

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2回）

令和7年3月11日

【伊藤分科会長】 それでは、定刻となりましたので、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2回時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会を開催いたします。

本日は、地下委員、馳委員が御欠席と伺っており、地下委員におかれましては、代理として株式会社日本政策投資銀行地域調査部の大来部長に御出席いただいております。また、太田委員、横田委員にはオンラインで御参加いただいております。

初めに、資料1、第1回分科会における委員御意見について、事務局から御説明をお願いします。

（事務局説明）

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。

ただいまの事務局からの説明を踏まえまして、皆様から御意見、御質問がありましたら御発言をお願いいたします。いかがでしょうか。お願いします。

【大来部長（地下委員代理）】 日本政策投資銀行の大来です。前回、一案として、若者の意見を吸収してはどうかと私から提案したのに対して、このような調査内容をお示しいただきありがとうございます。今の若者の意向の傾向が反映されていると思います。

どのような時間軸で人材戦略等を考えていくか次第ですが、今回のマイナビ調査では、自治体の職員や新卒採用者にフォーカスされているような印象を受けます。長期的には、総じて若者がライフプランの中でどのようなキャリアを描いていこうとしているかという点について調査してはどうかと思います。恐らく我々の世代とはかなり考え方が変化しているものと思われます。

一つの組織に長く勤める人もいれば、様々な経験を積んでいくことに重きを置く人も一定数増えてきているという前提の中で、官と民をうまく渡っていけるような、相互に人材が行き来できるような仕組みを目指す方向が望ましいと個人的に思っています。その考え方が今の若者の考えに合致しているのかどうかという観点を、吸収いただくのがよろしいのではないかという点だけ申し添えさせていただきます。

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。ほかはいかがでしょうか。大屋委員、お願いします。

【大屋委員】 御説明ありがとうございました。

技術職員派遣制度のあたりの話になってくるんですけども、以前に総務省で広域連携に関する研究会をやったときに、都道府県といっても状況がかなり違うということが指摘されておりました。

というのは、広島県が例として挙げられていたんですけども、広島県みたいに県内に比較的大きな都市というのが散在している、したがって、例えば、山間部でも三次市があるので、そこを中心に周りをサポートするという形で水平連携が中心になってくるような県というものと、したがって、県の側としてはそれをサポートするという立場になるわけですけども、もう片方の例として挙げられていたのは奈良県ですが、人口が北西部に集中していて、南部のほうには、面積は巨大だけれども人口はほとんどいないという町村が大量に分布しておる。そうすると、そこでは地域連携の中核になるような実力のある自治体というのは乏しいので、やはり県が音頭を取って積極的に介入していくとか、サポートしていくしかない、垂直連携が中心になるという分析がされておりました。

この様々な方式があるのも、そのような都道府県ごとの実情の違いというのが多分反映されているところがあると思ひまして、これはやはり都道府県それぞれで判断していただくしかないものだと思いますので、それに邪魔にならないような制度づくりとか政策展開を考えていくのがいいと思いますというのが第1点です。

もう一つは、広島県さんの資料で、人材ポートフォリオの概要を見せていただいたわけですけども、公務員、特に地方公務員の働き方といった場合に、大きく2つかなり違うタイプが混ざっているということを前提に分析したほうがいいたろうという気はいたしました。

というのは、一般行政職の人たちはある意味、どこに行くか分からない、何を仕事にするか入庁時には分からないというような状況で働いているのだろうと思われませんが、他方で、土木とか衛生とか県税とかは明らかに一部局に集中している。土木は幾つかありますけれども。

要するに、ある技術を持って役所に入って、基本的にその仕事をするんだなというのはみんな分かっている。その中で、あえて民間じゃなくて地方自治体を選ぶかということ、それは恐らく安定であるとか、もう競争に疲れたとか、そういう話であるだろうと。そういう意味で、動き方のパターンとしても、モチベーションの持ち方としても大分違うと思われま

で、そこは分析のときに逃さないようにしないといけないと思いますというふうに思いました。

以上です。

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。

ほかいかがでしょうか。お願いいたします。

【三輪委員】 三輪でございます。前回私が指摘させていただいた職員の都道府県プールと市町村支援ということについて、資料を提供していただきました。ありがとうございます。

確認なんですけれども、例として示されております10ページ、福井県、熊本県、これは併任という場合もあるようですけれども、県の職員として採用されている職員が、有事に市町村の職員の身分を持つような形になっている。つまり、市町村の職員として有事には業務を行うという仕組みであるのに対して、11ページ、12ページの和歌山、長野、香川、こちらはあくまでも県の職員のままで市町村の業務を支援するという、そういう違いがあるという理解でよろしいのか。

また、8ページに仕組みの御説明の図が書かれておりますけれども、この図で言いますと、Bというのが、福井とか熊本のように有事には市町村に派遣されるというパターン、このBのパターン、①番、市町村へ職員を派遣するという、それがこのBに当たるのか。

それが今、登録数が399人。これ全国でですかね。登録されていて、普段はその人たちは都道府県の職員になっていて、いざというときに市町村に派遣されるという仕組みで、実際に今派遣されているのが138人。こういう仕組み、現状になっていて、それは、少し長い目標かもしれませんが、1,000人程度を目指そうと、こういう目標で今いるんだと、大体こういう理解でよろしいのかという確認をお願いしたいと思います。

【伊藤分科会長】 お願いします。

【片山理事官】 回答します。こちら10ページ、11ページいずれも、8ページのAの事例として挙げさせてもらっています。例えば、福井県の事例でも、10ページの右側にパターン1、パターン2と書いてありますが、パターン1の場合は、県の地財措置を活用としていて、あくまで県が給与を負担して、県に籍を置いたまま市町村を支援する場合は交付税措置があります。パターンBはそうではなくて、市町村に行ききってしまって、自治法派遣であれば技術職員派遣制度の外など交付税措置はないというパターンを2つ準備しているということです。

熊本県についても、技術職員を県で採用して、いざとなったら行く人として、普段は市町村を支援しているという位置づけで、いずれもAのパターンで1、2も、示させてもらっています。

【三輪委員】 そうなんですね。じゃあ、①、②、③通じてAの御説明ということなんですか。

【片山理事官】 ええ、そうです。Aを実際にお示ししたときに、市町村支援といってもどういうふうにやればいいのか分からないという声があったので、県にいろいろ聞いて、事例を集めてお示ししました。

【三輪委員】 そうすると、このBについては、事例はないけれども、現在399名の登録者というのは、都道府県に実際に登録されている都道府県職員が399人いるということですか。

【片山理事官】 はい。

【三輪委員】 その人たちは、うち138人が現に派遣されているけれども、残りの二百数十名の方は、現時点では都道府県の職員として都道府県の業務をされていると、こういう整理ということでしょうか。AとBは全く別というよりは、Bの399人の138じゃない人たちというのは、Aの状態にいるという整理ですか。

【大屋委員】 平時にAでプールしておいて、非常時が起きたらBタイプで動員する。

【片山理事官】 それを両方、2つ数字を積み上げているんですけども、いずれか少ないほうの金額の分を交付税措置してしまして、Aだけの人、Bだけの人もいるんですけど、そういう人たちはそれぞれ登録していて、両方掛け合わせたところを見ているので、被災地に行っていない方は、県で支援をしている人の分をお金をつけているという仕組みになっています。

【三輪委員】 そうすると、1,000人程度の確保を目指すということで、現状が399人ということですので、これはもう少し増やしていく方向でお考えになっているという、そういう理解でよろしいでしょうか。

【越尾課長】 令和10年度までに1,000人目標ということで、各自治体に今お願いをして計画をつくっていただいています。

【三輪委員】 分かりました。ありがとうございます。

【伊藤分科会長】 それでは、横田委員、お願いします。

【横田委員】 ありがとうございます。まず、前回お願いしたポートフォリオとシステム

の件をお調べいただきまして、ありがとうございました。

システムのほうからコメントさせていただくと、800人ぐらいの組織であればリーズナブルなのではないのかなというふうに、リーズナブルというのは安いという意味ではなくて、価値があるのかなというふうに感じた次第です。

ポートフォリオの件に関しては、こちらもお調べいただいて、ありがとうございます。専門人材が限られている中で、こうやって部門ごとのポートフォリオをお出しいただいたという理解をしております。

これ自体は非常に価値があることだというふうに思いますけれども、私が前回コメントした件に関しては、職務ではなく、例えば、創造的な仕事をする人、オペレーティブな仕事をする人という、そういうタイプの四象限、仕事の質に対する四象限が、恐らくデジタル化が進むことで変わっていくであろう。そうすると、育成方法や採用についても変化をするだろうから、現時点のポートフォリオと将来的なデジタル化が進んだ時点でのポートフォリオは変わってくるのではないかと。そういったところをしっかりと理解して育成計画や採用に生かしていくべきではないかということです。

これは生駒市のシステムも同様なんですけれども、要は、人事管理、過去の昭和時代の人事管理なのか、あるいは、こういう新たな形でシステムをうまく分析しながら戦略を立てていく人材が必要なのか。やはりデジタル化の時代と人事の担当の役割も大きく異なっていく中、ポートフォリオも必要ではないかという意見となります。

よろしく申し上げます。

**【伊藤分科会長】**      ありがとうございます。よろしいですかね、事務局のほう。

**【越尾課長】**      まさに横田委員おっしゃったとおりで、「ポートフォリオ」と一口に言っても、いろいろイメージされるものが違うところもあろうかと思ひまして。広島県タイプのような、まさにやっている仕事の職種といいますか、ベースで見ているようなケースと、今、横田委員がおっしゃったような業務の属性というもので切ったような切り口ということですね。

後でまた、資料2のほうの最後のほうでも御紹介するかと思ひますけれども、定型か非定型かみたいなこともあるかと思ひますので、それは各自治体でどういう切り口や意図でポートフォリオを考えるのかと。必ずしもそれは単一である必要はないと思ひますので、必要に応じて適切なものを選択していただくということが大事なんだろうと思ひます。ありがとうございます。

【伊藤分科会長】 ほかよろしいでしょうか。

それでは、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、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す。

ただいまの事務局からの説明を踏まえまして、皆様から御意見、御質問がございましたら御発言をお願いいたします。大屋委員、お願いします。

【大屋委員】 大屋です。御説明ありがとうございます。

1つ目は、ミッション・ビジョン・バリューについて、前回、かなり難しいのではないかという話をしたんですけれども、抽象度をどのレベルまで追求するかということで、この広島県さんぐらいの抽象度だと、それは書けるという気はするし、書いたから何なんだという気がしないこともない。

あとは、こういうものをつくるときに、どういう決め方をするかということも考える必要があって、恐らく広島県さんのものは、全体を県の戦略の一環としてお書きになったんだと思います。前にIBMのミッションステートメントをどうやって決めたかという話を伺ったことがあって、あそこはグローバルですから、グローバルの社員とその家族の人たちが、たしか合計72時間だか、もっと長かったか、対話をしましたと。もちろん全員が72時間付き合ったわけではなくて、時差もありますから、入れるときに入って出ていってということやっていたそうですが。とにかく、自分たちの企業が何を目指しているかということをお互いに語り合った結果というのをテキスト分析して、大体こういう価値をみんなシェアしているらしいということをもとめた。トップダウン型で決めていくのか、今はボトムアップで吸い上げていくのかということは考えてもいいのかなと思いましたということです。

2つ目は、業務遂行のあり方についての話なんですけれども、データを見るときに気をつけないといけないなと思ったことがあります。私、名古屋大学時代に似たような分析はしたんですけれども、既に窓口対応の職員は非正規化されている。契約職員になっていたりパートだったりする。それから、それこそ清掃とかそういう定型業務については、当然、外部委託されておる。つまり、定型的な仕事というのは正規職員がやっていないようにどんどんなっているところ、このリクルートワークスさんの分析は対象が正規職員なので、これは要するに、そういったものを切り出した後のデータだということになる。

最後のページの泉大津市さんの分析は、それがどちらなのか明示はされていないので、各

課の業務全体だとすると、要するに、定型業務もかなり実はあるんだけど、それは実は正規職員はやっていないというずれが出ている可能性があるんで、そこは注意しなければいけないと思います。

この傾向は今後もさらに進んでいこうと思います。というのは、システム標準化であるとか、あるいはRPAの導入というのが進んでおりますので、人間じゃなくてもできる定型的な仕事というのはどんどん次は機械にやらせていくという方向に変わっていくとなると、恐らく今後の自治体正規職員の仕事というのは、かなり非定型的なものが中心になってくるだろうと思います。

となるとという話をするんですが、先ほど申し上げたように、自治体職員というのは、特に一般事務職は、最初から何をやらされるか分からないという入り方をします。これは、企業であれば、どういう企業かというのは分析すれば分かるわけですし、国であっても、どの省に勤めるかということで、自分のやりたい仕事との関係を考えてモチベーションを持つということができているわけです。

国立大学時代に、もちろん本省から出向者は受け入れていましたが、皆さん教育への情熱はお持ちの方だったので、その意味で話が通じないということはない。ところが、これが公立大学になると、というのはある公立大学関係者から伺った実情ですけれども、本庁で土木とか水道とかをやっていた人たちが事務局に来る。したがって、教育が何なのかよく分からない。そもそも分からないということがよく起きる。

こういう中で、さらにその中でも形の決まっていない非定型的な業務をやることになるという状況をどうやってポジティブなものとして打ち出せるかということを考えなければいけないし、さらに、これが、先ほどこの点も御指摘されていましたが、恐らく一般の認識とはかなりのギャップがある。というのは、大学の場合、学生が直接接触するのは窓口の職員であって、それは実は非正規なんです。それをどうやって変えていくかというのが大きな課題になるだろうと思います。

その点で非常に参考になるというか考えなければいけないのは、やはりタレントマネジメントシステムとの関係で、先ほど、自分が何をやるか決めて入るから高いモチベーションを持てると言いましたが、モチベーションが高くても、実は適性があるかどうかよく分からないわけです。入ってはみたものというケースはしばしばある。ところが、ポジティブに考えると、自治体というのはいろいろな仕事をやっているんで、一旦例えば税務に回したけれども、どうにもポカが多いんだよなと思ったら、別の仕事に振り替えるということが可能

になる。

各自の適性を見て、適性に合わせた仕事をアレンジする、適性のある仕事を目指していける職場なんだよというふうを考えるならば、当然ながら、それをどうやって支えるかという話が必要になってきて、その答えがタレントマネジメントであろう。それはシステムでやるのか人事課が中心になってやるのかということとはともかく、そういう一連の流れとしてこの様々な施策を捉えると、一貫性のある話として読めるのではないかと思いましたというのが印象でございます。

以上です。

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。事務局からお答えいただく部分は、後でまとめてお話しいただければと思います。

ほかいかがでしょうか。

【井上委員】 よろしいですか。

【伊藤分科会長】 井上委員、お願いします。

【井上委員】 私、前回の1月23日は、公務の関係で来られなくて失礼をいたしました。

この地方公務員の関係については、地域手当関係とかそちらのほうから出席させていただいておまして、全国町村会のほうにもいろいろお話をさせていただきながら来たわけでありまして、なかなか、ちょっと戻ってしまって申し訳ないんですが、地域手当についても非常に全国町村会でもめました。

ここで会議をされていることというのが、なかなか全国町村会のほうには、あまり途中段階が分からないものですから、いきなり4月1日からこうなりますよと言っても、その前のときに、それじゃあ、それだけの差をどうすればいいんだといったら、説明の中で、ペナルティーがないからあげてもらって結構ですよという返事をもって、皆さんが憤慨していましたね。

結局、今回のこともそうなんです、私たち、私は首長だから、あまり人事関係とかあるいは職員のそういったところは直接じゃないんです。ですから、職員の、例えば、よく人材は適材適所だなんていう話もありますけれども、いや、絶対適材適所じゃなくて、それに向いた人はいるんだよとかいろいろありますが、結局、何年かすると異動しなきゃいけないみたいな、そういったことがどうしても生じます。

そのときには、私の町の場合は、副町長と総務課長のほうで人事をやっていますから、それが私のところに上がってきて、それでいいんじゃないのというふうにするんですけど

も、今回みたいに働き方改革の中の時代に即した組織運営とか人材戦略に関するこの分科会の中で、非常に私も勉強にはなっているんだけど、結局、これはどういう段階で地方の行政のほうに下りてくるのかなというのがよく分からない。

結局その話が、今日は市長会の笠井委員さんもいらっしゃいますけれども、これがいわゆる各全国の市町村の中にどのように、今度はこういうふうにやったほうがいいですよというのが、私は今来て非常に勉強になっていますけれども、それがどのように生かされるか、この生かし方というのが一番問題なんじゃないかなというふうに思っていますし、それについての進め方というか、落としていき方、これについては私よく分からないので、それもちょっと教えていただきたいなというふうに思っています。

そういうことがないと、全国町村会のほうのお話に持っていく私の立場としても、それ出ている何やっているのというふうな話にもなってしまいますので、その辺も皆さんのほうで、こういう段取りでしっかりと各市町村のほうにこういった勉強会があって、こういうふうに総務省のほうでは進めているんですよというのが分かりやすくなってくれないと私も困るなどは思っていますので、その辺についてもちょっとアドバイスいただければ、私、今回初めてこの分科会のほうへ来たので、教えていただければと思うんですけども。よろしくお願いいたします。

**【伊藤分科会長】** ありがとうございます。また後ほど事務局から回答をお願いしたいと思います。

ほかいかがでしょうか。三輪委員、お願いします。

**【三輪委員】** ありがとうございます。2点申し上げたいと思います。

1点目は、まず、管理職の問題でございます。今回の資料の中でも、人事院の年次報告で、上司のアドバイス等のタレントマネジメントシステムというようなこととか、総務省の研究会の報告で、職場における職員の人材育成は管理職が中心となって推進することが必要等々、これらの資料の中でも、管理職の役割というのが随所で指摘されております。一方で、今、自治体の現場で、管理職の確保というのが大変危機が迫っているという実態があるという、そういうお話でございます。

自治体の現場では、採用後、事務系の場合は、主事補、主事、それから主任、その後にグループ長である主査とか係長、それから副主幹とか課長補佐になって、その後で管理職である主幹とか課長に上がっていく。その後、次長とか部長もちろんありますけれども、そういう道をたどるというのが一般的であります。

この間で、特定の職階に上がるときに、昇任試験というものを実施している自治体があります。令和3年度の総務省の調査によると、全国の市町村の中でこの昇任試験を実施しているのが約2割という数字があるようでございます。それ以外の自治体、市町村の場合は、法律上は選考という、そういう手続を経て昇任させているということになるんですけども。

国家公務員では、通常の事務職員について昇任試験というのをやっている例というのは比較的少ないというふうに思うんですけども、地方公務員の場合は、一定数の自治体で昇任試験を行っているという実態がございまして。

近年、この昇任試験を受ける職員の割合がととも下がっていて、特に管理職の確保に苦勞しておられるという実態がございまして。最近私がお話をしましたある関東地方の中規模の市ですけども、副主幹から主幹に上がる管理職試験の受験率、この自治体の場合は、副主幹で一定年数在籍をして管理職試験の受験資格を得た人の中で、実際に受験した人の割合、これを受験率と言っていますが、この受験率が、10年ほど前くらいには大体50%程度で推移をしていた。それが令和4年度は7%台、令和5年度は5%台に落ちている。

その結果、管理職の人材が足りなくなってきているし、一方で、副主幹クラスの職員が随分滞って、その比率が高くなってきているということでもあります。ですから、2人に1人が受けていたのが、20人に1人しか受けないというような、そういう実態になってきてしまっている。

この市では、そういうことで危機感を持って職員アンケートを行ったようですけども、管理職が感じている以上に、それより下の職階の職員は、管理職に対してやりがいはそこまであるようには見えないとか、あるいはワーク・ライフ・バランスが取れていないんじゃないかというようなネガティブなイメージを管理職が持たれている以上に強く持っているということが分かったようでもあります。

そういうことを受けて、その自治体では、若手と管理職層とのコミュニケーションの機会を充実させようとか、あるいは、管理職に実際に上がった職員へのサポートとか、部下とのコミュニケーションに不安を感じている、あるいはハラスメント対策に悩む、そういう管理職のサポート、そういうサポート体制の強化というのが課題になっているというお話でございました。

管理職になるというモチベーションが最近低下してきているというのは、恐らくこの市だけの話ではなくて、自治体の全体的な傾向だというふうに思われます。実は国家公務員についても同様でありまして、私自身が以前内閣人事局に在籍しておりました当時、それぞれ

の省庁の人事担当者と意見交換をいたしましたときに、例えばですけれども、関東地方整備局の本局の係長でいた方が、例えば、栃木の国道事務所に係長から課長補佐に昇任して転勤をする。何年かたつと、本局に課長補佐で戻る。また何年かたつと今度は、例えばですが、群馬の河川事務所に課長に昇任をして転勤をする。こういう転勤と昇任がセットの人事管理をしていたんですけれども、当事者たちが転勤を忌避して、昇任しなくてもいいんだという人が多くなってしまって、人事管理が大変困難になってしまって困っているんだと、こういう話を各省庁の担当者から大変多く聞いたことがございます。

転勤の忌避と同時に、昇任というものが以前ほど魅力的なものとは映らなくなってきているということが伺えておりまして、これは国家公務員・地方公務員を通じた問題じゃないかなというふうに私は思っております。

最近の人事院勧告では、職責に応じた処遇の徹底の一環として、給料表の構造の見直しというものも行われておりまして、自治体でもそういった見直しが行われつつあるというふうには承知をしております。今回の資料でも随所で触れられておりますように、自治体現場におけるその人事管理につきましても、管理職の果たす役割というのは大変大きいものがございます。

地方自治体における管理職の確保、あるいは位置づけや業務、支援、こういったものについては、この分科会のテーマであります時代に即した組織運営・人材戦略というものを検討していく上で、避けて通れない大きな問題ではないかなというふうに感じております。

2点目です。2点目は、職員のアンケートあるいはいろいろな方法による意見の把握等々です。自治体の職員のアンケート、今回、先ほどもお話ししましたし、前回私も紹介を幾つかさせていただきまして、今回の資料の中でも、内閣人事局によるアンケートなども紹介されております。大がかりなアンケートに限らず、意見交換の場等々もあろうかと思えますけれども、共通して感じるのは、1つ1つの内容というものももちろん大事なんですが、職員の考え方を結構頻繁に把握していく、そういうことに努めるということ自体の重要性だと思います。

コミュニケーションが取れているとか、風通しのよい職場であるとか、あるいは、自分たちの考えとか意見が業務の遂行とか職場づくりというものに生かされていると、そういう実感を職員に持ってもらえるような、そういう職場にする。そういうことが、今後、組織運営とか人材戦略、これを考えていく上で今まで以上に重要になってくるんじゃないかなというふうに感じております。

以上でございます。

【伊藤分科会長】      ありがとうございます。

それでは、ほかにはいかがでしょうか。まず、笠井委員、お願いします。

【笠井委員】      まさしくそのとおりだと思っていて、今、職員の成り手不足、職員の奪い合いをやっている中で、生き残るためには、職員の満足度とか幸福度を上げていくような組織編成をしなければいけないというふうに思っています。給料だけではなくて、いかにやりがいと幸福度を上げていくかだと思います。そういう中で、当然、業務の効率化、DXを進めながら、恐らく窓口なんかはほとんどAIとかそういう機能で賄って、あとは非定型的な業務のほうにいかにやりがいを見いだして、意見を取り入れながら市民サービスの満足度というか拡充をどうやって図っていくか、これが恐らく求められてくるんだろうと思っています。

恐らくこの委員会というのは、給料、地域手当だけではなくて、もっと公務員の働き方、質を変えながら、いろいろなやりがいのある組織形態をつくっていくことだというふうに私は理解して、います。ですから、いろいろな角度から、組織のあり方、業務の効率性、あとは職員がいかに働きやすい環境をつくるか。

それと管理職ですよ。全く同感で、うちも管理職になる人にアンケートを取ると、なかなか管理職になりたくない。それは責任も重し、議会对応も大変だと、部下の面倒も大変だということが事実であります。特に女性の場合は、家庭を持っていると、家庭を優先にして、なかなか管理職になりたくない傾向がございます。ですから、その辺の弊害というかやりがいをいかに見いだしていくかがこれからの大きな課題と思っています。

まだ都市部は何とか職員の確保はできますけれども、恐らく農村部に行くとなかなか職員の成り手がなくて、地元の人を雇用して何とかやりくりするか、あとは外部のほうに委託をするか、こういう傾向になりますので、もう一度、公務員の働きの質の改革をしていかなければいけないんじゃないかというふうに思っております。

以上です。

【伊藤分科会長】      ありがとうございます。

それでは、横田委員、お願いします。

【横田委員】      ありがとうございます。これまで出てきた管理職に焦点を当てた情報収集及び議論が必要なのではないかという点について、私ももう少し知りたいと感じています。

以前、この会議の親会で、管理職の方々に関するデータが出ていたかと思います。その際、

職員マネジメントにかなり時間を要するようになってきているけれども、交渉事や戦略を考えることのほうにはさほど時間が割けていないというような結果だったように記憶をしております。本来であれば、職員たちの非定型業務が増加し、多様かつ利害調整がより必要な困難な状況下に進む中で、幹部、管理職がやる役割とは何ぞやも含めて、かなり難易度が上がっていると思いますし、そういった中で管理職がどうあるべきかというところは考えなければいけないと思います。また、女性が管理職になりたくないという点はよく言われる点ですけれども、それは昭和型の管理職をやりたくないということでもあるというふうに思います。管理職のアップデートという点も含めた議論が必要なのではないかとというのが1点目になります。

2点目は、すいません、解がないんですけれども、先ほど生駒市のシステムはリーズナブルではないかと申し上げたんですが、それは小規模自治体にとっては全くリーズナブルではないという結論になるのではないかとというふうに思います。どの規模感だったら適正かつ合理的か。前段で御説明いただいた資料の広域、県による人材をプールというケースが多かったんですけれども、専門人材だけでなく、団体間を超えて人材の奪い合いをするのではなくて、人材管理をシェアしながら助け合っていくということも考えられるのかというのを、幹部の育成とかも含めて、各自治体だけでやるのか協力し合いながらやるのかというのも検討の余地があるのではないかとというふうに感じています。

最後に、広島県の件、御紹介ありがとうございました。確かにミッション・ビジョン・バリューは非常に抽象度が高いものなんですけれども、昭和のときにこういうワードが出てきたのかというのはぜひ知りたい。変化、変革、成果というワードは、民間ではよく昔から使用されてきましたが、公務員の中では、やっぱり変化をしている点なのではと感ずるところではあります。

広島県の場合は、資料を追加的に拝見すると、併せて職種のコンピテンシーもしっかりと設定をした上で評価基準などをうまく組み合わせているということなので、ミッション・ビジョン・バリュー、時代とともに変化をし、それに伴ってどういう人材が必要なのかというのはきっちり見極めていくということが重要だなというふうに思っています。

参考になるか分かりませんが、以前、半年前ぐらいに、私、産総研の理事長ヒアリングなどをさせていただいた際に、産総研もやはり組織の目標・目的が変化する中で、改めて人事のどういう人材が必要なのか、職務の切り方も含めて変化をさせた上で、人事システムとも連動させているというお話がありました。独立行政法人という完全な民間企業では

ない産総研の取組などもちょっと参考にしてもいいかなというふうに思った次第ですので、御参考になさってください。

以上です。

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。

では、稲継委員、お願いします。

【稲継委員】 ありがとうございます。稲継です。

いろいろな多岐にわたる論点がこの分科会に課せられていると改めて思いました。この中で特に外から見える組織だとかそういったものは、これまでいろいろな研究とかもなされて、表に出てきている部分があり、分析もあるところではありますけれども、他方で、人事管理あるいは人事異動とかそういったものについては、それぞれの組織の中での奥義と見えますか、人事課の秘伝みたいなものがあって、なかなか外には出てこなかったし、見えなかったんです。

それぞれの組織の人事部門に長くいた人たちは、自分の人事部門のことはよく知っているけれども、ほかの組織で何が起きているのかほとんど知らずに、交流会みたいところで議論すると、「え、そんなことになっているの？」とお互い驚き合うのが常でありました。

これは組織を運営している側からすると、それもやむを得ないところがあったのかもしれませんが、これからはそうではなくて、できるだけノウハウを共有できるとか、いろいろな形で共に取り組むような姿勢が必要だと思うんです。

そのためには、奥義の実態を把握するということがまず必要で、どういう人たちがどういうふうに配置されてきたのかというのを、自分の組織だけじゃなくて、全国的にいろいろ調べたり見たり分析したりするという作業がとても必要になると思うんです。まず、見る、見える、可視化するということですね。そのために、この分科会のいろいろな、今回出している資料もそうですけれども、アンケートも取られるとしたら、そういったことになると思います。

なので、先ほど井上委員から、どういう形で市町村に見せるんだという話だったのですが、まだ形も出来上がっていない段階なので、取りあえず実態を調べましょうというところなのかなと私は感じております。その上で、じゃあどういうソリューションがあるのかなということを議論していくということになろうかなと思います。

もう一点だけなんですけれども、先ほど三輪委員のお話の中にあつた、これは給与分科会にも関わることでありますが、職責に見合った給与が室長以上について人勧で昨年な

れました。これについては、その方向にしようとしている自治体も一部にはありますが、国の室長以上というのは、地方で言うと、県で言うと部長クラスにバッティングするような、そういう国・地方の等級のぶつかり合いという、そういうことになるので、部長以上でそんなことをやっても、若い人には何も関係ないですよ。

なので、人事院がその後、今年の人勧以降どうされるかどうか分からないですけれども、地方自治体では、課長補佐とか、あるいは、せめて課長クラスで、ああいう上と下をちょん切ったような給与、偉くなるとどんと上がるような給与にしていってもら必要は私はあると思っています。なので、国見合いの等級で行くのではなくて、職責見合いで行くということ。

今現状で言うと、地方公務員の方々と話していると、係長とか課長補佐から課長になると、残業手当が出なくなるので、いきなり年収が下がると。他方で、給与の上がり具合は直近上位なので、せいぜい年間数万円程度。残業手当で失う100万円に比べると全然微々たるもので、全く家計にとってはマイナスになるので課長になりたくない。奥さんからも止められている。こういうことをよく聞くので、そういう給与体系自体は絶対おかしいですよ。

なので、それをどういうふうに見直すのかということも、やはり管理職のなり手不足を解決する1つの大きな要素かなというふうに思いました。

以上です。

【伊藤分科会長】      ありがとうございました。

ほかいかがでしょうか。大来部長、お願いします。

【大来部長（地下委員代理）】      2点ほど感想を述べさせていただきます。

1つは、制度と運用のミスマッチというものに留意が必要かと思えます。弊行にもタレントマネジメントのシステムがあります。各部のマネジメント層は、期初や期末を含め、配下の職員と面談を重ねたりしながら職員の目標設定や期末の評価に関与しますが、マネジメント関連の書類において書き込むスペースが細分化されており、スペースを埋めることに終始してしまい、実質的な上長と部下とのコミュニケーションが一部阻害されたり、人材マネジメントのプロセスが形式に陥る側面があります。また、各部署において、個人の業績評価や異動希望の聴取を行います。人事当局のところで、最終的に異なる観点で評価がなされたり、異動希望も全体最適のなかで職員の希望が叶わなかったりといったように、どうしても職員のモチベーションに繋がらないケースも残存してしまいます。新しい人事制度を始める際に、運用面で留意すべき事柄を周知することを併せて実施すべきでしょう。

2つ目は、組織のビジョンと人材のマネジメントの関係性についてです。基盤となる自治体のビジョンが他の自治体にも当てはまるような抽象的なものであると、個々の自治体職員が業務遂行上の目標設定を行う際などに、目指すべき当該自治体のビジョンに沿った目標がたてづらくなります。それぞれの自治体の特色や個性がビジョンに反映されることによって、組織が目指す姿と職員が目指す方向性が合致し、組織全体の理念と人材のマネジメントシステムがセットになって機能していく、また、職員が理念を共有していくということに繋がるのが重要です。デジタルツールだけが整備されることのないようにすべきだと思います。

【伊藤分科会長】      ありがとうございました。

ほか、太田委員、何か御意見、御質問ございますでしょうか。

【太田委員】      太田です。この領域は素人で、なかなか何を言ったらいいのかと思っていたのですが、少し申し上げます。

1つは、ミッション・ビジョン・バリューのことです。広島のを拝読し、確かにつくれないわけではないとは思いましたが、大屋委員が先ほどおっしゃられたように、こういうものをつくってほしいのかとか、それでいいのかという気はして、私個人としては、本当にこういうものでいいのかなと思ったりした次第です。ただ、それ以外のものをつくれないのではないかと思います。

それから、せっかくなので少し教えていただきたいのですが、人材マネジメントのPDCAサイクルということが11ページから12ページにかけて説明されています。PDCAのようなものもないというのが望ましいとはとても思わないのですが、資料12ページにおいて、「人材マネジメントの推進体制」の右下にある、人事担当部局がやるところの「組織目標の達成に向けた・・・」というところが非常に抽象的に見えます。

それぞれの具体的職場で働いて、そこでどのようなパフォーマンスを示すか、それは大屋委員がおっしゃっていたように、実はそこではあまり向いていないかもしれないとか、そういうようなそれなりの長期の評価でしていく。各職場の評価でいろいろと試しながら動いてもらったりするんだろうという中で、人事担当部局が担当すべきPDCAというのは一体どういうものになるのかというのが私には分かりかね、各職場と人事担当部局が連携してやるんだと書いてあるのですけれども、どういうことを具体的に考えればいいのか少し教えていただければと思います。

それから、管理職については、この手の話をしているときに、どうしても人口減少社会で

お金がないということは前提にしているの、一番いいインセンティブは使えないというか、使わないでどうするかみたいな感じの、給料を上げるとかそういう話は絶対しない形で議論をするということになっているように思えます。それを言っちゃおしまいよ、それができれば苦勞しないという世界だというのはよく分かっているのですが、しかしそうすると、細かいところをいじってそんなに大きく変わるのか、さて、どうしたらいいんだろうとも思っております。このため、ここら辺の我々が議論していることの論点の位置づけですね。ここら辺の全体に対するウエートとしてお考えいただいたほうがかえっていいかもしれないなど思いながら聞いていた次第です。答えは全く自分自身もどうすればいいか分かりませんので、学者が気楽に言っていることでしかないのですが。

取りあえず、以上です。

【伊藤分科会長】 どうもありがとうございました。

私からも、細かい点ですけれども、2点ほど申し上げたいと思います。

ミッション・ビジョン・バリューについては、皆さんいろいろな御意見が出てまいりまして、抽象度がかなり高いということなんです、4ページのところを見ると、広島県もミッションとバリューは県庁の職員の方が考えるということなんですけれども、ビジョンのところは県民にまでいろいろ広げて期待をしているというところがあって、そこが全体として一貫していない感じも受けるんです。

ですから、公務員の仕事はもちろん自治体の住民の方全体に関わってくるので、両者が一体化していくというのは避けられないかもしれないんですけれども、組織としてのミッション・ビジョン・バリューという話と、県民なり自治体の住民の方の幸福の増進とかあるいは生活の質の改善といったことと混同しがちだというのは、ちょっと気になる場所だと個人的には思っています。

それから、もう一つは、人事院の年次報告書が引かれていて、国家公務員のほうでも、こういったタレントマネジメントシステムを含めた人材マネジメントの仕組みというのをきちんと制度化するということが課題になっているということなんですけれども、これは先ほど稲継委員がおっしゃった組織の奥義みたいなものを見える化するという話とも関わりますが、先ほど生駒市のシステムについて紹介がありましたが、自治体でこういった仕組みをトータルで入れていくためには、人事評価の仕組みなどがきちんと整備された上でデータが整備されていくという必要があるかと思えます。

ただ、今、小規模な市町村を中心に、人事評価制度自体がちゃんとまだ実装されていない

というところも結構あって、こういった取組を進めていくには、まずはそこを進めないと、自治体としてもどうしたらいいのかということは非常に困ってしまうというところがあります。

実際の人事評価を含めた人事管理の仕組みをきちんと制度化して運用していくという取組と並行するのか、あるいはそれを前提とするのかというのは、いろいろ手段としてあり得ると思うんですけども、そこも含めて、今回のこの分科会で扱うような話というのをきちんと結びつけて考えていく必要があるのではないかと考えております。

それでは、一通り御意見いただきましたので、事務局から、今出た御意見あるいは御質問に対してお答えできるところはお答えしていただければと思います。

**【越尾課長】** 大変多岐にわたって御指摘いただきまして、いろいろ抜けがあるかもしれませんが、そのときはまた遠慮なく御指摘いただきたいと思っておりますけれども。

今、一番最後に伊藤分科会長から御発言いただきました、やるべきことをやっていないこととして、人事評価を具体例に取り上げていただいて御指摘がありました。分科会長には、専門家派遣事業という形で実際に取組が不十分な地域も訪問していただいて、また、オンラインでも対応していただいて、助言、アドバイスをしていただいているところですけども、まさにやるべきことをやるというのは当然の前提でございます。それを前提としながら、その上にこういった取組が重なっていくということだと思っています。我々もしっかり同時並行で、まだできていない自治体については、事情があることはよく分かりつつも、法律的にやることになっていることなどもありますので、それはお願いしていくということかと思っております。

順不同で申し上げますと、井上委員からは、まさにこれは最後の落としどころといいますか、どう活用できるようにしていくのかということについては、これはまだ部内で議論をしているところでございますので、今日この場で私が個人的見解を申し上げるのはあまりよくないかもしれませんが、私が担当課長として考えている一端申し上げますと、いろいろ報告書にこういうことをやったらいいんじゃないかというようなことを網羅的に書くというよりは、実際こうやったら取組が進められるのではないかという手触りというか、手応えというか、そういうことを自治体に持っていただけるようなものとしてまとめる。

そういう意味でいうと、必ずしも網羅性は高くないかもしれませんが、こういった進め方、例えば手順書といいますか、フレームワークというようなものを示すのは1つ考えられるのではないかと考えております。公務員部の取組をひもといってみますと、平成17年

頃に人事制度を考えるヒント集といったものをまとめたこともあるようです。そういった実際取り組みに当たってのポイントとなるようなことを示していくことによりまして、こうやれば、この手順を踏めば、こういうチェックポイントを押さえればできるんじゃないかというようなものをまとめるというのものもあるのではないのかなと考えております。

ここは今、私が勝手に申し上げていることですので、委員の皆様はこの後の御意見もよくまた伺いながら、取りまとめるに当たって整理をさせていただければと考えております。

その他管理職の役割などについては、三輪委員、笠井委員、また横田委員からも御指摘がありましたし、あと太田委員からもあったかと思えますけれども、日経ビジネスの最新号なんかでも、管理職を避けるのは民間も同様のようでございまして、みんな管理職になりたがらない、罰ゲームだというようなことの特集がいきなり表紙に出ていて、おっと思って読みました。なかなか、特にマネジメントに関することは手数も増える中で、管理職になりたがらないというようなことは官民間問わずの傾向というようなことでございます。

また、公務員については、先ほどお話もございましたけれども、管理職になった途端に収入が減ってしまうというようなこともございまして、特に公務員の中で、そういった事情もある中で、忌避の傾向が強まっているというようなことがあるんだろうという理解をしているところでございます。

そういった中で、管理職の役割、また後で、先ほど三輪委員からもアップデートといった話があったかと思えますけれども、そういった役割をどのように再定義していくのかということについては、この中でもさらに御議論をしていただくといいのかなと思えます。

他方で、あまり管理職任せにしてもいいのかということもあろうかと思えますので、ある意味、管理職をサポートするというか、仕掛けみたいのができるのかというようなことも御議論していただく必要があるのではないかなと考えているところでございます。

あと、職員のアンケートの問題とか、また、稲継委員から実態を調べるべきというようなこともございましたし、あと、職員のアンケートに関して言えば、そういう大がかりなものに加えて、三輪委員から頻度を高くということもございました。いわゆるパルスサーベイと言われるものでございますけれども、こういった職員の状況をきめ細かに把握していくと、まさにタレントマネジメントシステムによるところが多分うまくやれる方法ではないかと考えられますので、どういったことで職員の意向をうまく把握し、それを把握するだけで、聞いてくれないという状態よりははるかにいいんだとは思いますが、把握した上でどうそれを分析して役立てていくのかということが大事だと思いますので、どのように実現して

いくのかということについても、この後御議論いただければというふうに思います。

そこに関わってですけれども、太田委員のほうからありました人事部門におけるP D C Aとは何ぞやということですが、今、資料で入っておりますところが、組織目標とかの関連でP D C Aの話をしていたときの資料が入っておりますので、そういう御理解をされたのは当然だと思うんですけれども、事務局としてここに入れた趣旨は、いきなりP D C Aと言っても、どうプランニングするんだということだと思っております、まずは、チェックから始める、つまりC A P Dぐらいのほうが、多分着手のあり方としては適当だと思っております、まず、自分たちの組織の状況がどうなのか、どういうところに課題があるのかということをもまず把握しないことには、適切な打ち手も打ちようがないと思いますので、まずは、しっかりと課題を見える化していくということから取り組むことが適当ではないのかなということをお願いしたい趣旨で入れた資料ということでございます。

その上で、見えた課題をどう分析するのか、打ち手を考えていくかという意味では、人事院の報告書の中にもありますように、人事担当部門の体制の強化というようなことも必要になってくると考えておりました、データがきちんと読み解けるような人材が必要であるというようなこと、それは内閣人事局の例もございましたけれども、これも実際、5万人にアンケートするところは民間企業の手を借りたりしているようですが、実際の企画立案のところは、職員が中心になって、大学の先生にも御相談しながらつくられたということでございますので、こういったことをしっかり考えて企画できるような職員というのが、一定規模のところにはあってもいいのではないかと。

あるいは、そういったところについて、総務省が何かサポートできるようなことができないのかというようなこともあろうかと思っておりますので、御議論をさらに進めていただければいいのではないかと考えているところでございます。

全体は答えられていないかもしれませんが、不十分なところでございましたら御指摘いただければと思います。

ひとまず、以上でございます。

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。

今事務局から回答、御説明があった部分も含めて、追加で御意見、あるいは、先ほどの意見について事務局が回答していない部分等ございましたら、御発言いただければと思います。いかがでしょうか。笠井委員、お願いします。

【笠井委員】 まずは、伊藤分科会長さんが言ったように、各市町村でどのような人事評

価システムを持っていて、それがしっかりと機能しているか見てみたいなと思っているんですよね。恐らくそれが一番大事なポイントにもなってくるのではないかなと。

システムが、本当に評価をされた職員とどのように話し合っちゃんと確立されているか、現状を見てみたいなと思っています。というのは、恐らく1,740もあって、各市町村でばらばらだと思っんですよね。ちゃんと機能しているところもあるし、全くシステムがないところもありますし。ですから、まずは、各市町村に、こういうシステムで評価して、職員の満足度も高いし、やりがいがあるということ調べていただくといいのかなと思っています。

それと、あわせて、管理職についても同じようなことだと思っんです。管理職でも、こういうふうな仕組みがあっ、こういうふうにしてると管理職としての満足度が高いとか、そういうのがもしありましたら、ぜひ調べていただければなというふうに思っています。

実際、自分のところでもそれが欲しいんです。職員のやりがいとか、やったことに対しての成果を表すためには、そういう仕組みがあっ、そして、それを受けた側が満足することが次のモチベーションにつながってくると思っしますので、もしそれがあれば、ぜひよろしくお願ひしたいと思っします。

以上です。

【伊藤分科会長】      ありがとうございます。

ほかいかがでしょうか。三輪委員、お願ひします。

【三輪委員】      ありがとうございます。先ほど、それぞれの自治体が悩んでいることを前提にして、私も個別の自治体とのやり取りも含めてお話しさせていただいたんですけれども、それぞれの自治体がどういうことに悩んでいるのかというところが、問題意識を持っているのかというのが、本来、こういう分科会、委員会で検討して、それについてのヒントを総務省のほうから出していただくという、そこが恐らく一番大きな意味があるところだというふうに思っしますので。

今回お示しいただいたのは、国について、こういうことがされているということが中心であったんですけれども、公務員部のほうでも、いろいろな地方自治体とのやり取りの中で、今日、どういうことについて、人事管理、人材戦略について自治体が悩みを持っているかということはいろいろ把握されているというふうにも思っしますし、市長会、町村会、それぞれの代表の委員においでいただいているわけでもございしますので、こういうことについて実際は悩んでいるんだという、あるいは危機意識を持っているんだということに、刺さるよう

な報告書が出たら大変いいなというふうに思っております。

本来、人事管理とはという大所高所の議論ももちろん必要かと思うんですけれども、実際に現場で何が今起こって、どういうことに苦労しているんだということに対しての、「こういうのが見たかったんだ」と言われるような、そういうものをぜひ、いろいろ専門の先生方もいらっしゃるわけですから、成果物として出るように、需要をしっかりと見た出口というものを、あと何回やるか分かりませんが、この分科会で御議論をいただいて、出たものが、自治体の皆さんが「いいのが出たね」というふうに言っていただけるようなものになるような、そういう議論の進め方をぜひこれからもしていただければなという、ちょっと余計な注文かもしれませんが、そういうふうを感じているということでございます。

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す。

今までのところで事務局は何かございますか。

**【越尾課長】** 今、最後に三輪委員がおっしゃっていただいた点、大変心強く思いました。刺さるといいますか、かゆいところに手が届くといえますか、使われるものになったらいいなと思っておりますので、ぜひそういったものになるようにと思います。

その前提としまして、今、自治体の皆さんがどういうことに悩んでおられるかというところについては、正直、言い訳をしますと、年度末でしたので、各自治体の皆さんも人事当局も、繁忙期ということ、やや控えていたところもあったんですけれども、どういったところでもう少し追加的な情報が収集できるか、少し考えさせていただきまして、先ほど稲継委員からもお話がございましたので、追加的な情報収集といえますか、自治体の皆さんのお悩みごとといったところについて、どういったところに応えられるかということについてのデータを集めるということで、少し考えさせていただきたいと思います。

**【伊藤分科会長】** ほかによろしいでしょうか。

委員の皆様、どうもありがとうございました。本日の議論はここまでとさせていただきます、次回以降の分科会において、引き続き御議論をいただくこととします。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。

**【越尾課長】** 本日は活発な御議論いただきまして、ありがとうございました。

次回の開催日時につきましては、担当を通じまして、改めて照会をさせていただきたいと考えております。また、次回のテーマ、議題につきましては、今日の議論も踏まえまして、

伊藤分科会長に御相談した上で設定をさせていただくことにしたいと考えております。

また、いつものお願いでございますけれども、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、御多忙のところ恐縮でございますけれども、御協力のほどよろしくお願いいたします。

それでは、以上をもちまして、本日の時代に即した組織運営・人材戦略に関する第2回分科会を終了させていただきます。誠にありがとうございました。