

平成30年度
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 -



千葉県酒々井町

企画財政課 古川洋夫

給食センター 増渕和江

経済環境課 伊藤裕之

税務住民課 赤津武彦

(オブザーバー)

1. はじめに

今年度、当町からの人材マネジメント部会の参加は5期目となり、マネ友の先輩方がこれまで参加してこられた経験からも役場庁内は「ありたい組織」、「なりたい自分」に向かって、「変化を形に」した成果を出し始めなければならないという使命感を共有して50歳を過ぎたカルテットが研究会に臨みました。

2. 実践と経過

【組織の現状把握】

まず、過去から現在に至る組織の「ふり返り」として、ベテラン職員を中心にインタビューを行い組織の変化の過程としてのターニングポイントを探ったところ、表1のような結果となりました。この結果については、その後アンケートに参加されなかった職員も多くが共感しているものでした。

表1 (30年前から現在に至る組織のターニングポイント) 抜粋

対象：経験20年以上

年 度	変化の要因として考えられる事案	事 象
平成12年度	地方分権一括法の施行と地方自治法の改正	自治事務の拡大、独自のサービスが次々生まれるきっかけ
平成14年度	「骨太の方針」三位一体の改革	財政の見直し、組織の再編
平成15年度	「平成の大合併」で、隣市との合併協議	住民投票により隣市との合併協議が解消
平成17年度	小坂町長の就任	未来志向のまちづくり始まる

【気づき】

- ・変化の要因として捉えられているのが平成10年代前半に集中している。
- ・地方自治法の改正によって、施策の決定について自治体の裁量が拡大し、自由度が増したことで、事実上の自治体間のサービス競争が生まれた。(やるもやらぬも町しだい?)
- ・住民投票で独自路線を選択したことは、住民の自覚の表れだった。
- ・庁内で行われてきた組織の再編や業務の見直しなどは、必然的な既定路線であった。



変化の過程について管理職へのインタビューの様子

【現在の状況】

「ふり返り」から見えてきた組織の現在の状況としては、次のような意見や課題をあげる回答が目立ちました。

- ・仕事量が増加し職員数が減少していく中で、特定個人に仕事が偏重している。

- ・技術進化に対応するための専門的能力が不足している。
- ・世代間のコミュニケーションが不足している。
- ・地域を知らない若年層が増えた。
- ・所管を越えた横断的な取り組みが出来ていない。
- ・能力格差による事務の停滞、休暇の取得困難（健康上の問題を含む）
- ・働き方改革で労働時間が管理されたら終わらない仕事が増えてサービスが低下する。

【気づき】

AIやICTなどの技術導入が予測される中で、個人がその技術に対応できるスペックを持ち合わせられるかなど変化への対応に不安を感じる声、また、仕事量が多い、偏りがあるなどの不満の声があった一方で、職員間の協調意識、所管を越えた横断的の取り組みについて理解が深まっているようであった。また、年齢や役職によって価値の異なる意見を持っており、ベテラン職員は地域住民との関わりなど直接サービスのものを重視し、若手職員は技術革新などの対応に関心が深いことが判りました。

[ありがたい姿・なりたい姿]

次に、将来の組織や自分のありがたい姿、なりたい姿についてインタビューした結果は、表2のとおりとなります。

表2（ありがたい姿・なりたい姿）抜粋

対象：経験10年～30年

サービスの質を深めていくには専門知識が必要で、業務上生かせる専門知識を身につけたい。
役場の中で相互理解が促進される組織でありたい。
労働時間や休暇の取得などが均等になるような職場環境にしたい。
若者が流出するのではなく、若者に魅力ある町にするため、情報の発信力を持ちたい。
地域住民との協働・連携がスムーズになるようにし、住民に理解される仕事がしたい。
地場産業、文化・伝統が継承されるように活躍したい。



総務課長へインタビュー結果の報告

結果については、職域で必要とされる専門性を身につけたいなどの個人のスキルアップなどに係るもの、職場内での協調性、情報共有など他との関係性を重視するもの、地域住民と価値の共有や繋がりを意識した回答が目立ちました。

【気づき】

- ・対話の必要性を潜在的に感じている。
- ・住民の期待がどこにあるかを知りたがっている。
- ・事務量の負担感が強い。
- ・町の景観、文化・伝統など、現在の状態を継承したいと思っている。

[実際の取組み]

「ふり返り」から「現状の把握」を経て「ありたい姿・なりたい姿」では、様々な意見や課題が出されました。そこで私たちは第一にこの点で散らばった意見等を「ありたい姿」として具体的に設定するための対話の機会を拡大する試みを行いました。これは、視点の違うもの同士が価値を共有するという意味で重要であるとの考えからでした。

次に取組みの第2として、AIやICTの導入にどのように対応していくかです。事務の効率化、人件費の削減等の理由で今後AIやICTの導入は様々な分野で活用が予想されますが、多くの職員はそれらの技術革新についていけるか不安を持っています。導入後の運用や活用が複雑・難解で不便なものとなつてはその意味も半減し、逆に仕事を増やしてしまうことにもなりかねません。技術革新に対応するための人材育成と合わせた計画的な導入について対話に取り組んでいくこととしました。

最後は、「価値の共有」、「危機感の共有」という課題についての取組みです。これは、職場で言えばベテランと若手、地域社会では老人と働き盛りの子育て世代とも言えますが、社会背景の違う環境で過ごしてきた世代の人たちが望むことにはそれぞれ違いがあります。地域住民との協働が欠かせないという意見が多くありましたが、自治会等の地域組織も担い手不足となつてきた現在では暗に協働を望むことは出来ず、むしろそういう現状であるからこそ、住民主導のまちづくりが推進され、合意形成できるよう積極的に対話に臨み、役場との価値の共有と関係性を再構築するためにコーディネーターの育成が必要であると考えました。

表3 実際の取組みと効果

取り組んだこと	目的	効果
対話機会の拡大	将来の価値という視点で「なりたい姿」への取組みを決める	未来への思いの集約が必要との共通認識が得られた。
AI、ICTへの対応協議	国や民間の先端協議、導入の先端事例を知ること興味と関心を持ち、導入イメージを掴む。	各部署での事務量の把握の動きが始まった。
人材育成について	様々な場面で人と役場を繋ぎ、頼られる人材を育成する。	地域に飛び出す職員の活性化

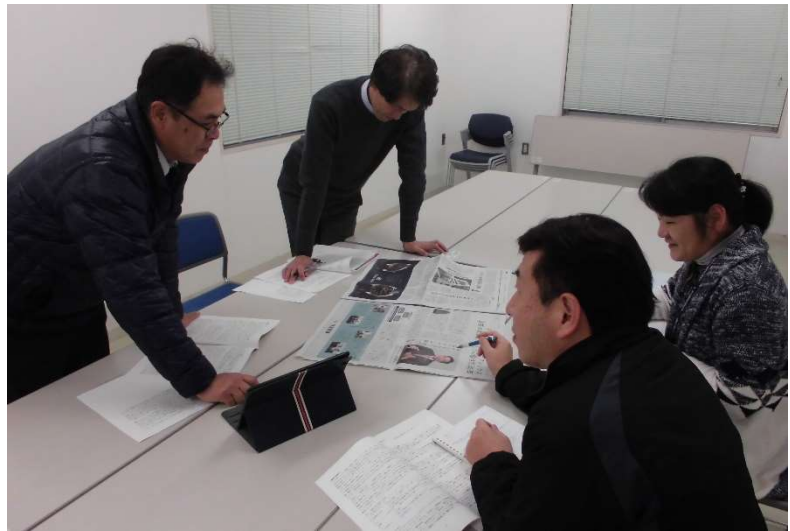
○対話機会の拡大

先輩マネ友がこれまでどのようなことを行ってこられたかなどを話してもらい、今後の研究会の進め方についてダイアログを行いました。

先輩方の間では過去に、「チーム酒々井」を結成し、管理職から中堅職員まで幅広く対話を行ってこられた経緯があり、職員提案としてアクションを起こし、職員のやる気を醸成する環境づくりが試みられてきました。しかし、時間的制約などから参加者の出席も減少し、将来に向けた共通の価値を見出すところまで至らなかったことを知り、私たちがそれを継続して課題に取り組み、未来への思いを「ありたい姿」として職場内で共通認識を持つ職員を増やしていく活動を行いました。

○A I、I C Tへの対応協議

私たちを含め多くの職員がA I導入後のイメージを感じ取る機会はそう多くありません。現在、不定期に世間の動きや実際の導入事例などを紹介し、イメージをインプットしてもらう活動を続けています。そして今後は、全庁規模での仕事量の把握を行い、A Iの導入後の職員の在り方について対話を続けることを予定しています。



習慣化した職員向けの情報元の検索作業

○人材（コーディネーター）育成について

不定期ではあったが、若手職員と「住民と役場を繋ぐ職員像」についての対話の時間をつくり、率直な意見交換を行いました。その中でこの件については、多くの職員が必要性を認めており、とりあえずは、現場主義的に意識して地域へ出向こうという気運が高まりました。

3. 今後の展望

私たち5期生の今後の活動としては、先輩マネ友による「チーム酒々井」の活動を踏襲し、共通認識、共通目標のもとに行動していくことが、小規模団体としての特性を活かした効率的かつ効果的な方法であるという考え方に同調し、それぞれの発想を大事に活かしながら、一步でも半歩でも踏み出せるよう活動を継続してまいります。

具体的には、庁内における会議のあり方を参加者からの意見が出やすい環境づくりにするために進行、レイアウトなどを見直してダイアログを活発にし、相互理解、価値共有の促進、意欲、自主性などの醸成を図ってまいります。

また、さらに、今後の検討課題として、A I導入や人材育成については、トップの思いと現場職員の思いの摺り合わせを实践すべく、現在の職員提案制度を見直し、町長や幹部への提案プレゼンの実施を行うなどして職員の意欲の向上につながるような取組みを検討します。

【付 記】 1年を振り返って

○企画財政課 古川 洋夫

個人的には、あまり堅苦しい会議や研修会という形式ではなく、職員が茶飲み話的に集まり、会話の中から日頃の思い・課題・不安等を共有・提案してもらい、そこから勉強会やワークショップのテーマとして話し合え、イベントや活動につなげていけたら良いと考えていました。

自分は今年度、現在の課に異動となり、本来の仕事もわからず模索する中で、この度の研究部会への参加となり、活動しなければと思っていても、残業や親の通院・介助等とも重なり、正直どう時間を作ればよいのか、何をすればよいのか大変困惑しました。

しかし、そういった中でも職員インタビュー（ダイアログ）やマネ友との話し合いでは、町・職場の現状や将来のことについて、日頃（愚痴は聞きますが…）あまり話し合わないテーマを語る機

会となり、様々な職員の方の考えを聴くことができるとても有意義な時間であり、貴重な経験となりました。今までの自分は、自分の担当している仕事の課題だけを考えていて、町の将来や仕事の仕方まで広く真剣に考えていなかった、ビジョンを持っていなかったと痛感しました。この度の研究会で、町・職場の課題全般を捉えることが必須であることを改めて認識し、立ち位置をかえる、視点をかえることで「気づき」があり、やらなくてはならないことが見えてくることを教えられました。

幹事団のフィードバックではもっとスピード感を持って、との指摘を頂きましたが、必要性を理解していても、日々の仕事“マスト”に追われ、どうしても“ベター”なことと考えてしまい、確かに現状を踏まえると長い目で見ており先送りの傾向がありました。日常生活の中で時間を作り、使命感を持ち強いリーダーシップを発揮して目標を“ベター”から“マスト”に切り替え向かっていくことができるかという、現状の自分の業務や能力・体調等を考えると難しい課題であり、果たしてすぐ行動に移せるかとなると懸念するところではありますが、迅速な感覚をもって取り組まなければと考えさせられました。

自分も年齢が上がり若い職員との対話が、課が違くと殆どなかったり、顔と名前が一致しなかったりといったことが多くなってきており、コミュニケーションの難しさ、大切さを実感しています。また、新採職員が町外や近隣市町外の人も増えていることもあり、地域の特色や地元の人を知ることや、会話するといったことが希薄化してきているようにも感じています。今後、交渉事や地元との協議、住民参画・協働など、職員の社会適応力・コミュニケーション能力の低下により益々難しくなるのではないかと心配するところです。考えてみると、自分が知っている地域で活動されている方は、若い頃から活動されており地元自治会や町との関係が深かったと感じます。その方々が高齢となり、後継者の発掘・育成がうまく進んでいないため、今後地域を担う方との世代交代が図られるのか、自助・共助・公助の役割分担・定義が理解されるのかが課題になっているのでは、とも感じます。

○給食センター 増淵 和江

今年度人材マネジメント研究部会に参加することとなり、最初はもうどうしたらよいのか当惑しながらの日々でした。思い返すと私が入庁した頃は景気が良く、当時の事業執行は当該年度に割り当てられた予算をいかに使いきるか、翌年度以降さらに上乘せした予算を獲得していくかを求められていた時代でした。また、施設建設やイベント開催などハード面・ソフト面のそれぞれにおける事業を今より多い人手や経費をかけて実施していたと思います。

こうした時代は終わり、現在は限られた資源（人材、資金）を駆使し、変化する時代の中で自治体も「経営」の必要性を問われています。研究部会では、そもそも経営のなんたるかがわからない自分に気づかされ、自治体としてのあるべき姿を考えて、どう行動するか、何が必要で不要なのか見る目、立ち位置を変えて見ることなど多くの課題を突きつけられた一年だったと思います。

研究部会に参加したことで多くの自治体職員の方々と接することができました。また、自治体規模の大小に限らず抱えている課題の共通性を見いだせたことは大きな収穫となりました。そして、一人で考えていてもなかなか先に進めない時に「対話（ダイアログ）」を通しての気づきやそれぞれの価値観、あるべき姿の模索…、もやもやしている自分に気づきもどかしく思うことも多々ありました。それでも、

先輩マネ共との対話の中で「この先も町はなくなるならない。何らかの形で存在している。」という言葉に力強さを感じ、改めて自ら何ができるか、何をすべきか、今のままで良いのかといった点について前向きな視点に立って取り組む必要性を実感しています。

この経験を活かし、所属を超えた情報の共有や意見交流のできる組織作り、住民を交えた当町の課題の整理により、新たな担い手の発掘に通じていければと思います。

○経済環境課 伊藤 裕之

私は、この研究会を通して「変化する」というテーマにおいて印象的であった部分について記したいと思います。

まずひとつとして、「視点を変える」という点です。具体的には、これまでの自分目線を住民側に移して組織や職員を考えるということで、住民主導のまちづくりが必要であるという思考への変化のきっかけとなりました。また、これまでの物事を頼むために外へ出かけていた「人に頼む私」でなく「人から頼られる私」に、を指し、住民との協働体制を築いていくことがこれからのまちづくりのなかで「職員のあるべき姿」のひとつの理想ではないかと思いました。

次は、「一步を踏み出す勇気」という点です。今回の研究会では官民間問わず多くの取組み事例が紹介され、そこに登場されたキーパーソンの存在とその行動に大きな刺激を受けました。その方々からは共通して「愛情」、「情熱」、「衝動」という原動力が感じられ、とことん計画的ではなくとも大きな第一歩が踏み出されており、苦難はあってもみな充実した活動を継続されている。そんな生き生きとした働き方がなんとも羨ましくもあり、潜在的欲求をくすぐられるものでありました。私も「自分の思い」に素直に、そしてその思いを増幅させて、一步前に踏み出したいと思います。

○税務住民課 赤津 武彦

全国の自治体職員と出会い研究生として歩んだ一年は「大きくても小さくても自治体が困っていることに大差はない」「自分が若い頃に考えていたことを今の若い自治体職員も同じように考えている」「地方自治体を応援してくれている人たちが少なからずいる」のだという驚きとともにあっという間に過ぎていきました。

この一年で気付けたこと、それは目の前にあることだけを懸命に片づけていた自分の中に客観的な視点で物事を見てとれる自分がいたことでした。幹事団の講話や研究生との対話や会話を通じて、違った角度から物事を見る目線を知らず知らずのうちに意識していたのかもしれない。

職場や住民への鬱憤はずっとありました。頑張っても頑張っても実感として湧いてこない成果に閉塞感や焦燥感を憶え、自暴自棄に陥っていた時期もこの歳まで幾度となくありました。それでも自分には課せられた役割があり、短いながらも残された自治体職員としての時間がこれからも続いていきます。

部会では億劫なことも正直ありましたが、最終日には次回が無いことへの物足りなさが感じられるほどになり、そして今は、幹事団をはじめとした講師から頂戴した励ましや全国自治体の方々と学んだ時間を忘れることなく、研究会に臨んでいた時の気持ちを持ち続けて職務を全うできたらと思うばかりです。