

## 令和3年度第2回福岡県行政改革審議会

- 1 開催日時 令和3年7月2日（金）10時00分～12時02分
- 2 開催場所 福岡県庁行政棟（10階）特9会議室（オンライン併用）
- 3 出席委員 10名
- 4 会議次第
  - (1) 生産性の高い業務推進体制の構築
  - (2) その他

### 5 議事録

事務局：それでは、第2回福岡県行政改革審議会を始めさせていただきます。本日はリモートでの開催で、辻副会長のみ県庁にお越しいただいております。利島会長、井上委員、緒方委員、片峯委員、勢一委員からは御欠席の連絡をいただいております。それでは、この後の議事につきましては、辻副会長、よろしくお願いたします。

副会長：それでは、審議に入ります。本日の議題は、お手元の次第にありますとおり、生産性の高い業務推進体制の構築ということになります。それでは、最初に事務局から説明をお願いします。

事務局：本日の議題は、諮問書の2番目に記載しておりました生産性の高い業務推進体制の構築となっております。事前に御説明しておりましたとおり、諮問書の1番目に記載しておりました「県庁DX（デジタルトランスフォーメーション）と働き方改革の推進」のデジタルトランスフォーメーション部分に関しましては、現在、福岡県DX戦略推進委員会が設置され、今年度において福岡県DX戦略を策定することとなっております、その進捗の関係上、順番を入れ替えて審議をお願いする形となっております。それでは、資料の1、最大限の成果を生み出す人材（人材）の育成・活用について、関係課から御説明させていただきます。

（県側説明）資料1 人材マネジメントの視点に立った人事施策の推進  
人材育成の推進  
高齢層職員の能力及び経験の活用

副会長：それでは、ただいまの説明につきまして御意見、御質問をお願いします。委員の皆さん、いかがでしょうか。御発言がありましたら、画面上挙手をしていただく

か、意思表示していただけたらと思います。

委員：御説明ありがとうございます。人材育成に関しては、いろいろな取組みをされているということで、本当に、これから残される資源は人材しかなくなってくる可能性があるので、人材育成というのは非常に重要だと考えています。いろいろ取組みをされているということで、大変参考になりました。特に関心があったのが、企業や、ほかの自治体、団体とかに職員を派遣される、いわゆる人事交流ですかね、他団体との人事交流をされているということで御報告がありましたけれども、この派遣対象者の選考方法、派遣先の選考方法、そういうところはどのようにされているのかということをお伺いします。

それと、県は、県の基準に基づいてしっかり人材育成をされているということとはよく分かるのですが、市町村の立場で言わせていただくと、私どもも本当に人材育成は重要だと思っていますが、なかなか難しいところがございます。やっぱり職員にいろいろな経験をさせるということが一番重要ではないかなと思っていて、例えば、ほかの自治体に派遣をするとか、もちろん県に派遣をするとか、企業に派遣をするとか、そういうことは非常に有効だと思うのですが、小さな自治体だけでは、そういう交流というのがうまくいかないとか、なかなか実現できないという状況もあります。

県というのは単独で存在しているのではなくて、県の自治体を含めて、全ての自治体が基本的にいつまでも持続できるようなことが県の仕事だと思います。そういう意味で、政令市とか大きな市は自前でやられると思いますが、やっぱり小さな自治体になってくると、そういう人材育成というのがなかなかうまく進まないというところがあるので、例えば、県が音頭を取って自治体間の人事交流のお膳立てをする、企業との人材交流のお膳立てをする、もっと言えば、海外の自治体との人事交流のお膳立てをする、そういうようなことはできないのかなと。この課題になるかどうか分かりませんが、そういうことは御検討いただけないかなというところが一つございます。

それと、職員のスキルを見るときに、いろいろ専門的な知識も必要ですけども、自治体の職員レベルで言うと、しっかり地域活動に関わっている職員のスキルが高いと。まちづくりに対する意識が高いということが、職員のスキルに非常に大きな影響を与えています。町全体のことを考えて、地域住民との関わりであったり、地域課題と直接向き合うであったり、そういう経験を積極的に自らやっている職員のスキルが高いなと感じています。県の職員は、地域住民の皆さんと関わる機会が、自治体に比べるとどちらかというとな少ないのかなと思うのですが、直接地域に入って地域と関わるような機会が職員の人材育成にとって非常に重要じゃないかなという気がしています。もう少し一歩前に出た形でのそういった人材育成が検討できないのかということをお尋ねしたいと思います。

資料と少し離れているかもしれませんが、よろしくをお願いします。

副会長：それでは、お願いします。

県側：まず、御質問いただきました派遣職員の選考の関係でございますけれども、全てではございませんが、県のほうでは庁内公募制度を設けておまして、こういった派遣研修につきましても、その公募の対象としております。意欲を持った職員自らの意思で手を挙げてチャレンジできるというような形になっておりますので、そういった制度を活用しているということでございます。

派遣先の選考でございますけれども、これはその時々々の行政課題等がございます。各部でいろいろ抱えている課題というものがございますので、そういったところの意見を吸い上げながら、私ども全体の中で、効果が薄れてきたものとか必要性が薄れてきたものを見直す一方で、新たな行政課題の必要が生じたものについては積極的に派遣先に取り入れるような形で、毎年、派遣先の見直しを行っているところでございます。

それから、3点目でございますけれども、県が音頭を取って人材交流というような御提案がございました。一つは、最初にお話ございましたとおり、市町村のほうでは職員数がそれほど多くないということで、なかなか派遣が難しいという御事情があるということでございました。そういう点からしますと、私どもは、先ほどの資料にも挙げておりますけれども、市町村との関係では交流研修という形を取らせていただいております。一方通行では人を出した後の対応がなかなか難しいところがありますけれども、私どもとしては、交流するような形で、市町村のほうから来ていただければ、県の職員も代わりに行っていただくと、そういう形の研修も実施させていただいているところでございます。ただ、県が音頭を取っての人材交流というお話になりますと、申し訳ありませんが、私どもの所管と外れるところがございますので、お答えが難しいところがございますので、御了解いただければと思っております。

それから、最後にございました地域住民と関わるような人材育成という話でございます。先ほど説明しました職員研修の中で、若い職員につきましては、実際に現場に出て行って福祉施設の業務を経験してみるといった現場経験みたいな研修を取り入れているということはございますけれども、なかなかそれ以外では、派遣研修で地域に実際に入っていくような研修というのは、今やっていないところでございます。

確かに、おっしゃられるとおり、そういった能力を身につけるということも重要だと思っております。どういった方法があるのか。例えば、派遣先でNPOみたいなところに行けるのかとか、地域づくりをやっているようなところで職員が研修することができるのかというようなことも含めて、どういったことが考えられるのか今後研究していきたいと思っております。以上でございます。

県 側：私からもよろしいでしょうか。今の委員からの、しっかり地域づくりに携わっている職員のスキルが高いというお話に関連しまして、そういった職員の地域での自発的な行動を促すということが職場自体の活性化につながると考えておりますので、今回の組織体制の話ではないのですが、次回の働き方改革の推進の中で、職員・職場の活性化の一つの手法として、職員の自発的な地域での取組みを応援できる取組みは何かできないかということも議論として提案させていただきたいと考えていますので、そちらもどうぞよろしく願いいたします。

委 員：ありがとうございます。最後のお話の職員が地域に関わるということは、もちろん県職員の皆さんもいろいろ自分の仕事で忙しくて、なかなか地域に関われないという状況ではあると思います。役場職員も同じ状況です。今、私どもの町では、それぞれの地域の行政区長制度ということで、区長の特別公務員の身分がなくなって、まだうちは自治会制度を入れていないので、自治会の設立をお願いしているのですが、いろいろ区長さんたちとか地域の人たちと話をすると、しっかり地域活動に関わっている職員も多い一方で、中には全然知らんふりしている職員もいると。それは非常に地域の皆さんの不満になっています。やはり、行政がこれから地域や住民と協働しながらまちづくりとか地域づくりをやっていくということは欠かせないわけで、職員にそういう意識を身につけさせるということが欠かせないのではないかと強く思っているところです。地域に出向くと、役場、県職員が地域活動には全く出てこないとか、そういう話をたまに聞くことがあるので、公務員の役割として、しっかり地域をサポートする、地域活動にしっかり参加をして地域の中に溶け込むということがある、そういうことも人材育成としては非常に重要な課題になってくるのではないかと思います。次出されるということなので、そういうところをぜひ県としても取り組んでいただければと思っています。以上です。

副会長：その他いかがでしょうか。

委 員：御説明ありがとうございます。それから、私が前回申し上げた女性活躍に関しても、いろいろ資料を頂きまして、御説明もいただきまして、ありがとうございます。3点ほどありますが、まず1点目は、資料でいうと4ページの3の女性職員の活躍推進ですが、補足資料のほうの5ページの都道府県で見ても、非常にどんどん上がってきていて、大変努力をなさっているということが分かりました。私は前、あんまり高くないと思っていたのですが、近年すごく上げられていると分かりまして、非常に頑張っているのだからと。それで、本資料のほうの4ページですが、これは女性活躍推進法の事業主行動計画だと思いますが、達成しましたと書いてあります。もちろんそれで結構ですが、本学の事業主行動計画は、私が策定したのですが、これは自主的に目標を設定するものなので、大体達成できるよね、頑張れば達成できるよねみたいな形の

ものを出してくるから、これ自体は達成できても当然かなとは思っています。絶対達成できないような目標をここに挙げませんので。ですが、（女性管理職の登用比率も）全国の中で非常に上がってきているので、非常にありがたいと思っています。

それで、4ページの（3）の今後の取組みのところなのですが、今後は男性の育児休業の取得を促進させるということが非常に重要なことのひとつかと思えます。それはここに書くべきかどうか分かりませんが、やっぱりこの（3）の今後の取組みのところを書くべきかと思えます。女性だけではなくて男性にも取得してもらって、それで男女ともに働きやすいと。あるいは、今後のワーク・ライフ・バランスのところかもしれませんけど、ぜひそのあたりを1点お願いできたらなと思えます。

それから、2点目は、職員研修とか研修のことがいろいろ書かれていて、さすがに充実した研修内容だなと思ったのですが、多分、県にも——今回の資料にはほとんど何も出てきていないと思えますが、非正規の職員の方が結構いらっしゃるのではないかなと思えます。分かりませんが、多分20%から25%、あるいは、それをもうちょっと超えているかもしれません、そのぐらいの方がいらっしゃるのではないかと思えます。そういう方の研修も必要だと思えます。多分何かなさっているのではないかと思えますけれども。25%というと、4分の1ぐらいは非正規の方が担っているということになると思うので、それをここに何も書かないでいいのかという気持ちがあります。

それから、その方々を正職員に登用していくというパスがあるのではないかなと思うのですが、そういうことも全然書いていなくて。ないわけではないだろうと思うのですが、それも全く書いていないので、その辺りどのようになっているのか。

あるいは、今、労働契約法が改正されて、5年雇うと無期雇用にしなければならないので、多分3年か4年で首を切られているのかなと思えます。最初的时候に、そういう契約になっているかと思えますけれども、優秀な方もいらっしゃると思うので、そういった方はどのように登用していくのか、あるいは登用するつもりなのかということをお伺いしたいと思えます。あるいは、実際なさっているとすると、今後どうするつもりなのかということをお伺いしたい。

それから、3点目は、本資料の3ページ目で、一番上のほうに職員研修基本計画があるということで、いろいろ研修なさっていますが、今日はありませんでしたけど、本来なら1番目が県庁DXの推進だと思えます。DXの推進ということになると、各部局でDXをいかに使っていくかという研修が必要になるのかなと思うので、そういう研修の方法も、多分今後変えていく、あるいは追加していくということをお考えいただく必要があるのではないかと。各部局とかでDXをいか

にして使っていくかということが重要になるのではないかと考えています。以上3点です。

県側：1点目の男性の育児休業の関係でございますが、男女が共に働きやすい職場づくりを進めていくという観点から、非常に重要な課題であると私も考えております。今回お示した特定事業主行動計画の概要につきましては、女性の登用に限った書きぶりとなっておりますが、実際の特定事業主行動計画の内容自体は、そういった視点も取り入れた計画となっております。実は、前期の計画におきましても、父親全員が——職員ですけれども、産前産後期間にちゃんと5日以上のお休みが取得できるとか、父親の育児休業でありますとか育児短時間勤務、部分休業と、様々な制度ございますけれども、そういったものの取得率を15%以上に上げようというような目標も別途、この登用目標とは別に掲げているところでございます。

御質問がございました育児休業に関しましては、今申し上げましたとおり、育児休業だけではないのですが、短時間勤務でありますとか部分休業といったものを含めまして、15%以上の目標に対しまして40%以上の取得率ということになってございます。

新たな計画におきましては、こういった目標の進捗状況等も踏まえまして、引き続き男性の育児休業に関しては目標を掲げておりますが、今回の計画の中では育児休業に絞って、男性の育児休業取得率を30%以上にするという目標を新たに掲げているところでございまして、これに向けた取組みもしっかり進めていきたいと考えております。

それから、2点目の非正規の方々に対する研修のお話でございますけれども、非正規の方に対して、具体的に職務遂行能力を向上させるとか、そうした観点での研修は、職員向けの研修の一部について参加可能としております。各職場、雇用されている職場のほうで、いろいろな職場での取組みに関して職場研修というものもございます。

それに関連して、正規職員への登用のパスのお話もございましたけれども、公務員に関しましては、採用試験という方法でしっかり能力実証された場合に、初めて正規職員として採用されるということで、そういった意味では、非正規で雇われた方が、そのまま何かしらの形で正規の採用試験を受験する以外の別の方法で正規職員に登用するという方法はございません。そういう制度になってございます。

それから、最後にございました職員研修のDXの関係ですが、今後、様々な業務の中でデジタル化が進んでいけば、そういった研修が必要ではないかというお話もございました。ここは最初にお断りしておりましたとおり、県の出先機関であります職員研修所が実施している研修に限って御説明をさせていただきましたけ

れども、これ以外にも各所属で様々な業務に関連した研修というのは実施をされております。今後そういった中でDX部分についても研修がなされていくのか、それとも、DXの関係に関しては、また別の項目で議論がされるということでございますので、その中で検討されるのか分かりませんが、私としても非常に重要なものかと思っております。以上でございます。

副会長：今のところの中で、臨時職員や非常勤職員は、会計年度任用職員になっていきますので、そこを説明するとわかりやすいかと思えます。前とは少し変わっていますよね。

県側：これまで臨時職員とか一般職の非常勤職員でありますとか特別職の非常勤職員とか様々な任用形態がありまして、処遇もばらばらというような問題もございましたので、制度改正がございまして、会計年度任用職員ということで、統一的な制度がつくられております。それにのっかって採用をさせていただいているということでございます。しかし、会計年度任用職員から正規職員へ採用試験を行わずに採用を行うことについては、今は制度としてはないというところでございます。

委員：ありがとうございます。職員数のところで、また後ほど伺いすることになるかと思えます。

副会長：そうですね。ありがとうございます。そのほかいかがでしょうか。

委員：質問を簡単にさせていただきたいのですが、人事評価のところですが、人材育成に関しても取組みをいろいろされていて、非常に研修の内容を細かくされていて素晴らしいなと思ったのですが、二つ質問です。人事評価制度について、別紙の2ページのところですが、アンケートを調査されているかと思えますけれども、アンケートの回答率が30.1%と。非常に少ないなという印象がありました。配布資料の2ページにもありますとおり、アンケート調査を実施して、職員への信頼性、納得性を高めるということが目的なのかなと思っておりますので、それについての回答率が非常に少ないなと。ここについてどのように回答率を今後上げていくことをされるのでしょうか。それと、現在アンケートをどのように実際されているのか。回答率がそもそも低い理由がアンケートの実施方法にあるのかということ。そのあたりは検証されているのでしょうか。

県側：まず、アンケート調査ですけれども、今30%程度の回答率ですが、大体例年このぐらいの数字で推移しております。このアンケートの方法ですけれども、人事評価システムというシステムを導入しております、システムの中で各職員が回答できるようにしております。私どももできるだけ回答数を多くしたいというのは課題として持っておりますので、おおよそ回答の期間を2週間設けております、この期間、何回も庁内のネットワーク上の掲示板の中で、「アンケートを実施中ですので回答をお願いします」という掲示ですとか、もしくは、各所属を通

じて、各所属長のほうから、今アンケート調査を実施中ですのでアンケートに答えるようにと職員の方に周知をしていただいている状況でございます。

委員：ありがとうございます。今の方法でアンケートの周知をされているということで、それでも例年推移して30%ということだと思いますので、このアンケート実施についての周知の方法等は、もう少し御検討が必要かなと思いました。

委員：今のことに関連して、本学でも結構アンケートをやっているのですが、よく職員から言われるのは、回答者が分かるのではないかと。うちはもちろん無記名で、全然別のところに回答するようになっているので、回答した人が誰だというのは分からないのだけど、いろいろな回答した中身を組み合わせると、例えば、出先のどこそこで女性といったら私しかないとか、回答者が分かるのではないかと。そうすると、非常に回答したくないというようなことを言われるのですが、そのあたりもそういうことはないように、つまり本人が特定できないような形で回答できるような形になっているのかということをお伺いします。

県側：アンケート自体は匿名で回答していただくようなことになっておりますので、属性を確認して人を特定するということは決して行っておりません。匿名で実施をさせていただいております。

委員：もちろん本学でも匿名でやっています。やっていますが、回答する属性というのを幾つか組み合わせると、自分だと分かるのではないかと。そういう場合には回答しにくいというようなことを言われているので、そういうことはありませんよねということをお伺いしたいです。

県側：後ほど点検をしたいと思っておりますけれども、そういった危惧を抱かせることがないように検討していきたいと思っております。

県側：補足で説明しますが、回答の内容としては、大きく本庁と出先という区別と、あと職層で課長級であったり補佐級であったりといったところぐらいまでしか聞いておりませんので、個人が特定されるような形にはなっておりませんし、また、アンケートを実施する際にも皆さん方に、「個人を特定するものではありません」という周知も併せて行っております。

委員：ありがとうございました。

副会長：それでは次、よろしく申し上げます。

委員：ありがとうございます。私はもともと県職員でして、労働組合という立場でマネジメントとか人材育成についてはいろいろ考えておりましたので、そういう観点で3点ほど意見を申し上げたいと思っております。

一つは、1ページの人材マネジメントのところですが、私は、マネジメントする側のスキルをいかに高めていくかというのが大事だと。今後、手引書の作成・共有と書いてありますが、そのことが議論されるかどうか分かりませんが、ぜひお願いをしたいのは、やっぱりマネジメントされる側、いわゆる部下職員がいかに



自立的・主体的に、例えば、1ページの※1の中に書かれている姿勢に沿って仕事ができる環境をつくっていくのかというのが、マネジメントとして重要ではないかなと思っています。

主体的・自立的に仕事ができ、そして県民から喜ばれたり、あるいは社会から認められたりといったことが次のモチベーションや喜びにつながると思っていますので、そういう観点でのマネジメントスキルを高めていく。逆に、人事管理手法と※2のところに書いてありますが、管理主義を強めてしまうと、どうしても職員は意識が内向きになって、組織に忠実な職員ばかりが増えます。そのことによって、結果的には市民の意識や世の中の常識とずれてしまうということにもなりかねないので、やっぱりそこはしっかりマネジメントの運用によって、それぞれする側のスキルを高めていくということが、もしマニュアルを作られるのであれば、重要かなと思っています。

二つ目が、次のページの人事評価制度の運用のところであります。これも成果主義賃金とかいうのは、民間企業を中心に、先に導入をされたと思っております。一般的に、短期的には、評価結果を賃金に反映するというのは非常にインセンティブになるけど、長期的には、例えば、人と比べて評価結果の妥当性について納得できなければ非常にやる気もそぐし、あるいは、自分自身も去年と今年と同じように仕事をして評価が下がってしまうと、そのことに対する納得性が低ければ、非常に不満や不公平感を感じてしまうということがよく言われています。評価される側はそう思う可能性もあるということで運用する。あまりにもそこを強調し過ぎると、どうしても職員の意識を内向きにしてしまうのではないかなと思っています。運用するときには、そこら辺もしっかり考える必要があるかなと思っています。

3点目が、5ページ目の若手職員の人材育成についてであります。新しく、10年で1度本庁勤務をするということになるのですが、職員が自らのキャリア形成について自分で選択できることが望ましいのではないかなと思っています。ですから、こういう仕事をしたいということを自分が決めて、それは希望どおりにはいかない可能性がありますから、そこに行くことによって責任感も生じますし、やる気も起きるのではないかなと思っています。ですから、この若手職員の人材育成については、それを探するための10年間ということで、それ以降は自分のキャリアをどのように設計していくか、それをしっかり反映できるようなシステムを全体的につくっていく、あるいは職員の皆さんに周知をするということがトータルで必要ではないかなと思っています。

以上3点について少し御意見を申し上げたいと思います。

県側：ありがとうございます。人事評価、それから先ほどのマネジメントの話、若手職員の育成、いろいろ本当に大事なのですが、いずれもこういった取組みを進める

上で、職員参加というのは非常に重要なことをごさいますて、参加するに当たって、今お話にごさいましたけれども、やはり主体的に、それから納得性を持つてといった観点というのは非常に重要だと思っておりますので、今の御意見を踏まえて、しっかり検討していきたいと考えています。

副会長：マネジメントについては、全くおっしゃるとおりで、子供の教育も同じですけど、管理し過ぎるとマイナスのところは確かにあります。特に今、人材マネジメントが言われていることに関しましては、先ほど説明もありましたけど、一通りのことは今までもやっているのですが、うまく有機的に全体を生かし切れていないのではないかとということもあって、どちらかという自分で自分の成果が見えるように、見える化を果たしていきたいです。それから、全体でシステム化を図っているいろいろノウハウを共有するといったようなところも含めて、うまく対応できないのかということになると思います。

評価についても、まさしくおっしゃったとおりで、これは民間の調査も全く同じで、評価に納得しているかどうか。ちゃんと部下と上司でコミュニケーションできているかどうかということが、その次の人材育成だとか生産性に大きな影響を与えますので、きめ細やかに、どうやったら成果が上がるかという方向で、ぜひ検討してほしいと思います。

委員：今までお話しされた内容と重なるところもありますが、私のほうから御説明させていただければと思います。まず、人事評価制度の概要の分で、補足資料を見て思ったのですが、人事評価の前に採用の話というのがあまりなかったなと思います。そもそもこの組織も、今日も何かいただいていますけれども、これから少子高齢化になる上で、採用はどの企業も大変になってくるというところで、対応が多くなるので、人を成長させて対応者を多くしていくという考え方は、既にどの企業も崩壊していますし、この組織体制ということでも、組織の運営でもちょっと崩壊しているので、まずは少人数制といった、なるべく人を減らす上で効率化を図っていく体制の強化をすること、それと一緒に採用方法も変えていくこと、そして今いらっしゃる職員の方の教育。これを一緒にやらないと、多分採用した職員、他力本願というか、育ててねというような形でしかやられていけないので、人事を考えると時には、組織から考え直さないと運用がきついのではないかなと思っています。

それこそ少子高齢化とか採用のしづらさとか人が減っていくということを考えたときには、改革のスピードも、逆に今度は早めていかないといけない。今、多様化がどんどん増えていっているんで、そういったことも全部考えていかないといけないのではないかなと思っていて、組織そのものの体制の見直しからやらないといけないのではないかなと思いました。

次に、まず、管理者のマネジメント研修というのは必須だと思います。民間の私

たちもそうですけれども、結構マネジメントの研修というのは非常に強くやっています。例えば、ハラスメント系ですとか。

女性のマネジメントもそうです。女性活躍推進と言っていますが、さっきもリーダーになりたくないというのがありました。日経の統計で、女性にリーダー職をお願いしようとすると8割は嫌がるが出ています。これは性質の話とか自分たちの置かれる環境の話であって、決して男性と一緒にではないので、そこら辺の心理学的なところとか性別的なところでマネジメントを分ける必要があります。私たちもやっていますけれども、そういったことに取り組む研修、教育体制が必要なのではないかと思っています。

それから、デジタル改革、DXの意識。DXは急に出てきた言葉なので、私たち業界人も、何で今さらDXという言葉、と言っているぐらいの印象を受けておりますが、DXという言葉に乗っかって言いますと、そういうデジタル戦略を考えたときには、ITを使えばいいわけではないので、データをどのように効率的に使っていくかといった、自分たちの働き方改革にも関わってきますし、本当にオフィスが必要なのかといったところまで全部、本当に多岐にわたることに影響してくるので、そういったようなことを研修していくのは結構大変です。そういったところも考えてくださるのはあるとは思いますが、そういった意識改革のためのマネジメントとDXの改革の研修は必須なのかなと思っています。

県側：人材育成に関しまして、採用の部分も含めて組織体制の見直しが必要じゃないかというお話がございました。組織のところは後ほどまた御説明させていただきますけれども、採用のところも重要というお話でございまして、最初にお話しいたしました人材マネジメントの視点に立った施策の推進や、マネジメント視点を取り入れた育成の取組みといったものの中身を具体的に検討していく中で、もちろん採用の部分、組織の在り方といった部分を含めて、これから具体的に検討を進めていきたいと考えております。

それから、研修のところ、管理職員のマネジメントの重要性も含めて、幾つか御指摘をいただきました点につきましては、御意見を踏まえてしっかり検討していきたいと考えております。

副会長：今までも手引とかいろいろ作ってはいて、それなりの完成度だろうと思いますが、必ずしもうまく使われているとは限りません。どうやったらうまく使えるか、しっかりシステム化も含めて考えていただきたいと思います。

それから、研修のDXのところも非常にいい話でしたけど、当座のところの意識改革と、仕事の在り方から考えていかないと本当の効果が出ないというところと両方あって、要するに、長時間かけて根底からちゃんと見直すべきところと、意識改革でしっかり短期でやるべきところとを分けながら、成果がなんちゃってDXにならないように、しっかり努力していただきたいと思います。一つの答弁で

全て解決できるような問題ではないと思いますが、取りあえず御回答いただきました。それでは、次お願いします。

委員：私からは、4ページの女性職員の活躍推進の課題の件についてですが、課題の中に、女性職員の方が安心して仕事ができる職場環境の整備が必要だと。これは民間でも行政でも同じ課題を今持っていると思うのですが、その対応策として、ロールモデルの見える化とか、ワーク・ライフ・バランスの推進の強化ということがうたわれているのですが、実際管理職に就くに当たって一番気になっているところは、職場の雰囲気であったり、メンタルの部分であったりがすごく大きいと思います。ですから、ぜひロールモデルの見える化の中に、他府県で、例えば、鳥取とか東京とか、かなり女性管理職の採用を实际しているところがあると思うので、情報交換等々していただいて、安心してその職に就けるという環境づくりをぜひお願いしたいと思います。

県側：参考にさせていただきます。ありがとうございます。

副会長：それでは、少し時間が予定よりオーバーしていることもありまして、今まで幾つか重要なところで職員の数の話も出ております。ここで次に進みまして、資料2から4になるとと思います。事務局から説明をお願いします。

- (県側説明) 資料2 知事部局の職員数  
資料3 教育庁の職員数  
資料4 県警察の取組み

副会長：ありがとうございました。それでは、ただいまのところで皆さんのほうから御質問、御意見をいただきたいと思います。

委員：職員の数を大幅に減らされているという実績が報告されているわけですが、行政改革というと、少し前までは、いかに職員を減らすか、補助金を減らすか、そういう量的削減がターゲットになっていたわけですが、最近、明らかにフェーズが違うのかなという気がしています。

結論から言うと、減らすことが目的にはもうならないのかなと。やはり地域課題がどんどん増えてきて、先ほど言われましたように、コロナの問題とか災害の問題とか、本当に新しい課題が次から次に出てくる中で、もちろん予算というお金もなくなるし、人も減っていると。そういうような矛盾した状況に、どう対応していくかが問われるのだと思いますけれども、やっぱりこれからは本当に質的なところ、構造的なところの改革をしっかり目標に持って、その結果として人がどうなったのかということが問われるのではないかなという気がしています。そういう意味では、本当に根源的なところになりますけれども、県がどういう役割を果たすのか。国、県、地方自治体とありますけど、それぞれの本来役割を果

たすべきところを再度整理していくことから始まるのかなど。それと、やはり今言われている縦割りの部分をどう解消していくのか。そういうことも含めて、今、かなり時代が急速に変わっている、フェーズが全然今までと違う状況になっているので、本当に行政の在り方自体、どうあるべきかが問われているような状況になっていて、改革の在り方が今までと違うのかなと感じているところであります。先ほど言いましたように、人を減らすことが目標になってはならないんじゃないかということを感じました。

副会長：今の点よろしいですか。

県側：御意見ありがとうございます。職員数の関係ももちろんでございますけれども、今御指摘がございましたとおり、県がどういう役割を果たすのか。それは、国や市町村との関係、県の在り方——組織に関わってくるお話でございますけれども、そういった役割をどうこれから考えていくのかを踏まえた上での組織の検討になってまいりますし、その組織を効率的に動かしていくための必要な職員数というような議論になってまいります。

縦割りのお話も少しございましたけれども、縦割りという意味では、行政間の問題もございますが、県の内部にある行政上の縦割りというのは、以前から課題になっている点もございますので、そういったところをどう解消していくかと。後ほどの組織のお話にもなってまいりますけれども、そういったところを踏まえて、今後しっかり検討していきたいと思っております。

副会長：その他いかがでしょうか。

委員：資料の職員数の減少についてというところで御説明をいただいておりますが、各種グラフを今回お示しいただいたのですが、この「職員数」というのは、そもそも先ほどの話であった正規職員の数の削減ということになるのでしょうか。先ほど会計年度任用職員という非常勤職員の方も多数いらっしゃるというお話がありましたけど、この方たちは削減目標に含まれているものなのか。もし含まれていないとすると、正職員は減っているけれども、非常勤職員が増えていて、結果、人数がどうなのかというところがちょっと見えてこないのかなと思ったのが1点目です。

それと、2点目が、結果として、今回恐らく最終的に財源が限られている中で、給与額の抑制の目的もあって職員数削減の目標を掲げられていらっしゃるのかなと思うのですが、実際先ほど補足資料の3のところ、福岡県の特定事業主行動計画、各種ワーク・ライフ・バランスの推進、時間外勤務の縮減等を目標に掲げてはいただいているのですが、実際職員数を削減したことによって残業時間が増えてしまって、結果、残業代も増えてしまったり、職員の負担になったりといった本末転倒なことにならないといいなとちょっと思っていて、どういう御状況なのか。この2点教えていただければと思います。

県 側：1件目の職員数の削減に非正規職員が含まれるかという点でございますけれども、これは含んでございません。正規職員の削減の状況ということでございます。非正規職員につきましては、先ほど御説明させていただきましたけど、主に会計年度任用職員がこれに該当してまいりますけれども、会計年度任用職員の人数は、今年の5月1日現在で1,132人となっております。この数につきましては、定員管理の中ではないのですが、職員の業務の肩代わりといったような形で極端に増えることのないよう、しっかり管理は行っているところでございます。それから、先ほど、財源に限られる中で、職員を減らすことによって時間外が増えるということになると本末転倒ではないかというような御指摘がございました。私どもは働きやすい職場づくりを進める中で、当然恒常的な時間外等をしっかり減らしていくというような取組みを行っておりますけれども、その取組みを進める上では、働き方の見直し、それから、今ある業務をしっかりと見直しを行っていくと。それをセットでやっていくことで時間外の縮減等を実現していくということで、全庁的に取り組んでございます。今のそういった御指摘を踏まえて、引き続き大胆な業務見直し等しっかりと進めていきたいと考えております。

副会長：その他いかがですか。

委 員：今の御質問とちょっと関連しますけれども、今、非正規の会計年度任用職員ですか、1,132人で、12～13%ぐらいに当たるのかなという感じがします。どういう業務をなさっているのかはよく分かりませんが、もし単純な業務であれば、それは今後、DXなりデジタル化なりというのが進めば、削減していくという方向を考えていくべきかと思います。一方で、県民と直接接したりとかという行政課題を本質的に担うような仕事をなさっているのであれば、やっぱりそういう人は必要だということになるので、そこに関しては増やしていくべきだと思います。

そのあたり非正規の方々の業務内容と、それから必要度というか、そういうものを今後考えていただく必要があるのではないかなと思います。日本は非正規化の方向に進んでしまったので、デジタル化は少し遅れていると思うのですが、本来は、デジタル化を進めていけば、ある程度単純な作業は削減できるはずなので、そういう方向を今後考えていただく必要があるのではないかと。一方で、本当にどうしても人が足りない必要なところは増やしていくという方向をもう少し明確に考えていく必要があるのではないかなと。

非正規の方のことがこの中には1個も出てきていないのですが、非正規の中で、人員がどうしても必要な業務か、そうじゃないのかというような振り分けみたいなものも考えていく必要があるのではないかなと思います。

副会長：いかがでしょうか。

県 側：会計年度任用職員の任用につきましては、恒常的な単純業務を担うための任用と

ということではなくて、基本的には、職員が一時的に欠けた場合の欠員補充でありますとか——そういった欠員補充の場合にはいろいろな要素がございますけれども、例えば、職員が分娩休暇に入ったときの代替として補充をするというようなケース、それから、季節的、臨時的に業務が増えるようなケースを一時的にやっていただくために任用しているというようなケースがございます。

先ほど、デジタル化によって業務が減っていくことについては、正規職員だけではなくて、非正規の部分についてもというお話がございました。そういったもので業務を簡易にしていける、減らしていけるというものについては、当然正規職員だけではなくて、会計年度任用職員も対象に検討していかなければならないと思っています。

それから、会計年度任用職員の中には、特定の専門的な業務を担っていただいている方もいらっしゃいます。そういったものについては、必要な人数をしっかりと確保していく必要があると思っておりますので、その両面でしっかりと管理を行い、必要な見直しを行っていきたいと考えています。

副会長：地方公務員制度全体でいいますと、結局、片方が正規で片方が非正規というのはあまり正確じゃなくて、常勤採用しているところと常勤採用していないところの二つに分かれることになっていまして、常勤採用している部分が主にこの計画に出てきます。要するに、常勤採用して雇用が継続しますので、県民の皆さんにも、継続してこの部分の人件費を御負担いただくということになりますから、将来の需要を見定めて、どういう動向になるのかはやっぱり、一度雇いますと継続的に御負担していただく必要がありますので、長期も含めてしっかりと計画に入れていこうということになります。

一方で、会計年度任用職員のところは、先ほど説明がありましたように、臨時的な需要、そこに柔軟に対応していくということが趣旨ですので、その臨時的な状況に合わせて、その需要に対応していくということで運用していったら、会計年度で切るという形になっている制度になります。ですから、一応この計画の中では恒常的な業務部分を中心に見ていくというのは正しいことじゃないかと思えます。資料の説明だけになるかもしれませんが、人の部分と一体に組織の在り方の部分があります。取りあえず、ここの説明だけでもしていただこうと思います。それでは、資料5から6ですね。事務局のほうから説明をお願いします。

(県側説明) 資料5 知事部局の組織

資料6 教育庁の組織

副会長：ありがとうございました。本来ならここで説明を忘れないうちに質疑応答をしたかったのですが、さすがにもうお昼を過ぎていますので、申し訳ありませんが、

本日はここまでとしたいと思います。次回、この質疑応答部分から始めたいと思います。あわせて、この説明を踏まえて現時点で質問がありましたら、可能でしたらメールで事務局のほうに質問をお寄せいただきましたら、それに対する回答から次回は進めていきたいと思います。それでは、本日の審議はここまでとしたいと思います。今の点も含めて、これからの進行につきまして事務局のほうにお返ししますので、よろしくをお願いします。

事務局：本日は長時間にわたりまして大変熱心に御審議いただきまして、どうもありがとうございました。次回、第3回の行政改革審議会につきましては、8月19日木曜日の14時から開催予定としております。近々開催の案内を送付する予定としております。本日はどうもありがとうございました。