

テーマ③

これからの自治体職員に求められる スキルと自己研鑽について

小金井市子ども家庭部長・(一社)公務員研修協会理事・キャリアコンサルタント 堤 直規

「人材マネジメント」の導入・推進によって、人材はコストから投資育成対象となる。①人的投資の戦略化、②人材像の転換、③職員間「格差」の拡大、④自治体間「格差」の拡大が進み、職員能力として政策力・協働力・学習力と高度な専門力が重視され、特に先進自治体では「経営人財」及び DX 等の「戦略人財」の確保・育成・活用が進められていくだろう。そうした中での職員にとってのキーワードは「主体性」であり、キャリアデザインが最も大切なスキルとなる。そして、「対話と協働の時代」にあっては、研鑽も独りではなく、「対話と協働」の中で学ぶことが欠かせない。「学び合う」仕組みを自分の周囲につくり、参加して関わっていくことがより大切になると考える。

1 はじめに

『都市とガバナンス』第 25 号 (2016 年刊行) において、牧瀬稔氏は、職員数の減少と事務量の増加のギャップを埋める方法の 1 つとして、職員の能力開発が求められていると指摘した¹。現在、その傾向がさらに強まる一方、「人材マネジメント」の導入・推進によって、自治体の人事政策・人的投資は大きく変わろうとしている。

そうした中で、職員には何が求められるのか。それを職員目線で考えていくことが本稿のテーマである。キーワードは「主体性」。市職員として、また「地方公務員向けキャリアコンサルタント」として受けた相談等の経験をもとに、以下、考えていく。なお、本稿の内容は、あくまで私見であることをあらかじめご承知おきいただきたい。

2 「人材マネジメント」の中で

～広がる職員間・自治体間「格差」

経済産業省は 2022 年 5 月に「人材版伊藤レポート 2.0」²を公表した。これは、経済産業省の「人的資本経営の実現に向けた検討会」³による報告書であり、人的資本経営という変革を、具体化し実践に移すためのアイデアを提示したものである。

人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方とされる。厳しい経済環境の中、企業経営における大きなトレンドとなっている。

一方、総務省も、この間、下記の通り段階的に研究と取組を進めている。

1 牧瀬稔 (2016) 「自治体職員の能力開発のポイント—これからの時代における自治体研修への示唆—」『都市とガバナンス』第 25 号。

2 経済産業省 「「人材版伊藤レポート 2.0」を取りまとめました」<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html> (最終閲覧日 2024 年 1 月 15 日)

3 経済産業省 「人的資本経営の実現に向けた検討会」https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinteki_shihon/index.html (最終閲覧日 2024 年 1 月 15 日)

- ・2019年度「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」
- ・2020年度「地方公共団体における今後の人材育成の方針に関する研究会」
- ・2021年度「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会」
- ・2022年度「地方公共団体に行ける人材マネジメント推進のためのガイドブック」策定
- ・2023年12月22日「人材育成・確保基本方針策定指針」公表

民間・自治体ともに、人材をコストではなく投資育成の対象と見て、その最大限の確保・育成・活用によって持続的な発展を目指すこと、DX等の高度専門人材を重視することは共通している。「人材マネジメント」は、政策・経営戦略に即して、職員一人ひとりの意欲・能力を最大限まで高めて活かしていくための取組である。では、私たち職員にとっては、どのような変化が生じるのであろうか。

筆者は、4つの大きな変化が進むと考えている。すなわち、①人的投資の戦略化、②人材像の転換、③職員間「格差」の拡大、④自治体間「格差」の拡大である。

①人的投資の戦略化は、投資、つまり職員に提供される機会が、より経営戦略に即して重点的になされるようになることを指している。重要で成長につながる職務・研修・役職への任用等が、より効果が高いと考えられる人材に重点的に行われるようになると考えられる。

②人材像の転換は、経営戦略に照らして専門的能力が高い人財（経営人財・戦略人財）が重視されるということである。従来の人材育成は、あえて単純化すれば「オール3」人材を一律的に育成することであった。しかし今後は、「2があっても4を持つ」人財をより個別的に採用・育成・活用し、お互いの「4」の能力を活かし更に高めつつ、「2」を補う組織開発によって、より高度・多様な課題に対応していく形に変わっていくと考えられる。

③職員間「格差」の拡大は、①と②の結果、その意欲・能力の開発と実績、その結果としての処遇が、より能力・実績ベースとなり、特に同世代間での処遇の「差」が広がることを意味している。

④自治体間「格差」の拡大も、「人材マネジメント」の導入状況と成果が自治体により異なる中で、どれだけの人財を確保し、活かせるかの「差」が広がるということである。

こうした中では、第1に、職員個々人の主体性がより重要になる。自治体の経営戦略・人事戦略を理解し、機会をとらえつつ自身の意欲・能力を高め、求められる実績を出して貢献するには、主体性が不可欠である。第2に、職員の流動性が高まると考えられる。人財を活かし育てる自治体への集中・転職が、より進むことになるであろう。

ここまでを読まれた方は、こうした「変化」はすでに起きていると感じられたかもしれない。ただ、まだまだ人材をコストと見る考え方が根強いのも事実である。変化は揺らぎながら徐々に、ある段階からは一気に進み、その中で「差」も広がると考えられる。

3 「求められるスキル」の変化 ～まずキャリアデザインを

では、職員に求められるスキルは、どのように変化していだろうか。

正直に言えば、このVUCA (Volatility：変動性、Uncertainty：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性)の時代に、正確に予測することは困難である。しかし、「きつとこうなる」ということを、以下で述べていくこととしたい。

まず、現在考えられている必要なスキルについて見ておきたい。宮城県市町村自治振興センター（宮城県市町村職員研修所）では、「市町村職員に必要とされる能力の解説」をホームページ上で公表している⁴。その内容から知識以外のスキル・能力をピックアップすると、次のようになる（図表1）。

知識については、インターネット及び各種システムによって大きく補われるようになった。よって、

4 宮城県市町村自治振興センター宮城県市町村職員研修所 研修概要※参考資料「市町村職員に必要とされる能力の解説」http://www.thk-jc.or.jp/sityouson/2_3/2_3.html（最終閲覧日 2024年1月16日）

図表 1 市町村職員に必要なスキル・能力（知識以外）

<p>【基礎力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・知識・技能に基づく実務処理（特にICT関連の情報処理能力／法制執務能力） ・基礎的コミュニケーション（社会人としての基本的礼儀作法など） <p>【行政目標推進能力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション能力（説明・説得力／交渉・折衝力／プレゼンテーション／ファシリテーション／カウンセリング／コーチング／ロジカル・シンキング） ・政策形成能力（住民ニーズ等の情報収集／問題発見・分析力／創意工夫／企画提案／政策立案） ・専門知識と運用能力（法律等の調整と説明・運用／高度なマネジメント） ・行政管理能力（上層部へのフォローアップ／他部門との調整／部会指導育成リーダーシップ／難問解決（決断・実践）／行政評価／危機管理） <p>【自己管理能力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自己啓発促進（知識・教養／人格の陶冶） ・豊かな人間性のかん養
--

（出典）宮城県市町村自治振興センター宮城県市町村職員研修所「市町村職員に必要とされる能力の解説」より抜粋し、筆者作成。

上図の能力群のうちで、今後、より重要となるのは「コミュニケーション能力」「政策形成能力」、高度な「専門知識と運用能力」「行政管理能力」、そして、関係者の信頼を得て、変化の時代に学び続ける「自己啓発促進」ということになる。

一言でいえば、政策力・協働力・学習力。それと高度な専門力である。VUCAの時代の中で学び探求しながら、幅広い市民・企業等との協働で、政策を推進できる力が必要とされる。

一方、2023年12月22日に公表された総務省の「人材育成・確保基本方針策定指針」⁵では、特に「デジタル人材」に1章が割かれている。自分自身のデジタル能力を高めつつ、高度専門人材と連携して変革を進める「DX推進リーダー」としての能力が求められることになる。

他にも考えておきたいのは、「人的資本経営」が重視する「経営人財」と「戦略人財」についてである。「人的資本経営」では「サクセッションプラン」、つまり次代の経営陣育成計画が重視される。今後は自治体でも、より意識的に取り組まれると考えられる。

「戦略人財」では、DXをはじめ、法務・財務・福祉・税務・産業・文化・環境・都市整備・教育等の各分野において、戦略的目標に即した高い成果を

あげられる専門能力を持った人財の確保・育成・活用が、特に先進的な自治体で進められていくであろう。今後は、特定分野の高度専門人財が、自治体を渡り歩きながらその分野で貢献し、さらに能力を高めていくような働き方も、広く見られるようになると予想される。

さて、そのうえで、職員一人ひとりにとって最も大切なスキルは、キャリアデザインであると考えられる。自治体組織側が戦略的に人的投資を行う「人材マネジメント」を進める中で、私たち職員は様々な選択・取組を主体的に行うことになる。その主体的な選択や取組を支え進めていくための仕組み・取組が欠かせない。

キャリアデザインとは、「ありたい姿」を描き、「やりたいこと」「できること」と「求められること」とを主体的に開発・調和させていく取組であり、組織側の「人材マネジメント」と職員側のキャリアデザインはセットである。キャリアデザイン抜きの「人材マネジメント」では、職員を動機づけることはできない。主体的に経営戦略・人事戦略を学び、自分事としてとらえて職員が主体的に取り組むのは、キャリアデザインがあればこそである。また、「人生100年時代」となり、多くの人が80代も働く中では、定年後を意識した能力開発も

5 総務省「「人材育成・確保基本方針策定指針」の公表」https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyoseil2_02000138.html（最終閲覧日 2024年1月16日）

大切となってくる。

このように、「人材マネジメント」が進む中では、自分の進む方向を描きながら組織の方向とも調和させていくキャリアデザインとそのスキルが不可欠である。

4 「対話と協働の時代」の自己研鑽～「学び合う」仕組みづくり

「人材マネジメント」により、求められるスキル、そして働き方が変わっていく中で、自治体職員にはこれからどのような自己研鑽が求められるか。それが本稿に与えられたもう1つのテーマである。「人材育成・確保基本方針策定指針」でも、「リスクリングやスキルアップによる必要となる計画的・体系的な育成」等が掲げられ、「自発的学習の促進」が位置付けられている。

ただ、結論から言うと、自己研鑽では足りないと考えられる。なぜなら、これからの政策の立案・推進と業務の遂行は、市民・企業等の幅広い関係者との「対話と協働」によって進められるものだからである。このため、私たち職員の学びそのものも、幅広い方々との対話の中で行うことが欠かせない。また、高度に専門的な内容は、庁内だけでは学べず、庁外の第一人者とつながっていくことが不可欠である。

共に学ぶ中で対話・協働のスキルも磨かれ、関係が築かれて、それがより大きな学びと資産になる。そのような「学び合う」仕組みを自分の周囲につくり、参加して関わっていくことが大切であろう。もちろん、対話の中での学びの場は、様々なものが考えられる。

まずは庁内、そして自治体職員同士、さらには幅広い市民等を交えて。そのように複数の場を持ち、その中で学んでいく。そうした学びに自分自身の個別学習を重ねていく。そうした自己研鑽が、「対話と協働」の時代には欠かせないのである。自治体職員には「訓練された無能」(マートン)に陥る危険もあり、組織外での学びは重要である。

現在でも、職員同士が交流し学ぶ場として、多くの自治体で自主研が開催され、広域的にも東北・上州・九州などのオフサイトミーティングや神奈川「K33 ネットワーク」「関東自主研サミット」などが

あり、全国的にも「よんなな会」「オンライン市役所」「地方公務員オンラインサロン」などがある。こうした場に出ていくと、様々な自治体の違いとともに、共通する課題、そして前向きに立ち向かう仲間が見えてくる。

さらに、地域活動・プロボノ活動等の「越境学習」により、自分の専門性や「強み」に改めて気付く、大きく成長できることが期待できる。「地域に飛び出す公務員」や、公務員の専門性を活かしたプロボノとしての活動が、多様な担い手の中で自分らしい働き方に気づき磨くことにつながる。

自治体現場では、日々の業務では成果・成長を実感しにくい場合もあり、こうした「対話と協働」の中の自己研鑽は、私たち職員にとって、能力だけでなく、モチベーションを支え高めてくれるものとしても重要である。

5 おわりに

「人材マネジメント」により、私たち自治体職員の働き方も大きく変わろうとしている。自治体職員に求められる成果と能力は今以上に大きなものとなり、一方で、自治体の「人的資本経営」及び「人材マネジメント」、職員一人ひとりのキャリア開発には大きな「差」が出てくるものと考えられる。

これを自分らしく働き貢献するチャンスとできるか、それとも「強み」を発揮できないまま困難・膨大な業務に苦しむか、それは組織側の取組とともに、私たち職員ひとり一人の「主体性」にかかっている。難しい採用試験を突破した自治体職員には必ず「強み」の素があり、また、自治体組織は課題に対応できる多くの人財を必要としている。

「人材マネジメント」の中で「2があっても4」を磨いて、自分らしい貢献と働き方を築き、いきいきと働く自治体職員が増えることを期待する。私自身もそう努力するとともに、引き続きそのためのお手伝いを続けていきたいと考えている。