

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4回）

令和4年1月19日

【辻座長】 よろしいでしょうか。

それでは、定刻になりましたので、ただいまから、第4回ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会を開催いたします。

本日の議論ですが、本研究会の構成員でもあります鎌倉市の松尾市長、それから神戸市の岩崎行財政局長から御講演を頂きたいと考えております。

本日御講演を頂く皆様におかれましては、御多忙の折、講演の準備にお時間を頂きまして大変ありがとうございました。また、神戸市の岩崎局長におかれましては、本研究会への御参加を賜り、御協力に感謝いたします。まずはお二方に御講演いただき、その後、意見交換をまとめて行いたいと考えておりますので、よろしくお願ひします。

この後、昨年末、事務局が実施しました、人材マネジメント等に関する自治体アンケートの結果につきまして、調査結果を取りまとめましたので、事務局から説明をしていただきたいと思ひます。

なお、本日ですが、飯島委員、太田委員、片山委員、それから権丈委員が所用で御欠席となっております。また、矢島委員におかれましては15時頃退席されるとお伺ひしておりますので、お時間になりましたら適宜御退席いただければと思ひております。

それでは、早速ですが、「地方公共団体における人材マネジメントに関する取組」ということで、まずは鎌倉市の松尾市長からよろしくお願ひいたします。

【松尾委員】 すみません。お待たせいたしました。鎌倉市長の松尾です。今日はよろしくお願ひいたします。この後、神戸市さんが発表ということで、我々、神戸市さんの大変先進的な事例というのもたくさん参考にさせていただいて進めてきているところがありまして、最初ということで、気楽に話させていただきますけれども、私もまたいろいろと学ばせていただければと思ひます。よろしくお願ひいたします。

本日、「鎌倉市の人材マネジメント」ということで、大きな4項目でお話をさせていただきます。

「鎌倉市の職員の現状」、ぱっと見ていただいて御理解いただきたいのは、40代が少し人数が減っているというところなんです。採用の抑制というようなところもありました。そし

て、もう一つは一番下の紺色の部分と水色の部分です。これは男・女事務職というところなのですけれども、20代、30代、40代ぐらいまでは、男女比ほぼ半々というような構成になっているというのが鎌倉市の現状となっております。

鎌倉市の人材の確保、採用の部分ですけれども、鎌倉市という知名度があるというおかげさまもありまして、全国から実は採用・応募者数は結構多いというのが特徴としてはございました。今回コロナ禍でオンラインでの申込みということを実施したところ、令和3年度は900名を超える応募者数があったというのが、ここ最近の動きです。

繰り返しになりますけれども、オンライン化というところを中心に進めているところです。

そして、ここ数年、受験資格についての緩和というところも積極的に行っています。前時代的と言われればそうなのですが、平成28年度までは、試験の申込みは直接市役所まで書類を持ってきてもらうというようなことをやっていました。29年度から郵送もオーケーというような形に切り替えてきたというところがあります。また、社会人経験者枠の年齢要件の緩和ですとか、学歴要件を撤廃するというような形での受験資格の緩和というところを進めてきているところです。

採用プロモーションにつきましても、力を入れています。インターネットというよりも、SNSを中心として、様々、就活の方達も情報収集しているという状況を捉えまして、ツイッターなどでの発信というところを中心に進めているところです。それから、就職活動を行う学生が求める、欲しい情報の提供窓口の役割を担う「かまくらナビゲーター」という制度を創設しまして、自分の体験談などを、職員が自分の出身の学校の学生に話をさせていただくなどという機会を設けることで、学生が鎌倉市役所を身近に感じていただくという取組も併せてしております。

また、採用プロモーションの動画などを作成することで、特に入庁、若い職員が自分の仕事ぶりみたいなことも話をしてもらって、こちらも自分が市役所に勤めたときのイメージを持ってもらうというような取組をしていたりということです。令和3年度入庁者の約3割の職員が、この動画やパンフレットを閲覧したことで、鎌倉市役所への採用活動を行うことになったという実績もありまして、毎年更新しながら新しい情報発信に努めているところです。

次は技術職員についてですけれども、まずはその中でも土木職員の応募状況です。見ていただいておりますとおり、令和2年度からは応募者数が募集人数を上回っておりますけれども、合格者数については必要人数に達していないという状況があります。

続いて建築職です。こちら、令和2年度からは応募者数が募集人数を上回っているのですけれども、合格者数は必要人数に達していないという状況があります。

電気、それから機械、化学職につきましては、令和3年度から応募者数が募集人数を上回ったという状況ですけれども、なかなか合格者数というところについては必要人数に達していないという現状があります。

続きまして、学芸員ですけれども、こちらにつきましては、募集人数を応募者数が上回っているという状況があります。令和元年度は必要人数が確保できているというところでございます。

技術職員の採用に向けた課題というところをまとめますと、特に他の自治体でも募集している職種につきましては、十分な応募がないということのために、必要な合格者数が確保できないという問題があります。また、自治体間競争ということにつながっているところですが、事務職員でも合格後の辞退者というのが多いという現状もあります。

こうした課題解決に向けて、まずは現在、本市で勤務している技術職員が直接出身大学に訪問して技術職員の職務内容について紹介するなどの、生の声によるプロモーションということを実施しています。また、学生の就業体験であるインターンシップにつきましては、具体的には技術職員専用の体験枠を設けるということで、応募につなげていくというようなことをやっています。内容につきましては、一般的な3日から5日程度のインターンではなくて、2か月から3か月の長期のインターンを実施することで、幅広い就業体験を行っていただくという、この結果によって、インターンの体験者が令和元年度の採用試験に応募して令和2年度の採用につながったという実績があります。

また、事務職職員も含めた合格後の辞退率の減少に向けては、採用者向け説明会を実施しまして、本市が行っている事業の説明や現役職員との懇談の場を設けることで、これから自分が働く場所を身近に感じてもらって、辞退率の減少につなげていきたいと考えております。また、採用後の早期離職を防ぐための取組として、採用前面談で採用予定者の特性を把握することで、配置職場とのミスマッチの抑止につなげているということがあります。こうした取組を行うことで、合格に至った方が着実に本市の職員として採用されたいと思ってもらえるような環境を整えています。

また、行政課題が多様化しているという中においては、多様な人材の活用も必要になります。続いて、本市における多様な人材の活用というところについてお話を進めてまいりたいと思います。

多様な人材の活用である社会人採用についてです。先ほどお話ししたように、昨今、受験資格を緩和しているというところがあります。これで社会人経験者が増えているという現状があります。特に、転職が当たり前というような状況になっておりますから、この数年、特に自治体間の転職というのも大変増えているという特徴があります。鎌倉市役所以外で一定の経験を得た職員を採用することで、即戦力として期待するだけでなく、本市に新たな視点を取り入れてくれるということを期待しています。

続いて、任期付職員についてです。任期付職員は、各種の行政課題を限られた期間で解決するために、専門的知見を持っている方を、期間を限って採用することで、行政としてのパフォーマンスを発揮しようということで取り組んでおります。これまでに、弁護士資格を有する職員を3名採用して、庁内の法律相談を積極的に行っている。また、東日本大震災を契機とした危機管理対策として自衛隊OBの方を採用したり、行政DXの推進ですとか、大河ドラマ「鎌倉殿の13人」という放映がスタートしておりますけれども、こうしたことを契機とした文化・観光推進に向けた任期付職員ということを採用しているところです。

行政DXや大河ドラマの職員で、採用については、エン・ジャパンさんと連携することで、大河ドラマの募集では1人に対して175人の応募があるというような形で、多くの方に興味を持っていただいたところです。

一方、任期付職員の採用には課題というところもあります。任期付職員は、行政課題を限られた期間で解決するために、専門的知見をお持ちの方を、期限を限って採用しますが、本市職員として採用するための前歴換算では、それまでの専門的知見を生かした経験に伴う収入に対して、年収が減ってしまうという課題があります。また、地方公務員である以上、兼業ができないということなので、前職を退職しようとする段になって調整ができなくて、結果として採用を辞退されるという、こんなことも生じています。先ほど紹介しました、エン・ジャパンさんを通じて募集した大河ドラマに係る任期付職員につきましても、令和3年4月1日付で採用しようとしたのですが、合格者が事情で辞退されて、結果として再募集を行って、別の方を7月1日付で採用したなどという流れがありました。

また、多様な人材というところで、これほどの自治体も行っていることですが、国家公務員との人事交流ということも積極的に行っているところです。現在、本市の教育長は文部科学省の岩岡さんという方にお越しいただいています。37歳の方ですが、

こうした交流ですとか、国交省や厚労省、総務省等々と交流を行っております。各省庁での経験だけではなくて、幅広い人脈、多様な情報収集というところで、本市の職員では気づくことができないことを気づかせていただく機会というのをたくさん頂いているというところで、職員の育成にもつながっているということがあります。

さらには外部人材の活用として、民間企業などで勤務されている方を研修員として受け入れています。具体的には、ソフトバンク株式会社の方を研修員として受け入れたことで、ちょうどコロナの対策というところの時期と重なったところで、オンラインの活用ですとか小・中学校の学習支援というところの実現・支援につなげることができました。また、株式会社電算という、本社を長野県に持つ会社ですけれども、オンラインの子育て相談支援の実現というところの全ての仕組みづくり、ハード整備みたいなどころでも、御支援を頂いて実現したという事例もありました。

さらには、ふるさと納税に取り組んでいるトラストバンクさんの方などは、被災地支援に向けたふるさと納税の代理納付の仕組みというところを、朝、災害が起きたときに、その日のうちに、その仕組みを、立ち上げをしてくれたなどというようなこともあつたりしました。また、A I の得意な株式会社エクサウィザーズさんの研修員の方には、高齢者の元気アップ教室での歩容解析実証の実施なども行っていただいたところです。市職員ではできないところを、民間企業の方の知見をお借りしながら、職員と共にサービスをブラッシュアップさせていくというところで活用しているところです。

さらには、国や県の派遣ということに合わせて、これもどの自治体も行っているところだと思いますが、東日本大震災をはじめとしました各種被災地への職員の派遣ということで、様々な貴重な体験をさせていただいて、本市にその経験知識を持ち帰ってくれているということがあります。

それから、これは若手職員の離職についてです。直近3年間での離職率は約1.7%というのが本市の状況です。民間企業の場合は3年以内の離職率が30%とお伺いしているところではありますので、本市は低いということが言えるとも思いますけれども、毎年採用者数が三、四十名である本市においては、ここ12年以内に採用した職員のうち、5年から8年目頃に10名弱の職員が退職しているという現状があるところでありまして、これから大いに本市を担っていただきたいという人材が実は退職するという大きな痛手も感じているところでもあります。

女性の登用についてでございます。女性の管理職の割合、令和2年度末で、目標として

は10%というところを14.4%というところでは、大変低いということは否めないの  
ですけれども、令和6年度末での20%というところの実現に向けて取り組んでいると  
ころです。女性職員の割合は、先ほど見ていただいたとおり、大体半々ぐらいというところ  
がありますから、今後さらに女性職員の活躍というところを求めていきたいと考えており  
ます。

その取組と併せて、イクボス宣言をいうところを行っております。若手職員のキャリア  
デザイン研修というところも実施しております。職員が自分のキャリアについて考える  
機会を設けるとともに、女性職員に向けては、係長候補時代に、女性活躍に向けた研修と  
いうことを行っております。また、マネージャーである管理職に向けた仕事・子育て両立  
支援研修を実施するなど、組織全体で性別を問わず働きやすい職場づくりを進めて、男性  
職員・女性職員ともに、望むキャリア形成につなげていけるような取組を進めているとこ  
ろです。

次は、男性職員の育児休業取得率です。こちらも長年低調だったのですが、令和  
2年度で33.3%まで伸びてきているというのが現状です。積極的に育児休業を取得す  
る風土というものが徐々に構築されてきているということがあると思っています。

年次休暇の取得状況ですけれども、平均10日は取得できているという状況です。しか  
しながら、取得率を底上げしていますのは、消防職員ですとか技能労務職職員でありまし  
て、一般職だけで捉えますと10日を下回っているというのが現状でございます。

超過勤務時間数です。令和2年度、大幅に下がっているという現状がありますけれども、  
これは令和2年度、コロナの感染拡大の影響で業務を縮小してきたということがあって、  
減少したものであります。基本的な傾向としては、160時間は超えているというのが現  
状です。平常時でも超過勤務を一定時間超えてしまうのですが、それ以外でも、災  
害ですとか選挙などで左右されてしまうということがありますので、超過勤務という手法  
以外でも安定できる体制を確保しなければならないという課題を認識しております。

これは、毎週水曜日はノー残業デーとしまして、執務室の消灯の徹底などを行っていた  
り、職場巡視確認を行ったりということをしております。また、テレワークや時差勤務を  
推進しております。特にテレワークは令和元年度から管理職を中心に導入してきたとこ  
ろです。その後、コロナの感染拡大に伴って一般職員にも拡大してきているところ  
です。本市では本庁舎の移転ということを7年後に控えております。移転後の本庁舎では、一定  
程度の職員がテレワークを行うことを前提とした執務環境を整えていくということを考え

ながら、新しい市役所をつくっているという段階です。

障害者雇用についてです。本市は法定雇用率を現在上回っているという状況です。

常勤職員で障害者枠を設けているというのが1つの理由です。また、ワークステーションかまくらというものを設置しております。

ワークステーションかまくらというのは、障害者雇用2,000人、これは鎌倉市全体の目標ですけれども、そのために、市役所としても、こうした障害者が、民間企業に就職につながるような、そういう経験が積める場所としてワークステーションかまくらを設置しています。

現在、障害者スタッフとして8人を雇用するとともに、支援員3名を配置して支援しております。

各市役所の中で行っている比較的単純な作業ということを、こうしたワークステーションで、仕事として切り出しをして実施しているというところです。各職場の職員の評価も大変高いというところがありますし、また、こうして障害者の方と身近で働くということによって、職員の意識の変化というところも起きているということがあります。

能力開発についてです。代表的なものは、研修が主になってくるところです。行政課題研修として特徴的なのは、市内のNPO団体の活動に直接参加するというようなことを行っています。これNPOの方からも大変高い評価を頂いているということがあります。

派遣研修では、研修センターなどの派遣のほか、職員自らが考える課題の解決に向けて自主的に国内を視察できる国内視察研修などを実施しています。また、自主研修として、職員自らが通信教育や大学などの教育機関で学んだ、そして費用を支援したり、職員間で組織した自主グループでの研究活動への支援ということを行っています。また、建築基準適合判定資格や社会福祉士といった資格を取得した際の奨励金を支出するなど、学ぶ意欲というところを支援しております。

最近では特に若手職員の能力開発に力を入れています。新採用職員の研修は、年間で10日程度であった研修を22日間実施するようになり、新採用職員のメンターを制度化して、メンターの視点で職員の必要な能力について意見を得ながら研修を企画してまいります。

職場づくりで最も重要な取組として位置づけているのは、コンプライアンスの推進ということがあります。平成28年度に市役所で様々な不祥事が連続してあったというような

ことがありまして、こうしたコンプライアンスの推進というところを全庁挙げて取り組んでいます。それも、経営層だけではなくて、若手職員が組織風土について考えるジュニアボードというのをも併せて設置しました。若手職員の提案からは、褒め合う風土づくりに向けたツールとして、G o o d & T h a n k s C a r d という、褒めることをカードにして渡すという取組の提案があったり、上司と連絡し合う三行報告などの提案を受けて、それを実現につなげてきたところです。

実施したところなのですが、なかなか浸透してこなかったというようなことがあります。浸透しない理由として、やっぱり市役所全体の意識レベルの問題だということも問題として捉えているところです。ですので、組織というのはあくまでも人でできている。この人、一人一人の意識を高めていく取組というところに今取り組んでいるところです。

先ほどのコンプライアンス推進という取組の中で、リスクマネジメントの取組というところもあります。限られた経営資源をどう配分するかというところでの選択と集中を行うリスクマネジメントの取組を進めています。

各部のビジョンというところを作成しながら、部のミッションを果たすために、組織のあるべき姿、将来像、こうしたものを、職員が納得・共感できる具体的なものとして言語化して明示するというような取組です。そして、法令上の違反や業務上の不正、ハラスメント、不適正な事務など、こうしたビジョンの達成を阻害する要因となるリスクについて課ごとに抽出して、それに優先して対応すべきリスクということを選んで、その根本原因を深掘りした上で行動計画を作成して実行するという流れの取組をしています。

この取組の延長で、リスクマップというものを活用しておりまして、こうしたことを職員全体で共有することで様々な見える化を、リスクを見える化して、かつ議論しやすい環境というところをつくっています。

そして、それらを行動計画に移し込んでいるというところです。

最後になります。職場づくりの中でも、職員のやる気を支援する組織の醸成ということで、職員の表彰ということを行ったり、現在、職場内のミーティングというところや、モーニングメッセージといいまして、毎週月曜日の朝に庁内放送で、様々、管理職が交代で自分の思いを、話をするなどという取組をしております。

これらの職場の目指すところですけども、「世界に誇れるまち鎌倉」をつくっていくというビジョンを掲げて、市役所という組織としては、「メンバー全員がいきいきと日本一の行政パフォーマンスを発揮する『チーム“鎌倉市役所”』を作り上げる」という取組をして

おります。

最後に、本日お話しした要点になりますけれども、これからの地方公務員の在り方というところ、私も一緒にチャレンジしてまいりたいと考えております。これからもどうぞよろしく願いいたします。ちょっと長くなりました。すみません。以上です。

(通信環境の乱れ)

【岩崎局長】 すみません。そうしたら、鎌倉市様ほど詳細に資料が作り込めていなくて恐縮なのですが、神戸市の人材マネジメントについて、簡単に歴史的な部分も振り返りつつ、現在の特に制度部分の御説明をした上で、ちょうど現在、このテーマで、中でもよく、いろいろ議論していますので、その議論の状況なども少し御紹介させていただければと思っています。

神戸市は平成7年に阪神・淡路大震災が起きまして、非常に財政的に厳しくなった状況があつて、3年間、行財政改善緊急3カ年計画という計画で、いち早く、他の自治体に先駆けて、職員の定数削減を進めてきています。さらに、この後、平成10年代に入って、全国的に財政状況も厳しくなってきたことも踏まえ、行政経営方針あるいは行財政改革の2015とか2020といった計画を立てて、神戸市において定数削減に引き続き取り組んできていまして、25年間で大体3分の2ぐらいまで職員数が減少してきている、削減してきている状況にあります。さらに今年度、令和3年度から、また行財政改革2025というのを策定しまして、今後5年間、職員数を750人削減。大体、職員数に対して6.2%ぐらいなので、5%を超える削減目標を立てて、今、取り組んでいます。この行財政改革2025にも書いているのですが、今後、生産年齢人口も減少して、職員の確保が非常に厳しくなってくる、あるいは財政状況も厳しくなってくる中で、新しい技術も積極的に活用しつつ、特にアウトリーチするような、相談あるいは児童虐待みたいに、リスクをいち早くキャッチしてこちらから動いていくような業務にもっとシフトしていこうという方針の中で、ルーチン業務を自動化したりアウトソーシングしたりしつつ、こういう大事な業務を職員が担うというコンセプトの中で、財政の健全化も保ちつつ、しっかりとサービス提供をしていく体制を整えていこうという考え方の中で、今、取り組んでいる状況にあります。

先ほど申し上げたとおり、非常に世の中の環境が激変している状況にありますので、神戸市としても、今申し上げたような方針をいち早く導入して取り組んでいかないといけないと考えていまして、特に、限られた人的資源をいかに有効活用して組織のパフォーマンス

スを高めていくかという観点を非常に重要視しています。こういう考え方の中で、特に将来有望な職員を確保、あるいは職員一人一人が生き生きとその能力を最大限に発揮して仕事に取り組める環境、こういう環境づくりが必要不可欠だと考えています。

この取組をする中で、特に人材マネジメントについては、大きく入り口としての採用、そしてその職員の育成、人事異動、さらに人事評価といったところが特に取り組んでいく部分になっていくかと思っております、かつ、これらそれぞれをばらばらに取り組むのではなく、しっかりと連動させて、各要素を有機的に組み合わせて、しっかりと人材マネジメントに取り組まなければならないと考えています、ちょっとそれぞれについて、この次のページ以降で、現在の取組を少し御紹介させていただこうと思います。

まず採用については、多様で優秀な人材の確保をしていこうという目標の中で幾つか制度を設けていまして、まずコンセプトとしては、チャレンジ精神、あるいはリーダーシップ、デザイン力、こういうスキルを定めて多様な人材の確保をしていこうという中で、まず特別枠というのがありまして、これは、一般枠、基本的な公務員試験によって採用するものと別に、平成26年度からSPIで受験が可能になるような枠を設けています。

また、次のデザイン・クリエイティブ枠については、これは令和元年度から導入しているのですけれども、これまでにない新たな発想や手法を取り入れるために、デザイン、美術、音楽、映像といった芸術分野の素養のある方、大学でそういう大学に行かれている方を中心に獲得しようということで枠を設けています。デザイン・クリエイティブ枠については、令和2年度は、デザイン関係3名、美術芸術1名、音楽1名、映像1名、計6名です。令和3年度はデザイン2名と音楽1名を採用してまして、今年度からはさらには通年募集も開始してまして、さらにいろんな方を採用できるようにしようと考えています。さらに、デザイン・クリエイティブ枠の方は個人個人で活動するわけではなくて、これは別途、外部人材として、任期付の方を非常勤嘱託として採用していたりするのですけれども、そういう方が取りまとめる形でクリエイティブ・ユニットというものを結成して、チームでデザイン的な観点からいろんな課題に取り組むということも行っています。

さらに、次なのですけれども、通年募集枠というのを設けていまして、これは令和3年度からなのですけれども、一括採用にとらわれず、海外への留学、部活動・研究活動といったことをされている方は、通常の大学からの採用のスケジュールに間に合わない方などもいらっしゃるので、こういった人、あるいは第2新卒へのアプローチとして、通年募集も開始しています。一応、SPIを各自受験した上で、面接の期間は幾つか、一定の時期

にまとめてやるようにしているのですけれども、その面接を受けていただいて採用するという流れになっています。なので、実際には4月とか10月、年2回ぐらいで採用するような形で取り組んではいるのですけれども、いつでも応募していただけるように門戸を広げるという形にしまして、こちらについては5名程度、採用を予定しています。

その他、社会人採用についても、今年度から年間2回実施するようにして、先ほど申し上げたように、社会人の方についても比較的いつでも応募していただけるような形で門戸を広げようと考えています。

採用については特に今申し上げたものだけではなくて、もう少し様々な取組も進めていまして、まず外部人材の積極的な活用という観点で2つありまして、ジョブ型雇用の推進については、特にDXあるいはスタートアップ支援などの人材の確保で言えば、民間のノウハウとか経験が非常に重要なので、そういう人たちをしっかりと採用できるように、待遇としては任期付職員ないし非常勤嘱託職員として獲得を図ってきています。これは令和2年度よりも前からやってはいるのですけれども、令和2年度に改めてジョブ型雇用として位置づけていまして、募集のときに、ビズリーチみたいところで募集するのですけれども、しっかりホームページ上に、どういうミッションをお願いするかというようなことを掲載することによって、ジョブ・ディスクリプションを前提として採用するということを進めています。

また、副業人材の活用も図っていきまして、特に広報分野などで、クリエイターなど、東京にいらっしゃることが多いので、そういう方でも働いていただけるように、副業という観点に注目して、令和2年9月から、場所や時間にとらわれることなく、登庁を伴わずにテレワークで完結する業務というのを用意して、副業の形で関わっていただけるようにしようとしています。特に、東京からUターンとかIターンを考えていらっしゃる方なども申し込んでいただけるように、そういう方にオンライン就業の機会を提供して、副業を紹介することで採用し、関わっていただけるようにしようとしています。令和3年度は、広報業務で35名、行政支援獲得サポーターで10名、委託しています。最近の例で言うと、大規模ワクチンの接種会場の広報動画の制作とか、あと、これもコロナですけど、アーティストへの補助金の制度をつくったのですけれども、その申請に係るアドバイスといったことをしていただいています。今後もいろんな市民ニーズが多様化していきますので、継続して、これらのジョブ型雇用、副業人材の活用を図っていききたい。その中で、プロパー職員とのベストミックスな人員体制を築いていききたいと考えています。

また、資料に書いていないのですけれども、緊急雇用もこの2年間やっています、令和2年度は3月頃から募集して、令和3年度もまたコロナが再拡大した6月頃に実施したのですけれども、令和2年度が内定取消しの方あるいは独り親の方を対象に延べ46名、令和3年度については子育て世帯の方、独り親から拡大した形でまた募集して、今8名、勤務いただいている状況になっています。

人事異動については、まず能力・適性、意欲に応じて、適材適所の配置に努めておりまして、平成30年度から人事異動方針というのを策定して職員に通知しています。これで認識を共有した上で、特に例えば若手職員の異動方針とか中堅ベテラン職員の異動方針、技術職員の異動について基本的な考え方を示して、それに依って人事異動を皆さんに認識していただけるようにしています。

また、基本的には職場の管理職の方が部下に面談していると思うのですけれども、それに加えて、人事課の職員が課長級以下の全職員、一応、労務職等は除いているのですけれども、全職員を対象にして意向調査のフォローアップ面談というのをやっています、人事課が直接いろんな意向の聞き取りをするようにもしています。これを踏まえて、職員本人の意向に沿った人事異動を行うように心がけています。

また、それ以外の取組として、まず庁内公募制度というのを設けています、まず業務募集型。これは、職場、特定の課などが、こんな業務を公募したいという、その業務に応じて募集する形です。これは平成15年度からやっています。また、逆に職員が、自分がこんな仕事をしたいと立候補して異動するような形。これは立候補型、フリーエージェント型と呼んでいるのですけれども、そういう形も導入。これは平成30年からやっています。さらに、育児等両立応援枠というのを令和2年度から導入しています、育児等で時間の制約がある職員は特定のポストにしか行けないことが多かったので、それを、できるだけ門戸を広げようということで、新しいポストにチャレンジできる制度として創設しました。そういう方がしっかり新しいポストで働けるかどうか、しっかりフォローしていかないといけないので、その体制も含めて取り組んでいます、こういった形で、育児しながら働く環境というのも整えようとしています。

また、DX人材育成コースというのを令和3年度から導入しています、これは大体大きく3年ぐらい、研修と実務をやりながら、DX人材を内部で人材育成しようというコンセプトなのですけれども、デジタル戦略部という部がありまして、そこに配置する形で、1年目は集中的に研修してスキル向上した上で、2年目以降は実際、OJTで、いろんな

課からDX化の相談が来るので、それを担当してもらって、取り組む中で育成していく。さらに、研修、このデジタル戦略部への配置が終わった後も、いろんな部局に異動した上でそのノウハウを生かしてもらおうということをやっている。かなり、中での反響もあって、若干名の募集だったのですが、20名以上、職員の応募がありました。さらに、専任職制度というものも導入している。これは特定の業務に就いて、長期に異動せずに取り組んでもらうような人事ローテーションを導入しています。基本は3年で異動することが多いのですが、例えば税務分野とか福祉分野については7年程度残るようなこともできるようにしていますし、さらに来年度から用地・財産管理にもそれを拡大しようとしています。

次に、育成については、大きく2つ御紹介させていただければと思うのですが、まず地域貢献応援制度、次に民間企業派遣と国内外大学院派遣です。まず地域貢献応援制度は平成29年に導入したのですが、全国の自治体に先駆けて導入したので、ニュースなどでも紹介されている制度でして、これは営利企業への従事等の許可の運用を柔軟にする一環で導入しているのですが、報酬を得て公益性の高い地域活動に従事する方について積極的に許可して、特に仕事で培った知識・経験を生かして地域の課題解決に取り組むという目的の下で始まっています。例えば須磨海岸での障害者支援の活動だとか、NPO法人での手話通訳活動をするようなものに活用されたりしているのですが、実績としては、令和2年度以降、延べ40件、活用されていて、継続は32件という状況になっております。

また、民間企業派遣については、こちらは特に、市役所ではなかなか培えない経験を積むために、職員を主体的に、希望に応じて派遣するようにしていて、民間であれば例えばP&Gとかヤフー、サイボウズといったところに派遣したりしていますし、大学院であれば、京大の公共政策大学院などにも行っていますが、海外でも令和3年度に、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスに1名応募があって、派遣しています。

次に、人事評価については、特に勤務成績を適切に人事管理に反映して、頑張っている職員が報われる人事給与制度を構築するというコンセプトが重要だと考えており、まず、市独自に給料表の見直しを行って、年功序列的な給与体系から脱却しようとして取り組んでいて、職務職責に応じた給与体系に再構築しています。また、勤勉手当についても、上位評価と下位評価の支給月数の差を拡大するようにして、課長級だと最大33万円、局長級だと約50万円程度、差がつくようにしています。こういった形で、勤務成績をしつ

かりめり張りをつけて給与に反映させるようにしていきまして、モチベーションのアップを図っています。

また、係長試験における試験的選考の廃止というも行っておりまして、特に女性職員の受験率の低下などが課題になっていましたので、係長級の昇任選考について、筆記考査等の負担軽減を図るとともに、日頃の勤務成績をより評価するようにするために、試験的選考を廃止して、上司の評価に応じて推薦して昇任する形に変えています。人事評価については、しっかり部長級・課長級が適切に評価をしていくというのが非常に大事だと思っていますので、こういった方に対しても、評価者に対してのeラーニングで評価者研修というのを行っています。

それで、これまでこんな取組をしているのですけれども、やっぱり課題がありまして、特に採用・育成手法、あるいは自己開発、さらに管理職の意識改革といったところでよく議論をしています。その議論の状況について簡単に御紹介させていただきたいと思っています。

まず、採用手法については、先ほど御紹介したように、多様な試験区分を設けるような工夫を図っているのですけれども、さらに課題があって、例えば社会人枠の採用をかなり増やし、採用数全体の3割ぐらいまでになっています。ただ、社会人の中途採用の競争が激化して、外資系企業だけではなくて国内企業なども、こういう中途採用をどんどん増やしている、あるいはほかの自治体も増やしているので、社会人採用の倍率が頭打ちになっている状況です。なので、今後、社会人枠をどんどん拡大するだけではなくて、しっかりバランスを取っていかないといけないという状況にもあります。さらに、技術職員の人材獲得競争が非常に厳しく、倍率はどんどん落ちていきます。なので、技術職員をどうやって確保するかというのが大きな課題になっていきまして、中途採用の拡大のみならず、任期付で外部人材を活用する、あるいはアウトソーシングして業務の一部を外部の事業者にお願いする、例えば測量だけではなくて工事の管理もお願いするといったこともどんどん進んでいかないといけないという状況にもなっています。また、まだ議論中で、制度が構築できていないのですけれども、リボルビングドアをもっとどんどん進めていくべきではないかと考えていきまして、一度退職した職員が民間企業等で働いた後でもう一回戻れるように、そういった選考なども進めていくべきではないかなと考えています。

次に、ゼネラリスト・スペシャリストについても結構議論があって、スペシャリストの養成というのは非常に重要視されているのですけれども、一方で公務員、行政機関の職場

はやっぱりゼネラリストの重要性も非常にあって、マネジメント能力もそうですし、リーダーシップをしっかりと取っていく、しっかりと主体的に動いていくという部分も、非常に行政課題が多様なのでしっかりとやっていかないといけない。その中では、民間でも活躍できるような特別な能力を持っている人だけではなくて、行政機関でしっかりと全うできるような人も一方でしっかりと養成していかないといけないのではないかとということも結構議論されていて、それぞれのタイプに応じての採用なり育成方針というのをしっかりと立てて、そこを、バランスをよく取っていく必要があるかなと考えています。

次に、自己開発については、そもそも人事異動は、受け身的であったり偶発的であることが多く、研修なども、職員それぞれの状況に応じたものがなかったりすると思うのですが、しっかりと本人の意向も踏まえて、人事当局でも把握しながら、長期的なキャリア形成をしていく必要があるということで、ラーニング・マネジメント・システム、学習管理システムというのを導入しようとしていまして、これで本人の意向も踏まえてキャリアカルテを導入して、それに応じた研修なり人材育成の方針立てというのを進めようとしています。これで、例えば5年後どうありたいかといったキャリアをデザインした上で、しっかりと自己開発に取り組めるようにしようとしています。さらに、このキャリアカルテを人事異動の際にも参考にして、しっかりと本人の意向に沿った人事異動をしていこうと考えています。

また、管理職の意識改革も非常に重要だと思っています。課長級くらいのもネージャークラスの役割が、この人材育成、意識改革にとって重要ですので、管理職に、部下の育成が重要なミッションであるということをしかり意識づけするため、人事評価制度でも部下の育成の頑張りが重視されるようなことを導入していきたいと考えています。こういったいろんな取組をしながら、さらに現在の課題を解決していきたいと考えています。

すみません。少し長くなりましたが、以上です。

**【辻座長】** すみません。ありがとうございます。鎌倉市さんにおかれましても神戸市さんにおかれましても、はっきりとした報告をしていただきまして、ありがとうございます。

ただ、本部のシステムの状況が悪くて、ところどころ聞けなかったところがあります。ただ、私どものシステムよりも、それぞれ個別に参加されている委員はいい環境で聞いていられそうなので、まずは十分、オンライン参加の委員は聞けているという前提で意見交換をしたいと思います。

それでは、まず最初に、時間の制約もあります。矢島委員、いかがでしょうか。

【矢島委員】 ありがとうございます。今日、非常に貴重な取組をご紹介頂きまして、ありがとうございます。1つ、神戸市さんに御質問させていただければと思うのですけれども、よろしいでしょうか。

【岩崎局長】 お願いします。

【矢島委員】 育児中の職員の両立支援というところが、非常に重要な取組で、意欲的な設定をされていると思うのですが、これはなかなか難しく、育児等両立応援枠といったときに、人事の方が意図したことがしっかりと伝わるのかどうかというところがですね。恐らく趣旨としては、時間制約がある方だとこれまでに配置できないような部署にチャレンジしてもらおうということだと思っんですけど。それ以前に、時間制約があると続けるのが難しい部署もあって、そこでもともと働いていた方が、育休復帰後にそこで働き続けるというのも、まず難しいというのが1つあると思っんです。そういう状況がある中で、そこまで難しい部署ではないところにいた方が、より難しいところにチャレンジするというのは、かなりハードルが高いのではないかと。先ほどは、職場でのサポート体制の整備も併せてやっていますというお話だったので、十分その辺りの課題認識は持って取り組まれていると思っんですけど、具体的にはどんな環境整備をしていらっしゃるのかというのと、実際、実績としてそういった趣旨を踏まえたチャレンジというものの事例など、もしありましたら教えていただければと思います。

【岩崎局長】 もともと、育児をされている方というのは結構、区役所に行かれることが多くて、区役所だと、部署によりますけど、比較的業務の負担も低めだったり、また、シフトの組み方によりますけど、早めに上がれたりします。そのため、区役所である程度子供が大きくなるまで働いて、またちょっと大きくなったら区役所から本庁に戻るといったケースが結構多かったのですけれども、令和2年度からこういう応援枠を設けています。また、フォローの体制については、職員を追加配置することで、育児中の職員さんの状況を確認しつつしっかりヘルプできるようにするようにしています。育児中の職員が途中で帰らないといけないときにも、しっかりその業務を他の職員が引き継げるように、フォロー体制を組むというのを含めてやろうとしています。

ちょっと今、手元に、どこに配置したか資料がなくて恐縮なのですがけれども、私がいたデジタル戦略部でも、育児しながら働いている方も実際いまして、ある程度、仕事の標準化をしっかりとできれば、本庁の仕事でも一定程度しっかり育児と両立できるのかなという

のは感じましたし、特にコロナが拡大したときから、テレワークをかなり進めるようになったのもあって、男性も含めて、家で育児しながら仕事をするようなことも、大分この2年ぐらいで進んできたので、育児等両立応援枠に限らず、旦那さんの協力とか理解もありながら女性の職員の方が本庁で働ける環境というのは少しずつ進めてこられているのではないかなと思っています。そういった形で、業務を標準化すれば、在宅勤務の活用も含め育児中の女性職員の受け入れはしやすいと思います。

逆にちょっと向かないものも、議論していると出てきていて、例えば神戸市におけるマイナンバー利用事務系システムという、住民情報を扱うようなシステムの場合、セキュリティーポリシー上在宅での操作が困難だったりしますし、区役所の場合も、職員が窓口にいなくてはいけないといけないという拘束要因があるので、そういったところを除いて、できるだけ業務を標準化しつつ、広く取り入れていくというのが方向性かなと考えております。

**【矢島委員】** ありがとうございます。そうすると、もともと、どちらかという、区役所の本庁のほうでは時間制約のある人の継続が難しかったというよう前提で、本庁の仕事について、全体に多様な働き方が可能なように積極的に見直しているというのがポイントですね。

**【岩崎局長】** そうですね。おっしゃるとおりで、本庁でなかなか導入が難しかったのがあって、時間的拘束もそうですし、結構、業務がいろいろ多様というか、区役所ともやり取りをしつつ、いろんな制度や事業をつくっていったり、議会对応したり、あるいは事業の検証をしたりといった、標準化が簡単ではないような業務が、区役所に比べて多いのかなという印象があるありますが、女性のキャリアを形成するためには、本庁で働くことも必要不可欠になっていきますので、そういう仕事をどうやって育児と両立しながらやるかというのがポイントになるのかと思います。

**【矢島委員】** ありがとうございます。一方で、神戸市さんの積極的なテレワークの取組も、以前お話を伺ったことがあるんですけど、先ほどおっしゃっていたような市役所の窓口みたいなものも、コロナ対応の中で一部、テレワークというか、画面を通じた対応といったこともされているとのことでしたが。

**【岩崎局長】** そうですね。窓口対応は、実はコロナに限らず、その前から取り組んでいまして、神戸市だと税の窓口をもともと各区役所に置いていたのを、新長田に県との合同庁舎を造って、1か所に集約させまして、基本的に区役所には一定の証明書発行のため

の会計年度任用職員の方ぐらいしかいなくて、正規の職員はほとんどいない状況になっている中で、相談業務も一定、受け付けないといけないだろうというときに、テレビ電話のブースを各区に置いて、そこから新長田の合同庁舎にアクセスできるようにしてオペレーションするようにしています。これは非常にうまくいっていて、トラブルなどもかなり少ない状況で進んでいるので、それをコロナのときに、さらにいろんな相談業務などにも活用しようということで、拡充したりしていますし、あと、手続をオンラインでできるようにしようということで、電子申請とか、本人確認の要らない、対面でやらなくても済むようなものについては、オンラインで申請を受け付けるように取り組んで、いましたので、結果として、窓口リアルに来なくても済むような取り組みは進んできているところです。

**【矢島委員】** ありがとうございます。すみません。ちょっと長くなってしまったんですけど、鎌倉市さんにも1点お願いしてもいいでしょうか。

鎌倉市さんの課題認識で、まだ女性管理職の比率なども課題としてあるとのことですが、働き方としても、令和2年度は少し総労働時間が下がったけれども、やっぱり長時間労働の問題など、まだあるというようなお話でした。ただ、その対策としての働き方改革は、プレゼンの中ではノー残業デーとか、長時間労働を削減するほうは限定的だったかなと思うのですが、足元の状況で言うと、テレワークなどの柔軟な働き方が結構ダイバーシティーに貢献しているのか、やはり長時間労働というのが少し足かせになっているのか、その辺りをお伺いできたらと思うのですが。

**【松尾委員】** ありがとうございます。テレワークについては、コロナに入る前から取組は進めてきている中で、できる職場については積極的に取り組んでいるというところがございます。

それで、長時間労働のところについては、やはりなかなか新たに職員を増やしていくということができない中において、コロナで一番、緊急事態宣言が出ていた令和2年度などは、業務を縮小するというのも市民の皆さんにも御理解いただきましたけれども、特に3年度になってくると、ウィズコロナの中で、やはり業務も同時に進めていくというところで、通常よりも2倍の業務をこなすみたいな部署がやっぱり出ていく中では大変厳しい状況にもなりますし、また本市特有としては、どこも同じところはあるかもしれませんが、議会对応に大変多くの時間を要しているというところでの時間外というところはなかなか減ってこないしみたいなのところもございます。

**【矢島委員】** ありがとうございます。女性の活躍とか登用といったときに、鎌倉市さ

んも神戸市さんもお悩みだと思うんですけど、やはり働き方の問題ですよね。ここが、あまり「長時間でなく柔軟に働ける」ということでないと、育児期を乗り越えて女性がしつかりと仕事をして、その後の管理職や幹部へのキャリアを狙えないという問題があるので、恐らく議会対応も含めた働き方というのが、まだ残っている課題なのかなと思いました。ありがとうございました。

少し長くなってしまいましたすみません。私からは以上です。

**【辻座長】** 田中委員、いかがでしょうか。

**【田中委員】** ありがとうございます。鎌倉市様におかれましても、神戸市様におかれましても、非常に意欲的な取組を幾つも行っておられて大変勉強になりました。

まず神戸市様にお伺いしたいのですが、通年採用を開始したとおっしゃっていたように思いますが、ポストがあって採用するのではなく、いい人がいたらいつでも採用するということなのか、それとも別のことなのか、また、通年採用を開始するに当たって、何か新たな仕組みが必要になったのか、それとも従来の仕組みのままで、運用でそういうことをされているのか。教えていただけますでしょうか。

**【岩崎局長】** ありがとうございます。通年採用、通年募集枠は、いつでも応募しているよという枠になっていまして、本来的にはポストが空いて初めて募集するということになると思いますが、神戸市の場合、退職者との新陳代謝との兼ね合いなどである程度は見込みが立つと思うので、その中で、それにしても通年募集は5名程度をイメージはしているのですが、一定程度、門戸をいつでも開けておこうと考えて始めています。

特に何か新しい制度を一から構築したというよりは、先ほど御紹介した特別枠でリクルートの実施しているSPIを使って人物採用というか、その人の強みなどを生かした採用をするということをする一環で導入しているということになっていまして、まずSPIを、まず御自身でテストセンターで受けていただいた上で申し込んでいただくということをして、あとは面接をするのですが、面接だけは、面接の準備もあって、いつでも受けるというよりは、期日を設定して面接をするようにはしています。なので、募集はいつでもやっていますが、採用時期としては大体、年2回ぐらいになるようなイメージに結果的にはなります。大体、4月、10月、年2回採用するような形で取り組んでいます。まとめると、一からつくったというよりは、これまでいろんな取組をした枠を活用しながら、門戸をいつでも開くという形にしているというのが正確なところかと思います。

**【田中委員】** ありがとうございました。大変参考になりました。

【辻座長】 その他、よろしいですか。

【田中委員】 では、もう一点よろしいでしょうか。鎌倉市様に伺いたいのですけれども、人材の確保のためにいろいろ大変な思いをされているということが伝わってきましたが、合格後の辞退がかなり多いという点について、途中でお話に出た、前職を辞職できないために辞退することになるのか、それとも、これもお話の中で出た、重複して受験したために、内定を幾つももらって辞退するという事なのか、その辺りは把握しておられますでしょうか。

【松尾委員】 ありがとうございます。前職の都合で採用がというのは、いわゆるプロ人材といいますか、本市で言うところのDX担当ですとか大河ドラマ担当というところでの、若干1名の採用のときに起きた現象でありました。合格後に辞退されるというのは、やはり近隣の、特に率直に言いますと、お隣の横浜市さんなども人気が高くて、両方合格すると持っていかれてしまうというか、そういう事例も出てきているなというところですよ。

【田中委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 それでは、森本委員、いかがでしょうか。

【森本委員】 ありがとうございます。貴重な御報告をありがとうございました。大変参考にさせていただきたいなと思いました。

私から1点だけ鎌倉市さんにお伺いします。男性の育児休業取得が、ここ数年、急激に伸びているようですけれども、何か特別な取組をされたのかということについて、教えていただければと思います。以上です。

【松尾委員】 ありがとうございます。男性職員向けの育児休業に関するリーフレットというのも作成したというのも、1つの取組としてはあります。あと、イクボス宣言というのをしまして、やはり職場の中での理解ということが進んできたということが大きな理由になっています。

【森本委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 ほかによろしいですか。取りあえずよろしいですか、森本委員。

【森本委員】 はい、ありがとうございました。

【辻座長】 それでは、佐々木委員、お願いします。

【佐々木委員】 佐々木でございます。今日は鎌倉市長さん、また神戸市の岩崎さん、御説明ありがとうございました。いずれも多分、非常に積極的に様々な取組にチャレンジされている自治体だなと思ってお伺いしておりました。

私からは1つ、問題意識と若干の質問という感じでお話をさせていただきたいのですが、特に関心があるのは、神戸市さんのいろいろな本当にかなり知恵を使った取組をお聞きしていて、専門分野の人材確保というのをどう考えるかというのが1つのテーマかなと思っていて、昔は税とか福祉とか、そういういわゆる特定の業務での職人さんを育てるみたいなことが、公務の専門分野の育成みたいなことだったと思うのですが、今はどんどん新しい分野、デジタルが代表例かもしれませんが、危機管理なども含めて、いろいろな専門人材が必要になってきていると。こういった新たに必要となっているスペシャリストの分野を、果たして民間の人材プラス、アウトソーシングで確保するのか。あるいは職員の中で人材を育成するのか。この辺の役割分担とかバランスというのが非常に難しい。あるいは多分、現場ではいろいろな悩みながらされているのかなという感じがしています。

それで、神戸市さんの1つの取組の中で、DX人材育成コースというのがありましたけれども、これはDXについて、もちろん外部人材みたいな非常に優秀な人を確保するというのも大事な点だと思うのですが、自治体の中で各分野、いろいろ幅広くある業務分野のDXを進めるということになると、中心に物すごく優れた人が1人いるというだけでは、多分とても進まなくて、ある程度、職員の中に、DXのスキルを持った職員専門集団……、集団と言うと言い過ぎですかね。群みたいなものを育成していかないと、全体として進められない。そういう意識の中で、こういうものについては集中的に、いわゆる税の研修などというのとはちょっとイメージが違って、3年間で集中的にスキル向上を図ると。こういう取組をされているのだろうと思います。

これは、取りあえずデジタル戦略部に配置されるというお話でしたが、現実にはそこからいろいろな部署に行って、それぞれの部署でそういう観点で各業務を前に進めていく、デジタル化を前に進めていくというようなことに、将来的につながっていくような気がしています。こういう専門分野というのは、税とか福祉とか、そういう特定の仕事というよりは、どちらかというとも全体の業務について必要となる、何というんですか、共通に必要なような専門スキルみたいな、ちょっと違う意味の専門スキルのような気がしていて、だから危機管理とかリスク管理みたいなものもそうかもしれないし、コンプライアンスみたいなものもそうかもしれないし、ちょっと私もほかに何がいい例かが分からないのですが、そういったことは、やっぱり職員の中で意識して、専門人材育成をしなくてはならない分野かなと思っています。一方で、民間人材を活用したり、さっきの御説明がありましたが、アウトソーシングというものも活用するというお話がありました。

それで、お聞きしたいのは、非常に神戸市さんで、大変多くの幅広い取組をされていますけれども、あえて言えば、これはやっぱり、やってものすごくよかった。効果が上がっているし、今後もやっぱり続けていけば効果がものすごく上がってくるだろうというものと、これはやってみただけど、なかなかいろいろ難しく、まだ今後もう少しいろいろ検討が必要だなというものもあると思うのですけれど、その辺の感じを教えていただければ、ちょっと内部事情かもしれませんが、ありがたいと思いますし、また、その過程で、法制度とは言えないにしても、そういう制度なり仕組みみたいな、全国的なもので何か柔軟にしてもらったらいいと感じているものがもしあれば、御指摘を頂ければと思います。

【岩崎局長】 ありがとうございます。ちょっとすみません。御質問どおりではないかもしれないですけど、もう少し広い視点で申し上げられればと思っています。まず、うまくいっているものとしては、今お話いただいたDX人材育成コースは非常に好評です。かなり応募があって、今後もどんどん拡大しようという話もしています。これは私が部長だったときに課長の提案で始めたので、私自身も思いは結構強い取組なのですけれども、DX化といってもいろんな人材が必要でして、まずSE、しっかりプログラム、ソフトを作れる人は当然、これは外部人材や外部化も含めてですけれども必要だと。それで、それだけではなくて、業務をDX化するために、業務の標準化あるいはBPR、しっかり業務フローを見える化して、現状どうなっているのか、それで、それをどう簡素化というか標準化して効率化できるのかというところの分析が、これはどちらかというところと事務官、プロパー職員とか、業務をよく分かっている人がいないとできない仕事なので、これは民間からというよりは、内部人材、プロパー人材を育成してしっかりできるようにしていくというほうがむしろいいのかなと。あと、プロジェクトマネジメントですね。しっかり業務分析をした上で、どういうシステムないソフトを入れていくか。それをどういうスケジュール感でしっかり達成していくかというプロジェクトマネジメントが要る。これは、民間人材でも長けた人はいますし、プロパー職員でやるのも十分可能だと思います。そのため、DX化を進める中で、役割に応じて育成したり、外部から任期付で雇用したり、場合によっては外部化していく、という感じになってくるのかなというのがまずあります。

また、任期付で民間の方に来ていただいたものの、しっかり職員とコラボできていないという課題もあります。しかしながら、民間人財の言語をしっかり理解して、実績をちゃんと評価して、その人の業務を場合によっては指摘する必要もありますし、その人にどういう強みがあって、どういう仕事に向いているかというのを見極め、しっかり適正に応じ

て仕事を与えるという部分もやっぱり必要なので、民間人材ほどのICTの知識・スキルがなくても、その言語が分かるというレベルでは、職員もしっかりDXの勉強をしていく必要はある。これはもう多分、全員が勉強していかないといけない部分かなと思うので、特定の人材をDX化するだけではなくて、共通言語として理解する程度には、全職員が勉強していかねばいけないのだろうなというのも同時に感じています。

それで、うまくいっていない制度としては、あるいは国にぜひ制度を検討していただきたいというところは、地域貢献応援制度のところ、ちょっと今、議論が出ていまして。神戸市の9ページ目に地域貢献応援制度を紹介しているんですけど、延べ40人が利用と申し上げたんですけど、思ったほど活用されている状況とは実は我々は見えてなくて、50代の方とか、退職間近の方とか、あるいは民間で営利活動も含めて活躍したい人などを応援する意味でも、もっとこの制度を見直していかないといけないのではないかなというのによく議論されています。それで、1つの解決策としては、リボルビングドアの話をし申し上げたと思うのですけれども、1回市役所を辞めて、スタートアップ企業を立ち上げたり、営利企業に就職して活躍するなどした後で、もう一回、市役所に戻ってもらう。そういう門戸を広げていく手もあるのかなと思いますし、地域貢献応援制度は、あくまでも公益性の高い活動に限定しているのですけれども、これを例えば広く営利活動にも拡充していくことができると、地域課題の解決だけではなくて、観光みたいな経済活動に資するような活動も含めて取り組んでいけるのではないかなとも思っていますので、ここは法制度も含めて拡充していただけると、より公務員がいろんなところで活躍できる余地が出てくるのではないかなと思っている部分でもあります。

【佐々木委員】 ありがとうございます。すみません。もう一点質問させていただいてよろしいですか。

【辻座長】 お願いします。

【佐々木委員】 すみません。最後の「これからのチャレンジ」というところで、管理職のマネジメント、これは私も公務部門における管理職のマネジメント能力というのが大きく課題になっているという意識を持っていますので、この点なのですが、先ほど強化するという点で、部下の育成というものも管理職の人事評価の中で重視していくという点、大変重要な点だと思いますけど、それ以外にもこんなことを考えたいとか、何か考えておられるようなことが、「管理職のマネジメント研修の強化」の中身として何かありましたら、もう少し御紹介いただければありがたいと思います。

【岩崎局長】 ありがとうございます。検討しているというよりは、既にもう始めたものになるのですけれども、すでに「働き方改革の取組」という項目を管理職の評価項目にしまして、業務の効率化を図るとか、あるいはテレワークを推進するとか、部下とよくコミュニケーションを取りながら働き方改革の意識づけをしていくといった取組について、自己目標を立てた上で、そういうことをやっている人に対しては、そこを1つ評価項目にした上で管理職の評価をしているというのは少しずつ進めてしまして、そういった中で、管理職の意識改革をどんどん図っていきたいと思っています。またセクショナリズムに走らずに、もっと横連携して行って、柔軟に仕事に対応していくような意識とか、先ほどいろいろ議論のあったDX化なども、一人一人の職員が意識を持っていかないといけないと思うので、これは働き方改革の中での評価項目に既になっている部分もありますけれども、そういったところも評価項目にしたり、あるいは管理職の研修を増やしていったりというのは、進めていかないといけないなと思っています。

もう一つ、ガバナンスの話も最近よく議論されており、不適正な事務執行とか経理とか、担当職員に丸投げして全部責任が担当に行くようなこともやっぱり適切ではないので、しっかり管理職がマネジメントしながら、事務執行なり経理の適正化を図るところも、これまでも結構やっているのですけれども、今後さらにやっていかないといけないなと思っています。

【佐々木委員】 ありがとうございます。以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。その他、よろしいでしょうか。

私から、いろいろ詳しい御報告でしたので、それぞれ細かいところでたくさん聞きたいところがあったのですが、総括する形で1つずつ、大きい質問を最後にさせていただきたいと思うのですが、まず鎌倉市さんのほうです。私は若い頃、神奈川県各市町村研修所で仕事もしてまして、鎌倉市さんにも御協力いただいて、何人か、鎌倉市の職員とも交流もありまして、当時の人材運営、人材研修、少し実感があります。それで、今日、市長さんがお話になられましたとおり、大きい指定都市に比べると、区役所1個ぐらいの大きさなので、その中で、しかし当時から、鎌倉市のブランドを生かしながら、負けないように、面白い、いい人材を採用されていたような記憶があります。

ただ、大きな課題として、やっぱり鎌倉市の活躍舞台が市の1つの中だったので、優秀な人たちのキャリア形成、キャリアパターンをどうやってつないでいくかというのが大きな課題だったような気もしていますし、それからもう一つ、私が鎌倉市さんとお付き合い

していた頃は、比較的、市長さんが短命で、2期ぐらいで終わるのが続いたこともあって、優秀な職員が必ずしも、個性は発揮して味のある面白い人はたくさんいたのですが、組織全体のパフォーマンスにプラスになるといいますか、そういう形で、いい意味で統制の取れた形で、1つの成果を組織として上げるというのはやや苦手なのかなという感じがありました。その辺のところ、今、市長さんの時代になって、どう工夫されてどう改善されてこられているのかということをお聞かせいただけたらというのが、鎌倉市さんに対する質問です。

それから神戸市さんのほうは、昔、私がそれこそ最初に地方自治体のことを勉強したときから、開発行政から見ても人事行政から見ても、1つのひな形で、多くの団体が昔から個別的な人材育成ができないかと努力してきた団体だと思っています。そうした中で、昔の教科書的に言いますと、やっぱり神戸市の人事の鬼門は係長試験が1つ。それは今回、廃止する経緯がありました。それからもう一つ大きかったのは、やっぱり局人事になっていまして、規模の大きい政令市は1万人以上の職員を相手に人事管理しなければならないということもあって、割と、昔は職員局などがありましたけど、局全体で人事をやる。市1つでというよりも、局ごとに人事管理があって、その中で運用するという形を取っていて、その局人事というのが、いい意味でも悪い意味でも大きな課題になっていたという記憶です。

それから今日、DXも大きなテーマになりましたが、DXはやっぱり職員と市民の間でやらなければなりませんので、当然のことながら組合協議なども含めてしっかりやっぴかなくてはならないところがあって、そのようなことから、なかなか、市全体でシステムを使って人事管理というイメージがよく湧かなかったところがあるのですが、今回一連の改革をしていく中で、かつての局を中心とした人事異動と申しますか、人事管理と申しますか、そういうところが係長試験と同じように変わってきているのか、どうなのかと。それに代わるものとして、何か1万人の人をうまくマネージできるようなシステム上の工夫が可能なのかと。そこのところをお聞かせいただけたらと思います。お願いします。

【松尾委員】 では、まず鎌倉市から回答させていただきます。会長におっしゃっていただくように、鎌倉市は、多様性のある、個性のある人材の採用というのが、伝統的にできているなど、私自身も感じているところです。そういう個性をどのように組織の中で、やっぱり磨き、輝かせていくかということについて、まさに今チャレンジしているというところではあります。それぞれのキャリア形成とか、どういう職員になりたいかという

ところを、しっかりと共有しながら、その職員をしっかりとサポートしていけるということ、組織としてやっていきたいと思います。

政治的なお話も御存じでいただいております。やっぱり短命で替わると、職員もどっちを向いて仕事をしたらいいか分からないというのは、私も議員時代に感じていた部分です。それで、やっぱり市長が替わると、その側近にいた職員が左遷される。新しくしてきて。やっぱりそういう、比較的すごく好き嫌いとか、何というのですか、政治的に激しいまちでもありましたし、役所の中もそこに引っ張られた部分というのがあったと思いますので、私も今回4期目ということをやらせていただいて、そういう対立を乗り越えて、やっぱりチーム、市役所として1つになって、いいまちをつくっていくところをしっかりと目指していくということも、私自身の課せられた使命だと思ってやっております。

**【辻座長】** ありがとうございます。

**【岩崎局長】** では神戸市から、先ほど御質問いただいた件についてですけれども、廃止してから私は神戸市で仕事をするようになったので、その前後を細かくは比較はできないのですが、もともと試験を受けないと係長になれなかったもので、市役所の場合、本人がそんなに昇任意欲がなく、担当で普通に仕事ができたらそれでいいと考える人も多い中で、家庭環境なども踏まえ、非常に優秀な職員が担当で残るケースが結構多かったんですけど、係長試験を廃止したら、上司がもう、こいつはすごいと思った人はどんどん推薦していくので、大分そういう人たちが係長に上がるケースが増えています。私の部下だった者も、非常に優秀だったにもかかわらず、ずっと試験を受けていなかったんですけど、私のときに係長昇任の推薦をして、今はしっかり中枢の部局で働いていたりもするので、やっぱり一定、プラスの効果も出ていると思いますし、特に女性はあまり昇任意欲がない人も結構多いんですけど、女性の登用という意味でも非常に効果が出ているのではないかなと思います。もともとその目的で始めたものでもありますので、女性の登用という意味では非常に大きな効果が出ているのではないかと考えています。

局人事の話は、タコつば化の文脈でよく出てきていまして、もともと神戸市は株式会社神戸市として、特に土木系の職員がいろんなディベロッパー的な仕事をやって、市を発展に導いたというところもあって、それはもう、神戸市の職員の方もそういう矜持を持っていますし、市民の方もそこに対して非常にリスペクトしているというか評価しているようにも、私も感じる部分はあるのですけれども、先ほど、技術系の職員の採用は非常に厳しく

なっているという話を申し上げましたけれども、昔と同じやり方だと、やっぱりこの先、市の運営を継続できないのではないかなというのは課題として思っていますし、社会課題が非常に多様化して、1つの部局で完結しないことが多いので、横連携をしっかりと取らないといけないという意味でも、局人事というのはできるだけ縮小していくべきだと思います。それで、人事当局で職員の現状の把握もした上で、しっかりキャリアを踏ませていく。同じ職場に長期で滞在することなく、大体3年から5年ぐらいをめどにしていますけど、どんどんいろんなところに異動していくというふうにしています。だから、以前は10年以上異動していない職員がいたりしましたが、そういうことも原則ないような形にしています。それをしっかり人事当局で、管理というか、人事異動を進めていくように強く方針立てていまして、ラーニングマネジメントシステムと、あとキャリアカルテの話も申し上げたと思うんですけど、そういうものを人事当局がしっかりと全体をマネジメントしていく一環で導入しようと思っています。なかなかこういう人事情報というのは、しっかりシステム化できていなかったりするので、長期的なキャリアプランの設定と、それに応じたキャリアパスを、しっかりと人事当局で提供していくということをやっていく意味でも、こういうシステムの導入が非常に必要なのではないかなと思っています。これはまさに今から導入していく取組で、その辺がしっかりとできるように、あるいはキャリアカルテをしっかりと人事異動に生かせるようにしていかないといけないというのが、我々の今の大きな課題、目標になっています。

**【辻座長】** ありがとうございます。今日、こちらのシステム状況が大変厳しくなっている中、御発表いただきましてありがとうございます。

時間も経過しましたので、まず最初の議論はここまでとさせていただきたいと思います。岩崎局長、御参加ありがとうございました。

それでは、ここで2つ目の大きな課題です。事務局資料、アンケート調査の結果について、事務局から説明をお願いします。

**【江口理事官】** <事務局資料に基づいて説明>

**【辻座長】** それでは、ただいまのアンケート調査結果につきまして、質問、それから御意見、感じたこと、何でも結構ですのでお寄せいただけたらと思います。いかがでしょうか。

それでは、田中委員、いかがですか。

**【田中委員】** 非常に貴重な資料を取りまとめていただきまして、ありがとうございます。

した。

質問というより、なぜだろうと思ったところですが、4ページで、都道府県と市区町村とで地方公務員に求められる能力が異なっているというのは、どういうことなのか分析したいと思いました。この辺り、何か現時点で思いあたることがございましたら御教示いただけますでしょうか。

【辻座長】 事務局、いかがですか。

【江口理事官】 ありがとうございます。こちらの団体別の、何というのでしょうか、傾向の違いというのは、我々も個々に調査したわけではないので、何とも言えないところもあるのですが、例えば左上の①番の、法令の理解というようなことについて言うと、町村はこういうことが伝統的な話ではありますので、依然として重要だと思っているし、基本的には、何というのでしょうか、安全運転と言うとあれですけども、そういうことはしっかりやっていく必要があるよねということと、逆に言うと、それで手いっぱいなのというような面もあるのかなという感じもしますけれども、都道府県においては、それは別に重要ではないと思っているわけではなくて、上から3つ挙げてくれというふうに調査しましたので、上から3つには入ってこないのではないかなというようなことで、多少低くなっているのかなと思います。指定都市がちょっと違うトレンドになっているような部分、都道府県とちょっと違うというような、あるいは一般市とも違うというようなところについては、指定都市はかなり、これについて高度なことをやっていたりしているのかなという面もあるのかもしれないですし、数が少ないということで、1つの団体の傾向がちょっと高めに出るということもあるのかもしれないです。この辺り、我々もそこまで分析ができていないのですが、そういうことかなと一応は思っているところでございます。

【田中委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 それでは、森本委員、いかがでしょうか。

【森本委員】 貴重な資料をありがとうございました。私も今時点でまだ分析できていないわけではないのですが、地方公務員に求められる能力については、やはり今御説明があったとおり、3つ特に重要だと思うものを選べということから、こういう結果が出たのかなと思っています。法令理解だとかコンプライアンスとかが決して軽んじられているとは思っていないので、その辺りのところももう少し分析してみる必要があるかなと感じました。

もうひとつは、人材確保の関係です。一般論として、どういう職員が必要ですかと聞く

と、ぼやっとした回答しか出てこないのですけれども、専門職の採用は非常に厳しい状況にある、あるいは課題を抱えていると感じられるところがありまして、これをどうしていったらいいかということ、もう少し私のほうも検討していきたいと思ひますし、研究会の中でも今後、意見を出し合いながら、何らかの方向性が示せるようにしていけたらなと感じています。以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。まさに御指摘のとおりですが、事務局から言えることは、現時点でどうですか。お願いします。

【江口理事官】 今回調査をしてみまして、専門職の部分については、どちらかというところ、やっぱり大変なんだなというところが確認できたということで、特に、何というのでしょう、これによって何か新しい解決策が見えてきたというようなことではないのですけれども、特に、やっぱりおっしゃっていただいたように、団体別にも苦勞している部分が違うというところがはっきりしましたので、その辺りにも注目しながら、どういうふうにしていくのかということを考えていかないといけない。まずは土木技術というのがもちろんやっぱり圧倒的に多いんだというのは確認できましたけれども、その他の職種についてもかなり課題があるというのが分かりましたので、この辺り、どうしていくかということをもた今後とも考えていきたいと思ひます。すみません。以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。まさにこれから、この研究会で骨太に検討しなければならぬ1つの課題だと思ひます。それで、今日の前半の話と重ねますと、前半で出てきたのは、ジョブ型雇用を生かせるかとか、それから委託を生かせるかとか、一方でそっちの話もありました。それで解決できる問題なのか。しかし、その一方でDX人材のところ、やっぱりもちろん外部の力を借りるのも重要ですけど、内部で一定程度、養成していくということも必要なことなので、その辺のバランスと確保の仕方ですね。

松尾委員、何か御意見がありますか。いかがでしょうか。

【松尾委員】 ありがとうございます。大変参考になる資料でございます。

そうですね。私の中では、働きがいのある職場とするということは、もう常日頃から大きな課題として捉えて、15ページのところなのですけれども、やっぱり職員から出てくる意見は、下のところの自由記述にもあるような、仕事を減らしていくとか、コミュニケーションの問題とか、メンタルヘルス不調者の改善とか、この辺りは共通するところなのだと思うのですけれども、こういうところ、それぞれの自治体での取組というのは、きっと同じ共通の課題を抱えている中では、いろんな取組をしていると思うのですが、やっ

ぱり短期的な取組と少し中長期的な取組と、その辺りを分けながら、それぞれの自治体がチャレンジしているところみたいなところを、いろいろとノウハウも含めて共有できると、少し参考によりなって、全体としていい方向に向かっていくこともできるのかなと思いつながら読ませていただきました。以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。ちなみに鎌倉市長さんが回答するとなると、大体この順番ですか。それとも、もうちょっと違ったような感じで回答されたいですか。もし御意見を頂けたら幸いなのですが、いかがでしょうか。

【松尾委員】 そうですね。全体をまだ、見られていないので、目につくところと言うと、3番目の、OJTで理解を深める取組というのは、鎌倉市役所では大分機能しなくなってきたなという感覚が。

【辻座長】 しなくなっている。

【松尾委員】 OJTに任せることによって、やっぱり職員を育てていくということが、しっかりとでき切れていなかった。もちろん、もっとそれを中心に据えればみたいなところはあったかもしれませんが、そんな印象を持っていたりします。

【辻座長】 なるほど。どうぞ。

【松尾委員】 ですので、どちらかと言うと、やっぱり今、職員のアンケートなどを取ってきて出てくる、組織の目指すべき方向みたいなのが分からないなどという率直な意見なども頂くのですけれども、将来的なビジョンを、もっと全体として繰り返し共有しながら、同じ方向を向ける1つのチームとして取り組んでいくということの重要性というのを感じている部分であったりします。

【辻座長】 ありがとうございます。OJTの研修につきましては、まさに非常に熱心に取り組んでいる団体もありますけれど、割とコンサルの商品も充実して、研修をやったことにするという抜け方も、やりやすいような側面もあつたりします。こういうところ、OJTで本当のところ、どこまでカバーできるのかということも含めて、日々の仕事の中で学ぶべきことがあるというのは非常にいいことだと思うのですが、いわゆる外部研修なども含めて、どうやったら人材育成にプラスになるのかをやっぱり考えなければならないと思います。

それでは、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。事務局で大変広範な、大部な調査をしていただきまして、大変御苦労さまでした。ありがとうございました。

私からは、この全般の調査の結果を見て感じるのは、人材育成の取組について、やっぱり一般の市町村とか町村が苦勞しているなということが如実に現れているのだらうと思います。都道府県とか指定都市に比べると、なかなか対応し切れていないという回答がどうしても多い。これは当然、都道府県とか指定都市は、人事課を含めて、そういった機能はしっかりしているので、都道府県と指定都市並みでなければならないということではなくて、ある程度は自然なことだとは思っております。

そこで、例えば16ページの回答のところ、対応できていないと感じるけれども、「外部の団体と連携して人材育成に取り組む必要があると感じる」とか、あるいは18ページでも、一番下のところで、「外部の団体と連携して人材育成に取り組む必要があると感じる」と。こういった表現の回答が出ていまして、自分のところだけでやっぱり全部対応するのが難しいというときに、ほかの団体と連携して取り組めれば、もっと効果が上がるのではないかというような回答が出ています。それで、これはどういうことを念頭に置かれて回答されているのだらうなというのがちょっとよく分からなくて、例えば近隣の地方団体と連携して何かするという事なのか、民間の研修企業みたいなところと連携するという事なのか。ちょっとそこが、何か事務局でお考えがあれば教えていただきたいのと、こういう他団体と連携して人材育成に取り組むという例を御存じであれば教えていただきたいと思っておりますし、何かそういううまい方法とかやり方、どういう点について連携してやればいいのかとか、そういう点をもしこの研究会でお示しできるのであれば、役に立つ御助言ができるのかもしれないということも思いましたので、何か事務局からお考えがありましたらお聞きいたしたいと思っております。

**【辻座長】** それでは、事務局、お願いします。

**【江口理事官】** この調査自体は、まさにこのことを、この文言で聞いていますので、外部の団体ということ特定はしておりませんので、特に、逆に言うとどの団体とも、他団体というか、県内で、あるいは県が持っている研修所での研修でありますとか、自治大学校での研修でありますとか、そういうことも含めて、あるいは民間での研修ということも含めて、全般的なこと聞いておりますので、今のところ、これ以上の課題分析とか分析はできていないのですけれども、その辺りは、どのようないい事例があったり、あるいはどういうふうに進めていくべきかということは、今後の課題の一つとさせていただきたいと思っております。すみません。回答になっておりませんので申し訳ありませんが、よろしくお願いたします。

【佐々木委員】 ありがとうございます。まさにその必要があると感じるという答えが多く出ているものですから、感じるけど手法がないということであれば、何かお示しできるのであれば一番いいのかなと感じましたので、御意見として申し上げます。以上です。

【辻座長】 それでは全体を通じて、公務員課長、いかがですか。

【加藤課長】 特に資料1のほう、我々もいろいろ御意見いただいておりますが、あまり負担にならないで、かついろんな課題を全体として把握しようということをやったのですが、取ってみると、今の佐々木委員からの御指摘なり御質問にも現れているのですが、本当はもっとどうなのだろうなみたいなのが、さらに欲が出てきて、どういうことだったのだろうなというふうなところがありまして、この辺が難しいのですが、状況なり、場合によってはさらに、なかなか、なべて全体を細かくというわけにはいかないのですが、個別具体的に問いただしたりということも考えてみたいと思いますし、その中でもうちょっと問題意識とか回答の傾向とかというのを詳細に分析できればと思っております。そのような中で、本当に期待するもの、その辺の像が浮かび上がってくればなと思っておりますし、今回の研究会でもいろいろ活発に議論していただいておりますが、その中で、ではどういふふうなものというのが、今後の新しい打ち出しとして出てくるのか。その辺が立体的に浮かぶようにしていければなと思っておりますし、そういうふうな、皆様というか、中央団体の課題意識、問題意識を踏まえた形で、研究会での議論をさらに深められればと思っております。

まだまだ、なかなかこれは熱々の段階でまとめたのですけれども、これをどう料理していくというのは十分考えていきたいと思っておりますし、今日頂いた意見も踏まえて、どういふふうにやっていくか考えたいと思っております。まだまだ生煮えで申し訳ありませんが、よろしく願いいたします。

【辻座長】 私もこれを見させていただきまして、これからいろんな施策を考える上でヒントにはなると思っていますし、先ほど議論がありました、特に4ページの、団体区分ごとの差で、①、②、③、④と、こういう象限になっているのは、指定都市、都道府県、それから町村の違いは、これは私なりにある程度理解できる感じがするんです。

それから次の5ページの、管理職全般でどう思っているかというところも、ある程度こんな感じかなというところがありまして、それを団体区分ごとに落とした6ページの辺りになると、大体、いや、本当にどうやって解釈するのかなというのが、なかなか難しいんですけど、多分コンプライアンスのところが高めに来ているのは、コンプライアン

スが重要ではないというよりも、不祥事があるたびに、少なくとも形上、いっぱい研修をやられると。そのことに対して、やや満足感がもう結構あるのかなという感じがある一方で、働きやすい職場をつくるということに関しては、みんな重要だと思っているんだけど、それを結局、評価とか部下の育成だとか業務配分だとか、こういうところまで突っ込んでやると、真ん中ぐらい。いろいろ、いや、そんな、今さらこんなことをやってもプラスにならないのかなという人も、感じるような人もいるかと。ただ、多分、組織目標の達成のために多様な職員をマネージしていかなければならないかということに関しては、大体みんなやっぱりやらないと駄目だなと思っているということになると、今の課題と各職員のフィーリングは正確に、ある程度、出ていると思うんです。問題は、これをどういう施策に結びつけるかといったのが、結局これを是認する形で施策を打ち出したらいいか。しかし、もうちょっとこのようなものに関して認識も少し改めてくれという感じで施策を出すべきなのか。その辺のところは、ほかのところも分析しながら、それから団体間の差も分析しながら、提起していくことになるのかなという感じで見ております。

ちょっと生煮えですが、今後もこれについて議論をしていければと思います。

それでは、今日はもうここでそろそろ時間となりますので、このぐらいにしたいと思います。本日頂いた御意見につきましては、次回のテーマに含めて、事務局で委員に示すようにしていただきたいと思います。

最後に、次回の研究会のスケジュールにつきまして、事務局から説明をお願いします。

**【江口理事官】** 本日はありがとうございました。次回ですけれども、第5回ということで、来月2月の下旬から3月上旬、ちょっとお忙しい時期で申し訳ありませんけれども、この辺りで考えておりますけれども、また具体的な日程についてはメール等で御相談させていただきます。オンラインでの開催になるかと思っておりますけれども、開催の形態についても併せて御相談させていただきたいと思っております。

議事概要についても、また本日の分は改めて御確認させていただきます。よろしく願いいたします。

**【辻座長】** オンライン開催に、オミクロンのためになってしまうかもしれませんが、こちらも大分、システムは不自由になっていまして、皆さん以上にこっちもいらいらしているかもしれませんが、どうかお付き合いのほど、よろしくお願い申し上げます。

それでは、本日の研究会はこれで終了させていただきます。ありがとうございました。

