

寄稿 自治体職員のキャリアの描き方

自治体職員の専門性を自覚し、
スペシャリストを目指す

株式会社みんなのまちづくり代表取締役社長 伊藤 洋平



一般に、異動が多い公務職場においては、キャリアデザインがしにくいとされている。しかし今後、職員数の減少が見込まれる中、優秀な人材を確保していくためにも、職員にどうキャリアを描かせるか、組織がそれをどう支援していくのかを考えていく必要がある。ここでは、自治体職員と民間企業を経験した私の経験を踏まえ、これからの自治体職員のキャリアについて、述べていきたい。

自治体職員と民間企業を経験して

私は平成19年に多摩市役所に入庁し、24年に退職しました。その時はまさに参画から協働へ、民間活力を活用しようという時代でした。大学卒業後、市民主体のまちづくりがし

たいという思いから自治体職員になり、当時市民参加度日本一（日経グローカール調べ）だった多摩市を選びました。しかし日々仕事をする中で、まちづくりには職員よりも民間側で行政を応援するプレイヤーが足りないのではないかと感じていました。中国へ留学をしたいという思いもあって退職し、帰国後は民間企業に入り、その後、まちづくりの会社を起業しました。振り返ると少し変わった経歴になりましたが、常に、自治体職員は民間企業で通用するかという点を、自らを持って検証しようという意識がありました。実際に民間で働くことで、自治体職員の方が強みで、何が求められているのかを感じることができました。その

結果、民間と自治体の間にあるギャップを埋めながら、まちづくりを推進できることが自身の強みだと認識するに至っています。

キャリアに悩む入庁後から10年目

私が入庁した19年は、夕張市が財政再建団体（現在は、財政再生団体）へと移行した年でした。その衝撃は大きく、自治体職員でも一生同じ自治体で働き続けられるか、不安を抱える時代に突入したように思います。このような時代には、職員一人ひとりが専門性をもち、自治体に限らずあらゆる組織で通用する力をつける必要があると強く感じていました。しかし実際は、数年程度で異動があるため特定分野の仕事を継続することができず、成果も残しにくい、という公務職場の特徴は変わらないままでした。そのため、自身の職歴は民間企業で役立てられるのか疑問に思っている人も少なくありません。入庁後10年程度の30代半ばまでは転職の機会が広がっているため、民間企業への転職という考えを頭の片隅に持つ人も多いと思いますが、このような状況ではかなりハードルが高く、本当にこのままで良いのか

という悩みを抱えたまま過ごしている人も多いのではないのでしょうか。

自治体職員の専門性とは何か

私の経験からみると、民間企業で即通用するような専門性を、自治体で身につけることは不可能ではないかと考えています。自治体は、民間企業すべてを俯瞰（ふくかん）するようなポジションにいるため、現場で通用する実務とは少し離れるからです。

たとえば、高齢者福祉の部門であれば、医療や介護の専門性を身につけられると思うかもしれませんが、自治体職員が現場で利用者と接することはほぼありません。そのため、医療や介護の分野で再就職しても、現場ですぐに通用する人材ではないということになります。

しかし、自治体職員も専門性を身につけることはできます。ただ、それは多くの人が思い描いているような専門性とは異なるものです。私が考える自治体職員の専門性とは、①法令を運用する力 ②法令を作成する力 ③自治体の特殊性を理解し、活用できる力 の3点です。

①については、行政府が法令の執行機関であるという点から当然身に

つけておくべき力です。20年間勤務すると行政書士の資格を取得できるというのも、この点を反映しているからでしょう。しかし、自治体内部で働いていると、法令を運用することがあまりにも当たり前になり、その根拠を把握し、その根拠に基づいて業務を行っていくことがおろそかになる人もいるのではないのでしょうか。一方で、行政の事業の受託や補助金の申請等、行政と関わる民間の仕事は多く存在します。民間企業において、法令・規則を理解したうえで取り組む力は、大きな強みになります。自治体で自然と身につけられる法令運用の専門性は、ひろく汎用性があるものといえます。

②も民間で通用する専門性です。条例は議会を通す必要がありますが、実務上は自治体職員が担っていることがほとんどです。そして、法令を制定するためにはその根拠となる市民の意見を把握し、それを反映した内容にする必要があります。この作業は民間でいうマーケティングと共通です。適切なマーケティングを行ったうえで制定された法令は運用もうまくいき、活用されやすくなっているはずですが、さらに、法令の制

定側に立った経験があると、法令の意図、目的を理解しやすくなります。行政の事業公募の際、目的に沿った提案を行う必要があるため、民間企業において行政側の意図を適切に把握し、提案までつなげられる専門性は、大いに重宝されるものです。

③については、民間経験がないと気づきにくいかもしれませんが、たとえば単年度予算です。異動により担当者が変わると事業内容も変わりやすいこと、予算には議会の承認が必要であることなど、行政にとっては当たり前のことです。しかし、民間にとつてはこれらを知らないとなきなりスクになります。民間企業では管理職（上司）がOKを出せば、まず間違いなく契約です。しかし自治体の場合は、上司が承認しても、議会で否決されると不可となります。また、良好な関係を築いていた職員と一緒にやるつもりでいた取り組みが、その人の異動によって、白紙になることもよくあります。民間企業は損害を被るわけですが、職員としては、異動はどうしようもないことです。

このような点を意識したスペシャリストになるという思いであれば、

公民部門を超えた転職を躊躇することはなくなるのではないのでしょうか。

これからの自治体職員の仕事

前述のような専門性について述べたのは、今後さらに公民連携の機会が増えると考えているからです。特に、行政の役割は法令の管理部分に特化されていき、実際の法令に基づいた事業は民間が担うことが多くなるのではないのでしょうか。これまでの公民連携事業は、民間のおもてなしや仕事の進め方など、事業の運営の仕方を学ぶ側面が強かったと思います。それによって、窓口の対応が向上したり、処理スピードが向上したりという効果がありました。今後は、単に自身による事業実施の効率性の向上を求めるのではなく、職員は、民間が効果的に事業を行えるように環境を整え、適切な民間事業者を選定し、公民の連携により住民にとつての事業の質が向上することを求めていくべきと考えています。

ビジネスの仕組み、

キャッシュフローの理解は

行政職員にも必須に

ところで、お金についてのよう

な意識をお持ちでしょうか。私は公務員の頃、お金を稼ぐことに対して後ろめたい、申し訳ない気持ちをもっており、利益を出すことに対してどん欲になることができずにいました。しかし、お金がないと生活できませんし、労働に見合った対価がないとモチベーションが維持できません。そういった点でも、今後のまちづくりにはビジネスの観点（稼ぐという観点）が不可欠とと思っています。ビジネスを理解するにはキャッシュフローを理解することが重要です。指定管理やPFIなどの事業者選定にあたって、キャッシュフローを理解できていないと、堅実な運営主体の選定、そして選定後の安定的な運営も期待できません。今後財政が厳しくなり、事業者にとつて良い条件の募集ができなくなると、キャッシュフローを見ながら募集要件を決めていくことにもなっていくでしょう。民間、ビジネスで必要なキャッシュフローは行財政運営とは違った角度から見ると、改めて学ぶ必要がある項目だと思えます。

自治体職員はプレイヤーからプロデューサーに

話を戻しますが、私はこれからの自治体職員は、法令に基づいた事業の実施ではなく、事業の実施結果を受けて法令を変更していく、管理側に重点を置く必要があると考えています。つまり、事業を行うプレイヤーではなく、その環境（プラットフォーム）を整えるプロデューサーの立場になっていくという感じですね。

このようになるのはまだ先のことと思う人も多いと思います。10年程度の経歴の職員の中には、プレイヤーとして仕事をしていきたい、一つの分野に特化して取り組んでいきたいという人も多いようです。しかし、プレイヤーとしての仕事は今後、民間に取って代わられる可能性が高いということも認識しておく必要があります。今後は、特定の分野でプレイヤーとして活躍したい人は民間へ、という流れもありえると思います。ここで問題になるのが、公務員としての身分保障です。プレイヤーとして活躍したいからといって、公務員の身分を捨ててまで、という人はなかなかいないのではないかと思います。

そのため、本来はプレイヤーでありたいものの、甘んじてプロデューサーの役割を引き受けてしまう中堅層が多いのも自治体の実態ではないでしょうか。そこで、公務員を退職するリスクをできるだけ減らしつつ、プレイヤーとして働くための仕組みを2つ提案したいと思います。

● 庁内アントレプレナー制度

ひとつは、自身の取り組みたい仕事の民営化を提案し、民営化後、その仕事にプレイヤーとして専従し続けられるようにする制度です。職員は自身が民営化後に働くことを想定して、自身がどのようなポジションに就き、どのような役割を担うのか、またどのような労働条件であれば働きたいかも含めて検討します。職員としては、役所内の業務を独立させて、あたかもアントレプレナー（起業家）となるような気持ちで民営化を進めることとなります。もちろん民営化後は競争にさらされるため、同様の条件が継続するかはわかりません。しかし一方で、業績が向上すればさらに良い条件になる可能性も含まれています。公務員としての身分保障はなくなるものの、自身で事前に納得のいく条件を決めることが

できるため、取り組んでみたいという人も出るのではないのでしょうか。役所の業務としては考えてこなかった、収入をどう生むかという点について考えることがハードルになるかもしれませんが、先にも述べた通り、今後ビジネスの仕組みを理解することは職員にはとても重要だと考えており、この制度がきっかけで学ぶ機会にもなると思います。

● 退職職員の出戻り制度

もうひとつは、退職した職員が再度役所に戻ってくる体制を整えることです。民間企業に転職後、自治体職員に復帰しても、民間勤務の間は職務経歴としての加算が低かったり、自治体職員だった時と同じ役職で復帰できるとは限りません。もちろん、個人の意思で退職しているため、そうなることも理解できます。しかし、民間企業での経験を前向きにとらえ、その経験をしっかりと活かせるのであれば、待遇にも反映するのが良いと思います。具体的な制度としては、社会人採用枠の拡張や、採用試験の上限年齢の撤廃が考えられますが、制度だけでなく、職場の意識も大切です。退職した職員は戻ってこないことが前提だと考えが

ちですが、試験を受けて戻ってくる道もあることを伝えておくのも、人材確保のために重要だと思います。

前向きな職員がリスクをとれる環境を

多くの職員はさまざまな理由で退職します。その中には、公務職場の仕事に満足してはいるものの、さらに自分のスキルを高めたい、より自分の強みを活かせる仕事があるのではないかと考える職員がいるのも事実です。これから人口が減少して人材不足が懸念される中、そのような前向きな人材を、公務職場がみすみす失うのは大きな痛手になります。向上心のある前向きな人材が、自身の望むようなキャリアを形成できるように、自治体としても体制を整えてみてはいかがでしょうか。

PROFILE

株式会社みんなのまちづくり
代表取締役社長

伊藤 洋平（いとう ようへい）

東京大学大学院工学系研究科修了。平成19年多摩市役所入庁、24年退職後、中国へ留学。帰国後、民間企業を経て現職。地方創生の生涯活躍のまち事業を中心にまちづくりに取り組む。行政が民間と対等な立場で公民連携事業を行うための行政職員向けの研修等も実施。公益社団法人日中友好協会理事。