

平成30年度参加者論文

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会に参加して

広島県三次市

財務部財政課 高野 寛久

はじめに

本市では、平成19年度から人材マネジメント部会（以下「人マネ」という。）に参加しており今年度で12期目の参加となった。12期目とはいえ私自身は初めてであるため心中は大変不安であった。

しかし、研究会へ参加しこれまで18年間過ごしてきたなかで当たり前前と思いあまり考えてこなかったこと、これまで接したことのない考え方を学び気づくことができたこと、多くの職員と本音で語り合えたことや他団体の職員との繋がりができたことなど自分自身にとって大変充実した1年間となった。

これらの学びや気づきを今後組織全体に広げつなげるためにも1年間の経過と取組について以下にまとめることとする。

1 活動の概要と経過

（1）現状把握

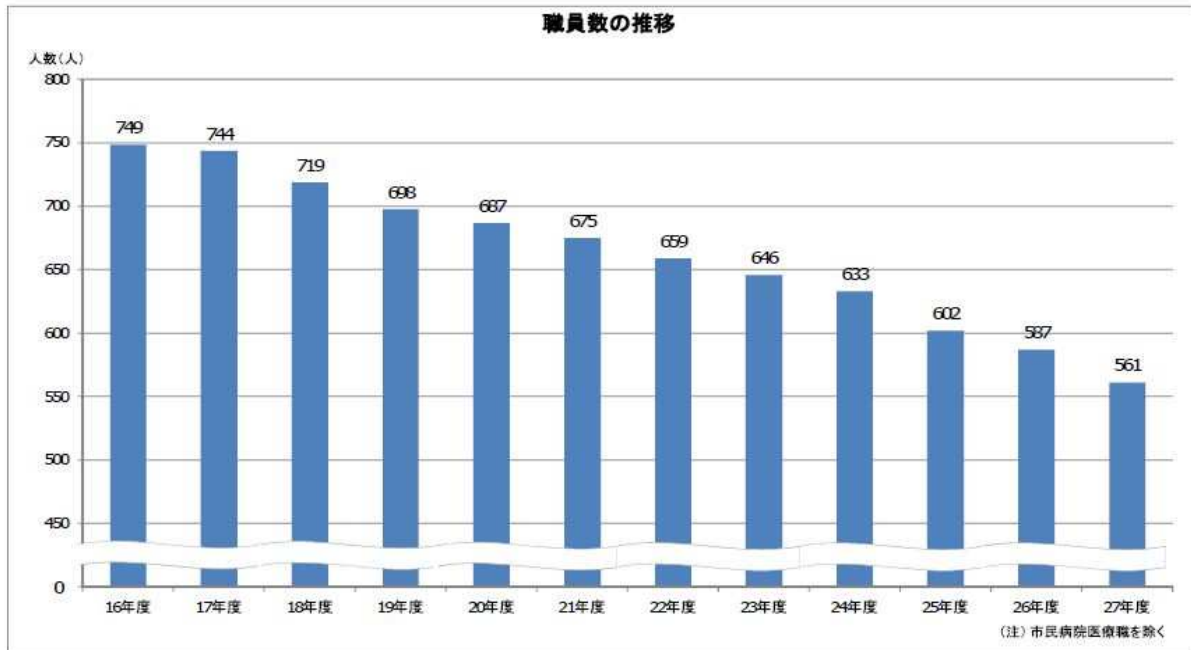
今年度は現状把握に多くの時間を割いた研究会であった。なぜなら、「現状把握」をしないまま取組を考えても十分な成果は得られないし有効的な取組を考えることができない。よって、本市の長所や短所、現状に至った背景などの「現状把握」は「ありたい姿」へ向かうための取組を考えるうえで必要であり、この考え方は施策の制度設計にもあてはめて考えることができる。

決算資料等による現状把握

まず、決算資料や各種計画等で使用されている客観的数値を基に本市の現状の把握を行った。

職員については、平成18年3月に策定された定員管理計画により、厳しい財政環境に対応するための人件費の削減として、平成26年度までに141人の削減目標を掲げた。その結果、平成16年度749人であった職員は、平成27年度には561人となり183人も減少した。職員を費用として認識し、事務のIT化やアウトソーシングに注力した結果、平成16年の合併時とほぼ変わらない予算規模の行政運営が行うことができた。また、平成27年11月に策定された第2次定員管理計

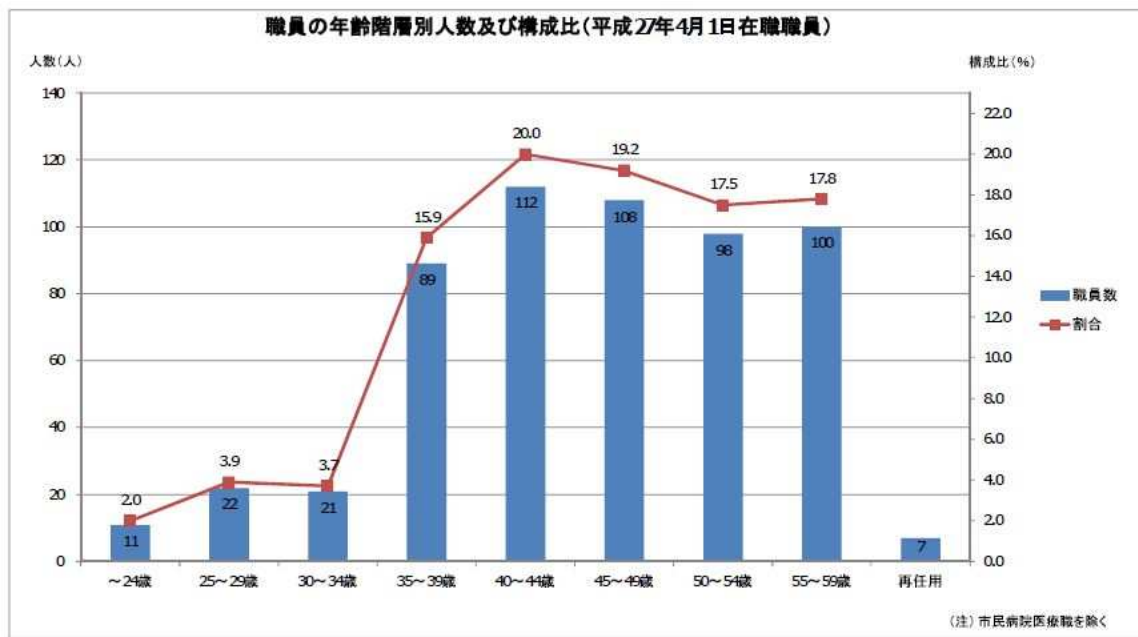
画では平成27年度から平成30年度の間は職員数561人を基本としながらも、平成30年度現在の職員数は548人（対計画職員数△13人）にまで減少している。近年では売り手市場の影響もあり募集人数に対して採用ができていない状況である。



(単位:人)

年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
職員数	749	744	719	698	687	675	659	646	633	602	587	561

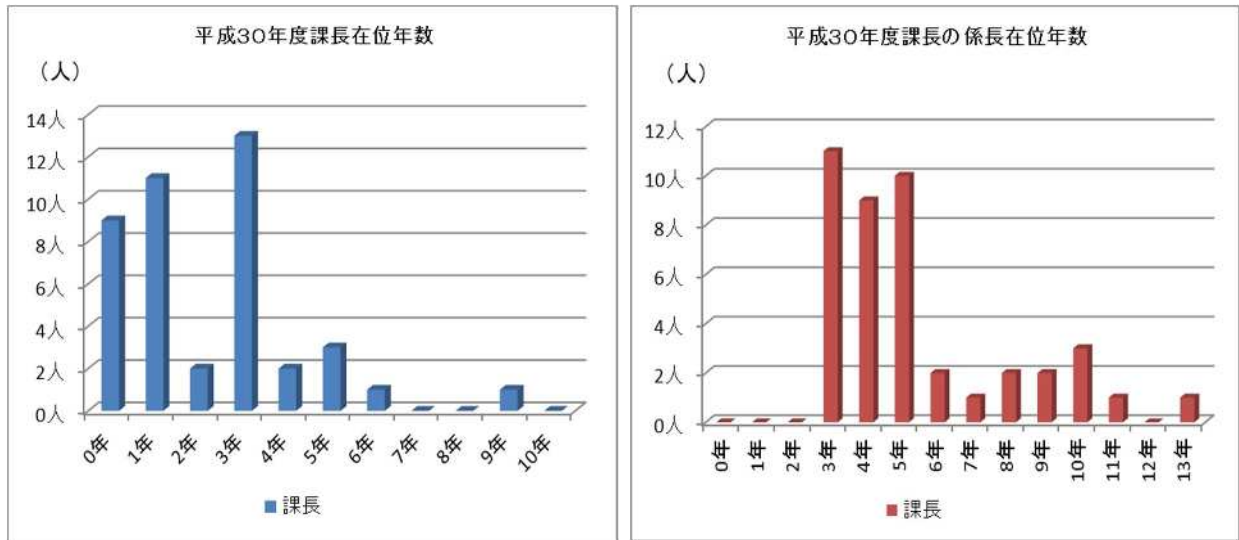
平成17年度からの急激な新規採用者の抑制により、職員の年齢構成は大きく不均衡となり30代以下の職員比率が極端に低くなっている。



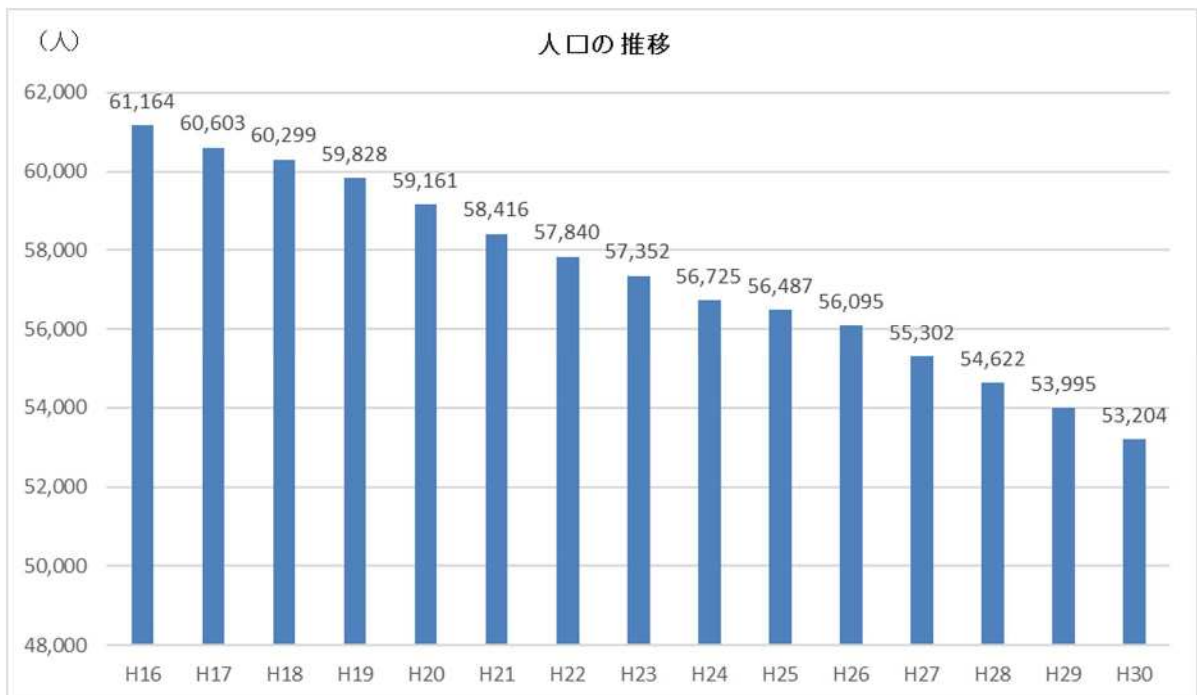
(単位:人, %)

年齢	~24歳	25~29歳	30~34歳	35~39歳	40~44歳	45~49歳	50~54歳	55~59歳	計	再任用
職員数	11	22	21	89	112	108	98	100	561	7
割合	2.0	3.9	3.7	15.9	20.0	19.2	17.5	17.8	100.0	

人材マネジメントを考えるうえで課長は経営層と職員とのはしご役であり組織のキーパーソンである。その課長の在位年数や課長の係長在位年数を調べてみた。課長在位年数3年以下が42人中35人（83%）あり，30人（71%）が係長在位年数3年～5年で課長になっておりマネージャーとしての経験年数の少ない課長が多いことが見てわかる。



人口については，全国で人口減少が課題とされているなか本市もその例外ではない。市町村合併時の平成16年度61,164人だった人口は平成30年度には53,204人となり，14年間で7,960人（△13%）も減少している。今後も人口減少は進むと見込まれている。



資産については、行政面積が広く（778.14 km²）人口密度が低いことや市町村合併に伴い機能の重複した施設も多いため、人口規模の割には多くの公共施設が配置され、類似団体よりも市民一人当たりの資産保有量が多くなっている。

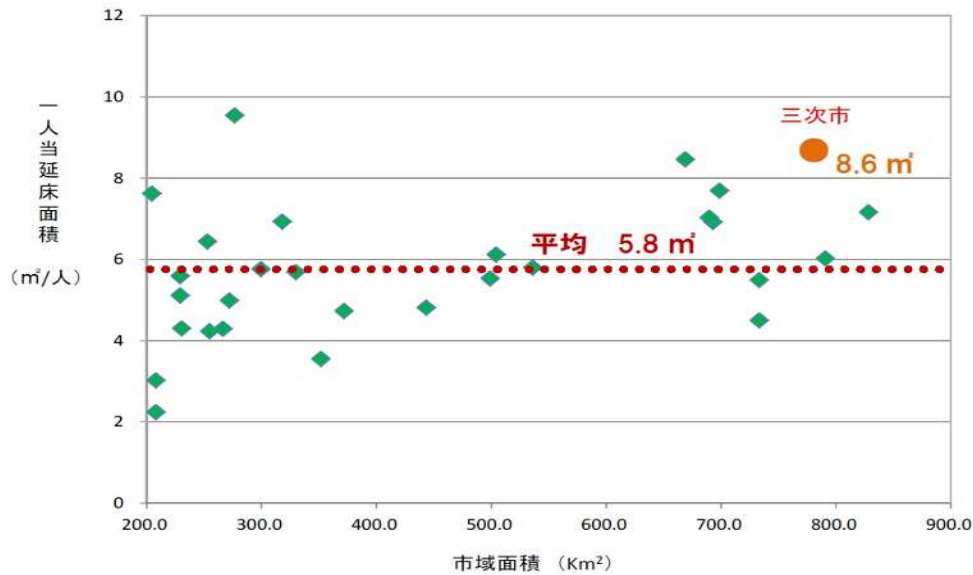
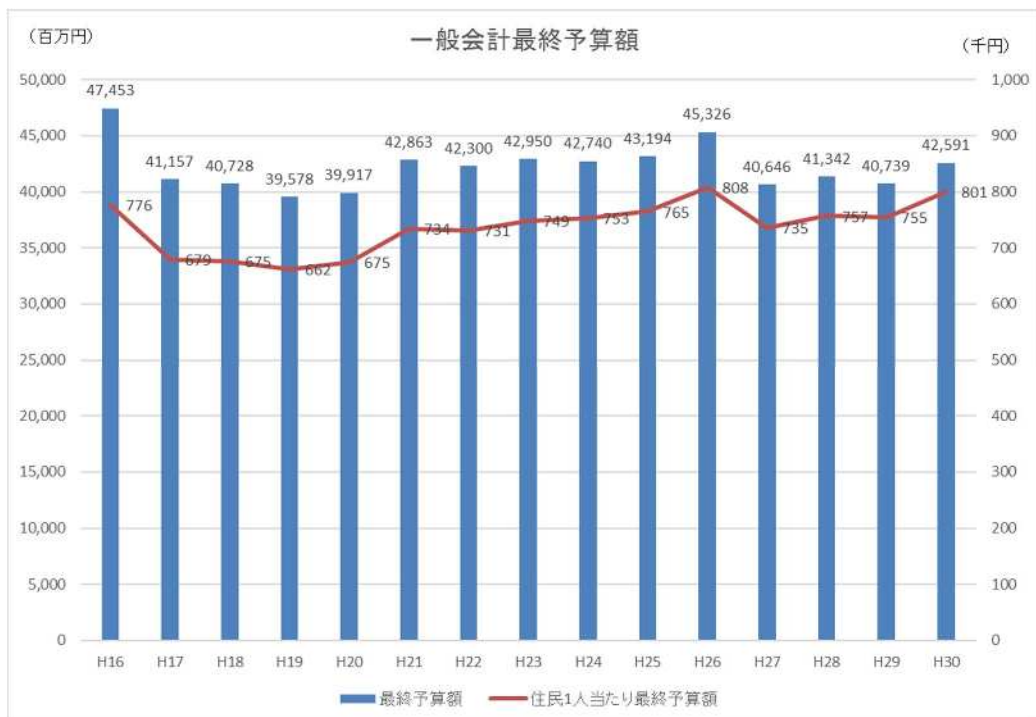


図 類似自治体と市民一人当たり公共施設保有量の比較

最後に財政については、平成27年度からの合併特例措置の段階的縮減に伴い普通交付税（一般財源）が減少しているものの、平成16年度からの最終予算状況を見てみると一般会計の予算額は400億前後を維持しており住民一人当たりの歳出額は人口減少に伴い増加傾向にある。今後も更に普通交付税が縮減され厳しい財政運営が見込まれる。



職員との対話による現状把握

次に、職員が現状の組織についてどう感じているかについて、部長級から主事までの広い階層の職員に協力してもらい対話を行った。私自身が知らなかったことなど色々と気づくことができた。

平成26年度から開始した対話型職員育成制度は対話を通じて上司と年度の目標などを決め評価していくものである。アンケート調査では約7割の職員が面談について良い機会だと捉えており上司と部下とのコミュニケーションも改善している。一方で組織のビジョンを意識しその達成に向けて仕事を進めている職場は6割以下であり年々その割合は減少傾向である。それは多くの対話のなかで聞こえてくる内容と一致する。三次市を良くしたいという気持ちはあるものの「いつまでこの事業をするのか」、「新しい事業がどんどん増えるばかりで限界である」など悲鳴が聞こえてくる。トップダウンで決定され目的の共有が不十分である事業は「やらされ感」を感じる職員もいる。本来であれば面談などの場を通じて上司は部下との相互対話により施策などについて「腹落ち」を得る必要があるがそれが出来ていない状況がうかがえる。

職員は減少しているものの事業はビルドが多くスクラップができていない状況であるため、目の前の仕事をこなすこと（事業執行すること）で精一杯となり問題意識や成果を考えることができていない。また、忙しさのあまり他部署からの仕事は受けたくないという意識や同じ係内でも自分以外の仕事に関与したがる状況も生まれている。

組織として価値前提（ありたい姿から考えること）の考えが希薄であり、施策の多くが要望への対応が成り立ちとなっていることからPDCAサイクル（Plan-Do-Check-Action cycle）を回せていない事業が多い。実績を得るスピードを求められ、現場では課題の深堀（現状把握）が十分ではないまま事業を進め、根本的な解決になりにくい（事業がやめられない）状況となっている。

職員の人材育成の面では、専門研修や全体研修の回数は昔と比較し増えてはいるが、職場内では人材育成の基本であるOJT（On-the-Job Training）が個々の職員任せになっているところが多く組織としての人

材育成の仕組みができていない。また、財政状況を把握していない職員や、予算の仕組みを理解できていない職員がいる。

人マネへ参加して12期目になり同じ組織内に人マネOBが25人いるのは強みであり、新たな活動もはじまってはいるが組織改革に向けては道半ばである。

(2) ありたい姿を考える

人マネでは、「事実前提」ではなく「価値前提」で考えること。「今こうだからこうした方が良い」ではなく、まず「ありたい姿」を決め、それに向かって考えていくことが重要であることを学んだ。課長をはじめ職員との対話の中で多く出てきた言葉は「人」に関するものであった。組織にとって人（職員）が最大の資産であることを認識し、その強みを発揮させることが必要であること。個々の職員がもつ強みを皆が発揮した状態こそが「ありたい姿」と考えた。

施策や事業を決め進めるも、予算を決めるのも、人配を決めるのも、気持ちよく仕事ができる環境を作るのも、市民との繋がりをつくるのも「人」である。組織が「人」をうまく使いこなせれば、現状の課題の多くのことが解決すると思われる。

職員一人ひとりがリーダーシップを考え自らが行動をおこす

リーダーシップは役職の「長」だけが考えることではない。自分がやりたいことをするのではなく他人の幸福に自分がどのように貢献できるか考え行動することである。組織のリーダーとしてのトップは市全体のビジョンを決めていくが、各業務において部課長はもとより職員も内発的動機づけによりそれぞれ得意な分野でリーダーシップを発揮し他の職員を引っ張っていくことができれば、難しい課題も解決できると考えた。こうすることで、課員であっても一つ二つ上の役職の目線、市民目線など立ち位置を変えて考えることができるようになり、後々自身が役職に就いたときにも対応ができるようになると思う。経営層や部課長においては、個々の能力を正確に見極め、職員の力が十分に発揮できるよう地位や役割を与えなければならず、丸投げでは成り立たない。

目標を共有するとともに職員同士がお互いを理解しチームで課題に取り組む

部課長はそのビジョンや施策を自ら咀嚼し腹落ちした上で、「何のためにこの事業が必要なのか」を自らの言葉で対話を通じ職員に腹落ちさせ目的を共有するとともに、「真に必要な事業なのかそうでないのか」を見極め経営層へ返し、経営層はその意見を真摯に受け止めることができれば、課員が「やらされ感」でするのではなく、「やりがい感」で仕事ができると考える。また、一つの仕事を一人で行っていると中身が皮相浅薄なものになりがちである。職員同士が目標を共有するとともにお互いの仕事や能力（長所）などを理解し、全員が自分事としてチームで対話を交えて考え、助け合うことができれば一人で仕事をするより一人の負担も軽く、何倍も効果的な事業ができると考える。

前例踏襲ではなく常にPDCAサイクルを意識し前進し続ける

前述したとおり、本市は平成16年に8つの自治体が合併した。合併当時は749人いた職員も平成30年には548人に減少している。しかしながら、予算規模は400億円前後と合併時とほぼ変わらない予算規模となっている。職員一人ひとりの負担が増しており、自分の業務自体を十分理解する余裕もなく、前例踏襲でなんとか目の前の業務をこなしている状況や、実施することを目標にして何のためにするのかズレが生じている事業も見受けられる。社会情勢やニーズは変化しているため、常に価値前提（ありたい姿）の目線と現状把握を行い、PDCAサイクルをしっかりとっていくことでよりよい事業になることに加え、スクラップしなければいけない事業の整理も見えてくるものだと考える。

（3）取組内容

本部会の年間スケジュール

研究会	日時	会場	テーマ
第1回	4月27日	福岡県	部会の狙いを知る 対話（ダイアログ）に慣れる

第 2 回	5 月 21・22 日	東京都	部会の狙いを知る 現状分析の視点と手法
第 3 回	7 月 26 日	福岡県	組織の現状を考える
夏合宿	8 月 30・31 日	東京都	夏季合宿（中止）
第 4 回	10 月 26 日	福岡県	アクションの進め方考える
第 5 回	1 月 24・25 日	東京都	他団体の取組を学ぶ

第 1 回研究会

部会の狙いについて学び、熊本県庁の有志が作製した対話型自治体経営シュミレーションゲーム「SIM熊本2030」を体験するなどいまままでに経験したことのない気づきを得た。

第 2 回に向けての取組

ヒト・カネ・モノ・情報・関係といった項目の現状把握をするため職員に聞き取りを行った。また、決算資料や各種計画資料など客観的数値による現状把握も行った。（部長級 4 人，課長級 2 人，係長級 1 人，人マネ O B 8 人）

第 2 回研究会

部会の狙いについて学び、他団体との現状把握の共有と現状把握をさらに深堀するためのファシリテーションの手法を学んだ。

第 3 回に向けての取組

第 2 回で学んだ対話の手法を実践し、キーパーソンである課長を中心に係長や若い職員にも協力してもらった。人マネの研究の趣旨を伝えるとともに、現状（それに至る背景等を含めて）について対話を行った。最初はどれだけ引き出せるか心配であったが、話を始めるとどんどん盛り上がり、一人あたり 1 時間を予定していたがほとんどが 1 時間を超えての対話となった。多くの職員が建前の意見ではなく本音で語ってもらえたのが大変うれしかった。（課長級 4 人，係長級 6 人，主査 1 人，主任 4 人，主事 2 人，人マネ O B 4 人）

第 3 回研究会

鬼澤部会長代行に、現状把握するとき短所ばかりを把握することが

多いが長所も把握する必要がある。また，短所の改善をすることも大切だが，長所を生かし短所を克服する手法の方が受け入れやすいし，やりやすいことを教えていただいた。短所は目につきやすいため短所の改善方法を一番に考えがちだが，長所を活かすという考え方がとても大切だということのを再認識した。

夏合宿に向けた取り組み

夏合宿に向けての課題シートの作成に向けて，現状把握とありたい姿について更に職員との対話やアンケート調査を行った。（人マネOB 4人，人マネOBアンケート調査18人）

夏合宿（中止）

台風の影響により夏合宿が中止になり，課題に対して幹事団からビデオによるフィードバックをいただいた。人材マネジメントの本丸（キーパーソン）は課長であること。課長クラスが職場をどうまとめていくのか。課長が課長らしくなるため課長自身が自分たちで変えていくプログラムを考えて実践する必要がある。また，人マネOBが主体となったアクションを起こすチーム作りが必要とのアドバイスをいただいた。

第4回に向けての取組

夏合宿の課題のフィードバックを受けて，改めて本丸である課長級をメインに課長の役割，悩み，課題への取組について対話をメインとしながらも時間がとれない課長に対してはアンケート調査を行った。また，対話を通じこの部会で学んだことや本市の課長研修で出馬部会長から学んだことなどを話すことで，問題意識を持つことの必要性や価値前提の考えが重要であることに改めて気づいてもらうきっかけとなったと思う。（課長級4人，係長級1人，主査1人，主任2人，人マネOB 8人と対話，アンケート調査課長級15人）

第4回の研究会

各団体と幹事団による公開相談を行った。その後，各団体から助言，応援コメントをいただいた。各団体それぞれの取組方など違いはあったものの悩みが多いことが分かった。

第4回以降の取り組み

自分の職場において人マネで学んだことを報告したり、PDCAサイクルも一人でやっていたもただの独りよがりの改善策になってしまうため周りの職員を巻き込んで一緒に考えていけるよう係員に提案したり、係内会議では議題は事前に資料を配布し会議前に内容を把握して臨めるよう係長に具申したり少しずつではあるが職場での実践を行った。現状把握での対話において財政状況や予算の仕組みについて把握している職員が少なかったことから、財政課長に来年度財政研修会の開催や、職員が高みを目指せるよう現行の人事評価制度（かつての対話型職員育成制度）の目標設定時において職員自らが目標設定をするのと合わせて、課長からも対話を通じて目標の調整をし、中間面談では良いところは認め短所についても改善に向けた助言をするよう具申した。

また、これからのさまざまな活動を円滑に進め成果があげられるようファシリテーション研修にも参加した。

2 次年度に向けた展望等

(1) 自分としての取り組みシナリオ

ではどのようなアクションプランでめざす「ありたい姿」にしていくかということだが、現組織の状況から大きな取組ができる土壌ではないこと、大きな動きにつなげたいという気持ちはあるものの、ハードルを上げすぎると絵に描いた餅になってしまうことを危惧し、大前提として現実的に実施が可能な取組とした。また、実施にあたっては、いずれも参加する職員にメリットがある取組とすることを心掛けた。

財政研修会の実施

現状把握から、目の前の仕事をこなすことで精一杯となっていることから、自分の部、課、係若しくは自分の仕事だけなど視野が狭くなっている状況がある。そこで、ひとつでも大局的に市を見ることできれば立場を変えて考えるきっかけになると考えた。人口減少は殆どの職員が承知していることだが、多くの職員が財政状況や予算の仕組みについて理解できていないということが分かった。財政状況がわからないことが

「立ち位置を変えて考える」という視点を1つ奪っているとも考えられる。限られた予算（一般財源）であることを個々の職員に改めて認識してもらえば、「目的に対しこの事業の継続は必要なのか」

「他部署の事業と連携すればもっと効率的な事業ができるのではないか」など自ら考えるきっかけになると考える。そこで、私自身が現在財政課に所属していることを最大限に生かし、来年度には予算の仕組みや財政状況について職員対象に研修会を開催していこうと考えている。

また、人マネOBとの集まりを定期的に行い、くすぶっている思いを再燃させ、ひとりではできない改善策をみんなで協力して取組をしていくなど今後も「ありがたい姿」へ向け協力していきたいと思う。さしあたっては、第1回研究会で体験したSIM熊本2030を人マネOBにも体験してもらい、それから職員研修会での活用や将来的には三次市版の作成も検討してみたいと考えている。

(2) 1年後にめざす状態と創り出したい変化など

立ち位置を変えて考えられる

職員が目の前のことしか見えていない状態から、立ち位置を変えた視点や経営的視点で物事を考えることができるようにしたい。そうすれば優先順位を考えないといけないということに改めて気づき、新たな事業を考えるばかりではなく、どうすれば事業をスクラップできるのかを考えられるようになると思う。また、一つ、二つ上の立場から物事を考えることができれば係長が課長に、主査が係長になったときも今ほど焦らずにマネジメントができる状態になると考える。

自分事として考えられる

今ある資産を最大限に有効活用し、三次市のために「自分に何ができるのか」、「どうしないといけないのか」など、職員一人ひとりが自分事として考え、何事にも市長や部長の責任にせず、どうしたらよいのか自分で考え提案する癖をつけることができたらいと思う。係内の協力体制の改善や前例を疑ってみる気持ちを持つことなど些細なことでよいので職員一人ひとりが毎年一歩ずつ前進すれば大きな前進となり組織改革

につながると考える。

3 付記

自らの気づきや思い

最初にこの部会へ参加することになったとき、私にできるのか、どんなことをしていくのかなど不安感しかなかった。しかし、研究会に参加しこれまで接したことの無い「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（固定観念）を転換する」などの考え方を学び、「このままではいけない」「なんとかしなくてはいけない」という気持ちが沸き起こってきた。課題に取り組むなかで、対話を通じこの研究会で学んだことを職員に伝え、職場内で実践はしているが、人の心はそう簡単に変化するものではないことも痛感した。恐らく私がこの部会に参加していなければ、「熱いことを語っている職員がいるなあ」と思うのだろう。なぜ、そんな私がやらなければならないと心が動いたのかというと、出馬部会長や鬼澤部会長代行、加留部幹事をはじめとする幹事団の方々の熱い思いと、上手な伝え方があったからだと思う。私自身話し方が上手ではないが、人を動かすうえで話し方や伝え方をもっと学んでいく必要性を感じた。今後の取組として大それたことを計画はしていないが、自分のできることや人マネOBと協力してできることから実行し、小さくても一歩前に踏み出し、対話を通じて多くの職員をまきこんで「しあわせを実感しながら、住み続けたいまち」に加え、「三次市の職員でよかったと思える組織」となるよう取り組んでいきたい。