



自治体人事戦略最前線

マッセOSAKA④

今月のレビュー

- ・研究機関としての役割
- ・分権時代の人材育成研究会を例として
- ・頻繁な研究会の開催
- ・アンケート調査と先進自治体ヒアリングの実施
- ・中間報告の提言を受け、実際の採用試験制度に変化が

研究会のはじまり

連続講座の成果（課題と論点）を踏まえ、人材の確保、人材育成、人材の活用の方針性など広く人事・給与・研修制度について調査・研究することを目的として、01年度に「分権時代の人材育成研究会」（以下、「研究会」と略称）がスタートした。連続講座の参加者から4名と、新たに他の市から3名の合計7名（+稲継）でスタートした。メンバーは

研究機関としての役割

私の経験から

前号で、研究機関としてのマッセOSAKAについて紹介したが、具体的なイメージがつかめない読者も多いだろう。そこで、より詳しく実感していただくために、今月号から2回にわたって、私がかかわらせていただいた研究会について紹介していこう。10年前にはじまったその研究会は、その後も様々な形態を変え、また、自主研究という形にはなったものの、ほぼ当時のメンバーで最近

分権時代の 人材育成研究会 ― 前史

私がかかわらせていただいた特別研究「分権時代の人材育成」は、2001年度から02年度にかけての2年度にわたる事業であった。ただ、これに先立ち、00年度に、センターの特別研究として、「分権時代の人材育成連続講座」が実施されていた。府内各市町から参加したメンバー約20名が、おおむね2か月に1度集

まり、分権型社会において自治体行政の担い手となりうる職員をつくるために何が必要か、どういう手法が可能かについて学んだ。先進自治体や企業の人事担当者、コンサルタントの方々にお越しいただいてお話をいただき、その後、講師の方と参加者との間で質疑応答が行われた。さらに、その後、参加者間で議論を進めるといいうことも毎回行った。参加者は、必ずしも人事の担当者ばかりというわけではなかったが、定期的

に集まりを持つことで、異なる団体間の情報交換や意見交換が活発に行

われたように思う。なお、連続講座の講演録は、報告書「分権時代の人材育成連続講座」（01年3月）にとりまとめられ、大阪府内の市町村や、希望者に配布されている。



稲継裕昭著「プロ公務員を育てる人事戦略 PART2」（定価2000円+税）を小社より刊行しました。PART2の内容は、昇進制度、職場研修(OJT)、給与、臨時・非常勤職員、分限及び懲戒。前書PART1と併せてご購入いただければ、自治体の人事戦略の全体像と課題・課題がわかりやすく理解できます。ご注文・お問い合わせは小社(TEL0120-953-431)まで。

として、各自治体において抱えている課題、あるいは各メンバーが日頃課題と感じている点を出し合うこととなった。その結果、いずれの自治体においても、人材確保・採用の面で種々の課題を抱えていること、また、人事評価に関する課題を抱えていることが浮き彫りになった。他にも、人材育成計画や再任用の課題などもあがったが、全ての項目を研究・検討することは不可能なことから、本研究においては、職員採用に関する課題と人事評価に関する課題の2分野に絞って検討をすすめていくこととなった。

第2回研究会では、大阪府で試行がはじまったばかりの新人人事評価制度について府の担当者からヒアリングを行った。第3回以降の研究会では、採用班、評価班の2グループにわかれて、それぞれ検討をすすめていった。正式の研究会日程（年度内に7回）以外に、各班が個別に集まるサブ研究会も頻りに開かれていたと聞く。人事行政の第一線で活躍している実務家で構成される本研究会における精力的かつ真摯な議論は、密度の濃いものであった。

アンケート調査と訪問調査の実施 ― 中間報告まで

研究をすすめる手段の一つとして、他の自治体へのアンケート調査および先進自治体への訪問調査を行った。アンケート調査に際してはメンバー全員で調査票の設計・検討を行った。大阪府内43自治体、他の都道府県183自治体（類似団体別に標本を抽出）、合計226団体へアンケート票を発送した。回収率は約75%、この種の調査（人事関連の調査）にしてはかなり高い回答率を得た。また、訪問調査についても先方の自治体が快く引き受けてくださった。これらの調査研究結果を集約する形で、中間報告「分権時代の人材育成研究会中間報告―人材確保・人事評価の一考察―」（02年3月）を作成、府内市町村、アンケート調査や訪問調査にご協力いただいた自治体や、関係機関などに配布した。

採用試験に関しては初年度で調査・分析を終えることを目標としていたため、最終報告に近い形になっており、中間報告でいくつかの提言を行っている。

大阪府内の全ての市町村（ただし、大阪市を除く）では、採用試験協議会で作成する試験問題を使用して毎年9月中旬に統一試験を実施してきた。事務職の初級は教養試験（択一式）、上級は教養試験（択一

式）と専門試験（択一式）を使用している。報告書では、これからの時代には人物本位の採用が行われる必要があるという認識をまず示した。その上で、専門試験で法律等に関する「知識」の問題が多く出題されれば第一試験を突破できない傾向にあり、他学部出身者や多様な人材がなかなか獲得できないこと、現在の方式では「知識偏重の採用試験」からの脱却は難しいこと、を指摘している。

そして、視察先である藤沢市、小田原市、茅ヶ崎市、大和市をはじめ、神奈川県内の多くの自治体で専門試験が実施されていないこと、アンケート調査でも大阪府外の自治体137団体中46団体（約3分の1）では、専門試験を実施していなかったことなどから、すぐにできる改善策として、「専門試験」を廃止し、「教養試験」だけにしようかと提言している。そのほかにも、求める人材像の明確化、受験資格要件の検討、人物評価方法の改善、情報公開の必要性などについての改善策をあげている。

「中間報告」の後、02年度の採用試験において、大阪府内の三つの市

（貝塚市、河内長野市、岸和田市）が、人物本位への採用試験制度改革（専門試験廃止など）に取り組み始めた。いずれも研究会のメンバー市である。専門試験を廃止することにより、理科系出身者の合格率が高くなる（3市合計で13%だったのが38%に上昇）など、新規採用者の顔ぶれにもかなりの変化がみられたという。これら3市では、単に専門試験を廃止しただけでなく、第1次試験に筆記試験とあわせて外部機関への委託方式で面接試験を実施する（市職員は評価に関与しない）という「客観的な人物評価」への取り組みもなされている。

訪問調査、アンケート調査、研究会で議論したことなどを踏まえつつ、研究会メンバーがそれぞれの所属団体で主体的に改革に取り組み、また強いつながりのできた他団体とも連携を図りつつ、上記の改革が実現した。

各自治体内部における議論に際しては、研究会で得られた知見や他団体との連携が強い説得材料になったものと思われる。単なる調査・研究に終わるのではなく、具体的な問題提起を行い、実務につなげていくという特別研究の趣旨を体現したものだといえるだろう。