平成 30 年度早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会共同論文

京 都 府 久 世 郡 久 御 山 町

国保健康課　　河元　直之

都市整備課　　今道　洋輔

総務課　　古本　隼平

１　はじめに

私たちは久御山町の第３期生として人材マネジメント部会に参加し、約１年間にわたり、１０年後、２０年後の自分の「ありたい姿」、町の「ありたい姿」に視点を置き、「今」何ができるのか、「これから」何をしていくべきなのかを考えながら日々を過ごしてきました。

振り返ってみると、最初は理解できなかった「人材マネジメント部会は、『研修会』ではなく『研究会』である」の意味を時間の経過と共に肌身に感じ、自分自身に問いかけてきたことの一つの形として、この共同論文を作成いたします。

２　部会での取り組み

人材マネジメント部会の資料には以下のように記載されている

■職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するか⇒組織課題

■生活者起点で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるか⇒人材課題

第１回

①「対話」とは

② 対話型自治体経営シュミレーションゲーム（SIM 熊本）

第２回

① 講演：北川正恭（元三重県知事）

② 組織の現状分析の視点と手法

第３回

① グループ実演

夏季合宿

台風により中止

第４回

① 幹事との対話

第５回

① 特別講演：鬼丸昌也（NPO 法人テラ・ルネッサンス）

② 他の自治体の取り組みを学ぶ

１年間を通じて、講師、マネ友（人材マネジメント部会 OB）の方々が一貫して述べられていたのは､｢研修ではなく､研究｡この１年で終わるわけではなく､ここで感じた『モヤモヤ感』はずっと消えない。自問自答を繰り返しながら考えていくことがこの人材マネジメント部会である」ということである。

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」を通した「経験学習」
実践 → 修羅場の体験 → 振り返り → 一皮むける
✓「対話」通して、硬直化したものの考え方、思考様式
行動様式を学び直していく

３　組織の現状把握について

私たちは組織の「ありたい姿」を創造するため、過去・現在を調査し、そこから未来を想像する手法として、総務部長・事業建設部長・民生部長とのダイアローグ（対話）を行った。

	過去	現在	未来
人	人口のピーク（19，000） 国体･インターハイがあったため全体的に 活気があった 前向き 紙ベース のんびりしていた 職員同士のプライベートも近かった 職員280人	人口および職員数の減少（16，000） ギリギリの職員数(230人） 昔課でやっていたものを係で行う人数 権限委譲･制度改正が多発→複雑化 電子化→処理スピードが速くなってるはず →なぜ残業が多発？ 職場以外ではあまり関わらない	人口の減少(13,000人） 職員の減少（180人） 電子化がさらに進む 活気はなくなる 今以上に電子化（住民票･証明書） →窓口要員が不要 →職員減少に対応できる？ 職員同士の親密さは両極化？
モノ	ワンセット主義（町ですべての施設保持） 地価10倍 一つの町に一つのもの（プール等） 国道1号線開通に伴いひとものが集まる	維持費等のしわ寄せ 公民館･保育所（耐震基準に満たない） →立て替え？使用禁止 高速など開通。ものは集まるがひとは集まらず 物価が1.5倍に	最小限の施設 施設も広域で維持せざるをえない →いっそ合併？
金	町予算45億　　　　S47～不交付団体 ふるさと創世 経常収支比率（必要経費の割合）60．6％ 人件費16億 物件費（委託経費･物品費）5億 金利が高い ラスパイレス指数130	町予算71億 経常収支比率（必要経費の割合）90．8％ 職員数は減少、税収の低迷 人件費19億 物件費18億←なんか多くない？？ ゼロ金利 ラスパイレス指数99	高齢者人口の増加により、福祉･医療関係費 の財政負担が増加 会計年度任用職員制度により嘱託職員等も人件 費計上→物件費から人件費へ5億
情報	広域という考え方はなかった パソコンはないけど人が多かった 他市町との繋がりが深い（部署によっては）	ひと･かねの枯渇により広域的な考え セキュリティ上本人確認の厳格化 ネットは便利だが情報過多 情報の取捨選択が必要 他市町との繋がりが薄い	人口減少のため、更に広域化 民生系の事務（国保･介護等）は広域化し、 システムも情報も共同利用 事業建設系は市町村独自カラーが顕著になる？ マイナンバー普及。管理社会に
関係	役所の信頼は高い 職員も地元出身が多い 行政主義は今と同じ 団塊の世代（リーダーシップ）職員が多く 全体を牽引 婦人会等に税徴収委託→徴収率高い 行政に頼る風潮がある	生活に必要なものは30年前に整った →過剰な行政サービス？（草刈り･掃除等） 行政に頼る風潮がある(変わっていない） 住民と行政の協働ができていない 地元職員は1/3に	住民の高齢化 地元出身職員の減少 行政に頼るのは変わらないが行政も高齢化 →できないことも多い →協動？

そこから感じた組織の現状

・ヒト・モノ・カネが充実していた30年前に建てた公共施設が老朽化し、財政を圧迫している
・町民と職員の距離が遠くなってきている
・職員の人間関係も遠くなっている
・住民との協働が課題になっている

4　キーパーソン対話

私たちは、役場の中でキーパーソンと思われる人物たちと対話を行い、更なる現状の深堀り、整理を行った。

〇まず、しばしば対比される一般企業と公務員との違いから現状把握することを考え、一般企業経験者とダイアローグを行った。

・危機感がないように感じる
・企画書をプレゼンする場がない
・管理職と担当職員、係長でビジョンを共有したい
・モチベーションを高める場がほしい

話し合いの種類

chat （雑談）	何かを生み出す目的も、テーマもやり方も設定せずにただ話す。 （その場任せ）
conversation （会話）	楽しむための言葉のやりとり。テーマは緩く決まっている場合も、決まっていない場合もある。 （相手との関係づくり）
dialog （対話）	特定のテーマに関して、ルールのもとに、お互いの意見を聴き合い、意見の違いに気付き、理解する。 （相手との相互理解）
discussion （議論）	特定のテーマに関して、お互いの意見を探求し合う。 ＊何らかの信念、心の底の思い込みは残る。 （相手との相互探求）
debate （討論）	特定のテーマに関して、論理的に意見をぶつけ合い、最終的に、一つの結論・答えを出す。 （相手を打ち負かす）

〇続いて、若手職員とダイアローグを行い、現在の久御山町に抱いている印象等を話し合った。

・他の課のことがわからない。異動が不安
・相談できる人間関係が大事
・管理職が忙しすぎて話をしにくい。余裕がなく感じる
・裁量範囲が狭い

〇最後に、マネージャーとしてもプレイヤーとしても一定の役割を求められている係長クラスとダイアローグを行った。

・意外と久御山の未来は明るいかもしれない
・遊び心を持って仕事をすることが必要。
・企業の強みを伸ばす施策がいいのでは
・何かに特化する必要がある
・地域のキーパーソンを見つけることが大事

対話を踏まえて見えてきた組織の現状

・職員減や事務量増により、ルーチンワークに 120%の力を使っている
・人間関係が希薄化し、横の繋がりが無くなっている
・他課のことがよくわからないため、考え方に広がりを持てない
・組織が小さく、行動を起こしやすい

５　夏合宿（一度目の挫折）

私たちはこの夏合宿を大変楽しみにしていた。それは先輩方から２日間みっちり他の市町村と語り、施策を考え、講師から厳しい指摘を受け、また施策を深堀りしてくといった濃密な時間を過ごせると聞いていたからである。

しかし、誠に残念なことに、台風の影響により、夏合宿が中止となったため、動画で現在の進捗状況、考えている施策などを送り、幹事団がそれにコメントするという形となった。

我々がこのとき考えていた施策は以下の通り

私の課ってこんなところ❤自課紹介❤

・長時間やる研修に意味があるのか？

→１回１５分以内（短時間だから参加しやすい、眠くならない）

・資料が多いからってすごいのか？

→資料はＡ４片面だけ（まとめる力をつけよう）

・説明するのは３年目までの若手

→人前で話す練習、制度の勉強（プレゼン能力向上）

参加カードを作成（ラジオ体操の出席カードみたいなもの）し、参加の度にシールを貼っていく。シールが一定枚数になると、景品がもらえる（景品は各課で余っている啓発備品等）

→遊び心も忘れずに！！

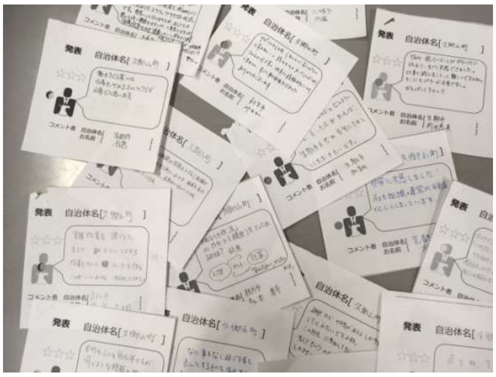
６　自課紹介のブラッシュアップ

私たちが送った施策に対し、幹事団から動画でフィードバックを返して頂いた。

・施策以外にも普段から情報共有できる仕組みを作ってはどうか
・つながり方はタテ、ヨコ、ナナメと色々ある
・研修に至るまでの過程が大事である
・１つのやり方にこだわる必要はない

この気づきを基に、アイディアの修正や精緻化を行った施策を、私たちは第４回の部会で幹事団との対話を行い、更に深化させていった。

この対話は他に参加している自治体の前で半発表のようなスタイル行われたため、他の自治体の方々から沢山の意見や感想を頂け、大変よい刺激になった。



７　若手勉強会発足（２度目の挫折）

自課紹介をブラッシュアップし、開催の頻度や今後の展開を詰めていたところ、若手の自主勉強会が発足された。

内容は仕事の紹介やワーキンググループでのアイディア出し、問題の共有等であり、素晴らしい取り組みではあったが、我々が思い描いていた研修と類似しており、複数の勉強会が乱立することは混乱を招くだけではないかということで、我々の施策はゼロベースで考え直すこととなってしまった。

８　再出発　今後のシナリオ

　一度ゼロベースに立ち返り、方向性を見失っていたが、過去の人材マネジメント研究会のＯＢの方々とアルコールブレストを行う事で自分たちの仕事への向き合い方、これまでダイアローグを行ってきた人たちの意見、想いを３人で再度見直し………

その結果、「年代にとらわれず、役場特有の内容について研修を行ってはどうだろうか」という結論に達した。まだまだ構想段階で、課題や検討すべき内容をこれから詰めなければならないが、我々が今後行おうとしている施策は以下の通り

教えてパイ先！ぶっちゃけどうなんですか？

我々公務員の仕事は、法律・条令等に基づき行っているが、自治体ごとにオリジナルのルールや運用を行っているものが多数ある。

それらのノウハウと呼ばれるものは、先輩職員と一緒に業務を行う事で自然と学んでいたものが、団塊の世代が一斉に退職し、職員数の減少や業務の多様化により、ノウハウが引き継がれないままになっているものが多数ある。

それらを先輩に聞くという研修が「教えてパイ先！ぶっちゃけどうなんですか？」である。

第１回目に予定している内容は以下の通り

「議会ってなんですか？」

６・９・１２・３月と議会があり、課長や補佐が招集されていることは知っているが、「議員との調整とは？」「６月議会で補正はやらないのはなぜか？」等、議場以外で行われていることを聞く機会を設ける研修を考えている。

第２回目は「地方交付税不交付団体ってなんですか？」

久御山町は京都府で唯一地方交付税不交付団体となっており、財政的に恵まれているといわれる。しかし、職員として働く中で、不交付団と交付団体の違いが何かといわれるとわからない。メリットデメリットを教えてもらう研修を考えている。

全庁的なアンケートを行い、疑問に思っているけど、誰も教えてくれないことを次回以降の研修題材としてフィードバックしていくことを検討しています。

９　（付記）3 人それぞれの思い

〔国保健康課　　河元　直之〕

共同論文を作成する中で、この 1 年を振り返ってみて、ホッとした部分と、「まだ何も始まっていないな」という気持ちになりました。

入庁して 15 年が過ぎ、いつのまにかドミナントロジックとなっていた部分がたくさんあるのではないか？と気づくことができました。

しかし、何より、この一年間で得たことは「全国の市町村が同じ状況にある」ということでした。

私自身、年々強くなる閉塞感と庁内に漂うどんよりとした空気に悩んでいました。これは本庁にだけあるものなのかと思っていましたが、他市町村の方と話をしていく中で、皆さん同じような状況にあることがわかってきました。

それは団塊の世代が退職し、これまで自然とできていたノウハウが途切れてしまった結果であったり、職員数減少と事務量増加によるオーバーワークであったり・・・

これまでも施策を考える研修に参加したことがありますが、講師が「これまでにない画期的な施策やアイデアなど簡単に考えられるものではない。散在するアイデアをどのようにリンクして新しい付加価値を付与するかがポイントである」と。

このマネジメント部会は改めてそれを意識できる良い機会となりました。

また同時に、「正解はない」ということも改めて気づかされました。

多くの市町村が同じような困難に直面し、絶対的な打開策を見いだせずにいる。

それは定められたことを行うこれまでの事務から、「自分たちで考え、行動する」という本当の地方自治の時代が来ていることの証明でもあると思います。

今、スタートラインにたったところであると自分に言い聞かせて、この 1 年間人材マネジメント部会で学んだ、気づいたことを活かしていけるように、この先の公務員生活を充実したものにしていきたいと思います。

最後になりましたが、仕事が忙しい中、快く送り出してくれた職場の皆様にこの場を借りてお礼申し上げます。ありがとうございました。

〔都市整備課　　今道　洋輔〕

「地域経営をリードする人材を育てる」

私は部会のテーマを聞いたときに、果たしてどんな方法でそれを実現するのか、どんな研修なのか想像もつきませんでした。私は 3 期生のため、先輩に助言を求められるのはありがたいのですが、内容については「お楽しみ」的な要

素があるらしく、詳細を聞けない雰囲気がある。そして、部会の内容も研修ではなく、研究という事で、はっきり答えがない内容をひたすら対話する。という事で、かなり悶々とした日々を過ごしていました。しかし、色々な人と対話を重ね、久御山町の過去に思いを馳せ、現在を調べ、未来を考えるという事を繰り返しているうちに何かつかめてきたような気がしました。

そもそも、地域経営のあるべき姿は地域によって異なる。また、それを実現するための手法は、関わる人材によっても変わるものだ。それ故に答えはその人材それぞれにあり、またその答えも時代に合わせて変わる、変わっていくべきもの。だから、「部会は研修ではなく研究」なのだ。何回も聞いたこの言葉がやっと腹落ちすることが出来ました。

何より大切な事は考え続ける事と、行動し続ける事。振り返って見つめてみると全然できていない自分がいるし、部会が終わってもモチベーションが保てるのか、自分が思っている事は只の自己満足じゃないだろうか、皆の賛同は得られるのだろうか等々……不安は尽きない。ですが、焦らず、でも着実に自分が思う答えに向かって行こうと思います。1年間、本当にありがとうございました。

〔総務課　　　　　古本　隼平〕

20 歳で入庁してから現在８年目。入庁してしばらくはあったはずの仕事に対する熱い想いも、この８年間で薄れてしまっているのではないか。そう思っていたところに人材マネジメント部会に参加を勧められました。組織より、まずは自分が成長しなくてはならない。その良い機会だと思い、参加を決めました。

第１回の部会では、ＲＰＡやブロックチェーンなど初めて聞く単語ばかりで、「なんやこれ・・・」という感じでメモをとるのに必死でほとんど頭に入りませんでした。そんな中でも耳についたのは「気づき」という単語。「気づき」とは、「自ら心で感じ、物事に対して今までとは異なる理解や認識を持つようになること」で、これが私が求めていた自分の成長に必要なことなんだと思い至りました。

また、全国から集まった同志とのダイアローグの機会もいただき、それぞれの自治体の悩みや熱い想いを分かち合いました。その中で共通して感じたのは職員間のコミュニケーション不足、意思疎通の問題です。本町においてもそれは同様ではありますが、ダイアローグを通して職員それぞれが「気づき」を得て組織が一丸となって「なりたい未来」に向かって進んでいけるよう、今後も研究を続けていきたいと思います。１年間、お世話になりありがとうございました。また、今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

以上