

「大阪市人事室」が抱える主な経営課題とその解決策について

稲垣 尚

1 「人事室」の使命

自治体の都市経営においても、他の企業体等と同様、そこで働く職員が最も重要な経営資源であり、この資源の力を目標に向かって結集したものが自治体の経営力である。人口減少社会を迎え都市間競争が激しさを増す中、この経営力をより大きなものにしていくことは、大阪市においても最も基本的で最も有効な都市戦略である。

職員の能力を結集し大阪市の経営力を最大化させる。この重要な使命を担うのが「人事室」である。

2 「人事室」の経営課題と目指すべき組織体・職員像

この使命を果たしていくために、人事室がとるべき経営課題は大きく次の3点に集約できるものとする。

- I ポテンシャルの高い人材を採用するとともに、現在の市職員の能力を可能な限り伸ばし「市が求める職員像」に育成していくこと
- II 職員が働きやすい職場環境をつくり、個々の職員の能力を十二分に発揮させるとともに、チームワークによる総合力を向上させること
- III 厳しい財政状況を踏まえつつ、上記(1)(2)を促進する人事・給与制度を構築・運用し、スリムで効果的な執行体制を作ること

人間である職員を対象とするこれら課題はもとより互いに密接不可分であり、一体的・総合的に取り組む必要がある。そして市の都市経営力の向上、ひいては市民利益の増大につなげなければならない。

そのために大阪市が目標とすべき組織体の姿は何か。私はこれを「基本業務である住民サービスの提供を質の向上を図りながら着実に果たしつつ、社会情勢の変化から生まれる新たな行政需要を適確に捉え対応していく組織」と考える。またその帰結として、求める職員像は「行政の専門家としてプロ意識と専門知識を持ちつつ、移りゆく社会環境の変化を自らの価値観に捉われずに客観的に把握し、柔軟・迅速に行動することができる職員」と考える。

従って、人事、給与制度の運用によって形成する職員の執行体制も、多様な対応が迅速・柔軟に行うことができ、機動力を持ち得るものを目指していかなければならないと考える。

こうした認識のもと、経営課題の推進に向けて次のような観点から種々の方策を進める。

3 経営課題の推進に向けた主な当面の方策とその考え方

【課題Ⅰ「人材確保、人材育成による職員の質の向上」に関して】

(1) 基礎的能力・専門知識を十分有している人材の採用

行政事務の大半は法令規則に則った地道なものであるが、近年の採用者に基礎的能力のない職員が散見される。行政委員会事務局との連携・協議が前提となるが、新規採用にあたっては、まず読解・表現能力など基礎的な業務能力、専門知識の程度を確認した上で、

他の社会的能力を考慮する採用方針を提言したい。また、学卒者の労働市場が売手市場と化している現在、大阪市のPRを充実させ、より優秀な職員採用につなげるべきと考える。

(2) 業務について鳥瞰できる職員、管理職の育成

「虫の目」だけでなく「鳥の目」で社会環境の変化と自らの業務を見つめることができる職員、とりわけそうした管理職の育成に、人事評価、研修を通じて取り組む。またそれによって新たな行政需要に敏感に対応できる職員集団に近づける。

【課題Ⅱ「働きやすい職場環境づくり」に関して】

(3) 超過勤務の削減

ワークライフバランスの観点から、職員の超過勤務の削減に地道に取り組む。職員、特に管理職において、部下を使うことは市税・経費を使っているのと同じという認識が薄いと感じている。「必要以上の資料を作成させる」「曖昧な業務指示で部下を困惑させる」など、超過勤務を生む要因を管理職が作っている実態について人事評価等を活用して是正する。それによって人件費の削減にもつなげる。

(4) 長期休暇職員による欠員への対応

育児休業など長期休業制度の活用については、自らが長期間職場を離脱することで周囲の職員の業務が膨れ上がることを懸念して、多くの職員が取得を断念しているのが実状と推察される。長期休業職員による欠員を全て補うことは困難としても、可能な限り欠員を補えるよう一定人員を確保のうえ配置し、その取り組みを内外に示す。

【課題Ⅲ「人事・給与制度による効果的な執行体制の構築」に関して】

(5) 人事評価制度の継続した検証・改訂の徹底

大阪市では平成24年度に制定した「職員基本条例」により、翌年度から従来の人事考課制度を基に5段階相対評価を導入し、評価結果を昇給額、勤勉手当に反映させる制度改革を実施している。現在はこの改革から6年目で、制度の実施効果を実質的に増やしていくべき時期であり、運用を通じて生まれてくる課題の検証・改訂を着実に行之、より理想に近い人事評価制度に改めていくのが早道と考える。

また自治体職員の人事評価においては、多様な市民利益への貢献実績が判断基準となるべきだが、民間企業の売上高・利益率のような一律に判断できる実績基準は見当たらないことから、評価基準のあり方は継続して検討を進める。

あわせて、管理職の育成教育を強化する観点から、部下から上司への評価制度については更に充実させる。

(6) 施策の重点化に呼応した要員のシフトと多様な働き方の検討

大阪市の予算では「重点予算枠」を設け、重点的に取り組む施策に対して重点的に予算を充当する仕組みを採っている。しかし、職員の執行体制においては、IR誘致のような大

きな新規事業は別として、重点的に実施する施策・事業に対して重点的に職員を充てるという対応が十分にできていないと考えられる。これを是正するため、各所属、各職場の組織・ポストを改めて精査し執行体制の最適化を目指す。

また、組織での多様な働き方を提供することで職員がより効率的に働けるよう、果たすべき職務・役割の内容を限定的に明確にした上で、その職務・役割に見合った給与を支給するといった新たな就業のあり方も研究・検討する。

(7) 若年層が少ない職員年齢構成の是正と「65 歳定年延長制」への対応

大阪市では市政改革の取組みの中で一時期新規職員採用を休止したこと、また他のキャリアをもつ人材確保の観点から中途採用を推進してきたこともあり、現在 20 歳代の職員の構成割合が他の年代と比較して非常に低い状況に陥っている。組織の硬直化につながる実状であり、更に年齢の高い層が増える「65 歳定年延長制」の導入を控え、大きな問題であると認識している。是正に向けた方策を検討する。

また、早ければ 2021 年度からの段階的な導入が検討されている「65 歳定年延長制」について、役職定年制や退職前の短時間勤務制の導入など多様な働き方を検討し、導入までに着実に準備を進める。

4 おわりに

組織は畢竟するに人である。人が変われば、良い方にも悪い方にも組織は変わる。人事室ができることは、人の配置と人事給与制度の運用によって各所属・各職場の職員を導くことまでであり、実際に個々の職員のマネジメントをするのは各職場の管理職であり、主担者である。こうしたことを肝に銘じて、人という経営資源の底力の向上、大阪市という自治体の経営力の最大化に向けて全力で取り組む。