



地方分権時代の人材確保について

前大阪府総務部市町村課 河野 聡

はじめに

平成12年4月に地方分権一括法が施行されて5年が経過し、この間、市町村合併や三位一体改革など一歩ずつではあるが地方分権は進んできた。また、少子高齢化、IT化、国際化の進展など行政を取り巻く社会環境の急激な変化により、住民ニーズは多様化、専門化してきており、地方公共団体の職員は、住民ニーズを的確に把握し、そのニーズに合った施策を迅速に展開することにより、行政にとっての顧客である住民の満足度を高めていくことが求められている。

一方、近年の地方公共団体の財政状況は、年々厳しい状況にあり、行政運営の効率化が重要な課題となっている。そのため、地方公共団体は地方自治法第2条にもあるように「最小の経費で最大の効果を挙げる」ことが重要であり、行政サービスの充実や施策の実現を図るからといって、安易に職員数を増やすことで対応するべきではなく、限られた人員と財源でいかに組織パフォーマンスの維持・向上を図り効率よく行政を運営していくかが求められている。

地方公共団体は、このような地方分権時代を担いよう行政組織を構築するために、必要なレベルの人材を必要な人数だけ確保する必要がある。ましてや「団塊の世代」が退職期を迎えつつある状況にあって「人材の確保」をどのような考え方や手法で実施していくかということは、これからの地方公共団体にとって人事面及び財政面からも非常に重要な課題となっている。

本稿ではこれからの人材の確保について課題やその対策・手法について考察することとする。

これからの人材確保を考える上での現状と課題

(1) 定員の管理

大阪府内の市町村を例にとると、平成15年度の府内市町村の決算状況は、経常収支比率は平均（大阪市除く）で96.4%であり、財政健全化への取組を進め2年ぶりに改善した（平成14年度は97.3%）。しかし、そもそも経常収支比率は、市にあっては80%、町村にあっては75%程度が健全な財政状況の妥当なラインと言われており、府内において経常収支比率が100%を超える市町村が15年度では前年度同様12団体を数えるという状況は異常な事態と言わざるを得ない。また、赤字団体数も9団体にのぼり、その赤字額の合計は129億6千万円にもなる。こうして見ても、府内の市町村財政は危機的状況から抜け出すにはまだ程遠い。

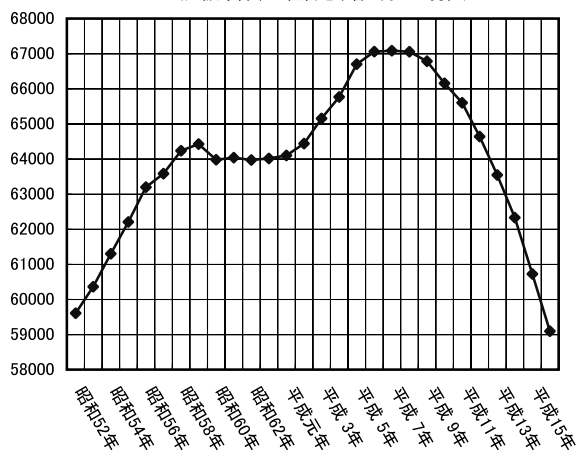
もっとも、このような厳しい財政状況の中、府内市町村（大阪市除く、一部事務組合含む）の総職員数は、平成7年度をピークに9年連続で減少し、平成16年4月1日の総職員数はピーク時の約12%減となるなど人員の効率的配置に向けた具体的成果がないわけではない（図1参照）。しかし、それでも「定員モデル」（注1）や「類似団体別職員数の状況」（注2）との比較において、行政部門によっては、まだ職員数が過多となっていて適正化すべき余地があると思われる、今後も適正な定員管理に努める必要がある。

(2) 府内の市町村職員の高齢化

全国の地方公共団体と府内市町村（大阪市除く）の一般行政職における職員の平均年齢及び50歳以上の職員数の割合を比較したものが表1である。一

図1 総職員数の推移

(大阪市除、一組合む、各4月1日現在)



般行政職の平均年齢は、全国が42.7歳であるのに対して府内市町村職員は約45歳である。また、50歳以上の職員の占める割合は、全国平均の31.0%に対して府内市町村は43.3%であり、全国比で約12%も高くなっている。

大阪府内の市町村職員の年齢構成が全国平均よりも偏った年齢構成になってしまった原因は、高度経済成長を迎えた昭和40年代に地方からの人口流入が顕著だったことから、これに伴う教育施設や上下水道など社会資本整備を中心として行政需要が高まったことにより、その時期に職員を大量に採用したためと考えられる。

表1によると、府内市町村の一般行政職の平均年齢は、市町村によりかなりばらつきがあるものの、最も高いところでは50歳を超える団体も現れてきた。また、50歳以上の職員の割合が、40%を超えている市町村が約半数という状況である。このようなびつな年齢構成は、例えば行政サービスを安定的に維持できるのかといったことや人材育成がスムーズに行われるのか、或いは、人件費の高騰や多額の退職金を支払えるのか、といった問題を呼び起こし、場合によっては行政運営上深刻な状況に陥ることも考えられる。

(3) 多様化する住民ニーズ

地方分権の進展において、地方公共団体に求められるのは、今までの通達行政に代表されるような画一的な行政運営ではなく、个性的で自立した自己責

表1 一般行政職の平均年齢及び高齢職員割合

(平均年齢の昇順)(平成16年4月1日現在)

市町村名	平均年齢		高齢職員の割合(%)
	年	月	50歳以上
田尻町	38	6	16.3
能勢町	39	2	11.0
熊取町	39	4	14.8
豊能町	40	9	14.8
貝塚市	41	1	25.8
太子町	41	1	16.0
泉南市	41	9	27.3
阪南市	41	9	28.5
泉佐野市	42	2	26.8
美原町	42	2	21.2
和泉市	42	5	33.6
岸和田市	42	7	33.9
岬町	43	1	27.9
吹田市	43	3	36.2
千早赤阪村	43	3	34.7
河内長野市	43	4	30.6
箕面市	43	8	29.3
茨木市	43	9	40.1
八尾市	44	0	42.6
交野市	44	0	44.6
忠岡町	44	0	39.6
島本町	44	1	44.4
河内町	44	3	31.9
羽曳野市	44	4	39.7
富田林市	44	7	38.8
大阪狭山市	44	7	31.5
堺市	45	1	40.0
大東市	45	1	49.8
柏原市	45	1	41.3
豊中市	45	2	46.9
藤井寺市	45	4	40.3
枚方市	45	6	39.8
四條畷市	45	8	44.9
泉大津市	45	10	48.1
松原市	46	3	51.8
東大阪市	46	5	54.1
摂津市	46	6	50.2
寝屋川市	46	11	54.4
池田市	47	0	51.7
高槻市	47	9	62.5
高石市	48	0	53.8
門真市	48	2	67.8
守口市	50	8	70.6
市町村平均	44	11	43.3
全地方公共団体平均	42	7	31.0

※全地方公共団体平均の数値は平成15年4月1日時点

任に基づく行政運営である。また、少子高齢化社会の到来により、労働力の低下の問題や、年金、高齢者医療、介護費用の増大が不可避となってきたり、IT社会に適した電子自治体の構築に向け電子申告や電子入札等のサービス提供が求められるなど、市

町村を取り巻く社会環境は急激に変化している。このような時代の変化により、住民ニーズは多様化、専門化してきており、地方公共団体の職員としても、こうした住民ニーズに的確かつ迅速に対応し、質の高い行政サービスを供給する担い手となることが要求されるようになってきた。

地方公共団体は、今までのように受験資格に一律の年齢制限を設けたり、筆記試験を過大に重視するなどの画一的な新規採用制度を維持することや組織内部職員の教育や研修などの人材育成だけでは、前述のような時代が必要としている人材を確保することが難しい状況となってきている。

(4) 雇用制度による弊害

最近、民間において終身雇用や年功序列に代表する日本的雇用慣行の見直しが進み、また、国における公務員制度改革の流れなどを受け、地方公務員制度においても再任用制度や任期付職員制度などが創設され雇用形態の多様化が進み、給与制度や任用の基準についても成果主義や人事評価制度の導入などの動きが出てくるなど、変化の兆しが見られるようになってきた。

しかし、今でも地方公共団体の雇用制度としては、年功序列を基本とした昇格昇進制度、格差が生じにくい横並び的な給与体系、OJT（注3）を中心としたジェネラリストの育成など、いわゆる日本的雇用慣行を踏襲していることに変わりはない。日本的雇用慣行は、職員が安心して働くことが出来るなど良い面もある。しかし、その弊害として組織内において業務遂行能力よりも経験年数が重視される傾向が見られ、職種や役職による給与格差が小さいことも相まって職員の執務能力向上のインセンティブが小さくなり、「がんばってもがんばらなくても同じ」という組織風土が定着してしまう。このような組織と職員の不活性化は、せっかく採用した職員のモチベーションを低下させ、優秀な人材を確保（採用）しても有効に活用出来ない状況を生み出しているのではないだろうか。

これからの人材確保

前述のような現状と課題があるなかで、これからの人材確保のあり方について、「行政のスリム化」を前提条件とし、考慮すべき要素として「年齢構成の平準化」を、また、人材確保の手法として「専門性の確保」「組織と職員の活性化」という視点で考察する。

(1) 行政のスリム化

これからの人材確保を考える前提条件として、行政のスリム化を検討し、各団体にとって行政として本当に必要な職員数を常に把握することが必要である。

住民基本台帳人口千人当たりの正職員の人数を比較することにより、行政のスリム化の可能性を表したのが表2である。市町村の業務範囲は、一部事務組合等の設置の有無により全て同じではないので、総職員数の単純な比較はあまり意味を成さないが、公営企業部門や教育・消防などの特別行政部門を除いた一般行政部門（本表では、さらに一部事務組合の設置の有無の影響を除くため一般行政部門の中から火葬場墓地、清掃、下水道関係の職員数は除いている）に限って言えば、市町村が行う業務の範囲はほぼ同じになるはずである。とすれば、職員数も同じ程度になると考えそうであるが、人口規模や行政区域面積などある程度同じ規模同士の市町村を比較しても、意外と職員数に差があることがわかる。その原因としては、職員数が少ない市町村では外郭団体、民間企業、NPO法人等へのアウトソーシングが進んでいたり、補助的な業務については、臨時職員や非常勤職員を積極的に活用していることが考えられ、その結果として正職員の人数が少なくても、市町村トータルとしては必要な行政サービスの維持が可能となっているものと思われる。

これまで地方公共団体において実施されてきたアウトソーシングを見てみると、清掃、警備、学校給食、電話交換、水道メータ検針といったサービス提供業務が中心であったが、例えば岐阜県が打ち出したアウトソーシングの基準では「行政事務のうち、

アウトソーシングできない事業は、行政の有する権力行為と秘密保持を必要とする業務であり、それ以外は全てアウトソーシングが可能である」とされるまでになっている。また、大阪府においても平成16年4月から全国で初めてITを利用して人事・給与・福利厚生、財務会計、物品調達の3システムを一括して再構築した「総務サービスセンター」を立ち上げ、ここに集約した事務の多くをアウトソーシングすることにより、約400人の総務事務担当職員を削減するという効果を挙げている。

このように、行政サービスの水準を維持したまま行政のスリム化を図るためには、公権力の行使を行う分野や専門的なマンパワーが必要不可欠な分野と公権力の行使を行わず外部委託が可能な分野との仕分けが重要である。その上で、外部委託が可能な分野については、思い切ったアウトソーシングを行うことにより、各地方公共団体にとって重要な行政分野に職員を集中して投入することが可能になる。このように人材の選択と集中を徹底することで、これからの分権時代に地方公共団体が特色のある行政サービスを行うことができ、住民の満足度も高められると考える。アウトソーシングには、例えば、委託に伴う間接経費が増大したり、職員の知識や技術が失われたりといったことがあることも事実である。しかし、これからの時代においては、厳しい環境の中でいかに住民ニーズに応じていくかが問われるため、「行政として行うべきなのか」、「行政でないと出来ないのか」といった視点で、事業の縮小（廃止）、アウトソーシング、住民との協働等を検討したうえで一番良い方法を選択することが求められている。

（2）年齢構成の平準化

前述のように現在府内の市町村の特徴は、団塊の世代に職員が偏在し、今後10年間に約4割の職員が退職を迎えることにある。団塊の世代が退職した後に、そのまま新規採用者を補充しては、再び偏った年齢構成の組織となってしまうことになり、問題の解決に繋がらない。つまり、これからの人材確保は、職員の年齢構成の平準化を考慮することが重要であるが、今からどのような方策が必要なのだろうか。

①長期的な採用計画の策定

地方公務員は地方公務員法第27条において身分が保証されており、市町村の正職員は基本的に終身雇用を前提としているので、行政需要の変動に応じて職員数を自在に増減（特に減員）させることは困難である。それだけに、採用計画は、単なる欠員の補充ではなく、長期的な視野を持って行うことが不可欠であり、そのためには、将来にわたる行政需要の動向を把握することが重要となってくる。行政需要の動向は、個々の団体によってそれぞれ固有の行政需要があるが、例えば、一般的には環境・衛生、防災分野や今後の本格的な少子高齢化社会の到来に伴い福祉・保健分野の職員の増加が見込まれる。こうしたことを正確に予測するためには、各年度の事業内容、前述の行政スリム化の計画、退職者数の正確な予測等が不可欠である。

府内市町村においても、採用計画は定員適正化計画等で定めているが、計画が短期のものであったり、その計画自体が単なる目安にとどまっている場合がある。確かに新規採用者数は、その時々々の財政事情、定数方針、現員の状況等によってある程度は変わらざるを得ないものである。しかし、例えば公権力の行使や長期的な街づくり計画の策定など行政として基幹的な分野を担う職員については、引き続きその多くは中途採用やアウトソーシングではなく、新規採用により確保、育成していくことが必要であると考えられる。一時期に職員を大量に採用せざるを得ないような事態を避けるためにも、職員の年齢構成の平準化に留意した長期的な採用計画を策定すべきである。

②人材確保の手法の選択

前述のように表2の一般行政部門の正職員数の違いは、アウトソーシングや正職員以外の人材の活用度合いによるものと考えられるが、正職員以外の地方公務員としての勤務形態は多様化してきており、まとめると表3のようになっている。今後、地方公共団体は団塊の世代が退職することにより生じる人員の不足分の確保を考えると、業務によっては正職員の採用による確保が望まし

表2 住民基本台帳人口千人当たりの職員数

(一般行政部門昇順)(平成16年4月1日現在)(単位:人)

市町村名	住基人口 H16.3.31	一般行政部門	全部門
河内長野市	121,006	3.3	6.0
高槻市	352,415	3.8	7.4
枚方市	403,905	3.8	7.8
茨木市	262,692	3.9	7.2
八尾市	266,998	3.9	9.1
東大阪市	496,242	3.9	8.6
交野市	78,013	4.0	7.9
泉大津市	76,440	4.1	11.1
貝塚市	88,948	4.1	10.9
松原市	129,099	4.1	9.4
富田林市	124,689	4.2	7.8
柏原市	76,476	4.2	9.7
羽曳野市	120,398	4.2	6.1
和泉市	178,140	4.3	9.0
摂津市	84,076	4.3	9.3
堺市	788,194	4.4	7.8
大阪狭山市	56,608	4.4	8.6
岸和田市	202,194	4.5	10.6
阪南市	59,748	4.5	10.1
寝屋川市	245,583	4.6	7.8
豊中市	387,223	4.7	11.0
吹田市	345,456	4.8	10.3
門真市	133,338	4.8	8.8
大東市	126,142	5.0	8.5
池田市	99,340	5.1	13.7
豊能町	25,635	5.1	10.9
泉佐野市	100,467	5.2	14.0
箕面市	122,897	5.3	12.8
泉南市	65,036	5.3	10.2
四條畷市	56,891	5.3	9.0
島本町	29,341	5.3	9.2
能勢町	13,864	5.4	10.7
熊取町	43,473	5.4	9.4
藤井寺市	65,886	5.5	10.3
太子町	14,433	5.7	9.3
美原町	39,188	5.8	10.3
守口市	147,024	6.0	10.1
忠岡町	17,277	6.1	15.7
河南海町	16,770	6.2	10.6
高石市	61,400	6.4	9.1
岬町	19,327	7.3	10.8
千早赤阪村	6,767	9.6	16.6
田尻町	7,169	14.4	21.5
市平均	185,093	4.4	9.0
町村平均	21,204	6.1	11.0
市町村平均	143,168	4.4	9.0
全国市町村平均	—	5.7	10.5

※本表の一般行政部門は一部事務組合の影響を除くため、火葬場墓地、清掃、下水関係の職員数は除いています。

※全国市町村平均の数値は平成15年4月1日時点

いものもあるが、業務に季節的・時間的な繁閑がある場合や、業務量の見通しが不透明な場合、正職員では補えない高度な知識・技能を補うことにより行政サービスの質を向上させる場合等、事務

の種類や性質に応じて、表3にあるような任期付職員又は臨時職員などの有期限の雇用形態を積極的に活用すべきである。

また、表3以外にも新たな手法として、例えば人材派遣の活用が考えられる。人材派遣は民間ではかなり浸透しており、パートやアルバイトよりも人件費が高くなる場合が多いが、そのメリットとしては、専門性の高い即戦力の人材を確実に確保できることや、そういった能力の高い人材を仮に組織内で育てる場合と比較して人材募集、労務管理、教育などコストや時間が少なくすむことが挙げられる。

実際に府内で先駆けて人材派遣を活用している八尾市の事例を紹介すると、八尾市では、人事課における職員研修業務、給与計算業務、介護保険課における給付管理業務、病院事務局における会計業務などの業務に活用している。その一方で、補助的で短期的な業務については従来からのアルバイト職員も活用し、業務の特性に応じて人材確保の手法を変えている。

地方公共団体が人材派遣を活用する際の注意点は、派遣社員には地方公務員法の適用がないため、個人情報の保護への対応や緊急時に契約の範囲以外の業務命令を行えるかといったことが問題になる。個人情報の保護に関しては労働者派遣法第24条の4において派遣会社及び派遣社員に対し業務上知り得た秘密を守る義務が課せられている。さらに八尾市では、市の個人情報保護条例において派遣労働者の秘密保持の義務を課し、契約書等においても個人情報保護の条項を設けている。また、緊急時の業務命令については、派遣会社内に業務責任者を置くことを条件とした契約を結び、緊急時の業務体制に備えている。

以上のように正職員以外の人材の確保の手法を積極的に活用することなどにより、必要以上の正職員を一時に大量採用して、再び偏った年齢構成の組織にすることがないように十分留意することが求められる。

表3 正職員以外の勤務形態

	特定任期付職員 常勤職員	一般任期付職員 常勤職員	任期付フルタイム職員 常勤職員	再任用職員 常勤職員	任期付短時間職員 短時間勤務職員	再任用職員 短時間勤務職員	臨時的任用 非常勤職員	一般職 非常勤職員	特別職 非常勤職員
任用根拠	任期付採用法第3条第1項	任期付採用法第3条第2項	任期付採用法第4条	地公法第28条の4	任期付採用法第5条	地公法第28条の5	地公法22条	地公法17条	地公法3条3項
任用できる場合	高度の専門的な知識経験又は優れた識見を有する者で一定期間の業務に従事させる場合	専門的な知識経験を有する者を一定期間の業務に従事させる場合	①一定期間内に終了する業務 ②一定期間内に業務量が増加する業務 ③①②の業務に職員を任用した場合の代替	常時勤務を要する職に従事させる場合	左記の①②及び住民サービスの提供時間の延長、業務の繁忙時、育児休業や介護休暇代替等	(定めなし)	臨時又は緊急の場合	(定めなし)	(定めなし)
対象者	高度の専門的な知識経験又は優れた識見を有する者	専門的な知識経験を有する者	(定めなし)	定年退職者及び定年年齢に達した早期退職者	(定めなし)	定年退職者及び定年年齢に達した早期退職者	(定めなし)	(定めなし)	(定めなし)
採用方法	選考	選考	競争試験又は選考	選考	競争試験又は選考	選考	(定めなし)	競争試験又は選考	(定めなし)
任期	5年以内	5年以内	3年以内(特に必要な場合は5年以上)	1年以内(65歳まで更新可)	3年以内(特に必要な場合は5年以上)	1年以内(65歳まで更新可)	6月以内(1年まで更新可)	原則3年以内(労基法第14条)	
給料・報酬	給料	給料	給料	給料	給料	給料	報酬・費用弁償	報酬・費用弁償	報酬・費用弁償
諸手当	時間外勤務手当、管理職手当、勤勉手当、住居手当、扶養手当等は支給出来ない	一般の職員と同様の手当を支給できる。	一般の職員と同様の手当を支給できる。	一般の職員と同様の手当を支給できる。ただし、生活給的手当等は支給すべきでない(支給すべきでない手当の例) 扶養手当、住居手当、退職手当等	支給できない		支給できない	支給できない	支給できない
勤務時間	(定めなし)	(定めなし)	(定めなし)	(定めなし)	条例で定める※条例(例)では32時間以内	条例で定める※条例(例)では16~32時間	(定めなし)	(定めなし)	(定めなし)
休暇	常勤の職員と同様				原則、常勤職員と同様。但し、付与日数等は勤務日数の実情を考慮する		(定めなし)		
服務	原則、常勤の職員と同様(地公法の適用あり)								
育児休業	適用あり				部分休業のみ適用		適用なし		
公務災害補償	地公法を適用						各団体が条例に基づき補償(地公法第69条)		
共済	共済組合の組合員になる				共済組合の組合員にはならない				
健康保険	勤務時間が常勤職員の概ね3/4以上 → 大阪府市町村健康保険組合に加入(府内市町村職員の場合)								

任期付採用法 : 地方公共団体の一般職の任期付職員に関する法律
地公法 : 地方公務員法

労基法 : 労働基準法
地公法 : 地方公務員災害補償法

(3) 専門性の確保

兵庫県は全国に先駆けて経験者採用試験を実施している。経験者採用を実施する意義としては、①受験者層を拡大し優秀な人材を確保することだけでなく、②Uターン就職の希望者に対して地域で活躍する場を提供すること、③民間企業のノウハウの導入により組織を活性化すること、④職員の年齢構成を是正することにより、従来の試験採用では得られない多様な人材を確保するとともに、それに伴う様々な波及効果も考慮されている。実際に採用された合格者の業種は、金融・保険業、サービス業、不動産業等で、その中にはアミューズメント施設の事業計画策定に参画し、テナント出店誘致、営業管理に携わった人材や会計士補の資格を有し、企業の財務会計に精通した人材も含まれており、多様な人材の確保に繋がっている。市町村においても、例えばIT関係、企業誘致、防災関係など専門性の高い分野では、民間等の専門性の高い優秀な人材を中途採用したり、他の地方公共団体と共同で人材を確保したりすることにより、即戦力の人材を確保することが有効である。このような経験者採用を実施する場合の注意点としては、①受験者の有している多様な

経験、専門能力の適切な検証方法、②採用者の管理職への登用のあり方や専門職として採用した場合の中長期的な観点からの人事異動のあり方、③特定の高度な行政課題や期間が限定されている専門的な住民ニーズに対応するため任期付制度の整備等の検討が必要である。

このように、多様化、専門化した行政ニーズに対応するためには、行政の内部育成だけでは時間的、コスト的に限界があり、必要に応じて民間部門等において豊富な知識・経験を有する者を即戦力として中途採用することも必要ではないかと考える。

(4) 組織と職員の活性化

①職の公募制度

民間企業では、希望するポジションや特定のプロジェクトに社員が自ら手を挙げて、異動することが出来る社内公募制度を導入する民間企業が増えている。このような制度の導入の目的は一般的には社員の意欲向上、人材育成、優秀な人材の流出防止といったところにある。さらに自分が望む仕事をする方が意欲は高まる上に、自ら手を挙げた以上、責任を持って仕事を全うすることも期待

表4 府内市町村の一般行政職における女性職員の割合
(平成16年4月1日現在)
(単位:人、%)

		市合計	町村合計	市町村合計
部長級		727	85	812
	うち女性	12	3	15
	女性の割合	1.7	3.5	1.8
部次長級		1,009	43	1,052
	うち女性	17	0	17
	女性の割合	1.7	0	1.6
課長級		2,380	192	2,572
	うち女性	92	19	111
	女性の割合	3.9	9.9	4.3
課長補佐級		3,517	147	3,664
	うち女性	302	8	310
	女性の割合	8.6	5.4	8.5
係長級		6,017	397	6,414
	うち女性	1,195	103	1,298
	女性の割合	19.9	25.9	20.2
役職者合計		13,650	864	14,514
	うち女性	1,618	133	1,751
	女性の割合	11.9	15.4	12.1
その他吏員		9,067	523	9,590
	うち女性	3,110	163	3,273
	女性の割合	34.3	31.2	34.1
総計		22,717	1,387	24,104
	うち女性	4,728	296	5,024
	女性の割合	20.8	21.3	20.8

できる。そのような制度を取り入れた事例として、2002年イトーヨーカ堂は大々的な社内立候補制度を導入した。この制度の応募資格者は入社2年以上経過した正社員もしくは在籍2年を経たパート社員で、対象者は合計3万6千人。応募職種は役員を除く全管理職ポストとした。応募対象を正社員以外にまで広げ、応募対象職種も全管理職ポストと幅広いことが特徴である。実際に、この年に社内立候補制度に応募した社員は2千人にのぼり、応募者の約2割に当たる400人が社内立候補制度により異動することになる。その結果、例えば店長以下幹部を30代以下にし、斬新な感性で店舗経営を行わせ、多様な顧客ニーズを的確に捉えることに成功するなど一定の効果を挙げている。イトーヨーカ堂がこのような思い切った人事制度を行った目的は、社員の勤労意欲の向上のみではなく、現代社会の価値観の多様化に伴う需要の複雑な変化に的確、迅速に対応するため、社員自らが自律性を持って仕事に臨むことが求められる時代になったためであるとしている。

イトーヨーカ堂の例をそのまま地方公共団体に当てはめることができるわけではないが、大阪府

では、チャレンジJOBシステムという制度を導入している。この制度は、職員の自主的かつ積極的な府政への参画意識の向上を図るとともに、職員の意欲を踏まえた人事配置を行うことにより、人的資源を最大限に活用することを目的とするものである。毎年度人事課と各部局において調整のうえ、公募テーマを設定し募集を行い、職員は公募テーマのうち自ら担当したい事業があれば、提案書を作成し人事課に申し込む。その後、選考委員会で提案内容の審査及び面接審査が実施され、合格すれば、希望の事業を担当できることになる。

また、京都市や横浜市の教育委員会ではFA制度を導入している。この制度は異動希望の教員が英語やパソコンなど自分が持っている特技や経験を記載した申請書を市の教育委員会に提出し、教育委員会は集まったデータをリスト化し、各学校長がその中から受け入れたい教員と実際に会い面談を行い、双方が納得出来れば異動が内定する仕組みである。

地方公共団体においても組織、職員の活性化は大変重要な課題であり、多様化、専門化する住民ニーズに的確、迅速に対応する必要性は、前述のイトーヨーカ堂と同様である。そのため庁内公募制度やFA制度を活用し、一定のポジションの仕事を職員に対して公募し、職員が自律的に仕事を担うことにより職員のやる気や才能を掘り起こすといった仕組みがあっても良い。このような内部に目を向けた人事制度を充実させることにより、新規採用ばかりでない人材の確保が可能になるのではないだろうか。

②女性職員の登用

女性の社会進出は著しいが、男女共同参画社会の形成は、まだ十分ではないといわれている。平成12年12月に閣議決定した「男女共同参画基本計画」においても、「政策・方針決定過程への男女共同参画は民主主義の要請である。」として、「女性に意欲と能力があってもそれを十分に活用できていない状況を積極的に改善していくことが不可欠である。」としている。一般的に公務員の採用や勤務条件には男女に制度的差はないとされており、

府内市町村でも平成15年度に行った大卒の採用試験の合格者に占める女性の割合は約40%となっている。しかし、管理職に占める女性の割合は係長、課長、部長と職位が上がるごとに比率は低くなっているのが現状である(表4参照)。また、女性の側でも家事や育児と仕事を両立させるために、どうしても前者に重点を置き、困難な職場への異動や昇進を避ける傾向があった。つまり、公務に貢献でき、かつ貢献したい女性職員が男性職員と同じようには活躍出来ていないということである。

岐阜県では、女性の管理職への登用実績を日本一にしていこうという計画があり、毎年度数値目標を作成して着実に目標をクリアしている。その効果は有能な女性を管理職へ採用していくことにより女性自身にも、いつかは管理職になるという自覚が生まれ、日頃から上司の管理職を観察したり、組織を意識して仕事をするようになり、職員・組織の活性化が図られ日常の業務にも効果が出てきたという。

今後は、男女が共に、能力を十分に発揮できるように、例えば、昨年、人事院が職業生活と家庭生活の両立支援のために人事院規則を改正し、男性職員の育児参加のための特別休暇を導入したように、仕事と家庭を両立できるような育児や出産等に関わる勤務条件の更なる整備や職員の意識改革が、優秀な女性職員の登用に繋がり、ひいては組織として限られた人材を有効に活用出来ることとなるのではないかと考える。

おわりに

繰り返すが、今、地方公共団体を取り巻く環境は地方分権の進展、三位一体改革、住民ニーズの多様化等急激に変化している。私はこのような変化がもたらすものは、自治体間競争であると考え。これからの地方公共団体は、これまでの慣習や制度、他団体との均衡などというものにとらわれず、住民のために積極的に新たな取組を実施していくことが求められる。それを怠り、安穩としていては他の地方公共団体から取り残され、最終的に住民から見放

されるであろう。

地方公共団体が変わるためには、様々な行政システムの構築も大切だが、どんなに優れたシステムを構築してもそれに見合った人材が組織内に存在しなければ宝の持ち腐れである。どのような手法で人材の確保を行うのかということは、各市町村の行政事情により異なるが、これからの地方分権時代は、今までの画一的な人材確保ではなく、様々な人材確保の手法の中から、各市町村がベストな選択を行うことにより多角的な人材の確保を実施することで、乗り切れるのではないだろうか。

(注1)「定員モデル」

人口、世帯数、行政面積、道路延長などの行政需要と密接に関連すると考えられる指標と職員数の関係を分析し、これに基づいて地方公共団体の参考となる職員数を自ら算出することができるように作成された算式により求められた職員数。

(注2)「類似団体別職員数」

人口規模と産業構造を基準にして122の類型(市36類型、町村85類型、特別区1類型)に分類し、それぞれの類型に属する人口及び職員数により地方公共団体の参考となる職員数を算出することができるように作成された算式により求められた職員数。

(注3) OJT

職場内教育手法のことで、On The Job Trainingの略称である。これは仕事に即した教育、仕事上における教育訓練という意味を持っている。具体的には、仕事に関連した能力(知識・技術・態度)を、明確な計画と目的をもって管理職や先輩が部下・後輩の指導をすることをいう。

参考文献

- ・編集代表 西野 勝 神野 直彦
編著 天野 巡一
「自治体改革6 職員・組織改革」
- ・監修 栗田 久喜「人事行政」
- ・中村 圭介 著 「変わるのはいま 地方公務員改革は自らの手で」
- ・宮内 健 著「働き方 働かせ方」