

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6回）

令和4年6月14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6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。

本日は大きく2つです。前半は、資料1としまして、「公務内外での経験の蓄積・活用に関する取組について」ということで、事務局から説明してもらい、その後、意見交換をしたいと思います。

後半は、これまでの1年間の議論につきまして、中間取りまとめを行う予定で、それに関する資料を資料2として用意しておりますので、これを説明の後、意見交換したいと考えております。

本日は欠席の委員が少し多くなっております。普段かなり切迫した時間の中で不十分にしか意見を述べられない委員も多数おられましたので、その分、今回は出席の方には思い切り御意見を頂けたらと思っております。

資料1に関して、今日欠席の委員がいるので、場合によっては次回また議論いただくことになるかもしれませんが、まず、本日の段階で御説明いただいて議論したいと考えております。

それでは、公務内外での経験の蓄積・活用に関する取組について、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】 説明ありがとうございました。

それでは、皆さんとの意見交換を進めたいと思います。御意見のある方、挙手ボタンを押してください。いかがでしょうか。

矢島先生、お願いします。

【矢島委員】 今日御発表いただいた内容は、推進するということがとてもよいことだと思うのですが、幾つか気になるポイントがあります。1つは、これは何のためにやるのかということです。幾つか目的があると思うのですが、それぞれの施策についても少し整理が必要かなと思うことがあります。最後のほうの兼業の問題で言えば、伝統的な事例などについては、人材確保として地域の中でもととの家業とか、地域の仕事のニーズと人材をシェアするといった様々な目的がもともとあったと思うのですが、現代的にはYouTuberなどの兼業も認めることで人材を確保しやすくなるんじゃないかというのも1つあると思います。

一方で、民間への出向とか、庁内での手挙げ制みたいなものというのは、人材育成策としての意味合いが強いと思うのですが、人材育成策の中でもこれからの組織において必要なスキルを職員に身につけてもらうために、組織的にコントロールしてそれを行うも

のと、もう少し自律的キャリアという文脈の中で実施するものがあると思うのです。その辺りの整理が大事かなと思っていて、特に自律的なキャリアのためにやるということについては、そうした手挙げで異動するとか、あるいは出向するということが、これまでとどういった異なるキャリアを本人にもたすのかというイメージが持てるかどうかということがとても大事だと思います。民間でもこの辺りをいろいろ苦勞して、手挙げ制を導入したけれども、実際、手が挙がらないといったことがあって、1つはそれがキャリアにどう影響するのか分からないという問題と、あとは社員とか、公務員も同じだと思うのですが、労働者の立場からすると、既存の、命じられて異動するということに従来慣れているので、他の部署がどんな仕事をしているとか、その仕事をするためにどんなスキル要件が必要だとか、あるいはその部署で働くことによってどんなスキルが自分に獲得できるのかとか、そういったことを人事の方が思っているよりもものすごく知らないのですね。なので、そのようなことをちゃんと情報提供する。先進的な民間企業で、大企業でもそのようなことをやっているところは最近増えているのですけれども、どのような部署がどのような仕事内容で、その仕事に就くためのスキル要件は何で、それによって獲得できるものは何かといったことをちゃんと情報提供することがものすごく大事になってきます。ですので、そういったこととセットで行っていただくといいのかなと思います。

あともう一点、20%ルールもとてもいいと思うのですけれども、全体の仕事量とか、労働時間量がどれくらいかによって、その20%の意味合いは変わってくると思うのです。働き方改革とのセットで、以前、働き方改革の研究会でも私は申し上げたことがあるのですけれども、公務員の世界だとどうしても所定労働時間外とか、休日にもものすごく地域に出て行って活躍するスーパー公務員みたいな人たちが従来からいて、そのような人たちがロールモデルみたいに思われているところがあるので、それと混同されないようにするというのが大事だと思うのです。それだについていける人はすごく少なくなってしまうし、これから、世の中は働き方も変わっていく中で、公務員だけがすごくハードなことをしなければ活躍していると認められないのだということになってしまうので、一定の労働時間の中で20%他のことに使える時間を確保していくことが必要だと思いますし、そういったイメージでのロールモデルを提示することがとても大事だと思います。

もう一点だけ。公務員の方というのは民間に比べると、そのポストの所掌業務が民間よりもかなり明確だと思うのです。今いろいろ柔軟にやっていたらしくるところも増えているとは思いますが、もともとで言うと結構はっきりしている。はっきりしているということは変えづらいということだと思うのです。そうすると、このポストに来た人はこの範囲の仕事をしなければいけないということなので、そこから20%を捻出するというのが、本人の効率化の努力だけでやらなければいけないのかという、その所掌範囲を変えられるということを柔軟にどの程度できるのかということも重要なことだと思います。

以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。一通り皆様から、まず御意見を頂ければと思います。

続きまして、太田先生、お願いします。

【太田委員】 今、矢島委員が御指摘の点は、かなり同感の部分がございます。まずは、組織がどのようなスキルを今、例えば、公務労働の中に欠けているのかという部分がある程度明らかにして、人材としてもっと政策立案的な部分ができる人材が欲しいということであれば、そういった人材像の中で人を選び、育てていくというプロセスが恐らくは必要ではないかなと思うわけです。自己啓発的に自分でとりあえず身につけてみるということも有用かもしれないのですけれども、その場合も各人が培ったスキルをしっかりと組織が共有していないと、せっかく培ったものが日の目を見ずに滞留してしまうということになりかねないので、その辺り、こういった制度を考える際には組織がどのようなスキルを個人に求めているのか、個人は実際にどのようなスキルを持っていて、そういったものを人事としてどのように活用するかということと一体で考えていく必要があるのではないのかなと思いました。それと関連して、そういったことが例えば、評価につながっていくこともうまく埋め込むようなことを考えていく必要があるのではないかなと思います。

あと、例えば、公務内の異動に関しては、交流については、手挙げ方式という話が出まして、これは恐らく幾つかすでに実施されているところがあると思うので、それは結構かなと思います。もう一つ、20%ルールというのは私が正確に理解しているかどうか分からないのですが、何かプロジェクトを立ち上げて、そちら側に垣根を超えて皆さんが集まってやっていくようなケースがあるのですかね。民間で新しいことに取り組む際に、プロジェクト方式でいろいろな部署から人を集めて立ち上げて、そこでやっていくということがしばしばあったりしますので、そういった新しい物事に取り組むときにこの部署横断的にプロジェクトを立ち上げて、そこに人を集めるという中で様々なことを、新たなことも身につけてもらうという仕組みも考えてもいいのかなという印象を受けました。

以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。

続きまして、田中先生、お願いします。

【田中委員】 ありがとうございます。本日は様々な取組について整理していただいて、非常に興味深く、考えさせられました。これだけの資料を作っていただき感謝申し上げます。私も、基本的には本日御提案いただいた内容というのはどれも前向きに考えていくべき事項ではないかと考えております。

まず、今ほど、どのような目的でこれらの取組を行うのか、身につけるべきスキルを考える必要があるのではないかという御指摘がありました。それに加えて、交流そのものの有益性と言いますか、言い方は難しいのですけれども、大学の教員もそうですが、1つのことにずっと従事していると、その狭い世界だけで視野が固まってしまいますので、他の世界を見るということ自体に何かしらの意義があるという視点があってもよいと感じました。そのような意味で、本日ご説明いただいた内容については、大まかな方向性として、前向きに検討すべきと考えた次第です。

次に、気になりましたのが、先ほど矢島委員からも御指摘がありましたとおり、これらの制度を使うことで自分のキャリアですとか待遇に悪い影響が出るのではないかという懸念を抱かせてしまうと、せっかく仕組みを作っても使われないことになってしまいかねません。そこで伺いたかったのが、「出戻り採用」という言葉が資料に書かれていたのですけれども、こういった場合に、退職金や給与の算定にあたって、退職していた期間はマイナスになってしまうのか、それとも、そのようなことのない仕組みとすることが制度として可能なのか、その辺りを教えていただきたいと思いました。

以上です。

【辻座長】 今の御質問の点はこの後、事務局に答えてもらいますが、とりあえず皆様から御意見をお伺いしたいと思います。

続きまして、森本先生、お願いします。

【森本委員】 ありがとうございます。大変分かりやすく取りまとめいただいていると思います。

まず、私から採用あるいは人事交流の関係ですけれども、非常にいいことだと思うのです。先ほど田中先生もおっしゃられていたのですけれども、役所の中だけにいると、それが当たり前と思っていても、外から見てみると、あるいはほかと比較してみると改善すべき点などがたくさんあることに気づくことも非常に多くあるのではないかと感じておりまして、こういった人材交流などについては、積極的に進めていっていいのではないかと考えています。若干話がそれてしまうのですけれども、一旦民間に出た人を再度選考で採用するという仕組みがあるのですが、このような選考採用ができるということ自体、疑問視している自治体が非常に多いと感じておりまして、そういった採用の仕組みなどについても丁寧に説明などをする必要があるのではないかというのが、1つ。官民の人材交流だけではなくて、例えば、育児や介護などによって過去には職場を離れるという判断をした、主に女性の公務員の方が非常に多いのですけれども、実は即戦力になるような人材で、今時点なら働けるよという方もかなりたくさんおられると思うのです。そういった方の活用なども含めて、検討していくのがいいのではないかと1つ感じております。

それから、派遣あるいは交流に関して、自己啓発休業について検討していったらどうかという話がありました。自己啓発休業は大学等、あるいは国際貢献で主に最大3年間休業できるという制度だと思っていますけれども、この3年という年数でいいのかどうか、このようなことも少し検討してみる必要があるのではないかなと思いました。

もう一点ですけれども、兼業の関係です。兼業については、基本的に地方公務員に認められているのは、これまでは家業に関することだと考えていたのですけれども、今回の取りまとめでいくと、ここに加えて地域活動、社会貢献目的の兼業も認めていこうという感じのかなと、感じているところです。

一点だけ注意しておきたいことが、地域活動をやっているかどうか、あるいは公務以外の時間でそのような活動をやっているかどうかということについて、人事評価の対象にな

って、逆に言うとこれをやらなければ評価されないという形になってくると、言い方がきついですけれども、無賃金、低賃金労働をさらに押しつけてという形になりかねないということです。そのような仕組みではなくて、あくまでも本人の希望でということ。もちろん、公務員という性質上、地域活動に積極的に参画していくことは必要だろうと私は思うのですけれども、あくまでも本人の意思を優先していただきたい。あるいはそのような制度にしていく必要があるということが1つ。

もう一つは、家業を除いては、地域貢献活動ぐらいのところまで留まっています、本人の希望による兼業をどこまで認めていくのかということです。特に最近いろいろあるのが、先ほどもあったのですけれども、例えば、ユーチューバーとしての兼業であるとか、あるいは株式などの投資あるいは不動産投資といった活動について、本人が希望する場合にどこまで制限する必要があるのか。今言った活動だけではないですけれども、その他の活動も含めて、そのような点についても少し協議をしていく必要があるのではないかなと感じていますというのが1つです。

それと、もう一点です。民間同士の兼業の場合は、労災が通算して適用になるように制度が改善されているのですけれども、公務と民間の場合は災害補償制度が2つ異なっておりまして、これはそれぞれに適用されるという関係から、災害を受けたときの不利益になる場合も想定されると考えておりまして、これらのことについても兼業を認める上では検討していかないといけない課題だろうと思いますので、問題提起とさせていただきたいと思えます。

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、松尾先生、いかがですか。

【松尾委員】 ありがとうございます。皆さんが御発言していること、ごもつともだなど思ってお聞きしているところですが、鎌倉市役所としての課題を踏まえながら、少しお話しさせていただきますと、公務と民間をまたぐ人材交流につきましては、我々も積極的に進めているところではありますが、1つ壁として、民間企業から地方自治体に来て仕事をするということについては、いろいろな制約があるのは御案内のとおりです。国の省庁などはしっかりと制度としてできているのですけれども、地方自治体はそこまでしっかりとできていないという認識でありまして、我々も一昨年、具体的にはソフトバンクさんですとか、ふるさと納税のトラストバンクさんですとか、民間企業の方に1年間仕事をしていただく中で整理するところでは、通常の市の職員と同じではなくて、研修員という形で受け入れざるを得なくて、仕事をしていく中でも決裁があげられないとか、そんな制約の中で進めていました。この辺りはもしももっといい方法があるということであれば教えてもらいたいところもあるのですけれども、その方法についてはぜひ制度化をしていく必要があるのかなと思ったところです。

それから、全体をお聞きしている中で、これは鎌倉市役所の悪い部分を御披露するみたい

であれですけれども、マネジメント能力、管理職になるための能力が十分に身につかずに管理職になる割合が増えているという課題を抱えています。これまでの市としてやってきた研修は、どちらかという知識を得ていくことを中心に研修を組み立ててきました。例えば、知識は縦の軸だとすると、横軸、言い換えれば人間力とか、マネジメント能力を含めて、市民と共に作っていくこともそうですし、いろいろなパートナーと反対とか、対立を乗り越えていくには、ものすごく人間力が大事になってきます。ここを広げていくための研修が、体系ができていなかったというのは課題として捉えていて、今、この縦軸よりも横軸をもっと大事にしていこうということで全体を組み立てているところがありますので、そんな視点が大事かなと感じたところです。

以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。

それでは、最後になります。佐々木先生、いかがでしょうか。

【佐々木委員】 ありがとうございます。佐々木でございます。

今日の資料のいろいろな提案を大変興味深く拝見させていただきました。自己啓発休業の拡大とか、兼業あるいは担当外プロジェクトの従事とか、かなりいろいろなものがあるのですけれども、最初、その共通の観点として申し上げたいのは、これらに共通して言えるのが、最初に矢島委員も少しおっしゃったのですが、これまでは職員の人事に関することは任命権者が責任者なのだから基本的には決めるのだと。もちろん、人事希望みたいなものは取るけれども、あくまでも希望だというのが、人事管理の基本なわけです。これに対して、今日のいろいろな提案ですけれども、これからはもっと職員自身が、職場あるいはキャリアを選択する。このような方向に思想を変えていこうということかなと思います。個別にどこまでそれをすべきかというのは難しいのですけれども、そうであれば、これは後の全体像の議論にもなるかもしれませんが、「職員の誰もが意欲・能力を発揮できる働き方の実現」という、この2ページ目の立て方があるわけです。その中に例えば、職員の意欲とか、本人のやる気といったものを採り入れた人事管理システムとか、そういったものに変えていくというと大げさかもしれませんが、そういったものに踏み込んでいくといった1つの方向性を示せば、例えば、これをやって職員がどうなるのかということに対して、「いやいや、今後はこのように進めていくのだよ」というメッセージにもなっていくのかなと思います。そのときに任命権者の求める人材像は何かとか、評価はどうするかとか、そういったところの個人の希望、環境をどう調整するかというのは難しい問題ではありますが、1つ大きな方向性を打ち出すというのはあるのかなと思っています。

その上で、あとはいろいろ御提案があったので幾つかコメントを申し上げますと、自己啓発休業の対象を民間企業にも拡大するというお話が3ページにありました。自己啓発休業は職員自らの意思で能力開発をする制度です。これまでは大学院に行くとか、そういったものは任命権者が「あんた、行け」ということを決めてやるのだけれども、そうではなくて自分が行きたいという意思を尊重しようということで、その道を開いたということなんです

よね。ただ、これを民間企業に広げるかどうかですけれども、民間企業の就業というのは、結果的には確かに知見を広げることにはなるのですが、2年なり3年なりで営利企業に従事してみたいということなので、自己啓発休業の趣旨という点からずれないかなという感じがしないでもないです。職員の能力向上のためにこれは必要なのだと認める場合には民間企業も対象に含めるということであれば、自己啓発休業として含めることはあり得ると思うのですけれども、そのときにどのように対象を認定するか、線引きするか、なかなか難しいなと思います。あとは現実の問題として、これは自分の選択でいくので、いっぺん民間で試してみようということで、身分を安全のために確保したままで民間に行って、民間で「これいいぞ」と、民間で向こうも役に立つと思われれば、そのまま引き抜かれて役に立たない者だけ戻ってくるということになると困るという、若干心配しすぎかもしれませんが、そのようなことも思ったりいたしました。

それから、8ページの担当外プロジェクトへの従事ですけれども、これは先ほどどなたかおっしゃったようにプロジェクトにいろいろ横断的に参加するということは非常にいいことですので、民間でもあるでしょうし、公務員でも今までもやっていますね。何のプロジェクトに参加するかというのが、今までは役所側が決めていたのに対して、むしろ自分たちが考えたプロジェクトというもので広げていこうということなのかなと思います。そのような意味では、今までも庁内横断的に勉強会をするときは補助金を出すよとか、そんな話も少しあったと思いますが、これをもう少し広げていくということかなと思います。お話にもありましたようにルール作りとか、勤務管理は大変難しいと思いますけれども、職員のモチベーションあるいは全庁的に新たな課題をあぶり出していったり、視点を養っていくという上では大変有用ではないかなと思います。ただ、単純に2割以内で担当外業務と兼務するという、木津川市の取組の御紹介があったのですけれども、これは先ほどもどのようにやるのかなというお話があったように、職員配置の業務管理をどうしていくのか、どのようにやっているのかなとよく分からないなという心配をしますし、ただでさえ1つの職務に異動したときに、その職務のプロになるには1年、2年、3年かかるのに対して、2つの職務に通暁するって、なかなか大変だよねというのが率直な感想であります。

とりあえず、以上です。ありがとうございました。

【辻座長】 ありがとうございます。本当に多面的に問題があつて、そう簡単に話は集約・整理できないぐらいいろいろありました。まずは単純な質問も幾つかありましたので、事務局から答えられるところから答えてもらおうと思います。いかがでしょうか。

【江口理事官】 まず、田中先生から退職金とか、あとは恐らく年金とか、そういった部分の通算がどうなっているのかというお話があったかと思います。これについては、2つパターンが大きくあるかと思っております。1つはスライドの4にあるように、制度として一旦派遣されるという、民間法人に派遣されるというパターンがありまして、これは表で言う左の「公益的法人の派遣」とか、「PFI事業者への派遣」ということについては、通算はされます。制度的にそのような制度になっていますので、これは退職する場合、第3セ

クター等に派遣される場合がありますけれども、この場合は通算されるということになります。

ただ、他方で、スライドの7枚目とかに出てくるような、これは恐らく愛知県みたいな職員採用選考については、民間に変えるために1回辞めた方、もしくは育児のために辞められた方、いろいろな方がいらっしゃるかと思いますけれども、そのような方については1回退職金が出ているはずですので、このような方については通算ということではなくて、いらっしゃらなかった間については当然、対象にならないということになりますので、このような1回辞めて新規採用という方については通算はされないということになるかと思えます。

それから、松尾市長から、国と比べて地方の制度が、抜けがある面があるのではないかというお話でした。基本的には官民交流法という特別な法律は国もありますけれども、例えば、民間から来た方が復職できるのかどうか分からないということについては、地方公務員についてもきちんと国と同じような取り決めを結んで復職することが可能だったりしますし、身分を置いたままで出向していただくことも可能です。あとは研修の場合は、国のほうでも恐らく公務員の全体としての奉仕者としての関係がありますので、完全に研修として来た場合に公務員としての身分を仮に増やしているかということについては、そうでないパターンもかなりあるのではないかなと思っています。その辺りは基本的に国と地方で法律があるなしという部分の形式上の違いはあるかもしれませんが、実質的には地方のほうができないことが非常にあるということではないのかなと、この辺りは具体的に御相談があれば、我々にお知らせいただけましたら対応させていただきますので、よろしく願いいたします。

それから、あとは兼業、副業の関係は今回、未定稿ということでさせていただきました。できれば次回にまた改めて議論をお願いできればと思っておりますので、その辺りはすみません、今日は頭出しということをお願いできればと思っております。

以上です。

【辻座長】 公務員課長から何かありますか。

【加藤課長】 いろいろ多角的に御意見を頂きまして、ありがとうございました。我々の中でもどのような切り口でどこまで認めていくか、論点も多岐にわたるので模索している段階なのです。非常に有意義な意見だと思えましたので、しっかり咀嚼してどのような整理ができるのか、もっと深く考えたいと思っています。

【辻座長】 今日、もう一回は、皆さんに御発言していただこうと思っておりますが、いろいろなレベルの話が錯綜しており、どうやってポジティブに議論を収束させるべきか、考えているところです。議論として恐らく3つのレベルがあります。1つは、制度論のレベルです。本当に制度改革がどのくらい必要なのか。今の制度でも、結構なことがやれるようになっています。ただし、やりやすいかどうかというところには課題があるかもしれません。本当にどの程度制度を改革する必要があるか、考えるのが1つのレベルです。

もう一つは、制度的にできるかどうかという話とは別に、これまでの伝統や慣行を見直す

べきか、というレベルの話です。たとえば、森本先生が御指摘されましたが、かなり抑制的にしか兼業、副業を認めてこなかったという運用慣行があります。これを、できるか、できないかというギチギチの制度論的な観点から議論するのではなく、「できることを前提に、どの程度見直すことが、個人と自治体にとって利益が大きいかを検討しよう」という話です。

そして、3番目のレベルは、それら判断を各自治体が下すにあたっての参考にすべき指針を明らかにする話です。兼業や副業話でいえば、これまで限定的に運用してきた兼業や副業を、どのくらい拡大していくべきか、見直す際の視点・基準を示すこととなります。

ちなみに、私が所属している国立大学法人のなかには、裁量労働制を前提に相当程度の兼業や副業が認められている教員と、そうではない事務職員の両方が在籍しており、全体としていろいろな課題を抱えています。兼業や副業が組織生産性の向上や人材育成に資する場合と、そうでない場合が混在しており、それを見極めていく判断基準が求められています。さらに、最近では社外取締役等の兼業職を務めることによって、本業越えの所得を得るものもめずらしくなくなってきています。議論としては、現状からどれだけ拡大するかという話と、それから、制度的にどこまで本当に認めていいのかという話を両極に考えながら、しっかり議論していくことが必要なように思います。

さらに、今まで人事当局側がいろいろ配置してやっていたものに対して、職員の希望も配慮して行うことが求められています。両者の思いが重なるような人事配置や人材育成が進むことによって、両者がよりハッピーになることは間違いありません。個々の希望をかなえることがそのまま自治体としての戦力のプラスになるという視点を、持ち続けることが重要である。

また、個々の公務員のキャリア形成に関していえば、昔はどちらかというと、あまり人事異動をせず、ずっと同じ部署にという職員がより沢山おりました。そして、30年前、40年前ぐらいから、総合的にいろいろ経験して、キャリアを積んで自治体の中の総合職になっていくといったイメージが、できあがってきました。

長々としゃべってしまいました。皆さんのほうで次回の議論にもつなげる形で御議論を、ぜひ頂きたいのですが、いかがでしょうか。

田中先生、いかがでしょうか。

【田中委員】 ありがとうございます。

まず、制度論や今後の人材育成について、従来と異なる視点も必要であろうということは、まさにそのとおりだと思います。制度といったときに、国としての大枠の制度もあれば、各地方公共団体の固有の制度もあって、どのように変えていくべきかというのはなかなか難しい問題だと思います。

例えば、私が前任校である新潟大学に赴任した際、「制度上、自営の兼業は基本的に農業と不動産賃貸業しか認められない」と言われました。私が「法学部の教員なので弁護士登録をしたい」とお願いしたら、「何とか認める方向で調整しますが、弁護士はどれにも当てはまらないので少し検討させてほしい」と言われてしまったのです。最終的に、農業に準じて

認められることになりましたが、これは明らかに変だと思いました。認めてもらったので文句は言いませんでしたが、兼業を特定の業種に限定し、想定していなかった業種については不自然な運用で対応するというのは制度として適切ではないと思いますので、そのようなことがないように、兼業や人材交流については様々な業種やパターンを想定して検討したほうがよいと感じています。

そのような目線から地方公務員法第38条第1項を見ますと、営利企業の役員になってはいけない、自ら営利企業を営んではいけない、報酬を得て事業や事務に従事してはならないという3つの禁止事項が規定されていますが、個人事業主がどれに該当するのか条文を見てもよく分からない部分があります。先ほどお話しした弁護士登録についても、制度上、個人事業主として登録するには農業に準じるしかないということが問題でした。先ほどYouTubeのお話もありましたけれども、現在では個人事業主を含めて様々な形の兼業がありえますので、その形態は想定していなかったということがないように制度設計をしていただけとよいと考えます。

もう一点、先ほど辻先生が、自分から積極的に外に行かず中にもってしまう人をどのように育成するかという問題を指摘されていたと思います。全員にとというのはなかなか難しいと思いますが、手挙げ方式で外に出すというやり方とは別に、人事ローテーションの一環として外部の経験を積ませるとするのも選択肢としてはあると思いました。例えば、裁判所や検察庁は、多様な経験を積ませるため、若手の判事補や検事を、本人の同意を得た上で、一定期間弁護士事務所で従事させるという制度を設けています。地方公務員についても、このような仕組みがあってもよいのかなと考えました。

以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。そのほか、いかがでしょう。

矢島先生、お願いします。

【矢島委員】 先ほど辻先生がおっしゃっていた話を聞いて思ったのですが、多様な人材が多様な働き方をするとか、これまでと違って柔軟なキャリアを選択するというのは、確実にマネジメントコストが上がるわけなんですね。マネジメントが大変になると。それでも、これをやらなければいけない理由というのが、1つは、少子高齢化で若い労働力が少なくなる中で、民間も含めて周りがやっていくので、やらないままでいくと相対的に選ばれない職場になっていく。だから、それでもうやらざるを得ないという消極的な理由が1つあるわけです。ただ、先ほど先生がおっしゃったように、消極的にやっていると、コストはかかるけれどやらざるを得ないで、留まってしまうのですね。これまでと違ったレベルで人材が育つとか、有効なアウトプットが出てくるとか、組織としても活性化する。そこまで引き上げないと、マネジメントコストをかけた分、回収できないというか、将来的に苦しいだけになってしまうということで、そのレベルに引き上げることを目指してやり方を考えるかというのが大事なところで、民間もこれで苦勞していると思っています。民間もほとんどまだメンバーシップ雇用でやっている中で、自律的キャリアをやったところで本当に企業

側の想定する適材適所と本人の意向とマッチングで有効な成果を出せるのかとか、あとは中小企業においては従来から日本では、例えば、ITを入れても中小企業の業績がよくなるというの、ITで高度化しても、そのコストを回収できるだけのビジネスモデルにもともとなっていないので、高度なサービス提供をするところにつながっていかないわけなんです。人材もそうで、高度化したところで行政のサービスがよくなって、それで職員に報酬などが還元できるのかとか、その辺りの兼ね合いなども民間以上になかなか厳しいところがあると思いますので、その辺りの議論もあるのかなと思いました。

以上です。

【辻座長】 大切なことと難しいことはよく分かりますね。どうでしょう。一言もしくは頂けましたら。

太田先生、いかがですか。

【太田委員】 全体により柔軟なキャリアを公務員、地方公務員の皆さんが追求できるような仕組みというのは必要ですし、それから、地方自治体の中でなかなか組織内が身につけられないようなものを外部から採り入れると、人材の交流等で積極的にやっていくというのは非常に結構だと思います。全体の方針として1番、2番というのは、すごく納得がいく部分がある一方で、私はこの兼業と副業については微妙に違いがあると思います。恐らく兼業・副業というのは民間部門でもかなり言われるようになってきていると思うのですが、そちらの背景にあるのは、なかなか給与水準が上がっていかないし、また、雇用自体もそれぞれ本職と言いますか、本来の仕事の不安定性等をカバーしなければいけないとか、様々な理由の中で兼業・副業というのが脚光を浴びている部分があるような気がするのですね。ところが、公務員の場合は、もともとかなり身分保障と給与の保障がある中で、兼業・副業の話がここである。先ほど、より地域の中で活躍するものを担保していくためには、ある程度兼業・副業ももう少し拡大してもというニュアンスのお話があったかと思うのですが、民間部門等で行われているようなイメージとは微妙に違うところも考えておかなければいけないのかなという気がしました。私自身、どこまで兼業・副業というのを公務員の中でどの範囲までやるのがベストかというのがなかなか今のところは思いつかないので、また考えさせていただきたいと思います。すみません、雑駁な意見を申し上げました。

【辻座長】 ありがとうございます。

松尾先生、いかがですか。

【松尾委員】 先ほど矢島先生がおっしゃっていたことが、本当にそうだなと思ってお聞きしていました。鎌倉市役所では、任期付職員として、例えば、弁護士の方ですとか、あとは今放映されている大河ドラマの担当ですとか、DX人材などの採用を行いました。何百人という応募があつて、そこはよかったですけれども、実際に採用するとなったときに、その採用担当もしくは最終的に面接する副市長、部長が、結局、市役所にこの人が馴染むかどうかということを最優先の価値観で選んで、私から見ると、本来もっとそうじゃない人の中に入れることによって、よりよいアウトプットが生まれるはずなのに、この組織に馴染むこ

とを優先すると、結果としてはそのようなことになる。これはみんながその思考で、特に今の部長級の世代の人たちは固まっています、ここを何とかしないことには目指すべき組織にはなっていないなというのがあるものですから、矢島先生のおっしゃることは本当にそうだなと思って、何とか我々もそこを乗り越えるように頑張りたいなと思っているところです。

以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。

では、矢島先生、お願いします。

【矢島委員】 今、鎌倉市長がおっしゃられたように、民間でも同じような悩みがあって、ダイバーシティ・アンド・インクルージョンと言いますが、includeするというのは、違うものを違うまま受け入れることだよということなのですが、これがなかなか浸透しなくて、同質化させるみたいのところから抜け出せないのですね。ダイバーシティ・アンド・インクルージョンの考え方というのは、ものすごく日本の組織にとって大事で、そこをちゃんと浸透させることができると、今進めていることも進めやすくなるのかなということがあると思います。

あと先ほどネガティブなことばかり申し上げて申し訳なかったのですが、当社で今、学生さんの採用などをやっていると、いろいろな社会課題、解決テーマがあるのですが、より身近な地域の社会課題を解決する仕事に就きたいという学生さんがすごく多くて、当社の中でも地方自治体の仕事をしている、公共・地域政策という部門に応募してくる方、あるいは会社説明会でそこを希望される方、本当に多いのです。なので、報酬と言ってもお給料だけではなくて、本当にそうした仕事に実感持って携われるということは1つの報酬になる。そればかりに甘えて長時間働かせるとかはよくないのですけれども、そのような魅力があること、それを自分の自律性をもってやれるということを1つの出口にすることは大事かなと思います。

【辻座長】 ありがとうございます。

森本先生、いかがですか。

【森本委員】 ありがとうございます。20%ルールの関係ですけれども、辻先生がおっしゃっていたように、人事異動というと、上から決めるのではなくて、それぞれが希望する、あるいはやってみないと、このような業務に就けるような体制を作っていくということは非常に重要だろーと思います。特に若い、採用されて間もない頃、様々な業務を体験しながら自分の適正などを見極めていく、あるいは業務上も、管理者側もそのような適正をしっかりと見ていくということがうまく機能すると、もしかすると今、若い方が離職をする率がかなり上がってきていますけれども、それを抑えることにもつながるのではないかなと思います。ですので、そういったよい事例などもあればお知らせしていただきたいなと思います。それと同じような感じで20%はほかの体験をするということがあるのだろーなと、このように感じたところです。

以上でございます。

【辻座長】 それでは、最後になりました。佐々木先生、いかがでしょう。

【佐々木委員】 私からはマネジメントコストというお話もあったので、少し気がついたことをお話ししたいと思います。ただ単に民間の経験をいろいろすることがいいというだけでは、なかなかそれだけお金をかけたり、コストをかけたりすることが本当にいいのか、どうかということをよく考えなければいけないなということだと思っております。民間企業への派遣研修が6ページ辺りに表がありますけれども、これは、かつてはかなりもっと盛んに行われていたと思っております。いろいろな企業に研修派遣することが、いろいろな都道府県でも行われていました。ただ、私が聞いたことがあるのは、1年とか、2年とか、おじやまするだけだと、結局、お客様になってしまって、悪いわけではないけれども、そこまで有効な経験なのかなという議論があってやめてしまったという話も聞いたことがあります。多分、今では民間企業で実際に、本当に本格的に仕事をした経験をちゃんと持っている人間を経験者採用という形で採ることが増えてきていますので、公務で働く人の中にそのような民間のいろいろな職務経験を持つ人を増やすという意味では、その経験者採用が普及しているような自治体では、そちらのほうがむしろ組織全体としては効果のあるやり方になっているのではないかなと思います。ただ、経験者採用と言っても、人材確保がなかなか難しい職場、自治体などで、民間派遣なども有効なのかなというのが私の印象であります。

それから、もう一点、兼業規制の話は、今日突然資料を頂いたのであまり勉強していませんので事務局に確認をしたいのですが、この通知、令和2年ですか。ごく最近に出されたと承知しているのですがけれども、今回、兼業規制の議論をされるというのは、この2年ぐらい前に出された通知をさらに変えたい、変えなければいけないという認識を持たれているのか、あるいは、この通知の範囲内でもう少し方向性を出したいという話なのか、その辺のお考えがどうなっているのかというのを確認させていただければ有難いと思います。

以上です。

【辻座長】 どうですか。

【加藤課長】 兼業の通知との兼ね合いですけれど、どちらかと言うと、そこは議論の状況にもよるかと思いますが、後者、通知自体は抜本的に変えるということではなくて、その中でそれが浸透しているのか、どこまで認識が共有されているのか、あるいはその通知だけでは伝わらなかったことについて、もう少し敷衍する必要があるのか。その辺のところを考えていくべきものだと受け止めております。

【辻座長】 佐々木先生、どうですか。

【佐々木委員】 通知の中では、社会貢献活動等の兼業を希望する職員が許可申請を躊躇なく行えるようにするというので、この通知の視点は社会貢献活動に広げていこうということなのだと思いますけれども、そうすると民間企業だとか、YouTubeだとか、そのようなことはあまり通知の念頭には入っていないように思うのです。その辺りでこの通知を前提にするかどうかで随分議論の範囲が変わってくるように思うのですが、その辺はどんな感じですか。

かね。

【加藤課長】 通知は通知としてあると思うのですが、それを抜本的に変えるというところまで敢えて今、申し上げました。ただ、それと別の事例として、今の許可制度の中でどこまでできるのかというのがあると思いますので、令和2年の通知は生かすというか、それはあるものとして、さらにそこをもっと間口を広げるという意味ですかね。あるいは、また、それと別ルートと言いますか、兼業としてもこういう類型がある、このようなことをやれるのではないかと打ち出していくべきかどうか、その辺の議論があるのかなと思っています。なので、通知との兼ね合いでは、通知を乗り越えるというよりは、通知は活かしつつ、それをもっと豊かにしていくのか、あるいはさらにオーバーラップしないような形で別の体系として通知と違う枠組みを作っていくのか。その辺の議論になるのではないかなと認識しております。

【佐々木委員】 分かりました。ありがとうございました。

【辻座長】 ありがとうございます。いろいろ多面的に議論していただきました。これは公務員の世界だけではないのですが、日本全体としてダイバーシティを高めると同時にそれをインクルージョンしていくという、この2つをうまくやって日本の楽しさ、生産性を高めていくということが、非常に重要になってきています。これを話の原点にしっかり置いて、今後も議論を進めていきたいと思っています。

また、地方公務の魅力を高めるであろうと期待される工夫が受け入れられなくなってきていることにも留意する必要があります。昔に比べると忙しくなって、派遣研修が敬遠されることがあります。働き方改革を強制されて、仕事に全身全霊で打ち込めなくなってきていると言われることもあります。さらに、転勤・引越しが嫌われ、いろいろな経験を可能にすることが困難になってきている側面もあります。残念ながら、転勤が前提となる仕事の人氣が低下する傾向があります。このような流れに対してどうやっていくか、考えていかなければならない側面もあると思います。

それから、中途半端な民間派遣や研修をやっても、成果も出ないと指摘されることがあります。実際、民間の最前線の経験を持った人が公務の中にも入ってきていますので、その人たちと一緒にやっていけるぐらいの研修経験が必要となります。また、民間経験をもつ人たちが十分に力を発揮できるような職場の風土作りが求められているということでもあり、どのような体制が必要なのか、しっかり議論できたらと思います。

長くなりましたが、この議論はまた次回も継続ということで、まず、ここまでの範囲で今までの議論の取りまとめの話を次にしたいと思います。

それでは、事務局、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】 どうでしょう。皆さんのほうで今日の時点でお気づきの点がありましたら、御指摘いただけたらと思います。

それでは、矢島先生、お願いします。

【矢島委員】 人材確保・人材育成、それから、能力発揮、働き方改革とテーマがあるのですけれども、これらを全て実施していく上で、先ほどの鎌倉市長の話にもありましたが、マネジメント変革ということがすごく重要、共通のテーマなんですよね。マネジメントを変えるということは管理職を変えるということで、これが全てのテーマに共通する課題なので、示し方が難しいのですけれども、何かその視点を共通の課題として出せないかなと思います。これも公務員の皆さんに限ったことではなくて、日本の管理職というのは、従来マネジメントはしていない、監視しているだけだと言われていたのですよね。それを今変えないと、働き方改革も人材育成もできない。管理職の方の意識で多いのは、先ほど鎌倉市長のお話にあったように、従来から同質な人を採っているというのを前提に、異動があったときにもともとそこにいた人の仕事を次に来た人にそのまま渡して、それで済ませるといふ、これもマネジメントしていないということの典型例です。そうすると、せっかく次に来た人が違う能力とか専門性を持っていても、全くそれが組織に活かされないことになってしまう。また育成課題も人によって違うのですけれども、同じ仕事しか経験させないということになってしまうので、共通のテーマとしてマネジメント変革、それに伴う管理職の研修なり、育成なりということセットに共通課題を設定していただければと思います。

以上です。

【辻座長】 定年延長や役職定年の話もありますので、上がりポストとしての管理職の時代は完全に終わって、マネジメント能力を発揮してもらうことが必要となっています。しかし、その一方で、管理職になりたがらない職員も増えてきています。これら2つの問題を正面からしっかり採り上げて議論を深められたらと思います。

そのほかいかがでしょう。佐々木先生、お願いします。

【佐々木委員】 先ほどの議論に引っ張られている感じがあるのかもしれませんが、この資料2の表は人材確保、人材育成、職員の能力を発揮となっていて、全般的に当たり前と言えば当たり前なのですが、地方自治体としての組織から見た人材をどのように確保しているか、職員をどのように育成していくかということなのです。

一方で、さっきも大分ありましたように、職員の側から見てどのような職場が望ましいのか。あるいは、入る人も含めてかもしれませんが、職員側から見てどのようなキャリアが用意されていることが望ましいのか。そのような視点の整理の部分も、どのように含められるか分からないのですけれども、必要なのではないかなと。そのときにスーパー公務員みたいな立派な職員もいるでしょうし、そうでない職員もいるでしょうし、いろいろな職員も含めて考えないといけないと思うのです。少しそっちからの視点の職場とか、キャリアとか、複線型ということもあるのでしょうけれども、その視点での整理も入れていったほうがいいのではないかなというのは感じました。

以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。その他いかがでしょう。

それでは、田中先生、お願いします。

【田中委員】 ありがとうございます。この図は、論点も網羅されており、非常によくできていると思います。さぞ作るのは大変だったと思いますので、さらに無理難題をふっかけるようで大変恐縮ですが、従来とは求められる公務員像というのが変わってきているということを反映していただけるとよいと思いました。もちろん、従来の制度を保つために人材を確保し、人材を育成して、職員の能力を発揮させるということも重要ですが、社会が変わりつつある中で公務員に求められる人材も変わってきておりますので、それに対応するという観点を、もう少し前面に出していただけるとよいと思います。この図の中にも高度複雑化する行政課題への対応ということを書きいただいておりますが、従来とは異なる公務員像に対応するための仕組みを導入するという視点もあってもよいと感じましたので、申し上げた次第です。

以上です。

【辻座長】 全体として、公務員像が多様化してきているということと、変わってきているということ、うまく打ち出していければ、いいと思うのですが。その他、いかがでしょう。

松尾先生、お願いします。

【松尾委員】 今、田中先生がおっしゃっていただいたことが、全く同感でありまして、求められる地方公務員のこのところがポイントかなと。誰に求められるのか、市民なのか、もしくはあるべき未来の社会から見た場合の公務員なのか、そこの辺りをもう少し言語化をしていって、共通認識にした上で進めることが望ましいのかなとも感じました。

以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。

それでは、太田先生、いかがでしょうか。

【太田委員】 ありがとうございます。これはひょっとすると私が出席していない回で議論されたかもしれないのですが、私も地方に在住しておりますので、地方公共団体との会合などは、特にコロナ禍でどうするかというのはかなり苦勞した部分がございます。なかなかデジタル化と一般に言われる長期のトレンドが、公務の世界ではなかなか進んでこなかった面があったように思います。今や例えば、この会合でも、DXでうまく進められていて、今後、例えば、コロナが再燃したりする際には、ある種のレジリエンスができていると思うのです。ところが、私の印象では、地方公共団体でそれができているところはあまり多くはないのではないかなと。大きなところは分かりませんが、なかなかそれができていない部分というのがあって、それは様々な予算の制約で整備ができない部分もあるのかもしれないし、あとは人材がデジタル対応できていないこともあるのかもしれない。少なくともその辺りの点に関しては、なかなかこうしなさいと、こうしたほうがいいですよ、デジタル人材を育成してコロナ対応で今後何があってもこういったことで、みんなが対面で集まらなくても可能なシステムを構築したほうがいいよというのはすぐに言えると思うのですが、そこは実際にワークできるようにしていくということについては、もう少し考え

る必要があるのかなという印象を受けました。これはどこまで重要かというのは定かではないですけども、そんな印象で、もしも今後、追加的に考える時間があれば、またお願いしたいと思いました。

以上です。

【辻座長】 今の地方公務をめぐる課題としては、1つは先ほどあった定年延長の問題がありますけれども、もう一つ大きいのは、デジタル化対応や在宅勤務の問題です。これらは別の研究会でも、検討していますが、この研究会でも議論してきました。公務員としての働きがいや自治体全体のパワーアップという観点で、デジタルを読み込んでいくことは、非常に重要なことなので、これからも、しっかり考えていきたいと思います。

矢島先生、いかがですか。

【矢島委員】 先ほど辻先生にこれからの地方公務員のあり方ということを考える上で、社会全体のダイバーシティ推進の流れが前提にあると、そのようなことを言っていただきました。ジェンダーダイバーシティというのが日本においては、一番ベースに、大きな課題として未だにあるのですけれども、公務員の場合はもともと民間と違って、妊娠・出産による離職が少なかったのも、あまりこの問題は大きくないと思われてきている中で、今、民間も就業継続から活躍ということが課題になっている状況でいうと、実は公務員でも共通の問題があって、女性の少ない仕事、部署があるということは、従来から残ったままになっている自治体さんも結構ありますし、あとは子どもをもって時間の制約があることで就けなくなる仕事、あるいはキャリアアップしにくいという問題は抱えているわけです。今、民間はそこを一生懸命やり始めている中で、私は自治体の職員さんと接していると、もともとうちでは女性はたくさんいて活躍しているのだという意識が強いので、本当の意味での今言われている女性活躍に対して、地方公務員の皆さんの場合は問題意識が薄くなっているかなと思うのです。なので、今、この表に出ているような問題が本当に全部解決して、働き方に無理なく多様な選択ができれば、ジェンダーダイバーシティも一緒に解決していくのではあるのですけれども、それを待つだけでなく、まだ残っている男女差という視点を持って取組みを進めていただくことが大事かなと思います。

【辻座長】 ありがとうございます。ジェンダーに関して言いますと、時間の経過と共に大分改善してきていますが、地域間格差もあるように思います。成長している首都圏の自治体は、女性管理職等の登用も結構進んできているところがありますが、新規採用が限定的な地方では、なかなかダイバーシティが進んでいっていないように見受けられるところもあります。総じて全国でどのようなメッセージを打ち出せるかということも、重要なことなので、しっかり考えていきたいと思います。

森本先生、いかがですか。

【森本委員】 ありがとうございます。私も皆さんがおっしゃられたことには大抵同感でございます。同じ方向性かなと思っているのですが、スタートしたときからになりますけれども、この研究会に与えられたテーマというのが、かなり広い、大きいと感じておりまして、

まだまだ議論できない、議論していないとか、あるいは研究会の最終的な方向性として、どのような方向がいいのかということについて、正直な話を言って、今時点ではまだ「ふーん。どうしたらいいかな」と悩んでいるところでございます。次回までの事前の調整も含めて宿題とさせていただけたらと感じているところです。

とりあえず以上です。

【辻座長】 一番悩んでいるのは課長かもしれませんが、課長、全体を通じてどうですか。

【加藤課長】 おっしゃるとおりで悩んでいます。資料2にありますように、たくさんやってきたのですけれども、これを全体的に統一的に整合性のあるような形でどうまとめていくのか。まとめ方のそれぞれの深まりと言いますか、どこまで掘り下げるのかということも様々なものですから、その辺をどのようにやってこの研究会としての打ち出しなりをしていくのかということで、今、様々な検討をしております。私どものいろいろな部内の研究会はほかにもあると申し上げましたが、その辺とのすみ分け、全部こちらの研究会で最後までやるわけにはいかないの、ある程度アンブレラ式と言いますか、大きな方向性を出してそちらにつなげるとか、この研究会の中ではある程度の段階まで方向性としては打ち出すのですけれども、ほかにつなぐとかで、まずは大きな絵を描くと言いますか、そのようなことを考え得るのかとか、その辺のこともいろいろ頭の体操をしています。

今日のところではまだこの全体としてこんなことをやってきましたということで、このような意見を頂いてまいりました。抜けはないでしょうか。あるいは、もっと深めるべきかということに留まっておりましたが、今後の中間的な取りまとめに向けましては、その辺の整理、幾つか考えられると思いますし、我々の決め打ちというわけにもいかないと思いますので、その辺はどのような考え方があり得るのか、どのようなものが望ましいのか、幾つか考え方を示しさせていただきまして、また御議論いただければと思っております。ずっといろいろ考えていてまとまらないようなところもありますし、今日はこう、明日はこう、みたいなのところもありますので、先生方もいろいろ今日御議論いただきましたが、様々お考えもめぐる部分があるかと思っておりますので、今日十分頂けなかった部分につきましては、また事務局にお寄せいただければと思いますし、その辺も踏まえて今後の議論の進め方を考えていきたいと思っております。中間的な今の思いというか、考えていることということでまとまった形でなくて申し訳ないのですが、以上でございます。

【辻座長】 今ちょうどポスト・コロナ期となって、地方公務員に対するバッシングもやんでいますし、その一方で、地方公務員の職場自体を思い切って変えていく時代にもなっていますので、変えていくことをしっかり打ち出す、ちょうどいい好機ではないかと思っております。いろいろな制度がもうすでに先行してありますし、今まで行ってきた改革を着実に結実させることも必要です。これらをうまく全体でまとめて情報発信して、足りないものはしっかり補っていく総括ができれば理想ではないかと思っております、引き続き皆さんにお知恵をお借りしたいと思います。

それでは、今日のところは時間となりましたので、議論はここ辺りでとどめたいと思います。御出席の皆さんの御意見をいつもよりは丁寧に頂くことができましたと思いますが、しっかり議論していかなければならないところで、お気づきの点がありましたら、ぜひメールで事務局にお寄せいただけたらと思います。皆さんのメール等も踏まえながら、次回の研究会においては、中間の取りまとめ案を事務局から提示していただけたらと考えております。

それでは、そのほか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】 それでは、次回が第7回になりますけれども、具体的な日程等はまたメール等で御相談させていただきたいと思います。テーマとしては、今、座長から御指摘いただきました中間取りまとめのお話もございますし、今回の続きと言いますか、兼業・副業を含めた民間との関係みたいなものもテーマで、また改めてお話をさせていただければと思いますけれども、その辺の構成はまた追って御連絡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、本日の部分については皆様に御確認をお願いしたいと思いますので、そちらについてもよろしく願いいたします。

以上です。

【辻座長】 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。