

## 2018 年度 人材マネジメント部会 共同論文

長野県 箕輪町 参加者：柴宮 賢吾、潮田 孝則、三澤 直樹

### 1 はじめに

「人材マネジメント部会」で学び、職員としての目指す方向性や、それに向かったの取組（アクション）によってもたらすであろう効果が、職場の中において一部にしか浸透していないことに気づかされました。

というのは、第1回の長野会場に参加し課題が出たところで私たちは、「与えられた内容について考え、対話をしながら進めていくことで職員の意識が高まり、3人の中で考えた取組みを職員間で実行するものだ。」と過去数年の取組等を見る中で理解したつもりで、今後の1年間の活動について検討を進めていました。

ところが、第2回の東京会場へ参加し、幹事の皆様からの講義を受け、その後のダイアログの中で、「私たちは、過去10年間のマネ友の目指してきた物を理解しておらず、それは他の職員も同様なのではないか。下手したらマネ友の中でも違った解釈の元で取組んでいたのではないか?」という疑問が生まれ、このまま進んでは取組だけがクローズアップされ、終わってしまうのではないかという心配が生まれました。

その後のマネ友から話をお聞きする中でその疑問は間違っていないことが確認されました。

それから私たちは少なかった話し合いの場を徐々に増やし、気付けば対話することで考えが整理でき、自然と次へのステップが導かれるようになってきました。

### 2 活動概要と経過

昨年度までの取組内容を確認したところ、主に「情報共有」や「職員の意識を高める」、「お互いを認め合う」ことに取組んでおり、「目的」ではなく「手段」を中心とした事例が多いことに気付きました。こういった状況であったため、目的が明確ではなく、最終的にどこを目指していくのか不明なまま今年度がスタートしていました。しかし、次の取組みを行うことで、自分たちがどこに向かい何を考えるべきか気付いてきました。

#### （年代別職員との対話）

4月から今まで進めていた今年度の取組みの中で1番印象に残っている内容は、年代別の職員と対話して気付いたことでした。2、3年目の職員は全体が見えていないため目の前のことでいっぱいになっていること、中堅の30代職員は現状に不満があり、もっとしっかり業務を進めていきたいこと、50歳代の課長は知らない職員同士ではないため、ある程度コミュニケーションが取れているのではないかということ、それぞれの考え方が対話の中から得られ、今後目指すありたい姿に向け進めていくために確認しておくべき内容であったと思っています。

### (20年後のありたい姿についての対話)

参加者 3 人で共有していたありたい姿について、理事者や過去の人材マネジメント参加者、中堅職員、人事系の職員等と対話したところ、地域課題を地元地域ですぐに解決できる方法が 1 番だと思っていましたが、今後職員も減り、地域課題をどのようにしたらスムーズに解決できるかというテーマに対して、対話の中から得られたものは、「まず地域をよく知る事」そのうえで、「職員がすぐに連携して地域のことに対応する」という 1 つの流れが出てきました。この内容を 20 年後のビジョン・ありたい姿という「目標」にすることで、それを進めるための「手段」を考えるべきだという結果になりました。

### (ありたい姿の内容を整理)

対話の中からありたい姿の内容を町職員全体で共有するため、他の意味に捉えられないようにわかりやすい言葉に置き換え、シンプルに理解しやすい内容にしました。

### 【20年後の地域・組織・人材ビジョン、ありたい姿を見直した内容】

① 地域コミュニティを活発にする。

⇒ 自分の住む地域へ自分事として取り組むようになる。

② 役場の機能は地域単位でまとめ、地域課題 解決型にする。

⇒ 地域で起きている課題を役場内でスピーディーに共有し、共通認識にする。  
意識付けを同じにする。

③ より 専門的かつ 総合的な業務を行う人材を育成する。

⇒ 役に立つ人、職員。幅広い視点で、行政・住民を越えて。  
物事をうまく処理できる人物。

## 3 見出した成果、創り出した変化

20 年後のビジョン・ありたい姿のキーワードを対話の中から得られ、それを「目標」とすることができたため、この内容を次年度以降も共有し、これを進めるためには、まず職員ができることに取り組むことが大事だと考えています。

今まで取組んできたコミュニケーションを取るための手段だけでなく、業務に生かせるところまでたどり着かなければ、今後も人材マネジメント部会に参加したとしても同じに結果になってしまうのではないかとわかったことがよかったと思っています。

そうでなければ、今回もアクションプランで職員同士の意識を高める取り組みを行うものの、一部の職員が参加するだけの取組で終わった可能性があります。

## 4 次年度に向けた展望、自分達としての取組みシナリオ

自分たちが今後行うべきことは、マネ友とともにまず次の参加者を含めた同志を「チーム化」して、少しずつ賛同者を増やしていくことだと考えています。そこに参加してくれ

る人に役割を与え、どこかに関わりを持った状態で進んでいくことだと思います。反対意見が出ることや、静観したままの職員もいるかとは思いますが、直近で参加した職員が同じ方向に向かうこと、同じ目標でいられるように取組みます。

## 5 1年後に目指す状態と創り出したい変化

まずは職員が地元地域に出向き、そこにいる住民や地域の役員の方と話して、何を考えて何をしようとしているのかを感じるのが1番だと思います。地元出身でない若い職員もいるため、箕輪町の中にあるそれぞれの地域の位置や特色、当たり前ことから学ばなければなりません。まずできることから第1歩目をスタートします。

また、既存の制度や仕組みを活用し、小さな情報であっても職員が共通の認識にするための取組みを行いたいです。新しく作ること、行うことばかりでなく、今すぐにもできることも多くあるという意見がありましたので、まず第1歩目として踏み出すことができるということが1番必要なことだと思います。

## 6 最後に

今回感じたこと、気付いたことを伝えていき、これで終わりにならないよう取組んでいきたいと思っています。いつかありたい姿を迎えられ、充実した職場環境でよりよいまちづくりができる日が来ることを信じて業務を行います。

北川所長様をはじめ、幹事の皆様、関係者の皆様には、このような機会を与えていただきありがとうございました。

### 【付記】

#### (柴宮 賢吾)

何かやりたいと思った時に私は「金が無い、時間が無い、人もいない。」とできない理由を並べ、諦めるような思考をしていました。

研修の最初の方で、「ありたい姿になろうとする前に湧き起こる不安、恐れ、諦めは何か?」「これらを乗り越える為にあなたはどうする?」という問いがありました。また共感者を増やそうという話をいただきました。

それから私は、「声に出す」「書いてみる」「対話をしてみる」ことを意識的に行うようにしました。対話をすることにより、自分の考えが整理できること、相手の考えも知ることができるという事に気づきました。

私たちのありたい姿として掲げた「地域課題 解決型にする」には、実際に何が起きているのかを把握し、それを解決するにまずは何をすべきかを考え、行動に移すことにより立てた仮説を検証することが必要だと思います。

その為に私がすべきことは地域に飛び込むことだと考えました。「ずく」を出してやってみます。

#### (潮田 孝則)

将来の「ありたい姿」を考え、現状を分析し、そしてその「ありたい姿」へ向けてどのように行動に移して行けば良いのかということを今回の研修で取り組んだ訳ですが、この研修に取り組む中で、今まで住民目線で仕事が出来ていたのかを強く考えさせられました。

高齢化・少子化などの社会情勢、時代の著しい変化が進む中、住民の皆様が求める行政の在り方、満足のいく行政サービスも驚くほどのスピードで変化し続けています。そのような状況に加え、正規職員の減少が進み、本当に必要な業務の洗い出しや見直し、行政以外に委託可能な業務は積極的に委託するなどの手段が必要であり、それを実現するためには、課や係など役場の組織内はもちろんのこと、行政以外の組織との連携を強化していくことが、より良い住民サービスに繋がっていくとともに、時代の変化に対応していくことが可能であると感じています。

また、研修当初、私は全くと言って良いほど過去の取り組みを理解しておらず、先輩方・マネ友との繋がりという部分が欠けていたと感じました。特にコミュニケーションを充実させる取り組みや共有は継続していく必要があります。論文中に記載のとおり、まずはその「1 歩目」ということで行動し、2 歩目、3 歩目と順調に「ありたい姿」へ階段を上っていけるよう取り組みを行っていきたいと考えます。

あわせて、余談ですが今回の研修に参加させていただいたことで、他自治体の皆様との交流・情報交換の場となり、参考となる意見を多く聞くことができました。今後も他自治体・マネ友との交流を続け、組織・人材のありたい姿へ向けた取り組みの実施に加え、業務上においてお互いに参考となる情報交換が出来る関係を築いていきたいと思えます。

最後になりましたが、北川所長様をはじめ、幹事及び関係者の皆様には大変お世話になりました。ありがとうございました。

#### (三澤 直樹)

どういう状況になるか先読みがしっかりできていないため、新しい時代を迎えているにも関わらず、目の前に迫る業務という壁に立ち向かい、どう対応するかで精一杯な状況でした。

目先の業務だけを考えていた自分にとって、この 1 年間の研修で、気付いたこと、学んだことはたくさんありました。

住民からの要望が増える中で、業務を行う職員が減らされる実態にどう向き合っていくか。こういう状況だからこそ、すぐに職員が集まり、情報を共有し、スピード感を上げて仕事をしていく必要があるのではないかと思います。

「20 年後のビジョン」や「ありたい姿」のテーマについて、対話によって導かれたもの

がいくつかありました。まずはこの内容を共有し、目指す姿を同じものにしないと方向性が変わってしまい、対話で内容を深めても意味がないと思いました。

まず、確実に1歩目を踏み出し、20年後のありたい姿に近づくことができるように、職員としてできることを取り組んでいきたいと思います。