

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2回）

令和6年2月1日

【清家座長】 それでは、定刻となりましたので、ただいまから第2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。

昨年10月に第1回検討会を開催いたしましてから、この間、様々なことがございました。とりわけ1月1日に、発生した能登半島地震は、人的、物的に甚大な被害をもたらしました。犠牲になられた方々に、謹んで哀悼の意を表しますとともに、被災された全ての方々に心からお見舞いを申したいと存じます。

被災自治体に対しましては、様々な形で人的支援も展開されておりまして、日本赤十字社でも救護班、看護師の派遣などを行っております。また、多くの自治体から応援職員が派遣され、今日も1,000人以上の方々が被災自治体の職員とともに、過酷な状況の中で災害対応に尽力をされておられます。今後の復旧・復興においては、被災自治体において多くの技術職員、下水道であるとかといったような土木系の職員なども必要となりまして、他の自治体からの職員派遣などにより、ニーズを賄っているところでございます。

第1回検討会でも御検討いただきましたように、官民ともに人材不足となる中で、上下水道などの土木の技術職員に加えまして、DX人材なども含めました、いわゆる専門人材の育成・確保については、平時から十分に議論しておくべきテーマであるというふうに考えております。まさに地方自治体の、あるいは地方自治の持続可能性は、人材確保にありということになってくるかと思えます。

本日は、第1回検討会において皆様からいただいた御意見を踏まえまして、事務局において本検討会における今後の検討項目などを整理しておりまして、また、個別テーマといたしましては、個人のパフォーマンスの最大化に関する取組について議論をいただきたいと考えております。今日は、このテーマに関連いたしまして、公務職場における課題や取組について、本検討会の構成員でもあられます全日本自治団体労働組合の林委員から、そして、民間企業における課題や取組について、経済同友会からサントリーホールディングス株式会社の清水部長に御参加をいただき、お話を賜ることになっております。

皆様には、本日もぜひ自由闊達な議論をお願いしたいと思います。

なお、本日の出欠でございますけれども、井上委員、そして太田匡彦委員、権丈委員、

水町委員は御欠席と伺っております。

それでは、議事に入りますので、恐縮ですが、記者の皆様には、ここで御退出をお願いいたします。

それでは、初めに、給与分科会の経過報告について、分科会長の稲継委員よりお願いいたします。

稲継先生、よろしく願いいたします。

【稲継委員】 稲継でございます。オンラインで大変失礼いたします。

資料1にありますように、これまで給与分科会は3回開催されてまいりました。第1回、第2回の詳細については、後ほど事務局から御説明いただくこととなりますが、第1回では、給与の仕組みについての御紹介があった後、人事院のほうのアップデートの話、そして地域手当のこれまでの導入経緯などについて、御説明、そして議論がございました。

第2回は12月11日にございまして、そこでは地方公務員の給与と、それから技術関係職員について、特別な処遇をしている例、あるいは、しなければ、とても人材が確保できないといったような実情についてのディスカッションがなされました。

そしてまた、地方公務員の地域手当について、圏域というものが、ほかにどういったものが考えられ得るのかということについて御紹介がございました。

また、各団体からの要望等についての御紹介がございました。

第3回は、昨日開かれたばかりでございますけれども、そこでは、ここにありますように、地方公務員の給与決定に関する諸原則について御紹介、そして逐条解説による紹介があった後、均衡の原則というものがございまして、それについて、平成17年以前と平成18年以降の総務省的な解釈の違いについての御説明がございました。

また、地域手当について、今の制度の解釈などについての御紹介がございました。

昨日は、全国知事会から出てきていただいております杉本福井県知事のほうからも、かなり根本的な御提言などもございまして、これは今年度の地域手当の勧告の対応ということにとどまらず、中長期的な議論を提示されるということもございました。これについては、引き続き、給与分科会のほうでも検討してまいりたいと思います。

4月、5月ぐらいに中間論点整理ということを出しまして、その後、回数を重ねて人事院勧告の後に、ある程度のこの地域手当についてのそれなりのまとめをする、そういう段取りになっていると伺っております。

第1回、第2回の発言の詳細については、事務局のほうから、どうぞよろしく願い

たします。

(事務局説明)

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、ただいまの御説明を踏まえまして、御質問等あれば、よろしくお願ひいたします。よろしゅうございますか。

それでは、次に、検討会における検討の視点等について、事務局から御説明をお願ひいたします。

(事務局説明)

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、ただいまの御説明につきまして、何か御質問、御意見等ございますでしょうか。よろしゅうございますか。

今の御説明の中でも、ダイヤモンドサイドからの公務員制度改革の視点というお話がございましたけれども、私の冒頭の御挨拶の中でも申しましたように、例えば、今回の能登半島地震の対応を見ておられます、公務員は、現場の最前線で住民の生活を支えるために奮闘しているわけで、その存在はとても重要だということが改めて再確認されたのではないかなと思います。

ただ一方で、労働力人口の減少などによって、官民ともに人手不足というのは、これからさらに進んでいくということが予想されるわけで、その中で、最近、報道にもよくあるわけですが、民間企業においては、初任給を相当大幅に引き上げるといったような動きもございまして、官民の給与格差はさらに拡大しているのではないかなと思います。その中で、やはり公務員の人材確保は、より困難になってきているということは間違いないところではないかなと思っております。

これまで公務員制度改革、随分もう長いことされておりますけれども、その主なやり方というか、公務員制度改革の中心は、例えば定員の削減であるとか、あるいは、賃金の抑制といったような、総理なども使っている言葉を引用すると、コストカットといいますか、いわゆるサプライサイドの視点で改革が進められてきたと思います。それはそれで必要な部分もあったかとは思いますが、しかし、今、御説明もあったような、人材の取り合いというような状況になってまいりますと、やはり国民が行政に対して、将来的にも質の高い行政サービスを期待するのであれば、優秀な公務員を一定数確保することは、どうしても必要になってくるわけで、そのためには、やはりよりよい条件を提示しなければいけない

ということは、そのコストを負担する必要も出てくると、公務員の雇主である国民は、そのコストを負担しなければ、質の高い国民が期待するサービスを提供してくれるような公務員を確保できないということになりますので、そういう意味で、私は、前回は申しましたけれども、国民の側から見たときも、つまり、ディマンドサイドから見たときに、どのような公務員制度改革が必要なのかということを経論すべきではないかというふうに思っているわけでございます。

そういうようなことで地方公務員の労働条件を改善して、その結果として、住民サービスの質の向上というような、言わば公務の付加価値生産性の向上を後押ししていくということが、これから大切になってくるのではないかなというふうに思います。

そういうことで、私は今、事務局からの御説明を伺っておりまして、公務部門においても、コストカット経済から生産性の向上、あるいは付加価値の向上へというふうに舵を切るときに来ているのではないかなということを改めて思いました。それは私の少し個人的な感想でもございますけれども、一言コメントさせていただきたいと思いました。

そのほかに何かございませんか。よろしゅうございますか。

それでは、次に、今後の検討項目などについて、事務局からお願いいたします。

(事務局説明)

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、ただいまの資料の御説明について、何か御質問等ございますでしょうか。

【横田委員】 よろしいですか。

【清家座長】 はい、どうぞ。

【横田委員】 1点だけ。今回の議論に当たっては、正規の職員を対象としたものとなる、全体の非正規の常勤職員の方も含めた議論という理解でよろしかったでしょうか。

【岡田理事官】 もちろん後者でございます。

【横田委員】 後者でよろしいですか。

【岡田理事官】 非正規も含めて、当然。

【横田委員】 分かりました。ありがとうございます。今後参考資料など職員数などに関して双方の数値をご共有いただけると幸いです。

【岡田理事官】 承知しました。

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、笠井委員、どうぞ。よろしくお願いいたします。

【笠井委員】 白井市長の笠井です。

意見なのですが、個別テーマの②のほうで、できれば、国と地方の行政の役割分担というものも少しあったほうが、長期的には良いと思います。というのは、なかなか地方分権と言いながら、国の担う業務を地方が担っているケースが多くなってきましたので、この点も議論の余地はあると思います。

以上です。

【清家座長】 ありがとうございます。

この点について、事務局のほうからいかがでしょうか。

では、岡田理事官。

【岡田理事官】 承知しました。そういった視点も織り込みつつ、公務員という側からどんなことが議論できるかも含めまして、今後、検討したいと思います。ありがとうございます。

【清家座長】 白井市長、よろしゅうございますか。

【笠井委員】 はい、お願いします。

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、ほかに何か御質問、御意見等ございますでしょうか。よろしゅうございますか。

そうしましたら、次に、個別テーマに移りたいと思います。

個別テーマにつきまして、まず、個人のパフォーマンスの最大化に関する取組について、まず事務局からお願いいたします。

(事務局説明)

【清家座長】 ありがとうございます。

ただいまの資料についての質問等は、この後、お二人からヒアリングを承った後に、またまとめて承りたいと思いますので、恐縮ですが、続きまして、林委員のほうから、公務の現場における課題や取組について、お話を承りたいと存じます。

林委員、どうぞよろしくお願いいたします。

(林委員ご説明)

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、続きまして、サントリーホールディングス株式会社ピープル&カルチャー本部の清水部長から、今回のテーマに関しまして、御社における課題や、あるいは、特に力

を入れて取り組まれていることなどございましたら、御紹介をいただきたいと存じます。よろしく願いいたします。

(清水部長ご説明)

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、これまでの御説明を踏まえまして、意見交換を行いたいと存じます。どなたからでも御自由に御発言をいただければと存じます。よろしく願いいたします。いかがでございましょうか。

【大屋委員】 よろしいですか。

【清家座長】 はい、大屋委員、どうぞ。

【大屋委員】 御説明ありがとうございました。まず、事務局資料のほうからなんです、5から6ページのところで、いわゆる時間外勤務の状況がまとめられております。全体として見ると、最新のデータで月間12.5時間という辺りなのですが、非常に気がかりなのが、結局、全体が12.5である割に、100時間超えの方々が大体0.5%水準でいるということ、あるいは45時間超えの人たちも5%ぐらいいるということ、ごく一部の職員にかなり負担が集中する構造になっているように読み取ることができると。恐らく特定の部署とかなのだと思いますが、これがやはり、ある種の負担感であるとか、不公平感を増加させる要因になっているということが疑われるということです。これは自治労さんの問題意識にも多分関わってきて、要するに、内発的動機を大きくそぐ要因として警戒する必要があるだろうということが1つです。

もう1つは、内発的動機づけが非常に重要なのは言をまたないわけですが、そればかりを強調すると、いわゆるやりがい搾取の状態が生じる可能性があり、それもまたそれで心を傷つける大きな要因になる。やはりある種の外面的な待遇が保障されていてこそその内発的動機なのだというふうには理解する必要があると思います。

私自身も前職では、きちんとお手当はもらっているんだけど、無制限、不定量の奉仕が求められるという環境だったのが、転職したら従量制課金になって、大変心が安らいだという記憶がございます。内発的動機の面から見ると、あまりやっていることは変わっていないはずなので、やはり外発的な報酬の構造であるとか、可視化であるとか、そういうものが極めて重要なのだということは、個人的な経験からも指摘しておきたいというふうに思います。

第3点ですが、カスタマーハラスメントの問題、これは極めて重要であります。もちろん

ん公務、民間を問わず、極めて重要なんですが、これは自治労さん、林委員御指摘のとおりでして、公務の場合は、民間よりも非常に難しい状況にある。というのは、ちょっと言い方は悪いのですが、民間サービスの場合には、カスタマーというのは、まさに利益源でもあって、非常に言い方は悪いんだけど、不愉快な顧客であっても、金を積まれれば黙る。それはちゃんと補償がされておるといような計算が一応は成り立つわけでありませう。ところが、公務の場合には、彼らは別に利益を持ってきてはくれないわけですし、さらに言うと、資料でも御指摘のとおり、サービス提供拒否ということは極めて難しい側面がある。ということは、最終的には、もう利益で納得する、黙らせるとか、関係を断つということができない以上、それぞれの環境、状況における判定は厳しめにするのが本来であらうと思います。要するに、逃げる余地がないわけですから、ある程度以上のハラスメント要因があったところで、もうアウトだというふうに、少なくとも引き離しであるとか、別職員の介入であるとか、そういうことが正当化されるような環境をつくっていかねばいけないという問題状況にあるということは踏まえておくべきかと思いました。

以上です。

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、一通り皆様方から御意見を承りたいと思います。ほかにはいかがでしょうか。オンラインのほうからでもどうぞ。

【林委員】 すみません。いただいたので、1点だけ補足。

【清家座長】 はい、林委員どうぞ。

【林委員】 大屋先生、ありがとうございます。

カスタマーハラスメントについて補足として制度的な面で、具体事例も挙げて御報告をしたいと思います。

先ほど訴訟まで至った大阪市の例を御紹介させていただきましたが、私は公園行政が長く、公園事務所の勤務、それから、いわゆる本課と言われている公園の管理課というところで、条例改正とか、あるいは行政処分に関わるような仕事をさせていただいていました。その経験の中で、4回ほど公文書の大量公開請求を受けたことがあります。

そのうちお一人はメディアの方です。正当、不正当があるかどうかは置いておいて、正当な取材目的でしたし、公開したものをおおむね全て持って帰られました。有料ですけれども。

もう一人の方は、オンブズマンの方で、これも非常に丁寧な対応で、私どもの仕事の気

持ちの尊厳を傷つけられるようなことはございませんでした。

残る2件です。いずれも公園の周辺、あるいは利用者の方で、公園行政をしている人に対する懲罰的な意味合いで、1,000枚ぐらい入るパイプファイルが何十個も並ぶような公開請求をされました。その対応で、一月ぐらい、それに関わる職員が総出で、十何人と携わらざるを得ない状況でした。申し上げたいのは、私ども自治労は、住民の知る権利は120%確保されるべきだと思っていますし、説明責任として何か隠すというようなことがあってはならないと思っています。その上で、果たして公務としてどこまで濫用の線を引くかというのは、当時から非常に悩んでいました。国の省庁のほうでも争われるケースもありますけれども、全国的にカスタマーハラスメント調査をして以降、各県に行って、組合員に説明したときに、同様の報告を受けます。

住民監査請求とか、公的な保障された制度を使って、括弧つきですけれども、嫌がらせを大量に複数やってくるというようなケースが報告されています。ただ、そこは申し上げたとおり、極めて難しい。情報公開請求では幾つかありますけれども、判例もほとんどありませんので、かなり難しい課題なんだろうと思っています、大変これに困っているということについては、現場の職員サイドの立場から重ねて申し上げておきたいというふうに思います。ありがとうございました。

【大屋委員】 おっしゃるとおりだと思っています、私もそれほど専門ではないんですが、情報公開請求制度などを見ておきますと、かつては、いわゆる性善説に立って、やはり行政はそれは受けて立たなければいけないという、一切留保なく情報公開するというような規定ぶりのものが多かったと記憶していますが、やはり濫用的請求が実際にあると、どれがそれに該当するかということは議論があるにしても、ゼロとは言えないということが広く認識されるようになり、大阪の事例などは典型だったと思いますが、やはり濫用的請求を拒否できるような条項を条例に盛り込むようにトレンドは変わってきていると思います。

ただ、現場としては、じゃあ、どれがそれなんだという判断に悩まれるのはこれは当然で、情報公開の場合は、情報公開委員会等が設置されているケースが多いので、その点は第三者的な外部の目に委ねることで調整を図るといったことが可能になっているかと思えます。

あとは、聞いた例ですが、やはり窓口でのハラスメント、あるいは暴力対策として、警察OBを雇用して、いざというときは介入してもらおうというようなことを試みている自治

体もそれなりにあると承知しておりますので、そういったことが対策としては考えられるのかというふうには思います。

以上です。

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、ほかにいかがですか。はい横田委員。

【横田委員】 ありがとうございます。まず、御発表、ありがとうございました。

共通して大事だなと思ったのは他者からフィードバックを受けながら自分の仕事を見詰め直す機会があるというのが非常に大事だと思いました。サントリーさんのお取組、斜めからのプロフィールシートの書き込みなど、勉強になりました。ありがとうございます。

その前に、すみません、情報公開請求の件、権利なので大事なことだと思いますが職員の負担となっているのも事実です。ちょっとした小話ですけれども、先日、早稲田で講演した際、学生よりベンチャーを立上げAIで黒塗りをするサービスを始めたと聞きました。技術で解決しながら、ちゃんと権利と提供すべきものを対応していくとすることができるんだなどというふうに思いましたので、ちょっとした情報提供でございます。

話は戻りますけれども、自治労さんの場合は、自分を見つめなおす機会がないという点について。自分の異動、自己申告制度みたいなものは本来は定期的にあるはずで、そういった役割を持っているはずなだけけれども、恐らくどこの自治体もやられているのではないかな……。小規模自治体だとちょっと厳しいんでしょうか。そういったものの導入状況、あるいはうまく人事や上司との会話の中で活用がなされているのかなど、正直、日常的な延長線でもできるのではないかななどというふうに思いました。

自分から考えるということもそうですね。でも、自分の頭だけで考えていると、独りよがりになるので、他者からのフィードバックというのは非常に大事な機会だというふうに思っていて、そういったところをうまく活用できている例があればいいし、取組が広がればいいし、民間から学ぶところが多いのではないかとというふうに思いました。何かいい例があれば、教えていただきたいというのが1点目です。

2つ目は、住民からの褒めの言葉は、頂いた資料の中では、7割近くいらして意外と多いと感じました。窓口や、住民接点がある中で感じるところで、何が申し上げたいかというと、住民からのクレームは結構インパクトがあって覚えている。でも、褒められていることは、なかなか共有されていないことが多い。例えば、私が社外取締役を務めている外食の会社でも、社内報に、数は少ないんですけども、アンケートで来た褒めのお言葉を

全店に共有する。そうすると、本部の人間も、顧客接点を持っていない部署の人たちも、自分たちの仕事はお役に立っているんだということを共有できる機会があります。公務員の方々にもとても大事なことなのではないかなというふうに感じたということです。

サントリーさんには質問になります。

シニアの方というのは、シニアの定義はお幾つぐらいなのでしょう。私もシニアの世代に入ったのかなという、ちょっと気になっているところです。また社外での職域開発というのは、シニアの方には用意されているように思ったんですが、若手の方は、兼業や副業みたいなお考えなのか、あるいは、大組織だからグループ間で賄う予定でいらっしゃるのかというのは、ぜひお伺いしたいというふうに思いました。

以上です。

【清家座長】 それでは、林委員、清水部長のほうから、少しお答えいただけますでしょうか。

【林委員】

ありがとうございます。人事異動等に関することは、あまりほかの自治体まで存じ上げないので、総務省に譲るとして、大阪市では、異動に関する自己申告制度も、庁内公募も、ポスティングもございます。むしろ僕もサントリーさんにお聞きしたいのは、それはうまくいっていますかということです。えてして、これは大阪市の人事をそれぞれの部署でやっている人に聞くと、本音のところでは、「来たい人より採りたい人なんだよな」みたいなことをおっしゃることが多いです。結局、ある一定の人事評価の点数を超えている人は、本当にF Aで来てしまうので、割とミスマッチであかんかったなというようなことも聞くのですが、ビジネスの難しさとしてあるかなと思います。

それから、多くの自治体で既に人事評価制度を入れています。人材育成を目的に導入されているはずですので、その評価やいかんというのはちょっと置いておいて、フィードバックの機会が既に仕組みとしてはビルトインされているのかなというふうに思っています。大阪市でも、仕事を含め、上司といろいろ話をする貴重な機会というふうに捉えている職員もいます。ただ、私もこの公務員人生ゲームをやってみて初めて分かったのは、深いところで自分自身の価値観とか、生活、人生あるいは家族観、健康観、仕事観みたいなことは、やっぱり機会がないと考えないものだなと思うので、そういうものがぜひ自治体職員向けにも広がるといいなと思います。

もう1つ、褒めの言葉が共有されていないのは、もう本当に耳が痛いなと思います。褒

められる機会も少ないんですけれども、公務というのはもともといい仕事なので、褒めてもらえると非常にやりがいも上がると思うので、そういうことが全体化されるといいなと思います。

一例を挙げますと、コロナウイルス感染症が拡大しはじめた最初の頃、廃棄物を収集するゴミ袋に、「本当に大変な仕事ありがとうございます」というふうに書いていただいた事例が東京都ほかで報告されて、やはりそれに現場の収集に当たる職員が奮起したというお話があります。職員同士も感染したりとかで、ゴミ集めへ行くのに、いつも2回のところを3回、3回のところを4回、5回行って、手分けしてやったんだけど、そのことを住民の皆さんから、一言、「ありがとう」と貼っていただけるだけで、もう十二分にうれしかったという話もありますので、そんなことがやっぱり日常的に、現場も、それから本庁も共有できるような仕組みというのは、おっしゃるとおり、すごく必要だと思います。ありがとうございます。

【清家座長】 清水部長、よろしくをお願いします。

【清水部長】 では、自己申告のお話からさせていただきます。弊社にも自己申告制度というのは昔からございます。それは、年に1回、上司と部下でしっかりキャリアについて話し合おうという場に定義的にはなっていますし、その機能を果たしてはいます。

とはいえ、実際、現場でいきますと、それがどこまで有効に機能しているかという議論になったときに、一部の部署では、上司の価値観によって、本人がやりたいことがなかなかしつかり希望としてつながっていかない、例えば、営業部門でずっと仕事をしている上司ですと、自分自身が営業しかキャリアを考える際のスコープの中に入らないこともあり、本来は本人の希望を聞いて、幅広いキャリアを上司部下間で考え、異動につなげる機会という位置づけでの面談にしてほしいところですが、どうしても、上司からの「こういう風にせい」というような場になりがちというふうなところに課題感を感じています。

ということで、去年からキャリアオーナーシップを進める一環で、キャリアビジョン、自己申告の面談の前に、部長以上の皆さんに、キャリアビジョン面談というところでは、そういう話をしてほしい、人生100年を見据えたときに定年退職後も含め、どう生きていくのかというところまで含めて話をする場にしてほしいということを再確認するセミナーを全員に実施し、それを組織全体に落とししていくというふうなやり方で活性化を図ろうという取り組みを始めました。そういう意味では我々も努力しているところでして、決しうまくいっているわけではないというところでございます。

続いて、先ほど横田委員から御質問いただいた件なんですけれども、シニアの定義は、あまり明確ではございませんが、社内で公募するときには、条件を45歳以上の方対象とすることが多くございます。けれども、明確に必ずシニアが45歳と定義しているかというのと、ややファジーなところはございますという、そういう曖昧なお答えになってしまいますがご容赦ください。

また、若者のところは兼業、副業をお考えでしょうかという御質問をいただきましたが、我々におきましては、若者のところは、逆にそうではなくて、社内で幅広い経験を積んでいただきたいと考えています。我々の会社はかなりバリューチェーンも長いですし、事業領域・エリアもかなり多岐にわたりますので、社内でも、グループ内でも、かなりな幅の経験をしていただけるのではないかと。逆にその中で人事異動をもっともっと活性化していく取組が大事ではないかというふうなことで、10年3仕事というKPIを全社で立て、部署による人材の抱え込みをなくしてどんどん人を回していこうというふうな取組をしているところです。つまり、若者の経験の場はグループ内ということをごどちらかというイメージをしまして、兼業とか副業とかというのは、やっぱり自分で価値観をしっかり持ち、会社以外の場でチャレンジしに行こうという、シニア層向けにそういう機会を増やしていきたいというふうなイメージを持ちながら、今、進めているところでございます。

【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、黒田委員、よろしくお願いたします。

【黒田委員】 東京大学で産業医をしております黒田です。

5つほど、感じたことのフィードバックですとか、質問がございます。

まず1つ目なんですけど、検討会を通して、とにかく自治体の職員のやりがいや、しっかり確保して質を高め、公務サービスの持続的な提供や質を高めていくという……。

【清家座長】 すみません。ちょっとまた聞き取りにくくなりました。

【黒田委員】 一人一人の職員が多能工になって、みんないろいろなことができるようになって欲しいという議論に聞こえます。必ずしもそういうことではないんですよ。いろいろな働き方が許容される、多様性を目指しつつ、全体としては、公務サービスの質を上げていくというお話だったと思うんですが、最終的に報告書をまとめるときに、地方公務員はどれだけ役割を担ってキラキラすればいいのかな、といったふうに意図と違うように読めそうだなと思いましたので、ちょっと懸念として感じたこととして1点お伝えします。

2点目、カスタマーハラスメント、カスハラのお話があって、今までの議論はもっともだと思ったんですが、1つ、健康管理という側面から、こういう可能性もありますよという情報をちょっとお伝えします。確かにルールが必要で、その中での対処、ちょうど旅館業法の改正が直近でありましたけれど、やっぱりルールがあつての対応になると思うんです。公務においても、いつも同じ人がクレームを言ってくるみたいな状況になっているかと思うんですが、「いつも」という観点で、そのクレームを言ってくる人は、その方の病的なとか何らか困っている人なんだと思うんです。病理があるとか、病的な部分もあるんだと思うので、多分その部署がというより、役所の中で別の部署が、支援が必要なんだろうなと思って聞いておりました。ただ、「あなたは、ちょっと病的な部分がありますから支援が必要です。こっちで支援しますね」みたいなことを言うと火に油を注ぐので、もちろんそんなことは言えないんですけど、クレームを言ってくる方には、何らかの病的な背景がきっとあるのだろうなと、だからといって許容するという選択肢を取る必要はないわけですが、先に申し述べたような側面も頭に入れつつ対応するということが、ルールをつくる上でも重要になってくるのかなというふうに感じました。

3点目なんですが、今、聞こえていらっしゃいますか。

【清家座長】 はい。少し聞き取りにくいところもありますが、大丈夫です。

【黒田委員】 分かりました。すみません。通信の問題でしたね。

3点目、災害対応、令和6年能登半島地震なども直近ではあり、災害対応のお話を聞いていて、相互支援、いろいろな自治体から支援に入るよという体制が、平成30年からですか、かなり取られるようになったということで、心強いお話だったと思うんです。今回の令和6年能登半島地震でも、例えば、総務省とはちょっと違う話かもしれませんが、石川県からの要請で、災害医療チームとか、自治体職員を支援する医師の派遣、具体的には、産業医科大学の災害産業保健センターから医師が継続的に、どのような労働をしていくかという観点で支援を続けられていたりとか、あとは、J-SPEEDという、通常、災害医療チームの標準診療に使うような情報収集のツールなんですが、それを行政職員の健康管理に、情報収集に応用して使っていたりという話は聞いていて、もしかしたら十分ではないのかもしれないけれども、災害支援に当たる職員の支援は取られているのかなと思っております。しかし、送り出すほうですか、それぞれ職員を送り出すほうの各自治体では、人が抜けますよね。必ず何人か抜けてという状態になるので、そっちのほうの支援はどうなっているのかなということがちょっと気になりました。

といいますのは、例えば、DMATDPATというような医療支援を、病院から数人ずつ抜けていくと、送り出されるほうはすごくやりがいがありしっかり取り組んでやってきた、という感じなんだけれども、送り出すほうは人が抜けて結構つらいという話を聞くものですから、やっぱり送り出すほうの自治体の支援も重要なのではないかなというふうに感じています。今回の地震では、神戸市が、送り出すほうはこういうことをやっていたよというような情報発信をしていたので、そうなんだと知りましたが、そういった情報発信ですとか、支援側の更に広域な支援も必要かと考えました。

【清家座長】 黒田さん、ちょっと聞こえにくくなりました。少しまとめていただけますでしょうか。

【黒田委員】 分かりました。すみません。

育児要求者の補充で、人材プールの制度があるというような話がありましたので、例えば、災害派遣のとき、ほかにも応用できるといいのではないかなというふうに思います。

すみません。5点と言いましたが、1点削除して、最後にサントリーの清水様に質問なんですけど、(音声途切れ) すごく感銘を受けたんですけども、(音声途切れ)。

【清家座長】 すみません。聞こえにくいようです。

そうしましたら、また通信を少し調整していただいて、時間が16時までですので、できるだけ多くの委員に発言していただきたいと思いますので、まずほかに発言を希望の方から伺いたいと思います。

【嶋田委員】 では、2つほど質問させていただきますでしょうか。

【清家座長】 では、嶋田委員、よろしくをお願いします。

【嶋田委員】 林委員、それから清水部長のお話、大変勉強になりました。ありがとうございます。

まず、林委員から、カスハラのほかにも、首長等のパワハラのお話がありまして、教科書的に言えば、首長は民主的統制で住民が統制するんだからいいんだという建前があるわけですけども、実際には、必ずしもそうではない、なかなか大変なものもあるというお話だったかと思います。

そういう話は、恐らく中では、自治体のほうからなかなか声を上げることは難しいかと思ひまして、そういう意味で、我々のような外部の人間が何かお役に立てることがあるのではないかというふうに思うんですが、こういった場で、例えばどんなことができる、どんなものがあればいいとお考えになるのか、御提案をいただけたらというのが1点目です。

2点目ですけれども、内発的やりがいを高めるといってお二方のお話、とても勉強になりました。一方で、行政には行政の本質といいますか、固有の限界もあろうかと思えます。その意味では、うちの学生など見ている、自分のモチベーションとか、やりたいことを言語化して突き詰めていくと、結局やっぱり民間に行かないと、公務じゃ駄目じゃないという話にもなりやすいという感じもしているところです。

他方で、公務については、お話のあったように、撤退できないとか、あるいは、コロナとか天災の場合にもあったように強制力を行使しなければいけない、税金などは典型ですけれども、不愉快なことも背負わなければいけない。それを嫌なことだと見れば嫌なことなんですけれども、他方で、パブリックバリューという議論が今、欧米でも盛んで、公平性であるとか、インクルージョン、包摂であるとか、弱い立場の人に対して多数決では守れないところをしっかりと守っていくとか、そういった公務固有の価値も別途あろうかと思うんですけれども、なかなかそういった価値は、実際に現場では見えてこない。そうすると、例えば管理職とか幹部の方が経験を通じて見えてきたことを言語化して伝えていくということも、ミスマッチを防ぐ1つの手かなと思うんですけれども。林委員には、そういった形で、内発的やりがいに対して、もっと公務固有の価値を伝えるようなことが何か考えられないかということが1つ。

それから、清水部長には、民間のお立場から、今やっぴらっしゃることが、例えば税であるとか、災害の支援であるとか、エッセンシャルワーカーであるとか、そういったところを対象にしたときに、どういうふうに応用できるとお考えになるのか、教えていただけたらと思います。

以上です。

【清家座長】 はい、分かりました。

少しまだ委員のほうで御発言の希望がございましたら、伺ってからまとめてお答えいただけます。

それでは、三輪委員、よろしく願いいたします。

【三輪委員】 お二方、ありがとうございました。清水部長にお伺いしたいと思います。

実は、今、当委員会の分科会で、地方公務員の給与についての議論を進めているんですけれども、その中の1つの大きなテーマに、地域手当という手当の見直し問題がございます。これは国家公務員について国が今議論しているので、さあ、地方はどうあるべきかという議論なんです、転勤を嫌がる方が最近増えていると。転勤を嫌がるというのは、も

もともと地方に行くのは嫌だ、田舎に行くのは嫌だとかという、いろいろなこともあるんですが、手当が下がるという問題がございます。都市部のほうが手当が高くて、地方に行くとか下がるということで、もともと嫌なのに、それに重ねて手当も下がる、処遇が下がるということで、そこをあまり下がらないようにしたいという意図がございまして、今、国のほうでいろいろ議論がなされております。

転勤についてのお話なんですけれども、人材のマネジメントであるとか、あるいは、個人個人のキャリア形成という意味でも、転勤というのは大変大きな、大変重要な要素かなというふうに思います。

そこで、御社におかれては、この転勤問題、転勤対策について、どういう状況がおりなのか、あるいは、それについてどういう議論、あるいは対策がされているのかということについて、お話があれば、お伺いしたいと思います。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。

太田委員、伊藤委員、よろしいですか。では、太田委員。

【太田（聡）委員】 事務局資料のほうから、まず1点、11ページで、メンタルヘルスの不調に伴う長期休業率がずっと上がってきているということですが、これは非常にショッキングな事実です。メンタルヘルスの問題というのは、民間でも、あるいは国家公務員でも厳しいという話は聞いておりましたが、地方公務員でもこれだけ急激に上がってきているというのは非常に重要な部分かなというふうに思います。そこで、特に最近増えてきた理由について、資料の若干後ろのほうで、例えば、1人当たりの業務量の増加、さらには、業務が複雑化しているという記述があるように思います。業務の複雑化というのは、具体的にどういうふうなイメージで把握すればいいのかということ、もしも情報等がございましたら、少しお教えいただければというのがまず1点です。

2点目は、林委員の御報告の中で、これも伺って非常に興味深かった点は、人員確保をかなり皆さんが要求項目として意識されておられ賃金改善等を上回っているほどのウエートになっている点です。人員確保が進むというのは、なかなか今の情勢では難しいのかもしれないんですが、少なくとも地域手当等のように、かなり基準が明確に決まってしまうような状況下では、なかなかそれを動かすことは難しいとは思いますが、定員管理に関しても非常に厳格な運用を今でもやられていて、そこがネックになっているということがあるのかどうかという点をお伺いしたいと思います。もう1点、それと関連するのですが、例えば、これは清家座長の当初御指摘されていることとも関係すると思うのですが、

DX化、あるいは業務の効率化によって、この部分がどの程度クリアできるのか、つまり、人員に頼らずともやっていける部分はどの程度あるのか、その辺り、御意見等があれば、お伺いできればというふうに思います。

最後、清水部長のお話も非常に勉強になりました。若手のローテーションで、10年3仕事というのは、ものすごく魅力的に感じました。

その一方で、異動先の希望を募ると人気があるところに若手の希望が集中してしまったりとか、あるいは、そういった3つの仕事をやった中で、その後のキャリアにそれをどう生かしていくかということは、なかなか決めていくのは難しく、キャリアの数を増やせば増やすほど、難しい面が出てくるのではないかと思います。その辺り、もし何か考えていらっしゃる事があれば、お伺いできればと思いました。

ありがとうございました。

【清家座長】 ありがとうございました。

伊藤委員、いかがですか。

【伊藤委員】 ちょっと時間も限られているので、1点だけ、清水様にお伺いしたいと思います。

大変興味深いお話をありがとうございました。やはり民間企業では、人の育成、あるいは能力を向上させるということに非常に力を入れている、資源を投入しているというふうに感じました。

他方で、公務において、人事行政については、市町村のレベルでは、せいぜい数名の職員が対応しているということなのかなと思います。、外在的な質問で申し訳ないんですけども、御社におかれては、このピープル&カルチャー本部というのは、どれぐらいの人員の規模なのか、人事行政なり、人事政策をするときの資源の投入の仕方というものも、多分、自治体にとってはこれから重要になってくると思うんですけども、どれぐらいの規模感で行われているのかということについてお伺いしたいと思います。

【清家座長】 ありがとうございます。

オンラインから参加されております稲継委員、笠井委員、いかがでしょうか。特に御発言ございませんか。よろしいですか。

そうしましたら、ごめんなさい、先ほどの黒田委員の音声が少し途切れてしまいましたので、チャットで御質問を送っていただいておりますので、特に最後の清水部長に対する御質問を、事務局のほうから読み上げていただけますか。

【事務局】 読み上げます。ミドルマネジメント層が部下やチームの健康管理や労務管理で担う役割は大きいと思いますが、一方で、そもそもの負担が大き過ぎる、多過ぎるという話もあると思います。ミドルマネジメント層の管理負担を減らす施策として、有用な知見がございましたら、御教示いただけると幸いです。

【清家座長】 ありがとうございます。

そうしましたら、非常に多岐にわたる御質問、コメントを各委員からいただいてございますけれども、時間が限られていて大変恐縮ですが、林委員と、清水部長のほうから、5分以内ぐらいでそれぞれお答えいただければと存じます。

では、林委員、よろしくお願いします。

【林委員】 首長さん、議員さんからのハラスメントに対して何かできることがないかということですが、とある町の事例でいくと、これはセクハラでうちの組合はないところですけども、結局、退職してから、メディアとか、ほかの組合に行ったということなんです。結局、狭い人間関係では、地域的なこともあって、なかなか告発は難しいのではないかなと思います。

もう1つ、今、僕のところに寄せられているのは、村役場で、議員さんから長期にわたってパワハラをされているけれども、その内容がばれれば確実に自分とばれるので、どうやったらばれずに対応できますかという相談で、こちらもなかなか対応策がないと思っています。第三者的に、匿名を確保した上で調査してくれるような機関がもしもあれば、そこは活用される面もあるのかもしれませんが、とりわけ小規模自治体は、その辺りは厳しいのかなというふうに思っていて、答えがないと思います。

もう1つ、パブリックバリューとか公務特有の何かはないんですかというような御質問で、両面お答えしたいと思いますが、組合への課題でいくと、サービス残業というか、不払い残業というか、ただ働きしている公務員の存在がよく報告されます。これはなぜかという、会社のためではなくて、世のため人のため地域のための仕事なので、残業代をくれとまでは言いにくいということが、割とマインドとしてあります。逆説的に言うと、仕事そのものは、世のため人のためになっているという実感も持っていると思うので、その辺りがもう少し、自分の中で文字化というか、可視化というか、できるようになれば、胸を張って残業代も請求できるのではないかなと思うので、そこは両面あるのかなというふうに思っています。

あと、太田委員のほうから、定数管理の実態とかのお話をいただきました。むしろ僕よ

りも経営されている首長さんのほうがふさわしいのかなという気はしますが、やっぱり気にされているのは、長期に人口減の中で、40年も働く職員を1人増やして、この地方財政、いけるだろうかみたいな不安、交付税も人口が減れば減りますから、その辺りなのではないかなというふうに思っています。

もう1つは、効率化の観点で御質問をいただきましたが、現場の声をいろいろ聞きますと、合併以降、市町村の移動の距離が長くなって、現場へ行くのがすごく大変だという話を聞きます。能登でも点在孤立集落の話がありますが、あれをドローンで解決するのか、有線の光ファイバーで解決するのかはありますが、高齢化など、この10年、20年の変化も背景にあるのかなというふうに思っています。すみません、ちょっと忘れていたものがあれば、後ほどお答えしますので、一旦お譲りしたいと思います。

【清家座長】 では、清水部長、よろしくお願いたします。

【清水部長】 はい、分かりました。少し追いついていない部分があるかも分かりませんけれども、最初に、嶋田委員のほうから御質問いただいた件ですけれども、内発的やりがいとかの中で、税とか、災害支援とか、エッセンシャルワーカーとかで、民間として何か意見がないですかという御質問だったと理解してしまして、私、何を申し上げたらいいのか、ここが一番難しいなと思っているんですけれども、我々の立場からしますと、先ほども申し上げた社内での地方自治体への公募が従業員の興味関心を惹きつけているとか、あと、サステナビリティみたいな観点での社会的な要請が高まってきている背景とかを踏まえますと、地方に貢献したいとか、地域にしっかり貢献し根を張っていきたくとかというニーズとかというのは、私たち従業員のほうからすごく高くなってきていると感じています。地方自治体に出向する公募は、実際すごく手を挙げる従業員が増えてきています。一人ひとりの価値観が多様化する中で、そういうところにやりがい、モチベーションを感じられる方は、私は増えていく傾向にあるのではないかなというふうなことを率直に感じました。ちょっとお答えになっているかどうか分からないですけれども、1点目はそう思いました。

あと、2点目、三輪委員のほうから、転勤忌避の話があったと思います。これはまさに我々同様です。東京に結構多くの方がいる中で、じゃあ、北海道だったりとか、九州だったりとかに行くのが嫌だという若者は増えてきているのは事実です。我々は、給料は全国一律ではございますし、勤務地は非限定で、社命により異動があることが前提ではありますが、やはりそういう従業員の価値観の多様化とかというところは、しっかり受け止めな

ければならないということで、今後、組合との交渉になるので、ここだけの話になるのかも分からないですけれども、転勤を一時的に忌避できるような制度、ただし、それを選んだ方は処遇が下がりますというふうな制度も取り入れたいと。基本的には、会社に言われたら異動しなければいけないんですけれども、そうではなくて、そこは一時的に忌避できる制度を公式に設けるということです。また逆に、転勤した人にはプラスを与えることも必要であろうかとも考えており、転勤時に一時金を付与することもそうですし、単身赴任の方への手当を増やすとか、そういったことは、今後、組合とも交渉の上、導入していく方向で考えております。

続いて、太田委員のほうから、異動希望が集中したらどうするのかというふうな御質問をいただきました。実際、そうでございます。地方の営業からは、東京の事業部に行きたいとかというふうな希望は多々ございます。ただ、本当に現業で成果を出し、優秀な方は行っていますけれども、現業で成果を出せていない人が行くと言っても、なかなか行かせられないのが実情です。そこは御自身、本当に自分が中長期的にやりたいことは何かということも含めて、しっかり自分のキャリアを考えてもらう機会を設けた上で、本人と上司との話し合いをしっかりと行ってもらう、また内部にキャリアコンサルタントも抱えておりますので、そういう人との個別面談等を含めて、自分の強み弱みや、キャリアの方向性、やりたいことを整理していただくということを個別に支援していくということを、今、取り組んでいるというところでございます。

伊藤委員のほうから、人事部門の人数がどれぐらいの規模感なんですかというふうな御質問をいただきました。ホールディングスのピープル&カルチャー本部という組織は、100人強でございます。ただ、グループ内の各社中にも人事機能が一部分散していたりともありますので、なかなか比較可能な形で定量的にお答えするのは難しいと思っております。例えば、労務政策、制度の分野で言いますと、基本的にはホールディングスで担当しているんですけれども、社員7,000人に対して、今、7人ぐらいで労働組合との交渉機能を担っています。そのぐらいの人数で7000人に対する制度を考えたりとか、組合交渉とかというところを回しているとお考えいただければと思います。健康施策ですと、グループ全体の健康施策はホールディングスで担当していますが、看護職の皆さんとかを含め20名ぐらいの体制です。ご参考になる数字として定量的にお答えできるのは、その辺ぐらいかなというふうに思っておりました。

黒田委員から、ミドルマネジメント層の負担軽減策に関するご質問もいただきました。

我々にとりましてそこも非常に大きな課題でして、今、先ほども申し上げたような一人一人のキャリアをもっとしっかりマネジャーにも考えさせて「10年3仕事」といった異動の活性化につなげようとか、そういう話をし出すと、本当にミドルマネジメント層の負担が増えるのではないかというところは、すごく危惧を持っています。そこに対しては、やっぱりデジタル化も含め、仕組みをしっかりと整備するしかないかなということで、個人のキャリアや人事に関するデータプロフィールを整備し、それをどうやって生かすのかというふうなことも含めて、DX化して、業務に使えるようなプラットフォームとして今まで以上に整備していかなければいけないと、そういうところでやっぱり管理コストを減らす、デジタルの力を使って管理コストを減らすというふうなことを、今、取り組もうとしているところでございます。以上です。

【清家座長】 ありがとうございます。

事務局にも幾つかお尋ねがございましたけれども、今、この場でお答えになることはございますか。どうぞ。

【久代室長】 安全厚生推進室長でございます。

メンタルヘルスの関係で、太田委員から御質問のあった件でございます。

資料5の11ページから13ページのところの関係で、まず、長期病休者が増えている理由という話でしたが、基本的に増えてきているという結果に基づいて、この12ページ、13ページあたりで、それに至った理由ということで、12ページの至った主な理由のところ、括弧書きで書いてありますけれども、調査担当者の判断で回答ということで、担当者の感覚で答えていただいているところがございます。そういう中で、職場の中の対人関係とか、業務内容が困難とか複雑化しているという状況があるという回答をいただいているのが実態でございます。

業務の複雑化に関してのことなんですけれども、私も長年公務員をやっておりますので、私の感覚でその部分を答えさせていただくと、例えばですけれども、今まで情報公開などについては、開示請求の制度などはなかったところが、そういうものができて、しかるべきステップを踏んで処理しなければいけなくなっただとか、あとは、説明責任を果たさなければいけないという世の中の流れもあったりして、きちんきちんと詰めて対応しなければいけなくなったような部分が昔に比べて増えていると思いますので、そういったところが業務の複雑化につながってきているのではないかと思います。

以上でございます。

【清家座長】 ありがとうございます。

それでは、時間になりましたので、本日のここでの議論はここまでとさせていただきます。

なお、さらに何か御意見、御質問等ございましたら、事務局のほうにメール等でお知らせいただければと存じます。よろしく願いいたします。

最後に、次回の検討会等について、事務局から御報告、御説明をお願いいたします。

【岡田理事官】 次回の検討会では、本日いただきました御意見を整理いたしまして、個人のパフォーマンスの最大化に関する取組に係る論点を提示させていただきまして、また、今日は幾つかこういった事例がないかという話もございましたので、こちらのほうで準備できるものがございますら、またさせていただきたいと思います。それをもって、またさらに議論を深めていただきたいと考えております。開催日時については、担当からメールにて照会させていただきますが、4月または5月の辺りで御相談をさせていただくことになるかと考えております。

最後に、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いただきたいと思いますと考えておりますので、できるだけ速やかに報告しますので、どうぞよろしくお願いいたします。

以上です。

【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。

改めまして、林委員、清水部長、とても興味深い御報告、ありがとうございました。またよろしく願いいたします。どうもありがとうございました。