

これからの自治体職員像 —あなたに求められていること



市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）学長 岡本 全勝

これからの自治体職員を考えるために、地域社会と職場がどのように変わるかを考えてみましょう。

一つめは、現在変わりつつあることです。

自治体を取り巻く環境の変化については、さまざまなことが指摘されていて、ここで言う必要はないでしょう。私は、これらの背景にある、成熟社会に対応した施策への転換の遅れが、最も大きな課題であると考えています。

昭和後期の経済発展によって、日本は先進国になり、成熟社会になりました。しかし、その対応が十分にはできていません。例えば、孤独と孤立の広がりや、「自己責任」に苦しむ人たちです。経済も転換に失敗し、長期にわたり停滞しています。少子化は以前から指摘されていましたが、好転することなくさらに進んでいます。労働者不足が、切実な問題になっています。国際化も、定住外国人と訪日外国人が急増し、その対応に苦慮しています。

経済発展期の自治体は、国からの指示と支援により行政サービスの充実に努めました。しかし、成熟社会での課題は地域で起きるので、自治体が最初に向き合うことになります。あなたの自治体は、課題を拾う「感度」とそれを解決する「能力」が育てられていますか【問1】。

外部環境だけでなく、職場も大きな変化の途中です。ようやく女性の社会進出と働き方改革が進

みつつありますが、まだ道半ばです。一括採用、年功序列、終身雇用といった労働慣行も崩れつつあります。転職と中途採用が珍しくなくなり、黙っていても過去の経験を上司や同僚と共有していきける時代ではなくなりました。

新しい仕事が増えるのに、職員は増えない。それどころか定員が埋まりません。効率化や合理化だけでは対応できません。あなたなら、どうしますか【問2】。

二つめは、これから変わるであろうことです。

業務の電子化が、進みつつあります。しかし、人工知能（AI）の発展が社会と職場をどのように変えるのかは、誰にもわかりません。定型業務は電子化できるとすると、そのような業務に従事している職員は不要となります。職員に必要とされるのは、AIの力も利用しつつこれまでにないことを考える「企画力」や、考えた企画をさまざまな主体と調整して実現する「実行力」でしょうか。あなたは、生き残ることができますか【問3】。

官と民との垣根が、もっと低くなるでしょう。公務員と民間人との交流が広がるでしょう。被災地支援や子どもの貧困支援で、非営利団体の活躍が目立っています。それらに限らず、非営利団体や企業の地域社会への貢献はなくてはならないものになり、さらに進むでしょう。

民間企業や団体が地域の課題に応えるようにな

ると、官民協働が不可欠になります。あなたは、民とのつながりを持っていますか【問4】。他方で、自治体の仕事の独自性はどこに見いだせるでしょうか。あなたは、自分の仕事の必要性を説明できますか【問5】。

三つめは、これからもたぶん変わらないであろうことです。

電子化などによって技術面は変わるでしょうが、職員の仕事に、決められたことを行うことと、新しい課題に取り組むことの二つがあることは変わりません。その際に求められることは、定番の仕事にあってはより効率的によい成果を出すことであり、新しい課題にあっては早く見つけて解決に取り組むことです。あなたはこの点について、自分の仕事のやり方と成果を説明できますか【問6】。そして、関係者に説明し説得する能力が備わっていますか【問7】。

次に、私たちの仕事は、すべての住民を対象にしているということです。企業のように商品やサービスを売ることや、民間団体のように関心ある課題だけに取り組むことはできません。あなたは住民の意見に耳を傾け、住民の立場に立って考えて

いますか【問8】。

もう一つ、職場で仕事を円滑に進めるには、人間関係が重要です。役所では、課や係単位で仕事をします。一人でパソコンとにらめっこしては、仕事は進みません。あなたは上司や同僚、部下と意思疎通を行い、一人で悩みを抱えることなく仕事を進めていますか【問9】。また、職員が互いに相談しやすい、風通しのよい職場ですか【問10】。

「急速に変化する社会」とか「変わる職場」とは、いつの時代にも繰り返されてきた言葉です。すると、新しい課題は常に起きるものであり、変わることが常態なのです。それに対応できる心構えが必要です。「大変だ」「困った、どうしよう」を繰り返しても、課題は解決しません。

想定外の災害や事件も起きます。東日本大震災や新型コロナを思い出してください。すると、「想定外は起きる」と考えて、柔軟性を持つておくことが必要です。あなたとあなたの組織は、その備えができていますか【問11】。

そして最後に、これらのうち、まずは何から始めればよいでしょうか。考えてください【問12】。

