

## 地方自治体の人材戦略

### —職員の採用から退職後まで—

#### 1・研究概要

##### 1-1 研究の目的

本論文は、職員という「人材」に着目し、地方自治体はいかなる戦略を実施してきたのかを考察する。そして人材戦略において「採用戦略」・「育成戦略」「活用戦略」という3つの戦略を提示し、その課題や展望を事例研究により明らかにする。そして、新たな地方自治体の「人材戦略」のあり方を提示することを目的とする。また、本研究を参照に各自自治体が応用し、今後職員研修や人事制度等で活用し、独自の人材戦略を策定する際の一資料となることを目指す。

##### 1-2 研究の内容

構成は、全5章とする。第1章は、地方自治体の取り巻く現状として、地方分権をめぐる動き、財政再建団体、行政改革での職員数の減少と増加する精神疾病という3点についてまとめ、その現状に対応するための人材戦略の必要性和、3つの戦略として、「採用戦略」・「育成戦略」・「活用戦略」を示した。

第2章は、地方自治体で実施されている多様化された採用試験から自治体の「採用戦略」を探る。自治体で実施されている多様化された試験形態を類型化した。さらに、多様化された採用試験を実施している自治体を研究事例とし、担当職員にヒアリング調査を実施し、その現状から、課題や展望を考察した。

第3章は、地方自治体で実施されている職員研修の事例を中心に自治体の「育成戦略」を探った。地方自治体の研修の実態として、組織や方針、そして、3つの柱となる「職場外研修」・「職場研修」・「自己啓発」の概要をまとめた。そして、その3つの柱に即した研究事例について担当者にヒアリング調査を実施し、課題や展望を考察した。

第4章は、地方自治体の退職職員についての「活用戦略」を探った。多くの地方自治体で実施されている、職員再任用制度の導入の契機とその概要をまとめた。また、都道府県レベルで導入されている「人材バンク」、そして市町村レベルでの退職職員の活用事例の現状から課題や展望を考察した。

第5章は、これまでで見てきた3つの人材戦略の課題を整理した。そして、新たな人材戦略として、住民を含む地域社会との接点である現場を機軸とした人材戦略を提言した。

## 2・研究方法

### 2-1 研究方針

地方自治体での事例を中心に研究をし、その事例を批判的に考察することで新たな課題の発見や展望を見出すことを念頭に置いた。事前にインターネット資料や行政関係の資料から概要を把握し、直接現地に赴き担当者にヒアリング調査を実施した。また、筆者が現役自治体職員であることから、その体験により有効と考えた事例についても加えることとした。

### 2-2 研究対象

#### 2-2-1 採用戦略

##### ①宇都宮市職員採用試験

通常の新卒採用試験より年齢を高め（30 から 40 歳）社会人を中心とした採用試験を実施している。民間企業で培ったノウハウや経験を行政に活かすことを目的としている。

##### ②足利市職員採用試験

スポーツで優秀な成績を修めた者を対象とした採用試験を実施している。行政にスポーツで培った経験や精神力などを活かす目的で導入された採用試験である。

##### ③市川市職員採用試験

独自の試験方式で人材の獲得を図っている。独立試験日程、受験費用の徴収、年齢制限撤廃、民間の面接官の導入等である。

・事例から考察される課題等

##### ①効果測定の問題

##### ②採用後のフォロー機能の強化

##### ③採用戦略の限界

#### 2-2-2 育成戦略

##### ①ふくしま自治研修センター

県職員と市町村職員が合同で研修を受講するため県と市町村が合同で設立した研修機関である。分権時代に対応した職員を育成するために様々なプログラムを企画し県内の自治体職員を育成している。

##### ②小山市職員自主研究グループ

小山市職員自主研究グループは、市の政策や職員の資質向上などを研究することを目的に結成されたグループである。最終的には研究発表を行い、具体的に採択された提案も多数ある。

##### ③（株）足利銀行

一時の国有化から脱し、新たなスタートを切った足利銀行は、従業員の意識改革を目的とし新たな新人行員育成制度を確立した。それは、ジョブローテーションの明確

化と新たな新人行員育成支援体制を確立した。

・事例から考察される課題等

①効果測定の問題

②様々な連携の問題

③研修の3つの柱の相互関連

### 2-2-3 活用戦略

①県人材バンクの設立

栃木県では、退職職員を民間企業等に斡旋する機関が設立された。今まで、県関連団体のみに行ってきた斡旋を、民間企業まで枠を広げ、職員が職務で培った経験や技能を広く県内企業等に提供することが目的である。

②福島県矢祭町 第二役場構想

矢祭町では、各課でリストアップし、外部委託可能な事業について事務事業の一部を退職職員等で受けもつ第二役場構想が検討された。2009年4月業務開始の予定であったが、町議からの反対により、将来の課題と頓挫した。

③新たな人材ネットワークの確立

筆者が経験した退職職員との関わりの中で考察した新たな活用の可能性。互いの貢献レベルのマッチングや、過去の職務経験からの適合性などがクリアになれば、新たな退職職員ネットワーク確立の可能性が高まることを示唆した。

・事例から考察される課題等

①退職職員活用に関して組織的位置づけが不明確

②退職後の方向性

③採用戦略との調整

## 3・結論

地方自治体の人材戦略について事例研究を進めるうちに、3つの戦略は独立して実施するのではなく、相互に連携し機能していくものであると考えた。その3つの戦略が有機的に連携していくために、辿り着いたのが、現場の存在であった。住民を含む地域社会との接点である現場を持つ自治体の強みを活かし、人材戦略と結びつけることで、様々な課題が解決され、新たな人材戦略の可能性が広がると考えた。

そこで、現場を機軸とした人材戦略を提言した。それは、「採用戦略」・「育成戦略」・「活用戦略」という3つの戦略に現場の視点や意見を組み入れるものである。そこで具体的な戦略として、現場と連動した採用戦略、地域住民と協働した育成戦略、現場から考える退職職員の役割という3点を提示した。

1点目の現場と連動した採用戦略については、現場を反映した新たな職員像を設定することで、住民本位の採用試験が展開できるということである。2点目の地域住民と協働した育

成戦略については、地域住民と協働で研修を実施することで、新たな研修効果や能力開発の可能性が広がるということである。3点目の現場から考える退職職員の役割については、地域住民と自治体のパイプ役になってもらうことで、新たな行政ニーズの発見し、行政に繋げることが可能となる。

以上、住民を含む地域社会との接点である現場と、地方自治体の人材戦略を結びつけることで、新たな自治体の人材が採用され、育成され、そして活用されていくと考える。

#### 4・参考資料

- ・地方公務員安全衛生推進協会『地方公務員研究状況等の現状』（2008年11月）
- ・栃木県足利市『2008年度足利市職員採用試験案内』
- ・千葉県市川市『2008年度市川市職員採用試験案内』・『2002年度～2007年度市川市職員採用試験実施状況』（2009年5月ヒアリング調査時に担当者より提出された資料）
- ・栃木県宇都宮市『2009年度職員採用試験パンフレット』・『2009年度宇都宮市職員採用試験要項』
- ・自治大学校地方公務員研修研究会『地方公共団体の人材育成のための人事評価、職員研修の連携・活用に関する調査』（2008年3月）
- ・小山市職員研修所『2009年度研修ガイダンス～人と組織の活性化を目指して』（2009年4月）
- ・ふくしま自治研修センター『研修センターの設立とあゆみ』（2006年3月）・『2009年度研修概要』
- ・福島県福島市『2009年度福島市職員採用試験案内』・『福島市職員研修所研修とふくしま自治研修センターの受講時期』（2009年9月ヒアリング調査時に担当者より提出された資料）
- ・栃木県小山市『2008年度自主研究報告書』
- ・栃木県『2007年度・2008年度栃木県人材バンクによるあっせん状況』（2009年11月ヒアリング調査時に担当者から提出された資料）