２０２１年度テーマ
「“地域のための人・組織づくり”を考える」

チームみさき
めざせ広報マン
We are Public relations man

わたしたちの描く　ひとづくり
～未来のための小さな一歩～

早稲田大学マニュフェスト研究所人材マネジメント部会

岡山県美咲町５期生

前原　浩志（まえはら　ひろし）　住民税務課
山本　政巳（やまもと　まさみ）　総　務　課
町　いずみ（まち　いずみ）　住民税務課

1　はじめに

美咲町から早稲田大学マニュフェスト研究所人材マネジメント部会への参加は、今年で5年目を迎えます。今まで、管理職候補である、課長補佐や主幹といった役職が中心でしたが、今年度、初めて主事級の職員が参加しました。私たち3人のキーワードは「一歩踏み出す」こと。引っ込み思案な私たちに何ができるか、どんな風に変えることができるか緊張しながらの参加でした。

当初のスケジュールでは、各市町村から参加の研究生や幹事団と直接対面で活動を行っていく予定でしたが、昨年度同様、新型コロナウイルス感染症の影響によりオンライン開催となりました。オンライン会議システムは、研修などで使う機会が以前より増えていたものの、同時に数名の人と話すことにはそれほど慣れておらず、話すタイミングに戸惑うなど当初は四苦八苦しました。

今年度のテーマは、生活者起点に立った「“地域のための人・組織づくり”を考える」です。

私たちを取り巻く組織内外の「人とその関係性の力」を高めていくことで、目指す将来像へ向けて踏み出していくものです。さらにその核となる自治体組織がどうあるべきかを考え、組織づくりのための「人材育成」に切り込んでいく内容ともなりました。

幹事団から出される事前課題に取り組みながら、人・組織が抱える課題に向き合い、共有し、悩みながら、少しずつでも前に進めたと思います。この共同論文では、私たちが1年を通して“ひとごと”ではなく“自分事”として考えたこと、全国の自治体の皆さんとの対話による気づきや得たことを総括し、アクションプランをベースに来年度以降の展望を紹介します。

2　美咲町の“みらい”

今回のテーマを紐解いていくため、私たちはアンケート調査を行いました。対象としたのは、役場職員、町議会議員、そして住民の皆さんです。全部で 67 名の方から回答をいただき、その回答内容から、10 年先の“ありたい姿”と“なりゆきの姿”について検証をすることとしました。

（１）美咲町のありたい姿

・小規模多機能自治の推進による活力ある地域　　【23.1%】
・オンライン活用による充実した住民サービス、
　　若者も高齢者も暮らしやすい環境 【30.8%】
・移住者や出生数の増加、若者が定住したくなる町　【21.2%】

アンケートでは、現在、美咲町が取り組んで入る「小規模多機能自治」の推進による効果や、デジタル技術の活用によるサービス提供など、あらゆる分野に関する具体的なものから、おおまかなイメージのものまで、多くの意見が見られました。

集められた意見から、つぎのようにまとめてみました。

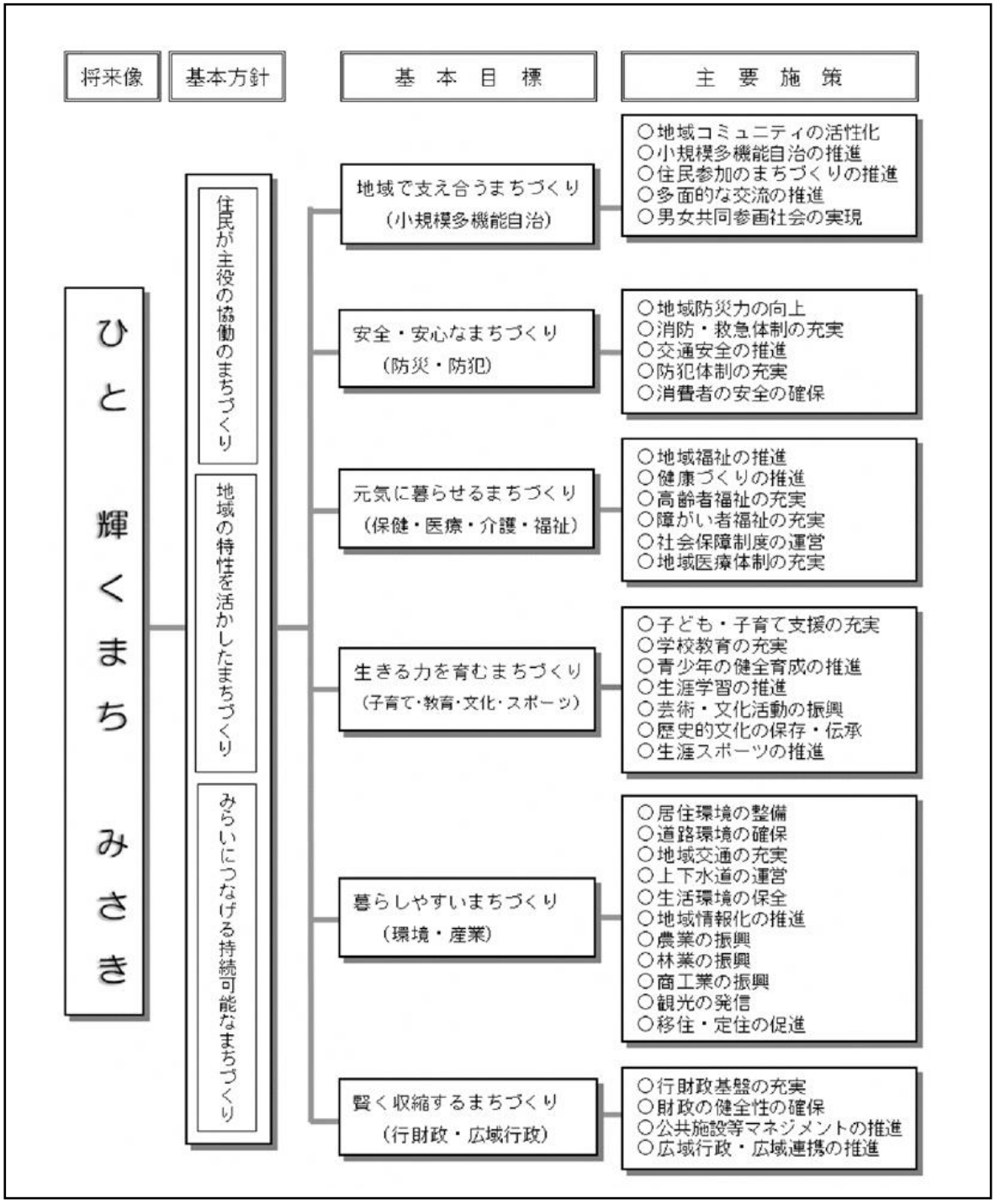
若者も高齢者も暮らしやすい明るい町
小規模多機能自治による地域力の向上、活性化

やはり、未来を考えるとき、明るいものを創造したいものであり、共通の認識であると改めて感じる結果でした。

― 美咲町第三次振興計画 ―

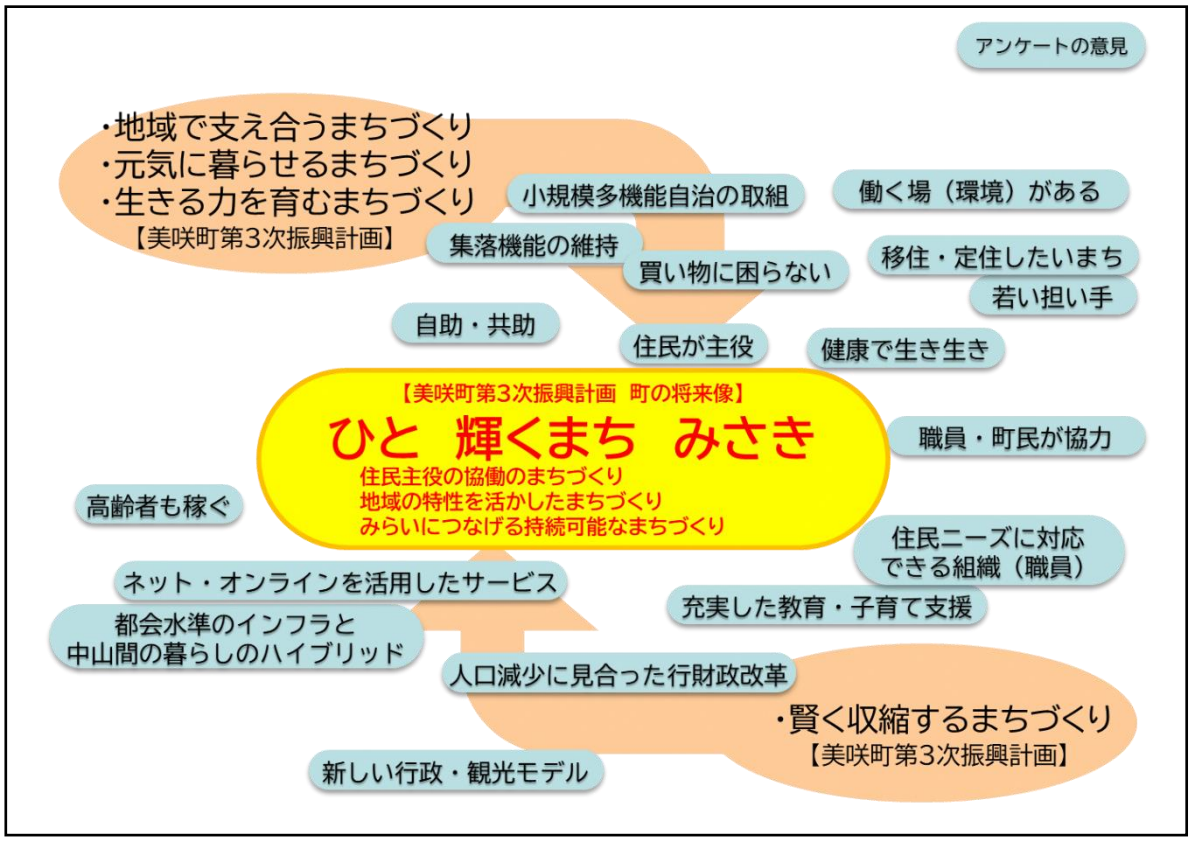
美咲町は、令和2年に町の総合計画である「美咲町第二次振興計画」を全体的に見直し、持続可能な地域経営を目指すため、新たに「美咲町第三次振興計画（以下、「振興計画」という。）」を策定しました。町の将来像（スローガン）として掲げる「ひと輝くまち　みさき」を目指すための基本方針、それらに紐づく基本目標、達成するための主要施策をまとめました。

〈美咲町第三次振興計画の体系図〉



『美咲町第三次振興計画』より

今回のアンケートによる「美咲町のありたい姿」の意見から、キーワードを抜き出していくと、振興計画の施策につながっていることがわかります。



（２）美咲町のなりゆきの姿

明るいイメージ 13.0%	暗いイメージ 75.9%

・地域に関連するもの 【40.7%】

・少子高齢、人口減少に関連するもの 【57.4%】

一方で、今のままで迎える 10 年後、なりゆきの姿での回答は、暗いイメージが約75%になりました。主な要因としては次のとおりです。

・地域の希薄化 ・地域行事の廃止等 ・地域の管理停滞 ・担い手不足

・住民の活力低下 ・財政難 ・住民サービスの低下 など

共通して多かったのは、“地域”がこの先どうなっていくのか、そして自治体の財政難や職員数の減少による人材不足などへの不安でした。

高齢化や人口減少による地域（集落、コミュニティ）の衰退
ネットやオンライン化による地域や住民の希薄化
財政難、人材不足による従来サービスへの支障

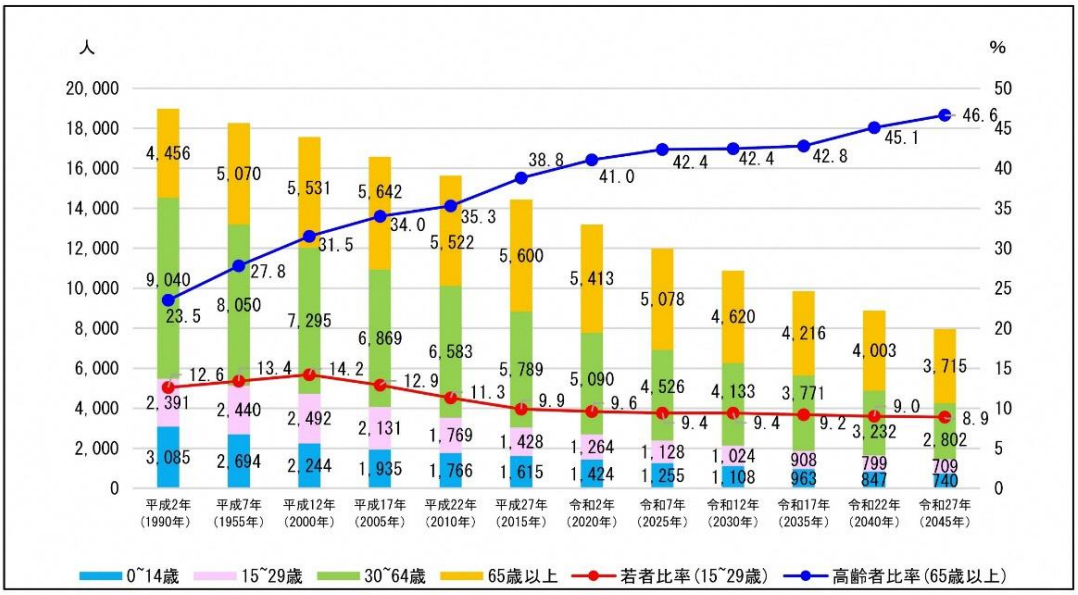
このような背景には、美咲町を取り巻く状況が影響しているものと考えます。

― 美咲町の現状 ―

少子高齢化の進展と人口減少時代の到来

令和 27(2045)年の人口が約 8,000 人にまで減少すると平成 30(2018)年に推計されています。多様な世代が安全・安心で快適な暮らしができる環境づくり、若い世代が定住し、安心して子どもを産み育てられる環境づくり、安心して働ける環境づくり、産業の振興による仕事づくり等、各種施策を総動員し、その対応に当たることが必要となってきます。

■将来人口の推計



（出典:: 国立社会保障・人口問題研究所）

中山間地域・集落の過疎化と維持

地域の人口や世帯数の減少に伴い、自治会を運営する役員のなり手不足や特定の個人が多数の役職を兼ねるといった状況が顕著になってきています。様々な形で住民負担が大きく、自治会運営や組織体制のあり方についても、地域が抱える共通の課題であり、新しい地域自治組織体制の構築が求められます。

財政状況

大幅な税収回復の兆しがないため自主財源の増加は見込めず、歳出における扶助費、人件費及び公債費を合わせた「義務的経費」の割合が高まりつづける状況が予測され、財政の硬直化がさらに進むことが懸念されます。

平成 27 年度(2015)年からは、地方交付税及び臨時財政対策債の合併算定替が段階的に縮減され、令和2(2020)年度から一本算定となることから、歳入が減少することを念頭に置いた財政運営が必要になります。

職員の減少

定員管理計画では、10 年先以降から大きく減少していきます。このような状況に耐えられる組織づくりも求められています。

〈美咲町定員管理計画による職員数の推移〉

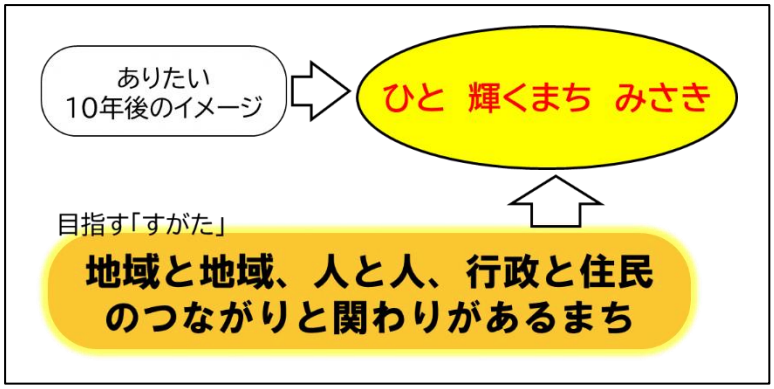
定員管理計画	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18
退職者	9	3	1	4	3	1	4	12	8	6	8	6	13	12	11	7
採用者（計画）	6	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
職員数	208	210	214	215	217	220	220	212	208	206	202	200	191	183	176	173

3　自治体の果たすべき役割

（１）アンケート結果より

アンケートの結果から、わたしたちは、町の目指す姿をイメージしていきました。その中で振興計画が大きな柱となっていることの確認もできました。

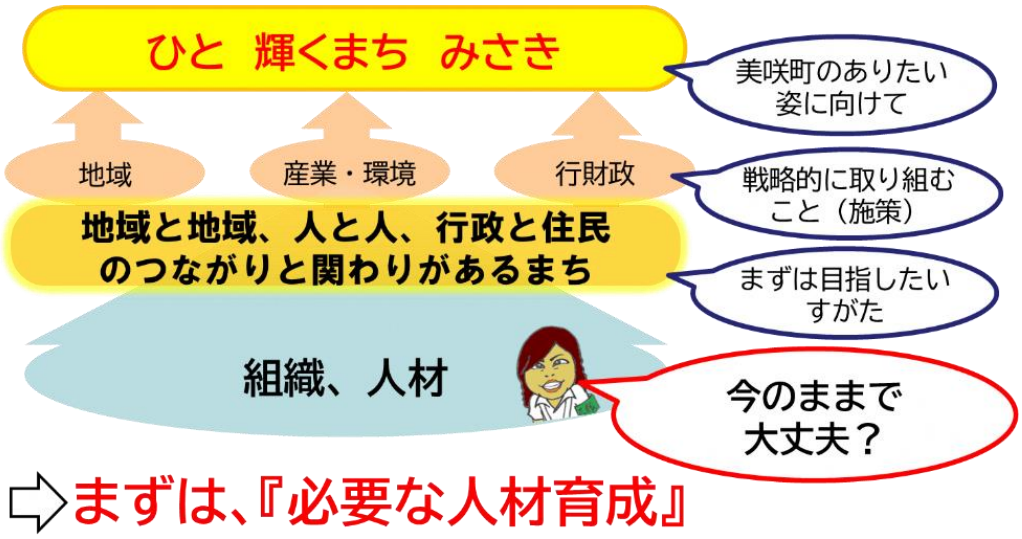
私たちは、役場と住民とのつながりがもっと必要ではないかと感じ、「地域と地域、人と人、行政と住民のつながりと関わりがあるまち」を目指す姿（ビジョン）としました。そこのビジョンを具体化し、戦略的に取り組むべきこと、そして、自治体の果たすべき役割について考えていきます。



アンケートによる、戦略的に取り組むことでは、地域に関すること、産業の充実、行財政に関する内容が多くありました。ありたい姿にあったように、地域の活性化やより暮らしやすいまちづくりに向けた取組みが必要であることがわかります。

- 小規模多機能自治、地域のサポート、担い手育成などの地域に関連すること　【18.9%】
- 企業誘致、企業連携による雇用確保、ITの充実などの産業や環境に関すること　【18.9%】
- 事業や公共施設のコスト見直しなどの行財政に関すること　【18.0%】
- 地域との連携強化、組織や意識改革、人材育成などの人材、人事に関すること　【28.8%】

しかし、アンケート結果の中で最も多かった意見は、違ったものでした。地域のありたい姿に向けて戦略的に取り組むべきこととして、全体の約30%の人が「地域との連携強化、組織や意識改革、人材育成などの人材・人事に関すること」を挙げました。役場の体制や職員の資質への不安からなのか、組織としての改革の必要性が求められていると考えられます。



（２）町長の声より

『多種多様な地域課題を解決していき、まちとして生き残っていくためには私たち職員の力だけではできません。住民の皆さんの力を引き出し、一緒に取り組んでいける人材が必要です。住民と伴走できる職員を育てていくことが重要である。』と話されています。

（３）私たちが考えていきたいこと

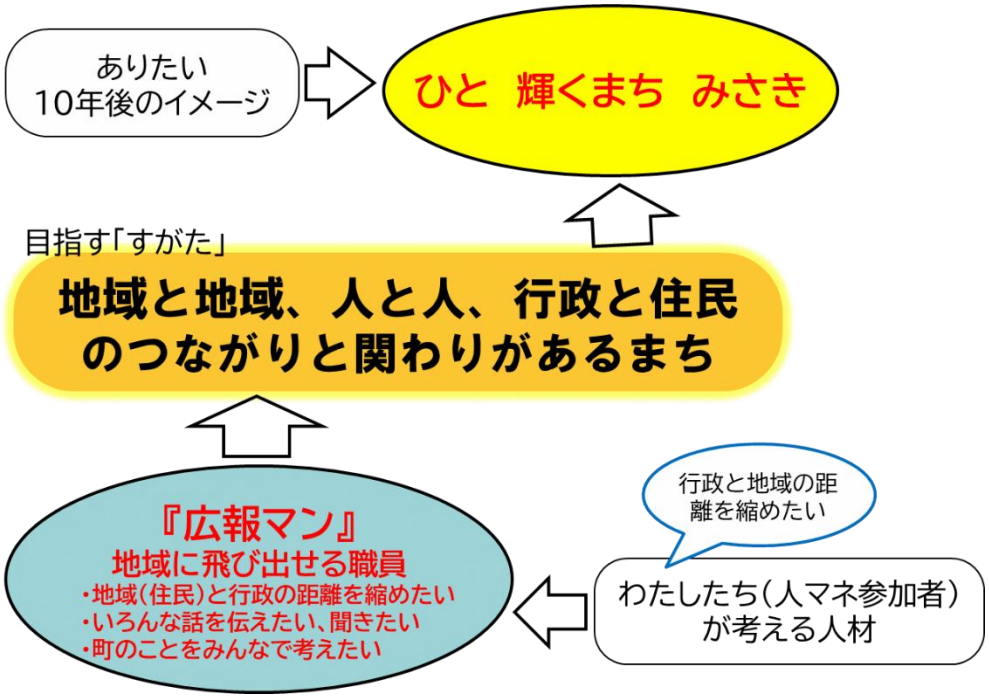
ビジョンに向けて戦略的に取組むべきこと（施策）は、多岐にわたり提案がありました。しかし、それらを実行し、ビジョンにむかっていくためには、その土台となる「組織、人材」の力が大きく関わってきます。

アンケートや町長の声などをもとに、自治体（職員）が果たすべき役割として、まずは「必要な人材育成」なのではないかと考えました。

私たちが目指したいのは「地域と地域、人と人、行政と住民のつながりとかかわりがあるまち」です。職員や組織の力を高め、基盤をボトムアップさせていくことが急務であると考えました。

― 広報マン ―

広報は、行政の声を届け、住民に声を返してもらう「双方向」の関係性が必要です。職員ひとりひとりが、地域とのつながりをつくる「広報マン」を目指したいと考えます。



４　人・組織づくりの現状と問題点

次に現状を考えてみようと、マネ友や人事担当、同世代の職員に聞き取りを行いました。主なことについて挙げていきます。

（１） 業務量が多い

一部では、入庁1年目の職員から、残業をするくらいの担当事務が持たされているという現状があります。職員数と業務量のバランスがとれていないことも組織課題のひとつです。

これは次の協力体制の問題にもつながってきますが、上司の業務量が多いため若手の育成に力を注ぎきれない、余裕がないといった声も多く聞かれました。そのため、メンタルヘルスの不調者が出ていることも現状にあります。

（２） 協力体制が不十分である

業務量が多いことでも触れましたが、職員は自身の業務に手一杯で周りに気を配ることが十分にできていないことがあります。声の掛け合いやチェック体制などの不足によってミスや不祥事が少なからず発生しています。

また、仕事への取り組み方や覚え方も年代によって異なり、見て悟ってほしい世代と丁寧に教えてほしい世代のギャップがあり、苦しんでいる職員もいます。対話も十分になされていない職場もあり、叱られるだけやミスの多発など仕事に対するモチベーションのあがらない職員もいます。

（３） 意識統一がなされていない

個々に目指す目標はあっても、組織として目指す職員像やありたい姿が共有されていません。振興計画は策定されていても、読み込んで理解している職員は少数です。私たちも含め、自分たちの将来を考えても、美咲町の未来に結び付けて今自分たちには何ができるか、どのように成長していけばいいのかを考え、対話する時間が不足しているように感じました。

今後さらに人口が減少していくなかで、職員数も減っていきます。それぞれの職場では、美咲町の将来を見据え、DXも含めた業務改革の話し合いも重ねられています。自分事としてとらえられ、考えられる機会が増えつつあることも現状です。

上記からも考えられることは、業務過多による職場での対話不足が大きな問題となっており、人材育成が十分に行われないまま進んでいる現状があるということです。

5　目標設定と実践

（１）「場」づくり

まずは、職員同士の対話の場を設け、集まること、話すことを習慣化できるよう取り組みを進めようと考えました。また、習慣化を目指すとともに、テーマに沿った意見交換など考えを人に伝えることを重点的に行っていきたいと思います。人に伝えるということは、考えなければいけません。自分事として、さまざまなことを考える機会づくりにしていきます。

若手職員同士の対話の場を設けようと、声をかけあって2回開催しました。休日にカフェへ行き、同じ所属の会と、違う所属の会を行いました。普段近くにいても、忙しくてなかなか話をすることが少なかったので、会では大変盛り上がり、どちらも4時間ほど続きました。何気ない会話から、職場について思っていること、今後どのような職員になっていきたいかなど、現状から未来に向けての話をしました。

そこで、これから何年も勤務していく上で、私たちの知識やスキルに対する不安を感じていることがわかりました。目指す先輩職員がいても、そこまで自分自身が成長できるのかと、憧れる一方で不安に感じたり、今の自身の立場でどこまでスキルを身に着けていればいいのかわからなかったりなどの声がありました。

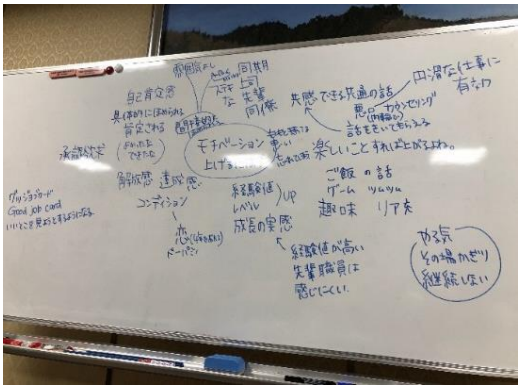
若手職員の会の様子

この会を通じて、改めて対話の場の少なさを感じました。関係づくりにも直結するため、話しやすい場、相談しやすい場をつくっていきたいと思いました。

次に、マネ友の皆さんと意見交換及び活動報告の場を設けました。今までしてきたこと、これからしていきたいこと、アクションプランの提案をしました。

この時点では、美咲町が現在進めている「小規模多機能自治」の実現に向けたアクションプランを考えていました。ところが、「このアクションプランは本当にしたいことなのか」という意見も出ました。どうしていきたいかはっきりしていない、と。いろいろな意見を聞くなかで、自分ごととして考えることに欠けていたことに気づかされました。

そして、人に伝えようとすることで、考えをまとめるために活動を振り返ることができ、新しい目線を取り入れることができたのでとてもいい機会となりました。



マネ友との意見交換会の様子

5期生の3人でブレインストーミングをしてみたこともありました。テーマは「どうすればモチベーションはあがるのか」。どのように今後場づくりをしていったらいいかの実践もできました。個人のやる気は長続きせず、職場の人間関係が大きくモチベーションにかかわっているのではないかとの意見もできました。対話の大切さについて話すことができました。

（2）アクションプラン

これまでの、取組や話し合いから、私たちは人材育成による組織づくりの必要性を感じ、どのような人材育成を進めるべきか模索していました。しかし、前述した「場」づくりをしたことで、若手職員のリアルな声が聞けました。

そこで、10年後、行政の中心となるであろう若手職員の資質向上を行い、私たちのイメージする「広報マン」のような人材となることで、組織全体に波及し「考える組織」へとつながっていくのではないかと考えました。

『広報マン』になろう！

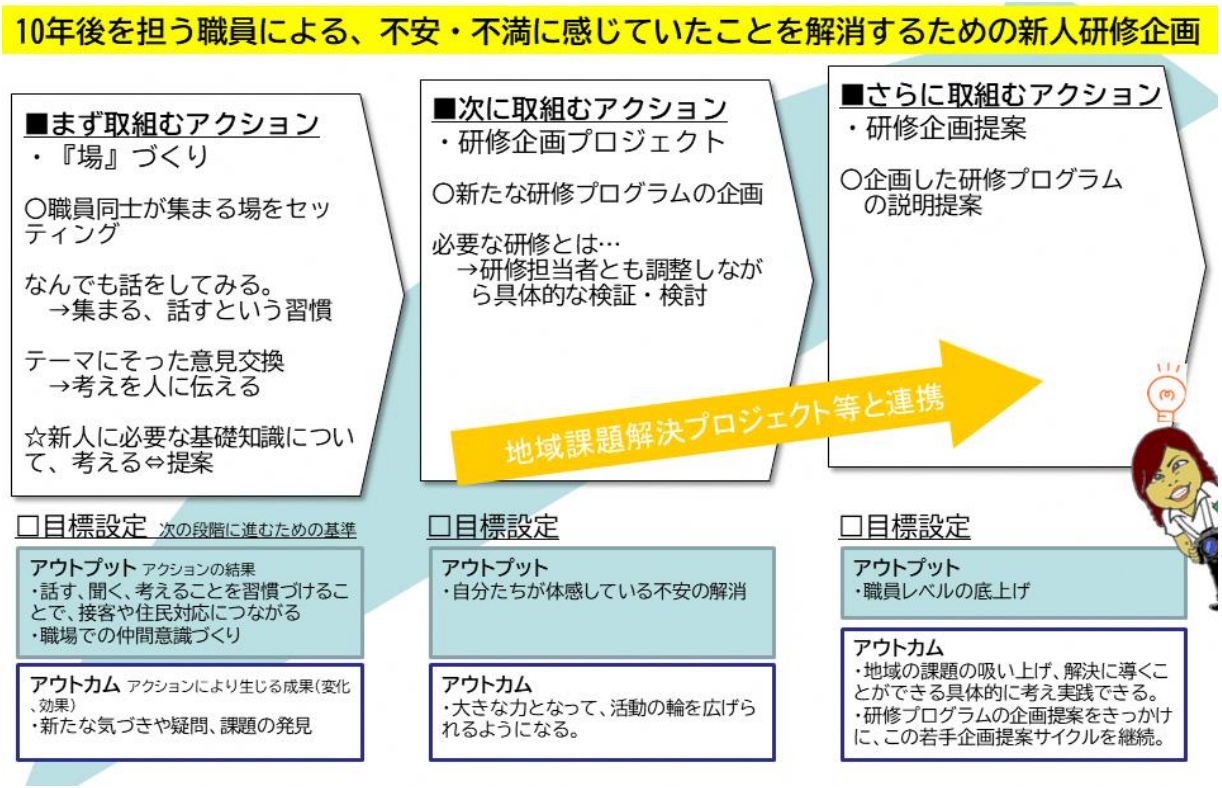
・広い知識が必要　・課題解決能力が必要
・町への愛着が必要　・コミュニケーション能力が必要

ありたい姿を目指すため、真に必要なツールを導き出せる組織力や職員の能力の底上げをしたい。

10年後に中心となる**若い層**ひとりひとりが「広報マン」となる！

『考える組織』

このイメージを形にしていくため、自分たちも含め、若手職員に対話をする場づくりから自ら考え実行する機会をつくることが必要であると考えました。今回作成したアクションプランは、その足掛かりとして、実際に若手職員の声から新人向けの庁内研修プログラムを企画提案するものです。



庁内での研修期間は短く、基本的なことも部署で身に着けていくというのが現状です。どの部署を経験するかによって身に着けられるスキルは異なってしまい、実践し身に着けることのないまま昇格していく可能性もあります。どの部署に異動になっても活用できる基礎的な知識やスキルを入庁した際に一定期間の研修で学ぶことができればいいのではないかと考えました。上司や先輩職員がそれぞれの業務に追われ、なかなか教えることもできない職場もある中で、新人職員に時間をとってしっかり教えることで即戦力となる力を少しでも身に着けられれば、新人職員にとっても自信となり職場も余裕ができると考えます。その分対話の時間を設け、関係づくりもできます。

美咲町では、「地域課題解決プロジェクト」による若手職員にとってすばらしい取組もあります。このように、すでに行われている取組との連携も図ることで、相乗効果が図れるのではないかと期待します。

― 地域課題解決プロジェクト ―

所属の異なる職員がチームとなり、与えられた地域課題を解決するための事業設計を行います。1カ月で事業のプレゼンテーションまで行っています。この取組は若手職員を中心に職員が選ばれます。

前述したように、今回のアクションプランは、あくまでもきっかけであり、このような「場づくり→考える→アイデア→提案」というサイクルが当たり前にできるようになるよう、職員ひとりひとりの資質向上による「考える組織」づくりにつなげていきたいと考えます。

６　さいごに

― 前原 ―

当初、派遣元から今回の人マネへの参加を打診されたとき、業務も多忙で自分にはできないと断りました。しかし、断り切れず参加をすることになり、後ろ向きな性格でもあり、現状で精いっぱいのため、人マネの活動などできるのか、皆に迷惑をかけるのではと思いながらの参加でした。

実際に参加してみると、参加自治体や幹事団のみなさんの熱量に圧倒され、疑問とモヤモヤが続く中で、参加すべきでは無かったと思うこともありましたが、共に参加した二人に助けられて活動を続けることができました。

日々の業務に追われる中、三人で話し合うことや活動することになかなか時間が取れないことも多く、部会の課題をただこなしていることもありましたが、三人での会話や、全国の自治体のみなさんや幹事団のみなさんの話を聞くなかでいろいろな考え方や思いにふれ、自分自身の感覚や周りの見え方も少しずつですが変わっているように感じています。

また、一歩踏み出すことの難しさを改めて感じていた中で、幹事の方から「まずやってみる。やってみると意外と周りが助けてくれる。助けてもらうことで、周りを巻き込むことが出きる。」との言葉をいただき勇気づけられたと同時に、そんな組織になっているか、していかなければと思いました。

微力ではありますが、「生活者起点で考える」「自分事として捉える」を前提に、何のために行っているのかを考えながら、まずは小さな一歩でも大きな波紋を広げられるように、自分一人だけで考え悩むのではなく仲間と共に思いをかたちに変えていきたいと思います。

「人マネに卒業は無い」のプレッシャーに負けないように･･･。

― 山本 ―

自分に何ができ、どこまでできるのか、変えていくことができるのかという不安でいっぱいでした。今回、３人でいろいろと話をしていくなかで、すこしずつ解消していきました。また、全国の自治体の皆さんと話ができたことも大変貴重なものとなりました。

伝えることから始めることで、仲間が自然と増えていくという話がありました。３人で考えてきたことを、伝えていくことで見えてくるものがあるのではないかと思っています。背伸びすることなく、できることから少しずつ…。自分を少し変えていくことを繰り返し、積み重なることで、大きな変化になっていくのかと感じています。

最後の部会で、参加自治体の職員が「まずは何をしていくか」という問いかけについて、ひとりずつ発表する時間がありました。些細なことから、大きなことまで、いろいろな内容でしたが、その一歩が大切であると思います。

わたしたち自治体職員にとって、日々の業務が何のために行われているのか、町の幸せ、住民の幸せを考えていくことが大前提にあることを再認識する良い機会でした。そして、そのための組織づくりを仲間と一緒に考えていきます。

— 町 —

今回参加させていただいて、本当であれば考えなければいけないことを考えずに仕事をしている自分に気づかされました。なんのために今この仕事をしているのか、どんな美咲町を目指しくべきなのか…。本当に住民志向なのか。

一番良かったと思うのは、同期や後輩など若手職員と日ごろからの不安や思い、どんな職員になっていきたいかなど共有できたことです。普段近くにいても、なかなかコミュニケーションが取れていない現状で、女子会を開催することで職員間の距離も少しは縮まり、これから長く一緒に働くうえでとてもいい機会だったと思います。今後も定期的に続けていきたいと思います。

その場づくりを通して、みんなでアイデアを出し合って、自身のスキルアップや土台作りのために未来志向のサイクルを実践していきたいです。私の人マネは始まったばかりです。自分に「何ができるのか」という問いを立て続けていきたいです。

今後の課題として、人マネの活動についてもっと広報をしていくことが大切だと思いました。それが仲間づくりにもつながりますし、活動の推進力となっていくと信じています。地道な活動が大きな活動そして結果へとつながっていきます。「私たちは微力だが、無力ではない」という鬼丸さんの言葉を胸に刻んで精進してまいります。