

長野県小諸市

小林 那寛

篠原 亮

高見澤菜乃

1. はじめに

平成 30 年度、小諸市はこれまでに引き続き本部会へ参加し、1 年間の研究を終え、今日、共同論文の提出に至る。活動を通じて、仲間と取り組んできた概要と経過、見出した成果、創りだした変化等を本論文にまとめ、翌年度以降の行動計画を記していく。

2. 活動参加にあたり

小諸市は本部会発足から参加しており、13 期目の参加となった。他団体の方から見ると「人マネ ベテラン団体」である。これまで参加した先輩は、日頃の業務をきちんこなすことはもちろん、常に高みを目指している職員ばかりであった。一方、私たちは平均年齢 28 歳ほどの若手職員であり、本部会参加にあたってはまず「不安」な気持ちが溢れていた。また、部会参加 13 年目であるが、人マネについて深く認知しておらず、どのような活動をしているか分からない状況であったが、市税を使わせていただき部会参加する立場であるので、しっかりと学び、自分たちのできることを全力でやろう、と意識が高まった春であった。

3. 小諸市の過去と未来

4 月 24 日、第 1 回研究会が長野市で行われた。満員に近い電車に揺られ、どんな活動となるか緊張と、ワクワクした気持ちで長野市に向かったことを覚えている。第 1 回研究会では、伊藤幹事による未来の自治体の状況などの講演や「SIM 熊本」を体験したが、そこでまず感じたことは、「自治体の危機感。それに伴う様々な不安」である。これまでも普段の業務や組合活動などを通じて抱いていた危機感が具体的に目に見える形での講義であったため、危機感が「身近な危機感」に感じられた。

小諸市の現状、未来についてキーパーソンにヒアリングするという宿題が出されたため、3人それぞれ分担し概ね30年前の財政状況、職員体制、情報など項目別に調査をした。過去の広報紙や様々な資料を見ると、過去は豊かで活気あふれる小諸市が映し出されていた。また、今回の活動を通じて初めて「職員人材育成基本方針」があることが判明。そこに謳われていた小諸市を支える職員像は、

- ・ 責任感や信頼性を高め、豊かな人間性を持った職員
- ・ 挑戦する意欲を持った職員
- ・ 市民等と協働できる職員
- ・ 倫理観があり緊急事態に迅速に対応できる職員

である。本育成方針を3人で読み合わせしたが、本育成方針に対しては理解でき、このような職員像に職員一人一人が近づければ良いとも感じたと同時に、本部会においてあるべき職員像を毎年毎年参加者が考えているが、大きく掲げる職員像は総務課作成の人材育成方針を軸とした方が良いのではないかと感じた。

その後、3人で講演内容などを参考に私たちの考える「未来の小諸市」を考え、総務部長に過去の小諸市について聴取。総務部長からは、30年前はインフラ整備に投資し忙しい時期が続いていた。忙しい中でも、皆で夕食を食べながらミーティングしたりと、一致団結をしていたなどといった過去の話の伺い、私たちに対する激励の言葉も頂いた。小諸市長には、未来の小諸市について聴取したが、市長からは、より職員が心豊かに働きやすい職場環境を目指してテレワークの推進などをしたいと語っていただいた。

総務部長、市長とこのように対話する機会は滅多にないことから、良い経験となったと同時に、将来に対する危機感、不安感はあるものの小諸市について見直すいい機会となった。

4. 私たちの考えた未来・職員との対話

総務部長、小諸市長のインタビュー後、私たちの考える未来の小諸市を再度3人で語ったが、今後、IT等の普及により職員数は増えず、民間を取り入れた思考が必要であり、厳しい時代が続くが職員としての誇りを感じ、モチベーションを上げ、市民満足度の維持・向上、質の高い業務を行うことが必要であると考えていた。また、他自治体は小諸市と比較しどのような状況なのか疑問を持ちつつ、5月21日～22日に東京会場へ参加。今回は、残念ながら2人での参加となったが、他自治体の職員と多く話す機会があり、どの自治体

も当市と同じ問題を抱えていることが分かった。

このような実態の解消にむけ、私たちが今何をすべきか考えたところ、まずは職員の考えや現在抱える問題を浮き彫りにさせることが必要であると考え、対話を通じて聴取することと、より多くの職員の意見や考えを聴くべくアンケートを行ったかどうかと話した。また、アンケートと同時に「小諸市版人マネ通信」の発行を検討。発行する目的は、人マネの活動を知らない職員がおり、せっかく毎年部会に参加しているので広く職員に周知する必要があると考えたためである。また、これまでイントラネットでの掲示板にテキストデータでの記事は拝見していたが、より多くの職員に見てもらおうと考え、目を引き親しみのあるポップな紙面の作成を検討した。

今回の宿題は、「広く職員に対話を通じて意見を聴いてくる。」というものであった。アンケート・人マネ通信の発行を考えたものの、職員に対して意識調査や、労働組合からも同様の調査が出されていることやマネ友の意見も参考にした結果、一旦アンケート・人マネ通信の発行を見合わせた。一方、対話を通じた活動だが、庁内職員でも「外の環境」を知っている職員に対して行うことが新たな問題提起に繋がるのではないかと考え、民間出身の新入職員3名と民間や他団体出向後の職員3名に意見を聴取した。

私たちの考えていた現在の問題点は、職員間のコミュニケーションが不足しつつあることと、業務は増える一方だが職員は増えず、疲弊している職員が増えているということであった。新入職員、出向後の職員と対話をし、現在の問題点や小諸市との違いを話してもらったが、上記の問題点に加え、地方自治体は倒産しないので危機感に掛ける、他団体は自学している職員が多い。ノートパソコンが主流ですぐにその場で会議ができる。などの意見が上がり、庁内職員では出ないような意見となり私たちの活動の参考となった。

それ以後も、庁内職員との対話を続けてきたが、多く意見が上がったのは

- ・職場でのコミュニケーション不足
- ・業務の目的、目標、評価が職場内で共有されない
- ・業務量は増えるが、人は増えない

であった。また、人材育成やコミュニケーションについての問題も上がっていたが、職場によっては問題差があることに気づく。職場によっては、働きやすい、コミュニケーションが取れており問題はないという声も上がったからである。

職場によっては良い環境であるものの、多々ある問題を改善するためには、3人だけの活動では解決に向かうことが難しいと考え、まずは人事担当部署である総務課やマネ友への協力要請をしていくことが必要だと考え、8月2日に人事担当課である総務課長、職員係長

にインタビュー。一般職員と同様コミュニケーション不足を問題視しており、仕事量が減らせないことも問題であり何とか解決したいとの意見があった。

多数の職員や人事担当課長、係長などとの対話を通じ、自分自身の業務のことで頭がいっぱいで周りのことはあまり考えられなかったが、職員が抱える問題を解決し、市の行政サービス向上を図るために、今、私たちが何をすべきか？という思考になったと同時に、自分たち自身の業務に対してもより目的意識を持つよう意識変化が出てきていた。

夏季合宿に向けて、私たちの目指すありたい姿、取り組むアクションプランなど3人で対話を続け一旦シートにまとめた。私たちは今後、厳しい時代が続くと予想され、今後の地方公務員はより目的・目標意識を持った質の高い公共サービスを行う必要があると考え、職員（若手）の育成が必要であると考えた。また、職員に浸透していない「人材育成基本方針」の再構成、人材マネジメント部会活動の周知のため人マネ通信の発行、人事評価制度についての情報収集・改善提案をアクションプランに掲げた。しかし、今思うと、現状の庁内の問題について多数あがっていたが、根本的な問題は何だったのか、対話が足りなかったようにも思える。

8月17日には、マネ友全体会を開催いただき私たちが考える問題点、アクションプランについて発表を行い、夏季合宿準備万端でいたが台風の影響で合宿が中止となり、プレゼンは動画での提出となった。他自治体の活動状況や成功事例も知りたい思いがあったことから、動画では部会で他自治体の活動などの紹介もしてほしいと訴えさせていただいた。

3人で対話を重ね、プランなどを考え、シートを制作し、いよいよ夏季合宿を迎えると気持ちが高ぶっていた時に合宿が中止となってしまい、（少し）やる気が落ちてしまったように感じる。やはり、研究の場で同じ問題を抱える職員などが集まるということは大切であると感じた。

5. マネ友との活動・今後について

これまでのマネ友は、3人での活動を主に行ってきたが、私たちは3人だけの活動だけでなく、より多くのマネ友や職員を巻き込み協力を得ることが必要であると考え、アクションプランに掲げた「若手職員の人材育成」についてマネ友の協力を得ることにした。人事担当課である総務課とも協議したところ、総務課主催の新入職員研修、若手職員（入庁1年～3年目）研修の2研修に関わることとなった。

マネ友とのランチミーティング、3人のランチミーティングを重ね内容を協議し、まずは新入職員研修に向けてシナリオを作成。内容は、「自ら考え自ら行動できる職員になる」と

いうもので、人マネ部会についての活動の周知と、メンター制度・職場のコミュニケーションについてなどのダイアログ研修である。どのような研修内容が新入職員にとって心に響き、行動や意識を変えるものになるか、それなりに考えた。

10月10日に実施したこの新入職員研修は、総務課との対話により提案し実現したものであるが、1時間という非常に短い時間での開催であった。2班に分かれ3つのテーマ（役所に入ってみて・メンターについて・職場のコミュニケーションについて）毎、新入職員一人ひとりより、今、感じていることを話してもらった。短時間（1テーマ10分）ということもあったせいか意見は聞けたが、それはなぜかという”深掘り”ができなかった。また、私たちに気を使っているせいか、率直な意見（本音）が出ていなかったように感じる。というのも、私たちが思っていた庁内の問題が一切意見として出ていなかったのである。言いにくいのか、新入職員にとって問題ない職場なのか、まだ環境慣れしていないのか、この1時間では見極めができなかった。非常に良い経験となったが、進行、活動の説明、深掘りの方法など、自身のレベルアップが必要だと感じた研修となった。

次に行ったのは、入庁1～3年目の職員を対象とした研修で11月20日に開催した。こちらでもマネ友とのランチミーティングで内容を決定。今後の小諸市を担っていく若手職員を対象とした、理想の上司（同僚）像を描き、理想の上司（同僚）に向けて自分ができること、すべきことを考えるという内容の研修である。こちらの研修も、新入職員研修同様、講義の後にグループに分かれ、4つのテーマでダイアログを行った。

4つのテーマ

- ・職場の現状（雰囲気）
- ・メンター制度の現状
- ・理想の同僚・メンターとは
- ・理想の同僚・メンターになるために自分ができること

研修の狙いとしては、理想の上司像（係長、課長等）について研修を行い、理想の同僚とはどのようなものか意見を出し合うことで、理想に近づくためにどうしていくかを考える、というものである。研修後、参加者から徴収されたアンケートを見ると、「研修の趣旨ともいえる「気づきの大切さ」を浸透させる良い機会だと思います。」など、非常に満足度の高い研修となった。また、あるグループでは、メンター制度についての提案も出ていたことから、今後は総務課へも制度改善提案ができれば良いと考えている。

このようなマネ友との活動や、部会参加後の日々の業務を通じて、3人の中でも意識変化が生まれ、再度庁内のことを一から考えさせられる中、最後の合宿に向けて3人で話す中で、これまで「ありがたい姿」を描き課題解決について3人やマネ友の意見をもらい検討してきたが、私たちの活動が小諸市にとってどのような良い影響を与え、それが今後どのように生きるのか疑問が出る。また、同規模団体の中でも圧倒的に職員数が少ないが仕事が増え続けるという現状もあり職員が疲弊しイキイキと働けていない。また、コミュニケーション不足についても、仕事量の増加が原因なのではないかと考えていた。今年度はマネ友と

の協力を得て2回の研修を行ったが、職員のレベルアップを図ることはもちろんであるが、「仕事を減らす」研究をしていくことも良い方策なのではないかと考えた。

このような思いを抱く中、最後に参加した研究の場で発表があった遠野市の「やめ研」の取り組みについては同感できた。また、ただ「やめる」というのは簡単なことのように複雑なものであることも実感できた。また、ポスターセッションでは、全国の他団体の素晴らしい取り組みを見ることができ、また、他団体の発表を見られたことで私たちの活動の励みにもなったと感じている。

今後については、

<私たちが考える組織・人材のありたい姿>

【1年後】

課（係内）でのコミュニケーションがとれ、業務の目的を意識している

【3年後】

業務の目的、目標を組織で共有でき建設的な意見が述べられる

職員一人ひとりが市にとって貴重な人材（財産）であることを認識できている

【5年後】

総合計画などと照らし合わせた事業評価、事業の改善が組織的に行えている

自分に自信を持ち、笑顔で働いていられる

という姿に向かうために、現在の「人材育成基本方針」について、本市の方針を検証するとともに他自治体の情報収集を行い、仕事を減らしコミュニケーションを増やし、よりよい行政サービスを行う、など私たちが考える課題解決に向かうような人材育成基本方針案を作成し、総務課へ案の提示をしたいと考えている。

6. まとめ

私たち3人は、1年間の活動を通じて、多くのことを気づき、多くの仲間との活動を通じて多くのことを学びました。私たちの活動は、非常に微々たるものだと思いますが、よりよい未来に向かっての活動ができたかと考えています。

なお、本部会への参加が13期続いた当市ですが、来年度は参加しないことが決まりました。厳しい市の財政状況や飛躍的な活動の成果が出ていないことが理由として挙げられる

ようです。今後、マネ友の活動は、マネ友だけの活動でなく部会に参加してない職員も巻き込んだ活動が必要になってくるのではと考えています。

最後に、この1年間ご指導をいただいた幹事団の皆様、事務局の皆様、多くのことを共に学んだ皆様、部会に快く送りいただいた当市の全ての職員へ、心からの感謝を申し上げ、結びとさせていただきます。

(付記)

小林那寛

部会に参加するまでは、なんとなく不安や不満がありつつ業務の目的や効果などそれほど考えず仕事をしておりましたが、部会に参加し回りが見えるようになり業務に対して優先順位をつけ、目的・目標を意識するようになりました。活動自体については、物事を堅い感じで考えてきてしまい、もう少し柔軟に対応来たら良かったなど思う部分が多々ありました。常に疑問を持ち、解決に向けての糸口を探りつつ時代の変化に柔軟に対応できる職員でいたいと思います。

篠原亮

人材マネジメント部会への参加を通して、今まで自分の中で持っていた不安が、浮き彫りになったような感触を抱いています。市役所内の職員や他自治体職員とのダイアログ、また小諸市という組織を調査していく中で、個人的には人員不足と事業の見直しが課題であると考えています。当市において直近で起きた問題事案は、職員による確認不足によるところが大きく、職員が日々の業務に追われているがために、確認を怠っている状況が多数生じているのではないかと思います。公共の福祉を根本に置いている行政であろうと、事業の成果確認や費用対効果の検証により、必要のない事業を切り捨てていく決断を行っていかなければ、新たな問題事案による損害と財政苦難の板挟みによって衰退の一途を辿るのではないのでしょうか。自分がこれから当市の職員にどのように働きかけていくか、常に模索し続けなければならないと感じています。

高見澤菜乃

第1回の研究会に参加させていただいたときから結局最後まで小林さんと篠原さんに頼りっぱなしで、今年度の部会参加で自分自身の大きな成長はできなかったように思います。しかし、研究会は、日頃対等に対話することの少ない自分より上の役職の方々と同じ立場になって悩み、先輩方の率直な意見等を聞いたことがとても新鮮でした。また、小諸市のことを真剣に考えるととてもいい経験になりました。今後は色々な場面でさらに厳しい状況になっていくと思われるので、『危機感』を忘れず今回参加させていただいた中で学んだ事

を小諸市の今後のためになるような活動につなげられればと思います。