

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7回）

令和4年11月28日

【辻座長】 それでは、皆さん、本日はお集まりいただきまして、ありがとうございます。

定刻前ではありますが、皆さんおそろいいただきましたので、ただいまから第7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、昨年8月、これが第1回研究会を開催したことになります。本年6月に開催するまで、これまで合計6回検討してきておりまして、様々なテーマについて御議論いただきました。本日は、これらにつきましてもう一度整理するとともに、今後どういうことを議論していくべきかの方向性につきまして、事務局から資料を用意していただいております。

まず、事務局からこの説明をさせていただきます、意見交換をしたいと考えております。

本日、片山委員は御欠席。また、松尾委員につきましては、遅れて御参加いただけるとお伺いしております。

また、事務局からの説明に移る前に、この間に公務員部長に異動がありましたので、ここで一言御挨拶させていただければと考えております。大沢部長、よろしく願います。

【大沢部長】 公務員部長の大沢でございます。本日は大変御多忙の中で、皆様に御出席いただきまして、ありがとうございます。

本研究会も2年目を迎えたということで、私も6月末に着任して初めての研究会でございますので、御挨拶を申し上げさせていただきたいと思っております。

本研究会は、昨年8月から6回開催させていただいて、「人材育成」「人材確保」「能力の発揮」という3点を柱に、地方行政に求められる専門性でありますとか、採用のあり方、人材育成に向けた取組や課題など、幅広いテーマについて議論いただいていたと承知をしております。

この間に、学び直しでありますとか、リスクリングが、政権の1つの大きな課題、取組ということで捉まえられてまいりましたし、今日の朝も日経新聞で、公務員のリスクリン

グ、学び直しは非常に大事だという記事も大きく出ておりました。大変結果的にタイムリーな課題を検討することになったと認識をしております。

本日は、これまでの議論を振り返っていただき、今後の方向性について御意見を頂ければと考えております。それぞれ御専門の立場から、皆様から忌憚のない活発な御意見を頂きたいと考えておりますので、よろしく願いいたします。

【辻座長】 ありがとうございました。

それでは、早速ですが、資料1から資料4に基づきまして、事務局から説明をお願いします。

【江口理事官】 <事務局資料1, 2に基づいて説明>

【佐藤補佐】 <事務局資料3, 4に基づいて説明>

【辻座長】 それでは、今までの議論を振り返っていただき、幾つかの資料について補足で御説明いただき、これからの議論の方向性について幾つか論点を出ささせていただきます。

これらにつきまして、今日は、皆さんから、まず御自由にいろいろ御発言、御指摘、必要な御質問等を出していただきたいと考えております。

それでは、どなたからでも結構ですので、御意見のある方、挙手ボタンを押していただければと思います。いかがでしょうか。

それでは、矢島委員お願いします。

【矢島委員】 ありがとうございます。

事前にも意見を出ささせていただいて、資料に反映していただいたので、皆さんそうだと思うのですが、今新たに言うことはそんなにないのですけれども。

私は、今後の課題として、人事評価がきちんと効いてくるかがとても大事だと思っています。自治体の皆さんも、人材育成方針の見直しでそこをトップに挙げていらっしゃるかもしれませんが、そのときの視点として、一人一人の公務員の皆さんの能力発揮やキャリア形成という視点と、組織としてきちんと成り立つ、組織としてやるべきことをチームで協力して行えるようにするという視点から、人事評価を効かせることが必要だと思います。また、先ほどの問題にもあったように、ハラスメントとか、そういった職場の中のモラルハザードみたいなものが起きないようにする。そうした視点からも、人事評価の有効な活用がとても大事かと思っていますし、これまでいろいろお話を伺わせていただいている中で、公務員の皆さんの中で、ここが難しいところかと思っていまして、とても課題に感じ

ております。

もう1点は、働き方では、柔軟な働き方が大事ということです。民間企業でも、今、コロナが一旦ちょっと落ち着いてきたというか、また感染が増えていますけれども、一旦落ち着いたところでテレワークをやめてしまった大企業なども結構あるのですが、そういうところで若い人たちの不満とか、あるいは離職とかが起こってきているということで、これからの社会の中で柔軟に働けることが、選ばれる職場になる上で、とても重要だと思っています。

地方公務員の皆さんは、住民サービスが第一で、どうしても仕事が非限定的になる。どこまでやればいいのか制限がなく、業務が過大になりやすいと思うのですが、人が適正に確保できて、その人たちがしっかりと仕事に向き合える環境がないと、本当にこれから立ち行かなくなってしまうのだということで、決して、職員の皆さんに対する、ワーク・ライフ・バランスと言うと何か甘い言葉のように聞こえるのですが、そういう視点だけではなくて、しっかりと組織を維持していくための働き方の見直しに注力していただくことが大事かと思っています。以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。

田中委員をお願いします。

【田中委員】

これまでの議論と今後の議論の方向性について、非常に綿密に取りまとめていただき、ありがとうございました。

御説明を伺っていて感じたことですが、「人材育成基本方針策定指針」では、職員研修の充実、多様化も項目として挙げられています。この点については、お示しいただいた今後の議論の方向性の中にあまり入っていないという印象を受けましたので、議論の方向性に追加したほうがよいのではないかと感じました。

私自身も、各自治体様から研修の講師等を依頼されることがありますが、「こういう研修をしたいのだけれども、どうにかできないか」という相談を受けることも多く、担当の方は、どのような研修を誰に依頼すべきか、悩みながら検討されている印象を抱いています。

そういった意味では、研修についても何かしらの方針を示したり、あるいは、先進的な自治体の取組を他の自治体にも情報提供することで、自治体の研修を発展、充実させることができると思います。そういった点についても、この研究会で議論できればと思います。以上です。

【辻座長】 それでは、今お二方から御意見あったところで、事務局でコメントいただけますか。

【野村課長】 公務員課長の野村でございます。

1点目、人事評価は、特に今の人材育成基本方針策定当時には、あまり人事評価というものが体系的に整備されてない環境もございましたし、御指摘のハラスメントの抑制含めて、そういった観点も当時にはなかった視点でございますので、そういったところを含めて、抜本的に見直して、体系的に位置付けていくことが重要ではないかと、事務局としても考えてございます。

そういった点も含めて、今後更に議論を深めて、策定指針の改定に生かしていければと考えてございます。

田中委員から、研修についてお話がございました。今の人材育成基本方針等についても、研修の重要性等については触れているわけでございます。特に昨今リスキリングという文脈の中で、これは他の組織に移るという意味ではなくて、それぞれ個々の職員の能力をアップしていく視点において、研修をいかに効率的にやっていくか。OJT、offJT、両方あると思いますけれども、特にeラーニング環境の整備とか、それぞれのスキルとか、学ぶポイントについての体系的な研修体系の整備と、それを実施していった場合に、それをどうやって職員の能力発揮あるいは人事配置に結び付けていくか、そういったところでの研修の充実なり体系の整備は、非常に重要と考えてございます。今回以降の議論の中で、そういった研修体系の整備の重要性、あるいはどういった研修体系があり得るのかも含めて、更に議論を深めて、それを各団体に示していくのは、特に市区町村にとって有効ではないかと考えておりますので、そういった点も含めて、更に御意見を賜れば幸いに存じます。

取りあえずのコメントは、以上でございます。

【辻座長】 ありがとうございます。その他、いかがでしょうか。

お願いいたします。

【森本委員】 ありがとうございます。森本でございます。

私から2点ほどです。まず1点が、この研究会について、報道があったときに、自治体から心配事があがってきたのですけれども、人材、職員の流動性の話に関してです。

特に小規模自治体から、流動化が加速することによって、自分たちで育てた人材が、よその自治体に移っていくことが発生をしないように、ぜひ考慮していただきたいという話

だったので、これも検討の視点として入れておくべきかと感じたのが1点です。

もう1点は、中途採用、人材育成などに関してです。中途採用について、どういう人材を中途で採用していくのか、こういう話にも少し関わるのですが、自治体の人材育成は、まず若手の内には主には業務遂行能力を高めることを中心に、それを過ぎて管理職になると、先ほどからあった働き方の問題も含めて、部下の業務遂行能力をいかに高めていくか。これに加えて、施策などの決定プロセスをいかにスムーズにするかを中心に、公務内では人材育成が進められているかと思います。では中途採用者は何を求めて採用していくかですが、公務内でなかなか育成が難しい、特に専門的な分野に加えて、年齢別の人員のいびつなところを埋めていくとかはあるのかもしれないのですけれども、それ以外に何を求めて中途採用していくかについても、議論していく必要があるかと思っています。

主には、先ほど人事評価の話があったのですが、業務遂行能力だけではなくて、職場における改善だったり、新たな政策を築き上げていくといった能力をしっかりと育成していくことなど、人材育成の目標をしっかりと整えた上で、それに必要な中途採用者なども検討していくとか、そういった枠組みを大きく立てていくことが必要ではないか、このように感じたところがございます。

以上でございます。

【辻座長】 その他、もう一方、いかがでしょうか。

では、会場からもう1人。佐々木委員お願いします。

【佐々木委員】 すみません。先に、こういう会場でできるようになったので、せっかくですので、森本委員が今発言されたことについて、レスポンスを含めて、さしていただきたいと思うのです。

中途採用で、専門性とか年代別とか以外、何を求めるかというお話がありました。私の、総合的な方針を作ろうという視点での発想としては、かつてのように、大学卒で一発で、そういうグループだけで人材を求めるのではなくて、いろいろな、世の中にいろいろな人がいる、そういういろいろなところから、公務に入ってこれるチャンスを拡大しようということではないか。

社会の幅広い層から公務にチャレンジしてもらう、あるいは自治体も職員を採用する、幅を広げると言うのですか、あまりどういう人とかこういう人とかではなくて、あくまでも公務に入る門を広げる、そういうことではないかと、私は思っています。中途採用プラス一括採用の年齢を上げているのも同じことだろうと思います。基本はそういうことかと

思いますので、その点は、1つ、個別の話でコメントさせていただきます。

今後の議論の方向性について、総合的な視点から指針を改定すべきではないかというところがありました。これは、まさに賛成ですけれども、最終的に議論されることだと思えますが、なぜ今、どういう時代だから、どういう観点があるから、拡充あるいは総合的にしなければいけないかは、もう少し膨らませていかないといけないのではないかという気がしています。

今の人材育成基本方針は、まさにこの平成9年で、これはもうはっきりしてしまっていて、分権がまさに実行の時代に入る、こういうことで政策形成能力を自治体の職員にもっと広く付けていかなければいけないという、非常に問題意識がはっきりしていた背景だったと思います。

したがって、これまでの議論についての中では、少子高齢化、生産年齢人口、ライフコース、大規模災害、デジタル社会とか、いろいろなことがたくさん書いてあるのですが、もう少しはっきりと、今なぜ必要かを、皆さんに御議論していただいて、充実していく必要があるのではないかと思います。

私として、今の段階では、例えば、非常に技術進歩が速くなってきたり、社会経済の変化は速くなってきたので、人材育成して、ゆっくり育成していたのではなかなか間に合わないで、それに対応した人材の確保、リスクリングとかが必要になってきていることとか、あるいは、今までは組織の目標に沿ってこういう人材になれと言っていたのが、職員自身がどうなりたいか、どう暮らしたいかという自らの選択、あるいはワーク・ライフ・バランスみたいなこと、職員の選択になるのですか、そういったことが、これは公務だけではなくて、もしかしたら労働市場全体で重視されるようになってきている。そういうことが背景にあるかと、少し感じてございます。

私からは、以上です。ありがとうございました。

【辻座長】 どうでしょうか。

まず、お二人、更に手が挙がっていますので、お二人から御意見をお伺いした上で、また事務局に必要なレスポンスをしてもらおうと思います。

それでは、権丈委員、よろしく申し上げます。

【権丈委員】 ありがとうございます。コメントが1つと、質問、確認させていただきたいことが1つございます。

資料2では様々な重要な視点を取り入れた形でまとめていただきまして、ありがとうございます。

ざいます。

私からは、女性管理職やジェンダーギャップに関して、1つコメントさせていただければと思います。人材育成関係と能力発揮関係に当たるかと思います。

管理職における男女の比率は、御承知のように男女間賃金格差の最も大きな要因となっていますし、加えてジェンダーギャップ指数で日本が他国と比べて低い結果となっている大きな原因が、日本では指導的地位に占める女性の割合が低いことでもあります。そこで、女性のリーダーを育てていく必要を政府は強く認識し、政策的に取り組んでいこうと、今年には更に女性活躍・男女共同参画の重点方針が、「女性版骨太の方針」と銘打って提示されております。

そうした中で、地方公務員では、役職者に占める女性の割合も徐々に伸びてきています。これには、採用や定着、ワーク・ライフ・バランスへの配慮や、キャリア形成の工夫などもあるかと思います。「地方公務員月報」8月号に書かせていただいたところですが、女性が役職に就くためには、当然ながら仕事のスキルをアップすることが必要ですし、そのためには仕事の経験、一言で言えば長きにわたる人的投資が必要ということになります。この観点から見れば、両立支援、ワーク・ライフ・バランスの制度の充実は、非常に重要かと思えます。

併せて、そうした制度を女性のほうが男性よりも多く、また長く利用するという意味で、ジェンダーギャップが大きくなると、女性の管理職としての活躍はなかなか進まないであろうことが予測されます。制度の利用のしやすさはもちろん維持しつつも、今後制度の利用面におけるジェンダーギャップにも配慮した議論も必要ではないかと考えておまして、そういう視点も入れていただけたらいいかと思っています。

もう1つは質問になります。人材育成基本方針に盛り込まれている内容などについて、今回御紹介いただきました。ここで確認することは、指針が平成9年ですので、それ以降、指針では予定されていなかった内容が増えてきていることかと思えます。そのうえで、当初は各自治体が策定する基本方針に、ぜひ入れてしてほしいと考えられていたところ、実際にはあまり入ってなかったものとか、そういったものなどはあったのでしょうか。お分かりであれば教えてください。

また、基本方針を策定する際に各自治体は、策定指針の内容から選んで入れられると思うのですが、その際に重点的に推奨して項目など、めり張りのようなものはつけるのか、その辺り、お伺いできればと思います。よろしく願いいたします。

【辻座長】 人材育成基本方針の根本に関する点の御説明でもあり、今までお二方からも結構重いコメントを頂いていますので、取りあえずこの3人で、事務局で、一旦コメントをお願いします。いかがでしょうか。

【野村課長】 3人の方から御意見いただきました。

まず、森本委員からは、自治体から少し心配の声がある。人材の流動化という点で心配なお声があるという御指摘がございましたが、公務の運営については、任期の定めのない公務員中心にやっていくスタンスは、これまでと同様でございます。

一方、時代が変わっていく中で、結構、最近の若い人たちは、人材の流動化というか、転職も視野にいろいろなキャリアを積まれていく。こういった流れ自体は止めようがないかと思っております、当然公務員としてのスキルアップを図ることを基本にしつつ、一定程度の流動化は、やむを得ないかと考えてございます。

一方で、論点にも少し加えておまして、どこまで深掘りするかは、また皆様の御意見を頂ければと思いますが、逆に公務員の側からも、官民の人材交流ではないですけども、人事交流を通じて、そういった民間でのノウハウなどを得て、また公務に戻っていただくという意味での人事交流という位置付けについても、更に議論を深めていただければと考えてございます。

これは佐々木委員からもフォローいただきましたが、中途採用についても、コメントがございました。今特にDX（デジタルトランスフォーメーション）で、これまでになかった文脈での能力も、短期に自治体の中で育てていかないといけない、あるいはその他の課題についても、社会経済情勢が複雑化、高度化する中で、様々な能力が急速に必要な背景もございます。

中途採用についても、そういった人材を短期で確保していくという視点で、各自治体が取り組んでいるところかと思いますが、これは佐々木委員からもコメントございましたが、公務がより高度化、多様化する中で、それを支える主体として、これまでの、入ってからずっと40年間同じ形で勤める職員に加えて、様々な背景を持ってきていただいた方に入ってきていただいて、そういった多様な視点の中で公務を支えていただく。そういった観点からの中途採用、経験者採用が重要になってくる。そう受け止めてございます。

あと、佐々木委員からは、中途採用に加えて、今どういった視点でこの指針を見直していくのか、あるいは、そうやった打ち出しをしていくのかという、非常に根本的な御意見を頂きました。

御指摘のように、平成9年、「地方自治新時代」と銘打ってございますが、これは、当時の含意としては、分権改革について、これから5段階、地方が、世紀の変わり目にもあって新しい時代を築いていく、そういった大きな理念に基づいて、様々なものが打ち出され、この人材育成基本方針についても、その文脈の中で打ち出されたと考えてございます。

今なぜこの指針を見直すかでございますが、少子高齢化、行政の複雑・高度化といったことを事務局でも書いてございますが、1つ、デジタルトランスフォーメーションとされているような仕事の進め方、あるいは行政の進め方自体が根本的に変わっていく、そういった時代ということもありますでしょうし、その辺については、この研究会でも、更に皆様方から多様な視点を頂ければと考えてございます。世の中でリスクリングということも言われてございますが、そういった観点も含めて、なぜ今あの地方公務員の人材育成を深掘りしていく必要があるのかを、幅広く議論いただければと考えてございます。

権丈委員からは、女性の活躍を含めて、多様な主体が活躍できるといった議論も御指摘いただきました。また、人材育成基本方針、こういったところが、自治体、重点的に取り組んでいただいて、あるいはこういったところが漏れていたのか、その点については、特段、事務局としての分析を持ち合わせてございませんが、基本的には、策定指針を国として示す、そういったところは行っておるわけでございます。その中で、各自治体が、各自治体の置かれている状況に踏まえて作成いただいたところかと思っておりますけれども、今回国として策定指針的なものを示す中においても、その中で各自治体が主体的にそういったものの取組を定めていただく、そういった方向になるかとは考えてございます。

事務局としての、当面のコメントは、以上でございます。

【辻座長】 お三方、よろしいですかね。これから議論していくことになりますので、今の回答で全て満足ということではないと思います。

私からは、今の点に関して、2つ、コメントといたしますか、意見があります。

1つは、人材の流動性を高めていくことや中途採用していくことに関しては、今までの地方公務員の世界を考えると、魅力もありますけれども、リスクもあると思っています。特に流動性を高めていくことが、単に消耗品として優秀な人を取り合うことになると、ほとんどデメリットが多いこととなりますので、全体としては、流動性を高めることによって全ての人たちの人材育成がより豊かに進んでいく、全体がプラスになっていく人材の流動性の高まりということを考えていかないと、結局うまくいかないと思うのです。それを、うまく確保できるかどうか、ポイントになるのではないかと思います。

人材育成方針の改定につきましては、やらなければならない大義名分については、定年の引上げに関しても、デジタル化に関しても、働き方改革にしても、多様性の確保にしても、多分、それは、これからの議論の中でしっかり打ち出していけば出ると思うのです。問題は、方針を作ることによって、各団体が、考え方、意識を変えることのみならず、その方針を作ることによって、どのような現世御利益でないですけれども、メリットがあるかということですよ。

単なる意識改革だけだったら、それは、各団体も忙しいから、それぞれ考えることになるかもしれません。前回人材育成基本方針をつくったときも、担当課としての意識改革にはなったかもしれませんが、どれだけ広く各団体に浸透して、全体として意識改革や全体の研修育成に結び付いたかという、それは、結構、疑問符を付されてもしようがない団体も実際はあったと思います。

今、働き方改革も含めて、いろいろな施策、前に比べて強力で打ち出している中で、改めて総合方針を作ることによって、自治体の公務全体で、どのような支援があるかと言いますか、機会があるか、また意識改革に結び付いた結果、全体の底上げになるかというメリット部分がよく見える形を作ることが、逆にこの方針を作っていくことの起爆剤にもなると思いますので、そこについては、今後もしっかり議論をしていきたいと思っております。

では、この点も踏まえまして、先ほどから手が挙がっています太田委員、お願いします。

【太田委員】 ありがとうございます。

非常に事務局で整理された内容が提示されて、そこにどう今からお話しする内容が絡んでくるかは、いま一つ私自身もよく分からないですが、1点感じたことを申し上げさせていただきたいと思います。

先ほど、森本委員、佐々木委員、お二人から、これまで業務遂行能力を重視して人材を育ててきた部分があったのだけれども、今後は、もう少し求められる能力が、公務員の場合も変わってくるかもしれない。例えば、特に政策立案能力等などが、より重要視されることになるかもしれない。それに応じて、どのように人材を育成していくかを考える必要があるという御意見があったかと思えます。

実際に、地域の中で、例えば地方公務員の皆さんが先頭に立って、その地域の活性化をやっていく、あるいは防災対策等新しい取組をやっていく必要性が増せば増すほど、よりクリエイティブな発想、あるいは新しい発想が求められる時代が来るのではないかと。

いったことで考えますと、そういった新しい発想を、いかに組織の中で十分に、職員の皆様のクリエイティブな発想を吸収していくか、それをうまく活用していくか、そういった部分も非常に重要になるのではないかと感じるわけでございます。

先ほど来、「人材確保」、「人材育成」、「能力発揮」といった3本立ての中で、フレームワークを立てて考えていくということではあるかと思うのですが、その中で、職場のマネジメント、管理職が、職場の中で出てきた様々なアイデア等をうまく吸収して、それを上に伝えていくメカニズムは、きちんと組み込んでいかないと、せっかくの様々な外形的な施策がうまく生きない気がするわけです。

そういった点に関して言えば、より若手の人たちが様々なアイデアを出しやすい職場環境をつくるか、これは、しばしば最近「心理的安全性」と言われて、発言しやすい環境を職場内で、特に若手の人たち、あまりまだ経験がない人たちでも、どんどん積極的に発言できる職場をどうつくるかという話も、よくやられていると思うのです。そういった部分にも更に注視して、職場マネジメントを管理職はどうするかという辺りも、人材の、これから求める人材の変化と合わせて、議論していくこともあるのではないかという意見を持ちました。以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。

それでは、あと、まだ本日御発言いただけていません飯島委員、いかがでしょうか。

【飯島委員】 ありがとうございます。飯島でございます。

特に付け加えるところもございませんが、少しだけ申し上げます。

新たに人材育成基本方針策定指針の改定に生かすという方向性は、大変に意味があると思っております。ただ、画一的な押し付けにならないようにという点を最も懸念しております。

人材についても、地域によってどういう人材が必要なのか、現在どういう人がいるのかも違いはあるでしょうし、権限、仕事の仕方の違いもあると思います。加えまして、本日の資料4を興味深く拝見いたしました。改定をしている自治体としていない自治体と差があること、最近改定をした自治体も少なからずあることに鑑みますと、指針に記載のないものを新たに盛り込んでいるということは、自治体がそれぞれに必要性を感じて進めているところだろうと思いますし、また最近も、これまでの指針の評価などを行って、改定をした自治体があるかと思っておりますので、そういった動きも見ながら、国の側の指針も示していけるようになることを望ましいのではないかと考えております。

資料3の研究会も、貴重な成果をお出しいただいています、この中でも民間企業の調査もなされたことを御説明いただきましたが、民間企業の人材の確保、育成、能力発揮のあり方に学ぶべきところと、民間企業とは異なるところもあるかと思しますので、そういった視点も盛り込みつつ、地方公務員に関する指針を検討していけたらと存じます。

最後に、総論はそのとおりだと思うのですが、具体的な各論になると様々な意見の違いなども出てくるかと思しますので、どこまでそこに踏み込んでいくのか。その際の参考となる具体例、それに若干の分析を加えることもあるかもしれませんが、少しイメージをしやすい報告書を目指していくと、役に立つのかと思いました。

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、最後になりましたが、松尾委員、いかがでしょう。

【松尾委員】 ありがとうございます。様々な論点について整理をしていただいたところで、特にそこについては、これもということはありませんので、大変ありがたいと思っています。

私からは、論点がずれるかもしれませんが、現状をお聞きする中で、なかなか自治体としても難しい。それは、我々鎌倉が抱えている問題かもしれませんが、例えば、管理職のマネジメントです。マネジメントといっても、人それぞれによって、かなり考え方や取り組み方が違うところがあると認識をしています。鎌倉市として、何とかマネジメントを、もう少ししっかりと言葉で表現をしていくことが必要だとも考えておりますし、また、例えば、管理職の研修として、プロジェクトマネジメント研修を行って、それぞれがマネジメントの認識を深めることもやってきましたが、現実には、恥ずかしい話ですが、一人一人の職員が何をやっているかも、なかなか管理職が把握していないところは、いまだにある状況です。となると、管理職としてマネジメントをどう捉えるかをもう少しいろいろと取り組みを行い、明確にすることが大事になるかと思えます。

個々の能力もそうですけれども、チームとして組織がしっかりと機能するところを、これから目指していかないと、仕事として進んでいかない。マネジメントとして役割というのは果たさないとも思いますので、この辺り1つポイントになるかと思っています。

それから、もう1つは、「人材育成」で、これも様々な視点があると思うのですが、特に今現場として感じるのは、賛成、反対という様々な意見がある中で、これは庁内もそうですし、市民を含めた庁外もそうですけれども、そういうときに、それをしっかりと受け止

めて、調整をしていけると言えば簡単ですけれども、いわゆるファシリティーも含めた、AとBを出たときにCを作り上げていける能力を、もっと意識的に磨いていかないと、どうしても大きな声に引っ張られがちだったみたいなのが、日々起きている状況はありますので、その辺りの人材育成の部分では、大切にしたいポイントとしてあるかと感じました。

すみません。まとまらない意見で失礼します。

【辻座長】 ありがとうございます。

それでは、お三方済みまして、事務局からコメントをお願いします。いかがでしょうか。

【野村課長】 太田委員、飯島委員、松尾委員から御意見いただきました。

太田委員から、政策形成能力の向上も含めて、そういった新しい発想が出やすい職場環境をいかにつくっていくのか。「心理的安全性」と最近よく使われておりますけれども、そういったものがある職場にしていくにはどうしたらよいのかという御意見もございました。

そこについては、我々としても今回3本立てでやってございますが、特に3つ目の柱の「能力発揮」で、そういった誰もが意見しやすい、かつ自分が言った意見がこういった形で施策につながっているのを実感できる職場環境づくりが非常に重要であると考えてございまして、それをどういった形で形にしていくのがございますが、様々な自治体の取組あるいは民間企業における取組なども参考にしながら、そういった職場環境づくりをいかにしていけばいいのかの研究を深めていければと考えてございます。

また、飯島委員からは、画一的な押し付けにならないように、これはまさに御指摘のとおりで、各団体の置かれている状況、必要な人材、取り組むべき目標、様々異なりますので、そういったところを踏まえていくことは大変重要というか、基本だと考えてございます。

一方で、我々も、論点メモを作りながら恐縮ですけれども、マネジメントの推進、職場マネジメントが重要だとか、エンゲージメントを高める取組が重要だということは、多分反対する自治体の方はいらっしやらないと思いますけれども、ではそのために具体的に何をすればいいのか。具体的にこういうことをしてほしいというところを、自治体に明確に示していくことが重要ではないかと考えてございまして、委員から、具体例、具体的な取組という言及もございましたが、そういったところにどれだけ具体性を持って示していけるのかについては、研究を深めてまいりたいと考えてございます。

松尾委員から、マネジメントの重要性というか、重要性は分かっているけれども、具体

こういった形で職員一人一人がそれを実行していけばいいのかについても御指摘いただきました。我々国家公務員も、管理職としてのマネジメント研修で、仕事が、組織目標があって、それぞれの課題があって、それを管理職がかみ砕いて個々の職員に与えて、かつ個々の職員の取組をジョブアサインメントという形で分割して、それを進めていくことが重要だという研修は受けているわけですが、それをさて自分の仕事に落としてやっていると、どうやってやっていったらいいのか、正直今迷うところもございます。そういったことも含めて、管理職のマネジメントも能力の向上が重要だといった上で、それを具体的にどう実行していただければいいのかについても研究を深めてまいりたい。

また、地方公共団体、特に住民を相手にいろいろな利害調整という場面も出ていきます。AとBが出たときにCについて物事の解決策を示していく、そういった調整能力といったものをどう高めていくかについても、各自治体の取組とかを研究させていただきながら、方向性が一定程度提示できればいいかと考えてございます。なかなか言うは易く行うは難しでございますが、せっかく策定指針を作る以上、どれだけより具体性を持った取組ができるのが重要かと思っております。

辻座長からも、自治体が「担当部局で策定指針に作れと言われたから改定しました」ではなくて、それを作って、どう自治体全体の意識改革が図れるのか、支援策含めて、どういったメリットがあるかは、非常に今回の研究会を施策として進めていく上で重要な視点かと思っております。今こういったそういう支援を具体的に示せるところまでは、ただいまございませんが、そういった自治体の支援というか、メリットも含めて、研究を深められればと考えてございます。

事務局からのコメントは、以上でございます。

【辻座長】 ありがとうございます。

どうでしょうか、皆さんから改めてお気づきの点がありましたら、御意見いただきたいと思いますが。

今回、全体で見ると、皆さんからも、今回出していただいた資料2の方向につきましては、少なくとも抽象的なレベルでは、そんなに強い反対はないではないかと思っております。

問題は、今事務局からも自らうまくまとめていただきましたが、どのぐらい深掘りできるかと、深掘りした場合に、施策の方向については各団体も思いがいろいろ出てくると思っています。その思いをうまく調整できることができるかどうかポイントになってきますので、そういう意味では、どうやって施策を具体化していくか、具体化していった中で、

うまく矛盾なく各団体の思いを満たしていくことができるかが、ポイントになっていくのではないかと思います。

どうでしょうね。改めて皆さんから、御指摘の点いかがでしょうか。

会場、お願いします。佐々木委員、お願いします。

【佐々木委員】 では、すみません。

「今後の議論の方向性について」という資料を事務局で作っていただいているのに、若干コメントをしておきたいことがありますので、申し上げます。

4ページの「人材育成における兼業・官民交流のあり方」です。いずれも重要な論点になることはそうだと思うのですが、兼業と官民交流は、これは違うものではないかと思っています。

官民交流は、あくまでいろいろな研修だとかいろいろな人材育成の手法の1つとして、任命権者側がどこをやろうとかこういう形でやろうとか計画を作って、計画的に実施するものですけれども、兼業は、それぞれの個人が、公務だけではなくて、全体の自分の人生の中で、こんなこともやりたいのだけれども御迷惑はかけませんよねというか、やりたいのですけれどもいいですよという形でやるもので、そもそもの目的として異なるので、これを1つにまとめるのはどうかという気がします。

その上で、兼業・副業を人材育成の一方策として位置付けていくかどうか、これは議論があるところだと思うのです。なかなか難しく、本人の選択、要するに職務外なので、兼業・副業を人材育成の方策だとなると、人事評価などの関係はどうなっているのかがあって、兼業・副業を熱心にやって地域のために活動して、それを人事評価に位置づけられるかという、多分これは無理だろうと思います。だから、正面からは無理だ。

ただ一方で、兼業して、個人の幅が広がって、そういう職員がいることは、職務にいい影響があるのではないかということは、結果としては言える気はしまして、ここをどう位置付けるかは、議論されたほうがいいのかというのが、1点です。

もう1個、5ページのテレワークです。これは、ここ数年で出てきた話なので、私も実態があまりよく分からなくて、民間では随分積極的にされているのですけれども、現在はコロナ禍で緊急避難的にかなりされている感じがしていて、どの程度きちんとやられているのか、いろいろな労働法制上の問題もあるのですが、そこをきちんと整理した上でやられているのかどうか、その辺、若干不安があります。それで、ここは、自治体で実際どのような感じかも、もし分かればありがたいという気はいたしております。

以上です。

【辻座長】 今の件につきまして、事務局、いかがですか。ないしは、皆さんから御意見ありますか。

お願いします。どうぞ。

【森本委員】 兼業については、既に公務においてフルタイムで働いているのが前提となるわけですね。そうすると、兼業をあまり長時間労働すると、本業あるいは本人の体調への影響が非常に心配される部分が1つ。

佐々木委員の意見とは異なるのですが、業務に関連する形での兼業を、例えば人事評価などで評価することになると、逆に言うとそれをやらないかぎりは評価が低くなるという制度になってしまうとすると、業務の一端という位置づけとなり、業務時間が長時間になることがあり得ますので、あくまで業務に支障をきたさない範疇で本人の自己啓発を促す形が基本かと感じているところです。

【辻座長】 ありがとうございます。

事務局、いかがですか。

【野村課長】 佐々木委員と森本委員から御意見いただきました。

まず、佐々木委員から、兼業・副業と官民人材交流は位置付けが違うのではないかと。論点でまとめて書いてしまっているのですけれども、それを御指摘のところは御指摘のとおりだということで、論点を挙げたいと思います。

ここで兼業・副業も、人材育成と論点を挙げさせていただいたのは、昨今民間企業でも兼業・副業を促進するとか、就業規則を改定して位置付けている。そこは何かといいますと、兼業・副業を得て通じたノウハウあるいは能力が、自社の更なる業務の効率化とかの点に資するという観点から取り組む建前がある中で、こういったところに位置付けさせていただいたところでございます。

公務員の場合も、地域、農業への貢献とか、様々なことを通じて兼業をしたいという職員も増えてきていますし、地域貢献の観点からそれを促進する自治体も出てきております。ただ、そこを直接やっているから人事評価がどうだとかまでは、御指摘のとおり整理して考える必要があるだろう。

ただ一方で、例えば農業のことを取り組みしたら、農業への理解が進んで、更にそれが自治体の施策推進に役立つ、結果として役立つ面はあろうかと思いますが、そういったところは少し分けて考える必要があると思いますし、民間における兼業・副業の推進と、公

務における兼業・副業は、位置付けが違うかと思っております。

先ほども御説明しましたが、官民の人材交流については、人材育成の一環として、地方公共団体でも様々既に取り組みされているところではありますが、それを今後どうしていくかは、深掘りして議論ができればと考えてございます。

森本委員については、人事評価との関係では、それをやってないからと不利益に取り扱うとか、あるいは人事評価をしないということではないと理解は、事務局として持っております。

私としては、事務局からのコメントは、以上でございます。

あともう1点、テレワークですね。佐々木委員から、テレワーク、コロナ禍で進めている自治体で、実際にどうなっているのか。

端的に申しますと、コロナ禍で、都道府県政令市などは、テレワークが推進できる環境の整備は一定程度進んでいると理解しております。

一方で、例えば、各テレワークの状況において、職員の勤退管理と言いますか、職務の推進状況とか、当然オンラインのミーティングとかやって、管理しているようでございますが、それがどこまで進んでいるかという点、今まだ取組が進んだばかりとやっているもので、これからコロナが去った後でも、定常的な働き方と、柔軟な働き方の1つとしてテレワークが重要な取組だと思っておりますので、それを実際に地方の公務の中に入れていくときにおいて、公務能率とかあるいは働き方の管理という点でどういう工夫が必要かは、今後も検討していく必要があると考えております。

事務局からは、以上でございます。

【辻座長】 今の点は、今後もあり方も考えていく上で、重要な論点の1つになると思っております。

特にテレワークにつきましては、職務、職場環境の多様化で、推進するのはいいと思います。総務省などを見てもそうですけれども、会議やるたびに、会場を移動して、コンピュータを設営し直して、これにかける手数が莫大にかかっているのです。この環境整備を自治体でどこまでやっていくかもありますけれども、もう少し職場環境としてスムーズにオンラインできる体制にしないと、オンラインすること自体が大きなコストがかかることになるといけないので、これを進めていくこと自体はやっていかなければならないことだと思います。

もう1つ、幾つか今民間企業などの調査を見ますと、テレワークをやることによって、

本当に生産性が上がっているかどうかということですよ。今見ると、大体テレワークしているほうが生産性が落ちているのではないかという結果を見るのが多くて、そうした場合に、現段階でテレワークしたことがどのくらい仕事効率を落としているのか、落としてないのか。落とさないためにはどういう工夫が必要かも含めて、検討していく必要があるのではないかと思います。

それから、もともと飛び出せ地方公務員みたいな話の中で、公務以外でも公務員に対する期待が非常に熱くなっていく中で、官民交流のあり方ですとか兼業・副業のあり方も、4ページで出されているところにあります。

しかし、任期に定めのない地方公務員が、フルタイムで仕事をしていることが前提になりますと、少なくとも人事評価上は、公務外に基づいて評価するのは難しい。難しいと言うか、おかしいことでもあります。しかも、本来の仕事以外で評価されることが本当にあるとすれば、一番やる気をなくさせる要因にもなりますので、そこははっきりさせながら、しかし、多様な経験を積んでいくことは確かにプラスなところがあるのは事実なので、そこを人材育成の中で位置付けられるかどうかは、非常に難しいところです。

今回も、4ページの人材育成については、あらかじめかなり注意をして記載されていると思いますが、ここが全体として、少なくとも今の公務員の原則に違反せず、なおかつ結果的に地方で仕事をすることのメリットにつながることに結び付く工夫が必要ではないかと思えます。

そういう意味では、5ページ以下で、「働き方改革進展を通じたエンゲージメントの向上」と書いていますが、「エンゲージメント」という言葉に関連して言うと、今よく言われる「パーパス経営」という言葉ですよ。パーパス経営も、本来は公務の専売特許とまでは言いませんけれども、公務が得意としているところでもありますので、そういう貢献度がしっかり分かって公務にやることの魅力が全体としてエンゲージメントの向上につながっていくし、民間で言うパーパス経営を公共団体としてしっかりやっているのだというイメージが打ち出せればいいかと思ってもおきます。

その他、皆さん、いかがでしょうか。はい、お願いします。

【田中委員】 人材育成基本方針についてお尋ねします。これは、各自治体において、策定後、職員であれば誰でもアクセスできる状態になっているのか、ご教示ください。

というのも、先ほど、作成担当の部署だけではなく、職員全体がこの基本方針を見て、意識改革や自己啓発につながっていけばよいというお話がありましたが、方針を策定して

も、職員が容易に見ることができない状態では、あまりそういった望ましい結果にはつながらないのではないかという気がいたします。

もし自治体によって運用が違うようでしたら、職員にとって容易にアクセスできるようにすることを推奨することについても、この研究会で検討できればと思いました。以上です。

【辻座長】 事務局、いかがでしょうか。

【佐藤補佐】 給与能率推進室の佐藤からお答えします。

人材育成基本方針の、今これをどれぐらい職員が見れるかですけれども、ホームページに掲載している団体もあれば、載っているかどうか把握できてないところもございまして、177団体全てホームページからではなくて、改定があったところについては、我々に出していただく形になっていますので、どこまで職員に見える化されているかは、把握ができてない状況ではございます。

一方で、その団体がどういった職員をどう育てていこうとしているかについては、団体に入ってくる人もそうですし、入った人も、自分の組織で、流動化の話がありましたが、入れば40年ぐらいそこで勤務していくことになりますので、そういったことは自分がどう成長していくかを見えるほうが望ましいのではないかと思います。分析ができないところは、申し訳ございません。

【野村課長】 よろしいでしょうか。

今、現状については佐藤補佐から説明がありました。現在各団体でどういった形でこれが見える化しているかは把握してないところですが、まさに辻先生からパーパス経営の話もございましたが、各団体がどういうことで人を育てようとしているかについては、特に人材の確保という点にとっても非常に重要で、うちの団体ではこういう方針で人を育てていて職場環境も含めて整備していきますということを見せることによって、魅力ある公務と言うか、外からの人材確保についても資するものであります。当然そういった方向で見える化して、それを各団体の経営指針と並べて人材育成指針という形で示していただくことが、地方公務をより魅力あるものにしていくことにつながるかと考えて、そういった視点で御議論を更に深めていただければと考えております。

以上です。

【辻座長】 よろしいですか。他いかがでしょうか。

矢島委員、お願いします。

【矢島委員】 ありがとうございます。

私も、辻先生からあったパーパス経営という視点が、とても大事だと思います。自治体、民間問わず、育成について研修などをさせていただく中で、よく管理職の方から聞こえてくる声としては、キャリア意識は本人次第だから仕方がないのだという考え方です。

特に、例えば子供を持った女性などが消極的キャリアになることは仕方がないのだという考え方が結構根強くあって、それは仕方がないのではなくて、選択肢は必要ですけれども、積極的なキャリアを追求するように促す働きかけは、これは、職場として必要なことですし、管理職としての役割です。また、その働きかけによって実際に変化はあるので、キャリアに消極的だということが仕方がないことではないことをきちんと認識していただくことが大事かと思っています。そういった視点もどこかに入れていただけたらと思っています。

【辻座長】 はい、事務局、いかがですか。

【野村課長】 今矢島委員からもコメントがございましたが、非常に重要な視点だと思っております。そういったところについても、策定指針の中に位置付けていければと思っております。

本人のキャリア形成でございますが、昨今、それに職場としていかに働きかけて、それをどういった形で実現して、それを公務あるいは業務に生かしていくかというマネジメントも非常に重要かと考えてございますので、そういった視点も盛り込めればと考えてございます。

【辻座長】 この点も含めまして、権丈委員で、何か、更に御意見ありますか。

【権丈委員】 今の矢島委員のご指摘、非常に大切だと思います。

先ほどは、制度の利用のことをお話しさせていただいたのですが、本人が望んでいるのだから、それでいいのではないかと、制度があるから使ってもらってということになりがちですけれども、働きかけによって変わるということを認識して、取り組んでいただくことは重要だと思います。ぜひこうした視点を入れていただければと思います。ありがとうございます。

【辻座長】 私も、自分のゼミを見ても思うし、特にヨーロッパの自治体に視察に行ったとき感じる場所ですけれども、女性のほうがもう主役になっているのですよね。私のゼミでも、このところゼミのリーダーがずっと女性が多くなってしまっていて、イギリスとかフランスの自治体にヒアリングをしに行くと、首長さんこそ選挙で通った人が男でも女

でもどちらでもなるのですが、むしろ自治体のプロパーの幹部は女性のほうが多くて、女性のほうが仕切っている色彩がむしろ非常に強くなってしまっていて、男を育成しなければ駄目ではないかと思いたくなるぐらい、女性のほうが活躍している状況だと思うのです。

それは、日本も本来そうになっていくので、今、時間が、今の若い人たちがこのまま成長していくと間違いなくそうなると思うのですが、問題は、このまま時間をかけてというよりも、もう少し定年引上げになるこのような世界の中で、こういう社会が早く戦力としてプラスに使えていくことができるかどうかを、身につまされるというか、戦力アップという観点からどうしても必要だということが理解してもらえ提示の仕方が重要かとも思っています、そこが何か工夫できればいいのではないかと思うところもあります。

その他、どうでしょう、皆さんで、御意見ありますか。

今日御出席の中で、飯島委員、いかがですか。

【飯島委員】 ありがとうございます。

女性という話が出てきましたけれども、御意見を踏まえて、また様々深めてまいりたいと思っております。現段階では特にございません。ありがとうございます。

【辻座長】 太田委員で、何か別の論点でもありますか。

【太田委員】 今特に大丈夫です。ありがとうございます。

【辻座長】 それでは、松尾委員、いかがでしょう。

【松尾委員】 おおむね大丈夫ですけれども、自治体としては、今お話の中に出てきましたが、この基本方針策定指針に基づいて、それぞれの自治体の受け止め方は、本当に様々になると予想します。

これまでもそうですけれども、そのときに多くの自治体で多種多様な取組を行っていると思いますが、失敗事例もたくさんあると認識します。その辺りも、何を失敗してどう変えたらうまくいったかの共有は、今後議論を深めていく中でもすごく重要になるし、私自身もすごく、たくさんそこは知りたい部分でもあるところを、意見とします。以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。

それでは、皆様から大体御意見も頂きましたので、本日の議論はここまでとしたいと思います。

皆さんからもいろいろ意見がありました。前回、人材育成基本方針を作ったときも、今から思うと分権前後の非常にいい時代で、自治体もいろいろやる気があったのですが、ただまた余計な仕事を1つ作ってと言われて、これを作って本当に何かいいことがあるのか

と言われた記憶も、当時あります。

そうした中で、今非常に分権も曲がり角と言われていて、当時に比べると自治体の基本的な力も大分厳しくなっています。一方で、職員の自治体人気下がってきていると言われる中で、本当に自治体の人に、改めて自治体に優秀な人材を集めてその中で更に磨きをかけていくことの必要性は、一段と強まってきていることは間違いないと思うのです。

今回も、いろいろ資料の中で、何パーセントの団体がやっているかの資料が出されました。もちろん何パーセントも重要ですが、団体の大きさによって職員数が随分変わってきます。そうした中で、規模の小さいところの底上げもさることながら、職員規模の大きい、範となるべき自治体でも、昔に比べると人材難になってきている中で、自治体全体として職場の魅力を高めていく、公務の魅力を高めていくことが必要になっていて、その方向を、しっかり各団体とともに、国も出していく観点も重要ではないかと思っていますので、ぜひ全体の量的な底上げにもしっかり結び付く議論を今後していきたいと考えております。

次回は、本日頂きました御意見を踏まえまして、今後の議論の方向性について、改めて事務局と整理させていただきたいと思います。

事務局から、今の時点で何か御意見がありますか。

【野村課長】 今日、どうもありがとうございました。

また論点なり議論の方向性は改めて整理したいと考えてございますが、委員の皆様方からも、具体的な取組とか、どのような失敗例があったかという御意見も頂いております。次回以降、日があまりありませんが、自治体の取組とか、あるいは民間企業における取組について、ヒアリングと言うか、この場で発表していただくことも含めて、更に研究を深めていければと考えております。また、中身については、座長と調整の上、皆様にお諮りさせていただきたいと考えてございます。

事務局からは、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、次回の研究会について、事務局から御説明ください。

【江口理事官】 事務局でございます。

次回ですが、既に日程を調整させていただいておりますけども、来月12月14日水曜日の午後3時半から5時半で開催させていただく予定でございます。形式は、今回と同じように、こちらにおいでいただける方についてはおいでいただき、オンラインの方についてオンラインで予定をさせていただきます。内容については、先ほど課長から申し上げました

とおり、追って御相談させていただければと思います。

また、議事概要につきましても、毎回と同様に、皆様に御確認していただいた上で、一応今回は非公表の資料がございますけども、それ以外の資料と併せまして公表したいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

以上でございます。

【辻座長】 ありがとうございました。

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。失礼いたします。