

和地ひとみレポート No.397

令和3年 第2回市議会定例会 一般質問 “人事行政について”
市の発展のために時代に合った人事戦略を



■2年ぶりの一般質問

…6月8日から開かれている令和3年第2回東大和市議会定例会では、18人の議員が市の一般事務について確認をする“一般質問”を行いました。私は、今任期4年の前半2年間は、市の監査委員を務めさせていただいたため、『監査委員は市の全てのことに対していつでも質問、確認、調査ができる』ということから、任期中は一般質問を行いませんでした。しかし、5月に開かれた臨時会において、今任期後半2年間の議会内人事が見直されたことに伴い、私も監査委員を退任したため、今定例会では、2年ぶりに一般質問を行いました。

■多くの議員が新型コロナ関連を質問

…今定例会で一般質問をした議員18人のうち11人が新型コロナウイルス感染症関連（市内の感染状況、ワクチン接種の状況、事業者支援など）を質問項目としていたため、市長答弁も同様の内容となることが多発。このような状況は予想できたため、私は、“ポスト・コロナの市の発展”のことを考え、以下のテーマについて一般質問を行いました。

■市の人事行政について

①東大和市の人事行政の現状と課題について

ア:現在の人事行政上の課題は何か

イ:課題解決のための取組と効果について

ウ:今後、複雑化、高度化する行政ニーズに対応するため、新たに求められる行政に携わる人材の資質や能力に対する市の認識について

②採用について

ア:新卒採用の現状と課題について

イ:中途採用の現状と課題について

③人事行政における新たな取組について

ア:多摩26市間の職員交流について

a:現状について

b:東大和市が期待する効果について

イ:一般職の任期付き職員の採用の活用について

a:活用可能な事務事業や分野についての認識は

b:今後の可能性についての認識は

ウ:その他、人事行政における民間企業との連携の可能性に対する市の認識は

■なぜ、人事行政なのか

…昨年、日本全国の自治体の目下の重要課題は新型コロナウイルス感染症対策となっています。国もその地域に合わせた対策が取れるよう、市町村に特別交付金を出しており、その交付金を活用した各自治体の施策の違いなどが報道でも取り上げられています。

…また、ワクチン接種等も市区町村でやり方が違うこともあり、一気に基礎自治体（市区町村）の行政運営にスポットライトが当たっている感さえします。

…市議会議員として10年ほど、東大和市の行財政運営を見るとともに、先進自治体の取組などを調査研究していると、市の人材育成や組織のモチベーションのレベルが市民生活や市の発展に大きく影響することを実感しています。

…自治体間競争が激しいばかりでなく、スマートシティやグリーンテクノロジー等、テーマ別に戦略を立てなければならない現在において、官、民の垣根はなくなってきたとも言われており、国のデジタル庁でも民間からの人材を多く活用することが話題となっています。また、現在、民間においては「社会の公器」としての役割が強く求められ、官においては民間のような柔軟性やスピード感が必要とされているため、先進自治体では時代に合った取組として官民連携を上手に活用している例も少なくありません。

…行政サービスを提供する、すなわちサービス業である行政においては、それを担う職員が一番重要、かつ市独自で良くも悪くも変えられる経営資源は人材とも言えます。市の活性化、発展には時代に合った人事戦略が礎であると考え、今回は市の人事行政の現状と課題と今後の可能性を確認しました。

■今後、必要な人材の資質や能力は

…まず市長からは、今後、職員に求められる資質と能力などについて「多様化、高度化する行政ニーズや市民サービスへの要請に的確に対応するため、より一層の柔軟性やスピード感が必要。また、変化の激しい社会情勢のもとでも継続して力を発揮できるよう、精神的・肉体的に健康であるための努力や自己管理ができることや、自分と異なる価値観を受け入れ、共感する力、相手との対話を通じて到達点を探り、調整する能力も必要。」との答弁がありました。さらに、「職員のモチベーションの維持、人材育成、適材適所の配置が重要であると認識している。」「課題解決のため、職員研修、短期ジョブローテーション、メンター制度（≒指導相談者制度）並びに庁内公募制度等の活用を図っている。」と人事マネジメントで市長が認識している重要な点と現在の取組についての説明もありました。

■内定辞退者と普通退職者の課題

…今回の一般質問のテーマとして人事行政を取り上げた主な理由は前述のとおりですが、もう一つの理由として、最近、採用における内定辞退者の増加、また、職員が他の自治体に転職してしまう（＝定年退職ではなく普通退職により）例があることを耳にする機会が複数あったことが挙げられます。

（裏面に続く）

…まず、採用の現状と課題について確認したところ、「当市では、大学等の新卒者と社会人経験者を分けずに採用試験を実施しているが、課題として、一定の割合の内定辞退者があり、採用計画の見直しや職員の配置計画に支障をきたす場合がある。」とのこと。今年度も4月1日付採用で必要人数が確保できず、7月1日付採用の準備を進めているとのことでした。具体的な人数については、H31年度の内定者26人中、辞退者は13人、R2年度の内定者23人中、辞退者は9人とのこと。

…また、市が条例に基づいて公表している「東大和市人事行政の運営等の状況」を確認すると、職員の普通退職者数についてはH27年度2名、H28年度4名、H29年度4名、H30年度8名、H31年度2名と、ここ5年間で計20名となっている状況。その転職先について確認したところ、20人中3名が他の公共団体に転職しており、昨年度は13人の普通退職者中5人が他の公共団体に転職していることが答弁で明らかになりました。

…東京都内や首都圏の自治体においては、基本的な業務や報酬については大差ないのが現実。しかし、仕事の任せ方や先進的な取組への積極性の大小などの違いはあり、そこから得られる経験ややりがいは変わってきます。個人の希望は尊重されるべきですが、内定辞退や転職の理由をヒアリングし、分析することで、東大和市の課題が見えてくる可能性は大です。この点について確認したところ、東大和市では具体的な理由まで踏み込んだ聞き取りはしていないとのことでした。

■多摩26市間の職員交流には不参加

…「多摩26市間における職員交流」とは、R2年度に“職員交流を通じ、先進事例や課題を共有することで広域的に連携して事務事業を共同執行する風土を醸成する”ことを目的に市長会が実施を決定した取組です。…今年度の状況を確認したところ、「情報分野」を重点テーマとし、それ以外の分野も含めて、16市がエントリー。最終的には10市、5ペアが成立または現在調整をしている状況とのことでした。

…東大和市の参加について確認したところ「当初はエントリーをしていたが、年度末の普通退職についての相談や申出が複数あったこと、また、他団体への派遣者数も増えたため、市の本来の事務事業を担う職員数が不足してしまう状況となり、エントリーを急遽取り下げた。」とのことでした。

■“公務員は定年まで勤める”常識が変化

…このような状況について「“公務員は定年まで一か所で勤める”という、以前の常識は変化しており、特に若い世代は転職をするケースが増えている。一方で、当市の施策に高い関心を持ち、他自治体から転職をしてくる人もいる。」との市からの説明もありました。

…また、“公務員は余程のことがない限りクビにならない”という常識についても、先進市では見直しており、勤務実績を理由として分限免職（≒解雇）を行う自治体も出てきています。もちろん、処分の前には3か月ほどの資質向上プログラムで研修を実施し、改善しない場合のみ分限免職としていますが、行政職員は市民の税金で雇用しているという点から考えた場合、許容範囲を超えた安泰にあぐらをかいたような勤務態度は税金のムダ使いとも言えるため、このような取組は市の発展や市民の納得感という点を考慮すれば、必要だと思います。

…また、民間企業で問題とされている“与えられた仕事はしっかりこなす反面、必要以上の努力を避ける働き方をする”「ぶら下がり社員（市の場合は職員）」という課題のある人材。放置しておく組織内の環境を悪化させ、モチベーション低下や、やる気のある社員が転職してしまう等の恐れがあるとのこと。東大和市には同じような課題のある職員はいないのか。そこで、「ぶらさがり職員」の有無、また、分限免職の導入の検討について確認したところ、「各人、得手不得手などの課題はあるが“ぶらさがり社員”という職員は当市にはいないと認識している。人事評価には“向上心”、“チャレンジ精神”等の意欲や姿勢に係る評価要素もある。分限免職については今まで検討はしていない。人事評価結果が下位の場合には給与・勤勉手当の減額措置を適用している。」との答弁でした。

■民間の“血”と“知”を入れる先進市

…一方、最近、シティプロモーションや観光、企業誘致などの取組で全国的に話題となっている自治体では、一定の分野のプロともいえる民間出身の人材を活用する『一般職任期付き職員』制度を導入している例が多くみられます。東大和市では、まだ条例も制定されず導入していない制度ですが、多摩26市における現状について確認すると「13市で任期付き職員の条例が制定されており、弁護士等の法務関係や観光や産業振興、また、シティプロモーション等広報関係の分野で活用している。」との答弁。

…また、市議会総務委員会によるシティプロモーションの調査報告書では、株式会社電通が1年間、自治体等パブリックセクターの職員を研修生として無償で受け入れるコミュニケーション・プロデューサー塾を活用して効果を上げている自治体の例についても触れて市に提言しました。この研修は1979年から始まり、2019年度までの研修修了者は62団体400人。平成の大合併以降、都道府県より市からの受け入れ要請が増加しているとのことでした。

…また、総務省が公開しているH30年度の「地方分権改革に関する提案募集・提案事項」を確認すると『国と民間企業との間の人事交流に関する法律』と同様の制度を地方公務員においても創設することを求めている市が複数ありました。

…現在は、官民連携の先の、民間の“血”と“知”を行政組織内に入れることで、良い化学反応を起こしている例が多くありますが、東大和市では「今後、調査研究を行う」という遅れを取っている状況です。

■職員の幸せが市民の幸せを作る

…今、働き方改革と共にウェルビーイング経営が組織力強化には必要だと言われています。これは全てのステークホルダー（利害関係者）をウェルビーイング（健康で幸せ）にする経営方法で、市に置き換えると、職員が幸せになり、市民の幸せのために生き生きと仕事をすることで市が発展し、市民も幸せになることです。…仕事における幸せは、楽に高額な報酬を得ることはありません。市政運営においても、良い意味での緊張感があり、成長意欲が発揮でき、自己実現できる組織や評価制度などを整えることが、更なる東大和市の発展の礎となります。時代に合った人事制度を早期に実現するよう、市には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。コロナ禍において、駅頭での配布は一時、控えております。
私たちの身近にある市政、市議会。伝えることがスタートだと思います。」

■ 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 東大和市高木3-274-2-102



東大和市 市議会議員
和地 ひとみ