

【トークセッション】 自治体と職員の未来を見据えた人材育成

〈コーディネーター〉

早稲田大学政治経済学術院教授 稲継 裕昭

〈パネリスト〉

岐阜県高山市長 田中 明

群馬県伊勢崎市職員課長 岡田 淳志

全国市町村国際文化研修所教務部長 陸川 克己

パネリスト紹介

稲継 まずは自己紹介を兼ねて、活動実績や全国市町村国際文化研修所（JIAM）との関わりについてお聞かせください。

田中 全国の市町村の中で最も面積が広い岐阜県高山市の市長に、2022年8月末の選挙で当選し、9月に就任したばかり。2年前まで市の職員で、いまだ職員としての視点から市政に向き合うこともある。34年間在籍した市職員時代、一貫して国際化の推進に携わり、最終的には市のインバウンド戦略に関わった。

私は30周年を迎えたJIAMの第1期生。2週間の海外研修を含め、全国から集まった約70人の仲間とともに学んだ。宿舎のテレビではCNNしか観てはいけないというルールが懐かしい。

岡田 群馬県伊勢崎市といってもピンとくる人は少ないと思う。人口は約21万2,000人でその内外国人が1万4,000人ほどに及ぶ。

1997年入庁後、保険年金課を皮切りに一部事務組合への派遣、企画調整課、合併推進課、職員課を経て2年間の自己啓発等休業中に東京大学大学院で学んだ。復職後は財政課を経て職員課に係長職で配属、現在は職員課長。キャリアコンサルタントの資格を取得し、キャリア形成に関する著書の出版に加え、人事評価研修、キャリアデザイン研修の講師、職員を対象にしたキャリア面談、全国の公務員とのネットワークづくりにも取り組んでいる。

陸川 私は総務省（旧自治省）出身で、現在

はJIAMの教務部長を務めている。福島県いわき市の財政部長、茨城県古河市の副市長を経験して感じたのは、特に古河市などは財政面等で比較的恵まれた環境にあったが、職員が外へ出ず市内に留まりがち、職員が内向きになりやすいということ。外に目を向けてもらうために交流人事も取り入れた。私がJIAMに赴任したときの学長が現在、伊勢崎市の副市



稲継 裕昭（いなつぐ・ひろあき）

早稲田大学教授。大阪府生まれ。京都大学法学部卒業後、大阪市役所勤務（総務局、人事委員会事務局、市長室）。その後、姫路獨協大学助教授、大阪市立大学教授、同法学部長等を経て、2007年から早稲田大学政治経済学術院教授。専門は、行政学、地方自治論、公共経営論。

著書に、『AIで変わる自治体業務—残る仕事、求められる人材』（ぎょうせい）、『シビックテック—ICTを使って地域課題を自分たちで解決する』（勁草書房）、『地方自治入門』（有斐閣）ほか多数。近刊に『テキストブック地方自治（第3版）』（共編著、2021年、東洋経済新報社）、『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』（2021年、ぎょうせい）。

長をされており、面白い縁を感じている。

経験学習を重視した人材育成

稲継 次に皆さんが所属している団体での人材育成の現状について、お聞かせください。

岡田 伊勢崎市では、合併時に作成した人材育成基本方針があり、10年、17年に改訂し、これから次の改訂作業に取り掛かろうという段階。そこでは、総合計画に掲げている市のビジョンを踏まえ、目指す市役所像や職場の姿とそのため求められる職員像、職務遂行能力を設定している。特に「成長」を重視し、現場での実践と振り返り、ノウハウ化、さらなる実践という経験学習サイクルを大事にした人材育成を行ってきた。

人材育成の中で大きな役割を担っているのが、人事評価。伊勢崎市では合併前の2003年から人事評価を行ってきた。まずは、各部署局長がそれぞれの組織のビジョンを各所属の課長、職員に提示することから始める。

2023年、退職した部署局長が多く、1日かけて全部局長を対象に研修を実施し、各部署の組織ビジョン作成方法を学び、次に3～5年でどのような部局にするかを考えた。組織ビジョンをもとに課長が組織の目標をつくり、さらに課長から課長補佐、課長補佐から係員という形で面談し、目標設定を行う。日々実践していく中で、リアルタイムでフィードバックすることも人材育成の中で取り組んでいく。係長以上にはフィードバック研修を、課長補佐級に対してはマネジメント研修も行っている。

個人目標はもちろん業務目標もあるが、そのほかにも係長以上には職場づくりをセットで実施している。職場マネジメント目標を作成し、その結果を評価の対象とする。係員には業務の中での目標もあるけれど成長実感が伴いにくいということが課題である。そこで、1年間の成長を振り返り、業務目標とは別に能力開発目標を立ててもらっている。

2023年度から動画研修を導入し、各職員が

自由に学べる環境を整備し基礎レベルの底上げを図っている。前年度における能力評価で足りない知識・能力について、研修動画メニューの中から適したものを選んで使うことができる。

伊勢崎市では、研修で学ぶだけでなく、実践することを非常に重視している。研修で聴いて「なるほど」で終わらせず、どんな小さなことでもアクションを起こすことを推奨している。研修直後には、朝礼で研修を踏まえた「行動宣言」をしてもらう。研修後3か月経ったら、アンケート調査を実施し、学んだことを「実践できているか」「活用できているか」と質問する。このように単なる研修ですませず、必ず次につなげていくような取り組みを行っている。

さらに、一般的に抽象的になりがちな組織で求められる職員像について、各所属で目指すべき職員像を具体的に表現し、各職場での人材育成の方針を「人材育成リクエストシート」としてまとめている。これを庁内LANで見えるようにした。自己申告制度もあるが、



岡田 淳志（おかだ・あつし）

群馬県伊勢崎市生まれ。伊勢崎市役所入庁後、企画調整課、財政課等での勤務を経て、現職。著書に『公務員が人事異動に悩んだら読む本』（学陽書房）、『季刊自治体法務研究』（ぎょうせい）など雑誌への寄稿のほか東京大学や名古屋大学など大学での登壇多数。自治体職員向けの「キャリアデザイン研修」の講師も務める。現在はエビデンスに基づく人事行政の推進に取り組んでいる。キャリアコンサルタント（国家資格）。東京大学大学院修了（公共政策学修士）。

作成の際、単に「どこに行きたい」ではなく、これまでの経験や培ったことをどのように発揮していくのかという形での自己申告となっている。

個人個人がやりたいという志も重要であるが、これまで組織側から情報発信してこなかったという面があり、これからは積極的に組織側から情報発信していく。そうすることで職務に対するイメージがリアルに伝わり、マッチングができるようになるとともに、なりたい職員像の具体性を高めていく。

稲継 いまのお話の中で、職場づくりを評価の対象とすることが出てきた。もう少し詳しく教えていただけますか。

岡田 それぞれいろいろな職場があり、職場づくりの方向性はこういったものでも構わないが、風通しの良い職場、イキイキと働ける職場など、そういった視点を持った職場づくりを評価しようという取り組みとなっている。

住民福祉向上のために働くという志

稲継 次に高山市の田中さんはいかがですか。

田中 高山市では2000年に課長補佐級以上のための昇任試験制度ができた。試験を受けて合格しないと昇進することができない。私は絶対に2度は受けたくないという気持ちをモチベーションとし、1回で合格できた。

目標管理という面では、人事評価制度を翌2001年から取り入れた。私が管理職となったとき、ある部下は2回ほど昇任試験に受からなかったのもので、その理由を聞くと、「いまの人事評価制度は間違っている」と言う。そんな小さなプライドをもって仕方がない。言い方が適切かどうか分からないが、管理職になるということは、自分で決裁権を持てるということだと思う。要するに、「役所の中を切り回していけることにプライドを持って」と言いたい。「小さな自分のプライドにこだわらず、しっかりと役所を回していくという視点で面接や試験に向き合ったらどうか」とアドバイスをし、その職員は合格してくれた。

言いたいことは、基本的に自治体の役割について知ってもらう必要があるということ。結局、広い意味での住民福祉の向上のために私たちは仕事をしている。このことは、職員時代も、そして市長となってからも絶対に譲れない点だ。そのために、自分がやるべきことをしっかりと見つめる必要があると思っている。

高山市の人事評価システムは、上司も部下に評価される仕組みとなっている。主査級以上の職員が課長・部長を評価する。職員時代はこの評価を見たことがなかったけれど、市長になってから、自分が部下からどのように評価されたのか見てみると、結構的を射ていることが分かる。

管理職ではない一般職員が、しっかりと管理職を評価することは重要だ。現状では、管理職にフィードバックしていないので、そこが課題となっている。評価し合うことは、良い面がある一方、悪い面もある。日ごろから評価されていると実感しながら仕事に向かうのとそうでない場合とでは大きな違いがある。やはり、しっかりと目標を持って、目標達成



田中 明 (たなか・あきら)

1961年岐阜県高山市生まれ。東海大学文学部北欧文学科卒。1983年日邦産業株式会社入社。1987年高山市役所入庁。地域政策課長、海外戦略部長、企画部長等を歴任。2021年高山市役所退職後、株式会社シージェット社長、飛騨・高山観光コンベンション協会専務理事歴任（現在はそれぞれ退任）。2022年9月高山市長就任。
好きな言葉は「Go for it!」（目標に向かって進む）。

のために何をするかということの評価の対象にしていこうと考えている。

高山市で特徴的なのは、いろいろな機関に人材を派遣していること。例えば、総務省や財務省、観光庁などの国の機関、JETRO、JNTO、JIAMなどの外郭団体に職員を派遣してきている。JIAMに派遣した職員は、その後パリやバンコクなどにも赴任した。市役所に戻ってきたら、その経験を着実に役立ててもらっている。また、かつて長野県松本市や神奈川県平塚市、福井県越前市などの友好都市、石川県金沢市といった周辺自治体にも研修で職員を派遣している。外部機関の人たちと触れ合うことで、自分自身を振り返るチャンスが生まれると思っているので、今後も継続していきたい。

市長に就任してから特に実感しているのは、組織を超えた課題があるということ。例えば、子育てや若者・女性が活躍できる環境といった組織を超えた課題を経験したことがあると、子育て支援課で担当するだけでなく、外の分野からも関わっていくことができる。そういう意識を持った職員を育成することが大切。従来、一つの部門だけで完結していた課題解決のあり方がパターン化してしまっていると感じるが、実際には極めて複雑化している。職員には、この視点を持ってほしい。

職員時代に、国際関係のほかに地域振興、教育委員会、地域政策、企画などに携わってきたが、基本的には国際畑で、福祉のことは細かい政策については知らなかった。全ての職員が福祉を理解しようというのは無理があるけれど、触れることはできる。まず、どのような組織でどういった仕事をしているのかについて知る。この視点は、これから絶対に必要になってくる。こうした視点を持って、住民福祉の向上のために仕事をするという大前提の目標に向かっていく。そうすれば、日々携わっている仕事にもやりがいを持って向き合えるのではないかな。こうした視点を人材育成の方向性としていたいと思っている。

開講30年の歩み

稲継 全員が福祉の仕事をするのは無理でも、触れることは可能という、非常に示唆的な内容だった。続いて陸川さん、お願いします。

陸川 JIAMは、2023年で開講30周年。1993年の開講当時は、地域の国際化が大きなトレンドになっていた。市町村職員の国際化対応力強化のために必要な機関としてスタートした当初は、全国市町村振興協会の研修事業を担うという位置付けだった。その後、公益法人改革があり、全国市町村振興協会から研修事業を分離して、2008年に全国市町村研修財団が設立され、JIAMが新財団の研修実施機関となったという経緯がある。事業仕分けのときにヒアリング対象となったものの無事に乗り切り、現在は安定した運営で推移している。

研修内容を見ると、開講後10年くらいは国際化対応能力強化ということで、海外研修も含めた3か月の本科Aコース、海外研修を含まない国内のみ1か月の本科Bコース、さらに2週間程度のいずれも語学を中心とする研修を実施した。田中市長は、開講当初本科Aコースの1期生。研修内容は、英語を中心とした語学と諸外国の文化概論等を組み合わせ



陸川 克己（りくかわ・かつみ）

1983年4月自治省採用。2005年4月いわき市財政部長、2011年4月古河市副市長、2015年7月ラグビーワールドカップ2019組織委員会総務局総務・人事部長、2017年4月全国市長会行政部長、2019年4月同財政部長、2020年7月公益財団法人全国市町村研修財団審議役兼全国市町村国際文化研修所教務部長兼教授。

たカリキュラムとなっていた。

多くの研究者の協力の下に開発した独自性の高いカリキュラムを用いて、研修を順調に実施してきた。1993年ごろはバブル崩壊後に当たっていたため、地域の国際化で求められる市町村のニーズがガラッと変わってしまった。開講10年後の2003年、国際化対応能力に加えて市町村振興に関する研修を実施するなど、内容が大きく変化することになった。

当時は、地方分権改革、そして三位一体改革、市町村合併など、地方行財政が大きく動いており、国際化対応能力の向上を基本としつつも、数多くの政策課題に 대응するために2泊3日程度の短期間研修を実施し、市町村のニーズに伝えてきた。

2013年度以降、受講者数は年間約6,000人で推移してきたが、2020年からのコロナ禍で研修中止も多くあり、受講者数が激減した。JIAMとしても受講機会確保に向け、20年夏前にはウェブ会議システムを導入した研修を試験的に無料で開始。22年にはほぼ全ての研修を対面で実施することができ、5,000人の受講者となっている。

現在、海外研修、国際文化研修、公共政策技法研修、政策・実務研修、幹部職員等研修、市町村長・議員等研修の6本が柱だ。特に危機管理、災害対応、人口減少に対応した自治体経営、地域共生社会の実現という4点を重点的に捉えた研修を組んでいる。国際理解・感覚のある企画力、特に課題解決能力の高い人材育成を目指して、2023年度は109本の研修を計画した。市町村からの派遣職員も含めたJIAMの職員一同、研修内容の工夫を重ねている。

心のケアやモチベーション向上が課題
稲継 次に高山市、伊勢崎市における人事上の課題についてはいかがでしょうか。

田中 高山市は周辺自治体と2005年2月に合併。1,270人だった職員総数は、希望退職などもあって現在は約850人となった。職員を減らす段階では採用を控えていたので、合併当時

の採用年代職員層、特に中堅層が極めて少ない。こういった年代層の職員にこれから組織をどのように担ってもらうか、その穴をどう埋めていくかということが課題の一つとなっている。

なかでも最大の課題だと私が考えているのは、職員の心のケア。どの自治体にもあると思うが、心を病む職員が少なくない。人事という括りの中で解決できるのかという問題もあるが、人事担当者には解決に向けた気持ちを持っていただくことが大切。単に異動ということではなく、役所的な文化が職員のやる気を削いでいないかどうか考える必要がある。元々職員だったからこそ、こう考えるのかもしれないが、例えば、意思決定段階でどれだけ職員が苦勞しているのか。本当にやらなければいけない仕事なのか、そこにどれだけ時間を要しているのか。こうしたことをしっかりと考え、役所にどういった文化が合致しているのかを見据え、解決策を講じていかないと、職員の心の問題やモチベーションの向上に関する問題は解決できない。課題解消に向け、「これって変コンテスト^{*}」なども実施し、少しずつ改善を目指している。

人事異動については、今までの職場と全く異なる業務のところに行くと、これまでの知識や経験が全く役に立たないと思われがちで、一から始めることになる。そこにプレッシャーを感じる職員もいるので、バランスが大切となる。例えば、子育て中の職員であれば、子育てに関連する施策について考えていただくような部署に配置する。ある程度の思い入れを持って仕事に打ち込める方が、モチベーションも保てるだろう。

私が職員だとして、例えば「福祉部長をやれ」と言われていたら、たぶんやるだろうと思う。それを機会に勉強をする必要はもちろんある。職員である以上、福祉に関してある程度のことは分かるけれど、細かい内容については知らない。聞かれても必ずしも答えられないこともある。それくらい役所の仕事は幅広い。

新たな気付き、アイデアを磨く時間をつくる

稲継 次に人事担当課長が実践すべきことについて、考えをお聞きしたい。

陸川 まず言いたいのは、ぜひ研修を受けていただきたいということ。皆さん「忙しいから出せない」とよく言われるが、そんな中でも参加しやすいよう、2泊3日という短期間のカリキュラムを多く組んでいる。2泊3日のできることは限られているが、研修の中でできるだけ選択肢を広げるなり、気付きを得てもらえるよう工夫している。参加した職員には、ぜひ職場に戻ってから知識や研修内容を共有してもらい、新たな気付きなども含め発表できる場を設けていただければ、研修効果も上がる。ぜひこうした機会をつくっていただき、業務に役立ててほしい。

2泊3日の中で目的意識を持って取り組み、各組織の中で何らかの形で取り上げる体制をつくっていければ、さらに効果が上がるのではないかと。

2023年度は、かなり冒険的にデザイン思考を取り入れた研修を新規に企画したが、企画段階で問題になったのは、デザイン思考を役所の中でどのような体制で実施していくかということ。役所の組織ではやりづらいし、やる必要がないのではないか、といった議論もあった。

地方団体では、企画を考える作業が少なくなっているのではないかと、アイデアを磨く時間が取れていないのではないかと感じる人が多い。特にコロナ禍で作業ばかりが増えて、締切に間に合わせるだけで精いっぱい、新しい仕事に向かう余裕が全くない。現場にしわ寄せがいき、モチベーションが上がらず、場合によっては採用した職員が辞めることにもつながっているのではないかと感じる。

また、今後は、高齢化した職員にどのように働いてもらうかということも含めて課題が多い。

皆さんの方からも、取り上げるべき提案を我々に寄せていただければと思う。

そういう幅広さがある中で、人事異動によってプレッシャーを感じたり、やる気をなくしてしまったりということがあるとすれば、それを少しでも和らげることは市長の責任だと思っている。

私自身は国際関係に16年、現在、秘書課のある職員は秘書として9年も業務に携わっている。適材適所というのはもちろんあるけれど、観光関係でも福祉、福祉関係でも観光など、いろいろなことを少しずつ情報共有できるような庁内の研修が必要だと思うので、これから挑戦していきたい。

稲継 業務改善提案はどこの自治体でもやっていますが、ハードルが高い。「これって変コンテスト」はいろいろなアイデアが出てきそう。

岡田 人材の確保については、技術職の応募者が少なく、土木職では、2021～22年は1人募集で6人の応募者だった。土木職が欲しいけれど、応募者が少ない状況が続いている。電気職は2021年1人募集で1人しか応募者がいなかった。

伊勢崎市の場合、採用試験日が群馬県庁と重なっている。事務職に関しては伊勢崎市役所に入りたい人が集まるが、土木職は県庁を受ける人が多い。技術職については試験日をずらすなどの方策をとることも課題解決の一つかと思っている。

若手職員のモチベーション、心のケアも課題となっている。

昨年も若手職員が離職し、転職した。このことを聞いたときは本当にショックだった。「また伊勢崎市に戻ってきてくれよ」と冗談交じりに送り出した。若手職員に寄り添うような方法を考えなければならない。自己申告制もあるが、キャリア形成支援や対話を通じて本音を引き出しながらやっていく必要があると思う。

稲継 いま話に出たデザイン思考は、民間では当たり前の発想だが、サービス提供者の視点でやってきた公共機関ではなかなか実践されてこなかった。例えば、自治体のホームページについては、住民側からするとパソコンを立ち上げてアクセスするという人はほとんどいない。日ごろ見慣れているスマホ画面が見やすいので、情報提供もそちらにシフトするというのがサービスデザイン思考だ。

2017年に政府が策定した「デジタル・ガバメント推進方針」の中でも、これから行政が行うべきことにサービスデザイン思考を挙げていたけれども、自治体の現場ではそこまでシフトできていなかった。それに対して、JIAMでは先見的に研修メニューとして取り上げている。

調整能力に留まらない飛び抜けた発想を

田中 皆さんと共有したいことをお話したい。企画部長時代、ある案件と他の事業との整合性、他自治体の事例、財政面のことなど、様々な調整をうまく図ることのできる人を優秀だと思ってしまいがちだった。でもそれは違う。役所の文化になってしまっているので、やむを得ない面はあるにしても、決して調整役として私たちがいるわけではない。調整は絶対に必要なことではあるけれど、度を過ぎればモチベーションを下げってしまう。住民の思いを受け止めて、思い切って政策として具現化していくことができる人材を育成していきたい。

2022年に災害警報が出たときに、市長就任以来初めて災害対策本部準備会議を設置した。その一環で防災訓練を行うと、林政や道路、消防などそれぞれの優秀な専門家が集まっているのに、危機的な住民を救出しようとしても、例えばヘリコプターを飛ばそうなどという飛び抜けた発想が出てこない。自分の仕事では優秀だけでも、そこから一歩前に出て考えるという視点が欠けていることがある。

高山市では暴風警報が出ると学校は休校になるが、朝5時に決定する習慣となっていた。でも朝5時にそのことを通知しても保護者は困る。それで前日に判断するように変えることができた。結局、そういう判断ができるかどうか。

自分の仕事が5年後、10年後にどう花開いていくか想像しながら日々の仕事に当たっていくことが、私は重要だと考えている。そういう夢がないと仕事はできない。人事異動や評価も大切だが、管理職も職員と夢を共有することが一番の鍵となる。社会保障のような分野であっても、必ずすべきことに加えて、「これができたら素敵」と思う部分はある。こうしたことを少しでも実現できるような職場とすることが必要である。

大切なことは100%達成しようと思うと疲れてしまうし、私は50%の達成でもガッツポーズしていた。そういうしたたかさをもって仕事できれば、職員は幸せになれると思う。こうした思いを職員と共有していきたい。

稲継 企画において調整能力の高い職員が優秀というわけではなくて、最終的には住民福祉の向上という大前提に立ち返ることができるか、そして一歩踏み出して飛び抜けた発想ができるか。実例を踏まえて示唆に富んだお話でした。

経営・事業戦略に連動した人事戦略

岡田 課題として人材確保を掲げて話を進めたい。人材確保については、従来の考え方を破棄するくらいの転換をする必要があるのではないか。民間の採用手法を意識的に導入しなければならないし、採用も含めた人材マネジメントに意識を向けなければならないと考えている。そのためには、うちに閉じこめるのではなく、民間企業のセミナーに参加したり、民間企業の採用担当者と話したりする。自治体と民間では、考え方が全く異なっていることが分かると思う。

最終的には住民福祉の向上のために、どの

ような経営戦略なり事業戦略なりを立て、その事業の中でどういった人材が求められるか。こうした経営・事業戦略に連動した形で的人事戦略を、人事担当課長としては考えていかななくてはならない。

自治体の人材採用では、これからインターンシップが重要視されていくだろう。それもとことん取り組むタイプのインターンシップである。例えば、技術職なら現場に連れて行って、実際にやっていることや、市でもこんなことができるんだというところを見せる。良いところばかりでなく悪いところも見せる。災害時など場合によっては家庭よりも仕事を優先する場面も出てくるかもしれないところも見せる。そういうリアルなインターンシップが必要だろう。

先ほど出てきたサービスデザイン思考を採用にも活かすことが必要だし、マーケティングの視点が採用担当者には求められる。また、100人100通りの働き方ができるようにすることは難しいにしても多様な選択肢を考えていくことは、魅力的な自治体づくりには必要不可欠となる。

人事情報を全課長との面談の際、交換するにしても、「次のキャリアを考えたとき、どのような仕事を経験させれば本人の成長につながるか」というキャリア支援の視点が必要と

なる。

研修で得た知見が礎になる

稲継 最後に感想やJIAMに期待することをお話しいただけますか。

田中 とにかく研修は受けた方がいい。特にニューパブリックマネジメント（新しい公共経営）は、市政運営に携わる上で私の礎になっている。研修によって公務員としての考え方をしっかりと持った上で仕事をしていくことが大切だと思う。

岡田 これから求められる先進的な課題・考え方の発信は、JIAMにしかできない。人事担当者が取り入れられるようなこともすごく多くあり、引き続き期待したい。

陸川 皆様の期待に応えられるよう、様々な工夫を加えながら取り組んでまいりたい。

稲継 私が特に感じたのは、「外の空気を吸え」ということ。組織文化が絶対ではないことを知ることは、大きな効果がある。1泊2日、2泊3日の研修では十分ではないかもしれないが、JIAMでできたつながりをぜひ活かしてほしい。

* 市政や業務に対して職員自身が普段から変だと感じている「コト・モノ」を自由に発言する機会を設けたもので、出てきた課題等を洗い出し、改善につなげることで、やりがいがある・働きやすい市役所を目指すもの。

