平成３０年度早稲田大学マニフェスト
人材マネジメント部会
共同論文

平成３１年３月

佐賀県玄海町

玄海町第５期生
総　務　課　中村　大造
会　計　室　越路　美咲
財政企画課　岡本　拓馬

はじめに

まず大阪府北部地震や西日本集中豪雨、北海道胆振東部地震で甚大な被害に遭った方々にお見舞い申し上げたい。玄海町でも大雨特例警報はあったが、幸い大きな被害はなかった。また、人材マネジメント部会の夏期合宿も大型台風の接近に伴い中止となるなど災害の多い年であったと思う。

私たちは第５期生となるが、果たして前進出来ているのか、停滞、後退しているのか、それともあらぬ方向に向かっているのか不安に思いながら「ありたい姿」を模索してきた。回り道をしながらでも、「ありたい姿」に１メートルでも１ミリメートルでも近づけていたらと思う。

１．これまでの振り返り

私たちは第５期生となるが、私たち自身としては１年目であり、また自ら志願して参加するわけではなく、上司の命により「やらされ感」の中参加していた。

先輩マネ友の活動を見ていて、またオフサイトミーティングに参加したこともあるが、具体的に何をやっているのかピンと来ていなかったため、おそるおそる第１回目の研究会に参加した。

□＋□＝□、ダイアログ、ドミナント・ロジックなど見慣れない言葉が出てきて、少々困惑した。要約すると、明確な答えが存在せず、手探りの中解決しなければならない問題が増えてきている。そういった問題を解決するためには、試験勉強等とは違ったスキルが必要で、中でも対話をすることが重要となってくる。対話をするには、どちらか一方の意見に偏ってはならず、自身の思い込みを払拭し、お互いの解釈の違いの差を縮めていかなければならない。とのことだと理解している。とりあえず、今までどおりではだめだということが分かった。

研究会の中では、対話の訓練としてSIMという自治体経営のシミュレーションゲームを行った。仮想の自治体を設定し、グループ内で総務部長、健康福祉部長、企画部長、農政部長、商工部長、土木部長を決めて、各課題に対し、事業を実施するかどうか、どの予算を削減するのか、あるいは公債を発行するのかを話し合って決める対話型のシミュレーションゲームだった。課題が変わる度に場当たり的な対応をしていると、全く芯の通っていない不安定な自治体になってしまうことを痛感させられることとなった。

当町でも夏頃に財務研修の一環として､課長職を対象にSIMを行ったのだが、さすが行政経験が長いこともあって、私たちがやったときよりも建設的な話をされていた。一方でゲームだからといってすぐに公債を発行しようとする狡猾なところもあった。

次回までの課題として、現在の状況がどうなっているか、３０年前の状況がどうであったか、３０年後どのようになっていくか、インタビュー等をして考えておくよう指示があった。

３０年前の状況については、当町の統括監にインタビューを行った。他にも色々な人にインタビューを行った方が良いことは分かってはいたが、忙しい、タイミングが合わないなどを言い訳に、結局これだけに終わってしまったのが反省点である。

インタビューシートは次のとおりとなった。

インタビューシート

資本	②過去（①から観た30年前）	①現在（現在の状況：ここから話す）	③なりゆきの未来（30年後）
ヒト 人材・組織 能力・姿勢 多様性	・高卒者が多い　・人口7,515人 ・仕事がやりやすかった ・定員管理制度がなく、職員数は140人 ・出向などの派遣制度はない	・大卒者が多い　・人口5,672人 ・権限移譲になった事務が多い ・職員派遣制度が導入されている ・他の地方公共団体の職員と、同じレベルの能力を求められる	・AI導入により職員数減 ・人口3,000人 ・労働力不足で、フランスやドイツのように外国からの移民に頼る ・行政の更なる外部委託
モノ 設備・施設 土地	・木造2階建ての旧庁舎から4階建ての新庁舎へ ・町民会館などのハコモノ次々と建つ ・土地開発事業が終わった	・電源交付金で整備された公共施設が多くある ・それぞれの公共施設には維持費がかかる	・コンパクトシティ化が進む ・原子力発電所は廃炉（H55年頃） ・道州制が導入される
カネ 収入・財源 固定・流動資産 資産価値	・電源交付金や固定資産税などの歳入が多くあり、お金には困らなかった ・鯛養殖も高く売れていた	・歳入が少ないため、知恵を使っていく必要がある ・九大とコラボして、新品種を作ったり	・歳入は50億円を下回る ・お金に不自由になる
情報（技術） 情報収集・伝達 独自のノウハウ ネットワークの広さ/深さ	・手書きから、ワープロに移行（ワープロが使えない人は退職） ・パソコンがなく、広辞苑やイミダスで調べていた ・携帯電話が出始め、ポケベルを持っていた	・情報量が多い ・情報関係のシステム料金が多い ・インターネットですぐ調べることができる	・AIが導入される
関係 職員と職員 職員と住民 住民と住民	・職員でバス旅行をしていた ・各地区役員と行う仕事があり、仕事後は公民館で飲食をしていた ・スポーツ大会の郡部交流あり	・町外出身者が多いこともあり、職員間が希薄 ・他市町との交流事業がなくなった	

過去、現在はそれなりに記入されているが、なりゆきの未来の欄の記入が少なく、このままだといけないのは分かっているが漠然としているのが伺える。

第２回研究会では前回の課題の調査結果について、他自治体との情報共有を行った。共通していたのは、昔建った建物が人口減少等に伴い重荷になっていること、昔と比べると情報量が格段に増えていること、一方で人と人との関係性が希薄になってきていること等比較的ネガティブなものが多かった。ポジティブな意見としては、うちは人材さえ育っていけば３０年後も安泰であるというような意見もあった。

基調講演では元三重県知事の北川顧問により地方分権への転換点におけるエピソードを紹介していただき、前例囚われていると前に進めない危うさがあることを感じた。また、激励の言葉として「１羽の北京の蝶々が羽ばたくとニューヨークでハリケーンが起こる」という例え話をしていただいた。１羽の蝶々が羽ばたくと、それに釣られて２羽４羽と倍々に増えていき、ハリケーンを巻き起こすほどになる、つまり、１人が変われば周りも変わっていき、大きな変化を起こすことが出来るとのこと。何かを変えようとするときは、まず自分が変わらなければならない、誰かがやってくれるではなく、自己決定・自己責任の文化を持って欲しいとのこと。

出馬部会長の講話では、経営組織における課長職の役割の重要性について、

教えていただいた。以前は上が指示をし、下がその命に従うというケースがほとんどであったが、今後は下からの提案に対し、上が見守り、支援・助言していくという形が理想であるとのこと。それを実現するためには、双方向の対話が必要とのこと。キャッチボールを例にあげられ、１球投げたら１０球返ってくるような関係はあまりよろしくなく、相手からのボールをしっかり受け止めて、相手の取りやすいボールを投げるようにしようとのこと。そのためには、自分の枠内だけに収まらず、広い視野を持つことが必要とのこと。

グループワークでは、自分の自治体について疑問に思うことを各班数十件ほど列挙していき、その中で各班のベスト３を選び、さらにその中から気になるものを投票して絞り込みを行った。「何故やめるという決定ができないのか」、「組織内のビジョンに共感できないのは何故か」、「どうすれば目標を共有できるか」、「部長、課長が自治体の進むべき道をどのように考えているか」、「下から出た提案で変わった出来事は何か」などの疑問があがっていた。

第２回研究会の総括の中で、人を動かすための動機付けには外的要因（～しなければならない、権限、お金、恐怖）と内的要因（～したい、共感、信頼）があるという話があった。昔は前者が多く、またそれが当たり前だったが、そればかりでは長く続かないし、誰もついてこなくなるとのこと。後者により人を動かせるようになるのが理想ではあるが、共感や信頼は築き上げるのが難しい一方で、崩れるのは簡単であるため、対話を繰り返すことが重要であるとのこと。

次回までの課題として、自分の自治体に対する「問い」をまず考え、その「問い」に対して向き合っていただきたいという指示があった。

私たちは、この機会に聞いてみたいことを聞いてみようと思いながら「問い」を考えた。また、あれもこれもと聞いても回答率が落ちるだろうと思い、設問を３つに絞り、「仕事の優先順位について」、「上司または部下に対して望むことについて」、「財政運営の展望について」を「問い」とした。集計方法は職員間で使用する電子掲示板のアンケート機能を使い、役職以外は匿名で調査を行った。アンケート内容及び集計結果については次のとおりとなった。

仕事についてのアンケート

第５期　早稲田大学人材マネジメント部会

　玄海町職員の皆さんが日々どのように考えながら仕事をしているのか調査したいと思います。業務でお忙しい中だとは思いますが、アンケートへの回答についてご協力をお願いします。

・該当する役職にチェックをお願いします。
役職：□課長級以上 □係長級 □主査級 □主事級

問１．仕事をするうえでの優先順位についてお伺いします。次のうち自分にとって優先順位が高いと思う順に並び替えてください。

①締切が近いもの
②重要度が高いもの
③上司から依頼されたもの
④その他（　　）

記入例：④（自分がやりたいもの）→③→②→①等

問２．上司からどのように指示をして欲しいですか、または部下にどのように対応して欲しいですか。

記入例：上司から１から１０まで指示して欲しい。部下には何も言わずとも完璧にやって欲しい等。

問３．玄海町の３０年後を考えた際、原発関係の財源はどのくらいあるでしょうか。今年度の玄海町の予算は約７０億円ありますが、玄海町と同規模の非電源立地自治体は約４０億円（参考：大町町）しかありません。もし仮に今年度４０億円程度しか予算が組めなかったとしたら、何を削りますか。また、何を残しますか。（法令等により必ず行わなければならないものは除く。）

記入例：○○を削り、△△を残す。どれも大事だからカット出来ない等。

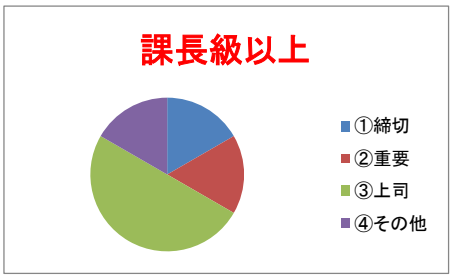
集計結果

問1の集計結果（仕事をするうえで優先順位が高いと思う順番は？）

課長級以上

	①締切	②重要	③上司	④その他	
1位	1	1	3	1	16.7%
2位	3	1	1	1	50.0%
3位	1	3	1	1	16.7%
4位	0	0	0	6	0.0%

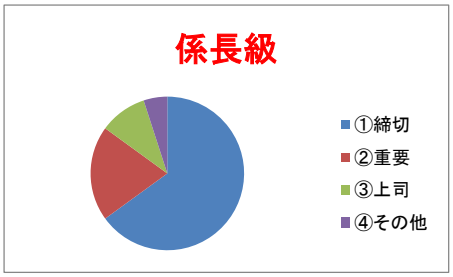
④の内容　重要度が高くても時間的な問題があるので一概に言えない
締切があるものは、早急に完結すること
重要度が高いものを優先し、課内や事業計画の中で優先順位は決まっている
依頼は、状況によって判断し、自分の持ち仕事を依頼者と相談し、決定する



係長級

	①締切	②重要	③上司	④その他	
1位	13	4	2	1	65.0%
2位	4	8	8	0	20.0%
3位	3	7	9	1	15.0%
4位	0	0	0	20	0.0%

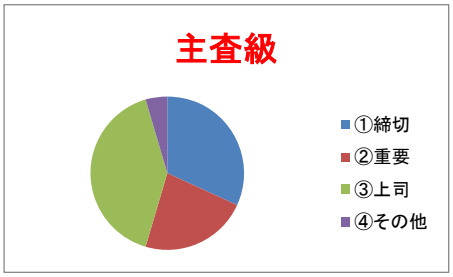
④の内容　すぐ終わるもの
②③は業務内容による
仕事の内容や依頼される人物（住民・議員）によって変わることがある



主査級

	①締切	②重要	③上司	④その他	
1位	7	5	9	1	31.8%
2位	11	8	3	0	50.0%
3位	4	8	10	0	18.2%
4位	1	0	0	21	4.5%

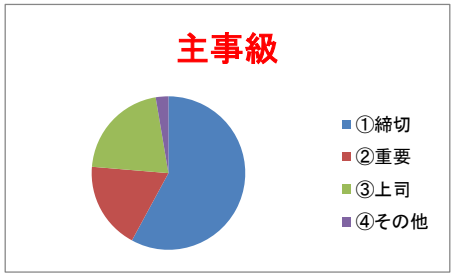
④の内容　直近で指示・依頼されたもの（上司、同僚関わらず）
内容によって異なるので、一概には言えない
難易度が低い業務、すぐ出来る業務
自分がやりたいもの
自分がやりたいものを公務員がやりたいと思う必要はあるのか
分析等



主事級

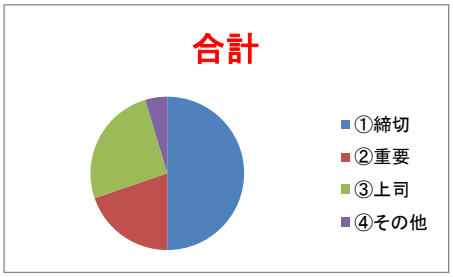
	①締切	②重要	③上司	④その他	
1位	22	7	8	1	57.9%
2位	12	14	11	1	31.6%
3位	3	16	19	0	7.9%
4位	1	1	0	36	2.6%

④の内容　急ぎではないプラス要素の部分
締切と重要度を優先して行い、上司から依頼されたものがすぐ出来るものならば最優先で終わらせ、期限に余裕がある場合は他の締切がある業務を、すぐに片付く業務を優先して行う。
重要度低
担当業務
そのときの状況や仕事のボリュームによって変わります
金銭関係



合計

	①締切	②重要	③上司	④その他	
1位	43	17	22	4	50.0%
2位	30	31	23	2	34.9%
3位	11	34	39	2	12.8%
4位	2	1	0	83	2.3%



問2の集計結果

☆上司からどのように指示して欲しいか

目的、方向性、方針をはっきり示してほしい（指示は明確に）	22
理解できるように分かりやすく（具体的）	10
要点と期限を明確に指示してほしい（認識の差がないよう）	5
担当者任せのままにしないでほしい	4
一緒に考えてほしい（質問に答えて）	2
部下のレベルに合わせて	2
部下の状況をみて	2
上司の考えを含めて対応してほしい	1
資料作成は具体的に	1

必要な指示のみしてほしい（大まかに）	9
ヒントや助言を与えてほしい	4
足りない部分を明確に指示してほしい（気づいた事はどんな時も）	4
見守ってほしい	3
解決困難な場合に助言してほしい	3

聞きやすい雰囲気づくり（ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ）	2
部下の考えや道筋を聞き入れて	1
思いつきを求めないでほしい	2
上司間の意見の相違	1
進捗状況、仕事内容の把握を	1
感情的にならず	1

☆部下にどのように対応して欲しいか

仕事の目的を理解してほしい	2
指示待ちではなく、上司の立場で必要性を考えて	1
進捗状況、細かい報告、報連相を	4
まずは自分で考えて進めてしてほしい	9
考えを聞かせてほしい	1
言われたこと以上のことを	1
何も言わずとも完璧にしてほしい	1
上司の気持ちを考えて行動してほしい	1

いくつか想定し、資料等は整理して	2
思い込みや確認不足なくしてほしい	1
積極的、確実にしてほしい（最終確認も）	1
普通のことを普通にしてほしい	1
指示通りに	2
解決困難な場合にアドバイスしたい	1

分からないことは、忙しくても一人で抱え込まず聞いてほしい	3
担当が違うと言わないで	1
お互いが納得いくまで	1
レスポンス良く指示対応を	1

問3. 玄海町の30年後を考えた際、原発関係の財源はどのくらいあるでしょうか。今年度の玄海町の予算は約70億円ありますが、玄海町と同規模の非電源立地自治体は約40億円（参考：大町町）しかありません。もし仮に今年度40億円程度しか予算が組めなかったとしたら、何を削りますか。また、何を残しますか。（法令等により必ず行わなければならないものは除く。）

回答

削る	残す
人件費	扶助費
工事費	インフラ整備
維持管理費	維持管理費
委託料	社会福祉費
消耗品	雇用、産業
光熱水費	住民満足度が上がるサービス
各種団体の研修旅費、費用弁償	住民の生活、安全面に係る事業
町単独の補助金	国、県補助金の有効利用
システム関係経費	ソフト事業
定住促進奨励金	定住促進奨励金
敬老祝金	高齢者のための事業
通学バス	玄海園
教育関係	教育関係
イベント業務	子育て支援
パレア	子どもの医療費助成
エネルギーパーク、あすぴあ	地域活性化に係る事業
薬草園	時代背景に沿ったもの
ふるさと応援寄附金事業	希望
シダックス	どれも大事
「こうなったらいいな」という事業	「こうしなければならない」という事業
他自治体と比較して多い部分	
事業量、回数、補助額等を減らす	

その他
事業を、マスト、ベター、モアベターに分け取捨選択する
補助金等は一旦全て削除し、復活させた方が良いものを復活させる
各種料金等の見直しにより、財源を確保する
不要な施設を売却し、財源確保及び維持費縮小を図る
必ずしなければならないものだけで約40億円になる
町長等上層部の判断による
議会による
分からない

問１（仕事の優先順位）について、調査前は締切や重要度が最優先されるものと想定していたが、全体の７割程度と人によっては必ずしもそうではないという結果になった。

問２（上司または部下に対して望むこと）について、上司に対しては的確な指示や助言、部下のことをもっとみていて欲しいなどの意見があった。部下に対しては、仕事の目的を理解しながらやって欲しい、ホウレンソウ（報告・連絡・相談）をしっかりして欲しいなどの意見があった。

問３（財政運営の展望について）について、同じ項目の費用でも、予算を削ることができると考えている人もいれば、残すべきと考えている人もいた。また、分からないと回答した方も少なからずいた。

第３回研究会では、グループワークの中で課題に対して取り組んできたことの報告会があった。他の自治体の方々はヒアリング等の対話をしっかりしてきていた。今思い返すと、アンケートをとるだけでなく、意見の相違等についてヒアリング等の対話をして掘り下げをやっておくべきだったのではと後悔している。

講義では、人材育成の大切さや未来志向の考え方等についてお話いただいた。

ＡＩやＩＣＴ、ＲＰＡ等の機械の台頭や公務員志望者が減少する中で、職員１人１人の質がより一層問われるようになるが、人の成長には手間暇がかかる。手間暇がかかるからといって、人材育成を怠っていると後でツケが回ってくることになるとのこと。

日本語にはひとつの言葉に複数の意味がある。そのため、定義する必要がある。そうしないと認識の違いが出てくる。例えば、「整理」と「整頓」。これらの言葉の定義をどう捉えているかで仕事が出来る人かどうかが分かる。一例として、トヨタでは「整理」は「いらないものを捨てること」、「整頓」は「あるべきものをあるべき場所に配置すること」と定義されている。ムダ・ムリ・ムラをなくすことで生産性の向上につながる。

「理解」と「気づき」の違いについて、「理解」は頭で分かる、知識としてある、「気づき」は腑に落ちる、納得するというニュアンスがある。「理解」は知識学習（参考書を読む、講義を聴く等）で得ることができ、「気づき」は体験学習（主体的、対話的で深い学び）で得ることが出来る。

昔の社会科の図鑑に載っていて、今の社会科の図鑑に載っていないものがある。それは、未来の想像図である。昭和４３年発行の図鑑に載っている未来想像図では、当時の技術力では実現し得ない近未来図であったが、現在そのほとんどが実現している。どうやるかは分からないが、こうありたいと思う姿を想像し、そこから逆算して、そうなるためにはどうしていけばいいか考える、ありたい未来から考える未来志向（バックキャスト）という考え方があるとのこ

と。未来志向のシミュレーションでグループワークを行った。まず、２０年後の地域、組織、職員のありたい姿を考え、次に２０年後そうなるためには５年後どうあるべきかを考えた。その後、ありたい姿になろうとする前にわき起こる諦め、恐れ、不安について考え、それらを乗り越えるためにどうしたら良いかを考え話し合った。

次回の課題として、２０年後のビジョン、５年後のありたい姿、３年後のありたい姿、１年後のありたい姿、現状分析の深掘り等について、いろんな人にインタビュー等しながら研究して来てもらいたいとのこと。

実際にインタビュー等をする前の打ち合わせ段階では、全職員にインタビューをする計画もあったのだが、またしてもスケジュールが合わないなどを言い訳にインタビュー者数は約３０人程度止まりとなった。さらに、締切にも間に合わず、事務局に多大なご迷惑をおかけすることとなった。

夏期合宿は台風の接近に伴い中止となってしまったが、代わりに提出した課題についての動画コメントを幹事団よりいただいた。

課題シートについては、次のとおりとなった。（赤字部分は動画コメント後に追記、修正等したもの）

1．目指すありたい姿　自治体名：佐賀県玄海町

組織・人材のありたい姿（状態）<5年後>

・第一次産業活性化のための人材受け入れ
・5年目以降の職員は仕事が出来る職員になっている
・通常業務＋αに着手する余裕が出来ている

組織・人材のありたい姿（状態）<3年後>

・町の長期的予算の具体的計画を策定する
・20年後に向けた町環境づくりに着手する
・人口減少歯止めに向けた対策を具体化
・職員教育担当職員をつくる
・町内事業者向け研修の充実化（職員も受ける）

組織・人材のありたい姿（状態）<1年後>

・今後の町の長期的予算について計画する
・既存事業の見直し、通常業務の効率化・省力化・改善（新しいことをするための余力を生み出す）
・町外の先進地自治体からの情報収集

20年後の地域・組織・人材のビジョン

・これまで住んでいて良かったと思える町
玄海町は田舎だから・・・ではなく、田舎だけどいい、玄海町で良かったと思える町
・高齢化に対応した町
交通弱者への対応、健康寿命UP、コミュニティの形成、生涯学習の推進
・コンパクト化した町
公共施設の集約化、諸浦・新田・今村地区に都市機能集約
・景観が良い町
観光のためだけではなく、住んでいる人が気持ちいいと思える環境
・いろいろな食材にあふれる町
肉も魚も野菜も果物もスーパーの安売り品よりも玄海町産が選ばれるようになる。

2. ありたい姿の作成プロセスとその気づき

自治体名：佐賀県玄海町

誰とどんな対話やインタビューをして、ビジョンとありたい姿を考えてきたか（日付、回数、時間なども記載）
8月23日約1時間 係長2名、主査3名（うちマネ友1名）と合同インタビュー 中堅職員に20年後のビジョンについてインタビューを行った。
8月24日約1時間 主事8名（うちマネ友2名）と合同インタビュー 若い職員にどんな町になって欲しいかインタビューを行った。
8月24日約1時間 主査5名（うちマネとも2名）と合同インタビュー 中堅職員に現状及び今後どうすべきかインタビューを行った。
8月24日約1時間 係長6名（うちマネ友3名）と合同インタビュー 各係長に20年後のビジョンとそれに対する現状についてインタビューを行った。
8月24日約1時間 課長5名と合同インタビュー 各課長に20年後のビジョンについてより具体的にインタビューを行った。

活動を通じて、何を学んだか

現状の課題はいくつも出てくるが、将来のありたい姿については、うまく聞き出すことが出来ず、インタビューの難しさを感じた。

また、細かな意見を集約して、ビジョン化する作業に苦労した。

3. 組織・人材の現状把握

自治体名：佐賀県玄海町

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

仕事をしている人としていない人の差が大きい
→仕事が出来る人に仕事が集中する→自分の仕事で手一杯でしっかり教える余裕がない→繰り返し
職員にとって優しい人事ではない（1年で異動したり、10年以上異動しなかったりする人がいる）
→3年サイクルぐらいが理想だが、1年で異動しても対応出来る環境も必要
グループワーク制が形式的なものだけになっている
職員数に対して業務量が多い
→職員数は増えない、業務量は減らない→（通常業務に関しては）効率化必須
平成25年度から行政事務支援業務委託が導入されているが、意図を理解している人が少ない
（単純作業を減らして、専門的業務に集中するために導入された）
職員間や他市町間、住民との交流が希薄になっている
現状を変えようとする人がごく一部、保守的思想を持つ人が多い
厳しい人がいなくなった
普通交付税交付団体となったものの、他自治体と比べ財政的余力を持っている
→まだ仕掛けられるし、準備も出来る
補助金ありきの考えが蔓延しているが、若い世代は変わってきている
→現状維持のための補助よりも、未来向上のための援助へシフト出来る余地はまだある
人口、職員数少ない→1人が変わることによる影響力大きい、2人変われば2倍、10人変われば10倍

アクション
プラン

※シート⑤に記載

4. 現状把握の作成プロセスとその気づき

自治体名：佐賀県玄海町

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）
8月23日約1時間 係長2名、主査3名（うちマネ友1名）と合同インタビュー 中堅職員に20年後のビジョンについてインタビューを行った。
8月24日約1時間 主事8名（うちマネ友2名）と合同インタビュー 若い職員にどんな町になって欲しいかインタビューを行った。
8月24日約1時間 主査5名（うちマネとも2名）と合同インタビュー 中堅職員に現状及び今後どうすべきかインタビューを行った。
8月24日約1時間 係長6名（うちマネ友3名）と合同インタビュー 各係長に20年後のビジョンとそれに対する現状についてインタビューを行った。
8月24日約1時間 課長5名と合同インタビュー 各課長に20年後のビジョンについてより具体的にインタビューを行った。

活動を通じて、何を学んだか
マイナスの意見が多く、プラスの意見がほとんど出なかった。 →現状に課題、問題を感じているということ。改善の余地あり。

5. 所属組織の変革に向けたアクションプラン（夏期合宿）

自治体名：佐賀県玄海町

組織・人材の現状
※シート③に記載済

取組むアクション ※詳細はシート⑥に記載

- 長期財政計画（なりゆき）の作成
- ありたい姿の共有
- **通常業務の効率化・省力化・改善**

組織・人材のありたい姿
※シート①に記載済

上記アクションプランを誰と、どのように、考えてきましたか？

-
-
-

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：佐賀県玄海町

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
３人で	・今から ・今年中	・全庁職員 ・町長	・仕事が出来る人にそのコツを出来てない人に何故出来ないかのアンケートをする ・町長面談をする	・分析し、情報を共有する ・町長に人マネ活動状況を報告し、意見を聴く
マネ友と	・随時	・今までのマネ友とこれからのマネト友	・お互いに協力・サポートする	・無期限 ・足を引っ張らないようにする
みんなで	・随時	・みんな	・お互いに協力・サポートする	・無期限 ・一方的な押しつけではなく、対話を大切にする
○○さん	・	・	・	・
△△さん	・	・	・	・
岡本	・今から	・財政企画、会計室、総務課	・財務事務の手引きをつくる（新人職員でも読んで分かる辞書的なもの）	・今年度中に作成し、配布する。 ・異動する際はなるべく詳細な引継書を作成する。

6

課題提出が遅れたこともあり、第４回研究会はやや重い足取りで向かうこととなった。

研究会では課題の取組結果について発表するのではなく、参加自治体別に期数の新しい順から１自治体あたり約３０分程度で、幹事団（鬼澤氏及び加留部氏）と現状の課題や疑問に思ったことについて対話を行った。

玄海町では、町長交替に伴い機構改革が進められている状況を説明したところ、それは大きなチャンスなので頑張っていただきたい旨激励をいただいた。（しかし、調整途中で機構改革は時期尚早ということとなり、統括監制度の廃止及び政策推進室の設置のみに留まった。）

職員インタビューの際にうまく相手の思っていることを引き出せないという問題で、それを解決するためにはインタビューする側が質問力を高めないといけないとのことだった。質問力を高めるには、普段から思ったことを疑問系に変えて考えてみるなどの訓練が必要とのこと。

オフサイトミーティングなどをしても、なかなか人が集まらないという問題について、人がやりたいと思う動機付けとして、楽しいかどうか、得があるかどうか、徳があるかどうか（誰がやっているか）などがあり、逆に行かない理

由はいくらでもつくることが出来るとのこと。
　集団研修の限界について、集団研修だとやる気のある人しか参加しなかったり、研修内容が難しすぎたり、人によっては受けなくても分かっているようなものだったりして、個人差があるなど集団研修だけではカバー出来ないことがあるとのこと。加留部氏は福岡の自治体で、直接職場に行き、現場のリアルなテーマを扱った研修を行っているとのこと。この研修では、普段集団研修に参加しないような職員にまで指導を行うことが出来る利点があるとのこと。
　世代間のコミュニケーションがうまくいかない問題について、今は多様性の時代になっており、良い悪いではなくある程度認める必要もあるとのこと。例えば、子どもの頃見ていたアニメでも考え方が違って来る傾向にあるとのこと。「巨人の星」世代だと努力・根性、「ドラゴンボール」世代はまだ努力・根性の要素もあるが、「巨人の星」まではない。「ワンピース」世代になると、個人の努力よりも仲間など。
　人マネの活動をする上で、手段や方法ばかりに気を取られて、目的を見失わないように注意し、また、目的自体も時代や環境によって変えていく必要が出てくる可能性があるので、振り返り立ち返りながらビジョンをもつのが重要とのこと。
　第５回研究会に向けて、これまで実際にやってきたことを書き出して整理してくるようにと課題が出された。
　忙しさにかまけてあまり活動をしていなかったので、何かしようと思い、再びアンケートをすることにした。今回は働き方改革関連法の制度改正に関連して、残業や年次有給休暇についてアンケートをした。
　アンケートの内容及び集計結果については次のとおりとなった。

仕事についてのアンケート２

第５期　早稲田大学人材マネジメント部会

働き方改革関連法に伴う制度改正により、来年度から残業時間の上限の見直し（原則月４５時間以内かつ年３６０時間以内）や年次有給休暇の見直し（最低年５日以上取得しなければならない）が行われています。そこで現在の勤務状況についてアンケートを行いたいと思います。業務でお忙しい中だとは思いますが、アンケートへの回答についてご協力をお願いします。

・該当する役職にチェックをお願いします。
役職：□課長級以上 □係長級 □主査級 □主事級

問１．残業はどのくらいしていますか。
□概ね定時で帰れている □週に５時間未満 □週に５時間以上１０時間未満
□週に１０時間以上

問２．あまり残業せずに効率的に仕事をする工夫等あれば教えてください。

問３．残業が多くなってしまう理由等あれば教えてください。

問４．年次有給休暇はどのくらい取得していますか。
□年５日未満 □年５日以上１０日未満 □年１０日以上

問５．計画的に年次有給休暇を取得するための工夫等あれば教えてください。

問６．年次有給休暇がなかなか取得出来ない理由等あれば教えてください。

仕事についてのアンケート2の集計結果について

第5期　早稲田大学人材マネジメント部会

この度はアンケートにご協力いただきありがとうございます。
アンケートの集計結果を掲載しますので、業務のご参考になれば幸いです。

集計結果概要

問1．残業はどのくらいしていますか。

「概ね定時で帰れている」、「週に5時間未満」という方が約8割で、「5時間以上10時間未満」、「10時間以上」という方が約2割でした。平均で週7時間以上の残業となると、年間360時間を超えるおそれがあるため、グループワーク制の活用や業務配分の見直しが必要になるかと思われます。

問2．あまり残業せずに効率的に仕事をする工夫等あれば教えてください。

スケジュール管理の必要性。優先順位を設ける。その日の目標を立てて計画的に業務を行う。勤務時間内で終わるよう集中して仕事をする。時間をかけてする仕事とサクッと終わらせる仕事を分けてやる。なるべく早めに取りかかるなどの意見がありました。

問3．残業が多くなってしまう理由等あれば教えてください。

業務量が多い。人員不足。窓口対応、現場、出張等により日中仕事が出来ない。個人の能力、モチベーションの問題。臨時的な仕事、突発的な仕事のため。役場内での調査回答が多い。定時で帰りづらい雰囲気があるなどの意見がありました。

問4．年次有給休暇はどのくらい取得していますか。

「年5日未満」という方が約2割で、「5日以上10日未満」、「10日以上」という方が約8割でした。「年5日未満」となる場合は来年度より時季指定による取得が必要になります。（管理者が指定した日に休まなければならなくなります。）課内で調整のうえ、急な用事・病気等によるものとは別に年次有給休暇を取得する日をつくるなど対策が必要と思われます。

問5．計画的に年次有給休暇を取得するための工夫等あれば教えてください。

リフレッシュ休暇をつくる。早めに予定を立てておく。管理職が促す。業務量を調整する。休む日までに効率的に仕事を進めておくなどの意見がありました。

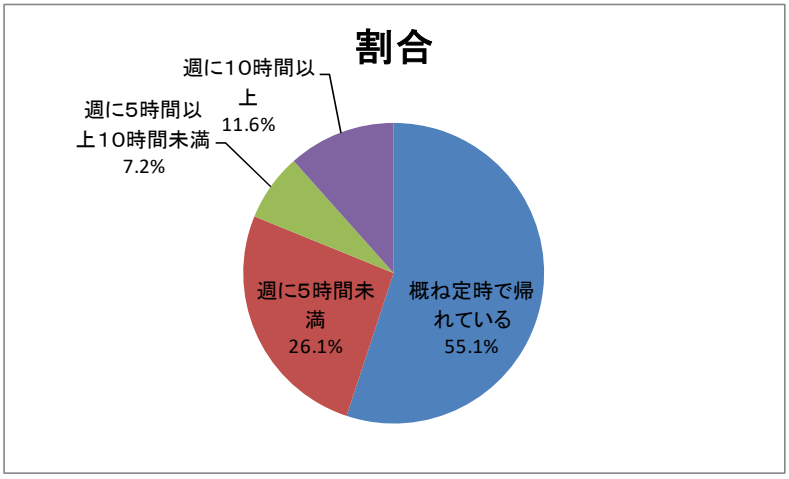
問6．年次有給休暇がなかなか取得出来ない理由等あれば教えてください。

業務量が多い。休むと仕事が溜まる。出張等で不在の間に仕事が溜まる。窓口対応があるため休みづらい。人員が少ないため休みづらい。理由等がないと休みづらいなどの意見がありました。

集計結果詳細
問1. 残業はどのくらいしていますか。

全体

残業時間	人数	割合
概ね定時で帰れている	38	55.1%
週に5時間未満	18	26.1%
週に5時間以上10時間未満	5	7.2%
週に10時間以上	8	11.6%
計	69	



課長級以上

残業時間	人数	割合
概ね定時で帰れている	3	60.0%
週に5時間未満	1	20.0%
週に5時間以上10時間未満	1	20.0%
週に10時間以上	0	0.0%
計	5	

係長級

残業時間	人数	割合
概ね定時で帰れている	10	66.7%
週に5時間未満	4	26.7%
週に5時間以上10時間未満	0	0.0%
週に10時間以上	1	6.7%
計	15	

主査級

残業時間	人数	割合
概ね定時で帰れている	11	50.0%
週に5時間未満	5	22.7%
週に5時間以上10時間未満	2	9.1%
週に10時間以上	4	18.2%
計	22	

主事級

残業時間	人数	割合
概ね定時で帰れている	14	51.9%
週に5時間未満	8	29.6%
週に5時間以上10時間未満	2	7.4%
週に10時間以上	3	11.1%
計	27	

問2. あまり残業せずに効率的に仕事をする工夫等あれば教えてください。

回答
毎日目標を立てて仕事をする。
スケジュールを立てて段取りよく、出来るものから進めていく。
まず業務のスケジュールを見える化し、進捗を確認しながら業務をこなす。
スケジュール管理や業務内容で優先度を考えてから取りかかること
スケジュール間を常に考えて仕事をすること。
担当している業務の中で、どの業務を優先的にやっていくかのスケジュールを立てること
進捗状況を把握できるように管理表を作成する
業務を行えば、切りがないので、1週間の業務、1ヶ月間の業務、を計画して、日々の業務を見込んで行う。また、働きやすい環境つくりも大切。
業務の順番を考えて、終わらせていく
仕事を理解し、計画性を持って臨む。
先の予定を整理する 業務をリスト化する
前日に、明日は何をどこまでするか予定しておく。
余裕があるときに毎年ある先の予定の業務を進めておく。
早めの対応
期限が近いものから処理する
仕事に緩急を付ける。 時間をかけるべき所に時間をかける。 時間をかけなくていいもの（実は結構ある）はサクッと終わらせる。
時間を有効に活用することを意識しています。日中は電話、窓口対応により仕事が中断することが少なくないため、あまり思考を伴わない作業系の業務（伝票処理、申請処理など）を日中行い、残業時に頭を使う業務（資料の作成など）を集中して行うようにしています。また、状況に応じて同僚に協力してもらい作業時間を短縮させることもあります。
1人当たりの業務量の見直しと再分配
・各個人の業務量を精査をして、課内での業務量の配分調整
受け持ち業務の業務量の偏りがあるため、係で調整する。
・職員の能力を把握した上での効率的な人事異動 ・残業はするな、人は減らす、では不可能。
業務進行計画を立て、進捗管理を行う。 業務の優先順位を決める。
他課との業務のシェア
事務の横展開
早朝の就業前の時間の有効活用. 昼休み短縮し、その分早く帰れるしくみ等はどうでしょう。
定時内（8時間）に、一生懸命、業務を行う。昼休み以外休憩をしない（トイレ可）。
必要最低限の仕事しかしない

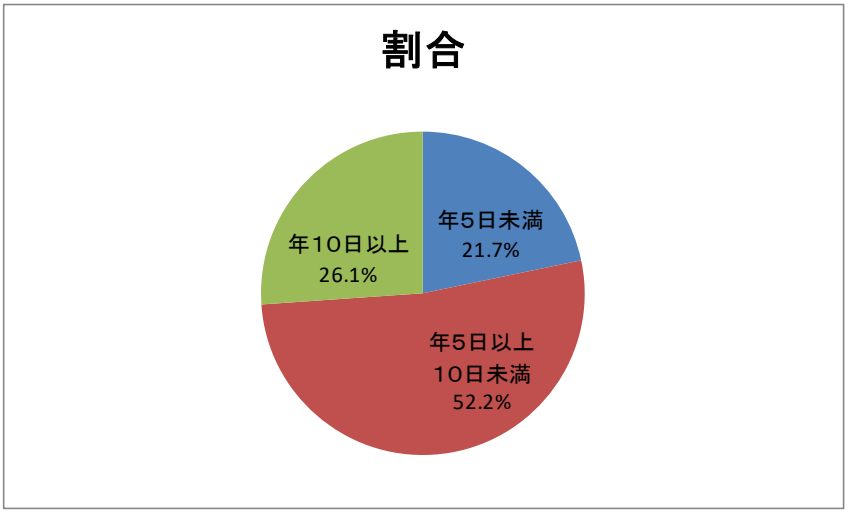
問3. 残業が多くなってしまう理由等あれば教えてください。

回答
業務計画を立てず、目先の業務にとらわれて、進捗管理ができていないためと思う。
業務の絶対量が多い。
量が多すぎれば工夫をしても残業になる
業務過多
業務が多く人が少ない
単純にマンパワーが足りなさすぎる。
時期的な影響 人手不足
1人1人の業務量が多すぎる課の編成にあると考えます。若しくは、人員不足。
その職場の雰囲気で、定時で帰りにくいというのは往々にしてあるのではないでしょうか。 行政なので仕方がない部分もあるのかと思いますが、事務処理が煩雑でスムースに事が運ばない。抱えている事業に対してのマンパワー不足
一人当たりの業務量の差が職員によって大きいように思われる。
課や担当によって業務量や窓口対応、電話対応の数は千差万別であるため、一概には言えませんが、以下のようなことが考えられると思います。 ・個人の能力の問題 ・モチベーションの低下 ・他課員や上司との連携、意思疎通の不調 ・時間を有効に活用できない ・行き当たりばったり、計画性なし ・残業が当たり前になり、だらだらと仕事をしてしまう、集中力の欠如。 →これらの悪循環により、さらに残業量が多くなる。
・業務範囲が広いから。 ・定時後の会議が多いから。
業務に対して、どこまでやるかで、大きく変わってくると思う。
働きにくい環境がある。小間使いが多い。臨時の追加業務が多い。
業務記録の作成、相談事の対応を行ってできなかった業務の実施等
業務時期の重なり
担当が決まっているから
現場に出ているから
出張等が多い場合
指導主事はひとりであり、出張が多い。
個人的な作業スピードはあると思うけど、作業の進め方がよろしくないのではないか。
個人毎の業務量の偏りや季節での業務の増減。
時期的に忙しい時
業務量の偏り、 来客等の急な対応
突発的な業務が発生した場合、その分残業になる 人員を削減すれば、一人あたりの負担が多くなるのは必然。
前倒しで業務をしようとしていても、業務によっては、突発的に業務が生じることも多いため。
窓口対応等で自身の業務が業務時間内に終わらなかった場合など
来客対応ご多くなり、予定していた業務がはかどらなかったとき
来客対応やシステム等の処理によって時間がかかってしまうこと
朝早く来ているので、残業になってないだけ。
部下の起案、提出書類、相談等で時間を取られる。
役場内での回答ものが多い。 会計検査関係事業多い。
自分に能力がないから

問4. 年次有給休暇はどのくらい取得していますか。

全体

年次有給休暇取得日数	人数	割合
年5日未満	15	21.7%
年5日以上10日未満	36	52.2%
年10日以上	18	26.1%
計	69	



課長級以上

年次有給休暇取得日数	人数	割合
年5日未満	1	20.0%
年5日以上10日未満	3	60.0%
年10日以上	1	20.0%
計	5	

係長級

年次有給休暇取得日数	人数	割合
年5日未満	0	0.0%
年5日以上10日未満	11	73.3%
年10日以上	4	26.7%
計	15	

主査級

年次有給休暇取得日数	人数	割合
年5日未満	6	27.3%
年5日以上10日未満	7	31.8%
年10日以上	9	40.9%
計	22	

主事級

年次有給休暇取得日数	人数	割合
年5日未満	8	29.6%
年5日以上10日未満	15	55.6%
年10日以上	4	14.8%
計	27	

問5. 計画的に年次有給休暇を取得するための工夫等あれば教えてください。

回答
リフレッシュ休暇をつくる
リフレッシュ休暇等の名称をつけて連続して必ず取得するような体制作りをしてほしい。
旅行や趣味など休む理由を見つけること。
有給消化具合を把握して促す
年休の予定を立てる。
短期的（例えば1週間単位）での業務計画をたてさせ、余裕がある日については年休を取る様管理職が促す。
結構先の日にちを年休にしておく。 翌日休もうと思っても、雰囲気的に忙しい感じだと言い出せないので、前に年休の決裁をもらっておくと気が楽。
取得しようとすること。
事前に上司と相談しておく
上司や周りの人に早めに休暇の取得日を言っておく
休みやすい環境作り。上司が率先して休暇を取得するなど。 月１回は休むつもりで仕事を進める。
業務量を調整する。
・職員間のフォロー ・無茶な人員削減を行わない。
有給休暇を取る日までに効率的に仕事を進める。
通常業務を一生懸命していれば、自ずと計画的に年休を取ることができる。

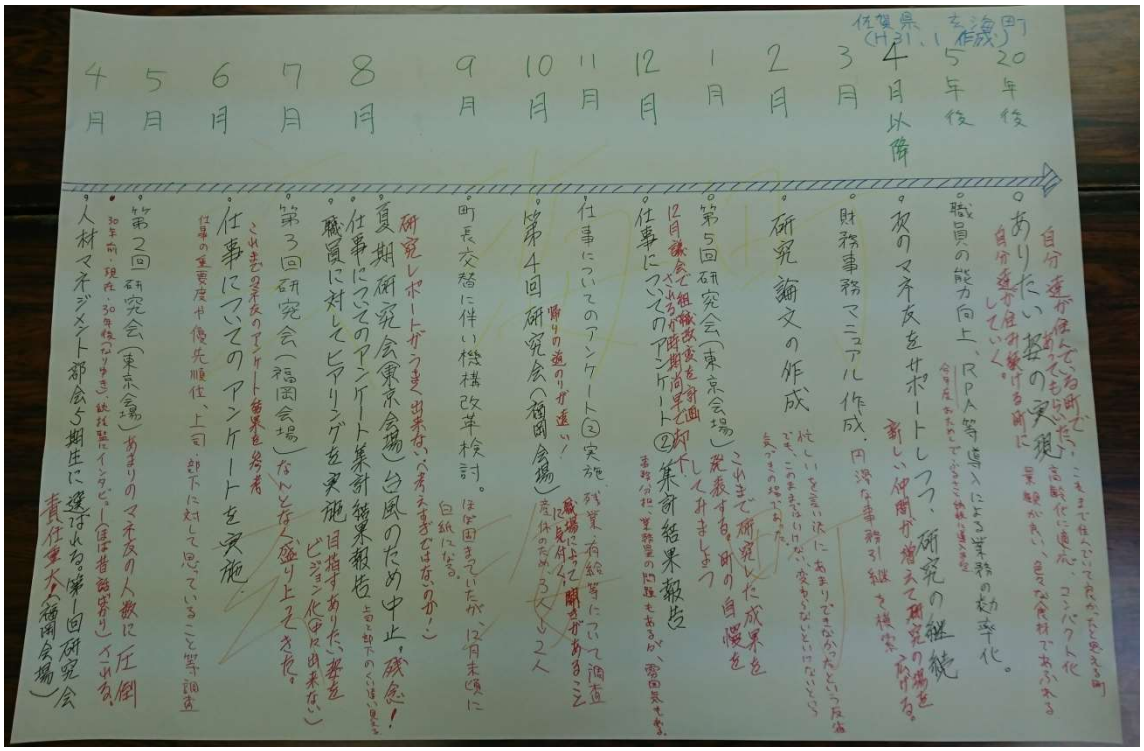
問6. 年次有給休暇がなかなか取得出来ない理由等あれば教えてください。

回答
業務過多。業務分担をどうにかしてほしい。
業務量
雰囲気
・取得する理由がない。 ・担当業務が多く、取得する日がない。
やるべき仕事が多い。
仕事が終わらないから
業務を分散しようとしても、急に業務が入ったりするので、なかなか取りづらい。
休みを取ると、その分仕事がたまるおそれがある。
休めば、その分残業して業務をこなさないといけないから、自分が苦しくなるため
休むと、自分の業務が終わらないから
・休むとそれだけ仕事がたまり、アポなしで訪問される方への対応ができなくなるから ・休む特別な理由がない
休んだら、その分仕事が溜まってしまう。 出張等で通常の仕事が出来ない間に仕事が溜まってしまう。
有給休暇を取れば取るほど仕事が溜まる。 （担当以外は誰もその仕事をしないため）
・日本人の悪い癖 ・グループ制とか抜かしてるがフォローできない人事配置
スケジュールの調整が難しい。
予定が入って休めない。
予定どおり仕事を進められないことが多いため
計画的にはとれないが必要な時には休みをもらえている
自分のペースで仕事が進まないため
人員が減らされ、課員が会議や出張に行けば人が少ない課であれば、休めない。
窓口対応が必要
窓口対応が必要な部署では丸一日は休みずらい。
誰もしてくれないので仕事が滞る
調査物や相談対応、訪問等により休暇がとりにくい。
忙しい雰囲気 課員とのコミュニケーションの希薄さ その人のキャラクター 休まないで仕事をすることが当たり前とされている感覚がある
理由がないときに休みにくい
理由等を詳細に聞かれ認められず、取得できなかったことや取りづらい雰囲気がある
自分の都合ではなく子どもの病気等で取得するため、計画はできない。

残業が多くなったり、年次有給休暇がなかなか取れなかったりする要因は業務量によるものという意見も多かったが、帰りづらい、休みづらい雰囲気もあるという意見も少なからずあった。

今回は何とか提出期限までには課題を提出することが出来たが、もっと見やすくするなどの工夫をすればよかったと他の自治体と比べて感じた。

提出課題については次のとおりとなった。



第５回研究会では、各自治体の取組状況が模造紙に張り出されており、その中からもっと聞きたい自治体を選んで投票し、上位４自治体が翌日発表することとなった。他自治体の取組状況をみていると、自分たちが全然頑張れていないことを痛感した。投票結果は熊本県天草市、長野県伊那市、岩手県遠野市、熊本県熊本市が選ばれていた。取組の内容だけでなく、読みやすい構成となっていたことも影響していると思われる。

特別講演では NPO 法人テラ・ルネッサンスという地雷撤去支援や難民の職業訓練支援などを行っている団体の創設者鬼丸氏に講演いただいた。カンボジアの政治家ポルポトや地雷被害者のひとりで、長野オリンピックでは外国人として初めて最終聖火ランナーとして出場したクリス・ムーンの話など非常に興味深い話をしていただいた。支援活動の紹介では初めは小さいことからでも、大きく広がる可能性があると感じた。

特別講演後は、鬼丸氏、鬼澤氏とゲストとして佐賀県庁職員の円城寺氏の３

人でのディスカッションがあった。その中で印象に残った言葉は、国の中枢を担っている人たちはキレ者が多いが、東京にいると危機感が感じとれないのが欠点で、その点においては地方が勝っており、私たちの肩に今後の行く末がかかっている言われたことだった。また、このままの状態で１０年後、２０年後経過すれば、住民から公務員は「いらないよ」と言われてしまう世の中になると言われ、ゾッとした。

２日目は幹事団からそれぞれ応援コメントをいただき、前日の投票会で上位４位以内だった自治体と元マネ友の自治体の発表があった。

人材マネジメント部会の活動は非日常と感じている方もいるかと思うが、これを日常にして欲しいとのこと。何事も最初は新しいことでも、繰り返しやっていると、ないと寂しくなるものであり、風土をつくることが大事とのこと。成功の秘訣は３つの「あ」で、「あせらない」「あわてない」「あきらめない」とのこと。

また、活動する際は目的と手段を混同しないように気を付けながら、最終行程（少なくとも２行程先）を考えながらやった方がいいとのこと。活動を行っていくうえで、必ず抵抗勢力が出てくるが、それは学びのチャンスであるので、真摯に向き合っていって欲しいとのこと。

自治体発表では、精力的に活動されている様をみて感心する一方で、うまくいかなかったことも正直に話されて共感することもあった。天草市の方がオフサイトではなくオフィシャルな成果を目指しており、実際に新人職員育成制度を人事部と協働して行うなどすごいなと思った。

最後に鬼澤氏より、時代は変化し続けており、危機感をもって一歩踏み出さないと、本当に置いて行かれてしまう、これからどうなるかは私たち次第であると訓辞をいただいた。

今までの活動で、目に見える結果を残すことは出来なかったが、研究会に参加する中で、本当にこのままではいけないということには気づくことが出来たので、今からでも変えられるところから変えていくようにしていきたい。

２．これからの展望

まず、私たちは対話する能力が足りていないので、対話する機会を積極的に持つ必要があると思う。オフサイトミーティングをするのもいいが、どちらかというと、日常的に対話をする機会を増やせるように出来ればと思う。

本町は今後、財源的に縮小していくことが予想されるが、そんな中でも健全な財政運営が出来るよう、まだ余力がある今から長期的な財政計画を作成する必要がある。今年度は全体的な財政計画を作成したが、まだ完全とは言えず、今後作成予定の個別施設計画の反映やセグメント分析を行い、精度を高めていきたい。

働き方改革関連で、ＲＰＡ導入を検討しており、今年度はふるさと納税業務で実証実験を行い、来年度には試験的導入を予定している。将来的には各課に１台導入されるようにしたい。ＲＰＡが普及し導入コストが下がれば、１人１台持つこともあり得るかと思う。

恥ずかしながら、今年度に本町職員より個人情報保護条例違反者が出てしまった。公務員は「いらないよ」と言われてしまう世界が１０年後などではなく、すぐそこに来ていると危機感を覚えた。信用の失墜は免れないが、このことをきっかけに情報管理のさらなる厳格化は必至となっている。このピンチをチャンスと変えられるようにしなければならない。

付記

中村　大造

　最初、この研究会に参加するにあたり、自分が適当なのかということに疑問を持ちましたが、第１回目の研究会(福岡会場)に参加したところ、これまでの仕事のやり方で良かったのか？今後、自分に出来ることは何なのか？ということに改めて考えなければならないと思いました。

　また、幹事団方の話しや経験談を聞いたり、他の自治体職員と話しをしてみて、自分の知識や経験の無さに気づき、これからの一年間弱の研究会で自分がどれだけ成長出来るのか期待を持って望んだところです。

　その後、研究会に参加するにつれて、自分の考え方が変わってきたように思います。例えば、部下に対しての言動や上司に対しての対応について、これまでの自分は感情的な部分があからさまに出ていたように思います。まだまだ、自分で納得出来るような対応とまでは行きませんが、自分に課せられた役割として、これからの職場環境を改善していくことにより上司と部下との良好な関係性を築いて、職場はもちろんのこと、私生活においても充実したものとなるように努力していきたいと思います。

　今後、この早稲田人材マネジメント研究会に参加される方に伝えたいことがあります。まず、私が参加することが出来たので誰でも参加出来ますということ。この研究会はなるべく上に立つ人に参加して頂きたい研究会だということ。この研究会に参加することで、自分がこれまでやってきたことの振り返りが出来、今後の自分の立ち位置について考えることができると思います。

　今後の若い自治体職員の将来の活躍について、期待をしながら自分も共に頑張って行きたいと思います。

越路　美咲

　現在、産休及び育休中のため、割愛させていただきます。

　活動中は、３人の中でも一番まじめに取り組んでおり、私たちを引っ張って来てくれました。

岡本　拓馬

　現在のところ、これといった成果や画期的な解決策を見出すことは出来ていませんが、研究会を通してこのままではいけない、何かしないといけないという危機感を実感することが出来ました。まずは身近なところからでも改善していければと思います。

　個人の活動では、現在財政係を担当していることもあり、財務規則の運用に

係る要領等がなかったため、財務事務マニュアルを作成しています。また、人事異動がある際には、後任の負担を極力軽減出来るようなるべく詳細な引継書を作成し、負の遺産はあまり残さないよう努めようと思います。

早稲田大学マニフェストが主催する働き方改革セミナーに参加させていただき、その中で中村事務局長がファーストペンギンも大事だが、セカンドペンギンもいないと後に続かないと話されており、ファーストペンギンとなるのは気が引けるがセカンドペンギンにはなれそうだと少し勇気が持てました。