

第4回奈良県・市町村長サミット

平成28年1月15日

【司会】 ただいまより平成27年度第4回奈良県・市町村長サミットを始めさせていただきます。

まだお越しでない市町村長様がございますが、公務のご都合で遅れるとの連絡をいただいておりますので、始めさせていただきます。

私は、本日司会を務めさせていただきます奈良県市町村振興課の石井でございます。よろしくお願いたします。

本日の奈良県・市町村長サミットの予定を申し上げます。初めに、「奈良県がんばる市町村応援表彰の表彰式を行います。その後、休憩を挟みまして、「新たなパーソネルマネジメントの構築」をテーマに意見交換等を行いたいと思います。終了時間は17時を予定しております。

サミットの中で皆様にご議論いただいた内容、情報を共有させていただくため、各テーブルに県職員が同席をさせていただいておりますので、よろしくお願いを申し上げます。

続いて、本日の配付資料の確認をお願いいたします。お手元には、奈良県・市町村長サミット次第、出席者名簿、そのほか、配付資料といたしまして、一覧表に記載のとおり、資料1から6、『奈良大立山Walker』を置かせていただいております。このほか、本日もご出席の小西先生が時事通信社の『iJAMP』に寄稿されております平成27年度地方財政対策に関する資料を先生のご厚意によりまして置かせていただいております。あわせまして、県警本部からも防犯カメラの設置に関するお知らせを置かせていただいております。以上、配付漏れはございませんでしょうか。もしございましたら、係員がお届けしますので、お申し出ください。

それでは、開会に当たりまして、奈良県知事、荒井正吾よりご挨拶申し上げます。

【荒井知事】 それでは、自席からでございますが、新年第1回目の奈良県・市町村長サミットでございます。日頃からご出席賜りましてありがとうございます。本日の出し物は、広陵町、黒滝村、王寺町の取り組み事例のご紹介でございます。楽しみにしております。県と市町村はパートナーでございますので、新年にご挨拶来ていただくときに、市町村長の何人かは、県職員が目線が上から目線でなくなって、平たくフラットでお付き合い

できるようになったというふうな褒め方をしていただきまして、これが一番私に嬉しいこととございました。パートナーとして、今後ともよろしくお願い申し上げたいと思います。

この市町村長サミットの色々な勉強の成果が「奈良モデル」の事業に実現を随分しております。先ほど、天理市はじめ10市町村で広域ごみ処理の協定を結ばれましたが、大変威力のある広域ごみ処理のプロジェクトでございます。そのほか、広域消防、県域水道、南和の医療やまちづくり協定に大きな成果が出ております。

県の支援の内容として、ハードの費用のうち、国庫、交付税措置を除く市町村のご負担の4分の1は県が負担させてもらうというスキームを提示いたしました広域ごみ処理におきましては、150億もの事業費がかかります。国庫2分の1ですが、交付税措置があって、県では12億ほどの負担をするというお約束をいたしてまいりました。奈良県・市町村長サミットの結果に基づきます事業に対しましては、10年間で約300億円の補助金の基金を積み上げていこうかと思っております。300億円のうち200億円近くが無利子貸し付けでございますが、補助金だけでも100億円ございますし、今後、この「奈良モデル」が伸張いたしますと、奈良県財政は貯金を重ねて、地域振興基金というのに積み上げていこうかと考えております。来年度の地域振興基金を使った予算は約20億円でございますが、5億円が補助金で15億円が無利子貸し付けの予定でございます。これが今後、急速に伸びるわけでございますが、このような勉強の成果が色々なプロジェクトに体现されることを期待しております。

そのような会議でございますが、本日お越しの小西先生に当初からご指導願いまして、お忙しい中、ありがとうございます。またパーソネルマネジメントというテーマでございますが、一橋大学の辻先生もお越しになっていただきました。

長い話になりましたが、今年もよろしくお願い申し上げたいと思います。ありがとうございます。(拍手)

【司会】 それでは、引き続き、「奈良県がんばる市町村応援表彰」表彰式に移らせていただきます。

お手元の資料1をご覧ください。

本表彰は、平成26年度より実施をしており、優良な財政運営や行政組織運営等に取り組んでいる、また取り組んだ市町村に対しまして、その効果及び取り組み努力を表彰するものでございます。本年度は、行財政運営部門、地方創生（しごとづくり・ひとづくり）部門、地方創生（まちづくり）部門の計3部門を対象とさせていただきました。行財政運

営部門には6事例、地方創生（しごとづくり・ひとづくり）部門には3事例、地方創生（まちづくり）部門には4事例の応募をいただき、関西学院大学小西教授、一橋大学辻副学長、椋山女学園大学齊藤准教授にご審議をいただきました。

なお、今回表彰される取り組みのほか、応募いただいた全ての取り組みを資料2にまとめておりますので、今後の施策等の参考にお目通しをいただければと思います。

また、本日は、「奈良県がんばる市町村応援表彰」選考委員の関西学院大学小西砂千夫教授と一橋大学、辻琢也副学長にもご出席をいただいております。選考委員長である小西先生には、表彰式後にご講評をいただきますので、どうぞよろしくお願いたします。

それでは、表彰に移らせていただきます。

部門ごとの最優秀賞を知事より授与いたしますので、ご登壇を願います。行財政運営部門の最優秀賞は、広陵町の「町税等の徴収率向上および徴収事務効率化に向けての取り組み」です。

広陵町の山村町長、どうぞご登壇願います。

【荒井知事】 表彰状。

行財政運営部門最優秀賞。

広陵町。

貴団体が平成27年度がんばる市町村応援表彰事業に応募された取り組みは、審査の結果、最も優秀なものとして選考されました。ここにその優れた取り組みをたたえ、表彰します。

平成28年1月15日。

奈良県知事、荒井正吾。

おめでとうございます。（拍手）

中に1億円入っておりません。あしからず。

【司会】 山村広陵町長、おめでとうございます。副賞は1億円ではございません。奈良県産の杉でつくりました盾でございます。

それでは、記念撮影に移りたいと思いますので、広陵町長、知事の横へどうぞよろしくお願いたします。

続きまして、地方創生（しごとづくり・ひとづくり）部門の最優秀賞は黒滝村の「吉野杉に新たな木材圧縮技術を付加した家具等の開発」でございます。

辻内村長、どうぞご登壇願います。

【荒井知事】 表彰状。

地方創生（しごとづくり・ひとづくり）部門最優秀賞。

黒滝村様。

以下同文でございます。省略いたしますが、おめでとうございます。（拍手）

【司会】 続いて、記念撮影のほうへよろしくお願ひします。

次に、地方創生（まちづくり）部門の最優秀賞は王寺町の「町マスコット『雪丸』を活用したまちづくり」でございます。

平井町長、どうぞご登壇願ひします。

【荒井知事】 表彰状。

地方創生（まちづくり）部門最優秀賞。

王寺町様。

以下同文でございます。おめでとうございます。（拍手）

【司会】 以上をもちまして、表彰を終わらせていただきます。

舞台設営のため、少々お時間を頂戴しております。いましばらくお待ち願ひたいと思ひます。

続きまして、表彰を受けられました3町村より取り組みのプレゼンテーションがございます。それぞれの取り組みをご紹介いただきたいと存じますので、よろしくお願ひをいたします。

では、行財政運営部門最優秀賞の広陵町、「町税等の徴収率向上および徴収事務効率化に向けての取り組み」でございます。よろしくお願ひをいたします。

【山村広陵町長】 このたび、「奈良県がんばる市町村応援表彰」で表彰していただきまして、誠にありがたく、厚く御礼を申し上げます。この栄誉を励みとして、職員一同、さらに精進してまいりたいと思ひます。

今回、賞をいただきました「町税等の徴収率向上および徴収事務効率化に向けての取り組み」についてご報告を申し上げたいと思ひます。

報告資料のタイトルは、「広陵町の徴収改革 債権一元管理を目指して」とさせていただきます。

広陵町の税等の徴収は、収納課職員5名で担当しております。

改革のねらいでございますが、3つを重点項目として取り組んでおります。

まず、1つ目の収納・債権管理の一元化についてでございます。

町が保有する債権は、税、使用料、保険料、保育料、学校給食費など、各分野に分かれておりますが、従前、各担当で処理しておりましたので、対応に統一性がなく、納付のための交渉方針にも連携がとれていないという課題がございました。納税者に不信感を与えることもあったことから、全てを収納課で管理をし、未収金滞納窓口を一本化いたしました。そのために、債権管理条例も制定いたしまして、滞納整理の基準を明確化し、事務執行の効率化を進めたわけでございます。

この表は、広陵町の各種目ごとの担当を表しております。

次に、コスト意識の定着についてでございます。

納税者及び職員にコスト意識を高める取り組みをさせていただいております。督促手数料を処理実費に合わせまして、従来50円であったのを3倍の150円に引き上げました。延滞金は、当然のことでございますが、完全徴収を徹底しております。納付がおくれれば延滞金がかかるという意識づけを続けております。できるだけ費用のかからない事務を心がけているわけでございます。

3つ目でございます。徴収職員と納税者の意識改革についてでございます。

納期内納付の徹底でございます。納期限を経過した納付書では金融機関の窓口では受付しないことを徹底してお願いしております。納期が過ぎれば役場まで来ていただいて、督促手数料、延滞金を含めて納付していただく取り組みでございます。当然、混乱はございましたが、粘り強く取り組み、今ではトラブルも少なくなりました。納期内納付の意識が浸透してきたということでございます。自主納付、自己管理の徹底をお願いして、収納事務コストの削減に努めています。

督促状の発送件数の年度比較のグラフでございますが、ご覧いただいておりますように、減少いたしております。

次に、収納体制でございます。職員の地域担当制をなくしまして、情報共有システムを導入し、どなたが来られましても、どの職員が対応しても、組織で統一した方針で交渉ができるようにいたしております。また、「奈良モデル」として、7町で協働徴収の取り組みもさせていただいて、情報交換、研究もさせていただいているところでございます。このことによりまして、職員のモチベーションも高まり、徴収率が向上していると考えています。

このグラフは、滞納額と徴収率の推移を示しておりますが、着実に成果を上げることができています。ただ、徴収という言葉ははがし取るというようなイメージを与えるかと思

います。あまり私も好きではございません。職員には、納税者の実態を十分把握いたしまして、厳しくも優しく対応するようにと常に指示をいたしております。

私、滞納者と話をさせていただいた中に、「昔から納期は守らなくていい、税金は払わなくていいという人をたくさん聞いてきた」というふうにおっしゃいました。その方に、「そうおっしゃった方は今も元気ですか」とお尋ねいたしますと、「いや、皆破産してしまった」というようなこともおっしゃっていたことが印象的でございます。やはり、税はきちり払うということによって事業も成功するのではないかと思いました。

本日、表彰していただくことになりましたのも、担当職員の頑張りが全てでございますが、職員の意識改革の原点は、王寺町さんの取り組みについて直接ご指導いただいたこと、広陵町議会において、延滞金を確実に徴収せよという厳しいご意見をいただいたことでございます。このことにも感謝申し上げまして、事例発表とさせていただきます。

ご清聴ありがとうございました。

【司会】 山村町長、ありがとうございました。

続きまして、地方創生（しごとづくり・ひとづくり）部門最優秀賞の黒滝村、「吉野杉に新たな木材圧縮技術を付加した家具等の開発」でございます。

辻内村長、よろしくお願ひいたします。

【辻内黒滝村長】 村長の辻内と申します。よろしくお願ひ申し上げます。

取り組み間もなく、このような大きな賞をいただいたこと、誠にありがとうございます。職員一同、これを期に、もっともっと励む覚悟でございます。少しの間、私に時間をいただきたいと思ひます。

それでは、「吉野杉に新たな木材圧縮技術を付加した家具等の開発」ということで、この事業の展開をお話しさせていただきます。

本村は、林業の村として発展してまいりましたが、全国的な林業不振により、国産材の価格低迷と間伐材の放棄といった現状が多々見られました。森林を整備するにも投資できない状況となり、先人たちが築き上げた日本を代表する吉野林業そのものが崩壊の危機にあるのではないかと、そんなふうに思っております。かつて、吉野林業の特色である極限までの密植と、幾度となく間伐を数多く繰り返してきて生産された吉野杉は、全国的にも知られた高級建築優良材として来ておりましたが、近年の消費者ニーズとしては機能やデザインが重視され、木材の本来の美しさや木の香り、そういった日本建築へのこだわりが希薄になってきております。また、紀伊半島大水害でも見られた森林荒廃が原因と見られる

土石流の発生や、後継者不足によるさらなる山の荒廃が危惧されており、林業がもはや産業として成り立たなくなっている状況かと思っております。

そういった中で、年輪が均等で美しくかみ合い、香りと光沢がすばらしい吉野杉の再生の手段として、地域総合整備財団の助成を受け、家具業界では国内唯一と言える圧縮技術を有する岐阜県飛騨高山市の飛騨産業との連携により、世界的な和食のブームとあわせ、和の雰囲気を醸し出す家具等を製作することによって和室の普及を促すことにつながり、先人たちが我々に残してくれた、全国に誇れる優良材である吉野杉をいま一度全国に販売していく事業を展開することになりました。

今まで、高級家具といえば、イタリアや北欧などの輸入品にシェアを奪われてまいりました。日本ならではの美しい素材、匠の技術、繊細なデザイン、この3要素によって、世界へのアピールに大いに期待できる一品、これをコンセプトに開発、製作を進めております。

それでは、具体的な取り組みを紹介したいと思います。

まず1つ目に、黒滝村が抱える問題点と解決策についてをお話しさせていただきます。

近年の日本建築離れと戦後からの円高傾向による安価な輸入木材によりまして吉野杉材の需要が低迷している中、高級建築材として名高い吉野杉を、美しい柃目、これを家具として活用するために、技術研究開発と、その高度な技術を活用した1クラス上の品質を求めるユーザーに向けての吉野杉による家具ブランドの構築を行うべきというふうに考え、取り組んでおります。

次に、開発の背景といたしまして、高級家具に使用されている木材のほとんどがアメリカ産やヨーロッパ産のオーク材やウォルナット材であります。日本には、吉野杉のような魅力のある素材があるにもかかわらず、ほとんど活用されておられません。なぜかと申しますと、杉材はやわらかくて傷がつきやすく、強度的な不足や曲げの加工が困難である、デザインにおいても制約があり、家具材としては不向きでございました。また、戦後の拡大造林政策により、伐期を迎えた国産杉材の活用の取り組みについては、これまでも日本各地で見受けられましたが、節が多く、色の差が激しいため、高級感のあるものとは言えないというのが現状でした。

大手の家具メーカーである飛騨産業さんとも、何度か伐期を迎えた国産材を使っていこうかということで、家具メーカーとしては全国初の杉圧縮技術を導入いたしました。しかしながら、岐阜県産の杉材は節が多く、板目材を圧縮したものは美観的にも決して高級感

があるものとは言えませんでした。

そういった背景の中で、お互いの最高の技術と、我々が誇る最高の素材によるコラボができないものか。そこでコラボが始まりました。

3つ目に、製品開発に当たっての問題点と解決方法について、少しお話しさせていただきます。

このたびの事業により、年輪が均一で節のない吉野杉には、圧縮加工することで、柾目の美しさと実用性を備えた高級家具素材を開発いたしました。左のほうが従来の圧縮材です。右のほうは、このたびの開発による柾目材の圧縮でございます。

このたびの研究開発を簡単に申しますと、吉野杉の年輪が均一で美しい柾目材を生かした圧縮として、吉野杉はその美しさから高級建築材として利用されていますが、現在流通しているものは非常にやわらかく、傷がつきやすいという欠点があり、それを克服すべく、柾目材を最大限に生かした圧縮を行いました。

2番目の吉野杉、柾目木材の開発に取り組んでおります。

製材の際に発生する接木材料に人工的な柾目模様をつけ、柾目模様圧縮型を製作いたしました。柾目模様をつくり出すことを試み、強度をアップし、それはもちろんのこと、天然の木目でない意匠をつくり出すことができました。

3番目に、吉野杉の超硬度木材として、超硬度木材は、今まで使用価値のなかった吉野杉の丸太から柱材を切り取った残りの背板を樹脂等の薬品を使わず、非常に表面の固い高付加価値素材の研究に取り組みました。

4番目として、吉野杉の柾目無垢材3次元形成技術の開発といたしまして、年輪が均一な柾目の吉野杉を圧縮と同時に3次元に成型いたしました。成型合板では出せない無垢材ならではの風合いと素材感を損なわず、硬度を上げるのみならず、切削に頼ることなく曲げ木の技術を応用した、木材の繊維が通った強度ある形状をつくり出すことが可能となり、無垢でありながら薄い仕上げが可能となりました。

ここからは、完成した製品や取り組みの様子をご覧ください。

左上の写真は、銀座松屋において、デザインギャラリーでの展示会の様子でございます。私が吉野林業について語らせていただきました。右のほうは、展示会に出品した作品でございます。こちらが、吉野杉を柾目木材に3次元形成技術を施した商品でございます。

左上が役場庁舎へ来客用に設置したものでございます。その下は、本年4月から黒滝村は校舎一体型の小中一貫に向けての中学校の新たな教室に、床材及び腰板、特に床材は中

学校林の木を伐採し、加工し、圧縮材に加工して使わせていただきました。右下は、森林組合の会議室に設置したものでございます。ショールームに展示しておりますK I S A R A G I という製品につきましては、昨年、グッドデザインの金賞を受賞いたしました。納入予定といたしましては、4月にオープンします南奈良総合医療センターのエントランスホールやイートインスペースにも納めさせていただく予定となっております。近くまでお越しの際にはご覧いただけたらありがたいと思っております。

次に、事業に取り組む際に苦労した点や工夫した点について、少しお話しさせていただきます。

色々な地域振興の事業を推進するために、費用対効果の問題もあり、事業費を確保するのは非常に難しい時代である、そのように思っております。特に、このたびの事業について、他県の民間企業との取り組みであったこともあり、自主財源の少ない本村にとっては、財政状況から事業費を捻出するのは大変困難でありました。しかし、地域が活性化していくためには何らかのきっかけや出会いがなければ何も始まらない。財源がなければ何も進まない。

このたび、ふるさと財団の所管する新技術・地域資源開発補助事業の助成を受けて取り組みさせていただきましたが、応募やプレゼンの際には、他県の民間企業との取り組みであったため、前例はなく事業採択は難しいのではないのか、そのような前評判もありました。通常であれば書類審査で不合格であったかもしれません。その際、県の窓口であります県市町村振興課企画係の担当者様からアプローチ等の方々のただならぬご尽力をいただき、事業採択をいただきましたこと、この場をおかりしまして厚くお礼申し上げます。ありがとうございました。県域を越えているからこそ双方にもたらす影響は大きい、こんなふうに感じております。

国産材の需要拡大につなげる事業にしたい。積極的に提案させていただき、採択していただけることで、単費ではかなわなかった多種多様な事業への取り組みが実現できました。今後の展開といたしましては、日本国内におきまして、2010年施行の公共建築物等木材利用促進法により、公共物件等をはじめ、国産木材の利用の関心が高まっております。実用性を兼ねた美しい杉材の高級ブランドが求められている中、エンドユーザーはもちろんのこと、環境認識の高い企業や施設、学校にもアピールしていきたいと考えております。また、今回の事業により生まれた圧縮加工を施した吉野杉は素材としての魅力も高いことから、特注物件や内装材や建築材にもアピールしていきたいと考えております。

村に直接期待できる効果といたしましては、当面は木材での出荷をしていく予定ですが、採算性が見込まれた暁には製材施設や各生産ライン等の整備につなげ、地域雇用の創出に結びつけたいと考えております。これによって就労の場を確保することで、移住・定住対策やその効果を期待しているところであります。飛騨高山との地域間交流の創出にもつなげる事業として、また最終的には村再生の起爆剤になる事業として推進していきたいと考えております。

以上、簡単でございますが、黒滝村の取り組みの一端をご紹介させていただき、私の報告とさせていただきます。どうもご清聴ありがとうございました。

【司会】 辻内村長、ありがとうございました。

続きまして、地方創生（まちづくり）部門最優秀賞の王寺町、「町マスコット『雪丸』を活用したまちづくり」でございます。

平井町長、よろしくお願いいたします。

【平井王寺町長】 王寺町の平井でございます。

このたび、「奈良県がんばる市町村応援表彰」で表彰をいただきまして、心から御礼を申し上げます。また、我々の取り組みを紹介させていただく時間をいただきましたこと、あわせて御礼を申し上げます。

「町マスコット『雪丸』を活用したまちづくり」ということで、ここ3年間、王寺町は色々取り組んでまいりました。現在、王寺町の状況ということで見ていただきたいですが、皆さんご案内のように、王寺町はベッドタウンということで、非常に交通の便がいいものですから、JRの県内での乗客数も5万人程度ということで、唯一、一番。あるいは、奈良駅まで15分、天王寺までも20分、あるいは大阪まで40分、さらに関空まで1時間と、こういう交通の要地にある非常に利便性の高い町であるということで、ベッドタウンということでございます。町外に81.2%の方が通勤・通学も含めて出られていると、こういう土地柄でございます。

我々、こういうベッドタウン王寺町の悩みということでございますけども、50年代に、近隣はそうですけれども、宅地開発によりまして、かなり新たな方に入ってきていただきました。そういったこともございまして、郷土愛といえますか、郷土に対する愛着というものがかなり薄れてきているのではないかと感じています。そういったことも含めて、町のアイデンティティーといえますか一体感といったものが薄くなってきているのではないかと、これが1つ、悩みとしてございます。

それともう1つは、王寺町は7平方キロメートルしかございませんで、県内でもかなり小さな町でございます。そういうことで、大きな企業に来ていただくこともなかなか難しいわけでありまして、さらに交通の要地でありますけども、なかなか駅から外へ出ていただけない、町の中に降りていただく目的がないということで滞在していただけないものですから、なかなか消費につながらないと、こういう悩みがございます。さらに、斑鳩町と信貴山などに行っていただきますが、なかなか王寺には目標がなかったといったこと。さらに、ここには書いおりませんが、財源的な意味で、今、やはりリタイヤ組が多くなってきてまして、王寺町も町民税に頼るところの大きい町でございますので、そういったリタイヤ組が増えてまいりますと町税の減少が当然見込まれるわけでありまして、そういったことも含めて財政難が予測されるという状況でございます。

それに、皆様ご案内の増田さんの報告でございますが、実は王寺町は消滅可能性の予備軍でございまして、50%以上減にはなっておりませんが49%ということで、まさしく消滅可能性のある町という位置づけがなされておりました。

そういったことで、これに対して、どういった対応をしていくのかということで、まず、まちづくりの基本といいますか、まず町の魅力を再発見しよう、発掘しよう。さらに、それを磨こうと、こういうことに取り組ませていただいたわけでありまして、そのキーワードが、やはり聖徳太子ゆかりの町ということでございました。前に見ていただいたこともございますけども、王寺町には太子道が走っておりまして、葬送の道でございますが、この太子道沿いに、これは駅から800メートルほどですが、達磨寺がございます。この達磨寺は、日本人誰もが知っている聖徳太子と、それから、これも皆様ご存じの達磨大師、これがコラボする全国唯一のお寺であると言えます。そういう飢人伝説といった伝説によってこのお寺は由緒があるわけでございますが、達磨寺、ここに、右上ですが、雪丸という、これも大分普及してまいりましたので、皆さん知っていただいていると思いますが、聖徳太子の愛犬であったという石の像が江戸時代から伝わっております。この愛犬に着目して今後色々事業展開していくわけですが、それ以外にも、下に芦田池という池がございます。これも太子道沿いですが、これは聖徳太子が一夜でつくられたという伝説のある池。それから、その右が乳垂地蔵、これは「ままたれじぞう」と読みますが、推古天皇が子供の乳母さんにお乳が出にくいということで、この地蔵さんにお乳の願をかけられたと、これが由緒として乳垂地蔵というのが残っています。こういった聖徳太子ゆかりの史跡がたくさんあるところでございます。

そういう聖徳太子ゆかりの地ということで王寺の魅力を発信しようではないかといった取り組みをしたわけであります。

では、シンボルは何にしようかということで目をつけたのが雪丸でございました。抜擢をさせていただきました。これは、2つの理由がございます。1つはインナー効果と書かせてもらっていますが、聖徳太子の和の精神を引き継いでいる町であるということに住民の皆様にもう一度認識していただいて、郷土を愛する心、郷土愛というものをもう一度醸成したいということが1つ。それから、この達磨寺を有名にし、そして、それを核として観光振興のシンボルにしていきたい。でもって、経済の活性化につなげていきたい、この大きな2つの目標を持ったわけであります。

そういう理由でもって雪丸を、これが一番シンボリックだということで、ゆるキャラとか、そういった素材に活用させてもらったわけであります。

2年前の8月にゆるキャラをつくりました。これは、やはり子供たちに、まず王寺が聖徳太子ゆかりの町ですよということを知ってもらいたいということが一番の主眼にいたしまして、それにはゆるキャラをつくるのが一番いいのだろうと。犬ということもございしますので、非常に親しみもございます。そういうことで、2年前にゆるキャラをつくらせていただきました。

これをPRするためのツール、郷土愛を醸成するためのツールとして、1つは先ほど言いましたけども、聖徳太子と達磨大師の出会い、これが飢人伝説ということで伝わっているわけでありますが、それに雪丸を関与させ、また童話、これを町の職員が実は一生懸命書いてくれました。これを童話化いたしました。さらに去年、もう少し低学年の子向けに、これも王寺町出身の漫画家の方がおられましたので、その方に頼みまして、『ゆきまり探検隊』という漫画をつくっていただきました。

さらに、一昨年ですか、いろんな全国グランプリに出たときに、住民の皆さんに登場して当事者になってもらおうということで、雪丸のダンステーマがあったものですから、それを町民の皆さんに声をかけて、31団体、400名の方に踊っていただきました。農業委員会のおじさんが麦わら帽をかぶって踊っていただきまして、それが一番皆さんに勇気をつけたと、こういったこともございました。

また、2つ目の王寺町の観光への取り組みでございますが、町の中にはいろんな、もちろん商店、あるいはそういったかわられる方、商店の人もあるわけでございますけれども、先ほど言いましたポイントとしての達磨寺、それからもう1つは、今、力を入れてお

るんですけども、明神山という273メートルしかない山ですけども、ハルカスなり360度眺望が開けている山がございます。ここを観光スポットにしたいと、この2つを拠点にして観光振興を図っていきたいということを、今、企画しているところでございます。

1つ目、達磨寺でございますが、重なることがあるかもしれませんが、達磨大師と聖徳太子の重文の像がございます。さらに、ここは臨済宗の南禅寺派のお寺でございますので、座禅体験ができます。さらに、なかなか解説というのが必要でございますので、町のボランティアガイド協会の皆さんにお願いいたしまして、土日ですけども常駐をして、希望があれば堂内を解説していただいていると、そういうサービスもやっているところでございます。

また、ハード的な取り組みとして、王寺町の駅から達磨寺まで800メートルぐらいです。この間に雪丸の足跡を道路につけまして、観光マップなしで足跡をたどっていただければ、こういったフィギュアも途中につけておりますけれども、マップなしで達磨寺に到着していただけるというふうな工夫をさせていただきました。

そして、さらに観光の基盤づくりということで、色々組織的なことや情報発信などが必要でございます。王寺には全く観光担当がいなかったですが、2年前に観光振興係をつくり、さらに観光協会もつくらせていただきました。また、情報発信としての雪丸ミニプラザ、そして10月には、今話題のpaperも導入をさせていただいております。

また、足の確保ということで、交通アクセスでございますが、王寺駅を起点にいたしまして、世界遺産の法隆寺、それから信貴山朝護孫子寺、三、四キロの距離にあります。それから、達磨寺も南へ行くと800メートル、この聖徳太子ゆかりの3つを周遊で回っていただきたいという思いがありまして、奈良交通にお頼みをしまして、ワンコインバス、ワンデーチケット、500円ですけども、今、これをつくらせていただいています。11月から、当面、実は1,000枚限定ということであるわけですけども、今、大体300ぐらいの利用があると思っています。皆さん、お手元のほうにワンデーパスのチラシも置かせていただいていますけど、当面、信貴山の寅まつり、2月でありますとか、それから斑鳩で行われる聖徳太子市や、こういったチラシも挟ませていただいていますけども、ぜひ王寺駅を起点にこういったワンデーパスを使っていただいで周遊していただければというねらいでございます。

また、明神山でございます。先ほど触れましたが、約274メートルしかないですが、実は、下の住宅街から私の足で、実は30分で登っていけます。見ていただくとわかりま

すように、運がよければ明石海峡大橋が見えます。それから、東のほうは大和盆地がほぼ一望で見えます。大和三山以下、南のほうには吉野の山々も見えます。ここには書いておりませんが、運がよければ比叡山が見えます。360度、実は下にちょうど大和川が流れておりまして、その対面が亀の瀬でございますので、そういう大和川の水運、1,400年前からの仏教伝来の歴史でありますとか、あるいは遣隋使でありますとか、そういった道をここからずっと一目でたどれる場所であるということで、ぜひ今後、そういう歴史の教育の場として活用していきたいと、こういう思いでおります。

そして、企業との連携ということで整理させていただいていますが、民間の企業の方にも色々ご協力をいただいています。町内の運送会社にラッピングトラック、20メートルですか、かなり長いトラックにラッピングをしていただきまして、日本全国をラッピングのトラックでPRをしていただいている。あるいは、奈良交通にはバスストップに雪丸のデザインのバス停のシールを張っていただくと、こういった取り組み。さらに、そのほかにも、これはイベントの活性化ですね、豆まきなど。

また、ツールとしてそれ以外にも、王寺駅を出たところに、ニチアスさんの看板にこういった20メートルの大きなおもてなし看板、それから川本三栄子さんに雪丸の講談をつくっていただきました。それから、障害者雇用という意味も含めまして、駅前のりーべるの5階に雪丸カフェという喫茶店もつくって、好評をいただいているところであります。あるいはまた、郵便局のほうでのナンバープレート、色々な取り組みをして雪丸のPRに努めているということでございます。

次に、効果を少し数字で説明させていただきますが、これはグランプリですか。2年前、全国11位になりました。

それから、南都経済研究所のほうではじいていただきましたが、経済波及効果です。波及効果が約5,000万円、広告で3,400万円、合わせて、今のところの試算として8,000万円強の経済効果があるということで、住民の皆さんにも色々な取り組みのご理解をいただいているということでございます。

また、商工会のほうでも色々イベントをやっていただく、さらに雪丸をデザインしたケーキ、これはh i n a t aさんというところで作っていただきましたが、同時期の売り上げと比べて2割増しで売り上げがあるといったこと。これだけではなくて、雪丸グッズの全国展開を図っていきたいと思っております。

それから、数字の中で、まだ統計はないですが、土日の達磨寺の観光客、26年度は2,

700人、今年は9カ月で4,000人と、かなり知名度が上がってきているということでございます。

そういったことも含めまして、総括的なことといたしまして、観光振興、先ほど言いました3つのお寺を周遊できるような周遊ルートをぜひ整備していきたいと思っているわけでありまして。今、ここに書いていますが、奈良県の西の玄関口ということで、さらに、今、一番期待をいたしておりますのが、ここには書いておりませんがインバウンドです。先ほど言いましたように、関空から1時間で来られます。天王寺から20分と、こういう立地でございますので、今のインバウンドブームと言うと語弊があるかもしれませんが、これから2019年にはワールドカップのラグビー、2020年にはオリンピック・パラリンピック、それから2021年は聖徳太子の1,400年のご恩義の記念の年、さらに2021年、マスターズの関西ワールドゲームズというのも開かれるとお聞きしています。今後、そういった5年、6年、海外からもたくさんの方においでいただけるビッグイベントがありますので、これを契機に、王寺町もぜひ総合戦略の中でホテルの誘致も考えていきたいということも考えております。そういう意味で、今後、観光産業でもって地域の振興、雇用確保、そういった全体としての地方創生につなげていきたいと思っているところであります。

観光という意味では、なかなか1町、王寺町だけで完結できるものではもちろんございません。周辺の市町村、あるいは県も含めまして、連帯して奈良県の観光振興を図っていければと思っているところでございます。今後ともぜひよろしく願いいたします。

以上でございます。ありがとうございます。

【司会】 平井町長、ありがとうございます。

それでは、本日ご出席をいただいております「奈良県がんばる市町村応援表彰」選考委員会委員長でございます関西学院大学小西教授にご講評いただきたいと思っております。

先生、よろしく願いいたします。

【小西】 関西学院の小西でございます。一言講評を申し上げさせていただきます。

まずもちまして、本日表彰をされました広陵町、黒滝村、王寺町の3市町村におかれましては、心よりおめでとうございまして申し上げますと申し上げさせていただきます。それと同時に、応募いただきました団体は複数分野に応募いただいている団体もありますので、10市町村ほどでございますが、ご応募いただきましたということにつきまして御礼を申し上げますとさせていただきます。

このがんばる市町村応援表彰でございますが、当然のことながら、「奈良モデル」の一環として行われているものでございます。県職員の市町村に対する目線が変わってきたというのが、冒頭、知事のご挨拶にありましたが、それと同時に、「奈良モデル」を通じて、おそらくその市町村の職員のモチベーションも上がっているということが期待されておまして、本日表彰された事例は、それぞれ市町村の職員の方の企画力といいますか、そういうさまざまな底力が発揮されたものであるということで、この表彰の意義を改めて強くしたところでございます。

資料をご覧くださいければと思います。資料1に趣旨が書かれておりますし、資料2のところで13事例の応募があったということが書かれております。3部門、行財政運営部門、地方創生で2部門、それぞれ応募があったところでありまして、優秀作品につきまして一言だけ申し上げますと、広陵町につきましては、徴収の改善の取り組みは複数ある中で、いろんな債権を一元化したというところと、そこに職員の意識改革というのが非常に感じられたというところが魅力でございました。

黒滝村の場合は、何と言いましても、木材が売れるようになれば日本の地方創生の問題、あるいは人口問題は即座に解決するということでもありますので、木材が売れるようになってほしいという期待値が非常に大きかったということです。

それから、王寺町の場合は、ゆるキャラの取り組みは様々ある中で、これは明らかに成功している事例であって、住民、企業がその気になっておられるというところがいいのではないかとこのところでもあります。

ですが、残念ながら、本日表彰という形にはならなかった団体の事例がたくさんございまして、そのことが私は非常に申し訳ないというところがありますので、そこを少し申し上げさせていただきます。

選に漏れたということと、本日表彰された事例よりも劣っているということは、全くそれは違うと思っていただきまして、選ぶ以上は、昨年と同じようなものでは表彰できないというところがあって、新しい取り組みでなければというところもありますし、他の団体が啓発されて真似をできる場所でなければならぬ。逆に言うと、その団体ならではの取り組みで、その団体としてすばらしい取り組みをしておられても、なかなか孤高の取り組みであって真似しがたいというのは表彰できないというところがございます。それはどれなんだと言いますと、例えばこの取り組みはまさにそうですというところもございます。ですので、それぞれ表彰されることが目的ではなくて、その団体の事情に応じた取り組み

をしていただくことが一番大事であって、表彰されないからといって、それが劣った取り組みではないというところは申し上げさせていただきたいと思います。私は本当は全てを表彰したいと思うところです。これは、審査委員全員、そういうふうを考えているところでございます。

どうしても判官びいきのようなところも働くというところも含めまして、選に漏れた団体の方々につきましては、ぜひそこは、それは決して劣っているというわけではないということだけお持ち帰りいただきたいと思います。

全体的に見まして、税の徴収のところの取り組みや、色々ありますが、ちょうど今、来年度の地方財政に関して言いますと、地方交付税の算定でトップランナー方式や、税の徴収率を勘案した算定などで交付税制度の改革が行われようとしておりますが、奈良県の場合はそういうところに乗っかってくるような取り組みがこのように先行してされているわけであります。トップランナー方式も税の徴収の反映も何も怖くない、かかってこいというぐらいのところでありますので、そこは自信を持っていただきたいと思います。

本日は、私の『i JAMP』のつまらない記事を載せていただいて申し訳ないと思うんですが、その最後のところに、実は今年は臨時財政対策債が減ったようなこともあって、何となく財政的にはよくなっているようなイメージがありますが、一般財源は増えていませんので、少し予算が組みにくいという自治体が多くあります。今の時点で一般財源が不足して予算が足りないというのは、別にどうも普通の状態のようです。ですから、私の『i JAMP』のところで、もし使えるとしましたら、本年度、予算がなぜ組みにくいのかという説明には使っていただけるとと思います。財政状況は決して容易ではない中で健全財政に努めていただきたいと思いますので、こういう表彰された事例のような取り組みを進めつつ、健全財政というのが「奈良モデル」の基本にありますので、そのことをぜひ心がけていただきたいと思いますし、また、私でよければいつでも、どんな形でもお手伝いさせていただきます。

以上、表彰の講評にかえさせていただきます。ありがとうございました。

【司会】 小西委員長、ありがとうございました。

ご丁寧な講評に加えまして、平成28年度地方財政対策に触れていただきまして、本当にありがとうございました。

これをもちまして、「奈良県がんばる市町村応援表彰」表彰式を終了いたします。

小西教授におかれましては、所用のため、この場をもちましてご退席になります。小西

先生、ありがとうございました。

それでは、ここで5分休憩をとらせていただきます。3時10分に再開をさせていただきますと思いますので、よろしくお願いいたします。

(休憩)

【司会】 それでは、休憩に続きまして、「新たなパーソネルマネジメントの構築」のテーマに対しまして、意見交換会等を始めていきたいと思っております。

まず、奈良県の新たなパーソネルマネジメントの構築に向けた取り組みにつきまして、奈良県、野村総務部長よりご説明申し上げます。

【野村総務部長】 皆さんこんにちは。奈良県の総務部長、野村でございます。本日も大勢の市町村長さん、お集まりいただきましてありがとうございます。お忙しいところ、ありがとうございます。先ほど、知事からもお話がありましたように、「奈良モデル」の取り組みはどんどん進化してきております。日頃のご理解、ご協力、誠に感謝しております。引き続き、力を合わせて市町村と県の連携協力を進めていきたいと思っております。

私のほうからは、資料4をお願いできますでしょうか。こちらのほうで10分ほどお時間をいただきまして、パーソネルマネジメントの、県がキックオフの取り組みを始めました内容を簡単に触れさせていただきまして、後ほどの人事評価についての辻先生のお話の前座を務めさせていただければありがたいと思っております。

資料4のページ1、ページ2でございます。

平成26年度からパーソネルマネジメント、PMということの研究を進めてまいりました。ここで、県と市町村の職員の数を全部合わせますと、奈良県だけでも3万人の人がおられます。ですので、これだけの方々に高いモチベーションで地域の発展のために力を尽くしていただくということが、ものすごく奈良県にとって大きいことでございます。市町村長さんも、どうやったら皆頑張ってもらえるのだろうか、活力ある組織にどうやったらなるのだろうか、日頃から心を砕いておられるのではないかと思っております。そういうことで、昨年度から検討を始めておりまして、昨年度末も第6回の奈良県・市町村長サミットで大杉先生からご講演をいただいたところでございます。

次の3ページをお願い申し上げます。

日本人の働き方の歴史と公務員の働き方の今日的課題ということで、大きく5つのテーマで議論を始めたところでございます。1つ目は、日本人の働き方の歴史。働き方といいますが、諸外国との比較、あるいは日本の昔と現在との比較、あるいは現代における

労働組合の役割はどのようなものだろうというようなこと。少し広い範囲でございますが、そのようなことです。2つ目は、県域全体で見たときの市町村の人材育成。あるいは3つ目として、非正規職員をどのように定員管理したらよいただろうかと。非正規の職員の方々の数が大分増えてきております。4つ目といたしまして、女性管理職の登用、女性の活躍、女性の力をどのように公務に生かしたらいいのだろうか。5つ目といたしまして、新たな働き方の研究と、こういった切り口で勉強を始めたところでございます。

1つ目の日本人の働き方の歴史というのが4ページ目でございます。

諸外国との比較ということで、右下に参考文献とありますけれども、これはその参考文献から拾ってきたようなものでございます。働くことというのは、キリスト教社会におきましては、神様が全てを所有されていて、自らの土地で、自らの手で神様からおかりした土地を耕して農作物を育てるといった日々の営み自体が神様とのつながりを感じるということと働くことというものがあつたのではないかなと。それが、産業革命で、皆さんが工場で働くようになってしまうと、その神様とのつながりというのが切れてしまったところをどのように捉えたらいいのだろうか。それをどのように労働として結びつけたらいいのだろうか。現代におきましては、色々な作業工程の中でも、創意工夫の余地をつくることで働く実感というのを取り戻してもらうような取り組みというものが進んでいるのではないかという説がございます。

次の5ページをお願いします。

日本人はどうかということでございますが、日本人は江戸時代、徳川時代の農民にとりましては、結構時間は貴重なものだといいことできちっと認識されていたようでございます。ただ、江戸時代になって生産性が向上してきますと、余暇の時間も増えてきたという状況でございます。ただ、そのときには自分で働く時間を決めて、能動的に時間を管理していたところから、明治時代になりまして、工場とかで働くということになってきますと、人から労働の時間を決められて、その時間は働くというようなこと。あるいは現代におきまして、企業の中での働きということになってきますと、だんだん他律的・受動的な感じになってきたけれども、そういう中で、日本人として働くことをどのように捉えたらいいのだろうかというのと、なかなか奥深くて難しいと思っておりますが、そのような課題があるのではないかと考えております。

3つ目は6ページでございますが、労働組合というものの位置づけでございます。

戦後は、文化、平和、民主主義を実現するという目的のために労働組合は活躍してこら

れました。ただ、1980年代になってきまして、日本企業が海外に出ていったりしますと、生産性を高めなければいけないという中で、相対的に労働組合が弱体化してきたのではないかと。また、バブル崩壊後になってきますと、正規職員だけではなくて、パートやアルバイトといった、普通はそのまま労働組合に加入されないかもしれないような方々も増えてきたということから、相対的に労働組合の地位が弱くなってきたのではないかとという切り口が考えられます。こういった日本人の働き方について、諸外国と比較したり、過去と比べたりという時間軸のほか、官民との違いというものを意識しながら県庁職員の働き方について勉強をしていきたいと考えているところでございます。

7ページをお願い申し上げます。

2つ目のテーマの市町村との人材育成ということで、市町村の皆様方から地域懇話会などで、市町村の技術職員の方々が不足していると、何とかできないのかというお話をいただきましたので、県職員も技術職員が全部満足に採用できている段階ではないので、全てを満たすわけにはいきませんが、先般、募集をかけましたところ、大勢のところから手を挙げていただきました。その中から、優先度、緊急性等を見極めた上で、トータルで5団体ほどになるかと思いますが、派遣させていただきたいと考えているところでございます。そのほか、人事交流でありますとか、あるいは県と市町村で、共同で採用試験をやりましょうといったことも申し上げております。この共同採用につきましても、一部の市町村さんから一緒にやりましょうというお話をいただいております。ありがとうございます。

8ページ目は、職員の採用形態で、正規職員以外にも任期つき、再任用、日々雇用、嘱託といった色々な採用形態がございますので、このような方々の勤務条件の見直し、整理というのが必要になってくると考えております。

次のページをお願いします。9ページでございます。

女性の活躍促進ということで、女性活躍推進法ができました。これに基づきまして、県や市町村では、特定事業主行動計画をつくることとなります。市町村の皆様におかれましても、定量的な目標、例えば女性管理職の比率や、男性職員の育休の取得など、こういうものを設定しながらの計画づくりをよろしくお願いいたします。

その次の10ページにつきましては、女性職員の活躍をどうしたらいいのだろうかということで県庁の中でも悩んでおりまして、県庁の女性職員に集まってもらいまして、課長さんから主事まで、また、独身だったり既婚だったり、色々な方に一堂に会しまして、女性職員だけで議論を重ねて、どういうことをしたらいいのだろうかという話をしました。

そうしますと、女性職員の方々からは、自分たちがキャリアアップするような意識づけが必要だと。例えば、女性職員だけの研修などをしてもらいたいというお話がございましたので、そのような取り組みを進めていきたいと思っております。

次の11ページでございます。

新しい働き方といたしまして、フレックスタイム制や、テレワーク、あるいは県庁に庁内保育所をつくると、このような取り組みも考えていきたいと思っております。テレワークなどにつきましては、天理市のほうでも熱心な取り組みを進められていると伺っております。テレワークについては、なかなかセキュリティーの問題などがあるものですから、検討は必要だと思いますけれども、このような取り組みも進めていきたいと考えております。

このようなことを12ページのパーソネルマネジメント懇話会ということで、近畿の先生方にお集まりいただきまして、年末にキックオフで議論を始めたところでございます。今年度中に新たなパーソネルマネジメント構築に向けた中間報告、取りまとめをしていきたいと考えているところでございます。

最後に、参考資料として人事評価制度をつけさせていただいております。これは後ほどご覧いただきたいと思っておりますが、一言だけポイントだけ、1分だけお時間ください。14ページでございます。国家公務員と地方公務員が、国家公務員のほうでは人事評価制度が平成21年から、地方公務員につきましては、28年4月から導入されることとなります。

次に19ページ、20ページです。

人事評価のポイントは、19ページの上のほうにありますように、ご本人の勤務姿勢や責任感、積極性といった本人の能力を見るという視点と、20ページでございますように、その人が具体的にどういう業績を上げたか。簡単に言いますと、徴収率、徴税だったら何%上げたとか、いつまでにどれだけの仕事をしたかという業績評価。本人の能力と業績評価という、この2つの視点でやっていくということ。

21ページでございます。

21ページは県庁の場合の特徴でございますが、職員の課長補佐や課長が一次評価者、二次評価者になります。普段の仕事をよくコントロールし、把握しているのは係長が中心になっているところがございますので、係長さんに人材育成支援者になってもらっているところが県庁の人事評価の取り組みで工夫しているところでございます。

22ページには、人事評価制度を本給、給与に反映するという取り組みにつきましては、奈良県におきましては、来年度から管理職につきましては進めていくということになって

おりまして、一般職の方につきましては組合と交渉中という現状でございます。

私のほうから以上でございます。引き続きどうぞよろしくお願ひいたします。ありがとうございました。

【司会】 ありがとうございます。

続きまして、一橋大学辻琢也副学長よりご講演をお願いしたいと思います。

辻先生におかれましては、行政学、地方自治論を専門とされ、地方自治とまちづくりに関する実証研究や自治体を対象といたしました人事組織のあり方を論じた自治体行政学研究をされており、平成26年度から現職の一橋大学副学長になっておられます。

本日は、「地方創生時代を勝ち抜く人材育成ツールとなる『新たな人事評価制度』」についてご講演をいただきたいと思います。よろしくお願ひいたします。

【辻】 ただいまご紹介いただきました。私、行政学、地方自治論が専門でして、その中でも、いわゆる公務員制度を研究してきました。特に、このところ、地方公務員の給与制度に関する総合的な見直しというのが行われていましたが、総務省のほうの研究会の座長と人事評価制度の研究会の座長もあわせて行ってきまして、これまでの経験に基づきまして、人事評価制度のあり方を中心に、今後のパーソネルマネジメントについてお話をしたいと思います。

パーソネルマネジメント、色々な要素から成り立っておりますが、私はその中核部分、骨格部分にあるのは人材育成。人材育成を図るに当たっての、指し当たっての一番の手がかりは人事評価にあると思っております。

資料5をご覧ください。

資料5は、私が今まで座長として行ってきて研究会の報告書の幾つかの抜粋と、私がアドバイザーとして実際に自治体に入れた人事評価の結果についてまとめたものになっておりますが、これの最初の1ページ目、2ページ目をご覧ください。

人事評価をやると言って喜ぶ職員はほとんどおりません。私は、いわゆる公務員の中でいいますと、行革というのも随分やりましたし、市町村合併というのも随分やってきて、随分嫌われることをやってきて、「君も今まで苦労が多かったから、少し、職員が喜ぶ研究会をやっていいよ」と言われてやりましたものが、この1ページ目、2ページ目にある、職場を活性化するためにどういうことをしたらいいのかを考える研究会ということでした。民間の進んだ企業、今だとグーグルなど色々ありますが、そういうところの職場も含めて、どうしたら今の公務員の職場を活性化できるかというのを考えたのがこの研究会でした。

仕事の中身に入るよりも悪い要素を取り除くということで、2ページ目のところのポンチ絵を見ていただいたらわかりますが、無駄な紙をなくす、机をなくす、会議の無駄をなくす、照会業務の無駄をなくす、残業をなくすなど、こういう10の無駄をなくして、特に現金の取り扱いも結構面倒くさいですが、こういうものをなくして職場を生き生きさせたらどうかということ全体で言って、その中で特にやる気が出るのは、成果が出るからやる気が出ると。やる気が出た結果、さらにまた知恵も出ると、この循環スタイルをうまく図っていくべきだという提言をこのときまとめました。この研究会、自治体の担当者もおりましたが、半分ぐらい、民間の人事担当者に入っていて、その結論を見たときに、民間の人事担当者が言うには、無駄をなくすのもいいかもしれないですが、非常に外在的なことだと。こんなことだけやってやる気が出るわけがないと。中核にあるのは、一番下に書いているところの人事評価制度と能力開発と、これがしっかりしなければだめだと。この人事評価制度の一番の目的というのは、自分の現状把握がしっかりできているかどうか。自分の現在の實力、それに合わせて、適切に目標を設定できるかどうか、ここのベースのところがないと全然うまくいかないよという話でした。

実際問題、人事評価をやってみると、「いや、公務員の世界で人事評価なんか全然できないよ」と。「忙しくてそんなのやってられないよ」と言う職員に2タイプいます。1つは、「僕のやっている仕事は職務的な仕事で、目標なんかない。言われたことを単にやっているだけだ。どうやった目標を立てたらいいんだ」というタイプが1つ。もう1つは全く逆で、むしろ首長の懐刀のように重宝されていて、毎日のように特命事項が降ってくると。毎日のように特命事項が降ってくるので、年度当初、自分の目標なんか基本的にないと。やりがいはあるかもしれませんが、言われたことをどんどん特命事項でこなしていくと。この人たちもどちらかというところ、「いや、目標なんか立てている暇なんかないよ」と、こういう認識です。

しかし、両極端ですが、こういう勤務体制だと本当のところはなかなか成果が出ないということです。意識として、自分はもう全く中核から外されているという意識が、ど真ん中で仕事をしているという意識はありますが、自分がどのぐらい仕事をしている現状があって、どのぐらいの成果を上げているか。その中で、適度に年間で自分の目指すべき目標が立てられているか立てられていないか、そここのところの自覚がないということなんですね。この自覚と現状認識がないと、どうしても少しずつ自分で成長していくことができないと。これを制度として入れていこうというのがこの人事評価の制度、人材育成の中

身ということになりますので、今後、団体として職員の人事管理をしていくに当たっても、個人としての人生設計を考えていくに当たっても、この目標管理型の人事評価制度を適切に入れていくということは、まさに重要なことではないかと思えます。

先ほど、総務部長からも説明がありましたが、3カ月後の4月から、いわゆる人事評価制度というのが地方公共団体に新しく義務づけられます。この義務づけられた中で、全ての職員に対して人事評価制度を導入して、その結果を勤勉手当の支給と昇給に反映させるということをしなければなりません。最大限見ますと、1年間分の成績をまとめてその次の年に反映させるというサイクルがありますので、厳密に言うと、この4月から3月まで、1年間評価を行って、実際のボーナスへの反映、昇給への反映は1年3カ月後の年度からということが可能になりますが、このことを全ての職員に対してやらなければならないということになります。

昔は、あまりこのようなことを義務づけなくても、住民の人は強く関心を持たないような時代もありました。また、裁判所のほうも、比較的、この人事評価に対する考え方については寛大で、団体の中には、いや、うちは人事評価はやっているけれども、頭の中でやっていて、紙に書いてやっていないと。でも、頭の中ではしっかり考えてやっているから、病欠の人には給与を支給していないよ、昇給もさせていないよと、そういう説明をしても、一応人事評価をやっていたというふうに解釈してくれた時代が昔はありました。ところが、皆さんご存じのとおり、今から10年弱前、旧来の地公法の制度の中で、宝塚市が勤務評価をしないで査定昇給を行ったり、勤勉手当を支給したのは違法だから昇給分について返せという訴訟を地裁で起こされて、一審では負けるということが実際に起きました。高裁では勝ちました。しかし、もともとの旧地公法の中でも負けていますので、おそらく新地公法の中では、人事評価をせずに査定昇給をしたり、それから勤勉手当を支給することにはかなりの訴訟リスクが伴うと考えていただきたいと思います。

あわせて、どんどん高齢化が進んできて、全体として、フローでの住民の所得が下がっていく中で、どうしても地方公務員の給与に対する関心がきつくなってきています。いかにきつなくても必要な給与は必要な水準で支給していかないと、体を張って仕事をする職員が出てきませんので、それは頑張ってもらいたいですが、しかし同時に、住民目線が一段と厳しくなっているのも事実です。ここ一、二年は景気回復ということもあって、地方の公務員についても、それなりに若干ながらもベースアップという中で、住民のほうも寛大になってきていると思いたいところですが、それでも関西の皆さんのすぐ隣の大阪市とい

うところでは、今年、人事院勧告がマイナス4%という水準で出していて、「いや、大阪市さん、どうしてマイナス4%なんですか」と聞くと、「いや、低くなっているからだ」という回答がなされるということで、このあたりの隣接市でそういう厳しい数字を出す人事委員会勧告もあるので、より一層しっかりと説明責任を果たさなければならないということだと思います。こういう状況の中で、法律で義務づけられていることに関してはしっかり実施すると。

したがって、実施の仕方、どのぐらい差をつけるかその他については、各団体について、色々程度に差があるかもしれません。しかし、形式的には法律的にしっかりそれを遵守して、この4月から、少なくとも全ての職員に対して人事評価を実施するという形式的要件はしっかり整えて運営していただきたいと。これがどちらかというところ、ネガティブなほうの、消極的な理由で人事評価を入れなければならないという側面になります。

しかし、この人事評価は、単に法律に義務づけられているからやらなければならないという消極的な理由ではなくて、冒頭お話ししましたとおり、今後、地方公務員の仕事が厳しくなっていく中で、個々人がどのぐらい毎年こまめに頑張っていて、頑張ったことについてどれだけの成果を上げてきたのかということを個別に丁寧に評価してやらないと、各職員のほうが一生懸命働かなくなってきていると、こういう状況ということだと思います。

私も研究者の生活をしていますが、私が自分で大学院や若手のころ、自分の指導教官が論文をこう書けとかいう指導を丁寧に受けた記憶は一切ありません。見よう見まねでやって、出してできが悪いとばかと言われて、しかし、一生懸命やらなければだめだというのでやっていましたが、どうもこういう体制だと、最近の壊れやすい若手職員はなかなかついてこない。潜在的には前よりも優秀になっていますが、非常に壊れやすくて、丁寧に扱って、丁寧に育成すると効果、成果は発揮するけど、少し乱暴に取り扱えばすぐ壊れてしまう。半分壊れると、なかなかもとに戻りません。非常に厳しい財政状況の中で雇った職員が、一回メンタルになると、なかなか復活しない。こういう状況の中では、人事評価を非常にこまめに、丁寧にやっていくということが重要になっていまして、この資料集の3ページを見ていただきたいですが、人事評価を導入する一番の目的は人材育成と。

今までやってきた、いわゆる勤務評定と比べてどこが違うかというところ、この人事評価は2つから成り立っています。能力評価と業績評価。昔は、できる、できないを1から5の5段階で、業績評価についても、「普通」か「よくできる」か「すごくできる」か、こういう形でつけていましたが、これを目標管理の形で評価をするようになるというのがこの新

しいスタイルになります。

具体的なイメージは、この資料集で言いますと、21ページから24ページあたりを見ていただきたいと思いますが、2つの部門から出てきて、上司と相談して自分で目標を立てて、それがどこまで達成されたかという形で業績を図る業績評価と、それから個別の知識や能力、勤務態度など、こういうものを項目別に評価する能力評価と、この2つからあって、この2つを合算する形で総合評価をするというシステムになっているということなんです。これを実際にどういうふうに入れて、どう運用するかということに関しては、皆さんに任されています。ですから、人事評価をちゃんとやっていただければ、そのやり方にはかなり皆さんの自由度が高いと考えてください。

しかし、自由度が高いだけですと、実際問題、どういう形で入れたらいいかというのがよくわからない。特に、人事評価をうまく入れているか入っていないかというのは、当の団体の長でしたらよくわかります。要するに、出されてくる成績と実際の勤務実績を比較すると、結果的にこの制度がいいか悪いのかはわかりますが、その個人情報に関しては、基本的にあまり公開しないので、出されてくる情報はわりと外形的な情報ばかり。その外形的な情報だけだと、本当にうまくいっているかどうかはなかなかよくわからないという状況にもなっていて、特に来年度の4月、今度の4月から入れなければならないので、今まであまりノウハウがなく大変だということもあって、総務省のほうから、人事評価のマニュアルを平成26年度の終わりに出しています。その平成26年度のマニュアルを見ますと、大体具体的にどのように入れればいいのかというのは、規則や条例のつくり方も含めて書いています。ただ、分権の時代で自由度があるので、1つの方式を固定して書かず、大きく分けると2つの方式がその中に記載されています。

その2つの方式というものが、本日の資料で言いますと17ページの7の人事評価記録書の参考例と出されているもののAとBの2つになります。能力評価と業績評価の2部門から成り立っているというのは同じです。評語付与方式のAというのは、これは、今、国で実施している方式とほぼ同じ、それを入れています。2番目のBのほうは自治体の中で独自に入れているもので、この一部については、18ページ、19ページ以下のところに少し紹介してあります。

今の国の方式の特徴というのはどういうことかということ、評語付与方式と書いていますが、それぞれ目標を定めて達成したかしないかを個々の目標ごとに鑑定しますが、最終的にそれらを数字に換算したり積み上げで計算したりなどはしないで、個々の目標をどれだけ

達成したのかということを見ますが、全体を記述方式で総括して書くというやり方になっています。

職員団体との交渉の中でも、大阪のときもそうですけど、絶対評価をするか相対評価をするのかというので、基本的にすごくもめます。基本は絶対評価をもってやっていきますが、最終的に昇給に使える原資、それから昇進させた場合のポストの数というのは有限ですから、必ず最終的にどこかで相対的に差をつけてあげるかあげないか。また、個々の評価者によって甘辛がありますので、その甘辛が全体としてうまく整っているかどうか、相対的に調整をしなければなりません。その調整のシステムをどうするかというのがAとBで大きく異なるということになります。

Aの国の方式というのは、表面的には全部個々人が絶対評価をして、能力評価も業績評価もして、それを積み上げて、最終段階で評価者がそれを一気に相対化するというタイプになります。したがって、比較的少数の職場で、しかも評価者と被評価者の目線がそろっていて、大体このぐらい差をつけていけばいいという相場感があったり、また評価者と被評価者の間に大体こんなものだろうという評価の相場が安定していると比較的内れやすいという状況になります。

しかし、評価者と被評価者の間でうまく評価に対して安定的な相場が形成されていなかったり、評価者の間で極端に甘い成績をつける人と辛い成績をつける人に差があったり、その結果、一次評価や二次評価で大きな評価の甘辛に差があるような場合は、なかなか最終評価で一気にまとめるということが難しくなります。そのときに入れるのがBの数値化方式というほうになっていまして、これは個々の目標に関して難易度をあらかじめつけていて、その難易度と達成度がどのぐらいになったかということで個々の業績について点数化して、その点数化したものを全体で合算して成績を出すというやり方をとっています。実際入れてみると、数値化方式のほうが何となく点数計算するので、厳しそうで、被評価者の不安が最初はあるんですが、実際入れてみると、むしろ被評価者にとっては数値化方式のほうが個々の目標の難易度や達成度がわかりやすいので、むしろそちらのほうが安心感が出てきたりします。しかし、個々の目標についてそれぞれ点数化しますので、最終的に全体の裁量で簡潔に評価したいということよりは手数、手間がかかるということになっているのと、今まで一切評価になじんでこなかった団体でいきなり数値化方式というと、それに対するアレルギーもあるということになっていて、これが一応2つ並存されているということになります。

今のところ、実際、数値化方式で入れて評価をしているところの状況を見ますと、どちらかというと業績評価のほうが加点評価をする傾向になっています。つまり、業績評価をやることで、達成できなかったからマイナスが出るというのはどちらかというと少なく、よりプラスの仕事をしたという評価が業績評価から出やすいという結果になっています。むしろマイナスをつけることが可能なのは、なかなか業績のほうからは難しく、能力評価ですね。この能力評価の中で公務員規律を乱したとか、人事評価制度を紙でしっかりやってもやっていなくても、これは聞かなければならないという形をやった場合に、能力評価のほうでマイナス点をつけるというのが多いパターンになっています。

いずれにしても、この能力評価、業績評価をやった場合に、成績の優秀者のほうは基本的に高く評価してもらうので、インセンティブは沸きやすい。問題はマイナスですね。マイナスです。要するに標準未満の成績をどのぐらいつけて、つけた人にそれを納得してもらえるかどうかというのが重要なメルクマールになります。人事評価制度自体は、基本的に人材育成、それから頑張った人に報いるというシステムになっていますので、どちらかというと、入れることによって給与が上がりやすい傾向にどうしてもなります。ただ、もともと公務員の給与制度ですので、人件費原資はあらかじめ決まっていますので、人事評価を入れるか入れないかで全体の人件費の枠が変わるわけではありません。配分の仕方が変わるだけですが、どちらかというと、しかし、頑張った分、それに報いるという制度なので、全体のモラルも上がるけど、給与もどちらかというと上がりがちになると。したがって、住民の方から見た場合でもこの制度が的確に入っているかどうかは、まさに標準未満の人がどのぐらいいて、しかも標準未満の成績をつけられた人がそれを納得しているかどうかというのが重要だということなんです。

納得してもらうためにどのような仕組みにしているかというか、4月の段階で必ず上司と部下で相談をして、そこで自分の目標を定めるというのが1つ。それから、9月、10月ぐらいの中間段階で、特に重要なことは、成績が不良になりそうな人に対して、このままのペースでいくと成績が悪くなっちゃうよと、頑張ったほうがいいよと、ちゃんと的確にアドバイスできているかどうか。それから、それも踏まえて最終的に1月から3月の段階で、最終結果について上司と部下で確認をできるかということになります。

同じような評価を下しても、上司と部下でしっかりコミュニケーションがとれているかとれていないかで人材育成効果が随分変わります。そういう意味では、改めてパーソネルマネジメントの中における上司と部下の意思疎通が重要な意味を持つと言えるのではない

かと思えます。

これが、今入れようとしている制度の全体の流れということになります。

昔は、こんなことをやらなくても、みんなが若い時代は漠然とした将来に対する期待もありましたし、ベアもありました。だから、全体で給与水準が上がっていく中で、こんなことを一々やらなくてもよかったかもしれない。しかし、今、基本的には高齢者も増えてきている。特に、再任用、再雇用の人に関しては、基本的に任用に対する期待というよりも、自分のやった仕事に対してどれだけの確に評価してもらえるか、そのことが大きなインセンティブになってきています。高齢職員にインセンティブを持って働いてもらうためには、個々のやった仕事について、丁寧に評価できているかどうかというのが非常に大きな比重を占めるようになってきていて、それは高齢の職員も、冒頭申し上げた若手の職員も同じようになってきているということです。これには、昔に比べると、ある程度時間をかけなければなりません。

うまく運用できるかどうかというのは、うまく目標を立てられるかどうか。目標を立てられるかどうかというのが、まさにその仕事に対する熟度のあらわれです。したがって、毎年その制度を重ねることによって少しずつ的確に、年度当初、今年はこのぐらいのところを目指していこうというのが相場感としてうまく立てられるようになるかどうか。これに関しては、少しずつこれから蓄積していく経験が重要になるということになります。

細かく制度を見ると、それを正確にというのはなかなか難しく見えると思います。しかし、皆さんのほうから見ると、どの職員がどれだけ頑張っているかというのは、多分、人事評価の形を通さなくても、特に小規模団体であればあるほど、ある程度しっかり見えてきていると思います。ただ、見えてきていますが、それを紙に基づかないで評価に差をつけて給与に差をつけると、それは要するに、首長さんが勝手にえこひいきでやっていて適正にやらないという逆の方向にぶれてしまいます。むしろ、今ついている差を的確に評価して、しかも、今の制度ですと、人事評価で出す査定昇給や勤勉手当の差の額はほんとうにまだ限られた額です。民間に比べると非常に限定的で、差はつけますけど、その差の金銭に大きなインセンティブがあるというよりも、少額でも差をつけた中でしっかり働いた人と働かない人を分けてちゃんと評価しているかどうかという自分のプライドや仕事の満足感を満たしているかどうかのほうが必要な額ぐらいいつかついでいません。まずこの段階でしっかり差をつけて、毎年安定的に評価をしていく中で、少しずつこの熟成度を図っていくというのが重要になるのではないかと思います。

参考までに、なるべく皆さんに具体的に考えてもらえるように、25ページ以下のところに、平成19年からこの新しい人事評価、特に数値化方式に基づいて人事評価をやったところで、総合点と、能力評価と業績評価でどういう全体の分布で毎年なっているかというものの結果の数字をこの中に示しています。これを見るとわかりますが、大体公務員ですから、8割から9割ぐらいは目標達成の標準の評価になっていまして、これが95%とか96%になると達成し過ぎだし、適度な達成率にとどまっていて、しかもうまく分散しているかどうか。また、評価の難易度がうまく差がついているかどうか。そして、能力評価の項目ごとに標準点は何%を占めていて、標準以外が結果的に何%を占めているかというのがここに示されています。能力評価の項目の中には、全員100%できることを期待して掲げるものと、基本的にはできたかできないかで少し差をつけたい評価項目というのがあります。これらをうまく的確に分けてつけるのかどうなのか。基本的に、減点項目というのは非常に公正・公平につけやすいですが、加点評価が評価者の裁量によります。この加点評価項目をどのぐらい設けたらいいのかというのがこの中から少し展望できるようなつくりになっております。

以上、ざっと話しましたので、少しわかりづらいところがあったかもしれませんが、私から考えたところの人事評価の要点であります。

どうも、ご清聴いただきましてありがとうございます。

【司会】 辻副学長、大変ありがとうございました。

辻先生の資料の後ろに、参考資料といたしまして、県内市町村におきます人事評価制度の導入状況等の資料もつけさせていただいております。

それでは、ただいまの報告及び辻先生のご講演を踏まえまして、自治体職員の働き方や人事評価制度を活用した人材育成のあり方等につきまして、各テーブルで20分程度意見交換をしていただきたいと思います。後ほど、話し合われた内容につきまして、各テーブルでどなたかが代表として発表していただきたいと思いますと考えておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、よろしくお願いいたします。

(意見交換)

【司会】 失礼いたします。活発に意見交換をいただいているところでございますが、時間が押しております、時間となっております。

それでは、各テーブルでの意見交換を踏まえましてご発言をいただきたいと思います。

1 番テーブルのほうから順番にご発言をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。1 番テーブル、森町長、よろしくお願いいたします。

【森三郷町長】 1 番テーブルの三郷町長の森でございます。

このテーブルは、河合町、平群町、高取町と、そして三郷町です。今、素晴らしいご講演をいただきました辻先生もおられるテーブルですので、人事評価のみで話をさせていただきました。私は、以前に20年間ほど民間で働いていました。そのときに人事評価をされました。いつも人事評価は悪かったですけど、どのぐらいのランクだったかといいますと、係長クラスで、大体上と下で6万円ほどの差がありました。これは賞与でございます。真ん中がゼロで、上は3万円プラス、下は3万円マイナスということで人事評価があったなということを今、思っていました、このテーブルの中でも色々論議が出ました。

人事評価については、職員の抵抗がとてもあるよということ。そして、人事評価が及ぼす影響が、公務員はどうなんだろうと。これを本当にやっていいのかなという議論にもなりました。しかし、人事評価をしないとやる気の起こらない公務員もたくさんいるのではないかなという反論もありました。確かにそうだなと思いますし、辻先生のほうからも評価は必要だということを書いていただいたところでございます。

そして、4月に目標を立てて、中間、秋にそれを見直すというか、達成度合いを見る。そして、3月に達成できたかどうか、これが一番の評価であって、それをするによって、またやる気も起こってくるのではないかと思いますという結論になりました。

それから、人事評価の話だけで終わったのではなく、総合計画の話にもなりました。人事評価と総合計画はよく似たものだなという結論にもなりました。総合計画がどこの町も立てられていると思います。そして、その総合計画自体が5年スパンや10年スパンでやっているわけでありますから、どうしても、長年何もしないで放ったらかしにすると、どうも総合計画を忘れる職員が多い、「こんな計画があったのですか」とよく言われるわけなんです、それはやはり1年ごとに見直す。ある町では、平群町さんですが、毎月ベンチマークを見直しているよ、達成度合いを見ているよということも書いていただきました。人事評価と総合計画は、見直し、目標を立てること、途中での検証、達成度合いをどう見ていくかということがこのテーブルで論議されたことでございます。

ありがとうございました。

【司会】 ありがとうございました。

続きまして、2 番テーブル、よろしくお願いいたします。

【今中上牧町長】 2番テーブルの上牧町の今中でございます。

このテーブルは、下市町長、三宅町長、川西町長、安堵町長、地域振興部長、知事とのテーブルでございます。

話の中身としては、川西町と安堵町が既に人事評価については実施をしていると。その中の内容としては、どうしてもばらつきが今現在は出ているという結果でございます。当然、これから実施をするわけでございますので、昇給であったり勤勉手当に、当然これは影響が出てくるわけでございます。例えばいい評価ばかりが突出いたしますと人件費の総額を引き上げてしまうということにも当然なるわけでございますので、我々としては、相対的な人件費をしっかりと考えていく必要もあるのではないかと。10ページの中に正規分布というのも書かれておりますので、上げる職員、下げる職員、現行どおりいく職員、こういうのを相対的にバランスよく我々としては考えていく必要があるのではないかとという意見でございます。

また、職員のやる気の問題、当然これが職員の質を上げる、やる気を上げるということにつなげていくことが一番大事でございますので、そういうことをしっかりと全員に周知させるような考え方で進めていく必要があるだろうと。

最後の意見でございますが、知事のほうから、職員の資質というのは能力ではなしに、本人のやる気、気力にかかっているのではないのかと。そういう職員を育てるために人事評価をしっかりと進めていく必要があるのではないかとという意見でまとまっておりますので、よろしく願いいたします。

【司会】 ありがとうございます。

続きまして、3番テーブル、よろしく願いいたします。

【森川明日香村長】 3番テーブルでございます。当方は6つの村でございます。いずれも小さい村でございます。十津川、黒滝、明日香、曾爾、御杖、下北山。前者の十津川、黒滝、明日香のほうが今のところ、導入を始めておりまして、残りの3つの村、曾爾、御杖、下北山のほうがこれから導入しようというところであるということで、導入を始めているところの状況を探るという状況になっております。

たまたまですが、私、村長をやらせていただいて5年目に入っておりますが、実は村長になったときからもう入っております。ですから、私は楽をさせていただいた立場ですので、どちらかというとも楽をさせていただいたほうの立場から色々申し上げられることがあったかなと思っております。

まず、今、これから導入しようと、皆さんの中ではどこまで導入したらいいのだろうという議論がありました。今、先生がご講演いただいたように、格好いい形で導入して本当に大丈夫かなという不安が皆さんおありですし、私どものほうも導入してからの色々な課題が出てきておりますので、それを確認する作業が要るのだろうなどと思います。

1つ申し上げたいのは、評価する者の能力というか、評価能力がなかなかすぐには身につかないだろうなど。入ってすぐ私が気づかせていただいたのが、ばらつきがすごくあると。特に、課長補佐さんが最初に評価し出しますとものすごいばらつきが大きいという面がございます。当方は、課長さん方が集まって評価した内容をお互い確認し合うという会議を今、してもらっています。ただ、その会議の中でも発言力の強い課長さんに引っ張られる傾向があると。私どものテーブルは、全員せいぜい2桁の職員でございますので、場合によっては全員のことを我々が見なくてはいけないのかなというお話がありました。

一方で、評価を導入するのに、腰を上げなければどうかということで、某村長さんのほうから、頭の中だけの評価では、職員が退職されて訴えられた事例があると。それは村であってもあるということをおっしゃっていただきまして、客観的なものをどうしても残さなければならぬ時期に来ているなどという確認ができたかなと思っております。

被評価者へ返すことが一番大切ではないかなというのがこのテーブルの中のご意見でもございました。どういう返し方をするのかというのは、当方でも返していますし、皆さんも知恵を絞るところだと思いますが、その返し方、どうやって目標が達成できていない、できているということの議論を今後とも深めていかなくちゃいけないのかなと思っております。

少し長くなりましたけど、これぐらいでよろしく願いいたします。

【司会】 ありがとうございます。

続きまして、4番テーブル、よろしく願いいたします。

【角谷野迫川村長】 4番テーブルです。4番テーブルは、山添村、天川村、川上村、上北山村、東吉野村、そして野迫川村の6つの村です。

まず、このテーブルには、先ほど人事評価等で説明していただいた野村部長も入っていてくれています。部長に説明していただくのが一番いいと思いましたが、なかなかしてくれないので。

まず、人事評価の前に、職員のモチベーションをどのように高めるか、そして今の各職場、役場の現状はどうかという話をさせていただきました。まず、職員と話をする、コミ

コミュニケーションをとるといのが大事で、こまめに各課職員の横に座って対話をしていると。時の挨拶を大事にすると。「おはよう」から始まり、季節ごと、正月、「おめでとうございます」というのも、礼儀を正しくして挨拶をすると。村民からの評価があった場合、すぐ職員にメール等で伝えて褒めると、そういうのをこまめにすることによって、職員との対話がより一層成り立っていると。

しかし、「挨拶をしよう」と言っても、なかなか指導しても成果が上がらないことがあると、そういう苦勞もあります。やはり挨拶から始まるというのは、人間として当然のことではないかなと。私も常に挨拶をしようと、目は口ほどに物を言うと言いますが、これは2人が恋愛関係のときであって、しかし言葉に出さなければなかなか伝わらないのではないかなと。まず、言葉に出して話をしようということがモチベーションを上げたりするには大事ではないかなと。職員の礼儀を正しくするというのが大事であって、住民に信頼を受ける公務員を目指すのが一番大事ではないかという話が出ました。

そして、人事評価についてのことですが、先ほど辻先生からのお話がありましたが、若い職員は壊れやすい、丁寧に育てるのが必要だという話もお聞きしました。現状では、「自分はもうこれしかできません」、「これ以上はできません」と、上限をすぐつくる職員がいます。そのモチベーションをどのようにこれから上げていくかなと。それが、この人事評価することによって、どのように生かしていくことができるかという心配もあります。小さいところは、やはりすぐに人と人がわかりますので、人事評価で差をつけるというのは少しやりにくいところがあるかなと。4月から一生懸命これに向けて進んでいく必要があるというところまで話し合いました。

以上です。

【司会】 ありがとうございます。

続きまして、5番テーブル、よろしく願いいたします。

【平井王寺町長】 5番テーブル、王寺町の平井でございます。

本テーブルは、宇陀市長さん、町が田原本、王寺、広陵、斑鳩と、こういう構成でございます。

宇陀市長さんだけが民間ご出身でございます、最初に私のほうに話してほしいという指示があって、少し濃淡がありますが、今、マイクを握らせていただきます。宇陀市長さんは人事評価に対してかなり、民間ご出身ですので、感触としてはかなりラジカルなご意見をお持ちかなというふうに思いました。

人事評価としては、ここの5団体、皆さん導入されています。そのそれぞれの功罪なり、細部についての比較とか議論まではいかなかったわけですが、やはりまずはエスカレーター式であるというか、そういう年功的なものは全て皆さんはクリアされている。また、昇任試験も全く同じではなくて、王寺町や広陵町さんは係長試験まで、ほかはなさっている。そういう多少の違いがありますが、全体の中で指摘がありましたのは、女性の処遇を今後どうしていくのかと。数も色々多い、少ない、あるいは年齢の幅など、かなりあると思いますが、昇任試験を入れた場合の、特に女性の処遇が難しいのではないかというご意見がありました。女性登用で、これも議論ではありませんでした、女性の目標など、色々立てるときに、かなりこれは設定しづらい規模や人事構成、年齢構成になっているというのが実情かなと思っています。

それからもう1つ、我がテーブルで議論がありましたのは、精神疾患の増です。そういう職員に対する処遇をどうしていくのか。私も県におりましたので、状況はわかっているわけでありますが、数が増えてまいりますと、当面の処遇や分限処分、きちっとした対処でもって処分までいくのかどうか。いくとしても、手続の透明性や、そういう客観的な部分の担保が必要だろうと。宇陀市長さんはどンドンいけというふうな発言もあったわけですが、なかなかそうはいかない部分があります。これから一番我々として、トータルでの人事管理上、一番悩ましい部分かなと思いますし、分限処分のあり方も含めて、今後、できたら意見交換をしていかにさせていただければと思っています。

全然まとまらない話でありましたが、5班は以上でございます。

【司会】 ありがとうございます。

続きまして、6番テーブル、よろしく願いいたします。

【吉田香芝市長】 香芝市長の吉田でございます。

このテーブルは、桜井市、生駒市、大和郡山市、そして橿原市で構成されるテーブルでございます。私が話させていただいているのは、私は実は民間出身でございます、この目標管理は15年ほどの経験値があるということで、しゃべれということで、私もしゃべり過ぎたんですけども。

マネジメント・バイ・オブジェクティブ、MBOと言われるこの目標管理でございます、今、ほとんどの企業が導入しているところで、実際、経験値の中で言うと、これがうまく浸透するのに10年ぐらいかかりました。今、ご意見いただいた中では、やはり評価者のスキルに問題があるのではないかと。そこにちゃんとスキルを持たないと評価できない

よと。実際、経験したお話の中では、上司が面接をしない人がいるんだというお話がありました。ですから、そこでは、評価面接をしない上司の評価を下げるというような荒療治をやったぐらいのこともあるということをおっしゃっていましたし、実際、フィードバックをするのが非常に難しいと。なぜあなたはこういう評価になったのかというのが難しかったというご意見も出ました。また、評価をするけれど、とにかく甘いと。ほとんどいい評価ばかりでなかなか差をつけられないという結果があったということがご意見として出ました。

一番大切なことは、先ほど、人材育成だということを先生から教わりましたけれども、さらに我々のような市政を預かっている者にとっては、目標を連鎖していくというのが非常に大事だと思います。企業で言うと、社長がどの方向に戦略を立てるのか。それを受けて、次の重役または部長がそれを実現するための目標を立てる、そしてその下の課長がそれを実現するための目標を立てていく、それが全組織に広がって行って、1年たってみると大きな前進になっているというのが本来あるべき姿だろうと。ですから、それと合わせた目標管理が必要になりますし、それをしっかりしないと、全く関係のない目標が出てきているようでは問題になってくるねという感じもいたしました。

また、先ほど言った評価者のスキルについて、何年かの中でかなりありましたが、上位職が必ずしも評価される方よりも能力があるのとは限らないというのは永遠のテーマです。全体的には評価は高いけれども、例えば上司でも、リーダーシップはやや劣る方もいらっしゃる。また、分析力やITの能力など、必ずしも全てオールマイティーではないわけで、何か1つ、2つ弱いところがある。そこが強ければ部下が非常に高い評価になってしまうし、自分の能力、ITがものすごく得意であれば、IT能力が低い部下は低い評価になってしまう。やわらかく言うているんですけど、こういうことがやっぱりあるねということです。

特に公務員に多いのは、4年で人事ローテーションがあるような嫌いが私は見てとれますが、例えば教育にいた方が福祉に来られて、その方が上司に来たときに、自分の今までの専門的な能力はどこまで評価してもらえるんだみたいなことがあるのではないかなというようなことございます。

若干、問題点を申し上げましたが、これをうまくやっていけば、先ほど言ったように、市政としても、市としてどんな方向に行くんだと。それが全体的に、方向として目標の連鎖をして、1年、2年、長期スパンで見れば目標達成ができるということにもなりますし、

何よりいいのは、コミュニケーションをとって、自分がどんな意思を持っているんだ、相手はどんなことを考えているんだということを話し合う場があるということが非常に大切だなと思います。これからも議論を深めて、実のあるものにやっつけていこうと、そんなふう
に結論づけておきたいと思います。

ありがとうございました。

【司会】 ありがとうございました。

続きまして、7番テーブル、よろしく願いいたします。

【並河天理市長】 7番テーブルでございます。

このテーブルは、奈良市様、大和高田市様、そして五條市様、御所市様に教育長と健康福祉部長に加わっていただいて、私、天理市長も含めて議論をさせていただいたわけですが、この自治体間でも、目標管理型も含めた人事評価を導入しているところとないところがございます。

天理市の場合は、私、偶然国のほうで勤務をしております、その途中にこの人事評価が取り入れられたタイミングでございました。まだ補佐でやめましたので、評価される側しかやっていませんでしたが、自分が2年前に就任をさせていただいたときに、国のほうからフォーマットを入手して、それに合わせて制度設計をということで進んでおりましたので、先輩方のご質問にお答えしながらいろいろご意見を賜っていったところでございます。

導入したときに、やはり何のためにそれをやるのかということを経営担当者から組織全体でどう共有するかと。また、特に組合のほうとの関係では、昇給であったり昇格というところ、ランクづけではないですよということ、相当強く言われたところでございます。ですので、今現在も導入したとは言っても、まず課長補佐以上のところで試験的に始めていくところから段階的に広げてきたというのがこれまでの歩みですし、表看板としては、やはりこれは人材育成のためですということ掲げて今までやってきたところ。今回も来年度にはしっかり導入していかないといけないということで、改めて整理をしようと思っているところでございます。

メリットのほうで、このテーブルの中で色々と議論をさせていただきましたが、1つは組織の中で、目標について、きちんと上下が共有するということはあるだろうと。どうしても私も、日々の業務の中で、そのとき、そのとき、火を噴いていることなどに目が行きがちだったりするわけですが、この期間内にこの課なら、あるいはこの部でやらない

といけないことは何だったんだっけということと一緒に評価する側も評価される側も共有をして、それを期中のところでもしっかり確認をしていくということによって、T O D Oリストをしっかりとつくっていくということともほぼイコールになってきますし、組織としては強くなるのではないかなと。そこで出てきた話としては、やはり期首面談のときには想定されなかった業務というのも色々あるわけですので、それを期中でやり、あるいは欄外で被評価者のほうが、自分は期首のときには言っていなかったけれども、こういうことについてしっかり取り組んだということがきちんと反映されるんだということ制度として確認をしていく必要はあるであろうという話でございます。

そういったことを通じて、人材育成の点では、自分が置かれている立場、自分が果たすべきことというのを意識しながら仕事をやっていくかどうかという点では、やはり漫然として仕事をするのとは違いますので、これはそれぞれの組織人としての能力をつけていくという点では重要であろうということでもございました。

一方で、モチベーションでございます。政策部門のところは、結構こういうことをやる、ああいうことをやるという部分はあるわけですが、ルーティンワークに近い部門の皆さんが、一番最初に辻先生のほうからもお話あったわけですが、ずっと窓口で色々対応している。もちろん改善を、こういうふうはこの期のうちに工夫をしていきたいということで、期首に職員は書くことが可能かもしれないですが、中には予算措置が必要であったり、全体の組織にかかわることで、その当該職員だけではどうしても工夫できないこともやはりあるわけでございます。そんな中で、やはり自分は何か1つの市役所、あるいは町・村役場という1つのチームの中であるにもかかわらず、この部署にいるがゆえに日陰で、いつまでたっても評価が上がらないみたいな誤解が生じないように、きちんとそこをどう評価してあげるか。そういった点については、組織全体として整理する必要もありますし、やはり評価者がどのように伝えてあげるかも含めてしっかり研修を受けないといけません。ですから、この制度がワークしていくかどうかのポイントとして、それぞれの評価者の研修をしっかりやっていくことが大事であろうというお話でもございました。

また、なかなか下げる側の評価をつけるのは難しいので、ほかのテーブルでもお話が出ておりましたが、市民の皆さん、あるいは町民、村民の皆さんから見たときに、結局、「人件費、上がっているやないか」という話にならないためには、ある程度、相対で調整する部分も必要でしょうし、Sクラスは組織の中で何%、Aクラスは何%という形で整理をしておかないといけないだろうと。ただ、それが部門間によって大きな隔たりがあると、先

ほど申しましたような、ここにいる人は得でこっちにいる人はみたいなことになってしまいかねないなというところで、そういった制度のところをそれぞれの組織に合わせてしっかりやっていく必要があるかなと思います。

また、求められる能力も確実に変わってくることでございまして、事務官のときには非常に優秀であったけれども、それが管理者になったときに、むしろ自分がやったほうが仕事が早いからといって全部やってしまうようで、マネジメントにはちょっとという人も中にはやはりいるわけでございまして、それを非難するというよりも、それぞれの役職のときに求められる要素はこういうことなんだよということがどれだけ整理されているかどうか。ですから、先ほど、評価者の研修という話もしましたけれども、いかなり導入したときに、期首面談を今度やるから、このシートを埋めろということではとまくよりも、まず制度自体について、両方が認識をした上でやっていくというようなことが大事なのではないかというお話になったところでございます。

漏れているかもしれませんがよろしゅうございますか。以上です。

【司会】 ありがとうございます。

それでは、今の意見交換の発言等を受けまして、辻先生、コメントをいただきたいと思っています。

【辻】 どうもありがとうございます。

短時間ですが、皆さん、的を射たコメントを的確にさせていただきまして、さすが第一線で人を預かる経験をしなければならない人は大分違うなと思いました。私、色々な研修をやっており、部長級などもやりますけど、首長さんで人事評価問題をするのは今回初めてでした。部長研修なども身につまされる適切なコメントが多かったなということで、やっぱり首長さんが最終的にリーダーシップを発揮できるかどうかでうまくいくかどうかが大きいなというふうに率直に思いました。

1班のほうは、私、ここでさんざん議論していますので、2班以下から言いますと、非常に頼もしいと思ったのは、上だけではなくて上下バランスよくというのが、ほかの班からも出ましたけど、これは全くおっしゃるとおりです。ところが、下を的確につけるというのはなかなか今までやってきていないので結構大変なので、上下のバランスを考えると、どうしても差のつき方が少なめになってしまうという傾向があります。よって、昔で言うと、特別昇給の制度というのがありました。特昇15%分。その15%分の運営をできる団体で、その原資があるところは15%分だけは査定昇給のときにプラスで使えますので、

そういう原資があるとやりやすい。また、4号のところを3号で平均にしたり、全体で薄巻きにして、どちらかという上位者のほうを多く、しかし下位者も的確につけると、このバランスが重要かなと思います。

また、能力評価のほうがある意味では切実に出されますので、よく、若手は能力評価重視で、ベテランが業績評価重視と言いますが、先ほど言いましたとおり、業績評価のほう点数が上がりやすいので、若手も業績評価を入れたほうが重要です。同時に、能力評価をするときに、先天的な能力をはかるのではなくて、そのときに発揮された能力をはかります。だから、経験的に能力というのをすくって評価することが重要になります。先天的な能力だけから見たら、どんどん差は開きます。だめな人に「だめだ、だめだ」と言い続けてひねくれても、全体で全然パフォーマンスは上がりません。なるべく経験的に頑張っている人も、それをカバーしている場合は能力評価でカバーして評価すると、これが重要なかなという気がします。

次に、3班でも言いました、評価者の能力が、最終的にどれだけなれているかというのが重要になります。ですから、今、若手で評価されている人が評価する側にたつぐらい熟度がたってくると、評価自体、大分安定してきますが、ちょうど今、評価する管理職は、若い人は評価を受けず、一方的に評価する側になるので、本当のところの評価される側のつらさが実感でわかっていないかもしれません。よって、逆に言うと、団体のほうで評価反対というのは、部下よりも上司、このような評価表では適切に評価できないよということで、管理職のほうからの悲鳴や苦情が多いという実情もあります。

しかし、考えてほしいですが、自分で仕事をするよりは、他人を評価するほうが簡単です。仕事できない人も、他人の評価だけは一人前にやります。ですから、自分を第三者的に考えると、実はどのくらい評価をしているかというのは、ある程度客観的に見えやすいところもあるので、その人たちにふさわしいやり方で、やはり熟度が低い場合には数値化方式なり何なり、少し形がしっかりしているものを入れたほうがやりやすいのかもしれませんが。そういう意味では、このばらつきをどうするかということに関しては、究極的には数値化方式みたいなものを入れるかどうかというものもありますが、同時に調整会議はどうしても重要になります。これは必ずどの方式に入れても重要で、各管理職を中心に調整会議をしっかりやるというのが重要になります。

また、特に小さい団体ぐらいですと、担当係長が実際全部調整するということが非常に大きくなります。入れている団体から見ると、この人事評価を統括する係長が最大の権力

者になります。予算をとるかどうかも人事評価がどうなるかのほうが気にする職員のほうが多い。したがって、この評価担当の人に適任者を置けるかどうか。人望の厚い、あいつに言われたならしょうがないという逸材を置けるかどうかというのも重要なところになってくるのではないかと思います。

次に、4班について、モチベーションをどうやって高めるかは重要です。先ほども話しましたが、どんどん生活保護世帯等は増えてきて、基礎自治体の仕事がどちらかというところから仕事が増えてきていると。町が伸びていく時代は自分の活躍とともに町が伸びてきましたが、今はどんどん少子高齢化でつらくなってくると。こうした中でどうやってモチベーションを高めるかということですが、本質的には仕事の本質がわかって、仕事の中で成長できているかどうかということですが、それだけではなかなか厳しい。こちらとしては、形式的なところを少し整えて、仕事を楽しく臨みやすい環境をある程度できるかどうかというのが重要な感じがしました。

例えば、本日もそうですが、表彰というのは、ある意味では、モチベーションを高める1つです。改めて市町村長を呼んで、知事から表彰状もらってもうれしくないよと思う人もいるかもしれませんが、本日、音楽まで流して表彰すると何となく楽しいものです。これも全体の雰囲気づくり。こういう楽しめる環境を形式的に整えられるかどうかということのも、実は本質的なところと並んで結構重要ではないかなという気がします。

また、私も実際、人事評価を入れて、本質的な悩みは、なるべく高望みをする目標をつくる職員が少ないということです。目標の難易度で言うと、必ずABCを仮に3段階でつけてCが標準だとすると、せいぜいBぐらいの目標しかつけないで、Aの目標はやらないと。給与にあまり差がつかないからやらないということもありますが、これが民間企業と随分違います。どうしたら高い目標に臨めるかと。そうした中で、私がお願いしていることは、一番最高の目標として、達成できなくても標準という目標をつくって、これは達成できなくて当然だと。達成できたらとても上がるというような、公務員の仕事の中でも、例えば難関地権者の交渉をして判こを取ってくるなど、要するに、できなくて当然という目標もつくってあげて、モチベーションをうまく誘導できないかというのが1つの工夫点になります。

次に、5班のほうにいきまして、女性の処遇です。これも、我が大学でも非常に重要な形になっていますが、これはどこの公務員もそうだと思います。若手はともかく女性のほうが多い。我が職場も、50代は男ばかりですが、40代ぐらいで下がって、30代以下

は女性のほうが優秀という形になっていまして、時間をかけると女性の処遇問題というのは、僕は大体解決するのではないかと考えています。しかし、問題は短期で随分女性の活躍を言われていまして、しかも何となくこれでいいという頭のいい女性ほど自分なりに極めて控えめな目標しかつくらなくて、よき家庭人に徹するという風習があって、これが結構困ります。これは、トータルな女性活用の中で、家庭の中ではなくて、職場の中でも活躍してもらおうと。これは昔、村役場の職員の中で、農家として頑張るけれども公務員としてはあまり頑張らないという人が男でも結構いました。でも、今、大分減りました。昔は男もそうでした。これは、色々な処遇の問題等も考えながら、正規の職場の中で頑張るというのを少し時間をかけてやると。ただ、時間をかけると、これは確実に能力からいっても解消できる問題ですが、今、短期でうまくやっっていけないと、中間のところをつなぐ、中堅管理職を中心に非常に薄い職場になってしまうと。それを少し意図的に養成していくことが必要ではないかということだと思います。

また、メンタル問題は、私も講演の中で言いましたが、本大学でも一番困っているところで、一言で言うと制度の充実なんですけど、初期対応はなるべく早くにやります。特に、さぼっているのかメンタルなのかが基本的に曖昧です。しかも、あまり頑張っていない人がメンタルになりやすいという傾向も逆にあって、頑張り過ぎると頑張らない人と両方メンタルになる可能性がある。このときに、なるべく初期対応をしっかりということと、今まではメンタルが少なかったもので、ずっと事実上、長くさせると、だらだら病気をしたり、だらだら復帰したりして非常に中途半端な形になると。ここのルールをある程度明確につくっておかないと、もう今、難しくなってきた、制度的な見直しをしっかりやるということがどうしても必要になるのではないのでしょうか。

次に、6班のほうで、面接、これは皆ご指摘のとおりで、面接しない人は困ります。また、甘い人も困ります。ですから、特に能力評価の項目の中に、初期段階では人事評価を適切にするという評価項目をつけて、それ自体で評価させたりする工夫もしたりします。しかし、その評価項目をつくと、全員、100%しっかりやっていると回答してきます。ですから、つくってもつくらなくてもあまり差はつきませんが、そのところは少し信望強く、しっかりやらなければならないと。

また、甘くなるのは問題で、上位者については必ず分布比率、原資が限られていますから、2割なら2割、3割なら3割というふうに、大きい市役所だと部局ごとに、小さい市役所だと、全体の中でその分布比率をつけることが重要になりまして、逆に標準未満の人

をどのぐらいつけるかというのが一番リーダーとしては難しいところです。管理職だと大体10%ぐらい、そして非管理職だと5%ぐらいは、できればついていると住民に対して説明はしやすいし、実態的にはそのぐらいは普通はいます。ただ、今までの慣行もありますので、それらも考えながら、どのぐらいの比率をつけるかが重要なのかなということになるのではないのでしょうか。

それから、この人事評価を回していくときに、異動のローテーションをどうするか。これは間接的に非常に重要になります。極端に長い人と極端に短い人がいると、有利、不利が出ますので、一定のペースでローテーションさせることが重要になります。一定のペースでローテーションさせると、初めの年と2年目で評価の基準を変えるという形で人事評価を設計している団体もありますが、僕はどちらかという複雑になり過ぎるだけで、そこまで、要するに1年間かけて追いつきますので、評価の基準自体は1年目、2年目、3年目で私は同じでいいと思います。しかし、ある程度ローテーションはしっかりやっていくということが重要なのかなという気がします。

次に7班について、これもご指摘のとおり、実は国も入れていますが、各省庁や、場合によっては各局によって運用の仕方に随分差があります。ある程度、趣旨どおりうまくやっているところと、事実上、形骸化に近いような形とは言いませんが、やっているような団体と。だから、差のつき方に随分差があります。ですから、中には見本にしてほしい省庁もありますし、自治体のほうがよっぽど進んでいると。私は、細かく見ると、自治体のほうが、幾つかの団体は国よりもはるかにいい評価をしていると思いますので、これは自分たちの実態に合わせてしっかりやってほしいと。その中で、特に人事評価としては、小さい役場でも隣の課のことがよくわからなかったりしますので、全体で目標と成果を共有するということが重要なのかなと思います。

最後になりますが、確かに目標をつくりやすい課とそうではない課があります。典型的には、財政課と企画課を比べてもらうとわかりやすい。企画課は目標をつくりやすく、楽しい。これに対して、財政課はただ予算をつけているだけです。一律シーリング達成するなど、そんな目標をやられたら困ります。目標を立てづらい。こうした中で、単純に目標を立てやすい課と立てづらい課があるのは事実で、その実態も踏まえながら、しかし、どれだけどう頑張ったかはそばで働いている人はわかりやすい。うまくその実態のところをくむようにしっかり評価をしてほしいなど。

以上、考えますと、本日改めて思いましたのは、首長さんたちのほうに評価に対する最

高情報は集積しています。ですから、下手な民間コンサルタントに色々相談するというよりも、皆さんの間でうまく人事評価の仕方、テクニックを情報交換されて、ここまでやっていくとどうだということを蓄積されていくと、費用対効果よく人事評価のスキルが上がっていくのではないかと思います。

以上です。

【司会】 ありがとうございます。

辻先生、大変ご丁寧なご講評、ありがとうございました。

それでは、最後に知事から総括をお願いいたします。

【荒井知事】 皆さん、ありがとうございました。また、辻先生、ありがとうございました。

講評というより感想になって、ばらばらとしそうですが、少し感じたところを申し上げさせていたきたいと思います。

本日のテーマは、県からはパーソネルマネジメントという題で出しましたが、そのパーソネルマネジメントの中核に人事評価というのが位置しているという関係にあるように強く思いました。その点、辻先生から人事評価の進捗状況、またその意味を教えていただきまして、我々、首長としては、人事評価の意味するところ、強く意識を持つのが大事なというふうに思ったのがまず第1点でございます。

首長としては、それぞれの自治体、人件費をどのように有効に使うかということが基本にあるように思いますが、県では約5,000億近い予算のうち、3分の1が人件費でございます。各市町村におかれましても、人件費の割合は大きいと思います。人件費を有効に使うということに、本日の議論では2つあるように思いました。1つは行政を効率化してシステムの使うと。もう1つは、人材を育成して人を強化するという2つの議論があるように思いました。その人事評価の意味を確認したものでございますが、行政効率化のほうでは、「奈良モデル」を発展させておりますので、相対的に効率をよくしようということはずっと続けております。人のフィジカル、メンタルを強化するというパーソネルマネジメントは端緒についたばかりのような気がいたします。本日のプレゼン、まだ途中でございますけれども、マネジメントで大事だと思っている項目は4つございます。1つはスキルアップでございます。2つ目はメンタルの面で、積極的にモチベーションを与える、消極的な面では落ちこぼれを防ぐといったようなもの。3つ目はフィールドを与える、仕事を与える、仕事の間を与えるという分野がある。4つ目は、職員のライフスタイルに応じ

て働き方を考える、特に女性の働き方を考えると、この4つの分野でパーソネルマネジメントをしていくのかなと内々思っております。民間におきましては、働き方改革というのが民間の分野でありますので、我々公務員も、民間のほうが優れているというものではないと思いますが、目標が大分違うわけでございますので、働き方改革というものをそれぞれして勉強したいと、本日改めて思いました。

そこから、個人的な経験や印象ですが、人事について、職員がよく働くと聞くことが首長としては一番嬉しいことでございます。県もそうですが、市町村も管理職、トップ、首長の意識がとても大事で、それぞれの個性が職員のビヘイビアに反映されているというように思います。県自身はこれでいいのかな、これで少し問題かなと思って、いつもうじうじしながらやっているのが正直なところでございます。職員の人は萎縮していますが、直に聞いたりすると、やれやれと言っているような気もしますが、やり過ぎというもの。しかし、首長さんがやれという以上のことをなかなか職員はしない。首長さんがシュリンクすると、職員はそれ以上にシュリンクするというのがどこでも見受けられることでございますので、できるだけ、辻先生が大きな目標、高望みとおっしゃった、首長は大きな目標を出してというのがいいのかなと、今は思っております。

職員の人は、首長に人事権があると思っておられるので、気を遣っていただいているような気がします。それとは別に、仕事を一緒にすることは首長と職員の話でございますが、先ほどのパーソネルマネジメント、あるいは人事評価の中で業績評価というものがあります。目標がないと業績もないわけでございますので、その目標というのは、トップから与えられないと下からなかなか出てこないように思います。上から出て、よく職員には、上からの目標、モチベーション、できるだけ大きいものを与えてしまいますが、首長は首長の責任で、訴訟を受けて被告になるのは首長の名前しかないので、責任はこちらにしか来ないため、あとは職員の方は、滑った、転んだもしないと何もしていないということと同じだと。走っている格好で足をばたばたしてしても、時には滑ったり転んだりするのが普通でございますので、それをとがめるわけじゃないので、先ほどの人事評価の中で、滑ったの、転んだのというのを評価されますと、難しい道を歩いているほうが滑った、転んだの確率が高いので、そういう評価もないだろうとは内心思います。課題を明示しないとなかなか評価も始まらないというのが1つあると思います。

2つ目は、目標の中で、県では、このようなことをしようというプロジェクトをつくってやる方法に効果があるような気がいたしますが、プロジェクトマネジャーをつくるよう

にとっております。私からすれば、このプロジェクトを進めるのに誰を叱ればいいのかははっきりしてくれと。これはどういうことでこうなったかという、前に座った人が横の人の顔を見たりするので、「いやいや、君じゃないのか」と言って追及するわけですけれども、僕はこのプロジェクトが進んでいる、遅れているということを誰を叱ればいいのかという言い方でしますが、そうすると、プロジェクトマネージャーというか、責任者の輪郭が明確になってきます。しかし、それとそれが評価とはまた少し別で、人事は公明正大にやってくださいよということを人事当局に言っています。公明正大でない人事はやる気をそぐというふうに感じておりますので、まず公平に扱われているということを評価の基本で、評価制度の評価を職員に明示するという、公明正大にした結果だよということが信用されるようにならなければいけないのかなと思ったりしております。

また、よく言われますが、国家公務員でいたら、地方だと、公務員はなかなか仕事しないのではないかと国の人をやゆすることがあります。私はそんなことはないよと。国よりも地方のほうがよく仕事してくれるよと、本気で言います。それは、国の制度はすごく縦割りでございますので、国の仕事は縦割りだったら責任はずっと下のほうへ降りていくような気がします。課長でも相当の仕事が縦割りの中ではできますが、地方の仕事はなかなか縦割りでは、現場に近いのは縦割りだと仕事はできないので、どうしても横串になって、地方の地域の工夫をしなければならないと。地域の工夫で、横串にするのは首長がこういうふうプロジェクトを進めようと言わないとできませんので、なかなか国のように、よくできる課長がいたり、そういうふうになかなかならないような組織になっているような気がいたします。地方でも、やる気になれば、いい仕事の分野を与えればとてもよく仕事をしていただくんですよということを国の人たちにも言っております。

最後になりますが、公務員の仕事と民間の仕事、多少違うと思いますが、公務員は税金をいただいて訓練をさせていただいて、世の中で有意義だと思われると楽しいことにつながりますが、そのような仕事をさせていただいているのだからと言って職員にわざと押しつけます。楽しい、有意義な仕事だということが、色々批判はされても、それを乗り越えていくと大変有意義な仕事になるような気がいたします。我々の仕事をするバックグラウンドはそういうところにあるのかなというふうに思っております。

最後の最後ですが、こういう言い方も変かもしれませんが、首長の役割というのは、職員に仕事をしてもらうのに、反省も込めて、よく昔、海軍で言いましたけど、「やってみて、言って聞かせてさせてみて、褒めてやらねば人は動かじ」と。なかなか褒めてやるところ

までいかない。褒めているつもりですが、なかなか褒めているようには聞こえないらしくて、来るたびに、またあれもしろ、これもしろと言ってしまうというような、首長としての反省もあります。しかし、どのように職員をかり立ててモチベーションを与えるのかということは、首長が一番大事かなというふうに改めて思います。その後ろに制度として評価制度など、色々なことがついてくるように思います。

大変雑駁で、かつ個別の感想を申し上げまして失礼いたしました。パーソネルマネジメントといいますか人事評価というのは、我々の人件費を多くとっているという意味からも、また仕事の評価が全体としてされるという意味からも、とても大きな分野だと思しますので、今年には野村部長が中間報告をまとめてくれます。来年度、また奈良県のパーソネルマネジメントの「奈良モデル」をどのようにすればいいかというふうに考えていきたいと思しますので、今後とも辻先生ともども、よろしくお願い申し上げます。

本日は大変ありがとうございました。(拍手)

【司会】 ありがとうございました。

大変時間が押しておりまして、予定時間を超過しておりますけれども、最後に2件、情報提供をさせていただきたいと思えます。

まず、奈良県地方創生総合戦略及び奈良県人口ビジョンの策定につきまして、村井知事公室長からご説明申し上げます。

【司会】 ありがとうございました。

大変時間が押しておりまして、予定時間を超過しておりますけれども、最後に2件、情報提供をさせていただきたいと思えます。

まず、奈良県地方創生総合戦略及び奈良県人口ビジョンの策定につきまして、村井知事公室長からご説明申し上げます。

【村井知事公室長】 恐れ入ります。知事公室長の村井でございます。

私からは、県の地方創生総合戦略について、簡単にご説明を申し上げます。資料は、資料6-1、6-2、6-3です。

平成27年12月1日、本年度3回目の県の地方創生本部会議を開催いたしまして、県の総合戦略並びに県の人口ビジョンを策定いたしました。その内容を簡単にご説明いたします。まず総合戦略本編、資料6-1の6ページをご覧くださいと思えます。

資料6-1の6ページの中段のところですけれども、8月に総合戦略の骨子を取りまとめまして、9月に産官学金労言、各界からの有識者のご意見を賜りまして、その後、パブ

コメあるいは国のまち・ひと・しごと創生本部との意見の交換などを実施しました。これらを踏まえて、この総合戦略と人口ビジョンを策定したところでございます。また、これに並行いたしまして、市町村の職員の皆様とは、県・市町村地方創生連絡会議を設けておりまして、今年度既に6回開催しております。各市町村の総合戦略策定の支援、それから地方創生の情報共有を実施してきたところでございます。12月24日の第6回会議では、この県の総合戦略と人口ビジョンを配付し、ご説明を申し上げます。本日、これを改めてご紹介いたします。

本編の構成につきましては、表紙の裏面に3ページにわたって目次がございますけれども、これをご覧いただきますと、第1章では基本目標、そしてその数値目標などを記載しております。第2章は人口ビジョンの要約、それから第3章は基本目標ごとの施策、重要業績評価指標（KPI）、そして具体的な取り組みという構成になっております。この1ページの右下、最下段の6行のところに策定の趣旨を書いておりますが、時間がかかりますので省略をさせていただきます。

次に資料6-3の資料をご覧いただきたいと思います。

資料6-3の1ページでございますけれども、まずこの総合戦略の期間でございますが、平成31年度までの5年間ということでございます。これは県も市町村も同様かと思えます。1ページの中央の濃い黄色の部分でございますけれども、県では「住んで良し」、「働いて良し」、「訪れて良し」、この3つの基本目標それぞれに合計12個の代表的な数値目標を設定いたしました。

1番目の「住んで良し」では、既に策定しております県の計画あるいはプラン等と整合性を図りました。例えば、健康寿命日本一を目指すということは、平成25年度年に策定しております奈良健康長寿基本計画で既にうたっておるところでございます。また、結婚の希望実現率を高めるということをやっておりますけれども、これは奈良こどもすくすく・子育ていきいきプランで既に打ち出した目標であり、代表的な数値目標として再度挙げたところでございます。

次の「働いて良し」では、例えば、県内で働く人を1万人増加させること、あるいは100件の企業立地とそれに伴う1,000人の雇用の場の創出ということ、今回新たに設定したところでございます。

一番下の「訪れて良し」のところでございます。ここは、宿泊者数、あるいは観光客数など、主に観光庁の統計数値等をもとにいたしまして、今回、観光振興の目標数値として

新たに設定したものでございます。

資料6-3の1ページ右側の部分でございますが、今申し上げましたような数値目標を達成するための主な取り組みを記載しております。

資料6-3の2ページから5ページは、それぞれの基本目標ごとの基本的な方向、施策、主なKPI、具体的な目標を列記しております。この概要版には本編のほうからKPIの主なもの、主な取り組みを抜粋して掲載しておりますけれども、資料6-1の本編全体では131個のKPIを設定しております。

資料6-3の6ページでございます。これは、別添の資料6-2の人口ビジョンの概要を掲載しております。まず左上の図を見ていただきますと、現在の奈良県の人口、ご存じのように約137万人。これを、国立社会保障・人口問題研究所、通称社人研の試算をもとにいたしますと、2060年には県の人口は約84万人まで減少するという推計でございます。

この原因を自然動態と社会動態でグラフ化したものがその下の図でございます。2014年の本県の合計特殊出生率は1.27でございますが、全国でワースト3位になっております。未婚率、初婚年齢、出産年齢について、全国の各県と比較いたしました結果、間接的な原因はたくさんありますが、直接的な原因は未婚率の高さではないかと考えております。また、社会減のほうでは、関西の他府県、あるいは東京圏への転出超過がございまして、直近の2013年には約2,800人の人口流出ということになっております。

右上の図が、今回、県で考えました将来の展望でございますけれども、この総合戦略の取り組みをいろいろ進めることにより、まず、社会動態のほうで2020年に均衡するという見込みをしております。そして、その次にグラフのとおり合計特殊出生率が推移していきますと、細かい説明は省きますけれども、2060年の人口を105万人程度を見込むことができます。つまり、先ほどの社人研の推計より約20万人程度、人口が多くなるという見込みをいたしました。これが達成できたら、年齢構成バランスも相当改善いたします。何ら策を講じない場合には、2060年の人口構成は、この右の下真ん中の図、いわゆるトルネード型になりますが、105万人にした場合には、右のほうの図のとおり、バランスがかなり良くなってまいります。今後、総合戦略の実行段階におきまして各施策を推進いたしますけれども、その際には、市町村の皆様方のご意見をお聞きし、また実施状況を定期的に検証して、必要に応じ、総合戦略の時点修正も行いたいと考えているところでございます。

以上、雑駁な説明でございますけれども、私からの奈良県の地方創生総合戦略のご説明とさせていただきます。どうもありがとうございました。

【司会】 続きまして、奈良大立山まつりにつきまして、林観光プロモーション課長から説明いたします。

【林観光プロモーション課長】 観光プロモーション課の林でございます。よろしくお願いたします。

この1月5日からスタートいたしました、観光振興のための県の新しい取り組みについてご説明をさせていただきたいと思っております。

本日の資料の中に、『奈良大立山Walker』という冊子と、A4の奈良大立山まつりというチラシが入っておりますので、そのあたりをご覧になりながらお話を聞いていただきたいと思います。

今月末の1月29日から2月2日までの5日間でございますけれども、平城宮跡におきまして、新しい冬季誘客イベント、奈良大立山まつりを開催いたします。このイベントを核といたしました誘客キャンペーンを2月29日まで重点的に展開することで、ちょうどこの時期、地方創生の交付金を活用したネットクーポンキャンペーンというのもやっておりますので、これもあわせて、宿泊観光客が1年で最も減少する1、2月、この時期の誘客を飛躍的に増加させたいと考えてございます。

まず、メインの誘客イベントを奈良大立山まつりと命名して、なぜ新たに創出したかについてご説明させていただきたいと思っております。

県内の各市には、江戸時代のころから造りものというのを製作いたしまして、それを身代わりとして厄を落とすという風習が残っております。このならわしを奈良独自の呼び方で立山というふうに呼んでいるところでございます。現在、広陵町、橿原市、御所市などで無病息災を願いに毎年取り組まれているところでございます。この奈良伝承の地域資源でございます立山、これを新しいお祭りの由来といたしまして、無病息災の願いを継承するという事は非常に意味深いと考えまして、このお祭りを発想したところでございます。

このことを踏まえまして、奈良を象徴する仏像の1つであります四天王、これをモチーフといたしました幅7メートル、奥行き7メートル、高さ7.4メートル、この巨大な造りものを4基製作いたしまして、大立山と命名して、灯りを入れた山車を仕立てまして、夜の平城宮跡、大極殿院地区をこうこうと照らして運行したいと考えてございます。

チラシのほうに、大極殿の前に4基の大立山が集結したイメージ図が出てございますの

で、こういう形でもって院地区で運行したいと考えているところでございます。

あわせて、チラシの裏側にも書いてございますけれども、県内の各市町村様のご協力を得ながら、各市からご参集いただきました伝統行事の実践、あるいは市町村ご自慢のあったかもん鍋のふるまいというものも予定しているところでございます。

奈良には、今もなおたくさんの方の神事、あるいはその法会というものが受け継がれているところでございます。この奈良大立山まつりにつきましては、奈良の伝統行事に新たな1ページを加えるものにしたいと考えております。年の初めに奈良の神様、仏様に、大立山まつりをいわば法楽としてお楽しみいただきまして、この法楽をご覧になる神様、仏様に、訪れた観光客をはじめとする多くの方々が1年の無病息災を祈念していただくというふうなことでございまして、世界の人々の幸せと平和を祈念する奈良大立山まつり、これにつきましては、火の文化の始まりと言われる奈良を象徴する代表的なお祭りとして、今後毎年継続して開催いたしまして、長く奈良に根づくものにしていきたいと考えておりますので、今後ともご支援、ご協力を賜りますよう、よろしくお願ひしたいと考えております。

初めての行事でございまして、もっともっと認知度を上げていかないといけないと考えております。真冬の夕方から夜にかけてのイベントになるものですがけれども、県内から多くの方においでいただきたいと考えておりますので、よろしくお願ひいたします。

どうもありがとうございました。

【司会】 以上をもちまして、本日の議題は終了となります。

最後に、次回サミットについてご案内をさせていただきます。次回は、2月25日木曜日の午後に桜井市立図書館で開催をさせていただく予定でございまして。内容は、「奈良モデル」の取り組みといたしまして、地域医療構想を中心に予定をしております。詳細が決まり次第、またご案内をさせていただきますので、ご出席のほど、よろしくお願ひをいたします。

以上をもちましてサミットを終了させていただきます。長時間にわたりありがとうございました。

— 了 —