

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  
時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会（第1回）

令和7年1月23日

【片山理事官】 それでは、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の第1回時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会を始めさせていただきたいと思います。

最初に、分科会の構成員を御紹介させていただきます。

最初に、東京都立大学法学部の伊藤教授はまだ到着になっておりませんので、早稲田大学の政治経済学術院の稲継教授です。

【稲継委員】 稲継です。よろしくお願いします。

【片山理事官】 続きまして、東京大学大学院法学政治学研究科の太田教授です。

【太田委員】 太田匡彦と申します。よろしくお願いいたします。

【片山理事官】 続きまして、慶應義塾大学法学部の大屋教授です。

【大屋委員】 大屋でございます。よろしくお願いいたします。

【片山理事官】 続きまして、千葉県白井市の笠井市長です。

【笠井委員】 皆さん、よろしくお願いします。

【片山理事官】 続きまして、公益社団法人経済同友会地域共創委員会委員長、株式会社日本政策投資銀行の地下代表取締役社長ですが、本日は株式会社日本政策投資銀行地域調査部の大来部長に代理で御出席いただいております。

【大来部長（地下委員代理）】 地下の代理で参りました大来です。よろしくお願いいたします。

【片山理事官】 続きまして、石川県の馳知事に御参加いただいておりますが、本日は石川県総務部の光永部長にオンラインにより代理で御出席いただいております。

【光永部長（馳委員代理）】 よろしくお願いします。

【片山理事官】 続きまして、一般財団法人地方自治研究機構の三輪理事長です。

【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。

【片山理事官】 続きまして、オンラインで御参加いただいております株式会社コラボの横田代表取締役です。

【横田委員】 横田です。よろしくお願いします。

【片山理事官】 なお、本日は御欠席されておりますけれども、埼玉県毛呂山町の井上町長にも御参加いただいております。

また、事務局側は、公務員部長の小池、公務員課長の越尾、それから私、理事官の片山が参加させていただいております。よろしくお願いいたします。

次に、本日オンラインで御参加されております委員の方々に議事の進行についてお願いを申し上げます。

こちらパワーポイントも用意しておりますが、御発言される際は、ビデオをオンの状態に設定いただければと思います。御発言のない場合はマイクをミュートの状態に設定いただければと思います。御発言をされる際は、画面下の共有ボタンの右側にある挙手ボタンをクリックいただければと思います。その後、分科会長から指名があった後、御発言いただければと思います。発言が終わりましたら、手を下げるボタンをクリックいただければと思います。

その他、音声や映像が視聴できない、会議室から退室して再入室できないなど問題が発生した場合におきましては、チャットや電話で事務局まで御連絡いただければと思います。よろしくお願いいたします。

それでは、引き続きまして、次第に従いまして、資料の説明をさせていただきたいと思えます。初めに、資料1、分科会の概要につきまして、引き続き説明させていただきます。資料1を御覧ください。

(事務局説明)

【片山理事官】 資料1については以上でございますが、何か御意見、御質問等ありましたらお願いいたします。よろしいですか。

【越尾課長】 では続きまして、資料2の御説明を先にさせていただきます。

(事務局説明)

【越尾課長】 それでは、今私が説明させていただいたところでございますが、分科会長もお着きになりましたので、途中になりますけれども、初回ということでございますので、まずは部長の小池のほうから御挨拶をさせていただいた上で、分科会長からも一言御挨拶をいただければと思います。よろしくお願いいたします。

【小池部長】 公務員部長の小池でございます。本日は大変お忙しい中、時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会に御参加をいただきましてありがとうございます。

官民間問わず人手不足の状況が顕著になってきていると認識をしております、自治体にも働き手から選ばれる職場になるための創意工夫が求められているものと考えております。個々の自治体職員の働き方につきましては、既に地方公務員の働き方に関する分科会において御議論いただいているところですが、組織としての自治体に着目をすれば、自治体が引き続き行政サービスを提供し、住民の福祉の増進を図っていくためには、戦略や特色を持って組織を運営していくことが重要な取組の一つであると考えております、昨年11月の第4回検討会においても、委員の皆様方に多様な観点から御議論をいただいたところでございます。

この分科会では、自治体の組織内外に様々な困難や制約条件を抱える中で、変革する社会に対応した持続可能な自治体運営を行うための具体的な対応策や課題解決の方向性について委員の皆様方に閣下に御議論いただきまして、施策につなげていければと考えてございます。どうぞよろしくお願いいたします。

【片山理事官】 では、続いて、伊藤委員よろしいですか。よろしくお願いいたします。

【伊藤委員】 東京都立大学の伊藤でございます。丸ノ内線が止まりまして、別ルートで参りましたので、大変遅くなりました。おわび申し上げます。

それでは、一言御挨拶申し上げたいと思います。座って失礼いたします。

時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会の第1回会合に当たりまして、一言申し上げます。

人口減少、多発する自然災害など、自治体を取り巻く状況は一層厳しさを増していると考えられます。こうした様々な困難や制約条件を抱える中、行政サービスの提供を担う自治体においては、複雑高度化する行政需要に応えるべく様々な工夫をしつつ、懸命に自治体運営を行っているものと承知しております。

特に人材獲得が厳しくなる中で、現役職員のみならず、未来の職員からも選択される職場・組織をつくり、変革する社会を反映した持続可能な自治体運営が行えるようにすることが急務であると思います。

このため、リーダーが果たすべき役割、職員の方向づけを図る目標の掲げ方などの組織のあり方、旧来の年功的・画一的な人事から脱却するための人事部門の組織・体制やシステム化などの人事管理のあり方、そしてそもそも仕事の仕方を変えるデジタル活用や、他主体との連携などの業務遂行のあり方、以上3つについて総合的な問い直しを行うべき時期が今まさに到来していると考えております。

こうした問題意識を委員の皆様とも共有しつつ、精力的に検討してまいりたいと存じます。何とぞ御理解、御協力のほどをよろしくお願いいたします。

以上でございます。

【片山理事官】 それでは、本分科会の分科会長につきましては、検討会の清家座長から伊藤委員にお願いしたいというお話を承っておりますけど、そのような取扱いでよろしいでしょうか。

(「はい」の声あり)

【片山理事官】 ありがとうございます。それでは、途中になりましたが、ここからの進行は分科会長にお願いできればと思います。よろしくお願いいたします。

【伊藤分科会長】 先ほど越尾公務員課長から御説明いただきました、最近の地方公務員制度をめぐる情勢についてということ踏まえまして、皆様から御意見、御質問がありましたら御発言をお願いしたいと存じます。いかがでしょうか。

稲継委員、お願いします。

【稲継委員】 早稲田大学、稲継でございます。1点だけ、ちょっとコメントといいますかお願いなんですけども、9ページに職員数の推移が書かれております。昭和40年代、50年代に職員数がかなり増えていた時期がありますが、その後、第2次臨調でこれ以上増やさないという枠がかかって300万人台に落ち着いていて、その後、ここの表に出ている1990年代の半ばから各自治体、相当雑巾を絞るような苦労をされて、相当減らしてこられました。「平成17年からの5年間の集中改革プランで23万人の減」と書かれていますが、これも相当ぎりぎりの選択をして減らしてこられたと思います。

財政的にはそれで何とかもってきたということでもありますけども、他方でどうしても仕事はもたないので、臨時・非常勤に多く頼ってしまわざるを得ない状況が、これは今までも続いております。いろいろな職種において、半分以上の職員が非常勤、今の会計年度任用職員という職場も多数見えているところです。

最近になってようやくその枠がやや緩んで、若干増加傾向にあるのは好ましいことだと個人的には思っておりますが、国際比較しますと、これはOECDのデータですが、雇用者数に占める公務員の割合、これは国と地方合わせてでありますけれども、OECD平均で18%を超えています。北欧諸国では4分の1、25%以上という国が多く、米英独仏でも、いずれも十数%、フランスは二十数%です。日本だけが4.6%という極めて少ない公務員数で、この非常に多様な公務を担っていただいております。

そのうちの大部分が地方で実際に業務をやっているということで、これは単に自治事務だけではなくて、国の事務もたくさん法定受託事務として引き受けてやってくださっているわけです。これをこの少人数でやるというのは国際的に見るととても無理なところがあるので、もっともっと増やしてもいいということを個人的にはすごく思っていて、国民世論が2000年代の前半はそれを許してくれない時期がありましたけれども、今は逆に様々な震災の対応を見て、むしろもっと増やすべきだという声も多くなっているところなんですね。

なので、それを総務省さんとしても何らかの形でサポートするようなコメントというんですかね。通知ですとか、そういう形でできないか。これまで昭和40年代の終わりから定員管理モデルというのをつくってこられて、加藤栄一さんと古川俊一さんですかね、初期の頃は本も出たりしておりましたけれども、その後、何次にもわたって定員管理モデルをつくってこられて、これに基づいて各自治体もいろいろ考えているところではあるんですけれども、非常に厳し過ぎる、国際的に見ると厳し過ぎる枠がはまってしまっているということのように思います。

なので、ここはひとつもっとたくさんの人に正規職員として働いていただいて、それを財政的にもサポートするような形、そういうことをすることによって、ようやく選ばれる職場になれると思うんですね。ぎりぎりの職員でやっているのをみんな見ていますので、ちょっと無理だと思って辞めてしまう人ですとか、あるいはあれはちょっと入れないよねというふうに避けてしまう、競争倍率が東京都ですら1.5倍になってしまっているような状況で言うと、もっと職員数を増やす方向へのかじ切りを、これはどちらかという国が主導してやらないと、地方のほうは国を見ていますので、それをぜひ総務省のほうでもお願いしたいなと思っております。コメントでございました。

【伊藤分科会長】      ありがとうございます。この分科会としても、非常に重要な問題提起をいただいたと考えております。

事務局のほうは何かコメントございますでしょうか。

【越尾課長】      ありがとうございます。今、稲継先生から御指摘があったとおり、OECD加盟国の中で、人口1,000人当たりの公務員数を見ますと日本は最低レベルにあるということで、1,000人当たり38.3人と承知をしております。アメリカですとその上にあって、62.6人ということになってくるんですけども、いずれにしても我が国はある意味非常に筋肉質の小さい政府で行政運営をしていると言える一方で、今、稲継先生から

御指摘があったような点、つまり職場の魅力としてはどうなのかというようなことはよく考えていかなきゃいけないと思っております。

また、定員管理に関する研究会が別途公務員部にございますけれども、今、稲継先生から御指摘があった点も踏まえまして、連携できるものは連携も図りながら検討を進めてまいりたいと思います。

【伊藤分科会長】      ほかにも御意見、御質問ございますでしょうか。

お願いいたします。

【笠井委員】      全く稲継先生と同感で、私、その現場を市長としてあずかっていまして、地方の公務員の仕事って、生まれてから亡くなるまで全て市民のことをサポートする。今はもっと言うと少子化ですので、結婚、そういうことまでも行政として担っていかなければ少子化対策できませんので、ですから幅広く地方自治体に求められている中で、現状的には非常に行革ということ、人件費の占める割合が多くなってくるとほかのサービスに転嫁できませんので、人件費を削ってきた傾向があります。ただ、地方はもうほとんど限界に来ていますので、この辺の人材の育成と確保と、そして財源という、この観点で議論をしていただければと思っております。

以上です。

【伊藤分科会長】      ありがとうございます。

事務局のほうもよろしいでしょうか。大変重要な問題提起だと考えております。

ほか、よろしいでしょうか。

それではありがとうございました。続きまして資料2、時代に即した組織運営・人材戦略についての続きについて、事務局から御説明をお願いいたします。

(事務局説明)

【伊藤分科会長】      ありがとうございました。

ただいまの事務局からの御説明を踏まえまして、皆様から御意見、御質問をお願いしたいと思います。特に順番なく、内容も自由に御発言いただければと思いますけど、いかがでしょうか。

はい、お願いいたします。

【笠井委員】      いろいろな資料と論点をまとめていただいてありがとうございます。

私のほうで現場をあずかっている中で、今一番職員が困っているのは、過剰なクレームです。カスハラと言われているものですね。あと、学校に行きますと、学校の先生方も一番困

っているのは、やはり保護者の過剰な一部のクレームに対して、それに大分時間を割かれてしまうと。さらに言うと、そのことで休職に陥る事例もありますので、ですからこの辺の対応というのもどこかで議論していただくと、働きやすくなってくるかと思います。

以上です。

【伊藤分科会長】      ありがとうございます。事務局のほうはいかがですか。

【越尾課長】      ありがとうございました。今、笠井市長から御提言がありましたハラスメント、特にカスハラの部分につきましては、現在、まず働き方分科会でテーマとして掲げさせていただいておりますので、今度27日に会合がございますけれども、そちらでまた先生方に議論していただく資料も準備しております。笠井市長にもお邪魔でなければ資料を提供させていただきたいと思いますので、御覧いただければと思います。よろしく願いいたします。

【伊藤分科会長】      ほか、いかがでしょうか。

大屋委員、お願いします。

【大屋委員】      大屋でございます。3点ほど申し上げます。

1つ目はミッション・ビジョン・バリューの辺りの話なんですけれども、確かに自分に期待されている役割とか機能を理解し、それが自分としても納得できるなと思うとモチベーションが上がるわけであって、そのようなものを示すために、こういうものを明示するのはどうだろうかというのは一つのアイデアとしてよく分かるところであります。

その一方で、特に自治体を考えると、自治体というのは2つの意味でユニバーサルな存在であるということを念頭に置く必要があるだろうと考えます。1つは機能面でして、国の組織で例に挙げた人事院、デジタル庁、財務局というのは、ある意味単機能のシングルミッションの役所なんですよ。それは中央政府の中でこれを分掌すべしというふうに定められたものがあるわけだし、しかも相対的に言うとその分掌した業務も比較的狭めのお役所が並んでいるわけですね。

これが例えば国土交通省なんかを例にとると、国土と交通系で同じミッションがあるのかみたいなことをやはり考えなきゃいけなくなってくる。民間企業の場合もやはりそうで、彼らは自分たちが何をやるか、何をやらないかということを自分たちで決められる組織ですよ。例えばトヨタ自動車さんは、うちは製造業であるというふうに自己規定をしておられるし、だから多分、金融とかそういうものは少なくとも本体でやらないんだというふうに言い切れるわけです。

しかし、自治体というのはそうではなくて、やはりユニバーサルに市民に対するサービスみたいなものを広く提供しなきゃいけないというミッションを全体として帯びているわけですね。そうすると、例えば介護とか保険のサービス提供に関わる部署と、徴税のような、むしろ取立てをしますというような部署の間に共通のミッションがあるのかということは、やはり一つの課題として出てくるであろうと思います。

もう一つは、我々の業界で言いますと、私立大学には建学の理念というのがあると。その理念に基づいて、あえて言えば偏頗であってよろしいわけであって、例えば慶應義塾の場合は「気品の泉源、智徳の模範」というのを一つの理念として宣言しておるので、「粗にして野だが、卑ではない」みたいな方はうちじゃないですというふうに言えるわけですね。しかし、国立大学もそうですし、国とか地方自治体というのはそうではなくて、そのような価値に対して中立的であることが求められる。様々な社会で信じられている価値に対して、ユニバーサルに対応を取ることが求められる以上、うちの市はこういう理念を掲げているのでほかのことはやりませんってやはり言えないだろうと思うわけです。

もう一つは、しかもこのミッション・ビジョン・バリューみたいなものによる統合というのは、逆に言えば阻害でもあるわけで、例えばデジタル庁さんはこういうミッションを掲げられることで、うちはその辺の現業官庁とは違うぞということをやはり思ってしまう、思わせる、そういう側面があるわけです。例えば市役所の中でも、サービス部門に限定したミッションを考えればそれはあるだろうと思いますけれども、それをあえて明示して強めに打ち出すことが、我々はサービス提供を担っている優れた役所なのであって、そんな徴収みたいに苛斂誅求をやっている役所とは違うんだみたいな意識を職員に持たせることになる、それは市役所としての一体性みたいなものには大きな疎外要因となるであろうということになる。この意味で、この道具の使い方には、やはり自治体というものの特性を考えて対応する必要があるであろうと思いましたというのが1点目でございます。

2つ目は、自治体さんの現状とか御意見を見てもそうだと思うんですが、ちょっと大きなことを言ってしまいますが、やはり地方分権の成果というものについてもう一度見直して、必要であればそれをやり直すことが必要ではないかというのを視野に入れたほうがよいのではないかとということでもあります。

もともと地方分権政策を始めるときの前提というのも、いわゆる平成の大合併で、基礎自治体の数は1,000ぐらいがよろしいのではないかというところから始まっている。そのぐらいの数にまとまった自治体の規模でないと、分権された権限を十分に担い切れないの

ではないかというのは開始時点で想定されていたわけですが、現状は1,700余りあり、かつ、それぞれの自治体の職員数であるとか職員規模というものがだんだん弱っている。さらには、資料で明示していただいたように、むしろ権限は増えているという現状にあり——権限ってやらなきゃいけないことですよね、特に中小規模の自治体であるとか地方の自治体はそのインバランスに非常に苦しんでおるとというのが実態であろうと思います。

である以上は、つまり各自治体がこの権限を担い得るであろうという予期が裏切られたのであれば、その一旦配分してしまった権限を巻き戻すということを考えないといけないのではないか。すぐに予防線を張っておいたほうがいいと思うんですけども、それは全国一律にもう巻き戻せという話を必ずしも意味するわけではなくて、というかむしろそういうわけではなくて、自治体の規模にせよ力にせよ、都市部と農村部であるとか、大規模・小規模でかなりの差があるというのが露呈しているわけですから、小規模自治体がそれでも自分たちがやりたいし、やれることを十分にできるように、これらの権限は要らないからもう引き取ってくれと、あるいは水平連携でやるからまとめてやりましょうというような形で手放してしまうと、直接の所管から手放すということをもっと強めに促進するということ考えたほうがよいのではないかと。実例としても出ていますが、市町村に1回まいった権限だけれども、ちょっと担えないので、県単位で統一しちゃいましたみたいなことも有効な手段の一つであろうとは思われますので、それを考慮に入れるべきだと思いますというのが第2点です。

第3点は、これは私がしょっちゅう言っているのも耳にたこになったら申し訳ないんですけど、デジタル・トランスフォーメーションについてであります。デジタル技術の導入というのは、それ自体は実はイニシャルコストもかかりますし、メンテナンスコストもかかります。これまでやっていたアナログ系の行政と2系統を走らせている状況においては、むしろランニングコストは倍になると言ってもよろしい。

それでも何でデジタル化をするかという、デジタル化を進めることによって、従来のアナログ系の行政プロセスを廃止するところまで持っていけば、その分のランニングコストがなくなるわけであるし、デジタル系のほうがアナログ系よりもメンテナンスコストが安いので、長期的に見た場合には省力化であるとか効率化につながる、こういう話なわけですよ。そうすると必要なのは、どこでアナログ系を廃止するかということを明示してきちんと進めるということであって、単にデジタル技術を導入するということだけでは費用もかかって忙しくなりましたと行政現場が言うのは、これは当然だということになるわけです。

この観点で、先ほどのユニバーサルな性質を強調したのと若干違うことを言うようで申し訳ないんですけども、やはり行政のやるべきことというのをきちんと定めて、それ以外の対応はしませんよということのある段階で打ち出すことが、実は非常に重要なのではないかと。ここだけじゃなくて、私は日本の行政を見ていてずっと思うんですけども、非常に親切で、例えばある技術の導入に中小事業者が手間取っておるのですという、義務づけの期限を延ばしたりするんですよね。しかし、これをやっていると、底辺への粘着性と私は呼んでいるんですけど、要するに、いつまでもずるずるだらだら遅らせて、できません、できませんと言っていたほうが、行政に親切に面倒見てもらえてラッキーだという状態をつくってしまう。社会全体の変革が進まない、その阻害要因をむしろ行政の親切さがつくっているという状態があるのではないかと。

電子マネーの導入なんかもそうでした、よく言うんですけども、ロンドンなんかに行くと現金で地下鉄に乗ろうと思うと運賃倍になりますし、バスにはもう現金では乗れないんですね。そういうことをすることによって、社会全体の電子化を進めていこうというのが国の方を向いている方向性であり、それを実現するというミッションを行政が果たしていて、あそこをトランスポート・フォー・ロンドンというのは行政機関ですから、それは逆に言うと、ただ僕はどうしても現金でバスに乗りたいたんですがという市民の要望を切り捨てることになっているわけですね。

しかし、市民の要望に対応するというのももちろん行政に求められる非常に重要な機能ですが、やはり社会全体をどう変えていくかということデザインして実践していくというのも本来行政に求められる機能のはずであって、そのような観点からやはりなすべきことというのをきちんと定義して、逆に言うとやるべきでないことはやらないということをはっきりさせたほうがよいのではないかと。それが、先ほど笠井市長がおっしゃったようなハラスメントって典型的には過剰要求ですから、それに対応する姿勢を定めることにもなるのではないかとこのように思いましたということをおし上げておきたいとします。

すみません。長くなりましたが、以上3点です。

【伊藤分科会長】      ありがとうございます。

今おっしゃった第1点目は、組織のあり方に関わる場所ですし、第2点目、第3点目は業務遂行のあり方に関わる非常に鋭い御指摘かなと思っております。

事務局のほうで何かございますか。

【越尾課長】      大変どれも重くて、にわかにお答えは大変困難であるということをお断りさせていただきます。

として張った上で、半分感想なり私見めいたことも含めて申し上げます。

ミッション・ビジョン・バリューのところは、統合することで、逆にそれ以外を阻害するという面があったりする、まさにおっしゃるとおりです。

国で言えばいろいろな役所に分かれているのが一個になっているわけですから、それらを束ねたようなミッション・ビジョン・バリューとは何だ、「全体の奉仕者」で言い尽くしているんじゃないかというようなこともあり得るところです。他方、やはりそれぞれの自治体の中で特色を持ったこういった目標の掲げ方みたいなことをやっていらっしゃるところもありますので、先ほどの繰り返しですが、職員もいろいろな方が増え、自分たちの組織が何を目指しているんだということを知りたいという声があるのも事実ですので、そこはやはり、途中の過程においてやはりみんなで決めたんだとか、巻き込みとか、自分事化するといったところの意味合いというの大きい部分があるのかなと思っておりまして、そういった点もよく踏まえながら、ミッション・ビジョン・バリューの部分については議論が進められればと思います。ですので、大屋先生がおっしゃった点、大変そのとおりだと思います。

あと、その後いただいた地方分権のあり方とかの見直しというか、検証といった部分につきましては、そういった点もあろうかとは思いますが、先ほど伊藤分科会長に引き取っていただいたとおり、今、自治行政局本体の研究会で別途検討しております業務遂行のあり方の部分とも大きく関係することですので、そういった意見があったということもよくお伝えをしながら、議論の中で活用していただくというふうにしていくことがいいのかなと思いました。

また、デジタル技術のコストの部分につきまして、何をどこまでやるかみたいなのところにつきましては、まさに大屋先生がおっしゃったとおりであります。私もカスハラの話と似ているかなと思いながら伺っていたところございまして、例えばカスハラのほうの話に引き寄せて言えば、コミュニケーションの仕方が良なくて、本当に困っている方なのだけでも、表現の仕方にやや行き過ぎた面があるとした場合に、では本当にその根っこにある訴えの切実な部分を切り捨てていいのかというところがある。ですから、そういったものをきちんと仕分けていかないと、大事なニーズというのを取りこぼしてはしまわないか。行政がそういうことも含めてハラスメントだということで十把一からげにしまうことがあってはいけないということだと思います。

そういったことのアナロジーで、何をどこまでやるべきかということの見極めや線引

きは大変難しいんですけども、そういったところに注意して考えろということまでは言えるんですが、そこから先のことまで具体化できるか、ちょっと今にわかになく知恵もないところでございますので、議論をさせていただく中で何かよい答えが見いだせればとは感じておるところでございます。

【片山理事官】      ありがとうございます。2つ目の御指摘につきましては、まさに我々の検討会と自治行政局の検討会と、まさに連携するところかなと思ってしまして、自治行政局の検討会では、私も参加しているんですが、まさに今、実際、地方でできないところはまた県でまとめたらどうかとか、あとは人が足りないからいかにデジタル化できるか、これはまず業務自体を効率的にした上で、最後残って、やはりそうは言っても人がやらなきゃいけないといった場合にどうやって確保するかということを議論しようと思っているので、まさに同じような問題意識だなということで受け止めております。

ちなみに今日、自治行政局市町村課の課長補佐も同席しているので、何か補足等あれば、御発言いただければと思います。

【塗師木課長補佐】      自治行政局の市町村課でございます。貴重な御意見ありがとうございます。

まさに今、公務員部からお話ありましたように、先生がおっしゃるようなこと、私どもも小規模の自治体にヒアリング等している中で、地方分権もありまして事務が増えているというようなところで、執行上様々な課題があるということはまさに御指摘のとおりであると考えております。

私どものほうでも持続可能な地方行財政のあり方に関する研究会の中で、自治体のほうにも御意見を伺いながら、また、地方分権の中で仕事が増えてきているということもございしますので、そういう中で一方で人手不足等の課題もございします。そういった中で、自治体の行財政を持続可能にしていくために、国と都道府県、市町村の役割分担のあり方等についても議論をしていくこととしておりますので、いただいた御意見を踏まえてしっかり検討していこうと思います。ありがとうございます。

【伊藤分科会長】      ありがとうございました。

それでは、横田委員、お願いいたします。

【横田委員】      ありがとうございます。私からは大きく3点の意見と、2点お願いがあります。

まず1点目の意見が、組織変革化の中でのリーダーの役割って何だろうというところで

す。国と地方の役割分担もありますが、仕事が増えている中で、ユニバーサルサービスとはいえ、やらないことが何なのかというのをリーダーが示していきながら住民との対話を続けていくことも重要だと思っています。

デジタル化でどう補強していくか。大屋先生がおっしゃったように、アナログをいかに廃止して、スイッチしていくかという前提の下なんですけれども、現時点でデジタル化社会になった自治体における人材ポートフォリオはどうなるのかだったりとか、それによって人材に求められる能力・スキルというのも変換していくというふうに思っているんですが、そういったことを策定している先進的な自治体が既にあるのであれば、そういったところを知りたいです。今日御参加いただいている首長さんや自治体さんの中で、いや、実はこういう取組も既に視野に入れながら採用もやっているところがあれば、ぜひ伺いたい。新しい社会の中での地方自治体の人材ポートフォリオというのを各自治体で検討していくというのは、重要なのではないかと思いますのが1点目です。

2点目は、さはさりながら、デジタル化だけで労働力不足、人材の確保というのができないかもしれないという中で言うと、人材のシェア、広域で人員を管理していくということが出てくる中で、今は各自治体の中での人材管理という観点になっていますけれども、広域的に自治体を超えてもうちょっとドラスティックに行くと、大屋先生のような議論になってしまうかもしれないんですけれども、その一歩手前で考えたときに、自治体間の人材プールというのをどう横断的に見ていくかというのにも必要な観点ではないかと思います。

最後、ミッションの件なんですけれども、私はミッション・ビジョン・バリューの策定というのは一つの方策としてあり得ると思っています。大屋先生がおっしゃった、自治体はまたちょっと特殊な組織ではないかというふうな御意見もあつたんですけれども、それはおっしゃるとおりだとは思ってはいるんですが、例えば民間の組織でも、製造業なんかで言うと比較的攻めのセールスの部分、研究開発の部分に対して、品質保証という守りの部門というのもあって、民間でもやはりミッション・ビジョン・バリューいうところの中で、整合的に部門間でそのミッション・ビジョン・バリューではちょっとねみたい、守りの品質管理がそのミッション・ビジョン・バリューに引っ張られ過ぎるといけないじゃないとか、いろいろな議論もあるわけで、恐らく民間の中でそこをうまく工夫されている面もあるのではないかと思いますので、そちらを参考にさせていただきたいというのがまず1点。

また、ミッション・ビジョン・バリューを策定することはよいことなんですけれども、もっと大事なことは制度との整合性、次にその実践・運用がしっかりとされているかのほう

が重要で、いや、もう高らかにすばらしいミッションを掲げているけどさ、そういうふうな制度になっていないじゃないかとか、そういうことのほうがもう正直言うのがっかりという、それがむしろモチベーションの減退にむしろつながってしまうということだと思っていますので、そういった点をしっかりと反映していく必要があると思います。

以上です。

最後をお願いします。リーダーの役割として、リーダーなのか、組織戦略としてデジタル化の中での人材ポートフォリオなどを組みながら人材のシステム転換などをおまとめになっている自治体があれば、ぜひ知りたいというのが1点目です。

2点目、生駒市のシステムは非常に興味深く拝見したんですけれども、12万人の人口の自治体で850人ぐらいの職員数とネットでは拝見しました。これぐらいの組織体であればこういうシステムが活用し得るのかもしれないなと思って、興味深く拝見しております。そういう中で、コストがどれぐらいかかって、資料の中ではその中で業務の削減に寄与している面もあるということなので、その投資対価をどういうふうに見ているのか。どれぐらいの規模以上の自治体であれば即導入ができるし、あるいは小規模過ぎる場合はそれは費用に見合っていないようなことにもなってくると思います。ぜひ教えていただきたいと思いました。

以上です。本日でなくても結構です。

【伊藤分科会長】      ありがとうございます。最後をお願いとしておっしゃった質問を中心に、何か事務局のほうはございますでしょうか。

【越尾課長】      ありがとうございます。今、資料としてお求めがあったポートフォリオの例でございますとか、あと生駒市の実際のコストの関係とか、今手元に資料を持ち合わせておりませんので、調査確認をさせていただく時間を頂戴できればと思います。

私の業務経験から申し上げますと、いわゆるタレントマネジメントシステムの関係については、これは今様々会社もございまして、松・竹・梅といった内容面もさることながら、単価の考え方も1人当たり幾らとなっていて人数が増えると幾等とか、多分かなり幅があるんだと思います。いずれにしても生駒市の例を中心に、また今申し上げた他のタイプの積算みたいなこともあると思いますので、何か参考にできるものがあれば収集して、併せて御提示をできるようにしたいと思います。

【伊藤分科会長】      それでは、ほかに御意見いかがでしょうか。御意見まとめて、最後に事務局にお答えいただくという形にしたいと思います。

太田委員、お願いします。

【太田委員】 太田です。何点か、大きく3点になるかなと思いますが、思ったことをお伝えしたいと思います。

1点目は、かなり大屋委員とかぶるんですけども、業務遂行のあり方を見直す必要があると思います。それが前提になるだろう。私もそれはそれで結構だと思うんですが、そこで絞った後の人事管理のあり方は、互換的なんじゃないかと思います。

つまり、人と共同してやるというオプションを取ると、そのときの人事管理は当然一緒になるでしょうし、自分で行うことと、多分選択的・互換的なのではないか。その選択的・互換的だというときに若干気になるのは、資料を見ていて、今委託してもそんなにコストが安くないとありますが、なるわけないだろうと思います。人がいないんだから。だから、どっちのルートを使ったってお金は必要になるという前提をむしろ持つべきではないのか。その中で、人に任すのか、自分であえてやるのかという、こういう選択ではないかという感じがしまして、コストカットとか効率化というのになお縛られながら議論するのかどうか。コストに応じた最大限の効果というのを捨てる必要はないんですけども、何かどっちのほうที่安いかなという話ではもうないんじゃないかという気がします。そこはきちんと位置づけておくべきではないかと思いました。

2番目に、その後に人事のあり方、人事管理のあり方が論点として並ぶのですが、私、ここで地方公共団体がどういう人事運用イメージでいるのかという疑問がなおあります。専門的人材が足りない、専門的人材が足りないと言うんですけど、じゃあ、その専門的人材を専門職能集団としてきちんと遇するつもりがあるのか。給料のほかに、その職をやることによってスキルアップをし、一定のポジション、報酬までたどり着けるキャリアパスをちゃんと描いているのか、それとも、現業職員を中心に専門職を安く買いたたいて、偉くなりたければ専門職を離れなさい、管理職になりなさいと、地方公共団体の意のままに福祉事務所に行ったり、土木事務所に行ったり、人事課に行ったりしなさいという運用をなお考えているのかでは、大分違うんじゃないかと。やはり、専門人材をそれなりに欲しいのであれば、専門職として遇するという思考が必要ではないかと思います。今日お配りいただいた資料の人事管理のあり方に並んでいる論点は、どうも人事権、あるいは人事部門のあり方になっていて、その人事管理をどういう方針でやるのかというのは国で一律には決めにくいんでしょうけれども、ちょっと論点として隠されている気がしましたので、そこは追加する方向で考えただければと思います。

それから、3番目のミッション・ビジョン・バリューに関しては、大がかりな議論をするときなどには飛びつきそうな論点ですが、やはり大屋委員がおっしゃったように、地方公共団体については考えたほうがいい、そのウエートを考えたほうがいいんじゃないかと思います。

1つは全く大屋委員がおっしゃったようなことで、法学者の観点で翻訳し直しますと、地方公共団体は総合行政主体だということになっているので、何でもかんでもやってくれないと困るというか、公益の実現を広く担うわけですね。だから、ミッション・ビジョン・バリューの中で言うとストーリーというのをむしろつくりやすい存在であるわけですが、そのストーリーが多分、訴えかけない何かの原因が別にあるんじゃないか。多分そっちのほうももう一つ問題だろうと思います。

実際、東京大学もたしか世界的公共に資するとか、世界的市民を創るとか言っているんですよ。ユニバーシティであることと、国立であることと、変なエリート意識で三重ぐらいになってそう言っていると思うのですけれども、正直、その文章を読んで反対をするつもりはないのですけど、同時に、いつも聞かたびに、まあ、おためごかしだなと思うのですよね。反対はしないけれども、それは自分の具体的な仕事を今決めている存在ではない。ただ、そういう気概もなくなったら寂しいのも事実だから、反対はしない。だから、そこから先、やはり各部門単位でつくらせるのかどうか。つくらせたときには縦割り行政とか大屋委員の言った問題が生じるだろうというのが1つ。

それからもう一個は、リーダーが重要なので、かつリーダーを前にして申し上げにくいんですが、地方公共団体というのはリーダーが替わっても存在し続けるので、リーダーによって変わるミッション・ビジョン・バリューはちょっと困るんじゃないかという気がいたします。そこら辺を考えると、ミッション・ビジョン・バリューを考えるなどとは言いませんが、考えるときの具体的な問題、あるいは具体的にどんな機能を期待するのか、むしろ考えさせる過程そのもの、そういったものに意味があるのかとか、ちょっと分解して、あまりウエートをかけない形で議論されたほうがいいのではないかなと思いました。

以上です。

【伊藤分科会長】      ありがとうございます。質問をいただいたところは、後でまとめてお答えいただくということにしたいと思いますけれども、ほか御意見、御質問いかがでしょうか。

三輪委員、お願いします。

【三輪委員】      ありがとうございます。私、今、地方自治研究機構というところでいろいろな自治体と一緒に研究等々のお仕事をさせていただいておりまして、今回この分科会に参画させていただくに当たって、その中の幾つかの団体と、その人事担当部局の方々と意見交換をさせていただいておりまして、そういうのを踏まえて何点か申し上げたいと思いますけれども、まずは状況の御報告といえますか御紹介なんですけれども、人材確保が大変だというのは共通の今の現状で、今日もお話するありました。

その中で新規の採用についてのお話なんですけれども、社会人採用というか経験者採用が増えているというのは御承知のとおりなんですけれども、これは以前は多様な人材を確保するとか、あるいは現状の職員の年齢層のいびつさを解消するとか、ある意味そういう前向きな目的を持って政策的になされてきたということが多かったんですが、ただ、最近は全く様相が変わってきて、もう新採ばかりではとてもじゃないけど集まらない、欲しい人数に全く到達しないということで、とにかくその受験者数を増やして採用者を確保・拡大したいという、背に腹を代えられない、もうやむを得ないということで大変大きくなっているという現状があるということでもあります。

例えば、私がお話をさせていただいた人口8万人程度の一般的な市でありますけれども、ここは採用試験で新卒・経験者の区分はしていないんですけれども、以前は30代の後半を埋めようとしてきたんですけども、もうそんなこと言っていられないと、とにかく採用しなきゃということで、試験の年齢制限を順次引き上げて、今49歳だそうでございます。経験者採用じゃないんです。一般試験なんですね。しかも近くには年齢制限をそもそも撤廃した自治体もあるというふうに伺っているということでありまして、ですから30ぐらいの主任とか役付になった方が、一回りも二回りも年上の方を部下として迎えるということがもう日常的に起こっておりまして、最初は戸惑っていたようなんですけれども、そういうことがだんだん多くなってきたので、「今は結構慣れてきました。ははは」と苦笑いをされておりましたけれども、そういう状況でございます。ちなみに、その団体は大量退職のタイミングだったということで、令和6年度は48人の採用をしたそうですけれども、そのうち新卒は13人、経験者が35人ということで、もうまさに経験者採用なしではもう全くやっていけないということだそうです。

ただ、ここで担当者が大変危惧というか苦しんでおられるのが、転職で入ってきた方は、再転職で出ていくことへのハードルが低いようにどうも思えますということを実感として述べておられて、なるほどなということでございました。かつ、その転職で入ってこられた

方というのは、新卒者に比べて市の出身の方が少ないということも、そういう危惧を増幅させていると、一つの背景になっているというふうにおっしゃってありました。

それから、新卒採用について、採用についてもう一つ、受験者を増やすために、教養試験からSPIとかそういう試験に変えてきたというのは、最近、非常に多くの自治体で見られます。それによって、この自治体の場合も受験者が大変増えたんだけれども、いわゆるお試し受験的な方が非常に増えたんじゃないか。試験の経験を積むためにここの自治体の試験も受けてみようかと。ハードルが下がった結果、そういう受験者が増えて、結果として何が起きているかという、1次で合格しても2次試験をドタキャンしてしまう。最近多いのが、2次試験でグループトークとかやるところ多いんですけれども、6人、7人でやる予定だったのが、ドタキャンで半分になっちゃった。こういうようなことももう大変苦しんでおられるというお話がございました。ということで、社会人採用とか試験の内容の見直しとかによって、もちろんいい面もあるのですけれども、それに伴う、ある意味その副反応というんでしょうかね、そういうものも同時に起こってきているということがまず一つでございます。

2点目ですけれども、人間関係という極めて平凡かもしれませんが、人間関係という言葉が人事管理において非常に大きなキーワードに今なっているんじゃないかなという感想を持ちました。

今お話しした人口8万のこの一般市の場合は、やはり若手の中途退職が非常に多くなっていて、入ったばかりの年の方が、連休明けに退職代行を通じて退職の連絡が来たというのがあったようですけれども、ある若手の方は31歳ですけど、直接お話をすると、31歳で18人同期がいたんだけど、既に5人辞めましたと。こういう状態でございます。

人事担当者がおっしゃいますには、働きやすい職場づくりと環境づくりというために、時間外勤務の削減なんかは大変重要なので、それはすごく今、一生懸命力を入れますと。ただ、職員の声を聞くと、仕事そのものよりも、人間関係の問題のほうがより強いストレスを受けている、そういうふうに感じると。だから単にその忙しさを軽減するだけでは解決できないと感じるというお話でございました。

あと、同じ人間関係の話だと思いますけども、若手の離職防止策の一つとして、若手が自分自身のキャリア展望をどう考えているのかと、所属長に共有するためのキャリアプランシートというものを導入するべく、今検討しているというお話でありました。その上司が、部下がこれからどう自分が昇任等も含めてやっていきたいかと。その思いをしっかりと共

有してあげて、指導できるところは指導し、助言できるところは助言するという、言わばこれも人間関係の一つだと思いますけれども、そういうことが大変大事だと思っているというお話がございました。

もう一つの団体、ここは人口50万人規模の中核市ですけれども、ここでも人間関係という言葉が期せずして出てまいりました。ここは大変充実した職員アンケートをやっておられまして、1,000人近い方から回答があった、その分析を私、拝見したんですけれども、やりがいを持って働くための要素として何が大事と思うかという質問がございまして、もちろん日々の達成感とか自分自身の成長実感とかそういうこともありました。ちゃんと自分が昇任していくことという、そんなのは非常にというか思ったほど高ではなくて意外と低いんですけども、私が見て目立ったのが、人間関係の構築という項目の比率が非常に高かった。90%後半のほうまで行っていて、多くの職員の方がやりがいを持って働くための重要な要素として、人間関係の構築ということを挙げておられる。

具体的には同僚ですとか、庁内の連携ですとか、市民との協働とか、あるいはその市民やステークホルダーとの共創、共に創造するですね、そういう人間関係の構築というのが、やりがいを持って働くための大変重要な要素であるというふうに考えておられる。こういう報告を拝見しました。先ほどの8万人規模の一般市と大変共通する論点だなと思いました。

関連して、管理職は魅力的な役職と思うかという問いがありまして、この結果も私は大変注目したんですけれども、10代から20代までの方は4割強の方が魅力的だと思うと、そうなりたいと思っている方が比較的多いんですけれども、30代になるとこれが20%台に落ちるんですね。

職員の人事担当の方の分析によると、30代、仕事の量も責任も増えてきていまして、一方で家庭のほうも子供ができたりとか、いわゆる仕事と家庭の両立というものも大変大きな負担になるという世代でもありますから、こんな状況で管理職になったら大変だという思いが結構あるんじゃないかというお話なんですけど、ただ、50代になると、10代から20代と同じくらいの比率まで上がります。ですから1回落ちて上がるんですけれども、これは50代になって管理職になると、子供さんがある程度大きくなって自立するということもあると思うんですが、そうすると仕事に専念できるようになる。そうすると、意外と両立に苦しむというよりは、やりがいを非常に感じるようになって、管理職ですから責任も権限も大きくなりますので、自分がやったことが大変大きなやりがいになって戻ってくると。

これは見方を変えると、管理職になるとそれだけ魅力的なんだよということを、30代の

方が知らないという言い方もできると思います。ですから、これも例えばですが、管理職が若手といろいろなコミュニケーションを図って、今はみんな大変かもしれないけれども、頑張っていけば、管理職になれば、こういうふうにやりがいのある仕事ができるんだよということをもっと30代の方と意識の共有ができれば、また魅力的な管理職と思う若い方も増えるんじゃないかなと。これもそのコミュニケーションといいますか、人間関係の一つの問題だろうと思います。

以上のように、複数の自治体でお話を聞くと、改めていろいろな意味での人間関係というのが前向きな気持ちにもさせるし、あるいは辞めないように、ストレスを感じさせないようにするという点においては非常に重要な要素だなということを、改めて最近、意見交換をしていて感じた次第でございます。これからの人事管理のあり方の中でも、一つの大きな要素として考えていくべきものではないのかなと思いました。

そういう意味で、最後のところでこれからの進め方になるのでしょうか。まずは業務遂行のあり方を見直す必要があるのではないかとありましたが、これも大事ですけれども、それよりは並行して、いろいろな要素というものがあるんだという前提で議論を進めていく必要があるのかなと思いました。

あと、3点目ですけれども、今後の検討をこの分科会でやっていく際に、例えば今お話ししましたように社会人採用とか受験ハードルの引下げとか、それはそれでももちろん効果があっているんですが、ある意味副反応もそこに出てくる。それから、デジタルの活用という資料もありましたけれども、これについても紙ベースが混在することによってかえって負担が増えていくとか、先ほど太田先生もおっしゃいましたけれども、民間委託、これも今の時代かえってコストが上がるんじゃないかという問題もありますので、これからの人事管理とか組織の運営の仕方について、こういうことを進めればいいんだというのはいろいろあると思いますが、ただそれぞれに光と影がある、副反応をそれぞれに伴うものだとすることを留意しながら検討していく必要があるのかなと感じております。

最後に1点、外国人の話ですね。外国人労働者の資料が一部入ってございましたけれども、意見交換をさせていただいた自治体の中では、外国人の活用というのを本当はもっとやりたいんだと。だけど、外国人国籍条項の問題があつてということで躊躇するところがあつて、最近、国籍条項を廃止した自治体もあるそうですけれども、これ、採用したはいいいけれども、管理職になる、ならないでまたもめるんじゃないかなとか、そういうこともその人事担当者は言っておられまして、まさにそのとおりだと思います。これは大変難しい問題

で、国家公務員・地方公務員を通じて当然の法理で今まで片づけてこられたんですけれども、これをどうするのかという話は、大変優秀な留学生が来ているんだけど、その方々をちゃんと活用できているのかという一つの大きな問題もあります。何らかの形でこの問題についても検討しておく必要はないのかなと感じております。

最後に、事務局にお願いですけれども、最後のほうに県が市町村の事務を補完するという形で、要はプールで採用して派遣をするということについて記述がございますし、それについて進めてほしいという意見、あるいは難しいという意見も紹介されていますけれども、令和7年度の地方財政対策において、DX人材について同様の施策が新しく打ち出されています。以前、同様の仕組みとして、やはり地方財政対策をやるということとセットで、土木技術職員等の都道府県プール制というものがされております。これは何年かたっておりまますので、その制度の活用状況なり、それがどれだけ実際の自治体の中で有用であるのか、この辺についてもし分かるようなものがあれば、次回以降で結構ですでお示しをいただければ大変ありがたいと思います。

長くなって恐縮です。以上でございます。

【伊藤分科会長】      ありがとうございます。大変貴重な情報提供と、それから御意見ありがとうございました。

石川県さんのほうの手が挙がっておりますけれども、これは光永部長でよろしいでしょうか。

【光永部長（馳委員代理）】      石川県の総務部長の光永と申します。本来であれば馳知事が参加させていただくところですが、公務であいにく参加できないということで、私が代理で出席させていただいております。代理出席の身で発言させていただくのは大変恐縮ですが、一都道府県の現状をお伝えできればということで、発言させていただければ幸いです。2点申し上げます。

まず、冒頭、稲継先生からもお話がございましたが、やはり職員数が非常に足りていなくて、本当に厳しいというのが現状としてございます。その要因ということでもないですが、実際の石川県庁のデータで申し上げますと、女性職員の数が、昭和56年の数字で申し上げますと23.7%でしたが、直近の令和6年は42.1%ということで、約20%増えているという状況がございます。その中で、最近のトレンドとして、退職者数が結構増えてきておりまして、残念なんですけれども、平成26年は21名でしたが、令和5年度は73名です。特に顕著なのが、20代、30代の若い世代の職員が辞めていくということが増えてきてお

り、非常に課題となっております。

さらに、精神科疾患で病気休暇を取ったり休職したりする職員もかなり増えておりまして、平成26年は62名でしたが、直近の令和5年度の数字で申し上げますと126名と約2倍増しております。

また、昨今の流れで男性の育児休業が非常に増えておりまして、平成26年はたった2%という数字でしたが、令和5年度は7.2%というような形で様々な事象が起こってきております。そうした中で、限られた職員で職務を回していくということが非常に難しくなっております。そうした中で、定数や職員を増やしていかないといけないような、そんな状況に入ってきていると思っております。

それからもう一点、資料にもございましたが、やはり採用が非常に厳しくなっております。特に技術職の採用が難しくなっておりますところ、石川県庁全体で申し上げますと、平成15年、平成に入ってから一番倍率が高かった年が倍率18.5倍でしたが、足元の令和6年度の採用試験では倍率が1.8倍ということで、受験してくださる方を集めるのが非常に難しいという状況になってきております。

我々としても、採用試験を見直していかなきやいけないなと思っております。例えば、民間の経験者の採用を増やしていくとか、いわゆるカムバック採用ということで、国なり県なりの公務員の経験者を採用していくということを、まだ石川県庁はできておりませんが、そういったことにもかじを切っていかなきゃいけないということもございます。あるいは、受験者数を増やすために、働き方改革ということで、職場への愛着を高めていただくなど、そういったこともやっていかなきやいけないなということで、今本当に課題山積という中で、いろいろ模索しているというか、もがいているような状況でございます。

現状をお伝えできればということで、簡単ではございますが、発言させていただきました。ありがとうございました。

【伊藤分科会長】      どうもありがとうございました。

それでは、大来部長、お願いします。

【大来部長（地下委員代理）】      代理出席の立場ですが、コメントさせていただきます。

1点目は業務面です。本質的な地方公務員の方のやりがいという観点で、民間の立場から率直に述べさせていただきます。民間企業においては、中期計画や事業計画に基づき予算や人員が配布され事業が回っていきます。当初計画時の目標に対する効果に応じてその事業を見直したり、場合によってはスクラップしたりということを不断にやっています。行政サ

ービスを突然停止することはできないですし、民間と同様に柔軟に事業を見直すことが困難なことは承知していますが、現在国においても、E B P Mの考え方が取り入れられ、総務省では行政評価も実施しておられるなか、政策が目指すアウトカムに対し、現行の政策がどこまで機能しているのか、より効果的な政策は何であるか、といった政策を見直していくプロセスの中に、恐らく若い人もやりがいを感じられるのではないのでしょうか。地方自治体においても、そうしたプロセスややりがいが存在するのであれば、情報発信を強化することによって、より有用な人材募集にも繋がるものと思います。

業務面での2点目は、官民連携の更なる促進です。既にP P PやP F Iといった考え方や手法が存在し、これまで様々な形で進められてきましたが、より柔軟な形で民間の力を公共サービスに投入していく必要があると同時に、その余地がまだまだあると思います。例えば、防災に関して、阪神・淡路大震災、東日本大震災、そして能登半島地震を経て、民間企業も、自社の事業継続力を強化するだけではなく、危機時において、立地する地域や国に自社のリソースを提供する発想や体制を備えてきています。今後そうした民間リソースの活用が一層進むことが期待されます。

3点目は人材面となります。現在、地方自治体からは、深刻な人材不足の声が多数あがっています。日本全体で人口減少していますのである意味自明ではあります。自治体に限らず、民間企業においても、仮に新卒採用時に人材を確保できても、若手の離職率が相応に高い状況になっています。時代の流れもあり、人材の流動化は我々が思っている以上に加速していることを踏まえて物事を考えていく必要があります。人材の流動化は悪いことではなく、むしろ地方自治体の業務のなかでも、民間の発想が求められるポストに民間人材を呼び込んでいくことが重要になるでしょう。必ずしも処遇だけではなく、公に貢献したいという意識を持った人や、ライフキャリアにおいて、あるときは民で、あるときは公で貢献したいという発想を持つ人は一定数存在するはずですので、今以上に人材が官と民を相互に行き来する時代に備え、むしろその前提となる制度設計をしておく必要があると思います。

最後に1点ご提案ですが、人材のあり方については需要側の発想が近年変化していることも踏まえ、今後本件の検討過程において、可能な範囲で若い方や女性の意見を吸収する機会を設けてはいかがでしょうか。

以上です。

【伊藤分科会長】      ありがとうございました。

ちょっと時間超過していますけど、稲継委員、一言。

【稲継委員】 すみません。もう時間が超過しているので、3つだけ今日はお話しします。

1つはミッション・ビジョン・バリューの話なんですけれども、太田委員、それから大屋委員がおっしゃったように、自治体の場合はちょっと難しいと私は思います。1つは、地方自治法1条の2に住民福祉の増進のために存在すると書かれていて、住民福祉の増進というのは全てを網羅しているんですよね。なので、部局ごとのミッション・ビジョン・バリューをつくることはできても、自治体ごとのこれというのはちょっと無理だと思います。これが1点です。

それから、三輪委員がいろいろ御紹介してくださったことも非常にリアルで、大変参考になることだと思います。私も関わっている自治体で同じようなことをたくさん聞いておりますので、人間関係も大事だし、その働いている人がどうやってモチベーションも持つのか。ワークエンゲージメントをサーベイしている自治体もかなり増えてきましたので、そういったこともデータをいろいろ集めてもらうということも大事だと思います。

その中で、今までは日本は受動型の人事異動とか受動型の人事管理だったんですね。企業も、地方自治体もですね。異動が自分で手を挙げて動くというのは非常に例外的なものです。アメリカの地方自治体の場合は逆に、自分で手を挙げないとずっと動かずに同じポジションにいて、ずっと給料が上がらない仕組みになっているので、同じ55歳を比べても、3,000万の人もいれば400万の人もいるというのは当たり前なんですよね。それはポジションによって違ってくる。自分でそれを選択するということなんです。日本はあまり働かなくても給料を上げてくれるような仕組みになっているので、放っておいてもいいと。そして、人事課のほう人が人を動かすというのが当たり前になっているということでありました。

でも、今後はその辞めていく人を防ぐためにも、やはり能動型の人事管理をどうやって取り入れていくのかということ、日本の制度の中で考えていくことも必要かなと思います。その中では、例えば今の給与体系があまりにも年功給になってしまっていることをどう変えるのかも含めて、改めて見直す必要もありましょうし、ほかの論点も様々に絡んでくることだと思います。能動型の人事管理はこれまでの自治体の人事管理とは全然合わないんですけれども、でもそれを入れないことには、若手はどんどん辞めていくことは間違いないところでもあります。

3つ目はDXの話で、HRテックの話も出てきて、これもいろいろな自治体で入れ始めているところなんですけれども、ポートフォリオが必要だみたいな話も出ていました。でも、

自治体の場合、規模によって全然レベルが違っていて、例えば東京都庁の場合には、教育委員会除いた行政職だけでも2万人ぐらいいて、全体で15万人いますけれども、その2万人の中でICT職が今180人ぐらい。これはもっと増やします。彼らが3年間、中で働いて、3年間、GovTech東京で鍛えてもらって、また3年間、中で働いて、これを繰り返すという人事異動を繰り返すというポートフォリオはできています。そして、ICT職についてデジタルスキルマップを作るということも、もう既にやっておられます。GovTech東京のほうは、これは民間人もたくさん入っているんで、給与体系がもう本当に自由にできるということなので、3,000万プレーヤーもいるような世界なんです。そこで最先端の技術を身につけてまた本庁に戻ってくるということで、いわゆるデジタルスキルですね。DQと、ガバメントスキルGQと共に磨くということが可能な自治体であります。

これに対して、中核市レベルなら似たようなことができるかもしれないけど、一般の市、それから町村においてはそれは絶対不可能なことなので、これをどうやって。ポートフォリオと言われても、それはうち、無理だよと絶対に言われると思うんですよね。なので、これをある程度大きくりの組織、つまり県単位とか、もうちょっと大きくりの組織でそういうものをつくるのか、あるいは人材の供給をもうちょっと別に求めるのかということを考えないと、一自治体で人口規模10万とか、その程度の自治体でそのスキルマップを作るとか、そんなのは不可能なことです。これは自治体規模に応じて相当違うんだということを認識しておく必要があるかなと思いました。

以上でございます。

【伊藤分科会長】      どうもありがとうございました。

いろいろと貴重な御意見いただきながら、私の不手際で十分に事務局との意見交換もできないような状況になってしまいました。本日の議論はここまでとさせていただきまして、資料ですとか、あるいは情報の提供の御要望がございました点につきましては、事務局に後日、御対応いただく、あるいは次回以降に御対応いただくということにさせていただきたいと思います。長時間にわたり活発な御議論いただき、誠にありがとうございました。

最後に、事務局から次回以降の日程等についてお知らせをいたします。

【片山理事官】      本日は御議論いただきましてありがとうございました。

既に御連絡させていただいておりますけれども、第2回の分科会につきましては、3月11日火曜日の15時から17時を予定しております。追って正式な開催案内をお知らせさせていただきます。

また、次回の具体的なテーマ、議題につきましては、伊藤分科会長に本日の議論を踏まえて御相談した上でまた設定させていただきたいと考えております。

また、本日の議事要旨につきましては、公表前に委員の皆様にご確認をいただきたいと考えておりますので、その際はどうぞよろしくお願いいたします。

【越尾課長】 すみません。今日、様々資料のお求めなどもございました。デジタルに関する例や技術職員派遣制度、DX関係、人材プールの関係などは既にやっている取組もございますが、そういった資料は御用意をさせていただきたいと思います。

また、ここでも様々御意見いただいたこととか、会議の運営に関して若い人や女性の意見なども反映するということはどういった形でできるか、ヒアリングで呼び出すのか、私どもで聞いて回ってくるのか、工夫できる点は考えたいと思います。極力今日いただいた御意見、何らか反映できるように努力したいと思いますので、また引き続きよろしくお願いいたします。

【片山理事官】 それでは、以上をもちまして本日の分科会を終了させていただきます。ありがとうございました。