

# 自治大学校からの情報発信vol.27

## ○自治体行政の視点

マネジメントの観点から考える自治体職員のモチベーション

～Public Service Motivation 研究からの示唆～

公益財団法人日本都市センター研究室 研究員 田井 浩人

## ○自治大学校における研修講義の紹介（第2部特別課程第196期）

自治体のデジタル化について

総務省地域情報化アドバイザー（デジタル庁 地方業務システム基盤チーム

プロジェクトマネージャー） 前田 みゆき

## ○自治大卒業生の声

・第1部課程第138期 埼玉県川口市 熊井 智彦

・第2部課程第196期 岡山県井原市 多田 豪義

## ○マネジメントコース研修生のつぶやき

令和4年9月

自治大学校

## 自治体行政の視点

### マネジメントの観点から考える自治体職員のモチベーション — Public Service Motivation 研究からの示唆 —

(公財) 日本都市センター研究室 研究員 田井 浩人

編集者注: 本稿は、広く地方公共団体の今後の施策にお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。

#### はじめに

自治体の労働現場を取り巻く環境は年々厳しさを増している。長年にわたる職員定数の削減によって人的リソースの不足が慢性化する一方、この間のコロナ禍への対応をはじめとして業務量はますます増加する傾向にある。このような困難な状況の下で、高いモチベーションを有した職員集団をどのように確保していくかという問題は、自治体の幹部や人事担当者にとって喫緊の（そして究極の）課題である。

実は、行政学をはじめとした学問の側でも、こうした行政組織におけるモチベーションの問題に応答しようとする試みが、すでに30年以上の歳月にわたって取り組まれている。しかし意外なことに、その存在は日本ではいまだほとんど知られていない。

そこで本稿では、これまでの研究の知見に依拠しながら、組織によるマネジメントの観点から自治体職員のモチベーション確保のための方策について考えてみたい。

#### 1. 公務へのモチベーション

この問題を考えるうえでは、前提として自治体職員のモチベーションの内実（何によって仕事に動機づけられているのか）に対する理解が必須である。もちろん、それは人によって千差万別である。なかには安定した身分保障に安住

し、最低限の仕事をこなす以上の理由を見出せないような職員もいるだろう。世間に流布する「お役人」像からすれば、それがむしろスタンダードであるかもしれない。

しかし、そうしたイメージとは裏腹に、大部分の職員はそれなりに熱心に働いている。「安定していること」が自治体職員という職業の魅力の一つであることは事実だとしても、彼ら・彼女らのモチベーションの源泉はそこに尽きるものではない。

行政学における公務員のモチベーション研究はまさにこの点に着目し、一般的な民間労働者とは異なる、公務員に特有のモチベーションが存在することを論じてきた。それは個人の私的な利益を超えた、公共の利益への志向性や他者への共感に基づく公務への動機づけであり、Public Service Motivation と呼ばれる（日本ではまだ定訳がないため、以下では「PSM」と表記する）。

PSM の研究者たちは、“公務員の多くは、程度の差こそあれ、困っている人々を助けたい、より良い地域や社会を実現するために貢献したいといった思いや規範意識によって動機づけられており、そうしたモチベーションを高めていくことこそが、行政のパフォーマンスを改善するための鍵となる”ことを主張し、今日まで世界中で研究に取り組んできたのである。

もっとも、以上のような議論に対しては、理念としては理解できるものの、それは一種の理想論や机上論にすぎないのではないかと訝しむ向きもあるだろう。

だが、PSM 研究の特徴の一つは、こうした一見して抽象的な PSM の存在を、公務員に対する心理学的な調査を通じて経験的に示した点にある。先行研究は、公務員は民間労働者と比べて相対的に高い PSM を有している（PSM により強く動機づけられている）ことを一貫して確認してきた。それは日本の自治体職員についても同様である。

さらに、PSM の高い職員ほど、実際により高いパフォーマンスを発揮する傾向があることも明らかとなっている。実感としては、普段の業務の中で「住民のために」「地域のために」という気持ちが、常にはっきりと意識されているわけではないかもしれない。しかし、PSM はいわば通奏低音として、職員の日々の仕事を支える重要なモチベーションの糧なのである。

## 2. インセンティブの罫

とはいえ、PSM はこれまでの一般的なモチベーションの理解とは趣を異にする部分も少なくない。なかでも特に問題になるのは、職員のモチベーションを引き出すために、給与などのインセンティブを利用することの是非である。

日本の行政現場では、民間の経営手法を公共部門に応用する NPM の考え方が今日でもそれなりに強い影響力を持っているが、そこでは人事評価の結果を処遇と密に連動させる「信賞必罰」の仕組みと運用を徹底することで、職員のモチベーションを高めることが目指される。そこでしばしば喧伝される「頑張った者が報われる」という標語は、それ自体は否定しづらいものであり、また伝統的な年功重視の人事管理のあり方に対して若手職員を中心に一定の不満が溜まっていることも事実である。

しかし、評価結果を昇給や勤勉手当などに短期的に反映させる、いわゆる業績給的な手法は、職員のモチベーションを高めるどころか、かえって PSM を減退させる方向に作用するということが、これまでの研究の中で繰り返し指摘さ

れてきた。これは内発的動機づけのクラウドディング・アウト（押しのけ効果）と呼ばれ、心理学の領域では古くから知られている現象であるが、同様のメカニズムが PSM についても当てはまる。

幸か不幸か、現状では多くの自治体では組合側からの反発もあり、制度上は評価結果を処遇に反映させている場合であっても、実態としてはそのインパクトはまださほど大きくはない。ただ、先に述べたように従来型の人事慣行が限界に近づいていることはたしかであり、それを変革する主要な手段として人事評価制度をどう活用していくのかという点は、今後ますます議論の焦点となっていくだろう。

その際、評価結果をなんらかの形で処遇に反映していくことを全面的に否定することもまたナイーブに過ぎるかもしれないが、短期的なインセンティブを用いることが職員のモチベーションに対して思わぬ悪影響を及ぼしうる可能性に留意しつつ、安易に慎重な姿勢を崩すべきではないというのが、研究の知見から得られる教訓の一つである。

## 3. マネジメントを通じた PSM の醸成

さて、それでは職員の PSM を維持・向上するために組織にはなにができるのか。PSM の促進要因または阻害要因については、先の業績給の影響をはじめとして現在までさまざまな観点から研究が進められている。

具体的なポイントとして、たとえば職員が担う業務の内容や性質は、当該職員の PSM に大きな影響を及ぼす。

筆者も一員として参加した福岡県内の自治体職員（1,033 名）を対象とした調査では、①行政サービスの受益者である住民等と接触する機会を確保することでフィードバックを受けられるようにしたり、②業務の進め方やスケジュール管理などについて担当者に裁量を与えることで自律性を高めたりすることは、PSM の向上に

つながる可能性があることが示唆されていた。それは、職員が日々従事している業務が実際に住民や地域のためになっており、また自らの努力がそこに多少なりとも寄与できているという感覚を得られるからであろう。反対に、③ルーティン的で負担感も強いような業務に従事することは、職員が仕事の意義を見失ってしまうことにつながりやすく、PSM の低下を惹起する。

したがって、マネジメントの観点からは、職務充実への取り組み（ジョブ・エンリッチメント）や業務の割り当て（ジョブ・アサインメント）、人事ローテーションの設計などに際して、上記の点を踏まえた入念な工夫が求められていると言えよう（ただし、住民と対面する機会が増えることは、職員にとって理不尽な非難やバッシングを受ける頻度が増すことにもつながりうるため、時には適度な距離感を保つということも必要であろう）。

さらに、よりインフォーマルな側面として、職場における上司や同僚の態度や関わり方も重要な要因である。なかでも影響が大きいと言われているのが上司の存在である。実はわれわれの調査でも、直属の上司が発揮するリーダーシップのあり方が部下である職員の PSM を強く規定していた。自治体職員としてのあるべき姿を言行一致の姿勢で示し、部下を導いていくような上司の下で働く職員ほど、高い PSM を有している傾向が見られたのである。

良い上司に恵まれるかどうかを運任せにしないためには、第一義的には候補者の上司としての資質や考え方を慎重に見定めたくて人事を行い、その後も丁寧に訓練を施していくことが求められる。加えて、部下と上司が互いに過度な遠慮や付度をせずに済むような、心理的安全性の高い職場や組織づくりを進めていくことも大切である。その際、人事評価制度は目標設定や定期的な面談の機会を提供することで、上司と部下のコミュニケーション機会を担保するマ

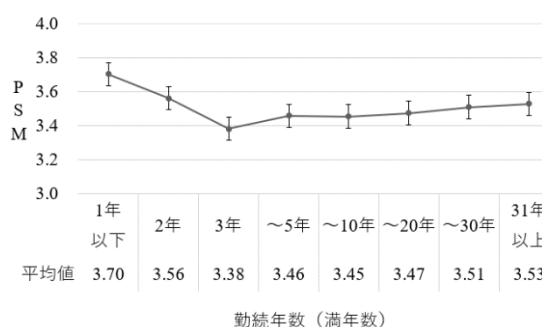
ネジメント手段としても活用することができる。

以上はほとんど当たり前のことを言っているように聞こえるかもしれないが、現場においてそれらが表層的な取り組みにとどまらず実質化されているかどうかは別問題である。特に PSM のような公務に対する熱意や規範意識は、とかく個人の自覚の問題に還元されやすい。しかしここまで述べてきたように、組織の役割は決して小さくないのである。

#### 4. 新人の PSM の低下をいかに食い止めるか

最後に、調査から見えてきた現状の問題点についても少しだけ触れておきたい。次の図表は、調査から収集したデータを用いて、PSM と勤続年数の関係を整理して示したものである。

図表 PSM と勤続年数の関係



出所：筆者作成

この図表からは、調査対象となった自治体職員の PSM スコアの平均値は入庁してから満 1 年目までの時期がピークであり、その後の数年間で大きく減退していく傾向があることが読み取れる。同一の個人を経年的に追跡した調査ではないため、厳密には一つの可能性にはとどまるものの、仮にこれが事実であるとすれば由々しき事態である。

入職初期に PSM が低下するメカニズムについてはまだ不明な点も多いが、新人職員が遭遇するリアリティ・ショック（期待と現実のギャップから生じる幻滅体験）などが影響している

のではないかとされている。

紙幅の制約もあり、ここでは現状を指摘するだけにとどめるが、こうした新人の PSM の低下をいかにして食い止められるのか、各自治体は知恵を絞っていく必要がある。

## おわりに

自治体職員の PSM の維持・向上を図るうえで組織に求められることとは、とどのつまり、職員たちが自ら担う公務の意義と有効性を実感できる機会や環境を整備していくことであると言えよう。

ただし念のために付言しておく、給与や昇任などのインセンティブをまったく考慮しなくてもよい、ということではない。当然のことながら、現実の職員は PSM 以外にもさまざまな動機を抱いており、それらが複雑に入り混じるなかで職務にあたっているからである。いわゆる「やりがい搾取」のような事態はもつてのほかである。

また、PSM が常に職員のポジティブな行動につながることも限らない。気持ちだけが先走って空回りしてしまったり、「自分はこんなに地域のために頑張っているのに（周りの職員や住民は意識が低い）」といったような一種の独善的な態度を助長してしまったりすることもありうる。他のあらゆるモチベーション理論と同様に、PSM もまた万能ではない。

だが、一方でこうした限界はありつつも、それでもなお PSM に着目することが自治体の人的資源管理にとって重要であることは間違いない。自治体に課せられた任務の本質が「住民の福祉の増進を図ること」（地方自治法第 1 条の 2）にほかならないとすれば、そこで働く職員たちのモチベーションも、こうした組織のミッションと合致するような形で作動することが不可欠だからである。

職員たちに宿る公務に対する情熱をいかに萎えさせることなく持続させ、さらには育んでい

くことができるのか。各自治体の手腕が試されている。

## 主な参考文献

- Perry, J. L. (2021). *Managing Organizations to Sustain Passion for Public Service*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50 (3): 367-373.
- 田井浩人 (2017) 「自治体の人事評価制度に関する一考察——モチベーションの視点から」『地方自治ふくおか』 61 号、37 - 50 頁。
- 田井浩人 (2017) 「Public Service Motivation 研究の到達点と課題：日本での研究始動に向けて」『九大法学』 114 号、162 - 212 頁。
- 田井浩人 (2020) 『日本の自治体組織を対象とした Public Service Motivation の実証的研究』九州大学大学院法学府博士論文。
- 水野和佳奈 (2020) 「公務員の PSM (Public Service Motivation) と職務満足の分析」『地域創生』 39 集、29 - 44 頁。

## 著者略歴

公益財団法人日本都市センター研究室  
研究員 田井 浩人 (たい ひろと)

専門は、行政学、地方自治論、人事行政論  
九州大学法学部卒業。2020 年、九州大学大学院法学府博士後期課程修了。博士 (法学)。  
九州大学大学院法学府助教を経て、2022 年 4 月より現職。

## 自治大学校における研修講義の紹介

# 自治体のデジタル化について

総務省地域情報化アドバイザー（デジタル庁 地方業務システム基盤チーム  
プロジェクトマネージャー） 前田 みゆき

編集者注：本稿は、自治大学校で令和4年6月30日（木）に行われた第2部課程第196期における研修講義の内容を整理したものです。

## 1 DXとは

DXが注目されている。DXとは、「Digital Transformation」の略であり、「ICTの浸透が人々の生活をより良い方向に進化させること」と言われている。

自治大の講義では、まず最初に、受講生の皆さんの「頭の体操」として、「DXとは何か?」、「デジタル化とDXは、何が異なり、何が同じなのか?」について、具体事例を織り交ぜて、考える時間をとっている。

## 2 自治体DXの背景

自治体戦略2040構想研究会報告において、「2040年には、労働力が絶対的に不足し、自治体職員が1/2になる。」というショッキングなレポートがなされたことをきっかけに、「1/2の人員で現状の行政サービスを実施するには、現在の仕事のやり方の延長ではなく、パラダイムシフト、すなわち、デジタル化による業務の変革(DX)が不可欠である。」ということが現実の危機感を伴って、叫ばれ始めた。

その具体的解決策の1つが、AIやRPA等を使いこなすスマート自治体への転換であり、もう1つが、自治体行政の標準化・共通化である。

本講義では、①AIやRPA等の技術を使いこなすには、何が必要なのか、②自治体システムの統一・標準化に向けて何をしなければいけないのか、について、最新動向を踏まえて、考えていく。

## 3 RPAの活用

RPA(Robotic Process Automation)とは、定型化された端末操作などの単純作業を自動化するツールである。プログラムを書かなくても、簡単な操作だけで、自動化が可能であるため、近年、多くの自治体で導入されはじめている。

しかしながら、「どのように導入すればいいかわからない」、「導入したけど、効果がない。」等の声も散見される。

課題の1つは、いかに業務を見える化するかである。「なぜ、これが?」と思われるかもしれないが、残念ながら、自治体職員にとって、自身の業務を正しく説明するのは、結構難しい。RPAを使うには、その前に、現状の作業手順を整理することが必要であり、作業手順毎に作業の概要と作業時間を整理して、どこに時間がかかっているかを明らかにすることが重要なのである。

もう1つの課題は、いかに業務を改善するかである。単に、現状の業務をRPA化するだけでは、費用対効果が出ないことが多い。効果を上げるには、既存の業務を根本的に見直す、まさに、「X(Transformation)！」が重要なのである。

## 4 AIの活用

AI(Artificial Intelligence)とは、人間の知能を機械を用いて実現しようとするものである。

AI技術には、ルール型と機械学習型があり、機械学習のひとつにディープラーニングがある。

図1. AI技術の概要

#	AI技術	概要
0	単純な制御プログラム	・単純なルールや単純な学習を行うだけのもの
1	ルールベース型のAI	・人が予め設定したルールやパターンをもとに結果を出すもの
2	機械学習を取り入れたAI	・ビックデータからルールやパターンを学習するもの
	ディープラーニングを取り入れたAI	・機械学習をする際の特徴量(目の付けどころ)を自ら学習するもの

(参考)松尾豊「人工知能は人間を超えるか」(2015)

ルール型とは、予め人がルールやパターンを設定し、そのルールやパターンをベースに判断するものである。

機械学習型とは、ビックデータをもとに、ルールやパターンを学習し、そのルールやパターンをベースに判断するものである。

機械学習型の中でも、ディープラーニングは、学習に当たって、ルールやパターンの特徴量を人が教えなくてもよいという特徴がある。(ディープラーニング以外の機械学習は、ルールやパターンの特徴量を人が教える必要がある。)

自治大の講義では、具体例を使って、ルール型、機械学習型、ディープラーニングについて、技術の違いをわかりやすく解説することにより、技術の特徴を理解する。

さらに、ルール型、機械学習型、ディープラーニングの自治体での活用事例を紹介しながら、その成果と課題について、わかりやすく解説する。

## 5 技術を使いこなすために

RPAもAIも、課題解決のためのツールのひとつである。活用にあたっては、RPAやAIありきではなく、何が課題かを明確にした上で、講義で紹介した技術の特徴を理解して、活用することが重要である。RPAやAIを、課題解決のツールとして、是非とも「賢く使いこなして」いただきたい。

## 6 統一・標準化の背景と標準化法

自治体戦略 2040 構想研究会報告をきっかけ

に検討が進められてきた「自治体システムの統一・標準化」であるが、「コロナ禍」をきっかけに、大きくスピードアップすることになる。

2021年5月には、地方公共団体情報システムの標準化に関する法律が成立。全国の自治体に、標準化基準に適合したシステムの利用

が義務付けられた。

本法律のポイントは、以下の3つである。

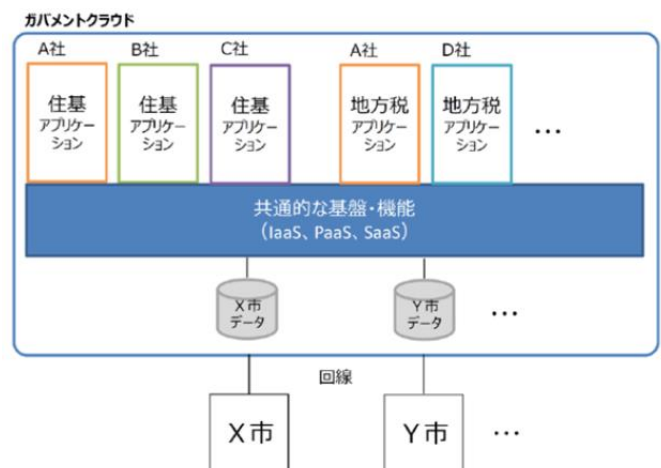
- ① 国による基本方針と情報システムの基準の策定
- ② 自治体による基準に適合した情報システムの利用 (義務)
- ③ ガバメントクラウドの利用 (努力義務)

## 7 統一・標準化の概要

自治体システムの統一・標準化が目指す姿は、以下の図に示すとおりである。

- ① アプリケーションは、標準仕様書で標準化した上で、事業者が開発する。(自治体は選択する。)
- ② インフラは、ガバメントクラウドで統一する。
- ③ データは、データ要件で標準化した上で、自治体が管理する。

図2. システムの統一・標準化が目指す姿



対象業務は、処理内容が各自治体で共通し、システムが普及している20業務となっている。

また、標準準拠システムは、カスタマイズをしないことを徹底する一方で、デジタル3原則に基づくベストプラクティスの随時反映を基本としている。

## 8 標準仕様の概要

標準仕様には、制度所管府省が策定する機能標準化基準（業務フロー、機能要件や帳票要件）とデジタル庁や総務省が策定する共通標準化基準（データ要件、連携要件、共通機能、非機能要件）がある。

### ① 業務フロー

・事務の流れをBPMN (Business Process Model and Notation) で記載する。

### ② 機能要件

・システムに対し、どのようなデータを入力し、どのような処理を行い、結果、どのような出力がなされるかを規定する。

・ホワイトリスト方式を採用する。

### ③ 帳票要件

・システムから出力する帳票を規定する。

・帳票のレイアウトも規定する。

・ホワイトリスト方式を採用する。

### ④ データ要件

・データ移行の際のデータのレイアウト（データ項目名、属性）を規定する。

### ⑤ 連携要件

・各標準準拠システム間、標準準拠システム外とのデータ連携を確実にするための機能別データ連携仕様を規定する。

### ⑥ 共通機能

・標準準拠システムに必要な機能のうち、複数の標準準拠システムに共通する「機能要件」を実現するための機能を規定する。

・申請管理機能、庁内データ連携機能、住登外者宛名番号管理機能、団体内統合宛名機能、E

UC (End User Computing) 機能を対象とする。

### ⑦ 非機能要件

・可用性、性能・拡張性、運用・保守性、移行性、セキュリティ、システム環境・エコロジーについて規定する。

なお、講義では、ガバメントクラウドの概要や最新動向についても、解説していく。

## 9 統一・標準化に向けて

自治体システムの統一・標準化に向けて、当面、行わなくてはいけないことは、現行の業務・システムと標準仕様とのFIT&GAPである。（20業務が対象となる。）

特に、業務フロー、機能要件、帳票要件のFIT&GAPは、自治体職員が行う必要がある。（その後は、標準仕様に業務を合わせるBPRも行う必要がある。）

自治体の講義では、業務フロー、機能要件、帳票要件のFIT&GAPの概要についても言及する。

## 10 自治体職員に求められることは

自治体システムの統一・標準化は、以下の特徴がある。

① 標準化法に基づき標準準拠システムへの移行が義務づけられていること、

② 対象業務（住基・税・社会保障・就学）が多岐に渡っていること（多くの部署が関連すること）、

③ 2025年度（令和7年度）を目標に短期間に一斉に移行する必要があること、

④ 庁内からガバメントクラウドに全国の自治体が集中してリフトアップすること、

⑤ 国作成の標準仕様書に基づく業務フローの見直し（BPR）が必要なこと

まさに、自治体にコンピュータが導入されて以来の最大のプロジェクトであり、国、都道府県、市区町村が一体となって取り組むことが不



可欠である。

都道府県の皆さんには、標準化対象業務である生活保護、児童扶養手当等、都道府県の事務の標準化に取り組むことはもちろんのこと、標準化法第9条第3項では、都道府県の役割として、市町村への助言、情報の提供その他の措置を講ずるよう努めることを規定している。ぜひとも、市区町村の検討を支援する体制を構築し、統一・標準化の取組みを行う市区町村のPMO (Project Management Office)になっていただきたい。

市区町村の皆さんには、まさに自分事として統一・標準化に取り組んでいただきたい。現状へのこだわり、自らの自治体のみを考える受け身の姿勢から脱却して、仕事の仕方を自ら見直し、全国の自治体に向けてベストプラクティスを提案する「自ら考え・行動する」姿勢でもって、統一・標準化に取り組んでいただきたい。

そして、是非とも、この一大プロジェクトを、皆さん一人一人が推進役となって成し遂げ、次世代に向けて持続可能なプラットフォームを残していきましょう。

#### 著者略歴

総務省地域情報化アドバイザー (デジタル庁 地方業務システム基盤チーム プロジェクトマネージャー)  
前田 みゆき

(株)日立製作所システム開発研究所入所。その後、ビジネスシステム開発センターにて、主に電子行政・地域情報化をテーマに調査研究・コンサルティングを推進。(株)日立システムズ 主席コンサルタント、内閣官房 IT 総合戦略室地方班政府 CIO 補佐官を経て、2021年9月より、現職。

# 自治大卒業生の声

## 自治大学校卒業生（第1部課程第138期）

埼玉県川口市 熊井 智彦

編集者注：本稿は、自治大学校における研修の特長などについて、自治大学校の卒業生が記したものです。

### 1 はじめに

「自治大、楽しかった？」と聞かれると私は「楽しかった。」と答えます。実際は基本法制研修の効果測定に備え、勉強やレポート提出に追われたり、第1部課程では、課題提出に追われたり、成長を期待され送り出されている為、色々とプレッシャーがかかることが多く、楽しいことばかりではないのが現実です。

私は、行政に関する法制度を学ぶ「基本法制研修A」を1ヶ月、地方公務員として必要な政策形成能力及び行政経営能力を学ぶ「第1部課程」を3ヶ月、合計4ヶ月の研修を受講しました。

この4ヶ月間、全国から集まった、職務経験も性別も年齢も違う多種多様な仲間と交流することは、凄く刺激的でプレッシャーをも楽しいものに変えてしまうものでした。

### 2 基本法制研修A第8期について

基本法制研修Aは、憲法、行政法、民法、地方自治制度、地方公務員制度、財政学の6科目を約1ヶ月間かけ、演習等を織り交ぜながら、実践的に通用する応用力を身に付ける研修でした。

講義は、各分野で有名な先生方が講師を務めており、幅広く、奥深い内容となっています。また、座学だけでなく、グループ演習もあり、十分な内容となっています。しかし、1コマ70分の授業を1日に5コマ、6コマ受講するのは、久しぶりに講義を受ける私にとって過酷なものでした。

演習では、行政訴訟に関係する判例を基に、グループの仲間と事例の分析や考察を議論し、討議結果の発表を行うことや、地方公務員制度における課題をグループで抽出し、解決案の提言を行い、最後に発表を行います。

演習を行うことで、実践的に法制度に関する理解を深めることが出来、また、次の第1部課程で行う演習の予行練習にもなります。そして、研修期間の最後には法制研修の山場である筆記試験による効果測定が実施されます。試験に備え、談話室で勉強会を行っているフロアに顔を出し情報を得たり、自室にこもりテスト対策をしたり、法学部出身でもなく、法律にも詳しくない私には辛いものでしたが、効果測定が終わり、終了式後の解放感は格別なものでした。

研修終了後、8階フロアメンバーでバーベキューを行い、そこで飲んだビールは最高でした。

### 3 第1部課程研修第138期について

基本法制研修Aの効果測定が終わり、解放感を味わうも束の間、すぐに第1部課程が始まりました。

第1部課程では、問題発見・解決能力、政策立案能力、プレゼンテーション能力、マネジメント能力、公共政策・行政経営に係る知識を習得するため、多くの講義受講や演習を実施していきます。

講義においては、こちらも各分野で有名な方々が講師を務めており、行政課題を解決するための多種多様な内容となっています。他の研修では聞くことが出来ない話を

聞けることから、とても楽しく、自分の視野を広げることが出来ます。

演習では、政策立案演習を主に、データ分析演習、事例演習、条例立案演習、ディベート型演習、模擬講義演習と多くの演習を進めていくため、忙しい毎日を過ごします。

各演習では、提出物の期限もあり、限られた時間の中で、グループ内で議論し検討結果を取りまとめる事が求められ、研修生にとっては労力を要する演習ばかりですが、これを乗り越えることで行政職員としての能力向上につながると感じました。

演習のメインである政策立案演習では、提出した演習希望テーマ調書により、5人～6人で構成する班に分けられます。私の班では防災についての分野から検討するテーマを決めることになったのですが、最初のテーマ決めからなかなか進みませんでした。更に138期は実地調査もあり、調査日が決まっていることから、実地調査先をどこにするか、何を聞き、何を知りたいか、時間が無い中、アポイントメントを取らないといけなく、スタートから不安ばかりでした。

最後まで何事に対しても時間がかかり、夜遅くまで作業が多い班でしたが、議論が活発で、やりたいことの意味統一が出来ていたことや、外部指導教官の的確な指導・助言により報告書を完成することが出来ました。

すごく苦勞した分、班の連帯感は強くなり、発表を終えた後の達成感や充実感は、基本法制研修Aの終了時を何倍も上回るものでした。

年齢・経験が様々な研修生がそれぞれの知識を組み合わせることで大きな力を発揮出来たことは、今後の成長に向けた良い収穫であったと感じています。

#### 4 自治大学校での生活について

自治大学校の研修が、他の研修と大きく

違う点は、長期にわたり研修生が寮に入り、共同生活を送りながら学ぶ点です。

私がいた麗澤寮8階フロアは、11名の研修生がいました。コロナ感染防止に留意しながら、談話室で食事を共にしたり、各自治体から送られてきた銘酒を飲みながら会話をしたり、映画を見たり、カードゲームをしたことはとても楽しい思い出です。

6階フロアや7階フロアの談話室に遊びに行き、階を超え、多くの仲間と交流が出来たことも良い経験となりました。

また、敷地内には、立派な芝生のグラウンドや体育館として使用できる講堂があります。朝7時からサッカーや野球を楽しんだことや、授業終了後に講堂で行ったフロア対抗スポーツ大会で、夢中になり汗を流したことは良いリフレッシュになりました。

第1部課程対第3部課程の野球の試合では、僅差で負けてしまいましたが、他の研修課程の方とも交流が出来たことは良い思い出です。

#### 5 おわりに

研修を終えて思うことは、やはり「楽しかった。」「行けて良かった。」ということです。この研修のように長期にわたり、学ぶ機会を頂けることは、なかなかないと思います。

また、法制研修A第8期、第1部課程第138期の研修生の皆さんは本当に良い人ばかりで寮生活においても楽しい事ばかりでした。

この貴重な経験を出来たことは、苦樂を共にした仲間がいたことは勿論のこと、ご指導・ご講義くださいました先生方、自治大学校の職員の皆様、快く送り出してくれた職場の方々や家族の支えがあったからです。心より感謝申し上げます。ありがとうございました。

# 自治大卒業生の声

## 自治大学校卒業生（第2部課程第196期）

岡山県井原市 多田 豪義

編集者注：本稿は、自治大学校における研修の特長などについて、自治大学校の卒業生が記したものです。

### 1 はじめに

井原市は、岡山県の西南部に位置し、広島県に接する人口約38,000人のまちです。

本市では、毎年度1名の職員を選抜して自治大学校へ入校させており、自治大OBである歴代の先輩方が幹部職員として第一線で活躍しています。

私は、人事部門に所属していた際に、研修担当として先輩方の入校に係る事務手続き等を行っていたこともあり、本市において限られた職員だけが派遣される自治大学校での研修に対し、いずれ自分も選抜されたいという思いを抱いていましたが、この度光栄にも指名を受け、基本法制研修B及び第2部課程の約2か月半にわたる研修課程の受講機会をいただきました。

### 2 研修概要

#### (1) 基本法制研修B第8期

研修期間の前半3週間弱（令和4年5月9日～26日）の日程で受講した、基本法制研修Bは、自治体職員として習得しておくべき基本的な法制度として、行政法、民法、地方自治制度、地方公務員制度及び地方財政制度の5課目について、講義形式で短期間に集中的に学ぶものでした。

第一線でご活躍されている講師陣による、濃密で広範囲に及ぶ講義内容には圧倒されましたが、全国各地から集まった研修生の皆さんの熱心に受講する姿に大きな刺激を受けながら、基礎知識を体系的に学ぶことができました。

#### (2) 第2部課程第196期

研修期間中盤から後半にかけての約2か月間（5月30日～7月20日）で、第2部課程を受講しました。

講義課目では、様々な分野でご活躍されている著名な方々を講師として、各分野において国や地方公共団体が抱える諸課題について、最新情報や制度改革の動向、具体的な取組事例などを学ぶことができました。

演習課目では、グループに分かれ、特定の自治体の特色ある取組事例を題材に議論・検討する「テキスト型」の演習や、研修生の所属自治体で実際に直面している行政課題を議論・検討する「持寄型」の演習、首長に提言することを想定して行政課題の解決に向けた政策を企画・立案する政策立案演習などに取り組みました。

「テキスト型」、「持寄型」の演習では、一つの事案に対してグループのメンバー各々から、自分とは異なる角度で捉えた考え方や意見を聞くことができ、新しい発見や気付きによる視野の広がりを実感しました。

研修カリキュラムの中の大きな柱の一つであり、最も多くの時間をかけて取り組んだのが政策立案演習です。

5～6人の研修生で編成された班ごとに、単なる調査・研究ではなく、実際に自治体の政策として成り立つレベルの企画を立案するもので、テーマ選定から現状分析、問題点の把握、課題解決策の提案まで、根拠に基づく理論付けを行って報告書にまとめ、最終発表会でプレゼンテーションを行います。

自治体規模も担当業務も異なるメンバーとチームを編成し、お互いに尊重し合いな

がら、幾度となく議論を重ね、限られた時間で一つの政策を作り上げる作業は、実際の業務にも通じるものがあり、政策立案能力だけでなくコミュニケーション能力やマネジメント能力の面でも大変有意義な経験となりました。



政策立案演習チーム

### 3 全寮制の研修生活

私自身、2か月半もの期間、妻や子と離れて生活するのは初めてのことであったため、期間中にまず実感したのは、家族の存在の大きさでした。

入寮当日の荷解きをはじめ、生活用具や教材、衣類などの配置・収納など、生活を送るための自室のセッティングだけで一苦勞。

翌日から発生する洗濯物や食事の心配など、普段如何に無意識に、あたりまえに生活を送っていたのかということに気付かされ、あらためて家族や身近な方々に対する感謝の気持ちを実感するとともに、自分自身を見つめ直す貴重な機会となりました。

独りで生活する不安と、高度な研修カリキュラムに対する戸惑いの中で、大きな支えとなったのは、同じ課程を受講する全国各地から集まった研修生の存在でした。

特に、寮の同じ階に宿泊するフロアメンバーは、研修時間外や休日も一緒に過ごすなど、寝食を共にし、時間を共有する中で、かけがえのない存在となりました。

いつもそばにいて、頑張る姿を見せてくれた仲間たちがいたからこそ、自治大での

生活を充実したものにできたのだと確信しています。

仲間たちとの出会いは、私にとって本当に大きな財産となりました。この仲間たちとの繋がりを、この先もずっと大切にしていきたいと思います。

### 4 おわりに

帰郷後、自宅や職場には入校前と変わらぬ日常があり、自治大での2か月半の生活が、まるで夢の中の出来事だったかのような、ふわふわとした、不思議な感覚を覚えました。

月日が経つにつれ、不思議な感覚は薄れましたが、一方で研修期間中の様々な出来事は鮮明に記憶しており、研修で学んだことや仲間と過ごした時間を思い出すたびに、自治大での経験が自分の中にしっかりと刻まれ、自信や誇りとなって、今の自分を動かしているのだと実感することができます。

このたびの貴重な経験を生かすとともにより一層の研鑽を重ね、皆さまへの恩返しができるよう、努めていきたいと思います。

末筆ではありますが、繁多な職場状況にも関わらず快く送り出してくださった上司や職場の皆さん、コロナ禍にあっても安全に素晴らしい研修を実施し運営してくださった自治大学校関係者の皆さまや講師の方々、そして、かけがえのない時間をともに過ごしてくださった研修生の仲間たちに、心から感謝を申し上げます。

ありがとうございました。



洗心寮8階フロアメンバーと教務部職員

# マネジメントコース研修生のつぶやき

編集者注：このコンテンツは、マネジメントコース(※)の研修生が持ち回りで担当し、それぞれの所感等を述べたものです。

※ 地方自治体職員が、自治大学校で一年間を過ごす研修。研修期間中の概ね半分は自治大学校の実務に従事、半分は通常の研修(第1部課程等)を履修することによって、実践的に高度の政策形成能力及び行政管理能力の向上を図るもの。

4月に自治大学校に派遣されてから、執筆時点で5か月が過ぎました。

私は、1年間の内、前半の半分を自治大学校の職員として勤務する特別研修生として、4月15日から始まった基本法制研修A第8期、その後の第1部課程第138期の課程運営を担当しました。

着任してまだ右も左も分からない状態の中、2週間後にやってくる研修生を迎えるために、準備運動する間もなくいきなり全力疾走の毎日でした。

基本法制研修とそれに続く第1部課程研修の研修期間中は、私1人のミスにより研修生全員の研修に支障を来しかねないという重責を負いながら、常に先を見据え、講義や演習の事前準備はもちろんのこと、特に研修生に対する指示事項、連絡事項の伝達に関しては、きめ細かに、かつ漏れのないように細心の注意を払いながら運営に務めることを心がけました。(できていたかどうかはわかりませんが…)

勤務時間中は、このように気を張り詰めながら業務に従事していましたが、勤務時間外では、研修生の皆さんから、飲み会に誘っていただいたり、誕生日を祝っていただいたりと、とても仲良くしていただき良い思い出となりました。

そんな忙しい日々を過ごし、去る8月10日、第1部課程第138期の卒業式が無事に終えることができました。

約4か月間の課程担当という激務を終え、自分の研修が始まる10月中旬までの2か月間くらいはゆっくりできるかなと思いきや、今度は、終了した研修の終了報告だの、次期研修の企画検討だの、果ては来年度の研修の見直しだなどと、余韻に浸っている時間も与えてくれません。本当に人使いが荒い職場です。

毎年派遣される特別研修生の人数は、その年によって違っており、今年度は9人です。(H30～8人、H31～10人、R2～10人、R3～11人)

当然ながら、人数が少なければ一人当たりの業務量は増えます。

正直、今年度の9人という人数では、一人当たりが担当する業務としては、多少の差はあれどもとても多く、適切な業務量ではないと感じました。

もし、派遣元の人事担当者から、特別研修生としての派遣の打診を受けた場合は、「特別研修生が何人いるか自治大に確認してもらえますか。」と人事担当者に働きかけることをお勧めします。

後半は「つぶやき」というか「ぼやき」になってしまいました…。(M. S)



敷地内の池で子育てをするカモ