

適材適所を図るべきである。

そのためには、キャリア開発シート、身上書といった個人の希望や習得した能力を記入した書類を十分に整備して、上司や人事課は常に閲覧できる状態にあることが重要である。上司は部下の異動希望はもちろん、本人の能力、技能、家族構成などをすべて把握した上で日常的に本人の育成のための面談や声掛けを実施すべきである。

第二に、上記の点と共通する点もあるが「職場の人間関係」のためには、職場を活性化できる管理職を育成配置することが重要である。筆者が長年公務員組織を見ていて実感するのは、役所幹部（局部長等）から優秀であると評価される管理職が必ずしも職場活性化が得意な管理職であるとは限らないことである。部下を動かし成果を挙げることと、部下が意欲的に仕事に取り組める環境を整備することは同一ではない。

職場活性化のできる管理職を育成配置するには、係長など監督職クラスの際に十分にその適性を見極めることが重要である。また、部下指導の面談で活用するコーチングのスキルなども係長など監督職クラスの際から身に付けるようにしたい。また、部下等からの360度評価や職場満足度調査、目安箱も設置して、部下からの指摘やSOSを受け取る仕組みが必要である。

また、人事評価や目標管理において育成に取り組む管理職を評価することも重要である。管理職であれば、育成についての評価の割合が最低でも20%は必要であると考える。

図表3-28 やりがいを感じる理由(MA)

	新規採用職員 (n=34)	各年代職員				
		全体 (n=102)	20代職員 (n=32)	30代職員 (n=28)	40代職員 (n=21)	50代以上職員 (n=21)
1位	職場の人間関係や環境が良いから 67.6%	住民の役に立っているから 54.9%	仕事を進めて成長を実感できるから 53.1%	住民の役に立っているから 46.4%	住民の役に立っているから 66.7%	住民の役に立っているから 66.7%
2位	仕事を進めて成長を実感できるから 44.1%	仕事を進めて成長を実感できるから 46.1%	住民の役に立っているから 46.9%	仕事を進めて成長を実感できるから 46.4%	達成感のある仕事だから 42.9%	自分の能力を発揮できているから 52.4%
3位	住民の役に立っているから 38.2%	達成感のある仕事だから 40.2%	達成感のある仕事だから 34.4%	達成感のある仕事だから 42.9%	職場の人間関係や環境が良いから 42.9%	仕事を進めて成長を実感できるから 47.6%

図表3-29 やりがいを感じない理由(MA)

	新規採用職員 (n=3)	各年代職員				
		全体 (n=33)	20代職員 (n=9)	30代職員 (n=8)	40代職員 (n=10)	50代以上職員 (n=6)
1位	自分の能力を発揮できていないから 33.3%	達成感のない仕事だから 51.5%	達成感のない仕事だから 66.7%	達成感のない仕事だから 75.0%	仕事量が適正でないから 60.0%	自分の能力を発揮できていないから 66.7%
2位	仕事を進めて成長を実感できないから 33.3%	仕事量が適正でないから 48.5%	仕事量が適正でないから 66.7%	仕事を進めて成長を実感できないから 62.5%	達成感のない仕事だから 50.0%	希望した仕事ではないから 33.3%
3位	達成感のない仕事だから 33.3%	仕事を進めて成長を実感できないから 30.3%	職場の人間関係や環境が悪いから 44.4%	希望した仕事ではないから/等 25.0%	希望した仕事ではないから 30.0%	仕事量が適正でないから 33.3%

⑤自己啓発への意向 (図表3-30)

継続的な自己啓発は職員として成長する上で必要不可欠なものである。しかし、約40%の職員が「あまり取り組んでいない」か「あまり取り組みたくない」と回答しており大変に問題であると感じる。

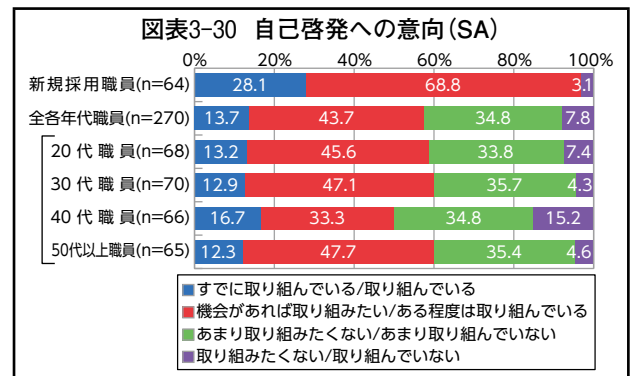
筆者は、企業の次世代リーダー研修においてもよく言及するが、激変する時代には、死にもこの狂いで自己啓発に取り組むくらいでないと時代においていかれて、ビジネスとして失速する。これは、経済変動や地方分権といった激変期にある自治体においても全く同じであろう。

自己啓発の内容についても時代に即したものにすべきである。福祉、都市計画、土木、財政等、各専門分野についての自己啓発を進めることはもちろんであるが、ビジネスに関する基礎知識や世界経済の動向等についても是非とも知見を高めてもらいたい。

単に新聞を読むといったレベルにとどまらず、専門書・専門雑誌の購読、外部を含む研修やセミナーへの参加などは必須である。単に座学だけでなくビジネスパーソンや生活困窮者との意見交換なども重要である。地元商工会議所やボランティア団体にも是非連絡をとっていただき、各種会合に参画頂きたいと思う。

また、英語を中心とした外国語の勉強も、部署によっては大変に重要になってくる。筆者は以前中国の青島市役所を訪問したが、企業誘致を担当する中国人職員の日本語が極めて堪能であったことに改めて驚いたことがある。日本の自治体の企業誘致や観光の部署の職員で外国語が堪能である職員がどの程度いるであろうか。

図表3-30 自己啓発への意向(SA)



3. 職員の採用と育成に関する 課題解決の方向性

(1) 掲載されている課題解決方策・事例

①採用

掲載されている課題解決方策や事例はいずれも望ましいものである。多様な人材を確保するための自己アピール採用（豊田市・P58）、特別枠採用（山形市・P60）などは、従来型の採用とは異なり効果的であると思われる。

また、プレゼンテーション試験（甲斐市・P61）については、単にプレゼンテーション能力だけでなく、論理的思考力も見ることができ、今後多くの自治体での導入が望まれる。

②育成

育成における自衛隊での体験型研修や民間企業での体験研修（色麻町・P74）のような体験型研修は、普段の役所での職務と全く違ったことを経験できる点で大変効果的と考えられる。

また、対象者を絞り込んだ次世代リーダー研修（豊田市・P78）のような研修も今後望まれると考えられる。大企業では、30代～40代で次世代の幹部候補と考えられる社員を選抜して集中的に投資することが多い。これは、時代が激変する中、真に付加価値を出す人材を育てるには、階層別の横並びの研修では限界があるからである。実は、上記豊田市の次世代リーダー育成研修は、筆者が講師を担当させていただいている。選抜された職員のモチベーションは高いことが多く、お互いが切磋琢磨することも相まって効果が上がることが多いと感じている。

(2) その他の解決方策

その他の方策として提案したいのは、昇格など人事制度全体とのリンクである。日本の役所では育成は育成で完結するといった思考が強いように思われる。しかし、たとえば米国の役所では研修で一定の成果を出さないと昇格できない場合がある（いわゆるアセスメント研修に近いものといえる）。その点で参考になるのが、大阪市で導入された能力開発ポイント制である。これは大学院での勉強、勉強会実施等の

自己啓発をポイント化して、昇格時の参考資料にするものである。韓国の公務員においては、このようなポイント制が活用されているため、韓国の公務員の自己啓発に対する意欲は大変に高いと言われている。日本の他の自治体においても人事制度と連動した自己啓発の取り組みをもっと促進する仕組みを作るべきであろう。

4. 調査報告書の活用方法

第一に、本調査報告書の活用方法は自治体の置かれた状況によって様々であろうが、筆者としては第4章の事例を十分に精読して各自治体の採用や育成に取り組みられることを是非ともお勧めしたい。これらの事例は、民間企業の事例と比較しても、先進的で参考になるものも多い。事例調査のために多大の労苦をされた調査関係者に改めて敬意を表したい。

第二に、活用方法として各自治体の管理職に置かれては是非とも回覧頂き、可能であればこの報告書を基に勉強会を開催することである。これまでに述べた通り管理職が育成に十分に組み合っていない事例は多く存在すると思われる。管理職自身が育成について自分の重要テーマであると認識することは極めて重要である。本報告書はそのための素材としても最適であろう。

第三に、各自治体の人事課におかれては、報告書に示された方向性を各自治体の現状に照らした上で、是非とも現実の施策に活かしていただきたい。人事担当課が主体的に改革を推進することが採用と育成を変えるために必須の要件であることは論を待たないであろう。

5. おわりに

「組織は人なり」とは多くの経営者が口にす言葉である。自治体は多くの場合、地域で最大級のサービスの提供者であり、それらのサービスは人を通じてなされる。

採用と育成という人に関する重要テーマにおける本調査報告書の意義は実に大きく、是非とも活用して頂くことを切に望むものである。