

人事制度見直し検討会（第2回） 議事録

日 時：令和8年5月22日（金曜日）10時00分から12時00分まで
会 場：神奈川県庁新庁舎 議会第6会議室
出席構成員：牛山会長、大関委員、野口委員、林委員、深町委員
事務局：小林総務局働き方改革担当参事監（兼）組織人材部長、
本田総務局組織人材部人事課長

1 開会

○牛山会長

委員の皆様、お忙しい中、御出席いただきありがとうございます。ただいまから、第2回神奈川県人事制度見直し検討会を開会します。進行につきましては、会長の牛山が務めます、よろしくお願ひします。本日は委員5名の皆様全員出席ということで、ありがとうございます。議事に先立ちまして、事務局から事務連絡があります。

○本田人事課長

人事課長の本田でございます。本検討会は、前回と同様に事務局にて録音をさせていただきますので、御了承願ひします。続いて、委員の皆様から御発言いただく際のお願いです。御発言がある方は挙手いただき、会長から指名をされた後、お名前をおっしゃっていただいた上で御発言くださるよう、御協力をお願いいたします。私からは以上です。

○牛山会長

それでは、議事に入る前に会議の公開等についてお諮りします。事務局に伺いますが、本日、非公開とすべき事項はありますか。

○本田人事課長

本検討会は、「附属機関等の設置及び会議公開等運営に関する要綱」の規定に基づきまして、原則公開となっております。本日の議事につきましては、説明させていただきます資料を含めまして、非公開とすべき内容はないと考えております。

○牛山会長

本日、非公開とすべき内容はないということですので、公開ということによろしいでしょうか。

（委員了承）

○牛山会長

ありがとうございます。それでは、本日の会議は公開とし、議事録につきまして発言者名を明記する形で公開するということにしたいと思います。

本日、傍聴希望者の方はいらっしゃいますでしょうか。

○本田人事課長

本日、傍聴希望者はありません。

○牛山会長

わかりました。

2 議事

○牛山会長

それでは、早速議題の方に入っていきたいと思います。

今後開催予定の第4回検討会で、県の人事制度の見直しを行う上での基礎となる報告書の素案を作成することになっています。本日、御議論いただき、了承いただいた方向性については報告書の素案に反映していきたいと思いますので、皆様よろしくお願ひします。

本日の議題は『「少ない幹部」「若手職員中心」の執行体制』です。事務局より説明を受けた後、適宜議論を行っていききたいと思いますので、まずは事務局より説明をお願いします。

○本田人事課長

2ページをお開きください。スケジュールの再確認です。全5回を予定しております本検討会のうち、本日は第2回目で、前回御了承いただきました三つの論点のうち、「少ない幹部、若手職員中心の執行体制」について議論をお願いできればと思います。

また、本検討会と並行して、全職員が共有できる目標等を策定するためのプロジェクトチームにつきましても、資料右側に記載のとおり、4月30日に発足し、議論を開始しています。

4ページをお開きください。第1回検討会の振り返りです。3つの論点に沿って議論をいただきまして、資料記載のような御意見を頂戴しています。黄色に着色した部分が、本日のテーマに直接関わる御意見となり、※印がついた御意見は次回、第3回で議論させていただければと考えております。

では、5ページを御覧ください。第1回の資料等に加えまして、検討会後に実施した職員アンケート結果を踏まえた、職員のプロジェクトチームからの意見を記載しています。その主なものについて紹介をさせていただきますと、例え

ば、①の3層制から2層制に関して、原則、部長ポストがなくなった場合、「課長から局長へのキャリアパスが見えなくなる」といった意見や、②課の大括り化に関しては、「課のサイズを大きくすることで、負担増に繋がらないよう慎重に検討する必要がある」といった、様々な意見をいただいております。また、⑥その他としましては、「執行体制の改革にあたっては、議会对応等の改善が必要となる」という意見もありました。

7ページをお開きください。本日の議論の全体像です。テーマは、組織、職制、採用管理の大きく3つで、それぞれにおける論点を右側の①から⑥の6つに設定させていただいております。

9ページをお開きください。第1回検討会でお示しした資料の振り返りです。下段の見直しに向けたアクション案のうち、2層制への移行や、課の大括り化といった組織に関する議論から始めさせていただければと思います。

10ページをお開きください。前回、御意見として、3層制、2層制の検証結果等を提示してほしいという御意見を頂戴しておりますので、このページから14ページまで、これまでの組織に関する取組の経緯を詳細に記載させていただいております。15ページがそのまとめのペーパーとなっております。大変恐縮ではございますが、時間の関係から詳細の説明は割愛させていただき、この15ページのまとめにより簡単に説明させていただければと思います。

まず、この15ページの左側、昭和52年以前は部・課の2層制、そして課の中に係が置かれておりました。この係制における縦割りの弊害等の解消のため、昭和52年から61年までの9年間かけて、複数の係を統合した「班」に移行しました。名称は異なりますが、現在のグループ制はここから始まっているということになります。

平成9年度以降は、財政難等による行政システム改革を開始し、部や課の大括り化を行ってまいりました。また、今回の見直しの契機となった極端な採用抑制もこの時期に行われております。

平成22年度には、当時の部長や課長の多忙化に対応するため、局・部・課の3層制に移行するとともに、課の小分け化や班をグループという呼称に変える等の見直しを行いました。

平成26年度以降は、課の小分け化により生じた弊害の解消等のために、改めて課の大括り化に舵を切っています。

平成30年度以降現在に至るまでは、課は概ね30名から35名程度、グループは7名程度という標準規模を設定した上での規模の適正化に取り組んでいます。簡単ではございますが、これまでの経緯です。

16ページをお開きください。ここからが具体的な論点に関する説明となります。まずは論点①「課の規模の適正化」についてです。資料のグラフは、平成30年以降進めてきた規模の適正化の結果を示しており、左側に記載のグラフのとおり、全体の3/4を占めていた30人未満の標準規模を下回る課は、右側のグ

ラフのとおり全体の半分程度となるなど、規模の適正化は一定程度進みましたが、20人以下の小規模な課がまだ1/4程度を占めているなど、統合を検討する余地が残っています。一方で、50人を超える大規模な室や課が増加し、そういった所属には多くのスタッフ職が置かれる傾向にあります。その影響もあり、ライン職の課長が合計66人であるところ、スタッフ職である担当課長等はライン職よりも多い78人となっています。

17 ページを御覧ください。この論点における今後の方向性です。ただいま申し上げた状況を踏まえまして、矢印の下に記載のとおり、引き続き課の規模の適正化やスタッフ職の見直しを進めていくこととしたいと考えております。ただし、下の枠囲みに記載のとおり、一律に標準規模を目指したり、職員PTからも意見のあった、余りにも大規模な課にするのではなく、小規模な課を中心に業務のまとまりを勘案しつつ、大括り化による規模の適正化を進めたいと考えております。また、10年後に同じ数の幹部を維持することが不可能という前提もありますので、スタッフ職の見直しも引き続き進めていく必要があると考えております。

18 ページをお開きください。次に、論点②「3層制から2層制への移行」です。本県の基本的な組織体制と、局長、部長、課長の役割を記載しています。

19 ページを御覧ください。全国の都道府県の状況を示したもので、3層制中心の都道府県が9団体、2層制中心が38団体となっており、埼玉県や千葉県、愛知県といった比較的大きな団体を含め、2層制が多数となっています。

20 ページをお開きください。この図は、一般的な組織の考え方を示しており、縦方向は、意思決定の階層である垂直的分担、組織のフラット化の程度を示しています。横方向は、事務の分掌である水平的な分担、いわゆるスパン・オブ・コントロールの範囲を示しています。この両軸のバランスが重要であると考えています。

21 ページを御覧下さい。今回議論となる3層制、2層制のメリット、デメリットの比較表です。表の右側に記載のとおり、3層制、2層制が機能する条件を整理しております。3層制は、中間組織である部に行政目的のまとまりがあり、部長の下で専門性を踏まえた統一的な意思決定ができるということが重要と考えています。また、2層制をとる場合は、局長の適切なスパン・オブ・コントロールを踏まえた適切な補佐機能の設置が重要と考えています。

22 ページをお開きください。この3層制から2層制に関して、3月に実施した職員アンケートの結果を示しています。この22ページでは、部があることで専門性が発揮できているかという問いに対して、全体としては肯定的な意見がやや多く、特に技術職が多い環境農政局、県土整備局、企業局で肯定的な意見が、一方で、一般事務職の多い総務局や産業労働局では、否定的な意見が多い結果となっています。

23 ページを御覧ください。こちらのアンケートでは、部があることで意思決

定の迅速化等に繋がっているかという問いに対して、全体としては否定的な意見が多く、専門性の発揮では肯定的意見が多かった環境農政局等でも賛否の割合が均衡しています。

24 ページをお開きください。こちらは、ストレートに「3層制を維持すべきか」という設問で、これに対しては、専門性の発揮に肯定的であった環境農政局等で維持すべきという傾向が強く、一般事務職が多い総務局等では維持すべきではないという傾向が強い結果となっています。

25 ページを御覧ください。この論点における今後の方向性ですが、それぞれの機能する条件、職員のアンケート結果等を踏まえ、原則、3層制から2層制へ移行してはどうかと考えています。

26 ページをお開きください。移行後のイメージ図です。右側に示したとおり、原則は2層制とした上で、専門性の発揮等、部が機能すると認められる場合には、部の設置も検討したいと考えております。また、この表では、副局長が総務室長を兼務するものとしていますが、例えば、副局長と総務室長をそれぞれ専任で設置するなど、局長の適切なスパン・オブ・コントロールの観点から、局長を補佐するスタッフ職の配置も検討すべきと考えています。

28 ページをお開きください。ここからの論点は、前回示したアクション案のうち、課長補佐、係長相当職など、職制に関する議論をさせていただければと思います。

29 ページを御覧ください。まずは論点③「課長級からグループリーダー級の職制」についてです。まず課長級、行政職給料表で7級相当の職となりますが、管理職手当を受給する課長と管理職手当のない副課長等が同一級に混在しており、前回資料でお示したとおり、全国と比較しても突出して多い状況です。また、人数も併記していますが、管理職手当のある職員が144人に対して、管理職手当のない職員が130人となっており、選抜が有効に機能していない状況も見取れます。次に、グループリーダー級です。行政職給料表で6級相当の職員についてです。業務マネジメント、議会対応、職務管理等の役割が集中しており、非常に負担が大きくなっております。データ上も、グループリーダー級の時間外勤務が最も多くなっています。

30 ページをお開き願います。今後の方向性ですが、7級の課長級については、管理職手当受給者のみとし、管理職手当の無い職は、6級のグループリーダー等と合成させ、課長補佐等の職として新設しまして、課長職の選抜機能が働く構造にしてはどうかと考えております。また、新設する「課長補佐等」の職は、マネジメント層として課長の補佐に純化したポストとして整理してはどうかと考えております。

続いて、31 ページを御覧ください。論点④「中堅職員の職制」の設計です。職員アンケートを示しておりますが、主事級から副主幹級まで、責任、役割の変化が明確かという問いに対して、全ての職位において否定的な意見が半数を超

えています。職員の実感としても、主事から副主幹までの職位ごとの役割が曖昧であるということが見て取れます。つまり、新規採用後すぐの主事から中堅職員である副主幹までがいわば一担当となってしまう、という状況がデータからも確認できると思います。

32 ページをお開きください。業務マネジメントをどの職員が担うことが適切かという問いに対しては、当事者である副主幹級は拮抗していますが、その他の職位では、副主幹級という意見が圧倒的に多くなっておりまして、現在我々が進めております「班長・次席」を中心とした「チームによる業務遂行」が、一定程度浸透しているのかなと考えております。一方で、主査級という意見は少なく、主査級は小集団のサブリーダーという位置づけをしているものの、なかなか浸透していない状況です。

33 ページをご覧ください。今後の方向性ですが、現在取り組んでいる「班長・次席」の取組みを、業務マネジメントを行う「係長相当職」として制度化することで役割を明確化し、中堅職員自身の意識づけと適切な業務分担に繋がりたいと考えております。また、「係長相当職」の制度化にあたっては、現行のチームによる業務遂行と同様に、新設する「課長補佐等」のもとで「係長相当職」がマネジメントする職員に流動性を持たせることで縦割りを防止し、適切な業務分担に繋がっていきたいと考えております。こうしたことにより、今よりも早い段階から一定の判断を行う経験を積み、不安なくマネジメント層へとステップアップしていける環境を整備したいと考えております。実際のステップアップの仕方などにつきましては、次回の検討会で議論をさせていただければと考えております。

34 ページをお開きください。ここまで、本庁機関を前提とした説明でしたが、出先機関においても同様の状況であり、基本的には同じ考え方で整理をしていきたいと考えていることを示しています。

続いて 35 ページです。論点⑤「係長相当職を設置する場合の選抜方法」についてです。今回のテーマである「少ない幹部、若手職員中心の執行体制」へ移行するため、早期の人材育成と適材適所の能力活用が必要となります。しかし、現状では先ほども御説明したとおり、主事級から副主幹級まで、試験等による明確な選抜機会がなく昇格し、中堅の主査、副主幹の役割が明確ではなく、グループリーダー級に役割や職責が集中しています。さらに、次ページ以降で紹介させていただきますが、若手職員だけでなく、中堅職員や一部のマネジメント層においても、一定割合の職員が公務員として十分な知識等が身につけていないと感じている状況があることも見えてきました。

36 ページを開きください。会計や法令といった知識等を身につけることができているかというアンケートに対して、「身につけていない」と答えた割合が主査級で4割を超え、副主幹級だけでなく、グループリーダー級や副課長級でも3割以上となっています。マネジメント層として業務判断をするにあたっては、基

本的な法令や業務の知識が必要となりますが、3から4割の職員が身につけられている実感がない点は大きな課題と考えています。

37 ページを御覧ください。こちらはグループリーダー級と副課長級のみを実施したアンケートの結果で、「グループリーダー級に昇任する前に身につけておいた方がいいと思う能力や経験は何か」という問いに対して、③「仕事を任せるスキル」や、④「コミュニケーション・折衝スキル」といった対人スキルに加え、予算や議会、人事といった基本的な業務スキルを上げる意見が高い割合を占めました。特に本庁機関においては、「議会経験」という回答が5割を超え、非常に高い割合となっています。

38 ページを御覧ください。他団体が係長相当職をどのように選抜しているか調査した結果です。都道府県で昇任試験を筆記試験で行っている団体は、調べたところ5団体のみで、その中でも、係長相当時点で行っている団体は3団体のみでした。それぞれ聞き取りをしたところ、受験率の低下等の課題が顕在化していることも分かりました。本県においても以前、係長相当ではなく、管理職登用試験を実施していましたが、同様の課題から廃止した経緯があります。あくまで本県の課題認識は、マネジメント層を担う職員が「必要な知識や素養を身につけておく」ということですので、試験以外の方法も検討すべきではないかと考えています。

39 ページを御覧ください。今後の方向性ですが、将来マネジメント層を担う中堅職員への昇任前に、判断等にあって必要となる知識等をしっかりと身につけられる仕組みを構築できないかと考えています。具体的には、①の知識等として、主任主事までに、試験以外の形式で必要となる知識等が身につけているかを確認する仕組みを検討したいと考えています。例えば、研修を行い、その受講後に行う到達度テスト等で知識を測っていくといったことが考えられますが、今後は国や他団体の状況等も参考にしながら、次回検討会に向けて、もう一段深い検討を進めさせていただければと考えております。また、②として、今後は中堅段階で昇格に差が出てくることにもなりますので、本人や周囲の納得が重要になることから、人事評価の見直しが大変重要と考えています。必要な知識等や人事評価のあり方は、次回検討会の中心テーマになると思いますので、改めて議論をさせていただければと思います。なお、昇格した後も、将来のマネジメント層となるための研修を引き続き受講してもらうことを考えています。

41 ページを御覧ください。最後の論点は、前回の検討会において林委員から、今回の見直しは採用抑制という過去の採用管理から端を発しているので、将来に向けての採用管理も論点としてはどうかという御意見をいただきましたので、追加させていただいたものです。

42 ページをお開きください。現状では、平成11年から16年までの大幅な採用抑制が様々な年齢構成上の課題の発端となっており、左側の図にあるとおり、これまで谷間世代を埋めてきました。例えば主任主事級、副主幹級の採用や、中

途採用試験も進めてきており、この図の青色以外の部分が、そういった試験で入庁した職員となっています。こういった工夫により一定の成果はあったと考えていますが、十分な穴埋めには至っていません。さらに、近年では、定年退職していくベテラン職員やもともと不足している中堅層を補うため、右側の図のとおり、一般事務職だけでも経験者採用も含めて 250 名を超える、過去最大規模の採用を実施しているところです。

43 ページを御覧ください。論点における課題ですが、現在行われている「地方制度調査会」での国、都道府県、市町村の役割分担に関する議論や、日々進歩していく AI 等の技術革新が県職員数に与える影響を、現時点で見込むことは困難ではないかと考えていること、また、年度間の極端な採用増減は新たな年齢構成上の課題を生じさせるほか、知識・経験の持続的な継承に影響が出る可能性があるので避けるべきであること、さらに、現在の 250 名を超える採用規模を維持することは、一層の人口減少の進展が見込まれる中で、職員の質の低下を招く可能性もあることから困難であること、最後に、現在一般事務職は約 5,800 人いますが、大卒から 65 歳までの約 43 年間で平均すると約 130 人となりますので、単純計算でも現状の 250 人を超える採用は過大である可能性があるといったことが、課題であると考えています。

44 ページをお開きください。今後の方向性ですが、年度ごとの退職見通し等を考慮しつつ、人口減少を踏まえた緩やかな減少方向が妥当ではないか、また、年度間で極端な採用の増減を行わず、一定水準の資質を有する職員を安定的かつ継続的に確保すべきではないか、と考えております。そこで、右上の黄色の折れ線グラフで示している首都圏の人口推計といった人口減少率をメルクマールに置いて、緩やかな減少に向かう方向で検討したいと考えています。また、技術職の採用管理においても、一般事務職における方針を基本としつつ、各職種の年齢構成等を踏まえて、それぞれの確保に取り組んでいきたいと考えております。

私からの説明は以上です。

○牛山会長

ありがとうございました。ただいま御説明いただきました組織設計や職制設計、それから採用管理について、論点ごとに議論を行っていきたいと思います。

「組織」設計（論点①、②）

○牛山会長

まず、組織設計に関する論点ということで、論点①「課の規模の適正化」、それから論点②「3層制から2層制」について、皆様から御意見や御質問をいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

○林委員

都道府県という、かなり似通った仕事をしている組織の中で、2層制にするのか、それとも3層制にするのかというのは、おそらくは専門性や職員数などを勘案して判断していくことになるかと思うんですけども、基本的にはその2つの要素が部を残すかどうかの判断基準になるのでしょうか。どのような場合に例外として部を残していくのか、その判断基準を教えてくださいませんか。その点がはっきりすると職員の方も安心するかなと思います。

○本田人事課長

例えば、一定の行政分野において、複数の課の業務がそれぞれ関係する場合、予算の範囲内で、どの課の業務に優先順位を置くかを判断する必要があるような場合には、それらを統括する部長が機能しやすいのではないかと思います。

判断基準は、テキスト化したり、具体的なものとして設定したりするのが一番良いとは思いますが、実例を踏まえながら、もう少し検証を進めたいと思っています。

○牛山会長

よろしいですか。他にいかがでしょうか。

○深町委員

3層制から2層制に移行するというのは、他県の状況も踏まえた上で適正なご判断だと思います。一律にやるのではなく、今のお話のように部を置くことが適切かどうかを、ある程度客観性のある基準でお示しいただくことで、職員に混乱を生じさせずに、業務を維持させることが大切かと思います。

一方で、例えばDX、業務の効率化も一緒に進めていかなければいけません。今回の議題から少し外れるかもしれませんが、特に事務の効率化という観点で、今まではこのぐらいの大人数が必要だったところが、今後はもう少し少ない人数で済むかもしれないという点も含めて、併せて御検討いただくと良いと思いました。

○本田人事課長

後段いただいたお話は、どのように対応するかも含めて我々も非常に悩んでいるところでありまして、AI エージェント等を活用すれば優秀かつ正確に事務ができる時代になる中、実際、行政の業務にどういう影響があるかを測るというのも難しいのですが、注視していくということは委員御指摘のとおりだと思っておりますので、関係部門とも連携して進めていければと思っています。

○深町委員

とても良い取組だと思います。一方で、DXの取組が組織の中でどう浸透する

かは、業務によって馴染みやすいところとそうでないところがあるかと思えます。人事制度としてこうしますと一律に決めてしまうのではなくて、柔軟に見直しを進めながら、DX と人事制度改革を並行させられるよう、目配りしていただけだと思います。

○大関委員

まず一つは、2層制に移行するけれどもそれは原則であって、例外的に部を残すところもあるというお話でした。それからもう一つが、まだまだ小規模の課があるので、それらを中心に大括り化による規模の適正化を進めていくという2つがありました。

いずれも元を正せば、今後、幹部クラスが少なくなっていく中で、たくさんポストがあるとそこに配置できる人がいなくなってしまう。それを規模の適正化により減らしていきたいということかと思うのですが、実際にどれくらい減るんだろうかというシミュレーションは必要なのではないかと思えます。

先ほど林委員からもお話がありましたように、職員の心構えという点もありますが、まず一つは、残す部が現時点ではまだ決まっていないのは当然ですが、感触としてどれくらい減ることになりそうなのか。もう一つは、小規模な課を大括り化すれば課長が減るわけですが、実際にはどれくらい減りそうなのか。大体で構わないので、見通しがあれば教えてください。

○本田人事課長

単純に申し上げれば、資料記載のとおり 20 人以下の小規模な課が 22 課ありますから、仮にそれが半分になれば、約 10 ポスト分の余裕が生まれるということになります。

また、課長級のスタッフ職が 78 人おり、こういったスタッフ職も仮に半分になれば、約 40 ポスト分の余裕が生まれます。この 40~50 ポストをもって、年齢構成の歪みを埋めることができるかどうかは、今後、更なる検証が必要です。

また、今の部長級を単純に廃止するのではなく、部として残したり、あるいは局長のスタッフ職としての職を新たに置くということもありうるかもしれません。数値目標を置いた方が良いという見方もあるかもしれませんが、それが独り歩きしてしまう懸念もありますので、今後の検討が必要と考えています。

○大関委員

数値目標を置いた方が良いと思っているわけではないのですが、目標はその課長職なり何なりを減らしていくってことなんでしょうけれども、減らすだけ減らして機能しなくなってしまうと元も子もないですし、職員の混乱も大きくなると思いますので、その辺りは慎重に検討しつつ、一方で具体的に考えていかないと達成できないのかなと感じました。

○牛山会長

はい、ありがとうございます。 それでは野口委員、お願いします。

○野口委員

基本的な方向というのは、ある程度、納得感はあり、理解できます。若干の違和感があるのが、意思決定のスピードについてで、単純に部という一階層が無くなることで意思決定スピードが上がるというような趣旨の説明があったかと思うのですが、昔に比べると、一階層あることで物事が進まないという時代ではなくなっているかなという気がします。それこそ決裁手続はペーパーレス化とデジタル稟議等が進めば、一階層あるかないかでそんなにスピード感が変わるのかという見方もでき、あまり理由にはならないかなと思います。

ちなみに部長は今、何人いらっしゃるのでしょうか。

○本田人事課長

「部」相当の「室」も含まれますが、部・室長ポストは令和8年4月時点で38ポストあります。

○野口委員

「少ない幹部」体制を構築しなければならないことも分かるのですが、何千人もいる中で、約30人の幹部を育てられないのかな、というのは少し思っています。

また、部長がそれまで全く機能しなかったのであれば別ですが、部長が役割を担っていたのであれば、部を無くせば、その役割は局長か課長に分散されるわけですね。課長は数も減らすとなると、機能していた部長の仕事を受け取りつつ、人数も減るということになり、相当な負担になるのかなと思います。それに対して、課長の周りにサポーターを置くことで乗り切るというように聞こえましたが、管理スパンが上がるわけですから、より優秀な課長がいて、それを補佐する準管理職のようなポストで支えていくということになります。そうすると、「少ない幹部」と言いつつ、結局、課長とその補佐ポスト全体を幹部と捉えると、そこまで少なくないのかなと思っています。かつ、課長を柔軟にサポートできるメリットがある反面、サポーター役の職員の役割が曖昧になるような気もするので、そこは上手にやらないと、すごく疲弊する課長と周りのサポーターでものすごく差がついている状態みたいなことが起きかねないかなと思います。大枠として方向は間違っていないと思うのですが、このやり方にすれば一件落着という話ではないような気がするので、今のような懸念点の潰し込みをしないといけないと思います。

もう一つ、業務ラインの整理をという話もありましたが、一方でピープルマネ

ジメント、人の面倒を丁寧に見ていくという点では、昔に比べて丁寧に向き合っていくことがマネージャーに求められ、負荷が高まっている時に、効率化を図ってポストを減らすことによって、その部分が置き去りにされるリスクがあるので、職制の下に下ろしていくのか、それともサポーターに分散していくのか、方法は色々あるかと思いますが、いずれにしても、職員に対してどうケアするかというのは、業務特性とは別枠で、単純に人数が増えたらやっぱり手間がかかるわけで、その軸に対しては何らかの配慮が必要なのではと思いました。

○本田人事課長

説明を割愛しました資料 12 ページをご覧くださいと思います。平成 22 年度に局部課制を導入した時には、非常に多忙な当時の部長を政策判断に純化させるため、つまり、知事、副知事と議論するような役割に純化した局長とするという考えのもとで、部長を設け、権限を委譲しました。

さらに、資料 13 ページにあるとおり、平成 28 年度には業務スピード向上のため、本庁課長に大幅な権限委譲を行って、局長から部長に委譲していた権限を、さらに課長まで下ろしています。政策判断に特化する局長と、予算や事業の実施面の責任者である部長、現場の権限を広く持っている課長という役割分担が、現在の整理です。

実際には、局部課制導入前の部長に比べて現在の局長まで上がってくる相談案件が減ったかという点と、あまり減らなかったのではないかと思います。そのため、3 層制になっても局長の負担はそれほど減らなかったのかもしれない。機能面で、予算の責任者や事業の責任者として部長が機能していないとしたら、権限は課長に委譲されており、局長の手前で止めるという役割にもなっていない可能性があり、改めて機能面の見直しも必要ではという観点もあり、今回の内容につながっていると考えています。

また、野口委員が指摘された、サポーターが増えるのでは、という点については、課長の下に管理職手当の無い副課長や課長代理がいて、さらにその下にグループリーダーがおります。既に課長をサポートする層は複数いますので、そこを同じ級に合成はしますが、数を大きく増やすということは想定しておりません。下の職員への目配せが薄らいでしまうということが生じないように工夫したいと思います。

○野口委員

課長のサポーターが、その下の階層のマネジメントもやっていくということですか。

○本田人事課長

職員の人事評価は、グループリーダー級が見たものを副課長、課長が調整し、

最終判断していくという作りになっています。

○野口委員

分かりました。ありがとうございます。

○牛山会長

私も総じて理解しているところではありますが、元々、部と課の2層制だったわけで、それを元に戻すではないですが、地方分権下で自治体がそれぞれの組織の自由度を高めようという中で現在の3層制にしたわけで、見方によっては元に戻すという見え方にもなるかと思えます。企業や県民からしたら、今まで「部長さん」と言っていた職員がいなくなるという見え方の問題もあります。そういう意味で、何故そうするのかという説明が重要ではないかと思えます。今の事情がこうだからこうしますということだと、また組織構成や状況が変わったら前の方が良かったというか、3層制の方が良いのだけど、今の状況でいうと2層制にせざるを得ないということなのではないでしょうか。県民目線とか民間目線で見るときに、組織が変わるとするのはこれからの在り方や見え方にも影響してくるので、元に戻すのではないという説明や、例えば、もちろん基礎的な自治体と広域自治体とでは、組織のあり方は違うと思いますが、横浜市のような人口400万人近いような市では局部課制にしているというようなことに対して、県というのはこうなんだと、方向性を示すというか、説明が出来た方が良いのかなと思えます。

先ほどから出ている職制の問題など、具体的な対応は出来るようになると思うのですが、県としては、今後の先行き、AIの話題も出ましたし、これからの人口減少社会という時に、これが組織のあり方として良いという、組織をそういう形に変えるということについての最大の眼目というのは、どのように県民に説明できるのかという点についてはいかがでしょうか。

○本田人事課長

御指摘のとおり、元々は地方自治法施行令で都道府県の組織の在り方そのものが規定されていた時代が長かったということもあり、資料19ページにあるとおり、多くの都道府県は2層制が前提になっています。県民や議会から問われた際に明確な説明ができるよう整理する必要がありますので、しっかり考えてまいります。

○牛山会長

ぜひよろしく申し上げます。

論点ごとに少しまとめていきたいと思えます。皆様から出していただいた御質問や御意見を踏まえて、県から提案されている方向性について、さらに御意見

があれば伺っていきたいと思いますが、いかがでしょうか。

○大関委員

先ほどの繰り返しになるのですが、今後2層制を原則にしていくという方向性は基本的に良いと思っておりますが、今後、小規模な課の大括り化、それから部を実際に無くすのかそのまま残すのか、という具体的な検討についてはやはり慎重に行っていただきたいと思っております。

○牛山会長

今の部を残すのかどうなのかというのは、一部分についてのことですか。

○大関委員

そうですね。どの部を残すべきなのかという点と、もう一つは、小規模な課をまとめるという方向性がありましたが、方向性としては良いのですが、具体的な検討はまだのようですので、検討の際には色々なメルクマールを基に、慎重に、熟慮してやっていただきたいと思っております。

○牛山会長

他の委員はいかがでしょう。

○野口委員

先ほど牛山会長のお話を伺っていて思ったのですが、民間企業の場合、組織のデザインというのは結構頻繁に変わります。横をくっつけたり離したり、縦も大きく膨れたり分けたりと、頻繁に再編があるものです。大企業でもありますし、中小企業は特に、オーナー社長の想いにより、短期間で結構ダイナミックに変わったりします。その理屈を説明しない経営者もいますが、社員からするとやはり説明は聞きたいわけですね。戦略と組織とどちらが先かみたいな話もありますが、基本的にはこういうことをやりたいという理念やビジョン、戦略があって、それを実現する組織はどんな組織なのか、さらにそれを支える人はどういう人かというように、戦略と人的資本経営をきちんとストーリーを持って説明しなければならぬということは、なかなか難しいけれども、民間企業においても問われていることです。

そういう意味では、この資料は、組織の課題へのアプローチといった話から入っています。今、牛山会長から御指摘のあった視点というのは、少なくとも皆さんに説明する時にはしっかりあった方が、納得感とかその後の浸透という意味でも良いのかなと思ったところです。

○牛山会長

他にはいかがでしょうか。

では、ただいま委員の皆様からいただいた御意見では、組織のあり方については、県側の提案について大筋では了解できるというような御意見が多かったと思います。ただし、具体的な制度設計でありますとか、今、野口委員からも補足いただきましたが、県民や県議会等にも説明できるような大枠の方針のようなものを、より深く御検討いただくということをお願いしたいと思います。

「職制」設計（論点③～⑤）

○牛山会長

続きまして、職制について議論をしていきたいと思います。論点③「課長級、グループリーダー級の位置付けや、論点④の中堅職員の位置付け、それから、論点⑤で係長担当職を担う職員の選抜等について御説明いただきました。先ほどの話とも当然関係するところですが、論点③～⑤に絞って御意見いただければと思います。野口委員から順番によろしいでしょうか。

○野口委員

資料 33 ページで、主査、副主幹の 4 級、5 級を係長相当にしていくというのは、現在この級は職位が分かれているものの、実際やっていることはあまり変わらないので、4 級係長も認めていく方向で考えているということですか。

○本田人事課長

今、既に行っている班長・次席制でも、4 級で班長となっている職員もおりますし、出先機関においては本庁より先に班長制が根付いていることもあり、事実上のポスト管理、を少しずつ行っているという側面もあります。それをきちんと制度として、職名は係長という名称にするかは今後の検討ですが、主査の時代から〇〇長、〇〇リーダーという立場で働けるような環境を作りたいという思いがございます。

○野口委員

業務マネジメントをする機会を明確に早い段階から与えることで、早期にマネジメント人材を育てていくというところを、組織に落とし込んでいく、それを具現化したものということですかね。

それと、選抜を行うという説明が後半にあったかと思うのですが、行政機関と民間企業で少し違うかもしれませんが、民間企業でも業種や職種によっては資格を持っているか、例えば銀行では、ものすごく色々な資格試験等を潜り抜けていかないと昇格しないといった、中での選抜や資格取得等、様々なものがあります。行政では比較的そういったものがあるイメージがあったのですが、神奈川県には今のところないので、今後は入れていかなければならないといった

問題意識ということでしょうか。ただ、単純に試験とてしまうとあまり受けが良くないというか、過去もうまくいかなかったし、他の都道府県でも課題が多い状況であったので、やり方は工夫しないといけない、というところなんでしょうか。人事評価も含めてという説明がありましたが、こちらの在り方については次回ということなので、これは次回にした方がよろしいでしょうか。

○本田人事課長

人事評価とミックスで選抜していくという考え方自体は、本日御意見をいただき、具体的にどのような人事評価指標にするかという点などは次回ということでお願ひできればと思います。

○野口委員

知識という意味では、単純に何かしらの知識を持っていないと県職員としては望ましくないけれども、そういう知識が身につけていないと実感している職員が増えている、中途採用が増えていることもあって、その担保は必要ということでしょうか。それに関しては、民間企業でも学びをどう定着させるかというのは昔から課題ではあるものの、今は学習する手段が非常に充実してきているので、そういう意味では知識を身につけるとするのは24時間365日どこでも出来るだけの環境はもうあります。ただ、それを強制してしまうと、途端に主体性が失われるという難しさもあるので、いくら環境やツールがあっても、どうやって主体性を持って学んでもらうかということがすごく難しく、民間企業でも非常に議論になります。選抜のためにというように条件化するのか、目標設定など上司との面談の中で上手にやる気を引き出しながら、こういうことを学ぶと良いのではと投げかけるとか、その辺が大変議論になりますので、どうやっていくのかを議論していけると良いのではないかと思います。

○本田人事課長

今の御指摘は本当に重要で、我々もそこが手探りになっていますが、例えば国の場合だと総合職と一般職の入り口に違いがあり、総合職で入れば横並びで皆が切磋琢磨し合う環境、そういう意識やモチベーションのようなものが持ちやすいのかなと感じています。本県の場合は主事から副主幹まで、一担当のような認識になってしまっているんで、どこかでギアを入れなければということがなくても、順次昇格が出来てしまうというところもあります。悪く言えば「ぬるま湯」のような状態が続いてしまい、ギアチェンジすることが苦手な人が増えているのかもしれない、というような議論を課内でしておりました。是非、様々なアイデアをいただきたいと思います。

○小林総務局働き方改革担当参事監(兼)組織人材部長

本県の場合、過去の極端な採用抑制が特定の期間に発生してしまったがために、人材育成に関する感覚、受け止めが、年代間で少し違うのかなと思っています。

ちょうど私どもが入庁した直後くらいに採用抑制があり、後輩が全然入ってこないという状況でした。そうすると、組織の中で一番末席の仕事、例えば文書管理事務というのは役所の基本中の基本ですが、本来入庁したての職員に任せて教えながらやるのですが、私の場合、10年ぐらいやっていました。そうすると、係長ぐらいの年齢になっても末端の仕事を兼ねながらやるということもあるので、一定の取りまとめの仕事をあまり経験できないということが起こります。先ほどのアンケート結果で、副課長くらいになってもマネジメントの仕事を理解していないという層が3割いるという結果は、こういったことも影響しているのではないかと思います。普通であれば5年、10年と一定年数経てば議会の対応等も経験すべきところ、40代の層が薄いため、急に課長ということになると、経験が浅いままとなります。

一方で、40代の職員は、デジタル化が進んできた世代なので、インターネット環境が整い、様々な学習環境がある中で、学ぼうと思えば色々手段もあり経験してきた層です。個人により、研修に対するアプローチの違いはありますが、所属やタイミングによっては様々な学習が可能だったのではないかと思います。

さらに若い層になってくると、積極的に職員を採っていますので、その意味ではギアをどう入れようかという、今の話に繋がってくるわけです。

各年代で、研修やキャリアの積み方は異なりますので、いただいた問題意識を平坦に受け止め、一律にやるのではなく、各世代、各ポストに合った形でどう落とし込んでいくのかというのは、丁寧にやらなければいけないと思っています。

○野口委員

その点に関して一点だけ、世代間ギャップや一定の傾向はあると思うのですが、最終的に多様性の論点を突き詰めていった時に、いわゆる女性活躍とかシニア活躍とかそういうことではなく、一人ひとりのキャリア感の違いというところまで受け止めていく必要があります。このくらいの年代になったら皆こういうポストを目指すのが当たり前という常識が多分通用しなくなっていくので、Z世代だろうが、α世代だろうが、ガツガツしてる人もいるし、まあまあで良いという人もいて、やはり一人一人に向き合うということになっていきます。パーソナライズ的なところをどううまく拾っていくかというのが、学習・育成のところや、キャリアの面も含めてすごく重たくなっていくという気はしています。とても手間はかかるのですが、向き合わなければならないというところだと思います。

○牛山会長

その他、いかがでしょうか。

○大関委員

そのとおりでなと思って聞いていました。私も、前に少し申し上げたかもしれませんが、先ほどの学んでいく、知識をつけていくという面、それからもう一つは係長相当職を選抜していくという点について、職員の側からすると、やはり「旨味」、言葉に語弊があるかもしれませんが、受けたい、係長になりたいとか、学びたいと思える何か良い面ですね、是非そうしたいと自分から思えるようになるのがやはり一番良いと思います。もちろん受けない人もいるでしょうけれども、それだったら自分も係長になってみたいと思えるような何かがあると、職員の側もその係長を育てたいと思っている側も、お互い良いと思います。理想論ですが、それは前から思っております。

それとは別に、質問です。一つは資料 30 ページ、管理職手当の無い 7 級の副課長、課長代理を段階的に 6 級に移行するという話ですが、7 級だった方が 6 級に下がるという意味でしょうか。

○本田人事課長

昭和 52 年の人事制度改革の際も、9 年間かけて係を徐々に班へ切り替えていったのですが、例えば今回も課長代理だった職員は何年か経てば管理職手当を受給する課長になることが想定されるので、課長に昇格して異動する際に後任を 6 級に置き換えるというイメージで、何年かかけて移行していくことになると思っています。

○大関委員

それなら大丈夫です。

あと、スタッフ職ですが、以前、担当課長と呼ばれる、主に議会对応等を行う課長がたくさんいるということを伺ったかと思います。そのスタッフ職も減らしていくという話があったかと思いますが、そうなると議会对応は誰が担うことになるのでしょうか。

○本田人事課長

例えば、一つの課に所属長である課長のほかに担当課長がいる場合、それぞれの所掌範囲の中で議会对応を行うこととなりますが、仮に担当課長ポストが無くなれば、答弁案を書いたり、バックデータを整理したりするといった支える職は必要となりますが、答弁自体は所属長である課長がまとめて行うこととなります。そういう意味で、知識・経験を持ったサポート役をしっかりと作っていくことが、両輪で必要になってくると思っています。

○深町委員

係長相当職の選抜について、マネジメント層の最初の入口という位置付けからも、ここでどういう方を選抜していくのかはとても重要だと思います。既に係長になっている方については、研修である程度対応できる部分もあると思いますが、これから新たに選抜していく係長については、資料 39 ページに記載されている論点をどう定めていくかが重要だと思います。

受験率の低下が他県でも課題になっているようですけれども、先ほど野口委員も御指摘のように、キャリアに対する様々な考え方があって、そこまで頑張らなくてもいいとか、県庁の中で出世していくことにそこまで魅力を感じていないとか、まだその魅力に目覚めていないとか、そういう方が試験から遠のいていく可能性があると思います。

係長相当職はマネジメント層としての最初の段階なので、この段階に来るまでに多様な経験というか、今いる部署の仕事だけではなく県庁には他にも多様な仕事の広がりがあるという、夢を持てるような道筋がないと、試験を受けたいという希望につながりづらいのではないかと思います。そこを制度の中でどう落とし込んでいくかは難しいかもしれませんが、特に若い職員であれば、県庁に入庁した時にこういう仕事をしてみたいという希望をお持ちだったと思いますので、そういう仕事をある程度体験した上で、係長選抜に臨んでいただくと良いと思います。もちろん、希望する仕事全てを経験することは出来ませんが、研修とか、何か仕事を少しでも体験できる機会があって、その上で係長選抜という道が示されると、受験率にも良い影響があるのではないかと私は期待しています。若手職員の場合、現在の部署の仕事経験だけで判断しようとすると視野が限定されてしまうと思いますので、その点を今後検討できれば良いのではないかと思います。

○本田人事課長

ありがとうございます。本当に御指摘のとおりだと思います。単に係長相当職になりたければ試験を受けてとか、単位を取ってということでは上手いくとは思えません。まさに深町委員から御指摘のあったようなことを、次回の論点となるジョブローテーションの見直しというところで議論したいと考えております。今回 39 ページに「知識等」と記載しておりますが、研修の内容や、ジョブローテーション期間中に身につけてほしい能力、係長になるのであれば持ってほしい能力というものをそれぞれ設定して、それが全部リンクしなければならないと思っています。働いているうちに身につくのが一番ですし、こういった経験を積んだのだから、係長になるのが当たり前と職員が思えるのが良いと思っていますので、そういった理想的なことが出来るといいなと考えています。そういったものを組み合わせながら最終的な報告書には連動した形で書けると良いと思っています。御指摘の点がすごく難しい点ですし、大事なことだと思っ

ております。

○深町委員

そうですね。知識面を測る手法として試験を行うというのは、それはそれで必要なことだと思います。公務員として身につけておくべき知識・スキルとか、例えば先ほど、議会对応を不安に感じる方が非常に多いという話もありましたので、ある程度、業務知識は補う必要があると思います。それ以外にもご本人の意欲というか、主体性に働きかけていくことも必要だと思っています。県庁には多様な仕事の受け皿があり、様々な種類の仕事に取り組めることは県庁の仕事の魅力と言ってよいと思います。県行政は本当に幅が広いですので、今自分がやっていることも面白いかもしれないけれども、他にも面白く取り組めそうなことがあるかもしれないということを、自分の目で確認できるような仕組みが作れると良いのかなと思います。

○本田人事課長

前回、深町委員から若手中心でプロジェクトチームのようなものを作ってはどうか、という御提案をいただいておりましたが、ジョブローテーションもそうですし、スポット的に経験をさせるということでも良いですし、御指摘のとおり、どのように多様な経験をさせて自分のキャリアを自分で判断できるようにするのかという点は、特に県庁は本当に幅広い分野がありますから、知恵を絞らなければならないと思っております。

○深町委員

学生のインターンシップに似ているかもしれませんが、そういったことを職員の中でもやってみるとか、そういった形もいいかもしれません。

○林委員

3点ございます。一点目はグループリーダーの方について、客観的なデータを揃えることは難しいと思うんですが、これまで組織マネジメントと業務マネジメントの両面で負担が多かったということかと思うのですが、これまでやっていた業務マネジメントをやらない方向にシフトするということは、結構難しいような気がします。何か想定している具体的な方法があれば、教えていただきたいと思います。

二点目は、今後、業務マネジメントを担う4級、5級の方たちへの手当ですが、端的に、物質的な手当のようなものを想定されているのでしょうか。これは選抜の話で大関委員も指摘されていましたが、何か見返りのようなもの、これは働く上では重要と思うので、そういうことを想定されているのかという点です。

三点目は個人的な意見です。結論から言うと、係長相当職の「選抜」は難しいかもしれないということです。選抜というのは要するに誰かを落とすということだと思のですが、私の専門である行政学の研究で、民間企業と比較していつも特徴的だなと思うことが、行政は試験制度が入っているかということが、人事行政を特徴付ける重要なメルクマールであると考えることが多いということです。おそらくその要因の一つは、すごく選抜が難しい組織で、試験のような仕組みを取らないと落とすことができないのだらうと思います。なので、行政学上は試験制度があるかどうかはものすごく重要で、試験以外で選抜に成功した事例が今すぐに思い付きません。もし、そういう仕組みを構築できれば、すごく重要な参考事例になると思うのですが、そもそも、評価で差をつけるのはかなり難しいですし、試験もうまく機能するかはわからないので、育成がメインになってくるとするか、落とすのは難しいという前提で、きちんと育てていただくことが重要ではないかと思います。深町委員から御指摘があったような、ポジティブな、前向きに係長になっていただくための仕掛けを考えることも一つかなと思います。

その時には各自治体、国も同じだと思いますが、「スキル」の向上といった話になってくるはずですが、これもうまくいった事例をほとんど存じ上げません。民間企業だとうまくいっているケースがあるという方もいるのですが、公共部門だとあまり聞きません。ただ、出来ないと言っているわけではなく、人事は手探りだと思いますが、選抜という言葉は少し強いという気もします。選抜から育成にシフトした方が良いかもしれないと思いますが、きちんと育てていただくための仕掛けとして、「スキル」といったものも重要な要素になると思います。それが研修だけでできるのかどうかは要検討かとは思いますが、何か考えていることがあれば教えてください。

○本田人事課長

まず一点目、どうやってグループリーダー級から業務マネジメントを中堅に任せるかですが、私が入庁した頃は現在のグループリーダー級を主幹と呼びましたが、直接主幹に相談に行くことはまれで、先輩職員にまず聞いて、教えてもらって、まずは周りの職員と議論してから、主幹に判断してもらうということが多かったです。現在は、新規採用の主事からベテランの副主幹まで、まずグループリーダーに相談に行くということが普通になっています。

そこを、元々副主幹や主査はサブリーダーといった役割でしたから、そこにちゃんと立ち戻ってもらい、まずは業務上の課題や起案の作り方からかもしれませんが、グループの中の小集団できちんと教え合って、チェックをし合うということをしていけば、状況は変わってくると思っています。それが〇〇長なり、〇〇リーダーと、職名が付けば意識も高まるでしょうし、部下を指導するという意識にもつながると思っています。そのような仕掛けをしていきたいと思っていま

す。

二点目の手当ですが、地方公務員法上、独自給料表を持つ団体もありますが、基本的には国の給料表と足並みを合わせる必要がありますので、独自に係長用の給料表や手当を作るということは難しいといった事情があります。そこで、勤勉手当であったり、毎年の昇給の幅であったり、人事評価における実績に照らしたもので措置することが良いのかなとは考えていますが、具体的にこれなら出来るというものは模索しているところです。御指摘のとおり、何らかの措置がないとインセンティブにならないので、検討したいと思っています。

三点目の係長相当職の選抜については、資料上は選抜を前面に押し出さず、仕組みの構築と表現しているところです。林委員の御指摘のとおり、選抜ということあなたはこうだから選ばれて、あなたはこうだから選ばれなかったということを確認していかなければならないので、単位を持っているかを基準とするのか、人事評価上良い評価であるからとか、どこに線を引くかというところで我々も非常に悩んでいるところです。いずれにしても、選抜という言葉は確かに少し強いのかなと思っております。

スキルの話もありましたが、昨年度の人事院勧告・報告において、スキルマップを作成するという方針が示されました。今後、国家公務員を対象としたスキルマップが示されるのではないかと考えていますが、もし、公務員共通のスキルとして、共有できるものがあれば、突破口になるかもしれないと思っています。しかし、それが地方公務員に適用出来るものかは分かりませんので、手探りになってしまうかなという状況です。

○小林総務局働き方改革担当参事監(兼)組織人材部長

少しだけ補足すると、一点目のグループリーダー級の負担の話ですが、大変になっていることの一つに管理業務が集中しているということがあります。職員との面談の際、その都度紙を出力したり、職員の状況や希望を確認するため一つひとつファイルを取り出したりといった手間がありましたが、デジタル化を進め、オンラインで一つの画面を見ながらスムーズに行うという試みを今年から開始していますけれども、こういった一つ一つの業務負担を軽くする取組も始めています。

先ほど、人へのケアが大事だという話もありましたが、グループリーダーだと場合によっては10名以上見る必要があるところ、もう少し小集団で見られるようにしてあげると、ケアが綿密にできますので、小集団のリーダーがそういった面を担い、負担を分散していくことで、グループリーダーに集中してしまっている業務をもう少し軽くしてあげられるかもしれません。

二点目の係長相当職のメリットについては、公務員を選ぶ人は、そもそも給料で選んでいないところもあると思っており、(庁内公募の拡大などにより)係長相当になる際に、自分の行きたい部門へ異動しやすくする、ということも、メリ

ットになるかもしれません。

三点目の選抜については、どちらかというに係長になることへの不安の解消が大きいと思っています。その立場、その職になった時に必要なスキルがきちんと備わっており、昇格したときには覚悟が決まっている、という形で、安心して次の職に進んでいただける環境を作ってあげることが必要だと思っています。

○牛山会長

ありがとうございます。具体的になってくると運用上の難しさが見えてきますが、組織の在り方の改革のところでは、原則2層制とし、一部3層制を残すという部分と、人数が少ない課長に対して係長が組織を取りまとめていくというようなことで、モチベーションや選抜方法が論点になっているものと思います。このあたりはまた話題に上ると思うのですが、例えば、今はAIの方が人より親身に話を聞いてくれたりするわけです。もちろん、役所であれば細かな情報までAIが全部知っているわけではないので、そう簡単にはいかないだろうと思うのですが、一方でAI並みに後輩や部下のことを考えてくれる、そういう人材が本当は欲しいのだと思います。そのような文脈で言うと、学科試験とかそういうもので選抜された人材が、そういう存在になれるかというとなれないでしょう。

他県では、結構シビアな、ほとんど受からないような難しい試験を課して、エリート養成のようなことをしたり、他団体で管理職を経験させて戻すなど、エリート養成のモチベーションにつながる仕組みもあります。一方で、神奈川県は、試験だけでやるのではなく、早期のエリート選抜ではなく、というやり方で幹部の育成をしてきた、という良い面があると思いますが、では、今後どうするかというところです。

神奈川県は、以前は自主研究組織とか、職員が自分たちで自発的に構築する人間関係が豊富で、後輩の面倒を見ようとか、職員に向き合おうという意識があるのがすごく良いなと思って見ていたのですが、やはり仕事量も多くなる一方、職員は減ってという中で、そういう余裕もなくなっているのかなと思います。

係長相当職になったときにどのような見返りを用意できるかという話がありましたが、適材適所の配置でやる気を出してくれれば良いのですが、それも全て希望を聞くわけにはいかないという中で、そのあたりが大きな課題になってくるのかなと思います。形式的にしろ、公務員を選定したり、罷免したりすることが、憲法上の国民固有の権利であるという中で、良い人材だと思って選抜、選定されてくる人が、民間の方が給料も良いし、やりたいことも出来るからとすぐ辞めてしまうというような、非常に厳しい局面がこれからあるのではと思うので、それらを見越して、組織改正と職制の問題を考えていくということを、今後の議論の中でも意識していく必要があると思いました。

職制設計に関して、運用上の課題はありそうだということで、委員の皆様からたくさん論点、意見を出していただいたかと思います。本日いただいた御意見を

踏まえて、それらについては次回の論点や議論の中で検討することとして、大筋においてこの方向で議論していくということによろしいでしょうか。

(委員了承)

○牛山会長

やや課題を残したような形でありますけれども、今後議論していきたいと思えます。貴重な御意見ありがとうございました。

「採用管理」(論点⑥)

○牛山会長

では、最後に採用管理に関する議論ということで、論点⑥「将来を見据えた採用の方向性」についてです。これにつきまして、委員の皆様からいかがでしょうか。

○林委員

こういう視点もきちんと考慮しているということを報告書で示す上では、採用関係の話を盛り込むことは大事なことであると思えます。資料に記載していただいた内容によろしいかと思えますが、結局、財政難になれば採用を絞らざるを得ない状況に陥るので、表現が難しいですが、急に増やさないという方向での管理になるのではと思えます。

必要があったから令和4年、5年、6年と100人近く増加していると思うのですが、その後大きく減らし、さらに大きく増やすとまた深い「谷」ができてしまうので、増加を我慢して抑えるということは難しいのでしょうか。

○本田人事課長

現在も50歳代のベテランの定年退職者が多い状況ですが、ここ4～5年で退職した層はもっと「山」が高かったということもあり、採用によって補填することはやむを得なかった面があったと思っています。一方で、1回増やしたものを急に減らしてしまうと、御指摘のとおり「谷」が出来てしまうので、緩やかに減らしていくのが良いのではということで、今回このような形でお示しさせていただきました。

○牛山会長

他の委員の皆さんはいかがですか。

○野口委員

民間企業と採用に関して話をすると、とにかく採用できないという悩み、嘆き

から入ります。例えば新卒だと、十年くらいずっと売り手市場が続いていて、ここ5年くらいはもう採用戦争というような状況になってきています。新卒を採るために大手ではどんどん処遇を上げる中、中小企業は処遇を上げられないまま「何で採れないんだ」とおっしゃるので、処遇を上げないと難しいといった話はよくします。

一方で、中長期的に見ると採用、特に新卒採用というのは波がある中で、どこで転換点が来るかということをはなっていたのですが、業界特性にもよりますが、大企業、特に海外ではかなり採用抑制ムードが強まっていると感じます。

資料でも書かれているとおり、AI が与える影響を見込むことは困難というのはまさにそうなのですが、ある程度 AI が浸透した先を考えると、ホワイトカラー的な業務というのはかなり生産性が上がっていくでしょうし、逆に言うと上げないと上げられた組織との差がついてしまうと思うので進めざるを得ないのだろうと思います。そういった時に、これまでの業務量に対する必要人員という考え方自体が根本的に変わってしまうのではないかと思います。これは行政機関のみでなく、民間も同じです。大量の事務処理のようなものは、ホワイトカラーが圧倒的に多い中で、相当影響を受けるだろうと予測しますが、行政機関もそういった側面はあるかと思うので、予測は困難と言いながらも、この影響については常に意識をしていく必要があると思います。年齢構成については、あまりにもアンバランスにならないよう配慮が必要でありつつも、常に業務の見直し度合いに応じて考え、変えていかないと、気がついたら実態に合っていないということになりかねません。

○小林総務局働き方改革担当参事監(兼)組織人材部長

今の論点は大変重要だと認識しております。現在、事務職がやっている業務を AI でどこまで改善できるか、場合によってはネットワークを介して事務の権限の振り方も見直してしまっていて、例えば、現在地域別に置いている事務所が、情報システムの力によって、組織の置き方そのものを変えられるのではないかとともに思います。そういった意味では、色々な可能性をシミュレーションしながら検討していきたいと思っています。御指摘の問題意識を持った上で、取組を進めたいと考えています。

○深町委員

1点確認ですが、資料 42 ページの採用実績の推移のところ、この経験者というのは大体どういう年代の方々ですか。

○本田人事課長

新卒採用、いわゆる大卒採用は22歳から30歳までですが、最近は31歳から定年年齢まで、年齢制限なく受験できるキャリアフリー採用を実施しています。

そこで採用できるボリュームゾーンは 30 代後半から 40 代であり、現在の年齢構成の「谷」を少しずつ埋めてくれています。しかし、「谷」の年代が少しずつ右にシフトしていく中で、このボリュームゾーンの採用を続けていってしまうことがよいのか、という課題も意識しなければならないと思っています。

○深町委員

ということは、新卒だけではなく、経験者も含め、採用数を段階的に減らしていくということでしょうか。

○本田人事課長

御指摘のとおり、全体的に減らしていくことになると考えております。

○深町委員

今回の議題とはまた別かもしれませんが、経験者の方をどういう形で処遇していくのか、管理職としての適切な経験を採用段階ですすでにお持ちなのかどうかは存じ上げませんが、採用された後で今までの民間での経験だけではなく、公務員としての必要な知識、経験をどのような形で身につけるかという点について、何か決まったお考えや仕組みがあるのでしょうか。

○本田人事課長

そこも本当に難しい課題です。イメージを持っていただくために、資料 33 ページを御覧ください。1 級、2 級が主事、3 級が主任主事ですが、ある程度の年齢でキャリアフリー採用により入庁された方は、人事評価等に応じて 2 年目に 3 級の主任主事になります。そうすると、入庁から最短 4 年間で知識を身につけてもらい、係長級になれるという姿を目指したいと思っています。

○牛山会長

実際に、そういう形で主査級になっている方はいるのでしょうか。

○本田人事課長

今年度、入庁 4 年目で主査級になった職員がおります。

○牛山会長

採用については、本当に厳しい環境ということかと思えます。県としてはこのくらいの人数を採りたい、これについては将来的には減らしていくという方向性は良いと思うのですが、野口委員から御指摘のあったように、民間も含めて人の獲り合いとなっています。大都市圏でない県は、地方では競合する民間が少ない点もあり厳しい採用試験になったりするようですけど、大都市圏では様々な

選択肢があります。採用活動の早期化により、それに乗り遅れまいと、自治体、国は採用を早める傾向です。県も色々考えなければならない、厳しい状況だと思えます。

方向性としては、まずは採用管理をしっかりやっていくということ、将来的には、人口減少のトレンド等を踏まえ、減少傾向になっていくということだと思えます。これについては改めて様々な議論をする中でまた出てくるかもしれませんので、このくらいに留めさせていただいてよろしいでしょうか。

(委員了承)

○牛山会長

はい、ありがとうございます。

その他

○牛山会長

本日予定していた論点に沿った議論はこの程度ということになりますが、他に委員の皆様から御提案とか、議論したいことはありますでしょうか。よろしいでしょうか。

(委員了承)

3 閉会

○牛山会長

それでは、本当に貴重な、そして活発な御議論をいただきましてありがとうございます。予定されていた議事は以上となります。第2回の検討会につきましては、これで閉会とさせていただき、進行を事務局にお返しします。

○本田人事課長

皆様、ありがとうございました。最後になりますが、事務連絡をさせていただきます。

本日の議事結果の取扱いにつきまして、御説明させていただきます。本日の議事録につきましては、県職員向けに公開するほか、県のホームページにも掲載をさせていただきます。委員の皆様には、公開前に議事録案の確認を依頼させていただきますので、その際にはお手数ですが御協力いただければと思います。

次回の検討会は8月を予定しておりますが、次回のテーマも大きな論点を含んでおりますので、会議の設定の仕方につきましては、追って御相談をさせていただければと思っております。本日は誠にありがとうございました。