

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3回）

令和7年5月21日

【伊藤分科会長】 それでは、若干早いですが、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3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、井上委員、馳委員が御欠席と伺っており、地下委員におかれては、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をいただいております。また、太田委員にはオンラインで御出席をいただいております。

本日は、人事院において開催された人事行政諮問会議の最終提言についてお伺いするため、人事院事務総局企画法制課の藤原課長にも御出席いただいております。この後、ヒアリングをさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

初めに、資料1「第2回分科会における委員ご意見について」、事務局から説明をお願いいたします。

（事務局説明）

【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。

【横田委員】 コメントだけいいですか。

【伊藤分科会長】 横田委員、お願いします。

【横田委員】 人事評価ができていない団体とできていない団体とばらつきがあるということですけど、それと離職状況との関係性、相関があるのかは、関心があります。

【越尾課長】 分かりました。ちょっと探れるか調べてみます。念のため申し上げます、人事評価を全くやっていない自治体というのはないのですが、人事評価をやっているけれども、昇給とか昇格で活用していないと制度と活用というところが切れてしまっている自治体があるということで、今お示しした、3ページの表のようなことになっていると

いうことでございます。今、横田委員がおっしゃったような点、何か関連が見られるのかどうか見てみたいと思います。

【伊藤分科会長】 お願いします。

【三輪委員】 すみません。三輪でございます。今の御質問に関連して、統計的なものはないんですけども、最近、私も地方自治体の若手の方と、主に係長直前ぐらいの方を中心にいろいろな意見交換をする機会を持っておりまして、そういう方々のお話の中では、その評価をもっときちっとやってほしいという意見が非常に強いような実感がございます。主に、頑張ってもそれがきちんと評価されないということに対する不満というのが意外と強いなという実感がございます。ただ、評価のやり方については疑問を呈する方も結構おられて、特に人事評価というのは大きく2本立てでございまして、1年に1回ある能力評価と、それから、1年に2回やる実績評価、業績評価ですね。業績評価のほうは、本人が目標を設定して、その到達度を本人が評価する。上司がまたそれを評価する。その結果が主に勤勉手当に反映されるというものですけれども、これに対して、目標設定の困難さとか、その達成度評価の困難さということで、いま一つそちらについての信頼度があまりないという意見をよく聞きます。

ただ、能力評価のほうは、これは主に昇任とか昇格とかに活用される、そういうものですが、これについては、実績評価、業績評価に比べれば、まだ信頼度が比較的にあるようございまして、どちらかというと、業績評価で勤勉手当を評価するのには、あまり差をつけずに、むしろ能力評価で、その方の昇任というか、待遇といいますか、そういうものにもう少しめり張りをつけてやっていくと。同じ係長の中であまり差が出るのではなくて、優秀な方は早く上に上がっていくみたいなそういう評価のほうがいいんじゃないかなという意見を強く聞いているような、そういう実感がございます。御参考までに。

【伊藤分科会長】 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、続きまして、資料2「自治体アンケートの結果について」、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。

笠井委員、お願いします。

【笠井委員】 アンケート結果、資料をまとめていただきまして、ありがとうございます。非常に、それぞれの市町村の規模に応じて、課題というか、体制が見えてきたと思っています。例えば2ページなどは、規模の小さい自治体では、あらゆる業務をしなければならないということで、基本的な法令がなかなかおろそかになる部分があると思います。こういう部分が非常にそれぞれの自治体が理解、規模に応じて課題と問題点が見えてきたと思っています。

最終的には、自分も首長なのですが、やはり首長の資質というのが問われてくると思っています。どうしても政治家ですから住民のいろいろな要望、要求、また、議会对応等を求めていますから、そちらに主眼を置く傾向にあると思います。でも、住民サービスを担っているのは現場の職員でありますから、やはり職員の働き方と意欲をどう盛り上げていって、それを住民サービスにつなげていくか。これはやはり社長である首長の資質だと思っています。

私の場合は職員から上がってきましたので、総務課長と総務部長も経験しましたので、住民サービスをやるためには、まず環境と職員の育成と意欲をどう高めていくか。それに力を入れているところでありますので、ですから、最終的には社長、首長さんが職員の働きをどうやって支援して応援していくか。また、投資もしなければいけないかと思っています。ですから、これは率直に人事課の生の声だと思います。もっと人事課以外に職員全体にやると、もっとそういう声が出てくると思います。非常にありがたい資料だと思います。ありがとうございました。

【伊藤分科会長】 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）】 感想と御質問、2点ございます。

1点目は、民間企業においては既にこうした各種人事制度やシステムが想定程度導入されており、むしろそうした仕組みが無いほうが珍しい状況かと思います。若い方が就職先を選ぶ際、あるいは既に就職している方が今いる職場でどのように今後のキャリアを築いていくのかを考えるうえで、人事制度が整備されている必要があることは間違いないと思います。

他方で、管理職を中心にある種のマネジメント疲れ、システム対応疲れというものが顕著

になってきている現実もあり、今後制度やシステム等の導入を国が慫慂していく場合、自治体の規模感に合わせて、柔軟性を持った対応があっても良いと感じます。

もう一つは、人事制度の設計をするうえで、管理職の疲弊を指摘しながらやや矛盾する側面もありますが、制度やシステムの導入で終わらず、最終的には評価者や管理者側によるマネジメントが機能しているかを確認するためにエンゲージメント調査が必要になります。部下の人たちを対象に、その部署の長のマネジメントのあり方についてのアンケート調査等を行い、その結果がマネジメント層に突きつけられるというものです。管理職には非常に厳しい局面もあれば、ぬか喜びする場面もありますが、自らの及んでいない部分への気づきを得られることにもなりますので、そうした取組も合わせて導入してはどうかと思いました。

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。

事務局のほうで何か今の点についてございますか。

【片山理事官】 今後、御指摘も踏まえて検討していきたいと思います。特にエンゲージメント調査につきましてはこれまでも言ってきたこともあるんですが、御指摘も踏まえて、また対応を検討したいと思います。

【伊藤分科会長】 ほか、いかがですか。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。大きく2点、感想と意見になります。

まず職員全般の、2ページ目ですね。御説明いただいた、交渉力や折衝力は十分なんじゃないかという点。そのとおりなのかなという気もすれば、そうなのかなというのが正直な感想ではあります。課長級、部長級の職位で分けて考えなきゃいけないような気もします。また、この指摘の背景にあるのが地方制度調査会で議論している中、広域連携でもポジティブな案件、観光経済に関しては広域的な議論が進みやすいけれども、困難な事案についてはほとんど進んでいないという話があったりするわけです。なので、広域連携等において企画力も重要であり、かつ、やはり交渉や折衝というところ、そういう困難な課題を解決していくことがこれから資源制約が増えていく中で、本当に自分たちの仕事にそれが入っていて、対応できる能力が形成されているのかという視点で聞いたときに、十分と言ってくれるのかどうかというのは正直疑問であると思ったのが1点目の感想です。

なので、先ほど笠井委員から、首長さんの中での資質の向上というものもあると思いますけれども、やはり現場をリードしていく部長級などのそういった視点での育成というのを県でやっていくのか、自治体間で、それぞれで各市区町村だけにとどまってやるのかみたいなと

ころは検討の余地があるのではないかと思いますのが1点目でございます。

2点目は、ポートフォリオの件です。お調べいただきありがとうございます。ポートフォリオの設定があってこそシステムが有効活用されると思っております。いわゆる目標設定の数値化できる面なので、システムだけ入れるよりもやはりセットであろうという。その中で、11ページ目の市区町村が結構、「作成したい」というギャップが多いのは、ここは結構興味深いなと思って、勝手に私の想像でしかないんですけども、やはり住民接点も多くて、事務的な仕事も多い中、DX化、AIの取り入れる余地が非常に高く、より市区町村のほうが、人材のポートフォリオの変化が今後大きくなるような気がするんですよね。なので、希望されている自治体の規模も注目すべきところではあるかと思います。ポートフォリオ作成の支援を重点的に、作成したらより機能しやすそうな、より現場変化が大きそうなところに焦点を当てた事例づくり、好事例の抽出などをしていければよいのではないかと思います。

以上です。

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。

今の点について、事務局、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2点目の人材ポートフォリオに関してですと、確かに私も事前の素人的な予想から言うと、市区町村は比較的職員規模も小さいと思いますので、ポートフォリオの意向というのは比較的、相対的には都道府県と比べて低いのかなと思ったんですが、むしろ逆に市区のほうが一番高いという感じになっておりますので、そういう意味で言うと、目が届く範囲に職員がいるからいらないよという感じでもないのかと。もっときめ細かくポートフォリオをつくっていく必要があるということは、まさに今、横田先生が御指摘いただいたような点が背景にあるのかなと思ひまして、個別の回答と自治体の規模の結びつきが分かりますので、そういった点も追加の集計といいますか、分析という形でちょっと見てみたいと思います。大事な御指摘をありがとうございました。

【伊藤分科会長】 ほか、いかがでしょうか。笠井委員、お願いします。

【笠井委員】 先ほどの質問で、首長の立場から話をさせていただきますと、交渉とか折衝能力というのは、どちらかというと行政の現場はあまりなかなかできないというのがあっていると思います。それはグレーゾーンが結構、例えば環境問題だったり、まちづくり、都市計画だったりあるんですが、そこに関しては、法律の枠の中ではなかなか、いろいろとそれを調べてから折衝するんですが、グレーゾーンというのがあるわけですね。開発業者と

地権者との間に、その折衝がなかなか難しい事例が散見するようになってきました。特に環境問題だとか、今言われている電算関係に係るまちづくりの関係とか、そういう問題が出てきています。

今後、新しい課題に対してどのように方向性、市として、町としてどう住民を守りながら開発とのバランスというか、環境とのバランスをやっていくかというのが問われてくると思っています。

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。では、まず稲継委員から。

【稲継委員】 どうもありがとうございました。お願いも含めて意見を述べたいと思うんですが、まずお願いなのですが、2ページと4ページにプロットしていただいているものがありますが、これを団体区分別に特定のものを取り出して、これは次のページにそれぞれ出してもらっているんですけども、団体区分別に全体プロットしたものをもしつくっていただけると大変ありがたいなと思っています。その際、今、都道府県はこれでいいと思うんですが、指定都市、それから、市区で全部まとまっているんですね。市区でも50万人ぐらい、あるいは80万人の大きなところもあれば、10万人のところもあって、組織規模は全然違いますので、ちょっと分けてもらって、何らかの中核市だとか、あるいは規模だとか、その辺はお任せしますが、もうちょっと分けてもらったほうが分かりやすいと思っています。幾つか分けた団体区分ごとの全体プロット、職員全般と管理職についてつくっていただけたら大変ありがたいかなと、全体像が見えるかなと思いました。それはぜひお願いしたいなと思っています。

それで、現状ある管理職のところではいきますと、6ページぐらいのところですかね。その管理職、なぜ希望する職員が少ないと考えているかについて聞いていて、その理由について下のほうに書いていただいています。左側は、下のほうの各図表ですかね。これは図の左側、青とオレンジ色を入れると、こういう肯定的な、こういう理由だということが出てくるんですけども、逆に緑と黄色を併せると、こういう理由は理由になっていないということになると思うんですね。

それで見ていくと、管理職の仕事が大変ではないと思っている人は非常に少ないとか、こういうふうに見えるわけです。それで言うと、処遇が見合っていると思っている人は10%もいないんですよ。これは前回の資料にもあったと思うんですけども、管理職の仕事に処

遇が見合っていると思っている人は、8%とか9%ぐらいしかなくて、大部分は見合っていないと思っているんですね。どちらとも言えない人もいるんですけども。だから、現状、地方自治体の職員の、各自治体が考えていることは、これが見合っていないとみんな認識しているんだけど、そのままやらざるを得ないことになっていると。これは前にちょっと触れたかもしれないんですが、昨年度の人事院勧告で、室長クラスについて見合った給与にしようということで、相当改正されました。ただ、これは地方自治体レベルで言うと、県の部長クラスぐらいにしか匹敵しないんですね。対応等級表で言うとですね。

なので、課長とか、係長さん、課長補佐にとっては、もう全然関係ない世界の上のほうだけの話だというふうに地方自治体の人たちは感じています。そうすると全然、人事院がいろいろ努力されても地方自治体のほうに反映しないんですね。なので、これはせっかく人事院の方も来ておられるので、もう一度、等級の下のほうにも、ちゃんと地方自治体の課長クラスに該当するようなところについてもやはり仕事に見合った給与体系にするように、国の人勧のほうで書いていただくと、県の人事院勧告でもって変わりますし、それに、それを適用した市町村のほうも変わっていくので、そういうことをやっていただかないと。七、八%しか見合っていると思っていないというのは非常に悲しいというか、センセーショナルなことでもあるので、それが当たり前だという風土になっていること自体がおかしいと思うんです。やはり組織の要が管理職であるので、そこでみんなやる気がなくなっていつ、上に上がろうとしない人たちが非常に増えていつてということがあったら、もう管理職になる手前でもうやめちゃうみたいな人も今どんどん増えていますので、組織として非常にまずい状態になっているんですね。だから、その辺はやはり6ページの表から分かるところで言うと、その辺、まず手をつけないと、今後ますますこの傾向が加速していくんじゃないかなというところが感じたところであります。

それともう1点だけですが、タレントマネジメントシステムの話が出ていて、これは14ページのところですかね。入れたいと思っている自治体は非常に多いけれども、費用がかかるため、入れられないということなんですね。これがかなり多いところが多いです。では、これを解消するためにどうしたらいいのかということですが、総務省のほうでお金つけてくださいみたいな話にすぐなっちゃって、いや、それは無理ですということで、平行線ですずっと現状改善がなされない可能性が非常に強いです。

私からの提案ですけども、プラットフォームを総務省の公務員の部のほうでつくっていただいて、それを自治体のほうで無償で利用できるようなそういう仕組みができれば、もち

ろん総務省のほう、公務員部とベンダーとの間で、ちょっと高めの契約になるかもしれませんが、それを小規模自治体が無償で使えるようなそういうプラットフォームをつくっていただけたら、自治体のほうも活用しやすくなるかなと。中でできるだけ、ちょっと補助金つけますよということと言うと、それ以外の部分、持ち出し部分について財務課と交渉しなければならなくて、財務側が必ず、それ、駄目と言いますので、全然進まないんですよね。なので、そのところをぜひ総務省さんにお問い合わせきたらなと思っております。よろしくお願いします。

以上です。

【伊藤分科会長】 事務局のほうから何かございますでしょうか。

【越尾課長】 今、最後のところは、私も個人的にもそういったことができたらいいなと思う部分でございますが、何分、予算との関わりもありますので、問題提起としては受け止めさせていただき、どのようなことで実現できるのかどうか。引き続き検討させていただければと思います。

あと、それ以外の先ほどの資料のほうですね。管理職のアンケートも、6 ページの部分ですか。逆に見ていただくというところが非常に大事な御指摘でありまして、処遇が見合っていないということに加えて、その下の管理職にやりがいを感じているというのも10%ぐらいしかいないことで、処遇も見合っていないくて、やりがいも感じていない仕事というのは一体何なのかということについて改めて今、危機感を持ったところでございますので、処遇だけではなかなか難しいところもあるかと思いますので、どういったやりがいも感じられる職にするか。ここでの御議論も踏まえて少し考えさせていただければと思いました。ありがとうございました。

【伊藤分科会長】 それでは、三輪委員、お願いします。

【三輪委員】 ありがとうございます。前回、自治体がどういうところで悩んでいるかというところをしっかりと把握する必要があるということを御提言申し上げまして、早速大変なアンケートを実施していただきまして、本当にありがとうございました。大変いいものが出てきたなと思っております。

また、管理職の大変さということ、あるいは成り手の不足ということについての問題提起もさせていただいたんですが、それについてもこのアンケート調査の中でかなりいろいろな御意見が地方から出てきて、やはりそうなんだということが改めて分かったということとはとてもよかったなと思います。どうもありがとうございました。

私はこれまでいろいろな自治体の人事担当課とお話をさせていただく中で、そういう方々の御意見も含めて、この機会で、この場で御発言させていただいていたんですけども、今回、それに加えて、いろいろな若手の方との意見交換もしてまいりまして、そういったことも踏まえて何点かお話しさせていただきたいんですが、そういう場をつくって、本当にびっくりしましたのは、今さらですけども、早期退職者を、若手の中での早期退職者の多さ、ほとんどの方がもう同期、大体20代、30代が中心ですけども、同期の中で大体2割から3割、もう既に退職をしていると。それは毎年100人規模の採用をしている大きな自治体でも、それから、十数人程度の比較的中小規模の自治体でもその傾向は変わらないようでございまして、あるいはそこまで至らなくても転職を考えているという予備軍が非常に多いということで、本当に危機的な状況だなと思いました。

先ほど横田委員から、評価と、それから、退職者の関係についてのお話がありましたけれども、彼らの意見の中でもきちっと評価をしてもらえないということが、どうせ頑張っても、きちんとして評価されないんじゃ意味がないよなという、ある意味、そういう遠心力を働かせることになって、それが重なっていくとやめてしまうと、こういうことに結びつくということが彼らの口からまさに出てきまして、評価というものが、若手をやる気にさせるということについて非常に大きな役割を果たしているんだと。人事評価のシステムというか、しっかり自分を見てもらっているんだということですね。そのことの重要性というのは、彼らと意見交換をして改めて感じたというところがございました。

いっぱいいろいろなことが、彼らも最初はなかなか言ってくれないんですけども、言い始めると、もう次から次に、「いいですか」、「いいですか」と言って、いろいろなことを言ってくれて、非常に問題意識を持っている人たちが多いというのはすごく実感しましたが、まずは2点だけお話をさせていただきたいと思います。

もし時間があれば、ほかについてもと思いますけれども、まず1点目は管理職についてでございます。意見交換をして私が気になりました一つは、彼ら若手係長より前の人たちにとっては、管理職といっても随分先のことで、ぴんときないと。ぴんときないんですよと。課長になって給料が幾らもらえるのか分からないんですよと。処遇とかやりがいとかキャリアとかそういうことを言われてもぴんときないんですよと。公務員人生すごろくというのがよく分からないんですよと、こういう言い方をしていきまして、要するに、不透明感が大きいと、こういう意見がありました。

そういうのを聞くと、私の感想ですけども、モデル的なものでもいいから示してあげれ

ば、彼らがこれから、自分がどういうキャリアを積んでいって、どういうふうに対遇も含めて成長していけるのかということがもう少し伝わりやすくなるのではないのかと。彼らが彼らを引き止めて、あるいは引き続き頑張っていこうという、そういうモチベーションを持ってもらえる一助になるのではないかなと感じました。

その次に、管理職が通常業務も担うプレイングマネージャー状態だという記載がございました。これは実際、まさにその言葉ではないんですけども、若手からも同様の意見が出ていました。プレーをしている部分もあるのに、そっちのほうについてしっかりと対遇されていないような、そういうふうに見えるという意見が出てきたことがあります。比較的大きな自治体ですけども、担当課長制度というのを導入している自治体があります。例えばですけども、障害福祉課というものがあつたとしまして、障害福祉課長というのは当然いるんですけども、その下に事業担当課長と調整担当課長みたいに、課長という名前が付く人がボス・シニアとジュニアが併せて3人いるんですね。それで、具体的な事業を実施するという面においては、事業担当課長がほぼ全ての責任を持つ。それから、各団体との調整とか、そちらのほうは調整担当課長という方がほぼ全ての責任を持つ。ただ、この2人の課長は、事務についてだけ責任を持って、部下の管理とか、課の管理とか、それはしないと。それを含めて全体の管理を障害福祉課長さんが担当するという、こういう担当課長制度を導入している自治体が、県みたいな、少し規模の大きな自治体でないとなかなか難しいかもしれませんが、そういう自治体が既にあります。そういう意味で、プレイングの部分とマネージャーの部分を分担するというようなことも考えて、管理職の業務負担、その適正化を進めていくと、こういうことも考えていくのが必要ではないかなと感じております。

以上、管理職についてのお話なのですが、2点目は、ワーク・ライフ・バランスの困難さについてです。このワーク・ライフ・バランスのための制度というのは既にいろいろなものが制度化されているんですが、私が非常に感じますのは、そういった制度を実際に使える制度にするというそういう努力が必要ではないかということと、制度自体も、もうこの際、総点検をして、さらに充実をしていくということを考えていくという、この2本について、制度について考えていく必要があるんじゃないかと思っております。

まず最初のほうですけども、実際に使える制度にもっとしていくという話ですが、女性職員は、家庭を優先したいという意識が強いという話がよくございます。これは人事当局にヒアリングをすると、こういう言い方になるんだと思います。私もそういう趣旨のことを意見交換の中で投げかけたことがあるんですが、女性の若手職員から返ってきた言葉は、いや、

それは優先したいんじゃないじゃなくて、優先せざるを得ないんですと、こういう答えでございました。大変強くそういう意見をおっしゃっておいりました。学童の壁というようなことがよく言われますけれども、その方も、子供さんが小学校に上がる直前で、仕事を早退して迎えに行かなきゃいけないと、そういうことを心配しておられました。チャレンジしたいという気持ちがないわけではないんですけども、だけど、係長になって、一体誰がサポートしてくれるんでしょうかと。あるいは係長になっても、何々休暇とか時短とか取ってもいいんだよと言われるんですけども、本当にそうなのかなと思わざるを得ないと。実際に取っている人が周りにいないんですと、こういうお話なんですね。とても切実な声でございました。

私を感じましたのは、育休を取った周りの職員がその分を受け持った場合には、勤勉手当を増やすというような取組を一部の自治体でやっていますけれども、そういうのってどうかねという話をすると、それはそれで一定の効果はあると思いますと、あるいは会計年度職員などの補充をしっかりとやっていただくというのも、それはそれで意味があるんじゃないかなとその方は言うておいりました。そういう努力が必要だろうと思います。

それから、これはその方の意見というよりは私の意見なのですが、首長御自身が育休を取ったということで以前話題になったことがありました。最近では、孫休暇とか、孫育休とか、そういうものを導入している企業とか自治体が結構相次いでおります。トップ御自身ですとか、あるいは管理職が率先してそういう制度を活用して、これから上を目指してほしい職員に係長とか課長になっても実際に休暇を取っている人がいるんだよという、そういう姿を、そういう実際を見せてあげることが必要だと思います。そうすることで若手も、自分もそうできるんだと、だったら頑張って上を目指してみようかなと。そういうモチベーションにつながる一つの、一つのですけれども、大きな要素じゃないかなと感じました。

そういうふうに周りの職員の処遇ですとか、補充人材の確保ですとか、制度が活用されている実例を見せるとか、そういう今できるいろいろな方法を駆使して、ワーク・ライフ・バランスのための制度というものを、実際には使いにくい制度ではなくて、実際に使える制度にしていくと、そういう工夫、努力が必要だなと思っております。

これは運用面の話ですけれども、もう一つのさらなる制度の充実という点についてですが、平成26年に、配偶者同行休業制度というものが制度化されました。これは当時、私がちょうど公務員部に在籍しておまして、国公、地公、併せて、その制度、もちろん人事院さんの勧告が出発点ですけれども、法律改正を同時に行いまして、導入されました。配偶者の転勤に同行するために退職する職員が後を絶たないということで、海外への同行と、それ

から、上限3年と、そういう条件ではありますけれども、一定期間の休業を認めると、こういう新たな制度が導入されました。給与は支給されないんですけれども、復帰前提で同行できるということで、ワーク・ライフ・バランスの確保に資するということでもありますし、役所側にとっても貴重な人材を失わずに済むと、こういうことでありました。特に実態として、どうしても女性の場合が多いものですから、女性職員の活躍という流れの中で、こういうことの必要性も叫ばれていたという背景もございました。人材確保の困難さとか重要性が当時よりももっともっと今日大きくなっていると思います。例えば海外に限定されているこの制度を国内の同行にも広げていくとか、これは当時、実際そういう意見もあったんですが、まずは導入ですと。私もそういう説明で逃れたような記憶があるんですけれども、例えば国内の同行にも広げていくとか、そういうふうに、さらなる充実ということを検討していくこともそろそろ考えたらどうなのかなという気がいたします。

育児休業は、男性職員の利用が大分増えてきたというのは御承知のとおりですけれども、育児とか、介護、看護、そして今申しあげました配偶者同行とか、ほかにもあるかもしれませんが、ライフステージのそれぞれに見合ったいろいろなワーク・ライフ・バランスのための制度というものを、この際、一度総点検して、必要な充実を図っていくと、そういうことも必要ではないかなと感じております。

以上でございます。ありがとうございました。

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。

今の点につきまして、事務局からございますでしょうか。

【越尾課長】 ありがとうございます。大変貴重な、いろいろ現場の声ということをお示しいただいたと思います。ありがとうございます。今日は準備しておりませんが、我が公務員部も、特に若手を中心に多数の職員が各自治体から出向ですとか研修で来ておりますので、実はアンケートを実施して、整理しております。30人ぐらいのサンプル数ですので、どれぐらいお役に立つようなものになるのかというのはちょっとあるのけれども、今そういったところの速報的なところを申し上げますと、今、三輪委員からおっしゃっていただいたような点もかなり重複する声として上がってきているようにも思います。ただ、福利厚生とかに関するものとしては割と肯定的に評価している職員が多いように見受けられますが、実際に使える制度なのかという点になりますと、確かにちょっとそこは違うところがあるのかなと思いました。

あと、今、もし三輪委員も実際聞いている中で声があったら御紹介いただきたいと思うの

ですが、今、公務員部に来ている職員の声からしますと、地方公務員はいろいろな仕事ができるからいいのだけれども、専門性が養えないということに不安を感じている職員が多いようにも見受けられます。また、その回答と関連するのかもしれませんが、地方公務員は卒業後にすぐなる仕事ではなくて、いずれかのタイミングで転職するような仕事として捉えているという職員も多い。ないしは、職員の周囲にいる人でそういう声があるように見受けられていまして、そういった価値観の変化ということにもどう対応していくのかということが大事なのかと感じているところでございます。もう少し精査ができましたら、次回以降の会議で出せるように御準備したいと思います。

以上です。

【伊藤分科会長】 ありがとうございました。

大屋委員、お願いします。

【大屋委員】 ありがとうございました。2つありまして、1つは、先ほど稲継先生からお話があったタレントマネジメントシステムの件ですけれども、都道府県や指定都市は、導入したいまで併せると8割に迫る勢いですが、市区のところがたんと落ちて、町村ではまたがたんと落ちていると。直観的に言うと、やはりタレントマネジメントシステムみたいなものを使わないとどうにもならないのは、職員数が非常に多い団体であって、市区のところは一つにまとまっちゃっているから見えにくくなっているけれども、やはり規模に応じてそういう傾向が出ている可能性がある。だとすると、端的に言って、30人ぐらいのところではタレントマネジメントまでは要らんだろうというようなことは考えられる。そうすると、全国統一のサービスみたいなものを提供したときに喜んで利用するのが都道府県、指定都市だとすると、実はあまり効果はないよねと。彼らは財政力があるので、やるなら自分でやりなさいと言えればいいのであって、町村が、やりたいんだけど、できていないみたいなことがあると、支援しなきゃいけない。そこはもうちょっと状況を見る必要があるかなと思いました。

ただ、本当は、例えば30とか50でもあると助かるんだけど、現状できていると思っているという可能性もあるんですね。なので、町村で導入したところに、何で？ というのと、やってみてどうだった？ というのは聞いたほうがいいかもしれないというような気はしたというのが1点です。

もう一つは管理職問題ですけど、一方で、やはり処遇が見合っていないというのは歴然とみんなそう思っているということだと思うんですが、やりがいのほうについて言うと、それ

は分かんねえだろうなと思うところがあって、なぜかというやっていないからですね。私もすっかり管理職になっているんですが、やってみると面白いことというのはあったわけですね。それはそういうのをまだやったことのない人が分からないというのを前提に読まないといけない。これはある意味では、やはり国のキャリア公務員と自治体の職員さんのキャリアパスで違うのであってという話があって、これは三輪先生がおっしゃったことと重なってくると思うんですけれども、国のキャリアの方々は、ある意味、お試し管理職を何回かやって本チャンに上り詰めていくんだと思うんですよ。省庁によって違うかもしれませんが、地方支分部局であるとか自治体に行って、まず管理職をやりますと。そのときにはサポートがついていますと。つまり、署長で行ったら、副署長には熟練のノンキャリアがついていて、それで面倒を見てもらってやると。そういう機会があって、本当に俺、できんなと思った人は専門職に転じていくし、やれるなと思った人は、本チャンの管理職に上り詰めていくというプロセスがあるんだと思うんですね。

それに対し、地方自治体の職員さんというのはいきなりがらっと世界が変わるわけですよ。プレーヤーからマネジャーに変わらなきゃいけないと。もう一つ言うと、多分今は多くの自治体さんでは一旦マネジャーに上がって、俺できんと思ったときの行き先がない。当事者にしてみれば、腹切るしかないと思ひ込むだろうと。もちろん一部の自治体さんで、やってみて駄目だと思ったら、本人の申出で下がっていいよという制度を設けたというようなことを聞いたことあるんですけど、これはこれで歴然と負けを認めるという話であって、処遇もそんなにないのにそんなばくち打つぐらいだったら、俺は勝負を打たないほうがいいと思う人は絶対出てくるだろうと。だから、やはり彼らがそういうキャリアパスにいるんだということを前提に考える必要は恐らくあって、対策の一つは、三輪先生おっしゃったように、プレイングマネジャーのプレーヤーのほうが物すごく多いところからやってみるということもあるでしょう。あるいは、管理職になった後、横か上に抜ける方法というのを提示すると。霞が関で言う専門スタッフ職ですか。ああいうところに抜けていくというような形で、何ですかね。名誉除隊ができるという形をつくっていくというようなことが必要な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。事務局から何かございますでしょうか。

【越尾課長】 こちらのシステムの話も分析をもう少し細かくさせていただきたいと思っています。あと、いわゆるいきなり管理職問題、これは多分省庁によってもいろいろ違うと思

いまして、私なんかはいきなりなったほうなので、そういう機会があったらよかったなと思いました。もしかしたら後で藤原課長からお話があるかもしれませんが、多分今後の方向性として、いわゆるお試しというか、見極め期間みたいなものを少し長期化するような方向感も国のほうも考えておりますので、そういった取組も参考にしながら、こういったことができるかを考えさせていただきたいと思います。ありがとうございました。

【伊藤分科会長】 では、太田委員、お願いします。太田委員、手が挙がっていますので、太田委員。

【太田（匡）委員】 ご説明をありがとうございました。短い質問を2つなのですが、資料2の2ページ、3ページで、各団体によって、求められる能力に差、ばらつきが出るという報告がありました。この原因などの分析はある程度できるのかお伺いしたいというのが一つです。自分が今求められている能力というのは、組織の現状と、求められている仕事との相関で決まってくると思います。ここが足りない、とかいう形で決まってくるんじゃないか。とすると、組織の特性に応じて、組織の抱えている人材の現状がどうしてもこういうことを要求する形になるのか、それとも、都道府県とか、地方公共団体の区分によってどうも仕事の性格が違うことが原因なのかという辺りについて、何か読み取ることができるかというのが私の質問です。

一般に法制度上は、あまり差がないと言われていると思います。指定都市なら、都道府県と市町村の事務、両方やるような格好になり、都道府県は広域的だと言われていますが、しかし、基本はあまり差がないと理解されてきたのではないかと思いますので、何かその読み取りがもし可能なら教えていただきたいと思います。あるいは、何か補足的なデータの解析をすれば出てくるかもしれないというのであれば、ちょっとやっていただけないかというのが1点目です。

2点目は、もう少し細かいのですが、資料2の7ページの組織運営・人事管理上の課題意識という中で、人事部門の組織・体制が不十分だということは、非常に多い。人事部門の組織・体制は十分であるとは思わない、不十分だとみんな思っていると言うんですけども、他方で、人事管理部門がやる仕事の内容に関する、その下の3つの質問については、意外にみんなできているつもり、やっているつもりなんですよ。それでは、一体、何のためにこの組織・体制を十分にしないといけないのかという疑問が生じます。具体的に何の仕事をするために、さらに組織・体制を拡充しないといけないと思っているのかというのがよく分からない。資料2の8ページ、調査、アンケートをしたらそういうところは、組織・体制が

不十分だからという。ある具体的なものをやっていないのはなぜですかと聞いたら、実施や体制が十分ではないからと言うんですが、一般的に自分はどのようにやっているんですかと聞いたら、資料2の7ページのほうでは、結構仕事はやっているつもりになっているように見えます。そこら辺で、どういう意識でこの回答が行われたか。資料2の7ページの自由回答の中に結構いろいろな仕事は並んでいることから、我々が想像するような組織運営・人事管理上の課題というのは、地方公共団体の人事部門においては、実はあまり課題に思っていないとか、組織・体制が不十分だったらもうやらなくていいという程度にしか思っていない。自分たちの組織・体制を十分にしたらやりたいと思っている仕事はずれているのかどうか。そこら辺の解析のようなものは可能かということを、資料2の7ページあるいは8ページの図の解釈ができなくて、ちょっとお聞きしたいと思ったので、何か御意見があれば教えていただければ幸いです。

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。

事務局、いかがでしょうか。

【片山理事官】 まず、先ほどの2ページ、3ページなのですが、こちらは、アンケート自体は区分ごとに単純にアンケートを集計したものです。3ページの分析の前提にあるのは、同じ自治体であっても市町村のほうがより住民に近いであるという仮定の下で、それと関連しているようなものとしてここを出しているということなので、直接的にアンケートから出た結果ではないんですけども、一定の仮定の下で、より関連しそうなものとして上げさせてもらったというものです。

それから7ページ、8ページにつきましても、アンケート結果として、体制が十分であるという方が少なかったのですが、どういう業務が多くて、十分であるかどうかまでは聞けていないという状況です。

以上です。

【越尾課長】 よろしいですか。後者について補足ですが、多分にエピソードベースということで聞いていただきたいと思いますけれども、私も国家公務員の人事を担当した経験から申し上げますと、こういったアンケート先は人事担当課でございますので、人事担当課というのは割とやる業務がはっきりしていると。1年間のカレンダーがありまして、採用があつて、人事配置の季節があつてとか、割とやることがはっきりしておりますので、そういった中で、通常業務でスケジュールなり時間が埋まっていて、ほかの新しいことをする余裕がないということがあるのではないかなと思います。さらに付け加えて言えば、メンタルへ

ルスの問題など、手間のかかる事案も増えてきておりますので、そういった仕事が増えている中で新しいことがなかなかできないと。自分としてもそういう歯がゆい思いをしたことがありますので、そういった点が回答に表われているんじゃないかという点が1点です。あと、人事部門はいわゆるバックオフィスの一つでございますので、こういった人事とか、あるいは会計といった部門については、往々にして、いわゆる行革的な、定員を増やすというよりは減らすほうの分野として位置づけられていたことが多いものですから、そういった点も相まって、何か新しいことをやるに当たっても、体制が十分でないという回答が出てきているのではないのかなと自分の体験から推測していたところでございます。

以上でございます。

【伊藤分科会長】 よろしいでしょうか。

【太田（匡）委員】 ありがとうございます。

【伊藤分科会長】 それでは、資料2については以上とさせていただきます、次に資料3につきまして、人事院事務総局企画法制課の藤原課長から、人事行政諮問会議の最終提言の概要について御説明をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

【藤原課長】 人事院の企画法制課長の藤原でございます。本日は、人事行政諮問会議最終提言につきまして御説明をさせていただきます。また、このような機会を設けていただきまして、誠にありがとうございます。どうぞよろしくお願いいたします。

まず、概要資料で全体像を簡単に御説明させていただきます。人事行政諮問会議は、公務員人事管理の在り方について聖域を設けることなく、骨太かつ課題横断的な議論を行うために、各界有識者による会議として、一昨年9月から開催されまして、本年3月に、人事院総裁に対して、最終提言という形で手交されました。

1ページ目です。冒頭に「公務の危機は、国民の危機」とありますが、公務志望者の減少や若手職員の離職増加、これは5ページに参考資料として、データを載せておりますけれども、公務の人材確保が危機的な状況にあり、これを放置しますと、国民生活に大きな影響がある、あるいは、国際社会での日本の影響力の低下につながるという課題認識の下で、公務組織の生産性を高めつつ、国の未来を支えるため、人材マネジメントのパラダイムシフトが必要とされております。

そのために、4つのテーマ、新たな公務の世界ということ、すなわち使命感を持って意欲的に働ける公務、年次に縛られず実力本位で活躍できる公務、働きやすく成長を実感できる公務、そして、多くの人から選ばれる公務と、この公務の実現のために、早急に具体的な取

組が必要だということでございます。

では、次のページから個別のものについて御説明させていただきます。

まず1つ目、使命感を持って意欲的に働ける公務ということでございますけれども、こちらは国家公務員に共通して求められる行動が、これまで必ずしも分かりやすい内容で言語化されていなかったのではないかと、これを明確に言語化し、周知すべきということで、①から③、すなわち「国民を第一」に考えた行動、「中立・公正」な立場での職務遂行、「専門性と根拠」に基づいた客観的判断という3つの柱から成る国家公務員行動規範の策定が提言されたところでございます。

この行動規範につきましては、提言でも直ちに策定すべきとされており、去る5月15日に人事院として策定をいたしまして、各省に周知しております。今後、研修等を通じて、国家公務員に広く周知・啓発を行いますとともに、各省庁において、MVV等の策定ですとか、あるいは見直しの際に、この行動規範を御活用いただくことなどを通じて、職員への浸透を図ってまいりたいと考えております。

2つ目が、年次に縛られず実力本位で活躍できる公務でございます。1つ目が官民給与の比較対象となる企業規模の引上げということで、こちらが最終提言が公表された際にマスコミ等でも特に報道されたところでございますが、比較対象の企業規模につきまして、現在50人以上の企業と比較しておりますが、それを少なくとも平成18年以前の規模である100人以上に戻すこと。あるいは、特に政策の企画立案や高度な調整等に係る本府省の職員については、1,000人以上の企業と比較すべきということで言及がされております。また、こうした政策の企画立案・調整等の職務を担う職員につきましては、別途、その職務につきまして、職務分析評価をベースとし、外部労働市場も考慮した給与水準の設定を行う必要があるとされております。

また、給与水準の引上げとともに、納得感と成長につながる評価の実効性の向上、あるいはマネジメント力の養成も不可欠とされております。

それから足下の課題といたしまして、初任管理職の給与水準の引上げとございます。先ほど稲継委員からもお話がありましたが、諮問会議とは別ですけれども、昨年の給与勧告における給与制度のアップデートの中で、本府省の課室長級の職員につきましては、職務重視の給与体系に近づけるということで、昇格時に給与が大きく上がる仕組みとされました。一方、特に本府省の室長級に昇任・昇格する際に、超勤手当等の関係で年収が下がるといった問題がございまして、適切に対応すべきということが言われております。

また、在級期間の廃止は、上位の役職段階に昇任したにもかかわらず、給与等級がそれまでの役職段階のままといった運用の問題として挙げられておりまして、こちらも喫緊に解決すべきと言われております。

それから次のページでございますが、働きやすく成長を実感できる公務ということで、業務プロセス改革や、D Xの推進による業務効率化、長時間労働の改善、これはそのための職場風土や職場意識の改革ですとか、そのための公務部内の人材マネジメントの徹底、あるいは国会対応業務、これは行政府側での改善はもちろん、立法府にも御協力いただきながら改善が必要とされております。

また、時間に縛られない働き方の推進ということで、短時間勤務の拡大や裁量勤務の導入、それから、自発的な学びを促進するという観点から、資格取得の支援ですとか兼業・副業の後押しといったこともと言われております。また、近年、大きな課題となっております転勤に関して、転勤する職員へ金銭的なインセンティブですとか、組織的なサポート体制を整えるべきとされております。

そして4つ目が、多くの人から選ばれる公務ということで、人材確保に関する取組でございますけれども、既に昨年の人事院勧告時の報告でも触れておりますけれども、オンライン試験の導入、これはいわゆるC B T方式といいまして、全国のテストセンターにおいて、一定の期間内で受験できる手法でございますが、こういったものの導入ですとか、インターシップの活用、あるいは地元志向のニーズに応える採用スキームですとか、公務の戦略的ブランディングの推進といったことが提言されております。

次のページでございますけれども、こうした提言内容の実現に向けまして、各府省の人事担当部署のマンパワーが限られる中で、人事院としてもしっかりと取り組むべきということで、そちらに書かれております工程表の作成ですとか定期的なモニタリング、あるいはサーベイの実施等々が言われておりますし、また、内閣人事局と連携し、しっかりリーダーシップを発揮して取り組むべきということで言われております。

こちらが最終提言の概要でございます。

それから、各省人事担当課長の御意見を御紹介いただきたいということでしたので、参考資料の24ページから御覧いただければと思います。こちらは、人事院の会議で各省の人事担当課長と意見交換したものの抜粋でございます。例えば、採用や人材確保における課題として、人材確保の現状、背景ですが、人材確保には苦勞していて、力ももちろん入れているけれども、民間と公務の職業選択の垣根が低くなっている中で、仕事自体の面白さのP Rや

公務の魅力を発信していく必要があるといった意見がございます。

それから、採用試験の在り方ですけれども、1つ目のポツで、学生の試験への負担感がある中で、その下のポツですけれども、公務員に最低限必要な素養の測定は確保しつつ、負荷を軽減するような採用試験の在り方、例えば、民間WEBテストの導入、先程申し上げましたが人事院で進めているのはCBT方式ですが、あるいは、オンラインを活用した試験。それから、インターンシップの活用といった意見も出ております。

また、その下ですけど、民間の内定早期化への対応も言われております。それから、その下が経験者採用における課題ということで、こちらは経験者採用を積極的に行っているものの、その下ですけど、人事当局のマンパワーが足りていないといった意見があります。

また、4つ目のポツですが、専門人材の採用については、給与額で民間に見劣りしており、採用競争に負けているといったような意見が出ております。

それから次が離職の現状と理由ということで、労働市場の流動化の中で、若手職員、20代、30代の離職者、あるいは離職したいという者が増加しているという認識。それから、離職した職員からの声として、ワーク・ライフ・バランスの確保が難しいとか、給与水準の話、次のページに行っていただいて、将来のキャリアパスや成長実感の観点があるといった意見。また、若手職員の意識として、給与ですとかワーク・ライフ・バランスを重視する傾向があるといったこと、よりよい勤務条件の仕事があれば転職するケースが見られるといった声が聞かれます。その下のポツは、離職した職員が民間などで経験を積み、公務に戻ってくる場合もあり、今後もそういったケースはあり得るだろうと、これはいわゆるリボルビングドアについての意見でございます。

それから、次が人材確保に向けた処遇の在り方でございますけれども、給与につきましては、2つ目のポツで、管理職給与水準の在り方について検討する必要があるとか、地方異動に伴う給与の減少への対応、つまり、転勤への費用負担について何か手当が必要ではないかといった御意見。それから、先ほども申し上げました給与水準の民間比較について、現状の企業規模でよいのかといった意見も出ております。

一方で、少し飛んでいただいて、下から2つ目辺りで言いますと、公務では、霞が関に限らず幅広い業務が行われていることも意識する必要があるという御意見ですとか、処遇改善についてポストとのひもづけを厳格にし過ぎると硬直的な人事になるのではないかとといった意見もいただいております。

それから、その下では転勤に対するいろいろな御意見もいただいております。

それから、その次が、2番として昇進管理における課題ですとか、人事評価を活用した人事管理の推進に向けた取組ということで、1つ目が、公募による異動の関係でメリットやあるいは課題といったものについていろいろ御意見をいただいております。

その次ですけれども、先ほども御議論があったのかなと思いますけれども、納得性のある評価の在り方、人事評価の在り方等についてもいろいろな御意見をいただいております。人事評価は現状絶対評価ですけれども、相対評価にすることも一つの考え方ではないかといったもの、それに対する課題感ですとか、下から3つ目ですけど、納得のいく人事評価となるよう管理職同士で情報交換し、目線合わせを行うこともあるという意見。あるいは、個々人の目標と組織の目標がうまくつながっているか疑問があり、この辺りをうまく行う必要がある、あるいは、上司と部下のコミュニケーションの促進ツールとして評価を活用することが考えられるといった意見がございます。

それから、評価者の負担が大きいといった御意見や、補助者の積極的な活用、これは評価者は課長が基本ですけれども、補佐なり、企画官などを必要に応じて補助者とするということですけど、そういった活用を行っているという声もあります。

それから、マネジメントの課題でございますけれども、管理職と若年層の意識に乖離があるのではないか、管理職のマネジメント力を一層向上させる必要があるのではないかといった御意見がございます。

それからその下ですけども、最近、多様な職員のマネジメントということで、経験者採用も増えておりますので、オンボーディング、組織への定着についてうまく行う必要がある、キャリアパスを見せていく必要があるといった御意見ですとか、テレワークによるマネジメントコストの増大。それから、その下ですけれども、育児や介護等の配慮が必要な職員が増える一方、そういった配慮が不要な一部の職員に業務の負荷がかかることもあり、この辺りの人事が難しいといった御意見が出ております。そういった中で、その下ですけれども、管理職層の負担というものがどんどん増えているといった意見もございます。

最後に、ミッション・ビジョン・バリュー、M V Vの関係で言いますと、策定後に、日々の職員の活動レベルまでを落とし込んでいくことや、随時メンテナンスを行うことが重要ということでは言われております。

説明のほうは割愛させていただきますが、8ページから補佐級職員5名にヒアリングした結果もございます。これは先ほどは人事担当課長からの御意見でしたけれども、逆側といいますか、職員からのヒアリングの結果もこちらに載せておりますので、御参考にしていた

だけだと思います。

それから、先ほど越尾公務員課長から少し話がありました、昇任時の評価の話ですけれども、そちらについては本文の10ページを御覧いただければと思います。個別のところはあまり今回、細かくは御説明しておりませんが、こちらが先ほどからも人事評価の話で、納得感があり成長へとつながる評価という項目で、いろいろな提言がなされております。例えば国家公務員の場合は、これの真ん中ほどですけど、令和4年10月から5段階だった評価区分を6段階にしております、その見直しの効果検証を行うべきということも言われておりますし、その下に、昇任時における評価の実効性向上ということで、こちらに、例えば課長級に昇任したときもそうですが、昇任したときに、条件付ということで、今、6か月は条件付昇任期間ですので、その間に適性を判断するということになっているのですが、かといって、下ろすというのは分限処分ですので、その辺りの運用がなかなか難しいという声もある中で、少しその期間を長くしてはどうかといったような提言も行われております。

3番目以降は、評価運用の改善ということで、こちらは人事院で評価運用の改善を、試行的にやってみてはどうかといったような提言もいただいております、例えば11ページのほうに行っていただくと、aからdまで挙げられていますけれども、評価事実の確認ですとか、評価者同士の意見交換や調整、あるいは被評価者数の適正化ですとか、多面観察の活用等々といったことが言われておりまして、こちらのほうも、これは人事院のほうに試行ということで提言されております。

すみません。少し長くなりましたが、私からの説明は以上になります。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した。

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いたします。

では、稲継委員、お願いします。

【稲継委員】 どうも御丁寧な御説明ありがとうございました。大変重要な会議を主催されて、重要な提言をされたかなと思います。

まず一つ質問させてもらって、2つ意見を述べたいと思うんですが、質問は、企業規模についても触れられておられて、100人あるいは一部1,000人という話でしたが、今年の民間給与実態調査も始まっていて、実際、どの規模で、今、調査されているのか教えてください。

【藤原課長】 企業規模については、現時点で確たることを申し上げられませんが、今年

度の民間給与実態調査は例年通りの形で行っております。

【稲継委員】 分かりました。ありがとうございます。意見ですけれども、まず企業規模に関して、それから、試験に関してです。企業規模に関しては、たしか昭和39年の池田勇人と太田薫の池田・太田会談、以降100人で固まっていて、もっと上げろとか、もっと下げろとか、いろいろずっと議論があって、2005年か6年のいわゆる公務員バッシングの時期に50人に下げられたという経緯があります。今回、100人に上げられるというのは非常にいいことだと思っていて、ただ、本当に私どものゼミ生が就職する企業と、ゼミ生でも毎年1人か2人、国家公務員になるんですけども、30歳あるいは40歳時点の年収がやはり全然違うんですね。同窓会でそんな話になって、こっち来いよみたいな話で転職する人もいます。そうすると、いわゆる本省でばりばり、何というんですかね、頑張ってくれている人たちには100人規模じゃ全然話にならないんですよ。やはりゼミ生で就職する子は、コンサルや、あるいはデベロッパーとかそういったところに就職する子が多くて、それですと、やはり企業規模というか、その年収レベルと言うんですかね。それに見合っていないとやはり全然、そちらで働こう、公務員で働こうかというインセンティブがなかなか働かないんですね。なので、せめてやはり1,000人規模に本省で頑張っておられる方については変えていただきたいというのが私の強い希望です。

それから、もう一つ、教養区分の話が出ていて、これは前にこちらの親会議のほうで、日本記者クラブの記者会見のことを紹介しましたが、そのときにもちょっと触れたんですが、民間の就活と時期的に全然ずれているので、公務員の普通の、今、3月試験だったですかね。3月試験、4月に2次試験という日程と、ちょうど民間の就活がバッチィングするので、全然そっちを受けようという人がもういなくなりつつあるんですよ。なので、教養区分を取りあえず頑張って受けると。そっちで受かったら、行く可能性もあると。あと、6月の官庁訪問だけだから民間とも掛け持ちでできるけれども、そっちが落ちたらもう諦めるという子が非常に多いんですね。なので、教養区分の枠をぜひどんどん広げてもらいたいというのは、これも私からのお願いでございます。すみません。お願いばかりで。

【伊藤分科会長】 では、後でコメントについてはまとめてお答えいただければと思います。

ほかの方、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】 よろしいですか。私も内閣人事局で、人勸を受けて給与法を成立させるという仕事をいつか担当しておったんですが、その当時と今と政権の枠組みは変わってお

りませんが、残念ながら国会筋の、しかも、ある程度有力な方々の中には、50人でも大き過ぎるという意見がまだ根強くあったように思っております。せっかくこういういい御提言も出たわけですから、大変な面はあるかもしれませんが、ぜひ、この機会にこういう見直しをしていただいて、新しく公務員になろうという方ももちろんですけども、今いる公務員も、さらに希望を持って頑張ろうという気持ちになってくれるように、実際の数字がこれだけ上がるということももちろん大事なのですが、それ以上に、自分たちの仕事の評価をちゃんとしてもらっているんだというそういう見方を世の中がしてくれているという、そういうことが大変大きなモチベーション、あるいはやめないという動機に結びつくと思いますので、単なる額の問題じゃなくて、そういう見方を世間からしてもらっているということの重要性をぜひ意識していただくように、これはエールを送りたいと思いますので、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。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。まず提言の感想ですけど、それぞれ期間が5年、3年と決められている点、やはり重要だと拝見していました。最近、行革の事業レビューがAIによる査定の研究中という話が発表されています。デジタルの力を使った仕事のサポートで、公務員の仕事の仕方も大分変わるんじゃないかなと思います。それに伴い人事体制も恐らく変わってくるんだろうなというところも加味した上でどうなのかという、要は、未来的な人材の在り方というのをきちっと議論、まだ技術の進歩がどこまで行くか分からない環境下ではありますけれども、セットで考えていくべきかとは思っています。

お話いただいた中で幾つか質問と提言があるんですけれども、まず国家公務員と共通している点は、多様な職員が増えている。中途であり、副業の後押し。恐らく管理職問題、管理職になりたくない問題も近しいのかなと。地方公共団体のほうがより強いのかどうかというのはお伺いしたいところです。

一方で、国と地方公共団体でちょっと違うだろうなと思っているのは、より住民に近いところというのはもちろんですし、あとは霞が関人事の場合は、省庁間の人事交流だったり、比較的活発に行われる中で、地方の場合は自治体間の中でより閉じられているのではないかと想像します。それは人事データベースの持ち方だったり、あるいは幹部級のところの横の流れだったりとか、違うんじゃないかなと。あまり分かっていないので、そこら辺がどうなのかというのをお伺いしたいなと思っています。

関心事は、やはりパイが大きければ、困ったときに人材の配置をうまく融通しやすいんだ

けれども、地方公共団体の規模によってはそれが困難なところもある中で、こういう危機的な人事管理というのは、もうちょっとやれる余地を考えたほうがいいんじゃないかという問題意識の下、お伺いしています。管理職のアップデートという観点では国と地方の違いもありつつ、国ではどういうアップデートを考えているのか。先ほど三輪委員から違った管理職のチーム体制という例が挙げられていましたけれども、国側の状況について質問となります。

【伊藤分科会長】 では、一旦ここで答えさせていただいて、それからまた御意見いただきたいと思います。

【藤原課長】 稲継委員からのお話ですが、最終提言にもある政策の企画立案・調整等の職務を行う本府省の課室長級や補佐級の職員などを念頭に置かれていると思いますけれども、先ほど申し上げましたとおり、比較企業規模の1,000人という話は、給与の官民較差を出すためのものでございまして、そちらについては、現時点で、この夏の勧告でどうするかということについて確たることは申し上げられる状況ではございませんが、問題意識は持ちながら、先ほど三輪委員からもお話ありましたとおり、しっかりと検討を進めたいというのが一つと。それから、その政策の企画立案や高度な調整を行う職員については、外部労働市場との関係でしっかり職務の分析・評価をして、見劣りしない水準の報酬にすべきということも提言されておりますので、そこに向けてしっかりと検討を進めていくことが人事院に求められていることだと思っております。

それから、デジタルの関係で言いますと、最終提言の13ページに、デジタル技術の活用を含めた業務の効率化という項目があり、AI等々の最新技術を活用していくべきと書かれています。また、人事関連システムの整備については、現在、デジタル庁、内閣人事局、人事院含めて検討を進めております。各省のシステムを共通化していくことも視野に、まずは令和9年度から勤務時間管理システムを段階的に導入していくこととなっております。

それから、多様な職員が増えているということにつきましては、国家公務員も経験者採用が増えており、毎年2割くらいという数字もございますので、それぞれ様々な経歴をお持ちですし、そういった方々を、しっかり定着させていくために、人事院でも、内閣人事局と協力しながら、各省に対するオンボーディング支援にも取り組んでおります。

管理職につきましては、国家公務員も管理職になりたくない人が多いのかどうかというところは、申し訳ありませんが、私のはっきりデータとして把握しているわけではありません。一方で、先ほどご紹介した各府省の人事担当課長の御意見の中にもありましたが、例え

ば、マネジメント業務も年々困難化している中で、課長をやらせてみると、マネジメントの得手、不得手も異なるとか、ライン職だけでなく専門人材として活躍するキャリアを考える必要があるといったものがございます。若手職員は専門性を身につけたいといったニーズもありますので、専門人材としてのキャリアをどう見せていくか、キャリア形成支援という観点も含めて、また、専門スタッフ職をどう活用いただくかということは、各省においても課題としてあるのかなと思っております。

それから、省庁間の人事交流という話については、個人的な見解にならざるをえないですが、依然として省庁ごとの人事という中で、もちろん人事交流もありますが、では自治体と比べて柔軟と言えるような状況なのか、内閣官房とか内閣府において新しい課題に対応していくという部分については、いろいろできているところはあるのかもしれませんが、例えばA省とB省の間でどうなのかという点については、申し訳ありませんが、分かりかねます。

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。よろしいですね。

【片山理事官】 自治体間の交流で言うと、例えば災害時などは典型ですけども、自治体間の交流をやってはいるので、そこが国と比べてどの程度かというのはまた確認したいと思っています。例えば数字で言うと令和3年度ですけど、いわゆる地方自治法による自治法派遣という仕組みがあって、全国で1万件程度あるので、それが多いか、少ないかという議論はあると思いますけども、やられてはいるという状況ではあります。

【横田委員】 2つだけいいですか。

【伊藤分科会長】 どうぞ。

【横田委員】 ありがとうございます。もうちょっと研究をしていただいてかなと。緊急時は当然でしょうし、その点は利点かなと思いますけど、経験を積む機会をどうつくってもらいかみたいな観点で、日常のローテーションを幅広く捉えてみるという観点であればいいなと思ったというのが1点です。

あと2つだけ。まず多様な人材で、提案というよりも現状の確認も含めてですけど、まだまだ少ないものの、副業・兼業、あるいは中途という異なるキャリアを持った方々増加している中で、外で得たスキル、能力がどううまく昇進等に反映されるように入れ込んでいるのかということもちゃんと見ていく必要があるかなと思っているというのが1点。

2つ目は、広域的人事管理は、簡単なことではないと思うんですけど、比較的小さな自治体にとっては必要になってくると。正直、必要性に迫られると思っています。例えばですけど、最近、女性活躍の一環でなのですけど、組織を超えてワンオンワンを行うクロスメンタ

リング制度を取り入れる組織もあります。ちょうど経産省が実施方法をまとめているそうです。これは民間企業同士で組織を超えて実施しており、その利点は、同じ組織内だとなつてい上が説教してしまう。身内の場合、ちゃんと素直に意見を、生のヒアリングができなかつたりする。他社の場合ちゃんと今の若い世代が何を考えているのか受け止める機会にもなるようです。県の中で、自治体間でクロスメンタリングを通じ、自然と人事交流ができるしかけにもなってきたりとかするんじゃないかなというふうに思ったので、参考までにお伝えしておきます。

以上です。

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。

ほか、よろしいですか。では、大屋委員、お願いします。

【大屋委員】 先ほど横田委員から出た話について、当事者は言いにくいかもしれないから、横っちょから見ていることを若干申し上げると、一つはお役所の中でも、国の場合ですね。比較的古いところと新しいところで、その辺の行路というのが大分違っていて、消費者庁に行くと、もうやはり弁護士出身の方が幹部職員でがんがんいると。というのは、そもそもプロパーのキャリア職員がいなかったからということがある。デジタル庁さんも同じ。外部人材が物すごく多い。一方で、伝統的省庁に行くと、もちろん多様化してきつつはある、弾力化してきてはいるけれども、やはり昔からの枠組みがあつて、その中で省というよりはもっと細かい範囲の人事系列があつて、聞いたら、農林水産省は何十系列かあるらしいんですが、その中、その間で多分、人材やポストの貸し借りはやるんだけど、本籍が異動するかというと、そういうことはあまりないというような形を恐らくやっている。

なので、逆に言うと、地方公務員、その話も出ていましたけど、地方公務員と比べると、自分がどういうことを仕事にしていって、どういうキャリアパスをたどるかということに対しての予測は比較的立てやすい。特に技官さんだつたりすると、それは農水の林業で入ったら一応農水の林業をやるので、職務経験として、ほかのことを数年やってみるというのはあるけれども、本筋はこれというのは割とはっきりと決まると。もちろん途中でゆがんで、内閣官房に行って帰ってこれない人はそういうのは出るんですけども、基本的にはそんな感じで、予測可能性が高い。それが魅力にもなっているだけに、弾力性が出にくいという現状だとは思います。

【伊藤分科会長】 ほか、よろしいでしょうか。

最後、私から1点、質問というよりコメントというか、ただのざれごとですけども、今

日、人事行政諮問会議の最終提言について御説明いただいて、まさしくそのとおりでありまして、国家公務員の今の状況というのは非常に危機的でありますから、こうした処方箋を講じていくというのは非常に重要だという認識をいたしました。他方で、我々は今、こちらの分科会では地方公務員の問題を扱っていて、今日の参考資料の24ページの1の採用や人材確保における課題の中の最初の丸ですね。人材確保の現状、背景の一番最後のポツで、転職を避けたいという学生も多くて、自治体との採用競争が起きていると。これは民間とも国家公務員の人材獲得競争が生じているということですけども、地方公務員と国家公務員も人材の獲得競争が生じていて、国家公務員のほうが大胆に改善すると、地方公務員志望者がそれだけ減るかもしれないという一種トレードオフの関係にあるというのがやや気になるところです。

地方公務員のほうも、もちろん国家公務員の制度の改革に合わせていろいろな改革を講じていくべきで、優秀な人材をできるだけ獲得するという視点が非常に重要だというのはあるわけですけども、これからどんどん少子化で人口が減っていく中で、やはり人の獲得競争が激しくなっていくというところで、どういうふうに考えていくかということは意識しなければいけないところかなと思っています。

これは解決策はなかなか難しいんですけども、以前、地方制度調査会でも簡単に提言した部分ですけども、例えば国家公務員と地方公務員の間でももう少し人材の共有みたいなことができるかどうかということも検討する必要があると思います。今、出向の仕組みでやっているんですけども、例えばそれぞれ個人個人でこういう仕事があるからテンポラリーに対応、応募してみないかといったような、ある種、人材の貸し借り、人材のシェアリングみたいなことをもう少し考える必要があるのかなというふうに今日のお話を伺っていて、個人的に妄想したということで申し上げたいと思います。

ほか、よろしいでしょうか。

【三輪委員】 すみません。

【伊藤分科会長】 三輪委員、お願いします。

【三輪委員】 人事院さんのお話じゃなくて、先ほどの話に戻って恐縮ですけども、若手の方がいろいろ意見を言ってくれたのをまたもう少しうまく整理できれば、ペーパーか何かで整理できれば、追加でお出ししたいと思うんですが、1点だけ。業務量の削減、軽減という話がこの自由記述の中にも随所に出てまいります。私、意見交換をされていて思いましたのは、量だけではなくて、質ですね。業務の量だけではなくて、業務の質の軽減といいますか。

それがすごく必要だなというふうに若手の方の話を聞いていて思いました。

例えば彼らが言っていたのは、窓口に高齢職員、例えば再任用の方とか、そういう方がいていただけるととても頼りになるし、安心感につながると、こういうお話であります。住民対応などでベテランの味を期待すると、そういう声もあって、そういう意味で、業務の量を減らすのも、これはもちろん大事ですけども、そのやり方で、一人一人の職員がその業務に対して感じる負荷ですね。負担感といいますか、そういうものを軽くしていくという、業務量だけじゃなくて、業務の質も含めた業務の削減、軽減ということが結構大事なんじゃないかなと感じたということだけ1点、申し添えさせていただきたいと思います。ありがとうございました。

【伊藤分科会長】 ありがとうございました。

それでは、委員の皆様、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。

次回の分科会についてですが、これまで3回にわたりヒアリングを含めた検討を行い、議論を深めていただきました。私としては、この辺で分科会としての出口や取りまとめも意識した議論させていただいてはいかがかと考えておりますけれども、皆様、いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

ありがとうございました。

それでは、今回の、次回の会議については、これまでの議論の整理など、事務局において議論のたたき台となる資料を準備していただくようお願いいたします。長時間にわたり活発な御議論をいただき、誠にありがとうございました。藤原様も長時間お付き合いいただきまして、どうも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たとおり、次回、第4回分科会は、2週間後、6月4日の10時から12時を予定しております。追って正式な開催案内にてお知らせさせていただきます。また、次回のテーマですけど、先ほど伊藤分科会長からもお話ございましたけども、本日の御議論も踏まえて、分科会長に御相談の上、設定させていただきます。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、よろしく申し上げます。

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。