

早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

平成30年度 千葉県山武市共同論文



経済環境部わがまち活性課経済活性化推進係 木村 治雄

議会事務局議事係 宇津木 悦美

総務部総務課職員係 山倉 郁生

平成31年3月

目 次

第1部

1. はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P 2
2. 活動の概要・経過の振り返り
 - ①部課長級インタビュー・・・・・・・・・・・・・・・・P 5
 - ②派遣元意見交換会・・・・・・・・・・・・・・・・P 4
 - ③キーパーソン意見交換会・・・・・・・・・・・・P 5
 - ④10月2日打合せ・・・・・・・・・・・・・・・・P 6
 - ⑤12月28日打合せ・・・・・・・・・・・・・・・・P 7
 - ⑥市長・副市長ランチミーティング・・・・・・・・P 7
3. 見出した成果・・・・・・・・・・・・・・・・P 7

第2部

1. 次年度の取り組み・・・・・・・・・・・・・・・・P 8
2. 1年後のありたい姿・・・・・・・・・・・・P 8

付 記

- ・木村 治雄・・・・・・・・・・・・・・・・P 9
- ・宇津木 悦美・・・・・・・・・・・・P 9
- ・山倉 郁生・・・・・・・・・・・・P10

第1部

1. はじめに

平成30年度は、山武市として第2期目の参加となった。

参加のきっかけは、派遣元（総務課）からの打診であった。

3名ともその年齢階層や在課年数から、各所属で主力となるべき立場であり、業務を行いつつ派遣元の期待に応えられるのか、不安に思いながらのスタートであったが、幸いにも第1期研究生の取組みと、議会議員からの第1期生の成果を評価くださる発言が後押しとなり、庁内でも理解と関心をもっていただいた中での参加となった。

以下に今年度の活動を振り返り、今後の取り組みを述べる。

2. 活動の概要・経過の振り返り

① 5月中旬・・・3名それぞれで部課長級職員4名にインタビュー

市の過去、現在、30年後の未来をテーマに、合併前旧4町村からの状況をよく知る部課長級職員4名にインタビューを実施した。

(議会事務局長・旧松尾町・男性)

§ 過去

- ・人材育成という意識自体がなかったが、人と人とのつながりが強く、昔ながらのやり方で、後輩を育てる職場環境であった。
- ・役場職員と住民との距離が非常に近く、事業を行う際は行政と住民が一体となり、取り組んでいた。行政と住民、また、住民と住民との関係性が良く、お互い助け合う地域であった。
- ・情報伝達の手段は電話や直接会って話すほかなかったが、仕事に支障となることはなかった。
- ・好景気の影響もあり、住民が望んでいるものは何かを考え、施設等を建設していた時代であった。

§ 現在

- ・人材は、能力が高く、ポテンシャルを持った方達が入ってきていると思う。その一方、その能力やポテンシャルが活かしきれていない人が増えていると感じる。組織として縦割りになっているのが原因ではないか。
- ・求められるものが多く、余裕がないと感じる。
- ・合併によりエリアが広がったこともあると思うが、以前よりも行政と住民、住

民と住民の関係が希薄になっているように感じる。

- ・合併したこともあるが、施設等が多すぎる。自主財源も少なく、交付税に依存しないと成り立たない。

§ なりゆきの未来

- ・人材としては現在と変わらないと思うが、「皆で一緒に」という意識が薄れていき、仕事以外の話や付き合いはしないような職場環境になるのではないか。
- ・市と市民との距離が今よりもっと遠くなり、業務を事務的にこなすようになる。
- ・そもそも、IT等の技術が進み、市役所で仕事をする必要があるのか、市民も市役所に来なくてもよくなるのではないか。
- ・住民間の距離はもっと広がり、自治会等も崩壊してしまうのではないか。
- ・施設維持は困難になり、大きな負担となる。人口減少も進み、財政的に非常に厳しい状況であると思う。

(会計管理者・旧蓮沼村・女性)

§ 過去

- ・組織は小さく連携力は高かった。深くはないが広い知識を持った人材が多くおり、職員間の関係も今よりも繋がりがより強かった。家族ぐるみの付き合い、職場全体でのつきあいも多くあった。

§ 現在

- ・現在の状況については、個性的な職員は少なくなり、当たり障りない個の付き合いが多い。合併により大きくなったこともあるが、組織については連携が取りにくい状況。

§ なりゆきの未来

- ・未来については、組織の状況としては大きな変化は予想できないが、間違いなくやってくる高齢化社会の影響により財政面等苦しい状況が予想される。

(総務課長・旧山武町・男性)

§ 過去

- ・職員同士も、住民とも距離が近かった。住民とは、役場がやるから協力しようといった信頼関係があった。また、財政面でも景気が良く、右肩上がりの時代。税収、交付税と財源はあった。お金を使えといわれる時代だった。

§ 現在

- ・住民との距離は離れてしまった。時代背景で良くも悪くも住民がいろいろなことを知っている。自治会入会者は少なくなった。税収が下がり、行革を余儀なくされている。職員同士の関係も希薄化したが、個々の能力は高くなっていると思う。

§ なりゆきの未来

- ・人口減少により小さな組織となっていくが、住民ニーズがより多様化し、住民とはますます難しくなっていくと思う。30年前の関係に戻ることはないと思う。地縁ではなく、同じ趣味嗜好の人たちの結びつきが強くなるのではと思う。

(子育て支援課長・旧成東町・男性)

§ 過去

- ・人材としては、広く浅くという業務の中で、何かに特化した人材はいなかった。方向が決まれば皆同じ方向に向かう体制であり、個人の意見を排除はしないが尊重されなかったように感じる。
- ・組織としては、お互いに顔と顔が見え、親しみやすく相談しやすい環境であり、業務のつながりも多く、職員間のネットワークも密であった。
- ・職員数も人口も少なかったため、ある程度顔を知っている者同士でもあり、良好な関係が築けていた。ハードクレマーもいなかった。

§ 現在

- ・人材は問題なく、能力的には専門性の強い人が多いと感じる。研修等も行われており、能力的にも向上しているのではないかと感じる。
- ・合併して職員数が増えたこともあり、関係し合う部署については連携しているが、それ以外は関係が希薄になっていると感じる。
- ・市役所へ意見を言う市民が多くなり、良好な関係を築くことが難しい。
- ・施設等が非常に多い。財政的には約6割を交付税に頼っており、大きな収入は市単独では見込めない。
- ・エコミックガーデニングやオリンピック・パラリンピック事業にはいち早く着手しており、他市ではない取り組みだと思う。

(部課長級インタビューまとめ)

共通点として、この20年間で職員間・市役所と住民の関係が希薄になっていると感じている方が多かった。また、地域コミュニティ(自治会)のつながりが弱くなっていること、これから20年ではさらにその傾向が進むのではと心配する声があった。

一方、20年前と比べ、若い職員については能力が高くなったと評価する声が多く、若手職員の人材育成が山武市の将来を左右するであろうことを強く感じた。

② 6月15日・・・第1期生及び派遣元(総務課長・副主幹)との意見交換会

今後の活動のヒントを得るため、第1期研究生、人事担当課長・係長と食事会を行った。

第1期生で現在、総務課で「二言運動」を実践されている稗田氏から、変化(人

口減や少子化) をチャンスに変えることが必要であるが、投資の原資は税金であることを忘れてはならない、といった意見を伺った。

また、総務課長より、20年位前の話として、宿直の思い出話を伺った。楽しそうな思い出を話されていた一方、私たちからの「なぜ廃止されていたのか」との問いには、煩わしく感じる面があり、合理化されていたのではとのことであった。

職員同士のつながりが希薄化していることを危惧しながらも、こういった合理化は私たちが働きやすい職場になるであろうと望んだ姿なのではないかと考えた。

③ 8月17日・・・20代～50代、キーパーソン13名の職員との意見交換会・懇親会

3班に分かれ、研究生がファシリテーターとなって20年後のありたい姿を中心テーマに、意見交換会を実施した。

なお、第3回研究会で「インタビューは仮説を持ってあたること」などのアドバイスをいただいていたことから、意見交換会の冒頭で、研究生3名の「仮説」として、人口減少を前提としながら「この地域を愛してくれる人たちに住み続けてもらえる地域であるべき」ということ、また、20年後に予想される技術革新とそれによって社会にどういった変化が生じると予想されるのかを話させていただいた。

(A 班意見)

- ・地域ごと、組織ごとで考えることが薄れており、何かあった時は自己責任という風潮。人と人とのつながりがもてるような何かしらを仕組んでいかななくてはいけないと感じる。

自分のこと以外にみんなのために取り組んでいける人材、リーダーが必要ではないか。リーダーを中心として、組織の連帯感や組織の潤滑化を図る。

仕事ではなく、自分自身の明確な目標を持つことも重要と感じる。みんなで改めて未来について話し合う機会等を確保することも重要だと思う。

(50代、局長、男性)

- ・公務員は仕事を選べないため、ビジョンを描きづらい。しかし、仕事や仕事以外にも明確な目標を持っている人は、まっすぐそこに向かっていける。そういった、ビジョンが描けるリーダーが必要なのではないか。

(40代、主査補、男性)

- ・外国人が増加する中、ITの進化等により、言葉の壁は技術的な面で解決できるようになると思う。日本人と外国人という壁が薄くなり、多様性が今より進むと感じる。今後AIが普及していくと思うが、AIでは学べないものもある。機械化が進む中で、逆に人とのつながりを求めるのではないか。

(30代、主事、女性)

- ・職場では後輩とのコミュニケーションの機会はあまりないように感じる。それを地域に落とすと、どんどん人とのつながりは希薄になっていくように感じる。自分の子どもが育っていく中で、教育も機械化されていくのかもしれないが、人と人とのつながりを忘れない、人間同士の触れ合いを大事にする地域で育てほしいと感じる。全員が顔見知りで、結束力のあるまちづくりを推進していきたい。(20代、主事、男性)

(B 班意見)

- ・子どもがたくさん増えてほしい。(20代、主事補、女性)
- ・人とのつながりが残っていてほしい。(学校も)(50代、課長、男性)
- ・職員は技術革新に対応できる判断力を持ってほしい。(50代、部長、男性)

その他、20年後について

- ・蓮沼地域については(住民同士の結びつきが)なくなるのでは。
- ・コミュニティが必要なくなる。
- ・一方で集いたいと思う方はいる。行政は集いの場を提供すればよいのでは。
- ・倫理観を度外視すれば何でもできる。どこかで線引きが必要では。

(C 班意見)

- ・基本的なことができている職員は多くなっているが、昔の話を伝えて中身の部分を継承したい。(50代・部長級)
- ・昔ながらの地域(田舎)が好きなので、守っていききたい。この地域という先人達が積み上げてきた素晴らしい遺産を将来に引き継いでいきたい。(40代・主査補)
- ・将来的に増えるであろう、相談業務やコンサルに耐えるため知識・スキルが必要となるので、職員教育の部分を厚くしなければならない。(30代・主任主事)
- ・同世代でコミュニケーションはある程度取れているが、上の世代とは中々話す機会がなく貴重。コミュニケーションの機会があると勉強になる。(20代・主事)

(キーパーソンインタビューまとめ)

共通点として、技術革新後も人同士のつながりは大切と考えるが、現状は、職員同士の関係が希薄化しているとの声が多い。また複数の部課長級職員から「なんでもできるスーパー職員が必要」といった意見があった。

また、地域のありたい姿として、地域に対する愛着や、人同士のつながりなど、この地域のよいところを残したいという意見があがった。

④ 10月2日・・・研究生3名での打合せ

8月17日の意見交換会の結果を受け、職員1人1人の力を高め、各世代のコアとなる人材を育成する仕組みを考えた。これを私達3人ではサッカーに例え、「南

米スタイル」(※)と呼び、それなりに手応えを感じていた。

8月末には上記をペーパーにまとめ、研究会へ提出したが、効果についての検証が不足しており、フィードバック動画(8月の夏合宿は台風のため中止となり、その代替措置)では幹事から厳しい評価をいただいた。特に、「安易な取組みで職員を疲弊させてはならない。」といったことや「全体を巻き込む取組みを行うには、若い世代にも共感を持ってもらえるビジョンが必要」との指摘が堪え、一旦白紙に戻し、再度検討することとした。

※南米スタイル

個人の能力に頼った戦術(対義語:欧州スタイル)。組織的な縛りを少なくし個人にある程度の自由を与えることで、その能力を最大限に発揮させ局面を打開していく戦術。全体としての組織が定まらないのであれば、個人の能力を高め底辺からの積み上げにより、全体組織を構築していく考え方。

⑤ 12月28日・・・研究生3名での打合せ

第4回研究会では幹事より幹部職員1人1人のプロファイリングを行うこと、また、滝沢村のコーヒータイム(朝、15分程度)の例を紹介いただいた。

これと時期を同じくして市長よりランチミーティングのお話をいただき、第1期研究生の稗田氏と、今期研究生3名が参加させていただくこととした。

⑥ 平成31年1月9日・・・市長、副市長とのランチミーティング

市長より、機会があれば様々な職員とコミュニケーションをとりたいというお話をいただいた。また、20年後のありたい姿についてお尋ねしたところ、昨年4月に就任してから現状把握に努めている状況であり、はっきりした姿は描けていないが、次の合併をしなくて済むよう人口減対策を行いたいとお話があった。

併せて、組織としては企画力強化をしたいとのことであった。

より有効な施策をつくるため、現在は市政及び行政の核心的な部分の情報を欲している印象を受けた。また、抱えている課題や個々の思いを含め、現場の情報をどう取り込むかの課題が伺えた。

3. 見出した成果

今期の活動を通じ、幹事団や他団体から様々な気付きを得るとともに、20代前半から50代まで様々な職員、さらには市長、副市長とも対話する機会をいただいた。

この中で、特に8月17日の意見交換会では、様々な意見の内容もさることながら、

その取組み自体に大きな手応えを感じることができた。

普段、私たちは、業務時間中は仕事の話しかしていないし、それは対話と呼べるものではない。また、業務時間外の付き合い（飲み会や部活動）がないわけではないが、そこでは仕事の話はしていない。このため、前述の意見交換会はとても新鮮であったし、参加者から非常に前向きな意見をいただいた。

一方、幹事からの指摘と当市の過去を振り返ると、安易なアイデア募集や、若手職員を集めてのプロジェクトは失敗してきた経緯があり、現状では大規模な取組みには踏み切れないと判断した。

これらのことから、次に来年度以降の取組みについて述べる。

第2部

1. 次年度の取組み

市長・副市長とのランチミーティングについて、「想いをつなぐ」仕組みづくりを行い、取組みを継続していきたい。

具体的には、総務課の関与を最低限にして「業務色」を薄くしつつ、参加者が次の参加者を指名し、市長室で話したことを記録したノートを引き継いでいくことを考えている。

また、来年度1年間継続できた暁には、1年間の参加者で振り返り（あわせて懇親会）を行い、全員で想いを共有したい。

なお、総務課の関与としては、指名が続かなくなったとき（例えば、採用初年度の職員が指名されて、次の職員の指名がしづらくなったとき）などを想定しているが、「想いをつなぐ」ために、可能な限り参加者同士で解決してもらうこととしたい。

併せて、第1期生とともに次期研究生を後押しし、今より大きな1歩を踏み出せるよう、努力していきたいと考えている。

2. 1年後のありたい姿

現在の職員同士の繋がりを考えると、前述のとおり、第1に同じ所属になった者同士の仕事上の繋がり、第2に所属以外の繋がりとして部活動等がある。私達3人は、今期の取組を通じて、これら2つ以外の、第3の繋がりに可能性を感じている。

市長・副市長とのランチミーティングは、特に若手から中堅の職員にとっては、稀有な経験となる。この経験を共有した職員同士が「想いをつなぐ」仲間となり、業務として新しい取組みを行うときに協力し合える関係となっていきたい。

付 記

○経済環境部わがまち活性課経済活性化推進係 主査補 木村 治雄
～人材マネジメント部会に参加させていただいた1年を振り返って～

「人材マネジメント部会」は偏っているかいなかで言えば明らかに偏っていると感じた。

行政の間で一般的には「偏り」は“悪”と考えることが多い気がする。個人的にも「偏り」は好きではない。しかしながら、人材マネジメント部会は、真剣に、全力で、組織を、日本を、世界を、絶対に良くしてやるんだと考えている人達が集まった結果、「偏り」と感じる空気を発生させているのだと思った。

1年を通じその考えに触れば触れるほど、我々の組織の現状や自分の置かれている状況に危機感を抱かずにはいられなかった。どうすればいいのか……。日々の業務に忙殺される中でも常に不安はつきまとい、ボディブローのように蓄積されていった。結果、人マネ講師陣や幾多の先輩マネ友が言っていた、「悩みは深まるばかり」という状況を理解することとなった。

論文では一応の結論に結びつけているが、ベストな考えには至っておらず、やっつけ仕事であることは隠し様がない。劇的な速さで時代が動いている中で、きっとベストな考えに辿り着くことはないと思いつつも、至ることのない自分に無力感が増すばかり。何より全力で取り組めていない自分がかっかりしている。

しかしながら、消えかかっているロウソクの火ではあるが、決して消してはならないと考えている。いつか周りを明るく照らすことができるよう、その火を絶やさず燃やし続けていかなければならない。なので、本望ではないが「悩み続ける」道を自分は選んでいきたいと思う。

1年後、5年後、10年後……。未来（想い）をつなぐために“人マネ活動”を続けていくことを決意し、部会参加1年目の振り返りとする。

○議会事務局議事係 主査補 宇津木 悦美

平成30年度は山武市として第2期目の参加となったが、「研修ではなく研究」というこの部会に、自分のようなただ業務をこなしているだけの者が参加してよいのか非常に不安に感じていた。

部会に参加し、まず学んだことは、対話の重要性だった。ただの対話ではなく、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」という4つのポイントを踏まえた上で、対話を通じて深く相手を理解し、また課題を乗り越えていくということだった。今まで極力対話を避けてきたことを振り返り、自分を省みる機会をいただいたと思う。そのような中、部会での取り組みで、組織・地域の現状、20

年後のありたい姿について、インタビューを通して複数の方に伺い、また、深く考えたことについては、自分がいかにまちづくり、地域づくりを考えた上での業務を行う意識がなかったかに気付かされた。現状に流されて何も考えないで過ごしていけばそのまま時は流れるが、それでは変化に対応できず終わってしまうことは非常に怖いと感じた。また、各年代のキーパーソンとの意見交換会は非常に刺激を受けた。組織や地域の未来について、様々な年代の方の意見を聞いたことは非常に貴重な経験であり、今後もこのような場を継続していきたいと強く感じた。また、ありがたいことに市長、副市長とのランチミーティングの機会をいただき、ご意見をいただいたことも非常に大きい出来事だった。今後、少しでも多くの方と関わり、この輪が広がるよう取り組みを継続して行きたいと思う。

この部会を通じて、先輩お二人の指導の下、何もないように感じていた地域の良さ（丁度いい田舎）に気付けたことはとても大きなものだったと思う。このような貴重な場を頂いたこと、また1年間多大なご迷惑をおかけしながらも、ご指導いただいた先輩方に感謝し、微力ではありますが今後も取り組んでいきたいと思います。

○総務部総務課職員係 主査補 山倉 郁生

今回、ご指名をいただき本研究会へ派遣していただきましたが、正直に申し上げますと、今年度は改正地方公務員法施行準備のほか「働き方改革関連法」、国の省庁での不正に端を発した障がい者雇用への対応等、期限付きで解決すべき課題に追われ、毎回の課題について深く深く掘り下げていく時間はとれませんでした。また、他の2名は各所属で中心的な役割を担っており、時間の面では私以上に厳しかったものと思います。

今回に限らず、大切なことがらを急いで仕上げなくてはならない状況はこれまでもありましたが、この時に思うのは、やはりある程度時間に余裕が持てないと、よい仕事はできないということです。

最終日の出馬部会長のお話にありましたが、経営・管理層と係長以下の実施部隊と、役割が明確化され、それぞれ果たすべき役割に専念することができれば、組織が一体となって前に進むことができるものと思います。一方、現在の山武市では部長がクレーム対応を行ったり、課長が人事評価に時間が掛けられない、また、係長のプレイングマネージャー化や現場の疲弊といった状況があるように思います。

今年度の私達3人の取組みでは、この状況を変える妙案を出すことは出来ませんでした。その中でも幹事団の話から自分の弱点に気付くことができ、また、様々な年齢層の職員との対話から刺激を受け、組織の現状に危機感とともに少しの希望を持つことができました。

今後1年間は、今回提案した取組を継続することで課題を共有できる職員を増やし、5年後から10年後には変化が実感できるよう努力を継続したいと思います。