

## 卷頭特集

---

## 巻頭特集 1 ～多摩地域における少数精鋭の実現に向けて～

厳しい財政状況の中で、地方分権や住民ニーズの多様化など、地方自治体にはより効果的・効率的な行政運営が求められており、職員に求められる能力も専門化・広範囲化しています。

そこで、地方自治の専門家であり、西東京市行財政改革推進委員会委員長も務められている、政策研究大学院大学の横道清孝氏に、職員の採用と育成手法に関する課題や今後の取組方針などについて、お話をうかがいました。



政策研究大学院大学 副学長  
横道 清孝 氏

### 一 自治体の採用のあり方について 一

#### 《教養試験以外の要素を加味する仕組みが必要》

現在の公務員試験では、公務員予備校に通うなどの受験対策を行っている学生が多いのが現状です。公務員予備校のない時代は教養試験の実施に意味がありましたが、現在ではほとんどの受験者が教養試験をクリアできるようになってしまい、教養試験では優劣をつけることが困難になっています。教養試験の勉強は必要ですが、その結果だけを判断材料にして、採用するのはあまり好ましくありません。優秀な人材を採用するためには、教養試験の成績だけではなく、それ以外を加味する評価の仕組みが必要と考えます。例えば、大学時代における青年海外協力隊など海外での経験や総務省の「地域おこし協力隊」など田舎でのボランティア経験を採用の加点要素にすることが考えられます。

#### 《市町村職員にはストレス耐性が重要》

市町村職員は、都道府県職員などと比較して、色々な人が諸手続や相談、ときにはクレームのために窓口に来るため、対人関係面でストレスが大きくなる傾向があります。訪問してきた住民を怒らせないように丁寧に話を聞き、納得のできる対応を行うことが仕事の一つですが、人との付き合い方やコミュニケーション能力の乏しい学生が入庁した場合、住民から文句を言われてしまうと自信を失い、メンタル的な問題を抱えてしまうこともあります。

昔の若者は、不確実で何が起こるか分からない自然の中で遊び、多数の人の中で揉まれてコミュニケーションをとることで、社会の中でどう生きていくべきか、どう物事を解決していけばいいのかという能力を身に付けていました。そのため、ストレス耐性が一定程度備わった状態の上で勉強して知識を蓄え、公務員になっていました。しかしながら、今の若者は、人とのコミュニケーションの経験が少なく、ストレス耐性の部分も弱くなっています。これらのことから、住民への柔軟な対応が可能で、メンタル的にも強い人材を見極め採用していく仕組みが必要と考えられます。

#### 《条件付き採用制度<sup>1</sup>の利用も視野に》

公務員の仕事に対する受験者の理解不足や自治体側の情報発信の不足により、採用のミスマッチも出てきています。また、厳しい財政状況もあり、求める人物像と一致しない職員をそのまま雇用し続けることは、財政への負担になるだけではなく、他の職員への負担に繋がる可能性もあります。解決手法として、条件付き採用制度の活用も考えられますが、まずは採用手法を改善し、マッチングしな

<sup>1</sup> 地方公務員法第 22 条第 1 項において、臨時的任用又は非常勤職員の任用の場合を除き、職員の採用は、すべて条件附のものとし、採用後 6 カ月間、その職務を良好な成績で遂行したときに正式採用になるとしている。

い人物を除外していく仕組みの構築が必要です。しかし、そういった手法を導入したにもかかわらず、勤務態度や成績が不良であることが明らかで、仮に訴えられても勝訴が確実な場合には、本制度の活用をすべきだと考えます。

なお、本制度については、受験者に対し、このような制度があるということを事前に周知するとともに、勤務実績が悪ければ本採用にならないということを明確に示すことが大切です。

## 一 自治体職員の育成について 一

### 《育成の基本はOJT》

職員の育成の基本はOJT（On the Job Training）です。しかしながら、民間企業では人員体制に余裕が持てないなど、OJTに力を入れることが難しくなっています。同様に地方自治体も行政改革で人員が減少し、育てる時間や余裕がなくなり、OJTが十分に機能していません。色々な仕事をしていく中で仕事を覚えて成長していくのであり、そのためにはOJTが重要であるということを再認識させる必要があります。

### 《OFF-JTも必要》

世の中の変化に対応できる職員を育成するため、OFF-JT（Off the Job Training）も必要になってきます。マネジメントやリーダーシップ、専門知識などを身につけるには、仕事の中での勉強だけでは足りません。例えば、入庁から5～10年経過したら、専門知識を学ぶ機会として、1週間、1カ月単位での職場外研修を行うことが必要です。また、経営層の意識改革を図っていくには、マネジメントやリーダーシップに関する研修へ管理職を派遣していくことも必要です。

### 《意義のある研修に変えていくことが重要》

昔の研修は、日頃の仕事から抜け出す、リフレッシュ的な要素も多少あったかと思います。今までの研修はそういった要素もあったということをまずは認識し、研修の位置づけ自体を変えていかなければなりません。職員の専門性を高めるためには、質が高く、より効果の出る研修へ抜本的に変えていくことが必要です。これは本来、自己啓発でやるべきところもありますが、どうしても限界があります。また、現状を変えなければならないとなったときに、内部で議論しても限界がある場合は、外部への研修にも出すべきで、そのための人的投資はしっかりと行うことが必要です。

## 一 今後の自治体職員に必要な能力について 一

### 《対話能力を兼ね備えた“新”T字型人間が理想》

今後の地方自治体における理想とする職員人物像としては、自分が専門とする領域に関する深い知識と同時に、他分野に関して浅くても幅広い知識を持つような、いわゆる今までのT字型人間に、さらに対話能力をプラスした“新”T字型人間が考えられます。色々な人とコミュニケーションをとりながら勉強し、視野を広げ、知識を新しくしながら、専門性も深めていく人物です。特に基礎自治体の職員は色々な人と対話をしながら、自分のやりたい施策事業を実現していけるかが重要です。

### 《前例主義は棄て、住民ニーズに柔軟に対応できる能力が必要》

財源のない中で、住民ニーズにどう応えていくかを考える力が大事になっています。時間がないというのもあるでしょうが、予算がないから議論をしても仕方がない、と議論をしなくなることは問題です。例えば、公共施設の老朽化に伴い、今後は統廃合をしなければなりません、それを進めるには、実行力や住民を巻き込んで納得させる能力が必要になっています。従来の発想を超えるような能力が、これからの公務員には求められています。今ここにある姿が当たり前だと思っはけません。

## 巻頭特集2 ～より良い人材育成に向けて～

地方分権の進展に伴い、地域の実情に即し時代の変化に対応できる職員の育成がより一層求められています。

そこで、外務省退職後、民間企業で組織人事コンサルタント・トレーナーとして、企業・自治体の改革や研修をされてきた人材育成の専門家であり、独立後は経営人材の育成支援のほか、大阪市特別顧問も務められている、(株)グローバルダイナミクスの山中俊之氏に、育成手法に関する課題や今後の取り組みなどについて、お話をうかがいました。



(株)グローバルダイナミクス 代表取締役  
山中 俊之 氏

### 一 自治体職員の育成について 一

#### 《研修が形骸化しており、育成に結びついていない》

民間企業では、優秀な人材がいなければ倒産する可能性が高まることから、厳しい選抜による次世代リーダー研修を行うなど、次代を担う社員の育成に力を入れています。研修だけが育成手法ではありませんが、企業、社員ともに育成の重要性を認識しています。

その一方で、自治体の人事担当課や職員には、研修は単に実施すればいいという風潮があるのではないのでしょうか。日本の自治体では管理職などへの昇格後に研修を行います。海外では昇格前に選抜による厳しい研修を行い、一定の成果を上げた人だけが昇格できる仕組みを持つところもあります。日本の自治体でも海外と同様の仕組みにすることが重要と考えます。

さらに、研修の効果測定として、研修実施後のアンケートのみで終わるのではなく、3カ月後、4カ月後、5カ月後、1年後に、以前の行動パターンがどのように変わったのかという行動変容をしっかりと検証することが必要です。

多くの人が「安定がないと仕事への意欲が持続できない」と言います。確かに、些細なことでクビになってしまうような経営者の下では働きにくいですが、成果が出ないと自分の立場が危なくなる程度の適度な緊迫感・切迫感が必要であり、成長には欠かせないと考えます。このような意識を持たなければ、いくら研修を行っても何も変わらないと思います。

#### 《成長には評価結果のフィードバックが重要》

頑張っている職員には高い評価を付ける、という思い込みが全国の自治体で依然として蔓延しており、能力評価が寛大化傾向にあることに問題を感じています。民間企業では、能力が低い（成績の思わしくない）部下を異動させなければ、部の業績を落とし、評価者自身の立場が危なくなるため、厳しく能力評価を行います。自治体でも、能力の低い職員が部内にいることは困りますが、業績という概念がほとんどないため、民間企業ほどの深刻さを持たず、結果として甘い評価になりがちです。寛大化評価は、短期的には部下のモチベーションにとってプラスですが、中長期的には職員自身が成長できないことから、本人にも組織にとってもマイナスになってしまいます。そのため、人材開発では適正な評価結果をフィードバックしていくことが重要な要素になってきます。

#### 《同じ職階で一律的に評価する目標管理制度は見直すべき》

能力評価の寛大化傾向以上に、目標管理において各職階の役割（職務）が明確でないことが問

題です。同じ課長や係長などでも、部署によって職務の難しさに違いがあり、職務評価（難易度などを点数化）を行う場合、点数がばらけるはずですが、しかしながら、職階ごとに目標管理を行うため、ある人は簡単な目標で達成し、ある人は難しい目標で未達成という、ねじれ現象が起っています。これは公務員人事、公務員制度を根底から変えなければ解決できない問題です。

#### 《自治体の管理職にも民間企業経営者と同レベルの能力が必要》

課長昇任試験のない自治体が多いように感じますが、課長権限で多くの事業が決まることを考えれば、リーダーシップやマネジメント能力、政策立案能力といった部分を評価して昇格させるべきです。例えば、市内で経常利益 5,000 万円を計上している企業の社員数や売上げ規模などについて、即答できる職員は何人いるのでしょうか。これらを知らずに行政経営はできませんし、わからないまま巨額の公共事業を行うことは問題です。また、市内にいる生活困窮者数やその方たちがどのように暮らしているかを知っているのでしょうか。こういったことに対する日々の情報収集・蓄積が政策立案能力を高めるためには重要になります。さらには、地方自治体の職員だから英語は必要ないという人もいますが、自身のまちをどう変えていくかを考えた場合、参考となる事例は国内ではなく海外にあるかもしれません。そう考えると、地方自治体の職員でも英語は必要な要素になります。

今後は、ヒト・モノ・カネをどう呼び込むかという視点に経済発展がかかっています。対外的な交渉には、コミュニケーション能力やネットワーク、人脈などを持つ人材が幹部職員の一部には必要です。大阪市で区長や局長の外部人材の登用に関与しましたが、一定程度の規模を持つ民間企業の取締役経験者と同じ土俵で戦える職員が幹部職員に昇格すべきと考えます。部長や局長になるには MBA などの取得が必要であり、海外企業と英語で交渉し、まちにヒト・モノ・カネを集めてこられないと登用試験には受からないぐらいの緊張感を持ち、ビジネスや専門分野を勉強する意識を醸成しなければなりません。試行段階ですが、大阪市では内部人材と民間企業出身の外部人材を競争させる取り組みを始めています。

## － 今後の自治体職員に必要な能力について －

#### 《民間企業と同様の経営感覚が必要》

コスト意識も大事ですが、どれだけの投資でどれだけ回収できるのかといった経営感覚も重要です。民営化するとどうなるのか、そのためには何が必要か、民営化後も経営は順調にいくか、民間企業ならどう判断するのかなど、経営感覚がわかる人材が必要です。

#### 《若い頃からリーダーシップの経験を持つことが大切》

世界的にみると、日本（企業も含め）はリーダーシップに劣っています。世界では一定の方向性を示すファシリテーション型リーダーシップが重要視されています。しかしながら、自治体の多くの職員は、入庁すると特定の担当業務だけをするることになり、その業務の範囲内で誰かとやりとりすることはありますが、方向性を示して誰かを巻き込んだり、何か新しいものを生み出したりという経験はあまりしません。係長になるまで、リーダーシップを必要としない仕事が 20 年近く続き、その結果として、係長になったときのギャップが大きくなります。25 歳程度で非正規職員に対し業務の指示をしたり、28 歳程度でメンターとして後輩指導を行ったり、係長になる前にマネジメントを学んだりなど、若い頃からリーダーシップの経験を積んでいくことが必要です。経験を積まずにいきなり昇格するのは、本人にとっても組織にとっても問題であると思います。

