

VUCA 時代を乗り越える職員の能力開発の方策【後編】

関東学院大学法学部地域創生学科准教授 牧瀬 稔

編集者注：本稿は、広く地方公共団体の今後の施策に役立てていただけるようなコンテンツを提供すべく御執筆いただいたものです。

※ 【前編】は2021年2月に発信しています。

1 本稿の意図

地方自治体が VUCA 時代を乗り越えるためには、第一義的¹には職員一人ひとりの能力にかかっている²。筆者は、職員の能力を高める一形態として「政策提言を志向した職員研修」（以下「政策志向研修」とする）がよいと考える。過去、筆者はさまざまな自治体で政策志向研修に取り組んできた。本稿は東大和市（東京都）の事例を紹介する。

なお、「VUCA」（ブーカ）とは「Volatility」（不安定）、「Uncertainty」（不確実）、「Complexity」（複雑）、「Ambiguity」（不透明）の頭文字をつなぎ合わせた概念である。今日は VUCA の時代と称される。誰も（AI も？）未来を予測できない³。そうであるならば、どのような未来になっても乗り越えていける強い職員が求められる。強い職員を育成していく一手段が政策志向研修である。

¹ 筆者は第一義的には「職員」と考える。また住民や事業者など、地域を構成する多様な主体との協力・連携も必要である。さらに政治家としての首長、議会のリーダーシップと正しい決断も求められる。正しい決断のためには、科学的根拠を持つ必要がある（要は EBPM である）。しかしながら、一部、非科学的な根拠による決断がはびこっており、その結果、VUCA の時代に飲まれていくケースも散見される。

² 本稿は「研修により、職員の能力を高めていく」が中心の話題である。もう一つ重要な視点は、採用時に能力の高い人材を囲い込むことも求められる。そのため「採用プロモーション」という考えが重要になる。採用プロモーションについては、次の文献を参照していただきたい。

牧瀬稔・松塚浩（2020）「市区町村の職員採用活動に

2 東大和市の「政策集団 PDG」

字数の関係上、東大和市の政策志向研修「政策集団 PDG」のエッセンスを端的に言及していく。

政策集団 PDG の目的

東大和市の政策志向研修は「政策集団 PDG」（Policy Discussion Group）である。同研修の正式名称は「個別事案検討チーム」である（東大和市まち・ひと・しごと創生庁内作業部会設置要領第7条）。政策集団 PDG は通称であり、尾崎保夫市長（現市長）が命名した。

政策集団 PDG の対象者は、係長以下の若手職員である。参加者数は、毎年度1チームあたり5～6名とし、2～3チームを形成して進めている。地方創生を実現するための具体的な手法（事業）を8ヶ月程度かけて調査・研究する。最終日には理事者（市長、副市長、教育長）に政策提言を行う取組みである。

若手職員の能力開発が一つの目的であるため「研修」の形態である。しかし研修だけで終わ

関する事例調査～東大和市の職員採用活動等に向けた人材戦略への示唆 関東学院大学法学会『関東学院法学 29 (2)』183-200 頁

³ 余談になるが、米 Google（グーグル）による AI（人工知能）を活用した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染予測サービス「COVID-19 感染予測（日本版）」がある

(<https://datastudio.google.com/s/nXbF2P6La2M>)。この予測は、ほぼ毎回外れている（ような気がする）。そのほか AI を活用した多くの予測が多くある（例えば交通渋滞）。しかし、なかなか当たらない。その理由は、AI さえも予測できない未来なのか。あるいは、AI にも「優秀な AI」と「平凡な AI」が存在するのか…、筆者には分からない。

らず、社会実装が求められている。社会実装とは「調査・研究の成果を実際に社会で活用できるものにするための活動」と定義できる。単なる研修で終わるのではなく、実際に活用できるように政策として結実させなくてはならない。その意味で、政策集団 PDG の事務局は企画課が担当している（前回紹介した磐田市（静岡県）の草莽塾は職員課が担当している）。

参加する職員は、理事者や各部長に対し、直接的に政策提言をする機会がある。この政策提言が職員の士気の向上に結びついている（若手職員が市長等に会う機会はほとんどない。市長に直接提言できる点も一つの魅力のようである）。

調査・研究を進める過程で、参考事例の視察を行う場合は、視察先の選定、アポイントなどの交渉、視察先の受入れ事務局との調整などは、基本的に政策集団 PDG のメンバーが行っている（事務局の企画課は行わない）。この一連の活動も職員の交渉折衝能力のスキル育成にもつながっている。

政策集団 PDG の取組み概要

毎年度、政策集団 PDG に対して検討するテーマが提示される。そのテーマに関する政策を提示するため活動を進めていく。過去のテーマは、同市がメインターゲットとする年代の転入促進、シビックプライド（地域への愛着や誇り）の醸成、スタッフプライド（職場・仕事への愛着や誇り）の形成などがあった。2020 年度は公民連携がテーマである。

政策集団 PDG は、例年 5 月から 2 月にかけて実施される。この間、月に 1 回から 2 回のペースで開催され（それぞれ半日程度である）、年間を通して 13～15 回程度集まる。月に 1 回は東大和市の地方創生アドバイザー（外部講師）が政策づくりの基本的な考え方や技法を講義する。地方創生アドバイザーが講義しない時は、与えられたテーマに関してチームごとに検討を行う。

最終的には、市長、副市長、教育長をはじめ全部長等に対し、最終発表会（プレゼンテーション）を行う。写真 1 は、ある年度の最終発表会後の全体集合写真である。



写真 1 政策集団 PDG の集合写真

出典) 東大和市企画財政部企画課

政策集団 PDG は、前回紹介した磐田市の草莽塾と類似している。磐田市にない東大和市の特徴を言及する。それは政策集団 PDG に民間企業の社員も参画していることである。東大和市はリコージャパン株式会社と地方創生に係る包括的地域連携に関する協定を締結している。その協定に基づき、同社の社員が政策集団 PDG に参画している。民間企業の社員を交えて市職員と意見交換を行うことにより、政策提言に厚みが増す。

複雑系科学という学問がある。複雑系科学には「創発」という用語がある。創発とは「多様な専門領域や思考を持った人たちが、お互いに影響しあっているうちに、新しい価値が化学反応的に内側から創出されること」を意味する。政策集団 PDG は、市職員だけで構成されている中に、民間企業の社員が入り込むことにより、化学反応が起こる。その結果、新しい発想の政策が登場している。まさに「創発」である。また、民間企業の社員が政策集団 PDG に入り込むことにより、民間の思想が市職員の中に浸透

していく。少なからず良い影響を受けているようである。民間企業の視点が内包された政策提言は、東大和市の特徴だろう⁴。

政策集団 PDG の成果

政策集団 PDG の成果を紹介する。多くの成果がある。ここでは「ららマジ」とのコラボを紹介する⁵。「ららマジ」とはスマートフォン用ゲームアプリである。東大和市の一課題に認知度の低さにあった。政策集団 PDG では、同市の認知度を向上するために、民間企業との連携を模索していた。

政策集団 PDG を進める中で、スマホゲーム「ららマジ」が同市を舞台にしていることが分かった。そして最終発表会（プレゼンテーション）において「ららマジ」とのコラボが提示された。その後、理事者の理解を経てコラボが実現し、「ららマジ」と協力・連携することにより、指定管理者が管理・運営を行う市民会館で、出演声優による公演が実現した。また東大和市のご当地グルメの祭典「うまかんべえ〜祭」に「ららマジ」のブースが出店するなどの事業が実現している。これらの取組みにより、同市の知名度も少しずつ上昇している⁶。

さらに一つの成果として、政策集団 PDG を通して、庁内に新しいコミュニティが形成されたことも挙げられる。約8ヶ月間にわたり、同じゴールを目指してチーム一丸となって取り組んでいく。この過程が職員同士の信頼関係へと繋がっていく。筆者の持論であるが、VUCA 時代に

埋没しないためには、あるいは自治体間競争の中で勝ち残っていくためには、庁内コミュニティの強弱にかかってくるだろう。庁内コミュニティが強い自治体は持続的に発展していける。庁内に強いコミュニティを形成できることも、政策志向研修の一つのメリットである。

3 政策志向研修のメリットとデメリット

本稿を終えるにあたり、政策志向研修のメリットとデメリットを言及する。これは東大和市の事例から導出したのではなく、過去筆者が担当した政策志向研修に共通することである。

メリットは、東大和市の事例で先述したように、職員の能力開発に寄与する、社会実装を意図した政策の創出、庁内コミュニティの形成、などがある。

一方でデメリット（課題）もある。大きく3点ある。第1に政策志向研修に参画する職員の枯渇である。東大和市くらいの規模では、5年くらいで政策集団 PDG に参画する職員がいなくなる可能性がある（東大和市は約8.5万人）。5年間ほど政策集団 PDG を進めてくると対象となる職員が限定されてしまう。磐田市でも10年が限界だろう（磐田市は約16.5万人）。もちろん、政策志向研修により一定数の人材が庁内に行き渡ったから「よし」とする判断もあるだろう。そして政策志向研修を廃止するという選択もある。しかし、それでは職員の能力開発が途絶えてしまう。

第2に「負荷がかかる」ことが挙げられる。

⁴ 筆者は政策志向研修に、住民も参画させてもよいと考えている。いわき市（福島県）や彩の国さいたまづくり広域連合（埼玉県）は、住民が参画し協働により政策づくりが進められ、斬新なアウトプットが提示されていた。しかしM町の場合は、「遠慮しがちな職員」と「苦言を述べる住民」という構図になってしまい、うまく進まなかった経験もある。政策の受益者である住民を入れる意義はありつつも、参画する住民のキャラクターにより成否が分かれることを実感した。

⁵ 「ららマジ」とは、グリー株式会社の子会社である株式会社 WFS より配信されていたスマートフォン用ゲー

ムアプリである。2017年1月25日にサービスを開始している。2017年4月にはダウンロードが150万を超えている。2020年6月3日にサービスは終了した。

⁶ そのほか多くの政策提言が実行されている。例えば、定住促進PRサイトの開設の提言も実現した。オリジナル出生届、「接遇グッド！カード」をはじめ、市の魅力や特徴である狭山丘陵ウォーキングやプラネタリウムを活用した婚活事業なども政策集団 PDG から誕生した。東大和市は若い職員の発想を取り入れた政策展開を進めつつある。

負荷がかかる対象は、①政策志向研修を運営する「担当課」の負荷、②通常業務に加えての参画であるため「職員」の負荷、③職員がいないことによる業務停滞の送りだす「部課」の負荷、である（④意外と「担当講師」にも負荷がかかっている）。確かに負荷はあるが、それ以上に得るものは大きいと考える。しかし得るものが「見える」わけではない。そのため政策志向研修は、庁内から賛同を得られることが少ない。

第3に退職する職員も一定数いる。退職する理由は、政策志向研修の負荷に耐え切れず…ではない。研修に参加する過程で新しい価値を見出し、辞めていくケースがほとんどである。筆者が関わった中には、大学院に進学したり、海外留学に行ったり（今は向こうで生活している）、外資系のコンサル会社に転職したりなど枚挙に暇がない。参加した職員個人としては望ましい選択とは思われるが、自治体（担当課）としてはたまったものではないだろう。

これらの課題に対する明快な回答は筆者にはない。ここで記したデメリットは、政策立案型自治体研修に共通する内容である。

最後はやや後ろ向きの話になってしまった。そうは言っても、VUCA時代を乗り越える職員の能力開発の方策として「政策提言を志向した職員研修」の意義は大きいと考える。読者の自治体でも検討したらどうだろうか。



（自治大学校テニスコート及びグラウンド）

著者略歴

関東学院大学法学部地域創生学科准教授
牧瀬 稔（まきせ みのる）

専門は、自治体政策学、地域政策、地方自治、行政学。

法政大学大学院人間社会研究科博士課程修了。民間シンクタンク、横須賀市都市政策研究所、公益財団法人日本都市センター研究室、一般財団法人地域開発研究所を経て、2017年4月より現職。

社会情報大学院大学特任教授、東京大学高齢社会研究機構客員研究員、沖縄大学地域研究所特別研究員などを兼ねる。

北上市、日光市、戸田市、春日部市、新宿区、東大和市、西条市などの政策アドバイザー、厚木市自治基本条例推進委員会委員（会長）、相模原市緑区区民会議委員（会長）、厚生労働省「地域包括マッチング事業」委員会委員、スポーツ庁参事官付技術審査委員会技術審査専門員などを歴任。