

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13回）

令和5年8月2日

【辻座長】 それでは、定刻少し前ではありますが、全員おそろいということですので、ただいまから第13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。

前回の研究会では、現在の人材育成基本方針の策定指針を改正するに当たりましてどういふ項目を盛り込むべきかということを中心に議論をいただきました。本日はそれぞれの項目の内容につきまして、事務局においてそれに基づいて検討を行いましたので、まずは、その検討案につきまして事務局から説明をさせていただき、その後に意見交換を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、御対応くださいます、ありがとうございます。

なお、本日は、松尾委員が欠席とお伺いしております。

それでは、事務局からの説明に移る前に、先日、公務員部長に異動がありましたので、ここで一言御挨拶いただければと思います。小川部長、お願いします。

【小川部長】 座ったままで失礼いたします。

先月の異動によりまして、公務員部長に就きました小川でございます。どうぞよろしくお願いをいたします。

委員の先生方には、今、もう3年目でございますが、一貫してこの御議論に参加いただいている中にありまして、部長についてはついに3代目になりまして、こちらひな壇の管理職も総取替えになっています。大変心苦しいところではございますけれども、先代、先々代の部長から、この研究会の重要性、それから、ここまでの議論経過についてはしっかり引き継いでおりますので、いましばらく取りまとめまで皆様御参加いただき、また、お知恵を拝借できればと考えてございます。どうぞよろしくお願いをいたします。

【辻座長】 ありがとうございます。

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。前半のほうが総論といいますか一般的な、それから、後半の部分で具体的なことが比較的多く書かれているということで、まず、皆様に全体の中身をよく御認識いただきたいということで、一括して説明をさせていただきます。

これから意見交換に入ります。

御意見のある方に挙手をいただきたいと思います。いかがでしょうか。

それでは、矢島委員、お願いします。

【矢島委員】 ありがとうございます。前回の意見を反映していただきまして、大変ありがとうございます。

前回、私の意見を取り入れていただきまして、出産・子育てなどの経験も生かすということを入れていただいたんですけども、このところで書きぶりが難しいと思いますのが、この地方公務員というのが主語になった場合に、地方公務員に求められる役割とか能力、経験となると、どうしても個々の公務員に求められるものみたいに読めてしまうので、そうすると、もちろん個々の公務員にも新しいスキルとか多様な経験というのは求められるんですが、とはいえ、それは一人一人が全てを身につけている必要はなくて、一人一人の公務員は異なっていていいというのが前提だと思います。ですので、多様な経験や能力を生かす主語は、あくまでも地方公共団体としていただいたほうがいいのかなと思ひまして、これを少し見直していただいたほうがいいかと思います。

なぜここを気にするかというと、スキルなどは研修等を通じて全ての職員に身につけていただくことも可能なんですけれども、子育てなどの経験というのは、する人もいればしない人もいて、子育ての経験を認めることは大事なんですけれども、それが必要不可欠なわけでは当然ないわけで、その辺は誤解されないようにすることが大事かなと思っております。このところ、「出産・子育て」にさせていただいたんですが、できれば「子育て・介護」にさせていただいたほうが、性別、年代問わず多様な職員のプライベート、ワークライフバランス上の経験という意味合いが出やすいので、「子育て・介護」にさせていただければと思います。それが1点目です。

2点目が、その後の働き手の意識の変化のところがありますけれども、働き方に対する新しい価値観というのがあるかと思います。ワークライフバランスを保ちながらということで、一応、全ての職員というニュアンスは入れていただいているんですけども、この中のどこかに「管理職を含め」ということを入れていただけないかなと思っております。

ワークライフバランスや長時間労働を是正する対象に管理職も含まれているということを明確に分かるように、「管理職を含め」という言葉を入れていただければと思います。

後段、今、議論しているところではないんですけれども、職場のマネジメントのところ、管理職の役割として労務管理が出てくるんですけれども、そうすると、管理職は労務管理する側で、管理職自身の長時間労働是正、柔軟な働き方、ワークライフバランスというものがちょっと全体に、一応含めていただいていると思うんですけれども、明確に分かりにくいので、できればこの段階で、「管理職を含め」という言葉を入れていただければと思います。

以上です。

【辻座長】 事務局、いかがですか。

【細田課長】 公務員課長の細田でございます。

今、矢島委員から2点御指摘いただきました。スキルの関係と、また、様々な経験と個々の職員というものだけではなく、団体としてのというような御指摘もいただきましたので、御指摘を踏まえまして文章を工夫してみたいと考えております。

また、働き手の意識変化のところでございますけれども、「管理職を含め」というようなことで、表現も絡めて、この辺りも工夫してみたいと考えております。

以上でございます。

【辻座長】 よろしいですかね。

【矢島委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 その他いかがでしょうか。よろしいですかね。

その次に、この後、具体的なところがたくさんありますので、そこで御意見をいただいた上で、必要に応じてまた前半に戻ってくるということで、それでは、人材育成・確保の検討事項、それから、デジタル人材の育成・確保に関する留意点、これらについて皆さんのほうから御意見をいただきたいと思います。御意見のある方は挙手ボタンで教えてください。よろしくをお願いします。いかがでしょうか。

それでは、太田委員、お願いします。

【太田委員】 ありがとうございます。前回、大変申し訳ないことに出席ができませんでした。大変失礼いたしました。

本日ご説明いただいたところですが、非常に丁寧に書き込まれており、様々な観点が網羅されていて、大変すばらしいかなと思いました。

ひょっとすると、もう既に議論されているかもしれませんが、その点は御了解いただきたいのですが、幾つか指摘させていただきたいと思います。

まず、人事部門の役割というのは今後大きくなっていくという印象を強く持っております。その中で、全体的に人事管理が非常に重要になってくると思います。そして、多様な人材が地方公共団体に入ってくることから、キャリアの在り方も複雑化していくということがあろうかと思えます。そういったことで、人事部門の中に自分のキャリアに関してどういうふうに関与していくのだろうかということに関して、例えば、労働者が相談できるような体制というのが、どこまで整えることができるかということも重要な部分ではないかなと感じました。

一部の民間企業は社内でキャリアコンサルタントを置いて、労働者の相談体制を整備していくというような動きがあると思いますが、ご提示いただいた文書ではあまりキャリアに関する相談についての記述というのが、それほど明確ではないかなと思われましたので、そういった部分はいかがでしょうかという点。

あと、キャリアについての相談以外にも、例えば、人事評価に対する不満といったものへの対応も、今後、より重要になってくる側面があるのではないかなという気がいたします。不利益な取扱い等に関しては、公平委員会のシステムがありますので、それで対応することができるでしょうけれども、人事評価に対する不満に関して、どのように相談していかということがなかなか分かりにくい面があると思います。ひょっとすると、整備されているけれども、外には出ていないから私が知らないだけなのかもしれないですが、職員の皆さんが、自分は頑張ってきたのに、それに対しての評価というのが納得できないというような不満がたまっていくとよろしくないかと思えますので、そういった苦情にどのようにうまく対応できるかといった部分も重要だと思います。そういった視点も一つあり得るのかなという気がいたしました。

あと、採用に関してですが、採用プロセスの中でウェブ面接ということが書かれていて、そういった形でのDX的な部分を入れていくのは重要だと思いますが、そもそも採用に関して、応募した際の応募手続等でDX化が十分に進んでいるかということ、まだ十分ではないようなところもあるような気がいたします。ですから、ウェブ面接等と同時に、採用手続全体のDX化は、少し考えてもいいかなという気がいたしました。

あとは、ここは御意見がいろいろあるかもしれませんが、「出戻り」という言い方がされている部分がありまして、女性に対して使われる出戻りという言葉を想起させるよう

な部分がありますので、民間で出戻り社員という言葉が使われているのは重々承知しているんですけども、こういった文章の中で、あまり「出戻り」という言葉を使わなくても済むのではないかなという気がしますので、その点、御一考いただければ大変ありがたいと思います。

以上になります。

【辻座長】 それでは、事務局、お願いします。

【細田課長】 今、太田先生から3点御指摘をいただきました。

まず、個々の職員からの相談というようなお話がございました。おっしゃるように、既に各団体でいろいろな工夫、相談されている部分もあるかと思いますが、今回、文章ですと、組織としての部局ごとの連携とか書いておりますけれども、その辺り、個々の話について、少し工夫して記載してみたいと考えております。

また、2点目、採用方法でございますけれども、鎌倉市をはじめ、今回も各団体の様々な先進的なお取組を御紹介いただいているわけでございますけれども、採用手続全体のDX化というのは大変重要な視点だと思いますので、この点も記載してみたいと考えております。

最後、「出戻り」という表現につきまして、特に今回、かぎ括弧で書かせていただいておりますけれども、昨今、様々な御指摘もございますことから、性別等への記載については、全体を見てみたところでございますけれども、また、御指摘を踏まえまして、全体を見て検討してみたいと考えております。

以上でございます。

【辻座長】 3つとも御指摘もつともで、特にメンターといいますか、人事に関して、昔はそれこそ飲みニケーションの時代は、先輩がいろんな機会を通じて相談したりという機会があったんですが、いい意味でも悪い意味でも、そういう風習もなくなってきている中で、改めて、相談できる体制、人をどうやってつくっていくか。これは公式につくるところと非公式のところと、つくり方が面倒なところと、それから、人事課のラインにするかしないのかということもありますけれども、一方で、そういうところをつくるということと、それから、一方で人事評価のときに必ず苦情係を設けるということになっているので、オフィシャルにいろいろ、個人情報に配慮しながら進められるところと、この2つとも重要に、実働するように制度設計していかないといけないと思いますので、これははっきり、この中で分かりやすく書いていきたいと思います。

それから、募集手続のデジタル化は、これも進めなければなりません。大学や大学院も、願書をはじめ検定料の納付まで全部デジタルでできるようにするのが海外で増えています。デジタルで完結というのは、なかなか難しい課題もあって、日本の大学ですべてデジタルでできるのは限られています。そこを進めている幾つかの大学に聞くと、辞退者が増えていともききます。自治体の場合も、小規模団体のところもデジタルで応募しやすくなると、募集者や辞退者が増加するかもしれません。

こういうところも踏まえながら、前に進めていかなければなりません。なるべくデジタルで完結していくことの例示の中で、ぜひ加えていきたいと思います。

それから、「出戻り」のところですか。ぴったりくるかわりの名称を何とか見つけたいと思います。昔だと「サケマス人事」とか言ったんですけども、一旦辞めた人が戻ってくるのを「サケマス人事」とは言わないように思います。これも御指摘ごもっともなので、分かりやすい言葉に変えたいと思います。

よろしいでしょうかね。

【太田委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 それでは、その他いかがでしょうか。

それでは、権丈委員、お願いします。

【権丈委員】 ありがとうございます。いろいろとご検討して取り入れていただいて、ありがとうございます。

その上で、2点あります。一つは、確認させていただきたいのですが、試験方法や試験内容に係る工夫の、教養試験に代わるSPIなどの適性検査の導入のところですか。これは様々な手法を用いて、試験対策の負荷をあまりかけない形にすることによって応募者を確保したいということで、例示はあっていいと思うんですけども、関連して、既にお話があったかもしれないんですけども、その効果はどうなっているのか改めて教えていただけないかと思いました。

利便性を高める様々な工夫、そして、広く受験してもらおうというのは大切なんですけども、従来型の試験とは異なる方法をとることによって応募者の質が変わってくる面もあるかと思っています。民間と併願して気軽に受けられることのメリットは多々あるわけですけども、その一方で、それによって、軽く受けて採用後もすぐ辞めてしまうというようなことが起こってこないのか、いかがでしょうか。まずは、ある程度応募者数を集めたうえで採用していくことはとても大切だと思うんですけども、これはどのくらい進めていくことが期

待されているのか、その辺り、教えていただければと思います。

それから、もう一点が、最初に矢島委員がおっしゃられた2つ目のところ、そこにも関係すると思いますけれど、ワークライフバランスを取りやすくしていくことは非常に大切ですので、「全ての職員がその能力を最大限に発揮し」という辺りはとても大事なところだと思います。そこに、よろしければ、「ライフステージにかかわらず」というような表現も入れてはいかがかと思いました。多様な人材が働けるような工夫をしていくということですし、多様な人材ということで、異なるタイプ、カテゴリーで分けて考え、それらの人たちを包含するという意味もあるんですが、せっかく人材育成を考えているのであれば、長いスパンで働いていく中で、ライフステージに応じて働き方を変えながらもしっかりとコミットして、成果も出していただけるような、そういう人材育成・確保、環境整備というつながりでも理解できると思いますので、その点について、ライフステージの変化に対応したというような視点も入れていただければと思いました。

ありがとうございます。

【辻座長】 事務局、いかがでしょうか。

【細田課長】 まず、SPIの導入のお話でございますけれども、この研究会の9回目に鹿児島県から御紹介いただいた話の中で、特に民間志向の学生さんも、今、行政の特別枠であったり、あるいは技術の土木の特別枠というようなことで、段階を踏んで導入しているということもありますので、また、この導入の効果について、具体的に鹿児島県をはじめ、実際のその後の状況についてもきちんと聞き取った形で、また進めさせていただきたいと思っております。

また、もう一つ、「ライフステージにかかわらず」というような表現、これは大変重要な御指摘でございますので、記載させていただきたいと考えております。

以上でございます。

【辻座長】 後者のところの「ライフステージに応じて、どの段階でもしっかりワークライフバランスを考える」というのは、まさに「ライフステージに応じて」という表現になるのですが、そうすると、何かあまりインパクトが感じられない普通の表現になってしまうので、途中、御説明にありましたように、「ライフステージにかかわらず」と言ったほうがインパクトがあるのではないのでしょうか。最初に御指摘のあった管理職と非管理職を含めて、しっかり働き方やワークライフバランスを考えるという指摘も同じところですね。印象に残る形で表現できるように工夫したいと思います。

それから、採用上の工夫については、今回の全体の報告書の中では、最大公約数的に募集倍率がどれだけ高いか低いかということの一つの目安に議論しています。それなので、今、御質問のあったような突っ込んだ費用対効果と申しますか、単に倍率を増やすだけが全てではなく、その結果、短期・長期で見て採用した職員がどうなっているかということについては、本当は調査していかなければならないと思います。今回この報告書をまとめるに当たって、その完全な追跡調査までは難しいですが、単純に倍率を高めるのではなくて、本当に費用対効果の高い採用ができるように、工夫してくれということが、わかる表現に変えたいと思います。

よろしいでしょうか。

【権丈委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 それでは、その他いかがでしょうか。

それでは、田中委員、いかがでしょうか。

【田中委員】 ありがとうございます。前回、いろいろと勝手なことを申し上げたにもかかわらず、丁寧に反映していただきまして、感謝申し上げます。

直していただいたものを拝見して、前回述べておけばよかったなと反省していますが、人材育成手法の充実について、研修をかなり強く推している印象を受けました。もちろん研修の充実を図ることは非常に大切ですが、冒頭部分でOJTについて書かれていないことが気になりまして、つまり、研修でスキルアップを図っていくのはもちろん重要だと思っておりますけれども、日々の業務の中でスキルを身につけていくということも非常に重要だと思っておりますので、それが要らないという趣旨ではないということをごどこかに書いていただけるとよいのかなと思いました。

また追加で申し訳ありません。以上です。

【辻座長】 事務局、いかがでしょう。

【細田課長】 OJTにつきまして、今回、平成9年につくらせていただきました育成方針の改定ということも念頭に置いておりますけれども、平成9年度のときもかなり、逆にOJTというのは触れている部分ではございますが、まさに基本として大事なことはございますので、そこは全くなくなるというわけではなくて、大事な視点ということで、誤解のないように記載をしたいと考えております。

【神山補佐】 OJTにつきましては、既存研修の充実の中に位置づけまして、「日々の研修（OJT）」についても、職場の指導的立場等の職員等への研修を通して、職員の統

率や指導といったマネジメントの向上を図る」、それによって「効果的に実施することが必要」という文言は入れさせてはいただいています。これで十分かどうかというのは議論はあるかもしれませんが、一応、文言としては入れさせていただいております。

【田中委員】 もちろんそれで構わないです。人材育成手法の充実というところを読み始めたときに、研修が一番大事だというふうに捉えられかねないと感じたという趣旨ですので、今のままでも問題ないと思います。

以上です。

【進室長】 給能室長の進でございます。

冒頭の丸のところの文章にもう少し工夫するという御趣旨ですかね。最後まで読んでいくとOJTが出てくるんですけども、総括で、最初の丸のところの文章を作っていますので、そこをどうするかというのを少し検討させていただければと思います。

【辻座長】 日々成長を実感して、なおかつ自分のノウハウを高めていくためには、OJTが基本なのですが、一番恐れているのは、OJTをやるからほかの研修はやらずに、OJTをやっていると称してOJTもやっていないという事態です。こういうような状況はやめたいということもあり、OJTに関しては抑制的な記述になっているかもしれません。ただし、OJTが、一番ベーシックなツールなので、そのところをうまくアピールできるように、今の室長のアイデアも含めて、しっかり書いていきたいと思います。

それでは、対面会場のほうに移りまして、飯島委員、いかがでしょう。

【飯島委員】 ありがとうございます。

最初に、自治組織権への配慮とともに国の役割として果たすべきことをこのような形で言葉にしてくださったと思ひまして、どうもありがとうございました。この中で、もちろんデジタル人材などが喫緊の課題として目玉になると思いますが、人材の確保も各地方公共団体が直面している、まさに現在の課題であるという認識に立って、網羅的に書いてくださっていると思います。ただ、ここに挙げられていることは、恐らくほぼ全て実施済みではないかとも思います。これを出すことで、受け取った地方公共団体が何を学ぶことができるのかという点から、もう少しアピールできるところはないかと考えておりました。

特に気になりましたのは、都道府県の支援ですとか、連携に関することです。連携中枢都市圏などの取組に関し、人材の育成とか確保については、資料2の18ページを見ますと、なかなか進んでいないという現状があるようです。こうしたことから水平連携より

はむしろ小規模自治体に対する都道府県の役割を強く打ち出しているのかと全体は読んだところでは、何度も都道府県の支援は出てきており、そういった役割は、さらに今後重要になってくるだろうと思います。

ただ、人材は、どうしても全体の中で配置しなければなりません。民間と公務員もそうですし、また、公務員の中で都道府県と市区町村、市区町村の中でも大規模な自治体と地方圏というふうには、どのように分配していくかという全国的な視点も必要になってきます。もちろん、最も起点には各個人の職業選択の自由が据えられるべきだと思いますが、こうした中で、奪い合いになるのではなく、全体で適切に人材を配置しながら確保できるようなことも、ここから読み取ることができればと思った次第です。

もう一つ、形式的な面ですが、本文で取り上げた自治体については、恐らく大体は資料としてつけてくださっていると思います。とりわけデジタルに関し、色々な自治体の取組をヒアリングなどでもお聞きして勉強になりましたが、例えば真岡市と栃木県との関係なども何か読み取ることができれば、資料もより役に立つかと思いました。

以上でございます。ありがとうございます。

【辻座長】 事務局、お願いします。

【細田課長】 今回、報告書という形で取りまとめをお願いさせていただくに当たりまして、この文書と併せて資料も添付する形で、全体で報告書という形ということで、御覧いただく自治体の方々が、この研究会でもこれまで多くの自治体に御協力をいただきながら進めていただいているところもございますので、まさにその資料も併せて、できるだけこの趣旨が伝わるようにということで工夫してみたいと考えております。

また、市町村と都道府県と競争で人材を確保しているという実情はあるのかもしれませんが、おっしゃるように、きちんと連携してということ、ここで文章としても打ち出しているところでもございますので、そこはそういうような形でと考えております。

今ございました真岡市は具体的に非常に素晴らしいプレゼンもいただいているということでございまして、おっしゃるように、都道府県と市町村というような関わりもありますので、県のほうの関わりについても、また、デジタルの分野と連携しながら、情報の出し方について工夫してみたいと考えております。

以上でございます。

【辻座長】 この点については、今後も充実させていかなければならないところです。

逆に言うと、現時点で確定的に書くことが難しいところでもあります。今までの実績でいうと、恐らく一部事務組合や広域連合とか、県がそこに出ているとすれば県との間の交流もそこにあります。一部事務組合や広域連合、協議会の職員の採用、研修、人事管理などは、どうすべきか、大きな課題と言われてきました。今後の水平連携、垂直連携を考えていったときに、一部事務組合等における人事管理、人材育成の問題、人事採用の問題、人事交流や派遣のあり方など、ここら辺のことで何が言えるのか、より具体的に書けるよう、記述の充実に努めたいと思います。

よろしいでしょうかね。

【飯島委員】 はい、ありがとうございます。

【辻座長】 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。私は、ワークライフバランスの実現のところで、今時点で重要な課題というのが非常に凝縮してコンパクトにまとめていただいていると思うんです。特に、「育児や介護等の時間制約の有無等にかかわらず、限られた時間で効率よく高い成果を上げることができる職場環境の整備が必要」ですという指摘は非常に重要で、よくまとめていただいていると思います。

それについて、そのための取組の中に、1つ具体的に加えていただければと思うところがあります。それは、今、意欲を持って職務に従事できる環境整備ということを書いているんですけども、そのための具体的な取組として、「休業や短時間勤務制度を利用した職員の業務配分や評価」、それから、「制度利用者をサポートした周囲の職員に対する支援」、この2つを明確に出していただけないかなと考えております。

というのは、6月に厚生労働省から出ました、「今後の仕事と育児・介護の両立に関する研究会報告」の中でも、今後、次世代法の計画の中に盛り込むとよい施策の例としてこれらが挙げられていまして、もちろん民間と地方公務員の計画は別ですけども、この点の課題は共通していると考えられますので、ぜひ休業や短時間勤務制度利用者の業務配分や評価の問題、それから、制度を利用した職員をサポートする周囲の職員に対する支援、この2点を具体例として言葉を盛り込んでいただけないかなと考えます。

以上です。

【辻座長】 事務局、お願いします。

【細田課長】 正直言いまして、できるだけコンパクトにという趣旨で、「等」という中にいろいろな含意があるわけでございますけれども、先生から御指摘いただきましたよ

うに、厚労省の研究会報告等、これまでも踏まえていたつもりではございますけれども、また御指摘の点を踏まえて、より趣旨が伝わるように工夫してみたいと考えております。

【辻座長】 明示できるように、ちょっと努力してみたいと思います。

【矢島委員】 すみません、よろしく願いいたします。

【辻座長】 それでは、会場に戻りまして、森本委員、いかがですか。

【森本委員】 前回の発言なども踏まえて、大変コンパクトに取りまとめていただいていると思いますので、私からもあんまりないんですが、私も田中委員と同じように、研修がかなり前に出ているなという印象だったので、その部分は、先ほどあった前文にするのか、あるいは最後のところを膨らませるのか、そういうことで対応いただければなと感じたところです。

それから人事評価について、一番最初に、人事評価の結果を昇任、処遇に適切に反映させると出てくるんですけども、ポストなどには限りがあるということもあって、人事評価の活用としては、むしろ目標の設定の仕方とか業務との連動のさせ方、あるいは人事評価を使ったマネジメント等を前に出したほうが、特に人材確保・育成の計画だということも含めれば分かりやすいんじゃないかなと感じました。

それから、「出戻り」のところは何かいい言葉があればと思いますが、一旦家庭的事情などで退職された行政経験者というのは即戦力となり得ると考えていまして、その採用について考えてもらうための記載は非常に重要だろうと思っております。ただ、そこでその後書かれている「民間経験者」が中途採用・経験者採用とかぶっているのかなと思って、そのあとの修士ほかも若干、ここで書きたいこととずれているような気もするなと思っていまして、むしろここは、過去、退職を一旦した即戦力となり得る人材について採用枠を設けることも必要だといった記載にシンプルにまとめたほうがいいんじゃないかなと感じました。

私から、取りあえず以上でございます。

【辻座長】 事務局、いかがでしょう。

【細田課長】 1点目に関しては、文章構成全体の中で分かりやすさについて工夫してみたいと思います。

また、2点目、このブロックの中で人事評価について、マネジメントの関連ですけれども、この辺りもまた、御趣旨を踏まえて検討してみたいと思います。

3つ目は、おっしゃるように、即戦力として大事という趣旨がより分かりやすいように

ということで、明記したほうがいいかなと考えております。

以上でございます。

【辻座長】 それでは、その方向でお願いします。

それでは、片山委員、いかがですか。

【片山委員】 総論を言いたいので最後でお願いします。

【辻座長】 総論でもいいですよ。

【片山委員】 いいですか。先にちょっと全体の関係、公務員部の各分野を挙げて対応していただいておりますので、各論は非常によくできていると思っておりますが、1つ、前提となることについて、もう少し明確にできないかというお願いをしたいと思います。

それは何かといいますと、私たちはいつも産業界と話していると、今、メインの課題は、もう人手不足ということです。ついこの間も、兵庫県庁でも人手不足対策会議みたいなものをつくったんですけれども、私ども自治体の経営側としては、こういう状況の中で公務員の数を増やすなんて無理だなと。そうなってくると、多様な働き方、働きやすい環境をつくっていかう、ちょっと言い方が悪いかもしれませんが、生産性の向上ということになってくるんじゃないかと、このように認識しています。

その一つの例が、皆さん方思い出していただきたい。コロナ対応です。新型コロナが蔓延して前半のとき、保健所は機能が非常に麻痺していましたが、後半になったらあんまり聞かなくなったと思うんです。それは何かというと、経験が生きたということもあるんですが、デジタル化とかそういうようなことを対応したりとか、外部人材を導入することで乗り切ったというところで、職員はすぐに増やせない中でどうするかということをやったんです。こういうことをしますと、ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方研究会がどうやってやったのかということのインパクトを、最初のところを見ましたら、基本方針の改正度の意義で人口減少、また、人材獲得競争の激化で、採用競合が激しくなっているとか、ちょっと言及されていないけれども、もともと人口は減少して、人手不足でなかなか増やせないというようなことなんです。

ただ、これは私が自治体の経営側の立場に立って話していますから、公務員部としては明文化は難しいかと思いますが、現場としては職員を増やせない中で、どうやっていかうとかということのインパクトをパッと言っていただいたら非常にありがたいかなという感じを受けています。この研究会の基のところを打ち出し、極めて多岐多様にわたって検討いただいておりますので、このことにつなげていくと、こういう展開をお願いしたいと思

います。

これはお願いですので、ちょっと御検討いただいたらと思っております。

【辻座長】 どうでしょう。

【細田課長】 この研究会自体の名前が「ポスト・コロナ期」という言葉を掲げているわけでございますけれども、おっしゃるように、コロナのときには、兵庫県のように先進的な生産性の向上をお取り組みいただいたようなお話を含め、職員の数を増やせない中でというのは、なかなかあるわけでございますけれども、前提のところをこの研究会の置かせていただいた趣旨をもう一度振り返りながら、この辺を加えていければと考えております。

【小川部長】 続けてよろしいですか。

【辻座長】 お願いします。

【小川部長】 数年前に自治行政局で行った研究会でも、2040年頃の社会からバックキャストで見るとどうかという話をしたときに、人口減少の中でもはや若年層、新規学卒者を中心として、採用できる数はもう限られていると。その中で、かつ公務だけがいい人材を独占するわけにもいかないというところから議論はスタートしていますので、そのところは基調、前提として、ここにも書いてもいいかなと思います。少し工夫をさせていただきますと思います。

【片山委員】 お願いします。

【辻座長】 それは本当におっしゃるとおりで、これをうまく進めていくためには、民間の多くの方々の御理解を得ないと難しく、本当に人手不足は深刻になってきています。それに対して十分対処する大前提になっているんだということを踏まえての人材確保であるということを、分かりやすく、かなりのボリュームで書いておいたほうがよいと思います。

それでは、佐々木委員、いかがでしょう。

【佐々木委員】 ありがとうございます。いろいろと今までの意見も取り入れてまとめていただきまして、ありがとうございます。私のほうから何点か、続けて申し上げます。

まず、人材育成・確保基本方針になっていて、育成が1で確保が2になっているんですが、順番からいうと、本当は確保して育成するんだらうなというのが自然のように思えて、検討事項を書くところも、まず最初は人材の確保が出てきて、次に、確保した人材をどう育成するというのが記載の順番のような気はします。

多分こうなっているのは、今まで人材育成基本方針というのができたので、それを改正するのに、その後に確保をつけたほうが何となく気分的にいいので、「・確保」にしたと思うんですが、ゼロから考えると、確保が先かなというふうに思います。ただ、名前までそうするのかどうかはちょっと悩ましいですが、少なくとも、書かれる順番は、「1、人材の育成」ではなくて「1、人材の確保」ではないかなと思います。

それから次は、目標設定のところ、特に必要となる類型の人材ということでデジタル人材を想定して、あとのデジタルのところでも出てくるように、量を見込んで目標をつくるということになっているんですが、デジタルのところだけではなくてここにも書くということになると、デジタル人材以外にもこういう人材については、目標をつくって取り組むということがあり得るんですよという提示になるので、少なくとも公務員部としては、例えばこういうものは考えられるんじゃないかなという心積もりは必要ではないかなと思うんですけども、その辺何かイメージされているものがあれば、教えていただければありがたいなと思います。

それから、今回、「リスクリング」と「スキルアップ」という言葉があちこち出てきます。リスクリングは、一応定義をされていて、新しい仕事のやり方、新しい職務に移行するために必要となる知識を獲得するとなっています。大体それで整理はされていますが、私も意見を言ったので少し修正していただいているんですが、「日々高度化する専門知識・技能をスキルアップするため、リスクリング等を通じた継続的な能力向上」となっていて、ここはスキルアップとリスクリングが何かぐちゃぐちゃに書かれていて、もうちょっと文章を練ったほうがいいのではないかなとは思いました。

その上で、強いて言うと、地方団体の中でのリスクリングというのはどういうことまでを視野に入れているのかというのを公務員部としては整理をしておいたほうがいいような気がします。例えば、いろんな技術職、土木でも建設でも、医療でも保健師でも、その分野をスキルアップしていくということはあると思うんですけども、保健師がリスクリングするということは、何かあまり考えられないし、デジタルは非常に分かりやすいリスクリングなんですが、どういうことがリスクリングなのか。その分野で技術が新しくなっていくものをどんどん改善していくというのはスキルアップなので、ちょっとその辺のイメージが私も、自治体の中でのリスクリングというのはどういうイメージなのかというのを自分で持っていないので、教えていただけるとありがたいと思います。

それから、試験のところなんですが、1つは、先ほど辻先生から、ここは受験者の確保

ということが前面に来ているんだよというお話はあるにはあったのですが、でも、やっぱりここは人物の確保という視点も入っているような気がするので、多様な試験方式の工夫の中の「受験者数を確保する上では」と、受験者数確保だけのためのことを書いているみたいになっているんですが、後ろにはそうでないことも入っているので、もう少し、受験者数を確保して、できるだけ多様な人にチャレンジしてもらおうとか、もうちょっと工夫があったほうがよいのかなという気がします。

その上で、先ほどのSPIのお話、権丈先生のお話もあった中で、ここはひとつ、いろんなやり方があるからやってみたらという提案だというような辻座長のお話もあったので、であれば、こういうことをいろいろやって、やりっ放しじゃなくて、その効果を検証したり、フィードバックしながら進めていくことが必要だよという文章がこの中にはあったほうがいいのかと思います。

それから、1点、選考採用の活用ですけれども、選考採用の活用は受験者数を確保する施策ではないですよ。それから、そもそもこれは試験なんですかね。「試験方法や試験内容に関わる工夫」と書いていますけれども、選考採用は試験でしたっけ。試験ではないような気もするので、ちょっと違和感があるなということ。仮に選考採用も活用しながらということであれば、町長の親戚の息子が今度、いい大学を卒業して地元に戻ってきたから採ってやろうみたいなことがいいのかどうかということがあるので、もちろん能力実証を行えとは書いてありますが、いやいや、大学、いいところ出ているんだよと言われればそれで済んでしまうので、イメージとしては、例えば、特にターゲットする人材が明確になっているとか、例えば、IT関連企業のこういう部門で非常に優れた実務をやっていた人間が退職して地元に戻ってきた。この人しかいないと。これはやっぱり選考採用しようみたいなそんな話とか、選考採用の活用はこういう場合はお勧めじゃないかみたいな少し限定を加えた言い方にすべきではないか。そうじゃないと、ここに書いてあるので、町長さんは、選考採用と書いてあるからいいんじゃないかというふうに安易に行ってしまうのではないかという心配がちょっといたします。

それから、SPIとの関連でさらにちょっと言うと、できるだけ受験生を広くするようになると、ここは難しいんですが、採用する側の能力というんですか、技術というんですか、そこも必要になってくるのではないかなという気がしていて、SPIなどで広く広げた上で面接していくときに、結局、面接で、いい大学を出ているからいいんじゃないかというふうになってしまっているのではないかなという気がしないでもないです。そういう

意味で、採用側の人物評価能力というか、どうやれば能力が上がるのかちょっと分かりませんが、そういうことにも少し気を配る必要があるのではないかなと思いました。

以上でございます。

【辻座長】 骨太に幾つか指摘がありました。まず、事務局いかがでしょう。

【細田課長】 一番最初のもので正直、一番重たい御指摘でございまして、私どもの頭として、やはり人材育成の方針というものがあって、今回、確保というものを入れさせていただいたというのがあるものでございますので、おっしゃるように、普通は確保してから育成だろうということではあろうかと思えますけれども、ここは中で相談をさせていただき、御指摘を重々踏まえながら、またきちんと御説明できるような形で、もちろんこれ自体が自治体の方々にきちんと御理解いただくためにも、どちらがいいかということについて、また検討をさせていただきたいと思えます。

2点目が目標設定のお話でございますけれども、佐々木委員御指摘のとおり、今回、特にデジタル人材の確保というようなことにはかなり重点を置いて書かせていただいているわけでございますけれども、デジタル人材に限らず、各自治体のほうで、その地域の行政課題に対応するため特に必要となる類型の人材、これについて、どういうものをとというのは各自治体の御判断でということについては、当然あり得るというようなことで、その目標設定については、デジタルにかかわらず、各自治体のほうでも柔軟に御判断をいただければというようなことで、こういった記載にさせていただいております。この部分については全体をと。後段のところのデジタルのところ、また、さらに目標設定ということを改めて書かせていただいている、2段で今回書かせていただいているというような書き方でございます。

3点目でございますけれども、リスクリングのところですが、ここもコンパクトに書き過ぎているのかもしれませんが、まさに日々の高度化、時代の動きが速いという中で、そうした中で、学び直しの必要などというようなことで書かせていただいているわけでございますけれども、リスクリング、あるいはスキルアップというようなところ、少しぐしゃぐしゃしているような部分もあるかと思えますので、御指摘のとおり、ちょっと文章を詰めてみたいと考えております。

4点目でございますけれども、受験者の数の確保ありきと、これですと見られるようなところもあるかと思えますので、多様な人材にチャレンジしてもらおうということで、そこは数ありきではないということで、誤解のないような表記にしたいと考えております。

また、SPIのところでございますけれども、文章にするとどういう形がというのはちょっと今すぐにアイデアがなく恐縮でございますけれども、採用側の能力ということも当然求められるわけございまして、そこをどのような記載がいいのかということが一つ、あとは、先ほど来、他の先生方からも御指摘いただいております効果検証ということも、権丈先生からも御指摘いただいております。やりっ放しというようなことでなくて、効果検証もやはり大事だと考えておりますので、その辺りも工夫してみたいと考えております。

最後に選考採用、そもそも試験かという話もあるわけでございますけれども、御指摘のように、これは辻座長からも御指摘いただいておりますところですが、裸で選考採用、「裸で」という表現があれですが、選考採用の活用とポンと書いたときに、ここに飛びつくということがあることを懸念する御指摘もあるところございまして、何らかの限定を加えたほうが、よりメッセージとしては伝わるのかなとも思いますので、この辺り、工夫してみたいと考えております。

以上でございます。

【小川部長】 補足ですみません。

リスキリングは、世の中一般では雇用の流動化とセットで語られているので、直截には公務職には当てはまらないといえそうなんですが、流行り言葉のように使いたいという気持ちも正直ありまして、そういう意味では、公務職は職域が非常に幅広い、多様であるという意味で、いわゆるリスキリング、あるいは公務におけるリスキリングみたいな概念で、公務の中での汎用性を高めるということで、どうしたら使えるかという方向で検討したいと思います。

それから、冒頭育成と確保の順番は、まさにこの方針の骨格に関わる場所ですので、できればこの場で各委員の御感触なり御意見も賜ればと思いますが、その点は、ほかの委員、いかがでしょうか。

【辻座長】 そうですね。それは一番大きい問題で、今日決着ではなくて次回に持ち越すかもしれません。

まず、育成・確保の話もありましたし、リスキリングとスキルアップの概念の話もありましたので、これ、どうでしょうか。委員の中では、矢島委員が一番、民間も含めて、リスキリングとかスキルアップの言葉にも精通されていると考えられますので、まず、この2つの問題と、これに関係もしてくる育成・確保の言葉も、矢島委員のほうから何かコメント、御意見いただけますか。

【矢島委員】 すみません、会場の声が詳細まで聞き取りきれないで、かみ合うかどうか、ちょっと難しいかなと思うんですけども。

リスクリングという概念自体は広まっているんですけども、個別の民間企業で、リスクリングという取組自体がどの程度やっているかという、DX以外の領域ではあまり多くはないのかなと思っております。ですので、DXとのセットで民間では語られることが多いので、私もちょっとこの点については、実はあんまり、大事だとは思ってんですけども、言葉がちょっと独り歩きしている感じもあるなと思っていて、皆さんの議論にかみ合うようなお答えが今できないんですけども。

【辻座長】 太田委員、権丈委員、この問題についてはいかがでしょうかね。

【太田委員】 ありがとうございます。リスクリングについては、先ほど矢島委員が御指摘のとおり、やはりDXを念頭に置いているということが多いのかなと思いますし、あと、政府の方針といいますか、骨太のほうでのリスクリングの記述を見ても、ややDXに重きを置きつつも、市場でそれを評価されるようにして、移動ということにつなげていくということであれば、比較的一般的なスキルに近いものという印象を受けております。恐らくこれまでの自分の蓄積してきたスキルを生かしつつも、そのままのスキルアップというよりも、もう少し違った側面を取り入れてやっていくというのが多くの場合は取り組まれているところなのかなと思います。リスクリングの定義といいますか、イメージをどこまで書き込むかというのはなかなか難しいかなと思いますので、その点は再度、リスクリングに関しては考えてもいいかなと思いました。

私も正確には答えづらくて申し訳ないのですが、そんな感じがしております。

【辻座長】 ありがとうございます。

権丈委員、いかがですか。

【権丈委員】 ありがとうございます。先ほど会場の声を十分聞き取れておらず、リスクリングの言葉を使うか使わないかということになるのでしょうか、それとも使い方になりますか。

【辻座長】 使い方ですね。リスクリングとスキルアップの違いとかですね。

【権丈委員】 十分お答えできるか分からないんですけど、報告書を見たときにリスクリングという言葉がすごく印象的で、とても多いなという印象を最初に持ちました。この研究会でも何回も使ってはいるんですけども、骨太の方針であるとか、三位一体の労働市

場改革の指針などからも影響を受けているのだと思うんですけども、使い方をもう少し精査してもいいかなという気はします。

今、先生方もおっしゃったように、リスクリングの中心的なところ、実際に、デジタル化、DX対応が中心となりつつ、一方で、政府の三位一体の労働市場改革などでは、フレキシキュリティをベースとした労働移動の話につなげており、従来からあった職業訓練、積極的労働市場政策に新しい言葉を使っているところもあります。また、それ以前に出された職業能力開発の基本方針を示した基本計画で使われ始めています。今回基本方針策定指針をつくと、前回からの指針の改定まで時間がかかったのを考えると、そんなにすぐには改定しないので、そうすると、何年かたっても大丈夫のような形の一般的な用語に落としたほうがいいところもありそうな気がしています。

【辻座長】 ありがとうございます。

田中委員、いかがですか。

【田中委員】 ありがとうございます。私も正確な定義を把握しているわけではないですが、いろんなものを見聞きしている中で、スキルアップというと、何となくですけども、これまで持っているスキルをそのまま伸ばしていくイメージがあるのに対して、リスクリングは、新たな技術等を身につけるために、一からスキルを身につけるというイメージがあるように思います。DXを含む第4次産業革命との関わりの中で出てきた言葉だと思いますので、今回、社会の変化が急速に進んでいるということを打ち出すのであれば、リスクリングという言葉は入れておいたほうがいいのかなと個人的には思いました。

スキルアップとの関係でどういうふうに使分けするか、御指摘を受けて難しいと感じていたところですが、例えば、スキルアップするためにリスクリング等を通じてと書いてあるところについては、リスクリングがスキルアップの一つの手法だと捉えられてしまうと、確かに違和感があります。「リスクリングを含めた」とか、少し意味合いが異なることを意識すれば、整理できるのかなと思いました。

以上です。

【辻座長】 飯島委員、いかがですか。

【飯島委員】 リスクリングとスキルアップにつきまして、先生方がおっしゃったことに特に付け加えることはございませんが、権丈委員がおっしゃった、言葉として廃れるのではないかという点は、なるほどと思いました。

資料のほうはデジタルを主に念頭に置いた例を言ってくさっているようでして、先ほ

ど部長がおっしゃったようなものを念頭に置くとすると、やはりもう少し書き方を変えていただく必要があるのではないかと感じました。

以上です。

【辻座長】 それでは、矢島委員、どうですか。

【矢島委員】 うまく話せなくてすみませんでした。頭を整理したんですけれども、先ほど権丈委員がおっしゃったように、国としてリスクリビングというのを打ち出している主な趣旨としては、労働市場の柔軟化に対応して労働者が雇用可能性を高めるということが趣旨だと思うんですけれども、一企業とか、あるいは各地方公共団体の問題として考えたときには、2点、視点があると思います。これも、先ほど申し上げました多様な人材の活用と同じで、主語が地方公共団体という組織として考えたときは、ジョブ型雇用というよりはメンバーシップ型雇用という現状において、組織としての課題や、与えられたミッションが変わっていくという中で、職員を新たな業務に適用できるように、適材適所が実現するようにリスクリビングをしていく必要性があるということが、一つ大きな課題なんだと思います。

もう一つの視点として、個々の地方公務員、職員一人一人の課題としては、これは自立的なキャリアとして、自分が望むキャリアを実現させる、あるいは仕事を選択していくということにおいて、リスクリビングが必要だということになってくるのかなと。その視点で、単純にスキルアップしていくということと、整理をしていくという視点があるのかなと思いました。

以上です。

【辻座長】 今日の時点で全て結論は出さなくてもいいのですが、私も今まで御意見をいただいた中で、幾つか整理させていただくと、まず、スキルアップ、リスクリビングに関しては、リスクリビングのほうが、ふだんやっているOJTだとか、ふだん今までやってきた研修と違って、長期間、しかも、イメージでいうと、企業だったら企業のお金を使ってしっかり研修、学び直しをして、新しい部門、新しいスキルを身につけて、今までの戦力をより有効に活用していこうというニュアンスが強いように思います、自治体も長い目でみると大きく変わってきており、直営業務を民間委託し、それを管理する役割を果すようになるとか、普通建設事業から社会保障関係業務へ、役割ウエートが大きく映ってきました。

そうした中で、どうやって今後、地域経営をしていくか。少子高齢化の中で業務をやっ

ていくというイメージからすると、先ほど片山委員が言われた問題提起にも返ってくるのですが、やみくもに人材確保してというよりも、今あるせつかくの戦力を有効に活用して、自分を磨ける職場であるということをアピールしながら、自治体として必要な人材も確保していこうとするというのがよいように思います。これが今回の大きな流れだとしみますと、今までのスキルアップとは違ってリスクリングだということが今回の肝で、これはキー概念で残しておいてほしいということになります。また、この観点からすると、先ほどの確保・育成、育成・確保問題でいうと、今回は育成が最初に出て、ただし、確保も重要なので確保も入ってくるというのが妥当であり、今回のタタキ台のとおり、「・確保」は追加し、今ある人材に磨きをかけるということでリスクリングを進めるということで話が通じるように思います。こここのところがメインかなと思います。

それに関係して言いますと、民間企業もデジタルで人材活用していくというところで思い切った人材投資もしている、磨きをかけ直しているということでした。そこで自治体も今回は骨太でいうと、デジタル人材にさらに力点を置くべきであり、この流れを維持する必要があるという気がしました。

これは座長としての総括というより、皆さんの今の御意見も聞きながら、私個人として考えたこととなります。

それから、いろんな工夫をした多様な選考については、もう少し記述を充実させていただくということと、それをしっかりフィードバックしていくということ、書きこんで欲しいと、思います。

それから、これは多分、佐々木委員とほぼ同じですが、一番違和感を感じたのは選考採用の活用です。選考採用イコール情実採用、縁故採用ではないですが、ほぼそれと同義に考えていた市町村長は、昔は、いたのかなというような感じがあります。いかに安易な選考採用をなくしていくか、ここに近代公務員制が生まれてきたような側面もあったことを考えると、この選考採用の仕方については、佐々木委員の言うように条件をしっかりと書くべきだし、そもそも、露骨にここで選考採用に敢えて言及するのかなとも感じました。

それからもう一つ、今回、人事のシステムにも、いろいろ言っているんですが、一番重要なことは、人事サイドも今、スキルアップしてくださいということです。そのための投資も必要です。また、人事課も、学び直しを求められていますというメッセージは、人事課にも提供したほうが良いとおもいます。

自治体の中では、人事課が財政課を上回る最強の課にあると言われております。その人事

課が、最も古い体質を引きずっているとすれば、それは大きな課題であります。今回、いろいろなシステムだとか費用も含めて応援もするけれども、人事課自体の学び直しもしっかりやってくださいということです。システム導入や最近のA I関係のシステムの活用も考えられるので、それをトータルに書くのがよいと思いました。

このところ、まだ皆さんのほうにもいろいろ御意見があるかもしれません。必要な部分を少し、今までの議論を整理して次回に引き継いでもらうということをお願いします。

ということで、時間もなくなりまして、改めて事務局のほうから何か、今後の進め方等ありましたら、何か補足なり御意見をいただきたいのですが。

【岡田理事官】 次回、第14回ですけれども、本日いろいろ御意見いただきました、特にリスクリングをどう考えるかとか、重要な指摘を幾つかいただいておりますので、その点もしっかり議論させていただきまして、整理をいたしまして、次回、また報告書の案をお示しさせていただきたいと思っております。日程につきましては、追って御相談をさせていただきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

本日の議事概要につきましては、前回同様、公表前に構成員の皆様に御確認いただきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

事務局から以上であります。

【辻座長】 どうもありがとうございます。日程については二転三転しまして、皆さんにもいろいろ御迷惑をおかけしました。それにもかかわらず、今日はたくさんの方に御出席いただきまして、ありがとうございます。いよいよまとめも最終局面ですので、どうか引き続き、御協力をよろしくお願いいたします。

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。