

平成25年度

若手・中堅職員養成塾

戦略企画部 企画課

目 次

「若手・中堅職員養成塾」とは	1
第7回「若手・中堅職員養成塾」 講師：鈴木直道	3
講演概要	4
配布資料	7
第8回「若手・中堅職員養成塾」 講師：青野廣久	29
講演概要	30
配布資料	34
第9回「若手・中堅職員養成塾」 講師：宋 美玄	67
講演概要	68
配布資料	71
第10回「若手・中堅職員養成塾」 講師：成尾雅貴	75
講演概要	76
配布資料	80
第11回「若手・中堅職員養成塾」フューチャーセッション	121
セッションプログラム	123
プロフィール	124
フューチャーセッション概要	125
(参考) 若手・中堅職員養成塾 報道記事	139
平成25年度「若手・中堅職員養成塾」開催実績	144

「若手・中堅職員養成塾」とは

「若手・中堅職員養成塾」は、知事を塾長として、若手・中堅職員の視野を広げ、気づきを与える場として、知事又は知事が依頼した著名な方を講師として招き、講演と参加者との意見交換等を行うもので、これまでに11回（平成24年度 6回、平成25年度 5回）開催しました。

「塾」は、戦略企画部企画課や各部局長の推薦を受けた職員及び公募で選定された職員から成る政策創造員30名と参加を希望する若手・中堅職員（補佐級以下）を対象として開催し、これまで延べ1,067名（平成24年度 564名、平成25年度 503名）の職員が参加しています。

□本書の構成

本書は、各回毎に概要及び開催当日に配布した資料（事項言十講演資料）を取りまとめたものです。また、本書の巻末には「塾」に関する報道記事を掲載しています。

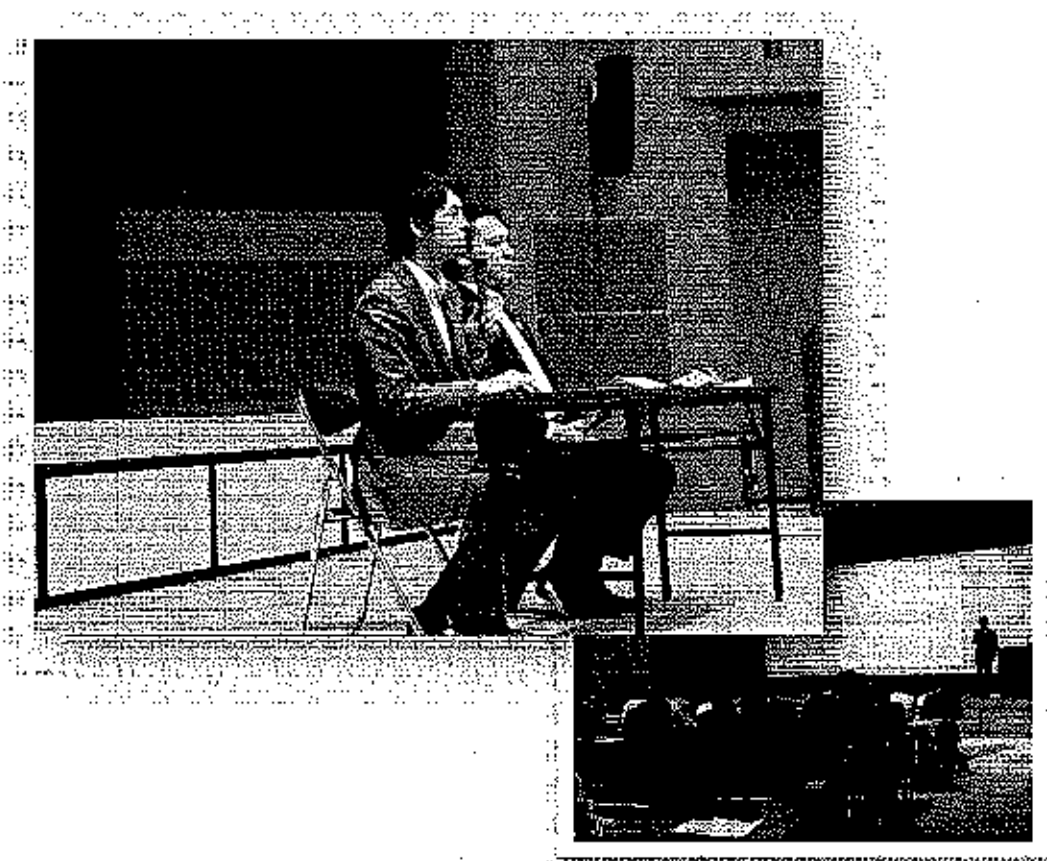
□動画視聴について

各回（第11回は除く）の「塾」は、以下のホームページで視聴できるほか、職場外での視聴や職場研修でも活用できるよう、「塾」を録画したDVDの貸出を行っています。詳細は戦略企画部企画課までお問い合わせください。

若手・中堅職員養成塾ホームページ（イントラネット）

<http://dkint22/KIKAKUK/jyuku/index.htm>

第7回 若手・中堅職員養成塾



日時：平成25年5月10日（金）午後5時30分～午後7時

講師：夕張市長 鈴木 直道 氏

テーマ：「やらなきゃゼロ！」

第7回「若手・中堅職員養成塾」講演概要

日 時：平成 25 年 5 月 10 日（金）

講 師：夕張市長 鈴木 直道 氏

テーマ：「やらなきゃゼロ！」

④ 夕張市長になった理由 （経過時間 0 時 03 分）

- ※ 夕張市が破綻し、市役所の職員が大きく変化した。部長は全員退職、課長は3人を残し全員退職し、若い人も軒並み辞めていった。
- ※ 猪瀬東京都副知事（当時）は、夕張市の危機的な状態に、都職員を送ることを決め、派遣されることとなる。夕張に行くことを決めた理由は、夕張に行けば、厳しい状況の中で、本当に必要なものは何か、また効率的な行政とは何かが学べると思ったから。
- ※ びっくりしたことは、派遣される前に行った視察で、既に退職が決まっている人が2人もいたこと。派遣の初日には、引き継ぎする相手だけでなく、前任者も前々任者もない状態だった。同僚も自分の仕事に一生懸命で、教えてくれる人がおらず、悪戦苦闘しながら業務をする夕張市職員としてのスタートだった。
- ※ 夕張市職員となってから、住民アンケート調査を北海道の学生らとともに実施した。全世帯を対象としたアンケートの回答は総務省と北海道に届けることを約束し、実際に夕張市の再生計画に盛り込まれることとなった。
- ※ 都庁の職員からは、やりすぎだという声もあったが、私がやらなければ誰もやらない。役人はできない理由をつくっていることがある。
- ※ 派遣期間が終わり、都職員として働いていた頃、夕張市で知り合った方たちから、夕張市長への出馬要請があった。
- ※ 大幅に給与カットされており生活面で不安であることや、落選する可能性もあること、また、結婚などの個人的な事情も抱えており、人生で初めて悩むこととなったが、それでも断ることができない自分がいたことから、出馬を決意した。

④ 財政破綻とはどういうことか

(経過時間 0時 57分)

- ① 夕張の状態は、例えると0円で500円を買わないといけない状況。これをそんなことできないと言って思考停止になってはいけない。職員の経験や知識を使うと、意外とできることはある。お金を使わなくてもやれることはあるので、そういう発想も持ってほしい。
- ② 県職員のみなさんには笑ってしまうようなことや、勘違いでもいいから、いろんなことを知事に提案してほしい。自分がやりたいことを持ち続けて、長い公務員生活を送る中で、みなさんがいた証を残してほしい。

④ 夕張市の取組について

(経過時間 1時 00分)

- ① 夕張はウナギの寝床といわれるように、集落が広域に分散しており、全国の市の中では最も効率が悪い。夕張市は公営住宅の割合が高く、特殊な都市形成となっている。
- ② 東京や札幌でも人口減少していく中で、人口減少を前提に考えないことは無責任な政治である。だから、人口減少することを前提としてコンパクトシティを進め、公共交通の効率、住宅の一斉移転などを検討している。
- ③ 夕張は高齢化率が日本で一番高い市であり、広域分散し非効率な夕張の再編は不可能だと言われるが、デメリットをいかに一点突破するかを考えなければならない。
- ④ 夕張は財政破綻による制約から、新しい事業等を実施する場合、議会で議決するだけでなく、北海道、次に総務省との協議が必要になる。これでは伝言ゲームのようになり、時間もかかるため、夕張市、北海道、総務省の3者が夕張に集まって、実務者レベルで協議をしている。

② 質疑応答

(経過時間 1時12分)

Q 職員数が半減している状態の中で、どうやって業務をこなしているのか？

夕張は派遣職員を多くいただいている。グループ制を廃止し、担当課長などのポストを設置することで、守備範囲をはっきりさせて、仕事を明確に区分した。他に副市長を置かない代わりに、北海道庁と東京都から副市長相当職の理事を派遣してもらっており、総務省からも企画部門に職員が派遣されている。しかし、これはその場しのぎなので、やっぱりプロパー職員を充実させて、やる気を出させないといけない。

Q 市民の方が主体的に取り組むする仕掛けはあるか？

集会施設は町内会に指定管理し、維持管理費用は出していない。施設維持など、行政にまかせっきりでなく、一緒に取り組んでいる。行政の力は知れているので、みんなで行政をサポートしている。
三重のみなさんが、がけっぷちになる前に、住民のみなさんと一緒に取り組むという機運をつくってほしい。

Q 事業を取捨選択するときの判断基準は？

市民に優先順位をつけてもらう。住民は地域のことを考えている。もし、住民と行政との乖離があればその溝を埋めればいいだけの話。そういうことを心がけている。

Q 夕張市民に対して誇りをもってもらうために、どのようなことを考えているか？

夕張に思いのある人が、日本で一番多くいる地域だと子どもたちには言っている。ふるさと納税で、毎月のように寄付を送ってくれる人に会いに行ったとき、国の経済の成長を支えた夕張を応援したいからやっているということと言われた。こういう応援をしてくれている人がいることを知ってほしい。

第7回「若手・中堅職員養成塾」

日時 平成25年5月10日(金)

17:30~19:00

場所 県庁講堂

1 講演

講師 夕張市長 鈴木 直道 氏

テーマ 「やらなきやゼロ！」

2 講師と知事との対談

【講師プロフィール】鈴木 直道(すずき なおみち)

昭和56年3月14日生まれ(32歳) 埼玉県三郷市出身

平成11年4月東京都奉職。平成16年法政大学法学部法律学科卒業。平成20年1月から平成22年3月まで東京都職員として夕張市に派遣。平成22年4月内閣府地域主権戦略室に出向。平成22年4月から11月まで夕張市行政参与に就任。平成22年11月30日東京都退職。平成23年4月全国最年少(30歳1ヶ月)市長となる。夕張市は平成19年財政破綻した全国唯一の財政再生団体であり、様々な課題を抱える「日本の縮図」。地域活性化のモデルになるよう市民一丸となり、まちの再生に取り組んでいる。平成25年3月、ダボス会議の開催で知られる世界経済フォーラムから、政治やビジネスなど、社会のあらゆる分野で成果を上げ、将来的にも国際舞台での活躍が期待される40歳以下のリーダーが選出される2013年「ヤング・グローバル・リーダーズ」に選出された。

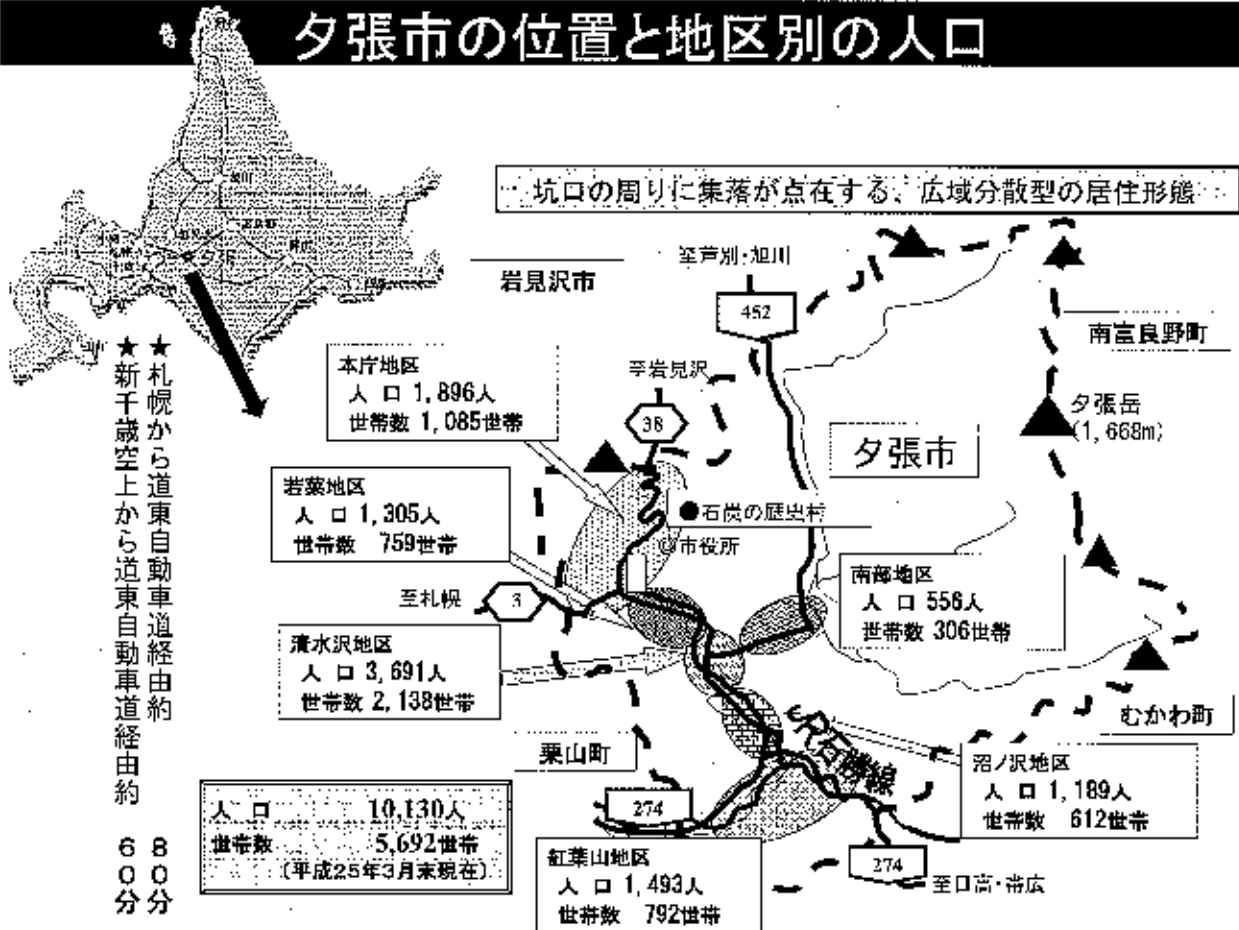
第7回「若手・中堅職員養成塾」講演

やらなきやゼロ！

平成25年5月10日

夕張市長 鈴木 直道

夕張市の位置と地区別の人口



基幹産業(農業)の概況

昭和35年：メロン組合が結成
 昭和36年：夕張メロンの品種が誕生

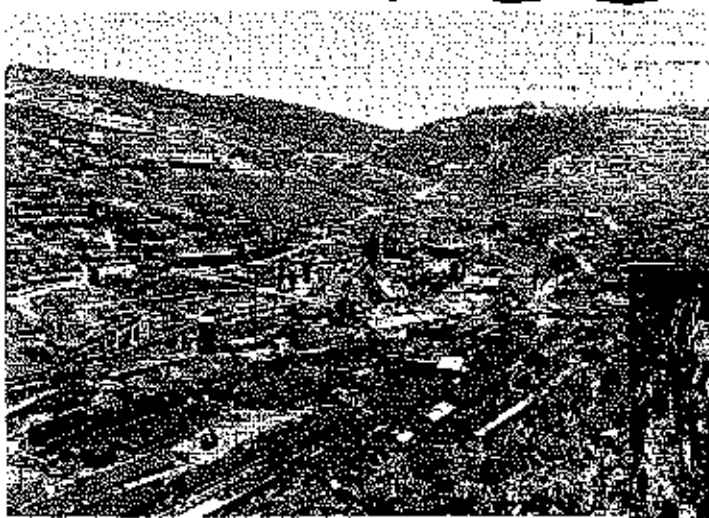


■農業生産額(平成23年度)

区 分		生産額(千円)	占有率(%)	
農産物	水 稲	19,184	0.7	
	麦 類	1,100	—	
	豆 類	12,691	0.5	
	雑 穀	1,080	—	
	野菜類	メロン	2,522,405	93.9
		長 芋	24,130	0.9
		アスパラガス	4,490	0.2
		その他	100,776	3.8
	計	2,651,801	98.8	
計		2,685,856	100.0	

かつての夕張は

石炭エネルギーの供給基地として発展



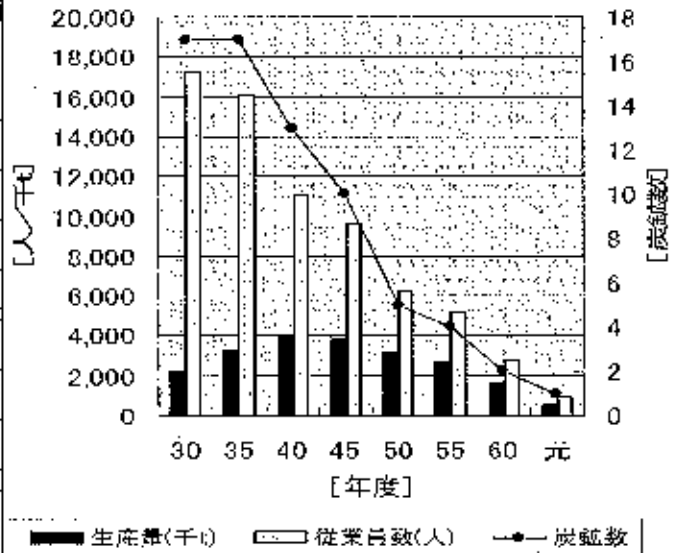
石炭鉱業の推移

夕張市の石炭鉱業は、国産エネルギー増産という国策の下、戦後復興を支えてきた。しかし、石炭から石油へのエネルギーの政策転換により、石炭鉱業は衰退した。

■炭鉱数・生産量及び従業員数

年	炭鉱数	生産量 (千t)	従業員数 (人)
1960	17	3,297	16,027
1965	13	4,036	11,025
1970	10	3,762	9,617
1975	5	3,173	6,290
1980	4	2,653	5,202
1982	3	2,056	3,141
1985	2	1,528	2,796
1987	2	935	998
1988	1	627	958
1989	1	522	885
1990	—	—	—

(図1) 炭鉱数・生産量及び従業員数の推移



産炭地域特有の事情

産炭地では住民生活に必要な
資産を炭鉱会社に依存

閉山

炭鉱会社が残した資産は夕張市
以外に引き取り手がいない状況

- ・夕張炭鉱病院を引き取り
- ・炭鉱住宅約5,000戸を市営住宅に転換
- ・上下水道設備なども引き取り など

炭鉱閉鎖に伴う産炭地特有の
膨大な負の資産を抱えた

約584億円

炭鉱から観光へ～観光施設整備に積極投資～

■主な整備内容と現況

年	整備内容	現況
1980年	石炭博物館	指定管理
	SL館	休止
1981年	炭鉱生活館	指定管理
1983年	知られざる世界の動物館	休止
	アドベンチャーファミリー(遊園地施設)	解体
1985年	めろん城(農産物処理加工施設)	譲渡
1986年	ホテル・シューパロ	指定管理
1988年	ロボット大科学館	解体
1990年	幸福の黄色いハンカチ思い出ひろば	指定管理
	第1回ゆうぱり国際ファンタスティック映画祭開催	NPO法人
1991年	民間企業によりホテルマウントレースイ竣工	指定管理
1994年	夕張鹿鳴館(旧炭鉱会社所有の迎賓館)観覧開始	譲渡
1995年	ファミリースクールひまわり(廃校活用施設)	指定管理
1996年	ユーパロの湯(夕張温泉 夕鹿の湯)	指定管理

石炭博物館



ホテル シューパロ



ファミリースクールひまわり



ホテル マウントレースイ



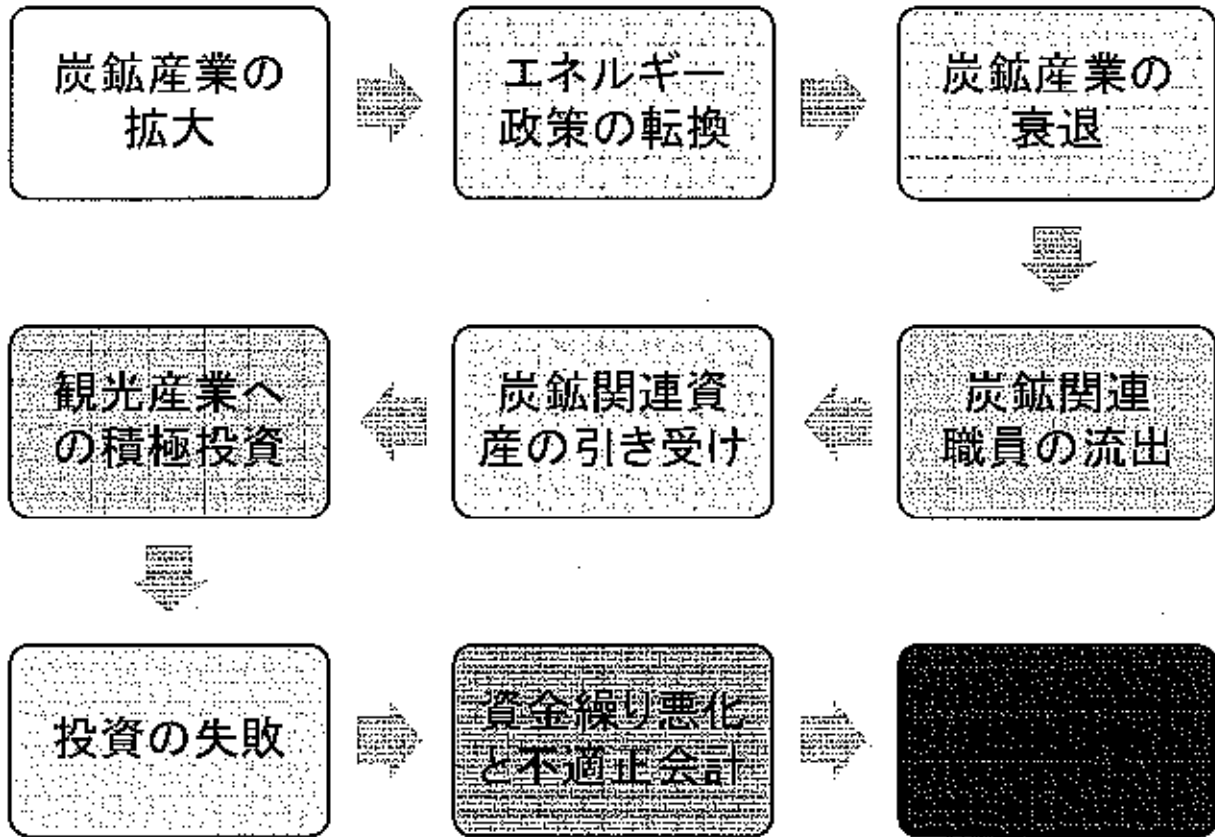
幸福の黄色いハンカチ思い出ひろば



ユーパロの湯(夕張温泉 夕鹿の湯)



財政破綻の経緯



人口減少・高齢化

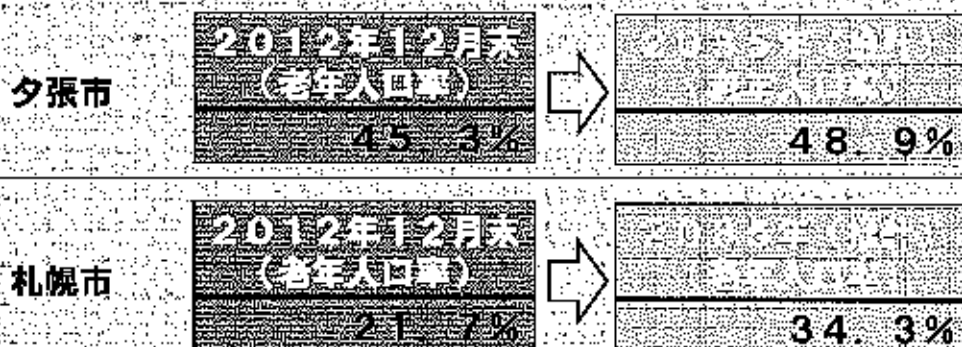
人口の推移

炭鉱産業の衰退とともに、人口が激減。 ※2026年度 財政再生計画が実質的期間が終了



高齢化の状況 (老年人口率)

全国の市の中で、最も高齢化率が高い ※2035年の数値は(独)人口問題研究所の推計値



人口減少・高齢化

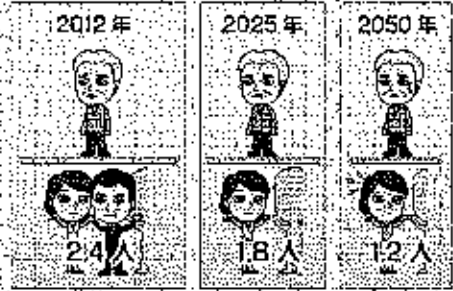
日本の人口

前年と比較して過去最高の25万9千人減少

○高齢化率（65歳以上）は23.3%

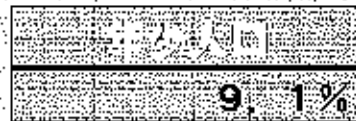
○年少人口（15歳未満）は13.1%

※数値は2011年10月1日国勢調査・総務省



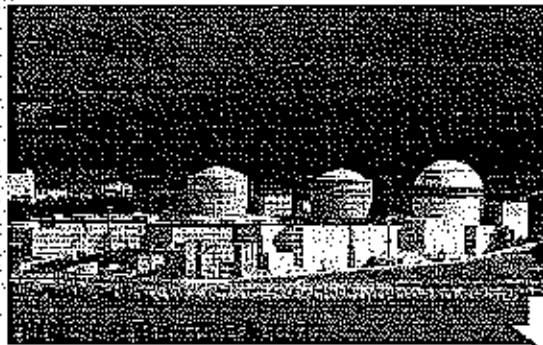
将来は・・・

さらに2060年には

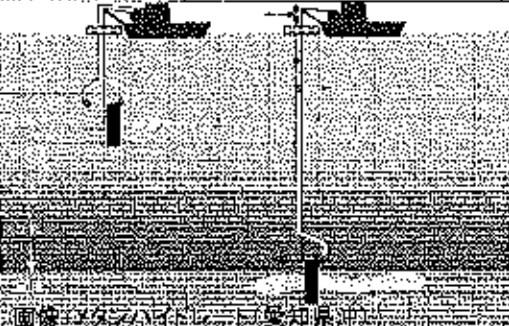


エネルギー政策の転換

エネルギー政策の転換は今も。



海底資源



画像：タカハシエネルギー

再生可能エネルギー



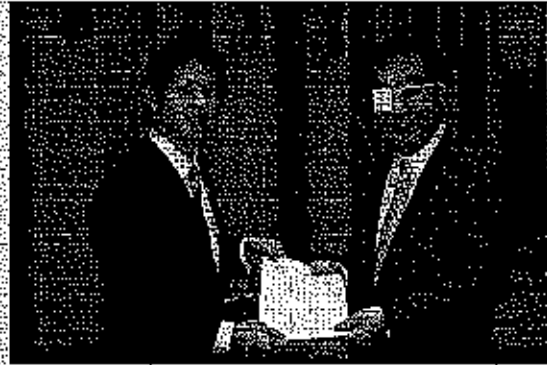
画像：メガソーラー施設（稚内市）



画像：風力発電（苫前町）

被災地復興に夕張の教訓を

- 被災3県（岩手・宮城・福島）の親子1,000人が夕張へ。
- エネルギー政策の転換により様々な苦勞を抱えたまちだから寄り添える。
- 人口減少などが進んでいる被災地から第2の夕張を出してはならない。



夕張市職員の給与の状況

一般行政職員の平均給与月額（H23.4.1現在）

区分	平均年齢	平均給料月額	平均給与月額
夕張市	43.7歳	259,613円	288,046円
国	42.3歳	327,205円	397,728円

※「平均給料月額」とは、23年4月1日現在における各階級ごとの職員の基本給の平均。
 ※「平均給与月額」とは、給料月額と毎月支払われる扶養、障害、住居、時間外勤務等などの全ての諸手当の額を合計したものの平均。

財政破綻翌年の
市職員給与の削減
(年収ベース)

約40%削減

期末・勤勉手当（H23.4.1現在）

区分	支給割合	加算措置
夕張市	期末手当:1.75月分 勤勉手当:1.4月分	役職加算:5~15% ※119.1が5月分の同率給
国	期末手当:2.6月分 勤勉手当:1.35月分	役職加算:5~20% 管理職加算10~25%

夕張市長の給料月額

259,000円

退職手当（H23.4.1現在）

区分	支給割合				
夕張市	勤続35年	自己都合	28.00月分	勲奨・定年	33.00月分
	最高限度額	自己都合	28.00月分	勲奨・定年	33.00月分
国	勤続35年	自己都合	47.50月分	勲奨・定年	59.28月分
	最高限度額	自己都合	59.28月分	勲奨・定年	59.28月分
	その他の加算措置: 定年前早期退職特例措置(2%~20%加算)				

赤字解消の状況

財政再建計画（策定：平成18年度）

赤字総額
（実質収支赤字）



赤字解消額：約31億円

財政再生計画（策定：平成21年度）

〔計画期間 平成21～41年度〕

※赤字を解消する実質的な計画期間は平成22～38年度までの17年間

赤字残額



平成22～38年度
17年間で赤字解消

職員数の状況

309名
（平成18年4月）

大量退職

143名
（平成25年4月）

市長就任後の主な取組

体制構築



- ・当面、副市長を置かない代わりに副市長相当の理事職を設置
- ・責任の所在を明確にするためグループ制を廃止、各職層における責任も整理
- ・市長特命の「まちづくり施策」担当チームとして、まちづくり企画室を新設
- ・経験の有無にかかわらず、市職員の6割以上の大規模な人事異動を実施



- ・小規模自治体である夕張ならではの取組として、市長と話そう会（H23.9～）、市長とのふれあいトーク（H23.11～）を実施
- ・市民の皆さまとの双方向の情報交換を行うため、地域担当職員制度（H24.1～）を実施

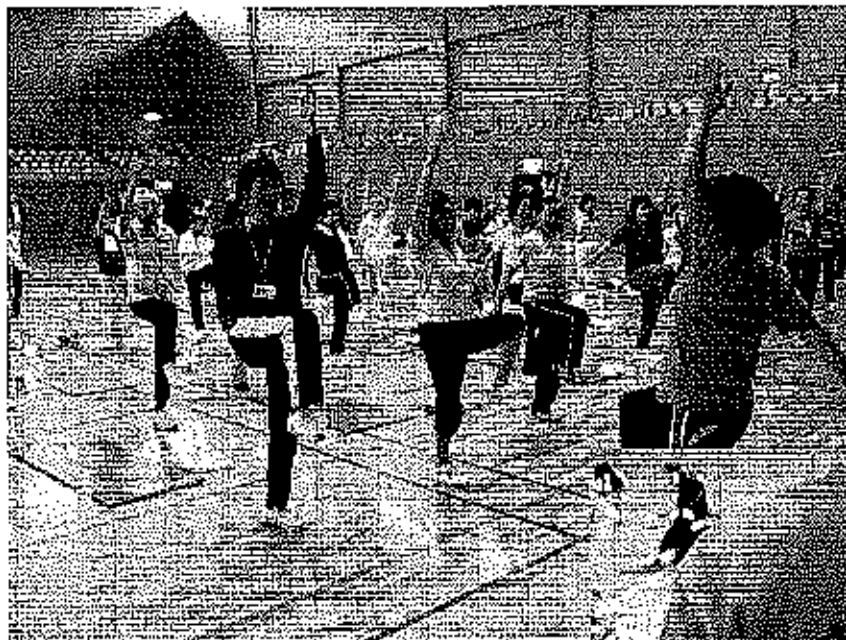
東京都との
連携

- ・東京都知事本局内に「夕張支援窓口」を設置し、自治体間連携モデル事業をスタート

国・北海道
との協議

- ・国、道との三者協議の場を設置するため、総務大臣及び北海道知事に設置を呼びかけ（H23.11～）、それぞれから同意を得て、協議体制を構築

構築した体制を活かし、夕張の再生へ



平成24年4月

- 夕張市地域公共交通協議会を設置

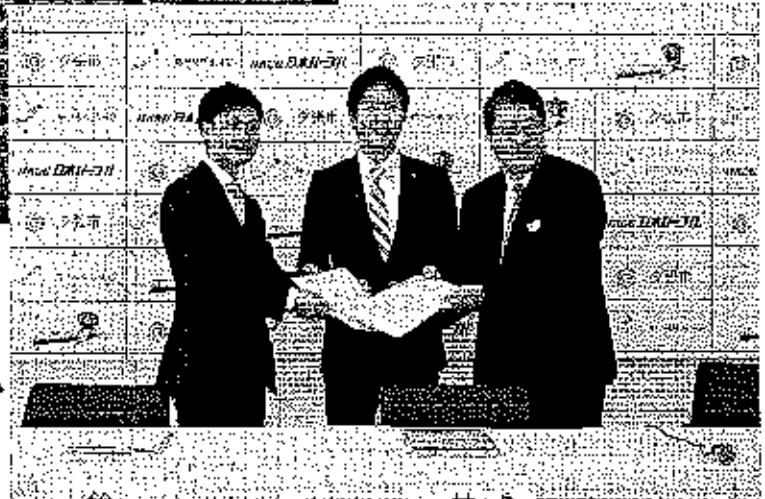


夕張緑陽団地



(株)日本パール(東京)

災害時のリスク分散のため、
機密文書保管倉庫・事務
所を新設予定



緑陽工業団地が完売しました



株式会社三信商会と契約書締結

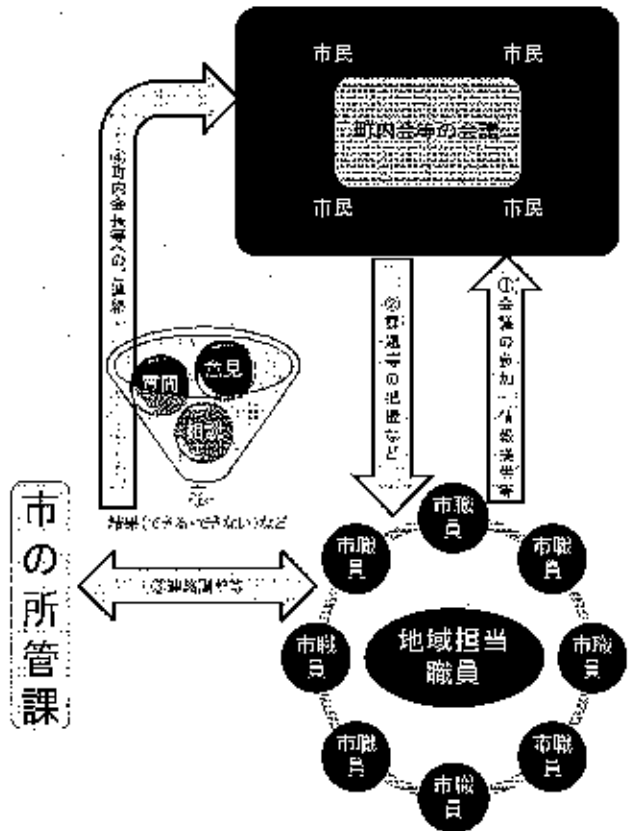


小中学生に湯たんぽをプレゼント

海外から「健康靴下、湯たんぽ、カジュアルシューズ、各種雑貨品」を
輸入し、製造販売を行っている企業です。

地域担当職員制度

<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域コミュニティの活性化 市民の声を反映した行政 市民と行政との情報の共有
<p>目的</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域と行政が連絡・協働しながら進めるまちづくり 安心して住み続けることができるまちづくり
<p>取組方法</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域担当職員として主幹以下の全職員(消防職を除く)を配置 市内を13地域に区分 地域担当職員が町内会等の会議に参加 <ul style="list-style-type: none"> ※地域担当職員は公務として参加 町内会の冠婚葬祭や催物などのお手伝いは、地域担当職員の業務としては考えておりません。 内容は、地域の実情・課題等を把握すること、地域に必要な情報を提供すること、庁内関係課との連絡調整をすること
<p>方針</p> <ul style="list-style-type: none"> 平成24年1月より、モデル事業を開始 平成24年度中に全地域で運用 町内会等の活動が様々であり一律ではなく、町内会の意向を確認した上で活動



皆さまから寄せられた
ご意見の実践事例

お悔やみのことば

護んで夕張市民を代表し
深く哀悼の誠を捧げます
ご逝去の哀しみをお察し申し上げますとともに
ご遺族皆様の幸せと将来に限りなき
ご加護を賜らんことを念じ
お悔やみのことばといたします

夕張市長 鈴木直道

夕張市まちづくりマスタープラン

まちづくりマスタープランとは

- 概ね20年後を見据えた、これからのまちづくりの基本的な指針

[平成24年3月策定]

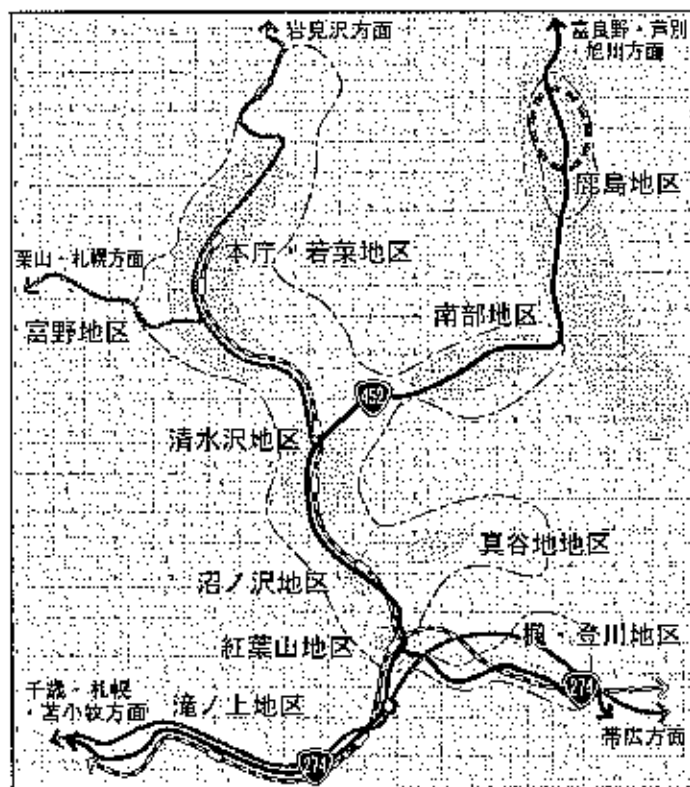


まちの将来像

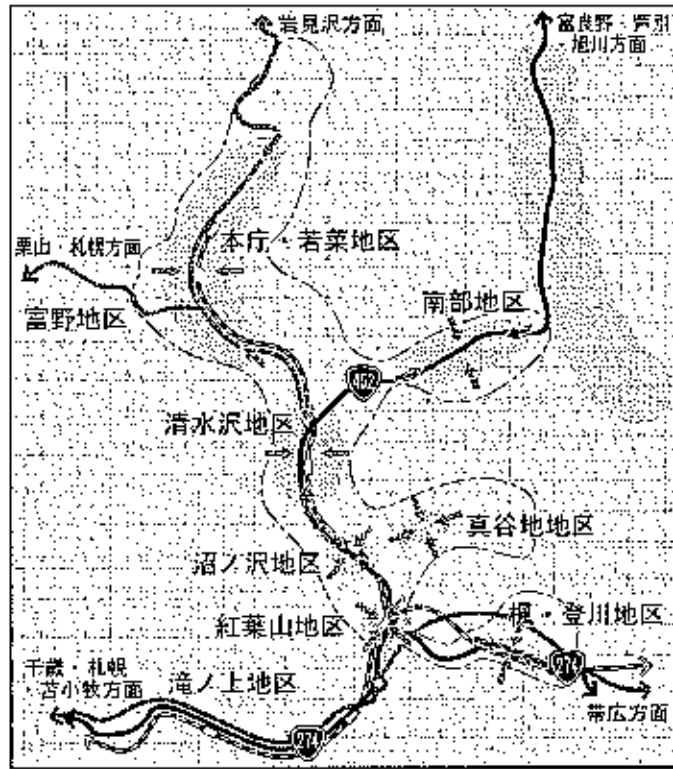
- 安心して幸せに暮らすコンパクトシティゆーぱり
～夕張の歴史文化・自然環境を大切に持続可能な地域社会の構築～



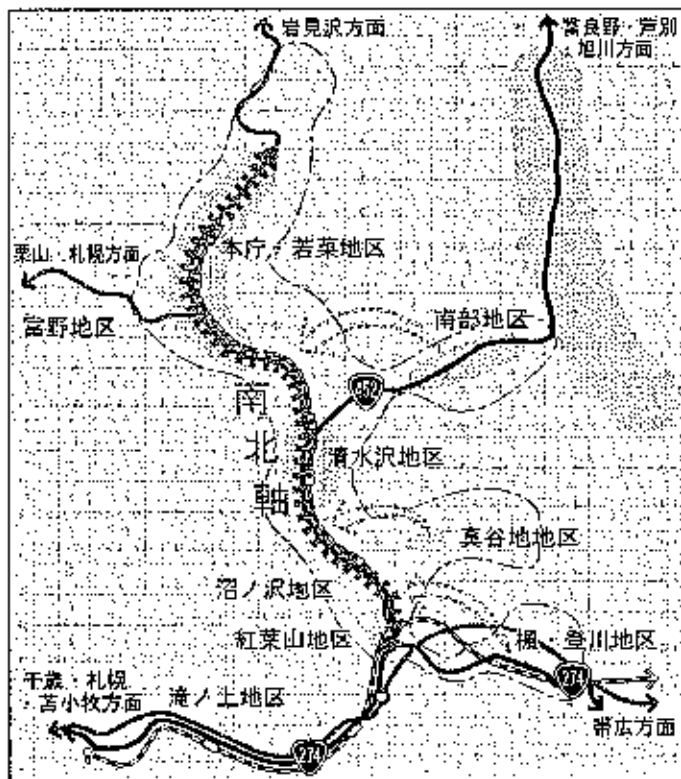
①現在の南街地像



② 地区ごとにコンパクト化



③ 南北を軸に市街地を集約化



「コンパクトシティゆうばり」をモデルに！

北海道議会（平成24年第3回定例会）

知事答弁

■道の施策も組み合わせて支援し、夕張市が総合的なまちづくりのモデルとなるように取り組む

支援

商店街の活性化、買い物弱者対策、集落対策など

市営住宅再編事業の推進
市中心部への公共施設の集約など

コンパクトシティを推進する
全国自治体のモデルに！



「高校生夕張キャンプ」の実施内容



	Ⅰ期 農産物の流通等体験		Ⅱ期 高校男子サッカー		Ⅲ期 高校女子サッカー		高校相撲	
	日程	平成24年 7月23日（月）～27日（金）		平成24年 8月9日（木）～13日（月）		平成24年 8月17日（金）～20日（月）		
場所	夕張市内関係各所		夕張市平和運動公園				●ゆうばり文化 スポーツセンター ●はまなす国体記念相撲場	
規模	生徒・教職員等約500人規模（Ⅰ～Ⅲ期合計）							
参加校	<ul style="list-style-type: none"> ●東京都参加校 都立国英高校 10名 都立農芸高校 10名 都立葛飾商業高校 7名 都立荒川商業高校 8名 ●北海道参加校 夕張高校 約60名 		<ul style="list-style-type: none"> ●東京都参加校 徳立駒場高校 20名 都立東久留米総合高校 20名 ●北海道等参加校 旭川実業高校・札幌大谷高校 大谷空襲高校 東海大学付属第四高校 北星学園大学付属高校 中央学院高校・柏日体高校 仙台青英学園高校 228名 		<ul style="list-style-type: none"> ●東京都参加校 都立飛鳥高校 25名 都立横海総合高校 25名 ●北海道参加校 文京大学明清高校 大谷空襲高校 46名 		<ul style="list-style-type: none"> ●東京都参加校 都立足立新田高校 9名 ●北海道参加校 北海道学園札幌高校 大野農業高校 函館水産高校 6名 	
内容・形式	夕張メロンを始めとした農産物の流通・販売等について、都立高校生が市内選果場等の施設で直接体験し学習		高校1年生チームによるリーグ戦		高校女子サッカーチームによるリーグ戦		道内と都立の高校相撲部の選手による合同稽古、試合	

高校生夕張キャンプ

【1期：7月23日～27日 農産物の流通等体験】

東京都の農業高校や商業高校から選抜された4校の生徒35人が、夕張市内において、夕張メロンを始めとした、農産物の流通・販売等の体験を行いました。



開会セレモニー



夕張市への企画提案



夕張ツムラ 葉草収穫体験



夕張メロン収穫補助体験



夕張高校の生徒との意見交換



瀬古教育委員が生徒を激励

高校生夕張キャンプ

【II期：8月9日～13日 高校男子サッカー】

夕張市平和運動公園で、東京都立高校の代表2チームと北海道等の強豪チームがリーグ戦を行い、競技力の向上に努めるとともに、互いに交流を深めました。



開講式



東久留米総合高校サッカー一部



駒場高校サッカー一部



試合風景



川淵教育委員が選手を激励

高校生夕張キャンプ

【川期：8月17日～20日 高校女子サッカー・高校相撲】

夕張市平和運動公園で、東京都と北海道の高校女子強豪4チームが、明日の“なでしこ”を目指し、リーグ戦を行って切磋琢磨するとともに、交流を深めました。

はまなす国体記念相撲場においては、東京都と北海道の高校相撲の選手たちが、稽古や試合を通して実力を高め、北海道の相撲を盛り上げました。



女子サッカー試合風景



高校相撲大会風景



夕張市サッカー少年チームとの交流



開会セレモニー



内館教育委員が選手を激励

高校生夕張キャンプ

【特別企画】

8月12日には、東京都教育委員会教育委員で公益財団法人日本サッカー協会最高顧問の川淵三郎氏による特別公演『北海道スポーツの展望について～夢があるから強くなる～』も合わせて行われました。

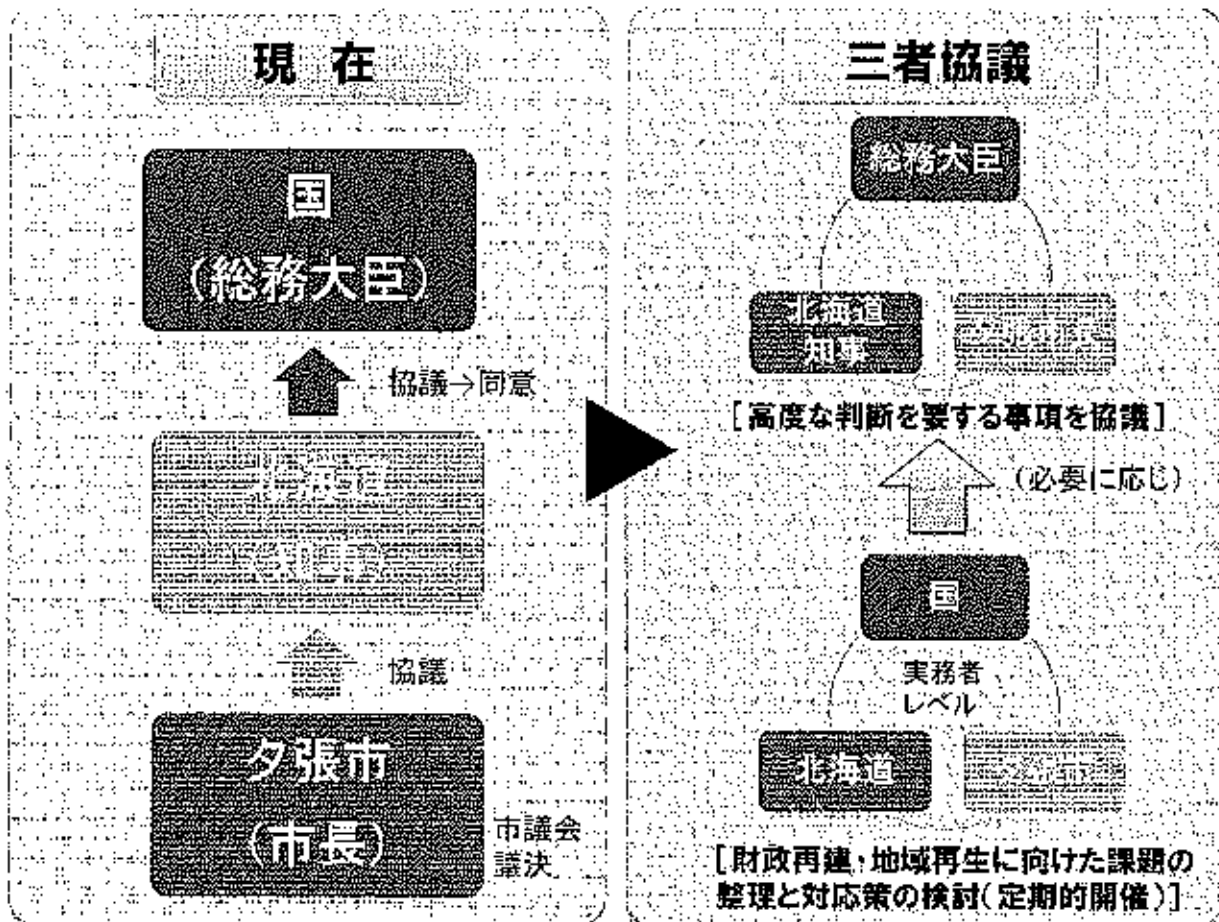
8月19日には、東京都教育委員会教育委員で2010年まで女性初の財団法人日本相撲協会の横綱審議委員をお務めになられた内館牧子氏による特別公演『国技相撲の現状と北海道への期待』も合わせて行われました。



川淵三郎氏



内館牧子氏



三者協議の結果概要 [平成24年7月20日現在]

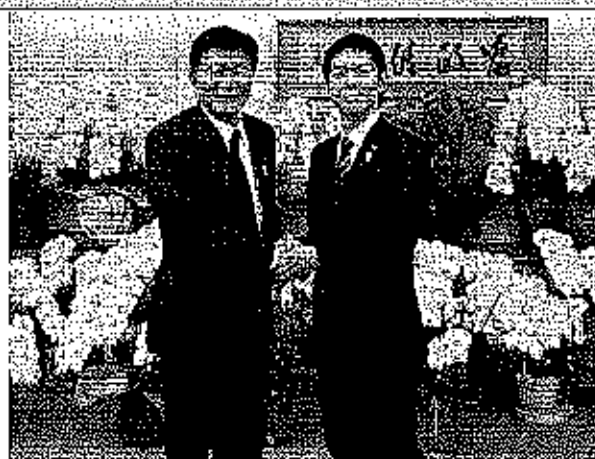
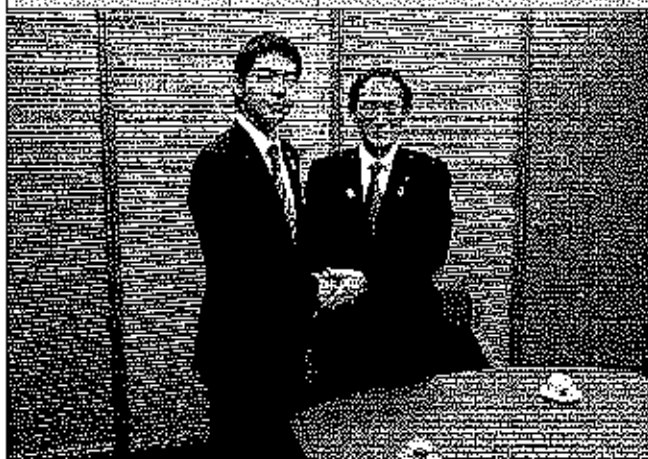
短期的な課題	
①民間賃貸住宅建設促進	○
②小学校入学前の乳幼児の医療費無料化	△
③行政執行体制の確保	△
④農業振興施策	○
⑤廃屋・空き家対策	○
⑥生活館等の維持管理	△
⑦観光施設のあり方	△
⑧橋梁の点検・補修	○
⑨夕張市耐震改修促進計画の策定及び改修工事等	○
⑩行政財産の計画修繕	○
⑪市有財産の解体及び管理	○
⑫豪雪による公共施設の被害	○
⑬夕張市美術館	△

中長期的な課題	
①市営住宅再編事業	△
②一般廃棄物最終処分場建設	△
③CBM(炭層メタンガス)の有効活用	△
④法改正によるシステムの改修	△



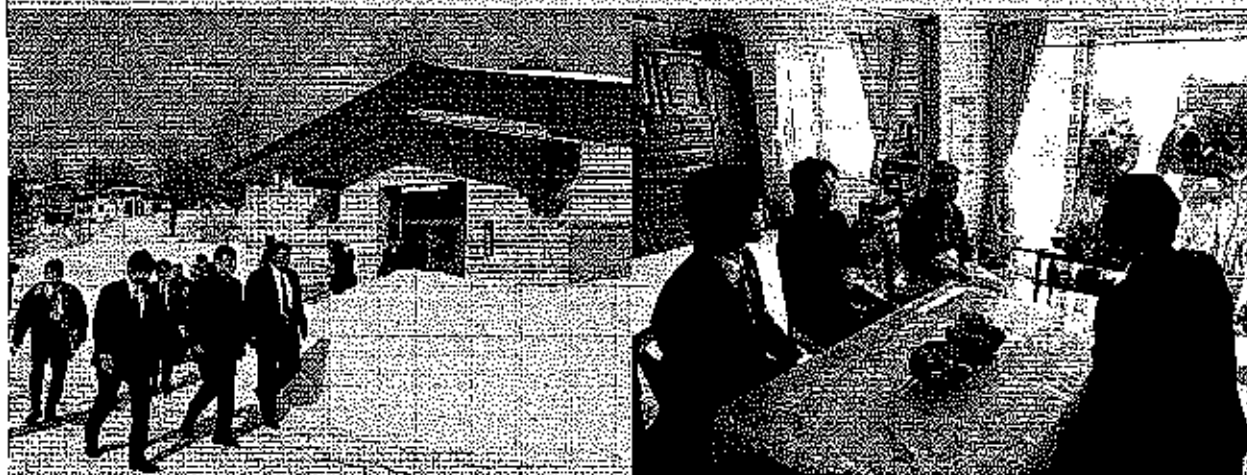
※○(解決)...財政再生計画の変更へ向けて作業を行う
 △(継続)...共通認識を持って、解決方法を継続して協議

安倍政権による支援の要請



菅義偉内閣官房長官、新藤義孝総務大臣と会談し、本市のこれまでの取り組みと現状を直接伝え、夕張視察の早期実現と長年の懸案である財政再生団体からの早期脱却について、安倍政権による支援の要請をしました。

新藤義孝総務大臣による夕張視察



3月23日に新藤義孝総務大臣が夕張市を訪れ、地域内集約事業を進めている真谷地地区を視察したほか、新たに建設した歩団地に居住しているお年寄りの話に耳を傾けていただきました。

新藤義孝総務大臣・高橋はるみ北海道知事 との意見交換会の開催



小学校入学前の乳幼児医療費の無料化についてご理解をいただき、財政再生計画の期間短縮や市営住宅再編事業などについて意見交換を行いました。新藤大臣からは「再生を機に新しいチャンスとして、夕張市が全国のモデルとなるような取り組みを実現してほしい」との言葉をいただきました。

夕張桜守



夕張を日本一の桜の名所に！

2007年～ (株)ニトリによる「しあわせの桜ともみじ」夕張プロジェクト

2010年 桜の本数で国内第2位に！

2011年～ 毎年、新規に植樹を行い、2030年に合計で4万本を目指す



夕張市

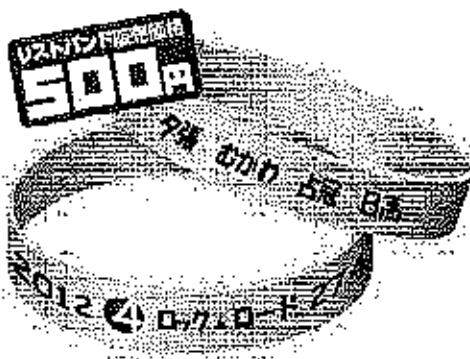
むかわ町

占冠村

日高町

ロックンロード274 山形県 楽遊MAP

ロックンロード274バンドとは？



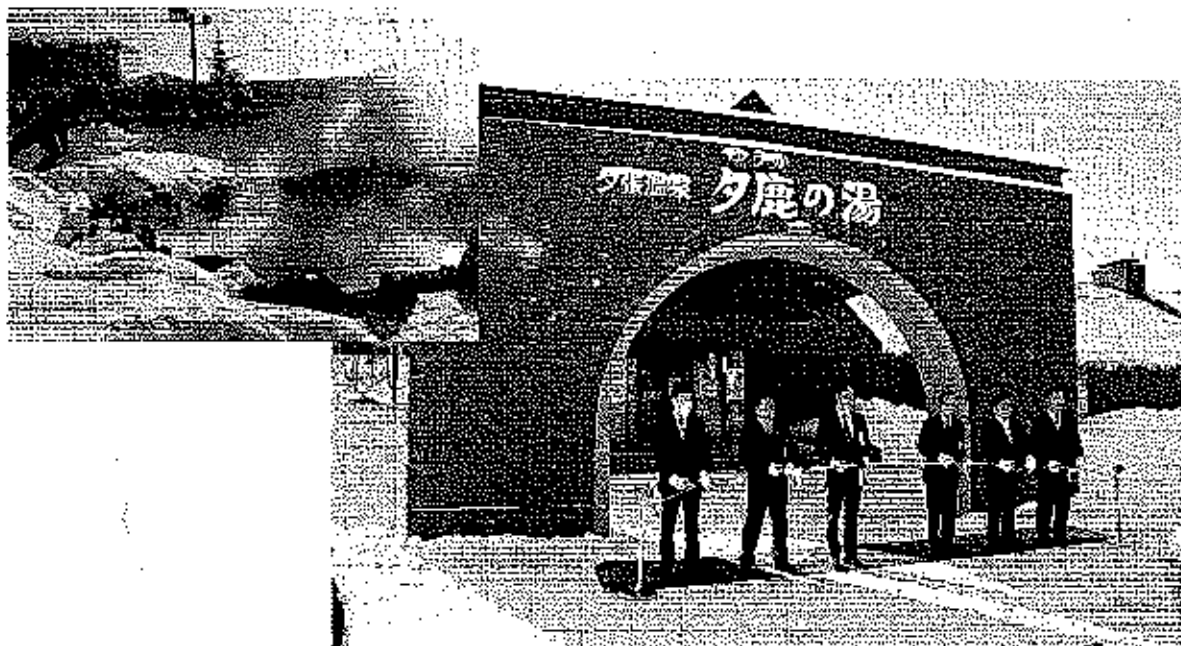
※イラストはイメージです。

夕張市、むかわ町、占冠村、日高町で使うことができる共通リストバンドです。

この共通リストバンドを各市町村の協力店舗で提示するとさまざまな優待を受けることができます。

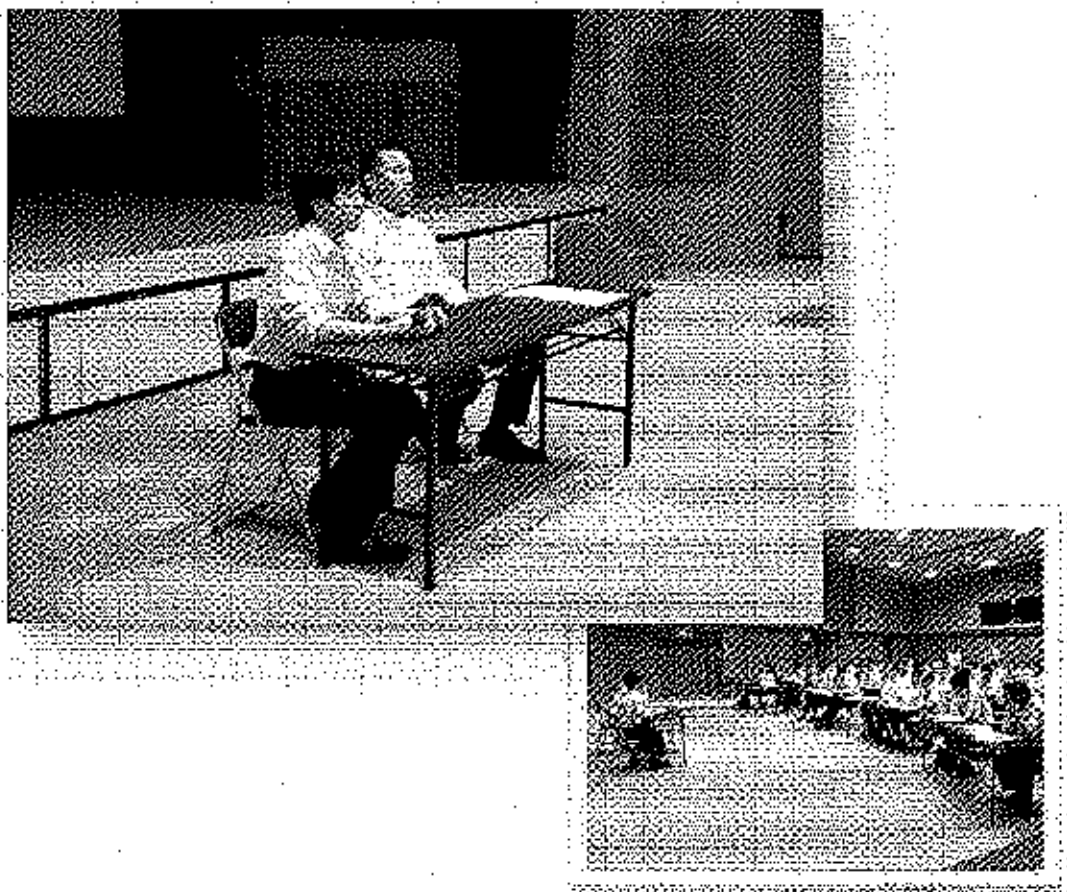
ロックンロード274の名称は、国道274号線（ロード）沿いの4市町村に共通する石・岩（ロック）に着目し、夕張市の石炭、むかわ町の化石、占冠村の赤岩、日高町の日高ヒスイに由来しています。

リストバンド販売価格500円のうち50円は、花の苗等の購入費に充て、4市町村内の道路の美化に活用します。



休止していた温泉施設が「夕張温泉 夕鹿の湯」として再開しました。今後、市民の憩いと交流の場として、活用されることを期待しています。

第8回 若手・中堅職員養成塾



日時：平成25年7月12日（金）午後5時30分～午後7時

講師：サイボウズ株式会社代表取締役社長 言野 慶久 氏

テーマ：「子育ては未来と市場を創造する仕事 ～ワークスタイルの多様化とIT～」

第8回「若手・中堅職員養成塾」講演概要

日 時：平成25年7月12日（金）

講 師：サイボウズ株式会社 代表取締役社長 青野 慶久 氏

テーマ：「子育ては未来と市場をつく造る仕事 ～ワークスタイルの多様化とIT～」

④ 二度の育児休暇から学んだこと（経過時間 0 時 04 分）

- ① 初めは育児休暇を取るつもりはなかった。育児休暇を取るようになったのは、成澤文京区長が自治体の長として全国で初めて育児休暇を取ったとき、区長から直接、育児休暇を取った方がいいと勧められたから。
- ② 育児休暇は8月下旬に2週間取った。育児をするようになると、それがどんなに大変かということが分かった。子どもが寝たら仕事ができると思っていたが、ほとんどできず、子どもが寝ている隙に自分も寝ておかないと自分の睡眠時間も取られてしまう。
- ③ 夫が家事・育児をやっている家庭は、第2子が生まれる割合が高くなるというデータがある。反対に夫が家事・育児をやらない家庭では、10%未満になる。
- ④ 我が家に第2子が生まれたが、病気で手術しないといけないことが分かり、生まれて3ヶ月で大手術をした。手術は成功したが、その後、小麦、たまご、バナナのアレルギーがあると分かり、妻の体調が悪化してしまったため、毎週水曜日だけ育休を取るようにして、半年間、実行した。その甲斐あって、次男の体調もよくなってきた。
- ⑤ 育児はすごいストレスになる。夫婦間で険悪な雰囲気になったとき、長男が「パパ、ごめんねと言って」と私に言ってきて、「ママ、いいよと言って」と妻に言っているのを見たとき、子どものためにも2人は仲良くしておかないといけないと気付かされた。
- ⑥ 育児には24時間365日休みがない。休むと人が死ぬというプレッシャーがあり、こんな大変な仕事は世の中にはない。こんな大変な仕事を一人に任すのはおかしいと感じた。
- ⑦ 子どもを持つまでは、育児と仕事はどちらが大事ですかと聞かれると、どちらも大事だと答えていた。しかし、子どもが育って大きくなって市

場をつくっているのだから、商売は育児があるからこそ成り立っている。商売人たるもの、まず育児をしないといけないし、それができる社会にしていきたいと思う。

- ④ この国の少子高齢化が改善されないのは、家庭を顧みずに働くことが美徳となっているからである。自己犠牲で働いてきた人が今、リーダーになっているので、あと20年位、この状況が続くと思う。おじいちゃんが育児に参加してもらって、「育じい」になっていただければ社会が良くなる。

⑤ ワークスタイルを多様化させる取り組み (経過時間 0時29分)

- ① IT業界は7Kと言われている。「きつい」、「帰れない」、「給料安い」、「規則厳しい」、「休暇取れない」、「化粧のらない」、「結婚できない」。
- ② このままだと人が集まらず、離職率も下がらないので、いろんな制度に取り組んでいる。
- ③ まず、働き方を選択できる制度を導入し、「残業しない」と宣言すれば、その人には残業をさせてはいけない制度をつくった。
- ④ 他には、育児休暇は1年半では短いという意見があったので、最長で6年取れるように変えたり、上司の承認をとれば、自宅で仕事ができる制度をつくったりした。人事部には、「感動課」という感動を生み出す専門職種をつくった。普段、光が当たらない人にスポットを当てて、感動的なイベントを行ったりすることで、会社の雰囲気も変わる。
- ⑤ さらに、「育『自分』休暇」というのをつくって、他の会社を見たいといった社員に、6年間は戻れるパスを出して、好きな会社に行ける制度、副業が自由にできる制度などもある。
- ⑥ これらの取組の結果、28%あった離職率が4%まで下がってきた。定着率が上がると、社内結婚も増加してきた。
- ⑦ 今、チャレンジしているのは「ウルトラワーク」という制度で、働く場所と働く時間を自由にするもので、各部で議論しながら実験をやっている。

- ※ 制度はやればできるが、これを実際に活用していくためには、「風土」が必要であり、「風土」を根付かせるには、制度をつくるプロセスが重要である。制度が上から降ってくるようであれば失敗する。人事制度は社員が提案、質問しなさいと言っている。提案されたものを人事部で取り上げてワークショップを開いて議論しながら本部長会で決めている。
- ※ 人事制度は与えられているものではない。みんなで作っていくものだということを徹底することが制度づくりの基本だと思っている。
- ※ 制度を使ったときに、エリートコースから落ちるのが怖くて育休が取れない実態がある。実際のデータでも男性の育児休暇取得率は大企業の方が少なく、割り切って取れる中小企業の方が多いという結果がある。育児を積極的にしても大丈夫だと安心感を与えるために、リーダーが取るのが大事だと思う。
- ※ 制度を悪用する社員が出てこないようにするには、なぜ、この制度をつくったのか、目的をみんなで共有することが大事である。私たちはグループウェアで世界一になるためにやっているのも、もし、生産性の向上につながらない制度であれば変える。社員にとって働きやすいことと併せて、生産性の向上につながるものでなければならない。

② 組織を超えた「新しいチームワーク」とは？（経過時間 0時45分）

- ※ クラウドシステムの開発では、開発プロセスが長くなり、費用も何千万、何億とかかるので、開発プロセスを短くするよう指示し、つくったのがファストシステムの「Kintone」。納期は最短になり、価格も安く、しかも安心感がある。
- ※ このクラウドを使ったある大阪の訪問介護の現場では、情報をヘルパー同士で情報共有していた。さらに、このクラウドのIDを社外のかかりつけの医師や家族、自治体にも渡して、情報が見られるようにしたことで、組織の壁が壊れ、新しいチームワークができた。
- ※ 日本のITは世界でも通用すると思うし、私たちは世界で勝つためにやっている。子育てに力を入れて、ワークスタイルを多様化した方が、個人の強みが生かされて組織が強くなるということを示していきたい。

④ 質疑応答 (経過時間 1時00分)

Q サイボウズの男性の育児休暇取得率は？また、毎日の育児に対する取組についてどのように考えているか？

10%以上はあるが、半数まではいってない。幸せの形は各家庭で違うので、どう働きたいのか一人ひとりに問うて、それができる制度にしていきたい。

Q 10年後、サイボウズ社員の年齢構成の変化について、どのように対応していくのか？

社員が考え、みんなで議論してほしい。基本的には議論は社員に任せている。

Q 一社員からでも人事制度の働き方の提案ができるのか？

グループウェアのシステムの中で提案できるシステムがある。それを人事課が見て判断する。もし、人事課が拾ってくれないなら、執拗に質問して、共感してもらうまで、伝えるように言っている。

Q 職員同士が集まって、フェイス・トゥー・フェイスで伝えたいことがあるときはどのように対応しているか？

ウルトラワークを取っていたとしても、みんなが出た方がいい会議であれば、出なさいと言っている。制度の目的を明確にしておくことが大事である。

Q スキルには、人脈や経験が大事だと思うので、復帰したときに、ブランクが障壁にならないように年功序列などの制度を変えていけると働きやすくなるのではないか？

社員には自分の人生の中で何を優先して手に入れるか、自分の責任において決めてもらっている。しかし、情報共有は継続していて、復帰をしやすくしている。育休などで職場から離れていても、別のスキルを持って戻ってくる。離れているからといってスキルが落ちるということはない。