

三番(松井真理子君)

ただいまより人事政策について一般質問をします。

まず市長の考えておられる人事政策についてお伺いします。

四月十五日発行の「町から町へ」に「市長からの手紙」ボリューム一が載っています。これですが、そこに「人事の公正・透明性を」とあります。公正な職員採用というのは当然のことで、それを一々取り上げて言わなければならない天理市の市政に市民の不信感があります。職員採用は徹底的に不正のないようにしなければなりません。四月の定期人事異動では四点に考慮して行われたそうですが、一点目として、市職員としての誇りと思いやり、仕事への自信と責任の明確化をベースに公務の執行体制の強化を図る。それから二番目といたしまして、現所属の勤務期間が五年以上の職員は、原則として配置替えの対象とする。三番目が、各所属の管理職の職名、数の適正化を進める。四番目が、採用時の職名と異なる職への変更、いわゆる職種替えは行わないことを基本とすると、こういうふうにありますけれども、この四点について、具体的にどういう手段をとられたのでしょうか、お答えください。そしてどのような効果や成果があらわれましたか、お答えください。

また新年度からは、一番目が、職員による自己申告制を創設して適材適所、より一層公正な人事配置を図る。二番目が、行政組織の見直し。三番目が、幅広く各種研修への職員の参加を促すとあります。この三点は具体的にどのようなものなのでしょうか、お答えください。以上、よろしくお願ひします。

市長(南佳策君)

ただいま三番、松井議員の方から御質問ございました。お答えさせていただきたいと思ひます。

まず市長の考える人事政策についてどのようなことかということでもございました。いま御質問の中にもありましたけれども、四月十五日号の「町から町へ」の中に「市長からの手紙」というコラムを設けさせていただいて、その中で合計四点につきまして私の思いを述べております。その中で、松井議員の御質問にもございましたが、具体的にどのような方法をとったかということでもございますが、まさにそのとおりでございます。ただ早期にすべて、少なくとも一から三までの項目につきましては、早期にこれを解消することは困難でございます。ですが、これは折あるごとに私の述べました一から三までの項目について、これを実現していきたいと思ひます。たとえば長期勤続の件にしましても、四月一日にすべてその該当者を配置替えということは非常に至難のわざでございます。そういう思いからどうぞ御理解をいただきたいと思ひます。ですが、基本的には市職員としての誇りと、それから仕事に対する自信と責任、こういうものをベースに私の一番基本的な考えの信頼

される、また心のつながりを広げていく、そしてひいてはまちづくりを進めていく、こういうことに進めてまいりたいと考えております。

それから二番目の御質問でございましたが、人事異動についての御質問でございました。お答えしたいと思いますが、確かに人事異動につきましては公務員の世界、また会社でも辞令によりましてその配置替えの意思を明確に定めるということになっております。そして、それはその日までのいろいろな該当する人事の対象となる職員の方々に対する敬意の一つのあらわれであると、私はこのように考えておりますが、その中にやはりそれぞれの職員の皆さん方に対するやはり評価、それからまた配慮ということは、十分にこれをしていかなければいけないのは当然でございます。したがって今後は、かつて三月議会にも私申し上げておりますが、自己申告制度を取り入れて、全職員を対象にそれぞれの職員の現在の職務の状況、それから適性、また職員の意欲、またその他等々のことにつきまして自己申告をしていただいて次回の人事異動の大きなよりどころにしていきたいと考えております。ただ、これも先ほどの一番の項目と同じでございますが、すべてそのとおりになるとは限りません。少なくとも不公平感の解消というようなことには大きく役立てていけるものと思います。

これで答弁を終わらせていただきます。

三番（松井真理子君）

人事はすべての組織社会で最も難しい課題だと言われております。現在、地方自治体は分権化というものすごい圧力と財政危機という二つの圧力が働いております。以前のような牧歌的な雰囲気でも市長が特別にリーダーシップを発揮することなく、よきに計らえというような殿様型市長でいられるような時代ではありません。京都大学経済学部の田尾雅夫教授は、大阪府の九つの衛星都市の三十五歳以上の管理職対象者への独自の調査をされました。これが地方自治体におけるキャリア形成と人事政策についてということで、これはもっと分厚い冊子なんですけれども、コピーした一部だけですけれども、こういうものがあります。この中で田尾教授はとても興味のある分析をされました。

まず一番目に、「本人に意識されていない昇進や異動がある」ということです。「なぜか事情がわからない」というのが半分以上の五三・四%もあります。二番目が、「やりがい意識がある」は何と一九%です。また「職場に意欲を高める雰囲気がある」もわずか二五%です。三番目が、有能な人材と昇進しやすい人の間にはギャップがあると分析されております。有能な人材とは、責任感や適応力や調整能力や説得力などがあり、信念の人とありますが、しかし昇進しやすい人とは、トップや議員に受けがよい、へつらい型や豊富な人脈のある人、そして所属上司の評価と続きます。四番目の分析では、能力アップの方法は自己啓発や市民との対応が優位で制度的なものは低いと出ています。これはあくまでも大阪府のアンケートですが、私は議員にならせていただいて三年と少しになりますが、天理市職員にも当てはまるところがあると思います。人事は個人の特性を生かし、適材適所に配

置し有能な人材を育成することです。苦情処理や市民団体との議論、また上司への報告など得意な人とそうでない人がいます。人も動かし、組織も動かし、市民とも交渉し、市長とも交渉する、そういう能力については抜群に才能のある人もいます。けれども一つの専門分野やあるセンスだけを深めていくタイプの人もあります。ある特定の分野については有能であることが証明されているのに、わざわざ不向きな分野に人を配置するのはむだな人事になります。

市民の苦情としてよく聞くのは、「去年あれだけ言っておいたのに担当の職員がかわってしまって、また一から話さなければならぬ」という苦情があります。所管によって違いますが、頻繁に担当が変わり過ぎ、積み上げてきた話が新しく配置された職員に全然に受け継がれず、また一から話をしなければならぬという市民の苦情もあります。一カ所にいたらマンネリになる、業界との癒着をするという欠点もあるので勤務期間の制限も大切ですが、その人の専門分野や得意分野も深めることも大事で、適材適所を考慮することが大切です。以上の点について市長の御答弁をお願いします。

市長（南佳策君）

ただいま松井議員の方から御質問ございましたやりがい意識、また意欲を高める職場の雰囲気づくり、また有能な人とそれから昇進しやすい人と、そのあたりがちょっと私も実感、ちょっと複雑でございますが、また能力アップの方法等について御質問がございました。私の素直な率直な意見を申し述べさせていただきたいと思えます。

やりがい意識、それから意欲を高める職場の雰囲気の欠如ということは御質問にございました。私も正直申し上げまして、私が立候補させていただいたときの大きな公約が、風通しのよい、そして市役所の職員の皆さん方の意欲を高めてもらうというのが大きな約束でございました。そういうことをベースにお答えしていきたいと思えます。

当然のことでございますが、職務の明確化を図ったり、あるいは職員の皆さん方のいろんな新規の提案あるいはかねてからの意見等々につきましては、これをどうするかということはそれぞれの職場で、また市役所全体でこのことに当たっていくことは当然であると思えます。その中で同一職場での長期勤続職員、これにつきましては基本的にはやはり風通しをよくする、一カ所で精通してもらうことも大事でございますが、またその反面、それがひいては職場の空気のよどみになる、これも世間でも当然のこととして認知されているところでございます。またあわせて女性の職員の管理職への登用等々につきましても前向きに考えていきたいと考えております。

それから有能な人、それから昇進しやすい人、またその反面のいろんなギャップを抱えているというようなことでございますが、これも先ほど申し上げました自己申告制度、私は正直申し上げまして、この天理市役所でこういうことがなかったのはどうしてかなと、その思いでいっぱいでございます。これも新たに新十四年度からこの作業に着手しているところでございます。

それから四つ目の能力アップの方法でございます。これについてはいろいろまたデータ等々お持ちでございましたが、私の方ではちなみに現在までは職員の自己啓発、それから意識の喚起を図る、あるいは能力の向上を目指すという意味から、市独自の研修をしたり、また公的研修機関としての市町村アカデミー等々への職員の派遣を行いまして研修を実施しているところでございます。これはいわゆる通常の研修でございます。それ以外に最近では途絶えておりますが奈良県への職員の派遣、また自治大学、また民間企業等への研修も、また復活あるいはこれを充実させていくべきと考えております。また今年度からはインターンシップ制度と申しまして、大学生、実習生である大学生、天理大学の学生さん三人ですが、これも受け入れを予定しているところでございます。これは受け入れる側としてのやはり職員の意識、能力の向上にも大きく役立つものと考えておるところでございます。

また先ほど申しましたが、私のかねてからの思いの風通しのよい市政を実現すると、その一環といたしまして、実は四月から、私たち理事者とそれから職員が一体となって行政に携わる者としての基本の部分をお互いに率直に話し合いをしていこうということも実施しております。市長と職員、助役と職員がひざを交えて自由に意見交換をする。ただ、と申しましても時間に限りがあり、人員にも制約がございますが、一回に二十人ずつ、私と職員の皆さん、それから助役と職員の皆さんがこれを懇談会と称して行っております。現在までに合計五回終わっております、残りもう五回程度予定しております。これは人事課の方から無作為にその該当職員を抽出してもらって、何でもいから思いを出してもらいたいと、ただ聞いてできること、実行できないこと等々あっても、いま自分たちがどう思うかということ聞かせてもらいたいということをやっているところでございます。いずれにいたしましても、いま地方自治体を取り巻くもろもろの環境は大きく変化して、さらにさらにもっともっと違った環境に変わっていくことも当然予測されております。こうした中で、やはり地方分権にふさわしい行政を担当してもらおう天理市の職員の皆さん方がまさに市役所の仕事に対する誇りと思いやり、それから仕事に対する自信と責任、こういうことをベースに市政運営を進めていただく。その人材養成に一番に力を注いでいきたいと考えているところでございます。以上、私の答弁とさせていただきます。

三番（松井真理子君）

ありがとうございました。自己申告制度、私とても期待してますし職員の方も期待されていると思います。職員の方が納得できるような、市民の方が喜ばれるようなそういう人事政策を進めていただきたいと思います。

それから理事者と職員との話し合い、これもとても先駆的なもので私はとても期待しております。人材養成のためにますます深めて、職員の方たちの意見を吸収していただきたいと思います。

現在の日本は景気低迷が続き、失業が増え、悲しいリストラ自殺の記事が絶えません。一般の企業では年功序列制度が廃止され、実力主義になりつつあり、また終身雇用制度も

崩れてきています。地方公務員は、公務員法で守られているのでリストラはありません。団塊の世代が多いため昇進はあきらめても終身雇用が保障されています。しかし市民の方々はしっかり職員の仕事を見張っています。市役所の維持費は市民の方々の血税です。「昼休みにパソコンのトランプゲームをしている一部の職員がいる」と苦情が出るようではいけません。ここに新聞記事がありますけれども、朝日新聞、三月九日の記事です。「部下のやる気は上司で決まる」という著書を書かれた小笹芳央さんのインタビュー記事なんですけれども、ここに彼の言葉としていい言葉がちょっとあるんで読みます。「中間管理職が若い人のやる気をつぶしています。トップが改革の号令をかけるだけではだめ。それから権限や権力をちらつかせるだけの怖い上司では人を動かさない。若い人がついてくる上司とはすごい、すてき、ありがたいの三要素を持った人という。部下から尊敬される専門分野を持ち、人間的な魅力も備えつつ、自分の将来のことまでも考えてくれる」というふうに小笹さんは表現していますが、職員のやる気を育てるのもやる気をなくさせるのも市長の腕にかかっています。熟慮に熟慮を重ねた人事政策を進めるべきです。

以上で私の質問を終わらせていただきます。ありがとうございました。