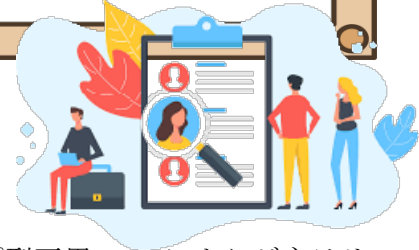


和地ひとみレポート No.458



令和4年 第4回東大和市議会定例会 一般質問 “今後の人事戦略について” 課題解決のための人材を活かし、組織力を向上

■人事関連の10回目の一般質問

…11月30日から開かれている令和4年第4回市議会定例会での一般質問において、私は、「今後の人事戦略について」取り上げました。

…市議会議員を務めさせていただき3期12年。私は様々な分野を一般質問で取り上げてきました。振り返ってみると、一番多く取り上げてきたのは「人事関連」で、今回で10回目となります。もちろん、このことは、私自身が民間企業の中で人事関連を専門にしてきたことが関係しています。しかし、長い間、行政課題と向き合うにつれ、行政の経営資源、すなわち「ヒト・モノ・カネ・情報」のなかで「一番重要なものは“ヒト”だ」、「最終的に行政が、大きな効果を生み出ために自ら出来ることは、“ヒト”を育成し、マネジメントすることだ」という思いが強まってきました。

…民間企業においても経営資源の中の“ヒト”が一番重要だと言われてはいますが、行政においては、民間企業以上だとも感じています。地方自治法（第2条14）で示されている通り「地方公共団体は、その事務を処理するに当っては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」ことが行政運営の使命。そして、それを実現するのは、市の職員にかかってきます。

…行政は民間企業のように、商品等（モノ）により、利益（カネ）を増やすことはできません。しかし、行政では、同じ業務でもどうやるかによって、その効果は自治体ごとに様々。実際、新たな課題を解決し、より良い街づくりを成功させている自治体の多くは、職員（ヒト）を強化することに力を入れているのが実情です。

■新たな課題を解決する人材の獲得が必要

…自治体間競争が激化し、行政課題やニーズが多様化、複雑化していること等は長らく指摘されており、地方公共団体を取り巻く環境の変化は、より一層高まり、加速化していると言わざるを得ません。

…そして、大きな課題の一つとされている生産年齢人口の減少については歯止めがかからない状況。

そのような中、この度の新型コロナウイルス感染症への対応を通して、行政分野でのデジタル化・オンライン化の遅れ、デジタル人材の不足などの課題も新たに浮き彫りとなりました。

…また、日本国内の人材全体の母数が減少していることを受け、民間企業は人材の確保、育成について更なる工夫や投資を実施しています。よって、行政にとって最も重要な経営資源である「ヒト」の確保はより困難になっており、人材確保とともに、既存の職員の人材育成についても最重要課題と言っても過言ではありません。

…特に、メンバーシップ型雇用（※）によりゼネラリスト（総合職）を育成してきた行政にとっては、新たな課題解決や目標達成のため、一定のスペシャリスト（専門職）の必要性も高まっていることを考えると、従来の人材マネジメントの方法を見直し、より戦略的に行うことが必要です。

そこで、今回は今後の人事戦略について取り上げました。

※メンバーシップ型雇用

終身雇用を前提に総合職を採用し、配置転換しながら経験を積ませる日本型雇用の典型。職務を限定せずに組織のメンバーとして迎え入れ、職種や勤務地などに関しては命令次第という正社員雇用スタイル。

■どのような専門職が必要か

…市は新たな時代においても持続可能な行財政運営を実現するため、各種計画等により事業を進めています。一方で、計画を実現するためにどのような人材が必要かという点については、どこにも明記されておらず、事業計画に合わせた人材関連の計画もない状況です。

…各種計画の目標を実現するためには、『より専門的な知識や経験を持つ人材（以下、スペシャリスト）』が必要だと私は考えるため、市の認識について確認しました。その市長答弁では、「社会の変化や多様性にスピード感をもって対応するためには、柔軟な発想力や向上心をもった職員が必要となる。とりわけ、現在、取組強化を図っているデジタル政策の分野での人材の確保が必要である一方、まちづくり、福祉分野において、より深い知識や経験を持つ人材が必要になると認識している。」とのことでした。

…また、市長答弁で示された「デジタル政策分野」、「まちづくり」、「福祉分野」におけるスペシャリストに担ってもらいたいことは何か。また、どのようなキャリアの人をイメージしているのかを確認。

…その答弁では「デジタル政策分野では、情報処理技術者試験に合格していること、まちづくりでは、技術職として活躍できる建築技術や土木技術の専門課程を専攻し修了していること、福祉分野では、社会福祉主事任用資格を有していることが即戦力として必要な要件であると考えている。また、担う業務内容については、デジタル政策分野では、ICT技術の各課事業や課題への活用、職員のスキルアップを主導すること。まちづくり分野では、市のマスタープランに沿った活気ある、魅力あるまちづくりの実現。福祉分野では、福祉関係の法令や制度を熟知し、個別相談支援業務や福祉施策の立案・実現などによる住民福祉の向上を推進することだ。」とのことでした。（裏面に続く）

…市長答弁にあった「柔軟な発想力や向上心をもった職員が必要」という点については、新たに採用する人材やスペシャリストだけではなく、既存の職員にも求める要素。この点については、採用における適正の見極めと共に、採用後は研修や評価制度の両輪で向上させていくべきと提言しました。

…また、スペシャリストについては、資格のみで判断するような答弁だったため、キャリアを加味するか否かを再度確認。すると、「民間での経験がある場合には、そこでのキャリアを含めて人材の評価を行う」とのことでした。

…東大和市では、今現在も新卒以外の中途採用も行っていますが、新卒、中途ともにエントリーシートと履歴書の提出のみとのこと。転職者を中途採用の場合、民間企業では、職務経歴書を提出してもらうのが一般的。特にスペシャリストの場合は、実績を確認するためにも、職務経歴書は必須だとも伝えました。

■既存の職員の能力開発の可能性は

…最近、耳にすることが多くなった“リスキリング”（※）という言葉。

※リスキリング

新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適應するために、必要なスキルを獲得する／させること。近年では、特にデジタル化と同時に生まれる新しい職業や、仕事の進め方が大幅に変わるであろう職業につくためのスキル習得を指すことが増えている。

…新たな課題解決のために、外部からスペシャリストを獲得する以外に、既存の職員のリスキリングにより、必要な知識やスキルを獲得させることも1つの方法です。

…既存の職員に必要な知識などを身に付けさせる取組を行っているか確認しとて「市町村職員研修所での専門研修や外部団体が実施している専門研修の受講を通じて、職員のスキルアップを図っている。また、東京都や東京大学等への研修派遣、他団体への職員派遣では、公募等により職員の自主性とキャリアアップへの意欲を醸成し、帰任後に修得した知識経験を活用できる配置等を行って来ている。課題は、職員一人ひとりが自身のキャリアアップと組織への還元を自発的に進めるような組織風土をどのように維持、向上させていくかであると認識している。」とのこと。

…しかし、必要とされる「デジタル政策分野」、「まちづくり」、「福祉分野」の知識やスキルを身に付けさせるために、民間企業への派遣や、講座や研修の受講を支援する仕組みについては、現時点ではないとの答弁でした。以前、シティプロモーションについての一般質問で、(株)電通が無償で自治体から研修生を1年受け入れていることを紹介。修了生は407人にもなっており、実際に、研修を終えた他自治体の職員の話や、様々なことを身に付けて、業務に活かしていることが分かりました。

…民間企業への派遣は、知識やスキルを身に付けることが出来るだけでなく、民間企業の仕事の進め方を体験することにより、行政の仕事の進め方を見直すことが出来る等の副次的な効果も期待できます。外部からスペシャリストを迎え入れる時にも参考になることがあるはずですので、前向きに検討すべきです。

■ジョブ型雇用について

…既存の職員に知識やスキルを身に付けさせても、雇用形態は変わりません。しかし、外部からのスペシャリストを雇用する場合、任期付き職員という雇用形態を市は予定しています。この任期付き職員については、雇用期間中の人事評価はなく、募集時に求めた業務を行うことを雇用条件としている“ジョブ型雇用”（※）になるとのこと。

※ジョブ型雇用

ジョブ型雇用とは、終身雇用・年功序列などを前提とし、職務内容を限定しない従来の日本型（メンバーシップ型）雇用制度とは異なり、職務の内容（ジョブ）が明確に示された職務記述書（ジョブディスクリプション）に基づいて雇用されるシステム。

…市も、スペシャリストの募集に際しては、必要とする事務事業が決まった際に、主管課及び職員課で、求める資格やスキル、勤務条件などを具体化し、職務記述書（ジョブディスクリプション）を作成すること。そこで、募集する際の給与について確認。民間企業と同じ市場から人材を獲得する場合は、市場調査が必要。求めるスペシャリストの市場価格が分からないと、『安く設定しすぎて応募が無かった』、『高く設定しすぎて能力以上の報酬となってしまった』という恐れもあります。その答弁では「他の自治体の活用例も多く公表されているため、先行自治体の事例等を参考とする。また、業務の特殊性から、基本的には公募はせず、適任と思われる人物を選考により採用することを考えている」とのこと。

…昨今、官民ともにニーズの高いデジタル人材は、多くの自治体が採用できずに困っている状況。そのような中、中野区では、テレビCMでよく目にするインターネット求人サービスで複数名デジタル人材を獲得。行政ではレアなケースとして話題になりました。

…前述の市の答弁では「公募はしない」とのこと。その詳細を再度確認すると「市と関わりのある外部の方の人脈などにより紹介をしてもらう、いわゆる一本釣りを想定している」とのことでした。安全といえど安全かもしれませんが、裏を返せば、応募者が適任かどうか見極めるスキルについて、市の職員課には不安要素があるとのことだと思います。

■良い化学反応を期待

…先進的な自治体では、すでに始まっている外部や民間からのスペシャリストの登用。東大和市では来年度から導入することを想定しているようです。メンバーシップ型雇用でゼネラリストとして育成されている既存の職員と、ジョブ型雇用のスペシャリストとして新たに入ってきた職員が、互いの役割を理解しあい、仕事を進めていくということは、案外、難しいこと。

…話題となっている先進自治体では、外部人材の登用が上手くいっているようですが、一方で、せっかく採用してもうまくいかない事例も多くあるようです。

…スペシャリストを迎え入れる市のマネジメント層が、この意義をしっかりと理解しなければ、新たに採用された人材も、迎え入れた組織も不幸な結果になりかねません。スペシャリストを組織に迎え入れ、それにより刺激を受けた既存職員による良い化学反応で、組織力をあげる。そのためには、事前の準備を行うことが重要だと、最後に提言させていただきました。



東大和市 市議会議員
和地 ひとみ

市政、議会について「自然体」「ざっくばらん」にレポート。駅前配布するレポートは毎回、最新号です。
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