

豊かな日本は、こうして作れ！ 泉房補・藤井聡・9/30/2023 4:18:32 AM

・T型人材とは？I型人材やπ型人材との違い、メリット、育成するポイントを紹介 | 人事 ZINE (offerbox.jp)

T型人材とは、特定の分野を究めながら、その他のジャンルにおいても幅広い知見がある人材の呼称です。「なぜT型と呼ばれるのか」「注目される理由は何か」といった点について詳しくご説明します。

T型人材の意味

専門的な知識・スキルを併せ持ち、専門外においても幅広いジャンルの知見がある人材を意味する「T型人材」。「T」という字の縦線を「専門性の深さ」、横線を「視野の広さ」に見立てたものです。またT型人材は、1つの分野において専門性を究めた「I型人材」と、幅広い知識に精通する「一型人材」を掛け合わせたハイブリッド型ともいわれています。

T型人材が注目される理由

近年、さまざまな人材タイプのなかでも T 型人材が特に注目されている理由を見ておきましょう。

T 型人材は、専門分野において優れた知識や経験を持つ「スペシャリスト」と、幅広い知識で多角的な視点を持つ「ゼネラリスト」の 2 つの要素を併せ持っています。

IT が急速に発展し、移り変わりの激しい現代において、マーケットでの競争は以前よりも激化しており、各企業は競争優位性を高めるため、専門知識と別分野の知見を融合してイノベーションを起こせる人材を求めているのです。

専門性の深さと視野の広さを兼ね備えた T 型人材の存在価値が高まるのは必然でしょう。

T 型人材とその他の人材タイプとの違い

一般的に用いられる人材タイプの分類には、T 型の他にも、さまざまな種類があります。ここでは、以下 5 つの人材タイプと T 型人材との違いを押さえておきましょう。

- I 型人材
- π 型人材（パイ型）
- H 型人材
- Δ 型人材（トライアングル型）
- J 型人材

I 型人材との違い

I 型人材とは、専門性に特化したスペシャリスト的な人材です。技術革新が急速に進んだ高度経済成長期以降、日本企業が求め続けてきた人材タイプの 1 つであり、主に技術職に多く見られます。

T 型人材にも「I 型人材」の要素が含まれていますが、同時に、幅広いジャンルの知見を持ち合わせているかどうか、I 型人材と T 型人材の大きな違いです。

π 型人材（パイ型）との違い

π 型人材とは、2 つ以上の専門分野を究め、かつ、さまざまなジャンルの知識を併せ持つ希少性の高い人材です。究めている専門領域が 1 つであれば T 型人材、2 つ以上であれば n 型人材となります。

複数の専門分野に関する知識やスキル、そして幅広い知見を持つ n 型人材は、独創的な発想を生み出せる人材として T 型人材よりも重宝されやすい傾向にあります。

H 型人材との違い

H 型人材とは、自らが特定の分野を究めているだけでなく、別分野の専門家と横のつながりを築ける人材です。H の横線には、専門性に特化したスペシャリスト（I 型）同士の架け橋になれるという意味が込められています。T 型人材には、この架け橋の要素は含まれていません。

多様性が求められやすい現代において、他社との境界線を越えてつながりが持てる H 型人材もまた、必要とされる人材タイプの 1 つです。

△型人材（トライアングル型）との違い

△型人材とは、3つの分野を究めた人材で、「トリプルメジャー」と呼ばれることもあります。究めた専門分野はT型人材よりも多いですが、幅広いジャンルの知見があるかは問われません。それでも、複数の専門領域に通じている△型人材の需要は高めです。

J型人材との違い

J型人材とは、高い専門性を持ちながら、さまざまな分野のスペシャリストと交流できる人材です。その分野に特化した専門家や第一人者とコンタクトが取れるので、専門外の分野においても効率よく学べます。T型人材はすでにさまざまな分野に広く精通している状態ですが、J型人材は幅広いジャンルについて学んでいる状態にあります。

1/17/2024 7:58:14 AM

第3章・T型人材による役人の少数精鋭化・

・地方自治体の職員にも欲しい民間の経営感覚・86頁・

・藤井・市長の発想で新しい政策をやろうとするとき。1つの**ボトルネック**と言うか、失敗の要因になり得るのが、関係者の能力の問題、ですよ。すなわち、仮に市長が新しいビジョンを持ったとして、「中身をこうしようやないか。じゃあ君、これをやってくれ」と言って任せきったら、市長の思っていることを実現できずに、ショボい結果しか得られない。ということになってしまうことだってあり得ると思うのです。

・そこがうまくいったのはやはり泉さんが新しい政策の中身についてかなりいろいろと指導されたからですか…？

・泉・例えば障害者福祉について私は、「困った人を助けます」という発想ではなく、「障害者を助けると儲かりますよ」という考え方が大切だと説明してきました。

・さらに階段があるようなレストランだったら、そこに簡単なスロープを付けるといったことを役所がアドバイスして、しかもスロープを付ける費用はレストランと折半ではなく、全額を税金で引き受けてきたのです。

・87 頁・

・スロープが付けば、車椅子の人だけでなく、ベビーカーを押す親子連れも入りやすいし、足元の悪い高齢者もつまずきにくくなる。その結果、レストランだって繁盛します。

・こうしたバリアフリー化とか障害者対応などを、しっかりと全額税金で行うことによって、商店街のイメージもよくなり、街としてのブランド価値も上がります。

・行政は商売される方への対応について勘違いしがちなんです。商売人の方に対して、「自分のことだから費用負担も自分でやってよ」と考えがちな役人が多いようです。

・しかし私は、費用は折半でもなく、上限はあるにしても全額を役所が出すことにしました。その方のお店が儲かれば税金で返してもらえるし、その店の評判がよければ街全体のブランド価値を高めることにもつながります。すると来る人も増えてどんどん街も賑やかになるでしょう。こういう発想を公がすべきだと私は考えています。

・藤井・なるほど、公的資金を支出する正当な理由があるなら、しっかりと支出してあげる、というところがポイントなわけですね。だけど、中身についてはその筋のプロフェッショナルの業者にやらせよう、ということですね。

・泉・設備や施設などハード面だけではなくソフト面も重要で、跳んだりはねたりする空間は、例えば明石の場合には、YMCAなどのプロに来てもらいました。

・88 頁・1/17/2024 8:19:42 AM

・藤井・そうか。跳んだりはねたりとかする施設というのは市の運営だけ
ど、施設の中身についてはプロフェッショナルな業者を選定したのです
ね。

・泉・私の基本は行政を民間をコラボしてやるということです。その場に相
応しい完全に子どもと遊ぶのに慣れた人たちに来てもらいました。運営
は民間に委託したのです。

・藤井・やり方としては、信頼できる立派な業者を選んで、その業者のプ
ロフェッショナルの方にこの施設の中身もやってもらうようにし、市長も一
応中身は確認するとしても、そこは任せているわけですね。

・泉・餅は餅屋というのを基本にして、そのうえで最後のリスクや責任を
負うのが行政という考えです。ノウハウとかやり方が上手な民間であれ
ば、行政もそことコラボしたほうがいいに決まっています。

・「お上意識」「前例主義」「横並び主義」の弊害・

・藤井・ところで僕は中央政府の仕事もしていますし、基礎自治体、小さ
な地方自治体の人たちともあれこれ仕事をご一緒することがあります。
で、そんな役所の職員の人たちとあれこれ議論すると、実は彼らはいろ
いろなアイデアや知識を持っているんですよね。

・89 頁・

・いろいろな業界の民間の人たちもやっぱりいろいろと付き合いがあって、さまざまな人と酒を飲んだりしながら話していると、「本当はこうなっているんだよ」だとか「ホントはこういうことやるべきなんだよ」だとか、ホントにいろいろなことを知っていますし、良いアイデアを持っていたりする。

・首長としてそういうアイデアや知識を全部吸い上げて政策を実行したら、ものすごく世の中がよくなると思うわけですが、なかなかそういう事にはならない。特に、中央政府においては、組織が巨大すぎるし、財務省が他の省庁に比べて強すぎることもあって、現場の声が全く実現に結びついてない、という現実がありますよね。その点、泉さんはできるだけ、役所の中にあるそういう声を拾い上げようとしたのではないかと思うのですが、いかがでしょう…？

・泉・今から振り返ってみて改めて思うのは、私が市長になったときは明石市も本当に普通の役所でした。その後、明石市役所では3つの点において革新的な変化があったのです。3つの点というのは、日頃から基本的に言ってきたことですが「お上意識」「横並び主義」「前例主義」です。役所の中では大抵、それらがはびこっているのが実情です。

・まず「お上意識」は、お上を見て市民を見ない、国ばかりを気にしている。「横並び主義」は、隣町と同じことしかせず、自分の街独自のことはない。「前側主義」は、これまで長年わってまだことを変えず、新しいことはしない。

・でも私は市長になってためらうことなく全国初のことを実施していきました。全国初は、国の指示ではないからな上意識に反するし、前例主義でも横並び主義でもありません。

・最初は明石市役所でも3つの因習が根強かったから、私は最初、ほぼ全員から羽交い絞めにされて、「市長、全国初はダメですよ」と言われました。「やる内容をまだ話していないだろ」と言ったら、「内容は関係ありません。全国初はダメなんです」と言います。忘れもしません。

・「なんであかんねん。市民のためやないか。ええに決まっとるじゃないか」と思って、羽交い絞めを振りほどいてパンパンやっていたら、組織も変わって行って、「あれ、国から怒られへん」というようになりました。

・藤井・実は、なんとなく「やったらアカン」と思っているだけで、よくよく考
えて実際にやってみたら、やったらアカンことでも何でも無い、っていうの
がいっぱいあるんですよ。

・91 頁・

・泉・そうです。振りほどくと意外と怒られないんです。

・藤井・僕個人も学者として新しいことや他の学者がしないことをやってき
ましたが、確かにやる前には、皆から怒られたり否定されるんじゃない
か・・・という漠とした不安があったのは事実です。でも、そんな不安には
実は何の根拠もないことが実に多い。結局、やったって誰も何も言わな
いし、何だかんだと言う人がいても、やればやるほど、結局そういう人た
ちも何も言わなくなる。何より大切なのは、ちゃんとした結果が伴えば、
結局何も言われなくなるっていうところ。ちょっとした勇気、っていうのは、
ホントに大切なんですよ。きっと、地方行政の現場でも、そういうことが
いっぱいあるんでしょうね。

・泉・国から怒られるなんてことは思い込みにすぎないですよ。

・経産省の補助金をもらってつくった産業振興センターが
駅前の一等地にありました。非常によい立地なので、私
は「そこを転用すれば保健所になる」と言ったんです。当

時はもう全員が口々に「経産省が怒ります」と反対しました。そこで、「本当に、あそこを保健所にしたら、経産省が怒ると言ってるのか」と聞いたら、誰も何も言わない。実際、経産省がそんなことで怒るわけがないんです。

・藤井・勝手に怒るんじゃないか、ってびびって思ってただけなんですよ。僕も、中央官庁のキャリア官と話す機会が度々ありますが、彼らは意外にかなり柔軟なことを言うんです。しかも、「地方自治体は全然やらないんだよ」と言う話もよく耳にします。

・92 頁・1/17/2024 8:40:26 AM

・だから、中央政府の役人は、地方自由体に対して誤解しているところがあるんじゃないかと思います。中央政府の役人は、地方自治体の役人について「レベルが低い」というように思っている節がある。でら、それはやはり誤解で、地方自治体のほうは疑心暗鬼で本省の意向を付度して、「意見言ったり、新しい事やったら怒られる」と思っているか黙っている、っていうだけのことも往々にしてあるわけですから。

・泉・私が実際に本省に足を運んで、駅前のセンターを保健所にしていいかと直接開いたら、全然怒られません

でした。それで産業振興センターを保健所に変えたので
す。

・また、保健所になると、それまでほとんど使われていなかった物や設
備も有効に使えるようになりました。駅前の一等地ですから、保健所とし
てはコストバランスもよくて、今は効率的に使えています。

・地方自治体ではそんなことが多いのです。お上意識は思い込みであっ
て、国も悪意があって嫌がらせをしているわけではないのだから、基本的
には現場が合理的な説明をすれば、国としてもそれでいいとなります。

・93 頁・

・藤井・明石市の新しいやり方がしっかりと円滑に進んでいった背景の 1
つには、やはり中央政府の人間を呼んできたことも大きいですよね。そう
いう「パイプ」をもっておくと。中央政府の人間が意外と怒らないというこ
も、わかってきますものね。

・泉・中央官庁の官僚は俗に言うところの優秀な人材ではあるし、心ある
人も多いのです。地方自治体の職員とそんなに極端に違うわけではあり
ません。公の立場で試行錯誤をしているという点では基本的には一緒で
す。

・実際明石市では、中央官庁の官僚が5人も6人も役所のなかにいる状況ですから一緒に飲んだりもします。それで皆安心して「中央官庁の官僚も怖くないんや」という状況になり、それに慣れていきました。

・現場にいる地方自治体ならスピード感が出せる・

・藤井・僕は首相官邸に6年間いましたが、そこでいろいろな仕事をしていると、「こういうのをやったほうがいい」といろいろ思いつく。で、それをいろいろな人に提案してまわったわけですが、役人の方々や政治家の方々はそれができない理由を、100万個ぐらい持ってくる(笑)時に「これをやったほうがいい」と言うと、鼻で笑われたりすることも凄く多い。

・94 頁・1/17/2024 8:52:41 AM・44・

・もちろん、行政のプロから見れば、法的にできないとか、制度上不可能だとかもあるだろうと思いますが、やろうと思えば絶賛にできることら山ほどある。

・特に、行政官だけではどうしようもないことも、政治家ならば、いろいろな事を動かして実現してみせることが絶対可能な、っていうことが実にたくさんある。にも拘わらずそれをやらない、っていうか、できる可能性があるのかないのかを考えてみようかという気持ちを一ミリ持とうとしない。っていうのが実に多い。っていうのは結局、いろんな次元で「臆病風」が微

妙に吹いていて、「そんなの前例がないんだからやっちゃダメに決まってるだろ」と思い込んで「やっちゃったら怒られるよ」という風に勝手に決めつけてる、っていうだけの話がホントに多かったんだと思います。

・泉・言い訳するのは政治家の仕事でも取るべき態度でもない。政治は結果責任なので、やってみせなければなりません。決断して前に進めるのが政治家の役割です。

・藤井・そこが政治家は官僚とは違いますね。

・泉・国の官僚は前例主義だから過去にやったことでないと、ものを考えられません。コロナのときもそうでした。でも私は、新たに政策をつくれるのがすごく楽しかったですね。

・95 頁・

・よく商店街に行って店主の親父さんから話を聞きました。ある店で親父さんに「何に困ってますか」と聞いたら、「市長さん、こんなん言うたら悪いやけど、ウチはテナント料を先月滞納してな、今月も払われへんのや。お客さんおらへんやろ。だから、もう店を閉めるわ。市長さん今日は会うのが最後かな」と言われました。

・私は「そんなこと言わんでくださいよ。わかりました。じゃあ、テナント料2カ月分あればいいんですか」と持ちかけると、「まあ、そうやけどな」とい

う返事で、その日は4月10日でした。親父さんに「いつまでにいるんですか」と尋ねたら、「25日が締め日やから」と言うので、「わかりました。24日までに振り込みますわ」と約束したのです。

・市役所に戻ってから、職員を集めて「100万円、振り込むぞ」と言い、市議会にも臨時会を開いてもらって予算案の了承を得てから、その話を銀行に持って行って、すみやかに手続きしてくれるよう要請していきました。

・その結果、約束通りに実行できたのです。親父さんから4月10日に話を聞いて、4月24日にはその親父さんのところだけではなくて、申請のあった店舗にすぐ100万円を振り込みました。

・96頁・1/17/2024 11:55:58 AM

・藤井・それは素晴らしい日本の役所では考えられないくらいのスピードですね。ちなみにそれってやっぱり、その特定の業者さんだけでなく、ある種の基準をつくって。その基準をクリアした人に振り込むという。公平性を担保した上での行政手続きを取られたんですよね…？

・泉・そうです。ただし給付ではなくて貸付けにしました。つなぎ融資ですね。どうせ後で国や県からいろいろな形でお金があると予想していて、読みどおりになりました。

・今すぐ必要なのに国や県のお金があるのが遅いためにテナント料を払えないギリギリの状況だったんです。つまり、お金が今日いるのに明日もらっても遅いから、「今すぐお金があるんだったら、とりあえず明石市がいったん出しとくから、後で国や県からお金が来たときに戻してくれたらええ」と言って振り込んだのでした。店の親父さんたちからは非常に感謝されましたね。

・藤井・そのお話、ノーカットで官邸に伝えますね(笑)。

・泉・聞いて欲しいですね。

・藤井・岸田文雄首相は「聞く力」を持ってらっしゃるってことなので、しっかり聞いて貰ってしっかり実践してもらわないといけませんね(笑)。

・97 頁・

・泉・続きがあって、店の親父さんはもう1つ、「うちのパートさん、実はひとり親家庭なんや。うちのパート料で子どもに飯を食わしてるねん。でもお客さんがおらへんから、ずっと休んでもらってる。心配や。あの家の子、ご飯食べれてるんやろか」と言うから、それにも「わかりました、何とかします」と言って対応を約束しました。

・明石市からひとり親家庭に5万円の支援金をすぐに出しました。これは国よりも3カ月早かったんです。やはりちゃんと市民や国民の声を聞いて、それを形にするのが政治だと思います。

・藤井・でもこのお話はホント、凄いですね。やっぱり現場に近い地方自治体だったら、やりようでは、欧米並みの「スピード感」が出せるんですね。

・泉・国は現場のことに疎いから、市民に身近な地方自治体の役割は重要ですね。

・大事なものは「優しさと賢さと少しの強さ」・

・藤井・僕は行政における「愛」の重要性、っていうお話を先程申し上げましたが、それに加えて先程大切だって申し上げたのは「ちょっとした勇氣」というか「気概」ですね。

・98 頁・1/17/2024 12:08:20 PM

・これをさらに**包括**的に申し上げますと、次のように整理できると、思います。

・そもそも人間の精神には、「知・情・意」という3つの要素がありますが、あるべき行政、政治を行うには、このまつが全て揃っておかなければならない、という事だと思うんです。

・まず「情」というのは、なさけ、とも読みますし、感情の値でもあります
が、これは要するに、感情的に「国民を愛する」という精神ですね。

・「知」というのは当然。知性です。ある種の政策の合理性を考えるに
は、この「知」が絶対必要です。これがなければ、どれだけ国民を「愛し
て」いたとしても、やることなすこと全てが出鱈目。というか完全に裏目裏
目になってしまう。

・そして、最後の「意」というのが、先程お話した、気概や勇気というも
のですね。これがなければ、どれだけ国民を愛していて何かやってあげ
ようと思っても、そしてその上で、どれだけ知性があるって合理的な政策を
立案することができたとしても、それを実行する「勇気」がなければ、
結局何の行政も行われな、っていうことになってしまいます。

・おそらくは明石市の例をとると、以前はこの3つが不足していたからこ
そ、必ずしも明石市政がうまく回っていなかった、だけど泉さんが市長に
なられてから、**泉さんがもたれている範囲の知・情・意を可
能な限り駆使して、**その帰結として、明石市の政策がどんどん展開
していったのだと思います。

・東京大学で学ばれた泉さんは、当然、「知」をお持ちであったでしょうし、「情」についても明石という地の自然的、社会的、歴史的な環境のなかで育まれたのだと思います。いわば、「関西の地べた」のなかでずっと育てこられた感覚というのが、すごくあると思います。それがあるから、明石に対する「深い愛」をお持ちなんだと感じます。そしてもちろん**意**もあって、それがあったからやはり「前例主義」を乗り越えて様々な新しいことも実現されたんだと思います。

・僕はそういう**「知・情・意」ある政治が、日本の国の中心である内閣**のなかでできないかと、ずっと思っているんですが…。

・泉・今の3つは実は私が市長として職員の訓示などでずっと言っていることでもあると思います。ただし言葉は違って、私が20歳のころに勝手に自分でつくった「人に必要なのは、優しさと、賢さと、ほんの少しの強さ」というものです。

・藤井・ああ、なるほど、そう表現することもできますね。

・泉・チャップリンの映画「ライムライト」の台詞をもじっています。すなわち、「人生は素晴らしい。怖れの気持ちさえ持たなければ。人生に必要なものは、**勇気と想像力、そして少しばかりのお金なんだ**」という台詞です。

・100 頁・1/17/2024 12:19:56 PM

・「**優しさ、賢さと、ほんの少しの強さ**」ということは、20歳から40年間
言い続けてきて、市長としての訓示でもずっと言ってきました。それを市
役所の職員にも求めたのです。

・まず1つ目の「**優しさ**」というのは、甘さじゃなくて想像力を指していま
す。人の痛みに対する共感力です。自分のほっぺたをひねったら自分は
痛い。けれども見ている人は誰も痛くありません。逆に他人がほっぺたを
ひねっても自分は痛くない。残念ながら人の痛みを完全に理解すること
はできないのです。**しかしそれを理解しようとするのが、想像
力にほかなりません。**

・市の職員として仕事をしていると、どうしても役人目線になってしまうの
はしょうがないかもしれません。そこで、市民は実際にはどうなんだろう
かという**想像力**を働かせなければなりません。この想像力の翼を優しさと
呼びたい。ぜひその優しさは持って欲しい。これは愛とも言えますね。

・2つ目の「**賢さ**」は勉強ができるという意味ではなく、本質を見抜く力で
す。国からの指示は必ずしもすべてが正しいというわけではありません。
国は地域特性などに配慮せず画一的に指示してくることも少なくないの
です。それをそのまま地方自治体の職員が実行してはいけません。

・国と喧嘩しろとは言わないまでも、物事の本質を見極め、市民にとって国からの指示はためになるのかどうかという観点を入れたうえで、地方自治体の職員は賢く行動しなければならないのです。

・加えて、今はこうだけどまたそのうち値上げするんだらうということも含めて考えないと、市民への説明責任は果たせません。したがって賢さとは、疑いの目も含めた形で「本当はどうなんだらうか」としっかり自分で考えることでもあります。

・3つ目の「ほんの少しの強さ」というのは勇氣です。例えば皆が仕事するとき上司がわからず間、部下が動かないということがあるかもしれません。まあ、人間社会とはそんなものでしょう。

・それでも、市の職員は市民のための仕事をするのだから、職員が市民のためになることなのに難しいからといって諦めるのは市民にとってはアンハッピーなだけでなく、不誠実です。そもそも職員は決して諦める立場ではないのです。根気よく時機を見るなり、やり方を変えるなりして市民にハッピーを届けるのが市役所職員の仕事にほかなりません。

・ただし誰もがスーパーマンではないので、びっくりするような強さまでは求められるわけではなく、ほんの少しでいいから強さを持ち続けて市民のために働いて欲しいのです。

・年に2回も行った適時適材適所の人事異動・

・藤井・なるほど、行敗だけでなく、これまで生きてこられた中でその3つを、つまり、知・情・意を大切にされて、そしてそれを明石市政に展開して行かれた、ということですね。そんな行政展開の中で、やはりキ一となるのが職員の皆さんにどう働いてもらうのか、ということになると思いますが、それについてはいかがでしょうか!?!

・泉・人の問題は実はいちばんシンプルだと思います。私がずっと言っているのは「適時適材適所」ということなんです。適切なときに適材適所を適時やってその部署に合った人事をしなければなりません。

・通常の地方自治体では年に1回、4月1日などに人事異動を行います。しかし明石市はコロナ渦のときには年に27回もの人事異動をしました。他の地方自治体からは年に27回もとびっくりされます。

・しかしコロナ渦で感染者が増えて電話で受け付ける者が必要になったのであれば、その部署の人材をパッと増やさなくてははいけません。コロナが収まったら、元の部署に戻っていただけなので、コロナ禍の波に合わせて人を異動させたただけなのです。それが合理的な対応でもあります。

・103 頁・

・電話で受け付ける部門の人を増やさないと、感染した患者を放ったらかしにすることもそれだけ増えるのです。地方自治体によっては、電話が通じなくて3日間も放ったらかしになったケースもありました。

・要するに役所の人事も、各部署の仕事量に合わせて人の配置を変えればいだけなんです。スポーツで言ったら、パレーボールで選手がグルグル回ると一緒に、いろいろな仕事ができる人間をあっちに行かせたりこっちに来させたりするだけであって、大した事ではありません。

・人事異動は年に1回だというのは皆の思い込みです。そう思い込んでいると、コロナ渦のときに保健所がパンクしているのに、誰も応援に行かないという状況になります。一方、コロナ渦のせいでほとんど仕事がなくなっている部署もあって、その職場は活動が止まっているので、職員を家で待機させるようなことにもなります。

・私としては、職員を家で待機させるよりは保健所に行ってもらって、その仕事を手伝わせるべきだと思い、適時の通材適所を続けたわけです。その結果が積み重なり、27回人事動になりました。その意味では人事異動が年に1回というのは、市民に目が向いてないという証しかもしれません。

・104・頁・1/17/2024 12:57:31 PM

・藤井・役所の人事臨機応変に行わなければならないということですね。

・泉・適材適所の人事異動は、今いるメンバーでいい人がいたら当然、年齢とは関係なく実行するべきです。もし適材がいなかったら外から持ってくればよいのです。

・私が市長になったころは、58歳か59歳で部長になってになって1年か2年程度務めることになっていました。しかし**私はいきなり50歳でも部長にしました。**古い慣習で「卒業記念」に部長になるような年功序列ではなくて、ちゃんとその部署に向けた人を部長にするのが当たり前です。課長も当時は**50歳手前くらいでなっていたのを**変えて、**30代の課長を30人も**つくりました。これら適材適所で、当然の合理的な人事異動だと思います。

・藤井・人事マネジメントで適材適所をやる、という方針を決めたとして、実際に適材適所の人事を進めようとする、人事評価上の適切な判断が必要となると思いますが、それについてはどう対応されたのですか？

・泉それについては、明石市は国よりも早く独自の評価システムを入れて、それぞれの人材を多方面から見るようにして判断しました。ただし人

事異動をしても、もし新しい部署に合わなかったら、すぐに戻したりもしました。

・105 頁・

・藤井・その合うか合わないかの判断というのは、誰が担当されたのですか？

・泉・実際に新しい部署で仕事をしてもらったら、ある程度、客観的にわかります。

・藤井・それを判断するのは市長ご自身なんではないですか…？

・泉・いえいえ、職員が 2000～3000 人もいるので、全員のことを頭に入れるのはとても無理です。判断は各部署の長が責任を持って行います。そのうえで、忙しい分野で人が足りなかったら、固有名詞までは出さずに

「あの部署が忙しいから、誰か応援に行ってやれ」と言いました。

・藤井・なるほど。各部署から人が足りないか多いかを聞く、あるいは、新しい部署に行った職員に「もし、あまり合わん部署だなと思ったら、そう言え」ということですね。

・泉・そうです。私自身は職員の固有名詞で仕事をするんじゃなくて、まさに各部署の必要な人数と適性を聞くことにしています。

・藤井・単にそれだけの指示でちゃんとうまく回るのでしょうか…？

・泉・回ったと思いますよ。職員を年1回しか動かしてはいけないと思
込んでいたらうまく回りません。

・106 頁・1/17/2024 1:08:37 PM

・いつでも自由に動かしていいということであれば、その方が明らかに合
理的です。さっきも言ったように、新しい部署に合わなかったら変われば
いいだけです。

・藤井・なるほど、たったそれだけのことで、人事ってうまく回っていくん
でね。逆に言うと、それすらやっていない行政組織っていうのが一杯あっ
て、それができてないから、行政が良い風に展開していかない。っていう
ケースが多いんでしょうね。

・泉・は年1回で異動したら、そこで1年間我慢しなければなりません
で。今は人事異動が多いので、そんなこともほとんどなくなったので
す。

・役所の組織風土、文化が変わりました。年に近回だから2
週間おきに人事異動があるわけです。次の人事異動は2週間後なら、2
週間やっとうまく目途がついたら元にも戻せます。だから今は「2週間1
ヵ月で元の部署に戻してやるから、ちょっと行ってくれへんか」というよう
な感じになっているんです。

・内部に必要な人材がいなければ外部から採用する・

・泉・さらには、必要な人材が市役所内にいなければ、適時適材適所で外から採用するようにしました。だから民間から社会人経験者を採るだけでなく、全国公募によって市役所にいなかった専門性のある者を次々に採っていきました。

・107 頁・

・例えば私は 1 年目に、弁護士資格のある人材を、弁護士としてではなく一般の行政職員として採ったのです。「ザ・弁護上でございます」から市役所職員になりました。法律に強い職員ということであって、これは英語の得意な職員というのと一緒です。

・明石市役所には多いときには 13 人の弁護士がいました。人口 30 万人にすぎない明石市に**全国の地方自治体で最も多い数の弁護士がいたのです。**

・藤井・ちなみに明石市の職員そのものの数は増やされたんでしょうか？

・泉・明石市の職員も人数の多い世代と少ない世代がいます。私が市長になったときには団塊世代の卒業時期と重なったので、職員的人数は減

っていくことになりました。それで当初は職員数が削減傾向で進んだので
す。

・私は単純に公務員が少ないほうがいいとは考えていません。しかし最
初は、ごゆっくりしている方がかなりいました。ごゆっくりしている方からし
っかり働く方へと入れ替えていくと、同じ仕事量を少ない人数でこなすこ
とができます。簡単に言うと、1.5倍仕事のできそうな人間を、1・2
倍ぐらい高い給料で採るという方針にしました。

・108頁・1/17/2024 1:32:23 PM・たわ。

・例えば弁護士資格のある人、福祉職、心理職、保健師、DVの
相談に長けた人など専門性のあるものを従来の非正規ではなく
て正規職員として採用し、給料を上げました。ちゃんと仕事の出来る人
を採ることによって職員の資質を高めていったのです。

・藤井・職員の数を増やさないで質を高めていったわけですね。

・泉・まさに少数精鋭化を図ったのです。安かろう悪かろうじゃなくて、市
民からも頑張っていると評価していただけるような職員へと質を高めてい
き、必要な仕事でも市役所内にそれが出来る職員がいなかったら、外か
ら引っ張ってくるということをしてきました。

・明石市では全落数えたら 100 を超えるくらい全国初のことをやってきました。とな と、すごく忙しそうに見えるかもしれません。しかし私が市長だった最後の年の明石市は、兵庫県のなかで人口比における公務員数が最少でした。

・ただし非正規ではなく正規化もしてきましたから、一旦減った総人件費は若干増えましたね。

・藤井・職員を解雇することもあったんですか・・・??

・泉・いえ、単に定年を待っただけでした。50 人が定年退職して出て行った後の採用が 30 人だったら、20人減ることになります。

・109頁・

・藤井・採る人数を減らすという格好で減らしていったということでしょうか。

・泉・そうです。50人が定年でいなくて50人採ったら一緒です。そこで採る人数は 30 人から40 人くらいにしました。また、50 人卒業して40 人を採用するとしたら、そのうち 20 人をこれまで通りの一般行政職にし、残りの 20 人を専門職にしました。

・しかもポイントは専門のことしかできない専門職じゃなくて一般行政職ができる前提での専門職です。つまり、一般の人たちがイメージする弁

護士じゃなくて弁護士できる市役所職員として採っているのも無駄がありません。だから弁護士資格があってもいわゆるラインの人間、ということになります。部長がいて弁護士の課長がいて係長がいて、といった形で、普通の決裁過程の中にいる職員として弁護士を位置づけたのです。

・藤井・50人が辞めて40人採って20人をそれまでの一般的な採り方にした、っていうのは、なぜなんでしょうか。言い換えれば、なぜ専門職を30人採らなかったんでしょうか…??

・泉・正直、最初の段階なので一気に採るよりも、バランスのある採用で状況を見たかったのです。

・藤井・なるほど、状況がわかってから、後で増やしていこうとした、ということですね。

・110頁・1/17/2024 1:45:39 PM・

・泉・市長後半の3,4年は専門職を増やしています。最初は状況が見えないので、一般行政職と専門職の比率を大きく変えず慎重な採用をしていきました。

・藤井・いずれにせよ採用数を減らしたのは、新規に採用した職員の能力がもっとわかった段階でガッツリ採るための貯金みたいなものですか。

・泉・そうです、実際、明石市では3年前から総職員数を元に戻してきています。結局、大事なのは公務員の人数ではなく、市民が納得するような能力のある公務員が市役所にちゃんと居続け市民のために働き続けるようにすることなんです。

・専門性と同時に多様な仕事もこなしていく時代・

・藤井・日本の行政全部がインハウスエンジニア(土木系の技術者などの行政組織に直接属している技術系の公務員)を減らす方向になっています。それは中央政府でも県でもそうだし、基礎自治体、市町村となるとその傾向はもっと強くなっているのです。だから専門家の公務員がどんどんいなくなっています。

・結局、行政では外注ばかりになってしまいました。外注するのが、行政の効率化になる、なんていうイメージを持つ方が多いんですが、実際は「逆」である場合も多々あります。

・111 頁・

・そもそも、外注してしまえば政府が支払ったお金の一部が受注した業者の利益として流出してしまう事になるわけですから、実際には不効率化している面もあるのです。しかも、外注の場合には、受注業者が不安定化することにもなりますから、継続性もなくなってしまって、それもまた非効

率性を生んでしまいます。そのためドブにお金を捨てるようなことにもな
って、行政の質が劣化するということが日本中のあらゆる領域において
起こっている。

・だから僕は、外注化の流れは全くもって不効率で非合理だ、かつてのよ
うにインハウスエンジニアを大切にする方針に戻すべきだ、とずっと主張
して参りました。これは弁護士についても、交通の専門家についても、土
木の専門家についてもみな同じです。地方自治体でも、かつて日本経済
が強く、税収も豊かだった頃はインハウスエンジニアをいろんな領域にお
いてたくさん願っていて、行政組織にもそれなりに技術力があつたわけ
ですが、経済が悪化して、税収が少なくなって予算を削っていく過程の中
で、インハウスエンジニアの専門家、技術者がどんどん削られていった
わけです。それが地方自治体の凋落を生んでいる大きな要因の1つと
なっています。

・112 頁・1/17/2024 3:43:01 PM・

・泉・その通りで、土木に関しては明石市にも課題がって採用しにくかつ
たため、待遇改善をしました。しかしちょっとした待遇改善をしても、民間
の方が待遇がいいためになかなか追いつかなくて、正直、限界がありま
した。

・ただし私の発想としては、いわゆる「何でも屋さん」の職員は今の時代には何もできない屋さんなのです。対して昔の何でも屋さんは何でもできました。というのは、上から指示されてプラモデルの設計図を見て組み立てる能力が高いだけでよかったからです。

・今の時代は、プラモデルの設計図は来ないしパーツもないので、自分でパーツをハンダゴテでつくって設計図も描かなければなりません。その能力というのは一種の専門性の能力なんですね。

・専門を持ってない人間は多くのことへの応用もできないでしょう。だから、例えば弁護士や福祉士など一定の専門分野で能力を持った人間がジェネラリストとして他の分野もやったらいいと思うのです。

・藤井・そういう方がたくさん増えたほうがいいですよ。

・簡単に言うと、「横一文字型」の人材、つまり「薄く広く」という人材ばかりだと、単純なプラモデルを組み立てるような仕事しかできない、という事になる。だから、このタイプの人材は結局、何にも役立たない、ということになってしまうから、人材として問題だ、っていうことになります。

・113 頁・

・でもだからといって「I 型」の人材、つまり、特定の専門については深く知っているけど、他の事は何もできません、という人材もなかなか使いに

くい。だから大学教育なんかでは、横一文字でもI型でもない、「T型」の
人材、あるいは、複数の専門性がある「鳥居型」の人材が必要だ、って
いうことがしばしば言われますよね。つまり、特定の専門性もあるけど、
それ以外の事についても薄く広く対応できる、という人材です。

・泉・まったくそうです。

・藤井・しかもT型あるいは鳥居型の人間をたくさん雇っておけば、いろ
んな専門性を確保でき、しかも、うまく組み合わせれば皆がチームとして
協力しあうことができる、っていうことになりますから、ものすごく強靱な
組織ができますよね。

・泉・今の時代はやはり何かの分野での一定の専門性ぐらいは必要なの
です。その専門性のある者がそれぞれ違う専門性のある者と横につなが
ることのできる能力もいります。だからT型なんです。

・藤井・I型はやっぱ、ちょっとしんどいですよね(苦笑)。

・114 頁・1/17/2024 3:59:59 PM・

・泉・それはもうどうぞ。独自の世界でやってくださいということです。

・藤井・大きな会社では、I型でもいいかもしれませんが・・・。

・泉・私が専門職について12年間いつも言ってきたのは、「とにかくここ
は地方自治体での専門職だから2つのことをお願いしたい。1つは皆と

組織のなかで協調性を持って仲良くやってくれ。もう1つは専門職なんだから専門の魂は燃やし続けて欲しい」ということでした。

・馴れ合いになってしまったら意味がありません。上司に対しても疑問があったら、喧嘩をするのではなく、「そうでしょうか」などと反論はすべきなのです。つまり、組織のなかでやっていける協調性を持ちながら、専門職としてのプライドはちゃんと持って仕事をして周りの人たちも高めていって欲しい。だからT型なのですよ。

・藤井・T型の人それぞれ、専門性が違いますから、組織として強敵となるだけでなく、それぞれの職員が「誇り」を持って仕事に臨むことができる、という点も重要なポイントですよ。

・泉・ちょうどいい感じに違っているという多様な人材を配置していったので、明石市は全国初がやれる人材の少数精鋭化ができたのです。

・115頁・

・国と地方の人事交流は双方のメリットが大きい・

・泉・明石市は私が市長になるまで国からの人材が1人もいませんでした。それで私は国土交通省、文部科学省、厚生労働省、法務省などから出向で来てもらったのです。法務省の人を入れた地方自治体は明石市が全国初でした。

・藤井・やっぱり国の官僚には来てもらったほうがいいですよ。行政展
開において国とのパイプはめちゃくちゃ大事ですから。

・泉・私については、周りからは国と喧嘩ばかりしていると勘違いされがち
でした。しかし、国の官僚にたくさん明石市に来てもらい、明石市からも
人を国にどんどん派遣しました。

・このような人事交流は非常に重要だと思います。国はちゃんと現場が
分かっていないから国の人でも来て貰った方がいいし、地方自治体の職員
も国に行って学ぶことが多いのです。

・藤井・法務省からはあまり地方自治体には行かないのですか。

・116 頁・1/17/2024 4:32:50 PM

・泉・行かないようですね。法務省の人を受け入れたのは明石市が初め
てというくらいですから。安倍政権のときに再犯防止で罪を犯した人を社
会でもう1回ちゃんとやり直させるというやり直し支援を行うことになりま
した。そのときに明石市では全国初の条例を作るために法務省の人に来て
貰って一緒に仕事をするようになったのです。

・この「厚生支援及び再犯防止等に関する条例」という全国初の条例で
「再犯防止とやり直しの社会のモデル」ができました。そのときの現場の

感覚は今の法務省の政策にも生かされています。明石でやったことが法務省でも行われているということです。

・藤井・中央官庁の人たちとよく一緒に仕事をしながら彼らと個人的に付き合っているのは、中央官庁のレベルもやはりいろいろだ、ということです。

・総合的実力、っていう点でのレベルが低くなる省庁はやはり、地方との関係がなくて霞が関だけで仕事をしている省庁です。彼らは、地方で何が起きているのか、現場で何が起きているのかという情報が来ないから、どうしても、行政の質が劣化していってしまう。そしてその結果、半ば現場を無視した暴走を始めて、結局国益を棄損する、ということになってしまう。

・例えば、そんなケースの多いのはやはり、財務省や経産省じゃないかと思います。要するに地方との交流、結局は現場との交流が貧弱で、結果的に事実上腐敗していくわけです。

・117頁・

・ところが、国交省とか防衛省など現場のある省庁は、中央のキャリアが現場といつも行き来しているので現場で何が起きているのかが、省庁の中枢に常に届くこと

となります。結果、国政を展開するときにも腐敗する傾向が低くなっていくのです。

・泉・さんのように中央官庁ともいろいろとやり取りを始める地方自治体が増えていくと、いろいろな中央官庁も現場で何が起きているかという情報がどんどん入ってきますから、地方行政の質的高度化だけでなく、中央官庁の質的高度化にも大いに貢献することになるんですね。

・泉・明石市では国交省関連の仕事も多くて、JR 明石駅のところにスペースを設けてもらって、そこに国のお金で明石市の「あかし案内所」をつくったのです。ほとんど明石市のお金は入っていません。

・藤井・観光地の「まちあるき」整備事業ですね。

・泉・「あかし案内所」では、明石の一等地である駅で子どもの授乳室や車椅子の無料貸し出しを利用できます。タブレットを使うと画面に手話通訳者が出るようにもしました。また、いわゆるインバウンド対策も含む形での多言語対応のコミュニケーション空間もつくりました。

・118 頁・1/17/2024 4:50:53 PM

・そうしたことでここは観光庁から兵庫県初のバリアフリー施設としての認定も受けたのです。目下、国はこのような案内所を全国に展開しようとしています。

・藤井・国交省からするとモデル事業として有料事業になりますから、彼らにしてみれば、そこで集中的に資金を投下して全国に横展開を目指そう、という話ですね。

・地方自治体の力のお陰でそういうことができたなら国交省としてもすごく助かるでしょうね。

・泉・その意味ではやはり国交省とか厚労省は現場あってこそその省庁です。厚労省からも しばらくの間、明石市に 2 人来ていました。

・藤井・厚労省の中でもどういう系統の方が来られてたんですか・・・？

・泉・子ども系の子ども家庭局と高齢系の老健局で、中央官庁の厚労省から 2 人来ているというのも市町村としては唯一でした。

・士気が上がらないと活力ある組織にはならない・

・藤井・市長が泉さんに代わって、市役所の職員に変化はありましたか。

・119 頁・

・泉・職員の士気が上がりましたね。「泉市長になってから、市役所職員がわしらのほうを向いて仕事をするようになった」と市

民から褒められるようになりました。具体的には1つが、職員の窓口対応です。昔は市民が市役所の窓口に行ってる職員は横を向いてべちゃくちやしゃべっていて、市民のほうを向かなかつた。今ではもうエレベーター降りた瞬間に市民のほうに職員が走って駆けてくるようになりました。言葉通りに市民のほうを向いて仕事しているわけです。

・もう1つは、市民が市役所に電話をかけたときの電話の対応がよくなったことです。昔は、市民が電話で職員にいろいろと話をしても、「いや、それは関係ありません」とか言い訳ばかりしていました。今は市民が電話したら、「じゃあ、見に行きます」とすぐに市役所から市民の元に飛んで行くようになったのです。

・藤井・「活力のある組織」になるには、その組織のシステムや仕組みがどうこうという店もありますが、それよりもむしろ、中にいる人たちの士気がどれだけ高いのか、っていうことの方が大切なんですよ。でも日本の多くの政党や政治家は、すぐに「仕組みを変えて改革するんだ」なんて事ばかり口にする。自民党の新自由主義者たちや維新の人たちの政治的メッセージっていうのはそればかり、という印象ですよ。でもホントは

そうじゃなく。「意識」のほうが変わらないことには、どんな立派な制度やシステムをつくったところで、どうしようもないんですよ。

・120 頁・1/17/2024 5:05:57 PM

・泉・お陰でこんなキャラが濃い市長だったのに、私が市長のときにもう人気が高まって明石市役所で働きたいという応募者が激増していったのです。

・藤井・それは素晴らしい(笑)。でもそうなるとう優秀な方もたくさん来られたことでしょうね。

・泉・しかも働いている民間企業を辞めて明石市役所だけを受けるという方が多かったです。公務員だったらどこでもいいというのではなく明石で働きたいと。

・明石市役所だったらやりたいことができるから、みたいな方が本当に多くなりました。どんどん職員のモチベーションが高まってきたと思っています。

・藤井・ホント素晴らしいですね。そういう風にして、行政は活性化していかなきゃ、最終的に市民のための行政、なんてできないですよ。

・121 頁・

・第 4 章

・出でよ!「活道理」の政治家・3章終わり

・1/17/2024 5:12:55 PM・

・「お上意識」「前例主義」「横並び主義」の弊害・88・

・現場にいる地方自治体ならスピード感が出せる・93・

・大事なものは「優しさと賢さと少しの強さ」・97・

・年に27回も行った時適材適所の人事異動・102・

・内部に必要な人材がいなければ外部から採用する・106・

・専門性と同時に多様な仕事もこなしていく時代・110・

・国と地方の人事交流は双方のメリットが大きい・115・

・士気が上がらないと活力ある組織にはならない・118・

第4章・出でよ!「活道理」の政治家

1/17/2024 7:51:24 AM