

公務員の職務とライフスタイルの多様化

地方自治体職員の働き方改革が求められる中で、職員の多様なライフスタイルへの対応が大きな課題となっている。受験者数の構造的減少傾向、内定辞退者の増加、技術職の行政離れ等、行政領域でも人的資源の確保が困難となっている。特に、過疎地や人口規模の小さい自治体ほど厳しい状況にある。加えて、新規採用だけでなく行政組織内部の人事管理においても構造的課題を抱えている。団塊の世代の大量退職に対して、新卒採用で対応しているものの、その採用には官民、官官を問わない厳しい獲得競争があるほか、従来の行政改革を反映した中堅層、すなわち主任・課長クラスの人数の落ち込みによる職員構成の M 字形の歪みは、人数だけでなく質の面からも、職員研修のあり方と職員のモチベーションを如何に高めていくかと密接に関連した喫緊の課題となっている。

働き方改革で喫緊の課題となっているのは、女性の子育て・介護等に伴う勤務体系の多様化である。もちろん、育児・介護等を男性も担いつつ仕事の関わり方を多様化することは不可欠である。但し、それだけでは解決しない。女性職員の場合、将来における育児・介護への対応等から、管理職等の昇任に対する姿勢が新人の頃から消極的である傾向が男性に比べて強い。また、男性においても新人段階では管理職を目指す傾向が強い一方で、主任・係長等の階級で管理職としての OJT を受ける段階で、管理職への意欲を大きく低下させる傾向が強いのも実態である。年齢を問わず、超過勤務への積極的対応等日々の仕事への向き合い方は積極的であっても、管理職への昇任については消極的となる傾向がある。こうした要因として、ライフスタイルの多様化のほか、基礎自治体を中心に業務の多様化と量的増加が進む中で、管理職等の一人当たりの業務量が急速に増加していることが挙げられる。職場によって繁忙の差は大きく、職場間の繁忙の水平的調整が必要なほか、人事異動の時期の工夫等も必要である。そして、仕事量の増加の要因を分析することも不可欠となる。その要因の一つとして、政府等からの調査案件の増加があることも否定できない。今後、女性管理職の拡大が不可欠な中で、男女を問わず AI 活用、サテライトや在宅勤務の充実等による勤務形態や職務自体の変革とともに、研修等を通じて困難化・輻輳化を強める職務自体への職員の対応力を高めることが重要となる。

職員の対応力を高める第1のポイントは、職務に対する注意力の実践を大切にす環境形成である。より広く、より深い時間や空間を視野に入れ観察力を向上させる環境の形成である。単独の自治体だけで完結する経済社会活動は皆無であり、グローバル化が進展する中では、周辺自治体も含めた観察の実践力を高める必要がある。また、相互関連性を深めた複雑な経済社会システムでは、様々な問題を解決する方策が予期せぬ方向や結果に結びつき、複雑な問題を生じさせる場合も少なくない。問題の原因とその解決策の効果が外見として認識しているほど時間的、空間的に密接に関連していないためである。複雑なシステムの中でジレンマを生じさせる問題の克服には、より広く、より深い時間や空間に対する注意力を養う環境と時間の提供が不可欠である。

第2は、意味づけの実践力である。自治体経営における様々な職務に対して常に意味づけを行い、その意味づけに基づく行動の体系化を図ることである。いわゆる、行動規範の形成である。首長に限らず自治体経営に関わる行政職員、議員、そして官民連携などを通じて公共サービスにかかわる民間企業やNPO等の組織活動においても、常に意味づけを意識し行動規範の共有と向上を図る必要がある。

第3は、信頼の実践である。行政経営と地域経営は、自治体経営として密接不可分の関係を強めており、実践力で支えられた価値観をベースに地域・住民に対して行政の信頼感を高めることが大前提となる。信頼感の形成には、行政職員の中に「システム思考」が必要となる。システム思考とは、地域、コミュニティ等、様々な活動はそれを構成する異なる部分の相互作用によって生まれており、組織や地域を全体として理解するためには、多様な考え方や視点に目を向けるネットワークの形成とそれを活かす余裕の形成が重要となる。