

2019 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



茨城県高萩市

企画部地方創生課 小池 睦美

健康福祉部高齢福祉課 平良 聡

総務部総務課 氏家 大樹

目次

- 1 はじめに
- 2 現状把握のための取り組み
- 3 ありたい姿とアクションプラン
- 4 次年度に向けた展望
- 5 所感

1 はじめに

高萩市の早稲田大学マニフェスト研究所『人材マネジメント部会』への参加は、平成21年度から始まり今年度を含めて19名に及ぶ。これまで、6期の派遣がありマネ友も多い自治体に含まれるが、今回は4年ぶりの派遣再会であり、3人で改めて取り組みを始めるといふ再出発の意気込みでの参加となった。

この1年間、私たちは、将来の高萩市のビジョンを思い描き、実現するためにはどのような行動が必要かを部会幹事団等のアドバイスや他自治体の取り組みを参考にしながら考えてきた。それには、組織内での“対話”が不可欠であり、机上だけで解決できるものではなく、戸惑いながら進めてきたというのが事実である。というのも“対話”が、庁内において、根付いている状態ではないということが大きな要因の一つでもある。

この論文は、2019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』の参加者として、1年間の経過報告と成果、今後の展望等についてまとめるものである。社会情勢が大きく変化し、自ら答えを導き出さなくてはならない将来の高萩市に、私たちの取り組みが、ありたい姿実現へ向けての最初の一步となることを願っている。

2 現状把握のための取り組み

組織の現状を把握するために、①【住民人口】【組織の職員数】【財務状況】の推移についての調査、②職員の意識及び課題改善に向けたアンケートの実施、③キーパーソンとの対話を行った。

①【住民人口】【自組織の職員数】【財務状況】の推移についての調査

○ 住民人口の推移

住民人口は、平成元年から一貫して減少しており、平成25年（2013年）以降、30,000人を下回っている。この減少の大きな要因として考えられるのは、大手スーパーの撤退、企業の倒産等により定住労働者の流出したことが考えられ、現在もその影響が大きく残っている。また将来的に人口減少は更に進み、令和10年には65歳以上の高齢者の割合が約4割を占める状況となると予想されている。

○ 職員数の推移

自組織の職員数は、平成20年度から平成30年度にかけて行財政健全化のために職員数を減少させてきた。しかし、地方創生などの新規事業により業務量は増加し、職員一人ひとりの業務負担が増加している傾向にある。

○ 財務状況の推移

経常収支比率が平成元年度は75.9%だったが、その後一貫して上昇しており、平成30年度は97.9%となった。この主な変動要因は、生産人口の減少により個人住民税が減少するほか、企業や商業施設の撤退が生じたことによる法人市民税も減少、老年人口の増加に伴う社会保障費の増加が挙げられる。将来的にも財政状況が大幅に改善されることは難しいと見込まれる。

上記の現状を把握したことにより、高萩市はあらゆる課題を抱えており、早急に対応していかなければならない状況までになっていると再認識し、組織全体の風土や考え方を変えていく必要があると感じた。

②職員アンケート実施による意識調査

上記の現状分析を行ったことで、参加者である自分たちが組織の課題について【自分事】として捉えていなかったことに気づいた。このような自組織の状況について、他の職員がどのような認識でいるのか、また課題改善に向け、どのような取り組みを実施していく必要があるのか確認するために職員アンケートを実施した。

《第1回職員アンケート調査》

※ 調査期間 令和元年6月24日～6月27日

対象職員 係長以下職員

回答 110人 / 146人 回答率 75.3%

○アンケート結果

設問① あなたは高萩市の将来について、特にどのようなことに危機感を感じますか。【複数選択式】

回答	回答者数
人口減少	96人
財政状況の悪化	69人
魅力度の低迷	60人
職員数の減少による業務量の増加	57人
その他	10人
危機感はない	2人

設問② あなたは市の各種計画（総合計画や創生総合戦略など）を見て、将来のビジョンを意識して仕事に取り組んでいますか。【単一式】

回答	回答者数
取り組んでいる	39人
取り組んでいない	71人

設問③ 自分のライフワークバランスに満足していますか。【単一式】

回答	回答者数
とても満足	7人
満足	39人
やや不満	54人
不満	10人

設問④ ワークライフバランスでどのようなことに不満を感じているのか。
【複数選択式】

回答	回答者数
業務軽減・見直し	43人
休みやすい体制づくり	38人
健康回復	21人
育児・介護等の協力	14人
その他	8人

設問⑤ 休みを取得することは、昇進や職場の人間関係に影響すると感じますか。

回答	回答者数
はい	64人
いいえ	46人

設問⑥ 定時退庁や休むこと（年休・休暇等）に対して取得しにくい慣行が残っていると感じますか。

回答	回答者数
はい	68人
いいえ	42人

上記のアンケート結果より、市の将来について危機感を持っている職員が多くいるということが分かった。一方で、市の将来のビジョンを意識して仕事に取り組んでいる職員は3割程度しかいないため、将来のビジョンが共有できる組織づくりをする必要があるという課題も明らかになった。また、働き方につ

いても正しい認識を共有し、一人ひとりが働きやすい職場づくりのために何らかの行動をしなくては、組織としての改善につながらないと感じた。

③キーパーソンとの対話

副市長、課長級2人、マネ友2人、若手職員数人と対話を実施し、各々の組織に対する考えについて対話を行った。主な意見については下記のとおりである。

対象者	主な意見
副市長（マネ友）	<ul style="list-style-type: none"> ・ マネ友を組織の中で増やしていき、組織の風土を変えていきたい。 ・ 市民目線で行動できる職員が、1人でも多く増えるようにしたい。
総務課長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務量の増加が見込まれるが、職員の増加はできない。 ・ 復職支援体制を整える必要がある。 ・ 人材育成が求められる。
財政課長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取り組む事業についての選択と集中が求められる。 ・ 財政状況は厳しいが、目先のことだけでなく将来の投資を含めて考えていく必要がある。 ・ 業務改善を行っていく必要がある。
マネ友	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材育成のロールモデルが必要である。 ・ コミュニケーションが取りやすい職場環境をつくる必要がある。
若手職員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 所属以外の業務について意見を伝えられるような、風通しのいい組織になると良い。 ・ 育児休暇制度の周知や関係職員と対話をする機会があると良い。

対話していくと組織・地域・人材について私たちと同じ問題意識を持っていることは把握できたが、部会に参加する前の私たちと同様で「誰かが変えてくれれば」という「他人事」のようである印象を受けた。

もし、そのような問題意識を持っている職員同士が、業務や業務外のことについて対話する場を持つことができたなら、「課題を【自分事】として捉えることができ、改善していくきっかけになるのではないか。」、そのように改善できたのならば「組織も地域も人材もより良い姿になっていくのではないか。」という仮説を立てた。

3 ありたい姿とアクションプラン

<ありたい姿>

【組織】

- ・ 目的を共有し、良いアイデアを活かすことができる。
- ・ 管理職との対話を日常業務の中に取り込む。
- ・ 職員の強みを活かした事業分担ができ、弱みも理解して各自が役割を担うことができる。
- ・ 真に必要なもの、見直すべきものの判断ができる仕組みが整っている。
(スクラップ&ビルド)

【地域】

- ・ 市民が、高萩市を自慢できるまちになっている。
- ・ 地域資源が活かされ、地域、学校、官民が連携したまちづくりが展開できる。

【人材】

- ・ 働きやすい職場環境が整い、一人一人がワークライフバランスを実現できる。
- ・ やる気を持ち、働きがいを実感できる。

<アクションプラン>

実践者	アクションプラン	プラン詳細
部会参加者3名 (小池・平良・氏家)	・ 業務効率化のために、他自治体や民間企業での取り組み事例の調査、研究を行う。	・ 一歩が踏み出せるよう事例研究を行う。 ・ 組織の目標として、取り組む流れを作り、仕組み作りをする。
小池・平良・氏家 +マネ友	・ 高萩市マネジメント部会の発足。	・ 高萩市の持続可能な運営を行うために対話して方針を決める。

<p>全職員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日常業務の立ち位置を変えて考える場を作る。 ・ 現場職員が真に必要なもの、見直しが必要なものについて、提案できる場を作る。 ・ 直近課題は、現場で即断即決。日ごろの連携対話を推進する。 ・ 戦略課題は、経営層で協議。背景等を現場に広報する。 ・ 立案、廃止の方向性を決めていける取り組みをする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場の意見を吸い上げる仕組み作りをする。 ・ 関係課長等の連携対話ができるよう、部会支援を受けながら進める。 <p>※中間層など階層ごとの研修検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営層の判断へ繋げる。
<p>小池＋子育て中職員＆若手職員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 働きやすい職場にするための情報発信。子育てや育児休業など情報交換できる場、ランチ会などを検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事に直接関わることで以外でも組織や職員のためになる情報発信が自然にできる体制を作る。
<p>平良＋職場同僚（マネ友を含む）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務改善や組織の現状把握と課題分析、打開策について対話する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職場同僚（少人数規模）から始め、課→部→全庁への対話を促す。 ・ 庁内掲示板へ成果報告し情報の発信と共有。
<p>氏家＋若手職員＆中堅層</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関係性を構築するための対話を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状の不満ではなくどう変えていきたいのか、より具体的に聞き取りを行う。

○アクションプランを効果的に実行するには

※幹事団フィードバック・アドバイスより

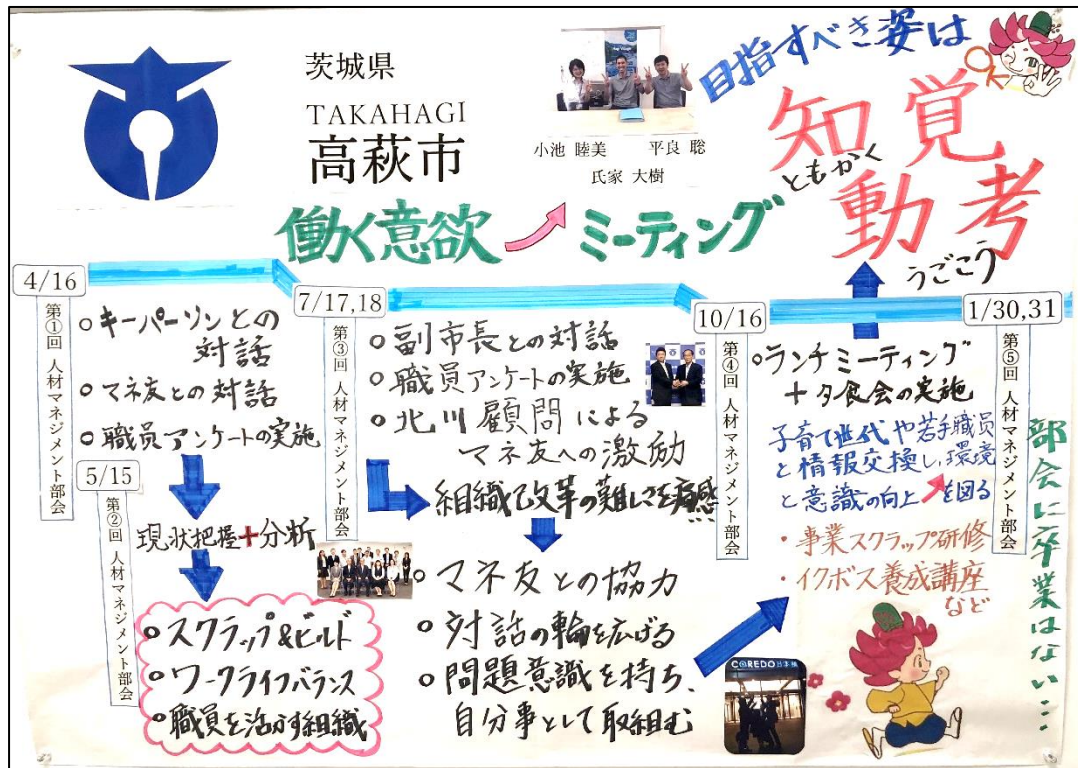
- ・ 経営層、管理職との対話を日常業務、ルーティンワークの中でオフィシャルな取り組みとすること。
- ・ スクラップ&ビルドを大きな単位の事業として考えること。
- ・ 我々3人が主体的に動き、まずはマネ友を巻き込んで、対話をオフィシャルな取り組みとすること。
- ・ 業務や研修に我々の取り組みにアウトプットさせること。

○アクションプランの実行成果

- ・ 事業スクラップ研修、イクボス研修をオフィシャルな研修として開催した。

4 次年度に向けた展望

※第5回提出課題



この1年間、私たちは考え悩みながらも立ち止まらずに進んできた。というのも目指すべき姿である「知覚動考」を実行しようと思ったからである。この漢字4文字を「ともかく、うごこう」と読み、考え悩むよりも先に人マネで得た知識を覚え、次に行動に移す。やってみてから、振り返りをして考える。つい、失敗を恐れてグルグル考えて踏み出せない状態になってしまいがちになる自分たちへの教訓でもある。

これからの取組みとして、まずは庁内の『対話』を広げ日常化することを目指していきたい。その為にも、高萩マネジメント部会を立ち上げ、共に活動し協力しながら進める仲間を集める必要がある。これまで、16人の派遣がありながらも庁内でマネ友のつながりがなかったことを解決しなくてはならない。人マネで共通の目標の下に学んだ高萩のマネ友や活動に賛同してくれる仲間を集め、チームとして活動を継続できるような流れにしていきたい。そうすることで、対話の機会を増やし巻き込む職員を増やすことができると考える。

また、今年度に行ったオフ会（ランチミーティング、食事会など）では若手男性職員で家事・育児参加の情報共有ができた、普段つながりのない部署を超えた職員と情報交換することで、新たな視点で業務を考えたりすることができた。これらの小さな取組みも、風穴になるということを実感できたので、せ

ひ続けていきたいと思う。

次に、各自が業務において強化を図りたいと思っていること（例えば、有意義な会議の進め方、インパクトのあるチラシづくり、分かりやすいデータ管理など）について、勉強会を開催できるような仕組みを作っていきたい。外部の研修に参加しても課内で復命はするものの、個の学びに留まってしまっている。そこで、勉強会を行うことは、個から複数への学びにつながり、学び合うことでより深い学びとなり、職場全体のレベルアップを図ることができるに違いない。また、受け身の研修だけでなく、自分が参加したいと思う研修への立候補制度ができ、各自が望むキャリアへの研修を選択できるような流れができるよう働きかけを行っていきたい。

どうしたら高萩市のありたい姿に近づけるのか。取り組むべきことは数多く、何から始めていけばよいのか。恐らくどのような取り組みも間違いではないだろう。今後の展望として、小さなことではあるのかもしれないが、この小さな一歩がしっかり踏み出せるよう取り組んでいきたい。

5 所感

【小池 睦美】

2019年4月、6年ぶりに新たな部署へ異動となった私に「人材マネジメント部会」参加への命令がありました。新しい仕事と事業を行いながら、開催地が東京での研修を成し遂げることができるのか、不安な気持ちを抱きながら第1回目を迎えました。

まず、「これは研修ではなく自分たちで考え、試行錯誤しながら答えを導き出す“研究”である。」という幹事長の鬼澤先生の話から始まりました。研修であれば、東京で学んで帰ってくるということになりますが、この人材マネジメント部会は、自分たちの組織・地域について考え、帰ってどう行動するかということが問われるのです。つまりは、私たち自身に託されるということになります。そして、第1回参加後から、これまで参加したどの研修でも感じたことのない使命感のような、焦燥感のようなモヤモヤしたものが私の中に生じました。

各回の課題は、私にとって容易なものではありませんでした。私は、「地域経営をリードするために」という視点で、高萩市の組織や地域を今まで深く考えたこともなく、どこか他人事のように捉えていたというのが事実です。部会で他自治体の事例を学んでいくと、人材マネジメント部会参加者（人マネ）が仕事外（オフザジョブ）の活動から仕事（オンザジョブ）へ繋げていく流れや幹事団の支援を受けながら組織改革を行っていくなど、正に衝撃的でした。

そんな私が、課題に向き合い、こうして最終課題まで来られたのも、一緒に参加した2人の支えがあったからこそできたのだと思います。そして、私たち

が取り組んできたことは微力かもしれませんが、無力ではないとの思いを信じ、これからも“人マネ”活動を続けて行きたいと考えています。

最後に、1年間ご指導いただいた部会幹事団や事務局の皆さま、全国のマネ友の皆さま、部会に送り出していただいた総務課及び所属課の職員の皆さまに心から感謝申し上げます。そして、これからも引き続きよろしく願いいたします。

【平良 聡】

人材マネジメント部会を通して「人材を変え、組織を変え、地域を変える」ことを目的に、立ち位置を変え、主体的に動き、思い込みを打破するリーダーとなることを目指してきました。

全5回の部会での研究、一緒に参加した2人、過去に部会に参加した職員（マネ友）との対話などを通して「職員個々のありたい姿、組織のありたい姿、地域のありたい姿」を探求してきました。

壮大な探求テーマとゴールであり、役所職員としてルーティンワークと前例踏襲に慣れた自分の「お役所的公務員脳」は「正しい答え」を求めるあまり常にモヤモヤと混乱していたのは言うまでもありません。

また、他の参加自治体と比較しても、対話やアクションプランの少なさや実行度の低さなど、自分自身としては反省すべき点が多々ありました。

それは、「正しい答え」を求めるあまり、行動（アクション）に躊躇して実行できなかったことは、鬼澤幹事長の課題フィードバック時にご指摘いただきました。同時にアドバイスいただいたのは、行動（アクション）する中で「ありたい姿」に個人の行動変容と組織変容すること、その結果として「ゴール＝答え」に繋がるということです。

この所感を書きながら、改めて部会を振り返り、気づきを得て、一步を踏み出す行動（アクション）を起こすことを決意したところです。

「部会は研修ではなく研究である」「部会に卒業はない」を合言葉に、今部会参加者3人とマネ友と共に、錆び付いた刃を研磨して、組織内に鋭い刃（行動）を振るうべく「ガチ対話」を重ねて、ありたい姿の実現を目指していきます。

個人としては、「帰りたくなる家庭」を築き・守りながら、「月曜日に出勤したくなる職場」を目指して、キャリアアップしていきたいです。

最後に、部会幹事団及び事務局の皆様には感謝申し上げますと共に、今後ともご指導の程宜しく願いいたします。また、参加自治体の皆様にも感謝申し上げます。特に同郷の茨城県自治体の皆様と県人会を設立できたことは今部会の大きな財産となりました。部会は終わりましたが、県人会は続いていきますので、今後ともご指導ご鞭撻を宜しく願いいたします。

【氏家 大樹】

4月に人材マネジメント部会の研修を上司より命じられました。最初は研修内容について詳細を知らなかったため、ただ東京に行って研修を受けるんだという軽い気持ちでいました。

そんな私にとって部会はとても衝撃的でした。部会は今までの受けてきた研修みたいなものではなく、「部会は研修ではなく、所属する組織が望ましく変革するための社内対話を促す研究の場である。」という方針のとおり、参加メンバー、マネ友、キーパーソンとの対話を行い、正しい答えがない中で、自分たちの取り組みがどのように組織を変えていくことができるのか考えていくものだったからです。

研究会を重ねるにつれて、自分の組織や地域に対する意識が「他人事」であったということを感じ、「自分事」として課題に対して本気で考えていかなければいけないという意識が芽生えてきました。しかし、答えが見えない中で今まで経験したことのない課題の大きさに試行錯誤しながら取り組んでいくのはとても大変で、考えるのを止めたくなることもありました。そのような状況でも最後まで取り組むことができたのは、参加メンバーの2人に支えてもらいながら一緒に頑張ってきたからであり、本当に感謝しています。

この貴重な経験を生かして、次年度以降も微力ではありますが、少しずつでもより良い組織、地域を目指して活動を続けていきたいと思えます。

最後に、ご指導いただいた全ての皆様、ともに研究会に参加した全国のマネ友、研修の参加に当たり業務を調整していただいた所属の皆様にご心より感謝申し上げます。