

ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会（第3回）

令和3年10月29日

**【辻座長】** それでは定刻となりましたので、ただいまから第3回のポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会を開催します。

本日の議論ですが、まず最初に、資料1として、地方公共団体における中途採用についての資料を用意しています。この説明を受けて、地方公共団体における中途採用の在り方について御議論いただきます。

次に、資料2として、非常時対応を見据えた地方公務員の体制のあり方について、資料を用意しております。この説明を受けた後、平時を含めて、こういった体制であるべきかについて御議論いただきたいと思います。

最後に、資料3です。この研究会において議論すべき全体の論点や項目について、前回の議論を踏まえて事務局が資料を作成しましたので、それを事務局から説明させていただきます。

本日は、太田委員、片山委員、権丈委員、田中委員は、所用につき、欠席となりましたので、御出席の皆様にはいつもより、ゆったりと御発言頂けますので、ご意見をお聞かせ頂ければと思っております。

それでは、1について、事務局から説明をお願いします。

**【加藤課長】** <事務局資料に基づいて説明>

**【辻座長】** 御説明ありがとうございました。本日は新しいテーマになりますので、資料の出し方も工夫をしていただきました。最初の参考資料の職種別職員数の在り方も面積で見て分かりやすいということで工夫してもらっておりまして、私も勉強になったところです。

それでは、たくさんの資料がありましたので、十分に紹介できているかという問題もありますが、初めてのテーマでもありますので、皆さんのほうから率直なところの御感想、御質問を出していただけたらと思います。いかがでしょうか。

どなたからでも結構です。御意見のある方は挙手ボタンを押していただきますと、こちらで確認して指名いたします。

それでは、矢島委員、お願いします。

【矢島委員】 矢島です。すみません、なかなか難しい問題なんですけれども、取りあえず口火を切らせていただきます。

最初のほうに、中途採用に対するニーズみたいなお話がありましたけれども、1つは、やはり高度な専門性を持った人材が必要ということ、それと、もう一つは年齢構成のいびつさに対するニーズということがあったと思うんですね。これは民間も同じような状況で、今、中途採用というのを進めているわけなんですけれども、高度な人材ということに関して言うと、やっぱり外部市場の賃金が上がってしまっていて、獲得するのに、社内で育成した人材よりもかなり高いコストをかけないと獲得できない。ただ、やはり、職業能力についての評価はなかなか難しいので、それだけ内部で育てた人材に比べて高いコストを払って獲得した人が、必ずしも内部で育成した人よりも高パフォーマンスを発揮するかということも難しいというようなことがあって、ここは悩ましいところだなと思います。専門的な能力といったときに、どのようなものを指すのかということを明確にすることが非常に重要かなと思います。

もう一つの年齢構成の問題も、日本社会全体で、いわゆる就職氷河期世代というのが正社員として労働市場にいないので、民間企業でもどこでも40代のあたりがいないので、中途市場から採ろうとするんですけれども、要は社会全体で育っていないんですね。だから、この部分に関して言うと、本当に年齢構成、組織上のバランスを考えた採用というのをするのであれば、これは先ほどの高度なスキルを持った人材の確保とはまた違った観点で評価して獲得することが大事ですし、社会全体の問題で言うと、やはり就職氷河期、また、その後のいろいろな採用の厳しい時代に出た方々が非正規でずっと働いてきている、あまり職業の訓練をされていない状態で働き続けているという中で、その人たちにどのように働きかけて、あるいは訓練をして、公務員として活躍していただくのかみたいな視点も必要なのではないかなと思いました。

すみません、あまりまとまっていませんけれども、以上です。

【辻座長】 どうもありがとうございます。事務局、いかがですか。

【加藤課長】 最初のほうの問題、高度人材をどう確保するかにつきましては、不十分ながら資料を出させていただいたということで、また大いに議論を深めていただければと存じます。

あとのほう、氷河期世代対策の問題、公務員の世界も氷河期世代対策をしっかりやるよということ、地方公務員の世界でも2年前ぐらいから、かなり試験を意欲的にやっ

て採るようにということで採用をしております。ただ、全国的に見ると、最初のもくろみよりはたくさんの採用をしておりますけれども、それをどう実際の公務の中に取り入れていくのか、研修等をどうやっていくのかというのは、今、まだ発展途上の課題だと思っております。いろいろ工夫している例とかを私どもも横展開といいますか、紹介して、全国にこういうふうにやってくださいというお願いとかをしております、今後もその辺の状況も見ながらやっていきたいと思っておりますし、また、民間でも同じ状況だという御指摘もいただきましたが、民間の状況も見ながら、きめ細かな対応を図っていければと思っております。

**【辻座長】** それでは、続きまして森本委員、お願いします。

**【森本委員】** ありがとうございます。今回、新たな切り口でということも含めて、資料の提供ありがとうございました。大変参考になるのではないかと感じております。

私も中途採用などに関連して、特に今、自治体の人材不足で、まず思いつくのが土木の専門職であるとか、あるいは獣医師であるとか、そういった専門職のところなんですけれども、ここに関しては、とにかく外部市場との給与差をどうするかという課題が非常に大きいのではないかと感じております。

これに加えて、内部での給与、キャリアパスの在り方です。この資料の19ページにも国家公務員の経験年数の換算の仕方などについて表をつけていただいておりますけれども、給与の決定の在り方については、国家公務員においては、特に2006年から、中途採用の方に関しても、新卒の採用とあまり変わらないような位置づけになるような形に見直しが行われたと思っております。例えば、経験年数換算にあたって、5年は換算率100分の100、5年（60月）を超えた場合には、3分の2の期間に切り落とされるんですけれども、同種あるいはその職務と類似する職務に従事した期間は、5年を超えても全て100%換算するという仕組みなども導入をされてきております。

加えて、過去は初号制限が設けられるなど、キャリアパスに関連する位置づけなどもかなり制限がされておりました。2006年以降、見直されていると思うんですけれども、自治体ではまだ、2005年以前の国の取扱いと今の取扱いと切替がうまくできていないという自治体もかなりあるようでございまして、そのことが中途採用者のキャリアパスや給与を引き下げているといった実態も、幾つかのところ目に見えます。その辺りのところも少し考えていかないと、なかなか中途採用は進んでいかないのかなと思っております。

取りあえずの気づきだけです。以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。まず、専門職種別に見た中途採用に関する御指摘と、それから、経験年数換算の在り方について、実際上の問題、御指摘いただきました。事務局のほうでいかがですか。

【加藤課長】 いろいろ御指摘ありがとうございます。その辺、特に外部との給与差とか、あとは、入ってくる方が本当に能力なり経験に見合ったものになっているのかというところ、その水準がいいのかどうかというのが大きな論点だと思っておりますし、どのような形で中途採用の呼び水効果というか、それを上げていくのかというのは、いろいろ考えていきたいと思っております。

換算については、私なんかより森本委員のほう詳しいと思うんですけども、今回、こういうふうな形で制度はつけさせていただきましたが、実際には細かい、制度の運用等の実態というのはあると思えますし、また、国のほうは結構緩和といいますか、切替えているんですけども、それに自治体が追いついていないんじゃないかというふうなこともございました。この辺、確かにそういう面もあるんだろうと思っております。より実態なりを把握した上で、また、職種の話もありましたけれども、丁寧に見ていく必要があるだろうと思えますし、その中で、やれることを考えていく必要があるだろうと思っております。

【辻座長】 ありがとうございます。

それでは、それぞれ御指摘がありましたので、実際、中途採用をする立場になる松尾委員のほうから何か今までの議論につきまして、御感想、御指摘がありましたらお願いします。いかがでしょうか。

【松尾委員】 鎌倉市長の松尾です。よろしく願いいたします。様々資料をそろえていただきまして、ありがとうございます。

鎌倉市としては、今、専門職としては、特定任期付職員ということで、弁護士の資格のある方を法務専門監ということで、課長職で今、2人採用しているということがあります。そのほか、これは一般の任期付きになりますけれども、地域づくりの、そういうことを経験した者を課長職として1人、それから来年、NHKの大河ドラマが鎌倉を舞台にやるものですから、この大河ドラマ担当ということで、こういうことに精通している者を係長級で2人とか、あとはDX、デジタル人材を係長級で1人とか、こういう形で採用しているところです。これはこれで、有効活用という意味では非常に効果的に働いていただいているというところがあります。

ただ、中途採用というところでの社会人経験をどのように市役所に生かすかということこ

ろの中では、なかなかその方の経験が専門職というところで生きるというのは、本当に何というんでしょうか、様々なパターンというのがあるのかなと思っているところであります。中途採用の方ですと、非常にマッチングが上手くいったという職員と、なかなかそうでないというようなどころがあったりしますし、また、すごいマッチングが上手くいったと思っていた職員に限って、また、ほかへ転職してしまうなんていうこともありますので、この辺りは非常に難しさがあるのかなと思っています。

今後としまして、こういう経験の中でいきますと、どんどんと特定のプロジェクトについて、それに合った任期付の職員を集めて、そして、そのプロジェクトが終わると解散するみたいな形というのが一つあり得るのかななんていうふうには、私の立場では少し思っているところです。

以上です。

**【辻座長】** 率直なところありがとうございます。

それでは、飯島委員、いかがでしょうか。

**【飯島委員】** 貴重なデータをお示しいただきまして有難うございます。十分に読み解くことができず、素朴な感想だけで恐縮でございます。

まず、中途採用の意義につきまして、研究会で人材確保と人事管理を挙げられたとのことですが、実際に見ていきますと、必要な限りで、組織文化を変えていこう、コストベネフィットの考え方ですとか、仕事の進め方ですとか、そういう役割も果たしておられるように感じております。

また、採用の方法については、競争試験では、新卒のほうも上限年齢を引き上げ、そちらで取り込むという地方公共団体も増えているかと思えます。重複する年齢層をどちらで取るのか、社会人経験者、中途採用のほうの条件、資格要件をどうするのかという点も、實際上、すみ分けも含めて、課題になっているのかもしれない。

そして、実際に組織の中で仕事をしていく上では、組織文化とか組織のルールの面では、それまでのキャリアをすぐに生かせるわけではなく、人脈などを形成していく必要もあると思いますので、キャリアを生かせるようにいかに職場の環境を整えていくのかということも課題になるように存じます。

以上でございます。

**【辻座長】** ありがとうございます。お二人からお話がありましたけれども、事務局からいかがですか。

【加藤課長】 松尾市長のお話、大変うなずきながら聞かせていただきました。特に、当たるか当たらないかというところは、実際、確かにいろんな団体に聞いても、そういう声もあるようでございます。単に増やせばばら色というわけではなくて、その辺、どういうふうな形で生かせるのか、ちょっとその辺の戦略とかも考えなくちゃいけないのかもしれません。非常に有意義な御意見、ありがとうございました。

それから、飯島委員のお話、一番最初、組織文化を変えるという意義もあるんじゃないかということでございますが、そういう役割、それも確かに期待されるんだろうと思っています。ただ、今の状況だと、任期付職員の資料、数値の人数とかも出させていただきましたが、なかなか組織文化を塊として変えるというまでのボリューム感といいますか、ウエートがまだ出ていないのかなというところがございます。ただ、今後増やしていく中では、そういう意味合い、あるいは、そういうふうな形で公務の文化を変えとか、そういう意味合いも出てくるのかなと思って聞いておりました。もしかしたら我々の問題意識の先を行っているような御意見だったのかなと思っております。

採用試験の上限年齢引上げとの兼ね合いです。これは、データも採用時の区分といいますか、採用時どういふふうな形が入っていったかという区別をしていないので、高い上限年齢の枠がある中で試験を受けて入った人で民間の経験がある人というふうなもの、こちらの「それ以外」の職に入っていますので、それもごっちゃになったデータということになろうかと思っております。

そもそも中途採用にどういふ人材を期待するのか、その中で、専門性とか、どういふふうなものを期待するかという中で、試験なり、試験も含めた採用の在り方をどうするかというのも課題だと思っております。上限年齢の引上げの最近の趨勢との間で、どういふふうなやり方なり考え方を整理していくかということも議論いただければと思っております。

【辻座長】 それでは、佐々木委員、いかがでしょうか。

【佐々木委員】 まず、中途採用の中での経験者採用なんですけれども、これは専門性という話もあったんですけれども、実態は、民間で社会人を経験している人、その後に行政に興味を持った人とか、あるいは大学、東京で卒業してそのまま就職をしたけれども、やっぱり地元に戻りたいなということでUターンするとか、いろんなパターンの人を新卒採用だけでは拾い上げられないので、広く、そういう人の中にも優秀な人材がいるので、人材確保ということで経験者採用をしているということではないかなと思います。それほど高い専門性というよりは、普通は新採と同様の、一般事務とか土木とか建築とか保健師

とか、同じような枠で採用をしている。ただ、できるだけ網を広げて優秀な人を採ろうということではないかと思います。これはどっちかという採用する側のほうのマインドです。経験者採用でない中途採用については、むしろ、氷河期も含めた受験するほうの方に機会を広く与えるということにどちらかという重きを置いている。両方ふくそうしていると思いますけれども、そういう側面があるのかなという気がしております。

それから、どういう課題があるかという点なんですけれども、なかなか実態も私もよく知りませんので断定はできないんですが、幾つか聞いた話では、処遇について、経験者採用だから処遇が低くてなかなか人材確保ができないとか、あるいは不満があるとかということはそれほどないのかなという印象を持っていて、もちろん、極めて高度な人材の場合は、さっき言ったようなコストのずれみたいなものがあるんだと思うんですけれども、一般の経験者採用の場合は、むしろ通常と同じなのかなという印象を持っております。

それから、人材の活用のほうも、多分、一般初任採用と同じような区分が中心だと思いますので、それほど違和感はないのだろうという気はしております。ちょっとこの辺は実際の運用している方のほうがよく御存じなのかもしれません。むしろ鎌倉市長がおっしゃったように、本当にピンポイントでこういう人が欲しいというのがあるときは、やっぱりどうしても高度な任期付とか、あるいは、一般の任期付というものを採用する。こういうような使い分けになっているんだろうなという気がいたします。

それで、課題としてもしあるとすれば、中途採用試験の実施状況の中で、経験者採用が都道府県とか指定都市は非常に多いんですけれども、市町村がかなり少ないということがあるなど。これは何でなのかなということ、ちょっと思いました。仮に、これが職員の規模がなかなか小さくてそこまでできないということであれば、例えば今、特別区で経験者採用を共同実施やっているようなこともありますので、共同でやるというようなこともあるのかなと、そこまで需要がないのかな、ちょっとその辺はよく分かりませんが、中途採用職員の比率は、今のトレンドでいけば、今は採用者の中の比率だけを書いていますけれども、これがどんどん積み重なっていけば職員全体の比率もおのずと増えていくのではないかなという気がしております。

取りあえず以上でございます。

**【辻座長】** ありがとうございます。事務局、いかがでしょうか。

**【加藤課長】** なかなか資料も、時に応じてなり、資料ごとで申し訳ございません。多分、高度のものと経験者の採用とか、それ以外にも幾つか区分があろうかと思えますし、

その狙いもあって、それに応じた形での処遇の在り方とか、あるいは採用の在り方とか考えていかなくちゃならないんだろうと思います。今回に関してはこういうふうな形になっておきまして、その辺も丁寧に議論していく必要があるんじゃないかなと思っています。その辺がこちらとしても十分、頭の整理といいますか、交通整理できていないまま議論になってしまって、ちょっと申し訳ないかなと思っています。その辺は、今後また考えたいと思っています。

【辻座長】 ありがとうございます。皆さんの御指摘を踏まえると、大体共通の要素として、中途採用を考えると、いわゆる任期に定めのない常勤職員、今まで新卒で採用してきた、ここを補充していくというような採り方をする場合と、任期を決めて特定の業務に関してスポットで採用していくというときで、同じ中途採用でも随分その在り方が異なるということだと思います。今回、20年前の調査会の答申の中を引用してもらいましたが、これは主に、任期に定めのない常勤職員を新卒に関わらず採用していくといったときの在り方を多分念頭に置いて書かれたもので、そのときの問題が今でもありますし、メリットもあるということだと思います。特に換算の仕方、今日、幾つか御発言もありましたが、金銭にそんなにこだわらないということもありますが、しかし、どちらかというところ、民間のとき高めで、公共はその後高くなるということですので、最初、民間水準で採用すると、高止まりのままどんどん高額になってしまって、内部で採用した人との間の換算が問題になる。こういうような課題がもともとあり、これにどうやって対処するかというのが残されているということだと思います。

同時に、今、中途採用の中で、鎌倉市さんが実践されているように、任期付、任期をつけてかなりの専門職について、その給与水準なんかも含めて、弾力的に採用していくということ。これは逆に、任期が切れていますので、割と年齢換算にしても、処遇にしても、柔軟にやりやすい側面があります。ただ、これが公務員制度のしようがないところなんです。あらかじめ任期をつけて採った人を途中から任期を外すというような採用の仕方をする、非常に雇用する側も雇用される側も、モラルが崩れていくというところがあります。逆に、任期で採った人を途中から任期を撤廃していくということについては、非常にやりづらいし、逆に言うと、逃げやすい体制にもなっている。したがって、今後、これを議論していくときには、あらかじめ任期に定めのない形で職員を採用していく中途採用と、それから、任期を切って弾力的に専門職を採用していく場合と、そこを含めてしっかり分けて議論していくことが重要と考えました。



これも踏まえまして、今、改めて画面のほうには今日のこのテーマについての論点を示してもらっておりますが、皆様のほうから改めて、まず、現時点で御指摘いただけることはありませんでしょうか。矢島議員は一番最初に御発言いただきましたので、どうでしょう、何かさらに追加で御指摘の点、ありますか。

**【矢島委員】** ありがとうございます。私もあまり整理できていなくて発言していて、皆さんのお話を伺っていて、おっしゃるとおり、採用されてその後、任期の定めのない形での採用と、高度な専門性を持った人を一定の期間で任用してというのと両方あると思うんですけども、いずれにしても、地方公務員という形で働いているその期間の中でも、きちんと人材が育っていくような仕事の在り方というのがないと、人を迎え入れる魅力もないし、あるいは、高度なスキルとか経験を持った人を一定期間使って消耗させて、また社会に返すというのは、日本全体で割とそういう発想が強いのでよくないと思っていて、高度な経験、スキルを持った人材を民間、それから公務員の世界で、お互いに育て合いながら流動化させていくということがとても大事なと皆さんの話を聞いていて思いました。先ほどどなたかからもありましたけれども、採用された後の仕事の中で、きちんとその人のスキルや経験に見合った仕事を与えて、さらにスキルアップを図れるような仕事の仕方を考えることが非常に重要なと。それが地方公務員の最初から入った方の育成ということとも共通するかなと思いますので、その辺りも課題にさせていただけたらと思います。

**【辻座長】** ありがとうございます。一般職の場合は、自治体の現場を経験して成長してもらうということが最大の魅力だと思うんですが、専門職ということになると、どちらかという、何か一方的に提供してもらうということは頭の中に置きがちですが、しかし、これはまさに矢島委員が言われたのと同じで、高度な専門職の人も、自治体の現場を踏まえて成長していくということが提供できないと、団体としても本人としてもうまくいかない、そういうような成長していける雇用環境づくりをぜひ考えたいと思います。

**【矢島委員】** あと、高度な専門職を採った方を任期に定めのない形で採用される場合もあると思うんです、IT分野の方など。ただし、高度な専門性を持った仕事の人たちというのは、その業界に身を置かないと、往々にそのスキルや経験が劣化していつてしまう可能性もあるので、そういう中で、特に周りの職員の方がその専門性に非常に疎いと、その劣化した人の言うことをみんな信じて、低いレベルで仕事をしていかなきゃいけないという危険性もあるわけなんですよ。すみません、あんまりこういうことを言うのもあれなんですけど、そういうこともあるかと思えます。

【辻座長】 ありがとうございます。具体的な姿がよく見えるような御指摘で、やはり一番問題なのは、任期に定めのない形で今の専門職の人を雇った場合、その最初の給与水準も問題になりますし、その後の給与の運用の仕方、その他も大きな課題になる。この研究会で少し、団体の実例を見ながら、うまい活用の仕方がありましたら、ぜひその点について知恵を出してみたいと思いますが、どうでしょう、任期に定めのない社会人の経験ということで、松尾市長さんのほうから何か思い当たる、今までの経験を通して何かありますか。

【松尾委員】 鎌倉市長の松尾です。社会人経験ということで採用、鎌倉市の場合大体年によってちょっとばらつきありますが、多いときは半分ぐらいの方が、割合として採用したりとか、少ないと2割ぐらいという間の中で、社会人経験での、いわゆる中途採用職員の割合になっています。

難しさは、やっぱり社会人経験のほうが非常に面接慣れとかもしていますし、人材としては大変魅力的に映るので、新卒と同じように採用試験をやっていると、社会人経験が多くなるみたいな傾向もあったりして、その辺は採用する側の力量の問題にもなってきますから、しっかりと見極めていくということはあるのかなと思っております。中途採用職員については、かなり幅があるというか、そういう意味では、入った後のその職員のモチベーション、どういうところにあるかということもしっかりと、個々に合った職員の特性を見極めながら、配置とか仕事とかということによってその生かし方、生き方が違ってくるのかなと思っていますところでは。

【辻座長】 ありがとうございます。

それでは、同じこれらの問題に関しまして、今度、働く側の立場の森本委員、最初に経験年数換算の課題も御指摘いただきました。この点について、さらに何か御意見ありますでしょうか。

【森本委員】 ありがとうございます。その点についてというわけじゃないんですけども、1点、高度人材というところについては、業務自体が請負、あるいは委託的な形の特別職での採用、それから、特定任期付など期間を定めた形で活動してもらうような採用、それから、最終的には常勤、任期の定めのない採用、業務の特性によってまずそこを区分けをしながら、どこで採用していくのか、どういう採用をしていったらいいのか、その辺りを整理していくのがまずは肝腎かなと思っています。

それと、土木、獣医師などについては、なかなか採用が採れないため、中途採用、経験

者枠採用も含めて、採用の年齢幅を広くしながら採用しようとしているんですけども、それでもなかなか採れない、こういう縮図になっていまして、給料上の措置は、いわゆる初任給調整手当的な扱いなども含めて検討していくべきではないかなと思っているところです。

以上でございます。

【辻座長】 ありがとうございます。獣医さんは本当にペットショップに負けちゃうんですよね。これ、本当に大変なんですよ。どうですか、事務局のほうでコメントありますか。

【加藤課長】 いずれも皆さん、的確な御意見をいただいていると思っています。まだちょっと、うちのほうが議論として俎上に上げてというか、考え始めてから期間が短いのか薄いのかというふうなことで、いろんな課題もありますし、その整理も要る。その中で今ある仕組みもありますし、実態を見て、今後の活用なり狙いとかも定めて、頭をクリアにして整理していく必要があるんじゃないかと。最初我々が考えていたよりも結構いろんな広がりがあるテーマなのかなと改めて今、思っていたところです。頑張りますので、よろしく願いいたします。

【辻座長】 佐々木委員、いかがですか。

【佐々木委員】 委員の皆さんのお話を聞いて、ちょっと感じたことだけ申し上げますけれども、中途採用なり経験者採用をした人材と、新卒の人との人材育成というんですかね、それを分けて考えるべきなのか、一緒に考えるべきなのか、どっちなのかなとちょっと今、いろいろなお話を聞いて、少し私の中でも、やはり外から入ってきた人をそれなりにちゃんと定着するようにするというのも大切なような気がしますが、今の公務職場、先ほどお話がありましたように、経験者採用の年齢も上げたりとか、中途採用も増えて、要するに、もともと多様な人を受け入れるような土壌になっていけば、あえて何かそういう区別したようなことはしないほうがいいのかという気もして、その辺りの採用した後の人材育成というか、そういう点にどう留意したらいいのかということも両面から整理したほうがいいのかなど。

ちょっとまとまらないですけども、そういう感想を持ちましたので申し上げさせていただきます。

【辻座長】 ありがとうございます。それでは、最後になりました飯島委員のほうから、何か締めの一言ありますか。

【飯島委員】 ありがとうございます。締めはなく恐縮ですが、中途採用でスキルを持っている方のなかには、プライベートな人生のイベントの区切りで大きな決断をし、意欲を持って入ってくる方も多いように感じます。そういう方についても、新卒採用と同じく、先ほどの育てるという視点を持って、能力と意欲を生かしていけるような職場にしていくことができたらとお話を伺っていて思っておりました。

【辻座長】 ありがとうございます。

それでは、今日皆さんからいただきました御指摘を基に、もう一度資料を精査しながら論点を整理して、またお出ししたいと思います。

続きまして、資料2について、事務局からまず説明をお願いします。

【瀧川室長】 <事務局資料に基づいて説明>

【辻座長】 ありがとうございます。このテーマにつきましても、私も初めて見る資料もありまして、意欲的に資料を御作成いただきました。

皆さんのほうから、まず、これを見て思いついたこと、何でも構いませんので、最初に御指摘、御発言、また御質問いただけたらと思います。いかがでしょうか。

それでは、松尾委員、お願いします。

【松尾委員】 鎌倉市です。ありがとうございます。大変まとまった資料になっているのを見ても改めて実感するんですけども、やっぱり東日本大震災以降、総務省さんが中心になってこの自治体間の連携の仕組みというのが大変充実してきたというふうに、私も市長になって12年目になりますけれども、その移り変わりというのを経験させていただく中では、大変実感しているところです。

そういう意味では、短期、中期、長期というところでの仕組みというのは、ほぼできているのではないかな。プラスしてちょっと補足をさせていただければ、例えば、鎌倉市というと姉妹都市を提携しているところなんかは、すぐに何か災害があるとお互いに連携をしたりですとか、私が所属している青年市長会というのは90市ぐらいの自治体で連携しているんですけども、ここも日頃からの関係性があるので、災害時にはすぐ何か手を差し伸べるというような関係ができていたりということで、市長会、知事会のみならず、いろいろな縦横斜めでの連携というのができています。

一方で、お話を聞いていて思うのは、私自身、自治体の中での災害時、例えば、職員だけでは仕事が進まない部分を民間企業や市民やNPO、自治会との連携の中で、どれくらい災害時にしっかりと機能する仕組みが確立できているかというところについては、でき

ているところもあるんですけども、やっぱりなかなか日頃からの連携、訓練というところの積み重ねの中で、改めてもっと強化をしていかなければいけないと思う部分もあつたりします。

すみません、感想的な部分ですけども、以上です。

**【辻座長】** まず最初に全般的なコメントいただきまして、ありがとうございます。事務局のほうから何かありますか。

**【瀧川室長】** 御意見、御指摘ありがとうございました。おっしゃるとおり、東日本大震災、その前は阪神・淡路大震災、そして、起こらないことがいような大災害が起こった際に、充実していくということでございます。今、市長さんから御指摘いただいたように、民間ですとか、あと自治会、そうした住民との災害時の連携強化について、今回あまり資料上、出ておりませんが、そうしたものについてどのように防災訓練を通じて行っていくか、こうしたことも課題であると思っておりますので、また、御意見をいただきながら検討していきたいと考えております。

**【辻座長】** それでは、矢島委員、いかがでしょうか。

**【矢島委員】** かなり専門的な部分もあって全部は意見を言えないんですが、民間企業の活用のところについて、1点お話ししたいと思います。

私どもの会社が東日本大震災のときに、気仙沼市さんの支援をさせていただきました。駐在要員を2年間送らせていただきました。動機としては、実際に復興計画などの策定に当たっては、様々な委託事業というのが出て、通常はシンクタンクというのはそういう委託のプロジェクトを請け負わせていただいて、それで支援をさせていただくんですけども、そういった大量のものを捌く職員の方々の体力自体が非常に厳しい状況ではないかという問題意識を持ちまして、弊社の試験的な試みとして、2年間、現地に自律的に動ける若手の研究員を交代で駐在させまして、復興計画に関わる様々な業務を職員の方と一体となっていくというような関わり方をさせていただきました。そういった意味では、震災時にシンクタンク業界の人間も役に立つのかなというふうに思いますので、そういったスキームも御検討いただければと思います。

**【辻座長】** 事務局、いかがですか。

**【瀧川室長】** ありがとうございます。おっしゃるとおり、震災時につきまして、発災直後以降、特に復旧・復興フェーズになってきますと、各種計画の作成などで多大な事務負担が発生するということについては、東日本大震災の経験でも明らかになっているとこ

ろでございます。その前に、ある程度専門知識をお持ちであるシンクタンク職員などにつきまして、常駐という形、また、民間からの任期付きでの採用での身分をどうするかということについては、今後いろいろと検討させていただきたいと思っておりますが、そのような形で応援をいただけると、自治体としては大変ありがたいかと思っております。

以上です。

**【辻座長】** それでは、森本委員、お願いします。

**【森本委員】** ありがとうございます。私も阪神大震災や中越地震、それから、東日本大震災と1か月程度応援に行かせていただいたこともあるんですけども、先ほど鎌倉市長も言われていたように、かなり総務省の方が頑張っていたいて、昔に比べて、制度、仕組みとしてはかなり充実してきたと感じています。

特に、短期派遣として応急対策職員派遣制度で災害マネジメントなどをどのようにしていったいいのかということも分からないという状態のところにはアドバイスいただける、この制度は非常に有効に機能するんじゃないか感じておりまして、引き続き、研修など充実を図っていただきながら、人材の確保・育成を進めていただきたいと思っていますというのが一つです。

最初の話と若干関連するんですけども、長期的な復旧・復興となると、それぞれの自治体でもなかなか必要な技術職員がないという状況の中で、派遣したくてもできない状況が発生をしています。新たに都道府県が技術職員を採用して市町村に派遣する仕組みもつくっていただいたんですけども、なかなかうまくいくのかいかないのか微妙なところだなと感じています。奈良県が行っているような市町村道整備事業を県が受託し、市町村職員は県担当者として協働で受託業務に従事する取組のほうがうまく機能するのかなと思っております。この辺りの技術職員の市町村支援業務の状況について、もう少し詳しいところがもしあれば教えていただきたいと思っています。

以上です。

**【辻座長】** それじゃ、事務局、お願いします。

**【瀧川室長】** 御指摘ありがとうございました。まず、1点目の人材の研修の充実につきましては、全くおっしゃるとおりでございます。今、総括マネジメント支援員の研修もやっておりますが、そうしたものに、できれば幅広く市町村の方、各団体、ぜひ1人ぐらいは研修に手を挙げていただいて、研修を受けていただいて、実際に応援職員が入るまでには、タイムラグがどうしても発生してまいりますので、まず、自団体内でマネジメント

できるような研修をしっかりと受けていただく。また、そうした研修を通じて人的ネットワークをある程度持った職員について、各団体1名ないしは2名ぐらいはそれぞれ養成していくようなことを総務省としても考えられないかということは考えております。

2点目でございますが、技術職員の市町村支援業務につきましては、今、手元にまとめた資料がございませんので、また準備させていただきたいと考えておりますが、市町村の中で実際に協働でやるという形のほうが、ある程度、見て習える部分もございますので、特に小規模市町村で工事数が少ないものですとか、そうしたものにつきましては、全体化することで工事の本数もトータルとして多くなりまして、実際に技術職員の方が目にする工事の本数も増えるかなと考えておりますので、そうしたスキームについて、私どもとしても情報収集をして、技術職員をいかに確保していくか、また、その技術職員の中でノウハウをどう伝承していくか、そうしたスキームづくりについて、また、総務省としても知恵を絞っていきたいと考えております。

以上です。

**【辻座長】** ただいまの点、どうやって人材を育てていくかというのは、私も非常に重要だと思います。これまでの経験者のお話をお伺いすると、実際に過去、被災地の経験があるかどうかということが非常に重要だということになりますと、以前に応援に行ったことがあるという経験が最大の研修、人材育成にもつながっていくという側面がありまして、いわゆる研修もさることながら、実地経験、本当はないほうがいいんでしょうけど、これの経験者をうまく各団体に積み重ねておくということが結構重要だと思います。

それから、いわゆる技術系職員、先ほどから御指摘いただいておりますとおり、ポスト・コロナに関わらず非常に重要な問題になっていると思います。技術職員の問題を考えるときに2つ問題というか、分ける必要があると思ひまして、1つは、都道府県が実際業務を行っている領域、例えば奈良県の道路でしたら県道をやっていますので、市町村のほうでも比較的ノウハウを生かしやすいという側面がありますが、例えば上下水道ですとか、それから区画整理事業ですとか、都市計画事業ですとか、こういうことになってきますと、実際、都道府県職員もほとんど経験がない場合がある。こういうときは実際、上水道なんかそうですけれども、市のほうに、市の中の応援のようなシステムが非常に重要になってきますので、専門分野に応じていかに技術職員を確保するかということを考えなければいけないと思います。

それともう一つ、これは今の流れですと、どうしても民間委託とかアウトソースを日頃

からやっていますので、県の職員も實際上、現場で道路を造っているかというところではなくて、予算管理をしているというようなことだったり、応急のときの維持管理を少しやったりだとかという話になっていまして、昔のように現場で働いていた職員がたくさんいれば、その人たちを派遣すると本当に実効性が高いんですけども、実際には先ほどのコンサルの職員じゃありませんけれども、予算管理をしたりだとか、さばいたりだとか、そういうような形で機能を発揮する技術職員も少なからずいるということになっていまして、全体として現場ノウハウを、民間事業者との提携なんかも踏まえてどうやっていくかというのを、少しモデルケースなんかも念頭に置きながら、骨太にケースを考えていく必要があると思った次第です。

森本委員、いかがですか。

【森本委員】 おっしゃられるとおりでらうと思います。技術職員も設計よりも施工管理も含めた監督的な業務というのが増えてきていますし、言われるようなことを重点に、今後も考えていく必要があるかなと思いました。

以上です。

【辻座長】 それでは、飯島委員、いかがでしょうか。

【飯島委員】 ありがとうございます。今、辻先生がお教えてくださいましたこと、大変勉強させていただきました。それに関連するかどうか分かりませんが、支援活動の性質によって組合せを決める、どういう主体が望ましいのかということが出てくるのではないかと改めて思いました。

少しずれるかもしれませんが、8ページの対口支援は、東日本大震災のときには関西広域連合が非常に活躍し、高く評価されました。ただ、緊急時から長期的な支援に移行し、ソフト面での支援も出てきますと、ウェットな議論になりますが、いわゆる県民性なども勘案した上で応援団体を決定することも必要になってくるのではないかと。現在は、被災地域ブロック幹事都道府県と確保調整本部が決定することになっていいますが、組合せの際に当事者の意向も尊重する必要性が出てくるかとも思いました。

2点目は、19ページの保健所機能や、22ページのIHEATなど、大変重要な営みだと承知しております。ただ、保健所などに関しては、まさに各自治体がそれぞれに何とか努力しているのは、いわゆる自治組織権の表れでもあるというところ、厚生労働省からも通知や事務連絡という形で技術的助言が毎日のように発出される中で、折り合いをどうつけていくのか。また、IHEATについても、保健所の中で感染状況が落ち着いた



ときに自分たちで研修を行っているところもあるかと思いますが、そういう努力との関係も出てくるかと思いました。

もう一つ、平時にどうするのかというところで、本日御紹介いただいたものについては、平時のものが緊急時に非常に効果的に機能していることを教えていただきました。いわゆる冗長性に関しまして、非常時の類型ごとに異なってくるのか、自然災害の場合、感染症の場合、サイバーテロなども1ページでお示しいただいていますけれども、それぞれに応じて冗長性をいかに確保していくのかについて考える必要があるのか。持続性、継続性の確保も必要になるかと思いますが、その辺りで、もし御教示いただけることがございましたらお願いできますとありがたく存じます。

以上でございます。

**【辻座長】** ありがとうございます。それでは、事務局、お願いします。

**【瀧川室長】** 3点、御指摘をいただいたところでございます。まず、支援活動の主体について、支援内容によるというのは全くもっておっしゃるとおりかと存じます。また、支援活動が同じでも、自然災害の中でも局地的なものから、いわゆる南海トラフ、また、首都直下のように面的な広がり大きいものまであり、局地的なものであればある程度ブロックでの応援等々も機能するかと思うんですが、実際に南海トラフとかになってしまいますと、いわゆる日本海側から応援を持ってこないとなかなかいけないということもございます。そうしたものもありますので、実際に私どもが行っております検討会の中でも、中間報告で今後そうしたアクションプラン的なものをどのように組合せていくかということについても、やはり関係受援団体、応援団体で議論していく必要があるということは認識をしているところでございます。

また、そうした中で、組合せについて、おっしゃるとおり、県民性等のソフト的なもの、発災直後はそうも言っていられないという部分も多くございますが、落ち着いてきて中長期になっていく、最終的にはそうした応援職が引揚げてプロパーでやっていくということまで見据えますと、うまく引き継げるような形での組合せということも検討していく必要があると存じております。

2点目、コロナの関係の通知について、まさにおっしゃるとおり、難しいところかと存じます。本来的には保健所業務は自治業務ということで、実際は市町村が主体となって行っていく、一方で、今回のような感染症対応、特に全国で起こっている場合については、そのリソースを地方間で振り回すというのも難しい中で、どのようにして国がどこまでコ

ミットしていくのか、まさに先ほどちょっとスキームを御紹介した緊急消防援助隊のように、非常時については何らかの法制度的な位置づけを与えて出していくものがあるのかどうか、そうしたことについては、今後、公務員部に限らず大きな議論が必要な論点であると個人的に認識をしているところでございます。

最後でございますが、非常時の類型によっては冗長性、継続性というのもまさに非常時の類型、また、同じ非常時の類型であっても、面的な広がりの中でどのように冗長性を確保するか、また、継続性をどうするかというところを議論していただくべきだと思っております。特にサイバーテロの場合については、サイバーテロに対して、システムがダウンした場合に、システムの復旧に対する応援も当然要りますけれども、市町村の役場、窓口業務がシステムダウンによって、例えば住基システムがダウンした場合に住民窓口での対応をどのようにしていくのか、そうしたことについてもいろいろな観点から、どのように非常時の体制を考えていくかということについては、今後議論を進める必要があると思っております。

以上となります。

**【辻座長】** ありがとうございます。私も以前にも指摘したかもしれませんが、飯島委員も国立大学法人なので、コロナにおいては文科省から山のように、技術的助言と言うにふさわしい通知が出されていて、それをまた事務局が全部そのまま末端の教員にまで流すので、誰がちゃんと対応しているのかなど。僕や飯島先生はちゃんとやっていたと思うんですけども、それにしても、現場の程度に本当に合った、しかも、こなせる分になっているのかということも考えたときに、通知の出し方も含めて、どのような体制を本当に組んだらいいかということは、ぜひこの際、技術的助言の在り方として考えられたらと思います。

それでは、最後になりましたが、神戸市の経験もされて、今、救急振興財団の理事長であられます佐々木委員、いかがでしょうか。

**【佐々木委員】** ありがとうございます。私はまさに東日本大震災のときに公務員部長しておりましたので、今、お話のあった、いわゆる災害時の支援、昔はそういう支援というのは都道府県相互、市町村相互の支援だという考え方なんて、国が関与をするという発想自体がなかったんですけども、当時は全国知事会が、とにかく47県だからお互いに支援しようということでやったんですが、市長会が沿岸部にたくさんの市町村があって、一方で、全国で800もの市がある。これを応援調整するのはとてもじゃないけどできな

いということで、なぜか私のところにやってくれということでお話が来て、とにかく急がなきゃいけないというので、3日間でスキームをつくりました。ここにある罹災証明とか避難所の運営、当然、短期支援で要るけれども、どうせ間違いなく復旧のための職員とか保健所とか避難所の支援とか、少し長めの支援も要るだろうということで、短期と長期と二つに分けて応援の需要を取って、そして、供給を取って、それをマッチングするという膨大な作業をしたことを覚えていますけれども、これがシステムの、何度かの災害を経てかなりしっかりしたものにつくり上げられているということに本当に感慨を覚えます。

その中で、長期のほうの技術職員は、なかなか職員の確保という点から困難を生じているなどというのは、あの当時から予想はしていたんですけども、なかなか苦労されているというところが実感でございます。

それで、今のつくり上げられてきたいろんな仕組み、様々な大災害、コロナを契機に本当にしっかりいろんな仕組みがつくられてきたように思うんですが、特に緊急時の応援について、1つだけ感じていることは、応援の仕組みは非常にきちりできているんですけども、やっぱり応援を受ける側の体制というのが非常に大事で、多分これは事務局のほうも御認識されていると思いますけれども、緊急時にどういう準備をして受け入れるかということがなければ、あばちゃばするわけですので、その辺の体制が必要だと思います。

それから、応援を受け入れるというのは、今日、鎌倉市長さんも来られていますけれども、市長さんとかそういう人にとっては自分では処理し切れないこと、お手上げだということを表示することになるので、何となく抵抗感があって、できるだけ自分で頑張ろうみたいな感じもあるんだと思うんです。それから、実際に運営していくと、受けた側の人との事務処理とか、いろんなやり方で食い違いとかあつれきも生じることが予想されます。こういったものを払拭するには、1つは、応援を受けるということは当然だということをもみんなの共通認識に普段からしておく。例えば自衛隊の応援を受けるというのは、ほぼみんな共通認識になっているんですけども、それ以外の応援というのは、必ずしもそこまで今、共通認識になっていないような感じがします。

そして、いざ応援があったときはこんなふうになるよという訓練とかシミュレーションとか、そういうすり合わせとか心積もりがあれば、いざというときに受け入れるほうもスムーズに受け入れるという形で円滑に応援がいくんじゃないかなという1点だけ、ちょっと感想を申し上げまして意見といたします。

以上です。

**【辻座長】** ありがとうございます。事務局のほう、いかがですか。

**【瀧川室長】** 事務局でございます。非常に貴重な御指摘ありがとうございます。

おっしゃるとおり、受援側の体制整備というのは非常に重要でございます。この点に關しましては、内閣府防災でも「市町村のための人的応援の受入れに関する受援計画作成の手引」というものを作成いたしまして、市町村の皆さんに平時より受援計画をつくっていただくよう、いろいろな研修の際に触れていると承知をしているところでございます。公務員部におきましても、応援派遣制度を所管しているということもございますので、そうした応援派遣を出すというお願いに合わせまして、円滑に受入れを行うためにどのようにしていくか、また、先ほど資料で示しましたとおり、また、理事長がおっしゃっていただきましたように、応援を受けないで自前でやるということは非常に難しいというところがございますし、また、市町村の職員じゃないとできないものと外部からの応援でもできるもの、そういったものが災害時に混在いたします。そこをプロパーの職員がやるべきことにリソースを集中できるようにすることが、結果的に、住民のためのよりよい災害対応になるんだということについての認識も持っていただけるような形で、私どもといたしましても、研修資料等を工夫していきたいと考えております。

以上です。

**【辻座長】** 皆さんからいろいろ御指摘ありがとうございます。皆さんからいただきましたヒントをうまく生かして、今後の取りまとめに生かしたいと思えます。

それでは、ちょっと時間が迫っています。資料3につきまして、事務局から説明をお願いします。

**【加藤課長】** <事務局資料に基づいて説明>

**【辻座長】** それでは、資料3につきまして、お気づきの点がありましたら御指摘ください。いかがでしょうか。

今までの議論のまとめで、皆さんの御指摘を踏まえて少し修正した形になっています。

私のほうから見ると、社会の情勢の変化ですとか課題の複雑化・多様化、それから、その次の地方公務員を巡る課題ぐらいのところは大分表現も正確に、かなりの的を射るようになっていっていると思うんですが、一番重要なのは一番右側の四角の中で、しかも、これが最後の（1）勤務条件や働き方、（2）任用形態等、（3）人材マネジメント、この具体的な各論にどうやってうまく骨太に結びつけられるかというところは、まだまだ皆さんの御指摘を待たないといけないんですが、最初のところは大分いいようになっているように思いま

す。

よろしいでしょうかね。

それでは、もしお気づきの点がありましたら、次回までにまた御指摘いただくなりして、これらの大きな方向を念頭に、さらに具体的な仕組みの在り方について議論を、今日の資料等もさらに精査しながら進めていきたいと思ひます。

それでは、次回は、本日の意見も踏まえて、さらに資料を提供していただければと思ひます。

最後に、次回の検討会のスケジュール等につきまして、事務局から説明をお願いします。

**【江口理事官】** それでは、次回ですけれども、2か月に1回のペースですので、年末のお忙しい中だと思ひますけれども、12月中旬ということでもたスケジュールの調整をさせていただきたいと思ひますので、よろしくお願ひいたします。

それから、本日の議事概要につきましても、また御確認をいただければと思ひますので、併せてお願ひいたします。

以上でございます。

**【辻座長】** それでは、以上をもちまして、本日の研究会を終了させていただきます。ありがとうございました。