早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 【共同論文】



令和5年3月

広島県 三次市



小林 大策 • 龍野 藍 • 森藤 雄亮

目 次

はじ	とめに	•	• •	• •	• •	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	1
1.	活動	かれ	既要	と経)	過																								
(1)第	≣ —[回研究	究部:	会を	E通	تا	て	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	1
(2)第	三 [回研究	究部:	会を	E通	تا	7	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	1
(3)第	三[回研究	究部:	会を	E通	تا	7	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	5
(4)第	晒,	五回	3研	究音	[『] 会	を	通	じ	て	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	6
(5)第	[六]	回研究	究部:	会を	至通	iじ	7	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	8
2.	研究	以	外の国	Q組a	み・	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	9
3.	今後	ද の[展望に	こつ	17	-	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	1	3
4.	付詞	3 •	• •	• •		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	1	4
(1) 月	\林	大策	į																									
(2)前	野	藍																										
(3) 森	藤	雄亮	1																									

【表紙のロゴマーク】

三次市の特徴である霧の海、巴橋、鵜飼をギュッと一つのロゴにまとめています。また三つの河川が一つに集まっている特徴をキラリと光る星3つで表し、「鵜の周り」と「太陽の光の中」に閉じ込めています。「ロゴを見ただけで三次とわかる」「ブランドメッセージにある『元気さ』も出せる」「ロゴを見てワクワクする」といった思いを込めてデザインされたものです。

はじめに

三次市は、人材マネジメント部会への参加は今回で15期目となる。参加自治体の中で最年長に近い自治体ではあるが、われわれ3人は何も分からないまま参加することとなった。

本部会は、個人のスキルアップ研修ではなく、今後、様々な変化に対応していくための組織変革のきっかけとなる研究会として位置付けられている。このことを念頭におき、私たちが部会で学んだことや考えてきたことを組織の中で活かせるよう、取組の経過などを本稿にまとめた。

1. 活動の概要と経過

(1) 第一回研究部会を通じて

『研修会ではない現実を変える策を考えるための研究会である』

人材マネジメント部会は、受け手でいることはできず、自ら探究していく= 研究であること。

今回部会のテーマとなっている"地域のための人・組織づくり"を進める **一特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** 主語は 「私たち」であり「誰か」ではない。このテーマのように実践していくために は、何が必要となるのかを自分たちで答えを見つけ、自分たちらしく定義して いくことが重要となり、これをやり続けていくための覚悟・理由をみつけるた め、考えることをやめないこと、との講話を受けた。

この時は、我々の公務員としての職務歴は様々であるものの、「誰か」がやるはずと考えていた『自治体・地域の改革』を3人で一手に担うことになるのではと、大きな重圧を感じていた。講話の中で幹事団も言われたように、ゼロベースから考えていかず、過去参加者が自治体課題に対してどう捉え考えてきたのか進捗状況を含めて把握しておくことが必要だと認識し、総合計画等の資料の理解や前回参加者への聞き取りを行うことを決めた。

(2) 第二回研究部会を通じて

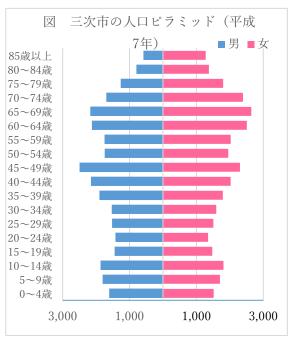
今部会に向けて、自市の計画やプランを読み込み、自治体として目指す「ありたい姿」を再確認し、現状課題を現実的に認識することを行ってきた。

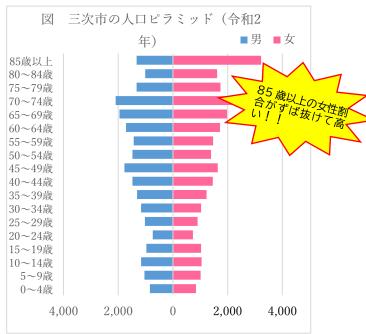
①数値からの読み取り

(1) 人口

本市の総人口は、昭和22年をピークに右肩下がりで減少の一途をたどっており、令和4年末時点の人口は以前のピーク時と比べて**51.7%**にあたる**49、557人**となっている。人口ビジョンの想定より、約8年程度早いペースで総人口数5万人を下回った。

また、平成7年と令和2年の年齢別人口を比較してみると、平成7年は75歳以上の高齢者の割合は他の年齢層に比べて比較的少なかったが、令和2年国勢調査結果数値では、85歳以上の女性が群を抜いて数値が高くなっており、0~4歳までの人口総数の約2倍となっている。少子高齢化が顕著に進行していることがこのグラフから読み取れる。





もう一つの点で、出産・子育て世代の女性人口割合も、平成7年は約19%であったのに対して、25年経過した令和2年には約15%と低下しており、本市での子育てのメリットや他市との差別化が必要となる。



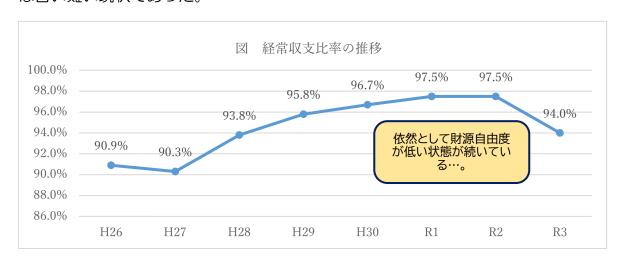
(2) 市役所職員数

本市の職員数の観点から、平成16年度の市町村合併以降、人件費の抑制等のため、第一次定員管理計画のもと退職者3分の1以下採用を掲げたところ、計画を上回る職員の減少により、年齢構成の不均衡状態が生じ、方針廃止以降も年々減少している。「過疎計画」「長期財政運営計画」にて組織・機構の簡素化、総人件費の削減等によるスリムで効率的な行政運営を目標とし、令和4年10月時点での職員数は530人であり、令和6年度当初までに525人体制を目標としている。また、他の年齢層に比べて現在30歳代~40歳代の中堅職員割合が著しく低い、という不均衡は引き続き課題となっているままである。また、65歳の定年延長への制度改正も行われ、2031年までに各年で定年を引き上げるということとなったが、この制度改正による職員のモチベーションの低下が予想され、目論見どおり職員数の増加・現役職員の負担軽減に繋がるものとなるのかが懸念事項と思われる。



(3) 財政状況

次に、本市の財政状況の分析で言うと、令和3年度は経常収支比率が回復したように見えるが一時的な要因によるもののため、財政に余裕ができたわけではなく、財源は地方交付税等による国県への依存度が高く、自主財源である市税や普通交付税は減少するなか、今後大幅な収入増加は見込めないにも関わらず、固定化した市民サービスや老朽化する公共施設の維持管理等の支出が増加傾向にある。年々基金の取崩し頼りとなっているため、持続可能な財政運営とは言い難い現状であった。



②本市の現状を踏まえてキーパーソンインタビュー

今回は、我々が想定する未来(ストーリーシート案)をもとに、経験や所属、年齢によっても見えている景色が違うため、地域定住促進担当の部署へ依頼し、対話を試みた。

現状少子高齢化が進み,人口比率が最も高い世代が75歳を迎え,超高齢化社会に突入していくにあたり,人口割合に比べて,広域な土地面積を持つ三次市で住み続けていくには,日常生活における移動を支え,公共交通空白地域を解消するための制度を設けることは重要。(市内循環バス,相乗りタクシー制度等の事業実施)また,人口維持および人口構造のバランスを取る



ため、移住者・Uターン者に対しての住宅補助や分かり易い情報発信、空き家 バンク申請の電子化に取り組みを進めている。

市内外の人との交流が多い部署である今回のキーパーソンインタビューに て、「地域経営は行政だけではなく、最たるものは自治住民組織だと思う」と の提言を受け、今回の活動にて地域の運営役の自治住民組織へのインタビューが必要であると考える。加えて、職場内で心の健康を保てず休職する職員も増えているが、対話を職員間また地域住民と行うことにより、仲間・同志ができれば働けなくなる職員が減るのではという意見を改めて得ることができた。

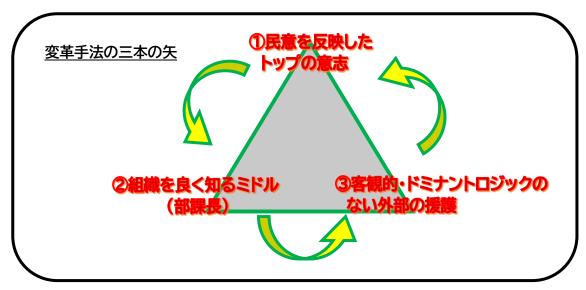
研究部会の講話にて、策定プロセス・浸透プロセス・振返りプロセスが計画には必要となってくるが、「検証」がないことから毎回同じことを繰り返してしまう。物事を変えると必ず摩擦が起こり、自身の中でブレが生じ、楽な方向に逃げてしまうため、理由(志・ビジョン)を持たなければならないと考察した。

(3) 第三回研究部会を通じて

人材マネジメント部会のキーワードの一つ『立ち位置を変える』 役所起点ではなく、生活者起点で物事を考えることは今の自治体職員に求められている。

生活者に向けてどんな地域にしていけば良いかを汲み上げていき,現在市民に役立つ組織となれているのか。組織変革にトップの想いは重要であるが,トップはいずれ代わってしまう。それに流されることなく,交代しても自身のすべきこと(志・ビジョン)そして仲間を作ることにより,変革の芽は成長させ続けることができる。組織変革は一人では困難のため,下図の内容をしっかり利用し,変革のための仲間づくりをしていくこと。

我々の仲間は、本市の現状・将来に対する課題に悩み、同じく組織の変革に 頭を抱えた過去14期分のマネ友の存在や、派遣元である人事課等と交流を図 り取組実施の実現のために協力を依頼する。そのうえで、講話内での「変革手 法の三本の矢」を上手く活用していくことが重要と考える。



~アプローチ方法~

- ①トップとの意見共有(直接のインタビューだけでなく,施策やプランを読み取り把握)
 - ②マネ友でもある役職級職員への協力依頼
 - ③第三者(自治組織連合会,議員など)へのインタビュー・意見共有

(4) 第四, 五回研究部会を通じて

この二回の研究会を通じて、幹事団からの本市に対しての個別フィードバックを受けた。

過去の多くの取組が計画・提案され、実施に至った例があるかと思うのだが、組織が変わっている実感値が低いというのが正直な感想であり、人マネの取組が庁内に広がらない一因となる。過去部会に参加するなかで、途絶えてしまう取組や実施に至らない取組が多くあること。そのことについての我々なりの検証が重要と考えた。

ある程度,取組を実施し,成果と反省をしてこられた経過を検証し,今後に繋げていかなければならないと思い,前回人マネ参加者に対して,再度前年度考えたアクションの過程と,以前から継承した取組について聞き取り,自分たちの期でどう受け継ぎ,変化させていくことが組織変革につながる一歩となり得るかを考えた。

現在継続している取組

- ・対話型人事評価制度(評価者との対話を重視した位置付けでスタート)
- ・ぬるま湯会(職員同士のオフサイトミーティング)
- ・DX推進の取組(直接的な取組ではないが、人マネの考えを取り入れた手法で進められている)
- ・新人職員研修への参加(人マネ参加者がファシリテーターの役割)

現在未実施の取組(又は実施に至らなかった取組)

- ・職員運動会 (職員交流の場として計5回, 現在は実施されていない)
- ・ファシリテーター育成研修会
- ·財務研修会
- ・トップの生声メッセージ(市長による各部署の朝礼への参加)
- ・キーパーソンインタビューのモデル職場の作成(計画上3年間実施予定)
- ・自主研究会の設立(職員のモチベーション向上のため、ダイアログの手法を用いたテーマ研究を行う)
- ・事務改善提案の充実(部署単位での視点から組織単位へ)

取組みが継続していかない理由

- ・次世代の人マネ参加者に基本理論や取組が上手く継承されておらず、 新たな参加者が毎回ゼロベースに近い状態でスタートする。
- ・1年間を終え、当事者意識が低くなってしまう。
- ・それぞれ日々の担当業務に追われる。
- ・検討した取組が実施までいかず、提案のみで終えてしまい、 実施に至るための道筋が明確でない。

継承・変革への意識 が低下することが原 因か

8. 目指す状態(フェーズ1)の実現に向けて

目指す状態(フェーズ1)になるために必要な条件・資源は何か?	そう考える理由
・職員の対話機会の創出・住民自治組織との意見共有	・組織内の課題に対する気づきや共有を 行なうことが必要。 ・地域の意見・現地で起こっている問題 の認識・共有をおこなうことが必要。

_	_	_		
₹				
٦,				r
	٦		r	
		w		

	目指す状態(フェーズ1)になるため重点取組は何か?	期間	誰が?誰と? (関係者含む)
1	ぬるま場会 →話し合う中で課題ややってみたい取組み等が出れば、取り組んで みる。(課題意識の醸成が目的なので、成果は問わない。)	10月から随時	三次市役所職員
2	地域のまちづくり部会等に参加し,地域の方々と意見交流 を行う。	10月から随時	市職員と地域住民

そこで考えた取組としては、組織変革に伴う輪を広げていくこと、および熱意を持ち続けるための仲間づくりが必要と考え、以前より課題とされている職員の対話機会の創出「ぬるま湯会」。また、組織内部の変革のみではなく、目を背けてはならない『地域』との対話を行っていきたいということから「地域のまちづくり部会等への参加」を重点取組として掲げた。

- ①ぬるま湯会
- ②市内住民自治組織職員へのインタビュー
- ③新人職員研修への参加

しかし打合せを行うなかで、今回前年度の新規取組であった「新人職員研修への参加」については、一度の研修のみで単発の取組となってしまうことから、人マネの考え方・取組の浸透や課題意識の醸成は、対話機会の創出の取組へと含めたため重点取組からは外している。ただ、自身のファシリテーション能力向上の練習となることから引き続き参加していくこととした。

(5) 第六回研究部会を通じて

『一歩踏み出し、歩き続ける』

今回は、世界で紛争被害に遭われた子ども・女性を支援しておられる NPO 法人テラ・ルネッサンス理事 鬼丸さんの講話や、出馬部会長および北川顧問による講話、今年度選出された代表3自治体のシート発表が行われた。

そのなかで、前年度参加者の現在の活動状況では、それぞれ3自治体では長期計画を作成のもと、制度の創設に向けてマネ友と連携し取り組まれていた。特に印象に残ったのは神奈川県厚木市の研究発表だ。「庁内副業10%推進」を掲げ、経営感覚を持った職員の育成や横断的な組織づくりに取り組むというものであり、年度ごとの目標・アクションを明確化させ、周りを巻き込みながら変化を起こしている。また、この度の制度の創設プロジェクトに関わっている職員の仕事に対してのモチベーションが「他人事・やらされ感」⇒「自分事・やりたい感」への変化に繋がっていること。担当業務外の仕事に対してもやる気や課題意識を持ち、取り組んでおり、職員の変革にも波及していること。副業に伴う個人の持つ能力を最大限に活かす取組提案ということはもちろんだが、プロジェクトに携わる者までが組織を動かし変えようとしている自負により、やる気が向上するという相乗効果は大変興味深く感じた。

北川顧問の講話内にTTP(徹底的にパクる!!)とあったが、今回の研究部会において、他自治体の実行力や企画力、成長速度を直接肌で感じることができたのは非常に大きい。ここでの気づきや想いを我々の取組、本市の課題解決へ繋げていきたいと思う。

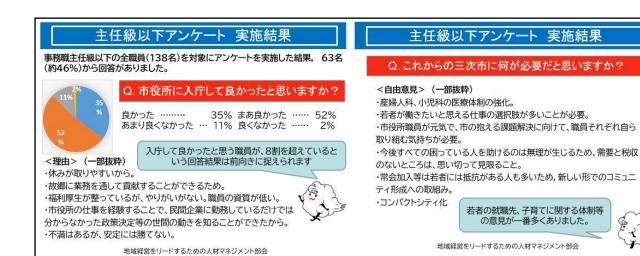
2. 研究会以外の取組み

■主任級以下アンケート(8/12~8/25)

市役所で働いている職員がやりがいを持ち、所属する組織が職員に対して前向きに成長することを後押しし、各職員が地域と積極的に関係を構築するに至っているのか把握をするため、8月12日(金)から8月25日(木)にかけて、事務職主任級以下全職員を対象に、アンケート調査を行った。

その結果、事務職主任級以下138名の内、63名(約46%)から回答があった。

内容は、入庁して良かったと思う職員が、8割を超えている反面、若者の 就職先や子育てに関する体制等の改善に関する意見が一番多かった。



■河内自治連(9/29), 甲奴自治連(10/6) インタビュー

地域活動が活発と思われる団体へインタビューを実施したが、若い世代との関わりの低下、事務局職員の人材不足など苦労されている現状を聞くことができた。事務局の人材不足については、市役所OBが担っている地域が多いが、それでも不足している。市の再任用職員等の派遣などの提案もあった。

自治連の方々は、地域の現状と未来とを見据えつつ、大きくはないが地域の活性化のために前向きに活動されていた。自治連と言えど、どうしても行政等の事情も入ってくるため、苦しい点があることも理解できた。

■ぬるま湯会

【第1回】9/30 17:30~

出席者 R4人マネメンバー3人,情報政策課係長,土木課主任 内容

令和4年度第1回ぬるま湯会は、三次市の10年後のあるべき姿の落とし込み方についてが主な内容となった。庁内・地域それぞれに様々な人がいる中で、その人たちをどうしたいのか、また、自分たち自身が自分事として考え、どうなりたいのかを考えることが重要であるという意見が出た。

近年の著しい社会情勢の変化に柔軟に対応するため、三次市ではDX部会を立ち上げ、職員がボトムアップ形式でそれぞれの取組を考え、プレゼンしていく仕組みづくりが整理されている。人マネ経験者が中核となっている事業であり、ここにも人マネのマインドが反映されている。

【第2回】10/7 17:30~

出席者 R4人マネメンバー2人,情報政策課係長,高齢者福祉課主査, 都市建築課主任

内容

第2回は主に職員のモチベーションの話になった。特に、係長級以下の業務改善や事業整理の必要性を感じる意見が多かった。精神的な不調を訴える職員や、若くして退職していく職員のモチベーションを上昇させて、どのようにして救い上げていくかが問われる。



ぬるま湯会の様子

総務課が主催する令和4年度新規採用職員特別研修に、R4人マネメンバーもファシリテーターとして参加した。研修は、ダイアログの重要性を掲げながら、冒頭の市長との対話をきっかけにして、グループワーク形式で進行した。人マネメンバーと総務課職員で、アイスブレイク・各シークエンスに担当を振り分け、研修をコーディネートした。新任職員の意見にも触れながら、三次市のありたい姿や現在の若手職員から見た課題や改善点を共有でき、非常に有意義な時間となった。







令和4年度新規採用職員特別研修の様子

2022年度参加者 活動記録一覧

4月26日	参加者初顔合わせ&ミーティング	9月30日	ぬるま湯会開催①
4月27日	第一回研究部会(in福岡会場)	10月6日	自治組織連合会インタビュー②
5月17日	ミーティング	10月7日	ミーティング&ぬるま湯会開催②
5月18日	前回参加者インタビュー	10月11日	ミーティング
5月19日	第二回研究部会(in福岡会場)	10月13日	ミーティング
5月26日	ミーティング	10月14日	ストーリーシート事前課題提出
6月2日	ミーティング	10月24日	総務課インタビュー
6月9日	ミーティング(+前回参加者)	10月26日	第五回研究部会(オンライン)
6月16日	ミーティング	11月4日	ミーティング
6月23日	ミーティング	12月8日	ミーティング
6月30日	ミーティング	12月9日	ミーティング
7月7日	ミーティング	12月13日	新規採用職員研修会参加
7月12日	ミーティング	12月15日	ミーティング&マネ友インタビュー
7月15日	ストーリーシート事前課題提出	1月12日	ストーリーシート事前課題提出
7月20日	定住対策・暮らし支援課インタビュー	1月19日	ミーティング
7月21 [~] 22日	第三回研究部会(オンライン)	1月26 [~] 27日	第六回研究部会(in早稲田大学)
7月28日	ミーティング	2月2日	ミーティング
8月12日	ミーティング	2月9日	市長へ活動報告&ミーティング
8月18日	ストーリーシート事前課題提出	2月16日	ミーティング
8月24日	第四回研究部会(オンライン)	2月22日	ミーティング
9月8日	ミーティング	3月2日	ミーティング
9月21日	ミーティング	3月7日	ミーティング
9月29日	自治組織連合会インタビュー①	3月13日	課題論文提出

3. 今後の展望について

1 ぬるま湯会の継続

今年度のぬるま湯会は2回開催したが、過去の人マネ参加者の意見を聞くことで、それぞれのアプローチや考え方があり、それが我々15期目の人マネにとって良い刺激になった。

次期以降の三次市人マネメンバーにとって, また, 職員間交流の機会づくりのためにも, 引き続き, ぬるま湯会の継続を提案・呼びかけていく。

2 次期人マネの人材提案

次期人マネ(16期目)の人材選出を15期目人マネメンバーで行い、 総務課に提案する。その後の人事異動や状況により、実際に提案した人材 が選出されるか確定的ではないが、熱意や信念を持った職員の選定は、そ れぞれの現場単位でこそ見えてくることもあるので、我々が率先して提案 していくことが重要だと考える。

3 新規採用職員特別研修への参画

総務課と協働でファシリテーターとして研修に参加し、新規採用職員に 人マネの活動自体をまずは知ってもらう。さらに、人材育成や人事評価制 度等を意識した研修とすることによって、人材マネジメント研究部会の考 え方を共有し、課題意識を持った職員を養成する。

4. 付記

①小林 大策

この1年間,3人でモヤモヤしながら,行き詰まりながら,対話し,取り組んできた。一緒に参加した2人と比べ,一回り以上も年上の私には,2人を引っ張り,まとめる,リーダー的な役割を期待されていたと思うが,実際のところ一緒に悩み続ける1年だった。

人マネに参加したことで、マネジメントや対話の重要性にあらためて気付くことができた。そして、気付いたことを発信しなければ、気付いていないことと同じことを学んだ。正直、私は、自分からはあまり変化を求めない保守的な考え方の人間だと思っている。今までは、心のどこかで、「誰かがやってくれる」「何かやっているけど自分には関係ない」と無関心だったように思う。しかし、人マネに参加して組織の現状を分析し、インタビューし、より深く考え、悩み、3人で対話しているうちに、「自分が変わらなければ何も変わらない」ということ、「自分ごととして考える」ことの重要性に気付いた。そして、自分以外の多くの人にそのことに気づいてほしいし、それが、自分達や組織が理想とする「ありたい姿」に近づく一歩だと思う。

今後は、今年の取組みを次の人マネ参加者に継承するとともに、三次市のマネ友の一員として、三次市を元気にするため考え続けたい。そして、それが良い方向へ変化を起こすきっかけになればと信じる。そのために、人マネの取組みを思い出しながら、いろんなものに参加していきたいと思う。

最後に、15期生として一緒に参加した2人、先輩マネ友、そして快く送り出してくれた職場の仲間に感謝したい。

②龍野 藍

同じ職場内の先輩職員が新人職員のチューターとして一年間任命されるという当時の制度により、新人であった私のチューターは、丁度その年に人材マネジメント部会へ参加されていた。その先輩はお昼休憩や外勤の道中での車内等、日々行政経営や対話機会の重要性を熱心に私に語ってくれ、自ら研究会の立ち上げも行い、当時市役所の組織変革・改善を誰よりも考えておられたと思う。

その頃はただ漠然と話を聞いて自主研究会に参加していたが、今回その先輩 と同じように研究部会プログラムを一年間終えることにより、その本気で行政 を変えたいという熱すぎた想いに数年経った今共感できている。 今回で「対話をすること」「変革を恐れない意識」は、小さくとも私のなか で確実に芽生えたと思う。

日々課題意識ひとつで市が何か良くなるのではないのだろうか、そうなるためには今この業務・組織をどうするべきだろうかと問い続け、「ありたい姿」を見失うことなく、自治体職員としての本来の役割を果たしていきたい。活動に関する後悔や反省は山のようにあるが、まだ私のスタートはこれから始まったばかりであり、「終わり」「卒業」が来たわけではない。これから先の将来への展望に変えることとする。

結びに、今回の派遣や活動にあたり、携わっていただいた(無言であたたかく見守ってくださった方含め)全ての方々に、感謝申し上げます。ありがとうございました。

③森藤 雄亮

4月から15期目三次市人マネとして参加した人材マネジメント部会ですが、以前・以後の自分自身を振り返ってみると、参加する以前はただ漫然と仕事をし、日々目の前の業務や予定されている事業に向けての下準備等をこなすのみだった。勿論、行政職員として「市民の幸せの実現のため」、「職場での対話の重要性」等について分かっていたつもりであったし、各職員研修を積み重ね、頭では理解していた。なので、正直なところ、人材マネジメント研究部会について自分に声がかかった時は、それ自体、眉唾物に感じた。

半信半疑のまま、研究部会に参加していくにつれ、様々な方との対話や課題 意識が自分の中で芽生えた。更に、事前課題を今年度の人マネメンバー3人で 取り組むにあたり、普段では触れる機会が無かったであろう自治体の計画を 読み込み、検証する機会に恵まれた。そのおかげで、三次市が直近(近年)で 直面している課題が浮き彫りになり、「ではどうすれば良いのだろう?」とい う意識・方向性を自分の中で(知識や情報ではなく、自分自身の意思として) 明確に持てるようになった。

この1年間を通して何かオフィシャルなものを作り上げるというところまでは到達できなかったものの、三次市人マネが15期にわたって積み上げてきたものの継承や、ぬるま湯会等での継続的な対話の必要性を感じたので、これからも「卒業」せず、将来にわたって三次市がより良い街になっていけるよう、微力ながら関わっていけたらと思う。