

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会

2021年度参加者共同論文

熊本県高森町（第2期生）

総務課	木村 允哉
税務課	久保田 一也
政策推進課	鷺尾 慎一

1 はじめに

高森町は早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への参加は2年目となる。年齢の構成は全員30代で、同じ年に入庁している同期である。何もわからないままこの研究会に参加し、今までに考えてこなかった内容に戸惑いがあった。昨年から引き続きすべてオンライン開催となり、幹事団や他市町村の職員との意見交換がままならない状況であったが、町の未来や課題について3人で話し合い、また、若手職員や管理職と会話、住民の方もアンケートへ協力してもらった。

今回3人が集まり感じ、考えたことを高森町のアクションプランとしてまとめていく。

2 活動の経過

月日	活動内容
4月22日	第1回研究会参加 「人・組織づくりの仕事調べる」
5月11日	自主活動（第2回事前課題打ち合わせ）
5月27日	第2回研究会参加 「人・組織づくりの現状とその背景」
7月6日	自主活動（第3回事前課題打ち合わせ「10年後のありたい姿、成り行きの未来、取り組むべきこと」）
7月13日	自主活動（もう1日分の課題【動画視聴①】）
7月26日	第3回研究会参加 「人・組織づくりの現状を深堀する」
7月27日	自主活動（もう1日分の課題【動画視聴②】）
8月5日	自主活動（第4回事前課題打ち合わせ「地域のための人・組織づくりを考える、アクションプラン作成」）
8月20日	第4回研究会参加 「地域のための人・組織づくり、アクションプラン」
8月31日	人マネ面談（丸本幹事来庁）
9月29日	人マネ面談（丸本幹事来庁）
10月20日	自主活動（第5回事前課題打ち合わせ「アクションプラン作成」）

10月28日	第5回研究会参加 「アクションプラン関係」
11月8日	自主活動（第6回事前課題打ち合わせ「アクションプラン協議」）
12月8日	人マネ意見交換会（熊本県・大津町・高森町）
1月21日	首長、派遣元との面談
1月27日 ～28日	第6回研究会参加 「特別講演・幹事セッション等」
2月28日	共同論文作成協議①
3月4日	共同論文作成協議②

3 各研究会の概要

以下に各回の概要を示します。

●第1～2回研究会

人・組織づくりについての現状を把握するため、現在町が取り組んでいる事について調査し、派遣元（総務課）へアンケートとインタビューを行った結果を、以下に示します。

町が取り組んでいる事

- ・中堅職員が少ないいびつな年齢構成を補うため、若手職員の経験を積むため人事異動の Spann が早くなっている。そのため、確実な業務引継ぎを行うよう、引継書と別に業務シートを作成し、さらに詳細な引継ぎを行っている。
- ・課の目標を作成し、それをもとに自身が努力していることを評価してもらえるよう人事評価を行っている。
- ・課長補佐から係長を対象とした町独自の研修を行っている。また、熊本県市町村職員研修協議会の研修を活用し業務や自身のスキルアップに努めている。

派遣元へのアンケート、インタビュー（背景・過去の経緯⇒現状）

- ・職員が多い時代に、新卒等の新規採用職員を採用してこなかった。

- ⇒職員の年齢構成がいびつになり、近く課・局長などの管理職を担う世代の職員が極端に少ない。
- ・ 少子高齢化、過疎化、人口流出によって、町外出身者や学生時代など早くから転出した地元出身の若手職員が増加している。
⇒地方ならではの、住民と職員の近しい（相談しやすい）関係性の構築に時間を要する。
 - ・ 職員一人一人の担当業務が多くなってきている。
⇒日々の業務に追われ、課・局を超えた横のつながりにまで意識付けをする余裕がない。（縦割り行政の顕著化）
 - ・ 人事評価制度がなかなか定着しない。（評価が処遇へ反映されづらい）
⇒職員間で担当する業務に偏りが生じる。

上記のような意見があり、3人で話し合った結果、以下のようなことが分かった。

- ・ 国、県への派遣に希望する職員がいない。
- ・ 職員一人一人の向上意識の低下
- ・ 育児、介護休暇の取得にまだハードルが高く感じる。
- ・ 業務効率化以前の課題として、一人当たりの事務量増加により、検討に至っていない。
- ・ 若手職員には子育て世帯が多く、残業することが難しい職員も多数いるため、事務量の分散が難しい。
- ・ 町外出身の職員が多く、住民との距離を詰めづらい。時間がかかる。
- ・ 年数が浅くても係長など役職にならざるを得ない状況である。

●第3回研究会

第3回の課題で出された「10年後の地域のありたい姿、予測される成り行きの未来」を3人で考え、いろいろな意見を聴取するため役場職員数名（派遣元や所属長等）に対しアンケート調査を実施した。

その結果を取りまとめたものが以下の表のとおりとなる。

10年後の地域のありたい姿(ビジョン)はどんなものですか

- 住民サービスを維持継続し、地域力がアップ。
- IT化が進み医療等の遠隔サービスの向上。
- 生活インフラの最低限は維持しつつ地域住民の自助共助意識の定着により高齢者交流・見守りや子育て支援、特産品販売などの活動を広域で行う地域運営組織の活動が主流化。
- いつまでも健康で住み続けることができる町。
- 人口減少、極端な少子高齢化になっていくが常に住民から信頼される役場組織であり続ける努力、地域に根差した役場。
- 財政豊かな町となり、自然に囲まれた最先端のデジタル・AI技術を有する町。教育もICT技術を駆使した今以上の教育環境。総合的な運動の拠点となる施設を有する合宿の町。
- 継続的な自主財源の確保が図られ、福祉、産業振興、教育の充実等住民の多様なニーズに的確に対応できている住環境に優れた、持続可能な町。
- 町民ひとりひとりに行政サービスが行き届き、町民が誇れる町。
- 子ども達が将来帰ってきたいと思える町づくりを実現することで人口流出を防ぎ、ひとりひとりの町民満足度の高い町。

予測される成り行き(未来)はどんなものでしょうか

- 山間地域では人口減少により消滅集落も出てくる。点在集落の交通インフラ整備は財政的に困難になる。また、担い手のいない農林業者も増加。市街地の世帯人口は維持するが介護サービス等の医療体制は低下し、家族の労力、経済負担が増加。
- 予測不能。
- デジタル化の推進で町、地域、役場組織が今と形態が変わっている。
- 双方向の通信基盤が整備され、来店しなくても買える物ができるようになっていく。AI技術が進歩し経済発展が急速に伸びる。教育もデジタル化し、不登校生徒児童のリモート授業や教師に代わるAI授業の発展。
- 極端な過疎地域自治体になる。自力でのインフラ整備等の維持管理もままならず、住民税等も高額となり、住民に求められる負担が大きく、自治体経営が難しくなる。
- 限られた町の予算に占める社会保障費の割合が増加
- 人口減少による税収減及び自主財源の確保が困難となる
- 自主財源確保が困難となり政策的な施策の実施ができず、町民のニーズに応えない。

アンケートを集計する中で、「10年後になってみないとわからない。」
 「なかなかこのようなことを考えることがないため、難しかった。」など
 という意見が数多く聞かれた。

意見を頂いたものを基に、地域のありたい姿の実現に向け、取り組んでいくこと、また、取り組むにあたり実現するために現在の人事のあり方は今のままで大丈夫であるかを話し合った。アクションプランを作成するに当たっては、現在高森町が行っている施策とアンケート結果に似ている部分が多いため、現在の施策に肉付けする形でアクションプランを検討することとした。

●第4回～第5回研究会

アクションプランの作成に当たり、まず、いろいろな業種の方へ「10年後の高森町に期待したい姿」や「予想される未来」、「町に対する要望」についてアンケートを行った。

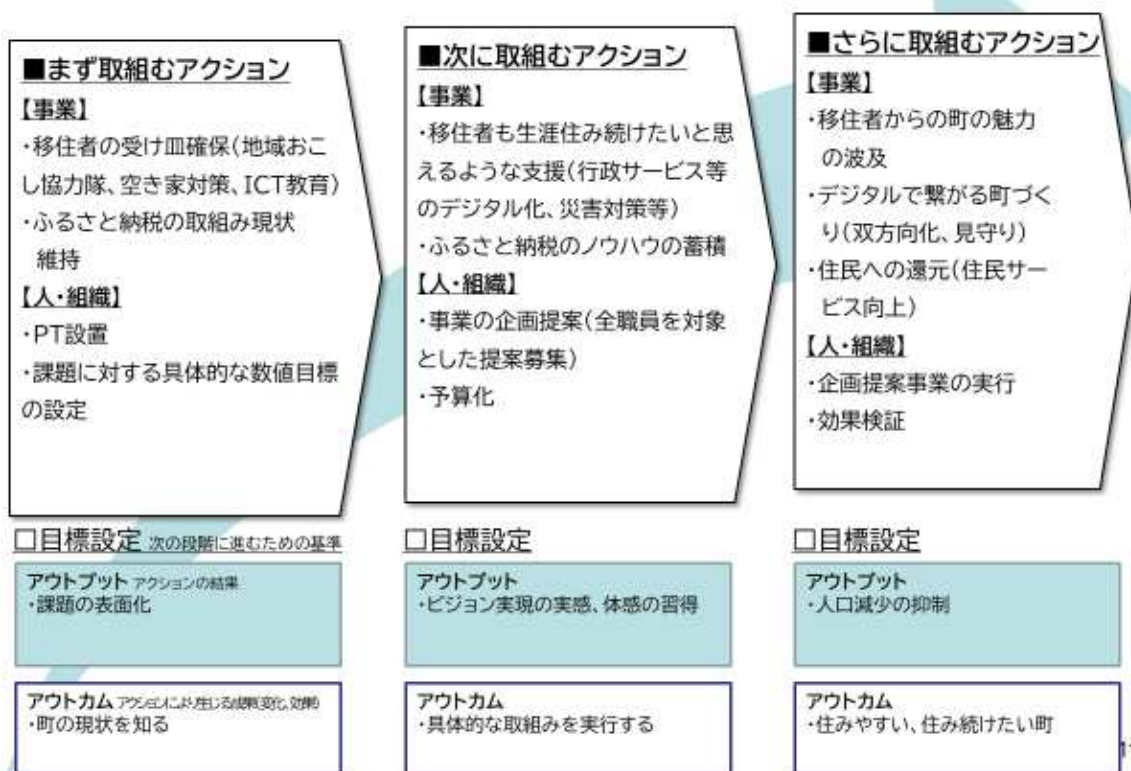
結果として、子育て世帯に関することや高齢になった時の安全・安心についてなどの内容が多かったため、アクションプランについてもその2つについて考えていくこととした。

第4回では、幹事団より「対話」が足りていないと指摘があったため、第5回研究会に向けて前回人マネに参加した3名、若手職員、その他にも雑談する機会があった職員や所属管理職とアクションプランに関する会話の場を個別に設け、アドバイスや意見をいただき細かい部分を修正し第5回のアクションプランを作成した。

●第6回研究会

最後の研究会の課題として第5回で作成した以下のアクションプランについて、首長及び派遣元と面談及びアクションプランを説明し下記のとおりコメントをいただいた。

7. 現状からあるべき姿に向けての作戦(アクションプラン)の段階図 自治体名: 高森町



1. 首長コメント

(事業面)

- ・常に課題意識をもって仕事を行うことが大事である。
- ・町部と山間部でそれぞれ課題が違い大変ではあるが、それに向き合っていく。

(人・組織面)

- ・職員が辞めていき中々厳しい状況でマンパワー不足は否めない。
- ・全員が仕事をしやすい職場というのは難しいが、少ない人数だからこそ、全体で組織の底上げを行ってほしい。
- ・雑談はとても大事である。話しやすい職場環境は相手の変化に気づくことができる。

2. 派遣元コメント

- ・変革の時代は、トップダウン型の施策が即効性があり政治的・行政的に手腕を発揮すると言われている。
しかし、強力なトップの手腕に、職員は戸惑いを感じているのではないかと思う。
- ・首長と職員の議論は信頼関係を築くきっかけになる。首長にモノいう職員には勇気と覚悟が必要である。
自分のものの考え方や価値観、姿勢など日頃から意識しておくことが大事だと思う。
- ・研修を通して将来への危機感を現実的にとらえ、具体的にイメージできると、それが研修の成果である。
よりよい未来のために、これからも日頃から情報収集（アンテナを敏感に張り巡らす）を怠らず、日々業務に邁進してください。
- ・事務の見直しはずっと行ってほしい。現在も矛盾点はよくある。しっかり法律、条令等勉強し、対応できるようになってほしい。
- ・業務とは違うが組合の活性化を行ってほしい。勉強会や独自の要望、組織定員の問題もしかり、もっと活動を行ってほしい。

今年度の研究会終了後も継続してアクションプランが実行できるよう、研究会に参加した者のみならず、周りを含めてより良い人・組織づくりができていけるよう努めていきたい。

また、首長からのコメントにもあるが雑談（対話）が大切である。

第4回の研究会で「職員間での対話がない」と鬼澤幹事長からお叱りも受けており、対話の重要性をととも感じる事となった。

これからは、アクションプランで示したことを目指していくことになるが、人材マネジメント部会に参加した者・そうでない者関係なく、少しでも良い人・組織づくりが町として出来ていけるよう、職員全員で協力していきたい。

4 おわりに

人材マネジメント部会に参加して

●高森町総務課 木村 允哉

人材マネジメント部会は当初想定していたよりも「考える」ということに重きを置いた研究会であった。日頃、目の前の業務に忙殺され、町の課題や将来のあり方について考えてもいなかったし、どこか遠い未来のように感じていた。研究会を通して、現在想定し得る町の課題は、直近の問題であり、職員が一丸となって本気で取り組んでいかなければいけないものだという危機感が生まれた。また、この危機感を我々参加者から他の職員に共有していかなければいけないという責任感も同時に痛感した。

貴重な血税を使い参加させていただいた部会であるため、しっかりとした成果を出せるよう今後の取組みについて前回参加者も含めて再度で協議し、職場全体に波及していくような体制をとっていけるよう取り組みたい。

●高森町役場政策推進課 鷺尾 慎一

今回の人材マネジメント部会への参加は途中参加となったが、10年後の地域のありたい姿や組織の在り方等、人材マネジメント部会へ参加していなければ考えてもいなかったようなテーマだった。日頃から住民の為、地域の発展のために業務にあたっているつもりであったが、目先の仕事に目が行きがちで、将来の組織・地域に目を向けていなかったことに気づけた。難しいテーマではあったが、今回の人材マネジメント部会の参加者が同期のメンバーだったこともあり、有意義な協議を重ねることが出来た。私だけでなく多くの職員が業務量の増加等により目の前の仕事に追われている現状があるが、組織マネジメントや将来の地域について考えられる人材を増やしていくため、日頃からの対話や組織の風土づくりに尽力していきたい。

●高森町役場税務課 久保田 一也

この研究会に参加し、今まで考えたことのない課題を出され、とても難しい研究会であった。第4回の研究会で、幹事からの指摘で「対話」の重要性にも改めて気づくことができ、より良い人・組織づくりを行っていくうえで大切であり、これからの人・組織作りだけでなく、今後の課・係での業務にも役立てていけると思う。日頃は窓口対応や毎月の定例業務に追われ、なかなか町の課題や問題に目を向けることができていなかったと感じた。他人に任せるのではなく、自分を含めた組織全体で向かっていくために自分に何ができるかを改めて考え、これからの業務や人・組織作りに取り組んでいきたい。10年後という遠いようで近い未来について、この人材マネジメント部会に参加した3名で協議したことはとても貴重な経験となった。この3名で協議したことをここで終わらせるのではなく、これからの職員へもつなげていけるように努めていきたい。