

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  
令和元年度 富岡市(第2期)

富岡市 土地改良課 齋藤 雅紀  
企画課 北村 謙二  
道路建設課 綿貫 祐介

## 【目次】

1.	はじめに	1
2.	活動の概要	
(1)	活動の経過	2
(2)	自治体の現状把握	3
(3)	若手職員アンケート	4
(4)	キーパーソンインタビュー	5
(5)	ありたい姿の設定について	5
(6)	アクションプランの検討について	6
(7)	災害対応での気づき	6
(8)	アクションプランの変更について	6
3.	次年度に向けた展望	8
4.	部会派遣を振り返って	9

## 1. はじめに

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会(以下「部会」という。)は、地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に生かしていく地方創生時代の職員・組織を創ることを目的に創立されたもので、富岡市は、昨年度から参加している。

部会では、大切にしている4つのキーワードである「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」から、所属自治体が抱える現実の課題を見極め、実践的に研究することが求められた。

本共同論文は、部会に参加し、今年度取り組んできた活動の概要及び今後の展望について記すものである。



## 2. 活動の概要

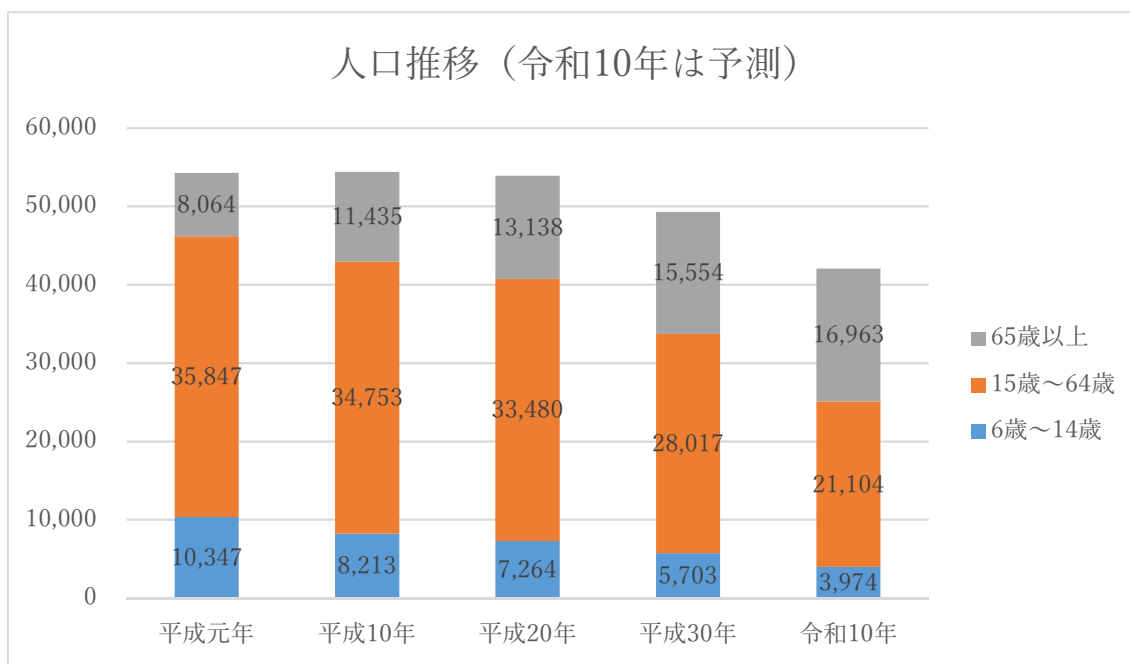
### (1) 活動の経過

全体的な活動経過は、下記表のとおりである。キーパーソンインタビューなどの対話を多く行い、俯瞰的な視点から①組織の現状把握、②ありたい姿の設定、③それを達成するためのアクションプランを考えた。また、部会の前後や課題作成の際には、参加者3人で数多くの対話を行い、活動に対しての共通理解を深めた。

4月	第1回部会
	キーパーソンインタビュー(市長他5名)
5月	第2回部会
	キーパーソンインタビュー(市長他5名)
	若手職員アンケート
7月	第3回部会
	キーパーソンインタビュー(市長他2名)
	アクションプラン動画作成&振り返り動画
	キーパーソンインタビュー(マネ友)
10月	第4回部会
	若手職員アンケート
	キーパーソンインタビュー
1月	第5回部会
	キーパーソンインタビュー
3月	市長をはじめとする経営層への発表

## (2) 自治体の現状把握

部会では、対話の手法について、相手の立ち位置に立って話を聞くことや、問いの質を高めることで本質の議論につながることを学び、幹事団や他団体の仲間とともに、多角的に物事を捉え、最適解を探るという活動をした。自分たちの立ち位置を知るために、現状把握を行い、現在、将来へとつながるアクションプランの土台とした。



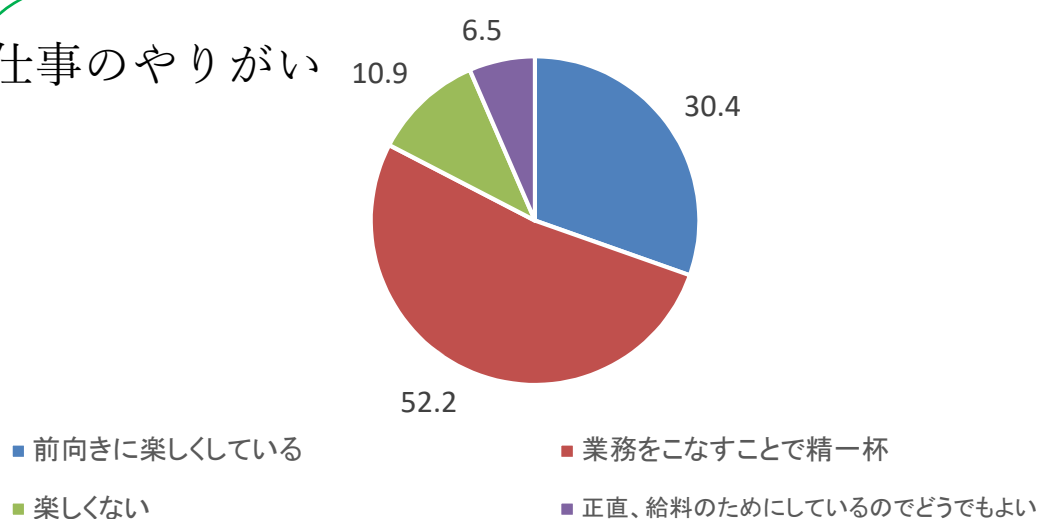
## 年代別職員数

	平成元年		平成10年		平成20年		平成30年		令和10年	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
総人数	305	99	306	131	307	151	238	152	226	169
～29歳	40	29	54	37	17	18	52	48	44	41
30歳～39歳	134	51	64	35	80	45	45	29	53	53
40歳～49歳	68	7	126	49	76	35	82	43	47	31
50歳～59歳	57	12	59	7	134	53	59	31	82	44
60歳以上	6	0	3	3	0	0	0	1	0	0
臨時・非常勤					23	110	40	110		
その他										

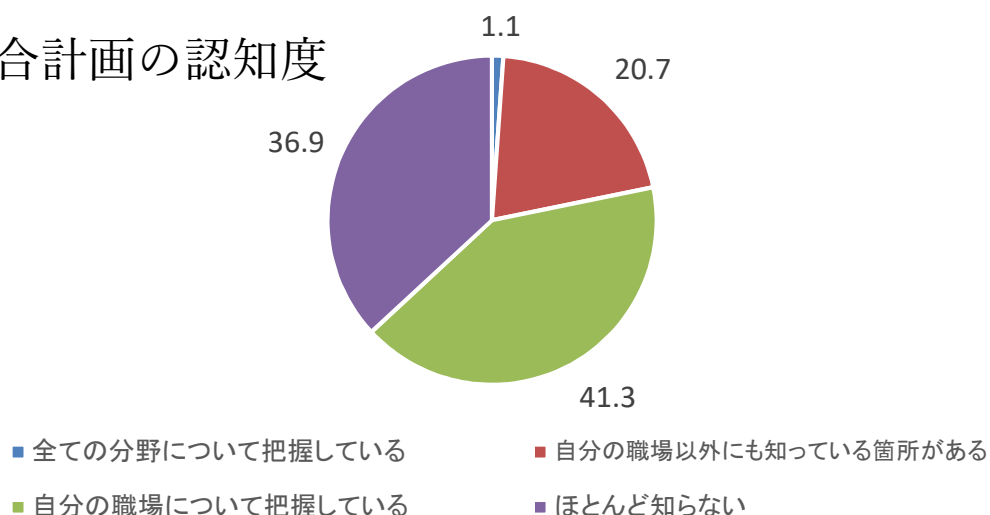
### (3) 若手職員アンケート

若手職員の現状を把握するため、令和元年6月に31歳以下の職員92名を対象にアンケートを実施した。仕事のやりがいについて、「こなすだけで精一杯でやりがいまで感じるができない」という職員が約50%おり、また、総合計画の認知度を質問したところ、「自分の職場の内容しかわからない」、「ほとんど知らない」と答えた職員は合計約80%となった。結果、業務量が多く、目の前の仕事に精一杯となり、全体のビジョンを意識して仕事をできている職員が少ないことがわかった。近年、若手職員が増加しており、持続可能な組織づくりには若手の活躍が不可欠であるため、この年代に対するアクションプランを盛り込んだ。

#### 仕事のやりがい



#### 総合計画の認知度



#### (4) キーパーソンインタビュー

年間をとおして市長をはじめ、企画財務部長、企画課長、秘書課長、マネ友等多くのキーパーソンと対話を行った。対話では、本市の現状や課題、目指すべき将来像について、「市民ニーズが多様化していて、職員一人一人の知識がより高いレベルで求められる」、「中堅職員が少なく職員の育成が必要」、「俯瞰的に業務を考えられる職員が必要」など、多くの意見をいただいた。部会で学んだ「問いの質」についても、意識し取り組むことができた。

#### (5) ありたい姿の設定について

20年後も持続可能な富岡市のために必要なことを整理すると、①人口減少により組織と業務の Slim 化がますます必要になること、②ニーズが多様化し、以前より職員1人1人に多くの能力が求められること、③地域課題を行政だけでは解決できないため、地域と協力して解決する必要があること、④地域と一緒に課題を解決するために、地域に飛び出す職員がより必要となることが挙げられる。

富岡市は今後、総人口が減少し、高齢化は進み、それにあわせて市役所の職員数は減少していくことが想定される。その状況下で今までと変わらず、市主導で地域をリードしていくことは難しくなるため、地域課題は地域で解決しなければならなくなってしまう。このことから、行政は地域へ飛び出し、地域と一体となって考えること、また地域は自分事として地域課題を考え、自分達でできることは自分達でやる、市がすべきことは市で行うという、行政が課題解決の道筋をたて、サポート役となっている姿を富岡市のありたい姿と考えた。

昨年度の1期生は、地域に飛び出すためのアクションプランとして、公民館や地域づくり応援隊の制度等を活用し、地域と協働するための施策を提案した。私たち2期生は、地域と協働するためには、職員が地域へ飛び出しやすくないといけないと考え、1期生のアクションプランの実現を後押しすべく、若い職員が地域へ出やすくなるにはどうしたらよいかを考え、それを実現するアクションプランとした。

1. 目指すありたい姿 自治体名:富岡市	20年後の地域・組織・人材のビジョン
<p><b>組織・人材のありたい姿(状態) &lt;5年後&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・地域に多くの職員が飛び出し、市民の笑顔のために働き、地域をサポートしている。</li><li>・自分の職場以外の業務も理解し、地域に概要を説明できる。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・地域が自立し、老若男女が協力し合う体制が構築され、行政はサポートに徹する。</li><li>・地域の将来や課題を自分事として捉え、他人任せにしない地域</li><li>・行政、民間企業、地域が一丸となって、まちの課題などに取り組んでいる地域。</li><li>・市民ニーズや事業の必要性等を見極め、チャレンジする風土が根付いている組織</li><li>・横の連携が図られ、効率的に業務を行っている組織</li><li>・誇りをもって仕事を行い、市民の笑顔を第一に考えている人材</li></ul>
<p><b>組織・人材のありたい姿(状態) &lt;3年後&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・地域と関わる制度を活用し、地域貢献をする職員が増えている。</li><li>・業務の中で考える時間があり、他部署の状況も把握し横断的に業務をしている。</li></ul>	
<p><b>組織・人材のありたい姿(状態) &lt;1年後&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・業務改善をし、業務量に余裕を作り始める。</li><li>・人事交流を一部の職場で実施し始め、他の職場を知ろうという雰囲気がある。</li></ul>	

## (6) アクションプランの検討について

私たちが当初考えたアクションプランは下記のとおりである。

- ① 業務改善チームの設置
- ② 電子版課長会議の設置
- ③ 役所内インターン

①の業務改善チームの設置は、多くの職場で、業務のスクラップ&ビルドが進んでおらず、一定の成果を上げた事業も集約等することなく実施していることを解消するための取組みである。企画課に専門のチームを立ち上げ、他所属の業務を2か月程度共にし、集約等により効率化できる業務等を提案したり、慣例等により効率化されていない業務の改善提案をしたり、業務の進め方について話し合いを行うものである。改善チームを受け入れた所属では、一時的に係員が増えることから、考える時間を得ることができる。業務改善が進めば、改善チームが抜けた後も次の課題への準備や、そこで勤務する職員が勉強するための時間を生み出すことができ、また、コミュニケーションを取り、連携を取りながら業務をする余裕が生まれる。

当初はこのアクションプランを軸に考えていたが、後述する災害やキーパーソンインタビュー、幹事団との対話等を経て、最終的な形に変化させた。

## (7) 災害対応での気づき

富岡市では10月に台風第19号により大きな被害が発生した。災害対応後に、組合の青年女性部が実施したアンケート結果によると、「庁内で情報共有ができていないと感じた」という意見や、「他課との連絡が大切だと感じた」、「一部の課に業務が集中しているように見えた」など、市役所内の情報共有や業務バランスに関する意見があった。実際に、複数の課へ被災者から同様の要望があり、同じ個所を複数の課が確認してしまうということがあり、情報共有の大切さを強く感じたきっかけとなった。

## (8) アクションプランの変更について

(7)の災害対応により業務のスクラップ&ビルドよりも、情報共有をすることが必要と感じ、アクションプランを下記のとおり変更した。変更後のアクションプランについて、概要、期待される効果、実施に向けての流れを以下に記す。

- ① 係長昇任前のキャリア研修
- ② 電子版課長会議の設置
- ③ 役所内インターン制度の創設



<b>アクションプラン① 係長昇任前のキャリア研修の実施</b>
<p>現在、中堅職員研修や監督者研修等を実施しておりますが、係長になるための研修は実施しておりません。係長になる前に、必要な技能を学ぶことで、係長を支え、若手職員を育成できるため、係長職の負担を軽減することができます。研修の内容ですが、係長に求められるスキル、例えばマネジメント術や議会対応等を学び、徐々に係長へ昇任するための準備をします。係長職経験2年目の先輩係長との意見交換を実施することで、不安を軽減し、意欲的に昇任する職員を増加させます。</p>
<b>期待される効果</b>
<p>30代後半の職員が係長職になるための研修を受けることで、係長に昇任した時にスムーズにマネジメントできます。この研修を受講することで、係長になる前にも、係長をサポートし、かつ若手職員を育成できる職員を増やすことができるなど、多くのメリットが期待できます。</p>
<b>実施に向けて</b>
<p>まず富岡市として係長職に求める職員像と必要なスキルを整理します。3年程度で求める係長像になるための研修内容とスケジュールをたてます。部長や課長などの内部講師で対応可能な研修と外部講師へ委託しなければならない研修を整理し、必要な予算を確保します。準備が整い次第、研修を開始し、スキルを持った職員を増やします。</p>

<b>アクションプラン② 電子版課長会議の設置</b>
<p>課長職が全員参加する電子会議室をデスクネット上に作成し、政策会議前の議論や情報共有の場をつくるものです。他市では、全課長が直接集まる会議を月に1回程度の頻度で実施しており、全庁的に情報共有ができていたとのことです。</p>
<b>期待される効果</b>
<p>日ごろから情報共有することで、自分の所属と直接関係のない他課の事業について、情報を得ることができ、類似事業の統合等の調整をすることも可能です。また、他の課からのアドバイスにより、自所属の問題解決へとつながる可能性もあるかと思えます。</p>
<b>実施に向けて</b>
<p>実施するために必要な手順は、企画課情報化推進係へ会議室設置の申請を出すだけとなります。</p>

<p><b>アクションプラン③ 役所内インターン制度の創設</b></p>
<p>役所内インターンは職員が自所属以外の職場で、職場体験をするというものです。イメージとしましては、例えば、税務課の確定申告の時期にインターンを活用し、希望する他部署の職員に受付等の業務をしてもらい、税務課職員の負担軽減を図るとともに、インターンした職員は、知識と人脈が増えるというものです。他の自治体では、税務課経験者が確定申告の手伝いをしているなど、他課から応援してもらう体制をとっている事例は全国的にあります。</p> <p>インターンの利用方法ですが、記載のイメージ図のようにアクションプラン②で設置した電子版課長会議を活用し、課長同士で調整し、職員が流動的に業務を体験できる方法としたいと考えています。対象者は係長以上の職員を除く一般職員とし、期間は1日から5日の範囲で業務に支障のない範囲に限定します。終了後は、自所属の所属長へ報告することで、知識の定着に繋がりたいと考えています。</p>
<p><b>期待される効果</b></p>
<p>他部署の業務を知ることで自分の得意な業務に気付くことができ、また、業務を見直し、効率化するきっかけとなります。また、様々な部署を体験することで、地域住民を適切に担当へつなぐことができたり、異動への不安も軽減します。受け入れ側としては、繁忙期に活用することで人員の確保をすることができます。また、技術的な職員が一時的に必要な場合に活用するなど、職員配置で対応しきれない部分を補うことができ、マネジメントの幅が広がります。将来的には、職員個々の強みを活かし、クレーム対応などにもつながればよいと考えています。</p>
<p><b>実施に向けて</b></p>
<p>どのような形での受け入れが可能か各課へヒアリングし、試行として一部の部署で受け入れを開始し、双方の職場におけるメリットやデメリットの精査をします。数年後には全庁で行えるよう、業務の整理を促します。全庁でインターンが可能になった時は、対象職員は年に1度はインターンをするを義務化したいと考えています。なお、企画課長と税務課長からはインターンの受け入れに対して、前向きな意見をいただいております。</p>

### 3. 次年度に向けた展望

富岡市は部会参加2期目であり、同じ志を持った職員を育成するために継続的に部会への派遣が必要と考える。部会には卒業がないため、1期生、2期生、3期生以降のマネ友とオフサイトでの対話をし続け、富岡市にとって何ができるか常に「自分ごと」として考え、富岡市の組織及び職員を変化させる役割を担いたい。

アクションプランが実施され、1年後には、課をまたいだ情報共有が今よりも進み、効率的に業務を実施できている体制を整えたい。

#### 4. 部会派遣を振り返って

##### (1) 土地改良課 齋藤 雅紀

1期生から人マネに誘われたのが、第1回部会開催の1週間前で、内容も分からず引き受けました。第1回の部会では、不安を抱えながら(夜の懇親会を楽しみに)参加しましたが、多くのマネ友と対話し、刺激を受けつつ、帰りの新幹線で普段感じない疲れを感じたのがつい昨日のようです。その後、3人で対話をしながら、課題やキーパーソンインタビュー、アンケートなどを行い、次第に充実感を感じ、前向きに取り組むことができるようになりました。第3回の部会では、全国のマネ友と対話し、悩みを共有することで、自分達が進む方向が間違いではないと感じました。第4回部会後には、台風第19号の豪雨被害により、業務が多忙を極め、2カ月間はメンバーでさえ、対話をできなかったことが残念です。しかし、災害対応をとおし、富岡市の課題を別の角度から見ることで、新しいアクションプランを考えることができたことは、結果として良かったのではないかと感じています。第5回の部会では、改めて全国のマネ友の思いを感じ、懇親会でも多くのマネ友と対話し、私の地方公務員人生にとっても忘れられない1ページとなりました。ICP診断では、それほど変化は見られませんでした。一年をとおして研究活動を行ったことで、富岡市で起きていることを自分ごととして考え、何かできることからやる。という自分自身に大きな変化が起きたと感じています。今後は、来年度以降派遣されるマネ友と情報共有をし、富岡市のために考える仲間を増やしていきたいと思います。最後になりますが、1年間、楽しく前向きに研究活動をさせてくれた北村、綿貫の2人と、懇親会で群馬県人会に参加してくれた新潟、長野、港区のマネ友達に感謝です(もちろん幹事団のみなさん、青木さんも)！今年の部会はサイコーだったよ！！ありがとう！！

##### (2) 企画課 北村 謙二

昨年度、出先機関に勤務していたこともあり、部会の存在をまったく知りませんでした。1期生のマネ友が今年度のメンバーを探しているなかで、声をかけていただき、「大変だけど、楽しいよ」の「楽しいよ」という部分に期待し、参加させていただくこととなりました。

今年度、企画課に異動し、組織などについて多少なりとも考えるようになったなか、部会での他自治体との対話は、非常に刺激的なものでした。大規模自治体から小規模自治体まで参加するなか、日々悩み苦しみ、それでも住民のために頑張ろうと悪戦苦闘する全国の仲間たちと会うことで、勇気や希望をもらいました。

また、同じ志を持つ者同士の懇親会は、非常に楽しく、ビールをはじめ、ご当地のワイン、日本酒など堪能させていただきました。昼間、対話で消費したカロリー以上に、夜しっかりと摂取することができました。

部会が大切にしているキーワードでもある「自分ごと」という意識をしっかりと持ち、めまぐるしく変化する時代の中でも持続的なまちづくりができるよう、小さな一歩から踏み出し、幹事団の皆様、参加自治体の皆様、また派遣元の富岡市に成長した姿を見せられるよう、邁進していきたいと思いません。

### (3)道路建設課 綿貫 祐介

今回、私が部会に参加させていただいた経緯は、1期生の先輩に「技師という職種の立場としての意見や想いを取り入れたい!」、「ほかの人に断られてしまった。頼む!行ってくれ!」など、熱い(?)想いを伝えられ、参加させていただくことになりました。

急遽な参加決定だったため、第1回の部会には出席できず第2回からの出席でしたが、相手と対話をすることや自分の意見の述べるのが苦手な私は、最初は「とても場違いなところに来てしまった」と後悔をしていました。しかし、今回の部会、研究を通して対話の方法や考え方を学び、実践したことで、普段の業務やオフサイトでの対話の中で、少しは成長できたと実感しています。

私の普段の業務では、業者との打合せや地元住民の対応など、数多くの対話が必要となります。一方的な自分の視点で話すのではなく、相手の立場や意見をくみ取って、多角的な考えを持つことが、行政を行なう上で重要だと考えるようになりました。

これからは自分自身の業務で生かすとともに、周りの職員に還元することで、組織全体の向上に役立てたいと思います。