

平成27年度 特定テーマ調査報告書

特定テーマ

地方創生を支える職員の能力開発・人事交流
について

平成27年11月

県政経営委員会

目 次

I	はじめに	1
II	委員会の活動状況	2
III	現状と課題	4
IV	提言	9
V	おわりに	11
VI	委員名簿	12
VII	調査関係部課	12

I はじめに

地方創生に関する取組は地域間競争であり、新たな地方のかたちを創り、生み出すための知恵比べであると言え、その成功の鍵は、取組を支える意欲的で高い能力を有する職員をいかに育成し、組織としての総合力を高めていくかにかかっている。

県では、様々な職員研修や人事交流を実施しているが、今後は新たな政策課題に的確に対応できる職員の育成や、最新情報の収集等に資する人的・組織的ネットワーク形成を目的とした民間企業との交流等がますます求められており、時代の要請に応じた職員の能力開発・人事交流の戦略的推進を図っていく必要がある。

そこで、本委員会では、「地方創生を支える職員の能力開発・人事交流について」を特定テーマに選定し、その方策について調査研究を行うこととした。

特定テーマの調査研究に当たっては、県外調査等により先進自治体の状況について調査するとともに、参考人招致による意見交換、これらを踏まえた委員間討議など積極的な活動を行ってきた。

本報告書は、こうした本委員会における調査研究活動の成果をまとめたものである。

Ⅱ 委員会の活動状況

1 平成27年 5月28日(木) 【第1回委員会】

(1) 特定テーマを「地方創生を支える職員の能力開発・人事交流について」とした。

(調査研究する事項)

- ・ 県の取組の現状
- ・ 他県における取組
- ・ 地方創生を支える職員の能力開発・人事交流

2 平成27年 6月19日(金) 【第2回委員会】

(1) 執行部から、県の職員研修の概要、人事交流の状況等について聴取し、質疑を行った。

(調査項目)

- ・ 人材育成基本方針の概要
- ・ 職員研修の体系及び概要(平成27年度)
- ・ 中央省庁・民間企業等との人事交流の状況(平成27年度)
- ・ 市町村との人事交流の状況(平成27年度)
- ・ 国家公務員の官民人事交流

(2) 執行部からの聴取等の状況を踏まえて、委員間討議を行った。

3 平成27年 7月 2日(木) 【第3回委員会】

(1) 執行部から、民間企業等との人事交流に係る全国調査結果について聴取し、質疑を行った。

(調査項目)

- ・ 民間企業等との人事交流に係る都道府県調査結果(平成27年度)

(2) 執行部からの聴取等の状況を踏まえて、委員間討議を行った。

4 平成27年 7月29日(水) 【第4回委員会】

(1) 県外調査で新潟県庁(新潟県新潟市)を訪問し、新潟県における職員研修及び人事交流の状況について説明を受け、質疑を行った。



5 平成27年 9月 3日（木） 【第5回委員会】

(1) 次の参考人から説明を受け、質疑を行った。

(参考人)

- ・ (株)インソース<本県の研修事業の受託者>
取締役 井東 昌樹氏 ほか
「栃木県研修所研修の実状について」
- ・ 東京海上日動火災保険(株) <本県と人事交流を行っている民間企業>
営業開発部長兼マーケット開拓支援室長 三浦 知幸氏 ほか
「栃木県との人事交流制度について」



(2) 執行部から、民間企業への派遣経験者へのアンケート結果を聴取し、質疑を行った。

(調査項目)

- ・ 民間企業への派遣経験者へのアンケート結果

(3) 執行部からの聴取等の状況を踏まえて、委員間討議を行った。

6 平成27年10月 1日（木） 【第6回委員会】

(1) 報告書骨子案について検討を行った。

7 平成27年10月22日（木） 【第7回委員会】

(1) 報告書素案について検討を行った。

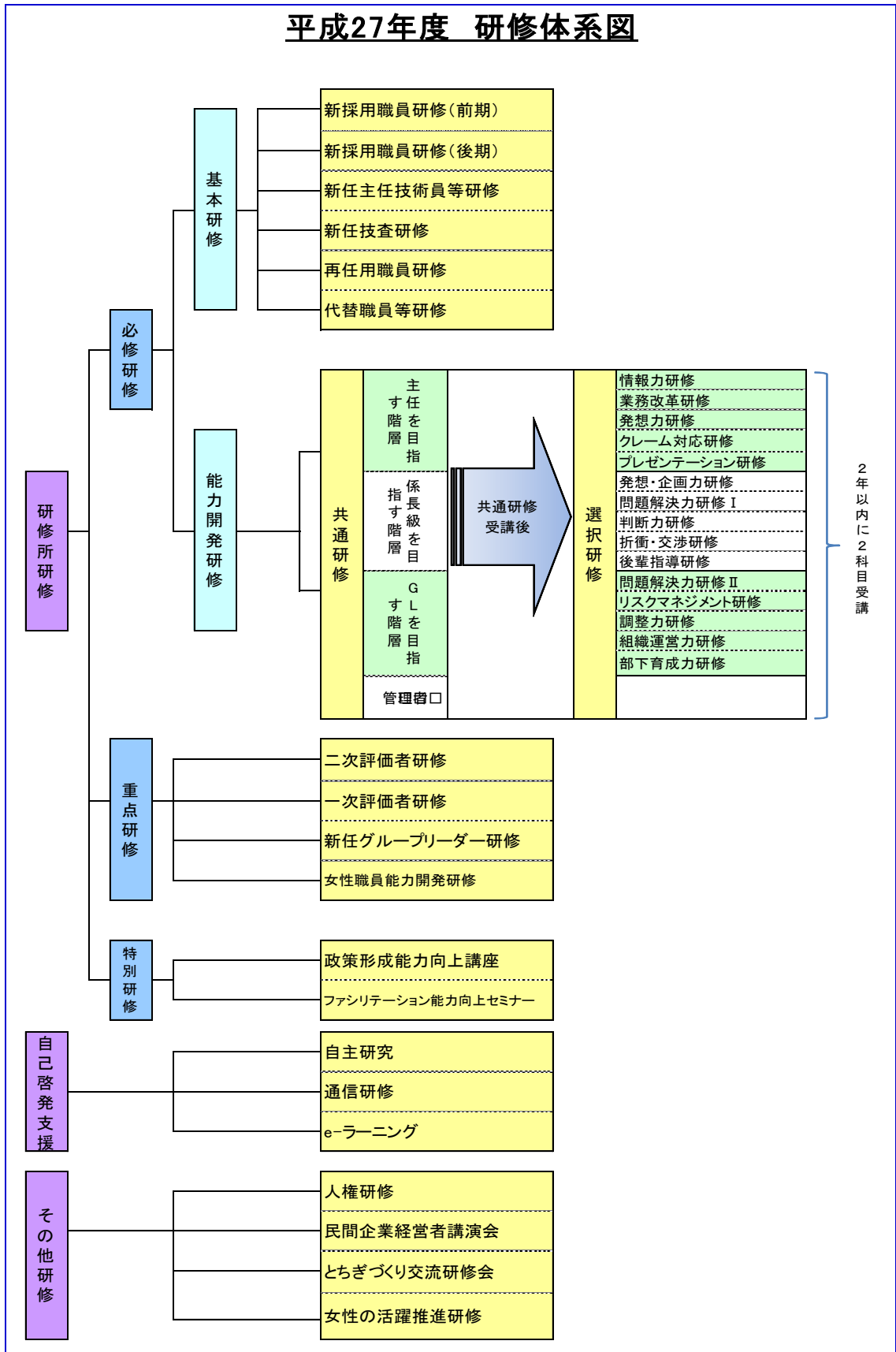
8 平成27年11月12日（木） 【第8回委員会】

(1) 報告書案について検討を行った。

Ⅲ 現状と課題

1 職員研修

・今年度の職員研修体系は下図のとおり。



(1) 研修所研修

- ・職員研修のうち、研修所研修については、県職員として求められる基礎的知識や技能の習得、そしてそれぞれ職階に求められる能力の習得等を目指す「必修研修」、人事評価方法等を学ぶ評価者研修や女性職員能力開発研修に代表される「重点研修」のほか、比較的若手の職員を対象に政策形成能力の向上等を目指す「特別研修」を実施している。
- ・今後限られた数の職員で、組織としての執行力をさらに高めていくためには、職員一人ひとりの意欲を高めるとともに、その能力を最大限引き出すことが不可欠である。
- ・新潟県での県外調査では、能力開発研修における選択科目数が大変多く、時代のニーズに即した先進的な研修が行なわれている状況について報告があった。
- ・また、参考人として招致した(株)インソースからは、地方創生を支える職員に今後さらに求められる能力は、論理的思考能力や政策立案能力であるとの意見が述べられた。

【課題】

- ・地方創生をはじめとして、今後ますます高度化・多様化する課題に対応するためには、職員一人ひとりの能力をアップさせ、組織の総合力を高めることが必要となる。そのためには、研修科目を幅広く設ける等、より実務・実践で活かせる研修へと充実を図ることが必要である。

(2) その他の研修

- ・研修所研修以外に、職員自らが主体的に行う自己啓発を支援するため、自主的に研究を行う職員等のグループ活動を支援する「自主研究」や、「通信研修」制度、オンラインにより自宅等で学習できる「eラーニング」を実施している。
- ・また、県政の課題等に対応するため、「人権研修」、県内の優良企業の経営者等を招いての「民間企業経営者講演会」、さらに若手の県庁職員と民間企業の職員が、企業と行政の枠を越えた交流を通じて討議や現地調査を行う「とちぎづくり交流研修会」等を実施している。

【課題】

- ・地方自治体を取り巻く環境が目まぐるしく変化する現在においては、スピード感やコスト意識、柔軟な発想やチャレンジ精神等について学ぶことがなお一層重要となっており、それらを身につけるための研修等の充実を図る必要がある。

2 人事交流

(1) 民間企業等

- ・本県は平成27年度において、中央省庁、民間企業、関係団体・大学等、他県等に計18名を派遣している。
- ・参考人として招致した東京海上日動火災保険(株)からは、派遣が人材の育成のみならず、将来的な官民連携事業の創出等に寄与している状況について報告があった。
- ・民間企業派遣経験者へのアンケート結果では、民間企業特有のスピード感や公務とは異なる視点を学ぶことが、派遣職員に多くの気づきをもたらしている状況が報告された。

<民間企業派遣経験者へのアンケート結果概要>

【問】 民間企業の方が優れている点は何か。
<ul style="list-style-type: none">・民間は顧客へのレスポンスの早さを重視し、仕事のスピードが早い。・民間は人脈構築のための積極的取組が行われている。・民間は担当者の裁量が大きく、臨機応変で柔軟な対応ができる。・民間は職員を重要な経営資源と捉え、頻繁な面談や研修が行われており、人材の活性化を図る風土がある。
【問】 派遣経験が本県の具体的施策に活かされたことはあるか。
<ul style="list-style-type: none">・県に対し、中小企業へのBCP策定支援の提案を行い、県との協定に至った。・プロジェクトの成果品（位置情報発信地表示システム）が県内の各消防本部で活用された。・県産農産物の需要促進等を目的とした連携協定を締結した。・県の重点5分野や食品産業関連に係る融資推進やビジネスマッチングの支援等を行った。・構築された人脈を活用し、本県農産物のPRイベントを元派遣先で開催することができた。
【問】 派遣は有意義だったか。有意義だったと思う場合、それはどんな点か。
有意義 29名 （100%。「非常に有意義だった」としている場合がほとんど） 【有意義だった点】 <ul style="list-style-type: none">・異なる世界の様々な人と出会い、新しい視野が広がり大局的・複眼的思考が身についた。・県とは異なる仕事の進め方・アプローチを学ぶことができた。・民間の行動原理が分かり、民間との折衝や協働がしやすくなった。・民間の挑戦的、積極的、エネルギッシュかつダイナミックな業務を体験し、刺激を受けた。・コスト意識が強まり、より費用対効果を意識した働き方をするようになった。

【問】 自由意見を記載してください。

【民間企業との人事交流の推進】

- ・ 広い視野と前例にとらわれない柔軟な思考が求められる中、派遣研修は最も効果的なものであり、多くの職員に積極的に参加を薦めたい。
- ・ 民間企業と積極的な交流をすべきだが、人員体制上から相互交流を推進すべき。

【民間企業との人事交流の目的】

- ・ 本県として必要な情報の収集や人脈づくりなど、目的を持たせた派遣が必要。
- ・ 戦略的な民間との人事交流とは、官の世界にいる職員に民間の感覚を植え付けることに加え(民間から見ればその逆)、短期的成果にとらわれずにある程度の期間を見据え、人脈等を通じて当該企業(自治体)との関係強化を図っていくことと考える。
- ・ 民間派遣の目的や役割等について、派遣者との面談等を通じてより明確にすることによりさらに効果的になる。
- ・ 派遣研修は人材育成を主眼とし、未来への投資として長期的に効果を考えるべき。

【民間企業派遣職員以外の職員へのフィードバック等】

- ・ 人材育成型派遣の場合、当該職員が得てきた気付きを県庁職員に知らせる仕組みが必要。当該職員が得た成長の土台は多くの職員間で共有できる。
- ・ 民間企業での業務内容詳細・派遣終了後の担当業務などの具体例(体験談)を、公募等の際に明記すれば、次の派遣者はより明確な目標を持つことができるので、質の高い民間派遣が実現可能。
- ・ 派遣終了後の配属先に配慮が必要。

- ・ 平成27年5月に本県人事課が実施した**民間企業との人事交流に係る全国アンケート**では、交流先の選定については「県の施策に関連した企業等を選定」とする回答が最多となり、また、派遣成果のフィードバックについては、「派遣職員から報告書を提出させ、他職員が閲覧可能な状態にしている」とする回答が最多となった(回答都道府県：40)。

<全国アンケート：交流先の選定の考え方(複数回答可)>

区 分	回 答 数	
		うち本県
① 県の施策に関連した企業等を選定	28	1
② 地元企業等から選定	18	1
③ 他都道府県の派遣状況を踏まえ企業等を選定	4	
④ 企業等からの提案を受け選定	21	1
⑤ 現在(過去)派遣又は受入を行っている(いた)企業等を選定	14	1
⑥ その他	7	

＜同アンケート：派遣成果のフィードバック方法（複数回答可）＞

区 分	回 答 数	
		うち本県
派遣職員から報告書を提出させ、他職員が閲覧可能な状態にしている	17	
派遣職員による報告会を開催している	9	
その他（※）	6	1
特に何もしていない	16	

※採用3年目の若手職員研修で研修成果発表、過去の派遣者による意見交換会を実施、結果を庁内イントラに掲示等。

- ・新潟県での県外調査では、派遣先が多岐にわたっていることや、民間企業への派遣成果の庁内へのフィードバックとして、長期派遣者の声を聞く派遣者報告会を年1回開催するなど、派遣研修の成果を発表する機会を設けていることについての報告があった。また、派遣終了後の定期人事異動等で、派遣成果を活かせる職場への配属に留意している旨の説明を受けた。

【課題】

- ・地方創生に向けた地域間競争の中、とりわけ民間企業派遣については、従来の人材育成の視点に加え、県が直面する政策課題への対応等の視点をより重視し、派遣目的を明確化していく必要がある。
- ・民間企業派遣経験者へのアンケート結果では、派遣成果の他職員へのフィードバックを充実させるべきであるとの意見が見受けられているため、多くの職員に成果を還元するとともに、有効活用するための工夫が必要である。

(2) 市町村

- ・平成27年度においては、県に市町村職員を受け入れる「実務研修」を24名、県と市町村で相互に職員の派遣と受入れを行う「相互交流」を16名、県職員を市町村に派遣する「派遣」を5名、それぞれ実施している。
- ・新潟県での県外調査では、既存の行政単位にとらわれない発想や地域経営感覚を備えた人材の育成、県と市町村の連携などを目的として、積極的に市町村との人事交流を推進している状況についての報告があった。

【課題】

- ・市町村との人事交流についても、地方創生を念頭に置き、引き続き推進していく必要がある。

IV 提言

本委員会は、地方創生を支える職員の能力を高め、組織としての総合力を強化するため、職員研修及び人事交流について以下のとおり提言する。

1 職員研修

- 地方創生の取組を推進し、厳しい地域間競争を勝ち抜くためには、現在実施している「能力開発研修」等の講座科目や内容について適宜見直しを行い、職員の更なる能力開発に努めるべきである。特に、地域の課題を抽出するための情報収集力、分析力や論理的思考能力、地域の特性に応じた創意工夫による施策立案能力及び組織内外との協働のためのコーディネート能力の向上を図るための研修等の充実を図るとともに、職種の特長性の向上にも着目した人材育成に努める必要がある。
- 民間企業のスピード感やコスト意識、柔軟な発想等更なる意識改革についての気づきを得ることは極めて重要であり、そのためには、時代のニーズに即して事業を行う民間企業から学ぶことがより一層求められていることから、より多くの職員が学ぶことができる等の機会の充実を図るとともに、更に効果的な研修となるよう開催方法や研修内容等も検討していく必要がある。
- 研修所研修については、指名による必修研修が中心となっているが、時代のニーズに即した、階層等にこだわらず多くの職員が受講できるその他の研修についても充実を図っていくべきである。

2 人事交流

(1) 民間企業等

- 民間企業派遣は、地方創生の取組にも効果が期待できることから、県の組織体制への影響も考慮しつつ、相互交流の手法も念頭に置き、拡大を図るべきである。
- 派遣先企業の選定にあたっては、人材育成を基本としながらも、県の直面する政策課題への対応や今後の官民連携の推進等の視点をより重視し、関係部局の意見を踏まえながら、将来を見据えて判断すべきである。
- 特に、政策課題対応等を意識した派遣を行う場合には、派遣先企業と県との人的・組織的ネットワーク形成など、県の派遣目的や期待される効果を派遣職員に十分理解させる必要がある。
- 職員の派遣で得られた成果をより多くの職員にフィードバックし、組織力の向上につなげるとともに、意欲ある女性職員を掘り起こすなど、派遣に対する職員の関心を喚起するため、派遣報告書のマロニエ21ネットへの掲載や、派遣報告会の開催など、情報の発信に努めるべきである。
- 派遣成果をより有効に活用するため、派遣後の人事異動に当たっては、派遣の目的を踏まえるとともに、今後の波及効果等を十分考慮すべきである。

(2) 市町村

- 市町村との人事交流は、県と市町村との連携強化に資するものであり、市町村重視の県政を推進するものとしても重要であることから、市町村のニーズを十分把握し、より効果的な実施に努めるべきである。

V おわりに

本委員会は、「地方創生を支える職員の能力開発・人事交流について」をテーマとし、地方創生を支える職員の力をいかに高めていくかについての調査を進めてきた。

行政を取り巻く環境がますます厳しさを増す中、県としての総合力をさらに高めるためには、職員一人ひとりが当事者意識を持って積極的な能力開発に努めるとともに、組織としても人材育成の重要性を再認識し、力を注いでいく必要がある。

職員の能力向上や育成のための手段としては、研修や人事交流が挙げられるが、これらは短期的にはやや効果が見えにくいものであり、これまでは基本的に人材育成という長期的な観点で組織に資することを期待して実施されてきた。

しかしながら、直面する政策課題への速やかな対応が求められる現代においては、時代のニーズに即した、より実務的・実践的な研修により職員の政策立案能力等の向上を図るとともに、時代の最先端を行く民間企業のスピード感覚等を、職員の派遣を通じて戦略的に県政に取り入れていくことが重要である。これらの取組が政策課題の早期解決をもたらし、ひいては真の地方創生につながっていくものとする。

これらは全庁を挙げて取り組むべき課題であり、厳しい財政状況ではあるが、予算や組織体制上の格段の配慮を求め、本委員会における報告書の提言が県政に十分反映されることを強く望むものである。

最後に、本委員会の調査研究活動に御協力をいただいた関係者の皆様に感謝を申し上げ、本委員会の報告とする。

VI 委員名簿

県政経営委員会

委員長	早川尚秀
副委員長	阿部博美
委員	加藤正一
委員	相馬政二
委員	日向野義幸
委員	金子裕
委員	一木弘司
委員	佐藤栄
委員	高橋文吉

VII 調査関係部課

総合政策部	総合政策課
	市町村課
経営管理部	人事課
	行政改革推進室