

ひとづくりのための 人財育成のあり方

橋本 隆

群馬県伊勢崎市建設部治水課 課長

1 はじめに

近年、建設業界をはじめとした人財の流動化は加速し、技術系公務員の職場にも波及している。私が知る範囲でも、多くの技術系公務員が民間企業や他自治体へ転職し、さらに起業している現実がある。私自身も民間企業からの転職の経験者であり、こうした人財流動化の波は、今後もより大きくなっていくと予想している。

なぜなら、建設業界をとり巻く社会の価値観の多様化は新たなニーズを生み、あらゆる組織がその変化に対応できる人財を求めているからである。また、個人の職業選択に対する意識も、終身雇用には固執せず、ワークライフバランス、給与、自己実現等を含めた総合的な処遇が判断材料にされるようになってきている。

では、こうした状況において、組織や個人が取り組むべき課題は何か？その答えの1つが「人財育成」であることは間違いない。

人財流動化が加速した背景として、現在では、多くの有用な情報をリアル、オンラインの双方から得ることができるようになってきている。有用な情報は、官民を問わず自ら動き、入手し、活用する時代に突入している。このような時代にあって、人財育成に積極的に取り組む組織とそうでない組織では、将来、組織力の質と量に大きな差ができるものと考ええる。そこで本報は、私が考えているひとづくりのための人財育成のあり方について、3つの視点から事例を踏まえて紹介する。

なお、本報は筆者個人の見解に基づくものであり、組織全体の公式な見解を表現するものではないことをあらかじめ断っておきたい。

2 人財育成のあり方

私が所属する伊勢崎市は、人事・人財育成方針を定めている。その中では「職場での経験から共に学び、成長し、成果を職場へ還元する」というひとづくりの理念が示されている。人を育てて財産にすること、そして職場の成果に繋げることが重要であることを組織全体が共有している。

特に、技術系公務員の実務は、測量・設計、用地取得、工事監理等、非常に多岐にわたっている。近年では、熟練世代の大量退職に伴い、日常業務を通じた技術継承は難しくなる傾向にあり、組織や個人としてひとづくりのための対策を講じておく必要がある。このような状況にある中で、私が人財育成のあり方として重要と考える3つの視点を挙げる。

1つ目の視点は、職員のスキルアップを支援する人財育成である。具体的には、職場でのオンライン動画による研修が積極的に導入されるべきである。例えば伊勢崎市では、公益財団法人群馬県建設技術センターが提供している市町村職員用オンラインコンテンツを視聴できる環境が整っている。職員は、道路や河川をはじめ90種類を超える土木分野の動画を視聴してスキルアップを図ることができる。職員数の削減が進む技術系公務員の職場においては、業務の都合上、必ずしもリアル開催の研修に参加できるとは限らない。研修を質と量の両面から向上させるため、動画による研修を充実させることが重要である。そして、個人のスキルアップを個人任せにするのではなく、組織として積極的に支援していくことが求められていると考える。

2つ目の視点は、職員のキャリア形成を支援す

る人財育成である。人事異動は、転職に匹敵するほど大きな業務内容の変更が生じるケースもある。こうしたことから、職場と職員の効果的なマッチングが図られるべきである。例えば伊勢崎市では、全国的にも珍しい職場と職員のマッチングを図る取組みが行われている。各職場からは転入を希望する人財のリクエストシートが職員向けに公表されており、その一方で、職員は年に1回、異動希望先を伝える自己申告調書を組織に提出することができる。

人事を担当する職員課では、各職場の人財リクエストシートと職員からの自己申告調書の双方から効果的なマッチングを行って人事に反映し、その実現状況についても公表している。全てのマッチングが実現するとは限らないが、職場と職員のマッチングが効果的に機能すれば、各職場は期待する人財を適材適所で配置することができ、職員は高いモチベーションを持って職場の成果を挙げることができる。このような好循環のもとで職員のキャリア形成を支援することができれば、職場と職員の双方のメリットを生むだけでなく、多くの人財を効果的に育てることができると思う。

3つ目の視点は、自己啓発を支援する人財育成である。職員有志が勤務時間外に自主的な活動に取り組める制度が導入されるべきである。例えば伊勢崎市では、職員自主研究グループ活動奨励制度があり、私は「人財育成研究会」というグループの代表として、職員の経験をシェアする活動を行っている。

そもそも職員個人の経験には限界がある。どんなに貴重な経験ができたとしても、それが個人の財産だけに留まる限り、組織としての大きな成果には繋がらないかもしれない。このような考えに基づき、「できるだけ多くの経験をシェアすることによって、よりよい個人、組織、地域をつくることができた」との思いを持って活動している。その活動は大きく分けて2つであり、①職場経験シートの作成・共有、②先輩等による講演会の開催である。

①職場経験シートの一例は、図-1のとおりであり、職員有志はこのシートを作成し、その結果を集計して情報を共有している。これにより、各職員がさまざまな職場経験等をシェアすることが可能となっている。

また、②先輩等による講演会では、グループに参加している職員全員から候補を募り、多数決で講師を決定している。また、その講師は同じ組織内の先輩に限らず、他の自治体職員と連携した開催やオンラインで大学と連携した開催を行う越境学習も実施している。

氏名	性別	歳代	所属・係・役職
伊勢崎 明	男	40	土地区画整理課 課長
入職後の職場経験			
1. 都市政策課都市計画係（3年間） 2. 都市政策課景観係（5年間） 3. 関東県都市計画課都市行政係（1年間） 4. 企画課企画係（2年間） 5. 企画課街づくり係（4年間） 6. 建設課道路係（2年間） 7. 土地区画整理課（現在）			
心に残っている職場経験の概要（最大3つまで）			
6. 建設課道路係（2年間） （1）道路担当者による定例打合せを開始した （2）道路担当者による「業務マニュアル」を作成した （3）道路構造条例の一部改正を行った			
反省した職場経験の概要（最大3つまで）			
6. 建設課道路係（2年間） （1）工事に対してブランクがあったため、現場感覚を取り戻すまで時間を要した （2）新人から主査クラスまで、部下の能力に応じた適切な指導を行えるようにするべき （3）業務のシステム化、マニュアル化を進め、効率的かつ効果的に成果を上げるべき			
みんなに読ませたいおすすめの本（最大3冊まで）			
1位 幸田露伴著『幸福のための努力論』 2位 東京商工会議所編『ビジネスマネジャー検定試験公式テキスト』 3位 リチャード・テンブラー著『上司のルール』			
講演会で話を聴きたい先輩職員等とその理由（最大3人まで）			
・群馬 二郎さん（理由） 職員の人財育成について話を聴きたい ・前橋 三郎さん（理由） 技術公務員のキャリアデザインについて話を聴きたい ・高崎 四郎さん（理由） 駅周辺のまちづくりについて話を聴きたい			

【図-1 職場経験シートの一例¹⁾】

1) 橋本隆：自治体の都市計画担当になったら読む本、学陽書房、p.242、2022.4

図-2に示すとおり、講演会のリアル開催とオンライン開催には、それぞれメリットとデメリットがある。このため、目的に合わせてリアル開催とオンライン開催を使い分けることが効果的な人財育成に繋がるということが分かっている。そして、講演会の内容によっては、リアルとオンラインの併用によるハイブリッド開催が効果的な場合も考えられる。

勤務時間外を利用した良い意味での公私混同は、人財育成をより加速することができる。また、勤務時間外の職員有志による人財育成は、官民間わず実現することが可能であり、私自身も市役所

や民間企業のどちらでも実践してきている。

こうした職員の自主的な活動の実現に向けて最も重要なことは、各職員が人財育成の受け身にならず、人財育成に危機感を持つ「当事者」として実践する勇気と行動力を持てるかどうかである。そして、そのような職員の動機付けに繋がるよう、組織としても自己啓発を支援し続けることが重要であると考えられる。

3 おわりに

本報は、ひとづくりのための人財育成のあり方について、3つの視点から具体的な事例を交えて紹介した。

そもそも人財育成には、百点満点の正解があるわけではない。また、組織や個人によって、求められる人財育成も異なるものと考えられる。

しかし、「職場での経験から共に学び、成長し、成果を職場へ還元する」というひとづくりの理念のもと、さまざまな人財育成を実践することが、将来の個人、組織、地域に影響を及ぼすことは間違いないだろう。そして、真摯に人財育成を実践している組織こそが、成長を続け、成果を挙げ、人財流動化の大きな波を乗り越えることができる組織であると考えている。

かつて、関東大震災の被害を受けた首都を蘇らせた後藤新平は「財を遺すは下、仕事を遺すは中、人を遺すを上とする」という名言を残した。我々にとっても、目の前の仕事に熱心に取り組むことに加えて、人を財産として遺すこと、つまり人財の育成が求められているといえる。

なお、本報で紹介した人財育成研究会による人財育成の活動等については、紙面の都合上、部分的な紹介となっている。このため、ご興味のある皆様には、より詳しく紹介している拙書『自治体の都市計画担当になったら読む本』、『これだけは知っておきたい！技術系公務員の教科書』（共に学陽書房）をご覧いただければ幸いである。

	リアル開催	オンライン開催
メリット	●相手の反応がわかりやすい ●大人数での会話がしやすい ●特に必要なツールはない ●身近な仲間なら開催しやすい ●ワークがしやすい ●参加者全員と知り合いやすい	●会場手配、機器準備は不要 ●会場費、キャンセル料は不要 ●人数の増減にも対応しやすい ●感染対策は不要 ●動画や写真を残すことが容易 ●どこでも、耳だけでも参加可能 ●アーカイブを24時間視聴可能 ●遠方からの参加でも旅費不要 ●退出しやすい
デメリット	●会場手配、機器準備が必要 ●会場費、キャンセル料が必要 ●人数の増減に対応しにくい ●十分な感染対策が必要 ●遠方からの参加は旅費が必要	●主催者はZoom等の費用が必要 ●大人数だと、やや会話しにくい ●ツールを使いこなす必要がある ●電波が悪いと会話がとぎれる ●ワークは慣れていないと難しい ●参加者全員と知り合いにくい

【図-2 講演会の開催方法の比較²⁾】

2) 橋本隆：これだけは知っておきたい！技術系公務員の教科書，学陽書房，p.117，2023.4