

人材マネジメント部会の研究を通して

長野県塩尻市 胡桃 慶三
藤森 あづさ
安藤 寿秀

1 はじめに

塩尻市では人材マネジメント部会に参加し、6年が経過し、我々3人が6期生となります。既に庁内では、15名のマネ友がいて、人材マネジメント部会の研究を経験している同じ志をもつ職員がいることは、私たちが1年間の研究を行っていく中で、大変心強い存在でした。

その中の1期生の提案により、市長が作成した「塩尻市役所経営理念」は、塩尻市の「ありたい姿」を考えていく上で、外すことのできない理念となります。

<塩尻市役所 経営理念>

人を地域を塩尻市を愛し、この街の明日が今日より少しでも良くなるよう、それぞれの立場で努めよう。

市民から貰う「ありがとう」の言葉が私たちの勲章。

一年間に貰う勲章の数が成功体験であり、自らの人生を豊かにしてくれる。

その繰り返しこそ、市民とともに築く郷土の未来となる。

全職員が共有すべき指針として作られた経営理念を踏まえて行った、私たち3人の1年間の活動を記します。

2 今年度の活動について

(1) 「過去」を知り、「現状」を把握する

ありたい姿を描くためには、まずは当市の過去の姿や現状を把握する必要がありました。

そのため過去を知るキーパーソンとインタビューを行い、現状把握のために様々な職層の職員にインタビュー・アンケートを行いました。また職員以外の視点として若い世代（小中高生）にも当市の印象をインタビューしました。

○この活動を通じて得られたこと・感じたこと

・過去からの流れを知り、「その時」の「一つひとつの選択」が現在に影響を与えているということ。

・業務全体が多様化・増大しており、それをまとめる係長・課長職への昇格に不安を感じている職員が多くいるということ。

・課長、係長がプレイヤーとなる場面が多いこと。

・業務をスリム化（取捨選択）しないと疲弊してしまう職員が更に増加すると予想されること。

・若い職員が20年度の当市の姿を考える機会がほとんどないこと。

・地域の自立、自治力を高める働きかけが不足していること。

・中高生が地域に出て活動することを「楽しい」と感じているということ。

過去を知り、現状を知るにより、これからの塩尻市を考えていく上で、非常に大切な

プロセスとなりました。それと同時に、AI化や人口減少化が進む中、ぬるま湯に浸かっているような意欲のない組織であれば、いずれ将来自治体の存続にもかかわる場面に直面すると感じ、危機感を強く感じました。この危機感を強く感じる事がこのプロセスにおいて、大きな収穫だったと感じます。

(2) 「過去」「現状」を踏まえて、「ありたい姿」を描く

組織としての「ありたい姿」を描く中で、市長・副市長にも私たち6期生の活動を8月に報告し、意見を頂く場面を設けさせていただきました。その中で、「20年後の危機感を職員間で共有できていない。特に20年後の組織の中心となる現在20代、30代の職員の意識を変えていかなければならない。」とご意見をいただきました。

冒頭で記した「塩尻市役所経営理念」は浸透しつつありますが、「ありたい姿」を描き共有するためには、職員一人ひとりが現状把握を行い、「危機感」をもつことが避けては通れないものだと痛感しました。

そして先々のことを常に考えて、職員が主体的に、明確な目的のもと「何を目指すのか」「何をやるのかを、戦略的に行わなくてはならない」と考えると、身が引き締まる思いです。

その中で、「塩尻市役所経営理念」を体現できる職員で構成される組織であることが、未来の「ありたい姿」であり、各職員が先を見据えた視点を持ち、自身の役割を自覚し、それを果たすために自分自身で行動できるようにならなければいけないと感じています。

(3) 職員からの「ありがとう」

「ありたい姿」に向けて私たち6期生は何ができるだろうかと考えていたときに、第4回研究会の際、伊藤幹事から、ある企業の取り組みの紹介がありました。その取り組みとは、アプリをツールとして使い、日々の業務の中で職員同士でありがとうの感謝の気持ちを伝える仕組みについてです。その企業では、多面性評価としても取り入れているとのことでした。

塩尻市でも、人事評価制度を早くから取り入れ、目標管理カード等で人材育成にも生かしていますが、地味ではあるけれどもコツコツと正確な仕事をしたり、職場の雰囲気盛り上げてくれたりする等、表には出ないけれども職場にとって大事なことをしてくれている職員を評価する機会もあっても良いのではないかと感じ、この取り組みを塩尻市でも取り入れることができないうか検討しました。そして、人事課に相談したところ、今年度の意向調査に早速に取り入れていただけました。

経営理念にある『市民から貰う「ありがとう」の言葉が私たちの勲章』を職員間で実践することにより、職員がお互いの存在を認め合い、相手に感謝する気持ちを伝えあうことができます。当然日頃の業務の中で口に出して、感謝を伝えられればよいのですが、なかなか伝える機会がなかったり、気恥ずかしくて伝えられなかったりする職員もいるかもしれません。

そこで、職員意向調査内で感謝の気持ちを伝える・伝えられる仕組みがあれば、職員の自己効力感を高め、仕事に対するモチベーションの向上を図り、職員の自発的な行動が増えることを期待でき、そして市民から貰う「ありがとう」が増えることにつながるのではと考えています。

12月に意向調査を実施し、膨大な数の職員の分があるため、2月現在、まだ該当職員には伝えられていませんが、今年度中にはフィードバックされる予定です。初めての取り組み

であったため、実施後には手法や成果について、人事課と共に検証をしていきたいと思いません。

※参照 今年度の活動記録（他随時3人での対話実施）

- H30. 4. 24 第1回研究会（長野会場）
- H30. 5. 7 副市長インタビュー
- H30. 5. 9 チーム会議（3人プラス熊井補佐、上村補佐、山崎係長）
- H30. 5. 18 再任用職員へインタビュー
- H30. 5. 21, 22 第2回研究会（早稲田大学）
- H30. 6. 21 チーム会議（3人プラス熊井補佐、山崎係長）
- H30. 7. 3 チーム会議（3人プラス上村補佐）
- H30. 7. 5 第3回研究会（松本会場）
- H30. 7. 19～30 課長職12人にアンケート実施（胡桃）
- H30. 7. 18～8. 2 係長級6人と対話（藤森）
- H30. 7. 18～8. 2 主事、主任、主査8人と対話（安藤）
- H30. 7. 20 田川高校生徒会5人にインタビュー（胡桃、安藤）
- H30. 8. 3 吉田CS夏ゼミにて小中学生16人にインタビュー（安藤）
- H30. 8. 14 チーム会議（3人プラス熊井補佐、上村補佐）
- H30. 8. 16 チーム会議（3人）
- H30. 8. 17 人材育成プロジェクト会議にて経過報告、意見聴取
- H30. 8. 22 理事者（市長、副市長）へのプレゼンテーション
- H30. 8. 29 動画作成、打ち合わせ（3人）
- H30. 8. 30, 31 第4回研究会（早稲田大学）→台風のため中止
- H30. 8. 31 長野県有志による発表会
- H30. 9. 12 チーム会議（3人プラス熊井補佐、上村補佐）
- H30. 9. 25 チーム会議（3人）
- H30. 10. 1 人材育成プロジェクト会議にて経過報告、意見聴取
- H30. 10. 1 昨年度人材マネジメント部会提案「こどもの未来応援事業 実践研修」サポーターとして参加（藤森、安藤）
- H30. 10. 18 第4回研究会（松本会場）
- H30. 11. 24 チーム会議（3人）、人事課（熊井補佐、山崎係長）に「ありがとう」欄提案
- H30. 11. 8 チーム会議（3人プラス熊井補佐、上村補佐、山崎係長）意向調査打ち合わせ
- H30. 12. 19 伊那市役所「財政状況と自治体経営研修」に参加、「SIMいな」を実施（3人）
- H31. 1. 10 チーム会議（3人）
- H31. 1. 18 人材育成プロジェクト会議にて経過報告、意見聴取
- H31. 1. 24, 25 第5回研究会（東京会場）
- H31. 2. 2 松本市役所で開催された「SIMいな」に参加（2人）
- H31. 2. 13 チーム会議（2人）
- H31. 2. 25 チーム会議（3人）

3 次年度に向けた展望

それでは、「ありたい姿」を思い描くためには、私たちは何ができるのでしょうか。それを考えていく上で、キーワードとしては、「危機感」と「他人事ではない自分事」ではないかと思いました。各職員が将来に対して、危機感を持ち、それを他人事としてではなく、自分事として捉えること、これが「ありたい姿」としての組織に近づく一歩ではないかという思いに至りました。そのための方策として、次のアクションを考えました。

(1) 対話型シミュレーションゲーム「SIM塩尻」の検討

今年度の第2回部会において、「SIM熊本2030」を体験しました。「SIM2030」とは、対話型自治体経営シミュレーションゲームと呼ばれています。仮想自治体を舞台に、2030年までの15年の間に起こる様々な課題に対し、参加者自身が仮想自治体の部長級職員となり、チームとなって、今後起こりうる課題を、シミュレーションし、何が起きるかを体感しながら、選択の過程で生じる対立を対話により乗り越える体験をゲーム化することで、これらの現状を解決し、様々な立場・視点でまちづくりを行う“場”を創り上げるもので、自治体経営について体感できるゲームとなります。

【ゲーム説明】

高齢化により社会保障に必要な予算が増え続けるなか、どの予算を落とし、どの予算を残していくのか。そして残された予算・事業でいかに幸せな街を作っていくのか。プレイヤーは5人1組で、それぞれが架空自治体の部長として就任し、2030年までの5年ごとに迫りくる課題に対して、対話に基づく政策選択を行い、判断を積み重ねていき、「自治体としての判断（取捨選択）」を下していく。

- ① 各部長には予算と1枚1億円規模の事業カード（4又は5事業）が配られる。
- ② 迫りくる時間制限の中で、起こる課題に対し、限りある財源をどう扱うか。どんな選択を行い、どの事業を廃止するか。どういった影響が生じて、どう対応するか。
- ③ チーム内で対話を用いて事業選択をしていかなければならないが、時間制限があるため十分な選択時間もない。また時代が進むにつれて事業カードはどんどん減っていく。制限時間内に「自治体としての判断」及び「捻出元事業の決定」、「それに伴う影響への対応策の説明」ができなければ、住民の反発を招き、その費用負担は赤字債（借金）で対応することとなり、負債が5億円に達すると、財政破綻（ゲームオーバー）。
- ④ 歳入を増やす手立てではなく、ひたすら事業を落とし続けるのみ。厳しい状況の中、どんな選択をして、どんな街を目指していくのか。5人の部長が「自治体の未来」を見据え、一丸となって、対話の中でより良い選択を見出すことに意味があるゲーム。最終的に「査定役」が各班の判断について査定。

私たち3人は、この「SIM熊本」を初めて経験をして、「先を見据えた選択の必要性」「決断・そこに至るまでの過程における対話の重要性」「決断する困難」を強く感じました。また自治体によっては、この「SIM熊本」を使い、その自治体の実際の事業や状況にアレンジした「SIM〇〇(自治体名)」が全国各地で拡がりを見せていることを知りました。ゲームはツールとして取り組みやすく、対話を体感し、選択をする困難さ・重要性を肌で感じることができます。

また、本市が取り入れている事業部制ごとの予算編成時に欠けてしまいがちな視点である『市全体で考える』ことを補完できるのではないかと思い、SIMを塩尻でも実施したいと考えました。そこで「SIM塩尻2030」の作成・実施を取り組むアクションとして提案します。

【SIM塩尻2030】

塩尻市の2030年を仮想し、対話を用いて、まちづくりを行う場を体験します。そのことにより様々な効果を狙うことができます。概要は次のとおりです。

(概要)

○ ねらい

<対話の場として>

日常業務の中で対話をする場面が少ない職員がいるため、対話を体感し、それを普段の業務の中でも活かせるような場とします。

<先を見据える視点を得る>

業務に追われる中で、「将来の市民の姿」を見据えた上での、考える機会が少ないため、塩尻市の未来を考える機会とします。そして将来を考えながら、日々の業務に当たるように意識を変えていきます。

<選択の重要性を肌で感じる>

理事者の言われる「場当たりの選択では、将来取り返しのつかない事態になる恐れがある」ということを実感できるようにします。

○ 作成期間

おおむね2019年12月頃まで

○ 大まかな流れ

私たち3人と庁内マネ友で試案を作成し、企画課・財政課にも協力を仰ぎながら、試作品に改良を加えていきます。また既にSIMのオリジナル版を作成済みの自治体に助言をいただき、完成版の参考とします。

○ 実施予定

次年度1～3月中に課長向けに実施予定。

○ 人材マネジメント部会参加者との関わり

主にマネ友で構成される人材育成プロジェクト会議メンバー及び政策調整プロジェクトメンバーにご意見をもらいます。

○ 目指す姿

「SIM塩尻2030」を通じて、先を見据える視点を持ち、立ち位置を変えることのできる職員の育成を目指します。

○ 将来に向けて

「SIM塩尻2030」は将来的には、主任級職員にも体験してもらえようようなツールとしたいと考えています。実際20～30年後に組織のマネジメントを牽引していく中心は、今の35～40歳の主任級職員となります。その職員層にも早いうちに経験をしてもらうことで、先々を考えるきっかけになればと感じています。

またその際には、課長級職員には査定役として参加していただき、主任級職員にSIMを通して、自身の経験や多様な物の見方等を伝えてもらいたいと考えています。この「SIM塩尻2030」を使って、どの職層の職員も自己を高め、「ありたい姿」に一步でも近づけるツールになるよう取り組んでいきます。

また職員だけでなく、最終的には市民を巻き込んで、まちづくりにも使えるツールにしていきたいと考えています。

4 おわりに（1年間の研究を通して）

この1年間の研究活動を通して、私たち3人は多くのことに気づき、学びました。未来に対して危機感を強く感じ、他人事としてではなく、自分事として考えることのできた貴重な1年間となりました。私たち3人は、塩尻市6期生となり、すでにマネ友が多くいること、そして人事課からも理解・協力を得ることができ、研究活動しやすい状況であったことを感謝しています。組織を変えるには、まず自分から変えていかなければなりません。そのような思いをもったマネ友が市内にいることは、非常に強いアドバンテージであり、この強みを活かして、さらに思いを広げていかなければなりません。

今回の人材マネジメント研究会の最終回、本市は先進事例として発表の場を得る事ができました。これは、全国的にも他市町村から注目される、注目されているという事だと感じました。

人材マネジメント研究会の事務局からも「塩尻市さん、そろそろ独り立ちする時期ですよ」と期待を込めて言われました。

我々自治体職員は、よほどの事がなければ失職しないこともあり、組織のため、市民のためという意識が薄れてしまう傾向があるかもしれません。そこから「他人事」として捉えてしまいがちになります。将来を見据えることができれば、組織改革・自治体経営は決して「他人事」ではなく、「自分事」になります。そのような思いを持った職員が広がっていくように今後も、「塩尻市」として研究活動を続けていくことを決意し、まとめてさせていただきます。

[参考文献]「自治体の“台所”事情 “財政が厳しい”ってどういうこと？」今村寛著
(福岡市職員 SIMふくおか創設者)

(付記) 参加者の思い

「自分は次に何をしようか？」

胡桃 慶三

塩尻市としては、第6期となる人材マネジメント研究会に参加し、強く印象に残った事、自身が感じた事などを記してみたいと思います。

「諦めた公務員」

昨年5月に、人材マネジメント研究会の初期段階での活動で、現状把握をするために過去から現在の行政運営等を、市のキーパーソンにヒアリングを行う事とし、理事者との面談を行いました。その中で、副市長が言われた「諦めた職員ほど強い者はない」という言葉はとても印象に残る言葉でした。これは、昇進・昇格を望まなければ、法を犯すような事を行わない限り失職しないという「負」の考えの極みです。しかし、この考え方をしている者がもし居たとしても、通用しない時代になっていると考えます。

現在働いているすべての方は、これまで「人口増加」「高度経済成長」しか知らない環境で働いてきました。「リーダーシップ」が尊ばれ、「はい。か、YES」、非効率な残業を「良」とした時代が長く続いてきました。しかし、既に日本は「少子高齢化」、「経済成長の鈍化又は衰退」の時期に入っているにも関わらず、身近にその「マイナス」が明らかな形で見えないがゆえに、「危機感」を感じる事が出来ない、又は「そんなはずはない」と、気づかぬ振りをしているのではないのでしょうか？「人口が減る」という事は「公務員数も減る」という事です。更に税収入や交付金等の増加は見込めず、行政運営は益々厳しい時代になると予想するのは容易い事です。「漫然とした仕事の日々」では将来は見えています。

20年後、AIやRPAが発達・普及すれば、庁内等で事務作業を行っている、半分以上の職員が不要となり、様々な分野でのクリエイターが生き残る時代が到来するのでしょうか。

個々のスキルを活かし、効率よく他と連携し業務を行うか。正にそれを意識しながらマネジメントするのが「課長」の役割なのでしょう。

カナメは課長。

さて、自分は次に何をしようか？

「大事なものは日々の実践」

藤森 あづさ

人材マネジメント部会に参加した当初、私自身は、係長になりやっと1年が経ったところで日が浅く、日常の業務も係のマネジメントも、日々試行錯誤で余裕がない毎日を過ごしていました。

そこへ、部会への参加が決まり、今年度については「地域経営」と「社会変化」の視点が加わると聞き、自分のような者がそのような壮大なテーマが扱えるのかと不安ばかりが先立っていたスタートでした。

しかし、部会が始まってみると、そこで耳にしたのは、聞き覚えのあるフレーズや考え方でした。それは、現在の上司である課長が日々職場で、呼び掛けていたり、実践していたりすることだったのです。上司は、部会経験者であり、職場では常に対話を行い、目標を共有し、課題があれば、要因を分析し、どうしていけばいいか皆で考え、課題を解決するために必要があれば、課の枠を超えてネットワークを拡げ、協力して取り組んでいます。まさに、人材マネジメント部会の基本的な精神が職場にも浸透していたのです。

その後、今年度の参加者3人での対話や、部会の先輩方、庁内の職員、他の市町村の職員等との対話や一年間の部会での研究を通じて、気がつき、学んだことは、「意識を変え、皆と協力すれば、困難なことも打開できるかもしれない」ということであり、不安ばかりが募っていた自分に希望と自信を与えてもらいました。

目まぐるしく変化する社会情勢の中、私達自治体職員に課せられている課題は複雑で多様化し、その責任は大きいですが、経営理念にある市民からもらう「ありがとう」、ひいては市民の益のために、今よりも少しでも良い方へという現状改善意識と、悪いところばかりを見て、ただ批判するのではなく、良い点や強みを生かし、周りへの感謝の心を持つ、そのような意識を日々持ち続けたいと感じました。

また、第5回研究会の際にNPO法人テラ・ルネッサンスの鬼丸代表が、国際協力の事例の中で、「(元少年兵が) 安心が生まれると勇気が生まれ、チャレンジをしようとする。勇気が生まれると自尊心が高まる。今日必要とされた、誰かの役に立つことができたと思えることが次の活力になる」とおっしゃっていたことが、とても心に響き、自分の職場にも当てはまると思いました。職場が安心して働くことができる場であれば、職員それぞれがチャレンジすることができ、やりがいにつながっていくと思います。私はそんな職場を目指し、チャレンジを後押ししていきたいです。

人材マネジメント部会参加という貴重な経験と、対話を重ねた仲間を得たというチャンスをいただき、得たことを、今後も自らが進んで示し、日々の業務に継続的に生かし、周りにも拡げていきたいと思っています。

「小さな一歩」

安藤 寿秀

塩尻市では人材マネジメント部会の参加は、私たちが6期目となりました。ちょうど6年目前に、市長が提示した市役所経営理念については知っていましたが、人材マネジメント部会のマネ友が行っていた活動については、深く知らず、組織や塩尻市の将来について考える機会もほとんどなく「他人事」でした。私は今年度に主任に昇格し、そこで部会参加への声掛けがあったため参加したので、どちらかというとな消極的な参加になります。部会が始まった当初は、一年間を掛けての活動であり、活動内容もいまいち理解できず、また異動したばかりという環境もあり、不安ばかりのスタートとなりました。

しかし部会が進むにつれて、危機感を感じることもとなりました。それは塩尻市の「ありたい姿」を考えるときに、将来の社会情勢やAIなどの技術革新により、職員数は減り、人口

減少により税収も減るということを改めて理解し、危機感とともに、自分が「ありたい姿」に向けて何をしないといけないかという課題に痛感しました。ここでようやく「他人事」ではなく、「自分事」として捉えることができました。人は危機感を感じなければ、行動することはしません。この危機感を抱けたことは私にとってターニングポイントになったかと思います。

一年間の活動で、組織のありたい姿を目指すためには、マネジメントの手法は非常に大切だと理解しました。またそのマネジメントの中心は課長となるというお話は、出馬部会長からもお聞きしました。ただ私のような主任級以下でも将来について考えていかなければならないと今回の部会を通して強く感じています。30年後の組織の中心となるのは、今の20代・30代の職員です。将来を意識する・しないでは、ありたい姿により近づくのは一目瞭然であり、将来を意識しないで業務を行い、30年後に自治体として破綻してしまってもう手遅れになってしまいます。そのためにも今できること・考えることを私なりに継続していきたいと思います。

最後の部会時にNPO法人テラ・ルネッサンスの鬼丸代表が紛争問題について講演した際に「紛争問題に対して自分は何もできない。だけど周りの人に伝えることはできる。」この言葉が非常に印象に残っています。自治体職員は多様な課題に対応するため業務量も増え、余裕のない環境ですが、将来を考えて「今」を過ごすことが大切です。私が今回の研究で感じたことを少しでもまわりに伝え広げていければと思います。「部会の研究に終わりはない」と何度も幹事団のみなさんからお聞きしましたが、まさに実感しています。この1年間の研究を糧に今後活かしていきます。小さな一歩でも踏み出してみます。