

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3回）

令和6年5月20日

【清家座長】 それでは、皆様方、おそろいでございますので、ただいまから第3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。

本日は伊藤委員、太田聡一委員、笠井委員、地下委員が御欠席と伺っております。

それでは、初めに次第の2にございます給与分科会の経過報告について、分科会長の稲継委員から御報告をお願いいたします。

稲継委員、よろしくお願いいたします。

【稲継委員】 稲継です。どうぞよろしくお願いいたします。親会のほうは、いつもオンラインで参加させていただいていて、今日、初めて親会のほうに対面で参加させていただきます。よろしくお願いいたします。

先日開催されました給与分科会では、本年夏の人事院勧告で予定されている、いわゆる給与制度のアップデートというのがありますけれども、これを念頭に社会情勢の変化に対応した地方公務員給与のあり方を検討するために11月から4回の議論を重ねてきました。メンバーは、お手元にある資料1の中間論点整理の10ページのところにあるのが、このメンバーになります。ここで議論した給与制度のアップデートの中で、とりわけ地域手当につきましては、国において人事異動の円滑化ですとか、あるいは給与事務負担の軽減などを目的として、今のところ、今までは市町村単位で決められているこの地域手当について、広域化するということが、方針が示されていて、今、検討されていると聞いております。

こうした国の動向を踏まえて地方公務員の地域手当に関する議論を中心に議論をしたところでございます。先月、給与分科会でのこれまでの議論を通して、今後さらに検討を深めていく主な論点について、今御覧いただいています中間論点整理を行ったところであります。目次を御覧いただきたいと思います。めくっていただきまして、まず地方公務員法等における現行の給与の考え方を確認した上で、これまでの論点を整理しているところであります。

この中で7ページを御覧いただきたいと思いますので、この（3）のところです。地方における地域手当の支給地域のあり方に関する論点整理のところ、国の地域手当の

広域化の目的は、人事異動時の影響の緩和とか、給与事務負担の軽減ということになっておりますけれども、市町村においては、そもそも市町村域を超えた人事異動は少数事例でありまして、また、広域異動に伴う給与事務負担は基本的に考えにくい。東京事務所は別として、考えにくいものであることなど、国と地方における違いを確認しております。

その上で、隣のページ、めくっていただきまして8ページの上段にありますように、引き続き地方の実態に即した地域手当の制度を実現するための支給地域の設定、補正のあり方や地方公共団体における独自の支給割合の設定のあり方も含め、検討する必要があるというふうにしたところであります。この中段にありますように、中段にボツが3つありますけれども、一番上は都道府県単位、それから、2つ目が都道府県内の圏域単位、3つ目が市町村単位について、現在の議論をここにまとめているところであります。

地域手当以外にも、この下のところです。4番のところですが、国において示された給与制度のアップデートの取組事項について、例えば人材確保の観点から、初任給水準とか、若手・中堅層の給与水準を引き上げる措置や、あるいは能力、実績及び職責に基づく給与を推進する観点から、最優秀者のボーナスの上限を引き上げるとか、管理職層の俸給体系をより職責重視に見直すといった措置など、地方でもいくつか参考とすべきものがあると考えられるところであります。

9ページの中段のところで、中長期的に検討すべき課題として、例えば技術職とか専門職の専門人材の確保、今、払底している状態です。土木、建築、IT人材含め、全然採れない地域がかなり出ているところでもありますけれども、そういうことに関して給料表自体で適切な処遇を確保する必要があるとの議論もなされたことをここに示しております。

最後に、9ページ下段にありますように、給与分科会では、今後、地方公共団体からヒアリングを行うとともに、今後、具体化されていく国の給与制度のアップデートの内容を注視しながら、引き続き地方公務員給与のあり方に関して検討を行っていくということになっております。

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、ただいまの御説明につきまして、何か御質問等ございましたら、よろしくお願いいたします。よろしゅうございますか。ありがとうございます。

それでは、次に引き続きでございますけれども、次第3にございます地方自治の担い手不足について、稲継委員が本年2月に日本記者クラブにおいて地方自治の担い手不足、若

者の公務員離れについて御講演をされており、本検討会における検討課題とも密接に関連する内容かと存じますので、恐縮でございますが、稲継委員からこの機会にその御講演内容についてお話をいただければと存じます。稲継委員、よろしくお願いいたします。

(稲継委員ご説明)

【清家座長】      ありがとうございました。大変興味深いお話を承りました。これからの議論に大変参考になるものであったと存じます。ありがとうございました。

それでは、次に次第4の個人のパフォーマンスの最大化に関する取組等について、事務局から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照しつつ、ここからは委員の皆さまから自由なディスカッションをしていただきたいと思います。ここまでの御説明で、御質問、御意見等ございましたらお願いいたします。また、必ずしも今御説明にあったことと直接関係していないような問題でも、そこから派生するようなことで御意見がございましたらぜひよろしくお願いいたします。

常見委員、どうぞ。

【常見委員】      常見です。非常に興味深い資料、ありがとうございました。大変面白かったです。それぞれの資料が宝の山だと思うのですが、まず、稲継委員の資料が大変興味深かったのですが、質問、確認なのですが、国家公務員の若者の早期離職に触れられていて、この9年間で2.7倍に離職者が増えたという資料、最後のほうになぜやめるのかということが書かれておりましたが、これは例えば民間企業においては、主に人材ビジネス会社が離職理由、「人間関係」が何%みたいな形で定量的に押さえたものがあるかと思うのですが、地方公務員に関して離職理由のデータは、例えば離職時に各自治体や総務省のほうで取っていたりとか、そんなことはないですか。

【清家座長】      どうぞ。

【細田課長】      私どものほうでは、そういうのは取ってはいないです。

【常見委員】      なるほど。幻想とミスマッチ、生活との両立というのは、これは考えられる理由ということで当たっていると思うのですが、具体的にこんな理由が何%というように確認したわけではないのですね。

【稲継委員】      調べられないです。はい。

【常見委員】        ですね。はい。ただ、その部分が、僕、宝の山だと思っていまして、やっぱりなぜやめるのかということを突き詰めていかないと、例えばお給料だろうとか、〇〇だろうというところで、打ったところで、打ち手がずれる可能性があるんですね。御参考までに、最近、秀逸だったのは、ある大手人材ビジネス会社が離職理由について、人事に報告する理由と本当の理由を別々に調査し、発表したのです。人事にはキャリア形成のためというふうに報告するのだけれども、実際は人間関係だったとか、お給料だったりとか、ここをちゃんと押さえておくべきだなと思いました、というのが質問と確認、その1でございました。

その2が、すみません、ちょっと突っ込みのようなんですけれども、所々に、これは稲継委員が悪いわけではないんですけれども、言葉の端々に国家公務員及び地方公務員を受験するのは選抜度の高い有名大学の学生でなくてはならないというように聞こえるような記述があるのですね。具体的には、「九州大学の学生が多く来たが最近は受けていない」とか「2番手、3番手の大学が来た」とか、「東京大学の受験者がゼロになった」というところで、これは採用活動という視点から考えると、確かにこのことは、メディアでもすごく話題になるし、官庁、自治体の当事者の皆さんはショックを受けていらっしゃると思うのですが、なぜ国家公務員は東大卒でなくてはいけないのか、なぜ地方公務員は地元のナンバーワンの国立大学を出ていないといけないのかなど、誰が言ったわけではないんですけれども、その前提を疑うべきだと私は思います。

今、民間企業では、戦略的に採用する企業のラベルを落としていくということが行われていまして、例えば何度かトヨタ、ソニー、私の古巣、リクルートも含めて、社名を伏せた採用というのにチャレンジしました。昔は失敗しました。なぜかという、社名を伏せてみると、やっぱり学力の高いエントリーシートをうまく書ける学生が通ってしまったということ……。

【稲継委員】        大学名ですかね。

【常見委員】        大学名です、すみません。大変失礼しました。大学名を伏せた採用というのが一時はやって、結果、書類を書くところとか、プレゼンテーション能力で、やっぱり有名大学が、高かったというふうになったんですけれども、最近、うまくトライした、ある大手企業、誰でも知っている経団連会長も出たメーカーがありまして、そこは事務系で、学校名を伏せた採用というのを成功させたのですね。

ポイントは何かというと、その企業らしさを要件定義しまして、今までの採用プロセス

を徹底的に疑ったということで、嬉々として「今まで採れなかったような低い偏差値帯の学生たちが採れた」と人事が語るのです。その人たちが活躍してくれているということで喜んでいるという事例があるので、そもそもの要件定義が必要だということです。まさに採用スケジュールですとか、採用の方法、もっと言うと受験ですよ。なぜ公務員試験を受けないといけないのかとか、なぜこの試験内容なのかということを疑ってかかるべきだと思います。

最後に1つだけ、これだけ早期離職しているという問題提起は大事だと思うし、逆に採る側から考えると、地方公務員の若者って大変な草刈り場なのですよ。基礎力がなくて、問題意識があっても、ショックを受けていて、それがすりかわって、この企業のために頑張ってくれるのです。早期離職は、できるだけ歯止めをかけるべきなんですけれども、これからの社会は、人は所属組織を定年を待たずに辞めるのが前提という考え方もあります。出入り自由な世界観、回転扉にしていくという世界観も必要だと思った次第です。すみません、質問とコメントでございました。

以上です。

【清家座長】      ありがとうございます。

そうしましたら、委員の皆様から一通り御意見を伺って、後でまとめて事務局、そして稲継委員からも御回答をお願いするということにしたいと思います。では、ほかに。嶋田委員、どうぞ。

【嶋田委員】      大変貴重な資料と御説明、ありがとうございます。非常にいろいろなことを考えさせられましたので、雑駁になりますけれども、気がついたことといえますか、今後考えていきたいことを申し上げます。

ずっと私も公務にいましたので、どうすれば公務にいい人が来てくれて、辞めなくて済むのかということを考えてきたんですけども、最近、企業とお仕事をする機会が増えてきて、そうすると、そもそも企業も含めて人は採れないし辞めるという時代に入っている。とにかく少ない人数で、思ったほどの質ではないということを前提に考えていくしかないのだと痛感して、問いが少し狂っているのではないのかということを感じ始めた次第です。

その関係で3つ申し上げますと、1つ目、魅力を増やすということで、最後の資料にありました職員のキャリア形成支援、例えば企業の大学院等への派遣研修とか、この辺、非常に大事だと思うのですが、その前段階として、今、人が採れないために就職活動が非常

に長期化、しかも、重いものになっていて、大学の先生方皆さん感じていらっしゃると思うのですけれども、勉強する場でなくなっている。学生は就活に2回生の終わりぐらいから時間をかけていて、結局は専門性と言いながら、大学できっちり勉強することができなくなっている。恐らく全ての大学でそんな事態が生じているのではないかと思います。

人が少なくなるから、ますます1人が高い質の仕事をしていただかなきゃいけないんだけれども、専門性は大学教育の中で提供できていないという問題が就活早期化のために起きているというのが実態ではないか。これは多分、全員が損している状況ではないかと思うんです。その意味で、どうしてもとにかく早期化、早期化という提案をされやすいのですけれども、むしろ、全体、企業も含めて、ちゃんと大学で勉強して専門性を身につけた者でないと駄目なのだと、それが有利なのだという方向にやはり一石を投じていかないと、学生たちも不幸ですし、それから、入った後の組織にとっても不幸なのではないか。これをどこかで言っていけないだろうかと。キャリア形成も大事なんですけれども、派遣研修以前に、せめて大学ではしっかりと勉強に専念できて、高いレベルのもの、特に理系はそうだと思うのですけれども、それが身につけられるような方向を訴えかけることが大事なと思ったというのが1点目です。

それから、2点目としては、そうは言っても人が足りないということを大前提とすると、やはり仕事自体を減らしていくということ、省力化もそうですし、場合によってはサービスも減らしていきます、応答は全部できませんということを言っていくしかないのではないのか。それをなまじ管理職のマネジメントとかの問題にすると、ない袖は振れないということにもなりかねない。ですから、従来通りのサービスは提供できない前提で、いろいろな方面にお伝えしていかなければいけないのではないのか。

3つ目として、そうは言ってもやはり住民の方々がどうしても高いレベルの質でサービスを要求する分野があるとする、そこにはそれにふさわしい処遇、いつも清家座長がおっしゃっていますけれども、それにふさわしいマーケットの価格があるわけですから、それを払うべきだということをしっかりと訴えていく。そういう順序ではないのかなと思います。

とかく仕事のアピールであるとか、魅力を伝えようという話になりがちですけれども、たまたま週末、行政学会に出ておりまして、稲継委員も出ていらしたと思うのですけれども。そのときにリクルートメントの議論で若者は何を求めている、何をアピールすべきだというような御報告があったのですけれども、それに対しては「仕事自体の魅力が低い

にアピールの仕方を考えるというのは、それは詐欺広告の勧めじゃないか」みたいな御討論もあって、そのとおりだと。アピールの仕方以前に仕事の魅力を考えていくべきですし、もし仕事の魅力がそこまでないのであれば、無理をしてアピールをしても結果として辞めてしまう。人は採れても、その後、失ってしまうことになるのかなと感じました。

雑駁ですけども、感想でございます。

【清家座長】      ありがとうございました。

それでは、ほかにいかがでしょうか。オンラインの方は、いかがでしょうか。それではまず、この会場の方からということで。

井上委員、どうぞ。

【井上委員】      全町村会から出ておりますけれども、私は実際、行政のほう、携わっているわけでありまして、採用試験にも自分と5人ぐらいで採用試験を対応しているわけなんです。思うのは、どうしても小さい、3万2,000の人口ですから、私ももう4期目になっていきますから、人間関係ってどうしてもできてきちゃって、大体、採用試験のときって、地元を採ろうというふうに私は思っちゃうわけですね。なぜかという、防災力の強化では、あまり地方から採れない。あまり離れたところに住んでいる人を採れないから、どうしても地元の人を採ろうとしますよね。そういう関係から、だんだんと自分の中では、やっぱり地元、地元というふうに考えないほうがいいのかなとも1つ思っている。

それから、余りにもほかの、いわゆる選考委員になっている副町長であったり、教育長であったり、そういう5人が並ぶわけですけども、どうしても私の意見に従ってしまうわけですね。首長の意見に従ってしまっ、私のほうで1次試験が受かってきて、2次試験で面接を受けて、大体、点が表れてくると、これでいいんじゃないのという、もうそれで決まってしまう。そういうふうな内容の中では、やはり首長というのが、そういう面接試験に入らないほうがいいのかなと、だんだん思ってきました。これはやはりいろいろな意味で忖度というか、そういう考えの中では、やっぱりジャッジするほうにも問題があるなと思いますし、その中では、やはり自分の思いと受ける受験者、いわゆるそういう人のギャップが出てくるのかなとも思いますので、これはやっぱり自分でも反省している1つであります。

今の資料の中で本当に思ったのは、採用候補者名簿の有効期間の延長というやつ、これについては非常にいい参考資料の1つだなと思いました。これがあれば、例えば最初に民

間を、私たちを受けていただいた後に合格でも民間に行っただけ。でも、その代わり2年後、3年後にやはり受けたいのだ、入りたいのだと思ったときに、そういう効力があるのであれば、これは非常にいい考え方だなと思いますので、これは採用したいなというふうに1つ思いました。

それからまた違う意味の考え方なんですけれども、今、行政というか、地方の中では、コミュニケーションがすごく薄れてしまっている。いわゆる自治会を抜けてしまうと、そういうふうに地区によってコミュニケーションが崩れているので、その地区をまとめる人がいなくなってきて、その関係でカスタマーハラスメントが特に直接来るようになってくる。ですから、地域のことで解決できないことが即行政に来てしまうわけですね。行政が対応すると結構文句をバンバン言われるものですから、耐えられなくなってしまって、結局、それで3か月の長期休暇に入っちゃうとか、これは本当に今どこの市町村でも多いと思います。

こういう地域の行政の、行政区の中のコミュニケーションの崩れが直接職員のほうにカスタマーハラスメントになっているというのがありますので、これはやはり地域コミュニティをどうやって保つか、どうやってそのコミュニティをよくするかによって、職員のいわゆる過剰な労働関係、こういったものも改善できるのだなと思います。私的には、コミュニケーションをこれからどうやって醸成していくのかというのが、全国の自治体の一番大きな課題であって、それに付随して職員の働く意欲、こういったものにも当然反映されるのだなと思いますので、やはりそういったところを行政とすれば重視するべきだなと思いました。

以上です。

【清家座長】      ありがとうございました。

大屋委員、どうぞ。

【大屋委員】      まず1つ目は、これ、嶋田委員がおっしゃったとおりだと思っていて、これだけ若い世代が減っている中で、民間との競争がある中、十分な人材確保をすることがそもそも難しくなっているという問題意識から出発すべきであると思います。特に民間企業のほうは、言い方は悪いですがやりたい放題であって、奨学金等も使って人材確保に必死になっているという中で、どうしても公務員側は制限がある状況なわけですから、そこには一定の限界は当然にある。そうやってきたときに、あと可能であるとすれば何かという話を考えるべきだと思います。その点に関して言うと、ちょっと遠い話なのですが、

うちの業界で言いますと、裁判官の定員が埋まらない問題というのが出てきていて、これは何かというと、全国転勤がすごく嫌われている。

特に、今、共稼ぎで、しかも、同じようなキャリアの方が夫婦でくっつくという傾向があるものですから、2人とも裁判官だったりすると、ある時点以降、やっぱり家庭生活が維持できなくなってくるんですね。少なくとも片方は離職してしまう。弁護士になれば、自分の住みたいところに住めるわけですから、そういう形で、本拠を定めるような形でどんどん人材が流出しているということは指摘されています。地方制度調査会のほうで地方視察させていただいた際にも、やっぱりそういう話は伺っているのですが、もう新卒は競争にならないので、Uターン、Iターンを狙っている。それは、だから、民間企業で疲れたタイミングを狙う。

特にこれは子育てとか、そういう結婚のタイミングで、広範囲で動きたくなかった瞬間というのが狙い目であるという話があって、特に市町村について言うと、勤務地が限定できるというのが非常に大きなメリットになってくるので、それを中心に考えることになるのかなと。一方で、辛いのは都道府県で、あらゆる意味で中途半端なので、そこをどう考えていくかという問題があるかと思います。ただし、これはやはり全体的にデュアルトラック化というか、それこそ30前後で、ある職種限定でスキルを期待されて入ってくる方と新卒からキャリア捧げるような形で、基幹要員として育っていくような方が分化するということを意味するかもしれないと思うところであります。

あと1点、補足なんですけれども、常見委員がおっしゃったことに対して、ここは事情があってという言い訳をすると、職種によるのですが、公務員、一般職の場合、法学系が有利なんですね。法律を勉強している学生が有利になるという構造がある中で、実は私立の法学系の教育機関は地域的な偏りがものすごく大きくて、首都圏と関西圏、あと中京圏にばらばらとあるのを除くと、北海道と東北と福岡に1校ずつかしらみたいな状況になる。もうちょっとあるんですけれども、そういうわけで、実はほとんど、47都道府県ほとんどで見ると、法律系を勉強している学生は国立しかいないという状況がある。そこからやっぱり、そこから受けてほしいなという発言が出てくるという背景は指摘できるのかなと思いました。

以上です。

【常見委員】      ありがとうございます。

【清家座長】      ありがとうございました。

水町委員どうぞ。

【水町委員】      ありがとうございます。今日はたくさん刺激的なお話を伺ったのですが、大きな比較の対象として、民間企業と公務員の違いというよりか、私が今日お伺いしたイメージだと、民間企業が10年、15年ぐらい前からすごく難しい状況に置かれて、大きな改革を行っていることが今公務員でまさに問題になっているけれども、どうしたらいいか分からないというような状況になっているような気がします。

例えば大企業と中小企業の置かれている状況って大分違うんですが、例えば国家公務員とか地方公務員でも大きなところは、大企業の病気とかなり似ていて、これは国際競争の中でも、このまましたら、大企業もいい人が来てくれないし、どんどん抜けちゃうという中で、今、例えば職務給とか、いろいろな取組をして、かなり方向性が見えてきていますし、中小企業のところは、今の地方公務員とほぼ同じ状況で、もう労働市場の中での位置づけで、人手不足で誰も来てくれないから、中小企業もこのまましていたら賃金を払えないというよりも、人手不足で倒産してしまうのでどうしたらいいかということをやっている。

その中で民間企業がどうしているかということで、これまで10年、15年ぐらいやってきたことと、今、中小企業は今から本当にやろうとしていることを参考にすると、いろいろなことが見えてくるとは思うのですが、例えば代表的なものだけ言うと、職務給を、特に大企業を中心に今導入しようとしていて、職務給って1つ1つの職務の価値なんですよ。これ、能力とかではなくて、要は年功的でもなくなるし、職能的な、総合的な積み重ねの能力ではなくて、今行っている職務に値札をつけて、それに対して払う。そして、その場合にフリーエージェントみたいに基本的には手挙げ制で、異動も希望によって、先ほどアメリカの自治体の例をおっしゃいましたが、日本の企業、民間企業も大企業はもうそれをやろうとしていて、なので、逆に手挙げ制になると、自分が手を挙げないで、嫌なら地方に強制的に転勤をされるということがだんだん少なくなっている。

例えば地方に行くにしても、こういうポストで空きがあるから、こういう仕事で、これぐらいの賃金の価値があるから、そして地方の手当をこれぐらいつけるからというので希望者を募って、希望者が複数あるときには面接をして、その中で一番ふさわしい人、それに受からなくて1つの職務にずっといると、賃金がなかなか上がらないので、みんな勉強したりしながらキャリアを展開していくということをやろうとしていて、やっているところがもうかなり増えてきていますし、民間企業の大きなところって、中途採用が半分ぐら

いになっているんですよね。新卒採用と中途採用の比率が、今、中途採用が増えていると数字が出ましたが、やっぱりまだすごく少数で、ほぼ中途採用。新卒の人もずっといてくれるなんて思っていないので、逆に中途採用を促進すると同時に転職を逆に促すんですよ。

キャリアサポートして、転職したいんだったら転職していい。その代わりキャリアアップして、我が社での経験を次の会社で生かしてくださいというので出入り自由みたいなオープンドアシステムですね。ああいうのでやるからこそ、いい人たちが来て定着してくれるというシステムをとっていて、労働市場とのマッチングでそれくらいの改革をしているというのが1つと、あと中小企業さんなんかはやっぱり、新卒の人もほとんど来ないし、賃金も上げたいんだけど、賃金も上げられないというときに何をするかということ、賃金以外の魅力をどうするかということで、例えばテレワークとか兼業、副業とか、あと短時間勤務ですね。兼業、副業をしてきていいというのもそうですが、都会に余っている優秀な40代、50代の人って、週1日とか週2日で、今、週休3日制とかいうのも出てきているので、その人たちが地方の中小企業はテレワークで受け入れて、鳥取県でしたっけ、月2日、週2日副社長でしたっけ、何日かだけでも副社長として受け入れる。

それはフルタイムではないので、週1日とかだったら、5分の1の給料でいいわけですよ。単価をかなり高くしてもいい人に来てもらってアイデアを出してもらおうとか、それで人手不足対応をしていたり、そういう意味で短時間勤務の人を兼業、副業も含めてどう受け入れるとか、いろいろな工夫があり得て、これが実は地方公務員法とか、条例の一般的な縛りでできないかということ、多分、ほとんどできるんですよ。やろうと思えば。多分、やっていないだけで、短時間勤務の人にどれくらい処遇をするか、フルタイム勤務が前提になっているところで、国家公務員法も地方公務員法も短時間勤務のところはあれですけれども、そこは制度を変えてもらうということが必要だと思いますが、そういう形で法律上、できないところは変えてもらう。

法律上できることは、やるかやらないかなので、例えばグッドプラクティス、先行的にやっているところはどうしているのか、それがやっぱり難しいというのであれば、例えばノウハウを提供したりする。情報を公表したりすることによって、こういう手もありますよということを示していくことが必要で、その教材みたいなものは日本の企業の先行例、民間企業の先行例の中にあるし、国家公務員、地方公務員であることで、できない、およそできないということは大分少なくなっているのではないかなと私は思います。

以上です。

【清家座長】      ありがとうございました。

三輪委員、どうぞ。

【三輪委員】      よろしゅうございますか。恐れ入ります。ありがとうございます。稲継委員の資料、大変すばらしい資料が入っておりまして、ありがとうございました。大変勉強になりました。いろいろとお話を聞いておりまして、やはり先ほど来ずっとお話が出ていますけれども、そもそも民間企業も含めてですけれども、人材の確保というのは、もう従前に比べると非常に困難になっているというベースから考えていかなければいけないという、そういうまず土台をしっかりと共通認識を持つ必要があるのだろーなということが、今日改めて自分としても意識できた次第なんです。

そこで、特に1つ1つの自治体が全て人材確保して、育成して、育て上げてということ独力でやるということには、おのずと限界があるのではないのかなと最近非常に思っております。以前、ある自治体、人口10万前後の中規模な市ですけれども、個別に話を伺ったときも、もうやれることはほぼやり尽くしましたと。試験の内容にしても、タイミングにしても、処遇もそうですけれども、自分たちの力の中でやれることは、ほぼほぼやり尽くしましたけれども、それでも来てくれないんですということを本当に悲痛な叫びのようにおっしゃっておりました。

これはほとんど全ての自治体に当てはまることだと思います。特に小規模自治体については、そういう事情はより強いのではないかなと思います。ですから、私は、ある程度、そういう難しい前提にあるということ織り込んだ上で、1つ1つの自治体の努力、当然、それは必要なんですけれども、もう少し公務員業界という大変ですけれども、全体で確保していくということを考えていく、そういう発想ももっと必要なのかなという気がしております。例えばですけれども、ほんの小さな例ですけれども、私が現役の頃に東日本大震災がありまして、非常に被災自治体の人材が足りないということで、全国各地から応援職員の派遣を求めて派遣をした。ところが、そのとき、特に土木職とか、建築職とか、そういう方々というのは既に全ての自治体において不足気味になっておりましたので、派遣する側もなかなかその余裕がないというようなことがありました。

当然、任期付とか、いろいろな工夫は当時もちろんしたのですけれども、1つの方法として都道府県が市町村の専門職員も含めて、ある意味、県内の共同採用じゃないですけれども、人材をプールするという発想で、都道府県に常に、例えば本来、その都道府県が

最低限必要であろうと思われるような土木職員が何十人となると、それにプラス何人とかというふうに常に抱えていて、それを市町村に派遣してあげるとかいうふうなことをやったりしまして、そういう仕組みが今も続いているようですけれども、最近、恐らくITとか、DXだと、そういうことがさらに必要なのかなという気がしますけれども、これも1つの、要するに公務員業界——業界と言うとちょっと広過ぎるかもしれませんが、全体として人材を確保するというやり方だと思うんですね。

常日頃から例えば都道府県の職員が霞が関に2年か3年ぐらい出向して、仕事を経験して、その逆も、国家公務員から地方公務員、そういう交流はやっているわけですが、私が今おりますのは一般財団法人ですが、そういう財団法人なんかへも各自治体から同じように出向してきている、そういう方もおります。ですから、全体として、特に最近、若い方がキャリアアップということに関心が非常に強いということが先ほど来出ておりますけれども、採用なりキャリアの育成なりを1つの単体の自治体という発想にプラスして、公務員業界全体でそういう確保していく、もしある自治体から逃げたとしても、ほかの自治体に行く。あるいは市から逃げたとしても県に行く、ほかの市に行く、あるいは国家公務員に行く。逆もあり、国家公務員から出たとしても地方公務員。

実際に出向を経験して、新しい世界を経験して非常に面白い勉強になったということで、その経験を生かして自分のところの本来の市でまた新しく仕事を頑張っていきたいということが毎年のように私も拝見していますので、目先を変えるということも含めて、その方の経験、キャリアアップという意味で言えば、ある程度広い公務員の世界の中で、全体でキャリアアップ、育成を応援していくのだという、どうせ転職するという人が多いという前提に立つならば、転職先を公務員の世界以外ではなくて、公務員の世界の中でなるべく受け皿があるような、そういう世界を目指していくということも1つの道なのかなというふうに最近思っております、もう一生この役所にいるのだということが難しければ、せめて公務員の世界の中で頑張っていけるような、そういう発想を持っていけるような、持っていただけるような、そういう方策もある意味有効なのかなという気がしております。

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、オンラインから横田委員、よろしくお願いいたします。

【横田委員】      ありがとうございます。横田です。これまでお話ししていた流動

化を前提とした方策に頭を切り替えていく必要があるのではないかとこのところに賛成しているところです。

すみません、オンラインで参加していると、どなたがどの発言をしたのかというのが認識し切れないので大変申し訳ないのですけれども、直前にお話しいただいた公務員の中で転職について。教え子が、最初、県庁に数年勤めて、次、都庁へ、また最近民間転職しました。さらに5年後にはまた公務員の世界に戻ってきてくれるような仕組みにできたらいいのではないかと思います。民間企業も同様に人材の確保が厳しくなっています。地方のプライム企業、製造業で技術職を育成したのに大手に転職し残念という話もきいており、ほぼほぼ同様のことが民間の企業の中で起こっていることを考えます。公務員の状況が悪いから採れないのだという考え方というよりも、全ての業界が人材確保に苦心しているという前提に立つ必要があると思います。

その上で、採用においては、どこが競合なのか、競合していくのか、共存していくのかというのをしっかり見極めていかなければいけないと思います。有効期間を、3年猶予を持っている東京都の戦略は半共存だというふうに思います。もう一つは流動化を前提とした仕組みになっているのかというのもしっかり見ていかなければいけないなと思います。その上で、もしお分かりになればお伺いしたい点が、筆記試験をなくした豊田の例は、民間との採用試験にバッティングしないようにということだったのですけれども、筆記試験をなくすことで結果的に質はどうなったのか。いい面、悪い面あると思われます。ぜひ教えていただきたいと思います。

2つ目は、流動化が進んでいて中途が、30代以上の採用が増えている。これは逆にいいことではないかと私は拝見しています。要は中途でも公務員になりたいと思ってもらえる環境にあるという見方もできるかと思います。一方で、じゃあ、中途の人材というのは、民間を経た人材を公務員としてどう評価しているのか。いい面、悪い面、両輪あると思いますので、そこは見ていかなければいけないし、中途比率が増えていったときに人事の仕組みが中途をうまく組み込んでいけるような、そういった体制になっているのか、その調整も含めてやっている自治体がどれだけあって、うまくいっているところはどこなのかというのをぜひ確認をして共有をいただきたいと思います。思った次第です。

もう1点、事務局の説明で、いただいた資料で21ページ目の管理職の仕事の比重というか、求められる能力の変化に対する部分で追加的に説明をいただきたいと思います。多様な人材のマネジメントの負荷が高まっているというのは、理解できるところなのです。

けれども、大屋委員など共々参加している地方制度調査会での議論を考えると、マネジメントには折衝力とか調整力とか、より地方自治体は困難な状況にあつて、企画調整力とか、そういったところがより以前よりさらに求められているという認識を少なくとも私は持っています。その点が高まっていないというのが非常に何か危惧されるところで、本来的に地方自治体の行政職の幹部が、そういった困難な課題に立ち向かっていかなければいけない環境下にある中で、そこにフォーカスができない環境にあるという見方をしたほうがいいのか、そういった点ももしよろしければ御説明いただければと思いました。

以上です。

【清家座長】      ありがとうございました。

それでは、権丈委員どうぞ。

【権丈委員】      ありがとうございます。本日の稲継委員の充実した資料をベースにされたお話などをお伺いしておりまして、やはり自治体の担い手不足に関する問題、人材確保が非常に厳しい状況にあること、また、応募者を増やす努力が相当されている中で、これからどうすればいいのだろうかということ、私も大変考えさせられました。生産年齢人口が減少して、いよいよ労働力が希少になってきており、また、常見委員をはじめ、横田委員もお話しされておりましたとおり、若い人たちを中心に転職することについての抵抗感がなくなっている状況を考えると、新卒採用中心から採用対象者を広げることを真剣に考えて、今後に備え、準備していてもよいのではないかと考えております。

民間企業のほうでも新卒採用から経験者採用を増やす方向性を示しておりますが、地方公務員についても、その可能性を本格的に視野に入れて情報を集め、好事例なども御提示いただければと考えております。

地方公務員では女性の割合が既に比較的高くなっているところですが、これは民間企業に比べてジェンダー平等が早く浸透し、仕事と家庭の両立をしやすい仕組み、そういった制度の充実と利用のしやすさといった面もあったように思います。最近では、民間企業でもそうした制度も充実しておりますし、国家公務員のほうも働き方改革の中で働きやすい職場作りを進めておりますので、そうすると、女性にとっての働きやすい職場、ワークライフバランス面での地方公務員の優位性が薄れていくように考えております。

他方で、これまでのところ、正社員の経験があっても家庭に入ったり、十分に力を発揮できる仕事に就いていない女性たちもまだ多い状況です。地方自治体においても採用枠を広げることで、そして併せて働き方の柔軟性を高めることで、公務員の仕事に魅力を感じ

ながらも諦めていた優秀な人たちを呼び込める余地があるのではないかと考えております。この研究会では、非正規公務員についても視野に入れて検討すると伺ったように思います。非正規公務員からの登用についても、現状どうなっているのか、その実態を把握して今後のあり方を検討してもよいように思っております。

ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会においても、経験者採用の応募者数が増えて、倍率も高いというところを聞いておりました。今回の資料でも御紹介がございましたけれども、その内容について、もう少し細かく御提示いただけるとありがたいと思っております。例えば一般行政職について、どの程度導入されているのか、年齢制限は具体的にどのような分布なのか、そして経験者採用の場合の工夫などを、今回、御紹介くださった神戸市の2023年からの取り組みは、まだ始まったばかりということだと思いますが、その結果なども含めて詳しい情報や好事例を検討しつつ、考えていくことができればと思っております。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、太田委員どうぞ。

【太田（匡）委員】      太田です。御報告や御意見を聞いていて、なるほど思っていたところなのですが、素人ながらちょっと気になったところ、あるいは教えていただきたいところがありまして、大きく3点ですが、お伺いしたいと思います。

まず1点目は、恐らく水町委員がおっしゃっていたことだと思いますが、実際、やろうと思えばかなりのことはやれるのではないかと。私も地域手当などに関し、法律上は、それはそれなりに既にできるのではないかと思ったりしていたのですが、気になるのは他方で財源でございまして、どちらかというと、そっちのほうネックなのではないか。例えば単純に考えると、公務員不足で困っているところが、例えば自分のところに来てくれたら高い給料を出す、あるいは都道府県が過疎のところに赴任してくれたら、都市手当とは違う考え方ですけれども、かなりの手当をつけるといったときに、それを全部自主財源でできるのか。ひょっとすると、できないのではないかと。多分、そういうところを抱えているところほど苦しいのではないかと。

そうすると、地方交付税とか使えるのかということなのですが、その基準財政需要のところにそういうものを入れられるのか。入れると、いわば都市部に人件費をつけ回すというような格好になるので、これは、総務省として本当にやれるのかという疑問がわきます。

それは既に対応できていて、やることに問題がないのであれば、そういう手も考えられませんが、地方交付税の考え方として、そこが難しいということであれば、どっちかという論点は公務員法制度ではなくて、金の配り方の問題になってしまうのではなかろうかという気がいたします。そこは、私、現状が全然分からないので、どのように考えればいいのかというのを補充していただけないかというのが第1点です。

それから、第2点が、リボルビングドアというか、要するに、流動化しているのだから、途中で辞めて、途中で入ってくるのが典型である、それを前提に考えるのだという幾つかの御意見に対して、私も基本そうなのだろうと思っていたのですが、転職することに伴うキャリアアップというのが公務員の場合どうなるのかというのがよく分からないのです。民間の場合の、民間のキャリアアップというのは、やりがいのある仕事とか、端的に給料が上がるとか、そういうことを考える。稲継委員のおっしゃったアメリカの制度も、年金という形ではあれ、お金がたくさんついてくるということですよ。公務員の中で、公務組織の中で転職しながらキャリアアップをして、お金が上がるというのはどういう事態か。

何となく、今日お配りいただいた説明資料を見ていると、職階が上がって管理職っぽくなっていくということのように見えるのですが、それでいいのか。結局、その管理職になっても大して給料が上がらないという前提があったのではないか。あるいはそういう対応でいくと、大都市部のほうに徐々に移っていつてくれるが、地方は相変わらず人手不足のままということにならないか。つまり、公務組織の中で流動化していつてくれるのはいいとして、そのキャリアアップというのは一体何なのか。例えばケースワーカーがずっとケースワーカーとして働いて、その専門性は上がって、キャリアアップしてケースワーカーでい続けるというようなことは考えているのかということ、多分、考えていないのではないか。スーパーバイザーになって、やがては管理職になっていくのではないのか。そこら辺はどう考えているのかというのが、これは正直よく分からないので、もう少しそのキャリアアップの具体的イメージを教えてくださいと思います。

3番目に、人手不足のときに、嶋田委員がおっしゃっていたのではないかと思います、最後はそれなりに公務員を処遇してもらわないといけないのだから税金を上げることを要求するというのは、筋論としてはそうなのですが、日本の場合、幸か不幸か、地方公共団体が2層に分かれていますね。そういうときに地方分権、地方の役割分担のほうに跳ね返らせることがどのような条件で考えられるか。つまり、お金が足りないのではなくて人が足りない状況を考え、お金のように人は再分配できないとなると、人が足りないところだ

けは都道府県に補完してもらうことが視野に入っていないか。多分、都道府県は過疎のところを人を送るのに、都道府県は都道府県で困るのだと思いますけれども。つまり、地方公務員不足によって市町村の権限を都道府県に返上させる、あるいは事務の種類によっては国の直接執行にするというように、地方分権体制にもう一度跳ね返らせるということは、どこまでこれを考慮できるのか。理論的にはできるのですが、現実のオプションとして給料を上げるのと、規模の経済を動かすべく都道府県などに補完してもらうのと、その使い分けはどういうふうに、どういうオプションとして考えればいいのか、そこら辺のこと、議論があるのだったら教えていただければと思った次第です。

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、黒田委員どうぞ。

【黒田委員】      ありがとうございます。2点、お伺いしたいことと、単なる意見がございます。1点目は、既に皆様がおっしゃっていたリボルビングドアですか、出てはまた戻ってくるという中で、中途採用の方もだんだん増えてきてというお話でした。具体的に退職者再雇用の例えば制度などをチラホラお聞きしたりしますけれども、その退職者再雇用で戻ってきた人がどれぐらいいるのかとか、先ほども別の委員からお話がありましたが、非正規公務員からの登用がどれぐらいいるのか、という基礎的データがあると、どういうふうに働きかけていくと人材確保につながるのかという話になるのかなと思いました。

2点目として、管理職のマネジメント負担をどう減らすかの話の流れになる、あとはメンタルヘルス不調者の支援という話の流れになると思うのですが、いろいろやりたいこと、やるべきことはあるけれども、資源がとても限られていてという話があると思います。本検討会を開催している同じ公務員部の別の課で既に調査や対策を検討されているとお伺いしているのですが、その地方公務員のメンタルヘルス対策の推進に関する研究会が出されている報告書を見ると、どれもこれもすばらしいと思うのですが、どこでその資源というか、どこでその支援をしてくれる人を探してくるのかというのが課題なのだろうなと思って見ております。

その研究班に関わっている先生からも、かなり自治体格差があって、大きな地方自治体であればノウハウや資源がたくさんあるのだけれども、小規模自治体だと、どこから手をつけていいかちょっと困るという話もあると伺っております。大きい自治体からの情報提供や、その資源の広域化を進めるような取組を始めるという話が既にあつたので、ぜひほ

かの話でも広域化の話がありましたけれども、健康管理やメンタルヘルス支援に関しても広域化というのは進めていかざるを得ないのかなと思ってお話を伺っておりました。

以上です。

【清家座長】      ありがとうございました。

それでは、林委員どうぞ。

【林委員】      まず、少し話題になっている復職制度の現状をお話しすると、1回自治体を辞めても復職できるといった制度を作っている自治体でも、基本的には元いた級、号給に格付けることになっています。

同じように、公務員として復職する場合の課題は、退職手当だと思います。同一県内の地方自治体で構成する退職手当組合というのがありまして、その中で〇〇市から××町というケースであれば通算しているケースもあるようですけれども、基本的には一旦精算して払うということになっています。もしかしたら、留保制度が制度化できればいいのかもしれない。これも別に今、自治法上できないわけではなくて、例えば都道府県から市町村に出向、派遣される場合、戻るときにちゃんと通算しています。ただ、ない自治体もあり、これも自治体次第だし、促し方次第なのかなと思ってございます。

あと、幾つか申し上げます。これは労働組合の世界の話ですので、参考程度に聞いていただけたらと思いますが、労働組合が役員を育てる、要は人材育成しているかどうかというアンケートがありました。民間の労働組合では「自分は育ててもらっているという実感がある」という回答が6割から7割占めるんですね。ところが、公務員の組合に聞くと、二、三割ぐらいでして、半分以下なんですね。ということは、有意に人材育成ができていない。これ、実は公務に起因しているのではないかなと思っています。

公務員の世界は人材育成が下手くそで、僕なんかも役所に入ったときに先輩がどんな仕事をしているか、横目で見えて覚えろみたいな、そういう世界でした。アンケートは労働組合の世界の話ですけれども、公務員と民間で大分違うので、そこは何か外的な働きかけが下手なのではないか、ないしはそもそも意識も少ないのではないかと思います。

もう一つは、非正規公務員の話がありました。会計年度任用職員制度が発足したのが2020年です。そのときに会計年度任用職員は、学校の先生も入れて62万2,000人いたんですが、3年後の2023年に66万2,000人弱ということで、ほぼ4万人近く増えています。この3年間で正規職員の数があんまり増えていないとすると、4万人も増えたということは、単純に考えて業務量、行政サービスの量は増えているのだろうなと

思うんですね。ニーズとしてはですね。だけど、正規としては増やしていったいないので、非正規公務員で対応しているということは、まず事実としてあるのだらうと思います。

もう1個、業務が自律的なのか、他律的なのかという問題です。今、地方自治体の現場で一番大変と言っているのは住民税の減額です。これはもう大中小規模問わず全市町村でやんなあかんので、税務課、システム担当で100時間の残業をやっていますという実態が、自治労に届いています。その意味ではワクチンの接種もそうですし、かつてのコロナのときの10万円の給付もそうですが、大きい意味で他律的という要素もあって、業務量が一定化しない。

政府予算で言うところの15か月予算とか言いますが、補正予算を組まれると、そこからヨーイドンでとんでもない額の予算が来ますので、それに対応しなければならぬ。その意味では、国家公務員の皆さんもそうかもしれませんが、大きい意味で他律的で、それを非正規公務員の皆さんにも御協力いただきながらこなしているというのが現場の姿ではないかなと思います。

最後です。それだけ大変なら、サービスの供給量を減らす、サービスを諦めるしかないんじゃないのという話が何度か出るんですけども、現場でいくとやっぱり、そんなん言わんと何とかやってくれよというふうに言われることのほうが多いので、住民のニーズに応えるというのはやっぱり一定是だと思えますよね。なので、そこは業務を担う側が歯を食いしばってでもやんなあかんことも時にはあるのではないかなと思っています。ただそれが続くのは、極めて難しいように担い手側としては思っているということで、すみません、長くなりましたが、以上です。

【清家座長】      ありがとうございます。

それでは、一通り皆様方から意見をいただきました。ありがとうございます。私からもやや労働経済学の教科書的な整理になって恐縮ですが、1つ問題提起させて頂きたいと思っています。今日の話題を考えるとポイントになる一つの軸は、ゲーリー・ベッカーという有名なノーベル賞経済学者の理論で、仕事をする際の能力、スキルを、どこの企業や組織でも役に立つようなジェネラルスキルと、ある特定の組織や企業でしか役に立たないファームスペシフィックスキルというのに分けていることです。

今話題になっているIT関係の技術者ですとか、あるいは教員、例えば今日ここにいらっしゃる大学の教員の中で、転職されたことのない方はほとんどいらっしゃらないと思います。皆さん、幾つかの職場を経験されていると思うのですが、教員、あるいは医師や看

護師といった仕事はまさにこのジェネラルなスキルで、官民間問わず、どこの組織においても貢献できる。したがって、そういう人たちを引きつけるためには、他社は他の組織に負けない市場価格を払わない限りなかなか難しい、ということになるかと思います。

一方、ファームスペシフィックスキルというのは、これは公務員の場合は、公務でしか役に立たないような、あるいは公務員として特に貢献してもらわなければいけないような能力で、先ほど三輪委員が例に挙げられた下水道の技術者といった人材の場合は、下水道事業というのは恐らく公的にしか供給されないものなので、それを担う人材はやはり公務の中でどのように処遇していくかということを考えなければいけないものだと思います。恐らく三輪委員が言われたように、この上下水道の技術者を考えると、市町村レベルで雇用を維持するのは難しいということであれば、例えば県レベルで、雇用し、必要に応じて市町村に配置していく。そして労働条件は県レベルくらいのところで、個々の市町村のレベルではなくて、処遇していくといったようなことも必要かなというように思います。

いずれにしても、公務についても一般的な能力すなわちジェネラルなスキルで考えるのか、公務でしか役に立たないファームスペシフィックで考えるのかということで、少し対応は違ってくると思います。恐らく公務のいわゆるキャリアパス、管理職のパスを上がっていくような仕事というのは、例えば地方自治体で言えば、さっき議員さんの話もありましたけれども、議員への対応とか、そんなようなことはあまり民間企業で必要とされる能力ではなく、特にこれは単にその時々議員対応だけではなくて、議員との人脈をつないでおくとかいったようなことは、個々の役所でしか役に立たない能力でしょうから、そうした人たちをどのように確保するかというのも、別途考えなければいけないかなと思いました。

もう一つ忘れてならないポイントは、やはり公務員が本当に不足しているのであれば、これは量的にも、質的にもそうですけれども、雇い主である国民なり住民はそれをどう考えるかということですね。林委員が言われたように、首長さんとか議員さんは客商売なので、できないということは言い難いかもしれませんが、最終的に公務員に誰も応募してくれなくて、住民サービスが滞れば一番困るのは住民なので、そのときになって初めて気づくというか、もっと公務員を大切にしておけばよかったというふうに思うのでしょうか。そうなる前にそれをきちんと理解してもらうような方策を講じておくということはどうしても必要だと思います。

それでは、委員の皆さんから幾つか質問等があったかと思いますが、委員の皆さん方

の間での討議も含めてお答えいただければと思います。では、まず委員同士のディスカッションということで、稲継委員への御質問について恐縮ですけれどもお願いできますでしょうか。

【稲継委員】      たくさん御意見が出て、なるほどなと思う意見がほとんどだったのですけれども、まず、常見委員が、大学名を伏せる試験についてお話がありました。自治体でも幾つかやっているんですよ。性別欄も消して、大学名も消してやっているところがかなり出ているのですけれども、それは常見委員がおっしゃった、前の段階のやつなので、必ずしも実は成功していないと思います。でも、今、大企業とかでやっている、成功している例をどうやって自治体でもやっていくのかなという、そういう話になるかなと思いました。

それから、嶋田委員が幾つか発言された中で、サービスを減らすというのがやはりこれからの自治体としては大事なことかなと私は思っていて、今月初めに近畿市長会というところでお話をするように話があって、それはまさにそのテーマで、市長にも、近畿市長会って112市長が参加しているのですけれども、ガンバスタジアムでありました。非常に珍しいところであったのですが、そこでいろいろな事例も紹介いただいたのですけれども、西宮市が開庁時間を30分短縮して早めに切り上げる。銀行が3時に閉めて5時まで働いているのと同じように、5時半だったかな、5時半までが勤務時間だけど5時にもう閉めちゃって、そこで、あとは5時半までは事務処理でやる。そういうことをやって、相当反発もあったようですけれども、それでやり始めた。1つの手法かなと思います。太田委員がおっしゃった国に引き上げる、あるいは県に引き上げるというのも、それはあり得るのかもしれないけれども、まずは目に見えるところで量自体を減らすという、そういう取組がいろいろあってもいいのかなと思いました。

それから、井上委員がおっしゃった町長が入っていると、ほかの委員が遠慮してなかなかそれに従ってしまうというのはまさにそのとおりだと思います。上のほうの人が入っていると遠慮して、忖度して、それと同じような結果を出してしまうということになってしまうので、スペックをはっきり町長のほうで決めておいていただくと、そのスペックに基づいて、これ、民間に投げてもいいと思うんですね。面接官を。別に町の職員がやる必要はなくて、民間企業の人に来てもらって、地元の会社の社長にやってもらったりしているような自治体もあります。いろいろな形、あるいはコンサルに来てもらうとか、そういった面接試験をやっているところもありますし、これはいろいろ工夫の余地はあるのかなと

思いました。

それから、水町委員がおっしゃった15年前とかの民間の悩みが今自治体にやってきているのだというのは、まさに私もそうだなと思っていて、それをどうやってやるのかということを経営体として、そういう事例を実は知らないんですね。民間がどういうふうに取り組んできたか。なので、そういう事例を先ほど総務省のほうで出してもらった何とかガイドブックみたいな感じで、事例集みたいなのが、もしできると自治体のほうも非常に参考になるのかなと思いました。

大屋委員がおっしゃっていた中で、そもそも人が採れない時代に入っている。それから、民間はやりたい放題で、公務のほうは非常にいろいろな制限がどうしてもあるということからすると、それをどうやって克服するのかなという、かなりもう少しレベルの高い議論をしないと、今、採れないからこれをやりますとか、広告を打ちますとか、何たらかんたという小手先のことで全然もう立ち行かないところまで、実はもう違うフェーズのところに来ているので、それに対応しなければならないのかなと思っています。

自治体の中でもかなり頑張って、例えば奈良県の生駒市なんかは、市長があちこちのリクルートブースに出かけて行ってリクルートしてやっているんで、10人の募集で1,000人ぐらい年間応募してくれるらしいんですけども、それもいつまでも小紫さんが市長かどうか分からないし、そうすると途端に減ってしまうかもしれないとか、非常に俗人的になってしまってもいけないので、どういうふうに関今の人不足の中で自治体人が確保するのかということを本当に真剣に考えていくところに来ているのかなと思います。

そんなことで言うと、やはり大きな自治体は有利ではあるんですね。小規模、中規模の自治体はやっぱりかなり苦労しているところで言うと、先ほど三輪委員がおっしゃったように、個別の自治体で人を採ろうとするとどうしても限界があるので、それは全体で確保するという発想も必要だとおっしゃって、なるほどなと思いました。今までそういう仕組みは、実は個別の4つ5つの近所の自治体で共同採用試験とか、そういうことはやってきたのですが、この話はもっと全然レベルの違う話で、退職手当を通算するとか、そういうレベルまで来ちゃうような話なんですね。どこ渡り歩いても大丈夫だしみたいな、そういう話になっているのかなと思います。それをどういう法制度で、どういうふうな仕組みで作っていくのかは、かなり多分、これは克服しなければならない部分が幾つか出てくると思いますが、そこまでやらないとやっぱり人が採れない時代がもう10年後に確実に迫ってきている。今がもう本当に瀬戸際のところなので、何とかしなければならないな

というふうにお話を聞いていて思いました。

横田委員が筆記試験をなくしたところで入った人の能力はどうかということで、定量的な分析は、やっているところは全然ありません。ありませんが、聞き及ぶところによると、例えば豊田市では非常に面白い人が採れたし、バリバリ働いてくれる人が採れている。ただ、中にはとんでもない人もいます。それはちょっと難しいところで、評価が非常に難しいんですね。あと、大阪府、続いて大阪市は2010年度、11年度ぐらいに従来のA日程を完全にやめて、5月の連休ぐらいに採用試験をやって、しかも、エントリーシートと係長級による面接だけで1次試験をやるということを始めました。2次試験でもやはり面接だけで、3次でSPIをA日程にぶつけてやる。その直前の1週間で幹部面接をやるといふ、そういう3回の面接と、それから、SPIでということをやったんですね。

つまり、今までのような法律、民法とか行政法の試験は全くなすという、大変大きな切替えでした。今までになかったような学部の人たちがたくさん入ってくれた。これは福祉学部ですとか、あるいは工学部とか、そういった人たちもたくさん入ってきてくれた。そして、非常にやる気のある人たちが来てくれたという、いいプラス面がある反面、やはり法律が全然、ゼロスタートだと、とてもしんどい部署もあるので、そこへの配属がとてもやりにくくなっているという話も、これは人事担当から聞いたところです。

再採用の話とかもちょっと出ておりました。私も数は把握していない。ひょっとしたら、事務局、持っておられるかもしれませんが、前勤めていたところと同じ条件でほぼ無試験で、面接を受けるだけで入れますよということをいろいろな県が始めて、これは、私はいいことだと思います。どうしても子育てで辞めると、辞めた人が、そのスキルはすごくあるので、5年間、子供がもう小学校に行き出したので戻りたいといったときに、今までは一から試験を受けなければならなかったんですけれども、それが再採用試験ということで面接だけで通るような試験が、いろいろな自治体でやり始めているのは、私はとてもいいことかなと思っています。

大体、コメントできましたか。

【清家座長】      ありがとうございました。

【稲継委員】      すみません、漏れているかもしれません。

【清家座長】      稲継委員ありがとうございました。あとよろしいですか。委員の方から何かお互いに。どうぞ、水町委員。

【水町委員】      民間の改革を参考にするときに2点だけお話しさせていただくと、財源

の話がありましたが、実は職能給、年功的な職能給から職務給に、市場価値、職務価値に今、賃金制度を切り替えている多くの会社にヒアリングをすると、基本的に総額人件費は大きく上げないで一定のまま、要は賃金の組み替えをして、若い人でもすごい能力、すごい仕事ができる人には高くするとか、その組み替えをすることで財源の工夫はいろいろできるのではないかな。

ただし、じゃあ、働き方の柔軟化をするときに、公務員で何が問題になるかというところとやっぱり、定員問題ですね。定員管理、今、短時間で働く人はレギュラーの職員ではないという形で対応していますが、これから週1日勤務とか、短時間勤務の人が入ってきて、この人たちも活躍してもらわなきゃいけないので、レギュラーな働き方というものの定員管理のあり方、国家公務員と違って地方公務員の定員管理は、いろいろな工夫ができると思うので、そこをどうするかというところが多分、1つ大きな制度的なネックになるのかなと。

あと、改革のときにノウハウをどうするかって、すごく大切で、民間企業が職務給を導入するときにノウハウをどこから借りているかというところと、やっぱりコンサルティング会社なんですよ。大きなお金をそこに払って、コンサルティング会社から市場価値で職務給を設定するのだったら、どうやって値札をつけていいかといっていますが、これは多分、自治体はコンサルティング会社にたくさんのお金を払って、ノウハウの提供を受けるというのは難しいので、こういうのはやっぱり総務省でやるか、それとも総務省を基盤にした公的なプラットフォームを作って、そこからノウハウを提供してあげるというシステムを作るということがやっぱり大きな制度的な工夫かなと思います。

以上です。

【清家座長】      ありがとうございました。

それでは、事務局にも幾つか御質問あったと思いますので、お答えいただけますでしょうか。それでは細田課長、よろしくお願いいたします。

【細田課長】      横田委員からお話がありました2点目の管理職に求められる能力ということで、地制調で御議論いただいているようなものと、今回、アンケート調査で見た中での比較というお話がございましたが、確かに聞き方は、アンケートの取り方も確認をしてみないといけないのかなと思いますが、先ほど御覧いただいた図の左下にあるようなものこそ、むしろ、各地域に求められているようなものではないかというのは、まさに賛同させていただくところでございまして、右上の部下とのコミュニケーションとか、その辺

りはさらに最近求められていることとしてアンケートの中で出てきている基本的なものとして御理解いただければと考えてございます。

あと、今ほど話題にも出ましたが、いわゆる常勤の職員と、あと非常勤の方、非正規というような表現もあるのかもしれませんが、この辺りにつきましては、非正規の方につきましても、今回の検討会で視野に入れていくというのはあるかと思えますけれども、具体的に前の職務経験がどうだったかとか、その辺りについては、私どもで悉皆的に把握をしているものではございませんので、御了解いただければと考えてございます。

あと、太田委員から御指摘いただきました分権との関連等につきまして、考え方が十分整理しておりませんので、また機会を改めて御報告できればと考えております。

以上でございます。

【清家座長】      ありがとうございました。

ほかには、よろしゅうございますか。それでは、次に次第の6でございます今後の進め方について、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す。

今後の進め方について、よろしゅうございましょうか。ありがとうございます。それでは、今後の進め方については、ただいま細田課長から御説明があったような形にさせていただきますと存じます。

なお、今御説明がございました今後設置予定の2つの分科会につきまして、恐縮でございますけれども委員の皆様にはいずれかの分科会に御所属いただきたいと考えておりますので、よろしくをお願いいたします。分科会に関する詳細につきましては、追って事務局から連絡をしていただくことといたします。

本日、予定しておりました議事は以上となります。最後に次回の検討会について、事務局から御説明をお願いします。

【細田課長】      次回の検討会におきましては、先ほど御説明させていただきましたとおり、時代に即した組織・人員体制の構築をテーマにさせていただきますと、御議論いただきたいと考えてございます。個人のパフォーマンスの最大化に関しましては、本日いただいた御意見等につきまして、事務局において整理させていただきますと、主に今後立ち上げ予定の分科会において資料をお示しして、さらに御議論いただきたいと考えてございま

す。

次の開催日時につきましては、担当の職員からメールにて照会をさせていただきますけれども、この夏めどで分科会の開催、御相談させていただくことになると考えてございます。

最後に本日の議事要旨につきましては、公表前に構成員の皆様方に御確認いただきたいと考えてございます。できる限り速やかにお送りいたしますので、御協力の方、よろしくお願い申し上げます。

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、以上をもちまして本日の会議を終了とさせていただきます。本日は、ありがとうございました。