「地方公務員の働き方／組織運営・人材戦略」について

～20超の地方自治体を客観的に（アドバイザーや座長などとして）眺めて感じること～

2024年11月8日（金）

青山社中株式会社 筆頭代表 CEO

福井県立大学 客員教授/ビジネス・ブレークスルー大学大学院 客員教授

朝比奈　一郎

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

アウトライン

1. 自己紹介・青山社中紹介（各地での取組を中心として）

2. 働き方／組織運営・人材戦略について感じること

3. 包括的に感じること

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

アウトライン

1 自己紹介・青山社中紹介（各地での取組を中心として）

2 働き方／組織運営・人材戦略について感じること

3 包括的に感じること

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

自己紹介

朝比奈 一郎（あさひな いちろう） 1973年4月生まれ（51歳）

【現職】
青山社中株式会社 筆頭代表CEO
福井県立大学 客員教授
ビジネス・ブレークスルー大学大学院 客員教授
【略歴】
東京大学法学部卒業 / ハーバード大学行政大学院修了（修士）
経済産業省（1997年～2010年）
新しい霞ヶ関を創る若手の会（プロジェクトK）初代代表（2003年～2010年）
青山社中株式会社 設立（2010年）
元 慶応義塾大学SFC研究所上席所員（2011～2012年）
元 中央大学大学院 客員教授（2012～2016年)

政治には行かず、

在野から日本の活性化を目指す

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

自己紹介

【その他 現在/過去】

〇公職（国・委員等）
内閣官房 人口問題やこども・子育て支援のための気運醸成アドバイザー
内閣府 クールジャパン 地域プロデューサー /内閣官房 地域活性化伝道師
総務省 地域力創造アドバイザー /観光庁観光地域づくり法人における外部専門人材
経産省中小企業庁令和５年度まちづくり人材育成事業有識者委員会委員
外務省「世界の中の日本：30人委員会」委員

〇公職（県や政令市等・委員等）
広島県 経済財政会議委員、
富山県 成長戦略会議委員、人材育成基本方針策定に向けた検討会議座長
神戸市 新たな人材獲得戦略に関する懇話会座長 /
大都市自治体の組織編成のあり方に関する検討会座長
静岡市 SDGs観光研究会委員/ つくば市　ネット投票事業の有識者会議委員

〇地域アドバイザー（経済活性アドバイザー・都市政策アドバイザー等）
川崎市/那須塩原市/沼田市/生駒市/妙高市/浜松市/魚津市/むかわ町/北九州市/
三条市/軽井沢町/越谷市/上三川町/

〇その他、団体・企業
NPO法人地域から国を変える会 理事長/一般社団法人 日本と世界をつなぐ会 代表理事
シン・エナジー株式会社 社外取締役 /あずさ監査法人 顧問 /株式会社クリーンプラネット 顧問/
エッグフォワード株式会社 地域共創アドバイザー/ENGAWA株式会社 顧問/
エフバイタル株式会社 顧問/ハーバード大学ケネディスクール同窓会HKS Club of Japan 理事

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

メディア

2024年（令和6年）8月25日（日曜日）　読売新聞　12版　8

あすへの考

【世界で戦える国に】

日本再生へ「始動者」育成

青山社中筆頭代表　朝比奈一郎氏　51

日本の国力低下が顕著となって久しい。少子高齢化の急激な進行や経済の低迷、地方の衰退などで日本の市場は縮小し、国際経営開発研究所（スイス）が公表する世界競争力ランキングでは、1990年代初頭の首位から、2024年には過去最低の38位に低下した。

「失われた30年」の間に、日本社会の内向き志向は強まった。安定を重視する傾向が広がり、変化への対応の遅さや変革を求める機運の薄さが停滞から抜け出せない要因とも指摘されている。

リーダー人材の育成や、官公庁や自治体などへの政策提言を行うシンクタンク「青山社中」筆頭代表の朝比奈一郎氏は、再び「日本を世界で戦える国」にするために必要なのは、「始動者」の存在だと説く。

（政治部次長　石川有希子）

本来、既存の制度や前例を変えていくのがリーダー

肩書は無関係。信念を持って動き出すことこそが重要

読売新聞『あすへの考』（2024.8.25）

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

メディア

ビジネス映像メディア「PIVOT」に出演予定
（今月11月16日、23日に公開予定）

- **テーマ：「業界超分析#13 中央省庁」**
  ・中央省庁の組織文化・働きがい・働きやすさ、採用で民間に勝つには？/など
- **出演者：**
  ・朝比奈一郎（青山社中株式会社 筆頭代表CEO）
  ・末政憲司（経済産業省 大臣官房 秘書課 課長補佐）
  ・大澤陽樹（オープンワーク株式会社 代表取締役社長）
  ・佐々木紀彦（PIVOT株式会社 代表取締役）

（出所）PIVOTホームページ

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

青山社中の全体像

青山社中は日本活性化を目指します

リーダー育成、政策支援、地域活性化、グローバル展開支援

青山社中

社名	青山社中 株式会社
本社	東京都 港区 南青山2-19-3 2F
設立	2010年 11月15日
代表	朝比奈 一郎

事業概要

A	教育・人材育成	“始動者育成” 青山社中リーダー塾 / 青山社中リーダーシップ・公共政策学校 大学等教育機関での講義 / 自治体職員向け研修・講演
B	地域活性化支援	“基礎自治体 から経済活性” 地域・自治体向けコンサルティング （ひとづくり / まちづくり / 海外との接点づくり）
C	政策支援・シンクタンク	“政治家・政党支援シンクタンク” 議会活動支援 / 選挙公約(マニフェスト)作成支援 省庁・自治体向け支援 / 民間団体・企業向け支援
D	海外展開支援	“日本と世界を つなぐ” アジア市場を中心とした展示会の実施 自治体外交

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

地域活性化支援：地域・自治体向け

地域活性化を目指す自治体向けに、アドバイザー等を務めています(現在・過去含む)

●新潟県三条市
・職業訓練施設（しただ塾の創設・運営）
・施策作成（越露中への海外事業展開・障害者就労支援等）
・中心市街地活性
（チャレンジショップの開設支援等）の講義、
政策形成のアドバイス）

●新潟県妙高市
・施策作成（総合計画の策定支援）
・施策実行（ハイエンドツーリズム、RMO、中心市街地活性化）
・官民連携プラットフォーム企画・運営

●富山県魚津市
・施策作成
（人材育成・経済活性化などを通じた地域力創造）

●富山県
・富山県成長戦略会議委員

●北九州市
・新たな都市戦略の
策定・実施における
アドバイザー

●広島県
・広島県経済財政会議委員

●神戸市
新たな人材獲得戦略に関する懇話会座長

●北海道むかわ町
・復興創生・共創アドバイザー

●長野県軽井沢町
・住民参加支援（住民による未来を見据えた風土自治の推進）

●群馬県
・アドバイザー

●群馬県沼田市
・創業支援（起業家を養成する「ぬまた起業塾」の創設）

●栃木県那須塩原市
・施策作成（「チーム那須」による政策策定支援、地域活性化に係る政策策定支援）
・駅前活性化（黒磯駅前のコンセプト策定、那須塩原駅前の整備検討支援）

●栃木県上三川町
・地域力創造アドバイザー

●茨城県つくば市
・内閣府-つくば市ネット投票事業の有識者会議委員（2022年度）

●埼玉県越谷市
・都市政策策定（南越谷・新越谷駅前のにぎわい創出事業支援）
・道の駅関連支援（周辺連携機能可能性調査、事業具体化支援）

●神奈川県川崎市
・条例策定（中小企業の活性化条例策定支援）

●静岡県浜松市
・地方創生、地域経済の活性化、関係人口の創出など
・都市政策全般に関する助言

●岐阜県高山市
・地域力創造アドバイザー

●岐阜県下呂市
・地域力創造アドバイザー

●奈良県生駒市
・施策作成（「竹文化・宝山寺の活用」による観光振興）

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

青山社中が実践している地域活性の三本柱

a ひとづくり

1 起業塾

2 移住促進

3 住民参加・ワークショップ型

4 研修

b まちづくり

5 駅前活性

6 商店街活性

7 政策作成

8 交通

c 海外との接点づくり

9 海外展開支援

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

ⓐ ひとづくりの事例（ぬまた起業塾／群馬県沼田市）

沼田市では、人口減少に対峙する本質的な施策として、起業を促し、雇用創出・経済活性を図ることを目指し、起業家養成塾「ぬまた起業塾」を創設した。単に塾生が聴講するだけのセミナーではなく、実際に起業をした経営者の講話や、ビジネスプランの作成に重きを置いたカリキュラムを実施するべく、弊会では塾の設計をはじめとし、現在も運営支援をしている。

◆ サポート内容

起業塾創設に向けた各種調査を通じて、起業塾のプログラム作成・講師の人選・募集要項作成

▼

経済団体幹部にアドバイザーの就任依頼をし、オール沼田体制を構築

▼

塾生募集のための宣伝ツール作成

▼

ぬまた起業塾　開講

▼

起業塾の運営支援・市の創業支援策を作成

▼

卒業生に対する起業に向けたフォロー

◆　卒塾生実績

9年間で、146名の卒塾生を輩出
半分以上が起業・第二創業など。
今年度は、21名の塾生が学んでいる。

ぬまた起業塾のカリキュラム

月　日	13:00 ～ 14:30［前半］	14:45 ～ 16:15［後半］
7月4日(土)	開講式（会長講話、塾頭講話）※この日に限り 15:00 開始	※1
7月18日(土)	専門講座「ビジネス成功の秘訣」	専門講座「事業コンセプト構築」
8月22日(土)	ビジネスプラン作成担当講師による「個別相談」、市内経済団体による活動紹介	
9月5日(土)	経営者講話	専門講座「WEB マーケティング」
9月下旬の平日　※2	群馬県内の企業訪問	
10月3日(土)	クラス別講義	クラス別ディスカッション
10月24日(土)	ビジネスプラン作成（ゼミ形式）	金融機関からみた創業のポイント、図書館の賢い利用法
11月14日(土)	ビジネスプラン作成（ゼミ形式）	効果的な顧客獲得の方法（プレゼン方法、営業方法）
11月中の平日　※2	東京の企業訪問	
11月28日(土)	ビジネスプラン作成（ゼミ形式）	ぬまた起業塾卒塾生によるプレゼンテーション、塾頭講話　※1
12月12日(土)	ビジネスプラン作成担当講師による「個別面談」、6期生ビジネスプラン中間発表	
1月9日(土)	ビジネスプラン作成（まとめ）	経営者講話
1月23日(土)	ビジネスプラン最終発表、閉講式（塾頭講話）	※1
閉講式以降	塾頭による面談、中小企業診断士による面談・指導（合計3回）を実施。	

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

ⓐ ひとづくりの事例（人材育成／富山県）

2023年11月～2024年2月

- **『富山県職員の人材育成基本方針策定に向けた検討会議』座長**

背景

- 少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少をはじめ、大規模災害などのリスクの顕在化、デジタル社会の進展など、社会情勢の急速な変化に対応した行政サービスの提供体制を構築するため、また、職員がやりがいと自己成長を感じながら働ける職場づくりを推進するため、「富山県職員人材育成・確保基本方針」を策定

出席者

【委員】※五十音順・敬称略
- 朝比奈 一郎（座長） 青山社中株式会社筆頭代表CEO、ビジネス・ブレークスルー大学大学院客員教授
- 東出 悦子　株式会社アイペック 代表取締役社長
- 馬 駿　富山大学経済学部 教授
- 宮澤 克己　株式会社日本能率協会コンサルティング シニアコンサルタント
- 矢田 衣子　株式会社北陸銀行 人事部ダイバーシティ推進室長
- 吉弘 拓生　一般財団法人地域活性化センター 新事業企画室長

【富山県】
- 人事課長、職員研修所長、経営管理部長、経営管理部次長ほか

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

ⓐ ひとづくりの事例（人材育成／神戸市）

2021年12月～2022年2月

- **『人材育成に関する懇話会』委員**

テーマ

- 新規一括採用と社会人中途採用のバランス
- 職員の自発性の発揮施策
- 公務職場におけるジョブ型雇用活用の可否
- 民間人材の評価・プロパー職員とのチームワーク
- アウトソーシングによる技術職員への影響
- 民間企業でも活躍できる職員の育成
- コミュニティビジネス
- 地域貢献応援制度

委員

【専門家】※五十音順・敬称略

- 朝比奈 一郎　青山社中株式会社筆頭代表CEO、ビジネス・ブレークスルー大学大学院客員教授
- 辻本 由起子 株式会社shapes 代表取締役
- 福井 誠　武庫川女子大学 経営学部 学部長

【神戸市】

- 久元市長、今西副市長、行財政局長、職員研修所長、建設局長ほか

新規採用職員研修での「リーダーシップ研修」の実施

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

ⓐ ひとづくりの事例（人材獲得戦略／神戸市）

2023年1月～3月
- **『新たな人材獲得戦略に関する懇話会』座長**

テーマ	**経験者採用のあり方**、公務職場における**ジョブ型雇用**について
開催趣旨	• **多様で優秀な人材を獲得するための具体的な方法**について、各分野の専門家から助言をいただくほか、今後の採用活動の方向性について、さまざまな観点から所見をいただき、今後の採用活動に活かしていく
委員	【専門家】※五十音順・敬称略 • 朝比奈 一郎（座長） 青山社中株式会社筆頭代表CEO、ビジネス・ブレークスルー大学大学院客員教授 • 太田 肇　同志社大学政策学部・同大学院総合政策科学研究科教授 • 加瀬澤 良年　株式会社ビズリーチ 社長室 特命プロデューサー • 高原 剛　元官房副長官補付内閣審議官兼デジタル田園都市国家構想実現会議事務局長 【神戸市】 • 久元市長、今西副市長、行財政局長、人事委員会事務局長ほか

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

ⓐ ひとづくりの事例（組織編成／神戸市）

2023年7月～10月
- **『大都市自治体における組織編成のあり方に関する検討会』座長**

テーマ	**時代の変化に対応できる最適な組織体制の構築について** ―職員の士気高揚、効率的・効果的な政策実施に資する組織体制構築―
開催趣旨	• 人口縮減期を迎える中、高度化・複雑化する行政需要に、**限られた人的資源で的確に対処できる最適な組織構築に向けての方向性・方法**について、各分野の専門家からさまざまな観点での所見をいただき、今後の組織編成に反映
委員	【専門家】※五十音順・敬称略 • 朝比奈　一郎（座長）青山社中株式会社筆頭代表CEO、ビジネス・ブレークスルー大学大学院客員教授 • 入江　容子　同志社大学政策学部・同大学院総合政策科学研究科教授 • 髙原　剛　全国都道府県議会議長会事務総長 【神戸市】 • 久元市長、今西副市長、行財政局長ほか

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

ⓑ まちづくりの事例（黒磯駅周辺開発コンセプト作成／栃木県那須塩原市）

住民・専門家を巻き込んだ議論に基づき、黒磯駅周辺開発コンセプトを作成

東北新幹線開通に伴い、衰退してきた黒磯駅周辺を国交省事業として整備していくことが決まった。ソフトの力がなければ、ハコモノに終わってしまうという問題意識のもと、住民・専門家で構成した懇談会を重ね、黒磯駅周辺開発のコンセプトを作成した。

◆ 青山社中のサポート内容

懇談会の進め方・コンセプト策定の方法を設計
▼
合計５回の懇談会を実施
◎朝比奈が座長として議論をとりまとめ
・市内視察
・有識者ヒアリング
（地元経済団体、旅館・カフェ経営者など）
・学識者ヒアリング
（大学教授、フードデザイナーなど）
▼
コンセプトとりまとめ、市長に最終報告書を提出

【黒磯駅前及び周辺地域活性化懇談会　委員】
朝比奈一郎　◎座長
伊勢谷友介（㈱リバースプロジェクト代表）
伊藤　俊治　（東京藝術大学教授）
植竹　一裕　（本一会会長）
荻原　正寿　（黒磯観光協会会長）
菊地　省三　（CAFE SHOZO代表）
小森　浩二　（黒磯那須青年会議所理事長）
高木　慶一　（黒磯駅前通り商店会会長）
瀧澤　資介　（黒磯駅前活性化委員会会長）
中山　晴奈　（NPO法人ﾌｰﾄﾞﾃﾞｻﾞｲﾅｰｽﾞﾈｯﾄﾜｰｸ代表理事）
平山　　博　（那須塩原市商工会会長）
室井　俊二　（板室温泉大黒屋代表）

【黒磯駅前】

【黒磯駅前】

【CAFÉ SHOZO】

【市立図書館“みるる”】

平日に閑散としていた黒磯駅前は、「旅人が温泉・アート・食と出会うゲートシティ」へ。

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

Ⓒ 海外との接点づくりの事例

1. アジア市場を中心とした展示会の実施

成都イトーヨーカドーやホーチミン髙島屋と連携し、
新潟県三条市や群馬県沼田市の特産品の海外展開に
向けた市場調査・施策・展示会・商談会等のアレンジ。

2. 自治体外交

弊社がアレンジを行い、群馬県沼田市長以下の視察団
が江油市を訪問後、四川省江油市トップの共産党書記
が沼田市を訪問。友好協力関係構築に関するMOUを
締結。コロナ下では、江油市と沼田市が相互に医療物資
の支援を実施する等、連携・協力が続く。

3. その他

・次世代の日本と中国のリーダー相互のネットワークの
形成を目的とした「日中リーダー会議」に参加。
・国内有力議員と海外要人との面会セッティング。

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

アウトライン

1 自己紹介・青山社中紹介（各地での取組を中心として）

2 働き方／組織運営・人材戦略について感じること

3 包括的に感じること

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

（１）働き方改革について

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

アドバイザー先の副業(地域貢献)制度：生駒市

- 職員が地域活動に励み、市民との参画や協働によるまちづくりがより一層活発になることを目指して平成29年8月より創設
- 現在では年間30件程度の利用があり、累計利用件数は100件以上（全職員数は840名）
- 市ホームページでも、副業（地域貢献活動）を行っている職員を紹介

地域貢献活動（副業）を行う市職員の紹介

令和3年10月
生駒市人事課

消防署署補佐　久保　大寿

普段の仕事

消防指揮隊副隊長として主に現場活動、現場の指揮をとっています。
また、救急救命士の資格も持ち、救急に関する業務にも携わっています。

地域貢献活動の内容について

「いのちの授業」という出前授業を小学４年生に対して行っています。
いのちの大切さというより、いのちは時間であり、人のために自分の時間を使える人になって欲しいという内容であり、間接的にいのちを大切にすることを伝えています。

活動をはじめた背景・目的

救急隊として勤務していたころ、安易な救急要請をどのように減らしていくかと考えていた時に「いのちの授業」をしているNPO法人「エフ・フィールド」に出会い、活動内容に賛同することができ、命の大切さを伝え、本当に命に危機が迫っている方に救急車を使ってほしいという願いから活動をはじめました。
子育てが終わり子供のために使っていた時間を社会貢献のために活かすことができればという思いと、また子供のころの教師になりたかったという夢が一致し教壇に立ちたいと思いました。
業務上さまざまな厳しい現場をみることがあり、ゲートキーパーとしての役割も担えるのではという思いもあります。

活動していて良かったと思う点

異業種の方と知り合い接することから得られる知識などを本業に活かせることができますし、アイデアの幅も広がりました。人に出会うと不可能なことが可能になる瞬間が現れ、頭の中のイメージだけではできないことが良い方向に動くことが多々あります。
純粋な心を持ったこどもたちとふれあうことで自分の心をリフレッシュすることができ、本業に関してももっとシンプルに考えることができるようになりました。

制度を利用しはじめて、変わったと思うこと

無償で活動していた時よりも、責任を感じるようになり、一つ一つの行動をより深く考えるようになりました。また活動には雑費がかかるため、このような制度は本当にありがたいです。

活動についてこれからの抱負など

人のために時間を使うということをどんどん実践しもっと社会貢献していきたいと思います。副業ですので稼がなくてもいいというスタンスで、小回りの利く社会貢献を目指し、「いのちの授業」だけでなく生駒からの発信で全国に広がるような活動をしていきたいと考えています。

これから活動を始めようとする人へ一言

副業ということで今まで自分で考えていたようなことや、しなければならないと思っていたようなことがリスクなくでき、達成感ややりがいなどを楽しむことができます。ぜひ自分の持っている時間を少しだけでも人のために分けてほしいと思います。生駒市というより全国、世界に活気が伝わることを願います。

1

（出所）生駒市ホームページ

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

アドバイザー先の副業(地域貢献)制度：神戸市

「地域貢献応援制度」の概要

対象職員

- 一般職の職員
- 活動開始予定日において在職６ヶ月以上

対象活動

- 報酬等を得て行う、公益性の高い地域貢献活動
- 社会的課題の解決を目的とし、神戸市内外問わず地域の発展・活性化に寄与する活動

要件審査

- 勤務成績が良好
- 勤務時間外、週休日及び休日の活動
- 地域貢献活動として、許容できる範囲の報酬
- 過去５年以内に、活動する団体との契約、補助、指導、処分を行う職に就いていない
- 営利を主目的とした活動でない

（出所）神戸市行財政局人事課作成資料

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

アドバイザー先の副業(地域貢献)制度：神戸市

神戸市が抱える課題と制度導入の背景

- 地域課題の**多様化・複雑化**（ひきこもり、孤独への対応、こどもの居場所づくりなど）
- **地域の担い手不足**

- **市の職員**が、一人の市民として**地域課題の解決に参画することを後押し**する制度として「地域貢献応援制度」を導入

職員が地域活動に携わる意義

- 公務員として培ってきたノウハウを活用することにより、**地域活動が充実**
- 地域活動を通じて得られた経験によって、**職員の資質向上やスキルアップにつながる**

市民サービスの向上

（出所）神戸市行財政局人事課作成資料より

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

アドバイザー先の副業(地域貢献)制度：神戸市

実績・制度利用者の声

制度利用累計：96件（R6年3月末時点）

全職員数は約22,000名

活動内容：須磨海岸での障害者支援活動

須磨海岸を障害を持っている方や高齢者、小さな子供を持つ親など、皆が気軽に楽しめるユニバーサルビーチにすることを目的に、ＮＰＯ法人を設立。

副理事長として、法人団体の運営、企画、管理、渉外などを担当している。

活動内容：手話通訳活動

手話を必要とする市民が来庁されたことを機に手話を学び始め、より多くの人の役に立ちたいという思いから、NPO法人へ手話通訳者として登録し、手話通訳活動を行っている。

（出所）神戸市行財政局人事課作成資料

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

得るものが大きければ失うものも・・・・

- **ハラスメント**と**コミュニケーション**
- **ホワハラ**と**やりがい**と
- **個性にあった働き方**を
- **誰もやりたくない業務**（災害対応その他）をどうするのか

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

（２）組織運営・人材戦略

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

技術系職員の確保難問題

- **市町村**では軒並み**確保難**と聞いている
- **県庁レベル**でも試験が成り立っていない（来たら取る）と聞いている

市町村と県庁で一括採用して回すくらいの時代か

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

専門人材や外部人材(副業)の採用と評価

- DX人材などの**新たな外部エキスパートの採用や処遇の在り方、また評価の在り方**について、悩んでいるところが多い印象

国において、そうしたあり方の**研究と**、
各自治体へのガイドライン配布やアドバイスなどが重要か

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

アラムナイの組織化・活用

- **アラムナイ・ネットワークを自治体が応援して整備**すべきか
- アラムナイ組織がしっかりすることで、辞める人が増えることを**警戒している自治体が多い**印象

カムバックの環境を整えることで、**大きく成長した職員を確保**できるのではないか（徐々に導入は進んでいる）

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

アラムナイの組織化・活用の事例①：経産省

経済産業省OBOG会（通称、ヤメティの会）

- 経産省には、中途退職した**卒業生の有志によるアラムナイ・ネットワーク**が存在
- アラムナイ採用の可能性を調査する研究団体（アルムナイ研究所）が主催する**『ジャパン・アルムナイ・アワード2021』でグランプリを受賞**
- 今年には、**経産省から民間へ移り、再び経産省へ復帰**した卒業生としては**初の管理職となる「アラムナイ」課長が誕生**（桑原智隆 イノベーション創出新事業推進課長）

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

アラムナイの組織化・活用の事例②：富山県

令和5年度より、「カムバック採用選考」を実施

令和６年度富山県職員
「カムバック採用」
選考試験を実施します

過去に富山県職員として採用されて一定期間の勤務実績があり、
結婚、出産、育児、介護などのやむを得ない事情により退職された方を対象として、
再度、富山県職員として採用する選考試験です。

採用予定

職　　種　　不　問（原則、退職時の職種）
採用予定数　　若干名

受験資格

結婚、出産、育児、介護などのやむを得ない事情により
富山県職員を退職された方で、次のすべてに該当する方
※教員、学校事務職員、警察官、警察職員等は除きます。

○富山県職員として３年以上の実務経験を有する方
※臨時的任用職員、会計年度任用職員等として勤務した期間は除きます。
○退職後、１０年以内の方
○採用予定日時点で５９歳以下の方

選考方法

（１）面接試験
（２）適性検査
（３）在職時の勤務成績による審査

（出所）富山県ホームページ

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

アラムナイの組織化・活用の事例③：神戸市

令和4年度より、「キャリアリターン採用選考」を実施

〇キャリアリターンとは

- 神戸市を**離職後にさまざまな知識・スキルを身に付けた人材**や、離職前の経験を持った**即戦力を採用**

〇対象

- **神戸市の職員を離職した人**
  ※離職理由（転職・企業・育児・介護など）は問わない

〇選考方法

- 口頭試問、小論文、在職時の勤務成績、その他必要な能力検査等

令和6年4月22日時点

選考職　一覧	
総合事務	心理判定員
交通事務	学芸員
福祉	児童自立支援専門員
土木	児童生活支援員
建築	司書
総合設備	管理栄養士
水道技術	健康科学研究職
交通技術	環境技術手
農業	建設技術手
造園	機械操作手
総合科学	乗合自動車運転士
消防	駅掌
保健師	電気機械技士
保育士	保線技士

（出所）神戸市ホームページ

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

執務環境や先進的人事制度導入についての国の支援

- **オフィス環境が整っていたり**、例えば**１on１ミーティングの充実化のための研修**・**コミュニケーション円滑化に向けての研修**など受けさせると、往々にして価格が高かったり、業務上必須とまでは言えないため、**自治体は、県民や市町村民からの批判を受けやすい**
  （公務員様は、優雅にぜいたくな研修かい！ 的に）

国がそうした取組にお金を出す仕組みがあると、
取り組みやすくなるのではないか （モデル事業などから始める？）

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

アウトライン

1 自己紹介・青山社中紹介（各地での取組を中心として）

2 働き方／組織運営・人材戦略について感じること

3 包括的に感じること

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

（１）やりがいと地方公務員

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

やりがいと地方公務員

- 特定の技術職など以外は、国家公務員以上に、どこに配属されるのか分からないため（所掌が広いため）、**やりたいこととのマッチングが難しい**

- **目立つ仕事**（企画などの仕事）**／目立たない仕事の差**（誰かがやらねばならないルーティン）

- **公務員へのリスペクト度合いが低下傾向**（長期トレンドに加え、最近は、祭りから何から、何でも市民活動・地域の雑用を手伝わせる←少子化などのあおり）

- **手柄は首長、責任は職員？**、褒めてくれる人がいない（たまに住民などから）

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

やりがいと地方公務員

- **MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）**など作っても**浸透させるのが難しい**

- そもそも、やりがいというより、**①安定的だから**（楽そうだから）とか、**②当該地域で働く必要があるから**（家族の事情その他）、ということで地方公務員になっている人も少なくない　※国との違い

- その**上司は、責任を取ってくれるのか？**
（チャレンジに失敗はつきもの。しかし、上司そのものが、チャレンジせずに来ているケースが多く、骨を拾ってくれない・・・）

何のための組織か、ビジョン・ミッション・バリューを明確化し、
それを一部の**リーダー人材（始動者）を通じて浸透させていく必要**

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

『始動』の伝道①：神戸市

2022年～現在

- 神戸市新規採用職員全員向けに「リーダーシップ（始動力）研修」を実施

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

『始動』の伝道②：群馬県

- 2021年に策定された「新・群馬県総合計画」において、
  「他人が目指していない領域で動き出す「始動人」を育てていくことを位置づけ
  ※職員だけでなく、県民全体を対象とした教育モデル

（出所）群馬県ホームページ

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

『始動』の伝道③：富山県

富山県職員人材育成・確保基本方針の概要

～ 職員一人ひとりが自ら考えて“始動” する富山県へ ～

策定の背景

- **社会情勢の変化、複雑・高度化する行政課題**への対応
  - 少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少、個人のライフプランや価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展など、社会情勢は急速に変化しており、職員が直面する行政課題も複雑化、高度化しています。

- **働き手の意識変化**への対応
  - 官民を問わず、職場に求める価値観は、「仕事のやりがい」や「組織への貢献の実感」、「自己成長」等が重視される方向に変化してきています。
  - 富山県成長戦略で掲げる「幸せ人口１０００万～ウェルビーイング先進地域、富山～」を推進するためにも、職員の仕事のやりがいや自己成長などの実感を伸ばしていく必要があります。

職員の人材育成・確保を計画的・総合的に進めるため、
「富山県職員人材育成・確保基本方針」を策定
※本方針は５年毎に見直し、今後の社会情勢の変化にも対応

「人材育成・確保基本方針」と「職員行動指針」の関係

県民のウェルビーイング向上のために、

組織として、	**職員一人ひとり**が、
職員の育成・確保の方針を整理	どのように行動すべきか言語化
人材育成・確保基本方針	**職員行動指針**
現状・課題の整理のため、職員アンケートを行うとともに、国での検討や有識者の知見も踏まえ、**県として策定**したもの	職員で構成したワークショップで議論し、職員アンケートも行いながら、**職員が中心となり策定**したもの

策定後

「職員への浸透」と「効果的な取組み」を一体的に推進

（出所）富山県ホームページ

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

『始動』の伝道③：富山県

取組みの方向性①

組織として「目指す組織像と職員像」の明確化と、職員一人ひとりの「行動指針」の言語化により、**職員の意識改革と人材育成・確保を一体的に推進**します。

「組織」として

目指す組織像

オープンな県庁 、 風通しのよい県庁 、 チャレンジできる県庁

目指す職員像

県民のウェルビーイング向上を意識して業務に向き合い、
主体的に県庁内外の様々な人々と連携・協働し、
自身の成長と幸せにつなげられる職員

職員に求められる基本能力

①住民意識・協働能力
②職場対応能力
③組織管理能力
④危機管理能力
⑤職務遂行能力
⑥政策形成能力
⑦情勢適応能力

「職員一人ひとり」の

職員行動指針

【ウェルビーイング】
いち富山県民として、県民の幸せに向き合います

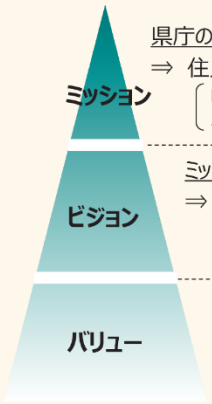
【県民起点】
人とつながり、現場を知り、施策を磨きます

【共感共創】
立場を超え、お互いを尊重し、力を掛け合わせます

【チャレンジ】
チャレンジを積み重ね、「より良くする」を応援します

【誇り】
託された仕事に誇りを持ち、最善を尽くします

「ミッション・ビジョン・バリュー」との関係



県庁の役割・使命（普遍的なもの）
⇒ 住民の福祉の増進（地方自治法第1条の2 第1項）
時代の変化を見逃さず、現状と課題に真摯に向き合い、県民一人ひとりの多様な幸せを実現するための選択肢を提供する。

ミッション達成のために目指すゴール
⇒ 富山県成長戦略に掲げるビジョン
幸せ人口1000万～ウェルビーイング先進地域、富山～

目指す組織像、職員像

ビジョンをどのように目指すのかの価値観や行動
⇒ **職員行動指針**

（出所）富山県ホームページ

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

『始動』の伝道③：富山県

取組みの方向性②

「人材育成」、「人材確保」、「職場環境の整備」、「DX人材の育成・確保」について、以下の方向性を示し、職員の能力向上と組織力の強化を総合的に推進します。また、**職員のやりがい向上と成長実感を重点施策**とし、職員の主体的なキャリア開発を推進します。

人材育成

○ 人材育成プログラムの整備
【**職員キャリア開発支援センターの設置** ／ キャリアビジョンシート(仮)の導入】

○ 人材の育成手法の充実
- 求められる職員の育成に向け、**研修実施計画の見直し**に着手
- **職員の主体的な学びを応援**
【研修体系の見直し ／リスキリングの機会提供 ／地域活動休暇の導入検討】

○ 人を育てる人事管理
- 組織を活性化させる人員配置を実施
【キャリア開発と連携した**ジョブローテーション**／**若手職員・女性職員の積極的な登用**】
- 職員の成長・キャリア自律につなげる**客観的かつ公正な人事評価**を実施
- **職員のチャレンジを応援**する取組みの推進
【庁内複業制度 ／ チャレンジコンテスト ／ 新たな職員表彰の検討】

職場環境の整備

○ 多様で柔軟な働き方の推進
- デジタル技術を活用した**時間や空間にとらわれない働き方を推進**
【業務効率化の推進 ／ テレワークの活用 ／ 時差出勤制度の拡充】

○ 仕事と家庭生活の両立支援
- **ライフステージに関わらず能力が発揮できる制度を拡充**するとともに、ワークインライフを心がける職員を支援
【男性育休の推進 ／ 事業所内保育施設の設置】

○ こころとからだの健康づくりの推進
- 職員の健康保持のため、各種対策により**「健康経営」を推進**
【メンタルヘルス・ハラスメント対策 ／ 勤務間インターバル制度の実施】

計画的、総合的に推進

人材確保

○ 「選ばれる組織」となるための**魅力発信**
【採用説明会やイベントの開催 ／ 多様なインターンシップの実施】

○ **多様な人材の採用**に向けた試験の実施
【**受験対象者や試験制度等の工夫** ／ 経験者採用の工夫】

○ 外部人材の活用
【民間企業や高等教育機関との人事交流 ／ 外部副業人材の活用】

DX人材の育成・確保

○ 求められる**DX人材像の明確化**
- 「高度専門人材」「DXエキスパート」「DX推進リーダー」「DX推進人材」に整理

○ DX人材の育成・確保及びキャリアアップ
- **人材像ごとに育成・確保に向けた取組み**を実施
- デジタル関連業務だけでなく企画・調整などの実務を経験し、**「県庁とデジタル技術をつなぐ」人材を育成**

○ DX人材の育成・確保実施体制

（出所）富山県ホームページ

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

（２）中途採用という一つの出口

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

中途採用という一つの出口：神戸市の事例①

経験者採用の拡大

BE KOBE

民間企業のトレンドを踏まえ新卒一括採用中心の採用方法から

新卒：経験者 ▶ **5 ： 5**（75 名：75 名）へ

対象職員　一般行政職　約7,000名

（一般行政職…総合事務・福祉・土木・建築・総合設備・農業・造園・総合科学
（消防、教員及び保健師等の資格免許職は除く））

実施時期　令和５年度実施試験より

11

令和5年度実施試験（※）では、新卒97名、経験者115名が合格

※採用日(勤務開始日)は、令和５年10月１日、令和６年４月１日、令和６年10月１日、令和７年４月１日が混在

（出所）神戸市ホームページ

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

中途採用という一つの出口：神戸市の事例②

新たな経験者採用枠の創設 ～ジョブ型管理職採用～ BE KOBE

特定領域における知識や経験を有する管理職人材の獲得を狙う

等　級	課長級 もしくは 係長級
要　件	民間企業等において、対象分野において 一定のマネジメント経験又は勤務経験がある
分野例	デジタル分野、法務分野、土木分野、建築分野 など
任　期	定めなし

13

デジタル分野（係長級）1名、土木・まちづくり分野（課長級）1名を2024年4月から採用

44

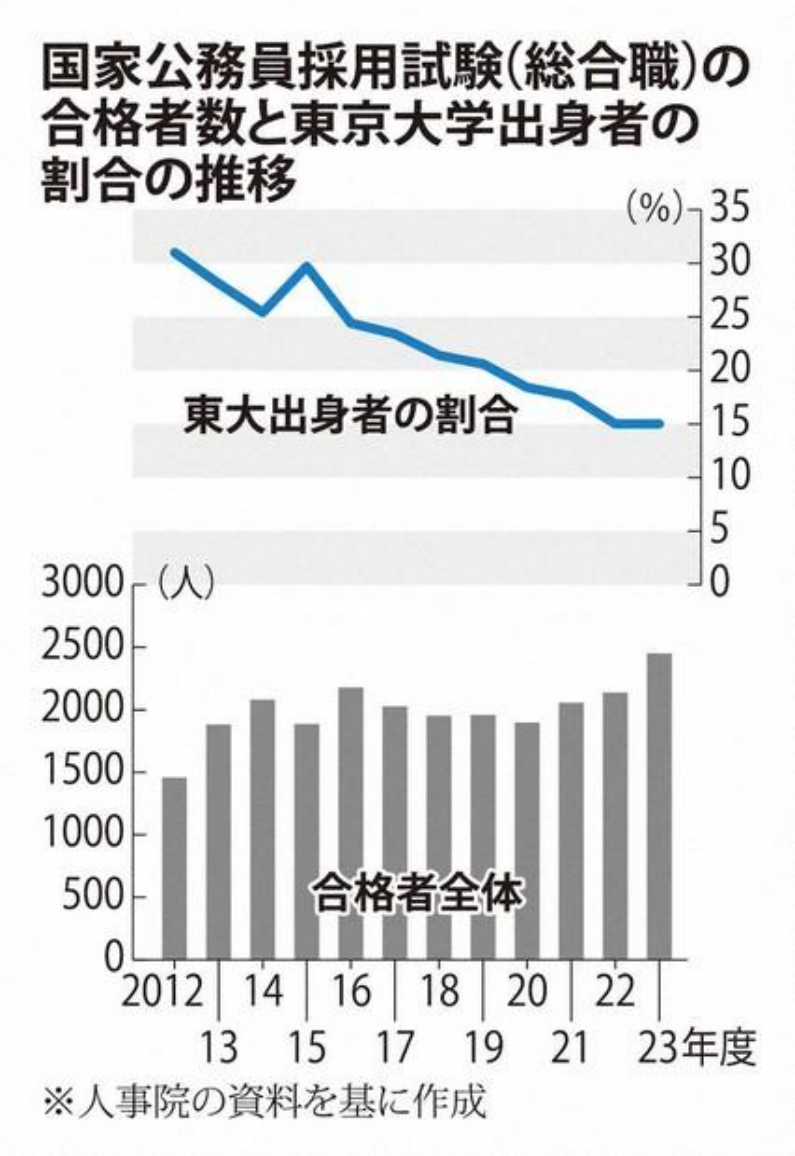
（出所）神戸市ホームページ

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

（３）資本主義の行きすぎをどう考えるか（個人主義･合理主義･客観主義）

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

資本主義の行きすぎをどう考えるか（個人主義・合理主義・客観主義）



- **<u>パブリックセクターに行くのはバカバカしい</u>**（優秀な東大生など）
- 個人が全面に出ず、**<u>非合理な仕事が多く</u>**機会利益に比べて**<u>給料が安く</u>**、客観的にも**<u>評価されにくい</u>**

※ 税金を投入して、優秀層を外資系に送る日本という国家の不思議

（出所）毎日新聞「深刻化する霞が関離れ　東大生が官僚になりたがらないわけ」（2024/1/6）

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

資本主義の行きすぎをどう考えるか（個人主義・合理主義・客観主義）

少子化対策なども同じロジック

お金をある程度
配っても、
子どもは増えない

≒

処遇を多少良くしても、
良い人材は官公庁・自
治体に入ってこない

何のために生まれて、何をして喜ぶか？

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

参考：人口問題やこども・子育て支援のための「気運醸成アドバイザー」

- 内閣官房（全世代型社会保障構築本部事務局）では、「こども未来戦略」に基づき、**人口問題やこども・子育て支援のための気運を社会全体で高めていく**観点から、職場慣行も含めた働き方の見直し等社会全体の気運醸成のための実行計画である「気運醸成実行計画」の策定に向けた検討を開始。
- 朝比奈は、実行計画検討の外部有識者として、**「気運醸成アドバイザー」の委嘱を受けている**。

氏　名	所属等
朝比奈　一　郎	青山社中株式会社筆頭代表 CEO
小　林　味　愛	株式会社陽と人（ひとびと）代表取締役
小　安　美　和	株式会社 Will Lab（ウィルラボ）代表取締役
佐　藤　竜　也	株式会社カラダノート代表取締役
白　河　桃　子	相模女子大学大学院特任教授
萩　原　昌　子	株式会社K’ｓ開発取締役副社長
横　山　英　子	株式会社パワフルジャパン宮城代表取締役

（出所）全世代型社会保障構築本部事務局「人口問題やこども・子育て支援のための機運醸成に向けた実行計画の策定について」（令和6年8月7日）

Copyright © 2024 Aoyamashachu Corp. All rights reserved

青山社中

ご清聴ありがとうございました