

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4回）

令和7年6月4日

【伊藤分科会長】 それでは、定刻より若干早いですけれども、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4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、笠井委員が御欠席と伺っております。また、太田委員、大屋委員、横田委員はオンラインで御出席いただいております。

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
対面で御出席いただいております。馳委員におかれましては、代理として、石川県総務部の
高橋部長にオンラインで御出席いただいております。

初めに、資料1「第3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
発言をお願いしたいと思います。いかがでしょうか。

三輪委員、お願いします。

【三輪委員】 三輪でございます。

前回、私が若手の方といろいろ意見交換をしてお話をお聞きしたのも幾つか御紹介し
て、今回、併せてそういうようなことを御紹介いただきましてありがとうございました。

この中で1点、とても共通しているなと思って、前回申し上げなかったことが一つござい
まして、それは専門職、技術職の方の意見であります。私がいろいろな方から聞いた中でも、
専門職、技術職の方が入らないとか、あるいは辞めるとか、そういう動機として周辺の方が
把握されている傾向としては処遇ということはあまりないと、むしろ自分の専門性を生か
せないというところに限界を感じて去っていくという方が非常に多いという意見をよく聞

きます。今回もそのようなことが出ております。事務整理の仕事が多いとか、まさに同じような意見が出ておりまして、例えば保健師の方が専門性を生かして市民の方の健康向上のために日々努力するというよりは、特に若い方が書類の整理に追われて、なかなか自分が思い描いた仕事と違うんだということで限界を感じてしまうということと全く同じ意見だと拝察いたしました。

ですから、そういう方に対して処遇を上げようかということは、もちろんそれはそれであっていいとは思いますが、それでやったなということではなくて、そういう方の専門性を生かすためにはどういう工夫が必要なんだろうという視点で考えていくということがとても大切だなということを、今日お聞きして改めて感じた次第でございます。

以上でございます。

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。

ほかはいかがでしょうか。

では、太田委員、お願いいたします。

【太田（匡）委員】 どうもありがとうございます。どの程度までウエートをかけるかどうか分からないんですけど、民間の就職活動時期との関係で影響を受けている、どんどん前倒しになっているというのが大きいとは思うのです。ただ大学側の業界利益が絡む発言ではありますが、だからといって公務員の就職活動も前倒しすると、学生の行動にドライブをかけることになり、これは、大学にいる人間としてはなかなか耐え難い問題があるということと言わせておいていただきたいと思います。

それから、もう一つは専門能力を生かせないのではないかという問題があります。今の日本では、殆どが大学の学士課程によって鍛えられた程度の専門能力ですので、そのことも、取りまとめのときにお考えいただきたいと思います。業界利益が入っていますが、業界人として言っておいたほうがいいかなと思ったので発言させていただきました。

【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。今のスケジュールの件、20代、30代で20代がよりスケジュールを気にする傾向がある1点、考慮しておかなきゃいけないのは、ここ10年ぐらいでしょうか、売手市場だったというところもあって、公務員の志望度は景気にかなり影響される点も考慮した形で検討が必要と考えます。

もう一点は、離職と人事評価制度の関係性を追加調査対応、またより深く研究してみると

いうことでありがとうございます。前回、他の先生がおっしゃっていたのが、人事評価制度をやっている、納得度が高い評価制度の運用ができていないか否かということも影響するということ。一概にあり・なしだけでは見ることができないと思うんですけども、引き続きお調べいただければと思います。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。

ほかはいかがでしょうか。

稲継委員、お願いします。

【稲継委員】 時期の問題が出たので、私も業界の人間として。民間が本当に、3年生が全然授業に出られなかったりする、それがもう常態となってしまう、それは業界人としてはゆゆしき事態なんですけども、他方で、公務が遅れていることについてこのまま放置していいのかという問題意識はすごく持っています。私のゼミは今、3年生で公務員志望が15人中5人ぐらいに減っちゃったんです。もともとは10人ぐらいいましたが5人に減っちゃって、そのうち1人が2年生で教養区分に受かっています。4人が3年生の教養区分を受けて、そして駄目だったら民間ということ。なので、4年生まで残って公務員試験を受けるという選択肢は非常に少ないんですよ。そんな中で言うと、国家公務員が2年生から受けられるようにしてしまっていて、そしてあとは4年生の6月中旬の、官庁訪問のときに行けばいいので、去年3年生で試験に通った学生、教養区分を通過している学生は官庁訪問を来週から控えていますけども、既にもう民間就活をやっていて、6月1日に完全に内定をもらっています。そういうことならできるけれども、4年生になって公務員試験を受けている状態で民間就活をやるのはほぼ不可能なんです、両立できないんですよ。なので、スケジュールのずれというのは本当に致命的な感じだなと、ゼミ生を見ていて思います。その辺は業界利益からすると、民間ももっとちゃんと勉強させてくれと言いたいんですけど、今そうになっている以上、時期的に、（これは先ほど横田委員がおっしゃったように、時代によって違いますけど今そうになっている以上）、公務員だけそんな遅い状態で現実を見ていない状態を放置するというのは、私はよくないと思います。国家公務員のほうですら2年生から受けられるようにしちゃっているんですから、それを横目で見ながら地方公務員がじっくり我慢するというのはちょっと違うかなと思いました。

以上です。

【伊藤分科会長】 ありがとうございました。

ほかはよろしいでしょうか。

では、大来部長、お願いします。

【大来部長（地下委員代理）】 就職活動時期の問題は、皆様御指摘のとおり様々な課題がありつつも、中長期的に見れば、若い人材の流動性が以前より高まっていることを考慮すれば、就職時期の違いはもはや意味を持たないのではないのでしょうか。これは官民間問わず、世の中全体のムーブメントとして、就職協定に対する考え方を変える必要があると思います。現実的には、例えば何も4月1日に就職しなくても良いし、通年採用のような考え方も含めて世の中の空気を醸成していく必要があると感じます。

もう一つは、先ほど三輪委員からもありました専門性に関して、以前と比べて業務が細分化され専門化していることから、弊行でも数年前からかなり専門性を求められる業務が増えてきており、そうした専門性の高い業務を求めて就職してくる学生も多い状況です。一方で、若いうちに様々な気づきを得るという観点で、新卒採用から10年間は少しゼネラルに複数の仕事をするようになる旨を就活の段階から学生にも伝えた上で、数年経験を積んだのちに専門分野に入ってもらうというようなローテーションを組んでいます。それが奏功しているかどうかはまだ評価が分かれるところですが、そうした要素も必要ではないでしょうか。

以上です。

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。

大屋委員、お願いします。

【大屋委員】 ありがとうございます。就職の時期の問題は大きな注目点だとは思いますが、32次の地方制度調査会で地方の視察をさせていただいた際に、専門人材の確保については各自治体が困難を抱えているという中で、結局待遇の問題もあって、新卒で対応することは、特に景気動向がよくなってくるとほぼ不可能に近いという話があります。どういところを狙っておられるかと聞くと、民間就職して5から10年たって疲れた頃を狙いますと。地元に戻ってくる、あるいは家庭生活との両立を考えて落ち着いて働ける環境に移るとい方を狙うという話があるんです。今の部長のお話にも関わってきますけれども、新卒で対抗できるようにする施策も打ったほうがいいとは思いますが、それ1本ではもう非常に難しいということを前提にリボルビングドアですね、今、日本の経済学者も若い頃はアメリカで活躍して、子供が生まれて安定した環境が欲しくなると日本に戻ってくる人が多いんですけど、そういう辺りを狙うということも重要な手段として考えておいたほうがよいと思います。

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。

専門性の話と、それから採用時期のお話の2つありまして、専門性に関しては生かしてないということで辞めてしまうという方も多いという御指摘がございました。同時に、多分将来的に自分の専門性をきちんと生かせるようなキャリアプランみたいなものがはっきりしていれば、若い時期に例えばいろいろな経験を積むということも納得される可能性があるんですけども、現状は必ずしもそうになっていない可能性があって、その部分は改善点かなというように思いました。

採用時期は、私も業界人ですからなかなかいろいろと言いたいところがありますけれども、新卒者を確保するという点での民間との競争という点に関して、一定程度地方公務員のほうでも対応するべきところというのは、もちろんそれぞれの団体の御判断ですけれども、あると思います。他方で通年採用とか、あるいは経験者採用を相当柔軟に運用するというところで民間との間での人事、人材のやり取りというものも拡大していく余地というのはたくさんあるのかなと、今、皆さんの意見を伺って思いました。

ほかはよろしいでしょうか。どうもありがとうございました。

それでは、続きまして資料2、自治体アンケートについて、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します。いかがでしょうか。

では、稲継委員、お願いします。

【稲継委員】 細かく区分していただきまして、ありがとうございました。事務局の作業は大変だったと思います。本当に感謝申し上げます。

そのことによって、御説明の中にもあったようにいろいろ明らかになったことがあって、次は、どうしてこうなのかという独立変数を探していかなきゃならないんですけども、私自身、今見た感じで独立変数が見つからないので、でもこの資料があるということはそれを考えるきっかけになると思うので、とてもありがたく拝見しました。感想です。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。

ほかはいかがでしょうか。

結果がかなりいろいろ多岐にわたっていますので確認する時間が必要かもしれませんが、いかがでしょう。よろしいですか。

基本的には規模別に傾向が並んでいるといいますか、そういう傾向が見られるということなんですけども、部分的には若干外れ値のようなところもあって……。

【越尾課長】 指定都市はどうしてもサンプルが14しかございませんので、やや違うところに座標が遷移しているところがあったりしますけれども、市区町村で大規模な30万人以上の市区のところがインジケーターとしては面白いといいますか、都道府県と大規模市区のところが顕著な傾向としてはそれぞれのところで見やすいのかなという感じがしています。

【伊藤分科会長】 37ページの管理職の効率的な業務運営のところだと、30万人以上の市がやや外れ値といいますか、全体の傾向からするとちょっとずれているというところがあるかなと思います。

【三輪委員】 よろしいですか。

【伊藤分科会長】 はい。

【三輪委員】 ちょっとお伺いしたいんですけども、例えば「タレントマネジメントシステムを導入していますか」という質問に対して、答える側に何をもってタレントマネジメントシステムだということは、1,700の自治体に共通の何かしっかりした定義というものがあつた上でお聞きになっているのでしょうか。個人の能力とか適性とか、そういうものを踏まえて人材配置するというのは、これはどこの自治体、組織でも必ずやっていることだと思いますけれども、どこを超えればタレントマネジメントシステムをやっていると言えるのかとか、あるいはミッション・ビジョン・バリューにしても、これをやっていれば導入していると言えますよというものが何かあるのか。大体どこの組織でも組織の目標とか、あるいは何とか五訓とか、そういうようなことを決めて、そういったことをたまに年頭の挨拶とかで首長が確認したりとか、みんなが復唱したりとかやっているところがありますけれども、どれをやっていればミッション・ビジョン・バリューを導入しているんだよということになるのかという、例えばポートフォリオなんかもそうですけれども、一見ただけでは分かりにくいようなものを「自分のところはやっています・やっていません」という、その辺の回答というのはどのような基準で答えを求められたのか、ちょっと教えていただければ

と思います。

【片山理事官】 事務局です。

今回、説明を省略してしまったんですが、例えばミッション・ビジョン・バリューで言いますと、46ページの冒頭に定義は一応書いておまして、例えば組織の理念や運営方針を言語化したものでありますといったところですか、定義を書いた上で各団体へアンケートを送っていて、それを基に判断してもらっているところでもあります。定義自体は、ミッション・ビジョン・バリューがそうですし、人材ポートフォリオについても49ページ、タレントマネジメントシステムについても52ページに記載して、このアンケートの際にもお示しして集計しているところでもあります。

【三輪委員】 分かりました。ありがとうございます。自分がもし自治体のこれを回答する担当者であるとする、例えば最近はやりの人材開発の会社からこういうものを入れたらいいよというようなお話があって、それを入れたとなれば、もう間違いなく入れていますということで回答すると思うんですが、そうでない場合、この定義をお示しになって、回答するときはどう考えたらいいかかと、恐らく相当迷われた方もいるんじゃないかなという気がして、何かシステムという名前があるので、自分たちはここぐらいしかやってないけど、でも適正判断はちゃんとやっているよねというような、そういうものであっても、システムとは言えないかもしれないけれども、システムを入れることがいいというシステム導入が目的化しないように、そういう適性や能力をきちんと判断した上での人事配置を徹底するという、むしろそっちのほうが目指すものなんだよということが分かるような、システムさえ入れればいいというようなミスリードにならないような示し方というか、そういったことが必要なのかなというように、拝見していてちょっと感じました。

以上です。

【伊藤分科会長】 ありがとうございました。

ほかに御質問、御意見はございますでしょうか。

横田委員、お願いします。

【横田委員】 ありがとうございます。アンケート設計時に指摘しましたが、求められる能力の聞き方として、過去に比較して重要度が増した特に上位3つという聞き方をしているんですよね。この設問にしたのは、前回の調査時との比較を考慮し設問を合わせたいということでした。何を申し上げたいかという、この聞き方では上位3つなので、より重要になったところというものを見ていくのには正しいと思うんですけど、全くそういう設問を

取っ払ったときに何が重要かと質問した場合と、回答にブレが生じる気がしています。この資料は、アンケートの結果は結果で非常に参考になるものではあるんだけど、若干ミスリードしてしまう可能性も感じてしまうので注意したほうがいいかなとも思っています。私の認識が違うようであれば、ぜひ御指摘いただきたいと思います。

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。

事務局から、今の点について。

【片山理事官】 ありがとうございます。アンケートの設計のときから横田先生から御指摘をいただいています。前回の調査と同様に、上位3つということでもらせてもらっています。ただ他方で、おっしゃるとおり重要なほうから3つなので、必ずしもここに回答しなかったからといって重要ではないという意味ではないと思うので、そこは注意して最終的にまとめていきたいと思っております。

【伊藤分科会長】 ほかはいかがでしょうか。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3、第1回～第3回分科会における議論について、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。

では、大来部長、お願いします。

【大来部長（地下委員代理）】 資料に記載されている各項目での切り口は、それぞれ重要であることは全く否定しませんが、自治体の規模感によっても対応方針は異なるものと思われます。それぞれの自治体が課題を認識し、他の自治体や民間の動向を踏まえることが出発点として重要です。また、それを基にして、職員がどのように考えているのかを踏まえ、たうえで課題解決を図るのがまずは優先事項と思われます。

人材が流動化するなかで、人材ポートフォリオやタレントマネジメントシステムといったシステムが整っていない場合、外部人材からみて自らの能力をどのように生かせるかといった観点での客観的な判断がしづらくなるため、一定程度整備が必要でしょう。他方で、

そうしたシステムを厳格に整備してしまうことによって、管理職も含めシステム疲れのような事態に陥ってしまう部分もあります。システムさえ導入すればよいわけではなく、管理職は部下一人一人とコミュニケーションを図る必要もあるなかで、更にシステム上でも入力をするという労力が加わるため、マネジメントだけでも相当大変だという点は視野に入れておいたほうがよいと感じます。

マクロ的には人口は減っていきますので、最終的には地域間の人材獲得競争にならざるを得ない状況です。各種制度が整っているか否かということも差別化要因にはなるかもしれませんが、最後は、自治体それぞれの特色や、その自治体に就職したらどのような課題解決に向き合い、自らの力を発揮できるのかという本質の部分が問われるような気がしております。それぞれの色を出して世の中に打ち出せるかということが最終的には重要になるのではないのでしょうか。

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、お願いいたします。

【横田委員】 ありがとうございます。

まず、構成に関してなんですけれども、おおむね異論はないんですが、国で出している発信した方針と今回出すものとの違いみたいなところを、地域の特徴という観点でちゃんとピックアップして示していくということも一つ重要なのではないかと思っているんですけど、その特徴、恐らく先ほど大来部長がおっしゃっていたように1,700ある自治体の多様性みたいなところも一つかもしれませんけれども、だからこそ何が違うんだというところが、すみません、失礼な言い方すると、焼き直しみたいに見えない部分があれば今回の特徴みたいなものもちょっと示してもいいんじゃないかなと思ったのが大きな点なので、もし何かそこに類するものがあれば、事務局として今御意見があればいただきたいというのが1点です。

あとは細かなところなんですけれども、人材シェアの点も既に議論はしてきたところであるんですけども、今も専門人材も含め、自治体間で奪い合いをすること、抜くということとは、今、目下専門人材は既に課題として挙がっているんですけども、今後、先ほど特徴を出してそれぞれに配置するという、シェアしていくことのほうが現実的になってくる世界があるんじゃないかなというふうに思っていて、現状の採用で協力し合っているというところではありますけれども、育成や配置という観点でも広域的なところを入れて、

お互いに助け合っていくということも幅広に示し始めてもよい時期なのではないかというように考えているのが1点と、採用からの拡大ということと、専門人材は緊急時のみではなくて、もう平時においてもシェアしていくということも視野に入れたほうが良いというのを書いても良いかなと思いました。

あともう一点は人事評価のところ、中途も含めていろいろな人材がいるので、外部でのスキルをちゃんと評価していきましょうと書いてありましたけれども、これも加えて、どこまで広がるか分かりませんが副業したときの外で、中途の過去のスキルだけではなくて、今いる中で副業をしている中で得たスキルみたいなものを評価の対象として幅広に見ていくというのもメリットとして入れられるのではないか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。事務局から後でまとめて御回答いただきたいと思います。

それでは、太田委員、お願いします。

【太田（匡）委員】 太田です。御説明をありがとうございました。

1点質問で、1点、その質問次第によっては意見になります。資料3で第1回から第3回分科会における議論について取りまとめていただいて、サーベイとかの部分については下に考え方、多分、上が今までの意見で、下に考え方がついていてというものかと思われ、そうすると考え方が取りまとめのベースになるのかなと私は理解していました。そうすると、最後の「その他」という部分については考え方がついていないということは、これは全部報告書から落とすつもりということでしょうかというのが1つ目の質問です。

その質問への回答次第によっては、専門人材の問題がきちんと頭出しされていないのではないかと疑問が出てきます。つまり、1から4は人事管理の総論的なもので、とりわけ管理職だけが非常に強く出ていて、あとは人材シェアとか人事評価の話になってしまうということになり、それでいいのかという疑問が残ります。組織を管理するという点は重要だとは思いますが、お話を聞いている限りは専門人材が足りないと言っているわけですね。そうすると、私などは、じゃあ、専門職能としてどう遇しているのかという問題意識はずっと持っており、偉くなりたければ管理職をやってくださいと、こういう感じになっていて、それは専門を強めたい人からすれば面白くないと思います。そういう問題意識を持っていますが、それはともかくとして、今度の取りまとめのところに専門的人材の問題がきちんと出ずに管理職だけが出ているというのは本当にいいのかという気がいたします。

ということで資料の読み方、取りまとめに当たってどういうものをベースになさるのかということと、それから専門人材、技官系の問題ですよね、専門職の問題をどのように考えておられるのか、それを報告書にきちんと頭出ししなくていいのか、明確に書かなくていいのかという部分について御説明をいただければ幸いです。

【伊藤分科会長】 この点について、先に事務局から御説明をお願いしたいと思います。

【片山理事官】 まず、資料の構成としては御指摘のとおりでして、現状としては上の四角囲みがいただいた意見で、それに基づいて考え方を書いているので、考え方の部分を基本的に報告書に入れ込む構成にしております。

他方で、現時点でその他につきましてはまだ報告書に入れ込む形にはしてないんですが、御意見を踏まえて今後検討していきたいと思っております。専門人材についても同様ですので、今日の御意見も踏まえて構成、あるいは頭出しをどうしていくかについては検討したいと思っております。

【越尾課長】 専門人材の部分は、今、太田委員から端的に御指摘がありました。事務局方としてというよりは、私だけかもしれませんが、先生方の関心の度合いといいますか、重点の置き方を少し読み違えていたということが正直ございました。先生方のお考えを踏まえ、人材戦略の中において重要な構成要素だと考えますので工夫させていただきたいというふうに思います。ありがとうございました。

【太田（匡）委員】 よろしくお願いいたします。ありがとうございました。

【伊藤分科会長】 ほかはいかがでしょうか。

三輪委員、お願いします。

【三輪委員】 ありがとうございます。まず、個別の話で若干あるんですけども、最初にサーベイという形で始まって、分かりやすく言えば職員に対しても実態をちゃんと把握するということだと思いますけれども、サーベイとか、アンケートとか、そういう言葉だけで表現すると、本当にアンケート調査を何年かに1回やります、それでサーベイがちゃんとできていますというように捉えられはしないかなという危惧を私なんかは持ちまして、以前、私、この会で人間関係というのが若い人も含めてとても実際の職場の現場では重きをなしていると、それがうまくいって、職場内の人間関係だけじゃないですけども、例えば関係団体とか、市民とか、あるいはほかの職場とか、人間関係がうまくいって、みんなと一緒に働いているという協働感を持って仕事ができているということが達成感につながって、よし、この職場で頑張ろうというふうになっていると。あるいは、逆に人間関係に悩んで職

場を去っていくという実態があるということもお話ししたと思うんですけども、そういうことを考えると、大規模なアンケートももちろんそれは必要だとは思いますが、そういう職員個々の思いをどうやって吸い上げていくかということについてももう少し細かい方策というものが必要なのかなと思ひまして、例えば上司による面談なんか恐らくその一つの機能を果たすべきものだとは思いますが、そのほかにも何かないのかと、例えばよく言われるのは職員の相談窓口なんかもそうでしょうけれども、メンター制度の活用とか、そういったことも含めてだと思ひます。そういうサーベイあるいは実態把握、職員の考え、そういうものをよりうまく把握していくための努力をしていくことが必要なんだという打ち出しを少し工夫していただいたほうが人事管理上は大事なことじゃないかなというふうの一つ感じました。

それから、今太田先生もおっしゃいましたけども、大きな構成からしてサーベイのところは大事な話だと思うんですが、タレントマネジメントシステムとか人材ポートフォリオとかM V Vとか、この辺は確かにそういうものを行ったらいだろうなというぐらいにしか私には感じられないんですけども、管理職の話は、これは私も問題提起させていただいて、今とても重要な大きな話だと思いますのでここはしっかりと触れていただいて、自治体にお示しいただく大事な要素だろうなというように思ひます。

そういう意味では、10ページにいろいろ項目を書き込んでいただいていますけれども、若干踏み込んで、例えば私は担当課長制度の話なんか御紹介しましたし、上の意見では給料のモデルというような話も引用していただいていますけれども、そういう具体例などの提示も含めて、「あっ、そういうやり方もあるんだな」というふう自治体に気づいていただけるような具体的な記述をもう少し工夫していただければなと思うのと、10ページの下から2つ目の丸で「マネジメントに特化した管理職以外のキャリアパスを示すことも重要ではないか」と、これはスタッフ職というものを言うときにはぴったりの表現だと思いますけれども、マネジメントに特化しないでマネジメントとプレーヤーと両方やって大変だという人に対してはこの表現だと解決策にならないと思ひまして、むしろマネジャー兼プレーヤーで苦勞している人たちにとっては、例えば担当課長制のように同じ管理職の中でもマネジャーの仕事とプレーヤーの仕事を分けるような工夫も必要じゃないかというふうな、そういうニュアンスでお示しいただいたほうがより伝わりやすいかなというふうに思ひました。

それから、先ほど太田先生もその他のところで専門性、専門職の話がきちっと書かれるの

かという御意見がございまして、ここは私もぜひそういうことはきちっと触れていただきたいなと思いますが、もう一つありますのは業務量の軽減、あるいは業務負荷の軽減です。前回、私は量というよりは質の負担感のほうの軽減というのをお話ししました。再任用職員なんかのベテランの方を例えば窓口に配置して、むしろベテランの味で、中堅若手の方があの人がいってくればという安心感を持てるということが量そのものよりは質の軽減、低減に結びつくんだということを申し上げましたけれども、これは同時に業務量の削減も大変重要でございまして、若手の方のお話をいろいろ聞くと、仕事は本当に増えるばかりでパンク状態だと。そういう中で、現場の意見としてこの業務はもうやめたらどうかとか、あるいはこういうふうに工夫して軽減していったらどうかというように言いたいんだけど、あるいは言うんだけど、直接の上司、中間管理職は議会对応とか市民の声を気にしてなかなかそれが実現できないという実態があって、もう本当に困っているんですという悲鳴をよく聞くんです。私は、そういう意味ではトップの姿勢というものをぜひ業務量の軽減あるいは業務負荷の軽減について発揮していただくことがとても重要じゃないかなと思っております。トップがそういうことをしっかりと誘導していただいて、中間管理職が現場の中堅若手の提言をしっかりと受け止めて適切な業務量ということで減らしていくということが、なかなかこれは言うはやすしではあるとは思いますが、ぜひ必要だと思います。

そういう意味で最近注目すべきは窓口時間、開庁時間の短縮です。これは確かにコンビニ交付が進展してきたとかいろいろな事情があるから最近できるようになったんだと思いますけれども、市民から見れば不平不満が出かねないことであっても、説明責任はもちろん必要ですけれども、トップの姿勢というものがきちっと出ればやれるんです。そういうことを示せるとても大きな物事だと思います。そういう意味で業務量の削減というものをきちっとやっていくと、あるいは業務負荷の軽減をしっかりと質・量ともに進めていくんだということをぜひここで打ち出していただいて、そのためのトップの姿勢というものもきちっと明示していただいてこれをやっていくと、最近働き方改革とかワーク・ライフ・バランスというのがはやりですけれども、業務量の削減、業務負荷の軽減を伴わない働き方改革は必ずどこかにしわ寄せが出ているんです。私も現役の頃それを進めていて、本当にいろいろと悩みましたけれども、誰かさんに早く帰ってほしい、「どうぞ帰ってください」と言うと、それを持ってしまっているほかの方がいるわけです。そういう状態があちこちで発生していて、別の負荷がどこかで生じてしまっているということですから、業務量の削減、あるいは質も含めた業務負荷の軽減ということはしっかりと、その他になるのかどうか分かりませんけ

れども、この今の記述だとまだ考え方のところが出ていませんから、それをしっかりと打ち出していただくことが必要かなというふうに思います。

取りあえ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。

ほかはいかがでしょうか。

稲継委員、お願いします。

【稲継委員】 1個教えてほしいんですけど、縦長のやつでデータセットというのは何を意味しているのでしょうか。

【片山理事官】 具体的にはこれから検討なんですけど、公務員部でもいろいろな調査物をやっているんで、そういったものを例えばまとめて見られるようにするといったことは考えられないかと検討しています。

【稲継委員】 それはエクセルデータとかで提供するということですか。

【片山理事官】 その具体的なところはまだですけども、そういったことも含めて考えています。

【稲継委員】 なるほど、ありがとうございます。

3つほどありまして、1つはサーベイの話なんですけども、確かにアンケートは、今まで従来型のアンケートをやっているという自治体が多いんですけども、民間ですごくやっているエンゲージメントサーベイというのは全然質的に違うというふうに思っていて、私も幾つかの自治体のやつを見たんですが、場合によってはパルスサーベイということで、「今日はどう感じる？」みたいなことを毎日やるみたいな感じで、そこから職員のメンタル不調を予測するとか、そういうことが非常に正確にできるようなものが相当開発されているんです。これは民間に導入したものを役所にということで、ここでも挙がっていた、あるいはほかの研究会で紹介された生駒市とか、ほかの自治体のものもありますし、私が存じているのはほかにも幾つかあるんですけども、かなり正確に課ごとの違いとか、職場ごとの働き方の違いが出てくるんですが、結構費用がかかるんです、金額を聞くと。それを出せる自治体と出せない自治体があるので、そこは何かかならないのかなと、国からの援助ができるのかどうかはちょっとよく分からないんですけども、そういったことも視野に入れてもらえたらありがたいなと思います。実際、本当にそのことによってある課の働き方が相当際立っておかしいことが、残業時間の長さだけではなくて、実際に職員全部にヒアリングしたら出てくるということもあったらしいので、昔のアンケート調査とはかなり違って、相当開発

されていると思っております。

2点目ですけれども人材の確保支援ということで、先ほど横田委員からもありました技術職だけではなくという話、それから災害時だけではなくという話ですが、特に小さな自治体、それから離島自治体において職員の確保が非常に困難になっていると。有名な例では、もう数年前から新潟県の粟島浦村で職員の半分がいないという状態が継続していて、何とか県のOBの人を管理職に来てもらうとかやっていたり、沖縄県の渡名喜村だったかな、そこでは県と銀行とかが協定を結んで銀行とかから人を派遣してもらうとかいろいろなことをやっているところがあります。ただそれは限界があって、というのは、銀行の人が民間では活躍しておられるかもしれないですけども、小さな自治体ほど多能工である必要があって、いろいろな仕事をやらなきゃならない、それぞれ違う法律に基づく業務をやらなきゃならないということで、それはかなり無理がある部分がありますので、そういうことになると県からの垂直的補完ということになるんですけども、県もやはり人手不足で、とても以前に出していたようには弱小自治体に派遣することができなくなっているところが多くあると思うんです。

そういうことでいうと、単に技術職とか、あるいはDX人材とか、ここに書いている保健師とかだけではなくて、一般の事務職員についてもそういう県のほうにインセンティブを与えて多めに採って弱小市町村に、あるいは離島の自治体に派遣するような仕組みをつくられてもいいのではないかと、そういう交付税措置があってもいいのではないかなというように思っております。

3つ目に、三輪委員がおっしゃった業務の縮小へ向けてという話は非常に重要だと思っていて、組織運営・人材戦略に関する分科会ですけども、組織運営において、どの仕事を、どれだけ、どういう人材でやるのかということが出てくるわけですけども、取りあえず日本の地方自治というのは融合型で、しかも概括例示主義ですから、ほっておくとどんどんどんどん肥大化していってしまうんです。これはイギリスのような限定列举主義ではないので、法律で禁止されていないことであれば何でもどんどんどんどん広げていくことが可能である。選挙に勝つためには「たくさんやります」と言ったほうが選挙に通りやすくなるので、政治家のほうはどんどんどんどん増やしたがります。それはもう宿命的なもので仕方ないんですけども、明治期以降出てきた融合型で、しかも概括例示主義の下では何とかこれを縮める、縮めていく逆ベクトルを働かす必要があって、そうしない限り職員はどんどん潰れていってしまうと思うんです。なので、この報告書の取りまとめの中で、三輪委員がおっし

やったような業務縮小への方向についてのメッセージが必要だなと私は思っております。開庁時間の短縮もそうですし、ほかにもいろいろな事例があると思うんです。そういったものをちょっと載せてあげるとか、何とかそういうことを取りまとめの中で入れていただけたらなというふうに思っております。

以上でございます。

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。

ほかはいかがでしょうか。

今の業務量の縮小といいますか軽減は、伝統的には民間委託とか民営化という話なんですけども、そもそも民間も厳しいという状況ですから、本当に業務量自体を見直すという時期に来ているということかなと、今伺って思いました。

ほかはいかがでしょうか。

私から、取りまとめの骨子案についてなんですけれども、2のところの手順が示されていて、これはもちろん一つの例といいますか、あくまでも例えばこういう課題に対して取り組むための手順として示すということなんですけども、ちょっと気になったのは、①にいきなり人事部門に担当を置くということになっているんです。多分自治体によってそれぞれいろいろな課題があって、それを解決するために例えば人事部門に人手が足りない、あるいは専門の担当を置いたほうが良いということであれば、まずそれを置くということになると思うんですけども、多分課題ありきで人事部門を強化するということかなと思いますので、この書き方といいますか順番だと、何かいきなり絶対置かなきゃいけないようにも見えてしまいますので、ちょっと工夫する必要はあるかなと思いました。

ほかはよろしいでしょうか。

大屋委員、何か御質問、御意見はございますでしょうか。

【大屋委員】 今回の段階で特に強調することはなくて、ほかの先生方からも御意見が出たとおりだと思っています。まず、タレントマネジメントシステムにせよ、M V Vにせよ、前提にするのはいいんですけども、特に地方自治体は規模の格差がすごく大きいので、職員30人のところでタレントマネジメントシステムが必要かという話はやっぱりあるんです。なので、多様な選択肢を示した上で、それぞれの自治体がそれぞれの自治体の課題に応じて解決策を模索していくべきなんだということはちゃんと明記しておかないと変なメッセージが伝わってしまうという点は考慮しておくといいと思います。それぐらいです。

【伊藤分科会長】 ありがとうございます。

ほかはよろしいですか。

それでは、事務局から、今までいただいた御意見、御質問に対して、お答えをお願いできればと思います。

【片山理事官】 まず、大来部長からですけれども、御指摘のとおり自治体自身の価値ということが重要だと思いますので、そこは取りまとめの中でも意識して書いていきたいと思っています。

それから、横田先生の御意見につきまして、まだつぶさに国と自治体との違いについてこれだというところがあるわけではないんですけども、御意見も踏まえて、取りまとめの中で何らか対応できないか検討していきたいと思っております。

また、人材シェアにつきまして、平時においても、あるいは育成や配置の中でも、どの御意見がありましたか、それについては取りまとめの中で反映していきたいと思っています。

また、人事評価につきましては、副業の関係については別の検討会でも議論していますので、御意見も踏まえて、どう対応できるか検討していきたいと思っております。

それから、三輪委員からいただいたサーベイやアンケートだと少し限定的ではないかという御意見につきまして、手法も含めてどう書けるか検討していきたいと思っています。

それから、管理職などにつきまして、誤解のないような書き方にしたいと思います。

それから、業務量の削減につきましては稲継先生からも御意見をいただいたので、こちらはどう書けるか、少し検討したいと思っております。

それから、稲継先生からいただいたパルスサーベイ等の自治体で取り組まれている取組については、少し調べてみたいと思います。

それから、一般事務においても確かに県のほうも人が足りないので、一般事務についても県で多くの人材を確保する仕組みについての御指摘についても、それを受けてどう書けるかは検討したいと思っております。

それから、業務量の削減については、こういったメッセージを出せるかについては報告書の中で検討したいと思います。

それから、伊藤分科会長からいただいた①のところの人事部門に担当を置くというのは、我々のメッセージとしても、まずは担当を置くのが大事だというメッセージとして書かせてもらったんですが、それが必須ではないというところは少し工夫して書きたいと思っております。

また、最後に大屋先生がおっしゃっていただいた自治体の規模の違いが大きくて、多様な

選択肢を示すというのはおっしゃるとおりだと思いますので、そういった意図が伝わるような書きぶりをしていきたいと思っております。

簡単ですが以上です。

【越尾課長】 一言よろしいでしょうか。

【伊藤分科会長】 どうぞ。

【越尾課長】 横田委員から人事評価に関連して、副業の評価という御発言がございました。今、片山から申し上げましたが、働き方分科会のほうで議論していただきまして、いわゆる兼業の許可の基準の弾力化というような方向性で、今最終的な取りまとめをいただいているところでございます。来週ぐらいには公表できるのではないかと思います。そこでは、先生方からいろいろ御意見いただきましたように、あくまで兼業は許可制という前提でございますので、職員の自発性が求められるというところが大事だという御意見を多数いただいたところでございます。

今日お配りした資料3の12ページにもございますけども、人事評価は、職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績ということが評価の基本でございますので、いわゆる職務外で発揮した能力とか業績ということを人事評価に反映させるというのは、今の人事評価の前提から考えますとやや異質なのかなということと、自発性という部分が評価につながるから何かしようというようなことになるのも趣旨と違うのかなと思っております。まずは今、副業の弾力化という流れがあり、もう少し先のところにその評価の反映ということがあるのかどうか。結論を先取りしたような言い方になってしまいましたけれども、今回のタイミングではやや難しいところがあるのかなと思っているということで付言させていただきました。

以上でございます。

【伊藤分科会長】 今、横田委員から手が挙がっていますか。

【横田委員】 ありがとうございます。今御説明いただいた件は納得いたしました。ただ私が申し上げたかったのは、異動など配置の検討の補足として使っていくことはできるんじゃないかというふうに思っているということです。背景として、よくあるのが海外勤務経験、MBAの取得をした場合も、せっかく当人の能力・経験としてあるのに、異動等に活かし切れていないというところがあります。今、副業も一つの選択肢として提示され、離職防止も兼ね職務外で経験してもらうことを許可し慰留しているという観点も含めると、そういった視野もあってもいいのではないかという趣旨でした。

以上です。

【越尾課長】 よく分かりました。ありがとうございます。そういう要素はもちろんあるとは思いますが、むしろ許可でございますので、どういうことで許可したのかというような情報は人事当局が持っていることになります。あと、単に許可しただけではなくて、その後の勤務状況とかも把握するということになっておりますので、そういった情報はむしろしっかりとシステムの中とかで管理して、そういうことを参考の指標として使うということはあるものと思っております。ありがとうございます。

【伊藤分科会長】 ほかはいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

今回はその他としてまとめられていますけれども、先ほど来皆様から御意見をいただいたとおり専門性や専門人材についてとか、あるいは業務量、業務負担の見直しというような論点もありますので、できればそこも含めてきちんと示していただけるとありがたいなというふうに思います。

あと、今日の前半で御議論いただいた民間との関係で採用時期とか採用方法みたいなのところも、どれぐらい入れるかどうかというのも多分あるかと思っておりますので、この辺も御検討いただければと思います。

よろしいでしょうか。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。

次回の分科会では、本日いただいた御意見も踏まえ、取りまとめに向けた議論をさらに進めていければと思います。

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。

最後に、事務局から次回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きましたが、次回の第5回分科会は6月23日月曜日の13時30分から15時30分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したいと思っております。

また、次回のテーマ・議題につきましては、先ほど伊藤分科会長からもお話がありましたけれども、本日の議論も踏まえまして、伊藤分科会長へ御相談の上、設定させていただきたいと思っております。

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御確認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。

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。