

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12回）

令和5年6月12日

【辻座長】 今日はいつもと異なる会場ということもありまして、コンピューターのトラブルで、ちょっと時間がかかってしまいました。定刻は過ぎていますが、ただいまから第12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。

前回までは、複数回にわたりまして地方公共団体の取組状況につきましてヒアリングを行いました。今回の研究会は、これまでの議論を踏まえまして、現在の人材育成基本方針策定指針を改定するに当たりましてどういった項目を盛り込むべきかということにつきまして、まずは事務局から説明させていただき、その後に意見交換を行いたいと考えております。パートを切って進めていきますので、その都度、皆さんからお気づきの点を御指摘いただければと思います。

皆様におかれましては、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。本日は、太田委員、片山委員、松尾委員が欠席となっております。

それでは、早速ですが、事務局から説明をお願いします。

（事務局説明）

【辻座長】 ありがとうございます。

それでは、この部分につきまして、皆さんのほうから、お気づきの点がありましたら、御指摘をお願いします。意見のある方は、「挙手ボタン」で教えていただきますよう、お願いします。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。こうした方針の切り口というのは結構難しく、どこでどう切かって本当に難しいので、今回も、よくまとめてくださっていると思うんですけども、よくよく見ると少し伝わりづらいところがあるのかなと思います。趣旨としては、これまでとは違う多様な人材を確保しなければならない理由ということだと思うんですね。それともう一つ、3にあるのは、これまでの人材に対しても違うアプローチが必要だということを言っているんだと思うんですね。1と2というのは、1は人口が減っ

てくるので違うタイプの人材を確保しなきゃいけない、2は行政に求められる能力が変わってくるから違うタイプの人材を確保しなければならないということで、1のほうはどちらかというと人が減ってくるので、という消極的なニュアンスだと思うんですけども、その中に書いていることが(1)と(2)で。(1)では民間との競争が激しくなりますよということで、(2)は、これまでと違う、出産・育児後の女性とか高齢者の活用ということですが、(2)のほうは、確保だけでなく、(1)を通じて多様な人材を確保したら、今までと違う形でそういう多様な人材の定着・活用しなければいけないというニュアンスが少し入ってないのかなというふうに思われるので、そこを明確に出していただきたいなと思います。

それと、2で、行政に求められる能力の変化については、これまでも住民というのは女性も半分いるわけですし、高齢者も多いわけですけども、特に、女性の能力を活用してなかったという問題があるのですが、2のほうに「女性」という言葉が出てこないんですね。1の少子化で人数が足りなくなるから女性を確保・定着させようというだけではなくて、当然、住民も多様であって、職員も多様であって、女性は採用していたかもしれないんですけど、出産・子育ての経験をした、そうした経験をした女性人材とか、あるいは、そうした経験をした男性人材とか、そうした人たちの活躍というものが必要なんだというニュアンスを2のほうにも入れていただけないかなというふうに思いました。

以上です。

【辻座長】 事務局、いかがですか。

【江口理事官】 今回は皆様の御意見をできれば広く承りたいなと思っておりますので、今の御意見も当然踏まえさせていただいて、また、新たな第2案みたいなものをお示しできればというふうに思っております。ありがとうございます。

【辻座長】 それでは、まず、皆さんに御指摘いただきたいと思います。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。2点、確認も含めてお伺いしたいことがございます。

1点目は、基本方針策定の意義について、資料2で改めてお示しいただいておりますけれども、7ページ以下を見ますと、基本方針の策定・改定状況で、町村が策定していない、また、策定予定がないことの理由として、知見不足、人手不足ということが挙げられています。非常に微妙な問題だと思いますが、ターゲットといたしますか、こういうところは念

頭に置くということを基本に据えるのか、もちろん策定・改定済みの団体も、社会状況、行政、また、労働者の環境の変化に応じて必要になってくると思うのですが、その辺りを盛り込むのかどうかというのが1点目でございます。

2点目は、具体的な数値目標をできる限り設定すべきということですが、これまで例えば先進的な自治体でこういったことをやってきたのか、具体的な数値目標の設定がどの程度の効果を持つのかということも含めて、もう少し御説明いただけましたら幸いです。どうぞよろしくお願いいたします。

【辻座長】 この点は、事務局、お願いします。

【江口理事官】 ターゲットは誰かという1点目の話ですけれども、これは全般的な自治体がターゲットになるかなと思っておりまして、その中には、先生の御指摘のように、まだ策定してない団体もあれば、大多数はもう策定していただいています、策定は1回したけども平成9年から全く改定してないという団体さんもいらっしゃるし、その辺りが多様なかなと思っておりまして、いずれにしても、今回、何らか総務省のほうから、研究会の議論を基に、また情報提供とか通知みたいなものを出すことになるかと思っておりますけれども、その際には、どういった団体さんにおかれても一度これについては考えていただきたいということでお示しをすることになるかと思っておりますので、特に策定してない団体を目がけてとかということではないのですが、いずれにしても、どういう団体さんでも役に立つようなものを、そこはなかなか難しい面もありますけれども、場合によっては場合分け等をしながら、お示しができればいいのかなというふうに思っているところでございます。

それから、数値目標の件ですが、我々のほうで網羅的にいろんなことに数値目標を設定しているかどうかということは調べておりませんが、数値目標といっても、全部、数値目標かと言われたら、そういうことでは恐らくないのかな。例えばで言いますと、後ほど出てきますが、デジタル人材について、こういったレベルの人をこのぐらいの時期までにこのぐらい確保・育成しますというようなことを定めているような事例はございますので、数値目標ありきということでは必ずしもないのですけれども、数値目標を立てたほうが検証等の面でもやりやすいという分野はあるかと思っておりますので、そういった分野については数値目標ということをやっていた方がいいのかなということで、今、書かせていただいているということでございます。そういう意味では、物によるというか、分野によるということになるかと思っております。

以上でございます。

【飯島委員】 分かりました。どうもありがとうございました。

【辻座長】 その他、皆さんのほうから、御指摘いかがでしょうか。

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。基本方針策定の意義について非常に分かりやすく丁寧におまとめいただき、ありがとうございました。

かなり具体的なところまで簡潔におまとめいただき、非常に分かりやすいと感じました。1点、2の(4)の専門人材の重要性と不足の2段落目で、非都市部や小規模自治体では新たな視点を求められるという御指摘がありますが、この文章だけ見ると新たな視点の自身がよく分からない気がしましたので、例えば、採用についても広域化を図るとか、そういった一言を加えれば、新たな視点が何なのかが分かりやすいと思いました。

以上です。

【辻座長】 これはいいですか、受け止めで。

【江口理事官】 ありがとうございます。反映というか、受け止めさせていただきます。

【辻座長】 その他、いかがでしょうか。

森本委員。

【森本委員】 森本です。非常に分かりやすくまとめていただき、ありがとうございます。1点、お願いです。基本計画策定の意義の中で、労働者の意識変化として「仕事のやりがい」「組織への貢献の実感」「自己成長」といった価値観の重視などがあげられていますが、その一方で、(7)に働き方に対する新しい価値観にあるように、よく言われるブラック企業かホワイト企業かみたいな、実際の業務の状況・実態などについて改めて考える必要があるのかなというふうにも思っています。その意味でも、(7)に環境を整備していきましようと言われてはいるのですが、労務管理という視点が民間企業に比べて公務職場では少し薄いのかなあと感じていまして、その辺りを管理職のマネジメントの中にしっかりと盛り込むことなども人材をつなぎ止める意味でも必要なんじゃないかなと、感じているところです。

以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。検討いたします。

私のほうから、1点、気になるところを申し上げます。できる限り具体的な数値目標を設定するというのはいいと思うのですが、これに関して、本当実際のところ、どのぐらい

具体的な数値目標を設定させるのかによって計画のイメージが変わります。この際、問題になるのは総合計画等の中長期的な計画との関係です。

大体、実施計画レベルだとそれこそ、まち・ひと・しごとの創生計画や実施計画レベルだと、数値目標は4年とか5年でローリングさせることがあります。4年、5年は、公務員の世界で言ったら、任期に定めのある職員の任用・運用に関しては適合かもしれませんが、任期に定めのない常勤職員の体制整備という観点からすると、短過ぎる気がします。

これに対して、長く引っ張ると、本来は10年20年ぐらいで考えてほしいのですが、そうすると、前地制調のときに話題になった2040研究会の公務員半減という数値との整合をどう考えるかという問題が出てきます。あのときの話を今回、御破算にするのか、何も触れないことにするのか、踏まえての話とするのか。それとの整合をどれだけ意識すべきか。また、中長期的な計画といった場合に、長期計画とは何を念頭に、どのぐらいの期間の数値目標を立てればよいのか。これらの点については、今後、より具体的に示してほしいと思います。

皆さんのほうは、取りあえずよろしいでしょうか。

それでは、次のパートに進んでもらいます。事務局から説明をお願いします。

【佐々木委員】 すみません。手を挙げているのですが、どうなっていますか。

【辻座長】 申し訳ありません。佐々木委員、お願いします。

【佐々木委員】 失礼しました。私のほうから、項目案について、幾つか気がついたところを申し上げたいと思います。

一つは、策定の意義のところで、行政に求められる能力の変化とか社会情勢の変化、どっちかという能力の変化かもしれませんが、専門人材が必要になってくるという脈絡とも関係するかもしれませんが、一つ、技術進展とか、システムとかについて、変化のスピードが大変速いという視点もあったほうがいいのかというふうに思います。政治の影響もあるかもしれませんが、制度なんかも非常に展開が速いというようなことがあって、現場の自治体はついていくのが結構大変ですし、一定の知識とか専門能力はあったとしても、そのままにしていくとすぐに陳腐化していくというような実態も現場では多分あって、単に専門人材を確保するだけじゃなくて、リスキリングというんでしょうか、常に新しくしていかないと間に合っていないという実情があるような気がしますので、そういういろんな技術なりのスピードの変化に対応して、人材の確保もそうですけれども、並行して後れないようにどんどん育成していくというような観点が行政に求められる能力

という点で視点に入ってくるんじゃないかなというのが、私の意見の一つです。

それからもう一つは、求められる職員像です。これは大変ごもっともな話なんですが、あえて言えば、市役所とか県庁でもそうですけれども、求められる職員というのは多様なほうがいい。組織というのは多様な職員がいたほうが総合力が発揮されますので、プロトタイプというのは一つじゃないんじゃないかなという気もしてまして、専門能力のある職員、あるいは、もっと違う意味での能力がある、様々な面での職員がいて、求められる職員の分布というのがあるんじゃないかなという気がしていますが、これはまた、県と小さな市町村では違うかもしれません。そういった意味で、求められる職員像の明確化というのをもう少し具体化するときには、そういったことも含めて気をつけていく必要があるんじゃないかなという気がしております。

それから、最後に、辻座長がおっしゃったスパンの話ともちょっと関係をするのですが、PDCAサイクルを通じた継続的な検証・見直しというのがあって、人材育成・確保に関する取組の検証・見直しって結構難しくて、あと、結果を出してくるには長期のスパンがかかるということだと思うので、この辺、どういうものをイメージされているのか、もし今の段階で御説明いただけるのであれば、ちょっとお聞かせいただきたいなあと。最後は御質問を含めての意見でございます。

以上です。

【辻座長】 事務局、いかがですか。

【江口理事官】 検証・見直しのスパンというお話ですけれども、こちらについては、今の時点で、こういうスパンにすべきだとか、あるいは、そもそも計画年限、先ほどの辻先生のお話もありましたが、こういうスパンでまずは計画をつくって、こういうスパンで見直すんだというところについて、確定的な知見があるわけではありませんけれども、もう少し具体的にというお話、先ほどもいただきましたので、少しここは、どういうふうにしていくのか、普通の計画とは違って人の面というのもあって、例えば、状況が変わっていく面はあるし、育成については時間が多少かかるところもあるしというところで、なかなか難しいところもあるかと思っておりますので、その辺を踏まえてどういうふうにしていくべきかということは、ちょっと考えてみたいと思います。今の時点では確定的なことを申し上げられず、恐縮ですけれども、そういったことでございます。

【佐々木委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 3点とも重い御指摘で、次回までにいろいろ知恵を絞りたいと思います。

よろしいでしょうか。

それでは、次のパートのほうの説明をお願いします。

(事務局説明)

【辻座長】 それでは、ただいま御説明いただいた部分の意見交換に移りたいと思います。御意見のある方は「挙手ボタン」で教えていただけますでしょうか。

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。これまでのヒアリングの結果等を踏まえて人材の育成について整理していただき、ありがとうございました。

2点、気づいた点を申し上げたいと思います。1点目は研修の広域化で、これは非常に重要なことだと思いますし、オンライン研修を活用すれば広域化も実現していくと思いますが、オンライン研修が広域化の中だけに入っているのが少し気になりました。既存の研修についても、わざわざ集まらなくていいものはオンライン研修を活用するという考え方もあり得ると思いますので、オンライン研修をその中にも入れていただくか何かして、オンライン研修の活用を広域化以外にも広げていただきたいなと思います。

もう1点は、管理職による人材マネジメントの推進で、これも非常に重要なことだと思います。ただ、「対面でのコミュニケーションの機会を活用して」とありますが、今後、在宅勤務等も増えていく中で対面でのコミュニケーションの機会があまりない勤務形態等も出てくることを考えると、「対面での」というふうに限定してしまうのもちょっとあれなので、「対面での」をなくして、単に「コミュニケーションの機会を活用して」でよいのではないかと感じました。

以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。

【神山課長補佐】 大変参考になる御意見、どうもありがとうございます。そういったことも踏まえて、また素案に落とし込みたいと思います。よろしくをお願いします。

【辻座長】 その他、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。こちらの資料の構成なんですけども、これは研究会の活動報告的に作られているのかなと思うのですが、まとまって提示する資料という

ふうに考えると、前半の各自治体さんの先進事例のプレゼン資料と書いてある構成が後半のガイドブックとちょっとかぶってしまって、むしろガイドブックの中の各項目に各自治体さんのプレゼン資料のエッセンスも、すでに一部は入っていますけれども、完全に組み込んだほうが重複感はないかなというふうに、構成的には思います。

それと、具体的な取組については非常に参考になる取組が並んでいてとても有意義だと思うんですけども、受け止める自治体さんとしては、首長さんなどにこうしたことに取り組むんだということを打ち込むのにどうしたらいいんだということをすごく悩んでいらっしやると思うんですね。やると決めれば、具体的にはこういう方法がありますということが、この資料から言えるのですけれども、これをやる必要性があることをどうアピールするか。どうしてもコストもかかりますし、研修などでしたら人事担当だけでもできますが、人材の確保、配置、評価、それから、働き方改革ということに取り組むには、本当に首長さんのコミットメントによって全庁的な対応が必要とされるので、そうした必要性についても説得力のあるものが何か欲しいと思われると思うんです。そのときに、先進的な自治体さんのプレゼンの中で、ある程度冒頭に、なぜ自分の自治体はこういうことをやる必要を感じているのかとか、どういう方針でやっているのかという話も、自治体さんによってそのボリュームは差があったとは思いますが、ある程度、お話しいただいていると思うので、こういう問題に積極的に取り組む必要性、優先度を上げてコストもかけて取り組む必要性とか、問題意識、それから、基本的な方針、そういう各自治体さんのその辺りの事例もできたらまとめていただけると、各自治体の皆さん、実際に取り組みやすいのかなというふうに思いました。

以上です。

【辻座長】 大事な御指摘、ありがとうございます。

【神山課長補佐】 資料の御指摘につきましては、並び方を含めて改めて検討をさせていただきます。もう一つ全体的な方針の事例についても、御意見いただきましたので、その辺りも含めて検討をさせていただきたいと思っております。ありがとうございます。

【辻座長】 その他、いかがでしょうか。

【森本委員】 森本です。リスキリング等によって、一般事務職から専門技術職的なものに替わるといったら、デジタル分野ぐらいのところしか想定できないのかなというふうに私は考えるのですけれども、今、特にデジタル分野については人材の育成・確保が必要だということで非常に注目されているとは思いますが、将来的は、現在デジタル分野の

職員が担うべきとされている部分も含めて一般の職員が担っていくような時代がもう少しで来るのかなと感じているところです。

その上で、リスクリングの狙いというのは、兵庫県の例にあるように、一般事務職の中で税務だとか、用地だとか、業務それぞれの専門性を高めていくということと人事異動をつなげていくということになると思います。そうすると、複線型人事も含めた人事配置の計画などとも連動しながらしっかり考えていかないといけないと思っただけで、ここでまとめられる中で、そういった一般事務のところの専門性あるいは職員の意向を踏まえた人事配置などをどういうふうに重要視していくかといったところを少し重点化して書いてもらったほうがいいのかなと感じていますので、その辺りをお願いしておきたいと思っただけです。

以上でございます。

【神山課長補佐】 今いただいた御意見どおり、一般事務職が専門性を持ってというような時代には入ってきておりますので、素案をどうやって書いていくかは検討させていただきたいと思っただけです。ありがとうございます。

【辻座長】 それでは、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、管理職による人材マネジメントの推進の観点で一つ申し上げたいと思っただけです。

一つ前に森本さんがまさに管理職のマネジメントについておっしゃったこと、全く私も同感だと思っただけです。こここのところは自治体の現場では大変難しい課題なんだろうと思っただけで、一つは、管理職が何をしなければならぬかということ、役割の明確化みたいなことをちゃんとしていかなきゃいけないのだろうなというふうに思っただけです。その上で管理職自体がどんなふうに職務を果たせるかということの研修ですとか能力向上ということを図らなきゃいけないということは当然だと思っただけですが、管理職にちゃんとやれよと言っただけではなかなか、現実問題として現場はそう簡単ではないような実態があるような気が思っただけで、管理職を中心としたマネジメントというのは、それこそ人事当局とか組織全体が管理職と一体となってマネジメントしないと、多分、ちゃんとした管理職がいるところはうまくいくけど、そうじゃないところはいかないよみたいなことになってしまうんだと思っただけです。したがってここは、管理職による人材マネジメントといえども、もしかしたら必要になるんじゃないかなという感じが思っただけで、管理職を研修するという

ことにプラスして、以前も言いましたが、管理職をサポートする、そういった視点での考え方というのが必要になるんじゃないかなというふうに思っている次第です。

それから、これはあまり大した話じゃないのですけれども、人材育成手法の充実のところで「従来型の育成手法を積極的に見直す」ということを書かれているので、悪いことではないのですが、中に書かれていることと従来型を積極的に見直すということとのメリ張りがよく分からないので、これは今後充実していただければいいのかなというふうに思います。

以上です。

【神山課長補佐】 どうもありがとうございます。1点目、管理職のマネジメントについて、管理職だけじゃなくて組織全体で人材マネジメントを進めていくべきというご意見は、まさにおっしゃるとおりだと思いますので、そういったことも踏まえて検討していきたいと思います。

2点目、ちょっと分かりにくいというような御指摘もございましたので、また検討をしたいと思います。どうもありがとうございました。

【辻座長】 権丈委員、お願いします。

【権丈委員】 ありがとうございます。皆様から既にお話があったので補足的なことになるかもしれませんが、「自発的学習の促進」のところで少し意識しておいていただくといいいのは、こうした自発的学習、自己啓発を行う際には、時間がとれるかどうかが問題になりますので、次の「職場環境の整備」にも関わりますが、そういった主体的な活動ができるような労働時間のあり方にも少し触れていただくとよいのではないかと考えました。

それからもう一つ、「人を育てる人事管理」で、このあたりはこうした形で書いてよいと思うのですが、多様な人材の活躍を重視するということであれば、特に女性について、採用は随分増えており定着も進んできていると思うのですけれども、管理職への登用、トップで活躍する方がまだ少ないということはどうするのかというのがもう少し見えてもいいのではないかと思います。「職員の主体的なキャリア形成への支援」について、先ほど具体的なキャリアパスのお話などもございましたけれども、そのあたりに資料をつけていただいたり、女性の役職登用と昇任をもう少し明らかに示していただくとよいのではないかと考えております。

【辻座長】 ありがとうございます。

【神山課長補佐】 ありがとうございます。御指摘いただいた時間の問題は当然大事でございますので、そういったことも含めて検討をしてみたいと思います。

キャリアパスの点で女性の登用の話もございました。そういったことも踏まえて検討をさせていただきたいと思います。ありがとうございます。

【辻座長】 よろしいですかね。

私が気になった点としては、ここが人材育成の指針自体の一つのコア部分なのですが、実際には、どの程度、オンライン研修を活用するかという点です。

前回、佐々木委員も指摘されましたが、専門職の陳腐化も非常に早いということです。これを日々のOJTですとか既存研修の充実の中でどうやってカバーしていけばいいのか。このことも工夫して書かなければならないところがあると思います。

人を育てる人事管理のところは、皆さんのほうから御指摘がありましたとおり、特に一番重要な点は管理職による人材マネジメントの推進です。これまでは人材マネジメントすることに力点がありました。しかし、今日、複数の委員から御指摘ありましたが、「人材マネジメントを推進できる管理職をどうやって育成していくか」しっかり書いていくことが重要であると思います。

さらに、リスクリングに関しては、先ほども議論がありました。「一般職員を前提に全体としてスキルアップを図るもの」や、「職場移動を前提としたリスクリング」など、これらバリエーションを踏まえて、ご提示いただきたいです。同時に研修についても、その成果をしっかり評価しなければならないこと、評価はともかく参加してもらうことに意義のある研修など、使い分けていくことが重要だと思えます。

続きまして、時間がせまってきているので、残りの人材の確保の部分と、職場環境の整備のところを説明していただき、一括して質疑応答したいと思います。

(事務局説明)

【辻座長】 それでは、皆さんのほうから、御意見をお願いします。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。人材の確保と職場環境の整備について御説明いただき、ありがとうございました。私からは、人材の確保について2点、コメントをしたいと思います。

1点目は、先ほど口頭で御説明いただきました共同採用方式です。記載する方向で検討しているということでしたが、私も大賛成です。人材の育成のほうで広域化という項目があるのに、なぜ採用のほうにはないのかなと思っていましたので、採用の広域化、厳密には採用手続の広域化のことだと思いますが、そういうことも一つのアイデアとしてあってよいのではないかと思います。

もう1点は、前回だったと思いますが、四條畷市さんから、民間の転職サイトに掲載したところ、かなり応募が増えたという話があったと思いますので、公務の魅力の発信のところに入れるか、ほかになるのか、ちょっと分からないのですが、そういったものの利用・活用といったことを記載することを御検討いただきたいと思います。

以上です。

【鎌倉課長補佐】 ありがとうございます。共同採用方式に関して、採用の手続の広域化に関して記載をさせていただくということと、民間サイトに関しましても、御指摘を踏まえて、記載の内容などを検討させていただきます。ありがとうございます。

【辻座長】 その他、いかがでしょうか。

権丈委員、お願いします。

【権丈委員】 ありがとうございます。職場環境の整備について、少しだけお話ししたいと思います。

時間外勤務がコロナ禍で一度減少したものの、最近また増えているところなので、やはり、長時間労働の是正には引き続き取り組むべきだと思います。

1点気になったのがテレワークのところでした、テレワークは確かに都道府県などを中心に導入は進んできており、導入していないところは導入するようにするというメッセージが一つあるということだと思います。その上で、導入が進んでいるところも、ごく一部の自治体を除いて実際には限られた利用なのではないかというのが、ヒアリングなどでの印象でもあります。より魅力的な職場になるよう、特別な人だけが利用する仕組みとならないよう、働き方全体の見直しや業務の効率化等も含めた、そういった視点で書いていただければと考えています。ありがとうございます。

【長田課長補佐】 ありがとうございます。テレワークにつきましては、都道府県・政令市のほうは一応導入済みというふうに聞いておまして、小さい市町村のほうは残っているというのが現状でございまして、こちらにつきましても、今、いろいろなガイドブッ

クみたいなものを策定しまして、アプローチをしているところでございます。

それから、限られた人しか使っていないのではないかというような御指摘は確かにあると思いますので、そちらにつきましても、どういった形で書けるかどうかは、また検討をしていきたいと思っております。ありがとうございます。

【辻座長】 今の点は私も気になっているところでした。まさにこれはどこまで進めるべきかという難問です。實際上、佐賀県のヒアリングでも、在宅勤務や近くの職場で勤務というものもありました。単純に推奨しているだけなのか。ないしは、どういうルールをつくったらモラルが崩れずに進められるのか。これらの点を、どこまで書くかということも含めて、しっかり検討をしてほしいと思っております。

その他、いかがでしょうか。

佐々木委員、お願いします。

【佐々木委員】 私から、中途採用の関係で一つ申し上げます。この研究会の一番最初の頃に中途採用の実情を事務局から御説明いただいて、そのときにも少し話したのですが、一般の市町村で、中途採用をやっているところもあるのですけれども、まだ実施していないところはかなり多いという、実態調査だったと思っております。今回、方針でこういう多様な時代の採用ということを打ち出すのであれば、中途採用を実施していないところも実施をもっと進めてほしいということなんだろうなあと思っておりますけど、なぜ進んでないのかということについて、何か実情を把握されているか。幾つかそういうところに、どんな事情ですかねというようなことを聞かれているのか。その辺がないと、ふわっと言っているだけでは問題の所在をきちっと把握していることにはならないのかなあという気がしていて、この方針のターゲット、一番のターゲットは、中核市なり一般市のところの、一番数の多いところの首長さんたちが受け止めて、やらなきゃと思ってくれるかどうかが一番重要だと思いますので、その辺の実態の把握というものはどんなふうになっているのかなあというようなことをちょっとお伺いできればありがたいと思っております。

【鎌倉課長補佐】 ありがとうございます。おっしゃるとおり、小さな一般の市町村のほうで中途採用というのがなかなか伸びていないという現状がございまして、ただ、具体的な理由などを問うた調査などは、今思い当たるころでは記憶になく、承知していませんけれども、御指摘については大変重要な点だと思いますので、この指針の中でどういったことが書けるのか、今後も含めてどういった対応が取れるのかについても、改めて検討をさせていただきたいと思っております。ありがとうございます。

【佐々木委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 私の実感で言うと、小規模市町村のほうが、新卒をなかなか採用できないので、経験者採用している割合は大きい感じがします。また、採用方法の多様化が進む一方で、民間インターンシップは大分柔軟に使えるようになりました。注記すべきところは注記して、採用の工夫を提示すべきであると思います。

また、もう少し強調してほしいのは、先ほどから議論がありましたが、SNS等の活用です。学生や若い人はテレビよりもSNSに接している時間が長いという現状があります。オンライン面接だけで採用することには高い危険性がありそうですが、多様な手法の一つとしてうまく活用していく実例が紹介されれば、全体的な啓発効果も期待できると思っております。

【鎌倉課長補佐】 いただいた御示唆を踏まえて、もう少し、中身をどう書けるのかということを検討したいと思います。ありがとうございます。

【辻座長】 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。働き方についても、先ほど申し上げたように、トップが自治体の取組を推進しなければならないという危機感にかなりの温度差もあるし、実際、先ほど権丈委員がおっしゃったように、テレワークなどの取組状況も本当に格差があるのだけれども、各職員の皆さんはそのことを気づいてないという部分も、いろいろお話を伺っていると結構あるのかなと思います。民間の企業で言うと、最近は情報の公表ということで、女性活躍推進法やコーポレートガバナンスコードなどによって、採用の状況だとか、配置や管理職登用、労働時間、そうしたものの公表が進む中で、自社の位置づけというのを認識しながら取組の必要性を感じて取り組むということが徐々にではありますが進んできているので、今、問題にしているようなことも、本当に合理的に考えると、自治体も、いろいろ面積の問題とかもありますけど、住民の規模に対して職員が何人ぐらいで取り組んでいて、それに対して、新規採用であるとか中途採用の数、それから、労働時間の状況、ダイバーシティの状況とか、あるいはテレワークの実施率、そういうところを見ていけば、どういう自治体がうまく回っていて先進的に取り組んでいるのかとかいうことは、こうした指標からある程度見えてくると思うんですね。なので、こういった事例のいろいろなアプローチと同時に、そうした指標による比較というか、比較するものの見せ方もいろいろ問題あるとは思いますが、ある程度、各自治体が自分の組織のポジションというか後れ具合というのを認識できるようなツールも、同時に提供する必要

があるのかなというふうに思います。

以上です。

【長田課長補佐】 ありがとうございます。トップの意識が重要というのは非常に私たちも感じておまして、いろいろ私どもが助言をする際にトップの意識が重要だということは様々申し上げているところですので、今回の方針につきましても、こういった形で盛り込めるかどうかというのは考えていきたいと考えてございます。

それから、職員のほうにどれだけ情報が行っているのかというような御示唆かと思えますけれども、いろいろ総務省のほうで調査をしておまして、その結果を自治体のほうにフィードバックしておりますが、そういったことも総務省のやり方とかもいろいろあるのかなと思いますので、こちらにつきましても、引き続き、検討をさせていただきたいと思えます。ありがとうございます。

【辻座長】 議論の中であった、適正な職員数に関する件です。昔は定員モデルも使いましたが、現在の基本的スタンスは各自自治体の中で適正数を考えてもらうというものです。これに対してどのぐらいの目安を提示すべきか。逆に提示すること自体しないのか。さらに、数値目標を使って、さらに実績をうまく伸ばしていくべきか。そこを考えてほしいと思えます。

じゃ、矢島委員。

【矢島委員】 おっしゃるとおりだと思います。本当に単純に指標希望に応じて職員数を縛るというのはあってはならないと思うんですけれども、ただ、どこの自治体も職員数を減らしている中で、IT化とか業務課の合理化によって効率化を進めて職員の労働時間もある程度健全な中で進めている職員の削減と、そうではなくて、長時間労働で、今、過労死の問題とかもあって訴えられている自治体さんとかもあると思えますが、の常態化などを前提にそういう状況で無理な人数削減をしているところと、そういうところの違いというのがあると思うんですね。なので、総合的な見え方が必要かなと思っています。

以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。

【森本委員】 森本です。2点ほど、お願いしたいと思えます。1点目は、辻先生の話と全く一緒の話なんですけれども、人材の確保、この計画の中で一番注目されているのは専門職人材をいかに確保していくかということだと思っています。現在、都道府県で土木職を一括採用するという話がありますが、あんまりいい話をお伺いしていないというのが実

態でして、人を確保するだけではなくて業務自体を都道府県に移管をするとか、県で確保するようとか、そういった切り口も一つ必要ではないかということです。また、新卒の確保ということだけじゃなく、先ほどもあった中途採用ですね。出戻り、民間経験のU I Jターン、これに加えて、特に民間を退職されたような方だとか、分野によっては専門分野では課長が即戦力として活用できるところが相当あるんじゃないかと思うんですね。だけど、それを確保するためには、先ほど言われた採用の公平性と透明性をいかに確保するかということが必要なんだろうと思うので、そこに少し踏み込んで書いていただければというのが一つです。

それから、職場環境の整備も、先ほどお話しした話と一緒に、管理職がしっかりマネジメントしなければいけないというところを入れていただけるといいと思っています。

以上です。

【鎌倉課長補佐】 ありがとうございます。おっしゃることはもともとだと思いますが、どういったことまで踏み込んで書けるかということも含めて、検討させていただきます。ありがとうございます。

【辻座長】 よろしいでしょうかね。

まだ議論はあるかもしれませんが、取りあえず最後のところまで説明していただきます。場合によっては、今のところにも戻ってくるということで、最後のデジタル人材の育成・確保に関する留意点について、お願いします。

(事務局説明)

【辻座長】 それでは、時間は限られていますが、皆さんのほうから御意見をお願いします。

田中委員、お願いします。

【田中委員】 ありがとうございます。デジタル人材の育成・確保に関して、取りまとめていただき、ありがとうございました。

これは非常に重要なことだと思いますので、2点、お願いしたいと思います。まず1点目は、資料1の基本方針策定の意義についての3ページの(7)にもありますように、デジタル技術を活用した業務改革が目的であって、デジタル化自体が目的ではなく、デジタル化はあくまでツールだと思いますので、ツールを使える人を増やしていただくだけではなく、

目指すべきゴールとして、デジタルを活用して業務改革を行って、労働人口が減る中でも対応できるように業務の効率化を図るということ、どこかに目標として書いていただきたいと思いました。今の資料にも、デジタルツールの活用や、デジタルツールを使える人材といったことは書いてありますが、もう少し大々的に書いたほうがよいと思います。

もう1点は、たしか前々回のヒアリングで、真岡市さんだったと思うのですが、トップはやる気があって、もちろんデジタル担当部局の人間はやる気があって、かつ、若手も割とやる気があるけれども、現場の中核を担っている課長クラスや係長クラスの方が、自分はあまりデジタル化が得意ではないからという姿勢のため、デジタル化が進まないということをおっしゃっていたことが、非常に印象的でした。もちろん一般行政職員の方々もデジタル人材の育成の対象に含まれるという前提で取りまとめていると思いますが、もう少し踏み込んで、一般行政職員がデジタルを使って業務改革をしていくというマインドを育成するというのも、どこかに書いていただけるとありがたいです。

以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。

いかがでしょうか。デジタルのところは財政措置も結構大きいところだと思います。

それでは、私のほうから、ヒアリングを通じて重要だと思った点を指摘します。真岡市さんのイメージが一番分かりやすいと思うのですが、デジタルで今求められているのは、アナログでやってきた仕事に関して、業務改革や住民サービス改革を粘り強くやっていく人材です。

この場合、民間から派遣されてきた人は、どうしても自分の会社のシステム事情に合わせて提案しがちになるので、これまでの業務や住民サービスを分かっている自治体のプロパー職員に、うまくデジタル素養を培ってもらってデジタル人材になってもらうことをメインに考えるべきだということになります。外部から呼んで短期間在籍してもらう方に、地域事情に応じたシステムのあり方を検討してもらうには、大きな限界があると思います。

それは先ほど言った専門職人材の活用も同じです。専門職人材の採用が難しいところには、報酬水準が低いとか、専門職人材が足りないといった事情のほかに、仕事量が少ないといった理由も考えられます。このため、単純に報酬水準を高くするだとか、県に採用して派遣してもらうといった方法で、専門人材を効果的に活用できるとは限りません。採用した専門人材が、さらにノウハウを蓄積していく勤務体制を確立できているかどうか。自分を磨きながら仕事ができるのかどうか。こういうところを見据えて専門人材の確保を目

指してほしいと思います。

また、私がやや気になっているのは、さきほどの研修の項目の中にありました「兼業・副業の環境整備」に係る件です。民間企業がリクルートを進めるときに、「うちは兼業しやすいですよ」とか、「副業もやりやすいですよ」というのは、宣伝文句になるでしょうか。下手をすると魅力のない仕事で、「兼業できるぐらい暇な職場だ」「副業しないと暮らしていけない職場だ」と受けられかねません。ここでの書き方・打ち出し方は十分に留意してほしいと思います。

矢島委員、お願いします。

【矢島委員】 ありがとうございます。デジタル化のところは今までもほかの委員の方が専門的な知見から言っていただきましたけれども、本当に予算措置が必要な領域で、あまりカツカツな予算で強引に進めると危険なことがたくさんあるなというのをいろいろな自治体さんを見ていると思ひまして、例えば、小さなノートパソコン一つで常に仕事をしろみたいなことになると、視力だとか、それだけじゃなくて身体全体が不調を起こすようなことになるので、例えば、民間で私たちもやっていますが、職場に行けば大きなモニターがあって、持ち運びするノートパソコンもあるけれども、大きなモニターに接続できる環境で長時間の仕事はしないと、健康に問題が生じますよね。だから、そういうレベル感で導入できるぐらいの予算を措置していただかないと危険だなと。

あと、私用のPCなどツールの利用を認めていらっしゃる自治体さんは結構あるんですけども、これも、どうしてそうしているのかというと、やっぱり予算的な問題が大きいようなのですが、これはいろんな意味でリスクがあるので、デジタル化を進めるということは、かなりしっかりと予算措置が必要ですし、国からも、こういった基準、こういった水準でもってきちんと取組をする必要があるということも、また別の指針とかもいろいろあると思うのですが、そういうところで守っていただいて、人を壊さない形でデジタル化はちゃんと進めないといけないですし、また、自治体の情報漏洩等のリスク、そういったものにも対処する必要があると思いますので、あまりカツカツの状態で各自治体さんが何やかんや工夫してやるという状況ではなくて、一定のレベル感で進める必要があると。

あともう一つは、ペーパーレス化とか脱押印みたいなことが意外と進んでいなくて、デジタル化である程度外形的な形を整えるというところはやるのですけれども、そこから先は、ある自治体の職員の方に聞いたら、その辺は地味な施策になってしまうのであまりやられませんみたいな、それよりは地域のDX化で何か新しい事例をつくれと言われますと

いう話も聞くことがあり、ペーパーレス化とか脱押印をやらないと本当の意味でテレワークで仕事ができないので、そういった地味なところもしっかりやっていくことが必要だということを伝えていただくのも大事ななと思います。

以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。

その他、いかがでしょうか。

最後に、自分が長めのコメントをしまして、すみませんでした。皆さんも御意見あるかと思しますので、ぜひ事務局のほうにお寄せいただけたらと思います。次回はそれも含めて、さらにいいものをつくっていきたいと思います。

それでは、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】 今日は、最初は遅れまして、大変申し訳ございませんでした。座長からお話あったとおり、何か言い尽くせなかった点等ございましたら、メール等でいただければ、そちらも反映させていただきたいと思しますので、よろしく願いいたします。

次回は、もしかすると今月にもう1回開催するかもしれませんが、いずれにしましても、日程につきましては、早めにお知らせをさせていただきたいと思します。

今後ですけれども、取りまとめ等を9月ぐらいにはしたいなと思っておりますが、いずれにしましても今後のスケジュール等も随時お知らせをさせていただきたいと思します。

以上でございます。

【辻座長】 ありがとうございます。

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。