

市政

令和2年3月号

特集

多様な人材が活躍できる自治体組織をつくる

高度化・多様化する住民ニーズに的確に対応し、行政サービスの質の向上を図るためには、多様な視点や斬新な発想が必要です。それらを実現するため、年齢、性別、障害などに捉われない柔軟な働き方を可能とする環境整備とともに、さまざまな視点で物事を考え実践できる多様な人材を確保することが求められています。

今回の特集では、女性や障害者等を含む誰もが活躍できる環境が重視される背景と現状、自治体に求められる事柄や今後の課題などについて学識者に解説していただくとともに、都市自治体の具体的な事例をご紹介します。

寄稿 1

地方自治体組織の ダイバーシティの実現に向けて

学習院大学法学部教授 藤田由紀子

寄稿 2

誰もが活躍できる組織を目指して

調布市長 長友貴樹

寄稿 3

豊かな政策を創り動かす、人づくり戦略 ～職員は市の宝、勢いあふれる市政は人が創る～

藤枝市長 北村正平

寄稿 4

持続可能な自治体組織づくり

豊橋市長 佐原光一



地方自治体組織の ダイバーシティの実現に向けて

学習院大学法学部教授

藤田由紀子



なぜ地方自治体の職場に「多様な人材」「多様な働き方」が必要なのか

近年、「ダイバーシティ」という言葉をよく耳にするようになった。この言葉は、「ダイバーシティ&インクルージョン（多様性と包摂）」という多様性の受容を意味する概念として生まれたが、特に経営学の分野で「人材のさまざまな違いを尊重して受け入れ、積極的に生かすことで、組織として成長し、高い競争力を得ることができる」という考え方式として普及した。今日では民間企業のみならず、行政組織やコミュニティを考える際にも、「多様な人材」により構成されることが留意されるようになってきた。

厳しい市場競争に勝ち抜くことを目指す民間企業とは異なり、地方自治体が多様な人材によって構成されるメリットは何だろうか。それは、政策決定やサービス提供に多様な視点が入ることにより、それらの質が向上すると考えられることである。少子高齢化や技術革新などに伴って生じる数多くの未経験の課

題を解決したり、多様化・複雑化している住民のニーズに対応したりするためには、地方自治体の職場にも多様な視点や斬新な発想が必要となるのである。

一方、私たちは少子高齢化に伴う労働力の不足という課題にも直面しており、女性や高齢者の就業が奨励され、拡大している。女性には結婚や出産というライフイベントを経験しながら働き続け、組織の中核を担う人材となることが期待される。定年退職後の高齢者もその知識や経験を生かしながら、あるいは障害や疾病を抱えている人も必要な支援や配慮を受けながら、職場で能力を発揮してもらうことが望ましい。それらは個人のより良い生き方にもつながる可能性が高い。

さらに、今日の地方自治体の業務は、任期付職員、臨時職員、非常勤職員など、多様な任用・勤務形態の職員によって支えられている。1990年代前半のバブル経済の崩壊以降、厳しい財政難に直面した地方自治体は、定員削減を行う一方、業務量の増大や業務内容の高度化・複雑化に対応するために職員の

任用・勤務形態の多様化を進めたのである。

このように、既に地方自治体の職場の多様化は進みつつあるが、職員の中には、育児や介護の負担、心身のハンディキャップ、疾病治療、その他の時間的制約など、さまざまな事情を抱えている人がいる。「誰もが活躍できる」職場を形成するためには、多様で柔軟な働き方を可能とする環境整備が求められている。

ダイバーシティの諸相

これまで日本におけるダイバーシティの議論は、男女格差を問題にしたジェンダーの視点に集約されがちであった。しかし、既に欧米では人種やジェンダーに加え、障害者や性的少数者(LGBT)なども重要な論点になっている。そこで、地方自治体組織の「多様性」を構成する幾つかの側面について、それぞれの現状や課題を概観したい。

(1) 女性

日本におけるダイバーシティの議論の第一に挙げられるのが女性である。平成27年には女性活躍推進法が制定され、官民の職場で女

性の採用や昇進を促す取り組みが進められている。にもかかわらず、男女平等の進捗を評価する世界ランキング「ジェンダー・ギャップ指数」において、日本は令和元年、過去最低の121位となった。特に女性の管理職登用や政治参画の遅れが指摘されている。

平成30年4月1日現在、市区町村の課長相当職に占める女性の割合は16.7%、部局長・次長相当職では8.8%と依然として低い。ただし、職位が下がるに従い数字は向上し、課長補佐級では28.5%、係長級では34.0%である。採用における女性比率はさらに高いこと(例えば、30年度の都道府県で35.1%、政令指定都市で45.7%)を考えると、若い女性職員を将来の管理職候補として長期的・計画的に育成していくことが重要である。

出産や育児などのライフイベントにより職務経験が不十分であることや、ロールモデルとなる女性先輩職員が少ないことなどが、女性の管理職登用が進まない背景にある。そのため、採用後の早い段階からの、総務部局や議会事務局への配属、滞納整理や用地交渉の業務など、多様な職務経験を積ませる人事異動の実施、女性先輩職員によるメンター制度や女性職員のネットワーク形成への支援など、既に多くの自治体においてさまざまな取り組みが行われている。

(2) 高齢者

定年退職等により一度退職した者を、1年を超えない範囲内の任期でフルタイムまたは短時間勤務の職に採用するのが再任用制度で

ある。任用上限を年金満額開始年齢である65歳に達する年度の年度末までとし、更新も可能である。平成29年度には、都道府県と政令指定都市の100%、市・特別区の95.5%、町村の70.8%、一部事務組合等の31.3%が再任用を実施し、全国の自治体の再任用職員の数は11万16人、このうちフルタイム勤務職員が5万9930人(54.5%)である。雇用と年金の接続が必要となった平成26年度よりフルタイム勤務者が増加している。

再任用職員には組織の即戦力や、長年の経験で培った知識や技能の若手職員への伝授者としての役割が期待される。しかし、多くの自治体では再任用職員の増加によるポスト不足の問題が生じており、本人の能力や適性と実際のポストとの間にミスマッチが生じると、モチベーションの低下にもつながりやすい。また、現役職員にも先輩職員やかつての上司と職位が逆転することへの戸惑いが見られ、再任用職員の能力が有効に活用されていないケースもある。

こうした課題の解決のために、研修を活用するのも一つの方法である。研修内容としては、再任用職員の役割や立場の理解、意識改革やモチベーション向上、コミュニケーションスキル、ICTスキルなどが有用である。本人のみならず周囲の職員の制度への理解も必要であるため、職員全員に再任用制度や再任用職員への対応などについての説明会を実施している自治体もある。

(3) 障害者

障害者雇用促進法は、全ての事業主が「障害者である労働者が有為な職業人として自立しようとする努力に対して協力する責務を有する」としている。同法に基づく国や地方自治体の法定雇用率は2.5%であるが、平成30年6月1日現在、都道府県全体の雇用障害者数は8244.5人、実雇用率2.44%、同様に市町村は2万5241.5人、2.38%であり、法定雇用率を満たしていない地方自治体も少なくない。

障害の種類や程度、個人の気質などによって職場で配慮、支援すべき内容も異なるため、それぞれの職員が抱えている困難を職場で理解、共有し、合理的配慮を提供する必要がある。例えば、神奈川県川崎市では障害のある職員が異動する際に「配慮事項情報シート」を活用し、配慮事項の情報提供を的確に実施できるようにしている。また、同市には、セルフケアを実践しながら就労定着を図るためのプログラム(川崎就労定着プログラム:POSTEP)があり、セルフケアシートを活用した日々の体調変化の把握や職場での情報共有など、安定就労に向けた取り組みを実施している。

障害のある職員が職場で活躍するためには、各職員の強みを生かせるような仕事の与え方も重要である。川崎市では業務改革の一環として総務事務センターへの事務集約・効率化を進めており、旅費認定事務などセンターに集約された業務を、精神障害を持つ職員に担当させており、障害のある職員の職域拡大にも寄与している。

(4) 性的少数者(LGBT)

性的少数者は最も新しいダイバーシティの側面の一つである。Lesbian(女性同性愛者)、Gay(男性同性愛者)、Bisexual(両性愛者)、Transgender(心の性と身体の性との不一致)などを指し、それらの頭文字から作られたLGBTは、性的少数者の総称として用いられている。LGBTの人口規模に関しては、複数の民間の調査結果などから3〜8%程度と推定される。

近年、LGBTへの偏見や差別などは人権問題と認識されるようになり、平成15年には性同一性障害特例法が制定された。平成25年には大阪市淀川区で「LGBT支援宣言」が、27年には沖縄県那覇市で「性の多様性を尊重する都市な宣言」が公表され、地方自治体が性的少数者を支援していく姿勢が示された。また、27年には東京都世田谷区と渋谷区が同性パートナーシップ制度を開始し、令和2年1月末現在では全国で34の地方自治体が同様の制度を導入している。

このような中で、LGBTの自治体職員に対する待遇改善も始まりつつある。渋谷区では令和元年9月、「職員の勤務時間、休日、休暇等に関する条例」施行規則の一部改正により、パートナーシップの関係を任命権者が確認できれば、パートナーに関わる慶弔休暇、介護休暇(短期介護休暇、介護時間含む)の取得が可能になった。また、同区や世田谷

区などの職員互助会では、同性パートナーがいる職員に対する慶弔金が支給されている。

ただ、条例施行規則の改正を伴う慶弔休暇や介護休暇の取得などは、人事委員会等の関係機関との調整や関係者の合意形成が必要であり、まだほとんどの自治体で実現に至っていない。今後も引き続き、LGBTへの理解を社会的にも庁内においても浸透させていく必要がある。渋谷区ではここ3年ほど、年に一度代々木公園で行われるLGBTイベント「東京レインボープライド」に区としてブースを出しており、職員にそのボランティアスタッフを募るなど、庁内の雰囲気づくりにも努めているという。

以上、地方自治体の職場におけるダイバーシティの諸相について論じてきた。

このほか、任用・勤務形態の多様性も重要な側面である。既に再任用職員については論じたが、その他にも事務の種類や性質に応じて任期付職員や臨時・非常勤職員が活用されている。このうち一般職非常勤職員については、採用方法や任期などの明確化や処遇改善を目的として、本年4月より会計年度任用職員制度に移行する。再任用職員、任期付職員、会計年度任用職員には、それぞれフルタイムと短時間(パートタイム)の職員がいる。さらに、常勤職員の中にも育児や介護などを理由とする短時間勤務者がいる。このように、職員の任用形態や勤務形態の多様化も進んでいる。

誰もが活躍できる職場づくりのために

最後に、地方自治体の職場において誰もが活躍するための、共通の課題について指摘しておきたい。

第一に、職場の多様性と働き方改革とは車の両輪の関係にある。人材が多様になれば時間的制約のある職員や支援を必要とする職員も増加するため、これまでの働き方を前提とすることはできない。特に長時間労働の縮減は不可欠である。仕事の進め方を見直し、フレックなど積極的に取り入れながら、働き方改革を進めていくことが必要である。

第二に、多様性のある職場は、職員相互の思いやりが大切である。一方で、誰もが高いモチベーションを維持しながら働き続けるためには、他の職員を支援している職員が正當に評価されること、労働時間の長短ではなくアウトプットの質が評価されることなど、誰から見ても公平で、納得できる評価制度が不可欠である。評価基準を明確に示し、職員に周知させることも重要である。

第三に、助け合い、支え合う職場環境を形成するには、職員間の信頼関係が前提となる。そのために、職員相互でコミュニケーションを積極的に取っていく必要がある。

多様性を受け入れ、誰もが活躍できる職場の構築は、地方自治体の将来を左右する重要な課題である。

誰もが活躍できる組織を目指して

調布市長(東京都)

ながともよしき
長友貴樹



都心に近い利便性と豊かな自然環境に恵まれたまち

調布市は、東京都のほぼ中央、多摩地区の南東部に位置し、新宿副都心へ約15kmの距離にあり、市の中央部には、東西に走る京王線(市内9駅)と、国道20号(甲州街道)、中央自動車道があり、これを中心として市街地を形成している。また、古くからの寺社や武蔵野の自然も残っており、都心に近い交通至便な地域でありながら、水と緑に代表される豊かな自然環境に恵まれたまちである。

市には、関東屈指の古刹である深大寺や、都内最大規模を誇る植物公園である都立神代植物公園等があり、大勢の観光客でにぎわっている。また市内には、数多くの映画・映像関連企業が集積しており、「映画のまち調布」として、地域資源を生かしたまちづくりを進めているところである。

本市の人口は約23万7000人(令和2年1月1日現在)で、日本で今なお人口が増え

続けている数少ない自治体の一つとなっている。職員数は、1286人である。

女性職員・障害のある職員等を含む誰もが働きやすい組織を進める

(1)背景

地方公共団体は、福祉、教育、環境、まちづくりなど、市民生活に密着した行政運営を行っている。厳しい財政状況と限られた職員数の中で、高度化・多様化する市民ニーズに適切に対応し、サービスの質の向上を図っていくためには、職員の多様な視点や発想が必要であり、年齢、性別などにかかわらず、多様な視点を取り入れた柔軟な施策展開が求められると認識している。そうした点から、本市では、早くから多様な人材の活躍と働き方改革により、全ての職員が働きやすい組織をつくるための各種取り組みを計画的に進めてきたところである。

本市では、平成15年に施行された次世代育成支援対策推進法に基づき、第一次から第五

次までの特定事業主行動計画を策定し、仕事と育児の両立を支援するさまざまな取り組みを進めるとともに、組織の重要ポストである財務や企画部門を含め、ラインの部長職に女性職員を登用した。また、女性職員のキャリア形成支援として、職員の仕事と家庭生活の両立等について助言・アドバイスをを行うOG相談員によるメンター制度^{※1}を平成19年から導入するなど、誰もが活躍できる組織づくりを早期から進めてきた。

その結果として、もともと民間企業に比べ、地方公務員においては、女性の就業継続が先行して進んでいた面もあるが、育児と仕事の両立ができる職場環境整備が進み、継続勤務年数の男女における差は、ほとんどない状況となった。また、育児休業を取得した男性職員による体験談の周知(「パパ・ママ子育て通信」)等の効果もあり、男性職員の意識にも変化が見られ、男性の育児休業取得率が、平成26・27・30年度に都内26市中で1位になるなど、男女問わず育児休業等を取得しやすい

い環境整備が進んできたと考えている。

※1 職場における直接の上司以外の相談員が仕事上の悩みや仕事と家庭生活の両立、キャリア形成等に関する相談に対応し、助言・アドバイスを行うもの。(平成19年から開始し、現在は、OGの他、庁内と外部メンターを配置)

ただ、女性職員等のキャリア形成については継続した取り組みを進めていたものの、係長職昇任試験の受験率について男女で大きな差が見られるなど、組織の課題は継続して残っていた。平成28年4月の女性活躍推進法の施行を踏まえ、女性職員の活躍推進に向けた取り組みをより充実させるため、第六次行動計画を策定(平成29年3月)し、長期的な視点に立った取り組みの推進を図ることとした。また、年次有給休暇や育児休業等を取得しやすい環境が整っていった一方で、ノー残業デーの設定や定時退庁の励行等、さまざまな取り組みを進めてきたものの、時間外勤務の縮減は進んでおらず、女性職員の活躍の障壁ともなっていた。そのため、平成28年6月に「時間外勤務縮減及び定時退庁推進に関する方針」(①意識改革・働き方改革の推進、②マネジメント力の強化、③全庁推進体制の継続、三つの視点からの10の具体的取り組み)を決定し、女性職員の活躍推進と時間外勤務縮減を両輪の取り組みとして進めることとした。

具体的には、働く時間・場所を柔軟にする制度として、七つの形態の勤務パターンを設定した変則勤務や在宅勤務型テレワークの試

行実施、育児休業の取得年齢を考慮した係長職昇任試験制度の見直し(受験年齢の引き下げ)、専門性や意欲の向上、不安の解消を図る複線型昇任制度の試行実施、庁内メンター職員のプロフィールをまとめたロールモデル事例集の発行、管理職の目標管理型人事評価への時間外勤務縮減に関する評価項目の導入など、新たな制度の導入や見直しをトライ&エラーの精神で進めた。こうした本市の取り組みは、総務省発行の「地方公務員における女性活躍・働き方改革推進のためのガイドブック」等にも掲載されるなど、一定の外部評価も得ているものと考えている。

(2) 状況(第七次行動計画策定時点)

これまでの取り組みの成果と課題を分析すると、①人材の確保という観点では、職員採用試験を受験する女性の割合は49・9%まで上昇し、職員数における男女の差はなくなってきた。また、令和元年度の障害者雇用の法定雇用率も達成し、定着も図られている。さらに、男性の育児休業取得率等は継続して上昇し、都内26市中でも常に高い順位に位置している一方で、同時に短期の介護休暇の取得者数が増えていることから、今後は、介護やがん等の治療などとの両立支援の充実がより必要になってきていると認識している。②女性職員のキャリア形成支援の観点では、管理職以上の女性の割合、係長職昇任試験の女性の受験者数は増加してきている。③意識・働き方改革の観点としては、変則勤務

が多く職場で定着しており、多様な働き方が進んできた。しかし、時間外勤務は縮減(取り組みの初年度(平成28年度)は前年度比約7270時間削減)されたものの、目標値は達成されていない状況にある。

ワーク・ライフ・バランス推進プランと働き方改革に関する新たな方針を策定

これまでの成果と課題を分析した中で、多様な人材がより活躍するには、全ての職員が仕事から得られる業務経験と生活体験など、多様な経験を市政経営に生かし、モチベーションや意欲の向上、ひいては市民サービスの質の向上につなげていく必要があることから、平成31年3月に第七次行動計画となる「調布市職員ワーク・ライフ・バランス推進プラン」を策定し、現在取り組みを進めている。また、令和元年6月には、「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」の趣旨も踏まえた、「調布市職員の意識改革・働き方改革推進に関する方針」を新たに市長決定し、自らの働き方が周りの職員に与える影響への配慮なども含めた組織全体の価値観・意識を抜本的に改革する取り組みを進めることとしている。

継続しているものも含め、いくつか具体的な取り組みを挙げると、①多様な人材の確保・育成では、大学や採用説明会での女性活躍に関する取り組みのPR、民間で広く活用されているSPIによる職員採用試験の導

入、障害者を対象とした短時間勤務職員や、専門的な知識・経験を持った特定任期付職員の採用といった多様な職員採用の取り組み。
 ② 女性職員の活躍推進では、ライフステージに応じた研修や育児休業からの職場復帰時のセミナー等の実施。
 ③ 両立支援としては、育児・介護ハンドブック等による丁寧な周知等や管理職の意識改革。
 ④ 働き方改革としてのワーク・ライフ・バランスの実現と生産性向上に向けた取り組みとして、退庁時や年始のあいさつにおける私からのメッセージの発信、ワーク・ライフ・バランス推進月間での各種取り組みの推進による職員の意欲・モチベーションの向上と助け合える職場風土をつ

く職員の増加も見据え、変則勤務・テレワークの試行を継続し、より効率的かつ柔軟な働き方を推進し、働き方の見直しにつなげてもらうことを目指している。
 ⑥ 誰もが安心して働ける職場環境として、ハラスメントのない職場づくりを目指し、職員によるハラスメント相談窓口のほか、外部機関の相談窓口の設置を継続するとともに、各職層研修やハラスメント防止研修を通じた意識啓発等を行っている。

今後に向けて

現在の本市の状況として、管理職や係長職の女性職員の割合は増加してきているが、平

成30年4月から、女性の部長職が不在であるなどの課題もあることから、女性職員の活躍推進と働き方改革に継続的に取り組むことで、女性を含めた多様な人材が将来にわたって活躍できる職場環境づくりを引き続き進めるとともに、共生社会の実現に向けて、障害者等の採用にも積極的に取り組む必要があると認識している。また、時間的制約がある職員が増加していく中で、両立支援の充実も必要となってきた。

職員の意識改革だけでなく、業務の効率化を図る業務スキルの向上とRPA等の活用、業務分析などの取り組みを強化し、時間外勤務の縮減・生産性の向上を図っていく必要がある。限られた定員の中で、組織としての機能を維持・向上していくためにも、全ての職員が活躍し、時間外勤務を前提とした働き方を見直していく必要がある。

働き方改革を進め、誰もが活躍できる組織づくりを進めることは、時間外勤務を減らし、休暇等を取りやすくすることだけにとどまらず、今後、組織体制の見直しや市民ニーズがさらに多様化する中であっても、職員自らが協力しあって働き方を効率化していく風土につながるものと考えられる。本市では、引き続き、長期的・総合的な取り組みを進め、多様な人材が活躍できる持続可能な組織づくりを目指していく。

「働き方改革」実施中

みんなで変えよう！「意識・働き方」カエル！ジャパン
Change! JPN Chofu

調布市職員の ワーク・ライフ・バランス (仕事と家庭生活の調和) 推進月間

令和元年7月から10月まで

ワーク・ライフ・バランスを一層推進させ、全ての職員が能力を十分に発揮することで、市民サービスの向上につなげるため、定時退庁の推進、時間外勤務の縮減等、「働き方改革」に取り組んでいます。

平成30年度実績（対前年度比）
全体で1,206時間削減しました！



担当：総務部人事課 電話042-481-7355-7356

くること。効率的な業務運営を重視する職場環境づくりとして、係長職以下職員への目標管理型人事評価の導入や職員提案制度を通じた意識啓発等を進めている。

⑤ 多様な働き方ができる環境づくりとして、介護やがん等の治療と仕事を両立しながら働

豊かな政策を創り動かす、人づくり戦略 職員は市の宝、勢いあふれる市政は人が創る

ふじえた
藤枝市長(静岡県)

きたむらしようへい
北村正平



わが藤枝市は

藤枝市は静岡県のほぼ中央に位置し、面積194・06km²、人口約14万5千人を擁する、都市機能と農業基盤がほどよく調和したまちである。

人々に「選ばれ続けるまち藤枝」を目指し、私は暮らしの基本である「健康」「教育」「環境」「危機管理」の頭文字をとった『4K施策』を重点戦略として、多くの施策に取り組んでいる。

また、本市は、JR藤枝駅周辺のにぎわい豊かな中心市街地と、田園や茶園が広がる自然豊かな中山間地域が車で15分程度の距離にあることから、各地区の特性を生かした多様な拠点づくりと、拠点相互を地域交通や人の交流でつなぐ「コンパクト+ネットワークのまちづくり」を進めている。特に最近ではICT、IoTを活用した、地域産業の成長支援や最先端の小中学校教育が、政府や諸外国に大いに注目され、国内外からの視察が相次いでいる。

サッカー日本代表キャプテンとして長く活躍した長谷部誠選手、ワールドカップで日本人初得点を決めた中山雅史選手の出身地でもある本市は、「元祖サッカーのまち」として約100年の歴史を持つ。珠玉のプレーヤーや指導者の輩出はもとより、市民の多くが世代を超えてサッカーに親しむなど、本市の文化としてサッカーが根付いている。こうした市民の誇りと夢を次世代につなげるべく、サッカーをまちづくりに生かす戦略にも長く取り組んできたところである。

「藤枝型新公共経営」と 人財の育成

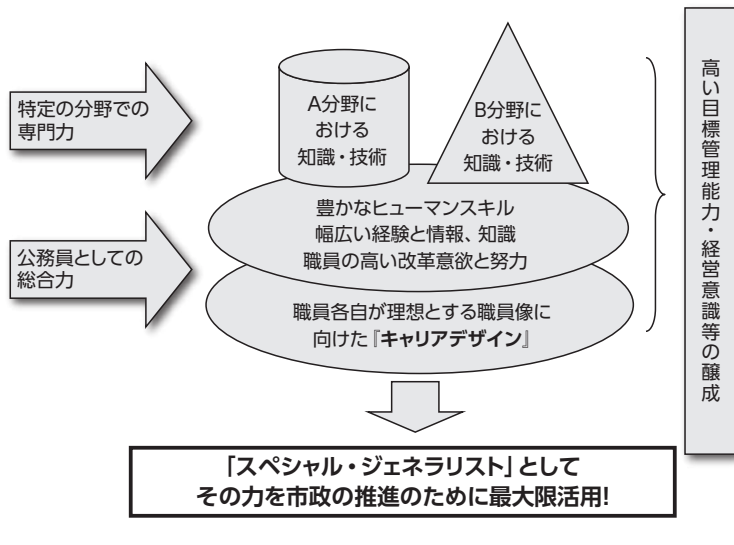
私は市長就任以来、「選ばれ続けるまち」を職員と一丸となって創るため、市民に向けて高い生産性を誇る市政経営Ⅱ「藤枝型新公共経営(NPM)」を進めてきた。これは、「切る・削る」オンリーの古めかしい行財政改革から脱して、仕事の目的と成果に重点を置いた行政経営を行うもので、その中心となるの

は、高いモチベーションと改革意欲を備えた職員Ⅱ「人財」の育成である。市民のために市政経営を日々具体的に担うのは、紛れもなく一人一人の職員だからだ。自分の仕事を市民の視点で常に見直し、自ら改革していく人財を、計画的、戦略的に育てる独自の仕組みを本市は構築し、実効ある成果を上げている。

目指す職員像の一つ 「スペシャル・ジェネラリスト」

地域の人々のため、真に役立つ公務員のあり方とは何だろうか。本市が平成28年に公表した「新・人財育成基本方針」では、求められる職員像として「スペシャル・ジェネラリスト」を掲げている。(図1)これは、職員として必要な幅広い見識や能力(総合力)と、特定分野の専門的知識や能力(専門力)の両方を併せ持つ職員のことである。幅広い経験と情報、知識を元に市民のニーズを的確に捉え、地域のさまざまな期待に確実に応える「総合力あるプロフェッショナル」を生み出すことが、私の

図1 「スペシャル・ジェネラリスト」のイメージ図

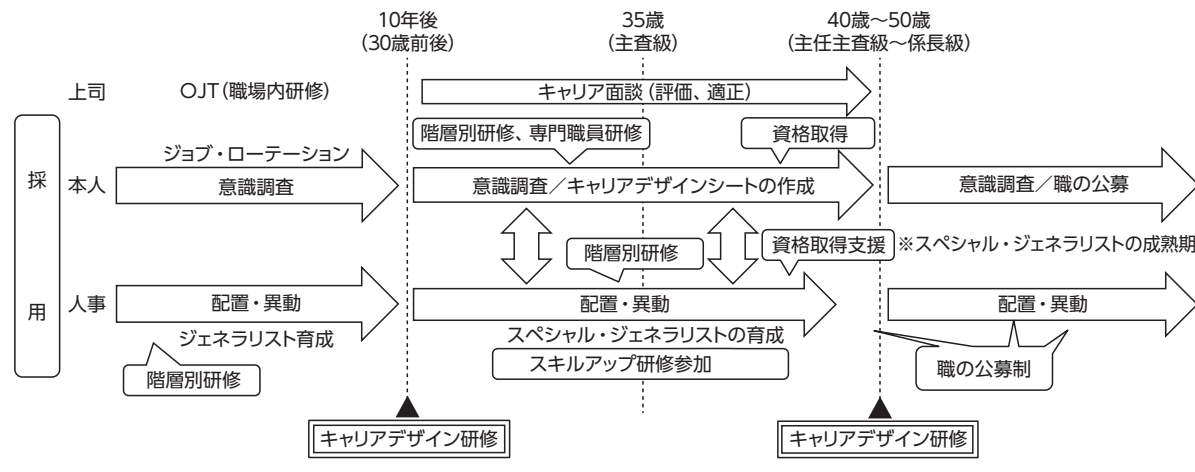


職員各自がこの「総合力あるプロフェッショナル」を目指すには、その実現に向けた将来設計（「キャリアデザイン」と、実現までの道筋（「キャリアプラン」）を、職員が自ら創ることができる仕組みが必要だ。そこで本市は特に、組織としての「キャリアデザイン支援」を重視し、そのための環境整備や手法を整えてきた。

多様なキャリアの実現を、組織全体でサポート

目指す人材育成の大きな柱の一つだ。

図2 キャリアデザインの支援体制



職員の男女を問わず、また、障がいのあるなしも関係ない。全ての職員が、「なりた

自分の将来像」の実現に向け、意欲的に仕事に取り組むことで、自ら新たな能力を開発していく。これにより、市役所全体として行政サービスの質が上がり、魅力あるまちづくりが進むと私は考えている。

キャリアデザインを支援し、育成をフォローアップ

その具体的な取り組みとして、職員のキャリアデザインを組織的に支援するため、平成27年に「キャリアデザインの指針」『なりた自分の将来像』を追い求めよう！』を公表した。職員自身が成長過程で取り組むことに、組織が常に寄り添うことで、職員が主体的、自発的にキャリアデザインを創り上げ、実行できるようにするものだ。（図2）

まず採用から10年間程度を経過し、おおむね「窓口部門」「管理部門」「事業部門」の3分野を経験した中堅職員に対し、「キャリアデザイン研修」を行う。この研修で、職員はこれまでの経験を振り返り、自身の強みや弱みなどを分析する。そして「こういう公務員になりたい」という思いや理想を描き、その実現に向けた具体的な道筋を考える。それを自分の行動計画「キャリアデザインシート」に記し、上司との面談などを通じて内容の共有を図りながら更新・管理をしていく。

職員はこのシートをもとに、各年代で自分が身に付けた能力や、それに向けた受けた研修、取得したい資格などを整理できる。

今の自分を理解し、仕事を理解しながら、「なりたい自分の将来像」を追求していくのである。

この取り組みの実効性を高めるには、各所属でのバックアップ体制、つまり各職場における理解と環境整備が重要だ。そこで本市では係長級の職員も「キャリアデザイン研修」を受け、部下が目標を定め、行動計画を作成し、管理を行う際に、中堅幹部が的確な情報提供やアドバイスを行えるようにしている。

さらに、キャリアデザインを支える仕組みとして、全ての職員が今の職務での取組目標や自己評価、そして異動に関する希望などを、所属長や人財育成担当課と共有する「人財育成フォローアップ制度」を創った。

まず、職員は年度当初に、仕事の取組目標などを「人財育成シート」に書き込む。その中身と取組結果を、定期的に行う所属長との面談で共有し、所属長が評価とアドバイスを職員に伝える。今の職務と冷静に向き合うことで、仕事への理解が深まり、自らがなりたい将来像を描く材料ができてくる。職員間のコミュニケーションも進み、組織、職場が自分を育ててくれているという意識が職員に芽生えると、市役所全体に士気と元気が広がっていく。

自らを培う公務員の実現に向け、職員を常に希望の部署に配置するのは難しいのも事実である。それでも各自が目指す公務員の「立

ち姿」を各職員が体現できるよう、私はキャリアデザインの実践に励む職員の希望には、できるだけ沿うよう努めている。また一定以上の職階について、希望分野の役職に立候補できる「職の公募制」も実施し、ここでも育成のフォローアップを人事異動につなげるよう配慮している。

多様な人財の幅広い活用と活躍

もう一つ、職員が職員を育てる（＝共に育て合う）人財育成の代表的な取り組みが、「職員修煉道場」と「職員寺子屋」である。前者は私から課長級までの職員が「師範」となって講義を行い、培った知識や経験を後進に伝えるもの。後者は専門的な知識や独自の能力を持つ職員が講師となり、公務に必要な常用知識や事務の効率化に役立つ手法を分かりやすく伝授するものだ。年間延べ500人以上の職員が受講するこれらの研修は、実務的な研鑽の場だけでなく、模範となる職員たちの高い能力や豊富な知識に触れる機会となり、職員が目指す将来像を描く助けとなっている。また講師を務める職員も、後輩への指導を通じてプレゼンテーションの訓練や知識の整理ができる。職員の育成と活用が連動した本市独自の戦略となっており、職員に好評である。

私はまた、こうした専門知識を持つ職員や先進的戦略の担当者、全国規模のセミナー

やフォーラムの講師、パネリストとして積極的に派遣している。優れた職員がこれまで培った豊かな力を大いに発揮して本市の取り組みを広くPRし、大舞台での登壇経験や幅広い人脈などを得ることで、本人のさらなる成長と飛躍にもつながっている。

おわりに

人の育成はまさに、一朝一夕にしてならずである。私は市長となつてから、希望と活気に満ちた「人づくり」を市政の中・長期的な基幹戦略として、組織を挙げて体系的に取り組んできた。公務員人生を自ら築くとの思いの下、職員が、さまざまな職場で意欲的に業務に励む姿を見ることができているのは、市長としてこの上ない喜びである。

職員力の向上は、元気なまちづくりのキーワードである。人口減少と高齢化が進む一方、AI、ICTなどの発達に伴い、多様なニーズや価値観が生まれている。さまざまな局面に、果敢に、柔軟に対応できる人財は市政経営の要である。藤枝が長く「元気なまち」「選ばれるまち」であり続け、職員のかくありたい」との熱い思いを実現するため、職員の育成と活用が連動した、本市ならではの仕組みを今後も深化させたい。改革意欲に満ちた、真に市民の役に立つ職員をさらに育てる取り組みを、私は職員と一緒に続けていく。

持続可能な自治体組織づくり

とよはし
豊橋市長（愛知県）

さはらこういち
佐原光一



はじめに

愛知県東南部にある人口約38万人の豊橋市は、東三河の玄関口として新幹線をはじめ3社6路線の鉄道が乗り入れる交通の要衝であり、産業面では国内有数の産出額を誇る農業や日本を代表する自動車港湾である三河港を有している。一方で表浜海岸や葦毛湿原などの自然環境にも恵まれるなど、バランスの取れた住みよいまちとして発展してきた。

本市は、誰もが安心して暮らせる地域を、目指して「持続可能な豊橋」を推進するため、市政運営にSDGsの理念を取り入れ、行政課題の解決や地域活性化に役立てている。また昨年7月1日には、内閣府から本市提案の「豊橋からSDGsで世界と未来につながる水と緑の地域づくり」によって「SDGs未来都市」に選定されている。このSDGsの推進において最も重要な「誰一人取り残さない」社会を実現するため、さまざまな視点

で物事を考え実践できる多彩な人材を確保し、そしてその職員が生き生きと働き活躍することができると持続可能な組織づくりを進めている。

多様な採用試験による多彩な人材確保

さまざまな視点で物事を考え実践できる多彩な人材を確保するため、本市はこれまで多様な切り口の採用試験を実施している。

平成11年度には、学歴要件に加え、急増する外国籍市民との共生のまちづくりを進めるため、国籍条項を同時に撤廃した。これ以降11人の外国籍職員を採用している。平成13年度には、民間企業等で培った多彩な経験・知識、柔軟な発想を市政に取り入れることによる組織の活性化等を目的に、民間企業等の職務経験者を対象にした採用試験を開始、平成15年度には、民間企業における採用試験の内容に近づけるため、学科試験を課さず、学業やスポーツ、芸術活動など多彩な経験や個性を評価する自己推

薦試験を開始した。これには公務員試験対策をせずとも、素顔で受験してほしいという気持ちが込められている。さらに平成22年度には、法律に関する専門知識や理解力を持つ法科大学院修了者や、強いチャレンジ精神やバイタリティを持つ国際貢献活動の経験者を対象とした試験を始めた。

また、障害者の雇用にも力を入れており、正規職員については平成19年度から継続的に障害者を対象とした採用試験を実施しているほか、平成22年度からは非常勤嘱託員の採用試験でも障害者を対象として採用試験を実施している。障害の種別についても、当初は身体障害者のみを対象としていたが、平成28年度からは障害区分を撤廃し、精神障害者や知的障害者を含め、障害者手帳の交付を受けていることを条件に受験可能としている。

このような試験を経て採用された多様な経歴を持つ職員が、それぞれが持つ多様な視点で考え、活躍することができれば、多

様化する行政ニーズに質の高い行政サービスを提供できる持続可能な組織となるだけでなく、もっと面白いまちを創ることができると期待している。

障害者雇用促進の中で見えてきた課題

障害者雇用に積極的に取り組み、採用者が増えてくるにつれて課題も出てきていた。障害の特性に配慮しつつ、活躍できる職場への配属を進めた結果、配属する職場がある程度限られてしまっていたのである。

また、本市は愛知県立豊川特別支援学校の過大規模の解消と東三河地域の特別支援教育の推進を目的に、知的障害教育を担う豊橋市立くすのき特別支援学校を開校した。本校は障害者の「学びの場」となるだけでなく、就労支援にも重点を置いた学校として、企業に対する障害者雇用の理解啓発や就労先の開拓等を行っている。

このようなことから、障害者雇用をさらに進めるため、さまざまな障害特性を持つ障害者が活躍できる「働く場」を、さらに増やしていくことが課題となっていた。

市内障害者ワークステーション 「わくわく」の設置

このような課題を解決するため、平成26年10月に市内障害者ワークステーション「わ

くわく」を設置した。

この「わくわく」は、働く意欲があるものの、なかなか就労に結びつかない障害者に対し、各所属で個別に処理していた簡易な共通事務を一カ所に集約することで障害者の就業場所を確保し、ここでの業務経験を通じて就労を後押しすることを目的としている。

設置当初は、支援員2人、障害者スタッフ4人の体制でスタートし、市内の各所属部署から依頼される、印刷・製本、封入封緘、データ入力、書類整理などの事務的業務を行っていた。実際に依頼をした各所属からは「事務効率が向上した」「空いた時間を他の業務に充てることができた」「時間外勤務を縮減できた」といった声が上がるなど、業務の効率化にもつながる効果も出ている。「わくわく」側でもスタッフが多様な業務経験を通じて習熟度が高まり、信頼を得ることとさらなる業務の依頼、拡大につながるという好循環が続いている。

平成29年12月には、市内で出る古紙を再生紙にリサイクルできる「小型製紙装置」を導入し、「わくわく」スタッフが各所属からの古紙回収から、製紙装置のオペレーション、再生紙を利用した印刷や名刺の作成までを担っている。

現在は設置から5年以上が経過し、各所

属との相互理解も進んでいることから、依頼を受ける業務も多岐にわたってきており、事務的業務のほか、保育園や市営墓地の草刈り、公用車の車内清掃などの労務的業務まで幅広い業務を担うようになっていく。

(表1)

最近では昨年12月に新たな業務として、各課室所有の不用品とそれが必要とする課室が活用できるようにする場である「不用品バンク」もつたいないら」を立ち上げ、「わくわく」が需給マッチングの管理と物品の運搬を担当するなど業務は拡大を続けている。

業務拡大に合わせ組織体制も強化を進め、現在では支援員4人、障害者スタッフフリーダー1人、障害者スタッフ14人体制と大所帯となっており、障害者の雇用拡大につなげることでできている。

また設置以来、各関連機関とのつながりも深まっている。「わくわく」は就労場所の確保と就労への後押しを二つを目的としているが、豊橋市立くすのき特別支援学校高等部で実施される産業現場等における実習を受け入れていくほか、就労支援事業所からは一般就労に向けて幅広い業務の経験をしたい障害者の推薦を受け、採用試験を行っている。また、市内企業には「わくわく」スタッフを実習生として受け入れていただいております。これまでに3人の障害者スタッフ

表1 “わくわく”が依頼を受ける業務例

	業務名	概要
事務的業務	封入封緘	三つ折り、封筒入れ、住所や郵便番号のチェック
	印刷、製本	印刷から製本、ホチキス止め
	名刺作成	再生紙の厚紙を利用し、職員の名刺を作成
	シール貼り、ゴム印押し	宛先シールの貼付や訂正印の押印
	データ入力	アンケート結果の入力、集計など
	スキャンング	紙の図面などをスキャンし、PDF化
	ベルマーク集計	ベルマークの仕分け、集計
労務的業務	清掃	執務室の掃除機がけ、公用車の車内清掃、市内公園などのごみ拾い
	草刈り	保育園の園庭や駐車場、市営墓地などの草刈り
	町名表示板撤去	電柱に掲示している不要な町名表示板の撤去

を一般就労につなげることができた。
 このような取り組みの結果、本市の障害者雇用率は令和元年6月時点で2・51%と法定雇用率を上回ることができたが、今後さらなる業務範囲の拡大を図り、障害者



“わくわく”執務室にて事務作業を行う様子

スタッフの能力向上ならびに障害者雇用の促進に努めていきたい。
多様な職員が生き生きと働ける職場を目指して
 障害を持つ職員が身近で働くことで、多様性を受け入れるという職場風土の変革が進んでいると感じている。「わくわく」をはじめとする障害者雇用推進の取り組みを、私たちのような公務職場が率先して実施することで、少しでも多くの職場で障害者雇用



市営墓地にて草刈り作業を行うスタッフ

の取り組みが広がっていけば、嬉しい限りである。
 人口減少社会の中で労働力の確保が課題となる中、障害を抱える職員だけでなく、育児や介護などの事情を抱えた職員、外国籍職員、高齢職員などについても、同様に能力を発揮できる環境づくりが必要である。全ての職員を「誰一人取り残さない」で、生き生きと活躍できる職場づくりを進めることを通じて「持続可能な豊橋」の実現を目指していきたい。