

地方自治体職員に求められる機能と研修

地方自治体の働き方改革で喫緊の課題となっているのは、女性の子育て・介護等に伴う勤務体系の多様化である。もちろん、育児・介護等を男性も担いつつ仕事の関わり方を多様化することは不可欠である。但し、それだけでは問題の本質は解決しない。地方自治体の女性職員の場合、将来における育児・介護への対応等から管理職等、昇任に対する姿勢が新人の頃から消極的である傾向が男性に比べて強い。また、男性においても新人段階では管理職を目指す傾向が強い一方で、主任・係長等の階級で管理職としてのOJTを受ける段階で、管理職への意欲を大きく低下させる傾向が強いのも実態である。年齢を問わず、超過勤務への積極的対応等日々の仕事への向き合い方は積極的であっても、管理職への昇任については消極的となる傾向がある。こうした要因として、ライフスタイルの多様化のほか、基礎自治体を中心に業務の多様化と量的増加が進む中で、管理職等の一人当たりの業務量が急速に増加していることがあげられる。職場によって繁忙の差は大きく、職場間の繁忙の水平的調整が必要なほか、人事異動の時期の工夫等も必要である。そして、仕事量の増加の要因を分析することも不可欠となる。その要因の一つとして、政府等からの調査案件の増加があることも否定できない。今後、女性管理職の拡大が不可欠な中で、男女を問わず AI 活用、サテライトや在宅勤務の充実等、勤務形態や職務自体の変革とともに、研修等を通じて困難化・輻輳化を強める職務自体への職員の対応力をいかに高められるかが重要となる。

一方で、行政マネジメントのオープン化が進んでいる。行政改革と同時に、指定管理等の民間化ツールを活用することは重要な選択肢となっている。その中で、行政改革と結び付いた民間化等の政策は、地方自治体のノウハウや情報蓄積に対する抜本的質的転換を求めている。いろいろな手法や成功事例の提示と同時に、行政体質の強化に向けた取組みが地方自治体では必要となっている。その取組みの中核的課題は、地方自治体の職員研修等による人材育成である。人員削減や基礎自治体を中心とする業務の拡大は、地方自治体職員の資質を進化させる研修体制の確保を困難にしている。特に、さまざまな制度や国の政策を知っていることだけでなく、新たな制度、政策を生み出す力の着実な形成が空洞化している。手法や事例を知ると同時に、自らの地域に応用するためには「生み出すこと」が不可欠である。この生み出すことの力は、「結び付ける機能」と「効果を見極める機能」による創造的批判力で形成される。創造的批判とは否定的批判ではなく、問題点を常に掘り起こしそれを否定するのではなく、新たなイメージの形成に結び付けることである。

こうした流れは PPP 理論へと結びついている。PPP 理論では、公共性を行政が独占するべきではないと位置づけた上で、行政、企業、住民のネットワークによる意思疎通を重視し、開かれた窓によるガバナンスを通じて公共性を実現していく。

PPP の考え方の基本は、公共サービスの提供は行政に独占されるべきではなく、住民や企業も公共サービスを提供する主体として認識し、官と民（企業、NPO、住民等）の連携を重視することである。これを実現するため、コーディネート機能（結びつける機能）、モニタリング機能（効果を見極める機能）の強化が重要な役割を果たす。PPP の本質となる「公共サービスの提供は行政に独占されるべきではなく、住民や企業も公共サービスを提供する主体として認識すべきであること」の考え方は、公共サービス提供の主体と形態が多様化・オープン化することを意味している。多様化・オープン化する公共サービスの質そして持続性を確保するには、コーディネート機能（結びつける機能）、モニタリング機能（効果を見極める機能）が大前提となる。官民パートナーシップ、そして自治体間のパートナーシップにおいても、この2つの機能が中核的要素となる。従来の法令を着実に執行する管理執行型の行政の機能とそこでの職員の能力から、人と人、組織と組織、地域と地域を結び付けると同時に、さらに「共に考え、共に行動する」中で公共サービスの質を向上させる公務員研修の仕組みづくりが、社会インフラとして重要となっている。