

第1回福井県行財政改革推進懇談会 概要

- 1 開催日時 令和4年11月30日（水）10時30分から11時35分まで
- 2 開催場所 県庁6階 大会議室
- 3 出席委員 小川弥仁、清水葉子（座長）、徳本達郎、野波俊光、松田鮎美、御子柴北斗（50音順、敬称略）
- 4 事務局 鷲頭総務部長、姫川総務副部長、内田人事課長、岸本財政課長、松森人事課参事（行政改革）、杉田財政課参事（予算編成）

5 議事次第

- (1) 開会
- (2) 議題
 1. 福井県行財政改革推進懇談会について
 2. 行財政改革アクションプランの主な実績
 3. 組織・人事に関する直近の課題と論点
 4. 今後の進め方
- (3) 閉会

5 協議概要

行財政改革アクションプランの主な実績1

【座長】

この間、感染症の拡大によって思いがけない形で、どの職場もリモートワークやDXが進み、色々急ごしらえで、簡単にいかないこともたくさんあったと思うが、現場はリモートワークについて仕事のしやすさとかどのように考えているか。

【事務局】

制度を導入した当初は使い勝手が悪く、できる業務も限られていたが、財務会計システムや土木積算システムなど、様々な仕事ができるようシステムを拡大している。今年4月からは電子決裁システムを導入し、自宅にいながら決裁ができる等使い勝手は上がっており、職員アンケートによれば、業務の生産性も向上したという意見が出ている状況である。

【小川委員】

コロナ禍の中で大変な苦勞をされていると思うが、コミュニケーションツールとして、テレワークや電子決裁など色々な手法があると思う。在宅勤務中でも資料の共有などに課題があったり、会議の場のみならず、日頃の情報共有でも課題になっているところがあり、そういった中で現場の職員の課題把握はどのような形でされているのか。

また、徹底現場主義のところ、福井県は10月現在で人口約76万人だが、県民に対してSNSとかを使って登録数を増やすような方法として、良い面も悪い面もあると思うが、結果をフィードバックしていくツールを作ると良いのではないかと。県には様々な分野の仕事があり、情報を共有してもらって、担当課が情報収集でき

る仕掛けを作ると、県内の様々な分野の取組みがしやすいのではと思う。

県と市の人事交流について、職員派遣等をされているが、地方分権一括推進法に基づいて事務移管が数多くされていると思うし、福井市などは中核市ということで、立ち位置的なところも色々あると思うが、行政を実質的に実施するのが市町という部分がかかなり多くなっていると思うので、予算枠の話もあるかと思うが、県職員の皆さんには人事交流なり職員派遣なりを拡大していくことが重要だと思う。事業展開にあたり、情報収集を兼ねた形でやっていただければ、県の行政マンとしても市町職員の皆さんにしても、スムーズに物事を進められるのではないかと思う。

加えて、昨今の働き方改革という点で様々と工夫されているが、行政マンであっても同じ県民ですので、生活もあるだろうから、色々と積極的に取り組んでいただきたい。

そして、グローバルも含めて色々な取組みの中で、官民学と一体となった形がこれから中心になってくると思うので、色々な企業との交流なり、各分野への色々な派遣なりで、情報を集めることが職員の知見を高めるスキルアップにつながってくるので、是非進めていただければと思う。

最後に、新幹線の話も出ましたが、これは昔からの課題だが、福井県は他県と比べると交流人口が少ないので、そういった観点を持ちながら官民学とともに、交流人口を増やすヒントを見出させるのではないかと思う。

【事務局】

テレワークについて、資料がペーパーレスになっていないと、自宅でも作業ができないという点が課題となっており、今はそれぞれ自宅でも同じデータの共有ができるようにするなど、様々な形で対策を進めている。普段の仕事も、なるべく紙を使わないよう心がけている。

コロナ禍においては、職員同士のコミュニケーションが取りづらい状況もあり、特に令和2年の緊急事態宣言が出た際には2交代制勤務を取り、職員同士が顔を合わせないような状況もあって、コミュニケーションが上手くいかず調子を崩す人も多かったので、そういったことを踏まえ、バランスを取り、コミュニケーションを取りながら、在宅勤務を取り入れて今後も取り組んでいきたいと考えている。

【野波委員】

行財政改革アクションプランについて、5方針34項目すべての項目に対応ということだが、なかなか良いことをやっている点もいくつかあった。その中で、方針2「市町との協働強化」の2つ目、「市町の技術職を県が一括採用し、派遣」について、市町において土木建築等の職員採用が難しくなっている理由はどこにあるのか。

【事務局】

市町だけではなく県も同様だが、要因として、民間の採用が好調で技術職員の確保が非常に難しい状況になっている。民間に学生の関心が向いているところが一番大きいと思われる。特にその中でも、市町の技術職については、県の方が大きな仕事ができる点で市町を希望される方が少ないといったところがあると思う反面、我々が実際に面接をすると、県は県内一円で異動があるので、そういった側面を嫌って地元の自治体を希望する方もいる。

【野波委員】

もう一点。財政的なところも伺いたいのだが、市町への職員派遣は、予算的に独立した事業なのか。

【事務局】

派遣職員の人件費については、国の事業で災害が起きた際に被災地に派遣する制度があり、派遣要員を確保する際の交付税措置（財源措置）があるので、それを活用している。原則として、災害が起きた場合は、一旦、市町から派遣職員を引き上げて、県外の被災地に派遣するといった制度になっている。

【野波委員】

出向元である県と出向先である市町との人件費の負担割合はどのようになっているのか。

【事務局】

国の財源措置により県が人件費を全額負担するが、全国で災害が起きた際に引き上げる可能性がある派遣と、市町が人件費の全額を負担して、全国で災害が起きても市町から引き上げない派遣の2通りがある。

【野波委員】

行財政改革アクションプランの達成度を何かしら評価する必要があると考えており、何を評価指標としているかということについて、人件費もコストなので、事業にどのぐらいのコストがかかっているか、その結果、この行革の評価指標として何で評価するかというところをしっかりと評価した上で、さらに推進していくべきは推進していくという、そういう発想が必要ではないかと考えている。事業の詳細を存じ上げないので、所感として申し上げる。

【松田委員】

方針3のうち、超過勤務の上限管理について、県内のある市役所も県に準じてか、水曜日が基本的にノー残業デーということになっているが、定時には帰れないことが多く、毎日ではないが、1か月くらいは21時ごろの帰宅が続いたり、時には深夜24時の帰宅になることもあったりする。

県では、ライトダウンデー以外に、上限として何時までという規定があるのか。上限などに関する規定が、県ではあるのか無いのかについてお聞きしたい。

【事務局】

超過勤務の上限について、原則は月45時間もしくは年間360時間以下となっている。そうは言っても、業務量を自分でコントロールできない職場もあるので、他律的部署と呼んでいるが、そういった部署については月100時間、年720時間が基準となっている。それを超えないように超過勤務の縮減に努めているところだが、災害であったり、今回のコロナ禍の対応など、上限を超える職員も一部いるので、100時間を超えた職員に対しては、産業医の面談を受けていただき、健康面のチェックなどを行っている。

ライトダウンデーについては毎週水曜日を定時退庁日と設定し、遅くとも19時までには必ず退庁するよう、人事課職員が職場を巡回して、退庁の呼びかけを行っている。ただし、どうしてもその日に対応しなければいけない業務があり、残業し

ないといけない場合は、所属が事前に申請を出した上で残業を認めている。

【松田委員】

方針4の女性職員の管理職の割合を目標20%について、JAでも同様に進めているが、管理職という話をすると、負担が増えたり超過勤務が増えたりという理由からやりたがらない職員が多いと聞いている。県では希望者はいるのか。

【事務局】

自己申告で本人の希望を確認し、また各所属からの内申、管理職への推薦を基にして選考している。なかなか成り手がいないという実情は県庁も同じような課題を抱えており、管理職のイメージについて、大変な仕事でなく普通にできる仕事であるというイメージをどのように形成していくかという点について、課題として取り組まなければならないと認識している。

【御子柴委員】

業務上、これまで福井県と関わってきて、福井県庁は良い意味で変わったと思う。以前は上から目線だと感じていたが、総論としてすごく良い方向に変わっていると実感している。行動規範（クレド）を定められた効果ではないかと思っており、非常に内容も良いと思う。

一方で、県の職員の立ち位置はすごく難しいとも思う。国、県、市、どの立場でも難しいが、県はそれらの中間にあり、間に入ってコーディネートしていく、ファシリテートしていくような役割を求められると思うので、最終的に関わっているカウンターパートなど、現場の方がどれくらい満足されたかなどが大事だと思う。福井県職員クレドアワードでは、職員が活躍したことだけでなく、それによって現場がどう変わったか、どう巻き込んでいったかという点をもっと評価されると、職員もその方向に向かうし、管理職もそういう目線で見てくれるのではないかと思う。

また、トライアル枠予算について、現場から見ていると、正直よく分からないという点がある。実際に何をされて、どのような成果が残っているのかについてはよく分からない。結構、使いにくいという声が現場でもあるのではないかと思うので、このトライアル枠予算がどういうものか、少し詳しく教えていただきたい。

加えて、行財政改革アクションプランを定めていくにあたり、取組みのKPIやKGI、あるいはOKRのように、何を目指しているのかももう少し明確にしたほうがよい。

人材の確保・育成については、予算を削減して絞っていくことが良いのか、人を絞っていくのが良いのか、事務局はどう考えているのか。管理職をやりたがらないということから、その職員の満足度が低いのではないか。採用時には、皆さん大きい仕事をしたいと思って県に入ると思うが、それが10年、20年とやっていく中で、上に行きたくないと思ってしまうのは組織として問題なのかなと思う。

【徳本委員】

内容が広範囲なので、なかなか意見するのが難しいところだが、やはり何人かの委員が言っておられたとおり、評価の仕方がある程度決めて、アクションプランの達成度というのは何点であるかという評価軸を早めに決めて議論を進めないと、実のある会議にならないと思う。現在、その達成状況は何点であるかというのをある

程度出さない限りは、ご説明いただいても評価できないというか、意見も出せないというのが率直な感想である。

組織・人事に関する直近の課題と論点 1

【座長】

役所の人材確保は本当に重要な問題だと思いますし、人が組織を作っているわけですから、うまく人材を確保して働きやすい職場になることが、ひいては福井県のためになると思うが、これは民間企業も抱えるとても大きな問題だと思う。この会議は色々な分野の方が参画しているので、民間の知見も入れてご意見を承りたい。

【小川委員】

人材の確保、育成について、まず職員数が全国2位ということですが、少なければ良いというものではないと思う。我々は部分的にしか見ていないが、県行政として色々な課があると思うが、適正規模はどのぐらいなのか。どういう分野や担当課に、こういう人材を当て込めば忙しいところの解消ができるのか、ということについて、現場としての感覚でも結構ですのでお聞きしたい。

【事務局】

職員の適正規模は非常に難しい問題であり、総務省が様々な数字を分析して、モデル的な数値を出しているが、それと比較すると福井県は数百人少ない状況である。どこに重点的に配置しているかについては、現在、新幹線開業に向けて特に観光分野、新幹線開業課やふくい桜マラソン課といった課を設けて専門職員を配置しており、そのような部署にはかなり手厚く配置をしている。

【小川委員】

そのような中でなかなか職員が採用しにくいということだが、例えば、正規職員と派遣や契約職員などの割合は、現在どのようになっているのか。

【事務局】

今ほど申し上げた職員数は、正規職員の数であり、正規職員以外に会計年度任用職員、以前はアルバイトや嘱託職員と呼んでいた職員は、約1,000人いる。派遣については、これまで行政改革を進める中で、アウトソーシングを進めてきており、外部企業に委託できるものは委託している。また、労働者派遣も活用しており、例えば秘書業務などは、労働者派遣を活用している。

【小川委員】

先ほど人口の話を申し上げたが、15年後、福井県の人口はおそらく70万人を切るという推計も出されていて、多分63～64万人くらいになるのかなど。そうすると、生産人口もかなり少なくなる。小学校などの子どもの数も、5分の3くらいになってしまう可能性があるなど、かなり減ってくるかと思う。

年齢構成の資料があったと思うが、それを鑑みないと、ある年度にいきなり定年退職する職員が増えてかなり大変だと思う。そのあたりも踏まえながら5年後、10年後のことを十分考えていただくことが必要。年齢構成は配慮して、いきなり人がいなくなるようにすべき。

加えて、時代に合わせて65歳以上の雇用とか、その後の延長雇用も考えながら

やっついていかないと、県行政としてマンパワーがいなくなると思う。我々の高齢者福祉も人材がないので、特にそう思う。

【徳本委員】

先ほどの評価の話と関連するかもしれないが、KPI、KGIのような数値で出せるところと、数値で出しにくいところがあると思う。特に、クレドを導入されて、人事評価の項目にクレドを反映しているが、職場の今の状況というのは、やはり中で働いている職員の感覚が大事。そのような数値で捉えられないものは、ウェルビーイングの評価同様、自分たちが幸福と思っているか、働きやすいと思っているか、女性がきちんと活躍できているかなど、アンケート等で毎年評価を積み重ねていくことにより、ある程度つかめると思う。

特に私は、人事考査に職員クレドが加わることによって、県民への対応やチームワークで仕事をするといったところがより高くなっているのではと考えている。そういった自分たちの満足度については、定期的に、例えば毎年全職員を調査するとか、そのようなものはないか。

【事務局】

ウェルビーイングや働きがいといったものを直接図るようなアンケートは、現在実施していない。今後の課題であると認識している。

クレドについては、浸透状況を把握するため、クレドを認識しているか、心がけているかといったアンケートを毎年実施している。働きやすいかというところについては、どこの企業もしていると思うが、ストレスチェックの中に項目を設けており、その回答値を注視している。

【御子柴委員】

私も同じで、やはり従業員満足度はしっかり測る必要があると思う。そこが分からないと、なぜ管理職をやりたいがらないかとか、また、応募とは直接つながらないかもしれないが、今なぜ辞める職員がいるのか等について分からないので、しっかりと捉える必要があると思う。

応募が減っている理由も、ある程度現状分析しないと、意見を申し上げにくい。データで面白いと思ったのが、女性が顕著に増えている点。これは意図的に女性を多く採用しているのか教えてほしい。

また、県庁では女性はどのような仕事をしているのか。女性も含めて、役職が上がっていく中で、皆さんがやりがいを持ってやっていくことが大事なかなと思う。難しい部分もあると思うが、異動期間はもう少し長くすべきではないかと感じている。昔はだいたい2年スパン等で国なども動いていくし、県もそれぐらいのスパンで動いていると思う。一方で、その人が腰を据えて成果を残していくためには、状況も日々変わっていく中で、県には仕事を長い目で見られるような職員が求められているのではないかと思う。現場で即物的に判断してやっついていくのではなく、長い目でこういう県を目指したいというところに対して、一緒に地元と協働しながらやっついていくことを考えると、2年は非常に短い。

また、県がどのような異動をされているのか分からないが、国でいうと農林水産省に入った職員は農林水産行政をずっとやっている。農学の専門職はもちろん、総

合職も農林水産行政に従事していく中で専門性を高めていく。それは、その人が農林水産業に関心があるから、農林水産省に入り、やっていくのだと思う。県でも、採用する人の関心に沿った人材育成をしてもいいのではないかと思う。県に入庁すると関連のない部署をぐるぐる回されるというイメージを持たれているかもしれないので、総合職でも特定の分野に集中して仕事できるみたいなイメージを出していくと良いかと思う。

今の若者はやりがいを求めて、やりたいことを実現するために働きたいと思っているので、やりたいことにしっかりと関わるといえることが見えると良いのではないかと思う。ざくっと県のためになります、みたいなことを言われても、自分のやりたいことがしっかりできるのかイメージしにくいのではないかと思う。

【事務局】

女性職員の配置について、以前はやはり庶務的なところがかなりあったが、最近では、企画、人事、財政など、様々な分野に配置し、用地の仕事など、女性の職域はかなり広げてきている。

異動のスペンだが、基本的に、若い時期は短いスペンで様々な経験をしてもらいたいという趣旨から、3年程度のローテーションになっており、35歳くらいで、企画主査と呼んでいるが、そこから課長補佐級までは5年くらいで専門性を高めてもらうといった人事を進めている。

行政職の場合、色々な分野があるので、転々とするのではなく、少し絞った方が良いのではないかという点についてもおっしゃるとおりだと考えており、例えば、健康福祉部の中で、医療を担当してから福祉を担当するなど、全く違う分野ではなく、同じ部内で専門性を高めてもらう形の人事も考えているところである。

女性の採用が増えている点について、特に理由は分からないが、女性の学生を対象にしたセミナーなどで県のPRをしているので、そういったことが少し効果として表れているのかと思う。

【御子柴委員】

中でキャップをかけているわけではなく、女性職員で良い人材が来てくれているのはとても良いことだと思うので、引き続き進めていかれると良い。

【野波委員】

人材の確保育成について。職員採用の状況で、新卒者の応募が減少傾向にある、そもそも応募者が少ないということになると、そこから優秀な人材を選べないということになる。なぜ応募者が少なくなっているのか、民間との競合という話も出ているが、私が思うに対症療法的な考えではなく、もう少し中長期的な考えが必要ではないかと考えている。福井県は教育に関する事業に非常に力を入れており、全国でも学力ナンバーワンで誇らしい成果が出ている。そのような子供たちが、大学で県外に進学をして、せっかくの優秀な方々が県外に行って戻ってこない。戻ってきても民間に行くという状況がある。

それはなぜかと考えたときに、県の職業の区分けで言うと、一般行政職と警察と教育の3部門があると思うが、教育と警察については子供たちが小さい頃から様々な機会はどういう仕事かとイメージを膨らませて、なりたい思いを抱くと思う一方、

一般行政職は、知る機会がないのではないかと。そうすると、どのような機会で一般行政職という仕事を知ることができるのかということになると思うが、例えば税理士は、子供たちに租税教育を行っており、国や地方自治体の税収がどう使われているか、税金とはどういうものかを学んでもらう機会を作っている。

そこで税収がどのように使われるか、という話をしたときにこれは地方自治体でしか担えないようなやりがいのある仕事であるということを知る機会が生まれるのではないかと思う。小・中・高あたりでそういう機会に触れて、就職の年齢になったときには、県の公務員という職についても選択肢の一つとして考えてもらう。そういう方法も一つの案としてあるのではないかと考えている。

これは結局、マーケティングの考え方と同じで、どんなに良いものがあったとしてもこれを知ってもらえないと買ってもらえないということになるので、上手くアピールする仕掛けを考えてもらうと良い。

【座長】

採用の話が出たので、学生を送り出している大学の側から、私も少し現状を踏まえて申し上げたい。

学生で公務員を目指す方はかなり早くから準備しないと受からないので、早くからダブルスクールなど専門学校で勉強して、受けなければならないという雰囲気はかなり広まっている。そのような学生はかなり早い段階で、友達とにぎやかに大学生活を楽しむというルートを一歩捨てて、勉強に入ってしまう。一方で、勉強に入ってしまった人達の中から、気が変わって勉強から抜ける人は出てくるが、その逆で途中からそのルートに入るのは非常に難しく、友達は半年前から公務員試験の勉強をしているのに今更勉強しても無理だろうという気持ちが出てくると、途中からは増えないが、気持ちが変わって抜ける人はいるということで、応募者は段々と尻すばみになる傾向が学生を見ているとあるように思う。

また、何人かの委員がおっしゃっていたが、世間では働き方がジョブ型になりつつある。職務の範囲がはっきり決まり、その職務の中でエキスパートを目指す。そういう仕事が増えている中で、役所としてはどうしても究極のジェネラリスト養成型に、それがまた必要だとは思っているのだが、学生から見るとどのような仕事をするのかが見えにくいし、もしくは、非常に分かりやすいジョブ型になっているタイプの国税専門官みたいな職業に、働く場所を見出だしやすいということになって、そのタイプに行く人が多いという印象を持っている。

特に、民間が日本型雇用でジェネラリスト養成型だったときには違和感がなかったと思うが、段々と民間のジョブ型が増えてきていると、役所のジェネラリスト型がやや際立っているように時代とともに変わっていくと思うので、役所はそういう仕事だということを手順に知らせていくのが必要かなと思う。

【小川委員】

例えば、残念ながら退職をされる方はどのような状況になっているのか。

【事務局】

離職率は、全体として2.2%、20～30代は3.5%と高めにある。辞められる理由は様々あるが、別の民間企業で活躍したいといった方も中にはいる。民間企

業と比べると低い数字ではある。

【小川委員】

かなり以前に、新採用職員の福祉現場体験などの講師をした際、県の仕事は規模がすごく大きいので、下手すると県章、バッジの意味を知らないであったり、県のホームページを見ていない職員がいるような状況ではないかと感じた。つまり、もう少し愛社精神のような、我々はどのようなことを行っているのだとか、またどういふことを県行政の中で担っているのだ、ということについて、採用後の新採用職員に実施しているか。自分は県行政のどの分野を担って頑張っているか、というところの意識づけがどのようにされているのかが気になるところである。

【事務局】

採用後の新採用職員への意識づけについては、職員の新採用研修で知事が直接、講話という形で話をしており、その中で、県で働く意義などについて知事自らが、自分の言葉で、職員に伝えている。

【小川委員】

採用後のそのような意識づけというか、職員に対しての生きがい・やりがい作りについて、仕掛け的なものはどのようにされているのか。

【事務局】

民間でいうところの愛社精神は、県庁の場合、福井県という組織というより、県民目線であるということになるので、いかに自分が県庁の仕事の中で、その仕事の喜びを得られるかということが、やりがいになっていくのだと思う。一方で、日々の業務の中で努めていかなければならないと思っているのは、若い頃は何のためにこの仕事をやっているのかということが分からなくなると、作業だけをやらされているように感じてしまう。

具体的にどういう政策につながって、例えば県の幸福度など、あるいは非常に分かりやすいもの、例えばハード整備の事業が完成すれば、この施設の完成に携わったと思うことができるが、成果が目に見えないものであっても、それぞれの仕事がどのようなものに繋がっているかについては、例えば管理職が組織の中で伝えながらチームで達成していくことを心がけていくことが重要だと考えている。

【小川委員】

そのようなところも十分に、より一層取り組んでもらい、福井県愛ではないが、モチベーションを高めながら、いろいろと取組みを展開できると良い。

【徳本委員】

最近ではトランスジェンダーという話もあり、男性・女性の比率というのをいつまで言われるのかなとも思うが、現在、多様な社会になり、大学も半分以上が推薦入試やAO入試、県立大学も推薦の枠が増えたように思うが、なるべく優秀な人材が流出しないためにも、多様な採用の仕方を考えていかないとダメだと思う。特に、嶺南の小浜だと、福井県庁で働こうというのは、京都など関西に出るのと一緒だという気持ちで動かれる方もいる。アメリカでは、アフーマティブアクションなど、ハーバード大学なども多様な人種について、多少下駄を履かしてでもハンディキャップがある人たちを多く採用するなど、そのような仕組みも他方ではあると思う。

今までの採用基準だけで多様な人を採用していくことは、難しくなっている社会が来ているのではないかと思うので、今後の採用について柔軟に対応できる仕組みを、少しずつ検討してはどうかと思う。

【御子柴委員】

今、公務員に求められているのは、その地域をコーディネートする力であったり、ファシリテートする力であったりして、広く色々な物事を知っていて上から判断するようなことではないと思うので、ジェネラリストかスペシャリストかというような打ち出し方は改めていくのが良いと思う。

公務員という仕事は、とてもやりがいがある仕事だと思うし、特に県と市の場合、県や市の公務員が頑張ると、目に見えてその地域が変わると私は思っていて、そういう部分のやりがいを、もっと伝えていけると良いのではないかと思う。

それは個々の力というよりも、その地域をまとめて、地域を変えていく力が公務員に求められているし、それができる仕事だと思う。

離職率については、もっと高くても良いとも思う。地域に携わっていく中で、地域愛が高まり、公務員から飛び出す人というのが出てきてもそれはそれで良いし、送り出すべきではないかと思っている。ある意味、人材養成という点があって、それによって県全体が活性化していくような、そういうキャリアのとり方もあるのかなと思う。

あと、公務員試験に関して、県ではもう教養試験をしていないのか。

【事務局】

行政職は、一般の教養試験を受けるパターンとアピール枠としてSPI試験を受けるパターンがある。採用困難な土木等の技術職は両方選択できる形にしている。

【御子柴委員】

教養試験は、正直あまり意味がないと思っている、もっと気軽に受けられると良いと思う。気持ちがやっぱり大事だと思うので、思いを持って、その思いで採用試験を受験できることを打ち出していても良いのかなと思う。公務員は、予備校に行って、勉強して受けるような仕事ではないと思う。

【座長】

公務員と民間の人材交流の関係を回転ドアに例える言葉があるが、日本の場合、回転ドアは難しいと思うが、海外では、各業界に一旦大勢の人材を引き付けた後で、離職という形で吐き出し、離職した人たちがネットワークになっているような企業がいくつかある。それはお金の問題になるかもしれないが、定年退職となった方々も含め、退職者も広い意味での人材ネットワークのように、活用できる時代が来ると良いと感じている。

よければ、これで本日の議事を終了する。本日の議論については事務局にて内容を検討し、今後の参考とするようお願いする。

以上