

## 総務委員会委員会中間報告

議長のお許しをいただきましたので、総務委員会が議会閉会中に調査研究してまいりました事項についてご報告申し上げます。

当委員会は、本年度の議会閉会中のテーマを「職員の人材育成について」と定め、先進都市を視察するなど、調査研究してまいりましたので、ご報告申し上げます。

高齢化や人口減少による歳入いわゆる税収の減少により、今後、各自治体で財政難が危惧されます。また、団塊世代の大量退職や正規職員の削減が行なわれる一方で、より複雑かつ多様化する行政課題に的確に対応するため、職員1人1人に対する業務量の増加が懸念されます。

市民の快適かつ安心、安全な暮らしを支えるためには、職員個々の能力を最大限に引き出し、業務に活かしていくことが重要です。そのためには、職員の達成感や他者からの評価、仕事内容への満足感、業務遂行に対する適正な評価や昇進など職員のモチベーションアップにつながる人事制度や給与制度を構築していく必要があります。

半田市は、産業構造と人口の類似した全国の20自治体中4番目に職員が少ない自治体で、人口約12万人に対し職員数は約1,300人です。近隣自治体の中では、人口に対する臨時職員数についても、最も少ない現状があります。

限られた職員数で、専門化、複雑化する市民ニーズに的確に対応するため、平成20年に人材育成基本方針を策定し、研修内容の見直しを図ってきました。そうした中で、現場主義を掲げる市政のもと、自ら考え主体的に行動できる職員であるとともに、専門知識を持った職員の育成や、行政課題に対し部課をまたいで横断的に取り組んでいけるよう、より柔軟な組織づくりが課題となっています。

病気休暇取得者は他市と比較すると大変少ない人数ですが、今後、業務量の増加に比例して増加する可能性もあることから、年次休暇の取得や残業の少ない仕事環境を整える必要があります。

そこで、当委員会では、人事異動の手法、自己研鑽となる研修、職員のモチベーションアップに繋がるアイディア、誰もが働きやすい仕組みをつくるワークライフバランス等を中心に、先進的な取り組みをしている、千葉県千葉市、東京都小金井市、中野区、墨田区、愛知県豊田市を視察し、調査してまいりましたのでご報告いたします。

はじめに、千葉市は、人口約96万人に対し職員数が約7,200人で、人材育成を専門的に行う人材育成課を設け、人材育成・活用施策の優先順位をもとに、中期的にどのようなことをどのような手順で展開するのかを示し、短期実行プランには、向こう数ヶ月程度の具体的なアクションを明示するアクションプランを策定し、主に人事施策、職員研修、組織風土、健康管理に分類した57施策を実施しています。

その中でも、専門的知識を持つ職員の需要調査を各課に実施し、今後必要に応じてスペシャリストと呼ばれる専門知識を持った職員配置を検討していくとのことでした。また、通信教育や資格取得のため、職員が勤務時間外に自発的に行う研修に対し、助成を行っていまし

た。職員提案制度、業務改善報告等により、職員の意見やアイデアを業務に活かす取り組みや自己申告制度、人材公募制度等によりキャリア形成の支援をすることで、職員のモチベーションアップを図る工夫をしていました。

そして、これらの制度は毎年見直しを行うことにより、マンネリ化を打開し、職員の負担軽減をしています。精神疾患の未然防止が課題となっており、平成24年度からは保健指導の充実を図っているとのことでした。

次に、小金井市は人口約12万人に対し職員数約700人で、平均年齢が38.5歳という若い職員で構成されています。部長級や課長級を頂点に処遇が管理されている単線型人事制度を採用し、団塊世代の大量退職など環境をとりまく急激な変化により、専門的知識を持った職員の配置を制度化し、今後、実際に運用するとのことでした。また、平成20年度に職員提案制度を創設し、市の施策及び事務事業についての提案を募集しています。人事考課については、公開しており、人材育成のためだけに活用し、給与には反映していない点が特徴的でした。健康管理の取り組みとして、精神科医が月1回、産業保健師が月2回、職員健康相談を受け付けています。

次に、中野区は人口約30万人に対し職員数約2,300人で、今後、職員を約300人削減し、2,000人態勢による少数精鋭組織の実現を目指しています。そのため、職員個々の能力と適正を細かく分析し、職員が自らの適性を活かせるような職員配置を行うとともに、専門的知識のある職員と一般的な人事異動をする職員の2パターンの職員が混在する複線型人事制度を導入していました。専門的知識のある職員をエキスパート職員と言い、毎年度適正評定を受けることが義務付けられています。

また、人材育成の基準にしていく中野コンピテンシーモデルにより、特定の業務や状況の元で、恒常的に成果に結び付けることのできる個人の行動や思考特性を表現する研究が行われ、年功序列からの脱却をめざした新しい能力評価基準を用いて、人材育成を行なっているとのことでした。

研修については、職員個々の要望により様々な研修を組み合わせて、その人に合った研修を受けられるよう改善したとのことでした。また、本庁舎内に健康管理室を開設し、いつでも保健師、臨床心理士、精神科医等に相談できるようにしています。

次に、墨田区は人口約25万人に対し職員数約2千人で、職場研修に講師を招いた場合の経費補助をはじめ、職場単位での研修の充実を図っています。その他の補助制度としては、通信教育の受講助成や提携大学に入学する際の補助、自主研修グループへの学習研究活動に必要な助成も行なっています。職員の仕事と育児の両立支援や健康維持促進のため、定時退庁日を月6日程度設定していました。また、長時間勤務者対策として、産業医との面接指導を通じて健康障がい予防と早期発見に努めているとのことでした。

次に、豊田市は人口約41万人に対し職員数約3千人で、民間の手法を取り入れ、能力開発や人材育成を体系的、計画的に行っていく経歴管理システムを用いて、効率的な人材育成を目指しています。入職してから35歳頃までは、公務員としての基本的職務遂行能力を育

成する期間として様々な職場を経験し、その後、専門分野の業務を遂行する行政職のエキスパート系と呼ばれる職員となるか、今まで通り人事異動を繰り返し幅広い分野の業務を遂行するマネージャー系と呼ばれる職員となるか自己選択します。ただし、エキスパート系の職員については、申請者が毎年数名にとどまっていることが課題とのことでした。また、女性職員が仕事を続けるモチベーションを維持できるよう、女性職員ステップアップ計画を策定し、女性の幹部職員登用数を10年間で2倍にすることが目標に掲げられていました。

このように先進市の視察を行った状況を踏まえ、委員から次のような意見がありました。

- 1 自分がやる気になって頑張れ、自身を意識して伸ばすことができるよう、自分の長所や強み、特徴を活かせる仕組みの構築が必要である。
- 1 コンピテンシーモデルという成果と行動評価手法を用いた総合人材育成方針による、自己啓発と自己チェックなどの方策が必要である。
- 1 自主的に受講できる研修に対し、様々な助成制度を設けることにより、職員同士の競争意識も高まり、お互いに切磋琢磨できる職場になることが期待される。
- 1 職員の成果をあげる行動要素を分析し、整理することにより、職員個々の特性に合った的確な人事異動を実施することが効率的である。
- 1 一定の年齢までは異動を重ねて行政の仕組みを習得し、職員自らが学んだ専攻学部、実際に行政現場に入っただの得意不得意などを見極めながら、意識的に専門とする分野を自ら持つことは必要なことだと考える。
- 1 複雑かつ高度化する行政課題に対応するため、部局によっては深い知識、専門技術をもったスペシャリスト職員の育成、活用が必要である。
- 1 スペシャリストとなった職員は、同部署での勤務が長期化することが明確であり、そこからのステップアップをどう考えるかが課題である。
- 1 市民の立場からすると、より深い知識を持った職員がいることにより安心感が生まれる。
- 1 職員の意見・アイデアを活かす取り組みとして、提案内容の実現可能性の調査を関連各課で行っていること、また、提案者の仕事に対する意欲が高まるとともに組織全体の活性化になることから、良い取り組み方法だと感じる。
- 1 業務改善報告では、提案意欲を高めるための制度見直しだけでなく、職員が参加しやすいように工夫することが必要と考える。
- 1 民間で取り組んでいる各種制度、手法を導入することで、職員の活性化や業務の効率化が図れ、時間外労働の削減などによるメンタル面の向上にも繋がる。
- 1 様々な工夫を凝らして健康管理や長時間勤務を削減するための取り組みを進めることが必要である。
- 1 仕事と育児の両立や休業後の復帰などの制度を更に充実させる必要がある。また、健康維持の促進を目的に全庁的な人員配置を再考し退庁時間の格差削減をする必要がある。

以上のような意見が各委員からありました。

業務遂行のための能力や技能、資格取得などスキルアップに着目し調査研究を進める中で、その基本になるのは、人材であり、モチベーションアップが重要であること、また、人材育成は業務改善意欲や健康管理、長時間勤務などメンタル面に関する制度設計の重要性を強く感じました。

委員の意見を元に、次の5点について提案します。

1点目 複雑かつ多様化する行政課題に的確に対応するためには、個々の職員がこれまで学んできた専門分野や実際に行政現場に入ってから適性などを見極めながら、専門とする分野を身につけていくことは必要なことだと考えます。従来からの人事制度に加え、深い知識、専門技術をもったスペシャリスト職員を活用した複線型人事制度の検討が必要であると考えます。

2点目 自分の行動特性や考え方を理解することで、自己の成長や成功につながることから、コミュニケーション能力、達成・成果志向、リーダーシップなど人の行動要素を分析し、詳細な行動要素を整理するコンピテンシーモデルという評価指標が有意義であると考えます。

3点目 職員同士の競争意識も高まり、お互いに切磋琢磨できる職場になることが期待されることから、自主的な研修に対し、様々な助成制度を設ける必要があると考えます。

4点目 職員の意見・アイデアを活かす取り組みとして、提案内容の実現可能性の調査を関連各課で行う提案制度が必要です。提案者の仕事に対する意欲が高まるとともに組織全体の活性化になることから、良い取り組みであり当市にとって必要な制度であると考えます。また、提案意欲を高めるための制度見直しだけでなく、職員が参加しやすいように工夫することが必要と考えます。

5点目 職員の活性化や業務の効率化を図り、時間外労働の削減などによる健康管理やメンタル面の向上に繋げる必要があります。加えて、全庁的な人員配置を再考し退庁時間の格差削減や長時間勤務の改善に向けた取り組みが必要です。

また、出産や育児休業や疾患による休業後の復帰に対しての研修制度などを更に充実させる必要があると考えます。

以上のことから、市民生活の向上のため、職員個々に合った人材育成の取り組みを強化し、職場情報のデータベース化や専門的な知識を持つ職員の配置など総合人事制度の構築を進めるとともに、人員配置のさらなる適正化を進め、複線型人事制度の検討を強く要望し、当委員会の報告といたします。