

February 25 2015
@奈良県・市町村長サミット

人口減少時代の自治体職員 像と人事管理

首都大学東京 大学院 社会科学研究科 教授
大杉 寛 博士 (学術)

stohsugi@gmail.com / <http://satoru4789.wordpress.com/>

人口減少社会の到来と地方創生

- 少子・高齢化と人口減少社会
- 日本創成会議報告と「壊死する地方都市」「消滅可能性都市」「地方消滅」のインパクト
ト
←「地方消滅」論への反論（田園回帰論など）
- 政府による地方創生の取組みへ
～まち・ひと・しごと創生法の制定と
総合戦略・長期人口ビジョンの提示

地方分権の新展開と「地域発」重視

- 地方分権改革20周年（地方分権推進委員会設置1995年）の重み
→基礎的自治体の役割の重視
- 「地域発」の重視：改革手法の新機軸
～地方分権有識者会議の提言（「個性を活かし自立した地方をつくる～地方分権改革の総括と展望～」2014年）と「提案募集方式」「手挙げ方式」の導入による後押し
- 「新たな広域連携」のしくみの導入

現場主義に根ざした
「誰もがリーダー」型職員
の育成

～「現場実践する自治体職員」～

自治体職員にとっての地方分権とは

～住民起点と「現場実践」の重視

- 「住民にもっとも身近な地方政府」である市町村（基礎的自治体）の職員が、
- 住民生活が営まれ、課題が発生する最前線である地域社会＝現場に赴き、積極的に関わりを持つ（コミットする）ことを容易にし、
- 旧来の「行政実務」を「現場実践」により確認したり、見直したり、上書きしたりする機会を拡充させる

ことが地方分権の意義（例：カリスマ職員でなくても、骨のあるまちづくりができる！）

現場実践に求められる資質とは

～自治体職員にとっての「豊かな人間性」

地方公共団体を取り巻く環境の変化とともに、我が国の地方自治が新時代を迎えようとしている今、地方公務員制度もまた分権型社会における地方公務員のあり方にふさわしいものでなければならない。

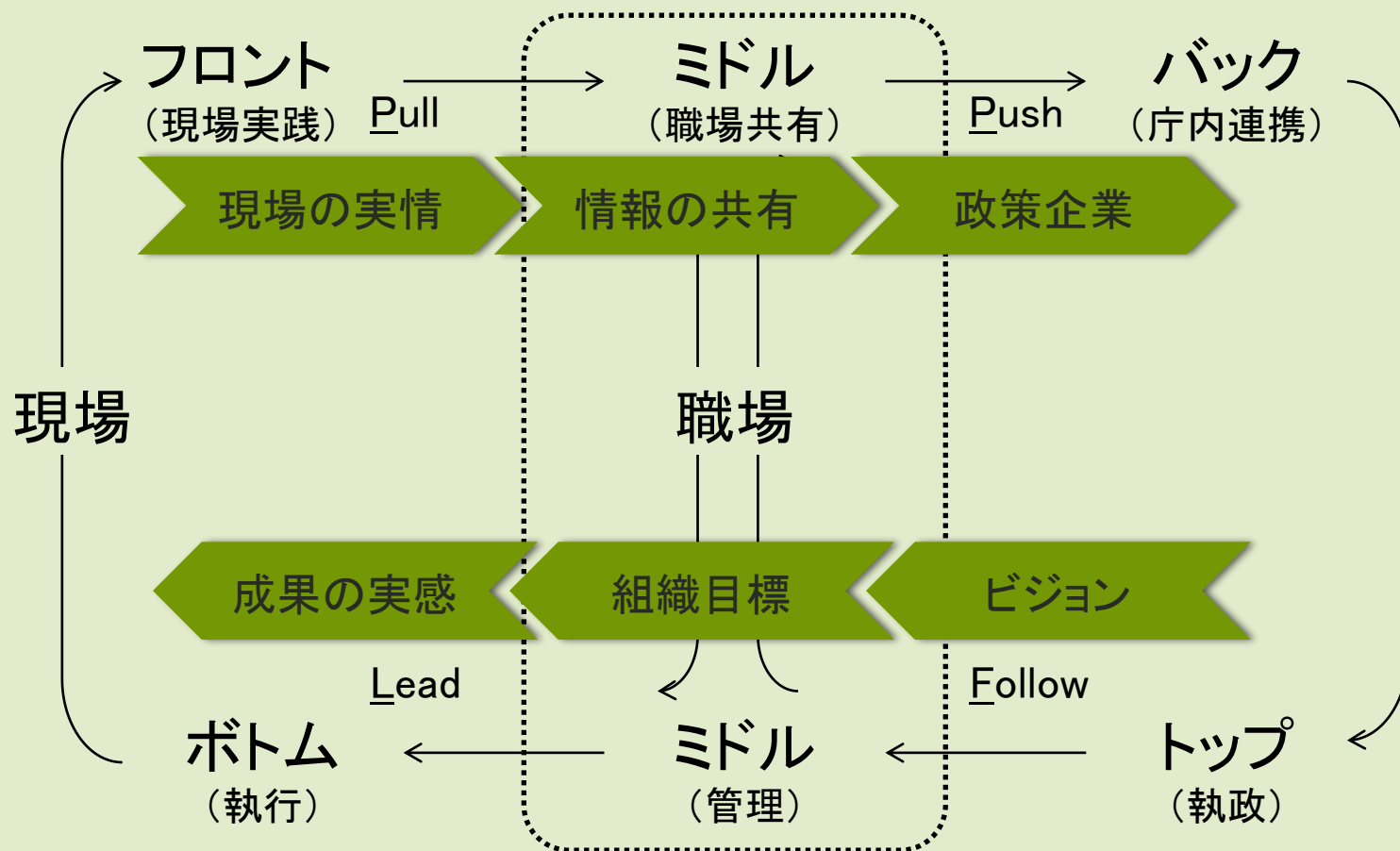
まず、地方分権の進展に伴い、地方公共団体の担う役割がより多様なものとなるため、従来よりも、職員に期待される能力も一層多様化してくる。すなわち、行政サービスの高度化に伴う専門的能力、新たな課題に積極的に取り組む進取の気性と創造力、状況に適切に対応できる柔軟性などが、これまでもまして求められることになる。地方公務員法制もこのような期待にこたえ得るよう、多様な人材を確保できる柔軟なものでなければならない。

加えて、地方公務員も地域で生きる一員として、住民とともに地域の問題を語り合い、考え、解決に努力する人間であることが望まれている。言い換えれば、専門性、創造性と並んで、あるいはそれ以上に、協働性ひいては、豊かな人間性やコミュニケーション能力が要求される。また今後更に進むと予想される民間サービスと競合する行政分野の拡大、民間との人事交流の拡充という要素も、住民に身近な存在としての公務員像を描かせる契機となる。

「誰もがリーダー」の心構え

～現場と職場、職場内、全庁の円滑な情報共有

現場主義の流れ→



←リーダーシップの流れ

フラットで柔軟な組織のイメージ は行政、民間で接近する

土光敏夫

「組織は上下のヒナ壇ではなく丸い円と考
えよ」

土光敏夫『新訂・経営の行動指針』産能大学出版部、1996年、18～
19頁。

南場智子

「組織を球体のイメージで捉え、全員に球
の表面積を担ってもらう」

南場智子『不格好経営』日本経済新聞出版社、2013年、電子書籍版。

「連携経営」時代の
「誰もがマネジャー」型職
員の育成
～「越境する自治体職員」～

「連携経営」の可能性を活かす

- 再構築が迫られる自治体経営

自己完結・フルセット型
（単体経営）から

連携交流・相互補完型
（連携経営）へ

- 連携の基本はシェアリング（≠単なる他自治体へのアウトソーシング）による相互の“強み”の活用。

「地域発」で人口減少を乗り切る

- 「小さな自治」を守りきる
～小規模自治体、地域単位などが「地域発」の力の源泉（地域力）
- 「地域発」なくして地方創生なし
～「地方の知恵」を政府に売り込め！
- 「頭数」から「創発」へ
～組み合わせcombinationによる
イノベーションinnovation

【参考】地域資源を活かした地域づくり ～「誇り」と「希望」を「かたち」にして 次世代につなぐ

	地域資源	地域人材	地域ガバナンス
対象	自然、歴史、文化、芸術、伝統、産業など	人、組織・集団など	ローカル・ルール、集会的決定、実施など
活動	維持、継承、発掘、創造、発展など	学び、交流、人づくりなど	制度設計・運用、合意形成など
価値	誇り、愛着	希望、情熱	信頼、納得、共感

自治体は「知」の六次産業体

① 「地域発」知の産出
producing

② 知の発掘detecting

③ 加工による付加価値の創出
processing

④ 既存の政策・業務の点検＝
解体修理overhauling

⑤ 多様な主体の媒介mediating

⑥ プロモーション活動
promoting, PR

第1次

第2次

第3次

期待される「越境する自治体職員」の活躍

- 「越境する自治体職員」とは
 - まず、脱“引きこもり”職員
 - 組織の縦割りを／行政と民間を／地域と地域の壁を「越境」（連携・協力）する職員へ
 - 地域に関わる全国規模から局地規模までのさまざまなネットワークをフル活用できるタイプの職員

「実感主義」の人事マネジメントへ

～「達成感」「充実感」「共感」
を見える化することが大事～

「実感主義」を展開するために

- 「成果の実感」ができ、人材育成につながる人事評価制度を
- 出し惜しみせず職員を「外」に
～職員研修派遣、交流の機会確保など
- 地域課題解決のために連携・協力して専門人材の確保を
～共同採用（任期付職員の活用を含む）、人材のプール