

地域主権時代の 人材育成戦略

きたる地域主権時代には、今までよりも卓越した知識と事務処理能力を兼ね備えた、都市自治体職員の存在が不可欠となります。一方で、行財政改革により組織、人員のスリム化が進行していることも事実です。この状況下で、都市自治体職員の秘められた能力を最大限に引き出し活用する人材育成の在り方について、さまざまな視点から解説していただきました。

寄稿 1

自治体行政のプロ集団育成を目指して

総務省自治行政局公務員部長 佐々木敦朗

寄稿 2

地域主権時代の自治体職員に求められる資質

早稲田大学政治経済学術院教授 稲継裕昭

寄稿 3

100年先も持続可能な都市として発展し続けるために ～「自律行動型」職員の育成を目指して～

宇都宮市長 佐藤栄一

寄稿 4

高山市の人材育成への取り組みとそのポイント

高山市長 土野 守

寄稿 5

市町村の人材育成戦略を支援

一人材育成戦略研究と成果の活用―

マッセOSAKA (おおさか市町村職員研修研究センター) 副所長 上浦善信



自治体行政のプロ集団育成を目指して

総務省自治体行政局公務員部長 佐々木敦朗

1 組織とプロ集団

「次々と打者をねじ伏せる剛速球」「豪快なホームラン」「神業のようなファインプレー」……。プロ野球の選手達はさすがプロと思わせるエキサイティングなプレーを私達に見せてくれます。もちろん一軍で活躍している選手は元々秀でた素質を持っている人たちがしょうが、彼らとて毎日試合を繰り返しているだけで自然にすばらしいプレーができるようになるわけではありません。

打撃練習、守備練習はもちろんのこと、ランニング、筋力トレーニングなど個々人の力をつけるための日々のトレーニングが欠かせません。

また、様々な場面を想定した守備の連携プレー、打撃と守備におけるサインの確認など、チームとしての総合力を発揮するた

め様々な練習も行われるでしょう。

さらに、相手投手の球種や癖、相手打者の弱点などを研究し、チーム全員が共有するなど、最終的に試合で勝利し、ペナントを勝ち抜くためにはありとあらゆる努力が払われます。

これらの取組はもちろん個々人の努力に任されている分もありますが、球団としての勝利を目指す以上基本的にはチームとして組織的に取り組まれていることでしょう。

このようにプロ野球の球団は、単に一流の選手を獲得してその戦力で戦っているだけではなく、常に選手達の能力をそして選手の集合体としてのチームの能力を、あらゆる手段を使ってレベルアップする努力を払っています。そしてそれは、監督や球団トップの責任において組織的に行われているのです。

市の職員も行政のプロにならなければなら

りません。しかしながら往々にして、試験で優秀な職員を採用したのだから、日々職場でいろんな経験を積み重ねていけば、いずれは行政の一線で活躍する職員に自然に育っていくだろうと思われていないでしょうか。確かにそれなりに仕事のできる職員には育っていくことでしょう。しかしそれでは、市役所という組織が、住民の付託に応えて、プロの職員を育て、職員の能力を最大限に発揮するために最善の努力を払ったと言えるのでしょうか。

もちろん、先ほどのプロ野球の例と同様、それぞれの職員がプロになるよう研鑽を心がけることが大前提ですが、それに加えてやはり組織として職員の能力を最大限に発揮させるための取組が必要でしょう。組織としての市役所が、職員のレベルアップにつながるための訓練メニューを考え、企画し、実行しなければいけません。

そして、この組織的な取組は、研修担当者にお任せということでは困ります。市役所が市長さんをトップとした市行政のプロ集団である以上、市の経営者である市長さんや市の幹部の責任と指揮の下で進められなければなりません。勝つためには、「トップの責任で」「組織として」取り組まなければならぬのです。

2 企業戦略としての人材育成

最近の企業は、即戦力になる人間を求めていると言われます。公務の分野でも、新卒一括採用だけでなく、社会人の経験者採用や、専門的知識を持つ人の任期付採用など、人材確保手段を多様化する動きが見られます。

しかし、だからといって、今の社会では時間をかけて職場の若者を育成していくことの必要性が低下していると言えるでしょうか。

先般発表された平成22年版の労働経済白書では、企業の雇用管理の動向を分析しています。

同白書によれば、長期安定雇用のメリットを評価する企業が多くなっていると同時に、今後の事業展開に伴い長期雇用のメリットがデメリットに比べて大きくなると見ている企業の方が多数を占めています。

長期安定雇用のメリットが大きくなるという主な理由には、「中堅社員の経験や指導が若手の育成に役立つため」、「仕事を通じて従業員が成長し仕事への意欲を高めるため」などがあげられており、長期安定雇用の下での人材育成機能の意義が民間企業の間でも再確認されるようになってきているようです。

また、1990年代には能力開発は本人主体で行うという考え方が強かったのに対して、2000年代の半ばを過ぎると、人材育成を会社主体で行うという考え方が強まっていることも白書で紹介されています。

バブル崩壊後の1990年代において厳しいリストラをはじめとする様々な経験を経て、民間企業においても、今後持続的に企業の価値を高めていく存在となっていくためには、人材面において持続的な供給と育成が不可欠であると痛感しており、人材育成が中長期的には企業の競争力を高め、企業の発展を支えるものであることを改めて認識するようになってきているのではないのでしょうか。

行政においてもこの間、公務員の定数削減をはじめとして様々な行政のスリム化に向けた取組が続けられました。住民や国民の税金をいっただいて行政サービスを行う役所において、できる限り効率

的効果的な行政執行が求められるのは当然のことであり、行政改革が重要な課題であることは言うまでもありません。「定数を何人削減したか」「無駄な事業をどれだけ見直したか」「財政をどれだけ健全化したか」といったことは、具体的な数字となつて、市の行政改革に対する取組の成果として積極的にアピールされます。

これに対して人材育成への取組は、短期間でまた数字で単純に効果を示すことができる性格のものではありません。

しかしながら、企業の経営者が中長期の企業戦略の一環として人材育成に取り組むように、市が将来にわたって持続的に住民へのサービスを効果的に実施していくためには、人材を育成することをおろそかにできません。「人材力」の差はやがて「経営力」の差となって現れてくることでしょう。長期的な視点で市民サービスを持続的に実施できる市行政を確保していくため、研修や人材育成への投資は、市政の将来戦略の一環として進められなければならないのです。

3 人材育成をめぐる環境変化

地方分権の進展はもちろんのこと地方公共団体の人材育成や研修をめぐる環境にも様々な変化が起こっています。いくつか気がつく点に触れておきたいと思えます。

(1) 総合的な行政

福祉や医療、介護などを代表例として行政がより複雑化し、専門化してくると、市役所のそれぞれの部署が「たこつぼ」になる危険性が増してきます。つまり、同じ住民を相手にしているにもかかわらず、各部署が自分の部署の論理と情報だけで行動することになります。一方で、児童虐待問題や所在不明高齢者問題にも見られるように、何か問題事案が発生するたびに、役所内での連携不足を指摘されることが多くなってきました。チームとしての市役所が市民に対してどんなことができ、その中で自分の担当分野がどういう位置を占め、どのような連携ができるのかを意識して業務に当たる能力が求められています。特に、管理監督者のレベルでは、この意識が強く求められます。

(2) アウトソーシングと管理能力

厳しい財政状況を背景として、施設の管理をはじめとして様々な分野で行政サービスの提供手法として民間活力の導入やアウトソーシングが取り入れられてきました。アウトソーシングにより、行政サービスを実施するために直接職員を抱える必要はなくなりつつあります。しかしながら一方で、最終的な責任は依然として行政に残っており、

行政側には民間セクターを管理する立場での能力が求められることとなります。結果的には、職員の数は減らせますが、その行政サービスに一定の知見を持ちつつ同時に管理できるという能力の高い少数の職員が必要となるのです。したがって、民間へのアウトソーシングの推進は、一方で職員にマネジメントの能力が求められることにならざるを得ないといえます。

(3) 定員純減と職員構成

近年の厳しい財政事情を背景として職員の削減に伴い、職員の年齢構成がいびつになるなど、従来なら自然になされてきた先輩から後輩への伝承やOJTの機能が低下してきている恐れがあります。職場の管理者は、今まで以上に意識をして職場での後進の育成に配慮することが必要です。

(4) 危機管理や広報

情報公開制度や個人情報保護制度が導入

され、行政手続法も整備されてきました。行政、民間問わず、突発事故、不祥事など様々な事案に対する危機管理もクローズアップされてきています。様々な情報が原則オープン化されるようになり、公正、透明な手続き、情報開示を前提としたマスメディア対応などが求められています。

(5) 住民や地域との連携

住民や地域との協働の重要性が指摘され、地域と共に歩む市政、住民とともに歩む市政といったことが市政のキャッチフレーズとしてしばしば取り上げられます。しかし、現実にはこれは必ずしも簡単なことではありません。合併に伴う自治体規模の拡大などにより、職員が住民から遠くなってしまうと言われるところもあることとでしょう。職員自身も、昔に比べると、地域意識が薄れてきているのではないのでしょうか。人口数千人の役場であれば、否が応でも住民から職員の顔が見えてしまいます。しかし規模が一定程度大きくなった市においては、職員がよほど意識をして住民とのコミュニケーションを図って行かなくてはなりません。

地域力を高める取組が重要性を増す中で、地域と連携し住民とコミュニケーションする能力は、これからの市職員にとって一層重要な能力として求められるものになるでしょう。

4 人材育成と人事評価

地方公務員法第39条第3項で、「地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるもの」とされています。ほとんどの市では既に、地公法で求められている研修基本方針に加えて人材育成基本方針が定められていると思います。人材育成基本方針においては、人材育成に対する市の基本的な考え方や、研修や人事評価制度など人材育成の具体的方策などが定められています。

その中で、能力・実績を重視した人事評価システムは、人材育成基本方針を職員の人材育成につなげるための重要なツールの一つです。市が職員に求める能力、職員像を明らかにした上で、人事評価をしていくことは、職員から見た到達目標がより明確になり、職員全体の能力の底上げにつながるものです。また、職員を預かる管理監督者が職員を評価する目を持つことによつ

て、人材育成への意識付けともすることができるといえます。

平成21年3月にとりまとめられた「地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究報告書」においては、評価結果を直接研修実施等に活かすことができると同時に、人事評価のプロセス自体にも人材育成の側面があることを指摘しています。

報告書では、評価担当部門(人事課等)と研修担当部門(研修所等)が人材育成の観点からこれまで以上に緊密に連携することの必要性や、評価者たる管理・監督者にとっても評価者としての責任を担って評価を行うこと自体がマネジメント能力を向上させることにつながることも触れています。

人材育成のツールとしての観点から、人事評価制度を人材育成基本方針に明確に位置づけ、体系的な能力開発につなげていたいただきたいと思えます。

5 おわりに

難しい採用試験を突破した新採職員のほとんどは、夢と希望を持って市役所に入るのであり、多かれ少なかれもともと自分を高める意欲を持っていると思つて良いでしょう。

大事なことは、その意欲を如何に実現さ

せるか、その意欲をどのように持続させるかです。

「人手が足りない」「すぐに今の仕事に役立つとは限らない」といった理由で、なかなか職員を研修にだすことに管理職が消極的になっていませんか。

職員を預かっている管理職にとっては、その職員を将来市行政を担う有為な人材として育てていくことも重要な責務と考えるべきではないでしょうか。

職員の新鮮な伸びる意欲は、日常の業務で課題に直面する中で鍛えられ、育てられていくでしょう。しかし一方で、日常の仕事を重ねるにつれて、仕事のルーティンの中で伸びる意欲が埋没していくこともあります。

研修という機会は、日常の仕事の中で埋没している伸びる意欲を再び活性化させ、再生産することにも役立つのです。

改めて、各市において自治体行政のプロ集団育成を目指した積極的な取組みが進められることを期待します。

地域主権時代の自治体職員に求められる資質

早稲田大学政治経済学術院教授

稲継裕昭
いなつぐひろあき



地域主権時代の到来と自治体職員

日本は今、人口減少や少子高齢化など社会構造の激しい変化、経済のグローバル化や情報通信の高度化、地球規模での厳しい環境・エネルギー・食料制約といった資源制約などの諸課題に直面している。これらの課題に適切に対応し、持続的な発展を続けるためには、地域主権への改革が必要である、という考えが、地域主権戦略大綱の原点にある。

地域主権改革は、住民に身近な行政について、自治体が自主的かつ総合的に広く担うようにするとともに、地域住民が自らの判断と責任において地域の諸課題に取り組むことができるようにするための改革である。明治以来の中央集権体質から脱却し、国と自治体が、対等の立場で対話のできる新たなパートナーシップの関係を構築することを目指すものである。

各省庁で決定したことを間違いなくこなすためには、それらの指示を忠実に解釈することが必要となってくる。国や都道府県といった「上級官庁」の法令、通達を間違いなく読みこなすことができる者、確実に前例を重んじることが出来る者を選抜するための採用試験、トレーニングするための研修所研修、職場研修が組み立てられてきた。地域で生起する独自の課題も徐々に増えてはきたが、それに独自に取り組むことよりも、それを県庁や各省庁に伝え、県庁や各省庁からの回答を待つというタイプの職員が多かったように思われる。

地域主権時代にあつては、そのようなタイプではとても地域の行政を担っていくことはできない。複雑高度化した課題、多様化した住民ニーズなどに対応できるか、創意工夫を凝らして政策形成できるか、豊かで柔軟な発想ができるかが問われている。地域で生起する問題を自ら考え解決する職員、考え、調査し、行動する職員が求められるようになってきている。

従来存在した「作業しているだけの職員」「思考停止状態の事務屋」では、とても地域主権時代の自治体を支えていくことはできない。激動期を乗り切るために職員の能力を飛躍的に向上させる必要がある。「考え、調査し、行動する職員」を育てていく必要がある。

地域主権改革が進展すれば、おのずと自治体間で行政サービスに差異が生じてくる。自治体の首長や議会の議員を選ぶ住民の判断と責任は極めて重大になる。地域主権改革は、単なる制度の改革ではなく、地域の住民が自らの住む地域を自らの責任でつとめていくという「責任の改革」であり、民主主義そのものの改革である。住民や首長、議会の在り方や責任も変わっていかねばならない。そして行政を支える自治体職員も大きく変わる必要がある。

自治体が、国に依存せずに自主的に自ら解決していくことが重要であるとともに、「住民主体の発想に基づく行政」を実現する必要がある。住民のニーズをいかに吸い上げるのか、住民の間に潜在的に浮遊している問題を発見することが重要である。問題の発見能力や、その軽重を判断できる能力、そして問題・課題の解決策を提示し、しかるべく実行に移す能力が必要になってくる。

このような職員をどう育成するか、住民主体の行政に資する有能な職員集団をどのように育成していくのかは、すべての自治体、首長、職員に共通の基本的課題である。

人材の資質、スキルを伸ばすために

人材の資質・スキルを伸ばすために重要なポイントは、人材育成と人事管理の連携である。

従来、人材育成は研修係(研修担当)が担い、人事管理は人事係が担うというように完全に分かれている市が多かった。単に事務分掌上組織を分けるだけでなく、仕事もそれぞれ完全に分かれてしまっていて、相互の連動がない例も多く見られた。

しかしこれでは真の意味での人材育成はできない。能力開発・人材育成の基本は「自学」(自ら学ぶ、自己学習)である。職員自身に伸びる気持ちがあれば、決して伸びない。その自学の基本、出発点は「気付き」である。自分は何が足りないのか、何が優れているのかということに気付かせる必要がある。そういう意味では、それをもたらすようなトータルなシステムとしての人材育成・人材開発が不可欠である。

人事管理の諸制度が、本人の自学を促す刺激になる場合も多い。異動したときに新しい仕事を覚える中で自学が促される。困難な課題に直面したときが典型的である。

これは、一昔前に自治体職員に求められていたスキルとはかなり異なる。戦後日本は、「先進諸国に追いつき追い越せ」というキャッチアップ・イデオロギーを共有する形で経済発展に努めてきた。

戦後の行政需要の拡大の中で、「行政水準の全国的な統一性・公平性」確保の観点から導入された機関委任事務、補助金および地方交付税などの財政調整制度は、日本の国・地方関係の根幹を成し、所得の再分配と「国土の均衡ある発展」に大きな役割を果たしてきた。

この制度の下では、自治体に求められる独自政策は限定され、国で決定した政策の「執行機関」としての色合いが濃かった。ルーティンワークが特に重視され、職員としても定型的な事務処理を間違えずこなす者が求められた。事務処理能力の優れている者、作業能率の高い者が自治体現場では必要とされていたのである。

また、昇任したときに自覚を持って自学に取り組む職員も多い。人事評価制度も人材育成のための重要なツールの一つである。これらの諸制度が相互に絡み合いつつ、研修諸制度とも連携が取られて、人材育成に取り組んでいくべきなのである。

図表1は、日本都市センターが全国の都市に対して行ったアンケート調査結果の一部である(第5次市役所事務機構調査、平成19年、802市(特別区含む)のうち、657市が回答)。

さまざまな人事管理ツールに積極的に取り組んでいる自治体もあれば、そうでない自治体もある。勤務評定・人事評価の実施率は6割強である。自己評定を取り入れている自治体は3割強に過ぎない。部下による管理職の評価、いわゆる360度評価を行っている自治体は1割を切っている。自己評定や360度評価も、本人に気付きを促すツールになり得るものである。

昇任試験もまた職員の能力開発の重要なきっかけとなるが、実施率は高くない。そのほか、本人のイニシアチブが発揮できる異動の方式である庁内公募制や希望降任制などももっと普及してもよいと考えられる。

今後各自治体は、地域主権を担う人材育成のためにどのように人事管理諸制度を構築していくかについて真剣に考えていくことが必要である。



「住めば愉快だ宇都宮」ロゴマーク

「住めば愉快だ宇都宮」ロゴマークは、市外の方々に「どれだけ愉快なのだろう」と思っていた

冒頭から少々宣伝させていただいたが、この「宇都宮ブランド戦略」は、それぞれの都市や地域が創意工夫を競い、切磋琢磨しながらその魅力を高め合う地域主権時代の中でも、本市の個性と魅力を保ち続けるための重要な取り組みであるため、ご紹介した次第である。

「人材育成型人事の推進」を図るため、人材育成基本方針において今後の宇都宮市の行政を支える目指すべき職員像を「自律行動型」職員と定め、人材育成システムの整備を進めて

寄稿 3

100年先も持続可能な都市として 発展し続けるために

「自律行動型」職員の育成を目指して

宇都宮ブランドと地域主権

北関東に位置し、人口50万人を擁する宇都宮市では、さらに多くの人や企業に選ばれ、100年先も持続可能な都市として発展し続けるために、現在、都市そのものの価値を高めていく「宇都宮ブランド戦略」を展開している。平成21年10月には、宇都宮の魅力発信するための「ブランド・メッセージ」として、「住めば愉快だ宇都宮」

を決定した。このメッセージは、宇都宮市の「生活拠点」としての楽しさを表現するものであり、市民の皆さんに「もっと愉快なまちでありたい」と思っていた

「ブランド・メッセージ」を広める取り組みの一つとして、「住めば愉快だ宇都宮」のロゴマークやPR映像を作成し、本市の魅力を内外に発信している。さらに、現在は、市民目線をより反映した魅力の発見と発信に向け、「宇都宮愉快CMコンテスト」を開催中である。ぜひ多数の方にご覧いただき、ご参加いただきたい。

「自律行動型」職員の育成

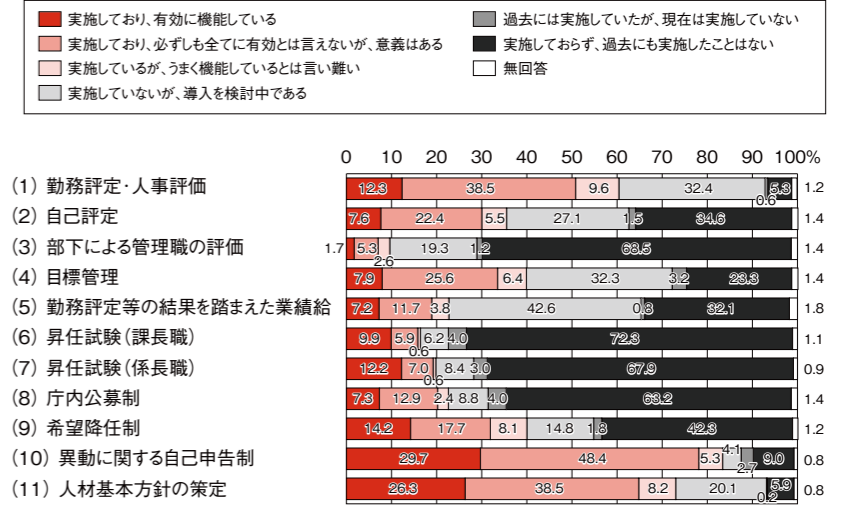
が市民の視点で自律的な行政活動を展開していくに当たっては、これまでの「守りの行政」から、行政の特質を生かしつつ、優れた企業の経営理念・手法を学び、法令などを自ら積極的に活用し、市民満足を高めていく「攻めの行政」に転換していくことがますます必要となってくる。その成否を左右する最大の資源の一つが「人材」すなわち職員である。そこで、以下では、本市における人材育成の特徴的な取り組みについて、ご紹介させていただく。



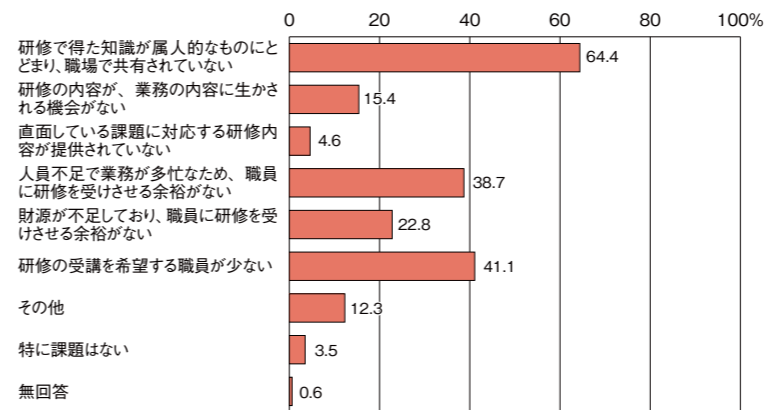
宇都宮市長 佐藤栄一

同調査では職員研修についてのアンケートも行っている。「貴市における職員研修はどのようなことが課題となっておりますか」という問いに対する答えとして、「研修で得た知識が属人的なものにとどまり職場で共有されていない」(64・4%)、「研修の受講を希望する職員が少ない」(41・1%)、「人員が不足して業務が多忙なため、職員

図表1 人事関連諸制度の実施状況



図表2 研修にあたっての課題



に研修を受けさせる余裕がない(38・7%)、「財源が不足しており、職員に研修を受けさせる余裕がない」(22・8%)などが挙げられている(図表2)。

前2者は、研修と実務・業務との連携がうまくいっていないことを示しているものであり、また、後2者は現下の逼迫した財政状況下で研修費用が十分確保できず、また仕事を離れて研修を受けさせる人的余裕がないことを示している。

これらの諸課題をどのように乗り越えていくのか、人材育成と連携した人事諸システムをどのように構築していくのが、各自治体に問われている。研修コストに見合った実質的な人材育成が行われているのだと、市民に説明できるような研修へと再編成することが求められているといえるだろう。

なお、平成の大合併後の都市自治体の規模の拡大に伴い、職員の専門性の向上がより求められるようになった。今後は、専門性の確保の観点からの研修の充実が必要となってくることに、職場研修と連動した階層別研修の見直しなども検討課題となってくるだろう。

以上見てきたように、地域主権時代に求められる人材は、従来と大きく異なる。求められる職員の資質を磨くために、人事管理と人材育成が連動してトータルな意味での人材育成制度の構築が求められるところである。人事担当や研修担当に任せているだけでは大胆な改革は進まない。陣頭に立って指揮する市長や幹部職員の責任は極めて重大である。

参考文献
村松岐夫・稲継裕昭・日本都市センター編著「分権改革は都市行政機構を変えたか」第一法規、平成21年
稲継裕昭「現場直言！自治体の人材育成ぎょうせい」、平成21年
稲継裕昭「プロ公務員を育てる人事戦略 職員採用・人事異動・職員研修・人事評価」ぎょうせい、平成20年
稲継裕昭「自治体の人事システム改革―ひとは「自学」で育つ―」ぎょうせい、平成18年



「政策形成研修Ⅱ」発表会の様子(政策の立案・提言)

また、所属内の支援制度である「OJTサポーター制度」と併せ、仕事の進め方や進路選択、仕事と家庭の両立などに関する悩みについて、必要に応じて所属外の先輩に相談することができる「キャリアアドバイザー制度」も制度化している。

制度化に当たっては、OJTサポーターやキャリアアドバイザーを引き受ける職員の負担感が、大きくなり過ぎないか懸念されたが、OJTの重要性への理

解に努めたことにより、役割を担う職員からは「教えることで、自分自身の仕事への理解が深まる」「指名されることにより、後輩を指導・育成する意識が高まる」という肯定的な意見が出ています。

4 政策形成能力を備えた人材の育成

宇都宮市は、餃子の消費額が全国一である。数多くの安くておいしい餃子専門店が軒を並べ、「餃子のまち」として、多くのメディアにも取り上げていただき、宇都宮餃子を食べに全国から多くの方が来訪しており、宇都宮市の全国的な知名度の向上にも一役買っている。

このように、宇都宮市が「餃子のまち」として全国的に知られるようになったのは、実は中堅職員の政策形成研修で餃子をテーマに取り上げたことがきっかけの一つとなり、「餃子のまち」づくりにつながっていったものである。

今後、地方自治体が「地域における自律的、総合的なまちづくりの実施主体の役割」をこれまで以上に担うに当たっては、職員の政策・施策に関する新たなシーズを発掘する感性と、施策を具現化する政策形成能力がこれまでに以上に重要になる。宇都宮市では、職務に共通して求められる政策形成の基本的知識や技術の習得、また、具体的な政策立案や政策評価など、さらなる能力の向上を目的として、政策形成研修を各職員の節目で実施している。この体系化した取り組みにより、職務役割に応じた政策形成能力の習得と、課題発掘・

解決への「自律行動」へとつなげている。

これからの人材育成

以上、宇都宮市の「自律行動型」職員を育成する人材育成システムとして、いくつか代表的なものを述べたが、厳しい行政環境のもと、ますます多様化・高度化する行政ニーズへの対応が求められる中で、現場職員の能力を、いかに効果的・効率的に伸長させるかは、全ての自治体に共通する喫緊の課題であり、当然、本市の人材育成システムも進化していかなければならない。

地域主権時代の地方自治体像が明らかになる中で、各地方公共団体は、時代の潮流をいち早く掌握し、理想とする都市像の実現に向けた確かな舵取りを、独自の判断により求められることとなる。

理想の地「住めば愉快だ宇都宮」を実現させるためには、「宇都宮丸」の乗組員である職員を、より有能なクルーとして確実に育成しなければならぬ。それが不可能となれば、地域主権時代における都市間競争の荒波に忽ち淘汰されてしまうだろう。

迫り来る荒波に臆することなく、将来を担う「自律行動型」職員と一丸となり、共に知恵を絞り、汗を流しながら、新たな時代に挑戦し続けていくことが私の使命である。

100年先も持続可能な都市「宇都宮」として発展し続けるために。

いる。「自律行動型」職員とは、「職員一人ひとりが自らの使命を自覚し、市民の立場になって考え、課題を発掘し、自らの能力を最大限に生かし解決していく」職員像である。

この職員像こそ、地域主権時代の「攻めの行政」の礎となるものであり、「自律行動型」職員を育成すべく先駆的な人材育成に取り組んでいる。

1 キャリア・デザインを核とした人材育成

「自律行動型」職員となるには、職員一人ひとりが使命を自覚し、中・長期的な視点に立って自らの能力開発を進めることが重要である。そのため、宇都宮市では、「キャリア・デザインを核とした人材育成を進めている」。

本市において、「キャリア・デザイン」とは、職員一人ひとりが、自らのキャリア（職業生活）を意識し、自ら自分の進むべき道を考え、その実現に向けて主体的・積極的にいかかわることである。本市の人事管理制度は、組織の管理監督者を指す「ゼネラリスト」と、特定分野において専門的能力を生かす「スペシャリスト」の選択が可能な「進路の複線化」を導入しており、職員一人ひとりに自分に適したキャリアの選択を求めている。

このことから、職員生活の「節目」の時期に職員が自己の能力や適性などを把握し、中・長期的な視点でのキャリア開発目標の設定や計画的な能力開発を進める「キャリア・デザイン」を推進するための研修体系を構築し、意識の醸成を図っている。

2 コンピテンシー評価制度による人材育成

宇都宮市の人事評価制度の特徴として、全国に先駆け「コンピテンシー評価」を平成12年度に導入している。現在では、全職員に必要とされる「コアコンピテンシー」と、監督者や一般職など職位に応じて適用する「等級コンピテンシー」に区分し、コンピテンシーの評価項目のレベルに応じた詳細な行動モデルを明示している。

コンピテンシーは、「ある職務や役割において優秀な成果を発揮する行動特性」と定義されるように、本市の職員として求められる行動が明確となっていることから、人事評価はもとより職員が自らの行動目標を考えるための道標でもあり、人材育成に資する有効なツールとして活用している。

3 現場を重視した人材育成

(1) 人材を育成する職場風土

宇都宮市の研修体系は、職員の職務遂行上必要となる基本的な能力を開発するために人事課が実施する「基本研修」、日常業務で求められる知識の習得、能力の向上を図るために各所属が実施する「所属研修」、職員個人がキャリアを意識し、自らの能力開発に積極的かつ主体的に取り組む「自己研修」としている。

この中でも、現場における人材育成の重要性を踏まえ、「所属研修」の取り組みが体系的かつ効果的に行われるよう、各部署単位で「部門別研修方針」を策定している。各部署では、所属職員が必要とする能力を開発するた

め、この方針に基づいて、各部・各課単位での自主的な人材育成を進めている。

「所属研修」は、所属が主催する課題対応型の研修のほか、必要とされる専門的な知識と広い視野を習得するために、市町村アカデミーなどの専門機関への派遣研修を計画的に実施している。また、後述するOJTも各職場で実施される「所属研修」として位置付けている。それぞれの所属において、職員に必要なとされる能力を開発するため、さまざまな研修の機会を最大限活用している。

さらに、「所属研修」をより確実に推進するため、各部署に「部門研修推進責任者」「部門研修推進員」を設置するとともに、各課単位で「所属研修責任者」「所属研修推進員」を設置し、全庁・組織一丸となって積極的に人材育成が進められる職場風土づくりに取り組んでいる。

(2) OJTの強化

社会経済環境の変化や行政を取り巻く環境のスピードが加速し、職員がその変化に早急に対応することが求められる中にあるのは、



「住めば愉快だ宇都宮」PRイベントin新宿の様子(平成22年3月13日)

高山市の人材育成への取り組みとそのポイント

高山市長 土野 守



はじめに

本年6月22日に閣議決定された地域主権戦略大綱では、目指す国のかたちとして、「地域の自主的判断を尊重しながら、国と地方が協働してつくっていく」とし、「補完性の原則に基づき、住民に身近な行政は出来る限り地方公共団体に委ねることを基本とする」としている。このような中で基礎自治体は、行政改革により削減した職員の持てる力を結集して、地域主権の時代に的確に対応していくことが求められ、職員の人材育成の役割はさらに重要となる。ここでは、高山市における人材育成の取り組みや特色などについて紹介する。

地域主権時代の到来を意識した人材育成への取り組み

本市の行政改革への取り組みは、昭和60年に行政改革大綱を策定して以来、職員の

定員適正化にも積極的に取り組み、最大734人であった職員数を平成16年度には577人まで削減しつつ、「住みよいまちづくり」を基本理念として、市民のための市民の立場に立った行政サービスを推進してきたが、平成17年2月に周辺9町村と合併し、面積2177.67km²の日本一広い市域を有することとなり、人口約9万7000人に対し職員数は1250人にまで増えることとなったのである。

このような中で、指定管理者の導入、民間委託、施設の移譲などによる業務量の削減、30歳以上の職員を対象とした退職勧奨制度の導入などによる定員の適正化に取り組み、400名の削減目標に対し70%の達成率となる職員数967名(平成22年度)まで削減してきたが、身の丈に合った行政規模を実現するため、さらに今後5年間で職員800名への削減を目標としているところである。

地域主権の時代を迎えようとする今、本市が自らの判断と責任において、総合計画に掲げる将来都市像「やさしさと活力にあふれるまち「飛騨高山」」を目指してまちづくりを進めていくためには、市民協働の推進、組織力の向上を図っていくことが不可欠であることから、本市の人材育成基本方針では、次の三つに重点を置いて人材育成における取り組みを行っている。

一つめは「市民協働への対応の強化」である。市民協働を推進するための研修、市民・地域活動への参加の奨励などを行っている。

二つめは「専門性の強化」である。政策法務能力等専門的な知識を習得するための研修、専門知識や経験を備えた専門職を育成していく複線型人事制度を進めている。

三つめは「職員のやる気の重視」である。本人の特性や派遣研修などの経歴を反映した適材適所の人員配置、勤務評定による適

正な評価と給与・昇任試験への反映、若手職員の計画的な異動による個人特性の重視などを行っている。

職員研修の特色と研修のポイント

本市の職員研修については、人材育成の取り組みで紹介した三つの重点が特色であると考え、以下その具体例の一部を紹介する。

一つめは「市民協働への対応の強化」である。市民協働を推進していくためには、いかに地域に入っていくことが出来るか、市民の皆さまに協働への取り組みを理解していただけるか大きなポイントである。説明能力、調整能力の向上などを目的とした研修として、①「市民との協働提言型研修」を実施している。これは、公募により選考

した40歳以下の若手職員、(社)高山青年会議所のメンバー、公募により参加した市民が複数のグループに分かれ、市が直面する課題についてテーマを定め検討し、提言をまとめ発表するもので、今年で3年目を迎えたが、その提言内容を市の総合計画に反映するなど、着々と成果を出している。

二つめの特色は、「専門性の強化」である。専門知識を身に付けさせるための研修としては②「課題別特別研修」として、職員の関心が高いと思われる市の業務などから年間5つくらいのテーマを選び、担当職員を講師とした研修を実施しているほか、本市が特に力を入れて実施しているのが③「長期派遣研修」である。より高度な専門知識や幅広い識見を備えた職員を育成することを目的とし、今年度は、国の省庁へ7名、関係団体へ8名、岐阜県や姉妹・友好都市などへ6名、外部団体や民間企業へ3名、海外(パリ、香港、デンバー)へ3名の合計27人(職員総数の約2.8%)を1年～3年の期間で派遣している。私は派遣について「他流試合」と表現することがあるが、見知らぬ土地、初めての



協働は実践的な研修から



広大で豊かな自然(五色ヶ原・布引滝)

組織における勤務経験から得るものは大変多いと考える。国家公務員と違い、転勤することのほとんどない市職員にとって経験する機会が非常に少ない中で、少しでも多くの職員に経験させたいと思い継続してきた。特に積極的に手を挙げた職員の中から選んで派遣することとしているが、これまでも積極的な応募が多くあるなど良い傾向を

寄稿

5

市町村の人材育成戦略を支援 — 人材育成戦略研究と成果の活用 —

マッセ O S A K A (おおさか市町村職員研修センター) 副所長

上浦善信うえうらよしのぶ



はじめに

— 人材育成戦略の受け皿として —

当センターは、平成7年に、大阪府内市町村の広域的、将来的な行政課題についての政策研究事業と府内市町村職員を対象とした研修事業を実施するために、マッセ O S A K A という愛称でオープンした。

マッセとは、**make up sensitivity**「感性を育てる」の頭文字からつくった造語と大阪弁の「がんばりまっせ」「勉強しまっせ」をかけたものである。

年間約百コース実施する政策研究や研修に、約4000人の市町村職員が参加しており、行政を支えるNPOなどの職員や一般住民を対象としたセミナーには、約3000人の不特定多数の方々が参加している。

自治体向けのシンクタンク機能を充実させるため、政策研究に力を入れているところが特徴で、大学教授などの研究者と自治体職員がともに研究した報告書や提言書を毎年、6

示している。これまでに長期研修派遣を受けた職員の総数は、91人(職員総数の約9.4%)に達しており、身に付けた知識および派遣先で構築した人的ネットワークの活用が今後とも期待され、適所へ配置することによりその効果を高めていきたいと考えている。派遣者からは随時活動状況がレポートで報告されるが、特に海外派遣者は、NHK岐阜放送局の依頼を受け派遣先国・地域の情報を「海外ふるさと便り」として報告



担当者自らが講師を務める

今後の課題

三つめの特色は「職員のやる気の重視」である。これらの研修は、原則、庁内公募制により選考している。本市においても以前はそうであったが、職階に応じ、研修担当課がおぜん立てをした研修に参加させるのではなく、自ら学び行動しようとする職員を支援している。このことは、職員の自発性を促すことおよび本人の意思によるキャリア形成を支援することを狙いとしており、ここに紹介した以外の各種研修においても、所属にとらわれない多くの職員の参加が見られ、人気の高い研修については、希望者が定員をオーバーすることも多く、人事担当課による面接などを経て決定している状況である。職員の間には、自身が取り残されるのではという危機感も生まれており、自ら学習の機会を確保しようとする意識の高まりが強く感じられる。

旧町村の各地域には総合支所を設置しているが、これら支所地域の個性あるまちづくりを、地域の伝統、文化、豊富な自然などの資源を活用しながら市民、地域と協働



たくさんの人でにぎわう「古い街並み」

で進めていくために、職員の意識の醸成をさらに図っていきたい。また、長期派遣研修を経験した職員について、適材適所の配置を行うことにより、人事効果をより高めていくことが必要であり、がんばった職員が適正に評価され、やる気、モラルの向上につながるような勤務評定制度へと検証・改善を続けていきたいと考えている。

いずれにしても、限られた職員数で、効率的で、高い質の行政サービスを市民の皆さまに提供し続けるために、戦略的な人材育成に取り組んでいきたい。

7冊発行し、ホームページからも発信している。

スタッフの構成は、所長の大阪大学大学院教授・齊藤慎を中心にプロパー職員と市町村からの派遣職員、合計10名で、派遣された市町村職員が、働きやすく学習しやすい環境を整え、研究会への参加や新企画の立案などを通じて自己を磨き、派遣期間終了後、各市町村の人材育成部門や政策担当部門などのキーパーソンとして活躍できるように支援するなど、センター自体が、市町村の人材育成戦略の受け皿となっている。

広域研修研究機関としての役割

— 人材育成担当者の育成・支援 —

それぞれの市町村では、まず「求める職員像」を明確にし、人材育成基本方針や研修方針を立て、自ら実施する職員研修の充実や組織風土の改革を図る。そして、より高度な研修や他団体との交流機会などを考え、外部研修に派遣することになる。この派遣研修の一

部を担うのが当センターの役割である。

そのため、高度で専門的かつ実践的な研修や市町村単独では実施できない研修を実施するとともに、市町村の施策に活用できる政策研究を実施し、政策提言の蓄積を行っている。

そして、スタッフは、市町村に対して、研修メニューや研修手法の紹介、講師情報などを提供できるよう民間セミナーへの積極的な参加、雑誌などからの情報収集に取り組み、市町村研修担当から常に相談を受け、研修事業の企画を支援できるよう心掛けている。

人材育成戦略ツールを開発・レンタル

— (1) 人材育成戦略の入口支援

「人材確保研究会」と採用面接ラーニング

時代の変化に応じて、組織が求める人材をどのように確保し、育成していくかが、これからの人材確保戦略の鍵となるが、各市町村とも人材育成には、かなり力を入れてきているが、人材育成の入り口となる「人材の確保」の部分については、前例から脱却できず、従



人事評価制度を上手に機能させるためには、評価者、被評価者双方が、人事評価について正しく理解しておく必要がある。そのため、現在、市町村では、全職員を対象とした人事評価制度実施説明会や研修の事前学習に、このeラーニングが活用されている。引き続き今年度は、評価時に陥りやすい誤りや、面談の進め方などを盛り込んだ「人事評価ラーニングⅡ（評価者対象）」の作成と階

い機会である。人事評価制度の導入もその一つで、制度導入を機会に、管理職に対して、人材育成が重要な仕事である事を強く認識させ、OJTの推進を担う第一人者であることを意識させる必要がある。管理職は、職員の自己実現を支援しながら人材育成を行い、各々の成長を通じて仕事の精度をより高めていくことが求められる。

そこで、人事評価研究会を実施し、公募で集まった府内市町村職員6名とともに、早稲田大学政治経済学術院・稲継裕昭教授の指導のもと研究を進め、主に評価される一般職員を対象としたeラーニングのコンテンツ（CD・ROMによるオフライン学習）を作成し、貸出しをしている。人事評価に対する誤解、いわゆる「評価＝差をつけることのみが目的である」ではなく「人事評価制度とは、能力や仕事を評価して、それをフィードバックすることにより、能力開発、人材育成に役立て、成果の向上を図るためのもので、最終的には良質な住民サービスのために行う」ということを浸透させていくことを目的としている。

人事評価制度を上手に機能させるためには、評価者、被評価者双方が、人事評価について正しく理解しておく必要がある。そのため、現在、市町村では、全職員を対象とした人事評価制度実施説明会や研修の事前学習に、このeラーニングが活用されている。引き続き今年度は、評価時に陥りやすい誤りや、面談の進め方などを盛り込んだ「人事評価ラーニングⅡ（評価者対象）」の作成と階

今後の課題など
今、市町村は、地域の多様な人々と一緒にまちづくりを進めていくことが重要で、職員には、「地域住民とともに課題を発見する力」「地域住民をファシリテートする力」「ストレスをコントロールする力」などさまざまな能力が求められる。これらの能力を育成するための方策として、可能な限り、参加対象者の範囲を拡大し、行政を支えるために組織された各種団体や、NPOの職員、そして、地域住民などさまざまな人材と職員とが交流し、一緒に議論する場を提供し、職員が住民とうまく協働して行政運営していけるよう支援したい。また、他の研究機関や大学などと連携を図りながら、市町村が参考となるような新企画研修を実施するとともに、市町村で活用できる法律系eラーニング教材やテキスト、行政実務マニュアルなどを研究会方式で作成し提供することで、市町村の人材育成戦略に貢献していきたいと考えている。



「7つの提言」市町村職員をめざす人のためのガイドブック」「採用面接マニュアル」「職員採用のウェブサイトを発行するとともに、初めて面接官となる人を対象としたeラーニング教材（CD・ROMによるオフライン学習）を作成し、現在、市町村に貸出しをしている。この教材は、標準学習時間を30分に設定し、受験者の面接を実践している場面や面接終了後の面接官同士のミーティングなどをアニメにより提供することで、面接官の責務や役割について理解しやすく構成されている。実際の採用面接に当たっては、グループリーダーや若手職員が選考にかかわることが、とても重要

採用戦略に関する7つの提言（項目のみ掲載）
① 求める職員像を明確にすべし
② 受験者向け採用試験説明会を開催すべし
③ 採用ウェブサイト充実すべし
④ 試験時期を早期化すべし
⑤ キャリア（新規卒業見込み者・社会人経験者）や職種に応じた選考方法（試験方法）を選択すべし
⑥ 面接官のスキルアップを図るべし
⑦ 内定後の辞退を防ぎ採用時には戦力に
（2）採用後の人材育成戦略支援
「人事評価研究会」と人事評価ラーニング
2007年問題といわれた団塊の世代の退職は、大阪府内の場合、10年間で、組織の3分の1以上が入れ替わることとなり、職員の意識改革や組織の風土改革を図る上では、い

来の方法を踏襲している場合が多い。多額の費用を要する工事や物品については、慎重に購入方法などを決定するが、生涯賃金2億円とも3億円ともいわれる人材の確保については、それほどの慎重さや戦略を持っていないのが現状ではないだろうか。必要人数については、議論するが、どのような人材を採用し、いかに育て活用していくかという組織としての共通認識、いわゆる人材確保の戦略が確立されていないということである。一方、受験者は、公務員予備校で、対策を

学び受験してくるため、準備された模範的な答えが返ってくる。そして、戦略なく採用試験を実施した結果、人材確保への不満、つまり「質のよい人材が応募してこない」「集まった応募者からどのように選考すればよいのか悩む」「せっかく採用した職員が思うように活躍してくれない」などの声が、採用担当者から多数寄せられる結果となっている。そこで、人材確保を戦略的に行うために、公募で集まった市町村職員10名とともに、人材確保研究会を立ち上げ、採用戦略に関する

である。グループリーダーは、「実務で役立つ感性を持っているか」「伸びしろのある人材かどうか」「住民サービス向上に役立つか」「他の職員にいい影響を与えるか」などの視点で、そして、受験生と世代の近い若手職員には、「ストレス耐性はどうか」「一緒に働きたいと思えるかどうか」などの視点で、人物を見極めることの意義は大きい。各市町村が、このeラーニングと採用面接マニュアルを活用し、組織にとって優秀な人材を選考してくれることを期待している。