

## 基礎自治体に求められる能力を職員研修から



伊予市 高橋 晃司

### 第 1 章 求められる能力と人材育成

#### 第 1 節 当市の人材育成の課題

現在、少子高齢化における地方部の人口減少、若年層の都市部への集中、自治体間の競争激化など、様々な要因から地方公共団体を取り巻く環境は日々変化しており、行政運営は厳しい局面に立たされている。

そのような局面であっても、地方公共団体は、住民の福祉の増進を図り、持続可能な行政サービスを提供し、健全な発達を遂げなければならず、行政内部においては、複雑かつ高度化する行政課題に対応し、質の高い行政サービスを維持するためには、職員ひとりひとりの資質向上がこれまで以上に求められている。

伊予市は、災害が少なく安定した気候や静かな住環境である。しかし、県都松山市の都市圏にあるため、住民は経済活動を近隣市町で行うことが多く、伊予市内への興味や関心がほかの場所、活動に向いてしまっている。また、住民の地域への興味が失われつつあることから、行政職員は地域活動に深入りするとあれもこれもやらないといけないという思いがあり、地域と距離をとってしまっている。その結果、住民同士の社会的な交流が不十分であることなどを要因として、職員自身が「伊予市には何もない。」と発言することがある。

これは、住民に最も近い基礎自治体の職員の職務遂行にあっては、今後も複雑かつ多様化する社会情勢において、地域資源<sup>1</sup>を活用することが、自治体・地域内の課題解決につながることを鑑みると、「何もない」という何気ない発言ではあるが、このような発言が出ている現状は、問題であると感じた。

そのため、まずはこの発言の問題点について、発言当事者と行政組織としての問題点を考えていく。

まず、発言当事者の問題点としては、複雑かつ高度化する行政課題に対し、地域資源や魅力を一番感じ、体感できているからこそ、基礎自治体の職員として地域資源を活用することができるにも関わらず、職員自身が多種多様な有名無形の地域資源を把握出来ていないことが問題である。

次に、行政組織としての問題点は、職員が地域資源を活用できないことにより、人的ネ

---

<sup>1</sup> 本論で言及する地域資源とは、「ある特定地域内に存在する有形無形の資源（①自然資源、②特産物、③文化・歴史、④人材）」（一般財団法人地域資源研究所 2014）を指す。

ネットワークの構築が不十分であることや、魅力的な地域資源を外部にアウトプットできないなどが考えられ、地域と連携・協力できないことによる行政組織として課題解決能力の低下が懸念される。

これらの問題点は、発言当事者・行政組織のいずれにおいても見逃すことができず、地域資源を把握・体得する機会が少ないことは人材育成上の課題として挙げられるのではないかと。

## 第 2 節 自治体職員に求められる人物像

第 1 節で人材育成について、地域資源を把握・体得する機会が少ないことを人材育成上の課題として挙げたが、当市は地域資源を把握・体得することをどのように捉えているのか。

当市では、「伊予市人材育成基本方針」に基づき、市民の参画と協働のまちづくりを実現し、厳しい環境変化への確に対応するために、目指すべき職員像を次のとおりとしている。

### 4 目指すべき職員像

市民の参画と協働のまちづくりを実現し、厳しい環境変化への確に対応するために  
目指すべき職員像は、次のとおりです。

#### (1) 市民志向、協働志向

- ① 市民がどのように考え、何を望んでいるのか常に市民の立場にたって物事を考える職員
- ② 地域のリーダーとして地域社会に貢献できる職員
- ③ 市民と協働して主体的に行動できる能動型の職員

#### (2) 経営感覚、チャレンジ精神

- ① 経営感覚を持って、総合的・長期的な視点で計画的・効率的に職務を遂行できる職員
- ② 前例に捉われず、新しい発想で困難な行政課題に果敢に挑戦する精神力と行動力のある職員
- ③ 時代にあった新しい政策や制度を企画立案し、実行できる職員

#### (3) 自己成長、自己実現

- ① 強い学習意欲を持ち、積極的に自己啓発に努める職員
- ② 自己実現のためのライフプランを作成し、実行できる職員

(伊予市 2006)

この当市の目指すべき職員像において、特に(1)市民志向・協働志向においては、地域資源を活用しなければ、およそ達成できない職員像であり、(2)経営感覚、チャレンジ精神、(3)自己成長、自己実現においても、地域資源及び地域課題を明確に把握していないと解決できない課題も多く、政策立案など要領を得ないものになってしまう。

このことから、目指すべき職員像を実現すべく、地域資源を活用できる職員を育成することは必要であり、行政組織においてとしても地域資源を活用する人材育成のあり方について、検討していく必要がある。

## 第 2 章 職員研修の現状と課題

### 第 1 節 現状の職員研修制度

まず、当市の人材育成を把握するに当たり、職員研修制度について、調査していく。

当市の職員研修制度は、規程により職員に対し行う研修の実施に関し必要な事項を定めており、基本方針は以下のとおりである。

(研修の基本方針)

第 2 条 研修は、職員が現に行い、又は将来行うことが予想される職務の遂行に必要な知

識、技能及び教養の向上と職務を民主的かつ能率的に運営するとともに、公務員意識の

高揚を図り、全体の奉仕者としてふさわしい職員の養成に努めることを基本方針とする。(伊予市 2009)

つまり、当市の研修の狙いとして、基礎自治体として職務遂行に必要な様々な能力を研修で培い、その能力を行政運営に最大限活かすこととしている。

次に、当市の具体的な研修体系について、どのようになっているか調査したところ、以下の表のとおりであった。

研修の種類	研修課程		研修対象者	研修目的
	課程	区分		
①職場研修	規定なし	規定なし	すべての職員	職場研修は、管理監督者が部下の能力開発、育成のために、日常業務を通じて、職員の職務レベルや担当業務に併せ、計画的かつ継続的に部下を指導し、教育訓練を行う研修
②一般研修	一般過程	新任者研修	新たに採用された職員(採用後 1 年以内)	一般研修は、職員が職務遂行上必要な行政知識及び一般的知識を習得させるための研修
		主査研修	主査級の職員(主査昇格後 3 年以内)	
		監督者研修	主査研修を受講した主査及び係長級の職員	
		人事評定者研修	係長、課長補佐、課長及び部長級の職員	
	特別過程	課長補佐資格研修	係長級の職員のうち、希望する職員	
		課長資格研修	課長補佐級の職員のうち、希望する職員	
③専門研修	規定なし	規定なし	副市長の指定又は所属長の推薦する職員	専門研修は、職務遂行上必要な専門的知識及び技能を習得させ、高度な行政執行能力を高めるための研修
④自主研修	規定なし	規定なし	希望する職員	自主研修は、職員が自ら個人の能力及び資質を高めるための研修
⑤その他研修	規定なし	規定なし	規定なし	その他研修は、前述以外の研修

この表から、当市の研修体系は、主に、①業務上の OJT による職場研修、②階層別の職務知識向上を図る一般研修、③専門的知識技能向上を図る専門研修を主たる研修として実施していることが分かった。

研修の実施頻度として、職場研修は日々行われる研修であり、一般研修は、毎年対象者に人事担当課が実施する集合研修が行われている。

専門研修は、派遣研修として愛媛県所管の愛媛県研修所や全国市町村国際文化研修所、市町村アカデミー等に年 40 人程度派遣させているほか、学識経験者や企業等から講師を招へいし、集合研修を実施しており、近年 3 カ年の専門研修の実施内容は、以下のとおりである。

年度	研修名	研修内容
令和2年度	行政不服審査制度基礎研修	部課長対象、行政手続・不利益処分、教示、不服申立
令和3年度	SDGs 研修	プロジェクト会議メンバー17人対象、外部から高校生15人参加、SDGsの考えを地域防災活動に活用
	報連相コミュニケーション研修	全職員対象、報告・連絡・相談の徹底、組織全体のコミュニケーション能力の向上
令和4年度	接遇研修	全職員対象、円滑なコミュニケーションにより業務効率を図る。
	メンタルヘルス研修	全職員対象、良好な人間関係の保ち方、メンタル不調への対処法
	ソフトバンクによる研修	全職員対象、DXへの理解を深化、デジタルソリューションの活用方法
	地域創生オンライン研修	全職員対象、「3万人が住み続けられる伊予市」の実現方法を学ぶ

主に、時勢による新たに必要とされる知識の習得が主たる目的であり、全職員を対象として地域資源の活用に主眼を置いた研修は、専門研修においても行われていないのが現状である。

## 第2節 職員研修で高めるべき能力

現状の研修体系を把握したところで、次に職員研修で高めるべき能力について、確認していく。

2023年に全国277自治体を対象に行った地方公務員の能力開発に関する調査によると、「業務に必要な知識・技能として、非管理職では、所属部署が所管する業務の専門知識、住民向けのわかりやすい公表資料の作成、対人スキル等の基本的スキルが重視されており、管理職では、それらに加えて、事業全体を俯瞰したマネジメント、各方面（庁内・庁外）との調整、取組評価のための目標・指標設定など、より高度なマネジメントスキルや折衝スキルが重視されていることがうかがえる」とされており、その中でも多くの自治体で求められる能力として「対人スキル91.3%（非管理職）、各方面（庁内・庁外）との調整89.5%（管理職）」という結果が出ており、地域住民等との関係を良好に保つための知識・技能が重視されていることが分かる。

加えて、「業務上のネットワーク構築については、非管理職・管理職とも、庁内（同等職位まで・上位職位）及び協働相手先など、内部（またはそれに準ずる対象）とのネットワーク構築がより重視されている」とされており、地域住民等との関係性について「協働相手先（地域住民、NPO、事業者等）59.6%（非管理職）63.2%（管理職）」と管理職・非管理職問わず重要であるとの回答が多かった。（三菱UFJリサーチ&コンサルティング自治体経営改革室 2023）

これらのことから、職員に求められている能力として、地域資源のひとつの要素である人材とのつながりを重要であることが分かる。

この求められている能力に関し、2004年に全国291の自治体関係の研修機関に行った職員研修で高めていくべきかの調査によると、「今後のすべての職員に必要とされる能力では、市民や事業者など外部の相手にたいする「説明責任・応答能力」「コミュニケーション能力」が選択されている。とくに、「コミュニケーション能力」は一位として回答されることが多く、重要視されていることがわかる。この二つの能力は「参加・協働」による地域政策の展開を可能とするための基礎能力であり、応援するための能力である「接遇」や「態度」とは

質のことなる能力が選択されたことがわかる。」とされており、行政組織としても研修で伸ばしていかなければならない能力であることが分かる。(土山 2005 P15-16)

当市にあっても、第 1 章第 2 節に記載したとおり、市民志向、協働志向型の市民がどのように考え、何を望んでいるのか常に市民の立場にたって物事を考える職員であることが求められおり、その参加・協働型の能力を培うためには、当然ながら地域資源について職員自身が把握・体感できていなければ、市民志向の政策立案は難しく、説明責任や応答することも困難であろうから、地域資源を把握することを前提とした研修が必要であることが分かる。

### 第 3 節 求められる研修プログラム

それでは、地域資源を職員自身が把握・体感するためには、どのような研修プログラムが必要なのであろうか考察していく。

私が考える当市の研修体系に必要な要素は、次の 3 点である。

- (1) 地域資源の正しい知識の習得
- (2) 地域資源の発掘方法
- (3) 地域資源の活用能力の向上

まず、1 点目の地域資源の正しい知識の習得は、その地域特有の有形・無形の自然資源、特産物、文化・歴史、人材のすべての地域資源の知識の習得を指すものであるが、行政組織や職員において、特産物や文化・歴史を主眼においている面が散見され、観光や地域ブランドを作ることが地域資源を活用と捉えている職員は多い。これは、世の中に数多ある地域資源の活用事例において、地場産品の活用や文化継承、地域の PR 事業が圧倒的に多いからであろう。

しかしながら、地域資源はその地域にあるすべてが地域資源となり得るものである。例えば、自然資源であれば、住民にとって見慣れた景色も外部の人からすれば、見にきたい価値のある景色である可能性があり、廃棄されていた木片がウッドチップとしてエネルギー源となる可能性もある。また、私自身そうであるが、地域の文化・歴史について、小学校時代に学んで以降、どのような成り立ちでこの地域ができ、どのような人が関わってまちづくりがされてきたか、大人になってから学ぶ機会ほとんどない。

また、市の行政運営にあっては、市民参画・協働が叫ばれて久しいが、人材は必ずしも学識のある人や地域リーダーだけではない。通学見守り事業では、毎朝同じ時間に散歩している高齢者が人材になり得ることもあろうし、高齢者見守り事業では、中学生が帰宅時に近所の一人暮らし高齢者宅に一言声かけをお願いするだけでも人材となり得る。

つまり、日常の生活風景や体験などその地域では当たり前になっているものが地域資源になり得る可能性があるという意識を、常に職員全員が持たなければならないことを把握する機会を研修で設ける必要がある。

地域資源の知識を習得する方法としては、定期的な意識の啓発が必要であることから、既存研修に地域資源について把握する機会を盛り込むことが挙げられる。

次に 2 点目の地域資源の発掘方法は、前述の意識を持ったうえで、地域のありとあらゆるものを他者と意見を交わすことである。これにより、自身が把握・体感しているものに加わる横の視点の広がりに加え、同じ地域資源であっても上積みされる視点も発掘することができる。

具体的な地域資源の発掘方法としては、所属部課の異なる職員が集まり、部課横断的な課題研究や、地域住民参加型のワークショップ開催によるアイデア出しなどが挙げられる。特に、地域住民参加型のワークショップでは、住民に参画、アイデアを出してもらうことで、多彩な案が寄せられるとともに、職員は地域住民との説明・応答能力、コミュニケーション能力の向上が図れ、地域住民はシビックプライドの醸成にもつながることが期待出来る。

最後に地域資源の活用能力の向上は、発掘した地域資源を行政運営にどのように活かすかである。せっかく様々な視点で出たアイデアも活かさなければ意味がないため、必要な情報や技能を行政運営に活かす能力が求められる。

そのために、行政職員として、専門研修や様々な事例研究を通じて、新規・既存事業に関わらず新しい視点を活用できないか考える必要があり、内部にいただけでは気づかないアイデアもあるため、外部機関等との連携等も含めた活用方法について研修に盛り込むべきである。

### 第 3 章 職員研修の改善と考察

#### 第 1 節 地域資源を盛り込んだ職員研修

これまで、職員研修の把握と職員に求められる能力、研修プログラムについて考察してきたが、これらの考察を当市の研修プログラムにどのように組み込むことが、地域資源を把握・活用につながるかを、次の 2 案を用いて考察していく。

- (1) (案 1) 既存研修に地域資源を活用する力を養う要素を追加
- (2) (案 2) 地域資源を活用することを目的とした研修の新設

まず、(案 1) 既存研修に地域資源を活用する力を養う要素の追加については、既存の階層別研修の研修項目に、地域資源の習得を目指すプログラムを追加する。

具体的には、まず新任者研修においては、市外在住の職員も多くいるため、実際に市内を見て回る時間を作り、新任者の視点で当市の地域資源（主に、自然資源や特産物、文化・歴史）についてディスカッションする機会を設ける。

この機会を設けることで、新任者の視点で見た当市の地域資源の発見や再確認ができるとともに、新任者の職務遂行にあたって地域資源を身近に感じることで、自身の感じた地域資源と現実の地域資源のギャップを埋める機会となるであろう。

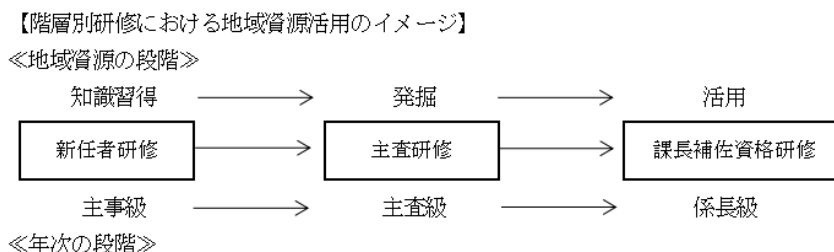
また、新任者のときから地域資源を体感しておくことで、行政職員として幅広く地域資源を知ることができることも狙いである。

次に、主査研修において、これまで行政職員として業務で培った地域資源の情報を職員間の情報共有の時間を設け、地域住民等を交えた意見交換をする機会を設ける。

これは、業務の中核にあたる主査級職員による地域資源の発掘を行うことで、行政課題に対する適正な地域資源の抽出に寄与することが期待されるとともに、地域住民との意見交換することにより地域の人的ネットワークの構築、中堅職員のコミュニケーション能力の向上を図ることも期待される。

最後に、地域資源の活用能力の向上にあつては、新任者研修・主査研修の意見の反映と活用の積極性が期待できる課長補佐資格研修（係長級研修）において、新任者研修及び主査研修で出た意見をもとに、既存事業における地域資源の活用方法について検討し、プレゼンを行う。これにより、後管理職と昇給する職員の戦略的志思考と仮説的思考を培うとともに、既存事業の地域資源の活用における企画可能な立案を行うことで、業務改善につなげることを目的とする。

これら 3 つの階層別研修で地域資源の知識の習得・発掘・活用のサイクルを行うことで、地域資源のバージョンアップを定期的に行うことができ、地域資源の活用において良い循環サイクルをとることができる。



つぎに、（案 2）地域資源を活用することを目的とした研修の新設は、専門研修で地域資源活用に重点をおいた研修である。

（案 1）は既存研修の中に必要なプログラムを設けたが、（案 2）では、年齢及び部署が異なる庁内横断的なプロジェクトチーム（5 名程度）を構成し、地域資源の活用方法について、行政としての政策立案機能を専門研修で行う方法である

これは、職員の専門性をより高めるプロジェクトの要素と時代変動に併せて必要となる地域課題について、地域政策としてスタートアップすることを目的とする。

ここでの政策立案は、地域政策所管課において事業化を前提とすることで、職員自身のモチベーションの向上も図るものとする。

## 第 2 節 職員及び人事担当者からの評価

第 1 節の職員研修の改善案について、当市の職員及び総務課人事担当者にその詳細を提示し、意見を受けた。その結果は次のとおりである。



提言	職員（○：20 代主事、●：30 代主査、△：40 代係長、▲50 代課長補佐） 及び人事担当者意見
(案 1) 既存研修に地域資源を活用する力を養う要素を追加	
<p>「新任者研修」</p> <p>① 地域資源（自然資源や特産物、文化・歴史）の把握</p> <p>② 新任者から見た伊予市の地域資源の討論</p>	<p>(職員からの意見)</p> <p>○市外在住の職員も増え、伊予市の自然資源や歴史を知らず、地域住民とのつながりが希薄な職員も多いため、新任者の視点で地域資源を把握する機会を作ることは必要だと思う。</p> <p>●新任者は入庁後、地域資源を十分に把握しないまま担当業務をしていることがあるので、当該研修は新任者によって有効だと思う。また、市民と話す中で、市職員として当然知っているであろうという感覚で市民は接してくるので、事前を知る機会があればそのような場面でも慌てることなく対応できるのではないかと思う。</p> <p>△研修で知る機会をつくることで他者の考える地域資源の押し付けになってしまい、新しい地域資源を発掘することは難しくなってしまうと思う。職員自ら興味や関心を持って知っていることを共有できる時間を増やした方が、違う視点で見た内容が出てくるのではないかと。</p> <p>▲地域資源を把握することで、よりよくしていきたい、大切にしようとするシビックプライドの醸成につながるきっかけになる。地元企業や施設等と連携してできる仕組みを加えればいいのではないかと考えた。</p> <p>(人事担当者からの意見)</p> <p>地域資源を最大限に活用した研修は、自治体職員が地域の課題等を我が事として真剣に考える機会を確保でき、結果、地域に寄り添った考え方を持つ人材育成が図れるとともに、人口減少が進む中においては、有効な地方創生施策を思考し実行できる組織を形成できるという二面性があり、新任期における種まきとして非常に有効と考える。</p>
<p>「主査研修」</p> <p>① 既存事業における行政課題に対する有効な地域資源の発掘</p> <p>② 地域住民参加型のワークショップ</p>	<p>(職員からの意見)</p> <p>○行政課題に対して有効な地域資源を他課から見た意見で発掘することも可能だと思う。業務上で中心的中堅職員がやることにも意味があると思う。また市民の意識も日々変化する中で、リアルな声を中堅職員が聞ける貴重な機会だと思う。「住民参加型」のワークショップとすることで職員だけでなく、住民のシビックプライド醸成につながる。</p> <p>●資源発掘、ワークショップによる意見聴取等は、立案のエビデンスとしてとても大変重要。ただ、新規発掘となると中々難しいので、研修内容に工夫が必要ではないか。</p> <p>△地域住民参加型のワークショップを毎年開催するのは行政批判の場にならないかが心配である。その点を上手くクリアできれば、地域住民の意見を取り入れる場は地域資源の発掘のみならず、行政課題の発掘にも有効である。</p> <p>▲研修のテーマは毎年特定のテーマ（行政課題）に絞ったほうが、市民からアイデアが出やすいと思うので、ファシリテーターを入れたブレインストーミングセッションで行ってみたいかどうか。</p> <p>(人事担当者からの意見)</p> <p>主査研修では、経験年数が概ね 10 年経過した職員を対象としているため、より実践的な研修が求められる。これまでの研修は外部機関の講師等を招へいし実施しているものが多く、研修として参加しやすいものと捉えているが、部課横断的な課題研究や地域住民参加型のワークショップを研修に位置付ける場合、職員としての経験値や職務に対する深い知識等が求められ、小規模自治体における職員の負担感はある。また、ワークショップやプロジェクトチームによる課題研究は実践そのものであるため、研修としての位置付けが成立できるか考察する必要がある。ワークショップの内容や地域住民の参加人数に応じて、研修の成果が大きく左右される課題もあるが、職員には、今後こうした場を多く経験させ、地域住民との説明・応答能力、コミュニケーション能力の向上を図ることは有効と考える。</p>
<p>「課長補佐資格研修」</p> <p>新任者研修と主査研修の結果をもとに既存事業における地域資源の活用策の検討</p>	<p>(職員からの意見)</p> <p>○年次、階層毎のターゲットを明確にしておき、下から出た意見を元に政策立案するプランは理にかなったプログラムになっているのではないかとと思う。</p> <p>●施策立案について、係長級も含めより若い職員からのボトムアップにより、組織の活性化にもつながると思うので、より早い段階で導入してはどうか。</p> <p>△課長補佐者（係長級）以外の職員も入れる有志の研修としてはどうかと思う。そのほうが幅広い層の職員の意見が集約しているのではないかと。</p> <p>▲地域資源の活用方法を考えるということは非常に大切であるが、研修の構成員が行政職員だけというところは改善が必要ではないか。地元企業や外部講師等からの意見も取り入れる仕組みを導入してはどうか。</p>



	<p>(人事担当者からの意見)</p> <p>管理職となる課長補佐から、部下の意見をくみ取り、予算化の必要性、施策の有効性等を的確に判断し、組織として実行させるためのマネジメント能力が要求される。新任者及び主査における研修過程を最終形態に移すため、非常に重要な職位の研修と捉えている。ご提言のとおり、地域資源の活用策について、外部機関（特に他の自治体）との連携等も含めた研修をすることは、人脈づくりも含め、ふかんの捉え方も学ぶことができ、強固な組織づくりの一助になると考える。</p>
<p>(案 2) 地域資源を活用することを目的とした研修の新設</p>	
<p>「専門研修」 多様化する地域課題に対する地域資源を活用した地域政策の立案</p>	<p>(職員からの意見)</p> <p>○時代変動に伴う地域課題は多岐に亘るため、ひとつの課では解決できない問題も多いので、様々な課の職員が集まって課題解決の糸口をみつめることは大切な作業であると思う</p> <p>●専門研修で地域政策立案できる機会は職員提案等で行えると思うが、専門研修でやることで採用される機会になれば良いと思う。</p> <p>△地域課題に対しては各部署で対応しており、研修で政策立案する必要があるのか検討してみてもどうか。</p> <p>▲地域資源を活用した専門研修となると実際に活用可能かの検討が必要となるため、特に人的資本の場合は事前に話を通しておく必要があるなど調整が必要。</p> <p>(人事担当者からの意見)</p> <p>部課横断的な課題研究は、思考力、行動力、プレゼン力等を培うことができる有効な研修と考えられる反面、職員としての経験値や職務・法令等に対する深い知識、業務量の軽減等が求められ、昨今の情報量の多さ、速さが際立つ現代社会において、複数の業務をこなさなければならぬ小規模自治体職員の健康面とのバランスも十分考慮し、実施していく必要がある。</p>

### 第 3 節 職員研修案の改善点

職員及び人事担当者の意見から、改善点を考える。

まず(案 1)については、「新任者研修に地域資源の知識を習得する機会を設けることは望ましい」との声が多くあがった。一方で、主査研修では「部課横断的な課題研究や地域住民参加型のワークショップを研修に位置付ける場合、職員としての経験値や職務に対する深い知識等が求められ、小規模自治体における職員の負担感は否めない」との意見や「テーマ設定を主催者が適切に行うことが求められる」など改善点があがった。

また、課長補佐資格研修は、「新任者及び主査における研修過程を最終形態に移すため、非常に重要な職位の研修と捉えている。新任者研修と主査研修の結果をもとに既存事業における地域資源の活用策を検討させることは、地域資源の活用策について、外部機関（特に他の自治体）との連携等も含めた研修をすることは、人脈づくりも含め、<sup>ふかん</sup>俯瞰的な捉え方も学ぶことができ、強固な組織づくりの一助となる」との人事担当者から意見もあったが、職員から若い世代も含めた横断的な研修にすることで幅広いアイデアの集約ができる」との意見があった。

つぎに(案 2)については、職員としての経験値や職務・法令等に対する深い知識、業務量の軽減等が求められ、昨今の情報量の多さ、速さが際立つ現代社会において、複数の業務をこなさなければならぬ小規模自治体における職員の健康面とのバランスも十分考慮する必要があるとの改善点が挙がった。

これらの意見で、研修による職員の負担増となることを考慮しなければならないが、地域資源の知識の習得、発掘、活用を研修で行うことは良い取組みであり、強固な組織作りの一助になることが把握できた。

#### 第 4 章 「何もない。」を「これもある。あれもある。」へ

ここまで職員研修について考察してきたが、研修で地域資源を取扱うことは、職員の能力向上、行政組織としての強固な基盤づくりにつながる重要な要素であることが分かった。

今後、生産年齢人口が 2050 年に 5,275 万人（2021 年比 29.2%減）（総務省 2024）まで減少し、労働力不足が深刻化することに加えて、国内国際規格 ISO30414 に基づき国内民間企業は「人的資本の開示」が義務付けられ、社員の能力や知識も人的資本とみなし、非財務情報として測定・開示される（国際標準化機構 2018）ことから、職員が自律的・能動的に自らの能力向上を図り、自治体・地域に貢献する仕組みづくりが社会としても大きな課題であるといえる。

これら社会的要因からも、地域資源を活かす取組みを職員研修から始めることが重要であると考えられる。

さらに、能力向上にいたるまでの研修過程で、職員を目を地域へ向けさせることで、冒頭にも記載した職員が「伊予市にも何もない。」という発言を「伊予市には、これもある。あれもある。」という発言に変える契機にもなるうると私は考える。

他方、人事育成システムについて今回は割愛するが、現状職員のキャリア形成に資する研修体系が効率的にとられているとはいえ、人材育成計画の改正についても必要な時期にきている。この点は、また別の機会に人材育成とキャリア形成について検討していきたいと思う。

最後に、全国地域リーダー養成塾の関係者の皆さま、第 35 期の皆さま、ともに苦楽をともにした土山ゼミの皆さま、本研究をご指導くださった土山先生に心から感謝を申し上げ、本レポートの結びとさせていただきます。

#### 【参考文献】

伊予市（2006）『伊予市人材育成計画』

伊予市（2009）『伊予市職員研修規程』

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング自治体経営改革室（2023）『地方公務員の能力開発に関する調査報告書』 pp1-7

土山希美枝（2005）『地域人材を育てる自治体研修改革』 pp15-16

総務省（2022）『令和 4 年版情報通信白書』第 2 章第 1 節 1-1 p26

#### 【参考ウェブサイト】

一般社団法人地域資源研究所（2014）「地域資源とは」ホームページ <https://www.3r-chiikisigen.jp/blog/地域資源とは/>、（2023 年 12 月 27 日最終確認）。

国際標準化機構（2018）『人的資本の情報開示の国際規格』ホームページ

<https://www.bsigroup.com/ja-JP/iso-30414/>、（2023 年 12 月 27 日最終確認）。