

「オーストラリア・クイーンズランド州政府の労働力計画」

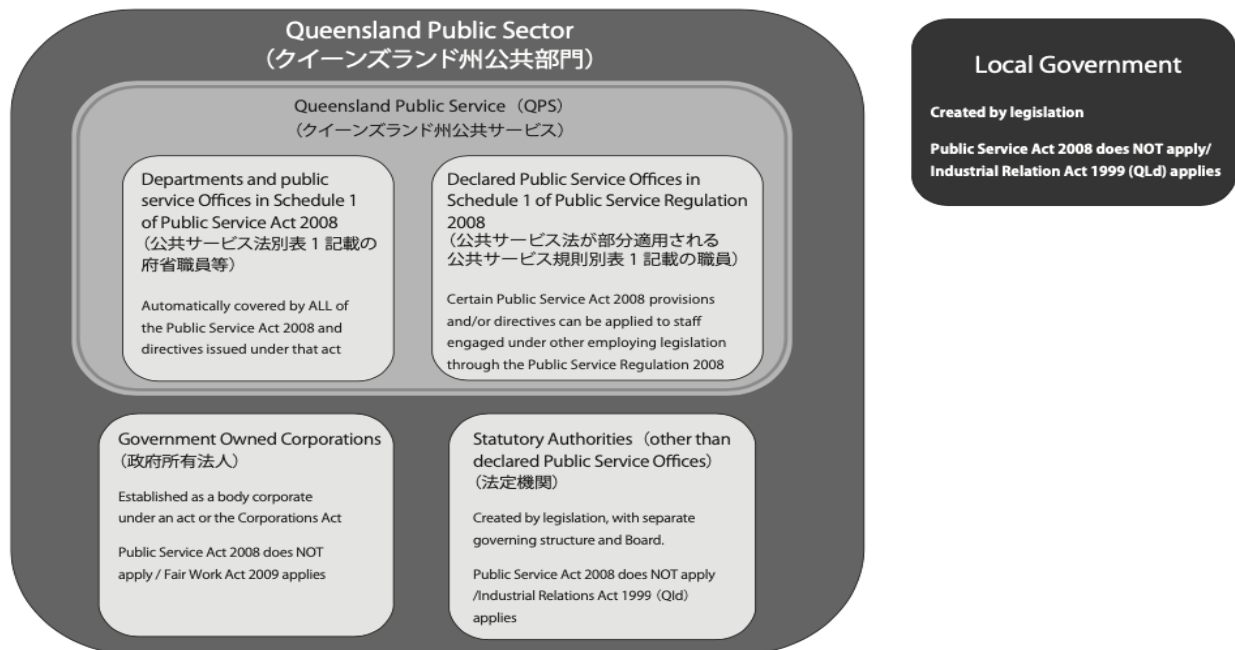
2023 年 5 月 23 日(火) 西村美香(成蹊大学)

1. クイーンズランド州の公共部門について (p.7 までの図表の出典は成蹊法学第 98 号の原稿)

(1) 公共部門の雇用法制は複雑

図 1 クイーンズランド州公共部門 雇用関係図

Queensland state employment (state and local government)

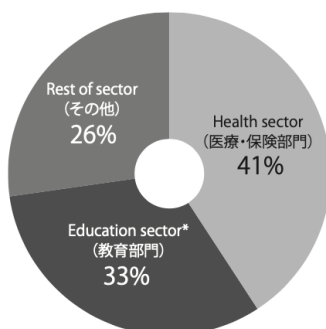


(2) 公共部門に関する統計紹介

①部門別には医療保健・教育部門が多い

直接住民にサービスを提供する第一線職員が約 9 割

図 2 部門別の割合



*Education sector includes TAFE Queensland

図 3 第一線職員と管理運営職員の割合

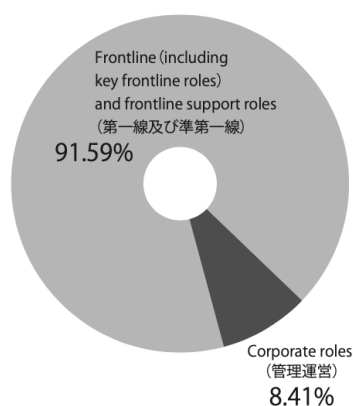


図 1・図 2 の出典：Queensland Government (2022), p.5

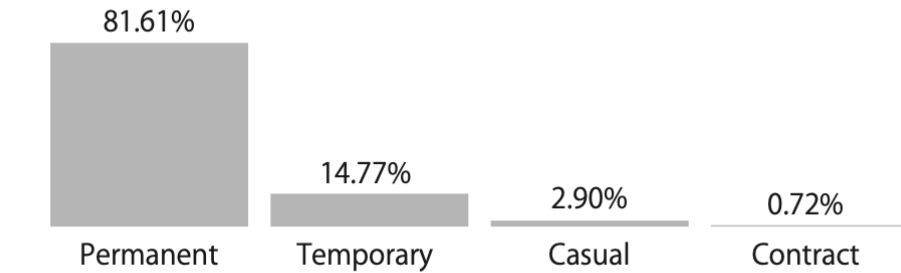
②任期の定めのない職員(Permanent)が約 8 割

豪州の臨時雇用(Casual) は身分が不安定だが時給は割増

契約雇用(Contract)は上級管理職(SES)や事務次官などの有期契約職員

一時雇用(Temporary)や臨時雇用の約 7 割は女性

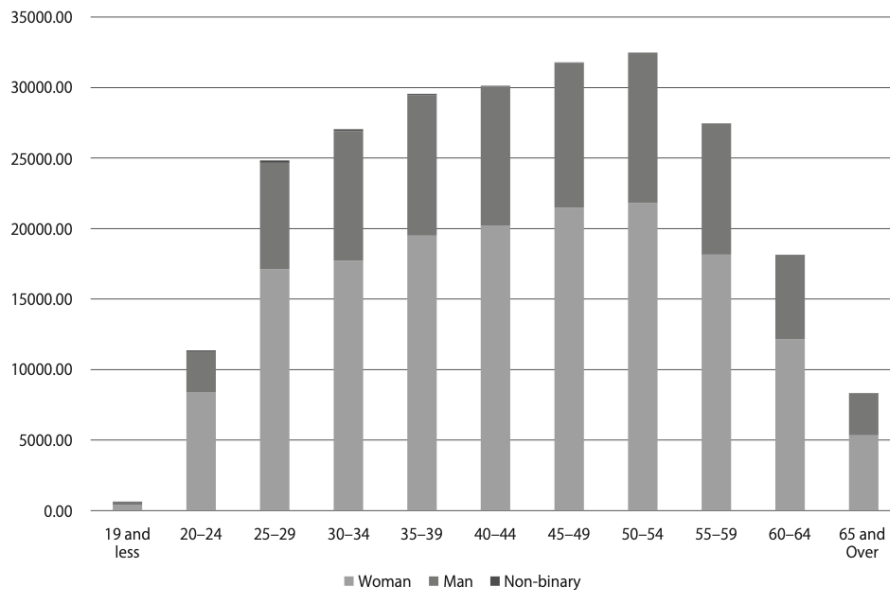
図 4 雇用タイプ別にみた割合



出典：Queensland Government (March 2022), p.12

③年齢構成：平均 44.44 歳 40 歳以上の職員が約 6 割 定年制はない

図 6 年齢階層別職員分布



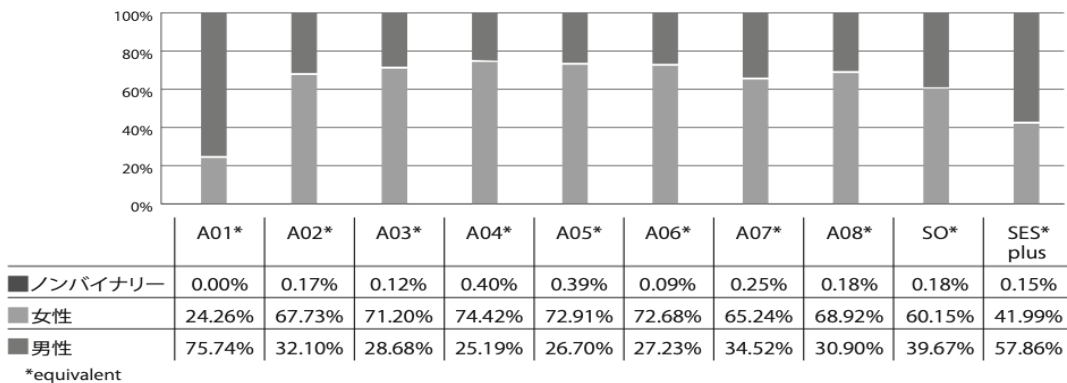
出典：Queensland Government, "Queensland public sector workforce profile March 2022", p.15, 'Number of FTE by age distribution and gender' より作成

④給与：基本は労使交渉

- ・クイーンズランド雇用基準(Queensland Employment Standards : QES)
～州政府と州内自治体の雇用最低基準等
- ・アワード(Modern Award) by 労使関係委員会(Queensland Industrial Commission)
～QES と連動。職種・産業の最低雇用条件や紛争解決手続き・職務分類等

- ・ 認証協定(certified agreement)
 ～特定の雇用者と職員の間の労働問題について3年毎に労使交渉で結ばれる協定
 労使関係委員会によって認証される
 アワードと矛盾する内容は認証協定が優先
- ・ AO1とSES以外は女性の割合が多い

図7 給与等級毎の性別分布

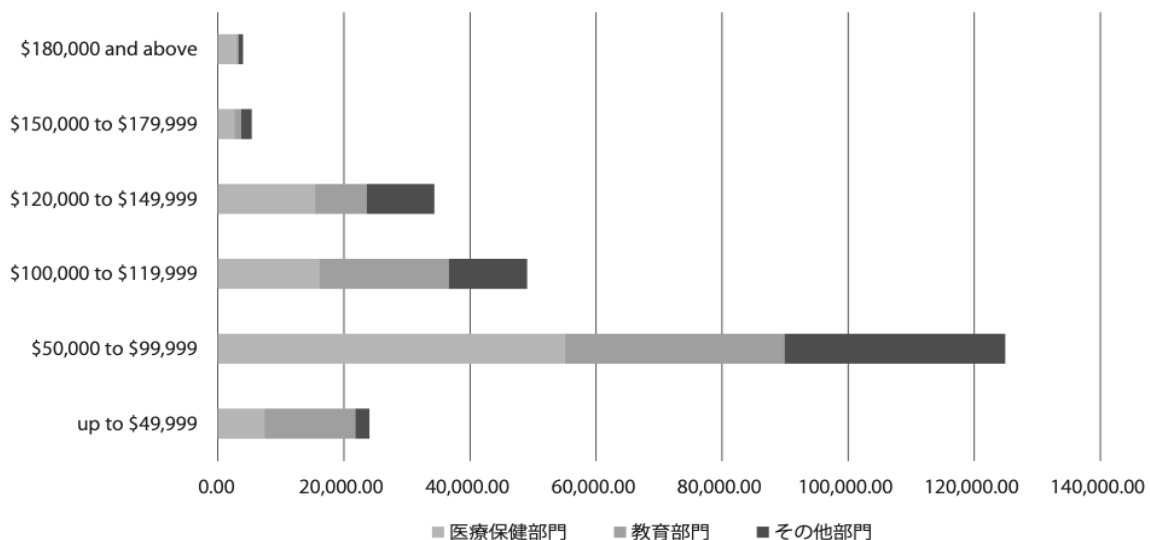


出典：Queensland Government, Queensland public sector Gender pay equity dashboard 2022 より

https://www.qld.gov.au/__data/assets/pdf_file/0014/313700/Queensland-public-sector-Gender-pay-equity-dashboard-2022.pdf

- ・ 年収5万ドル(443万円)～10万ドル(886万円)の職員が多い

図9 年収別職員分布



出典：Queensland Government (March 2022), p.14 'Earnings are made up of salary plus regular allowances with remuneration calculated as actual FTE' より作成

【参考】 1豪州ドル=88.6円とすると、\$50,000は約443万円、\$100,000は約886万円、\$120,000は約1,329万円、\$180,000は約1,595万円

表1 給料表の等級別代表官職

給与等級	該当する職業（一部事例のみ）
AO1 相当	新卒警察官
AO2 相当	教師補助員、清掃員、管理スタッフ、清掃員・グラウンドスタッフ、クイーンズランドヘルス運営スタッフ、看護助手、一部の救急車・消防士運営スタッフなど
AO3 相当	州保健局の運営スタッフ、教員補助員、管理担当者、一部の教員、登録看護師、看護助手、一部の登録看護師、一部の救急車運営スタッフ、その他
AO4 相当	教員、准看護師、看護助手、正看護師、事務職員、一部の救急車・消防車の運行スタッフ、警察官など
AO5 相当	教師、正看護師、事務職員、一部の救急車・消防隊員、TAFE 教師、州保健局の医療スタッフ、警察官、保健師、その他
AO6 相当	教師、臨床看護師、正看護師、職業訓練専門学校教員、一部の救急車運行スタッフ、警察官、保健師、刑事、その他
AO7 相当	臨床・正看護師、教員、警察官、刑事、その他
AO8 相当	臨床看護師、コンサルタント・管理者・教育者、臨床・正看護師、教員・校長・指導員、警察官・保健師・刑事など
SO 相当	校長・副校長、看護部長・副看護部長、臨床看護師、警察幹部、医療スタッフ、保健師、上級士官、一部上級警察官、その他
SES 相当	上級幹部職員(SES)、訪問医療スタッフを含む医療スタッフ、エグゼクティブ・プリンシパルを含む校長、臨床看護コンサルタント/マネージャー/エデュケーター、看護部長/副看護部長、ほとんどの上級警察官、その他

出典：Queensland Government(2019), p.8

Table 5 Number of FTE by annual earnings and gender, based on AO equivalent (as if working full time) with selected occupations as examples

・上級職員の年収は日本円で約 1,442～1,582 万円

表2 上級職員（SO）の給与（2022年9月1日以降）

給与ポイント	給与	退職年金	年次休暇特別手当	合計（A\$）
3	156,491	19,953	2,099	178,543
2	149,565	19,070	2,006	170,641
1	142,642	18,187	1,914	162,743

出典：Public Service Commission, Senior officers-employment conditions (Directive 02/21 Effective date 1 July 2021) p.8, Schedule 2: Senior officer remuneration rates,

- ・上級管理職の年収は日本円で約 1,526～3,035 万円

表 3 SES の給与表 (2022 年 9 月 1 日以降)

職務価値	レベル	パッケージ ポイント	給与 パッケージ	年金 12.75%	年次休暇 手当	合計 固定給
1720 +	SES 4	4.5	303,601	35,267	3,711	342,579
		4.4	290,780	33,632	3,539	327,951
		4.3	277,958	31,997	3,367	313,322
1520-1719		4.2	267,188	30,624	3,222	301,034
		4.1	254,862	29,052	3,057	286,971
1280-1519	SES 3	3.5	246,248	27,954	2,941	277,143
		3.4	239,047	27,036	2,845	268,928
		3.3	231,162	26,031	2,739	259,932
1120-1279		3.2	223,287	25,027	2,633	250,947
		3.1	215,408	24,022	2,528	241,958
940-1119	SES 2	2.5	211,234	23,681	2,492	237,407
		2.4	203,354	22,676	2,386	228,416
		2.3	195,477	21,672	2,280	219,429
820-939		2.2	188,722	20,811	2,190	211,723
		2.1	181,967	19,950	2,099	204,016
770-819	SES 1	1.4	173,674	19,466	2,048	195,188
		1.3	166,917	18,604	1,958	187,479
720-769		1.2	160,163	17,743	1,867	179,773
		1.1	154,534	17,026	1,791	173,351

出典：Public Service Commission, Senior executive service-employment conditions
(Directive 03/21 Effective date 1 September 2021) p.8, Schedule1: SES remuneration rates

- ・事務次官は Band 1 の給料表により日本円で約 6,044～7,554 万円

(3) 定員管理

① 財政規律(Fiscal Principle 2)

「一般政府部門における新規の資本投資は借入金ではなく、主に経常収入によって賄われるような純営業余剰を目標とする」 + 予算・経済状況・行政ニーズなど考慮

↓

財務省が首相内閣府や公共サービス委員会(Public Service Commission)と協議し、各府省と労働力確保の必要性について交渉してフルタイム換算 (FTE) で職員数の上限を設定。予算書(Budget Paper 2)で公表

② 2016-17 予算から 2019-20 予算まで「フルタイム換算による全職員数の増加が人口増加を上回らないように」という財政規律(Fiscal Principle 6)有り

→「職員数は人口増加ではなく活動や需要に基づくことから不適當」との指摘
現在はなくなっている

③ 2015 年度以降の増加が多い職業

教師(13.75%)、教員助手(14.78%)、看護師(38.10%)、保健師(51.38%)
医師(39.16%)、救急隊員(29.71%)、警察官(6.52%)、消防士(8.49%)

表 4 各府省別職員数上限

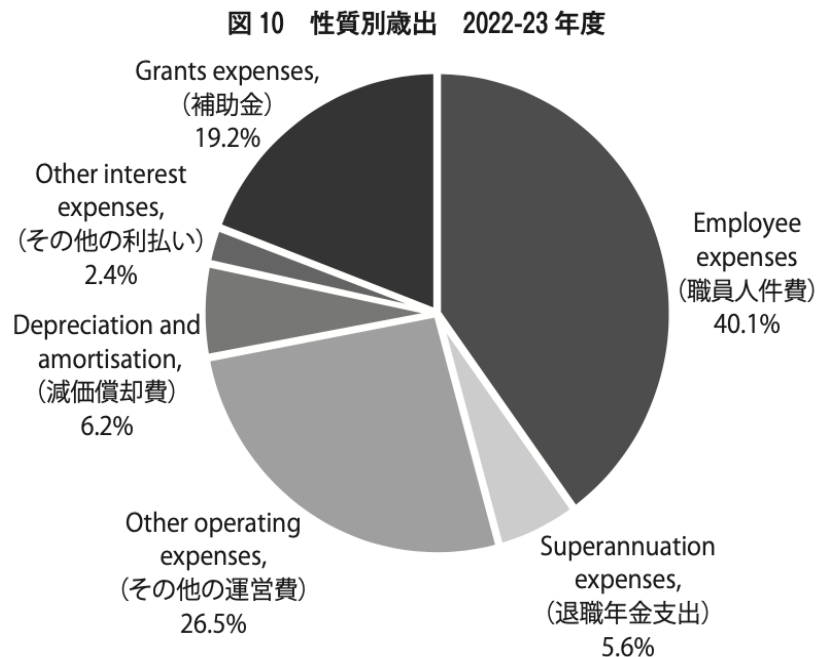
Funded Controlled FTE positions by Department¹

	2021 – 22 Adjusted Budget ³	2021 – 22 Est. Act.	2022 – 23 Budget ⁴
Agriculture and Fisheries	2,108	2,108	2,108
Children, Youth Justice and Multicultural Affairs	5,286	5,280	5,384
Communities, Housing and Digital Economy	3,590	3,573	3,518
Education	75,706	75,676	76,774
Electoral Commission of Queensland	76	76	81
Employment, Small Business and Training	4,576	4,566	4,778
Energy and Public Works	2,319	2,303	2,303
Environment and Science	2,841	2,839	2,863
Justice and the Attorney-General	3,628	3,634	3,792
Office of the Inspector-General Emergency Management	22	22	22
Premier and Cabinet	455	450	474
Public Service Commission	64	64	64
Queensland Audit Office	191	191	191
Queensland Corrective Services	6,599	6,597	6,606
Queensland Fire and Emergency Services	3,809	3,808	3,901
Queensland Health	99,266	99,480	105,686
Queensland Police Service	16,920	16,923	17,548
Queensland Treasury	1,291	1,278	1,258
Regional Development, Manufacturing and Water	586	589	602
Resources	1,550	1,531	1,425
Seniors, Disability Services, and Aboriginal and Torres Strait Islander Partnerships	1,961	1,959	1,903
State Development, Infrastructure, Local Government and Planning	993	986	974
The Public Trustee of Queensland	637	637	606
Tourism, Innovation and Sport	467	463	472
Transport and Main Roads	7,489	7,488	7,498
Other ²	40	135	..
Total	242,470	242,656	250,831
Notes :			
1. Departmental FTE can also be found in the Service Delivery Statements (SDS).			
2. Other relates to whole-of-government unallocated FTE pool established in the 2021 – 22 Budget. The FTE pool has been fully utilised to support resourcing of approved functions in the 2022 – 23 Budget.			
3. Adjusted Budget reflects movements of FTE following Machinery of Government changes only.			
4. In addition to the FTE positions outlined above, a Norfolk Island Taskforce has been established to support Queensland's delivery of services on Norfolk Island and the implementation of the Intergovernmental Partnership Agreement on State Service Delivery to Norfolk Island. This includes up to 28 FTE across Queensland Health, the Department of Education and the Department of the Premier and Cabinet. These FTE are fully funded by the Australian Government.			

出典：Queensland Government (2022-23), p.121。

(4) 人件費割合

① 職員人件費 40.1%+退職年金支出(退職年金給付拠出金や利息等) 5.6%=合計 45.7%



出典：Queensland Government (2022-23), p.117

②クイーンズランド州は財政事情により人件費削減が必要とされることはあまりない

2. クイーンズランド州政府の労働力計画(Workforce Planning)

(1) 労働力計画とは by IPMA(2002), p.10

組織の人的資源をビジネスの方向性に合わせて戦略的に調整するもの

- ・現在の労働力を分析
 - ・将来の労働力のニーズを把握
 - ・現在と将来のギャップを特定
 - ・組織の使命、目標、目的を達成できるように解決策を実行するためのもの
- 変化の時代には労働力確保のための戦略として重要
組織編成と合わせて計画を立てると効果的
短期と中長期で計画を策定することが多い

(2) 労働力計画がクイーンズランド州公共部門で重視されるようになった経緯

- ・変化の時代
 - ・高齢化
 - ・デジタル化
 - ・生産性の低下
- 労働力計画を立てて従来の人事管理を変える必要

(3)10 年の人材展望 (10-year Human Capital Outlook) ※資料 1

- ・ 2017 年、公務サービス委員会が策定
事務次官、人事管理の最高責任者、ビジネスリーダー、デロイト社が協力
- ・ 政府を取り巻く環境の変化によって公務員の役割や働き方がどのように変化するかを
素描し、公共部門の目指すべき方向性を示す

①変化する状況と求められる対応

今後 10 年間、財政・国際労働市場・住民の期待が変化

→予想もできない規模とスピードで公共部門も変化しなければならない

→重要性が高まるもの

- ・ 戦略的パートナーシップ
- ・ デザイン思考
- ・ デジタル化
- ・ 敏捷性と適応性
- ・ コミュニティとの能動的な関わり
- ・ 統合的分析

【注】デザイン思考：前例や固定観念に捉われず、ユーザーの共感・満足からニーズを定義し、アイデアを出し合ってニーズに応える解決策を検討し、試作品を作ってテストするなどして、サービスや作品を作り上げていく方法

②2017 年を起点とする過去と将来

	これまでの 10 年	これからの 10 年
労働 労働環境	縦割り行政 問題が起きてからの対応 デジタルは二番手 カスタマーサービス 官僚的 確実で安定的なルールによる拘束	統合化された行政 敏捷性・適応性・応答性 デジタル最優先 顧客中心主義 簡便 うつろいやすい・不確実・複雑・曖昧
労働力	終身雇用 職務に注目 ベビーブーム世代と X 世代 平均勤続年数 11 年 65 歳で退職 階層的構造 厳格なルールによる労働形態	配置転換やリスクリングが新たな常識 経験にも注目 Z 世代や Y 世代 平均勤続年数 3 年 人生 100 年 70 代～80 代で退職 チーム・プロジェクトベースの仕事 裁量労働制が主流に
顧客	一律的なサービス 1 つのチャンネル 都市中心 提供時間の限られたサービス 公共部門による行政サービスの開発 権威は政府に 顧客は見物人	個別化したサービス 多くのチャンネル 小規模自治体の集合体としての都市 24 時間年中無休のサービス 行政サービスの共同開発 権威はコミュニティに 顧客は参加者

出典：Queensland Government(2017),p.4 より筆者作成。この表には「Street talk—From」「Street talk—To」は載せていない

【注】X 世代(1965～1980 年生まれ) Y 世代(1981～1995 年) Z 世代(1996 年～2012 年)

③個々の職員に合った働き方が求められている

- ・ 公共部門の労働力および雇用を求める期待が多様化
→ 個別的で魅力ある雇用を提供しなければならない

7 割の職員がネットで仕事を探す
3 人に 1 人が臨時雇用を選択
最大 20 種類の仕事で 6 つのキャリアを構築
一生涯 1 つの仕事ではなく生涯複数の技能を身につける
キャリアは短距離走ではなくマラソンのように
多様な非正規労働によって公共の価値を提供するようになる

- ・ 才能ある人材は健康的なワークライフバランス、やりがいのある仕事、雇用適性、柔軟性や選択肢、自分に合った職場文化を求めている
→ これまでとは異なる職場経験をデザインするべき
- ・ 才能ある人材を迅速に獲得する方法
- ・ 多様なニーズに応えられる代替的な働き方を提案する方法
- ・ ベストを尽くすためのモチベーションの上げ方 etc.

④新しい考え方や行動が求められている

- ・ 複雑な問題や変化する顧客の期待に応える
→ 公共部門で働く人々には、従来と異なる考え方や行動が求められる

47%の仕事が自動化の危機に晒される
急成長している 75%の職業で STEM
(science, technology, engineering and mathematics)能力
が求められる。
プロジェクト型の仕事が急増

- 未知の職務に備えてデザイン思考と心の知能指数 (emotional intelligence)、再利用やリスクリングが重視される

【注】心の知能指数(EQ)：感情を察する能力指標。自分の感情をコントロールし、他者の感情を読み取る能力

- ・ 公共部門におけるリーダー達は、こうした変化をどのように受け止め、指導者としての役割を果たそうとしているのか
働き方の変化に備えて自らのリスクリングをしているのか?
優先順位や行動は将来に目を向けたものなのか?
- ・ 職場を変化させるためにリーダーがなすべきこと
→ ポジティブな経験を共有して才能を評価する

グローバルで戦略的な公共部門全体にインパクトを与えるような計画をたてる
専門家ネットワークとの連携で変革能力を構築する
雇用の選択肢やキャリアパスを最大化する
自己ブランド・回復・能力開発等に投資する

⑤変化をもたらす鍵 (Levers)

- (i) より現代的で戦略的な人材獲得
- (ii) リーダーシップに対する新しい革新的アプローチ
- (iii) 柔軟で新しい働き方
- (iv) 職員がこれまでと異なる考え方で行動することを支援し報いる文化

↓

以下のような必須事項を戦略的に取り組まなければならない(Strategic imperatives)

(i) 人材獲得

- ・ #BeHere4Qld(クイーンズランド州政府で働くことの良さをアピールする政策)
- ・ 総合的な報酬
- ・ 様々な働き方を組み合わせた人材配置(Blended workforce)

(ii) リーダーシップと能力開発

- ・ 将来リーダーになる人材の計画的育成(leadership pipeline)
- ・ 将来必要となる技能や人事異動可能な能力の開発
- ・ オンデマンドの臨時職員採用サイト (タレント・ナウ) の活用

(iii) 新しい働き方

- ・ 迅速性や柔軟性のある労働
- ・ 協働ガバナンス
- ・ 組織的デザイン

(iv) 文化

- ・ 文化の変容
- ・ 健全性
- ・ 多様な労働力

(4) 3年間の人材戦略ロードマップ 2022 ※資料 2

(3 year human capital strategic roadmap 2022 : A different workforce future by design)

①概要

- ・ 公共サービス委員会が策定
- ・ 10年の人材展望を踏まえて3年間で取り組むべき課題をまとめたもの
- ・ 10年の人材展望で示された12の戦略的必須事項

(変革のための4つの鍵×3つの戦略的必須事項)について詳しく説明
 ・2017年のロードマップの改訂版

②目的

人材の優先順位に関する統一的なアプローチ

+

戦略的な協力者ネットワーク（リーダー・人事管理担当者・関連団体や委員会・
 主な利害関係者）の専門知識と影響力

↓

課題に対応

③変革の鍵その1：人材獲得について

世界的な人材不足の深刻化、労働力の期待の変化、革新的なテクノロジーが台頭する
 デジタル時代を活用し、現代的な人材獲得方法を導入する必要がある

戦略的必須事項	重要な点
【#BeHere4Qld (Be Here for Queensland)】 ・クイーンズランド州政府の雇用ブランドを労働者のキャリア価値と一致させる ・優秀な人材を惹きつけ、労働市場で競合する他の雇用主と差別化し、選ばれる雇用主としての地位を確立するため、従業員への価値の提案（employee value proposition）を強調する	・公共性の高い業務に基づく魅力的な雇用主ブランドを引き続き構築 ・新しい能力やスキルだけでなく、知識や態度も重視して採用 ・多様性を育み、公共部門全体で指導的な役割を担う女性の割合を増やすため、迅速で透明性ある採用活動を実施 ・急速に変化する環境において、目的に合った人材を確保
【総合的報酬(TR)】 ・総合的で競争力のある福利厚生を強化して、魅力やモチベーションをあげ、人材を確保 ・給与、福利厚生、キャリア開発、表彰、健康的なワークライフバランスなど全面的な雇用パッケージを強調	・職員に雇用の安定と公共目的の仕事に参加する機会を提供する ・政府と他のセクターの相互関係が深まるにつれ、公共サービスへの従事がキャリアを完成させる重要な方法と見なされるようになる ・重要な人材の確保で競争力を維持するために、有意義な仕事・貴重なキャリア開発・柔軟性を提供しながら、雇用主としての公共部門の評判が雇用条件に関する地域社会の期待に常に応えられるようにし続ける
【様々な働き方を組み合わせた人材配置】 ・サービスや製品を提供する手段として、認知処理・人工知能・バーチャルリアリティの導入と利用が差し迫っていることに備える ・クラウドソーシング(インターネット等による不特定多数への業務委託)やソーシャルコラボレーション(各種団体との協同で社会的課題に取り組む)の台頭により、非正規労働やシェアリングエコノミーを活用することが、成功にとって極めて重要	・テクノロジーは課題とチャンス両方をもたらす ・新しいテクノロジーを倫理的かつ公平に導入することは、業務を合理化し、生産性を向上させ、より満足度の高い業務に従事させるため、大いなる可能性を秘めている ・戦略的なテクノロジー導入とリスクリングのアプローチに基づいて、府省内あるいは府省横断的に労働力計画を立てることは、変革のリスクとチャンスのバランスを取る上で重要

④変革の鍵その2：リーダーシップと能力開発

- ・それぞれにあった新しい能力の開発→急速に変化する環境に適応
- ・将来を見据えて人材を活用するだけでなく、リーダーシップに対する革新的なアプローチも必要

戦略的必須事項	重要な点
【リーダーシップ・パイプライン】 ・分散的でネットワーク化された働き方において不安定・不確実・複雑・曖昧な世界をナビゲートできるような、あらゆるレベルのリーダーを育成する	・政府の優先事項に沿った政策やプログラムを提供し続けるためには、技術的な知識やスキルの習得だけでは不十分 ・潜在的な能力を引き出し、新たなニーズに応えるためにリソースを動員し、境界を越えて協働させることができるような、多様なリーダーのパイプラインが不可欠 ・高いパフォーマンスを発揮する上級管理職の女性に、目標とする能力を開発できるような役割を与え、知名度と経験を高めて、事務次官にもなれるよう育成する ・人々を支え、結びつけ、思いやりをもって指導し、多様な職員に力を与え、その能力を活用する能力を備えたリーダーを育成することが必要
【未来のスキルとポータブルな能力】 ・破壊的テクノロジーと最新の洞察を活用して能力を向上させる、人中心のブレンデッド・ラーニング・ソリューションを作成する ・既存の能力を高めるだけでなく、将来のスキルを見据え、グローバルなトレンドに遅れを取らないようにする	・データおよび技術的なスキルが今以上に求められ、リスクリングとスキルアップが人材戦略の焦点になる ・成長マインドセット・創造性・好奇心・問題解決・実験・コラボレーションは、急速に変化し、コミュニティが高い期待を寄せている環境において重要である
【タレント・ナウ(Talent Now)】 ・仕事の質の変化に対して適応力があり即戦力となる人材を提供すること ・現在の人材の可視性を高め、職員に権限を与え、その能力を最適化することを目的とした、テクノロジーに基づく人事異動を可能にすることが、成功の鍵となる	・期間限定のプロジェクトに取り組む緊急対応チームは、突発的な優先課題に対応する上で重要な役割を果たすようになる。そうした人材を集めるため、公共部門全体の人材に継続的にアクセスすることが必要になる ・公共部門全体の人材管理の枠組みと制度により、迅速に集合知が活用されるようになり、急増する業務に素早く対応できるようになる ・こうしたことを可能にするために、一雇用主の立場で考え、個人と組織のモビリティの価値を認識し、潜在的なスキルを可視化し、仕事量を評価し計画する能力を向上させる必要がある

【注】 Talent Now はオンラインでの短期雇用者募集システム

⑤変革のための鍵その3：新しい働き方

- ・働き方の柔軟性、原則に基づいたフレームワーク、新しいパートナーシップのアプローチは、この先の変化に対して重要

戦略的必須事項	重要な点
【臨機応変で柔軟性ある働き方】 ・ワークライフバランスに対する従来のアプローチを変革して、将来のニーズに応える柔軟な働き方を実現する新しいアプローチを定着させる	・きちんと設計された柔軟で臨機応変な働き方は、職員の多様性・包括性・満足感・生産性を大きく向上させる原動力となる ・いつでもどこでも仕事ができるようになれば、ハイブリッドチームや地理的に分散したチームも増加する ・ワークデザインに対する画一的なアプローチは、多様な労働力を管理する上でもはや適切ではない ・リモートワークの普及に伴い、リーダーは柔軟な働き方をモデル化し、包括性を育み、成果によって管理する能力を身につける必要がある ・職員が新しい働き方に適応できるようにするとともに、職員が柔軟性ある働き方を自律的に選べるような権限を与えなければならない。
【組織デザイン】 ・階層的で規則に縛られた環境から、原則に基づきつつ、働く使命感にあふれ機動力あるチームのネットワークへと移行する ・ギグエコノミーで働く人々が独立して個々の仕事をすることをサポートし、より大きな選択肢とコントロールを可能とする雇用の枠組みを確保する	・オープンかつネットワーク化されたフラットな組織は、人々が組織の境界を越えて働くことを奨励し、その集合知を活用することになる ・実験・リスク管理・分散型リーダーシップを奨励する組織デザインの原則とガバナンスの仕組みが、突発的な問題に対する革新的な解決策を可能にする鍵になる ・臨機応変を目指したデザインは、進化する課題に対応するために、チームのスケールアップ・スケールダウン、資源の再構成を可能にし、未来の問題を解決するための機会となり相乗効果をもたらす
【協働型ガバナンス】 ・政府・コミュニティ・民間のあらゆる階層を横断する強力なネットワークを作るべき ・単独では達成できないことでも、集団で協力しあえば達成できる	・組織横断的な課題については、民間とも連携し、場所に応じた解決策を講じ、集団の影響力に応じてリソースを配分することが必要である ・組織横断的なサービスに対する水平的なアプローチを職員達が設計・提供できるようにするためには、引き続き新しいガバナンス・アプローチが必要とされる ・各機関の資源を一括して投資するための明確なフレームワークを確立する必要がある ・成果を重視するためには、体系的思考、即応性のある資源管理システム、柔軟な予算枠が必要となる

⑥変革のための鍵その４：文化

- ・技術革新のスピードと規模、そして顧客や地域社会、従業員の期待の変化は、このセクターに、職員がこれまでとは異なる考え方や行動をすることを支援し、それに報いる文化が必要であることを意味している

戦略的必須事項	重要な点
【文化的な変革】 ・古い習慣を断ち切り、重要な新しい習慣を形成することで、誰もが本来の自分らしさを発揮して仕事に取り組み、貢献し、活躍できる機会を創出する	・明確な目的意識を持ち、社会的良識と地域社会への積極的な貢献を可能にする職場文化は、人を惹きつけ、定着させる原動力となる ・複雑な問題を解決し、高い業績を上げるためには、異なる意見や対立する考えを歓迎し、尊重し合うことが重要である ・信頼され思いやりのあるリーダーの育成が必要である - ex. 意思決定への参加を促し、職場で本当の自分を出しても大丈夫だと安心させる ・そうしたリーダーによってイノベーション、柔軟性、変化への対応力、即応性を育むことができる
【ウェルビーイング】 ・健康、安全、ウェルビーイングに対して、多次元モデルによる統合的かつ予防的なアプローチに重点を置く ・職員のウェルビーイングと回復力を高め、この分野の成熟度を高めるための組織的な戦略を重視する	・ケアと心理的安全性の文化を創造することは職員のウェルビーイングの中心 ・複雑さと不確実性が増し、多くの職員が遠隔地で働けるようになる可能性があるため、リーダーはつながりを育み、成果を管理し、ウェルビーイングを考慮した仕事を設計することが必要になる ・職場の柔軟性は、生産性と成果に焦点を当て、ウェルビーイングをサポートするための仕事量の管理とバランスを取りながら、責任を共有するために共同設計されることになる
【多様な人材】 ・革新的な解決策を提案するために、様々な方法で異なる視点を活用する ・多様な考え方を積極的に取り入れ、これからの複雑な課題、特に革新的な解決策の探求に備える	・サービスを提供する多様なコミュニティを反映し、個人の尊重を基盤としたサービスを提供しなければならない。 ・職員の多様性を向上させるために、新たな目標を設定する ・公共部門では多くの職種で女性が活躍しているが、リーダーシップ（最高経営責任者を含む）の職種における女性の代表性を優先的に改善する必要がある ・私たちが共有する人間性とのつながりを育み、生きた経験を大切にすることで、より高い洞察力とイノベーションを可能にし、サービスを向上させる ・包摂と多様性を組織のあらゆる要素に組み込み、職員一人ひとりのユニークな貢献、潜在能力、ニーズをあらゆるレベルで反映させる ・デジタル技術を活用することで、クイーンズ

	ランド州全域の職員を巻き込み、取り込むための新たな方法を提供する ・包摂性を真に進めるためには、文化的・心理的に安全な職場を提供する必要がある
--	--

【注】ウェルビーイング(well-being)：心身、そして社会的にも幸せで満足な状態

⑦変革のための主要な成功手段

- ・システムリーダーのコミットメントと管理
 - ・変革を推進するための能力とキャパシティの開発と有効化
 - ・人材分析とデータによる分析の統合
 - ・地域との連携、リーダーシップ、労働力の持続可能性協力体制の強化
 - ・テクノロジーへの戦略的な投資
 - ・包摂性と多様性
- 何を重視するかは、未来を形作るうえで最も重要な決断になる

(5)戦略的労働力計画の枠組み(Strategic workforce planning framework) ※資料3

公共サービス委員会は各府省が策定する戦略的労働力計画の枠組みを提示している。それによると、戦略的枠組みは①精査(Scan)、②分析(Profile)、③整理(Align)、④実施・移行(Transition)、⑤見直し(Review)の5段階サイクルとなっている。

	目的	助言・やるべきこと	データ分析
精査	国際、国内、非正規、民間企業の労働力の状況を精査し、戦略的な方向性を理解する	・政治的、経済的、社会的要因を含む、ワークフォースの設計と展開に影響を与える要因を特定する ・労働力に関する高レベルのビジネスプロセス、サービス提供、またはテクノロジーの変更を確認する ・将来の職員に求められる属性、スキル、能力、期待されるパフォーマンスについて検討する ・説得力ある未来とシナリオを検討する	・環境調査を実施し、外部および内部の労働力への影響を把握する ・外部の労働市場の状況、特に重要なスキルや新興の職業グループに関する情報を入手する ・現在のスキル、能力、パフォーマンスを見直す
分析	現在および将来の労働力の状態を考える	・現在および将来の労働力デザインを見直す ・組織の戦略的アジェンダが労働力に与える影響を特定する ・サービス提供への期待や戦略的方向性を理解する	以下のような関連する労働力データを入手する ・職業分類による職業と役割 ・人口と労働力のメトリクス ・ビジネスユニットによる労働力の区分 ・職業・役割別の重要な属性、能力、コンピテンシー
整理	現在と将来のギャップを分析・解釈し、組織を将来に向けて位置づけるために必要な活動を特定する	・自動化の影響を理解し、ビジネスやサービス提供環境における労働力の需給予測をモデル化する ・リソースを一括管理する方法等、パフォーマンスと生産性を高めるための潜在的な機会を特定する ・望ましい未来の状態と利害関係者の期待を一致させる	労働力確保に関するデータとは - 採用 - 昇格 - 能力開発 - 配属 - 職歴 - 人事管理歴 ・将来の労働力に関する支出と投資について最も効果的なモデルを作る ・地域を含む様々な労働部門における自動化の影響を分析する

実施移行	人材戦略および達成を測定するフレームワークの設計と実施	・役割、場所、能力について移行期の課題を重要度に応じてまとめる。 ・戦略的労働力計画の要素、次のステップ、および推奨事項を設計する ・組織設計（事業戦略を達成するための組織の構造、ガバナンス、働き方の構築と調整）を検討する。 ・優先順位を決定するために利害関係者との関わる	・モニタリングに役立つ重要な成功要因に合意する ・投資に対する利益とリターンをサポートし、測定するための追加データ収集を実施する ・パフォーマンスを監視するための報告方法を設計する
見直し	定期的なモニタリング、評価、毎年の情報更新を通じて、進捗状況を確認し、維持する	・労働力戦略の実施を監視する。 ・ガバナンスの成功を測定する方法と報告の取り決めについて合意を形成する ・レビュープロセスを既存の計画サイクルに組み込む	・結果をレビューし、継続的なデータ取得と報告事項を改善する ・人材のパフォーマンスを定期的に報告する

成功の鍵は労働力に影響を与えているエコシステム全体を理解すること、組織デザイン・労働力計画・働き方の間の関係を考えること、長期的な戦略的思考と応答性、短期的な圧力に対する俊敏性とのバランスをとることである。

(6)財務省の戦略的労働力計画 2022-26 ※資料4

①ビジョン：全てのクイーンズランド州民のための強い経済

②目的：専門的な助言やサービスを通して政府の優先事項を推進する

③戦略的目的：未来に向けた人材の育成

- ・能力を高め、説明責任を果たし、職員が最高の力を発揮できるようなパフォーマンス文化を根付かせる
- ・ウェルビーイングを支援し、私たちが奉仕する地域社会を反映した、多様で包摂的な職場を発展させる
- ・財務省の活動を強化するために、リーダーシップ、マネジメント能力、スキルを含む多様なスキルを支援・奨励する
- ・最新かつ効果的なデータ、分析システム、プロセス、ツールに従業員に提供し、それらを使用するためのサポートとポリシーを提供する

④5つの鍵となる変化

- ・州民目線の考え方
- ・説明責任
- ・素晴らしい職場
- ・本物のリーダーシップの活用
- ・優れたサービスを提供する

⑤我々の価値

州民優先／アイデアの実践／可能性を引き出す／勇気を出す／人々に力を与える

⑥リスクと機会

- ・文化：期待を実現するために、健康的で安全・公平・多様で包摂的な職場を提供
- ・能力：必要な能力の特定と開発
- ・人員：競争の激しい雇用市場で人材を引き付け・維持する
- ・誠実さと説明責任：組織的または重大なコンプライアンス違反や不祥事を防止する

⑦戦略的な鍵：人材獲得／リーダーシップと能力／新しい働き方／文化

(i)人材獲得		人材不足、労働者の期待の変化、テクノロジーの台頭により、人材獲得と維持の戦略を強化する
行動	財務省の「働きがいのある場所」としての雇用主ブランドの向上 採用選考方法の現代化・強化の継続。魅力と定着のための戦略 魅力と定着度を高めるための総合報酬パッケージの理解を広め推進	
(ii)リーダーシップと能力		マネジメント、リーダーシップ、データ、デジタルの能力を成長・発展させる。学習に現代的アプローチを取り入れる。リーダーシップ・パイプラインを管理するためのフレームワークを開発する。学習・開発戦略を推進するためのトレーニングニーズ分析の導入
行動	クイーンズランド州財務省の学習・開発戦略を策定し、毎年更新する 将来のリーダーを育成し、継承とナレッジマネジメントの実践を強化する 現在必要な労働力の評価において、組織的能力を構築する	
(iii)新しい働き方		ますます複雑化し、つながりのある世界で効果的に行動するためには、これまでとは異なる行動をとり、柔軟性を受け入れ、より機敏に協力的な方法で活動し、人間関係が成功への鍵であることを認識する必要がある。
行動	柔軟性、コラボレーション、コネクションを受け入れる 職員の経験の向上と効率化を実現するためのテクノロジーの活用 リソースマネジメントと労働力計画の実践に、部門全体のアプローチを導入する	
(iv)文化		技術的な変化に加え、顧客、地域社会、職員の期待も変化している為、職員をサポートし、報酬を与える文化が必要。包摂性を育み、多様性を活用し、イノベーションとパフォーマンスの向上のためにウェルビーイングを高める
行動	財務省の5つのキースhiftを定着させ続ける 多様な対象者集団の経験を理解し、その代表性を高めるために効果的な戦略を開発する 全職員の健康で安全な職場づくりを支援し続ける 核となる誠実さと説明責任の価値を強化する	

3. 労働力計画の問題点：会計検査院による監査報告

(1) クイーンズランド会計検査院(Queensland Audit Office)

- ・ 1860 年の創設以来 160 年以上の歴史を持つ独立性の高い組織
- ・ クイーンズランド州政府や州内自治体の財務監査を行い、議会に報告する

(2) 監査報告の概要

- ・ 労働力計画の有効性を検証
→ 『クイーンズランド公共部門における労働力アジリティの管理』を議会に提出
(2022 年 11 月 15 日)
- ・ 労働力計画をリーダーシップ、労働力の変容、優秀な人材確保の 3 点から分析
- ・ 公共サービス委員会と各府省への勧告

(3) 戦略的労働力計画におけるリーダーシップの必要性

① 戦略的労働力計画におけるリーダーシップ体制

(i) 公共サービス委員会

- ・ 各府省の次官や人材局長と連携して 10 年展望と 3 年間の人材戦略ロードマップ策定
- ・ 戦略的労働力の枠組みや労働力データ提供など、各府省に様々な助言や支援
- ・ 人材需給のモデル化や能力やスキル開発によって戦略的人材獲得に関する情報を構築
- ・ 包摂性、多様性、ウェルビーイング、柔軟な労働形態、人事異動など、公共部門全体としての戦略的な調整

(ii) CEO リーダーシップボード(CEO Leadership Board)

- ・ 議長は首相内閣府長官
- ・ 全府省の最高責任者と公共サービス委員長で構成
- ・ 労働力計画に対する責任を負い、公共部門全体を管理監督

(iii) 戦略的労働力評議会(Strategic Workforce Council)

- ・ 公共サービス委員会と CEO リーダーシップボードを構成する 20 省の主任人事担当者がメンバー
- ・ クイーンズランド州公共サービス(QPS)における戦略的労働力の優先順位の決定における最高の協議・諮問機関

② 各府省における戦略的労働力計画の現状

- ・ 調査した 20 府省中、戦略的労働力計画を策定しているのは半数 10 府省(50%)
- ・ 戦略的労働力計画がない省は 25%
- ・ 戦略的労働力計画はあるが見直し/更新されていない省は 25%

- ・調査対象の約8割にあたる16省は戦略的労働力計画を実行し、積極的な労働力管理を行う仕組みを持っているという自己評価
- ⇔ほとんどの府省が戦略的人材計画を立てるための技能が不足していると報告

③各府省に必要なリーダーシップ

- ・戦略的労働力計画について調査した府省の5割は人事担当者の主導で策定
人事担当者は一般的に、給与管理、採用プロセス、業績管理などに重点を置く
組織的戦略計画や事業計画と統合した労働力計画を立てることができていない
- ・府省幹部の関与があまりない
→府省幹部も人事担当者と協力して戦略的労働力計画を主導する必要
- ・各府省は重要な課題とその原因を分析し、それに対処するための戦略を立てることができていない
→公共サービス委員会による具体的かつ実践的な方法についてのガイダンスが必要
- ・10年間の人材展望と3年間の人材戦略ロードマップのどちらも測定可能な成功指標がない。府省の戦略的労働力計画にも成果指標や基準がなく、あっても限定的。
成功のための行動や目標が定められていても、それに対する具体的な取り組みは通常業務レベルのものが多く、とられた行動を成果として記すにとどまっている
→公共サービス委員会は戦略的労働力計画の達成度を測定できる指標作りを
→労働力指標に関する情報を一元化した労働力ダッシュボードの開発を
他の府省や公共部門平均との比較や、広範な労働力指標の中での各府省の機能等を時系列的に捉えられるようにすれば、公共部門全体としての取り組み、その中での各府省の位置付けが明確に
- ・戦略的労働力計画によって労働力に大きな変化をもたらすためには、公共部門全体としてより集権的・統合的アプローチをとることが望ましい。

(4)労働力変化(Workforce Transformation)

①労働力変化とは

- ・組織のビジネス戦略や外部環境の絶え間ない変化に対応するため、労働者のスキル、ツール、能力を向上させる手法
- ・組織は既存のスキルを評価し、将来の目標を達成するために必要なスキルを特定し、現在と将来のスキルギャップをマッピングする
→ターゲットを絞ったりスキル・スキルアップ・雇用によってスキルギャップを解消
- ・新型コロナのパンデミックで何年も先に起こると予想されていた変化が急に現実
技術革新のペースが上がれば戦略の変更はより頻繁に必要とされる

②現在そして将来の労働力の把握と戦略の不足

- ・多くの府省による労働力分析は、主に労働力のプロファイルに焦点を当てたもの
- ・州政府の公共部門労働力プロファイル（年2回発行）は、給与データに基づいて、

ある時点における職員の役割・収入・所在地、職員の多様性についてまとめたもの

↓

- ・技術革新やそれに伴うデータ利用拡大、顧客の要望といった外部環境の変化が、公共部門の労働力にどのような影響を与えるか、そうした変化に対応するためにどのような新しい能力やスキルが必要なのかを評価することができていない
 - ・既存のスキルを十分に評価し、将来の目標を達成するために必要なスキルを特定し、スキルギャップをマッピングできていない
 - ・将来の労働力要件を満たすための戦略を設計することが困難
- 調査した府省の 80%は将来の労働力がどうなるかについての理解が限定的と回答
調査した府省の 85%は現在と将来の労働力ニーズのギャップに対処するためによりよい戦略が必要と回答
- 現在と将来のスキルギャップを特定するためには、将来の労働力の特性を評価できるよう全政府的な努力と支援が必要

③労働力の変化を把握するために必要なこと

- ・職員の能力やスキルに関する全ての情報を把握するために、既存のテクノロジーをよりよく活用するか、別のプラットフォームを検討する必要がある
 - ・変化に対応するためには、デジタル技術の発展によって影響を受けそうな職業グループや役割、十分に活用されていないスキルや役割を特定するための、より多くの情報と分析が必要
- 現在と将来必要とされる能力・スキルとのギャップを把握するため、政府全体で取り組む必要
- ・変化するサービス提供のニーズとその労働力への影響に対応するために、どのように戦略変更する必要があるかを理解すること
 - ・人口増加・離職率・人口動態などより広範な労働力指標を考慮し、何が起こるかわからないという感覚を養うこと
 - ・2019 年、公共サービス委員会は州の公共部門の運営環境が将来どう変わるかについて分析を委託
- 報告書：仕事の進め方・公共部門の運営方法・需要のあるサービスやスキルの種類などの大きな変化、自動化と新しいテクノロジーの将来的な影響、行政サービスの提供方法と効率を改善できる分野
- 報告書は CEO リーダーシップボード・戦略的労働力評議会で共有。一部の上級管理職に概要伝達
- ↔各府省の戦略にも組み込まれず。調査した府省の 75%は新しいテクノロジーのインパクトや恩恵について、全くあるいは限定的にしか評価できず

(5)人材の確保 について

①複雑で時間がかかる採用手続き

- ・公共サービス法や公共サービス委員会が定める指令の要件を満たした採用・選考プロセスは、時間がかかり、過度に複雑であり、優秀な人材の採用の壁となっている。

採用に至るまでの平均的な日数は 50 日

第三者機関の求人情報サイトからの応募者の 88%は州政府の求人ウェブサイト

「スマートジョブ(Smart Job)」に入ってから応募をやめている

公共サービス委員会の調査では応募者の 41%しか採用手続きに満足していない

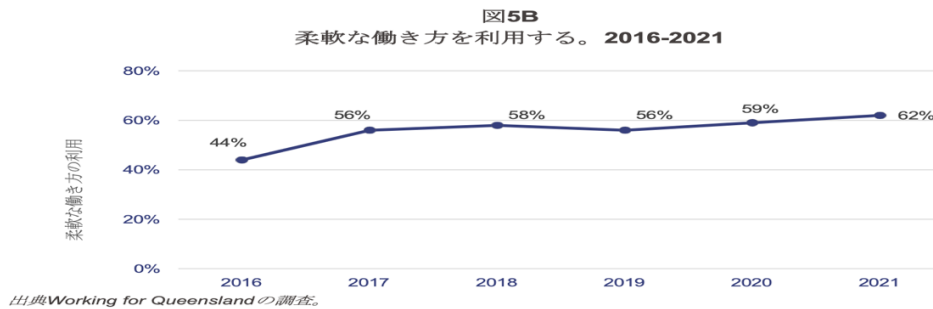
- ・公募で示される職務説明書は、公務員には理解できても外部の候補者にとって理解しにくく、魅力的でない公募内容が公共部門としてのブランディングや良い人材を得る機会を逃す原因となっている
- ↓
- ・高い専門性を持った人材の労働市場はますます競争が激しくなっている。人材確保は、公共部門で働く価値を打ち出すだけでなく、採用プロセスのあり方も含めて効果的な戦略が必要
 - ・多くの府省が、雇用者ブランディング、高等教育機関との提携、ソーシャルメディアの活用を含むターゲット広告キャンペーン等、現代的な人材獲得方法を模索している
 - ・公共部門の仕事が人々の生活に役立っていることや、民間と異なる業務の独自性等、公共部門で働くことの価値を積極的にアピールしなければ、公共部門の外から人材を引き寄せられない。
 - ・公共サービス委員会は州政府の採用・選考慣行のレビューを開始
- ←プロセスの完全性を確保しつつ、多様な職員の採用を支援する現代的な採用慣行の開発を目的

②有能な人材の流出を防げない給与

- ・ほとんどの府省は、現在の州政府の雇用条件が人材を惹きつけ、維持するための障害になっていると強く考えている
 - ・公共部門の平均年収は全国平均を上回り、2022 年にはオーストラリア連邦政府の平均に追いついたが、一部の職務において競争力のない給与が、職員の獲得と維持を困難にしている
- ex.スペシャリストや技術専門家の給与(非技術職と同じ水準では民間に負ける)
- ・各府省は特別な事情がある場合に高い報酬を支払うことができるが、予め決められた期間（有期契約）、一時的に提供されるものに限られている
 - ・技術専門家が管理職レベルに到達するためのキャリアパスも限られている
- こうした限界は見直しを行う必要がある

③働く場所・時間・方法を自律的に決められる職場の柔軟性(workplace flexibility)へ

- ・クイーンズランド州の公共部門における柔軟な働き方の選択肢の利用は、2016 年から 5 年間で 44%から 62%に増加している。



- ・ 2021 年は、フレックスタイム制や累積時間計算がスタッフの 47%、在宅勤務またはリモートワークは 39%、社外/家庭の事情に合わせた柔軟な勤務時間が 24%、パートタイム労働が 27%の利用である。
- ・ 職場の柔軟性
 - 雇用者と職員で自分に合った労働条件を決めることができる
 - 職員はワークライフバランスを保つことが、雇用主はビジネスの生産性と効率性を向上させることができる
- ・ 新型コロナにより、柔軟性ある働き方が全てのスタッフにとって重要となり、職員はその継続を希望している。世界的に見ても柔軟な働き方に対する要求は高まっておりスタッフが価値を感じる上で重要であることが多い
 - 職員を惹きつけ、定着させるためのツールとして活用することができる
- ・ 職員は現在、ハイブリッドワークモデルを通じて職場の柔軟性を高め、働く場所・方法・時間を選択できる自律性を求めている
 - 柔軟な働き方を定着させ、職員、チーム、組織のニーズをバランスよく満たす、実践的で持続可能なハイブリッド労働力モデルに関する、政府全体の指針が必要

④人材の流動性を高める必要性

- ・ 行政サービスの提供において、政府全体での解決がますます必要とされている
- ・ よりオープンで統合された公共部門において労働力の流動性を高めることは、規模の拡大・縮小や仕事量の変動に対処するための賢明な方法
- ・ 政府全体で労働力の流動性を高めると…
 - 政府全体の視点を培い、多様な思考を育み、能力と専門性を磨くことができる
 - 職員の定着を図ることができる。
 - 必要な時に必要な場所に職員を動員できる



従来のポートフォリオ・アプローチや共通の職務の欠如が、州政府全体での人事異動を困難にしている。管理職は業績の良い職員の放出に消極的で、業績の悪い職員を一部署に「駐車」させる仕組みになるリスクもある。



- ・ 解決策として、公共部門に共通する職務の標準的な役割説明を作成する

- ex. 現在はカスタマーサービスであっても部署が違う役割の説明が異なる場合有り
- ・ 職員の流動性をサポート
 - ・ 仕事に対する期待を明確化
 - ・ 重複する職務記述書の作成にかかる労力と費用を節約
 - ・ 職務記述書で専門用語を避けてより簡便な言葉を使えば、公共部門以外からの人材の獲得にも繋がる

⑤流動性を高めるための取り組み例

- ・ 公共サービス委員会は以下のツールを開発

(i)Talent Now

州公共部門における短期雇用のためのオンラインマーケットプレイスとして運営興味のある職員が履歴書をアップロードし、採用担当者が適切なスキルを持つ候補者を検索することができる。

- ⇔現在も利用可能だが広く利用されていない。調査に回答した 16 省のうち、12 省はこのプラットフォームを使用していないか、限定的な使い方をしかしていない。ツールの使用方法に関する認識不足と、ツールが使いやすくないことが主な原因。

(ii)職員動員サービス(Employee Mobilisation Service)

パンデミック時に重要な公共部門のリソースを優先業務に移動させる仕組み。新型コロナウイルス感染症への対応として実施。1,436 件(複数回動員された職員も含む)利用者 783 人のうち、約半数がクイーンズランド州保健局、約 15%が州警察局。

- ⇔ 現在このサービスは使用されておらず、公共部門内での人事異動の増加や新しいモデルに繋がっていない

- ・ 上述の経験をもとに最も必要なところにリソースを共有・配置し、重複を減らし、政府の優先事項に対して効果的に人材を提供し続けられる労働力モデルを開発すべき

(6)勧告

<公共サービス委員会への勧告>

- ①より大きなリーダーシップと戦略的な労働力計画への統合的アプローチの提供
 - ・ 主な労働力の課題に対して具体的な取り組みに関する実践的ガイダンスの提供
 - ・ 戦略的労働力計画に必要なスキルの開発、課題に対処する各府省人事担当者への支援
 - ・ 公共部門全体での実施・進捗状況を測定するための明確な成功指標の開発
- ②多様な人材を随時採用できるよう支援するための現代的な採用・選考方法の開発
- ③実用的で持続可能なハイブリッド労働力モデルに関する政府全体のガイダンスの作成
- ④有能で適応力のある労働力を構築・育成するための、部門横断的な労働力移動のプログラムと共通の職務記述書づくりの支援

<各府省への勧告>

- ⑤リーダーが戦略的な労働力計画を組織的計画と統合・推進する。人材の流動性を高め

るため、府省より広いセクターの労働力の一部として労働力を考える

⑥課題に対処するためにより良い戦略を実行し、熟練した労働力を創出する

- ・目標達成に必要な既存及び将来の労働力スキルをきちんと評価し、現在と将来のスキルギャップを特定する
- ・新たなテクノロジーとデジタル変革が、サービス提供・職場インフラ・労働力需要に与える影響を評価する

⑦伝統的な採用手法から現代的な人材獲得アプローチに移行する

- ・スキルニーズに焦点をあて、部門間の人事異動を容易にし、民間部門の同等の役割との整合性を高めるため、職務の現代化・簡素化を図る
- ・人材を惹きつけ確保し続けるために、より革新的な方法を模索する

4. クイーンズランド州労働力計画への疑問点

(1)雇用保障をどう考えるのか

①10年後の人材展望によると将来の平均勤続年数3年 v.s. 雇用の保障・安定

- ・任期の定めのない雇用ですぐに辞めるイメージかそれとも有期雇用の増加か

②任期の定めのない雇用で短期自主退職者が増加

- ・公共部門が魅力ある職場であればやめないのでは？
- ・公共部門内にたくさんの魅力ある職務を用意し、有能な人材は公務内異動で残る？

③近年の有期雇用増大⇔イギリス型の伝統的キャリア・システム（閉鎖的官僚制）

- ・NPMの影響による上級管理職の有期契約化
→応答性は高めるが不安定・中長期的行政への取り組みに不向き
- ・2012年に誕生したキャンベル・ニューマン政権では大規模人員削減
非正規雇用から正規雇用の順番で解雇
- ・雇用保障の脆弱性は専門性に基づく率直な助言を封じ込め、保身優先の駆け引きで公務内の人間関係を悪化させるとの指摘も

↓

短期雇用者の割合の増加で公務能率は本当に上がるのか？

④雇用の保障・安定は政治的中立性や専門性と表裏の関係

- ・短期在籍者の政治的中立性や専門性をどう考えるのか

<従来のイメージ>

有期雇用（短期在籍者）	終身雇用
限定的な雇用保障 即戦力となる専門性 政治への高い応答性	手厚い雇用保障 長期的に培う専門性 政治的中立性の枠内での応答性

短期在籍者に政治的中立性を求める場合、終身雇用とは異なるルールが必要か？
短期的に求められる(あるいは習得できる)専門性と長期的に必要な専門性にはどのような違いがある？

- ・人事異動による能力開発を理想



労働市場における民間企業に対抗した公共部門のブランディング
公共部門内での人材の最適配分



- ・従来のスペシャリスト v.s. ジェネラリストという類型だけでは捉えられない人材を求めているのではないか？
デジタル化などの技術革新によってリスキリングなどで短期に獲得できる専門性が増えれば、スペシャリストとジェネラリストのハイブリッド型人材も出現する？



公務に求められる専門性を細かく分類して考える必要があるのではないか

- ⑤有期雇用増による官民の流動性の高まり・官民通してのキャリア形成



公権力の行使の特殊性をどう考えるのか？

(2)能力やスキルをどう捉えるのか

- ①デジタル化等の公共部門への影響によって公務に必要な能力やスキルが変わる
→公共部門のあり方と能力・スキルは緊密な関係であり、その関係は今後急激に変化
→しかしデジタル化の影響すら正確に分析できていない。
データ分析の活用により新たな人材管理を行うとはどういうことなのか？

- ②クイーンズランド州の職務分析・評価は Mercer を利用

- ・詳細な職務分析・評価でも能力やスキルを把握できていないという



何で把握すれば良いのか？

標準的役割説明や簡素化でさらに能力やスキルが把握できなくなるのではないか？

(3)個々の職員によるキャリア形成の自由 v.s. 最適な労働力配置

- ①クイーンズランド州公共部門は公募制が原則

- ・個々の職員は自分でキャリア形成ができる。今後も職場の柔軟性を高めて、自己決定権を尊重する方向。
- ・多くの職員は異動しない。競争より安定を望む傾向が強く流動性は低い。

- ②職務記述書に共通する能力・スキルを記載して公募するだけで流動性は高まるのか？

③モチベーションを刺激するような待遇や役割の魅力を伝える

→公務内でも人材獲得競争になるのでは？

大きな予算をもった省が有利ではないのか？ ex. NZ 予算の余裕>労使交渉

④強制力ある人事異動なしに公共部門内での最適な人材配分は実現可能なのか

ウェルビーイングや心の知能指数の尊重と、組織としての最適配分は両立するか？

(4)中央人事行政機関を軸とした集権的アプローチ v.s. 政治的影響

①迅速に大きな変化を起こすために集権的アプローチを推奨

→公共サービス委員会(2023年3月から Public Sector Commission に)への期待
各府省足並みを揃えるには一定の効果が期待できる

②クイーンズランド州政府は何を集権化しようとしているのか

・現状は…

任用も給与も制度的には概ね画一性有り(複雑な相違があるが、制度是集権的)
各府省の事務次官が任用・給与の最終責任者(運用における分権性)

↓

集権的に改革する。それによって…

- ・公共部門全体で任用・給与の選択肢を増やす
- ・選択肢を増やすが異動可能な共通性を持たせる

③クイーンズランド州では中央人事行政機関が政治に翻弄されてきた

ex. 集権→分権(事務次官に)→集権

④有期契約(3年)の事務次官や上級管理職は長期的リーダーシップに適しているか？

→長期的な取り組みには不向きでは？

→最近では内閣や大臣のパワハラにも逆らえない風潮が批判されている

応答性重視で政治圧力に弱くなっている

→政権次第で方針が変わるのではないか

⑤歴史的にみて公務員制度に対する首相の考えは大きな影響があった

→デジタル化の影響など不確定要素が大きいほど政治介入の余地は大きい

→長期的に一貫性あるリーダーシップを公共部門委員会(Public Sector Commission←
2023年に Public Service Commission から名称変更)や各省幹部が発揮できるか？

5. クイーンズランド州労働力計画から日本への示唆

(1)既存の公務員雇用の常識にこだわらない

①官民で何度も出たり入ったりも想定

②様々な雇用形態の最適な組み合わせを目指す→労働力計画としては難易度アップ

③伝統的な採用手続きの見直しに踏み込んでいる

cf. 日本は正規・非正規共に公開競争試験による公平性・公正性から抜けられず

④人口動態→職員数を否定。需要との関係で職員数を考える。

(2)待遇改善問題も取り上げる

①現状が悪すぎるわけではない

→しかし改善しないと優秀な人材を確保できないことを明示

→「労働市場での人材確保」が勤務条件決定の大きな要因に

cf. 日本は公務員法の規定により「国民の納得」優先で「民間準拠」重視

②公共部門内でのバランスは労働市場での競争力を低下させることを指摘

cf. 勤務条件における「均衡」の妥当性

③STEM 能力への需要の高まりや豪州内の労働市場の厳しさが背景か

→こうした見通しは日本も同じ。今の民間準拠方式の妥当性が問われるのでは？

④クイーンズランド州では財政事情が人件費削減の理由にはならないという特殊事情も

←過去の人件費削減は新自由主義的政治信条やコロナ禍を理由としている

財政状況が悪い国は参考にできない！？

⑤コロナ禍や相次ぐ災害で公共部門の重要性高まる

→給与凍結しなくても理解されるという考えが出始めている

こういう時こそ住民に理解されやすい

→日本でも過去に災害時の自衛隊は給与削減から除外すべきという声

公務員の待遇問題は人材確保とサービスの質に関わる問題とのアピールをもっと積極的にもしても良いのではないか。

(3)管理対象を拡大しようとしている

①2023 年 3 月 公共部門法施行 公共サービス委員会は公共部門委員会へ

→中央人事委員会の所管する職員を拡大

②様々な形での行政サービスの提供 ex. アウトソーシング、民間委託など

→住民に責任をもってサービス提供するために、人事管理においても関わるべきという考えが出てきている

③新自由主義的な考えとは異なる方向性

↳集権的統制対象から外していく。定員管理対象を減らす

(4)文化の問題も労働力計画で重視している

①職場におけるパワハラやいじめも深刻

→職場の文化から変えなければ人材確保できない

②多様性の問題も差別だけでなく職場文化へのプラス効果と位置付け

↔多様性は資格任用と緊張関係にあり

ex.クイーンズランド州政府における女性管理職の登用での葛藤

↓

日本においても「職場文化」の問題は大きいのではないか

(5)職場としての公共部門の魅力を捉え直している

①選んでもらえるためのブランディングを真剣に考えている

→ Public Service Motivation だけでなく、手続き過程や広告も含めて

②能力開発・成長の場としての公共部門の可能性を訴えている

流動性（職場異動）をプラス要素と捉えている

cf. 日本は府省別のアピールが主流では？

人事異動や転勤を負の要素ととらえ、公共部門の職種・職務の幅広さを利点と捉えていないのでは？

↓

日本は公共部門の魅力の低下に対して有効な対策を打っているのか

(6)労働力を多角的に把握することの重要性を示している

①人事院の公務員白書

↔将来の人材確保に繋げる必要性が、各府省と共有されていないのでは？

②日本でも公務員に関する各種統計が公表され、単発的に設置される研究会等でも各種調査が行われている。しかし、それらの統計・データが統合され、人事管理に活用されているわけではない。

③クイーンズランド州が進んでいるわけではない。しかし、今すぐ人材管理を抜本的に転換しなければという危機感は日本より強いのではないか

↓

総合職受験者の減少や若手職員の退職増の原因は複合的。労働力計画でなくとも、人材確保のために何をするべきか体系的に考える時期に来ているのではないか

<参考文献>

- International Personnel Management Association(IPMA), 2002, *Workforce Planning Resource Guide for Public Sector Human Resource Professionals*
- Professor Peter Coaldrake, 18 September 2018, *Review into Queensland Public Sector Workforce Stage 1 – Reporting ISSUES PAPER*
- Professor Peter Coaldrake, 16 November 2018, *Review into Queensland Public Sector Workforce Stage 1 – Reporting - Supplementary paper on Frontline and Fiscal Principle 6 issues*
- Professor Peter Coaldrake, 28 June 2022, *Let the Sunshine in : Review of culture and accountability in the Queensland public sector* (Final Report)
- Queensland Government, 2017, *10 year human capital outlook : A different workforce future by design*
- Queensland Government, December 2018, *A fair and responsive public service for all : Independent Review of Queensland Public Employment Law* (中間報告書)
- Queensland Government, March 2019, *Queensland public sector quarterly workforce profile*
- Queensland Government, 2022, *3 year human capital strategic roadmap 2022 : A different workforce future by design*
- Queensland Government, March 2022, *Queensland public sector workforce profile*
- Queensland Audit Office, 15 November 2022, *Managing workforce agility in the Queensland public sector*(Performance Audit Report 6 : 2022-23)
- Queensland Government, 2022 – 23, *Queensland Budget 2022-23. Budget Strategy and Outlook*(Budget Paper No.2)

【追記】

- この調査研究は、櫻田會第 39 回政治研究助成による。
- レジュメの内容は、成蹊法学第 98 号・第 99 号で「オーストラリア・クイーンズランド州公共部門における労働力計画への取り組み(前編)(後編)」として掲載予定。