

市川市における電子自治体への取り組み

電子自治体を支える職員を育成する

筋 俊郎 市川市役所総務部人事課主幹

text by Azami Toshiro

IT化時代の職員を取り巻く環境変化

ITの進化と高性能・低価格パソコンの普及により、インターネットや電子メールは飛躍的に住民生活の中に溶け込んでいった。これに伴い、公のサービスを提供する自治体でも、何とかITの持つ優れた能力を住民サービスの向上に活かすことができないか、真剣な取り組みが始まった。

ITを活用することで、行政の各部門、行政区域、さらには官民の垣根を越えて情報の収集、伝達、共有、拡大が可能になることから、職員、経営者層、住民、民間事業者等のネットワークはより成熟したものとなる。電子自治体とは、こうした多様な情報ネットワークを構築し、住民サービスの向上につなげていくことを目的に、自治体運営の構造改革、業務プロセス改革、職員の意識改革などに取り組むことを意味するものだ。

一方、ITを確実にサービスの向上に活かすには、これを扱う人材の育成が重要となってくる。そこで本稿は、電子自治体を担う職員の育成について、その基本的考え方と具体的取り組み例として市川市の人事制度改革の事例を紹介する。

人材育成の必要性和求められる職員像

市川市が行政改革ツールとして積極

的に取り組んでいる「市川版バランススコアカード」の4要素である「市民満足度」、「人材」、「財務」、「業務効率」の中で、工夫次第で何倍にも拡張でき、最も市民満足度の向上に直結する要素は「人材」である。

では、どのような人材が必要か。電子自治体を支える職員に何より求められることは、ITを確実に市民サービスの向上に活かすための発想力と研究心、新たな業務に前向きに挑戦する改善意欲やチャレンジ精神である。加えて、ITにより地域のネットワーク社会が構築される中で、情報収集、伝達、分析等の能力に優れた人材、そして多様なパートナーとかわりながら自らの役割を果たし地域の中で活躍できる人材、言い換えれば市民との協働を担うことのできる人材の育成が急務である。

これまでの取り組み

人材育成には、まず意識を変える仕掛けが必要だ。職員の意識を揺り動かし前向きに導いていくには、従来の「人材育成は研修」という枠に留まることなく、人事制度そのものに人材育成の視点を見出していく必要がある。市川市では、平成11年度から各種人事制度改革に積極的に取り組んできた。これらは、職員の意識改革の特効薬とはならないまでも、確実に職員の意識や旧態依然とした組織体制を揺さぶる効果は挙げ

てきたものと思う。以下に市川市が行ってきた人事制度改革の代表例として、採用制度改革と多面的評価について紹介する。

年齢・学歴を撤廃した採用制度改革

昨今、就職に対する価値観が変化している。これまでの地位や収入を捨ててまでも人生に一区切りつけて住み慣れた地域に貢献したいと願う人が沢山いるし、若者の中にも学校を卒業した後さらに資格や技能を取得して、よりステップアップを目指す人も多い。この中には、驚くほどのキャリアを積んでいた、優れた技能や資格を持った人がいるはずだ。

ところが、公務員の採用の形態はこのような価値観の変化に対応せず、旧い制度をさしたる理由もなく守ってきた。有能な人材を確保できる時代なのに、なぜ年齢や学歴にこだわるのか、こんな単純な疑問が年齢、学歴撤廃の背景となった。

ねらいは、民間経験者をその能力がすぐに活かせる職場に配属させることで、組織力の強化やマンネリ化した職場の活性化を期待したものである。一方、不安も大きい。果たして有能な人材が集まってくれるか、職場に溶け込めるか、そして本当に民間経験者の合格者を出せるかなどである。このため、試験方法を大幅に見直した。中高年の受験者であっても、本人の努力次第、人物次第で十分競争に勝ち抜けるよう、従来の知識

試験と個別面接に加えて、思い切って面接官に民間人を起用した集団面接を導入した。また、最終面接も、従来型の「尋ねる面接」ではなく、欧米型の「自己アピールの面接」に方向を変えている。

気になる結果であるが、昨年度の合格者の最高年齢は50歳であった。また、そのキャリア経験を見ると、SE、工事監督者、土木コンサルタント、化学プラント管理者、海外NGO従事者など、従来の制限内では採用が難しかった多様な経歴の持ち主達が集まってくれた。何とか公務に慣れようと必死に努力している採用者と、多少とまどいながらもこれを受け入れ活用している各職場、そして、自治体はもとより民間企業の採用にも影響を与えはじめた現状を見ると、この制度改革は一定の成果が得られたものと考えている。

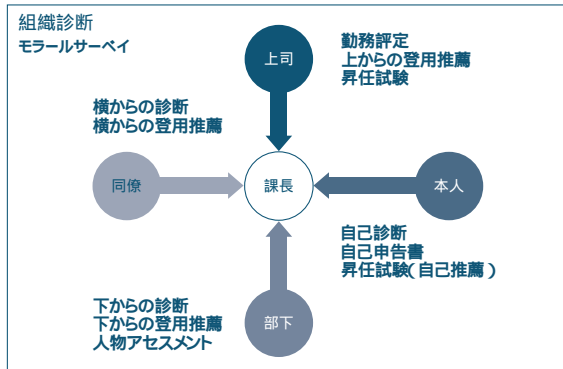
今後、市民との協働関係を成熟させ電子自治体を築いていくには、どうしても多様な資質を持った即戦力となる人材が必要となる。そして、このような人材を受け入れ活用する側の組織には、年令や職位の上下に左右されない個人能力を組織力に活用できるチームワークや、能力を重視した任用制度、昇任制度、評価制度の整備が必要となってくるものと考えている。

多面的評価

電子自治体の構築を目指すには、それを支える職員のあらゆる情報を自在に収集できるシステムを整備し、職員の健全性と適性、仕事の成果等をチェックして、登用、任用、表彰、指導につなげていくことが必要となる。そして、特に重要となるのは職員の評価である。

本来、評価の目的は課題と成果の発見にある。そのためにはあらゆる角度からの視点が必要で、決して偏りがあってはならない。ところが、従来から自治体が行ってきた職員評価は、上司が部下

資料 360度人事評価システムの確立に向けて



評価：上司から受けたマネジメントに対する成果を評価 診断：マネジメントの有無に係わらず対象者の勤務状況を評価
アセスメント：評価や診断と異なり、人物そのものの適性を評価

市川市役所作成

ポイント
全方向のバランスを取ること
(評価に偏りがあってはいけない)

外部からの評価
市民ニーズ分析システム
パブリックコメント制度
職員接遇アンケート
政策評価

を評価するものに限られていた。

そこで、市川市ではまず課長職をターゲットに、これまでの勤務評定に加えて、課長職に自らを評価する「自己診断」と、部下が直属の課長を評価する、「逆診断」を実施した。さらに、自分と同じ課長職で将来次長、部長に相応しい者を推薦する「横診断」、部下が課長職の性格をアセスメント的に評価する「人物診断」も加えてみた。この結果を公表したところ、課長職からは「自身の気づきに役立った」、部下からは「一方通行だった評価を逆方向から行うことで公平感が得られた」等の好意的な意見が多かった。

今後は、評価の対象範囲を拡大していくとともに、昇任推薦、職員の自己申告書なども職員の多面評価に位置付けていく。

さらに、これらの職員評価に加えて、本年3月に実施した組織を全職員が評価する「モラルサーベイランス」や、外部から行政を評価する市民ニーズ集計システム、今後整備予定のパブリックコメント制度、行政評価などを組み合わせ、

職員評価と組織評価、さらにこうした行政に対する市民評価を結合させることで、まさに、360度、全方向からの評価システムを完成させていきたい。

今後の取り組み

電子自治体を支える人材は多様でなければならない。現在、自治体の職場では正規職員に加えて、臨時職員、派遣職員、アウトソーシング、指定管理者、専門員等、様々な立場の人たちが協働して自治体経営を支えている。今後は、地域ネットワーク社会の中で、さらにさまざまな人々が自治体経営に携わってくるだろう。こうした中で、職員には、パートナーの多様化に対応できる強いリーダーシップの発揮が求められることになる。

公務員制度改革が進む中で、各自治体ともに能力と成果を適正に評価し処遇に結びつけるシステムの構築が急がれる。そして、このシステムを通して育成された職員が、強いリーダーシップを発揮して電子自治体の核となり、地域ネットワーク社会を支えていくことを期待する。



1957年千葉県生まれ。1980年市川市役所入庁。18年半にわたり総務部電算課(当時)でコンピュータプログラマーとして住民記録、税、財務会計、人事給与等のホスト系オンラインシステムの開発を担当する。その後、総務部職員研修所で管理職試験導入、勤務評定制度改定、企画部企画政策課で市川市総合計画、中学校建替えPFI事業等を担当。2003年総務人事課主幹。学歴年齢制限撤廃の採用改革、モラルサーベイ、人材育成基本方針策定等を担当し現在に至る。