

自治大学校からの情報発信vol.31

○自治体行政の視点

自治体DXに向けた自治体の人材育成について

株式会社日本総合研究所 調査部 主任研究員 野村 敦子

○自治大学校における研修講義の紹介（第1部・第2部特別課程第44期）

ワークライフバランスの実現に向けて～組織と個人も共に成長～

株式会社東レ経営研究所ダイバーシティ&ワークライフバランス推進部長

宮原 淳二

○自治大卒業生の声

・第1部課程第139期 茨城県 片岡 継人

・第1部・第2部特別課程第44期 福島県福島市 渡辺 純子

○マネジメントコース研修生のつぶやき

令和5年5月

自治大学校

自治体DXに向けた自治体の人材育成について

株式会社日本総合研究所

調査部 主任研究員 野村 敦子

編集者注：本稿は、広く地方公共団体の今後の施策に役立てていただけるようなコンテンツを提供すべく御執筆いただいたものです。

はじめに

～新型コロナ禍がもたらしたDXへの流れ

新型コロナウイルスの感染拡大（新型コロナ禍）は、図らずも、わが国官民におけるDX¹（デジタル・トランスフォーメーション、デジタル変革）の遅れを露呈させた。とりわけ、国や地方自治体などの行政機関は2001年のe-Japan戦略策定以降、電子政府・電子自治体の構築を推進してきたにもかかわらず、行政手続きのオンライン化、ワンストップ化などが一向に進んでいないことが明らかになった。その背景には、わが国の組織や制度など経済・社会の仕組みが、依然として「対面、書面、押印」を基本としており、効果的にデジタル技術を活用できるものとなっていないことがある。DXの深刻な遅れは、経済成長ばかりでなく国民生活にもマイナスの影響を及ぼすことが懸念されている。

こうした状況に強い危機感を抱いた政府は、2020年12月に「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」を閣議決定し、2021年9月には司令塔組織のデジタル庁を設置するなど、DXに本腰を入れて取り組んでいる。国の動きに呼応する形で、地方自治体についても2020年12月に総務省が「自治体デジタル・トランスフォ

ーメーション（DX）推進計画」を策定した（2022年6月改定）。これは、デジタル・ガバメント実行計画における地方自治体に関連する施策について、すべての地方自治体が足並みを揃えてデジタル化への取り組みを着実に進めるために、組織体制の構築やデジタル人材の確保・育成、重点的に取り組むべき事項などを具体的に示したものである。重点取り組み事項として、①地方自治体の情報システムの標準化・共通化、②マイナンバーカードの普及促進、③行政手続きのオンライン化、④AI・RPAの利用推進、⑤テレワークの推進、⑥セキュリティ対策の徹底、が挙げられている。

自治体がDXに取り組む必要性

民間企業のみならず地方自治体にもDXが求められるようになってきている背景として、①少子高齢化の進行や②住民ニーズの多様化など、社会的・経済的な環境変化に伴う諸課題への対応、ならびに、今回の③新型コロナ禍の発生により、デジタルシフトが喫緊の課題として浮かび上がってきたことがある。

第1に、少子高齢化の急速な進行により、行政サービスの担い手や財源が不足することになり、サービスやインフラの維持が困難になると予想される。実際、2022年4月1日現在の地方公務員数は約280万人で、ピークの1994年に比べ約48万人（約15%）減少している。そ

¹ DXを最初に提唱したとされるエリック・ストルターマンらによれば、「デジタル・トランスフォーメーションは、デジタル技術が人間の生活のすべての局面で引き起こしたり、影響を及ぼしたりしている変化として理解できる」（Stolterman, E., Fors, A.C.

(2004). "Information Technology and the Good Life" In: Kaplan, B., Truex, D.P., Wastell, D., Wood-Harper, A.T., DeGross, J.I. (eds) "Information Systems Research" IFIP International Federation for Information Processing, vol 143. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/1-4020-8095-6_45).

ここで、デジタル技術を活用して、業務の効率化や省力化・省人化を進め、そこから生まれた余剰人員や資源をより必要性を増している業務に手厚く再配分するなど、業務の再構築が求められている。

第2に、人口の年齢構成や社会構造、経済・産業構造、生活を取り巻く環境などの変化に伴い、住民ニーズや地域の抱える課題が多様化・複雑化している。地方自治体は、そうした変化に対応し、きめ細かな行政サービスを柔軟に提供可能な体制にすることが求められており、デジタル技術やデータを有効に活用し、市民や民間企業等と連携・協働しながら、それぞれのニーズに適したサービスを提供していくことが喫緊の課題となっている。

第3に、新型コロナウイルスの感染拡大を防止するためには、できる限り非対面・非接触・遠隔を基本とした業務体制、具体的にはテレワークやオンライン会議、オンライン手続き等に移行する必要がある。これらを実現するにあたっては、「対面・書面・押印」文化からの脱却が不可欠であり、従来の業務プロセスの在り方、それらに関連する法規制や組織体制などを抜本的に見直していく必要に迫られている。

本来、情報のデジタル化（デジタイゼーション）や業務のデジタル化（デジタライゼーション）は、組織や業務、人材や意識の改革と一体的に取り組むことが不可欠である。しかしながら、わが国において進められてきたデジタル化はトランスフォーメーション（変化・改革）を伴うものではなく、デジタル技術の表面的な導入にとどまり、デジタイゼーションやデジタライゼーションも進んでいない。デジタル化が待ったなしの状況であるにもかかわらず、行動変容が見られない現状に対する危機感が高まり、企業ばかりでなく国・地方自治体や社会の抜本

的な変革の必要性が強く認識されるようになったものである。

DXのカギとなる人材育成

自治体DXの推進にあたり重要となるポイントを知るために、先行する複数の自治体にヒアリング調査を行ったところ、以下の共通点が浮かび上がった（野村・2022²）。①首長のリーダーシップのもと、明確なビジョンが提示され、長期かつ一貫した視点で施策が推進されてきたこと、②行政内部においてデジタルリテラシーはもとより変革マインドに重点を置いて人材が育成されてきたこと、③自治体DXは地域社会全体のDXとして捉え、地域社会の構成員（市民・市民団体や地元企業、大学等）をパートナーとして巻き込みが図られてきたこと、である。

なかでも、先行する自治体では地道に職員のデジタル技術やDXに対する理解と受容力の養成を続けてきたことが、現在のDX推進力に繋がっているといえる。先行研究の地方自治体に対するアンケート調査によれば、自治体DX推進を困難にする要因として、「内部人材の育成の難しさ」（92.0%）、「業務プロセスのデジタル化を進めるノウハウがない」（81.7%）を挙げる回答が極めて多く、自治体内部における人材育成の重要性と難しさが窺える（浜口・2022³）。

もっとも、すべての職員がデジタル技術のエキスパートを目指す必要があるわけではない。DXを進めるにあたり、行政職員にはデジタル技術やデータを有効に活用できる能力が求められるとはいえ、それらはあくまでもツールでしかない。重要となるのは、従来のやり方に囚われることなく、利用者の視点から業務や手続きの在り方を抜本的に見直すなど、組織に根づいた文化や慣行をより良い方向に変えていこうという意識である。したがって、自らプログラミ

² 野村敦子「自治体DXをいかに進めるか〜デジタル化からデジタル変革へ」JRIレビューVol.8, No.103、日本総合研究所、2022年9月。

³ 浜口伸明「自治体DXの実証研究」RIETI Discussion Paper Series 22-J-018、経済産業研究所、2022年5月。

ングができなくても、業務や地域社会の様々な困りごとを的確に把握し改善・解決しようとする意欲、ならびに効果的・効率的なツール（あるいはスキルを持つ人）に結び付けようとする発想力が求められる。現在の環境であれば、デジタル技術が効果的・効率的なツールであり、これに関する基礎的な知識を備えた職員が課題とツールを結び付けたり、組織内外でスキルを持つ人材を見出して協働するなどにより、ソリューションを生み出そうと行動することが、結果としてDXに繋がっているといえよう。

先行する自治体では、情報政策を担当する部署にとどまらず現場で業務を遂行する部署においても、デジタル技術やデータを活用した事例が積み重ねられ、さらにチャレンジしようという意識が職員に植え付けられ、組織が活性化するという好循環に繋がっている。デジタルにおいて代表的なアジャイル開発は、β（ベータ）と呼ばれる開発中の段階で利用者に実際に使ってもらい、フィードバックを得て、改善を繰り返しながら完成に近付けていくという特徴がある。完璧さを求める従来型の行政サービスとはそぐわない側面もあるが、これからのデジタル技術を駆使した行政サービスには、利用者の意見を逐次反映させていくアジャイル的な考え方も必要になってくる。なによりも、職員が自分たちのアイデアを基に生み出したアプリが、市民に喜ばれ使われているという実感に繋がると考えられる。したがって、試行錯誤しながらも実装に繋げていけるような仕組みづくりを同時に検討する必要がある。

先行する自治体の参考事例

それでは、先行する自治体はどのように人材育成に取り組んでいるのであろうか。ここでは参考になる事例を紹介する。

石川県金沢市は、DXを着実に遂行するため

には庁内の職員の意識改革が重要との考えのもと、職員のデジタルリテラシーの養成・向上に取り組んでいる。その一環として、全職員2,000人を対象とした研修が実施されている。従来は、担当課や若手職員、希望者向けなど、対象者が限られていた。しかしながら、DXは現場の業務を熟知している職員の発想や行動こそが「カギ」になるのであり、情報部門や一部職員のみを対象とする研修では不十分である。そこで、「第4期金沢市人材育成実行計画」のもと、人事体系に組み込む形で、全職員をデジタル活用人材として育成することを目指している。

人材育成のもう一つの柱として、2021年度よりデジタル化推進の中心となるリーダーを毎年20人、5年間で合計100人育成する「デジタル行政推進リーダー育成研修」を実施している。この研修では、専門的な知識がなくてもシステム開発が可能なデジタルツール⁴を用いて、自ら迅速に課題解決に必要なアプリやシステムを開発できる人材を各部署に少なくとも1名育成していくことを目標としている。この研修では、期間内にプロトタイプ（試作ソフトウェア）を開発し、金沢DX会議で発表することを目指しているが、一つの課題解決に向けて異なる部署のメンバーがチームとなって取り組むことで、部門間の壁を越えた協働などの効果も生み出している。

福島県会津若松市では、①ICT部署における人材育成と各部署への配置、②庁内の横連携・情報共有を図るための組織づくり、を長期にわたり進めており、自前のデジタル人材が現場の各所で力を発揮している。もともと、1960年代のコンピュータ導入以来、自主的なシステムの開発・運用を行ってきた経緯があり、システムエンジニアやプログラマー級の職員が多数育っており、現在は各部署の管理職としてICTやデータの活用を推進している。もともと、現在は

⁴ ローコード・ノーコードと呼ばれる手法で、ノーコードはプログラミング言語で記述された文字列（ソースコード）を用いずに

アプリケーションを開発する手法、ローコードは少ないソースコードでアプリケーションを開発する手法をいう。

民間へのアウトソーシングが主流になり、職員自らプログラミングまで行う機会が減ってきた。そこで、2003年より各課の中堅職員を「ITリーダー」として任命し、データやデジタルツール活用の推進やトラブル発生時などの初期対応、現場の課とICT部署との間の橋渡しなどの役割を担わせている。

2009年からは、一般職員のリテラシーの確認・維持を目的とする「情報セキュリティ理解度チェック」を開始しており、2012年には公的なITスキルの資格を持つ人材の可視化と庁内横断的なプロジェクトへの関与を目的とする「情報化人材登録制度」を導入している（2022年度は29名が登録）。2013年には、庁内の横連携・情報共有を図るための組織として、情報化統括推進委員会（CIOチーム）直轄の「情報化政策検討チーム」（①統合GIS活用検討チーム、②データ公開・利活用検討チーム、③デジタル・ガバメント推進検討チーム、④IoT推進検討チーム）が発足し、関心がある職員は自発的に参加可能な体制とされている。

都道府県においても、自らの職員の養成ばかりでなく、市区町村の人材育成支援に取り組んでいる。広島県は、全県のDXを進めていくうえで、市町も含め行政職員が「自分ごと」として、業務の改善や質の向上に取り組む意識改革が重要と考え、内部人材の育成ならびに外部デジタル人材の確保に重点的に取り組んでいる。とくに、市町においては外部デジタル人材を単独で任用したり、自力で人材育成していくことはハードルが高い。そこで、全県でデジタル人材を採用・育成・活用するための枠組みとして「DXShip（デジシップ）ひろしま」と呼ぶプラットフォームの構築に取り組んでいる。

通常、自治体による外部デジタル人材の任用は1～2年の任期付きとしているところが多いが、広島県のDXShipの場合には一般職員として採用し、県や各市町でデジタル化や業務改革に従事する体制としている点が特長である。DX

は、一時的なプロジェクトではなく持続的に取り組むべきものであり、短期の人材派遣とするよりも内部でじっくり腰を据えて取り組む必要があるとの考えに基づくものである。また、共同採用した人材を「情報システム人材リスト・データベース」に登録し、県と市町の垣根なく人材が行き来する仕組みとしている。加えて、必要とする人材のジョブタイプ（市町においてはビジネスデザイナー、プロジェクトマネージャー、サービスデザイナー、エンジニアの4類型）を明確にしているところも、他の自治体にはない特色である。2022年度に市町と意見交換をしてDXShipの枠組みを整理し、2023年度より順次、取り組みを展開していく予定である。

なお、地方自治体においてデジタルのスキルを養成したり、推進リーダーとなる対象として若手職員が考えられがちである。しかしながら、筆者の地方自治体に対するインタビューでは、行政の様々な業務を責任ある立場として動かしていく中間管理職の意識変革こそが重要との指摘が多い。若手職員は、幼い頃よりスマートフォンやインターネットなどに慣れ親しんでいるデジタルネイティブともいえ、デジタルシフトにあたり一番のボトルネックになっているのは中間管理職ではないかと考えられる。したがって、デジタル人材の育成にあたっては、むしろ組織の上層部から変わっていかねばならないという意識を植え付けていくことこそが求められている。例えば、会津若松市ではITリーダーに中堅職員を任命するなどの工夫をしており、多くの自治体の参考になろう。

おわりに

～「三方よし」の自治体DXに向けて

DXというと、トランスフォーメーション（変革・改革）というよりもデジタル化、つまりデジタル技術の導入が目的とされがちである。しかしながら、デジタル技術はあくまで手段であり、ツールでしかない。経済産業省の「DXレポ

ート2」には、「DXの本質とは、単にレガシーなシステムを刷新する、高度化するといったことにとどまるのではなく、事業環境の変化に迅速に適応する能力を身に着けること、そしてその中で企業文化（固定観念）を変革（レガシー企業文化からの脱却）することにある」と明記されている。

地方自治体のDXも、同じことがいえよう。すなわち、単なるデータ・情報のデジタル化、業務のデジタル化だけでDXが達成できるわけではなく、社会が置かれている環境に柔軟に適応できる能力（レジリエンス）を確保する観点からも、地方自治体の組織全体、さらには地域社会の関係者を巻き込みながら取り組みを進めるべきであり、従来の組織文化や固定観念からの脱却が求められている。

本稿で論じたDX人材の育成についても、自組織内でデジタルを活用できる能力の養成に限られたものではない。地域社会における諸課題の解決や新たな価値の創造に向けては、自治体職員は地域社会の様々な関係者との対話や連携・協働を進め、課題やニーズを発見しソリューションに結び付ける発想力が重要になると考えられ、そのための前提となるものとして養成すべき能力と捉える必要がある。

こうした観点からの業務や組織、意識改革等の取り組みの結果、生まれる活力ある行政組織や地域社会のウェルビーイング(より良い状態)が、ストルターマンが主張するDXの本質といえる。そして、「市民にとって暮らしやすい地域社会、信頼できる行政」、「自治体職員にとって自らの創意工夫でやり甲斐のある業務」、「企業や大学にとって市民や行政との共創、地域社会への貢献」といった「三方よし」の実現こそが、自治体DXの目指す姿ではなかろうか。

著者略歴

株式会社日本総合研究所
調査部 主任研究員 野村 敦子 (のむら あつこ)

1988年3月 早稲田大学政治経済学部政治学科卒業
1988年4月 (株)三井銀行 (現(株)三井住友銀行) 入行
1994年7月 (株)さくら総合研究所 (現(株)日本総合研究所)
産業調査部 出向
2001年4月 (株)日本総合研究所メディア政策研究センター (現在に至る)

筑波大学博士 (社会工学)

自治大学校における研修講義の紹介

ワークライフバランスの実現に向けて～組織と個人も共に成長～

株式会社東レ経営研究所ダイバーシティ&ワークライフバランス推進部長

宮原 淳二

編集者注：本稿は、自治大学校で令和5年2月15日（水）に行われた第1部・第2部特別課程第44期における研修講義の内容を整理したものです。

1 はじめに

私は前職資生堂時代から、ワーク・ライフ・バランスの実現や女性活躍推進に関して様々な人事制度の検討や女性を対象としたキャリアデザイン研修を実施するなど、社内で中心的な立場で活動してきました。現在の会社に転職後はこれまでの経験を活かし、官公庁や民間企業、労働組合などでも女性活躍推進をテーマとした研修に数多く登壇しています。日本社会において指導的立場に占める割合は男性が多数派であることは周知の事実です。筆者は男性上司の視点で、どう女性に新しい視座を与えられるかを常に意識しています。研修の場では職場でよくあるケースを設定し、受講者同士の討議の場を組み込んでいます。

自治大学校に講師として招聘されてから4年余り経過しますが、第1部・第2部課程と第3部課程において『女性活躍、ワーク・ライフ・バランス』に関する講義を担当させて頂いています。今回は令和5年2月15日に講義した内容について、詳細をお伝えします。

2 全体構成について

ワーク・ライフ・バランスの講義として2つの講義で構成しています。1限目では主に女性活躍推進の重要性について触れ、2限目では男女問わず、多様な人材を活かすマネジメントや

働き方改革に関連した講義を行っています。

主な内容は以下の通りです。

< 1 限目 >

■女性活躍推進の重要性について	
1	コロナ禍における新しい働き方
2	女性活躍支援の重要性と男性育児参画
3	組織の意識改革と上司の役割

※「仕事と育児の両立」に苦悩する30代女性のケースを放映し、グループ討議を実施。

< 2 限目 >

■多様な人材を活かすマネジメント	
1	部下のやる気を引き出すマネジメント
2	仕事と介護の両立支援
3	多様な価値観を受容するクロスロード・ダイバーシティ・ゲーム

※「仕事と介護の両立」に直面した50代男性管理職のケースを放映し、グループ討議を実施。

3 女性活躍推進の重要性について

1限目では、新型コロナウイルス感染が拡大している中、これまで遅々として進まなかったテレワークが定着した様子や働き方改革が徐々に浸透した結果、総実労働時間の減少、有給休暇取得率の向上などデータを元に説明しました。また2024年問題と言われる、「建設業界や運輸業界における時間外労働の上限規制の適用」でどんな問題が発生するかなどにも言及しました。

令和5年5月8日から、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが現在の「2類相当」から「5類」に移行されます。アフター・コロナにおいては、コロナ前に逆戻りするので

はなく、入社とテレワークのハイブリッドな働き方が求められると思います。

次に女性活躍推進の重要性について、政府の取組み内容や諸外国に比べ女性活躍が大きく遅れている様子などについても触れました。とりわけ「政治、経済」分野での遅れは顕著です。具体的な例をあげると、地方議会における女性議員の比率が15%程度であることや、同じく地方公務員の女性割合が4割程度に対し、課長職以上の女性管理職は15%程度しかないことにも触れました。私が考えるには、下表の通り、様々な問題が起因しているように感じています。

女性が管理職に昇格しにくいとされる要因	
阻害要因	主な内容
出産・育児というライフイベント	長期間仕事から離れる出産、育児のための短時間勤務により、業務スキル・経験に限界があること。更には相対評価のため育児時間取得者は評価が低くされがちである
異動・教育・研修	男性の総合職と比べ、異動・ローテーションが限定され、研修機会も少なく、マネジメントに準ずる職場の経験に乏しい
ロールモデル不在	出産・育児を経験した女性管理職が少なく、男性型のマネジメントスタイルを取るリーダーはロールモデルとなりにくい
管理職志向の欠如	男性の補助的な仕事に従事し、日々の仕事の面白さに気づかぬまま職業年数が経過。「管理職になりたくない」という意識が出る
男性管理職の意識	女性を育てるという意識が乏しく、同性に大きな仕事を任せざる傾向があり、女性の能力発揮の障害となっている

Copyright © TORAY CORPORATE BUSINESS RESEARCH, INC.

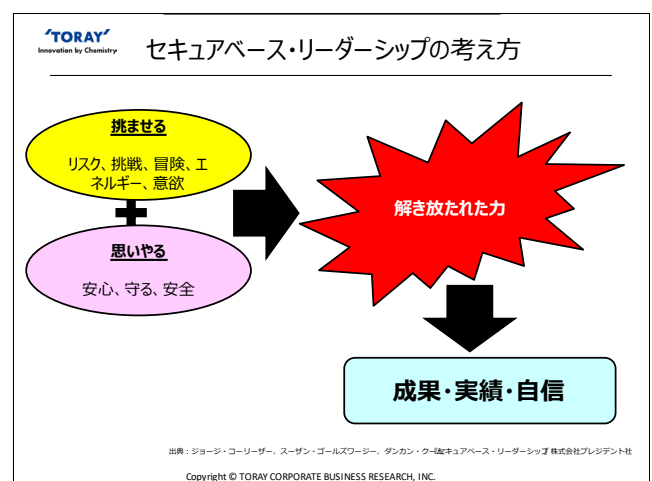
図表の最上位にあるのが、出産・育児というライフイベントが女性活躍推進を阻害している現状です。諸外国に比べ、夫側が家事育児に従事する時間が日本の場合、妻側に偏っているのです。米国やドイツ、スウェーデンなどは夫の家事育児時間は1日3時間程度なのに対し、日本はその半分以下の1時間23分です。日本における家父長制など古い考え方が根強く残っている現実に目を向け、早く解消しなくてはならない問題だと捉えています。

一方で、令和4年4月から男性の育休義務化に関する法律が施行されました。会社側は対象者に育休取得の意思確認をする必要が生じます。このことについて、民間企業の先進事例などを説明しました。

次に夫婦間で仕事と育児の両立に苦悩しているケースをDVDにて放映し、グループ討議を

行って頂きました。主な論点としては、夫婦でどう役割分担すれば良いか、また妻側の上司はどのような対応をすれば良いかなど、職場で起こり得る問題を提起して、議論を深めました。夫側の家事育児参画が妻側のキャリア・アップに寄与することにも触れ、男性の育児参画の重要性をさらに強調しました。

また図表の一番下にある男性管理職の意識についてもケーススタディを提示し、議論をして頂きました。こちらは両立支援というより、女性部下に責任ある仕事を任せざるうえでのヒントになり得る設定で進めました。男性管理職は、「アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）」を女性部下に持つ傾向の方々が少なからずおり、同性の男性部下に責任ある仕事を任せます。それではいつまで経っても女性の管理職は増えません。本ケーススタディでは、「貴方ならば出来る」という挑戦意欲を喚起しつつ、「何かあったら責任は私が取る」という安心感を与える、両面のサポートが重要であるとお伝えしました。この考え方は、セキュアベース・リーダーシップとも呼ばれ、以下の概念で部下の成長を促す効果があると言われています。



一方で女性部下側も男性と比べ、キャリア形成に対して慎重な様子が伺えます。内閣府の調査では、「男性に比べ管理職に必要なと思う能力について」概ね低い結果となっています。具体的には部下指導力や決断力などで差が開いていま

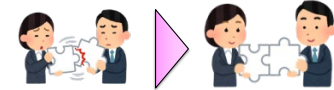
す。また御自身に対する自己評価（保持能力）も劣っているとの回答も多かったのです。

これは、下表にある「インポスター症候群」とも呼ばれる、仕事で評価されているにも関わらず、自分自身を過小評価してしまう人々の存在です。

TORAY
Innovation by Chemistry

インポスター症候群に気を付ける！

女性は、自分の能力を過小評価して、実力を偽っているように思い込む傾向があり、そのことを「インポスター（詐欺師）症候群」と呼ぶ！
⇒責任ある仕事を任せたとすることは、それだけ評価されていると思うことが重要！

想いのパズルを合わせる！

Copyright © TORAY CORPORATE BUSINESS RESEARCH, INC.

しかし、私の経験からすれば、男性部下よりもむしろ優っている点が多い女性部下を数多く見て来ました。どうしても女性の場合、遠慮がちあるいは与えられた仕事に対して、注意点などを過敏に反応してしまうケースが多いと感じています。そこは、男性管理職が「私がフォローするから思い切って挑戦して欲しい」旨を個別ミーティングの場などで伝えて欲しいと思います。大手民間企業では、最近部下と1対1で対話をする「1on1 ミーティング」を取り入れている会社もあり、奏功しているようです。

4 多様な人材を活かすマネジメント

2限目は、多様な部下をどうマネジメントしていけばよいか、私の以前の上司、佐々木常夫氏の仕事術をベースに進めさせて頂きました。自治大学校でも私の前に長年、登壇されていたことを聞き、継続性といった側面も大切にしながら進めました。

佐々木さんは、かつて、私たち社員に、「残業ばかりしている社員は、仕事における段取りが悪い」と、仕事のやり方を改めるよう、指導してくれました。「プアなイノベーションよりすぐ

れたイミテーション」と題して、仕事を上手くこなしている先輩から学ぶ姿勢が大切だと教えられました。子どもがまだ幼い家庭であれば、仕事を効率よくこなして、早く家に帰り、父親の役目を果たすことも重要です。前述のように、日本は妻に家事育児の負担が極端に偏っています。ワーク・ライフ・バランスの重要性をここでもさらに強調しました。

日本人の労働生産性の低さも問題があります。日本生産性本部が毎年公開しているデータを用いて、1人当たり、1時間当たりの生産性が諸外国と比べ極端に低い結果を紹介しました。その原因としては、長い会議や資料の重複、上司からの指示の曖昧さなどいくつかの要因があります。それらをワーク・ライフ・バランスの観点から極力排除していく必要性についても言及しました。

一方、両立支援策は女性だけに限らず、男性にも当てはまります。50代にもなると親の介護に直面するケースが少なくありません。育児と違って、介護の様子は職場であまり話題になりません。ついこの間まで元気だった親が突然倒れた、というケースも良く耳にします。そうしたケースを議論するために、「仕事と介護の両立」支援の重要性もDVDを視聴した後で、グループ討議してもらいました。ケースの内容は、50代の男性管理職が父親の介護に直面し、どう仕事との両立を行うか、というものです。受講者の中には「地域包括ケアセンター」の役割を熟知されている方々も多く、部下に権限を委譲しつつ、どう家族の介護と両立していけば良いか、素晴らしい回答が多数出されました。こうした観点から、職場でも日頃から自分の置かれている家族の状況など差し支えない範囲で共有していく必要性にも触れました。

5 職場で起こり得る問題を議論する

私は多様性の推進は啓発の段階から実践の場に移っていると日頃から感じています。座学で

講義を受けたとしても、受講者の記憶に残らなければ意味がありません。そのようなことから、最後のワークでは、「職場で起こり得るケース」について、グループ討議を行いました。主なケースは以下の通りです。

- ① 20代男性社員のケース：ノー残業デーの日に上司から緊急トラブルが発生したので、残業して欲しいと依頼された。妻は大事な会議の真っ最中。貴方なら引き受けるか。
- ② 女性大学の職員のケース：伝統ある女子大学に性同一障害の方が入学してきた。多目的トイレは教室から遠いため、女性用トイレを使わせて欲しいと言われた。貴方なら許可するか。
- ③ 入社5年目の社員：学生時代から参加していた不登校支援のNPO。この春から代表に就任する予定。基本就業時間後か土日が活動の中心。上司に伝えたら嫌な顔をされた。貴方ならそれでも引き受けるか。

上記のようなケースを私が提示し、受講者の皆さんは「YES」と「NO」の書かれたカードをどちらか提示する必要があります。裏面は同じデザインになっており、私が一斉にオープンしてください、と発言し、「YES」の方と「NO」の方の人数が分かれる瞬間が一番盛り上がります。その後、それぞれがなぜYES、またはNOと感じたのか、グループの中で議論して頂きます。

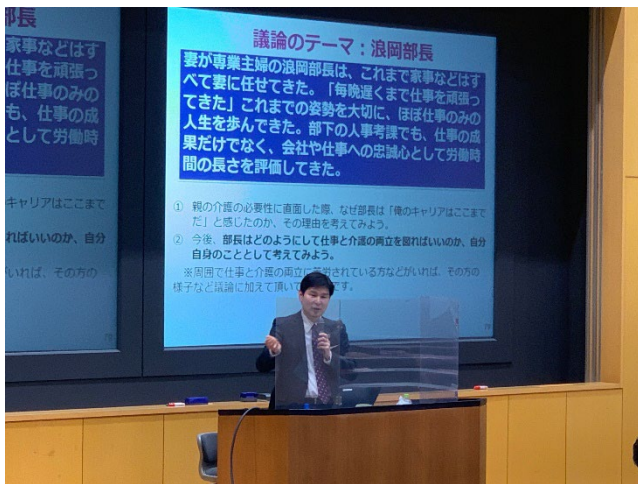
このゲームの良いところは、こうしたケースについて、「どう思うか」を問うのではなく、一旦YESかNOか判断してもらって、議論するところにあります。またどちらが正しい、正しくないではなく、「対話」をすることが重要なのです。またこのゲーム実施に際しての注意点も明言しています。これまでも自由に意見が述べられる環境を作ってきました。

クロスロード・ダイバーシティ実施についての注意点

- ① 一方の意見を強引に押し付けてはいけない
- ② 勝ち負けではない
- ③ 相手の意見を受容する

全国の地方自治体から集まった受講生の皆さんは職場の風土も恐らく違うと思います。最近では「心理的安全性」という概念が浸透していることもあり、受講生の職場でも自由に発言できる風土が醸成されつつあると感じています。每期受講者同士、活発な議論を頂いています。

6 結びに一未来の研修生に向けたメッセージ
新型コロナウイルス感染拡大期は規模を縮小しての開催でしたが、今回開催された44期生の講義ではコロナ感染前の状態で実施することができ、活発な議論が交わされ感慨深いものがありました。私は自治体向けの研修を数多く実施しておりますが、自治体大学校では、全国津々浦々から精鋭の方々が一同に参加されていることもあり、自治体のカラーが出る研修であり、每期楽しみにしています。ある期では、私の講義終了後、全員で記念撮影をし、その写真がグループLINEのアイコンになっていることを伺い、結束力の高さを知り、大変嬉しくなりました。またある受講生から、研修終了後にご自身の所属している自治体の管理監督者向けのワーク・ライフ・バランス研修の依頼を受けたこともあります。そうした経験からも自治体職員の皆さんがワーク・ライフ・バランスを実感した働き方が実現できることを切に願っております。



※講義風景

著者略歴

株式会社東レ経営研究所
ダイバーシティ&ワークライフバランス推進部長
宮原 淳二 (みやはら じゅんじ)

1989年 早稲田大学社会科学部卒業 資生堂入社。営業から商品企画、マーケティング、人事労務全般を幅広く担当。

2009年 人事部参事

2010年 中部支社店頭企画部長

2011年1月 東レ経営研究所入社 現在に至る

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（第1部課程第139期）

茨城県 片岡 継人

編集者注：本稿は、自治大学校における研修の特長などについて、自治大学校の卒業生が記したものです。

1 はじめに

私は、令和4年10月19日から令和5年2月15日までの約4か月間を自治大学校で過ごしました。

自治大学校への派遣について最初に声がかかったのは、研修に参加する半年ほど前でした。自治大学校のホームページを確認すると、自治大学校の研修は将来の幹部候補となる職員を養成するためのものであるとのこと。

入庁して10年程度の自分が参加するような研修ではないと思いましたが、自治大学校OBの先輩職員から、いい経験になるから絶対に参加した方がいいとのことのお言葉を頂き参加を決意しました。

2 基本法制研修

10月19日から11月18日までの約1か月間は憲法、行政法、民法、地方自治制度、地方公務員制度、財政学の講義を受講しました。

講師陣は、各分野の第一人者や実際に地方自治制度、地方公務員制度を構築してきた総務省職員の方であり、この研修でしか聞けないような制度改正の裏側など非常に興味深い話を聞くことができました。

講義自体は面白かったのですが、法制研修の総仕上げとしての効果測定は非常に厳しい壁でした。大学を卒業してからテストらしいテストを受ける機会がなかったので、徐々に神経をすり減らしながら夜な夜な勉強に取り組んだのも、今となっては良い思

い出です。

3 第1部課程研修

11月22日からは第1部課程の研修が始まりました。

基本法制研修に比べて、より演習に比重を置いた構成になっており、地域の行政課題を解決する施策を企画・立案する上で必要な能力を養うための、より実践的なカリキュラムであると感じました。

全員が上司でも部下でもない一研修生という立場なので、忌憚のない様々な意見を聞くことができると同時に、時には、研修生同士の意見が対立することもありました。

そうした場合でも、与えられた時間内に班としての意見をまとめる必要があるため、班員の意見をくみ取りながらも、時には強引に議論を進めていく必要があり、改めて複数名で一つの課題に取り組むことの難しさを感じました。

数ある演習の中でも最も印象に残っているのは政策立案演習です。

政策立案演習は、対象とする自治体の首長に提言することを想定して、政策を立案する演習で、70時間以上をかけて1つの政策を立案しました。

最初は余裕をもって作業を進めていたはずなのですが、徐々に議論が煮詰まり作業が進まなくなります。最初は和やかな雰囲気だった研修生も、〆切前になると全員が鬼気迫る表情で演習に取り組んでいました。

指導教官からは常に厳しい御指導をいただき、内容が二転三転しながらも、何とか与えられた時間内に成果物を完成させることができました。結果として政策立案演習の

最優秀賞に選んでいただくことができ、非常に思い出深い演習となりました。

4 自治大学校での生活について

研修生は、自治大学校に併設された寄宿舎に入寮して共同生活を送ります。

フロアの談話室では、研修生同士が各地の地酒や名産品を持ち寄り、研修での悩みや職場のこと、時にはプライベートなことまで語り合い親睦を深めました。

信じられない勢いで地元から応援物資が送られてくる研修生もあり、ありがたくご相伴にあずかりました。

また、フロアメンバーの誕生日には盛大な誕生会が開催されていたのも非常に思い出深いです。

休日には、毎週のように旅行を企画してくれるフロアメンバーがおり、自治大学校の外でも研修生同士の親睦を深めることができました。私は研修疲れであまり旅行に参加しなかったのですが、今となってはもっと旅行に参加しておけばよかったと少し後悔しています。

5 おわりに

4か月もの長期にわたって業務を離れ、同じ志を持った仲間と寝食を共にするというのは非常に貴重な体験であり、自分を自治体職員として大きく成長させてくれました。

私自身、自治大学校OB職員からの後押しがあっただけでこの研修に参加することを決意しましたが、同じように研修への参加を相談された際には、自信をもって研修に参加した方がいいと答えることができます。

今後は、自治大学校で得た知識や経験・ネットワークを日々の業務に活かすとともに、自治大学校で学んだ知識を茨城県の中で広く共有していきたいと思っています。

最後になりましたが、研修中にお世話に

なった講師の方々、自治大学校の職員の皆様、演習に協力いただいた関係自治体の皆様、また、研修を受講している4か月間、業務を引き継いでいただいた職場の上司や同僚に心より感謝申し上げます「自治大学校卒業生の声」とさせていただきます。

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（第1部・第2部特別課程第44期）

福島県福島市 渡辺 純子

編集者注：本稿は、自治大学校における研修の特長などについて、自治大学校の卒業生が記したものです。

1 はじめに

小学生の子どもが2人おり、日々育児と仕事の両立で精一杯の私に自治大学校での研修の話がきたときは、声をかけていただいたことに対して嬉しい反面、不安もありました。

しかし、せっかくの機会だからという家族と職場からの後押しもあり受講することを決めました。

全国から集まった研修生と共に過ごした毎日は充実していて、もっと長く研修を受けていたいと思った楽しい時間でした。

2 基本法制研修B 第9期

行政法・民法・地方自治制度・地方公務員制度・地方税財政制度を講義形式で学びました。

大学以来の長時間の座学で腰が痛くなるなど辛いこともありましたが、各分野で有名な講師の個性的な話し方を楽しみながら、実際に活用できる知識が身についたと思います。

講義の最後には、理解度を確認する「効果測定」というテストがありました。他の研修生とどのような問題が出るか予想し、回答を作成して添削しあうことで、自分一人で学習するより深い部分まで理解できたと感じます。

すべてのテストが終わり修了証書をいただいたときはほっとした気持ちになり、基本法制研修Bで出会った仲間と2ヶ月後に元気に再会できることを誓い合いました。

3 第1部・第2部特別課程 第44期

第1部・第2部特別課程では、大きく分けて4つの研修科目がありました。

(1) 講義

様々な分野の専門家の話を聴くことで見識が深まっただけではなく、考え方を根本的に変えてくれた内容の講義が多く、通常の業務では経験できない貴重な時間だったと思います。

特に統計やデータ活用の講義では、数字や明確な根拠などの証拠に基づいて説明し、政策形成を行うことの有用性を認識でき、今後の業務で活かせる内容だと感じました。

また、尾身総務副大臣との意見交換会や東京都副知事の特別講演など、貴重な経験もできました。

(2) 事例演習

地方公共団体が直面する事例に対して、課題の抽出と解決策を議論しました。

まず、事例が記載されたテキストを熟読し、課題に対する所属自治体の現状や取り組みの調査、所属自治体の課題を抽出、課題に対する解決策の検討を個人で行いました。

その後3～4人でグループを組み、自分が考えた施策の問題点や解決策について討議し、報告書をまとめました。

私のグループでは「マイナンバー制度の活用」「ワーケーション誘致」について討議しましたが、限られた時間で各自自治体の状況や先進事例を調べる中で、短時間で意見を集約し、まとめる力が身についたと思います。

(3) ディベート型演習

特定の論題について肯定側と否定側のグループに分かれて、自らの主張の立証と相手方への反論を行う演習を行いました。

私は「学歴偏重是正の観点から、職員採用で教養科目・専門科目の筆記試験を廃止して、面接のみにより可否を判断すべき」という論題で、ディベートを行いました。

これまで中立的な立場をとることが多く、意見を明確にすることが苦手でしたが、討議を深めていく中で、自分の考えを相手に伝え、説得する能力が身につきました。

また、グループ内でそれぞれの長所を活かした適切な役割分担を行うことの重要性を実感しました。管理職が適切な事務分担を行うことは、業務の効率化の観点からも必要です。今後もこの視点を忘れずに業務に励みたいと思います。

(4) 特定政策課題レポート演習

指定されたテーマから1つ選択し、実際に提言することを想定して政策を立案するレポートを作成しました。

私は「女性活躍推進の意義や取り組み内容」をテーマに、内閣府や総務省などの資料を基に現状を分析し、分析結果から当市の課題を発見して解決策を述べました。

レポート作成により、データに基づく現状分析・分析結果と将来の目的とのギャップから課題を抽出・課題解決の方策検討など、政策を立てるために必要な方法を学びました。今後政策形成する場面で活かしていきたいです。

4 研修生活

自治大では、研修生全員が寮で寝食を共にします。

特に寮の同じ階の研修生とは、全国から送られてきた地酒、銘菓などをいただきながら、毎日談話室で過ごしていました。自治

大周辺のカレー屋の味にはまり、研修中何度も訪れたこともいい思い出です。

休日には、鎌倉でしらす丼を食べたり、高尾山に登ったり、屋形船に乗ったりと、プチ旅行気分も味わっていました。

また、自治大職員と研修生との連絡調整や寮内の管理を行う自治会の会長になったこともあり、寮の他の階のフロアの研修生とも交流することができました。

自分と同じように育児と仕事を両立している職員、管理職として活躍している職員、民間企業から公務員に転職した職員、建築や保健師などの技術職員など、様々なメンバーと仕事やプライベートの話ができたことは、貴重な経験です。

充実した毎日を過ごした仲間との別れが辛かったのか、卒業式では大号泣でした。

今回出会った仲間とのネットワークをいつまでも大切にしていきたいです。

5 おわりに

もし自治大の研修を受講するか迷っている方がいるならば、ぜひ受講をおすすめします。

自分の考え方の癖や自分では把握していなかった得意分野に気付き、新しい自分を発見できたこと、そして全国にたくさんの仲間ができたことは、研修で得た大きな宝です。

自治大の職員や講師の皆さま、同期の仲間達、多忙な時期にもかかわらず長期研修に送り出してくれた職場の方々や家族に感謝いたします。ありがとうございました。



マネジメントコース研修生のつぶやき

編集者注：このコンテンツは、マネジメントコース(※)の研修生が持ち回りで担当し、それぞれの所感等を述べたものです。

※ 地方自治体職員が、自治大学校で一年間を過ごす研修。研修期間中の概ね半分は自治大学校の実務に従事、半分は通常の研修(第1部課程等)を履修することによって、実践的に高度の政策形成能力及び行政管理能力の向上を図るもの。

4月から始まった自治大学校での日々はとても充実しています。そのおかげで、2か月で体重を5kg増量することに成功してしまいました。

今回、この自治大学校での仕事や生活についてつぶやこうと思います。

○仕事○

わたしの仕事は、1年間のうち前半は自治大学校の実務に従事し、後半は通常の研修を受講します。

現在の業務内容としては、研修生が受講するeラーニングシステムの管理や行政が直面する様々な課題に対する研究などがあります。

特に、研究活動は普段の自治体の仕事ではなかなか経験できないため、大変貴重な財産となっています。

また、他のマネジメントコース研修生や総務省の職員の方と業務を行うことも大いに学びがあります。彼らの深い見識に日々感銘を受け、自分ももっと頑張らなければと気持ちが引き締まります。

○生活○

新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けが5類となったこともあり、研修生同士の交流はとても活発です。特に、研修生が集う談話室では、研修生の地元のお酒やお菓子が並び、それらを味わうのが楽しみの1つになっています。ダイエット中には試練ですが、仕方がありません。

しかし、体重が増えてしまっても、自治大学校にはジムやグラウンドがあり、研修生たちは朝や夕方にトレーニングや運動を楽しんでいます。わたしも一度、朝、カーテンを開けたら、グラウンドで運動している研修生と目が合って驚いたこともあります。

週末には、都内の観光やグルメツアーに行ったり部屋でリラックスしたりする時間もあります。自治大学校の近くには大きな商業施設もありますので、ショッピングも楽しめます。

この素晴らしい環境に感謝し、日々の業務に取り組みつつ適度に息抜きも忘れずに、1年間を最大限に楽しもうと思います。「充実した1年間だったな。」と振り返ることができるよう、これからも精進していきます。

(N. S)



高尾山の山頂で撮った写真