

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9回）

令和5年2月27日

**【辻座長】** それでは、定刻やや早いのですが、出席予定の方が全員そろいましたので、第9回のポスト・コロナ期の地方公務員の在り方に関する研究会を開催いたします。

前回の研究会におきましては、民間企業における人材育成の取組についてヒアリングを行いました。

本日は、各地方公共団体における人材育成の取組につきまして、鹿児島県様と神戸市様、それから磐田市様の所属長の皆様に御協力をいただき、話をお伺いするという機会をつくりましたので、まずはそれぞれの団体の取組について御説明いただき、その後意見交換できればと考えております。

本日はお忙しい中、御対応いただきましてありがとうございます。

なお、本日は太田委員、権丈委員、松尾委員、矢島委員が御欠席とお伺いしております。

それでは、早速ですが、鹿児島県総務部人事課行政管理室長、又木様から、鹿児島県における人材育成に関する取組につきまして御説明いただきたいと思っております。よろしく願いいたします。

**【又木室長】** 又木でございます。このたび、当県から事例を発表させていただく機会を設けてくださいました。公務員部の皆様方、並びに委員の皆様方に深く感謝を申し上げます。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

それでは、着座して御説明申し上げます。

それでは早速でございますが、「鹿児島県における持続可能な組織体制の構築について」と題しまして、スライドに沿って本県の状況等を御説明申し上げます。

目次でございます。本日は御覧のとおり、5つの事項立てで御説明申し上げたいと思っております。

まず1つ目の、鹿児島県の組織・職員体制の現状と課題についてでございます。

スライドのほう、4ページでございますけれども、本県の職員数の推移、年齢構成についてでございます。

本県では平成24年3月に、左のグラフにございますけれども、行財政運営戦略というものも策定いたしまして、歳入・歳出両面にわたる行財政改革に取り組んでまいりました。

この結果、職員数といたしましては、同戦略に基づく期間は10年間の取組期間でございまして、平成24年度から令和3年度までの10年間で、職員数といたしましては787人の縮減を行ったところでございます。

こうした行財政改革に伴います新規採用職員数の抑制も行いました結果、知事部局職員の年齢構成は、右のほうに円グラフがございまして、御覧いただいておりますが、40歳代、それから50歳代に比べますと、20歳代、30歳代の職員数がかなり少なくなっておりまして、年齢構成としては非常にいびつな構造となっております。

次のスライドを御覧いただきたいと思っております。

こちらは職員採用試験の状況でございます。直近10年間の状況をお示ししてございませうけれども、左上のほうのグラフ、こちらが採用予定人数をお示ししてございませう。

先ほど新規採用職員の抑制の御説明を申し上げましたが、平成29年以降は200人台で推移をしてございまして、直近の今年度になりますと10年前に比べ約4割増になっているところでございませう。一方で受験者数でございますが、採用予定人数の増加に追いつかず、10年前に比べますと約2割減にとどまっているような状況でございます。

このような中、右上グラフのほうにございませうが、こちらは競争率、すなわち最終合格者数に対する受験者数の割合をお示したものでございませうけれども、年々低下傾向が続いてございまして、特にその下のほうの技術職でございますけれども、土木や農水といった技術職につきましては10年前の約4分の1となります約1.7倍にまで著しく低下をしてございまして、人材確保は危機的状況にあると私どもは考えてございませう。

次のスライドを御覧いただきたいと思っております。

こちらは管理職員のマネジメントに関する意識調査を行ったものでございませう。

先ほど組織の現状を御覧いただきましたけれども、職員一人一人の力を最大限引き出しまして組織力の向上につなげるためには、組織の中核を担う管理職員の業務・組織のマネジメントが何より一層重要になるということで、まず現状把握のため、管理職員層を対象に意識調査を行ったところでございませう。

具体的には、資料下のほうに、内閣官房内閣人事局において取りまとめられた管理職のマネジメント行動の類型がございませうけれども、こちらに基づいて、管理職員が求められる行動を取れているかといったことを、管理職員あるいは一般職員双方から、自分の所属長を含め意識調査を行ったところ、特に創造的な組織づくり、新たな取組に挑戦するなど、そういった取組が課題であると感じる割合が非常に高かったところでございませう。

このような調査結果を踏まえまして、創造的な組織づくりなど、管理職員のマネジメント力の向上に努めることとしてございます。

鹿児島県の組織・職員体制の現状と課題は、簡単でございますが以上でございます。

続きまして、次第の2つ目の項目でございますが、鹿児島県行財政運営指針の策定について御案内申し上げます。

中身でございますが、資料左のほうに、行財政改革に向けた推移・取組を掲げてございます。先ほど御説明申し上げました前戦略、行財政運営戦略に基づく10年間の取組の成果を踏まえつつ、引き続き本県の行財政運営の状況は予断を許さないということございまして、令和4年3月に新たに行財政運営指針を策定いたしました。

本指針の概要は、右のほうに記載してございますが、市町村との連携の推進というものを今後の取組の基本的な考え方として据えた上で、また行財政改革の方向性の一つとして、従来からございます財政面の規律に加えて、人材確保、それから人材育成、働きやすい職場環境の整備といった持続可能な組織体制づくりが何よりも重要であるということで、新たにこの部分で一丁目一番地ということで、組織体制づくりを重点的に取り組むといったことを明記したところでございます。

続きまして3番、令和4年度における取組でございます。

先ほどの趣旨に基づく取組といたしまして、まず具体的な検討体制をここに掲げてございます。

持続可能な組織体制づくりに向けた庁内検討をどうするかということで、庁内での議論を交わしまして、まず、背景・課題の1つ目に記載がございますけれども、前段として令和3年度に若手職員が自主的に構成いたします鹿児島県庁働き方推進チームというものを立ち上げまして、自主的に中で議論を行って取りまとめた提言を知事に行ったところでございます。

令和4年度指針ができたことを含めて、こうした若手職員の提案を積極的に吸い上げる体制の構築が求められましたことから、行財政運営指針に基づく取組の検討体制といたしまして、正式な組織体制に位置づける仕組みとして、若手職員を中心に構成いたします鹿児島県庁働き方改革ワーキンググループというものを新たに設置いたしまして、表に記載のとおり、総務部長をリーダーに3つのチーム編成でそれぞれテーマを決めて、具体的な取組を検討することとしたところでございます。

次のスライドを御覧いただきたいと思います。

まず、これまでの取組状況でございますが、人材確保についてでございます。

現状のところ、先ほど職員採用試験の状況を御覧いただいたところでございますけれども、優秀な人材を確保するためには、まず競争率を相当程度確保する必要があり、そのためにはまず受験者の確保が何よりも重要でございます。このため、受験しやすい採用試験の実施、あるいは県庁の職場を知っていただく機会を増やす取組など、各種活動を展開しているところでございます。

次に人材育成の取組状況でございます。そのうちのまず1つ目でございますが、人事交流についてでございます。

背景・課題に記載をさせていただいておりますが、様々な政策課題を柔軟かつ創造的に議論できる人材の育成が何よりも重要ということでございまして、そういった側面から県庁外の刺激を受けることは極めて重要であると考えてございまして、行財政運営指針においても、民間企業等への派遣や市町村等との人事交流をより一層推進するということが基本的考え方として据えてございます。

その上で、市町村との積極的な人事交流はもとより、今年度、(株)ディー・エヌ・エーといった企業へも新規派遣を行うなど、民間企業への派遣を拡充させていただいているところでございます。

人材育成の取組状況のうち、②の職員研修についてでございます。

まず背景・課題でございますけれども、ここに記載のとおり、高度化・多様化・複雑化する行政需要に対応できる人材の育成には、日頃のOJTに加えまして、職員の各階層に求められる能力を高めるための研修の充実が何よりも重要でございます。

このため、以下資料に記載のとおり、従来の職員研修に加えまして、今年度から新たに組織力向上のための特別研修と題しまして、先ほど管理職員のマネジメントの課題等を御覧になっていただきましたが、その手法としてマネジメント能力向上の研修であるとか、あとは政策形成に向けた若手職員の能力向上のための研修、それから自己啓発意欲の向上のための休日セミナーといったものを実施してきているところでございます。

また、今年度、人材育成に関しまして、右のほうにございますが、豊富な知見等を有する一般財団法人地域活性化センターと、人材育成に関する連携協定を締結させていただいたところでございまして、同センターの協力を得ながら各種研修を効果的に推進することとしたところでございます。

次に、働きやすい職場環境の整備の取組状況についてでございます。

背景・課題に記載させていただいていますように、育児や介護といった家庭面で抱える事情にも対応できますよう、在宅勤務、あるいは時差出勤、育児休業等の制度の充実を図る必要がございます。

特に男性職員の育児に対する休業取得が課題となっていたところでございます。このため、男性職員の育児休業の取得促進に向けまして様々な取組を実施いたしました結果、男性職員の育児休業取得率は前年の約1割から、本年1月末現在で約3割に大きく増加したところでございます。

また在宅勤務につきましても、ハード面では既に在宅でも庁内と同じ状態で業務の可能な環境を、ここ2年かけて整備をいたしまして、運用面でも改善を図ってきているところでございます。

次は、項目といたしましては令和5年度における、来年度の取組予定でございます。

次の中身でございます。今年度、鹿児島県庁働き方改革ワーキンググループにおいて検討いたしました結果を踏まえまして、人材確保、人材育成及び働きやすい職場環境の整備といった各分野において、来年度さらに取組を強化することとし、現在開会中の県議会に必要な関連予算を計上させていただいているところでございます。

1つ目の人材確保につきましては、受験者確保対策といたしまして、学生等を対象としたウェブ説明会等の拡充でございますとか、特に受験者確保が課題となっている技術職について、試験区分の拡充を行うこととしてございます。

次の2つ目の人材育成につきましては、目指すべき職員像、それから人材育成の基本的な方針など、職員間でしっかりと主体的に議論をいたしまして整理した上で、人材育成のさらなる充実につなげる必要がございますため、来年度人材育成ビジョン（仮称）の作成をしたいと考えてございます。

また、研修内容をさらに拡充いたしまして、市町村の人材育成の支援も念頭に置きながら、市町村との連携推進を基本に進めてまいりたいと考えております。

最後に管理職員につきましては、マネジメントの改善に向けた気づきの機会を増やす観点から、各職員が所属長を評価する制度、いわゆる360度評価を試行したいと考えてございます。

3つ目の働きやすい職場環境の整備につきましては、職員間のコミュニケーションの活性化を目指しまして、政策的な課題解決に向けた議論の活性化につなげる観点から、そのための職場環境の整備といたしまして、本庁舎の一部にフリーアドレスなどを試験的に導

入したいと考えてございます。

次に、先ほどの来年度の拡充・強化の中でもお伝えしました人材育成ビジョン（仮称）の策定についてでございます。

背景・課題としましては、そこに掲げた3点がございまして、1つ目は、今後人材育成の強化を図る上で、まずはベースとなります今後のビジョン、方向性をしっかりと職員間で議論をして整理する必要があるということ。

また、2つ目でございますが、従来からの研修だけではなく、官民人材交流あるいは人事評価の活用、それから専門性が求められる人材の育成など、これまで以上に多様な取組が必要であること。

また、3つ目でございますが、人材育成の前提となります人材の確保、それから職員の能力発揮のための働きやすい職場環境の整備、こういった取組の重要性も増大してございますので、これらを含めました方向性を体系的に整理する必要があるということ。

以上の3点の課題を踏まえまして、新たに鹿児島県人材育成ビジョンの策定を進めたいと考えてございます。

規定内容の案は御覧のとおりでございます。また、策定プロセスといたしまして、右のほうにございますが、職員の意見をビジョンに反映できるよう、職員参加型ワークショップを開催するほか、庁外の幅広い見地からの御意見を聴取するため、有識者会議を設置したいと考えてございます。

次のスライド、最後の項目、5番目でございます。鹿児島県から、僭越ではございますが御提案についてでございます。

まず1つ目でございますが、官民人材交流の促進に関する御提案でございます。

背景・課題に記載をさせていただいておりますが、民間企業への職員派遣は、人材育成の観点から非常に有効であり、今後も積極的に推進する必要があると考えてございます。

他方で、派遣先の確保は、業務上のつながりや特定の個人の人脈などに頼らざるを得ず、特に小規模な自治体となりますと、派遣先の発掘であるとか確保が極めて困難な状況でございます。

そこで、鹿児島県といたしましては、官民交流の促進のための全国的な仕組みの構築について御提案申し上げたいと考えてございます。

具体的には、民間企業との人事交流を希望する地方自治体と、地方自治体との人事交流を希望いたします民間企業とのマッチングについて、全国的な仕組みを構築していただ

るよう御検討をお願いできればと考えてございます。

大きく2つ目でございますが、人材育成の拡充に向けた支援策に関する御提案で2点ございます。

まず1つ目でございますが、提案の四角囲みに記載をさせていただいておりますけれども、人材育成基本方針策定指針の改定について御提案を申し上げさせていただきたいと思っております。

先ほど申し上げましたとおり、本県ビジョンにつきましても、人材育成に加えまして、現行の人材育成基本方針策定指針に盛り込まれていない人材確保、それから働きやすい職場環境の整備、こういった行政の変化を踏まえました分野についても対象に含める方向で策定を進めてまいりたいと考えてございます。ぜひとも、地方自治体向けの策定指針につきましても、改定に向けた議論を深めていただきますようお願いを申し上げたいと存じます。

それから、最後の2点目でございます。提案の四角囲みのほうに移らせていただきますけれども、「人への投資」に係る事業への地方財政措置の拡充についてでございます。

今年度、本県からも要望をさせていただいている、令和5年度からの人への投資、いわゆるリスキリングの推進に関する行財政措置が創設されたことに深く感謝を申し上げます。

他方で、地方公務員についての今回の措置の対象は、デジタル化の取組の中核を担う職員育成に限られておりますことから、改定後の人材育成基本方針策定指針も踏まえ、従前とは異なる時代の要請に応じた新たな職員研修や働きやすい職場環境の整備にまで拡充していただけますよう、今後、御検討を何とぞお願い申し上げます。

以上2点でございますけれども、本県の実情、提案まで含めて御説明申し上げます。よろしくお願いたします。

**【辻座長】** 又木様、ありがとうございました。

それでは、ただいまの御説明を受けまして、意見交換を行いたいと思います。御意見のある方、御質問のある方は挙手ボタンで教えていただきますようお願いいたします。いかがでしょうか。

森本委員、お願いします。

**【森本委員】** どうも大変分かりやすい御説明ありがとうございます。鹿児島県だけではなくほかの自治体でも、特に官民人材交流に、力を入れておられるところがかなり増えてきていると感じていまして、御提案の仕組みなども、ぜひ総務省でも検討していただいているんじゃないかなと、感じているところです。

その上で、御説明いただいた中で何点かお伺いします。本年から、特に技術職の採用に関して、区分を追加するというをおっしゃられていたんですけど、具体的なところを少し教えていただけたらというのが1点です。また、在宅勤務を半日単位で取れるように拡充されたということで、非常にいいことだろうなというふうに思っています。特に県の職員の方は通勤時間が長い方がおられるんじゃないかと思いますが、その辺りの取扱いについて、参考になるような例などがありましたら教えていただけたらというところがございます。

以上でございます。

【又木室長】 それでは1点目でございます。本県の場合、民間企業の方々の中途採用の試験といったものも実施してございます。また、柔軟な採用試験としてSPI方式、いわゆる専門試験などを介して、民間と併用で受けていただけるような試験も用意してございます。それはいわゆる特別枠と申すものでございまして、ただ、民間の対応状況も早期化してございますので、それに応じた形で5月ぐらいから実施している先行試験でございますけれども、その特別枠と申します試験が、これまで行政のみを対象として行っていたのですけれども、それを技術職員も拡大しようということで、現在、人事委員会のほうで検討しているというふうに聞いてございます。

御質問がございました在宅勤務でございます。おっしゃるように、本県の場合は半日での在宅勤務とする場合、例えば昼休みの時間だけで移動することが困難な職員もおりますが、職員から、在宅勤務についてやはり半日単位での取得ができると、柔軟にもうちょっと取り組みやすいのではないかといった意見もございましたことから、半日勤務を制度上も認めたところでございます。

また、時間外での勤務につきましても、試行という形でまずは取り入れてみようということで実施しております。

以上でございます。

【辻座長】 その他いかがでしょうか。どうぞ。

【田中委員】 ありがとうございます。鹿児島県における人材育成に関する取組について非常に丁寧に御説明いただきましてありがとうございます。3点質問したいと思います。

1点目は、スライドの5ページで、受験者数が減少しているということでしたが、他の団体でもそういう現象があり、原因をお尋ねしているんですけれども、特に技術職での競

争率がかなり下がっているということでしたので、その要因についてお考えのところがあれば、お聞かせいただきたいと思います。

2点目は8ページで、基本的な考え方として、市町村との連携と、あと県民の理解と協力ということを挙げておられますが、このうち市町村との連携というのは、人材交流のほかにも何か、例えば共同で組織をつくったりとか、そういったこともお考えなのか、その辺りも教えていただけますでしょうか。

3点目は、最後の21ページで、時代の要請に応じた新たな職員研修ということを書いておられて、その1つの典型がデジタル化への対応ということだったと思うのですが、それ以外について、例えばどういったものをイメージされておられるのか、教えていただけますでしょうか。

【又木室長】 はい。今、3点御質問いただきました。まず、職員採用試験の中で競争率が特に課題となっている技術職でございます。

私どもも要因については、人事委員会を含め様々検討はしているところですが、まず、限られた労働市場の中での民間企業との競合もあるのかなと思っておりますが、引き続き、理由を検証していきたいと思っております。

それから、市町村との連携についてでございます。

行財政運営指針の中では、住民生活に密接に関わる行政サービスを提供する市町村ということで、県としても出先機関を置いてございますが、特に地域振興局・支庁などが市町村と円滑に事業を実施し、ひいては住民生活の利便性が向上するように、市町村の自主性・自立性を尊重しながら連携を進めていこうということで、全ての行財政運営において共通する考え方として、人材育成のみならず据えていくところでございます。

それから、3点目の研修についてでございます。これから時代の要請を受けた研修、まさに私どもは過渡期でございまして、新たな指針の下、今後、具体的な取組を進めてまいりたいと思っております。

その中でも、おっしゃったようにデジタル面での育成というのは非常に重要かなと考えてございますが、そのほか、例えば政策広報といったものも非常に大事ではなからうかということ、県民に対してうまく、自分たちのつくり上げた政策をいかにPRして広めていくかといったこと、政策広報の分野の人材育成も非常に大事だと考えております。それからまた専門分野で、児童福祉施設などの社会福祉分野の職員など、その辺りを想定しております。

**【辻座長】** ありがとうございます。そのほか、いかがでしょうか。

飯島委員、お願いします。

**【飯島委員】** 飯島でございます。御説明いただきましてありがとうございました。質問を2点させていただきたく存じます。

1点目が、今もお話のございました市町村との連携に関してです。現在も離島を中心に人事交流をなさっているということですが、市町村との人事交流をさらに強化していくことで、市町村の人材育成への支援というだけでなく、鹿児島県の人材の育成についてどういう効果が得られるのか。

また、その点については13ページで、地域活性化センターとの連携協定を締結されたということですが、このセンターに対して何を期待されているのかということも含めてお教えいただけますと幸いです。

2点目は、10ページで、若手職員の方々が自主的にチームを設置し、提言もなされたということですが、若手職員が抱えている問題意識については、それまで全庁的には認識されていなかった、若手職員ならではの視点であったのか。

管理職員の360度評価なども含めて、管理職員のマネジメントについては、意識調査も6ページにございますけれども、管理職員と一般職員の意識の開きのある部分などもあるようです。そういったところも含めて、若手職員の視点についてどのように評価し、今はそのチームがワーキンググループになっているということですが、より長期的にどのように生かしていくのかということについて御教示いただけましたら幸いです。どうぞよろしく願いいたします。

**【又木室長】** ありがとうございます。まず市町村との連携ということで人事交流面、特に県職員にとっての効果はどういったものがあるかというお話かと思います。

まず私ども、そのページで掲げておりますように、積極的に市町村等の人事交流も民間企業との交流と同様、進めてまいりたいと思っております。これまでこういった形かと申し上げますと、12ページ左下のほうに4つほどポツがございますが、相互交流、業務支援、また、副首長といった役職での派遣がございます。

こういったことを通じまして、県では例えば係長だった者が派遣先では課長の職に就かせていただくことで、やはり議会ですとか全体を俯瞰して見られるということで、県に戻ってきてからもステップアップして、その後の県政に生かせるということがまずございます。市町村ですとより身近に住民と接する機会が多くございますので、そういった点での

効果があるほか、身近な県内の市町村行政の実情を知る効果があろうかと思っております。

また、地域活性化センターとの連携についてでございます。

特に私どもは人材育成という面で非常に御協力をいただいているところですが、地域活性化センターさんは様々な研修を地域づくりという視点から取り組んでいらっしゃる場所ですので、市町村と連携した取組、例えば、来年度、県職員と市町村職員とがチームを組んで行う若手職員の研修を実施予定ですが、そういった面でも地域活性化センターさんの御尽力、ファシリテートといったものが生かされて、より効果が発揮されるのではないかと考えてございます。

それから、10ページの若手職員が抱えている課題ということでございます。私どもとしても、若手職員が今の50代、40代の世代とかなりギャップがあるのではないかと考えていましたが、やはり県庁をどうやってよくしていこうかと考える若い人たちも多くございます。

自主的にそういった中でチームを組んで、やはり課題と感ずる部分というのは、私どもがなかなか感じなかった部分、具体的にはどういった取組に表れているかと申しますと、まさに360度評価というものをやってはどうかというのを提言いただいたのが、この若手チームでございます。

それから、例えば予算編成作業をもうちょっと簡素化できないかとか、議会関係業務を低減できないかとか、なかなか私どもも一体的には進まないところでございますけれども、できるだけそういった若手職員の感ずる部分を実現できるように、人事当局としても努力してまいりたいと考えております。

以上でございます。

**【飯島委員】** ありがとうございます。

**【辻座長】** その他いかがでしょうか。

佐々木委員。

**【佐々木委員】** 佐々木でございます。御説明ありがとうございました。私のほうからは2点なんです、1点目は民間派遣のことで、ちょっと辛口で申し訳ないんですけど、民間派遣って結構もう20年も30年も前からずっとやっているんですが、私の経験では、できるだけいろんなところに、メーカーだとかいろんなところに派遣をしよう。ここに書いてあるように、いろんな民間のことを間近に聞いてくるということでやったと思うんですが、一方で、本格的な業務に従事するわけではないので、言葉は悪いですけどお客様

みたいな感じで、1年間いろいろ拝見させていただくみたいなこともあったりして、効果があるんだろうかみたいな感じで、いろいろ派遣研修みたいなものを合理化・整理するときちょっと縮小したみたいなことも経験としてはありましたので、その辺り、ここにまさに、ビジネス感覚や経営スキルなどを学ぶということができるような、例えばこういう派遣先ならいいんじゃないかとか、あるいは取決めに当たって、ただ行けばいいやじゃなくて、どういう工夫を先方と取決めをしていくかとか、何かそういうのがないと、ただ単に派遣して刺激を受けるだろう、だけでは少し物足りないなという気もするものですから、その辺りについて何かやられていることなり、お考えがあればお聞きしたいのと、それから、後で相互派遣の仕組みを御提案されているものですから、これは鹿児島県で民間派遣しているときも相互に派遣をしてもらっているということなのか、あるいは、今はしていないとしても、こっちから送るといったら、民間のほうもうちも送りたいよというような、そういう要望とかそういうお話が現実にあるのかどうかというようなことをお聞きできればというのが、民間派遣研修への御質問です。

それからもう1点は、17ページですかね、新たな県の人材育成ビジョン中で、市町村の人材育成への支援ということが出てきますので、鹿児島県内の市町村で人材育成についてどんな支援をしてほしいという要望、ニーズがあるんだろうかと。その辺、どういうふうに受け止められているのか、ちょっと教えていただければということです。よろしくお願ひします。

**【又木室長】** ありがとうございます。まず民間派遣についてのお尋ねでございますが、これまでの私どもの民間派遣と申しますのが、JAXAですとか自治体国際化協会といった、本県施策と関連性のあるような団体が基本でございました。

今後は、例えば(株)ディー・エヌ・エーなど、純粋に経営感覚を学べるような民間企業への派遣を強化していきたいと思っております。

実際の取決めでございますけれども、私どもは希望は申し上げますけれども、受け入れてくださる側の事情もあるところでございます。

次の質問にも関連するかと思いますが、相互派遣ということでございますが、鹿児島銀行さんといった地元の地銀さんは、相互派遣をさせていただいておりますが、基本的には県からの派遣受け入れをお願いしている状況でございます。

それから3点目でございます。市町村の人材育成の支援ということで、どんな支援をしてほしいというニーズがあるかということでございますが、私どもの研修体系といたしま

しては、階層別研修については、市町村振興協会が自治研修センターで市町村も含めて合同で実施しているところでございます。

一方で、私どもが今年度から行っております組織力向上といった研修は特別メニューでございまして、例えば管理職に就き一定経過した職員向けの研修がないといったことで、今年度、鹿児島市さんからのニーズもございまして、来年度行います管理職向けのマネジメント能力向上研修に、同市の負担金をいただいた上で、同市課長級の方々も参加していただくこととなりました。

また、若手職員については、県と市町村の職員が合同チームで、政策形成を行う研修を実施予定でございます。

市町村振興協会が実施する研修との兼ね合いなど検討事項はございますけども、特に小規模な市町村を支えられるような、県ができる支援というものをしていきたいと思っております。

以上でございます。

**【佐々木委員】** ありがとうございます。

**【辻座長】** 私のほうで補足というか、1つは関連してお伺いしたいことがありまして、民間企業との人事交流の話がありました。今、デジタルシステムとの関係が非常に課題になってきていますので、従来までの銀行だとか関連会社というよりも、例えばITゼネコンと人材交流とか、京セラと人事交流ですとか、こういうようなことに踏み込むことが流れなのか、それとも踏み込むと、踏み込んだら踏み込んだでいろいろ大きなリスクがあって、県としては身動きが付きづらくなるのか。その辺、デジタル系の民間会社、その人事交流をどう考えるかというのをお聞かせいただきたくなりました。

それから、県にお伺いするのは鹿児島県だけなので、鹿児島県にお伺いしたいのですが、人材育成を図るに当たって、人事異動というのも非常に大きな要素を占めていまして、伝統的に鹿児島県の場合は、離島勤務も含めて遠隔地に人事を回していかなきゃならない宿命的な問題がありますね。

こうした中で、しかし若い人が遠隔地への異動を嫌うと。離島勤務を嫌うというところがありまして、これを今後どうしていくかというのが、人材確保する上でも人材育成を進める上でも課題となると思います。

その中で、一つは離島のときもそうなんです、離島で奄美なら奄美1か所になるといいのですが、その中からいろんな地域事情でさらに昔の支所に細かく分かれて、なかなか

まとまって職場として働きやすいというよりも、地域事情でかなり分散して立地しております。これを今後も今の形で維持するかどうかという問題が一つあると思いますし、もう一つ古典的な問題で、人事ローテの一環ではありますけど、地域手当の関係で人事異動のあり方が制約される場合もあります。そして、最後に人材育成の関係から、遠隔地勤務を今後どうしていくか、職場の大きくくり化を進めるという観点も含めてごつくばらんなどころをお聞かせいただけたらと思います。

**【又木室長】** まず1点目のデジタルの分野でございます。例えば内部システムや住民向けシステムのDX対応につきましては、どちらかというところとSEなどに外部委託する方が効率的な場合がある一方、人材育成の観点では、効果的なデジタルの手法・ツール等について常にアップデートされた情報を持ち合わせている職員の育成が大事かと思っておりますが、こういった育成方法が一番望ましいのかというのは、引き続き庁内で議論を今後していけないといけないなと思っております。

もう1つ、人事異動と遠隔地異動の関係でございますけど、人口減少社会となりますと、簡素で効率的な組織体制、これはもう必須であります。

ただ一方で、離島の場合ですと、行政サービスの水準維持の観点から、支所等のあり方について課題もあるところでございます。

それから、給与水準との関係で申し上げますと、離島の場合は地域手当ではなく、いわゆる特手手当と準特手手当が制度上措置されておりますので、そういったところで、給与水準上の不利益は被らないものと思っております。

人事異動に関しましては、離島勤務が人材確保においてマイナスイメージを持たれる面もございますが、県の役割としてはやむを得ないところと考えております。したがって、遠隔地勤務につきましては、採用等の場面でもしっかりと説明することとしております。

**【辻座長】** 鹿児島市内も地域手当はゼロですか。

**【又木室長】** はい、ゼロ対応です。

**【辻座長】** 分かりました。どうもすみません、時間オーバーしてしまいましたが、ここまでとさせていただきます。貴重なお話ありがとうございました。

**【又木室長】** ありがとうございました。

**【辻座長】** それでは続きまして、磐田市職員課人事研修グループ長の鈴木様から、静岡県磐田市における人材育成に関する取組について御説明いただきたいと思っております。よろしく申し上げます。

【鈴木人事研修グループ長】 では、改めまして、こんにちは。静岡県の磐田市職員課の鈴木と申します。磐田市のほうからは、「人材確保・育成の課題」ということで説明のほうをさせていただきたいと思いますので、よろしくお願いします。

では、まず概要のほうからですが、静岡県磐田市は平成17年の4月に5市町村が合併して誕生した市でございます。人口が16万7,000人ということで、規模的には中ぐらいの規模になります。職員数としては、現在正規職員数が963名、会計年度職員が1,129名といった構成になっております。

まず簡単に、これまで人材確保・育成に関する取組のところで、大枠のところで話をさせていただきますが、合併後、定員適正化計画ということで、職員数の削減に取り組んでまいりました。第1次・第2次ということで職員数を削減してまいりまして、現在の職員数になっているということになります。

ほかに育成のほうですが、人材育成基本方針のほうも平成19年4月に合併後のものをまず策定しまして、その後も改定をしております。後ほど説明させていただきますが、こういった改定を続けていく中で、令和4年の4月に磐田市人材マネジメント方針というものを策定しております。

まず、人材確保の課題ということで、正規職員数のお話をさせていただきたいと思いません。

先ほど申し上げましたとおり合併をしておりますので、そういったところのスリム化というところで定員適正化に取り組んできた結果、正規職員数はずっと減少をしてまいりました。業務の削減であるとか適正化的なものも随時取り組んできておりますけれども、なかなかの勢いで減ってきているということになります。

現在、目標は達成している状態にあるんですけども、ある意味余力もなかなか難しい状況になっておりまして、現在のようにコロナ対策とかで人員が割かれるということになると、ほかのところの手薄になる、当たり前なんですけどそういったことが起きておりまして、本市としましては、定員管理調査における類似団体との比較でいうと、人口1万人当たりの職員数で、一般行政部門でもう本当に類似団体の一番下ということになりますので、職員の体制としては、実感もしておりますが、結構厳しいかなというふうには感じております。

年齢の分布をこちらに表示させていただいておりますが、定員適正化に取り組んでまいりましたので、当然というか、市町村合併後は採用抑制を行ってまいりました。事務職員の

採用がゼロという年もありましたので、そういったところで取り組んできた結果が、こういったグラフになっております。

合併直前に採用した職員が40ぐらいになりますので、その辺りからぐぐっと職員数がないという状況になりまして、全体でならずと大体30を超えるぐらいが平均なのかなというところなんですけれども、今、この年代、31歳から40歳の年代は86人です。ほかのところかというと一番多いところは51歳から60歳の層がありまして、こちらは304名ということで、大分差が出ている。合併団体という特性がありますのでというところなんでしょうけれども、基本的にはそういった不均衡が生じていて、現場でもそのままストレートに、中間層がないという現場がたくさんあるということが起きています。

先ほどの年齢分布がそのまま進んでいけば、当然のことではありますけれども、高齢職員がこれから増加していくという見込みになっております。

定年延長制度が起こりまして、これまで再任用の職員も、基本的には本市の場合は、本人が希望されればフルタイムで任用はしてきたのですが、年金接続の部分で一つ区切りをという形には大体なっていて、そこまですごく増加していたわけではないのですが、これからはもう65歳までどんどんどんどん伸びていきますし、60歳を超えた時点でこれからどう考えられますかというようなアンケートを取ったりしても、7割程度の職員は残るよという希望をされていますので、今、先ほどのグラフで言った山の部分がどんどんどんどん残っていくということになりますので、60歳超が約6人に1人ぐらいのバランスになるであろうというふうに想定をしております。ベテラン職員もいかに能力を発揮していただくかというところが、これから大事なところになってくるんだろうなというふうに考えています。

新規採用職員の確保について、これまでの反省から、新規採用の抑制は今後もしないつもりでいます。高齢職員が大分増えてまいりますが、定員を改正してでも、やはり継続的に採用はしていかないと、職員体制がやはり将来的には持続可能になっていかないとこのところがありますので、そこは維持をしていきたいと。

ただ、実際このグラフの青い棒のところを見ていただくと、平成28年から令和2年、コロナの直前までは、応募者はどんどん、受験者自体は減っていきました。競争率は合格者の人数にもよるところがあるのですが、そういった中で、コロナ禍によって受験者の志向が変わってきたのか、取組もしておりましたのでそれがうまく働いていれば幸いではあるのですが、それまではどんどん減っていくということが起きていましたので、非常に、

楽観視はできないかなというふうに思っています。

民間との競争も、これから民間業績が上がって採用数が増えてくれば、当然そちらのほうの力もかかってくると思いますので、そういった中で職員の質を維持できるかというところは課題に感じています。

また、土木技術職員、技術職員も、ほかにも建築とか保健師とかいますが、特に土木技術職員は確保がなかなか難しいなというのは、今現状で起きていることです。

実際、先ほどのグラフの中の高齢層に職員が大分集中しておりまして、土木技術職員は今6人に1人、既に再任用という形になっています。

なかなかハードな部分もありますので、業務量的に現役というか、若い頃と同じように働くというのはなかなか大変だよというところもありますので、なるべく採用はしていきたいのですが、合格者を出しても辞退されてしまうということは、土木技術職員は特に起こりやすい状況になっています。ほかの自治体に受かったのだというふうな方もいらっしゃるんで、そういった競争が起きているのかなというのが実感です。

次は採用関係、これは押しなべてということになりますけれども、我々が市町村の職員なものですから、小学校、中学校、高校、直に触れる機会があるんですが、やはり市役所の職員という仕事についてのイメージを持っている学生って本当に少なく、市役所の職員自体の職の魅力というものは、我々が中に入っても感じる部分はあるんですが、そういったものがなかなか伝わっていないなというところは課題だなというふうに感じています。

また、採用試験に係る負荷というところで、磐田市の場合は、もうずっと総合能力試験をベースにやっています。専門、いわゆる公務員試験というものは課しておりません、総合能力でやっているんですが、そういったものだけですとやはり偏りが出てしまうというところで、面接も重視してまいりました。

そういった中で、若干試験回数がほかに比べて多分多いものですから、そういった面で負荷をかけているのですが、やはりその負荷を取ってしまうと、質というところは難しくなるのかなということも考えておりまして、そこは確保したいなというのをずっと、バランスがどの辺が適切かというふうに思っています。

ただ幸いと、このところ面接をずっと、結構負荷をかけてきた世代の新規採用職員というのは、基本的には非常に優秀な職員が多いです。なので、このやり方自体は間違っていないのかなというふうには思っています。

次に、中途採用における民間との給与差というところで、経験年数による加算というところは、見直しについて、100%加算してもいいですよというような通知もありましたので見直しも考えていきたいなどは思っているのですが、過去の採用者とのバランスもありますし、なかなか難しいところはあるのかなというふうに思っております、これはまだ課題としております。

あと専門人材というところで、いろんな部分部分で専門人材、こういう人がいたらいいなという思いはあたりはするのですが、配置部署があまりにも限定的な人材というのは、我々ぐらいの規模ですと、所属する場所というかあまり異動先というものがありません。

そういった中で、育てていく分にはいいのですが、長期的にはということで、普通に任期がない状態で採用すればもう何十年とそこにいていただくということになりますので、人間関係であったり考え方の齟齬であったりということでは、現実問題としてはリスクにもなり得るので、あまり絞り過ぎた専門人材というのは、任期を限らないと難しいかなと。ただ、任期を限った中でそういった人材を確保できるかなというのは、本市の中でも検討しているところであります。

ここから、育成のほうの課題を幾つか挙げさせていただきたいと思います。

本市の職員へアンケートを取った中の、昇格の意欲というところですが、希望する、しないというところで、ちょっと分かりにくいですが、「希望しない」というところがどうしても上に来てしまいがちなところがありまして、「分からない」というところがあるので、そういったところを伝えていく機会というのも必要なんだろうなどは思っていますが、希望する、しないと言えはしないという人が上回るというような状況があります。

今後を担う幹部職員を育てていきたいと思っておりますが、先ほどのグラフにもあるように、職員のバランス的には、その候補となる世代がちょっと細めな世代なので、なるべく多くの方に志望していただかないと育てていくのが難しいというところがありますので、そちらは本市においては非常に課題だなというふうに感じています。

人事評価制度の活用です。これはちょっと、本市に大分特徴がある課題なのかなとは思いますが、人事評価制度を、ずっと定着化の研修などを進めてきた中で、上のバランスへつけるということは、なかなか重大な、すごく優れたことをやった人が上の評価をつけられるんだよというようなものが大分定着してしまっていて、これが制度の運用としては定着しているんですけど、みんながこれぐらいの仕事はやって当然じゃないかというふうに大分寄ってしまっておりまして、評価が中央にすごく集中してしまっています。

実際、市の重要施策なんかは計画どおりに進んでおりますので、そういったものを現場で働いて支えてくれている職員にしっかり評価がされていないのではないかとこのところがありますので、こちらは改善をしていきたいというふうに考えております。

ただ、職員のほうからは、制度の運用自体の負荷をなるべく軽くしてほしいという要求が、毎年組合等を通じてされておりますので、公平・公正さというところと業務負荷のバランス、全体の人数が減ってきているということもあって、そこに負荷をかけてほしくないというのが生の声としてあるんでしょうけれども、これは組織的な課題としては取り組まなければいけないというふうに感じています。

次お願いします。

あと、研修の停滞があります。もともとコロナ前は、やはり横のつながりというものも重要視していましたので、なるべく集合型研修をやっておりました。顔を合わせることでいろいろな人に会ってほしいというところもありますので、そういった研修をやっていたのですが、なかなかそういったものが、もう令和2年では、ほぼほぼ中止になるというようなことになっています。それを取り戻すような取組もしたいところなんですけれども、予算の都合もありますし、それぞれの時間等の都合もありますので、なかなか取り戻せない部分もできてしまうかなと。

最近オンラインも大分進んでまいりまして、研修自体はできるようになってきているのですが、やはり機器やスペースという意味ではまだ追いつかない部分がありまして、それぞれ1人1台体制で臨んでくださいというような研修だと、ちょっと本市の状態では物が足りないというところがまだあります。これは改善に向けて、予算はだんだん取っていつているところではありますけれども、そういった事情もあります。

あと、業務が非常に多忙だというような話がある中で、ワーク・ライフ・バランスを推進して、最近でいうと育休なんかもどんどん取ってくださいというような声かけをしている中で、研修に対する負荷、参加に時間が非常にかかるとか、通常業務を圧迫するような研修に対するモチベーションというか、そういったところが若干、だんだん影響が出ているのかなと。ちょっとそれは難しいですねというような話が進むような場合もありますし、コロナ禍前は結構時間をかけるような研修もやっていたんですが、その職員の評価があまりよろしくないというところもあって、なかなか、どうやって効果のある研修を進めていこうかなというところは考えているところでもあります。

あと、若手職員の育成というところで、本市では採用後10年で3部署経験を基本とい

うことでローテーションをしているんですが、なかなか、職員の構成上そのところが難しいというところもあります。

育成についても、ちょっと前までは多数の中堅職員がいて少数の若手、という年齢構成だったものが、今はもう50代60代と若手が複数名、というような環境になっていますので、育成をするにも世代間のものがあったりというようなことはあるのかな。

ただ、今現在、現場の中でそういった問題ばかりというわけではないのですが、少なからず、人間関係的には希薄になっているというところはあるまして、現場現場の育成の中では影響は出ていると。

特に、最近の新卒採用職員というのは、対人能力に非常に差があります。できる子はできる、できない子はできないというところの差があって、市町村ですと本当に対人は全ての業務に関わってくるものですから、こちらはケアを考えていかなきゃいけないなというところで、課題だなというふうに感じております。

こういった課題に関しては、本市の課題を率直に挙げさせていただきましたが、そういった課題への対応というところを、箇条ですが、こういった形で今挙げさせていただいています。

もともと人材育成基本方針や職員の配置方針などで、こういった方針、課題への対応を検討していたものなのですが、昨年令和3年度に、令和4年にこういった人材育成基本方針なんかを改定するという流れになった際に、本市で検討を重ねていく際に、総務省さんで出していただいた、地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会の報告書を参考にさせていただいて、こういった4分野の部分をいい循環で回していくべきだよというような報告書を見させていただきました。

非常に、我々が持っている課題というのが、その中にすんなり入ってくるねというものでしたし、人材育成基本方針の中にも、人材育成といっても配置の話であったり、処遇の話であったり、職場環境の話であったり、もともと組み込まれていた部分もありますので、ばらばらの計画ですとそれぞれに調整も必要になってくるというところもありますので、一本化して考えていきたいと思いますということになりまして、磐田市の人材マネジメント方針というものを令和4年の4月につくったということになります。

皆さんのところに参考で資料自体、本体はお配りしていただいているかなと思っているのですが、マネジメント方針の概要についてはこういった形になっています。

いろいろ報告書のものをベースにしながら、それぞれの分野で、本市で課題認識がある

ところというのは押さえていくようにということで、当然、首長まで上げながら、こういったところに課題認識があるであるとか、首長の方針はこういったところで生かしてほしい、もともと御本人の公約とかもありますので、そういったものも踏まえながら、この方針の中身をつくっていったということになります。

全てができるかどうかはともかく、方向としてはこういったものに取り組んでいくということで作らせていただいて、お示しをして、これから5年かけて——あと4年ですね、4年かけて取り組んでいきたいというふうに考えています。

説明としては以上です。ありがとうございます。

**【辻座長】** ありがとうございます。

それでは、皆さんのほうから御質問、御意見をお願いします。いかがでしょうか。どうでしょうか。

田中委員、お願いします。

**【田中委員】** ありがとうございます。磐田市様の状況について御説明いただきありがとうございました。2点質問させていただきたいと思います。

まずは、職員の年齢分布に関して、30代が少ない、特にグラフの2つの山の谷間の30代半ばから後半あたりの職員がかなり少ないですが、実際の業務について何か支障が生じていないのでしょうか。もしあれば教えていただきたいと思います。

次に、研修に関してもお尋ねしたいのですが、先ほど長時間の研修がかなり不人気であったとおっしゃっておられたように思います。それは、研修のせいで業務の時間が取られるという意味で評価がよくなかったのか、それともその研修自体が、時間をかけている割には効果に結びつかないという意味で評判がよくなかったのか、どちらでしょうか。よろしくをお願いします。

**【鈴木人事研修グループ長】** ありがとうございます。年齢の分布につきましては、あいった形になっているので、やはり各部署へヒアリングなどをしておりますと、中堅層が欲しい、中堅層が欲しいという要望が寄せられます。

どうしても今、上のほうの年代というと、それぞれ個々の事情によってパフォーマンスに差が出てきますので、量をこなす際などに高いパフォーマンスが出せる職員というところが若いほうに寄ってくるわけなんですけれど、その若いほうの職員というのは10年で3か所回しますよとこちらも言っていて、その育成は、必ず100%とは言いませんが、5年も6年も置くようなことは基本的にはしないという形にしているものですから、業務

のローテーション的には、中堅層がやはりいてくれたほうがありがたいし、40代ぐらいの方でしたら、本人と職場の意向が合っていれば5年以上いたりということも当然あるので、職場の性質にもよりますけれども、やはり多少は長期の者がおらないとちょっとした勘が働かないというところもありまして、また、ちょっとしたミスが出たときに、あっと気がつかないというところが、実際現場でも少しあったりなんかして、事務ミスなんかにつながったりというところがあるものですから、そういった配置の年数のバランスなんかにおいては、そこはちょっと支障というところはあるのかな。

ただ、先ほども少し触れましたが、近年の30以下の層というのは、我々から見ていても非常によく働いてくれているものですから、そういった面で言えば、その層がもう少し上に来てくれれば状況も変わってくるのかなというところもありますので、無理に年代としてそこを何か手当てをするというよりは、下を頑張らせて育てるほうが近道なのかなというふうに感じています。

もう1つ、研修のところの不人気のというところなんですけど、これ、実は以前は選抜でチームを組んで政策提言をするというような研修を、うちの看板的な研修でやっておりました。

そちらが、コロナということもありましたし、開始してから10年たったのでそろそろ見直しをしようということで職員にアンケートを取ったところ、非常に負荷がかかる研修でして、研修の回数も何回も出してもらい、業務時間内にミーティングなども何回も行うような研修だったものですから、本人たちは、育成にはつながっているところもあって、研修効果自体はあるよというような反応なんですけど、そのほかの送り出している職員からは、非常になかなか難しい、何回も何回もこんな長時間、人が抜かれるというのはもう負担が大きいよというような意見が結構な数寄せられてしまって、こうなってしまうと、出ている本人もちょっと心苦しいという気持ちも生まれているというようなことは聞いていたものですから、あまりよろしくないなというところがあって、今見直しということで、ほかの方法がないかなというのを検討しているという状況になります。

【田中委員】 ありがとうございます。大変参考になりました。

【辻座長】 その他、いかがでしょうか。

それでは飯島委員、お願いします。

【飯島委員】 飯島でございます。非常に御丁寧な説明をいただきましてありがとうございます。2点お伺いしたく存じます。まず、合併を経たことの影響、課題と、それへの

対応についてです。採用抑制による年齢層の偏りは目に見えて分かりますが、旧市町村の組織・文化の違いですとか、特に人材の育成の面で何か課題などお感じになったことがこれまでございましたら、差し支えない範囲で、教えていただけますと幸いです。

もう1つは、昇格意欲の希薄化に関し、「希望しない」が「希望する」を上回るということですが、その原因はどこにあるのか。頂戴した資料を単純に見ますと、例えば主任級と主査級で選考制度があることについて、職員の方々の評価が分かれています。また、仕事のやりがいについて、ポイントが下がっているという資料の分析もごさいます。良好な環境と言えないということについても、人間関係や、様々な面での御不満もあることが資料からはうかがえます。こういったところを、優秀な方々を育てていくためにも、どのように対応なさろうとしているのかについてお教えいただきたく、よろしく願いいたします。

【鈴木人事研修グループ長】 ありがとうございます。旧市町村のというところではありますけれども、本市の場合は中核となる磐田市がもともと市で、ほかが3町1村という形になるので、メインとしてはやはり磐田市が、いろんな制度であったりというところは軸になっておりました。

そういった面で、あまりものすごく文化が違ったかというところでもないのかなというところはあるんですが、ただ、職員のそれぞれの働き方というか、庁内の仕事の在り方というのは大分差がありまして、私個人の印象として人を育てる文化があまりないところ、若い頃からすごく鍛えられているところにも差があったように感じております。そういった背景から合併した後にそれぞれの市町村間で職員力の差はあったのかなと感じることもありました。

ただ、今もう、このぐらいたってくると、あまりそういった意識をすることもなくなって、あの人がどこの出身だねというのも本人たち以外あまりよく分からないという形になっているので、そういった意味での融和というんですかね、一体感というものは、ある意味もう成しているのかなというふうには感じています。

あと、昇格意欲のところなんですけれども、やはり、やりがいというところで、昇格した際のメリットがないというように感じている人も多分結構いらっちゃって、それは上司が忙しそうだからとか、大変そうだというふうなのを見て、そういうふうに思っているんですが、やはりそういったものというのは、昇格した職員がやりがい、より責任が上がることによるやりがいがさらに上がったりとあるとか、自分のスキルアップにつながっているというところを伝えるという場面が、本当はもう少し必要なのかなと思っはいるので

すが、いかんせん今あまり、それこそオフでそういった話を根を詰めてやるというようなことも全然なくなってしまいましたので、研修であるとかそういったところで、やりがいとか楽しさというのを伝える場面というのをもう少し増やしていきたいなど。

自分自身も、コロナ禍前にそういった上司の方に話を聞く機会があって、面白そうだなというのを感じたこともありましたので、そういったことはもう少し、下の世代に働きかけていけたらなというふうには感じております。

【飯島委員】      ありがとうございました。

【辻座長】      よろしいでしょうか。はい。

【森本委員】      丁寧な御説明ありがとうございました。自治労の森本でございます。私からも2点あります。まず職員の年齢構成の偏りの関係について、私が見る限りだと、過去、地方分権の関係で業務の移管があった頃から、集中改革プランがあって、市町村合併があってという経緯の中で、典型的に同じような年齢構成上の問題を抱えている自治体が多いのかなというふうに感じています。先ほどのお答えの中で、20代あるいは30代のところをしっかりと育てていこうということもあったんですけども、技術職と同じように、即戦力としての中途採用については、何か取組を考えておられるかということが1点です。

それともう1点、もし差し支えなければ教えてください。主査級昇格については試験制度を導入されているということなんですけども、都内の自治体だと、その試験に応募する人がもういないと。必要数を割ったというような自治体もあるというような実態もお伺いしていて、磐田市のほうでは、その受験割合がどのぐらいの数になっているかというのが分かれば教えていただければと思います。

以上です。

【鈴木人事研修グループ長】      ありがとうございます。即戦力として中途採用の取組というところは、本市でも受験の年齢自体を、今までも35歳まで、経験者のところは上げていたんですけど、それをさらに40歳まで上げたところであります。

中途採用の職員自体は、入った際の能力でいえば、当然民間などでの経験がありますので、十分即戦力という意味では、新卒なんかよりは上というのは確かなんですけども、その前に入ってきている、どういった能力を磨いているかということと、どういった組織にあったかというところら辺で、その後の伸びというのが結構人によって差があるなというのが正直なところなんです。

年齢というところだけで、中途というところはあまり考えているわけではないのですが、

ただ、技術職員なんかは本当は中途で取れるとすごくありがたいところなんですけれども、土木に関しては、給与水準が要因なのか、応募自体が全くないものですから、もう少し何かうまい働きかけもしたいなというところで、今年なんかは転職サイトですかね、そういったところに載せてもらったりというようなことを今年から始めて、それで応募があるかないかというところは様子を見ていきたいなと考えているところです。

あと、昇格の試験の関係なんですけど、昔は応募は手挙げ式だったのですが、実際手挙げ式でやっていくとなかなか応募者が先細りするというのは本市でも起きました。それで、実は数年前に、試験は残っているんですが手挙げ式をやめてしまいました。もう全て推薦式に変えて、部局長が職員をある程度推薦して、推薦した職員によって試験を行うというふうに変えております。

それというのは、もともと応募制だった後半のほうには、優秀な職員自体、周りから見ればどう考えてもこの人はできるよねという職員がなかなか手を挙げてくれないという事態が起きていたので、そういった状況だとこの先どんどん先細ってしまうというところもあって、推薦式に変えております。

ただ、そういった推薦を取るに当たっても、本人の意思、意欲というものは事前に調べるようにしております。アンケートを取って、この職員は意欲があります、この職員は意欲がありませんというところを部局長さんにあらかじめ開示した後で推薦をしていただくというやり方を今取っております。そういったやり方にしてからは、本人たちもある程度覚悟を持ってとか、そういった姿勢で取り組んでいるので、手を挙げるよりはハードルは低く、ただ受けてくれる職員に関しては、部局長さんから推薦を受けているということもありますので、ある程度自信を持って取り組んでいただいているかなと感じています。

以上です。

**【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。

質問は尽きないところではありますが、予定した時間をオーバーしておりますので、ここまでとさせていただきます。

鈴木様、貴重なお話ありがとうございました。

**【鈴木人事研修グループ長】** ありがとうございます。

では、失礼いたします。

【辻座長】 それでは、続きまして、神戸市行財政局職員研修所所長の中田様から、神戸市における人材育成に関する取組に対して御説明いただきたいと思います。

よろしく申し上げます。

【中田所長】 お邪魔します。神戸市の職員研修所長、中田裕子と申します。大役を仰せつかり恐縮でございますが、どうぞよろしく願いいたします。

昨年に前行財政局長より神戸市の人材マネジメント施策についてということで御紹介、御説明をさせていただいております。本日は施策紹介というよりも背景にある問題意識、課題認識等ということで承っておりますので、その辺り、去年の資料も使いながら御説明をさせていただきたいと思います。一部重なる部分等、割愛する部分等、恐縮でございます。よろしく願いいたします。

まず、神戸市の特徴としまして欠かすことのできない平成7年阪神・淡路大震災から財政的に非常に厳しくなりまして、他都市に先駆けて職員定数削減を行ってまいりました。平成10年代には全国的にも財政状況が厳しくなったということで引き続き取組を進めまして、書いていますように、25年間で約3分の2の職員数になっております。現在もスマート自治体の実現に向けてということで、「行財政改革方針2025」に取り組んでおります。これは副題に「～変化を捉え、果敢にチャレンジ～」とつけておりまして、その辺りがキーワードになってございます。

書いておりますような、世界の環境、ウイズコロナからポスト・コロナへ、ロシアのウクライナ侵攻を背景とした物価高騰といった想定以上の社会情勢の変化の中で、持続的・安定的に市民サービスを提供していくために、必要な人材の確保と組織として職員育成の環境づくりということで、我々は変化に対応して進化を続けていく必要があると考えております。

そういった中で、採用、人材確保の面で、昨年の12月に新たな人材獲得戦略を発表しております。令和5年度に実施します採用試験——令和6年度から入庁される方の想定ですが——の在り方を変更してまいります。書いておりますように、経験者採用の拡大、専門性の高い人材の獲得という意味でのジョブ型管理職採用の導入、それから、公務の魅力発信ということで、それぞれ少し詳しく御説明をいたします。

まず、背景としまして、民間における採用トレンドの変化がございまして、経験者採用の傾向が強まっているというデータでございまして、これは経団連さんのアンケートを基に、経済産業省のほうで作成なされた資料です。昨年に作成をされておられます。左側のブル

一が過去3年のトレンド、右側の赤いほうが5年ぐらい先のトレンドということです。新卒対経験者の採用割合について、過去3年では9対1、7対3、8対2あたりが多かったんですけども、5年ぐらい先ということでは、7対3、6対4、5対5、この辺りが増えるという傾向が見えます。未定のところが3割いらっしゃいますので、そこがどこに行くのかというのは分からないんですが、傾向としては、民間企業では経験者採用にシフトしていくというトレンドが見られます。

このような流れも踏まえまして、本市では来年度実施の採用試験から採用予定者数、トータルの予定者数の半分を経験者としまして、新卒対象の枠と経験者で5対5とする予定です。現在、社会人採用試験をやっておるんですけども、それと比べまして、年齢の下限を28歳から25歳に広げまして、第2新卒の方がこの枠で受けやすいようにというイメージです。また、通年募集という形で、年間を通じて申込みいただける形を予定しています。これは新卒向けでも令和3年度の途中から実施をしている形に合わせたものです。

また、新たな採用枠としまして、特定の分野においてジョブ型管理職雇用という形を導入します。求める人材としましては、民間で培われた専門的な知識・経験プラス一定のマネジメント経験、部下を使って仕事をされて、人事管理などマネジメントをきちんとしてこられたという御経験の人材を課長級や係長級で採用したいと考えております。

公務の魅力をしっかり発信して、それを分かった上で神戸市に入っていただく、神戸市の業務を理解していただく方を増やす意味で、これまでも学生向けのインターンシップに取り組んできておりますが、さらに新しいタイプのものも増やしてということで創設をしております。もちろんインターンシップ、採用直結型のものではありませんので、この取組がどこまで採用に結びつくかということは分からないのですが、まずは公務の魅力をしっかり発信して種をまいていくということが必要と考えております。

これらの新しい取組について、現在勉強会といった位置づけで新たな人材獲得戦略に関する懇話会というものを開催しておりまして、特に経験者採用の選抜方法の在り方などについて各分野専門家の方の御所見をいただきながら検討を行っている真っ最中でございます。

こちらのスライドで、今御説明しました戦略の展開する理由というのを御紹介いたします。まず1つ目に、やはり民間の労働市場においてということですが、働き手の方の転職によるスキルアップ志向が高まっていると考えております。もちろん所属される会社の中でスキルアップされるということは皆さんされているわけですけども、今は転職をして

新しい会社、新しい世界でスキルアップをしていきたい、これまで経験していない、あるいはこの会社では経験できない新しい成長の機会、そういったところで成長をしたいという成長志向の方が増えていらっしゃる、高まっていると考えております。ですので、転職によってスキルアップを図りたいという方々の選択肢の一つとして、神戸市の業務に合う方についてはぜひお越しいただきたいということでございます。

2つ目が、本市が直面している様々な社会課題の解決という面で、多様な人材を求めているということです。一般的によく言われることですが、同質の人々で大部分が構成されている組織という、やはり変化への対応・成長というところがやや対応しにくいのではないかと、神戸市はここ数年特に新しい都市戦略というのを展開しております、チャレンジングな施策というのをも色々展開をしてきております。ということで、チャレンジしたい人材というのを獲得したいと考えております。転職によるスキルアップを志向するような方々、チャレンジできる様々なタイプの方々にぜひ神戸市にお越しいただきたいということでございます。

それから3つ目、社会貢献への意識の高まりということで、働き手の側からも、企業の側からも、その意識がより高まっていると考えております。昔は利益を上げるのは民間企業が、公共的なことであれば公務職場でと分かれていたかと思うのですが、徐々に企業も社会貢献が大きな目的となり、社会に貢献する企業が働き手に選ばれるようになってきます。特にこの数年はSDGsへの関心の高まりということで、今、非常に局面が変わっていると考えております。

社会貢献という意味で、もちろん企業でも自治体においてもということなんですけれども、ある企業に入社されて、その社会貢献の取組という中で何か違うな、御自身がしっくりこないな、また別の形で貢献をしたいなという方も増えていらっしゃるのではないかと、ということで、こういった人材を獲得していきたいということです。

あと書いておりませんが、もう一つ、神戸市特有の事象かもしれませんが、神戸市にはたくさんの大学があるのですが、卒業生がほかの地域にかなり流出をしています。特に東京に流出をしています。神戸で生まれ育って、神戸の大学に進学されて、あるいは近隣、少し離れたところから神戸の大学に進学してこられて、卒業すると東京に就職してしまうという方がたくさんいます。ですが、その中には実際に東京で働いてみて、その後神戸で働きたい、神戸でこれから子育てをしながら働きたいといった方もたくさんいらっしゃると思いますので、そういった方々にも戻ってきていただけるようなポストを

提供していきたいということです。

そういったことで、現在の状況に対応するために、多様な経験・スキル・専門性を持ってチャレンジしていく人々を獲得していきたいという方針でございます。この方向性を発表する前に議論しておりましたこととしては、やはり社会人と新卒の方のバランス、社会人経験のある方は自分軸というところがあると思いますし、新卒の方は組織軸というところがあって、バランスよく組織を運営していくためにはどのぐらいのバランスがよいのかといった議論ですとか、年齢構成の問題であるとか、新卒者、先ほど大学がたくさんあると申し上げましたが、これの受皿としてというようなことであるとか、そういった観点でいろいろ議論をして、今の戦略になっておるといってございませう。

こういう新たな取組も含めまして、採用に関してはこれまで、去年も御説明しておりますが、多様で優秀な人材の確保ということで多様な試験区分を設けてきております。求める人材のキーワードは書いている3つ、チャレンジ精神というのも平成30年度から使用しているものになります。

任期の定めのない職員の採用というところから少し外れるんですけども、1つ目のジョブ型雇用ということで外部人材の活用をこれまでも図ってきております。社会課題に柔軟に専門性高く対応するためということで、これまでは任期付とか非常勤嘱託職員という形で供用を図ってきております。人数のほうも書いておりますが、こういう方が増えて一定のボリュームとなって庁内で活躍される場面が増えております。特に重点的に取り組むべきミッションにそういったポストが設けられて採用されるということも多くて、こういった方は積極的に行動を発言されてということも多くて、我々プロパーといいますか、我々職員が刺激を受けることも非常に多いわけです。

ちなみに人材育成の分野でも外部人材の登用を今年度から行ってございまして、新たな活動に積極的に取り組んでいただいております。そういった意味で、同質の内部人材だけで構成される組織文化に対して、外部人材が業務を通じて影響を与えるということが起きてきております。

キャリアリターン制度、これは昨年も議論中ということで御紹介をしましたが、今年度制度化しておりますので御紹介いたします。今後特に技術職員の人材獲得競争が激化していく中で、本市を離職した後に新たな経験を積んでプラスアルファの力を備えた人材を獲得できればということで期待をしているところです。

次に、育成のお話にまいりたいと思います。本市の育成につきましては、人材育成の3

本柱、OJT、OFF-JT、自己啓発で取り組んでおります。人材マネジメントの方向性は、冒頭の3ページ目のスライドで申し上げた、一人一人が成長して能力を高めて最大限に発揮する、その能力を組み合わせる組織の力を高めるという方向性でございます。育成の文脈での人事異動でございますが、これは本人の意欲を生かすということでモチベーション向上につながる、それによって能力向上、また、もちろん適材適所での能力向上といったことでございます。書いているような幾つかの取組に力を入れております。

特にフォローアップ面談につきましては、人事課職員が全職員と面談を行うというもので、通常のルートで上がってくる情報よりももっと具体的な本人の意向情報を人事課が把握することで、よりきめ細やかな対応につながっていると考えております。

それから、庁内公募、プロフェッショナル人材、こういった制度により、本人が考えるキャリアに近づけるような適材適所の仕組みづくりに努めております。

それから、育成というところで、職場内コミュニケーションというところですが、これまでどちらかというと、育成というと、職場でのOJTの中で、業務遂行における育成、担当の業務をしっかりとできるようになるといったような育成というのがもしかして中心になっていたのではないかという視点からちょっと離れるんですけど、コミュニケーションの活性化というところを挙げております。

この背景について御説明いたします。先ほど外部人材、民間人材からの影響ということも申し上げましたけれども、ほかにプロパー職員の民間企業への派遣というものも行ってございまして、帰ってきた職員からの報告などを聞いていまして、どうも神戸市は上司、部下のコミュニケーションというのが少し薄いのではないかという認識も出てきております。これはもしかしたら自治体に一定共通することなのか、あるいは神戸市が特にとしたことなのかちょっと分からないんですが、民間では、上司、部下がコミュニケーションを、業務上の事務連絡やハウレンソウ、打合せといったようなことのみならず、もっと時間を割いていると伺っております。

その中で、管理職のマネジメントとして職場で業務をしっかりと果たす、事業を進める、ミッションを果たすために部下を育成するという認識はしっかりあるんですけども、一人一人をしっかりと見て、そこに注目した育成というところにはまだ取り組むことがあるのではないかとございまして。そういうコミュニケーションというときに、やはり上司、部下の信頼関係ということが必要ですし、そのためによりコミュニケーションを活性化ということとございまして、問題意識とございまして。

もちろん現在も、期首面談とか期末面談とか異動のヒアリングということで、制度としてコミュニケーションを取る機会はあるんですが、また、今、既に職場によって十分取れている、上司、部下で、しっかり話ができていよというところももちろんたくさんあるんですけども、より職員の考える働き方とかライフイベントのステージ、本人の状況、今後どうしたいかという辺りについて、キャリア、働いて生きていくという考え方について、単に異動とか昇任とか節目みたいなそういうところだけではなく、もっと大きく捉えて育成につなげていきたいという視点でございます。

そういう環境があれば、もっと一人一人の職員がミッションの中で役割を認識して、必要な能力を高めて成長を実感しながら、やりがいを持って仕事をしていくというような、それを組織として支援していくというようなことができたならということでございます。

今年度は、前課長級職員を対象に部下育成能力向上を中心としたマネジメント研修でありますとか、逆にミドル年代の職員、係長補佐になる手前の職員を対象とした研修というのをやっております、その辺り、今後もキャリアに関する研修というのを来年度も新しく取り組んでいきたいと重点的に考えているところでございます。

昨年もキャリアカルテの導入に取り組んでいきたいという御説明を申し上げておるんですが、その辺りまだ道半ばでございます、ここはかなり組織文化にも影響するといひますか、上司と自分のことをいろいろ話すという文化をどうつくっていくのか、あるいは、本当にそれが神戸市にとっていいのかというあたりも今後取り組んでいきたいところでございます。

こういった主体的な活動や経験を応援するという制度も設けております。

人事評価という観点では、頑張っている人が報われる制度ということで、書いておりますようなこと、また、記載していないんですけども、人事評価の中で、人材育成につながるような運用に取り組んでいけたらということ今担当のところ検討しております。

人事評価制度の中で、職員の強みとか弱み、改善点をきめ細かく能力の伸長につなげるというところもさらに重点を置いていきたいというような取組でございます。

まとめでございます。まずは1つ目、先ほど申し上げたような、打ち出した方針を達成できるように採用手法をつくり上げるということ。ジョブ型管理職は、特に初めての取組になりますので、その辺りも含め、採用と採用広報に取り組んでいくということです。キャリアを考える中でのゼネラリスト・スペシャリストそれぞれの育成についても、これか

らさらに考えていく必要はあります。

2つ目、職員自ら取り組んでもらうということで、画一的な与えられた学びということではなくて、自ら必要に応じた学習ができる仕組み、LMSを今年度から予定どおり導入しております。やっとならしたので、さらに効果的に使ってもらえるようにということ、それから、キャリアの関係です。先ほど申し上げたキャリアオーナーシップみたいな方向のままでいけるといいなと考えておりますが、どこまでいけるのかなというところがございます。

それから3番目、そういった環境づくりを進めるためにも、組織、上司の人材育成に対する認識を高めて育成力を上げていく必要があるということです。こういった取組を続けまして、難しい時代に対応していく組織に必要な人材の確保育成に努めているところでございます。

説明は以上です。ありがとうございました。

**【辻座長】**      ありがとうございます。

それでは、残されている時間はそんなに長くありませんが、皆さんのほうから御意見、御質問をいただきたいと思います。いかがでしょうか。

佐々木委員、お願いします。

**【佐々木委員】**      御説明ありがとうございました。本当はかなり広範な取組を意欲的にされているということで感嘆しておるんですが、私のほうから1点、採用試験のことについて伺いたいと思います。

採用というところで、特別枠で今やっているSPIのみの試験について、通年募集枠へ統合されるということだと思います。今、SPIって大分たくさんところでやり始められているんですが、先ほど磐田市のところでも公務員的な試験はやらずに面接でいろいろ重点化したとかいうようなお話もありまして、実際神戸市さんでこのSPIのみの試験を特別枠だけですけれども、何回かやられたんですかね。そういった経験から、こういうところがよかったとか、あるいはこういうところを面接で工夫するとか、そういういろんな工夫を加えましたとか、この辺が課題なのでもう少し改善が必要ですか、メリットと課題なり、工夫したほうがいい面、そういった点で何か御示唆いただける点があれば教えていただければありがたいと思います。

**【中田所長】**      御質問ありがとうございます。

特別枠でSPIを導入しておりまして、通年募集枠もSPIのみの試験でやっておりま

す。2つとも人物重視ということで、一定の能力、基礎的な能力をSPIで足を切って、あと、面接で見ていくというところなんです。面接の中では求める人材を3つ挙げておられます。それぞれの項目、チャレンジ精神、リーダーシップ、デザイン力に沿って、どういった取組を大学時代にしてこられたかというところ、かなりコンピテンシー面接で深掘りをして伺いをして、公務員試験勉強を頑張ってきた一般枠の人との違いというところでどういうふうに活動してきたのかというところをお伺いするようにしています。

特に実際入庁した特別枠の職員とこれまでの一般枠の職員ですと、入った後の違いというのは一人一人もちろん個人差があるんですけども、トータルで見た場合は特に違いがないということになっておまして、公務員試験勉強していなかったからその能力がということもございませんし、入ってから、それぞれ育成の中で活躍をしていただいております。

一旦、以上でございます。

【佐々木委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 その他いかがでしょうか。

それでは、私のほうから端的に3点お伺いできればと思います。特に大都市は採用職員数が多いので、地方公共団体全体に与えるイメージも大きいので、非常に意欲的に改革に取り組まれていらっしゃるって、ぜひ改革の最先端を今後も引っ張って行ってほしいなと思っております。それを前提にお話しいただいた中で、まず1点は、一つ大胆なイメージで、新卒50に対して、それ以外50という将来イメージを示していただきました。このうち、これ、イメージでいいんですが、新卒じゃない50のうち、いわゆる今日もお話にありました任期付ですとか非常勤の部分と、それから、途中で採用して、なおかつ任期のない通常の普通昇給の対象になるのではないかと思われる職員の割合、これを大体どのぐらいの割合にするという感じなのかと。

結局、新卒を抑える分、いずれにしても人件費増大圧力に多分なっていくと思うんです。係長試験もやめていますので。これらに対してどういう備えをしているかというのが1点です。

それから、2点目は、今日のお話の中でも非常に意欲的だと思うのは、人事課が全職員に面談をするというものです。これは神戸市だけじゃありませんけど、旧五大市を中心とする伝統的な政令指定都市は職員数も多いということもあって、基本的には局人事でやってきて、いい意味でも悪い意味でも人事権も含めて、局内の総務課ですとか総務係長がや

っていたという世界だと思うんですが、神戸市さんの場合は、今のこのシステムの中で、そのシステムは基本的に変わってないのか、それとももっと人事異動に関しては面談を通じて人事課が、全庁的な見地から全職員を対象により多くの意見を言うような形で活性化を図るようにされてきているのかというところをお伺いしたいというのが2番目です。

それから、3番目は人事評価です。人事評価を活用して、実力本位、人物本位の昇任性格に変革していくと。これがまさに今の王道なわけですが、人事評価してみますと、今度は人事評価の結果自体があまり差のつかないような数字で上がってきて、差がつかないから差がつかないんだという形でずっとやってきて、なかなか一律人事を変えられないという時代もあったんだと思います。この制度に変えることに伴って、この人事評価の仕方が、特に適正に勤務実態があらわれるような工夫がうまくされているのかどうなのか、この辺3つお伺いできたらと思います。よろしくをお願いします。

【中田所長】 御質問ありがとうございました。

まず1つ目、50対50の、経験者50の中に任期付の人と任期の定めのない人がどうなっているかというところですが、この50対50というのは、任期の定めのない、いわゆる正規の職員を採用する分を新卒と経験者で半分ずつにするということで、任期つきですとか非常勤の方というのは全く枠外ということになります。

来年度、今の予定では150名、任期のない正規の職員を採用する必要があるんですけども、このうちの75名を新卒の枠で、75名を経験者の枠で取るということでございます。

【辻座長】 採用後も普通昇給させていくという感じなんですね。特段に ことではないということですね。

【中田所長】 はい。

【辻座長】 ありがとうございます。

【中田所長】 それから2つ目、フォローアップ面談でございます。人事課、本当に大変な業務ではあるんですが、行政職だけでざっと7,000人以上の職員がおりますけれども、それを手分けして何か月もかけてやっておるんですが、人事異動の仕組みとしては、仕組み自体が変わったということではなくて、所属の上司からの話がある、あるいは、本人が意向調査票という形でシートを書いて出す、そのシートを見ながら上司のほうは異動の内申を上げてくるということになるんですが、もちろんそれも使いつつ、実際の配属等を考える際にも人事課で、やはりフォローアップ面談が直接、職員一人一人の考えという

のを聞いていると、自信を持って、この人をこういうところにはめようということを考えられると。ですので、職員、やはりシートに自分の希望というのをそのまま書くかという、なかなか書いていないそうです。ただ、フォローアップ面談の中ではしっかりと自分の意見を言う人も多いということですので、人事課が異動の絵をかいていく、その情報をしっかりと持つことができるということでございます。

【辻座長】       ありがとうございます。

【中田所長】       それから、3番目、人事評価でございます。なかなか差がつかないといったこと、適切に評価されているのかという職員の声があるということは、それは御指摘のとおりでございます。

現在、神戸市の人事評価でも5段階に分けるんですけども、評語の捉え方にばらつきがある、高ブレしているということが課題としてございます。

ですので、それをちょっと、評語・評価基準を新たに設定し、来年度からそういった運用というのを改正して取り組んでいくということで聞いております。

また、それとともに面談の強化などで人材育成という観点と、この2つを変更していきたいと聞いております。適正な評価というところは、本当に人事評価のやり方というところの研修というのは毎年実施されていますし、その辺りで我々もトレーニングをしっかりと積んで変わっていく必要があるというところでございます。

以上でございます。

【辻座長】       ありがとうございます。その他よろしいですかね。

それでは、質問も尽きないとは思いますが、時間が過ぎていきますのでここまでとさせていただきます。

中田所長、お話しいただきまして、ありがとうございました。

【中田所長】       どうもありがとうございました。

【辻座長】       それでは、本日の議論はここまでとしたいと思います。

次回の研究会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】       次回でございますけれども、今回は全般的なお話でしたけれども、今日も何度か出てきましたが、ちょっと違う分野からの報告に、デジタル人材の確保・育成の分野につきまして、地方公共団体の現状というか、特に地方公共団体に関して、そこからヒアリングをさせていただければと思っています。今、調整中でございますので、また追って、改めまして皆様と調整をさせていただければと思っています。

以上です。

**【辻座長】** 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。