

長野県東御市 小森 忠久 (市民生活部税務課)
柳沢 眞由美 (企画振興部企画振興課)
金井 清明 (産業経済部農林課)

1 はじめに

当市では、2019 年度まで 7 期にわたり、若い世代の職員から係長級の職員が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、それぞれが組織改革に向けた課題解決に取り組んでまいりました。その中で、これらの取組みを将来にわたり継続していくにあたり、「今後とも係長級・補佐級の職員の力が必要では」という考え方の元、我々 3 名がピックアップされました。

2 活動の概要と経過

(1) 第 1 回～第 3 回研究会

今年度は長野会場が無くなり、東京会場へ。

部会が大切にしているキーワード「立ち位置を変える (多面的に)」、「一人称で捉え語る (当事者意識)」、「価値前提で考える (本質で、何のために)」、「ドミナントロジックを転換する。(常識価値観に囚われ)」,そして一歩前に踏み出す。あらゆる社会活動はたった 1 人ではじまる。

時代の変化により、自分たちが変わることの重要性を学び、評論家ではなく実践者になること。対話の重要性・違いの受容について学びました。

また、集団意思決定の陥るワナや提供価値・存在意義についてのことを学んだうえで、組織の現状把握を行い、課題を明確化していくことを進めていきました。

組織のあるべき姿を考え、変革していくことについては、これまで組織を管理する立場の方々に一方的に期待するばかりでしたが、対話を通じて我々一人ひとりが主体として行動していかなければ、本当の意味での組織変革が実現しないことが勉強になりました。

(2) キーパーソンとの対話

組織の現状把握を行い、課題を明確化していく。その有効な手段として、今後繋がりたいと考えるキーパーソンとして、総務部長、総務課長、秘書課長でありマネ友にインタビューを実施しました。

地域：地域リーダーの高齢化、若年層の地域づくりの意識の希薄化。現在の仕事は本当に行政がやらなければいけないのか、市民も同じテーブルに乗せて一緒に考

えていく必要がある。

組織：年代別職員構成のバランスが取れていない。メンタルが原因による療養、休暇者の増加。税収や人口減少とともに、自治体としての仕事や職員数も減らす必要がある。

人材：今後は、今までと同じ事業を全て継続することは不可能になるが、部署ごとに温度差がある。職員に危機感がなく、意識改革が必要である。人材の育成を推進する計画があるが、職員一人一人の資質の向上も重要。

(3) 職員へ「組織のありたい姿」インタビュー

マネ友や研修担当など幅広く、可能な限り大勢の皆さんにインタビューを行いました。

この結果我々3人は、人材育成の重要性を一番に考え、現在ある人材育成計画を見直しをする目標を立てました。それは、総務課研修担当等と職員研修、人材育成について、職員の意見が反映されるよう、意見聴取方法等を話し合う。他市等との合同研修会のアンケート結果を提出し、今後合同研修会を定着させる等、人事担当課と協力し合いながら未来の人材を育てるために行うもので、それは使命感と幅広い視野と対話で、課題解決を図る人材こそ将来必要な人材（組織）になることを認識しました。

(4) 働く若者に「将来目指すべきまちの姿」を聞いた。

農業青年クラブ、商工会青年部、消防団加入者、市内企業に働く若者16人に話を聞きました。

自己紹介と併せ日頃思っていることを話してもらうだけで1時間半が過ぎました。世代間、異業種との交流。仲間と出会う場所、きっかけが必要。「去る人」をなんとか留める政策ではなく、「戻る人と来る人」を大切にす政策。コミュニティーマネージャーの育成等々。「若年層の地域づくりの希薄化」はこの場では感じませんでした。機会やきっかけがないのかもしれない。繋がることで、市役所内だけでは思いつかない斬新なアイデアが見つかるかもしれないと感じました。

(5) 小諸市との合同研修会の開催

マネ友の皆さんの協力により、新たな気づきを実感し、他の自治体の現状を学ぶことで、今後の職員としての力をつけて欲しい、との願いから、入庁2年目から4年目までの若手職員を対象に初めて実施しました。立ち位置を変えて、他市との違いを実感したことで、視野が広がり貴重な体験だったと思います。

参加者の感想

- ・市役所の考え方ややり方を覚えよう、慣れようとしていました。今回の研修を受けてこれからは積極的に提案をしたり、行動していきたい。

・ダイアログを通して意見交換ができ、職員の多様性や自分の仕事への向き合い方を考え直す機会になりました。広い視野をもって仕事に取り組むことの大切さを感じました。



合同研修会の様子

(6) 第4回研究会

提出した課題のシートの説明から、幹事団からは、研修についてのアンケートは主管課とよく話し合いながら、協調して進めていくこと、研修はあくまでも「手段」であって、「目的」ではない、とのご指摘がありました。

他の4自治体からの感想をお聞きし、最後に鬼澤幹事との個別打合せでは、「人材育成計画策定の前提として、何が現在課題となっているかを検討する必要がある。総務・首長が聞きたくなる（関心のある）話をしてほしい。」とアドバイスをいただきました。

3 見出した成果、創り出した変化等

(1) 多くの職員との対話を実践してきたことにより、若者同士でのコミュニケーションはあるが、役職とのコミュニケーションが希薄になっている現在の現状が見えてきました。特に上司と部下の関係の中でのコミュニケーション不足は仕事上大変重要であるにもかかわらず、自分の仕事だけで手一杯であることを理由に、コミュニケーション不足が存在していることがわかりました。

(2) 現在、総務課研修担当が年間の職員研修計画を策定し、実施していますが、研修参加者は年々減少傾向にあり、参加する職員が決まっている現状の中で、いかに有効且つ必要な研修を行っていくにはどうしたら良いのか検討した結果、総務課以外の職員も研修計画策定に参画し、職階別にマネジメント研修の内容を検討するべきである、との結論になりました。またそれと並行し、職務上の上司や先輩が部下・後輩の育成を図っていくことと若手職員が新入職員のトレーナー役となり、身近な存在として公私ともに良き相談役となり、お互いが共に成長していくように組織の活性化を図っていくこ

とが大切であると考えました。

- (3) 今年度行った合同研修会を来年度以降も開催する予定で研修担当に提案しました。他市の人材育成の方法も知れる機会となり、研修会や対話を定期的に行うことを通じて、成長していくことが大変重要だと考えました。

4 次年度に向けた展望

我々はこれまで、対話の重要性を学んできました。今後は、これらの対話をさらに掘り下げながら、組織・人材のありたい姿の実現につなげていく必要があります。

5 自分達としての取組シナリオ

■20年後の地域・組織・人材のビジョン

「地域」

- ・市民自らが発案し事業を実施。住民や民間が主体的に行う地域
- ・東御ワインと湯の丸高原高地トレーニングスポーツ交流施設で、地域プランディングが大成功する。

「組織」

- ・時代の流れをくみ取り続け、社会情勢の変化に柔軟かつ的確に対応出来る組織体制が確立されている。

「人材」

- ・市民に信頼され、市民と協働でき、自ら学び行動できる職員

■組織・人材のありたい姿（状態）〈5年後〉

- ・職員をはじめ、市民等が東御市の将来像を描き、自立して動き出せる状態。
- ・使命感と自分の業務以外にも幅広い視野と対話で課題解決を図る人材。

■組織・人材のありたい姿（状態）〈3年後〉

- ・共通の目的をもって市民の要望に的確に応える。
- ・組織改革を常に考え実践する雰囲気の良い組織が確立されている。
- ・職階別に育てる分野（成長させたい分野：AI・RPA等）の研修に参加している。未来の人材を育てる。

■組織・人材のありたい姿（状態）〈1年後〉

- ・職員で話し合い「人材育成計画」を見直し新たに策定する。
- ・議論や討論で意思決定がされ、目的や課題が共有されている。

（付記：小森 忠久）

このレポートを作成にあたり、1年の振り返りをしながら作成することはとても良い機会であり意義あるものであった。次年度に目指す状態を常に考えながら日々業務にあたっていきたい。

このような機会を与えていただいた部長、課長、係員の皆さまに本当に感謝いたします。また、多くの気づきを与えていただいた幹事団の皆さま、ありがとうございました。

(付記：柳沢 眞由美)

幹事団の皆さまの豊富な経験、知識による講義には毎回刺激を受け、また同時に他自治体職員の方々との対話を通し、組織と自分自身のあり方を見つめ直す良い機会になりました。しかし、他自治体のポスターセッションにより、自分はこの1年間何も成果が残せなかったことを痛感しました。

なんとなく現状を維持してしまいがちな自分ですが、この1年間で変化した興味や人脈を踏まえて、「私たちは微力だが、無力でない」を胸に、職員相互で声を掛け合い、多くの職員と東御市のありたい姿を共有し、そこに向かう組織づくりのために一歩踏み出せるよう、始められるところから自分なりの一歩を踏み出していきたい。