

和地ひとみレポート No.192

H28年第1回市議会定例会：一般質問

持続可能な行政運営ならびに、新たに求められている行政運営に対応した組織実現のための人事戦略 東大和市は“自治体間競争”で戦える組織体制か？

■組織の状況を確認

…2月24日から開催されているH28年度第1回市議会定例会では以下のテーマについて一般質問を行いました。

■持続可能な行政運営ならびに、新たに求められている行政運営に対応した組織実現のための人事戦略について

①地方分権が加速する中、市は従来の業務の他に、将来に向けた様々な取り組みを行わなければならなくなった。この行政をとり巻く環境の変化、求められていることの実現のための組織的、人事的対応は。

ア：従来からある業務の維持向上についての方策について。

イ：新たに取り組まなければならない事業、施策について。

ウ：その他の課題と今後の対応について。

②今後、東大和市は多くの幹部職員の退職を控えている。また、そのあとに続く職員については、ある期間、採用を抑えていた影響により、人数的に少ない状況の中、市民へのサービスを維持するための対応について。

ア：新人職員については、行政の様々な業務習得、理解のために一定期間、ジョブローテーションを行うことになっているが、その後の配属の方針、基準はどのようなものか。

イ：異動や退職など、担当職員が変わった際にも、市民サービスの減退、劣化が起こらないようにするための方策は。

ウ：一般職員については、ゼネラリストとして採用、育成している状況だが、今後、一定分野のスペシャリストの育成の必要性に対する市の考えは。

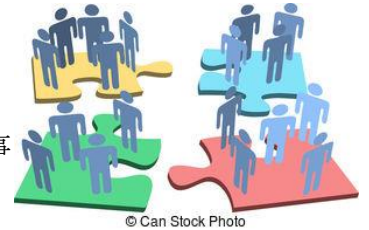
③現在の組織上、人事上の課題とその解決策について

…改めて言うまでもなく、今は自治体間競争が進み、各自治体が「住みたいまち」「選ばれるまち」になるべく、様々な取り組みを行う時代となりました。多くの人に選ばれるまちになることは、持続可能な行政運営には不可欠なことです。行政は様々なサービスを市民に提供するサービス業ですが、この「サービス」は、それを生み出す人、提供する人でその質は変わってきます。以前は国や東京都が決めたサービスを提供することが市の役割でしたが、今後は、各自治体が独自に作ったサービスが益々増加します。このような時代にあって先を見越した人事戦略や組織編成を整えることは市にとって非常に重要になってきます。また、先に述べた行政を取り巻く環境やニーズの変化の他に、東大和市においては、一定期間、採用を抑えていた影響

で、一部の年齢の職員数が少ないという独自の人事的課題などもあります。

そこで今回は、自治体間競争が進む中、東大和市は

「戦える組織体制」になっているかを確認しました。



■増えている行政の事務事業

…私が市議会議員にならせていただいて約5年が経ちます。この間、今までなかったような計画や事業が様々発表されており、市が行う事務事業が増えていることがうかがえます。このような様々な事業計画などが発表される際、予算＝金額は一緒に発表されることはありますが、それを実現させる体制については発表されることはありません。どんどん増える事務事業に対し、市は行政改革の大きな取り組みとして職員数を削減してきました。計画の内容が実現すれば市の発展、市民サービスの向上につながると感じながらも、本当に今の組織体制で実現できるのだろうかということも同時に感じていました。そこで、ここ最近、新たに市の事務事業になったものについて確認し、組織的な課題についても確認しました。

「ここ2、3年、国の施策で色々と緊急対応の事業、あるいは経済対策、財政対策、それと現在行っている地方創生の事業、あるいはこれから28年度の新規の事業等でもあると思うが、一億総活躍の関係の事業、そういったものが次々に、市でも事業化に結びついていくものがある。そういうものを一つ一つ考えた場合に、市の大きな施策に合致をすれば、それなりのラインにのっとってという風にもなるが、やはりそうでないものもある。今の緊急の施策で子ども・子育ての支援の施策、それについて国あるいは東京都が示した中で、市としてもその事業に着手したい、あるいは1年後に対応したいと色々な考えはある。そんな中、費用がかかる部分については予算化が必要。その予算化を議決いただいた中で、執行する段階では当然職員が必要になる。予算だけがあって、職員がいなければ執行はできない。今現在いろいろな事業を実施している中で、一番のポイントは、当然のごとく財源の確保だ。それ以上に職員の事務量が多くなっているの、そういったものを見た中で、この事業に職員は対応できるかというところが、今大きな課題になっている。」との答弁でした。

(裏面に続く)

■職員数の変遷と仕事量は

…先に述べたように、東大和市は行政改革の一環として職員数を削減してきました。その変遷と業務量の変化について確認しました。「H19年度の4月1日付の人数が505人という職員数だった。最近で一番少ない年度はH22年度で446人。そして今年度の4月1日では474人というような経緯をたどっている。減った要因は、指定管理者制度を導入したり、民間委託できるものは民間委託する。そして、退職者を補充しないで嘱託等に切り変えるなどして行政改革の趣旨にのっとり職員数を減らしてきた。それがH22年度以降、少しずつ増員してきており、その大きな要因としては、新たな制度への対応ということが多いと思う。例えば、子ども・子育て支援事業や障害者自立支援法などへの対応の関係で職員を増やしている。仕事が増えているかどうかという点では、一番職員数がいた時よりも1人の職員が負担する量と、その複雑さと多様化という面では増えている。」との答弁でした。

…この増えた事務事業は、従来、行政がやらなければならない仕事の上に上乗せされている状況です。従来の仕事の効率化については「行政プロセスの見直し、手作業だったものの電算化、指定管理者制度など民間活力の活用による委託化がある。また、今後は市民協働、官民協働なども推進していきたい」との答弁でした。

■既存の組織では対応できない事への対応は

…地方創生の取り組みとしての「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の中には若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる施策として「未婚者の出会いの機会創出事業」といった、従来、行政がやっていない事業もあり、担当する部、課がない状況です。本来は担当する事業ではないものを、とりあえずどこかの部や課がカバーしている状況もあると思います。今後は、このような事業の変化に応じた組織にする必要性についての市の考えを確認しました。

「H28年度、新年度には、H29年度に向けた組織体制の準備に入るところだが、現在、考えを持っている部分では、まず1番目に『日本一子育てしやすいまちづくり』に関して組織体制の充実強化が求められるので、一番先に組織としても考えていかなきゃいけないと思っている。2つ目については、シティプロモーションが政策的なことを含め、不足しているという認識で、各市の状況を見ると、そのような担当セクションも多摩の26市の中でも少しずつ出てきているので考えなければならない。3つ目は、マネジメントの部分が市役所の場合は薄い部分がある。その部分で、公共施設等の総合管理計画の策定も平成28年度に行うので、組織横断的な部分を含めてのマネジメントの機能を有するようなセクションも必要だと考えている。4つ目としては、東京特有なこととして、2020東京オリンピック・パラリンピック関係の部署も必要になってくるのではないかと考えている。」との答弁でした。

■市民サービスを維持・向上させるために

…市役所では年に2度ほど大きな人事異動が行われます。私のところには「仕掛中の案件について問い合わせたら、担当は異動したからわからない。」「私も異動してきたばかりだからわからない。」という対応をされたという市民の声が何件かきています。市では引継ぎ業務については事務引き継ぎ書で行っているとの答弁でしたが、人が異動することで市民サービスが劣化することは組織として問題です。また、東大和市はこれから数年の間、市の幹部（部長や参事など）の定年退職が続きます。市もここ2年が幹部の退職の山で大変な時期と認識しているようです。異動なら市役所内に前任者がいるのでフォローもできますが、退職者は市役所内にはいないのですから、引継ぎをきちんとしなければ市民サービスは低下すると思われます。この点について確認をしたところ「引き継ぎの際の職員の不適切な発言と言わせていただきたいと思う。色々なやりとりの中からそういうものが出てきたと推定はできるが、わからないことというのは、異動したばかりじゃなくてもある。何年やっても、聞かれたときに特殊なことを聞かれればわからない。そのときは、わからないと正直に言うことが必要で、ただ時間をいただいて調べますという対応をすべき話であって、原因が異動したばかりだとか、そういうところに原因を求めるのはやはり間違いだ。接遇の問題だと思う。」との答弁でした。

■時代にあった組織、人事を

…行政ニーズが多様化するなか、多くの自治体が専門家を組織内に取り入れています。市にスペシャリストの必要性について聞いたところ「弁護士の法的知識を持つ者、PRについて専門的な知識を持つ者、電算システム業者と対等に話せる知識を持つ者、福祉団体の指導監査も市が行うようになったので公認会計士というような者も必要になってきている。しかし、これは職員ではなく外部から任期付き採用という形で対応し、その間に組織に専門知識を移してもらいたい。」との答弁でした。

…市は「予算がない」「人が足りない」ということを理由に取り組めない状況を説明することがあります。一見、市の人件費削減は良いことのように見えますが、長期的視点に立ったとき、様々な施策を中途半端な結果で終わらせていては、市民にとって「住んでよかったまち」にはなりません。様々な施策が国や都から下りてきて、市が自由にサービスを作れるようになった今、職員が「やらされている」と感じて取り組むのと「市のオリジナルが作れる」と前向きに取り組むのでは大きな違いが出ます。様々な計画を「とりあえずこなす」のではなく、ベストな体制でベストなまちづくりを目指してほしいと伝えました。



東大和市 市議会議員
和地 ひとみ

市政、議会について「自然体」「ざっくばらん」にレポート。駅前配布するレポートは毎回、最新号です。
「私たちの身近にある市政、市議会。伝えることがスタートだと思います。」

■ 連絡先 和地 ひとみ事務所 HP : <http://www.wachi1103.jp>
✉ wachi_hitomi@cocoa.ocn.ne.jp 【電話・FAX】 042-516-8546
〒207-0005 東大和市高木3-274-2-102