

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4回）

令和6年11月8日

【伊藤委員】 それでは、定刻となりましたので、ただいまから、第4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、清家座長に急遽別件が入ったため、私、伊藤に代理として議事の進行を行うようお願いがありましたので、私が議事の進行をさせていただきます。皆様、どうぞよろしくお願いいたします。

さて、本日の検討会につきましては、前半は各分科会からの報告に加えて、「時代に即した組織運営・人材戦略」に関する取組について、議論をいただきたいと思います。後半は、青山社中株式会社の朝比奈一郎筆頭代表CEOに御参加いただき、お話しいただくことになっております。なお、本日は井上委員、太田聡一委員、大屋委員、黒田委員、三輪委員が御欠席と伺っております。

それでは、初めに、次第2の給与分科会の報告について、分科会長の稲継委員、よろしくお願いいたします。

【稲継委員】 稲継です。給与分科会、これまでに9回開催いたしました。昨年の11月から議論を重ねておりまして、4月に中間論点整理を行って、5月のこの第3回の親会のほうで報告をしております。

この後、各団体からのヒアリングも行いつつ検討を重ねて、人事院勧告の内容も踏まえて、9月に給与分科会の取りまとめに向けた基本的方向性を示しております。各団体からも様々な意見を頂戴したところです。

この度、配付資料1のとおり、給与分科会の報告書を取りまとめましたので、その内容について報告させていただきます。

1ページから2ページにかけて、第1として、給与分科会での検討の経緯を確認した上で、第2として、地方公務員の給与を考える際の1つ目の前提である、地方公務員を取り巻く環境を確認しております。生産年齢人口が減少し、民間企業等との間での人材獲得競争がより激化することが見込まれる中、採用試験の受験者数が減少傾向にあること、それから、他方で若年離職者数が増加傾向にあること、地方公務員の人材確保が非常に困難になっているということで、今後、行政運営上の課題として、さらなる取組が求められるこ

となどを確認しております。

次、2ページから4ページにかけては、第3として、2つ目の前提となる、今年8月の人勸を確認しております。30年ぶりの高水準のベースアップであることとか、あるいは公務員において、俸給及び諸手当にわたり給与制度を整備するという、給与制度のアップデートの内容についてまとめております。

4ページ以降は、第4として、第2、第3で確認した今日の地方公務員を取り巻く環境とか、人勸の内容を踏まえて、地方公務員の給与における対応の方向性を検討し、まとめております。

まず、第1番目、基本的な考え方として、4ページから6ページにかけて、地方公務員の給与決定の原則、特に地公法24条2項に定める均衡の原則の考え方とか、情報公開の徹底について整理した上で、6ページから12ページにかけては、各論としまして、地方公務員の対応の具体的な方向性についてまとめております。

議論の中心となっていた地域手当については、9から11ページにまとめております。給与制度については、まず均衡の原則の解釈として、公務としての近似性・類似性を重視して、国家公務員の給与制度を基本とすることを確認しております。その上で、地域手当の支給地域について、現行の市町村単位では近隣市町村との人材確保の公平性の観点から問題がある。あるいは、近隣市町村との一体的な圏域を考慮すべきではないかななどの意見があることなども踏まえて、支給地域の広域化の必要性が高まっていることから、市町村を超える客観的な圏域である都道府県の区域を単位として、支給地域を定めることが適当であるとしております。

給与分科会では、11ページの(ウ)その他にもあるとおり、地域手当について、現行、10年ごととされている見直し期間の短縮や、ゼロから20%の支給割合の差の在り方についても意見がありました。

この点、本年の人勸において、見直し期間についてはより短期間で見直しを行っていく、支給割合の差の在り方については、今後とも検討していくとされたところでありまして、国家公務員の地域手当についての今後の検討内容を注視しつつ、引き続き検討していくことが必要と考えるところとしております。

また、扶養手当等のその他の手当については、11ページから12ページにかけてまとめております。

次に、12ページは「第5 その他」として、公務員給与の比較対象となる給与規模の

拡大についても言及しております。これは、国家公務員側においても、本年の人勸等で言及されているものであり、国家公務員の今後の検討内容を注視しつつ、引き続き検討していく必要があるとしております。

12ページの下段の「第6 おわりに」では、この報告書の結びとしまして、公務の将来を担う若年層をはじめとする地方公務員にとって、魅力ある公務職場を実現し、公務組織のパフォーマンスを最大化していくためには、地方公務員の働き方、時代に即した組織運営・人材戦略など、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は、引き続き必要であるとしております。

以上、駆け足ですけれども、給与分科会で取りまとめた報告書について報告させていただきました。

【伊藤委員】      ありがとうございます。それでは、ただいまの説明を踏まえまして、御質問等があれば、お願いいたします。

杉本委員からお手が挙がっておりますので、まず杉本委員、よろしくお願いいたします。

【杉本委員】      ありがとうございます。今日から西脇知事に代わりまして、知事会の代表として参加をさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

それで、私からは、質問ということではありませんけれども、今給与分科会の報告書の御説明をいただきました。この点について、内容の特に地域手当の部分について、これまでも私、分科会でも参加をさせていただいて、いろいろ意見を言わせていただいている関係もありまして、少し経過と私の考えについてもお話をさせていただきたいと思います。

今回の地域手当の見直しにつきまして、これは大きく言えば人事院の勧告の中で、言ってみれば、東京23区の給与がどんどん上がっていく中で、もう一つは、地域手当の区分を、一番低いところ3を4にするとか、6を8にするとか、こうしたような大きくくり化をするような手続がとられたという中で、結果として地方の地域手当が適用されない地域、ゼロになる地域が増えてきているということになっているというふうに思っております。

そういうことで、言ってみれば、都会と地方の給与格差を大きくしていく、そういうような状況になっているんじゃないかというふうに、私は認識をいたしております。その中で、福井県でもそうですけれども、人事委員会勧告の中で、地域の中の公務員の給与格差、これをしっかりと調査をしてみると、3とか、4とか、こうした水準に至らない中でも、しっかりと差が出てきていると。福井県の場合ですと1.4とか、そういった水準の差があるということが認識をされております。

そういうことで、言ってみれば、地域の民間給与との格差がある。そういったことを人事委員会の精緻な調査の中で勧告をなされたという場合には、それを尊重して支給割合を適用できるようにすべきだというふうに申し上げてまいりました。

その結果として、今回の給与分科会の報告書の中でも、地域の実態を踏まえて、地方公共団体が独自に支給割合を設定することも考えられるというふうに書いていただいております。まして、このことは非常にありがたいというふうに思っているところでございます。ぜひとも、親会のほうでも、こういったことはしっかりと踏襲をしていただきたいというふうに思います。

その上で、今後の事務的な手続作業の面にもなりますけれども、この後、総務省の副大臣名で地方公務員の給与改定等に関する取扱いという通知がされると思っております。地域手当につきましては、今回の分科会の報告書の内容にありますように、国と異なる勧告であっても、これは人事委員会のほうの精緻な調査に基づく公民格差、こういったものを勧告に盛り込まれた場合であれば、それを尊重した支給が可能である旨を副大臣通知に明記していただければというふうに考えているところでございます。

それから、もう一つ、財源の面ですけれども、地域の公民格差を精緻に反映した勧告を尊重して支給割合を設定するということは、これは地方公務員法の情勢適応の原則であるとか、均衡の原則といったものは法律の本旨に沿うものでありますので、国におかれても所要の財政措置をしていただきたいというふうに考えているところでございます。

私からは以上でございます。

【伊藤委員】 御発言どうもありがとうございました。今、御発言いただいたことを踏まえまして、総務省でも今後しっかりと御検討いただければと考えております。

その他、質問等ございますでしょうか。

それでは、地下委員、お願いいたします。

【地下委員】 地下でございます。念のための確認なんですけれども、地域手当は柔軟な考え方が必要だということだと思うんですが、都道府県単位は、そうはいつでも単位にしましょうと。その中で、例えば政令市のように、割に経済的に活性化して、全般的には県とちょっと違うような特性、これは今の文脈の中でも読めるとは思うんですけれども、政令市なんかも、県に並んで1つの単位になり得るという理解でよろしいのでしょうか。

【進室長】 事務局からお答えさせていただきます。本日、資料としまして、資料1として、この給与分科会の報告書が添付されてございます。こちらの10ページをお開きい

ただけでしたらと思います。前段の9ページから10ページの一番上、1行目にかけて、今、地下委員御指摘のとおり、都道府県の区域を単位とすることが適当であるということが、まず書かれております。

その上でなんですが、次の段落からでございます。地域の中核を担っている規模の大きな都市については、同一都道府県内であっても、民間賃金水準に構造的な違いが見られることから、個別の補正も必要と考えられるということで、この分科会においても、地下委員と同様の指摘もありましたところで、都道府県単位とは別に、個別に見ていく必要があるだろうという議論もなされてございます。

その結果、その次の次、「以上を踏まえると」というところでございます。2行目、3行目にございますが、広域化し、都道府県単位とした上で、都道府県庁所在市及び人口20万人以上の市については、当該地域における民間賃金の実態を踏まえて、個別に支給割合を設定することを基本とするというふうにしてございます。今の御質問については、指定都市はまた別で考えるというふうに、この分科会の報告書となっているところでございます。

【地下委員】      ありがとうございます。クリアになりました。問題意識としては、今意外に人の取り合いというのは、地方都市圏でも、中核市において結構激しくて、我々の取引先でも取り合いになって、汲々としているっていう話が多いものですから、公務員の方にしわ寄せが行くと大変だろうなと思った次第です。

以上でございます。

【進室長】      ありがとうございます。

【伊藤委員】      ありがとうございます。ほか、よろしいでしょうか。

それでは、以上とさせていただきます。

次に、次第3の地方公務員の働き方に関する分科会の報告について、分科会長の嶋田委員、よろしくお願いいたします。

【嶋田委員】      ありがとうございます。私からは、資料の2に基づきまして、9月30日に開催いたしました地方公務員の働き方に関する分科会について、御報告させていただきます。まず、この名称でございますが、当初は、個人のパフォーマンスの最大化に関する分科会という形で進める予定としておりましたけれども、実際、取り上げる予定の時間外勤務、兼業、ハラスメント対策といった主なテーマが、地方公務員の働き方を見直していく、働く人にとってよりよい形を考えていくというものであること、それから、「パフ

パフォーマンスの最大化」と言いますと、何かぎりぎり引っ張っているものを、さらに引っ張っていくというようなニュアンスもあることから、会の名称としましては、趣旨を端的に表すものにすることがより適切ではないかといった意見をいただきましたので、地方公務員の働き方に関する分科会と名称を変更することといたしましたので、その旨御報告させていただきます。

それでは、4ページをお願いいたします。第1回の分科会では、個人パフォーマンスの促進要因としての地方公務員の兼業及び阻害要因としてのハラスメント対策の2つのテーマについて、議論を行ったところです。

まず兼業でございますが、地方公務員の兼業については、事務局から兼業の現状について御説明があり、その後の意見交換では、兼業を規制する趣旨は踏まえながらも、兼業を推進していくべきという意見が多数を占めたところでございます。

主な御意見を紹介いたしますと、6項目にわたり要約させていただいております。まず、この4ページで言いますと、1つ目は、地域の課題への対応や職員の人材育成の観点からも、推進していくべきといった御意見。2つ目ですけれども、兼業の推進により个性的人材が集まる魅力ある公務員組織となり、ひいては人材の獲得や定着につながるのではないのかといった御意見。3つ目は、許認可基準や手続の透明性を確保していく必要があるのではないのかという御意見。4つ目は、検討に当たっては、そもそも兼業を規制している趣旨、一方で、今後促進していく趣旨を考える必要があるのではないのかといった御意見をいただいております。

続きまして、5ページでございます。5つ目としましては、兼業による健康問題や、そもそも労働時間を短くしていくことなど、基盤づくりをどう考えるのか、6つ目として、全体の奉仕者という立場を踏まえる必要があるのではないのかといった御意見があったところです。

ここにつきましては、兼業が認められたすばらしい事例だけを出すのではなくて、どういったところで認められなかったのか、なぜなのかという視点での議論も必要ではないのかといった御意見もございまして、12月の次回分科会において関係者からのヒアリング等を予定しております。

続きまして、同じ5ページでございますが、ハラスメント対策でございます。事務局から、各種ハラスメントの制度概要、地方公務員のハラスメント対策の取組状況、総務省が今後予定している全国規模での職員アンケートの概要等について御説明がありました。そ

の後の意見交換では、職員アンケート調査に関する調査項目に関する御意見のほか、本資料で3項目に要約させていただいたような御意見がございました。

1つ目は、公務職場はハラスメントを受けやすく、ハラスメントがないと言っている自治体でも、実はそれがハラスメントだと気づいていないこともあるのではないのかといった御意見、2つ目、カスタマーハラスメント対策は、職員の病休等にもつながり、現場では喫緊の問題となっているといった御意見、3つ目は、ハラスメントを起こさせない体制や仕組みづくりが重要であり、カスタマーハラスメント対策について、例えば電話対応での機械の活用等により、加害者を発生させない取組が重要ではないのかといった御意見がございました。

今後につきましては、11月下旬に職員アンケート調査を実施する予定であり、1月の第3回以降の分科会において、実態調査の結果を踏まえた意見交換を予定しております。

今後とも、各テーマについて各委員からの意見等を踏まえまして、議論を深めてまいりたいと思っております。

分科会からは以上でございます。

【伊藤委員】      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、御質問等があればお願いしたいと思います。いかがでしょうか。

【稲継委員】      よろしいですか。

【伊藤委員】      稲継委員、お願いいたします。

【稲継委員】      すみません、どうも御報告ありがとうございました。非常に重要なテーマだと思いますので、2点だけ申し上げたいと思います。1つは、カスタマーハラスメントの話が、公務側からはなかなかやりにくい議論なんですけれども、既に東京都ではカスタハラ条例が制定されましたし、それに基づくガイドラインがほぼ前回の委員会で確定されて、それから共通マニュアルを今作っているところです。

その中には、共通マニュアルの中にも、ガイドラインの中にも公務の話を入れていただいて、共通マニュアルの中にも入れていただくよう、この前お願いしたところなので、東京都としては、そういった公務職場におけるカスタハラについてのガイドライン、それからマニュアルみたいなものを示したいと思っているようなので、総務省の方ともぜひ連携をとっていただきたいなと思っております。これが1点です。

もう一つは、働き方でよく残業をゼロにするという話が出てくるんですけれども、なかなか難しい話です。恒常的に問題があるのは、国家公務員の場合と違って、地方公務員は

現場を抱えていて、窓口を抱えています。現状、ほとんどの自治体では、勤務時間イコール開庁時間になっています。なので、１７時１５分まで開庁していて、勤務時間が１７時１５分までになっていると、１４分に入ってきたお客様に対応するために、どうしても必ず残業時間が発生します。

これは、銀行の場合と違って、銀行は９時－３時で、その３時の後に仕事しているわけですね。同じように、公務職場、地方自治体の職場においても勤務時間よりも開庁時間を短くする自治体が出てきております。つくば市、大津市、西宮市など各県で１，２出てきているところです。それぞれ開庁時間につきまして、勤務時間マイナス４５分とか、勤務時間マイナス１時間とか、福岡県の古賀市だったですか、１月から１．５時間、勤務時間よりも少ない開庁時間とするということを取り組んでおられるところもあるので、そういったところを、ぜひ総務省としても調査いただきたい。

銀行のような定めは多分できないと思うんですけども、これは自主性に任せるということですけども、そういった取組事例をどんどん紹介してもらって、開庁時間を短くする取組、これはＤＸでかなり可能になっている部分もあるので、その上で働き方改革ということをしないと、今の現状の勤務時間イコール開庁時間ということでは、なかなか現場では難しいものがあるので、その辺をぜひよろしくお願いしたいと思います。

【伊藤委員】      ありがとうございました。今の点につきまして、事務局、あるいは嶋田委員のほうから何かございますでしょうか。よろしいですか。

【越尾課長】      大変大事な御指摘でありがとうございます。不勉強でございました。そういった事例があるということ、承知しておりませんでしたけども、ぜひどういうふうなそういう取組をされたのか、また、どうやって住民の方の理解を得ているのかといったことも重要な点だと思いますので、確認をさせていただきたいと思います。ありがとうございます。

【伊藤委員】      ありがとうございました。

それでは、太田匡彦委員、お願いいたします。

【太田（匡）委員】      太田です。御説明ありがとうございます。分科会でどこまで議論されるのかという観点から、２点伺っておきたいところがあり、質問させていただければと思います。

１点目は、兼業の推進という形で議論されるようで、兼業できるようにするというレベルでは何も申し上げることはないのですが、例えば兼業しているかどうかということの人

事評価も議論するのかどうか、兼業できるならやりなさい、何であなたはやっていないんですか、地域の役に立っていないんですかみたいな形で人事評価に考慮するのか、しないのかという辺りまで議論されるのか、されないのか、という点です。人事評価とも関わる可能性に注意を伴いながら議論されておかないと、むしろ公務労働のブラック化につながるのではないかなという気がするので、1点お伺いしておきたいということです。

もう一点はカスタマーハラスメント対策で、このこと自体は重要だと思うのですが、他方で、法律家として争いになった判決などを見て、特に生活保護の判決などを見てみると、窓口も大概だよねという感想を持つことも少なくありません。昔懐かしい水際作戦のように、カスタマーに対してなかなか取扱いをする公務組織もあるので、そこら辺のことも注意しながら議論していただけないかなという気がします。

兼業のほうは許可制や兼業を促進する趣旨を踏まえて議論するみたいな感じで書いてあるんですが、ハラスメント対策のほうになりますと、途端にハラスメントの問題になっており、まともな行政手続をちゃんと窓口でもやってくださいねという観点が弱い気がするので、そこら辺はどういうおつもりで、どこら辺まで議論するのか。それは行政手続の話で、公務制度の話ではないという整理で、偏った議論をされると、それはそれなりのハレーションを招くと思いますので、ちょっとお伺いしたいと思った次第です。

【伊藤委員】       ありがとうございます。事務局のほうからよろしいでしょうか。

【越尾課長】       それでは、事務局からお答えいたします。前半の人事評価の関係でございますけれども、どういうふうに議論していくかというのは、まだこれからだということでございますけれども、ただいま、実例として把握している範囲で申し上げますと、一般的には人事評価と切り離して、兼業は兼業として、取り組んだ結果を人事評価に反映させているというような自治体は、見当たらないのではないかなという理解をしております。

この兼業の推進の大事な視点、職員の能力開発、自立的なキャリア形成といったことに役立てるということからしますと、基本的に職員起点で考えたいなということも大事な視点だと思っております。人事評価という部分では一定距離があるのかなというふうに感じているところでございますが、今、先生からいただいた御指摘も踏まえて検討してまいりたいと思います。

後者のカスハラの関係で、窓口の扱いの部分についても、まさにそういった切実なお訴えというのがハラスメントであるのかどうかというのは、ぎりぎりのところがある場合というのもございます。それをハラスメントだと切って捨ててしまうようなことがあっては

いけないというのは、当然大事なことでと考えておりますので、そこはよくバランスをとりながら議論をしてまいりたいと考えております。

以上でございます。

【伊藤委員】 よろしいでしょうか。ありがとうございます。

では、横田委員、お願いします。

【横田委員】 ありがとうございます。私も、兼業、副業とハラスメントを1点ずつお話ししたいと思います。

兼業、副業に関しては、そもそも各自治体が現状把握というのはできる状況になっているのか。許可されたもの、申請許可、否かみたいなのが見える化していくことが、今後必要かなというふうに思っています。大企業のほうでも、かなりアンケートで導入状況、あるいは実施率みたいなのも見ている状態なので、今後そういう点を定点観測できるような環境を整備していくことが重要なのではないかなというふうに感じました。

ハラスメントに関しては、2点あります。まず1点は、今回の議論の中で、教員現場のハラスメントも議論の対象として可能であれば、時間が許されるのであれば、かなり教員現場もハラスメントにさらされている場だと感じておりますので、ぜひ御検討いただきたいということ。

アンケート、これから取られる内容次第ではあるんですけども、ハラスメントに直面した際に、自分たちだけで解決できないものが多々ある中、外部の専門家にうまくつないでいくという考え方もあります。そういう外部の連携みたいなのが整っているのかというのも、併せてお伺いできるのであれば、ぜひ調査をいただきたいというところです。

以上です。

【伊藤委員】 ありがとうございます。事務局のほうからお願いします。

【越尾課長】 前半の許可の見える化に関する御指摘でございますけども、現状、まさに「許可」でございますので、許可の記録があるという意味では確認をすることは可能だと思いますし、数は調査しているものがございます。

【片山理事官】 先日の検討会で出された資料によりますと、直近の令和5年度でいうと、許可件数の総数が全体で4万1,625件、そのうち社会貢献活動に限ると1万3,505件、全国でその件数です。なので、これを各団体でも、元になっている調査は自治体の持っている数字なので、各自治体ごとでも把握しているというふうに認識しております。

【越尾課長】 ですので、そういったものを個別に、例えば各自治体で公表していくことによって、癒着の心配がないよとか、そういった形で住民の方の信頼を得ていくということもあろうかと思います。議論の中でいただいた御意見を踏まえてまいりたいと思います。

後者のハラスメントのほうでございますけど、教員の部分を取り上げるかまでは、今の段階では、なかなか多分、個別的な子供さんの、あるいは保護者の方の関係といったところの論点があろうかと思います。いわゆる一般的な行政事務に携わっている分野とは違う特質性があるんじゃないかと思いますが、御指摘があったということは留意してまいりたいと思います。

あと、外部の専門家との連携というのも大変大事な御指摘でございます、そういったことが行われた例があるのかということも含めて、よく勉強させていただきたいと思います。

以上です。

【伊藤委員】 ありがとうございます。よろしいでしょうか。

では、地下委員、お願いいたします。

【地下委員】 一言だけ。兼職に当たりまして、営利目的のところ、確かに取扱いは難しいと思うんですけども、これ、本件は多分、純粋な公務員の方がほかを兼職するということだと思いますが、今後のことを考えると、例えば普通の営利企業の方が、週のうち何日か公務をやるということも、そこのバランスも考える必要があると思っていますので、念頭に置いていただければありがたいと思います。

以上です。

【越尾課長】 ありがとうございます。そちらも大変大事な御指摘でございます、現状、確かに民間企業の方が兼職という形で、例えばDXの専門家として自治体に入ってきているという例を見る中で、片や公務から民間に行く方は、非常に制約的な状況もありました。まさに今、問題意識の中でそういった点があるところでございますので、議論の中でよく反映してまいりたいと思います。ありがとうございます。

【伊藤委員】 ありがとうございます。よろしいでしょうか。

それでは、この御報告につきましては以上とさせていただきます。どうもありがとうございました。

次に、次第4の時代に即した組織運営・人材戦略について、事務局から御説明をお願い

いたします。

(事務局説明)

【伊藤委員】      ありがとうございました。ちょっと時間が押していますので、皆様の御意見、御質問、全てこの場でお伺いすることができないかもしれませんが、ただいまの御説明につきまして、御意見等がございましたら、よろしく願います。

水町委員、願います。

【水町委員】      ありがとうございます。ミッション・ビジョン・バリューというので、民間企業や役所での取組について御報告いただいて、実際今、どこに問題があって、どういう取組がなされているのかというのがかなりよく分かったと思います。実は、ここの中で賃金制度、給与制度と労働時間についてあまり具体的に書かれていない。

今、まさに企業でやっていることって、労働時間を短くしなきゃいけないし、報酬制度を職務給にして、マーケットとどうリンクするかというところが大きな課題です。検討事項のところを見ていただくと、例えば右下のところの組織運営・人材戦略分科会のところで、デジタル活用などは労働時間に関わることだと思いますし、働き方分科会のところで、阻害要因、時間外勤務ってありますので、そこでも扱うのかもしれませんが、最大の要因が労働時間なので、これをどうするか。窓口は開いているけども、それに合わせて勤務時間を決めるという必要性は全くないので、24時間体制のお店でも、働く人の労働時間を短くするというのは努力していっぱいやっているの、病院とかもそうですが、これをどうするかというのを考えるということ。

もう一つ、労働時間のところ、あと総定員の関係と、財政民主主義の関係で、常勤職員が何人で、減らしていかなきゃいけないけど、じゃあ、非常勤をどうするかという、総定員の考え方をどうするかということ。あと、常勤職員というのは、こういう職員じゃなきゃいけませんよというルールを、常勤・非常勤の柔軟化、中立化の中で、財政民主主義との関係で抵触が起きないような形で、どう設計するかというのが恐らく大きな問題です。その議論をするのか、しないのか、今後の課題なのかというところ。

給与のところは、職務給、マーケットとのリンクをどうするか、内閣官房でもやられているように大きくやっていますが、この給与分科会のところの話を、先ほど報告を聞いたところ、これ、人事院が国家公務員についてこうしようとしているので、これを地方公務員についても合わせていきたいと思います。

実際に情勢適応の原則とか、均衡の原則って、国の調査を地方自治体にそれぞれやって

もらって、同じような調査でやっている。これ、平均の数値としてそれをやりますが、実際に賃金制度の中身をどうするかなんです。平均としてどれぐらい上げたり、下げたりするか、50人の平均で見るのか、100人の平均で見るのかというのは確かにやって、それを国が決めるところで準拠してやるとしても、中身の賃金制度をどうするか。

人事院もすごく今悩んで、困りながら、基本給を動かさないけども、賞与でやるとか、そういう制度を考えている中で、地方公務員がそれに全く合わせるかどうか。国家公務員が変えないと、地方公務員は黙ってこのまま大変な思いを続けるのかというところで、例えば自治体ごとのニーズとか、特性を生かした制度設計ができないのか。それができないとすれば、何がそれを阻害しているのか。

恐らく制度的なものであったり、やっぱり国家公務員と合わせてしか変えられないというところにステレオタイプの何か考え方があるのかもしれないので、そこについて、もう少し制度的な要因とか、アイデアが足りないとか、そういうところの整理を併せて給与分科会でやっていただくのか、全体として見てみていくかという視点が必要かなと思います。

以上です。

【伊藤委員】      ありがとうございます。事務局のほうから何かございますでしょうか。

【越尾課長】      先ほどおっしゃっておられた国との関係で申し上げますと、地方公務員法は給与、あるいはその他の勤務条件につきまして、均衡の原則が法律上定められておりまして、国ですとか、他の地方公共団体との均衡を失しない、あるいは、給与に関しては、さらに民間事業者の給与も考慮して定めるといったようなことが（地方公務員法上）定められているところでございます。基本的にはその枠内で自主性なり、工夫をしていくのかということが基本というふうに考えております。

また、定員の関係につきましては、かつていわゆる集中改革プランというのをやっている時に大きく定員が減少してきた時期もあるんですけども、最近は横ばいから微増というような状況になってきております。例えば、いわゆる安全安心と言われる部門ですとか、インバウンドの関係とかで観光の分野とか、そういった部分については、人が増えてきているというようなことがございます。

また、定員管理に関しては、国と比べますと、（地方は）総定員法とかがあるわけではございませんので、各自治体のほうで実情に応じて管理をされていることだと思います。一方で、人不足ということでございますので、定員が増えたかといって人が採れるかというと、必ずしもそうではないと。例えば、国の場合も欠員率といったものが結構出てきて

おります。

ですので、せっかく少数の組織になっている中で、どうやって少数の人員で業務を遂行できるのかというようなことも、しっかりとDXなどで進めていくということが大事なのではないかというふうに考えております。

【進室長】 一言、補足させていただきます。まず、給与について、職務給とか、もしくは給与の在り方というのは、まさに先生、御指摘のとおり、今、課題意識は持っております。地方公共団体も1,800ある中で、独自に職務給を非常に反映している取組をしているところもあります。

まだ、今すぐにこういった分科会等で取り上げるレベルになっていないんですが、そういったところを事務局としては少し勉強させていただいて、じゃあ、どういったところで例えば困ったのかとか、どういった点でよかったのかとか、事例研究しながら、どう横展開していけるのかとか。もしくは、先生から御指摘があったように、制度的な制約が何かあるのかとか、自治体も独自の取組をし始めていますので、そういったところも、まずは見ていきながら、また、こうした検討会等に反映させていければと思っております。

【伊藤委員】 それでは、時間の関係がございますので、稲継委員から御質問、御意見をいただいて、そのほかにつきましては、申し訳ありませんけれども、後日、事務局にメール等でお問合せいただければと思います。

稲継委員、お願いいたします。

【稲継委員】 ありがとうございます。地方公務員の退職理由について、民間人ですけども、元横浜市の職員で、地域情報化アドバイザーとかもされていて、今もう辞められて、Code for Japanに行っておられる石塚清香さんという人が、今年の6月にネット調査をやっています。1,085件の回答があって、そのうち3分の1が辞めて、今は民間、もしくは別の公務員、あるいは起業した人、それから3分の1がこれから辞めたいという人たちの回答です。

ですから、nは非常に大きい。このデータを見ると、どうして退職したのか、あるいは退職を検討しているのかという理由として、1位が、組織が旧態依然のままで変革が期待できそうにない。2位が、地方公務員を続ける意義を見いだせなくなった。3位が、異動先が不透明でキャリアパスの見通しが立たない。4位が、マネジメント力のない上司の下で働きづらい。こういう順位になっているんです。

仕事が忙しいから辞めるという理由は大分下のほうに出てくるんですよ。なので、この

組織の体制の在り方、あるいは地方公務員の意義、これはどうして地方公務員になりましたかという問いで7割以上の人が、地域に貢献したいという答えをしているんですけども、それが見いだせなくなったという話。それから、3位の異動先が分からない。これは、異動ガチャの話ですね。

それから、管理職のマネジメント能力の話が出てきているんです。これがかなり多い、辞めた人、これから辞めるだろう人で、600、700ある数なので、むしろ、こっちのほうを重視すべきか。ほかに、山梨総合研究所なんかもこういうデータを集めていますけれども、なかなかこういった集計はしていないようなので、このマスデータを使って、もう少し話を進めてもらいたいと思います。

仕事がきついから辞める、だから人を増やす、あるいは、仕事を減らすという、その単線的な議論ではなさそうに、私は思っております。

【伊藤委員】      ありがとうございます。よろしいでしょうか。今の御意見も踏まえて、それぞれ分科会でも検討を進めてまいりたいと思いますし、こちらの検討会でも、議論を進めてまいりたいと思います。

それでは、申し訳ありませんが、前半は以上とさせていただきます。

続きまして、大変お待たせして申し訳ございません。青山社中株式会社の朝比奈一郎筆頭代表CEOから、「地方公務員の働き方／組織運営・人材戦略」について、御説明をお願いいたします。

(朝比奈様ご説明)

【伊藤委員】      ありがとうございました。それでは、今の朝比奈様の御説明、お話を踏まえて、意見交換を行いたいと思います。御意見等のある方、お願いいたします。いかがでしょうか。

水町委員、お願いします。

【水町委員】      すみません、2つ具体的なところで、21ページで、兼業のところですが、これは地域貢献制度という神戸市の制度なのでということだと思います。要件審査の一番下で、営利を主目的とした活動ではないということが書かれています。先ほどの話で、また別の前後で、居酒屋で働くのも意味があるというので、営利の仕事に就くと、全体の奉仕者制度との抵触というので、過剰な防御、抑圧がかかっているような気がしますが、そこについて現場の認識とかがどうかということ。

もう一つは、28ページ、アラムナイとか、兼業、副業との関係ですが、特に高齢の方

とかまで含めてみると、短時間とか短日数でも、戻って少し貢献したいって。ただ、短時間、短日数になると、常勤職員じゃなくなるので、そこで処遇待遇がどうなるかというところが制度的制約になっているのかどうかというところを教えてください。

【朝比奈様】      ありがとうございます。まず、前半の21ページのほうですけど、本当に今、水町先生の御指摘のとおりで、この営利を主目的とした活動でないというところは結構縛りになっちゃって、実際、職員数の割にはあまり使われてないという受け止めが多いんですよね。それで、これをどこまで外すかというのは、今結構議論になっています。

どこまで、どう緩めるかなということが、現場の認識、問題意識として多くなっているというのは、事実でございます。

アラムナイのほうですけど、これは本当、地域まちまちです。おっしゃるとおりで、建設部長をやっていた人が定年になって、嘱託になって、窓口を短時間やるとか、そういう例も結構地域にはあるといえはありますし。そういう部分というのは、やっぱり部長までやった人なので、ある程度の処遇でというような議論はもちろんありますし。これも本当、千差万別というか、まちまちであるなというのが実感でございます。

【水町委員】      ありがとうございます。

【伊藤委員】      地下委員、お願いいたします。

【地下委員】      朝比奈さん、説明ありがとうございます。非常に共感するところが多かったです。特に気になっているのは、地方公務員の人が祭りの準備までやらされてというので、若干今も町内会とか自治会がもう機能していないところが増えたので、やむを得ないんですが、やっぱり今回の議論でも、地方公務員の仕事をもう少しシンプルに、本当はここままで、住民自治というのをもう一回、ある程度、再構築するとか、そのバランスがないと、なかなか切りがないなという感じがするんです。

なので、そういう議論がもし御経験の中で、住民自治をもうちょっと頑張ると。地域差があって、例えば私の知っている中だと、新潟の村上市とかは伝統的にお祭りとか、ほかの自治体だと、公金でやるようなところを町内会費でやっちゃっていますというところもあれば、具体的に言いますけど、大牟田市さんみたいに産炭地域だと、いろいろな補助金が出たので、本来は住民がやらなきゃいけないことまで、何となく市役所が金を出さざるを得ないと。

かなり幅があると思うんですけども、そういうのは御経験の中で何か感じられているとか、解決策としてはこういう方向があるとか、何か思いとかがございますでしょうか。

【朝比奈様】      ありがとうございます。御期待の答えみたいなのは、多分、なかなか難しいところはあるんですけども、本当に今の2つの事例のお話も大変参考になるところでございます。やはり、一般論で申し上げますと、今、本当に地下先生がおっしゃったとおり、基本的には住民自治で。団体自治というよりは、住民側が、例えば町内会とか、場合によっては青年会議所とか、商工会青年部とか、いろいろな市民の集まりという形で、結構運営してきたものがかなり多くて、PTAとかも広く言うところかもしれません。

そういうものが、今、もう機能しなくなっているという現実の中で、回らないからさといって、たまたま同級生だった、その町とか市の職員に、おまえも助けてよとか、手伝ってよとか言って、しょうがなくて手伝うみたいなの。これは、友達として手伝っているのか、市の職員だから責任を取らなきゃ、祭りが回らなきゃ困っちゃうのでみたいなのところなのか、結構曖昧になってきて、これは、今なかなかクリアにできないところです。

そこで手伝わないと、江戸の敵を長崎で討つじゃないんですけど、実際、職員として業務するときに協力を頼んでも、今度そっぽを向かれちゃったら嫌だなというので、しょうがなく手伝うとか、いろいろなケースありまして、結構難しいですね。

そういう中で、少し希望でもないんですけど、僕はちょっと期待しているのは、実はさっき前橋の例で、これはJ I N Sという眼鏡の会社ですけど、今実は社長の田中さんのところのお手伝いをしていて。これは何かというと、「太陽の会」というのを、前橋市は新しくつくったんです。これは、田中さん自身もすごいもうかっていると思うんですけど、かなりのお金を投じていて、自分がやっているんだからということで、いろいろな地域の企業さんに50万円ぐらいずつ出してもらって、そういう人たちが新たなまちづくりの会をつくる。

今までの旧来の組織というのは、どんどん痩せ細っていつっちゃうので、新たに、どっかというところ経済人が頑張らないといけない。だから、僕らは大げさですけど、議論していると、これは現代のサン＝シモン主義ですねみたいな話をしているんですけど。ちょうど渋沢栄一も1万円札になったので、やっぱり産業資本家とか、金融資本家がむしろ地域のためとか、自分の従業員のために頑張るというのが、こうやってどんどん人口が減って、地域が厳しくなる中では、唯一の1つの切り口だと。

だから、産業人はそういうことで頑張らなきゃいけないんじゃないかみたいなのところで、お答えになっているか分からないんですけど、そういう動きに期待しているところです。これをまた、札幌とかでも、今No Mapsとか、若手たちが新しいのをつくっている。

ここは、新しいことをつくっていく。今のを維持するという方向で何とか考えても、なかなか難しいと思うので、そういうほうかなという気がしております。

【地下委員】 そうでしょうね。ありがとうございます。さっきの大牟田市の名誉のために言っておくと、あそこもすごい人口減少で困ってきちゃうと、やっぱり青年とかの自主的な組織が生まれてはいるんです。ただ、産業界の関わり方も、さっきの水町先生の非営利と営利の関わり方じゃないけど、産業界って基本的にはビジネスでやっていますから、そういうところを行政の住民自治にどう巻き込むのかとか、制度的に例えばガイドラインとか、町内会は諦めるしかないかもしれないけど、もう一回、再構築するための典型事例とか。

それを、人数の制約が激しくなった地方公務員で、自分で考えてくれというのも結構厳しいなという問題意識は持っています。どうもありがとうございました。

【朝比奈様】 確かに。ありがとうございます。

【伊藤委員】 ほか、いかがでしょうか。

林委員、お願いします。

【林委員】 よろしいですか。1点、御質問、御所見を伺いたいのと、1件は感想めいたことです。

1つは、僕は大阪市役所出身で、今、労働組合の立場で来させていただいているんですが、30年ぐらい前に大阪市の野球場とか、体育館とか、いわゆるスポーツ施設を、当時の専用端末でつないで住民の方がシステム上で予約を取れるようにして、一応電算化したんです。

それはそれで全部、口座引落として使用料とかは完結しているんですけど、一方で、現金で払える窓口もそのまま置いているんです。なので、二重で走っていて、現金があるがゆえに毎日金庫で管理しなアカンとか、帳簿と金種を合わせなアカンとか、業務は減っていません。

デジタルデバイド的なことともちょっと違う、役所ならではの、アナログ処理も残しておくことについて、今までの幾つかの自治体さんとのやり取りの中で、デジタル技術の活用とか、共同処理とか考えるんだけど、アナログ処理が自治体の中で人材とか、リソースを使っていると思われているのか。そこは、端的に切ったら済むとかいうことではないと思うんですが、御所見があれば、ひとつお伺いしたいというのが1個です。

もう一個は、資料の27ページの専門人材というか、中途採用の話とダブるんですけど、

役場、役所で聞くのは、新しく来た方の民間での経験を生かして、どんどんポストを上がっていただくときの課題として、行政文書を読めない、書けない、起案できない。要は法令則を読み解けないので、そこから説明するのを部下がやっていて、すごくストレスというのは聞くんですよ。それから、予算主義とか、財政的な、例えば補助金に係る予算の執行の適正化に関する法律とか、民間の方であれば、すぐにAmazonとか、アスクルで注文したらいいんだけど、こっちは全部入札しなアカんで、その辺りがやっぱりかなりギャップがある。

スピード感にギャップがあるというのを聞きするので、その辺り、どうしたらこっち側もキャッチアップできるんだろうなというのは、現行の法制度の枠組みの中なので、それは一定やむを得ないんだけど、その差が随分あります。こちら側からすると、そこが埋まらない溝というか、役所は何でこんなことをやっているのみたいなところが、結構ギャップとして、聞いています、という感想です。

【朝比奈様】 前半のほうは本当におっしゃるとおりで、結局DXとか何とか言っているんですけど、仕事は増えているんですよ。そこはおっしゃるとおり、トランジションピリオドなのかもしれないけど、既存のものも残しつつじゃないと、リスクがありますからね。新しいことをやるので、そこはほとんど、これで仕事が激減して楽になりましたみたいな話って、あまり聞かないんですよ。

これから、将来的にどうなっていくかというのは大事ですけど。そこで、これも書きましたが、辞めていいよという決断とか判断を、上司とか、極端なケースは首長がしてくれないと、なかなか辞められないという、そこも関わるのかなと思います。

後半のほうは、御感想ということでしたけど、一言だけ申し上げると、さっき申し上げましたが、すごく分かりやすい技術を持って入った人というのは、それなりにそれでいいんですけど、事務系みたいな感じで入っていくと、その御作法が分からないと、結構難しい状況になっちゃっている。聞いていると、すぐ辞めたりって多いですね。

そういう人たちに、ちゃんとどういうふうに教育をするのかとか、採用するときにある程度そういうポテンシャルをどこまで見るのかとか、それでカムバック制度みたいな話にもなるわけですけど、そこは本当に大きいところだなというふうに思います。

【林委員】 やっぱ、こっち側から寄せていくっていうのは難しい。役場の側に寄ってもらうしかないですかね。

【朝比奈様】 そう、本当は、そういう寄せていくような教育も大事だと思うんですけ

ど、今はそこは全くできていないですね。

【林委員】      ありがとうございます。

【伊藤委員】      横田委員、お願いします。

【横田委員】      そういう意味でいうと、役所G P Tみたいな。役所向けに変換してもらうものができたら、カバーできるような気もしなくもないですが。

副業、兼業についてお伺いさせてください。私は、本当に長らく副業、兼業が進むことを、住民目線で考えたときに、民間の視点を持ってもらうというのがすごい重要だという観点で、私は進めばいいなと思っていて、今日のお話も、促進する自治体が増えようとしているところを、非常に興味深く感じました。

一方で組織の側から見ると、この人手不足の中、ほかの仕事をやったりすることとか、あまりうれしくないように感じる自治体もあるんじゃないかという中、促進する自治体のモチベーションと、本当に浸透させようとしたときに、表彰したりとかというものもあると思いますけど、人事制度にひもづけたりとか、そこまでしてまでのモチベーションがあるのか。どんな感じですか。

【朝比奈様】      正直、この神戸市とか生駒市はかなり進んでいるほうだとは思いますが。そういう前提での話になるんですけど、そういう自治体ですら、今本音のところは首長とか、一部の非常に意識の高い人たちが、副業とか、地域貢献とかということをやったので進んでいるというのが実態で、現場の本音は、そんな余計なことでもなくてとか。

だから、結局、一般論としては、手を挙げる人が少ない。そこまで別に困っているわけじゃないし、副業といっても、今の制度だとそんなに稼げるわけでもないで、今の仕事でいっぱいいっぱいのところもあるしというのが、正直、そういう状況ですよね、本音としては。

でも、それでも進めようというのは、この前の議論でも出ていましたけど、辞めてしまおうとか、やりがいを感じられないとかということに対して、変化球でもないですけど、そういう目先の違うことを与えることによって、少し自分の今までやっていたことのやりがいを確認するとか。変な言葉ですが、夏しか知らないセミは夏も知らないじゃないですけど、ここだけ見ていると分からないけど、やっぱりいろいろ見て、本当に辞めちゃうと、今、なかなか戻りにくいところもあるので、やっぱり意義があるんだなというのを確認する機会とか、そういうことの効果はあるのかなと。

あと、辞めそうな方に、そういう変化球を与えることで、少し意識が変わっていくとか。

【横田委員】 リテンション策の1つでもあるし、外で勝手に研修してくれてくれるという考え方もあるし、どういう文脈で持ってもらうかは重要ですね、自治体側に。

【朝比奈様】 そうですね。

【横田委員】 ありがとうございます。

【伊藤委員】 ほかの方はいかがでしょうか。よろしいですか。

では、横田委員。

【横田委員】 素朴な感想で、最後の昭和的な考え方、やりがいとか、資本主義に行き過ぎているみたいなのを、私、非常に個人的に共感するのであれなんですけど、一方で、二、三十代の子たちが、タイパとか、効率性に寄ってしまっている中で言うと、議論されているのが、昭和世代で話しちゃっているのか、二、三十代の子たちがそれをどう捉えるのかというのが、若干気になるなと思って伺っていました。

【朝比奈様】 そうですよ、この場合、すみません、僕の反省なんですけど、そもそも昭和世代の人も含めて、あまりこういう議論にならないです、ここまでは。私は、結構こういう議論が好きなので、割と振っちゃうんですけど、そんなに別に盛り上がっているわけでもなく、いわんや若い人に向けては、おっしゃるとおりタイパとかですから。

ただ、例えば別に議論が広がっちゃいますけど、お墓参りに行くとか、親孝行するとか、合理的に考えて、何か意味あるのと言われてもというのを、どう考えるかみたいなところになっちゃうので。その中で、人の知恵とか、合理的に考えているつもりでも、それって別に、本当に正解なのというのは、そんなに分からないところもある。

要するに人間の能力とか、自分ということに対する謙虚さみたいなのがないといけないとは思いますが、そういうのって話しにくいですね。ただ、自分でリーダー塾とかをやっているんで、僕は塾生とかに勝手にしゃべっているんですけど、どこまで通じているのかなというのはありますが。

【横田委員】 なるほど。そういう意味で、すみません、私も一くくりにしてしまったのが悪いのかなと思うんですけど、タイパ族と、それとサステナビリティとか、そういうやりがいみたいなほうと、何パターンかいらっしゃると思うので、そこをどうターゲットティングしながら、あと10年後に、もしかしたら1周回って、こっち側の話が盛り上がる可能性ということも含めてということでしょうか。

【朝比奈様】 そうなんですよね。だから、最後、一言だけ申し上げると、中途採用を強化するというのは、そういう意味なんです、ある意味。新卒ぐらいの子にそういう話は

通じないんですけど、1回働いてみると、合理主義だけで、給料が一番高いところとか、あれとかでやっていたら、自分って、それで幸せになっているんだっけみたいなことを考える人って、一定層いるので、それに対して、自分がお世話になった地域に戻って、この地域のためにやるってどうとかいうのは、そういうほうが響くんですよ。

22ぐらいの新卒に語るより、30半ばぐらいになって、人生をちょっと考えたりするほうに同じ話をしたほうが、給料は下がるけど、お世話になった故郷で頑張りたいとかということもあって、神戸市長の久元さんとかとも議論している。

【横田委員】 なるほど、経験者のほうがいいんじゃないかと。

【朝比奈様】 公務員は途中で勝負するしかない。新卒は、もちろん勝負しないわけじゃないですけど、どうしても分が悪いと。向こうはどんどん給料も上がりますし。

【横田委員】 なるほど、ありがとうございます。

【伊藤委員】 ほか、いかがでしょうか。

笠井市長、お願いします。

【笠井委員】 全くそのとおりだと思っています。若い人でも、合理主義だけでなく、生きがいを持つとか、いろいろなことでチャレンジしている職員もいっぱいいますので、いかにそういう人たちを掘り起こして、伸ばして、そしてネットワークをつくっていくかと思っています。

また、市民自治もそうです。既存の自治会や、地区社協や、消防団も形骸化していますけども、中にはやりがいを持ってやっている人もいますから、そういう人たちとネットワークをいかにつくって進めていくかが大事だと思っています。そのために、首長として積極的に汗をかく、こういう覚悟が必要だと思っています。

以上です。

【伊藤委員】 ありがとうございます。

【朝比奈様】 ありがとうございます。本当に手前みそなんですけど、そういうコミュニティというか、青山社中リーダー塾とか、リーダーシップ公共政策学校というところでそういうのがいろいろ来て、実は、その後、うちの職員になって、この前、7月末なんですけど、印西市長選挙というのに出て、今、印西市長になった藤代君というのは、うちの社員だったんですけど。

彼もグローバルとか、J B I Cにいたんですけど、もう一回、自分の地元のためにやるって見直して、今39歳だったのかな、というあれですけど。多分、新卒のときは外、外

となっていたんですけど、また、このリーダー塾とかで、コミュニティーで、今市長がおっしゃっていたみたいに、みんなで語り合う中で、その地域ということを考えたりとか、そういう場みたいのが大事ななということで、本当、市長がおっしゃるとおりだなというふうに思いました。ありがとうございます。

【伊藤委員】      ありがとうございます。ほか、よろしいでしょうか。

私も、いろいろ伺いたいことはあるんですけども、時間が参っておりますので、この後に個別にお伺いできればというふうに思います。

それでは、時間が参りましたので、ここまでとさせていただきます、朝比奈様、大変貴重なお話、どうもありがとうございました。

【朝比奈様】      どうもありがとうございました。

【伊藤委員】      本日、予定されていましたが議題は以上となります。

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。

【越尾課長】      それでは、本日も大変活発な意見交換をいただきまして、ありがとうございました。

また、時代に即した組織運営・人材戦略の御説明が長くなりまして、十分議論の時間を取れなくなり、申し訳ございませんでした。この後、メールなどでもお寄せいただければと思いますので、そちらも併せまして事務局で整理をさせていただきます。その上で、今後の分科会の検討で、資料などをお示しさせていただきながら活用させていただきたいと考えております。よろしくお願いいたします。

また、次回の親会の開催日時につきましては、各分科会の議論の進捗に応じて、また御相談をさせていただきたいと考えております。

あと、本日の議事要旨につきましては、公表前に構成員の皆様、また朝比奈様にも御確認いただきたいと考えております。できるだけ早く案文をお送りさせていただきますので、お手数をおかけしますが、御確認よろしくお願いいたします。

以上でございます。

【伊藤委員】      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。

どうもありがとうございました。