

職員の活躍を願う 市長の思いと取り組み



きたむら しょうへい
北村 正平

ふじえだ
藤枝市長(静岡県)



しながわ まさと
品川 万里

こおりやま
郡山市長(福島県)



郡山市

藤枝市

西条市

池田市



たまい としひさ
玉井 敏久

いづみ
西条市長(愛媛県)



たぎざわ ともこ
瀧澤 智子

いけだ
池田市長(大阪府)

司会・コーディネーター

ふじい さやか
藤井 さやか

筑波大学准教授

人口減少や少子高齢化の進展などを背景として、将来的に自治体の人手不足が予見される中、多様化・高度化する住民のニーズに対応しながら、安定的かつ持続的に行政サービスを提供していくためには、自治体は限られた「人材」を最大限に活用していく必要があります。各自治体では、職員一人一人の能力を引き出し、組織力の向上につなげるため、研修や能力開発支援の充実、多様な人材が働きやすくかつ能力を発揮できる職場環境づくりなどに取り組んでいます。

座談会では品川・郡山市長、北村・藤枝市長、瀧澤・池田市長、玉井・西条市長にお集まりいただき、自治体における人材育成の重要性、若手職員を中心とした育成施策、今後の目標などについて語っていただきました。

(本文中の役職名・敬称は一部省略しています。新型コロナウイルス感染症の感染防止に配慮し開催しています)

各都市で進められる職員育成の取り組み

藤井 地域を取り巻く環境の変化に対応し、将来にわたり質の高い行政運営を推進するためにも、職員の育成は自治体において重要な課題だと思います。それでは、各都市の取り組み内容についてお話しください。

品川 私は「楽市楽座」が好きで、年齢に関係なく、市民の誰もが自分のやりたいことに自由に

持続可能な都市を
形成するためにも
Z世代には庁内外で
大いに活躍して
もらわなければなりません。



品川 万里
郡山市長(福島県)

挑戦して、活躍できるまちを目指しています。これを実現するためにも、まずは「隼はやぶさより始めよ」で、市役所から取り組みまなければならないの思いから、全ての職員が活躍できるように、人材育成に努めてきました。本年度からは社会情勢の変化に的確に対応し、市職員一人一人が最高のパフォーマンスを発揮できるように、「人材育成ニューノーマル」として、「DX推進」「SDGsの推進」「Z世代活躍」など、新しい視点も取り入れた育成施策を始めました。

こうした取り組みを進める中で、特に私が期待をかけているのが、幼少期から日常的にインターネットに触れ、SDGsなど社会課題に対する意識が高いとされているZ世代の活躍です。少子高齢化が進み、今後も郡山市では人口減少が避けられない中で、将来にわたって持続可能な都市を形成していくには、このZ世代に庁内外で大いに活躍してもらわなければなりません。その観点から、本年度の組織改編では、Z世代をはじめとした若者の活躍に関する施策の総合企画・調整を行う組織として、この世代の職員を中心とした「Z世代活躍係」を新設するなど、新たな取り組みも進めています。

北村 私は市長に就任以来、「まちづくりはまさに人づくり」であり、市政の要は何より「人」であると発信し続けてきました。中でも職員の存在は重要で、職員が元気になれば市役所が元気になり、市政も熱を帯び、まち全体が元気になっていくと考えています。こうした考えのもと、藤枝市では職員を「宝Ⅱ人財」と捉え、以前から人材育成に力を入れてきました。さらに、令和2年度には全国的にも珍しい人材育成の専門部署として「人材育成センター」を立ち上げ、

組織一丸となって育成戦略を進めています。

本市の育成施策の代表的なものに、職員が職員を育てる「藤枝型職員養成体制」があります。特別職や職員が講師となって、公務員としての気概や実務の知識を伝授する本市独自の育成施策です。また、人材育成と併せて、職員が生き生きと活躍できる場として、「新公共経営プロジェクトチーム」や「女性活躍推進会議(フジエンス)」を設けています。有志の若手職員、あるいは各部局から選出された女性職員がチームを結成して、自らが設定したテーマについて調査・研究し、政策提言を行う取り組みです。参加した職員は、高い向上心を持って、意欲的に活動しています。

瀧澤 現在、自治体は、多様化・複雑化する社



若者の活躍に関する施策の総合企画などを担う「Z世代活躍係」(郡山市)

『まちづくり、はまさに『人づくり、
職員が元気になれば
市役所が元気になり
市政も熱を帯び、まち全体が
元気になっていきます。』



北村 正平
藤枝市長(静岡県)

会や住民ニーズに加え、高齢化の進展、社会インフラの老朽化、増大する災害リスクなど、さまざまな地域課題に的確に対応できる職員の育成が求められています。

池田市では、目標管理制度やさまざまな研修を導入し、特に若手職員を重点に次の世代を育成することができる職員を育成し、そのサイクルを繰り返すことにより組織の成長につながるよう取り組んでいます。目標管理制度につい

ては、上司と部下が双方で何を目標とするのかを話し合いながら、職員の成長を導くコミュニケーションツールとしても活用しています。研修については、交流の機会やネットワーキングりとしても、近隣の職員や住民なども参加する独自の研修「いけだウォンバット塾」を開催しています。さらに、民間の視点を行政に生かすため、大手民間企業幹部による、想いを形にする「実現力」講座も実施しています。

こうした中、昨年は、若手職員有志が主体的に「ウォンバット課(自称)」というプロジェクトを立ち上げてくれました。市内の動物園には姉妹都市のオーストラリア・ローセストン市から寄贈された動物「ウォンバット」が飼育されているのですが、そのウォンバットと本市の認知度向上を目的にシテイプロモーション活動を進めてくれています。

玉井 社会経済情勢や行政を取り巻く環境が変わる中、自治体職員にも意識変革が求められています。民間企業出身の私が市長就任直後、初めて職員に講話した際には、「市民はお客さまである」ことを前提に、意識改革の必要性を強調しました。

職員は市役所や地域にとって宝のような存在です。西条市でも職員を「人財」と捉え、その育成に努めています。特に西条市では、各部署での日ごろの業務(OJT)を通じた人財育成を重視しています。それが職員の能力を引き出し、強い市役所組織をつくることにつながると考えているからです。

また、次世代を担う政策形成能力に秀でた職員の育成も重要です。そこで、平成29年には中四国地方の都市としては初めてとなる自治体シ



専門的知識を有する職員が講師となり、実務知識を伝授する「職員寺子屋」の様子(藤枝市)

ンクタンク「西条市自治政策研究所」を設立しました。扱う政策のレベルや年齢に応じて複数のコースを用意していますが、いずれのコースにおいても職員は市が直面する政策課題について調査分析を行い、私を含めた理事者、そして全職員に向けて、課題解決に向けた提言内容を発表します。

職員のやる気を引き出すために

藤井 各都市とも次世代を担う若手職員の育成に、特に力を入れていらっしゃいますね。さらなる成長のためには、職員が身に付けた力を発揮しやすい環境づくりも大切だと思いますが、いかがでしょうか。

品川 近年、各業界でデジタル化が進む中で、



多様化・複雑化する地域課題に対応できる人材を育成するとともに職員一人一人が自己実現できるような行政を目指しています。

瀧澤 智子
池田市長(大阪府)

情報技術に関する基礎的な知識や技能を問う国家資格「ITパスポート」が注目を集めています。郡山市では、これまで若手職員を中心に、既に20名近くの職員が資格を取得しており、現在はさらに多くの職員の取得を促すための施策も行っています。私も日ごろからスマホやデジタル技術の活用について、よく若手職員に質問

しますが、いつもの確に答えてくれます。若手職員の意欲や能力の高さを実感しています。

ただし、若手職員も周囲に対する遠慮があるのか、あまりそうした能力を表に出そうとしません。郡山市では職員表彰制度の充実などの取り組みを進めているところですが、職員が自分の力を主体的に発揮でき、努力が報われる職場環境の整備の重要性を強く感じています。

北村 藤枝市では、「新公共経営プロジェクトチーム」などで行われる政策提言の内容を最大限尊重し、次年度予算に必ず計上、事業化するようにしています。市政に反映されることで、特に若手職員のモチベーションは格段に高まります。

また、藤枝市ではおおむね入庁から10年間で窓口、事業、管理の各部門を経験させるようにしています。その中で職員は次第に自分の適性、やりたい職務などを意識するようになります。そこで、本人の希望に沿った職務や異動ができるよう職の公募制度も設けています。自分の希望がかなうと、職員はさらに働きがいを感じて、意欲的に業務に励むようになります。

玉井 西条市でも「西条市自治政策研究所」の提言内容を積極的に市の施策に反映させているほか、自分が望む職務がある場合には、本来業務との兼務を認めるサイドワーク制度も導入しています。

西条市では市民のチャレンジを応援するまちづくりを進めています。職員も果敢にチャレンジしてほしいですね。私も職員の模範になるよう、常に積極的な姿勢で公務に当たっています。

瀧澤 頑張った職員が報われることも非常に大切です。努力した人にインセンティブを付与し

て報われることによって、それが向上心につながります。職員一人一人の力を合わせながら、一人でも多くの職員に働きがいや達成感を感じてほしいです。一方で、自分の時間や家族の時間、ワーク・ライフ・バランスも大事にしながら、職員一人一人が自己実現できるような行政を目指しています。

人材育成、組織力向上につながる 職員の派遣・出向の取り組み

品川 職員の士気を高めるためにも、処遇の改善は大きな課題です。本来なら、初任給の引き上げや成果を上げた職員に対する特別昇給などの形で処遇改善を図るべきと私は考えていますが、制度上難しいところもあります。そこで、



入庁4年・8年目研修での市長と若手職員との対話の様子(池田市)

日ごろの業務 (OJT) を通じた育成施策が 職員の能力を引き出し 強い市役所組織をつくることにつながります。



玉井 敏久
西条市長(愛媛県)

郡山市では、実績を上げた職員に対する評価の一環として、さらに経験を積み、実力を高められる機会を与えようと、中央省庁や他自治体などへの派遣・出向を積極的に進めています。

玉井 西条市では17人もの職員を中央省庁などに派遣・出向させています。市役所の規模から見て、確かに無理をしているところはありますが、派遣した職員が戻ってくると、思った以上に成長していますし、貴重な経験を市政に生かしたい、後輩にも伝えたいと、さらに活発に活

動するようになります。

北村 藤枝市でも20人近い職員を中央省庁や他自治体、財団法人、民間企業と幅広く庁外に出しています。それぞれ多くの経験を積み、一回り大きくなって戻ってきます。また、藤枝市と姉妹都市提携を結ぶオーストラリアのペンリス市などにも職員を派遣していますが、これを契機に若手職員が英会話を学習するチームを結成し、業務上でも英語を活用する機会を設けるなど、自主的に学び合いをするようになりました。

瀧澤 私は職員にはいつまでも市役所で能力を発揮してもらいたいと思う反面、どこにいても活躍できる人材に育ってもらいたいとも考え、池田市でも積極的に職員派遣を行っています。

品川 せっかくのご縁ですから、この4市の間でも積極的に人事交流をしませんか。互いの市政のよい点を学び合う機会になると思います。

職員のメンタル対策にも注力

玉井 西条市では風通しのよい組織風土を何よりも大切にしていますが、中には入庁から3年足らずで、離職する職員もいます。悩みを周囲に打ち明けられないなど、職員同士の距離感も背景にあると思います。私が所属していた民間企業では先輩社員が後輩社員に対して、組織のルールや業務の進め方を教えたり、相談なども受け付け、アドバイスしたりするサポーター制度を設けていました。そうした取り組みも必要になってきていると感じています。

北村 私は、社会は全て人間関係、すなわちコミュニケーションで成り立っていると考えています。その基本があいさつです。単純なよう



「西条市自治政策研究所」での研究成果を基に、提言内容を発表(西条市)

ですが、あいさつや声掛け一つで職場の雰囲気はがらりと変わりますから、本市では、対市民だけでなく、職員同士がすれ違うときも、明るくあいさつを交わすよう、広く呼び掛けていきます。また、職員のメンタルや健康面に寄り添うため、市役所に健康増進専門監を配置して、何でも相談できる環境を整えています。

瀧澤 池田市でも、全職員が業務で利用できるチャットツールを導入し、できるだけ職員と直接コミュニケーションを取りながら組織を活性化していきたいと考えています。また、入庁4年・8年目職員を対象に、私の想いやビジョンを伝えるだけでなく、対話形式の「市長研修」を行っています。こうした機会を通じながら、職員の悩みに接し、市の規定を変えたこともあります。

職員と共に未来を見据え、 直面する行政課題に対応する

藤井 最後に今後の職員育成に関する目標や、国への要望などについてお話しください。

瀧澤 今後の市政運営においては、従来の常識や成功事例が通じない正解が分からない問題がますます増えており、これまでとは異なった問題解決のアプローチが必要です。そのため、池田市では大阪大学と連携して、新たな手法を取り入れた「政策策定研究」を実施しています。この研修では、未来の立場に立って現在の課題を考える「フューチャー・デザイン」、新しい発想や視点を持つための「デザイン思考」、具体的に形にするための「システム思考」、地域に出て実際の課題を確認する「行動観察」といった新たな手法を用いて地域課題にアプローチしてもらっています。今が良ければではなく持続可能な自治体運営をしていくために、未来の立場に立って今やらなければならぬことを考え、そして新たな社会のシステムをデザインしていかねければなりません。職員と共に、未来を見据えた自治体運営を進めていきたいと考えています。



藤井 さやか
筑波大学准教授

品川 人口減少が進む中で、今後は市役所組織も少数精鋭を目指す必要があります。これまでとは違った雇用・給与制度も必要になるでしょう。私たちは昭和20年代に施行された地方自治法や地方公務員法などに基づいた自治体運営を行っていきます。各自治体がい切った策を打てるよう法制度も時代に合わせて変えるべきと国へ訴えていく必要があると考えています。

今、郡山市として取り急ぎ進めなければいけないのはDXの推進です。私も国家公務員として勤務していた際には、転勤があるたびに役所を訪ねなければならず、苦労した経験があります。社会的移動がスムーズに進むよう、オンラインで各種行政手続きができる制度設計が求められますね。

玉井 DXの推進はこれからの働き方や、市役所の将来の在り方にも直結する問題です。職員には、まさに自分自身の問題として、主体的に取り組んでもらいたいと考えています。

一方で、今後の自治体運営において大事なのは、これまで以上に市民の声に耳を傾けることです。お客さまである市民が何を望んでいるのか、よく理解して政策を進めなければいけません。

北村 市のまちづくりの最終的なゴールは、誰もが幸せになるまちをつくることです。そのためにも、藤枝市では、市民の暮らしに直結する健康、教育、環境、危機管理の4分野を「4K施策」と位置付け、DX推進の成果も反映させながら重点的に取り組みを進めています。ただし、それら施策の中心にあるのはあくまでも「人」です。まちは人で成り立ち、人がつくりあげるものです。全職員が一丸となって、知恵と

工夫を重ね、市民サービスの質の向上を図っていきたくと考えています。

藤井 さまざまな観点から、職員育成の重要性や取り組みについて、お聞きしました。本日の各市長のお話を通じて気づいたことがあります。それは、充実した育成プログラムの構築、職員が活躍できる職場環境づくり、そして、職員のモチベーションを高める仕掛けや工夫、この三つの要素があつてこそ、職員の力を十分に引き出すことができるのではないかと思います。変化の激しい時代ですが、今後も効果的な人材育成を進め、持続可能な自治体運営を推進していきたいと思えます。本日はありがとうございました。

(令和5年4月12日、全国都市会館にて開催)

本コーナーは隔月掲載となります。次回は7月号に掲載予定です。

