2025
2

地域づくり

本編

ISSN1340-8917

明日を開く、地域活性化のための情報誌



特集　若手職員の能力開発と地域づくり

本誌は、宝くじの社会貢献広報事業として助成を受け作成されたものです

地域づくり　2025-2

CONTENTS

1 巻頭エッセー／「ともにいきる、ともにつくる、滋賀の未来」
三日月大造（滋賀県知事）

特集 若手職員の能力開発と地域づくり
変化が激しく多様化が進む現代において、今後の地域づくりを担う自治体若手職員の育成にも様々なアプローチが求められている。若手の意欲を引き出し、能力開発やキャリア形成に取り組む各地の事例を特集した。

2 基調論文 能力開発の考え方を転換せよ 大谷基道（獨協大学法学部教授）
6 北海道釧路市 若手職員のジョブ・クラフティングを目指して 西館 慎
8 福井県 若手職員の独創的アイデアを政策に反映 木内裕貴
10 愛知県 「やりたい仕事」に挑める庁内公募制度 川出諒哉
12 副基調論文 地方公共団体の人材育成について 寶田萌音（総務省公務員部給与能率推進室事務官）

【特集編では基調論文、全10事例を全て掲載～特集編のみに掲載される事例は以下の通り】
●神奈川県川崎市 寛容と互助の都市型コミュニティへ 鈴木尚子
●富山県 地域に飛び出し課題解決策を提案 川田倫寛
●滋賀県長浜市 次世代リーダーを育成する「トモガク」 狩野光平
●鳥取県 若手職員だけの知事直轄組織 兵江健太
●高知県 セミナーで地域づくりのリーダー育成 岡野太朗
●大分県佐伯市 若手・中堅が部局を超えて政策提案 大司磨莉
●鹿児島県奄美市、大和村、宇検村、瀬戸内町、龍郷町 奄美大島５市町村で官民合同新人研修 畑 晋作

レギュラーリポート
16 移住・定住・交流推進支援事業 新潟県南魚沼市
仕事の魅力を発信「BCプロジェクト」 風間佳世
18 地域づくりは人づくり
商店街のまちづくり活動で高校生育成 久保田圭祐
20 地域プロモーションアワード2024
24 首長の思い
地域資源を活かし 豊かでみんなが輝くまちづくり 甲斐宗之（宮崎県高千穂町長）

グラビア
手前みそですが… 【鹿児島県指宿市】

表紙 大内宿の雪景色

（福島県下郷町）

福島県会津地方南西部に位置する大内宿は、会津若松から日光を結ぶ下野街道の宿場町として栄えました。昭和56年には、江戸時代の宿場形成が残る地区として国の重要伝統的建造物保存地区として選定されました。保存地区選定後は「売らない・貸さない・壊さない」という住民憲章を掲げ、住民が住みながら集落を保存し、活用することで、年間100万人近い観光客が訪れる県内有数の観光地として発展しました。

住民が住み続けることで、風習や伝統も継承されています。その一つが「結の精神」です。約50軒の山あいの小さな集落の中で、人々が互いに助け合い、暮らしてきました。現在でも茅葺き屋根を葺き替える際は住民がこぞって作業に参加し、昔ながらの景観を守っています。

肩を寄せ合うように連なる茅葺き屋根の景観もさることながら、その中に息づく暮らしも感じていただければと思います。

問い合わせ先＝大内宿観光協会
電話0241（68）3611
（写真提供＝大内宿観光協会）



江戸時代にタイムスリップしたような家並み

ESSAY

巻頭エッセー

「ともにいきる、ともにつくる、滋賀の未来」



滋賀県知事 ● 三日月　大造

滋賀県知事に就任して11年目になりました。

令和2年1月にエッセーを寄せて以降、人口減少の加速化、社会システムの変化、不安定な世界情勢と地政学的リスクなどを経験しながら、「夢や希望に満ちた、新しい豊かさを実感できる社会」を実現し、基本構想に掲げる「未来へと幸せが続く滋賀」をつくるため、人・社会・経済・自然すべての健康が充足する「健康しが」をスローガンに、よき祖先として「より良い自治」を紡ぐ取り組みに力を入れています。今回は、その中から六つの取り組みを紹介します。

一つめは、令和元年7月に「税制審議会」を立ち上げ、令和4年に「地域公共交通を支えるための税制の導入可能性」について答申をいただき、「誰もが、行きたいときに、行きたいところに移動ができる、持続可能な地域交通」のあり方と併せて負担分担の議論を進めていることで、住民参加型の自治を促進し、地域の将来を共に考える機会として捉えています。

二つめは、令和2年10月に策定した「すまいる・あくしょん」です。県内の小中高大生など、3万1320人の声をもとに、子どもの笑顔を増やす行動として発表したもので、多くの賛同を頂き、「子どもを真ん中においた社会づくり」を進める力になっています。

三つめは、令和2年12月に立ち上げた「死生懇話会」です。「死」を真正面から考え、一層充実した「生」につながる施策を考えるため、多くの方のお話を伺い、話し合ってきました。この2月には、悩み、模索しながら取り組んできた様子が書籍化され、全国の書店に並ぶ予定です。

四つめは、令和3年7月に策定した、琵琶湖を切り口とした13の目標〝マザーレイクゴールズ（ＭＬＧｓ）〟です。琵琶湖は、地球規模の環境変化の予兆を映し出す湖と言われており、水源となる山、生きとし生けるものとともにいきる、循環型の持続可能な社会の実現に取り組んでいます。

令和4年7月には、千年以上受け継がれてきた、琵琶湖と共生する農林水産業、「森・里・湖（うみ）に育まれる漁業と農業が織りなす琵琶湖システム」が世界農業遺産に認定されました。次の世代への贈り物として、しっかり引き継いでいきます。

五つめは、令和6年3月に策定した滋賀県職員の志（パーパス）、「琵琶湖とくらしを守る。三方よしで笑顔を広げる。豊かな未来をともにつくる。」です。「滋賀県庁で何のために働いているのか」を職員全員が改めて考え、言語化し、未来へ歩むための羅針盤にしています。

六つめは、滋賀県で9月28日から国民スポーツ大会、10月25日から障害者スポーツ大会を開催します。招致表明から10年以上かけて様々な準備を進めてきました。これを機会に、スポーツの「する、みる、支える」を広げ、文化、健康づくり、産業につなぎ、レガシーを遺す取り組みを進めます。

令和6年12月からは、2府6県4政令市でつくる関西広域連合の長として2期目を担っており、関西の「防災力」強化、「文化力」の向上・世界への発信、イノベーション創出等「産業力」の強化、「環境保全力」を高め「循環型社会の実現」へ挑戦、「広域自治力」を高めることに注力します。

この4月にはいよいよ、大阪・関西万博が始まります。関西が力を合わせ、滋賀県として水のつながりを大切にしながら、よき祖先としてレガシーを遺せる万博となるよう、力を尽くします。

令和6年には「しが２１００未来研究会」を立ち上げ、「環境と経済」、「世界の動向」、「人のありよう」の三つの視点から、産学官で滋賀の未来を議論しています。

令和7年は戦後80年を迎えます。命の大切さ、平和への思いを次の世代に引き継ぎながら、滋賀に暮らす、滋賀と関わる全ての人とともに豊かな未来をつくっていきたいと考えています。

若手職員の能力開発と地域づくり

能力開発の考え方を転換せよ
―「学ばせる」育成から「自ら学ぶ」育成へ―



獨協大学法学部教授 ● 大谷 基道

はじめに―なぜいま自治体職員の能力開発が重要なのか？

少子化の進展に伴い、労働力人口が大きく減少することが見込まれている我が国において、自治体だけがこれまでと同程度の職員数を確保し続けることは現実的ではない。２０１８年の総務省「自治体戦略２０４０構想研究会」の第２次報告も、自治体は従来の半分の職員数でも運営できるような仕組みを構築しておく必要があると指摘している。とはいえ、自治体には多くの行政サービスを提供する責務があり、ＤＸの推進等により業務のスリム化・効率化を図るにしても、業務量を半減させることはなかなか難しい。職員数は半減、業務量はそこまで削減できず、ということになれば、一人ひとりの職員にかかる負荷は増大することになり、職員の能力を向上させる必要性がこれまで以上に高まっている。

自治体の能力開発の課題

自治体の能力開発といえば、上司や先輩が日々の業務を通じて知識やスキルを教えていくＯＪＴ（On-the-Job Training）と日頃の業務を離れて研修等に専念するＯｆｆ－ＪＴ（Off-the-Job Training）に大別される。

ＯＪＴについては、１９９０年代半ば以降の度重なる行財政改革により職員数が大きく削減されたため、上司・先輩が自分のことで精一杯になり、部下・後輩を指導する余裕がなくなってしまっている。また、上司・先輩が部下・後輩を指導する場合、かつては「まずは過去の書類を読んで、そ

筆者プロフィール

大谷　基道氏
（おおたに・もとみち）

早稲田大学大学院政治学研究科博士後期課程研究指導終了退学。博士（政治学）（早稲田大学）。茨城県職員（人事課等）、日本都市センター主任研究員、名古屋商科大学教授等を経て2016年から獨協大学法学部教授。専攻は行政学・地方自治論（特に自治体の人事・組織論）。主な著書に、『職員減少時代の自治体人事戦略』（共著、ぎょうせい）、『現代日本の公務員人事』（共編著、第一法規）、『東京事務所の政治学』（単著、勁草書房）など。

れを参考にやってみろ」ということが多かったが、今は若手職員のマインドも、「答えがあるなら、どうすべきか先に教えてほしい、自分で答えを模索するのはコスパが悪い」というように変化してきており、「経験して学ぶ」（模倣から入る）から「学んでから経験」（答えを先に知る）へのシフトを余儀なくされている。

Ｏｆｆ-ＪＴについては、定員削減の影響で人員不足が進み、職場を離れて研修に参加することが難しくなってきている。この傾向は、職員数が少なく担当者不在時のカバーが難しい小規模自治体において顕著である。また、せっかく研修に行かせてもらっても、受講が義務づけられた階層別研修や、上司の命令で参加しなければならないものに対しては、当然ながらやる気も起きず、義務感とやらされ感満載の受講となり、研修効果が上がらないという問題も抱えている。

「学ばせる」から「自ら学ぶ」への転換

このような問題が起きるのは、職員数の削減により職場に余裕がなくなったことはもちろんであるが、自治体の能力開発が「職員に学ばせる」という発想のもとに行われてきたことが大きい。そのような受け身の能力開発では自主的に取り組もうという気も起きないし、学習意欲も上がるはずがない。この状況を打破するには、能力開発のあり方を「職員に学ばせる」から「職員が自ら学ぶ」へ転換することが求められる。ただし、自ら学べば何を学んでも良いわけではなく、自治体業務に資するものでなければならないのは当然である。つまり、職員の「学びたい」内容と自治体の「学んでほしい」内容を一致させなければならないが、これは自治体が策定する人材育成・確保基本方針において「求める人物像」を明確に定め、職員と自治体が同じ方向に向かって能力開発に取り組めるようにしておく必要がある。

命じられた研修よりも自発的意思による学習の方がより効果的であることから、自発的な学びの重要性は以前から指摘されてきた（稲継２００６ほか）。実際に職員の自発的な学びを支援する取り組みを行っている自治体も見られるが、能力開発体系全体で見ると、まだまだ人事・研修担当課が用意したプログラムに職員を参加させて「学ばせる」発想に基づくものが圧倒的に多い。

「学ばせる」から「自ら学ぶ」への転換にあたっては、職員の自発的な学習意欲を尊重することも大事であるが、職員が自ら学習目標を定め、その達成に向けて学習すべき内容を選択して学習し、事後にはその成果について評価して新たな目標に反映させる「自律的学習」にまで持っていかなければならない。

自律的な学びを促すには？

このような自律的な学び（自律的学習）を促すには、職員に対するキャリア形成支援が重要になる。例えば、上司との面談、キャリアデザイン研修（キャリアの棚卸し）、キャリアパスの提示、希望に応じた人事異動などである。

自身の将来像を描けなければ、何を学ぶべきかがわからず、学習目標も曖昧になってしまう。職員一人ひとりが自らの働き方やキャリアについて考える機会を付与することで、職員が主体的・自律的に学習するようになり、学習効果の向上はもちろん、職務に対するモチベーションや能率も向上するようになり、ひいてはより良い政策展開や住民福祉の向上にも資することが期待される。

民間企業でもキャリア形成支援は積極的に行われている。厚生労働省の「令和５年度能力開発基本調査」によると、回答事業所の４割強がキャリアコンサルティングを行っている。その効果として「労働者の仕事への意欲が高まった」「自己啓発する労働者が増えた」などが挙げられており、期待どおりの効果が実際に生じている（図１）。

キャリア形成支援の取り組みは自治体の間でも広がってきている。静岡県藤枝市では、総合力と専門力を兼ね備えた職員（スペシャル・ジェネラリスト）の育成のため、職員が職務経験を通じて自ら行う将来設計（キャリアデザイン）への支援と、その実現までの道筋（キャリアプラン）をつける支援を行っている。入庁から約10年の間に、「窓口部門」「管理部門」「事業部門」の概ね三つの分野を経験させ、市政の基礎的な実務内容を一通り理解させる。30～40代の中堅職員向けには、能力の自己分析と将来のキャリアプラン作成を行うキャリアデザイン研修を実施し、現時点の自身の能力、価値観、意欲、知識、経験などを客観的に把握しながら、今後の職員生活に関する将来ビジョンを作成する（図２）（山梨２０２１、稲継・大谷２０２１）。

デジタル技術の活用による自己決定型の学習

すでに述べたとおり、自律的な学びには、自ら定めた学習目標の達成に向けて学習内容を選択して学習することが欠かせない。そのためには、自治体は、画一的なセットメニューのような研修ではなく、多種多様なアラカルトメニューの中から個々の職員がニーズに合わせて組み合わせることのできる研修を用意しておく必要がある。

近年は、新型コロナ禍をきっかけに、動画を用いたオンデマンド研修を取り入れる自治体が増えてきている。民間向けにオンデマンド型のオンライン学習サービスを提供する企業も急増し、自治体向けのコンテンツの充実に力を入れるところも出始めた。中には50以上の自治体と契約しているところも存在する。

オンデマンド動画による研修は、都合の良いときに受講でき、会場に向かう時間的コストもかからない。よく理解できない部分があれば戻ってもう一度見ることもできる。今後は個々の職員のニーズに合わせてオンデマンド動画を組み合わせるタイプの研修が増加するものと思われる。

なお、仕事が忙しい場合には時間外に受講せざるを得ないこともあると思われるが、その場合、総労働時間の増加が懸念されるので、なるべく勤務時間内に受講できるように管理職が業務量の調整を行うなどの配慮も求められる。

上司及び人事・研修担当課による支援

自律的な学びを促すには、上司や人事・研修担当課の支援も必要である。職員が自ら学習目標を定め、その達成に向けて学習すべき内容を選択して学習するのが自律的学習ではあるが、目標を設定するには自身の能力の現状を正確に把握し、どのような能力をどの程度まで伸ばすべきかを検討する必要がある。そこで活用すべきなのが人事評価である。上司との面談の中で、自身の評価を客観的に知り、目標設定も行っているはずなので、それを活用しない手はない。面談において学習に対する動機付けやゴールの明確化を行い、学習効果が高まるようにすることも上司の重要な役割である。

学んだことを定着させるためには、実践することが効果的である。経験を重ねることでさらなる学びを得ることもある。しかし、業務分担の関係もあって、学習後すぐに実践の機会を得ることができるとは限らない。このあたりを上司が配慮して、実践の機会を付与することも重要である。また、上司が動きやすいように、人事評価やキャリア形成支援をはじめとする人事関係の諸制度を整備するなど、人事・研修担当課による支援も重要である。

職員の副業・兼業による能力開発

2017年、神戸市は、職員が勤務時間外で、社会性・公益性の高い地域貢献活動

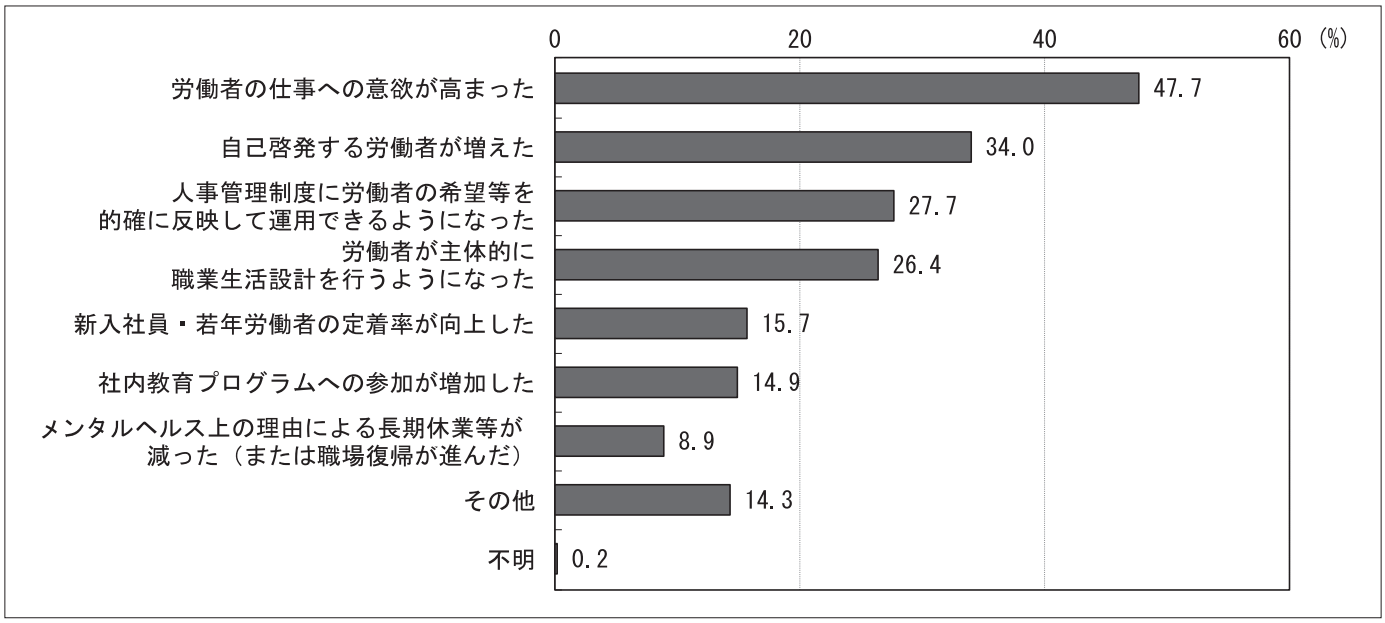


図１　民間企業がキャリアコンサルティングを行った効果（複数回答）
出所：厚生労働省「令和５年度能力開発基本調査結果の概要」、27 ページを一部改変。

をする場合に、報酬を得て従事可能とする「地域貢献応援制度」をスタートさせた。このように、職務専念義務に反しない範囲で職員に副業・兼業を認め、公務以外の場で視野・経験を広げさせようとする自治体がここ数年、増えてきている。例えば、奈良県生駒市ではＮＰＯでファンドレイジングの役割を担う職員も出てくるなど、自治体でも必要とされるスキルや経験を副業・兼業で積み重ねることができるようになってきた。

見方を変えると、これは自治体の外に実践の機会を持って、職員の能力を向上させる取り組みとも言える。地域社会に貢献しつつ、職員の能力開発にも寄与することのできる副業・兼業は、今後も多くの自治体に広がっていくべきものと思われる。

おわりに

近年、公務員採用試験の受験者数や競争率が低迷し、また、若手公務員の離職者も増加傾向にあるなど、多くの自治体が人材確保に苦労している。リクルートマネジメントソリューションズの「新入社員意識調査２０２４」によると、新入社員が仕事をする上で重視したいことの１位は「（自身の）成長」であった。このような若手の志向を踏まえれば、能力開発に力を入れて職員の成長を支援することが、新規採用にも離職防止にも有効である。自学を促し、成長を実感できるような能力開発を進めていくことのできる自治体こそが、有為な人材の確保に成功し、自治体間競争の時代を勝ち抜いていくことだろう。

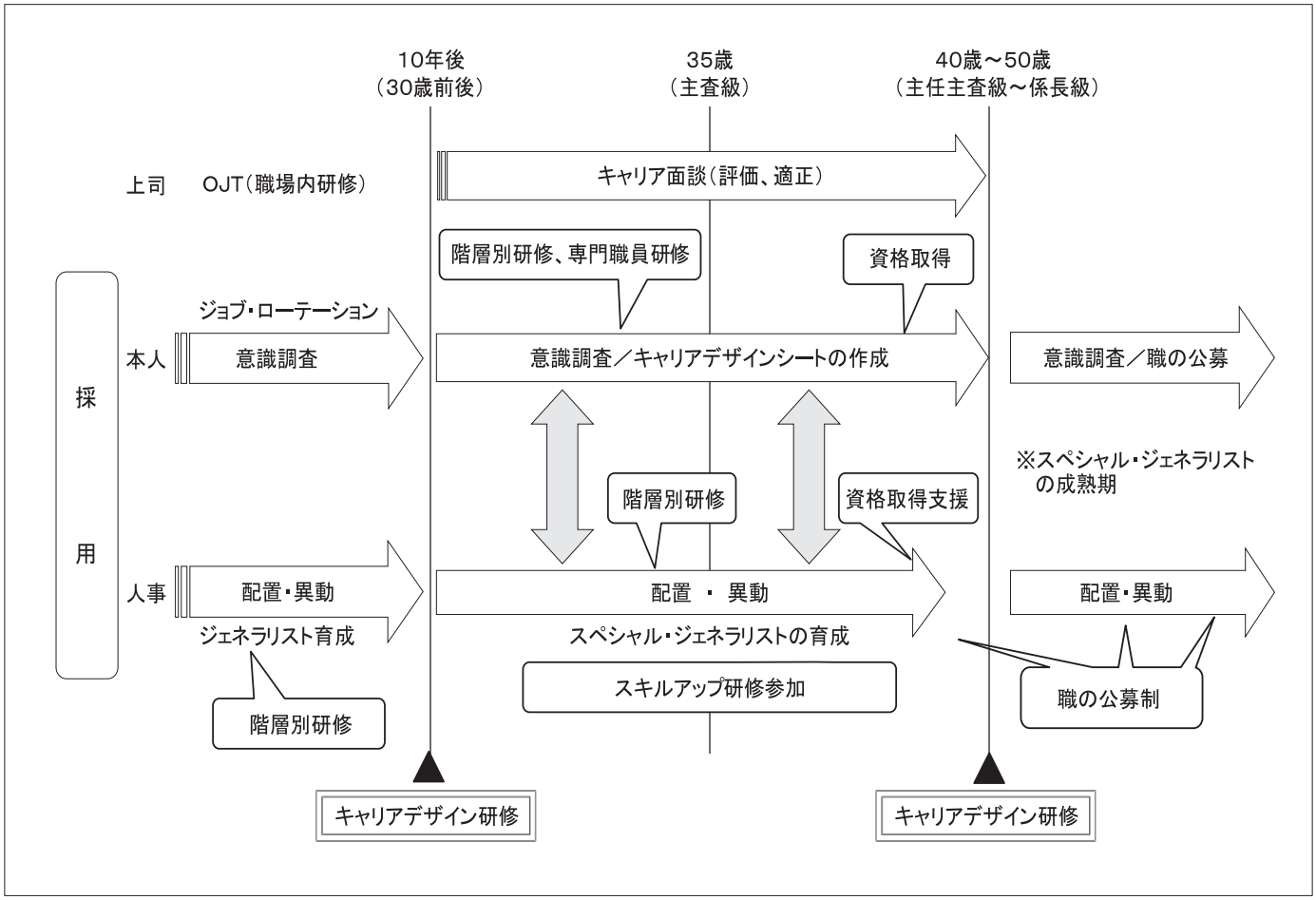


図２　藤枝市におけるキャリア形成の流れ
出所：山梨（2021）、５ページ。

【参考文献】
稲継裕昭（2006）『自治体の人事システム改革―ひとは「自学」で育つ』ぎょうせい。
稲継裕昭・大谷基道（2021）『職員減少時代の自治体人事戦略』ぎょうせい。
山梨秀樹（2021）「自治体における組織経営と人財の育成～その効果的な手法に向けた１考察～」『静岡産業大学情報学部研究紀要』第23号。

若手職員の能力開発と地域づくり

北海道釧路市

若手職員のジョブ・クラフティングを目指して
―採用前インターンと職場内留学で―



釧路市総務部職員課人事厚生係専門員　●　西館　慎

◆◆◆「教える」から「学ぶ」へ転換

「VUCA」（ブーカ＝変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）と呼ばれる時代を背景に世代間ギャップが一層広がる今日、人とのつながりや関係性について、改めてそのあり方を考えることが求められています。前例踏襲の形式的な研修や「背中で語る」といった環境だけでは、時代の変化に対応していくことはできません。その一方で、業務の複雑化や自治体職員の減少による時間的な余裕もない中、これまでの「教える」から「学ぶ」スタイルへの転換を図ることが必要です。

釧路市では、行政としての課題を解決するとともに、職員のキャリアデザイン形成支援に取り組んでおり、特に若手職員が採用時から自らの適性を知り、キャリアを重ねる中でスキルアップを図ることができる体制構築を進めています。その手法として実施している「リクルート・チャレンジ」と「ジョブ・トライアル」の取り組みを紹介します。

◆◆◆看板だけではなく中身の充実を

令和5年2月、若手職員の育成方針の明確化などを目的として、人材育成基本方針を改訂しました。具体的には、採用から15年間を育成強化期間と位置付け、5年を1サイクルとし、「知る」「伸ばす」「固める」ことを意識して進めていくものです。

採用後5年間の「知る」期間では、ジョブ・ローテーションを実施し、職員としての能力を総合的に高め、その後のキャリアを形成するための期間と位置付けています。あわせて、採用前から職場に適応する機会を設ける「リクルート・チャレンジ」を実施し、採用後、ジョブ・ローテーションと関連付けた施策として「ジョブ・トライアル」を展開しています。

この改訂の背景には、採用試験受験者数の減少、内定辞退率の増加が挙げられます。「売り手市場」の現状は、自治体の採用試験も例外ではなく、受験者のほとんどが複数の自治体を併願しています。複数の自治体に合格した受験者は、人口規模やマチとしての魅力などを勘案して就職先を決定しています。

採用の工夫による人材確保はもちろんですが、入り口の立派な看板を見て入ってみたら、景色が想像と大きく異なっていたというギャップは、受験者・採用者ともに最も避けなければなりません。職員がこの自治体を選んで良かったと思い、自らのキャリアを見通せる明るい職場づくりを見据えて、人材育成基本方針に基づく各施策を実施しています。

◆◆◆採用前インターンと職場内留学

○リクルート・チャレンジ

採用候補者が、実際の業務に触れることで働く姿をイメージし、採用に対する不安や疑問を解消することを目的とする採用前インターン制度です。会計年度任用職員として週15時間程度の勤務を行い、採用前の3～5カ月間で3カ所程度の職場で勤務を経験します。

初年度の令和5年度は4名の職員が参加し、採用前に複数課での勤務を経験し、現在は各職場で立派に職員として業務に取り組んでいます。期間中、採用リーフレットの作成にも取り組み、完成したリーフレットは採用活動で活用しています。採用担当者としても、採用前のリアルな職員の声がじかに聴ける機会として、とても貴重な制度であると感じている一方、主な対象者は採用前の期

間に釧路に居住する大学生であるため、一定数以上の参加者は見込むことができないのが現状です。

○ジョブ・トライアル

若手職員が、他の分野（職場）の業務に携わることにより、自らのキャリアをデザインするための広い土台形成の一助とするとともに、自律的に成長していくためのきっかけをつくることを目的とする、いわゆる職場内留学です。異動を経験していない採用2～5年目の職員を対象に、1～2週間程度、興味のある部署で勤務する実地型の職員研修です。

参加調整が終了した職員は、参加当日に集まりお互いの職場の紹介や引き継ぎを行った後、それぞれの職場を案内し研修がスタートします。期間中は参加先所属の職員から業務に関する説明を受けますが、庁内ネットワークのメッセージ機能等で参加職員間の情報共有を図ることができるようにしておきます。終了後のふりかえりの時間には、お互いの職場の情報交換を行うことにより、改めて自分の職場を再認識する機会としています。

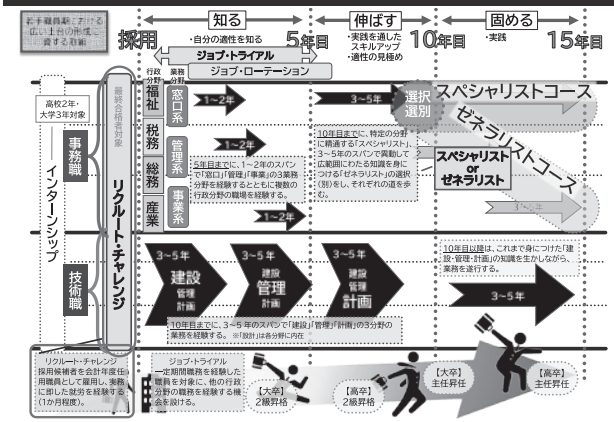
研修期間中に別の職員が来るとはいっても、所属を離れることによる業務負担や、対象所属の職員に説明の時間を設けてもらう等負担は発生してしまいます。しかし、「他の職場を知ることができて視野が広がった」と、参加した職員の9割以上からは十分な効果があったという声があります。実施時期や参加期間のフレキシブルな調整を図り、より多くの参加者がより少ない負担でより多くの経験を積む機会としていくことが重要です。

◆◆◆ 意欲的に仕事に向き合える環境づくり

職員一人ひとりが自らのキャリアを考え、周りの職員が互いに高め合いながら成長していくためには、キャリア形成の土台を固め、その過程を分析しながら伴走し、継続的に取り組むことができる環境を整備していくことが必要です。令和6年度からは、タレントマネジメントシステムを導入し、キャリア形成のプラットフォームとするとともに、人財情報の可視化・分析に向けて取り組んでいます。

釧路市の置かれた状況は、依然厳しいものがありますが、採用後に各職場で活躍する若手職員を目にすると、決して暗い未来だけではないと感じます。職場が職員を大切にし、職員が自らのキャリアに自信を持ち、日々の仕事に主体的に向き合い、興味、関心、知識、経験など自分の強みを生かし働くことができる環境を構築することで、職員が早期に働きがいを自ら高める「ジョブ・クラフティング」の意識を持ち、主体的な業務遂行につながります。その積み重ねにより、釧路市がより明るい未来へと近づいていくと信じて、少しずつ前進していきたいと思います。

釧路市職員人材育成基本方針（参考資料）



ジョブ・トライアル実施概要

Ⅰ. 根拠

釧路市職員人材育成基本方針（令和5年2月改定）Ⅴ-1-(2)

庁内インターンシップ（ジョブ・トライアル）制度の新設

若手職員期の広い土台形成の一助とするとともに、職員が適切に自らの将来像を掲げ、職業キャリアをデザインすることができるよう、一定期間（最大1週間程度）希望する職場で業務に従事できる庁内インターンシップ（ジョブ・トライアル）制度を設けます。

Ⅱ. 目的

若手職員が、他の職場の業務に携わることにより、自らのキャリアをデザインするための広い土台形成の一助とするとともに、自律的に成長していくためのきっかけをつくることを目的とする

Ⅲ. 実施までの流れ



Ⅳ. 実施内容

対象者	採用2年目から5年目の職員（事務職）で、参加を希望する者
期間	第1期　7月31日(月)～8月4日(金)　第2期　8月7日(月)～8月10日(木) 第3期　8月14日(月)～8月18日(金)　第4期　8月21日(月)～8月25日(金)
調整方法	参加を希望する職員の時期及び職場をマッチングし、ペアが成立した職員が勤務先を交換する形で実施
内容	初日に1時間程度の導入研修（業務の引継ぎ）等を実施、最終日に1時間程度のふりかえりを実施
服務上の取扱	特別研修とし、参加期間中は職務専念義務免除の取扱とする



リクルート・チャレンジ成果物

若手職員の能力開発と地域づくり

福井県

若手職員の独創的アイデアを政策に反映
―チャレンジ応援でモチベーションアップ―



福井県未来創造部未来戦略課主事 ● 木内　裕貴

◆◆◆政策オープンイノベーション

福井県では、政策づくりの透明性を高め、多くの方々の知恵と行動力を結集する「政策オープンイノベーション」を政策づくりの手法として取りまとめ、四つの視点を重視して県政運営を進めています。（資料1）

「チャレンジ政策提案制度」は、この政策オープンイノベーションの「創造性重視」を具体化するため、若手職員の前例にとらわれない柔軟な発想を生かした優れた政策の実現や職員のモチベーション向上を目的に導入されました。

この制度ができる以前は、若手職員が新しいアイデアを思いついても、自分の担当業務でない場合、所属内での理解が得られない、仲間がいないなど政策を実現するまでに様々な障壁がありました。その結果、事業化をあきらめてしまうことも多く、独創的なアイデアが埋もれてしまうだけでなく、若手職員のモチベーション低下にもつながっていました。

◆◆◆知事に直接プレゼン、「チャレンジ政策提案制度」

チャレンジ政策提案制度は「最初（＝テーマ選定）」から「最後（＝事業実施）」まで自分たちがやりたいことに関わる仕組みにしています。（資料2、写真）

①テーマ選定、チームづくり

知事に提案したいテーマを若手職員が自ら選定し、自分で仲間を集めるところから始まります。テーマは担当業務以外でも可能で、メンバー選定も自由です。提案対象となる部署の職員をチームに入れなければならないなどの要件もなく、政策提案に向けた熱意さえあれば参加できます。

②政策立案

チームづくりから約2カ月かけて、担当部署と議論したり、外部とヒアリングを行ったりしながら、チームで政策を練り上げます。この間、書籍の購入や専門家への謝金など、政策提案に必要な経費についても、1チームあたり3万円を上限に支給可能としています。また、企画部門が伴走し、担当課への協力依頼や事前プレゼンへのアドバイスなどを通じて、政策のブラッシュアップをしていきます。政策立案の期間を約2カ月という短い期間に設定しているのは、スピード重視で、若手職員の熱意をかたちにしていくことを大切にしているためです。

③知事プレゼン

知事に直接プレゼンテーションを行い、若手職員の思いを伝えます。知事プレゼンの場では、知事は若手職員に対して「いいね」と声掛けし、否定ではなく提案をよりよくする助言をしてくれます。提案を受ける担当部署や企画部門の幹部職員からも質問や助言がなされるので、会話のキャッチボールが生まれ、県庁全体で、若手職員の提案を大切にし、実現に向けて育てていく機会になっています。

④事業化

提案された政策のうち優れたものは、担当部署において予算編成手続きを経て、事業化されます。令和2年度から令和5年度までの4年間において、提案された政策は55件（参加人数延べ270人）、そのうち41件が事業化に至っています。

また、提案した若手職員が、課長相当職のディレクターとして、自分が提案した政策の実現に向けた役割を担うなど、人事面でも若手のモチベー

ション向上につながる登用を行っています。

令和6年度も14件の提案がされ、参加延べ人数は過去最多の91人となり、教育委員会に所属する教職員からも初めて提案がされました。

これまで参加した若手職員からは「アイデアを思いついても実現のプロセスがわからなかったが、動き出すきっかけになった」「検討期間が短く大変だったけれど、いい経験だった」「企画力を磨く勉強になった」「アイデアをかたちにできて大きな達成感を得られた」など、好評を得ています。

ふくい式20%ルール

チャレンジ政策提案制度の実施を支える制度として「ふくい式20%ルール」があります。この制度は、職員が勤務時間の20%以内（週5日勤務のうち、1日程度を上限）を活用して、担当業務以外の新たな政策の企画立案等、創造的活動に従事することができるというものです。

20%ルールの導入により担当業務や所属にとらわれることなく、他所属を助けたり、自分の担当業務ではない取り組みを行ったりしやすくなるというメリットがあります。また、自分のスキルや経験・知識を生かすことができることにより、若手職員のモチベーション向上にも資すると考えています。

もっと挑戦！もっとおもしろく！

令和2年度の実施から5年間が経過したチャレンジ政策提案制度ですが、課題も明らかになってきています。

・一度参加した職員は翌年度以降も参加する一方で、参加したことがない職員も多く、応募者の裾野が広がっていない
・若手職員は庁内の横のつながりが不十分で、メンバー集めに苦労する
・事業化に向け、担当部署との調整に時間がかかる

これらの課題に対しては、

・過去の参加者の一部をメンターに任命。参加しようか悩んでいる若手職員の悩み相談やチーム員集めのアドバイスにあたる
・部局長の判断で年度途中に機動的に執行できる「政策トライアル枠予算」を活用し、まずは小規模でやってみて、効果を検証する

など、試行錯誤しながら対応しています。

チャレンジ政策提案制度は、若手職員の「意欲」と「発想」を生かす新たな政策づくりの仕組みです。福井県長期ビジョンで掲げる基本理念「『安心のふくい』を未来につなぎ、もっと挑戦！もっとおもしろく！」の実現に向け、この制度を通じて若手職員のチャレンジをもっと増やし、独創的な政策の実現で福井県をもっとおもしろくしていきたいと考えています。

「政策オープンイノベーション」による県政運営

「政策をもっとオープンに」の理念に基づき、4つの視点を重視して県政を運営

1 長期的視点	長期ビジョンに基づく県政運営	・長期ビジョン（～2040） ・実行プラン（2020～2024） ・ＳＤＧｓパートナーシップ会議
2 創造性重視	デザイン思考に基づく県政運営	**・チャレンジ政策提案** ・政策デザイン ・データサイエンス(ＥＢＰＭ)
3 機動的対応	徹底現場主義に基づく県政運営	**・ふくい式20%ルール** ・ＯＯＤＡループ ・政策トライアル枠予算
4 総合力発揮	「チームふくい」による県政運営	・知事と市町長との政策ディスカッション ・市町協働課題解決チーム ・しあわせアクション運動

資料1　政策オープンイノベーション

チャレンジ政策提案

「最初（＝テーマ選定）」から「最後（＝事業実施）」まで
自分たちがやりたいことに関わる仕組み

ポイント①	ポイント②	ポイント③	ポイント④
やりたいことを自分で決める	**自分で仲間を集める**	**若手のアイデアを直接知事にプレゼン**	**実現に向け県庁全体がバックアップ**
・テーマは自由 ・担当以外の提案もOK!	・メンバーも自由 ・やりたい仲間が集合!	・スピード重視 ・まずは方針を決める	・企画部門が伴走支援

➢独創的なアイデアによる優れた政策を創出
➢若手職員のモチベーション・企画能力が向上

資料2　チャレンジ政策提案概要



チャレンジ政策提案の様子

若手職員の能力開発と地域づくり

愛知県

「やりたい仕事」に挑める庁内公募制度

―士気高揚と自立的キャリア形成を促進―



愛知県人事局人事課任用グループ主事 ● 川出 諒哉

◆◆◆ めざす職員像実現への取り組み

愛知県では、職員の人材育成の基本的な方針・方向性を定めた「人材育成基本方針」を1999年3月に策定し、以後、社会経済情勢や行政を取り巻く環境の変化に応じて改定を行ってきました。現行の「愛知県人材育成基本方針」は少子高齢化の進行や働き方改革の推進、SDGsの取り組みの広がりなどの社会的背景、中堅職員の少ない本県の年齢構成上の課題や定年年齢引き上げ等を踏まえて2020年12月に策定したものです。

この基本方針では、職員の共通目標として新たな「めざす職員像（①自律的で、スピーディーかつスマートに行動する職員②行政のプロ意識と高い専門能力を持って行動する職員③サスティナブルな県庁を目指し、組織一体となって、いきいきと活躍する職員）」を掲げ、「人を育てる」施策を「能力開発、人事管理、職場環境、職員研修」の四つの領域ごとに体系化し、総合的に人材育成を進めることとしています。

この「めざす職員像」の実現に向けた取り組みの一つとして、庁内公募制度である「やりたい仕事挑戦制度」を実施しています。

◆◆◆「やりたい仕事挑戦制度」の3タイプ

この制度は、庁内公募制度として2000年度に創設したもので、若手職員のチャレンジ精神を尊重して、意欲と能力を直接職務に反映させることによって、職員の士気の高揚と自立的なキャリア形成の支援を図ることを目的としています。

具体的には、様々な業務、やってみたい仕事について、職員自らが手を挙げて挑戦していく制度で、次のとおり3種類のタイプがあります。

一つ目は「一般公募型」です。これは、新しく始める事業やイベントの開催準備など、職員の中から幅広く適任者を求める必要がある場合に、その仕事を担当する所属が仕事の内容を登録して、意欲のある職員を募集する制度です。

2024年度は、「STATION Ai（ステーションエーアイ）」プロジェクト推進業務等の愛知県が力を入れて取り組んでいる施策のほか、アジア・アジアパラ競技大会や技能五輪国際大会のような大規模イベント業務、民間企業や省庁等への派遣など、全体では112業務（291人）を公募しています。

職員は自分が挑戦してみたい業務があれば、それに応募して、面接試験などの選考に合格すれば希望の所属に異動することができます。

二つ目は「事業提案・業務改善提案型」です。これは、主要なプロジェクトや主要計画などの重点事業やDX等による業務改善提案を求める必要がある業務について、その仕事を担当する所属が、その事業や業務改善を進めるに当たって、具体的なアイデアや斬新な発想を持った職員を募集する制度です。

2024年度は、デジタル化・DX推進業務や防災対策業務等の6業務（7人）を公募しています。

先ほどの「一般公募型」が、単純に希望する仕事・所属に手を挙げるという制度に対して、この「事業提案・業務改善提案型」は、その仕事に関する具体的なアイデアを提案して、自分を売り込むという制度になっています。こちらも面接試験などの選考に合格すれば希望の所属に異動することができます。

三つ目は「自己申請型」です。これは職員自らが異動したい所属・業務を申請して、自らを売り込んでいく制度です。職員が自分の培ってきた能力とスキルを自分の挑戦してみたい業務の担当所

属に直接売り込み、希望を叶えることができる仕組みを制度化し、チャレンジ意欲をさらに向上させるとともに、優秀な人材の発掘・有効活用につなげる目的で導入しました。今までに、イベントの実施や情報システムに精通しているといったスキルをアピールし、関係業務に従事している事例があります。

◆◆◆制度の実績と課題

先程取り上げた制度を構成する3種類のタイプのうち、「一般公募型」では、2023年度は全体で69人が合格して、2024年4月の人事異動で新たな仕事にチャレンジしています。各部署からの募集や応募する職員は年々増加しており、2023年度は過去最大の150人を超える応募がありました。

制度を活用する職員が増えていることは、チャレンジ精神のある職員が増加していること、また、自ら希望する仕事に挑戦しようという風土が若手職員の間に根付いてきていることだと捉えており、若手職員の主体的なキャリア形成の取り組みの一つとして有効な制度だと考えています。

一方で、「事業提案・業務改善提案型」について、2023年度までは「事業提案型」として実施しており、対象とする公募業務を主要なプロジェクトや計画に限定した事業としていました。また、仕事に関する具体的なアイデアを提案するため、一般公募型よりも応募のハードルが高いものとなっており、公募業務数や応募職員数が一般公募型と比較し低調な状態が続いていました。

こうした点を踏まえ、今年度から主要事業等に限らず、各所属が抱えるあらゆる業務をデジタル化などにより改善策を提案する「業務改善提案」の要素を追加し、より多くの所属から業務の公募を行えるよう制度を拡充しました。

さらに、やりたい仕事挑戦制度の利用回数は、主任級までに1回、主査級1回の計2回までとしていますが、一般公募型の派遣区分や事業提案・業務改善提案型では、回数制限を撤廃し、職員が挑戦しやすい環境整備を図りました。

愛知県で主に若手職員を対象に実施している「やりたい仕事挑戦制度」は、自らのキャリアを主体的に考える機会となり、職員のモチベーション向上につながる非常に有益な人材育成の取り組みの一つと考えており、今後も制度の利用状況等を踏まえ、改善をしながら継続していきたいと考えています。

＜やりたい仕事挑戦制度を構成する各タイプの概要＞

◆一般公募型（2000（H12）年度～）

所属が、特定の業務を選定し、求める人物像を示して職員を募集する。
職員は、その中に自分の挑戦してみたい業務があれば応募し、選考に合格すれば希望の所属に異動できる仕組み。

◆事業提案・業務改善提案型（事業提案型：2011（H23）年度～）

各局の重点事業のうち、広く庁内から事業提案を求める必要がある業務、並びに重点事業に限らずＤＸ等による業務改善提案を求める必要がある業務について、所属が選定の上、職員を募集する。
職員は、その中に自分の挑戦してみたい業務があれば事業、または業務改善策を提案し、選考に合格すれば希望の所属に異動できる仕組み。

◆自己申請型（2007（H19）年度～）

職員が自らの能力やスキル、経験を自分の挑戦してみたい業務の担当所属に売り込み、選考に合格すれば希望の所属に異動できる仕組み。

＜やりたい仕事挑戦制度の公募業務例＞

【一般公募型】（2024年度の例）

所属名	業務内容	求める人材 （抜粋）
スタートアップ推進課	STATION Ai プロジェクト推進業務	既存の価値観のみにとらわれず、柔軟な思考や行動ができる方。 調整・交渉・コミュニケーション能力に長けた方。
産業人材育成課	技能五輪・アビリンピック推進業務	スピード感を持って自ら考えて行動する方。 新たな取り組みへチャレンジしようとする強い意欲を持っている方。
企画調整課	アジア競技大会・アジアパラ競技大会推進業務	大規模大会の開催に向け、調整力があり、積極性や協調性を持って業務に取り組める方。

【事業提案・業務改善提案型】（2024年度の例）

所属名	業務内容	求める提案の内容
情報政策課	デジタル化・DX推進業務	県民の利便性向上や、事務の効率化による職員の負担軽減や意欲増進のため、デジタル化・DX推進を加速する施策を幅広く募集。
防災危機管理課	防災対策業務	災害からの県民の生命や財産を守るための、防災対策の充実に関する施策を幅広く募集。

＜やりたい仕事挑戦制度の実績＞

【◇やりたい仕事挑戦制度（一般公募型）】

	2000～2019	2020	2021	2022	2023	2024	合計（累計）
募集	650業務／1,293人	73業務／128人	75業務／141人	91業務／163人	98業務／210人	112業務／291人	1,099業務／2,226人
応募	422業務／1,135人	42業務／98人	43業務／103人	57業務／133人	53業務／151人	－	617業務／1620人
合格	318業務／465人	29業務／46人	36業務／61人	42業務／67人	42業務／69人	－	467業務／708人

【◇やりたい仕事挑戦制度（事業提案・業務改善提案型（2023年まで事業提案型））】

	2011～2019	2020	2021	2022	2023	2024	合計（累計）
募集	21業務／22人	1業務／2人	1業務／1人	1業務／2人	2業務／4人	6業務／7人	32業務／38人
応募	14業務／28人	0業務／0人	0業務／0人	0業務／0人	1業務／1人	－	15業務／29人
合格	9業務／9人	－	－	－	0業務／0人	－	9業務／9人

若手職員の能力開発と地域づくり

地方公共団体の人材育成について

総務省公務員部給与能率推進室事務官 ● 寶田　萌音

はじめに

近年、少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等により地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化している。人口の減少に伴い、官民ともに人材確保がさらに困難になっていく中、複雑・多様化する行政課題の解決や行政サービスの向上を図るためには、各団体において、それらを担うことができる人材の育成・確保に戦略的に取り組んでいくことが必要である。

令和5年12月、総務省では、地方公共団体における人材育成の指針として作成していた「人材育成基本方針策定指針」を26年ぶりに全面的に改正し、「人材育成・確保基本方針策定指針」（以下「新指針」）を策定した。本稿では、新指針改正の背景である近年の地方を取り巻く社会情勢の変化等を紹介し、本号のテーマである若手職員の人材育成を進める際のポイントについてお示ししたい。以下、文中意見にわたる部分は筆者の私見である。

新指針策定までの経緯

まず第一に、地方公共団体における人材の育成に関しては、平成9年に「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針の策定について」（平成9年11月14日付け自治事務次官通知）を発出し、地方公共団体に対して、人材育成の目的、方策等を明確にした「人材育成基本方針」（以下「基本方針」）の策定を要請している。また、各団体が基本方針を策定するに当たっての指針として、「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」（平成9年11月28日付自治能第78号）（以下「平成9年指針」）を策定し、各団体が基本方針を策定する際の留意・検討すべき事項として、人材育成の目的の明確化、職場の学習的風土づくり、自己啓発・職場研修（ＯＪＴ）・職場外研修（ＯｆｆＪＴ）の特性を踏まえた職員研修の充実・多様化、人材育成推進体制の整備等を示した。

この平成9年指針をもとに、各団体において基本方針の策定・改正が行われており、基本方針の策定・改正率については〈図1〉のとおりである。令和5年4月1日時点で、全体で95・7％の団体が基本方針を策定しているが、改正を行った団体については半数強（57・8％）にとどまっている。この未改正団体について、「地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会」令和元年度報告書において、「平成9年の総務省の人材育成基本方針策定指針の通知の下に、人材育成基本方針を策定したものの、その後、改定を行っていない地方公共団体であり、そのような地方公共団体は、人材育成基本方針が形骸化し、ほとんど機能していない可能性がある」と指摘されている。このような状況の中、総務省では、令和3年8月から「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」を開催し、平成9年指針の改正について議論を行ってきた。令和5年9月に取りまとめられた報告書では、社会状況の変化について以下のようにまとめられ、「人材育成」のみならず、「人材確保」や「職場環境の整備」を図るという総合的な観点から、平成9年指針を全面的に改正し、各団体における従来の基本方針の改正等を促すことが必要であるとされた。

〈社会状況の変化について〉

⑴社会情勢の変化による人材確保への影響

・公務への受験者数は年々減少してきており、公務に従事する人材を継続して確保するためには、若年層が魅力を感じて自身の成長を実感で

人材育成基本方針の策定・改定状況等

人材育成等に関する調査結果（R5.4.1時点）（抜粋）

（１）人材育成基本方針の策定・改定状況

区分	[団体数] (a)	人材育成基本方針策定済団体数(b) [策定率(b/a＊100)]		改定している (c)	改定していない	改定率 (c/b＊100)
都道府県	[47]	47	[100.0%]	45	2	95.7%
指定都市	[20]	20	[100.0%]	19	1	95.0%
市区町村計	[1,721]	1,643	[95.5%]	925	718	56.3%
市	[772]	761	[98.6%]	545	216	71.6%
特別区	[23]	23	[100.0%]	19	4	82.6%
町	[743]	703	[94.6%]	315	388	44.8%
村	[183]	156	[85.2%]	46	110	29.5%
全団体計	[1,788]	1,710	[95.6%]	989	721	57.8%

（２）人材育成基本方針を改定したタイミング

※選択式、複数回答可

理　由	都道府県		指定都市		市区町村	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
①定期的なサイクルで改定することとしており、改定時期が来たため改定	7	15.6%	8	42.1%	208	22.5%
②法令改正、制度改正(人事判断の義務化、働き方改革など)があった場合に改定	15	33.3%	5	26.3%	411	44.4%
③社会情勢の変化に対応するために改定	10	22.2%	5	26.3%	151	16.3%
④首長が変わったタイミングで改定	5	11.1%	0	0.0%	27	2.9%
⑤市町村合併に伴い改定	0	0.0%	0	0.0%	7	0.8%
⑥組織改編、職員構成の変化に伴い改定	3	6.7%	0	0.0%	28	3.0%
⑦総合計画などの中長期計画の見直しと併せて改定	15	33.3%	9	47.4%	168	18.2%
⑧その他	10	22.2%	2	10.5%	180	19.5%
（参考）人材育成基本方針改定済団体数	45	–	19	–	925	–

➢　ほとんどの団体が人材育成基本方針を策定している。また、策定後に改定した団体は、昨年度調査から42団体増加し、989団体であり、策定済み団体の５割以上となっている。

〈図１〉基本方針の策定・改定率調査結果

きるような職場づくりや多様な人材の確保・定着等が求められること

(2)行政に求められる能力の変化

・複雑・多様化する行政課題の解決のために、多様な地域の主体との連携や、主体的に新たな施策を考えるためのクリエイティブな能力、総合的な能力が求められること

・ＤＸ、感染症・大規模災害、公共インフラの老朽化、こども・子育て施策の充実等への対応等のため、専門人材の重要性が増大しており、各団体で専門性の確保・習得をどのように図っていくのかについて早急な検討・対応が必要なこと

・職員全体に占める高齢期職員が増加していく中で、職員が定年まで能力を発揮し、意欲を持って働ける環境をつくるとともに、引き続き質の高い行政サービスを提供するため、計画的な人材育成等の仕組みづくりが必要なこと

(3)働き手の意識変化

・官民を問わず、職場に求める価値観が、「仕事のやりがい」・「組織への貢献の実感」・「自己成長」等が重視される方向に変化してきており、有為な人材を確保していくために、やりがい・キャリアを通じた成長の実感が持てる取り組みが必要なこと

・全ての職員が心身の健康を維持し、ワーク・ライフ・バランスを保ちながら職務に従事できる環境を整備することが必要なこと

新指針の内容について

上記報告書等を踏まえ、令和５年12月に新指針を策定した。新指針は、次の４章に分けて構成されている。

第１章　本指針の趣旨

第２章　基本方針の改正等に当たって留意すべき基本的な考え方

第３章　人材育成・確保の検討事項

第４章　デジタル人材の育成・確保に関する留意点

詳細については〈図２〉および本文をご覧いた

人材育成・確保基本方針策定指針 概要

現行指針　（平成９年　人材育成基本方針策定指針）

○　地方分権推進の要である職員の人材育成を進めるため、地方公共団体が「基本方針」を策定する際に留意・検討すべき事項を提示した「指針」を策定　※ 令和５年４月１日時点で、ほぼすべての地方公共団体（95.6%）が方針を策定（改定率57.8%）

新たな指針（令和5年12月　人材育成・確保基本方針策定指針）

○　生産年齢人口の減少、働き手側の価値観の多様化、デジタル社会の進展等により地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化する中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、人材育成・確保の重要性が高まっていること、また、第33次地方制度調査会において、都道府県等が市町村と連携して専門人材の育成・確保に取り組む視点の重要性が指摘されていることも踏まえ、現行指針を大幅に改正

○　「人材育成」に加えて、「人材確保」、「職場環境」、「デジタル人材の育成・確保」に関する検討事項、留意点を記載

○　各地方公共団体が基本方針を改正等する際の留意すべき事項等を提示し、「基本方針」の改正等を促すことで、人材育成・確保の取組を推進

＜ 基本方針の改正等に当たっての基本的な考え方 ＞

- 求められる職員像・職務分野等に応じ必要なスキルを明確化
- 特に必要となる人材について、可能な限り定量的な目標を設定、定期的に検証、取組改善
- 首長等が積極的に関与、人事担当部局と関係部局が連携
- 単独では育成・確保が困難な市区町村への都道府県の支援、市区町村間の連携の強化

＜ 人材育成・確保の検討事項 ＞

1.人材育成

リスキリングやスキルアップによる必要となる人材の計画的・体系的な育成　等

- 人材育成プログラムの整備
- 人材育成手法の充実
- 人を育てる人事管理

2.人材確保

新卒者に限らず、多様な経験等を持った経験者採用の積極的な実施　等

- 公務の魅力の発信
- 多様な試験方法の工夫
- 外部人材の活用　等

3.職場環境の整備

全ての職員がﾜｰｸ･ﾗｲﾌ･ﾊﾞﾗﾝｽを保ちながら、能力を最大限発揮できる職場環境の整備　等

- 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備
- 働きやすい職場の雰囲気の整備
- 職員のエンゲージメントの把握

4. デジタル人材の育成・確保

高度専門人材、DX推進リーダー、一般行政職員ごとに想定される人材像や役割を整理し、育成・確保を推進　等

- 職員のデジタル分野の知識・スキル等を把握の上で、求められる人材のレベルごとに育成・確保すべき目標を設定
- 人事担当部局とDX担当部局等の緊密な連携、首長等のトップマネジメント層のコミットメント等によるデジタル人材の育成・確保に係る推進体制の構築
- 自団体だけではデジタル人材の育成・確保が困難な市区町村に対する都道府県による支援
- デジタル分野の専門性・行政官の専門性を合わせて向上させながらキャリアアップを図ることができるキャリアパスの提示

〈図２〉人材育成・確保基本方針策定指針（概要）

だきたいが、第1章においては、社会状況の変化による人材育成・確保・環境整備の重要性や、新指針が、各団体が基本方針を改正する際の検討事項を参考に提示するものであることを示している。第2章では、各団体が人材育成・確保の取り組みについて実効性を持って推進していく上で重要となる基本的な考え方について記載している。第3章では、「人材育成」「人材確保」「職場環境の整備」の取り組みを具体化する際にそれぞれ検討すべき事項について示し、また、第4章では、本新指針の大きな改正点の一つである、デジタル人材の育成・確保に係る留意点について併せて提示している。デジタル人材の育成・確保については、地域におけるDXを着実に推進する上で、喫緊の課題となっていることから、基本方針の見直しにあたっては、全庁的な取り組みとしてご検討いただきたいとしている。

本新指針に記載した取り組みについては、団体規模や職員の属性等に関わらず、ある程度普遍的な内容について記載しているものの、本号のテーマである若手職員の人材育成に特に有用と考えられる取り組みとして、第3章「人材育成・確保の検討事項」に記載のいくつかの取り組みをご紹介したい。

若手職員の人材育成

上述のとおり、近年、職場に求める価値観について「仕事のやりがい」「組織への貢献の実感」「自己成長」等が重視されるようになってきた。実際に、若手国家公務員のうち、定年前までに離職したいとしている職員の回答理由として、「もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたいから」という理由が5割弱となっているというデータもあり、若手職員において自己成長やキャリアに関する意識が高いことや、離職希望者の中には国家公務員の業務を通して自己成長が十分できていないと考える職員が一定数いることがうかがえる（第2回「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」資料より）。地方公共団体のキャリア形成についても、「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会」令和3年度報告書において、「地方公共団体の職員は様々な分野の部署に異動することから、将来のキャリア形成イメージが見えにくく、配属先で必要な専門知識を身につけるだけになっている場合もある」と指摘されているように、地方公務員全体においても、中長期的なキャリア形成は課題であるといえる。

国家公務員に対する取り組みとして、令和6年度人事院勧告では、働き方やキャリア形成に対する若年層の意識の変化や勤務環境などにより国家公務員の人材確保の現状は危機的な状況にあるとした上で、人材確保の状況を改善させるための抜本的な施策として「多様で有為な人材の確保」「職員の成長支援と組織パフォーマンスの向上」「Well-beingの実現に向けた環境整備」に取り組むとされている。

中でも「職員の成長支援と組織パフォーマンスの向上」では、20~30歳代の若手職員を対象としたキャリア支援研修を拡大することや、官民の先進事例等を参考にキャリア形成支援の取り組みをまとめたガイドを作成すること、官民人事交流等を通じた多様な経験の付与を行うこと等が記載されるなど、キャリア形成支援に重点が置かれていることが分かる。

職員が自分のキャリアについて考え、将来の目指すべき自己の姿をイメージすることで、自己の現在の能力と不足する知識や能力に気づくことができ、自主的な能力開発や仕事へのモチベーションの向上につながるほか、個々の職員の能力が向上することで、ひいては組織全体の能力の向上に寄与するものと考えられる。

職員が自らのキャリアを考える上では、職員として採用されてから定年退職に至るまでの基本的な人事ローテーションの考え方や、主要な役職になるために必要な経験年数や研修内容等について職員に明示し、見える化しておくことが必要である。

例えば北九州市では、基本方針に「職種別ジョブローテーションモデル」として一般事務職、土木職、保健師などの職種別のキャリアパスを例示している。当該ジョブローテーションモデルでは、職員の成長を育成期、開花期、発揮期の三つに分け、当該時期に配置される業務のイメージや、育成方針などが記載されている。また、このジョブローテーションモデルは、人事課職員が実施するキャリア面談においても活用されている。具体的には、人事課職員が新規採用職員、3年次・6年次職員に対して行うキャリア形成研修において、職員にジョブローテーションモデルを示し自身のキャリアについて考えるきっかけにしてもらうとともに、面談を通して各職員が抱えるキャリアに

関する不安や不満の緩和に努めている。このような取り組みを通して、北九州市ではキャリア面談後のアンケートにおいて、「キャリアについて大いに考えるきっかけになった」「おおむねなった」と回答した職員が92％にのぼったということである。

また、キャリアプランを作成する上では、自己の強みや弱みなどの自己理解を深めることで、自分に適している業務や本当にやりたい業務がわかり、よりよいキャリアプラン作成に役立つと考えられる。このような自己理解については、キャリア形成研修における講師との対話やグループワークによって他者の意見を聞くことで深められる。

例えば群馬県伊勢崎市では、これから組織の中心を担う30歳前後の職員や係長職ではない40～50代の女性、子育て中の職員などに対してキャリア形成研修を実施するなど、ライフステージにあわせたキャリア形成支援が実施されており、研修後もキャリア面談やアンケート調査などで不安解消や意欲的に職務に取り組めているか確認している。研修や面談を受けたことをきっかけに、はじめは管理職になることを希望していなかった職員が管理職の道へ進んだケースもあったということである。

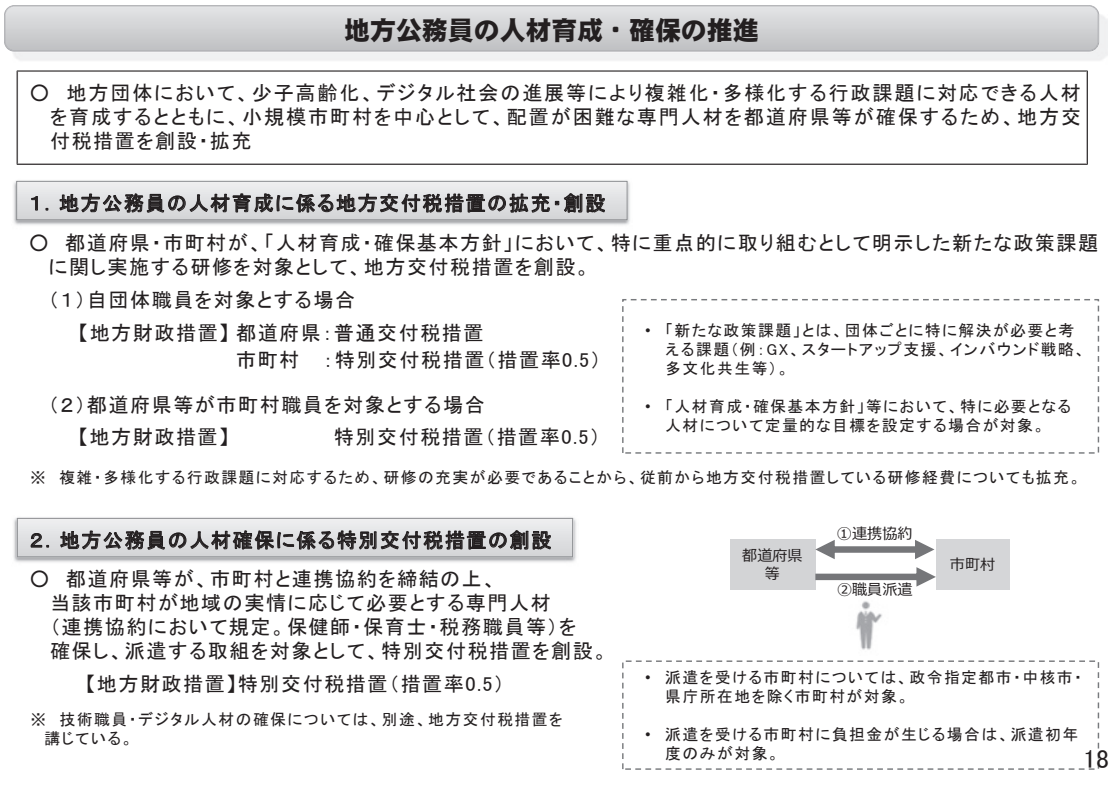
新指針では、上記のキャリアパスの明示や、キャリア相談体制の構築のほか、ロールモデルの設定、メンター制度の導入、複線型人事制度や庁内公募などがキャリア形成支援の取り組みとしてあげられているので、新指針本文についてもご覧いただきたい。各団体においては、職員一人ひとりへのキャリア形成支援により、職員のモチベーション向上や組織全体の能力向上につながるように、工夫しながら取り組むことが重要である。

人材育成に係る地方交付税措置

総務省では、新指針とあわせて、令和6年度地方財政対策において、地方公務員の人材育成・確保に関する地方交付税措置を拡充・創設した〈図3〉。人材育成については、少子高齢化、デジタル社会の進展等により、複雑化・多様化する行政課題に対応できる人材を育成する必要があることから、各団体が、改正後の基本方針において、特に重点的に取り組むとして明示した新たな政策課題に関する自団体職員向けの研修経費および都道府県等が市町村職員を含めて開催する広域的な研修経費について、新たに地方交付税措置を講ずることとしている。

おわりに

本稿においては、若手をはじめとした、働き手の意識変化などの近年の地方公共団体を取り巻く状況について振り返った後、キャリア形成支援により個々の職員のモチベーションや自主的に職務に従事する意欲を高めている事例を紹介した。総務省においては、地方公共団体において、人材育成・確保の取り組みが着実に進むよう、引き続き支援していく所存である。



〈図3〉人材育成・確保の推進について

移住・定住・交流推進支援事業

（新潟県南魚沼市）

仕事の魅力を発信「BCプロジェクト」

～地域の未来につなげる新時代の職業体験スクール～

南魚沼市U&Iときめき課　●　風間　佳世

南魚沼市は新潟県南部に位置し、東京駅から上越新幹線で1時間半と都心からのアクセスが抜群です。また、霊峰・八海山をはじめとした標高2000メートル級の山々に囲まれた自然豊かな里山で、冬には積雪が2メートルを超える雪国でもあります。豊かな地域資源に恵まれた土地ではありますが、多くの自治体が直面している人口減少問題が当市においても課題となっています。

若者に届かぬ働く場の魅力

南魚沼市の人口は平成7年の6・6万人をピークに減少傾向にあり、特に平成17年以降急速に人口減少が進み、令和6年8月末時点では5・2万人程までに減少しました。また、人口構成比の推移において年少人口、生産年齢人口が減少する一方、老年人口が増加しています。まちの活力と人口規模を維持するためには、将来の人口を展望しながら、若い世代のUターンや今後の定住を促進し、地域の働き手、担い手を確保することが喫緊の課題となっています。

また、令和元年に「南魚沼市まちづくりに関するアンケート調査」を実施したところ、「南魚沼市に住み続けたいかどうか」という設問に対し、「住み続けたい」が約5割、「市外へ移りたい」は約2割程度と定住意欲は低くはないことがわかりました。

では、何が市外転出の原因となっているのか。「市外へ移りたい」理由として、「自然環境の厳しさ」や「働く場に魅力がない」という回答が多くありました。雪国という環境が厳しいものと捉えられていること、また実際には市内には多くの職種・業種があるものの、若者に対しその情報が届いていないがために「働く魅力がない」と捉えられていることが分かりました。そのため就きたい職種・業種を求め県外で進学・就職し、そのまま戻って来ない若者が多いというのが実情です。

地域の仕事に目を向ける

南魚沼市では、市内に希望する職種・業種があること、南魚沼市でも夢をかなえられるということを発信することで、ひいては若者の地元就職やUターンにつながることを期待し、地域に密着し活躍する美容師たちによる「BC（Beyond Curiosity）プロジェクト」を一般財団法人地域活性化センターの「移住・定住・交流推進支援助成金」に推薦し、令和5年度の対象事業として採択いただきました。

BCプロジェクトは市内で地域に密着して活動する理美容師、フォトグラファー、映像クリエイターの有志が令和3年に始めた事業です。この事業では、理美容専門学校へ進学希望のある高校生を対象に、理美容師がヘアカットやカラーリング等の基礎や応用のレッスンを5月から翌年2月まで月2回開催し、最終目標である撮影会&お披露目会に向け技術や知識を学びます。一般的な職場体験のように実践的な技術や知識を学ぶだけではなく、仕事の楽しさを伝えたり、挨拶や礼儀といった仕事への向き合い方を伝授したり、仕事の本質を理解しやすくするという、より深い職場体験となっています。

令和5年度の成果

これまでは講師が所有するハサミ



南魚沼市観光PRキャラクター
「こめつぐ君」

や備品を使用していたこともあり、活動の幅が狭く、講師やプログラム参加者が思うような表現がなかなかできませんでした。この度の助成金を活用し、ハサミやカラー剤などのプログラムに必要な備品類を購入できたことで、気兼ねなく使える道具が増え、参加者が技術習得に真剣に向き合えるようになりました。また、補助金を活用して外部講師を招くことができたので、講師だけでは教えられないメイクやネイルの講義ができました。このように補助金により活動範囲が広がったことで、参加者たちは撮影会&お披露目会に向けて自分がイメージしたヘアスタイルを自由に表現でき、いきいきと活動ができました。

　この活動では「正解や成功よりも〝成長〟を」をテーマに、正解にこだわらず個人個人の成長過程を重視しています。当初は自発的に動くことが苦手だった参加者が、活動を続ける中で準備や後片付け、自主練習をつうじて積極的な姿勢が見られるようになったり、遅刻の多かった参加者が後半には誰よりも早く集合するようになったりと、それぞれに成長する姿がみられました。こういった部分から、BCプロジェクトが仕事への向き合い方だけではなく、試行錯誤を繰り返しながら仕事というものを「学ぶ場」となっています。また、令和5年度参加者6名のうち5名が県内の美容学校へ進学し、卒業後のUターンを目指しています。地域の仕事の魅力を発信し若者のUターンにつなげるという目標におけるひとつの成果と捉えています。

未来への輪を広げる

　BCプロジェクトはさらなる進化を遂げながら活動を続けています。令和6年度は県内の理美容専門学校2校に協力をいただき、専門学校の先生に講師として入ってもらいました。今後は、BCプロジェクト限定のオープンキャンパスを開催し、参加者の進路選択に一層対応しやすい体制づくりと、県外への流出を防ぐよりよい環境づくりを目指していきます。

　また、これまで男性だけだった事業構成メンバーに女性メンバーが加わり、新たにメイクといった女性ならではの技術分野まで活動の幅を広げていけるようになりました。これらを特色として地元の高校とも連携し、BCプロジェクトの活動に興味をもつ高校生とつながることを目指しています。自分の興味がある職種で生まれ育った地域で活躍しているプロから直接指導を受けたり話を聞いたりすることにより、参加者には地元就職やUターンへの意欲を高めてもらうねらいと、参加者だけでなく親をはじめとした家族にも「地元に残っても安心」「戻ってきてもしっかり働ける」と思ってもらえる環境づくりを進めるねらいもあります。

　BCプロジェクトでは、今後はさらに市内だけでなく新潟県内全体に活動の輪を広げ、高校生に理美容の仕事の魅力を発信し続けていきます。市としても、若い世代に地元にも魅力ある仕事があることを発信し続け、将来安心してUターンできる環境づくりにこれからも努めていきたいと考えています。



プロの指導を受けながら実習



レッスンを受ける高校生ら



撮影会＆お披露目会



商店街のまちづくり活動で高校生育成

特定非営利活動法人
あおもり若者プロジェクト クリエイト代表
久保田 圭祐 氏

◉ 久保田 圭祐 氏プロフィール

1992年青森県青森市生まれ。2010年の東北新幹線青森開業を盛り上げるため、高校在学中の2009年にまちづくり活動を始める。活動を通じて自分自身が大きく成長したことを実感し、後輩の高校生にも同じような経験をしてほしいと、2014年にまちづくりを通じた教育プログラム「クリエイトまち塾」を開始。商店街をフィールドにした学びの場・実践の場を通じて高校生などの人材育成に取り組んでいる。

「地域づくりは人づくり」では、人材育成をテーマに全国のさまざまな方を取材し、その熱い思いや取り組みを紹介しています。今回は青森市で、高校生を対象にまちづくりを通じた社会教育型プログラム「クリエイトまち塾」を行っている久保田圭祐さんにお話を伺いました。

商店街をフィールドとした学びの場

―「クリエイトまち塾」とはどういったプログラムですか。

一言でいうと、まちづくりを通じた通年型の社会教育プログラムです。商店街をフィールドに商店主・地元学生・高校生が「三位一体」となり、まちづくり活動に取り組んでいます。「商店街が学校になる」をコンセプトとしており、まち塾では「クラス制度」を設けています。高校生を数クラスに分け、商店主を担任、まち塾の運営に携わる大学生を副担任として各クラスに割り振ることで、高校生をサポートできる体制を整えています。また、クラス制度にすることで、事務局と高校生という関係ではなく、地域の方と高校生という関係性が築かれ、地域の方とより深い関わりを持つことができると考えています。

商店街をフィールドにしているのにも三つ理由があります。一つ目は学びの場としてちょうどいい規模であること、二つ目に商店街は人や物を含めて地域の資源が集まる場所だということ、三つ目は商店主のような異世代の人、地域を良く知っている人と関わることは、高校生にとって有意義な経験になるだろうという思いがあるからです。参加者は毎年募集しており、例年20～30名ほどの高校生が集まります。

青森をもっと盛り上げたい

―「クリエイトまち塾」の活動を始めたきっかけを教えて下さい。

活動のきっかけは、私が高校生のころまでさかのぼります。当時青森市では、2010年12月の東北新幹線青森開業を控えていました。観光客を増やす一大チャンスの中、報道や住民からは「新幹線が開業しても青森に人は来ないのではないか」「逆に都市部に人口が流出してしまうのではないか」といったネガティブな声が聞こえ、盛り上がりに欠けていました。そこに危機感をもち、新幹線開業をベストな状態で迎え、青森を盛り上げたいと同級生と設立したのが「クリエイト」です。

当時は青森の魅力を住民に伝えるため、各地域を回って取材し、フリーペーパーやインターネットラジオ、ホームページ等で情報の発信を行っていました。活動をしていく中で、市役所からの紹介もあり、商店街を拠点に活動をするようになりました。地域の大人たちは「高校生が頑張っているから応援しよう」と活動に協力してくれ、時には真剣に議論をしながら、本気で向き合ってくれたことを今でも鮮明に思い出します。そういった活動を通して私自身、まちづくりの経験が学びにつながっていると強く実感し、「高校」という短くも多くのことを吸収する貴重な3年間の中で、

後輩の高校生たちにも同じような経験をしてほしいと思うようになっていきました。そこで２０１４年に組織をＮＰＯ法人化し、「まちづくりを通じた教育に取り組む団体」として再スタートを切ると同時に、「クリエイトまち塾」の取り組みを始めました。

―クリエイトまち塾の活動内容を教えて下さい。

毎年のテーマに沿って、高校生たちが地域活性化に向けたアイデアを考え、１年を通じて形にしていきます。今年度のテーマは、青森港が２０２５年に開港４００年を迎えることにちなみ「みなとまち・青森の未来」に設定しています。

活動としては、月に1回、高校生が一堂に集い、講義・ディスカッションとホームルーム活動を行っています。講義では、まちづくりの第一線で活躍している方々をお呼びし、ディスカッションでは、グループ内でアイデアを出し合い、意見を集約して発表しています。また、年間を通じて高校生がまちづくりの実践活動を行い、それを商店主がサポートする「ホームルーム活動」も行っています。講義で得た知識を実践で生かし、実践での経験を講義とリンクさせるというように、互いを補う仕組みで活動しています。加えて年に1回、青森市外の地域を訪れ、まちづくりの先進事例を学んでいます。他の地域を見ることで青森市のまちづくりや自分たちの取り組みを客観的に見る力を養うことを目的としています。最終的には、1年間の活動の成果をクラスごとに発表してもらいます。学年も学校も違う高校生同士が異世代である商店主も交えて、フラットな立場でともに活動することはお互いの刺激にもつながっているように感じます。



商店街での「ホームルーム」



ディスカッションする高校生

―活動によって高校生の成長や地域に見られた変化は。

高校生たちは活動の中で新たな気づきを得ることで、進路や将来やりたいことが明確になっているように感じます。また、私たちの活動を卒業した高校生が、県庁に入庁し県産品の輸出に取り組んでいたり、医師になって地域に根ざした医療の準備を進めていたり、地域のキーマンとして活躍しています。商店主からも「高校生の自由な発想からいろんな気づきを得ている」と言っていただいたり、この活動がなければ関わることがなかった人たち同士のつながりが生まれていたり。そういった変化を実感できたときはとてもうれしいですね。

人づくりは地方の処方箋

―最後に久保田さんにとって「地域づくり」「ひとづくり」とは。

「人づくり」は、人口減少が進む地方に対しての処方箋だと思っています。若者の多くは大学進学を機に県外に出ますが、地元へ戻ってくる人や、地元への愛着を持つ人を増やすことが重要です。そうした人を増やす・育てるためには、地元を離れる前に、座学だけではない実践で得た学びを通じて、地域の面白さや課題を感じてもらうことが大切だと思っています。

前例やモデルケースにとらわれない若者のアイデアは、まちづくりを行う上で多くの可能性を秘めています。この取り組みをより地域に根ざした活動にし、今後も活動を充実したものとしていくことで、地域の未来を考える若者やまちづくりに携わる若者を増やしていくべく尽力していきます。

地域活性化センター副参事
●姉崎 紗也（福井県福井市から派遣）

地域プロモーションアワード２０２４
第６回ふるさと動画大賞
審査結果

開催趣旨

地域活性化センターでは、ふるさとの魅力を発信する動画コンテンツによる地域情報発信を支援するために「地域プロモーションアワード」の一環として年に一度「ふるさと動画大賞」を開催し、全国各地の創意工夫に満ちた動画コンテンツを募集、表彰している。

応募作品数

受賞

8 作品

応募

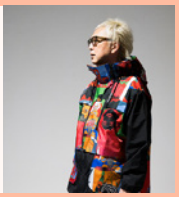
１０４ 作品

審査委員

審査委員長

クリエイティブディレクター
東京藝術大学美術学部デザイン科 教授

箭内　道彦氏



審査委員

女優

秋吉　久美子氏



審査委員

和歌山大学
観光学部　教授

木川　剛志氏



審査委員

(株)マガジンハウス
クロスメディア事業局　執行役員

戸高　良彦氏



審査委員

BBT大学大学院MBA教授
(一社)INSPIRE　代表理事

谷中　修吾氏



審査委員

(一財)地域活性化センター
常務理事

川住　昌光



受賞作品

大賞



鹿児島県喜界町　優しさも、おすそ分け

優秀賞



埼玉県熊谷市　埼玉県熊谷市グルメCMシリーズ

箭内道彦賞



埼玉県越生町

越生七福神めぐり
～小さな町のクセすご神セブン～

秋吉久美子賞



滋賀県東近江市

源 ROOTS OF JAPAN　永源寺エリア
日本の原風景を訪ねて

木川剛志賞



栃木県茂木町

いつかの日常が蘇る場所
茂木町

戸髙良彦賞



神奈川県厚木市

おいしいね　厚木の給食

谷中修吾賞



新潟県

NIIGATA Culture Tourism
ニイガタ カルチャー ツーリズム
Episode2　- 魚沼エリア -

地域活性化センター賞



福井県

青々吉日プロモーション動画

※ 受賞作品の詳細は右のQRコードをご覧ください。

地域プロモーションアワード２０２４

第１２回 ふるさとパンフレット大賞

審査結果

開催趣旨

地域活性化センターでは、パンフレットによる地域情報発信を支援するために「地域プロモーションアワード」の一環として年に一度「ふるさとパンフレット大賞」を開催し、全国各地の趣向を凝らしたパンフレットを募集、表彰している。

応募作品数

応募作品：74作品　　受賞作品：　7作品

審査委員



審査委員長

イラストレーター
南　伸坊氏



審査委員

國學院大學
観光まちづくり学部
教授
楓　千里氏



審査委員

お笑いコンビ
パックンマックン
パックン氏



審査委員

お笑いコンビ
パックンマックン
マックン氏



審査委員

一般財団法人
地域活性化センター
常務理事
川住　昌光

受賞作品



大賞 ／ 鹿児島県南大隅町

まんなかと、すみっこと。



優秀賞 / 長崎県小値賀町

小値賀だから、できること



南伸坊賞 / 長崎県松浦市

meets!まつら（vol.19）



楓千里賞 / 新潟県

NIIGATA Culture Tourism ニイガタ
カルチャー ツーリズム -上越エリア-



パックン賞 / 山形県鶴岡市

つるおか　食の原風景



マックン賞 / 長野県飯田市

飯田焼肉の取説



地域活性化センター賞
/ 茨城県行方市

SHIRAUO BOOK

※ 受賞作品の詳細は右のQRコードをご覧ください。

首長の思い
column



地域資源を活かし 豊かでみんなが輝くまちづくり

宮崎県高千穂町長　甲斐　宗之

皆さんは高千穂町をご存じでしょうか？「高千穂峡の写真や映像は見たことがある」という方が多いかもしれません。

我が宮崎県高千穂町は、宮崎県の北西部に位置し、西は熊本県と北は大分県との県境を有する、山と渓谷、そしてその地形の中間に黄金色の棚田が広がる町です。現在の人口は約1万800人、町面積は約237平方キロとなっています。

本町の基幹産業は農林畜産業ですが、記紀神話に記された天孫降臨の地として、神話・伝説にゆかりの神社や史跡が点在し、また高千穂峡をはじめとする豊かな自然を生かした県内随一の観光地でもあります。観光入り込み客は、熊本地震発生前の平成27年度が最高の約162万人で、将来的には新たな観光拠点づくりを含め、さらに魅力ある観光地づくりを目指しているところです。

令和3年3月に策定した第6次総合長期計画では、本町の将来像を「世界に誇る地域資源を活かし　豊かでみんなが輝くまち　高千穂」と定めました。本町は、神話時代から続く歴史・文化や雄大な自然に代表される独自の風土・魅力に加え、大正9年の町制施行以来、100年以上にわたり天孫降臨の地、あるいは県内随一の観光地という誇りを胸にまちづくりを積み重ねてきた実績があります。本町は、近隣自治体と共に平成27年12月に「高千穂郷・椎葉山地域」として世界農業遺産に認定、平成29年6月には「祖母・傾・大崩」地域としてユネスコエコパークに登録されました。中山間地域という条件不利地での複合的な農林業システムや夜神楽等の継承、また生物多様性に富んだ自然環境の維持、自然と人間が共生するモデル地域として高く評価された結果です。それは町民の新たな誇りであると同時に、町内での様々な産業・活動を突き動かす活力の源泉ともなっています。本町では、これらの国際的な認証を国内外へのPRのほか、ふるさとに対する誇りの醸成につなげるべく、子どもたちのキャリア教育にも積極的に活用しています。

また、本町ではさらに一つの国際認証の取得を目指しています。それは古くから伝承される「高千穂の夜神楽」の、ユネスコ無形文化遺産登録です。登録されれば本町にとってさらに大きな誇りの一つとなると考えています。

少子高齢化、過疎化の進展は全国の中山間地域にとって共通の課題であると思いますが、農林業や商工観光業、建設業、福祉分野に至るまで、担い手の不足は深刻な問題です。本町では、移住者向けの空き家確保やマッチング、移住後のフォローまでを担うNPO法人に移住関連業務の一部を委託し、この10年余りで100世帯を超える実績をあげることができました。また、農業分野では、町と県、JA、作物生産部会の連携で就農支援を行う「高千穂ファーマーズスクール」を令和4年度に開校し、既に1人が花き栽培で就農を果たし、現在2人が就農コースの下で技術を習得中です。空き家を活用した新規店舗開業には改築費用や家賃補助制度を構築し、入居可能な3階建てオフィスビルの整備も行い、IT企業、コンサルティング会社の入居につながっています。医療・福祉関連では、同じ西臼杵郡内で隣接する日之影町、五ヶ瀬町と連携し、令和6年4月から「西臼杵医療センター」として3国保病院を経営統合しました。これにより病床機能の分担、また資器材の共同調達、連携した医師、看護師等のスタッフ確保などが効率的にできるようになりました。

今後も、現在目の前にある様々な課題に対し、町民一丸となって知恵を出し、我が町の持つ資源を有効に活用しながら、世界に誇る活気あるまちづくりを進めてまいります。

手前みそですが…

鹿児島県

指宿市 312

「レトロピカル」指宿



■砂むし
450 年前から記述がある、砂を掘って入浴を行う砂むし。波の音を聞きながらじんわりと体があたたまります

指宿市は薩摩半島の最南端、鹿児島湾口に位置し、花と緑にあふれた食と健幸のまち。日本百名山の開聞岳や九州最大の湖である池田湖、環境省のかおり風景100選に選ばれた知林ヶ島など自然豊かなスポットにあふれています。市域の大半が10万年前に噴火した阿多カルデラの範囲にあり、火山の恵みである温泉の源泉が1000カ所以上あります。世界的に珍しい「天然砂むし温泉」が名物の一つで、独特な入浴法と効能に注目が集まっています。

食の面では日本一の生産量を誇るオクラ・ソラマメやかつお節の最高級品である本枯本節があり、和食文化を支えています。市のキャッチフレーズは、レトロ（古風な）・トロピカル（南国）を掛け合わせた「レトロピカル指宿」。どこか懐かしく、南国情緒あふれる雰囲気を醸しだしています。



■本枯本節
日本一の生産量を誇るかつお節の最高級品。ラーメンに使った勝武士ラーメンや、からあげと組み合わせた「いぶから」などの料理も



■開聞岳
日本百名山の一つ。円錐形の美しい姿をしていることから「薩摩富士」とも呼ばれ、指宿のシンボルとして親しまれています



■知林ヶ島
３月から 10 月にかけて砂の道が現れ、歩いて渡ることができる神秘の島





■スメ
西郷隆盛も湯治に訪れた鰻地区で使用される温泉の蒸気を利用した天然かまど。スメで作った温泉たまごが大人気です



■たまて箱温泉
人気旅行サイトの「行ってよかった日帰り温泉＆スパ」部門で、４年連続１位になった絶景露天風呂（改修のため４月末ごろまで休館中）



■池田湖
周囲 15 キロ、水深 233 メートルの九州最大のカルデラ湖。体長２メートルの大うなぎが生息しており、幻の怪獣「イッシー」でも有名

地域づくり２月号

2025 年２月１日発行　編集・発行＝一般財団法人地域活性化センター
東京都中央区日本橋2-3-4 日本橋プラザビル 13 階 電話03-5202-6131(代)
https://www.jcrd.jp/　印刷・製本／株式会社太平印刷社

法律で許可された場合以外に本誌からの無断転載を禁止します
落丁・乱丁はお取り替えします。編集室（03-5202-6139）E-mail：hensyuu6139@jcrd.jp まで、ご連絡下さい。

地域活性化センターからのメールマガジン登録はこちら

地域づくり2月号（通巻428号）　令和7年2月1日　一般財団法人　地域活性化センター発行



一輪車



宝くじ桜



子宮がん検診車

宝くじは、みんなの暮らしに役立っています。



救急普及啓発広報車



宝くじドリームジャンボ絵本



集会用テント



「健康手帳」（冊子）



ベンチ



リスザル展示施設

宝くじは、少子高齢化対策、災害対策、公園整備、
教育及び社会福祉施設の建設改修などに使われています。

あなたに夢を。街に元気を。
クーちゃん　宝くじ

一般財団法人日本宝くじ協会は、宝くじに関する調査研究や
公益法人等が行う社会に貢献する事業への助成を行っています。

一般財団法人
日本宝くじ協会
https://jla-takarakuji.or.jp/

2025
2
ISSN 1340-8917



鳥取県／「とっとり未来予想図プロジェクト」の実施風景

若手職員の能力開発と地域づくり

地域づくり
特集編

目 次　表紙裏 グラビア

2~5 基調論文／大谷基道
能力開発の考え方を転換せよ

6~7 北海道釧路市／西館　慎
若手職員のジョブ・クラフティングを目指して

8~9 神奈川県川崎市／鈴木尚子
寛容と互助の都市型コミュニティへ

10~11 富山県／川田倫寛
地域に飛び出し課題解決策を提案

12~13 福井県／木内裕貴
若手職員の独創的アイデアを政策に反映

14~15 愛知県／川出諒哉
「やりたい仕事」に挑める庁内公募制度

16~17 滋賀県長浜市／狩野光平
次世代リーダーを育成する「トモガク」

18~19 鳥取県／兵江健太
若手職員だけの知事直轄組織

20~21 高知県／岡野太朗
セミナーで地域づくりのリーダー育成

22~23 大分県佐伯市／大司磨莉
若手・中堅が部局を超えて政策提案

24~25 鹿児島県奄美市、大和村、宇検村、瀬戸内町、龍郷町／畑　晋作
奄美大島５市町村で官民合同新人研修

26~29 副基調論文／寶田萌音
地方公共団体の人材育成について

2025年2月1日発行　編集・発行＝一般財団法人地域活性化センター　©2019 jcrd.jp
東京都中央区日本橋2-3-4 日本橋プラザビル13階 電話03-5202-6131（代）https://www.jcrd.jp/　印刷・製本／株式会社太平印刷社

本誌は、宝くじの社会貢献広報事業として助成を受け作成されたものです

若手職員の能力開発と地域づくり

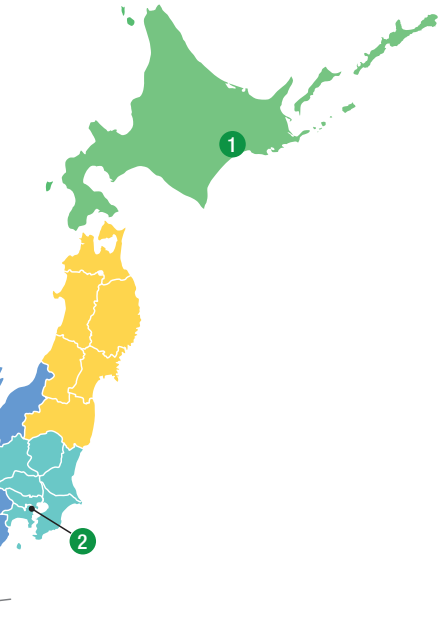
変化が激しく多様化が進む現代において、今後の地域づくりを担う自治体若手職員の育成にも様々なアプローチが求められている。若手の意欲を引き出し、能力開発やキャリア形成に取り組む各地の事例を特集した。



② 神奈川県川崎市（p8-9）
研修の一環で「コミュニティスナック」を開催



① 北海道釧路市（p6-7）
ジョブ・トライアル事前説明の様子





③ 富山県（p10-11）
地域に飛び出し、課題解決



⑤ 愛知県（p14-15）
やりたい仕事挑戦制度の対象プロジェクトになった
スタートアップ支援拠点STATION Ai（ステーションエーアイ）



④ 福井県（p12-13）
チャレンジ政策提案の様子



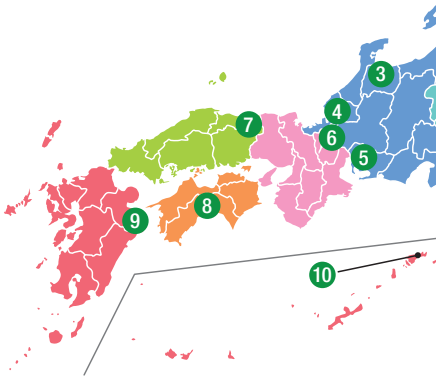
7 鳥取県（p18-19）
とっとり未来創造タスクフォースのメンバー



6 滋賀県長浜市（p16-17）
「トモガク」参加者の集合写真



8 高知県（p20-21）
いの町柳野地区で地域づくり人材育成セミナー





10 鹿児島県奄美市、大和村、宇検村、瀬戸内町、龍郷町（p24-25）
奄美大島５市町村で官民合同新人研修



9 大分県佐伯市（p22-23）
プロジェクトチームの政策立案研修

若手職員の能力開発と地域づくり

能力開発の考え方を転換せよ
―「学ばせる」育成から「自ら学ぶ」育成へ―



獨協大学法学部教授 ● 大谷 基道

はじめに―なぜいま自治体職員の能力開発が重要なのか？

少子化の進展に伴い、労働力人口が大きく減少することが見込まれている我が国において、自治体だけがこれまでと同程度の職員数を確保し続けることは現実的ではない。２０１８年の総務省「自治体戦略２０４０構想研究会」の第２次報告も、自治体は従来の半分の職員数でも運営できるような仕組みを構築しておく必要があると指摘している。とはいえ、自治体には多くの行政サービスを提供する責務があり、ＤＸの推進等により業務のスリム化・効率化を図るにしても、業務量を半減させることはなかなか難しい。職員数は半減、業務量はそこまで削減できず、ということになれば、一人ひとりの職員にかかる負荷は増大することになり、職員の能力を向上させる必要性がこれまで以上に高まっている。

自治体の能力開発の課題

自治体の能力開発といえば、上司や先輩が日々の業務を通じて知識やスキルを教えていくＯＪＴ（On-the-Job Training）と日頃の業務を離れて研修等に専念するＯｆｆ－ＪＴ（Off-the-Job Training）に大別される。

ＯＪＴについては、１９９０年代半ば以降の度重なる行財政改革により職員数が大きく削減されたため、上司・先輩が自分のことで精一杯になり、部下・後輩を指導する余裕がなくなってしまっている。また、上司・先輩が部下・後輩を指導する場合、かつては「まずは過去の書類を読んで、そ

筆者プロフィール

大谷　基道氏
（おおたに・もとみち）

早稲田大学大学院政治学研究科博士後期課程研究指導終了退学。博士（政治学）（早稲田大学）。茨城県職員（人事課等）、日本都市センター主任研究員、名古屋商科大学教授等を経て2016年から獨協大学法学部教授。専攻は行政学・地方自治論（特に自治体の人事・組織論）。主な著書に、『職員減少時代の自治体人事戦略』（共著、ぎょうせい）、『現代日本の公務員人事』（共編著、第一法規）、『東京事務所の政治学』（単著、勁草書房）など。

れを参考にやってみろ」ということが多かったが、今は若手職員のマインドも、「答えがあるなら、どうすべきか先に教えてほしい、自分で答えを模索するのはコスパが悪い」というように変化してきており、「経験して学ぶ」（模倣から入る）から「学んでから経験」（答えを先に知る）へのシフトを余儀なくされている。

Ｏｆｆ-ＪＴについては、定員削減の影響で人員不足が進み、職場を離れて研修に参加することが難しくなってきている。この傾向は、職員数が少なく担当者不在時のカバーが難しい小規模自治体において顕著である。また、せっかく研修に行かせてもらっても、受講が義務づけられた階層別研修や、上司の命令で参加しなければならないものに対しては、当然ながらやる気も起きず、義務感とやらされ感満載の受講となり、研修効果が上がらないという問題も抱えている。

「学ばせる」から「自ら学ぶ」への転換

このような問題が起きるのは、職員数の削減により職場に余裕がなくなったことはもちろんであるが、自治体の能力開発が「職員に学ばせる」という発想のもとに行われてきたことが大きい。そのような受け身の能力開発では自主的に取り組もうという気も起きないし、学習意欲も上がるはずがない。この状況を打破するには、能力開発のあり方を「職員に学ばせる」から「職員が自ら学ぶ」へ転換することが求められる。ただし、自ら学べば何を学んでも良いわけではなく、自治体業務に資するものでなければならないのは当然である。つまり、職員の「学びたい」内容と自治体の「学んでほしい」内容を一致させなければならないが、これは自治体が策定する人材育成・確保基本方針において「求める人物像」を明確に定め、職員と自治体が同じ方向に向かって能力開発に取り組めるようにしておく必要がある。

命じられた研修よりも自発的意思による学習の方がより効果的であることから、自発的な学びの重要性は以前から指摘されてきた（稲継２００６ほか）。実際に職員の自発的な学びを支援する取り組みを行っている自治体も見られるが、能力開発体系全体で見ると、まだまだ人事・研修担当課が用意したプログラムに職員を参加させて「学ばせる」発想に基づくものが圧倒的に多い。

「学ばせる」から「自ら学ぶ」への転換にあたっては、職員の自発的な学習意欲を尊重することも大事であるが、職員が自ら学習目標を定め、その達成に向けて学習すべき内容を選択して学習し、事後にはその成果について評価して新たな目標に反映させる「自律的学習」にまで持っていかなければならない。

自律的な学びを促すには？

このような自律的な学び（自律的学習）を促すには、職員に対するキャリア形成支援が重要になる。例えば、上司との面談、キャリアデザイン研修（キャリアの棚卸し）、キャリアパスの提示、希望に応じた人事異動などである。

自身の将来像を描けなければ、何を学ぶべきかがわからず、学習目標も曖昧になってしまう。職員一人ひとりが自らの働き方やキャリアについて考える機会を付与することで、職員が主体的・自律的に学習するようになり、学習効果の向上はもちろん、職務に対するモチベーションや能率も向上するようになり、ひいてはより良い政策展開や住民福祉の向上にも資することが期待される。

民間企業でもキャリア形成支援は積極的に行われている。厚生労働省の「令和５年度能力開発基本調査」によると、回答事業所の４割強がキャリアコンサルティングを行っている。その効果として「労働者の仕事への意欲が高まった」「自己啓発する労働者が増えた」などが挙げられており、期待どおりの効果が実際に生じている（図１）。

キャリア形成支援の取り組みは自治体の間でも広がってきている。静岡県藤枝市では、総合力と専門力を兼ね備えた職員（スペシャル・ジェネラリスト）の育成のため、職員が職務経験を通じて自ら行う将来設計（キャリアデザイン）への支援と、その実現までの道筋（キャリアプラン）をつける支援を行っている。入庁から約10年の間に、「窓口部門」「管理部門」「事業部門」の概ね三つの分野を経験させ、市政の基礎的な実務内容を一通り理解させる。30～40代の中堅職員向けには、能力の自己分析と将来のキャリアプラン作成を行うキャリアデザイン研修を実施し、現時点の自身の能力、価値観、意欲、知識、経験などを客観的に把握しながら、今後の職員生活に関する将来ビジョンを作成する（図２）（山梨２０２１、稲継・大谷２０２１）。

デジタル技術の活用による自己決定型の学習

すでに述べたとおり、自律的な学びには、自ら定めた学習目標の達成に向けて学習内容を選択して学習することが欠かせない。そのためには、自治体は、画一的なセットメニューのような研修ではなく、多種多様なアラカルトメニューの中から個々の職員がニーズに合わせて組み合わせることのできる研修を用意しておく必要がある。

近年は、新型コロナ禍をきっかけに、動画を用いたオンデマンド研修を取り入れる自治体が増えてきている。民間向けにオンデマンド型のオンライン学習サービスを提供する企業も急増し、自治体向けのコンテンツの充実に力を入れるところも出始めた。中には50以上の自治体と契約しているところも存在する。

オンデマンド動画による研修は、都合の良いときに受講でき、会場に向かう時間的コストもかからない。よく理解できない部分があれば戻ってもう一度見ることもできる。今後は個々の職員のニーズに合わせてオンデマンド動画を組み合わせるタイプの研修が増加するものと思われる。

なお、仕事が忙しい場合には時間外に受講せざるを得ないこともあると思われるが、その場合、総労働時間の増加が懸念されるので、なるべく勤務時間内に受講できるように管理職が業務量の調整を行うなどの配慮も求められる。

上司及び人事・研修担当課による支援

自律的な学びを促すには、上司や人事・研修担当課の支援も必要である。職員が自ら学習目標を定め、その達成に向けて学習すべき内容を選択して学習するのが自律的学習ではあるが、目標を設定するには自身の能力の現状を正確に把握し、どのような能力をどの程度まで伸ばすべきかを検討する必要がある。そこで活用すべきなのが人事評価である。上司との面談の中で、自身の評価を客観的に知り、目標設定も行っているはずなので、それを活用しない手はない。面談において学習に対する動機付けやゴールの明確化を行い、学習効果が高まるようにすることも上司の重要な役割である。

学んだことを定着させるためには、実践することが効果的である。経験を重ねることでさらなる学びを得ることもある。しかし、業務分担の関係もあって、学習後すぐに実践の機会を得ることができるとは限らない。このあたりを上司が配慮して、実践の機会を付与することも重要である。また、上司が動きやすいように、人事評価やキャリア形成支援をはじめとする人事関係の諸制度を整備するなど、人事・研修担当課による支援も重要である。

職員の副業・兼業による能力開発

2017年、神戸市は、職員が勤務時間外で、社会性・公益性の高い地域貢献活動

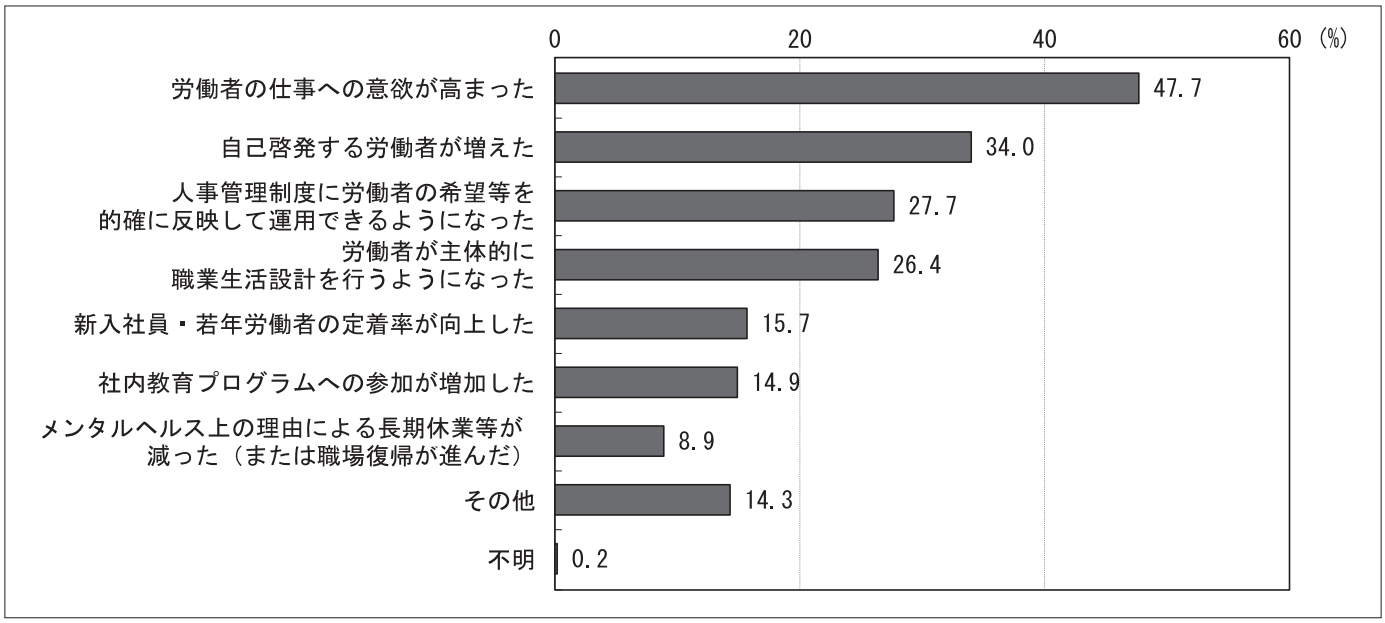


図1　民間企業がキャリアコンサルティングを行った効果（複数回答）
出所：厚生労働省「令和５年度能力開発基本調査結果の概要」、27ページを一部改変。

をする場合に、報酬を得て従事可能とする「地域貢献応援制度」をスタートさせた。このように、職務専念義務に反しない範囲で職員に副業・兼業を認め、公務以外の場で視野・経験を広げさせようとする自治体がここ数年、増えてきている。例えば、奈良県生駒市ではＮＰＯでファンドレイジングの役割を担う職員も出てくるなど、自治体でも必要とされるスキルや経験を副業・兼業で積み重ねることができるようになってきた。

見方を変えると、これは自治体の外に実践の機会を持って、職員の能力を向上させる取り組みとも言える。地域社会に貢献しつつ、職員の能力開発にも寄与することのできる副業・兼業は、今後も多くの自治体に広がっていくべきものと思われる。

おわりに

近年、公務員採用試験の受験者数や競争率が低迷し、また、若手公務員の離職者も増加傾向にあるなど、多くの自治体が人材確保に苦労している。リクルートマネジメントソリューションズの「新入社員意識調査２０２４」によると、新入社員が仕事をする上で重視したいことの１位は「（自身の）成長」であった。このような若手の志向を踏まえれば、能力開発に力を入れて職員の成長を支援することが、新規採用にも離職防止にも有効である。自学を促し、成長を実感できるような能力開発を進めていくことのできる自治体こそが、有為な人材の確保に成功し、自治体間競争の時代を勝ち抜いていくことだろう。

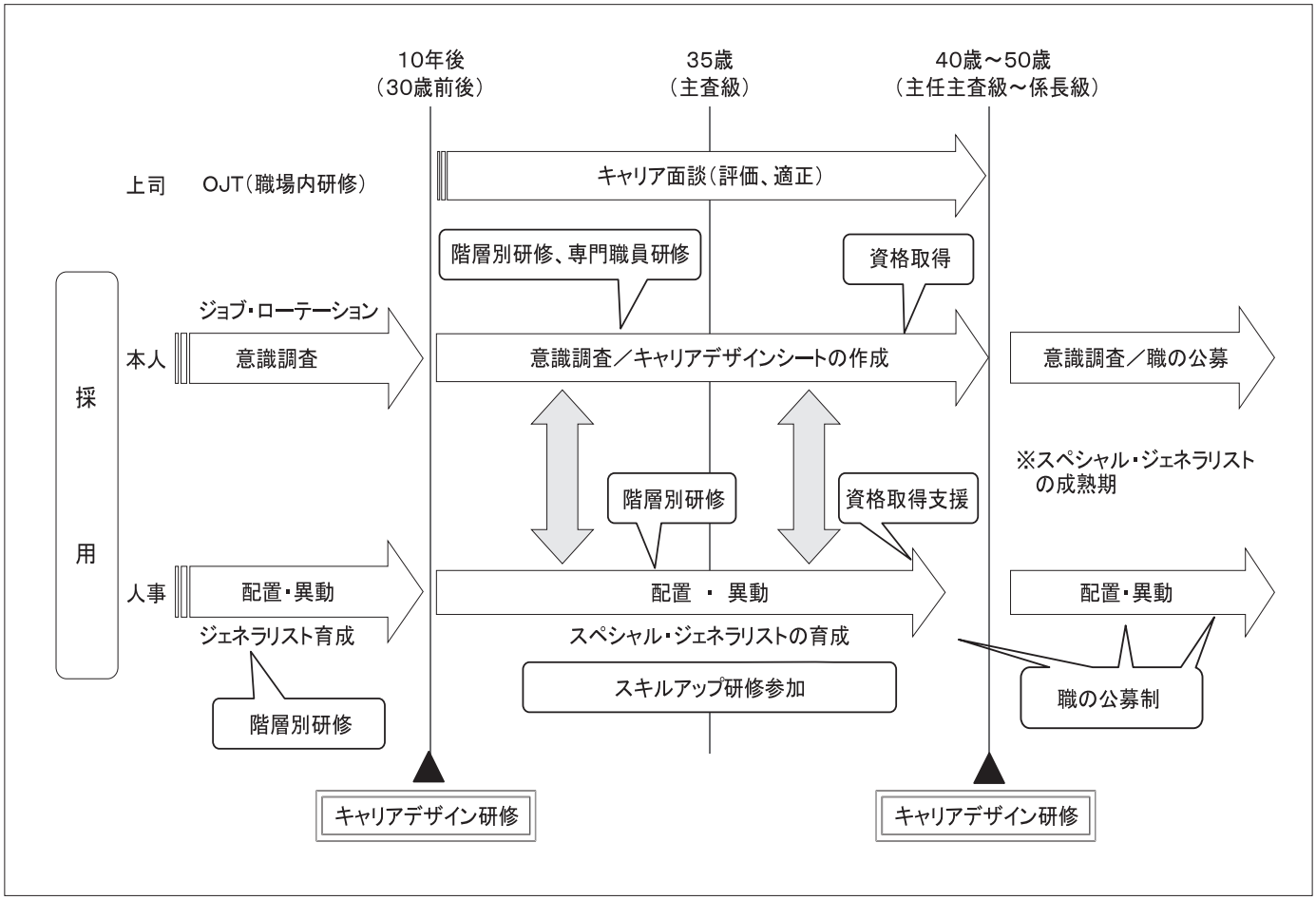


図２　藤枝市におけるキャリア形成の流れ
出所：山梨（2021）、５ページ。

【参考文献】
稲継裕昭（2006）『自治体の人事システム改革―ひとは「自学」で育つ』ぎょうせい。
稲継裕昭・大谷基道（2021）『職員減少時代の自治体人事戦略』ぎょうせい。
山梨秀樹（2021）「自治体における組織経営と人財の育成～その効果的な手法に向けた１考察～」『静岡産業大学情報学部研究紀要』第23号。

1 北海道釧路市

若手職員のジョブ・クラフティングを目指して
―採用前インターンと職場内留学で―



釧路市総務部職員課人事厚生係専門員 ● 西館 慎

「教える」から「学ぶ」へ転換

「VUCA」（ブーカ＝変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）と呼ばれる時代を背景に世代間ギャップが一層広がる今日、人とのつながりや関係性について、改めてそのあり方を考えることが求められています。前例踏襲の形式的な研修や「背中で語る」といった環境だけでは、時代の変化に対応していくことはできません。その一方で、業務の複雑化や自治体職員の減少による時間的な余裕もない中、これまでの「教える」から「学ぶ」スタイルへの転換を図ることが必要です。

釧路市では、行政としての課題を解決するとともに、職員のキャリアデザイン形成支援に取り組んでおり、特に若手職員が採用時から自らの適性を知り、キャリアを重ねる中でスキルアップを図ることができる体制構築を進めています。その手法として実施している「リクルート・チャレンジ」と「ジョブ・トライアル」の取り組みを紹介します。

看板だけではなく中身の充実を

令和5年2月、若手職員の育成方針の明確化などを目的として、人材育成基本方針を改訂しました。具体的には、採用から15年間を育成強化期間と位置付け、5年を1サイクルとし、「知る」「伸ばす」「固める」ことを意識して進めていくものです。

採用後5年間の「知る」期間では、ジョブ・ローテーションを実施し、職員としての能力を総合的に高め、その後のキャリアを形成するための期間と位置付けています。あわせて、採用前から職場に適応する機会を設ける「リクルート・チャレンジ」を実施し、採用後、ジョブ・ローテーションと関連付けた施策として「ジョブ・トライアル」を展開しています。

この改訂の背景には、採用試験受験者数の減少、内定辞退率の増加が挙げられます。「売り手市場」の現状は、自治体の採用試験も例外ではなく、受験者のほとんどが複数の自治体を併願しています。複数の自治体に合格した受験者は、人口規模やマチとしての魅力などを勘案して就職先を決定しています。

採用の工夫による人材確保はもちろんですが、入り口の立派な看板を見て入ってみたら、景色が想像と大きく異なっていたというギャップは、受験者・採用者ともに最も避けなければなりません。職員がこの自治体を選んで良かったと思い、自らのキャリアを見通せる明るい職場づくりを見据えて、人材育成基本方針に基づく各施策を実施しています。

採用前インターンと職場内留学

○リクルート・チャレンジ

採用候補者が、実際の業務に触れることで働く姿をイメージし、採用に対する不安や疑問を解消することを目的とする採用前インターン制度です。会計年度任用職員として週15時間程度の勤務を行い、採用前の3～5カ月間で3カ所程度の職場で勤務を経験します。

初年度の令和5年度は4名の職員が参加し、採用前に複数課での勤務を経験し、現在は各職場で立派に職員として業務に取り組んでいます。期間中、採用リーフレットの作成にも取り組み、完成したリーフレットは採用活動で活用しています。採用担当者としても、採用前のリアルな職員の声がじかに聴ける機会として、とても貴重な制度であると感じている一方、主な対象者は採用前の期

間に釧路に居住する大学生であるため、一定数以上の参加者は見込むことができないのが現状です。

○ジョブ・トライアル

若手職員が、他の分野（職場）の業務に携わることにより、自らのキャリアをデザインするための広い土台形成の一助とするとともに、自律的に成長していくためのきっかけをつくることを目的とする、いわゆる職場内留学です。異動を経験していない採用2～5年目の職員を対象に、1～2週間程度、興味のある部署で勤務する実地型の職員研修です。

参加調整が終了した職員は、参加当日に集まりお互いの職場の紹介や引き継ぎを行った後、それぞれの職場を案内し研修がスタートします。期間中は参加先所属の職員から業務に関する説明を受けますが、庁内ネットワークのメッセージ機能等で参加職員間の情報共有を図ることができるようにしておきます。終了後のふりかえりの時間には、お互いの職場の情報交換を行うことにより、改めて自分の職場を再認識する機会としています。

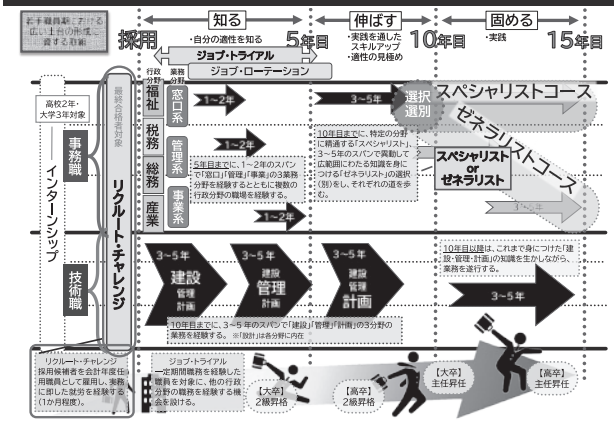
研修期間中に別の職員が来るとはいっても、所属を離れることによる業務負担や、対象所属の職員に説明の時間を設けてもらう等負担は発生してしまいます。しかし、「他の職場を知ることができて視野が広がった」と、参加した職員の9割以上からは十分な効果があったという声があります。実施時期や参加期間のフレキシブルな調整を図り、より多くの参加者がより少ない負担でより多くの経験を積む機会としていくことが重要です。

◆◆◆ 意欲的に仕事に向き合える環境づくり

職員一人ひとりが自らのキャリアを考え、周りの職員が互いに高め合いながら成長していくためには、キャリア形成の土台を固め、その過程を分析しながら伴走し、継続的に取り組むことができる環境を整備していくことが必要です。令和6年度からは、タレントマネジメントシステムを導入し、キャリア形成のプラットフォームとするとともに、人財情報の可視化・分析に向けて取り組んでいます。

釧路市の置かれた状況は、依然厳しいものがありますが、採用後に各職場で活躍する若手職員を目にすると、決して暗い未来だけではないと感じます。職場が職員を大切にし、職員が自らのキャリアに自信を持ち、日々の仕事に主体的に向き合い、興味、関心、知識、経験など自分の強みを生かし働くことができる環境を構築することで、職員が早期に働きがいを自ら高める「ジョブ・クラフティング」の意識を持ち、主体的な業務遂行につながります。その積み重ねにより、釧路市がより明るい未来へと近づいていくと信じて、少しずつ前進していきたいと思います。

釧路市職員人材育成基本方針（参考資料）



ジョブ・トライアル実施概要

Ⅰ. 根拠

釧路市職員人材育成基本方針（令和5年2月改定）Ⅴ-1-(2)

庁内インターンシップ（ジョブ・トライアル）制度の新設

若手職員期の広い土台形成の一助とするとともに、職員が適切に自らの将来像を掲げ、職業キャリアをデザインすることができるよう、一定期間（最大1週間程度）希望する職場で業務に従事できる庁内インターンシップ（ジョブ・トライアル）制度を設けます。

Ⅱ. 目的

若手職員が、他の職場の業務に携わることにより、自らのキャリアをデザインするための広い土台形成の一助とするとともに、自律的に成長していくためのきっかけをつくることを目的とする

Ⅲ. 実施までの流れ



Ⅳ. 実施内容

対象者	採用2年目から5年目の職員（事務職）で、参加を希望する者
期間	第1期　7月31日(月)～8月4日(金)　第2期　8月7日(月)～8月10日(木) 第3期　8月14日(月)～8月18日(金)　第4期　8月21日(月)～8月25日(金)
調整方法	参加を希望する職員の時期及び職場をマッチングし、ペアが成立した職員が勤務先を交換する形で実施
内容	初日に1時間程度の導入研修（業務の引継ぎ）等を実施、最終日に1時間程度のふりかえりを実施
服務上の取扱	特別研修とし、参加期間中は職務専念義務免除の取扱とする



リクルート・チャレンジ成果物

若手職員の能力開発と地域づくり　2　神奈川県川崎市

寛容と互助の都市型コミュニティへ
―まちのひろば創出職員プロジェクト―



川崎市市民文化局コミュニティ推進部協働・連携推進課課長補佐
● 鈴木　尚子

◆◆◆ 地域の人の立場を体験

川崎市では、市民一人ひとりが多様なつながりをつくり、自分らしく暮らせる地域社会の実現を目指して、平成31年3月に「これからのコミュニティ施策の基本的考え方」（以下「基本的考え方」）を策定しました。そこでは、様々な個人や団体が出会い、それぞれの思いを共有・共感することで生まれる相互作用により、これまでにない活動や予期せぬ価値を創出する「市民創発」という考え方を共有し、市民自治と多様な価値観を前提とした豊かで持続可能な都市型コミュニティの形成を目指しています。

そして、この「基本的考え方」に基づく新たな試みの一つとして、誰もが気軽に集える「まちのひろば」の創出に取り組んでいます。「まちのひろば」は、例えばプレーパークや趣味のサークル、コミュニティカフェ、地域の夏祭りなどすでに地域に存在しているものもありますが、新たな人と人の出会いにより、生み出されるものもあります。必ずしも「場所」が必要ということでもなく、例えば3人集まれば「まちのひろば」が展開し、何かしらの変化が生まれ、創発や、生きがい、支え合いのしくみづくりなどにつながるといったゆるやかな概念になります。

「まちのひろば」創出の主体は市民ですが、行政側にも「市民創発」がもたらす様々な変化や動きに呼応することが求められています。

こうしたことから、市では、全庁から公募で集まった職員が、地域の方など多様な主体と連携しながら、新たな「まちのひろば」を生み出す実践的な研修を進めてきました。このプロジェクトでは、「まちのひろば」創出支援のための環境づくりといった職員側の立場から取り組むのではなく、「まちのひろば」を創出する地域の人の立場を体験します。

◆◆◆ これまでの主な取り組み

（1）令和元～5年度

事業開始時からの参加者職員数およびプロジェクト数は〈図2〉のとおりです。どのプロジェクトも職員の発意を地域の方々と一緒にかたちにしたものですが、いくつかご紹介します。

①飲食店と連携したスナックや、JR川崎駅コモレビテラスでのワークショップの開催等、地域の声を具現化した「まちのこえをカタチにするプロジェクト」を実施。〈令和元年度〉

②民間企業の公開空地にて敷地所有者、地域関係者と連携して実証実験（ほしぞらディスコなど）を実施。〈令和2年度〉

③公共施設の地域住民等による利用促進をテーマに駄菓子屋や昔遊び、エクササイズ等の多世代交流イベントを実施。〈令和3年度〉

④「ミライの青空紙芝居」

登戸土地区画整理中によるこどもの遊び場不足の解消や母親同士の交流の場を創出するために、区域内の未利用地を活用し、市民活動団体と連携した紙芝居やコーヒーショップ出店などを実施。〈R4年度〉

⑤生田地区防災訓練との連携イベント

町内会主催の防災訓練で、関連グッズの配布や絵本の読み聞かせ等、イベントの充実化を図ることで、町内会未加入者など新たな参加につなげた。〈R4年度〉

⑥「身近な場所で自然体験～公園で自然とつながろう～」

市内NPOと連携し、親子を対象として身近な公園でエコクラフトや、多摩川の自然のレクチャー、たき火体験を実施。〈R5年度〉

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
まちのひろば創出職員PJ	募集	●基礎研修	追加募集	●集合研修①（キックオフ）	フィールドワーク（企画づくり）●オフサイトmeeting		フィールドワーク（連携先調整）●集合研修②（進捗確認）		フィールドワーク（まちのひろば実践）		●集合研修③（成果発表会）
	※基礎研修は地域をコーディネートする能力や協働のマインドを持つ職員の育成を図ることを目的として7時間×2回（同内容）で開催。定員各50人。										

〈図1〉年間スケジュール



公開空地を活用した「ほしぞらディスコ」

年度	参加者職員数	総プロジェクト数
令和元年度	20人	4
2年度	15人	3
3年度	3人	3
4年度	14人	3
5年度	15人	5
6年度	10人	2

※3年度はコロナ渦の影響により参加が少ない

〈図2〉参加者職員数およびプロジェクト数

⑦「どうして公園はいつもきれいなの？ヒト型すごろく」

新たな公園の活用方法の提案を通してつながりを作るのと同時に、ゴミのポイ捨てや公園の維持管理の担い手不足などの課題に目を向けてもらうきっかけとなるイベントを実施。〈R5年度〉

（2）令和6年度

10名の参加申し込みがあり次の二つのプロジェクトが進行しています。

①北部地域に住む親子を対象に、子育てに悩みを持つ父親同士の交流のきっかけづくりを通して、地域への愛着醸成やネットワークづくりにつなげる。

②外国にルーツがある親子や日本人親子を対象に、多言語での絵本の読み聞かせや民族衣装体験等の多文化交流を通じた地域で暮らす仲間づくり。



飲食店と連携したコミュニティスナック

◆◆◆プロジェクトのさらなる発展へ

超高齢化や人口減少、地域コミュニティの希薄化等により地域課題の多様化と複雑化が指摘され、その対応を社会全体として模索する中、コロナ禍を経て、私たちの住む地域社会は急激な変化を経験しつつあります。

本市の「基本的考え方」では、市民が「自分たちのまちは自分たちでつくる」ための環境整備だけでなく、「市民創発」に呼応する行政のあり方として、市民志向のさらなる向上、現場主義による課題設定能力と市民との対話能力の向上、チャレンジする人材の育成等が求められており、本プロジェクトはこの要請を実現するものです。

参加した職員からは、「地域に入って、市民・事業者・企業等、多くの方々と社会のためになることを実現できてよかった」「イベントの企画立案や運営、地域の方との調整など、今まで経験できていなかった業務を行うことができ、貴重な体験となった。また、市のコミュニティ施策についても理解を深めることができ、大変勉強になった」等の感想があり、本プロジェクトの担当者としても大変うれしい成果を感じているところです。今後とも本プロジェクトに連携いただいた方々をはじめとする地域のみなさまの声に向き合いながら、プロジェクトのさらなる発展・向上に取り組んでいきたいと思います。

若手職員の能力開発と地域づくり　3　富山県

地域に飛び出し課題解決策を提案
―越境・共創型人材の育成を目指して―



富山県経営管理部人事課主事　●　川田　倫寛

◆◆◆ フィールドワーク研修の経緯・ねらい

複雑化・多様化する行政課題に対応するため、組織や地域の枠を越えて、多様な主体と連携・協働し、地域課題の解決に取り組む職員（いわゆる越境人材・共創型人材）を育成していく必要性があることから、富山県では、一般財団法人地域活性化センターと地方創生人材育成に係る連携協定を締結（令和3年12月16日）し、本協定に基づき、令和4年度から県内自治体と共同で「若手職員地域課題解決フィールドワーク研修」を実施しています。

具体的には、県および市町村の若手職員が、インプット研修により政策形成に必要な基礎知識（思考の武器）を習得した後、地域住民や県内企業、外部の複業人材等を巻き込んでチームを組み、市町村が実際に抱える課題をテーマに、フィールドワーク等を通して解決策を立案するものです。

本研修は、「富山県成長戦略」の中核となる六つの柱のひとつである「県庁オープン化戦略」の中に位置付けられ、県と県内15市町村とのワンチーム研修として、組織を越えて実施しているという点で、全国的にも珍しい取り組みだと思います。また、自身が所属する組織以外の地域課題（テーマ）に取り組むことができるのも大きな特徴です。

◆◆◆ 現場に出て初めて気づくこと

これまで3期にわたって実施してきた本研修には、延べ38名の研修生（県職員14名、市町村職員24名）が参加し、取り組んだテーマも「Uターン施策の展開について」「有効なシティプロモーションの展開について」「地域農業の新たな担い手の確保について」など様々です。

フィールドワークの取り組み方もそれぞれで、あるチームは、地域住民へのアンケート調査をEバイクに乗って一軒一軒ポストインしたところ、その活動の中で、直接住民と顔を合わせることがあり、地域課題解決のヒントをもらえたようで、最終的にはEバイクを活用した事業提案につながりました。

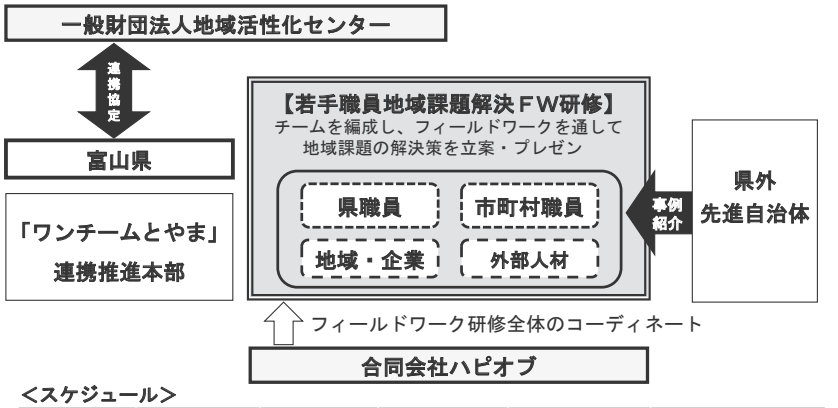
私自身も、令和4年度は研修生として参加しましたが、通常の座学研修では味わえない刺激が数多くありました。「地場産野菜の消費拡大（地産地消）の推進」がテーマということもあり、まずは関係者の生の声を聞かなければ、ということで、生産者・消費者からのヒアリングはもちろんのこと、地場産野菜を扱っているレストランのオーナーや農林水産省出身の副知事からもお話を伺いました。ヒアリングを通して、それぞれのお立場で強い想いがあるということを実感し、現場に出ることの重要性、また、多角的な視点から事業提案する必要性を感じました。これは、机上の業務だけではなかなか気づくことができないことであり、今後の職業生活において生かしていきたいと思います。

◆◆◆ 心強いサポート体制

連携協定締結先である地域活性化センターからは、その知見や人脈により地域課題に対する全国の先進自治体の事例紹介や研修生との仲介、また、県内企業の合同会社ハピオブからは、メンターとして、研修全体のコーディネートのほか、フィールドワークおよびプレゼンテーションに関する指導、助言など幅広くご支援いただきました。その他、県職員研修所による伴走支援やこれまでの研修生からの学びの共有など、本研修は、様々な関係者のサポートのおかげで円滑に進めることができています。

全体イメージ図

富山県



<スケジュール>

2月～3月	3月～4月	4月	5月	6～9月	10月～
地域課題募集	受講生募集 （県・市町村）	受講生決定 グループ編成	インプット研修	フィールドワーク	最終プレゼン 事業提案 市町村にて事業化検討

研修全体像

首長の前でプレゼンテーション

約半年間の研修の集大成として、知事や地域課題提出元の市町村長などに向けて事業提案を行います。私も含め、普段プレゼンテーションの機会が少ない研修生にとっては、通常業務もある中での資料作成・発表準備に苦労する場面も多々ありましたが、地域のキープレイヤーを巻き込むなど、フィールドワークで得られた現場の想いを乗せた発表に、来場者からは次のようなご意見が寄せられました。

「現場に出て、住民の話を聞いて施策をつくる、仲間とともに考える、そしてそれをまとめて発表する。どの過程も大事なことで、それを体験することができる有意義な研修だと思います」

「課題に対する解決方法が、普通に考えれば思い付かないようなもので感心しました。研修生の『力』を育成できていると感じました」

「皆さんの想いが、発表や質疑応答に伝わってきました。『想いを乗せる』ことは人を動かし、自分自身の考えや行動を変えるきっかけになると思います。この経験をぜひそれぞれの管轄で生かしていただけるとうれしいです」

提案した事業を実際に予算化するかどうかは、課題提出元の市町村のご判断となりますが、本研修が地域課題の解決の一助になれば幸いです。



事業提案のプレゼンテーション

組織・地域の枠を越えて

3期にわたり本研修に携わらせていただきましたが、共に最後まで走り抜いた研修生やサポートいただいた皆さまとのつながりは、人生の大きな財産です。研修後も何か困ったことがあれば気軽に情報交換しており、この関係性を今後も大切にしていきたいです。

本研修では、地域に飛び出して地域住民の生の声を聞くことにより、地域課題の本質を考え、組織や地域の枠を越えてチームで事業を考える経験を得ることができます。富山県では、今後も、このような「主体性」「巻き込む力」を育む研修などを通して、市町村とワンチームで「越境人材・共創型人材」の育成を推進していきます。



フィールドワークの様子

若手職員の能力開発と地域づくり

4 福井県

若手職員の独創的アイデアを政策に反映

―チャレンジ応援でモチベーションアップ―



福井県未来創造部未来戦略課主事 ● 木内 裕貴

◆◆◆ 政策オープンイノベーション

福井県では、政策づくりの透明性を高め、多くの方々の知恵と行動力を結集する「政策オープンイノベーション」を政策づくりの手法として取りまとめ、四つの視点を重視して県政運営を進めています。（資料1）

「チャレンジ政策提案制度」は、この政策オープンイノベーションの「創造性重視」を具体化するため、若手職員の前例にとらわれない柔軟な発想を生かした優れた政策の実現や職員のモチベーション向上を目的に導入されました。

この制度ができる以前は、若手職員が新しいアイデアを思いついても、自分の担当業務でない場合、所属内での理解が得られない、仲間がいないなど政策を実現するまでに様々な障壁がありました。その結果、事業化をあきらめてしまうことも多く、独創的なアイデアが埋もれてしまうだけでなく、若手職員のモチベーション低下にもつながっていました。

◆◆◆ 知事に直接プレゼン、「チャレンジ政策提案制度」

チャレンジ政策提案制度は「最初（＝テーマ選定）」から「最後（＝事業実施）」まで自分たちがやりたいことに関わる仕組みにしています。（資料2、写真）

①テーマ選定、チームづくり

知事に提案したいテーマを若手職員が自ら選定し、自分で仲間を集めるところから始まります。テーマは担当業務以外でも可能で、メンバー選定も自由です。提案対象となる部署の職員をチームに入れなければならないなどの要件もなく、政策提案に向けた熱意さえあれば参加できます。

②政策立案

チームづくりから約2カ月かけて、担当部署と議論したり、外部とヒアリングを行ったりしながら、チームで政策を練り上げます。この間、書籍の購入や専門家への謝金など、政策提案に必要な経費についても、1チームあたり3万円を上限に支給可能としています。また、企画部門が伴走し、担当課への協力依頼や事前プレゼンへのアドバイスなどを通じて、政策のブラッシュアップをしていきます。政策立案の期間を約2カ月という短い期間に設定しているのは、スピード重視で、若手職員の熱意をかたちにしていくことを大切にしているためです。

③知事プレゼン

知事に直接プレゼンテーションを行い、若手職員の思いを伝えます。知事プレゼンの場では、知事は若手職員に対して「いいね」と声掛けし、否定ではなく提案をよりよくする助言をしてくれます。提案を受ける担当部署や企画部門の幹部職員からも質問や助言がなされるので、会話のキャッチボールが生まれ、県庁全体で、若手職員の提案を大切にし、実現に向けて育てていく機会になっています。

④事業化

提案された政策のうち優れたものは、担当部署において予算編成手続きを経て、事業化されます。令和2年度から令和5年度までの4年間において、提案された政策は55件（参加人数延べ270人）、そのうち41件が事業化に至っています。

また、提案した若手職員が、課長相当職のディレクターとして、自分が提案した政策の実現に向けた役割を担うなど、人事面でも若手のモチベー

ション向上につながる登用を行っています。

令和6年度も14件の提案がされ、参加延べ人数は過去最多の91人となり、教育委員会に所属する教職員からも初めて提案がされました。

これまで参加した若手職員からは「アイデアを思いついても実現のプロセスがわからなかったが、動き出すきっかけになった」「検討期間が短く大変だったけれど、いい経験だった」「企画力を磨く勉強になった」「アイデアをかたちにできて大きな達成感を得られた」など、好評を得ています。

ふくい式20%ルール

チャレンジ政策提案制度の実施を支える制度として「ふくい式20%ルール」があります。この制度は、職員が勤務時間の20%以内（週5日勤務のうち、1日程度を上限）を活用して、担当業務以外の新たな政策の企画立案等、創造的活動に従事することができるというものです。

20%ルールの導入により担当業務や所属にとらわれることなく、他所属を助けたり、自分の担当業務ではない取り組みを行ったりしやすくなるというメリットがあります。また、自分のスキルや経験・知識を生かすことができることにより、若手職員のモチベーション向上にも資すると考えています。

もっと挑戦！もっとおもしろく！

令和2年度の実施から5年間が経過したチャレンジ政策提案制度ですが、課題も明らかになってきています。

・一度参加した職員は翌年度以降も参加する一方で、参加したことがない職員も多く、応募者の裾野が広がっていない
・若手職員は庁内の横のつながりが不十分で、メンバー集めに苦労する
・事業化に向け、担当部署との調整に時間がかかる

これらの課題に対しては、
・過去の参加者の一部をメンターに任命。参加しようか悩んでいる若手職員の悩み相談やチーム員集めのアドバイスにあたる
・部局長の判断で年度途中に機動的に執行できる「政策トライアル枠予算」を活用し、まずは小規模でやってみて、効果を検証する
など、試行錯誤しながら対応しています。

チャレンジ政策提案制度は、若手職員の「意欲」と「発想」を生かす新たな政策づくりの仕組みです。福井県長期ビジョンで掲げる基本理念「『安心のふくい』を未来につなぎ、もっと挑戦！もっとおもしろく！」の実現に向け、この制度を通じて若手職員のチャレンジをもっと増やし、独創的な政策の実現で福井県をもっとおもしろくしていきたいと考えています。

「政策オープンイノベーション」による県政運営

「政策をもっとオープンに」の理念に基づき、4つの視点を重視して県政を運営

1 長期的視点	長期ビジョンに基づく県政運営	・長期ビジョン（～2040） ・実行プラン（2020～2024） ・ＳＤＧｓパートナーシップ会議
2 創造性重視	デザイン思考に基づく県政運営	**・チャレンジ政策提案** ・政策デザイン ・データサイエンス(ＥＢＰＭ)
3 機動的対応	徹底現場主義に基づく県政運営	**・ふくい式20%ルール** ・ＯＯＤＡループ ・政策トライアル枠予算
4 総合力発揮	「チームふくい」による県政運営	・知事と市町長との政策ディスカッション ・市町協働課題解決チーム ・しあわせアクション運動

資料1　政策オープンイノベーション

チャレンジ政策提案

「最初（＝テーマ選定）」から「最後（＝事業実施）」まで
自分たちがやりたいことに関わる仕組み

ポイント①	ポイント②	ポイント③	ポイント④
やりたいことを自分で決める	自分で仲間を集める	若手のアイデアを直接知事にプレゼン	実現に向け県庁全体がバックアップ
・テーマは自由 ・担当以外の提案もOK!	・メンバーも自由 ・やりたい仲間が集合!	・スピード重視 ・まずは方針を決める	・企画部門が伴走支援

➢独創的なアイデアによる優れた政策を創出
➢若手職員のモチベーション・企画能力が向上

資料2　チャレンジ政策提案概要



チャレンジ政策提案の様子

若手職員の能力開発と地域づくり

5 愛知県

「やりたい仕事」に挑める庁内公募制度

―士気高揚と自立的キャリア形成を促進―



愛知県人事局人事課任用グループ主事 ● 川出 諒哉

◆◆◆ めざす職員像実現への取り組み

愛知県では、職員の人材育成の基本的な方針・方向性を定めた「人材育成基本方針」を1999年3月に策定し、以後、社会経済情勢や行政を取り巻く環境の変化に応じて改定を行ってきました。現行の「愛知県人材育成基本方針」は少子高齢化の進行や働き方改革の推進、SDGsの取り組みの広がりなどの社会的背景、中堅職員の少ない本県の年齢構成上の課題や定年年齢引き上げ等を踏まえて2020年12月に策定したものです。

この基本方針では、職員の共通目標として新たな「めざす職員像（①自律的で、スピーディーかつスマートに行動する職員②行政のプロ意識と高い専門能力を持って行動する職員③サスティナブルな県庁を目指し、組織一体となって、いきいきと活躍する職員）」を掲げ、「人を育てる」施策を「能力開発、人事管理、職場環境、職員研修」の四つの領域ごとに体系化し、総合的に人材育成を進めることとしています。

この「めざす職員像」の実現に向けた取り組みの一つとして、庁内公募制度である「やりたい仕事挑戦制度」を実施しています。

◆◆◆「やりたい仕事挑戦制度」の3タイプ

この制度は、庁内公募制度として2000年度に創設したもので、若手職員のチャレンジ精神を尊重して、意欲と能力を直接職務に反映させることによって、職員の士気の高揚と自立的なキャリア形成の支援を図ることを目的としています。

具体的には、様々な業務、やってみたい仕事について、職員自らが手を挙げて挑戦していく制度で、次のとおり3種類のタイプがあります。

一つ目は「一般公募型」です。これは、新しく始める事業やイベントの開催準備など、職員の中から幅広く適任者を求める必要がある場合に、その仕事を担当する所属が仕事の内容を登録して、意欲のある職員を募集する制度です。

2024年度は、「STATION Ai（ステーションエーアイ）」プロジェクト推進業務等の愛知県が力を入れて取り組んでいる施策のほか、アジア・アジアパラ競技大会や技能五輪国際大会のような大規模イベント業務、民間企業や省庁等への派遣など、全体では112業務（291人）を公募しています。

職員は自分が挑戦してみたい業務があれば、それに応募して、面接試験などの選考に合格すれば希望の所属に異動することができます。

二つ目は「事業提案・業務改善提案型」です。これは、主要なプロジェクトや主要計画などの重点事業やDX等による業務改善提案を求める必要がある業務について、その仕事を担当する所属が、その事業や業務改善を進めるに当たって、具体的なアイデアや斬新な発想を持った職員を募集する制度です。

2024年度は、デジタル化・DX推進業務や防災対策業務等の6業務（7人）を公募しています。

先ほどの「一般公募型」が、単純に希望する仕事・所属に手を挙げるという制度に対して、この「事業提案・業務改善提案型」は、その仕事に関する具体的なアイデアを提案して、自分を売り込むという制度になっています。こちらも面接試験などの選考に合格すれば希望の所属に異動することができます。

三つ目は「自己申請型」です。これは職員自らが異動したい所属・業務を申請して、自らを売り込んでいく制度です。職員が自分の培ってきた能力とスキルを自分の挑戦してみたい業務の担当所

属に直接売り込み、希望を叶えることができる仕組みを制度化し、チャレンジ意欲をさらに向上させるとともに、優秀な人材の発掘・有効活用につなげる目的で導入しました。今までに、イベントの実施や情報システムに精通しているといったスキルをアピールし、関係業務に従事している事例があります。

◆◆◆制度の実績と課題

先程取り上げた制度を構成する3種類のタイプのうち、「一般公募型」では、2023年度は全体で69人が合格して、2024年4月の人事異動で新たな仕事にチャレンジしています。各部署からの募集や応募する職員は年々増加しており、2023年度は過去最大の150人を超える応募がありました。

制度を活用する職員が増えていることは、チャレンジ精神のある職員が増加していること、また、自ら希望する仕事に挑戦しようという風土が若手職員の間に根付いてきていることだと捉えており、若手職員の主体的なキャリア形成の取り組みの一つとして有効な制度だと考えています。

一方で、「事業提案・業務改善提案型」について、2023年度までは「事業提案型」として実施しており、対象とする公募業務を主要なプロジェクトや計画に限定した事業としていました。また、仕事に関する具体的なアイデアを提案するため、一般公募型よりも応募のハードルが高いものとなっており、公募業務数や応募職員数が一般公募型と比較し低調な状態が続いていました。

こうした点を踏まえ、今年度から主要事業等に限らず、各所属が抱えるあらゆる業務をデジタル化などにより改善策を提案する「業務改善提案」の要素を追加し、より多くの所属から業務の公募を行えるよう制度を拡充しました。

さらに、やりたい仕事挑戦制度の利用回数は、主任級までに1回、主査級1回の計2回までとしていますが、一般公募型の派遣区分や事業提案・業務改善提案型では、回数制限を撤廃し、職員が挑戦しやすい環境整備を図りました。

愛知県で主に若手職員を対象に実施している「やりたい仕事挑戦制度」は、自らのキャリアを主体的に考える機会となり、職員のモチベーション向上につながる非常に有益な人材育成の取り組みの一つと考えており、今後も制度の利用状況等を踏まえ、改善をしながら継続していきたいと考えています。

＜やりたい仕事挑戦制度を構成する各タイプの概要＞

◆一般公募型（2000（H12）年度～）

所属が、特定の業務を選定し、求める人物像を示して職員を募集する。
職員は、その中に自分の挑戦してみたい業務があれば応募し、選考に合格すれば希望の所属に異動できる仕組み。

◆事業提案・業務改善提案型（事業提案型：2011（H23）年度～）

各局の重点事業のうち、広く庁内から事業提案を求める必要がある業務、並びに重点事業に限らずＤＸ等による業務改善提案を求める必要がある業務について、所属が選定の上、職員を募集する。
職員は、その中に自分の挑戦してみたい業務があれば事業、または業務改善策を提案し、選考に合格すれば希望の所属に異動できる仕組み。

◆自己申請型（2007（H19）年度～）

職員が自らの能力やスキル、経験を自分の挑戦してみたい業務の担当所属に売り込み、選考に合格すれば希望の所属に異動できる仕組み。

＜やりたい仕事挑戦制度の公募業務例＞

【一般公募型】（2024年度の例）

所属名	業務内容	求める人材 （抜粋）
スタートアップ推進課	STATION Ai プロジェクト推進業務	既存の価値観のみにとらわれず、柔軟な思考や行動ができる方。 調整・交渉・コミュニケーション能力に長けた方。
産業人材育成課	技能五輪・アビリンピック推進業務	スピード感を持って自ら考えて行動する方。 新たな取り組みへチャレンジしようとする強い意欲を持っている方。
企画調整課	アジア競技大会・アジアパラ競技大会推進業務	大規模大会の開催に向け、調整力があり、積極性や協調性を持って業務に取り組める方。

【事業提案・業務改善提案型】（2024年度の例）

所属名	業務内容	求める提案の内容
情報政策課	デジタル化・DX推進業務	県民の利便性向上や、事務の効率化による職員の負担軽減や意欲増進のため、デジタル化・DX推進を加速する施策を幅広く募集。
防災危機管理課	防災対策業務	災害からの県民の生命や財産を守るための、防災対策の充実に関する施策を幅広く募集。

＜やりたい仕事挑戦制度の実績＞

【◇やりたい仕事挑戦制度（一般公募型）】

	2000～2019	2020	2021	2022	2023	2024	合計（累計）
募集	650業務／1,293人	73業務／128人	75業務／141人	91業務／163人	98業務／210人	112業務／291人	1,099業務／2,226人
応募	422業務／1,135人	42業務／98人	43業務／103人	57業務／133人	53業務／151人	－	617業務／1620人
合格	318業務／465人	29業務／46人	36業務／61人	42業務／67人	42業務／69人	－	467業務／708人

【◇やりたい仕事挑戦制度（事業提案・業務改善提案型（2023年まで事業提案型））】

	2011～2019	2020	2021	2022	2023	2024	合計（累計）
募集	21業務／22人	1業務／2人	1業務／1人	1業務／2人	2業務／4人	6業務／7人	32業務／38人
応募	14業務／28人	0業務／0人	0業務／0人	0業務／0人	1業務／1人	－	15業務／29人
合格	9業務／9人	－	－	－	0業務／0人	－	9業務／9人

若手職員の能力開発と地域づくり

6 滋賀県長浜市

次世代リーダーを育成する「トモガク」

―異業種メンバーと地域課題解決―



長浜市未来創造部未来こども若者課主査 ● 狩野　光平

◆◆◆取り組みの背景とねらい

変化が激しく多様化が進む現代において、広い視野を持ち、多様な利害関係者と協力して変革を推進するリーダーシップが求められています。そこで当市では、社会価値を共創するリーダー育成のため、２０２３年度から「トモガク」に取り組んでいます。トモガクとは、株式会社コンサルティングアソシエイツが提供する越境型人材育成プログラムで、企業、金融機関、大学生、自治体職員など異なるバックグラウンドを持つメンバーがチームを組み、地域課題の解決に向けて約5カ月間協力して取り組みます。

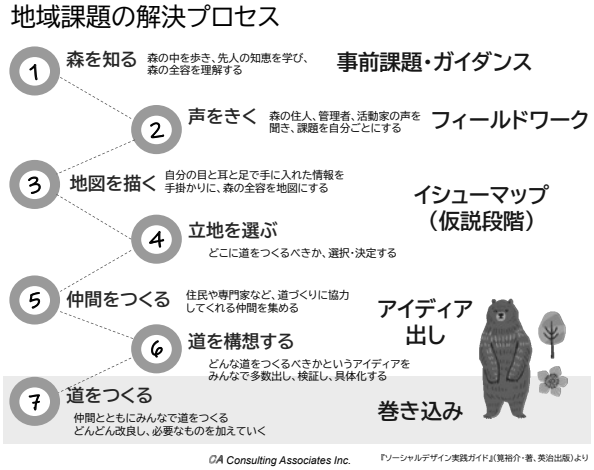
私が所属する未来こども若者課は、課題オーナーとして取り組むテーマの提供や課題に関するヒアリング、フィールドワークなどの学びのサポートをしています。また、人材育成の一環として、当市の職員も参加し、実際に課題解決に取り組みながらスキルアップを図っています。実は私自身、昨年度の第1回トモガクに参加しており、今回はその経験を踏まえ、トモガクの魅力と効果についてお伝えします。

◆◆◆トモガク参加で得た学び

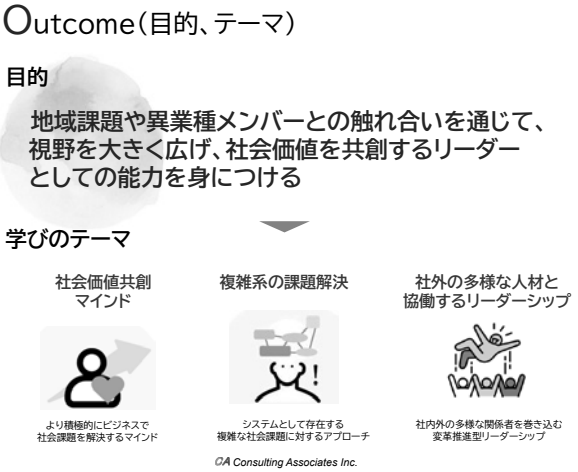
私がトモガクに参加した目的は、行政の研修では得られない学びを得ることでした。企業の会議進行方法や情報機器の活用、収益性の追求、ターゲット分析など、行政とは異なる視点が新鮮で、非常に刺激的でした。

トモガクの具体的な活動としては、「若者が活躍できるまち」をテーマに事業提案するもので、まずは若者に関する現状分析や課題の洗い出し、理想の姿の言語化など、明確な答えがない議論を重ね、チームで共通認識を作り上げます。その後、当事者である高校生やその家族、高校の教員、地元企業担当者らにインタビューやフィールドワークを行い、当事者の声を反映させた企画立案を進めます。週1回のオンラインミーティング、月次の進捗報告やフィードバックを通じて、ブラッシュアップを重ねていきます。

トモガクにおける経験から得た学びをいくつか



地域課題の解決プロセス



トモガクの目的、テーマ

ご紹介します。一つ目は、リーダーシップの多様性です。トモガクでは、一人ひとりの意見を尊重し、共に考えながら進めていく「協働的なリーダーシップ」が求められます。チームメンバーの意見を引き出し、異なる立場を調整してまとめる重要性を実感しました。この経験は現在の業務にも生かされています。

二つ目に、企業的視点の導入です。行政の業務では組織のルールや手続きが重視されますが、企業の会議進行や意思決定のスピードは非常に速く、柔軟です。トモガクでは、迅速な決断、効果的なプレゼンテーションスキル、ファシリテーションスキルに触れました。また、アンケート調査やインタビューで得られたデータをもとに課題を分析し、データが示す背景や文脈を読み取る力が鍛えられました。ターゲットのインサイトを理解し、有効な施策を論理的に分析する手法は、今後も活用できる重要なスキルです。この他にも、多様な人材との出会いが、新たな気づきや学びを得るきっかけになりました。



ディスカッションの様子

他の地域課題ワークショップとの違い

トモガクの大きな特徴は、自治体職員もプロジェクトのメンバーとして実際に活動に参加する点です。これにより、課題に対するオーナーシップが高まり、実効性のある提案を行うことが可能になります。また、メンバーに大学生がいることで、若者の視点が加わり、地域課題に対する斬新なアプローチや、既存の枠を超えたアイデアが生まれ、地域づくりにおいて新たな可能性を見いだすことができます。

さらに、トモガクは取り組むテーマを変えながら同じ地域で継続的に実施されるため、地域内の民間企業や団体との関係が深まり、課題解決に向けた協力関係が醸成されます。参加者が地域と密接に関わりながら取り組むことで、地域社会の発展に向けた持続的な基盤が築かれます。

今後の課題と展望

トモガクの取り組みをさらに発展させるため、以下の点に注力したいと考えています。

①アイデアの実践的展開

提案されたアイデアを実際の事業に反映させることが重要です。第1回目の提案から実行に移せるものは積極的に事業に取り入れています。今後も単なる研修で終わらせず、より実効性のあるプログラムへと進化させていきます。

②ネットワークの強化と活用

トモガクを通じて築いた参加者同士のネットワークは、一度のプログラムで終わらせるのは非常に惜しいものです。この貴重なネットワークを一過性のものにせず、プログラム終了後も活用できる仕組みを作ることが重要です。例えば、定期的なオンライン交流会や勉強会、共同プロジェクトの立ち上げなど、参加者同士が引き続き連携できる場を提供することができればと考えます。また、トモガク参加者が得た学びを組織で共有し、他の職員にもその効果を浸透させることで、組織全体のスキルアップや意識改革を促進できます。

職員育成・地域づくりへの効果

当事者や関係者と直接関わりながら地域課題に取り組むトモガク特有のプロセスを通じて、参加者は地域に触れ、ニーズや課題をより深く理解し、分析します。こうした経験を積むことで、参加した職員は地域課題の解決を推進する力を高め、地域社会の発展に貢献できる次世代のリーダーとして育成されます。

トモガクは、次世代のリーダーを育成する革新的なプログラムです。参加者は地域課題を解決する中で貴重な経験とスキルを得ることができ、その成果は地域社会の発展に貢献します。今後、さらに多くの行政機関、企業、団体に広がり、コンサルティングアソシエイツが掲げるｍｉｓｓｉｏｎ＆ｖｉｓｉｏｎ「越境学習がアタリマエの世の中に」が実現されることを心より願っています。

若手職員だけの知事直轄組織
―「とっとり未来創造タスクフォース」の歩みと展望―



鳥取県政策戦略本部とっとり未来創造タスクフォース係長 ● 兵江 健太

◆◆◆ 若者の意見をより反映させるために

2023年7月、〝20～30代前半の6名の若手職員で構成された組織〟として、鳥取県庁に「とっとり未来創造タスクフォース」（以下、タスクフォース）が創設されました。

これまでも鳥取県では、半年程度の期間で各課から集まった若手職員が特定のテーマについて検討を深め、施策を担当課に提案するプロジェクトチームなどは存在していましたし、鳥取県以外の多くの自治体でも同様の取り組みは行われていることと思います。

しかし、人口減少・少子高齢化が加速度的に進行する中、「若者の意見をこれまで以上に積極的に政策へ反映していくべきだ」という平井伸治知事の考えから、

⑴管理職および課長補佐級職員のいない常設・専任の若手職員で構成

⑵部局にとらわれない幅広い政策領域が守備範囲

⑶他部局への政策提案機能も持ちつつ、自ら事業の実施も行う

という全国でも例がない特徴を持った組織として、知事5期目のスタートとともにタスクフォースは発足しました。

◆◆◆ 政策提案と自ら実施する事業

ここからは先ほど挙げた組織の特徴の、特に⑶の部分について掘り下げながらタスクフォースの業務内容について説明します。

私たちの業務を大別すると、①他部局への政策提案②自ら実施する事業――の二つに分けられます。

まず、一つ目の「①他部局への政策提案」ですが、タスクフォース創設にあたっては「子育てや移住政策などに当事者である若者の視点を反映してほしい」という知事の狙いがありました。ただ、それぞれの政策には当然ながら既存の担当部署がありますし、そもそもタスクフォースは全員で6名のみの所属ですので、事業執行のキャパシティの問題もあります。

そのため、私たちが日々ヒアリングや各種調査などを基に企画・検討した政策について、知事や各業務を所管する部局に対して提案を行い、それらを次年度予算等に反映、実施してもらうことにより、各所属が蓄積してきた知見・ノウハウを生かしながら、若者の視点をしっかりと取り入れて政策を実行してもらう形を取っています。

提案した政策が実現した例として「とっとり若者Uターン・定住戦略本部」の創設があります。これは、「鳥取県出身の若者＝将来的なUターン予備軍」と捉え、鳥取県のこれまでの移住・定住施策ではあまり目を向けられていなかった、「地域と連携した教育の促進による郷土愛の醸成」や「県外での鳥取県の若者コミュニティの強化」などを軸として、県庁の関係部局はもちろん、学生や若手社会人、産学のプレイヤーとも連携して、それぞれが主体的に若者のUターン・定住に向けた取り組みを議論し、進めていくものです。2024年4月に発足したこの組織で議論された内容はすでに県の補正予算に計上され、県内外の関係者とともに具体的なアクションとして動きだしているものもあります。

2024年度は「婚活支援の強化」や「地域課題解決に資する職員の副業推進」など、14件の政策提案を行い、それぞれの提案内容を実現できるよう検討を進めています。

そして、二つ目の業務が「②自ら実施する事業」です。タスクフォースでは「部局をまたがるもの」や「若者世代が実施すべき取り組み」と考えられ

るものを予算要求し、直営事業として実施しています。

週1回、鳥取県内で活躍している様々な分野の若者世代のゲストを招いて政策の種を見つける〝コミュニティFMでのラジオ番組〟の制作。県内においてつながる機会の少ない〝20～30代が所属する企業・団体の垣根を越えて交流できるイベント〟の開催。県内の若者世代とともに未来の鳥取県のあるべき姿を描く〝とっとり未来予想図プロジェクト〟の三つの事業を予算措置し、県民の方々、県内企業・団体等とも連携しながら、タスクフォースが主体となって事業を実施しています。



「とっとり未来予想図プロジェクト」の実施風景

◆◆◆タスクフォースのこれまでとこれから

2025年2月時点で、タスクフォースは発足から1年半が経過しています。発足時は「何を、どのようなスケジュールで進めていくか」ということはもちろん、そもそも「タスクフォースは何をなすべきなのか」という組織のあり方をメンバー内で議論するところから始めました。その中で、単に人口減少対策についての検討に終始するのではなく、「30年後の鳥取県を創る」という長期的な視点に立った理念を掲げ、現在もこの理念を軸として政策立案・実行にあたっています。単に与えられた業務をこなしていくだけではなく、こうした大局的な視点を持ってチームを形成・運営しながら若者目線で具体的な政策を考えていくというのは、タスクフォースというチームで仕事をするからこその大きな価値であり、他の部署ではなかなか経験できないものであると考えています。

一方で、創設されてまだ間もない部署であるということもあり、庁内においてもタスクフォースの役割や業務に関する認知が広がっているとは言えません。また、他部局に行う政策提案に関してもその提案を受けた後の対応について、何ら明確な規定があるわけでもありません。

庁内における理解・認知については、タスクフォースにおいても職員向けにさらなる情報発信を積極的に進めていくことで一定の成果が見込まれますが、タスクフォースからの提案・意見を県庁全体でどのように受け止め、反映していくかという仕組みづくりについては、今後も継続的に議論していく余地があると言えます。

先日、県内で活躍されている若手起業家の方にこのようなお話をいただきました。「鳥取県は行政職員と県民との距離が近いことが強み。補助金などよりも、行政職員がチャレンジする人にちゃんと目をかけて、応援しているということがわかるだけでも充分うれしいこと」

鳥取県において、若者世代は人口比で見るとマイノリティであると言えます。その中で、タスクフォースの存在自体が「県庁に同じ若者目線で未来の鳥取県や政策について考える組織がある」という、地域の若者に向けた力強いメッセージになると考えます。これからも若者世代の皆さんの期待に応えられるよう、持続可能な地域づくりに向けた政策を、現場主義を意識しながら企画・実行していきたいと考えています。



若年層の県民とともに知事に政策を提案

セミナーで地域づくりのリーダー育成
―中山間地域活性化へ担い手確保―



高知県総合企画部中山間地域対策課チーフ　●　岡野　太朗

◆◆◆地域の担い手不足が深刻化

高知県は四国の南に位置し、北は四国山地、南は太平洋に面しています。森林面積は84％と日本一の森林率を誇っており、面積の93％を占める中山間地域（地域振興立法5法の対象地域）には、県内人口の約4割が暮らしています。中山間地域には、海・山・川などの豊かな自然や美しい景観、地域固有の文化・芸能など多くの魅力や、自然災害の防止や食料・水の供給源など多くの機能があります。一方で、昭和35年から令和2年までの60年の間に人口が50％以上減少するなど、地域の担い手不足といった課題が深刻化しています。

◆◆◆「集落活動センター」の取り組み

こうした状況の中、本県では、平成24年から「集落活動センター」の取り組みを進めています。集落活動センターとは、地域住民が主体となって旧小学校や集会所等を拠点に、近隣の集落や各団体・グループとの連携を図り、それぞれの地域の課題やニーズに応じて総合的に地域ぐるみで取り組む仕組みです。令和6年12月時点で32市町村67カ所に設置されており、地域住民の憩いの場の提供や地域の祭りの運営などの支え合い活動から、日用品販売やガソリンスタンド運営などの生活支援、観光交流活動や特産品の加工・販売等の経済活動まで、それぞれの地域で様々な活動が行われています。

加えて、近隣集落との連携が難しいなど、集落活動センターの設立が難しい地区や、これから集落活動センターを目指す地区における地域活性化の取り組みを支援する事業として、令和4年度から小さな集落活性化事業を実施しており、各地域にコーディネーターを設置し、地域づくりの専門家にもアドバイスをいただくことで、地域の活性化を目指しています。

◆◆◆人材育成セミナーの開催

これまで、67すべての集落活動センターで構成される集落活動センター連絡協議会におけるフォーラムの開催や、県からのアドバイザー派遣などにより集落活動センターの人材育成を図ってきましたが、センター以外の方も含めた人材育成の仕組みはありませんでした。

また、令和3年度に県が実施した集落実態調査（県内全域の小規模集落の代表へのヒアリング）においても、集落の課題に対する回答として、「人口減少」「地域に若者がいない」「集落活動の担い手不足」が上位を占めたほか、世話役の後継者の有無について、39％が「いない」と回答し、今後継続が困難になる共同作業として、多くの集落が「神社の祭り、伝統芸能の継承活動」（26％）、「集会所、神社、仏閣、墓地などの維持管理」（24％）、「集落で管理する道路、用水路の維持補修」（18％）と回答しています。

これらの課題を踏まえ、県内各地域で地域づくり活動の担い手となるリーダー人材を幅広く育成することで、様々な地域おこし活動の活性化を図り、集落の維持・再生につなげるため、令和4年度から一般財団法人地域活性化センターと連携して、地域づくり人材育成セミナーを開催しています。セミナーにおいては、祭りの維持や伝統文化の継承、お宮・農地・水の管理などの集落活動を今後支えていく後継者を育成するため、県外講師による座学講座と、県内の地域づくりの現地視察を組み合わせることで、地域全体のことを考える

視点の取得と地域のために動く動機づけを図り、地域づくり人材の育成につなげています。

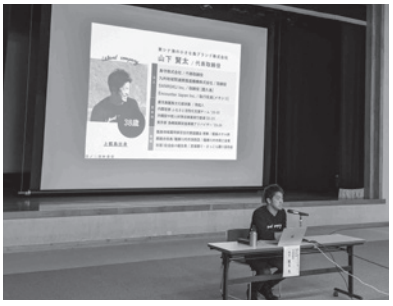
このセミナーは、毎年2回、県内各地域の集落活動センターにおいて実施しており、これまでに3年間で6回実施し、地域住民の方や行政職員の方などが参加しています。令和6年度は、いの町柳野地区において、「農業を通じた地域活性化」をテーマに、有限会社シュシュ（長崎県大村市）の山口成美氏の講演および集落活動センター柳野の取り組み発表を行い、地元の農産物の加工・販売の戦略などについて、実体験を基に活発な議論がなされました。



いの町のセミナーで講演する講師



いの町柳野地区でのセミナー



香美市のセミナーで講演する講師



香美市香北町美良布地区でのセミナー

また、香美市香北町美良布地区においては、「地域の資源や魅力を活かした地域活性化」をテーマに、東シナ海の小さな島ブランド株式会社（鹿児島県薩摩川内市）の山下賢太氏の講演および集落活動センター美良布の取り組み発表を行い、特産品の開発や観光振興、空き家再生等による地域活性化の実践について、多くの学びのあるセミナーとなりました。これらの取り組みにより、地域の方々が、より広い視野で積極的に地域活性化に向けて活動するきっかけになったのではと考えています。

◆◆◆ 今後に向けて

昨年度、新たに策定した「高知県中山間地域再興ビジョン」は、「若者を増やす」「くらしを支える」「活力を生む」「しごとを生み出す」の四つの柱で構成されており、その中の「活力を生む」に関する10年後の目指す姿として、住民主体の組織が中心となり、多様な人材が交流しながら集落の活性化に向けた取り組みが行われていることや、地域の伝統的な祭りや民俗芸能が継続して催され、地域が賑わい、次世代へ引き継がれていること、が掲げられています。

県土の9割を占め、県民の4割が暮らす中山間地域の再興なくして県勢浮揚はなし得ないとの考えの下、県としても県土の持続的な発展を目指し、今後も引き続き中山間地域の地域づくりの取り組みを推進していきたいと考えています。

若手・中堅が部局を超えて政策提案
―フラットなチームで自ら考える力向上―

佐伯市総合政策部政策企画課政策企画係主査　●　大司　磨莉

佐伯市は大分県の南東部に位置する、人口約6万4000人の九州一広い面積を有する市です。

本市は、平成30年度に第2次佐伯市総合計画を策定し、「地域が輝く『佐伯がいちばん』の人・まちづくり」を進めています。しかし、人口減少や少子高齢化の進行に加え、情報化社会の進展に伴う生活様式の変化など、複合的な要因が地域課題を複雑化・多様化させていることから、これまで以上に地域課題を効果的に解決する政策の企画・立案が求められています。

こうした状況に対し、本市では令和3年度から、40代以下の若手・中堅職員が部局の枠を超え、柔軟な発想と行動力で地域課題の解決に取り組む「佐伯市若手・中堅職員政策提案プロジェクトチーム」（以下、「プロジェクトチーム」）を立ち上げました。これまでに3期実施し、計12チームが政策アイデアを提案し、そのうち五つの政策アイデアが採択され事業化されています。

本記事では、①プロジェクトチーム発足の背景と目的②取り組みの概要③課題と今後の展望――について紹介します。

◆◆◆プロジェクトチーム発足の背景と目的

プロジェクトチームの発足には、大きく二つの背景があります。一つは、やる気のある若手・中堅職員を発掘し、政策形成能力を育成することです。もう一つは、若手・中堅職員ならではの視点や発想を基に、既存の枠にとらわれない斬新な提案を生み出し、行政課題や地域課題の解決につなげることです。

変化の激しい社会情勢に対応するためには、職員一人ひとりが常に問題意識を持ち、自ら考え、行動する能力を高める必要があります。プロジェクトチームでは、分野を横断した職員で構成されるフラットなチームの中で、職員が主体性をもって実践的に政策立案に取り組み、これらの能力向上を促進することを狙いとしています。

◆◆◆取り組みの概要

プロジェクトチームは、年度ごとに若手・中堅職員を公募し、1チーム5人程度で編成します。活動期間中は、複数のグループに分かれ、それぞれがテーマに基づいて調査・研究活動を行い、取りまとめた政策アイデアを管理職員に提案します。採択されれば、提案を受けた担当部署が事業化します。

例えば、第1期（期間＝令和3年2月～同年9月、参加人数＝16人（4チーム）、政策提案数＝5）では、学生と地域のつながりを育む場所をコンセプトとしたコミュニティカフェ「KIISA PROJECT～高校生とまちをつなぐ、未来に向けた取り組み～」が採択され、事業化されました。〝KIISA〟がまちのハブ（HUB）となり「佐伯のひと・もの・こと」を伝達する場所、学生にとっては、親でも先生でもない第3の大人と出会える場所として機能することで、学生が多様な大人に触れるきっかけを提供し、より広い選択肢のもとで自身の人生を歩み、たとえ高校卒業後に佐伯を出て市外に住むとしても佐伯のことをよく知り、そして緩やかなまちとの関係性を紡いでいってほしいという思いからこの政策アイデアは生まれました。現在は、提案チームメンバーの一人が中心となり、一般社団法人KIISAを設立し、学生や地域住民を巻き込みながら、コミュニティカフェの運営の他、学生支援や地域拠点創出、様々なきっかけづくり等を実施しています。多様な世代が交流する場にとどまらず、地域に出

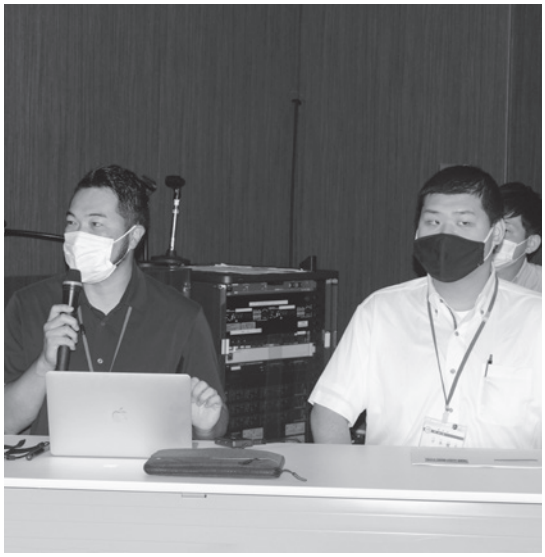
【政策提案プロジェクトチーム概要】

プロジェクトチームのメンバー	メンバーは、40代以下の正職員とし、個人またはグループによる応募とする。 ※個人による応募の場合、申込期限終了後に応募者３～５人ごとにグループを編成する。 ※グループによる応募は、１グループの人数を３～５人とする。また、「組織横断的な課題の解決」を目的としていることから、メンバーの所属課は複数にまたがる方が望ましい。
政策提案テーマ	各課から応募があったテーマの中から設定する、またはプロジェクトチーム応募者が自ら設定したテーマとする。
スケジュール	＜第３期（例）＞ ① ３月23日　キックオフミーティング ② ４月下旬　第１回プロジェクトチーム会議 ③ ９月　部長会議で提案・発表 ④10月　採用提案決定（必要に応じ、翌年度予算に反映）
その他	・本来業務に支障のない範囲で、活動は業務として取り扱う。ただし、この活動に係る時間外勤務手当は支給しない。 ・先進地視察等の希望があれば相談に応じる。



地元高校生と実施した
地域交流イベントの様子

KIISA ホームページへのリンク



政策アイデアの発表

会える場〝meet local〟をコンセプトに、地域に根差した拠点を目指しています。

◆◆◆課題と今後の展望

プロジェクトチームに参加した職員からは、「他市の取り組みを具体的に知ることができ、地域の現状や課題について新たな視点を持つことができた」「佐伯のことを自分なりに考え、このまちをこうしたいという思いを持てるようになった」「所属課以外の職員との仕事や視察で大きな刺激を受けた。市役所は決められたことだけでなく、提案していくことも大事だと思った」といった声が寄せられ、新たな視点での政策立案やまちづくりへの意欲向上が見られました。

一方、プロジェクトチームの運営においては様々な課題もありました。第1期、2期では、参加が原則勤務時間外の活動であったため、担当部署との協議を業務時間内に行うことが難しく、また、必要に応じて視察なども認めていましたが、活動が原則ボランティアであったため、出張命令や公務災害について曖昧な状態でした。そこで、総務部門と協議し、第3期では、業務に支障がない範囲の時間設定などのルールを決め、業務時間内の活動として認める扱いとしました。

また、政策提案テーマは、プロジェクトチームに応募したグループが自分たちなりに考えた本市の課題を解決する内容ですが、提案を受けた担当部署と課題意識が異なる場合もあり、政策アイデアを継続して調査・研究することとなっても、そのままお蔵入りとなるケースもありました。そこで、第3期では、当事者意識を持ってもらうために、事前に庁内から課題を募集し、あらかじめテーマを設定した上で、参加者を募集することで、より実効性の高い提案につなげられるようにしました。

しかし、政策アイデアが採択された後、次年度の予算要求に向けて提案チームと事業担当部署が協議する期間が短いという課題は依然として残っています。そのため、今後はより効率的に協議を行うための仕組みを整備する必要があります。さらに、政策形成の考え方や進め方等に関する理論的知識のインプットを充実させるとともに、部局を超えた職員の横のつながりだけではなく、市民と一体となったまちづくりを進めるため、官民連携プロジェクトチームの立ち上げも検討します。プロジェクトチームの取り組みを通じて、佐伯の未来を担う人材を育成し、「地域が輝く『佐伯がいちばん』の人・まちづくり」を推進していきます。

若手職員の能力開発と地域づくり

10 鹿児島県奄美市、大和村、宇検村、瀬戸内町、龍郷町

奄美大島5市町村で官民合同新人研修

―地域の未来へ、若手のつながり強化―



奄美市商工観光情報部デジタル戦略課主事 ● 畑 晋作

◆◆◆ オンライン学習サービスの導入

鹿児島県の奄美大島5市町村（奄美市、大和村、宇検村、瀬戸内町、龍郷町）は、地方創生の一環として官民合同の新人職員研修を実施しています。この研修の契機となったのは、２０２１年にオンライン学習サービス「Ｓｃｈｏｏ」（スクー）を提供する株式会社Ｓｃｈｏｏとの包括的パートナーシップ協定の締結です。この協定を通じて、全島民がＳｃｈｏｏを無償で利用できる環境が整い、情報格差を克服し、地域発展を後押しする新しい学びの仕組みが生まれました。

奄美市では、離島という地理的不利を克服するため、情報通信技術を活用した地域振興に積極的に取り組んでいます。その中で、Ｓｃｈｏｏの活用はフリーランス支援や人材育成の面でも重要な役割を果たしてきました。２０２２年からスタートした新人職員研修では、地域間の交流を促進しながら若手人材を育成し、地域全体の未来を切り拓くことを目的としています。この背景には、急速に変化する社会に対応する柔軟な人材の育成が地域活性化において不可欠であるという認識があります。

さらに、この取り組みは、若手職員同士のつながりを強化する役割も果たしています。普段は異なる市町村で業務を行う職員・社員が、同じ研修を通じて顔を合わせ、意見を交わす機会を得ることは、地域全体の連携を強める一助となります。特に奄美大島のように広範囲にわたる地域では、こうした人的ネットワークの構築が業務効率化や問題解決の迅速化につながる可能性があります。

◆◆◆ 研修内容と特徴

２０２４年度の新人研修は2日間にわたり、延べ33名が参加しました。奄美大島は全国の離島の中でも沖縄本島、佐渡島に次ぎ3番目に大きな島です。そのため研修も1カ所で行うのではなく、奄美市会場と瀬戸内町会場をＺｏｏｍでつなぎ、オンラインと対面を融合した形式で行いました。

研修では、参加者が3～4人の少人数グループに分かれ、講義終了後にディスカッションを行う形式が採用されました。「議事録の書き方」や「思考の整理方法」といった新入社員・職員向けの講義内容を軸に、各グループで意見を共有し合うことで学びを深めました。グループは午前と午後でメンバーを入れ替え、幅広い交流を可能にする工夫が施されていました。この形式により、参加者は異なる視点や考え方に触れることで、新たな発見を得る機会を得られました。

その他にも、研修1日目は実際にＳｃｈｏｏの社員の動画を作成している株式会社Ｓｃｈｏｏの社員の



方々に新人時代に失敗したことや苦労したこと、それを克服してきたことを話していただき、みんなが同じような悩みを抱えて克服してきたことについて話し合いました。

研修2日目には、奄美大島でホテルの総支配人をされている方を講師に迎え、地域ならではの経営課題や成功事例について学ぶ基調講演が行われました。「奄美の文化や自然をどう事業に活用するか」「離島経営ならではの課題にどう対応するか」など、地域の特性を踏まえた実践的な内容は参加者から大変好評を得ました。これにより、地域経済の現状を理解しながら、自分たちが果たすべき役割を考えるきっかけとなりました。

研修の仕上げには、参加者全員で「地元の良いところ」「今後もっと○○したいこと」「持続可能な奄美大島を実現するには」というテーマでワークショップを実施しました。各グループで意見を出し合い、それぞれの視点で地域の魅力や課題を掘り下げました。島全体の発展を考える中で、参加者同士の連帯感が育まれ、地域全体を一つのチームとして捉える視点が共有されました。

◆◆◆ 研修が抱える課題と解決策

この研修は地域社会に新たな価値を提供するものの、いくつかの課題も明らかになっています。

せっかくのオンライン動画学習サービスではありますが、研修参加者の継続利用がなかなか定着せず、研修後に学びが途絶える参加者が多い現状があります。一過性の学びではなく、日々の業務や自己成長につながる持続的な学習習慣をどう定着させるかが課題です。この問題を解決するためには、第一に動画教材が単なる一過性の学習ツールではなく、日々の業務や生活に直結した役立つ情報であることを継続的に周知していく必要があります。

また、現在、参加者の多くは奄美大島の中では比較的大規模な企業の社員や行政職員に偏っており、裾野を広げていく必要があると感じています。1回の拘束時間を短くして参加しやすい研修となるようにさらに整備して、地域の小規模企業や個人事業主なども参加が可能となるような形に変え、併せて地域の商工会議所等を通じて具体的な事例を紹介することで、オンライン学習のメリットを広く伝えていきたいと考えています。

◆◆◆ 地域発展への期待と展望

研修を通じて得られる学びや交流は、個人の成長にとどまらず、奄美大島全体の発展にも寄与します。参加者が得た知識や視点を日常業務に生かし、地域の課題解決や事業拡大に積極的に取り組むことで、将来的にはこのような研修が地域の人材育成の基盤となることを期待しています。そのためにはまず、各参加者がＳｃｈｏｏを継続的な学習ツールと認識し、自己啓発のために積極的に活用してくれることが重要で、そのための環境整備と働きかけを行っていきたいと考えています。



動画による研修



ディスカッションの様子



研修参加者の集合写真

若手職員の能力開発と地域づくり

地方公共団体の人材育成について

総務省公務員部給与能率推進室事務官 ● 寶田　萌音

はじめに

近年、少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等により地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化している。人口の減少に伴い、官民ともに人材確保がさらに困難になっていく中、複雑・多様化する行政課題の解決や行政サービスの向上を図るためには、各団体において、それらを担うことができる人材の育成・確保に戦略的に取り組んでいくことが必要である。

令和5年12月、総務省では、地方公共団体における人材育成の指針として作成していた「人材育成基本方針策定指針」を26年ぶりに全面的に改正し、「人材育成・確保基本方針策定指針」（以下「新指針」）を策定した。本稿では、新指針改正の背景である近年の地方を取り巻く社会情勢の変化等を紹介し、本号のテーマである若手職員の人材育成を進める際のポイントについてお示ししたい。以下、文中意見にわたる部分は筆者の私見である。

新指針策定までの経緯

まず第一に、地方公共団体における人材の育成に関しては、平成9年に「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針の策定について」（平成9年11月14日付け自治事務次官通知）を発出し、地方公共団体に対して、人材育成の目的、方策等を明確にした「人材育成基本方針」（以下「基本方針」）の策定を要請している。また、各団体が基本方針を策定するに当たっての指針として、「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」（平成9年11月28日付自治能第78号）（以下「平成9年指針」）を策定し、各団体が基本方針を策定する際の留意・検討すべき事項として、人材育成の目的の明確化、職場の学習的風土づくり、自己啓発・職場研修（OJT）・職場外研修（OffJT）の特性を踏まえた職員研修の充実・多様化、人材育成推進体制の整備等を示した。

この平成9年指針をもとに、各団体において基本方針の策定・改正が行われており、基本方針の策定・改正率については〈図1〉のとおりである。令和5年4月1日時点で、全体で95・7％の団体が基本方針を策定しているが、改正を行った団体については半数強（57・8％）にとどまっている。この未改正団体について、「地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会」令和元年度報告書において、「平成9年の総務省の人材育成基本方針策定指針の通知の下に、人材育成基本方針を策定したものの、その後、改定を行っていない地方公共団体であり、そのような地方公共団体は、人材育成基本方針が形骸化し、ほとんど機能していない可能性がある」と指摘されている。このような状況の中、総務省では、令和3年8月から「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」を開催し、平成9年指針の改正について議論を行ってきた。令和5年9月に取りまとめられた報告書では、社会状況の変化について以下のようにまとめられ、「人材育成」のみならず、「人材確保」や「職場環境の整備」を図るという総合的な観点から、平成9年指針を全面的に改正し、各団体における従来の基本方針の改正等を促すことが必要であるとされた。

〈社会状況の変化について〉

⑴社会情勢の変化による人材確保への影響

・公務への受験者数は年々減少してきており、公務に従事する人材を継続して確保するためには、若年層が魅力を感じて自身の成長を実感で

きるような職場づくりや多様な人材の確保・定着等が求められること

(2)行政に求められる能力の変化

・複雑・多様化する行政課題の解決のために、多様な地域の主体との連携や、主体的に新たな施策を考えるためのクリエイティブな能力、総合的な能力が求められること

・DX、感染症・大規模災害、公共インフラの老朽化、こども・子育て施策の充実等への対応等のため、専門人材の重要性が増大しており、各団体で専門性の確保・習得をどのように図っていくのかについて早急な検討・対応が必要なこと

・職員全体に占める高齢期職員が増加していく中で、職員が定年まで能力を発揮し、意欲を持って働ける環境をつくるとともに、引き続き質の高い行政サービスを提供するため、計画的な人材育成等の仕組みづくりが必要なこと

(3)働き手の意識変化

・官民を問わず、職場に求める価値観が、「仕事のやりがい」・「組織への貢献の実感」・「自己成長」等が重視される方向に変化してきており、有為な人材を確保していくために、やりがい・キャリアを通じた成長の実感が持てる取り組みが必要なこと

・全ての職員が心身の健康を維持し、ワーク・ライフ・バランスを保ちながら職務に従事できる環境を整備することが必要なこと

人材育成基本方針の策定・改定状況等

人材育成等に関する調査結果（R5.4.1時点）（抜粋）

（1）人材育成基本方針の策定・改定状況

区分	[団体数] (a)	人材育成基本方針策定済団体数(b) [策定率(b/a*100)]		改定している (c)	改定していない	改定率 (c/b*100)
都道府県	[47]	47	[100.0%]	45	2	95.7%
指定都市	[20]	20	[100.0%]	19	1	95.0%
市区町村計	[1,721]	1,643	[95.5%]	925	718	56.3%
市	[772]	761	[98.6%]	545	216	71.6%
特別区	[23]	23	[100.0%]	19	4	82.6%
町	[743]	703	[94.6%]	315	388	44.8%
村	[183]	156	[85.2%]	46	110	29.5%
全団体計	[1,788]	1,710	[95.6%]	989	721	57.8%

（2）人材育成基本方針を改定したタイミング

※選択式、複数回答可

理由	都道府県 団体数	都道府県 割合	指定都市 団体数	指定都市 割合	市区町村 団体数	市区町村 割合
①定期的なサイクルで改定することとしており、改定時期が来たため改定	7	15.6%	8	42.1%	208	22.5%
②法令改正、制度改正(人事評価の義務化、働き方改革など)があった場合に改定	15	33.3%	5	26.3%	411	44.4%
③社会情勢の変化に対応するために改定	10	22.2%	5	26.3%	151	16.3%
④首長が変わったタイミングで改定	5	11.1%	0	0.0%	27	2.9%
⑤市町村合併に伴い改定	0	0.0%	0	0.0%	7	0.8%
⑥組織改編、職員構成の変化に伴い改定	3	6.7%	0	0.0%	28	3.0%
⑦総合計画などの中長期計画の見直しと併せて改定	15	33.3%	9	47.4%	168	18.2%
⑧その他	10	22.2%	2	10.5%	180	19.5%
（参考）人材育成基本方針改定済団体数	45	–	19	–	925	–

➢ ほとんどの団体が人材育成基本方針を策定している。また、策定後に改定した団体は、昨年度調査から42団体増加し、989団体であり、策定済み団体の５割以上となっている。

〈図１〉基本方針の策定・改定率調査結果

新指針の内容について

上記報告書等を踏まえ、令和５年12月に新指針を策定した。新指針は、次の４章に分けて構成されている。

第１章　本指針の趣旨

第２章　基本方針の改正等に当たって留意すべき基本的な考え方

第３章　人材育成・確保の検討事項

第４章　デジタル人材の育成・確保に関する留意点

詳細については〈図２〉および本文をご覧いた

人材育成・確保基本方針策定指針 概要

現行指針　（平成９年　人材育成基本方針策定指針）

○　地方分権推進の要である職員の人材育成を進めるため、地方公共団体が「基本方針」を策定する際に留意・検討すべき事項を提示した「指針」を策定　※ 令和５年４月１日時点で、ほぼすべての地方公共団体（95.6%）が方針を策定（改定率57.8%）

新たな指針（令和5年12月　人材育成・確保基本方針策定指針）

○　生産年齢人口の減少、働き手側の価値観の多様化、デジタル社会の進展等により**地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化**する中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、人材育成・確保の重要性が高まっていること、また、**第33次地方制度調査会**において、都道府県等が市町村と連携して専門人材の育成・確保に取り組む視点の重要性が指摘されていることも踏まえ、現行指針を大幅に改正

○　「人材育成」に加えて、**「人材確保」**、**「職場環境」**、**「デジタル人材の育成・確保」**に関する検討事項、留意点を記載

○　各地方公共団体が基本方針を改正等する際の留意すべき事項等を提示し、「基本方針」の改正等を促すことで、人材育成・確保の取組を推進

＜ 基本方針の改正等に当たっての基本的な考え方 ＞

- 求められる職員像・職務分野等に応じ**必要なスキルを明確化**
- 特に必要となる人材について、可能な限り**定量的な目標を設定**、定期的に検証、取組改善
- **首長等が積極的に関与**、人事担当部局と関係部局が連携
- 単独では育成・確保が困難な市区町村への**都道府県の支援、市区町村間の連携の強化**

＜ 人材育成・確保の検討事項 ＞

1.人材育成
リスキリングやスキルアップによる必要となる人材の計画的・体系的な育成　等
- 人材育成プログラムの整備
- 人材育成手法の充実
- 人を育てる人事管理

2.人材確保
新卒者に限らず、多様な経験等を持った経験者採用の積極的な実施　等
- 公務の魅力の発信
- 多様な試験方法の工夫
- 外部人材の活用　等

3.職場環境の整備
全ての職員がﾜｰｸ･ﾗｲﾌ･ﾊﾞﾗﾝｽを保ちながら、能力を最大限発揮できる職場環境の整備　等
- 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備
- 働きやすい職場の雰囲気の整備
- 職員のエンゲージメントの把握

4. デジタル人材の育成・確保
高度専門人材、DX推進リーダー、一般行政職員ごとに想定される人材像や役割を整理し、育成・確保を推進　等
- 職員のデジタル分野の知識・スキル等を把握の上で、求められる人材のレベルごとに育成・確保すべき目標を設定
- 人事担当部局とDX担当部局等の緊密な連携、首長等のトップマネジメント層のコミットメント等によるデジタル人材の育成・確保に係る推進体制の構築
- 自団体だけではデジタル人材の育成・確保が困難な市区町村に対する都道府県による支援
- デジタル分野の専門性・行政官の専門性を合わせて向上させながらキャリアアップを図ることができるキャリアパスの提示

〈図２〉人材育成・確保基本方針策定指針（概要）

だきたいが、第1章においては、社会状況の変化による人材育成・確保・環境整備の重要性や、新指針が、各団体が基本方針を改正する際の検討事項を参考に提示するものであることを示している。第2章では、各団体が人材育成・確保の取り組みについて実効性を持って推進していく上で重要となる基本的な考え方について記載している。第3章では、「人材育成」「人材確保」「職場環境の整備」の取り組みを具体化する際にそれぞれ検討すべき事項について示し、また、第4章では、本新指針の大きな改正点の一つである、デジタル人材の育成・確保に係る留意点について併せて提示している。デジタル人材の育成・確保については、地域におけるDXを着実に推進する上で、喫緊の課題となっていることから、基本方針の見直しにあたっては、全庁的な取り組みとしてご検討いただきたいとしている。

本新指針に記載した取り組みについては、団体規模や職員の属性等に関わらず、ある程度普遍的な内容について記載しているものの、本号のテーマである若手職員の人材育成に特に有用と考えられる取り組みとして、第3章「人材育成・確保の検討事項」に記載のいくつかの取り組みをご紹介したい。

若手職員の人材育成

上述のとおり、近年、職場に求める価値観について「仕事のやりがい」「組織への貢献の実感」「自己成長」等が重視されるようになってきた。実際に、若手国家公務員のうち、定年前までに離職したいとしている職員の回答理由として、「もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたいから」という理由が5割弱となっているというデータもあり、若手職員において自己成長やキャリアに関する意識が高いことや、離職希望者の中には国家公務員の業務を通して自己成長が十分できていないと考える職員が一定数いることがうかがえる（第2回「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」資料より）。地方公共団体のキャリア形成についても、「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会」令和3年度報告書において、「地方公共団体の職員は様々な分野の部署に異動することから、将来のキャリア形成イメージが見えにくく、配属先で必要な専門知識を身につけるだけになっている場合もある」と指摘されているように、地方公務員全体においても、中長期的なキャリア形成は課題であるといえる。

国家公務員に対する取り組みとして、令和6年度人事院勧告では、働き方やキャリア形成に対する若年層の意識の変化や勤務環境などにより国家公務員の人材確保の現状は危機的な状況にあるとした上で、人材確保の状況を改善させるための抜本的な施策として「多様で有為な人材の確保」「職員の成長支援と組織パフォーマンスの向上」「Well-beingの実現に向けた環境整備」に取り組むとされている。

中でも「職員の成長支援と組織パフォーマンスの向上」では、20～30歳代の若手職員を対象としたキャリア支援研修を拡大することや、官民の先進事例等を参考にキャリア形成支援の取り組みをまとめたガイドを作成すること、官民人事交流等を通じた多様な経験の付与を行うこと等が記載されるなど、キャリア形成支援に重点が置かれていることが分かる。

職員が自分のキャリアについて考え、将来の目指すべき自己の姿をイメージすることで、自己の現在の能力と不足する知識や能力に気づくことができ、自主的な能力開発や仕事へのモチベーションの向上につながるほか、個々の職員の能力が向上することで、ひいては組織全体の能力の向上に寄与するものと考えられる。

職員が自らのキャリアを考える上では、職員として採用されてから定年退職に至るまでの基本的な人事ローテーションの考え方や、主要な役職になるために必要な経験年数や研修内容等について職員に明示し、見える化しておくことが必要である。

例えば北九州市では、基本方針に「職種別ジョブローテーションモデル」として一般事務職、土木職、保健師などの職種別のキャリアパスを例示している。当該ジョブローテーションモデルでは、職員の成長を育成期、開花期、発揮期の三つに分け、当該時期に配置される業務のイメージや、育成方針などが記載されている。また、このジョブローテーションモデルは、人事課職員が実施するキャリア面談においても活用されている。具体的には、人事課職員が新規採用職員、3年次・6年次職員に対して行うキャリア形成研修において、職員にジョブローテーションモデルを示し自身のキャリアについて考えるきっかけにしてもらうとともに、面談を通して各職員が抱えるキャリアに

関する不安や不満の緩和に努めている。このような取り組みを通して、北九州市ではキャリア面談後のアンケートにおいて、「キャリアについて大いに考えるきっかけになった」「おおむねなった」と回答した職員が92％にのぼったということである。

また、キャリアプランを作成する上では、自己の強みや弱みなどの自己理解を深めることで、自分に適している業務や本当にやりたい業務がわかり、よりよいキャリアプラン作成に役立つと考えられる。このような自己理解については、キャリア形成研修における講師との対話やグループワークによって他者の意見を聞くことで深められる。

例えば群馬県伊勢崎市では、これから組織の中心を担う30歳前後の職員や係長職ではない40～50代の女性、子育て中の職員などに対してキャリア形成研修を実施するなど、ライフステージにあわせたキャリア形成支援が実施されており、研修後もキャリア面談やアンケート調査などで不安解消や意欲的に職務に取り組めているか確認している。研修や面談を受けたことをきっかけに、はじめは管理職になることを希望していなかった職員が管理職の道へ進んだケースもあったということである。

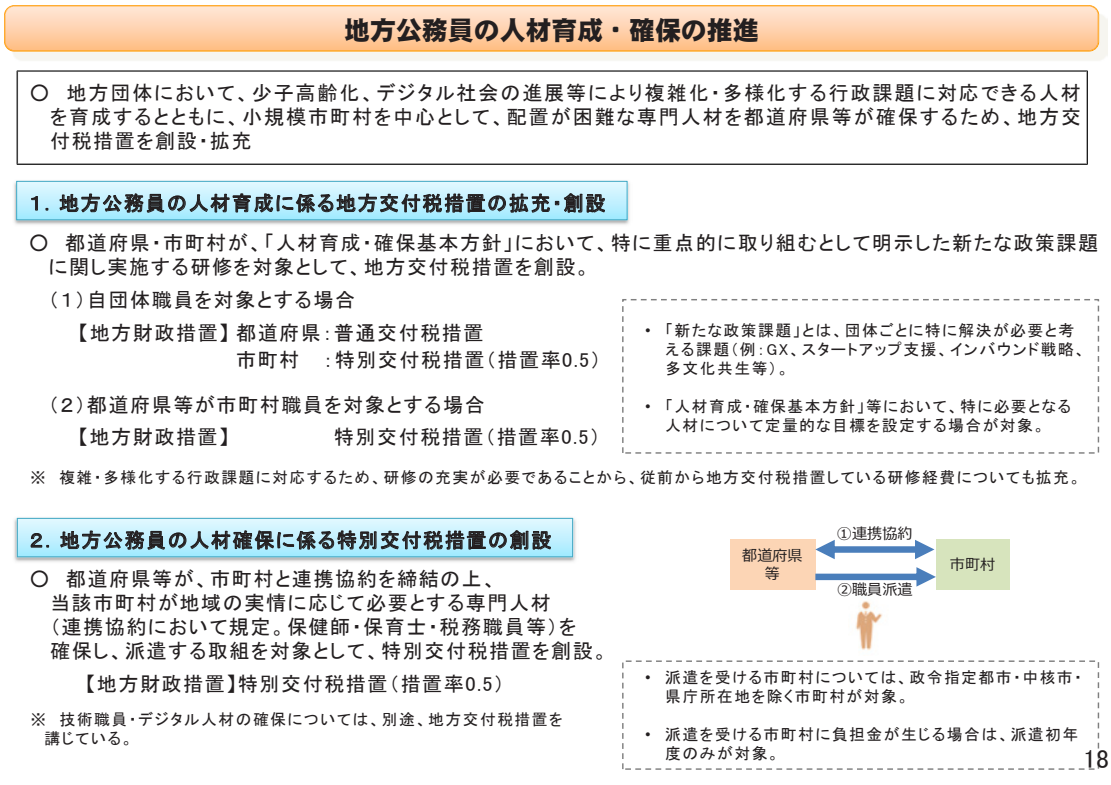
新指針では、上記のキャリアパスの明示や、キャリア相談体制の構築のほか、ロールモデルの設定、メンター制度の導入、複線型人事制度や庁内公募などがキャリア形成支援の取り組みとしてあげられているので、新指針本文についてもご覧いただきたい。各団体においては、職員一人ひとりへのキャリア形成支援により、職員のモチベーション向上や組織全体の能力向上につながるように、工夫しながら取り組むことが重要である。

人材育成に係る地方交付税措置

総務省では、新指針とあわせて、令和6年度地方財政対策において、地方公務員の人材育成・確保に関する地方交付税措置を拡充・創設した〈図3〉。人材育成については、少子高齢化、デジタル社会の進展等により、複雑化・多様化する行政課題に対応できる人材を育成する必要があることから、各団体が、改正後の基本方針において、特に重点的に取り組むとして明示した新たな政策課題に関する自団体職員向けの研修経費および都道府県等が市町村職員を含めて開催する広域的な研修経費について、新たに地方交付税措置を講ずることとしている。

おわりに

本稿においては、若手をはじめとした、働き手の意識変化などの近年の地方公共団体を取り巻く状況について振り返った後、キャリア形成支援により個々の職員のモチベーションや自主的に職務に従事する意欲を高めている事例を紹介した。総務省においては、地方公共団体において、人材育成・確保の取り組みが着実に進むよう、引き続き支援していく所存である。



〈図3〉人材育成・確保の推進について

地域づくり2月号 特集編（通巻428号） 若手職員の能力開発と地域づくり 令和7年2月1日 一般財団法人 地域活性化センター発行


一輪車


宝くじ桜



子宮がん検診車

宝くじは、みんなの暮らしに役立っています。



救急普及啓発広報車


宝くじドリームジャンボ絵本



集会用テント



「健康手帳」（冊子）


ベンチ



リスザル展示施設

宝くじは、少子高齢化対策、災害対策、公園整備、
教育及び社会福祉施設の建設改修などに使われています。

あなたに夢を。街に元気を。
クーちゃん 宝くじ

一般財団法人日本宝くじ協会は、宝くじに関する調査研究や
公益法人等が行う社会に貢献する事業への助成を行っています。

一般財団法人
日本宝くじ協会
https://jla-takarakuji.or.jp/