

ブックレット『ローカル・ガバナンスのための自治体人事戦略～自治体職員研修実態調査をふまえて』企画検討 Ver.2

土山希美枝

前回との主な変更点

公人の友社との打ち合わせのなかで、「ワンテーマ」というブックレットの基本からみると書くべきポイントが多すぎ、散漫になるのではないかという指摘があり、より絞って書いてみた。

前掲の打ち合わせのなかでは、前回企画書内容

- 1) 自治体職員研修は「ムダ」?
- 2) ローカル・ガバナンス変革と地域人材
- 3) 自治体人事戦略の課題
- 4) 連携と展開～ガバナンスを実現する人材育成の戦略

をA：アンケート基礎の問題提起（2を軽量化、1と3中心）

B：LORCからの問題提起（2と4）で分割してみてもどうか

という提案があり、それをふまえてA案を基礎に下記のように膨らませてみた。400字詰め原稿用紙換算で120～150枚を想定。

報告・検討事項

公人の友社の反応は大変好意的であった。契約を締結する予定。

シリーズ名未定。

著者をどうするか。LORC第2班名義にして、3)部分はたたき台を分担執筆にしたい。

1) 「地域人材」としての自治体職員～ローカル・ガバナンス変革と地域人材
地域と自治体の転型

- ・2000年分権改革をもたらしたものの、分権改革がもたらしたもの

地域の課題と担い手

- ・政策主体の多様化、自治体の政府化
- ・「政策主体といえば政府、政府といえば国」からの脱皮
- ・公共政策における政府政策の縮小再編～「公共領域における政策展開の構造変動」
- ・「パートナーシップ」「協働」「市民と行政の役割分担」自治体の模索。一方では経

験と思考の未熟が、他方では担い手の不足が、その阻害要因として指摘される。

公共政策を担う人材～「地域人材」の視角

2) 自治体職員研修は「ムダ」？～自治体職員研修全国・近畿4府県アンケート 財政難と「現場主義」

「研修という能力開発」への不信、「研修というムダ」への圧力

「効果的なプログラム」は可能か

- ・全方位的、期待を羅列する人材像
- ・「今後必要とされる能力」と「現状提供しているプログラム」との乖離
- ・研修方針・研修計画・プログラム の不整合：「こなし研修」

人事戦略の欠落

- ・能力開発の目的・手法の計画の不在、研修による人材活用の軽視

能力開発のための研修にむけて

- ・模索の例（三重県、二セコ町）

3) 自治体人事戦略の課題～ローカル・ガバナンス実現のために

人事戦略としての人材育成

- ・1) をふまえて、研修を活用する必要性。
- ・基本方針と基本計画～企画部局等との連携。自治体特性をふまえた、職員像、取得能力の目標設定。
- ・現場と評価：「OJT」偏重の危うさ（育成か修業か）：安易な査定に陥らない人事考課は可能か。何を評価すべきか。

【コラム：熊本市の能力レーダーチャート紹介：西田さん】

プログラムの開発と連携

- ・プログラムの開発と連携：外部との連携の必要性。
- ・行政機構内部に閉じた「閉鎖型職員研修」の限界
- ・「地域人材」の基礎能力、職業専門能力

【コラム？：白老町の「職員研修講習会は市民にも原則開放」：依頼？】

【コラム？：「地域人材」の基礎能力はどこで育てるべきか？】

参考：土山のドラフト（未定稿）

1) 「地域人材」としての自治体職員～ローカル・ガバナンス変革と地域人材

地域と自治体の転型

「地域政策」をめぐる制度は、2000 年を境にまったく新しい領域に入ったことは疑いない。この制度の転換は、一方では国政府の事情に後押しされたものとしても、それを可能にする状況は、社会の変動また地域や自治体のとりくみが準備したものである。

地域の課題と担い手

ひとびとの生活が政策・制度によって支えられる社会（都市型社会）では、公共政策の課題、対象は広範なものとなる。日本では長く政策を展開する主体として政府が大きな位置を占めていたが、都市型社会化にともない、ようやくそれも変化しつつある。いわゆる 2000 年の分権改革は、先駆する自治体のとりくみが進めてきた「自治体の政府化」を日本全体で可能にしようとする制度改革といえる。

政策課題を提起し、政策を提案し、その展開を支える担い手である政策主体は、すでに広範な市民層を基礎に多元化している。私たちは、地域から世界まで、個人として、企業・団体の一員として、政策過程の担い手として考え、行動できるのである。

政策・制度のネットワークは個人の生活を支える社会の基盤である。そこで、どのような課題が発生し、それにどう対応し、どう評価すべきかはその公共領域を共有するひとびとを基礎とする。市民、企業・団体はそれぞれの課題に応じてそれぞれの資源を使って自由な活動を展開し、公共政策の担い手となっているのである。

都市型社会化が進む一方で、政策・制度を思考する視角は、長く「政策主体といえれば政府、政府といえれば国」を自明の前提として扱ってきた。この前提からの脱皮が、認識としても、制度としても、進みつつある。

これまでの都市型社会化への対応は、市民生活に最も近い政府である自治体が重要な役割を果たし、政府政策として展開されてきた部分が多い。しかし、高度成長期の終焉、人口減少社会化と高齢化という社会変動の予測は、自治体財政の右肩上がり幻想をすっかり消し去ってしまった。幻想が現実であった時代もあったとはいえ、その後、幻想を幻想と思えなかったことや、幻想と思いながらも改革を先送りにしてきた対応は、今日、財政破綻という深刻な状況をつくりだした。政府政策は、政策課題があらわれつづけるなかで、手法、内容、構造のあらゆる面から縮小を前提に再編を迫られつつある。この縮小は、公共領域における政策過程の構造変動につながっていくだろう。

拡大する公共領域のさまざまな課題に、どの主体がどのように対応するか、どのような制度や政策でそれを支えていくことが、公共領域のよりよい運営のかたちをつくりだ

せるか、という模索が進みつつある。「パートナーシップ」「協働」「市民と行政の役割分担」は、自治体の側からの模索のアプローチなのである。しかし、その効果はなかなかあらわれていないように思われる。一方では経験と思考の未熟が、他方では担い手の不足が、その要因としてしばしばあげられる。

公共政策を担う人材～「地域人材」の視角

このように今日の問題状況を整理してみると、自治体の行財政改革が、自治体という組織の問題にとどまらず、「公共領域における政策展開の構造変動」につながっていることがわかる。政府政策は公共政策の一領域であることが現実をとめないながらあきらかになっていくだろう。

同様に、公共政策の展開は、多様なひとびとによって担われることも示されるだろう。それぞれの関心・課題・利害をもって政策過程にかかわるひとびとが、どれだけ広範に存在しうるかが、その社会の資源として問われることになる。とくに、自治体という地域にとって、この人的資源は重要になる。こうした人材を、仮に「地域人材」と呼ぶことにしたい。自治体職員もNPOスタッフもともに、職業専門性をもった「地域人材」である。

地域にとって、「地域人材」層という人的資源を開発することが重要であることはいうまでもない。「公共領域における政策展開の構造変動」を進めようとする地域にとっては、なおさらである。しかし、現在、「地域人材」層は、層といえるほどの量をもっていない。さらに、「地域人材」として最も大きな実体を持つ職業専門家集団である自治体職員は、都市型社会が要求するような構造変動に対応するための能力を十分に養ってきたとはいえない。いわゆる「お役所」の閉鎖性は、職業横断的な「地域人材」という視角や、公共政策展開の構造変動そのものを見えにくくしうる。NPOスタッフ研修・トレーニングといった能力開発の機会を確保できない、という問題もよく指摘される。「地域人材」層全体の人的資源の開発と、職業専門人としての能力開発が急務になっているのである。