

社会の変革に対応した地方公務員制度のあり方に関する検討会（第1回）

令和5年10月17日

【細田課長】 それでは、定刻となりましたので、ただいまから第1回社会の変革に対応した地方公務員制度のあり方に関する検討会を開催いたします。

まず、開会に当たりまして、小池公務員部長から御挨拶を申し上げます。

【小池部長】 公務員部長の小池でございます。本日は大変御多用の中、この社会の変革に対応した地方公務員制度のあり方に関する検討会に御出席いただきましてありがとうございます。

我が国では、人口減少・少子高齢化が進むとともに、自然災害の激甚化や社会全体のデジタル化の進行などもあり、地方公務員に期待される役割や、行政サービスの在り方が複雑・多様化してきております。その一方で、転職する人が増えるなど、官民を含めた労働市場が流動化し、地方公共団体も人材確保に苦勞しているほか、働き手の働くことに対する意識の急速な変化もあり、地方公務員制度を取り巻く環境は大きな変革の中にあると考えております。こうした中で地方公共団体が様々な行政ニーズや課題に対応していく上で、現行の地方公務員制度の理念やその実現のための手法が時代に即したしたものとなっているか、改めて検討する必要があると考えており、こうした問題意識の下、本検討会を開催することといたしました。

本検討会には、様々な御経歴や御専門の方々にお集まりいただいております。闊達な御議論をいただくことによりまして、今後の地方公務員制度を考える上での論点を明確にし、これからの時代に求められる制度やその運用の在り方について検討を深めていければと考えております。この検討会は、令和7年度までを目途としておりまして、大変長丁場となりますが、どうぞよろしくお願い申し上げます。

簡単ではございますが、御挨拶とさせていただきます。

【細田課長】 ありがとうございます。

本日、多数の御出席をいただいておりますので、構成員の皆様の御紹介につきましては、お手元の資料1にございます構成員名簿に代えさせていただきますと存じます。

次に、本検討会の座長でございますが、事務局としましては、日本赤十字社の清家社長をお願いしたいと考えております。

それでは、清家座長より御挨拶をお願いいたします。

【清家座長】 清家でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

今、部長からもお話がございましたように、日本は非常に大きな構造変化に直面しています。その中で地方公務員の在り方も変わってくるわけですが、私は個人的には、最も大きな影響を与える構造変化は、人口構造の変化、少子高齢化だと思っております。少子高齢化のもたらす最大の問題点は労働力人口の減少ということで、これは2つの面で公務員の在り方に大きな変革をもたらすと思っております。

一つは、公務員の数はもうそんなに増やせないということです。労働力が少なくなっていく中で、民間でも人手が不足している状況下で、公務員をたくさん雇ってしまったら経済が回っていきませんので、公務員の数はもうそんなに増やせない。その中で、様々にニーズも多様化し、地方において住民の要望等も複雑化していく中で公務をこなしていくためには、まずは生産性を上げるということになります。これは公務のDX化を進めるということもその中心の課題になると思います。

また特に地方公務員の場合、小さな自治体だけで全て仕事を賄うということはどんどん難しくなってくるかと思えます。公務員の仕事を少し広域化して、複数の自治体で一つの、例えば特殊な技能を要する仕事をやってもらうということも必要になってくるでしょう。また、公務員だけで地方の生活ニーズを全て担うこともできなくなってくるかもしれない。住民同士の互助といいますか、そういったことも大切になってくる。公務員の仕事としては、必要なサービスを提供するサービスプロバイダという面での仕事もちろん大切なわけですが、それと同時に、住民が互いに助け合う場をしっかりと整備する、言わばプラットフォームプロバイダといいますか、あるいはプラットフォームビルダーという役割も大切になってくるのではないかと思います。これが第1点です。

もう一つは、労働市場の圧力が非常に強くなっていくということです。人材の獲得が次第に困難になってくる。もう既に公務員でも一部の職種などでは人材の獲得が困難になってきている。その中で一定の量の、しかも質の高い公務員を確保するためには、労働条件を引き上げていかなければいけないということになります。それにはもちろんコストがかかるわけですから、コストを負担する言わば公務員の雇用主である国民・住民の負担意思がしっかりとそこについてくるかどうかということがポイントになります。

これからの労働力不足の中で公務員制度の問題を考えるときには、国民や住民が一体ど

れほどの規模の、そしてどういった能力の水準の人を公務員に求めるのかということが問われることにもなると思います。つまり、公務サービスの需要側の意思、需要側というのは国民・住民ですが、その人たちの意思がより重要になってくる。従来、公務員は人気職種で、基本的には、募集をかければたくさん応募してくれるという時代には、公務員制度改革というのは、例えば定員削減あるいは賃金の抑制といった言わばサプライサイドというか、供給側の視点に立った改革が中心だったかもしれません。しかしこれからは、私は、国民に対して「あなた方は一体どういう規模の、どういう質の公務員を求めているのですか」ということを問いかけることがより重要になってくると思います。言わばダイヤモンドサイドからの公務員制度改革という視点です。

福澤諭吉は「学問のすゝめ」の中で、「国民は国の主人でもあり客でもある」と言っています。即ち国民は国から様々なサービスを受ける、あるいは様々な負担をする客でもあるけれども、同時にその仕組みをつくるのは国民のだと。それで「主客」と言っているわけですが、私は、これからその国民が、公務員の雇主としてしっかりとものを考えていくことが必要になってくると思います。

私は労働経済学者ですので、公務員制度の在り方、公務員の働き方をよくする、あるいは公務員に高い能力を発揮してもらうには、公務員の雇主である国民が、公務員にしっかり働いてもらえるよう、どのようにするかということにかかっていると思っております、これまでもそのように言ってきました。最近ようやく労働市場がタイトになってくる中で、今まではなかなかそれが実感を持って受け止められなかったかもしれませんが、ようやく国民・住民一人一人が、本当に公務員制度あるいは公務員の労働条件を改善していかないと、自分たちにとって必要な質と量の公務員を確保できなくなってしまうのではないかと、心配するようになってきたと思います。それは私にとってはとても自然な、当然なことだと思っておりますので、そうしたこの国民・住民への問いかけも含めて、ぜひ委員の皆様方には多面的な、そしてその深掘りをしていただくような議論をお願いしたいと思います。皆様方の専門知識あるいは経験に基づく御意見を私も伺って勉強するのを大変楽しみにしておりますので、ぜひ自由闊達な御議論をいただきたいと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

【細田課長】 ありがとうございます。

それでは、記者の皆様はここで御退出をお願いいたします。

ここからの進行を清家座長をお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

ます。

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、議事次第に従いまして議事を進めてまいります。

初めに、開催要綱についてでございますが、お手元の資料1を御覧いただきたいと思っております。資料1のとおりでございますので、よろしく願いいたします。

続きまして、資料2及び資料3について、事務局から御説明をお願いいたします。

(事務局説明)

【清家座長】 ありがとうございました。

それでは、ただいまの事務局からの御説明も参考にさせていただいて、本検討会でどういったことを議論すべきか、皆様の御意見をいただければと思います。

なお、開催要綱において、必要があると認めるときは、分科会を開催できるとされておりますので、特に深掘りすべきテーマについては、分科会を開催し、議論を深めてまいりたいと考えております。

それでは早速、恐縮でございますが、構成員名簿のお名前の順に御発言をお願いできればと存じます。本日は初回でもございますので、ぜひ闊達にお考えをお聞かせいただければと存じます。

では、まず伊藤委員、よろしく願いいたします。

【伊藤委員】 東京都立大学の伊藤と申します。私は、行政学を専門としておりまして、特に行政組織や地方自治に関して、制度的な観点から研究を行っております。地方公務員制度に関しましては、以前、臨時・非常勤職員に関する研究会に参加させていただきまして、会計年度任用職員の制度を創設するときに参画したという経験がございます。

また、地方制度改革や地方分権改革にも関わっておりまして、提案募集方式によって地方公務員制度についていろいろな自治体からの御提案を伺う機会というものもございます。その中では、先ほど御説明いただいたとおり、近年、少子高齢化・人口減少の中で、民間あるいは国家公務員と地方公務員との競争状況というか、人材獲得競争の状況が非常に強くなっていて、その中で従来の制度では対応できないような問題が出ているという現場の声も伺っております。

そうした中で、私は公立大学に勤めておりまして、地方公務員志望者が大変多い大学で

ございますので、今までは、地方公務員になりたいという方はぜひどうぞという形で後押ししていたんですけれども、人材獲得が厳しくなって、優秀な人材をめぐる競争が激しくなると、今までは地方公務員を目指していた学生でも民間のほうに流れるとか、そういった状況もかなり強くなってきていると認識しています。

国家公務員のほうでも、いろいろな制度の見直しに着手していると伺っておりますが、国家公務員と地方公務員、あるいは民間と地方公務員の間で人材獲得競争というのは実際にあるわけですが、その競争状況の中で生き残るというよりも、そういった競争状況を前提としつつも、地方公務員制度がほかの制度とどのような形で柔軟に連携し、優秀な人材を獲得できるかという視点を打ち出すというのが非常に重要だと個人的には考えています。競争するというよりも、貴重な人材を言わばシェアし合うような形での方向の改革というのができないかという問題認識を持っております。国家公務員制度の動向あるいは民間の動向も踏まえながら、地方公務員制度のあり方についてこの検討会を通じて勉強させていただきたいと思っております。ぜひ今後ともよろしく願いいたします。

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは次に、オンラインからでございますが、稲継委員、よろしく願いいたします。

【稲継委員】 早稲田大学の稲継と申します。専門は、行政学、地方自治論、その中でも公務員制度、行政組織論、行政DXなどを研究対象としております。公務員制度に関しては、これまで国家公務員制度の見直しにも携わらせていただきましたけれども、地方公務員に関しては、特に給与決定についての研究会に長年携わらせていただいております。

本検討会でどういったことを議論すべきかという点でございますけれども、まず地方自治法に規定されているとおり、地方公共団体は住民の福祉の増進に資するという目的で存在しています。その業務を担うのが地方公務員であり、現行法では常勤かつ任期の定めのない者が中核の地方公務員として規定されているところです。

2000年代の初めに、任期付研究員法とか任期付採用法など、重要な雇用形態への法制定とか改正がなされました。さらにそれを進める形での検討会が、当時東大の塩野宏座長の下に進められました。これらの動きは、ある自治体が構造改革特区申請で地方公務員法の適用を外すことを考えていたところから設けられたものと推測しております。私は研究会本体のメンバーではありませんでしたが、諸外国を調査するメンバーの一員としてイギリス担当になり、参加させていただき、現地調査をいたしました。そこでは柔軟な雇用形態が普通になっており、ジョブシェアとか、今年の人勧でも触れられたコンプレ

ネットワーク、これは1週間の勤務時間を週4日に固めてもいいというものが既に取り入れられておりました。常勤でも非常勤でも、勤務時間に応じた職ごとの給与、休暇などとなっております。ですので、公務員数のカウントも、Full-Time Equivalent、フルタイム換算という呼び方が当時から使われておりました。その当時から20年ほど経過しております。

現行制度の基礎は、73年前に制定された地方公務員法であり、その後の社会経済情勢あるいは人々の価値観、地域を取り巻く課題の状況は激変しております。この機会に、住民の福祉の増進に資するという原点に立ち返って、地方公務員制度そのもののあり方を検討することは大変意義のあることだと思います。現在の運用においては、様々な課題がありますけれども、ここでは3点に絞って申し上げたいと思います。

まず、自治体が行わなければならない業務がますます複雑化していく中で、職員がそれに十分対応できていないという点があります。人材育成という言葉でくくられるのですが、もっと柔軟に、その複雑化した業務が可能な職員や民間人材を活用できないかという点であります。これは常勤、フルタイム、任期の定めなしとしてきた現行制度にかなりメスを入れるかもしれない検討になります。また、地域課題の解決のために、共助を利用する、地域の住民の方を利用する、あるいは、シビックテックという概念が最近生まれてまいりましたけれども、そういったものを利用するという点も検討する必要があるように思います。

第2に、職員の獲得、リテンションについてであります。IT人材とか土木建築の採用ができないということは随分以前からありましたけれども、今では事務職員ですら、なかなかいい人材が採れないと嘆く自治体が増えております。採用試験は、民間企業志望者でも受験可能なように、SPI試験と面接だけという自治体もかなり増えておりまして、相当工夫はされているんですけども、それでもなかなかうまくいかない。また、せっかく採用した職員が20代、30代で次々に辞めていってしまう。公務員にターゲットを絞った転職エージェントも活躍しておられるようで、今後この傾向はますます加速するでしょう。なぜ採用できないのか、なぜ辞めていくのか、原因をしっかりと探る必要があると思います。若いときは安く、年齢とともにほぼ一本調子で上昇していく運用となってしまっている現在の給与の問題なのか、職場環境の問題なのか、一度抜本的に検討する必要があると思います。

第3に、給与の問題であります。地方公務員給与に関しては、法24条において職務給

の原則が定められるとともに、第3項で、「職員の給与は、生計費並びに国及び他の地方公共団体の職員並びに民間事業の従業者の給与その他の事情を考慮して定められなければならない」とされております。この第3項は、考慮要素が幾つもあって、終戦からしばらくの間は、生計費をベースに考えてこられた時代がありました。その後、民間企業実態調査が詳細に行われるようになってからは、おおむね民間準拠で来たように思います。

2005年度だったでしょうか、給与構造改革という大きな変革があって、その後は、給与構造については国準拠、給与水準については民間準拠ということで定着してきたように思います。ただ、ここ数年大きな動きが出始めています。1つは、定年延長に伴う当該公務員の給与をどうするかという点です。60歳で現職役降りをする、60歳以降の給与はそれまでの7割水準とするということを人事院のほうで決められ、多くの自治体ではこれにおおむね準拠することで進められていると承知しております。

ただ、将来的には、いきなり7割とするのではなく、50歳代後半からなだらかに下がっていくような給与体系とすることも考えられるところではあります。

もう一つは、地域手当の課題です。古くは調整手当というものが支給されており、先ほど申し上げた2005年度の給与構造改革まで続きました。おおむね府県を単位として、政令指定都市などを特出した形のものでありました。それが、この改革の一環として、本給全体の嵩下げ——嵩を下げる、他方で調整手当に代えて地域手当を支給することになって、東京都は20%だったでしょうか、非常に高い地域手当を支給することになりました。その際、市町村単位でその率が決められることとなりました。ただ、市町村を単位とすると、たまたま超優良企業が地域内に存在すると、非常に高い支給率になってしまう。他方で、すぐ隣の政令指定都市のほうが率が低かったり、あるいは高い支給率の自治体に囲まれた支給率の低い市町村があって、人材流出が起きてしまうなど、実態に合わないものになってしまったりしています。人事院も来年度の勧告で地域手当について大幅に見直しをすることを予告しておられるようで、本研究会でもぜひ検討すべきと考えております。

以上でございます。ありがとうございます。

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、井上委員、よろしく願いいたします。

【井上委員】 私は、全国町村会から参りました埼玉県毛呂山町の井上と申します。よろしく願いいたします。

今、オンラインの稲継先生のお話にもあったように、町村の中ではこの地域手当は非常

に大きな課題になっております。今、首都圏の関係が、地域手当20とかというお話がありました。埼玉県の中でも、さいたま市が20、あるいは坂戸市という、ちょうど真ん中辺りにあるんですけども、そこは10、私のところの毛呂山町は西部になりますけれども、3です。お隣、すぐ近くの隣町、鳩山町が6です。同じお隣に越生町があるんですけども、これはゼロなんです。全く同じような生活水準。あるいはお買物をしていても、あるいは土地や物価の関係を考えても、ほぼ同じです。ほぼ同じでありながら、地域手当がゼロだったり、3だったり、6だったり。

いわゆる職員も、大分若い方々が地元、地元ということで入っていただいているわけなので、非常に私たちも喜んで、入っていただくわけです。試験も突破してくるわけです。そして、二、三年すると、地域手当の差を職員のほうがよく理解しまして、せっかく育ってきたところの若手がわざわざ、公務員でありながら、違う、いわゆる地域手当の高いところの試験を受けて、受かってしまうんですね。当然、後から受けてもらった市やそういったところは、もう公務員として勉強してきていますから、いい人材を入れられるわけです。せっかく育てた若手の公務員が、地域手当の関係だけでも、その利点というか、その差によってせっかく得た職員が去っていくという、これは今本当に埼玉県の中でも大きく動いている職員の動きがあるんだということ、これをぜひ分かっていただきたいし、この地域手当については、全国の問題にもなっています。

そして、地域手当を3のところ、「ではうちは10で計算しましょう」ということにすると、今度は国からペナルティーということで交付税の関係を減らされるんです。こうなってくると、全くその地域、地域によって、せっかく抱えた職員を放したくないといった思いが、今度はかえって財政全体に響いてくるということ。こういうことがあってはいけないと思いますので、私は、この地域手当の関係については、強く都道府県の中でしっかりと、その県の中であまり格差をつけないでいただきたい。そんなに物価が違うのかとか、買物をしていても、そんなに買物の総額が違ってくるのかとか、いろいろあると思うんです、そういう試算するものが。ただ、そんなに県の中で大きな違いはありませんので、特にいわゆる密集地と、あるいは過疎ではないですけども、人口が少ないところは少ないところでほぼ同じような生活をしているので、この地域手当については、しっかりと考え直していただきたいというのが私たち町村のほうの一つの大きな問題であります。

それから、定年制が延長していくわけですね。そうすると、なかなか、いわゆるプロというか、今までの60歳が61歳、62歳と増えていくわけでありましてけれども、そうす

ると、定員管理の中ではなかなか新しい職員を採れなくなってきましたので、これについては、職員を採りやすいように、財政的な措置といったことも国のほうも見ていただいて、しっかりとした若手も確保していくんだということ。当然、再任用であったり、そのようになると、給料そのものは減りますけれども、若手を得やすいような、そういった財政の基盤を抱えなければいけないということも分かっていたと思います。

最後に、地方になれば特にそうなんですけれども、交付税の関係については、非常に人事院勧告等で、これからどんどん国家公務員の給料と地方公務員の給料の差というのを見ていただくわけでありまして、しっかりとこの地方公務員が、ラスパイの関係も含めて、上がるように、そういった財政措置を国のほうにお願いしたいということでございますので、よろしくお願いたします。

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、オンラインから、太田聰一委員、よろしくお願いたします。

【太田（聰）委員】 慶應義塾大学経済学部の太田聰一と申します。よろしくお願いたします。私の専門は労働経済学でして、賃金構造や失業問題などを中心に研究しています。地方公務員制度に関しては、地域手当のお話がこれまでにできておりますが、その導入の頃に清家座長と総務省の研究会のほうに参加させていただいた経緯があり、それ以降、様々な機会でこちらのほうの研究会等に参加させていただいております。

私の一つの大きな関心事というのは、どのようにすれば技術革新が地方公務員の仕事の中にしっかり根づいていくかという部分に関してです。技術革新、特にDX化、デジタル化は地方公務員の仕事に非常に大きな影響を与えておられます。その良い面としては、例えば事務的なペーパーワーク、ルーティンの仕事といったものを大幅に効率化することができ、それによって地方公務員の皆様が地域の課題の解決といった本来の業務に特化することができやすくなるという側面があるのではないかなと思います。現在、地域の問題が複雑化しています。先ほどの議論にありまして、人口の高齢化の問題災害の問題などの様々な問題の複雑化の中で、地方のそれぞれの課題を解決していく、そういった人材が求められており、またそういった人材をうまく活用できるように組織を変えていく必要があるだろうと感じております。

その点に関しては、実際に地域の課題を解決するためには、その課題を見つけることが必要ですし、それからほかの様々な主体、例えばNPOであり、地域の企業であり、いろいろな方々とのコラボレーションによって業務を遂行することができるようにする必要があります。

あります。さらには、課題解決のための新しいアイデアをどんどん出していく。そういった仕事の仕方ということが必要になってくるだろうと感じております。そういったことは自動的にできるものではなく、そのためには、この様々な人事面での仕組みを地方公共団体の中に埋め込んでいく必要があるのではないかなと思います。

例えば、クリエイティビティーの高い人材をしっかり確保する必要があるでしょう。これは、人材の確保面ということに関連しますし、さらには様々な経験を積むということが必要になると思います。先ほどの資料にもありましたとおり、民間との交流も最近は進んでいますけれども、それをさらに進めていくようなこともあるでしょうし、様々な部署との連携といったことで経験を積んでいくことも求められるでしょうが、これは教育や訓練の話と連関すると思います。

そして、その地方公務員の皆様方の努力がうまくキャリアの中で報われていくような、そういったキャリアの仕組みというものを人事的に埋め込んでいく必要があります。これらの部分に関しては、これまでとは違った形で評価をするということを伴うので、十分に検討していく必要があるのではないかなと思います。

それと同時に、直近の問題としては、給与の問題があります。これまで地域手当のお話を委員の皆様方がされていましたが、2024年に地域手当の見直しというのが国家公務員のほうで行われるということになっていて、これは直近の問題として地方公務員制度にとっても非常に重要だと私も感じております。地方公務員給与の均衡の原則では、生計費、国家公務員給与、他の地方公共団体の給与、さらには民間の従業員の給与水準を考慮して地方公務員の給与を決めることになっていますが、それらにどのようなウエートをつけるかに関しては、法律は何も定めがないわけですね。これまでは、地方公務員給与が総じて高過ぎるという世間の批判のもと、とにかく民間賃金と強く連動した形を目指してきました。そして、たまたま国家公務員のほうで地域手当を導入する際に、うまく地方公務員のほうも乗っかることができ、それによって高い地方自治体の給与水準を抑え込むことができたといったメリットが一つあったと思います。

ただ、今後、人事院のほうで地域の大くり化という議論が出てくる可能性もあろうかなと思いますし、その際に、では地方公務員のほうはどうするのかという話にどうしてもなってきます。その場合、国家公務員のほうで考えられているような広域化のロジックと、地方公務員が必要とされる地域手当の考え方というのはおのず公務の性格に差があるということで違ってくると思います。したがって、例えば地方公務員に関しては、先ほどから

お話があったように、人材確保という側面が非常に焦点になってきますし、さらには近接地域による金の差が大きい場合には、不公平感の話というのが関与してくる。そうした点は、国家公務員の場合とはやや違った側面がございますので、どのようなロジックを地方公務員制度において組み立てて地域手当を考え直していくかというのは、非常に差し迫った問題としてあろうかと思えます。この場で皆様方の様々なお知恵をお伺いできればと考えております。どうかよろしく願いいたします。

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは次に、オンラインから、太田匡彦委員、よろしく願いいたします。

【太田（匡）委員】 東京大学の太田匡彦と申します。私は、東京大学で行政法と呼ばれる分野を専攻、研究しております。研究対象としては、ほかに社会保障法も研究しております。したがって、公務員制度あるいは地方公務員制度をメインフィールドとして勉強してきた、あるいは研究してきたということは、正直に白状しますと、ありません。先生方のように公務員制度あるいは地方公務員制度に関する研究会に参加したこともなく、今回がこの分野は初めてになります。

他方において、行政法を勉強していると、もちろん行政組織法の講義あるいは普通の行政法総論の授業において公務員制度を取り上げることはあります。ただ、結果、公務員制度で一番触れている分野は、公務員の懲戒処分における行政の裁量とか、そういう辺りです。明らかにすごくゆがんでおります。ですから、そこは先生方の議論を勉強させていただければと思っております。

行政法の問題意識あるいは社会保障法をやっている側からいたしますと、幾つかの点への問題意識はあります。一つは、行政の公益を実現するという任務、あるいは中立的に活動するという任務は、まず大前提になるべきでしょう。したがって、人事の流動化あるいは多様な働き方、いろいろな理由の下で、どさくさに紛れる形で非常に不透明な人事運用が行われることは、避けねばならないと思えます。特に高度専門人材になりますと、どうしてもある種のレピュテーションが重要になってくるので、紹介による選考を通した採用が縁故採用とどう違うのかというのは、なかなか結構な問題を隠しているのではないかと思う報道を見ることがあります。ですから、そういった問題などは興味があるところです。

それから2番目に、労働市場との関係はどうしても避けがたく一緒に考えないといけないので、こういう部分について行政が持つべき任務と労働市場との関係はどのように理解すればいいのかというのは、関心があるところでございます。

あと、具体的な点について述べますと、地方行政全般に関する研究会や審議会には総務省のほうから関与の機会をいただいております。その中で、そちらのほうではやや気楽に議論しているが、これは公務員制度にはね返ってしまうのではないかと思うところがあります。一つは、公共私連携でございまして、例えば週の勤務時間を減らして、地域における活動などをしやすくしようなどという議論をしている、あるいは公共私連携を進めようという議論をしているときに、地域の公共的な利害に関心を持つ存在として、ある程度地方公務員を当てにしているのではないかという雰囲気を感じることがあります。それはそうなんだろうと、地方公務員というのは潜在的にそういう地域における利益、地域における事務に関心を持つものなのだろうと思っているんですが、休んでいいよという日に地域における活動をやってねと期待しますと、これは休めなくなるのではないかとか、そこらのワーク・ライフ・バランスの問題と公共私連携をどのように考えているのかなというのは不安に思うところです。

それから、これはややもう古めかしい問題意識かもしれませんが、多様な人材の確保や流動性の中で、いわゆる常勤職員でない形の雇用を増やしていくことに伴う問題があります。デジタル人材などの議論を聞いていると、その必要は理解できるのですが、他方において、給与の構造などでどうしても一方において高い給料を払って雇ってこないといけないうと、他方において非正規職員の給料をさらに下げるとか、いわゆる官製ワーキングプアの問題というのはまだ残っているのではないかという感じはしております。そこから辺をより先鋭化させないとか、より悪化させないような形の議論というものもどこかでやっておいたほうがいいのではないかなと思ったりするところはございます。ただ、あくまでも素人の域を出ませんので、先生方あるいは実務家の皆様からの御意見を聞いて勉強させていただければと思っております。

差し当たりは私からは以上になります。

【清家座長】 ありがとうございました。

それでは、大屋委員、よろしく願いいたします。

【大屋委員】 慶應義塾大学法学部の大屋でございます。よろしく願いいたします。

総務省の関係ですと、地方議会の研究会にずっと参画させていただいたり、あとは清家座長の下で自治体戦略2040構想研究会ということで仕事をさせていただいたりしてきておりますが、私は本業は法哲学という売れない学問の研究者でございまして、今日の資料にも入っておりましたが、1人しかいない専門人材みたいな扱いを法学部内で受けている

ところでございます。

そうすると、こういう立場の問題性というのは自分でも感じる場所があって、太田委員が先ほどおっしゃった問題に引きつけて言うと、「採用されるときに、自分の専門性を理解してくれる人材が組織の中に誰もいない。一体誰が俺を採ったんだ」という問題が生じるわけです。つまり、これは組織ではないのであって、要するにある町なり村の役場の中でその分野の人材が1人しかいない、2人しかいないということになると、これはまず一つは、その人材は休めなくなる。ワーク・ライフ・バランスが崩壊しますよねというのは、昔、三重県のほうで産科のお医者さんが1人で延々と働き続けたみたいな問題が生じることになる。それが一つ。

それから、組織文化とかノウハウの継承というものができなくなる。仕事が変わらないので、エンジニアの立場からすると、「やりがいなくて、ずっと同じことをやっていて、そんな人生は嫌だ」ということを言い始める。さらには、外れをつかんだ際に、その人材を30年抱え続けなければいけないという問題が生じるわけです。

これを避けるためには、ある程度専門性を持った人材のブロックとかグループとかといったものを自治体の枠を超えて活用していくような仕組みというのが、それは外部委託なり一部事務組合なり、いろいろ方法はあろうかと思いますが、考えられていかなければならないだろうと考えているというのが1点でございます。

もう一つは、情報化社会論もやっているんですが、そちらのほうの知見からしますと、近年非常に著しいのは、スキルの陳腐化であります。例えば、デジタル人材という言い方をいろいろなところで今しているわけですが、デジタル人材が必要とする能力というのは、多分5年前と今でもう大分違っている。そのぐらい時代の変化が早くて、技術的に何かを学んだとしても、すぐ時代遅れ、オブソレートになってしまうという状況が現在ございます。これを、例えば現行の研修制度みたいなものリスキリングで十分吸収できるのか。例えば自治大学校にデジタル関係の研修を充実させれば足るのか、もっと大胆な何かをしなければいけないのか。恐らくはリボルビングドア的に民間人材の活用とか協調ということも考えていかなければいけないだろうし、そういうことも含めて、スキルを持った人材の取り込み等、場合によっては、ちょっととげが立ちますけれども、スキルが陳腐化し切った人材を外に出すということも含めて、それは再教育、リスキリング込みでということでもあろうかと思いますが、考えていかなければいけないということだろうと思っています。それが2点目です。

3点目は、しかしこのような形で組織の壁を超えた連携と、スキルの陳腐化を避けるための流動化というのを進めていくとすると、一方で懸念されるのが不安定化であります。特に、これも両隣にいる中でちょっと言いにくいんですが、首長さんも議員さんも決して安定した職では本来なく、いつ替わってしまうか分からないというのが民主制の宿命であります。その中で長期の計画とか安定性というのを担うというのが、自治体の事務職員の一つの仕事だったはずで、ジョブ化が進む社会の中でそういうメンバーシップ型のやりがいのある仕事というのを提供していけるかということも考えなければいけないと思っております。

恐らく、だから、メンバーシップ型でかなり安定的に戦略的なところに取り組む職員、職員集団といったものと、ジョブ型が非常に強まって、出たり入ったりする職員さんたちの協働とか連携をどう達成していけるかということが大きな課題になるのではないかと考えておりますので、このような観点から様々なことを勉強させていただければと思っております。よろしく願いいたします。

【清家座長】 ありがとうございます。

では、笠井委員、よろしく申し上げます。

【笠井委員】 千葉県白井市の笠井です。今いろいろな話を聞きまして、私のほうは現場の状況ということでお話をさせていただきたいと思っております。

井上町長さんと全く一緒に、給料形態の見直し、働き方、特に地域手当というのは、今課題になっています。そういうものをどうやってクリアしていくのか、それが民間との格差につながってきていますので、その辺の整理が必要だと思っております。

そして、根本的には、清家座長が言ったように、公務員というのは何をすればいいのかというのがあると思うんです。地方自治法では、住民の福祉の向上、最少の経費で最大の効果ということがうたい文句であります。これをやるためには、全て公務員がそれを賄うのではなくて、私の中では産官学の連携でそれぞれの事業主体をしながら、連携することが大事だと思っております。ですから、全て地方公務員でそれを賄うのではなくて、その戦略をどう描いていくか、その中で働き方改革というのが出てくると思います。ただ、現実、喫緊の問題は、先ほど井上町長さんが言いましたように、給料形態、地域手当、雇用形態等があると思っております。

そこで、今回この資料を見て、非常にいい資料にまとまっているなど、この中で一つないのが、病気休職者が増えているのではないかと。それぞれの地方自治体の職員の休職、病

気が増えているのが、自分の中では肌で感じている状況です。これは恐らく、いろいろな市民からの要望や要求、これが過剰になっている傾向もあると思いますので、その辺も含めて、今の現実の地方公務員の置かれている立場を代弁していきたいと思っております。

以上です。

【清家座長】 ありがとうございました。

それでは、黒田委員、よろしく願いいたします。

【黒田委員】 東京大学で産業医をしております黒田と申します。よろしく願いいたします。私1人だけ労働安全衛生の分野から参加ということで、ちょっと緊張しております。多分、3月まで行われていた人事院の勤務時間制度に関する研究会にも参加させていただいていた御縁で、今日から参加させていただいているのだと思っています。

専門ですが、長時間勤務の健康影響とか、労働者の健康管理はどういう手法が妥当なのかとか、大学におりますので、大学教員・研究者の働き方改革とそれに適した健康管理、ということの研究しております。実際の大学における業務では、実務のほうが配分が多く、今日は東大の先生も何人も参加されていますが、先生方も含めた東大の教職員の健康管理、それから、民間の会社の健康管理のお手伝いもしております。その中で大事だと思うテーマは、ちょっと皆さんとは視点が違うかもしれませんが、いくつかあります。まず今、笠井市長からもお話があったように、地方公務員の傷病者が増えているのではないかということです。業務負荷が高い方が、多くはないとしても偏在しているのではないか、というのがありまして、過労死対策とか長時間勤務の対策、その延長線上で、職員がそれぞれワーク・ライフ・バランスを尊重できるような働き方をする、ということがテーマに上がってくるかと思えます。

ちょうど先週末に厚生労働省から、令和5年度の過労死防止対策白書が出たところですが。それを見ると、地方公務員では公務災害というかなり堅い数え方をしているので、全体の事案を反映できているかどうか分かりませんが、まず教員、特に義務教育学校の教員、それから高校以上の教員の過労死事案が多い。過労死の定義ですが、亡くなっていないものも過労死とカウントすることがあり、脳血管障害の疾患とか精神疾患も全て含まれております。それから、次に一般職員が多いんですが、警察職員、消防職員の事例が、かなり挙がっています。

その特徴としては、多分教員に関しては何となく想像がつくかなと思いますし、警察職員や消防職員に関しては、そもそも業務負荷が多様で高いというのもあります。今話題に

なっているカスタマーハラスメント、カスタマーと呼ぶのかどうか分かりませんが、さつき清家座長から、国民は雇主でもあり客でもあるというお話がありましたが、ちょっとこれは許容されないんじゃないかというようなカスタマーハラスメントといった観点での対策も必要になってくるのではないかなと思います。

災害で申し上げますと、一般的な災害としてはみなされにくいかもしれませんが、コロナ禍は明らかに長期間続いた災害だと考えられるということで、産業医科大学で地方行政職員、主に保健所の職員を対象にして、コロナ禍でどのような業務負荷があったかという研究を行っています。業務負荷として上げられたストレスサーで、夜間や土日に及ぶ業務が負担の第1位に上がっています。その次が、市民からのひどい苦情とか困難な要求。市民のほうもすごくせっぱ詰まっているので、という事情は分かるけれども、市民からかなりひどいこと言われて、それが負担だったというお話がありました。ですので、限度を超えたカスタマーハラスメントへの対策というのは、行政職員であっても、今後検討が必要な事例かなと思います。

それから、最初に課長から御説明があったときに、女性やマイノリティも含めた勤務環境の整備とか管理職登用を進めるというのも今後テーマになってくるかもしれません、という話でした。それに伴う健康管理というのも当然必要になってきます。女性に関しては、民間では均等法施行後の第一世代以降の方が、管理職や役員になることが増えていますが、すごく限られたスーパーな人だけが残っているという感じがあります。しかしそうではなくて、スーパーな人だけではなく多様な人が、健康も維持しつつ働けることが求められていると考えます。日本の産業保健、健康管理は男性中心モデルで来ているので、今まで、働く女性の健康管理はあまり重視されてきませんでした。例えば働く女性の更年期の話題は、この数年でようやく大きく触れられるようになってきたぐらいです。地方公務員の中で、女性を含めたマイノリティの労働者の健康管理のことも、どちらかといえば分科会の話題になるかなと思うんですが、触れていくことが大事かなと思います。障害者雇用に関しても、健康管理も併せて強化するということは同様ですかね。

公務員の数は新たに増やせない、人員確保対策の一つとして定年延長が、という話がありましたので、高齢者増加に伴う健康管理も話題になってきます。長生きすれば、当然がんなどいろいろな病気が出てくるのですけれども、身体疾患だけではなくて、精神疾患も、特に、精神疾患と言えるかどうか分かりませんが、認知症の問題というのがあります。年を重ねていくといろいろな知恵が増えていき生産性が上昇するというのはあるんですけれ

ども、一方で、一定の割合で認知症の方が増えてくることが想定されます。認知症が疑われる方が出た場合、労務管理をしっかり行った上で、どこかで「これは健康上の問題があるんじゃないか、あれ、おかしいな」というのが把握されたときに、周りでサポートや指摘するという体制が必要です。しかし、これはなかなか困難なんです、特に偉い方の場合は。ですので、そのような支援をどうしていくかというのも健康管理の中で検討していく必要があるかなと思います。

それから、兼業・副業の話がちょっとございました。非常に大事なことだと思うのですが、働き方改革関連法が2019年から施行されていますが、労働時間管理をどうするのか。本業と兼業・副業の労働時間を通算することになっているのですが、なかなか実効的な労働時間の通算管理は難しいです。また、労働時間が健康上の問題に影響しているのであれば、当然ながら労働時間を減らそうという話になるけれども、では副のほうを減らすのか。これもなかなか難しい課題となっています。この辺も取り扱っていたらなと思います。

あとは、今後は公務員だけでは地方行政サービスの遂行ができないこと、外部とコラボレーションしたり、デジタル化を進めたり、ということになると、当然ながらいろいろな変革を伴います。リスキリングが必要だったり、テレワークも使いこなせる人はいいんですが、一定の割合の方で、適応するのに時間がかかったりうまく適応できなくなってメンタルヘルス不調になったりするという課題は生じてきます。個別対応の部分も大きいとは思いますが、健康管理体制の見直しも必要かと考えられます。公務員の場合は、健康管理体制がどうなっているか、あまり知られていないのです。人事院の研究会に参加したときもかなり突っ込んでお伺いしたのですが、正直、かなり脆弱だなと思いました。ですので、実態把握と、一部の自治体で抱えずに複数地方自治体で行うとか、県単位で行うとか、そういうことになってくるかもしれませんが、そういう体制の構築というのは必要だと思いますし、公務サービスを提供する上で、提供する人たちが健康を維持しながら安全に幸せに働けることは基本だと思いますので、そういう健康管理体制についても、最終的には議論ができればいいのかなと思います。

コラボレーションに関連して、その相手が個人事業主になるかもしれません。そうすると、役所が個人事業主の発注側になるということで、今、個人事業主の労働安全衛生管理が結構話題になっています。役所側から、公務側から、どのように個人事業主の安全も守りつつ発注するのかという観点も求められてくると思いますので、メインの話題ではない

かもしれませんが、その辺りも含めて議論ができるといいのかなと思います。

とはいえ、私はあまり法律には詳しくないので、どちらかというとな勉強させていただくことのほうが多いかと思いますが、どうぞよろしくお願いいたします。

【清家座長】 ありがとうございました。

それでは、オンラインから、権丈委員、よろしくお願いいたします。

【権丈委員】 亜細亜大学経済学部の権丈と申します。よろしくお願いいたします。私は、社会保障論、労働経済学を専門分野としております。主に少子化や労働に関する問題に関心があり、最近では特に、高齢者や女性の雇用、ワーク・ライフ・バランスやその関連制度、政策などを考えております。公務員に関しても、こうした研究会などに幾つか呼んでいただいたりしながら研究させていただいております。

先日は、先ほど御紹介いただいた「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」で、人材育成・確保基本方針策定指針の検討に関わらせていただきました。そちらで様々議論をいたしましたので、重なるところも多くなると思いますけれども、この検討会では、地方公務員制度のあり方についてより総合的な見地から検討を行うということで、その観点から、いくつか発言させていただきたいと思っております。

先日の研究会でも議論もありましたし、今日もお話が出ておりますが、少子高齢化が進み、生産年齢人口が減少する中で、いよいよ本当に労働力が希少な社会になってきております。労働力希少社会の下では、優秀な人材の確保・定着は以前よりも難易度が高くなってきます。民間企業や国家公務員との労働市場における競争もありますので、より魅力的な働き方を提供していく必要が出てきております。そのためには、DX化により業務を見直して、労働需要量の効率化を図り、働いてもらっている人には、機械に代替できない仕事、地域の課題解決等、本当に大切に考えていくべき重要な仕事をしてもらうようにしていくことになると思います。DX化は、より魅力的な働き方を準備していく上でも大切だと考えております。機械化可能な仕事を自分がやっている無意味感、疎外感、そうしたものを意識させないようにすることは極めて重要で、そのためにも不可欠かと思われま。そして、そうしたDX化は、今の時代に求められるフレックスタイムやテレワークを含めた自由度の高い働き方を準備するためにも不可欠だと考えております。

テレワークの学会などで最近指摘されていることに、地方自治体も、民間企業とコラボして、ワーケーションなどで地方創生に取り組むところが増えてきているんですけども、その一方、自治体職員さんの働き方においては、テレワーク等柔軟な働き方があまり進ま

ないで、旧来型の働き方のままであるといったこともあるようです。

配布資料においても、市町村の4割の団体がテレワーク未導入です。導入していない理由として、「情報セキュリティの不安」、「テレワーク導入のためのコスト」、「電子決済ができない」、「紙資料の電子化が進んでいない」が挙げられているのですが、すでに大分解決してきている技術的な問題もあるように思います。

また、「テレワークになじまない窓口業務に従事しています」という回答もあります。確かに窓口業務はテレワークになじまないところも多いとは思いますが、もしかすると、デジタル化が進まず、紙ベースの仕事をしているために生じている業務がその中にあるならば、今後のデジタル化によりそうした業務自体が変わっていく可能性もあると考えています。自治体には、地域をリードする役割もあると思いますので、こうした課題の解決に率先して取り組むことを願いたいと思っております。

それから、女性地方公務員の活躍について少し細かな点にもなりますが、一つ申しておきたいと思います。資料より、女性管理職比率が上昇してきていることがわかりますが、より高いレベルになると、先ほどのお話にもありましたが、まだ少ないようです。この点、以前、総務省さんの地方公務員月報にも女性活躍に関して書かせていただいたところでもあります。制度が充実し利用しやすいのはよいことである一方、女性の育児休業の長期化が起これ、育児休業取得のジェンダー・ギャップも見られます。民間企業でも、マミートラックに陥らないように、早期に復帰しキャリア形成できるよう工夫がなされているところもありますので、自治体においても、全ての職員が能力を最大限発揮できる職場環境の整備を考える際には、こうした点にも留意して取り組むとよいと思っております。

また、給与制度については、人事院勧告に示されたように、国の「給与制度のアップデート」もございますので、地方公務員においてもしっかりと検討し、新しい時代に向けた制度にしていくことが重要だと考えております。

事務局から、地方公共団体を取り巻く状況や課題について整理していただき、そしてまた皆様からも様々な論点、課題などをお伺いしておりますところですので、そうした大切な問題について検討していきたいと思っております。よろしく願いいたします。

【清家座長】 ありがとうございます。

地下委員ですけれども、本日は御欠席ですが、土屋さんが代理で出席されております。御発言はございますでしょうか。

【土屋次長（地下委員代理）】 日本政策投資銀行の土屋と申します。本来であれば、

経済同友会の地域共創委員会委員長を務めており、私どもの会社の社長を務めている地下が出席させていただく予定でしたが、本日は海外出張と重なってしまいまして欠席しております。

1点目は採用状況についてです。リクルートさんなどのデータ等々を見ても、コロナが明けて売手市場は拡大していると認識しております。

私どもの銀行自体は、1,500人程度の規模の会社ですけれども、毎年の採用が2桁後半ぐらいです。その数字の新卒採用は我々は幸いなことにできております。

金融業に関する大卒の求人倍率は、これもリクルートさんの調べですと、0.2倍台ということで、希望者が求人数を上回っていますが、それでもいわゆるいい学生の取り合いは民間企業の中でも行われていると認識しております。

どこに要因があるんだろうと探っていくと、もともと我々の銀行は、政府の100%出資です。我々の銀行を志望する学生がほかにどういう先を志望していたかという、僕らあるいは地下が入った頃は、いわゆる都市銀行とか、あるいは国家公務員とか、あるいは他の政府系金融機関といったところを志望していた人が我々の会社を選んでくれることが多かったです。これが最近ですと、業際の垣根が低くなっていると申しますか、もちろんメガバンクさんを志望される方も多いんですけれども、時代の流れで、外資系の金融機関が日本にたくさん入ってきて活躍しているとか、あるいはコンサルとか、証券会社とか。例えば最近、はやりの金融機関の仕事でM&Aのお手伝いとかというときに、金融機関、銀行として入っていくのか、あるいは証券会社みたいな形で入っていくのか、あるいはアドバイザーという形でコンサルで入っていくのかというように、入り方がいろいろあって、一つのプロジェクトにどんな形でも関わられるようになってきている状況があるのかなと思っております。

あるいは、業種の垣根という意味では、昔はトレードビジネスをやっていた総合商社さんなども、最近では投資ビジネスにその主軸を移しておりまして、そうすると我々の会社とのある種の親和性も高くなってきたりして、同時に志望して、「やっぱり総合商社に行きます」などという人も増えてきていると認識しています。こういったところは、金融業という狭い社会の話ではありますけれども、メガバンクさんなども同じ状況で、人の取り合いに巻き込まれているのではないかと考えています。

もう一つは学生さんの意識でございまして、退職とか転職に関する若者の意識の変化というのは非常にはっきり感じるようになっていきます。就職活動において「ファーストキャ

リア」という考え方が学生の間では既にもう常識となっています。転職が当たり前という意識、まさにファーストキャリア、初めの一步が最初の就職先ということで、そもそも長く働くつもりがないことをどう考えていくかになるかと思います。

そうすると、今回の公務員の議論としても、長く働いてもらうためにはどうするかという観点からの議論もあるかと思いますが、世の中の学生の常識となっているファーストキャリア、転職・退職をしても当たり前ということを前提として、中途採用、キャリア採用をどうするか、外部の人材をどう考えるかを前提とした議論もあっていいのかなと感じます。そうしたときに当然待遇の問題というのも大切になってきて、長く働いていただくためにも、外から人を採ってくるためにも、待遇というものはある程度よくないとよそに取られてしまう、よそに流れてしまうという議論になっていくのかなと思っています。

2点目が、官民交流についてです。私どもの銀行でも、地方自治体から何名かの方にいらっしゃっていただいて、例えば、地域調査部という部署に配属して、自治体の方に官民連携の在り方とか、地域における脱炭素といったことを、御自身の親元以外の自治体の方や民間事業の方々との仕事等を通じて経験を積んでいただくことが多くあります。我々の銀行もいろいろ新しいことをやっている自負はあるので、親元の自治体の方からも、勉強になったという評価をいただくことが多いです。こうした交流を通じて刺激を受けるとか、あるいは純粋に民間企業に御出向されたりすると、民間企業が何を考えて何を追い求めているのかということを実際の仕事を通じて経験できるということで、こうしたことは非常に意味のあることだと思いますし、外から自分の組織を眺めてみるということにも意味があるのかなと思っています。

ただ、先ほど来のお話ですと、業務の複雑化とか高度化で、外に人を出している暇がないというか、余力がないよということかもしれませんが、公務員制度における制約が柔軟な官民交流のボトルネックになっているのであれば、その打開策がどういうところにあるのかを考えてもいいと思っています。

最後ですけれども、人口減少下における地方公務員制度のあり方というか、自治体サービスをどうやって維持していくのかについて、危惧、懸念がございます。例えば市で5万人ぐらいの人口規模を割ってきたときに、従来の自治体サービス、住民サービスがどこまで維持できるのか疑問です。人口が減ってきたなら、もともと人口が数万である町や村を見習えばいいじゃないかということなのかもしれませんが、人口が多いときに伸び切った兵站を人口が減ったからといってすぐに縮めることもできません。町や村を見習えばすぐ

に解決ということでもないと思っております。

先ほど来何人かの先生からございましたけれども、現在でも自治体の広域連合がございまして、幾つかの自治体でひとつのサービスを共同して提供することがあります。そういった制度のさらなる活用とか、範囲の拡大とかを考えて、より広域な地域で住民サービスを維持していくという考え方があっていいのかなという気もします。

【清家座長】 ありがとうございました。

それでは、嶋田委員、よろしく願いいたします。

【嶋田委員】 京都大学公共政策大学院の嶋田と申します。教えておりますのが、公務員制度、それから公共哲学となります。ただ、私は、2019年度からこちらに来ておりますけれども、それまでの33年間は公務員として働いておりまして、国ですけれども、人事院ですずっと仕事をしておりました。その意味で、働く側の立場にいたということ、それから人事院におりましたので人事政策を一応専門として実務をやってきたわけですが、その反省も踏まえまして、今日はちょっと2点ほど申し上げられたらと思います。

先ほど来お話が出ております給与構造改革、地域手当の創設、それから定年の引上げ等も担当の一人としてやらせていただいたわけですが、個別の人事政策が、先ほど清家座長も、その成り立ちが大体サプライサイドというお話をなさったかと思うんですが、外からの批判に合わせて、これはおかしいんじゃないのか、何とかしろということに合わせて、その都度、ある意味で切り貼りの対応してきたというのが実態ではなかったかと思えます。

その意味で、例えば給与の在り方あるいは非常勤制度あるいは働き方といったテーマごとに個別にその都度議論してきた嫌いがあるわけですが、本来は全ての政策というのは連関しているんだろうと思います。ですから、切り取ったときに、そこだけ見れば最適解に見えたとしても、恐らく人事政策全体で見たときにはゆがみが生ずるということが多々あるわけですので、その意味でも今回の検討会の設定、地方公務員制度に係る課題全体を検討していくという大きな場の設定自体が非常にすばらしいと感じております。ですから、そこだけを見ればいいのではないのかといった施策ではなかなかうまくいかないことを前提に、常に連関を考えるということが大事ではないかということが第1点目でございます。

第2点目なんですけれども、その連関を考える際に、これはまさに自分の自省を含めてなんですけれども、先に人事政策を考えるということではなく、まずその仕事の内容に関

しての整理があるべきであろう。これは清家座長からもお話がありましたし、笠井委員からお話もあったように、地方公務員は何を要求されていて何をすべきなのかといったところを抜きに、例えばジョブ型であるとか、官民交流であるとか、あるいは働き方改革、柔軟化ということを議論しても、恐らくそれは宙に浮いてしまうのではないかと思います。その意味では、どんな仕事か、それは企業と共通しているのか違うのか、国と近いのか違うのかと、そういった仕事の内容の整理というのがまず必要になってこようかと思います。その意味では、どんなことが要求されていて、その水準はどうかということの検討に必ず立ち返る必要があろうかと思います。

その意味で、日本の場合には、特に政府、これは国に対しても地方も同じだと思うんですけども、政府の役割に対する期待が非常に高いということは、例えば海外の政策を参考にするときには、大きな違いとして考える必要があろうかと思います。77か国への世界価値観調査というのが出ているかと思うんですけども、その中で、「個人の、生活の安全に責任を持つべきは、政府なのか、それとも個人なのか」という問いに対して、ほとんどの先進国は「個人である」ということを答えているんですけども、日本の場合には、77か国のうち、たしか5位だったと思うんですけども、「それは政府である」といった答えが非常に高いところにあると。要するに、何かあったとき安全を守るのは、それは政府なんだと、個人の責任ではないといった発想は、先進国にはかなり珍しいパターンではないかと思っております。そういった期待があるのを前提にしておきながら、ずっとNPMという、アングロサクソンの改革が進められてきたわけですけども、恐らくそういった改革の前提には、「行政は引っ込め。そこは自分たち個人がやるから」という大前提があるからこそ機能した部分が多々あろうかと思います。それを安易にそのまま輸入してくると、期待から大きくずれるということがあろうかと思います。

こちら清家座長からもお話があったと思うんですけども、住民が何を公務員の仕事に要求しているのか、次の話としては、そんな仕事を要求するのであれば、おのずとこれだけのものを提供しなければ人は採れないのではないのか、そういった順番でまず議論が始まるべきではないのかなと思います。例えば海外とか企業でいろいろな人事政策を参考にするのが有益だと思うんですけども、そのときに必ずそちらに立ち返った議論がなければ、デマンドとサプライでずれてしまうということがあるのではないのかということを感じた次第です。

今回私たちに課せられた課題というのが、何を重点的に議論すべきかという御質問だっ

たかと思えますけれども、それに対してちょっと逆行するようなお答えになってしまって恐縮なんですけれども、繰り返しますと、個別の人事政策を議論する場合であっても、仕事の内容の整理、それからそれに対する仕事の要求水準に必ず毎回立ち返る必要があるというところ。国の場合で申し上げますと、働き方改革にしても、ジョブ型採用にしても、そういう政策を導入しようとするとならずぶち当たるコアというのが政官関係の部分であると私は思っております、政権交代がない中で、実際に官僚が背負っているのが、他国であれば政治の役割であるところを役人が代替しているといった状態に関して議論、メスを入れなければ、結局いろいろな人事政策だけを変えたところで恐らく変わらないといったことをずっと考えてまいりました。今回の検討会はこれだけ大きな問題設定ですので、そういった仕事内容自体がおかしいのであれば、それは仕事のほうを変えていくといったことも含めてこの場で議論ができるといいのではないのかなということを感じた次第です。

他方、地方公務員に関しては、私は全くの素人でございますので、ここで勉強させて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。

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、常見委員、よろしく願いいたします。

【常見委員】 千葉商科大学の常見でございます。よろしく願いします。民間企業を経て大学の教員となりました。「学校から職業への移行」研究が専門分野です。

1 回目の会議なので、実現可能性をあまり考慮せずに発言をしますけれども、まず、今回、民間企業との人材獲得競争という論点がありますが、「公務員の採用活動」として捉えた場合の議論をしたいと思えます。先ほどの土屋様のお話と重なるのですけれども、まず民間企業との競争といったときに、民間企業の採用活動がどれくらい熾烈になっているかを確認するべきです。

今ちょっと、ジャーゴンではあるんですけれども、「G A F A 予備校」「J T C」という言葉が流行っております。ありがとうございます、大屋委員、拾っていただいて。まさに東大、京大、慶応、早稲田の学生の間で流行っております。「G A F A 予備校」というのは、まさに日系企業に最初に勤めて、外資系ITプラットフォームのG A F Aに転職するということです。「J T C」は、Japanese Traditional Companyの略でございます。実際、ワンキャリアという民間の就職情報会社の調査によると、東大・京大限定人気企業ランキングという調査結果があるのですけれども、なかなか日本企業が入らなくなっている。入っても総合商社ぐらいという状況になっていきます。みんなが行きたいのはコンサル

ティング会社などです。

実際に今、日本企業は、様々な文脈で賃上げが行われているんですが、私は3年半ほどバンダイという会社に勤めておりまして、そこで新卒採用を担当していたんですが、同社の初任給は2年前に3割アップして29万円になりました。ちなみにボーナスは昨年度は、年間12か月分支給されたそうです、平均で。最ももらっている部門は16か月だそうです。低い部門で8か月ということになっております。20代でも、特にエンジニアには1,000万円、2,000万円出る会社が日本企業でも出てきております。

しかも、採用においては、求職者がこだわるのは単に年収だけではありません。仕事の面白さ、働く仲間、そして働く環境です。リモートワークとか、そういったこともありますが、エンジニアの採用においては、そこにあるようなパソコンがどのスペックなのか、メモリがちゃんと32ギガ、64ギガ積んであるのかどうかということや、開発環境でクラウドをどれくらい使えるのかということなどです。数年前にNTTの研究所、これは10年前、20年前だと、日本トップの頭脳が行く機関だったと思うんですが、その研究員が外資系プラットフォームに転職したというブログが話題になりましたけれども、年収、働きがい、働く環境、そういったものを求めるということです。

採用手法も多様化しております。これは民間と公務員では、まさに試験がある云々というところは違うんですが、今まで採用においては、民間企業はメディア型というのがメインでした。簡単に言うと、これはリクナビ、マイナビなどの就職ナビとか、求人票、説明会によるものでしたが、今増えているのが、エージェント型、スカウト型、そしてリファラル型です。今、特に新卒採用でも、これは民間企業の調査ではあるんですが、エージェントに登録している学生が7割、スカウト型に登録している学生が5割ということになっています。もちろん、先ほど太田先生からも御指摘がありました、こういったいわゆる紹介型というのは、これは縁故採用ではないかという批判もあるかと思うんですが、ポイントは、民間企業はなりふり構わず採用活動を行っているということです。そんな中、この給料で勝てるのかということが問われるわけです。気をつけないと、働く人の社会貢献志向といったものをよりどころにして、低賃金で、しかも人が増やせない中、一生懸命働く、まるで何かみたいだと思ってしまうのですが、こういうのをブラック企業と言います。このような問題が一つあるということです。

2つ目、採用もそうですけれども、公務員の人材マネジメントは28年ぐらい遅れていると思います。例えば、空気を読まず言うと、先ほど様々な御指摘があったんですが、不

思議なことがいっぱいあるんです。例えば、20年ぐらい前から地方の私立大学は、就職氷河期ということもあったけれども、学生の就職で困っていると。何かというと、大手企業がどんどん地方拠点を閉鎖していったということです。管理部門のセンター化ということが行われました。これは、身を切る改革などということはこの場では言いません。だけれども、なぜ各地にこれだけ公務員が張りついて仕事しているのだろうか、センター化すればいいんじゃないかという視点だってありえます。この辺りが非常に疑問であるのと、もう一つ、まさにそこでお給料の話とも関係あるのですけれども、まさに御指摘いただいたとおり、地域間の格差というものがあります。これもなかなか難しく、大都市が高くて、中堅規模あるいは小規模の都市が安くていいのかというのが私の疑問なのです。もちろん、その規模というものもありますけれども、ミッションの重さというものがあります。これまた刺激的なことを言いますけれども、与那国島の職員は、安全保障上の大事な拠点でございますが、どうするんですか。北方四島に直面する根室地域の職員はどうするんですか。あるいは原子力関連施設のある東海村の職員はどうするんですか。さらには、地方と言いつつ、東京都も地方公務員の枠ですから、サイバー攻撃対策をどうするんですか。町のDXのために優秀な人を採れないのですか。そんなことが疑問としてあります。

3つ目、人間はどこから来てどこへ行くのかというそもそも論でございます。ちょっと今までの議論で正直抜け落ちていたところがあって、それは人はなぜ地方で働くのかということなのです。例えば、僕は地元が札幌市なのですけれども、今、北海道大学には65%の学生は内地から来ます。だけれども、地元で納得するような就職先がなくて、申し訳ないけれども、道庁にも市役所にも就職せずに出ていくということがあります。北海道の人材ビジネス会社が「北海道Uターン転職白書」を作るということで、お手伝いをしたのですけれども、今は地域の貢献のために地元に戻りたい、Uターンしたいという人がいると言われていますが、実際はそんな美談にはならず、Uターンする一番の理由は介護です。4割の方は介護のためにやむを得ず戻るというデータがあります。そんな中で自治体が生き生きするためにはどうすればいいかということで、民間と同じ給料にはできないかもしれないけれども、そんな視点も持って議論していけたらなと思います。

長くなりました。以上でございます。

【清家座長】 ありがとうございました。

それでは、オンラインから、西脇委員、よろしく願いいたします。

【西脇委員】 京都府知事の西脇でございます。よろしく願いいたします。

清家座長、御無沙汰しておりました。

【清家座長】 御無沙汰しております。

【西脇委員】 いつもお世話になっております。ありがとうございます。

全国知事会としての参加なんです、全国の意見を集約しているわけではないので、京都府の現状を踏まえまして、何点か発言をさせていただきたいと思います。

その前に、常見さんの話、大変面白かったです。これからしゃべることに若干影響が出るのかなと思います。

【常見委員】 ありがとうございます。

【西脇委員】 まず、最初の職員の採用ですけれども、これは人材不足の顕在化ということで、公務と民間の間、また公務員同士でも、採用の競合が激しさを増している状況でして、受験者数が減少傾向、人材確保には大変苦労しております。

若干苦労している取組を少し紹介しますと、大学での就職説明会で先輩職員から説明するとか、PRムービーを作ったりしております。また、令和3年度からは、「京都府庁1DAY仕事体験」を開催し、見学だけではなくて、政策の企画立案業務を疑似体験するというようなことで、業務の具体的なイメージをつかんでいただくようなこともやっております。また、採用では、民間企業の採用活動が早期化しているということで、4月に試験実施をしております先行実施枠の創設とか、従来の公務員試験対策が不要になるようなSPI3を用いた試験方式の活用等もやっております。また、社会人経験者の採用ということで、あらゆる手法を用いているんですが、確かに、仕事のやり方も含めて総合的に考えないと、優秀な人材の確保は難しいかなと思っております。特に総合土木等の技術職の採用は非常に厳しくて、府内の市町村は深刻でございます。

我々は平成28年4月に、府内の市町村への技術支援を目的として京都技術サポートセンターというものを設立いたしまして、維持管理とか土木工事の積算業務、それから公共建築物の発注業務を柱に支援しますし、災害復旧支援とか、技術力向上に係る研修の実施もしておりますが、これなどは、仕事のやり方を変更することによりまして人材の確保につなげるということでございます。

それから、次に職員の定着です、働き方のニーズ多様化、キャリアチェンジを選択する若者の増加ということで、流動化が進んでおりまして、若手職員の転職等による退職は、増加傾向にございます。職員にやりがいとか成長を感じてもらおうということも重要ですし、ワーク・ライフ・バランスの向上のための取組が重要だということで、総実働労働時間の

短縮とか、柔軟な働き方の推進、また子育てとの両立支援等に取り組んでおります。これは、働き方改革をしないと人材確保ができないということで、思い切った取組が必要だと考えております。

次に、職員の年齢構成でございますが、定年引上げということで高齢層の職員が増えておりまして、職員の構成が変化しております。その中で質の高い行政サービスを提供し続けるということのために、正規の職員と暫定の再任用職員、会計年度任用職員、これらの業務を執行する上で最も適した職員構成となるように見直しを進め、持続可能な執行体制を確保する必要があると考えております。このために、高齢層の職員が有しております技術とか経験を中堅若手職員にどうやって円滑に継承できるかという仕組みの構築とか、職員構成につきましては、正規の職員が政策の企画立案・推進等の業務に注力して、定型的・専門的な業務については非常勤職員の配置とか、民間への外部委託の導入ということで、業務内容を踏まえて、常勤、非常勤、それから民間活力の導入も含めたベストミックスな職員構成となるように見直していく必要があると考えております。

最後、3点目、給与についてですけれども、地域手当につきましては、同一県内の市町村間で支給割合に大きな差が生じている事例がございます。そういった事例では、勤務地が異なる移動の場合に、地域手当の差によって給与額が変動することから、職員の生活とか人事管理に影響を及ぼしたり、同様の業務を行っているにもかかわらず給与額に差が生じてしまうという大きな課題がございます。地域の大きくくり化が検討されるということも一定理解できるところでございます。

京都府内におきましては、国の官署がない地域も含めると、国基準の支給割合が16%から0%までの6区分と、なっている中民間の賃金水準も考慮しつつ、地域の連続性とか、行政圏とか経済圏の一体性、通勤状況、人事管理上の必要性、手当の改定経過、様々な要素を考慮した上で、国基準の平均支給率を上回らない水準となりますように、9.4%から3.2%までの4区分としておりまして、府内で大きな差が生じ過ぎることがないように措置しているところでございます。京都府のように、国とは異なる支給割合を設定している他の自治体もあると承知しておりまして、これまで培ってまいりました地域の独自性が失われることがないように、独自の措置が取れるような余地を残した制度設計にしようと思っております。

引き続き、人材の確保に向けまして、様々お知恵をいただければありがたいと思います。よろしく願いいたします。ありがとうございました。

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、同じくオンラインから、林委員、よろしくお願いいたします。

【林委員】 全日本自治団体労働組合、略称自治労の林といいます。この検討会には労働組合という立場からでありますけれども、全国の地方公務員の置かれている状況について、働く側、現場に近いところから発言させていただき公務の現場が魅力あるものになるように、建設的な議論に努めたいと思っています。

既に多く触れられている、人材の確保についてです。入り口の採用試験においては、都道府県では広域の人事異動が敬遠されているんだろーと思いますし、市町村では、特に中山間とか僻地、離島などの条件不利地での苦戦が私どものほうにも報告されています。自治体は全国に1,700以上あるわけですけれども、その300以上が国家公務員とひかくすると、5ポイント以上低い賃金水準ということもあって、これも人材確保に苦戦する一因だろーと考えています。

それに加えて、本日ずっと議論がありました地域手当です。20%からゼロ%まで格差をつけているということですが、全体で言うと、75%の市町村が支給対象ではなく都道府県の県内はもちろんですけれども、県単位、県を越えても、都市部との格差は拡大しているんだろーなと思っています。それも要因となって都市部の大学から地方になかなか帰ってきてくれないという実情が人材確保をより困難にしているということも指摘しておければと思っています。

地方公務員給与については国や他の自治体に加えて、地場の民間賃金水準という物差しがあるわけですが、今日も委員の皆さんから御指摘があったと思いますけれども、とりわけ近隣自治体との人材の取り合いが健全なのかなというのは、組合としても問題意識を持っているところです。既に御指摘もありましたけれども、国家公務員に適用される地域手当水準を上回って支給することで特別交付税を減額するような、言わば制裁のような措置については、なけなしの財政の中から人材確保のためにと努力している自治体にとっては、そういう観点からも、また地方自治の観点からも、ぜひ今回のタイミングで見直しも必要ではないかなと思っています。

もう一つは、働く環境について触れておきたいと思います。テレワークや、柔軟な働き方によって公務の魅力を上昇するという点については、人事院がこれから検討もするというので、一定理解するところではあります。一方で、現場に目を向けますと、対人業務とか、住民サービスというのを直接行うというところからすると、遠隔であったり、あるいは開

庁時間と大きく異なる働き方というのは、割と困難な自治体が多いのではないかなと思っています。特に町村といった小規模自治体とか少数職場でマルチに様々な担当をしているという実態もあるので、これ以上、導入を拡大するという事は難しいかなと思いますが、どのようなやり方があるのかというのは、ぜひ御議論させていただければと思っています。

他方で、現場の職場環境を悪化させる、休職の話とか離職の話もありましたけれども、自治労のほうでカスタマーハラスメントの調査をいたしました。2020年ですので、コロナ禍ということになりますけれども、インターネット、匿名での回収ということで、1万4,000人から回答があり、うち43%がカスハラに該当する行為を受け、「見聞きした」ものを入れると76%に上ります。そして、その原因者については、「特定の住民が繰り返している」というのが回答の90%を占めています。こういう住民サービスの向上を目指す最前線の職員がカスハラで消耗していくという現状に対して、しかし住民の権利は守らなければいけない、という公務ならではの課題と両立する法整備やルールづくりみたいなことも課題ではないかと認識しているところです。

最後に、公務がこれからどういった役割を果たしていくかという話がありましたし、公務員に対する期待がとりわけ高いという話がありましたけれども、東日本大震災を持ち出すわけではありませんが、コロナ禍でも、皆さん大変だったと思いますが、ワクチン接種であったり、保健所の職員を中心に、現場で歯を食いしばって頑張ってきた現状からすると、ずっと有事というわけではありませんが、有事にも耐えられるような、そんなことも少し念頭に置いたような議論もされるべきではないかと思っています。

人事院のアップデートではいろいろ触れられていますので、関心事はございますけれども、ほかの機会に現場の状況について御報告もさせていただきたいと思います。

私からは以上です。

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、水町委員、よろしくお願いいたします。

【水町委員】 私は労働法を専門としております。実際、政府との関係等で言うと、働き方改革を行ってきたというのはおかしいかもしれませんが、働き方改革に関与してきていまして、民間企業の働き方改革は、2018年の働き方改革関連法で、その後、今「働き方改革フェイズII」などと言われていますが、働き方改革とは何をしていきたくてという、基本的に正社員中心主義、日本的雇用で長期雇用の正社員が中心となっているシステムが、社会の変化に対応できなかつたり、制度疲労が起こっている。そのかつての制度の

問題点を解消すると同時に、今までお話があったように、少子高齢化とかデジタル化という社会の変化にどう対応するシステムをつくっていくかと。

この話が、では公務員はどうかという、公務員にも基本的に同じように当てはまって、先ほど一番最初に事務局から整理いただいた課題を見てみると、民間企業の働き方改革の課題とほぼ重なっているところがあるんですが、では国家公務員、地方公務員で働き方改革が進んでいるかという、極めて深刻な状況。まだ労働時間が今長くなっているという状況にもありますし、正規・非正規の格差問題も含めて、少し対応はされているけれども、まだ昔ながらの弊害の解消が進んでいないし、変化に十分に対応できるようなシステムになっていないという問題は同じ。

何が問題かというので、私は個人的に研究の分野で公共部門労働法というのを今研究して、人事院のOBの方とか現場に近い専門家の方々と研究会を開催して、今、本の執筆を進めていっているところですが、具体的にいろいろ現場の声を聞いたり制度を見てみた中で、何が課題解決を公務員の世界で妨げているかという、大きく2つの切り口から言うと、一つは制度です、ハード面。これは、憲法に基づく公務員固有の制約があって、それは財政民主主義であったり、勤務条件法定主義、条例主義であったり、今日御紹介もありました情勢適応の原則などがありますが、ではその原則が縛りになって改革が進められていないかという、民間企業にも縛りはいっぱいあります。むしろ、具体的な制度を見てみると、制度の趣旨どおりに実態としてのシステムができていないのではないかと、いうところがすごくあるというので、ただし、国家公務員と地方公務員では大分状況が違って、国家公務員の制度は国家公務員法とか人事院勧告とか、いろいろな法律とか規則に縛られていて、働き方改革を進めようとする、これに手を入れなければいけない、ここも抜本的に改正しなければいけないというので、人事院さんで今検討されて、働き方改革を進めると言われていますが、我々が目指している働き方改革を今少しだけ進めようとしているという状況。これに対して地方公務員は、法律の縛りというのは、地方公務員法がありますが、原則的なことしか書いていなくて、勤務条件条例主義なので、各自治体で柔軟に条例を書いて、いろいろなことができるはずなんだけれども、それが必ずしもなされていない。

均衡の原則というのがあって、横を見て、あまり変なことをしないでくださいねということがあるかもしれませんが、均衡の原則というのは、憲法上の要請として、地方自治の原則からすると、そんなに厳格に運用すべき問題ではないと思うので、そこら辺の法律上

の縛りで、一個一個具体的な話は次回以降見ますが、法律によってどこが縛られているのか、条例によってどういう縛りがあるのかという点をチェックしながら、その具体的な制度改革の議論につなげていくということと、それよりもより大きなものはソフト面で、ノウハウとか人材とかが十分に活用できたりセットされていない状況にあるんじゃないか。

働き方改革の実態を見てみると、情勢適応の原則があるので、まず人事院で、国家公務員の働き方改革をどうしようかと、民間でこうやっているからというので、統計等を取って、少し国家公務員を変えますと。では地方公務員はどうかというので、国家公務員の人事院勧告の結果を見ながら、総務省さんで、では決めましょうというので、総務省さんで通達みたいな決定をして、地方を指導すると。もっと柔軟な形でいろいろな改革ができるはずなのに、地方自治体の現場で見ると、民間を見て国で決めて、総務省を経由して行って、大体横並びの改革になっている。本当はもっといろいろなアレンジとか、個性を生かした制度ができるはずなのに、民間企業は中小企業も含めて、働き方改革をするときに、やり方がいいかどうかは分かりませんが、自社の中ではアイデアが出てこないときは、外の専門家のコンサルからいろいろ教えてもらったり、あと社会保険労務士の人が入って、開明的な社会保険労務士は、もっとこういうところに制度を入れたら、もっと中小企業も生き返らせるよということをやったりしていますが、自治体で見ると、霞が関を見て、総務省がどういうことを言ってくれるのかなというのを見ながら改革を進めているという状況にあって、その制度のハード面とソフトでノウハウとか人材がどうなのかというところが両方相まって、今、課題解決をしていかなければいけない。

これを少しずつ解きほぐしていったら、地方でいろいろ面白いことができるかもしれないし、法律上の原則、憲法上の要請に反しない範囲内でいろいろなことができるかもしれない。そこを少し、原因を解きほぐしながら、一個一個の改革を、少し時間的な余裕があるということなので、全体として、地方公務員としてどう改革ができるのか、変化に対応できるシステムをつくれるかという議論に参加して、皆さんと一緒に勉強できればと思います。

私からは以上です。

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、三輪委員、よろしくお願いいたします。

【三輪委員】 三輪でございます。どうぞよろしくお願いいたします。私は、ちょうど大体10年ぐらい前に3年間、まさにこの総務省の公務員部長をさせていただきました、

ちょうど先ほど来お話が出ております地域手当制度の見直しの担当もさせていただいておりましたので、先ほど来出ているお話を伺いまして、責任の一端を感じているような状況でございます。また、その後2年間、内閣人事局のほうにおりまして、人事政策統括官ということで、まさに公務員制度の担当もさせていただきました、都合5年間、地方公務員制度と国家公務員制度の担当をさせていただきました。

最近、私もOBになりまして、フリーな立場で、いろいろな現場の方とお話をする機会があるんですが、そういうお話を聞きますと、地方公務員制度関係について、とても多くの課題が出てきていて、それぞれの現場でもいろいろな工夫をしながら、当面のといいますか、その場その場を何とかしのいできているという実感を持っております。そういうタイミングですので、今回この地方公務員をめぐる非常に広い問題について、関係の方々で議論をしていただいてこの解決策を探ると、とてもいいタイミングで、意義のあることではないかなと思っております。

今日は私からは、給与の問題について少し発言させていただきたいと思います。私は、公務員部におりますときは、前半は民主党政権、後半は自公政権でございまして、地方公務員行政においてもかなり大きな転換が行われたということが幾つかございました。その一つに、東日本大震災の復興財源捻出のための公務員給与のカット問題というのがございました。震災の発生の際の民主党政権は、国家公務員の給与の暫定カットを始めました。一方で、国と地方は別だということで、地方公務員の同様の給与カットを地方に求めるということはしませんでした。自公政権に戻りますと、今度は、当然地方も一緒に協力すべきだと、こういう大方針が示されまして、当時、公務員部はもうてんやわんやで、地方自治体に対して国と同様のカットをするように強力に助言するという状況になりまして、多くの自治体がそれを実施したということがございました。地方公務員給与の国家公務員準拠の在り方ということについて考えさせられる、そういう出来事でもございました。

それからもう一つ、先ほど来、御発言が出ております地域手当の問題でございます。当時、地域手当の制度が導入されて10年が経過しまして、ベースであります俸給、給料水準というものを下げて、地域手当による調整の比重を上げて、地域の民間給与の実態をより反映させようと、こういう趣旨で見直しが行われたわけでありまして。その当時、いろいろな議論がございました。極端に言うのであれば、もう地域の民間の準拠というものを突き詰めていくということであれば、基本の給料というのは要らないんじゃないのかと、給料というのはゼロで、もう全部地域手当から成る、そういう体系ということになってしま

うのかと。いやいや、それはやっぱりおかしいので、地方公務員と国家公務員の公務員としての共通性、職務の共通性というものも当然あるんじゃないのかと。あるいは、先ほど井上町長さんがおっしゃいましたけれども、隣の町などなど、ほかの自治体との公務員としての共通性というものも当然あるんじゃないのかと。そういうものをどう考えればいいのかと、地域内の民間との共通性というのをどこまで考えればいいのかと、そのような話をした、議論があった、そういう記憶がございます。

先ほど来御指摘がありますように、地方公務員法で給与の均衡原則というものが規定されております。生計費も考慮するわけですが、均衡の相手方として、国の職員、それからほかの地方公共団体の職員、そして民間事業の従事者、そういった方々の給与との均衡というものを考慮しなければならないと規定されているわけでありまして、要素としてはそういうことであろうと思っておりますけれども、それをどのように具体化していくかということになりますと、これはその時々時代の要請も変化していくという状況の中で、常に考えていかなければいけないんだろうと思っております。

今回、ちょうど10年ごとの見直しのタイミングを迎えるということのようであります。資料にありますように、令和7年4月の施行を予定するというので、もう来年には具体的に人事院の勧告というものも出るのかもしれませんが、この問題をどのように考えていくのか、特に地方公務員について、その国の見直しとどのように合わせるのか、もしかしたらどのように合わせないのかと、そういう議論をあまり、予見といいますか、前提を置き過ぎずに考えていく必要があるのではないだろうかと思っております。

そのほか、給与の問題以外にも、いろいろな問題が今、地方公務員をめぐる問題として出てきておりますので、委員の皆様方の御意見も伺いながら、私自身もしっかりと考えていきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

【清家座長】 ありがとうございました。

それでは、お待たせいたしました。横田委員、よろしくお願いいたします。

【横田委員】 コラボラボの横田響子と申します。よろしくお願いいたします。何か12時間も過ぎて電気も消えたし、皆さんがほとんど言うていただきましたし、私は「言うことは何もありません」で終わりたいところなんですけれども、簡単に考えてきたことだけお伝えしたいと思っております。

まず、清家先生とは、清家先生が座長をしておられた自治体戦略2040構想研究会以来、その後32次、33次の地方制度調査会と参加させていただいて、この中で全くの門

外漢の民間の人間ではありますけれども、この6年間、地方制度や地方自治体のことは勉強させていただいて、この場に臨ませていただいております。

私は、まず自己紹介になると、20代は6年間大組織にいましたけれども、その後不安定にも独立して、人も雇用する立場に18年おりますので、最もこの中で不安定で、地方公務員とは対極にある存在かなと思っております。ただし、非常に新しい柔軟な働き方でこのクリエイティブに18年間やってきたと思っていますので、安定感がある中と、そういう対極にある中間で、もっと安心してチャレンジできるような公務員というものが増えればいいなと考えているというのが私の考え方です。

正直、人材獲得競争に勝つのは難しいと思いますし、供給制約がある中で国民の要望の全てに応えるとなると、もう給与をどこまで上げていいのか分からんという状態なので、私も獲得競争のラインに乗るのではなくて、第三の道で、職の柔軟化、兼業や副業も含めて対応していくのが現実的であろうと私は個人的には思っております。それは、育成も研修もあり得るとは思うんですけども、やはり経験の中から学ぶところが大きいところもあるので、官民人材交流もそうですし、兼業の中で、内部でそういった仕組みに乗れないのであれば、兼業してスキルを伸ばしてもらおうということもあると思います。

ちなみに、兼業・副業にはこの3つがあると思っています。自身のスキルアップもそうですけれども、そうすることで新たな人材を採用しやすくなるということ。3つ目は、実は地域の人材不足の補強にもなると思っています。弘前市が、最近リング農家が人材不足で、そこに市の方々を兼業で派遣するといった話も出てきたと聞いております。そういったいろいろな効能があるので、そういったところを進める必要があるかなと思います。

一方で柔軟化の反作用もあると考えていて、先ほどのカスタマーハラスメントですね。住民との接点が、議員さんもそうですけれども、強くなればなるほど、それに応える対応で困るケースもあるので、そこを相談に乗れる機関というのも必要ですし、逆に、太田先生が採用の件でおっしゃっていましたが、縁故や、逆に不正が生じやすい環境にもある部門にもなってくると思いますので、やはり透明性を高めたりとか、コンプライアンスだったりとか、あるいは処分をするときにちゃんと第三者の評価を入れていくといったこともより重要となってくると思います。

最後の最後、水町先生がおっしゃっていたのはまさに私もお伝えしたかったんですけども、要は制度と実態の乖離があると思います。一方で、課題先進地域は、やむを得ず、さっきの弘前市みたいに始めている地域もあると思いますので、そういったところからの

ヒントをしっかり拾っていきながら、制度との関連性を考えていく必要があると思います。
以上です。

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、お時間も参りました。お昼休みを過ぎて働かないようにしましょうというこの電気が消える仕組みは、私も、初めてだったんですが、いい仕組みだなと思い、学ばせていただきました。事務局からもお答えいただいたほうがよいことがあるかもしれませんが、時間でございますから、また個別に御説明等をしていただければと思いますので、そのようにお願いいたします。

最後に2つほど、皆様にお諮りしなければいけないことがございますので、お諮りしたいと思います。

一つは、多くの委員からも御意見がございましたように、地方公務員の給与制度に関しましては、そのあり方を早急に議論したほうがよろしいのではないかと考えますので、分科会を開催することといたしたいと思います。今、名簿を配っていただいておりますが、分科会につきましては、分科会長には稲継委員にお願いしたいと考えております。そして、分科会の構成員については、ただいま事務局より配っていただいた案のとおりとしたいと考えておりますけれども、そのような取り計らいでよろしゅうございましょうか。

(「異議なし」の声あり)

【清家座長】 ありがとうございます。では、そのようにさせていただきます。

また、その他の御意見等、いただいたテーマにつきましては、事務局において取扱いを整理することといたしたいと考えますが、この点についてもよろしゅうございましょうか。

(「異議なし」の声あり)

【清家座長】 ありがとうございます。それでは、そのようにさせていただきます。

本日子定されました議事は以上でございます。

最後に、今後のスケジュールなどについて、事務局から御説明をお願いいたします。

【細田課長】 本検討会につきましては、2～3か月に1回程度のペースで開催したいと考えておりますので、次回は1月頃の開催を予定しております。日程につきましては、

追って御照会をさせていただければと思います。

第2回の検討会では、先ほど開催することとされました給与制度に関する分科会における経過報告とともに、清家座長に御相談の上、本日御議論いただきましたテーマ、議題を設定させていただき、それについて御議論を賜りたいと考えております。

また、分科会の開催日時など詳細については、後日御連絡をさせていただきます。

本日の議事要旨につきましては、公表前に構成員の皆様に御確認をいただきたいと考えておりますので、できるだけ速やかにお送りいたします。よろしく願いいたします。

以上でございます。

(「異議なし」の声あり)

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、以上をもちまして本日の会議を終了させていただきます。本日はどうもありがとうございました。