

第6章 ポスト働き方改革に向けて～自治体の将来像を考える～

本章では、今回の調査研究の結果から直接導き出されたものではないが、働き方改革の先に待つ、長期的な自治体の将来像、今後の方向性について考え方を示す。

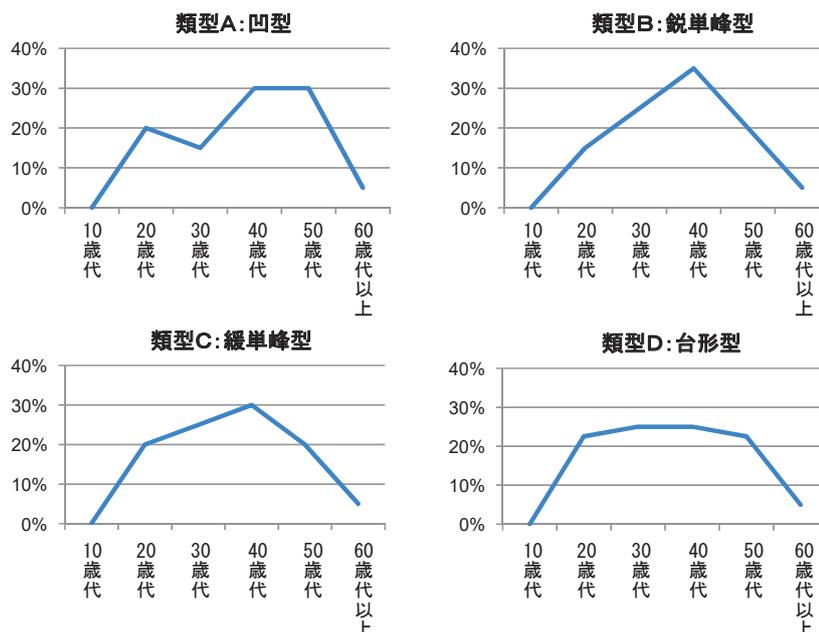
1. 職員の年齢構成・職層の変化や制度改革を見据えた組織経営

少子高齢化に伴って、自治体職員の年齢構成は大きく変化し、定年や再任用職員についての制度や役割も変わっていくことが考えられる。また、職種や職層の構成も変化して自治体経営に影響を与えていくため、シミュレーションをしておくことが重要である。

多摩・島しょ地域市町村職員の年齢構成には以下の4つの類型があると考えられる【図表 I-64】。まず、ある年齢層の構成割合が少なく、ピークとなる年齢層が2つに分かれている場合である（類型A）。例えば30歳代の割合に比べて20歳代と40歳代が多く、将来的に採用や退職が一定数維持された場合に、ピークとなる年齢層が退職した後は単峰型になり、20年間のインターバルの後に再びピークの世代が退職する。次に、ピークが1つで両側の年齢層との割合の差が大きい鋭い単峰型がある（類型B）。将来的には、ピークの世代が大量に退職する時期を迎える。また、ピークが1つで両側の年齢層との割合の差が小さい緩やかな単峰型もある（類型C）。将来的には、ピークの世代が退職するが、全体に及ぼす影響は小さい。さらに、ピークがなだらかでほぼ台形型の構成もある（類型D）。常に退職の割合が安定しているため、年齢構成が大きく変化することはない。

各自治体はこうした類型について確認し、地方公務員に係る人事制度の将来の改革を見据えた上で、将来の年齢構成や、採用・退職についてシミュレーションすることが望ましい。また、こうした類型を踏まえて、非常勤職員・再任用職員、今後導入される会計年度任用職員の活用についても検討することが求められる【図表 I-65】。

図表 I-64 職員の年齢構成の類型モデル

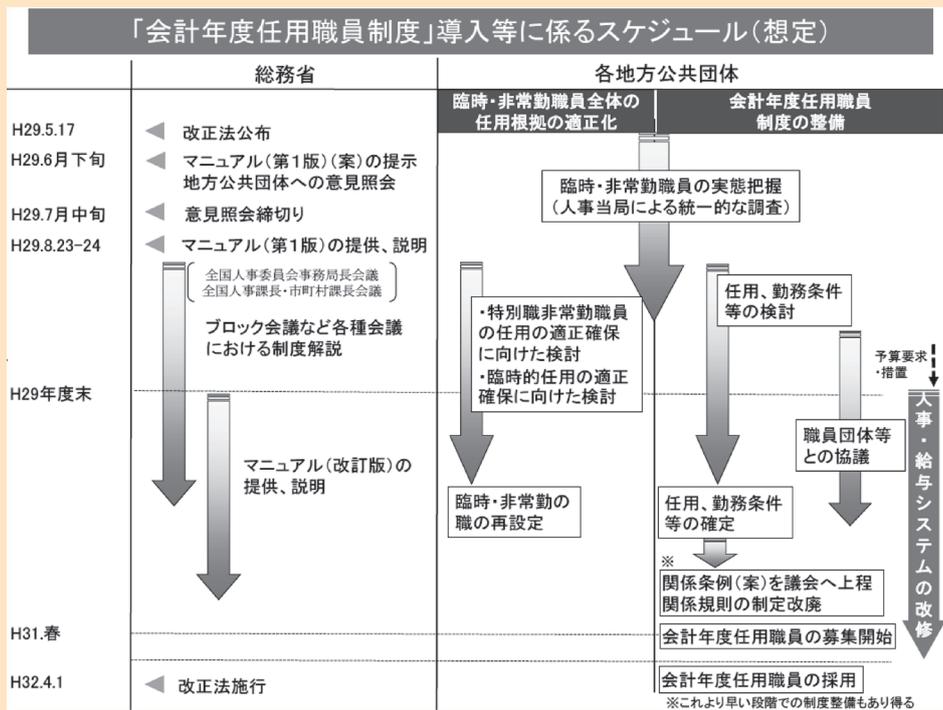


資料) 実際のデータではなくモデル的に仮定の割合を設定。三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社作成

コラム 会計年度任用職員とは

臨時職員・非常勤職員の増加により、任用制度の趣旨に沿わない運用がみられていた。そこで、地方自治法の一部改正を行い、一般職の非常勤職員として「会計年度任用職員」に関する規定が設けられ、平成32年（2020年）に施行されることとなった。会計年度任用職員にはフルタイムとパートタイムがあり、いずれも任期は一会計年度内で、前者は給料及び旅費、各種手当を支給し、後者は報酬及び費用弁償と、新たに期末手当を支給する。総務省から「会計年度任用職員制度の導入等に向けた事務処理マニュアル（第1版）」が公表されているため、人事制度・システム等の準備と活用の想定を進めることが望ましい【図表1-65】。

図表1-65 会計年度任用職員制度導入スケジュール



資料)総務省「会計年度任用職員制度の導入等に向けた事務処理マニュアル(第1版)」(平成29年(2017年)8月)

2. 行政職員の労働流動性の向上と人材確保

これまで地方公務員の労働定着率は非常に高く、終身雇用を前提とした勤務環境や組織文化が培われてきた。しかし、行政サービスの多様化によって、管理執行型の職員を育成するだけではなく、専門的な分野での人材が必要とされ、分野や所管を超えた職員間での連携が重視されるようになってきている。しかし、こうした人材の育成は自治体では行われてこなかった。

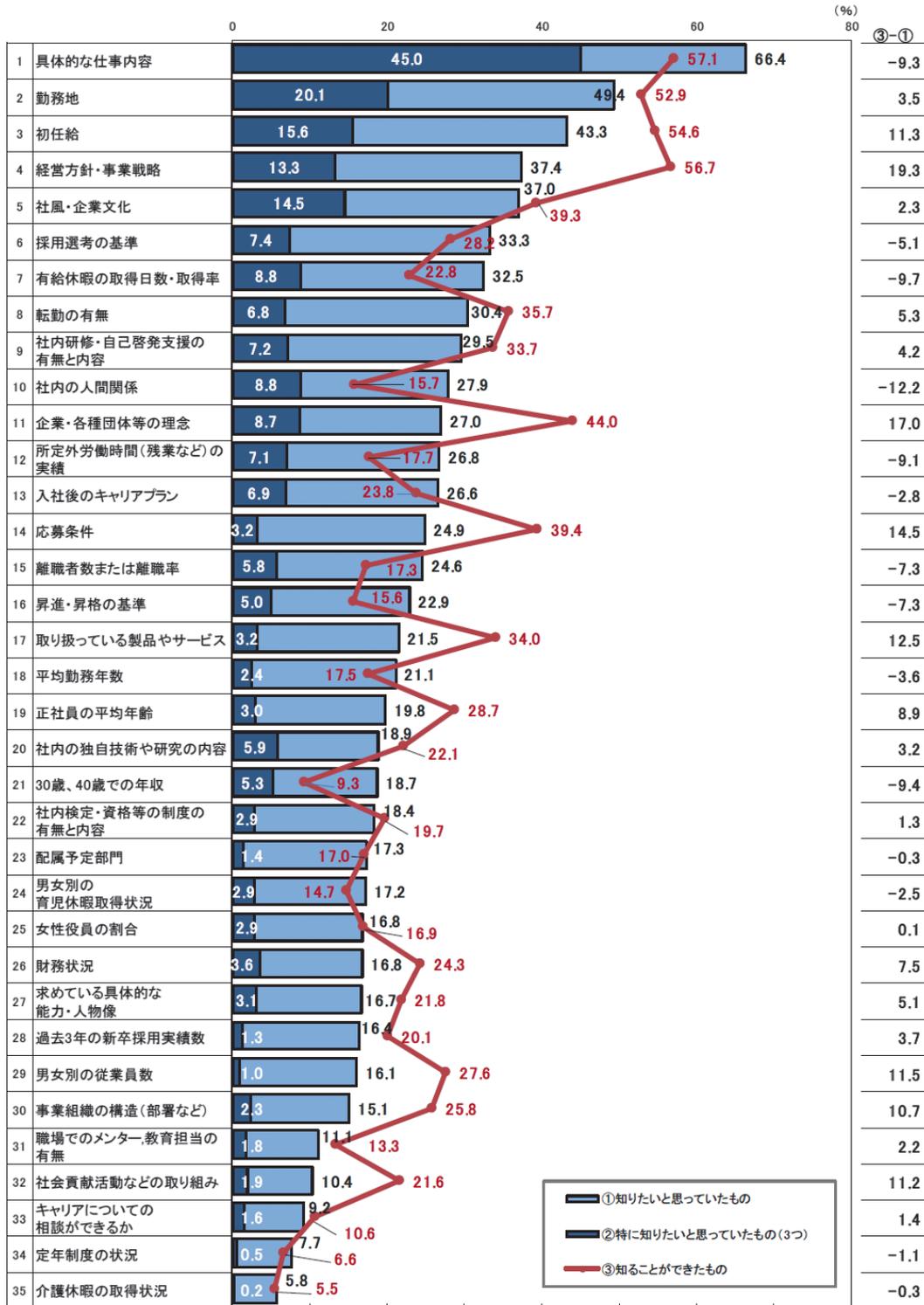
そこで、民間企業の専門知識を活用することや、マネジメントに携わった勤務経験のある人材を登用することが、組織の活性化に有効だと考えられる。また、行政職員から民間企業に転職して、地域のコーディネーターとして活躍するライフプランを描くこともできる。新しい人材を受け入れ、輩出している、適度な流動性を有する組織は、働きやすさも重要視される。なぜなら慣習やルール、コミュニケーションや職場関係が閉鎖的な組織は、組織内外からの異動の障壁が高くなってしまいうからである。非正規職員・再任用職員の増加など、労働形態が多様化していき、多様な人材が活躍できる環境づくりができれば、社会全体として労働流動性は高まっていく。こうした中で地方公共団体だけが流動性の低い組織であり続けることは、多様な人材を確保する観点からはマイナスにしかならない。

同時に、労働流動性の向上に伴って、採用時の労働市場における競争への強みが求められ、「選ばれる自治体」になる必要がある。そこでは、安定した雇用形態や年功序列の給与体系ではなく、働き方の柔軟性や、そこから見えるイノベティブな発想、組織変革の勢い、能力主義の昇任制度、コミュニケーションの活発さこそが比較されることになる。

この競争は自治体間に留まらず、民間企業と横並びで就職・採用活動が行われる可能性もある。総務省による地方公務員の時間外勤務に関する初の実態調査によれば、都道府県・政令指定都市・県庁所在地の常勤職員1名あたりの時間外勤務時間は158.4時間で、民間事業所の154時間を上回った。一方、就職活動中の学生の判断基準も社会の潮流の影響を受けており、「有給休暇の取得日数・取得率」が35項目中7位にランクインしている【図表 I-66】。

このように、自治体が多様な人材の確保を求める一方で、地方公務員が「積極的に選びたくない」職種となる可能性もある。自治体の働き方の状況が打開されないと、優秀な人材を確保し続けることが将来的により一層難しくなることが予想される。人材の質の低下は、ひいては地方自治体の機能の質の低下に直結し、機能低下した組織は働き方の魅力も維持できなくなる。こうした観点からも多様化する働き方を実現する取組を進めやすい環境づくりが重要となる。

図表 I-66 就職活動中の学生が知りたいと思う情報



資料) (株) リクルートキャリア「就職白書2017」(平成29年(2017年)2月)

3. 副業の拡大と「公務員」の肩書以外の地域貢献

地方公務員法は、公務員が営利企業で働くことや報酬を得る活動等に従事することを原則として禁じている。一方で、地域課題はより多様化・複雑化しており、地方公務員が業務の範囲内で関われる部分は地域課題の限られた部分に留まるといわざるを得ない。また、地域の担い手が不足するといわれる中で、新たな担い手として地方公務員がもつ専門性や経験等は貴重な資源であり、その積極的な活用が求められている。

そこで、現在一部の自治体で検討されているのが、地方公務員の副業の拡大である。公益性が高い地域貢献活動で、かつ自治体と利害関係が生まれないといった一定の基準を満たせば報酬の受け取りを認めるものである。これまでも、地方公務員が終業後や休日にボランティアとしてさまざまな地域活動に参加することはあったが、副業として位置づけることで、活動の継続性を担保することや、これまでボランティアでは参加できなかった職員の参画を後押しすることが期待できる。また、こうした地方公務員の副業は、本業（公務）では得られなかった経験やスキル、情報の獲得につながることも期待でき、それを本業に活かすという好循環につながるものである。

今後は、働き方改革の推進によって、自由に使える時間が拡大することが期待されている。その時間の活かし方として、法制度の見直しにより「地方公務員」が2枚目の名刺をもって地域のさまざまな場面で活躍する機会を増やしていくことを検討する必要がある。

〈副業の例〉

○生駒市：副業に関する内部規定の制定

副業の内部規定を定め、職員の地域活動への積極的な参加を促進している。平成29年（2017年）8月に、職員の地域活動への積極的な参加を促進し、公共性のある組織で副業に就きやすくするため、職員が職務外で報酬を得て地域活動に従事する際の基準を定めた。

対象とする活動は、「公益性が高く、持続的に行う地域貢献活動であって、報酬を伴うもの」であり、かつ「生駒市の発展、活性化に寄与する活動であること」としている。対象となる職員は、「活動開始予定日において在職3年以上の職員」としている。許可基準としては、「1. 勤務時間外、週休日及び休日における活動であり、職務の遂行に支障がないこと」「2. 報酬は、地域貢献活動として許容できる範囲であること」「3. 当該団体と生駒市との間に相反する利害関係が生じることがなく、かつ特定の利益に偏る等職務の公正の確保に損なわないこと」「4. 生駒市内における活動であり、生駒市の発展・活性化に寄与する活動であること」「5. 営利を主目的とした活動、宗教的活動、政治的活動、法令に反する活動でないこと」としている。なお、許可を受けた職員は、毎年活動内容を記載した報告書を提出することとしている。

4. AI等の技術革新の活用

(II 調査結果編P.171参照)

近年、人工知能（AI⁶）の開発とビジネス業務での導入が急速に進んでいる。こうした技術革新は、自治体にも試験的に採用され、業務効率化への活用が期待されている【図表 I-67】。例えば、窓口・受付業務や問合せ対応などの単純作業や条件分岐型の業務効率化と、道路損傷診断や保健指導等住民生活、まちづくりなどに関して収集したデータを用いた判別等に活用される例がある。こうした業務にAIが導入されることで、従事していた職員が、より高度な意思決定等の業務に集中することができる。さらに、AIが必要とするデータについて自治体間で標準化・連携できるようにすることで、より精度の高い対応を実現することができる。

図表 I-67 行政分野におけるAI活用可能性の例

活用方法	AI活用可能性
問合せ対応	チャット、電話、窓口等での問合せ・相談対応をAIやロボットで代替
翻訳	外国人居住者や観光客向けに自動翻訳サービスを提供
予測・予防	犯罪・火災・災害等の発生を予測し未然に防ぐ 糖尿病重症化や生活保護受給の可能性のある人を予測し事前に支援
お薦め	イベント、給付金、支援制度など、1人ひとりに応じたサービスをお薦め
政策立案	各種統計データや過去の実績、類似事例等をもとに政策立案を支援
法律等作成	法律や条例等の文案の作成やチェックを支援
議会議事録	音声認識による議会議事録の作成支援、解析
インフラ管理	道路や上下水道等の社会インフラの状況把握や補修計画作成を支援
教育	1人ひとりの状況に応じた学習メニューの作成・支援
医療	診断・治療法検討
交通	コミュニティバスやごみ収集車、除雪車等の自動走行

資料) 三菱総合研究所「AIによる問い合わせ対応サービスについて」(平成29年(2017年)6月)

〈AIの活用による業務効率化の例〉

○川崎市：問合せ対応業務のAI活用

スマートフォンの対話型問合せ支援サービス「ママフレ川崎市版」を活用して入力された質問や検索キーワードをもとに、該当する情報を絞り込むシステムの実証実験をした。対面訪問が難しい利用者からも、知りたい情報について気軽に聞け、おおよそ必要な情報が得られたことから継続の要望が出ている。

6 AIはArtificial Intelligenceの略。予め設定された所与のデータ処理を行うのではなく、蓄積されたデータの特徴を抽出する深層学習を繰り返すことによって、精度をあげながら求められる状況について認識・判定をすることができる。医療や金融分野ですでに広く導入されている。