令和２年度　共同論文

人材マネジメント部会

岩手県久慈市

前野 輝樹　（社会福祉課）

中野創一郎（地域づくり振興課）

太田 海里　（経営企画課）

１　はじめに

令和２年度は新型コロナウイルス感染症の影響抜きには語ることができない一年となった。新年度が始まってすぐの４月７日に東京など７都府県に緊急事態宣言が発令され、４月 16 日には対象を全国に拡大。仕事においても生活においても、これまでの常識が通用しない日々が始まり、長らく社会全体に閉塞感が漂うこととなる。当市にとって、今年度は東日本大震災から 10 年を迎える重要な１年であったが、皮肉にもウイルス感染という新たな非常事態により人と人の交流が制限され、式典やイベントを相次いで中止せざるを得ない状況となった。

新型コロナウイルス感染症は、私たちの日常を一変させたが、いい意味でも社会を大きく変えようとしている。物理的な行動が制限される中、社会全体が「本当に必要なものは何か？」を考えるようになり、古い考え、無意味な業務は淘汰され、新しい常識、いわゆる「ニューノーマル」の時代が到来した。民間企業を中心に、在宅勤務や時差出勤、オンライン会議など、これまでの常識にとらわれない働き方が定着した。一方、自治体の仕事は、窓口業務、許可申請業務、イベント開催等、地域住民と直接会って話しをすることを前提にしているため、民間企業とまではいかないが、少しずつ同様の働き方が浸透してきている。今後、国主導で数多くの行政手続きにおいて押印・署名を見直すこととしており、新型コロナウイルス感染拡大をきっかけとして、自治体としても大きな変革期を迎えることとなる。

このように社会環境が目まぐるしく変化する中で、今年度も当市から３人が早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に派遣されることとなった。緊急事態下であるからこそ、この部会の目的である組織の在り方や人材育成について、より具体的に意識しながら参加できたのではないかと考えている。また、今年度の部会は、新型コロナウイルス感染症拡大を考慮し、一年を通してＺＯＯＭを使ったオンラインによる研究会となった。全国のマネ友や幹事団と直接会うことができず、オンラインのみでの対話となったことは残念であったが、業務効率化の観点から、今後の研修や会議の在り方を考えるうえでは貴重な経験となった。

この論文は、今年度の部会のテーマである「緊急事態に効果的に対応できる組織のあり方を考える」について、マネ友との対話や幹部職員等へのインタビュー、そして３人での研究を重ね、自分たちなりに当市が発展するための方策を考え、まとめたものである。

２　現状把握

（１）過去の振り返り

今年度の人材マネジメント部会に参加するにあたり、これまで当市が参加した過去６回の研究内容を分析することとした。

まず、第１回の職員アンケート結果を基に現状分析している回が多く、各回が共通して重要視していたのが「係内程度であれば概ね目的・目標が共有されているが、課、部、市になると共有されているとはいえない」ということである。その一方では「共通の目的や目標を設定し共有する必要があると感じている」という職員がほとんどであるというアンケート結果もあり、理想と現実に差があり、これをどのように埋めるかが課題であることがわかった。

また、過去の提案施策については、未実施又は実施したことはあるが形骸化しているものが多く、過去６回全体を通して継続的に実施されている施策がないことがわかった。特にも、オフサイトでの施策を継続させることの難しさを痛感し、今後のアクションプランを考えるうえで、できる限り業務に結び付けることができないか模索することにした。

以下、それぞれの年度における取り組みの概要及び提案施策である。

①第１回（平成 26 年度）

［概要］

職員アンケートや所属課長からの聞き取りにより「今、着眼して取り組むこと」「ありたい姿」を設定し、それにたどり着く施策を提案。

［提案施策］

・採用３年目までの職員による職員広報紙の発行
・ファシリテーター育成研修会の実施
・人材マネジメント部会久慈支部設立

②第２回（平成 27 年度）

［概要］

第１回の職員アンケートを再分析。「事業の効果や目的の共有不足」、「市・部・課での目的が共有されていない」と仮説をたて「目的だけでなく成果が期待できないとモチベーションがあがらない」「雰囲気作りが最重要」などと考察。

［提案施策］

・オフサイトミーティングの実施

・自主的ファシリテーション研修の実施
・フィーチャーボード、タスクカンバンの導入

③第３回（平成 28 年度）
［概要］
過去の職員アンケートの分析、キーパーソンダイアログを実施し「現状」から「ありたい姿」へ変革するための施策を設定。横につながるチームが組織を強くする、目的の共有が重要であるという気づきを得る。
［提案施策］
・新採用職員研修、新任監督者研修でのダイアログの場の導入
・ファシリテーション研修の対象を全職員に変更
・未来への種さがしトークの実施

④第４回（平成 29 年度）
［概要］
第１回のアンケートを分析し、組織の現状について考察。庁内キーパーソンとのダイアログによりキーワードを導き出し「現状」から「ありたい姿」へ向かうため取り組むアクションを設定した。
［提案施策］
・ダイアログ研修の実施
・くじ版人材マネジメント部会の立ち上げ

⑤第５回（平成 30 年度）
［概要］
市長、部長、係長に個別ヒアリングを実施。また、第１回から第４回までの報告書を比較し、共通のありたい姿は「目的・目標を共有し実践すること」「住民と目指す先を共有すること」に気付く。全体を通して、久慈市にはマネジメントに必要な「自責」ではなく「他責」の流れが根付いていることがわかった。
［提案施策］
・経営層・監督層・担当層それぞれの視点からの現状把握
・ダイアログを伴う職員研修のあと、オフサイトミーティングで深堀する

⑥第６回（令和元年度）

［概要］

人口ピラミッド、職員数、財政指標等により現状を把握し、幹部等インタビューにより課題を分析。それらに基づき、１年後、３年後、５年後のありたい姿を設定した。

［提案施策］

・愛着心調査の結果を全職員で共有し、対策を対話（Ｒ２～）

・マネ友を中心に組織変革推進チームを結成、組織変革ビジョンや人材育成計画の改正に向けて全職員で対話（Ｒ３～）

・上司×部下の１対１での対話を月１回実施、ＲＰＡ活用、全職員共通のスキルアップ研修、プレマネジメント研修（Ｒ４～）

（２）第１回研究会

第１回の研究課題が「新型コロナウイルス感染症対策に関わる自分の役所の取り組みを調べる」であったことから、当市における取り組みについて、市役所内部としての施策と市民や地域企業向けの施策をそれぞれとりまとめた。また、当市の近隣自治体である洋野町、野田村及び普代村の取り組みも併せてとりまとめ、当市の施策との比較を行った。

当市の施策の特徴は、産業振興と子育て世代への支援に特化しているところである。近隣自治体と比較すると、事業者数が多いため、対象を広くして使いやすい補助金を交付。また、当市の最大の課題である人口減少に対応するため、特別定額給付金の対象とならない新生児一人につき 10 万円を給付し、子育て世代への負担軽減を図った。

調査の結果として、新型コロナウイルス感染症としての対策ではあるが、平常時においても当市が重点事項としている取り組みに優先的に予算を配分していることがわかった。このことは、近隣町村においても同様である。

（３）第２回研究会

「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に大切なこと」が第２回研究会のテーマとなった。まず、３人の対話により項目を挙げ、次に管理職へのインタビューやマネ友との対話を通して、その項目の優先順位を決めることとした。その後、３人で各項目の現状の深堀りを行った。

インタビューや対話を通して、立場は違えど緊急事態で大切なことの認識は共通していること、緊急事態に大切なことは平常時においても大切であること

がわかった。同時に、通常業務における問題意識が共通していることもわかったのだが、その問題に向かうための具体的な方法や計画がある一方、職場レベルでの意識の低さや変化がないという現状が浮き彫りになった。

■【3】大切にするもの（優先順位をつけたもの）と現状の深堀り

	大切にするもの 決めた優先順位	調査手法 誰に聞く？ どうやって聞く？	現状把握の結果、どうだったか	過去からの流れ いつからそうなったのか？ 何が原因でそうなったのか？
①	役割の明確化（計画策定）	管理職へのヒアリング、防災計画の再確認、若手職員への認知度確認	防災計画はその時々に合わせ修正している。計画はあるが内容を十分に理解している職員は少ない。現地調査やその後の復旧作業を担う建設部では、連携を強化するため組織改変を行った。	昭和30年代には計画を策定。度重なる水害や大火の度に修正。近年の津波や大雨災害で大きく修正。
②～④	素早い意思決定、情報収集、情報共有・連携	管理職へのヒアリング	平成28年の台風10号災害では、情報が錯綜し、災害対策本部がうまく機能していない部分があった。令和元年台風19号では経験が生かされ、本部が機能した。新型コロナでも、さらに素早い意思決定ができた。	度重なる災害で経験値は上昇している。経験していない職員への情報共有や引継ぎが課題
⑤	前例にとらわれない柔軟性	管理職へのヒアリング	災害ごとに現場対応は異なる。台風10号では、以前の台風災害をもとにした結果状況把握に時間がかかった。	近年の災害は想定の範囲を超えた事態が頻発。災害への慣れも原因のひとつ
④	災害対応の教育やシミュレーション	管理職、防災担当ヒアリング	以前は座学中心の防災教育。台風10号以降は、外部団体と協力し災害シミュレーション対応を全職員に実施中。	想定を超えた被害をもたらした台風10号を契機に、災害対応の難しさを再認識したこと

地域経営をリードするための人材マネジメント部会 第2回事前課題「現状の深掘り」　自治体名：岩手県久慈市　2

（４）第３回研究会

「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とはどんな状態なのか」がテーマであり、第３回は組織に加え個人についても焦点が当てられた。まず、「緊急事態発生直後」と「復旧・復興」のそれぞれ分けて項目を挙げた。

［発生直後の状況］
- まずは命を守る行動
- 優先順位を明確に決定できる
- 柔軟かつ素早い意思決定ができる
- 自分の役割を理解し、指示待ちにならずに初動対応ができる
- 情報共有（報・連・相）ができる

［復旧・復興に向けて取組む状況］
- 最終的な復興の全体像の共有
- それぞれの立場で役割を明確化
- 他人事にせず協力できる
- 情報、進捗状況の共有
- 常に市民・外部の目線を意識し、住民と共に取り組む姿勢

次に、平時の理想の状態を考えるため、普段から組織や職員がどうなっていれば緊急事態にも効果的に対応できるようになっていくかについても意見を出し合った。

・全体像を共有し、自他の役割を認識し、一人一人シミュレーションする
・日頃からコミュニケーションをとり、業務の優先順位や進捗状況を共有
・他人事、業務の押し付け合いをなくす
・業務効率化を常に考える
・組織内での業務量の偏りを少なくする。⇒係内・部局横断の協力体制
・平時から各自が危機意識をもつ
・情報や知識の収集を欠かさない

第３回研究会では、市長、副市長、市議会議員等へのインタビューを実施。それぞれの立場からの意見をいただいた。

［市長・副市長インタビュー］
・自分の役割をしっかりとこなす、そうすることで全体が見えてくる
・情報をしっかりラインに乗せ上に届けないと決断は難しい
・台風第 19 号（2019 年）では、台風第 10 号（2016 年）での経験が生かされ、対応がよくなった
・経験は重要。その経験をしていない人にいかに伝えるかが課題
・時間が経過すると意識が低下し、同じミスを繰り返してしまう

［市議会議員インタビュー］
・議会と当局、議員間での情報共有が不足していた
・災害時、情報共有の不足により効率的な行動ができない場合が多い
・復興時には、国・県への要望など議会からの動きもあるので、連携が必要
・両輪として、議会と当局のよい関係を目指す必要がある

［係長（技術職）インタビュー］
・災害時は現場でのアドリブが最重要
・想定外は必ず発生するので、日ごろから知識・経験を蓄積することが重要
・前例にとらわれない柔軟性、素早い意思決定、教育、連携が必要

第３回研究会の対話や特別職インタビューを通しての３人の気づきとしては、一刻を争うような緊急事態が起きている状況では、各現場での判断が重要になるため、日頃から職員間の連携を深めておく必要性があるということである。同

時に、職員全員が日頃から危機感を持つためには何が必要か、どうすれば他人を動かせるか等、非常に難しい課題であることを痛感した。

また、災害時においても通常時においても、組織のあり方の理想は、一般職員、議員、特別職も大きな違いはなく、意識は同じ方向にあることがわかった。しかしながら、一つ一つの事象をとると、意識の違いが多くあり、理想と現実の差を少しでも埋めていくことが重要であり、それがとても難しい課題であるということに気付かされた。

３　課題

第１回から第３回までの研究会では、緊急事態を主なテーマとして、管理職インタビューや他の自治体職員との対話、そして３人での意見交換を重ねたのだが、私たちはある重要なことに気付かされていた。それは、少子高齢化や人口減少、それに伴う税収減や職員数の減少など、現在の当市を取り巻く状況こそが緊急事態であることである。今後、予算や職員数が減少することが確実視されているが、それに反比例するように業務が増加することが予想される。限られた予算と職員で最大限の成果を出すためには、職員一人一人のスキルアップはもちろんのこと、組織全体のレベルアップも必須となる。そうしなければ、この緊急事態を乗り越えることはできないのではないか。

自然災害やウイルスなど、新たな緊急事態がいつ、どのように襲ってくるかわからない状況であるからこそ、日々の業務をいかに効率的に行うことができるのかがカギとなるという課題にたどり着いた。

この課題に対して、私たちが最も重要な解決策として焦点を当てたのが「情報共有の強化」である。人材マネジメント部会に参加するにあたり過去の研究内容を振り返った際も、毎回のように触れられていたのが「部、課、係で組織内の情報共有に差異が生じている」ということである。また、市長・副市長・市議会議員にインタビューした際も「情報をしっかりラインに乗せ上に届けないと決断は難しい」や「議会と当局、議員間での情報共有が不足していた」などといった情報というキーワードが繰り返し出されていた。

第３回研究会において、幹事団から「平常時にできないことは緊急時にできない」という言葉をいただいたこともあり、平常時における情報共有の強化に向けて、ありたい姿の設定及びアクションプランを策定へ進むこととした。

４　ありたい姿

第４回研究会において、アクションプラン策定に向けて、３　課題で触れた内容を踏まえ、当市としてのありたい姿を設定した。

また、緊急時も平常時も表裏一体であるという認識のもと、両面からアプローチした。

［緊急時のありたい姿］
・情報、進捗状況の共有ができる
・最終的な復興の全体像を共有する
・自分の役割を理解し、指示待ちにならず初動対応できる
・それぞれの立場で役割を明確化する
・優先順位を明確に決定できる
・柔軟かつ素早い意思決定ができる
・他人ごとにせず協力できる
・市民や外部の目線を意識し、住民と共に取り組む姿勢をもつ

［平常時のありたい姿］
・業務の全体像を共有し、自他の役割を認識する
・日頃から業務上のコミュニケーション（報・連・相）をとり、業務の優先順位や進捗状況を共有する
・意思決定者が欲する情報を自ら考えて収集する
・業務の効率化を常に考える
・部局横断の協力体制をつくり、組織内での業務量の偏りを少なくする
・平時から各自が危機意識をもつ

上記のありたい姿を設定したうえで、当市における組織及び人材の現状について分析した。

情報や進捗状況の共有は、部、課、係によって差はあるが、組織全体として情報共有が図られていないという現実がある。例えば、同じ係の係員がどのような業務をしているかをしっかりと把握している係は少ないのではないか。極端ではあるが、隣の席の職員が今何をしているのか、なぜ今席を外しているのかわからないということもある。係でこのような状態では、課、部になるとさらに関係が希薄であることは言うまでもない。

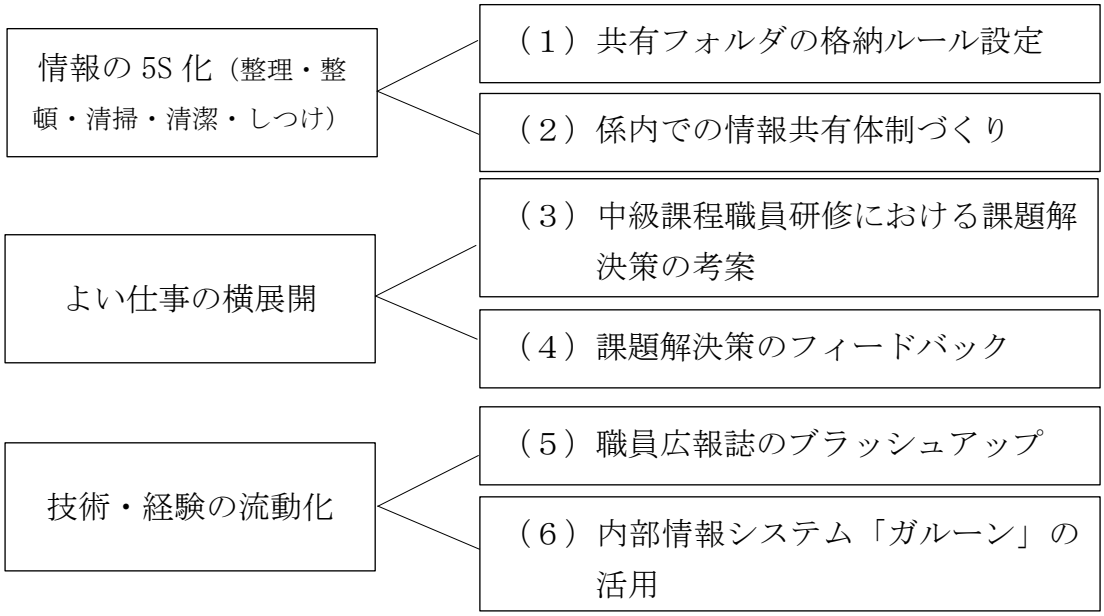
また、部局横断の協力体制であるが、大規模なイベントや選挙の開票などは、

複数の課や部の職員が連携する体制ができているが、通常業務においては連携が進んでいるとはいえず、業務効率化の観点から今後改善の余地がある。

全体としては、普段からどのように情報共有し、その情報を基に職員がどう連携するのか、そして、各業務をどのように効率的に進めていくかという一連の流れが機能していないという現状が明らかとなった。

５　アクションプラン

私たちが最も重要な課題解決策として焦点を当てた「情報共有の強化」のために、アクションプランを次のとおり企画した。



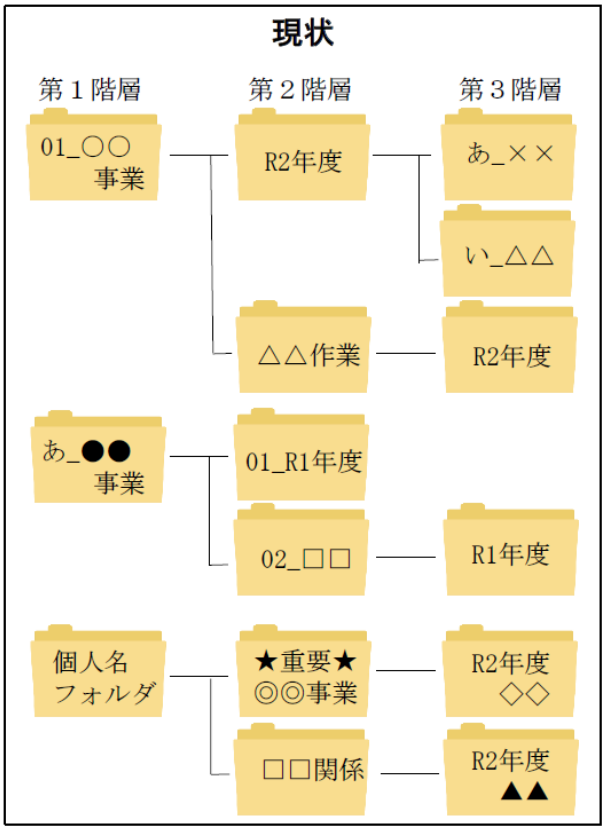
（１）共有フォルダの格納ルール設定

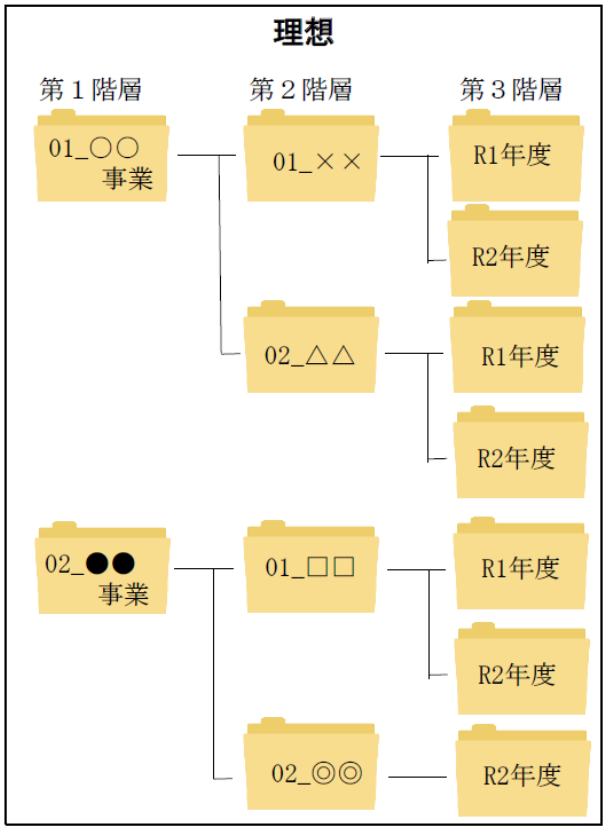
令和３年１月４日～７日にかけて、各部から１課以上をランダムで抽出し、共有フォルダの格納パターンを計数したところ、格納方法はおよそ 20 パターン存在した。平均は、１課あたり 4.05 パターンだった。このパターン数が少ないほど、格納ルールが確立され、必要な情報にアクセスしやすい状態だといえるが、一番少ない課では１パターン、一番多い課では８パターンだった。格納ルールが確立されていない課ほど、一人一人の感覚によってデータが格納されており、同一階層のうちに年度・事務事業名・個別の作業・個人メモ等のデータが入り乱れ、必要な情報へのアクセスが困難になっている。

おそらく職員の誰もが、多かれ少なかれ共有フォルダの現状には問題意識を持っているはずだが、データの整理方法は個人の判断に委ねられ、自発的に取り組むには至っていないことが混沌とした状態に拍車をかけている。

そこで、アクションプランとしては、文書管理担当課が主体となり、全庁的に期限を切って、業務時間内に作業させることを提案する。例えば、令和３年７月末を期限として係ごとに共有フォルダの格納ルールを一つに決め、令和３年度のデータは当該ルールに沿って格納するよう指示する。やや強制的に取り組ま

せることでブーイングは出ると思われるが、ルールが確立されればデータ探しの時間が確実に減るため作業効率が向上するとともに、令和４年度の人事異動に係る引継ぎがよりスムーズになると期待されるので、労力に対して効果が大きいと予想される。





なお、注意点として、ルールが統一されていればどんなパターンでもよいが、「個人名フォルダ」は避けた方がよい。「個人名フォルダ」の中にデータがあると、人事異動後にデータ探しの時間が増えてしまう原因になる。最短の道のりとしては、各係の事務分担表を第１階層に据えれば、どのように格納すればよいか考えやすくなるはずだ。

また、過去のデータ整理にまで時間を割くのは時間・人手ともに費用対効果が低いため、現在と未来のデータ整理に注力するのがよい。

最終的には、全庁としての格納ルールを定めることが望ましいが、各部署の業務の性質が異なるため一律に決められるものではない。まずは、係単位で格納ルールを定めることから始めてはいかがだろうか。

（２）係内での情報共有体制づくり

当市では現在、係レベルでの定例的な打合せ（毎日の朝礼、週１回のミーティ

ング等）は、ほとんど行われていない。仕事の進捗状況や課題解決の方法等は個人任せで、係レベルでの情報共有が行われていない部署が多く見受けられる。

課題としては、平常時から情報共有ができていないと、災害時はさらに情報共有ができず、対応が後手後手になる恐れがある。

そこで、アクションプランとしては、前述（１）共有フォルダの格納ルール設定を、係における対話のきっかけにすることを提案する。

係内で話し合うことのメリットを実感できたら、その後の情報共有方法も検討するとよい。定例的なミーティングだけでなく、業務進捗シートの入力等、各係の仕事の種類に合った方法で、情報共有の仕組み化を図ることが望ましい。

（３）中級課程職員研修における課題解決策の考案

令和３年１月 27 日（水）中級課程職員研修（参加者 43 名）のうち、２時間の枠でダイアログ研修を実施した。

最大のポイントは、対話そのものを目的にするのではなく、自他が抱えている業務上の課題解決に向けて意識を変革することを目的とした点である。課題解決まで至れば 120 点だが、自分一人で解決できなかった課題が、他者との対話によって解決の糸口が見えることを実感できるような仕組みを考案した。

研修では、前半に講義、後半にグループワークを行った。後半のグループワークでは、先輩マネ友にもテーブルファシリテーターとして参加いただいた。

久慈市と他市町村の比較（人口１人当たり人件費）

久慈市は職員が足りていないのか

他の市町村の職員の状況は、どうなっているのか

全国の優良自治体

福岡県春日市（113,291人）	32,988円
福岡県志免町（46,613人）	34,430円
群馬県吉岡町（21,750人）	37,141円
青森県青森市（278,964人）	40,895円
岩手県滝沢市（55,532人）	42,642円
宮城県大和町（28,327）	45,649円
北海道北斗市（45,718人）	45,718円
東京都利島村（330人）	615,969円
東京都青ヶ島（171人）	1,077,547円

久慈市

久慈市の人口１人当たりの人件費は
81,714円

全国の市町村の中で　875位
岩手県内の市町村の中で　8位

詳しくは
こちらから
☜

久慈市の財政健全化判断比率

実質公債費比率
14.2%（10/14）

将来負担比率
132.8%（12/12）

経常収支比率
95.7%（9/14）

情報共有のアプローチ

情報共有の課題解決の種類は、概ね４種類

組織でどこが問題化を考え、効果的な策を実施

情報アクセスの最適化

すでに組織内にあるデータに、早く・正確にたどり着くようにする。何がどこにあるか分からない、必要な情報にたどり着けない場合に有効。

コミュニケーションの流れの改善

すでに組織内にあるデータの流れを、設計しなおすことで効率化を図る。連携や通達がうまくいっていない場合に有効。

良い手法・技術の横展開

組織にある「優れた仕事のやり方」を体系化・標準化して、ほかの組織に横展開する。各課・係ごとに仕事のやり方が違う場合に有効。

技術･経験の流動化

人の頭の中にある技術や知識を組織に流動化する。組織内にいる専門家のサポートを得て、業務の品質・価値を高める。

ワークショップで話し合ってもらうこと（１テーマ15分目安）

1　簡単な自己紹介・仕事の内容、仕事の課題について一人ずつ話してください

2　課題解決のアイデア、すでに工夫していることについて一人ずつ話してください

3　グループで出た課題について、解決・効率化できそうなものはないか話してください

ワークショップのルール

・全員発言しよう.

・相手の話を聞こう

・長くしゃべりすぎない

・楽しい雰囲気で

中級職員研修 11

グループワークののち、研修の締めくくりは次のとおりとした。

業務改善は難しいことではない

少しの積み重ねが、大きな成果につながります

今日話し合った中で、明日から実行できそうなことはありましたか？　もし、１日１分業務を短縮できれば、１年で4時間以上時間が短縮できます。

業務改善というと、職員提案や他課を巻き込むような大きなものをイメージしますが、皆さんの日常業務の中で、業務改善は自然に行われています。

重要なのは、業務の目的・意義を理解し、常に何か良くできることはないか考えることです。自分で改善策を調べることはもちろん、周りの人に聞くことで、自分でだけでは気付くことができない、改善策が見つかるかもしれません。

中級職員研修 13

今日より少しでも良い明日を

久慈市・久慈広域の住民満足度向上が、私たち公務員の最大の目的です。ですが、市のため！という目的での、モチベーションの維持は難しいものです。

繰り返しになりますが、市の人口は減少していきます。現状維持で業務を行っていくと、将来困るのは、皆さんたち若手職員です。

自分が楽をするために、今日の仕事よりすこしでも、明日の仕事が良くなるように、毎日業務を見直してみましょう。その一歩一歩が、良い仕事、良い人材、良い組織、そして「子どもたちに誇れる笑顔日本一のまち久慈」の実現につながります。

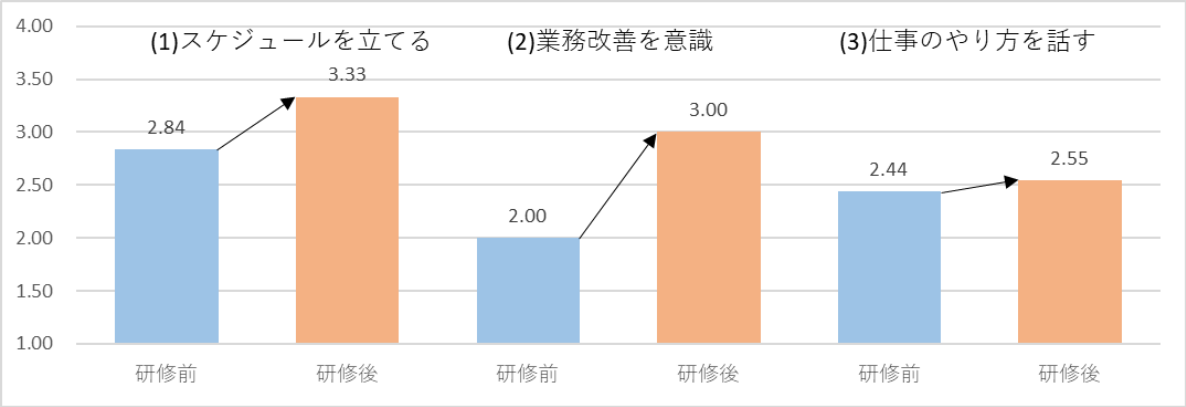
久慈市笑顔のフォトコンテスト2019最優秀賞
「うめぇ、豆腐つぐってけっからな～」（千代窪朝美さん撮影）

中級職員研修 14

（４）課題解決策のフィードバック

研修を研修で終わらせず、日常業務につなげるために、研修後にも参加者へのフィードバックを２回行った。研修前後のアンケート結果は別添資料のとおりだった。

研修の前後において、1日のスケジュールを立てた頻度の平均値が2.84から3.33に上昇、業務改善を意識した頻度の平均値が2.00から3.00に上昇、職場の人と仕事のやり方を話す頻度の平均値が2.44から2.55に上昇した。



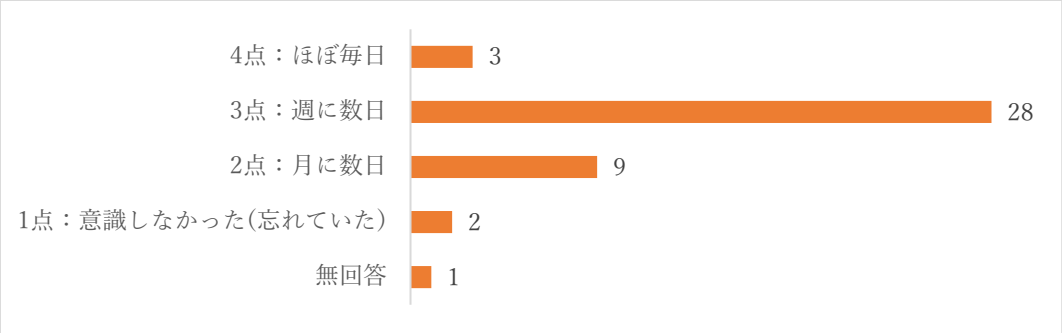
（4点：ほぼ毎日、3点：週に数日、2点：月に数日、1点：年に数日）

また、業務効率化のために明日からできそうなことは何か問うたところ、

・共有フォルダを有効活用できるように、フォルダ内の整理
・ショートカットキーを覚える
・通例でしていることに疑問を持って、業務をただこなさない
・ペーパーレス化、データ化
・電話対応の時間も予定に入れ込む
・プログラミングを活用してみる

等の回答があった。

そこで、1か月後のアンケートで、自分が回答した内容を実行した頻度を聞き取ったところ、次のような結果となった。



参加者の感想では「事務・技師だけでなく、保健師や消防士の話を聞けたのは参考になり、効率化できそうな業務がいくつかあった」「『突発的な業務も自分の仕事』という考え方をしたことがなかった」「研修での他者のアイディアを参考に、パソコン画面を増設した」「研修で他課の人が悩んでいた業務を過去にやっ

たことがあったので、進め方をアドバイスした」といった声があった。

これらの結果から、業務改善に向けた意識変革には、一定程度の効果があったということができる。

一方で「せっかく研修を受けたのにあまり実行できなかった」「研修後アンケートがあることで研修内容を思い出した」という声もあり、業務改善に向けた意識を定着させること、そして実行させることの難しさを痛感した。

今後の研修に関する意見としては「違う職種の方とダイアログした方が組織改革へとつながるのではないか」「役職者がどのように仕事の予定を立てているのか、どのように時間を有効活用しているのか等、例を挙げてもらえると若い人の仕事への意識や取り組み方が変化すると思う」等が挙げられた。

これらの結果は、人材育成担当課において今後の研修等を企画する際に、参考となれば幸いである。

（５）職員広報誌のブラッシュアップ

組織内の情報共有、技術・経験の流動化、地域・組織への愛着度向上などを目的に、職員広報誌のブラッシュアップを行った。現在は毎年１回、３月に退職者の挨拶を掲載していたが、内容を大幅に変更。特集として一つの課をピックアップし、仕事の取組み内容や目的、担当者ごとの仕事紹介、課長の思いなどを掲載。そのほかにも、退職者のインタビュー掲載、庁内ニュース、会計年度職員の声等、さまざまな内容を盛り込んだ冊子とした。

今後においては、年２回程度を目標とし、マネ友、総務課、広報担当、若年層職員などが協力し制作することで定例事務としていきたい。

（６）内部情報システム「ガルーン」の活用

まずは、ガルーンの画像設定を顔写真に設定することを提案する。現在、当市の職員は 355 名（令和２年４月現在）であり、互いに顔と名前が一致しない職員がいることも事実である。そこで、内部情報システム「ガルーン」の画像を顔写真にしてはいかがだろうか。一人だけでは恥じらいもあるかもしれないので、ある日を境に、全員が顔写真を登録するよう人事担当課から全庁へ指示されるのが望ましい。

また、ガルーンの個人画面にある「メモ」欄に仕事に活かせるスキルを入力するのはいかがだろうか。組織において、高い技術や豊富な経験を流動化すること

は、人的コストの削減にもつながる。

例えば、A さんが毎日１時間かけていた入力作業があると仮定する。年間業務日数は約 245 日なので、１時間×245 日＝245 時間＝約 10.2 日間を入力作業に費やしている。そこで、違う部署だがプログラミングを得意とする B さんに相談し、B さんが８時間かけて入力プログラムを構築した結果、A さんの作業時間が１日あたり 15 分に削減された場合、B さんの作業時間８時間＋（A さんの作業時間 15 分×245 日）＝69.25 時間＝約 2.8 日間と 1/4 に下がり、年間で約一週間も短縮できることになる。単純計算ではあるが、特別なスキルを組織内で流動化することで、コスト改善が期待される。

現在当市では、誰がどんなスキルや資格を持っているのか、仲の良い職員同士であってもなかなか知ることができない。また、実際に作業等を依頼する場合は、部署から部署への依頼ではなく、個人から個人に依頼する形となる。あくまでも個人的な活動として、無償でのスキル提供になることが多く、スキル保持者が積極的に公表しにくい状況にある。

そこで、業務時間内に他部署からの依頼に取り組むことを許可するような制度を創設し、個々人がガルーンの「メモ」欄に仕事に活かせるスキルを入力することとしてはいかがだろうか。これをきっかけとして、災害時に限らず、平常時から部署を超えて協力できる組織風土を築いていくことが望ましい。

６　今後の展望

久慈市で７期生となる私たちは、２　現状把握（１）過去の振り返りで述べたとおり、まずは過去６年間の共同論文を読むことから始めた。そこで気付いたのは、過去のアクションプランは大局的な理念や概念を掲げて取り組んできたことである。もちろん理念は大切で、職員全員が久慈市民の満足度向上という理念を同じくしているはずだ。しかしながら果たして日々の業務の行動に落とし込むことができているかどうかは、残念ながら個人差があるのではないかと考えた。

そこで私たちは、ミクロ的な視点を採ることとし、情報共有の強化にポイントを絞った。一人一人が小さな改善につながる行動を積み重ねることで、大きな理念に向かっていけるような施策を企画した。ただし、この方法には、手段そのものが目的化しやすいという弱点もある。情報共有のための情報共有になっては意味がない。今後も、市民満足度向上という大きな目的を見失わずに、小さな改善を重ねていきたい。

また、一つ心残りがある。過去６年間の先輩参加者に、中級職員研修で手伝っていただいたこと以外の機会を設けられなかったことだ。必ずしも対話の形でなくてよいので、何かしらの関わりの場をフォーマルな時間で設定する仕組みを考えることが、今後の課題である。

久慈市の人マネ参加に関しては、今年までの７年間を通じて継続的に実施されているアクションプランはない。しかし視点を変えれば、１年ごとの参加者が自分たちで考え、自分たちのベストを実行してきたことの証しだと捉えることもできる。今後の参加者も、過去を振り返りながらも過去にとらわれず、新たなアクションプランを考え続けることこそが重要である。もちろん私たちも、自分事として考え続けたいと思う。

奇しくも世の中は新型コロナウイルス感染症の流行により、大きな変革期を迎えている。コロナ以前の生活に戻すためではなく、少子高齢化以前の生活に戻すためではなく、今と未来の久慈市の状況に合わせてどう対応するかが重要である。できないことではなく、できることにフォーカスして、自治体組織を変革する努力を続けていきたい。

７　おわりに（個人感想）

（１）前野　輝樹

今年度は、新型コロナウイルスに翻弄されましたが、人材マネジメント部会で全国のマネ友と共に１年間学ぶことができ、大変貴重な一年となりました。緊急事態であるからこそ、組織や個人の真価が問われるということを改めて考えさせられましたし、そのためには、いかに平常時に当たり前のことを当たり前に実行しているかが重要であるということを再確認することができました。

組織変革というと、何か大きなことをしなければならないのではないかと構えてしまいがちですが、私たち一般職にとっては小さなことの積み重ねが最も大切であり、日々の仕事の効率を少しずつでも上げていくことが組織力の向上につながるのではという考えに至りました。また、部会が大切にするキーワードの一つに「生活者視点でものを考える」という言葉がありますが、業務の効率化や改善に取り組む場合、自己満足にならず住民目線でものを考えなければならないということも重要です。私たち自治体職員の最大の目的は住民サービスの向上ですので、目的と手段を混同しないよう、職員間で情報共有を図り、常に業務の全体像を意識する必要があります。

個人的な話になりますが、今年度から、サッカーのスポーツ少年団の指導のお手伝いをする機会をいただき、チームの運営に携わっています。人材マネジメント部会は、当然のことながら、地方自治体マネジメントの中心となる指導者を養成するための研究の場ではありますが、学べば学ぶほど、スポーツ少年団の運営・指導にも応用できることに気付かされました。人材育成＝選手育成、組織運営＝チーム運営、アクションプラン＝戦術などと自分なりに解釈し、スポ少の現場でコーチングを実践しています。取り組んでいることがどれだけ結果につながっているか、まだ目に見える形にはなっていませんが、今後においても、部会で学んだことをチームに落とし込んでいきたいと考えています。

一年を通してオンラインでの研究会となり、全国のマネ友と直接会うことはできませんでしたが、みなさんの考え、各自治体の取り組みを聞き、大きな刺激を受けることができました。また、何よりも一緒に人マネに参加した中野くん、太田さんと対話を重ね、二人のアイディアや仕事に対する考えを聞くことができ、とても充実した日々を過ごすことができました。二人には本当に感謝しています。

人材マネジメント部会で学んだことを久慈市に還元できるよう、今後はこれまで以上に使命感をもって仕事に取り組んでいきたいと思います。

一年間ありがとうございました。

（２）中野　創一郎

１年間の人マネでの活動を総括すると「皆想いは同じ、行動することでしか変化は起こせない」ということ。広報担当として、たくさんの人の想いを聞かせていただいてきたが、役所内の同僚や上司の想いをここまで聞いたのは初めての経験だった。誰もが「このままではダメだ！市役所を変えなければ！」と熱い想いを持っている。組織の理想のカタチも総じて同様で、部会でいうところの「ありたい姿」は共有されていた。自分もそう考える一人。だが自分の仕事を振り返った時、目に見えて大きな変化はない。想いだけでは、何も変わらないからだ。

部会の考え方や幹事の方々が言うことは、基本的には当たり前のことばかり。目からうろこというものはない。だが、その当たり前ができている人や組織は少ないと思う。部会を通じ、全国の自治体の取り組みを聞きとても驚いた。自治体四季報などで評価が高い地域は、組織変革のために様々な行動を、職員が自主的に行っていた。よく自分たちの常識は、非常識といわれるが、まったくその通りだと実感。この部会を通じなければ、話すことがなかった他自治体の仕事の仕方、職員の考えや想いを聞くことができたことは、部会を通じての何よりの宝である。

残念だったことをあげるならば、オンラインでの開催となってしまったので、実際に幹事や参加者と会うことができなかったこと。対話自治体の五所川原市と東松島市の皆さんとは、新型コロナが収束したらぜひ杯を交わしたいと思う。逆に言えばオンライン会議だけでも、ある程度の熱量が伝わるということを学んだ。コロナ禍は世界全体の非常事態。良くも悪くも、さまざまなものが大きく変化するきっかけになっている。私たち田舎の公務員の働き方を見ると、業務の性質や地域性もあり、民間や都会の状況と比較して、変化量が少ないように感じるが、変化への一歩は確実に踏み出している。この非常事態をチャンスと捉え、少しでも良い方向へ舵を切ることが、自治体に求められている。

１年間を通じて、他人や組織を変えるのはとても難しいと、改めて実感したが、自分は結論としてあまり難しく考えないことにした。「自分ができることを少しでもいいので、毎日実行する」このフレーズを胸に刻み、日々成長できるように努めたい。

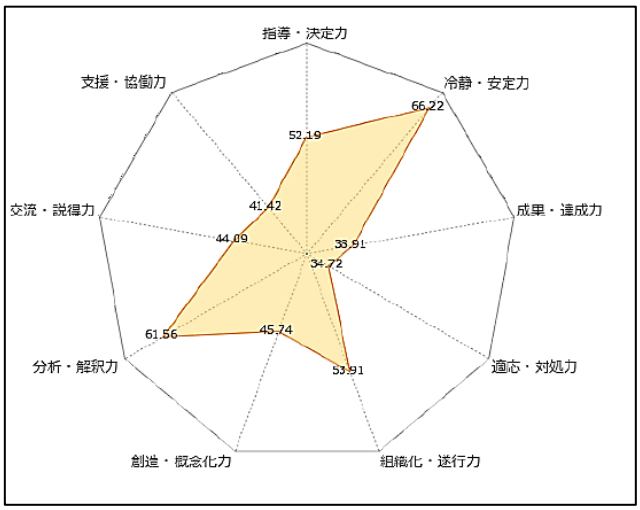
最後に、コロナ禍で多忙の中、部会に参加させていただいた職場の皆さん、幹事の皆さん、他自治体の参加者の皆さん、一緒に参加した前野さん、太田さん、本当にありがとうございます。

来年以降は、今後の参加者の邪魔をしないように、できる範囲で頑張ります。皆さん、とりあえず１年間お疲れ様でした！

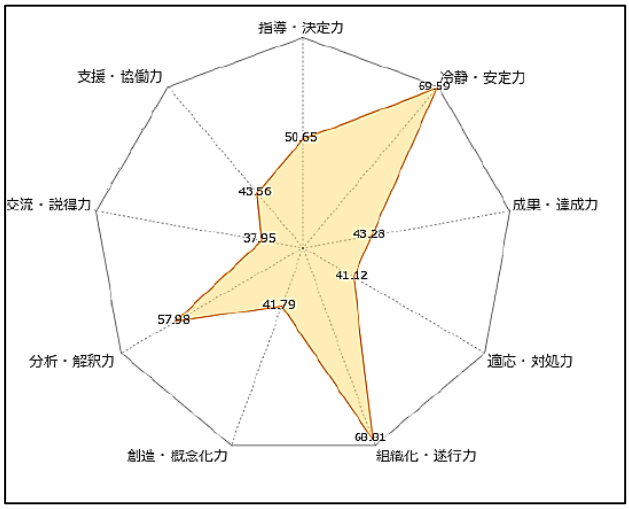
（３）太田　海里

本研究会の参加前後に受診した ICP（組織の様々な場面で求められる思考・行動特性を数値化する人材力診断）をもとに振り返ると、この１年間で次のような変化がありました。

令和２年４月



令和３年２月



まず、良かった点は、顧客満足に焦点を当てて計画的かつ組織的に仕事を進める「組織化・遂行力」が 14.90 ポイント上昇しました。費用対効果を重視し、自ら考えて行動する力がやや高まったと思われます。誰かがやってくれるのを待つのではなく、自分で行動しようという意識が強くなりました。

一方で、効果的なコミュニケーションを取り相手に良い影響を及ぼす「交流・説得力」が 6.14 ポイント低下しました。他者と関わることに自信が持てず、外向性が低いものと思われます。元来の性格と心身の疲労も原因と予測されますが、本研究会の皆さんのように、他者へ積極的に声を掛けるよう努めたいです。

最後に、前野さんと中野さんからは、たくさんのことを学ぶとともに、勤務外での活動が多く折れそうになる私を常に励ましていただきました。発想転換・応用力、文章力、デザイン力、プレゼン力に長けたお二方に共通するのは、相手の目線からスタートしている点、まさに研究会で学んだ「生活者視点」だと思います。今後、本研究会への参加に係る公費支出を５年後の明るい久慈市に結びつけるためには、日々どのように業務にあたるべきか考え、行動していきたいです。

講師の皆様、事務局の皆様、他自治体の皆様、インタビューや施策実施にご協力いただいた職員の皆様に感謝申し上げ、結びといたします。

８　巻末付録

（１）中級課程職員研修の前後アンケート比較

別添資料のとおり

（２）中級課程職員研修当日の意見や感想（抜粋）

・他の職場とのワークショップが、様々な意見を聞くことができるので、そちらの方にしてもよかった。

・（同じ職場同士の）ダイアログでは共通している話題が多く、新たな発見等があまり無かったと感じた。違う職種の方とダイアログした方が組織改革へとつながるのではないでしょうか。

・「突発的な業務も自分の仕事」という考え方をしたことがなかったので、視点を変えるのは大切だと改めて感じました。

・質は落とさず、業務を改善できるように、行動できるようにできたらと感じました。ありがとうございました。

・仕事の内容が違ったとしても、似たような悩みが多く、大変驚きました。予想外の突発的な仕事も、大切な仕事なので、常に余裕を持った効率も意識しながら、明日からまた日々の業務に取り組んでいきたいと思います。

・業務内容の違う人でも共通の課題が多く、解決のアイディアなどを普段から共有できると良いと思った。

・部署の都合上、他部署の人と話す機会がないため、参考になる話が結構あった。

（３）職員広報誌

別添資料のとおり

R3.1.27中級課程職員研修　アンケート集計結果

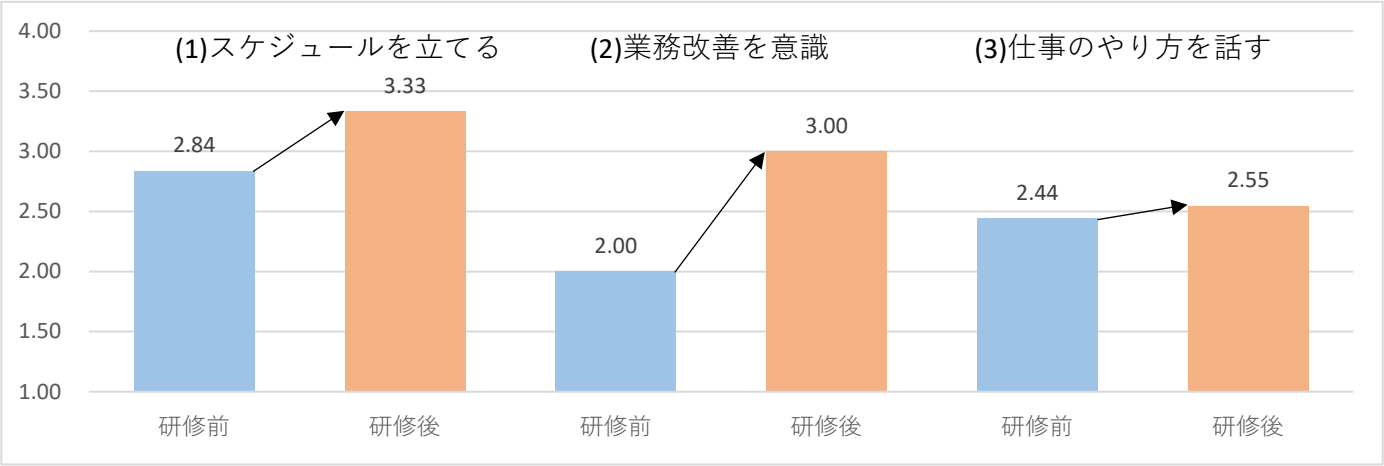
研修参加者数　　43 名

令和２年度早稲田大学人材マネジメント部会参加者
前野輝樹・中野創一郎・太田海里

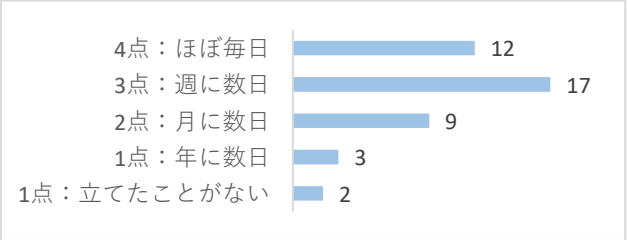
1　研修前後での比較

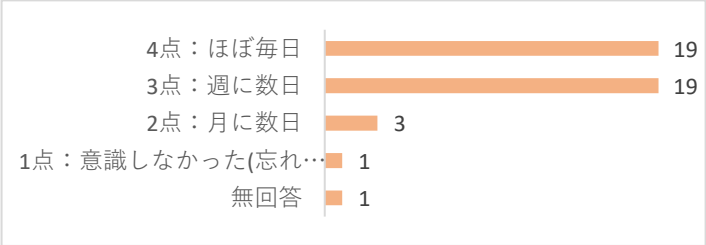
4点：ほぼ毎日、3点：週に数日、2点：月に数日、1点：年に数日／全くない

(1) あなたは1日の仕事のスケジュールを立てていましたか。	研修前	2.84
	研修後	3.33
(2) あなたが業務改善を意識した頻度はどのくらいですか。	研修前	2.00
	研修後	3.00
(3) 職場の人と、仕事のやり方について話した頻度はどのくらいですか。	研修前	2.44
	研修後	2.55

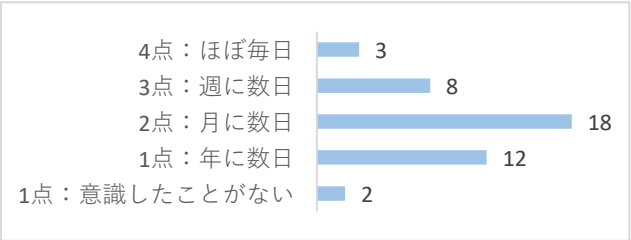


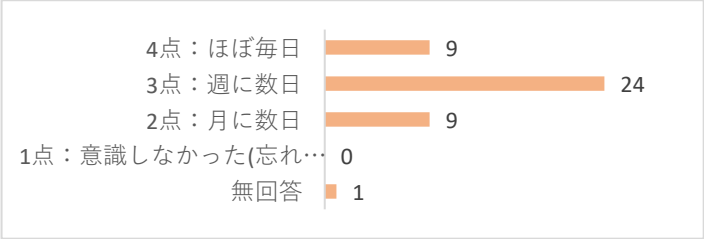
(1) あなたは1日の仕事のスケジュールを立てていましたか。



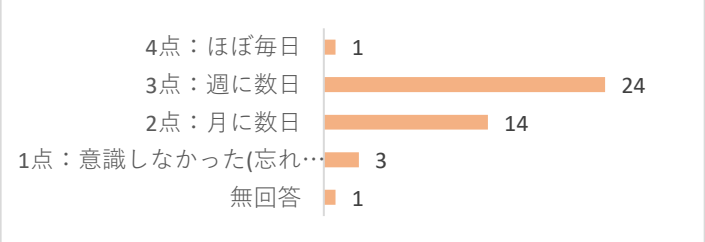


(2) あなたが業務改善を意識した頻度はどのくらいですか。





(3) 職場の人と、仕事のやり方について話した頻度はどのくらいですか。

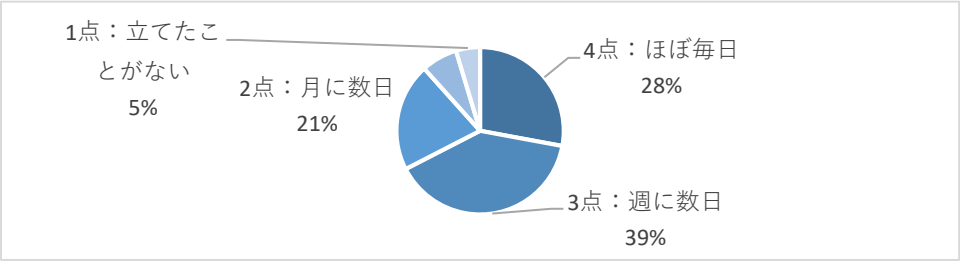


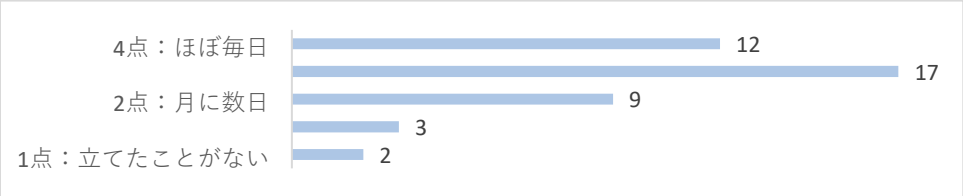
2　研修前アンケート

※研修前後で平均値を比較するため、選択肢④「年に数日」は、⑤「立てたことがない」と同様に1点とした。

(1) 今年度、あなたは1日の仕事のスケジュールを立てていましたか。

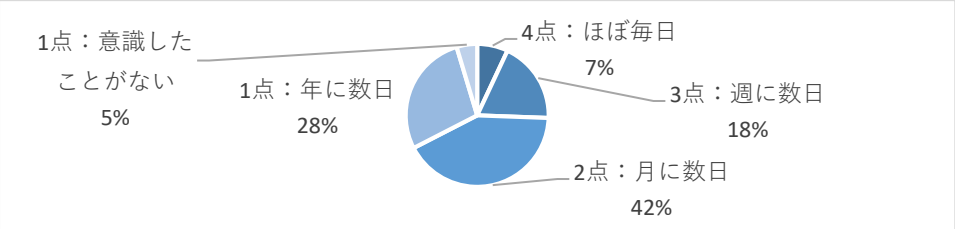
4点：ほぼ毎日	12
3点：週に数日	17
2点：月に数日	9
1点：年に数日	3
1点：立てたことがない	2
無回答	0
※無回答を除く平均値	2.84

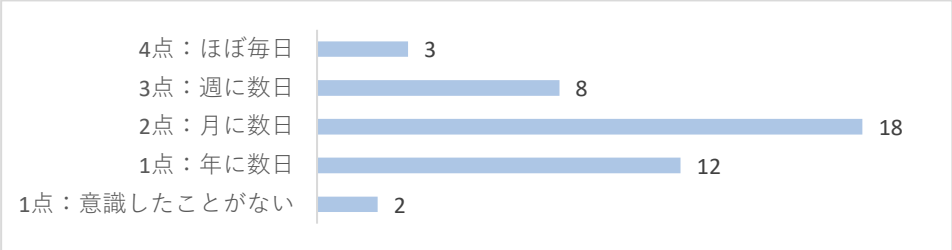




(2) 今年度、あなたが業務改善を意識した頻度はどのくらいですか。

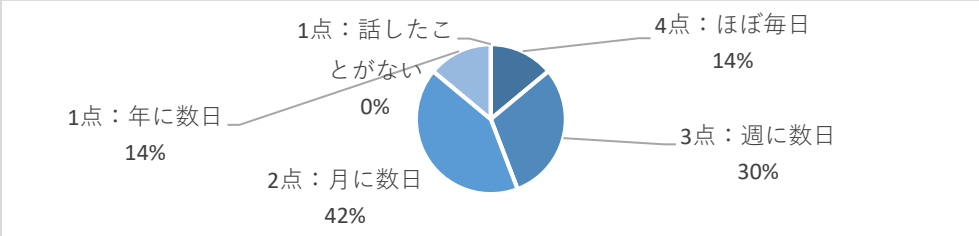
4点：ほぼ毎日	3
3点：週に数日	8
2点：月に数日	18
1点：年に数日	12
1点：意識したことがない	2
無回答	0
※無回答を除く平均値	2.00

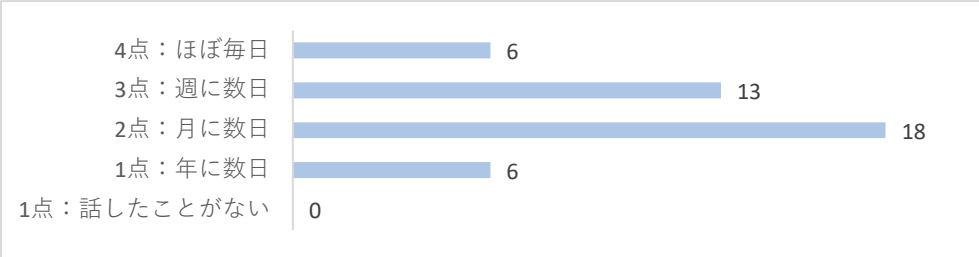




(3) 今年度、職場の人と、仕事のやり方について話した頻度はどのくらいですか。

4点：ほぼ毎日	6
3点：週に数日	13
2点：月に数日	18
1点：年に数日	6
1点：話したことがない	0
無回答	0
※無回答を除く平均値	2.44

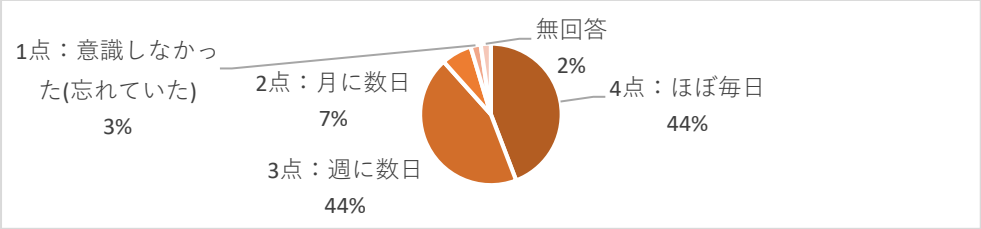


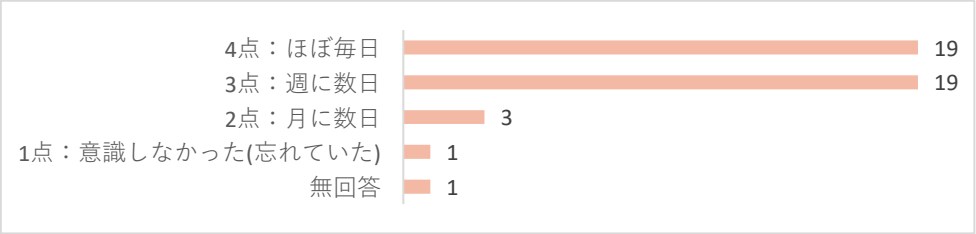


3　研修後アンケート

(1) 研修後、あなたは1日の仕事のスケジュールを立てていましたか。

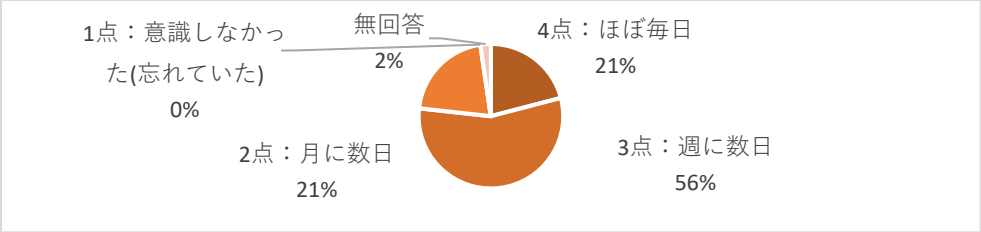
4点：ほぼ毎日	19
3点：週に数日	19
2点：月に数日	3
1点：意識しなかった(忘れていた)	1
無回答	1
※無回答を除く平均値	3.33

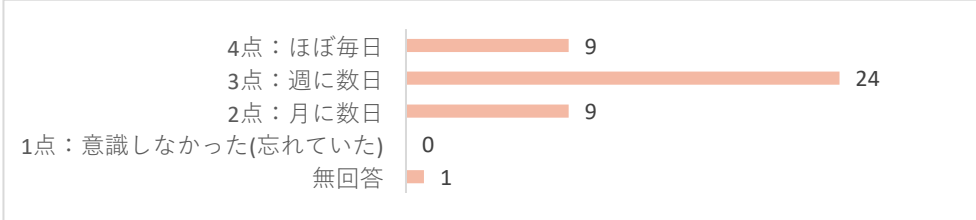




(2) 研修後、あなたが業務改善を意識した頻度はどのくらいですか。

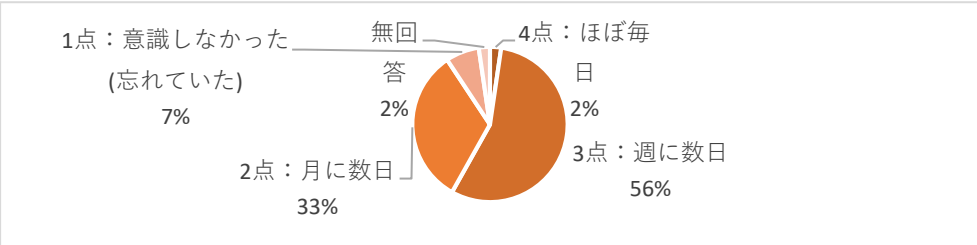
4点：ほぼ毎日	9
3点：週に数日	24
2点：月に数日	9
1点：意識しなかった(忘れていた)	0
無回答	1
※無回答を除く平均値	3.00

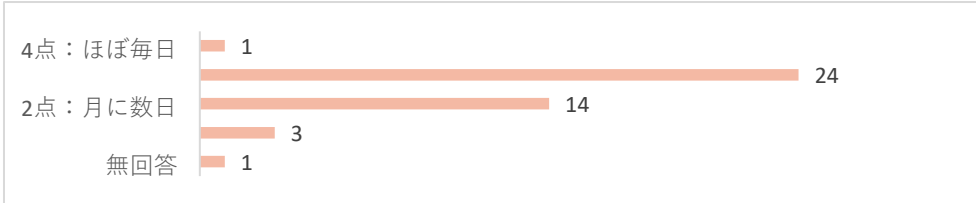




(3) 研修後、職場の人と、仕事のやり方について話した頻度はどのくらいですか。

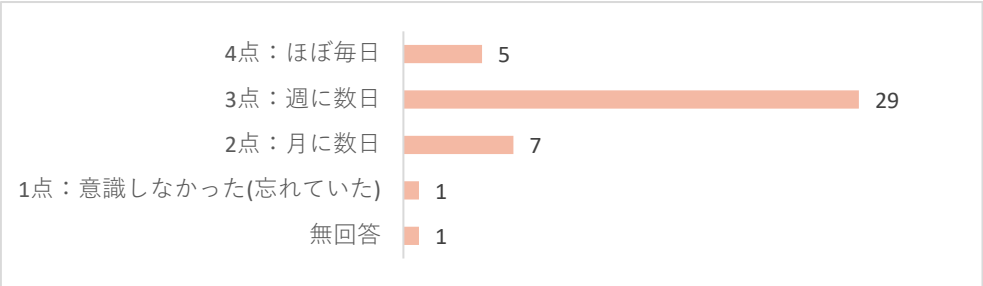
4点：ほぼ毎日	1
3点：週に数日	24
2点：月に数日	14
1点：意識しなかった(忘れていた)	3
無回答	1
※無回答を除く平均値	2.55





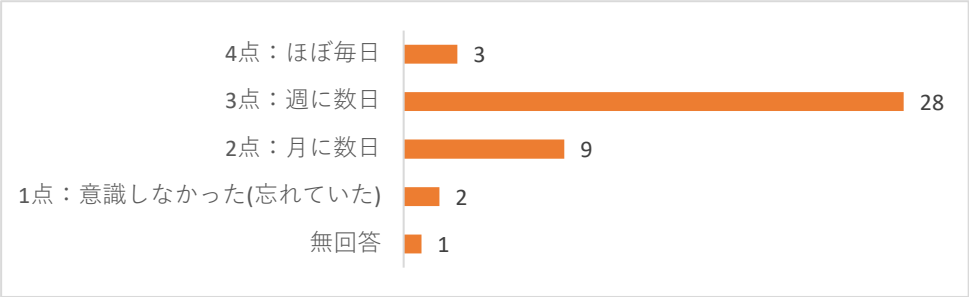
(4) 研修後、自分が「個人まとめシート」に記載した内容をどのくらい意識したか。

4点：ほぼ毎日	5
3点：週に数日	29
2点：月に数日	7
1点：意識しなかった(忘れていた)	1
無回答	1
※無回答を除く平均値	2.90



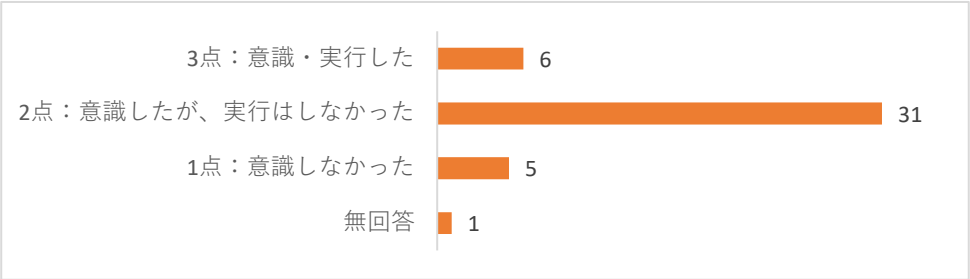
(5) 研修後、自分が「個人まとめシート」に記載した内容をどのくらい実行したか。

4点：ほぼ毎日	3
3点：週に数日	28
2点：月に数日	9
1点：意識しなかった(忘れていた)	2
無回答	1
※無回答を除く平均値	2.76



(6) 研修後、他者から出たアイディア等を意識・実行しましたか。

3点：意識・実行した	6
2点：意識したが、実行はしなかった	31
1点：意識しなかった	5
無回答	1
※無回答を除く平均値	2.02



「意識・実行した」と答えた方は、どのようなアイディア・改善策等を実行しましたか？

・ＰＣ画面の増設（これを参考に1組のキーボード・マウスを2台のＰＣで使えるようにした）
・係共有フォルダ内の整理　　・パソコンのフォルダ整理　　・一日のスケジュールの考え方
・研修会で、他の課の人が悩んでいた業務の進め方のアドバイスをした（前に同じ業務をしたことがあったので）

(7) ご意見やご感想があれば自由にご記入ください。

【次の研修に向けた意見】
・業務の体系について、詳細にどのようなシステムで運営しているか等の意見交換をもう少しできれば、自分の部署と比較が出来てもっと良くなったのではないかと思う。
・役職のある方がどのように意識して仕事の予定をたてているのか。どのように時間を有効活用しているのか。など、例を挙げてもらえると若い人の仕事への意識や取り組み方が変化すると思いますので、情報提供等、可能であればいただきたいです。

【感想や今後の展望】
・せっかく研修を受けたのにあまり実行できませんでした。改めて見直し、今後は実行したいです。
・１日の仕事の流れを計画し勤務したが、（急な業務等で）計画通りに進まないのが現状であった。
・ 自分の仕事への取り組み方を見直す良い機会となりました。ありがとうございました。
・行政に則り行っている事務もあり、一概には短縮できない部分もあるが、みんなで声を挙げて良い方向で仕事を進められるようにしたいです。
・他の職種の方々と情報共有できたことは仕事をする上での糧となりました。ありがとうございました。
・今回のアンケートがあることで研修内容を思い出し、再び業務改善への意識を向けられた。
・意識しても実行する難しさがわかりました。少しずつでも意識して変えていくことが大切なんだと感じました。
・（他所属の人と）業務の話をする機会がなかったので、とても良い刺激になりました。ありがとうございました。
・日々の業務改善を意識できる良い研修となりました。大変ありがとうございました。
・急に仕事が増えて、ほとんど手がつきませんでした。常日頃から余裕を見つけて取り組んでおくことが重要だと感じました。

職員広報誌くじ

Kuji

3

Mar.2021

特集

～久慈市の予算と財産を適正管理～

会計年度任用職員の声

粒來　友美さん（33歳・市民課）

相手が嫌な思いにならない対応を心掛けています

平成30年４月から臨時職員として、市民課に配属されています。令和２年からは会計年度任用職員となり、引き続き窓口業務を担当しています。

出身は宇部町で、久慈工業高校を卒業後、一関の短大で保育士免許を取得。Uターンし、保育士の仕事をしていました。２人目の子どもの妊娠・出産を機に、前の職場を退職。子どもを保育園に預けられるようになったので、土日に休みのある市役所が良いなと思い、面接を受けました。

仕事では、相手が嫌な思いにならないような対応を心掛けています。窓口での住民票や戸籍、印鑑証明などの交付、異動の情報を住基システムに入力するのが主な仕事です。３月～４月は窓口に来る人が増える時期。最近はマイナンバーの事務も多く、届いたカードにエラーがないか確認する作業が大変です。

皆さんによくしてもらっていますし、良い環境で仕事をさせていただいています。本当にありがとうございます。

CONTENTS　目次

職員広報誌くじ 2021. 3

2　会計年度任用職員の声　／　目次
3－9　「特集」 財政課　～久慈市の予算と財産を適正管理～
10－15　退職者からメッセージ
16－17　庁内のニュース
18　役場の仲間　／　マイナンバーカードを申請しましょう
19　図書館へ行こう　／　簡単＆健康レシピ
20　市長コラム

COVER
― 表紙の写真 ―

横沼展望所（侍浜町）
モデル：坂本 莉奈子さん
（観光交流課）

久慈市の予算と財産を適正管理

久慈市の予算や財産などについて、管理している財政課。予算査定や各種契約、公用車など、皆さんも業務上、いろいろとお世話になっていると思います。今回はそんな財政課の仕事内容について、簡単にお知らせします。

財政課は、管財係と財政係の2つに分かれています。管財係は職員6人（うち運転手2人）、会計年度任用職員3人。財政係には職員が3人。課全体では、課長以下13人で構成されています。

管財係の仕事

管財係は、行政財産の管理総括、普通財産の管理などを行っています。市が所有する土地は行政財産・普通財産合わせて、約2255㌶。分かりやすいようで分かりずらい東京ドームの個数に換算すると、約480個分となります。

市が所有する建物は224施設で、その面積は約23・5㌶となっています。各施設の管理は、所管課が行っていますが、その総括事務や指定管理者の選定についての総合的な事務を担当しています。

本庁舎の点検や修繕などの管理も担当しています。蛍光灯の交換やボイラーの調整、電話工事の調整などを行っています。現在は庁舎東側トイレを工事中です。市役所の代表番号には、毎日約100件ほどの電話がかかってきます。その電話を各課に交換する業務も担当しています。

集中管理している公用車も財政課が所管。車両のリース契約や各種点検、修理などを行っています。ちょっとした傷をつけてしまったときも、保険で治すことができますので、すぐに知らせてください。

請負工事や工事関連業務委託以外の備品購入、単価契約、各種業務の契約事務も各課の依頼を受け執行しています。契約事務の総括もしているので、契約書のひな型の作成や内容の精査もしています。

市営建設工事の指名業者選定委員会の事務局も担当。

財政課の主な事務文掌

❶行政財産の管理の総括、普通財産の管理、処分
❷指定管理者に関すること
❸土地・建物の登記（市道用地除く）、賃借契約の総括
❹債権の総括
❺本庁舎の管理、庁内の電話施設管理、電話交換
❻公用車の管理、総括
❼契約の統括
❽競争入札参加者の資格審査・登録
❾市営建設工事請負指名業者選定委員会関連事務
❿一般会計の物品の購入、修繕、検収
⓫庁内備品の配分、規格調整
⓬燃料の単価契約・購入
⓭一般会計歳入・歳出予算に関すること
⓮継続費、繰越明許費に関すること
⓯歳出予算の流用、予備費の充用に関すること
⓰特別会計の審査に関すること
⓱普通・特別交付税に関すること
⓲市債に関すること
⓳財政調整基金、市債管理基金に関すること
⓴決算統計に関すること
㉑地方公共団体財政健全化法に関すること

本庁舎の暖房を調整

代表電話を各課に交換

5月に完成予定の東側トイレ

来年度は競争入札参加者を変更する年なので、業者から提出された書類の確認・登録事務に追われています。工事業者とコンサルを合わせると800社を越え、各社少なくとも十数枚の書類が届くので、とても時間のかかる作業です。

新型コロナウイルス関連では、不測の事態に備え、消耗品を備蓄。マスクは約11万枚、消毒液は約700本備えてあります。公共施設にサーマルカメラや加湿器、アクリル板を設置しました。

財政係の仕事

財政係は、主に予算に関連する事務を行っています。

当初予算の編成では、まず説明会を開催し、各課に財政状況、基本的な予算編成の指針をお伝えします。

その後、各課で事業を精査し、予算を入力してもらいます。係長と財政担当のヒアリングでは、前年度からの変化、県内他市の状況などを中心に内容を聞いています。部長査定では、担当者が部長に各課の予算を説明。経常的な事業については、基本的に部長査定で決定します。部長査定の結果を掲示し、主に政策的な事業などが各課から復活要求され、市長査定に回り、最終判断を市長が行い、当初予算案が確定します。

補正予算に関しても流れは同じ。その補正が本当に必要か、不要不急のものではないかを審査しています。

歳入に関しては、起債借入や地方交付税の事務を行っています。歳入と歳出のバランスを良くすること、人口減少に見合った予算にすることなどを目標に、予算を編成しています。

地方公共団体の貯金といわれる財政調整基金は、近年減少傾向。今後のために少しでも積み立てていく必要があります。

起債の残高は減少傾向にありますが、償還額は現在がちょうどピーク。令和5年くらいになると、償還額が減っていくので、それまで何とか乗り切るための歳出削減が重要です。

課長に聞く

課のリーダーとして、課員の管理、課の問題解決に日々お疲れの課長の皆さん。現在の課題や仕事への思いを聞きました。

笹原 賢二 財政課長

厳しい財政状況でも一歩一歩前へ進む

厳しさを増す久慈市の財政状況

財政状況を一言でいえば厳しいです。まあ財政状況のことを聞かれ、厳しいといわない財政担当はいないと思いますが（笑）。

当初予算編成を見ても、財政調整基金の取り崩しがとても多いので、そこだけ見ても厳しい状態だというのは分かってもらえると思います。

歳入に見合った、歳出にするのがとても難しい。全国的に人口減少、少子高齢化が進み、歳入の柱である市税や地方交付税が減少しています。有利な財源を利用するなど工夫はしていますが、安定的な歳入の確保は、どんどん難しくなってきています。

人口は減少していますが、高齢化率は上昇しているので、福祉などにかかる扶助費は、まだまだ増額していくと思います。

歳出の削減も、市民サービスの低下を招かないように、予算を編成しなければならないので、簡単には削減できません。

予算全体の規模は、東日本大震災で拡大していたものが、10年経過し、復興事業が落ち着いたこともあり、震災前と比較して同程度となりました。しかし、10年前と比較すると、人口は減っています。一概には言えませんが、普通に考えれば市税や交付税などは減っていくので、予算も削減されなければなりません。

人口が減っているのに、予算が変わっていないということは、以前よりさまざまな費用が増えていることだと思います。

公共施設のあるべき姿を考える

公共施設のあるべき姿についても、考えていかなければなりません。財政課では令和3年度に「公共施設等総合管理計画」を策定するのですが、市の現状としては、人口規模に見合わない施設が多い状況です。昭和に建てられた施設も多く、修繕や改修費用も増加。新築するのか、改修・修繕して使用するか、廃止するのかを本格的に決めていかなければなりません。財政のことだけを考えれば、どんどん廃止していくのが効率的ですが、利用している市民のことも最大限に考慮しながら、方向性を決める必要があります。

現在も管設備が故障中のアンバーホール

体育館やアンバーホールなど、平成になってから建設された大規模施設も、老朽化が進み、改修には多額の費用が掛かる見込みです。施設の維持は、本当に大変になってきています。

新型コロナ対応に追われた一年

本年度は新型コロナウイルスの対策に追われた年でした。管財係では、さまざまな備品や消耗品の購入や各課から依頼された入札を行いました。財政係でも感染予防や経済対策に考慮した予算編成になったので、他課と同様にコロナ中心の一年だったという印象です。

来年度もワクチン接種をはじめ、さまざまなコロナ関係の事業があるので、引き続き対応に追われる状況だと思います。

一年に一つでも問題を解決

なるべく一年に一つでも前進というか、問題を解決していきたいとは思っています。施設のこと、予算のこと問題はさまざまあるのですが、有効にお金を使えるように、他市の事業などを参考にしながら、工夫していきたいです。

昭和49年に完成し、築47年の本庁舎

これだけをやればいいという事業はないので、全体を見て、多面的な視点で調整するのが財政課の仕事だと思っています。大きなことは言えませんが、適正な予算・施設の規模を目指していきたいです。

情報を共有し難局を乗り切る

財政課の立場から、いろいろと話してきましたが、言うのは簡単ですが、本音を言えば災害があったりコロナがあったり、うまくいかないのが現状です。将来計画も立てていますが、5年10年後はもちろん、来年のことでも、予想するのは難しい。災害の頻度も高くなっているので、常に対応できるような予算の確保も必要です。

老朽化が進む体育館

どの課も昔に比べ、業務が多様化、複雑化していると思います。市民に情報を伝えるためにも、まず役所の中で情報共有をしっかりして進めていくことが必要だと思います。財政状況も全庁的に共有し、全職員が問題意識を持つことができれば、この難局も乗り越えていけると信じています。

■県内他市との比較（令和元年決算）

○住民一人当たりの経費

項目		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
歳入	地方税	150,177	146,050	138,906	128,021	120,905	120,709	120,181	116,919	115,629	112,374	109,166	105,246	97,595	96,710
		盛岡市	北上市	釜石市	八幡平市	大船渡市	久慈市	花巻市	二戸市	奥州市	一関市	宮古市	遠野市	滝沢市	陸前高田市
	地方交付税	912,215	489,587	311,609	279,914	241,178	230,194	222,562	212,354	200,331	186,155	145,438	72,801	58,956	48,544
		陸前高田市	釜石市	八幡平市	遠野市	宮古市	二戸市	久慈市	一関市	大船渡市	奥州市	花巻市	滝沢市	北上市	盛岡市
	使用料手数料	25,062	14,038	13,039	8,693	8,047	7,430	7,049	5,976	5,962	5,949	5,844	4,589	2,940	2,482
		遠野市	釜石市	陸前高田市	宮古市	花巻市	北上市	大船渡市	盛岡市	二戸市	一関市	八幡平市	奥州市	滝沢市	久慈市
	寄附金	38,123	17,955	17,872	11,486	6,663	6,208	4,136	3,120	2,810	2,532	2,262	850	666	605
		陸前高田市	釜石市	北上市	久慈市	花巻市	奥州市	二戸市	大船渡市	遠野市	八幡平市	宮古市	盛岡市	滝沢市	一関市
	地方債	143,746	120,107	109,196	85,803	83,325	81,830	70,801	65,186	59,927	53,521	53,283	48,292	47,246	30,160
		釜石市	八幡平市	宮古市	二戸市	陸前高田市	遠野市	一関市	花巻市	北上市	久慈市	大船渡市	盛岡市	奥州市	滝沢市
計		4,451,166	1,725,116	858,239	828,395	765,055	746,153	731,451	690,879	605,941	530,927	523,395	461,485	407,049	352,719
		陸前高田市	釜石市	八幡平市	宮古市	遠野市	大船渡市	久慈市	二戸市	一関市	奥州市	花巻市	北上市	盛岡市	滝沢市
歳出	義務的経費	324,811	301,282	291,377	284,577	280,947	276,599	271,784	258,557	246,966	231,352	223,001	208,389	167,961	163,879
		八幡平市	遠野市	二戸市	釜石市	久慈市	一関市	陸前高田市	宮古市	大船渡市	花巻市	奥州市	盛岡市	北上市	滝沢市
	人件費	116,626	109,338	106,799	103,022	101,933	99,314	96,031	93,447	87,347	85,106	61,696	53,718	51,611	43,500
		陸前高田市	遠野市	釜石市	八幡平市	二戸市	宮古市	大船渡市	一関市	花巻市	久慈市	奥州市	北上市	盛岡市	滝沢市
	扶助費	117,435	113,768	105,992	105,109	104,879	101,633	98,314	95,449	93,845	92,850	92,620	88,989	88,421	80,073
		久慈市	盛岡市	釜石市	遠野市	二戸市	八幡平市	宮古市	滝沢市	大船渡市	奥州市	一関市	花巻市	陸前高田市	北上市
	公債費	120,155	90,532	86,834	84,565	78,405	71,786	68,455	66,736	60,929	57,090	55,015	43,009	34,171	24,929
		八幡平市	一関市	遠野市	二戸市	久慈市	釜石市	奥州市	陸前高田市	宮古市	大船渡市	花巻市	盛岡市	北上市	滝沢市
	物件費	168,139	160,802	134,510	122,084	100,199	88,006	87,262	86,301	75,937	73,681	72,514	71,203	47,436	42,258
		陸前高田市	釜石市	遠野市	八幡平市	宮古市	二戸市	久慈市	大船渡市	北上市	一関市	奥州市	花巻市	盛岡市	滝沢市
	補助費等	177,428	116,809	102,507	101,441	98,640	95,808	92,838	85,575	84,333	66,936	61,348	50,526	47,775	42,505
		釜石市	宮古市	久慈市	大船渡市	奥州市	八幡平市	陸前高田市	一関市	遠野市	二戸市	花巻市	滝沢市	北上市	盛岡市
	投資的経費	2,618,861	665,520	203,527	147,518	120,039	117,493	116,238	109,782	91,350	82,992	76,550	59,841	46,516	43,574
		陸前高田市	釜石市	宮古市	大船渡市	八幡平市	久慈市	遠野市	二戸市	北上市	一関市	花巻市	盛岡市	奥州市	滝沢市
	計	4,267,586	1,635,672	831,474	792,990	730,195	699,862	674,673	665,077	585,900	524,886	508,407	452,994	403,718	344,351
		陸前高田市	釜石市	八幡平市	宮古市	遠野市	大船渡市	久慈市	二戸市	一関市	奥州市	花巻市	北上市	盛岡市	滝沢市
	地方債残高	881,846	782,833	716,766	713,880	692,548	675,667	664,801	653,544	637,417	597,108	584,438	464,191	410,799	340,855
		宮古市	釜石市	遠野市	八幡平市	一関市	二戸市	大船渡市	久慈市	陸前高田市	花巻市	奥州市	盛岡市	北上市	滝沢市
	財政調整基金	264,825	180,032	139,966	130,408	107,410	69,706	68,443	62,460	60,661	33,830	33,763	26,892	26,851	9,793
		陸前高田市	釜石市	大船渡市	宮古市	八幡平市	花巻市	奥州市	二戸市	遠野市	久慈市	一関市	盛岡市	滝沢市	北上市

○健全化判断比率など

項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
住民基本人口	287,326	115,365	114,438	94,691	92,298	55,325	51,150	35,471	34,418	32,609	26,378	26,344	25,076	18,766
	盛岡市	奥州市	一関市	花巻市	北上市	滝沢市	宮古市	大船渡市	久慈市	釜石市	遠野市	二戸市	八幡平市	陸前高田市
標準財政規模	63,970,173	40,095,609	34,279,316	27,591,178	21,721,997	17,066,498	11,508,433	11,327,512	10,864,170	10,670,369	10,581,389	10,297,891	9,605,627	6,532,917
	盛岡市	一関市	奥州市	花巻市	北上市	宮古市	八幡平市	久慈市	大船渡市	滝沢市	遠野市	釜石市	二戸市	陸前高田市
基準財政需要額	48,966,122	34,603,464	29,103,188	23,288,015	17,159,352	14,709,121	10,192,380	9,696,626	9,457,223	9,211,487	8,819,415	8,557,731	8,364,527	5,804,024
	盛岡市	一関市	奥州市	花巻市	北上市	宮古市	八幡平市	久慈市	遠野市	大船渡市	滝沢市	釜石市	二戸市	陸前高田市
基準財政収入額	36,725,443	12,873,424	12,839,288	12,513,210	10,959,002	5,729,489	5,229,662	4,655,959	4,239,795	4,151,216	3,068,247	3,046,752	2,953,690	1,985,361
	盛岡市	奥州市	一関市	北上市	花巻市	宮古市	滝沢市	釜石市	大船渡市	久慈市	八幡平市	二戸市	遠野市	陸前高田市
地方債現在高	11,961,759	17,799,762	17,901,249	18,859,482	18,906,850	22,493,685	23,581,157	25,527,401	37,915,951	45,106,413	56,540,709	67,423,650	79,253,813	133,374,073
	陸前高田市	二戸市	八幡平市	滝沢市	遠野市	久慈市	大船渡市	釜石市	北上市	宮古市	花巻市	奥州市	一関市	盛岡市
実質公債費比率	6.10	8.80	9.20	9.30	11.00	11.30	11.40	11.50	11.70	14.20	14.60	15.00	15.60	16.60
	滝沢市	宮古市	盛岡市	花巻市	北上市	二戸市	一関市	遠野市	大船渡市	久慈市	釜石市	陸前高田市	八幡平市	奥州市
将来負担比率	23.9	38.8	51.0	62.8	65.8	66.3	80.1	81.2	81.2	87.3	112.7	132.8	-	-
	宮古市	二戸市	八幡平市	盛岡市	北上市	滝沢市	一関市	花巻市	遠野市	大船渡市	奥州市	久慈市	陸前高田市	釜石市
基金残高(財調+基金)	20,657,253	10,641,219	10,524,288	9,403,083	9,249,271	8,239,902	8,032,950	7,767,751	6,230,432	4,350,036	3,035,668	2,128,118	1,953,510	1,889,864
	一関市	釜石市	宮古市	陸前高田市	奥州市	大船渡市	盛岡市	花巻市	北上市	八幡平市	二戸市	滝沢市	遠野市	久慈市
経常収支比率	88.1	89.8	91.2	92.7	92.9	93.0	94.0	94.3	95.7	96.2	96.3	98.0	98.3	99.8
	遠野市	北上市	滝沢市	花巻市	大船渡市	宮古市	二戸市	陸前高田市	久慈市	一関市	盛岡市	奥州市	八幡平市	釜石市

久慈の財政状況を県内他市と比較

県内他市と住民一人当たりの経費を比較すると、歳入は、地方税・地方交付税など多くの数値が、人口や標準財政規模に見合った額となっています。

歳出は、支出が義務付けられていて、市の判断で削減することが難しい義務的経費の割合が高い状況です。特に、子どもや高齢者などの支援に使う扶助費が県内一高い状態となっています。

自治体の財政状況を表す、各種健全化判断比率は、どの数値も早期健全化基準を下回っていますが、決して良い数値ではありません。

毎年入ってくる収入のうち、何％が借金返済に使われたかを示す「実質公債費比率」は14・2％で、県内10位。市が毎年固定的に支払う人件費などの経費を、毎年入ってくる収入で割った「経常収支比率」は95・7％で県内9位。80％を超えると財政は苦しいといわれています。

■収支見通し

○収支見通し　（単位：百万円）

項目	H30決算	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11
歳入	25,793	22,025	21,265	20,583	20,096	18,831	18,544	17,819	17,745	17,605	17,567	17,496
歳出	23,744	20,806	20,720	20,397	20,026	19,579	19,279	18,409	18,288	18,185	17,936	17,742
繰越財源	△ 533	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
基金残高	2,205	2,105	1,855	1,055	100	0	0	0	0	0	0	0
積立額	－	1,100	600	300	100	40	0	0	0	0	0	0
取崩額	－	△ 1,200	△ 850	△ 1,100	△ 1,055	△ 140	0	0	0	0	0	0
収支	1,516	1,219	545	186	70	△ 748	△ 736	△ 590	△ 543	△ 580	△ 370	△ 246

○公債費見通し　（単位：百万円）

項目	H30決算	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11
新規発行額	2,429	1,276	1,455	1,532	1,538	1,227	1,227	827	827	827	827	817
(うち建設等)	1,849	830	1,045	1,163	1,205	927	927	527	527	527	527	517
(うち臨財債)	580	446	410	369	333	300	300	300	300	300	300	300
元利償還額	2,762	2,692	2,733	2,717	2,631	2,329	2,103	2,003	1,952	1,916	1,723	1,583
(うち既発分)	2,762	2,692	2,726	2,703	2,609	2,196	1,853	1,628	1,453	1,316	1,022	814
(うち新発分)	0	0	7	14	22	133	250	375	499	600	701	769

毎年入ってくる収入に対する、将来に負担が見込まれる借金の割合を示す「将来費負担比率」は132・8％で、県内最下位となっています。

選択と集中を

上記表とグラフは、財政課が作成した、将来の収支見通しの抜粋です。今後、地方税や交付税の減少が確実視される中、現在のペースの歳出が続くと、令和4年度で基金残高が枯渇し、令和5年度から収支が赤字となってしまいます。

実際は、この見込みとならないよう、歳出を削減していくのですが、各種削減を進めている現在の歳出ベースから、さらに削減が必要となります。

今後も、積極的に歳入確保の取り組みを進める一方、事業の必要性、効果、効率性などを徹底的に検証し、施策の優先度に応じた財源の最適配分により、一層の選択と集中を進め、限られた財源の重点的かつ効果的な活用に努めましょう。

退職者からメッセージ

職員の働く環境改善に奔走 皆さんにタスキを託します

久慈 清悦　総務部長（60歳）

昭和58年、農政課に配属。社会体育課総括主査、国保年金課総括主査、社会福祉課長、総務課長、財政課長、教育部長などを歴任。

昭和58年に農政課に採用され、その年の４月末に起きた大火に何もできず、おろおろしていたことが今でも鮮明に思い出されます。前途多難のスタートでしたが、皆さんのおかげで38年を駆け抜けることができました。

大川目市民センター、元気の泉、ぎんたらす、市民体育館と、施設の建設担当をしたのですが、財源の確保に苦労したことを覚えています。完成した市民体育館は「全国スポレク祭」のソフトバレー会場となり、ママさんバレーチームの皆さんをはじめ、大勢の人たちにご協力いただき無事に終わることができました。日本バレーボール協会会長に、従事者のみんなが褒められたときは、うれしくて自然と涙がこぼれました。役所生活で涙を流したのはその時だけです。

役所生活のうち20年以上は総務・財政を担当。皆さんに働きやすい環境を与えたいと思ってやってきました。しかし、職員は減らさなければならない、財政は健全化しなければならない、そんな中でできる範囲ではやってきましたが、果たして皆さんの環境が良くなったかは疑問が残ります。

後輩の皆さんに課題で重くなったタスキを託します。よろしくお願いします。そして、ありがとうございました。

大変なことがあっても 引きずらずに前を向く

山田 一徳　産業経済部長（60歳）

昭和60年、宇部支所に配属。農政課総括主査、総務課総括主査、政策推進課総括主査、政策推進課長、林業水産課長などを歴任。

長い間、大変お世話になりました。皆さんに支えられ続け、何とかゴールを迎えることができそうです。

宇部支所から始まった役所生活、36年間を振り返り、一番に思い出されるのは、若いころに経験した水産担当。イワシやサバの水揚げが好調で、数年連続漁獲高が最高を更新している時代でした。魚市場と久慈市漁協を建設する担当だったのですが、民間施設との合築やJVなど、珍しい方式だったことや、さまざまな補助金を使っていたので、とても苦労しました。当時はまだインターネットもなく、国・県・市の上下関係も強かったので、１日に県庁を２往復するなど、大変だったのを覚えています。最後の１年はべっぴんの湯の枯渇に頭を悩まされましたが、温泉が出てくれたので、心のつっかえがとれたようでした。

その他にも大変なことは、たくさんありましたが、何か嫌なことがあって、その日は落ち込んでも、なるべく次の日に引きずらず、前を向くように心掛けてやってきました。

今後は、これからの久慈市と皆さんの活躍を大いに期待し、一市民として応援し続けます。「頑張れ久慈市！　頑張れ市職員！」

一人一人に寄り添った対応を 新型コロナの収束を願います

嵯峨　一郎　生活福祉部長（60歳）

昭和58年、税務課に配属。財政課総括主査、久慈広域連合衛生課長、議会事務局次長、市民課長、消防防災課長などを歴任。

良き先輩、同僚に支えていただいた38年間でした。

新採用のときは税務課に配属になり、その年に久慈大火を経験。ちょうど申告後の事務作業で忙しい時期だったのですが、避難する人や情報を求める人で、市民ホールがごった返していたのを覚えています。仕事の中で思い出されるのは、教育委員会で担当したアンバーホールの立ち上げ。総務や企画の仕事が長く、建物に関わることが少なかったので、印象に残っています。その他に印象に残っているのは、やはり災害対応。最後の１年の新型コロナ対応は、本当に大変でした。保健所や医師会との調整、ワクチン接種など事務も大変ですが、今までにないことなので、市民の不安をどう払拭するか、医療の専門家ではないけれど、決めなければならないことが多くとても苦労しました。

市民に実際どう見えているかは分からないのですが、市民目線を意識し仕事をするように心掛けてきました。人によって感じ方も違いますし、杓子定規にはいかないので、一人一人に寄り添った対応をするようにしていたつもりです。

新型コロナウイルスの早期収束を願いつつ、皆さんのご健勝とご活躍をお祈りしています。ありがとうございました。

来たものはなるべく受け止め なにか出来ることを探す

嵯峨 孝和　企業立地港湾部長（60歳）

昭和61年、山根支所に配属。まちづくり振興課長、産業開発課長、商工振興課長、総合政策部付（港湾・エネルギー推進担当）部長などを歴任。

35年間さまざまなことがありましたが、多くの先輩や同僚に支えられ、今日に至ることができました。本当にありがとうございます。

役所生活を振り返り、思い出に残っているのは、地下備蓄基地ができたこと。完成時のイベントで、搬入された物品を警備するため、寝ずの番をしたことが思い出されます。

近年は、企業誘致の仕事をずっとしてきましたが、国の補助制度もあり、今までにないくらい新規や増設がありました。地元雇用も増加し、久慈に残る学生も増えました。エネルギー関連の事業も広がりが出てきているので、洋上風力が実現するのが、本当に楽しみです。仕事をする中で、企業誘致の姿勢でもありますが、来たものはなるべく受け止めるようにしてきました。断るのは簡単ですが、そうすると広がりも出ないし、チャンスもめぐってこない。無理なこともありますが、できるところはやるという精神でやってきました。

コロナ禍で課題が山積みする難局、皆さんのますますのご活躍をお祈りします。私は、４月からいつでも何かに夢中（もちろん釣り？）、「現在進行形」、そんな日々を過ごしていきたいと思います。

退職者からメッセージ

「新設から維持へ」建設行政の変革期 市民のためになる仕事を

外舘 要一　建設部長兼上下水道部長（60）

昭和58年、土木課に配属。下水道課総括主査、水道事業所総括主査、都市計画課総括主査、水道事業所次長、土木課長などを歴任。

38年間お世話になり、大変ありがとうございました。

建設関連の中でも上下水道部局が長く、合わせて15年くらい担当したと思います。役所生活を振り返ると、採用から１カ月たたない中で、久慈大火を経験。現場で測量をしていると、機器が飛ばされるほどの強風が吹いていました。役所に戻ると「こんな大変なときに何やっているんだ！」とすごく怒られ、和光苑に食料や毛布を運んだ記憶があります。

たくさんの災害を経験しましたが、職員はもちろん、業者の皆さんに助けてもらいました。土砂撤去や復旧工事まで、ずっと作業をしていただいた。本当に頭が下がる思いです。

「これが本当に市民のためになるのか？」と常に考えて仕事をしてきました。そのために、くどくなってしまったときもあり、皆さんには申し訳なく思っています。これからの建設行政は、社会インフラの老朽化により、今後ますます厳しくなっていきます。維持補修は、目立たない仕事ですが、確実に市民のためになると思っています。

最後の１年間も皆さまにご迷惑をお掛けし、申し訳ありませんでした。支えていただいたことに心から感謝申し上げます。皆さまのますますのご活躍をお祈りしています。

頑張れ、頑張れ、ときどき休め つらいこともいつか楽しい思い出に

久保 司　山形総合支所長（60）

昭和55年、山形村役場産業課に配属。社会文化課長、図書館長、商工観光課長、久慈広域連合総務企画課長、生活環境課長などを歴任。

19歳で、旧山形村役場に技師補として採用となり、先輩や同僚、後輩の皆さんにお世話になりながら、定年退職を迎えることができました。

役所生活を振り返えると、平成３年から１年間、盛岡の民間企業に派遣となったのですが、まさにカルチャーショック。民間の厳しさと楽しさを教えてもらいました。平成10年には、軽米豪雨があり、当時の村としては未曽有の災害で、復旧工事の設計や現場がとても忙しかったのを思い出します。合併後は、あまちゃん放映時に商工観光課長として携わり、びっくりするほど観光客が来て、さまざまな対策に連日大慌て。今思えば、そういったときに関わることができて光栄ですし、楽しい思い出です。

「頑張れ、頑張れ、ときどき休め」を心に刻み、頑張らなければいけないことは最大限努力し、時には力を抜いて、元気に楽しくやってきました。若い人たちも、一日一日は大変でつらいことが多いと思いますが、長いスパンで見れば、楽しい思い出に変わると思います。

大変なこともたくさんありましたが、今は総じて元気に楽しく過ごせたと思っています。ありがとうございました。

歴史文化で結ぶ交流が始まり 歴史・文化の大切さを実感

千葉 啓蔵　教育部長（60歳）

昭和62年、社会教育課に配属。社会文化課郷土文化係長、社会文化課総括主査、文化財室長、文化課長などを歴任。

約33年間、教育分野一本の業務を担当させていただきました。その間、良き先輩、同僚、後輩に支えられ、なんとか定年を迎えることができました。

文化財調査員として採用になり、発掘を主にやってきました。久慈は沿岸の海の文化で、貝塚などが多くあります。入庁から間もないころに二子貝塚の発掘が始まり、３㍍×10㍍くらいの狭い中で、市指定文化財の遮光器土偶をはじめ、貴重なものがたくさん出土されました。あまりにたくさん出てくるので、霜が降りるギリギリまで作業したのですが、終わらず翌年に繰り越したことを思い出します。

学んだことを、住民に伝えていくことも重要です。地域の人でも、地元のことを知らないので、皆さんが歴史に興味をもってもらえる機会を作ることに尽力してきました。近年は、大浦光信公や為信公に関する歴史の認識が変化し、為信公も久慈で生まれたという説が有力となってきました。鰺ヶ沢との交流も始まり、歴史の大切さを改めて感じました。

繰り返しになりますが、多くの人たちに助けられ、ここまでやってこれました。皆さんに心から感謝申し上げます。ありがとうございました。

多様化・複雑化する行政課題 いつも市民目線を忘れずに

夏井 正悟　議会事務局長（60歳）

昭和59年、庶務課に配属。社会文化課総括主査、政策推進課総括主査、総務課総括主査、生活環境課長、総務学事課長、総務課長などを歴任。

昭和59年の総務部庶務課を皮切りに、あっという間に 37年が過ぎました。良き先輩、上司、同僚そして部下に恵まれ、おかげさまでなんとか定年を迎えることができそうです。

総務・教育部署を多く経験しましたが、年数の少ない農政課や生活環境課では、もぐらんぴあレストハウスやべっぴんの湯の建設、震災がれきの処理など、とても中身の濃い事業が多く、印象に残っています。その他にずっとついて回ったのが国際交流。フランクリン・クライペダへの海外派遣、県事業の青年の船など、さまざまなことを経験させてもらいました。

生活環境課長のときに、当時新採用だった佐々木琴世さんがギターが弾けるといったことをきっかけに始まった、音楽発表会「夜音」。忙しい中ではありましたが、気分転換の場としてその後も継続され、職員間のサークルのようになり、良い試みだったと思っています。

少子高齢化・人口減少に加え、東日本大震災、台風災害、コロナ禍など、行政課題は多様化、複雑化、大型化してきた気がします。振り返れば自分は役に立ったのか？赤面の至りです。引き続き大変な時代に立ち向かう職員の皆さまのご奮闘とご健勝を祈念し、長年にわたるご厚情に感謝いたします。

退職者からメッセージ

つながりは相手の目線に立ち一緒に考えることで生まれる

五日市 清樹　農業委員会事務局長（60歳）

昭和61年、侍浜支所に配属。社会福祉課総括主査、社会体育課総括主査、議会事務局総括主査、収納対策課長、生涯学習課長などを歴任。

昭和61年の侍浜支所勤務をスタートに、あっという間の35年間。サッカーでけがをするたびに先輩、同僚の皆さんに支えられ、ここまで勤め上げることができました。心から感謝申し上げます。

生活保護関係の仕事が長く、ケースワーカー時代には、さざまな相談を受け、上手くいかないこともたくさんありましたが、上手く自立していった人を見ると、頑張って良かったなと思います。施設の入所者で、毎回話を聞いていた人がいたのですが、その人は30年ほどたった今でも、自分が作った小物を送ってきてくれています。

相手はどう思ってくれていたかは分かりませんが、仕事では相手の目線に立って接すること、対等な立場で、相手の気持ちをおもんぱかって市民と接してきました。ケースワーカーも指導することはあっても、決して上の立場ではありません。支援するのではなく、一緒に考えるという視点に立つと、人と人とのつながりが出てくるのかなと思っています。

今後、市内は広域道の駅の整備などで、もぐらんぴあ開館以来のにぎわいが期待できると思っています。それぞれの部署での皆さんのご活躍をお祈りいたします。

保育士から一般職へ転向 嫌なときでも笑顔は絶やさず

中塚 潮子　会計課出納係長（60歳）

昭和56年、山形村役場小国児童館に配属。山形診療所総括主査、住民生活課住民生活係長、大川目市民センター管理事業係長などを歴任。

良き先輩と同僚、そして良き後輩の皆さんに恵まれ、40年間を過ごすことができました。そしてこんなに大きくなってしまいました。

山形村に保育士として採用となりましたが、園児の数が減り、一般職へ転向しました。最初は何がなんだか分からず、戸惑ってばかり、パソコンの操作は最後まで慣れることなく、どの部署でも大変でした。

思い出に残っているのは、児童館で初めて担当した園児たちの卒園式。園児たちの姿を見ると、感無量の思いでした。園では毎日、子どもたちと一緒になって騒いでいました。雪が降ったときに、裏の田んぼや坂で滑って遊んでいると、カッパのお尻が破れてしまい、どっちが子どもか分からないなと感じたのを思い出します。

仕事では、とりあえず笑顔を絶やさないことを大事にしてきました。誰しも嫌なことはあると思いますが、ムッとしているより笑顔のほうが見ていて気持ちいいのかなと思います。

合併当初は、初めて会う人たちばかりで、心細いときもありましたが、周りの人達に支えられ、ここまでこれました。本当にありがとうございました。

人に寄り添った保健活動で住民の皆さんに恩返し

上有谷 誠子　山形福祉室保健福祉係主任保健師（60歳）

昭和58年、山形村役場住民課に配属。山根支所主任保健師、保健推進課主任保健師などを歴任。

昭和58年に山形村の保健師として採用となってから38年が経ち、今ここに無事定年退職を迎えることができました。これはひとえに皆さんのおかげと感謝しております。ありがとうございました。

北上で生まれ育ち、へき地の保健に取り組みたいという思いで山形村に入庁。山形村は子どもの虫歯が多く、県ワースト１でした。関係機関と協力し、改善に向け毎月第一日曜日は、糖分の低いお菓子とノージュースの取り組みを実施。虫歯が激減するとまではいきませんでしたが、皆さんの意識は変えられたのかなと思います。診療所の経営を改善するため、診療所健診もスタート。患者はたくさんいたのですが、さらに頑張ってもらいました。一人でも多く健診を受けてもらいたいので、各地区にも入るようにしました。今でも健診は継続しているので、頑張って良かったなと思っています。

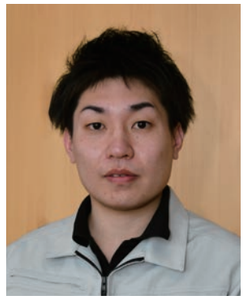
私は山形の皆さんに親代わりになって育ててもらいました。今後も人に寄り添った保健活動をして恩返しをしていきたいです。「健康」は仕事をしていくうえで土台でありとても大切。皆さんには、ご自身の身体やこころも労りながら、ご活躍されることをお祈りしております。

對馬 敬史
道路河川維持課兼
農政課　主査（65歳）

岩手県から派遣され、平成30年４月から久慈市にお世話になっています。平成28年台風10号災害、令和元年台風19号災害の復旧工事を担当。山形、山根、宇部、夏井とさまざまな地区を担当したので、地元より詳しくなったかもしれません。

久慈の思い出は、仕事以外だと職員の人たちとプレイしたバスケットボール。数回しか参加できませんでしたが、今後もタイミングが合えば、久慈に来て参加したいと思います。

災害が多く大変だと思いますが、皆さんには前を向いてほしいです。３年間ありがとうございました。



山田 尊仁
林業水産課技師（27歳）

二戸市から派遣され、令和元年12月から１年３カ月大変お世話になりました。令和元年台風10号災害で被災した、林道の復旧を担当したのですが、林道工事も災害復旧も久慈で初めて経験したので大変でしたが、周りの皆さんに助けていただき、工事もすべて完了したので一安心です。

久慈は食べ物も美味しく、暮らしやすい良いところ。唯一の心残りは、新型コロナの影響で、飲み歩きがあまりできなかったことです。皆さんが快く受け入れてくれて感謝しかありません。ありがとうございました。

～お名前のみのご紹介～

横道 まどか　生涯学習課主任（34歳）

協働の地域づくり職員講座
実践を通じ地域力を向上させる

地域づくり振興課が主導となり進めている「協働の地域づくり」。10月19日、午前と午後に分かれ、アンバーホールで職員講座が開かれ、計204人が参加しました。参加者は地域コミュニティの意義や地域づくりの事例、行政の役割などについて学びました。

講師を務めた特定非営利法人いわて地域づくりセンターの広田純一代表理事は「協働の地域づくりを進めるには、市民、行政、企業などが、それぞれを活かしあえる対等な関係をつくりだすことが大切です。人口減少が進む中で、協働が軌道に乗れば、最大の受益者は行政。小さなことでいいのでとりあえず実践することが、地域力の向上につながります」と訴えました。

協働の重要さを伝える広田代表理事

受賞者の皆さんで記念撮影

令和2年度職員提案
業務改善・一般提案19件を表彰

3月4日、令和2年度の職員提案表彰式が開かれ、受賞者・受賞課に遠藤市長から賞状が手渡されました。

提案審査の結果は、業務改善は優秀賞7件、優良賞4件。一般提案は銅賞3件、奨励賞5件となりました。

一般提案の中から、建設整備課の岩城主事が提案した「区長配布における配布先地図の共有化」、文化課の石原係長が提案した「ETCの利用基準見直し」は事業化となりました。

遠藤市長は「役所の業務は前例踏襲が多く、まだまだ効率化できるものがたくさんある。基本に立ち返り、なぜこの業務をやっているのかを考え、常に疑問をもって変えられるところは、どんどん変えていってほしい」と激を飛ばしました。

久慈市認知症講演会
サポーターからパートナーへ

3月5日、アンバーホールで認知症講演会が開かれ、会場とWEB参加合わせて500人以上が参加。宮城の認知症を共に考える会おれんじドアの丹野智文代表、岩手県立大学の柏葉英美准教授が講師を務め、認知症の症状やまわりの人たちに求められる行動などについて講演しました。

39歳で若年性アルツハイマー型認知症と診断され、その後も勤務を続けながら、認知症の相談支援活動を行っている丹野さんは「私は認知症を悔やむのではなく、共に生きると考えました。認知症に必要なのは薬よりも環境。人と人とのつながりが重要です。まわりの人たちができることを奪わず、患者本人が決定できるように、パートナーとして接してほしいです」と自身の体験を踏まえながら訴えました。

柏葉さんは「認知症ケアに必要なのは、認知症を理解し、その人の思いや痛みを知り、好きになること。まわりの人、社会の支援が良い方向に変われば、障害者はいなくなります」と呼び掛けました。

自信の体験を踏まえ講演する丹野代表

会場には約350人が来場

洋上風力発電ゾーニング協議会
久慈港をエネルギーの拠点基地に

2月18日、第10回洋上風力発電ゾーニング協議会が開かれ、関係者が今年度の実施状況について、振り返りました。

令和2年度は、風向き、風速、景観、生物などの調査結果や漁業者との協議を踏まえ、海域を区域分けするゾーニングマップを作成。

今後も事業を継続し、令和5年度までの4年間で、漁業との協調を検討するエリアにおいて、より詳しい現地調査や事業性・二酸化炭素削減効果について検証します。

報告書の内容を協議する関係者

浮体式洋上風力イメージ
（長崎県五島市）

これらの事業と並行して、国による浮体式洋上風力事業の促進区域の選定や民間事業者の公募を経て、令和12年度以降の運用開始を目指しています。

遠藤市長は「久慈港をエネルギーの拠点基地にしていきたい。洋上風力の事業費は数千億円で、その後の管理は数十年続きます。地元への経済効果も大きいと予想されるので、ぜひとも実現させたい」と力強く語りました。

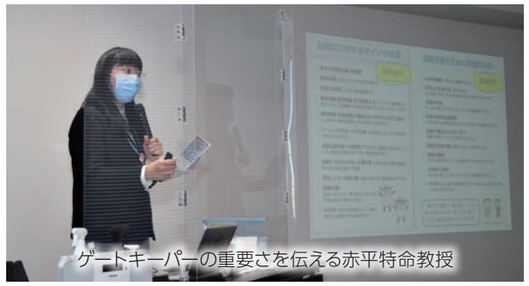
詳しい内容は、市HPを確認ください。

健康教室報告会
オンライン活用の可能性を期待

3月8日、山形福祉室は昨年の12月15日に実施した、オンラインを活用した地区健康教室の成果を報告しました。健康教室は関地区の火石商店で行われ、ZOOMを使い山形診療所の吉田弘之所長が、事前に聞いた健康の悩みについて回答。参加者からは「普段の診察では聞けないことが聞けて良かった」「吉田先生が身近に感じた」などと感想が寄せられました。

今後は他地区においても実施を予定しており、コロナ禍での保健医療の新たなかたちとして期待されます。

報告を聞いた遠藤市長は「最近は会議をZOOMで行うことが多い。各課でも在宅ワークなどオンラインの活用を積極的に検討してほしい」と伝えました。


ゲートキーパーの重要さを伝える赤平特命教授

報告会には吉田所長や保健師などが参加

ゲートキーパー養成講座
自殺対策の重要さを実感

保健推進課が開催している「久慈市職員対象ゲートキーパー養成研修」。1月8日に開催された、本年度2回目の研修には25人が参加し、対応のポイントを動画を見ながら学び、自殺対策の重要さについて改めて実感しました。

講師を務めた岩手医科大学の赤平美津子特命教授は「自殺対策に関わる人・組織は多いほど良い。サポートの輪を広げ、お互いが支え合うことが大切です」と呼び掛けました。

ゲートキーパーとは、悩んでいる人に気付き、声を掛け、話を聞いて必要な支援につなげ、見守る人のこと。市では関係機関と協力し、ゲートキーパーを要請しています。皆さんの積極的な参加をお願いします。

役場の仲間

職員がお世話になっている企業の皆さんを紹介します

電気・暖房・鍵の確認にご協力を

川原 勝男 さん（71歳・小久慈町）

株式会社純情米いわてを定年後、㈱久慈中央商事で９年ほど前から市役所の守衛をしています。夜勤を担当するので、２人体制で17時から翌日の８時45分までが勤務時間。２日働いて、２日休むシフトです。

業務の内容は、警備・巡回、電話対応、届け出の受付、駐車場の確保など。24時くらいに届け出がくることもありますし、酔っぱらって長々と苦情の電話をかけてくる人もいます。災害時には機器の警報が鳴ったり、連絡や点検などを同時にしなければならないので、とても大変です。

こちらも巡回して確認しますが、残業する人は帰るときに、執務室やトイレの電気、暖房や換気扇などを消していただけるとすごくうれしいです。車庫棟１階の出入り口は施錠後に出入りされると、警備に支障が出ますので、ご協力をお願いします。

職員の皆さん、毎日遅くまでご苦労様です。私たちも皆さんが安心して働けるよう、しっかり警備しますので、お体に気を付けて、お仕事頑張ってください。

マイナンバーカードを申請しましょう

市では市民課や総務課、政策推進課が中心となって、マイナンバーカードの普及拡大に努めています。令和３年２月末の交付件数は5,864件。対人口比は16.9パーセントで、県内33市町村中の中で25位、市の中では14位と最下位となっています。

市民には広報などを通じ、マイナンバーカードの習得を促していますが、まず職員が取得していないと、市民に対して説得力がありません。

総務省からも、地方公務員等のマイナンバーカードの取得の推進について依頼文書が届いており、一層の取り組みが必要です。本年３月からの健康保険証利用は10月に延期されましたが、今後もさまざまな利活用が予定されています。４月までにカードを申請した人であれば、９月までマイナポイントの申し込みが可能です。

この機会に、まだ取得していない職員は、申請をよろしくお願いします。申請の際は、市民課の事務軽減のため、右記の通り、パソコンかスマートフォンから申請をお願いします。

■スマートフォンによる申請

❶スマートフォンのカメラで顔写真を撮影

❷交付申請書のＱＲコードを読み込み、申請用ＷＥＢサイトにアクセス。画面の指示に従って必要事項を入力の上、顔写真を添付し送付

※交付申請書は紛失した場合は、市民課で再発行できます

■パソコンによる申請

❶デジタルカメラで顔写真を撮影しパソコンに保存

❷交付申請用のＷＥＢサイトにアクセス。画面の指示に従って必要事項を入力し、顔写真を添付して送信

【マイナンバーカードの受け取り方法】

申請から１～３カ月後に、市民課から交付通知書が送付されます。必要な持ち物を持参し、期限までに市民課窓口で本人確認の上、暗証番号を設定し、カードが交付されます。

▶**必要なもの**…交付通知書（はがき）、通知カード、本人確認書対（運転免許証、旅券など）

図書館へ行こう！

図書館スタッフからのおすすめ図書

『＜図解＞まるわかり時事用語 世界と日本の最新ニュースが一目でわかる！ 2021→2022版』

新型コロナウイルス流行により、新たな用語も目白押し！ニュースで出てくる「？」な用語。国内外の出来事や予測されるイベントなども確認できます。

『史料に見る久慈備前守・糠部武士の世界』

郷土の歴史や人物について知りたいけれど、敗戦した側の歴史資料は乏しい…。著者は少ない資料から久慈氏について丹念に調べ挙げています。初代弘前藩主『為信』『天を衝く』など物語と併せてご覧になるのもいかがでしょうか。

圖久慈市立図書館　☎53-4605

▶**開館時間**…９時～19時

▶**休館日**…毎週月曜日（祝日の場合は翌日）、12月29日～１月３日

簡単・健康レシピ

❶鶏肉は一口大に切る

❷ダイコン、ニンジンは皮をむいて大きめの乱切りにし、硬めにゆでる。白菜は５センチ角のざく切りにする。長ネギは斜め切りにする

❸油揚げは熱湯をかけて油抜きし、角切りにする

❹鍋に水５カップを煮立てコンソメを入れる。ボールに合わせみそを作っておく

❺鍋に鶏肉を入れ、煮立ったらあくを取り野菜を入れる。再び煮立ったら合わせみそを入れる

レシピ考案：道地千晶管理栄養士、堤内和子主任栄養士

鶏のスタミナ鍋

材料（４人分）

鶏肉……240グラム
ダイコン…400グラム
ニンジン…120グラム
白菜……200グラム
油揚げ……４枚
長ネギ……２本
チキンコンソメ…２個

【合わせみそ】

みそ……60グラム
おろしニンニク…少々
ごま油…小さじ２
しょうゆ…大さじ１
みりん…大さじ１
ショウガのしぼり汁…小さじ１

１人分栄養量
エネルギー…189kca
食塩相当量…2.9グラム

市長コラム

久慈市長
遠藤譲一

「久慈市役所職員になりたい！！」と言われるようになろう！

私の経験上、大きな組織では、得てして自分の思いは通じない、やりたいことができない傾向が強いことから、やる気、意欲のある人にとって、久慈市役所は、非常に魅力ある規模、職場だと思っています。

ご存知の通り、２１００年の日本の人口は、最小で約５千万人に減少するといわれています。久慈市も的確な策を講じていかなければ、状況はどんどん厳しくなっていくものと感じています。

そのためにも、住民参加によるまちづくりが不可欠です。地域が抱える課題について、思いのある市民と前向きな意見交換をしつつ、みんなで汗もかく。そして、一つ終えたら、みんなで次の展開を考えていく。

久慈市役所職員は、まちづくり、地域づくりの先導役でなければなりません。市民に信頼される職員でなければ、市民は本気になりません。

そのためにも、センスを磨き、情報を収集し、考え、魅力ある人脈を創っていくことが非常に重要です。

現在、久慈市では、若者が住みたくなるようなまちにすべく、特に子育て施策に力を入れています。また、経済の活性化を図るため、再生可能エネルギーの導入、企業誘致、久慈沖での洋上風力の事業化、琥珀・恐竜による観光振興、三陸復興道路を活用した産業振興に重点的に取り組んでいます。やるべき方向性は見えてきています！

岩手県や環境省への職員派遣、早稲田大学の人材マネジメント研修なども実施し、人材の育成を図っています。

私はこれからも、男女を問わず、意欲のある職員の人材登用を積極的に行っていきます。

自分の能力を活かす、元気で人間的にも魅力ある職員の登場を心待ちにしています。

最後に松下幸之助さんの言葉を紹介します。

【リーダーに必要な3つの要件】

❶愛嬌があること
❷運が強そうなこと
❸後ろ姿が良いこと

ホームページ
https://www.city.kuji.iwate.jp