

## 第3回行財政検討審議会議事録

日時：令和8年7月27日午後1時～午後3時10分

場所：本庁舎5階会議室5-1

傍聴者：なし

## 【委員一覧】

- ◆大沼 正成委員
- ◆尾上 勝紀委員（欠席）
- ◆梶原 晶委員
- ◆北村 晃子委員
- ◆澤井 信子委員
- ◆田中 秀樹委員
- ◆富田 唯委員
- ◆原田 智委員
- ◆松田 克也委員
- ◆壬生 裕子委員

## 1. 開会

委員交代

京都銀行八幡中央支店・八幡支店長

石原 和幸委員⇒大沼 正成委員（異動のため）

## 2. 協議

## （1）人材マネジメントの推進について

## 【委員】

- ・公務員の母集団が減ることは必然。DX化による省人化について議論することが求められる。
- ・専門人材とゼネラリストのバランスについては、職員に求める能力の明示化が求められる。ここでいう明示化とは、自治体職員として、どの能力が基礎能力、ゼネラリスト型能力、スペシャリスト型能力のいずれかを明示することを指す。
- ・理想的な職員像は、専門分野への知識（深さ）と政策・行政全般への知識（広さ）を兼ね備えたT字型人材。
- ・専門人材かゼネラリストかの2項対立ではなく、両者を組み合わせた人材ポートフォリオの構築が求められる。
- ・中途採用者の即戦力能力を活かすには、必要となる能力ニーズ、求める専門知識が明らかになることが必須であり、中途採用者も含めた人材ポートフォリオの構築は欠かせない。
- ・不測の事態に備えてのユーティリティ人材の確保も必要であることから、人材ポートフォリオをどこまで厳密に確定させるかは議論が必要。
- ・1つの自治体だけで人材を確保することが非効率な場合もあるため、職員の所有から他の自治体との共有への発想の転換も必要。この場合、労務・情報管理上の課題が生じる恐れがあるため、民間の副業人材の管理を参照するとよい。
- ・専門職不足は構造的な問題。半官半民人材の活用を視野に入れないことは、ある意味リスク要因になる。
- ・公務員だから応募が来るという発想は駄目。公務の仕事について、自分のプラスとなるのは何かを見せる必要がある。

【委員】

- ・京都府南部の自治体では、高度経済成長期に大量採用された職員の定年退職に伴い組織が急速に若返った結果、若手が早く昇進するケースが増えているが、職場は回っている。若くても責任と権限をセットで持たせてもらおうと人は成長するので、若手に機会を与える取組が必要である。

【委員】

- ・本人の希望ではないところに異動させている仕組みを見直し、自分が希望するところへ異動させるべきでは。役所は個の尊重は難しいが、個が尊重されないとマネジメントは難しいと思われる。新しいことへ挑戦する気概が必要ではないか。

【委員】

- ・組織はスリム化していくため、専門人材ばかりではなく、組織を大所高所から見ることも必要なため、ゼネラリスト人材も必要。

【委員】

- ・新規採用職員の希望は特定の所属に集中しがちで、希望どおりの職場に配属するのは難しいが、希望どおりでなくても現場に出ること知ること、鍛えられることも多い。

【会長】

- ・専門人材を採用する場合は、その特性を生かす必要がある。総合職で採用した人を様々な部署に配属することで適性を見出す方法がとられているが、このようなやり方についても検討していく必要がある。

【委員】

- ・業務の切り分けを行い、この業務はどのような能力が必要かなどを明確化するために、会計年度任用職員についても人材ポートフォリオを構築する必要がある。

【委員】

- ・役所は職域の幅がとても広く、異動により異業種への転職に近いような全く異なる業務に携わることも多いため、民間のように求める人材像を一つに絞り込むことが難しく、仮に網羅しようとする曖昧なものにならざるを得ない。

【委員】

- ・以前は、地元採用が多かった。採用時に地域枠が必要では。

【事務局】

- ・有事の際を想定すると、地元職員が一定数いる方が望ましいが、地域枠の設定は、公務員試験の公平性の観点から難しいと考える。

【委員】

- ・国家公務員と同じように、採用枠を一般職と総合職に分けてはどうか。

【会長】

- ・専門職は任期付で採用するのも一つの考え方ではないか。

【委員】

- ・官レベルでの人事異動もありだが、民間会社と人事交流するなども一つの手法と考える。

【委員】

- ・民間と人事交流をする場合、調達一つ取り上げてみても、利益供与に厳しくならざるを

得ない官と、利益のないところに貴重な人材を出せない民との認識の差は大きく、一筋縄ではいかない。連携協定を締結するなどして、利益供与の問題が発生しないように慎重に進める必要がある。

【委員】

- ・各課に地元出身者を配属し、地元を良くしたいという意識を周りに共有していくことで、仕事への取り組みも変わってくるのではないかな。

【会長】

- ・専門的技能を獲得した場合、どのように評価するかが難しく、評価方法について検討の余地がある。

【委員】

- ・役所には昇進時に試験はないのか。管理職としてある程度のスキルが必要ではないかな。

【会長】

- ・若手の育成とも関係するが、仕事ができる人のみが、キャリア早期から様々な業務経験を積むことになり、管理職候補は業務負担に耐えやすい人など特定層に限られる。役職についたら損ではなく、その職に応じた手当を用意することで管理職候補を増やす必要がある。

【副会長】

- ・地元出身者を職員にするという発想は理解できるが、事務局からの説明のとおり、難しいと考える。逆転の発想で、採用された地元出身者ではない職員に対して地元の情報を習得させる方がよいのではないかな。

【委員】

- ・中学生や市内在学高校生に、八幡市についてのアンケートを実施してはどうか。それにより将来、八幡市職員を希望する人が出てくる可能性もある。

【委員】

- ・エンゲージメントには、組織や会社全体に対する従業員の愛着や貢献意欲を示す概念と、仕事そのものに対する肯定的で充実した心理状態の2つがあるが、八幡市での取り組みは、前者。
- ・職務特性理論という考え方があり、「技能多様性」「職務完結性」「職務重要性」「自律性」「フィードバック」が高まると、仕事の有意味感・責任感が高まり、仕事へのモチベーション・パフォーマンスが高まることが立証されている。公務労働の場合、職務重要性や技能多様性は知覚しやすいが、自律性は低く、フィードバックもあまりないことが多いとされる。また、職務完結性は職務・職場による部分が多い。
- ・職員の意見や課題を把握する仕組みを作るには、上司による面談が解決策となるが、そのためには上司層に対する管理職研修が重要となる。

【会長】

- ・組織と働く人との関係性をわかりやすくするために、エンゲージメントサーベイを実施している。結果からは中間管理職のスコアが低い、この理由を検証することが重要である。

【委員】

- ・組織心理学にJ字型カーブというものがある。入社前の期待とギャップにより組織コミットメントは低下するが、昇格や役割の増加により持ち直し、職位や責任の増加により上昇していく。中間管理職は、責任はあるが裁量がないため、組織コミットメントは低

下する傾向はみられるだろう。

【委員】

- ・DXが進まない最大の理由は、DXが強い変革の痛みを伴うことにあると分析している。官民間問わずDX成功事例におけるリーダーは業務に精通した内部人材が担っており、DX人材がいなくても、強いリーダーシップを発揮できる人材がいれば、DX化は進むと考えている。

【委員】

- ・職位構成上多数を占める主任の中で若手の人材にDX推進リーダーになってもらうのも一つの考えでは。

【会長】

- ・現在の職員からDX推進リーダーを発掘するのは難しいと考えられるとともに、DXに関する研修に参加する余力があるのかどうか検討する必要がある。

【委員】

- ・デジタルスキルの底上げは必要。職員がシステムを作る必要はなく、システムを操作できればよい。その際は、職員だけではなく市民も行政DX推進に向けて進む必要がある。

【委員】

- ・デジタルに不慣れな人達への取組としてAIによる音声認識、自動応答機能は有用であり、予約受付等で採用する自治体が出始めているため、今後活用を検討されてはどうか。

【委員】

- ・地域の行政需要は今後増えても減ることはない。今後は自治体の役員や民生児童委員に地域のことをしてもらう必要がでてくるのでは。現在は無償ではあるが、ある程度の報酬を払うことも検討することで、福祉ニーズに対応していくべき。これからは、地域の人材をうまく活用する行政職員が必要になると考える。

【委員】

- ・行政課題が複雑化し、部局単独では解決が難しくなっており、従来の縦型に横断型を加えた組織運営への転換が必要ではないか。また、横断型組織はプロジェクト型の組織とし、リーダーは若手職員に任せ、メンバーには地域で役員をお世話になっている方々や企業等を巻き込んで、課題解決に取り組むことも必要ではないか。

【委員】

- ・企業で勤務していた時、中間管理職の時に板挟みで苦しんだ経験がある。管理職研修は大事である。

(2) 諮問事項①～③の追加審議等  
なし

3. その他

【事務局】

第4回目の審議会は、8月20日予定。改めて連絡する。

4. 閉会