

総務部税務課市民税係 係長 清水隆朝
健康福祉事業部福祉課生活支援係 主任 村上香織
総務部総務人事課職員係 主任 川窪洸太

1 今年度の活動経過

今年度、塩尻市では「”地域のための人・組織づくり“をすすめる～持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する～」をテーマとし、研究会の参加や対話を重ね活動してきた。

活動記録の一覧は以下のとおり。

令和4年度の活動記録

4/18	塩尻市参加者顔合わせ	9/15-30	課長級アンケート実施
4/19	第一回部会参加(オンライン)	9/22-30	係長級アンケート実施
4/27	グループウエアにグラレコ掲示(第一回部会)	10/6	塩尻市打ち合わせ
5/9	塩尻市打ち合わせ	10/12	塩尻市打ち合わせ
5/15	第二回部会参加(オンライン)	10/14	変革シート修正版提出
5/31	グループウエアにグラレコ掲示(第二回部会)	10/26	第五回部会参加(オンライン)
6/16	第二回研究会フォローアップ会(オンライン)	11/10	管理職オフサイトミーティングで意見聴取
6/27	若手職員アンケート実施	11/15	グループウエアにグラレコ掲示(第五回部会&アンケート結果)
7/7	塩尻市打ち合わせ	11/28	塩尻市打ち合わせ
7/11-12	部長級職員インタビュー実施	12/16	塩尻市打ち合わせ
7/15	変革シート前半提出	12/22	初開催 係長オフサイトミーティング
7/21-22	第三回部会参加(オンライン)	12/17-28	主任級アンケート
8/2	グループウエアにグラレコ掲示(第三回部会)	1/6	塩尻市打ち合わせ
8/3	人事評価制度改革チーム会議に出席	1/10	グループウエアにグラレコ掲示(係長オフサイトミーティング)
8/5	塩尻市打ち合わせ	1/11	市長、副市長、総務部長、総務人事課長、職員係長に報告&提案
8/16	塩尻市打ち合わせ	1/12	変革シート修正版提出
8/18	変革シート提出	1/26-27	第六回部会参加 参加自治体投票で1位を獲得し、早稲田大学大隈講堂で発表！
8/24	第四回部会参加(オンライン)	2/3	グループウエアにグラレコ掲示⑥(ラスト)
8/30	グループウエアにグラレコ掲示(第四回部会)	3/13	共同論文提出
9/15	管理職部会に出席してアンケート協力依頼		

第一回、第二回部会を終え、私たちが最初に考えたことは、「10年後の地域のありたい姿(持続可能な地域ビジョン)とは何か？」ということである。持続可能な地域ビジョンとは、「その情景を想像するとワクワクするもの」であり関係している人たちが「共有」しているものでなければならない。

また、目的である「地域ビジョン」がきちんと定まっていなければ、目的に適する手段(役所組織)も構想することができない。だからこそ、目的である「持続可能な地域ビジョン」を考えることが最も重要だと考えた私たちは、様々な世代や立場、経験を持った人達の意見を幅広く取り入れるため、若手職員へのアンケートや、今年度退職する部長に対して部長級職員インタビューを実施した。

庁外の意見も聞くため、所属している消防団や地域の活動など、庁外の様々な世代や立場の人たちの意見を聴取し、「持続可能な地域ビジョン」のイメージを膨らませた。

1. 10年後の地域のありたい姿【持続可能な地域ビジョン】

■ 10年後の地域のありたい姿はどのようなものですか【持続可能な地域ビジョン】

- ・ 塩尻市を愛する市民が増え、市民・民間・行政が力を合わせるまち
- ・ 生き生きと働く市民が増え、民間の利益(=市税収入)が増えるまち
- ・ ↓各分野で、市民が望むことを実現できるまち

・ 地域で子育てできる。
・ 一人で子育てを抱えない。
・ 安心して子育て相談できる。
・ 子どもを近所に預けられる。
・ 安心して出産できる。

子育て

・ 胸を張って「私が住んでいるのは塩尻市」と言える。(地域への愛着心)
・ 自助互助共助公助のバランスが取れ、それほどでもない
・ 「お互い様」精神がある。

地域

くらし

・ 健康寿命が長い。
・ 信頼できるかかりつけ医がいる。
・ 頼れる小児科がある。

市役所 DX

■ 手掛かる成り行きの未来はどうなってしまうか(人口予測、中長期財政収支見通し等も踏まえて)※シート2

■ 地域経営をリードするための人材マネジメント部会

「持続可能な地域ビジョン」のイメージがようやく固まり、私たちが次に着手したことは現状の課題分析である。既存の資料や今までのマネ友の先輩方の取組を拝読し感じたことは「総合計画においても、マネ友の活動においても、塩尻市は既に十分な取組を実施している」ということだ。各分野の取組はもちろん、人口の変化を見ても一定の成果が出ている。

しかし、その一方で「若手職員のアンケート」から見えた課題は「若手職員に元気がない」ことであつた。特に昇進についての設問には「昇進したい」と答えた職員は34%と低く、「今の係長を見ていたら、とてもじゃないが自分たちにできない」「係長になりたくない」といった、係長職に対する消極的な意見が多く聞かれた。

塩尻市として一定の成果が出ている一方、10年後の担い手である私たち若い世代に元気がない。この時、私たちの中で「塩尻市のありたい地域の姿を実現する=係長や若手(自分たちの世代)が元気に仕事をできる風土作りが不可欠」と図式がぼんやりと浮かび、それまでどこか「人ごと」だった課題が「自分ごと」として変わった瞬間であった。

早稲田大学に行けることを楽しみにしていた第3回研究会は、残念ながらオンライン開催となってしまったが、幹事団の皆さんからの叱咤激励は非常に参考となつた。

特に「係長が元気に役所を変えて行こう」としている組織は組織全体が元気になる。そんな係長が多ければ、昇進したいと思う若手も増えるはず！」と実際に組織に変革もたらした先駆者の言葉は重く、自分たちの背中を押してもらえた。

この時点で重点取組が「元気な係長が増えること」「若手のモチベーションがアップすること」の2つにしほられ、どのような施策・取組が必要か、3人の対話の中で徐々に話題に出るようになり、具体的な施策として「係長クロスメンター制度」や「対話の場のオフィシャル化」等の10個の提案を目標として決定した。

しかしながら第4回研究会において、幹事団から「係長を元気にプロジェクトは良いけど、実際に係長はど

早稲田大学人材マネジメント部会③-2 参加者 清水(税務課)、村上(福祉課)、川窪(総務人事課) R4.7.21-22オンライン

係長が一番元気であれ!

・自分たちは今の地域でどんな未来を描くのか?
・自分の仕事で何ができるのか?
・なぜ地域で働きたいのか?
・もし選ばれても大丈夫か?
・任せられるだけでも大丈夫か?
・何をやってもらいたい?
・組織改革はやめる?サービスを複数提供する?地域活性化?地域貢献?
・自分たちも元気でいる所を元気でいる所にする。
・自分が元気でいる所を元気にする。
・そういう状態であれば組織も元気になる。
・そんな係長が増えれば、部下も「係長にならない!」という風潮にならなくていい。
・自分たちは「幹事」と呼ばれる多くの会話が参加。
・幹事団からの激励

幹事団からの激励

すぐにできることは、すぐやろう!

・すぐにできることは、すぐ手を付けてみよう。
・やりながら覚えることを大事。
・変更シートや計画を立てて満足しない、そこで絞り込む。
・絞り込むことで、自分自身が何をやるべきか、何をやるべきではないかを理解する。
・自分たちは元気でいる所を元気でいる所にする。
・誰かに寄せるもんどうができない時代。日本だけをしていてはダメ。地域と世界の未来を描く力が自体職員には求められる。

時間かかるが、継続することが大事

・2008年、係長時代に第一回生として部会に参加。3年ほどで区内で総務室事務の担当の土日づくりを行った。
・その後、行政課に異動。アラート活動やアラートメールの作成など幹事団員の対応型研修の実施につながった。
・現在は前幹長という立場にならため、部課長は部下との面談はどちらかとも言えず、幹事団に面談して評議をするよう取り組んでいます。
・幹事団はアラートだけではなく、ホトニアップ、ミドルアップ、ダッシュをミックスさせ、バランスよく走っていくのが大事。
・幹事団は、幹事団員のつながりを意識し、幹事団の間はあとは思つかない、接觸内でつながり続けてほしい。

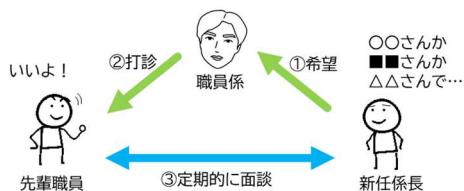
福島県相馬市 副市長



それまでマネ友に個別でご意見をいただくことはあっても、課長級を対象とし年4回開催されていた「塩尻市版人材マネジメント部会」には参加したことはなかったので、早速「塩尻市版人マネ in 秋」に参加。先輩方のご意見をいただくと共に課長級アンケートを実施し、課長からみた係長の業務負担等が明らかになった。同時に全係長対象とした係長級アンケートを実施。係長の生の声を聞き、改めて係長の負担感や不安感、必要と思われる環境や施策を考えることができた。

その後、第5回研究会でさらに幹事団や対話自治体から「実際にやってみてはどうか」というアドバイスや、副市長からの後押しもあり、12月22日、初めての「係長オフサイトミーティング」を開催。年末の慌ただしい時期に13名の係長が参加し、対話を通じて情報共有や悩み・課題を共有することができた。この時点ではまだ検討段階にあった「10の提案」について、係長目線でどのように感じるか意見も聴取。さらに主任級に対してアンケートを実施し、「10の提案」に対する率直な意見を聴取した。そうして最終的に「10の提案」は次のとおりブラッシュアップされた。

提案1 係長クロスマンター制度



【概要】

①職員係に、候補の先輩職員3名ほど（優先順位なし）伝達
②職員係がメンターに打診。本人が承諾後、双方で日時場所を調整の上、年度内に定期的に面談してもらうもの。

【効果】

①新任係長の不安の軽減
②係長昇任を目指す主任級職員の安心感
【検討経過】主任級アンケートでの賛成 94.2%
【導入例】小田原市

提案2 厅内表彰制度

- ①各部長が、部内の主任以下の目標カードの中から推薦
②理事者が各1つ選考し、表彰



【概要】主任以下の目標カードの優良事例について、理事者が表彰するもの。

【効果】目標カードは自分と上司以外は結果が分らないため、優良事例を表彰して周知し、若手職員のモチベーションを高める。仮に理事者から賞をもらえないくとも、部長が推薦してくれるだけでも嬉しい。

【検討経過】主任級アンケートでは「マンネリ化」「過度な競争」への懸念の声があったため、対象を主任以下に修正。

【予算】賞状代(100枚で16,500円)

【導入例】大分県、国立市ほか多数

提案3 女性職員の働き方支援



【概要】女性職員が働き続けるための各種支援

①イクボス(部下のワークライフバランスを尊重する上司)の育成
②育休復帰職員のメンター制度
③複線型人事の導入
④育児や介護で退職した本市職員や他自治体職員を「経験職採用」で募集
【効果】職員の離職防止、不安解消、出産・育児支援、男性の育児休暇の促進。
【検討経過】主任級アンケートでの賛成 93%
【導入例】日進市(イクボス)、ジョブリターン制度(民間企業で多数あり)

提案4 福祉行政の専門職採用



【概要】福祉行政は、特定の市民やその家族などと長期に接する必要があるなど、住民福祉の最前線、知識経験の少ない一般事務職員だと難しいこともありますため、社会福祉士等の資格を持つ者を専門職採用するもの。

【効果】周囲の職員の安心感、ノウハウ共有促進、療養休暇の減、トラブル対策。

【検討経過】主任級アンケートでの賛成 94.2%

【導入例】綾瀬市、明石市、戸田市、長野県ほか多数

う思っているの？」という指摘を受け、自分たちが考えてきた取組の一番の主役である係長らの意見を取り入れていないことを痛感した。

また、鬼澤幹事長から「せっかく塩尻市は塩尻市版人材マネジメント部会があるので、そこでもっと意見を聞いてみては」と新しい視点でのアドバイスをいただいた。

提案5 対話の場のオフィシャル化

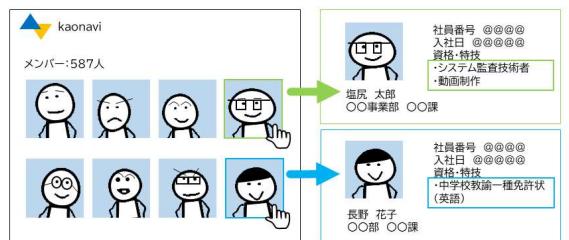


【概要】課長・係長・主任などの役職単位で、業務の課題等について対話できる場(現在のオフサイトミーティング)について、勤務時間中に行なうことを認めるもの。

【効果】オフサイトミーティング(勤務時間外)には家事や育児で出席できない者についても、勤務時間中の対話による課題解決が期待できる。

【検討経過】主任級アンケートでの賛成 83.7%

提案6 職員タレントブック



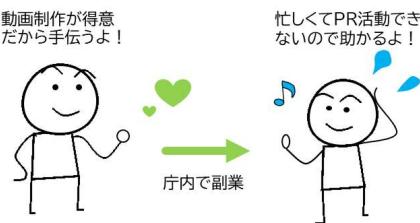
【概要】職員の特技、資格、免許などを庁内で共有(本人が任意で登録)し、業務上のアドバイス等を求めるやすくするもの。

【効果】庁内の協力促進、事業実施時のピアリングやモニター促進。

【検討経過】主任級アンケートでの賛成 75.6%

【導入例】神奈川県

提案7 庁内副業制度



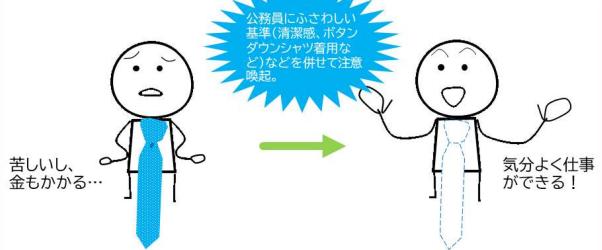
【概要】他の部署の業務ができる制度。在籍3年目以上などの客観的条件を満たす職員が、係長・課長・総務人事課の同意を得た上で、副業先に申し入れる。上限を設ける(週に1日以内など)。

【効果】自己肯定感の上昇、組織の活性化、特技の活用、繁忙部署の応援。

【検討経過】主任級アンケートでの賛成 79.1%

【導入例】山形市、神戸市、広島市、川崎市、Google

提案8 原則通年ノーエクタイ



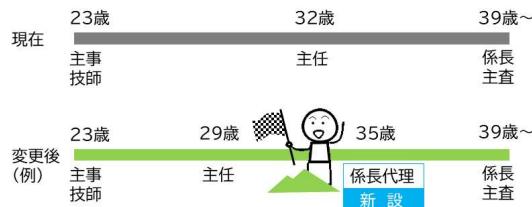
【概要】議会出席時等を除き、クールビズ期間以外もノーエクタイとするもの。

【効果】首の絞めつけ感がなくなる、朝の時間有効活用、購入費用削減。

【検討経過】主任級アンケートでの賛成 88.4% (当初、選択制としたが、人に よって違うことを懸念する意見があったため、原則ノーエクタイとした)

【導入例】松本市、安曇野市(選択制)、須坂市、登別市、越谷市ほか多数

提案9 若手職員の呼称の変更



【効果】若手職員のモチベーション向上、鍋蓋型組織からの脱却、係長の負担軽減、主任から係長昇任時のストレス軽減。

【検討経過】主任アンケート時はもっと多くの呼称(事務官、上席主任等)で尋ねたが、「複雑だ」等の声が多くいたため、「係長代理」のみに修正。関係条例の改正が必要。給与増額は困難なため、呼称のみの変更。

【導入例】伊勢崎市、館林市、新見市、下仁田町、御宿町、群馬県など

提案10 係長の負担の軽減



【概要】課の状況に応じて、課内の調整や庶務を課長が担う。

【背景】若手職員の「係長は大変だからなりたくない」を解消するには、少しでも係長の仕事を減らす必要がある。

【検討経過】主任級アンケートでの賛成 88.4%

【課題】これによる課長の負担増は、「係長専決」による負担軽減で相殺。令和3年度から定期的な照会回答等は係長専決で対応可能になったが、庁内に浸透しておらず、従来どおり課長に決裁が集中している。

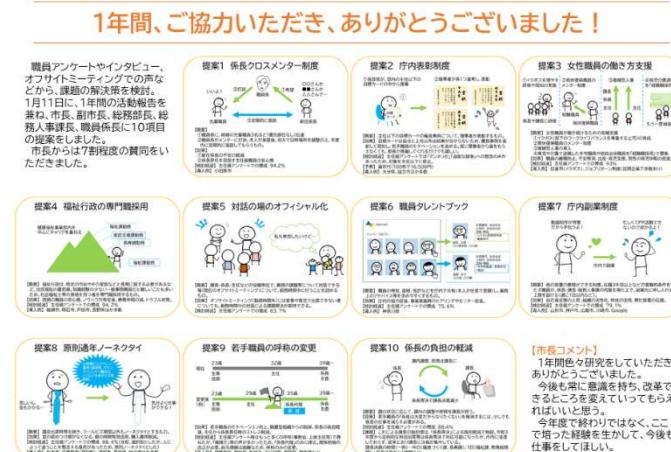
課長決裁の時間…半日(健康づくり課、長寿課)、1日(福祉課、教育総務課)
→係長決裁だと1時間ほど。

1月11日には、市長・副市長・総務部長・総務人事課長・職員係長に対し、1年間の活動報告と上記の提案を行った。特に「係長クロスマンターアイデア」や「女性の働き方改革」「対話の場のオフィシャル化」など、すぐに着手できるものはどんどん改革して欲しいという激励の言葉をいただいた。

そして迎えた第6回研究会は、最初で最後の待ちに待った早稲田大学でのリアル開催となった。塩尻市の変革シートは、「10の提案」を含む練り上げられた取組内容について評価していただいたほか、活動当初から発信し続けた「グラレコ」の手法を用いて見やすく作り上げたストーリーシートも含め高評価をいただいた

結果、全64自治体の中から1位の発表自治体に選んでいたたくことができた。当日は大隈講堂(国の重要文化財)という大舞台で発表させていただける貴重な機会に恵まれたことはもちろん、私たちの取組について多くの自治体から意見を聞くことができた。私たちにとっても非常に有意義な時間になり、今後の取組の期待感にもつながった。

早稲田大学人材マネジメント部会⑥-1 清水(税務課)、村上(福利課)、川瀬(経営人事課) R5.1.26-27 早稲田



2 次年度に向けた展望

前述の1月11日に市長に「10の提案」を行った結果は表のとおりであり、市長に対しては7勝2敗1分という結果となった。2敗1分の部分については悔しさも残る部分ではあるが、7勝はできたことから、自分たちが1年間考えてきた内容が認められたという喜びを感じられた。

しかしながら、現時点では提案しただけにすぎず、一步踏み出せていない状態であり、10年後の塩尻市・市民のために、今回提案した10の提案のうち、一つでも多くの取組を実現させる必要がある。

■提案に対するコメント一覧

No.	タイトル	市長コメント	副市長コメント	総務部長コメント
1	係長クロスマンター制度	○	◎メンターが特定の者に集中する。 負担大きい。	
2	庁内表彰制度	× 部署による不公平感、全員表彰か庁外活動での表彰が望ましい。	△公平感やマンネリ感	△人事評価でも不公平感があるので。
3	女性職員の働き方支援	○	◎女性の意識、やる気が大事。	△復職支援は、ブランクなど心配
4	福祉行政の専門職採用	○	○	
5	対話の場のオフィシャル化	○	○	
6	職員タレントブック	◎スポーツ得意な者に部活支援	○登録する人、しない人2分化する。	
7	庁内副業制度	○上司さえよければ	◎求める側からもお願いできる形に。	
8	原則通年ノーケータイ	×くつやネクタイは印象を左右する。 クールビズも長いし。ただ、庁内の反応によっては認めてもいい。	○	×立場的に難しい。公務員としての服装
9	若手職員の呼称の変更	△係長になる年齢が前倒しになる。	×給与と連動すべし。	×給与と連動が課題。保育園は今もこの形に近い。
10	係長の負担の軽減	○部の庶務担当係長は大変。	△課長が庶務をやるというのは違和感。	△次長兼務の課長は厳しい。庶務担当は単独で置けるようにしたい。

市長が反対・再検討とした3項目については今後検討を続けていく必要があるが、そのほかの7項目について今後の展望や実現までのシナリオについて述べていくが、その前に現在、本市で検討を進めている「人員配置、昇任・昇給制度の見直し」と関連する部分が多くあるため、その概要について述べる。

「塩尻市人材育成・活用基本方針」に基づき、人事制度改革チーム(チームの中心はマネ友)を中心として、人材配置の在り方や昇任・昇給制度の見直しに関する政策協議を進めており、「みんなから頑張りを認められた職員が報われる」制度の確立を目指して、「責任=能力=待遇」となる配置の実現や透明性・納得度の高い承認制度の実現、若手からシニアまでいきいきと働く職場を実現するため、令和5年度中に「(仮称)人材配置戦略」の策定が予定されている。

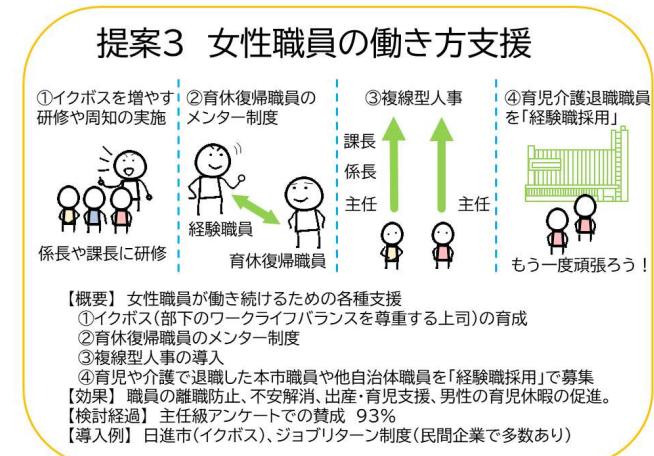
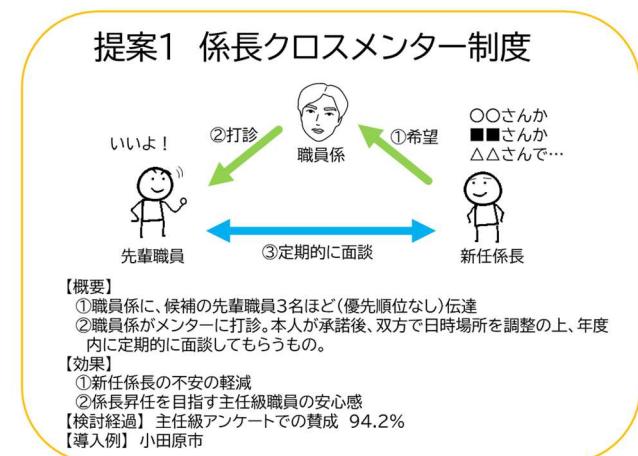
本見直しの中では全庁職員からのアンケート結果に基づき、昇任・昇給・配置といった「人事制度における基準の見える化」や「キャリアデザインが描ける・キャリアを選択できる仕組みの構築」、「経験×能力×本人の意志によるハイブリッドな昇任・昇給制度の構築」、「多様な人材が活躍できる仕組みの構築」を4つの柱となる方向性として制度の検討を進めている。その中の「キャリアデザインが描ける・キャリアを選択できる仕組みの構築」の打ち手として複線型人事制度の導入やクロスマンターレイジの導入、係長の業務量の適正化が盛り込まれているため、それらを踏まえて今後の展望などを述べる。

提案項目1の「係長クロスマンターレイジ」について
は、今年度考えた重点取組の一つである「元気な係長を増やそうプロジェクト」を達成するための打ち手だ。新任係長の精神的な負担軽減や業務面での相談・サポートを行うことで組織の中核を担う係長がより活躍しやすい状況にすることを目指すものである。

本来であれば、新年度のスタートと同時に運用開始できることが望ましいが、前述した制度見直しの中では若手職員も対象としたより幅広い「クロスマンターレイジ」の導入を検討していることから、本制度見直しの議論と平行してメンター職員の負担の軽減方法など運用方法の検討を進め、令和5年度中の実現を目指していきたい。

また、これにより精神面での負担軽減などに加え、1on1面談による対話の定着化、さらにはメンターの姿から将来の自分を想像し、係長、課長等への不安を解消し、昇任意欲を高めることにもつなげていきたい。

次に提案項目3の「女性職員の働き方支援」についてである。提案内容は、①イクボスの育成、②育休復帰職員のメンター制度、③複線型人事の導入、④育児や介護で退職した職員や他自治体職員を「経験職採用」で募集という4項目である。前述の制度見直しの中では、業務や組織をマネジメントし、幅広い分野で活躍する「ジェネラリスト」や特定の分野で知識や能力を発揮し、専門的業務に従事する「スペシャリスト」などの複数のキャリアコースを選択できる複線型人事制度の導入を検討している。



女性職員の働き方支援とは異なる趣旨ではあるが、本市では、2月17日に総務人事課の主催で「塩尻市女性職員の座談会～暮らしに楽しむために～」と題し、本市の女性職員が「仕事」と「結婚や子育て・介護等様々なライフイベント」との両立を図りながら、自分らしい働き方や生活を考えるきっかけとなることを目的として、働く女性ならではの思いや悩みを共有するイベントを開催した。庁内的な関心はますます高まっていくと考えられることから、提案内容が実現できるよう引き続き人事部門と連携して検討を進めていきたい。

なお、3月17日には、本市で初めて育児休業から復帰する職員を対象に復帰支援研修として、現在の職場環境の説明や直近で復職した職員の講話、座談会が開催される。育休復帰職員のメンター制度までは実現できていないが、これまでよりも復帰職員へのサポート体制が充実することになるので、この流れを維持できるよう提案者として関わっていき、ライフイベントを契機とした職員の離職の防止や不安の解消、出産・育児支援に取り組んでいきたい。

次に提案項目10の「係長の負担の軽減」についてであるが、市長への提案の結果は「課題があることはそのとおりだが、係長の庶務を課長が担うことによる解決方法は要再検討」というものであった。

重点取組の「元気な係長を増やそうプロジェクト」では、業務集中が課題とされる係長を元気にすることにより、係長が「常に前向きな姿勢」、「高いチャレンジ精神」、「面倒見がいい」、「係全体のやる気を上げ、スケジュール管理」ができる状態にすることが目的であり、そのためには負担軽減が必須である。

前述の制度見直しの中でも共通の課題が出ており、ニーズの多様化や業務の複雑化に加え、慢性的な人手不足に陥っており、特に係長への負担が集中し、係長の現状はマネジメント要素よりもプレイヤー要素が強くなっていると分析している。その改善策として、組織における係の枠組みの見直しや、担当係長の増設又は共通間接事務などを人材育成の一環として部下に任せることなどによる業務の分散、DX化の加速により、係長の本来業務である業務マネジメントを行う時間を確保し、これにより新たな取り組みや住民サービスの充実につなげると共に、「係長になりたい」という若手職員の昇任意欲を向上させていきたいと考える。

以下、前述の制度見直しに関連しない提案項目に対する今後の展望を述べる。

提案項目4の「福祉行政の専門職採用」であるが、福祉行政では、支援対象者と長期に接する必要があることや知識経験の少ない一般事務職員では対応が難しいケースもあるといった課題を人事部門でも感じており、今回の提案を受け、令和6年度に採用する職員から「社会福祉士」の採用枠が新設。令和5年3月1日より募集開始となった。福祉行政の専門職を採用することで、同じ所属の職員へ安心感を与えると共に専門知識・ノウハウの共有により、福祉行政の充実が実現できると考える。

提案10 係長の負担の軽減



【概要】課の状況に応じて、課内の調整や庶務を課長が担う。
【背景】若手職員の「係長は大変だからなりたくない」を解消するには、少しでも係長の仕事を減らす必要がある。
【検討経過】主任級アンケートでの賛成 88.4%
【課題】これによる課長の負担増は、「係長専決」による負担軽減で相殺。令和3年度から定例的な照会回答等は係長専決で対応可能になったが、庁内に浸透しておらず、従来どおり課長に決裁が集中している。
課長決裁の時間…半日(健康づくり課、長寿課)、1日(福祉課、教育総務課)
→係長決裁だと1時間ほど。

提案4 福祉行政の専門職採用



【概要】福祉行政は、特定の市民やその家族などと長期に接する必要があるなど、住民福祉の最前線。知識経験の少ない一般事務職員だと難しいことも多いため、社会福祉士等の資格を持つ者を専門職採用するもの。
【効果】周囲の職員の安心感、ノウハウ共有促進、療養休暇の減、トラブル対策。
【検討経過】主任級アンケートでの賛成 94.2%
【導入例】綾瀬市、明石市、戸田市、長野県ほか多数

次に提案項目5の「対話の場のオフィシャル化」である。市長への提案の際に、実施することに対する賛同は得られているが、運用面では課題が残っている状態だ。勤務時間内に業務の課題等について対話をする場を設けることで、時間外の開催では家庭や育児など家庭の事情で出席できない職員についても課題を共有し、解決策を考える機会が得られると共に、横のつながりも強いものにできると考える。

しかしながら、単に人事部門だけで企画運営をしては、業務量の観点から継続する仕組みとして機能していくとは考えにくい。これは過去のマネ友の取り

組みを分析していく中での考察結果であり、人事部門に一任した取り組みはうまく続かない傾向にある。そのため、本市の強みでもあるマネ友の参加が必要不可欠であると考える。業務時間内に行うことを考えると、主催は(形式的に)人事部門とし、テーマ設定や当日の運営をマネ友が担っていくことで、人事部門の負担を最低限に抑えつつ、継続的に実行していくことが可能となる。対話の機会を増やし、課題解決に向け、所属の枠を超えた幅広い知識を活用していく組織風土としていくための下地作りの場となることを目指したい。

次に、提案項目6の「職員タレントブック」についてである。現在使用している人材マネジメントシステムに、令和5年夏までに入力フォームを新設し、その作業と並行して職員への周知、入力したくなるような動機付けの方法を検討していく予定だ。提案の際に、副市長から「資格や特技を登録する人としない人に2分化する。職員が入力したくなる動機付けが必要」との指摘があったが、まだ解決策はない。給与面でのインセンティブが一つの方法と考えるが、評価制度への影響も懸念されるため引き続き検討を行い、令和5年度前半での運用開始を目指したい。

これにより、所属課では生かせない資格や特技の見える化を進めると共に、類似の得意分野を持った職員の横のつながりの強化や職員の自己肯定感の上昇、府内の協力・相談体制の充実につながると考える。

最後に提案7の「府内副業制度」についてである。今回の提案内容としては、一定の条件を満たした場合に他部署の業務(副業先)に従事できるというものであり、それによって繁忙部署の応援体制の充実や、職員個人の自己肯定感の上昇、前述の「職員タレントブック」で挙げたような特技の活用、またそれに伴う組織の活性化が期待できる。

しかし、この制度を実現するためにはいわゆる「縦

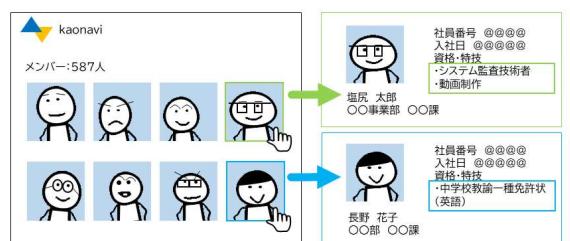
提案5 対話の場のオフィシャル化



【概要】課長・係長・主任などの役職単位で、業務の課題等について対話できる場(現在のオフサイトミーティング)について、勤務時間中にを行うことを認めるもの。

【効果】オフサイトミーティング(勤務時間外)には家庭や育児で出席できない者についても、勤務時間中の対話による課題解決が期待できる。
【検討経過】主任級アンケートでの賛成 83.7%

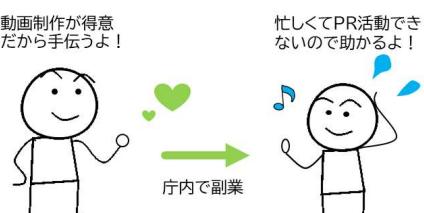
提案6 職員タレントブック



【概要】職員の特技、資格、免許などを府内で共有(本人が任意で登録)し、業務上のアドバイス等を求めるためのもの。

【効果】府内の協力促進、事業実施時のピアリングやモニター促進。
【検討経過】主任級アンケートでの賛成 75.6%
【導入例】神奈川県

提案7 府内副業制度



【概要】他の部署の業務ができる制度。在籍3年目以上などの客観的条件を満たす職員が、係長・課長・総務人事課の同意を得た上で、副業先に申し入れる。上限を設ける(週に1日以内など)。

【効果】自己肯定感の上昇、組織の活性化、特技の活用、繁忙部署の応援。
【検討経過】主任級アンケートでの賛成 79.1%
【導入例】山形市、神戸市、広島市、川崎市、Google

割り」を突破する必要がある。近年の例を見れば、令和2年度から始まったワクチンの集団接種への対応や選挙事務への対応では、各事業部から職員を選出し、ワクチン接種や選挙の業務にあたったが、どの部署も人手が足りない現状から応援職員を選出したがらない傾向にある。今回提案した内容としては、職員自らが手を挙げて副業先に申し入れるという点が異なる点であるが、上司や周囲の了承を得やすくする工夫が必要である。庁内へも与えるインパクトは大きいと予想されるため、慎重な検討を進めていきたいと考える。

3 おまけ(参加者コメント)

「グラレコと対話とナッジ理論」

総務部税務課市民税係 係長 清水隆朝

1年間を通じて、部会の様子をグラフィックレコード(グラレコ)で庁内に発信し続けた。他の職員研修と比べて高額な税金を費やしていただいている以上、情報はよりオープンにしなければいけない。体験を庁内にシェアすることで、部会に参加していない職員にも「気づき」を得てもらえる可能性もある。そんな期待も込めて、「対話」の重要性や、全国共通の課題を庁内に発信し続けた。

ところで私が入庁した約20年前は、「対話」という言葉が組織内で使われていた記憶がない。今より荒々しい言葉(指示、命令)が飛び交っていた。ストレスを感じたこともあったが、今思えば「市民目線で考えろ」「根性を出せ」「プライドを持て」「最後までやり遂げろ」「残業コストを意識しろ」「スピード感を意識しろ」など、ストレートな言葉によって理解した部分、身に付いた能力も多々ある。

SNSに代表されるデジタルコミュニケーションツールが発達した今では、コミュニケーションのあり方も変化している。昔のように厳しいことを部下に言えば即パワハラか。しかしながら前時代に当然のように得られていたノウハウの機会損失は、別の方法、例えばナッジ理論を活用した自然な形の技術伝承でカバーするなど、今の時代に合った工夫が必要だ。

これまでの公務員生活で、県での勤務や国の政策への参加、多くの県や国の職員との意見交換を通じて、基礎自治体の重要性、スピード感、全国の自治体とのつながりの面白さなどを実感している。住民に最も近い行政機関で、住民目線の施策を企画立案できる点はこの仕事の醍醐味でもある。職員自ら住民目線で考え、独りよがりの施策にならないためにも、基礎自治体の組織内はもちろん、住民との「対話」も重ねていくことが必要だろう。

「生まれた熱量、培った思考」

健康福祉事業部福祉課生活支援係 主任 村上香織

過去の人マネの先輩の取組を振り返った時、私が思ったことは「どの年の先輩も、組織を良くするために高い熱量を持って熟考している」ということであった。しかし、どの先輩も最初から高い熱量を持って人マネに参加したわけではないと思う。私もそうであった。

4月に初めてストーリーシートを手にした時、「これを1年間で作成することができるのだろうか。むしろ、人マネを1年間やり遂げることができるのであろうか。」と不安な気持ちだった。生活保護業務に追われ、私は今まで「持続可能な地域ビジョン」を描くどころか、市の総合計画もあまり目を通したことがない。まずは「知ること」から始めなければならなかった。しかも常に「生活者起点」に立ちながらバックキャスティング思考で考えていく過程は今まで経験したことがない、非常に苦しい作業であった。

しかし、塩尻市の現状について知り、部会での幹事団からの叱咤激励を受け、庁内外の多くの人たちの声を聞き、そして他自治体と対話を重ねる内に、「塩尻市を良くするためにには組織がどうあれば良いのか」という思いが強くなり、私の中で徐々に徐々に熱量が上がっていくのが感じた。

その一方で、熱量だけでは変革は難しいということも活動を続ける中で痛感することが多くなった。「周囲を巻き込む」ことができなければ、せっかく練り上げた取組も絵にかいた餅となってしまう。私たちだけの活動にならないよう、いかに周囲を巻き込むか。立ち位置を変えながら、市民がどう考えるのか、他の職員や他の自治体職員がどう感じ、考えているのかを常に模索し続けた。また、少しでも活動を知ってもらうために情報発信し続けた。結果、今回の活動を通して「見えない仲間・つながり」を増やすことにつながり、「係長オフサイトミーティングの開催」や「10の提案」として成果を得ることができたのだと思う。

1年間の活動を終えて、正直この1年間感じていた熱量を今後も常に持ち続けることは難しい。ただこの1年間に培った「思考」と「組織を変えようと思う思い」は確実に自分の中に定着した。100%の熱量を持ち続けていくことは難しくても、相応の熱量と意識を持って、今後も活動をつないでいきたいと思う。

「まず一步、いや半歩から」

総務部総務人事課職員係 主任 川窪洸太

平成25年に塩尻市役所に入庁してからこれまでの自分自身のキャリアを振り返ってみると、いかに目の前の業務をこなすかという視点で働いたことばかりであり、さらに内部事務を担当する部署でしか働いたことが無く、今後のキャリアを考えたときにこれまでと違う経験値が必要であると感じ、人材マネジメント部会に参加した。

恥ずかしながら、これまで市の総合計画すらまともに読んだことが無く、またありたい姿を想像し、バックキャスティングして今何が必要で、何をすべきか考えることは初めてに近いものであり、苦しみとともに過ごした1年間であった。

しかしながら、得るものはそれ以上に多く、研究会のたびに刺激を受けた。特に今年度の参加者と「10年後のありたい姿」や取り組み内容を考えていく中で「対話することの大切さ」を実感した。仕事をしていくうえですべてに共通するとも思うが、目指すべきものや自分がやりたいこと、相手がやりたいことをすり合わせていくことで、一方通行の指示命令ではなく、お互いが自分事としてやる気をもって取り組んでいくことができると思った。

また、グラフィックレコードを庁内に発信し続けることにより、周りを巻き込み、仲間を作っていくという過程を経験できることも貴重なものとなった。今年度の取り組みをとおして、本市のマネ友の活動やつながりは他自治体に比べて強いものであるということを実感したが、それでも発信していかなければ今年度の活動は伝わりづらく、ましてやマネ友以外の職員にはなおさらである。そんな中、庁内掲示板で第1回研究会からの取り組みを共有し続けたことにより、マネ友以外からも活動に対して声をかけてもらえる機会が次第に増え、周囲の職員が興味関心を持ってくれたことが職員アンケートの回答率にも影響したのではないかと思う。

そのほかにも、ありたい姿からバックキャスティングして今すべきことを考えることや、生活者起点で考えることなど、今後仕事をしていくための多くの貴重な経験ができたが、経験できたで終わらせらず一步踏み出していかなければならない。確かに今の部署は仕事量が多く、忙しい。そんな時こそ「私たちは微力ではあるが、無力ではない」という言葉を思い出し、まず一步、いや半歩でも踏み出し、歩き続けていきたい。