

今後の議論の方向性について

1. これまでの議論と検討の方向性

- 各回を通じて、「人材確保」・「人材育成」・「能力発揮」の分野を横断して様々なテーマについて幅広く議論いただいたが、その内容については、今年度さらに議論を深めたうえで、2に記載のとおり、地方公共団体が人材の育成等に関する基本方針を定める際の参考となっている「人材育成基本方針策定指針」の改定に活かすことが有効ではないか。

- さらに、この改定に当たっては、今日、各団体において、単に既存の人材の育成に目を配るにとどまらず、これまで議論いただいたように、各地方公共団体における「人材確保」・「人材育成」・「能力発揮」を通じた視点により、各団体において必要となる人材の確保から育成・活用、さらにはその土台となる環境づくりなどを行っていくことが求められることから、これら総合的な視点から改定すべきではないか。

- そのため、これを機に、各団体が策定する「人材育成基本方針」については、人材マネジメントの観点も踏まえたより大きな視点での方針策定（名称未定）と位置づけ、この中に必要な内容を盛り込んでもらうべく、総務省が示す策定指針についても、これまでの研究会での議論や各団体における具体の取組事例などを踏まえつつ、人材確保等に取り組む市区町村への支援策等についても盛り込んだ、拡充を行うべきではないか。

2. 今後議論すべきポイント

- これまでの議論等を踏まえると、今後議論すべきポイントとしては、以下のようなものが考えられる。

〈人材確保関係〉

- ・ 総論

中長期的な人材育成を念頭に置いた新規一括採用と、民間企業等と競合しながら即戦力となる人材を獲得する中途採用・経験者採用（期間を定めた採用等）を効果的に組み合わせ、多様な人材を効果的に確保していくため、どのような視点・取組が必要か。

- ・ 公務や職場環境についての魅力の発信

高い能力や経験を有した人材から選ばれる職場となるため、公務の魅力の発信、働きやすい職場環境の実現など、人材確保に向けて、将来的に、こういった取組が想定できるか。また、公務職場として現在、一般的に取組が必要になっている課題とはどのようなものか。

- ・ 新卒採用による人材の確保

特に小規模団体が効率的に人材確保をするため、採用のあり方（試験方式、試験の共同実施等）を行う場合、こういった点に留意して取り組むべきか。

- ・ 中途採用による多様な人材の確保

高い能力や専門性を有する人材からの応募を集めやすくするため、中途採用試験のあり方や採りうる方策・工夫（SPI試験の実施、共同実施等）についてどのように考えるか。また、いわゆる「出戻り採用」など、いったん行政分野を離れた人材の再活用についてどのように考えるか。

- ・ 「専門性」について
 複雑高度化する行政課題に対応するため、求められる能力や専門性に関してどのように整理するか。
 また、専門人材について、どのように必要な人材を、どのような形態（任用方法（任期の定めのない常勤職員、任期付職員等）・勤務条件・処遇など）で確保すべきか。
- ・ 都道府県による市区町村の人材確保支援
都道府県が一括して人材を確保し、市区町村を支援していくことは考えられるか。特に、専門人材（技術職員・DX人材等）については、それぞれの市区町村が単独で確保することが難しいことから、こうした取組を特に進めていくべきではないか。

〈人材育成関係〉

- ・ 総論
 長期にわたって勤続する職員について、公務を取り巻く課題、職員が組織の中で求められる役割、職員本人のライフステージ、のいずれもが経時的に大きく変化していく中で、職員の育成を計画的に行うため、どのような視点・取組が必要か。
- ・ 専門人材の育成
 複雑高度化する行政課題に対応するため、求められる能力や専門性に関してどのように整理するか。（再掲）
 専門人材の育成については、それぞれの専門性に応じ、公務の中でもスキルアップできるような機会（DX人材の集中的育成等）を設けるなど、人材が流動化する中で、官・民を通じたキャリアアップという視点を取り入れられるか。

- ・ 職員の能力向上
大規模災害の頻発やデジタル化、感染症対応など、新しく困難な課題に対する対応力の向上や、ポストコロナ期における社会変化のキャッチアップを効果的に行う上で、職員の能力向上（リスクリング等）について、どのような取組や工夫が考えられるか。
- ・ 管理職の育成
組織全体の人材マネジメントにおいて中心的な役割を果たす管理職の育成は、公務部門でも特に重要な課題であるが、部下職員の育成や活躍を助けることができるような管理職をどのように育成していくべきか。
- ・ 高齢期に活躍するための計画的なスキルの獲得
定年引上げが実施される中、定年まで職員が活躍できるよう、高齢期や役降り後の働き方について、どういったことが考えられるか。
また、職員が高齢期において活かせる経験やスキルを身につけるため、体系的な研修計画の策定・実施や、自発的な学習機会の活用促進等、どういった取組が考えられるか。
- ・ 人材育成における兼業・官民交流等のあり方
兼業・副業や官民の人事交流を推進することについてどう考えるか。兼業・副業や官民の人事交流を人材育成の一方策として位置づけることができるか。そのように位置づけた場合、どのような点に留意して取り組むべきか。
- ・ 人材育成における人事評価のあり方
人事評価について、職員の強み・弱みのフィードバック、キャリア形成に係る助言の機会として活用し、さらなる自己成長を促すなど、人材育成方策として位置づけることができるか。

〈能力発揮関係〉

- ・ 主体的キャリア形成を通じたエンゲージメントの向上
自らのキャリアデザインに参画できるようなマネジメントシステムを構築することはどの程度可能か。また、これを通じて仕事・職場でのやりがいやエンゲージメントを高めていくことが期待できるか。
- ・ 管理職の役割
管理職が 1on1 ミーティング等を通じて職員の人事の希望やキャリアデザインを把握すること等をはじめ、仕事・職場でのやりがいやエンゲージメントの向上を図る上で、管理職が果たすべき役割や取組についてどのように考えるか。
- ・ 働き方改革進展を通じたエンゲージメントの向上
働き方改革・ワークライフバランス等の取組について、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴うテレワーク活用の進展なども契機として、今後、出勤を前提としてきた働き方の見直しや柔軟な勤務時間の設定等に関する検討を含め、どのような取組を進めるべきか。また、これを通じてエンゲージメントを高めていくことが期待できるか。
- ・ 多様な人材が活躍できる職場環境の整備
様々なバックグラウンドを持つ職員の増加による職員の多様化が今後進むと考えられる中、女性の勤続年数の向上や幹部職任用の拡大、障害者雇用の促進、定年が引き上がる中での高齢期職員の活躍等、職場環境に関する様々な課題について、どのような取組や工夫が考えられるか。

- これらの議論においては、昨年度まで開催していた人材マネジメント研究会の成果、また、これまでの国や民間による人材育成の取組も踏まえることとする。

(※参考)「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会」
令和3年度報告書（令和4年3月）

- 少子高齢化の進展、生産年齢人口の減少等に伴い、複雑・多様化する行政課題に的確に対応していくためには、各地方公共団体において、長期的かつ総合的な視点を持って、限られた人材を最大限に活用しながら課題解決に取り組む「人材マネジメント」が必要。
- 人材マネジメントの推進により、職員一人ひとりが仕事を通じて自身の成長を実感し、やりがいや働きがいを向上させ、組織や仕事に対する貢献意欲（エンゲージメント）を高め、組織力の向上を図ることが重要。
- 人材育成基本方針に、「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」の4つの要素を体系的に位置づけ、各団体の実情に応じた取組を定めるとともに、中長期的な計画と連関性を持たせることにより、それらを計画的に実効性高く進めていくことが重要。