



ALPS

CAREER

>>> 仕事

キャリアデザイン時代に向けた組織の取り組み 第3回

キャリアデザインを意識した 生駒市の人事戦略

地方公務員の副業・兼業の促進と 民間人材の活用事例から

奈良県生駒市では、市民や事業者との「協創」を通じ、「自分らしく輝けるステージ・生駒」というビジョンを実現するため、様々な取組を進めてきました。中でも、人事改革を最優先事項に位置付けて全国でも特に先進的な取組を打ち出しています。

本稿では、本市で進める人事施策のうち、イノベーション人材の採用、地域に飛び出す職員（副業・兼業を含む）の応援について概要を説明したうえで、個々の自治体職員のキャリアデザインについて、私見を述べます。

イノベーション人材の採用を加速しよう

そもそも、採用予定者数のすべてもしくはほとんどを新卒採用とし、そのすべてを40年近く雇用し続ける「終身雇用」というモデルは、社会変化とこれからの行政組織に求められるニーズなどに照らして、合理

性を失っていくことは明白です。

以前のように、法令に基づき国から指示された業務をミスなく対応することが自治体の大きな役割であった時代は、一定レベルの事務能力がある職員が重宝され、職員の同質性が高いほうが組織としての運営もやりやすかったかもしれません。長年勤務した職員の経験が物を言う機会も多かったでしょう。しかし、地方創生の時代は、今まで取り組んだことのない新規事業への挑戦、地域に飛び出して市民の力を引き出すこと、デジタル化などの専門的な課題への対応、障がい者やLGBTの多様な視点をまちづくりに反映する力など事務能力を超えた力が職員に求められ、単なる同質性だけではなく、多様性を組み合わせた総合力が自治体にも求められています。

このような状況の変化を理解し、速やかに対応できる自治体では、新卒採用、ジェネラリストに偏りすぎている現在の採用・

育成制度を見直し、採用予定者数のかなりの割合を中途採用や任期付で専門性の高い職員へとシフトする採用戦略を選択することはもはや必然だともいえます。

本市では、官民を問わず、これからの社会変化に対応し、変化をチャンスに具体化できる高度な専門性とリーダーシップを有した人材を「イノベーション人材」と呼び、その採用に向けて積極的に取り組んできました。公務員試験を廃止してSPI3（様々な角度から応募者を知る適性検査）を導入したり、インパクトのあるポスターなどの採用広報戦略を強化したり、大手公務員予備校などを含めた説明会の積極的な実施などは多くのメディアでも取り上げていただきました。

しかし、イノベーション人材を採用するためには、このような取組だけでは不十分で、一歩踏み込んだ取組が必要だということが分かってきました。そこで、本市では、



生駒市長
小紫 雅史

〔こむらさき・まさし〕1974年生まれ。1997年一橋大学法学部卒業後、環境省に入庁し、2011年7月まで勤務。2011年8月、全国公募により生駒市副市長に就任し、2015年より現職。



【図表1】生駒市の
「自治体3.0」の考え方

	自治体1.0	自治体2.0	自治体3.0
市民との関係	・できるだけ関わりたくない ・接遇に課題	・市民＝お客様 ・行政主導	・市民と共に汗をかく ・協創
基本目的	特になし	差別化	価値創造
コンセプト	・無難に毎日を過ごす ・前例踏襲	・ニーズに応える行政 ・民間企業に負けない ・「市民満足」の追求	・まちを楽しむ！ ・みんなの課題は みんなで解決！
ターゲット	・特になし (衰退をなるべく緩やかに)	・市外の人を呼び込む	・市内在住者の満足度↑ ・(結果として)転入増

人材採用等を専門にするエン・ジャパン株式会社との協力もいただき、民間企業に勤める人材にも生駒市で進める新しい採用活動をPRしました。また、イノベーション人材が本市で活躍いただけるように、3つの条件を整えたのです。

第1に、「やりがい、キャリア・成長」を実現できる職場の整備。

イノベーション人材は、自治体でやりがいのある事業に従事し、仕事を通じて成長して今後のキャリアにつなげたいと考えています。この想いに応えるため、生駒市では、採用プロセスの中で、一人ひとりのこれまでの経験やスキル、希望する仕事内容などをきめ細かく見極め、意見交換を重ねて、入職後に活躍できそうな業務を担当してもらっています。

第2に、力を発揮できる「人間関係」の支援。

イノベーション人材が、職場の人間関係で必要以上の苦勞をすることなく、気持ちよく力を発揮してもらうためには、人事課や市長などがイノベーション人材やその所属職員と定期的にコミュニケーションの時間をとるなど、きめ細やかな対応が必要となります。また、従前から組織で働いているプロパー人材のうち、イノベーション人材に近い特性を持った職員を「バディ」として配置し、イノベーション人材が他の職員と円滑な人間関係を構築できるよう配慮したり、自治体特有の組織文化などを

自然と伝えていくことが効果的です。

第3の条件が、「働きやすい勤務環境の整備」。

本市では、新型コロナウイルス感染症が大きな問題となる前から、イノベーション人材採用に合わせて、「常勤・フルタイム・リアルな出勤」というこれまでの自治体の常識とされた働き方を抜本的に見直し、「副業・兼業・テレワーク」の働き方ができるように大きく仕組みを転換しました。

生駒市で働くことに興味を持ってくださる方でも、今の仕事を辞め、生駒市に引越して、フルタイムで市役所に来て働く、という条件を付してしまうと、多くの方が生駒市で働くという選択肢を断念せざるを得ない、ということになります。今の仕事を続けながらも本市で働くことができる環境や制度を整備することで、より多様で優秀な人材を確保することが可能になり、そういう方が本市で働き始めた、活躍して実績を上げている、という事実が、さらに次の人材を本市に呼び込んでくださる、という好循環ができて始めています。

地域に飛び出す職員（副業・兼業を含む）を応援しよう

本市は、平成29年8月、神戸市に続き、全国で2番目に職員の副業を解禁した自治体となりましたが、私としては副業だけにこだわったわけではなく、「地域に飛び出す公務員」をとにかく応援したい、その活動

の結果として対価が生じる場合は、一定の条件を満たせば胸を張って謝礼等を受け取ってよいと明確に方向付けした、というのが正確なところです。そもそも、副業「解禁」などと言われますが、副業は原則ダメ、という考え方が時代遅れです。自治体職員こそ、地域に飛び出し、いろんな方とコミュニケーションをとることが職員自身の成長や幸せに不可欠ですし、まちづくりに也大いにプラスになるのです。

本市が地域に飛び出す公務員を応援し、副業を認めている理由が大きく3つあります。

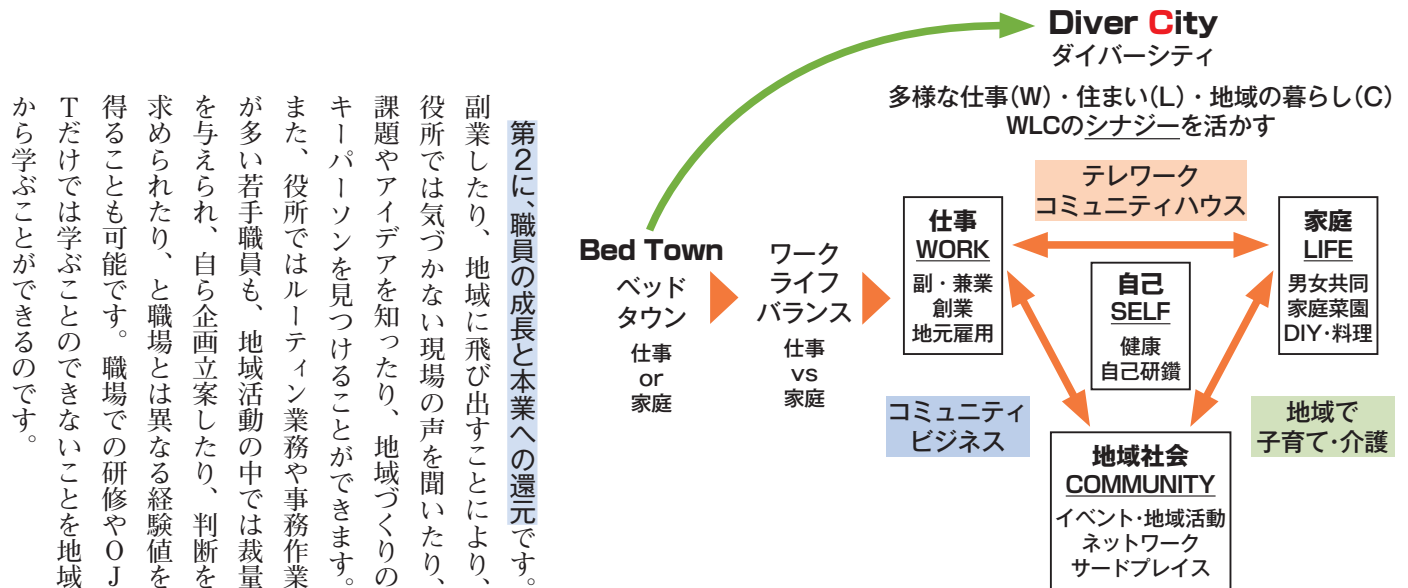
第1に、職員が地域に飛び出すことで、

市民に対する説得力が増すことです。本市のまちづくりは、市民と行政がともに汗をかいて進める「自治体3.0」を基本原則としています【図表1】。行政しかできないことは行政がしっかりと対応しますが、それ以外のことは、市民や事業者が自治体職員と連携して、ともに汗をかきながらまちづくりを進めていくという方針です。市民にまちづくりへの参加を求める以上、自治体職員も一市民として地域に飛び出し、まちづくりに関わらなければ、自治体3.0というまちづくりの方針について、市民の理解が得られません。まちづくりに興味がない職員から「何でもかんでも行政に頼るのではなく、暮らしたいまちは仲間と力を合わせて自分で創ってください」と言われても説得力がないのです。

【図表2】生駒市の進める

ワーク・ライフ・コミュニティ・セルフの融合

ワーク・ライフ・コミュニティ + セルフの融合



第3の理由は、地域に飛び出すことが、自治体職員自身の豊かな生活につながるからです。自治体職員が一市民として、子ども食堂でランチを食べたり、介護者家族の集まりなどに参加すれば、自身の子育てや介護に地域の力を借りることが可能となります。また、空き家を活用した民泊事業やキッチンカーなどのコミュニティビジネスに挑戦して副収入を確保することで、自治体職員だけではない多様な顔を持ち、豊かな毎日を過ごすことができます。

税金から給料をいただいている自治体職員にとって、自らの力で収入を得る機会は貴重な経験であり、大きな気づきがあります。すし、事業者の皆様と話すときにも、個人事業主としての顔を持ち、お金を稼ぐ大変さを知っている職員であれば説得力も増します。

私は、これからの時代、本市のような住宅都市の方向性として、市外で仕事して、寝に帰ってくるだけの「ベッドタウン」ではダメだし、「ワークライフバランス」だけでも不十分だと言いつけています。

人生は、「仕事（働く・ワーク）」と「家庭（住む・ライフ）」だけではなく、「自分の時間（自己・セルフ）」や「地域（暮らす・コミュニティ）」の活動もあり、これらの4つがゼロサムゲームではなく、互いにシナジーを持ち、融合していくことが人生を豊かに楽しく過ごすために不可欠だからです。すなわち、「Bed Town」から

「Diver City（多様性とながりのあるまち）」へと転換し、ワーク・ライフ・コミュニティ・セルフがブレンドされたまちづくりを目指しています【図表2】。

自治体職員は良い意味で「働く」と「住む」「暮らす」がつながりやすい職業であり、それを楽しむことができる職員を自治体が応援することは大切なことだと考えます。役所にずっといるのではなく、機会を捉えて地域や現場に飛び出せる自治体職員、まちを楽しむ自治体職員が増えなければ、市民を笑顔にすることは難しいのではないのでしょうか。

自分をプロデュースする職員を怒るな、応援しよう

冒頭で書いたとおり、これからは自治体職員にとっても「終身雇用」は保証されない時代になっていきます。だからこそ、自治体職員を辞めても食べていける力をつけておく必要がありますし、自治体職員として活躍するためにも「個人事業主」として力をつけておく必要があります。

私が大切にしている考え方として、I-Companyというものがあります。株式会社リンクアンドモチベーション代表取締役会長の小笹芳央さんが提唱している考え方で、いわば「自分株式会社」。自治体職員に限らず、これからの社会人は、組織に属していても、I-Companyという考え方をもち、自分という人材の価値を



>>> キャリアデザイン時代に向けた組織の取り組み

高め、効果的に発信して、ブランド化し、仕事を得て成果を上げ、さらに価値を高めていくというサイクルを目指す必要があります。

例えば、副業・兼業により、複数の収入の選択肢を持つておくことも効果的です。空き家を活用した居場所づくりやインバウンド向けの民泊事業、キッチンカーの運営など、地域課題の解決につながる小さな起業をしたり、みんなに愛される地元工場などの事業承継に挑戦する自治体職員がもつと増えてよいと思います。自治体職員のYoutuberもまだまだ少ないですね。

いきなり副業・兼業なんて無理、という方は、プロボノ（仕事の専門性を活かした社会貢献、ボランティア活動）を経験したり、自治会やPTA活動に参加したり、子ども食堂をお手伝いしたり、できることから地域に飛び出し、行動することにより、少しずつステップアップしていくことができるはずです。役所や家にこもるだけでは何も始まりません。

ICTやSNSの発展によって、テレワークはもちろん、プロジェクトベースで必要な人が必要な時につながる「ギルド」的なチーム作りが可能になったほか、個人による社会への発信の手段が多様化しました。効果的な発信を通じて、個人が大きな社会的インパクトを生み出すことができます。個人の意識や行動の変化が必要であると同時に、このような社会変化を受けた

適切な自治体の人事戦略を講じていくこともまた不可避なのです。

こんなことを書くと、「職員が本業に集中しなくなる」とか「職員が転職するのを推奨するのか」などという批判もよくいただきますが、私の考え方は全く逆です。これまで地域に飛び出したり、副業に挑戦する自治体職員を多数見てきましたが、その多くは本業でも顕著な実績を残している方でした。本業以外の活動をするからには本業で組織に迷惑をかけたくない、という思いから本業にも今まで以上に熱心に取り組むと同時に、地域活動や副業から多くを学び、本業に活かしている人が多いからです。

また、副業や地域活動、自分のキャリアデザインやプロデュースを真剣に考え、行動した結果、自治体職員を退職する人がいることは事実ですが、それは決して自治体にとってマイナスばかりではありません。副業をはじめとするいろんな経験をし、キャリアデザインの意識を持つことにより、社会の変化を過度に恐れず、本業も自信を持って進める自治体職員が増えます。

「自治体を辞めたら食べていけない」と職や地位に汲々とする職員よりも、「辞めても食べていける」自負を持っている職員の方が、まちづくりに活躍してくれることは想像に難くありません。そういう頼もしい職員が、転職を含む他の選択肢があるにもかかわらず、自治体職員として働き続ける選択をしてくれる組織づくりができてい

かどうか、成長や挑戦の機会の確保、飛び出す公務員を応援する組織風土などが十分かどうか、首長をはじめとする幹部、人事担当者はいま一度真剣に考えるべき時が来ています。

最後に…自治体職員にも キャリアデザインを！

これまでは、自治体職員にキャリアデザインなど不要と考えられてきました。なぜならば、自治体職員には終身雇用制度があり、よほどのことがなければ退職しない前提だったからです。

しかし、これからは違います。中途採用も増え、中途退職も増えていく中で、自治体職員として働くことが、キャリア全体や人生においてどのような位置づけになるのか、自治体職員として働く間にどのような経験を積み、次につなげていくのか、という視点が重要度を増し、自治体職員やその人事戦略にもキャリアデザインの要素を無視することはできなくなります。また、キャリアデザインを考えない自治体に人材は集まらなくなります。終身雇用が保証されないのに、若いうちから挑戦や成長の機会が与えられない組織を選択する人はいないからです。

今こそ、すべての自治体は、人事戦略にイノベーションを起こす時ではないでしょうか。