

人口減少局面における 地方自治体改革の方向

名取雅彦



CONTENTS

急速に減少する地方公務員
重要な業務・システム最適化と人材育成
課題が多い人材育成の取り組み
改革の方向 人財を活かす仕組みづくり
改革の実現に向けて

要約

- 1 わが国が人口減少社会に突入するなかで、団塊の世代の占める比率が高い地方公務員の数急速に減少することが見込まれる。新規採用が増えなければ、趨勢的には2010年までに2割減少し、15年後（2020年）には現在の半分に以下に減少する可能性がある。
- 2 急速に公務員が減少するなかで、今後も必要な公的サービスの品質を維持するためには、事業の仕分け・見直し、業務・システムの最適化を通じて、職員の業務負担を軽減するとともに、職員の人的生産性を高める必要がある。特に、組織力を発揮させるためには、人的生産性の向上に資するマネジメント人材の育成に取り組むことが重要である。
- 3 しかし、現在の地方自治体では、人を財産と見る「人財」の思想が定着しておらず、人材育成についても職員像や能力要件が明確でない、求められる人材を育成するための研修が提供されていない、人材育成プログラムの開発が遅れているといった問題がある。このままでは、たとえ人的減少の圧力で事業の仕分け・見直し、業務・システムの最適化が進んだとしても、それを運用する人材そのものが不足する可能性がある。
- 4 こうしたボトルネックを解決し、今後も必要な公的サービスの品質を維持・向上させるためには、業務・システム最適化の展開、個人の能力を組織力につなげる仕組みの確立、マネジメント人材育成方法の革新を早期に強力に推進していくことが不可欠である。

急速に減少する地方公務員

2005年末に公表された国勢調査結果の速報は、社会に大きなショックを与えた。わが国が予想より早く人口減少社会に突入していることが明らかになったからだ。

同調査によれば、2005年10月1日のわが国の総人口は1億2776万人であり、2000年からの5年間の増加率が0.7%と戦後最低を記録した。さらに、2004年の人口より2万人ほど減少し、戦後初めて前年人口を下回るというおまけまでついた。すでに、「人口動態統計」に基づき、年間のフロー（2004年12月～2005年11月）で初めて出生数が死亡数を下回り、人口減少社会に突入したことが報じられていたが、ストックベース（国勢調査ベース）でも人口の減少が確認されることになったのである。

予想より1年早い人口減少社会の到来は、さまざまな分野に及ぼす影響に関する議論を惹起し、多数の論考が発表された。なかでも、「小さくて効率的な政府」は、盛んに議論されるようになったテーマである。これは、高齢化に伴う年金などの公的負担の増加に加えて、人口減少に伴う生産力の弱体化がいよいよ現実感を増すなかで、赤字を続ける政府機能のコストを縮小し、効率化することの重要性が、これまで以上に意識されるようになったためであろう。

こうしたなかで「小さくて効率的な政府」を実現するためには、大半のコスト要因である人件費の削減、直接的には公務員の削減が重要な課題となり、数値目標が設定されるに至っている。

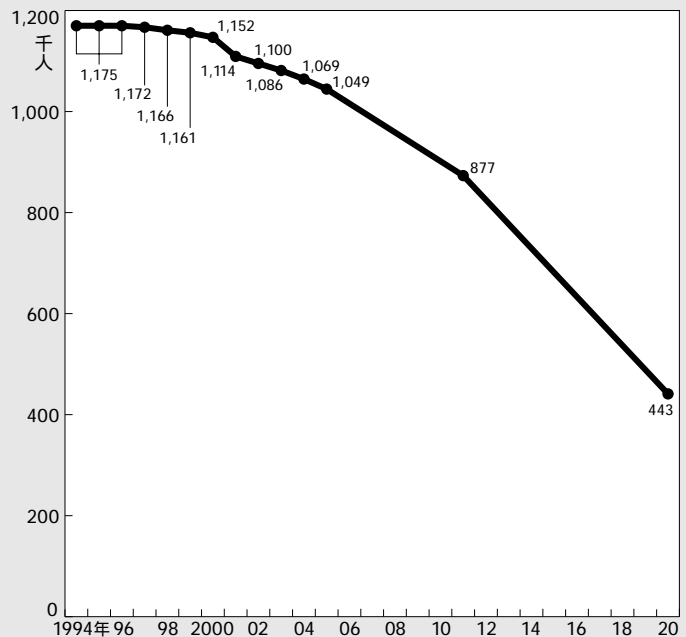
すなわち、すでに「経済財政運営と構造改

革に関する基本方針2005（骨太の方針）」で打ち出されていた事項であるが、2006年1月に公表された「構造改革と経済財政の中期展望 2005年度改定」では、公務員の総人件費改革に向けて、今後5年間、「国家公務員（日本郵政公社職員を除く）の5%以上の純減と地方公務員の4.6%以上の純減上積みによる定員の純減、真に職務と職責に応じた給与体系への移行と、官民比較方法の見直しによる給与制度改革の強力な推進等に取り組む」ことが明記された。

こうした最近の取り組みを見ていると、わが国の公務員数が世界的にも多く、それほど減少していないという感じを持つ。しかし実際には、わが国の人口当たりの公務員数は少なく、しかも急速に減少しているという事実がある。特に、本稿が対象とする地方公務員の場合、減少傾向は著しい。

現実に、総務省の調査^{注1}によれば、2005年

図1 地方公務員（一般職）数の推移と見直し



注) 2002～2004年の平均職員減少数、今後の定年退職者数の増加見通しに基づき試算
出所) 総務省「地方公共団体定員管理調査」「地方公務員給与実態調査」の結果より作成

の人口1000人当たり公務員数（中央政府職員、政府企業職員、地方政府職員、軍人・国防職員）は33.6人とどまり、フランス89.7人、イギリス78.8人、アメリカ78.4人、ドイツ57.9人などと比較すると著しく低いことが示されている。地方政府についても、わが国の23.8人に対して、アメリカ64.3人、ドイツ44.0人、フランス36.5人、イギリス35.3人である。

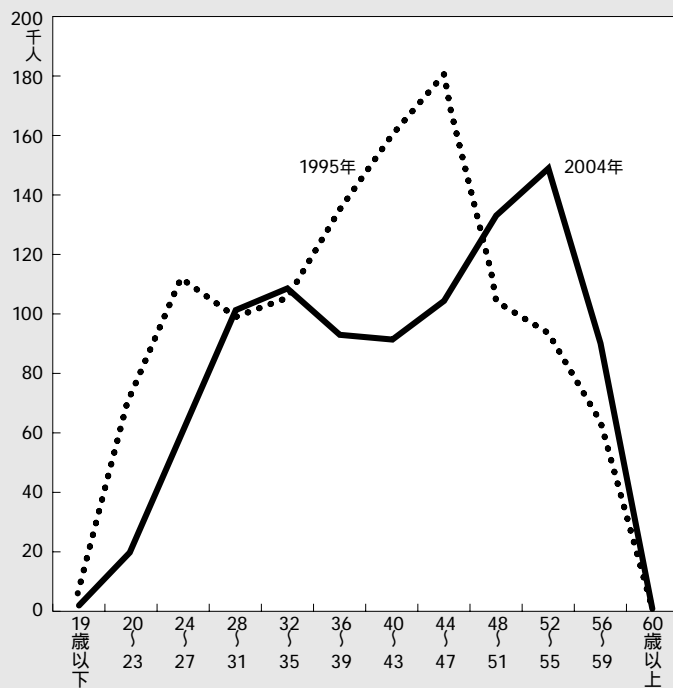
時系列的に見ると、2005年の「地方公共団体定員管理調査」によれば、同年4月の地方公務員総数は304万2122人。1995年から11年連続の純減であり、累積減少数は約24万人に達している。特に一般行政職については、公務員全体より減少率が高く、1995年の117万4838人から、2005年には104万8860人へと減少している（前ページの図1）。

しかも、地方公務員には、一般の人口構成以上に団塊の世代が多い。いびつな年齢構成

であるため、今後、団塊世代の退職に伴い、急激な減少が見込まれる。「地方公務員給与実態調査」によれば、2004年の公務員一般職で最も多い年齢階層は52～55歳であり（全体の15.5%）、1995年と比べると高齢へと山がシフトしている（図2）。その様子から、団塊世代の退職期を迎え、新規採用が増えないようであれば、地方公務員は急減することが容易に推察できる。

試みに、過去数年の減少者数を前提として、定年退職者の増加がこれを加速するという前提条件で、将来の地方公務員数を推計してみると、2010年に約88万人となり、2020年には約44万人と、何と現在の半分にまで減少する（図1）。国立社会保障・人口問題研究所の予測によれば、総人口が半減するのは100年後とのことだが^{注2}、地方公務員に限っていえば、半減するのは15年後のことかもしれないのである。

図2 地方公務員（一般職）の年齢構成の推移



出所) 総務省「地方公務員給与実態調査」

重要な業務・システム最適化と人材育成

改めて指摘するまでもなく、わが国の財政状況はきわめて厳しい状況にあり、「小さくて効率的な政府」の確立に向けて、人件費の削減は重要な課題である。一時的に膨大になってしまう退職金は別として、定常的な人件費の削減という意味で考えれば、不必要な業務を担っている公務員の削減や配置転換は強力に推進すべきである。

しかし、社会が変容するなかで公的機関が実施すべき業務が依然として多いのも事実である。特に、地方分権や市町村合併が進むなかで、地方自治体の業務量は、当面、増加が

見込まれ、職員1人当たりの業務負荷が高まることが見込まれる。業務負荷が高まるなかで、必要な公的サービスの品質が維持できるのか、不安を覚える。

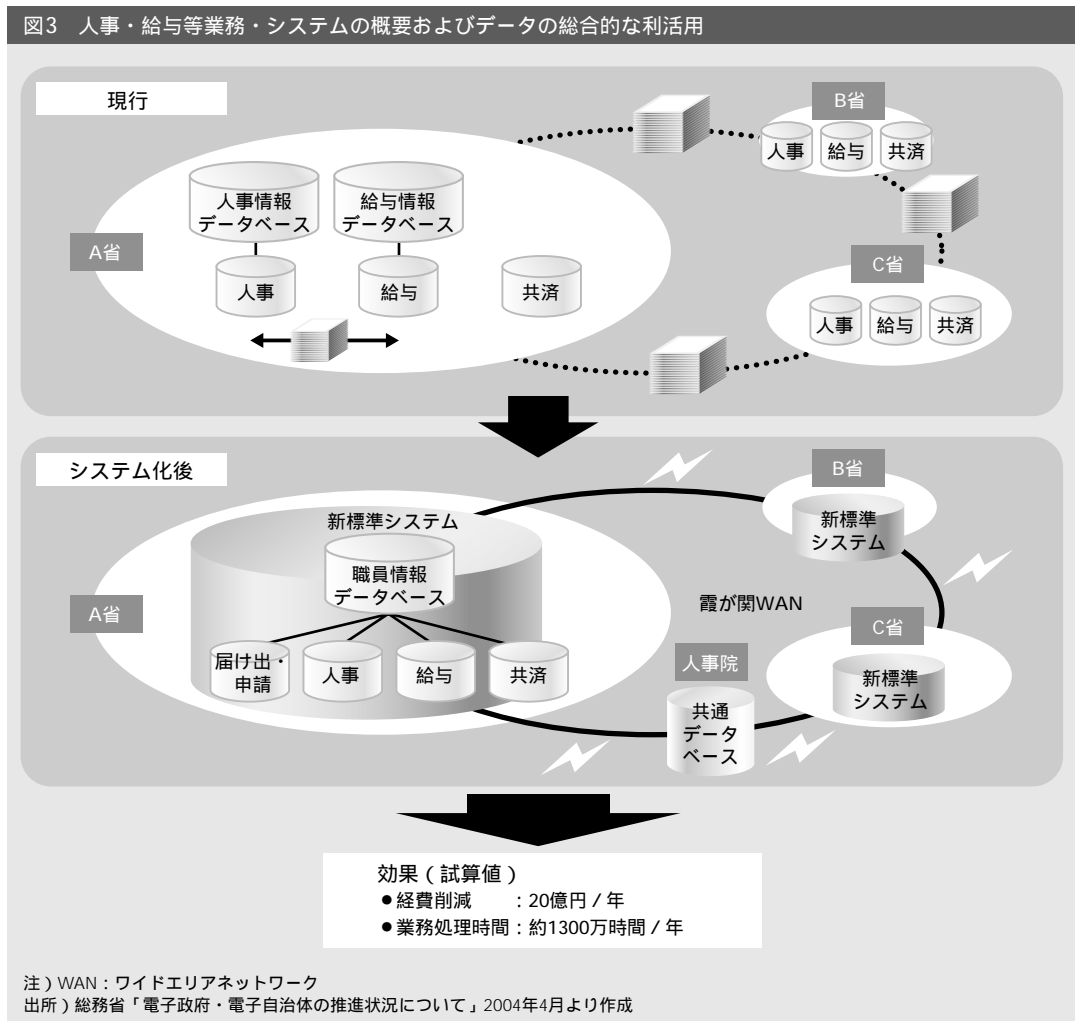
また、それ以上に懸念されるのは、豊富な業務経験を有する層が急激に減少して、これまで培われてきた業務ノウハウが失われ、生産性が低下することである。行政の世界では、職員が保有する業務ノウハウなど知的資産の蓄積、可視化は、まだまだ途上である。さまざまな業務のマニュアル化が重要との総論は理解されていても、実際にマニュアルが作成されている業務はまれである。定年を迎える経験豊かな地方公務員の退職とともに、

貴重なノウハウが失われてしまう可能性が大きい。

地方公務員の減少に伴い業務負荷が高まるにもかかわらず、業務ノウハウの維持が見込めず、人的生産性が維持できなければ、地方公共団体から提供されるサービスの品質は低下せざるを得ない。公共サービスの品質維持に向けて、業務負担軽減と人的生産性向上の両面から対応策を検討しておくべきだろう。

1 業務・システムの最適化

公共サービスの品質維持に向けて、業務負担を軽減するためには、事業の仕分け・見直しを徹底することによって行政が自ら実施し



なくてよい業務の民間への開放を進めるとともに、電子申請、電子決済などによって業務を効率化し、無駄を減らす必要がある。そのため、電子政府・電子自治体の確立に向けて、徹底した業務フローの見直し、アウトソーシング、IT（情報技術）の活用などによる「業務・システムの最適化」を推進することが重要である。

国家公務員のケースでいえば、「今後の行政改革の方針」（2004年12月24日閣議決定）で、新たに共通的なシステムが構築される内部管理業務（人事・給与等、共済、物品調達、物品管理、謝金・諸手当、補助金、旅費等の業務）については、「電子政府構築計画」などに基づき、新システムへの移行とそれに伴う業務改革を行って、実質的に4割以上の効率性の向上を図り、当該業務に係る定員の3割以上の削減を行うことが方向として示されている。

たとえば、人事・給与等業務・システムの場合、これまでばらばらに実施されていた情報システムを統合化するとともに、情報の電子化と処理の自動化（年間約1000万時間の簡素化）、データの総合的な利活用（年間約100万時間の簡素化）、業務処理手続き等の簡素化（年間約200万時間の簡素化）を通じて、全体で年間1300万時間の簡素化、経費にして20億円の削減が見込まれている（前ページの図3）。

また、このようないわゆるレガシーシステム全体については、16府省36システムを対象とする調査によれば、システム刷新によって何と約950億円の経費削減が可能との試算が行われており、きわめて大きな効果が見込まれることになる。

地方自治体については、複数の地方公共団体が業務システムを共同開発・利用するという「共同アウトソーシング」が推進されてきたが、これに加えて、業務・システムの最適化についても検討が進められている。

具体的には、「平成17年度自治体EA事業」（総務省）のもと、埼玉県川口市、福岡県北九州市、岩手県奥州市（旧水沢市）において業務全般にわたる業務フローなどの作成が行われ、この成果を踏まえて「自治体EA業務・システム最適化の手引き」がとりまとめられた（EAとは、エンタープライズアーキテクチャーの略）。今後、この手引きをも活用することによって、業務・システムの見直しが推進されると見込まれる。

業務・システムの最適化は、膨大な数の業務フローの作成など、迂遠に思える作業も多いが、業務・システムを目で見る形で整理し、問題個所を変革するためには有効な手法だと考えられる。特に、システムだけでなく業務の流れ自体から見直し、それを踏まえてシステムを構築し直すうえでは有効なフレームワークということができる。業務量の削減に対して着実な効果が見込まれるだけに、着実に推進することが期待される。

2 マネジメント人材の育成

公共サービスの品質維持に向けて、業務・システムの最適化を通じた業務負担の軽減と併せて重要なのが、人的生産性の維持・向上である。

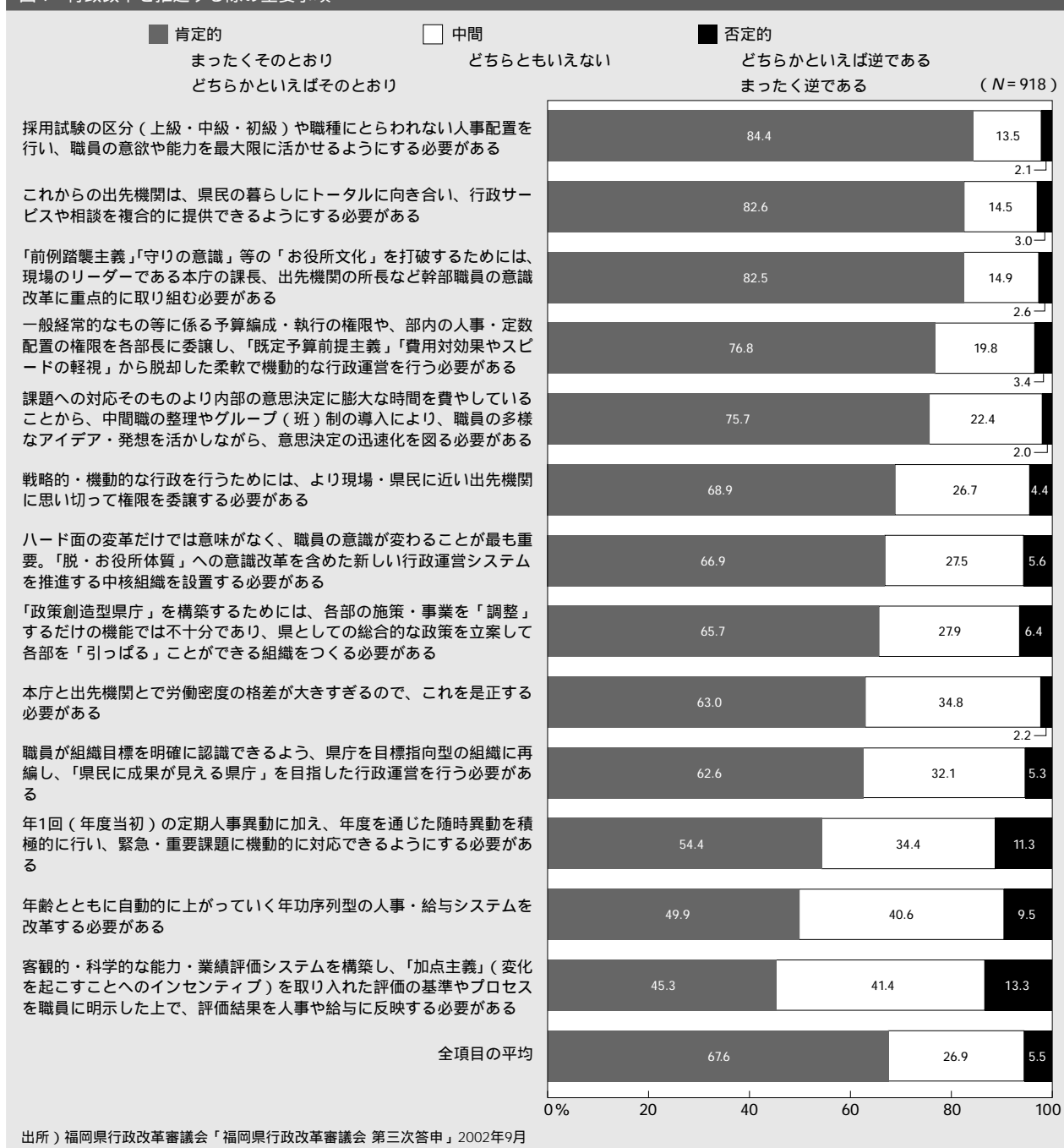
多くの経験豊かな職員の退職が見込まれ、ノウハウの喪失が懸念されるなかで、アウトソーシング先も活用しながら、組織として高い成果を上げられるようにする必要がある。

そのためには、組織の潜在的な能力をできるだけ有効に引き出すことが重要であり、組織力を発揮させるためには、組織をリードするマネジメント人材の育成が、重要になると考えられる。実際、現場の職員からも、このようなマネジメント層の改革に期待する声を聞

くことは多い。

一例として、福岡県が実施した職員アンケートでは、今後の行政改革に向けて必要な取り組みとして、「採用試験の区分（上級・中級・初級）や職種にとらわれない人事配置を行い、職員の意欲や能力を最大限に活かせる

図4 行政改革を推進する際の重要事項



ようにする必要がある」(84.4%)、「『前例踏襲主義』『守りの意識』等の『お役所文化』を打破するためには、現場のリーダーである本庁の課長、出先機関の所長など幹部職員の意識改革に重点的に取り組む必要がある」(82.5%)など、人材活用の仕組みと併せて幹部職員の意識改革が求められている(前ページの図4)。

課題が多い人材育成の取り組み

一方、多くの地方自治体では、人を財産と見る「人材」の思想が定着しておらず、人材育成についても職員像や能力要件が明確でない、求められる人材を育成するための研修が提供されていない、人材育成プログラムの開発が遅れている、といった問題がある。このままでは、事業の仕分け・見直し、業務・システムの最適化の取り組みが行われても、それを運用する人材の育成の遅れから生産性が必ずしも高まらない可能性がある。

1 不明確な職員像と能力要件

人材の育成にかかわる一つの問題は、地方公務員の職員像や能力要件が不明確なことである。

職員像については、1997年の自治省通知に基づき、ほとんどの自治体が「人材育成基本方針」を定めており、一応そこに記載されている。ただし、「人材育成基本方針」に記載されている職員像は、総合計画に記載されている地方自治体の将来像と同様、きわめて抽象度が高い。

たとえば、ある県では、「挑戦する職員」「信頼できる職員」「協働する職員」を掲げて

いる。また、ある市では、目指すべき職員像を「変化を先取りし、市民の目線で考え、果敢に行動する職員」とし、行動基準として、「よく受けとめ、よく応える職員」「よく調べ、よく考える職員」「よく議論し、よく実践する職員」を掲げている。地域名を織り込むなどの工夫をしている地方自治体もあるが、大体、どこの地方自治体も同様の内容である。

このレベルであれば、民間企業に学ぶべき点は多い。たとえば、GE(ゼネラル・エレクトリック)のジャック・ウェルチ元会長は、著書^{注3}の中で、広く一般の組織に当てはまる次のような人材採用のフレームワーク(4E+P)を紹介している^{注4}。

ポジティブなエネルギー(Energy)

周囲の人にエネルギーを吹き込む能力(Energize)

イエス、ノーを決めづらい事柄に決断を下す勇氣(Edge)

仕事を実行する能力(Execute)

情熱(Passion)

組織から求められているリーダーとしての幹部職員を育成するためには、こうした職員像を能力要件にブレークダウンし、そのもとで計画的に人材育成を行っていくことが重要である。しかし、能力要件が人材育成計画の中で公表されている地方自治体は寡聞にして知らない。

実際に職員と接している限りでは、「公務員制度改革大綱」などをきっかけに、やっと一部の職員が能力要件を意識するようになった状態だと思われる。一般職はもとより、マネジメント層であっても、意識していない職員も多いように思われる。

したがって、今日、求められているリーダーとしての幹部職員を育成するためには、こうした要件に裏打ちされた幹部職員像を明確にするとともに、その役割と要件について、個人が日々の業務のなかで磨きをかける仕組みを構築しておくことが重要だと思われる。たとえば、成果計画（目標管理）制度などを確立し、そのなかでマネジメントリーダーとしての幹部職員の役割を定期的に確認する仕組みが必要だと思われる。

2 研修内容をめぐる食い違い

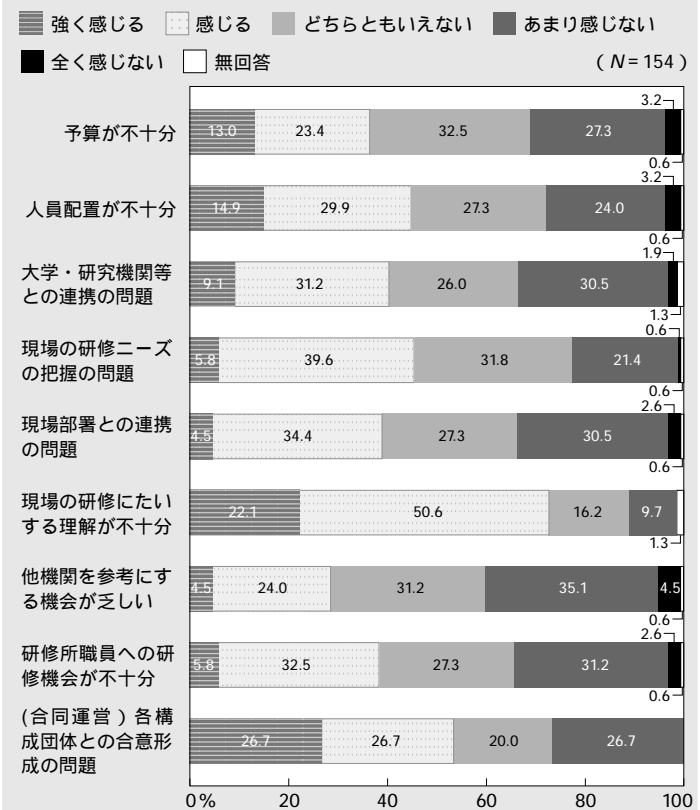
第2の問題は、現在実施されている研修が必ずしも求められる人材を育成するための研修とはなっていないことである。

職員研修所における研修が役に立たないという指摘はよく聞く。前述の福岡県における職員アンケートによれば、その理由として、「実務とかけ離れた一般的な知識を与える研修にとどまっており、実践的でないから」（47.2%）、「職員のどういう能力・適性を開発しようとするのかという研修のねらいが明確でないから」（26.6%）、「ノルマとして義務的に参加したもので、真剣に取り組まなかったから」（10.4%）、「研修の成果を活かした適材適所の人事配置が行われていないから」（6.8%）との回答があげられている。

また、「研修用にテーマを設定しているため、実際に活用することが難しい」「研修効果がよく見えない」「人事制度と研修体系が連動していない」というような意見を聞くことも多い。やはり、職員研修所で提供されている研修内容と必要な研修との間には、ギャップがあるようだ。

研修を提供する側の声として、研修企画・

図5 研修企画・実施体制の課題



注) 2004年2月、3月の調査

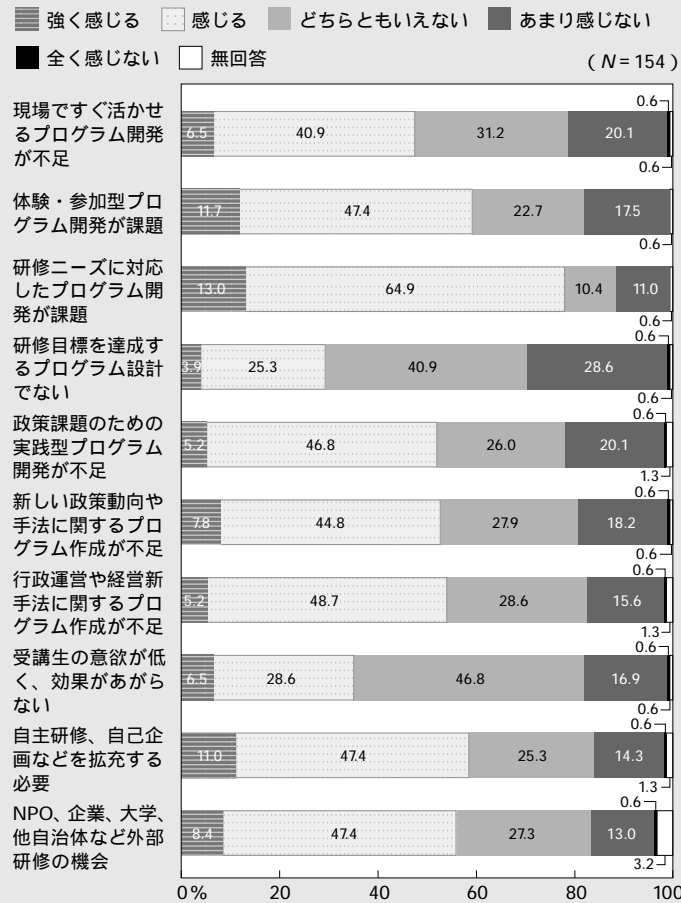
出所) 龍谷大学LORC(地域人材・公共政策開発システム オープン・リサーチ・センター)「地域政策を担う人材育成のあり方と課題に関するアンケート調査最終報告書」2005年

実施体制の課題としては、「現場の研修にたいする理解が不十分」（72.8%）という調査結果もある（図5）。実際に重要と考えている研修と提供されている研修の内容の食い違いがある状況を踏まえると、現場の協力が得られないのもある意味で当然のように思われる^{注5}。研修の提供側と研修の受け手職員とのコミュニケーションの改善が課題である。

3 開発が課題となっている人材育成プログラム

第3の問題は、人材育成プログラムの開発の遅れである。

図6 研修内容の課題



注 1) 2004年2月、3月の調査
 2) NPO：民間非営利組織
 出所) 龍谷大学LORC「地域政策を担う人材育成のあり方と課題に関するアンケート調査最終報告書」2005年

龍谷大学の調査では、図6に示すように、「研修ニーズに対応したプログラム開発が課題」(77.9%)、「体験・参加型プログラム開発が課題」(59.3%)、「自主研修、自己企画などを拡充する必要」(58.4%)などが課題としてあげられている。特に、マネジメント研修のプログラムは、民間企業向けのプログラムを準用している場合が多く、実践的な公共経営用のプログラムの開発は遅れている。

幹部職員向けの研修メニューの充実に向けて、検討が行われている場合もある。しか

し、ワークショップを取り入れた研修、フィールドワーク型の研修、現場体験型の研修などの工夫が行われているものの、必ずしも十分な対応とはなっていないようだ。これは、マネジメントに関する知見を有する行政職員が研修所にも少ないことに加えて、職員研修所の権限と予算が限られていることから、独自のプログラム開発が進まないためだと思われる。

4 乏しい「人財」の思想

最後に、地方公務員については、性悪説が基本となっているためか、人を財産と考える「人財」の思想が乏しいことを指摘しておきたい。

地方公務員一般職の場合、人事異動が頻繁にあることに加えて、専門的な知識を獲得するための研修機会も限られていることから、専門家が育ちにくい。また、管理職についても、マネジメントのスキルやノウハウが明確になっておらず、それを身につける機会も限られているのが実情である。地方公務員は、公務員試験を通じて選抜された優秀な人材が多いが、基本的に代替が利く資源として捉えられており、採用した人材を計画的に育成するという思想は乏しかったのである。

本来、人材育成を担うべき職員研修所については、あるべき職員像や能力要件を検討し、そのもとで人を育てる機関というよりは、本庁人事部から与えられた業務をその範囲で執行するだけの機関として位置づけられているのが実情である。無駄な研修も多いことから予算削減の格好の標的になっており、人材育成を行いたくてもその余裕がない。職員のニーズを踏まえた人材育成のための企画

力を持つ機関として機能を強化するために、克服すべき課題は大きい。

しかし、今後は人的生産性を維持・向上させるために、職員のやる気と能力を最大限に引き出す工夫が重要となる。業務・システムの最適化を通じて、効率的な業務・システムの仕組みが変革されたとしても、それを動かすのはあくまで「人」であり、運用の仕方によって生産性は大きく異なるはずである。変革が進む業務・システムをうまく活用するためにも、人を財産と考える「人財」の視点に立つことが重要だと考えられる。

改革の方向 人財を活かす 仕組みづくり

以上に示したように、人口減少時代における公務員大量退職期を乗り切るためには、減少する職員をいかに有効に活用するかが成功の鍵を握ると考えられる。少ない職員で増える業務に対応するためには、一人ひとりの職員が担う業務負担の増加をできるだけ抑制しつつ、人的生産性を向上させることが肝要である。

そのため、事務の仕分け・見直し、業務・システムの最適化などを通じて、公的機関が実施すべき業務の範囲、業務の仕組みとやり方を根本から見直すとともに、人的生産性を向上させる必要がある。しかし、地方自治体における人材育成の取り組みは遅れており、人材不足がボトルネックとなる可能性がある。人的生産性の向上に向けて、改めて職員を「人財」として捉え直し、必要なマネジメント人材を育成して、職員の潜在的なやる気と能力を最大限に引き出す必要がある。

ここでは、こうした点を踏まえ、人口減少局面における地方自治体改革の方向を、「業務・システム最適化の展開」「個人の能力を組織力につなげる仕組みの確立」「マネジメント人材育成方法の革新」の観点から提案することにしたい（次ページの図7）。

1 業務・システム最適化の展開

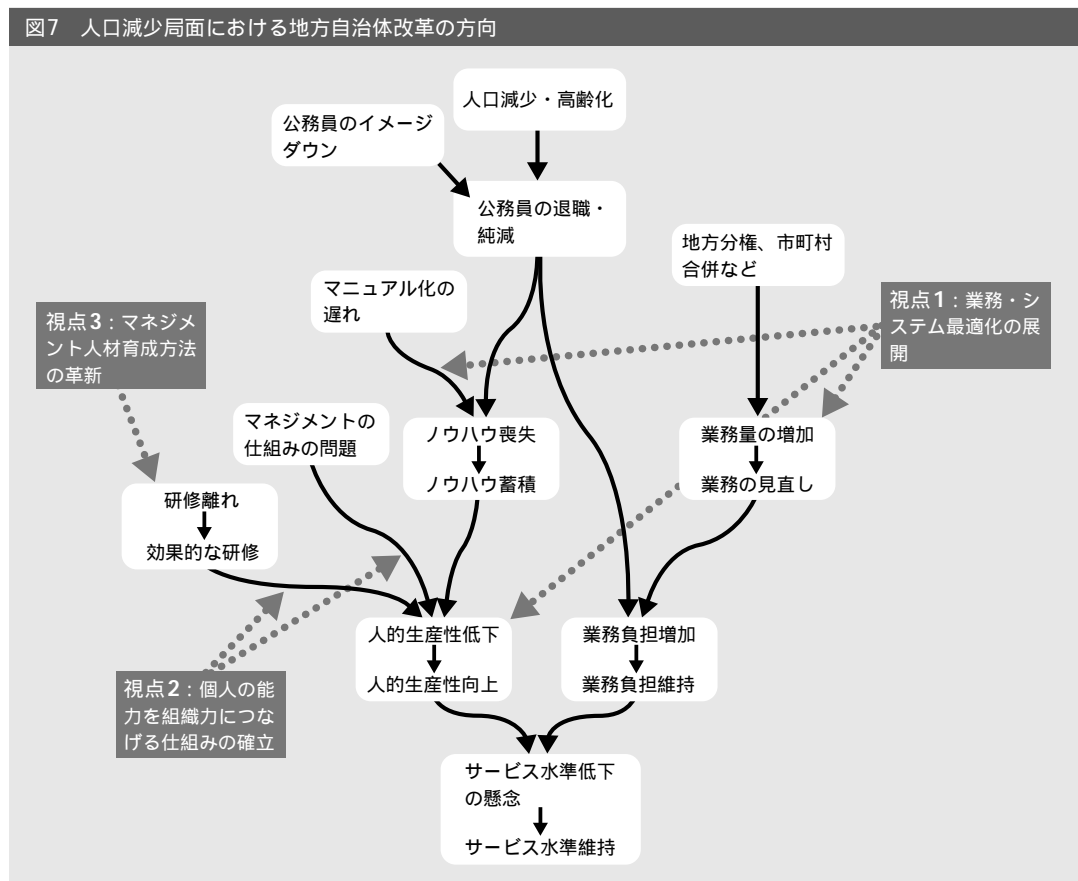
業務・システムの最適化については、事務の仕分け・見直しと併せて、地方自治体でも導入が進められようとしている。それぞれの地方自治体が、その実情も踏まえて着実に実施するとともに、変革された仕組みを機能させるための人材育成、業務・システムの最適化を踏まえた人材配置を推進することが重要である。

（1）業務・システム最適化の着実な推進

団塊の世代が大量退職するなかで、一人ひとりの職員の業務負担が過大にならないようにするためには、公的機関が実施すべき業務の範囲、業務の仕組みとやり方を根本から見直すことによって、不必要な業務を削減する必要がある。このため、それぞれの地方自治体が、その実情を踏まえて事務の仕分け・見直し、業務・システムの最適化に取り組む必要がある。

今日、若干、懸念されるのは、電子政府・電子自治体の一環として推進されている業務・システムの最適化が、IT活用の方法として矮小化して捉えられてしまっている傾向があることだろう。たとえば、「直接、電子政府・電子自治体と関係ないのに、なぜ業務フローを起こさなければいけないのか。情報担当部門の仕事ではないか」という疑問の声

図7 人口減少局面における地方自治体改革の方向



を聞くことがある。

本来の業務・システム最適化は、業務の流れや決済の手続きなどの見直しを徹底的に進め、それに基づいてIT活用を推進する検討方法である。マネジメント用語でいえば、BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）である。確かに、ITを活用する業務について業務量、コストの大きな削減効果が見込まれるが、その他の業務についても業務の流れを見直す良い機会である。むしろ、全庁的な事務事業改革、業務改革の一環と位置づけて取り組むべきであろう。

単なる付加的な作業として取り込まれないようにするためには、実施に際して、事務局が趣旨を周知徹底することが肝要である。

（2）業務・システムの最適化を踏まえた人材配置

業務・システムの最適化を実施した場合、業務の流れ、決済の仕組みなどが大きく変わることになる。今後の人材配置に当たっては、このような業務の削減効果も踏まえて、人的資源の有効活用を推進することが重要である。

（3）変革された業務・システムの運用を担える人材の育成

業務・システムの最適化が実施された地方自治体では、変革された業務・システムの運用を的確に実行できる体制を確立することが不可欠となる。

そのため、先進的な地方自治体ではCIO（最高情報責任者）が任命され、CIO研修も始められているが、幹部職員についても、電子申請、電子決済など、新しい業務システムと業務スタイルを身につけることによって、リーダーとして組織の生産性を牽引することが望まれる。その意味で、幹部職員の業務・システム最適化に対する理解が重要であり、理解を促進するためにも、業務の可視化、プロジェクトマネジメントなど、業務・システム最適化の要素を取り入れた研修を実施することが重要だと考えられる。

2 個人の能力を組織力につなげる 仕組みの確立

現在の地方自治体は、優秀な職員を採用しているにもかかわらず、その登用制度や業績管理の仕組みが硬直的であることから、一人ひとりの職員の潜在的なやる気と能力を活かしきれない可能性がある。人的生産性の向上に向けて、成果契約（目標管理）制度などを導入するとともに、オープンな人材登用などを通じて、職員の能力を活かす仕組みを改善することが不可欠と考えられる。

（1）成果契約（目標管理）制度などの 導入によるPDCAサイクルの確立

今後、見通される職員減に対応するためには、組織としての生産性を高める必要があるが、これは単に研修を通じて個人の能力を高めるだけで対応できる課題ではない。一人ひとりの職員の業務に対する問題意識のベクトル合わせを行い、組織としての生産性向上に結びつける必要がある。

この点で、これまで多くの地方自治体は、

担当制がしかれていること、組織としての目標が不明確であること、組織の目標を職員と共有し伝える仕組みがないこと等々の理由から、組織力を発揮するには至っていなかったように思われる。同じ部課であっても、担当以外の業務については情報を共有しておらず、一切タッチしないというケースに遭遇する場合が多かった。

しかし、こうした状況も最近、徐々に変わり始めてきた。部局への権限委譲を行い、繁忙期は局部長の裁量で人員配置を調整できるようにしている自治体や、部局内の運営に関するワークショップや目標管理（成果契約）を通じて、組織としての目標を共有する取り組みを行う地方自治体も、徐々に増えてきている。これからは、こうした取り組みを、より多くの地方自治体が採用することが肝要だと思われる。

特に、組織目標を浸透させるためには、組織と個人の目標の関係をPDCA（計画 - 執行 - 評価 - 行動）サイクルの中で具体化する成果契約（目標管理）制度などの仕組みを導入することが有効だと考えられる。この場合、幹部職員は、部、課などの組織目標を担うとともに、その目標の実現に向けて組織として取り組むべき業務の方向を明らかにし、部下のモチベーションを高め、成果に結びつけることが期待されている。こうした役割を支えるためにも、幹部職員の能力開発が重要だと考えられる。

（2）オープンな人材登用の検討

職員の能力を活かすうえで、さらに取り組むべき事項は、地方自治体内外の有為な人材を積極的に登用することだ。職員が減るなか

で、できるだけ職員の能力を有効に活用するためにも、業務・システムの最適化を通じて再編された業務に対し、求められるスキルを有する人材を適切に投入していくことが重要である。

こうした人材の登用に当たっては、先の福岡県の職員アンケートにおいて示されていたように、庁内では採用試験の区分や職種にこだわらずに、有能な人材を活かすこと、オープンな人材登用を積極的に推進することが重要だと考えられる。そのためにも、業務とそれに応じた能力要件を明確にしていくことが重要である。

また、庁内で人材が得られない場合は、民間企業など外部の人材の登用についても積極的に推進すべきである。CIO補佐官は、民間企業などの人材の登用が効を奏した事例ということができよう。こうした人材登用をより広範に展開することが望まれる。

3 マネジメント人材育成方法の革新

人的生産性を高めるためには、当然、職員一人ひとりの能力向上も重要な課題である。とりわけ、個人の生産力を組織の生産性に結びつけるためには、職員と組織を結びつける幹部職員のマネジメント能力を向上することが重要であり、そのための研修プログラムと研修機会を提供することが肝要である。

(1) マネジメントの仕組みや人事制度と連動した研修の実施

成果契約（目標管理）制度など、個人の能力を組織力につなげるマネジメントの仕組みを機能させるためには、マネジメントを担う幹部職員の職員像や能力要件を明確にしたう

えで、効果的な研修を実施する必要がある。当然、人事制度とも連動する必要がある。マネジメントの仕組みや人事制度と連動した人材育成を推進することが重要である。

成果契約（目標管理）制度など、こうした取り組みは、制度の導入と合わせて研修を行うことによって効果を高めることができる。組織目標設定のためのワークショップ、組織業績に係る評価者研修などを通じて、人材育成を推進すべきだと考えられる。

(2) 公共経営カレッジプログラムの開発

前述のように、現在の職員研修制度は、実践的でないと評価も多く、職員の研修離れを起しているのが実情である。

組織の生産力の向上を担うマネジメント人材を育成するためには、民間企業向けではなく、地方自治体の実務に即した、実践的なマネジメント研修のためにプログラムを開発する必要がある。

わが国でも、政策評価や事務事業評価の業績評価、ABC（活動原価計算）やBPRなどの業務改革をはじめとして、公共経営に関する取り組みが増えてきた。こうした取り組み事例を活かした標準的な研修プログラム「公共経営カレッジプログラム（仮称）」の開発が望まれる。

(3) アウトソーシングによる

研修内容の高度化

マネジメント人材育成のノウハウは、地方自治体よりも、民間企業側に多くの経験と知見がある。

人材育成研修についても、地方自治体は必要に応じて、民間の機関にアウトソーシング

したり、最近、増えている大学院大学の公共経営講座へ参加させたりするなど、外部の専門家を活用することで、研修の質を高めることが可能であると考えられる。

すでに、多くの地方自治体が研修のアウトソーシングを行っているが、コスト削減が主眼に置かれており、民間のマネジメント人材育成ノウハウを導入するという姿勢に欠ける。アウトソーシングは必ずしもコスト削減に結びつくわけではなく、アウトソーシングを活用するのであれば、むしろ研修内容の強化、向上という視点に立って推進すべきだと思われる。この意味から、職員研修の目的と手段を改めて見直すべきである。

改革の実現に向けて

「小さく効率的な政府」が声高に叫ばれるなか、地方自治体において職員研修所は格好の効率化対象となっている。予算も人もないなかで、四苦八苦して運営しているのが実情のようだ。

確かに、従来型のあまり役に立たない研修は削減すべきだが、一方で、これからは少ない「人財」で、住民からのニーズに応えられる高質なサービスを提供する必要がある。その意味では、すべての研修を圧縮するのではなく、プログラムを選別し、重要な人づくりには重点的な投資を行うことが必要だと考えられる。

本稿では、人口減少局面のなかで最も早期に問題が顕在化する地方公務員（一般行政職）に焦点を当てたが、問題の構造は、地方

公務員（教育職）、企業会計、さらには国家公務員についても同様である。

今後の人口減少局面下にあって、改めて「人財」としての公務員の育成と活用に向けた、幅広い議論の深化と挑戦的な取り組みに期待したい。

注

- 1 http://www.soumu.go.jp/gyoukan/kanri/pdf/satei_02_05.pdf による（同調査は未定稿との注釈がついている）
- 2 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成14年1月推計）」によれば、わが国の総人口は2000年の1億2692.6万人から、2100年に6413.7万人まで減少すると予測されている（中位推計）
- 3 ジャック・ウェルチ、スージー・ウェルチ『ウィニング 勝利の経営』斎藤聖美訳、日本経済新聞社、2005年
- 4 同書では、部門長または会社全体を見る幹部クラスのリーダーを採用する際の視点としては、「4E+P」に加えて、ホンモノであること、曲がり角の無効を見通す能力があること、自分よりも優れた聡明な人たちに囲まれる傾向が強いこと、力強く立ち直る力をあげている。
- 5 自治大学校が実施した「地方公務員研修の実態に関する調査」（2004年3月）では、地方自治体の研修担当者から、研修ニーズを充足し得ない理由として、「人員・予算の不足」と併せて、「受講時間の確保の困難」があげられているが、これも同様の背景によるものだと考えられる。

著者

名取雅彦（なとりまさひこ）

社会産業コンサルティング部経営・事業変革コンサルティング室長、上席コンサルタント

専門は公共経営、国土・地域計画