令和４年度人材マネジメント部会共同論文

～熊本県菊池市役所～

工藤　麻里[1]・井芹　統子[2]・村上　長嗣[3]

[1]総務部人権啓発・男女共同参画推進課男女共同参画推進係長、

[2]政策企画部市長公室政策企画係参事、[3]建設部都市整備課都市整備課係主任主事

本稿では、令和 4 年度人材マネジメント部会における菊池市参加職員である筆者の取り組みを記載した. 令和 4 年度における人材マネジメント部会テーマは、「”地域のための人・組織づくり”を進める～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～」であり、10 年後の地域のありたい姿を実現させるために、バックキャストの視点から組織はどうしたら良いか、何を実践していくのか、メンバー同士で何度も話し合いを重ねた. その結果私たちは、「市の課題を自分事として考え行動し、若手職員の成長に寄り添う組織づくり」というあるべき姿を設定し、アクションプランを策定した。

１．はじめに

（1）活動概要

人材マネジメント部会は早稲田大学マニフェスト研究所が主催するもので、自治体が抱える現実の課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究する場として開催されている。部会では、職員や地域の方など組織内外や部会に参加する全国の自治体職員との「対話」を通して、職員の努力を地域の成果へとつなげる自治体の実現や、「生活者起点」で発想し関係者と共に未来を創る職員の育成をテーマに活動している。

２．活動実績

（1）これまでの活動の経緯

①研究会

4/19　第 1 回研究会（オンライン）
5/19　第 2 回研究会（福岡市）
7/21　第 3 回研究会（オンライン）
8/23　第 4 回研究会（オンライン）
10/26　第 5 回研究会（オンライン）
1/26-27 第 6 回研究会（早稲田大学）

②キーパーソンとの対話

5/11　６期生松野課長との対話→6 期生の取組内容や、部会から学んだことについて理解した。

6/2　総務課職員係麻生補佐、三角参事との対話→職員人財育成ビジョンや定員管理計画策定の経を聞き、職員の育成についてどのような方針のもと取組みが進められているのか、また、組織全体として今後どう定員管理を行っていくのか理解した。

6/6　財務省から出向されている本田次長との対話→菊池市について、組織の事、地域（事業承継）のことなど外からの視点で組織や市の課題点について対話した。

8/3　移住者 60 代夫婦（妻が U ターン）との対話→地域の担い手不足、規約が無く慣習で行事が行われていることへの戸惑い、今後の向かうべき方向など、市民から見た組織や地域のあり方について対話した。

8/9　３ 期生上野補佐との対話→人マネに参加した時の思い、これまでの人マネの活動、他自治体の状況を聞き、オフサイトミーティング等、職員同士を繋ぎ、学び続けることの重要性を理解した。

9/8　総務課職員係麻生補佐、三角参事との対話→上半期までの人マネ活動内容を報告。取組内容について相談し、重点取組の内容について、方向性を確認した。

10/11 市長・副市長との対話→これまでの活動内容を報告。気づきや助言を受けた。地域のための組織になるには、まず市役所（組織）が変わらなければならない。職員間の対話やオフサイト等での学び（自己啓発）が重要であり、さらに深堀してほしいとのこと。

1/6　副市長との対話→10/11 での対話の補足、変革ストーリーシートからの気づきや助言を受けた。自ら考えること、根拠法令をおさえること、議論する風土づくり、志を持ち続けるモチベーション維持など

2/8　総務部長、三角参事との対話→オフサイトミーティングの企画を話し講師を依頼、新規採用職員向け菊池検定の企画を提案した。

③オフサイトミーティングの実施

9/28　人マネの先輩や出向中の人へ向けて、現在の取組内容の中間報告、昨年の人マネ６期生の報告会を実施→繋がり続けることの大切さを学んだ。

10/19 現在、経産省等に出向中の職員（3 人）の活動報告会を実施
→出向してみたい人と募集中の人事部門とのマッチング。出向先の話を聞くことで、改めて組織や自分自身の事を考えるきっかけとした。オフサイトミーティングにより組織の課題をより自分事として捉えられる職員を増やす。

3/13　総務部長の講話「先輩の話聞いてみませんか～後輩たちへ伝えたいこと～」実施
→総務部長にこれまでの経験等を話して頂き、今後のキャリア形成を考える上での学びの場とした。また、職員同士の交流機会を設定し、悩みや不安の解消を図りネットワークの形成を図る。

④若手職員に寄り添う取組

(a)入庁前後の意識変化について、若手職員の方へアンケート調査実施
目的　　：働いてみてのギャップ等入庁前後でどのような意識変化があるのかの考察
調査対象：入庁 5 年目以下の職員
調査方法：logo フォーム
回答率　：78.08％

(b)新人職員に向けて、菊池検定の実施
目的：菊池のことを知ってもらうことで、より菊池のことを好きになってもらい、仕事に活かせる知識をつけてもらう
方法：菊池市に関するクイズ（難読地名や暮らしや観光など）を作成し、内定者に配布、各自辞令交付式までに取り組んでもらう。

３．活動に用いた手法等

（１）使用したツール

研究会はコロナの感染状況に応じて Web 会議（ZOOM）での開催や、対面での研究会もあった。また、メンバーの打ち合わせにおける日程調整等は LINE や庁内グループウエアのスケジュールを使い、事前課題等の資料格納はGoogleのドライブ機能を使い、時間・場所にとらわれず課題も役割分担し作成することができた。

（２）他自治体との意見交換

11 月 29 日に熊本県主催で地域勉強会に参加した。意見交換では人マネの活動状況、人マネとの連携、変革ストーリーシート作成上の困りごとなどを共有し、今後の取組の一助となった。また、他市町村の取組事例やアドバイスを頂き、参考となる部分も多くあり、有意義な対話を行うことができた。

地域勉強会の様子

（３）３人だからこそできたこと

今回の参加メンバーは、年代も性別も出身もバラバラな 3 人だったが、バラバラだからこそ多様な視点で組織のあり方について考えることができた。また、業務内容や役職など職場での立ち位置も異なることから、自分の部署での取組内容や同僚との付き合い方等の意見交換もそれぞれに行いながら、アクションプランを策定することができた。

（４）アクションプラン策定までの手順

「地域のための人・組織づくり”を進める～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～」というテーマのもと、以下の手順でアクションプランを策定した。

①菊池市職員人材育成ビジョンを始め、定員管理計画、施政方針、第 3 次総合計画、菊池市 SDGs 未来都市計画等を読み込み、および本市の組織の現状と課題や市全体のありたい姿、10 年後のなり行きの未来について対話を通した現状の深堀り

②①で学んだことを元にありたい姿の検討、設定

③ありたい姿に対するアクションプランの策定

④踏み出す一歩の設定

４．現状の深堀り

（１）10 年後の地域のありたい姿

人材マネジメント部会ではバックキャスト思考により、ありたい姿からこれからすべきことを紡ぎだしていく手法を採用している。今回、庁内外へのインタビューやチーム内対話により、10 年後のありたい姿を設定した。

・社会構造の変化に柔軟に適応していく住みやすいまち
・少子高齢社会を受け入れつつも、住みやすいまち（諦めではない）。過疎化高齢化は全自治体が避けて通れない未来。災害と同じで防御から共存の道を探す。

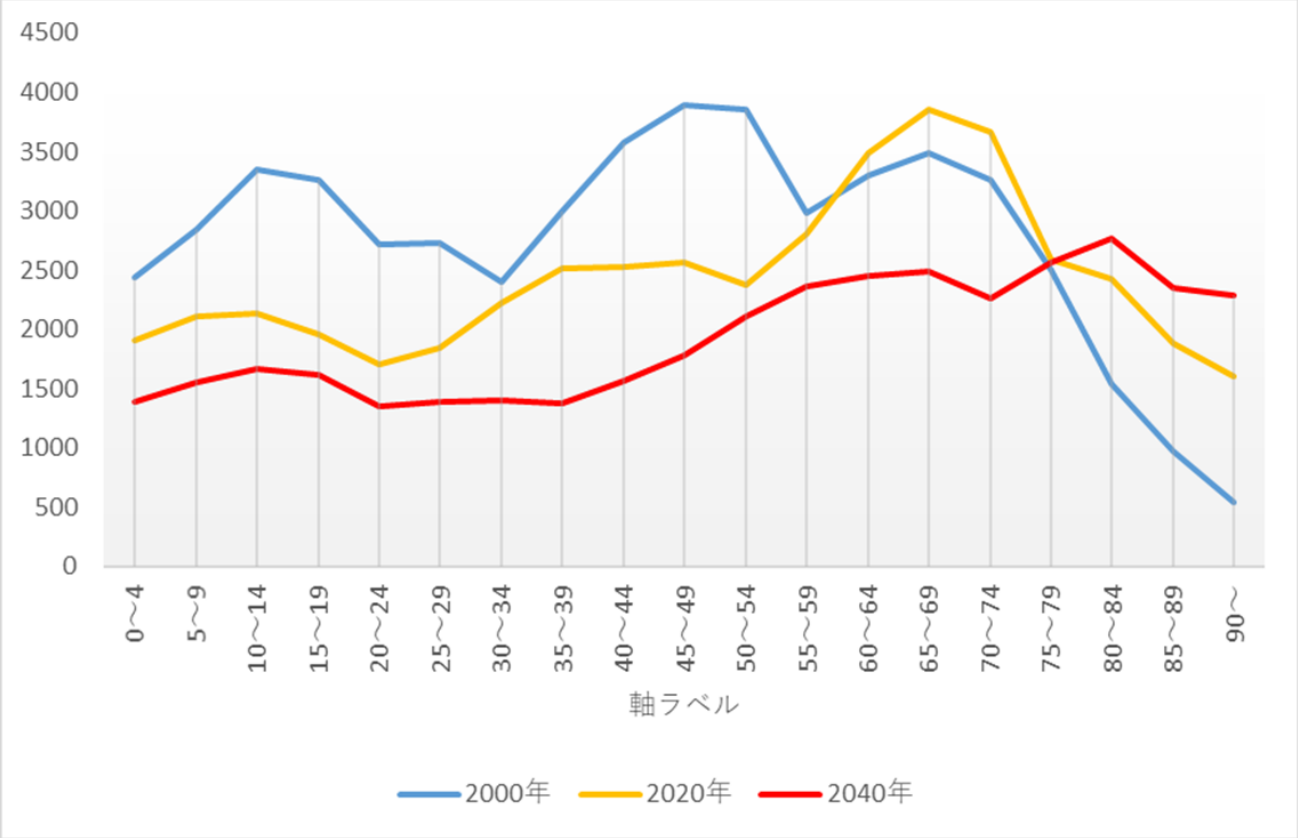
（２）予想される成り行きの未来及び現状分析

①現状分析

このままの状態のまま、行政も市民も何も動かなかったとしたら、そのまま 10 年後の菊池市はどのようになっているか。そこを考察するために、各種統計調査から情報を収集し現状分析を行った。
まず、菊池市の未来を考えるにあたり、人口の推移ではなく、年代別人口構成の変化に着目した。

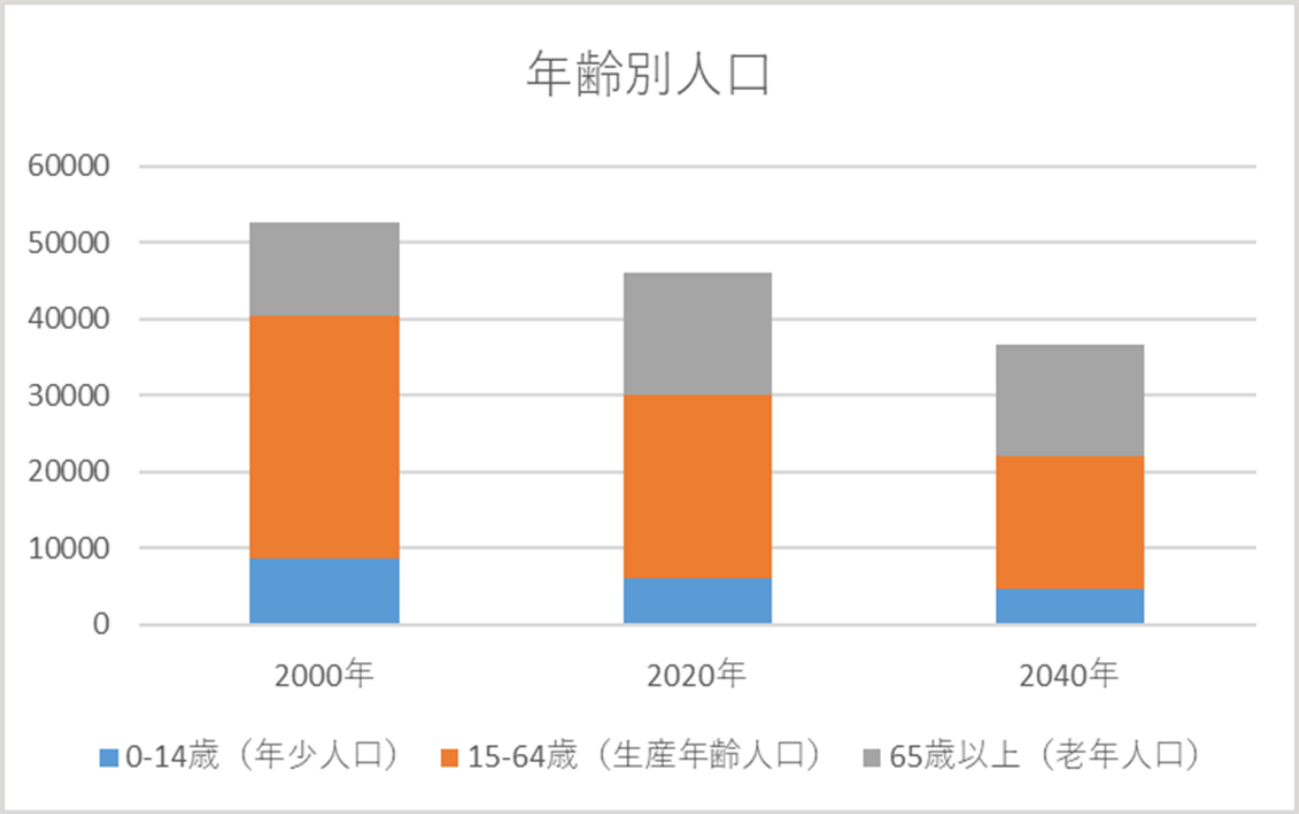
(a)人口構成の変化

図－1 は、縦軸を人口数、横軸を 5 歳ごとの年齢とした、菊池市における人口構成を現したグラフである。まず 2000 年から 2040 年にかけて全体の人口が減少することがわかる。さらに、2000 年は 10～19 歳、40 歳～54 歳、60 歳～74 歳と 3 つの人口のマスゾーンが存在していた。しかしながら、2020 年、2040 年と 10 歳代の山が消え、全体として右肩上がりの構成になることが見て取れる。加えて人口のボリュームゾーンが明らかに高齢者寄りになっている。



図－1　2000 年から 2040 年にかけての 5 歳階級別人口構成表
出典：総務省 国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口をもとに筆者作成

図－2 は図－1 と同じデータを年少人口、生産年齢人口、老年人口に振り分けたものである。2000 年は生産年齢人口 2.6 人で 1 人の高齢者を支え、2020 年は生産年齢人口 1.5 人で 1 人の高齢者を、2040 年は生産年齢人口 1.2 人で 1 人の高齢者を支えることになり、2000 年と 2040 年では 2 倍以上差がつくことになる。



図－2　2000 年から 2040 年における年齢別人口の変化

(b)人口構成の変化が与える影響

図－1、2 の人口構成の変化が、菊池市にどの様な影響を与えるのか考察を行った。
まず、様々な地域の仕組みが成り立たなくなることが想定されるだろう。挙げられるものとして、生活に身近な区役や伝統行事から、自治会や消防団など公的に近いものなど、実に幅広く影響があると考えられる。多くの地域の仕組み、決めごとの中身は昭和以前に作られたものが多いと推測でき、それは若い人が多く、高齢者が少なかった時代の人口構成を前提としている。その内容量のまま、今の若い世代の人口比に無理やり当てはめれば、必ず無理が生じる。徐々に活動が困難になる、なし崩し的な自治機能の低下や、時には反発や離反つまり市外への転出の原因となる可能性もある。
また、菊池市は農業が盛んな自治体であり、歴史として集落の構成員として農家が多かった地域性がある。農業は 1 軒だけで出来るものではなく、集落のメンバーにおいて協力しながら営農や地域を維持してきた。そこでは個々人の意見よりも集落としてのまとまりが重要視され、地域の構成員としての同質性が前提となっている。
しかしながら、第 1 次産業よりも第 2・第 3 次産業従事者が多くなっている現代において、多くが市内外の企業に勤め、多様な価値観を持つようになった事で、そこには意識の差が生まれている可能性は高い。世代間の意識の差と、職業の性質による地域への意識の違いが重なれば、より地域内のコミュニケーションが不足していくと思われる。

(c)菊池市役所組織の現状

職員間や国から出向してきていた職員との対話の中から出た意見が以下のものとなる。
・総務省の指針に従い、H17～H26 にかけて定員管理を実施、平成 17 年と令和 4 年では職員数が 23%減少している。
・一方で業務分野、量は増加しており、休職や退職が目立つようになった。
・職員が減少した分を会計年度任用職員で補う形になり、数が増加。会計年度任用職員しかわからない

業務というものが出てきた。
・入庁から係長昇格までに 20 年以上かかり、キャリア形成意識の希薄化やマンネリ化を生み出している。
・国からの出向者の声として、菊池市の印象として、役所に限らず若い人が頑張ろうとしているのを後押しする感じがない。役所内で言えば、若い人に仕事を任せて上司が補助するという流れをあまりみない。
・若手職員に自分たちで考えて何かを作る体験を積ませたほうが良い。

②成り行きの未来
ここではインタビューやチーム内での対話、及び現状分析を踏まえた成り行きの未来を考えた。
・人口減少や世代構成の変化によるなし崩し的な地域自治機能の低下。
・中心市街地も人口が減少しお店も減ることで、原理な地域を求め市外へ人が出ていく負のスパイラル。
・後継者不足による地域経済の衰退。
・人口は減少していても、地域の決め事や意思決定については世代交代が起こらず、若者が定着し辛い環境が続く。従来のやり方についていける人のみが残り、ついていけない人は出ていく。より変化が起きにくい状況になり、更に定着し難くなる負のスパイラルとなる。
・意思決定プロセスに変化が起きないため、従来のやり方を維持しようとするも、減少した担い手に負担が集中する。
・日本という国が成長期であった昭和の高度経済成長から平成初期にかけて、安定と衰退の時代を迎えている平成から令和の時代では、考え方や価値観に大きな相違が存在する。これまでの経験則が通用しないことを前提としなければ、答えを導き出す事が出来ない。
・若者の数が減少するということは働き手の数も減少する。若者にとって職業としての魅力が薄まり、菊池市役所に入庁したいという人も減少していく。組織運営がより難しくなる。
・入庁後も自らのキャリア形成の意識が薄く、配属された部署での仕事をこなすだけになる。
・意識を持って働いていた人も、役職につくまでの長さや、庁内での空気感に慣れ、ただ仕事をするだけになる。

５．ありたい姿

（1）組織のあるべき姿
①前述の現状分析及び成り行きの未来から、菊池市役所組織・職員としてのあるべき姿を考察した。
・市の課題を自分事として考え行動し、若手職員の成長に寄り添う組織づくり
・自らの頭で考え、議論し、行動できる職員
・若手職員の成長に寄り添える組織
・市民と共感し、共に行動できるよう、情報発信し巻き込んでいける職員
・これからの時代に何が必要か考え、必要な能力を獲得していける職員

②人、組織づくりの問題点
・通常業務でも今までのやり方をなぞるのではなく、自分たちで考え、進めていくことが必要。そのためにも同僚たちと対話しアイデアを出し合う職場風土を醸成しなければならない。
・計画や指針がある事も大事だが、それを作成することが目的（ゴール）となっていないか。形だけ取り繕っている（背伸びをしている）だけで、内部ではその作業分の負担が職員にかかるだけになっていないか。
・公務員はどれだけ業務をこなしても給与は上がらない（民間の営業職とは違う）。職員が仕事のやりがいを見つけることがモチベーションに繋がるので、上司は部下に対し褒めることや頑張りを認める声かけが必要。
・適切な評価、それに基づいた適切な人員配置等が出来ているか。入庁、異動等の変化があっても変わらず仕事に打ち込めるような環境を作るにはどうすれば良いか。
・市民も市の課題を自分事として捉えられていないのではないか。市の課題や、組織に対して関心を向けてもらえるために何をすべきか。

６．アクションプラン

私たちは、組織のありたい姿に向けて、まずは次の３点を直近の目標として設定した。
①オフサイトを中心に少しずつ職員相互に学びあい刺激しあえる状態
②若手が対話力を養い発揮する場がある状態
③多様な人材が活躍する組織
以上の目標を達成するため、戦略的取組（アクションプラン）を３点設定し、実行することとした。

（１）言語化能力・伝達能力の向上

市民や職員と課題を共有するためには、自分の想いを言語化し、的確に伝えることが重要である。しかしながら、人材マネジメント部会や庁内外の人々との対話で、職員間のコミュニケーション不足が課題であると認識した。そのため、オフサイトミーティングを開催し、自分が感じ、考えたことを相手に伝える機会とするとともに、職員同士が繋がり、マネ友関係なく参加し、輪を広げていくこととした。

①第１回オフサイトミーティング（9/28）

コロナ禍ということもあり、昨年度人材マネジメント部会に参加した 6 期生の活動について知ってもらう機会が無かったため、6 期生の活動報告、並びに私たち 7 期生の中間報告を中心に開催した。マネ友の先輩方との対話を通して繋がり続けることの大切さを再認識する機会となった。

②第２回オフサイトミーティング（10/19）

外から見た市や組織の課題について気づきを得る機会として、内閣府等に出向中の職員 3 人とオンラインでつながり、活動状況や外で働くことによる気づきを自由に話してもらう会を開催した。事前に、職員係から次年度の出向者募集についてのお知らせをしていたため、出向に興味のある若手職員も参加し、出向することで得られるものや、働く上でのモチベーション等、生の声を聞く貴重な機会となった。また、普段あたり前となっている市の資源について、出向して改めて気づいたとの意見もあり、市の魅力を再認識し、共有することができた。

③第３回オフサイトミーティング（3/16）

定年退職を控える総務部長をゲストとしたオフサイトミーティングを企画した。組織のマネジメントに携わって来られた総務部長としての視点、さらに 1 人の行政マンとして経験から得られたことや後輩たちに伝えたいことを話してもらい、参加者と対話するものである。単に先輩の話を聞くだけでなく、グループワークで参加者と気づきを共有し、講師への問いを考えることで学びを深めることを目的としている。グループワークの対話の時間においても、話が弾み終始和やかな雰囲気で開催出来た。

第３回オフサイトミーティングの様子

（２）学びへのニーズの把握、議論し刺激しあう組織風土の構築

①学びへのニーズ把握（その１）

本市の人財育成ビジョン（令和 4 年 3 月策定）を策定する過程で、職員意識調査が実施されていたため、その結果に着目した。

まず、学びに関するものについて、「自己啓発に取り組んでいるか」という問いに対して、「積極的に取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」と回答した職員は 50%を超えていた。また、「人財育成のための力を入れるべきこと」という問いに対して最も回答が多かったものは「職員の意識改革」「適正な業務配分」「職場のコミュニケーションの円滑化」となっており、職員の意識や業務量の偏り等がモチベーション向上を阻害する要因になっており、職員間のコミュニケーションについても課題と感じている職員が多かった。

②学びへのニーズ把握（その２）

入庁 5 年以下の若手職員の意識を深堀するため、アンケートを実施した。まず「業務時間外で仕事や資格の勉強など学びの機会は設けているか」という問いに対して、「設けている」と回答した人が約 30%いた。実際に行っている学びの内容は、多い順に「業務に関すること」19%、「語学」や「PC スキルに関すること」がそれぞれ７%であった。さらに、「業務時間外に勉強会や学びの機会があれば参加してみたいか」という問いに対して、37%が「参加してみたい」と回答し、機会があれば学んでみたいという職員が一定数いることが分かった。業務時間外の学びについては「業務に関連するもの」や「PC スキル向上」は約 20%と最も多かったものの、「気軽に他の部署のことが知れる座談会」について 12%となり、所属を超えたコミュニケーションが求められていることが分かった。

そもそも、ここ数年採用された職員はコロナ禍により、職場を回っての新人職員紹介は無く、業務時間外の集まりの場がほとんど形成されていないと聞くところもある。仕事で悩んだ際の相談や不安な気持ちを遠慮なく話せる場が必要である。そのためにも、まず、オフサイトミーティングのような部署の垣根を越えて自由に想いを語る場を設け、そこで他者の多様な意見を聞くことで、自分自身を俯瞰して見ることができ、不安や悩みを少しでも解消することができるのではないだろうか。また、オフサイトミーティングを通して、部署や年齢に関係なく仲間をつくることで、働きやすい職場になり、ひいてはお互いに刺激しあう組織風土の構築につながる。

今後の展開としては、引き続きマネ友と繋がりながら、気軽に話せる座談会や同じ本の内容について語り合う読書会（ABD）等を行い、活動に共感してくれる仲間を増やし、対話の輪を広げていきたい。

③組織変革のためのシンクタンク（仮）の設置

職員係との対話において、組織変革のための新しい取組を考えなければならないものの、一担当では限界があり、孤独になりがちという課題が見えてきた。そこで、人材マネジメント部会の研究会で発表された先進地（長野県塩尻市）の事例を本市でも導入することを提案する。

塩尻市では、人材マネジメント部会に参加してきたマネ友の内、数人を選任し、組織変革のためのアイデアを募ったり意見を求めたりするマネ友会を組織している。そうすることで、マネ友の活動をオフィシャル化し、活躍することでやりがいを感じられるほか、人事部門においても多様な意見を取組に反映させることができる。本市でこのようなシンクタンク（仮）を設置するには、マネ友の中で男女比や年代等を考慮し、多様な意見が出るような人選が望ましいと考える。

（３）採用試験に多様な人材が参画する

目標の 3 つめに「多様な人材が活躍する組織」としており、若手職員の早期離職やメンタルヘルスの不調を減らすためにも何ができるか考えた際に、採用試験の段階で採用側と受験者側双方にミスマッチはないのか、もしあるとするなら減らすためにどうすればいいか考えた。従来の市長・副市長クラスだけでなく若手・中堅といった一緒に働くことになる世代の視点を入れることで多様性が広がり、また、若手・中堅職員の方々も採用試験に携わることで、「人を選ぶ」という組織マネジメント力の向上、組織運営の視点を体感することにも繋がるではないかと考えた。

①入庁前後の意識変化について、アンケート調査実施

課題把握のために入庁 5 年以下の若手職員にアンケート調査を実施した。転職や退職を考えたことがあるかの問いに約半数があると答えており、仕事で悩んだ際の相談や愚痴を話せる同期や同世代の人間関係の構築を本人たちの自主性に任せるだけでなく、組織としても構築していく必要が見えてきた。また、新人職員の声を拾う機会を設けたことに対するお礼もあり、組織として職員のことをみているよという姿勢をみせることが働く上で安心感に繋がるのではないかと感じ、今後も新人職員さん向けのアンケート調査実施は有効と考える。アンケート調査結果と考察は巻末に掲載する。

②菊池のことを知れば知るほど好きになる運動

人には、対象について知れば知るほど好きになる熟知性の原則と呼ばれる性質がある。菊池のことを知ってもらうことで、より菊池のことを好きになってもらい、菊池市の基礎知識も併せて身に着けてもらう取組である。令和 5 年度入庁者向けに菊池検定（クイズ形式 100 点満点）と名づけ作成し、実践してもらうこととした。あなたが働くまちは、たくさんの魅力に溢れており、自信と誇りを胸に働いてほしいというメッセージを伝えたい。

③採用面接において女性面接官を導入

採用した職員に占める女性職員の割合は R4 年度 64.7%、R3 年度 65.0%と女性が 50%を超え、正規職員 39 才以下の男女比は女性が 52.4%（R4 年 4/1 現在）と女性の方が多い。しかし採用面接においては、面接官は男性が主と聞くところであり、女性の視点も入れる必要があるのではないかと考えた。従来の面接官に加え、女性職員がいる役職段階まで面接官の枠を拡大することを提案する。

④採用面接へワールドカフェ形式の導入

若手や中堅職員を採用試験に参画させたいと考え、職員係に相談したところ、面接官になると責任も重く、同じものさしで判断しなければならず、ハードルが高いという課題が見えてきた。そのため、個人面接の面接官ではなく、ワールドカフェ形式（集団面接）として受験者と一緒に若手や中堅職員を議論に参加し対話する様子を面接官がみて評価するのはどうかと考える。そうすることで、若手・中堅職員の方々も「人をみる」という組織マネジメント力の意識向上につながるし対話力も向上すると考える。また、採用試験を受けにきた方も年齢の近い身近に働いている人と接し、この人たちと一緒に働いてみたいという具体的なロールモデルを見つけることにつながるのではないかと考える。

７．今後の展望

今回、「地域のための人・組織づくり”を進める～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～」というテーマに対して、「自らの頭で考え、議論し、行動できる職員・若手職員の成長に寄り添える組織」という組織のあるべき姿を考えた。
その為に職員間のコミュニケーションの活発化を図るため、オフサイトミーティングを企画した。今後は発展形として、活動の中で、職員個々人のスキルアップ等、志を同じくする職員を見つけ、繋ぐことで「学び続ける職員」がいる組織を目指していく。

また、組織マネジメントを多様な観点から支援していくため、人材マネジメント部会メンバー等でマネ友会を組織し、議論を交わす場の創設を提案した。勿論、そこに権限があるわけではないが、職員係側としても多様な意見を踏まえながら、業務の参考にすることが出来、参加している職員としても組織のあり方についてより「自分事」として考える機会となる。こういった職員同士で議論を交わす場が生まれれば、組織マネジメントだけでなく、市全体をテーマにして政策に関する議論を行うことも可能になると思われる。そこまで発展することが出来れば、市役所職員が自分の業務だけでなく、市全体の将来を考えながら業務を行う土壌が生まれるのではないだろうか。

若手職員へのアンケートでは、入庁 5 年目未満の職員の意識を探ることができた。アンケートの内容や分析については巻末に掲載しているが、菊池市の特有の問題も見られ、その点については我々の資料を読まれた他市町村の方も驚かれていた。変えていけるかは別として問題意識には世代間の差があるため、上の世代にも問題意識を持ち、「自分事」として捉えて貰えるような報告ができればと思う。

一年間の出生数が 80 万人を切り、若者がより貴重になっていく中で、民間企業もいかにして若者に選ばれる企業であれるかという点について苦心している。そういった人材確保の点において残念ながら役所組織は 1 歩も 2 歩も遅れているのではないか。霞が関のキャリアを象徴として公務員不人気になりつつある現状で、成長出来る職場であり、働き甲斐のある職場であり、働きやすい職場である為に、変化を恐れない組織になる必要がある。その為に、採用試験の変革から、入庁後のキャリア形成や中間層の学び直しなど、入庁して終わりではなく、始まりに過ぎないという組織文化の醸成は不可欠である。

また、少し発展形として、現在は新卒一括採用や 30 歳までといった年齢を制限した採用が中心であるが、今後このスタイルは限界が来ると予想される。中途採用やジョブ型雇用を行い、民間の専門的知識を持った人材を活用できる仕組みを整え、同じ人間がずっといる組織ではなく、人が動く事を前提とした組織構造への転換も視野に入れても良いかもしれない。公務員組織は従来のやり方を変えるのを嫌うかもしれないが、良い人材を採れなくなれば必然的に中途採用も必要になる。なし崩し的にそうなる

のか、あらかじめ予想し、その中で良い人材を確保し、どうすれば組織の中で活躍できるのか考え、試行しておくのとでは天と地ほどの差があると考える。英国の自然学者チャールズ・ダーウィンは著書「種の起源」の中で「生き残る種とは、最も強いものではなく、最も知的なものでもない。最もよく変化に適応したものである。」と述べたとされているが、まさしくこれからの時代こそ、時代や社会構造の変化に適応できない組織は衰退していくだろう。菊池市及び菊池市役所をその様な存在にしないために、今後も活動を続けていきたいと思う。

８．最後に（メンバーそれぞれの所感）

○工藤　麻里

今回、井芹さんと村上くんの 3 人で部会の研究を行ってきたが、3 人のチームとしてのバランスがとれていたなあと自画自賛するところである。井芹さんが先頭に立って何事にも臆せず企画立案して実現まで道筋を立ててくれて、村上くんがそれを論理立てて、考えを言語化してまとめてくれて、私は後ろからついていき、バックオフィス的な仕事をしてフォローするという適材適所で得意なことを自発的に行うかたちで１年乗り切った。

また、今回多くの方々にご協力いただき、対話の時間をいただいた。私はこれまで自分の気持ちを言葉にして思いを伝える努力をしてこず、何か言いたいことがあったとしても我慢してやり過ごして来たことが多かったと思う。そんな私が２人とともにたくさんの人と対話をし、互いの意見を出し合い議論し気づきを得ることをこの１年で学び、実践することができた。これからも対話することから逃げずに向き合い、対話をしてお互いを理解しあうことの重要性を周りに広めていきたいと思う。

そして、部会の研究で得た変革へのマインドを燃やし続け、トライ＆エラーを繰り返し、恥をかいたり失敗したりしても失敗は挑戦したことの証として「ナイス！チャレンジ、ナイス！ファイト」と声かけ合って人生を前へ進んでいこうと思う。

最後に、今回このような学ぶ機会をいただいたこと、我々の活動にご協力いただいた方々、参加することにご理解をいただいた職場の皆様に改めて感謝するところである。

○井芹　統子

私が入庁した約 20 年前は、市役所を辞めて転職する人が珍しい時代だった。しかし、ここ数年、20～30 代の転職が毎年見られ、新たな第 2 の人生を歩んでいる姿を見て、自分はこのままでいいのか、菊池市役所は大丈夫なのか、漠然とした不安を感じるようになっていた。また、自分自身のスキルについても物足りなさを感じ、今回早稲田大学人材マネジメント部会に思い切って参加することにした。部会では、以前から職員として尊敬している先輩と、人とは違った視点で考察することができる頼もしい後輩のお陰で、いつも楽しく対話や課題に取り組むことができた。

この部会を通して、熊本県職員とも対話させていただくことができ、改めて組織や自分が置かれている環境を客観的に見つめ直し、漠然とした不安が溶けていくのを感じた。まず、若手職員の転職については、この部会に参加している多くの自治体で同じ傾向が見られ、本市が特に多いというわけではなかった。むしろ、最近のデータによると、民間企業等の一般労働者の令和 3 年度の離職率は 13.9%に対し、地方公務員の離職率は約 1.2%であり、地方公務員の退職者の内 20 代が占める割合は 4.6%だった。つまり、働き方が多様化した社会において、転職する人が一定数いるのは自然な流れであり、そういった社会情勢であっても地方公務員の職場は他の業種と比較しても働きやすい環境であると言える。

また、今回人事部門との対話や人材育成ビジョン等を読み込むことにより、本市には人材育成のためのメニューが意外とあるということに気づかされた。学びのメニューがあり、対話ができる仲間がいて、比較的働きやすい職場であり、しかも市民のためになる仕事である。この一年間で気づくことができたので、今後は部会で言われた「私たちは無力ではない、微力なだけ」という言葉に勇気をもらいながら、少しずつ対話できる仲間を増やし、みんなが働きやすい環境づくりに寄与していきたい。

最後に、この部会の活動に理解し見守ってくださった所属長や総務課をはじめ、対話に快く協力してくださった庁内外の皆様、そして 1 年間支えてくださった工藤さん、村上さんに心から感謝の気持ちを伝えたい。

○村上　長嗣

マネジメント部会への参加は、先輩職員からの誘いがきっかけだったものの、最終的に参加して良かったと言えるものとなった。部会では、市役所内外の職員や住民をはじめ部会に参加する全国の自治体

職員との対話の機会が多く得られる。ともすれば、会話なく事務的になりがちな日常業務の中で、他者と議論し解を導き出そうとする行為が、これほど充実したものであるという体験は、代え難いものであると身をもって痛感させられた。部会の中で時折、幹事の方々が話される内容や考え方というのは、熊本大学熊本創生推進機構に 2 年間派遣させて頂いた折に、私が考えた内容と共通項が数多くあり、あの時自分が研究し導き出したものが、あながち間違っていなかったのではないかという確信が持てるものであった。

菊池市だけでなく日本という国はこれから急激な社会変動を迎える。人口オーナス期に突入する時代では人口ボーナス期における考え方や価値観は通用しなくなる。その中で変化を恐れていては、何も対応できない自治体となってしまう。現状維持とは緩やかな衰退である。これからの時代に対して、自治体をハードランディングさせるかソフトランディングさせるかは、まさしく自治体経営の在り方にかかっていると言っても過言ではない。これまでこのやり方でやってきたのだから、今運営出来ているから問題ないという事なかれ主義的思考ではあっという間に墜落してしまう。

菊池市は現在、世界的半導体メーカーの近隣自治体への進出という特需に大きな影響を受けている。しかしながら、菊池市の面積は大きくその影響がある地域というのは限定される。目の前の都合の良いニュースばかりに気を取られて、触れたくないものを見て見ぬふりをしていれば、特需の影響が無い地域というのは確実に衰退、さらには消滅の危機にさらされる。他方、これまでの人類の歴史の中で、人が住むエリアというのは、時代と共に移り変わり、需要と供給のバランスの中で拡大したり縮小したりしてきた。だからこそ人口のパイが小さい時代において、統計上の数字に一喜一憂するのではなく、住んでいる住民の幸福度の追求という公共の福祉の原点に立ち返る必要があるのではないだろうか。

市役所組織への視点として、今回若手職員を中心にフォーカスしアンケートを実施した。ここでは、我々の想定よりも今の働き方の視点は柔軟であり、現状においても様々な意見があり、そこには菊池市特有の問題も存在することが改めて浮き彫りになった。組織の持続可能性を論じる時、人材確保や人材育成は最重要事項の一つであり、既に 2 次募集 3 次募集を行っても定数を確保できていない現状において、魅力的かつ成長できる職場であるために、議論し変化を加えていく必要がある。

最後に、ドラスティックな変化は、何のテーマであれ時に大きな反発も予想されるが、「多数決で 7 対 3 でも、3 が未来のために必要であればやるのが行政である」と北川顧問が講和で話された様に、自分たちの頭で何が必要か考え、実行していく事が大切なのだと実感した。IMF が 2004 年に出した世界経済見通しの中で、世界各国の「年金改革の最終列車」がいつなのかという点について言及しているが、各国が 10 年から 20 年ほどの猶予がある中で、日本は発表の前年 2003 年に既に発車しており、改革が難しくなっているのという内容だった。これは、年金保険料拠出額と年金受給額のどちらに特に利害があるかについて、50 歳を基準にどちらの年齢層が多いかという点がポイントであるが、日本は既に多数決の原理では大きな改革が難しい国になっているという事が示唆されている。菊池市ではさらに人口構成が急激に変化しており、「いつもどおり」業務を行っているだけでは、接する人や受け付ける意見に偏りが出てくると思わる。だからこそ、部会で何度も何度も話された「対話」が意味を持つことになるのだろう。

今回、マネジメント部会で叱咤激励頂いた幹事団の皆様及び部会に参加された全国自治体職員の皆様、マネジメント部会に参加させて頂くにつき、多忙な業務の中、部会への参加や打合せに快く送り出して頂いた都市整備課の皆様や一緒に部会に参加して頂いた工藤さん、井芹さん、対話にご協力頂いた皆様に厚く御礼申し上げたい。

早稲田大学大隈講堂前にて

以下「入庁前後の意識変化について、若手職員の方へのアンケート調査」のまとめと考察

入庁前後の意識変化について、若手職員の方へのアンケート調査

Ⅰ．調査の概要

（目的）早稲田大学人材マネジメント研究会の取組の一つとして、「採用試験のあり方」をテーマにしており、その中でテーマを検討するにあたり、採用側、受験者側双方にミスマッチがおきていないか、もしおきているのであれば、どうすればおきなくなるのか、考察するための基礎資料として、実施した。

調査時期	2022 年 12 月～1 月
調査対象者	入庁 5 年目以下の職員
調査方法	Logo フォーム
対象者数	73 名
回答数	57 名
回答率	78.08%

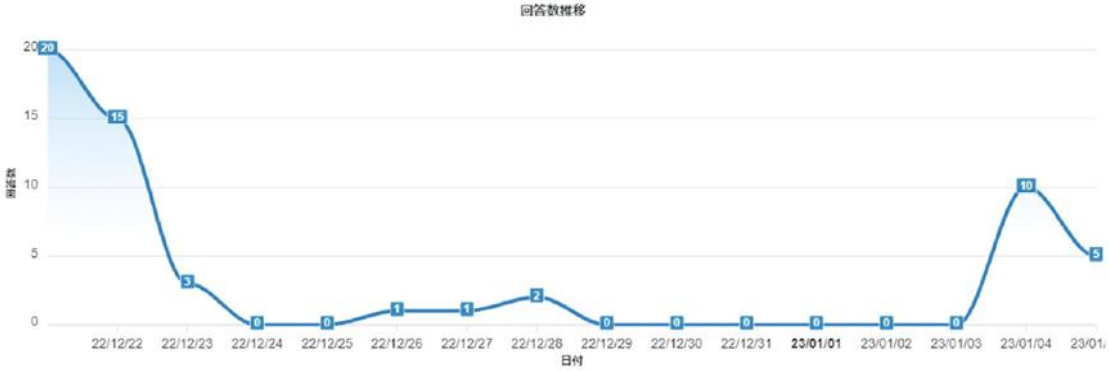
・あなたについて

	男性	女性	答えたくない
回答数	25	29	3
割合	44%	51%	5%

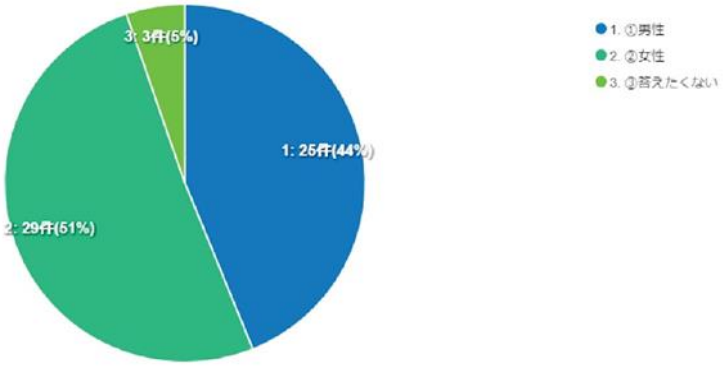
・あなたは入庁何年目ですか

	入庁 1～2 年目	入庁 3～5 年目
回答数	30	27
割合	53%	47%

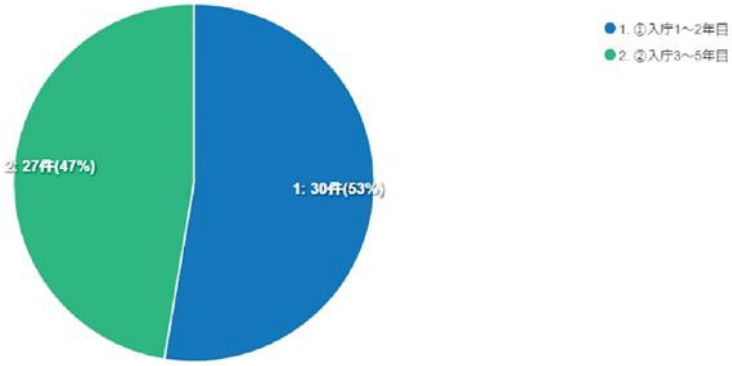
入庁前後の意識変化についてアンケート調査



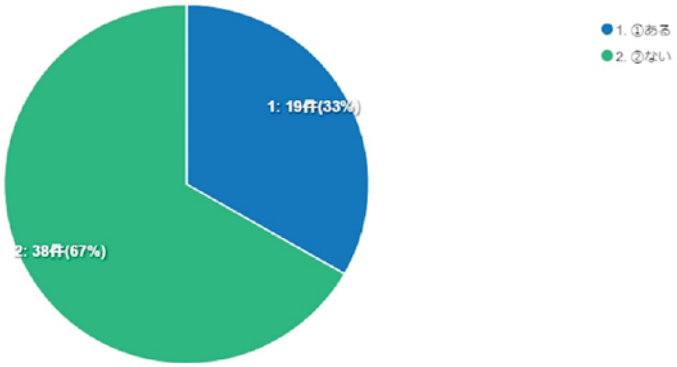
あなたの性別は



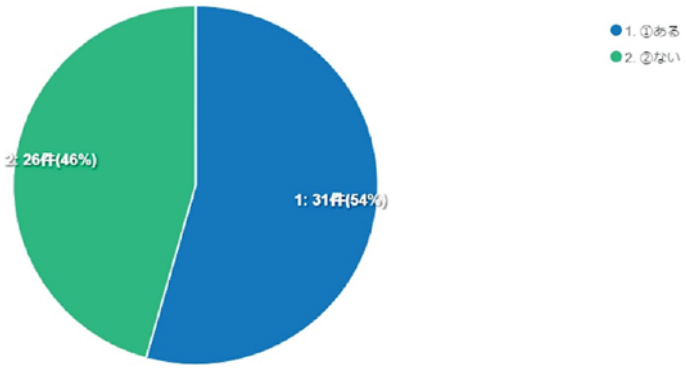
あなたは入庁何年目ですか



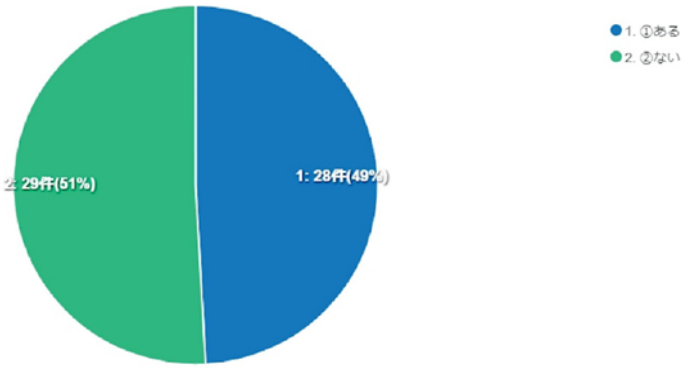
入庁の前後で、気持ちの変化はありましたか？



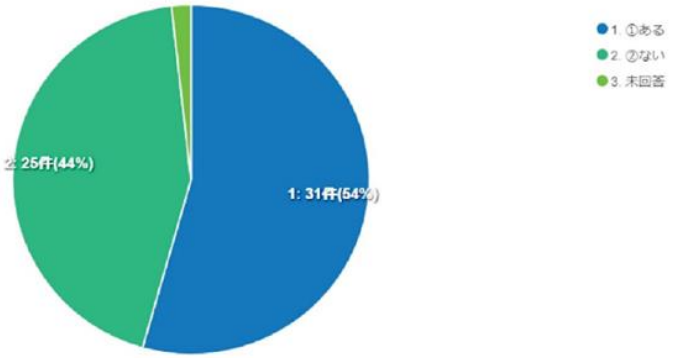
市役所で働いてみて、入庁前後で描いていたイメージとギャップはありますか？



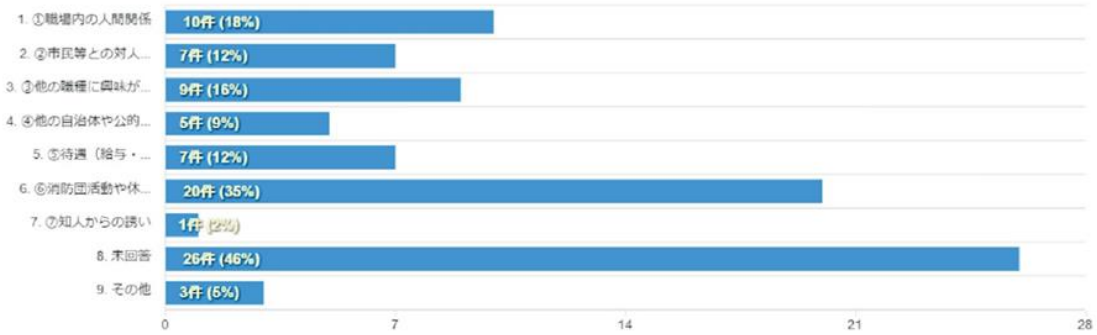
菊池市役所で働いてみて、自分の業務以外で苦労や不満などはありますか？



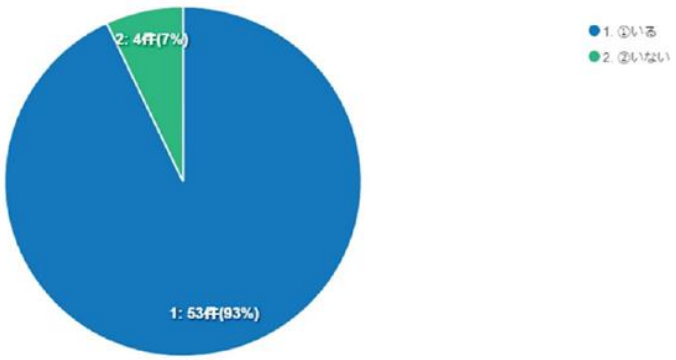
転職や退職を考えたことはありますか？



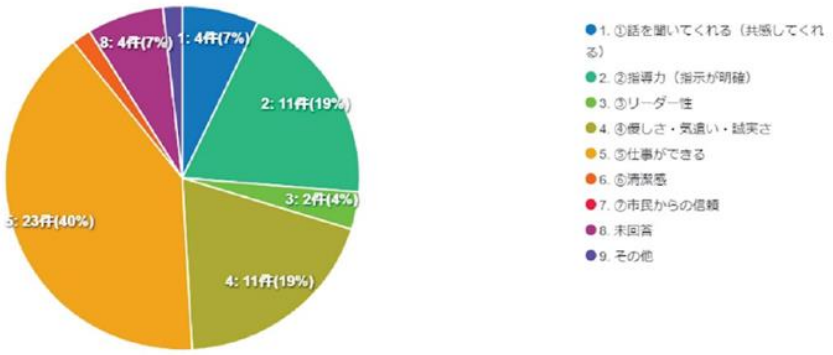
もしあるならそれはどのような理由からですか？



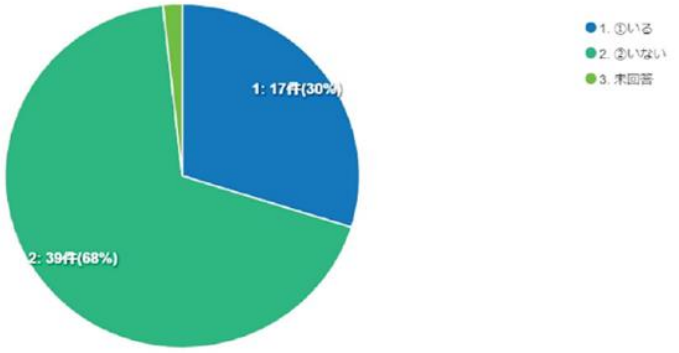
働いている職場の先輩や同僚でお手本になる人はいますか。



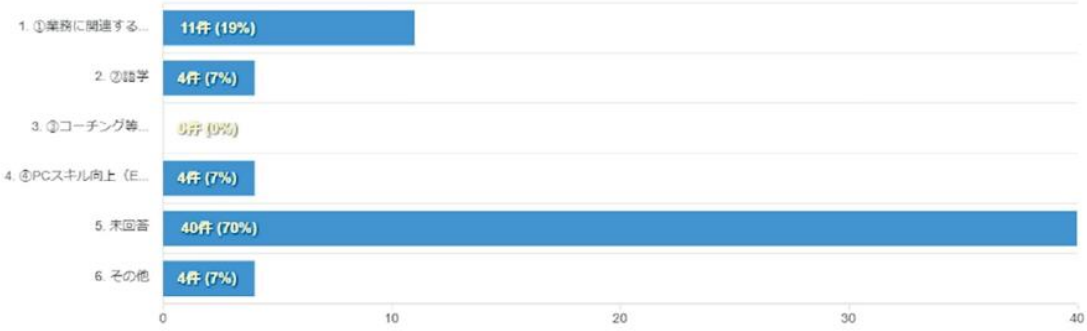
もしいるならそれはどのような方ですか？



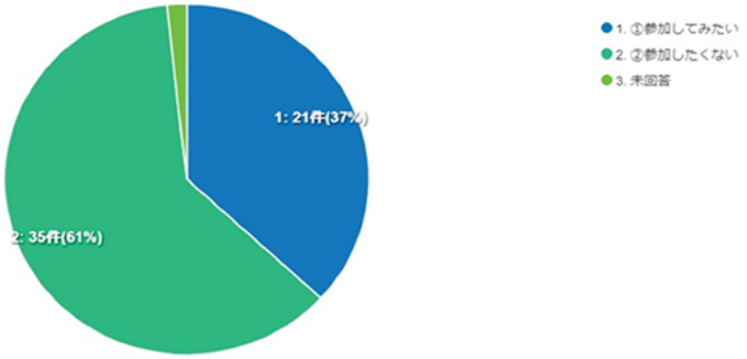
業務時間外で、仕事や資格の勉強など学びの機会は設けていますか？



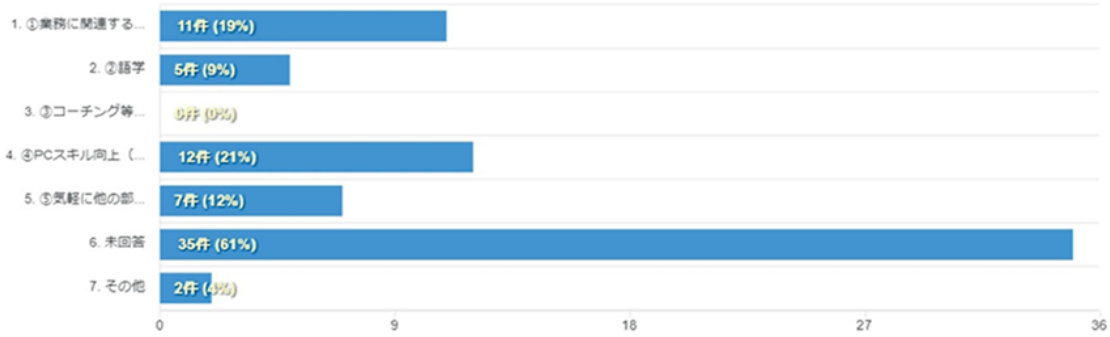
もし設けているならそれはどのようなものですか？



もし業務終了後など時間外に勉強会や学びの機会があれば参加してみたいと思いますか？



もし参加してみたいなら、そこにはどういう学びがあったらいいなと思いますか？



Ⅱ．総括

Q1．入庁前後で、気持ちの変化はありましたか？
ある（１９人/３３％）　主な理由としては仕事をする前の不安な部分が働き始めて解消されたり、公務員として働くことの意味がわかり始めて、前向きに仕事に取り組めるようになったなどでポジティブな変化が目立った。
Q．市役所で働いてみて、入庁前後で描いていたイメージとギャップはありますか？
ある（３１人/５４％）　約半数がギャップがあったと答えたが、入庁前の市役所の仕事のイメージと実際の仕事内容の違いや、実際に配属される課によって業務内容がまるで異なる市役所特有のギャップや市民や役所内のやり取りなどコミュニケーション能力を求められる場面が多いと感じている回答も見られた。
ネガティブな面では、「土日の休日は確保できるイメージだったが違った」「残業が多い」など多忙さからくるものや、「専門職であっても事務作業が多く、本来の専門業務に専念できない」といったものもあった。また他の設問においてもだが消防団活動による記述が散見され、菊池市特有のギャップが見られた。
Q．菊池市役所で働いてみて、自分の業務以外で苦労や不満などはありますか？
はい（２８人/４９％）　こちらも約半数があると回答している。自由記述の内容としては、入庁してすぐ全員勧誘される消防団にまつわることが最も多く半数近くが記述で触れている。他には人間関係やコミュニケーションに関すること、また新人が行うことの多いゴミ捨てなど旧来の風習によるもの、また人（上司・先輩）によって時間外申請の申請基準が異なり、サービス残業を強いられているというものもあった。
Q．転職や退職を考えたことはありますか？
はい（３１人/５４％）　約半数の若手職員が転職または退職を考えたことがあると回答している。
理由として最も多かったのが「消防団活動や休日のイベントへの動員等の時間外活動」３５％、次いで「職場内の人間関係」１８％、「他の職種に興味がある」１６％となっている。消防団活動については、転職を考えたことがないと答えた職員でも、Q 自分の業務以外での苦労や不満などはありますか。の問いにおいて自由記述で挙げている回答も多くあり、若手職員にとってかなり大きなテーマとなっていることが伺える。
Q．業務時間外で、仕事や資格の勉強など学びの機会は設けていますか。
設けている（１７人/３０％）　３割が自己学習の時間を持っているという回答だった。内容は業務に関することが１１件（１９％）、語学や PC スキル向上が各４件（７％）となった（複数回答可）
３割が多いか少ないかについては、各人の価値観に依るが、残業が多い、業務時間外の活動でプライベートの時間が取れないという声が目立つ中でも３割が学びを継続しているということは心強いとも感じる部分である。
Q．もし業務終了後など時間外に勉強会や学びの機会があれば参加してみたいと思いますか？
参加してみたい（２１人/３７％）　「参加してみたい」の回答の内、前項の業務時間外の学びを設けていない人は６人（２８％）おり、機会があれば学びを得たいという職員が一定数いることが分かった。
希望する内容としては業務に関連するものや PC スキル向上などわかりやすいものだけでなく、「気軽に他の部署の事が知れる座談会」という項目も同じくらい多く、ここでも所属課を超えたコミュニケーションが求められていることが分かった。
Q．働いている職場の先輩や同僚でお手本になる人はいますか。
いる（５３人/９３％）　大半の回答でお手本になる職員がいるという回答になった。
お手本となる職員像については指導力や話を聞いてくれるなどコミュニケーションに関する項目が約半数を占めており、職場内での円滑なコミュニケーションの重要性について再認識した。

Ⅲ．考察

今回始めての試みとして、入庁５年目以下の職員を対象としたアンケートを実施した。
一番印象に残るものは「転職や退職を考えたことはありますか？」の項目で半数があると回答した点である。働き始めると誰しもギャップや不満を感じる場面に数多く遭遇する。今回のアンケートでもそれが見受けられる。そこで踏みとどまり、これから市のために働いていこうと思えるかという点で、入庁５年目までの年代というのはとても重要な年代であると考える。

内容として転職・退職を考えた要因では「消防団や休日の動員」という項目が取り分けて多く、特に消防団に関する記載が全体の設問に数多く見られたのは驚きだったと同時に、入団・活動を巡る人間関係の悪化も見られ、この菊池市特有のセンシティブなテーマをどう扱うか難しいと感じた。消防団に関しては市にはどうにも出来ない面が多く、哀しい哉別角度からのアプローチを探る他ない。

今後新人職員の定着や働くモチベーションを高めていくという点において、全体の印象として、休日の動員や残業時間、サービス残業など労働環境に関する項目選択や自由記述が多く見られたのは、一般的な最近の若者の傾向と合致していると感じた。もちろん、サービス残業などはあってはならないことであり、想像していたよりブラックだったというコメントも見られた。一方で、各人配属先でお手本となる職員というのは見つけており、当該人物像としてコミュニケーションに関する項目が多かったことは、今後初めて部下を持っていく様な中堅職員層にとっても参考になると感じた。

また自由記述で新人職員の声を拾う機会を設けたことに関するお礼も見られ、この世代に対するアプローチとして、初めての就職や仕事内容で不安な中で、組織としてもきちんと職員の事を見ているという姿勢を見せることが、働く上での安心感に繋がるのではと考える。

特に菊池市では、最初の１，２週間の新人研修を終えたら、各自治体との合同研修を除いて、後は各配属先での教育となる。新人に教える余裕が無いという現場の声も聞かれる中で、1～2 年かけて最初の時期をフォローしていく仕組みが必要では無いかと感じた。今回のアンケートの内容について、自由記述など筆者の想像を超えて、各自の本音を書いてくれた印象があり、新人職員も菊池市役所で働いた上での良い所、良くない所を誰かと共有したいという気持ちがあったと考える。

今回のテーマである「採用試験のあり方」という視点で見ると、少なからず入庁前に抱いていたイメージと実際に働いてみた実感の間にギャップが起きている事が確認できた。中身としては多様であるが、良いギャップは事前に分かっていればもっと多くの受験者がいたかもしれない事、悪いギャップは改善していく必要性は勿論として、今後の若手職員の定着や労働意欲の維持として埋めていく必要があるだろう。

例えば、1 次試験や 2 次試験の前に、現在菊池市役所で働いている若手職員との座談会を設けたり、採用の合否に影響を及ぼすかは別として、若手・中堅職員等による面談の実施など行う事で、おおよその職場のイメージや職場の空気感を掴むことが出来るのではないだろうか。畏まった面接の場では、受験者も相当の準備をして望んでおり、面接者側も受験者のパーソナリティを見抜くことは難しく、年代の近い層との対話を通すことで、少しでもお互いに知りたいことを埋められるのではと考える。

入庁した後で、ここでは無いと別の職場へ転職する事は、本人も大変であるし、市としても採用にかけるコストが無駄になってしまう。一度に全て変えて、成功・失敗を占うのではなく、トライ＆エラーでより良い採用試験を構築する必要もあるだろう。

他方、アンケートを今後我々の活動に活かしていくならば、オフサイトでも最初は部署の垣根を超えた、新人職員の座談会の場として開催し、お互いのコミュニケーションを促進した上で、学びの機会に移行して行くのがスムーズかと考える。特にここ数年の採用の世代はコロナにより、同期間の業務時間外の集まりの場というものがそもそも形成されていないグループもあると聞いており、仕事で悩んだ際の相談や愚痴を話せる同世代の人間関係の構築を組織としても促進する必要があると考える。