

「組織改正と人材確保」 に関する政策提言

～次世代を担う職員の人材育成と職員のあるべき姿～

平成30年12月

茅ヶ崎市議会 総務常任委員会

目 次

1. はじめに	P 1
2. 調査研究の経過	P 2
3. 政策提言	
(1) 人材確保について	P 4
ア 職員の採用について	P 4
イ 人材の育成及び人事制度について	P 5
ウ 民間委託について	P 8
(2) 組織改正について	P 9
4. おわりに	P 10

1. はじめに

我が国は、世界的にも例の無い人口減少期を迎えている。

国力の低下は必至であり、最前線となる地方自治体は、大都市近郊の都市を除き死活問題との共通した危機感を抱いている状況下にある。

特に過疎化や少子高齢社会による歳入低下と扶助費等の激増・雇用の不安定化や人材不足は深刻であり、経営的な発想に基づいた行政運営を行い、単純なサービスや特典重視による都市間競争では無く、その地域の特色やアイデンティティや民度を重視した中で多様化する市民ニーズを捉えると同時に、住んでみたい、住み続けたいと思われる様な魅力あるまちを創出し発信していく時代となった。

茅ヶ崎市も超高齢社会の到来が予想されている中、幹部職の大量退職や技術職の採用低下、業務内容の複雑化や財政推計の悪化など、次期総合計画の作成に当たり、今後の行政運営に関わる重要な問題を抱えている。

これらを踏まえ、新しい行政運営に耐えうる優秀な人材の確保と組織の構築、業務内容等の早急な見直しが必要であり重要であると判断したため、政策提言をすることとした。

2. 調査研究の経過

総務常任委員会では、政策提言に向けて、次のように調査研究活動に取り組んできた。

日程	活動	内容
平成29年 6月23日	総務常任委員会を開催 (委員間での政策討議)	調査・研究テーマを「組織改正と人材確保について」に決定
6月23日	総務常任委員で勉強会を実施	政策提言へのスケジュールや調査研究方法について協議
7月 5日	総務常任委員で勉強会を実施	本市の現状や課題について協議
7月21日	執行部から意見聴取及び執行部との意見交換を実施	職員課及び行政改革推進室と本市の組織と人材確保についてヒアリング及び意見交換
9月 6日	総務常任委員で勉強会を実施	執行部からの意見聴取を踏まえた課題等について協議
9月15日	総務常任委員で勉強会を実施	これまでの経過を踏まえ、今後の方針について協議
9月26日	総務常任委員会を開催 (委員間での政策討議)	サブテーマ「次世代を担う職員の人材育成と職員のあるべき姿」を決定
9月30日	総務常任委員が講座を受講	都市問題公開講座「自治体の人手不足をどう乗り越えるか」受講（3委員）
11月 2日	総務常任委員会を開催 (委員間での政策討議)	先進自治体の行政視察先の決定
11月30日	総務常任委員で勉強会を実施	行政視察について協議及び政策提言に向けての協議
12月11日	総務常任委員会を開催 (委員間での政策討議)	専門家との意見交換の実施を決定
平成30年 1月11日	総務常任委員で勉強会を実施	専門家との意見交換について協議及び政策提言に向けての協議
1月24日	神奈川県厚木市を行政視察	テーマ：厚木市定員管理方針について
1月25日	専門家との意見交換を実施	組織改正と人材確保について専門家（早稲田大学政治経済学術院稲継教授）との意見交換を実施
1月26日	全員協議会を開催	全議員へ中間報告及び意見交換
2月 9日	総務常任委員で勉強会を実施	専門家との意見交換の振り返り及び政策提言に向けての協議
3月16日	総務常任委員で勉強会を実施	各委員による先進事例の紹介及び政策提言に向けての協議
4月20日	総務常任委員で勉強会を実施	政策提言に向けての協議

5月 9日	総務常任委員会を開催 (委員間での政策討議)	先進自治体の行政視察先の決定
5月 9日	神奈川県海老名市を行政視察	テーマ：総合窓口及び民間委託の導入について
5月31日	総務常任委員で勉強会を実施	行政視察の振り返り及び政策提言に向けての協議
6月26日	総務常任委員会を開催 (委員間での政策討議)	先進自治体の行政視察先の決定
7月18日	大阪市を行政視察	テーマ：①戸籍業務におけるAIの活用について ②住民情報業務等委託について
7月19日	大阪府池田市を行政視察	テーマ：総合窓口業務の民間委託について
7月20日	兵庫県明石市を行政視察	テーマ：①職員の採用について ②人材育成制度について ③人材育成型人事制度について
8月31日	総務常任委員で勉強会を実施	政策提言に向けての協議
9月 6日	総務常任委員で勉強会を実施	政策提言に向けての協議
9月25日	総務常任委員会を開催 (委員間での政策討議)	茅ヶ崎市職員労働組合及び市内の企業経営者との意見交換の実施を決定
9月25日	茅ヶ崎市職員労働組合との意見交換を実施	組織改正と人材確保について茅ヶ崎市職員労働組合の執行部(委員長他4名)と意見交換を実施
10月 5日	市内の企業経営者との意見交換を実施	組織改正と人材確保について市内の企業経営者(株式会社由紀精密大坪代表取締役社長)と意見交換を実施
10月10日	総務常任委員で勉強会を実施	各意見交換の振り返り及び政策提言の素案の作成に向けて協議
10月15日	総務常任委員で勉強会を実施	政策提言の素案についての協議
10月24日	総務常任委員で勉強会を実施	政策提言の素案についての協議
11月 2日	総務常任委員会を開催 (委員間での政策討議)	政策提言の素案についての討議・決定
11月19日	全員協議会を開催	全議員へ政策提言(素案)の説明及び意見交換
11月19日	政策提言を議長へ報告	

3. 政策提言

(1) 人材確保について

ア 職員の採用について

人材を確保するためには、まずは職員の採用に当たり、新卒者を含めた多くの求職者に、また、多彩なスキルや経歴を持つ求職者に職員採用試験にチャレンジしてもらい、その中から適当な人材を確保することが大前提である。

しかし、そもそも、公務員試験である職員の採用は社会経済情勢の変化を受けやすく民間企業との激しい採用競争にさらされていることのみならず、他の自治体や国との間でも厳しい採用競争にさらされている。

そこで、このような労働市場の現状や変化を的確に捉えつつ、創意と工夫を凝らして職員採用の場面においても人材の確保に努める必要がある。

(ア) 多くの求職者に茅ヶ崎市で働くことに興味をもってもらうためには、何より、職員採用に関する情報の発信が重要である。

そこで、採用情報の提供等において、SNS等の戦略的・積極的な利用により、シティープロモーションも兼ねた話題性に富んだ発信をすることを検討すべきである。例えば、先進的に取り組んでいる自治体が実施している、YouTubeを活用したインパクトのある情報発信や非常に興味を引く職員採用ポスターの作成などがある。

また、大学や受験予備校での採用説明会等での採用活動を市長のトップセールスと位置づけ、求職者へ直接アプローチすることも検討すべきである。

さらに、安心して職員採用試験に臨んで貰うため、入庁後の人材育成の方針や人事評価制度についても、採用情報と合わせて積極的に発信することを検討すべきである。

(イ) 超高齢社会への対応のため、今後、福祉の分野における専門職に対する需

要が確実に増大することが見込まれる。

そこで、質と量の両側面から人材の確保を図るためには、福祉の分野における専門職のインターンシップを実施し、また、行政の仕事内容を把握してもらうための庁内ツアーを実施するなどの対応について検討すべきである。

(ウ) 社会資本の整備は進んだものの、その老朽化により、今後、社会資本の的確な維持管理が求められ、また、技術の継承も必要となるため、土木等の技術の分野における専門職の確保も引き続き重要である。

そこで、行政の仕事内容を把握し、入庁後の業務を具体的にイメージしてもらうためのツアー（例えば、先進的に取り組んでいる自治体で実施している、実際の業務に随行して下水道などの現場を職員と一緒に回るツアー等）を実施するなどして、土木等の技術の分野における専門職のやり甲斐や重要性を認識してもらうことについて検討すべきである。

(エ) 複雑化し多様化する行政需要に対応するためには、公務員としての職務経験からだけでは得ることが困難な多彩なスキルや経歴・経験を有する職員も求められている。

そこで、単に受験年齢を引き上げるのではなく、多くの自治体で採用の実績がある、一定の職務経験年数を有することを受験資格とした経験者採用試験の実施も検討すべきである。

その際は、職務経験年数により採用後の処遇（例えば、新卒者と異なり、主事での採用ではなく、主任での採用等）についても合わせて検討すべきである。

イ 人材の育成及び人事制度について

市民ニーズの多様化、茅ヶ崎市を取り巻く環境や社会情勢の変化などを職員一人一人が認識し得るよう、目指すべき職員像を明確にして人材の育成に取り組む

ことが求められる。さらに、団塊世代の大量退職により、人材の育成が急務となっている。

職員に必要なスキルを有する人材に育成していくこと、また、職員が働くことにモチベーションを継続することができる人事制度を展開していくことによって、必要な人材を質的に確保していくことは、今後さらに重要になってくると考えられる。

また、人材の育成と人事制度はそれぞれが独立したものではなく、人材の育成と人事制度が有機的に結び付くものである（人材育成型人事制度）という視点も重要である。

(ア) 脱・公務員試験の実施により、本来であれば公務員試験で勉強する法律に関する必要な知識や法的能力を有しない又は足りない職員も少なからず入庁している。しかし、公務員は法令に基づいて仕事をする事、地方分権の進展により自治体自らが根拠となる例規等を制定・解釈する必要があることから、全ての職員が法的能力を有することは必須である。

そこで、特に、新採用職員に対して法的能力を身につけるための研修を採用後から直ちに集中的・計画的に実施するべきである。

また、漫然と研修を受講して終わることがないように、例えば、入庁から3年経た全ての職員が「自治体法務検定」を受験し一定の点数を取ることを目標に設定することなども検討するべきである。

その際は、点数によっては人事評価（能力意欲態度評価）に結び付くことについても合わせて検討するべきである。

なお、採用から既に一定の年数が経過している職員に対しても、法的能力を向上させる取り組みは必要であるため、有益な研修を計画的に実施するために、例えば、「研修ハンドブック」を作成すること等を通じて、既に行われている研修を精査し、取捨選択をするなどして研修体系を整備するべきであ

る。

- (イ) 職員は職に応じて求められる役割があり、職が上がるにつれてより高度なものが求められる。すなわち、職員はその職になったから求められる役割が上がるのではなく、求められる役割を担うことができるから職が上がるということであり、職員自身が現在及び将来を見据えて自覚し、行動していくことが求められる。

そこで、職員自身が将来のキャリア形成を考え、上位の職に就いて役割を的確に果たしていくため、上位の職で求められる能力を意識し、自らが能力開発に取り組むことができることに結び付きうる有益な研修を計画的に実施すべきである。したがって、前述したとおり、既に行われている研修を精査し、この点についても研修体系を整備すべきである。

- (ウ) この様な研修を充実させることで、自身のキャリア形成を自覚し行動する職員やそもそもやる気のある職員を適正に評価しモチベーションを維持することができる体制を整備することも組織として求められている。

この点、例えば、係長級への登用や課長級への登用について昇進試験を実施して、チャンスを拡大することは、自身のキャリア形成を自覚し行動する職員やそもそもやる気のある職員のモチベーションを維持する手法としては有益である。また、昇進試験を合格した職員が係長や課長に登用されることで、他の職員も納得するなど、結果として円滑な組織運営にも結び付きうる点でも有益である。

しかし、昇任や昇格に対する考え方も多様化しており、職員の人材育成を図っても全職員が昇任や昇格を望むことになるとは限らず、また、先進的に取り組んでいる自治体の実情を視察するなかで、受験者が伸び悩んでいるなどの課題も明らかになった。

そこで、現在の人事評価や意向調査等を活用した人事制度を原則としなが

らも、昇進試験が有する有益性に着目して、昇進試験による係長級への登用や課長級への登用をバイパスラインとして併用する人事制度の構築について検討すべきである。

その際は、現在の人事評価制度を基本とすることから、全職員が納得することのできるより公平・公正で客観的な人事評価に結び付く手法についても合わせて検討すべきである。

ウ 民間委託について

行政運営について、民間委託等の手法を用いることは、適切な役割分担により、職員を必要な部署に必要な人数を配置することができるようになる（人材確保につながる）、また、経費を削減できるなど、効率的・効果的な行政運営を行うことに結び付き得る有効な手法の一つであるといえる。

この点、少子高齢社会の到来により、財政が厳しくなる中、民間に任せる事業は積極的に委託等を推進するなどの手法を活用することにより、適切な役割分担によって、必要な人材（市職員）の確保や経費削減につながり得ることに関して、委員間で異論はなかった。

しかし、先進的に取り組んでいる自治体の実情を視察する中で、多くの課題も浮かび上がった。経費削減のみに着目し法的整合性の検討が不十分ではないか、職員の育成を阻害しないか、行政の本来の役割を見失わないか、委託経費の高騰によって経費削減による効率的な状況が維持できているのか、といった問題である。

このように、民間委託に関しては多くの課題があることは明らかであるが、今後も、複雑化し多様化する行政需要に対応しつつ、持続可能で効率的・効果的な行政運営を行うためには、これらの課題を検証しつつも、より一層、民間活力を活用することについて検討する必要があると考えられる。

同時に、民間委託を進めていくためには、職員全体がその方針に対して納得し理解して、一丸となって進む必要もある。職員の納得と理解を得るためには、十分な説明をしていかなければならない。

取組状況についてみると、全ての事業についてしっかり調査検討しているかという点、職員への説明等を十分に行っているかという点において、不十分といわざるを得ない。

そこで、全ての事業を対象に、持続可能で効率的・効果的な行政運営を行うための有効な手法の一つとして民間委託等の民間活力の活用の有無について早急に検証し、本来担うべき行政の役割を精査して、方向性を明確にするべきである。

(2) 組織改正について

組織改正については、従来から求められている効率的・効果的であることは前提に、働き方改革にも資するものであるという視点も重要である。各課によって偏在している残業時間や年次有給休暇の取得率を平準化して、職員が働きやすい組織を実現することは、各職員が有する能力を十分に発揮することにもつながり、結果として効率的・効果的な組織の実現に結び付くといえるからである。そこで、以下のことについて提言する。

ア まず、前提として、組織改正に関しては、必ずしも総合計画と連動させる必要性はなく、流動的な社会変化に対応可能な柔軟性がある組織を目指すべきである。

イ 次に、検索機能の優秀性から職員の業務負担の軽減（効率的）及び業務の質の向上（効果的）が期待できるＡＩについては、行政事務への導入が期待されている。

茅ヶ崎市のネームバリューと企業の投機的メリットを考察すると、先行的か

つ戦略的な対応も視野に入れ、導入等について取り組むべきである。

しかしながら、現段階では発展的な技術であること、高額な予算も必要となることから、他市の取り組みや導入状況などの情報を収集しながら、財政運営を考慮しつつ検討するべきである。

ウ また、議会事務局の市長部局からの独立性の確保については、積極的に取り組みを推進する必要がある。

4. おわりに

総務常任委員会では、担当課との意見交換、専門家を招いての研修・意見交換、委員間での勉強会、行政視察、企業経営者との意見交換等を実施するなど、政策提言としてまとめるために取り組みを進めてきた。

「人材こそが最大の資産・宝である」

どれだけ優れた働き方改革のプランであっても、この視点がなければ絵に描いた餅となってしまう。

環境変化を踏まえた人材戦略が重要で、中長期的な人材戦略のポイントは、対人能力、コミュニケーション能力、調整能力、そして創造性の向上である。

- (1) 人材育成基本方針の見直し
- (2) 採用戦略
- (3) 初任配属と異動戦略
- (4) ビジョンが見えるような情報発信

A I 時代にも不可欠な能力を有する人材を採用し、その人材の配属場所でマネジメント能力の高い管理職によるジョブ・アサインメント（仕事の振り分け）を通じて経験・学習をし、異動により経験・学習を積むことにより、人間でなくてはできない能力を高める戦略を構築するのが今後の人材戦略の柱の一つになる。

そのためには、人材育成基本方針を抜本的に見直すなど、有機的に機能させることが必要であると考えている。

常に先見性を持って、新しい技術を利活用しつつ、新たに生まれた時間で「住民福祉の増進」（地方自治法第1条の2）の原点である市民とのふれあいを大切にする職員であることが、今後の自治体職員の姿ではないかと感じるところである。

職員のモチベーションを向上させ、笑顔と幸せのある行政運営に期待する。