

総務委員会閉会中の調査事項中間報告（令和3年度）

（令和4年3月25日報告）

議長のお許しを頂きましたので、当総務委員会が令和3年度に議会閉会中の調査テーマを「行政における民間人材の活用について」と定め、鋭意調査研究してまいりました、その経緯と結果をご報告申し上げます。

半田市においての主な人事のあり方は、新卒で採用した職員を育成し、定期的に人事異動を重ね定年まで働いてもらうという、これまでの一般的な自治体人事運営が主体となっています。しかし、急速に変化する現代社会においては、多様化する住民ニーズへの対応や、情報通信技術の発展と日々進化するテクノロジーの活用など、行政で求められる知識の専門性は年々高まっています。

例えば自治体 DX など新たな行政需要に関する業務については、自治体内部に当該業務の専門家は存在しないため、民間から専門人材を確保する必要があり、質の高い民間の高度専門人材を採用・活用している自治体が増えてきています。そうした民間人材を採用している先進自治体の状況などを踏まえ、民間人材の活用に関する方向性について調査研究することにしました。

なお、本報告書における民間人材とは、専門的な知識・経験を踏まえた高度専門人材のことを指すもので、半田市がこれまで行ってきた任期付職員採用やデジタル化など民間経験者採用とは異なるものであることを申し添えます。

委員会の調査テーマを定め、着手しようとした今年度当初は、新型コロナウイルス感染症が爆発的に拡大し、先の見通しが立たない状況でありました。そのため、当委員会ではWEB会議システムを活用し調査を進めることとし、まず初めに、民間人材の活用について、深い識見を持ち、多くの著書、寄稿を残されている、獨協大学法学部の大谷基道教授からリモートによる講義を受け、地方自治体としての活用の概要を学びました。その後、全国でもいち早く民間人材活用に取組んでいる、奈良県生駒市、静岡県浜松市へのリモートによる行政視察を行うことで、取組みの経緯や効果、実施にかかる課題等の実情をお聴きしました。

それではまず、大谷教授の講義にかかる学びについてご説明します。

大谷先生からは、自治体における、民間人材の活用を必要とする背景から始まり、自治体の任用制度とその実情や課題、民間人材を登用することの効果などを他の自治体の取組事例の紹介や、半田市の状況を踏まえた内容でご講義いただきました。先生のお話の中でも「日進月歩で進化する業種においては、その時最先端であっても2年から3年で陳腐化する」という言葉に、納得するとともに大きな衝

撃を受けました。

次に、奈良県生駒市の視察内容をご説明します。

生駒市は人口 11 万 8,532 人、面積 53.15 km²と、半田市と非常によく似た規模の自治体です。生駒市では、自治体のミッションが多様、複雑化・専門化する中で、新しい発想を持ち、「攻め」の事業創造と成長促進を実現できる「外部のイノベーション人材の登用」が必要不可欠であると判断し、特定の分野における高いスキルと豊富なノウハウを持った「プロ人材の登用」に着手したとのことでした。

採用にあたってのポイントとして、「副業・兼業」、テレワーク勤務を認め、優秀な転職潜在層へアプローチすべく求人サイト運営企業、エン・ジャパンの協力を得て公募しました。募集時には「収益確保」、「首都圏 PR」「地域活力創生全般」など7つの分野に明らかにして、WEB からの申込を可とし、書類審査、オンライン面接を実施した結果、3,149 名からエントリーがあり、その中から9名を採用したとのことでした。

次に、静岡県浜松市の視察内容をご説明します。

浜松市は人口 794,718 人、面積 1558.06 km²の半田市より大規模な市です。令和元年度から民間専門人材の採用を行っており、市は「民間専門人材を活用したプロジェクトリーダー設置要綱」を定め、その目的や定義を明らかにしています。職員としての採用と言うより、主に「アドバイザー」としての役割を担う点が先に視察を行った生駒市とは異なる点でした。市の説明では民間人材を受け入れることで、導入の目的である、高い専門性と柔軟な発想やアイデア、広いネットワークを有した人材が得られる他、既存の職員への意識改革に繋がるなどのプラスアルファの効果があり、メリットはあるがデメリットはないとのことでした。

募集については、要綱に定める市長が指定する分野として、令和元年度は「都市ブランド戦略マネージャー」「AI・RPA 等先進技術導入推進プロジェクトチームマネージャー」「スマート農業推進プロジェクトデザイナー」「農業労働力確保プロジェクトデザイナー」「内なる財源を発掘し、民間の資金を活用する新たな事業プランナー」の5つの分野、翌、令和2年度は「教育の情報化推進アドバイザー」、「農林水産物の魅力発信のデジタル化推進プランナー」「中山間地域ビジネスプロデューサー」の3つの分野での募集を行っています。分野の選定は内部の会議からボトムアップされたものを精査・決定し、実務的な面では浜松市と縁がある、転職サイト運営企業、ビズリーチの協力を得て、その求人システムを活用しています。その他、民間人材の登用成果の市民へのフィードバックとして、活動実績をホームページに掲載しているとのことでした。

両市とも大変なスピード感をもって、業務を進め、着手から約半年で募集に至っています。

以上の視察等の結果を踏まえ、委員からは次のような意見がありました。

- ・行政における民間人材の活用は地方分権の進展や社会情勢の複雑化等による新たな行政課題への対応策として全国の自治体で進められており、半田市においても必要である。
- ・中途採用と任期付採用、非常勤採用のそれぞれのメリットと職員比率のバランスを考え進めることが重要である。
- ・地域の特性を活かしたまちづくりや、ICT など専門性の高い取り組みについて自治体運営で重要な位置づけをもつ。
- ・有用な人材を獲得するには「副業」「兼業」「リモートワーク」など、仕組みの検討が必要である。
- ・外部人材の獲得のみでなく、全体の配置育成を含めた人事ビジョンが必要である。
- ・中途採用での専門職員の確保は長期任用では業種により知識や経験が陳腐化する課題がある。
- ・専門的知識を持つ方が仕事をすることで市民への還元につながる。
- ・高度専門人材が施策、事業に関わることで新たな気づきが生まれ、施策、事業の改善、推進が期待できる。
- ・外部人材の評価方法と市民へのフィードバックをどのようにして実施するかは課題である。
- ・民間人材を必要とする分野、ポストをはじめとしたビジョン（目標）・ミッション（方向性）・バリュー（価値観）の明確化が重要であり、明確化によりミスマッチの低減が可能である。
- ・生駒市におけるエン・ジャパン、浜松市におけるビズリーチなど、民間の求人会社と協定を結び民間人材を採用する仕組みが必要である。
- ・民間人材の活用が他の職員への相乗効果を期待できる。

以上が、リモートによる勉強会と視察を終えて各委員から出された主な意見でありました。

久世孝宏市長は、「民間人材を積極的に取り入れます」「副市長、プロジェクトリーダーを公募します」と選挙公約にされています。民間人材を活用することは、取り組み方次第によって無限の可能性を秘めており、半田市においても市長のリーダーシップにより積極的に推進すべきです。

そこで、次のとおり提言をいたします。

○ 1 点目、民間人材の獲得について。

任期付職員（3 条）、副業・兼業を前提とした民間人材を数多くの応募者の中から半田市にとって最適な人材を採用できるよう先進自治体同様に、有益な人材サービス企業の採用支援スキーム（枠組み）を活用すること。

市で新たな枠組みを創出することは、多くの時間と費用を必要とし、費用対効果が低いと想定されますが、既存の枠組みを活用することで、知名度の低い地方自治体においても全国各地の高度専門人材の獲得が可能となります。

○ 2 点目、募集・採用について。

民間人材の採用は手段であって目的ではありません。その能力を必要とする業務の目指すべきゴールや獲得した人材に求める能力、任用内容、雇用形態など、詳細を明文化し、採用時に齟齬が生じないよう募集要項に記載すること。

当委員会では半田市が求めるべき民間人材を「高度な専門知識を有し、施策、事業をけん引するプロジェクトリーダー」と考えています。

中心市街地活性化、観光、ふるさと納税事業など自治体の財源確保に繋がる分野や IT、ICT など、公務員としての長期任用ではその知識が陳腐化する危険性の高い分野に民間人材を任用することで、新たな気づきが得られ、事業スキームの改善、事業の推進など多くの成果が期待できます。

現状に甘んじることなく、自らの課題を認識し、その解決に向けて取り組んでください。

○3点目、民間人材が力を発揮できる職場環境について。

民間から高度専門人材を採用しても、市役所と民間人材の業務スキームや考え方の違いにより、民間人材が壁にぶつかることがないように、責任を持ってサポートをしていく体制を構築すること。受け入れる側のトップである市長が民間人材採用の意義をメッセージとして市職員に伝え続けることも必要です。民間人材を採用する中で、求めている職場環境や働き方の理解、採用ノウハウの蓄積、活躍に向けたフォロー体制が整備され行政組織全体に好循環が生まれます。

○4点目、民間人材の知見と業務スキームを取り入れることによる組織改善について

民間人材を獲得することで、その能力とともに、その人材の知見や経験から得てきた民間企業のノウハウや業務スキームを自治体業務に取り入れることができます。せっかく獲得した専門人材の能力を取りこぼすことなく、業務の改善・刷新や、職員の能力開発に役立て、住民福祉の更なる向上を推進してください。

最後に、DX 推進をはじめ、高度専門人材を採用する自治体が今後も増えていくことが予想されています。他の自治体に遅れることなく、民間人材の活用を早急に推進していくことが重要です。

このテーマ、「民間人材の活用」は「人」が行うことであるがゆえに、職場環境が合わないなどの理由でうまくいかないことも想定されますが、成功に向けて、環境を整備・改善していき、チャレンジし続けることをお願い申し上げ、令和3年度の総務委員会閉会中の調査事項、行政における民間人材の活用についての中間報告といたします。