

## 地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会(第2回)【議事要旨】

1 日 時 令和2年10月22日(木) 14:00~16:00

2 開催方法 WEB会議形式

3 出席委員(五十音順)

稲継 裕昭	早稲田大学政治経済学術院教授
入江 容子	愛知大学法学部教授
上浦 善信	大阪府池田市人材育成推進参与
金崎 健太郎	武庫川女子大学経営学部教授
(座長) 辻 琢也	一橋大学大学院法学研究科教授
藤田 由紀子	学習院大学法学部教授
前浦 穂高	(独)労働政策研究・研修機構副主任研究員
矢島 洋子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)執行役員 政策研究事業本部東京本部副本部長主席研究員

4 議事経過

- (1) 開会
- (2) 今後の研究会の進め方について
- (3) 事例報告
- (4) 閉会

5 概要

(1) 今後の研究会の進め方について

【事務局説明】

・資料1のとおり説明。

(2) 事例報告

① 及川 慎太郎 氏(北海道北見市)

- 業務改善の取組に関し、他の自治体を視察させてもらったことで、「他でできるなら、うちでもできる」など、視察した職員の意識が変化し、プロジェクト目標が自分事になり、プロジェクト推進人材として育っている。
- デジタルを活用した業務の見直し(BPR)とは、システムの導入が目的ではなく、仕事の手順ややり方を変えることである。「スモールスタート&アジャイル思想で行こう」、「構造的にとらえて、仕組み自体を変えよう」、「サービスの向上は、結局皆のためになる」といった考え方を日々実践し取組むことが大切。
- 一つひとつの取組が職員の成功体験となり、窓口改善のプロジェクトをさらに進めるモチベーションになる好循環が生まれていると感じている。

- 最近、窓口現場では、「8割カバーできればOK」「それはイレギュラーなので例外処理」など、まるでシステム開発の現場の様な言葉が飛び交っており、考え方の定着を実感している。業務改善の取組そのものが人材育成となっており、「人は仕事を通じて成長する」ということを実感している。
- プロジェクトを推進する人材は、まずは、深い知識を身につけることが求められる。特に、システムや法律、制度など土台となる深い知識の探求が求められるほか、「目的」を明確にすることや「考え方」の普及、現場担当課との意思疎通など、プロジェクト運営のテクニックが求められる。

## ② 後藤 好邦 氏（山形県山形市）

- ワーク・ライフ・バランスにコミュニティをも入れ、ワーク・ライフ・コミュニティ・バランスを実践している。一番成長できるのは仕事だが、仕事で得られないものもある。それを得られるのが、ライフでありコミュニティ。地域から学ぶ、他の自治体から学ぶことなども多いことから、コミュニティの活動も大事にしている。
- 地域活動への参加は、地域のために貢献したいというモチベーションとなり、また、住民との対話の機会が、職員の対話能力のスキルアップに繋がっている。
- 従前の答えがある時代から、答えのない時代へ、画一性の時代から、多様なニーズに応えなければならない時代へと変化する中で、様々な活動に取り組むパラレルキャリアを身につける必要がある。
- 今後、求められる地方公務員像について、4つあると考えている。①ヒト・セクター・モノ・コトを繋げられる人材である「コーディネーター」、②答えがない時代へ変化していく中、エビデンスをもとに、最適（納得解）を見つける人材である「エコノミスト」、③前例踏襲ではなく、既成概念にとらわれない新しい事を起こせる人材である「アントプレナー」、④複数のセクターが1つのネットワークを作りながら、1つのゴールを目指す際、セクター同士をつなぐ人材である「オーガナイザー」である。
- 4つの地方公務員像に必要となるスキルは、主体性と協働性であり、このスキルを身につけるために、オフサイトミーティングのような業務外の場が必要。地域に飛び出す職員を応援するため、職員が外と繋がる場、出やすい環境を整備することが大切。

## ③ 馬袋 真紀 氏（兵庫県朝来市）

- 自治体経営と地域経営は共通する部分が多い。自治体経営も地域経営も、まちの姿、地域の姿をどう描き、どのように実現していくかについて、住民とともに、対話しながら進めることが大切である。
- これからの自治体職員に求められる基礎的な能力としては、「ファシリテーション力」、「コーディネート力」、「問題把握能力」、「政策立案能力」、「チームで進めていく力」、「コミュニケーション能力」が挙げられる。

- このほか、市施策等を市民として考える「市民視点」や、境界を作らず「人と人をつなぐ」能力、地域や社会の課題に気づいた時に早めの対応を行う「気づいた責任」を果たす能力、「楽しいを原動力」に変える能力が必要ではないか。
- 人材育成の方策として、信頼関係に基づく組織文化の構築、理念の共有、職場内の対話文化の醸成、挑戦しやすい組織づくり、実践を通じた主体的な学びなど、職場環境の整備も重要。

(3) 意見交換 ○委員、●事例報告者

- 求められる人材像の方向性について、コーディネーター、エコノミスト、アントレプレナー、オーガナイザーという、4つの人材像は、非常にわかりやすい。特にコーディネーターは、ファシリテーターでもあり、今後、ますます求められる人材である。

このうち、アントレプレナーに関し、既存概念にとらわれない、「8割成功したら大丈夫」といった考え方は、従来の公務員像からすると大きな方向転換が必要だが、どのような意識・考え方が必要なのか。また、エコノミストに関し、データを分析してエビデンスを元に議論することは必要なことだが、そもそも、エコノミストよりも前の段階で躓いている職員に対して、どうすべきなのか。

- 職員だけでなく、住民も既存概念にとらわれないことが大事。アントレプレナーは、データや新技術を使い、市民が真に求めることは何かを理解し、実践する能力が求められる。また、エコノミストに関し、今後、新しい技術をいかに公共サービスに活用していくかが求められる。その点が弱い自治体は、人材育成として、ITを使えるように教育することも意識改革と同じくらい大切。
- 「社会実験」という形式で事業を進める手法もある。ただし、期間を定め、評価することが大事。予想していた結果につながらなかった場合であっても、その要因を分析し、次の事業へつなげる工夫が必要。また、年齢別、地域別のクロス分析などにより、軌道修正することも大切。
- 「8割」という考え方は、2割間違っても良いということではなく、行政は正確性が求められることから、ミスをしないうためにITを上手に活用し、8割をカバーして効率化しつつ、2割をケア・注力していくという意味で使うようにしている。ITの推進に関しては、導入に向け、ある程度の期間を設け、研修会、勉強会で丁寧に説明するなど、準備・定着させていくことが大切。

- 自治体が事業計画を定めた場合に、全庁的な推進体制を整備し、各課にキーパーソンを作ることが効果的だが、職員からの反発があった場合に、キーパーソンはどのように対応し、組織内の一体感の醸成のため、どのように工夫すべきか。
  - 基本的なことだが、目的を共有し、丁寧に説明することが大事。管理職や他課の職員がサポートに回ることで解決に向かうケースもある。また、「時間をおく」ことも大切。
  - 職場における一体感醸成のためには、相手を否定しない「発言しやすい環境づくり」のほか、プロジェクトチーム形式など、自ら参加し「やらされ感を取り除く」ことが重要。
  
- 若手職員が、仕事に前向きに取り組むためには、どのような工夫が必要か。
  - 若手職員への接し方で工夫している点は、入口と出口を意識し、入口では、「本人の興味」とマッチングさせること、出口では、「成功体験」をさせることが大切。
  - 子育て期、介護期など、①ライフステージに応じて興味関心を広げていくこと、②関わっている仕事の分野から興味関心を広げていくことが大切。そうすれば、いろんな場面で上手く波及していく。
  
- ITスキルの問題以前に、IT環境の整備が大きな課題ではないか。自治体がIT環境整備を進めていく上で必要なことは何か。
  - IT環境の整備に関し、新型コロナの影響で、オンラインによる会議や打合せが飛躍的に増えており、今後、さらに進むと感じている。自治体格差は広がるかもしれないが、自治体は横並びを気にする傾向があり、全体としては、環境整備が進むのではないか。
  
- 職場での役割に留まらず、率先して、夜間・休日を問わず、自主的に行動する職員が、これまで重要な役割を果たしてきたことは認識しているが、「求められる人材像」は、業務内の取組を通じて育成可能なイメージであるべきではないか。
  
- 若手職員に対しては、業務の中で意欲を引き出すことが大切だが、管理職が部下を育成する上での課題とは何か。
  - 今の時代は、前例踏襲はいけない、ITの積極活用など、前向きな考えが広がりつつある。このことは、若手にも良い影響を与えているのではないか。
  - 上司が自分たちの分からないこと、考えていることもあえて言葉に出して伝えることが大切。そうすることで、相談しやすい雰囲気をつくる。また、若手職員は、積極性を前に出さない傾向があり、周りの職員がアリバイづくりに一役買うことで、本人が動きやすくなる環境をつくることも大切。

- これまでの活動に、首長の姿勢、サポートはどう影響したのか。
  - 首長の姿勢、サポートは非常に重要であり、外に出やすい環境づくりなど、庁内環境整備に大きく影響する。
  
- 北見市における IT 人材の育成に関し、個人の資質によるものか、それとも、組織に育てられたという認識か。
  - 業務を通じて、組織に育てられたという思いがある。職場の上司、先輩が、若手の取組をしっかりとサポートし、教えていくことが大事ではないか。
  
- 各事例報告について、他の自治体においても、やる気次第で、取組むことは可能か。
  - 住民との距離感の違いやコミュニティの性格の違いは多少あるにせよ、仕事であればテーマの延長であるし、プライベートであれば自分の好きなことの延長であり、どの自治体においても、取組むことは可能ではないか。
  
- これからの公務員を考えたときに、「求められる人材」に必要なことは2つある。1つは、アウトプットを意識しながら、様々な情報を貪欲にインプットする人材、2つは、ネットワークを構築するだけでなく、活かしていく人材が求められるのではないか。
  - 論文、講演等のアウトプットする機会があることで、自分の考え方がまとめ、周囲の組織や職員にその考えが伝播していくと感じる。

以上