

論点に対するメモ（人材・組織マネジメントの観点から）

同志社大学 田中秀樹

2026 年 7 月 27 日審議会提出

（Ⅰ）本市に必要な人材像について

今後の行政運営を支えるため、本市はどのような職員を育成・確保していくべきか。

【論点Ⅰ】

- ・本市に必要な職員数をどう考えるか

✓公務員の母集団は減ることは必然

⇒（明確な職員数は不明であるが）職員数が減る（減らざるをえない）ことを前提に議論を進める必要がある

⇒DX化による自治体業務の推進を進めることを両輪で議論することが求められる

- ・若手職員に早期から身につけさせるべき力はなにか
- ・専門人材とゼネラリストのバランスをどう考えるか

✓このバランスを考える前提において、八幡市が職員に求める能力の明示化が求められる。左記は、現在の「求められる包括的能力」「職位ごとの能力要件」の内容変更を求めるものではない。ここでの明示化とは、「どの能力は自治体職員としての基礎能力なのか」「どの能力はゼネラリスト型能力で、どの能力がスペシャリスト型能力なのか」を明示することを指す。

例えば、「政策形成能力（課題分析力・政策立案力）」「調整能力」「コミュニケーション能力（住民対応含む）」「マネジメント能力」などはゼネラリスト型能力、「専門知識（専門性の高い法律知識含む：例えば、建築基準法や社会保障制度など）」「技術能力（AI、データ分析など）」はスペシャリスト型能力と呼べるはず。

✓専門分野への知識（深さ）だけではなく、政策・行政全般への知識（広さ）の双方を持つ「T字型人材」が理想。また、「ゼネラリストかスペシャリストか」という二項対立ではなく、両者を組み合わせた人材ポートフォリオの構築が求められる。

⇒「専門人材とゼネラリスト人材のバランス」は、省内で求められる能力とそれに関するバッファをどう考えるかによる

⇒市としてのグランドデザイン（人材だけではなく、市民サービスの在り方や市政運営なども含む）がないと、必要となる能力のニーズが明らかにならない。これが明らかにならなければ、能力の明示化は行えない。

⇒人材育成方針においても同様。「どの年齢までに、おおよその行政知識をつけてもらいたいのか」によって「若手の定義」「若手に身につけさせるべき能力」が見えてくる。

✓一方で、今後必要になるのが、民間からの転職組も含めた人材ポートフォリオの構築である。彼等・彼女らの即戦力能力をいかに活かすかは「必要となる能力ニーズ」「求める専門知識（※中途採用者の多くは、特定の分野に長けていることが多い）」が明確になっていることが必須。

⇒中途採用者の活用も含めて、人材ポートフォリオの構築は欠かせない（その一方で、不測の事態に備えてのユーティリティ人材の確保も必要であることから、どこまで厳密に人材ポートフォリオを確定させるか、は要議論）。

【語句説明】

人材ポートフォリオ：

事業活動に必要な人材タイプを明確化した上で、組織内の人的資源がどのように分類・構成されているのか、あるいは必要となるのかを分析したもの。自社人材（既存能力）を把握することにより、適材適所の実現が可能となる。経営戦略や事業戦略に基づいた目標達成、採用や育成を含めた中・長期の戦略的な人材マネジメントの立案・実行に欠かせない。

（参照元：『日本の人事部』HP）

（２）人材確保について

今後、自治体間だけでなく民間企業との人材獲得競争も厳しくなる。

その中で、本市が必要とする人材をどのように確保していくかが課題となる。

【主な論点】

・新卒採用だけではなく、経験者採用や専門職採用をどう活用すべきか

✓上述の人材ポートフォリオ策定によって、活用の有効性が異なるはず

・技術職、福祉職、デジタル人材など、確保が難しい分野への対応をどのように検討すべきか（広域連携・外部人材活用など）

✓職員の所有（Ownership）から職員の共有（Sharing）への発想の転換が必要。1つの自治体だけで確保することが非効率なケースもある（例えば、一級建築士など）。

⇒人件費削減、専門性向上（経験数の増加によるもの、など）、ノウハウ共有、自治体間の横展開の担い手、などの効果が期待できる。ただし、労務管理上あるいは情報管理上の課題はしょうじる。しかし、この点は民間の副業人材の管理などを参照にできる。

✓半官半民人材の活用も視野に入れる。

⇒専門職不足は一時的ではなく構造的であること、専門知識の更新速度が速いこと、「地域貢献」「地方創生」への意識を持つ若手・中年が増えていること、などを背景にすると、活用を視野に入れないことはある意味リスク要因になりうる。

・「選ばれる自治体」となるため、本市で働く魅力をどのように発信すべきか

✓「公務員だから応募が来る」という前提（はすでに持ってないと思うが）は忘れる。「働きたい自治体をつくる」ことが前面に出る必要性。

⇒「キャリアパスの可視化」「専門性を伸ばせる環境かどうか」「挑戦できる/学習できる自治体であるかどうか」などを“見せる”必要がある。これらを見せなければ、そもそもの応募（ポテンシャル）層の琴線に触れないし、早期退職の温床になる。「ミッション」を示して、共鳴者を募ることも必要。

【語句説明】

ミッション（Mission）：

組織が社会において果たすべき使命や任務のこと。組織の根幹となる考えを言語化したものである。環境変化への対応・多様な価値観の受け入れが求められる中、（少なくとも一定期間は）不変的なものであるミッションは組織の進むべき方向性を示す羅針盤となる。

（参照元：『日本の人事部』HP）

(2) 人材育成について

総務省指針では、DXやGXなどの新たな政策課題、複雑・多様化する行政課題に対応するため、職員がリスキリングやスキルアップできる環境を整える必要があるとされている。本市においても、若手職員を早期に育成し、将来の管理職や専門人材を計画的に育てることが重要である。

【主な論点】

- ・若手職員をどのように育成するか
- ・OJTを職場任せにせず、組織的に機能させるにはどうするか

✓人材ポートフォリオに基づく、能力要件定義を機能させる必要がある。それによって、計画的なOJTも可能になる。

- ・管理職候補を計画的に育成する仕組みをどう作るか
- ・専門性を持つ職員をどのように育て、配置するか
- ・研修、実務経験、面談、人事評価をどう連動させるか

✓少なくとも10年後を見据えた人材マネジメント方針は必要。その方針には、民間への流出を一定数折り込んでおくべきかもしれない。一部の層を庇護的に育成・処遇する（いわゆる、タレントマネジメント）が可能であれば、実践すべき。ただし、職員の不公平感への対処は必要である。

⇒DXによって消失しうる業務の精査も必要である。したがって、人材育成はDX化計画も絡んでくる。

（３）職員の配置・活用について

人材マネジメントは、研修だけではなく、職員の能力や意欲を踏まえた配置・活用と一体で考える必要がある。

職員が成長を実感できる配置，専門性を高められる配置，組織目標に沿った配置を行うことで，職員の能力発揮と行政サービスの向上を両立させることができる。

【主な論点】

- ・適材適所をどのように実現するか
- ・部局横断的な人材活用をどう進めるか
- ・専門性を高める配置と幅広い経験を積む配置をどう両立するか
- ・人事異動を単なるローテーションではなく，育成機会としてどう位置づけるか
- ・複線型人事制度を導入・検討すべきか

✓人材ポートフォリオによる部分がある。人材ポートフォリオが明確でないと，上記論点の必要性も含め，実行の可否（適合度）が見えてこない。

(4) エンゲージメント向上について

総務省指針では、職員一人ひとりがやりがいや成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりが必要とされている。

エンゲージメントとは、単なる満足度ではなく、職員が組織の目標を理解し、自らの仕事に意義を感じ、主体的に力を発揮しようとする状態である。

総務省ガイドブックでも、エンゲージメント調査等を活用し、組織の課題を把握し、改善につなげることが示されている。

【主な論点】

- ・職員が仕事の意義を感じられる職場にするにはどうするか
- ・職員が組織目標と自分の仕事のつながりを感じるにはどうすべきか
- ・働きやすさと働きがいをどう両立させるか

✓職務特性理論という考え方がある。

「技能多様性 (Skill Variety) : 多様な能力を活用する (例えば、福祉・財政・住民対応・企画を組み合わせる仕事など)」

「職務完結性 (Task Identity) : 一つの仕事を最初から最後まで担当する (例えば、地域計画を企画から実施・評価まで担当など)」

「職務重要性 (Task Significance) : 社会への影響を実感できる (例えば、災害対応、子育て支援、福祉施策など)」

「自律性 (Autonomy) : 自分で判断できる (例えば、課題解決方法を担当者が提案・実行する、など)」

「フィードバック (Feedback) : 成果が分かる (例えば、住民満足度、上司との振り返りなど)」

が高まると、仕事の有意味感、仕事への責任感が高まり、仕事へのモチベーション (とりわけ内発的モチベーション)、パフォーマンスなどが高まることが実証されている。公務労働は、職務重要性や技能多様性は知覚しやすいが、自律性は低く、フィードバックもあまりないことも多い。また、職務完結性は職務・職場による部分が大きい。

⇒公務労働の性質上、自律性は一定程度までしか発揮できないという制約がある。しかし、フィードバックは可能である。上司との業務振り返りや住民アンケート結果の活用 (ただし、注意は必要) によって、「自分の仕事の成果/現在地」を自覚させることは可能である。それにより、組織目標と自身の仕事の関連性を知覚させることもできる。

- ・職員の意見や課題を把握する仕組みをどう作るか

✓上司による面談が解決策になる。しかし、意見を聞けない上司、当事者との視線合わせができない上司には教育が必要。

（５）デジタル人材の育成・確保

総務省指針では、デジタル人材について、「高度専門人材」「ＤＸ推進リーダー」「一般行政職員」に分類して考えることが示されている。

本市でも、行政ＤＸを一部の担当課だけの取組とせず、全庁的な業務改善や市民サービス向上につなげるため、デジタル人材の育成を人材マネジメントの中に位置づける必要がある。

【主な論点】

- ・本市に必要なデジタル人材像をどう定めるか
- ・一般職員に必要なデジタルスキルをどう底上げするか
- ・ＤＸ推進リーダーを各部局に育成・配置するか
- ・行政ＤＸと人材育成をどう連動させるか

✓ＤＸを担当部署が単独で取り組むことはＤＸの導入を妨げる。デジタルスキルの底上げは、全職員が「自分ゴト化」する必要がある。

⇒職員（そして、市民も）が行政ＤＸ推進に向けて進む必要がある。その際には、デジタルデバイドが問題として挙がるだろうが、デジタルデバイドは解消の方向に進むはずなので、杞憂ではないか。

- ・デジタル人材を外部から確保するか、内部育成するか

✓当面は、外部人材の育成・活用を想定する必要がある。一部企業でも、自社のＤＸ化（のニーズ変化・発生）のスピードとＤＸ実装人員のギャップが理由で、想定通りにＤＸ化が進んでいない事例も散見される。

【語句説明】

デジタルデバイド：

インターネットなどの情報通信技術（ICT）を使える人と使えない人の間に生じる経済や社会の不平等な差。ここでは、特に、年齢、所得、障がいの有無などによる機器の保有・利用スキルの差を指す。

（６）組織再編を含めた組織体制のあり方について

人材マネジメントは、職員の育成や配置だけでなく、社会情勢や行政課題の変化に対応できる組織体制を構築することも重要な視点である。今後の行政需要や限られた人材を踏まえ、必要に応じて組織再編を含めた組織体制のあり方を検討する必要がある。

【主な論点】

- ・社会情勢や行政課題の変化に対応するため、今後どのような組織体制が望ましいか
- ・限られた人材を有効に活用するため、組織や業務のあり方をどのように見直すべきか
- ・部局横断的な連携をさらに進めるためには、どのような仕組みが必要か
- ・人材育成と組織づくりをどのように一体的に進めるべきか
- ・将来を見据え、必要に応じた組織再編についてどのような視点が必要か

✓市としてのグランドデザイン（人材だけではなく、市民サービスの在り方や市政運営なども含む）がないと、見えない部分が大きい。人材ポートフォリオの明確化も必要。

以上