早稲田大学人材マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

２０２１年度　共同論文

長野県大町市
庶　務　課　　宮下　真弥
税　務　課　　高橋　良太
農林水産課　　中園　泰毅

■　はじめに

我々が参加した、2021 年度の人材マネジメント部会のテーマは【“地域のための人・組織づくり”を考える ～「生活者起点」を意識した人材育成＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～】と定められ、庶務課（職員に関する事務に携わりつつも“人事”は管轄外）と税務課（確定申告の民）の主任 2 名と農林水産課（人より動物相手が本業）の主事という構成で、組織を俯瞰する試みがスタートしました。

部会を通じて様々な立場の人たちと対話をするなかで、部会の 4 つのキーワードが持つ重要性、説得力について大いに認識することができましたが、また同時に、キーワードをどう捉え、直面している課題をどう考えるべきか幾度となく苦しむこととなりました。

本年度テーマに即して、我々が所属する組織の現状・課題と課題解決の足掛かりとなるモノ、コト、条件や状態などを模索してきた記録として本論文をまとめます。

■　現状把握

大町市の情勢

大町市は長野県の北西部に位置し、富山県・岐阜県などと接しています。西に北アルプスの山並みを拝し、湖やダム、温泉があるなど自然豊かで風光明媚な山岳観光都市です。四季がはっきりしていて夏は避暑や登山に、冬は冷涼で降雪もあることからウィンタースポーツ観光などが盛んで、1998 年には隣接市町村を中心とした長野冬季オリンピックが開催されました。開催にあたり当市からも人的な応援や、会場までのアクセス道路整備などソフト・ハード両面の取り組みを行いました。

人口の推移をみると、当市が黒部ダム建設の拠点となり、盛んに工事が行われた昭和 30 年代の 3 万 5,000 人程をピークに、長年横ばいで推移してきましたが、オリンピック後の景気の減衰やライフスタイルの変化とともに相次ぐ企業の撤退やスキー人口の減少などが重なったこともあり、首都圏や周辺都市部などへの人口流出に歯止めはかけられていません。平成 18 年 1 月 1 日には、近隣 3 市村による市町村合併がありましたが、人口増加はわずかで、現在は 3 万人を下回っています。

大町市の産業構造は、第 3 次産業に約 6 割が従事し、次いで第 2 次産業、第 1 次産業となっています。大企業の立地数は少ない中、当市役所は正職員 300 名程、公営企業として運営している市立病院に 300 名程が従事しており、大きなウェイトを占めていると言えます。

新幹線や高速道路等の主要駅・ＩＣから離れているため人流創出に苦戦を強いられる状況が続いている一方、産業立地に力を入れ、多様な業種の生産工場等の建設が徐々に進められてきています。

人・組織の現状

今年度研究会が始動する前段として、事務局より事前課題『あなたの自治体の「人・組織づくりの仕事」を調べる』が示されました。

これに関して、まずは組織の人材育成の基盤ともなる大町市職員研修委員会、職員研修実施状況等を調査しました。その中で、平成 11 年に策定された「大町市人材育成基本方針」が現在に至るまで、特段の見直しを経ずに安置されたままであることがわかりました。策定からおよそ 20 年が経過しており、時代に即した内容に改定する必要があるほか、そもそもこうした方針があるということを知らずにいる職員が大半と思われることから、見直しを契機として職員全体へ周知を図りつつ、今後の人材育成の舵をどこへ向け、どうやって見直しを進めるかを決めていく、まさにそのタイミングにありました。

当市の人材育成を考える組織としては、副市長と部長等で構成される「職員研修委員会」があります。その下部組織として、人材育成を職員が自分事として考えていくため、「人材育成ワーキングチーム」が 2021 年に設置されました。

チームのメンバーは職員公募を経て応募のあった、多数の人マネ出身者を含む職員で編成され、人材育成基本方針を見直す舵取りの一端を担うこととなりました。事前課題の材料集めを進めている時点で、すでに改定に取り組みだしているとのことでした。

第 1 回研究会において、他の参加自治体に対し人材育成に関する方針の実態を質問したところ、「策定からだいぶ経過している」ことや「現状の方針から目指す職員像がわかりにくい」との意見が聞かれたことから、他自治体との状況に大差はなさそうとの認識を得ることができました。

職員意識調査

第 2 回研究会の事前課題『あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状とその背景を掴む』に関して、人・組織づくりの現状と課題の洗い出しをすべく、一般職員(およそ 20～30 代)と係長級職員(およそ 40～50 代)を抽出し、それぞれに対してアンケートを実施しました。

設問（一般）

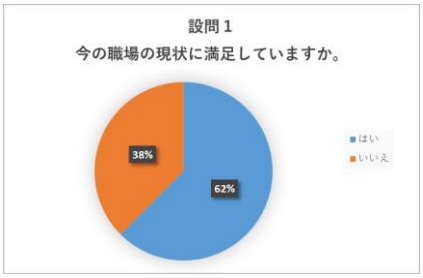
①今の職場の現状に満足していますか。
②今の職場の仕事量と職員数は見合っていると思いますか。
③職場での自分の役割を意識して仕事にあたっていますか。
④大町市役所という組織に満足していますか。
⑤大町市役所という組織の未来について考えたことはありますか。
⑥大町市役所という組織の 10 年後を心配に感じますか。

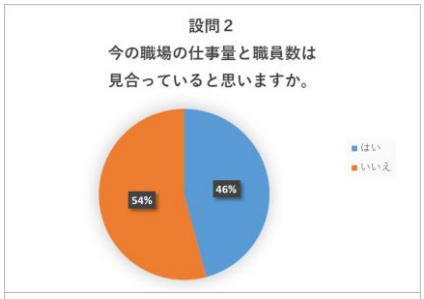
設問（係長級）

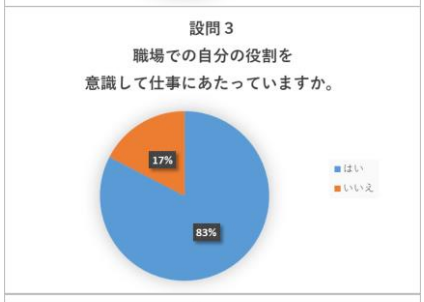
①今の職場の現状に満足していますか。
②今の職場の仕事量と職員数は見合っていますか。
③大町市役所という組織に満足していますか。
④大町市という組織について自慢できるところはありますか。
⑤大町市役所という組織の 10 年後を心配に感じますか。

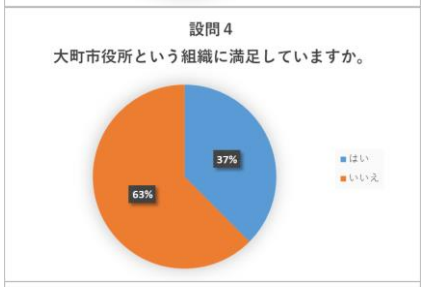
結果（一般）

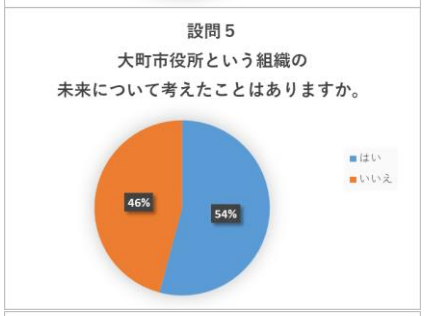
抽出数 40 名・回答数 25 名
回答率 62.5％

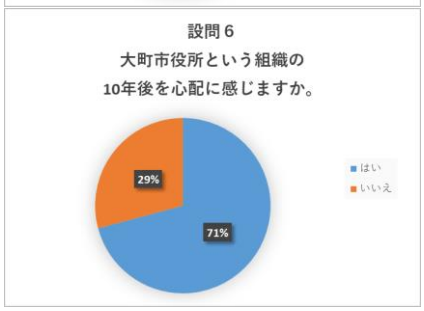






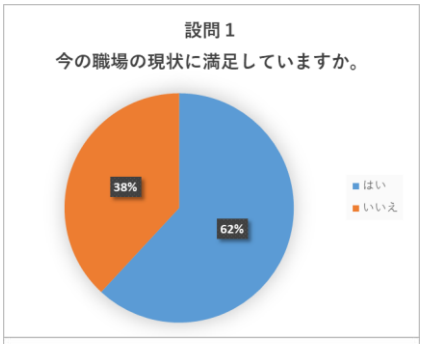


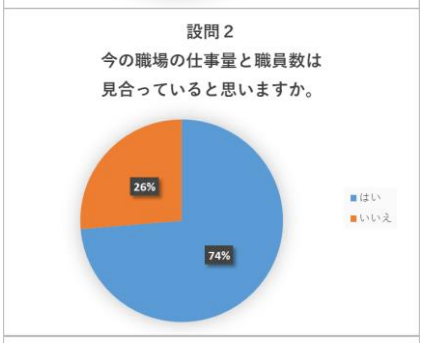


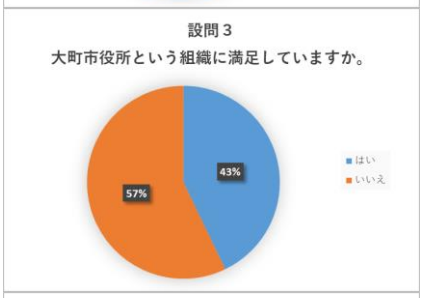


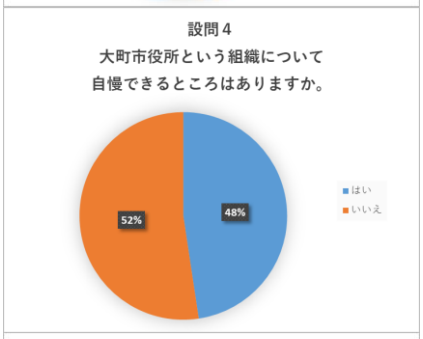
結果（係長級）

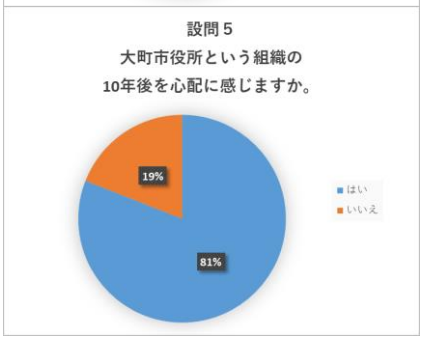
抽出数 34 名・回答数 21 名
回答率 61.8%











アンケートの記述欄に寄せられた具体的な意見のなかには、「特定の課・係に業務負担が集中している」、「(他部署について)課全体・係内の業務分担において誰が主務であるか曖昧」、「職員の年齢構成の偏在」等、組織に対する課題が多く散見される一方、職場（身近な課や係レベル）の現状に満足しているかの問いについては、一般・係長級ともに満足していると答えた回答が半数以上となっていました。

ポジティブもネガティブも含め、職員の生の声を聞けたことで、現状の組織が抱えている課題の把握、気づきを得ることができました。

■ 目指す組織像とそれに向けたアクションプラン

第 4 回研究会
ワーキングチームへの「提案」

平成 11 年に策定された「大町市人材育成基本方針」の改定に向けて、人事（人材育成）担当である職員係長、庶務課長を含む「人材育成ワーキングチーム」が昨年度末に発足し、動きだしていました。当市の人材育成を考える組織としては、副市長と部長等で組織する「職員研修委員会」があり、その下部組織としてこのワーキングチームは設置されています。人材育成基本方針を職員に読んでもらえるように、わかりやすくシンプルなものにし、その代わりに人材育成基本方針に基づく行動計画として、「人材育成推進計画」を策定中でした。すでに、組織を変えようと大きく動きだしているチームがいる中、私たちは遅ればせながら何をすれば良いのかと気後れしながら考えました。

「すべては住民のために」ということを忘れず、人材育成ワーキングチームに対し、他自治体や企業の先進事例を情報集し、バックアップする役割を担うことをアクションプランにしました。

職員と対話する中、若手職員はもとより、中堅職員も他の業務内容や、実施している企画など、知らないことが多いこともわかりました。職員がキャリア設計を若い頃から行い、自分の業務の他に広い視野を持ち、多くの経験を積もうと自ら積極的に行動できるようにするためには、業務の見える化を行う必要があります。各部署の事業を分かりやすくまとめ、魅力などを発信する。人事担当に話したところ、同じようなことをワーキングチームも考え、案を作成中でした。

第 5 回研究会
幹事指摘より方針改変

幹事団より、人材育成ワーキングチームと方向性、着地点が似た内容ならば、バックアップするより参加して関わっていくのはどうかと提案頂きました。

そこで、再度私たちのアクションプランを整理しなおしました。

組織側から、人材マネジメントをするうえでは職員の適性、能力などを把握した上で管理していくことが必要ですが、個人のスキルを明確に人事に反映しきれていないのが現状です。改善策として、資格や経歴を一括で把握できるよう来年度システムを導入予定です。

業務量が多く年間を通じて余裕がない部署も見受けられます。定員について他自治体と比較すると、大町市は人口あたりの職員数が比較的多い組織となり、単純に考えれば業務の分配がなされ、一職員あたりの負担は軽減されそうですが、なぜそうした状況に至っていないのか。

考えられることとしては、人口が少ないわりに面積は広く、カバーするために職員が現地で対応しないといけない場面が多いということです。

また、職員（正規職員）が直営でやっている（動員を求められる）ことが多い状況であることも要因と思われます。これについては、業務の外部委託を進められれば、ある程度は職員の負担軽減につなげていくことができると考えます。

ほかにも、市村合併により設置した支所にも人員を割かれているのではという職員の声などもある中で、他の自治体とも比較し、気づき、提案、改善していける職員の行動力が求められることから、ECRS（イクルス）のフレームワークを活

用した業務の見直しといった、より積極的な改善が必要であり、それを推し進める職員像としては、現状に満足せず、向上心を持って仕事に取り組めるバイタリティが求められます。

職員は自身のキャリア設計や組織改善（主に業務効率化）についてどのように考えているのか、再度アンケートを実施することにしました。

職員意識調査②

設問（一般）

①前職と市役所の職場の違い
（前職経験ありの職員のみ回答）
②キャリアデザインの有無
③キャリアデザインを描くために、市役所内の他部署の業務について知りたいですか？
④入庁時に比べて、現時点での仕事に対するモチベーションがどうか教えてください。
⑤他自治体・企業等の事例で、大町市に取り込んだ方が良いと思われるものがありますか？
⑥仕事の内容や進め方について話ができていますか？
⑦職員提案の経験はありますか？

設問（係長級）

①他自治体の事例で、大町市に取り込んだ方が良いと思われるものがありますか？
②①にて『ある』と回答した方で、それはどのような事例ですか？
③職員提案の経験はありますか？

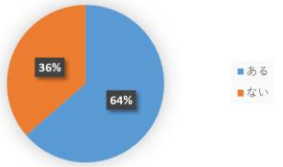
結果（一般）

抽出数 80 名・回答数 33 名
回答率 41.3%

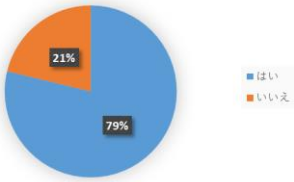
設問 1
前職と市役所の職場の違い
（前職経験ありの職員のみ回答）

・職員間の挨拶が希薄
・コスト意識が低い　　etc

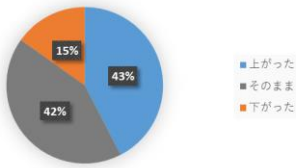
設問 2
キャリアデザインの有無



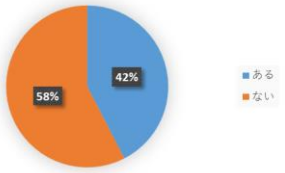
設問 3
キャリアデザインを描くために、市役所内の他部署の業務について知りたいですか？



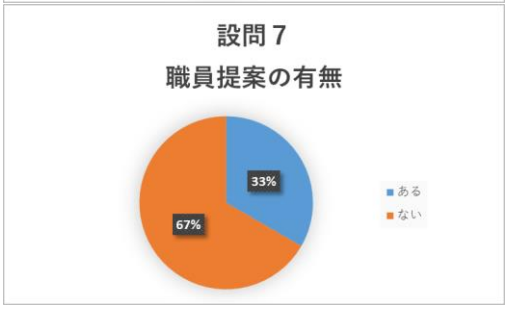
設問 4
入庁時と現在における仕事のモチベーションの比較



設問 5
大町市に取り込んだ方が良いと思われる他自治体の事例



事例の一例
・昇格試験と降格制度
・ペーパーレス会議の導入

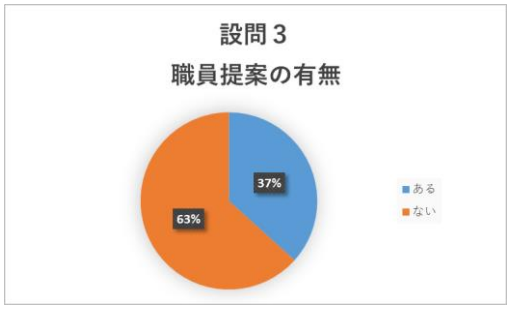


結果（係長級）

抽出数 148 名・回答数 30 名
回答率 20.3%

設問２
それはどのような事例ですか？
（設問１にて『ある』と回答）

・昇進試験
・企業による市役所業務の見直し
・すぐやる課　　etc



一般職員については、半数以上が自分のキャリアデザインを持っており、その上で他部署の業務について知りたい考えを持っていることがわかりました。

ただ、入庁時とのモチベーションの変化について、そのまま／下がったと回答した者が半数以上であり、モチベーションを高められていない実態が浮き彫りとなりました。

また、職員提案を行ったことがある者は、回答者の３割ほどに留まっており、改革意識の停滞が感じられました。

対話自治体との情報交換

アクションプランの再考から、業務の見える化を図る具体的な取組みを模索する中で、更には第６回研究会の事前課題として理事者からコメントを得るよう事務局より通達を受け、今年度参加自治体の進捗状況やプランの内容について情報が欲しいと思ったことから、対話自治体の韮崎市様、市川三郷町様と情報交換会をしました。

同じ境遇に置かれたマネ友同士で、様々な意見、質問をさせていただいた中で、市川三郷町様が職員向けに行っているという「若手職員業務把握研修」なるものが我々の琴線に触れました。

当研修は若手職員を対象に、役場内の多岐にわたる業務を把握することで、問い合わせや緊急時においてもマルチに対応できる職員の育成を目的とし、若手職員自身が講師となって他の若手職員に対して所属課の業務を説明するというものでした。

我々は当研修から発想を得て、大町市版若手職員向け「対話研修」の開催を計画しました。

若手向け職員研修

研修を実施するにあって、参加者同士の「対話」を重要視したかったため、一人が登壇し複数人に向けて話をする講演会スタイルとはせず、かつ一回の研修で複数の業務内容について知ることができる機会となるよう、少人数グループを編成することとしました。

【目的】

- 市民に信頼される市政運営を継続していくため
- 担当業務を他の職員にわかりやすく簡潔に説明することで、自分の言葉で発言する力を養うため
- 他の業務を担当者から直接聞くことで興味を持ってもらい、若手職員のキャリア設計の視野を広げるため
- 市役所内の幅広い業務を知ること。また、市役所の組織に所属する様々な職員とのコミュニケーションを図るきっかけとするため

【対話のテーマ】
自分の係の業務について
～職員によるハローワーク～

【対象者】
20 代から 30 代の職員 15 名
2 班編成

【対話研修方法】
自分の係を一つの会社と仮定し、自社の人事(採用)担当者として他の職員を勧誘できるよう PR する。

各業務の良いトコロを書き出す参加者たち

【参加者の反応】
最初こそ緊張した面持ちの方も見られましたが、始まって少しすると非常に和気あいあいとした雰囲気へと変わりました。

各業務の良いところを見つけてグループで話をすることから、自然と質問が生まれ、閉会のころには「もっといろいろ話したかった」、「他部署の業務に興味が湧いた」、「今回とは違う業務についても聞いてみたい」といった前向きな感想が多く聞かれました。

若手職員同士が集まって（仕事の話に限らず）話をする機会が少なくなりがちではありますが、こうした機会を設けることで、普段の役場内で行われている、同じ世代の職員が携わっている様々な業務の一端を垣間見ることができたのではないかと感じます。

市長との対話

今年度の我々が考え、活動してきた内容と今後のビジョンとなるアクションプランについて理事者に説明し、率直な意見を伺ったうえでダイアログを実践しました。

理事者からは「組織」「職(業務)」「員(職員)」にまつわる「人事」の役割をご教示いただきました。以下はその抜粋です。

時代にあった組織づくりが必要！
人事は
①職員の適正
②今までの努力の成果
③将来の昇進先を見据えた上で、公平・公正に行われるべき

職員の「やる気」をあげる人事の仕組みが必要である。
人事によっては１.５倍の力が発揮できるが、その逆で０.８倍になってしまうこともある。

５代くらいの年代幅で、その時代を担うことになる。キャリアは違えど、個性と能力を補い合えるよう、互いに切磋琢磨するよう自覚を持ってほしい。縦割りでは無く、横の繋がりを意識し、連携することで市民サービスは向上する。

職員にはどんどん「まち」に出て市民との繋がりを持ってほしい。

自分を高める努力をしてほしい。

この他にも理事者からは、職員には職(業務)を通じて報酬(給与)を得ながら自己実現を果たしていってほしいこと、終業後や帰宅後、休日の過ごし方についての指南もいただきました。
活動内容やアクションプランについてダイアログを重ねる中で、理事者自身も若手職員との対話の場を積極的に持っていきたいこと、そして今後もこうした活動について声をかけてくれれば出来る限り時間に都合をつけられるようにしたいとのお言葉をいただきました。我々も非常にありがたく励みになるとともに理事者のバイタリティ溢れる姿勢と言葉、真摯な態度から刺激を得ることができました。

■　今後の展望

「大町市人材育成基本方針」、「大町市人材育成推進計画」が来年度策定されます。職員への周知と浸透が課題であるため、私達も尽力したいと思います。
人材育成ワーキングチームとともに、若手、中堅、ベテランを１グループとした対話型研修の実施も計画が進行中です。対話出来て満足ではなく、年代の異なる職員との対話により、コミュニケーション能力の向上を図るとともに、そこから気づき、行動、成長へと繋がる研修となるよう実施していく予定です。
職員研修委員会の長である副市長との対話で、今後の研修に、業務の把握を目的としたプレゼンテーションを実施する計画を伺いました。
プレゼンする職員は、自分の業務の再認識にもなり、プレゼン能力の向上にも結び付きます。受講する職員は他の業務を知ることでキャリア設計の一角を担えます。
人事担当は、システム改修により、職員の経歴等を把握しやすくなり、マネジメントの礎が構築され、職員の自己申告書と結び付けて更に適正配置が行われるように転換が図られることが見込まれます。
「すべては市民のために」を忘れることなく、人事担当者とマネ友だけではなく、職員全体に意識を根付かせていくことが課題だと思っています。様々な考えはあろうとも、行

政サービスの向上のため、同じ目標へ向かい、切磋琢磨し合いながら業務に取り組んでいけたら、大町市は変わっていくのではないかと希望を持てました。

■　結びに

この部会を通じて、組織にダイアログの文化を根付かせ、部会のキーワードを共通の意識としていきたい、地域にとって必要な施策に、組織全体で取組むことができるようにしていきたいと思うようになっていく心境の変化に気づくことができました。

幹事長、幹事団をはじめとする部会関係者の皆さま、事務局の皆さま、対話自治体の皆さま、そして部会の中で我々と対話の機会を共にさせていただいた全国のマネ友の皆さまに、簡便ではありますが、この場を借りてお礼を申し上げます。一年間、ありがとうございました。

■　参加者の気づき、学び、変化

《宮下》

突如の参加決定に戸惑いながらのスタートでした。

コロナ禍で、直接会ってお話しすることは出来ませんでしたが、他の自治体と関わることがほとんど無かったので、他の自治体の方の意見を聴くことが出来たのは大変良い経験でした。悩みとか同じなんですね。

今まで、組織としての在り方など考えていなかったので、視野が広くなったことに感謝しています。

人マネの参加とともに、４月から前年のマネ友、前前年のマネ友が上司となり、対話の大切さを実感した１年でした。部会での研修内容が実践で行われてるような感じです。異動により、横の繋がりによる業務改善等の実施の流れの速さを感じ圧倒されました。今は組織として、部会参加者の行動力により良い方向に進んでいますが、配置によってはその逆も起こりうるという怖さも感じます。そうならない為に、自分を含め職員一人一人の成長が大切だと実感しました。

行動に起こすことは労力が求められますし、経験も必要だと思います。キャリア設計をし、将来を見据えて業務に取り組んで行きたいです。

《高橋》

他自治体の皆さんと意見交換する機会が複数回あり、時には同じ考え、時には相違点等を見出すことができ、非常に有意義でした。自治体固有の取り組みも知ることができ、当市に反映したら良さそう／変わるのではないだろうかというものも散見されました。対話してこそ得られることがあり、話すことの重要性を再認識しました。

ただ、このご時世、画面越しということもあり、リアルでの討論ならば、熱い思いも感じられただろうと思うと、少し残念です。

また、市の人事や人材育成について考察することで、今まで自分が何も考えずに、ただ与えられた仕事だけをしていたことを痛感させられました。特に、自分たちで課題を見つけ、打開策を考えるのは良い機会でした。

第１段階としてアンケートを実施しましたが、キャリアデザインをしっかりと持っている職員が想定より多くおり、私も描かなくてはと危機感を覚えました。しかし、キャリアデザインを持っていない職員もおり、これら職員の意識改革が必要だと感じました。日和見的な仕事ぶりの職員が一定数存在してしまうのは仕方がないとは思いますが、この数を如何に減らし、市の業務を効率的に運営する組織作りは大変な道のりだとつくづく感じました。

第２段階として、他自治体の取り組みを参考に、若手職員を集めて研修会を企画・運営してみたところ、自己満足ではありますが、私も含めて、キャリアデザイン構築の一助になったと思います。こういった小さい取り組みをコツコツと積み重ね、単発ではなく、２回、３回、・・・と継続していくことが人材育成、最終的には組織力強化に繋がるので、是非とも続けていきたいと思います。

最近は、当市の職員にも市外出身者が着実に増えている状況であり、人材が充実してきています。人材を人財とするための実践行動、他市のより良い事象は貪欲に取り込む気風を併せれば、当市をもっと良いまちにできるはずです。

そのためにも、今年度の経験を何かしらの面で活かしたいと思います。

《中園》

「早稲田の人マネ」というワードは、最近になって耳にする頻度が多くなっていると感じてはいました。しかし、実際のところ、その集会で何をそんなに語り合っているのか、毎年度職場から数名が乗り込んで行っている（送り込まれている）らしいが必要性は何なのか。そうは言っても必要なことだから行っているんだろう、とは思いつつも、深く取り合うことは無く、外野にいた自分にとっては、まさに言葉通りの意味で「他人事」でした。

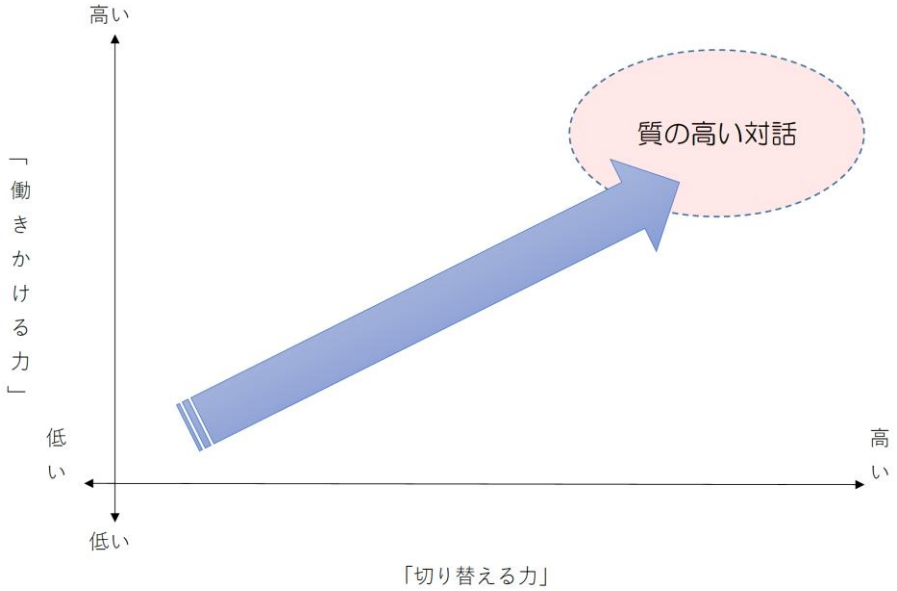
派遣元から「来年度の人マネに参加してほしい」と声を掛けられ、いよいよ「自分事」として考えていく状況になったわけですが、「他人事」から「自分事」に切り替わるかどうか、その切り替えのスピードやパターンについては様々と普段から感じていることがありました。つまり、対話を持ち掛ける側の会話スキルが高いだけでは不十分なのではないか、質の高い対話をするためには対話を持ち掛けられる側にもそれ相応の能力が備わっている必要があるのではないかということです。そうした対話する側の「働きかける力」と対話に応じる側の「切り替える力」について私見を述べてみたいと思います。

仕事や私生活、何事においても、こちらに自分事で考えるよう求められたり、もしくはそうしたことをこちらから求めたりする場面があります。例えば、相手に何かをお願いする場合、こちらから対話を持ち掛け、どれだけ「対話」の回数を重ねたとしても、どれだけ「対話」に時間を費やしたとしても、結果的に思ったように切り替わらない場合や、微塵も切り替わらない場合があります。こちらの対話能力が拙い故かもしれませんが、おそらく相手の切り替える力にも原因があるかもしれません。要するに、どこかで切り替わりたくないと思っているか、そもそも切り替える気がない。

この言い方では自分のアプローチ不足を棚に上げて、思い通りにいかないことを相手に責任転嫁しているように思われてしまいますが、ここで述べておきたいことは、最終的に「他人事」から「自分事」に切り替えるのは対話に応じる側であるということです。仮にこちら（対話をする側）の思った通りに相手（対話に応じる側）が切り替わったとして、切り替わるように働きかけたのは確かにこちらかもしれませんが、こちらがしたのはあくまで働きかけたところまでであり、こちらから働きかけた内容に納得し、切り替わる最後のスイッチは相手が持っているのです。

前述のとおり、「他人事」から「自分事」への切り替えのスピードやパターンは人それぞれで場合ごとに異なり、内容や性格によるところもあると思います。すぐに話題を自分に当てはめて発言できる人もいれば、じっくり時間をかけて働きかけに応じる人もいると思います。いずれにしても、対話する側の働きかける力によって、対話に応じる側の「納得」に繋げられるかどうかが切り替える力を発揮するために肝要なことであり、質の高い対話に繋がっていくと考えます（下図参照）。では納得を得るためにはどうすればいいのか。ありがたいことに、納得に繋げていくために必要なキーワードを部会では４つも学ぶことができました。

稚拙で脈絡のない与太話を長々と書いて自分でも収拾がつかなくなってしまいましたが、最初は他人事だった「早稲田の人マネ」に参加させていただいたことで「対話」を切り口として「納得」に結びつけることの重要性を自分事として思い知ることができました。質の高い「対話」をするために、働きかける力の高い人（職員や生活者）と切り替える力の高い人を増やしていくためにはどうすればいいか考えながら、そして今年度の学びを自分の糧として、これからも歩みを共にしていきたいと思います。



「対話」をする両者のあるべき姿
図