

## 第 60 回豊岡市行財政改革委員会 発言要旨

開催日時 2023 年 7 月 14 日(金) 午後 1 時 30 分～午後 3 時 30 分  
開催場所 豊岡市役所 3 階 庁議室  
出席委員 石原委員長 田村副委員長 高橋委員 中谷委員 西村委員 三笠委員  
参加職員 行政管理部長 総務部長 デジタルトランスフォーメーション推進部長  
事務局： DX・行財政改革推進課職員  
傍聴人 2 名

---

### 《議 事》

#### (1) 第5次行財政改革のめざす姿・取組みの柱について

事務局： 《資料説明》

委員長： 1つ目は、第5次大綱策定の趣旨ということで、これまでを振り返ると、1次行革と2次行革では、財政健全化という観点では大きな効果を出していた。3次行革では、削減的な取組みから成果の方にシフトした。4次行革では、削減や成果を意識しながらも、現行サービスの持続可能性という観点で共創という概念を中心に進めてきた。量重視から質重視に変えてきているが、社会情勢・人口減・福祉関係費用の増大などが積み上がり、財政状況が悪化して厳しい状況になっているということを1次から4次行革の中身と照らし合わせ、正直に記述している。

2番は、豊岡市の行財政分野の問題点であり、かなり辛辣な記述になっている。例えば、2段落目末端のところは、「共創ということで市民の皆さんを中心としてヒアリングを実施してきているが、結果としてその多くが中高年の男性に集中してきたのではないか」とあるが、厳しい文言なので、もう少し緩やかにしてもいいと思う。1ページの一番下の「サービスに関する市民等の満足度・納得度が低い状況にある」というのもかなり厳しい書きようになっている。この行革大綱を受けて、市役所で行革計画を進めていくときに、職員の皆さんがどの程度何を感じるのかということは意識しておかなければならない。厳しすぎる書きようで、職員の皆さんが躊躇するようなことになるのは避ける必要があると思っている。

2ページ目は社会情勢の変化への対応である。人口減については、サラッと人口が減っているという書きようにしたらどうかと思っている。財政については、現状は、不足する財源をふるさと納税や財政調整基金に依存した予算編成になっ

ているが、いずれ財政調整基金は枯渇していくし、ふるさと納税もこの制度がなくなるときはどうするのかということも考えながら、慎重な財政運営が必要な状況にあるという認識をここで確認したいと思う。その他の社会情勢については、ICT や AI、ワークライフバランス、ジェンダーギャップなどの問題等を真正面から捉え、改革に組み込んでいく必要がある。

これらを踏まえ、第5次行革の基本的な考え方としては、「市には以上のような市を取り巻く環境と状況の変化を踏まえた行財政改革が求められる」と書いている。その上で、市が提供する行政サービスは必ずしも行政が主体的に提供するものばかりではないということで、サービス内容のデザインにはもっと多くの市民の皆さんの参画を得ることを基本とし、そのような観点から、従来の市役所をどのようにするのかといった行政経営から、豊岡市全体でこの地域の行政や公共サービスのあり方をどう考えるのかといったことへの発想の転換を含んだ以下のような改革が必要ではないかということを書いている。

委員：社会情勢のところで、人口減少が2020年から2040年で8割程度になるとあるが、もっと減るのではないか。

委員長：もう少し減るのではないかと思うが、8割かどうかというのは、もう一度精査する。

委員：危機感を煽るといっては何だが、危機感をよりもっていただくほうがいいのではないか。あまり楽観した数字は書かない方がいいかと思う。

委員：行財政運営にはいろんな問題があるから、5次行革でそれを変えていくんだということだとすると、例えば、市民サービスや市民の利便性向上が軽視されたとか、市民ニーズの把握が十分ではなかったとか、サービスに関して市民の満足度や納得度がかかなり低いので、それを踏まえてこの項目を立てているといった整理をしておいた方がいいと思う。対外的な説明で、この問題についてはこの項目を立てて変えていこうとしていますというようなことがきちんと説明できるというのかなと思う。

委員長：これまでうまくいっていなかったものを並べ、この項目に対してどうやっているというのを、表形式にして資料で置くのはどうか。

委員：問題点のところは結構厳しい書きぶりだと思う。こんな風に見える大綱はあまりないのではないか。

事務局：このところは事務局でも話をしていて、やはり表現がきつすぎるのではという意見もあったが、次につなげるためには敢えて書く必要があるだろうということで書いているが、表現はもう少しソフトにならないかとも思っているところだ。

委員長： 行革はきちんとするのだという前提だが、文言を柔らかくしようと思うと、「かなり低い」ではなく、「必ずしも高い状況ではない」という書き方になる。

委員： 言い方ひとつでも受け止め方が変わってくる。あまり厳しい表現にしすぎると、すべてを否定されてしまうような印象を与えかねないのではないかと思う。

委員長： もし、皆さんの反対がなければ、「必ずしも高いわけではない」くらいの表現にしておくのがいい気がする。これまで、職員の皆さんはいろいろな問題に奮闘されている局面があり、「必ずしも高いわけではない」くらいの表現であれば、職員の皆さんの受け取り方としては悪くないのではないかと思う。

委員： 「多様」が多すぎるような気がする。

委員： 「多様」の内容が、例えば、様々な要望をもっているという意味での「多様」なのか、軽々をもっているという意味での「多様」なのか、その中身をもう一段具体化して表現すると、「多様」という表現を少し減らせるのではないか。

委員： 一度、「多様」を全部取ってみたらどうか。

委員： 「多様な願い・思いを持つ市民がいる」というふうに文章を組み替えたらどうか。

委員： 思いと願いの「思い」の漢字が、1行目と2行目で違うのが、意味があればそのままでもいいと思うし、同じ意味合いなら揃えてもいいと思う。

委員： 感情という意味であれば、2行目の「思い」だと思うが、願いを含むということであれば、1行目の「想い」に揃えるのがいいと思う。

委員長： この実現のために、次の5つを柱として取組みを進めるということで(1)から(5)については、前回・前々回で議論いただいたとおりで、それぞれの柱に対して小柱を3本立てている。先ほどから議論しているように、ここでも「多様」という文言がかなりあるので、文言の修正等ご意見をいただきたい。

委員： 確認だが、多様な人たちというのは、市民以外の人なのか。

委員長： 市民のことだが、市民だけではない。まちの企業なども含んでいる。

委員： 1行目の「公共サービスの創造に参画する」というところは、(1)－3の「公共サービスの創造プロセスに参加する」というのと同義だと思うが、ここも言葉をそろえたほうがわかりやすいと思う。それと、この小柱の順番は、実際のところは点検・評価するのが最後になると思うので、プロセスに沿って並べると1、3、2の順番のほうがいいと思う。

委員長： 論文的に言うと、名詞の時は句点「。」を付けないのですが、文章で終わっているのに、句点を付けるというのが流儀だが、そのところはどうか。

委員長： 私の印象で言うと、正しい定義とは違うかもしれないが、「コーディネート」は場をつくるというか、プロセスを創るなど割と広い意味でアレンジをしてセットア

ップするということで、「ファシリテーター」は、議論の場を創るとか、何か特定の場づくりだったり、議論の進行だったりを意味するのかなと思って、市役所の役割がどういう状態を理想とされているのかによって言葉を選ばばいいのではないかと思う。

委員：市役所の人たちはどっちだと認識しているのか。

事務局：文脈からすると、これまでプレーヤーだったところに一線を引いてファシリテートするというよりも、自分たちも役割を果たしながらということからすると、「コーディネート」のほうが近いように思う。

委員：財政的に厳しいことは事実なので、やはり明確な数値目標を設定し、それがクリアされているかどうかをきちんと評価できる仕組み作りが必要ではないかと思う。

委員長：例えば、重点項目のところに「点検・評価」という項目を作り、厳格な数値に基づき点検・評価する仕組みを作り管理するというようなことを入れてはどうか。やはり、きちんと事前に計画を戦略的に立てて、その進捗の管理を確実にを行い、その評価には市民の皆さんに積極的に関わってもらおうというようなことを書いてはどうかと思う。

委員長：それと、ここの重点項目(1)市民サービス改革となっているが、主な取組みがどちらかというところとDXのことに集中しているの、(3)と合わせて1つにまとめ、「DXの推進」としてはどうか。

委員長：数字やエビデンスなど、客観的に計れるものは計量的にして、ジャッジする基本的な仕組みを作り上げていくというのはDXとセットではないかと思う。例えば、人件費や職員数の問題も本当にいるのであれば残すべきだし、時間集計してこんなところでこんな時間を費やしているというのを見直すべきだし、そういうエビデンスに基づいて考えていけばいいのではないか。何が忙しいとか合併したからとか市域が広いからとかいうことはわかるが、それらが実態が伴っているかどうかということである。

委員長：(2)の多様な願い・想いのところは、思い・願いの順にして、思いの漢字は「思」に合わせる。ここの文章の「折り合いをつける」という言葉はどうか。豊岡ではよく使う言葉なのか。文章の中身については、専門用語を使うなら、例えば3行目の「市民それぞれの思いが伝わる仕組みづくり」のところは「経営戦略」という言葉を使うこともあるが、ここは仕組みづくりで置いておく方がいいだろうか。

委員：そもそも1行目は要るのか。同じことを言っている。

委員長：1行目は削除する。

委員：ここの「他の人」というのは誰のことなのか。そのあとの「役割を果たせる社会」というのは誰が主語になっているのか。

委員：「他の人」は「多様な市民の意見」のことかと思うが、役割を果たすのは市役所になるのか。

委員長：これは市民も含めて全部である。

委員：そういうことなら、例えば、「多様な人たちの意見に耳を傾け、折り合いを付けながら、それぞれが役割を果たせる社会、誰も排除されることのない社会」などとした方が具体的ではないかと思う。

委員長：それでは、今の表現に修正する。「誰も排除されることのない社会の実現」などというのは結構シビアだが、これを行革に入れるところはあまりないと思う。例えば、非常に広い意味での人権問題を行財政改革の中で取り組んだ事例というか、市民の皆さんが参画しなければならないとかいうことはあるが、豊岡はそこをさらに踏み込んでこの問題をやる。LGBTQ、外国人、障害のある方など、広い意味での人権問題や同和の問題もあるが、そういうことを行革マターの中に入れるというのは、中身的にはすごいことである。個人的には、非常に質の高い、新たな大綱だと思う。

委員長：子育てのことで言えば、「少子化対策」ということで、増やす方ばかり、出生率ばかり言っているが、そうではなくて、「子どもを育てているお母さんがどれだけしんどい思いをしているか率」みたいなことを見ていくべきだと思う。そういうことを、うまく行革の中でやっていければいいと思う。経済的に厳しいとか支援が必要といった市役所が意識していかなければならない小さなグループがあると思うので、そういう多様なカテゴリーの皆さん方の意見をどう尊重するかという仕組みづくりが必要である。こういうところに行政が関わりコーディネートしてもらえたらいいなということ。この大綱が全部できたらすごいことだ。

委員：(2)－3の「地域づくりを目指している」というところは、目指すだけでいいのだろうか。

委員長：(2)－3のところについて、目指すだけでいいのかというご指摘があった。できれば直した方がいいと思うが、どう直すのがいいか。

委員：どこまで書くかということだろうが、「推進している」みたいな感じで、実行に移しているという感じが出せてもいいのかなと思う。

委員長：では、「地域づくりを進めている」に修正で。ここの理解については、OJTとか職場の経験だけで理解してくださいというわけにはいかないなので、研修が必要になってくると思う。豊岡市では研修はどのようにしているのか。

事務局： 人事課で研修計画を作成し、進めていく。

委員長： この大綱を作り、市の方で行革計画をどう組むのかわからないが、研修は入れるべきだと思う。

委員長： (3)は、さまざまな豊岡の資本が効果的に活用されているということで、他市には絶対にならないような表現を入れている。要は、豊岡市の中には、見落とされているものがきっとたくさんあり、それらが、役所は役所、民間は民間ではなくて、役所と民間がハンドインハンドになれば、こういった関係資本などをトータルで活用していき、生産性を上げ、シナジーを上げていくために、いろいろな資本の有機的な統合を図っていくということなのだと思う。冒頭の3行は、豊岡には多様な資本等があるが十分に可視化、活用等がなされていないと。これは、正直な現状だと思う。「これらの価値を最大限に引き出し」というのは、もう少し正確に書くと、「これらの資本から価値を最大に引き出して、地域の課題の解決を図っていくとともに、そののできる組織・人員体制の構築を目指してください」ということだ。

委員： 前段の資本のところは、人的、関係、財務のほかにもう少しあると思うが。

委員長： 資本は6個あり、比較的、順番も決まっているので、6個の資本を書いて、最後に6個の要素を書いてまとめるようにする。

委員長： 2行目のところは、「これらの」のあとに「資本から」を入れて、「これらの資本から価値を最大限に引き出し、地域課題の解決を図り、それらに応じた」そのあとを削除し「それらに応じた組織・人員体制の構築を目指す」ということにする。

委員長： 豊岡には何があるのかと聞かれたらどう答えるか？コウノトリ、玄武洞、芸術文化、城崎温泉などいろいろあると思うが、見逃しているものは何かとなると、何だろうか。結局は、それらをうまく活用できる市役所の組織体制になっていないということなのではないかと思う。

委員長： 4番目は、「デジタル社会を前提とした市役所になっている」ということで、これは、徹底したデジタル化を促進し、業務の効率化を図ることにより、業務作業から職員を開放し、市民の課題に向き合う業務にシフトして市民サービスの利便性を高めていくということだが、ここはどうか。旧態依然をどうするか。

委員： まさに、旧態依然で何も変わらず、今までどおりの作業をやっている人たちが、やり方を見直して効率化していくという意識をもって変えていかなければいけない。

委員長： 「やり方が古い」ということを分かってもらわないといけない。

委員長： 「処理業務」という言葉はどういう意味なのか。何か他の言葉に変えられないか。例えば、「業務の効率化を図ることにより、市民の課題に向き合う業務にシフ

トする」ということではどうか。

委員長：「処理業務」というのはどういうのがあるのか。市役所などでは一般的に使われている言葉なのか。

事務局：データ入力作業などの単純作業的なものを処理業務と言っている。

委員長：役所の現場を見たことがないのでよく知らないが、入力作業のようなことも職員が手作業で入力しているのか。市民からすると、そんなことはデータ連携などして自動化しているものと思っているのではないか。

委員長：自動化しているものもあるが、システムにつながっていないものもあり、手作業でやっていることが多い。

委員長：そういう「処理業務」のようなものこそ、見直していくべきだ。

事務局：未だに、選挙の時の選挙人名簿の消し込み作業などは、手作業で読み合わせをしている。

委員長：監査委員の検査で言うと、未だに、例えば何百億円の収支を1円単位まで読み合わせしている。

事務局：「処理業務」を大切な仕事だと思ってやっている人と苦行だと思ってやっている人がいて、前者からすると少しバカにされたような感じで自分たちの仕事を否定されているように感じるかもしれない。

委員長：これこそグループ討議させたらどうか。例えば、入庁して半年くらいの職員が、市民から受け取った書類をエクセル入力して、合っているかどうかを先輩職員と読み合わせして一日が終わるが、これが正しい仕事でしょうか。それは考えてもらわなければならない。答えはこうですよと言ってしまうのは、子どもに対しては良いが、大人は自分で考えて自分で答えを出すということをやるべきである。こういう討議をやらせてみればいいのではないか。

事務局：やはり、そういうことを疑問に思っている若手の職員はいると思っている。希望に燃えて入ってきた職員が、一日中このような仕事をやっていて、これでいいのかと思っている現実があるので、意見を聞き、見直していくべきだと思っている。

委員長：たぶん、次の世代の人たちは、「豊岡市役所はそういう意見を吸い上げてくれる組織だ」となると思うので、見直していくのは大事なことである。

委員長：それでは2行目は、「業務の効率化を図ることにより、」から後ろは削除して、「市民の課題に向き合うようにシフトするとともに、市民サービスの利便性向上を図る」ということにさせていただきます。

「社会状況の変化や市民ニーズの変化に迅速に対応できる、簡素で機能的な

組織になるよう改革を進めていく」というところの「機能的」というのは、どんな感じのことか。

事務局：「機動的」ではないかと思うが。

委員長：「機動的」だ。ここは「機動的」に置き換える。

委員：「変化」は2回も繰り返さなくていいのでは。「社会状況や市民ニーズの変化」でいいと思う。

委員長：(5)の「すべての世代において働きがいのある市役所になっている」はどうか。

委員：硬直的な人事制度とは、前例主義の考え方や固定概念に基づくものということか。

事務局：前段の「前例主義の考え方、固定観念、」は、人事制度にかかっているわけではなく、「前例主義の考え方、固定概念」や「硬直的な人事制度」が職員の気概を阻害しているということである。

事務局：職員アンケートをしたときに、市役所の改革を阻害するものは何かという質問に対する答えは、圧倒的に「上司」だった。上司の考え方や手法が改革を阻害する要因になっているので見直していかなければならないということを書いてある。

委員長：そういうことなら少し柔らかすぎるので、「前例主義の考え方、固定観念、」及び、「硬直的な人事制度」に直すことにする。

人事の問題点はいろいろあるが、希望していないのに異動したり、異動を希望しているのに異動しなかったり、どこに異動したいか希望を書いているのに叶わない、そういったことに何の説明もないため職員は不満を感じている。

人事担当課長や部長が異動希望を全部見るとなるとすごく時間がかかるのはわかるが、どういう理由で動かしているのかということの説明するのも大事なことである。やはり、そこに問題意識を持っている人は多いと思う。

事務局：今は、課長級以上の異動については、直接、市長からこういうことで人事異動するのだということを説明してもらおう形にしている。また、異動先の部の上司から、「あなたにはこんなことを期待している」というアサインを与えてほしいということを行っている。

事務局：それでもまだ、硬直的な人事制度なのか。この「硬直的な人事制度」という言葉は、どういうことを指すのか。

委員：結構、強い言葉であり、広い意味合いで、人事制度がどこまでを指すのかということが分かりづらいかもしれない。「人事制度」とせずに、「人材マネジメントの仕組み」とか「組織体制」という言い方にするのもあるかと思う。

委員長：「硬直的」とかいうのは付けずに、「人材マネジメントの仕組みが市役所職員



の働きがい阻害しているため」でどうか。「阻害しているため」というのも厳しい表現なので、「阻害している側面もある」くらいの方がいいだろうか。

委員：いきなり「阻害」というのもどうかと思う。強すぎるのではないか。

委員：抑制するくらいではどうか。悪影響を与えているというような意味なのであればそんな感じで。

委員長：それでは、悪影響に変えることにする。「人材マネジメントの仕組みが市役所職員の働きがいに悪影響を及ぼしている」ということで。

委員：最近、全国各地で若い人が役所をどんどん辞めている。やはり、若い人が、役所の働きがいのなさを見て感じて辞めていく。ここの「働きがいに悪影響…」というところは、少し強めに言ってもいいのではないかと思う。中堅・若手職員の疎外感というのは、こんな仕事やってられないとか何の説明もなく何のためにやってるのかみたいなことなのだと思う。異動は仕方ないが、なぜこうなったかというのをきちんと説明してくれないということに歯がゆさがあるのだろう。どこまで悪影響を及ぼしているか、これはかなり重要なことだと思う。

委員長：「働きがいに悪影響を及ぼしこともある」、及ぼしているのは人事、人材マネジメントが有効に機能しているところもあるので、「悪影響」は使うことにする。

先ほど委員が言われていたが、最近、入庁10年未満の離職がものすごく多い。その原因は何かというのを調べている学生がいてアンケートをしているが、そういう人たちは、役所に比べて民間の方が給料が高く、働きがいがあるという幻想を抱いて辞めているのかといえば、そういうわけでもない。目の前に不満があるからということのようである。そういうことを、エビデンスを固めて、どのようにするかという対策を練る必要があると思う。豊岡市役所の場合は、離職するのはどういう人が多いのか。

事務局：入庁数年の若い人の離職が多い。豊岡市以外の出身で豊岡に来てみたが辞めていくみたいなパターンはそこそこある。

委員長：では、(5)については、「人材マネジメント」への修正、それと、市役所職員の働きがいのところは、「悪影響」あるいは「悪い影響」という言葉で文章を書いてみることにする。次回、お示しする。4行目のところ、「多様」が2箇所あるが、これをどうするか。

委員：最初の方は「すべて」でいいのではないか。

委員長：それでは、最初の「多様」は「すべて」にする。そのあとの「柔軟な働き方」のところはどうか。やはり、「柔軟な働き方ができる」というところが大事なのか。

委員：ここは、働きがいの構成要素が「柔軟な働き方」だけではないと思うので、これ

1つだけを取り上げなくてもいいと思う。

委員長： では、「柔軟な働き方ができる」というのは削除し、「働きがいのある組織」というのをもっと広範に捉えるということで。

委員長： 市役所に関わってくださっている皆さんは同じ同僚であるというイメージで捉えてもらえれば、例えば、指定管理の皆さんも市役所の皆さんとフランクに話せて、先ほど出た、関係資本にもなるかなと思っている。

(5)－3で、「立場によらず、円滑なコミュニケーションと活発な議論ができる」というところの「立場」というのは、市役所の正規職、会計年度だけではなく、関係するいろんな人たちがいてたくさんある。

委員： 2つ目の「個々の能力やキャリアを活かした仕事ができている」というところは、先ほどの離職の問題などを含め、「個々の能力や意欲を活かしたきキャリアが構築できている」とか、今仕事ができているだけではなくて、そういうキャリアがこの市役所の中で作れるということを表現できないかと思っている。それがまさに、「持続的に働きがいのある市役所」ということになると思うが、こういうことを盛り込むのはどうか。

委員長： まさに、ヒューマン・リソース・ディベロップメントである。それでは、今言われた「個々の能力や意欲を活かしたキャリアが構築できている」でよいか。

委員： もう一点、このタイトルの「すべての世代において働きがいのある…」というところは、「すべての世代にとって」の方がいいように思う。

委員長： それでは、「すべての世代にとって」に直すということでよいか。委員が言われたとおり、キャリア形成につながらなくてはいけない。満足度だけではだめだ。

事務局： 今満足していても、この先が見えなく辞めていく人がすごく多いので、そこは、キャリア形成につなげていく必要がある。

委員長： 4番目の重点項目については、先ほど委員からご指摘があったので事務局と検討するが、趣旨としては、きちんとした数値目標を事前に定め、その進捗管理が行われるようなシステムあるいはエビデンスに基づいた諸般の意思決定、具体的に言うと、「評価する仕組み」ということで、1つ柱を立てさせてもらう。

(1)と(3)は1つにするということで、そのほか、特に主な取組みの中にこういう取組みを入れるべきだというようなご意見があれば入れていきたいと思っているので、皆さんのご意見をいただければと思う。ここの主な取組みは、市役所の職員の皆さんに、こういう事例について調べて、行革の案に展開していただいたいという、いわゆるインフォメーションの提供場所であるので、どんどんご意見をいただければと思う。

委員：中身に行く前に、この重点項目とその前のめざす姿とがどうつながるのかがよくわからない。

委員長：今後5年間にわたって絶え間ない行財政改革を進めてくださいということで、最大の効果を見出すために取り組むべき重点項目を定めるということである。最大の効果、この成果は、いわゆる経費のことも含めてということだと思うが、最大の成果を見出すために取り組む重点項目を定めるので検討してもらいたいというのである。

委員：この重点項目を進めることによって、めざす姿・取組みの柱のどこにどうつながるのかをどう示すのか。

委員長：関連性のようなことは、一覧表のような形でできるだけ整理したいと思う。

事務局：重点項目の(5)に、「人材の確保・育成・活用」とあるが、この「活用」という言葉は、最近では、組織の上から目線の言葉だということで、あまりいいイメージがない。「確保・育成」とか「活躍推進」といったもう少し受け手側の言葉に変える方がいいのではないかと思う。

委員長：「活用」という言葉が上から目線だと言われたら、そのとおりである。これからの世の中にマッチしていかなくてはいけない。言葉は難しい。これは、次回までの宿題とさせていただきます。

委員：一番最後の「組織経営的な人事」というのはどういうことか。

委員長：例えば、戦略の上の方に顧客の視点や財務の視点があり、それを実現するために内部プロセスがある。具体的に言うと、業務管理・顧客管理・イノベーション、等があり、それを実現するための内部プロセスは何をするべきか、そのためにきちんと人材配置するとか、不足があれば補うとか、そういうことをしなければいけないのに、今まではそれを考えずにやってきた。だからそれを改めようということで、私の解釈では、そういう意味で、「組織経営的な人事」ということなのだろうということだが、確かにわかりにくい。表現を変えないといけない。戦略的人事だけでもいいと思うが、どうか。

委員：今のところで、やはり、職員の研修とか意識改革といったところが必要ではないだろうか。

委員長：今ご指摘いただいた件は、広い意味での人材育成、研修のあり方ということで、それをどこかに明確に入れる方がいいのではということで、どこに入れるか。

委員：戦略的人事の中に、人事評価と人材育成が入ると思う。「戦略的人事」という言葉は少し古くなっているので、「戦略的人材マネジメント」など、あまり流行り廃りのない言葉にしておいた方がいいように思う。

委員長：では、このところは「戦略的人事」を「戦略的人材マネジメント」に置き換える  
ということで進めさせていただく。

それでは、その他、気づかれた点は、事務局へお知らせいただきたい。先ほどの  
附表の件で、めざす姿との関連付けを整理するところまでは事務局とやらせ  
ていただく。