

和地ひとみレポート No.122

平成26年東大和市議会第2回定例会：一般質問②『市の組織マネジメントと人材マネジメントについて』 市民のために将来を見据えた組織、人員体制に

■市の業務量に職員数は合っているのか

…6月3日から開催されているH26年東大和市議会第2回定例会において、和地ひとみは以下の2つのテーマについて一般質問をおこないました。

① 新学校給食センター建設について

(※この項目の内容についてはNo.121に掲載)

1 先日開催された市民説明会で出された要望について
⇒どのような要望が出たのか。

⇒その要望に対してどのような対処をするのか。

2 発注者である市の責任について。

⇒請負業者の受注者としての責任と発注者である市の責任については、どのように認識しているのか。

3 今後のスケジュールと進め方について、市民説明会での答弁では未定となっていた部分がほとんどであったが、本年度の事業のスケジュールから考えた場合、既に決定すべき部分もあると考える。

⇒入札の方法の決定に関する考え方について。

② 市の組織マネジメントと人材マネジメントについて

1 地方分権や当市の個別大型事業、時代の変化により行政の事務事業は変化している。

⇒「東大和市職員定数条例」で定められた職員の定数の根拠は。

⇒「東大和市職員定数条例」で定数を定めた時と現在の事務量に違いはあるか。

⇒現在の事務量にふさわしい定数は把握しているか。

2 正職員以外の活用についての現状と課題は。

3 持続可能な行財政運営を行っていく上での組織戦略の考え方、課題とそれに対する対処について。

4 行政ニーズや役割が変化している現状に必要な人材を育成するための取組みにはどのような物があるか。

…地方公務員数が多いという声はここ長らく全国的に出ています。しかし、地方公務員の総数は、1994年(平成6年)にピークの328万2,492人を記録したあと、減少に転じています。1984年に「行政改革の推進に関する当面の実施方針について」が閣議決定。同年「地方公共団体における行政改革推進の方針(地方行革大綱)の策定について」が示され、定員適正化計画の策定と実施が求められたことから、各自治体の定数削減は続いており、東大和市も同じ状況です。

…一方、国の財政再建と地方分権改革の進展もあって、地方への権限移譲や新しく地方自治体の仕事として付加される事務・事業は増えているのが現状で、地方自治体が直面する処遇困難ケースは複雑化し、縦割り行政を越えた創意ある取り組みが求められています。ゆえに求められる公共サービスは量的に拡大し、その

担い手は質的・技術的なスキルアップが求められており、今後ますます、自治体職員のスキル、

また、それを最大限に発揮できる組織が市の発展に大きく影響すると考えられるため、現状を確認すべく、和地ひとみはこのテーマを取上げました。

…まず、現状の職員数について確認したところ「H20年4月1日から施行されている『東大和市職員定数条例』で定められた定数500人に対し、H26年4月1日付で各課の必要な定員を積み上げた職員数は476人となっている。これは、施設への指定管理者制度の導入や民間委託による減少だ。一方、国における新制度の創設や地方分権の推進、行政課題の解決に対応するため業務量が増加している職場があることは認識している」との市長答弁でした。

■増えた事務への対応は

…増えた業務の背景は様々です。国の新制度、都から権限が降りてきたもの、また、給食センター建設、(仮称)総合福祉センター建設、ゴミの有料化、観光行政の充実など当市独自の大きな事業などがあげられます。これらの一つ一つの事業を『事務をこなす』のではなく『充実、発展的に推し進めるために』どれだけの人員が必要かを把握しているのか確認したところ「特に把握していなく、各管理者から必要な定員のヒアリングを行っているのみ」とのことでした。

…各管理者は人件費予算のことも考えて定員を申告しているはずですが、よって、無理をして少なめに申告している可能性も考えられます。しかし、市の方向性、事業の優先順位、また、今、人員を厚くしてしっかりやっておかないと、5年後、10年後に大変なことになるというような性格の事業もあるはず。市では各管理者が出してきた必要人数が妥当なものか、市の戦略、方向性と合っているかを検証する仕組みや指標をもっているのか確認しましたが「そのようなものではなく、基本的にはヒアリングのみで人員を配置している」とのことでした。

…増えた業務に対して人件費も増やせない状況への市の対応については「例えば向原保育園や電話交換士の民営化などにより正職員がやるべき業務を減らすことや、臨時職員や嘱託員の採用、再任用職員の配置などにより対応している」との答弁でした。

(裏面につづく)



■人員の『谷』はどのように埋めるのか

…2010年に自治体職員対象のアンケートを実施し、立教大学の教授がまとめた資料によると「人員が減少し、一人ひとりの仕事量が増えている」ということに対して74.8%が当てはまると回答しています。東大和市の状況について確認したところ、同じように職員一人ひとりの仕事量が増えている状況とのこと。また、求められる知識も多様になり高度になっていると認識しているとのことでした。さらに、東大和市では、現場のリーダー格となる30代～40代前半の職員数が谷となっています。これは採用抑制をしていた影響です。このことにより、組織としての連携や意思の伝達に影響が出る、現場のケアレスミスが部長までいかないと発見できない、また、この年代が幹部になる際に人材が不足することなどが懸念されます。このような状況をどのように見ているのか、民間からのキャリア採用を実施する予定はないのかを確認したところ「確かにそのような問題が生じることは想定される。しかし、その年代を埋めれば良いということではないし、民間での経験があるとは言っても最後は行政での経験が物を言うと考えているため、民間からのキャリア採用ではなく、庁内で多くの経験を積み重ねて補うという方法を取っている」との答弁でした。

…例えば、市が力を入れている『観光施策』。今、観光を専任している職員は事実上1名です。本当に観光施策が東大和市の将来に大きく効果を出すというのであれば、旅行会社、広告代理店などの経験を積んだ人材を中途採用する、初期段階だけ派遣してもらう等のことも可能です。こうした官民の人材の流動化を図ることにより、良い化学反応も期待できます。一番いけないことは、中途半端になってしまうこと。新たな課題や施策を進める際は、将来への影響を考え、またその効果を正確に検証するためにも人員不足を言い訳にせず、「徹底的に行う」ことが必要な部分もあると提言しました。

■ニーズに合った職員の育成は

…以前に比べ、現在は創造性、イノベーション力なども職員には求められています。そのような能力を育成するための取組みについて確認したところ「昨年は『創造性開発研修』というものに2名参加させた」とのこと。さらに、先に述べたように一人ひとりの業務が増加している中、目先の業務をこなすのではなく、創造性やイノベーション力を発揮して施策をすすめる時間的、精神的なゆとりがあるかどうかについて確認すると「確かにそのような状況は十分ではないと認識しているし、業務が増えていることは否めないが、そういう状況だからこそ業務を見直して効率性を高め、時間を生み出して欲しいと

考えている。また、『忙しい人ほど良い仕事をする』という言葉もある」との答弁でした。

■戦略的な組織に

…今年度、産業振興課が環境部から市民部に移りました。組織編成は政策に合わせ戦略的に変更することが必要。組織編成の変更がどのような背景、戦略のもとで行われたのかを確認しました。その答弁は「H24年度にごみ処理や放射線による環境汚染などが重要性を増したことに対応するため環境部を新設。その際に市内緑地の観光行政への活用、商工業、農業に関することも環境行政と有機的な連携が図れることを期待して観光事業を含む産業振興課を環境部に組み入れた。H26年度には環境部に重要な施策が山積したので負担を軽減するために産業振興課を市民部に移動した」とのことでした。…市が観光について連携したいとする友好都市との事業は『子ども生活部』が担当しています。このことを見ても、市の施策を具現化するための組織戦略が見えてきません。「ヒト・モノ・カネ・情報」という経営資源の中でも人材に重きを置き、その活用を担当する役員を副社長に据えている企業も多くなってきています。市ももっと大きな視点から組織、人材のマネジメントを考えるべきだと伝えました。

■行政はヒト

…持続可能な行財政運営を行う上で重要性を増している、官庁会計（単式簿記・現金主義会計）に複式簿記・発生主義会計の考え方を導入する新公会計制度の導入。本定例会でも他の議員が質問で取り上げました。その上で大変な作業は『固定資産台帳』の整備。簡便な方式で行うと将来、そのツケが回ってくる可能性があります。市はその重要性はわかっているものの「人手が足りない」ことで消極的になっていると感じます。また、毎定例議会での議員からの様々な提案に対しても、導入困難な理由は「人手不足」です。乱暴な言い方になりますが、人を減らすことは最終的な策で後ろ向きな手法。必要な人員について説明ができ、結果を出すことの方が困難ですが、前向きで、市民への行政サービスの向上につながります。無駄な人件費は悪ですが、競争力ある自治体にするための組織整備は必要です。「企業は人なり」という言葉がありますが、製品を作ったり、売ったりするわけではない自治体の提供できるサービスは「人材」によってもたらされるものなので、更に「人材なり」という側面が強まります。公務の質は人材、組織の質なので、先を見て、戦略的に進めて欲しいと提言させていただきました。

市政、議会について「自然体」「ざっくばらん」にレポート

「身近なようで知らなかった市政、議会。伝えることがスタートだと思います。」
【プロフィール】

1970年 東京都北区生まれ。父の転勤で1歳から群馬県で育つ。幼稚園からカギっ子。リーダーシップを発揮し、小学校で児童会長、中学校でも生徒会長を務める。大好きな音楽を究めようと武蔵野音楽大学に進学、卒業。卒業後は群馬の山奥の小学校で臨時教諭として担任を2年勤め、新しい試みで授業を活性化させ「元氣印の先生」として保護者・生徒から親しまれた。／「学校」の外の一般社会で挑戦しようとベンチャー企業の(株)シートゥーネットワーク（※スーパーマーケットを経営。店頭公開から一部上場、外資系企業に転換）に社長秘書として入社。のち店舗現場に異動、同社で初の女性店長となる。その後、人材開発部長を拝命。／『人を活かす』経営を学ぶため一念発起しカナダに留学。外から見た日本の将来に、漠然とした不安を感じる。帰国後もベンチャー企業を選び不動産投資会社に勤務。／同じビジネス界出身の加藤公一代議士との出会いに触発され、政治への道を志して2010年末に退社。現在、新人東大和市議会議員として、日々、奮闘中。

■ 連絡先 和地 ひとみ事務所 HP : <http://www.wachi1103.jp>

✉ wachi_hitomi@cocoa.ocn.ne.jp 【電話・FAX】 042-516-8546

〒207-0005 東大和市長木3-274-2-102



東大和市 市議会議員

和地 ひとみ