的です。具体的には、指定正味財産の部分に特定財産への充当金額が記載されています。これが5億7,800万円という金額で計上されていますが、一般企業ではこの項目は存在しません。この金額も実は建物と同額が計上されています。減価償却が費用化されると同時に、この指定正味財産の部分が純資産の部に計上され、減価償却の逆、すなわち取崩益が発生しています。従って、減価償却が費用化された分が利益として同額計上されているわけです。このため、次の正味財産増減計算書では基本金取崩益3,300万円というのが減価償却と同額計上されていることが特徴です。従って、一般の企業で慣れている方は、この3,300万円の利益を過少に計上しないとこの状態が理解できないということです。

そうすると、結局、最終的な当期経常増減額は現在マイナス3,700万円ですが、これにマイナス3,300万円を加えた7,000万円が実際の損益計算書(PL)になります。簡単に言えば、そうした状況です。ただし、これはPLの観点からの話であり、ここではキャッシュフローについても論じています。これに関してはどうなるかというと、結局、補助金が設備に資金を投入するために約3,500万円支出されています。借入金約7,400万円あります。そして、有価証券を約5,000万円売却しています。この5,000万円、3,500万円、7,400万円がキャッシュフローの中で経常的なキャッシュフローにプラスされ、合計で約1億6,000万円資金が入っています。したがって、初年度としてマイナスの幅がそれだけ大きいわけです。もちろんキャッシュアウトの中で設備投資や修繕(資本的支出?)などにも資金を使っていますので、損益とすべきでない部分もあります。しかし大体の結果を概観する限り抜本的な改善が達成されたという数字には遠いのではないかと思います。従って、×のままと評価す

るのが適当なレベルなのではないかと私は考えます。

最後に、今回、県の評価が×から▲に変わり、今まで×だったから毎年のように取り上げられて議論してきましたが、その評価が▲に変わることによって議論から除外されることとなります。そのような評価は、内容をしっかり吟味した上で実施される必要があります。（外郭団体の評価の意義が問われる話であると考えましたので、時間が限られている中で数字の詳細についてお時間を頂戴して説明させていただきましたことをご理解下さい。）以上です。

【佐藤委員長】 時間が大分経ってしまったので、簡単に申しますと、青少年会館は無償で建物を使用していたのを県が停止しました。そのように踏み込んでやったので、しっかりスケジュールどおりで今年度をもってできるようにぜひ御努力をいただきたいと思います。

それから、おおとり荘は長年同じような議論をずっと重ねてきて、やっと改善計画をつくったと。ところが、改善計画は、本来の中小企業労働者の福利厚生というものは配慮してあるけれども、経営的に黒字にしようと思ったら売上げを増やさなければいけないので、そうするとどうしてもインバウンドとか首都圏からの誘客だとかいうところも力を入れていかなければいけない計画になってくる。今までコロナ禍で減った宿泊客は増えてくると思うけれども、一般民間施設と同様の観光客が主要対象になってくるので、ここで儲かるならもっと儲けてもらって、もう財団法人の枠を超えてどこかに売却するとか、譲渡が可能になるぐらいまで、逆説的に言えばですが、経営再建できるか注視すべきかと思います。

おおとり荘は改善計画をつくって取り組んでいます。理事会や評議会で役員が経営実態を把握して適切に改善を促進する体制となっているのか、ガバナンスが懸念されます。従って、抜本的な改革が必要と評価された外郭団体は、県の担当部局もアドバイスはしていますが、いろいろ制度的な制約もあって、どこかで必要なくなったものはやめるとか、廃止するとか、民営化するとか、民間に譲渡するとかいうようなことを、期限を切ってできるような形の規約をつくらない限りは、現実的には解決の難しい問題があるかと思います。

一言だけ申しますと、中国の唐の時代の黄金期を築いた帝王「太宗」の言行録「貞観政要」という書物に、古来、徳川家康などが熟読、治世の参考にしたことで著名ですが、「草創（創業）は易く、守成（維持）は難し」と記されています、つまり創業することよりも、維持する方が難しいとの意味であります。さらに、やめることはもっと困難です。ですから、これから外郭団体のつくり方、あり方というのを、根本的に考えていくことが必要ではないかと思います。

いずれにしろ、吉村委員がおっしゃったように仕組みはいろいろあるけれども、経営動向を注視して改善計画はちゃんと実施されてどういう方向に向かっているのかをチェックしていく必要があるし、場合によっては、様々な県の制度の中で、例えば中小企業診断士とか経営の専門家を活用してもらって、改善支援するようなことなども含めて検討していただきたいと思いました。

では、これで本日の議事は全て終了といたします。皆さん、御協力ありがとうございました。

では、事務局にお返しします。

【司会】 佐藤委員長、ありがとうございました。

最後に、事務局より次回の予定について御連絡いたします。第3回委員会は2月の開催を予定しております。現在、日程調整をお願いしているところでございます。日程が決まり次第、また御連絡をさせていただきます。

それでは、以上をもちまして、第2回静岡県行政経営推進委員会を閉会いたします。ありがとうございました。