

ただいま、議長より発言の許可をいただきましたので、通告に従い質問に入ります。

経営の役割は、一つに、展望を示すこと。二つに、労働環境を改善をもって、奉仕の向上を図ること。突き詰めれば、この2点に尽きるのではないのでしょうか。今回は、市の経営に関する考え方をお聞きしたいことから、行政の展望である総合計画と、働く環境をつくる職員人事の2点について質問したいと思います。

件目1、第6次江別市総合計画についてです。良い政策を展開するためには、良いチームをつくる必要がある。よって、総合計画については、総合計画の内容だけではなく、行政と市民とのチームづくりという視点も含め、4項目についてお尋ねします。

項目1、第6次江別市総合計画の中心に据えたキーワードである協働と戦略性についてです。第6次江別市総合計画の市長あいさつには、「今後10年先を見越し、『協働』と『戦略

性』のキーワードを中心として策定を進めてきた」とあります。どんな「今後10年先を見越し」、協働と戦略性が必要になっているのでしょうか。また、これらキーワードは、具体的にどういう定義で使われているのでしょうか。協働については、前回の一般質問で詳しくお聞かせいただいたので、どんな10年先を見越したうえで、協働と戦略性がなぜ必要なのか、戦略性の定義も含め、市の考えをお聞かせください。

項目2、めざすまちの姿に至るためのシナリオについてです。第6次江別市総合計画で、重点的・集中的に実施するものとした『えべつ未来戦略』の中身を見ますと、「戦略の方向性」「めざす姿」「戦略実現に向けての展開」「戦略プロジェクト名」「達成度を測る指標」が示されております。しかし、これでは戦略と言えず、方針と目標が書かれているにすぎません。

ご存知のとおり、戦略という言葉は、もともと軍事用語です。つまり、どうやって勝つのか。そのための総合的な準備・計画・運用の一貫を指します。よって、戦略とは、目標を経た目的に至るためのシナリオであり、それに至るまでの段取りが明らかになっている必要があります。

戦略は、重点的・集中的に実行するものだけではなく、これは弱者戦略と呼ばれるものです。一方で、強者戦略であれば、スケールメリットを活かして、広範的・総合的に実行するのが正しいと言われていています。われわれが置かれた環境についての分析のもと、どういう戦いを進めるか。その脚本が、戦略であるわけです。

そこで、お聞きします。江別市は、江別市を取り巻く競争環境のなかで、重点的・集中的な戦略を採用すべき「弱者」であると分析したということで、間違いないでしょうか。『えべつ未来戦略』では、方針と目標のあいだの段取りについては触れられていませんが、当時の戦況分析を踏まえ、どんな弱者戦略を採るつもりだったのか、戦いを進めていく段取りがどうだったのかも含めお答えください。

項目3、江別のポジショニングと多様性についてです。競争戦略を考えると、大都市のポジションは、スケールメリットを生かしたコスト・リーダーシップ戦略が最適です。過疎地は、特定の分野に特化する集中戦略が最適です。では、江別市のような中規模都市はというと、明確な違いという付加価値

をつける差別化戦略が適当であります。しかし、「江別市といえば、〇〇です」という、みんなが納得できるストーリーは描きにくいです。それゆえ、あれもありますこれもありますという無戦略になってしまいがちです。これを逆手に取って、「江別市の魅力は、多様性です」というストーリーを描いてはいかがでしょうか。

市民のなかには、それぞれが大事にする小さな物語は無数にあります。さまざまな動機で江別市に引っ越し、もともと江別に住む人たちを含めて、さまざまなライフスタイルがある江別は、ほかのまちよりも、小さくて多様な素敵が集まったまちとも言えるのです。多様性という軸を据えると、総合計画で中心に据えた「協働」と「戦略性」というものも、しっかりとした幹のもと育まれるのではないのでしょうか。市民一人ひとりの物語を大事にし、多様な声をまちづくりのビジョンに活かしていく重要性について、どのように考えるかお答えいただきたいと思います。

項目4、みんなでつくる未来のまちえべつの計画をみんなで作ることについてです。第6次江別市総合計画の策定。さらには、今回の第6次江別市総合計画の見直しにおいては、

さまざまな市民参加がなされています。これを、より拡大する必要があると考えております。

スタンフォード大学教授のロバート・バーゲルマンは、「成功する企業の特徴は、社内でのボトムアップ型の実験と選択のプロセスと、トップ主導の戦略的意図、これらを同時に持ち続けていることだ」と述べております。つまり、総合計画というまちづくりのビジョンが完成し、「さあ、みんなつくる未来のまちえべつをつくりましょう」と言っても、一方通行の意思決定では、そのビジョンが成就することも稀なのだということです。総合計画というまちづくりのビジョンについては、市民議論と市民活動という実験と選択の過程を経て、情報を集積地にいる執行者が戦略的意図を持って最終判断をする。その相互作用が必要です。単に役所が勝手に言っている総合計画になってしまっただけでは、「みんなつくる未来のまちえべつ」は、程遠いものになるでしょう。

こうした取り組みの一例として、高知県佐川町の「みんなで作る総合計画」があります。佐川町では、「チームさかわ」を標榜し、第5次総合計画を平成26年より2年間をかけ策定しました。役場職員対象のミライ合宿、17回の町民ワーク

ショップから生まれた全457個のアクションのグループ化を経て、25の未来像に収斂。役場職員が日常的に使いやすいようにまとめた「総合計画本冊」と、移住者などに配布する町民向けの「総合計画別冊」の2冊にまとめました。住民も行政も一緒になって、「みんなでつくる」をスローガンに策定した総合計画です。

みんなでつくる未来のまちえべつの総合計画は、みんなで作るべきです。江別市が総合計画で目指した将来都市像に到達するために、第6次江別市総合計画の見直しにおいては、「みんなでつくる」ということを要にしてはいかがと思いますが、お考えをお聞かせください。

以上、件名1、第6次江別市総合計画についてでした。

続いて件名2、職員人事についてです。良い政策を展開するためには、良いチームをつくる必要があります。よって、職員人事については、市役所というチームについて考えていきます。市民の生活を守り、この時代の困難に立ち向かっていくために、職員の使命感により応えられる人事制度を構築し、

多様な発想、主体的な行動、優秀な成果みなぎったチームをつくるという趣旨から、10項目についてお尋ねします。

項目1、多様性と専門性のある職員をいかに確保するかについてです。よい職場と人事制度をつくり、職員の能力が最大限に発揮されることをもって、行政サービスの質が向上し、市民福祉が増進される。市民の生活を守り、子孫に豊かなふるさとを引き継ぐには、市役所の人員体制が基礎的要素である。そうした思いが、日に日に強くなっていたところです。

そうした最中、『江別市人材育成方針』を見れば、まさにそのことが書かれていたわけです。方針ですから、これは目指そうとする地点なのでしょう。理想と現在のギャップを埋める策を講ずることで、『江別市人材育成方針』が目指したものの実現を願い、質問します。

この項目では、基本的なところをお聞きしようと思うのですが、『江別市人材育成方針』では、「市民ニーズが複雑化、多様化している」と分析しており、「前例主義や現状維持に陥ることなく、職務に関する幅広い知識・技術の習得や情報

収集を行い、最善の解決策を見出すことができる職員」を求めています。市役所という組織のなかに、多様性や専門性を必要としていることが読み取れます。目指すべき職員像として、「既成概念にとらわれない柔軟性を持ち」というところがあるのですが、その実現を望んだ人事制度もまた、既成概念にとらわれない柔軟性を持つ必要があると思うのです。

市の職員には今後、ゼネラリストだけではなく、スペシャリストも求められるのではないのでしょうか。画一的な採用、育成ではなく、柔軟に職員の特性に応じてポテンシャルを引き出せる、多様性を支持する人事制度を構築していくべき時代にあるとわたしは考えますし、市もまたそうした方針にある印象を持つものですが、この認識について、改めて確認させていただきたいと思います。

項目2、研修についてです。『江別市人材育成方針』では、職員アンケートの結果が記載されております。平成15年の調査と平成26年の調査の比較があるのですが、大幅に数値が改善しております。現数値をどう捉えるのかという議論はあるのですが、いずれにしても人事の取組が成果を上げているということには違いありません。「やりがいを持って仕事

に取り組んでいますか」という設問についても、職位別に数値があり、低いところで「やや思う」以上が50%、高いところで100%を示しています。個人の印象にはなりますが、良好な職場環境があるように感じました。

そんななか、わたしが気になったのは、「管理職への昇進を希望しますか」という設問です。希望するという回答は、22.2%。もちろんアンケートの数値だけで測れるものではないということは理解するものですが、「やりがいを持って仕事に取り組んでいますか」という設問と比較すると、目立って低い数値を示しています。その理由として、男女を問わず、「能力・適性がない」という回答が多いと記されているのですが、この回答から2通りの様相が見えてきます。一つ目は、回答のとおり、能力と適性が不足している状態です。これは、研修を通してギャップを埋めていくことになり、そうした取組は『江別市職員研修計画』を見る限りにおいては、対応されていると読みました。二つ目は、自己評価が低い状態です。このケースへの対応は、なかなか簡単ではないと思うのです。

一方で、「事務職員の年齢構成の変化」では、管理職への昇任が若年化していることが示されています。管理職昇任

の不安を拭い去っていくことは、極めて重要な箇所ではないでしょうか。環境に作用できるという感覚を積み重ね、環境に作用できる実感が自分への評価をもたらします。自己肯定感と自己効力感を養っていく研修をどのように実施するのかについて、お答えいただきたいと思います。

項目3、女性職員の昇進を促進させるための環境整備についてです。前項目では、全体の管理職昇任についてお聞きしましたが、女性職員に限ると、6.7%。理由については、「仕事と生活のバランスがとれない」という回答も多いと記されております。これは前者の理由と異なり、環境整備で解決しうるものです。

女性にとって働きやすい職場環境は、男性にとっても働きやすい職場環境ともなりえます。ワーク・ライフ・バランスの推進のなかで、すでに取り組みられていることは多いと思いますが、「仕事と生活のバランスがとれない」という現状に対し、どのような取組を実施しているのかお聞かせください。

項目4、民間派遣についてです。『江別市人材育成方針』で示されている趣旨を鑑みると、職員の民間派遣も有効であ

ると考えます。とりわけ、双方向の人材交流であれば、派遣された職員の方は派遣先でノウハウを得ることができるばかりか、派遣されてきた民間の方のノウハウを部署のメンバー間で共有できます。

北海道総務部人事局人事課のウェブサイトにある『道職員活躍事例集』のなかに、民間派遣事例をまとめたものがあるのですが、研修効果が強く伝わってくるものです。研修としての民間派遣を江別市でも継続的に実施してみてもいいと思うのですが、お考えをお聞かせください。

項目5、20%プロジェクトという考え方についてです。江別市の職員提案制度の提案件数は、平成26年度2件、平成27年度0件、平成28年度3件と低調であるわけですが、執務時間のなかに提案業務が組み込まれておらず、残業・帰宅後・休日に提案を求められたとしたら、提案件数が伸びないのも当然です。そういう要求は、過剰労働であり、やりがい搾取であり、ひどい労働だなあと思うわけです。

Googleは、株式初公開時、「20%ルール」という週間労働時間のうち1日分を使い、社員が自ら取り組んでいくプロジェク

トを考え出すことができる」と制度を発表しました。もちろん民間企業と公的機関は違いますので、「20%」という数値がそのまま使えるわけではありません。参考にしたいのは、考え方です。提案することが、業務のなかに位置づけられ、また人事のなかで位置づけられなければ、その制度はファンタジーなのです。

たとえば、「1%プロジェクト」と称して、1ヶ月に2時間、職員が自ら提案を考えるでもいいと思います。はたまた、週に1時間、課で集まり業務改善についてミーティングするでもいいですし、庁内連携が必要とされる職員同士でミーティングするでもいいと思います。提案や業務改善を重要なものと認識し、人材育成の一環として、提案や業務改善専用の時間を研修時間のように位置づけ、通常業務の一環として仕組み化していただきたいと思うものですが、お考えをお聞かせください。

項目6、目標による管理とは、ピーター・ドラッカーが提唱されたと言われる「MBO」、マネジメント・バイ・オブジェクティブズの訳語で、担当者が自ら業務目標を設定することで、担

当者や組織に対して主体性の発揮を期待するマネジメント手法です。

もちろん目標管理は、単なるノルマ主義ではないですし、かといって個人的なものではない、公共性・社会性をともなった目標が必要になります。組織の成果向上と個人の能力開発の双方で、相乗効果を織りなす状態が目指すところです。つまり、方針管理と目標管理が噛み合う必要があります。

方針管理をするうえで、市には、総合計画があります。江別市であれば、第6次江別市総合計画『えべつ未来づくりビジョン』があるわけです。ここでは、めざす10年後の将来都市像、いわば組織全体の方針として、「みんなでつくる未来のまちえべつ」を掲げており、そのビジョンに向かって、部の方針、課の方針、係の方針というように、組織をくまなく協力要請することが方針管理です。

このトップダウンによる方針と、ボトムアップによる個人の目標がぴったりと重なり合い、担当者が設定した業務目標に予算が配分され、人・物事・金、つまり人材育成と総合計画と予算編成がしっかりリンクしていなければなりません。組

織の展望と担当者の使命感、これらの一致があつてこそ成果をもたらすのです。

江別市では、期首面談で当期の目標を設定し、業務遂行ののち、期末面談で振り返り・評価・指導・助言がなされ、次期に向けた改善につなげていると『江別市人材育成方針』に示されています。こうしたサイクルのなかで、組織のビジョンと個人のミッションをどのように一致させているのかお答えください。

項目7、異動についてです。異動希望は、個人のわがままを聞くという捉え方ではなく、職員の使命感を達成させるためにあるのだと思います。江別市が目指すべきとしている職員像を鑑みても、職員の異動希望は、まるで採用のように、能力・動機重視で異動の志望を反映することが有効と考えます。

どうやって市民とこのまちに貢献したいのかを聞き、可能な限り希望を実現していくことは、これからの人事行政に必要です。ある市では、約7割程度の希望を実現していると聞い

たところでありますが、江別市は何割程度の実現を目指しているのか、お答えください。

項目8、任期付幹部職員制度の導入についてです。市の業務範囲は拡大し、公務労働のあり方も変化しております。行政がこんなことまでやらないといけないのかと思う仕事をやっている市町村もありますし、これからますます進展する人口減少時代、少子化および高齢社会から要請されるものは、課題解決型行政です。これは、さらに行政が関与する領域の拡張を示しており、今まで行政内部になかった発想や技術を、組織のなかに取り入れる手法が求められます。その一つとして、任期付幹部職員の採用を提案します。

札幌市では、「地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律」に基づき、平成20年1月に「札幌市一般職の任期付職員の採用及び給与の特例に関する条例」を施行、同年4月1日に「民間ならではのノウハウを積極的に市政に取り入れていきたい」として、戦略広報担当課長、市民活動協働推進担当課長、観光振興担当課長を任期付職員として採用しました。幹部を任期付職員として採用するのは、札幌市以外でも実施されており、行政の置かれている状況、江

別市の求める職員像とも一致するものと考えますが、任期付幹部職員制度の是非についてお答えください。

項目9、採用における年齢制限の撤廃についてです。近頃、採用においても自治体間、あるいは業種間での競争が激しくなっているため、優秀な職員を採用するためには、なるべく条件を設けないほうが良いと考えるものです。年齢制限を撤廃したからといって、40歳以上の採用をするというわけではなく、年齢構成に偏りが無いよう努めたほうがよいですから、その時々により最適な層の採用をすればいいわけです。

『江別市人材育成方針』の「事務職員の年齢構成の変化」を見ると、20～30歳代が17.5%増加の54.7%になっているばかりか、管理職が若年齢化しており、管理職の適齢期層が薄くなっているとも見てとれます。

さらに、平成19年10月、年齢に関わりなく均等な機会を与えなければならないことを理由に、雇用対策法が平成19年10月に改正されました。これにより、民間の事業主は、労働者の募集と採用について、年齢制限の禁止が義務化されました。しかし、年齢に関わりなく均等な機会を与えなければな

らないというのは、民間事業者だけが追う義務でしょうか。平成19年5月31日の参議院厚生労働委員会において、「国家公務員及び地方公務員についても、民間事業主への義務化を踏まえ、本改正の理念の具体化に向け適切な対応を図ること」ということが付帯決議されています。子育てが一段落した方、就職氷河期に不本意な就職をした方、さまざま状況がある40才以上の方々に、受験機会は開いてはいかがでしょうか。

こうした観点からも、江別市の人員体制の観点からも、優秀な人材・多様な人材を採用するためという観点からも、社会人採用の門戸を広げるべきです。採用競争の激化で、ますます人材確保が困難になることも見据えて、採用における年齢制限の撤廃を求めますが、是非についてお答えください。

項目10、職員の仕事に対して市民の理解を深めることの重要性についてです。人口減少高齢社会が予想されるなか、ますます自治体経営は過酷さを増していきます。市民と一緒にあって、この困難を乗り越えていかなければならない。そうしたときが、必ずこれから訪れます。そのとき、市の職員だっ

て、このまちの一員だし、仲間なんだという感覚が市民の方々のなかになければ、どうやってこのまちを子孫に引き継いでいくのでしょうか。

市民の方々に、市の職員がこういう仕事をしている、こういう想いを持っている、こういうふうになりたいという理想を持っているということを知ってもらい、理解してもらい、親しまれ、仕事を進めていけるようにするということは、これから先、ますます重要になってくる視点であると、わたしは考えるものです。職員の仕事を知ってもらい、市民の理解を深めることの重要性について、市長のお考えをお聞かせください。

以上、わたしからの1回目の質問でした。