

人事制度見直し検討会（第1回） 議事録

日 時：令和8年2月20日（金曜日）10時00分から11時30分まで
会 場：神奈川県庁本庁舎4階正庁
出席構成員：牛山会長、大関委員、野口委員、林委員、深町委員
事務局：平田副知事、小林総務局働き方改革担当参事監（兼）組織人材部長、
本田総務局組織人材部人事課長

1 開会・委員紹介・あいさつ

○本田人事課長

本日はお忙しい中、ご出席賜りまして誠にありがとうございます。進行を務めさせていただきます、人事課長の本田と申します。よろしくお願いいたします。

ただいまから、「神奈川県人事制度見直し検討会（第1回）」を開催いたします。

まず、ご出席の委員の皆様を、五十音順でご紹介いたします。

明治大学政治経済学部教授の牛山久仁彦委員です。

本日は、オンラインでご参加いただいております。

弁護士の大関亮子委員です。

株式会社浜銀総合研究所経営コンサルティング部担当部長の野口衛委員です。

法政大学法学部教授の林嶺那委員です。

独立行政法人労働政策研究・研修機構副統括研究員の深町珠由委員です。

続いて、県の出席者を紹介させていただきます。

平田副知事です。

小林働き方改革担当参事監（兼）組織人材部長です。

その他事務局として、人事課職員が出席しています。

なお、本会議については、事務局にて録音させていただきますので、ご了承をお願いいたします。

開会に当たり、副知事から、ご挨拶申し上げます。

○平田副知事

大変お忙しい中、お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。日頃から県政の様々な分野でご支援・ご協力をいただきまして、この場をお借りして感謝を申し上げます。

さて、本県では「全ての職員が最大限能力を発揮できる神奈川県庁」を目指し、人事制度全般を見直すこととし、様々な分野の専門家の皆様からご意見をいただくため、この「人事制度見直し検討会」を設置させていただきました。

後ほど、事務局から説明がありますが、人事制度の見直しに着手するに至った本県の状況について、簡単に触れさせていただきます。

本県は、過去の採用抑制の影響により、40代の職員数が極端に少ない年齢構

成になっており、現在の 50 代が大量退職する今後 10 年間を見据えると、現在の管理職ポストを大きく見直す必要があります。また、積極的な採用を進めた結果、職務経験が短い若手職員の割合が職員全体の約半数となっています。

こうした状況にあって、行政サービスを継続的に提供していくためには、より少ない幹部職員のもとで、若手職員も業務の中心となって活躍する組織としていく必要があります。

そのためには、組織や職の在り方自体を見直すとともに、若手職員を含めた全世代の職員が適材適所で活躍するための人材育成の見直しが必要です。特に、その土台となる人事評価を、より公正で透明性が高い制度としていく必要があります。

こうした課題認識のもと、専門家の皆様のご意見を頂きながら人事制度を抜本的に見直してまいりたいと考えております。

20 年ほど前、人事の仕事に携わっていた時期がありました。そのときを振り返りますと、公務の職場という普遍的な部分と、世の中の変化や世代が変わっていく中での意識の変化をどう取り込んでいくか、本当に難しい話だと思っています。

国公準拠という大きなスキームがある中で、神奈川らしさのある人事制度を作っていくために色々と改革をしてきましたが、抜本的な改革はなかなかできなかったというのが正直なところです。

特に、現在の本県の人事評価は、約 25 年前に導入しましたが、当時、民間で導入された実績主義、成績主義のような目標管理型の制度を公務に合わせたものが、現在もベースとなっています。今の時代にマッチしているのかどうか、一方で、民間とは違う公務職場ならではのところもありますので、どうやって作り上げていくか。難しいですが、職員にとって働きやすい、働きがいのある職場にしていく。神奈川県庁に勤めてよかった、神奈川県庁で働いているということに誇りを持てる、そんな組織にしたいと思っています。是非、忌憚のないご意見をいただきたいと存じます。よろしく申し上げます。

○本田人事課長

誠に恐縮ですが、副知事は所用のため、ここで退席させていただきますので、ご了承いただければと存じます。

2 会長の選任

○本田人事課長

続きまして、次第の 2、会長の選任を行いたいと思います。

会長は、本検討会の設置要綱第 5 条第 2 項において、委員の互選により定めるものとしておりますので、委員の皆様にお諮りしたいと存じます。

○大関委員

行政学や地方自治論がご専門で、神奈川県の人事情政にも審議会等で携わっておられる、牛山委員に是非お願いしたいと考えますが、いかがでしょうか。

○本田人事課長

ご推薦がありましたが、牛山委員、いかがでしょうか。

○牛山委員

承知しました。務めさせていただきます、ありがとうございます。

○本田人事課長

委員の皆様、いかがでしょうか。

(委員了承)

○本田人事課長

ありがとうございます。それでは、牛山会長よろしく申し上げます。

続いて、同要綱第5条第4項において、「会長が不在のときは、あらかじめ会長が指名する者が代理する」と規定されておりますので、牛山会長からどなたかを指名いただければと存じます。

○牛山会長

神奈川県行政不服審査会をはじめとした県などの各種委員を歴任されている大関委員に代理をお願いしたいと存じます。

○本田人事課長

ご指名がありましたが、大関委員、いかがでしょうか。

○大関委員

分かりました、よろしく申し上げます。

○本田人事課長

ありがとうございます。よろしく申し上げます。

続いて、委員の皆様からご発言いただく際のお願いです。ご発言がある方は挙手していただき、指名されたのち、お名前をおっしゃっていただいた上で、ご発言をお願いします。それでは、以後の議事進行は牛山会長にお願いしたいと存じます。よろしくお願ひいたします。

○牛山会長

それでは、会議の進行をさせていただきます。議事の前に、会議の公開等についてお諮りします。事務局に伺いますが、本日の議事において、非公開とすべき内容はありますか。

○本田人事課長

本日の検討会は、「附属機関等の設置及び会議公開等運営に関する要綱」の規定に基づき原則公開となっています。本日の議事では、これから説明する資料も含めて非公開とすべき内容はないと考えています。

○牛山会長

事務局から、本日の議事では、非公開とすべき内容はないという説明がありました。

それでは、公開として良いでしょうか。また、議事録は発言者名を明記し、公開としてよろしいでしょうか。

(委員了承)

○牛山会長

それでは、本日の会議は公開とし、議事録は発言者名を明記して公開することとします。本日傍聴希望者はいますか。

○本田人事課長

傍聴希望者はありません。なお、取材のため1社から記者の方がいらっしゃいますので、ご承知いただければと存じます。

3 議事

○牛山会長

それでは、次第の3「議事」に入ります。事務局から説明を聞いた後、議論を行いたいと思います。事務局から資料説明をお願いします。

○本田人事課長

資料の4ページ、資料3の「神奈川県人事制度見直し検討会（第1回）事務局説明資料」により、ご説明させていただきます。

まず、人事制度の見直しに関する背景についてです。6ページをご覧ください。本県の人口の推移を示したグラフです。首都圏に位置する本県でも2021年以降、生産年齢人口だけでなく総人口についても、減少に転じております。人口減少社会、さらにAI時代が到来していることを踏まえ、よりスリムかつ簡素で効率的

に機能する体制を構築していく必要があります。なお、現状でも、本県の人口10万人あたり職員数は、全都道府県で最少となっていることを申し添えさせていただきます。

7ページをご覧ください。本県職員の年齢と職位の分布を示したグラフです。過去の採用抑制により、40代後半の職員が極端に少ない「いびつな年齢構成」となっています。グラフ上段の赤い矢印は、ピークの年代における課長以上の幹部職員数を示しており、ボトムの世代の全数より多いことを示しています。これだけを見ても、10年後に同じ数の幹部職員数を維持することは不可能であろうと考えており、対応が急務となっております。

8ページをご覧ください。本県の職位ごとの分布を、10年前と比較したグラフです。積極的な採用を進めてきた結果、主事・主任主事級といった若手職員の割合が、職員の約半数を占めています。

続いて、ただいま説明しました背景等を踏まえた課題についてです。ここから2ページは、職制や昇格の考え方に関する課題を示しています。まず10ページをご覧ください。職位別の構成割合を、国・都道府県平均と比較したグラフで、青が本県を示しています。グラフ上段の赤い丸囲みのおり、国や都道府県平均と比べ、3級が少なく、1級と7級が多くなっています。本県では、1級から5級まで試験等による明確な選抜機会がなく、昇格している現状があります。また、国や他の都道府県では係長や課長補佐に相当する、4級5級の役割が、本県では必ずしも明確でなく、6級のグループリーダーに部下の管理監督・人事・議会といった役割や職責が集中しています。さらに、課長の職務代理である「副課長や課長代理」が、所属長である「課長」と、同格の7級となっています。本県は全体的に「職」に対して「級」が上振れしている状況にあると言えます。

11ページをご覧ください。職位別の職員数を示したグラフです。先ほど、副課長や課長代理が所属長である課長と同格とお話ししましたが、赤の枠囲みのおり、管理職手当なしの副課長等より、管理職手当を受給する課長の方が人数が多く、ピラミッドが逆転しています。さらに、その内訳をみると、ライン職の「課長」より、スタッフ職である「担当課長」の方が多くなっています。

12ページをご覧ください。次に、職位ごとの負担の偏りに関する課題です。左側の折れ線グラフは、月平均の時間外勤務時間について、類似団体や都道府県平均と経年比較したもので、青線が本県ですが、概ね他県などより低く推移しています。右側の棒グラフは、本県の職位別、本庁・出先機関別に示したものです。先ほど、役割や職責が集中しているとお話しした本庁のグループリーダーの時間外勤務が突出して多くなっており、ここからも、職責、役割、業務が偏っていることが見えてまいります。

13ページをご覧ください。ここから2ページは若手職員の育成に関する課題です。上段のグラフは、職員アンケートにおける、業務量の実感に関するグラフです。若手職員ほど、業務に余裕があると感じる割合が大きくなっています。右

下の表は、「働きがいを感じる理由」に関するアンケート結果で、若手職員ほど、業務の達成感や能力向上を求めている傾向が窺え、若手職員の希望と実際の業務量や質にミスマッチが生じている可能性が見えてきます。

14 ページをご覧ください。業務量の実感とキャリア形成の実感に関するグラフです。業務量が「多い」と感じている職員よりも、「少ない、余裕がある」と感じている職員の方が「キャリア形成の実感」を感じている職員が少なくなっており、ここからも若手職員の期待と業務量や質とのミスマッチがあることが窺えます。

15 ページをご覧ください。このページは人事評価に関する課題です。左側のグラフのとおり、約7割の職員が適切に評価されていると感じ、約6割の職員が処遇反映が適切だと感じています。一方で、右側の表のとおり、全職員の8割～9割前後が「A」評価に集中しています。これらから、「能力や努力に見合った適切な評価」や、「評価結果を活用した能力開発や処遇」といった観点で人事評価が有効に機能しているか、という課題が見えてきます。

16 ページをご覧ください。近年の「多様な採用」に伴う課題です。本県では、職員確保に向けて、面接中心の中途採用や専門試験を課さずSPI3などを活用した採用を進めています。左のグラフは、中途採用割合を示したもので、下段のグラフのとおり、令和7年度では一般事務の25%、4人に1人は中途採用となっています。右のグラフは、主事・主任主事といった若手職員の約4割が、法律、経済、数的処理等の専門試験を経ずに採用されていることを示しています。様々な経験や個性を公務に活かすことが期待できる一方、これまでは一定の水準で備えていた公務員としての基礎的な知識等を学ぶ機会なく入庁している職員が増加しているという、課題が見えてきます。

17 ページをご覧ください。これまで説明した背景・課題を総括し、10年後の姿に関する整理です。管理職が大量に退職する今後10年を見据え、「少ない幹部」「若手職員中心」の執行体制への移行が必須であり、そのためにも早期の人材育成と適材適所の能力活用を行うことが必要となると整理しております。今回の「人事制度の見直し」を契機に、全ての職員が最大限能力を発揮できる神奈川県庁を目指していきたいと考えています。

続いて、今後の検討の進め方についてです。19 ページをご覧ください。先ほどお示した、「10年後の姿」の実現に向けて、約1年間皆様との検討を進めていきたいと考えています。一方で、今回の見直しは、県の人事制度全般を変革するもので、職員一人一人のキャリアや働き方、業務の進め方、意思決定に、大きな影響を与えるものとなります。そこで、検討会と並行して、職員によるプロジェクトチームによる議論や、職員アンケートも実施するなど、職員による主体的な議論を促し、意見を反映しながら進めたいと考えております。なお、この検討会では、次のスライドのとおり、少ない回数ということもあり、国の制度に準拠し運用している給料表や休暇制度等は、原則として見直し対象としないものと

したいと考えております。

20 ページをご覧ください。本検討会のスケジュールです。記載のとおり計5回の検討会を予定しており、最終的に「報告書」の取りまとめをお願いしたいと考えています。

本日の第1回は、ただいまご説明した背景や課題等を踏まえ、人事制度の見直しの大きな方向性についてご議論をお願いします。第2回、第3回では、本日の議論を踏まえた方向性に沿って、各論の議論をお願いできればと存じます。第4回で各論をブラッシュアップし、報告書の素案としてまとめていただき、第5回で、検討会としての「報告書」を取りまとめいただきたいと考えています。なお、検討会の開催ごとに、会議資料や議事録を示したうえで、全職員にアンケートを実施する予定です。また、プロジェクトチームにおいて、アンケートの分析を行い、検討会への意見提案も予定しています。

それでは、前置きが長くなりましたが、本日ご議論いただきたい論点を説明させていただきます。22 ページをご覧ください。見直しの方向性を3つの論点に整理させていただきました。論点1は、「少ない幹部」「若手職員中心」の執行体制に関するもの、論点2は、早期の人材育成と適材適所の能力活用に関するもの、論点3は、「県職員全員が共有できる理念・目標等」に関するものです。

論点1と論点2は、それぞれ、第2回、第3回の検討会でご議論いただく予定のもので、本日は、「見直しに向けたアクション（案）」として、今後の議論の大きな方向性について、決定いただきたいと思います。

論点3は、プロジェクトチームが中心となって議論させていただくテーマの設定などについて、その方向性のご承認をいただければと考えております。

23 ページをご覧ください。論点1『「少ない幹部」「若手職員中心」の執行体制』です。この論点に係る主な背景や課題を再確認すると、10年後に同じ数の幹部層を維持するのは不可能であること、若手職員（主事・主任主事級）の割合が約半数であること、1級から5級まで試験等による明確な選抜機会なく昇格することがございます。

こうした背景・課題を踏まえ、「見直しに向けたアクション（案）」として5つの方向性をお示しさせていただきました。1点目と2点目は、主に幹部職員数の減少を見据えたもので、具体的には、現在、局・部・課からなる3層制から、部を原則廃止した局・課による2層制への移行や、業務遂行の基本的な単位である「課」を大括り化する、という方向性です。

3点目から5点目は、主に若手職員中心の業務遂行を見据えたもので、具体的には、課長を支える副課長、課長代理、グループリーダー等の職の再設定として、課長級の無管手職の廃止と、新たな課長補佐相当職の設定について考えていきたいと思っております。また、業務管理等を担う中間層として、係長相当職の設定について、さらに、その係長相当職の選抜について、試験等の実施の有無も含めてどのように行うことが適当か、という点になります。以上5点のアクション案の方

向性について、皆様にご議論いただきたいと存じます。

24 ページをご覧ください。論点2『早期の人材育成と適材適所の能力活用』です。この論点に係る主な背景や課題を再確認すると、「多様な採用」で入庁する職員の割合が増加していること、全職員の8割～9割前後の人事評価が「A」に集中していること、「若手職員」ほど、自らの「能力向上・活用」を求めていること、余裕がある職員の方が「キャリア形成の実感」が少ないこと、がござい
ます。

こうした背景・課題を踏まえ、「見直しに向けたアクション(案)」として5つの方向性をお示ししています。1点目は、中途採用の増加や若者の意識の変化を踏まえ、現在、採用後約10年としている「ジョブローテーション期間」を短縮するという方向性についてです。2点目は、将来の幹部育成に向け、専門試験で確認できていた基礎知識等を習得させる仕組づくりをどうするか、という点で、公務員として必要な法令知識等を習得させるため、研修体系を見直すことなどについてです。3点目は、人事評価基準の見直しです。A評価に集中している現状を踏まえ、現在の基準を細分化したり、評価期間を短くすることで、納得性の高いものへ見直すことについてです。4点目は、職員情報の把握・適材適所の配置への活用や、細分化等を行ったのちの人事評価の納得性を高めるため、タレントマネジメントシステム等のデジタルツールの導入の可否も含めた、活用の方向性についてです。5点目は、谷間の世代である40代が退職した後も、引き続き少ない幹部職員で業務遂行することを前提として、管理職とならない「専門人材」としてのキャリアパスを再設定していく必要があるのではないか、また、そのための素地づくりを検討すべきではないか、という点についてです。以上5点のアクション案について、皆様にご議論いただきたいと存じます。

最後に、25 ページをご覧ください。論点3『県職員全員が共有できる理念・目標等』についてです。この論点は、「全ての職員が最大限能力を発揮できる神奈川県庁」に向けて、職員意識を醸成することを目的として、職員有志によるプロジェクトチームが中心になって、検討してもらいたいと考えているものです。皆様には、このページ下段の「プロジェクトチームによる議論(イメージ)」のとおり、議論を進めることについて、ご了承をいただきたいものです。

具体的には、採用の多様化による、職員の多様化等を踏まえ、県職員全員が共有できる理念・目標等が必要ではないかということ、そのために、職員自らが「神奈川県職員」を再定義し、職員全員が納得して共感できる、政策に左右されない普遍的な「神奈川らしい」理念等を策定したい、というものでございます。26 ページに記載させていただいたような、民間企業における、ミッション・ビジョン・バリューやパーパスといった「人的資本経営」の議論や人事院や国の省庁の例を参考に、議論していきたいと考えております。

事務局からの説明は以上です。

引き続き、事務局からの発言で恐縮ですが、牛山会長はここでご退席されると

伺っております。ここまでの説明について、よろしければ、会長から意見を賜れればと思いますが、いかがでしょうか。

○牛山会長

申し訳ありませんが、所用で退席させていただきます。

事務局から説明がありましたように、この検討会のミッションが一定程度明らかになったと思います。人事の課題や、公務員を取り巻く環境が大きく変化する中で、どうしたら職員の皆さんが県民のためにより向き合えるか、若手職員の育成など人事行政上の様々な課題の話がありました。さらにその仕組みは効果的・効率的に構築していかなければならないということで、三層制から二層制にしていくというような大きな方向転換の問題提起がありました。そして、最近公務員人気も非常に下がってきていて、合格者の辞退防止をどうするか、採用した職員にどう頑張ってもらおうかということに加え、能力を高めていく研修のあり方など、検討会では幅広く議論することになります。事務局案を基本的な土台としながら、皆様からご意見をいただき、職員が県民のために公務に向き合える、そして、やりがいを持って頑張れるといったシステムにするにはどうしたらよいか、是非活発な議論ができればと思います。

それでは、大変恐縮ですが、大関委員、よろしく願いいたします。

○本田人事課長

ありがとうございます。以後、進行を牛山会長から、大関委員に引き継ぎいただきたいと存じます。

それでは、大関会長代理、以後の進行をお願いいたします。

論点 1

○大関会長代理

ここから、会長を代理して進行を務めます。それでは、ただいま説明のありました論点ごとに議論を行います。まず、資料 23 ページの論点 1 『「少ない幹部」「若手職員中心」の執行体制』についてです。次回の検討会では、この論点だけを中心に議論していくこととなります。それに当たり、次回に向けた質問、また、事務局の提示したアクション（案）への修正など、方向性の大きなところを議論していきたいと思います。事務局から説明のあった背景や課題も含めて、ご質問やご意見があれば挙手をお願いします。

○林委員

論点 1 そのものというわけではないのですが、今回の問題意識の出発点に年齢構成の問題があるなら、採用管理の問題は論点としなくてよいのか、少し気になりました。つまり、採用管理の問題に端を発しているものだと理解しており、

併せて議論した方が良いと思います。

○大関会長代理

採用管理の問題にも踏み込んだらどうか、というお話をいただきました。

質問でも構いませんので、まずはどんどん意見を挙げていただこうかと思えます。

○深町委員

見直しに向けたアクション（案）の、三層制から二層制に、とありますが、かなり大掛かりな変更です。論点1の背景についてご説明いただきましたけれども、現状で上手くいっている点や課題点、変更した場合に問題になり得る点など、検証や色々な情報が必要だと思います。次回は是非、そうした情報も事務局からご紹介いただければと思います。

○大関会長代理

私も県庁に勤めておりませんので分からないところですから、その辺、事務局いかがでしょうか。

○本田人事課長

簡単に申し上げますと、本県は平成21年度までは部・課の二層制でした。それを平成22年度に局・部・課の三層制にして、局長は経営層として大きな判断をする、基本的に業務判断は部長が行う、日頃の判断は課長がする、というコンセプトとしていたのですが、平成21年度までの部長が判断の中心を担う文化が引き継がれて、新しくできた局長は結果的に色々な判断をすることになり、部長は業務上必要なところも当然あるものの、ややもすれば部下からすると相談する人が一人増えた印象があったのかなというところもあります。幹部職員が作りきれないという前提のときに、例えば意思決定の階層を減らすことで幹部職員を減らすということも考えられるのではないかと、ということで提案させていただいております。ただし、三層制でよかった面も当然ながらありますので、単純に平成21年度以前に戻すのではなく、その良さをどうやって生かしていくのかということも含め検証し、その効果や課題なども次回の検討会で示させていただければと思います。

○大関会長代理

ありがとうございます。私の理解では、現在、神奈川県では局・部・課となっていて、課長の下にグループリーダーがいるのですよね。以前は二層制だった時代もあるということなので、次回以降、三層制のメリット・デメリット、二層制のメリット・デメリット、二層制に変更することに伴い、どのような問題が起こ

り得るか、整理した資料をご用意いただけると助かります。

他にご意見ありましたらお願いします。質問などでも構いませんのでよろしくをお願いします。

○野口委員

昇給・昇格していく中での、いわゆる年功色的な縛りといえますか、どの程度制約が強いものでしょうか。民業企業では年功色の強い傾向の企業もありますが、ダイナミックな企業では優秀な人材をどんどん抜擢する企業も一定程度あります。ルールの中で、年功色は最終的に残るものでしょうか。抜擢のようなことができるのか、少し見えない気がしましたので。

○本田人事課長

その辺りの詳しい資料は2回目・3回目の検討会でお示しすることを考えているのですが、概略を申し上げますと、給料表は国に準拠しています。行政職給料表(1)だと1級から10級まであり、一級ずつ昇格するというのは決まっています。神奈川県の場合は、人事委員会規則において、昇格には少なくとも在級年数一年以上が必要とされていて、例えば、6級のグループリーダーをいきなり8級の部長にすることはできないルールになっています。一方、何年で次の級に昇格するかは「運用」であり、一定程度の柔軟性はあります。

○大関会長代理

ありがとうございます。今、野口委員から飛び級昇格のようなことはできるのか、という話があり、事務局からは、級を飛び越えることは規則上できないが、早く昇格することは運用上可能であるということでした。論点2にも少し関わってくると思いますが、この辺りも是非、次回以降の資料にさせていただけると良いかと思います。

○林委員

職員の声みたいなものをどれくらい聴く予定があるのか、少しお伺いしたいところです。検討会ごとに職員向けアンケートを実施と20ページに書かれていますけれども、例えば二層制・三層制の問題で、二層制を経験していない世代にとっては想像上のことになってしまうので、聴き方が難しいという気はしております。まとめますと、アンケートを通じて職員の声を聴く予定はあるのか、聴くにしても、やり方は工夫が必要ではないかと思います。検討会ごとというのは、検討会后、毎回アンケートを実施するお考えですか。

○本田人事課長

おっしゃるとおり、職員アンケートで声を聴く予定ですが、先ほど申し上げた、

本県におけるメリット・デメリット、国・他自治体での事例把握や比較などを職員に伝えながら進めてまいりたいと思います。アンケートは、人気投票ではありませんので、数だけで判断するというよりも、その背景にある自由意見もしっかり聞きながら、まず職員がどう受け止めているか、把握したいと思っています。アンケートは、検討会后、毎回実施する予定です。その分析は、職員のプロジェクトチームにも力を貸していただこうと思っています。

○大関会長代理

ありがとうございます。アンケートの設問はどなたが作る予定ですか。

○本田人事課長

今のところ事務局で考えようと思っていますが、もしよろしければ、皆様にもご意見をいただくような場面を作らせていただいてもよろしいでしょうか。

○大関会長代理

時間的な問題もありますけれども、アンケートの設問次第で回答は結構変わってくると思います。後からでも見せていただくと良いかなと思います。

○本田人事課長

承知しました。お手間をおかけして恐縮ですが、メールなどでやり取りさせていただければありがたいと思います。

○大関会長代理

ありがとうございます。ほかに何かありますか。

○野口委員

担当課長の数が多いという話がありましたが、これは民間企業でも非常によくある論点ですけれども、マネージャーとしてのマネジメントが求められず、まあまあいい給料をもらっているのだけど、責任はそれほど重くなく、と、言葉では難しいですけど、仕事がそこまで大変じゃない、といったようなことが結構起きているのですが、そのあたり、県庁の実態をお伺いできればと思います。

○本田人事課長

本県の場合は、特定課題ごとに担当課長を置いています。人事的なマネジメントなどはしないのですが、業務管理、特定課題の議会対応、調整、対外対応といった、大変な仕事をしている人は実際には多いと思います。

○野口委員

比較的ミッションが明確な方が多いということですね。ありがとうございます。

○小林総務局働き方改革担当参事監(兼)組織人材部長

地方自治法上、内部組織を置き、所属長にその分野の業務を分掌させることになっています。所属長は、その分野の仕事が生じた時には全てやることになっていて、管理も企画も、分掌された分野について責任を負うことになっています。そこに、特定の課題が出てきたとき、例えば特定課題の企画業務をすると所属長が忙しくなりすぎて他のマネジメントができなくなる場合には、特定課題の担当課長を置くということをしています。組織の作りによっては、管理のための担当課長を置く場合もあります。

○大関会長代理

担当課長というのは、期間限定の方もいらっしゃるんですか。

○本田人事課長

担当する課題自体に期限がある場合もあります。

また、局・部・課が基本的な単位ですが、部相当の大きな本部室という組織が置かれる場合があります。知事の特命事項を本部室の室長が担当するのですが、全て一人ではできないので、本部室には管理担当なども含め複数の担当課長を置いて対応することがあります。

○大関会長代理

ありがとうございました。ほかに何かありますでしょうか。

○深町委員

係長の選抜が、新たな動きとして出てくるわけですがけれども、今まではあまり選抜的な機能がなく、グループリーダーの手前まで昇格しているというご説明がありました。この選抜というのは、試験のようなものを想定しているのか、選抜をやることに対して、職員側もある程度受け入れる気持ちがあるのか、実際のところはいかがですか。

○本田人事課長

本県では過去、グループリーダー級から管理職になるための管理職登用試験をやっていましたが、若手職員、中堅職員に対して導入したことはありません。一方で、近隣の都道府県・市町村では導入されている例も多くありますが、受験者が減ってしまい十分な選抜機能が働かず廃止した自治体も出てきているとこ

るので、試験にはメリット・デメリットがあると思っています。

林委員の論文を拝読しまして、神奈川県のような緩やかな選抜を行う団体、国や大阪市のように入口の試験で選抜する団体、東京都のように早めの選抜をする団体など、色々な団体があると聞いておりますこういった例も参考にしながら、進めていきたいと思っています。係長試験ありきではありませんが、中堅職員には「自分たちは一定の業務を取りまとめる責任者である」という意識をもってもらえる動機付けにもしたいと考えています。

○大関会長代理

私も是非、次回林委員にお聞きできればと思います。

それでは、論点1については、そろそろまとめてまいりますが、最初に林委員からお話があった採用管理の問題について、次回、現状や課題を事務局からお話しいただければと思いますが、よろしいですか。

○本田人事課長

承知しました。

○大関会長代理

ただ今の議論から、基本的には事務局から出していただいた「見直しに向けたアクション(案)」に記載の方向性で、次回検討していくということによろしいでしょうか。それに加えて、現状・課題の説明を踏まえて採用管理についても、検討していく、ということによろしいでしょうか。

(委員了承)

○大関会長代理

そのようにしていきたいと思いますので、よろしくお願いします。

論点2

○大関会長代理

続いて、資料24ページの論点2『早期の人材育成と適材適所の能力活用』について議論を行います。これは、次々回に具体的に議論することになると思いますが、こちらも論点1と同様に、事務局から、「見直しに向けたアクション(案)」として、方向性案が示されましたので、ご質問やご意見があれば挙手をお願いします。

○深町委員

早期の人材育成は、今後大きなポイントになってくると思うのですけれども、

若手の方がたくさん採用されている神奈川県は、ある意味良い状態だと私は思っております。沢山いる若手職員の方に、なるべく早く幹部になってもらったり、ある程度責任を持った仕事をしていただくということが、おそらく最大の課題になってくるのかなと思います。

その時に、それに見合ったポストや仕事を急に見出すのは難しい場合もあるので、一つのアイデアですが、若手の中でプロジェクトチームを作ってはどうかと考えております。限定的ではあるけれども裁量を与えて、その中でどれだけできるかというのを、例えば1・2年などの短い期間で成果や結果を出すようなプロジェクトに、若手の方が一つないし二つ必ず参加することを義務付けるなど、どの職員も積極的に参加できるような、小さな単位のプロジェクトを走らせてみてはどうかというのが、案というか、当方の希望としてございます。

現状の部門内の仕事だけで人材育成するにしても、なかなか難しいかもしれないので、部門を多少横断するようなものでもよいですし、取り組んだことがないものでも、手を挙げやすい体制ができると、新たな経験もできて若手職員の方にとって面白いと思えるのではないかと思います。アイデアレベルで大変恐縮です。実際にそれを実現するとなると、細かく詰めるべきところが出てくるとは思いますが、まずは小さな単位でもよいので、裁量を持たせる、ということをは是非やっていただけると良いのではないかと思います次第です。

○大関会長代理

ありがとうございます。面白いなと思って聞いていましたが、小さなイベントなどについて、基本的に若手だけでプロジェクトチームを作って、外から上の方が見守るみたいなイメージですかね。

○深町委員

そうですね。どの単位で仕事として切り出すかは様々なケースがあると思いますし、必ずしもイベント系にこだわらなくてもよいと思います。課の中にあつて、小さめの仕事だけれども、誰かにちょっとやってもらいたいなという仕事を切り出すとか。業務改善でも良いですし、色々な業務が県の中にあるでしょうから、切り出し方もいろいろありうると思います。切り出すところから若手の方がなさってもよいのではないかと思います。うまくいったり、失敗したりと色々あると思うのですが、そこも含めて、多様な体験ができるよう、取り計らっていただくのがよいのではないかと思います。そうすると、1・2年で成果が少しずつ出てきますので、早期の育成にもある程度プラスに働くでしょうし、そこで失敗したことが次に生かされるというのもあります。失敗については減点ではなくて、むしろチャレンジを加点するような仕組みにさせていただき、失敗しても大丈夫な形で、上司の方が見守れるようなプロジェクトがあるといいな、と思った次第です。

○大関会長代理

ありがとうございます。若手職員ご本人の達成感もあるでしょうし、育成という点でも、それから人材の適材適所という点で「あの職員はこうだな」と、見守るという意味でも、ありかなと私も思いました。その点、是非検討してみただいて、次々回に事務局のお考えもいただけたらと思います。

野口委員、民間でもそういうのってありますか。

○野口委員

そうですね。もうおっしゃるとおりですね。今の話で質問したかったのが、いわゆる役職者クラスになると様々な権限や縛りがあって、といった話になると思うのですが、今回は若手に、つまり非役職者に、そこまで権限設定や縛りなくさせられる業務があるものなのかお伺いできればと思います。

○本田人事課長

予算を使ったり、県として意思決定するとなると、権限の縛りはあります。

神奈川県でも、社会課題の解決方法について提案するという制度があり、それに賛同する人でチームを作って、サポートもするといったようなことをやっています。

こうした取組は大きなプロジェクトではなく、所属単位で、例えば課の中でもこういう課題があるから、若手で一回議論して提案してみてくださいとか、既に生じている課題についてみんなで議論してほしい、というようなことは、小さくはやっていると思います。こうしたことを普及させて少しずつ達成感を与えるというのは非常に重要であり、仕組みづくりができるとういと思います。ただ、予算を使うことや、意思決定まではできず、提案にとどまる場合が多く、若手にとってはモヤモヤする部分があるかもしれません。その点は、公務ならではの課題かもしれません。

○大関会長代理

ありがとうございます。その辺りも含めて、次々回に詳しくお聞かせください。

○小林総務局働き方改革担当参事監(兼)組織人材部長

補足します。やりっぱなしにさせないことが本当に大事だと思っています。現在、働き方改革の取組を庁内でやっています。例えばですが、県には地域県政総合センターという機関があって、企画、防災、商工、観光、森林など、色々な部署があります。そこで、働き方改革を横串にして皆で集まって色々提案できたのはすごく良かった、という報告を聞いています。取組もすごく良いものがあった、で終わらせるのではなくて、人事評価や人材育成といったところにどう繋ぐの

かが今後課題だと考えております。

○大関会長代理

ありがとうございます。他にも是非お願いします。

○林委員

私も民間の知恵を使いながら有為な人材を育成する仕組があれば、やる気にも繋がるのだろうと思って、是非実施していただきたいなと思います。

他方で、制度の見直しですね。特に選抜を強化するとか、複線型人事を入れるとか、人事評価制度を今後厳しくする、という方向になった時に、やはり反発もあると思うのですね。他の自治体の動向などは色々調べていただきたいなと思います。試験制度をあまり使ってこなかったのが、公共部門の特徴かなと思います。特に神奈川県はほとんど根付かなかった。それが悪いことだとは思いませんが、強い選抜機能のようなものを入れると、副作用があるかもしれない点は気になります。データの根拠があるわけではないですが、すごく大変な準備をする割には反発があってすぐ壊れてはもったいないと思ひまして。選抜機能と複線型人事を入れている団体は少数派だったと思うので、他の自治体の動向を色々調べていただければ。人事評価も緩やかというか、偏りがあるかもしれないので、データをお示しいただければと思ひております。

○大関会長代理

ありがとうございます。選抜試験のメリット・デメリットや他の自治体の状況、人事評価関係のデータなど次々回ご用意いただけたらと思います。

○本田人事課長

承知しました。

○野口委員

人事評価ですが、冒頭の副知事からの挨拶にもあったとおり、今回の見直しのポイントという印象を受けたのですが、何を評価するかという議論にはなると思ひます。評価の目的としては、職員のやる気を引き出したり、育成していくところにあるとは思ひのですが、最終的にそれが査定に反映される度合いが今は弱い、ということなのかと推測しています。先ほどの説明のように、寛大化傾向がはっきり出てしまっていて、実質的な査定機能が発揮されてないといったところかなと思います。一方で賃金、基本給的な部分はほぼ触れない、原資自体もあまり動かさないということもあると思ひます。トータルのパイは動かさないけれども、「頑張っている」「頑張っていない」を選り分けていきたい、かつ、選り分けた結果、すごく頑張った人とそうでなかった人とで、例えば賞与などでも

う少し差をしっかりとつけるとか、昇格スピードにはっきりと違いをつけていく、といったことに使っていきたいお気持ちがあるのか、確認したいと思います。

○本田人事課長

基本的にはおっしゃるとおりの方向性です。具体的に申し上げますと、神奈川県は五段階評価なのですが、現在Aに偏っているという話をしました。例えば、そのAを分割してA+、A-にして、本人に自身の評価を理解してもらう。本県は能力・意欲・実績で評価していて、実績評価がボーナスに反映される、昇格は能力の部分を中心にみて判断する、ということをやっています。当然ながら、そこで細分化をしていけば、実績を上げて良い評価をもらった人はボーナスに差がつき、能力がしっかり上がっている人は次の段階へ早く上がる。そういうもので差をつけ、かつ、それが人事評価の本人に対するフィードバックの時に、特に昇格できなかった人、ボーナスが上がらなかった人に対して納得感をどう高めていくか。要は「ここが足りなかったな」と、どうやってわかってもらうか、そこが非常に難しい課題なのだろうと思っています。

○野口委員

そうですね。それに関連して、「職員情報の把握、納得性を高めるためのデジタルツールの活用」と記載があるのですが、民間企業も非常に苦労している中で、まずは納得感を高めるために、半年に1回・年に1回の評価というところから、例えば、年度を通じて観察を継続するための月次1on1ミーティングをしっかりとやり、それをデジタルツールで都度都度記録を取る、といった形で、面談やコミュニケーションの頻度を高めるのと、記録をしっかりと残すためにタレントマネジメントシステムを入れるなど、そういったところを全部セットで融合させながらやっていくことが割と一般的なのですが、現状その辺りの取組状況を簡単にお伺いできればと思います。

○本田人事課長

まず、人事評価制度の一部に、目標管理の一環で対話シート面談というものをやっていて、年度当初に自分で目標を書いて、それをグループリーダーと議論をして、「この目標で一年間頑張ろう」と設定する、そして、半期に振り返りの面談をして、期末にも「ここまでできた・できなかった」という面談をする、という仕組がございます。仕組としてあるのですが、評価がAに偏っていることもあり、職員の中には負担感に繋がっている場合もあるのかもしれない。

デジタルツールとまでは言えないかもしれませんが、異動希望などを入力してもらって吸い上げるシステムは既にあります。

また、職員の異動歴などを対話シート面談の時に一元的に表示させて、上長と面談をするときにお互い見られるようにするデジタルツールをノーコードツ

ルで作っていて、4月から本格導入する予定です。

タレントマネジメントシステムを導入することも選択肢と考えていますが、公務、特に都道府県は幅広く業務を行っている特徴がありますので、例えば、異動してきた上司より部下の方が業務に詳しいということが多く、指導する側が業務内容を部下から教えてもらうことは、本当によくあります。そういうケースで、上司がシステムに入力して毎月指導するということが成り立つのか、なども課題だと思っています。

○大関会長代理

ありがとうございます。人事異動の話が出たのですが、私も職員の方とお話ししたことがあるのですが、県などの審査会の委員をしますと、人事異動がとにかく多くて、仕事も覚えられたと思ったらすぐ異動されてしまう、ということがあります。分野にもよると思うのですが、専門的な部門ではあまり異動させず、早くスキルを身につけてもらって、そのまま上に上がる、というようなことをもっと取り入れていけば、若手が早く幹部クラスに育つのではないかと、といったことを申し上げたことがありました。そうしたことは、既に取り組んでいらっしゃるようですが、今後さらにどのようにしていくのか、次々回、お願いできたらと思います。

それでは、論点2についてまとめに入りたいと思います。次々回は、基本的には事務局からの「見直しに向けたアクション（案）」の方向性で議論していくということですが、今回、もう各論に入ったような有用な案が出ましたので、その辺りを資料に整えていただければと思います。若手のプロジェクトチームを作る案、選抜試験・人事評価などの問題、人事評価と職員の納得性の問題など、色々あるかと思いますが、次々回、もっと議論していけたらと思います、よろしくお願いします。

(委員了承)

論点3

○大関会長代理

論点3『県職員全員が共有できる理念・目標等』に入りたいと思います。基本的には、検討会は理念や目標を定めていく場ではないのですが、25ページにイメージがあり、そして26ページに国や企業の例なども出ています。これはプロジェクトチームが議論を進めていくということですが、検討会でも今後取り上げるのですかね。

○本田人事課長

報告書にまとめていくまでに、プロジェクトチームでの議論を経過報告させ

ていただきます。

○大関会長代理

その時に、こうした方が良く、こういうのはやめた方がいいなど、ご意見がありましたら是非お願いします。

職員の皆さんから案を募集したりはしないのですか。プロジェクトチームは、これから設置ということですね。

○本田人事課長

プロジェクトチームは、メンバーを公募して人事異動後の4月に設置を考えています。さらに、検討会後に毎回行うアンケートでも、理念等についての提案を募ることを考えています。

○大関会長代理

これを踏まえまして、何かご意見・ご質問はありますか。

こういうので成功した・失敗した、といったことは、野口委員お分かりですか。

○野口委員

素晴らしい取組だと思います。プロジェクトチームがディスカッションしていくと思うので、可能であれば、オブザーバーとして様子を見させていただく、といったことは可能でしょうか。中身もそうですが、熱量とかも含めて、見させていただきたいなと思ったところです。

民間企業でも、SDGsのような、これまでの短期的な収益から中長期的な利益ということに存在意義を再定義する、改めて理念を見直すといった動きがあります。あるいは、もともと理念にそういうこと書いてあったよね、みたいなことも多いのですが、民間企業もそうしたことを再確認しながらという話はよく出ます。個人的には、言語化もすごく大事だと思いつつも、浸透が上手くいっていない印象があります。結構いいこと書いてあるのに、皆全然気にしていない、ということがすごく多い気がします。言語化の後、しっかりと浸透させていくところでは、色々な工夫が必要だと思います。

○大関会長代理

ありがとうございます。理念や目標を立てた上で、それを継続的に浸透させていくところもしっかりしようというご意見をいただきました。

○深町委員

今、野口委員がおっしゃったように、目標を言語化することは非常に重要だと思いますし、それを浸透させるということであれば、若手の方だけではなくて、

幹部の方がどのような思いを抱いているのかを知ること重要だと思います。例えばインタビューをして、どういう点が神奈川県らしさなのかを把握するか。検討会だけで議論しても我々は県庁の勤務経験がないので想像が難しい部分もあります。仕事として懂れることとか、何かあると思うんですね。全職員一体となって、しっかり議論できるような形になると、より良いのではないかと感じました。

○大関会長代理

皆が発言しやすいプロジェクトチームを作るということも大事ですよ。ありがとうございました。

それでは、論点3について、まとめに入ります。論点3については。今の貴重なご意見なども踏まえながら、プロジェクトチームで議論を進めていただきたいということで、よろしいでしょうか。

(委員了承)

その他

○大関会長代理

ありがとうございました。以上で論点1から3が終わりましたが、その他として、今後のこともありますので、全体について委員の皆様からご意見・ご質問などがありましたらお願いいたします。

○野口委員

採用管理に触れていくという話があったと思いますが、離職に関するデータ、離職理由の分析など、併せてお伺いできればと思います。民間企業の場合、結構離職が多いので、県庁の状況をお伺いできればと思います。

○本田人事課長

現状で申し上げますと、従業員1,000人以上の大企業で三年以内に退職される方が大体30%のところ、神奈川県では9%程度です。それでも徐々に上がってきています。

○野口委員

ありがとうございます。もう一つお伺いしたいのが、民間企業でも議論が始まったところですが、人員構成の歪みが起きている中、採用に本当に苦労している一方で、ここ1・2年の技術の進歩が目覚ましすぎて、この先どうなるのだろうと感じるところです。今はとにかく採用できないので賃上げと、大盤振る舞いですが、今後、そんなに人手はいらぬ、余る、といったところに行くのかどうか。

数年前からどうなるのかと思いつつ、未だにその気配は民間企業ですら全然ないのですけれども、いわゆる生成 AI 代替のようなことを県庁の中では議論しているのか、気になるところです。

○小林総務局働き方改革担当参事監(兼)組織人材部長

行政の DX 化は、作業の効率化という点では進んでいます。次のステップは、仕事のやり方やルールをデジタルに合わせていくというところです。どうしても、課長に相談して、部長に相談して、局長に相談してと、段階を積み上げて議論する伝統的な仕事の仕方をしている部分もあるのですが、決裁を電子化するなど、DX で効率化して生産性を高めている部分もあります。

公務の場合、住民の福祉が大事になります。職員数が減るのは、そのまま行政サービスが減ることに直結しかねません。例えば、相談窓口、利害調整、条例整備など、効率化が難しい部分もあります。生成 AI の技術は、既存の情報を合理的に言語化してすぐに表示してくれるというのは良いのですが、新たに生み出すことは苦手なので、今後どうなるか分かりませんが、今の段階では、生成 AI 代替で直ちに人を減らすところまでは議論に至っていません。

○大関会長代理

県の業務の性質上、AI やデジタル化によって作業や仕事自体は楽になった部分は沢山あるけれども、現段階では、県の職員を AI に置き換えることは難しいということですね。ありがとうございました。

活発なご議論をありがとうございました。

予定されている議事は以上ですので、本日の議論を踏まえまして、事務局で次回以降の検討会に向けて検討を進めていただきたいと思います。それでは進行を事務局に戻します。

○本田人事課長

委員の皆様、活発なご意見をありがとうございました。

最後に、本日の議事結果の取扱いについてご説明させていただきます。本日の議事録は、冒頭、会長から、確認していただいたとおり、発言者の氏名を付した議事録として県のホームページや職員向けに公開したいと考えております。委員の皆様には、公開前に議事録案の確認を依頼しますので、ご了承くださいませようお願いします。

以上をもちまして、第 1 回検討会を閉会させていただきます。

次回の検討会は、5 月頃を予定しています、引き続きよろしく申し上げます。本日は誠にありがとうございました。