

新しい時代の
人材開発研究会

自治体におけるこれからの
人材育成とキャリア形成

研究成果報告書



令和4（2022）年3月
公益財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター

刊行にあたって

2020年から世界はコロナ禍に見舞われました。日本でも、感染状況の改善・悪化を繰り返しながら今日まで社会・経済ともに大きな影響を受けています。各自治体においても、感染症対策、ワクチン接種などに追われる日々が続いていることと思います。今日の自治体は、新型コロナウイルスへの対応のみならず、人口減少、厳しい財政状況、そして価値観が変容していく中での行政ニーズの多様化・複雑化などの課題に直面しています。

従来通りの行政運営を継続していくことが困難になる事態も予想され、多くの自治体がさまざまな経営戦略・計画の作成に取り組んでいます。しかし、その実効性を確かなものにするためには、自治体の人材の確保と育成、活用が不可欠です。職員の成長なくして自治体の永続的发展はなく、人材開発は自治体の目的実現のための重要な要素と言えます。

本研究会は、これからの自治体における人材開発、とりわけ「職員のキャリア形成」の重要性に焦点を当て、1年間の研究を行ってきました。大阪府下の各市から5名の研究員が集い、指導助言者には、株式会社寺崎人財総合研究所の寺崎様をお迎えして、ご指導を仰ぎました。また、地方公務員アワード受賞者の皆さんにインタビューを行うとともに、成果報告会では直接お話を伺う機会も設けました。

新型コロナウイルスの感染状況の影響で思うような研究活動が行えない中での10回にわたる研究会の実施ということで、研究員と指導助言者の寺崎様には大変なエネルギーを割いていただいたことと思います。

本書は、1年間の研究成果として、これからの自治体職員としての「キャリア」の在り方、また、「ゼネラリスト」「スペシャリスト」といった従来の人材類型の枠組みを超え、行政課題の高度化・複雑化に対応できる人材についての提言をまとめたものです。本書が、大阪府内の自治体における職員のキャリア形成、また人材開発部門のあり方について考える一助となれば幸いです。

本研究会の実施にあたり、ご多忙の中ご講義いただきました講師の方々、視察を受け入れてくださった各団体の皆様、インタビューや講話を通じてご協力いただいた方々に改めてお礼を申し上げますとともに、この研究会の指導助言者として、本研究会をコーディネートしてくださった寺崎様に心より御礼申し上げます。

令和4年3月

公益財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター
所長 林 宏 昭



目 次



はじめに（指導助言者より）	1
1. 本研究会の問題意識（人材開発とキャリア形成の重要性）	5
(1) 自治体を取り巻く現状	5
① 人口減少と少子高齢化	5
② 社会状況がもたらす変化 ～税収、自治体職員数の減少～	6
③ 行政課題の高度化・複雑化	7
(2) 組織における人材開発の重要性と自治体の特徴から見る課題	8
① 人事マネジメントにおける人材開発の位置づけ	8
② 人材開発とは	8
③ 「報酬」から見る成長への動機付け	10
④ 自治体における人材開発の課題	10
⑤ 成長の動機付けとしての「キャリア形成」支援	12
(3) 「キャリア」をめぐる時代の変化	
～キャリアを「作られる」時代から「創る」時代へ～	13
① キャリアアップの到達地点＝管理職ではなくなった	13
② キャリア＝一企業で積むものではなくなった	14
(4) 自治体職員として求められる“キャリア”とは何か	17
① 「キャリア」の本質とは	17
② 自治体職員の「キャリア」	17
(5) 本報告書の構成 ～新しい時代に対応した人材類型の提示～	18
2. 「新しい時代の人材」とは	21
(1) 「新しい時代の人材」の具体化	22
(2) 組織における「人材」の考え	24
(3) 新しい人材類型（5分類）	25
① 問題解決型	25
② 事業立上型	26
③ 価値転換型	26
④ 高度知識型	26
⑤ 経験伝承型	26

(4) 「必要な能力」についての留意事項	27
① 大前提となる能力（リーダーシップ）	27
② 共通項となる能力（“新しい時代の人材”に共通して備わる能力）	27
3. 「新しい人材類型」と実例の紐づけ	31
(1) 職員インタビュー	31
① インタビューの概要	31
② インタビューから得られた気づき（各類型に共通する能力）	32
③ インタビュー記事について	33
(2) 自分は何類型か	34
(3) 「新しい人材類型」と実例の紐づけ（ケーススタディ）	35
① ケース1（事務職）	35
② ケース2（消防部署）	36
③ その他（人材類型事例）	37
(4) 「新しい人材類型」をキャリア形成に役立ててもらうために	38
4. 結 び	41
コラム（所感にかえて）	45
ロールモデル	45
定期人事異動の考え方	46
自分で考え行動する人を育てる	47
ストレングス（自身の強み）とキャリア形成	49
能力開発に必要な研修コンテンツ	51
研修の難しさ ～学ぶことを是とする職場風土づくりの重要性～	52
付録（地方公務員アワード受賞者へのインタビュー記事）	57
問題解決型（岡山県備前市 同前 嘉浩 氏）	57
事業立上型（奈良県生駒市 田中 明美 氏）	65
価値転換型（埼玉県北本市 林 博司 氏）	72
高度知識型（兵庫県加古川市 多田 功 氏）	80
経験伝承型（大阪府寝屋川市 岡元 譲史 氏）	86



はじめに（指導助言者より）

バブル経済崩壊以来日本の経済停滞は続き、このままでは先進諸国から脱落するとの予測も出ているなか、少子高齢化が急速に進行している日本において人口ボーナスを前提とした大量生産－大量消費型のビジネスモデルが立ち行かなくなっていることは明白であり、高い付加価値を創出するイノベーション型モデルへの転換が待ったなしの状況である。

これを受けて民間企業では高度経済成長期に形成された人事マネジメントの枠組みの抜本的な見直しがなされ、長期雇用に基づくメンバーシップ型人事から職務や役割・専門性を重視したジョブ型人事への移行が急速に進んでいる。

また、デジタルトランスフォーメーション¹が民間企業のみならずパブリックセクターでも検討・実施されるようになり、デジタル／テクノロジーの知識・スキル・リテラシーを経営トップから現場まであまねく習得させることが必須となっている。

一方で先進諸国では長寿社会化が進み、日本でも生まれた子どもの半数が107歳より長く生きると推計され、いわゆる「人生100年時代」において健康である限り働き続けることが求められることから、リカレント教育²やリスキリング³が重要視されるようになっている。

民間企業においては改正高齢者雇用安定法（令和3年4月1日施行）において65歳までの雇用確保措置義務に加え、70歳までの就業確保措置が努力義務化されたことからミドル・シニア従業員の「学び直し」による戦力化は不可避の課題となっている。

また、働き手の仕事に対する価値観の多様化－生き方の多様化でもある－により、キャリア形成の自律・自己責任化、よりよい場を求めてのポジティブな転職、出世にとらわれない働き方が若年層を中心に進んでいることにも着目すべきであろう。

これらのことを背景に、民間企業では人材開発／キャリア開発のあり方の抜本的な見直しが進んでおり、「総合職－ゼネラリスト－管理職」偏重の人材開発を改め、キャリアの多様性を重視した枠組み・仕組みへの転換を図っており、パブリックセクターひいては自治体においても同様の取組みが必要であることは言を俟たない。

本研究会は「自治体におけるより効果的な研修体系（OJT、Off-JT、自己啓発）のあり方について調査・研究を行う」ことを当初の目的としていたが、討議を進めるなかで研究員が人材開発／キャリア開発の本質に気づき、自治体職員の人材開発／キャリア開発のあるべき姿を追究することになったことは指導助言者として誠に喜ばしいことである。

自治体職員のキャリアの「多様化」と「自律化」をキーワードに本報告書を精読し、その本質を捉まえ、職員の能力の底上げを図り、住民への提供価値の高度化＝よりよいサービスの提供が実現することを願ってやまない。

指導助言者 寺崎文勝

(株)寺崎人財総合研究所 代表取締役

¹ Digital transformation, DX: ICT（情報通信技術）の浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させるという仮説。一般的には企業がICTを活用してビジネスモデルや業務プロセスを抜本的に見直すことを言う

² Recurrent education: 社会人になってからも学校などの教育機関に戻り、学習し、また社会へ出ていくということを生涯続けることができる教育システム

³ Reskilling: 技術の進展による産業構造の根本的な変化によって新たに発生する業種や職種に順応するための知識やスキルを習得することを目的に、人材の再教育や再開発をする取組み

1. 本研究会の問題意識 (人材開発とキャリア形成の重要性)

(1) 自治体を取り巻く現状	5
① 人口減少と少子高齢化	5
② 社会状況がもたらす変化 ～税金、自治体職員数の減少～	6
③ 行政課題の高度化・複雑化	7
(2) 組織における人材開発の重要性と自治体の特徴から見る課題	8
① 人事マネジメントにおける人材開発の位置づけ	8
② 人材開発とは	8
③ 「報酬」から見る成長への動機付け	10
④ 自治体における人材開発の課題	10
⑤ 成長の動機付けとしての「キャリア形成」支援	12
(3) 「キャリア」をめぐる時代の変化	
～キャリアを「作られる」時代から「創る」時代へ～	13
① キャリアアップの到達地点＝管理職ではなくなった	13
② キャリア＝一企業で積むものではなくなった	14
(4) 自治体職員として求められる“キャリア”とは何か	17
① 「キャリア」の本質とは	17
② 自治体職員の「キャリア」	17
(5) 本報告書の構成 ～新しい時代に対応した人材類型の提示～	18



1. 本研究会の問題意識（人材開発とキャリア形成の重要性）

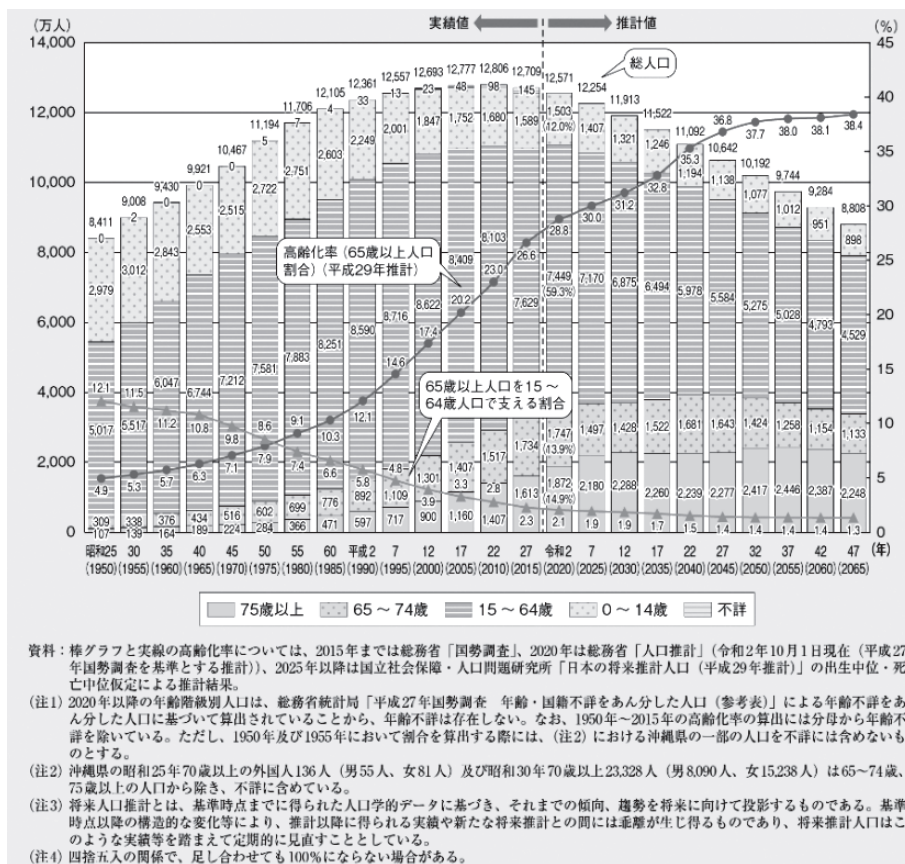
(1) 自治体を取り巻く現状

① 人口減少と少子高齢化

日本の人口は平成20年の1億2,808万人をピークに減少局面に入り、令和2年には1億2,571万人と、わずか12年の間に230万人減となっている。平成29年に国立社会保障・人口問題研究所から発表された「日本の将来推計人口（平成29年推計）」での見通しによると、令和35年には人口は1億人を割り込み、令和47年には現在からおよそ3割減となる8,808万人と、今後人口減少の幅は大きくなることが見込まれている⁴。

一方で日本の高齢化率（総人口に占める65歳以上の人口割合）は今後も増加の傾向にある。日本の高齢化率は昭和25年には総人口の5%に満たなかったが、昭和45年に7%超、平成6年には14%超を記録し、その後も上昇を続け令和2年10月1日現在28.8%に達している。令和3年に内閣府より発行された「令和3年版高齢社会白書」によると、令和18年に33.3%、令和47年には38.4%に達して、国民の約2.6人に1人が65歳以上となる社会が到来すると推計されている。また、総人口に占める75歳以上人口の割合は、令和47年には25.5%となり、約3.9人に1人が75歳以上の者となると推計されている（図1）。

【図1】人口・高齢化率の推移と推計



(出典) 内閣府 (2021) 「令和3年版高齢社会白書」4頁

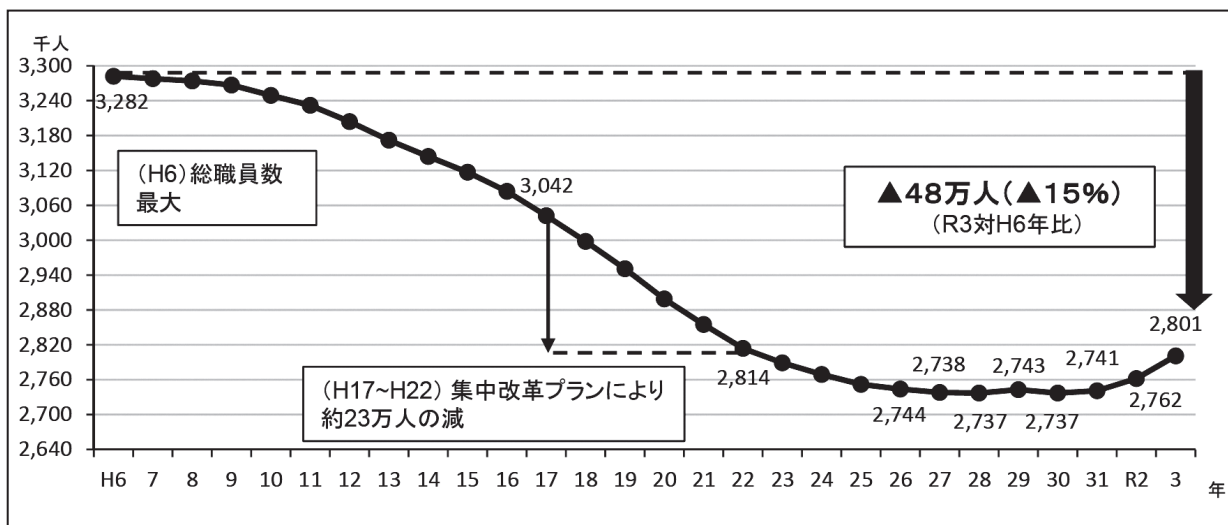
⁴ 将来の出生推移・死亡推移についてそれぞれ中位、高位、低位の3仮説を設け推計が行われている。本稿で扱う推計結果はそのうちいずれも中位であった場合の仮定に基づく。

② 社会状況ももたらす変化 ～税収、自治体職員数の減少～

人口減少や少子高齢化は、自治体にも大きな影響を及ぼす。人口減少によって自治体の税収入は減少するが、その一方で高齢化率の上昇から社会保障費の増加が見込まれており、地方財政はますます厳しさを増していくことが予想される。

また、自治体の職員数も更に減少していくことが予想される。元々地方公務員の総数は平成6年以降、採用抑制措置等によって減少傾向にあった⁵。平成6年に328万人であった職員数は、令和3年には280万人と約48万人、15%も減少している⁶（図2）。

【図2】自治体の総職員数の推移（平成6年～令和3年）



（出典）総務省「地方公務員数の状況『地方公共団体の総職員数の推移』」
https://www.soumu.go.jp/main_content/000608426.pdf（閲覧日：令和4年3月24日）

また、「自治体戦略2040構想研究会」の第一次報告によると、「2040年の人口を基に試算した都道府県、市区町村の職員数（参考値）の減少率を踏まえると、現在よりも更に少ない職員数での行政運営が必要となる可能性がある⁷」ことが言及され、第二次報告においても「従来の半分の職員数でも自治体として本来担うべき機能が発揮でき、量的にも質的にも困難さを増す課題を突破できるような仕組みを構築する必要がある⁸」とされるなど、人口や税収の減少などの影響を受け、自治体の職員数は長期的に減少していくことが見込まれる。

⁵ 自治体の財政状況悪化等を理由とし、平成17年3月29日付で「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」（集中改革プラン）及び平成18年8月31日付「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」が示された。これにより、各自治体に対し5年間で5.4%以上の職員数純減が求められた。

⁶ 令和2年以降増加傾向が目立つが、総務省によると、この要因として「新型コロナウイルス感染症対策のための体制強化や、児童相談所の体制強化などの子育て支援への対応により増加」していることが示されている。

⁷ 自治体戦略2040構想研究会（2018）「第一次報告」、36頁。

⁸ 自治体戦略2040構想研究会（2018）「第二次報告」、31頁。



③ 行政課題の高度化・複雑化

拡大・成長を追求してきた高度経済成長期などを経て、都市化の進展や核家族化、就労形態の変化など、日本はこれまでも様々な変化を経験してきた。過去20年ほどの間でも、市町村合併やPFI、指定管理者、交付税改革、起債制度の見直し、公益法人制度や政府系金融機関の改革、公営事業の民営化や独法化など、様々な変革が起こっている。また、近年の高度情報化やグローバル化の更なる進展、新型コロナウイルス感染症の感染拡大などの影響により、人々のライフスタイルが多様化するとともに、ゆとりや安らぎといった心の豊かさ、物については量より質の向上を重視する傾向が高まるなど、価値観が多様化している。更に、公の役割を個人、団体、企業が幅広く行政と協働し担っていく取組みなど、持続可能性、多様性の観点からも様々な分野で自己実現や社会貢献ができる環境づくりが求められている。

加えて、福祉分野にも変化がある。少子高齢化が進む中、公的な福祉サービスだけで要支援者への支援をカバーすることは困難となりつつある。また、地域の連帯感が希薄化し、特に大都市での地域社会の脆弱化が進み、中山間部では限界集落などの問題が生じている。このように、従来の公的サービスのみでは対応しきれない多様な生活課題が生じており、これからの福祉施策にも変化が求められている。

その他にも、公共施設やインフラの老朽化や度重なる災害・防災への対応など、行政課題の高度化・複雑化は今後も続いていくだろう。

前述のとおり、地方財政は今後ますます厳しさを増していくことが予想される。また、自治体の職員数の更なる減少も見込まれる一方、自治体が解決すべき行政課題は高度化・複雑化している。こうした状況が続いた場合、自治体の現場が立ち行かなくなり、行政サービスの縮小が生じることも考えられ、結果として住民の生活利便性が低下することになる。今後人口減少が進み、日本を取り巻く環境に不確実さが増す中でも、自治体が安定・持続可能な形で住民サービスを提供し続けるためには、今までよりも更に効率的かつ的確な政策、行政サービスの実行が求められる。

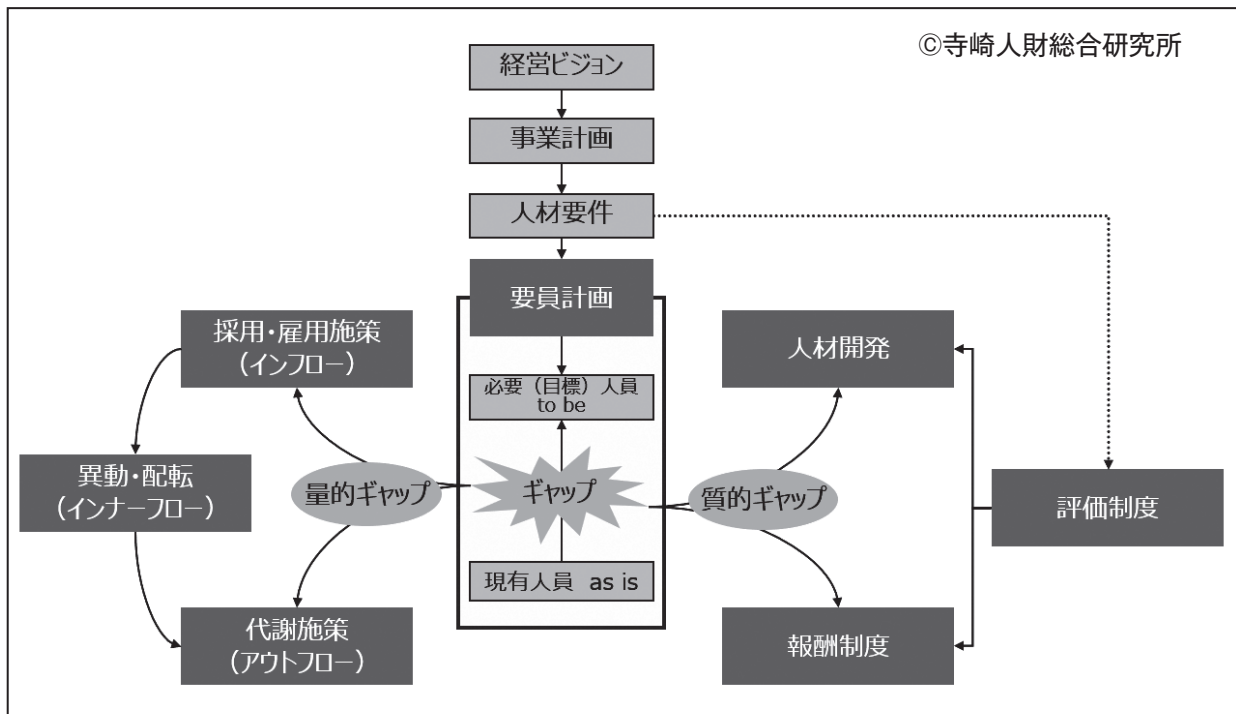
組織（自治体）は、ヒト・モノ・カネ・情報等の経営資源を活用し、経営目的の実現を図る必要がある。自治体の運営は、当たり前であるがそこで働く自治体職員によって行われている。これら経営資源の中で「ヒト」こそが、唯一ほかの経営資源を活用しうる存在であり、自らを成長させ、山積する課題や時代の変化に合わせて柔軟に対応が可能な存在である。これからの高度な行政課題への対応を行うためには、職員一人ひとりが従前どおりの仕事をこなすのではなく、時代に合わせ能力・意識を変化し、向上させることが非常に重要である。また、自治体組織においては、優秀な人材をいかにして育成・活用していくか―「人材開発」こそが、極めて重要な課題である。

(2) 組織における人材開発の重要性と自治体の特徴から見る課題

① 人事マネジメントにおける人材開発の位置づけ

人材開発について論じる前に、広く人事マネジメントについて説明する。人事マネジメントとは、組織の経営ビジョンの実現、経営目標の達成をするために人材を活用する仕組みのことであり、その体系は図3のとおりである。

【図3】 人事マネジメントにおける人材開発の位置づけ



そもそも組織の経営ビジョンや事業計画を実行するにあたっては、それを実行する適切な人材が不可欠である。したがって、組織にとって必要とされる能力やスキルを示した「人材要件」の設定が必要となる。「人材要件」の設定の次には、ビジョンや計画の遂行にあたってどのような人材をどのように配置するか、を定めた「要員計画」を設定する。そこから設定された、「必要人員」(理想)と、「現有人材」(現実)との間に生じたギャップを埋めるための仕組みが、人事マネジメントである。

ギャップは「量的ギャップ」と「質的ギャップ」に分けられる。「量的ギャップ」は、例えば人員の過不足や十分にポテンシャルを発揮できていない職員の存在などの課題であり、「採用・雇用」や「代謝」(リストラ等)、人事異動、配置転換などの方策によって解決が図られる。

一方「質的ギャップ」は、理想と現有人材の能力(スペック・スキル)のギャップを指し、「報酬制度」、そして「人材開発」などによって、職員をあるべき人材像に近づけるための各種方策をもって解決が図られる。

② 人材開発とは

それでは、「質的ギャップ」を埋めるための人材開発とは、どのようなものだろうか。下山(2017)によると、「人材開発」とは以下の要素を指すとされている。



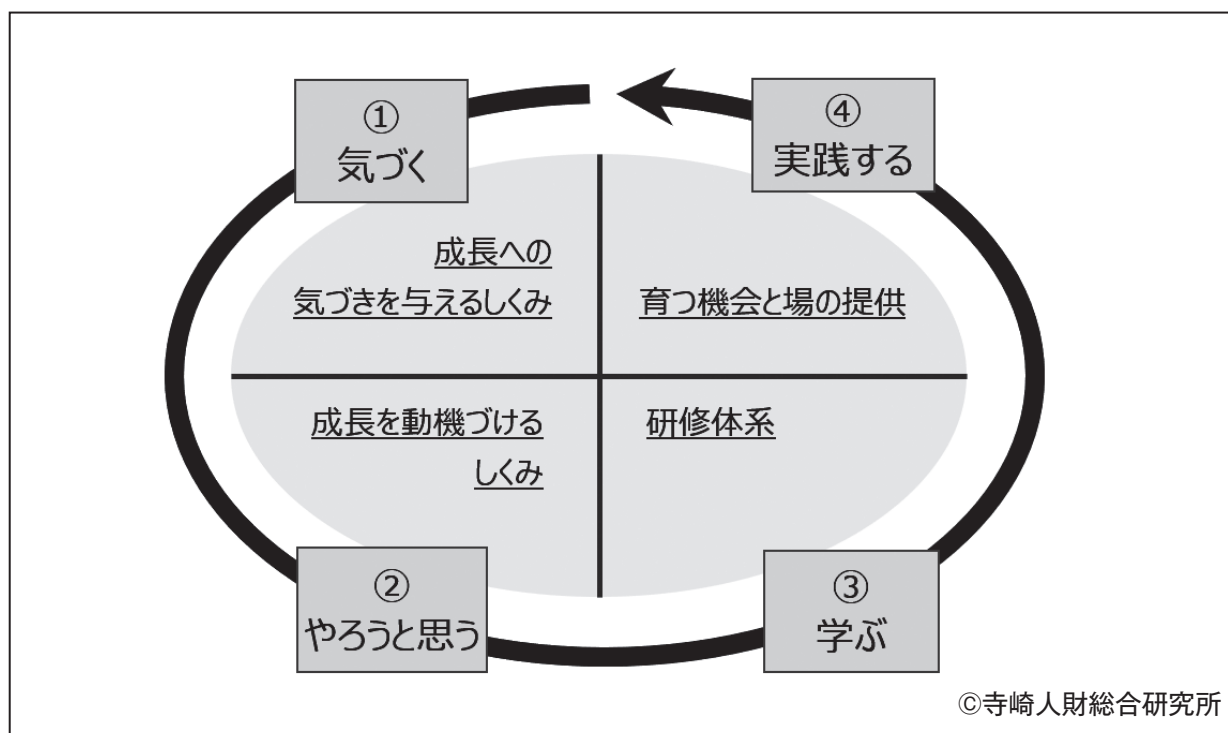
- ◎主に知識（Knowledge）やスキル（Skill）を習得するための手立てを、研修やOJT、自己啓発支援、キャリア開発などといった教育機会や仕組み・施策を用いて、さまざまな形で提供すること
- ◎行為・行動に加え、感情や内面も含めた態度（Attitude）を改善し、より良く身につけてもらうことでPerformance（パフォーマンス・成果）を向上させること

—下山博志（2017）『実践人材開発 HRプロフェッショナルの仕事と未来』日本能率協会マネジメントセンター、14頁

これを見ると、「人材開発＝育成の仕組み」であることがわかるが、決して「育成の仕組み＝研修」ではない。ロンバルドとアイチンガー（1996）によると、人材の学習に影響を与えるのは、仕事での経験（Jobs）が7割、他人からの影響（People）が2割、研修（Courses）はわずか1割に留まる。人材開発といえば研修の計画を立て実施することをイメージしがちだが、それだけでは人材は育たず、人材開発部門として様々な視点や仕組み、施策を用いて取組まなければならない。

図4は、人材開発のサイクルを図示したものである。

【図4】トータル人材開発のサイクル図



人材＝職員は、①成長の必要性に「気づく」、②課題や目標を明確にし「やろうと思う」、③研修などで「学ぶ」、④現場で「実践する」、この4サイクルを繰り返すことで成長が続いていくとされる。そして組織は、様々な仕組み・施策をもってこれを支援する必要がある。

このうち、特に重要なのが「気づき」である。研修以前の問題として、職員が成長するにはまず、自己を客観化し、「自分は学習／変化する必要がある」という動機づけを行う必要がある。「喉の渴いていないロバに水は飲ませられない」というフランスのことわざがあるが、いくら良い研修コンテンツを提供しようと、職員自身に自己への客観的視点（人材要件

と自身とのギャップの認識) や学習意欲が無ければ、研修の効果はどうしても低いものになってしまう。組織としても、いかに職員へ気付き・自覚を動機づけさせるかが非常に重要になる。しかしこの「動機づけ」は、ある程度価値観や考え方が固定化された社会人に対して、自身の今までの経験や考え方を変化させること (Unlearning) に他ならず、非常に難易度が高い。この点は、人材開発における一つの大きな課題ではないだろうか。

③ 「報酬」から見る成長への動機付け

人が組織で前向きに働くための大前提として、個人のモチベーションが必要である。モチベーションの種類を、ここでは以下の3つに分類する。

- 仕事自体へのモチベーション (ワークモチベーション)
- 組織で働くうえでのモチベーション (帰属意識・ロイヤリティ)
- 学習・成長することに対するモチベーション

以上のモチベーションは、様々な「報酬」によってもたらされる。「報酬」には、金銭だけでなく、周囲からの承認や働きがいなど、モチベーションの向上につながる要素全般が含まれる。ここでは、以下の2つに分類する。

- 外的報酬 (金銭、周囲からの承認など)
- 内的報酬 (働きがい、やりがい、使命感など)

上記の報酬を組織としてマネジメントし好循環を形成することは、人材の成長や帰属意識の向上 (離職率の低下) などへも好影響を与える要因となりうる。しかし、モチベーションを引き出す報酬は何が効果的であるかについては、個人が何を欲求しているかによって大きく左右される。シャイン (1978) によると、キャリアにおける価値観や優先順位は個人によって異なるとされる¹⁰。そのため、効果的な報酬を与えるためには、個人に合った報酬のマネジメントが必要であることがわかる。

④ 自治体における人材開発の課題

ここまで、人材開発において「気づき」の動機づけ、更に報酬によるモチベーションの向上が重要であることを説明した。それでは、これらを自治体の現状と照らし合わせたとき、どのようなことが考えられるだろうか。

A. 不明瞭な「人材要件」

自治体では、平成9年発出の「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」及び「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」により、各自治体が「人材育成基本方針」を策定することが求められた。「地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会」令和元年度報告書によると、令和2年4月1日時点

¹⁰ シャインは、能力・動機・価値観に関する自己概念 (キャリア・アンカー) がキャリア選択を大きく左右するとしている。キャリア・アンカーは、専門・職能別能力、経営管理能力、自律・独立、保障・安定、起業家的創造性、奉仕・社会貢献、純粹挑戦、生活様式の8つに分類される。



での自治体における人材育成基本方針の策定状況は95%と、ほとんどの自治体で策定されていることがわかる。しかしその一方で、当初策定以降に一度でも改定したことがある自治体は全体の48%程度に留まっている。本来、時代や社会のニーズの変化によって行政課題も変化し、事業計画（総合計画など）もそれに対応するために変化し、ひいては人材要件も日々変化をしていくはずである。同報告書でもこれに対し、改定を行っていない自治体が半数以上ある現状について「人材育成基本方針が形骸化し、ほとんど機能していない可能性がある。」¹¹ ことを指摘している。

人材育成基本方針が機能していない現状を鑑みると、組織自体も人材要件に根ざした人材開発体系の構築ができておらず、また職員自身にとっても、組織が求める職員像が不透明でイメージがしづらくなっていることが推察できる。そのため自治体の現場は、自身と理想のギャップを感じることができず、気づきの動機づけが行われにくい環境になっていると考えられる。

B. 経営ビジョンと自己成長との関連付け

組織の目的とは、究極的に言えば経営ビジョンの実現である。組織目標、人材要件などは全て経営ビジョンから定義される事項であり、裏を返せば経営ビジョンが具体的かつ明確なものであれば、職員自身も目的を持って仕事に取り組みやすい。

一般企業においては「継続的な発展」（経済的価値）を経営ビジョンとして設定するものが多い。一方自治体における経営ビジョンとは、地方自治法第一条の二に示されるように「住民の福祉の増進を図ること」（社会的正義）であると解釈できる。そのため、経済的価値を念頭に置く一般企業と比べ、どうしても抽象的な目的となってしまう、具体性に欠けてしまう。この課題に対応するために各自治体は、経営ビジョンに基づいた総合計画を作成し、事業ごとに個別の事業目標を掲げている。しかし、事業評価も含め、その目標設定作業も事業担当課が政策推進部門に「やらされている」状況にあるのではないだろうか。そもそも、総合計画も職員一人ひとりに共有され、理解されている状況とは言えないのではないだろうか。

以上のように、組織としてのビジョン・目標が抽象的であること、また職員が業務に関する目標を設定しようとした時に貢献できていない現状を鑑みると、職員が何のために職務を行っているのか、なぜ成長をしなければいけないのか、組織の目的のために自身がどのように振舞うべきなのかが見えにくい状況であると考えられる。

C. 定期人事異動による、キャリアパスの不明瞭化

自治体における人事マネジメントの大きな特徴として、定期的に行われる人事異動（ジョブローテーション）がある。稲継・大谷（2021）によると、ジョブローテーションの目的は主に「組織の活性化」「適材適所の配置」「同一人物の長期同一職場在籍による不正の防止」「職員のマンネリズムの解消」であるとされる¹²。

¹¹ 2020年「地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会 令和元年度報告書」5頁。

¹² 稲継裕昭・大谷基道（2021）『現場のリアルな悩みを解決する！職員減少時代の自治体人事戦略』ぎょうせい、172頁。

自治体によって首長の考え方や組織編成にバラつきがあり、ジョブローテーションのスペクトルに差はあるが、概ね3～5年程度を1サイクルとしている自治体が多いのではないだろうか。自治体のジョブローテーションは、特に若い世代において窓口業務から福祉、人事、財政、土木関係に至るまで、実に様々な範囲間での異動を経験する。また、異動の趣旨・目的が職員自身に示されていない場合が多く、予期しない異動がモチベーションの低下に繋がる可能性もある。結果的に、自身のキャリアに一貫したストーリー性が見出しにくく、異動する度に求められる能力や知識が異なるため、中長期的な視点で自身にどのような能力が必要であるのか、どのような職員を目指したらよいのか、自身のキャリアパスをどのように描いたら良いのかが不透明になりやすい。

自治体のジョブローテーションについては賛否両論があるが、ここでは制度の是非を論ずるものではない。しかし上記に示したとおり、職員が自身のキャリアに対して中長期的な視点を持つことが難しくなっており、目の前の職務をいかに処理するかに焦点が向いてしまう、という傾向をもたらしていることは大きなデメリットであると考えられる。

⑤ 成長の動機付けとしての「キャリア形成」支援

以上より、自治体における成長への動機付けとしての課題を以下の2点にまとめる。

- 組織として人材育成基本方針や経営ビジョンを職員へ効果的に示せておらず、自己の成長に結びつけにくい環境にある。
- ストーリー性の少ない定期的な人事異動により自身のキャリアパスが不明瞭になりやすく、中長期的な視点を持った取組みを行うことが難しい。

今後のキャリアを中長期的な視点で俯瞰し、組織のビジョンと照らし合わせ、自身に何が足りないのか、どの様に能力を伸ばしていったら良いのかを考えることが、前述の「気づき」の付与につながる。職員が成長への動機づけを得にくく、また今後のキャリアの見通しが立てづらいという自治体の特徴は、組織の人材開発にとって大きな課題となる。

そして、いわば職員がキャリアの中で「迷子」になりやすい（あるいは、道を探すことも思いつきにくい）状況にある中で、職員自身によるキャリア形成、また、組織としてそれを支援することは非常に重要である。

そこで以降では、「自治体職員のキャリア」に注目し、その考察を行う。



(3) 「キャリア」をめぐる時代の変化

～キャリアを「作られる」時代から「創る」時代へ～

「キャリア」とは、厚生労働省職業能力開発局「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書においては、「一般に「経歴」、「経験」、「発展」さらには、「関連した職務の連鎖」等と表現され、時間的持続性ないし継続性を持った概念として捉えられる」¹³とされている。個人が職業経験を通じて自身の能力を培い、経験を蓄積することでキャリアが形成されていくと考えられる。

しかし、一口に「キャリア」と言っても、時代によって経済状況や文化、個人の価値観は大きく変容し、それに伴い「キャリア」の捉え方も大きく変化してきた。ここでは、「自治体職員のキャリア形成」を考える前提として、日本での今日までのキャリアの潮流について考察を行う。

① キャリアアップの到達地点＝管理職ではなくなった

キャリア形成の捉え方は時代によって大きく異なるが、これには日本経済の移り変わりが深く関係している。

戦後すぐはハイパーインフレーション¹⁴やドッジ不況¹⁵に見舞われたものの、1950年に朝鮮戦争が勃発すると、米軍からの大量物資の買付けによる特需景気により「もはや戦後ではない」¹⁶と言われるほどの高度経済成長を成し遂げた。

高度経済成長期には労働力不足を補うために、「終身雇用制」や勤続年数ごとに役職・賃金が上昇する「年功序列制」が推し進められた。つまり、この頃は自らがキャリア形成をするまでもなく、一直線上にキャリアアップした到達地点に管理職が据え置かれており、「管理職になること、出世すること＝キャリアである」という考えが浸透した。

また、この時代は先進国に追いつこうとするキャッチアップ¹⁷型の経済成長期であったため、企業・労働者ともに「利益を追求する」という明確な目的があった。地方自治体においても自らの所掌に係る施策を毎年拡大させることが目標であり、管理職には新たな問題を見つけ出すことや効率化を図ることは求められておらず、管理職になることへの抵抗は少なかった時代である。

ところが、バブル経済の崩壊した1990年代以降、生き残りをかけて民間企業は経営の効率化を図るようになり、人事評価制度が整備され、年功よりも実績や能力が厚遇される時代へと変化していく。

¹³ 厚生労働省職業能力開発局「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書（平成14年7月31日）<https://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/07/h0731-3a.html>（令和4年2月28日閲覧）

¹⁴ 国際会計基準で「3年間で累積100%以上の物価上昇の状態」と定められている。1945年の終戦から1949年までに約220倍のハイパーインフレーションが起こった。

¹⁵ 1949年からハイパーインフレーションからの脱却を図り、デトロイト銀行頭取ジョセフ・ドッジによる経済安定化政策「ドッジ・ライン」が進められた。ドッジの指導によりインフレは抑制され物価の急速な安定がもたらされたが、一方で通貨供給量の減少による資金不足のため失業や倒産が相次ぎ、「ドッジ不況」と呼ばれた。

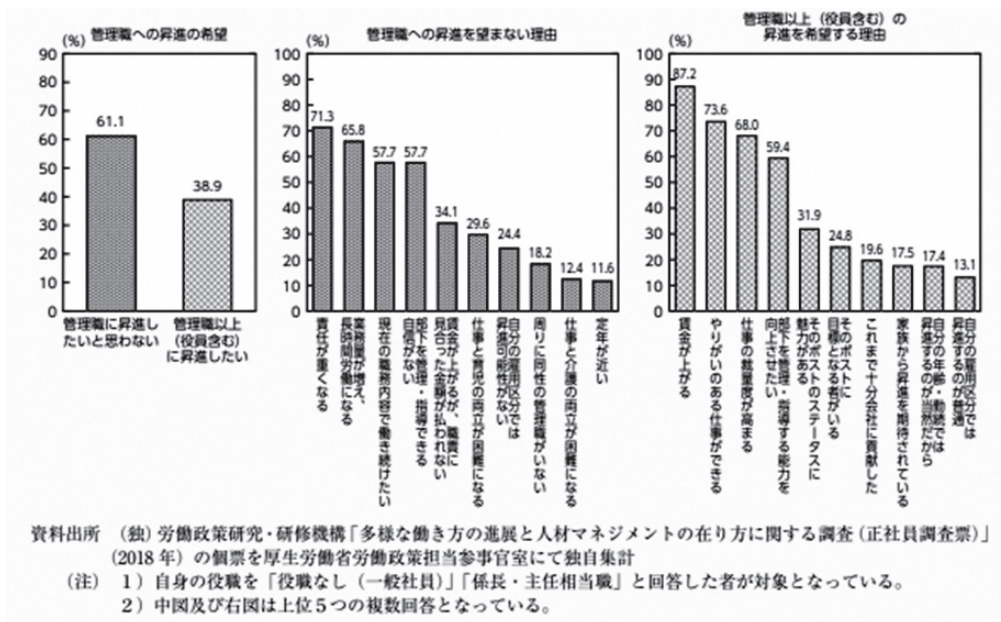
¹⁶ 1956年度の「経済白書」に書かれた一節。戦後の日本経済回復の速やかさを表現すると同時に、経済回復による浮揚力の終焉を示唆した言葉である。

¹⁷ 追いつくこと。遅れを取り戻そうとすること。経済発展が一定の水準に追いつくことなど。

自治体においても、1980年代から先進諸国で始まっていた行政改革の波が日本にも訪れ、自治体の自己決定権が拡充される一方で、自己責任を求められるようになった。このような時代で管理職になるということは、自治体の方向性を決定し、また方向性についての責任を果たさなければならないということに等しい。

さらに、危機意識が強く会社の成長のために働こうとする就職氷河期世代と、仕事と生活のバランスを重視し自身の成長のために働こうとするゆとり世代、また両世代に挟まれた世代が職場に混在する現在、人材育成を行う上での世代間のギャップに悩まされるなどの理由から「管理職になりたくない」という人が多くなっている。

【図5】管理職への昇進希望率・昇進を望まない理由



(原出典) (独) 労働政策研究・研修機構 (2018)
 「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」
 (出典) 厚生労働省 (2018) 「平成30年版労働経済白書」230頁

② キャリア＝一企業で積むものではなくなった

キャリア形成において、日本経済の移り変わりがもたらしたもう一つの変化が“職離れ”である。

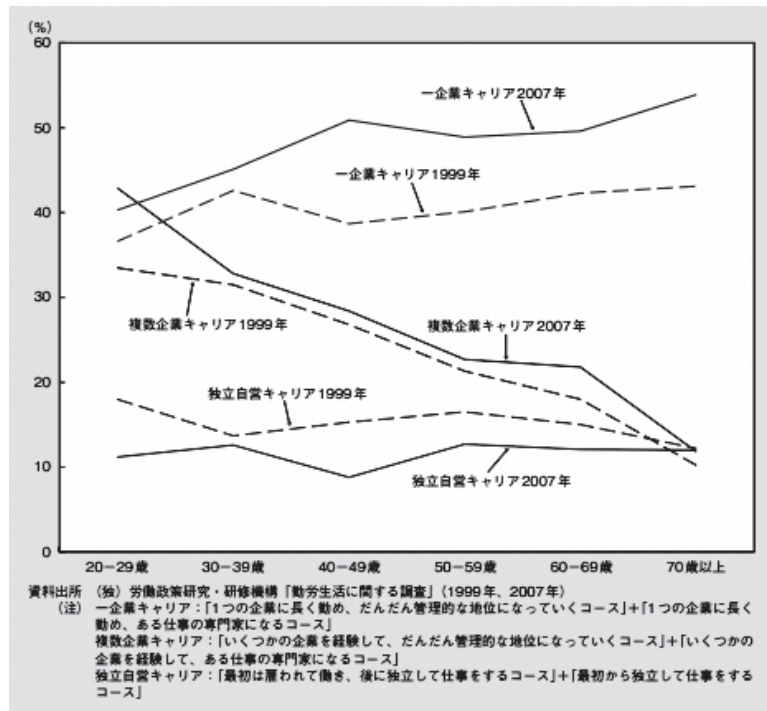
バブル経済の崩壊やリーマンショックによる日本経済の低迷は、右肩上がりの経済状況を前提としていた終身雇用制を一部崩壊させた。終身雇用制と年功序列制が確立されていた時代には、55歳で定年を迎え、退職後は退職金や公的年金で生活するという道筋が立てられていたため、採用された職場で無事に定年退職を迎えられるための知識や資格さえあれば良かった。

ところが、日本経済の低迷による大量人員削減が起こった頃から、採用された職場を離れても価値を認められる必要が生じ、知識や資格にはアップデートが求められるようになった。さらに、少子高齢化にともない定年退職年齢や公的年金の受給開始年齢が引き上げられたばかりか、公的年金の受給自体が危ぶまれるようになり、定年退職後の生活が保障されず働き続けることが必須の時代へと変わったのである。



現在、制度として終身雇用制が残っているものの、働き手、特に若手職員の意識は確実に「一つの職場で勤め上げる必要はない。」という考えへとシフトしている。2007年に実施された調査によると、40歳代以降は「一企業キャリア」を望ましいと考えている人が半数を超えるが、20歳代は「複数企業キャリア」を望む人が半数近く占める。

【図6】望ましいキャリア形成



(原出典) (独) 労働政策研究・研修機構 (2007) 「勤労生活に関する調査」

(出典) 厚生労働省 (2011) 「平成23年版労働経済白書」176頁

一般的に公務員は離職率が低いとされているが、転職しづらい職種でもあるため、早い段階で見切りをつけ転職してしまう若手職員が少なくない。また、自治体の終身雇用制についても崩壊する危険性を秘めていることから、「職離れ」を防ぐ手段を講じることが、自治体の喫緊の課題である。

「職離れ」を防ぐには魅力的な職場でなければならない。民間企業では常に利益が追及され、リスクも大きい成功すれば利益に見合った報酬や賛辞を受けられるという魅力がある。また、昨今では利益追求の他にも「ES向上」¹⁸が注目されており、衛生面・福利厚生面・ハラスメントなど職場環境の改善に力を入れている企業が多い。

一方、自治体職員の魅力はかつては安定性であったが、前項で述べたように自治体職員といえど安定性が保障される時代ではなくなった。転職の難しさや副業の禁止、給与が報酬制ではないことも、「人生100年時代」が到来すると言われている世代には不安材料ではない。また、自身の成長のために働きたいと望む若手職員にとって、地域住民の豊かさを実現するという自治体職員のやりがいは成果が見えにくく、リアリティショックが起こりやすい。実際に、総務省の「令和元年度地方公務員の退職状況等調査」では普通退職者

¹⁸ 「Employee Satisfaction (従業員満足度)」の略。近年「Customer Satisfaction (顧客満足度)」が重要視されているが、「ES向上がCS向上に繋がる」ことから、職場環境改善に取り組む企業が増えている。

の約40%が30歳未満という結果が出ている。

以上のことから、採用後は管理職を見据えて役職を上げていき定年退職、という一定のキャリアが「作られていた」時代は終わり、キャリアは「自ら創り上げていかなければならない」時代が既に到来していると言える。

つまり今の時代において「キャリアアップの到達地点＝管理職」ではなく、管理職はあくまでもキャリア形成における一つの選択肢であることを認識しなければならない。そもそも現代の働き手にとって「キャリア＝一企業で積むものではない」という認識も、今後の人材開発を考える上で必要だ。



（4）自治体職員として求められる“キャリア”とは何か

① 「キャリア」の本質とは

ここまで、広く今日までの「キャリア」の潮流について考察を行った。では、自治体職員としてのキャリアを考える時に、そのめざすべき方向とは何なのか。

当研究会の議論の中で、自治体職員の中には管理職になることを敬遠する者が少なからず存在し、そのことが組織運営上の課題とされていることが取り上げられた。この前提の概念として、しばしば「管理職になること、出世すること＝キャリアである」という考えが存在している。しかし前節で示したように、キャリアとは職業経験を通じて能力等が形成されていく過程なのであって、それを踏まえれば、管理職を含む役職は、「キャリア」とは異なり、あくまで処遇に関する段階的区分と捉えることが適当であると考え。結果として、先に取り上げた「管理職になることを敬遠する」という事象は、キャリア形成の観点では否定されるべきものではなく、逆説的に表せば、「管理職になりたい」という事象は、キャリアとしてめざすべき方向としては成立しないものと解することができる。

では、キャリアの本質とは何なのか。当研究会の指導助言者である寺崎氏によれば、「自身がどんな事が出来る人物になりたいのか。そして、権限を持って何を実現したいのか」が本質とされる。

組織運営を考える上で、管理職は必要かつ重要な立場であり、事業・現場の運営管理の役割を担っている。その役割を果たすために必要な能力とは、たとえば、問題解決を図ったり、人材育成を行ったりする能力であり、それらは“ゼネラリスト”（第2章参照）として求められる能力である。自治体職員としてのキャリアとは、そういった能力に着眼して、職員自身が、職業経験や個人の強み（ストレングス）を活かして能力を培い、どのように自分を成長させ自己実現をしていくかに関わっている。自治体にとっては、組織目標の達成に向けて、必要な能力を備えた職員の人材開発・キャリア形成を行うこととなる。

② 自治体職員の「キャリア」

「自治体職員」と名称は一括りにしても従事する業務は多岐にわたり、管理部門、事業部門でも役割は異なり、所属ごとに異なった業務を行っている。そのため、配属される所属、また、その中での自身の役割によって求められる能力、キャリアは様々である。それではどういったキャリアを自分自身が描けばよいか。その答えは、自身がやってみたい仕事とは何かを考えることにある。

また、自治体職員の業務は多岐に渡る。管理部門で例をあげると、職員に関する人事労務業務をはじめ、市の財源管理を行う財政、会計業務、事業の検討を行う企画業務などがある。また事業部門であれば、住民の手続きを行う窓口業務をはじめ地域支援を行う産業振興業務、市民の安全を守る危機管理・防災、消防業務や福祉、教育サービスの提供を行う業務、まちづくりに関連する都市計画や建設業務、上下水道業務などがある。それに加え、役割一つとっても担当者なのか、管理職なのかで立ち回りも異なる。

このように自治体職員は、幅広いことができる職業である。その中で「自身がどんな事が出来る人物になりたいのか。そして、権限を持って何を実現したいのか」について考え、「やりたい」と思えることや培いたい能力を見つけ、キャリアを歩んでいただきたい。

(5) 本報告書の構成 ～新しい時代に対応した人材類型の提示～

以上、自治体職員としてのキャリアについて考察を行った。

第2章では、自治体職員としてキャリア形成を考えるうえで必要となる、「これからの時代に求められる人材」について考察を行う。従来自治体では、人事異動を繰り返す一般の事務職員を「ゼネラリスト」、専門職を「スペシャリスト」と分類分けする傾向にあった。しかし、「ゼネラリスト」と称される事務職員は行政課題が複雑化・多様化したことで、それぞれの課題に対して求められる能力も高度化している。また、「スペシャリスト」と称される専門職においても、高度情報化をはじめとした時代の進展により、専門性だけでなく問題解決の枠組みを構築する能力が求められている。そこで本研究会では、「ゼネラリスト」、「スペシャリスト」2つの人材類型を更に細分化し、自治体の現状を考慮したうえで5つの「新しい人材類型」に区分した。次章では研究会として、5つの人材類型を提示するに至った経緯を含め、その報告を行う。

また、第3章では、「新しい人材類型」を具体的にイメージし、できるだけ多くの職員に「自分ごと」として認識してもらうために、現職の職員へのインタビュー、そして実際の職場で起こりうる事例を基にケーススタディを行うことで、実例との紐づけを試みた。

自身のキャリアの指針が見えにくい、特に若手から中堅の自治体職員を中心に、本研究会の提示する「新しい人材類型」を通し、キャリアパスや自身に必要な能力の可視化を行うための一助としてほしい。また、各自治体の人材開発担当にあっても、本研究を通し自身のキャリア形成、また各自治体における「職員のキャリアとは何か」を捉えなおし、今後の人材開発のあり方について考える機会としていただきたい。

第2章をご覧ください前に…

第2章以降では、5つの「新しい人材類型」について、その提示と考察を行うが、その前に、皆様の自治体ではキャリアについて研修等で学ぶ機会はあるだろうか。自治体によっては、若手職員を対象にこれまでのキャリアについての振り返りや、これからのキャリアプランの具体化といった内容で実施していることも多いが、「キャリア研修は役に立たない」と忌避される傾向も一定ある。

なぜキャリア研修が盛り上がらないか。ひとつは職員がキャリアについて主体的に捉えられていないからである。これは自治体独特のジョブローテーション（異動ごとに転職する感覚、と言われる）によるものが大きい。また、研修開催側としても、あまりキャリア研修に力を入れすぎると、職場外でのキャリア、要は転職を促す影響を危惧している面もある。

しかし、生活のためとはいえ1日の約3分の1を占める仕事の時間を主体性なく過ごしても、勿体ないと感じないだろうか。ただやみくもにジョブローテーションを受け入れるのではなく、主体的に自分が目指すキャリア像に必要な能力を取得できるよう、キャリア形成を意識することが大切である。その助けとして、次章以降をお読みいただき、自身のキャリアビジョンを描いてほしい。

2. 「新しい時代の人材」とは

(1) 「新しい時代の人材」の具体化	22
(2) 組織における「人材」の考え	24
(3) 新しい人材類型（5分類）	25
① 問題解決型	25
② 事業立上型	26
③ 価値転換型	26
④ 高度知識型	26
⑤ 経験伝承型	26
(4) 「必要な能力」についての留意事項	27
① 大前提となる能力（リーダーシップ）	27
② 共通項となる能力 （“新しい時代の人材” に共通して備わる能力）	27



2. 「新しい時代の人材」とは

「新しい時代の人材開発研究会」では、これからの自治体に求められる人材やその育成方法、キャリア形成について研究した。「人材」や「キャリア」といえば、一般的には次のことをイメージされるのではないだろうか。

〈表1〉従来の人材類型（ゼネラリストとスペシャリスト）

類 型	説 明	メ リ ッ ト	デ メ リ ッ ト
ゼネラリスト	数年～5年程度を周期として、複数の職場を経験。 40年を在職期間とすると、7、8か所程度の職場を経験することとなる。	所属する自治体のことを「広く」、「浅く」知っており、オールマイティな活躍が期待される。	突出した能力がない。
スペシャリスト	同一の職場に10年～数十年在籍し、その分野のことに特化・精通した人材。	特定の分野で大きな活躍が期待される。	特定分野以外では活躍できない場合がある（汎用性に欠ける）。

従来自治体では、人事異動を繰り返す一般の事務職員を「ゼネラリスト」、結果的にあまり人事異動が行われず同種の職場に長期間在籍したり、そもそも専門職として採用された職員を「スペシャリスト」と分類する傾向にある。

しかし、ゼネラリストについては昨今、行政課題が複雑化・多様化し、個々の課題に対し求められる能力も高度化していることを鑑み、更に細分化されたモデルを提示する必要があると考える。

また、スペシャリストについても、更に専門性が求められる時代にあり、技術だけではなくそれをもって問題解決の枠組みを構築する能力が求められる。

そこで本研究会では、この2つの人材類型をより細分化し、整理を行った。整理を進めるにあたり、特に意識したポイントは以下の3点である。

＜本研究を進めるにあたり意識したポイント＞

- ① 特に20代～30代後半の職員に向け、「キャリア」をイメージできる材料を提示すること
- ② 曖昧な定義を「言語化」かつ「整理」すること
- ③ 研究会として、自治体の人材開発について何らかの「答え」を導き出すこと

(1) 「新しい時代の人材」の具体化

では、「新しい時代の人材」について、具体的に考察していきたい。「新しい時代の人材」とは、すなわち「組織の問題を解決する人材」ということになるだろう。では、組織の問題を解決する人材とは、具体的にはどういった人たちのことを指すのだろうか。また、そもそも「組織における問題」とはどういったものだろうか。

「組織の問題」とは一口に語れないが、よくある事例としては、以下のようなものが挙げられるのではないだろうか。

<業務量の問題>

- そもそも業務量が多く仕事が回らない。
- 何十年も前から同じやり方で業務を行っており、工程等が非効率である。
- 行政に求められるものが肥大化し、新規事業が乱発する。

<リソース（ヒト・モノ・カネ）の問題>

- 人員が減らされる一方である。
- 人事異動等により、ノウハウが継承できず、業務継続が困難である。
- 歳入（税収等）が減少する一方である。
- 歳出（事業費等）が増大する一方である。

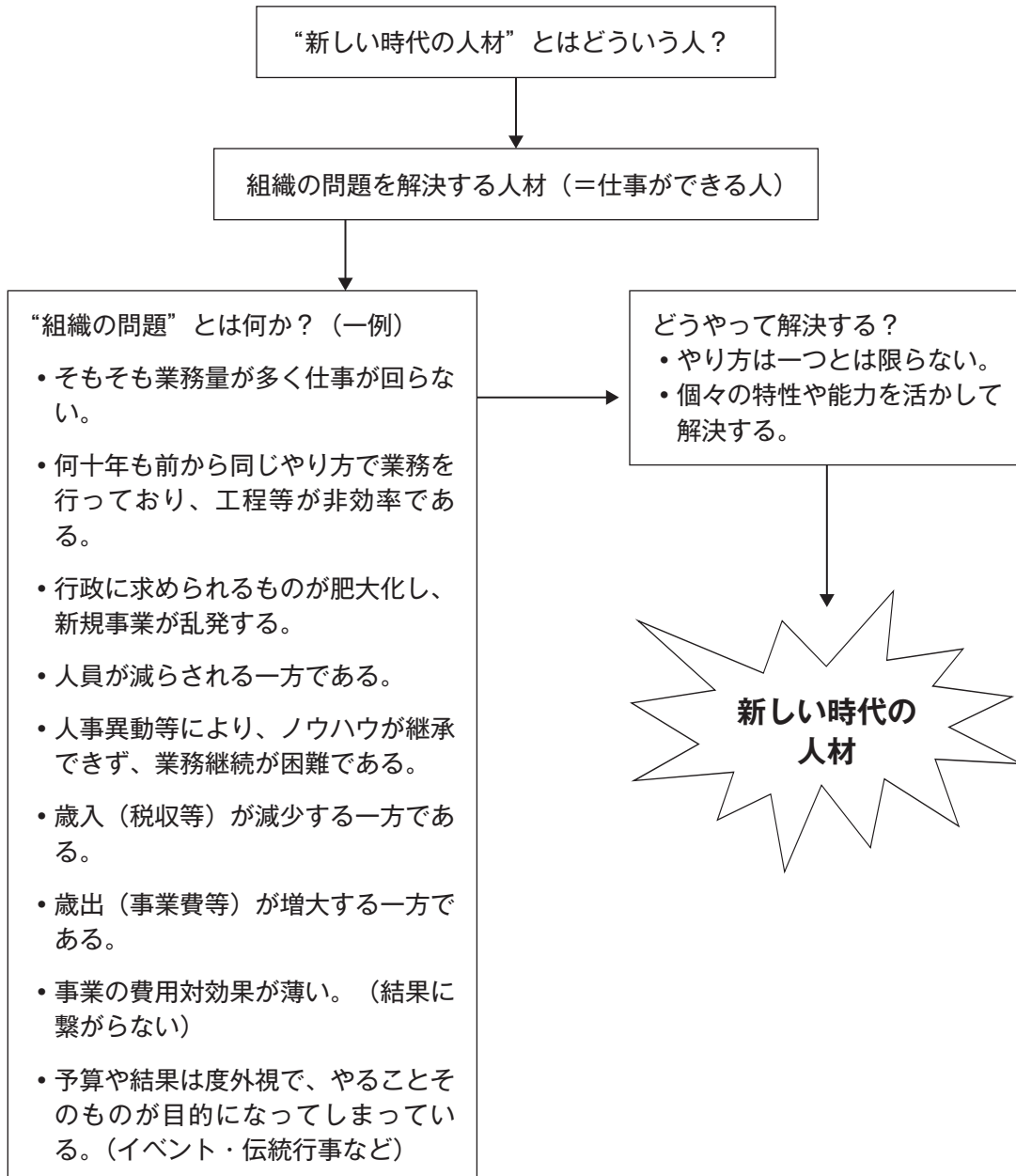
<予実管理の問題>

- 事業の費用対効果が薄い。（結果に繋がらない）
- 予算や結果は度外視で、やることそのものが目的になってしまっている。
（イベント・伝統行事など）

以上のように、「組織の問題」も実に様々である。また、その問題を解決すべき人材群も、当然のことながらそれぞれ姿かたちや性格、能力がすべて異なる。換言すれば、組織の問題を解決できる「新しい時代の人材」とは、「個々の特性や能力を最大限に活かして問題解決を行うことができる人材」と言えるのではないだろうか。



【図7】 考察フロー（新しい時代の人材）



1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

(2) 組織における「人材」の考え

組織における人材を考える一方で、併せて考えなければならないのは業務の継続性である。つまり、「組織の問題を解決するのは“人材”としながらも、その成果が属人的になってはならないということだ。

組織に属する以上、自認の有無に関わらず、職員は組織の「歯車」として機能しなければならない。ではその「歯車」とは具体的にどのような形をしていて、どの様に動く必要があるのか。また、理想とされる歯車になるためには何が必要か。何を身に付けなければならないのか。本研究会ではそれらを具体化し、整理していきたい。

歯車の「形」を考えた際、職員個々の「個性」が頭に浮かぶ。性格、資質、素養、環境の異なる人間に対し、いかに叩き込み、磨き上げ、活躍できる人材にできるか。職員各々が「ひとかどの歯車」になれるよう導いたり、手助けをすることが、人材開発担当や管理職に与えられた大きなミッションである¹⁹。

よくあるのは、研修計画や人材育成基本方針にありがちな、漠然とした「職員像」を提示されて、「なりなさい」と発破をかけられることである。しかし、これでは言われた職員側としては、具体的な道筋やゴールがイメージできず、「で、私は結局何をすればいいの?」といった状況に陥ってしまう。

本研究会は、そのような状況を起こさないように、「こういう風な考え方がありますよ」とか、「こういう風に結果を出された職員がいますよ」といったことを提示し、自発的かつ具体的に職員に「気づいて」もらい、組織または社会に貢献してもらいたい、と考える。そのために、歯車の「形」を具体化した「新しい人材類型」について言及したい。

¹⁹ 一方、各々特性の異なる歯車を適材適所にはめ込み、組織として最大限のパフォーマンスを発揮させることもまた重要な要素であるが、こちらは人事担当に与えられたミッションであると考えられる。



(3) 新しい人材類型（5分類）

前述のとおり、本研究会は「組織の問題を解決する人材の手法」を「歯車の形」と捉えたうえで、表2のとおりパターン化を行い、「新しい人材類型」と呼称した。これらが問題解決の手法のすべてを網羅しているとは限らないが、まずは考え方の軸という観点から整理したものであるため、ご覧いただきたい。

〈表2〉新しい人材類型（5分類）

名 称	特に必要な能力	どのような人材か（類型の説明）
問題解決型	① 疑う力 ② 問題設定力 ③ 情報活用力	常に現状を「①疑ってかかり」、自ら考える理想形（あるべき姿）と照らし合わせて、ズレを「②問題として設定」する。 設定した問題を自身の持つ「③情報を組み合わせ」て、解決に導く。
事業立上型	① ニーズ把握力 ② つながる力 ③ スクラップ&ビルド	「①顧客のニーズを把握」し、「②関係者と連携しながら」、コンテンツ（事業）を構築する。 また、単に事業を構築すればよいというのではなく、新規事業を構築する代わりに、それによってやらずに済む事業や、役割を終えた事業を「③棄てる」ことで、業務の肥大化を防ぐ。
価値転換型	① 型破り ② 発想力 ③ 試行錯誤	従来あるものを置き換えて、現在以上の効果を得る。 そのためには、現状の「①型を破り」、それに代わるものを構築しなければならないが、「②発想力」と「③試行錯誤」が求められる。
高度知識型	① 高度な専門知識 ② 探求力 ③ 応用力	「①高度な専門知識」をもって問題を解決する。単に知識を持っているだけでは不足で、知識の深掘りやアップデートに繋がるような「②探求力」や、問題解決にフィットするような「③応用力」も求められる。
経験伝承型	① 使命感 ② 継続力 ③ 伝承力	「①使命感」をもって業務に取り組み、「②継続」し、知識や技能を身に付ける。 また、単に自分が業務処理できるだけでは不足で、自らが経験したり、身に付けたものを後進へ「③伝承」することも求められる。

① 問題解決型

「問題の解決方法別に類型化を行う」といいながら、「問題解決型」となると、「全部これではないのか?」と思われるかもしれない。それはある意味において正しく、本類型はすべての人材類型の「原点」とも言える型である。

問題には必ず原因があり、その原因を除去することで解決を図る、というのが問題解決のロジックの基本である。「問題解決型」の特徴は、例えば企業コンサルタントのように、原点に立ち返り「何のためにこの事業・業務を行っているのか」、「もっと効率的な形や手法はないのか」、という風に、絶えず原点に立ち返り自問自答することで、理想と現状のギャップを解消する点にあると言えるだろう。

② 事業立上型

今までにない、新しい事業を立ち上げることによって問題の解決を図る型である。当然のことだが、事業というものは、ただ立ち上げればよいというものではなく、「世の中から求められているものなのか」、「その事業が問題の解決に繋がるのか」といった点を上手く当てはめなければならない。

また、それらの条件をクリアした事業であっても、単にそれを実施してしまったのでは、業務量が増えるだけである。新規事業を導入することで不要となった事業や、役割を終えた事業を「棄てる」ことも重要な要素となる。

③ 価値転換型

従来あるものを別のものに置き換えることにより、現在以上の効果を得る型である。とかく現状維持から脱皮しにくい自治体においては困難になるケースもあるが、反対意見をクリアし、アイデアを出して試行錯誤を繰り返すことにより、成果に繋げることができる。また、使用するツールによってはその効果を爆発的に向上させることも可能である。

④ 高度知識型

その名のとおり、高度な知識をもって問題解決を図る型である。従来のスペシャリストに該当するが、その中でも特に専門的な知識や手法を用いて問題へアプローチする点が特徴である。

単に知識を身に付けて満足しているだけではなく、組織の課題解決に貢献する必要があるため、組織の問題を適切にキャッチし、解決に繋げていかなければならない。また、このような知識は日進月歩であるため、一定の知識を蓄えたところで満足するのではなく、誰に言われるでもなく、自発的に絶えずアップデートを図ることのできる人材が求められる。

⑤ 経験伝承型

組織において、最も当てはまる職員が多いと思われる型である。単に自分だけが業務をこなせばよいというのではなく、自らの経験や知識、ノウハウを蓄積し、整理して後進に繋げることが求められる。

業務内容によっては、最初は取り組みにくかったり、抵抗がある場合もあるだろうが、経験を積むにつれて使命感が芽生えたり、最初は手こずっていた案件をノウハウ化し、スムーズに対応できるようになると自身の成長を実感でき、やりがいを覚えるケースもある。



(4) 「必要な能力」についての留意事項

① 大前提となる能力（リーダーシップ）

これまで、「新しい時代の人材」の類型化を行い、「特に必要な能力」を設定した。しかし、提示した能力以前に全ての類型で必要な能力がある。

それは、「リーダーシップ」である。

リーダーシップといえば、「部下に指示を出す」とか「グイグイ周囲を引っ張っていく」というイメージを持たれる方もいるかもしれない。

確かに一昔前は、そのようなイメージが多かったかもしれないが、多様化の現代、リーダーシップ一つとっても種類は様々である。「他者に共感しながら周囲を動かす人」、「多少無理を言っても、あの人が言うなら…と周囲を納得させる人」、「自ら率先し道を切り開いて、後進が動きやすい環境を作る人」…。つまり、種類は様々であるが、リーダーシップとは、「周囲を巻き込んで組織を動かす」ことであり、裏を返せば、リーダーシップがない限りいかに優れた経営戦略・計画があっても、絵に描いた餅で終わってしまい、組織の問題は解決できないのだ。

さらに言えば、リーダーシップに役職や特殊技能、経験年数は関係しない。もちろんあるに越したことはないのだろうが、「〇〇がないから、できません」というのは単なる言い訳である。

「リーダーシップ」とは、一言でいえば「やる気」や「想い」であり、これがすべての原動力とはなるものの、それだけを持ってはいても結果が伴わず、もがき苦しんでいる職員もおられるかもしれない。本章で示した類型や能力をはじめ、本報告書が、そういった方々への一助となれば幸いである。

② 共通項となる能力（“新しい時代の人材”に共通して備わる能力）

それぞれの類型に3つの「特に必要な能力」を設定したが、注意したいのは「その能力だけが備わっていれば良い」という訳ではない、ということである。詳しくは第3章で述べるが、継続力や提案力など、どの人材類型にも必要な能力が存在する。本報告書をお読みの方が、仮に「自分の類型は〇〇型だな」と自己分析したとしても、「じゃあ類型表に挙げられた□□の能力さえ身に付ければいいんだ」ということにはならない。「新しい時代の人材」に求められる能力はある意味において多岐に渡り、その中で類型ごとに突出した能力が上記に挙げたものとなることについては、十分ご留意いただきたい。

3. 「新しい人材類型」と実例の紐づけ

(1) 職員インタビュー	31
① インタビューの概要	31
② インタビューから得られた気づき（各類型に共通する能力）…	32
③ インタビュー記事について	33
(2) 自分は何類型か	34
(3) 「新しい人材類型」と実例の紐づけ（ケーススタディ）	35
① ケース1（事務職）	35
② ケース2（消防部署）	36
③ その他（人材類型事例）	37
(4) 「新しい人材類型」をキャリア形成に役立ててもらうために	38



3. 「新しい人材類型」と実例の紐づけ

前章では、単純な「ゼネラリスト」と「スペシャリスト」ではない、より細分化した5つの「新しい人材類型」と、類型別の「特に必要な能力」についての考察を行った。しかし、これらの考察が自治体の現場に則しておらず、机上の空論となっては全く意味をなさない。また、5つの人材類型を多くの職員に「自分ごと」として認識してもらうために、「自治体職員の実務像として、どのように結びつくのか」を検証する必要がある。

従って本章では、「職員インタビュー」及び「ケーススタディ」の2つの形で、「新しい人材類型」、「特に必要な能力」の妥当性及びより自分ごととしてイメージしてもらうための具体例について考察することとする。

(1) 職員インタビュー

① インタビューの概要

本研究会では、それぞれの人材類型に当てはまるであろう現職の自治体職員を選定し、実際にその職員へのインタビューを行った。インタビューを行うことで、その職員のキャリアパスをはじめ、キャリアや職務についてどのような考えを持っているのか、また、そのような考えを持つに至った経緯など、様々な情報を引き出すことができる。インタビューで得た情報を基に、それぞれの人材タイプのタイプやその能力の妥当性を確認し、より自治体の現状に則したものと調整を行った。

また、モデルとする自治体職員の選定にあたっては、「地方公務員アワード」の受賞者を参考とした。

<地方公務員アワードとは>

地方公務員の他薦をもとに、活躍する現役の地方公務員が審査を行い、「地味」「派手」を問わず「本当にすごい！」と思われる地方公務員（教育、警察、消防、福祉等を含む）を表彰する取り組みで、令和3年で5回目の開催となる。

（令和3年も、8月16日に10名の受賞者が発表された。）

平成29年から毎年行われている同アワードは、令和3年までに延べ50名の受賞を発表している。本研究会では、受賞者の経歴、実績、記事などを参考に、受賞者全員を「新しい人材類型」の各区分へカテゴライズした。そのうえで、各類型において典型例であると考えられる受賞者を類型ごとに1名選び、実際にインタビューを試みた。（インタビュー対象者については表3のとおり）

〈表3〉インタビュー対象者

類型名称	インタビュー対象者（所属は受賞当時）
問題解決型	同前 嘉浩 氏（岡山県備前市 建設部下水道課）
事業立上型	田中 明美 氏（奈良県生駒市 福祉健康部地域包括ケア推進課）
価値転換型	林 博司 氏（埼玉県北本市 市長公室シティプロモーション・広報担当）
高度知識型	多田 功 氏（兵庫県加古川市 企画部政策企画課）
経験伝承型	岡元 譲史 氏（大阪府寝屋川市 経営企画部都市プロモーション課）

インタビューを行う際は、以下の点を明確にするよう留意した。

〈地方公務員アワード受賞者へのインタビューにおける留意点〉

- その人がそのキャリアに至った経緯
- 人生（キャリア）の分かれ目
- 普段の業務で心掛けていること
- 後進の人材が自身をメンター（指導者・助言者）とした際にアドバイスしたいこと

なお、インタビューの質問項目はある程度事前に設定し、インタビュー対象者へも事前通知を行ったうえで本番に臨んでいる。ただし、インタビューはできるだけ対象者の「人となり」が出るよう、インタビュー中の流れを重視したため、かならず予定通りの内容でインタビューを行ったものではない。

また、第2章でも述べたが、本インタビューのもう一つの目的は、各類型のタイプ、また各類型に設定した「特に必要な能力」の妥当性の確認であり、実際にインタビュー実施後にいくつかの「特に必要な能力」の再設定を行っている。（本報告書に記載している「特に必要な能力」は、インタビューや、その後の研究会での議論を通じて変更したものを反映した、いわば完成形である。）

【図8】インタビューの様子



寝屋川市の岡元氏



北本市の林氏（オンラインで実施）

② インタビューから得られた気づき（各類型に共通する能力）

前述のとおり、当研究会では5つの「新しい時代の人材類型」、及びそれに付随する「特に必要な能力」を類型ごとに3つ挙げた。その過程を基に地方公務員アワード受賞者へのインタビューを行い、類型及び能力設定の妥当性の確認や調整を行ったところである。



しかしそれ以外に、各対象者へのインタビューを通し、気づきを得たことがあった。インタビューの際、各対象者には「研究会が挙げている“特に必要な能力”以外に、大切だと思う能力はあるか。」といった質問を投げかけている。その際、各対象者から様々な意見をいただいたが、一部共通して、同じような能力の重要性について説かれたのである。以下はその共通する能力の一例である。

- 日々の能力開発（新しい知識のインプット）
- 継続力
- 上司へ提案する力（何度も働きかける）
- 業務の無駄を削除、効率化する力

このことから、「新しい時代の人材」には共通する能力が求められるということが読み取れる。自身のタイプや特性に関わらず、キャリアアップを目指すうえで必須となる能力があることが推察されたことは、本インタビューを通して得たひとつの大きな気づきであるといえるだろう。

また、もう1点大切なことは、「前述の“特に必要な能力”は、それだけを備えていれば良いというものではない」ということである。例えば「問題解決型」ひとつ取っても、いくら「疑う力」「問題設定力」「情報活用力」が備わっていようと、「日々の能力開発（新しい知識のインプット）」が無ければ提案される解決策も時代にそぐわない陳腐なものに成り下がる可能性があるし、「上司へ提案する力（何度も働きかける）」が無ければ、どれだけ良い提案があってもその実現は難しくなる。3つの能力はあくまで「特に」必要な能力であることに留意したい。

③ インタビュー記事について

本研究会で実施したインタビューについては、記事として編集を行い、本書の巻末に付録として掲載している。どの対象者も5者5様の考え方を持たれてはいるが、共通して、現状に満足するのではなく日々問題意識を明確に持ち、問題解決のために周囲へ積極的な働きかけを行えるバイタリティを持たれている方々である。また、既に地方公務員アワードを受賞されるほどの実績と能力がありながら、日々自己研鑽に励んでもおられる。実際にインタビューを行った研究員自身も、大変刺激になるとともに自身のキャリア形成において多くの気づきやヒントをいただいた。

インタビュー記事は、ロールモデルとなり得る職員が、どういう経験をし、どういう風に考え、どのように日々の職務に取り組んでいるかが伝わるよう、可能な限りその当時の熱量や臨場感を残すことを意識しながら編集作業を行った。

インタビュー記事をお読みいただき、ロールモデルとしてそのエッセンスを参考にさせていただくとともに、自身のキャリアパスや自身に必要な能力の可視化を行うための一助となれば幸いである。また、「インタビュー記事」の手法は、ロールモデルのキャリアパスや考え方を多くの職員へ伝えるうえで大変有効な手段である。各自治体の人材開発部門においては、職員のキャリア形成支援におけるひとつの手段、という観点からもぜひご参照いただければと考える。

(2) 自分は何類型か

「新しい時代の人材類型」=「問題解決する職員の“類型化”」は間違いなく本研究会の「肝」である。「優秀な職員を配置したことにより、結果的に組織の問題は解決された」という事例はよくあるが、具体的に「その現場で何が起こっていたのか」は意外と見えにくいものである。その「状態」、踏み込んでいえば「当該職員が“どのような能力”を発揮し、課題解決したか」を具体化したものが、今回示した「新しい人材類型」である。

しかし、これらの類型については、できる限りわかりやすく記載したつもりではあるが、いざ事例を前にすると「自分（またはあの人）は何類型に該当するのだろうか」と思われる方もいるかもしれない。その点について、本項でもう一步考察を深めたい。

例えば、

- ① 「問題の課題（原因）が“システム不備”によるものであった」として、「システム不備」という課題を「外部の業者に委託」して解消した場合、当該職員は「問題解決型」か「高度知識型」のどちらに当てはまるのだろうか。

また、

- ② 「市民参画するための“コンテンツ”を作成して、参画率が10倍になった」場合、当該職員は「事業立上型」か「価値転換型」のいずれに当てはまるのだろうか。

といったケースを基に考えたい。

ここで判断のためのキーワードを提示したい。

- ・問題解決型 … 「理想と現実のギャップをすり合わせ」たり、「根本的な考え方」を基にして、問題解決する。
- ・事業立上型 … 「顧客から求められているもの」を察知し、その「ニーズ」を満たすことのできる「コンテンツ（事業）」を提供することで問題解決する。
- ・価値転換型 … 今あるものを「置き換えたり、組み合わせる」ことで現状以上の効果を発揮する。
- ・高度知識型 … 特に「高度な専門知識」をもって問題解決する。
- ・経験伝承型 … 自身の蓄積した「経験を咀嚼」し、「後進へ繋げ」て、組織としてのステップアップを図る。

これらのキーワードを踏まえると、①の場合は、「専門的な知識がなくてもわかるようなシステム開発業者への委託」であれば「問題解決型」であるが、「普通の人にはわからないような技術を使用していたり、一般的ではない業者への委託」であれば「高度知識型」となるだろう。（自身でシステムを作った場合も「高度知識型」となる。）

また、②はコンテンツが「顧客のニーズ把握のうえ立案」されたものであれば「事業立上型」であるが、「元々あったやり方を変えた」ものであれば「価値転換型」となるだろう。



(3) 「新しい人材類型」と実例の紐づけ（ケーススタディ）

ここでは前項での例示から発展し、実際の職場で起こりうる問題をケースとして設定し、それぞれの人材類型が同じケース（問題）に対し、どのようなアプローチをもって解決を図ろうとするのか、具体例からイメージをしていただきたい。

① ケース1（事務職）

ここでは、事務職を想定したケースを挙げる。

部署名：イベント企画課

業務内容：市民向けイベントの企画・開催、およびその受付業務（電話対応を含む）

状況：今年度は首長より「市民との“絆”を強める」ため、「イベント開催数を2倍に増やす。新規イベントは他市にないものを数多く実施してほしい」との指示があった。

当課はこれまで仕事の質・量ともに圧迫された経験がなかったため、全員が定時退庁、年休も全員が完全消化していた状態であったが、首長からの指示後、イベント企画・電話対応等で全員終電を過ぎて残業している状態である。

【課題】

- （斬新な）新規イベントの立ち上げ
- （上記に伴う）業務量の増加

【対応】

- (ア) 問題解決型：課題から問題を発見し、事業を成功に導く。
- 業務量が増えたが、やみくもに増員要望をするのではなく（疑う力）、現状の人数という問題に対し、業務改善を図ったうえで、適正人数を把握（問題設定）し、対応する。
 - 首長の指示に対し、業務で経験したことだけでなく、様々なインプットを組み合わせ活用することで（情報活用力）、首長の思いを否定しない範囲での代替案を提示し、職員の負担を減らす。
- (イ) 価値転換型：発想力を活かし、問題解決を図る。
- 現状の繁忙に対し、SNSを活用（発想力）することで参加者への効率的な情報発信等を進める。
 - 型破りな新しい製作物を発想するため、他自治体の事例を調べ、自分の趣味と融合させて試行錯誤しながら作り上げたものをイベントで設置し盛り上げる。
- (ウ) 事業立上型：ニーズを把握し、全く新しい観点で企画する。
- これまでに実施したことがないが、市民の声を積極的に聴いて要望の多かった事業を企画し（ニーズ把握力）、多くの関係者から協力を得ることで（つながる力）、市民に密着した全国初のイベントを実施する。
 - 従来の事業実施方法を廃止し、独自の方法を編み出すことで（スクラップ&ビルド）、業務効率化を実現する。

- (エ) 高度知識型：高度な専門知識を活かし、問題解決に取り組む。
- ITスキル（高度な専門知識）を常日頃からアップデートし（探求心）、自分が使いこなせる様々なツールを活用することで（応用力）、新たなイベントスケジュール・参加者管理システムを導入する。
 - 事業実施にかかる法律的な問題に対し、解決策を提示する。
- (オ) 経験伝承型：長年経験した知識を活かし、問題に取り組む。
- これまでの豊富な業務経験（継続力）を活かし、企画書の書き方、電話対応のコツをマニュアル化し、事務を効率化する。また、ノウハウを後進へ伝達（技能伝承）し、今後の円滑な事務を継承する。
 - 市民サービスの向上に繋げたい（使命感）という思いから、自分が昔から磨いてきた特技を活用し、新規イベントを盛り上げる。

② ケース2（消防部署）

ここでは、専門職（消防職）を想定したケースを挙げる。

部署名：消防局総務課

業務内容：防災センターの新規立上げ

状況：首長指示により、新たに市立の防災センターを整備することとなった。この施設は、「子どもから大人まで楽しく学び、災害にしっかり備える」をテーマとする体験型防災学習施設である。消防局総務課のA係長は防災センター整備の担当となったため、消防局内の職員（アイディアマンなB・C、システムの知識豊富なD、熟練の救命士E）にコンテンツ作成の依頼をした。

【対応】

- (ア) A：問題解決型（問題を発見し、センター設置事業の改善）
- コンテンツ作成のため、局内から才能溢れる人材を調査・選定し、各部署を説得し最良の人選を行う。また、センター設置にかかる内容を見直すことで、無駄（問題）を発見し、事業費を削減する。
- (イ) B：価値転換型（被災後の手続きをわかりやすく説明するコーナー）
- 被災者の様々な手続きがまとまっていると便利だと発想し、まとめた資料を説明するコーナーを設置。外国人向けパンフレットは10年以上前に発行したものしかなかったため、試行錯誤し、多文化共生担当部署からの助言も得て、様々な言語版の資料を作成する。
- (ウ) C：事業立上型（子どもが消防用品を作成できるコーナー）
- 「100円均一ショップやホームセンターといった身近で調達しやすい材料で消防用品を作りたい」というニーズを把握し、子どもだけで簡単に作成できる方法を考える。子どものモニターを募集して作成したところ好評であったため、体験コーナーとする。



- (エ) D：高度知識型（センター利用に係るシステム構築）
高度な専門知識を応用し、体験コースの予約管理システムを構築する。将来的には、施設内で使用すると、施設をより楽しめるアプリを構築したいと思っている。
- (オ) E：経験伝承型（救助・救命訓練の見学コーナー）
豊富な救助救命知識と技術を活かし、後輩へ指導して技術伝承する「訓練ゾーン」を設け、来場者が見学可能とする。

③ その他（人材類型事例）

その他、ケースとして紹介はしないが、実際の職場での取組みを人材類型ごとに例示する。具体例からイメージしていただければと思う。

- (ア) 問題解決型
- PTAの改革に取り組み、役員に負担のある事業を廃止し、これまでになかった役員全体を立候補で決定させる環境を構築した。
- (イ) 価値転換型
- 「わかりにくい」が当たり前だった広報誌を、予算を使わず、デザイン、文字、色の使い方等を配慮・工夫し、見やすい広報誌に改善し、コンクールで受賞した。
 - 独自の趣味を生かし、町の銅像を作りPR活動を行い、町おこしで観光客を3年で倍増させた。
- (ウ) 事業立上型
- 地域活性化のため、自身の人脈を基に公民連携の任意団体を立ち上げ、地域に根差したマーケットを開催。また、地域のオートレース活性化の為に、女性向けのバスツアーなどを実行した。
 - 障がいのある子ども達の自立支援、社会参加に向けた取組みのため、チームを立ち上げ、ラジオ等で国内問わず世界にも発信した。
- (エ) 高度知識型
- 業者委託が当たりの庁内システムを自ら開発し、各団体の賞を受賞した。
- (オ) 経験伝承型
- 福祉分野で20年在籍し、自身の経験を活かし、保健師・社会福祉士等の現場専門職からの支援困難ケースの相談に指導助言し、福祉サービスの提供に貢献した。
 - 児童相談所における現場での実践として、子どもの安全を作っていくための支援を研究し、研修講師として自主勉強会を開催し、ノウハウを全国に提供した。

(4) 「新しい人材類型」をキャリア形成に役立ててもらうために

以上第3章では、「新しい人材類型」を具体的にイメージし、できるだけ「自分ごと」として捉えてもらうために、地方公務員アワード受賞者への職員インタビュー、そして実際の職場で起こりうるケースを事例としてあげ、それぞれの類型が問題に対してどのような対応を行うのかをケーススタディを用いて具体化した。ここまで報告書をお読みいただいた方には、各類型のイメージが少しは具体的に描いていただけたでしょうか。

5つの人材類型は、必ずしも職員それぞれをどこかひとつの類型に当てはめなければならないものではない。また、複数の類型にまたがる「“◇◇型” 寄りの“△△型”」という呼び名になることも往々にしてあると思われる。

本研究会では、「個人を類型に当てはめる」ことではなく、「個人の適性を見極めてもらい、組織や社会に価値を還元する」ことを狙いとしている。この報告書を読まれた方（特に20～30代の方）が、「自分は何型になるだろう」、と自身のキャリアを見つめ直し、自身の性格や能力、強み（ストレングス）を分析し、結果として組織や社会に価値貢献してくだされば、研究会としてこれ以上の喜びはない。

4. 結 び





4. 結 び

私たちの研究会では、まず新しい時代に求められる人材とは何か、自治体を取り巻く現状を踏まえ考察した。そして、人材開発の中でも「職員のキャリア形成」の重要性に焦点を当てた。次に、求められる人材になるために特に必要な能力を考え、人材タイプのロールモデル設定をした。また、そのモデルが机上の理論とならないよう、自治体職員の実際のキャリアとの結び付けをするため、地方公務員アワードの受賞者にインタビューを行う運びとなった。

地方公務員アワードの受賞者にインタビューをしてわかったことは、ワークモチベーションの維持には好奇心をもって知識を取得すること、そして「仕事を楽しむ」ことの大切さであった。知的好奇心を源泉とすることで、自治体職員として避けられないジョブローテーションについても、新たな知識取得の機会と前向きに捉えられるのである。

地方公務員アワードの受賞者という所謂「すごい公務員」であり、インタビュー内容を見て、そのエネルギーに圧倒され、自分のロールモデルにはならないと思う方も多いかもしい。一方で、彼ら彼女らのキャリアについての考えに触れて、短期的・中期的な目標を立てることの重要性が認識できるのではないか。あくまで、このような偉大な実績は「自分には無理だ」と参考にすることを諦めるのではなく、そのエッセンスを参考にしていきたい。

本研究会では、能力開発に必要な人材開発方法には触れていない。人材開発の方法には様々な研修体系があるが、大前提として、個人のワークモチベーションが重要である。どのツールで学ぶかより、いかに目的意識をもって能力開発に励むかである。

本報告書を通して、皆様が、自治体職員としてのキャリア形成のヒントを少しでも得て、力強いキャリアを歩んでいただくことを祈って、本報告書の結びとしたい。

謝 辞

本報告書を作成するにあたり、インタビューにご協力いただきました、岡山県備前市 同前 嘉浩様、奈良県生駒市 田中 明美様、埼玉県北本市 林 博司様、兵庫県加古川市 多田 功様、大阪府寝屋川市 岡元 譲史様に深く感謝いたします。

参考文献

- 内閣府（2021）『令和3年版高齢社会白書』
- 総務省（2021）『地方公務員数の状況』 <https://www.soumu.go.jp/iken/kazu.html>（令和4年2月2日閲覧）
- 自治体戦略2040構想研究会（2018）『第一次報告』
- 自治体戦略2040構想研究会（2018）『第二次報告』
- 下山博志（2017）『実践人材開発 HRプロフェッショナルの仕事と未来』日本能率協会マネジメントセンター
- 海瀬章・市ノ川一夫（2017）『人事・教育担当のための能力開発・教育体系ハンドブック』日本能率協会マネジメントセンター
- 稲継裕昭・大谷基道（2021）『現場のリアルな悩みを解決する！ 職員減少時代の自治体人事戦略』ぎょうせい
- 寺崎文勝（2010）『キャリアの取説 幸せな仕事人生を送るための心理学』日本経済新聞出版社
- 令和元年度～令和2年度 これからの自治体職員が身に付けるべき能力と研修体系研究会 ～高度情報化社会に向けて～（2021）『報告書』公益財団法人大阪府市町村振興協会 おおさか市町村職員研修研究センター
- （独）労働政策研究・研修機構（2018）『多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査』
- 厚生労働省（2018）『平成30年版労働経済白書』
- （独）労働政策研究・研修機構（2007）『勤労生活に関する調査』
- 厚生労働省（2011）『平成23年版労働経済白書』
- Heroes of Local Government 『地方公務員アワード』 <https://www.holg.jp/category/award/>（令和4年2月28日閲覧）

コラム（所感にかえて）

ロールモデル	45
定期人事異動の考え方	46
自分で考え行動する人を育てる	47
ストレングス（自身の強み）とキャリア形成	49
能力開発に必要な研修コンテンツ	51
研修の難しさ ～学ぶことを是とする職場風土づくりの重要性～ ...	52



コラム（所感にかえて）

◆ ロールモデル ◆

守口市総務部人事課 松本 陽智

本研究会では、新しい時代の人材開発を考えるうえで、新しい時代の人材に求められるものを人材類型としてまとめたところであり、その類型の参考例として、地方公務員アワード受賞者の功績等をお示したところである。

自身がやりたいと思える業務を見つけることや、伸ばしたい能力は何かを探すことは大事であるが、ただ漠然と考えても答えが容易に出ないこともあることから、ロールモデルについて、もう少しお伝えできればと思う。

まず一般的にロールモデルとは、行動や考え方の模範となる人物で真似や参考にすることで、自分の成長を促すきっかけになる人物のことである。ロールモデルを設定するうえでのメリットは、キャリアプランが立てやすいことや自身の成長がイメージしやすいことなどがある。設定というと、固いイメージがあるが、プライベートにおいて、人は自然とロールモデルを設定していることがある。あの人のファッションがかっこいい、可愛いなどと真似をする。髪型なども同じことがいえる。こういうことは誰しもが経験していることで、知らないうちにロールモデルを設定している。そういうことを仕事においても当てはめていくと自身のキャリア形成がイメージしやすいはずだ。自分になりたいと思う人がいると自然とベクトルがそちらに向く。職場を見渡して自分が「いいな」と思う上司はいないか、いないのであれば、もう一つ視野を広げ、各分野の有識者等で「いいな」と思う人がいないか探してみる。そういう人が見つければ、その人のどの部分に自分が魅了されているか分析をすることで、自分がなにを求めているのかが自ずと分かってくる。

現在、総務省においても女性活躍の一環で、「女性地方公務員のワークスタイル事例集」でロールモデルの紹介を行うなど、国においても推奨されている。

キャリア形成において、ロールモデルを設定することが、一つのきっかけになるかもしれない。

1

2

3

4

コ
ラ
ム付
録参
考
資
料

◆ 定期人事異動の考え方 ◆

東大阪市行政管理部情報政策室ICT推進課 木村 諭史

突然だが、これをお読みの方は定期人事異動に賛成だろうか、それとも反対だろうか。

賛成・反対の立場はともかく、基本的に数年で人事異動の対象となるのが一般的な事務職員の宿命ではないだろうか。

よくある声としては「せっかく仕事も覚えて、担当者として独り立ちできるかと思ったら、全く業務内容の異なる部署に行かされてまたイチから覚えなさいといけない」とか「あの人はうちの課のエキスであり、いないと仕事にならないのに引き抜かれてしまった。人事課は一体何を考えているんだ」といったものが挙げられる。

本研究会においても、「そもそも各類型で性質が全く異なるのに、定期的な異動はしなければならないのか」や「いい歳をして慣れない職場に放り込まれ、成果を上げることができなかつたり、生産性が低下してしまうことが、果たして良いことなのか」といった意見が議論の俎上に載せられた。

「何らかの“答え”を出す」というのが本研究会のモットーのひとつであるため、この場を借りて一石を投じたいと思う。

- ① 定期人事異動は基本的に“是”である。
- ② 異動するまでに、“他人に説明できるだけの分野”をその所属でひとつ身に付ける。
- ③ 40歳までに自身の“主軸”を見つける。

まず①についてであるが、定期人事異動は“是”である。

それは、人事異動には、職員の自己実現や適性の発見、職場バランスの最適化、閉塞的な人間関係のチューニングとしての意味合いも強いからだ。

ただし、業務内容と本人の適性がマッチしており、人間関係も健康的に良好であるにもかかわらず、「チョット長すぎるな。他の現場も見ておけ」と全く畑違いの部署にポイと異動させるのは、いささかギャンブル的要素も強いのではないかと感じる。

「定期人事異動は“是”である」としながらも、“本人の意向”や“異動のストーリー性”を織り込みながら、計画的に実施しなければ、単なる組織の生産性低下に繋がるおそれがあるため、注意が必要である。

次に②についてである。

異動そのものは是であり、在籍期間の長短もあるかもしれない。しかし勘違いされやすいものとして、“ゼネラリスト”の定義を「短期間で職場を転々としており、広く浅くできる（換言すれば、何一つまともにできない）人材」としてはいけないということだ。

ここで求めたいのは、在籍期間が短期間であっても、“何も知らない人に十分に説明できるだけの分野”をその部署に在籍していた証として、自身の血肉として身に付けてもらいたいということである。

最後に③である。①、②にも関連するが、定期人事異動は職員にとって「①適性発見」、「②複数分野の血肉化」といった大きなベネフィット（利益）が見込まれるが、これを定年まで続けているようでは、単なる自分探しニートのまま会社に居座られることになってしまう。

そのため、遅くとも40歳までには職員自身の“主軸”となるものを発見し、40代以降は最も己の能力・適性を活かせる職場で価値貢献していただきたいと願う。



◆ 自分で考え行動する人を育てる ◆

東大阪市消防局総務部人事教養課 渡辺 有実

① 新入職員は「何もできない」まま？

「新人は何もできないんやから雑用しとけばええんや!」「新人は言われたことだけをやっつけ!」こんなことを言われたことはないだろうか。もしくは、こんな考え方を持っている人はいないだろうか。

もちろん雑用はお茶出しのマナーや電話での言葉遣い、気配りや協調性を学ぶ大切な機会である。しかしながら、雑用ばかりをさせたり、基本的な業務を繰り返し行わせることが、本稿で述べた「キャリアを“自ら創り上げる”時代」にふさわしい人材開発の方法なのだろうか?と少し疑問である。

② 企業が求める人材と新入社員の資質のギャップ

2011年の調査によると²⁰、企業がこれまで重視してきた能力として「コミュニケーション能力」や「着実に仕事を推進する能力」という回答が多かったのに対し、これから重視する能力として多くの人が「マネジメント能力・指導力」や「既存業務を見直し改善したり新たな発想を生み出せる能力」と回答している。この調査は2011年のものであるが、この頃から主体性、つまり「自分で考えて行動する力」が注目されていたことが分かる。

ところが、同調査²¹における「世代ごとにみた入職初期の資質」の項目では、20歳代の約6割が「指示されたことだけをやっている」と回答しており、「自ら行動することができる」と回答した人は1割に満たない。

この組織（企業）の求める人材と新入社員の資質のギャップを埋め、自分で考えて行動する主体性のある人材を育成するためのポイントは次の3つであると考えられる。

③ 【ポイント1】考えるための「情報」を与える

主体性を高めるには、「自分是可以する」という自己認識（有能感）と自分の意志で自由に選択していく力（自律性）が必要である。

そもそも、今の新入社員は「Z世代」と呼ばれる、幼いころから多様な情報に囲まれてきた世代である。

ところが、地方自治体の新入職員に与えられる仕事は「配属先の担当の仕事を覚え継続すること」であって、部署間の調整や政策への関与は認められない。また、地方公務員の雇用は依然として「雇用してから仕事を割り振る」メンバーシップ型であり、かつジョブローテーション方式が取られているため「仕事を覚えたと思ったら異動」を繰り返し、有能感や自律性を育てる「情報」が与えられない。情報を与えられることに慣れている世代にとって、「情報を与えられない」というのはかなりのストレスではないだろうか。

そこで、まず新入職員に対し、配属先の担当業務を覚えさせると同時に担当外の業務について教養することを提案する。先述した調査²²の「今後、若手人材の配置、育成において重視すること」の質問に対しても、「特定の部門への配置を基本としつつ必要に応じ他部門も経験させる」や「できるだけ多くの部門を経験させる」と回答した人の割合が高い。

²⁰ (独) 労働政策研究・研修機構 (2011) 「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」 <https://www.jil.go.jp/institute/research/2012/documents/097.pdf> (閲覧日: 令和4年2月28日)

²¹ 再掲 20

²² 再掲 20

例えば、消防に限定して述べると、消防隊に配属された場合、消火ホース延長やロープ結索の技術、安全管理の知識を高めることは必須である。だが同時に、消火ホースの購入費はいくらなのか、安全管理についてのマニュアルを作成しているのはどこの部署なのか、通信指令室ではどのように119番通報を受けているのか…様々な「情報」を与えることで、選択肢が増え、自律性が高められると考える。

④【ポイント2】考えるための「時間」を与える

全国大学ラグビーフットボール選手権大会で9連覇した帝京大学ラグビー部では、それまで続いていたトップダウン型を廃止し、最上級生が雑用をするようになってから連覇が始まったという。20年以上も帝京大学ラグビー部の監督を務め、同部を連覇に導いた岩出雅之監督によると「雑用の話は単なる入口に過ぎない」ということだ。²³

岩出監督によると成果が上がるためには何が必要か、ということチームで考えた結果「新人は雑用ではなく、自分を高めることに時間を使ってほしい」という考えに行きついたのでという。また、雑用を先輩がやってくれることでチームの雰囲気良くなり、新人が発言しやすくなるという効果があったようだ。

前述したように、自律性を高めるには考える「情報」が必要であるが、与えっぱなしではなく、情報を整理する時間も重要である。「新人は雑用だけやっつけ！」なんていう人がいれば「自分で考え、行動する人間を育てるために、新人の雑用を代わって時間を与えることも大切です」と発信していきたい。

⑤【ポイント3】考えたことを「発信する機会」を与える

最後に、考えたことを「発信する機会」を与えることの重要性に触れたい。

主体性のある人材を育成するために必要な「有能感」を高めるためには、①意味のある挑戦をさせ、②肯定的なフィードバックを与えることが大切である。例えば、小さいところでは、担当業務のスケジュールを自分で立ててもらうのも良い。また、大きいところでは、新しい企画を発案してもらおう機会や研修で学んだことを、他の職員に教える機会を与えることで、「こんな重要なことを任されている」という有能感に繋がるだろう。さらに、人に教えるということで「きちんと学習しなければならない」という「自律性」を高める効果も見込まれる。

⑥ まとめ

情報を与え選択肢を増やし、時間を与えて整理させ、最後に考えた結果を発信させる。これが、私の考える「自分で考えて行動する人を育てるために必要な3つのポイント」である。

そして最も大切なのが、人材開発を行う側が、「今までと今後の人材開発方法が同じであってはならない」という認識を持つことだ。これは、決して今までの人材開発方法を否定するものではない。本稿でも述べたとおり、キャリア形成の捉え方は日本経済の移り変わりと深く関連しており、時代によって大きく異なることが当たり前なのである。

この目まぐるしく変わる時代の潮流に逆らうことなく、人材開発のあり方は常に柔軟に変化していかなければならない。

²³ 安田亜紀代 (2018)「日本経済新聞V9の原点は4年生の雑用 帝京大ラグビー監督の仕事：『日本経済新聞』11月15日、電子版、<https://style.nikkei.com/article/DGXMZO37580500Z01C18A1000000/>。(閲覧日：令和4年2月17日)



◆ ストレングス（自身の強み）とキャリア形成 ◆

八尾市健康福祉部地域共生推進課つなげる支援室 岩崎 佐知子

① 地方公務員アワード受賞者へのインタビューから得た刺激

地方公務員アワード受賞者へのインタビューでは、研究員一同たくさんのパワーと刺激をいただいた。それぞれの方のお人柄や言葉に込められた熱意はもちろんであるが、参考にすべきは、物事に向き合うマインド（意識）や自身のストレングス（強み）の活用についてであると私は感じた。

ストレングスとは、強み・能力と解され、たとえば福祉業界では、「できない」ことに着目するのではなく、「できる」ことに着目して支援する重要な視点とされている。また、才能診断ツール「ストレングス・ファインダー」では、才能を34の資質に区分して、個人に特徴的な資質を診断し、それを活用・発揮することを啓発して注目された。

地方公務員アワードの受賞者へのインタビューでは、各々が、自らの考えに基づいて、得意とする方法・取り組み方で業務に向き合っておられるエピソードを伺うことができた。具体的に述べれば、自分の理想形を情報の組合わせから導き、信念をもって周囲に働きかける。つながる力で、ニーズやデマンド（需要）を把握して、関係者と共に事業を創りあげる。今よりもっと良くしたいと考え、自分が良いと思うことを実行するために、日々想いをもち続けて提案を発信し続ける。いろんなことに興味を持って、とにかく知識の引き出しを増やし、やりたいことの筋道を立てる。仲間を作って仕事を進めることで、自分にもプレッシャーをかける仕組みにしつつ、情報を集めて成長スピードも加速させる。5者5様のスタイルが存在した。

私たち一人ひとりが、自身のストレングスを意識して、磨き、活用することで、自身のスタイルが出来上がってくる。それは、キャリア形成のヒントとなるだろう。

②ゼネラリスト、スペシャリストが選べるとしたら

たとえば、学生時代には「文系に進むか、理系に進むか」、就職活動では「公務員志望か、民間志望か」と、人生で道を選択するタイミングはたびたび訪れた。その時、自分が理想とする将来像を描くとともに、自身の能力や得意分野を自己分析したり、あるいは、周囲に自身の客観的評価を聞いたりと相談したりして、多くの方は決断されてきたと考える。

それならば、自治体職員としてのキャリア形成に、選択肢を設定するのも有効ではないか。たとえば、自治体入庁後、40歳時点で、「ゼネラリスト」もしくは「スペシャリスト／エキスパート」の進路選択ができるとなれば、職員のキャリア形成への意識はより自律的になるのかも知れない。

すでに一部の自治体では、人事異動制度の例外として、ある特定分野での配属希望制度を取り入れている。さらに、社会状況の影響を受け、今後の自治体職員数の減少が見込まれる中において、ICT分野等の専門領域の人材も必要とされる。新しい時代に向けて、人事諸制度についても考える時期にあるのではないだろうか。

③ 何はともあれ「置かれた場所で咲きなさい」

渡辺和子氏が著書「置かれた場所で咲きなさい」で語りかけているのが、「今、置かれているところこそが、今の自分の居場所であり、どんな時もその状況の中で咲く努力をしよう。どうしても咲けない時には、根を張って次に咲く花がより大きく、美しいものになるために準備をしよう」という

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

内容である。

この言葉は、インタビューで同前氏が発言されたものであるが、他の方へのインタビューでも、どの部署でも目の前のことに全力で取り組んでおられる姿が感じ取れた。何はともあれ、人生で働く時間は多く、その時間をどれだけ充実させられるかは、自分自身にかかっている。

(参考文献)

トム・ラス (2017) 『さあ、^{じぶん}才能に目覚めよう 新版 ストレングス・ファインダー』 日本経済新聞出版
渡辺 和子 (2012) 『置かれた場所で咲きなさい』 幻冬舎



◆ 能力開発に必要な研修コンテンツ ◆

和泉市市長公室人事課 升本 悠志

報告書本編では触れられなかった能力開発に必要な研修コンテンツについて、どのようにして自分にとって必要なものを探ることができるのか、自治体の研修担当としてその助けになるような情報提供を行う。

職場内での研修と職場外での研修

職場内での研修とは、主にOJT（職場での指導、職場内勉強会）が該当する。基本としては既に枠組みができているものを利用する形だが、定期的に職場内勉強会が開催されている場合、積極的に講師役に立候補することを勧める。講師役として自分の業務内容についてわかりやすく説明することで、自分自身の知識が整理され、新しい発見や成長へとつながる。

職場外での研修とは、主に「〇〇研修」と銘打ったものが該当する。種別としては、職階別研修（管理職研修等）や職種別研修（保育士研修等）、テーマ別研修（法制執務、クレーム対応研修等）、外部機関研修（マッセOSAKA等）といったものがあり、各自治体においては研修計画にて整理されていることが多い。

研修計画を熟読する

本報告書を読んでいる皆様においては、恐らく研修にそれなりに興味を抱いている方だと思われるので既にアクセスしているかもしれないが、研修担当部署が公開している研修計画は、自分の必要な研修選定において有用である。研修担当者として感じるのは、各研修の開催通知は確認するが、研修計画まで目を通す職員はかなり少数派ということである。ぜひ毎年度始めに計画を読み、自分に合った研修を見つけてほしい。

外部研修機関を使い倒す

職階別研修といった研修担当部署から参加者を指名する研修においても何かしら気づきを得てほしいが、やはり他の職員と差をつけるなら、積極的に外部研修機関（マッセOSAKA等）を活用してほしい。これも研修担当として感じるのは、研修申込者に偏りがある（積極的な職員は高頻度で申し込むし、自ら志願することがほとんどない職員もいる）ことである。外部研修機関の参加については、自治体の予算を利用して研修に参加することなので、自分に必要な研修は積極的に参加しないと損である。

能力開発のためのさらなるステップアップ

既存の研修の枠組みで満足できない場合、自己啓発として他自治体職員との関わりにより成長の糸口を探すことを勧める。地方公務員アワードの受賞者の方も、オンライン市役所といったオンラインでの交流の中で気づきを得たり、成長の糸口をつかんだ方も多かった。他の職員と課題を共有することで、自分が現在抱えている課題の解決や成長につながるのである。

オンライン市役所…全国の自治体職員で運営する、自治体職員限定のオンラインプラットフォーム

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

◆ 研修の難しさ ～学ぶことを是とする職場風土づくりの重要性～ ◆

マッセOSAKA（柏原市より派遣）長町 俊平

研修は受けても意味がない？

「忙しくて研修なんかに行ってる場合じゃない」「受けなくても仕事はこなせてるから…」。「研修」に対してよく聞く言葉である。確かに、自治体の職員は日々仕事に追われている。忙しくて余裕がなく、また、なんとか仕事はこなせているから、敢えて時間を割いてまで研修に参加するメリットはない—そう思うことは仕方のないことであると思う。それが本当であれば、研修担当者が行う研修には全く意味が無い。果たして本当にそうなのだろうか。

研修って素晴らしい

研修とは本来、組織や職員にとって非常に有益なツールである。研修は、職場では得られない体系的な知識やスキルを学ぶことができ、実際に職務で活かすことができ、パフォーマンスの向上に繋がる。また、仕事をしているだけでは得られない知見、考え方、マインド、また、様々な受講者と意見交換をすることで新たな「気づき」を得るチャンスでもある。自分の中でパラダイムシフト、マインドシフトを行えるような気づきを得ることができれば、それこそキャリア単位でメリットのあるツールとなり得ることができる。

研修の限界

しかし、現実の研修はそんなに甘くない。研修は、受講者の意識によって、その効果が大きく左右されるためだ。本稿でも少し触れたが、いくら素晴らしい内容の研修を受けようと、「なんとなく面白そうだから来た」「命じられたから来た」といった、受講者自身が研修の目的を理解せず、課題・問題意識を持たず、受け身で消極的な姿勢で受講するのであれば、行動変容はおろか、組織にとって全く無駄な時間に成り下がってしまう。

すなわち、研修コンテンツの内容をいくら良いものにしようと、「いかに受講者に主体性を持って研修に取組んでもらえるか」、この課題に対応できない限り、効果的な研修は行えない。

学ぶことを是とする職場風土づくりの重要性

これも本稿で触れているが、ロンバルドとアイチンガー（1996）によると、職員の学習に影響を与えるのは、仕事での経験（Jobs）が7割、他人からの影響（People）が2割、研修（Courses）はわずか1割に留まる。つまり重要なのは、およそ9割を占める「職場での経験」と「他人」、つまり職場環境にある。職場として、特にマネジメント層が人材育成の意義をしっかりと理解し、部下にもそれを理解させ、積極的・能動的に自己成長を行うことを是とする職場風土づくりが重要である。また、研修担当者も、研修を受講させる目的を明確にし、受講者にしっかりとした目標を持たせて受講させる仕組みを構築する必要がある。

最初に記した「忙しくて…」といった職員たちも、このような環境下であれば、主体的に研修に取組み、有益な気づきを得て職場でのパフォーマンスに繋がられる組織こそが、逆境の時代にあって成長を遂げられる「強い」組織になるのではないだろうか。



結局は職員の意識が大事

ここまで学ぶことを是とする職場風土づくりの重要性を説明したが、結局のところ研修を受けるのは職員自身である。研修は「勉強になった」「楽しかった」「いい話が聞けたなあ」と思っているだけでは全く意味がなく、組織にとって何のメリットもない。「△△な考え方が大切で、自分には〇〇が足りないから、今日から××を実践しよう！」といった、研修の内容を自分ごとに落とし込み、学びを活かして実際に行動変容が起きて初めて、研修を受けた効果があった、と言えるようになる。

せっかく時間を割いて研修を受けるのであれば、意味のあるものにしていただきたい。受講者にはぜひ、「行動の変化を起こさなければ意味がない」という事実を認識し、積極的、能動的に研修の受講に当たってほしい。

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

付 録

(地方公務員アワード受賞者へのインタビュー記事)

問題解決型（岡山県備前市 同前 嘉浩 氏）	57
事業立上型（奈良県生駒市 田中 明美 氏）	65
価値転換型（埼玉県北本市 林 博司 氏）	72
高度知識型（兵庫県加古川市 多田 功 氏）	80
経験伝承型（大阪府寝屋川市 岡元 譲史 氏）	86

※インタビューは、令和4年1月～2月に実施しました。



付録（地方公務員アワード受賞者へのインタビュー記事）

問題解決型（岡山県備前市 同前 嘉浩 氏）

氏名	同前 嘉浩（どうぜん よしひろ）氏
所属	備前市 市長公室企画課 ふるさと納税係 （地方公務員アワード2020受賞時：建設部 下水道課）
人材類型	問題解決型
経歴	民間の建設会社などを6年間で5社経験 2002年 旧備前市・日生町で構成する東備水道企業団に入庁 2007年 市町村合併により備前市職員となり建設、農林水産、企業誘致を経て、技術職では異例の観光課に配属 2017年 配属された下水道課で事業の経営破綻回避のため事業改革を実施 2020年 国土交通大臣賞、地方公務員アワード2020受賞 2021年 4月市長公室危機管理課を経て、8月市長公室企画課 ふるさと納税係に配属
アワード受賞理由	当初28億円で設定されていた下水道事業費を、市民の声を聞き取り、事業改革を行った結果、8億円まで削減したため（20億円の減額）



1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

インタビュー項目

【キャリアパスについて】

Q. 公務員になろうとした動機は何ですか。また、そのきっかけがあれば教えてください。

A. 最初は民間企業の建設会社を数社転々としていたのですが、自分に子どもが生まれて、転職ばかりではなく、キャリアアップを意識し始めました。そこで家族から公務員を勧められて、色々受験しているうちに、旧備前市・日生町で構成する「東備水道企業団」にご縁がありました。

Q. 所属部署など、入庁してから今までのキャリアについて教えてください。

A. 上記の経歴にも書いていただいているのですが、最初に「東備水道企業団」っていう水道の事業団に採用されて、そこを5年経験し、担当を変わっていくなかで自分自身成長を実感することができ、「建設課に行ってみるか？」というような話を上司からされて、建設課へ行きました。

建設課に行って、5年ぐらい経った時に「農林水産課に行きたい」って希望を出したんです。そこで2年やって、そのなかで「企業誘致（企業を当該地へ置くための土地整備等を行う仕事）」という市の中でも結構大きい事業が立ち上がっていて、そこへ異動希望を出したところ、希望通りにしていただいて、企業誘致の造成工事の担当になりました。

造成工事を進めて半年が経過し、概ね造成の発注ができたときに、同じ課の中の観光担当が何かすごく忙しいみたいな感じだったんですね。そこで「それを手伝ってほしい」みたいな話が出て、当時の観光課との兼務となりました。

その後の半年間は、企業誘致と半分観光の業務をするようになって、その翌年度に、観光がメインになったんですが、その観光の仕事がすごく忙しいと同時にすごく楽しかったんですね。なので、もう1年やりたいて希望を出していたんですが、下水道課へ異動することになりました。

その下水道の仕事も4年くらいで目途が立ったので、あと1年くらい残っていたんですが、それも叶わず危機管理課への異動となり、市長選で首長が変わったあとの8月機構改革で今のふるさと納税部門で係長をさせてもらっています。

Q. 今まで経験した部署ごとに、成長（変化）を感じられることはありましたか。ある場合、どのような経験をし、どのように成長（変化）したかを教えてください。

A. これはですね、経験する部署ごとに必要になる資格を全部取得してきたつもりなんです。もともと建設会社だったので、水道の知識は全くなかったんですけど、水道とか、給水装置工事主任とか、施工管理とか、そういった資格を異動するたびに取得していったんです。資格を取得するたびに、知識や自信に繋がって、自分の能力を高めていった感じです。

【参考】同前さんの資格・活動

技術士（上下水道部門）、1級土木施工管理技術検定
2級管工事施工技術管理士、給水装置工事主任技術者
測量士補、ITパスポート
国際大山空手道連盟全日本大会優勝
備前市空手道大会5年間優勝
マスターズ全関西、全山陰、全四国、岡山大会優勝



空手は元々経験があったわけではないのですが、24歳ぐらいの時に始めました。何かスポーツしたいなって思って、一番身近にあったのが空手だったんです。やりだすとやっぱり負けず嫌いというか、何か自分を追い込みたくなって、強くなって行って、優勝している感じです。空手で教わったのは、勝つためには、単に努力すればいいというのではなく、「工夫」が必要だということですね。ただ、がむしゃらに頑張るだけじゃなくて、「スタミナを身に付けたいから、このトレーニングをする」だとか、「この突きの威力を上げたいから、こういう風にサンドバックを打つ練習をする」といった感じです。その「工夫」が仕事にも通じる場所があると思います。

Q. 今までのキャリアで、困難に直面したことはありましたか。あった場合、どのように乗り越え、どのような教訓を得ましたか。

A. 色々な部署で色々な人に会ってきたんですが、その中でも、明らかに間違っているのに提案を全く聞き入れてくれない上司がいらっしゃいました。で、どういう風に乗り越えたのかというと「信念」ですね。「自分はこう考える」というのを持って、それで周囲に「事実を共有」する。その上司の悪口じゃないですよ。そうやって共有していくと周りが助けてくれたり、フォローしてくれるんですよ。そうやって乗り越えました。

Q. 「困難なこと」以外に、キャリアの転機（分かれ目）となるような経験やきっかけはありましたか。

A. これはステキな人との出会いがありまして、一番最初に水道課に入ったときのことです。3年目ぐらいに係長になった方が、「仕事を全然しなくて、ダメな人」みたいな感じで周囲からは言われていたんですが、資格とかの勉強を色々とされていたんです。そこですごく格好いい一言を言ってもらいまして、「俺に相談に来るときは、自分で考えた結論を持ってこい」と言うんです。部下が持ってきた考えと答えを聞いて、「そのまま実施するかどうかの判断は俺が判断するけど、そのあとの責任は俺が取ってやるから」と言ってくれたんです。

その他にも、ステキな出会いがあって、それは観光課の時でした。観光課で出逢った方というのは、経営者の方が多かったんですが、その方々がすごい先の未来を読んでいるんですね。「こういう事業が、こういう風になると思うから、今自分はこういうことをしとかなないといけない」みたいな感じで。そういったことを言われる方々がすごくたくさんおられて、すごく格好いいんです。

例えば、漁師の方で海が汚れていくのを感じて、自分たちが取りたい魚や貝とか（備前市は牡蠣が有名）の生育環境を守るために、海を綺麗にする活動などをされている方々がいました。

また、あるイタリアンレストランのシェフは、「将来、自分はミシュランガイドの星を取るんだ」と言って、そのために今やるべきことを考え自分の技術を磨き、その後ミシュランの星を獲得されました。

醤油蔵の方も「将来的に、こういうふうに分の味をみんなに知ってもらいたい」というような取り組みをされていて、私はすごく格好いいなと思いました。

そういった未来を見ながら、自分のすべきことに取り組んでいる方々を見ると、何だか僕も自然と未来を見るようになりました。それまでは、自分の手元の仕事とか、数年先のことしか見えていなかったのに、そういった経営者の方々と話をしていると10年、20年先の未来のことが見えてくるんですね。

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

Q. (残留希望を出していた) 観光課から下水道課へ異動された時、どのような気持ちでしたか。

また、「下水道整備を早く終わらせる」というミッションを与えられて異動があったとのことですが、その時に、「こういう事をやり遂げてやろう!」といった野望はありましたか。

A. これまでの異動希望が全部通ってきていたので、ガッカリ感はありません。でも「置かれた場所で咲きなさい」という言葉があって、頑張ろうと思いました。モチベーションというよりは、「もうここでやってやるんだ」というその信念ですよ。

Q. 働く意欲や原動力となっているものは何ですか。それは、入庁前と後で変化しましたか。

A. 原動力は、民間の時からそうなのですが、頑張ったらそれだけ給料を上げてもらったりしていました。今でいうところの勤務評定みたいなものですね。褒めてもらえることが嬉しくて頑張っていますかね。

勤務評定については、僕は直球しか投げられない男なので(笑)。上司の考えがどうかはあまり考えないで、自分の思ったやるべきことを全力でやり切る、といった感じです。

【受賞当時のこと】

Q. 業務内容ややりがい(仕事の魅力)、苦労したこと、どのようにして困難を乗り越えたかについて教えてください。

A. やりがいは、業務改善ですね。下水道事業に携わるようになって、いろいろと改善して1年目ですごく評価もしてもらったし、やればやるほど削減できるし、役所ですごく無駄があるなって実感しました。その無駄を、市民のために、自分のために削減しようって心に決めて、諸々のつじつま合わせはその後でもいいかなと思いながら取り組みました。

困難という部分では、「上司の説得」が一番苦労しましたね。どうやって乗り越えたのかというと、建設会社に勤めていた時に、部長の席の後ろに「やる気に不可能なし」というメッセージ(掛け軸)が掲げられていたんですよ。その言葉がすごく怖くて、でも確かにそのとおりだなって、納得しました。空手も資格も、その言葉を胸に頑張っています。(「上司の説得方法」については後述。)

【能力についての考察】

Q. 「こんな田舎に下水道工事して、市は大丈夫か?」や「ワシは下水道を繋げたくないじゃ」といった市民の生の声から、下水道事業を見直すことをされたわけですが、こういったことは自治体における他の事業でもありがちなことだと思います。

この「当たり前」の違和感を「問題として発掘する力」はどのようにして養われたのでしょうか。(どのような訓練やキャリアを積みばよいのでしょうか。)

A. これはね、すごく失礼な話になってしまうかもしれないんですけど、基本的に市役所がやっていることをすべて疑ってかかっています。事業費用とその量も、その事業や業務が本当に必要で、本当にこのやり方が正しいんだろうかっていうのを、全部疑っていますね。

周りからすると、ちょっと面倒臭い奴がやってきた、って思われるかもしれないですけど、業務改善ができることによってみんなの仕事が減るんですよ、と伝えるようにしています。あと、そういった情報を整理したり、伝えたりできるように、パソコン能力っていうのは必要だと思います。



自分自身が究極の面倒臭がり屋なので、面倒臭いことをしたくないから、もうそういうのを全部削除、改善していく方向で考えています。

Q. 「問題の解決策」として「各路線の分析を個別に行い、原因を除去」したり、「支障となる構造物を移転」したり、「そもそも廃止ができないか」を検討したり…。

こういったことを考えたり、答えを導いたりするには相当のインプットやひらめきが必要だと思われるのですが、考え方のコツのようなものはあるのでしょうか。また、専門的な知識は必要でしょうか。

A. 例えば、事業を考えると、CADやエクセルとかを使って、自分が考える「最高の形」を、予算とか、整備手法とかと併せて一番効率的で、理想的なものをあらかじめ作っておくんです。

そして、図面とか、その形になるにはどうしたらいいのかっていうのを考えて、一つ一つ問題をすり合わせたり、解決したりしています。

あとは「情報の組み合わせ」ですね。地図情報のデータベースとか、何かの専門書で読んだ知識とか、絶えず情報のアンテナを張っておいて、頭の片隅に入れておく。そして何かあったときに、必要な情報を引っ張ってきて、組み合わせて解決に導く、といった具合でしょうか。

Q. 「問題の解決策」を導いたとしても、「市民（地主さん）」や「上司」へ働きかけないと実行は不可能だと思います。仕事とはいえ、どうしても億劫になりがちなことではあるのですが、モチベーション維持の方法や、交渉のテクニックのようなものはあるのでしょうか。

また、対内的・対外的で何か使い分けなどされていますか。

A. まず、モチベーションについてですが、私は財政状況の悪化をすごく懸念しています。仮に財政破綻でもしてしまったら、自分の再就職も含めて大変じゃないですか。自分が今所属している備前市も、県内で財政状況は相当悪いんです。そういった危機感を持っているから、いざその時に「今まで何やってたんだ」と言われないように、今全力でできる限りのことをしています。

上司との交渉については、「未来」を語るようにしていました。それこそ上司を洗脳するくらい。そんなことを続けていると、そのうち上司が私と同じようなことを言うようになったんですね。それで「なんか方向性変わってくれたな」と思うようになりました。下水道の上司はそういう形で説得しました。

それから対外的という市民の方ですね。こちらも一緒ではあるんですが、「想いを伝える」ことをしていますね。当時、私は下水道の担当になって、ものすごい赤字が出ているような事業を進めなければなりません。そこで、自分たちの未来を救うために、常に「事業費を削減したい」というのを考えていました。そのために「市民の方たちと何かを一緒に考えられないか」ということを意識してやっていました。そして削減できた費用の一部を地域に還元する。1,000万円くらい削減して、削減できた費用で道を広げようとか、そういった感じです。

そういったことができてくると、市民もこちらを信頼してくれるし、「よし、もっと一緒にやろう」みたいな感じでやってくれるようになりました。やはり市が一方的にお願いするだけだと、なかなか納得はしてくれないでしょうから、お互いの利益が出るようなことを地域の方に持ちかけるようにしていました。また、どうしても苦手な（相性が合わない）方の場合は、別の職員に交渉をお願いしたりもしていました。

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

事業のキーパーソン（地主さんなど）のところへは、何回も行きました。業務の改善（簡素化）をして、その浮いた時間でそういう大事な地権者の方とか、交渉相手に何回も会いに行っていましたね。

結果的に皆さん協力してくれましたし、色々な話もできたし、いまだに市役所等でお会いしたときに挨拶してくれるんですね。特に私は空手とかバドミントンとか、消防団とか、色々な活動をしているんですが、そこから地主さんや自治会長さんとの仲良しに繋がったりします。地区の代表の方の甥っ子さんが、自分が空手で指導していた子だったりとかして、そこから急接近することもあります（笑）。

Q. お話を伺っていると、対内的・対外的にとっても積極的に関わっていらっしゃいます。同前さんをそこまで突き動かす「源泉」は何でしょうか。

A. 「源泉」はね、ちょっと臭いかもしれないですが、「みんなの幸せのため」ってということですね。それが巡って自分のためにもなると思ってやっています。自分のための仕事だったら、たぶんいい仕事にならないと思う。先ほど申し上げたような財政破綻の危機はあるものの、今できることを全力でやらないといけないと思う。それが今生きている備前市民だけじゃなくて、今後生まれてくる子どもたちのためにもなる。その人達のためにもなる仕事をしていますね。

色々改善や改革をすることで苦情も頂いたりするんですけど、その少数の苦情よりも、今後生まれてくる数万人の市民を思って仕事をするようにしていますね。

Q. 周囲を巻き込むにあたり、どのような点で苦労されましたか。

A. これは先ほど言ったとおり、「上司の説得」が大変でした。ずっと反対をされていたので。その説得はすごく苦労して、もう毎日に近いくらい「これはどうか」みたいなのを相談して、理想形を語るようにしていました。最初は一対一で話をしたんですけど、聞いてくれないので、周囲のみんなに言うようにしていったんです。そうすると、係員も話に入ってきてくれるようになった感じですかね。最初は上司が反対してたので、係は私の味方をできないんですよ。そこで、上司の上司にも相談したら、やっぱり上司寄りの考えだったので、上司の上司の上司に相談したりしていました。肝心の相談をするときに、ここだけはっていうときは、係長とか課長がいないとき、部長に話をして、「相談なんですけど課長がいらっしゃらないんで、先に聞いていただけますか」、とか言って。そのあと部長、課長と係長って逆に下ろしたりして、決定したりはしていました（笑）。あまりにも直球が通じなかったんで、そうしないとやっていけないときがありました。全部自分の思う通りにやれるようになるまで3年かかって、結果的に救えなかった下水道路線なんかもありましたが、4年目には全部自分の思うようにできるようになりました。

【キャリアについて】

Q. ご自身に目標・参考としたい職員はいましたか（内外問わず）。

A. 先にも少し言いましたが、水道課のときと、観光課のときに格好いい方がいらっしゃいました。能力やスキルの高さというよりは「想い」をもって取り組む姿勢が素敵だと思っています。

また、公務員のなかでも想いを持っている人には勇気をもらってきました。山形市の後藤好邦さんは色々な活動をされているので、インターネットなどで見させていただいて、刺激をもらっています。



Q. 普段の業務で心掛けていることはどのようなことですか。

A. 私は業務に取り組むとき、何のためにその業務を行っているかを一番に考えています。

例えば、今回私が地方公務員アワードを受賞した下水道事業にしても、最初は市民が幸せに過ごすという目的のための「手段」だったはずなんです。

でも、いざ私が着任した当時は、一部（300名程度）の快適のために20億円の赤字を垂れ流し、ひいてはそれが備前市の財政破綻の一助になっているような状態でした。

私たち公務員の責務（目的）は「市民の幸せを築く」ことであり、下水道事業はあくまでも「手段」であったはずなのに、それがいつの間にか「目的」にすり替わっていると感じたのです。

その他にも、「上司からやるように指示されたので…」とか、「今までずっとこのやり方だったから…」という業務が目につくようになり、「本当に必要最低限の業務（資料）はどれなのか」とか、「そもそもこの事業は役割を終えているのだから廃止すべきではないのか」という改善に結び付けるよう意識して業務に取り組んでいます。

あとは、基本的にすごく面倒臭がり屋なので（笑）、どうやったらこの面倒臭い仕事が面倒臭くなくなるか、早く効率的になるかといったことを常に考えています。

そういった無駄を排除することで捻出できた時間で、新しい改善を行ったり、事業者の方と関係づくりしたりすることが大切だし、そういった積み重ねが、成果にも繋がるのではないかなと思います。

Q. 自治体の職員が同前さんをロールモデルとした際、アドバイスしたいこと、メッセージがあれば教えてください。

A. あまり偉そうなことは言えないですが、私は改善や改革をするのは得意だけれど、細かい作業や計算なんかはすごく苦手なんです。だから、自分の得意分野と苦手分野を周囲と共有して、カバーしあってお互い成長したり、残業せずに済むようにしてほしいですね。

普段、残業で苦しんでいる人ほど、何かを改善することで残業が減ったり、仕事が楽しくなっていくと思うので、現状に満足せずに、常にアップデートしたり、周囲と協力することで、乗り越えてほしいと思います。

Q. 今年度（令和3年度）、下水道課から企画課ふるさと納税係へ異動されました。

お答えいただける範囲で結構ですので、企画、ふるさと納税部門で求められていること（ミッション）や、今後の目標、キャリアプランがあれば教えてください。

A. ミッションはもう完全に「ふるさと納税額のアップ」。これに尽きます。ふるさと納税の部門に来て知ったんですが、ふるさと納税がこの備前市の破綻を防ぐ、自治体がお金を集められる唯一の手法だなと思ったんです。

ふるさと納税の制度自体に問題がないとは思わないんですが、それで結果的に経済が回るようになれば、特産品などの良いものを作ってる事業者の方の経営が成り立ったり、後継者が見つかったりして、持続性に繋がっていくと思います。なので、そのいい商品の生産者たちを後押しするために、寄付をいただいて、備前市が救えたらいいなというふうには今も思っています。

Q. ご自身のキャリアプランに向けて、意識していること、努力していることはありますか。

A. 「常に学ぶこと」ですかね。やっぱり今でも自分はまだまだ未熟だと思うので。常に学ばないと、もっとすごい人はたくさんおられますので、朝早起きして勉強したりしています。

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

Q. 自治体職員がキャリア形成を考えると、特に人事異動が先行きを見えにくくしていると思います。自治体の人事異動について、こうであればいい、もったいないと思うことがあれば教えてください。

A. 自分のキャリアでもあったけれど、「図らずも異動してしまった」とかいうこともあって、そういうときは何となく一言でいいから異動の目的というか、意図みたいなものが欲しい気はしますね。人事課からそういったことを教えてもらえるかどうかは難しいかもしれませんが、自分の希望や意思表示はしておいた方がいいと思います。

Q. 本研究会は、「新しい時代の人材開発」を研究しています。これからの自治体職員の人材育成とキャリア形成について、思われるところがあれば教えてください。

A. これは多様性というか、職員にも色々な人がいて、向上心のある人やない人、残業してお金を稼ぎたい人やお金はいらぬから早く帰りたい人と、様々だと思います。そういった各自の考えとか、将来目標に寄り添ったキャリア形成ができるようにしたいと思います。

あと将来は市役所とかいろいろな世界の業務が変化すると思っています。今の常識が、全く別のものになると思います。例えば市民課の窓口業務なんかは、全てオンライン化が進み人はいなくなるとか、バスや車は自動運転になるとか、職員がしている何かの入力とか登録作業も自動化されて不要になると思います。そうした時代に、そういう業務しかできない職員は解雇されたり給料を下げられたりする未来もあり得るのではと。人口減少で破綻する自治体もあるでしょうし、そうなればその状況を招いた職員がバッシングされたり責任を取らされたりになるかと。そんな時代も想像しながら、その時代に生き残れる能力（機械操作や仕組みづくり）を磨く必要があると思っています。

みなさんにもそうした意識をもっておいていただけると明るい未来になるし、少なくとも暗い未来は避けられるのではと思っています。

【参考文献】

- ・ 地方公務員アワード2020（推薦文）
<https://www.holg.jp/jirei/2020-06/>
- ・ Heroes of Local Government（インタビュー）
<https://www.holg.jp/hito/douzeny/>



事業立上型（奈良県生駒市 田中 明美 氏）

氏名	田中 明美（たなか あけみ）氏
所属	厚生労働省 老健局 認知症施策・地域介護推進課 地域づくり推進室 （地方公務員アワード2017受賞時：生駒市福祉健康部 地域包括ケア推進課）
人材類型	事業立上型
経歴	高校卒業後、都市銀行で1年半勤務 銀行を退職後、看護師・保健師の資格を取得 1995年 保健師として生駒市に入庁、福祉健康部健康課に所属 1999年 高齢福祉課に配属されたころから介護予防に携わる 2002年 福祉支援課に所属。精神保健福祉士資格を取得 その後、地域包括ケア推進課予防推進係長、介護保険課長補佐など歴任 2017年 地域包括ケア推進課長の時に、地方公務員アワード2017受賞 2019年 福祉健康部次長 2020年 厚生労働省にて出向勤務
アワード受賞理由	介護予防や認知症予防などの高齢者福祉において、国のモデル事業の実践を牽引した。田中氏の発案した取組みが介護認定率の低減や、奈良県12市のうち最も安い介護保険料を実現している。



1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

インタビュー項目

【キャリアパス】

Q. 銀行を辞めた後に看護師の資格を取得されましたが、まず看護師を目指したきっかけを教えてください。

A. 数カ月意識がなく寝たきり状態であった母が、看護師のリハビリを受けたことにより杖歩行できるまで回復したことがきっかけです。その経験から、看護師は家族含めて人生に深く関与する素晴らしい職業であると感じ、看護師になりたいと強く思うようになりました。結婚し銀行を辞めた後、しばらくは専業主婦をしていたのですが、看護師になりたい！という気持ちが消えず、家族の協力を得て看護学校に通いました。

Q. さらにその後、保健師の資格を取得され、生駒市に入庁されました。
公務員になろうとした動機は何ですか。

A. 最初、公務員というのは全く選択肢にありませんでした。ただ育児をしながらの資格取得であったため、夜間勤務のある看護師よりも保健師として自治体で働くことを選択しました。当時は将来病院に勤務するための一時的な勤務先として考えていましたが、今は自治体を辞めて看護師になりたいという気持ちはなくなりました。

Q. 入庁後、健康課・高齢福祉課・福祉支援課・地域包括ケア推進課などの部署を経験されましたが、部署ごとにどのような成長や変化を感じられましたか。

A. 以前勤めていた銀行では、費用対効果や業務の効率化などを徹底的に教え込まれ、問題提起から解決までのアプローチを考えることが習慣づけられていました。そのため、入庁後最初に配属された健康課では、1年目にして両親学級がニーズであると捉え、男性の育児参加を推進する事業を立ち上げました。

ただ、私は保健師という専門職で入庁したため、専門職としての考え方に囚われていた部分はありました。健康課の次に配属された高齢福祉課に、生駒市の高齢福祉を築き上げたと言っても過言ではない方がいらっしゃったのですが、俯瞰して地域を見ていく必要があることをその方に教えていただきました。

その後、精神保健福祉業務が都道府県から市町村に委譲されたタイミングで福祉支援課に異動し、精神保健福祉士の資格を取得しましたが、実は望んで取得していたものではなく、希望していた後輩の受験を支援しているうちに共に受験する流れになったんです。でも、業務が委譲された直後の専門的な職員が少ない中で、精神保健福祉士がいることは生駒市にとって重要でしたし、私自身もそれまで縁のなかった精神障がいの知識が広がり向き合うことが出来たので、結果的に取得して良かったと思います。

Q. 現在厚生労働省でお勤めですが、これは介護予防で地方公務員アワードを受賞された実績から声がかかったのでしょうか。

A. アワードとの関連があるかはわかりませんが、生駒市は以前から介護予防の先行市と評されることがあり、厚生労働省開催のセミナーに生駒市の職員が登壇したり、老人保健健康増進事業等の委員になることが数十年続いていたんです。私に出向の声がかかった頃には部下や関係機関だけで事業をスムーズに継続できるようになっていましたので、「減多とある機会ではないので、挑戦してみよう」と思い厚生労働省で働くことにしました。



Q. 今までのキャリアで、一番困難だなと感じたことは何ですか。

また、困難をどのように乗り越え、どのような教訓を得ましたか。

A. 2003年に奈良県が開催したセミナーで「高齢者筋力向上トレーニング事業」という国のモデル事業を知り、翌年に手をあげることになるのですが実現はかなり大変でした。当初共にセミナーを受講した人達は「素晴らしい事業だ」「実現すべき」と言っていたのですが、新しいことに挑戦するエネルギーが低い公務員気質や面倒なことを避ける雰囲気勝ってしまい、気づいた時には私一人になっていました。

一人でも実現させてやる！という意気込みはあったのですが、当時の私は予算の仕組みなどを把握しておらず、一人よがりであったように思います。もちろん最初は取り合ってもらえず予算には計上されませんでした。必死に訴えつづける私を見て「面白いことを言っている保健師がいるから賭けてみようか」と周囲が受け止めてくださり、一転、福祉健康部の目玉事業になりました。

ただ、その新規事業をチームで進めていくのは許されず、何もかも一人でやりなさいということでした。今考えると「PDCAを一人で回す経験をさせよう」という上司の判断だったのかもしれませんが。

何かを成し遂げようとして困難にぶつかった時には、「できない」と理由を探さないことが大切です。「できる」という気持ちだけでなく実現できる方法を探求すること、また一人の力で成し遂げようとせず、周囲に相談できる人を見つけておくこと。

一歩間違ったら実現しなかった事業でしたが、財政課など担当課以外にも理解していただける素敵な方々に恵まれ、事業化できました。その経験と取組みが今の生駒市の介護予防のベースとなっています。

【地方公務員アワード受賞時】

Q. 業務内容ややりがい（仕事の魅力）、苦勞したこと、どのようにして困難を乗り越えたかについて教えてください。

A. 地方公務員アワードの受賞は、生駒市長と大垣さん（同年地方公務員アワード受賞）が私を推薦してくださったことがきっかけでした。

継続して取り組んできた内容についてでしたので、これっていうのが私自身にはわかりませんでした。全てにおいて私だけではなく周囲の職員と関係機関・市民の理解と協力があったことなので、本当にありがたいことだと思っていました。

一人ひとりの困り事に向き合って、何ができるか？ということをおみんなで考え抜いて取り組んできた結果であったと思います。

みんなで知恵を絞り・意見を交わすことを繰り返す中で、いろんなアイデアが生まれます。できないことを考える前に、できそうなことや「できたらいいな」と思うことを考える癖がついたこと。一度得た信用は大きいことと、その信用を得るのは大変だけど失うのは一瞬だということも「地域づくり」という業務の中で学びました。

この緊張感がとても魅力的だと思います。

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

Q. 介護予防について、企画を提案したときの周囲の最初の反応はいかがでしたか。(強い反対などはありましたか。)

A. 「困難だったこと」でお話ししたとおり、平成16年度のモデル事業の際は「やめといたらいいのに」という反応や「理想的なことばかりいっているけど、難しいことやで」という反応が大きかったと思います。それがバネになって「絶対この仮説があたっていたことを立証していくんだ」という覚悟に変わりましたので、大変ありがたかったです。

自分のやろうとしていることについて、違う角度から意見を出してくださる人達は貴重です。「いいよね」ということの方が簡単ですから。

Q. インタビュー記事で「上司だけでなく多方面にわたり調整した」と拝見しました。周囲との合意形成をとる過程で工夫や、意識されたことはありますか。

A. みんなにとってwin-winになる方法を考えたことです。

委託する事業についても受け手が困らない、かつメリットのある方法をこちらである程度考えました。専門職が確保できないという課題に対してはその専門職を徹底的にあたって確保するなど、そこはたくさん汗をかきながら、本気度を見せていくことを意識しました。

Q. この企画に限らず、新しい企画を実現させるために、どのような働きかけを行いましたか。また、その過程で困難に直面したことはありましたか。

A. 平成24年度にもモデル事業の案内があったのですが、最初部下に「忙しいからこの案内はスルーしておこう」と言っていた自分自身が、「この企画、やっぱり手上げしようと思うねん」とひっくり返したんです。

みんなの合意をとるために、平成16年度のモデル事業の体験を基に、大変だけど実りは大きい話をし、「なかなかできる経験ではないのでどうだろうか？」という投げかけをしました。

平成16年度の事業経験が私自身を成長させてくれたという話を中堅保健師におこなうと、「やってみる」という声をもらったので、その後は、業務過多を心配する課長を超えて部長に直談判し、理事者を押さえに行くなどして、時間のなかで課内の合意形成をとる方法を走りながら考えました。合意をとるためには、費用対効果を含めたプレゼンが重要だと思いました。

少し困ったのは課長が「補正予算や議会説明も大変だからやめておこう」と乗り気でなかったことです。なんとか、課長に理解をいただき、後は、関係機関の仲間達や隣の係を巻き込みながら、事業案を作成しました。当時の課長は、管理職として組織マネジメントをおこなう立場から、業務過多にならないかを気にされていたのだろうと今この立場になって理解できることがあります。

【能力について】

Q. 問題提起するにあたり、ニーズやデマンドを把握することが必要だと思いますが、意識して行っていたことはありますか。

A. とにかく窓口業務を避けようとせず、積極的に市民や関係者の声を聴くことです。また、それが解決すべき問題であるかどうかは数で示していく必要があります。問題提起の根拠を示す上で、定性的なものや定量的なものは併せて持つべきだと思っています。



Q. ニーズやデマンドを把握しようとする意識は入庁当時からあったとのことですが、この意識は銀行勤務の経験から得たものでしょうか。それとも、学生時代から意識されていましたか。

A. 学生時代から人と接することが好きでしたが、ニーズとデマンドを汲み分けることまではしていませんでした。やはり銀行で鍛えられたと思います。

Q. ニーズ・デマンド把握力の他にも、ゴール設定をして現状とのギャップを埋めるために必要なことを考え実行する力もお持ちですが、実行力を高めるために意識されたことはありますか。

A. 現状は数字や歴史に表れますから、とにかく調べて知ることです。現状が把握できれば必ずとゴールが見えてきます。そしてゴールへ到達する道をイメージすることが大切です。

重要なのは、私一人だけではなくてチームメンバーや市民、関係機関と同じゴールと道筋をイメージして実行すること。自分が異動しても事業が継続していく仕組みをしっかりと整えていくことを意識してきました。

仕組みを整えた結果、市民や関係機関からアドバイスをいただくことも多くなり、距離の近い良い関係性を築くことができました。

Q. 本研究会では、田中さんを「事業立上型」としてカテゴライズしています。「事業立上型」を目指す職員に求められる能力にはどんなものがあるでしょうか。

A. 「つながる・知る・生まれる」というのが私のキャッチフレーズのようなものです。これはどの自治体、どの部署にいても同じで、多くの人とつながることによりお互いの立ち位置や役割を知り、不足部分を補い合って付加価値のついた良いものを生み出せる。ぐるぐるつながるコミュニティ・デザインを全国の自治体に伝えることが、厚生労働省での私の仕事なんです。この「つながるコミュニティ」によるまちづくりが、人口減少していく中で自治体が生き残るためには重要です。

このように「つながる力」というのが私はとても大切だと思っています。

【キャリアについて】

Q. ご自身に目標・参考としたい職員はいましたか。

A. 福祉健康部にいた女性部長です。求心力のある方で、周囲に自然と人が集まってくる。加えて決定力もあり、心配りも素晴らしい方で、とても尊敬しています。

Q. 田中さんは普段から勉強すること、知識のアップデートを大切にしているとお伺いしましたが、他に意識していることはありますか。

A. 人間力を磨くことです。人の顔や声を覚えることが私の特技とも言えるのですが、市民が十何万という中で自分の顔や声を覚えていてもらうと「私のこと覚えてくれてたん」と嬉しくなって好意をもってくれますよね。その特技を意識して活用し、協力者を増やしていました。

Q. 自らが動くだけでなく、当時、室長としてチームづくりにもかなり尽力されていたと思いますが、その中で失敗された経験や困難だなと感じたことはありますか。

A. 私には新事業を複数立ち上げたという自負があり、進んできた道に絶対的な自信がありました。新しくチームに入った職員にも道筋を示し導いてきましたが、今考えると彼らにとって未知の事業を継承しなければならないことは大きな負担であったと思います。

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

ニーズを早く実現するためにスピード感を重視してきましたが、管理職として組織マネジメントをするうえでは、少しスピードが落ちたとしても継承者の育成を重視するべきだったなあと振り返ることがあります。

Q. 本研究会では、モチベーションの低い職員にどのようにすればモチベーションを高く持ってもらえるか、ということも議題にありました。

今までモチベーションの低い部下の育成に苦慮したご経験はありますか。

A. やる気のない部下はいなかったです。

ただ、特に新人は、適性がこちらからも分かりにくいし本人も分かっていないことが多いので、過去の体験や経験などを聞くのが良いかもしれません。

認知症の祖母の介護経験がある新人職員がいたのですが、介護していた当時は認知症の知識や理解が少なく、「もっとこうしてあげれば良かった」と後悔をしていました。その姿をみていて、その職員が認知症の担当になればとても良い対応や企画ができると思ったので、認知症担当に変え、職員全員に行っていた認知症サポーター養成講座で講話してもらったりしました。専門職採用ではないのですが、今や「認知症専門官」と呼んでも良いくらいの職員に成長してくれたのが、うれしかったです。

あとは、職員をどんどん外に出すことでしょうか。身なりが少し派手だった職員を外に出して市民と対話する機会を増やしました。すると、高齢者の方が孫に教えるように服装とか話し方を指摘してくださって、その職員は成長しました。

嬉しかったのは、新型コロナウイルス感染症対策という重要なチームに集まっているメンバーに元同僚や部下だった職員が多く含まれていたことです。素敵な職員と共に仕事できていたことを改めて実感しました。また、「かわいい子には旅をさせろ」と言いますが、仕事のできる部下を自分の手元に長く置いておくのではなく、様々な部署に送り出して経験を積んでもらうのも大切だと思います。

Q. 本研究会は、「新しい時代の人材開発」を研究しています。これからの自治体職員の人材育成とキャリア形成について、思われるところがあれば教えてください。

A. 年功序列ではない実績主義的な考えも含め、人材育成やキャリア形成を考えていくべきだと思います。生駒市は市長が管理職に対して若年層職員の意見を吸い上げて新事業を立ち上げることの大切さをアドバイスするなど、とにかく若年層職員のやる気を上げることを重視しています。

あとは、他の機関に委託していることであっても丸投げしないという当事者意識を持たせることが人材育成には必要です。まず他部署や他の自治体、民間企業とお互いのイベントや研修に参加するなど人事交流をすることが大切ですし、さらにイベントを企画したり調査をしてもらい結果をまとめてもらったりすることで、「自分も当事者なんだ」という意識が高まります。

Q. 生駒市長自ら管理職にアドバイスしてくださるのはとても良いですね。

ところで、最近の若年層職員には「管理職になりたくない」という考えを持っている人が多いように思いますが、目指したくなる魅力的な管理職とはこんな人だ！というのがあれば教えてください。

A. やはり「やりたい」と思っていることを否定せずに予算計上や交渉などの後押しをしてくれる、そして一生懸命考えて実践した上で発生したミスについては許容してくれるような人ではないでしょうか。



実際にはなかなかゆっくりと対話する時間的な余裕もないですし、議会などでの説明責任が伴うため、リスクばかりが目に入り、実践に移せないでいる管理職もいるように思います。そこは管理職の役割だ！と割り切って手間を惜しむことなく実践してくれる人がいれば、若年層職員のやる気が向上するし、管理職を目指したくなるかもしれないですね。

Q. 自治体の職員がスクラップ&ビルドを苦手とするのは、人事異動によって専門的な知識が得難いことも原因の一つかと思います。

自治体の人事異動について、こうあればいいと思うことがあれば教えてください。

A. 事業を継続する、発展させるには、適材適所での人員配置が重要だと思います。今までのように、国が主導して地方自治体を引っ張っていく時代ではなく、自治体自身が生き残るためにはどうすれば良いかを考えていかなければならない時代です。特に事業のリーダーとなる人を長く据え置くことで、効率的で効果的な事業を展開することができるのではないのでしょうか。実際に生駒市では、まちづくりを推進していく部署のリーダーは長く人事異動をしていません。

一方で、例えば広報の経験がある職員の作るチラシは見栄えの良さと伝える力が大きかったり、財政の経験があると予算や決算、費用対効果など数字に強かったりと、様々な部署を経験した職員と専門的な知識や経験を持つ職員が一定数いることも大事なので、人事異動自体が悪いとは思いません。

ただ、部署によっては「事業を成し遂げる、もしくは事業を次の誰かに継承する」まではそのリーダーを動かさないという考えのもとに人事異動を行わないと、「生き残る自治体」になれないと思います。

Q. 最後に、今後の目標やキャリアプランがあれば教えてください。

A. まずは、生駒市に戻った際には、私を育ててくれた生駒市や関係機関、市民に恩を返すために、地域ニーズに応じた施策展開ができるよう研鑽を続けたいと思っています。

福祉以外ですと、まちづくり全般に興味があります。地方創生に関与したいという思いの一方で、施策の中で見落とされがちな社会的弱者と呼ばれる人たち、生きづらさを感じている人と関与したいという思いもあります。

【参考文献】

- ・ 地方公務員アワード2017（推薦文）
<https://www.holg.jp/holg/sugoikomuinaward20178/>
- ・ Heroes of Local Government（インタビュー）
<https://www.holg.jp/hito/tanakaakemi/>

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

価値転換型（埼玉県北本市 林 博司 氏）

氏名	林 博司（はやし ひろし）氏
所属	北本市 市長公室シティプロモーション・広報担当
人材類型	価値転換型
経歴	2010年 北本市入庁 政策推進課 情報政策担当 2011年 秘書広報課 広報広聴担当 2016年 財政課 財政・事務管理担当 2019年 市長公室 シティプロモーション・広報担当 地方公務員アワード2021受賞
アワード受賞理由	財政課在籍時に「財政状況伝えるマン」として、市職員が登場する漫画風広報を企画。市のWebページ閲覧数が7倍となる。全国広報コンクール入選。どの部署においても、前例にとらわれない事業を実現している。





インタビュー項目

【キャリアパスについて】

Q. 公務員になろうとした動機は何ですか。また、そのきっかけがあれば教えてください。

A. 大学卒業後、北本市役所に入庁しました。もともと大学入学前から、民間企業志望というよりは、「人のためになるような仕事がしたい」と純粋に思っていて、大学は法学部政治学科に入学しました。

3年生になる時に、元鳥取県知事・元総務大臣の片山善博先生が教授としてゼミを開講されることを知って、友人の勧めもあって、片山先生のゼミに入ったんです。3・4年生のゼミで、地方自治について学んで、フィールドワークや自治体の調査・研究に取り組む中で、地方自治体で働きたいという流れになりました。

片山先生に相談したところ、「林君がやりたい事したいなら、なるべく小さい自治体にした方がいいよ。大きい自治体は、利害関係者も決裁者も多くなって調整は大変だよ」というアドバイスをもらって、それに納得した感じもあって。私の出身である埼玉県内で就職活動をして、比較的先進的な取組みもされていて、自分のしたい仕事ができる環境もあるかなと感じて、北本市への応募に至りました。

Q. 所属部署など、入庁してから今までのキャリアについて教えてください。

A. 入庁してから、これまで3度の異動を経験しました。

【1か所目】政策推進課 情報政策担当

1年目だったので、とにかく役所の仕事を覚えること、職員に覚えてもらうなど、職場に慣れることで精一杯でした。いわゆるICT部門だったので、学生時代そういう勉強もしていなかったし、いわゆるITの会社の方と話すにしても、専門用語をわかるようになる、サーバーをいじれるようになるということで必死でした。

【2か所目】秘書広報課 広報広聴担当

入庁2年目の7月に、広報の担当者が消費者庁に出向するということが急に決まり、玉突きのような形で異動になったんだと思います。メインは、Webページの運営、広報紙の作成で、いわゆる情報発信を担当していました。広報・広聴みたいな、市民の方と接する仕事をしたいと思っていたので、比較的やりたいことのできる部署に行くことができ、「より頑張ろう」と感じました。広報担当時代は、広報紙・市ホームページ全面リニューアル、全国初のAIチャットボット及びオープンデータ自動連携ホームページ更新システム導入などを行いました。

【3か所目】財政課 財政・事務管理担当

5年後（入庁7年目）に、財政課に異動しました。全然希望もしていない部署で、残業もトップクラスに多い部署だし、どうなるかなと思いました。実際、本来的に財政課がやるべき業務である、今の財政状況をどうするか、予算のやりくりをして、どうまちを良くするかを考えることに、余力が回せないくらい日常業務に追われちゃって。それでも、当時の財政課のメンバーが良くて、課長も含めてみんなが共通認識として、財政状況が良くないこと、それを職員が理解・共感していない、市民も議会も理解できていないことに、非常に危機感がありました。そこに広報を経験した私が入ってきて、「伝えること」に関しては、一任されました。そこで、「財政状況伝えるマン」を始めました。

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

【4か所目】市長公室 シティプロモーション・広報担当

3年後（入庁10年目）に異動して、今に至ります。メインの担当はシティプロモーションとふるさと納税で、シティプロモーションアワード2021（金賞受賞）については、担当者2人や観光協会やまちづくり会社と一緒に、ここ2年間くらい取り組んだ内容を評価いただきました。ふるさと納税も寄附額を埼玉県内1位にすることができました。北本市に住んでいる人がまちを好きになる、まちに関わってくれる状況をどうつくるか、その根本的な課題に取り組めている感覚があります。

手探り状態の新人時代【秘書広報課（2年目～6年目）】

Q. 担当業務の中で、困難に直面した場面はありましたか。

A. 2か所目の広報広聴担当になった時です。特に広報って、個々の職員のスキルがそのまま紙面に反映されてしまうので、頑張れば頑張るほど良いものができることになるんです。どう勉強しながらやっていくのかを考えていました。

広報紙はすごく大事だと思っていて、一般市民というか、まちに暮らす普通の市民の方は、行政に接する機会はほぼないじゃないですか。日常的に行政を感じる瞬間って、広報紙なんじゃないかって思うんです。私も入庁前、市の広報紙が、見やすさを度外視して、情報が詰め込まれている状況を見た時に、何を伝えたいのかわからないな、という感情を持っていました。

広報紙が見つらかったり、分かりづらかったら、市役所に対するイメージが良くなるとは思えない。広報紙を、まちのことを知ってもらうきっかけにしようというために、特集を企画してみようなど意識して、いろいろ取り組みをしていた感じです。

広報の仕事でいろんな人に会っていると、北本はすごくいいまちなんです。まずは、それが伝わっていないと感じて。行政は「住民がいかに幸福に暮らすか」ということを考え、実現すべき存在。自分のまちを好きじゃないことが、幸福に暮らすことにつながるかと考えると、自分のまちを好きで暮らす方が、断然幸せじゃないですか。自分の住むまちを好きになってほしいと根本的に思っていることで、それを、広報を通して少しでも実現したいというのがありました。

Q. その困難をどのように乗り越えましたか。また、そこからどんな成長や変化をされたと感じますか。

A. そのころ、自分のターニングポイントになった出会いがありました。生駒市の大垣さんと、福智町の日吉さんという広報担当の方がされていた、「広報100本ノック」に参加したことです。Facebook上で、広報で頑張りたい現職の職員やOBも含めた広報担当が作っているグループです。自分のまちの広報について相談すると、大垣さんが「全然ダメだ」とぶったぎるような感じで。そこで、スキルも学べたし、広報やまちに対する想いの強い人たちが、まちのためにめちゃくちゃ頑張っている姿を見て私も「もっとやれるな、もっと頑張らないと」と思いました。今でもそのつながりがあって、刺激をもらっている存在です。

あと、広報担当以外の一般の部署の職員に対して、いかにわかりやすい情報を出してもらうかという、意識の落とし込みも難しく、四苦八苦していました。これについては、広報紙で特集を作る時などに、（情報を各職場が持っているので、）「一緒にいいものを作っていきましょう」と作業する中で、いろいろと意識してもらえるようになりました。その結果、普段の記事もよくなってきたりとか。日々の広報の付き合いの中での積み重ねでした。それから、「情報発信するときはこういう形でやると響きますよ」というマニュアルを作って、各部署に渡したり、地道な作業をしていました。全然響かない人も中にはいましたけど（笑）。



「財政状況伝えるマン」の誕生【財政課（7～9年目）】

Q. 広報担当から財政課に異動された時、どんな気持ちでしたか。その時に、「こういう事をやり遂げてやろう！」といった野望はありましたか。

A. 財政課の業務自体はすごく大変で、個人的には全然向いていない業務。自分の頭で考えて、改善出来るような仕事ではなく、国や県から照会が来て、数値を積み上げる作業に忙殺されてしまう。だから、北本市に影響の薄い仕事をいかに簡略化して、本来的にやりたいと思っていることを出来るかを考えて、行動していました。

中でも一番大事だと思ったのが、中・小規模自治体の財政状況がいかに厳しいことになっているか。しかもその状況は今後加速していく。それを市民の方たちと共有しながら、その中でまちをどうしていくかということと一緒に考えないといけないと思いました。「市の財政状況はこうで、このままの運営だったらこういう姿になってしまうから、20～30年後にも良いまちを維持していくためにどうしましょうか」ということを地道に積み重ねていかないと、まちにとって何も良いことがないなと思ったんです。あとに残されるのは私たち若い世代なので、この状況を少しでも共有したいと考えて、始めたのが「財政状況伝えるマン」でした。

自治体職員として、これからの“まちづくり”に向き合う【市長公室（10年目～現在）】

Q. 現在の担当業務のなかで、注力されていることはどんなことですか。その中で、一番苦労されているのはどんなところですか。

A. 今担当しているシティプロモーションで言うと、多くの自治体で、広告を出すとか、SNSを使ってどれだけフォローされるとか、人口がどれだけ増えたとか、というところが問われて成果としてうたわれるんですが、私はそうではない軸でやりたくて。

よそのまちから人口を取ってきても日本全体としては良いことはない。人口減少をある程度受け入れながら、地域の活力を維持するために、何が必要か。まちへの愛着とかをどう指標化して高めていくか、高めていくための個別事業として何が最適か、を考えながら取り組んでいます。「暮らしに楽しさを作る」みたいな事業は、まちのために必要だと思います。どの自治体も財政的には厳しくなっていくけれど、そういうところに人や予算のコストをかけられる状況を作っておけるかが課題だと思います。

ただ、役所や議会の理解というか、どうしても遊んでいるようにみられてしまう。華やかに見えたり、やっかまれるみたいな。でも、「暮らしに楽しさを作る」となると、自分も楽しまなきゃだし、自分が楽しくなきゃ他の人にもお勧めできない。そういうことが、行政的にも価値があるということはどう理解してもらっても大事です。シティプロモーションアワードや全国広報コンクール入選など、対外的な評価もいただいているので、他の部署に比べたら予算をもらっている方だと思います。ただ、この状況も私が異動したら、どうなっていくのかわかりません。結局、小さい自治体だと組織より人で予算や事業が動いてしまう。良い面でもあり、悪い面でもありますね。

Q. 働く意欲や原動力となっているものは何ですか。それは、入庁前と後で変化しましたか。

A. 良い人に恵まれている、良い出会いに恵まれて生きてきている感覚はあります。公務員になりたいなと思った時に片山先生に出会っている。もうちょっと頑張らなきゃいけないなと思っている時に広報の業界の頑張っている人に出会ったり、今も地方公務員アワードをもらって他の受賞者の皆さんと話せるようになったりとか。「人のために頑張りたいな」という想いを加速させてくれるような出会いを経験してきている。

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

それに関わる人や知り合いが増えて、見えている世界が広がっているという感覚はあります。そうすると、取組みとかを考える時も、思いつく量が増えるし、思いついた時に相談できる相手がこの12年で毎年、圧倒的に増えている。自治体職員だけでなく、民間企業も知り合いが増えていて、そういうところは大切にしたいです。

【受賞当時のこと】

Q. 「財政状況伝えるマン」の取組みで、様々な苦労があったかと思いますが、一番大変だったことは何ですか。どのように乗り越えましたか。

A. 最初、伝えるマンの企画をあげたとき上層部の皆さんから、こんなことして本当に大丈夫かと心配されていました。市の広報自体がふざけていいものではなく、その中でも特に財政はふざけていいものではないという固定観念がありますからね。一見面白ネタをやるテーマとしては抵抗がすごくありました。「あとに残される若い世代にどう伝えるかが一番大事なので、いかに見てもらえるものになるかを最優先としてやらせてください」とゴリ押しして、課長も「やらせてあげてください」と言ってくれるようになり、ぎりぎり突破できた感じです。

伝えるマン第1号ができあがって、新聞に取り上げてもらったり、コンクールで入選したりして、対外的評価が出ると、誰も何も言わなくなりました。そこに関しては良かったんですが、単に面白いで終わってはいけなくて、「財政や事業に危機感を持って役所・市民が一緒になっていいまちを作っていくこと」が目標だったので、知ってもらった先の仕組みをどうするかを考えていました。

Q. その仕組みというのは、具体的にはどんな風に展開されたんですか。

A. 個別の事務事業について客観的な評価をする仕組みがなかったので、市の事業を500個くらいに分けて、ひとつの事業にかかっている経費や予算、目的と成果指標を明らかにしました。それをWebページで公開して意見を募集したり、予算編成を随時公表して意見をもらうということをしました。それまで、役所内では、個別の事業に対してちゃんと対外的に説明できる成果を出すという意識が薄かった。その必要性を理解してもらうことがすごく大変でした。

【能力についての考察】

Q. 先ほど「財政状況伝えるマン」についてお話をいただきました。アイデアを発想する力は、どのように培われたんでしょうか。なぜ、財政を漫画にしようと思ったのですか。

A. 「こういうことやれたらいいな」というのが自分の中にあるじゃないですか。それを全部仕組み化して説明するのは難しいので、全国の自治体のWebページを調べまくって、同じような取組みをしている自治体を探すってというのが多いです。

「財政状況伝えるマン」の時も、最初は財政状況を広報紙でどう分かりやすく伝えるかを考えて、他の自治体で漫画を用いてわかりやすく伝える手法をとっているところが結構あることを、頻りに課内回覧をして認識してもらいました。そのあとは、お金がかからずできることを考えて、伝えるマンをやってくれた後輩職員も私と同じタイミングで異動してきて、見栄えもいいし、協力してもらおうということで進めていきました。



Q. 新しい企画を実現させるために、どのような働きかけを行いましたか。また、その過程で困難に直面したことはありましたか。

A. 常に改善できることを考えて、思いついたら、すぐ上司に伝えておいた方がいいと思います。自分の余力、部署の余力もあるので、すぐに実現するかはわかりませんが、ずっと言っていれば、そこまで言うならやらせてやるかってなってきます。口で言いづらかったら、紙にまとめて回覧したりもしますね。

今までいろんなことをやってきているけど、役所内で直接的に批判されることはほとんどないです。否定はできないというか、まちの為にやるべきだろうということを実直に言われたらそれに対して「違うだろ」とは言いにくい。

あとは、部課長たちが比較的何でもやらせてくれたのも、フランクにお付き合いできる関係を日頃から作っていたからですかね。飲みに行ったり、釣りに行ったり、よく遊んでもらっています。何かする時も、起案を持参して正式に説明するというよりは、事前に「こういう企画を考えているんですが、どうですか」と気軽に相談していた感じです。

Q. 自主勉強会も立ち上げられたようですが、どのようなきっかけがあって、どう働きかけをされたんですか。

A. 私個人が、全国の頑張っている人、実績出している人とつながる機会ができてきて、私だけがその人たちを見て、学んで、成長するよりは、どうせなら北本市に来てもらって、若手職員中心に話してもらったら、その中から何か感じ取る職員も出てくるかなと思ったんです。職員組合に勉強会を一緒にさせてもらえませんかを持ち掛け、また知り合いを通じ、隣市の桶川市の組合も協力してくれることになって、2市合同で開催しています。参加者は20～30代が多く、仕事外なので、最初はお酒も飲んでいいようにして、若い人にも来てもらいやすい企画にしました。

Q. やりたいことを実行して形にする、成功させるための秘訣は何ですか。

A. とにかく「常によくしたい」。現状の業務が完璧である事なんてあり得ないと思うので、絶対よくなる余地がある。あと、自分がやりたいことをやるなら、余力を作ることが大事だと思います。これいらないよな、これ力入れても効果ないよな、というのをどれだけ削減できるかを日々考えています。やめることはハードルが高いので、より良い何かが他にあるので、「より効果の高いこっちをやるから、これはやめさせてください」という提案をします。

それから、「後任はお前ほど出来るか分からないから、ほどほどにやれ」と言われることもあります。でも、やれる限り全力でやりきるよう意識しています。自分がやれる限りやって、後任がその中から出来るもの、必要だと思うものをして、少なくとも、その部署の業務が自分が来る前より改善されていけば、それでいいかなと思っています。

Q. 林さんが、他の人より得意だと思われることは、どんなことですか。

A. 自分がいいと思うことをやる、思うだけではなく行動に移せること。そして、それをやるために通常業務をいかに削減するかといった「余力を生み出すこと」は、他の人よりできているんだろうと思います。周りからは「サイコパス」と言われています（笑）。今まで脈々とやられてきたことを容赦なく切り捨てたり、やる気がなかったり、後ろ向きな上司に対して、容赦なく「やれよ」という態度をとるところからだと思います。少しでもいいものにしたいという想いのある人たちと、一緒に楽しくやっていきたいと思っているだけなのですが、後輩たちに怖がられないように気を付けます（笑）。

1

2

3

4

コ
ラ
ム付
録参
考
資
料

Q. これまで伺ったもの以外で必要と思われる能力は何かありますか。

A. ブレないこと。より良い状態があると常に思って、それにちゃんと向かっていくことを続ける、継続力というか。日頃からずっと頑張っている、想いを持って取り組んでいる姿を周りが見てないと、たまたま価値転換するような発想が出てきて、それをやろうとしても実現できないと思います。愚直に、より良い状態があると思って提案・実行することを受けられる人だけが、本当に良い発想が出た時に実現できるのかなと思っています。

【キャリアについて】

Q. 自治体の職員があなたをロールモデルとした際、アドバイスしたいこと、メッセージがあれば教えてください。

A. やりたいことがあるならどんどんやれば良いと思います。

生きていくためには働かないといけない。その働く時間って人生の中でかなりの割合を占めるじゃないですか。その時間が自分のやりたいことが出来ている、まちの為に動いているという実感が無いものだとしたら、自分が死ぬときに充実した良い人生だったって振り返れなくなると言うんです。当然プライベートで充実することもできると思いますが、毎日8時間働くならそっちも充実させた方が絶対良いですね。

だから、若い職員たちに相談されると、「過去の経緯や、周りの視線は気にするな。今すぐ絶対やった方がいいよ」となる。そういうことを言っていたら、ああいうこと（サイコパスと呼ばれて）になっちゃって（笑）。やって駄目だったら、タイミングが悪かったのか、やり方が悪かったのかはあるのかも知れないけど、やらないと何も始まらない。

Q. 今後の目標やキャリアプランがあれば教えてください。

A. 役所の仕事だけでなく、まちとか、民間企業の仕事に携わってみたい、経験してみたいです。地方公務員って、人の為、まちの為に、利益度外視に働けるこれ以上ない素晴らしい仕事だと思っているのですが、思っているだけなので、民間だと本当にできないのかは経験してみたいです。人口減、財政難の中で、行政自体が縮小していくのは目に見えているので、その中で、地域活性とか楽しい暮らしの実現となると、民間やNPO・まちづくり会社のような中間支援組織に力を入れていくべきかなと思うので、そういう状況を作っていくための取組みもやっていきたいなと考えています。

Q. 本研究会は、「新しい時代の人材開発」を研究しています。これからの自治体職員の人材育成とキャリア形成について、思われるところがあれば教えてください。

A. 思うことはありすぎますが、一番は頑張っている職員を評価してあげてほしい。給料面だけでなく、研修に積極的に行かせてあげて評価してあげるとか。個人のスキルに思いっきり頼っているにも関わらず、評価する仕組みはない。また、良い事業を生み出すためには各職員の余力が必要だと思うのですが、余力を生み出すのも個人の頑張りだと限界がある。役所や組織として各職員に余力を生み出してあげるということを考えていかないといけない。

人事異動は、ある程度期間を決めて（予告として）言ってほしい。ベース4年はいって、特殊事情があれば早い遅いはあるかも知れないくらいの方がいいと思う。4年もいると思えば、少しでも自分が楽できるように頑張ろうとか、業務内容をしっかり勉強して、より良くできるようにしてみようとかいう感覚が生まれるかなと思います。



組織として、まちとして、自治体職員を大切にしてくれるというか、一つの駒じゃなくて、育ててあげる、働きやすい状態にしてあげないといけないのではないかと思います。

【参考文献】

- ・ 地方公務員アワード2021（推薦文）
<https://www.holg.jp/award/2021-12/>
- ・ テレビ埼玉（インタビュー映像）
https://youtu.be/Mly9ffGzN_s

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

高度知識型（兵庫県加古川市 多田 功 氏）

氏 名	多田 功（ただ いさお）氏
所 属	加古川市 企画部政策企画課 スマートシティ推進担当
人 材 類 型	高度知識型
経 歴	1998年 加古川市役所入庁 生活文化部地域振興課配属 2004年 総務部総務局人事課配属 2009年 総務部総務局人事課システム担当係長 2011年 地方独立行政法人加古川市民病院機構派遣 2014年 企画部情報政策課情報政策係長 2015年 企画部情報政策課副課長 2021年 企画部政策企画課スマートシティ推進担当課長 地方公務員アワード2021受賞
アワード 受賞理由	特別定額給付金システムのオープン公開や、ワクチン接種抽選システムなど加古川市のICTシステムの立役者





インタビュー項目

※多田さんのキャリアについて

入庁時の職場は2年目に複数の部の統廃合があり、書類のフォーマットや項目に以前の部の伝統的なフォーマットが存在している状態だった。当時の部長から予算関係の資料を統一してほしいと言われた事をきっかけに、前年の予算の残額や過去の予算などを組み込んだシステムを作成し、予算配分などに活用を行った。

その後人事課配属になり、人事労務管理の事務に携わりながら、人事給与システムの入れ替えや庶務事務システムの導入などを担当。当時、平成18年度4月に実施された公務員の給与構造改革に対応して給与を読み替えるシステムなどを作成した。

平成23年度には、民間病院と市民病院の合併によって設立された地方独立行政法人の市民病院へ派遣され、職員採用、人事給与システムの導入や医師の給与体系の整備を行った。「こういうのがあったらいいのに」と言われるものは、とにかくどんどん作っていった、とのこと。

最近では、企画部情報政策課でスマートシティの推進をはじめ、RPAやローコードツールを導入して業務の生産性を高める取り組みなど、様々な形でDXに携わる。

【キャリアパスについて】

Q. 今まで経験した部署ごとに、成長（変化）を感じられることはありましたか。ある場合、どのような経験をし、どのように成長（変化）したかを教えてください。

A. 振り返ると、毎年忙しいなと思っています。ここ最近では、ほぼ毎日研修講師や視察、インタビューを受けている状態です。特に年末は1日のうち30分以上の自由時間がなかったほど。そんな感じで毎年色々させてもらっています。例えば研修講師ひとつにしても、研修の準備をするときに聞き手によって話し方を変えていく必要がありますし、同じ聞き手でも1回目と2回目では話し方を変える必要があるため、それが私にとって成長や発見の機会になっています。はじめに配属された地域振興課では市民と近いところでの業務、人事課では職員向けの業務を行っていました。病院では職員向けの業務が中心でしたが、障がい者雇用にも携わっていたので、外部の事業者の方ともかかわることが多かったです。情報政策課では職員向けのパソコンの調達、ネットワークや情報セキュリティといった職員向けの業務が多かったですが、スマートシティの業務に携わるようになってから事業者の方との関わりが非常に多くなりました。振り返れば、部署ごとに色々な属性の方との関わりがあり、そこから学んだことが成長だと思っています。

Q. 今までのキャリアで、困難に直面したことはありましたか。

A. 困難は常に直面していますね。日々困難というか、チャレンジさせてもらっています。

Q. 「困難なこと」以外に、キャリアの転機（分かれ目）となるような経験やきっかけはありましたか。

A. 転機というか、本当に日々目の前のことをこなしていかなければと思っているだけですが、最近大きなものだと（地方公務員アワードにつながることとなった）特別定額給付金業務。あれはふとしたときのひらめきから実現に至りました。そうしたひらめきを生み出すために、毎日通勤中などにはできるだけ考える時間を取ろうとしています。

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

Q. 働く意欲や原動力となっているものは何ですか。それは、入庁前と後で変化しましたか。

A. 色々なことに興味関心を持つかどうか、でしょうか。入庁前後で変わったという訳ではないですが、自分の興味があるものを作って、それが実際に形になるということが、意欲になっています。おそらく原点とすれば、幼少期にブロックでよく遊んでいましたが、限られたブロックで完成形の見本がなく、完成形がわからない中、自分でイメージしながらどう作るかを色々と考えていたと思います。それが自分の覚えている範囲で原点だと思っています。

Q. 地域情報アドバイザーを引き受けられたきっかけについて教えてください。

※地域情報アドバイザーについて

ICTを利活用した地方公共団体等に対する豊富な支援実績や知見を持つ、総務省が認定した専門家。令和3年度は総勢212名に委嘱しており、その中にはオープンデータ、自治体システム、テレワーク、セキュリティ等、多様な分野を専門とするアドバイザーが在籍。

A. きっかけは総務省からやってもらえませんかと言われたことです。それに対して断る理由がなかったのを受けさせていただきました。この話に限らず、基本的に依頼されたことは断らないようにしています。自分の話を聞いて10人のうち1人でも刺激を受け、何か新しいことにチャレンジする気持ちになってくれるなど、良い影響を与えられたらよいと思っています。また、依頼を受けることによって新しいコネクションができるので、自分にとってもプラスになっています。

【受賞当時のこと】

Q. 業務内容ややりがい（仕事の魅力）、苦労したこと、どのようにして困難を乗り越えたかについて教えてください。

A.（受賞について）よく私は市のスマートシティの立役者と言われてたりしますが、そもそもそんなこと思ってもないです。

（困難の克服について）人間関係で助けられた場面が多いですね、タイミングが良かったり。すべてを自分一人で解決しようとは思っていませんし、そんな能力高くないので、できるとも思っていません。ただ、人と人とのつながりを作り、そこにシステムを使うイメージができれば大体実現できているような気がします。特別定額給付金業務がなぜ実行できたかという、幹部へのレクの際にシステムのプロトタイプを見せたことです。口頭だけだとみんなピンとこない。なので、説明の段階で動くものを作った。どう説明したら納得するかは人によって違うので、上手くコミュニケーションをとるために、まず自分の中で仮説を立て、実行していきました。答えがない中でも、少しでも筋道を立てられるかどうか、困難を乗り越えるためのポイントだと思っています。

【能力についての考察】

Q. 最初に配属された地域振興課の時点からITスキルを磨いていったとのことですが、上司からのオーダー（予算関係資料の統一）を受け、それを解決するためにシステムを作ったときのことについて教えてください。

A. 予算関係の資料のシステム作成の前段として、配属1年目に担当業務のシステムがライセンス切れになり、急遽別のソフトでシステムを作らなければならなくなりました。そこでMicrosoft Access（以下、「アクセス」）に触れたことがきっかけです。私はよくデジタル人材のように言わ



れますが、入庁時、誰も教えてくれなかったので、笑われるかもしれませんが、エクセルに1セル1文字ずつ入力して文章作成していました。そんなエクセルもままならない中でアクセスを使うよう言われ、やらない訳にもいかず仕事の帰りに本屋に寄り、アクセス関連の本を10冊購入し、職場の机に置いて調べながらシステムを作りました。そうやって作っていったものを当時の部長に見てもらえていて、それで予算関係資料の統一のためのシステム作成を任されました。そうして予算関係の資料をアクセスで作成しました。

Q. ITスキルは必要に迫られて自力で学んだり教えてもらったとのことですが、ITスキルを学ぶ際に意識されていることはありますか。

A. ITスキルを学ぶ際に大事なのは、それをを用いて実現したいことがあるかどうか、だと考えています。よくあるエクセル講座ではスキルは身につかないと思っています。なぜなら自分ごとでないから。こういうことをやりたいから、それを実現するために勉強する、というのが私の全ての基本となっています。使うか使わないかわからない、という姿勢では身につけません。ITスキルを身につけるためではなく、やりたいことを実現できるかどうかという観点で勉強してきています。特別定額給付金の業務の際も、当時、庁内で効率よく実施するためにどのようにしたらよいかについて話をしていたところ、以前に触れたことがあるツールを組み合わせたらうまくいくのではないかとひらめき、プロトタイプを作ってみました。よく他の方から、加古川市の実績を見てツールの使い方を教えてほしいと言われることが多くあります。これはアプローチの仕方が違って、まずやりたいことが何か、目的を明確にするのが大切です。

Q. 課題に直面した際、自分の専門性をどのように個々のケースに転換してきましたか。

A. そもそも目の前の仕事を課題と思って構えたりしていませんが、個々のインプットを前提にして、それぞれのケースに転換していきました。インプットも、もし10しかないと正解にたどりつく可能性は低いですが、下手な鉄砲も数撃ちゃ当たる的な話として、100もあると正解にたどりつく確率は上がります。市民が困っているときに、どうしたら解決できるかイメージするためには、どれだけインプットがあるかにかかっていると思っています。特別定額給付金の際も、市民の方は早く支給してほしいと希望されており、どうすれば早く支給できるのか、どう職員が動けば早く処理できるのかをイメージしていました。とにかく思考停止して立ち止まらず、少しでも良いので前に進む方法を探してきました。(IT関係以外のインプットについて)音楽や絵を見に行ったり、建築デザインといった、自分と畑違いのジャンルであっても本を買ったりします。お笑い芸人じゃないですけど常にネタ探しをしている感覚です。

Q. 他の記事の中で「現場を見ていて、自分の頭でイメージできる仕組みは100%作れる自信がある」とおっしゃられていましたが、そのようにイメージをなんでも形にする能力はどのようにして磨かれたのでしょうか。

A. なんでも形にするためには、あの手この手で試行錯誤します。イメージできたということは、自分の頭のどこかに知識の引き出しがあるということです。逆にイメージできない場合は、自分のインプットが足りないのかもしれませんが。

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

Q. IT業界は日進月歩のため、常に知識をアップデートしないと新しい事象に対応できないと思いますが、その探求心、追及心の原動力について教えてください。

A. レガシーなものでもできることは多くあります。特に自治体ネットワーク内では使えるツールも限られるので、今あるツールで何ができるのかが大切です。随時インプットをしてその選択肢を増やすということはしていますし、例えばZoomのような新しいツールをみんなが使い出したときは、ある程度自分も使えるようにしておく、というのがアップデートだと思っています。これだとそれほど難しくありません。新しいプログラム言語を覚えなければならない、といった義務感であったり、ツールを覚えようというのではなく、とりあえず興味があれば触ってみようという姿勢です。探求心、追及心の原動力は興味を持てるかだと思っています。

【キャリア開発について】

Q. ご自身に目標・参考としたい職員はいましたか（内外問わず）。

A. 部下も含めて、とても大勢います。そうした人たちに囲まれて、日々学んでいます。

Q. 普段の業務で心掛けていることはどのようなことですか。

A. これは色々な人に言っていますが、毎日3つやることを決めています。3つだけ。皆様もされていることなのかもしれませんが、それを可視化して、達成した自分を褒めるようにしています。もうひとつは、元旦の毎年恒例行事で100項目の目標立てをします。そうやって、自分のやりたいことや、やるべきこと、できることを見定めて、やれることをやります。そうして、1年経って12月31日に振りかえることで、次のビジョンが見えてきます。

私たちは自治体職員なので市民のために仕事をしていますが、市民のために仕事するということは結局自分のために仕事をするということだと思っています。自分のために仕事をしていない人が市民に価値提供できるわけがないじゃないですか。どうやって周りの人を動かすのか考えた際に、楽しんで仕事できることを見せなければならないと思っています。1日のうち8時間を仕事に使っているので、その8時間を充実した時間にすることが大事です。仕事をサボるという意味ではありませんが、自分がラクをするためにどう動くかも大切だと思っています。

(研究員)

多田さんが普通に行っていることが、私たちにとって困難かなと。年初の目標の話にしても、普通の人は漠然としたことしか考えないと思います。

A. そんなに難しいことを言っていますか（笑）。目標を見定めること。自分自身をどうやって信じるか。目標を決めて、達成しながら自分自身を褒めないモチベーションが上がりにません。そんなに周りの人は褒めてくれませんから。そこは慣れだと思っています。

Q. 自治体職員が多田さんをロールモデルとした際、アドバイスしたいこと、メッセージがあれば教えてください。

A. それそも、自分がロールモデルになるのか、ピンときていません。自分は普通の人間で、ロールモデルになるようなものじゃないと思っているからです。なので、ロールモデルというよりは、多田でもできるぐらいなら私でも真似できるかなというぐらいに思ってもらいたいですね。



Q. 自治体職員がキャリア形成を考えると、特に人事異動が先行きを見えにくくしていると思います。自治体の人事異動について、こうであればいい、もったいないと思うことがあれば教えてください。

A. 確かにそういう面はありますが、私は人事異動によって新しい発見があると思っています。人事異動がネガティブな印象が大きいのがもったいないなと思っています。なぜネガティブな印象を持つのか聞いてみると、先（キャリア）が見えないからという話なので、人事異動そのものをもっとオープンにすれば良いと思っています。異動先が自分たちの職場についてプレゼンテーションして、手上げ方式にしてそこに行けるような。そうすると人気のあるところに寄ってしまうかもしれませんが、人気がないなら魅力をあげるためにどうするかを考える。また、他自治体への移籍制度であったり、海外のように民間企業と公的機関の行き来が頻繁に行われたりというのがないと、職場も変化しませんし、自治体職員の能力が上がらないのではないかと思います。よく自治体職員より民間企業の方のほうが優れているという話があるのですが、（優劣というのではないかもしれませんが）私はそうは思っていません。自治体職員は、異動発表後1週間ほどで新しい部署で勤務を開始し、すぐに順応できます。これはすごく能力が高いことだと思っています。

Q. 本研究会は、「新しい時代の人材開発」を研究しています。これからの自治体職員の人材育成とキャリア形成について、思われるところがあれば教えてください。

A. コミュニケーションの量が減っていることを危惧しています。私の入庁時にはあった飲み会コミュニケーションであったり、喫煙場でのコミュニケーションでは、ものすごい量の情報交換がなされていました。今のコロナ禍の中、人と接触する機会が減ってきたことで、改めてコミュニケーションの大切さを実感しています。コミュニケーションが希薄になって、市民の方もそうですし、職員同士もそうですし、これはキャリア形成にすごい影響を与えるかもしれないと思うことが少なからずあります。コミュニケーション機会が減るということは、インプットが減るといことですし。

（コミュニケーションを増やす環境作りのためには）ゆとりを増やすこと。世間が自治体職員に求めすぎていて、ゆとりがなくなっています。例えば広報手法で言うと、広報誌とホームページでPRしているという議会が不十分だと追及されますが、昔と比べて自治体の情報発信量は増えていきますよね。

情報量も非常に増えていますから、市民も行政も情報の咀嚼能力を高める必要があると思います。

Q. 今年度（令和3年度）、課長へ昇格されました。今後の目標やキャリアプランについて教えてください。また、ご自身のキャリアプランに向けて、意識していること、努力していることはありますか。

A. 私は自分が出世したいと思っている訳ではなく、自分のことであったり、周りの人が良くなってくれさえすればよいです。キャリアプランとして意識していることは、昨日より1%でよいので良くなること。今後も、毎日の目標をこなして前に進んでいくだけです。

【参考文献】

- ・ 地方公務員アワード2021（推薦文）
<https://www.holg.jp/award/2021-11/>
- ・ GDX TIMES（インタビュー）
<https://gdx-times.com/?p=687>

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

経験伝承型（大阪府寝屋川市 岡元 譲史 氏）

氏名	岡元 譲史（おかもと じょうじ）氏
所属	寝屋川市 経営企画部企画四課 （地方公務員アワード2018受賞時：経営企画部都市プロモーション課）
人材類型	経験伝承型
経歴	2006年 寝屋川市役所に入庁 保健福祉部こども室へ配属 2011年 財務部滞納債権整理回収室に配属。12年間にわたり、税金や 保育料などの滞納金を徴収する滞納整理業務に従事 2018年 経営企画部都市プロモーション課係長 地方公務員アワード2018受賞 2019年10月より経営企画部企画四課 係長を経て2021年より課長代理兼係長
アワード 受賞理由	平成19年度から28年度にかけて差押件数は約3.4倍増加、約35.8億円あった市税滞納繰 越額（過年度課税分）を約12.6億円まで減少させ、市の徴収力向上に貢献。その経験や ノウハウを、マニュアル作成、他自治体での研修講師、自主研究会の立ち上げ等を通じ て全国の徴収職員に情報発信している点などが高く評価されたため。





インタビュー項目

【キャリアパスについて】

- Q. 公務員になろうとした動機は何ですか？そのきっかけがあれば教えてください。
- A. もともと「人の役に立つ」ということに喜びを感じるところがあり、公務員は人の役に立つ仕事と考え、その部分に魅力を感じて志望しました。
- Q. 所属部署など、入庁してから今までのキャリアについて教えてください。
- A. 平成18年度に入庁後、保健福祉部こども室に配属されました。保育所の運営や子ども手当・児童手当の支給など子ども関係の業務を扱う部署で、虐待などにも対応していましたが、最初の仕事として保育料徴収担当を拝命することになります。5年間従事し、過去最低水準であった徴収率の改善に尽力しました。
- その実績を買われてか、平成23年度に「滞納債権整理回収室」という税や保険料等ありとあらゆる徴収業務を行う滞納整理の専門部署に異動となりました。7年間従事し、こども室から数えて12年間、滞納整理業務に携わりました。
- 平成30年度から経営企画部都市プロモーション課に異動し、街のシティプロモーション、ふるさと納税などに関わることとなりました。
- その後、機構改革で新たに創設された経営企画部企画四課に異動。現在はふるさと納税業務や行財政改革業務、新型コロナ対策の臨時交付金事務等に従事しています。
- Q. 職階はどのように変わっていききましたか。
- A. 役職としては、平成26年度から平成28年度まで副係長、平成29年度から平成31年度まで係長、令和2年度から課長代理となっています。
- Q. 今まで経験した部署ごとに、成長（変化）を感じられることはありましたか。ある場合、どのような経験をし、どのように成長（変化）したかを教えてください。
- A. 滞納整理の仕事は数字が見える仕事であり、能力が上がれば上がるほど数字に反映されるので、分かりやすく自分の成長を感じられ、やりがいがありました。特に滞納整理専門部署に異動後は、各担当所属では回収できないような困難案件を解決するなどステップアップしている実感がありました。
- 1年目では手を焼いていたような案件が、12年目には簡単に解決できる等、同じ仕事を続けたことで成長が分かりやすかったですね。地方自治体で同じ業務に12年間も継続して関わることにはなかなかないので、私は恵まれていたなと思います。
- Q. 今までのキャリアで、困難に直面したことはありましたか。あった場合、どのように乗り越え、どのような教訓を得ましたか。
- A. 滞納整理を12年経験した後に従事したシティプロモーションの仕事は、これまでの業務内容と大きく異なり、ギャップがあってすごく苦労しました。同じ仕事を長期間した後で性質の異なる新たな業務を担当することの大変さを実感しました。
- これまでの能力が通用せず、苦労しましたが、「街の魅力を発信する」ということで、これまで関わったことがないような人達と関われる刺激はありました。

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

乗り越え方と言っていいかはわかりませんが、自分の力のなさを嘆いても仕方がないので、1日1日今やれることを精一杯やって、一生懸命業務に励むようにしていったつもりです。「こういう能力があったらいいのに…」という、ないものねだりになることもありましたが、すねたり手を抜いたりせず、今できることに全力で取り組むことを心掛けてはいました。

Q. 「困難なこと」以外に、キャリアの転機となるような経験やきっかけはありましたか。

A. 転機となるきっかけはいくつかありますが、5つ挙げさせていただきます。

① マッセOSAKA「徴収力強化研究会」及びLG-net

平成21年度に当時の上司に声をかけて頂いたことをきっかけに、マッセOSAKAの「徴収力強化研究会」に参加したことで自身の専門性が高まりました。その研究会を通じて「LG-net」という全国の徴収職員が学びあうグループと出会い、色々と教えてもらって成長が加速しました。全国の仲間に支えてもらいながら仕事をする中で、それまでの10倍のスピードで成長しているような感覚でしたね。

② 「流清塾」

同じく平成21年度、庁内の育成組織「流清塾」に参加し、学んだことも転機となりました。これも当時の上司が参加を勧めてくれたものです。講師は公務員、民間の方など多数。講師の一人に、当時はまだ職員だった現吹田市市長の後藤圭二さんもいました。終業後の講座や土曜日を使っでの合宿等に1年かけて取り組み、以降も数年間、後輩とともに学んだ、私の中の公務員像が大きく変わったきっかけです。

③ 「ほめる達人」

「ほめる」という言葉を「人、モノ、起きる出来事に価値を発見して伝える」と新定義し、ほめることの素晴らしさを全国に伝える「一般社団法人日本ほめる達人協会」という団体があります。滞納整理担当時代から自己啓発として読書をしていましたが、その中で当該団体理事長の本を読み、強い感銘を受け、教を請いたくて直接会いに行きました。その後、半年間の講座を受講し、平成28年度には同団体の認定講師に。共に学んだ同期には会社の社長や民間企業の役員、医者、自営業など様々な方がおり、公務員以外のつながりが増えたことも自分の視野が広がるきっかけとなりました。

④ マッセOSAKA「迷子不動産活用プロジェクト」

平成29年度にマッセOSAKAの助成金を受けて取り組んだ「迷子不動産活用プロジェクト」も転機となりました。全国的に問題となっている所有者不明土地の問題について、不動産の固定資産税滞納整理の観点から解決を試みる取組みで、自分の調べた研究結果をまとめて、専門家を招聘して1日セミナーを行い、月刊「税」という書籍にも寄稿することになりました。数年経った今でも、このテーマでの研修依頼があり、滞納整理と同じく、私にとってのライフワークとなっています。

⑤ 『地方公務員が「本当にすごい!」と思う地方公務員アワード2018』受賞

平成30年度に地方公務員アワードを受賞したことも私にとって大きなターニングポイントです。この賞は「他薦」形式で、受賞は当時の上司が書いてくださった素晴らしい推薦文のおかげであり、つくづく私は上司に恵まれているなと思います。



Q. 働く意欲や原動力となっているものは何ですか。それは、入庁前と後で変化しましたか。

A. 原動力は、「人の役に立つこと」ですね。

「人の役に立つことに喜びを感じる」ということは一貫していて、これは入庁前も後も変わりません。自分の経歴を振り返ってみても、中学の時に生徒会長やサッカー部のキャプテンをしていたり、高校時代もバイトリーダーをしていたり…。人の役に立つことや、皆から頼られ、任された役割を果たすことが嬉しい人間なのかなと思っています。「役に立ってるなー！」という実感が得られる状況に喜びを感じます。

入庁後でいうと、滞納整理の仕事は「どれだけ回収できるかが、まちの財源確保につながる（役に立つ）」という点で、実感が得やすい仕事だったと思います。

プライベートでは、PTA会長や他自治体での研修講師も務めていますが、お願いされた際には「お役にたてるなら！」という気持ちで引き受けています。

【受賞当時について】

Q. 業務の内容や、業務でのやりがいや仕事の魅力、苦労したことについて教えてください。

A. 滞納債権整理回収室では地方税、国民健康保険料、保育所・幼稚園保育料等の費用、生活保護や児童手当金の返還金等、ありとあらゆる債権を回収していました。

滞納整理の魅力でいうと、「絡まっている糸をほぐす」感覚があることです。複雑に絡んだ問題が、自分の手によってほどかれる瞬間があるというか。お金に困っている人から相談を受けた際に、自分の知識・経験でその人を救うことができた時は「この仕事っていいなあ」と思いますね。

最初、怒鳴っていた市民の方が最後には「兄ちゃんありがとう」とお礼を言って帰っていくのを見送った時には、他では得難い充実感を感じました。

徴収率など「数字で成果がわかる」ところもやりがいに繋がると思います。

苦労したことは、入庁当時はやっぱり怒鳴られることが辛かったですね。大人になって全力で怒られるということがあまりなかったので、すごくしんどかった。公務員になって、「自分は感謝される仕事をする」と思っていたので、その期待とのギャップもありました。

【能力についての考察】

Q. 後進の育成、技能伝承はどのような取組みをしていましたか。

A. 庁内の新人や徴収部門に異動してきた職員向けに滞納整理に関する研修を1年間に4～5回実施していました。また、OJTで言うと、「搜索」という滞納者の自宅等を訪問しての調査業務を行う時には、新人や異動職員を連れていきました。

Q. 先ほどおっしゃられたマッセOSAKAの研究会にて、マニュアルを作成されたと思いますが、寝屋川市でも何か独自のマニュアルなど作成されていましたか。

A. 当時の寝屋川市には滞納整理について体系化された業務マニュアルがなかったので、マッセOSAKAの研究会で自分が作成したマニュアルを後進の育成や技能伝承に活用していました。

Q. 研修やOJTなど後進育成の取組みを行うようになったきっかけを教えてください。

A. 当時、所属していた滞納債権整理回収室という部署の業務・目標の一つとして「人材育成、ノウハウ共有」があったので、業務の一環として取り組んでいました。

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

Q. 後進の育成、技能伝承で心掛けていたことややりがい、苦勞したことはありましたか。

A. 心掛けていたことは、人によって滞納整理業務に対する温度感は違うので、出来る限り私の考えを押し付けるのではなく、「こういう方法もあるよ」といった形で、参考として手法の共有を図るようにしていました。

やりがいとして、指導した後輩や研修を受けた職員から「能力や成果が上がった」という報告を受けると、やっぱり嬉しいですね。

具体例でいうと、以前に池田市主催の「ウォンバット塾」で数年間、研修講師を担当していましたが、研修を受講した方と、後日別の研修会場で会う機会がありました。その時に声をかけられ、「担当している学校給食費の滞納が0になった」という話を聞いたのは、ものすごく嬉しかったですね。

苦勞したことは、「自分が伝えたいことが、必ずしも100%伝わらない」ということでしょうか。なるべくうまく伝える工夫をしていますが、受け取り方も人によって違うし、相性もあるので、「人によってはまったく響かない」ということもあります。

また、当時は積極的に後進の育成や技能伝承をしてきましたが、どれだけ積み上げてても人事異動によって短期間で大半の担当者が変わったり、私が教えた職員がいなくなったりすると、そこで技能伝承が途絶えてしまう可能性が高いので、人事異動が常である自治体組織における後進の育成や技能伝承を継続することの難しさを感じています。

Q. 滞納整理の業務に従事の間、継続していたことや心掛けていたことは何ですか。

A. 「質」と「量」の両面で、常に前年度以上のことに取り組もうと心掛けていました。「質」の面というと、例えば「搜索業務」一つとっても、家に人がいる状態で相手の理解を得て行うのと相手が不在の状態で家の鍵を強制的に開けて実施するのでは難易度が違いますよね。毎年度、そうした難易度を上げるよう努めていました。

「量」の面では、件数を増やすことですね。例えば「相続財産管理人選任案件」について、「1件やるのがやっと」というところから、年々件数を増やして「次年度は7件分の予算を確保する」といった具合です。

Q. 当該業務を行うに当たり、大事にしていたことは何ですか。

A. あれこれ余計なことは考えず、「真面目な納期内納付者のために、とにかく一所懸命やる」ということを大事にしていました。

特に税金を徴収する仕事をしていたことから、税金への意識が強く、自分の給料も税金が原資であると考え、「お金を無駄にはしてはいけない」という思いが、人一倍強いと思います。

差押えをすることで、中には生活が苦しくなってしまう人もいますが、その人達が苦しい思いをした分も、自分は頑張らないといけないと思っていました。

Q. どのようなことをモチベーションにしていましたか。

A. 滞納整理のモチベーションでいうと、「もしここで手を抜いたら、これまでに厳しいことをしてきた滞納者に対して、申し訳が立たない」との思いがありました。年数を重ね、能力が上がった後で経験が少なかった当時を振り返れば、「もっとお互いに痛みなく解決できたのではないか」、「もっと上手くやれたのではないか」という後悔のような気持ちがあります。自分にもっと能力が



あれば、人をみだりに傷つけずに済んだ。滞納整理担当時代に対応した人達へのそうした思いは、今でもありますね。

Q. 組織から徴収率の数値的目標や指示があったことはありましたか。

A. かなり前のことなので具体的にはあまり覚えていませんが、組織として一定の目標はあったように思います。個人的にも「搜索を何件やる」、「不動産公売を何件やる」といった目標を設定して取り組んでいました。

Q. 目標に対して、どのような試みを行いましたか。

A. 自分の目標を全国の滞納整理の仲間に公言するようになっていました。

先述したLG-netの仲間とは普段はインターネット上でやり取りしていましたが、年に1回大規模な研修が実施されており、毎年1回は会っていたんです。その時に、公言した目標が達成できていないと恥ずかしいじゃないですか。自身の性格も踏まえた上で、試行錯誤をしながら「自分にプレッシャーをかける」仕組みをあえて作って、取り組んでいました。そうした、「仲間を巻き込んでモチベーション管理を行う」ことは今も継続しており、効果を実感しています。

また、全国に仲間がいたことが、私の視野を広げてくれました。「大阪府内で一番、保育料の差押え件数が多い」といったことであぐらかいていた時期もありましたが、視野を全国に広げるともっとすごい人がたくさんいた。自分の基準を全国に広げたことで能力がどんどん向上したように思います。

Q. 徴収業務には法律などの知識に加え、相手とのコミュニケーションなどが重要になってくると思っています。目標を公言していくうえで、どちらに重きを置いていましたか。

A. 法律などの知識も大事ですが、感情的な部分も大事だと考え、コーチング、カウンセリングなど心の面についての勉強をしました。滞納整理というのは基本的には単なる手続きで、条文だけ読めば「滞納があれば財産を差し押さえる」という、無味乾燥な世界です。ただ、そんな簡単に割り切れるほど、人間は単純にできていないじゃないですか。感情面のやりとりであるとか気持ちの部分でのフォローもある程度必要ではないかと。目標達成に対して、自分自身の滞納整理スタイルに「感情論」を加えたことが良かったと思います。同じことでも伝え方一つで180度変わりますからね。滞納者も苦しんでいるので、暴言など荒っぽい言い方をしてくることもあります。それを受け止めるにあたり、技術面もそうですが、感情整理が大きかったなと。結果的に、法律の知識も大事ですが、感情面のウエイトも同じくらい大きいと思っています。

Q. 「感情面」についてはどのように学びましたか。

A. 滞納整理の専門書にはそのあたり書かれていなかったので、試行錯誤しました。感情論をどう学んだかという、読書と実践ですね。

デールカーネギーの「人を動かす」という書物をとにかく読みこみました。今でいうと、傾聴の本や対人関係を良くする本などでもいいかもしれないですね。その本に書かれている内容を当時、実践しました。トライアンドエラーで理論を学んで実践して微調整していきました。日々、窓口業務があるので、毎日実践の場があり、試していました。

例えば、接遇研修で学んだ「イエスバット法」を試したとき、上手くいかなかった時がありまし

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

た。いったん「はい、はい」と相手の話を聞いた後、「でも」と自分の意見を伝えようとした時に相手の感情が爆発したことがあって。その時、「兄ちゃんが俺の言うことをちゃんと聞いてくれてたのは、「でも」の後を言いたいがためやったんか」と言われたことがありました。

そういったことから、“バット”は使わずに、「じゃあ」とか「そしたら」とか“イエスアンド”の方が自分にとっては伝わりやすい・上手いきやすいなど実践の場で学んでいきました。この時に「実際に試す」ことの大切さを学びましたね。

Q. 市民ニーズの把握にどう務めていましたか、またニーズにどのように対応していましたか。

A. 窓口で滞納者の話はよく聞いていました。家計簿なども目の前で書かせて、どういうところにお金を使っていたか等を把握、ヒアリングしていました。聴き方も考えながらしていました。どんな聴き方をすれば良いのかとか。ニーズ把握は大事ですが、本当のことを言わない人もいます。窓口で人と接する機会がとても多く、場数はかなりあって、その経験でニーズ把握の感覚をつかんでいきました。

Q. 組織もしくは市民に対し、気を付けていたことはありますか。

A. 市民に対して、基本的にはリスペクトの気持ちを持って接するようにしていました。ただし、入庁当時はそうでもなかったです。「滞納している人はルールを守らない人だ」という思い込みがあり、特に最初は保育料の徴収業務を担当していたので、自分の子を預けているのに、なぜ滞納しているのか理解ができませんでした。その思いは対応時に伝わっていたのか、最初の1年は、電話でも窓口でもよくもめていましたね。

ただ、それでは話が進まないし、相手を責めても何も出てこないと思い、対応を改めました。「自分に敬意を払ってくれる人に対して、ずっと怒鳴り続けていることは難しいはず」と考え、そういう気持ちで対応するようにしました。これは市民対応に限らず、基本的にすべての人に対して敬意を払うようにしています。

【キャリア開発について】

Q. ご自身に目標・参考としたい職員はいましたか（内外問わず）。

A. 「公務員」というカテゴリーで言うと、現寝屋川市副市長の市川克美さん、現吹田市市長の後藤圭二さん、元東京都税職員の堀博晴さんです。公務員以外では松下幸之助さん、前述のほめる達人協会の西村貴好理事長、また私の父親もモデルとしています。

私は、「この人みたいになりたい」という思いが人一倍強いかもしれません。また、人やモノ、起きる出来事に価値を見出すという「ほめる達人」の学びを通じて、その思いは強化されたと思います。

Q. 自治体の職員があなたをロールモデルとした際、アドバイスしたいこと、メッセージがあれば教えてください。

A. 一人でなんでもやるのではなく、仲間を作って支えてもらうことが大事だと思います。「一人でできることには限界がある」ということを、私は経験の中で早い段階で気づき、受け入れました。優秀な人は全国にいっぱいいるので、そういった人の力を借りない手はないし、成長のスピードが違うと思います。



また、誰かをロールモデルとするのであれば、「その人がどんな本を読んでいたか」とか、「どんな行動をしていたか」とか、そういったことも見てもらって、真似してもらったらいんじゃないかと思います。

もしも、私をロールモデルとしてもらえるんだったら、「見る目あるね～」とほめておきましょうか（笑）。

Q. 自治体職員がキャリア形成を考えると、特に人事異動が先行きを見えにくくしていると思います。自治体の人事異動について、こうあればいい、もったいないと思うことがあれば教えてください。

A. 人事異動は一長一短あるので、「こうあればいい」というのは難しいですね。組織に属している以上、人事異動は当然に発生する部分ですから受け入れるしかないのかなぁと思っています。よく言いますが、「自分がコントロールできるところに注力して、コントロールできないところは仕方がない」というのを踏まえると、コントロールできない部分に悩まないのがいいのかなと思います。給料をもらって、組織にいるのであれば、「この異動で自分の新たな才能が引き出されるかもしれない」と、人事異動をプラスに受け入れた方がいいですね。

ただ、細かく言うと色々あって、例えば「異動が多くてひとつの部署にいる期間が短すぎると専門性が高まらないからキャリアが形成しにくい」とか、「人によって特性が違うので、ゼネラリスト、スペシャリストと2つのキャリアパスがあればいいのに」とかは思いますね。

Q. 自身のキャリアプランに向けて、意識していること、努力していることはありますか。

A. 次のステップを意識して、日々あったことで良い面も悪い面も含めて気づき等をメモしています。また、マネジメントの本を読む等、自己啓発には取り組んでいるつもりです。

Q. モチベーションを高める、維持するために心がけていることはありますか。

A. 「自分は、寝屋川市に育ててもらった」という感謝の思いで、頑張っています。恩返しという感じですかね。

Q. 私たちの研究会は、「新しい時代の人材開発」を研究しています。これからの自治体職員の人材育成とキャリア形成について、思われるところがあれば教えてください。

A. キャリアの幅が広がっているという感覚があり、昔と比較して、働き方を選べる時代になったと思います。別の自治体に転職する方、公務員を辞めて独立する方も増えている印象で、流動性が高まってきているように感じており、「キャリア形成」という観点からすると、昔に比べて改善されていると思っています。

キャリア形成においては「自分がやりたいことをどう実現するか？」がポイントになると思いますが、組織が自分の都合に合わせてくれるわけではありません。自分が希望する部署に異動できない場合もあるかと思いますが、やりたいことができない時があっても思い悩みすぎず、日々の業務に取り組むことで違った道が見えてくるかもしれません。

また、自分のやりたいことはライフワークとして、アフター5や休日を使って取り組んでもいいと思います。私にとっての「滞納整理」はまさにライフワークであり、有給休暇を活用して研修講師を引き受けたり、休日に滞納整理に関する記事を執筆したりしています。「自分の希望部署には

1

2

3

4

コラム

付録

参考資料

配属されなかったけれど、やりたいことをプライベートで続け、人事にもアピールした結果、数年後に希望部署に配属され、今は大活躍している」という方もいます。

Q. 今後の目標やキャリアプランがあれば教えてください。

A. 今の役職は課長代理ですが、次のステップとして、今後、課長になったときに自分の能力というよりは皆の力を引き出す役割が求められるのだらうなと思っています。これまでの話でも「上司に勧められて」といった話があったかと思いますが、私もそのように「人の背中を押してあげられるような上司になりたい」としています。

また、昨年には滞納整理の本を出版しましたが、私でお役に立てることがあれば、今後も執筆や研修講師の機会にできる限り応えたいと思います。

Q. 研究をしていく中で管理職になりたくないという人も一定数いることがわかっていますが、岡元さんはプレイヤーを続けたいという気持ちはありませんか。

A. プレイヤーとして続けていきたい気持ちもありますが、これまでたくさん上司に支えてもらったので、「次は自分の番かな」という思いが自然とあります。ロールモデルとなる上司が近くにいたことが大きいですね。これまでを振り返ると、私が自分のやりたいようにやれていたのは当時の上司のおかげだと思っているので、今後は私が支える側になって、プレイヤーが活躍できる場を創りたいと考えています。

【参考文献】

- ・ [地方公務員アワード2020 \(推薦文\)](https://www.holg.jp/holg/award2018-003/)
- ・ [Heroes of Local Government \(インタビュー\)](https://www.holg.jp/hito/okamoto/)

參考資料





1. 研究活動記録

研究会	月 日	内 容
第1回	6月3日(木)	① オリエンテーション及び研究員自己紹介 ② 指導助言者による基調講演 ③ 研究の進め方について協議
第2回	7月9日(金)	① 研究員所属団体の課題整理
第3回	7月19日(月)	① 研究員所属団体の課題整理 ② 活動方針について意見交換
第4回	8月31日(火)	① 研究内容の検討・討議
第5回	9月16日(木)	① 研究内容の検討・討議
第6回	10月25日(月)	① 研究内容の検討・討議
第7回	11月25日(木)	① 研究内容の検討・討議
第8回	12月21日(火)	① 研究内容の検討・協議 ② 視察（インタビュー）の検討 ③ 報告書内容の検討
第9回	1月14日(金) (※オンライン開催)	① 視察（インタビュー）の検討 ② 報告書内容の検討 ③ 成果報告会の検討
視 察 (インタビュー)	1月21日(金)から 2月7日(月)の間	① 大阪府寝屋川市経営企画部企画四課 課長代理 岡元 譲史 氏 ② 岡山県備前市市長公室企画課ふるさと納税係 同前 嘉浩 氏 ③ 埼玉県北本市市長公室シティプロモーション・広報担当 林 博司 氏 ④ 兵庫県加古川市企画部政策企画課スマートシティ推進担当課長 多田 功 氏 ⑤ 厚生労働省老健局認知症施策・地域介護推進課地域づくり推進室 田中 明美 氏 (※②～⑤についてはオンライン開催)
第10回	2月18日(金)	① 視察（インタビュー）の報告・意見交換 ② 成果報告書の調整 ③ 成果報告会の調整
成果報告会	3月7日(月)	① 基調講演 ② 研究成果報告 ③ パネルディスカッション

1

2

3

4

コ
ラ
ム付
録参
考
資
料

2. 研究員名簿

研 究 員

市 町 村 名	所 属	氏 名
守 口 市	総務部人事課	松 本 陽 智
東 大 阪 市	行政管理部情報政策室ICT推進課	木 村 諭 史
東 大 阪 市	消防局総務部人事教養課	渡 辺 有 実
八 尾 市	健康福祉部地域共生推進課つなげる支援室	岩 崎 佐 知 子
和 泉 市	市長公室人事課	升 本 悠 志

指 導 助 言 者

株式会社寺崎人財総合研究所 代表取締役	寺 崎 文 勝
---------------------	---------

事 務 局

おおさか市町村職員研修研究センター（マッセOSAKA）	長 町 俊 平
	北 口 あゆみ

全体集合写真（令和4年3月7日撮影）



後列左から 長町（事務局）、岩崎研究員、渡辺研究員、北口（事務局）
前列左から 寺崎氏、升本研究員、松本研究員、木村研究員

サマージャンボ・ハロウィンジャンボ宝くじの購入は
大阪府内で！



大阪の宝くじイメージキャラクター「たこ焼きクーちゃん」です。

「サマージャンボ宝くじ」及び「ハロウィン
ジャンボ宝くじ」の収益金は、販売実績等に応じ
て、各都道府県市町村振興協会に配分されます。

本協会では、配分された収益金を府内市町村
に交付しており、各市町村において公共事業等
をはじめ、少子・高齢化対策、地域情報化対策
などの事業に活用されています。

大阪府内での宝くじの購入にご協力をお願い
いたします。

令和3年度

新しい時代の人材開発研究会
－自治体におけるこれからの人材育成とキャリア形成－
研究成果報告書

令和4年3月

発行／公益財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター
(マッセOSAKA)

〒540-0008

大阪府中央区大手前3-1-43

大阪府新別館南館6階

T E L 06-6920-4565

F A X 06-6920-4561

E-mail center-tr@masse.or.jp

協会HP <http://www.masse.or.jp/>

おおさか市町村職員研修研究センター

