2018
静岡県小山町

早稲田大学マニュフェスト研究所
人材マネジメント部会　共同論文

夏合宿動画オープニング（ドローンから小山町役場）

岩瀬貴雅

（企画総務部シティプロモーション推進課）

梶　大輔

（企画総務部総務課）

田代絵吏

（企画総務部町長戦略課）

目次

はじめに　・・・

はじめに

この論文は、2019 年度早稲田マニュフェスト研究所人材マネジメント部会へ静岡県小山町から参加した職員（第 1 期生）が、この 1 年間の成果と今後について研究論文としてまとめるものです。

私たち小山町では、当町独自の政策形成能力向上研修として「鉞創塾（えっそうじゅく）」を平成 24 年度から開催してきました。「鉞創塾」は、若手職員の政策提言の場として、込山町長が塾頭として開催され、年間を通して「町の課題」の抽出から始まり、その中から「町のあるべき姿」を描き出し、様々な情報収集、分析、視察などを通じて政策としてまとめ上げ、特別職を含めた職員や町民に提言として発表をしていくものであります。それら提言は、具体的に町長に認められ、実現や予算化された事業もあります。参加する職員は苦労も多いですが、町のことを真剣に考え、施策として提言することの難しさや町のあるべき姿を描く重要性などを学んでいきます。

そのような当町の状況の中、2019 年度から早稲田マニュフェスト研究所人材マネジメント部会へ職員を派遣することが決まり、私たち 3 人が第 1 期生として選ばれました。当初、「人材マネジメント」とはどんなことであるか想像もつかず、指名されるがまま参加をしてしまったと、この 1 年間を振り返ると思いだされます。ただ、第 1 回目に参加し**「今の現実を変えるための具体的な策を考える場」「私たち自身が地域を経営していく人材となる」、そのための「研究の場である」**との認識を植え付けられ、自分たちに課されたものの重大さに気づかされました。

そんな第 1 回目の印象から、この一年間に私たち 3 人が様々な人との「対話」や現状分析を通して「小山町のありたい姿」をどれだけ描き行動に移すことができたのか。わずかな結果しか残せなかったかもしれないが、今後の小山町又は小山町役場の未来のために共同論文としてまとめます。

部会は「研修会」ではなく「研究会」

■「研修」⇒目的：知識の伝達
- 業務に必要な知識やスキルを身につける
- 最新の考え方や事例を知る

■「研究」⇒目的：行動の変容
- 自ら学び、成長し、変わる
- 「対話」を通じた「経験学習」
  実践→修羅場の経験→振り返り→一皮むける
- 「対話」を通して、硬直化したものの考え方、思考形式、行動様式を学び直していく

１　第１回研究会　～私たちの現状を、対話を通じて実際の気づきへ～

▮第１回研究会を通して

第１回研究会では、鬼澤部会代行からこの部会が大切にするキーワードとして、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」「そして一歩前に踏み出す」が示され、地方創生の本丸は「人材」と「組織」であると東京会場に集まった100名以上の自治体職員が真剣にその話に聞き入った。

私たちもこのキーワードの意義や大切さは、ぼんやりと理解することは出来たが、実際にその行動ができるか、これから自分たちは何をするのだろうかと逆に多くの不安も感じた。

また、佐藤幹事からは「ダイアローグ（対話）」の意味、伊藤幹事からは「地域を『経営』する」意味について講義を頂き、普段、言葉としては理解しているものの、正しく、その意味を理解していないことの多さに気付かされた。

そして、午後に行われた「対話型シュミレーションゲーム『SIM熊本』」では、初めて会った他自治体職員とグループを組み、対話を通して仮想の市を経営し、その結果について幹事団やマネ友から意見を頂いた。そこで感じたことは、やはり私たちは知らず知らずの間に思い込みや目先の価値だけで物事を判断しがちであるということである。より大きな価値前提（ありたい姿）や過去や前例に捉われない考え方で、相手の話を聴くことの重要性を感じることができた。

▮インタビューシート作成

不安や気付きを得ながら終了した第１回研究会で出された課題は、自分たち自治体のインタビューシート（現在、過去、なりゆきの未来）作成であった。そこで私たちは、私たちの知らない30年前の小山町役場を知る職員である部長級の職員（3人）にインタビューシートへの協力を仰ぐこととした。そして、私たちは、このインタビューシートをまとめる中で、以下のようなことを部長級の職員が想い感じていることに気づかされた。

▽現在▽

✓年功序列より能力主義、成果主義になった。
✓職員の事務の進め方はスピード感があるが手法に疑問を感じる部分もある。
✓若手職員は、職員数が減ったことにより担当業務の全てを任されることもあり大変であるが、与えられた範囲以外に手を出さない傾向がある。
✓既存施設の老朽化が著しい。
✓税収は微増しているが、ふるさと納税が財政に大きく影響を与えている。
✓情報に関する技術や設備の大きく進展した。

✓職員間の関係は良好である。
✓住民との関係は良好だが、事業を進める上で丁寧な説明を求める声が増加した。

▽過去（30 年前）▽

✓職員数が現在よりも多く業務量に対し過剰気味であると感じていた。
✓職員数が多いことにより、組織が安定し、役職の役割（特に係長が係の業務を掌握し管理）が明確であった。
✓安定した財政であり、財政調整基金が潤沢であった。
✓情報収集は、人（人脈）が重要であった。
✓職員間の関係は、30 年前も変わらず良好であったが、スポーツ活動などが盛んであった。

▽なりゆきの未来（30 年後）▽

✓女性職員主導になっている。
✓適材適所により少ない職員で最大の効果を実現する。
✓今と変わらない職員の姿勢、能力を維持してほしい。
✓公共施設の維持補修だけで精一杯か。もしくは民間や近隣自治体と共同運営も。
✓工業団地や定住人口増大により税収は向上する。
✓情報技術の進展で業務全体のあり方が変わる。
✓人間関係は全体的に希薄になっていくと思うが、本質的な部分は変わらないのでは。

▮インタビューシート作成後の所感

今回部会に参加した私たち 3 人は、職員が毎年減っていく時代もしくは職員が最大限に減った時代に入庁した世代であり、30 年前の業務量に対して職員が過剰気味である感覚は知り得ることができないが、係長（現在では班長）が係内の業務を把握管理されている組織は、現在の班長がープレーヤーでなければ業務が進まない現状からすると魅力的であった。また、小規模自治体であるためか、職員間や住民との関係は、現在でも 30 年前からあまり変化することなく良好な状況であり、今後も部長級職員はその状況が続くことを願っていると感じた。そして、今後、公共施設の維持管理など種々課題もあるが、職員がスピード感を持って積極的な業務を遂行するとともに住民に対してより丁寧な姿勢も必要とされていると感じることができた。

これらのことは、私たちがこれまで感覚では何となく分かっていたことかもしれないが、実際に話を聴くことによって、改めて認識できることであり、自分たちの組織の状況やあり方を現実として捉えることができたのではないかと思う。

2　第 2 回研究会　～多くの自治体職員との対話から気づく～

▮第 2 回研究会を通して

第 2 回研究会は、早稲田会場での全体研修であった。全国から 100 自治体を超え 300 人以上の自治体職員が一堂に会する場に参加できただけでもある意味大変有意義なものであった。

出馬部会長の講義では、経営ができる組織には、経営者を頂点とした課長の人材マネジメント力の重要性を感じ、私たち自身も、ちょっとしたコミュニケーションや自らの枠を小さくせず枠から飛び出ることで人間関係を作って行かなければならないと意識することができた。

そして、第 2 回研究会の最大の成果は、多くの自治体職員との出会いであり、対話であり、そこで生まれた気づきではないかと思う。ある意味同業者である自治体職員との対話の為、話がしやすいところも当然あるが、組織の規模が違えども同じ悩みを持つ方の意見や大きな組織だから生まれる悩み。合併した市だからこそ抱える問題など。やはり、対話をしてみなくては分からないことや対話をして共有することではっきりと見えてくることなど、人と話をする、人の話を聴くことの大切さを改めて実感した。

▮インタビューシートの掘り下げ

対話することの重要さを改めて認識することができた第 2 回研究会で出された課題は、インタビューシートの更なる掘り下げであった。そこで、まず私たちは更なる対話をするため、若手職員 3 名と課長補佐級 4 名からインタビューシート（なりゆきの未来）への協力を仰いだ。若手職員には、「なりゆきの未来」では少し答えにくい面もあると考え、「30 年後、どんな小山町役場になっていたら良いか」でも良いので意見をもらうことにした。そこで出た意見や考えを以下の表にまとめる。

■表 1　課長補佐級職員の「なりゆきの未来（30 年後）」

資本	なりゆきの未来（30 年後）
ヒト	・専門性を持った職員と幅広い視野を持った職員と 2 極化するのでは。 ・現状の職員構成は、年齢層に大きなばらつきがあるため、今後、定員適正化計画をしっかり見直して、長期的にバランスのとれた職員構成（年齢構成）となって欲しい。 ・定期異動を全否定するわけではないが、業務分担のスリム化を図る上でも、その道のプロフェッショナルとするような配置を推進してほしい。

	・団塊の世代がいなくなり、団塊ジュニアが後期高齢者となることから、人口と生産年齢の急減により改めて職員削減、事務合理化（分離）が進む。 ・町の職員とどの市町村でも実施している行政事務や施設管理を受け持つ法人等の職員に分かれる。 ・町の職員は高い専門性を持つ人材を育成したい。勤務時間外においては、地域ＮＰＯ等に積極的に参加させ、地域コミュニティの下支えをする。 ・魅力ある職にしなければ、行政機関の優秀な担い手そのものがいなくなる。 ・小山町に暮らす人が快適に生活できるようサポートする、サービス業である意識を持った職員だらけになるといいと思います。
モノ	・施設の維持管理が重くのしかかる。道路橋梁水道管などすぐに対応しなければならない施設の修繕に追われる。 ・近年建設した多くの施設の維持管理費が非常に重くのしかかってきそう。 ・小学校は地域の文化そのものなので統合のハードルは高いと考えるが、中学校に関しては、生徒の学力向上や魅力ある部活動の維持継続のためにも、絶対に統合すべき。 ・学校も含め利用者は半減するが、利用をやめても跡地利用ができないため、維持又は改築によりそのまま利用が続く。しかし、維持管理業務にあたる事業者や人の確保、学校・保育園等では教員等の確保がさらに課題となる。
カネ	・税収が増加するのはほんの一時的で、財政難が続くと思う ・更なる少子高齢化の影響により、『扶助費』の増大は免れない。 ・工業団地の開発をはじめとする企業誘致等、現在、種をまいている事業がことごとく大きな花を咲かせていてくれることを切に願う！ ・ゴルフ人口・生産年齢の減少により、ゴルフ場等のレジャー施設は半減。自衛官や企業経済活動も半減。撤退等も相次ぎ、税収は２０億程度まで下がる。
情報	・ＳＮＳは、現在より飛躍的に進歩していると思うが、今以上の高いセキュリティ対策が必須。 ・広報紙や各種お知らせ等が、各戸に設置されたタブレットに配信される等、エコで便利になる分、Face to Face のお付き合

	いは激減する。 ・30 年後も飲みニケーションは大事にしたいです！ ・国の制度や仕組みに変更がないため、ＩＣＴ化により事務のあり方は変わらない。 ・政策・事業実施にあたっては、今以上に担当者や管理者が関係者と直接関わり、住民による計画案の検討と実施が中心となる。また、個々の情報発信があたりまえとなっている。
関係	・現在ですら、地域活動、運動会、防災訓練には出たくないという人が増えてきており、30 年後の地域コミュニティは一体どうなってしまうのだろうと、正直なところ不安しかない。 ・30 年後、住民からのニーズ・要望は、現在より多様化・高度化しているはず。行政として、何をどこまでやるべきか、しっかり見極める必要がある。 ・団塊の世代がいなくなり、社会のあるべき姿像に対する考え方が大きく変わっている。 ・移住者の割合の増加により、人と人とのつながり、社会関係性は大きく変革し、多様性の深度が深くなる。 このため、画一的な対応や実施が困難となるが、財政の縮小もあり、行政による解決ではなく、あらためてコミュニティ単位で検討し決定する仕組みにせざるを得なくなる。 ・職員は日頃から住民としてＮＰＯ活動などに積極的に関わる。

■表 2　若手職員の「なりゆきの未来【なりたい未来】(30 年後)」

資本	なりゆきの未来【なりたい未来】(30 年後)
ヒト	・職員に何を期待しているのか分かる人事になる。 ・法令や例規を意識できる職員が増えている。 ・女性幹部の増加。 ・全体の高齢化による役職不足。 ・コミュニケーション能力が高くなっている。 ・語学に堪能になる。 ・デジタル社会のため能力格差が生じる。 ・限られた勤務時間の中で効率よく業務をこなせるようになる。 ・残業＝仕事ができない人、かっこ悪いみたいな風潮になっている。 ・Ａｉ指示のもと人間が動く社会 ・仕事の多様化（専門性）

	・主体的に動き、守備範囲を広くして仕事をする。また、ワークライフバランスが実現されているとよい。 ・Ａｉによる人事評価 ・仕事の多様化（専門性） ・意味もなく前例を踏襲しない。 ・アンドロイドの導入 ・多様性を持った職員の育成から専門性を持ったその分野でのスペシャリストの人材育成が進んで、一人で多くの業務をこなせるような環境が整っている。
モノ	・本庁舎が移転する。 ・現在稼働施設は、維持修繕費の高額化に伴い廃止 ・賃地住宅の一階が町施設といったように、官民融合施設の新築 ・維持が困難で統合が進んでいる。 ・ネットから各種証明手続きができる。 ・在宅ワークが可能になっている。 ・永久保存文書がデータ化される。 ・電動自転車・小型電気自動車等の導入 ・環境に配慮した設備が増えていそう。 ・維持管理施設の減少化 ・民間等と併用で使用されている。 ・職員の業務軽減と多様なニーズに対応できる環境が整っている。 ・コミセンや地区公民館は保育施設を兼ねている。家から近くなることで、日々の送迎や緊急時のお迎え等、育児の負担軽減と地元区民に見守られながら子育てする環境が整っている。 ・小中学校は統合され、バス通学による交通手段が整備されている。
カネ	・本社を小山町に移転する法人が続出し法人町民税が増える。 ・地優賃の安定運用に伴い税・家賃の徴収向上 ・今後税収は伸びるのではと思うが、継続的に地域づくりをしていって維持・発展していくことができると良いと思う。 ・現存公共施設の多様化
情報	・ＩＣＴは高度化していくが、現在とほとんど変化しないと考えられる。 ・至る所にある町の掲示板をデジタル化（デジタルサイネージ）

	・アナログとデジタルの融合 ・デジタル回覧板等 ・ＡＩと人間による会議 ・簡単な事務は機械がやれる時代になっていそう。 ・情報発信や伝達手段については、劇的に変化している。 ・1 家に 1 台情報端末が配布され、町の情報が一斉配信される。 ・個人の要望や申請手続きも在宅で受付が出来る。
関係	・役場という機能を果たすのに必要なコミュニケーションは取っていると思う。かつてのような友情が芽生えるかは疑問。 ・イベント等が少なくなっていくが、現在と変わらない。 ・今よりも互助会や各課の親睦会等の活動が縮小するのではと思う。そのため職員間の関係性はドライになりそう。 ・住民も協働の考え方になじみ参画している。お上意識が薄れている。行政に対する提案や発言を恐れなくなっている。 ・ＡＩ判断がより主流になるため、希薄になる。 ・仕組みが変わったり新しい機器が導入されたりして、来庁しなくても様々なサービスが受けられるようになると思う＝関係性が希薄になると思う。 ・IOT 社会が加速するため、希薄する一方、時代に合った団体が組織される。（ねお青年団等） ・生活が多様化し、地域の繋がりが弱くなる。 ・職員同士の関係は希薄になり、互助会の親睦事業、奨励部の活動はなくなっている。 ・職員と住民の関係は高齢化が進むことにより、高齢者との繋がりが増加して、ニーズの多様性も生まれ、より深い繋がりが生まれている。

▮インタビューシート掘り下げ後の所感

今回、部長級とは異なる年齢層の職員に意見を聴いた結果、気づいた点を以下にまとめる。

◇部長級と異なる視点

〇専門性が高い職員がより求められる。

〇職員の関係性は希薄になる。

〇職員の役場組織以外での活動が必要である。

〇地域コミュニティー維持への不安

◆部長級と同様な視点

●公共施設の民間との共同利用

●情報技術の進展による業務等の変化

当然、年代によって異なる未来を描く部分がある。しかし、これらを対話により互いに解決策（ありたい姿）を考えることが重要なのではないかと感じることができた。

3　第 3 回研究会　～更に対話することで気づき、ありたい姿を描く～

▮第 3 回研究会を通して

この研修へ送り出していただいた企画総務部長の配慮（静岡会場で県内の自治体と話すよりも東京会場の方が知らない自治体の方と会えるなどの理由）で、これまでは東京会場に参加していたが、第 3 回から事務局の要請もあり静岡会場に参加することになった。

今回も多くの対話を通して、私たちが「気づく」ためには、「本人の納得感（腑に落ちる）」が大事であり、その中で腑に落ちるという体験が、次のステップや考えにつながるのではと感じた。そして、その体験こそが「対話」なのだと。

▮キーパーソンへのインタビュー

夏合宿に向けキーパーソンからのインタビューをという課題が出された。

私たちが今、この研究で町や地域のありたい姿を描くためには、どうしてもお話を伺わなくてはならない方がいる。込山小山町長である。現在の小山町は良い意味のトップダウン型の組織体である。トップダウンによるスピード感と今必要なことに集中的に取り組める体制ができている。その町長と対話をせずには「ありたい姿」は描けないと 3 人とも考えていた。

偶然にも、田代は現秘書担当、岩瀬も前秘書担当だったため、多忙な町長のスケジュールの合間を見つけアポをとり、町長室で対話をさせて頂いた。

町長との対話をまとめると以下のとおり。

■表 3　町長との対話まとめ

私たちからの質問	町長からの意見
Q. 町長が、小山町職員に一番足りないと思うことは？	・井の中の蛙である職員が多い。もっともっと外へ出てみるべき。 ・攻めの行政運営をして欲しい。 ・予算の考え方を 3 年ぐらいの長いスパンで見通すべき。 ・各課へ自由度の高い予算付けや課長を選べたら職員の意識が変わっていくのではないか。

Q.町長は職員がどのような能力を伸ばしていくべきだと思いますか。	・町の職員は皆まじめ。 ・数字として結果のない世界でどう頑張っていけるか。 ・公務員としての存在価値を示せるか。
Q.町長は20年後小山町役場がどのような組織であるべきと思いますか。	・超高齢化への対応として、職員数を減らし、アウトソーシングせざるを得ないのではないか。 ・教育、保育などの施設も公設民営とする。
Q.女性活躍	・これからどんどん女性には活躍していって欲しい。 ・それなりのポジションを女性に与えるが、なかなか女性のやる気が感じられない。 ・どうしたら女性がもっと活躍できるか模索中。

続いて、これまでは内部の職員と対話する機会が多かったが、私たち組織を外部の方から見るとどのように見えるのだろうとの考えから、2つの対話の機会を設けた。

ひとつは、現在、静岡県から副町長として赴任頂いている杉本副町長との対話である。県の職員から見た私たち小山町職員の姿を伺った。

■表4　杉本副町長との対話まとめ

私たちからの質問	杉本副町長からの意見
Q.小山町職員の良いところは。	・前向きな姿勢 ・全体的に行動力があって、スピード感もある。
Q.小山町職員の足りない部分は。	・もっと住民に対して説明する力や説明することの重要性を理解していって欲しい。

もうひとつは、最近、小山町では採用年齢の上限が40歳までとなっているため、30代後半で採用された職員も多い。その職員から、小山町役場と民間企業の組織の違いなどについて対話をすることで、見えてくることがあるのではと考え対話を実施した。

■表5　採用1～2年目職員（民間企業経験者）との対話まとめ

私たちからの質問	職員からの意見
Q.民間との違いは。	・無駄な書類、決裁が多い。
Q.なぜ、職員に？	・安定　・退職手当　・町のため
Q.今後小山町はどうなると思うか？	・考えたこともなかった。

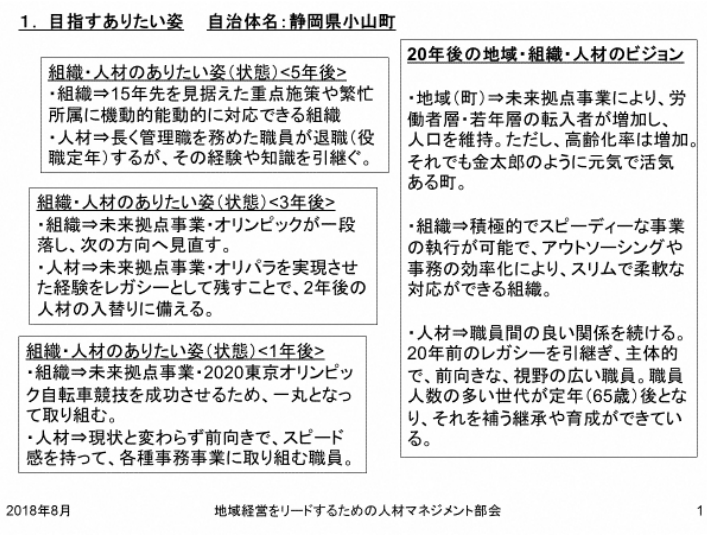
4　夏合宿　～「気づき」⇒「ありたい姿」⇒「アクション」へ～

▮夏合宿の中止に伴う動画作成

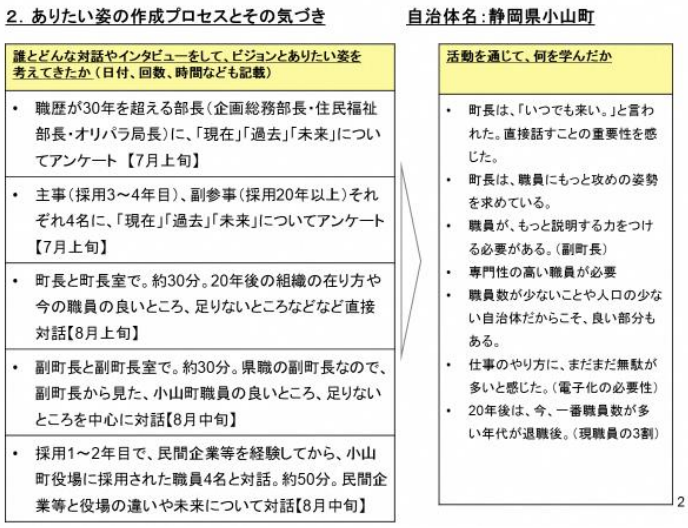
8 月末の夏合宿が、台風の影響で中止になったことにより、動画作成というミッションが私たちに追加された。ここまでの対話（研究）結果を、シートにまとめるとともに、動画ってどんな感じで仕上げるの？との不安を抱きつつ、3 人での対話を進めた。

以下、夏合宿用に 3 人で対話した結果。

◆図 1（目指すありたい姿）



◆図 2（ありたい姿の作成プロセスとその気づき）



◆図３（組織・人事の現状）

３．組織・人材の現状把握　　**自治体名：静岡県小山町**

組織・人材のありたい姿（状態）
※シート①に記載済

アクション
プラン
※シート⑤に記載

組織・人材の現状
★組織
@現状⇒重点施策（未来拠点事業・オリンピックパラリンピック事業）を実現させるため精力的に組織改編し、積極的に各種事業に取り組んでいる。大量退職に備え、定員適正化計画を見直し、職員数が増加（H28年度218人⇒H30年度235人）。一方、積極的な事業の推進が見られない事業もある。
@理由⇒人口対策や特定事業は町の喫緊の課題であり、それを実現させるためには、スピード感を持って専門に事業へ取り組む組織が必要。
@メリット・デメリット⇒重点施策へ多くの人・モノ・金を投入することが可能となり、事業進捗に役立つ。*重点施策を進めるとともに将来スリムで効果的な組織を目指す必要もあり、矛盾する部分もある。人件費や公共施設維持費は、長期にわたり負担となる。*

2018年8月　　地域経営をリードするための人材マネジメント部会　　3

３．組織・人材の現状把握　　**自治体名：静岡県小山町**

組織・人材のありたい姿（状態）
※シート①に記載済

アクション
プラン
※シート⑤に記載

組織・人材の現状
★人材
@現状⇒割愛職員2名、特定任期付職員5名を採用し、重点施策へ投入。職員の性差による職務差は減少。まじめに仕事をする職員多いが、視野の狭い職員や説明力が足りない職員がまだ多い。採用増加による若い職員の増えたが、中間層（36-43歳、全体の17%）は少なく、若い職員一人が担う職責は大きい。一番職員数が多い年代（44-51歳、全体の30%）が管理職となっている。
@理由⇒重点施策を進めるためには、専門的な能力を持った人材が必要。30年前と比較し、女性だからする業務（お茶出し等）は減った。採用に性差なし。職員の年代の波は解消できない。
@メリット・デメリット⇒割愛職員・特定任期付職員が特命事項を進捗。*若い職員には女性職員も多く（25歳以下、男女比4:6）今後の育成が課題。積極的な姿勢の欠如。事務（知識）の継承や職員ストレスの増加。管理職ポストの不足。*

2018年8月　　地域経営をリードするための人材マネジメント部会　　4

◆図 4（現状把握の作成プロセスとその気づき）

4．現状把握の作成プロセスとその気づき　自治体名：小山町

誰とどんな対話やインタビューをして、現状を把握してきたか（日付、回数、所要時間などもできるだけ記載）	活動を通じて、何を学んだか
• 職歴が30年を超える部長（企画総務部長・住民福祉部長・オリパラ局長）に、「現在」「過去」「未来」についてアンケート【7月上旬】 • 主事（採用3～4年目）、副参事（採用20年以上）それぞれ4名に、「現在」「過去」「未来」についてアンケート【7月上旬】 • 町長と町長室で。約30分。20年後の組織の在り方や今の職員の良いところ、足りないところなどなど直接対話【8月上旬】 • 副町長と副町長室で。約30分。県職の副町長なので、副町長から見た、小山町職員の良いところ、足りないところを中心に対話【8月中旬】 • 採用1～2年目で、民間企業等を経験してから、小山町役場に採用された職員4名と対話。約50分。民間企業等と役場の違いや未来について対話【8月中旬】	• 町長は、町職員の良いところはまじめにコツコツできるところだ。 • 町長は、職員一人ひとりの職員が適材適所となるよう人事配置をしている。 • 職員の3割を占める職員が40代後半に集中。 • 30年前に比較し、若い職員が業務の全てを担うことが増えている。 • 外部の人材登用（特定任期付職員等）は、メリット・デメリットあり。 • 将来の公共施設維持管理に不安がある。 • 民間企業から見ると公務員の一番の利点は「安定」である。 • 女性職員のロールモデルの必要性。

5

◆図 5（取り組むアクションの詳細）

6．取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）　自治体名：静岡県小山町

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	・今すぐに	・部長と若手職員	★今のうちだから（笑）部長と語ろう！「伝説の!?部長と語る会」（採用5年以下限定）	・オフサイトで、若手職員に集まってもらい仕事の悩みや課題についてワールドカフェ方式で意見を出してもらう。そこで出た意見を基に部長と一緒に対話する。
3人で	・今すぐに	・副参事、主任の有志と	★レジェンド職員を探せ！ そして、記録を残し、語り継ぐ！	・レジェンド職員の残した事業や知識（伝説）のプロセスを文章で残し、後世に語り継ぐ。
管理職	・今すぐに	・部下と	★俺の背中を見て育て！	・交渉事や打合せには必ず部下を連れて行くことで、事業等の進め方を部下に伝えることができる。また、仕事を通じてコミュニケーションの場にもなる。

7

私たち 3 人がまとめた「目指すありたい姿」の根底は、「小山町職員は、今の町の現状から 20 年後も一歩も引き下がることは許されない。」という思いがある。

短期的には、2020 年東京オリンピック・パラリンピックの自転車競技を成功させること。中長期的には、「未来拠点事業」として新東名高速道路延伸に合わせた大型工業団地の開発や宅地供給を成功させ定住人口を増やすことなど。すでに 20 年後の小山町のありたい姿は、込山町長の手腕により具体的に示されている。

これを実現させるために何が出来るか、何をしなければいけないのか、そして、今後組織に起こるであろう事を予測し、今から出来ることは何かないか、そんな視点で取り組むアクションを作成した。

◆図 6（動画オープニングの一コマ）

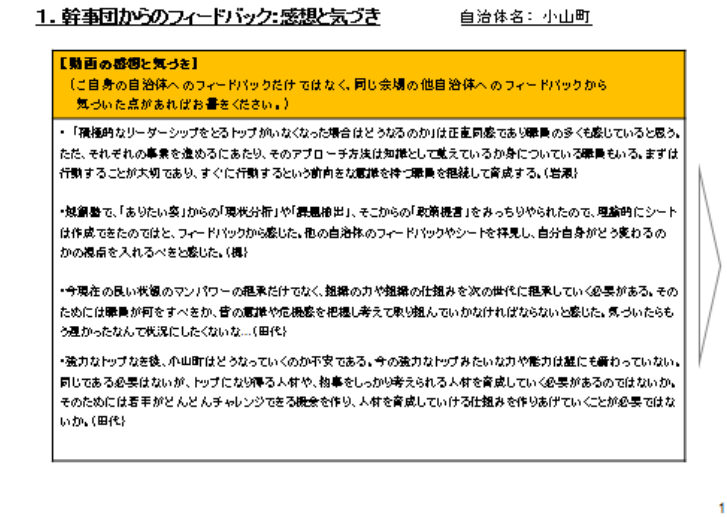
◆図 7（動画 3 人が語る様子）

▮動画に対するフィードバックと深掘り

突然のひらめきから、動画のオープニングはドローンからの庁舎撮影とした。特段意味があったわけではないが、見直すたびに我が庁舎は良い風景の場所に立地しているなと思う。

その提出動画に対する幹事団からのフィードバック動画を鬼澤部会長代行と中道幹事から頂いた。それに対する 3 人の感想と気づきを以下のとおり示す。

◆図 8（幹事団からのフィードバック：感想と気づき）



1. 幹事団からのフィードバック:感想と気づき　　自治体名：小山町

【動画の感想と気づき】
（ご自身の自治体へのフィードバックだけではなく、同じ会場の他自治体へのフィードバックから気づいた点があればお書きください。）

・「積極的なリーダーシップをとるトップがいなくなった場合はどうなるのか」は正直同感であり職員の多くも感じていると思う。ただ、それぞれの事業を進めるにあたり、そのアプローチ方法は知識として蓄えているか身についている職員もいる。まずは行動することが大切であり、すぐに行動するという前向きな雰囲気を持つ職員を継続して育成する。（岩渕）

・短期塾で、「ありたい姿」からの「現状分析」や「課題抽出」、そこからの「政策提言」をみっちりやられたので、理論的にシートは作成できたのではと、フィードバックから感じた。他の自治体のフィードバックやシートを拝見し、自分自身がどう変わるのかの視点を入れるべきと感じた。（梶）

・今現在の良い状態のマンパワーの継承だけでなく、組織の力や組織の仕組みを次の世代に継承していく必要がある。そのためには職員が何をすべきか、昔の雰囲気や危機感を把握し考えて取り組んでいかなければならないと感じた。気づいたらもう遅かったなんて状況にしたくないな…（田代）

・強力なトップなき後、小山町はどうなっていくのか不安である。今の強力なトップみたいな力や能力は誰にも備わっていない。同じである必要はないが、トップになり得る人材や、物事をしっかり考えられる人材を育成していく必要があるのではないか。そのためには若手がどんどんチャレンジできる機会を作り、人材を育成していける仕組みを作りあげていくことが必要ではないか。（田代）

1

このフィードバックや他自治体の動画を受けて、合宿で作成したシートを下記のポイントで修正した。

▽感想と気づきを受けての修正▽

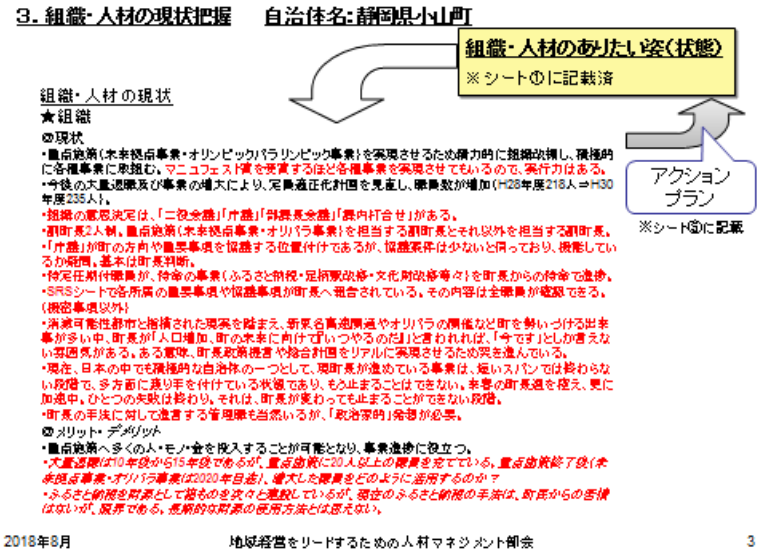
✓本当に必要な取り組みとするため、組織や人材の現状をよりリアルな現状となるよう深掘り。（3 人での対話）

✓取り組むアクションの中に、自分自身がどう変わるのか追記。

✓取り組むアクションが一つでも具体的に行動できるよう最善を尽くす。

✓職員研修で行われた「女性キャリアアップ研修」で、女性職員の不安や要望等が少し見えた。そこを更に深掘りすればありたい姿に近づけるのでは。

◆図 9（修正後、組織現状）



3. 組織・人材の現状把握　　自治体名:静岡県小山町

組織・人材のありたい姿（状態）
※シート①に記載済

組織・人材の現状

★組織

◎現状

・重点施策（未来拠点事業・オリンピック/パラリンピック事業）を実現させるため積力的に組織改編し、積極的に各種事業に取組む。マニュフェスト賞を受賞するほど各種事業を実現させてもいるので、実行力はある。
・今後の大量退職及び事業の増大により、定員適正化計画を見直し、職員数が増加（H28年度218人⇒H30年度235人）。
・組織の意思決定は、「二役会議」「庁議」「部課長会議」「課内打合せ」がある。
・副町長2人制。重点施策（未来拠点事業・オリパラ事業）を担当する副町長とそれ以外を担当する副町長。
・「庁議」が町の方向や重要事項を協議する位置付けであるが、協議案件は少ないと思っており、機能しているか疑問。基本は町長判断。
・特定任期付職員が、特命の事業（ふるさと納税・足柄駅改修・文化財改修等々）を町長からの特命で進捗。
・SRSシートで各所属の重要事項や協議事項が町長へ報告されている。その内容は全職員が確認できる。（機密事項以外）
・消滅可能性都市と指摘された現実を踏まえ、新東名高速開通やオリパラの開催など町を動いづける出来事が多い中、町長が「人口増加、町の未来に向けて『いつやるのだ』」と言われれば、「今です」としか言えない雰囲気がある。ある意味、町長政策提言や総合計画をリアルに実現させるため関を進んでいる。
・現在、日本の中でも積極的な自治体の一つとして、現町長が進めている事業は、短いスパンでは終わらない段階で、多方面に残り手を付けている状態であり、もう止まることはできない。未来の町長選を控え、更に加速中。ひとつの失敗は終わり。それは、町長が変わっても止まることができない段階。
・町長の手法に対して注言する管理職も当然いるが、「政治家的」発想が必要。

◎メリット・デメリット

・重点施策へ多くの人・モノ・金を投入することが可能となり、事業進捗に役立つ。
・大量退職は10年後から15年後であるが、重点施策に20人以上の職員を充てている。重点施策終了後（未来拠点事業・オリパラ事業は2020年目途）、増大した職員をどのように活用するのか？
・ふるさと納税を財源として活ものを次々と進捗しているが、空白のふるさと納税の手法は、町民からの苦情はないが、限界である。恒常的な財源の使用方法とは思えない。

アクション
プラン
※シート②に記載

2018年8月　　地域経営をリードするための人材マネジメント部会　　3

◆図 10（修正後、人材現状）

3. 組織・人材の現状把握　自治体名:静岡県小山町

組織・人材のありたい姿(状態)
※シート①に記載済

アクション
プラン
※シート⑤に記載

組織・人材の現状
★人材
@現状⇒
・割愛職員2名、特定任期付職員5名を採用し、重点施策へ投入。
・職員の性差による職務差は減少。
・まじめに仕事をする職員多いが、視野の狭い職員や説明力が足りない職員がまだ多い。
・採用増加による若い職員の増えたが、中間層(36-43歳、全体の17%)は少なく、若い職員一人が担う職責は大きい。
・一番職員数が多い年代(44-51歳、全体の30%)が管理職となっている。
・「鉱創塾(えっそうじゅく)」という政策形成研修を若手(40歳未満)の7割が受講を終了。「ありたい姿」「現状分析」「そのギャップを埋めるための施策」という手法は学んでいる。
@メリット・デメリット⇒
・割愛職員、特定任期付職員は、町長からの特命事項のみを進捗できるので、プロパーの職員よりも事業のスピード感が実現。
・若い職員には女性職員も多く(25歳以下、男女比4:6)今後の育成が課題。積極的な姿勢の欠如。事務(知識)の継承や職員ストレスの増加。管理職ポストの不足。

2018年8月　地域経営をリードするための人材マネジメント部会　4

◆図 11（修正後、取り組むアクション）

3. 取り組むアクションの詳細(第4回研究会)　自治体名：小山町

職別	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	・今すぐに	・部長と若手職員	★今のうちだから(笑)部長と語ろう! 「伝説の!?部長と語る会」(採用5年以下限定)	・オフサイトで、若手職員に集まってもらい仕事の悩みや課題についてワールドカフェ方式で意見を出してもらう。そこで出た意見を基に部長と一緒に対話する。
3人で	・今すぐに	・副総事、主任の者と	★レジェント職員を探せ! そして、記録を残し語り継ぐ!	・レジェント職員の残した事業や知識(伝説)のプロセスを文章で残し、後世に語り継ぐ。
管理職	・今すぐに	・部下と	★俺の背中を見て育て!	・交渉事や打合せには必ず部下を連れて行くことで、事業等の進め方を部下に伝えることができる。また、仕事を通じてコミュニケーションの場にもなる。
当課	・これからも	・職員の皆さん	★情報共有とコミュニケーション	・連絡はなるべく電話で済ませず、対面する。各所属の仕事を理解し自分の仕事に繋がるものを発見する。
課	・これからも	・理解ある職員と	★町の未来(あるべき姿)について、意見を交わす!	・飲み会や何気ない会話で、若い職員に町の未来の話をすると嫌われそうだが、嫌われてもやり続ける!
世代	・今すぐに	・女性職員といずれは男性職員も	★職場と家庭、両立させたい! たって女の子だもん。	・これからを担う若手職員の職場と家庭の両立をお互いサポート仕合う。また、状況をお互い理解しあいながら仕事を進めていくことでコミュニケーションも取れる。

3

5　第 4 回研究会　～本当の「対話」～

▮第 4 回研究会を通して

第 4 回も静岡会場への参加となった。今回の研修会で最大に良かった回であったと思う。理由は、ただ一つ、幹事団と直接対話できたこと。それも他の自治体の前で対話できたこと。人前での対話は、建前も見栄も出る。それが参加者にとっても幹事団にとっても、それがリアルな現実でもあると思う。

私たちがここまで研究してきたことを皆さんの前で発表し、軽部幹事や鬼澤部会長代行と直接対話させて頂いたことも大変参考であったが、静岡会場の他自治体か

ら頂いた私たちへのコメントが、この研究の現状への評価と感じたため、お名前を伏せてすべて記載したい。

✓若手職員を入れることはとても良いことだと思った。当市でもやりたいと思いますが、組織の意識を変えることが難しいです。
✓政策形成研修を徹底しているだけあって、現状の深掘り、アクションの斬新さが素晴らしいと思いました。
✓アクション詳細の各個人が取り組むことが具体的でわかりやすく（目指すべき姿は違いますが）自分も実践してみたいと思いました。
✓人材育成をきちんとしてくれることは若手にとって「希望」だと思います。考えることがまず大切で、実現するかは場合によるしても実現しない理由や想いが伝わってきたら不満は少なくなると思いました。
✓「政策形成研修」という場があることがまずうらやましいと思った。当市も昨年度市長が替わり「トップダウン」の色が濃くなってきているのが現状。人マネも11期目ではありますが、積み上げがないのが大変もったいなく思っていますので、当市も頑張っていこうと思っています。
✓トップダウンの「良い所」「悪い所」という意見には同感。「自分たちの立ち位置」の客観性が大事であると思いました。「人マネ」の活動は、若手職員にとって非常に勉強になるかと思います。
✓強力なリーダーが去った後、組織として考える力が成長するか、後退するかは、まさに今からの意識付けにかかってくると思います。庁内で影響力を発揮できる立ち位置の皆さんだと思いますので、人を大切に出来る組織を目指してください。
✓魅力的な対話ツールをたくさん用意されているため、あとは参加者がいかに主体的に参加できる（取り組める）かで、結果が変わってくると思った。ぜひ、成功させてください。
✓リーダーシップ・推進力の高い町長（市長）は、良い面と悪い面がある。良い方向に政策が進む場合は良いが、間違った方向に進んだ場合のブレーキを持つ必要がある。（自治体として）
✓政策課題や人事制度の提案が全て「YES」「NO」になってしまわない上手な意見のくみ取り方を研究したいと感じました。
✓強力なトップがいなくなったときに対話できる人材・組織が必要になってくると思います。シートを見るだけで政策形成能力に優れていることがよく分かります。その能力が活かされている現状か、職員の本音を聞いてみたいですね。
✓今、トップダウンで上手くいっているのならば、逆にトップダウンでボトムアップもいいと思わせることでスムーズに出来るようになると思います。
✓若手からの意見が通らなかった場合、なぜ通らないのかのフィードバックを行う

ことでもモチベーションダウンを押さえられるのでは？
✓「攻めている」意識は一部だけでなく全体的な共通認識として広がっているか。ツールとしての事柄を用い、マネジメントにつながる計画をすると良い。
✓女性活躍のための組織作りを考えておられるようですが、これこそ「トップダウン」＝トップの考え方が一番肝になります。（これは他自治体や民間の視察をして私が感じたもの）制度づくりより雰囲気づくり、トップマネジメント、トップセールスが大切。せっかく強力なトップがいるのなら、トップに本気になってもらうことが一番の推進です。
✓考えていることが大事というのは分かるのですが、一生懸命考え提案されたものが少しも反映されていないと感じるのは悲しいと思いました。私の自治体のインタビューで「言っても変わらないから言わない。」と言っていた若い職員がいました。
✓職員の意識の高さや小山町を良くするための熱い思いを感じた。
✓行政実務的感がある。もっと気楽に対話し新たな気づきを多く得て、共感の輪を広げていく所期の目的を意識することも必要では。
✓1 期目にもかかわらず、とても深い検討と実践をなされていると思いました。
✓政策形成研修の目的として「考えること」を明確に位置づける（政策形成そのものが成果ではない）と、一年間の過程を無駄に感じず、モチベーションが保たれるのではないかと思いました。
✓女性の働きやすい職場を実現するためには、男性が働きやすい職場を実現させることが大切だと思います。
✓政策、施策のボトムアップができるような組織が大事なのでは。町の中で対話や外の市町とも広く対話することが職員キャリアアップにも繋がると思います。
✓政策形成研修や若手職員との話し合いで、何をゴールに設定するかで次へのモチベーションに繋がるのではないでしょうか。町の課題の洗い出し、対応案の出し合いを目的とすれば、各人が所属課で対応して政策として形成することも考えられます。
✓消防職員にも女性がいます。最前線では戦いません。しかし必要です。女性がやった方が良いこともあり、そういう場で前に出てくれて助かります。男性女性関係なく、その人が出来ることをやっていればギブとテイクの関係は自然と出来てくると思います。
✓やる気と進取性が素晴らしいですが、考えすぎかもと思うところもあります。もう少し気楽に考えても良いかも。
✓スピード感があってとてもあつい町だと思っています。今の町長から変わった時の組織のあり方が大切になってくると思います。
✓人事の仕事に携わっている方が人マネで研究の場にいることは非常に強みである。「立場」の肩の力を抜いてみたらいかがでしょうか。

多くのコメントを頂き、本当にありがたく感じた。対話をすると、他者と意見が異なることは当たり前である。要はそれをどう受け止めるかである。互いに何を目指しているか。そこを共有できるかが最も大事である。人マネに参加した自治体職員は、自分の組織や地域を良くしたい思いは皆同じであると強く感じた一日であった。

６　第５回研究会　～1 年を振り返る～

▮第 5 回研究会を通して

早稲田大学大隈講堂に参加自治体、幹事団、マネ友などが一同に介し、「プロセスを振り返る」「自らにコミットする」と題して行われた。各自治体が 1 年間取り組んできた内容が模造紙 1 枚にまとめられ、講堂中に張り出されていた。1 時間以上、各自治体の模造紙を見て回り、見せ方の上手い自治体や深掘りされている自治体など様々な模造紙が張り出されており大変感心した。日本中のこれだけの数の自治体職員が、地域や組織を良くするためには何をすれば良いか考え、小さいながらも行動を起こした証である。改めてこの部会の「日本を地方から変えなければならない。」との強い思いを感じざるを得なかった。

▮鬼丸さん講演

初めて鬼丸さんの講演を伺った。巧みな話術で聴講者の心を引きつける講演であった。鬼丸さんの場合は、「地雷除去」という切り口から“大きな目的に向かって”“現場（事実）を知る”“自分に出来ることは何かを考える”“行動に移す”“そして多くの人と共有していく”を本当に実践されている方であると感じた。

これは、私たち地方自治体職員も同じではないだろうか。フィールドは違えども“住民福祉の向上、町の発展のため”“住民（組織）の現場を知る”“職員一人一人、何が出来るか考える”“行動に移す”“多くの住民（職員）と共有していく”が実践できればと感じた。

7　取組　～本当はここが大事～

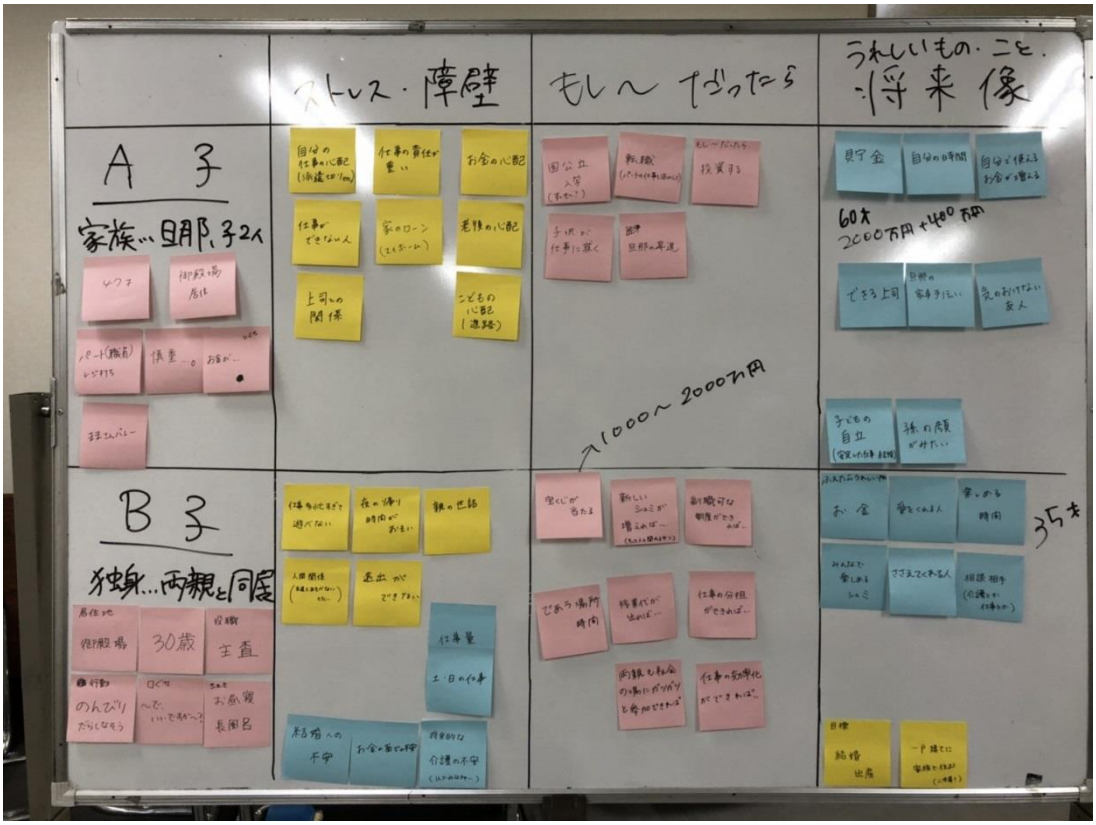
▮第 4 回終了から実践したこと

私たちは、“将来ありたい姿”を描いた上でそれを叶えるためのアイディア出しを行っていくデザインシンキングを実践した。対象は、若手女性職員（30 歳以下）、4 名である。

実践した目的として、私たちは日々、目の前にある多くの仕事をこなすことに精一杯の状態にあり、将来、自分や町がどのように変化していくか、それに対して自分がどう対応していくべきなのか、考える余裕もなければ機会さえもない。特に女性は今後、どんどん社会に求められ、変化していく状況に上手く対応していかなければならない。

そこで今回、対話をしながら第三者の目線に立って、女性として「現状」「障害」「ありたい姿」を出してもらい、そのありたい姿に近づくためのアイディアを考えてもらうことで、現状や障害に「気づき」⇒女性としての「ありたい姿」を描き⇒そうなるためにはどう「アクション」して行けばいいのかという、考え方の実践を行った。実践方法は下記のとおりである。

◆図 12（将来女性として「ありたい姿」を実現するためのデザインシンキング）



「もし～だったら」を叶えるアイディア出し

A 子の場合	B 子の場合
・能力制度の導入（旦那さんの）	・日直制度の廃止
・投資に関する勉強会	・職場の人員増加
・転職セミナーの開催	・定時以降、ブレーカーが落ちる
・スキルアップセミナーの開催	・婚活休
・子供のために放課後に自習室の開放	・老人が遊べる場・企画を増やす
・大学受験料の補助金	・互助会で婚活活動費の補助

◆図 13（実践風景）

この実践活動では、お互い否定をせずアイディア出しを行った。短い時間の中であったにも関わらず、多くの意見を出すことができた。また、ただアイディア出しを行っただけでなく、出たアイディアに対し、ファシリテーターが質問していくと、彼女たちはそのアイディアや意見に対し、さらに深堀して考えることができた。また、彼女たちは時々「思考の停止」に陥ることもあったが、対話を通じてきっかけを与えることで再び思考を続行することができた。

この実践を通じ、彼女たちからは「貴重な体験ができた」「初めてこんな事を考えた」「楽しかった」などの感想を得ることができた。考える機会を作るには、ミッシ

ョンを与えるだけでなく、日々の何気ない業務や生活の中にあるストレスに気づき、対話を通じてストレスを打開する思考癖をつけていくことで、将来を力強く生き抜いていくことができる女性に成長するのではないかと感じた。

８　今後の展望　～この研究が今後に創り出すもの～

▮レガシーとして

私たち小山町は、短期的なスパンではやらなければならないことがはっきりと見えている。「2020 年東京オリンピック・パラリンピック自転車競技を成功させること」「未来拠点事業（各種開発事業）を成功させること」この 2 点を成功させることに意義を唱える職員はいないだろう。オリンピック・パラリンピックは時間的に制約があり、そこに向かい職員一丸で取り組むことは当然だろう。そして、「未来拠点事業」は時代の変化を敏感に感じ、これまで以上にスピード感と丁寧さを兼ねそろえた能力が更に職員に求められるだろう。

今回の私たちの研究は、ここまでの数年の間に行われて事、これから数年間で起こる事を一過性で終わらせず、職員全体が自分事で考えられるようになることで、20 年先の小山町にも活かすことが出来るようになれば良いのではないかということが結論である。そのきっかけとしてのアクション事例である。

この考えが、今、上層部や人事担当部局等に理解して頂ければ、訓示、人事、研修や人事評価の中に活かされ、きっと、若手職員もこの数年間の経験が今後に必ず生きると思うことができ、これまでと違った意識で取り組めるであろう。

そして、その意識・経験こそが小山町役場という組織にとって最大のレガシーになるであろう。

▮私たち 3 人がこれから出来ること

私たち 3 人は、小山町の人マネ第 1 期生としてこの 1 年間、今の私たちの置かれている現実を変えるための研究をしてきた。実践（アクション）できたことが少なかったことは素直に反省すべき点である。しかし、この研究を通して、いろいろな方と「対話」をする中で多くの「気づき」が得られた。その「気づき」を業務内外において、必ず活かし行動として実践することが大事ではないだろうか。たとえ、小さな行動であっても、「現実」を「現実」と諦めず、住民や職員と対話することで、あるべき姿を共有し、そこに向かって一歩踏み出す。今後、私たち 3 人のそんな行動が、一人でも多くの住民や職員に伝わるよう努力していくことが、私たち 3 人がこれから出来ることであろう。

▮出馬部会長からの総括

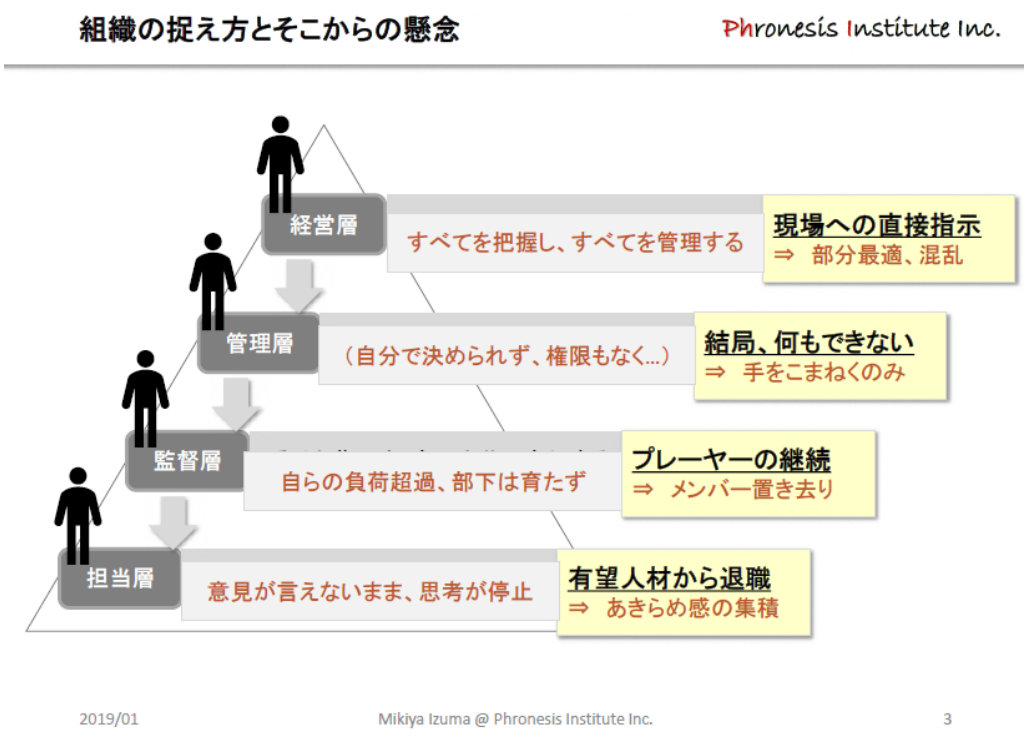
第 5 回研究会は、業務の都合で 2 人での参加であったが、参加した 2 人が出馬部会長の総括のお話に深く危機意識を感じたため、最後に資料を添付させて頂く。

この資料を見て、小山町役場の経営層から若手職員までが、どう感じて頂けるだろうか。私たちの組織は今どうだろうか？そして、今後長いスパンでどうあるべきであろうか？

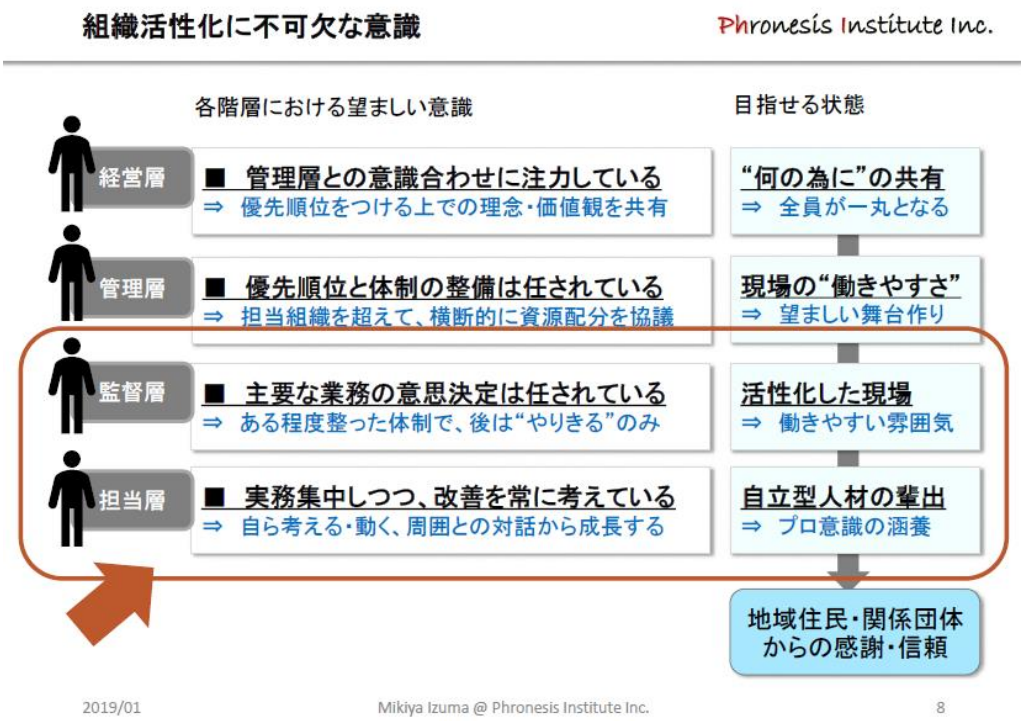
小山町役場に関わるすべての人間が考えて頂ければと思う。

◆図 14（不活性な組織における人々の意識【出馬部会長資料より】）

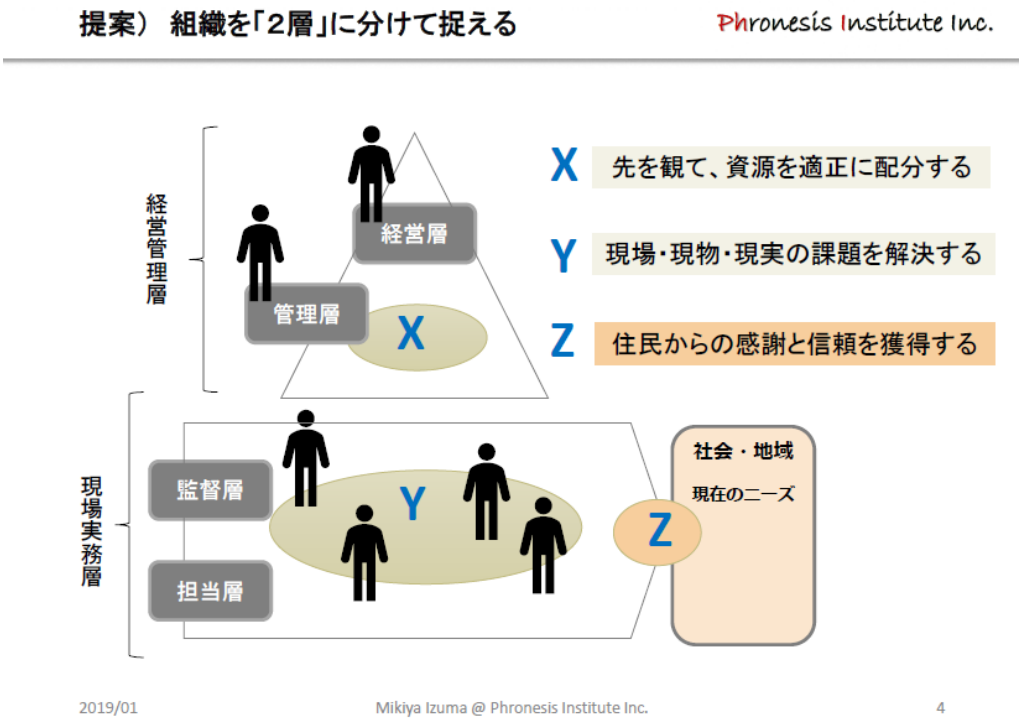
◆図 15（組織の捉え方とそこからの懸念【出馬部会長資料より】）



◆図 16（組織活性化に不可欠な意識【出馬部会長資料より】）



◆図 17（組織を 2 層に分けて捉える【出馬部会長資料】）



９　付記

▮岩瀬貴雅▮

「人材マネジメント」。何となく第１回研究会に参加した私は、「今の現実を変えるための具体的な策を考える場」「私たち自身が地域を経営していく人材となる」、そのための「研究の場である」との認識を植え付けられ、自分たちに課されたものの重大さに気づかされた。

自分自身が組織・人材・物の現状とあるべき姿のギャップに向かい合い、それを自分事として考えることから始まり、一歩踏み出すこと。役場に入り２０数年経ち固定観念に縛られ前例を踏襲しがちな私に、改めて対話を重ねることの重要性さと一歩踏み出すことで新たな気づきを得ることができることの大切さを感じました。

この部会に参加した私たちなりに多くの職員と対話重ね、現状を把握し、ありたい姿を描いた。1 期生である私たちの取り組みは、人材育成、組織変革への小さな一歩に過ぎないと思う。これで終わりではなく、ここからが新たなスタートであり、今後も職員が組織のありたい姿を意識して共感することができるよう、微力ではあるが協力していきたいと思う。

▮梶　大輔▮

私は1975年生まれである。巨人の星をリアルタイムで見てはいないが、スポ根＆体育会系の人間であるらしい。（自分ではあまりそうは思わないが、皆がそう言うのでそうなのだろう･･･。）

小山町役場に採用が決まった頃、地元の友達に「俺が小山町を変えてやる！」と飲みながらしゃべっていたことを思い出す。当時の時代背景は、バブル崩壊後、自由民主党政権も汚職や大臣の不祥事などが繰り返され、世の中何か変わらなくては、変えなくてはいけないんじゃないかと、世の中何も知らない22歳が勝手に盛り上がっていた･･･若気の至り最盛期である。

その後、21年間、当然ながら、私の力で何一つ変えられていないのが現実である。そして、その間自分自身何が変わっただろう。いや、何が変わってしまったのだろうか･･･。

今回この部会に参加して、改めて思うところがある。

それは「ドミナントロジック」から解き放たれるためには、対話が必要であるということである。参考文献や実例集だけに頼るのではなく、実際、そこに関係する人達と直接対話しなければ、間違った方向へ突き進んでしまう恐れがあること。今後もそのポイントだけは肝に銘じて様々な取組を行っていきたい。

この部会は、人事や人材育成部門を担う、またはそういった業務を希望する人間の「虎の穴」であると思う。全ての職員が、この「虎の穴」で同じ気持ちになれたら、どんなに恐ろしい職場になるのだろうと思う。しかし、それは現実にはあり得ない。多種多様な考え方の人間が集まるのが組織である。

私はこれからも可能な限り、人事部門の業務に携わっていきたいと思っている。それが私の「現実を変えるための最善の策」であるからである。今、できる限りの種を蒔き、管理層としてその花を咲かせられるようできる限りの努力をしていきたいと思う。

日本中の自治体から参加した職員の皆さん。幹事団の皆さん。

皆さんにとって「地域」って何ですか。

皆さんが働いている自治体ですか。それとも住んでいる市や町ですか。それとも生まれ育った場所ですか。

地方の疲弊が叫ばれて久しい昨今。皆さんは自分の生まれ育った場所にどれだけ生きていますか。そして生きようとしていますか。

私はこの「地域」という言葉にいつも悩まされます。

最後にアフター部会で、楽しく対話させて頂いた多くの皆さん。本当にありがとうございました。1年間ありがとうございました。

▌田代絵吏▐

私は、この研修で非常に衝撃を受けた幹事団のコメントがあります。それは第5回研究会の「出馬幹也氏の応援コメント」です。
“皆さんは不活性な組織になっていないか！？”という投げかけにハッとしました。私の所属している組織には「不活性な組織　該当チェック項目」に当てはまる節がいくつもありました。それに気づかされたとき、私たちはどのように自治体職員として今後生き残っていけるのだろうか、どのようにしてありたい姿に向かって日々の業務に取り組んでいくべきなのだろうか。

私たちはいつまでもプレーヤーでいるわけには行きません。いつかは管理層に就いたとき、広い視野で物事を判断しなければならなくなります。そのとき私たちの周りには地域住民はついてきてくれるのだろうか。不安が募るばかりです。

そこで私は、今現在担当している「業務改善提案制度」の活用に取り組もうと考えています。この制度は職員の意識改革及び資質の向上を図り、それを行政事務の効率化、行政経費の削減及び町民サービスの向上に繋げることを目的としています。しかし、実際はやらされ感満載で、提案を出したら提案先から非難を受けてしまう為、なかなか提案を出せない状況になってしまっています。これでは、近い将来、組織全体的に「思考の停止」になりかねません。それを改善すべく、今後はこの研究会で得た“対話”を活用し、「業務改善提案制度」と絡め、30年後も「活性した組織」目指し、取り組んでいきたいと感じました。