

令和5年度自主研究事業 最終報告書

プロジェクトチームによる政策立案を通じた人材育成

グループ構成員（氏名 所属課 派遣元）

管 理 者：	大上 晴子	（地域リーダー養成課長）
リーダー：	佐藤 丈史	（企画・人材育成 G 山形県米沢市から派遣）
メンバー：	松浦 宏太	（企画・人材育成 G 岐阜県大垣市から派遣）
	井上 里佳子	（企画・人材育成 G 兵庫県三田市から派遣）
	山崎 千尋	（企画・人材育成 G 長崎県から派遣）
	塚田 健人	（情報・広報 P 課 茨城県古河市から派遣）
	塚原 駿一郎	（JOIN 山形県小国町から派遣）

目 次

1	はじめに.....	1
2	調査地の選定理由.....	2
3	調査事例.....	3
	(1) 山形県山形市「東北まちづくりオフサイトミーティング」	3
	(2) 山形県米沢市「米沢ヤングチャレンジ特命課」	5
	(3) 神奈川県横浜市「横浜市行動デザインチーム YBiT」	8
	(4) 京都府「ベンチャーチャレンジ職員育成事業」	10
	(5) 広島県「ひろしま里山ウェーブ」	12
	(6) 大分県佐伯市「佐伯市若手・中堅職員政策提案プロジェクトチーム」「DOCRE（ドークリ）」	14
4	考察.....	17
	(1) 分類・整理	17
	(2) 共通点・特徴	19
	(3) 課題	19
5	アンケート調査.....	21
	(1) 概要	21
	(2) アンケート調査結果（一部抜粋）	21
6	まとめ・提言.....	24
	(1) 効果的な PT の手法	24
	(2) PT の課題について.....	24
	[参考資料]	
	アンケート調査票及び回答結果.....	27

1 はじめに

地方公共団体が、地方自治・新時代に対応していくためには、自らの責任において、社会経済情勢の変化に弾力的に対応できるよう体質を強化することが重要であり、そのためには、職員の資質のより一層の向上を図り、その有している可能性・能力を最大限引き出していくことが必要である。

こうしたことから、総務省では「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」(平成 9 年 11 月 14 日付け自治整第 23 号)において、長期的かつ総合的な観点で職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を策定した。

これを機に各地方公共団体でも様々な人材育成プログラムが策定・運用されてきた。人材育成の有効な手段の一つに、多くの地方公共団体で導入が進む「プロジェクトチーム(以下「PT」という。)」による事業推進が挙げられる。これは様々な分野から専門的知識やスキルを集約し、政策立案を迅速かつ効果的に実行できるメリットがあるほか、チームワークやリーダーシップ、コミュニケーション能力の向上、新たな視点やアイデアの発見、専門知識の取得などにつながっており、人材育成の面でも有用な手法であるといえる。

参加者からも「コミュニケーション能力の向上」や「新しい経験や挑戦への積極性」が得られたなどの声を聞くことが多い。

また、地方公共団体職員が自らの業務や地域、官民の枠を超えて自主的に学び合い、つながり合う活動も全国各地で広まっており、これらも PT と同様、政策立案や職員の資質向上といった人材育成につながるものといえよう。

そこで、本調査では PT を「特定の目標や成果を達成するために、庁舎内外の関係者が横断的に調査研究、政策立案等を実施するために集まった組織(ただし、一過性のもの、計画策定や事業提案を考えるためだけの組織は除く。)」と定義し、これに合致する PT を選定する。PT の目的や役割、PT の取組を通じた人材育成の効果に着目しながら、人材育成の方針、PT 導入の経緯、課題や今後の展望について先駆的事例を調査・研究し、全国の地方公共団体に対しより効果的な PT の手法や今後のあり方について提言を行う。

2 調査地の選定理由

前述のとおり、PT を「特定の目標や成果を達成するために、庁舎内外の関係者が横断的に調査研究、政策立案等を実施するために集まった組織(ただし、一過性のもの、計画策定や事業提案を考えるためだけの組織は除く。)」とし、PT による政策立案を通して地域活性化に寄与している事例を調査対象とする。また、PT による事業成果をはじめ、PT 参加者への影響や特性を調査し、人材育成につながるポイントを分析する。

そこで、調査地の選定にあたっては、全国各地の地域バランスを考慮するとともに、自治体職員のみで構成される組織、異業種又は広域による組織、さらには複数の自治体や関係者が自主的に集まり、ディスカッションやボランティア活動などを行う自主勉強会など、構成メンバーや編成目的を考慮し、以下の事例を調査する。

地方公共団体名	PT の名称	属性区分
山形県山形市	東北まちづくりオフサイトミーティング※	異業種又は広域
山形県米沢市	米沢ヤングチャレンジ特命課	自治体職員のみ
神奈川県横浜市	横浜市行動デザインチーム YbiT (ワイビット)	自主勉強会
京都府	ベンチャーチャレンジ職員育成事業	自治体職員のみ
広島県	ひろしま里山ウェーブ	異業種又は広域
大分県佐伯市	佐伯市若手・中堅職員政策提案プロジェクトチーム	自治体職員のみ
	DOCRE (ドークリ) ※	自主勉強会

※当該地方公共団体が主催する PT ではなく、当該地方公共団体の職員が代表を務めている PT である。

3 調査事例

(1) 山形県山形市「東北まちづくりオフサイトミーティング」

①調査地の概要

山形市は山形県の中部東に位置する県庁所在地であり、人口が県内最多の市で中核市に指定されている。山形盆地に位置しており、夏と冬、そして 1 日の気温差が激しい。日本海側気候の特徴も併せ持っており、豪雪地帯に指定されているが、年間平均降雪量は 285cm 程度で、同県内では比較的少ない。

②取組に至った経緯

平成 17 年 6 月、山形市の行政評価委員会で外部評価委員長を務めていた関西学院大学専門職大学院の石原俊彦教授が、自治体職員向け勉強会を大阪で開催した。当時、山形市職員で行政評価の担当者であった後藤好邦氏は、教授から声を掛けられて参加することになった。この勉強会に参加した後藤氏は、自治体職員が自治体の枠を越えて交流することにより、自分自身の視野が広がるとともに、新たな価値を感じたことから、その後も大阪で開催される勉強会に継続して参加するようになった。しかし、自分ひとりが参加するだけでは組織内でその経験を活かすことが困難だと感じつつも、後輩を誘うには東北から大阪までの交通費捻出がネックであると考えていた。そこで、東北で同様の活動をするために、平成 21 年に「東北まちづくりオフサイトミーティング」を立ち上げるに至った。設立時のメンバーは 28 名。第 1 回は山形市で開催された。

③活動内容

現在の活動内容は幅広く、参加者が自分たちで主体的に開催し、業務改善などについて考えるミニ勉強会の実施から、外部講師を招いての勉強会、先進的な事例を地域で学ぶフィールドワークなど多岐にわたっている。東日本大震災後は、開催会場を東北各地で持ち回るようになり、広域での活動が広がっていった。対面でのリアルな活動を基本としていることからコロナ禍により一時休止状態が続いたが、現在は勉強会を中心に数か月に 1 度の頻度で様々な活動に取り組むなど、徐々に活動を再開しつつある。令和 5 年中は 3 月に宮城県仙台市において勉強会、4 月に宮城県柴田町で花見会、9 月に山形県山形市で勉強会&芋煮会、11 月に岩手県紫波町で勉強会を開催した。

④メンバー構成

利用していたメーリングリストのサービスが終了した 2014 年 5 月までは、メンバーの総数を把握していたが、現在は名簿等での管理を行っていないため総数は不明である。しかし、参加者及び関係者としては延べ約 1,000 人ほどであり、このうち 8 割程度が自治体職員で、その他は民間企業の社員や NPO 関係者、大学の教員や学生などである。

⑤成果

公務員が東北まちづくりオフサイトミーティングにおける様々な活動を通して得られるものとしては、①Information、②Motivation、③Creation、④Collaboration の4つの「tion」があると考えられている。これは、交流を通じてインターネット上に無い①(情報・データ)に触れることができるようになり、「他の自治体に負けていけない」と②を感じるようになる。さらに、他自治体や民間とのつながりから③(様々なアイデア)が生まれ、実現に向けて④(連携)を意識することを考えられるようになる、というものである。活動に参加することにより、外部からの知識・刺激を受け取ることに積極的な姿勢を持つことができるようになっていっていると考えられている。

実際に活動を通じて生まれた事業としては、「新庄・最上ジモト大学」が挙げられる。山形県北東部に位置する最上地域には大学が無く、大学進学を機に他地域に移ってしまうため、卒業後に地元へ人が帰ってこないという地域課題がある。そこで、「新庄・最上ジモト大学」では、地域住民が講師となって高校生が地域について学びきっかけをつくることで郷土に対する愛着を持ってもらい、地域の担い手育成やUターン就職を促進することを目的として運営がされている。

⑥課題や今後の展望

後藤氏は、同質性の高いところに新しい価値は生まれ難い」と考えており、上記の4つの「tion」を大切にするためにも、新たな気づきを得る機会とするためにも、民間企業の方にも多く参加して欲しいと考えている。また、大々的に人数を集めたときの活動に比べ、少人数での活動のときの方が、参加者同士の交流がより深くなり、密度の濃い学びを得られることが多いと感じているため、ある程度人数を絞った活動を継続していきたいと考えている。

このほか、多くの学びの機会となる一方で、知識・刺激をインプットすることで満足してしまう人も見受けられるため、何かしらのアウトプットへつながるような意識変化を参加者へ促していくことが課題である。組織を越えたネットワークを持つことで若いうちから挑戦できることが多くなるとともに、自身が管理職になった時にも役立つ人脈や情報を得ることができるとの意識のもとで、アウトプット(活用)に結び付けていくことが重要であると考えている。



東北各地で開催している勉強会

(2) 山形県米沢市「米沢ヤングチャレンジ特命課」

①調査地の概要

米沢市は山形県の最南端に位置し、福島県と県境を接している。置賜地域と呼ばれる県南 3 市 5 町の中で、行政、産業、教育・文化等広い面で中心的な機能を有する都市である。夏は高温多湿な気候も年間降水量は全国平均と比較して少ないが、冬は寒さが厳しく、特別豪雪地帯に指定されている。年間累計積雪深は 10m に達するほか、市街地でも平年の最高積雪深が約 100 c m に達するほどの降雪量がある。

②取組に至った経緯

平成 27 年に就任した中川勝前市長の提案により、米沢市のこれからを担う若い世代の育成や若い世代の意見を取り入れることを目的として、官民の垣根を越えた PT によるまちづくりに対する課題研究事業が平成 29 年度からスタートした。令和 5 年度は第 6 期のメンバーが活動している。

③活動内容

市長が選定したテーマについての特命課題を解決するため、メンバー全員が自由なアイデアを出し合い、事業提案としてまとめあげる。毎年 6 月上旬から活動を開始し、翌年 2 月（令和 5 年度は 12 月）に市長などの市幹部やマスメディアの前での活動報告会を実施する。月 1 回の例会と夏から秋に行われる現地視察研修がカリキュラムとして計画されているほか、必要に応じてメンバーが集まり、自主活動を行っている。

令和 4 年度は「20 年後の米沢の理想像に向けて、今動き出せ!!」の特命の下、例会では、米沢まちの駅運営協議会(地域の活性化を目的とした有志の市民組織)の方々とのディスカッションによる意見交換を主に行った。また、現地視察研修では新潟県糸魚川市と上越市を訪問し、施設を見学するだけでなく、地元のまちづくりの実践者へのヒアリングなどを行った。2 月の活動報告会では「幸せあふれる家族円満の町よねざわ」をイメージした政策提案を行った。令和 5 年度は「若者的出逢いの場を創出せよ!」の特命を受け、婚活イベントなど、男女の出逢いを意識した政策について調査研究を実施している。

④メンバー構成

令和 5 年度は 8 名のメンバーで活動しており、このうち 2 名は米沢市職員で、その他は民間企業や大学院生が参加している。メンバーは公募により募集しているが、事業担当者から各課職員への声掛けやまちの駅運営協議会を通じて地元企業へ参加の打診も行っている。

⑤成果

令和 5 年度現在、本事業から直接的に事業化に至ったものは無いが、令和 3 年度の特命であった「遊休不動産の若者的有効活用」については、参加メンバーが所属する民間企業が遊休不動産をシェアオフィスへリノベーションする活動を行った事例がある。また、令

令和5年度は仙台市での現地視察研修にて仙台市や岡山で交流会を企画運営している有志団体「.meet(ドットミート)」を視察し、男女の出会いに限らず、人脈と交流を広げることを目的とした事例を調査した。これを受け、「.meet」を参考とした「朝活交流会」の企画・運営に挑戦するなど、PTの成果がまちづくり活動に現れてきている。

このほか、参加メンバー個人の成長も成果の一つに挙げられる。実際に参加した市職員メンバーからは、普段の業務とは異なる大きなまちづくりという観点で、市長から与えられた課題をチームで調査研究し、施策立案するプロセスを踏むことにより、自身の企画立案能力・調整能力が高まったと感じているとの声があった。さらに、これまで以上に地域の活性化について深く考え、地域貢献への思いが一層高まったのではないかと、PTの参加意義を振り返っている。また、民間企業に所属するメンバーの存在も刺激になっており、PT期間中に発生した困難への対処法や、アイデアの出し方等で、メンバーから民間企業ならではの視点や手法が提示されることもあり、多くの気付きを得られているようであった。加えて、学生時代にコロナ禍を経験した新入職員は、長期間にわたって共に活動が続ける中で、学生時代にはなかったメンバーとの深い信頼関係・人間関係を構築できたことも、PTの魅力であるとのことであった。



令和5年度仙台視察研修の様子

一方、民間企業からの参加者は、日々の業務が忙しい中、時間を調整してPTを続けることの難しさを感じていたものの、PTに参加することにより、まちをより深く知り、身近に感じるようになったことで、一層住みやすいまちにしたいという思いを持つようになったようだ。同様の声は、地元の大学に通う学生からもあり、活動を通じて行政やまちづくりへの興味が湧いてきたようである。若いメンバーの活動をバックアップしている米沢まちの駅運営協議会の社会人メンバーもまた、若者らしい新たな視点やパワーから大きな気付きを得ることにより、自身の活動に良い影響があると感じている。

⑥今後の課題・展望

本PTは、より良いまちづくりを目指す官民連携PTであるため、民間企業からの参加は欠かせない。活動期間が長期であること、34歳以下という第一線で働く世代をターゲットとすること、またまちづくりという一見抽象的なテーマを扱うことから、参加者の確保と、モチベーションの維持はどちらも課題の一つである。普段の活動は平日の夜間を、視察研修は週末を利用して行ったり、オンラインを活用するなど、民間企業のメンバーが参加しやすいように調整しているものの、活動期間を短縮して負担を軽減したり、民間企業に対して研修の一貫として職員を派遣してもらったりする等の対応も必要だと考えられる。

また、当PTは、まちの課題に対して若者らしい視点で考えることにより、将来のまちづくりプレーヤーを増やすことを目的としているが、課題の解決に対する具体的な行動ま

では求めているため、せっかくの提言が実現されていないことが多い。そういった中で、一部 PT メンバーが、自身の業務で提言の一部を実現したり、実証実験を行ったりしたことは特筆に値する。今後せっかく提言された内容をメンバー自身可以实现できるようなバックアップ体制や、行政側で実現できる部分はスピーディーに対応するなどの対応が求められている。

以上のような課題がある一方、参加メンバーからは事業に対して前向きな意見が多く見られた。年代の近い若者が集まることで、気兼ねなく自由な発想でアイデアを共有することができ、その意見を市長に直接提案できることがこの事業の魅力であると感じているようであった。また、PT 解散後もメンバーが定期的に顔を合わせ、互いの近況報告や仕事の相談をしたり、小旅行を計画したりするなど、ネットワークの継続性も魅力であるという。メンバーの中には、PT 参加後、まちづくりプレーヤーとして地域活動へ積極的に参加している方もいた。



令和5年度活動報告会及び修了式の様子

(3) 神奈川県横浜市「横浜市行動デザインチーム YBiT」

①調査地の概要

横浜市は、神奈川県東部に位置し、首都圏に隣接する日本最大の人口を抱える政令指定都市である。人口は約 380 万人で、東京湾に面している。日本で 2 番目に大きな都市で、国際的な商業、文化、観光の中心地として知られている。横浜港は日本で最も重要な港の一つであり、歴史的なランドマークである赤レンガ倉庫や横浜中華街、山下公園などの観光スポットがある。また、多くの国際的な企業や外国人居住者が存在し、国際色豊かな環境が魅力である。文化的にも多様性があり、美術館、博物館、ショッピングモール、レストランが充実している。

②取組に至った経緯

活動メンバーが出会うきっかけとなったのは、平成 30 年の「横浜市調査季報」(※①) のデータ活用特集に職員が寄稿した記事に対し、お互いに共感したことである。そこで、市民や社会にとって真に効果的で意義のある仕事をしたいという共通の思いを持つ職員が集まり、早々に「政策イノベーション研究会」を立ち上げた。この研究会の目的は、科学的根拠に基づく政策 (EBPM) とイノベーションの結びつきを追求し、仕事へのモチベーションを高めることであった。月 1 回行う研究会のテーマは医療、経済、温暖化対策、ナッジ、海外の先進事例など多岐にわたるもので、毎回 30 名程度の参加者が熱いディスカッションを行った。

その後、研究会に参加していた日本版ナッジユニット BEST を主宰する環境省の池本補佐から「ナッジの官民協議会に地方自治体代表として横浜市に登壇してほしい」との依頼を受け、平成 31 年 2 月に国内初の自治体ナッジユニットとして横浜市行動デザイン (※②) チーム (YBiT) が発足した。

※①横浜市が発行するもので市民生活にとって重要な課題や行政の施策について、横浜市職員、市民、専門家が誌上で意見を発表し、討論交流する政策研究誌である。

※②行動デザインとは「ナッジ」のことで、行動経済学や行動心理学の理論に基づいて、人々の行動変容を促すことを目的に設計されたさまざまな手法やアプローチを指す。

③メンバー構成

活動メンバーは令和 5 年 7 月末時点で約 15 名おり、原則横浜市の職員で構成されている。既存メンバーからの声掛けなどによって共通の思いを持つメンバーを増やしている。月に一回開催される研究会は、官民・職種を問わず 1,000 人以上が登録するメーリングリストを通して案内し、参加者は多いときで 100 人を超えると言う。

④活動内容及び成果

自主的な組織ではあるが、令和 5 年 9 月時点で、研修・講演を 83 件、事例創出支援を 86 件行っている。事例創出支援の一例では、口座振替納税勧奨通知を改善することで、固

定資産税の納税の口座振替申し込みが約 2 倍となったという成果を出している。(※ナッジ版と通常版を分けて送付し、差を比較)

さらに、全国 22 の自治体ナッジユニットと連携しているほか、アカデミアとも連携し行動経済学会や思春期学会、公衆衛生学会での発表も行っている。学会発表や講演では、事例やフレームワークの紹介に留まらず、行動デザインチームの体制構築やナッジの普及戦略についても積極的に情報発信を行っている。こうした活動が評価され、令和元年 12 月には環境大臣からナッジアンバサダーに任命されている。

また、YBiT は英国 BIT や米国の ideas42、シンガポール政府のユニット等、海外の行動デザインチームから学ぶとともに、WHO や世界銀行、OECD 等の国際機関とも連携し、海外の行動科学コミュニティともナレッジシェアを進めている。

このほか、活動を通じてメンバーが専門性を高め、イノベーションを起こし、やりがいやワクワク感を感じるようになるなど、職員の働き方や意識の変革にもつながっている。

さらに、設立以降、その活動の輪は横浜市の職員だけでなく、省庁や他自治体、大学、民間企業などに広がり、令和 3 年 1 月には YBiT の活動から派生して NPO 法人 PolicyGarage が設立され、行動科学やEBPM、デザイン思考を軸に人を中心の効果的な政策づくりに向けた全国的なネットワークが形成されている。



月例研修会 (YBiT と PolicyGarage の共催)

⑤今後の課題と展望

自主的な組織であるため、主に勤務時間外に活動を行っており、業務の忙しさや子育て等で活動時間を確保することが難しいケースがあることが課題である。今年度は、メンバーの一部が横浜市の制度を活用して勤務時間中にも専門性を活かしてナッジの業務に取り組んだり、庁内の部署からの依頼に基づき業務としてナッジの研修等を実施したりと徐々に公式の取組も増えている。庁内や議会に活動の成果が認められており、そのことが参加する職員のモチベーションの維持につながっているといえる。

また、活動メンバーは、「小さなチームで小さく始める」「小さなチームで創り続ける」ことが YBiT としての今後の目標であると語る。YBiT は発足当初より様々な有識者や世界のナッジユニットと連携していることから、全国的に活動が注目されている。その一方で、40,000 人の横浜市職員の中での認知度はまだ低い。令和 4 年度からは人材開発課公式研修を年に 2 回実施できるようになったり、任用課からの依頼を受けて横浜市冬季採用プログラムでワークショップを行ったりすることで、徐々に活動内容が庁内で認知されつつある段階だ。まずは身近な職場の仲間たちと、効果がありそうなことを共有したり、ワクワクすることをしたいという思いから、行動デザインだけでなく、デザイン思考やデータ利活用も踏まえて横浜市の行政課題に取り組んでいこうとしている。

(4) 京都府「ベンチャーチャレンジ職員育成事業」

①調査地の概要

日本列島のほぼ中央に位置する京都府は、4,613.20 平方キロメートルの面積を有しており、北は日本海と福井県、南は大阪府、奈良県、東は三重県、滋賀県、西は兵庫県と接している。県庁所在地は政令指定都市の京都市で、京都府の人口のうち、京都市の人口が半数以上を占めている。京都市内には賀茂別雷神社、賀茂御祖神社、清水寺、醍醐寺など世界文化遺産も多く、1 年を通して多くの観光客が訪れる。

②取組に至った経緯

ベンチャーチャレンジ職員育成事業は、平成 15 年度から職員による政策課題研究事業が始まり、参加要件や名称を変えながら、令和 5 年度現在も継続して行われている事業である。府民ニーズに即した政策提案能力を持つ職員を育成するため、「現場主義の徹底」「前例にとらわれない」「多様な主体との連携・協働」という職員に求められる 3 つの姿勢を基本として、職員が府政に関する課題について自主的に調査・研究を行い、新たな政策等の提案を行うものである。

③活動内容

本事業の活動は、府政の課題に沿ったテーマをチームごとに研究するものである。研究内容は、単純な業務改善にとどまるものは対象外とし、最終的には事業化を目指すものとしている。例年 4 月、職員が募集チームを編成、テーマを選定したうえで応募し、5 月には審査を経て採択チームが決定する。採択後は公務として研究を進めることができ、初めに政策提案力向上研修を受講し、政策形成の基本知識や効果的な資料作成方法、エビデンスに基づいたデータ解析及び具体的活用のノウハウ等を習得する。

また、現地調査を実施することが必須となっており、各チームは研究テーマに沿った先進地を視察する。翌年 1 月には、研究成果報告会が行われるため、採択後 9 カ月以内に研究内容をまとめる必要がある。

この研究支援として、採択されたチームには 100 万円を限度に研究活動費が助成され、出張経費や会場使用料、講習の受講費用等として活用することができる。また、研究テーマに応じた専門家や大学教授等による指導や助言を受けられるほか、本事業は海外調査をできることが特徴となっており、海外の行政政策や先進事例を現地で学ぶこともできる。



最終成果報告会の様子

④メンバー構成

募集は主に若手職員をターゲットとして庁内公募とし、職員等が自主的に 5 名程度のチームを編成して本事業に応募している。中には個人で応募する職員もあり、応募時点でメンバーが集まっていない場合は本事業の事務局である職員研修・研究支援センターが人材の紹介やマッチングを行うこともある。採択するチームの数は年度によって異なり、これまでに 20 件を超えるチーム数を採択する年度もあったが、令和 5 年度は 5 件のチームを新規採択している。

⑤成果

本事業の成果は、研究テーマが実際に事業化していることが挙げられる。令和 3 年度は 7 件の研究テーマのうち、5 件が実際に事業化しており、「誰一人取り残さない！“孤育で”ゼロスマートパークプロジェクト」では、親一人で子どもを見ている状況を孤育と仮定し、孤育を解消するための事業を提案している。

事業化において新規に予算措置される事業は 1～2 件で、そのほかは既存の事業の見直しとのことだったが、この高い事業化率は突出した事例である。

一方、参加した職員自身にとっての成果としては、本事業を通じてつながった専門家の方や民間企業などの人脈とネットワークを構築できるが挙げられる。また、政策提案力向上研修や事業費の助成、現地視察を実施など、豊富な支援を受けながら公務として研究に取り組めることは、参加職員のモチベーションの向上につながっている。

⑥今後の課題・展望

参加者の応募が減少傾向にあることが課題である。令和 4 年度までは、自身の所属部署に関するテーマを研究することが認められておらず、本来業務に関係しない研究テーマに取り組むことに所属部署の理解を得られず参加できない職員が見受けられた。また、共同研究者として民間企業等他団体の方をチームに参加させることを応募要件としていたが、それも困難な場合があり、参加を見送る職員も存在した。そこで、令和 5 年度からは所属部署に関する研究テーマも可能とし、他団体等との共同研究も要件から外すことで、より応募しやすい環境を整備している。



報告会後のふりかえりの様子

このほか、これまではチームごとの活動しかなかったが、令和 5 年度からは本事業実施後に全チーム合同による振り返りの機会を設け、チームを超えた参加者同士の交流を図ることとしている。さらに、令和 4 年度分からプレゼン発表の内容を動画サイトに公開するなど、本事業の取組について一般への周知をしており、広く府民へ行政の取組を知ってもらい関心を持ってもらいたいと考えている。

(5) 広島県「ひろしま里山ウェーブ」

①調査地の概要

広島県は日本の中国地方に位置し、その美しい自然環境と歴史的な背景が特徴の地域である。県庁所在地は広島市で、平和記念公園や原爆ドームなど、戦争の歴史に関連した重要なスポットがある。広島は内海や美しい島々、瀬戸内海国立公園など、自然の魅力があふれており、観光名所として多くの人々が訪れている。経済面では、自動車産業や造船業が盛んで、多くの大手企業が広島市内に拠点を置いている。

②取組に至った経緯

各地方で人口減少が進んでおり、特に中山間地域では人口減少、地域の担い手不足が著しく進む中、首都圏を中心とした若い世代の「田園回帰」などの動きも踏まえ、これからの中山間地域を支える人材を内外から確保することを目的に 2015 年にスタートした地域振興プロジェクトである。

このプロジェクトでは、広島県の里山里海（山間部や島しょ部）の魅力を再評価し、地域貢献に高い意欲を持つ首都圏の若者を呼び込み、中山間地域の課題解決を通じた地域とのパートナーシップづくりを支援している。

想定しているターゲット層は大きく分けて以下の3つに分けられる。

ア 社会貢献型

- ・自分のスキルや経験を活かして、地域に貢献したい。
- ・誰かと一緒に地方でおもしろい《コト》を起こしたい。

イ ローカルキャリア

- ・地方で抱える課題に関わり、ローカルキャリアを積みたい。
- ・少子高齢化がいち早く進行する中山間地域で、自分のスキルを活かす方策を考えることで将来の起業に活かしたい。

ウ 暮らし体験

- ・広島県への移住に興味がある。「地域とのつながり」をつくりたい。
- ・地方での自給自足的なライフスタイルを実現するために、就農体験をしたい。

③活動内容

県内の中山間地域の課題解決に向けて、県内市町での現地研修での体験・交流をふまえ、地域に即したプランを作成して発表するものである。これまで、発表だけにとどまらず、実際に事業化した事例も生まれている。

具体的には、解決したい課題を持つ市町担当者が、地域をよく知る地域コーディネーターや地域づくりに知見のあるメンターと協議し、課題を設定して首都圏から受講生を募集する。受



現地実習

講生の決定後、実際に現地を訪れる実習を通して、地域の魅力や課題について知る機会を設けるとともに、地域で活動する人材とのつながりづくりを行う。その後、チームごとのオンラインミーティングを重ね、市町担当者と地域コーディネーター、メンターによるプランのブラッシュアップを経て、最後に関係者に向けたプランの発表会を行うものである。



最終プレゼン

受講者は地域貢献に高い意欲を持つ首都圏の若手を対象としているが、北海道や大阪など、その他の地域からの参加者もあり、2022 年度までで延べ 245 名が参加している。

④成果

実際に受講者が作成したプラン内容が実現した事例がある。三次市第 1 期の事業「コミュニティスナック」が挙げられる。これは、東京で三次の‘エア市民’（関係人口）を増やすためにコミュニティスナックを作るというものである。プロジェクト終了後、東京の新橋のスナックを借りて「スナックめぐり」を開催し、三次ネタをさかんなに三次のお酒やワインを楽しむ場となり、毎回 15～20 名、4 年間で延べ 300 名以上の方の参加があった。

また、呉市第 4 期の事業「イロリバ HOUSE」では、築 100 年の町屋をモダン古民家の複合施設に改修した事業である。これは、「瀬戸内ほっこり時間」というコンセプトをかかげ、宿、シェアハウス、フリースペースの 3 つからなる複合施設である。3 つの施設があることで、内と外の交流が生まれ多くの方々とこの想いを共有できる場となっている。

⑤今後の課題・展望

現在は県が主導して実施している事業であるが、事業開始から 9 年が経過し、県としてはある程度移住定住のノウハウが地域に根付き、首都圏地域の若者とのパートナーシップが生まれ、一定の目的は達成できたのではないかと考えている。

今後は市町村独自の事業として自走し、地域で持続的に首都圏の若者とのパートナーシップを組みながら事業を展開していくことが望ましい。そうすることで、より地域に根付いた事業を展開することができるだろう。

(6) 大分県佐伯市「佐伯市若手・中堅職員政策提案プロジェクトチーム」「DOCRE（ドークリ）」

①調査地の概要

佐伯市は大分県南東部にあり、平成 17 年に 1 市 5 町 3 村が合併して人口は令和 6 年 1 月時点で約 66,000 人となり、九州で一番広い面積を持つ市である。製造業のほか林業や農業、水産業が盛んで、豊かな資源を生かした食のまちとしても発展している。

第 2 次佐伯市総合計画後期基本計画において、経済・社会・環境が調和した持続可能なまち「さいきオーガニックシティ」の実現に取り組んでいる。

②佐伯市若手・中堅職員政策提案プロジェクトチーム設立までの経緯

人口減少・少子高齢化のほか新型コロナウイルス感染症の流行など市民の環境や価値観が大きく変化している中、これからのまちを担っていく若い世代がチャレンジできる環境をつくりたいとの市長の強い思いから、佐伯市では①若手・中堅職員の政策形成能力の育成、②組織横断的な課題の解決、③「やる気」のある人材の発掘を目的として、令和 3 年 2 月に「佐伯市若手・中堅職員政策提案プロジェクトチーム」を設立した。

③メンバー構成と活動内容

メンバーは 18 歳～40 歳代の正職員とし、3～5 人のグループを一チームとして、毎年 3～4 チームが活動している。各チームは、自らが設定したテーマに関して研究を進めて政策提案を行い、成績上位の提案は市の事業として採用され、予算化及び事業化されるものである。この予算は一般会計の中で特別枠として設けられているため、各チームの研究及び政策提案は、予算編成作業に合わせたスケジュールで進められる。

令和 3 年度及び令和 4 年度は PT が自らテーマを設定していたが、参加メンバーと事業担当課の思いが異なるケースがあり、採用された事業の担当課が「やらされ感」を覚えることもあった。こうしたことから、令和 5 年度からは各課から応募があったテーマの中から設定し、政策提案を行うこととした。また、それまではこの活動を業務と位置付けていなかったが、令和 5 年度からは本来業務に支障のない範囲における業務として位置付け、研究を進めることとした。このように、毎年事業の進め方に改善を加えながら PT のメンバーや採用事業の担当課がうまくプロジェクトを進められるようにしている。

これまでの 3 年間で 5 提案が事業化されており、後述する高校生と地域をつなぐカフェ & コミュニティスペースの整備や、マンガ・アニメを活用した地域おこしなど幅広い事業が採用されている。

参加した職員からは「PT の活動で他市の状況を知ることができ、自分なりの考え・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民間企業の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」などの意見が出され、まちづくりに関する意識の醸成がみられている。

④ 課題と今後の展望

参加者からは「メンバーには政策提案のスキルがなかったので、PT の進め方に不安を感じた。一方、プレゼンの勉強にはなった。」という意見が出された。PT の対象者が若手・中堅職員であるため、政策立案の手法に関する研修機会の提供が望まれる。

また「気軽に提案しやすい雰囲気を作ることが結果的に人材育成につながる。」という声もあった。PT に限らず、日ごろから職員のチャレンジやアイデアを受け入れやすい職場づくりも望まれる。

一方、運営側からは「政策提案で採用されたとしても、担当課が前向きでないと受け入れてもらえず、フォローアップが難しい。」という意見が出され、提案後の実効性の確保に向けてさらなる改善を検討していくとのことである。

また「将来的には PT で多様な主体が面的につながり、行政だけでなく民間、地域も一緒にやっていけるような土台作りができればいい。」といった意見も出され、将来的な PT の在り方について今後検討が必要とのことだ。

⑤ 佐伯市職員がプライベートで結成したまちづくりユニット「DOCRE（ドークリ）」

上記 PT とは別で、佐伯市職員の中で職務ではない形のまちづくりプロジェクトが立ち上がっている。

ア 取組に至った経緯

人口減少と空き家の増加が進む中、佐伯市職員 2 人が地域のために何かできないかと思い、北九州市で開催されたリノベーションスクールにプライベートにて参加し、既存の資源を生かしてエリア全体の価値を上げる「リノベーションまちづくり」を学んだ。そこで佐伯市でもリノベまちづくりをしたいと思い、まちづくりユニット「DOCRE（ドークリ）」を結成した。これは、大分弁の「どうくる（ふざけている）」と「Do Creative」をかけた造語である。まずは“半径 200m のスモールエリア”を江戸の時代から商人の町として栄え、今なおその風情が残る佐伯市・船頭町エリアに設定し、そこから局所的に小さなうねりを起こし、その動きを周囲へと波及させることでエリアや佐伯の価値を創造する動きが 2015 年から始動した。

イ 取組内容と成果

リノベまちづくりは、まちに直接入り込んで地域を自分ごととして捉えることが重要であるという。ドークリの 2 人は設定したスモールエリア内の空き家を一軒ずつ自費購入し、まちに投資しながらリノベまちづくりを実践してきた。購入後、社会問題となっている空き家がどのように再生していくのかをまちに開かれた形で進め、「お掃除 WS」「解体 WS」「床張り WS」「漆喰 WS」と各工程をワークショップ形式で進めた。これをきっかけに周囲の方々や佐伯市内外の多くの人との関係性が生まれていった。

また、「船頭町をこんなまちにしたい、こんな店が入ってほしい」というビジョンを描き、普段使われていない空き地や空きスペースを活用する実験的なエリアイベントなどの

取組も行っている。カフェや居酒屋など出店が増えていき、徐々にまちに回遊性が生まれている。

さらに 2 人は民間の 2 人と共同出資をして株式会社船守舎を設立した（ドークリの二人は株主として参画）。また、このメンバーのひとりには前述の佐伯市 PT にも参画しており、提案事業として採択された、学生と地域や大人がつながるサードプレイスをコンセプトとしたコミュニティカフェ「cafe+community KIISA」の運営を担う一般社団法人 KIISA の共同代表理事（無報酬）も務めている。cafe+community KIISA は令和 5 年 5 月にオープンした。高校生などが気軽に立ち寄れる居心地の良いカフェ空間を整え、ここが地域や大人とつながれる HUB となることで、将来の選択や探究・挑戦等のサポートを通じた「地元との関係の質の向上」を目指している。

さらに 2 人は民間の 2 人と共同出資をして一般社団法人を設立した。このメンバーのひとりには前述の佐伯市 PT にも参画しており、提案事業として採択された、学生と地域がつながる場を育む場所をコンセプトとしたコミュニティカフェ「cafe+community KIISA」の運営はこの法人が担っている。KIISA は令和 5 年 5 月にオープンし、高校生などが勉強やコミュニケーション作りなどで気軽に立ち寄れる居心地の良い空間を整えることで、彼ら大切にしている価値観を、自分のペースで居心地の良い時間を楽しむことができる空間づくりを目指している。



ワークショップの様子



cafe+community KIISA

ウ 課題と今後の展望

2 人の空き家購入から始まった取組だが、空き家の再生だけでなく、船頭町のエリア全体を盛り上げていく必要がある。初めは半径 200m を設定して活動を始めた動きも実際は半径 50m 程度からの積み重ねだった。地域内経済循環を意識し、地域との関係性をつくりながら、日常を大切にしたい小さな活動を継続していきたいとのことである。

また、2 人は地域に飛び出すことで地域の顔が見え、2 人の活動が市民の幸せにつながっていくことを実感し、自分の存在意義や公務員のやりがいを感じることができたと話す。今後は「佐伯はいいまち」という思いを次世代にもつなげていくため、佐伯市 PT で採択された KIISA プロジェクトを通じ、高校生と地域の関わりしるを増やそうとしている。

4 考察

本章では、前章にて取り上げた各先進地の聞き取り結果から、それぞれの PT の共通点や特徴、課題の整理を行う。

(1) 分類・整理

この項では、調査事例から共通点や特徴について、①組織形態、②設置目的、③メンバー目的、④テーマ等に関して分類・整理を行う。

①組織形態

- ・庁内の組織か庁外の組織か

庁内の組織	・【京都府】ベンチャーチャレンジ職員育成事業 ・【佐伯市】佐伯市若手・中堅職員政策提案プロジェクトチーム・DOCRE ・【米沢市】米沢ヤングチャレンジ特命課 ・【横浜市】横浜市行動デザインチーム YbiT
庁外の組織	・【広島県】ひろしま里山ウェーブ ・【山形市】東北オフサイトミーティング

- ・成果について（政策提案、自主勉強会、つながりづくり）

実際に事業として提案され予算がつき、事業として成り立っていたり、外部からの知識・刺激をうけることで、積極的な姿勢がつかれている。地域の人との関係性ができた、地域とのつながりが強くなったという声もある。

若い参加者の中には行政やまちづくりに興味を持つきっかけとなったという声やまちづくりに関連しない部署においても自身で企画して、実行に移していく過程を経験することができたという声もあった。

②設置目的

課題解決・事業展開	・政策立案・調査研究（行政課題の解決） ・イベントの開催 ・地域の魅力の再評価・発見 ・イノベーションの結びつきの追求
ネットワークづくり	・自治体職員や官民のネットワークづくり ・関係人口の創出
人材育成	・チームビルディング ・仕事へのモチベーションづくり

○その他

- ・提案内容が実現されるか 提案事業が継続しているか（PT の継続含む）

③メンバー

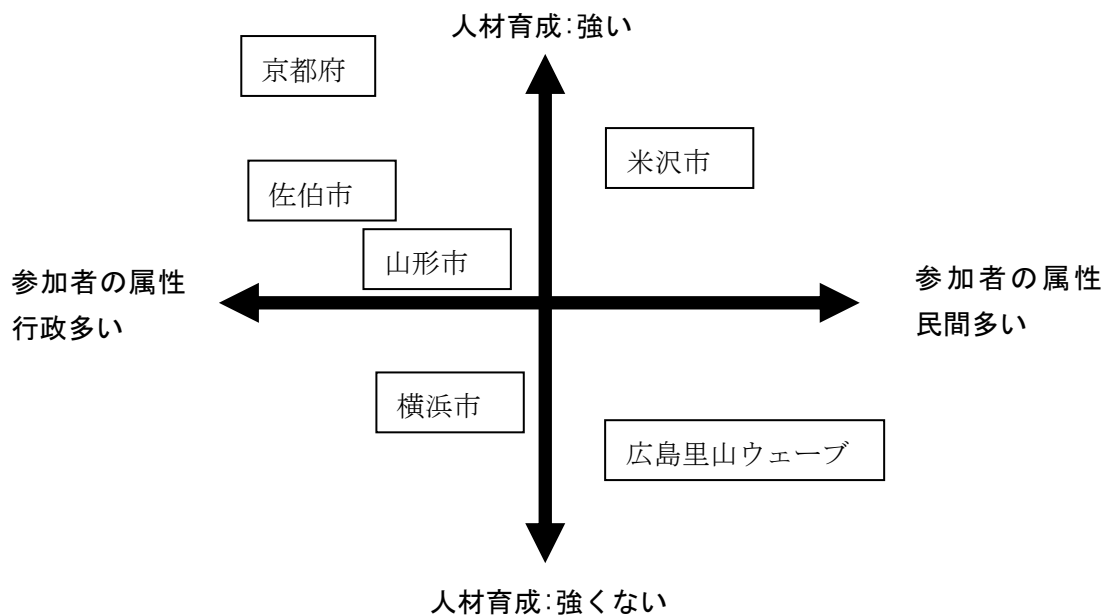
行政	・部や課が異なる職員が集まる ・自主的な勉強会のグループもある
民間・学生等	・地域の企業や銀行などさまざまな職種の人がいる ・学生なども参加することがある
両方に共通すること	・公募（手上げ）、推薦での申し込み ・個人（申し込み） ・グループ（申し込み） ・若手の職員が割と対象となっている

④テーマ

誰が考えるか	・チーム ・首長 ・担当課 ・地域（自治体以外） ・個人 ・他自治体より依頼
いつの時点で	・テーマありき（テーマが最初から設定されている） ・テーマと一緒にメンバーが集まる ・チームメンバーで方向性を考える

縦軸に人材育成の強弱、横軸に参加者の属性を設定し、下記象限図にまとめた。

象限図



(2) 共通点・特徴

次に、調査事例に関して人材育成の観点からみた共通する特徴やメリットについて、運営側・参加者側それぞれの視点から考察する。

①運営側の視点

京都府や佐伯市のように、PT により提案された事業は実際に予算化している事例が多くみられ、参加者のモチベーション維持や成果物を施策に活かそうとする姿勢が見られた。また、事業スケジュール、業務の位置づけ、テーマの募集方法など、毎年度 PT のルールを見直し、進め方に改善を加えている。

また、PT による取組は職場ではできない経験や挑戦を可能とする機会でもあり、それらを参加者同士が共有することで成長につなげ、取組を通じてチームビルディングについて考える機会にもなっている。

また、異なる部署や組織から選ばれたメンバーが協力することで新しいアイデアや視点が生まれ、より革新的で効果的な政策の立案が可能になっている。

さらには PT による取組により組織内のネットワークが強化されるとともに、職場の働き方改革や意識の変革にもつなげようとしている。

②参加者側の視点

PT のメンバーには 20 代の職員も多く、米沢市や佐伯市のように「若手のうちから企画立案やプレゼンテーションの手法を学ぶことができた」というスキルや専門知識の向上という声が多い。

また、「職場の担当業務だけでなく組織全体の業務や課題を知ることができ視野が広がった」「地域に貢献したいという思いが強くなった」「業務と掛け持ちで PT をすることで達成感が得られ自信につながった」などという声も米沢市・佐伯市・横浜市などから聞かれ、職員の意識の向上にもつながっている。

(3) 課題

次に、人材育成の観点から見た PT 運営上の課題について、運営側・参加者側それぞれの視点から考察する。

①運営側の視点

米沢市のように PT により施策を立案しても事業化されないという声がある一方、京都府や佐伯市のように、採用されたとしても事業担当課が前向きでないとフォローアップが難しい事例もあり、組織全体の理解が必要である。

また、予算には制約があることから、京都府をはじめ「他の研修事業に予算を充当してもいいのではないか」という意見もあり、継続して予算を確保するのが困難になり人材育成に必要なプログラムを提供することが難しくなる場合がある。

さらに、庁舎外で行う PT については、山形市の事例のような PT でのインプットをどう職員個人のアウトプットにつなげていくかという課題も見られる。

②参加者側の視点

米沢市や横浜市など、組織によっては PT を本来業務とは位置付けず、業務時間外で活動する事例もあり、その場合無償での活動となってモチベーションを保つのが難しいという声が複数あった。

また、米沢市のように異業種が交流すると PT への向き合い方、政策立案プロセス、知識・経験量、ライフスタイルなどの違いから認識のずれなどが生じやすく、コミュニケーションの課題が伴う。

さらに、「(2) 共通点・特徴」では若手のうちから政策立案等のスキルが身についたといういい点があった一方、佐伯市からは活動当初は知識・ノウハウがないまま事業を進めていったため苦勞したという声もあった。

5 アンケート調査

(1) 概要

①アンケート調査対象自治体の選定方法

PT の実施状況や課題感を広く抽出する必要があることから、(一財) 地域活性化センター職員の派遣元及び関係自治体を対象にアンケート調査を実施した。

アンケートは PT の担当・運営部署向けのものと、PT に参加している（したことがある）個人向けの 2 種類を用意した。

②アンケート調査の内容

ア 調査期間

令和 5 (2023) 年 10 月 24 日 (火) ～12 月 26 日 (火)

イ 調査方法

調査対象自治体へ電子メールで依頼し、各自治体から Google フォーム又は電子メールで回答

ウ アンケート回答数

担当部署向け：16 件

個人向け：137 件

(2) アンケート調査結果（一部抜粋）

調査結果の概要については、次のとおりである。詳細は、参考資料の「アンケート調査及び回答結果」を参照いただきたい。

①担当部署向けアンケート

設問 5「PT のメンバー（年代）の内訳」では、6 割以上が 20～30 代となっており、若手～中堅職員の参加が多かった。設問 8「PT の活動時間」では、平日の業務時間内のみに行うものと平日時間外や休日を含むものが半数ずつとなっており、必要に応じて業務時間外に活動時間を設定していることが分かった。設問 9-1「PT の設置により得られた成果」では、参加メンバー同士の意見交換やコミュニケーションによって業務への積極性や個人のスキルアップにつながっているという回答が見られた。設問 9-2「PT の提案がなぜ実現できたか」については、政策を実現することを前提に設置された PT が多く、提案内容から実現に至ったケースは少ないものと推察される。設問 12「PT を実施する上で、今後改善しようとしていること（又は改善したこと）」では、スタート時点で政策形成や事業提案に関する知識やノウハウを学ぶこと、効率的に会議を進めること、提案内容を実現できるよう予算を確保することが挙げられた。

②個人向けアンケート

回答者の属性は、部署向けアンケートと同様に、約 7 割が 20～30 代となっており、若手～中堅職員が多かった。また、設問 3「PT への参加動機について」においては、職場や知人などからの推薦によるものが最も多く、次いで人的ネットワークの構築や業務への反映といった積極的な姿勢によるものが多かった。

さらに、回答者の約 7 割を占める 20～30 代を対象に、PT に参加した動機によって、参加者が得られる成果にどのような傾向がみられるかを分析するため、「職場や知人などからの推薦があった」を選択した人を「他薦参加者」とし、それ以外を「自ら積極的に参加を決めた人」つまり「自薦参加者」と名付けることとした。なお、自らも参加希望ではあったが、職場や知人などからの推薦によって参加を後押しされた人については「他薦参加者」に含めるものとした。20 代までの多くはメンバーとして参加しており、30 代の方は、20 代に比べてリーダーやサブリーダーを務める人の割合が増えていることから、年代や立ち位置の違いによって PT の効果や課題感が異なるものと考えたため、年代と参加動機で 4 つに区分し、分析を行った。結果は、下記のとおりである。

ア 20 代（他薦参加者）

参加者が PT から得られたことは、新しいことに積極的に取り組む意識であるとし、コミュニケーションやネットワークが業務に生かせるとの意見が多かった。こうしたことから、PT は人材育成に効果的であると捉えている。しかし、通常業務との両立の難しさや提案のみでは達成感が感じられないなどの意見もある。

イ 20 代（自薦参加者）

活動とネットワークづくりを動機として参加した人が多い。また、PT から得られたことは積極的に取り組む意識と問題解決やコミュニケーションなどのスキルアップを挙げており、これらを業務にも生かしていると捉えている。総じて PT は人材育成に効果的であるとの意見が多い一方、本人のやる気次第とする意見も見られる。

ウ 30 代（他薦参加者）

参加者が PT から得られたこととして、新しいことへの積極性や協調性が多く挙げられるほか、リーダーシップを挙げた人も見られた。また、PT で得た人的ネットワークを業務に生かしていると捉える人も多い。こうしたことから、PT は人材育成に効果的であるとの意見が多数を占める一方、提案だけではなく成果を出さなくてはならないプレッシャーを感じて効果的ではないと捉える人も見られる。

エ 30 代（自薦参加者）

テーマや活動に興味を持つとともに、業務に活かしたい、ネットワークづくりを動機として参加した人が多い。また、PT から得られたことは新しいことに挑戦する積極性とモチベーションの向上、専門スキルの習得であるとの意見が多数を占め、これらを業務にも生かしていると捉えている。こうしたことから、ほとんどの人が PT は人材育成に効果的であるとしている。

上記ア～エの結果より、いずれの年代や参加動機においても、「新しい経験や挑戦への積極性」という回答が最も多く、そのほかの項目の「協調性」や「コミュニケーション能

力」においても、参加者の属性による大きな違いは見られないということが分かった。

このことから、年代や参加動機によらず、PT からは人材育成の一定の効果が得られるものと推察される。

6 まとめ・提言

本章では、前章での課題整理を踏まえ、以下を提言する。

(1) 効果的な PT の手法

①政策提案の手法を学ぶ機会の提供

アンケート結果では、PT のメンバーの約 6 割が 20～30 代の若手・中堅職員であることが分かった。これらの年代の職員は政策立案の手法を学ぶ機会が少なく、苦勞したという声があった一方、政策立案に関する研修やアドバイザーの招へいを行っている地方公共団体もみられた。PT の活動に合わせて、その手法を学ぶ機会を提供することでより効果的な提案が期待できよう。

②PT 所属メンバーの職場の理解を得る仕組みづくり

PT の活動時間について、アンケートでは約半数が平日業務時間内のみで行われていることが分かった。また、調査地へのヒアリングでは、業務時間内に本来の業務以外のことを行っていることに否定的な意見を持つ部署の事例や、提案した事業が採択されたにもかかわらず事業化にあたり関係課の協力を得るのが難しかったとの事例があった。職員のモチベーション維持や事業化された提案の実効性確保のために、組織全体での理解を得る仕組みづくりも必要である。例えば、佐伯市のように研究テーマを関係課から募集する方法があらう。

③若手・中堅職員を対象とした人材育成研修としての位置づけ

アンケート結果では、20 代・30 代を対象に PT の参加意欲（自薦か他薦か）の差によって個人が得られた成果にどの程度の差があるのか調べたところ、「新しい経験や挑戦への積極性」についてはどちらも数値が高く大きな差は見られなかった。これは通常の業務では得られない経験やネットワーク作りを若手のうちから経験させることにより、参加当初の意欲の程度に関係なく業務へのモチベーションが高まる効果があるといえる。そこで、PT について人材育成を目的とした研修に位置付け、なるべく多くの職員に経験させることで、自律した職員の育成にもつなげるべきと考える。

なお、人材育成研修を広域の地方公共団体間で行うことで、より幅広い視野での課題解決が図られるほか、さまざまな人が研修に参加し、より多様性が反映された事業提案へブラッシュアップされることも期待できる。

(2) PT の課題について

①通常業務との兼ね合いの難しさ

PT を実施した中で、課題に感じたことはあるかという担当部署向けのアンケートの設問に対して一番多かった回答が「業務の都合で参加できないメンバーが多かった」という回答である。また個人向けのアンケートの中にも「通常業務との両立に加え、課題に対して

成果を上げなければならないというプレッシャーから、身体的・精神的な負担や苦痛を感じる」という意見もあり、通常業務と並行して数か月の研修を行うことの難しさが感じられる。(1)~②でも述べたが組織全体で研修や研修受講者に関して支えていく姿勢が必要である。また、組織内で研修受講者に対しての対応を統一していく必要がある。これは各調査のヒアリングを通して、部や課の違いによって時間外を認めたり認めなかったりしている意見があったからである。研修受講者に対して、業務量の配慮や時間外を認めることを組織内で統一して実施していくことが必要である。

②政策提案の実効性確保

PTを通して政策提案をしていく中で、政策提案や提言に留まってしまうことが多く、事業化までたどり着かないという意見が多数あった。この課題を解決するためには外部からの有力なアドバイザーや意見を取り入れることが有効である。

調査先の京都府や広島県では、大学の先生や地域のアドバイザーに協力してもらい、より実現可能で効果的な政策や事業になるようブラッシュアップすることで、提案された政策や事業を実現している。これは、内部だけの意見だけでなく外部の専門的な意見を取り入れることで提案する政策や事業がより説得力が増すからだと考えられる。

③PTの等しい参画機会の提供とやりがいの確保

PTへの参加理由として「職場や知人などからの推薦があった」や「担当職員から声がかかった為」などの他薦が多い。このことから同じ職員が複数のPTに参加しており、PTに参加する職員の負担が増えていってしまうことも考えられる。そのため、将来的にはPTに参加したことを人事評価の対象にしたり、給料に反映するなど、仕事のやりがいを確保する手段が必要となってくるだろう。

また積極的にPTへ参加した人達の見解として、「自分のいる所属外の人とのネットワークを持ちたいと思った」、「業務に活かせると思った」などポジティブな意見が多く、そもそもPTに参加する時点である程度職員がふるいにかけられている可能性がある。もし組織全体の能力向上を目指すのであれば、PTにより多くの職員に関わってもらう事が効果的なので、一定の勤続年数がたった職員には参加してもらうといった条件設定等が必要となってくる。

(3) まとめ

地方自治・新時代に的確に対応していくためにも人材育成・確保は、組織にとって最重要課題である。調査をしていく中でどこの組織も人材不足や人材育成の方法に悩みながら、さまざまな取組を行っていた。

今回PTによる政策立案を通した人材育成を調査するなかで「コミュニケーション能力の向上」や「幅広いネットワークの構築」、「新しい経験や挑戦ができる」として人材育成に有効であることがわかり、ほとんどのPT参加者が効果を実感していた。

一方で、PT は研修期間が数か月から 1 年単位と長いため、通常業務との兼ね合いが一番の課題であることも浮彫りとなった。本来、組織を健全に維持していくために必要な人材育成の研修が、従業員の定着や組織の効率的な業務遂行を阻害しては本末転倒であり、課題解決の有効な手段として組織全体の理解と協力が不可欠である。

先進事例にみるように、運営側は参加者の意見に耳を傾けながら改善を繰り返し、人材育成の方法を工夫し続けることで職員の資質のより一層の向上が持続的に得られ、社会経済情勢の変化に弾力的に対応できるよう組織へと変化していくことができるのではないかと考えられる。

また、個人の視点でみると、PT に参加することで多くの参加者が事業化の有無にかかわらず個人の成長を実感していた。中には最後までやり遂げられない人がいたなど否定的な意見もあるが、研修のやり方を工夫し続けることで PT の活動そのものが人材育成につながり、個人の成長の積み重ねが組織全体のベースアップにつながるといえる。

今回のプロジェクトチームによる人材育成の調査が、今後人材育成を新たに取り組もうとする地方公共団体や団体等の手掛りとなれば幸いである。

最後になるが、事例調査にご協力いただいた地方公共団体、団体の皆様を含む全ての方に感謝を申し上げ、本稿の結びとする。

参考資料

アンケート調査票及び回答結果

「プロジェクトチームによる施策立案を通じた人材育成」に関するアンケート(担当部署向け)

地域活性化センターでは、地方公共団体が直面している様々な問題について、現状や課題、対応策を調査することで職員自身の知識や理解を深めることに加えて、調査結果を各自治体の参考としていただくため、自主研究事業として調査研究を実施しております。

今年度は、「プロジェクトチームによる施策立案を通じた人材育成」をテーマとしております。

つきましては、公務ご多忙の折、大変恐縮ではございますが、以下のとおり当テーマにおける調査・研究に係るアンケート調査にご協力をよろしくお願いいたします。

2つ以上のプロジェクトチームがある場合については、お手数をおかけしますが、本フォームで再度回答いただけますと幸いです。

アンケート内容に関して、後日個別に改めてお問い合わせ場合がございます。ご了承ください。

【プロジェクトチームについて】

本調査ではプロジェクトチーム(以下「PT」という)を、「特定の目標や成果を達成するために、庁舎内外の関係者が横断的に調査研究、政策立案等を実施するために集まった組織(ただし、一過性のもの、計画策定や事業提案を考えるためだけの組織は除く。)」と仮定しております。

貴自治体で公式に設置されたPTについてお聞かせください。なお、行政委員会のような法律上定められた組織とは異なります。

下記で該当するものに ☐ またはチェックをお願いします。なお、*は必須でご回答をお願いします。

0. あなたの基本情報を教えてください。

(1)自治体名 * (例)長崎県

(2)所属 * (例)人事課

(3)担当者名 *

(4)連絡先(メールアドレス) *

1. PTの名称を教えてください * (例) 職員の政策提言のプロジェクトチーム

2. PTの概要、活動内容を教えてください *

3. PTの目的を教えてください * (例)政策提言のため

--

4-1. PTの規模(人数)を教えてください *

- ☐ ~5人
☐ 6~10人
☐ 10~15人
☐ 15~20人
☐ 20人以上

4-2. PTの規模(予算)を教えてください(〇〇千円)。予算計上が無い場合は「無し」と回答してください *

--

5. PTのメンバー(年代)の内訳を教えてください * (例)20代 4名、30代 2名、40代 1名

--

6. PTのメンバー(所属)を教えてください *

※該当するものをすべて選択してください。
※民間企業にはNPO法人等についても含む。

- ☐ 自治体職員
☐ 民間企業職員
☐ 地域住民
☐ 学生
☐ その他

→その他

--

7. PTの開始年を教えてください *

--

8. PTの活動時間を教えてください *

※複数回答可

- ☐ 平日の業務時間内
- ☐ 平日の業務時間外
- ☐ 休日
- ☐ その他

→その他

9-1. PTの設置により、どのような成果が得られましたか(参加職員の変化も含む) *

※複数回答可

- ☐ ①PTで提案したことが実現した
- ☐ ②PTで提案したことが既存事業や新規計画中の事業に影響を与えた
- ☐ ③地域の良さや課題が明確になった
- ☐ ④制度の改革が進んだ
- ☐ ⑤庁外の企業や団体との関係性が深まった
- ☐ ⑥参加メンバーの政策や業務改善に対する積極性が増した
- ☐ ⑦参加メンバーの新たな視点やアイデアが取得できた
- ☐ ⑧参加メンバーのコミュニケーション能力が向上した
- ☐ ⑨PTに参加したいという職員または企業や団体が出てきた
- ☐ ⑩分からない
- ☐ その他

→その他

9-2. (9-1で「①PTで提案したことが実現した」と回答された方のみ) なぜ実現できたと思いますか

※複数回答可

- ☐ 幹部への発表において好評だったから
- ☐ 活動が幹部の目に留まったから
- ☐ 実現しようという要望が多かったから
- ☐ 実現することを前提に組まれたPTだったから
- ☐ チーム内に影響力のある人がいたから
- ☐ PTで生まれたつながりによって活動の輪が広がったから
- ☐ 活動がメディア(SNS等含む)で取り上げられたから
- ☐ 活動を広報紙等で発信したところ、話題になったから
- ☐ その他

→その他

10-1. PTの活動は人事評価に反映されていますか *

- ☐ 反映されている
- ☐ 反映されていない
- ☐ 分からない
- ☐ その他

→その他

10-2. (10-1で「反映されている」と回答された方のみ)PTの活動がどのように人事評価に反映されていますか
(例)異動希望に反映されている

--

11. PTを実施した中で、課題に感じたことはありますか *

※複数回答可

- ☐ 政策提案や提言に留まってしまった
- ☐ 議論がまとまりにくかった
- ☐ 業務の都合で参加できないメンバーが多かった
- ☐ メンバーの所属部署の理解が得にくかった
- ☐ 政策提案内容の担当部署の理解が得にくかった
- ☐ 外部メンバーの協力関係が得にくかった
- ☐ その他

→その他

--

12. PTを実施する上で、今後改善しようとしていること(又は改善したこと)はありますか *

※複数回答可

- ☐ 政策提案内容の実効性を高めるため予算を確保する
- ☐ 政策提案の手法を学ぶため外部アドバイザーの招へいや研修の実施
- ☐ 政策提案のアイデアを学ぶため外部研修に参加する
- ☐ 意欲のある職員に参加してもらうよう公募制にする
- ☐ 政策提案内容の発表会を実施する
- ☐ デジタルツールを使用し、会議時間を短くする
- ☐ 人事評価に反映するよう検討する
- ☐ その他

→その他

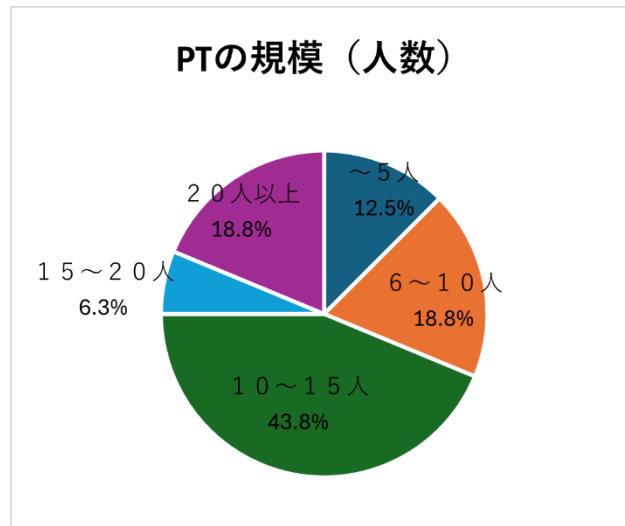
--

ご協力ありがとうございました。

担当部署向け

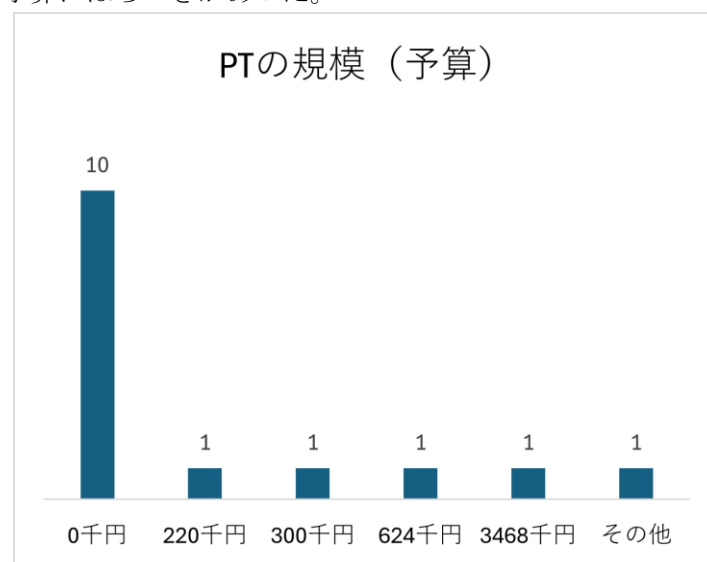
<設問4-1>PTの規模（人数）について

PTの規模（人数）は「10～15人」が43.8%で最も多く、次いで「6～10人（18.8%）」、「20人以上（18.8%）」、「～5人（12.5%）」、「15～20人（6.3%）」の順であった。



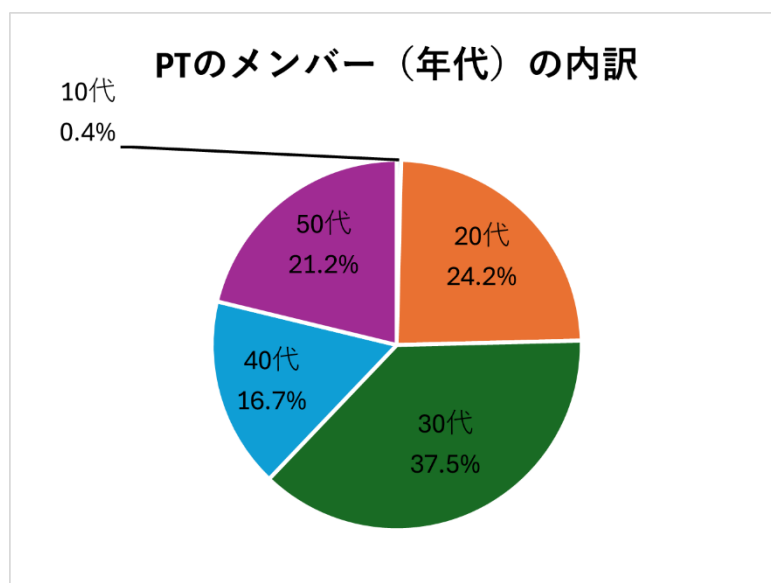
<設問4-2>PTの規模（予算）について

PTの規模（人数）は予算計上なしの「0千円」が66.7%で最も多かった。予算計上がある場合については、予算にばらつきがあった。



<設問5>PTのメンバー（年代）の内訳について

PTのメンバー（年代）は「30代」が37.5%で最も多く、次いで「20代（24.2%）」、「50代（21.2%）」、「40代（16.7%）」、「10代（0.4%）」の順となった。PTの年代内訳として、20～30代の若手・中堅職員が半数以上を占めている。



<設問 6>PT のメンバー（所属）の内訳について

PT のメンバー（所属）は「自治体職員のみ」が 15 件であり、民間の職員や学生とともに運営しているケースは 1 件であった。

	項目	回答数
a	自治体職員のみ	15
b	自治体＋民間＋学生	1

<設問 7>PT の開始年について

PT の開始年は「2023 年」が 4 件で最も多い。次いで、「2021 年（3 件）」、「2022 年（3 件）」となっている。



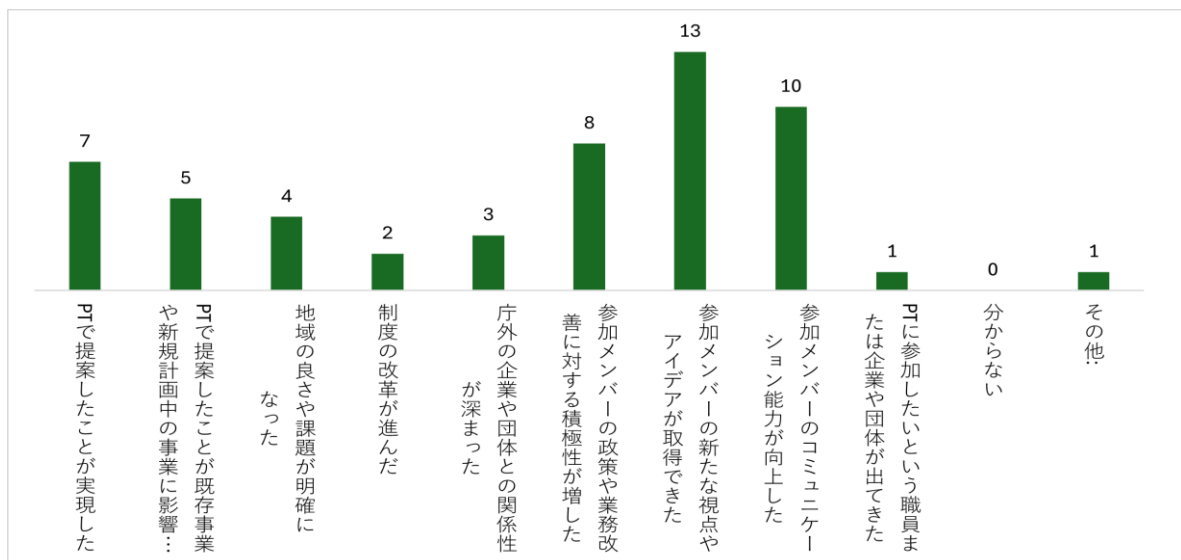
<設問 8> PT の活動時間について

PT の活動時間は「平日業務時間内のみ」が 9 件で最も多い。また、「業務時間外のみ」は 0 件であったが、「平日時間外」や「休日」を含む場合の総数は 7 件であった。



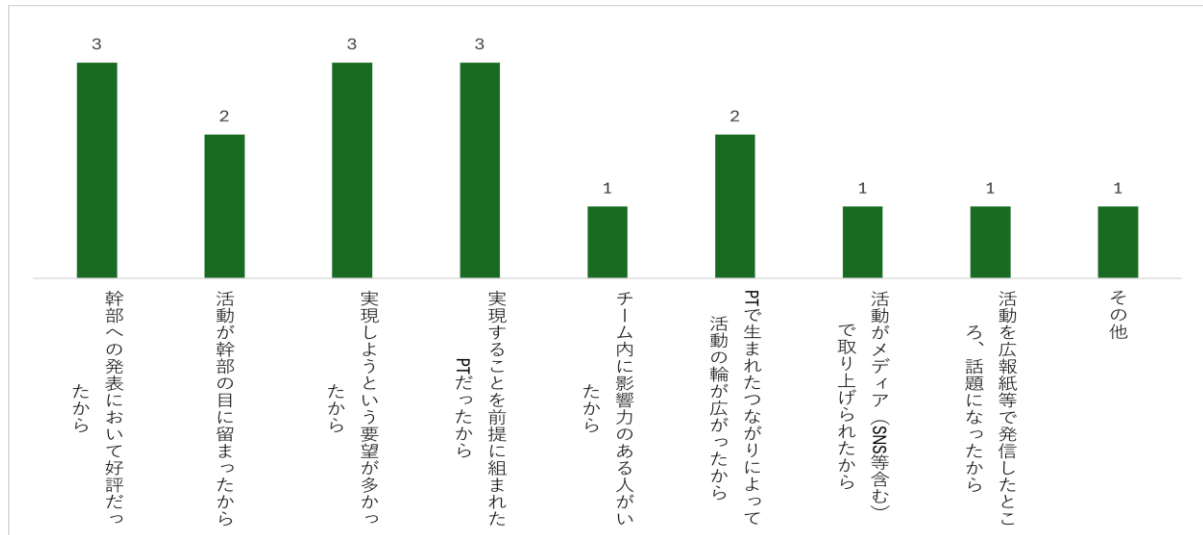
<設問 9-1> PT の設置により得られた成果について

PT の設置により得られた成果は「参加メンバーの新たな視点やアイデアが取得できた」が 13 件と最も多く、次いで、「参加メンバーのコミュニケーション能力が向上した(10 件)」、「参加メンバーの政策や業務改善に対する積極性が増した(8 件)」、「PT で提案したことが実現した(7 件)」となった。



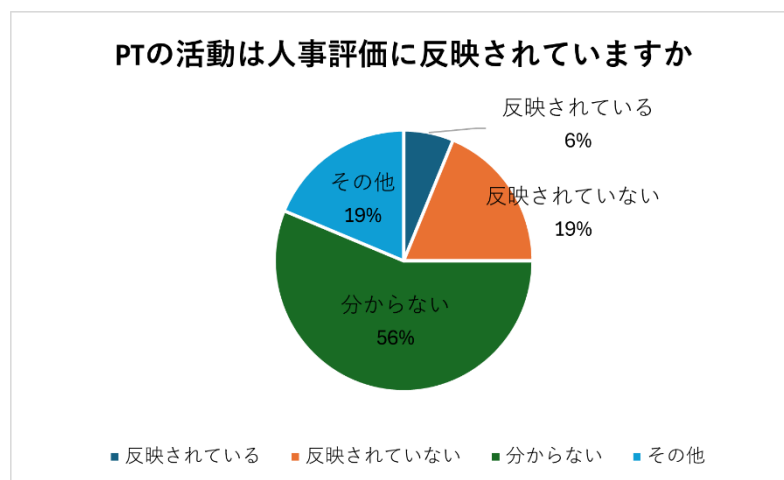
<設問 9-2> (9-1で「①PT で提案したことが実現した」と回答した人のみ) なぜ提案したことが実現できたかについて ※複数回答可

PT で提案したことが実現したかは「幹部への発表において好評だったから (3 件)」、「実現しようという要望が多かったから (3 件)」、「実現することを前提に組まれた PT (3 件)」が同数で最も多かった。



<設問 10-1> PT の活動は人事評価に反映されているかについて

PT の活動は人事評価に反映されているかは「分からない」が 56%で最も多く、「その他 (所属長課長の判断による) (19%)」、「反映されていない (19%)」、「反映されている (6%)」の順であった。

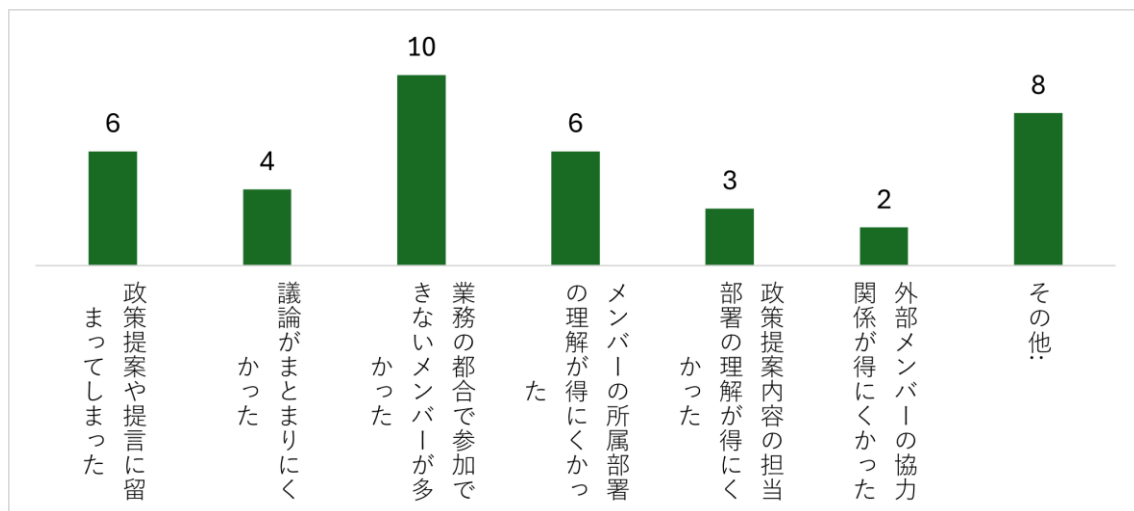


<設問10-2> (10-1で「反映されている」と回答した人のみ) PTの活動がどのように人事評価に反映されているか

- ・所属のほかの業務と並列に評価対象となる

<設問11> PTを実施した中で、課題に感じたことはあるか ※複数回答可

PTを実施した中で、課題に感じたことはあるかは「業務の都合で参加できないメンバーが多かった」が10件で最も多かった。次いで、「その他(8件)」、「メンバーの所属部署の理解が得にくかった(6件)」、「政策提案や提言に留まってしまった(6件)」、「外部メンバーの協力が得にくかった(6件)」、「政策提案内容の担当部署の理解が得にくかった(3件)」、「関係が得にくかった(2件)」となっている。

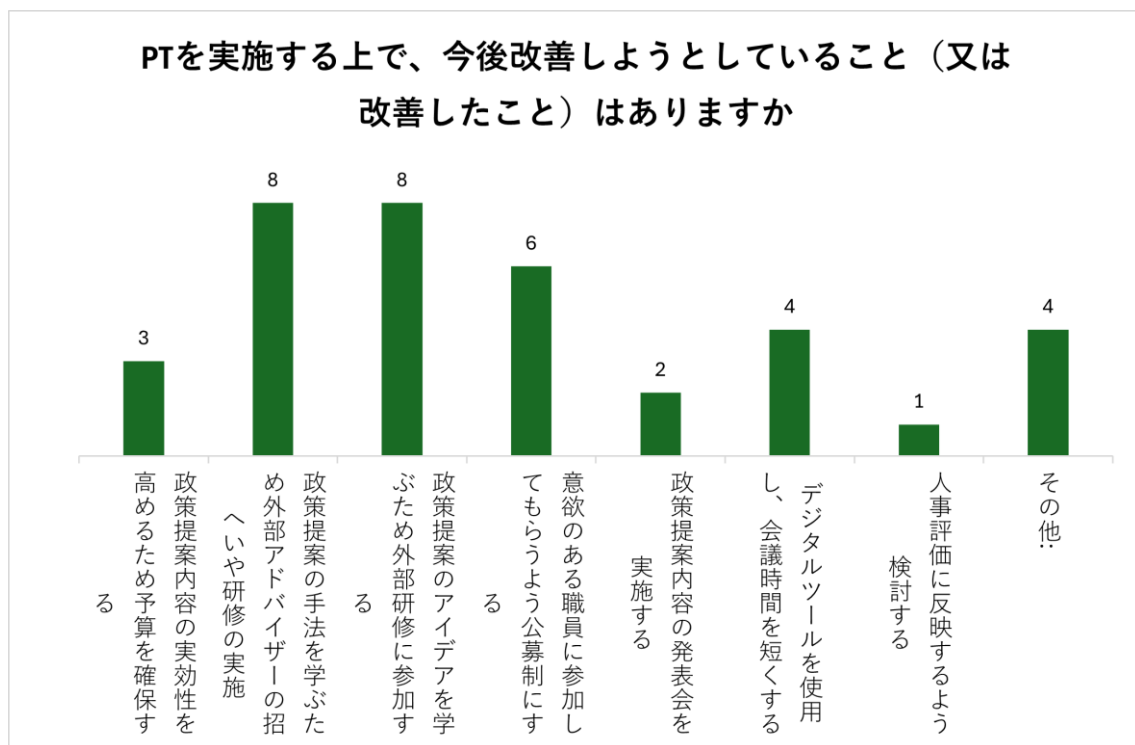


なお、その他自由意見としては、次のとおりである。

- ・スタートしたところであるため、まだ課題を把握できる状態ではない
- ・事務局が誘導しないと進まないことが度々あった
- ・推薦参加型のため積極性に欠けるメンバーもみられる、メンバー内のやる気に温度差が生じた
- ・EBPMに基づいた提案になっているか議論するためのアドバイザーや時間の不足
- ・研究テーマ提案課との事前協議等の必要性
- ・審査員側の問題

＜設問 1 2＞PT を実施する上で、今後改善しようとしていること（又は改善したこと）
はあるか ※複数回答可

PT を実施する上で、今後改善しようとしていること（又は改善したこと）はあるかは、「政策提案の手法を学ぶため外部アドバイザーの招へいや研修の実施（8 件）」と「政策提案のアイデアを学ぶため外部研修に参加する（8 件）」が最も多かった。次いで、「意欲のある職員に参加してもらうよう公募制にする（6 件）」、「デジタルツールを使用し、会議時間を短くする（4 件）」、「その他（4 件）」、「政策提案内容の実効性を高めるため予算を確保する（3 件）」であった。



なお、その他自由意見としては、次のとおりである。

- ・組織内で公式の位置づけを得る
- ・中堅職員だと企画の現実味を悟るため、チャレンジ性のある提案ができないため、入庁 3 年目くらいの職員で構成して欲しいと要望した
- ・外部アドバイザーの導入や実施期間の検討
- ・若手職員の意見や考え方を的確に把握できるよう意見交換をできる機会を増やした

「プロジェクトチームによる施策立案を通じた人材育成」に関するアンケート(個人向け)

地域活性化センターでは、地方公共団体が直面している様々な問題について、現状や課題、対応策を調査することで職員自身の知識や理解を深めることに加えて、調査結果を各自治体の参考としていただくため、自主研究事業として調査研究を実施しております。

今年度は、「プロジェクトチームによる施策立案を通じた人材育成」をテーマとしております。

つきましては、公務ご多忙の折、大変恐縮ではございますが、以下のとおり当テーマにおける調査・研究に係るアンケート調査にご協力をよろしくお願いいたします。

2つ以上のプロジェクトチームがある場合については、お手数をおかけしますが、本フォームで再度回答いただけますと幸いです。

アンケート内容に関して、後日個別に改めてお問い合わせする場合がございます。ご了承ください。

【プロジェクトチームについて】

本調査ではプロジェクトチーム(以下「PT」という)を、「特定の目標や成果を達成するために、庁舎内外の関係者が横断的に調査研究、政策立案等を実施するために集まった組織(ただし、一過性のもの、計画策定や事業提案を考えるための組織は除く。)」と仮定しております。

貴自治体で公式に設置されたPTについてお聞かせください。なお、行政委員会のような法律上定められた組織とは異なります。

下記で該当するものに○またはチェックをお願いします。なお、*は必須でご回答をお願いします。

0. あなたの基本情報を教えてください。

(1)自治体名 * (例)(例)兵庫県三田市

(2)所属または団体名 * (例)税務課、企業名・大学名など

(3)年代 *

- ☐ ~20代
☐ 30代
☐ 40代
☐ 50代
☐ 60代以上

(4)性別 *

- ☐ 男性
☐ 女性
☐ 無回答

(5)役職 *

- ☐ 係長
☐ 係長職
☐ 課長(課長補佐含む)職以上
☐ その他

→その他

1. あなたが参加したPTの名称をお聞かせください * (例) 職員の政策提言のプロジェクトチーム

2. あなたがPTへ参加した期間をお聞かせください *

- ☐ 3か月未満
- ☐ 3か月以上～半年未満
- ☐ 半年以上～1年未満
- ☐ 1年以上

3. あなたがPTに参加した動機をお聞かせください *

※複数回答可

- ☐ プロジェクトチームでの活動に興味があった
- ☐ プロジェクトのテーマに興味があった
- ☐ 業務に活かせると思った
- ☐ 所属以外の人とのネットワークを持ちたいと思った
- ☐ 政策提言のプロセスを学びたいと思った
- ☐ 職場や知人などからの推薦があった
- ☐ その他

→その他

4. PT内でのあなたの役割をお聞かせください *

- ☐ リーダー
- ☐ サブリーダー
- ☐ メンバー
- ☐ その他

→その他

5. あなたがPTで得られたスキルや変化したことはありますか *

※複数回答可

- ☐ 新しい経験や挑戦への積極性
- ☐ リーダーシップ
- ☐ 自己管理能力・時間管理能力
- ☐ 専門的なスキルや知識の習得
- ☐ 問題解決能力の向上
- ☐ 価値観の変化
- ☐ コミュニケーション能力
- ☐ 協調性
- ☐ モチベーションの向上
- ☐ 庁内外のPTへの参加
- ☐ 自主的な活動の新規立ち上げ
- ☐ 変化は感じられない
- ☐ その他

→その他

6. PTに参加したことによって、業務に活かせたと思う点がありますか *

(例)他部署の人とのコミュニケーションが取りやすくなった

7. あなたの経験から、PTは人材育成という面において、どの程度効果的だと思いますか *

- ☐ かなり効果的だと思う
- ☐ まあまあ効果的だと思う
- ☐ あまり効果的でないと思う
- ☐ 全く効果的でないと思う
- ☐ その他

→その他

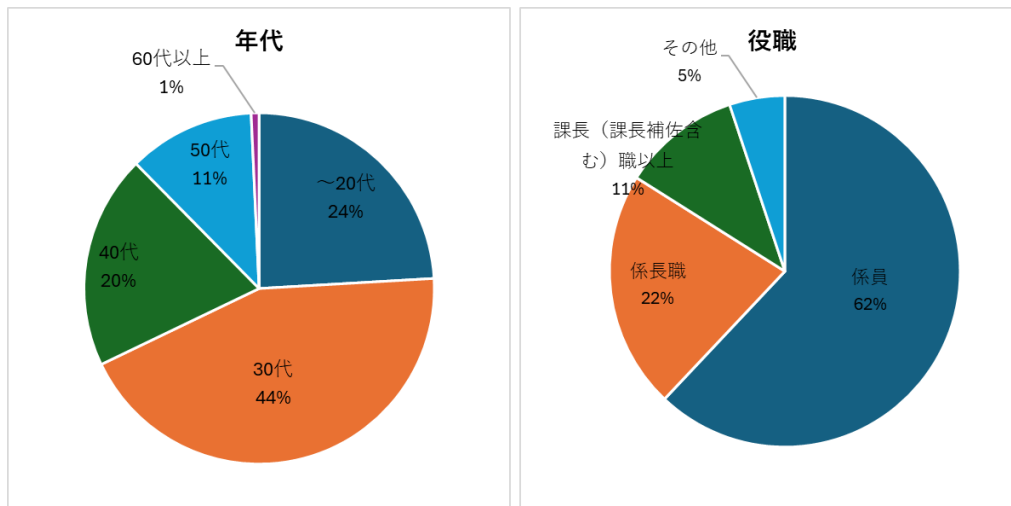
8. 上記7で回答した理由をお聞かせください *

ご協力ありがとうございました。

個人向け

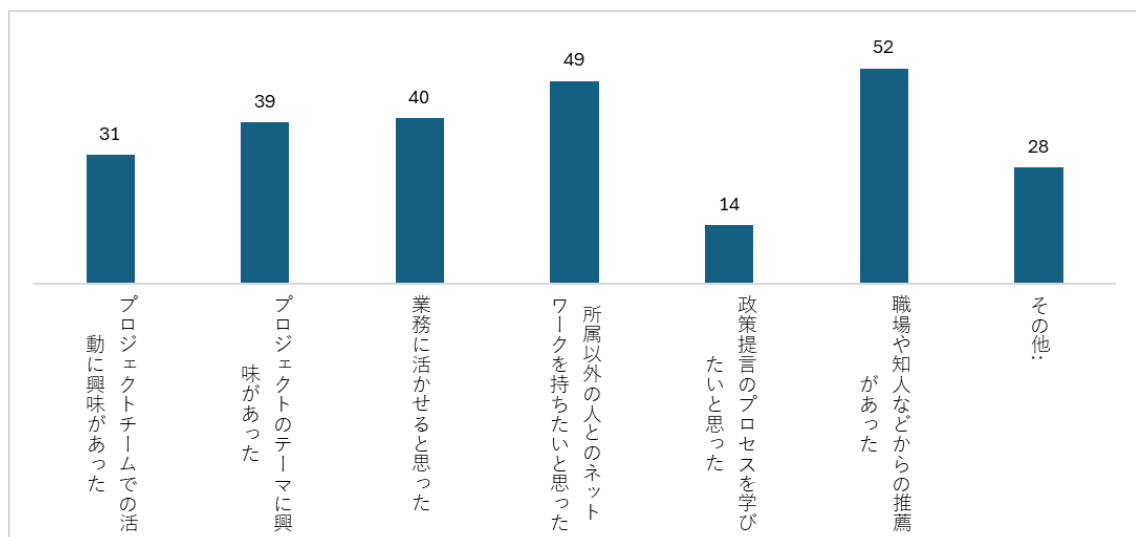
<回答者の年代及び役職>

回答のあった 137 名の年代及び役職の内訳は、30 代までで 68%を占めており、係長職以下が 84%であった。



<設問 3> PT に参加した動機について

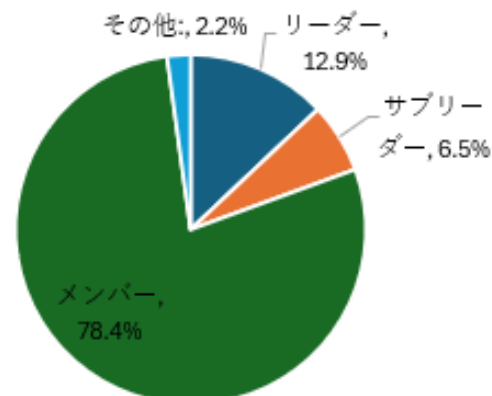
PTに参加した動機は「職場や知人などからの推薦があった」を選択した人が 52 名と最も多く、次いで「所属以外の人とのネットワークを持ちたいと思った（49 名）」、「業務に活かせると思った（40 名）」、「プロジェクトのテーマに興味があった（39 名）」となった。



<設問 4> PT 内でのあなたの役割について

PT 内の役割は「メンバー」を選択した人が 109 名と最も多く、次いで「リーダー（18 名）」、「サブリーダー（9 名）」となった。

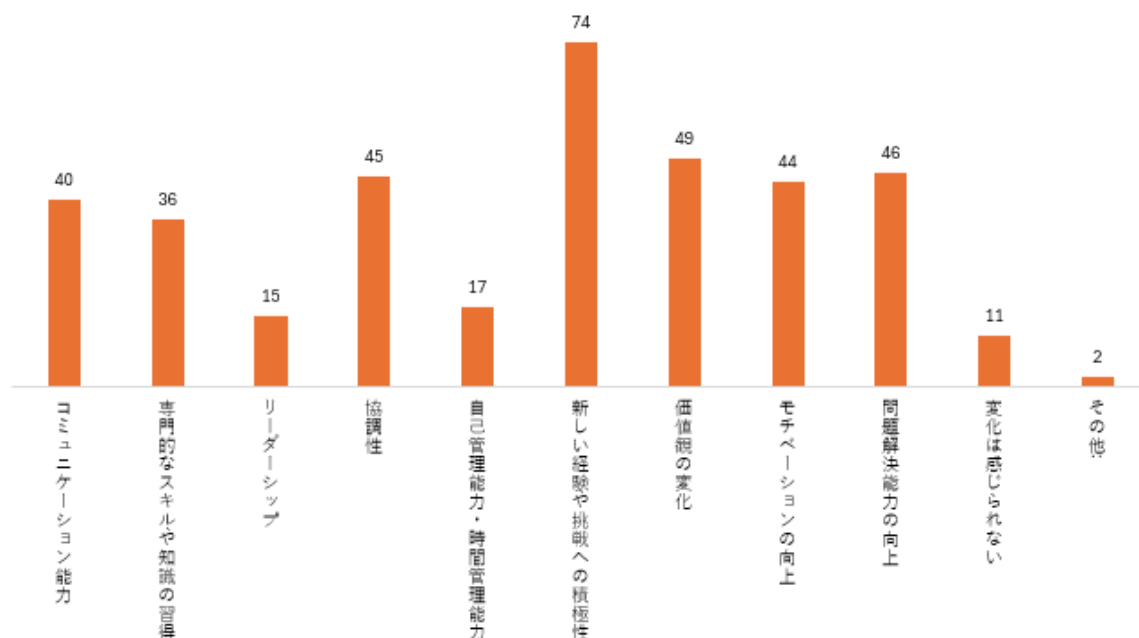
項目	回答数	割合
リーダー	18	12.9%
サブリーダー	9	6.5%
メンバー	109	78.4%
その他:	3	2.2%



<設問 5> PT で得られたスキルや変化したこと

「新しい経験や挑戦への積極性」と回答した人が 74 名と最も多かった。また、「価値観の変化（49 名）」、「問題解決能力の向上（46 名）」、「モチベーションの向上（44 名）」「コミュニケーション能力（40 名）」となっている。

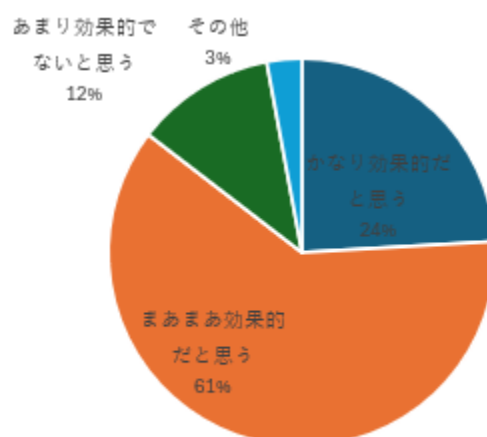
あなたが PT で得られたスキルや変化したことはありますか



<設問 6> 及び <設問 8> については 20 代及び 30 代に着目した分析結果の中に記載があるため省力する。

<設問 7> あなたの経験から、PT は人材育成という面において、どの程度効果的だと思いますか

「効果的だと思う」及び「まあまあ効果的だと思う」と回答した人が 117 名で、「あまり効果的でないと思う」と回答した人は 16 名、その他 4 名であった。



<20 代及び 30 代に着目した分析結果>

本調査では、回答者の 68%を占める 30 代までを対象に、PT に参加した動機によって、参加者が得られる成果にどのような傾向がみられるかを分析するため、「職場や知人などからの推薦があった」を選択した人を「他薦参加者」とし、それ以外を「自ら積極的に参加を決めた人」つまり「自薦参加者」と名付けることとした。なお、自らも参加希望ではあったが、職場や知人などからの推薦によって参加を後押しされた人については「他薦参加者」に含めると、該当者数は以下のとおりであった。

- ①他薦参加者（～20 代）…該当者 14 名
- ②自薦参加者（～20 代）…該当者 19 名
- ③他薦参加者（30 代）…該当者 31 名
- ④自薦参加者（30 代）…該当者 29 名

以下、上記の4つの場合に分けて結果を集計する。

【～20代】

<役職及びPTでの役割>

～20代の役職は以下のとおり、「主任」が2名、「主事/主事補」が11名、「事務職」が1名、「係員」が17名、「会社員」が1名、「学生」が1名であった。

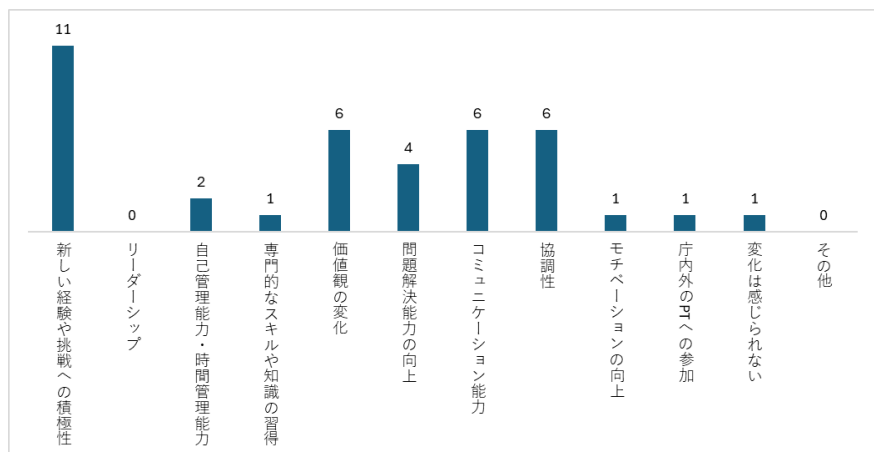
また、PTにおける役割は、「リーダー」が4名、「サブリーダー」が1名、「メンバー」が28名、「その他（書記）」が1名であった。

役職		PTでの役割	
主任	2	リーダー	4
主事/主事補/	11	サブリーダー	1
事務職	1	メンバー	28
係員	17	その他(書記)	1
会社員	1		
学生	1		

①他薦参加者（～20代）

<設問5－①>PTで得られたスキルや変化したこと

「新しい経験や挑戦への積極性」と回答した人が11名と最も多かった。また、「価値観の変化（6名）」、「コミュニケーション能力（6名）」、「協調性（6名）」といった項目についても変化が見られた一方、「モチベーションの向上」が1名と少なかった。



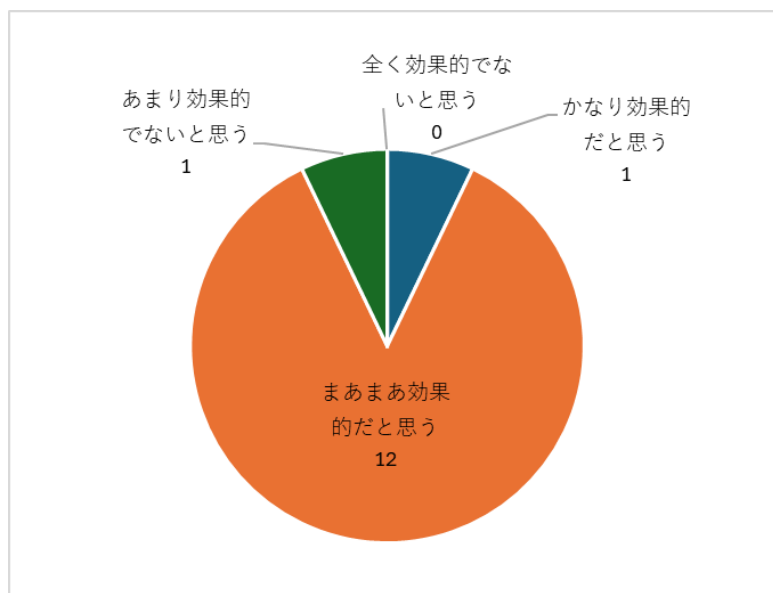
<設問 6－①>PT に参加したことによって、業務に活かせたと思う点

自由意見として挙げられたものを「スキル/経験に関すること」「視野/マインドの変化に関すること」「コミュニケーションに関すること」「他部署を知ること」「官民連携/共創に関すること」に分類した。

業務で生かされたこと	ジャンル
プレゼン資料作成時のスキル	スキル/経験
自分の考えを伝えることが以前より向上したと感じる	
政策提言のプロセスが業務に活かされた	
タスク管理が上手くなった	
仕事に対して視野が広くなり、いろんなことに気付けるようになった	視野/マインドの変化
他部署職員とのコミュニケーションが取れた	コミュニケーション
他部署との連携をスムーズに進められるようになった	
他部署の人とのコミュニケーションが取りやすくなった	
他の部署の人に相談しやすくなった	
他部署にネットワークができた	
色んな価値観を知ること、社内でのコミュニケーションにも活かせるようになった	
業務には特に影響はないですが、プライベートでのつながりが増えた	
他の部署のことが学べる	他部署を知る
他部署が抱える課題を知ることができた	
他の自治体や企業への依頼や情報交換の経験となった	官民連携、共創
特になし	なし

<設問 7－①>PT は人材育成という面において、どの程度効果的だと思うか

「効果的だと思う」及び「まあまあ効果的だと思う」と回答した人が 13 名で、「あまり効果的でないと思う」と回答した人は 1 名のみであった。



<設問8-①>設問7で回答した理由

設問7で「かなり効果的だと思う」「まあまあ効果的だと思う」と回答した理由として、新しい経験やコミュニケーション能力の向上といったメリットを挙げた人が多かった。

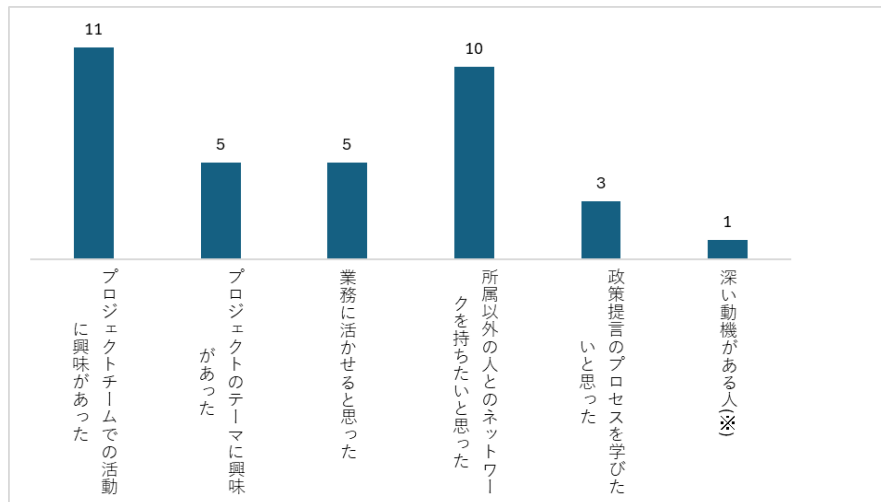
次に、「まあまあ効果的だと思う」と回答した理由として、「通常業務との両立に難しさを感じる」「提案したものの上層部の反応が悪く話が進まず達成感が得られない」という意見が挙げられた。また、「あまり効果的でないと思う」と回答した理由として、「通常業務が圧迫され、サービス残業が増すばかりであった」という意見が挙げられた。

○ かなり効果的だと思う	
コミュニケーションをとることができるし、様々な意見を聞き、いろんなことに気付けるから	メリット
○ まあまあ効果的だと思う	
連携をとるためのスキル等が身につくため	メリット
EBPMの重要性を理解できたため。ぜひ職員に理解してほしい	
他部署の方や民間企業の方、地域づくりを行う方など幅広い業種の多くの人と関わる機会になり、コミュニケーション能力の向上などスキルアップに繋がったと自分自身感じるから	
人との関わり方や最終の提案に向けてのグループ活動の進め方について、いい経験になると思うから	
日常業務とは違った経験ができるから	
地域のことについて深く考えるきっかけになるし、自分の考えとは異なる意見とのすり合わせや話し合いが今後の仕事や生活においても良い経験になったのではないと思う	
参加する人にもよると思うが、与えられた目標を初めて会ったような人達と、最後には一つの発表にするというのは根気がいるし、また、地域課題を若者視点で捉えられ、自分ごととして考えるにはいい機会だと思う	デメリット
仕事は1つの部署だけで成り立っているわけではないことや、職場によってさまざまな考え方があることが実感を伴って学べるから。	
企画書の作成や提案に至るまでの活動は普段の業務では得られないことだったが、企画・提案したものについては上層部の反応が悪く話が進まず達成感はないため	
最後までやり遂げられない人達もいたので、やり方については工夫が必要だと思った	デメリット
施策立案の過程で通常業務にはない業務を経験することができるため。ただ、通常業務と並行してプロジェクトチームの内容を深めることに対しては多少難しさがあり、十分に研究しきれないところもあったと感じた	
改善した点があった	その他
○ あまり効果的でないと思う	
通常業務が圧迫され、サービス残業が増加するばかりであった。(元々時間外手当があまり支給されないため。)	デメリット

②自薦参加者（～20 代）

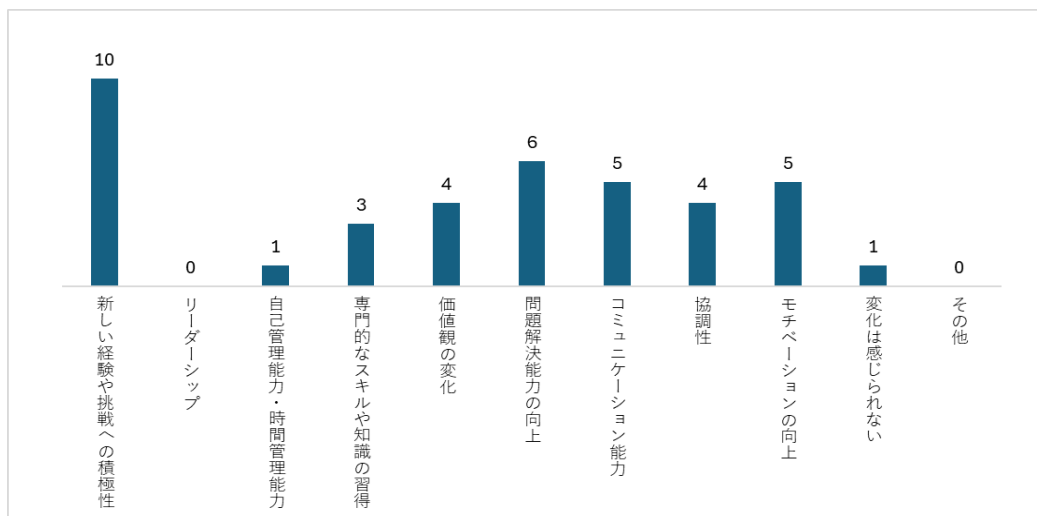
<設問 3－②>PT に参加した動機

「プロジェクトチームでの活動に興味があった」が 11 名、次いで「所属以外の人とのネットワークを持ちたいと思った」が 10 名であった。



<設問 5－②>PT で得られたスキルや変化したこと

「新しい経験や挑戦への積極性」と回答した人が 10 名と最も多かった。次いで「問題解決能力の向上（6 名）」、「コミュニケーション能力」と「モチベーションの向上」が 5 名、「価値観の変化」と「協調性」が 4 名となった。一方で「変化は感じられない」と回答した人は 1 名にとどまった。



<設問 6－②> PT に参加したことによって、業務に活かせると思う点がありますか

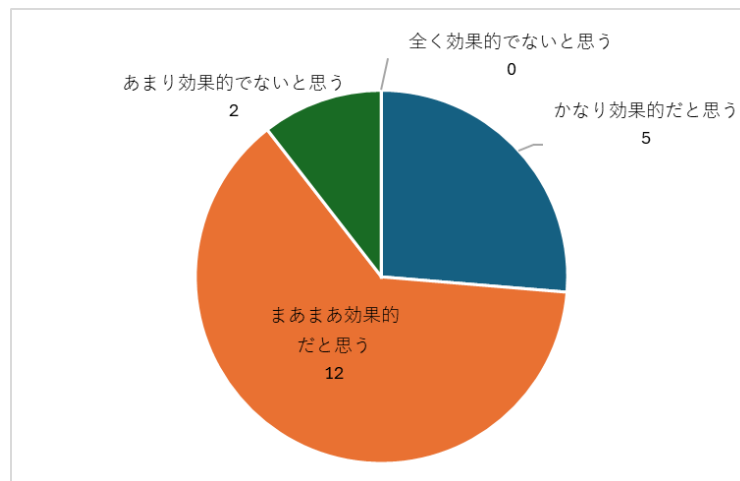
前述のとおり、自由意見を 4 つのジャンルに分類して整理した。

「他部署の人とコミュニケーションがとりやすくなった」といったコミュニケーションに関すること、「業務の見直しにつながった」といった業務改善に関することが多く挙げられた。

業務で生かせること	ジャンル
業務に通じる専門知識を得られた	スキル/経験
各々の研修を PT と呼ぶのか少し疑問はあるが、自身の業務を改善した上で得られる「すきま時間」の有効活用として、何が出来るか、また何がしたいかを日々考え、行動するようになったと感じる。また職員間においても、業務の効率的な方法や仕事への考え方の共有等を行う機会も増えた	業務見直し
他部署の人と話すことで、普段の業務の課題に気づくことができた	
過去に同じ業務をしていた人と話す機会が増え、少しだが、業務の見直しに繋がった	
窓口業務の予約制から発展し、町民だけでなく、職員にも優しい窓口業務のための改善を目標に様々な視点から、日々の業務を見直すことに繋がった。他の課の人の意見を聞けるいい機会になった	
課内で情報共有や書類の整理といった業務改善が行われるようになった	視野/マインドの変化
課題解決に向けたソリューションの展開	
以前より業務の中で課題解決の視野が広がった	コミュニケーション
他部署の人とのコミュニケーションが取りやすくなった<6>	
他所属に多くの繋がりができ、その後の庁内生活でその繋がりが活きる場面が多々あった	
コミュニケーションがやりやすくなった	他部署を知る
他部署の考え方を学べた	
他課の職員の方が日頃どのような考え方をもって業務にあたっているのかを知れる良い機会となっている	
部署によって考え方や行動理念、理想像が異なるということを理解できた	なし
特になし	

<設問 7－②> あなたの経験から、PT は人材育成という面において、どの程度効果的だと思いますか

「効果的だと思う」及び「まあまあ効果的だと思う」と回答した人が 17 名、「あまり効果的でないと思う」と回答した人は 2 名のみであった。



<設問8-②>設問7で回答した理由

意見をまとめると、設問7で「かなり効果的だと思う」「まあまあ効果的だと思う」と回答した理由として、スキルアップや人的つながりといった、参加することで得られるメリットを挙げた人が多かった。

一方で、「まあまあ効果的だと思う」と回答した理由に「広い視野を持った職員を育成するのであれば、官民一体として取組む方が良い」が挙げられ、「あまり効果的でないと思う」と回答した理由に「本人のやる気次第」、「給料が上がるわけでもないのに、正直後悔や損した気持ちになったこともある」という意見が挙げられた。

○ かなり効果的だと思う	
自分自身感じているため。経験することが大事だと思っている	メリット
自主的に考え、発表に向け取り組むことによって、チームワークはもちろんのこと、個人としても役割を認識できたことで、考える力が身についた	
業務だけでは出来なかった課題解決について考えることにより、自分のスキルアップになるし、業務だけでは出来なかったもどかしさが解消できるため	
所属内の狭い人間関係の中では得られない人的繋がり、業務経験が得られるから	
今まで業務の見直しを考える時間がなかったため、本セミナーを通じて少しでも業務の課題が見えてきたことは、かなり価値のあるものだと思う	
○ まあまあ効果的だと思う	
「仕事とはこういうもの」から、考え方が急激に、そして普遍的に変化している時代。公の仕事に携わると、保守的な考え方や業務の進め方になってしまいがちだが、柔軟な対応、もしくは新しいものを取り入れることの必要性を、職員全体で気づくことができる効果があると考えたため	メリット
仕事は人と人との関わりが大切だと思うので、PTにて様々な考え方や価値観に触れることで今後の業務にも生かして効果的だと思う	
庁内でのネットワークが広がるため	
業務では経験しないことを学ぶことが出来るため	
自分で考え意見を伝える練習の場となっていると思うから	
1人1人の意識改革とまではいかないまでも、1人1人が職場環境を見直し、それを全体で発表できる機会ができたのは、とてもよかったと思う	
自分自身にとってプラスの効果が大きいと感じているため。特に、様々な部署の意見を聞けることがよい点だと思う	
他部署の人と話す機会ができる。個々の考える場ができる。	メリット+デメリット
業務改善について課内で考えるようになったから	
良くも悪くも特殊な事例が多く、すぐに業務にいかすのは難しいと感じたため。ただ、事例のストックができるので、業務をする上で必要な柔軟な発想力が身につくと思う。	その他
他部署とのコミュニケーションが増えることはいいことであるし、課題解決能力が向上するのはとても魅力的に思える。しかし、所属しているPTは自治体職員のための構成であるため、自治体職員目線がどうしても多くなる。広い視野を持った職員を育成するのであれば、官民一体として取り組むほうが良いのではと思う。	
○ あまり効果的でないと思う	
自分自身育成されたと感じなかった	デメリット
本人のやる気次第だと思います。参加していても、参加していない職員と差別化が図られるわけでもなければ給料が上がるわけでもなく・・・正直後悔や損した気持ちになったこともある。年々参加者が減っているので、人材育成という面では効果は期待できないのではないかと思います	

【30 代】

< 役職及び PT での役割 >

役職は以下のとおり、「主任・係長職」が 7 名、「主事」が 4 名、「事務職員/一般職員」が 2 名、「係員」が 45 名、「心理士」が 2 名であった。

また、PT における役割は、「リーダー」が 11 名、「サブリーダー」が 3 名、「メンバー」が 46 名であった。～20 代と比較すると、主任・係長職及び PT におけるリーダーの数が増加した。

役職		PTでの役割	
主任・係長職	7	リーダー	11
主事	4	サブリーダー	3
事務職員/一般職員	2	メンバー	46
係員	45		
心理士/心理職/心理療法担当職員	2		

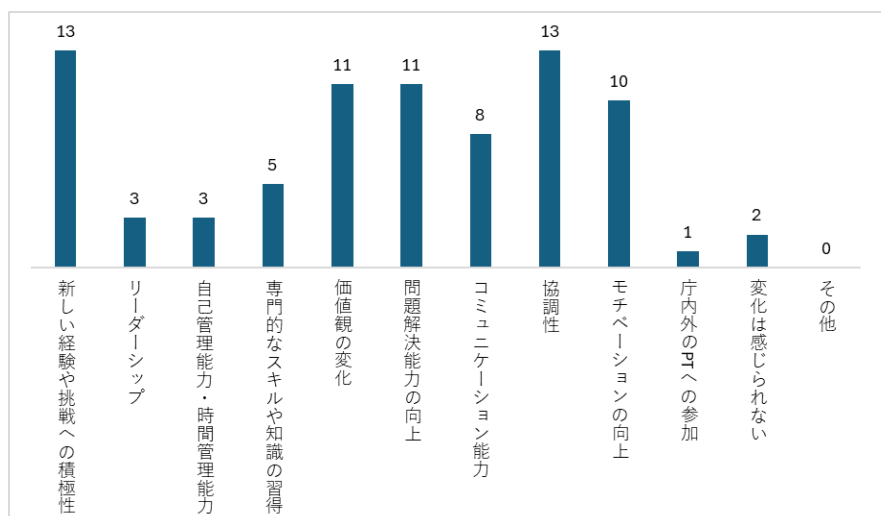
③他薦参加者（30 代）

< 設問 3－③> PT に参加した動機

「職場や知人などからの推薦があった」が 24 名、「担当職員より声がかかった為」が 1 名、「公私ともよくしていただいている知人からの誘い」が 1 名、「人材育成研修の一環で、テーマ毎に PT に参加」が 5 名であった。

< 設問 5－③> PT で得られたスキルや変化したこと

「新しい経験や挑戦への積極性」、「協調性」と回答した人が 13 名と最も多かった。次いで「価値観の変化（11名）」、「問題解決能力の向上（11名）」、「モチベーションの向上（10名）」の順となった。また、20 代までのアンケートでは回答が 0 だった「リーダーシップ」が 3 名いた。



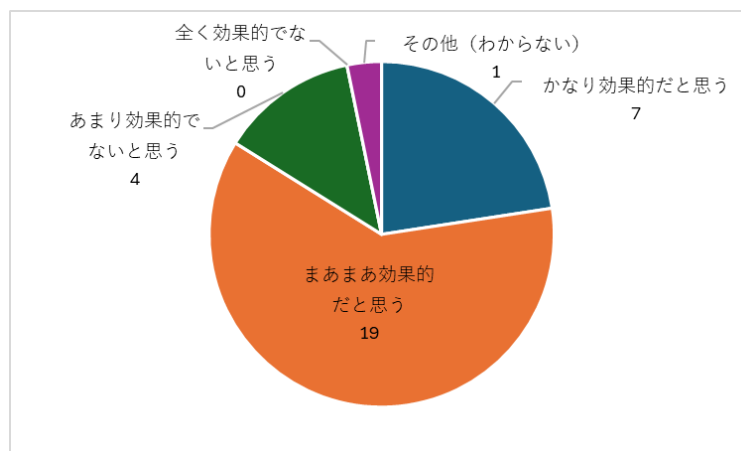
<設問6－③> PTに参加したことによって、業務に活かせると思う点がありますか

その中でも、「他部署の人とコミュニケーションがとりやすくなった」のほかに「若手（幹部）といった年代の離れた職員とのかかわりができた」という意見が挙げられた。

業務で生かせること	ジャンル
様々な意見をまとめ上げて、組織として一つの方向性を定める経験を積めたこと 企画書の作成方法を学び業務に活かした 専門的なことや考え方を活かせる 政策形成スキル、チームの管理運営 根拠を調べる能力、理論立てて説明する能力 業務の見直しや新規事業の立ち上げ等を企画立案するスキームを身に付けた	スキル/経験
業務内でデジタル化を推進させた 今の業務と内容が異なるので、直接活かせることはありませんが、今後自分が関わりたい業務を知ることができました 自分が外からどのように見られているか考えた上で行動することで、都合よく仕事をすすめたり、余計な仕事を作らないようになった 担当業務以外の活動が思考のリフレッシュになった	業務見直し
SDGsの視点を持ちながら業務を遂行するようになった 新しい経験への積極性が向上した 他の人の意見を聞いて吟味する良い機会になった 若いメンバー中心のプロジェクトチームの為、同世代の仕事に対する考えや進め方を学ぶきっかけになった 企画運営する側の苦労を知れたので、研修に参加した際の視点が変わった 他部署の人の話を聞いて、新たな気づきがあり、業務改善を意識するようになったこと 庁内の知り合いが増えた（特に年下の職員）	視野/マインドの変化
職員間のコミュニケーションが活発になった 他部署の人とコミュニケーションが取りやすくなった<7> 他市町村職員との交流が図れた 今まで関わり合いがなかった職員（若手）とコミュニケーションを取ることができた 幹部と接点を持つことで通常業務における相談事などがしやすくなった コロナ禍で希薄になった他部署の人と交流できたので、本来の業務が円滑になった 年代の少し離れた他部署の職員ともかかわりができた	コミュニケーション
他部署の業務について理解することができた<2> 他課の担当事業と関連するところもあり、連携が図れたらと思います	他部署を知る
まだ始動したばかりのPTのためわからない 現状ではまだ大きな変化は感じられていない 特になし<4>	なし

<設問7－③> あなたの経験から、PT は人材育成という面において、どの程度効果的だと思いますか

「効果的だと思う」が7名、及び「まあまあ効果的だと思う」が19名、「あまり効果的でないと思う」が4名、「その他（わからない）」が1名という順であった。



<設問8-③>設問7で回答した理由

設問7で「かなり効果的だと思う」と回答した理由として、「通常の業務でPTほど自由度の高いものは経験しがたい」「庁内外から高評価を受けるまでに成長したとを感じる」といった意見が挙げられた。

次に、「まあまあ効果的だと思う」と回答した理由としては、「課題に対して総合的に考えられるようになると思う」という意見がある一方、「通常業務との両立に加え、課題に対して成果を上げなければならないというプレッシャーから、身体的・精神的な負担や苦痛を感じる」という意見も挙げられた。

また、「あまり効果的でないと思う」と回答した理由として、「政策提案してもやりっぱなしで終わりとなってしまっている」という意見などがあげられた。

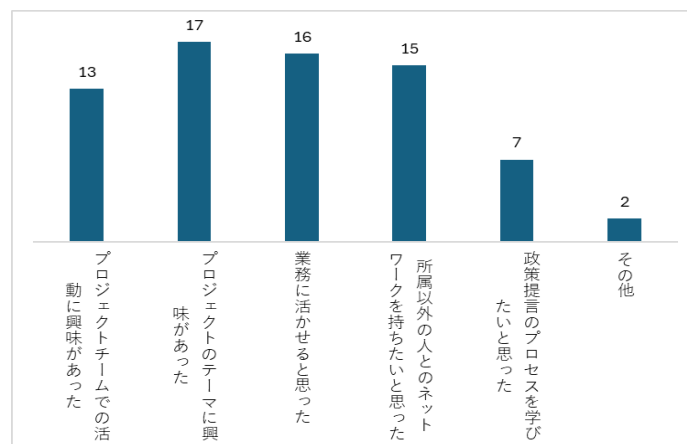
○ かなり効果的だと思う	
政策を構築するうえでの裁量が大きく、通常の業務でPT程自由度の高いものは、経験し難いため 計画→実践→評価→発表の流れを経験するため、スケジュール管理やプレゼン等、様々な能力向上につながったとを感じる。また、普段の業務とは異なる分野を取り扱うため、新しい知識や価値観に触れるいい機会となった 他の自治体等と意見交換することで価値観の違いや方向性などで刺激になり、今後の意識変革に影響を及ぼすことになるため 様々な立場の人たちと関わることで、今までとは違った見方や考え方を知ることができるため 担当業務の異なるメンバーが集まり仕事をすると、確実に普段より気を遣い、頭も使うため、その経験が「考える職員」の醸成につながると思うから 政策提言に向けて自主的に取り組むことで意見を言うことに対してのハードルが下がるので、本来の業務でも積極的に意見できるようになる 自らがプロジェクトをきっかけに働き方を学び、庁内外から高評価を受けるまでに成長したとを感じるから	メリット
○ まあまあ効果的だと思う	
自主的に参加しているメンバーであるため刺激的である 部署間を超えて携わることができ、横断的に検討できるため 他部署の考えや取り組みを知り、課題に対して総合的に考えられるようになると思う 経験という部分で効果があった 様々な価値観や業務をしている方との深い交流による 自分の職場以外の環境で働く仲間の視点をPTを通して知ることができるため 課題の解決方法を発案する必要があるため、前例がない分、日常業務より考える能力が必要になるため 普段やっていない業務についてのことを取り組むので、その部署がことを知れるし、また、分かりやすく伝えることを学べるので、一種の研修的な部分だけを切り取れば、人材育成の面においては効果はあると思います 自らやりたいことがあれば自分の意見を伝える機会にはなる 普段の業務では、課をまたいだプロジェクトチームで仕事をする機会がない職員も多いと思うが、今回の研修に参加することでこういった流れで会議等を進めていくのか等勉強になったため 協議段階であり具体的な評価を出すことが出来ないが、私が思っている以上に多様な物の見方があるということ 日頃の業務で関わりが少ない職員同士がコミュニケーションをとり、幅広く多くの方の意見を聞き、情報共有するきっかけとして、効果を感じます	メリット
担当業務内では経験することができないようなスキルを習得でき、政策を提言することや実際に施策として実施できたことに達成感や自信に繋がり、大きく自己成長できる。ただ、日々の業務とは別でのプロジェクト事業であるため、必然的に業務量が増え、成果を上げなければならないというプレッシャーや責務もあり、身体的・精神的な負担や苦痛を感じる点がある チームで行動することによって、チームワークやコミュニケーション能力の向上につながると思う。逆にチームを引っ張っていくリーダー的な役割の人間がしっかりしていないと効果が発揮されないのではないと思う	メリット+デメリット

プロジェクトの内容によって差が出るのではないかと考えたため 効果的ではあると思うが、モチベーションの維持が大切。PTも3回を経過し、参加職員をどう募集するかは事務局にもよると思う PTにおいて、人材育成目的で動く人間がいれば成立すると思うため。そのような人間がいなければただの自己満足集団に陥ることもあると思う 共通の目的に向かって進めていくので、活発に意見等も出ており、効果はあると思うが、人数が多くなりすぎると温度差が生まれやすいので適正な人数構成でなければ効果が得られないこともあると感じる PTで課題解決に何が必要かを考え、行動できるようになることで個人の能力向上につながる。副業・兼業制度が導入されれば、時間を意識して勤務をする職員が増えるので、メリハリのある職場環境となり能力の向上やサービスの向上が期待される	その他
○ あまり効果的でないと思う	
本業との兼務の中で片手間になってしまう部分があったことと、その後の業務に直接携わるわけではなく、最後まで責任をもってやりきれない部分が、成果のクオリティに出てしまう気がするため PTの立ち上げ等で工夫しなければ負担感が大きくなりがちだと思う プロジェクトチーム自体が捻り出した単発イベントを実施・発表するチームになっている。チームを所管する担当課に、提案や意見を反映する余裕が業務量的にも精神的にもないように感じた。プロジェクト自体、少なくとも10年前に形成された内容を変えずに受け継いでおり、アップデートのタイミングなのではと思っている。事実、今期はまだ人員の募集・活動が始まっていない。 やり方次第だと思います。当市では一部費用が掛からないような施策を除き、やりっぱなしで提言したものは立ち消え、(事務局は立ち消えになっていないと言っていますが)もしくはやつつけで達成した扱いになって終了していました。上級職のフィードバック等もなく、単純にモチベーションが下がるだけで終わっていました	デメリット

④ 自薦参加者

< 設問 3-④ > PT に参加した動機

「プロジェクトチームのテーマに興味があった」が 17 名、次いで「業務に活かせると思った (16 名)」、「所属以外の人とのネットワークを持ちたいと思った (15 名)」、「プロジェクトチームでの活動に興味があった (13 名)」の順であった。

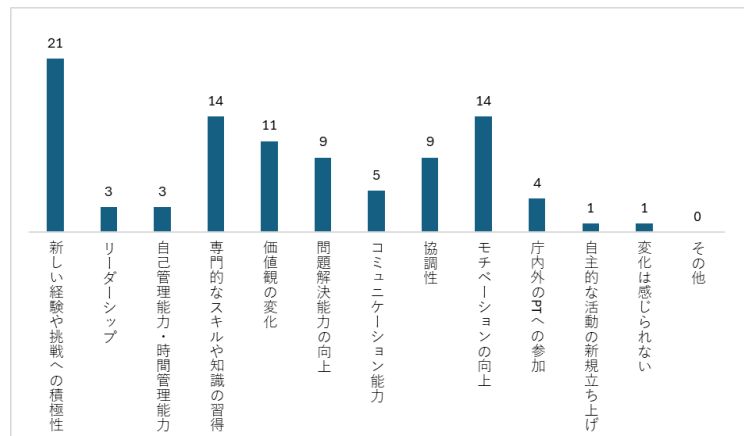


なお、その他の意見としては、次のとおりである。

- ・実現できたら喜ばれるだろうという空想を現実にしたかったため

<設問5-④>PTで得られたスキルや変化したこと

「新しい経験や挑戦への積極性」と回答した人が21名と最も多かった。次いで「専門的なスキルや知識の習得」と「モチベーションの向上」が14名、「価値観の変化」が11名、「問題解決能力の向上」と「協調性」が9名となった。20代で特に多かった、「コミュニケーション能力」については5名であった。一方で「変化は感じられない」と回答した人は1名にとどまった。



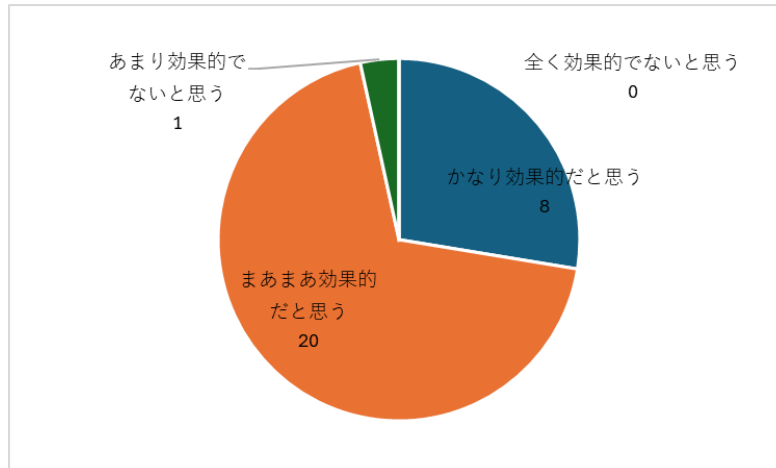
<設問6-④>PTに参加したことによって、業務に活かせる点がありますか

その中でも、「他部署の人とコミュニケーションがとりやすくなった」といったコミュニケーションに関する点、「課題に対して建設的な思考を持てるようになった」といった視野/マインドの変化に関する点が多く挙げられた。

業務で生かせたこと	ジャンル
普段経験できない政策の進め方を学ぶことができた 政策立案のプロセスを経験できたこと 事業説明の資料を効率的にまとめられるようになった ライフストーリーワークの知識を深められたことで、実施への不安が少なくなった 院内で実施している育ちの振り返りや他施設等からのLSWの依頼に柔軟に対応できるようになった 得た知識を業務に活かした 困難な事例において、より適切と思われる対応の実践、および他の現場職員との連携やコンサルテーションを実施できた	スキル/経験
業務の見直しや新規事業の立ち上げ等を企画立案するスキームを身に付けた 自分のアイデアをたくさん考えるようになった 担当業務への考え方が変わった 課題に対して建設的な思考を持てるようになった 一見難しいと思われることでもアプローチのやり方次第で実現できることを学べた点 自分は土木職ですが、今までとは違う視点から業務を見られるようになった	業務見直し
他部署の仕事内容がわかり、連携がしやすくなった 他部署の人とのコミュニケーションが取りやすくなった<6> 支援者、理解者が庁内に多くおり、庁内調整がしやすくなった コミュニケーションが取りやすくなった 企画したワークショップの参加者とのコミュニケーションが生まれ、業務でもやりとりがしやすくなった 同じ課題に取り組む仲間との存在を知ることができ、困ったときには相談できる環境ができた 同じ県内の公務員同士で情報交換し、必要に応じて「教え合う、学び合う」ことがしやすくなった	視野/マインドの変化
他市の取組を学べた 県内の取り組み状況を把握することができた 他の自治体と交流し、理解が深まった 他部署が感じている問題点を共有化できたこと 特になし(PT開始直後に病休に入ったため)	コミュニケーション
	他部署を知る
	なし

<設問 7－④> あなたの経験から、PT は人材育成という面において、どの程度効果的だと思いますか

「効果的だと思う」が 8 名、「まあまあ効果的だと思う」が 20 名、「あまり効果的でないと思う」と回答した人は 1 名のみであった。



<設問 8－④>設問 7 で回答した理由

意見をまとめると、設問 7 で「かなり効果的だと思う」「まあまあ効果的だと思う」と回答した理由として、スキルアップや人的つながりといった、参加することで得られるメリットを挙げた人が多かった。

一方で、「まあまあ効果的だと思う」と回答した理由として、「広い視野を持った職員を育成するのであれば、官民一体として取組む方が良い」との意見があり、「あまり効果的でないと思う」と回答した理由として、「そもそも PT に立候補している時点である程度の自主性や能力値をもっていると思う」という意見があげられた。

○ かなり効果的だと思う	
担当業務とは異なる業務に携わること、企画、立案、実行、検証のプロセスを学べること	メリット
行政の実態に即した的確な助言をいただけたため	
専門的なスキルや知識の習得ができる貴重な機会であるため	
LSWの名称を聞いたことはあるが実践を詳しく知らないという職員が大半のため	
新しい視点や知見が身につく。縦割行政と言われる中で横の繋がりを作れる	
公務員は「井の中の蛙」と言われがちだが、その枠から一步出て、他の自治体で頑張っている同じ公務員から学ぶことで、自身の価値観の変化とともに、自身の施策立案のスキルアップが図れるから	
普段会わない他市の人と交流することで新たな気づきなどを発見することができるから	
自らがプロジェクトをきっかけに働き方を学び、庁内外から高評価を受けるまでに成長したとを感じるから	

○ まあまあ効果的だと思う	
政策立案のプロセスを経験できたこと	メリット
課題に対して建設的な思考を持てるようになった	
普段経験できない政策の進め方を学ぶことができた	
一見難しいと思われることでもアプローチのやり方次第で実現できることを学べた点	
他部署の仕事内容がわかり、連携がしやすくなった	
他部署の人とのコミュニケーションが取りやすくなった<5>	
コミュニケーションが取りやすくなった	
支援者、理解者が庁内に多くおり、庁内調整がしやすくなった	
企画したワークショップの参加者とのコミュニケーションが生まれ、業務でもやりとりがしやすくなった	
院内で実施している育ちの振り返りや他施設等からのLSWの依頼に柔軟に対応できるようになった	
ライフストーリーワークの知識を深められたことで、実施への不安が少なくなった	
自分のアイデアをたくさん考えるようになった	
担当業務への考え方が変わった	
得た知識を業務に活かした	
困難な事例において、より適切と思われる対応の実践、および他の現場職員との連携やコンサルテーションを実施できた	
他部署が感じている問題点を共有化できたこと	
他市の取組を学べた	
○ あまり効果的でないと思う	
PTIに立候補している時点である程度の自主性、能力値をお持ちの職員が多いため	その他