

ノウハウの集積・伝承システムの早急な確立の必要性

自治体経営、PPPの充実に向けて大きな課題となるのが人材の確保と育成である。様々な課題の根源的な原因が「人材に有る」との指摘が常に繰り返されていることは周知のとおりである。超少子高齢化に伴う若年労働力確保の困難化、女性労働力の充実への取組み等自治体経営を支える人的資源の確保は大きな変革期を迎えている。2016年度政府予算でも総務省予算「誰もが意欲を持って参画できる社会の充実」において「テレワーク、女性公務員の活躍推進」予算18.1億円を計上している。その内訳は、女性公務員のワークライフバランスの推進を図るためのテレワーク環境の整備に10.5億円、女性の活躍推進に向けた事業者・利用者の意識改革とテレワーク活用の裾野拡大を目的とした「ふるさとテレワーク推進事業」に7.2億円、消防吏員の確保と活躍推進に0.5億円となっている。こうしたワークライフバランスの推進を意図した人材活用への取組みは必要不可欠となっている。ICTによる社会的課題の解決は広範多岐にわたって期待され、相矛盾する課題を解決しなければならない経済社会の構造的対立の構図を克服する重要な政策手段となっている。

ICTによる行政機能の多様化と同時に重要な点は、従来から蓄積してきた行政内のノウハウを如何にICTや人的ネットワーク等を活用し次の世代に引き継いでいくか、将来に向けた行政機能の進化問題である。問題の第1は、職員の大量退職時代を迎え職員数だけでなく、退職職員が培ってきた経験や知識の伝承を組織的に如何に実現するかである。退職者のノウハウは時間とともに劣化し、行政機能の進化に資するパワーを低下させることから行政組織単位だけでなく横断的なネットワークも含めた早急な仕組みづくりが不可欠となっている。こうした問題は、第2として退職者との関係だけでなく組織内での継続的なノウハウの伝承と進化にも密接に関係した課題となる。戦後、右肩上がりの中で拡大した行政組織は、1980年代以降の行財政改革の中で職員数削減等への取組みが本格化し、2000年代に入ってから採用抑制等で年齢階層別の職員構成で若年層が少ない縮小型になっているケースが少なくない。一方で、足元の団塊世代の大量退職、そして2030年代頃から徐々に本格化する団塊世代ジュニアの大量退職への中期的対応、高齢化等をはじめとした自治体業務の拡大などから、一定の職員数の確保に向け新卒・経験者採用を拡大させる必要性が生じている。行政の人的組織を従来の縮小型から一定の範囲での拡大型へ移行させることで、年齢階層構造に捻じれが生じる構図である。こうした捻じれ構図から年齢階層で大きな職員数の歪みがない安定型へ進化させつつICT活用等も含め人材育成の再生を図る必要がある。採用試験の多様化には、採用する側の評価能力の再構築が求められるほか、経験の伝承と環境変化に伴う創造力の形成に向けた組織内でのOTJ機能の再生が喫緊の課題である。外部化の進捗、自治体業務の拡大により事務事業単位での専門化・分業化、階層化された資質形成に加え、自治体全体の視点から脱階層・脱分業の視点からの政策や経営戦略等を形成する資質の人材育成が重要となっている。とくに、小規模自治体で以上の人材育成等単独で行うこと自体に限界があり、研修に加え市町村等の連携による調査企画機能の形成も重要となる段階を迎えている。

(図) 職員年齢構成イメージ

