

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5回）

令和4年3月9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5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、前は鎌倉市の松尾市長、それから神戸市の岩崎行財政局長から御講演いただきましたが、今回は、まず、研究会の構成員である兵庫県の片山副知事から御講演をいただき、その後、意見交換と考えております。その後、資料1としまして、地方公務員の働き方について材料を用意していますので、事務局から説明させていただき、今後の地方公務員の働き方に関してどのような論点があり得るのか、また、その論点に対して、各地方公共団体がどのように取り組むべきなのかを議論していただきたいと。2分立てで議論をしていきたいと思っております。

本日、権丈委員は所用により御欠席となっております。

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、兵庫県の片山副知事、どうかよろしく願いいたします。

【片山委員】 おはようございます。兵庫県の片山です。

それでは、お話しさせていただきます。コロナ対応で私なかなか参加できていなくて申し訳ありません。兵庫県はまだ3月21日までまん延防止期間中ということで、非常にそのことで大変なんですけれども、今日は議論の参考にするため、発表させていただきます。

人材確保・育成、また、能力発揮に向けた取組ですが、1ページを御覧いただきたいと思っております。

まず、1つ目は人材確保。インターンシップはどこ自治体でもやっていると思うんですが、表題のところにありますように、学生の職業選択に当たりまして、自己の適性や将来設計を考える機会を提供すると、これは大義名分ではありますが、後段部分が実は本音で、県庁への就職希望の促進につなげるということでありまして、最近なかなか職員の採用試験の応募が少ないので、まずは県庁がどういうことなのか見てもらうということをやっています。

参加実績のところの令和元年、これが普通のときの最後の年で、210人ぐらい来ておりました。夏に1週間やっています。令和2年はコロナで少なくして、令和3年は中止に

しております。

実施効果のところを見ていただきましたら、一番下のところです、4割が県の採用試験を受験しておりまして、書いておりませんが、最終的には30人から40人が県に就職してくれているということでございます。

5日間やりますが、最終日に実は反省会みたいなことをしていますが、学生さんから耳の痛いことを言われております。県庁は書類の山だった、もっときれいかと思ったら汚いとか、これは頭を抱えておりますので、やはり、もっと見える化をして、やる気を出すような形にしなければいけないということで、インターンシップをやるということは、学生側にとっても、県庁側にとってもいいことだと思っております。

次の2ページをお願いします。これが行政特別研修というんですが、人材育成で1つ大きな取組をやっております、対象・目的の1つ目、選考試験に合格した職員を対象に実施して、こういうような研修をやっているんですが、みそはその次です。受講生は翌年度に係長級の職に登用。つまり、これはどういうことかといいますと、普通は一定の職に昇任したりとかした場合に、昇任してから研修するんですけども、先に研修して、研修に受かった人を昇任させると、その研修をやって訓練してから昇任させるんだという取組を昭和54年からやっております。

当然試験をやっております、この下に、受験率36%ぐらいで合格倍率16.2%ということで、選抜試験じゃないかと言われますが、これは別に係長試験ではなくて、これで受からない者も昇任させておりますが、一定的に特別研修を受けた者は早く上がるというような形で、書いておりませんが、一番早くて35歳ぐらいからの登用ということにしています。翌年度の係長になった者のうちから大体この試験で昇任している者は2割ぐらいということでございますので、試験で登用するのではなくて、こういう仕組みもやっているということでございまして、主な科目を見ましたら、地方自治行政とか地域創生、政策形成とかやって、1か月間みっちり研修所で泊まらせてやるということです。

効果は何かといいますと、やっぱり県庁職員なんかは採用時の同期というのがあるんですけども、それは非常に長い期間になりますから、これですと、係長へ昇任するときのこの研修の同期が30人ぐらいと横のつながりもできる。そして、フィールドワークをやらせて、いかに現場が大事かという経験もさせております。ちなみに、辻先生にはこの研修の講師に毎年来ていただいていると思いますので、よろしく申し上げます。こういう取組をやって、やっぱり横のつながり、みんなで外へ行こうということをしなければいけな

いかと。これは1つ、昇任させる前に研修するという取組です。

次のページ、3ページです。能力発揮とって今一番困っておりますのは、各自治体、市役所、県庁もそうだと思うんですけども、一定の業務が特定の部分で増えるとすぐに対応しなければいけない、まさしくこれは今コロナ対策で保健所が本当に業務がパンパンになって、それをどうするのかと。ところが、みんな保健所の業務すぐにできないので、実は職員1,000人ほどを保健所の業務をあらかじめ研修して、いつでも行けるようにという訓練しているんです。ただ、今回はコロナでこれが必要だということは見えていますが、やっぱり防災だったら防災の訓練をしておいて、ふだんは違う仕事をしています。1,000人の職員を研修しておいて、いつでも行こうということで対応して、前からストック要員ということをしております。

実際、ここに書いておりませんが、保健所については、兵庫県庁では12保健所があって、450人ぐらいの職員の配置ですけれども、それで、阪神間などの大都市部では業務が今コロナ対策で回っておりませんので、常時この研修を受けた者から動員できるという相互応援仕組みをやっぱり平時から構築しておかなければいけないという考え方でやっております。

実際1,000人ってすごいじゃないかと思われるかもしれませんが、24時間体制でやりましたら、これの3分の1、300、それから12保健所ですから、せいぜい10人から20人しか1か所に動員できないということになってきて、全体の職員、5,600人に対して1,000人に研修したと、こういうような形でございます。

最後の4ページをお願いいたします。兵庫県は27年前に阪神・淡路大震災ということがありまして、そのとき、職員はみんな必死になって仕事をしたんですけども、今課題となっていますのは、そのときの災害対応の訓練がもう忘れ去られている、また、職員の半分以上が震災後に採用されたので、どういうことをやったかといいますと、令和23年のときの東日本大震災に、とにかく職員を応援に行かそうということをやりました。

当然、現地を助けるという意味合いが半分以上ですが、その1つに、一番上の2行目のところにありますけれども、若手職員に大規模災害の復旧・復興事業を経験させることによって、人材育成、とにかく現地で訓練させようとなりました。大概こういうふうな派遣のときには公募とか、または余裕のある職場から行くということでしたけれども、当時、私は県の人事課長をしていたんですけど、とにかく一番優秀な者ばかり、一番忙しそうなお大事な部門からもががんと動員しまして、短期派遣の表のところを見ていただきましたら、

兵庫県職員、宮城県へ、これは人・日ですけれども、6,789人・日ということですから、常時二、三十人をずっと送り込んで、それも一番優秀で、人材的に将来兵庫県を背負うような人材を送り込んで訓練をしたということをやりました。

やはり、地方公共団体はこういうような相互支援システムができておりますので、私もはすぐに応援をするということをしております。それで応援をいたしました。あれから十何年たちましたけれども、そのとき宮城へ応援に行った職員が非常に育っております。やはり、こういうようなことで、一番厳しいところを経験させるということは、県庁の中でしっかりしているとかそういうような人材を見極めて送り込むことが大事じゃないかと思っています。

10年前を思い出しますと、人事課長は毎日このときに何をしていたかといったら、これは1週間交代で送り込んだんですけれども、次の週誰にしようかという人事選考みたいなことを毎日やっていた記憶がございます。その後も、地震とかそういうような応援がありましたときには必ず応援しています。

ちょっと裏の話ですけれども、やはり、現場のことをやっておかなければ、幾ら口で説明しても分からないということがありますので、現場を見るということが大事だということです。ただ、今頭が痛いのは、もう阪神・淡路大震災が27年前になっておりますので、なかなかその教訓をつないでいくということは課題であると、このような状況となっております。

簡単な説明でございましたが、今後の議論の参考になればと思ひまして、発表させていただきました。本日はこのような機会を与えていただきまして、ありがとうございます。

以上でございます。

【辻座長】 片山副知事、ありがとうございます。

それでは、ただいま御講演いただきましたことにつきまして、質疑応答、意見交換の時間を取りたいと思います。御質問のある方、御意見のある方、挙手ボタンを押していただけますでしょうか。いかがでしょうか。皆さんのほうで何かありますか。

それでは、森本委員、お願いします。

【森本委員】 どうも大変参考になる御発表ありがとうございました。

それで、1点だけお伺いしたいんですけれども、資料の3ページで、保健所の応援体制構築のために、事前の研修を実施しているということを御報告いただいたところでございます。これ、日程的には、何日間、何時間ぐらいの研修だったのかという点と、その効果

について何か職員から意見などが上がっているようなことがあれば教えていただければと思います。よろしくお願いします。

【片山委員】 3ページの研修でございますが、実は、やっぱり業務が忙しいので、本当は長くしたかったんですけど、実際は1日にしました。実際現場で、応援職員が動員されて、どういう仕事ができるかということピックアップして、それを実際に演習してもらおうということで、実務即応型ということで1日で研修して、講師は当然現場の保健所の管理職だった職員なんですけれども、当然ですけれども、何も知らなくて行って、さあ、これをやれといったら仕事にならないです。当然、保健所にいる職員は業務でてんでこまっていますので教える余裕がありません。行ったらすぐにできるということの仕事をあらかじめ研修しているとすぐ着手できたということになります。ただ、工夫は、やっぱり難しい仕事とか、なかなか専門的な仕事は、元から保健所に配置された職員、そして、応援職員はどうしても単純的なサポートとか、例えばパソコンへの入力の手伝いとか、ちょっと調べるとか、そういうようなことで役割を分担してうまくやっていけたということでございますので、これはあくまでも現場に負担をかけないということで、すぐさっさと入れるということを狙いにしているというところでございます。

【森本委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 ありがとうございます。

これ、所管のことを聞くわけじゃないですけど、あくまでもこれは保健サイドじゃなくて人事サイドのほうでやる研修ということになっているんですか、それとも保健福祉のほうでやる業務になるんでしょうか。

【片山委員】 実務は保健福祉が段取りするんですけども、職員が5,600人しかいない中で1,000人研修しようと思ったら、人事がタッチしないとできませんので、運用は人事、研修の一環としてやっています。ただ、内容のセットは保健福祉部門がしないとできないので、そこがやってくれたということで、この2つの部門でセットでやらせました。

【辻座長】 ありがとうございます。

その他、それでは、鎌倉市長様、お願いします。

【松尾委員】 鎌倉市長の松尾です。片山副知事、どうもありがとうございました。大変貴重なお話を聞かせていただきまして、勉強になりました。

1点、私のほうから、2ページ目の人材育成、行政特別研修のところなんですけれども、

選考試験を合格した職員が、係長職に登用するというやり方なんですけれども、ここをもうちょっと詳しくお伺いしたくて、このようにしているその狙いと、実際にこのようにもう随分長く運用されているというお話でしたけれども、実際にしてきたメリット・デメリットみたいなところを教えてくださいたいです。

【片山委員】 やはり、試験制度になりますと、1つの狙いは係長に上げるときに、やっぱり年齢の幅が出てきますので、一定試験を合格して研修を受けた者を早く抜てきできるという効果があります。

ただ、もう一つ、それに伴うデメリットは、やっぱり勉強ばかりしているというふうな、ちょっと言い方悪いですけど、そういうタイプの人合格するという嫌いがありますので、これは先ほども申し上げましたが、試験を受けて受からないと係長にしないのではなくて、全体の2割ぐらいの人数にしていると。あとの8割は通常の業務でやっても、係長になって昇進をしていくと、こういうやり方をしています。この試験を受かって昇進していくと早く抜てきできるので、この研修を受けてきた職員が幹部になっているというケースはありますが、そうでもないということもあります。

ちなみに、私はこの研修は受けておりませんので、そういうこともありますがけれども。それで大丈夫だと思うんですけども、やっぱりこういう研修をして、1つのコースをつくる、そうでないコースもあるというふうな、いろんなことができるということは、意味があるんじゃないかと思っております。また、試験もしているんですけども、やっぱり現場の所属のトップの推薦とか、そういうのも受けて確認をしておりますので、その辺も含めながらやるんですが、やっぱり効果は、県庁なんかだったらほかの団体もそうですが、同期、何年採用とかいうのが1つの横のつながりですが、なかなかそれが人数も100人から200人と多いですから、薄れてくるので、ちょうど30歳の中頃から40歳の前ぐらいで一遍これで集まって、一緒に特別研修を何年度に受けた仲間というのをつくるのは意味があったのかなと、こういうようなことを思っておりますので、その辺ぐらいのところになると思います。

【松尾委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 よろしいですか。

前回話をさせていただきました神戸市が昔は完全に係長試験の体制でやっていて、それは係長試験なので、それこそ昇任前研修の形ではなくて、係長試験でその試験がしかも人事委員会でやるという形だったんです。これに対して遅れて兵庫県が始まったんですが、い

ろんな経緯もあって、結局、昇任前研修の形を取って、試験は人事委員会じゃなくて人事課のほうで準備してやるという形になっていて、いい意味でも悪い意味でも、いわゆる係長試験というのではないので、裁量の部分で試験の対象にしたりしなかったりというのも可能な形になってやっているということだと思えます。

同じような団体で比べなきゃ駄目なので、似たような人事の課題は、首都圏のほうでいうと東京都も、それこそ神奈川県も埼玉県もみんな抱えているんですが、どちらかというと、大きい県ですと、もともと入るときハードルも高いので、試験をやるとかなり勉強して、1回でもぼってんがつくとなかなか難しいというぐらいの厳しい試験になるとか、裁量にすると今度は誰でも彼でも上がってきて、かなり年功序列に近い形になってしまうと。

こうした中で、潜在的に大きい県ですので、どこも優秀な職員を抱えていて、その人たちをどうやって選抜していくのか、しかも選抜しながらもグループをつくっていくのかということを苦労していた中で、結果的に兵庫県の微妙なサイズと、それから、兵庫県の昇任前試験で人事課で事実上選抜の試験をやって、研修をした人が結果的に係長になっていくというパターンが、多分、実感的に言う一番うまくできていたのかなという感じが、私もしています。

これは、ただ、バランスが微妙なところがあって、永遠不変にこれうまくいくのかどうなのか、微妙なところで常に運営されるほうは苦労されているとは思いますが、このところ、このシステムを維持していくに当たって、課題となっているところ、苦労されているところという、片山副知事、どんなことになりますでしょうか。

【片山委員】 先生の御指摘、先生のお話の中で、実は我々が狙っているのは、抜てきをしなければいけないということと、それから、係長級になった後うまく仕事をしていかなければいけないと、この2つなんです。うまく仕事をしていていただきたいということが1つ、先生の言葉でグループ化しているだろうと言われましたけど、まさしくこれで1つの横のつながりをつくって、実はこれは事務職だけでなく技術系の職員も入っております。そういうことでやっているんですけども、要は、先生言われたように、今私、昇任者に占める割合が2割ぐらいと言いましたが、これはもっと増やしたほうがいいのかな、どうなのかなということがずっと議論になります。ただ、実際30人ぐらいでない1つのグループ化ができないということになっています。

ただ、もう一つは、これは横のつながりができるんですけども、年代層で35歳ぐら

いを中心として、その前後の関係がつくれてないなということもありますので、その辺をどうやっていったらいいかなということになりますので、あくまでも抜てきということと、あとは仕事にどうこの研修の成果を生かしてもらうか、このフィードバックが難しい。それとあと、現場に行くときに、どうしても1か月になりますので、地域創生にするのか、福祉にするのか、何にしようかということでもいろいろとなつて、この年は福祉だけ、この年は産業だったということになりますので、その辺の偏りもあるのかなということもあつて、絶えず今悩んでおります。ただ、我々は係長試験をやっているという認識は全くないということをお願いいたします。

【辻座長】 ありがとうございます。

ちなみに、係長試験をやっているところは、最近やっぱり志願者が減ってきている、成り手がないというので困っていますけど、兵庫県さんの場合は、この研修システムの候補者というのは減る傾向にあるのか、増える傾向にあるのか、どんな感じなんでしょうか。

【片山委員】 やはり、少しずつ減っているということがありますので、それは支障ないと思っていますが、全体でまだ合格率が1.5倍以上を維持していますので、それからいくと、抜てきという効果はあると思っておりますので、今のところは心配していないところであります。

【辻座長】 ありがとうございます。

その他いかがでしょうか。矢島委員のほうから何かありますか。

【矢島委員】 インターンシップについて、民間でもインターンシップを通じた採用というのが広がってきていますが、兵庫県庁としてのインターンシップというのは、採用以外の目的みたいなことも設定されて取り組まれているのか。あと、インターンシップを通じた採用の、採用人数的なもの以外の効果みたいなものについてどのようにお感じになられているのか、すみません、もしかしたら重複してしまうのかもしれませんが、お伺いできればと思います。

【片山委員】 インターンシップでありますけども、これは本当に2つの狙いがありまして、本音の部分をついまして、県への就職希望につなげるということですが、もう一つは、やっぱり県庁を希望していなくても、県庁へ来てもらったら、仕事はこういうものであるというふうなことを勉強してもらおうということです。県庁には産業労働部門というのがありますから、そこで民間企業のインターンシップを促進していますので、県庁が率先してインターンシップをやろうと、この2つの考え方がありますが、やっぱり、

人事当局には、県庁へ就職してもらえたらいいなというのが本音だと思っております。

次に、やってみて非常によかったのは、県庁に採用につなげるということじゃなくて、受け入れる側に、いろいろ反省会やったら、職場が机の上が雑然としている、紙が多いとか、幾らでも今の学生は遠慮なしに言ってくれますので。ただ、いいことも言ってくれます。思った以上に女性が県庁で働いているのが分かりましたという女子学生の声もありました。だから、いいこともあるし、耳の痛いこともありますから、そういうところが各職場に1人ぐらい1週間来ますから、これは非常にいいなと、それを反省して、1つの県民の声がそれぞれの職場に届くというチャンスになっていると、それは別に全然狙っていなかったんですけども、副次的な効果として出てきましたので、やはり、見に来てもらって、働きやすい職場、これはいいなというような感じ、女性が非常に頑張って働いているなというのは女子学生さんにも受けると思いますので、そういうところを見ていただくのは、女性の就業が少ないとかそんなことじゃなくて、若者が兵庫県から流出していくんじゃないかと、県庁もこういうことをやっているんだなということが分かるという、これは結果です、狙っていなかったんですけど、そういう結果が出てきたというのが、現場のほうから聞いた話でして、実感しているところでございます。

以上でございます。

【矢島委員】 ありがとうございます。組織を開かれて多様な視点が入ってきているということですね。採用以外にもそういう効果があるということで、ありがとうございます。

【辻座長】 その他、どうでしょうか。田中委員、いかがですか。

【田中委員】 ありがとうございます。片山副知事におかれましては、貴重な御講演いただき、ありがとうございました。大変勉強になりました。

私もインターンシップについて少しお伺いしたいのですが、まずは大学関係者として、学生を受け入れていただき誠にありがとうございます。お答えにくい部分もあるかもしれませんが、インターンシップ経由での採用者と、そうではない、インターンシップをしないで採用した者とで、集団として異なる点があるのか、それともそれほど有意義な差はないのか、教えていただけますでしょうか。

【片山委員】 面接とか採用をやった部門から聞いている話では、そんなに顕著な差はないということなんですけれども、ところどころに、自分がインターンシップをして経験してきたことで、こうだというふうな話を面接でする受験者がいるというんです。そうし

ましたら、これはあまり公式に言っちゃうとまずいんですけど、面接官というのは、そういうこと言われると非常に、実態に伴った話をするといいい点数をつけますので。こんな言っちゃまずいんですけどね。そういうことを言っていましたね。県庁のここはこうでしたとか、これを勉強しましたとかいうものですから、いい点つけるんですよ。

だから、先生、ですから、学生さんにはインターンシップを受けろというふうに、ちょっと採用担当者を替していた人たちがそういうことを言っていたぞというふうに言っていたらいいかと思います。

【田中委員】 早速ゼミ生に伝えておきます。ありがとうございました。

【辻座長】 これは僕も今日の研究会一番の収穫。ありがとうございます。

ほかの方、どうでしょうか。

ちょっと私のほうから比較的大きいことをお伺いしたいんですが、今日、係長昇任前研修の在り方についてお話しいただきましたが、もう一つ人材育成ということ考えたときに、職員配置に関係していうと、やっぱり県の場合は全県にある程度、地方も含めて一定期間出すかどうかなのかというところ。それからもう一つ、部間の異動で、ホームグラウンドの部を設けて、その中で出入りをするのか、それとも1つのホームグラウンドは設けなくてやるのかというようなところが大きな感じになっていて、私が兵庫県さんと昔見ました、昔はやっぱりもうちょっとホームグラウンド部、課みたいところが長くて、しかし、地方にはやっぱり満遍なく一定期間出ていくというようなイメージでおったんですが、その人事ローテーションの在り方が今後も可能なのか、それとも、やっぱり共働き世帯やいろんな働き方改革の中で、もう少しある地域に継続して配置していかなきゃならないような状況になっているのか、そこら辺のところをお聞かせいただけたらと思います。いかがでしょうか。

【片山委員】 今日は能力養成でしたので、人事異動のことはペーパーにしておりましたが、今先生おっしゃいましたいわゆる人員配置の関係について、まず、1つ目は、専門的な分野で養成するのか、ゼネラリストを養成するのかという究極の課題が1つ。2つ目は、私ども都道府県の場合は、本庁と地方機関の間をどういうふうに異動させる、この2つの問題が出てまいります。

1つ目の専門的に対してゼネラリストの問題につきましては、今先生言われました部の間で異動させるかどうかということもありますが、これはもう本当に試行錯誤してやっておりますが、どちらがいいということでもありませんので、やはり一定部の間の異動もさ

せつつ、専門的な者も育てるという両睨みになっている。

ところが、今度幹部登用になりますと、全体が見れて専門的な者はいるのか、知事から言われるんですね、いつも。そんなのおるわけおまへんやんかっていつも思うんですけど、それを言っちゃうと終わりなので、これは頭痛いので、ぜひ先生方からこれについてのどうしたらいいかということをもた教えていただきたいです。現場は非常に困っています。

2つ目は、地方機関と本庁、これは1つ工夫はしてはしまして、やはり、御家庭のこととか、居住地のことで、やっぱり地方機関での勤務とか、そういうようなことに配慮してきてということではしております。ただ、本庁での業務の仕方は、議会とか予算編成とかがあります。地方では、対住民対応とかということで別になっております。ちょっと仕事が違ってはおりますけれども、今、現にやっておりますのは、新規採用で2年間はまず本庁、それから地方に行って3年間、5年間はこのパターンでいって、そこから次はそれぞれ本人の希望、それから適性、能力に応じて配置するというようにしておりますが、今、まさしくコロナで1つ大きなことが出てきております。それは、みんな本庁とかなんかに集まって、こんな仕事のやり方がいいのか、実はいろんな居住地の近くで仕事をしたらいい、これは、私ども県庁だけではなくて、企業さんもそういうようなことだと思います。テレワークの時代になっております。

実は私ども、600億円かけて県庁の本庁舎建て替えようかといっただけなんですけれども、ちょっと待てよと。これだけテレワークやそういうことになってきたので、本庁ではなくて、総合地方事務所にもっと広げて、分散型県庁もいいなとかというような検討もしてはしまして、コロナで仕事のやり方が変わってきている、これによって人事の考え方、人材配置も考えなければいかならないかと思っております。まさしくその辺のところの推移を見ていかなきゃいけないということで思っているところでございます。

以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。

よろしいでしょうか。佐々木委員、お願いします。

【佐々木委員】 片山委員、大変臨場感に富んだ御説明ありがとうございました。

実は、この資料直接ではないんですけど、行政特別研修ということに関連して、片山委員、以前のこの会議で、管理職の成り手がなかなか最近ないんだという話をおっしゃっていたことが気になってはしまして、1つの原因としては、ライフスタイルとか、いろんな職員の皆さんの価値観が最近変わってきたということもあると思うんですけども、一方

で、管理職の仕事が昔に比べて非常にいろんなことを考えなきゃいけない、難しくなっているというようなこともあるんじゃないかなと思います。昔のように、ベテランになってある程度仕事は全部知ってるからということで、偉そうにしていれば管理職は務まるという時代ではなくて、ワーク・ライフ・バランスの話だとか、あるいはいろいろ情報管理の話だとか、また、さっきおっしゃった書類の山があるみたいな話をどうするかみたいなことも、これは管理職が率先して考えなきゃいけないとか、管理職がやらなきゃいけないということが非常に増えているんじゃないかという気がしてまして、それで、管理職を育成する、育成するというよりも、管理職になることをむしろサポートしてあげなきゃいけないんじゃないかなと。ただ能力があってやる気があるやつを、こいついいから管理職にしようということではなくて、管理職になるためには、こんな技術が要るし、こんな能力が要る、あるいは、場合によってはこんな喜びもあるよみたいな、そういうサポートなりをする研修というんですかね、ということが必要になってきているようなふうに私も感じないでもないんですが、そういう面から、兵庫県なんかでは管理職研修、どんなふうにご覧されているのか、あるいは片山委員個人としてどんな思いを持っていらっしゃるかと、そういうようなことについて、少し伺いできればありがたいと思って御質問しました。よろしく申し上げます。

【片山委員】 管理職を希望する者が少なくなっている、これは事実でございます。管理職になった場合に業務が物すごい多岐にわたる、これも事実でございます。管理職になった場合のサポートの研修とかそういうようなことは、管理職になった後にやっているというのが実態なんですけれども、実態について1つ申し上げますと、今日の行政特別研修は35歳前後の係長の抜てきを狙ってということが1つのまとまりですが、多分いろんな自治体、管理職になるとき、定年前の人もある、若手もある、ちょうど中間ぐらいと色々な人がいるんです、管理職に。その人をどっと集めて研修しようとする、いわゆる現場での住民対応をしているプロがいる。そしたらまた若手の中では、本庁で予算や法令とかそういうことをやっている人、いろんな人がいて、研修の1つの大きな課題だと思うんですけれども、ターゲットがばらばらの状況の中で研修しなければいけないということで、非常にそれで悩んでおります。

やっぱり、そうしますと、今、十把一絡げで管理職とはというふうな感じの研修をしておりますが、そうではなくて、基礎的なことは共通したらいいんですけれども、やっぱり管理職になる方々のいろんな状況を見て、細かな研修しなきゃいけないかなと検討しとる

んですけど、これはなかなか難しいです。若手の管理職ばかり集めてやったら、今後伸びていく者ばかり集めて研修しているということになりますが、57歳から58歳の人ばかり集めてやったら何やっとなやと怒られますので、これなかなかもう本音で言いますけども、佐々木委員の言われたことは物すごい的を射てるんですけども、今まだずっと思悩んでおります。

ただ、サポートをしなきゃいけないということと、もう一つは行政特別研修で受けた者に聞いたんですけど、管理職になって困ったときに相談しよう、上司ということではなくて、一緒に研修を受けて横の者が同じように大体昇進していくんです。そしたら、管理職になるときも一緒なんです。おまえどないしとなやという横のつながりができるという1つの効果があるということを知っておりますので、これも1つインフォーマルな形での効果かなと思っているところでございます。なかなか難しい課題でございます。

【佐々木委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 ありがとうございます。よろしいでしょうか。

それでは、片山副知事、ありがとうございます。

【片山委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 それでは、続きまして、今日2番目の課題です。まず、事務局から資料について御説明ください。

【江口理事官】 <事務局資料に基づいて説明>

(意見交換については別紙参照)

【辻座長】 本日の研究会はここまでとさせていただき、最後に、次回の研究会のスケジュールについて、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。年度末のお忙しいところありがとうございます。次回は新年度に入りましてから開催をさせていただきたいと思っておりますけれども、日程調整については改めてまたメールで御相談させていただきたいと思っております。

また、議事概要につきましても、御確認いただければと思っておりますので、併せてよろしく願いいたします。

【辻座長】 よろしいですか。本当はコロナが明けたら、対面で皆さんと集まって議論したいと思っておりますが、これがなかなかうまくいかず、次回もどうなるか分からない

いところですが、皆さんとまた御意見、ぜひ意見交換をしたいと思っております。

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。