

## 第1章

# 都市自治体における土木・建築分野、 都市計画分野、情報領域の 人材確保と連携に向けて

中央大学法学部教授 工藤 裕子

ここでは、既に分析された諸点を踏まえ、都市自治体が今後、当該分野および領域の業務および人材をどのように検討していけばよいかについてまとめる。

## 1 技術職・高度専門人材の必要性

行政ニーズの変容および経済社会情勢の変化により、技術職・高度専門人材の必要性は今後、ますます高まると考えられる。本報告書が扱った土木・建築分野、都市計画分野、情報領域に限っても、例えば土木・建築に関しては、インフラの更新というこれまで誰も経験していない事業に直面していくことになり、またその前提も、人口や経済が成長していた時代から、人口減少、少子高齢化を踏まえた将来を構想する時代へと大きく変わっている。新規の建設より維持管理、更新が業務の中心となり、そのプロセスにおいてはますます持続可能性や強靱性などが重要になりつつある。

都市計画においても、開発よりは開発規制、あるいは開発管理という考え方が中心的になり、また既存の建築物の用途転換による再利用や再活用など、これまでとは方向性が明らかに変わってきている。このため、新たな知識やスキルが必要になるほか、創造力を持つ革新的な人材が必要になる。

情報領域は、地方自治体において本格的に情報化が進められるようになってから20年ほどが過ぎ、初期のシステム導入やデータの電子化などの一連のプロセスは終了し、内部管理のための情報システムから、公共サービスの効率的かつより多様な供給のための情報システムへと、その目的および対象の中心は変わってきた。同時に、システムのアーキテクチャやデバイスは格段に進歩し、陳腐化の速度も速くなる一方である。これに伴い、当該領域の業務に必要な知識やスキルの陳腐化も著しく早くなっている。

このような状況において、技術職・高度専門人材の必要性が高まっていることは明らかであるが、それをどのように確保するか、についてはいくつかの手法が存在する。

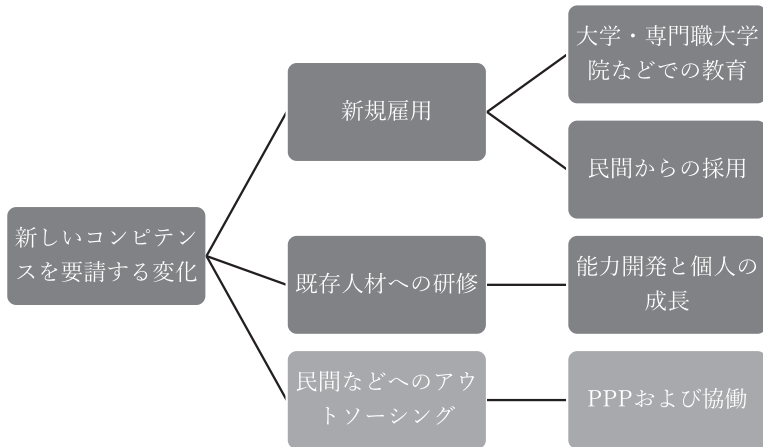
## 2 人材の確保

序章にも書いたように、人材の確保にはいくつかの基本的な方法が存在する。組織に必要とされる新たな知識やスキルは、伝統的には、新卒者を採用し、その後、組織の内部でOJTや研修、人材育成や能力開発によって形成していく方法が一般的であるが、現在では、多様な補充方法の組み合わせの時代に入っている。新規に人材を確保する際にも、大学等の新卒者のみではなく、民間企業や他自治体の経験者の採用により、既に一定の知識や経験、スキルを身に着けた人材の採用が増えているのは、この一傾向である。

また、組織に新しい業務が生じ、それに伴って新しい知識やスキルの必要が生じるが、容易に外部から人材を補充するわけにはいかない場合は、適性も踏まえつつ、既存人材への研修や能力開発によって対応する場合もあり、本報告書でも紹介されたように情報領域においてはしばしばみられる。さらには、内部人材での対応が困難な場合、業務自体を民間企業等にアウトソーシングするなどの方法もあり、情報領域においてはこの手法も多用されている。

ここでは、序章に掲載した図を再掲する。

図3-1-1 行政機関における採用と研修



出典：筆者作成

また採用の際は、そもそも労働市場において求められる技術職は少なく、労働市場の中で民間企業や国、県、そして他自治体との人材の取り合いになっていることも認識しなければならない。

ここで重要となるのは、土木・建築職のように、大学の所属学部によってキャパシティもモチベーションも限定される専門人材の場合は、労働市場への送り出し側と受け入れ側とのマッチングを戦略的に考慮しなければならない、ということである。このため、大学とのコラボレーション、インターンシップやその他さまざまな方法を導入し、人材の確保を実施していく必要がある。

経験者採用も都市自治体において増加の傾向にあるが、国家公務員においても経験者採用は募集・応募ともに増加しており、ここでも人材の取り合いがおこっている。この人材競争において重要なのは、応募者の知識やスキル、経験もさることながら、モチベーションであろう。大都市で民間企業に勤務していた専門性の高い人材が、親の介護や家族の転勤などをきっかけに、居住地あるいはそ

の周辺の地方自治体に職を求めるというケースなどは、本人のキャパシティとモチベーションがともに高く、自治体が必要とする理想的な人材である可能性が高い。一方、民間企業よりも仕事が楽そうというイメージで地方公務員をめざす人材の場合、知識やスキルは高くても働く意欲が低い場合もあり、採用する側としてはこれらを見極める必要がある。

また、国や県、他自治体との協働という方法もある。国や県とは出向、派遣などの方法で人事交流が実施されており、また他自治体とは業務の協働、人材の交流なども実施されている。限られた専門人材を取り合うのではなく、いわば共有するという発想への転換である。

民間企業や大学などとの協働の可能性も指摘された。業務の外部化ではなく、民間企業の人材を内部に取り込むことで協働し、既存人材の能力開発も狙うものである。大学との協働は、送り出し側と受け入れ側のミスマッチを減らすためにも有効であると考えられている。

### 3 人材育成・能力開発

人材の確保と表裏一体の関係にあるのは、OJT、研修などを含む、人材育成・能力開発である。

本報告書の中でも複数箇所分析されているが、まず、OJT、広域研修機関研修、専門実務研修への期待が大きく、自己啓発支援や業務従事研修はそれほどでもない。中でも、広域研修機関研修への期待感が強いが、ここから、組織内部での育成には限界があることが認識されているがわかる。一方、情報領域については自己啓発支援が他に比べてかなり多く、当該領域は特に個人の適性や能力の問題もあり、個々人の自発的な対応に依存しなければならないという

実態がわかるが、専門性を確保するための手法としては、職員研修が圧倒的に有効と考えられているようであるが、その方法も多様である（工藤、2012）。伝統的な公務員研修は、職域、職位に対応すべき人材の学歴や職歴を重視する人事管理手法に基づき、特定の知識やスキルを習得させることを中心とし、個人や組織のパフォーマンス・マネジメントに影響を与えるその他の要因をあまり考慮しないが、最近では民間では既に導入されているコンピテンシー・マネジメント（Horton et al., 2002）の考え方が公務員の人事管理にも取り入れられつつあり、それに基づく研修においては、組織の戦略的な目的およびそこから派生する更なる目的やパフォーマンスを達成するために必要な多様な知識、スキル、行動の構築、キャパシティ・ビルディングが強調される（Zarone and Kudo, 2015）。

必要な知識やスキルの確保のためには、外部専門家との連携、人事異動、自己啓発支援、集約的組織の設置なども挙げられているが、業務領域によってまったく異なる傾向が見られる。職員の採用や外部化もあり、既存人材の育成や能力開発には限界があることも明らかである。

## 4 まとめにかえて

都市自治体を取り巻く環境が著しく変化している中、地方公務員に要請される専門性、知識、スキル、経験、さらにはキャパシティも含むコンピテンシーは大きく変容している。技術職を中心に、専門性の高い人材の確保とその人材育成・能力開発にはさまざまな課題も存在するが、本報告書に挙げられているさまざまな試み、事例が、今後の検討に何らかの指針となることを期待したい。

〈参考文献〉

- 工藤裕子 (2012)、「公務員に期待される役割～キャパシティ・ビルディングに見るコンピテンシーの変化～」、『人事院月報』、No.759、pp.6～9.
- Horton, S., Hondeghem, A. and Farnham, D. (eds.) (2002), *Competency management in the public sector: European variations on a theme*, Amsterdam: IOS Press.
- Zarone, V. and Kudo, H. (2015), "Management Control of the Training Cycle: Evidence from Italian Public Administrations", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 78: 81-99.