



地方自治体の職員採用をめぐっては、受験者数の減少、辞退者の増加、技術職の行政離れ等の傾向が顕著であり、行政領域でも人的資源の確保が課題となっている。過疎地や人口規模の小さい自治体ではより厳しい環境にある。上図は職員数 3,000 人規模のある自治体の年齢別職員構成を示したものである。団塊の世代等の大量退職に新卒採用で対応しているものの、採用に際しては官民、官官を問わず厳しい獲得競争に直面している。また従来の行革を反映した中堅層の落ち込みによって職員構成は M 字形を示しているが、これに伴い人数だけでなく質の面からも職員研修のあり方と職員のモチベーション向上への方策が喫緊の課題となっている。とりわけ中堅職員への負担が重くなる状況では、中堅職員とともに若手職員のモチベーションを高めることが不可欠となる。昇格試験等の受験者数の減少傾向が進む現状は、今後の行政組織の維持にとどまらず、公共サービスの持続性確保にも大きな課題を投げかける。そこで職員の資質向上にむけては三つの実践に取り組むことが必要となる。

第 1 は、「注意の実践」である。より広く、より深く時間や空間を視野に入れて、観察能力を向上させることである。一つの地方自治体だけで完結する経済社会活動は皆無であり、グローバル化が進展する中では、地球規模での観察を通じて注意の実践力を高めしていく必要がある。また相互関連性を深めた複雑な経済社会システムでは、様々な問題を解決する方策が

予期せぬ方向や結果に結びつくことも少なくない。その理由は、問題の原因とその解決策の効果が外見的に認識しているほどには時間的、空間的に近接していないためである。複雑なシステムの中で生じる問題を克服するには、いかに広く、深く、時間や空間に対する注意力を養い発揮できるかが鍵を握ることになる。

第 2 は、「意味づけの実践」である。自治体経営における様々な行動に対して常に意味づけを行い、その意味づけに基づいて行動の体系化を図ることである。いわゆる行動規範の形成である。首長に限らず自治体経営に関わる行政職員、議員、そして官民連携を通じて公共サービスに関わる民間企業や NPO 等の組織活動においても、常に意味づけを意識し行動規範の共有と向上を図っていくことが重要である。

第 3 は、「信頼の実践」である。行政組織における行政経営と地域全体を視野に入れた地域経営とは、自治体経営として密接不可分の関係を強めており、ここでは意味づけの実践で形成された価値観をベースに地域・住民と行政との信頼感を高めていくことが重要である。信頼感の醸成には、行政自身が組織の中で「システム思考」を発展させていく必要がある。システム思考とは、地域、コミュニティ、住民、外部環境も含め、様々な活動はそれを構成する異なる部分の相互作用で生まれるとする概念である。組織や地域を全体として理解するには、多様な考え方や視点に目を向け、それを合成する力が求められるのである。