

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11回）

令和5年5月12日

**【辻座長】** それでは、ほぼ定刻になり、全員おそろいということですので、ただいまから第11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。

今回の研究会におきましても、第9回、第10回と同様に、各地方公共団体における取組についてヒアリングを行いたいと考えております。本日は、愛知県、それから佐賀県、四條畷市に御協力いただきまして、人材育成、人材確保、職場環境の整備というテーマで、各団体の取組についてお話をお伺いする機会をいただきました。まずは、それぞれの団体の取組について御説明いただき、その後意見交換したいと考えております。

皆様におかれましては、お忙しい中御対応くださいまして、ありがとうございます。なお、本日は、飯島委員、太田委員、片山委員、権丈委員、松尾委員が欠席ということになっております。

それでは、早速ですが、佐賀県総務部人事課長の寺田様から、佐賀県における人材確保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。よろしくお願ひします。

**【寺田課長】** 皆さん、こんにちは。佐賀県人事課長の寺田と申します。本日は、このような佐賀県の取組を御紹介いただく機会をいただきまして、誠にありがとうございます。

それでは、資料に沿って、佐賀県庁における採用の取組について、御紹介させていただきます。

全体の流れでございますが、佐賀県庁が求める人材、採用試験の状況、人材確保の取組、それから最近重視しております多様な働き方、育児との両立支援、最後に、課題と今後の方向性ということで御説明をさせていただきます。

佐賀県庁が求める人材ということですが、これは言わずもがなでございますけれども、県庁のあるべき姿、そこで求められる人材というのは、時代とともに変化しているものでございます。昭和の時代におきましては、国が示す方向に沿って、どちらかといえば画一的な行政運営が行われてきまして、そのときの県庁職員には、法令等に基づいた正確な事務処理能力などが、特に求められてきたところでございます。それから地方分権改革の進展、人々の価値観が多様化したことによりまして、今の時代においては、それぞれの地方が自ら考えて、そして自らの裁量で自由な行政運営を行っていく、そういう時代になって

いるというふうに考えております。

そういう時代の県庁においては、多様な価値感を持つ県民お一人お一人の幸せを追求すること、それを実現していける能力を求めているところでありまして、これからの佐賀県庁は、自由な発想で、未来を見据え新たな価値を生み出す、イノベーションを起こすような組織でなければならないというふうに思っておりますし、我が県はここを目指していきたいと考えております。

そして、そのイノベーションを生み出していくためには、まずは、県庁自体にそういった多様な人材が集まり、そして、その多様な人材の多様な経験から生まれるアイデア、そういったものが掛け合わされていくことが非常に重要だと考えておりまして、佐賀県では新卒者に限らず、そういった民間企業の経験者を含め、多様なキャリアを持つ職員を積極的に採用しております。こちらのグラフは、令和4年4月1日現在でございますが、行政職に占めます民間企業等の経験者の割合は13.3%ということで全国1位となっております。令和5年4月におきましては、約15%まで伸びているという状況でございます。佐賀県庁では、様々な分野で、他県に例のない新たな「モノ」や「コト」が生まれる組織へと変わってきていると感じているところでございまして、今後さらに、人材の多様化を図っていききたいと考えております。

続きまして、採用試験の状況を、御紹介したいと思います。大卒、高卒等の試験区分がございまして、特別枠と民間経験者枠については、行政職のみでございまして、大卒と高卒は技術職を含む合計の数字を示しております。民間企業等を志望する学生などをターゲットとする特別枠につきましては、今は全国に広がっておりますけれども、佐賀県が全国に先駆けて、平成20年度の試験（平成21年4月採用）に導入しまして、当時は100倍以上の合格倍率にもなっておりました。また、他県では、特別枠と大卒のいずれかしか受験できないところが多い中、佐賀県は併願も可能としているところでございます。こちらのグラフを見ていただきますと、高卒は非常に堅調にというか、むしろ少し上昇するような形で推移しておりますけれども、やはり全体的に減少傾向が続いているという状況でございます。

それから、右側の、合格倍率でございますが、採用者数の増加や民間企業の活発な採用活動の影響により、こちらも全体的に減少傾向が進んでおりますけれども、この後紹介いたします取組などを通して、近年は、特別枠と民間経験者枠が10倍前後、高卒と大卒は5倍前後といったところの倍率を維持しています。特に行政職に関しましては、特別枠、

民間経験者枠を実施してきたことにより、大卒の減少分を一定補えているのではないかなというふうに考えているところでございます。

こちらは、先ほどのグラフの中で技術職を抜き出した合格倍率でございます。技術職はなかなか苦戦が続いておりまして、平均倍率について、行政職が13.3倍に対して技術職は2.6倍ということで、低倍率がなかなか顕著な状況です。高卒、大卒ともに低い水準となってきております。

平成16年度から平成22年度までは、佐賀県で行財政改革緊急プログラムに取り組みまして、採用を特に絞ってございました。その緊プロの期間が終わりまして、採用を増やしたんですけれども、そこに退職者の増加による採用増も加わって、合格倍率の減少に拍車がかかったというふうな状況でございます。

それから、右側のほうに参考でつけておりますが、これは辞退率でございます。これは行政職の辞退率ですけれども、技術職の中でも、例えば農政や土木も近年は同様の傾向になります。これを見ていただきますと、特別枠の辞退率は、非常に高くございまして、国や近隣の自治体、それから民間企業と人材を取り合う状況というのが激しくなっているなというふうにも実感をしているところでございます。私どもとしては、受験者を増やすということも大事なんですけれども、最終合格者の辞退をできるだけ抑えていくことも非常に重要だと思っております、ここに対しても取組を進めているところでございます。

ここからは、人材確保に向けた取組ということで、3つの柱に沿って御説明をさせていただきます。まず最初が、試験制度の多様化というところでございますが、まず、民間経験者を対象とした試験といたしまして、行政職、技術職においていろんな方が受験できるようにしております。学生向けの試験としましては、令和5年度の試験（令和6年4月採用）からは技術職も特別枠を開始しております。それから、佐賀県は非常にスポーツを生かした地域づくりに力を入れておりまして、スポーツ特別枠も開始をさせていただいているところでございます。それから、受験しやすい試験を実施ということで、特に民間企業を受験されるような学生を狙ってのところがありますけれども、行政特別枠で言いますと、民間企業でも導入されているテストセンター方式の試験を導入したりですとか、それから民間経験者枠につきましては、教養試験を廃止しております。技術職は、専門試験よりも、むしろ教養試験のほうに御負担を感じる受験者が非常に多いという状況もございましたので、教養試験を廃止して、試験への負担感を減らしているところです。試験の負担が少なく受けやすいから、佐賀県を受験してみて、そのまま入庁された技術者の方もいら

っしやいます。

それから、一部技術職というふうに書いておりますが、これは特に確保しづらい獣医師と薬剤師に関しましては、面接と論文をウェブだけで完結するような試験制度も導入しております。こういったふうに、受験者の負担軽減を図っております、まさに合格して入庁時に初めて佐賀に来られるというような方もありえるというところではあります。

続きまして、大きい柱の2つ目、インターンシップでございますが、こちらは、令和2年度のインターンシップ参加者の半数以上が実際に佐賀県の採用試験を受験していただいております、一定の成果が出ているのではないかなというふうに考えております。ただ、現状を申し上げますと、インターンシップと採用試験をリンクさせておりませんので、今後は、特に技術職などの専門性がある職については、採用試験と結びつけるようなことも検討していければというふうに考えております。

続きまして、人材確保の取組の大きい柱の3つ目、広報について説明させていただきます。資料を御覧いただきますと、公務員を横棒で消し込んでおりますけれども、佐賀県の採用コンセプトは「公務員という職種はない。」というものでございます。今お手元にパンフレットを配付させていただいております。こちらをぜひ御覧いただきたいと思っております。公務員という文字を消しまして、いろいろな分野で活躍している職員の経験や思いについて書いておりますけれども、我々が受験者を集めるに当たって非常に大切にしているのは、やはり佐賀県職員として働く魅力をしっかり可視化していくというところでございます。学生の中には、「私は公務員になる」「私は公務員を目指す」といった方もいらっしゃるように、どうしても、公務員は一つのカテゴリーにまとめられ、画一的な仕事を行っているというイメージを持たれることが少なくありません。公務員という言葉では、なかなか伝えきれない佐賀県職員として働く魅力ですとか、職員がそれぞれ持っているプロ意識、専門性を世の中に伝えて、魅力的な就職先の1つと皆さんに思っただけのように、「公務員という職種はない。」という採用コンセプトを掲げて採用活動を行っているところでございます。できるだけ、自治体職員がつくりがちな定型的で無難なものではなく、トレンドを意識したものにしようと心がけて、職員一人一人のインタビューを通じて、佐賀県職員の魅力を発信していきたいというふうに思っております。実際に受験をしていただいた方々からは、まさに「採用コンセプトが胸に刺さった」「このサイトを見て応募した」「民間企業出身でも活躍できそうだ」「今までやってきたことを佐賀県でなら発揮できそうだ」というふうな声をいただいているところでございます。

続いて広報の取組ですけれども、(2) お仕事ガイダンスについては、これは他の自治体でも同様の取組みを実施されていると思います。学生向けのものですが、令和2年度はオンライン開催をしまして、前年度の約1.7倍の方に参加いただきました。令和4年度は、リアルとオンラインのハイブリッド方式で開催をしたところです。事務系、技術系をそれぞれ分けて開催をさせていただいています。

それから(3) 技術系バスツアーということで、特に理系学生の皆さんが、やはり佐賀県職員として働くイメージをなかなか持ちづらいところもあろうかと思しますので、実際の仕事現場をバスで案内させていただきまして、令和4年度は20名の方に御参加をいただいたところでございます。

(4) 説明会等への参加ということで、民間企業主催の合同説明会ですとか大学主催の説明等には積極的に出ていっているところでございます。こちらの写真が、今年から技術職の特別枠を始めましたので、2月9日に、マリンメッセ福岡で開催された理系学生のための就活直前エキスポというのに参加しましたときの写真です。このときは来場する学生が非常に少なかったもので、時期が遅かったのかなと、改めて民間企業との競合が非常に厳しいと感じたところです。もう既に多くの学生さんが進路が決まっているという状況でしたが、実施できる時期にも制限がありますので、どうやっていくかというのは今後の課題かなというふうに思っております。

続きまして、(5) ですけれども、ONE CAREER (ワンキャリア) という、主に民間企業が参加されるYouTube (ユーチューブ) を使ったオンライン説明会に、都道府県としては初めて、令和4年に参加させていただきました。1,426名の申込みがありまして、多数参加していただきました。ウェブPRのよさを実感したところでございまして、配信も一定期間アーカイブが残りますので、継続したPRにも繋がっていると思っております。

それから最後になりますが、(6) SNS、ウェブ上での発信について、佐賀県に興味がない人にどうリーチしていくかということで、普段の検索ワードだったり、地域や年代、そういったところを一定絞りながらターゲットへ広告を出していくということにも取り組んでいるところでございます。

次の項目でございます。多様な働き方と育児との両立支援ということで、佐賀県の場合、テレワークですとか子育て支援策ですとか、いろいろな形で働きやすい環境づくりを進めております。こういうことが、最近受験者にも非常にウケるというか、大変興味を持って

聞いていただくことが多くございます。ですから、今の時代には、受験者から選ばれる自治体になっていくためには、働きやすい職場環境の整備も重要なのかなというふうに思っております。今後、力を入れていきたいというふうに思っているところでございます。

まず、テレワークでございますが、佐賀県はテレワークを導入して今年で15年目になります。ほぼ全ての職員が自宅のPCからアクセスして仕事ができるような環境になっております。遠隔地から遠距離通勤をしている職員にとっては、例えば、介護などで病院や施設にご家族をお連れし、その後、そこから県庁まで遠距離で出勤するというのが負担になるということで、現地機関にパソコンを置いてサテライトオフィスを設置し、そこでも勤務ができるようにしております。サテライト勤務と呼んでおりますが、午前中は病院に行き、午後はそのまま自宅近くのサテライトオフィスで勤務をして、その日の仕事を終わらしてもらうというふうなことが一般化してきております。それから、ノートパソコンやiPadなどのモバイル端末も貸与して、出張先でもいろいろな作業ができるようにしているところです。

それから、次の出産子育て支援施策ですが、これは一例でございますが、ハッピー・ツー・ウィークスというのを令和3年10月から始めました。これは、男性職員の育児関係の休暇、育児休業等を、2週間（14日）以上は取得していこうという取組ですが、面白いのは、これまでは「育休関係で休暇を取らせてください」と本人が所属長に申請しておいたのを、逆転の発想で、所属長が、「この職員には、2週間以上の休暇・休業を取らせることができません」と不取得理由書というものを人事課に出してもらう形に変えましたところ、令和3年10月以降、2週間以上の休暇・休業の取得率が100%となりまして、男性職員の育児休業等の取得に力を入れているところでございます。

それから3つ目でございますが、柔軟な勤務形態の設定ということで、勤務時間の割振変更ということで、佐賀県では、一般職員については7時から30分刻みで12パターンの勤務シフトを用意しております。業務の都合に合わせて、1日単位で勤務時間帯の変更が可能となっております。各職員が、システム上で申請することで、日々の勤務時間を変えることができます。これは非常に好評でして、時間外勤務の削減等にも非常に役立っているというふうに思っております。会議とかがあって、その日、夜遅くなるのが分かっているときには、あらかじめ出勤時間を遅らせるというふうな運用をしております。

それから、早出・遅出勤務につきましては、勤務時間帯を前後1時間ずらすことができるのですが、もともとは子育てや介護を理由とする場合に限り認めておりましたけれども、

それを撤廃しまして、理由を問わず、早出・遅出勤務が選択できるという形にしております。佐賀県では、民間経験者の採用を積極的に進めております。そうすると、保育園の送迎とか、あるいは親の介護や通院への付き添いとか、いろんな事情があります。職員一人一人が力を発揮できるよう、職場環境の面から、後押ししていきたいと思っております、引き続き、多様な働き方、育児と家庭の両立を支援していく取組に力を入れていきたいというふうに思っております。

それでは、最後になりますが、課題と今後の方向性になります。課題につきましては、佐賀県の魅力ある様々なプロジェクトや事業をどう周知していくか、採用辞退への対策、民間企業等との競合、試験の負担感をどうなくしていくか、この辺りが課題だというふうに認識しているところでございます。

その裏返しにもなりますが、今後の方向性としては、佐賀県職員として働く魅力をしっかり発信していく、職場環境も含めてPRをしていきたいと考えております。試験制度については、さらなる多様化を図っていきたいなというふうに思っております。今、スライドの下の方にいろんな佐賀県の事業を掲載しております。時間がありませんので、一つ一つは申し上げませんが、代表的な施策といたしましては、上の一番左にありますSSP構想とありますが、SAGAスポーツピラミッド構想というのがあります。このSSP構想というのは、スポーツの力で、「人づくり」「地域づくり」を進める構想でございます。実際に世界に挑戦するトップアスリートの育成だけじゃなくて、県民が、「観る」「育てる」「支える」など、自分なりのスタイルでスポーツに関わっていく、そういった文化をつくっているところです。さらにビジネスとしてもアスリートを育成していくことで、スポーツを力とした「人づくり」「地域づくり」を目指す構想でございます。それから、その中核施設としてSAGAアリーナもこのほど完成をいたしました。ここと佐賀駅をつなぐところの人の動線が大きく変わっていきますので、そういった駅周辺の整備やその動線上の道路整備なども、単なるハード整備じゃなくて、立ち寄りやすさや歩く楽しさだったり、そういった政策的な視点を持って、技術職の職員も一緒になって整備を進めているところでございます。

最後に右下に「さがデザイン」というのがございます。この「さがデザイン」というのは、佐賀らしい取組をデザインの視点で磨き上げ、新たな価値を付与し、新たな「モノ」とか「コト」を生み出していこう、そして、まちや地域を心地よく豊かなものにしていくという取組でございます。2017年度のグッドデザイン賞の「グッドデザイン・ベスト

100」に選ばれております。事業構想の段階からデザインの視点を取り入れまして、独創性ある事業や施策を創出していくという佐賀県ならではの取組です。このさがデザインの現場にも技術職の職員がおります。実際デザインを中心にいろんなものを、佐賀県の施策を横断的に学んで、そして、それを技術の現場に持ち帰って、ただ単に物をつくるというだけではなくて、政策の視点を盛り込んで仕事に取り組んでもらうということも狙ったものでございます。まさにこういった取組を、技術職の獲得に当たっても、ぜひ積極的にPRしていきたいというふうに思っております。

長時間になりましたが、説明は以上となります。ありがとうございました。

**【辻座長】** 興味深い御説明ありがとうございます。それでは、意見交換に移りたいと思います。御意見のある方、挙手ボタン等で教えてください、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】** 貴重なお話ありがとうございました。2点お伺いしたいのですが、まず1点目は、新卒の方も民間からの中途の方も、合格が出た方の辞退の問題については、ほかの自治体の皆さんも、恐らくその辺り、悩んでいらっしゃると思うんですが、先ほど公務員という仕事はないんだと、それぞれもっと具体的にやっていることをアピールするというのはすごくいい取組だなというふうに思いました。それ以外に、民間企業と競合する中での佐賀県職員として働く魅力というのを、合格者の辞退の引き留めという場面の中でどうアピールしていくかみたいところで工夫していらっしゃる事があれば、教えていただければと思います。

もう一点は、働き方のところで、かなり柔軟な働き方を選択できるようにされているということで、すばらしいと思うのですが、そうすると現場の管理職の皆さんのマネジメントという部分で工夫が必要になってくるかと思われまます。そうした現場の管理職の皆さんのマネジメントに関して、マネジメント力の引上げであるとか、共通した何かマネジメントのプラットフォームの提供とか、そういったことをされているのかどうかというところもお伺いできればと思います。

以上です。

**【辻座長】** よろしく申し上げます。

**【寺田課長】** ありがとうございます。まず初めの、辞退者を出さないようにするための工夫でございますが、なかなか佐賀県としても悩みどころであるんですが、実は特別枠につきましては、合格者を対象とした交流会を開催して、佐賀県庁に入庁するに当たって



のいろんな不安の解消や、佐賀県庁で働くんだという気持ちをより高めていただく機会を設けております。

6 ページの資料で、令和元年度に大卒の辞退率が急激に伸びたところがございます。特別枠と同じようなぐらいまで伸びました。私どもも非常に危機感を持ちまして、大卒につきましても、これまで特別枠だけやっておりました交流会を、令和2年度からは大卒枠の行政職、それから令和3年度からは大卒枠の技術職につきましても同様の交流会を開始させていただいております。辞退率の減少につながったんじゃないかなというふうに思っております。

それから、令和3年度からは、特別枠と大卒枠の行政職につきましては、人事課の職員と最終合格者が1対1でウェブ面談をしまして、堅苦しくない感じでざっくばらんな面談を一人あたり30分ぐらいで、佐賀県への就職に当たっての不安を解消していくというふうなこともやっております。

加えて、令和3年度からでございますが、県職員の1日をイメージできるような、そういった特設サイトなども立ち上げをしております。

辞退者を少なくするための工夫につきましては、以上でございます。

マネジメント力の引上げというものについては、特段これだけに関して何か特別なものということはやっておりません。私も、この3月まで報道課というところにおりましたけれども、報道課は、コロナの対策本部会議ですとか、知事の定例記者会見とか、日々、その日のうちに議事録を上げたりしないといけないので、どうしても後ろに勤務時間がずれてしまいます。コロナの感染が拡大しているときは、週に2回も3回もコロナ会議があったりしましたので、本当に目まぐるしく勤務時間の割振を変えておりました。それぞれの職員の勤務時間は、職員申請システム上で把握ができるという形にはなっております。

以上でございます。

**【矢島委員】** ありがとうございます。合格者の人たちと既存の職員の皆さんとの交流というものもあるでしょうし、合格者同士の関係性をつくるみたいなことも、当社でもある程度有効なのかなと思って取り組んでいるところでした、おっしゃるとおりかなと思えました。ありがとうございました。

**【辻座長】** それでは、続きまして、オンラインで田中委員、お願いします。

**【田中委員】** ありがとうございます。佐賀県の人材の育成確保の取組を丁寧に紹介していただきまして、大変参考になりました。

私からは2点質問いたします。まず、中途採用率が全国1位、しかも今年の4月には15%とかなり高くなっているということで、非常に興味深く感じました。全国の自治体では、中途採用について検討しているけれども、これまでのやり方と違う形で採用することに対する不安や懸念を抱いているというところもあると思います。そういった不安を抱えている自治体のために、佐賀県では、中途採用者が多く入ってくることによって何か問題が生じているか、もし生じているのであれば、それをどういった方法で解消しているのか、教えてください。

もう1点は、先ほど矢島委員からも御質問がありましたとおり、最終合格者の辞退を抑制する取組も非常に重要だと思います。そのために、交流会やウェブ面談等を行っているということでしたが、先ほど、試験の方法の中で、全てウェブで完結するような試験もあるとお聞きして、そういう方法ですと他の方法と比べて辞退者が増えないのか気になりました。試験の方法と辞退率との関連性や、交流会へ出席した内定者は辞退率が低かったなどの統計やお感じの点がありましたら、教えていただけますでしょうか。

【寺田課長】 ありがとうございます。民間企業等からの採用を進めることについて不安がえられる自治体さんもあるかと思いますが、もちろん行政独特の議会対応や会計処理は不得手というか、慣れていないので、民間経験者枠で入庁した職員だけを対象とした研修をやっているところです。

それと、肌感覚としてですけども、実際、商社で働いてきましたとか、あるいは広告代理店にいましたとか、JICAにいましたとか、そういう多様な仕事をやられてきた方の経験とかアイデアというのは本当にすばらしくて、そういった方が内部にいるというのは、ともすれば、他の企業様とか業者様との連携がこれまでよりも高い次元で進められていることにつながるんじゃないかなと思います。そういった人材が内部にいと、その業界のことですとか契約上のことにしても、いろいろアドバイスでありますので、そういった職員の知見というのは非常に役に立っているところでございますし、また、適材適所と申しますか、そういった能力が発揮できるようなところに配置するというのも非常に重要だと思っております。

佐賀県では、民間企業出身の職員が、次々に課長に、管理職になり始めておまして、特に、議会対応なども含めて、問題なく対処できているというふうに思っております。

それから、ウェブ試験における辞退者ですけども、ウェブは獣医師と薬剤師といった本当に限られた職種だけについてやっておりますが、他の職種と比べて辞退が特別高いとか

ということはありませんので、ウェブだから辞退率が高いということは、特に今のところになっておりません。

それと、令和2年度から本格的に辞退抑制の取組をして、一瞬下がったんですけど、また増えてきたので、ここは関係性というものがはっきり分析はできておりませんが、やれることをとにかく、受験者や辞退者の声を聞きながらやっていきたいというふうに思っております。

【田中委員】 大変勉強になりました。ありがとうございました。

【辻座長】 それでは、森本委員、どうですか。

【森本委員】 ありがとうございます。御説明ありがとうございました。まずは、民間経験者の、応募理由で特徴的なものをつかんでおられれば教えていただきたいというのが1つと、それから、どこの自治体も、辞退率がだんだん高くなってきているというのを悩んでいまして、もし辞退の具体的な理由をつかんでおられるのがあれば、これも教えていただきたいと。

それから最後、多様な試験枠を設けられているんですけども、試験のスケジュールと、回数、それと、ここ数年間でスケジュールの見直しを行われたかどうか、その辺りを教えていただければというふうに思います。よろしくお願いします。

【寺田課長】 まず最初の御質問でございますが、民間経験者の方が佐賀県に応募していただいた理由の1つ目は、やはり佐賀が地元だから帰ってきたいというのが一番多い理由になります。2番目は親の介護ということで地元に戻る。3番目は、佐賀県が取り組む事業に魅力を感じた、自分の力が発揮できる、社会人も受けてもらえる、そういった佐賀県の風土に魅力を感じたという方が3番目に続くという形でございます。

それから、辞退の理由でございますが、これは8割近くが、国も含めてでございますが、他の公務員を選択しているというところです。

民間企業の実質的な採用が非常に早いものですから、我々も人事委員会と話をしながら、できるだけ早めに合格を出すよう、前倒し、前倒しではやらせてはいただいております。とはいえ、試験の種類や職種も多い中、人事委員会としてもスケジュール的にいっぱいの中で試験を実施しております、なかなか民間企業と同じようなスピード感ではできておりません。現状、特別枠は早めに試験を実施していますけれども、他の技術職につきましても、人事委員会と調整をしながら、もっと工夫をして前倒しをしていきたいと思っております。先ほど申し上げましたとおり、専門性が求められる技術職については、

インターンシップと結びつけたような形での取組ができないか、これから他の自治体さんの例も参考にしながら検討していくところでございます。

以上でございます。

【森本委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 佐々木委員、お願いします。

【佐々木委員】 ありがとうございます。私からは、11ページの多様な働き方の関係で幾つかお聞きしたいと思います。この委員会では、全国の自治体にこういうことも進めていただくために、どんなふうを考えていかなきゃならないかということを検討していかなきゃならないので、そういった意味で参考になることを聞かせていただければと思っています。1つ、柔軟な勤務形態の設定ということで、勤務時間の割り振り変更12パターンということで、非常に大胆なことをされているんですけども、これは基本的に職員の申請に基づいてやるということだと思うんですが、ちょっと先ほどマネジメントが必要なんじゃないかというような御指摘もあったように、基本的に職場の状況はあると思うんですが、ほぼ本人の希望どおり運用されているような実情なのか。あるいは、どの程度利用されているのかとか、あと、どういうパターンが最も多いのかとか、その辺の実情をもう少し詳しく聞かせていただければありがたいと思います。それから、こういうのを、もう何年もやられてきているのでしょうか。

【寺田課長】 勤務時間の割振変更は、令和2年1月から制度を試行し、令和3年9月から現在の12パターンで制度化しています。

【佐々木委員】 というと、今後、こういうことをしようとするときに、どういうことに注意したほうがいいのかとか、あるいは、今やりながら、ちょっとこういうことは課題だと考えているとか、少しやっているけれども、こういうことを改善しているとか、ほかにトライしようという自治体に対して参考になるようなことをちょっとお聞かせいただければというのが1点です。

それから、テレワークについて、これもコロナだけじゃなくて前から積極的にされているということなのでお伺いしたいと思います。これはかなり一般化しているということなんです。これも現実の職場の運用との関係で、いろいろ課題が生じていることがあるんじゃないかと思うんですけども、現地機関にパソコンを置いたりしているようですけども、これを本人が申請できる基準というか、誰でも、「今日は僕、現地機関でパソコンでやりたいから」と言えばオーケーというわけではないんだろうと思うんです。その辺のル

ールはどんなふうに使われているのかということと、そのルールを運用する上で、何か注意すべき点とか課題とか、そういうふうな御示唆があれば教えていただきたいというのが2点目です。

すいません、お願いします。

【寺田課長】 ありがとうございます。勤務形態につきましてもテレワークにつきましても、先ほどマネジメントの話がありました。これは、一見すると働きやすいという反面、マネジメント、管理が行き届きにくいという面もあるわけで、まさにそこはおっしゃるとおりでございます。

実際の運用からいきますと、テレワークについては、高齢の両親の介護のために病院や施設に連れて行くとか、あるいは御自身が病院に行くとか、そういった個人の事情、御家庭の都合で利用するケースというのが非常に多いかなと感じております。

それから、勤務時間の割振変更のほうも、個人の通常の業務の中で自由にやらせるというふうなところは際限がありませんので、実際の運用に当たっては、先ほど申し上げました例でございますが、17時からコロナ対策本部会議があると、そこから文字起こしのチェックをしたり、それから資料をアップしたりすると確実に時間外勤務になりますので、そういった業務上必要な理由がある場合に割振変更を認めているところでございます。今日その会議があるというのは上司も知っておりますので、そういった中で、Aさんはこうしよう、Bさんは何時からね、Cさんは何時からねというふうに、朝の仕事も一定ありますので、そういったところを手分けして、管理職と相談しながら勤務時間の割振を決めていくというふうなことが実情でございます。

テレワークについては、長年、まずは慣れてください、家からもアクセスできる環境を自分でセットしてやってみて実際触ってみてくださいというようなことを続けておりました。それも大分浸透してきましたし、コロナ禍においては非常にそれが威力を発揮いたしました。

当然、説明責任も求められますので、しっかりとその業務のアウトプットというか、そういったものもしっかり見ていかないといけないと思っております。今後またノートPCへのチェンジなども予定しておりますので、そういったところのルールづくりというのは、しっかりとつくっていきたいというふうに考えております。

それから、勤務時間の割振変更のほうは、先ほど申し上げましたとおり、仕事としっかりとリンクをさせておりますので、上司が、むしろ相談した中で決めていくという形を取

っておりますので、そこはおっしゃったとおり、個人の恣意的な要望をもって、毎日の勤務時間を変更させるというようなことまでを運用上させているわけではございませんけども、そういったところもしっかり注視していく必要はあるかなというふうに思っております。

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】 ちょっと時間過ぎていますが、私も幾つか質問します。昔から、佐賀県さんの人事課は新しいことにトライされていた記憶です。成功して他県の参考になったものもあれば、中には徒花に終わったものもあるかもしれませんが、それでも人事課自体が保守的にならず、いろんなことをトライされているというのは、今の働き方として、まさにふさわしく、ぜひ、このスタイルを維持していただきたいと思います。

まず、今、佐々木委員が聞かれた点、勤務時間の割り振りについてです。勤務時間を変更することで、私生活に応じて柔軟に勤務時間を割り振ると、果たしてそれで本当に全体の効率性が上がるのでしょうか。怠惰な生活が助長されてしまうような傾向が強くなったりはしないのでしょうか。ざっくばらんなどところをお聞かせいただきたいです。

それから、現地機関の活用策です。とても面白い発想です。今、本庁舎の一部もコワーキングスペースとして民間企業に使わせている事例もあります。現地機関の利活用問題を考えると、本庁勤務者に関して現地機関での勤務を認めたり、民間企業にオフィス機能を開放したりすることは、ありうるのか。それは、ちょっとやり過ぎで弊害が出てしまうのか。そのあたりをお伺いしたいです。

それから、採用の話がありました。まず、辞退率の問題については先ほど議論がありました。労働市場の流動性が増しているので、趨勢として、一定程度高まっていくのはやむを得ないと思います。そうすると、辞退率はどの程度ぐらいまでに抑えるのが妥当なのでしょう。もともと、自治体の試験は遅いので、辞退率が低くなっている可能性があります。逆に、教養試験を廃止するというやり方は、民間との垣根を低くして、辞退率は高まるかもしれません。

ちなみに、国家公務員を見ていると、3年の10月に受ける教養試験が結構なシェアを占めるようになっていて、これに比べると、地方公共団体は6か月ぐらい遅いことになります。そこで、自治体も同じ時期から採用を始めると、採用の可能性は高まりますが、辞退率も高まるかもしれません。この辺をどう折り合いをつけてやっていくのか。今まで試

行錯誤されてこうなってきたと思うのですが、現在の状況に関する率直な感想をお聞かせしていただけたらと思います。

ちなみに、スポーツ分野で優秀な成績を修めた者の採用は、過去の実例からすると、弊害も多いという説もあります。この点についてお聞かせいただければ幸いです。

最後に、特別枠です。この特別枠の特別枠たる所以、どういうふうに、考えたらよいのでしょうか。単に枠を一定取っているのか、それとも指定要件があつて、その中である要件を満たしている人は、書類選考をパスできたり、有利に採用の結びつく区分なのか。この事情を、支障のない範囲で教えていただけたらと思います。

以上です。

**【寺田課長】** ありがとうございます。最初の早出遅出勤務の件について制度上理由は問うていませんが、運用上としては、介護やそれに要する通院状況などそれぞれの事情を面談などで確認しております。それから勤務時間の割振変更のところは、特に業務とリンクをしておりますので、何か特別なイベントなりで、最初から時間外勤務になることが分かり切っているときに、勤務時間の割振を変更しているところです。こちらは最近始まった制度ですので、利用者は限られています。テレワークにつきましても、この勤務形態にしても、おっしゃった御懸念の点である、県庁全体の効率性と個人の柔軟な働き方のバランスは、しっかりと見ていく必要があるというふうと考えております。

**【辻座長】** 逆に言うと、これは裁量労働制になってくるとか、そういうような方向での拡大をする気持ちは、現時点ではないということでしょうか。

**【寺田課長】** ないです。あくまで、御家庭の事情、特に民間経験者採用を進めていきますと、そういった事情が多くなってきますので、そういった事情に配慮できる形にしていくということが非常に重要だろうと思っております、好き勝手に裁量労働みたいな形ですとか、恣意的に勤務時間を割り振っていいということまで広げる予定はございません。

辞退抑制については、試験をできるだけ早くやりたいと考えているところです。

**【辻座長】** それを早くすると辞退率は高くなります。だけど、人は採りやすくなるかもしれません。

**【寺田課長】** おっしゃっていただいたとおり、民間企業等と比べて試験の実施が遅いからこそ、このぐらいの辞退率になっているという側面もあるかもしれません。ただ、辞退者の8割近くが他の公務員に流出している実態を踏まえると、公務員を目指している人を公的機関同士で獲得争いをしているという状況もあり、そういった方以外を取り込むこ

とも必要だと感じていますので、そこは両面から研究していく必要があるかなというふう  
に思っております。

それから、スポーツ特別枠につきましては、スポーツで優秀な成績を残したことを受験  
資格としていますが、いわゆるアスリート雇用ではなく、スポーツで培われた、目標達成  
に向けて突き進む力ですとか粘り強さ、行動力などは、佐賀県政でも発揮ほしいと思っ  
ておりますので、能力実証をしっかりと行った上で採用しているというところでございま  
す。

最後に、特別枠、行政職については専門試験を課さないという意味で特別な試験とい  
う意味合いです。民間企業を受験なさる方にも、要は民間企業でも御活躍できるような方も、  
ぜひ佐賀県庁で働いてほしいということで、それまでの試験制度だと専門試験を課すこ  
とは当たり前のようにされてきましたけども、その専門試験を廃止する、課さないとい  
うふうなことで、当時特別な試験だという気持ちを込めてそういう名前をつけたとい  
うふうに聞いております。

以上でございます。

**【辻座長】** すいません、長くなりまして、どうも長時間にわたりまして、ありがとう  
ございました。

**【寺田課長】** ありがとうございます。

**【辻座長】** それでは、遅くなって申し訳ありません。続きまして、大阪府四條畷市総  
務部人事課長の溝口様から、四條畷市における職場環境、特にエンゲージメント向上の取  
組につきまして御説明いただきたいと思えます。よろしく願いいたします。

**【溝口課長】** よろしく願いいたします。御紹介いただきました、私、大阪府にあり  
ます四條畷市の人事課の課長の溝口と申します。本市におきましては、組織エンゲ  
ージメントの可視化と組織活性化についてというところをテーマに、中心にお話しさ  
せていただきまして、その他、採用の取組とか離職防止の取組、この辺も御紹介  
できたらなと思っておりますので、よろしく願いいたします。

まず、四條畷市の紹介をさせていただきます。四條畷市は、大阪府の北東部に位置  
いたしまして、市の面積が18.69平方キロメートルで、3分の2が山という形になって  
おります。人口が5万5,000人弱となっておりまして、職員数337人と、非常に小  
規模な団体となっております。

次が、自然が豊かな町に関わらず大阪市内へのアクセスが非常によく、20分圏内  
で行ってしまうと、そういう利便性の高い市でもあります。



そういった中、四條畷市のブランドメッセージとして、市全体、自然体、四條畷。という形で、まちと自然、人と人のほどよい距離と、市全体が自然体で暮らせるまちという形で、このようなブランドメッセージを定めさせていただいております。

では、本題に入らせていただきます。まず、エンゲージメントに着目したきっかけは働き方改革になっております。

まず、働き方改革の経緯なんですけども、平成29年1月に、当時28歳で現役全国最年少市長という形で東修平市長が当選されました。日本一前向きな市役所を目指してという形で就任のほうをされまして、副市長には、民間から全国公募という形で1,700件の応募から採用された林有理前副市長が就任されました。リクルートでsumoの編集長をされておりました。

日本一前向きな市役所を目指すということで、どのように目指していくのか。まずは、職員の働き方の見直しによって、職員一人一人の生産性を高めると。それで市民サービスの向上を図っていき、ひいてはそれが日本一前向きな市役所になるということで、働き方改革というと、どうしても残業の削減とか休暇の取りやすさが注目されがちですが、本市では、その先にある市民サービスの向上を目指して働き方改革に取り組んだという形になっております。

次、このとき、職員の構造も変化しておりまして、過去はやはり高齢の男性職員中心の構造だったんですけども、若年の女性が増えて、今では女性のほうが多いような組織となっております。多様な働き方を認めるフェーズに変わってきている状況でした。

なぜ働き方改革を目指すのかというと、これも御存じだと思うんですけども、過去と現在では本当に様々変化しておりまして、人口、財政については減少傾向、行政サービスはやはり多様化、複雑化している中、職員数は激減していると。この先、職員の一人一人の生産性を上げていかないと立ち行かなくなるということで、働き方改革に取り組みました。

まず、トップの意思といたしまして、市長就任後に労働時間革命自治体宣言というのを行いまして、その後の所信表明とか、毎年の市政運営方針において、働き方改革を重要施策として位置づけております。

次に、具体的な取組として始めたのは、当時は基礎自治体レベルで、なかなか働き方改革というのが浸透していなくて、やはり市民から見ると、職員を楽させるものと考える方も一定程度おられたと思いますので、まずは、市民と団体を巻き込んで働き方改革セミナーを行いました。そこで、働き方に関する理解を得たという形になっております。

次に実施したのが指導者養成研修といいまして、マネジメント層である、課長級、課長代理級を対象に、公募によって研修を徹底的にやりました。6か月間に15回の研修を実施いたしました。同時並行で、モデル課による実践ということで、タイプの異なる4つの課をモデル課として選出いたしまして、半年間、コンサルタント指導の下、働き方改革に向けて検討、実践を行いました。

それが評価されて、モデル課の子ども政策課で実施した取組が、この一般社団法人 a t W i l l W o r k 主催の W o r k S t o r y A w a r d 2 0 1 9 でゲスト審査員特別賞を受賞いたしました。この当時、私、子ども政策課の課長をやっておりましたので、そのときの写真となっております。

そういった中、今後の課題は全庁展開でして、指導者養成研修から他の役職への波及、これを縦の展開と呼んでおります。次に、モデル課から他の部署への波及、これを横の展開と呼んでいまして、そういった中で全庁展開していく中、しかしながら、働き方改革の成果を測る指標がないと。本市は、当初から、働き方改革は残業の削減を指標としないと言っていたので、ではどう成果を図っていくのかで注目させていただいたのがエンゲージメントとなります。

組織に対する職員の共感度合いである職員のエンゲージメント、これを定量化することで組織改善に活用していく、成果指標として見ていくという形でさせていただいております。本市では、導入させていただいておりますのが、株式会社リンクアンドモチベーションのモチベーションクラウドを活用させていただいております。年3回の意識調査をやっており、意識調査は、132問で、大体15分から20分ぐらいでできるものとなっております。着目したポイントなんですけども、約1万社以上のデータベースから自分の組織のポジションを把握することができます。あと、各組織の強み・弱みなどの傾向を、部署別や役職、年次など、横断的に分析可能なツールとなっております。

実際に結果がこういう形で出るんですが、注目いただきたいのは、真ん中の上にあります偏差値というところです。45.7、本市が一番初めにやったサーベイの結果なんですけども、偏差値で45.7ということで50を下回っているということですので、1万社の中で平均よりも下という、そういう形になっております。あと結果が、左の組織基盤というところと、右の直属上司、所属しているチーム、こういう形で結果が出まして、どういうものかといいますと、組織基盤というものは、会社領域と言えまして、理念戦略であるとか事業内容であるとか組織風土、人的資源、ハード的な施設環境などです。あと、給与な

どの制度待遇、この辺の結果が出てくる。あと、右上の直属上司は自分の上司についてです。直属の上司が情報提供を行っているかとか、判断行動、支援行動、そういった評価が出てきます。下の所属しているチームにつきましては、基本的には課のメンバーについての結果かなと思っておりまして、外部適応であったりとか内部統合、あとは変革活動ができるかどうか、あとは継承活動ができているか、その辺が出てきまして、そういった全体の中での強み、弱みを下の部分でピックアップしていただいております、弱みはこの部分なんですと、強みはこの部分、こういう形で出てきまして、この結果は、これは市役所全体のものになっているんですけども、部単位とか、最小単位で課単位で算出していただくことが可能となっております。その他、役職単位とか年代、職種単位でも算出可能となっております。

弱み、強みをどう測っているのかといいますと、このシステムは満足度のほか期待度も一緒に測るようなものとなっております、このプロットで期待度が高く満足度も高い領域が強みとなっております。といいますのも、自分はこの組織に対してこういうことを期待していて、実際にこの組織は自分を満たしていただいているとなると、やはりそれが組織としての強みとなります。逆に、自分はこういうことに期待しているけれども、組織は満たしてもらえていないとなると、本当に離職につながるような弱みとなりますので、この青い部分に表れてきます。あと、黒い部分は期待も満足もしていないと、無関心領域と言われていまして、オレンジの部分は、期待はしていないけれども満足はしている、あまり力の入れどころではない領域と、こういう形で結果が分析されるような形となっております。

こういった形で、サーベイによって今の組織の現状が分かりますので、この結果から分析して課題を見つけて、それに対する打ち手を検討していくと。アクションプランを立てて取組を進めていく。さらに、またサーベイによって取組の効果を検証していく。こういう形でPDCAを回して行って組織改善をしていくようなシステムとなっております。

導入のメリットなんですけども、一番のメリットは、このファクトベースで打ち手の立案ができるということが非常に大きいと考えております。マネジメントとメンバー双方で、今までは、感覚的、感情的な議論になりがちだったものが、本当に実際の数値や傾向を基に具体的な議論が可能となっております。例えば、人事から各課にお話しするときに、ちょっとなかなかうまくいっていないですねと感覚的に言っても、なかなか、いや、そんなことないわと感情的な議論になりがちだったんですけども、これを導入して

から実際に数値が低いであるとか、あとは、こういう弱みが出ているとか、そういった形で具体的な議論ができるようになったのが非常に大きいと考えております。

あと、組織改善のパートナーとして携わっていただいておりますので、本当に様々な企業で実績を積んでおられますので、その辺で様々な助言が得られるというのが非常にメリットかなと考えておりまして、本市では人事戦略基本方針の策定アドバイザーにもなっております。

成果なんですけども、組織改善は上位役職者からやっていくという助言を受けましたので、上位役職者から様々な取組を行った結果、一番上位の理事・部長級のエンゲージメントが、導入当初から4年経過して見ると本当に右肩上がり改善していると。あと、そのほか、次長、課長と取組を伝播させているんですけども、次長はまだまだちょっと課題はありますが、課長級がかなり今、改善傾向になっております。

次は、事務職で見ると、こちらも導入当初から本当にエンゲージメントのほうは右肩上がり改善しているような状態となっております。

今後はそれよりも下のレイヤーの役職の方々、そのエンゲージメントをどのように高めていくのが課題で、あと、やはり専門職です。事務職は上がっているんですけども、専門職、なかなかまだまだ課題がありますので、それをどのように高めていくのか、特に専門職は採用困難な職種もあるため、離職を避ける意味でも対策が急務であると考えております。これら①、②を改善することによって市全体のエンゲージメントを向上させていきたいなど、これが今後の課題となっております。

次、人材確保の取組を紹介させていただきます。

まず、本市の場合、過去にはやはり採用に関してかなり課題を抱えておりました。平成27、28年度は、募集しても倍率本当に1桁台という形で推移しておりまして、なかなか採用ができない状態。試験内容は、従来と同様、教養試験とか筆記試験を行っておりました。本市の場合、大阪府内でも小規模な団体ということで、なかなか強みを押し出せていなかったこと、あとは給与面でも、地域手当が、近隣市は10%以上あるのにもかかわらず、本市は6%と低い状態で、初任給でも並べられるとかなり差があるような、年収ベースでもかなり差があるような、給与面でも不利な状態、そういった環境にあったところ、様々な取組をさせていただきました。

2つの拡大という形で取組をいたしまして、まずは応募エリアの拡大を行いました。遠方からでも気軽に受験できるような取組として、全国自治体初という形でウェブ面接を導

入いたしました。あと、録画によるビデオ面接というのも導入いたしまして、遠方の方は、高い交通費とか時間をつくって受験しなければならなかったところを、本当に気軽に受験できるようになりました。あと、応募対象者の拡大ということで、まずは積極的な中途採用、年齢制限を上げたりとか実施いたしまして、あと、公務員を志望していない人など、多様な人に積極的なアプローチを行うということで、具体的には、エン・ジャパン株式会社と共同して採用プロジェクトを実施して、エン・ジャパンさんのエン転職などの、転職サイトに求人を掲載して、そこで募集を行ったと。民間の労働市場に足を踏み込んだと、そういう形になっておりまして、当然このときには公務員試験というのも廃止しまして、面接と適性検査のみの選考となっております。あとはオンラインの選考ですが、今現在、もう既に最終面接のみ対面の面接で、あと全てオンラインという形で実施させていただいております。

こういったことが成果をなしまして、こういう形で、右肩上がりですべて応募者数及び倍率がどんどん上がっていきまして。今では、ほぼ安定的に100倍近くの倍率を獲得していることが可能となっております。

次は、中途採用を積極的に採用したということで、これもぐんぐん伸びて、今現在、事務職では、民間企業等の経験を持つ方の割合が全体の23.4%、2割を超えたと、そういう形で、かなり多様性が進んでいるという状態となっております。

次、離職防止の取組について紹介させていただきます。背景としては、中途採用を一気に行ってしまったので、なかなか中途採用の受入れ体制といいますか、様々なギャップを感じられて多くの離職者を出したという課題がありましたので、それを基に様々な取組、改善策をさせていただきました。

まずは、定期的な面談を実施いたしました。副市長と私で、採用後、2週間後、半年後に、何か困り事はないかとか、ギャップに感じていることはないかとか、人間関係うまくいっているかとか、そういう面談をみっちり一人一人やらせていただきました。あと、定着支援システムというのを導入して、これは月1回、メールでアンケートが送られてきて、それに回答してもらおうと。それで月々の、そのときのその方のコンディションが分かりますので、そこで危険であればアラートが出ますので、アラートが出た時点でフォローに入ると、そういう形でさせていただいております。あと、メンター制度を導入いたしまして、これは所属部署ではない、年齢の近い職員をメンターとして指定して、ふだんから相談できるような関係をつくっていくと。あと、新採研修で、民間企業経験者のギャップあるあ

るとこのを紹介したりとかして、大体こういうところでギャップ感じますよというのを紹介させていただいております。

これが効果をなして、中途採用を本格的に実施した令和元年度は3割近く1年以内に退職されたんですけども、今、ゼロになっております。

次、四條畷市の今後の人事戦略について御紹介させていただきます。今年度に、本市、人事戦略基本方針というのを策定いたしました。これは、いわゆる人材育成基本方針を改定したんですけども、人材育成にとどまらなかったもので、名前を人事戦略として全面改定させていただきました。ビジョン・組織運営理念を市民中心のまちづくりと、日本一前向きな市役所と掲げまして、人事ポリシーといたしまして、公務員としての倫理・規律を土台として、目指す組織像、求める職員像、これを分かりやすく、3つのキーワード、挑戦、共感、連携と掲げさせていただきました。

今回の人事戦略基本方針の特徴といたしましては、人材要件フレームというのを策定して、それを活用していると。これは何かといいますと、職員の能力を後から身につけやすいものか身につけにくいものかで分けさせていただいております。後から身につけにくいものとは、ポテンシャルです。潜在的基礎能力、こちらがあって、その次に身につけにくいものとは、スタンス、仕事に対する姿勢であったりとか仕事に向き合うに当たっての考え方、これが倫理・規律とか高潔さとか、本市の人事ポリシーである挑戦、共感、連携、この辺に当たるのかなと定めさせてもらってまして、あと身につけやすいものとは、ポータブルスキルといたしまして、こちら、基本的には、いわゆる社会人としての基礎能力、コミュニケーション能力であったりとか課題解決力であります。一番身につけやすいものとは、テクニカルなスキル、法令の知識であったりとか、そういったものになります。

ここで、後から見つけにくいものは採用段階で重視いたしまして、身につけやすいものは徹底的に採用後に育成していくと。そういう方針を出して、このフレームを基に標準職務遂行能力を設定させていただいたという形になっております。

職員採用の考え方ですが、様々な企業でメンバーシップ型やジョブ型というところを取り入れられるところなんですけれども、本市につきましては、メンバーシップ型を基本としつつ、ジョブ型のいいところを取り入れた採用を行う方針といたしました。

まず、正規職員、任期の定めのない常勤職員ですが、こちらはやはり地方公務員制度上なかなかメンバーシップを中心にいかないといけないのかなということで、メンバーシップ

型を採用しております。ただ、その中でも、すぐに解決しなければならない課題があってもなかなか内部で職員を育てていくことは難しい。そういった部分につきましては、任期付職員としてジョブ型を採用して、ジョブ型採用で採用していく、そういう取組をしております。例えば、ICTであるとかファシリティマネジメントとかシティプロモーションとか、そういった専門的知識がすぐに必要な場合は、一般任期付職員として、本市では課長代理級という役職もつけて、その能力を持った方をすぐに採用して、即戦力として対応していると。そういう採用は、やはり採用方法によって見るところが違ってまして、人材要件フレームでも、メンバーシップ型は下のポテンシャルやスタンスを中心にみていくんですけども、ジョブ型では、やはりテクニカルなスキルやポータルスキル、ここを中心に採用を行っていく方針という形になっています。

研修について、これは正規職員ですが、採用においてはポテンシャルスタンスを中心にしておりますので、その上の部分です。スタンス、ポータルスキル、テクニカルスキルについては、バランスよく採用後に徹底して育成していくと。特に今、公務員試験である教養や専門試験、法律の試験などは、今、採用のときにやっておきませんので、やはりそこが課題となっておりますので、そこは採用後に徹底的に研修によって育成していくという方針で今やっているところです。

その他の取組といたしまして、まずは、今後組織ブランディングを確立していくと。様々な分野で新しい取組とか、あとは組織としての魅力を発信していくことで、きっちりと四條畷市役所が働きたい職場として皆さんに見ていただけるようなブランディングをしていくということが非常に重要だと考えております。選ばれるような組織にならないといけない、そういう取組をしていきたいと思っています。

あと、採用プロセスの重視です。やはり採用というのは、人材を選ぶだけではなくて、向こうに選んでいただけるような組織になるための努力を行うと。内定を出した人に対して、きっちりと本市を選んでいただけるように、きっちりとした動機づけ、魅力づけを行っていくということを重視しております。

あと、人事配置についても、全体最適を基本としつつ、個人の希望も配慮できるような人事配置にしていきたいということで、様々な職員の希望を聞く制度だったりとか、あとは職員のキャリアプランを把握しながら、今後人事配置を行っていく、そういう取組をしていきたいと考えております。

御清聴どうもありがとうございました。

**【辻座長】** ありがとうございます。たくさん情報をコンパクトに御説明いただきまして、とても助かりました。皆さんのほうから御意見、御質問がありましたらお願いします。いかがでしょうか。それでは、田中委員、お願いします。

**【田中委員】** ありがとうございます。非常に多くの内容を簡潔に御説明いただきありがとうございます。

私からは、2点質問させていただきたいと思います。まず、職員の構造変化について、以前は高齢者の比率が少し高かったのが、近年はバランスのいい形になり、女性の比率も上がっています。これは、自然にそうなったのか、それとも目標を定めて取り組んだ結果としてそうなったのか教えていただきたいのと、もし目標を定めて取り組んだのであれば、どういう取組を行ったのかを教えてください。

もう1点は、離職防止についてです。中途採用者の離職防止にフォーカスして御説明いただきましたが、これは、中途採用者ならではの離職傾向があるため特に離職防止に力を入れているということなのか、新卒採用者にも同様の取組を行っているのか、教えてください。

以上です。

**【溝口課長】** ありがとうございます。女性比率につきましては、これは特に目標を定めて取組を行ったわけではなくて、結果的にこのような形になったという形になっております。これも分析していましたが、実際に受験者数で見ると、男女の割合というのは大体半々、男性が多かったりとかするんですけども、結果的に合格者が、やはり毎年女性が多いような状態になっているということと、あと専門職で言いますと、やはり土木職であれば男性が多い傾向なんですけども、ほか、保健士、社会福祉士、保育士、その辺の職種はやはり女性が多いような状態となっておりますので、自然とこのような結果になったような形となっております。

あと、2点目の中途採用の離職防止について、今までずっと新卒中心に採用を行ってきて、育成も行ってきて、新卒の育成等については現場の皆さんもなじみがあったんですけども、やはり中途採用、民間等でばりばりと仕事をされてきた方に対する受入れであったりとか育成の仕方、そこが人事である我々もちょっと分からなくて、そこで様々なギャップを生んでしまったということで離職を出してしまっていましたので、例えば、課題といたしましては、まず、採用時と採用してからの仕事のギャップというのはかなり感じておられるみたいで、我々も採用のときに、日本一前向きな市役所を目指しましょうとか、新



しい取組をどんどんやってみましょう、チャレンジしていきましょうというふうなメッセージを出して募集はするんですけども、実際に入ってみたら、市役所の仕事は重要だけでも目立たない仕事が多く、ルーチン業務がほとんどで、日々のルーチン業務に忙殺されて新しいことができない、自分のやりたいことができないというギャップを感じるというのはまずありまして、そこは、面接で思いきり、実際に四條畷市としてチャレンジはしているけれども、土台としては基礎的な重要な業務がたくさんある中で、いかにそれを効率化してチャレンジしていくかが日本一前向きな市役所なんだということを徹底的に会話してギャップを解消したりとか、あとは、民間から勤められたら、市役所の文書主義というのにかなりギャップを感じたりとかです。例えば、なぜ収受という面倒くさいことをしなければならないのかとか、その仕事に関するギャップです。あとは意思決定が遅いとか、そこもギャップあるあるとして徹底的に解消したりとか、あと、民間企業ではばりばり成果を出せていたんですけども、公務員になった瞬間、全然仕事ができないというのが多く感じられるギャップなんです。それはなぜかという、特に我々のような小さな団体であると、少ない職員数で幅広いことに対応しなければならないので、なかなか1か月2か月では、自分が活躍している活躍実感が得られないんです。ということで、民間ではうまくできていたけども、公務員になったら全然仕事ができない自分というのに落ち込むことがあるようですが、そこはもう初めに徹底的に、市役所はこういう業務なので、特にうちの団体は幅広い業務も担当することになるので、1年をスパンとして仕事ができるように、そういう感覚で仕事をしてくださいと。1年後に活躍できますので、しっかりこつこつ頑張ってくださいねというメッセージを出したりとか、そういう取組をしているところでございます。

以上です。

**【田中委員】** 問題点を具体的に御説明いただき、また、それを克服するための取組も御説明いただきまして、ありがとうございました。

**【辻座長】** ありがとうございます。そのほか、いかがでしょうか。森本委員のほうから何かありますか。

**【森本委員】** 丁寧な御説明ありがとうございました。時間の関係で1点だけ教えていただけたらと思うんですけども、取組をされたことで受験者数が急激に右肩上がり伸びていっているというふうに思うんですけども、どういった取組が一番効果があったか、あるいは効果があったと感じておられるかということについて、御見解があればお示しい

ただけたらと思います。

以上です。

**【溝口課長】** ありがとうございます。まず、全ての取組が効果あったのかなと思っておりまして、まずウェブ面接を導入し、今では多くの自治体で導入されているんですけども、ウェブ面接を導入したら、それも検証したんですけども、本当に日本全国から受験いただいたというのがありまして、北は北海道、南は九州という形でありまして、中には海外から受験していただける方も、海外勤務でなかなか帰ってこれないという方がいらっしやって、海外から受けていただいたりとか、そういう方々も受けていただいたので、本当に応募エリアの拡大というのは成功したのかなと考えております。

あと、やはりエン・ジャパンさんとかの民間の転職サイトを活用したというのも非常に大きくて、民間の労働市場に足を踏み入れて、公務員になるには公務員試験をしなければ、勉強しなければならないと思っている方もまだいらっしやるので、ぱっとこの民間の転職サイトで市役所が出てきて、特に試験いりませんよとなったときに、結構気軽に申し込んで受験いただけると、そこもかなり申込者数が増えた要因なのかなと考えております。

以上です。

**【森本委員】** ありがとうございました。

**【辻座長】** 佐々木委員。

**【佐々木委員】** 1点だけ、すいません。マネジメントの関係についてちょっとお聞きしたいと思います。平成29年に、モデル的に4つの課を選出して、その前に管理職の研修もやって、働き方改革に向けた実践を行ったと。そういうことから始まって、その時点から課長級のエンゲージメントについては上昇していったということなんですけれども、特に課長級ぐらいの管理職について、どういう研修とか、あるいは働き方改革に向けた実践、工夫を行ったのか、あるいはエンゲージメント向上の取組としてどんなことをやられていたのかと。その辺り、特に課長級辺り、管理職を中心として、どういうことに注力をして、全体的にこういうことがよくなってきたのかということをお教えいただいたらありがたいと思います。

**【溝口課長】** ありがとうございます。まず、指導者養成研修は、基本的には課長級、課長代理級のマネジメントに関する内容が主だったと考えております。例えば、タスク管理の仕方とか、あとはチーム力を上げるような課内会議の方法であったりとか、そういうものが主かなと思っておりまして、モデル化は、基本的にはチームでどう前に進めていく

か、これもチーム力の向上を基にした取組が多かったのかなと思っております。例えば、課内会議の回数を増やして、課内会議の内容も、業務に関することじゃなくて働き方に関すること、今、働き方にどんな課題を抱えているのか、そういうことを徹底的に話し合うということで、結果的に心理的安全性の向上であったりとか、そういったことを目指したような取組が主だったのかなと考えております。

あと、理事・部長級がエンゲージメントが上がったということですが、これも対話なんです。まず、この当時、部長級というのが、もともと自分の部のことしか発言できないような状態だったんですけども、市の経営者だということで、運営者会議という部長級以上の会議を、定例的に、週1回とか2週間に1回やって、そこで様々な対話、議論を行っていきました。当時、災害が多い時期であり、災害対策本部で部長級が部の垣根を越えて話し合う機会だったりとか、あとはコロナ禍で、これも部の垣根を越えて話し合う機会が多々ありましたので、そういった対話を繰り返すことで、こういうエンゲージメントは上昇していったのかなと、そういうふうに感じております。

【佐々木委員】 すいません、追加で恐縮ですが、そうすると、理事・部長級さんとか課長級さんがかなり積極的に市政運営に参加する、参加意識が高まってエンゲージメント向上したのかなというふうには一方では思うんですけど、管理者として一方で結構大変な面も増えたのかなと思います。最近いろんなところで、管理職になりたい職員が減ってきているということがあるんですが、こういう今のエンゲージメント向上の取組の中で、課長級は増えているけど、一般の職員はなかなかうまくいかないということはあるんですが、課長級とか昇進したい人が増えてくるような効果があるのか、あるいはなかなかそこは難しいというような状況なのか、併せて教えていただければと思います。

【溝口課長】 具体的なデータを取っていないので、ちょっと感覚的な形になりますが、過去からいくと、もう管理職になりたくないという意見を結構聞いたんですけども、最近になって、民間出身の方がもう2割超えたということで、かなり組織内の感覚は変わってきておまして、民間から中途採用で入ってきた方は結構向上心ある方が多いので、例えば昇任試験の受験率も非常に上がりましたし、それに影響されて、新卒から入った方々も昇任試験受けるようにもなったりとかしていますので、感覚的には、管理職になりたくないという方々は減っているのかなとはちょっと感じているところでございます。

【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】 矢島委員は何かありますか。

【矢島委員】 ありがとうございます。聞きたかったことをちょうど聞いていただけたので、私からは大丈夫です。

【辻座長】 ありがとうございます。議事進行に御協力いただきましてありがとうございます。

それでは、大変興味深いお話ですが、ここまでとさせていただきます。どうもありがとうございました。

【溝口課長】 どうもありがとうございました。

【辻座長】 それでは、最後になりました。遅くなりましたが、愛知県人事局人事管理監兼人事課長の水谷様から、愛知県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えます。どうかよろしく願いいたします。

【水谷課長】 愛知県人事局人事管理監兼人事課長の水谷と申します。よろしく願いいたします。このたびは、愛知県から事例を発表させていただく機会を設けていただきまして、どうもありがとうございます。

本日は、愛知県における「庁内公募」と「複線型人事」というテーマで、本県で実施しています、2つの取組について御説明をさせていただきたいと思えます。

まず初めに、愛知県における庁内公募制度でございます、やりたい仕事挑戦制度、次に、事務職における複線型人事の取組でございます極めたい分野挑戦制度について説明をさせていただきます。

まず、やりたい仕事挑戦制度でございます。この制度は、若手職員のチャレンジ意識を尊重して、意欲と能力を直接職務に反映させることによって、職員の士気の高揚、そして自立的なキャリア形成を支援することを目的として、2000年度から開始をしております。また、それを徐々に拡大して、いろいろな公募の方法を増やしている状況でございます。既に制度創設から20年以上が経過しております、若手職員に向けた公募制度としても庁内に浸透をしているところでございます。

やりたい仕事挑戦制度という名前のとおり、様々な業務、やってみたい仕事について、職員自らが手を挙げて挑戦していく制度でございます。

3つのタイプがございまして、1つ目が、一般公募型でございます。これは、新しく始める事業やイベントの開催準備など、職員の中から幅広く適任者を求める必要がある場合に、その仕事を担当する所属のほうの仕事の内容を登録して、意欲ある職員を募集するという制度でございます。職員は、自分が挑戦してみたい業務があればそれに応募して、面

接試験などの選考に合格すれば、希望の所属に異動することができるようになっていきます。

2つ目は、事業提案制度です。これは、主要なプロジェクトや主要計画などの重点事業におきまして、その仕事を担当する所属が特定の事業を登録して、その事業を進めるに当たって、具体的なアイデアや斬新的な発想を持った職員を募集するための制度でございます。先ほどの一般公募型との違いは、単純に希望する仕事、所属に手を挙げるのではなく、その仕事に関する具体的なアイデアを提案して、自分で売り込むという点になります。こちらも、面接試験などの選考に合格すれば、希望の所属に異動することができるようになっていきます。

3つ目は、自己申請型でございます。これは、職員自らが移動したい所属・業務を申請して、自らを売り込んでいくという制度になります。自らの能力やスキル、経験を、自分で挑戦してみたい業務の担当所属に売り込んで、選考に合格すれば希望する所属に異動できるというものになります。

具体的にどのような事例があるのか、昨年公募したものを参考に紹介をさせていただきます。一般公募型では、ここで紹介しているSTATION Ai プロジェクト推進業務といった、愛知県が力を入れて取り組んでおります政策のほかに、アジア、アジアパラ競技大会ですとか国際芸術祭のような、大きなイベント業務についての公募もあります。また、人事課においては、民間企業に職員を派遣する研修を行っておりまして、そのための公募を行っております。事業提案型では、防災対策業務について提案を求めたところです。

次は、やりたい仕事挑戦制度を円滑にするためのポイントについて説明をさせていただきます。

大きく3つございます。1つ目は、若手職員に応募の機会を平等に与えるための工夫でございます。主に、若手職員のチャレンジ精神を尊重するために、応募できる職員を主査級以下に限定しております。なお、本県の職務の級でございますけれども、新卒者であれば、まず主事技師級となり、主任級、主査級、課長補佐級と昇任し、主査級というのは係長クラスとさせていただけたらと思います。続いて、職員全員に応募の機会を平等に与えるために、現職属における勤務年数が2年以上、かつ、現職属における勤務が本制度による異動でないことですとか、利用回数も、主任級までに1回、主査級までに1回、計2回と限定をさせていただいております。

2つ目は、ミスマッチを事前に防止するための工夫です。やりたい仕事挑戦制度のうち、一般公募型や事業提案型については、事前に所属が特定の業務を選定して職員を募集しておりますが、その際に作成する公募の案内に、業務内容だけではなくて、必要とされる能力などの人物像等も記入をしてもらいます。そして、応募する職員が記入する応募用紙には、自己PRに加え、今後のキャリアビジョンを記載してもらっています。また、選考は書類選考から面接まで、職員を受け入れる（募集している）部署が直接行い、実施することで、ミスマッチを事前に防止するというようにしております。

3つ目は、プライバシーへの配慮の工夫でございます。職員が応募する場合には、所属を介さずに直接人事課へ提出するために、周囲の目を気にすることなく申込みが可能です。また、選考の結果については、定期異動のタイミングで通知することになりますので、応募者以外に合否が分からないような仕組みを取っております。

ここで、過去の実績について御紹介をさせていただきます。一般公募型では、昨年度は全体で67人が合格して、今年4月の人事異動で新たな仕事にチャレンジをしているところです。各部署からの募集や公募をする職員は年々増加をしております、昨年度は130人を超える応募があり、過去最大となりました。この制度は、主に対象者である主査級以下の事務職員は約3,600人おりますけれども、応募者は約3~4%という状況になっております。制度を活用する職員が増えているということは、チャレンジ精神のある職員が増加しているということ、また、自ら希望する仕事に挑戦しようとする風土が若手職員の間根づいていることと捉えておまして、人材育成の観点でも若手職員の主体的なキャリア形成の取組の一つとして有効な制度だと考えております。

また、職員の採用説明会においても当該制度を積極的にPRしております、受験生にもよい印象につながっていると感じています。

ただ、こうした一方で、人事的な課題も出てきています。若手職員が自由に応募して働くことができることから、各部署での若手の優秀な人材が他部署へ流出してしまう場合もございます、若手が流出した部署からは、人材の補填を求めるという声が出たりしています。このため、極端に人材が流出する場合は、バランスを見ながら人事課で調整を行っております。

次に、極めたい分野挑戦制度についてお話をさせていただきます。この制度は、事務職を対象とした制度になります。事務職の仕事は様々な分野の仕事があります。ただ、事務職の仕事の中でも、税務、法務、防災などの分野は特に専門性が高く、専門人材の育成の

必要を感じています。こうした分野においては、計画的に専門人材、その道のプロフェッショナルを育てていかなければならないと考えています。そのため、ある特定の業務を自分の専門分野として能力を高めるといような意欲的な職員を募集して、合格した職員は、その分野に軸足を置いて仕事に携わることによって、プロフェッショナルとして、中長期的に育成する、極めたい分野挑戦制度を2015年度から開始しております。先ほどのやりたい仕事挑戦制度と似ていますが、短期的にその仕事にチャレンジするやりたい仕事挑戦制度に対しまして、この制度は、中長期的にチャレンジするというものになっています。そのため、やりたい仕事挑戦制度では若手職員を対象としていたのに対しまして、極めたい分野挑戦制度では、採用後7年間で実施するジョブローテーションによって多様な職務経験を通じて適性を見いだした上で進みたい職務分野を選択することを想定していますので、応募者は、ジョブローテーション終了後から主査級以下の職員を対象に限定をしています。昨年度は、枠囲みのとおり、ICT・DXですとか医療・介護、法務、防災など8つの分野で公募を行っております。

次に、極めたい分野挑戦制度の過去の実績でございます。2015年度から開始した本制度は、昨年度まで14名の職員が合格をしています。合格者は、班長就任前まで選択した分野の職務に軸足を置いたキャリアを積むということになります。例えば、用地分野で2016年度に合格した職員につきましては、建設事務所の用地課で実務経験を、収用委員会で土地収用の事務を学び、本庁の用地課を経て、今年から建設事務所の用地グループへ主査級の班長として配置をしております。この職員は、各所属において、用地に関する様々な実務経験を経て専門能力を着実に身につけてきており、当該制度の成果が少しずつ出てきているという好事例になっております。なお、愛知県の場合、班長の多くは課長補佐級でございますが、若手登用を一層推進するために、2021年度から主査級の班長を設けています。また、最後の行にありますように、制度創設から8年が経過しておりますが、まだまだ合格者は少ない状況になっています。

現在、本県では、事務職における今後のキャリアアップ形成の道しるべとしまして、各ポストで身につけるべき知識、能力、経験などの水準、あるいは目安といったものを取りまとめた「事務職のキャリアプラン」の作成に向けた準備を進めております。この極めたい分野挑戦制度の職務分野においても、キャリアプランを作成し、それぞれの分野における将来的なキャリアイメージを分かりやすく示して、応募者を多くしていきたいと思っています。

また、職務分野の主となる部署におきましては、それぞれの職務の特有となります専門的な知識や技能の習得を目的とする職務直結型の能力開発研修なども実施しております。例えば、先ほど御紹介しました用地分野におきましては、その合格者も含めました用地業務に関わる職員を対象とした用地事務の専門研修を行っておりまして、職員の専門能力の養成を図っています。御説明をしてきた取組を含めて、当制度を継続して実施していくことで、専門職員の確保と育成を図ってまいりたいと考えております。

なお、これまで複線型人事というテーマで御説明を申し上げているところではございますけれども、この極めたい分野挑戦制度の位置づけは、本県では職務選択型人事制度としております。実は、この制度を始める10年ほど前から、本県では複線型人事制度の導入の検討を進めてまいりました。しかし、なかなかうまくいっていないというのが実情です。当初は、全職員が自らのキャリアを選択できるものという案もありましたけれども、課題が多くあり、制度化には至らず、希望者に職務が選択できるという現在の制度となっているところでございます。

ここまで愛知県で実施している2つの制度につきまして、御説明させていただきました。若手職員を対象とした「やりたい仕事挑戦制度」と中長期的なキャリアを形成する「極めたい分野挑戦制度」、どちらも自らのキャリアを主体的に考えることができ、職員のモチベーション向上につながる、非常に有益な人材育成の取組だと私ども考えております。今後とも、改善をしながら、この制度を継続して実施していきたいと考えております。

私からの説明は以上です。御清聴ありがとうございました。

**【辻座長】** ありがとうございます。貴重な20年から10年にわたる経験を可能な範囲で具体的に御紹介いただきまして、とても参考になりました。ありがとうございます。それでは、皆さんのほうから御意見、御質問ありましたらお願いします。いかがでしょうか。田中委員、お願いします。

**【田中委員】** ありがとうございます。非常に興味深い2つの制度を御紹介いただきまして、ありがとうございました。いろいろとお尋ねしたいことがありますが、時間の関係で1点だけ質問いたします。

庁内公募に関して、多くの人にチャンスを与えるために利用回数を制限しているということでしたが、これは、応募回数の制限なのか、それともこの制度を利用して実際に異動する回数を1回ないし2回に制限しているということなのか、教えていただけますでしょうか。



【水谷課長】 これは、応募の回数ではなくて、それを用いて人事異動をするというような回数になります。その年によって募集の内容も変わってきますので、応募について回数を制限しているというものではございません。

【田中委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 そのほか、いかがでしょうか。矢島委員、いかがですか。

【矢島委員】 ありがとうございます。非常に興味深い試みで、もっとじっくりヒアリングしたい気持ちもあるんですけども、特に後半のキャリアのほうで、応募者も募集に比べるとあまり多くないし、さらに合格者が減ってしまうという状況だということですが、ざっくりとその両方の理由についてお伺いしたいのですが。応募者のほうは、もしかしたら、これまでのいろいろな経験を積んでいって、県庁職員として多様な経験を積んでいく従来のキャリアのほうはまだいいんじゃないかと思う人が、もしかしたら多いのかなという気もするんですけども、その応募者がそこまで多くない理由と、それから実際合格者がさらに減ってしまう理由です。この合格というところで、どのようなところが選考ポイントになっているのかなというあたりを教えてくださいたいと思います。

あともう1点だけ、こういった専門職キャリアみたいなものは、こうした手挙げ制とは別に、人事とか組織全体で判断して実質的に専門キャリアを歩む人も別途育てていらっしゃるのでしょうか。

以上です。

【水谷課長】 ありがとうございます。まず、応募者が少ない理由につきましては、この制度を使わなくても、自らが希望する分野に異動ができると考える職員が多いのではないかと推測をしております。と申し上げるのは、この挑戦制度とは別に、重点ヒアリングというものがございまして、まず、採用7年目の職員、そして主査級1年目の職員に対して今後の仕事の考え方、職務分野や行政分野、こういったところに進みたいのかというのをしっかりヒアリングをしております。また、毎年度、人事異動に当たってのヒアリングをする際に、本人が希望する仕事、今の仕事を続けたい、あるいは、新たなこういった分野の仕事を本当はしたい、その辺も聞いておまして、通常の人事異動の中でうまく回っていると思っています。

続いて、合格者が少ない理由ですけれども、なかなか募集をかけるものの、その募集をかけている所属が、中長期的に考えたときに、今現在もう既にある程度専門的な職員がいて、新たにこういった職員を合格させていいのかどうか、本人の適性を面接でなかなか見

抜けていないのかな、そして本人たちもうまくPRができていないのかなと考えておりますので、そういったことを今後の改善点の1つだと考えているところでございます。

3点目、専門職のキャリアについてでございますけれども、やはりこういった挑戦の制度ではなくて、それぞれの専門職を管理している部署で、こういったキャリア形成が必要だというプランを作成してもらって、それに沿って人材を育成していますので、こういった制度には、今のところ愛知県ではなじみがないと考えているところです。

以上でございます。

【矢島委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 それでは、森本委員、いかがでしょう。

【森本委員】 ありがとうございます。一般公募型のやりたい仕事挑戦制度について、応募要件として、現所属における勤続年数が2年以上、かつということになっているので、実質的には、採用されて2年経過した後から応募できるというふうに考えていいのかなのかということ、それがいわゆるジョブローテーションの中に含まれるというふうに考えていいのかということところです。

以上です。

【水谷課長】 ありがとうございます。採用されて2年目の職員も対象としております。ジョブローテーション、採用から7年目までの間、7年間の間でということになりますので、まず、その経験としても、内容を基準の中に当てはめて考えております。

以上です。

【森本委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 佐々木委員。

【佐々木委員】 すいません。私から、水谷さんが最後に少し感想をおっしゃったことについて、もう少し教えていただければと思っています。複線型人事のお話を少しされて、いろいろな試行錯誤、検討もしたんですけども、今のところこういう形で収まっていますというような、ちょっと難しいこともあったというようなこと、少し御披露いただいたので、その辺の今までの悩みとか、こんなことを考えたんですけど、なかなかうまくいかなかった、難しかったみたいな話をもうちょっと教えていただければありがたいと思います。

【水谷課長】 ありがとうございます。当初は、例えばマネジメントを行う人、それからスペシャリストとして専門的な業務に従事する人、その両方を兼ね備えた人、あとは管理職にならずに専門の仕事続けるエキスパートというような4つのキャリア構想を当初

は持っておりましたが、なかなか職員の育成ですとか、あるいは、それを全ての職員が希望するところとなりますと、本人の希望と実際にあるポストのアンバランスが生じてしまうというようなことですか、本人の希望と、実際の本人の適性が一致していないというようなこともあったり、あともう一つ、スペシャリストの場合、マネジメントもなくスペシャルなところだけでということになりますと、例えば県庁の本庁でいくと、行政分野であればそれぞれの局長というのはあるんですけれども、ただ、そうでない職務の分野であると、そういった新たなポストが本当に必要なのか、つくったときにうまく回っていくのか、そういった懸念点がありまして、最終的には今現在の希望する職員に職務を選択させる、それも管理職ではなくて班長になるまでと限定したということで、いろいろ悩んだ結果が現在の制度となっているところでございます。

以上でございます。

【佐々木委員】 ありがとうございます。結構です。

【辻座長】 すいません、私、ごく簡単に、2点、確認させてください。私、聞き逃したかもしれませんが、最初にあった自己申請型、2007年度から始められたものです。これにつきましては、個人情報関係もあるかもしれませんが、どのぐらい活用されるようになっているか。相場観がありましたら、教えてください。

それから、もう一つあります。用地交渉はまさに好事例と思いますが、これに匹敵する好事例は、例えば他にどんなものがあるのでしょうか。ないしは、どんなものが有望だと今課長はお考えになられているのか、教えていただけたら幸いです。

【水谷課長】 ありがとうございます。まず、自己申請制度の実績でございますけれども、それほど多くなくて、例年1人か2人という状況です。昨年度は全くいなかったです。

具体的には、先ほどちょっと例で申し上げました、スタートアップ、STATION A iが、一番近年、2021年度で合格したものとなっております。

【辻座長】 ハードルが高いんですか。大変なんですか。

【水谷課長】 そういうわけではないんですけれども、本人の、先ほど申し上げた能力適性と受入れ側とのマッチングがうまくいっていないということだと思っています。

あともう一つ、好事例のこれに匹敵するものということで、応募はそれほどないんですけれども、7ページのところで法務の分野というのもあります。法務の分野、当然公務員としては最低限必要なところではあります、専門知識を要したり、あるいは、場合によっては訴訟の事務であったり、法的なところがいろいろございますので、その中で、この

職務は、どこの自治体さんも有望となるものではないかと思っています。

以上です。

**【辻座長】** ありがとうございました。極めて具体的に貴重なお話をいただき、とても勉強になりました。ありがとうございます。

本日の議論はここまでとさせていただきたいと思います。水谷様、ありがとうございます。

それでは、事務局から、次回の研究会について御説明をお願いします。

**【江口理事官】** 次回ですけれども、これまでのヒアリング、あるいは委員の皆様の議論を踏まえまして、事務局におきまして、人材育成確保基本方針の策定指針の項目案のたたき台を作成させていただきたいと考えております。これにつきましては、次回の研究会におきまして、皆様に事前に共有させていただきまして、御意見いただければと思っております。またよろしく願いいたします。

それから、次回の研究会、本会の日程についてですけれども、先般紹介させていただきましたので、これについても引き続き調整させていただければと思います。

以上でございます。

**【辻座長】** それでは、以上を持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。