

## 第4回広島県経済財政会議 議事録

- 開催日時：平成25年8月19日（月） 14:00～16:00
  - 開催場所：広島県庁北館2階 第1会議室
  - 出席委員：（主宰） 湯崎 英彦 広島県知事  
（委員） 宇野 健司 株式会社大和総研産学連携室副部長  
神原 勝成 一般財団法人ツネインみらい財団代表理事  
蔵田 和樹 株式会社広島銀行専務取締役， 広島商工会議所副会頭  
辻 琢也 一橋大学大学院法学研究科教授  
戸堂 康之 東京大学大学院新領域創成科学研究科教授  
吉川 富夫 公共経営コンサルタント（元県立広島大学経営情報学部教授）  
吉田 正子 株式会社アンデルセン・パン生活文化研究所代表取締役社長
- ※内田委員は欠席のため、事前に意見を聴取

（五十音順，敬称略）

- 議事要旨（委員の主な意見等）  
議事 （1）協議テーマ⑦：中高一貫教育について  
（2）成果志向型の組織のあり方について

---

### 議事（1）協議テーマ⑦：中高一貫教育について

- 今回の論点が「どういう学校にすべきか」という問い掛けになっているが、既に国内外に様々な中高一貫教育校がある中で、これが正解だという理想の学校があるわけではない。そうであれば、県としてどんな学校にしたいという意志、ウィルが初めにあるべきではないか。  
したがって、県あるいは知事として、こうした学校にしたいという明確な意志を持っているのであれば、それだけの覚悟を持って取り組むのであろうから支持をしていきたいが、まずは、県としての意志を明確にすべきではないか。
- 国際バカロレアが大きな一つの論点として挙げられているが、この学校を県立で設置することを考えると、恐らく費用の面で非常に大きなものとなり、生徒にも大きな費用負担をさせざるを得ないものとなる。あまり現実的ではない。県立広島中高の発展型のようなものを県立で設置し、国際バカロレア校は、むしろ海外から誘致するというように、両立して取り組むことを提案したい。  
県立広島中高の発展型がどういうイメージかと言うと、例えば、論点の一つの寮制については、この資料では全寮制ということがかなり言われているが、全寮制に本当に教育効果があるのかというのは、必ずしもはっきりしない。それにこだわらず、県立であるということを考えれば、広島市内に設置するというのを考えても、広く市外からも入学できるように寮も設置し、ある程度大きな枠で考えていくべきだと考える。  
仕組みを実践できる人材ということに関しては、やはり海外から教員を採用するとか、若しくは日本人教員に留学を資格とするような形で教員を再教育する、ということをしていくべきだ。今、広島中高でやっていることをかなり越えたもの、どちらかという海洋学園などに近いようなイメージ。帰国生を受け入れる等、かなり大胆に行っていくべきだ。  
もう一つの手段としては、中高一貫という高校受験が無い環境を利用して、中学の終わり、若しくは高校の初めぐらいの時点で留学を義務付ける。留学といっても2、3週間程度で、生徒全員が一緒に行くようなものではなく、できれば1年、最低でも半年ぐらいのものを義務付けるというのが一つの手段だ。  
さらに、「コンピテンシーとは」という部分で、問題解決力ということが書かれているが、どちらかという日本の教育に足りないのは解決というより問題発見力だと思う。与えられた問題を解くというよりも問題を自分で発見し、自分なりに調査し、それを他者に対してきちんと発表するとい

う形の教育が望ましい。

国際バカロレア校については様々な手段があると思うが、海外から誘致する。だが、誘致しただけでは恐らく学費は非常に高額になるだろうから、県内の生徒に対しては補助をすることも必要になる。

もう一つ、国際バカロレア校のような学校をうまく誘致できたとして、例えば、日本の大学の受験を考えたときに、それがインターナショナルスクールとしてのみ機能しているのであれば、日本人学生を引き入れるのはなかなか難しい部分もある。だから、これは恐らく難しいと思うが、日本の教育制度の中に組み込んだ、そういうものを誘致してくる。そうすると、設置基準等で規制緩和的なものが必要になるかもしれない。そういうところは特区とうまく組み合わせるような形で取り組むことが必要だ。

- 今のバカロレアないし広島中高発展型でかなり尖った教育をしていくときに、どうしても国内の父母のニーズというか関心があることは、東大の進学率といった受験の成績だと思うが、逆に大学側から見たときに、日本のいわゆる受験教育ではない教育、例えばイギリスのイートン校等のような、まさに国際的な、クリティカルシンキング的な教育を受けている、受験はあまり成績が良くない学生をどのように見るだろうか。
- 個人的にはそういう学生こそが本当に優秀な学生だと思う。私自身がスタンフォード大学に行って思ったのは、試験はできるが論文が書けない。つまり、与えられた問題を計算して解く「問題解決能力」は受験で鍛えられているが、自分で論文のトピックを見つけて論文を書くということになると、どうすれば良いのか分からない。それを非常に痛切に感じた。そういう意味で、日本の教育は問題だと思う。実際に、科学技術の最も最先端の部分で、どうしても欧米に劣っている部分もあるし、更に最近では中国にも負けつつあるというような状況で、その部分は絶対に変えていかなければならない。

東大でも、学部での入試をある程度その様な形に変えていくという議論が始まった段階だが、大学院レベルでは、例えば小論文と面接とTOEFLという感じで試験を行っており、それ程受験勉強をすることを求めている。やはり、今後世界で本当に活躍できる「グローバルリーダー」ということを考えると、これまでの日本教育では十分ではないと感じる。
- これから詳細を検討してそういう学校を実際に造るとして、多分4～5年はかかると思う。そこから卒業生が出てくるとなると、恐らく、12年ぐらいかかると思うが、それまでに、例えば、いわゆる東大を頂点とする受験の仕組みが、そういう学生を受け入れるような方向に変化していく可能性はどれくらいあると思うか。
- 大幅に変化する可能性は恐らくそれほどないだろう。ただ、10年ぐらいのスパンで見ると、日本の学生が海外の大学を受験するということが、非常に普通になっていくのではないか。そういう意味で、先駆けて、高校からそういう道を提示して指導していく。今、高校から海外の大学に行くのに何が難しいかという点、試験ではなく、プロセスがよく分からないこと。推薦状も非常に重要になるが、推薦状をきちんと書ける高校の先生もあまりいない。そういうことを指導する体制が整っているということであれば、海外進学の意識を持った父母や生徒が集まることはあると思う。
- 東大のような、国立大学法人で倒産の可能性もなく、恐らくずっとナンバーワンの大学と、私立のトップクラスの早慶とは、考え方も危機感も違っている。早慶などは、そういう学生を取って、早慶で教育をして海外の大学院にどんどん送り込みたいという意欲がある。国立大学となると受験科目も多いし、それをクリアするためにはディスカッションだけではクリアできないのでハードルが高いかもしれないが、もし、早慶クラスの学校を経て海外の大学に行くということを考えれば、可能性がある。早慶などはそういう子どもたちは推薦で取る余地があるので、そういう可能性を考えても良いのではないか。そういうところと連携するというのも一つの手ではないか。

ある大学の学部長が、10年後か20年後にはもしかしたら自分の大学の名前が無くなって、例えば、イェール大学日本分校になっているかもしれない。そういう観点で教育改革をしていくと内々では言うが、外にはなかなか言えない、と言っていた。それぐらい国立大学とは危機感が違う。国立大学から変わっていくことを期待するよりも、どちらかという危機感を持っている私立が変わり、それに釣られて国立が変わっていくということなら可能性があると思う。だから、東大に行かなければならないと考えなくても良く、私立の学校から海外へ進学させるというコースもあるのではないか。

資料の7ページで、グローバルリーダー育成型とか、広島中高型とか、地域密着型といくつかのカテゴリーに分けている。まず「広島中高型」。これは良い。非常に教育委員会も頑張っているし、これをどんどん進めて、もっともっと良い学校にしてもらえばと思う。場合によっては、今、広島中高は東広島にあるが、地域的に考えるともう1校ぐらい、例えば尾道若しくは福山の方にあっても良いと思う。これはそのまま改善を進めるという形、うまくいっているものをよりうまくいくようにするという流れで良いと思う。

「グローバルリーダー育成型」に取り組むという意志が、もし知事を始め県内にあるのであれば、やはりそこそこの学校を造るという意識ではなく、志を高く大きく持って、日本で広島にこのような学校があるということがアピールできるような学校を造った方が良い。例えば、首都圏の大学を見ると、今、傾向として首都圏の私立学校出身の子どもはすごく増えている。田舎の県立高校出身の秀才型の子がどんどん減っている。これは東大だけではなく、早稲田、慶應もそうだ。やはりどうしても中学・高校と6年間先取り授業をして受験勉強をしてきた子の方が受験対策をしやすいし、そういう子どもの家庭は裕福で、そういうお金の使い方もできたりする。結果として私立の一貫校出身の子が一流の大学に入っていく比率がどんどん膨らんでいっている。

ただ、そもそも教育はそれでいいのだろうか。裕福な家庭の子どもがどんどん良い学校に行って固定化してしまう。そうではない子どもはどんどん機会を失っていくということで本当に良いのだろうか。そういう意味では、公立で、中高一貫で、ある程度レベルを保てる学校を造る意義は非常に高いと思う。都立は一貫校が数多くあるが、もっとそれが広島とか地方に広がって良いのではないか。確かに色々な問題があっても、教員を採用するにしても難しい部分があるだろうが、始めから現実的な小ぢんまりとした構想になるよりは、高く志を掲げ、そのためにはどうすべきか、という形で取り組むのが良いと思う。広島県教育委員会の現状を見ると、それをやる力は十分にあるのではないか。そこに期待したい。

海外の事例や研究結果を見ると明らかだが、やはり少人数教育が流れた。少人数教育でなければ、なかなかディスカッション形式の授業になりにくい。40人のクラスでディスカッションをしようと思うと、先生のスキルも相当必要だし、発言機会も多くない。色々な研究を見ると多くても20名前後というのが流れ。できれば10名ぐらいが良いが、費用対効果を考えると20名で、30名、40名になると、やはりディスカッション中心にはなかなかならないというのが、色々な研究成果から出てきた大体の方向性だろう。

今、広島中高は40人クラス。ある程度国内で主要な大学を目指すのであれば、それはそれで良い。それとは別に、20人ぐらいの少人数で、ディスカッション中心でやっていく、広島中高とは違った形のいい意味でのエリート教育を目指すような学校つくると良いのではないか。

グローバルリーダーということになれば、少なくとも、語学力とリーダーシップの二つの要素が必要だ。リーダーシップという少し漠然としているが、人とうまくやりながら、外交的で積極的な人間性を育成するということ。語学力とリーダーシップの二つをどうやって育成するのかというと、一番の近道は留学させることだ。先程、委員の意見にもあったが、短期の留学ではなく、半年なり1年なり、ある程度の期間きちんと留学させることで、自立心を育むし、外に出て苦労することで色々なことを学ぶ。語学力も必要に迫られて、涙を流しながら勉強をせざるを得ないという環境に追い込まれる。グローバルリーダーを育成するという意味で、一番手っ取り早くて効果があるのは留学だが、問題はお金が掛かる。その費用を、県だけではなく、財界など色々なところから集めてくる。そうはいつでも大勢にお金が出せるわけではないから、少し人数を絞った上で、補助をするというような教育が良いのではないか。

- 少人数教育について付け加えたい。数か月前の日経新聞に、データ分析によると少人数教育は必ずしも成績が良くなる。良くなるというエビデンスはない、という記事があった。確かにそうだ。しかし、今、委員が言われたことは点数には表れない。やはり議論をするとか、討論するという、まさに問題発見能力、発表力という部分で、少人数教育が有効であると思う。
- グローバル人材教育のキーワードを考えてみた。一つは第一外国語としての英語。それから少人数。これはコストの問題。それから教育する側の人材の確保。それからカリキュラム。中高一貫の一番の問題は、中学校は義務教育で高校は義務教育ではないということ。そういう中で、一貫でやるということになると、広島県のフラッグシップとして、海外の有名校との業務提携だと思う。  
その業務提携の意味は、生徒の交換ではなく、教育人材の交換を通じてカリキュラムノウハウを取得する。  
コストの問題は、基本的には少人数では採算が合わないので、スポンサーを見つけてくる。先ほどの委員の意見のとおり、行政と経済界の負担しかない。経済界が無理なら行政が負担する。人材、生徒を集めるという点においては、海外の有名校と業務提携をすることでフラッグを立てる。人材は、広島から海外へ留学するか、海外から広島へ来てもらって育成するか、この二つしかないと思っている。白紙から出発するのではなく、やはり業務提携という手段をベースにして県の中心部につくり、広く人材を集める。卒業したら広島企業に就職してもらおうというのを提案したい。
- 教育人材のところは委員の言われるとおりだ。教員の再教育には時間が掛かるだろうか。
- 現状の戦力を見ると再教育しても時間が掛かるかもしれない。
- 経済界のサポートという話もあったが。
- それはやるべきだと思う。明確に収支バランスを出して、行政が半分、経済界が半分ということであれば、できない話ではないと思う。ただ、メリットは何かということで、経済界としては、還元という意味でやはり県内に就職してもらいたい。
- 生徒募集の範囲はどう考えるか。
- 海外も含めて、全国から広島に来てもらい、広島で5年なり10年なりノウハウを植え付けてもらうのは大事なことだと思う。
- 募集の部分だが、私は逆の考えを持っている。こういう学校がもし広島にできたら、それが広島集客力、人を引き寄せる力になると思う。むしろ、そういう学校があるからこそ生徒が集まってくるのではなく、生徒の親が広島に仕事を求めてやってくるという効果も大きいのではないか。  
そういう意味で、広島に住まないとその学校に通えない様にした方が、むしろ産業界にとってのメリットは大きいと思う。
- そこについては、実は我々も議論をしていて、今、言われたような効果をまさに狙いたいと思っている。しかし、いきなり引っ越してくるというのは相当な勇気がいると思うので、段階的に考えたり、県内生徒に対しては優遇をしたり、というようなことを考えてはいる。
- 就職は広島県内にとというのは、実際、制度的には難しい。ただ、県内に住んでいないとこの学校には通えないようにすることは可能な範囲だし、どちらかというとその方がやりやすいと思う。
- 少し見方が違うが、中高一貫校をつくる、つくらない、いずれにしても、今後、学生が激減する。

大学の場合はまだ大学院に行かせるとか色々対策が取れるが、とにかく再編・統合が不可避だ。これまでも少し再編・統合をやったそうだが、本格的にはまだやってないと聞いている。県がやるとすれば、将来の県立高校の再編・統合、特に課題とされている公立の中学校、その公立の義務教育や県立高校全体の改革の引き金として、再編・統合して強化していくというイメージに適う形でなければ、なかなか理解が得られない。こういう形では、この少子化の中ではもう理解を得られないと思う。

特に今回、大学より高校に力点を置いている。自分は、3分の1が市域内、3分の1が市域外の県内、3分の1が県外の出身者で、3分の1が自宅生、3分の1が寮生、3分の1が下宿しているという学校に通ったが、マーケティングとしてこういう高校、中学校は、少子化で今、定員が埋まりづらい。一部で寄宿舎は受けているようだが、全体的には、鹿児島ラ・サールもそうだが、かつて寄宿舎で全国とか九州とかから集めてきた高校や中学校に人が集まらない。少子化で子どもを出したがるので、マーケティングとしては高校で人を集めるというのは難しい。それ以上に、例えば鹿児島市が、鹿児島ラ・サールがあることによって何か良いことがあったかという、ほとんどない。しかし、私立でやっているから許される。特に高校の場合、仮にそこに3年、6年いたとしても、市長や知事には出身者が多いが、それでも地元に対するいわゆる寄与率は限りなくゼロに近い。つくり方として、この高校だけ、中学校だけに多額の税金を投じてやっていくというのはなかなか耐えられないのではないか。だから、寄附を募ったり、授業料を高くする代わりに奨学金制度を充実させたり、何か工夫をしないと難しいだろう。

国全体でもグローバル化が大きな柱だ。先ほど知事からも、今大学でどんな学生を求めているのかという質問があり、自分なりに少し考えていた。国内は大体高止まりで良いが、今、大学の業績として何が求められているかという、外国にどれだけ人材を出したのか、外国からどれだけ学生を呼んできたのかというインバウンドと、アウトバウンド。ここのところで評価される。アウトバウンドの方は、いかに一流大学にこちらの大学の学生を入れられるかということがポイントだが、今、課題はインバウンド。一流の留学生を集められるかどうかというのがギリギリのポイントだ。中国、アジアでもそうだが、いかに外国の優秀な学生を集められるか、ここのところで勝負をしている。多分、高校になると基本的にはこれと同じことになるだろうから、どれだけ優秀な学生を集めて、その優秀な学生を仕込めるかだ。多分、英語で教育をすることが不可欠になってくるが、大学や大学院で英米圏の一流の教員を揃えるのはなかなか大変だが、高校ぐらいだと元々報酬が高い世代ではないから、もしかしたら頑張れば教員を集められるかもしれない。そういう工夫ができるかどうか。ただ、こうした場合に問題になるのが、再編・統合から出発すると再編・統合先にも同じようにスタッフがいる。それを前提にどのようにして画期的なグローバル化なものをつくれるかというのがある。細かい補助金は見えないが、グローバル化は今、補助金がつきやすい。大学もそうだが、恐らく、高校でもモデル事業などをやれば、5年くらいの時限にはなるが、補助はつくのではないか。

- この中高一貫モデルで書かれていることが、広島に与えるプラスの効果は、あまりないだろうというのが全体的な印象だ。最初に教育長が言われたような、教育に対する波及効果、他校を引っ張る効果、けん引力というのは、抽象論としてはあったとしても、実際は教育に対する波及効果はないと感じた。これは単独の一つの突出した学校だし、恐らく生徒も全国から来て、進学先も外国を含めるという意味では、マスコミ的な注目度とかインパクトはあるが実際の波及効果はないだろう。

地域経済という点でも、抽象的にはそこに子どもが集まる、家族が集まると言えたとしても、ボリューム的には非常に限られているし、それでどこかの街が、人が、あるいは商売が変わるほどのインパクトはない。そういう意味ではほとんど効果はないという感じがしている。

グローバルという点に着目したときに、中高から育て上げて、それでグローバル人材と言うには、いささか迂遠なところがある。就職先との関係で言えば大学が近い位置にあるが、今の大学が果たしてグローバル人材を育てられているかどうかということとそこも十分には育てられていない。では、中学高校でとなると、今度は18歳になってどこへ行くかということ県外だ。広島に帰ってくるまでのチャンネルは多彩で、遠い先のことだ。そういう意味では、グローバルリーダーというならば

大学の方に施策を打ったほうが早いのではないか。

昨日の中国新聞に載っていたが、先日、行政学関係の学会を広島で開催した。そこに18歳の高校生が発表させてくれと申し込んできた。高1まで広島市立の高校にいて高2のときに自らウェールズの学校に行き2年間勉強し、LSEの国際政治学に進学することが決まったので、夏休みで帰国したそうだ。自分の留学体験と、イギリスで見た地方行政、地方政治の姿が日本といかに違うかということを発表したが、非常に衝撃を受けた。日本の高校生よりも非常に社会的な訓練がされていて、日本の子とは随分、年齢差を感じた。なぜ、海外へ行こうと思ったのかと聞いたら、大学に進学しても語学力で苦勞するのだから、早く行った方が良いと考えたようだ。将来は国際公務員になりたいそうで、英語は一応できるので今はフランス語を勉強していて、国連職員の試験を受けると言っていた。普通の高校生がなぜそうなったのか、両親の影響なのか、変化のプロセスまでは分からなかったが、そのくらい先を読む人は16歳で決断している。その様なことをやって国際人になっていく人が現実にいる。そうしたときに、学校をつくるよりも、そういう人をうまく見つけてもっと応援する。将来戻ってくるかどうかは、分からないが、現にそういう子どもが広島にいるのだから、何とか育ててあげた方が、少なくとも日本のためになると思った。

- 皆さんと少し意見が違って、今既にある県立広島中高を徐々にグローバルリーダー育成型に進化させていくのが良いと思う。学校の新設は何かとハードルが高いし、何よりも優秀な教員の確保がとても難しいと思う。資料に出ている他の学校の例を見ても、教員のところに色々ときらびやかなことが書いてあるが、こういう人材を広島で集めるといのはなかなか大変なことだと思うし、学校という建物を新たに造るのも大変だ。広島中高を進化させて、生徒も育てるが、同時に教員も育てる場にするという考え方があったら良いのではないか。そこで育った教員がほかの学校にも行って、広島県全体の教育レベルの底上げに寄与していく、そんなイメージだ。学校というのは、以前からあるものがだんだん進化して、前はつまらない学校だと思っていたものが、ただ進学校という意味だけではなく、最近すごく良くなってきたとか、本当に生徒一人一人の個性を伸ばす学校になってきたとか、色々な評価で進化している学校があると思う。この広島中高を使って、県として学校進化モデルをつくっていく。5年後、10年後を見据えて、5年後にはこのレベルまで進化していく、10年後には生徒はこうなっていて、教員もここまでのレベルにはなっている、というような中長期的なプランを立ててこの学校を進化させていくとのが一番現実的で、評価も得られるのではないかと思う。
- 広島県の中高の子どもたちをいかにグローバルに育てるかという視点の議論だが、グローバルリーダー、グローバルという言葉が非常に抽象的だ。海外に留学させて色々な経験を積ませるといことのようにとらえがちだが、今回資料を見て、私はそのグローバルの中にも個性を伸ばすということが欲しいと思った。広島県というのは製造業が非常に多い。他の都道府県と比べてどのくらい企業数が多いのかはよく分かっていないが、広島県には9万5,160社あるそうだ。その内、上場している会社が44社あり、オーナー系、同族会社が多い感じだ。子どもの教育で、グローバルな視点や英語が話せる、海外留学の経験があるということは、企業経営者としてはマストな条件だ。それに加えて個性がある。日本の平均レベル的な教育の仕方よりも、もっとそれぞれの子どもたちの個性を伸ばす教育が特徴づけられた学校が広島県にあれば、企業経営者の両親、若しくは小さいころから将来経営者になりたい、一旗上げてベンチャー企業の経営者になるというような夢を持っている子どもたちが行くようなクラスや授業が、中高一貫教育校の中にあれば良いと思っている。これはこの場で議論することではないかもしれないが、広島の企業でも海外に工場を持たなければいけない企業というのはたくさんあって、実際に海外に出ている会社もタイだけで四十何社もある。そのほとんどがオーナー系だと思うが、そういう意味では海外留学する前に、中学、高校時代に英語とか個性、少し経営に関わるような勉強ができる、実際に広島の企業に子どもたちを勉強に行かせる。経営者になりたい子どもたちが集うようなクラスがあると、そこで色々な人脈ができ、これもまた将来生きる。結果的にそういう人たちが経営者になって広島県の経済を支えてくれるという意味では、こういう中高一貫教育の学校を、今の県立学校の中を少し変えるというのが、費用的に

も色々な障害をクリアする意味でも良いと思う。

財界が教育にお金を出すというのは、昔はすごくやっていた。福山に北川鉄工という会社があるが、ここは創業者が学校をつくって、今は県立になっている。昔の財界の人というのは、経済合理性だけではなく、自分の子どもだけではなく、地元県民、町の人のために、身銭を切って教育の場をつくった。今はどちらかというと経済合理性ばかりで、もうかるか、もうからないかということばかり議論しがちだ。広島県の将来を背負って立つ子どもたちのためにという視点で考えると、やはり財界の人が会社若しくは個人で教育に対してお金を出すべきだと感じている。民間のお金を学校に入れる、留学する費用を財界もしくは民間企業が補てんする、そういう仕組みを県で考えてはどうかと思った。

- 生徒募集の範囲は、どのように考えるのか。やはり県内に限った方が良いか。
- どういう学校にするかで違うと思うが、先程話に出ていた、海外の一流の教育ノウハウを持っている学校と提携するというような視点で考えると、場合によっては全国から需要があるのではないか。そうするとやはり県の中だけではないかもしれないし、先程委員の意見にあったが、今の県立学校でやるのであれば、広島県に住んでいる子どもたちが対象になるのではないかと思う。
- 需要を考えると、進学校的な需要というのは、ラ・サールとか、いわゆる東京の御三家のようなところがカバーしていると思う。逆に、それをさらに突き抜けたような、海外の大学も目指しているというようなところというのはまだ少ないので、そういう市場はある程度はあるのではないかという感じはしている。ただ、実際に引っ越してくるのかということ、そのハードルを越えられるのか分からないところはあると思っている。
- 海陽は定員割れをしていたが奨学金を出したら回復した。ということは、やはりそこがネックになっているということ。県立の魅力は学費にある。
- 県立としては基本的にはそこが差別化の部分で、広島県内に住んでいる子どもたちはもちろん費用は安い。外から来てもいいが、授業料が少しは高い。そういう手法もあるという感じはしている。
- 産業界はお金を出す気があるということだが、それにはやはり理由が必要で、全国から子どもを集めるということになると、なかなか出しにくいのではないか。広島のためにということで広島の企業に出してもらおう、という枠組みが良いだろう。そうでなければ、最初の議論に戻ってしまうが、どうして広島県がやらなければならないのかということになると思う。それはまさに国がやること若しくは私立でやることで、県がやるべきではないとなる。ちなみに、県立高校で寄付金を集めて、例えば寄付者に対して何らかの貢献を形にして表す、例えば建物に対して〇〇講堂というように寄付者の名前をつけるというようなことはできるのか。
- 特に制約はない。先程の留学費用なども、例えば企業が出してくれるのであれば、その企業にレポートを出す、訪問して報告するというようなロイヤリティを上げていくようなプログラムというのはいいかもしれない。企業側の直接的なメリットにはならないかもしれないが、それでも感謝を表すような仕組みにする。
- あまり直接的なメリットはなくても、広島県から世界に羽ばたく人材を送り出すという大義名分で十分に企業から寄付は集められるのではないか。
- 学生の募集、生徒の募集についてだが、バランスの問題だと思う。県内だけに絞って、優秀な学生が集まらなないと、その学校の名声も高まっていかない。だから県内に限るのではなく、1割でも2割でも県外に門戸を広げておいて、費用負担はまた別途考える。それから、もし英語で授業をする

なら、東南アジアの優秀な生徒を1割でも入れるなど、海外の学生をうまく引き入れる。そういう意味では日本にきたい学生で、大学に行こうと思えば東大なり色々あるが、中学校や高校で英語の授業をしていて、日本に関心を持っていて日本で暮らしたいということになると、あまり学生の受け入れ先はない。だから、例えば東南アジアの財閥の御曹司とかでもいいが、そういう生徒がクラスに1割ぐらいいると面白いし、その財閥が日本に進出するときに、例えば広島に拠点を置くということもあるかもしれない。お金も出してくれるかもしれない。そういう枠を少し設けながら、後は融通を利かせて増やすなり、減らすなりうまく調整すれば良いのではないか。県内に絞るというのではなく、ある程度、門戸を県外若しくは海外に開いておくのが現実的だ。

- 海外の大学に県内の学校から行っていない理由の一つは、9月始業という問題もあるのではないかと。海外と業務提携するには、4月と9月のタイムラグをどうするかという問題も解決しなければいけないだろう。
- 既に学校が競争の中に入っているという意味では、どういう子どもを育てるかという視点と時間軸をきちんと考える必要がある。相当特徴のある学校、個性のある学校を、それも早い段階でつくりたいと、ずるずると後手に回ってしまって、結果的にほかの都道府県の学校に優秀な子どもたちを取られてしまうというになる。時間軸というのはすごく大切だと思う。

## **議事(2) 成果志向型組織のあり方について**

- 組織をいくら変えても、それにふさわしい人がいなければ組織は機能しない。したがって、誰をそのポストに選ぶかということを決めて、それから流動的に組織と一緒にしたり、分けたりということをするれば良いのではないかと。

2点目が、年齢に関係なく、若い人を抜擢することを考えるべきではないか。企業では営業本部長代行という職を置いて、名前は代行だが実質は本部長の役割を担わせている。この場合、本部長はいないので指揮命令系統は一つにまとまっている。県の場合、局長不在というのはなかなか難しいかもしれないが、このようなやり方もあるので、組織全体を変えるというよりも、人事制度と組み合わせの方が良いのではないかと。

3点目が、総じて今回の資料に書いてあることは正しいが、非常に多岐にわたっていて、それを意識して仕事をするのは不可能ではないか。例えば、野球でバッターボックスに入った選手がコーチから様々な注意点を指摘されても、かえってスイングがバラバラになってしまう。したがって、県としてどの様な仕事をどの様なやり方でやってもらうかということをシンプルに表す工夫をしてはどうか。例えば、県民のためになると自分で判断したのであれば従来のルールを破っても良い、というような分かりやすさを示していく必要があるのではないかと。
- すごい取組を県庁でやっていると感じている。この数年、知事以下、県職員がこの様な理念を作ったということには共感をしているが、最終到着地点のイメージが少しわきにくい。そもそも、この組織の中で、今現在ここまでやっていて、その中で何が一番問題なのか、ということ、知事以下、局長クラスの人がどのくらい情報若しくは危機意識を共有しているのだろうか。そこがどうなっているのか気になる。それによってやり方もまた変わってくるのではないかと。

先程の意見にもあったが、県民のためになる若しくは県のためになるのなら、少しリスクがあってもチャレンジする、ということが一番県民に喜ばれることだと思う。そういう意味では、行政のそれぞれの窓口の対応というのは非常に動きが悪い。前例がないことにはチャレンジしないということが問題ではないかと思っている。そういう意味では分かりやすいイメージ、フレーズというものももっとある中で、我々がそれぞれの組織、部署や局で、どのような問題があり、何をどう変えていくかということがこの中に現れると、成果志向型の組織のあり方には少しピンポイントがずれているかもしれないが、だいぶ民間に近い動き、発想というのが出てくるのではないかと。



会議の事前説明などを聞いていると、県の職員は大変に優秀だ。資料を作るのも上手だし、説明も非常に分かりやすい。優秀な人が県庁にたくさん入っているのも、そういう人たちがもっと色々なことにチャレンジできる場をつくるというのは、リスクがあっても色々なことをやれということだと思う。

そういう意味では、上司若しくは今までの慣習がチャレンジ精神をそいでいるのではないかという感じがする。もし、知事や局長クラスがそういう県庁を目指そうというのであれば、分かりやすいフレーズと、それに向けてどのような組織をつくっていくのか、若しくは外から人を呼んでくるのか。それを成果主義にどう落とし込んでいくかという議論があって良いのではないかと思う。

この会議で2～3回言ったが、日産のカルロス・ゴーンさんが、クロス・ファンクショナル・チームというのをつくった。社内横断的に優秀な人材を集めて、そのチームが強い権限と力を持って、そこでどんどん物事を決めていく。次の局長、部長になる優秀な人材の登竜門ではないが、県全体を俯瞰しながらどうしたら県民のためになるかということを決める部署というのは、あっても良いと思う。

そうすると、随分スピード感も変わるし、そこに集まる優秀な人材の意識も変わってくるし、その人たちがまた自分の部署に帰っていくと相当視野が広がる。そういうやり方もあるのではないか。

- 公務員組織もそうだし、民間組織もそうだが、まず、日本の組織は、結構重たい重石を背負っているという認識をした方が良い。というのは、昔の、1960年代、70年台の組織というのは日本人の年齢構成と同じでピラミッド型をしていた。組織や年齢構成がこういう形をしていると、単に経済が伸びるというだけではなく、新しい組織をつくるにしても、何か方向変換をするときに非常にやりやすい。しかし、今は逆転しているので、そういう重石を持っているということを今の県庁の幹部職員、管理職は認識する。その重石をどのように外すかとなると、取り分け、上の人が痛みを伴うのだということ認識してもらわないと組織は動かない。それは日本全体の宿命だ。

例えば民間だと、7～8年前にある企業にヒアリングした話だが、役職定年という制度を導入していた。更なる幹部になる人は別として、年功的に上がってきた人は、55歳以降、役職はなくなるが給料は役職並みを維持できるというようにして、意志決定権をできるだけ下の方に置くような工夫をしている。

デトロイトが破たんしたときに、年金を削るか、削らないかで揉めたし、JALが破たんし、再生するときに、現職の年金をカットするだけではなくてOBまで含めて年金をカットした。

つまり、年齢の上のほうの人は、お金もそうだしポストもそうだが、過去に得たものを既にもらったものだと思っただけではいけないというぐらいの認識を持たなくてはならない。取りあえず幹部層はそう思っただけではいけない。

そうやって上の人が強力な痛みを伴う改革をしないと、下のほうの意思決定に映らない。こういうことを認識したほうが良いというのが、一種の意識改革のポイントだと思う。それは自分のもらったものを捨てるようなことになるのだから、決して楽なことではない。けれど、日本全体が負っている宿命だから仕方がない。

もう一つは、何かの改革をするときには、具体的で単純化したことでなければ組織は動かない。いわゆるマクロ的な方法論というのは大体し尽くしているぐらいにやっているが動かないとしても、方法論が間違っているのではない。組織は重たいから動かないのはある意味で当たり前で、それをどうしても動かすには、先程のような痛みを伴う改革と、もう一つは、たくさんあるメニューを全部並べて、これをやりましようと思ったところでもう頭の中は満杯だし、目の前の仕事がある。もっと単純化したことでなければ行動にならないし、運動化しない。

色々な全体像を把握しているのは経営戦略の人たちで良いのであって、現場の課長や係長は単純化した一つか二つで良い。その一つか二つをやって、それで1年間でここまで到達したと言えれば、三つを目標にして三つとも中途半端になるよりは、一つに絞って実行した方が、恐らく、組織全体としてはパフォーマンスが上がっている。何か一つでも動かすよう、単純化する必要がある。

その場合、問題を具体的に認識しなくてはならない。OFF-JTでもOJTでも、いわゆるケーススタディ方式が有効だ。ハーバード大学などもケーススタディ方式である。ある事例につい

て、できるだけ詳細に克明に書いたものをたくさん用意し、それをほかの職場でこんなことがあったが自分のところにも似たようなことがあるでしょう、とって議論する。OJTでも課長が部下に話をもっていくときには、事例を挙げて具体的な話をしてやるというのが、一番効果があると改めて感じた。ケーススタディ中心でやると、別の職場の人間であっても、自分の身に置き換えて「自分ならどう判断するか」ということを迫られるようなディスカッションだから効果がある。成功例も失敗例も含めて、身に響くような事例をできるだけ多く集めて、具体的に議論するという研修方法しかないのではないかと感じている。

- 「日本一強い県庁」というのが目指す姿で、それを実現するために求められる要件が、成果志向型の組織ということに少し違和感を覚えた。成果志向型の組織ではなく職員ではないか。どんな組織も往々にして仕事がかまくいかないと組織論というのが起こるが、いくら組織を変えても人が変わらなければ望む成果を得られないというのは、先程の意見にもあったと思う。

極端な言い方をすれば、どんな組織も、少数精鋭の本部機能の方が正しい選択をし、価値観を共有している現場の一人一人の社員あるいは職員が、その正しい選択の下で正しい行動をすれば、必ず成果を得られると思う。だから、まずその職員の価値観の共有、あるいはどう方向を変えていくかということを中心に、議論をした方が良い。

では、その職員一人一人を「日本一強くする」ためにはどうしたらいいかということだが、「日本一強い県庁」というのは、県民の信頼と負託に応え、地域の価値を高めるという点でどの都道府県にも負けない取組をするとある。これではどうやったら「日本一強く」なれるというのがよく分からない。この「日本一強い」という部分を職員の共通イメージとして持つのなら、「日本一強い中身が何か」というのを提示して、グレードダウンしていく必要があると思う。

県の場合は、商品は政策ということになるのだろうか。サービスはサービス。では、県庁の日本一強いサービスの中身は何なのか。それは正確性ということもあれば、早いとか、柔軟性があるとかということもあれば、何かことが起きたときにどこに言えば、どこに問い合わせれば良いかということが分かりやすいというような仕組みの問題もあると思う。そのようにどんどんグレードダウンしていくと、自分はどんな行動を取ったら「日本一強い県庁」につながるのかというのが分かりやすくなると思う。

今後の取組として、管理職向けの研修会というのが挙げられているが、それよりは、もっと管理職も現場も、色々な精鋭のグループで「日本一強い県庁」とは何なのかということグレードダウンしたらどうなるのかという議論を徹底してやるほうが行動につながりやすいと思う。

少数精鋭というのは、精鋭だから少数でいいのではなく、少数だから精鋭になるというふうに私は言っている。ともかくあまり深く考えずに人を減らすというのも方法ではないかと思う。

- 中身のグレードダウンというのは恐らく、行動理念に現れていると思うが、これをさらにグレードダウンするということか。
- 行動理念もこれを読んで、ああ、そうですかと思うが、具体的な行動につながりにくい。
- 県庁の場合には、福祉から商工まであり、非常に幅が広いので、ある程度まとめるとどうしても抽象的になってしまう。それぞれの部署で具体的にどういうことなのかということ議論していくことだろうか。
- 行政はサービス業という視点に立ったとき、サービス業の原点は何かというと顧客満足度。顧客満足度というのは、基本的には顧客からの評価をどう反映させるかということだが、どこもできない。だから、どの部局が成果を出しているかということが県民から見えるようにし、それを評価の対象にしてもらえば良い。

分かりやすく言うと、例えば、民間であれば同じ成果を出すなら予算を少なくする。もっと言うと、途中で予算が少なくなってきたら増額しなければいけないから、基本的には出来る限り多

く予算を取っていくが、どうも行政の方は予算ありきだ。そういう意味で言うと、質の問題は問われるが、同じ成果を挙げたのなら、予算をより多く余らせた人の評価を上げるというような視点。

人事制度に関わっていると思うが、定例異動が年に1回で、2～3年の画一的な異動だから中長期のプロジェクトの評価が非常に難しい。我々が何かリクエストをすると、私の中にはやめてくださいというような感じが伝わってくる。言葉には出ないが、このプロジェクトをやるのに何年か掛かるのならむしろ次の人に言ってください、というように感じる。

やはりジェネラリストとスペシャリストで、基本的には給与体系も変えて良いし、中長期のミッションを与えて、異動もこのミッション、プロジェクトが終わるまではさせない。次のポストがどこに行ったら栄転で、どこに行ったら横すべりでというのが見えるような組織だからおかしい。プロジェクトで成果を上げたら副市長になるとか、そういうのがあっても良いと思う。

もちろん、全体の最適の中でクオリティーとプロシジャーというか、進捗管理というのはマトリックスだが、どうも予算と時期というものが画一的で、予算は消化するためにあり、プロジェクトは単年度で中長期的な視点が抜けている。

例えば、プロジェクトを全部ホームページにディスクローズして、「このプロジェクトは進んでいないがどうなっているのか」とか、「このプロジェクトよりこっちの方にもっと予算をつけたほうが良い」というような県民の意見が反映されるような組織にしてもらいたい。

○ だいぶ変わってはいるのではないかとも思っているが、現実として、例えば私のいる間はやめてください、というようなことは、まだあるのだろうか。

予算も、同じことをやるのであれば少ないほうが良い、というのは相当徹底しているが、それでも外から見てまだそういう感じを受けるか。

○ 随分変わったとは思いますが、やはりそれはしみついたものだと思う。極端に言うと玉を拾いにいって失敗するよりも、ベンチで見ていたほうが偉くなるみたいな感じがする。

○ まさにそのとおり。だいぶ意識は変わりつつあると思うが、やはりローテーションの期間が短い。1年、2年のものを4年、5年ぐらいしっかり腰据えて勉強してもらいたい。

癒着を避けるため早く替えるというような話も聞いたことはあるが、1年、2年で終わるプロジェクトというのは、少なくとも県がする仕事ではない。我が社は5年ローテーションで、5年間は同じ部署にいて、初めの1年か2年近くは色々な勉強をする。やはり5年ぐらい見ていないと分からないし、人脈も含めてできないと思う。そういう意味では、少し短過ぎるという感じはする。

もう一つ、県民目線と言っているわりには、議会目線が多い。議会対策という言葉をよく聞く。県民が望んでいることよりも、議会の了解、承認を取ることに非常に意識がいつているという感じがする。議会の了解をもらうということはマストな条件だが、それがやはり態度や言葉に出てしまうと、県民ではなくて議会の意識するのかと感じてしまう。

○ 議会も県民の代表、要するに県民を受けているということもある。

○ その辺りも分からなくはないが、もう何十年もしみついている組織だから、焦らず時間を掛けなければ恐らく直らない。意識の改革というのは相当難しい。

○ 頭では理解しているし、そうやろうと思っているが、細かいことを実践の中で積み上げていかないと身につかない。

○ それぞれの人がみんな口を挟みたがるという話が結構多い。そうすると、その部下はみんなに話を聞かざるを得なくなる。そういう上司と部下の関係というのは結構きつい。結局、下の人間は船頭がたくさんいるとやっていることがよく分からなくなって、結果的に従来どおりにやるのが一番安全だということに着地するパターンだ。船頭が多い状態を変えるというのは簡単なことではない。

○ 確かに反復をするということは非常に重要。こういうことをやっている県は他にはない、というのは、ほぼ確信を持って言える。やはり知事自らが反復して同じことを言われる。局長は最も身近に回数を多く聞く機会があるから、こういうことは結構、空気感染のようなところがあり、だんだんと浸透していくということが必要なのではないかと考えている。

そうは言っても現状として、評価のところとかはまだ変わっていないという意見だが、結局、評価のところの目標管理とそれを評価するというシステムをつなげて、施策のPDCAと個人の目標をつなげて評価をするということに取り組んで、まだ今年が3年目。まだまだ目標の設定の仕方とか、うまくできていないのではないかとという問題意識を持っている。評価する際に、その評価者の目線が合っていないと公正な評価ができないということもあるので、全評価者を対象に評価のための検証をしている。

その中にはケーススタディであるとか、あるいはロールプレイのようなものを取り入れたような検証をしながらやっている。少しずつではあるが改善しながら取り組んでいるところだ。まだ少し足りないと思われているということであれば、やはりまだまだやる必要があるということかもしれない。

それから、ローテーションが短過ぎるのではないかとということについては、人事のやり方を考えていかなければいけないと考えているところだ。

○ 最初に委員から意見があったが、抽象的には結構良いことが書かれているが、これをどうやって具体的に実践していくかということが課題だ。特に、昔に比べるととにかく高齢管理職が多い。兵隊が少なくて、その中で職務をしていて、なおかつ今後65歳まで定年を伸ばしていくということだから、ますます働き、働かせづらい人たちが増えてくる中での人材マネジメント、組織管理を考えていかなければならない。このことに正面から本音レベルで応えるかたちになっているかどうか。

理念も大事だが、50を過ぎた人にいくら理念を書いても効いているだろうか。ある一定の年齢を超えた人に理念ばかり言っても始まらないところもあるので、その部分については、やはり十分、工夫していかなければいけないというのが、一番大きい点だ。

こうした中で、今回、この人材マネジメントの中で強調されているものにコンピテンシーがある。民間企業の人事評価を見てもコンピテンシー型が増えているので、色々なところでコンピテンシーを使うというのは分かるが、非常にこのコンピテンシーがかなり連発している。コンピテンシーが崩れたら①も③も基本的に崩れてくるというかたちになっている。かつて、宇都宮市役所が草分けで自治体の人事評価の中にコンピテンシー型を取り入れるというのを大変一生懸命やったが、40ぐらい項目をつくって、面倒くさくて誰も使わなくなった。自己満足でたくさんつくるが、操作可能性が低くなっていくかたちがある。私は、非常に複雑性が高く毎日、日々変わる中で、しかも同じ級、同じ階層の中でも様々な職員がいるということを考えると、コンピテンシーでコントロールするのは非常に難しい。むしろ人事評価の中で言うと目標管理、この目標の方を毎年しっかり運用する方に力点を置くべきではないかと思っている。

だから、どちらかという人事評価の中では能力評価よりも業績評価、実績評価。特に、高齢職員が多いので、どちらかという能力を更に磨くというより、今の能力の高さを問うよりも今年どのぐらいやってくれたかという業績を問う。こちらを重視したかたちを用いるべきではないか。

しかし、そうした中で一番気になるのは、資料2で言うと1ページ目の目指す姿の成果志向型組織のところの三つ目の四角。「目標達成に向けて、組織の枠にとらわれず、全体最適を目指して連携・協働する組織」となっている。しかし、これは組織編成の基本からすると、目標達成に向けて組織がうまく形成されているかどうかということをも最初に問うべきだ。縦割りの組織には弊害があるが、縦割りが効率的であることは間違いない。だから、事業部制もそうだし、営業組織は皆、縦割りだ。だから、縦割りでしっかり組める組織はそれがベストで、まず組織のあり方としては、今掲げている政策目標に対して施策がしっかりつくれているかどうかということをも、もう一度問うべきではないか。自治体の組織というのは、政策・体系別にただつくられているように一見見えるが、

各省庁の関係とか過去の経緯の中でぐちゃぐちゃになっているので、厳密に言うと各部局や課の編成が県庁全体の政策や施策の体系と一致していないことが普通になっている。

私は、これは愚直に、局・課の体制と県庁の政策と課を、一職一級に近いようなかたちで、きちんと政策と施策が局や政策の体系に合うかどうかを、まず作業としてやってみてもいいのではないかなと思う。市役所では一度やったことがあるができた。県庁組織は市役所に比べると非常に調整業務が多いので、そういうことが可能かどうか分からないが、私はやるべきではないかなと思う。

もう一つは、先ほどコンピテンシーの話の中でも言ったが、今までに比べると局とか課の単位で人事管理をしていく。人事評価を的確に運営していくということが新しいニーズとして出てくる。となると、あまりに多くの職員を抱えている局と、あまりに職員が少ない局というのが混在しているのは、人事管理上は非常にやりづらいかたちになる。したがって、部を置くかどうかということも含めて、部局の大きさを可能な範囲である程度そろえるということと、政策、施策の体系ごとに構成されているか、という二つの観点から、まず初期段階では抜本的にゼロベースで組織のあり方を考えて、それから実現可能なところを考える。このぐらい思い切った組織変革を考えても良いのではないかな。

この点に付随して、今回のこの資料の問題提起の中で、管理部局の大きさの問題点が出ている。特に資料の23ページは、非常に良くできている資料だ。管理的業務の担当職員の数というのをある程度一定の前提を置いて出している。問題点は、恐らく事業部局の中の職員でも、実際は民間委託その他をしているので、業務としては管理に近いような仕事しかしていないという人たちも増えてきているということを見ると、県全体で管理化している。結果的に内部管理が肥大化している傾向にあるのは間違いない。

ただし、どうしても管理業務は残るし、管理業務が肥大化している一つの裏返しとして、民間委託その他を使ってより効率的にサービスを提供しているということもあるので、どこまでが行き過ぎた肥大化で、どこまでが行政としてふさわしいかと一概には言えないが、この23ページなどを拠り所に、もう少し勤務実態を調べて、適正な管理職の範囲内ということはどうなのかということも調べてもらいたい。

特に、広島県の組織構成の特徴を考えると、昔あった次長とか、補佐とか、こういうような業務体系を事実上、少し復活させてきているということがあるかもしれない。実態に合わせて次長や補佐のあり方を本音レベルで考えて、今後どうしたらいいのかということも考察する必要もあるのではないかな。

ちなみに、今回、施策と組織の連動性を重視した事業部門の再構築ということで、17、18と幾つか出ているが、マーケティングの部門とか観光の部門とか、どちらかというと比較的行政が不得意な分野の改革事例だ。これはもともと組織をつくっても、果たして行政としてどこまでできるのかという課題があり、民間と官の間の役割分担、リスク分担ということも踏まえてつくらなければならない。

基盤整備の部分については土木と農林で、これは特に土木関係を県土整備の一元化。採用などは土木一色でしていたりするというのがあって、こうするとよく言われるのは普及と農林土木をどうするのかという古典的な課題があり、この基盤整備のようなものについても本当に統一化するかな、しないかということについては、多分、これをベースにもう少し突っ込んだ検討がなされる必要がある。

長期的な視点からの人材管理ということが出ているが、この長期的な視点というのはまさに今後時間を追って65歳まで定年が伸びていくということを考えないと、私は難しいと思う。つまり、これだけ伸びるということは、新採用職員は当然減ることになるし、10年前だと霞が関で51だと普通はもうクビになっている。最近、霞が関も退職しなくなったので「最近、組織が停滞して県庁のようになった」と言う人がいる。今、その60も超えて、国も地方も更に65まで段階的に伸ばそうとするのだから、人事管理上は相当工夫をしないと、能力、実績、効率を維持していくことは難しい。

単純にキャリアパスを長くするとか、研修をしっかりとやるとか、こんなことぐらいで生産性が上がるなら誰も苦労しない。将来の65歳定年に向けてどういう人事評価をし、人材管理をしていくの

かというのは、本音レベルでしっかり考えてほしい。

- 21ページで管理部門のチーム分けとか色々な仕事の内容が書いてある。面白いと思ったのは、行政管理課。定数管理をしていると書いてあり、要するにどんな部門にどれだけ人が要るかということはある程度管理する部署と聞いたが、民間にはない。大体、何人必要かというのは、人事若しくは財政課あたりが一緒になって決めてしまうことだろうから、なぜ別の組織にしているのかと思うし、別にしてしまうことによって、例えば忙しさのピークが違うだろうが、どこかと一緒にしてしまえば、多分、財政がお金を決めて、その後定数を考えると思うが、例えば財政が忙しいときは、少しこの行政管理課は手が空いていて、予算が決まってしまうと今度はこっちが忙しくなってしまうのであれば、うまく一緒にしてしまえば暇なときに忙しい方の手伝いをしてということが出来る。組織を一緒にして人数が変わらなかつたら別に何の変りもないが、妙な課があるなどというのが率直な意見。こういうのは、例えば財政なり人事に移して、行政管理課の中に情報システム管理があるが、これは総務とか財産管理課とかの方に移していくのが良いのではないか。内部の事情は色々あるだろうが、非常に不思議な組織があると感じた。問題提起として一つ思った点。

2点目に22ページ。どの部門に何人いるか、ぱっと見て分かるのは、人数だけを見ると農林水産局と土木局が圧倒的に多い。本庁か地方機関かは別として圧倒的に多くて、これだけ見ると県の主要な施策は農林、土木なのかと思うくらいだ。本庁ではなく地方機関の人が大半を占めている。

例えば農林水産局では農道の整備があり、土木の方は県道を整備する。同じ道路であれば、二つの局がバラバラにやるよりは一つにまとめてしまったほうが良いところもあるのではないかと思う。例えば、同じ地域に農林水産局と土木局の出先があれば、それをまとめる。それぞれ3名ずついるとしてまとめて6名になったところで、6名全員が要るかということとそんなことはないだろう。それを5名なり4名にしていけば、うまく人数を減らすことも出来る。それから、農業排水。農業排水は農林水産局、下水道は土木。同じ排水なのに、農業排水は農水、下水道は土木、浄化槽は環境県民局がやっている。もっと効率的にできるのではないかという気がする。人が余っていなければ別に良いが、もし、整理できるものがあるのであれば、効率的にやるべきだ。農林水産局と土木局が、地方機関で本当にこれだけの人数が必要であれば別だろうが、統合なりして、地方機関をうまく整理する方法があるのではないか。もし、そうであれば、2年も3年も5年も待つのではなく、やるべきであれば早くした方が良い。反対などはあるだろうが、この会議の意見等をうまく説明しながら、納得してもらいやるべきではないか。

三つ目が27ページ。26ページから27ページにかけて、特任の部長ポストが出ているが、これもまた農林水産と土木が非常に多く、しかも意味不明というか名前を読んだだけでは仕事の中身が分からない。こんなに特任の部長が必要なのだろうか。若しくはその仕事は部長がやるべき仕事なのか、もう少し下の人ではできないのか。その辺りが分からないが、ただ、農林水産局と土木局は特任部長の数が多くて、しかも何をやっているのかよく分からないと感じた。

四つ目は14ページの視点の4。民間の経験を有する外部人材の活用ということで、民間の人を登用する、しないという話が出ているが、これは確か人事委員会で色々な権限を持っていて、その問題もあるのではないか。もし、民間並みの給料を出そうと思うと、ネックはどこか。

- 人事委員会というよりは、給与も含めてポストとかが政令で定められているのでその枠内でやる必要があるということ。給料については、まず、そういう体系がない。今あるものでなければ条例が必要。
- それは人事委員会がオーケーと言っても、条例がないとできないということで、もう少し柔軟にやれば良いだけというような、そんな簡単なことではないということか。だから問題意識として挙がっているのだろうが、これは単純に実態に即していれば良いだけの話ではないのか。視点だ、何だよりも、やるかやらないかだけで決めてしまう。やるならやる、やらないならやらないということだけのよう気がする。もう少し柔軟に制度を見直しても良いのではないか。

それから同じ14ページの上半分、視点の3、女性職員のキャリア形成のあり方が問題意識として

あがっている。女性職員を活用するための研修などはやっていけば良いと思うが、働く女性応援プロジェクトチームというのができているので、そこを活用して、人事と一緒に女性活用のプログラムをつくれれば良いのではないか。人事だけの視点よりも、女性の視点も入れて取り組まなければならない部分もあるだろうから、一緒に研修をし、プログラムの内容はプロジェクトチームが考え、ロジスティックの部分、会場設定や人を集めるといったことは人事がやるというように、うまく手分けをして、働く女性を後押ししていくようなプログラムをつくっていく。

6点目が13ページ。視点の2。人事異動が2～3年というのはほかの県庁でもよく聞くし、いつも不思議に思っていたが、やはり短い。先ほど出たように、長くなると癒着があったり、収賄などが起こったりしかねない。それは確かにそうだろうが、ケースバイケースではないか。一律2～3年ではなく4～5年というような部署があっても良いのではないか。問題がありそうなところは例外的に短めにして、もう少し落ち着いてじっくりできるようにしないと、責任を持ってできないで何年か腰かけて次はというようなマインドになりやすいのではないか。

もう一つ思うのは、例えば私の会社では年に2回、人事から直送のアンケートが来て、自分なりにどんなキャリアを考えているかというような問いかけがある。単に異動を望むか、どうかだけではなく、例えば管理職になることを望むか、それとも今の部署で専門性を伸ばす、若しくは今の関連する業務で専門職としてやっていきたいとか、勤務場所として転勤を伴う異動を希望するかとか、かなり丁寧に、一人一人にどんな状況かというのを聞いて、組織だから必ずしも希望に沿うわけではないが、ある程度可能であればそれに沿ったかたちにする。早いうちからそういう意識を職員に持ってもらう、別に出世するだけが組織人としての最終目標ではないだろうから、専門性を得た上で、出世はしないがその分野ではすごく専門性が高いという人も必要だろうし、ジェネラリストでマネージャーとして使えるような、ある程度色々な部署を経験させる人も必要だろうし、その辺りはもう少し丁寧に聞くという手もあるのではないか。

- 今の点に関して少し補足だが、人事課と行政管理課についてだが、これはほかの県庁にも結構あるパターン。人事課は給与も労務も両方持っていて、人事異動もするので非常に重い。しかも、これは現実に難しい問題を抱えているので、ここに組織を持たせると、さわやかに組織編成を描けない、ということで組織編成だけ別な課とか、部を変えて持たせるというのは他県にもある。ただ広島県が変わっているのは、これで経営企画チームというのがあって、ここでも組織編成を持っている。これは聞いたことがない。少なくとも、もう少しこの部分については整理する必要があると思う。

農林と土木に関しては、古典的によく言われることで、他県で無理やり一緒にしたこともあった。それでどのくらいの成果が上がったのかということをし少し実証検分し、現実問題としてやることのメリットとデメリットをしっかりと検証して、実施するかしないかを考えたら良いのではないか。

もう一つ、民間人材の外部登用について。なかなか進まないのは、中途市場があまり日本は厚くないので、県庁ぐらいの報酬で本当に民間の第一線の人に来てもらえるのかということに一番のネックがある。ここを解決しない限りなかなかうまくいかない。しかも桁はずれに高い報酬を出すわけにもいかない。したがって、人材がどうやったら有効に調達できるか、県庁の仕事に合う報酬でやってくれるのかということを検討しなければ駄目かと思う。

- 組織が停滞するとか、なかなか変わらないということだが、やはり変わるためにはよそ者の血を使うということが非常に大事だと思う。そういう意味では民間企業との人事交流というのも既にやっているようだが、もっともっと活発化させる、若しくは職員の海外留学とか、そういうことをより活発にする。外からの知恵で今までの常識を変えていくことが必要だと思う。

もう1点は、先ほどの意見にもあったが、一番の問題は、県庁の職員が優秀過ぎる。広島県の就職先で、県庁が最も優秀な人が集まる場所になっているというのが問題。この組織の目指す姿として「日本一強い県庁」ということだが、やはりそれは違うのではないか。つまり、「日本一強い県」を目指すのをサポートするのが県庁ということ。それを考えると、やはり人材を民間に供給していく県庁ということがあっていいと思う。

65歳定年になって先が長くなっていることとも関連して、民間に人材を放置することで組織を新

陳代謝させて活性化していく。あまりやり過ぎると、また天下りというようなことになってしまうのかもしれないが、より民間との人事交流を活発化する中で、そのまま民間に残れる道などをうまく県が用意する。その辺りをうまく工夫して、50歳ぐらいまでいってしまうとなかなか変わらない、民間にも行けないということになるので、かなり早いうち、30代、40代のうちに民間に移るような、そういうキャリアパスも一つ用意されることが必要ではないか。

○ そういう意味では、県庁以外にも通用する人材育成も重要だということか。

○ 11ページに本庁と地方機関の意識の変化のグラフがある。これをもって、本庁には浸透したが地方機関には浸透してないと見るのは少し違うのではないか。本庁と地方機関では、例えば管理職の年齢構成が、地方機関のほうが高い。その反映なのかもしれないし、あるいは人事異動の仕方が、地方機関をぐるぐる回っているようなパターンになっていることの反映かもしれない。あるいは、本庁の人は比較的抽象論で仕事ができるが、地方機関に行くと住民であれ、職場の同僚であれ、具体論でやらなくてはならない。その辺りがこれに出ているので、これをもって地方機関の意識改革を強化するとは必ずしもいかない。むしろ、色々かなり大変だと思うが、地方機関のほうが現場主義や成果主義の意識が進んでいる。

このグラフが逆転するような状態になって初めて、三つの視点が県庁全体に浸透したと言えるのだから、今の状態というのは、ある意味ではまだまだ頭でっかちだし、頭でっかちなのがそのまま映っている。そう見たほうがいいと思った。現場を変えるというのはやはり大変だが、そこを逆転させるぐらいの努力をしなければいけないというのが、目標だと思う。