

## 研究会におけるこれまでの議論について

### 1. 研究会における検討趣旨・経緯

- 少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少、人々のライフコース・価値観の多様化、大規模災害・感染症リスクの増大、デジタル社会の進展など地方公共団体を取り巻く社会状況が大きく変化しつつある中、行政課題の更なる複雑化・多様化が見込まれる。
- こうした変化に対応して、地方公共団体の職員（地方公務員）についても、これまでとは異なる資質・能力を求められる場面が増えるものと考えられ、このような地方公務員を今後持続的に確保するためには、「人材確保」・「人材育成」・「能力発揮」の面から、これを支える仕組みが必要。
- 本研究会では、地方公務員に関わるこうした仕組みに関し、主に中長期的な観点から、今後の方向性について広く議論していただくことを目的として、これまで6回に渡り開催してきた。

### 2. いただいた主なご意見

#### ＜人材確保関係＞

- ・人材確保に関する各団体の取組と方向性について

- アンケート調査に回答した団体（1,011 団体※）のうち6割の団体で、新規一括採用について、または新規一括採用・中途採用ともに応募状況が少ないと感じていると回答。

（※）都道府県:47 団体、指定都市:20 団体、市区町村:944 団体(市区 482 団体、町村 462 団体)

- 同じくアンケート調査に回答した団体のうち7割の団体が、能力のある人材の確保について苦慮している原因として、「民間企業等との競合」と回答。
- ワークライフバランスの充実や健康確保といった職員側の観点、効率的な業務遂行や組織運営という組織側の観点をマッチングさせた上で、「柔軟な働き方」のあり方を検討していくこと、またそれを実現していくことで、「選ばれる職場」になるという視点が重要。
- 専門分野の知識・経験を有する人材を確保するに当たっては、外部市場との給与差が大きな課題となるが、公務での経験を積むことによる魅力的なキャリアパスを提示する等の人材獲得上の工夫を講じることや、様々なバックグラウンドのある人材を受け入れる体制・環境を整え、仕事の仕方を含めた組織文化の変化を受け入れる柔軟な姿勢が重要。

・新規採用について

- アンケート調査に回答した団体のうち6割の団体で、新規一括採用のトレンドとして、「民間等経験のある応募者」が増えていると回答。

・中途採用について

- 中途採用にどういう人材を期待するのか、その中で、専門性とか、どういう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あり方をどうするのかということも課題。
- 経験者採用が都道府県や指定都市では非常に多いが、規模の小さい市町村ではそこまでできないということであれば、経験者採用の共同実施ということも考えられるのではないか。
- 多様な人材を確保するにあたり、任期の定めのない常勤職員を採用する中途採用と、任期を切って弾力的に専門職を採用していく任期付採用とを使い分けることが必要。

・ 職員の離職について

- 人材の流動化が進む現代において、離職率についてはネガティブに受け止めるだけではなく、組織の活性化や、新たな人材獲得の好機と捉える視点も重要。

・ 「専門性」について

- 確保すべき「専門性」の内容は分野によって、時代によって違うもの（外部委託の進展などにも影響されうる）。人材を外部から調達するのか、内部で育成するのか、またその中で制度的ボトルネックがどこにあるのか等を検討する場合には、個別の専門性の性質を吟味した上で議論することが必要。
- アンケート調査に回答した団体のうち、約8割の団体で、「土木技師」、「保健師」、「建築技師」、「ICT人材（CIO補佐官以外）」、「保育士」について、人材確保に関して課題を感じていると回答。
- 他の自治体や民間事業者と連携して、どのように技術職員を確保するか考えていくことが必要。

### 〈人材育成関係〉

・ 長期的な視点に立った人材育成について

- 行政需要が複雑化し、またその変化が激しい中で、スペシャリストの養成は必要であるが、幹部職員には組織全体を見渡せるゼネラリストも求められる。
- 定年引上げにより長期化するキャリアの中で、ライフイベントと調整しながら、健康を維持して働き続けることができるようにすること、また、年齢層が上がってからも新たな知識やスキルを身につけ、それを活用する機会を用意することが重要。

- 育児や介護などによって職場を離れる判断をした人材を再度活用する仕組みを検討するなど、性別を問わず働きやすい職場づくりにより、男性・女性ともに望むキャリア形成につなげる取組が必要。

#### ・ 専門人材の活用・育成について

- 様々なバックグラウンドのある職員が活躍するためには、職員のスキルや経験に見合った職務を与え、さらにスキルアップを図ることができる人材育成の取組が必要。多様な人材を多様な形で能力を引き出しながら活用するという視点が重要。
- 高度な経験、スキルを持った人材についても、自治体の現場を踏まえて業務に当たるという観点で、成長を図れる雇用環境づくりが重要。
- 一方で、こうした人材が高度な専門性を維持していく上では当該専門業界に身を置くことも必要であることから、こうした人材を公務員・民間がお互いに育て合いながら流動化させるという視点も重要。

#### ・ 管理職の育成・能力向上について

- 人材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。ここが変わらないと、働き方改革も人材育成もできない。
- 人材マネジメントを推進するためには、管理職に、職員の育成が重要なミッションであるという意識付けが重要であり、部下の頑張りを人事評価にしっかり反映することが必要。
- メンタル不調による長期休暇となる職員や、ワークライフバランスを重視した働き方を求める職員が増加する中、組織目標の達成や人材育成等に取り組む上で、管理職のマネジメント能力の向

上が重要であり、管理職向けの研修の充実が必要。

・兼業・副業や民間との人材交流について

- 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もあるかもしれないが、そのような場合とそうでない場合とを区別して、どれだけ認めていくべきか、議論していく必要がある。
- 民間への出向などは、人材育成策としての意味合いが強いと思うが、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。特に後者については、本人のその後のキャリアデザインにも影響するので、十分な情報提供に基づいて行う必要がある。

〈能力発揮関係〉

・キャリアデザインについて

- 担当外業務への従事、手挙げ方式などにより、職員が希望する業務への従事することを可能とする取組や、兼業許可基準を明示すると共に、兼業可能な業務等を広く捉える取組など、職員がキャリアイメージを持った上で、一定程度、自身が活躍できる場を自身で選択することを可能とする環境を整えていくことが重要。
- 職員が自分のキャリアについて考える機会を設け、将来展望の明確化に取り組むとともに、自身が考えるキャリアデザインを踏まえた職員の人事上の意向を人事異動に反映させる仕組みが必要。

・ワークライフバランス・働き方改革を考慮した育成について

- 世の中の働き方が変わっていく中で、公務員だけがハードなことをするのではなく、一定の労働時間の中で活躍することができることが重要であり、そういったイメージでロールモデルを提示することが重要。

- 組織目標の達成を前提としつつ、その中で健康保持やワークライフバランスの充実といった観点から、業務自体を合理化し、仕事のやりがいや職場へのエンゲージメントにつなげる取組が重要。
- 柔軟な働き方を検討する際に、何のための柔軟な働き方であるかということが重要。ワークライフバランスや健康の確保という労働者側の観点と、効率的な業務遂行や組織運営という組織の側からの観点をマッチングさせて検討することが必要。