

## 地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会(第1回)【議事要旨】

1 日 時 令和2年9月11日(金) 14:00~16:00

2 開催方法 WEB会議形式

3 出席委員(五十音順)

稲継 裕昭 早稲田大学政治経済学術院教授

入江 容子 愛知大学法学部教授

上浦 善信 大阪府池田市人材育成推進参与

金崎 健太郎 武庫川女子大学経営学部教授

(座長) 辻 琢也 一橋大学大学院法学研究科教授

藤田 由紀子 学習院大学法学部教授

前浦 穂高 (独)労働政策研究・研修機構副主任研究員

矢島 洋子 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)執行役員  
政策研究事業本部東京本部副本部長主席研究員

4 議事経過

(1) 開会

(2) 令和2年度人材育成研究会における主な研究内容について

(3) 地方公共団体における人材育成に関する事例報告(京都府、広島市)

(4) 閉会

5 概要

(1) 令和2年度人材育成研究会における主な研究内容について

### 【事務局説明】

・資料1のとおり説明。

### 【意見交換】

① 論点1(今後、地方公共団体に求められる地方公務員とはどのような人材か。)

a 人材育成のアプローチ方法

- ・ 人材育成の観点で考えた場合、自治体にとって「人材像設定型」よりも「多様性確保型」の方が取り組みやすいのではないか。
- ・ 行政課題への対応も一通りではないことから、「人材像設定型」は理想的には良いと思うが、現実的には緩やかな対応(「多様性確保型」、「ハイブリッド」)の方がいいのではないか。

- ・ 「人材像設定型」なのか「多様性確保型」なのか、どちらかに偏るのではなく、業務の質や個人の能力を考慮する必要があり、「ハイブリット型」しかないのではないか。
- ・ 求められる人材像は、地方公共団体の置かれている環境、規模、都市部か地方部かなどにより、変わってくる。

b 人材像設定型の場合にどのような人材像が考えられるか

- ・ 「人材像設定型」の場合、論点が拡散しないよう、人材育成のターゲットとなる対象を絞って検討すべき。
- ・ 求める人材像について、「自律的な労働ができるか」「自律的にキャリアを形成できるか」など「自律性」がキーワードになる。自律的にできることが、働きがいにもつながるのではないか。
- ・ 「人材像設定型」の場合、求める人材に応じ、「専門性」は一部に、「多様な主体との連携」は全体に求めるなど、対象を分けて考えるべき。
- ・ 求められる人材像を検討する場合、5年先なのか、10年先なのか、どの程度先を見据えるかにより、人材像も変わってくる。

②論点2（求められる人材を育成するために、地方公共団体はどのような方策が必要か）

a 地方公共団体の現在取り組んでいる方策をどう評価するのか

- ・ 市町村の取り組みが非常に低調。特に、町村については、どこからどう取り組みればよいのかわかるよう、具体的な方策を提示すべき。

b 求められる人材を確保するために、地方公共団体はどのような方策が必要か

- ・ 採用の取組と育成や職場環境・働き方の改善の取組に整合性があることが必要。新しいことに積極チャレンジする人材を採用したいなら、育成や働き方において、そうしたチャレンジを前向きに受け入れる環境を整備するなど。自組織に必要な人材像によって、取組みの「組み合わせ」を考えていくことが大切。特に町村には、組織の特徴や仕事の特性にあわせ、いくつかのパターンのシナリオを提示することも有効では。
- ・ 人材育成の取組みを進めていく上で、世代間の認識のギャップがある。仕事への積極性にしても、今の若者と50代職員では捉え方が異なる。若者の変化を捉えながら、各自治体がどのような人材を求めるのかなど、検討する視点が必要。
- ・ 民間の事例も含め、人材育成の方策にかかる多様な取組み、共有すべき事例について、具体的に検討することが、研究会の主要な目的の一つ。

c 総務省として、地方公共団体に取り組むべき方策を示すべきか

- ・ 各地方公共団体に対し、総務省が人材育成の方策を示すのであれば、団体の規模、地域の中での位置づけなど考慮し、求められる人材を確保するため、取り組む

べき方策にも濃淡をつけるべきである。

- ・ 大きな団体は方策を示すだけで、自分たちで推し進める力はあるが、小規模団体では、その力がない。国が示す、人材育成基本方針策定指針では、完成度の高い基本方針の策定を求めるのではなく、実施計画のような、実践的な戦略の策定が可能となるような指針にすべき。
- ・ 小規模な市町村に対しては、求められる人材を育成するため、最低限必要となる方策を示すべきではないか。
- ・ 新たな人材育成基本方針策定指針については、自治体の多様性・自主性は尊重しつつ分権に逆らわない範囲で、住民に対しては説明責任が果たせる内容となるような見直しを行うべき。

③論点3（各地方公共団体が取り組む方策の効果を把握するためには、どのような方法があるか）

- ・ モチベーションなどを測定する指標としては、「ワーク・エンゲージメント」が一般的に議論されており、そちらを参考にしているかどうか。
- ・ 構造的な問題が気になる。小規模自治体では、余裕が少ない状況。また、道府県では、難しい団体調整が多い福祉の分野で不満が出やすい。

(2) 地方公共団体における人材育成に関する事例報告（京都府、広島市）

【事務局説明】

- ・ 資料2により概要を説明。

【京都府、広島市説明】

- ・ 資料2-1（京都府）、資料2-2（広島市）のとおり説明。

【意見交換】○委員、●各団体

① 京都府

- 人材育成基本方針の改定にあたり、民間企業と一緒に検討したとのことだが、具体的にどのような意見を反映したのか。
- 業態が異なっても悩みは同じであり、また、民間企業の場合、重役など幹部職員に対してもしっかり研修を行っており、そのことは大きな気づき。
- ベンチャーチャレンジ職員育成事業について、当該事業のターゲットとなる年齢層、また、取組にあたって工夫していることは。
- 若い年齢層、特に30代が中心となってメンバーを構成している。取組にあたっては、外部講師を活用し、一定の期間ごとに、アドバイス・指導を行っている。
- ベンチャーチャレンジ職員育成事業の典型的な事例はどのような事業があるのか。

- 研究段階ではあるが、AI を活用した児童相談について研究をしているところ。

## ② 広島市

- 職業キャリアコースに関し、事務職、技術職で計 11 分野あるとのことだが、分野ごとの応募状況、また、全く経験していない分野への応募も可能なのか。
- 希望が多い分野は、課税や収税の税関係。全体の半数程度を占めている。税は税目が多岐にわたり、その分野でスペシャリストを目指したいと考える職員が多い。また、これまで配属されていない分野への応募も可能だが、その場合は配置の際、実務経験を積むためのポストへ配置のうえ、その後、本庁制度所管課への配置を行うなど工夫している。
- 職業キャリアコースを選択した人とそうでない人で、昇任等に違いがあるのか。
- 昇任については、昇任前の勤務実績をもとに選考しており、コース選択の有無を特に考慮していない。
- 女性のロールモデルの育成に関し、その上司となる管理職の意識改革について、どのような取組を行っているか。
- 一昨年度に「ワクワク職場宣言」という制度を設け、管理職が、年次有給休暇の取得促進や育児休暇制度の利用促進など、職員が意欲を持って能力を発揮できるよう、職場環境の改善に積極的に取り組む姿勢を示す宣言制度を設けている。
- ロールモデルとなる女性職員との交流会は大変参考になる。女性のロールモデルは数が少ないことから、近隣の団体と共同で交流会の開催や情報発信など工夫が必要。
- キャリアパスの 1 パターンのみ例示について、女性だけに、家庭の負担を追わされている印象があり、他のモデルもあった方がいい。

以上