早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会 2018 年度 共同論文

次世代型地域経営を目指して

長野県伊那市　社会福祉課　伊藤　香里
総　務　課　伊藤　　透
生活環境課　大槻　拓美

1　はじめに

人材マネジメント部会（以下「部会」と言う。）は、健全な自治体経営に向けて経営型人事システムの研究を行いながら、各自治体で人材マネジメントの中心となる指導者を養成するとともに、実現可能な政策モデルの構築を目指すものである。

伊那市では平成 25 年(2013)から参加し、平成 29 年(2017)までの 5 年間で 15 名の職員（以下「マネ友」という。）が部会に参加し、研鑽を重ねてきた。マネ友はどのような活動を行い、組織にどのような変化をもたらしたのか。整理すると次のとおりである。

◆マネ友の活動と組織にもたらした変化

参加者	主な活動	組織にもたらした変化
1 期(2013) 篠崎和博 唐木玲 中谷剛	○部長と語る会 副市長、部長職から自らのありたい姿や経験を聞き、それについて職員同士で対話をする自主ゼミを実施。	「部長と語る会」は「部長と語りたイーナ」として定着。管理職の経験から「自分は何ができるか」を考える場となっている。
2 期(2014) 酒井美穂 北原教正 池上努	○新任係長ダイアログ 昇格試験に合格した係長候補者を対象に、「不安なこと」「係長としてやりたいこと」を対話する研修を実施。	「新任係長ダイアログ」は「新任係長研修」として定着。昇格に対して期待と不安がある中で、雰囲気づくりや良好なチームづくりに向けて、「気づき」を得る機会となっている。
3 期(2015) 久保田玲 北原静香 池上政史	○部課長研修（講師：出馬部会長） 部課長を対象に「管理職の役割」を提示、相互にダイアログを実施。部課長の意識改革に取り組んだ。	管理職が、管理職としての役割及び組織の変化に向けた対話の重要性を理解する機会となった。
4 期(2016) 伊藤美千代 村田和也 白井淳一	○予算編成時ダイアログ 予算編成時に各部署でダイアログを試行。部署内の業務に対する気づきなど、対話の効果が見られた。	「予算編成時ダイアログ」が定着。若手職員も含めて所管事業に対する理解や共通の目的、相互理解、職場に対する信頼を構築する機会となっている。
5 期(2017) 井口英史 橋爪眞弓 小松慎	○職員提案実現改善ミーティング 職員提案について、提案者と実施担当課の相互理解を得るためのミーティングを実施。	「職員提案実現改善ミーティング」として継続実施。相互の納得感を得ることができ、新たな職員提案への機運を高めることが期待される。

改めてマネ友の活動を振り返り、これからの活動を考える中で、今回のチームでは「ありたい姿」に向けて各自が気になる課題に対して一歩踏み出して実践し、実践の中から学ぶこととした。これは、メンバーとの対話はあくまで気づきの原点であり、実施にあたっては一人称で捉え、自分のできる限りのことを精一杯やることとするためだ。また、研修のための試行に割く時間がないこと、単なる研修に終わることなく成果を組織へ返したいという思いもある。

本稿では、本年度の私たちの取組をまとめるとともに、今後の展望（決意）を示したい。

2　ありたい姿

キーパーソンへのインタビューは、副市長、高遠町総合支所長及び長谷総合支所長にお願いした。この３人は合併前の自治体の施策に精通していること、また、これからの自治体経営に対するビジョンを明確に有していると考えたからである。

インタビューの結果、過去 30 年間では様々な課題に取り組んだ結果、今の「伊那市」があること、また、将来に向かって将来ビジョンを持ち取り組んでいることを学んだ。

また、部会の中では、バックキャスティングについて学んだ。これは、総合計画のように現状の課題を洗い出し、解決に向けた対策を掲げてビジョンを示す方法とは逆に、ありたい姿を先に描き、そこを起点に現在を振り返って今何をすべきかを考える方法である。

今回の「ありたい姿」の検討に当たっては、バックキャスティングを意識して行った。３人で描いた「ありたい姿」は次のとおりである。

（１）若者が描く未来への挑戦

若者に、「伊那市に生きる、ここに暮らし続ける。」ためには、若者が伊那市に「明るい未来を描ける」ことが重要と考え、多様な年代・職種・人生観等の対話のできる職場・地域でありたいと考えた。

（２）森林資源を活用した循環型社会の構築

伊那市の森林面積は 555ｋ㎡と、市域の約 82%が「森」である。

インタビューの中で、この森林資源は伊那市にとって有効な資源であり、資産であると異口同音語られた。この資源・資産を利用することで、伊那市の地域経済の発展、地域経営が望めるのではないかという仮定のもと、森林資源のあるべき姿、ありたい姿から現状を見据えた。

また、伊那市の施策の一つである「50 年の森林（もり）ビジョン」と併せ、職員と自然との共生についてより具体的に地域経営に関連付けできるよう、そのイメージを掲げた。

（３）プロフェッショナルな組織

インタビューでは、将来の自治体職員像として「30 年後は月へ行く時代。情報技術の進化で窓口もいらなくなる時代になるかも知れない。事務職は企画的な業務が中心となる時代が来るのでは。」としていた。いわゆる「スマート自治体」だ。また、「昭和、平成に続き、次の時代にも市町村合併があるかもしれない。」としていた。合併しないまでも圏域で行政を担う時代が到来した時、市域だけでなく圏域をリードする人材の育成が求められていると感じた。これらを具現化するために、次の２点に注目して「ありたい姿」を検討した。

１つ目はスマート自治体である。情報技術をうまく取り入れながら新たな自治体への転換を見据えた取組を検討することとした。先進自治体では様々な取組が始まっている。RPA（定型作業

の自動化）や AI（人工知能）による省力化、ブロックチェーンを用いた資金調達など、スマート自治体への転換が始まっている。

２つ目は職員のリソース（時間）確保である。新たな課題に迅速かつ的確に対応できる組織としていくためには、チャレンジするための時間が必要となる。今ある業務をスクラップ＆ビルドし、事務を効率化し、やる気やモチベーションをアップしていく取組が必要となる。

この２点に注目しつつ、将来の伊那市、更には圏域をリードする人材育成に向けて「職員の能力をフルに発揮できる効率的な組織」（プロフェッショナルな組織）をありたい姿として掲げた。

◆「新産業技術の実装」と「50 年の森林ビジョンの推進」

伊那市の地方創生総合戦略では「日本を支えるモデル地域構想」を掲げている。この核として期待されているのが「新産業技術の実装」と「50 年の森林ビジョンの推進」だ。

「新産業技術の実装」は、人口減少の中で有効求人倍率が高止まりし、労働者が不足する課題への対応や政府が掲げる society5.0 やスマートシティに向けた戦略にも合致した動きである。伊那市では企業活動や中山間地域が抱える課題を解決できるものとして期待されている。平成 30 年(2018 年)4 月には企画政策課に「新産業技術推進係」が設置され、バスの自動運転や AI タクシーの実証が行われており、早期実装に向けた動きが加速している。

「50 年の森林ビジョン」は、市域の 82%、実にグアム島の面積を上回る森林をフルに活用しようとするものだ。環境省の「地域経済循環分析」では、伊那市の再生可能エネルギーのポテンシャルは、地域で使用しているエネルギーの約 0.99 倍とされている。エネルギーの自給自足は可能だ。エネルギー源として期待されている資源の一つが森林資源である。冬の暖房の燃料を化石燃料から森林由来の木質バイオマスに変えるだけでもその効果は大きい。国連で採択された持続可能な開発目標 SDGs（Sustainable Development Goals）にも通じる重要な取組でもある。平成 31 年(2019 年)4 月には農林部に「50 年の森林推進室」が設置され、社会林業都市（ソーシャル・フォレストリー都市）に向けた取組が本格化する。

３　現状把握

現状把握は、インタビュー及びメンバーでの対話を中心に行った。対話に当たっては、そもそもの原因（根拠）が間違っていては効果的な治療や対策が取れないことから、関係するデータに基づく対話に努めた。ありたい姿に対する現状は次のとおりである。

（１）若者が描く未来への挑戦

キーパーソンへのインタビューから、「若者の声が聞こえてこない」という気づきを得ることができ、多様な年代・職種・人生観等の対話が不足している現状が把握できた。

（２）森林資源・新産業技術を利用した新規事業の展開

キーパーソンへのインタビューから、森林資源や新産業技術を推進することにより、地域経営を活発化・活性化させられると期待が寄せられるが、反面、新たな事業を展開する上での課題として「職員定数適正化の中で、人は減るが仕事は減らない。減らす仕組みが無い。」という気づきを得た。

このことについて、事業の継続、予算要求にあたり前例踏襲になってしまいがちの組織の体質で、真に必要とされる事業・施策の見極めにおいて、課や部内だけでの場当たり的な選択ではな

く、ありたい未来の姿から市全体を想い描く「バックキャスティング的思考」の醸成が必要不可欠ではないかと気付いた。

（3）職員の能力をフルに発揮できる効率的な組織

キーパーソンへのインタビューを通じて、自治体経営の視点では、中心市街地の再開発ビルや病院、幹線道路網の整備などのハード整備が進んでおり、経営資源の3つの視点であるヒト・モノ・カネの中で、モノとカネが地域の発展に寄与してきたことを改めて実感した。

これからの自治体経営は、人口減少の中で収入（カネ）の増加は見込めず、施設（モノ）を縮小又はリノベーションしていく時代となり、自治体経営を支える経営資源は人材（ヒト）である。その時、目的達成に向けて如何に人材を育てて、有効に活用できているか、職員の能力をフルに発揮できる効率的な組織となっているかが鍵となる。

インタビューから得られた証言では、過去に比べて「職員に元気がない」「厳しく指導できる職員も減った」と感じていることが伺えた。

原因を確認しつつ、「職員の能力をフルに発揮できる効率的な組織」に向けて研究することとした。

4　取り組むアクションの検討

（1）市内中学2年生（約650名）を対象としたキャリアフェスへの出展

若者が、「伊那市に生きる ここに暮らし続ける」ためには、「明るい未来を描ける」ことが重要と考えた。

そのためには、10 年後の伊那市を担う中学生の声を聞き、中学生が明るい未来を描ける伊那市となり、また実現できる行政である必要があると考え、「伊那市中学生キャリアフェス」へ市役所ブースとして出展することにした。（参考：市役所を含め約100団体が出展）

（2）『SIMいな』の開発と実践

ありたい未来の姿から市全体を見据え、大きな目標から現状や課題を捉えて事業・施策を取捨選択する未来志向型の「バックキャスティング的思考」を醸成することを目標に、職員同士の対話の醸成を目的とした『SIMいな』の開発と実現が必要であると考えた。

（3）働き方改革

組織の課題として「超過勤務時間の増加」が挙げられている。一人あたりの超過勤務時間は年々増加し5年で36.8%増加、年次休暇取得率は23%前後の低水準で推移している。

また、地方創生やマイナンバー制度により業務量は増加傾向にあり、ネットワークの3分割化（マイナンバー系、LGWAN系、インターネット系）による事務効率の低下も懸念され、職員の負担は今後も増えることが考えられる。メンバーと対話する中で、職員の負担が増え、人との関係性が薄れ、組織が疲弊することで「元気がない自治体」になってしまうのではないかという危機感を持った。

そこで「ヒト」という経営資源を最大限に有効活用するため、職員でなければできない業務に専念できる体制を整えたいと考えた。この目標に向けて、まずは業務の削減、事務の効率化、職員の意識改革などによる「働き方改革」に取り組むこととした。

5　実践・実践後の変化と課題・今後の展望

実践にあたり、各自が一人称で捉え主体的に取り組むために役割分担することとした。経過は定期的に情報共有するとともに、成果は組織へ還元することを目標にした。同じ思いを持つメンバーとも挑戦を続けたいと考えマネ友の協力も仰いだ。

それぞれの取組については、次の（1）～（3）のとおりである。

実践後の変化として、組織の中で気づきや望んだ変化を得られえたものと感じているが、成果として現れるのはこれから先のことである。

（1）キャリアフェスへの出展

ア　実践

将来の伊那市を担う中学生に対し、「大人たちの次世代への想い」「伊那市で働いていくことの意義」「伊那市で暮らす良さ」等、大人たちの熱い想いを自分の言葉で語り、伊那市で生まれ育ったことを誇りとし、郷土愛をもって今後生きていってほしいという願いを中学生に伝えるという趣旨でキャリアフェスは開催された。そのキャリアフェスに市役所ブースで出展するにあたり、市役所内でキャリアフェスの趣旨に賛同し、10 年後のありたい姿をバックキャスティングしている（？！）職員有志８名でチームを組み出展に臨んだ。出展までには約３回の打ち合わせを行い、市役所業務の多様性、お堅いイメージを払拭する目的を共有した。

出展内容は、10 年後の中学生が経験しそうな身近な届出、結婚・出産に関わる市役所の仕事をクイズ形式にして出題。伊那市及び市役所への熱い想いを自分の言葉で語る。加えて、中学生が 10 年後の伊那市をどう描いているか自由な意見を集約した。これに関しては、自分の目で 10 年後の伊那市を確認してもらうため、10 年後に市役所の多目的ホールに掲示することを約束した。また市内の森林で伐採した木材で作られている木棺、椅子、おもちゃを展示し、ウッドスタート、ウッドライフ、ウッドエンドという事業を紹介し、市でウッドライフを推進していることをＰＲした。（参考：市役所ブース来訪者：約 52 人）

イ　実践後の変化と課題

（ア）キャリアフェス全体の中学生の感想より（抜粋）

・将来、都会に行きたいと思っていたけど、伊那市に残って仕事をしてみたいと思った。
・高卒で仕事を始めた人や上京して帰ってきて仕事を始めた人など沢山の大人がいると感じた。
・市役所ブースでは、10 年後にはどうなっているのか考えました。人口は減ってしまいますが、むしろ発展させたいと思います。
・出会ったすごい人は、伊那市役所の人達。おかたい印象が変わりました。
・地元のことを考える時間になりました。10 年後の伊那市はもっと発展していて欲しいし、人も増えて欲しいです。今からできることは何だろう。

（イ）10 年後の中学生が描く伊那市の未来（抜粋）

・変わらず今のままでよい。
・首都または県庁所在地になっている。
・自動運転が当たり前となっている。

（ウ）市役所以外の出展者の気づき（抜粋）

・自身の仕事を見つめ直し、プライドを持つ機会となり、伊那市のためにますます頑張ろう！という気持ちが再び芽生えた。

・子ども同士の地域交流が、地元愛の根底に芽生えていくと感じた。

・中学生にとっては、「地元の元気な大人を知ってもらう」、大人にとっては、「普段あまり接することのない中学生に、自分たちの伊那市や仕事に対する想いを伝える」機会となり、個人差はあるが、意味のある時間だった。

キャリアフェスの趣旨からすると、中学生と大人が共に語り合う場を設定し、大人も中学生もお互いの知らないことを知ることで、共に伊那市で生まれたことをより誇りに思い、地域の良さを再認識でき、郷土愛の醸成になった。

ウ　今後の展望

このキャリアフェスで同じ想いを持っている職員でチームを組めたことは、今後ありたい未来に向けて何か取り組む際の強力なメンバーを引き寄せたのではないかと感じている。キャリアフェスは来年度以降も継続して行うイベントであるが、このイベントに関わることにより、将来伊那市を担う若者の声を積極的に聞き、ありたい未来の姿に近づくヒントを得る機会になると思う。

また、10 年後の中学生が描く伊那市の未来の意見の中で、「変わらず今のままでよい」という意見が多かったことを受け、何を次世代のために残していくかの見極めが必要だと感じた。

（２）『SIM いな』

ア　実践

平成 30 年 12 月 19 日（水）実施した「伊那市の財政状況と自治体経営研修」において、伊那市マネ友が開発をした『SIM いな』の初披露となった。

対象者は、係長級３～４年目職員（数年後の課長補佐級・管理職級などの幹部候補）19 名と、マネ友を中心とする塩尻市、辰野町、箕輪町、駒ヶ根市から御参加いただいた 12 名の計 31 名、加えて伊那市マネ友にも査定役を依頼しての実践となった。

『SIM いな』は、伊那市をベースとした仮想都市「Ｉ市」の自治体経営を２つのシナリオに分けて、既存事業の取捨選択、市長命題の新規事業の実施など、対話を通して合意形成と説明責任を果たす所謂『SIM〇〇』シリーズを踏襲しつつ、伊那市≒Ｉ市の現状と課題を浮き彫りにしながらも「ありたい未来の姿」から現時点を思い描く「バックキャスティング的

思考」の要素を重要視した。

最後に、監査役が「どうですか、本当にこの街に住んでみたいですか？」と投げかけたこと、また「ありたい未来の姿」「住み続けたい街の姿」を思い描いた、“必要とされる、やらなければならない事業”を一つ対話の中で提案するとした流れにより、『SIM いな』が目的としていた多くの気づき（目先の事業ばかりに囚われず視点を変えてみること、実施事業には直接的にも間接的にも市民の生活が必ず関わっていること、ありたい未来の姿から今を思い浮かべることなど）が得られたのではないかと考える。

また、実施側となった伊那市マネ友としても、バックキャスティング的思考の重要性、対話の必要性などを再認識するとともに、この『SIM いな』を活用した人材育成や組織マネジメントなど、幅広く展開していきたい。

イ　実践後の変化と課題

実施後、参加者への研修アンケートを主催者（総務課人事係）にて取りまとめを行った。

（ア）参加者の気づき（抜粋）

・日頃から、現状認識や選択と集中、スクラップ＆ビルドは耳にしていたことですが、深い理解に至っていないことが身にしみてよく分かった。
・個々の業務レベルで見直すのではなく、課、部または課をまたいだ施策の中で見直していかないと新たな財源は生まれてこないと感じました。
・自分の業務は守ることと、どこか削るところはないかという点に主眼が行ってしまいがちですが、広い視野を持ちながら「伊那市をどうしていきたいのか」というテーマを持って業務に取り組む必要性を感じました。
・予算を使う立場、切る立場、企画する立場で、付与ケースや市長訓示をベースに進めましたが、知らぬ間に頭の中が資金の辻褄合わせ中心になった後に、最終ラウンド「目指すべき市」というワードの前に行政職の本質を忘れかけていた自分を大いに恥じることになりました。
・必要な事業と廃止する事業の選択、事業の統合の検討など、とても簡単では無く難しい問題だと体験して初めて分かり、研修を進めるうちにいつしか財源の確保のために事業を安易に廃止したり統合したりする選択をしてしまいました。そのことは本来の意味の根幹である「住みたいまちづくり」を目指して選択することを忘れ、全体ではなく目先の財源確保のためにしていたと最後に気づかせてもらいました。

『SIM いな』体験後、自治体職員としてのあるべき姿や、まちづくりの本質など改めて気づきを得たという声が多く寄せられた。

普段の業務から、また業務を離れて伊那市を俯瞰した際、ありきたりの未来ではなく、ありたい未来像が見えてくるかどうか、ある程度の間を置いてから再度インタビュー（対話）を通して『SIM いな』実践後の変化を見定めていく必要があると考える。

一方、『SIM』というシミュレーション“ゲーム”であるという先入観から、仮想伊那市であるにも関わらず、ゲームとしての正解や攻略に終始してしまったような感想も見受けられた。人それぞれの捉え方や気づきが多くあろうと考えるため、ある意味、それも正解なのかもしれないが、「現実ではどうか」「実践できるのか」といったリアルとのギャップについ

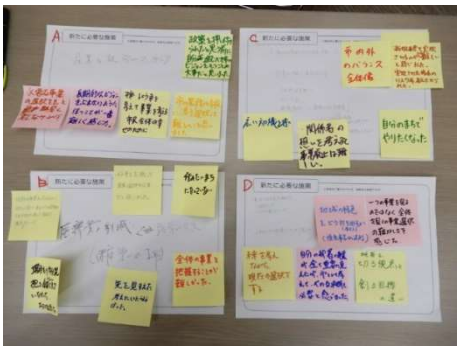
て、自分自身がどうあるべきか、どうありたいかを問うような着地点も用意しておく必要があったのかもしれない。

ウ　今後の展望

感想アンケートの中に、『SIM いな』をどの職位で行うことが望ましいかを問う設問では、多くの参加者が、今回研修を受けた係長級（予算編成の実務担当者）がよいとの回答を多く寄せてくれた。

予算編成前、または予算編成時に「この事業は漫然と実施されているだけではないか」「本当に市民目線に立った事業であるか」といった振り返りだけでなく、そもそも係・課・部として未来の伊那市を思い描いた際に、当該事業が未来の市民にとっての公共事業として成り立っているのか、継続することで誰の幸福に繋がっているか、対話を通してチームで検討・検証できるようなマネジメントに繋がるよう、その足がかりとして『SIM いな』を展開していければと考える。

しかし、あくまでも『SIM いな』は気づきや対話を促すツールであり、その実施自体は目的にはなり得ない事を肝に銘じ、実施都度、テーマやゴール設定を見誤らず、本来の目的を確立しつつ実施していきたい。



（3）働き方改革

ア　実践

実践にあたり、組織の課題である「超過勤務時間の削減」と本年度の研究のテーマである「職員の能力をフルに発揮できる効率的な組織」を融合して検討・研究することとした。これは、研究として学びつつ、組織の課題解決に向けた道筋をつけることで組織に研究の成果を還元したいと考えたからだ。

実務において、チームとは別に庁内に「働き方改革部会」を設置した。この部会は昨年までの課長、課長補佐級からなる「財政健全化チーム」及び係長、主査級からなる「行政改革推進チーム」を統廃合した「行財政改革推進委員会」の元に設置された部会である。

メンバーには、元行政改革推進チームメンバー及び情報部門、会計部門、教育委員会、職員労働組合からのメンバーを加えた 6 名にお願いし、このメンバーで対話を重ねた。

現状として、超過勤務時間、年次休暇取得率、職員数の推移、先進自治体の取組等を把握した。解決策を検討するためには、現状を深く観察して調査しないと打つ手が見つからないことから、深掘りの方法として職員への意識調査を行った。意識を数値化しておくことで、進捗管理の中で経過を観察でき、効果を検証できるとも考えたからだ。対象者 533 人に対し 328 人の回答を得た。これは、要求精度 5%、信頼率 99%に必要なサンプル数 296 人を上回

るものであり、信頼性を確保することができたものと捉えている。

意識調査の結果を踏まえて、提案に向けた検討を進めた。

イ　実践後の変化と課題

意識調査の結果、課題が明確になった。その一つが業務の削減である。「やめられる事業があると思う(42%)」に対し「現場の声が反映されていない（58%）」としており、スクラップできる事業があると感じているが、できていないことが伺える。

アンケート後の変化として、意識面での変化が見られた。これとは別に行っている「職員提案」では、事務の効率化に向けた「RPA の導入」や超過勤務時間の削減に向けて「無断残業者のネットワーク切断」など具体的な提案が寄せられた。職員の中にも危機感が表れていることが伺えた。

一方、依然として、根本的な部分である業務の削減、事務量の削減に取り組む必要があり、具体的な取組はこれからとなる。

ウ　今後の展望

「働き方改革研究部会」からの提案は、「意識改革」「業務改革」「環境整備」の視点で行った。提案をベースに「第３次行政改革大綱」や「特定事業主行動計画」等との整合性を図りつつ取り組むこととしている。

「業務改革」の一つが RPA の導入である。職員提案を受けたことで、情報部門においても RPA 導入に向けた調整を進められており、次年度からの導入が期待される。

また、「意識改革」では対話の力が重要となる。マネ友のメンバーによって培われてきたダイアログの力が発揮されることが期待される。

まずは職員のリソースを確保することを目標に進め、その先にある「職員の能力をフルに発揮できる効率的な組織」を目指して、同じ思いを持つメンバーと共に挑戦を続けたい。

6　付記

（伊藤　香里）

平成 31 年 1 月 25 日をもって今年度の人事マネジメント部会としての研究が終了した。がしかし、活動はここからがスタートである。

今年度の本市のマネ友３人は、１０年後のありたい伊那市の姿に向けて実践したいことがより具体的だったため、スピード感があったと思う。そのため、キャリアフェス、ＳＩＭいな、働き方改革とのコラボレーションがうまくいったと感じる。しかし、昨年度のマネ友以外の歴代マネ友との対話が少なかった点が反省として挙げられる。この反省を来年度以降は生かしていかなければならない。マネ友はもちろん、庁内で同じ問題意識を持っている職員たち（特に２０～３０代）と、問題等に対して声を上げていくことが踏み出す第一歩だ。

今年度の研究で改めて実感したことだが、チームで何かやろうとするとき、役割分担が自然とできてくる。誰がどう指図したわけでもないのに、いつのまにか得意分野を担当していたのだ。業務も、そんな阿吽の呼吸で取り組みたいものだ。そのためには、やはり良いチーム作りを心がけていきたい。目標を共有し、達成するために、互いを信頼して、課題等にも励まし合いながら取り組んでいく。そこからありたい伊那市の姿に近づくという、はっきりと目には見えなくとも、

一歩ずつ近づいていると実感できる毎日となれば、元気のある生き生きとした職員も増えていくのではないだろうか。

「他人と過去は変えられぬ。自分と未来は変えられる。」この言葉を信じて、明日からまた初心に帰って一歩を踏み出したい。

（伊藤　透）

「學則得（がくそくとく）」。高遠藩の藩校「進徳館」で学び、明治維新後の教育を支えた伊澤修二の言葉だ。「学と得は一体であり、知と行は表裏、学は徳である」。学んで知りえないことはないという追求の姿勢であり、実学尊重の考えを示している。今回の研修(研究)では、この言葉に習い、実践を通じて学びつつ、具現化しながら組織へ成果を返したいと考えた。

実践のテーマは「働き方改革」とした。異動したばかりの部署で与えられた課題の一つが「超過勤務時間の削減」であり、今回の研修との相性も良いことから、リンクさせながら課題解決を図ることとした。

参加にあたり、マネ友の活動を振り返る中で「ダイアログ（対話）」は浸透してきたと感じた。マネ友発案の「予算編成ダイアログ」は予算編成時に財政課より推奨されて各部署で実施されている。対話を積み重ねた結果、現場に精通した職員の想いが詰まった予算案が出来上がる。

しかし、予算査定が始まると想い描いた予算案は敢え無く撃沈されてしまう。これは、想いが詰まった提案であっても先立つもの（財源）が無ければ実施できないからだ。結果として、対話を重ねても変化がなければ改善への意欲が消えてしまうのではないかと心配してしまう。

「予算編成時ダイアログ」に不足する要因についてメンバーで対話した。２点思い当たった。

１つ目は市全体の施策の把握だ。縦のライン（係-課-部）で議論を重ねて深掘りしすることで効果的な施策を打ち出せる。一方、全体を俯瞰できなければ、全体の中での優先順位は図れない。新たな施策を「ビルド」するのためには、全体の施策のから「スクラップ」できるものを差し出さなければ、経営資源であるヒト・モノ・カネを確保できないことは明らかだ。

２つ目は対話の質だ。対話では言葉の背景にある思いを深掘りしながら対話を進める中で腑に落ちる（腹落ち）。それらの背景にある思いを大切にすることは重要であるが、対話の本質として勘や思い込みによるものだけでは共感できないものとなるだろう。施策については議会、住民、関係団体が納得できる根拠を示すことも重要だ。昨今の国の統計問題は問題外として、エビデンス（証拠・根拠等）に基づく対話無くして真の課題解決は望めないと感じる。

メンバーとの対話を重ねる中で、こうしたことが起きる理由について「職員の負担増加」があるのではと感じた。インタビューの中でも「元気がない」との証言があった。「やって当たり前・できて当たり前」の風土があるとすれば、モチベーションは上がらないし、元気も出ない。増え続ける業務に追われ、全体を見渡したり、施策の根拠を確認したりする余裕（意識・時間）がないと感じた。

このため、「能動的な時間を確保できる組織」を視野に働き方改革に取り組むこととした。勤務時間や年次休暇取得時間などの数字に表れない「職場風土」や「意識」等を把握するためにアンケートも実施した。検討（対話）を重ねて「業務の削減」「事業の効率化」「職員の意識改革」などに向けた提案をまとめることができた。

また、意識改革に向けて SIM を投入した。参加者からは、対話の重要性に加えて「事業の取捨選択には所管だけでなく横の連携が大切」「事業を知っているか否かで取捨選択の判断が変わっていく」などの声があった。このことから、全体を俯瞰する必要性について気づきが得られた

ものと感じている。

今回の研修（研究）を通じて行った実践活動は「ありたい姿」に向けた一歩に過ぎない。これからもチームで描いたムーンショット（ありたい姿）を目指して活動を重ねたい。

（大槻　拓美）

伊那市として部会に参加するのは６回目となり、過去に参加された諸先輩方の活躍に触発され、今回、自ら志願して参加を決意した。

私は、人口減少に加え、少子化、高齢化が進む社会情勢の中で職員定数削減を進めるが、業務量が減るわけでなく、むしろ増える一方である現状を解決しないままでは、いずれ自治体職員自体が疲労疲弊してしまい、直接的にも間接的にも行政運営に支障を来すこと、そのしわ寄せが地域住民に対する公共サービスの低下に繋がってしまう「悪循環」に陥るのではないか、という危機意識を持つ。

この状況に対する「よく言われる解決策」として、「無駄を廃す」「最低のコストで最大の利益を出す」「行政改革、事業見直しを行う」などが挙げられ、実際に行政評価等の実践も交えたが、現状では予算上の削減メインありきで、市の行政運営を騙し騙しのコストカットで進めている気がしてならない。しかしながら、いざ事業や業務を「止めます！」と個々で声を上げても、異論や反対が沸き起こる。結果的に「総論賛成」＝「よく言われる解決策」・「各論反対」＝「いざ止めるとなると異論や反対が沸き起こる」という構図が生じ、結果的に何も変えられず前例踏襲がはびこる組織と化しているように見えた。

私自身も、抱える事業は「本当に行政でやるべき事業なのか」「誰の幸せに繋がっているのか」＝子供たちの未来に誇れる仕事か？という疑問があるにも関わらず、結果的に何も変えられず、漫然と事業を遂行しているように感じた。

この状況を何とか抜け出したい、打破したいという想いから部会へ参加し、幹事団の皆様をはじめ、先輩である運営委員の皆様や志同じく参加された他の自治体職員の皆様と多くの対話を繰り返し、自分なりに見通しと展望が持てたと考える。

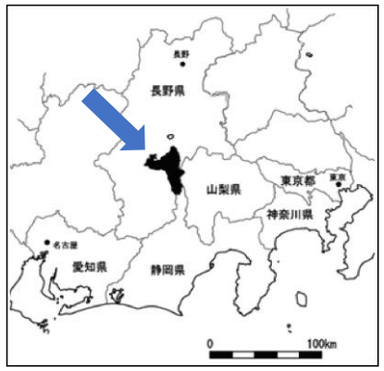
特に、第４回研究会で行った幹事団との対話（伊那市だけでなく、他の自治体との対話も含めて）を得て気づいた事は、自治体職員としてのありたい姿、未来を思い描いて今を見据える基礎的な姿勢に繋がったと考える。その後、共にした伊那市人マネのメンバーと実践したことを通じて、地域や住民と共にあるべき「地域経営」の姿、そしてそれを支え、時として前面に立つ行政運営の在り方、思い描く未来のあるべき姿から、今がどういう地点に立つのかを、真剣に考えた一年間であった。それらは全て、自分自身の行動やありたい姿にも繋がることであり、「周りや組織を変えたければ、自分が変わること」が最も大切で、最も近道であると真摯に受け止めた。

この共同論文を持って、伊那市第６期の活動としては完了かもしれないが、共にした仲間であり、また諸先輩方マネ友の繋がりと共に、未来の伊那市を担う行政チームとして一歩ずつ進んでいきたい。

伊那市
INA-CITY

人口	
2010	71,552人
2018	68,271人
2030	58,622人

【第6期生】伊藤香里、大槻拓美、伊藤 透



現状	高卒時の就職率(上伊那/H28) 男性 30% ＞ 女性 20%	産業が生み出す付加価値額 伊那市 525万円/人 ＜ 東京23区 10,960万円/人	森林面積 伊那市 森林面積 550.7 km² ＞ グアム島面積 543.9 km²
	高卒時の進学率(上伊那/H28) 男性 60% ＜ 女性 75%	進学前後のコーホート人口 →10年経過→ 3,649人(H19) 10-14歳 ＞ 2,024人(H29) 20-24歳	再生可能エネルギー 置換ポテンシャル 伊那市 0.99倍 ＞ 東京23区 0.07倍
対応	人材獲得・育成＆女性活躍 →地域内企業の魅力発信	東京に対抗できる年収確保 →付加価値額up＆生産性up	森林活用・Co²削減 →エネルギーの地産地消

2018年4月 → **2018年10月** → **2019年1月** →

これまでの取り組み

気付き

○若者の声が聞こえて来ない
⇒ 多様な年代・職種・人生感等の対話不足

○仕事の増加で職員が疲弊
⇒ 増え続ける業務、やめられない事業
⇒ 既存・既成からの脱却が図れない(事実前提)

○バックキャスティング思考の重要性
⇒ ありたい姿(＝未来)を思い描けていない。
⇒ その場しのぎの対策、勘や経験、思い付き等の場当たり的な対応

5月11日、14日、16日 **20年前・今・20年後インタビュー** ・副市長 ・高遠町総合支所長 ・長谷総合支所長 ◆マネ友担当:みんな	○組織 やめられる事業は止めてよい 若者の声が聞こえて来ない ○今 新産業技術を生活に活用 社会林業都市構想の推進 ○20年後 森林資源が化けるかも 職員は能動的な業務にシフト
9月19日、10月5日、25日 **キャリアフェス庁内検討会** ◆メンバー選定方法:庁内公募 ◆メンバー マネ友担当:伊藤香里・大槻拓美 庁内有志:6名	・身近な届出 ⇒結婚・出産に関わる市役所の仕事をクイズにして出題する。 ・市内の木材 ⇒積み木、椅子、棺桶を展示する。 ・10年後? ⇒伊那市を中学生が描いているか付箋に記入してもらい模造紙に貼付する。
7月4日、9月10日、10月12日 **働き方改革研究部会** ◆意識調査(8月1日～17日) ・対象者 課長補佐以下 ・回答率 62% ◆検討チーム:働き方改革研究部会 ◆マネ友担当:伊藤透	○事業の削減 やめても良い業務がある(58%) 意見が反映されない(42%) ○定時に帰宅できない理由 仕事が多い(人が足りない) 突発的な仕事が発生等 ○休みにくい理由 業務が属人化している 職場に迷惑がかかる等
10月4日 **職員提案実現ミーティング** ◆提案 ・職員提案 9件 ・ミーティング希望 2件 ◆ファシリテーター:マネ友 5名	(例) 提案)新規採用職員の募集を電子申請システム活用としたらどうか? ↓ 回答)手書き・持参の態度等含めて審査しているため難しい。

第4回以降の取り組み

実 践

○若者の声を聞く ⇒ キャリアフェス出展
森林資源の可能性、市役所業務の多様性、「お堅い」イメージ払拭

○職員のリソース確保 ⇒ 働き方改革提案
事業削減、効率化促進、創造的業務への転換

○将来の幹部候補者育成 ⇒ 『SIMいな』投入
対話の重要性、バックキャスティング思考への気付き

11月2日 **第1回伊那市中学生キャリアフェス出展** ◆参加者:市内全中学2年生約650人 ◆参加団体:市内約100団体出展 ◆ブース来訪者:52人/650人 ◆マネ友担当:伊藤香里・大槻拓美	○出展内容 ・市役所3択クイズ＋大人の語り場 ・イメージキャラクター試着体験 ○中学2年生が描く伊那市の未来 Best3 1 変わらず今のままでよい。 2 首都または県庁所在地になっている。 3 自動運転が当たり前となっている。

伊那市中学生キャリアフェス

働く大人の情熱に触れる

100企業団体出展 2年生650人ブース巡り

伊那市内全中学校の2年生を対象にした「第1回伊那市中学生キャリアフェス2018」が4日、市内体育館で開かれた。地元の企業団体が一堂にブースを開き、生徒約650人がブースを巡り、仕事に熱い思いを抱いた大人と出会い、職業や結婚などに触れて将来を考えた。自分自身の将来や未来社会について考えた。(教育長取材)

キャリアフェスは、ふるさとを愛する心を育てるとともに、地元の企業・団体が職業やキャリアの説明をすることで、市内に残る若者の定着や地元就職、市内移住促進を図ることを目的に、市教育委員会が企画した。

当日は、市内中学校の校舎を会場に、市役所業務の多様性や、地元の企業・団体の魅力を伝えるブースが並んだ。

ブースでは、市役所業務の多様性を伝えるクイズ、地元の企業・団体の魅力を伝えるイメージキャラクターの試着体験などが行われた。

生徒は、市役所業務のクイズでは、「市役所の仕事は、ずっと同じ仕事をする人がいる」などの問題に挑戦した。

また、「市役所の仕事は、ずっと同じ仕事をする人がいる」などの問題に挑戦した。

また、「市役所の仕事は、ずっと同じ仕事をする人がいる」などの問題に挑戦した。

また、「市役所の仕事は、ずっと同じ仕事をする人がいる」などの問題に挑戦した。

また、「市役所の仕事は、ずっと同じ仕事をする人がいる」などの問題に挑戦した。

また、「市役所の仕事は、ずっと同じ仕事をする人がいる」などの問題に挑戦した。

また、「市役所の仕事は、ずっと同じ仕事をする人がいる」などの問題に挑戦した。

また、「市役所の仕事は、ずっと同じ仕事をする人がいる」などの問題に挑戦した。

また、「市役所の仕事は、ずっと同じ仕事をする人がいる」などの問題に挑戦した。

また、「市役所の仕事は、ずっと同じ仕事をする人がいる」などの問題に挑戦した。

また、「市役所の仕事は、ずっと同じ仕事をする人がいる」などの問題に挑戦した。

また、「市役所の仕事は、ずっと同じ仕事をする人がいる」などの問題に挑戦した。

また、「市役所の仕事は、ずっと同じ仕事をする人がいる」などの問題に挑戦した。

また、「市役所の仕事は、ずっと同じ仕事をする人がいる」などの問題に挑戦した。

また、「市役所の仕事は、ずっと同じ仕事をする人がいる」などの問題に挑戦した。

伊那市内の中学2年生全員が参加した「キャリアフェス」。市役所ブースではクイズで仕事や市の魅力を伝えた

11月1日 **働き方改革研究を中間報告** ◆働き方改革研究部会 →報告 行財政改革推進委員会 ◆マネ友担当:伊藤透(行革担当)	○行財政改革推進委員会 13名 ・副市長、総務部長、課長級4、補佐級3、係長4 ○働き方改革研究部会 6名 ・前行革チーム3名、教委1名、会計1名、職組委員長1名
12月19日 **SIMいな 開発・投入** ◆対象者:課長補佐昇進候補者 25人 ◆監修:北原教正(人マネ 第4期) ◆主催:総務課人事係 ◆マネ友担当:みんな	○参加者の感想 ・広い視野を持ちながら、伊那市をどうしたいかというテーマを持って業務に臨む必要性を感じた。 ・シナリオ1・2を終えた後、廃止事業・実施事業を並べたゲーム版を見て「住み続けたい市になっているか?」と聞かれたとき考え込んでしまった。 ・事業の取捨選択には所属の部・課だけでなく、横の連携が大切だと感じた。 ・各部の事業を知っているか否かで事業の取捨選択の判断が変わっていくと感じた。 etc. ◆主 催 総務課人事係 ◆マネ友 伊那市11名、松本会場14名

これからの取り組み

ありたい未来

○若者が描く未来への挑戦

○職員の能力をフルに発揮できる効率的な組織

○森林資源を活用した循環型社会の構築
⇒低炭素社会、Co2抑制 … 環境保全
⇒地域資源を活用した地域経営

○生活と生産を支える新産業技術の早期実装
⇒技術革新による未来の社会構築

組織

1 ありたい未来に向けた人材育成

○キャリフェス出展 2018年～
大学進学後のUターン強化、市役所業務のPR
○ありたい未来創造部会 2019年～
人マネや職員有志によるチームを編成・活動開始
◆担当:マネ友、職員有志

2 職員のリソース確保に向けた効率化

○超勤時間削減、年休取得率の向上 2019年～
・会議改善 対話の質改善
・RPAによる効率化 単純作業の時短
・意識改革 モチベーションアップ etc.
◆担当:行革担当、マネ友、関係各課

地域

3 50年の森林(もり)ビジョンの実現 2019年～

○伊那市から減らそうCO²
暖房燃料→灯油から木質エネルギーへの転換
○地域散財の活用促進
地産木材のブランド化、ウッドスタート etc.
◆担当:関係協議会、林業関係者等

4 新産業技術の実装 2018年～

○生活支援 自動運転バス、AIタクシー配車、
ドローン物流等による弱者対策促進
○農林業 スマート農林業による効率化
○製造業 IoT・AIの活用によるモノづくり産業の改善
◆担当:関係協議会、運輸・製造・農林業関係者等