早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会
2020年度参加者　共同論文

令和3年3月8日

長野県大町市
市民課　　降籏　広美
建設課　　吉川　雅輝
税務課　　飯島　千晴

目次

１　はじめに

２　大町市役所という組織の現状把握

３　緊急事態に効果的に対応できる自治体組織であるための課題と解決に向けた方向性

４　平時における組織の現状と課題の状況把握

５　長野県内自治体との意見交換会

６　目指す組織像とそれに向けたアクションプラン

７　アクションプランの実践

８　来年度以降の展望について

９　おわりに　～人材マネジメント部会に参加して～

1　はじめに

2020年度の人材マネジメント部会は「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあり方を考える」というテーマで当市からは係長１名（40代女性）、主任１名（30代男性）、主事１名（30代男性）という構成で、それぞれ異なる部局からの参加をし、研究を進めてきました。今回、私たちが所属する組織の課題と課題解決に向けた活動の記録、そして、今後の展望について、本論文に記します。

2　大町市役所という組織の現状把握

今年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により国内外の情勢や自治体業務のあり方が一変するような事態となり、緊急事態における組織の課題も散見することとなりました。

そこで、組織の課題を分析するために、まずは、新型コロナウイルス感染症という緊急事態に対応する大町市役所の現状を把握するため、次のような方法で取り組みました。

（１）新型コロナウイルス対策に関する職員アンケート調査実施及び対話

実務を担当する課長補佐級以下の職員22名をそれぞれの部局から抽出し、アンケート調査を実施しました。

【設問】

①　新型コロナウイルス対策により自身が所属する部署の業務量は増えましたか。

②　新年度に入ってからの自身の業務割合を、新型コロナウイルス対策に関する業務とそれ以外に分けて教えてください。

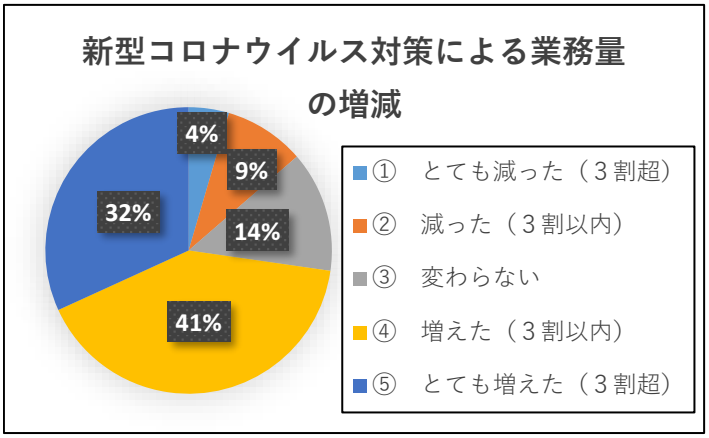
③　自身が所属する部署以外の新型コロナウイルス対策等について、把握できていましたか。

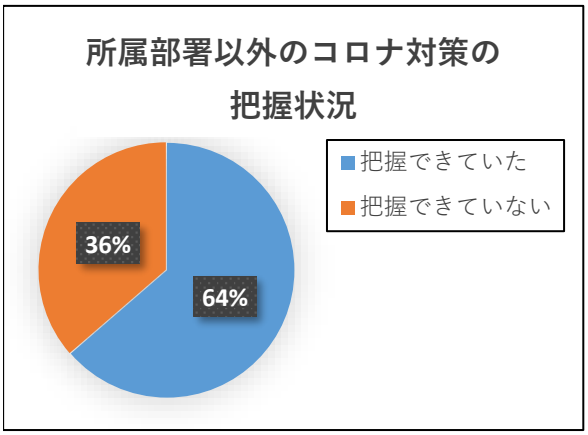
③-1　③でいいえを答えた人は、自身が所属する部署以外の新型コロナウイルス対策とうについて、把握しようとはしていましたか。

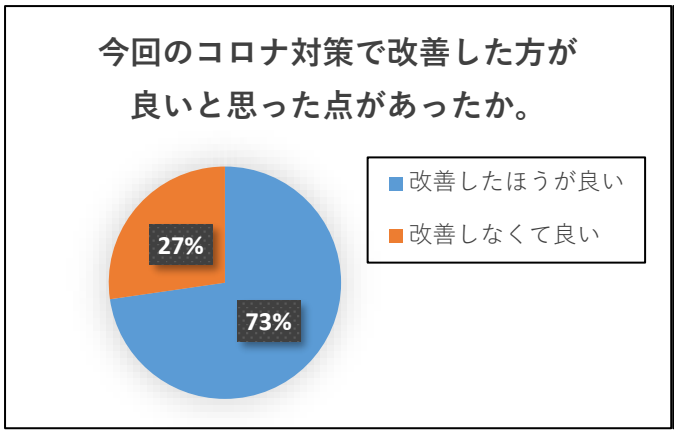
④　今回の新型コロナウイルス対策について、組織としてもっとこうしたらよいと個人的に感じていたことはありますか。

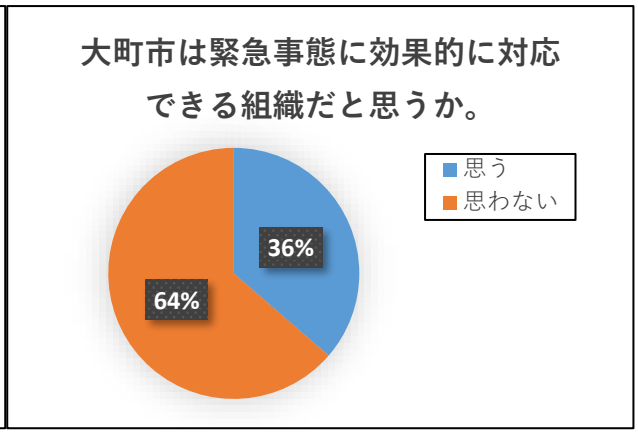
⑤　今の大町市役所という組織は緊急事態に効果的に対応できる組織だと思いますか。

【結果】









上記アンケートを踏まえ、アンケート回答者との対話を行いました。

対話の中での代表的な意見としては、「部課を超えた連携ができていない」、「職員１人１人の当事者意識が足りない」、「仕事が人に依存している」など組織としての課題が見えてきました。

（２）理事者（市長・副市長）との対話

上記のアンケート結果や対話を踏まえ、「緊急事態に効果的に対応できる組織とは」というテーマのもと、市長・副市長との対話を実施しました。対話の中では、今回の新型コロナウイルス感染症対策における当市の対応や今後の組織としての在り方、職員の意識について、情報交換を行い、私たち現場レベルと市長・副市長の経営レベルで認識している組織の課題や意識の違いを知ることができました。

（３）対話自治体（塩尻市）との意見交換

今回の人材マネジメント部会における対話自治体である塩尻市と直接対面で、お互いの組織の現状や課題について意見交換を行い、お互いに学ぶべきところがあることに気づくことができました。

３　緊急事態に効果的に対応できる自治体組織であるための課題と解決に向けた方向性

（１）課題

私たちは、これまでの現状把握に基づき、大町市が緊急事態に効果的に対応できる組織であるためには次のような課題があると分析しました。

① 部課を超えた横の連携（横連携を促すための仕組みづくり）
② 意思決定の明確化と速やかな情報伝達（災害対策本部のあり方）
③ 職員の意識改革（当事者意識を持つ）

（２）現状の課題の解決に向けた方向性

上記の課題を解決するための方向性について、次のようなことが必要と考え、いくつ

かの例も考えてみました。そして、最終的に**緊急事態に限らず、平時からの職員の意識、組織としてのあり方が重要**であるとの結論に至りました。

① 横連携を促すための仕組みづくり

（例）・組織を横に串刺しするような緊急時の人事配置（危機管理監、危機管理プロジェクトチームなど）

・部長間の情報連携と協力体制を強力に促す（職員の流動化等）。

・管理職以外の職員からも緊急事態の職場に協力する意思を申告できる仕組み

② 災害対策本部のあり方

（例）・マネジメントを専門とする災害対策本部を設置する（プレイヤーでもあり、本庁から離れた保健センターにマネジメントまで全て行うのは困難、部課を超えた事務局を本庁に設置するなど。）。

・危機管理監など、市長の側近として危機管理を対応する人材の人事配置

・災害に応じた対策本部の規模のあり方の検討

・会議の開催目的の明確化（主目的は情報共有なのか事項決定なのか。）

③ 職員の意識改革

（例）・管理職以外の職員からも緊急事態の職場に協力する意思を申告できる仕組み（自身の業務や職場との調整と協力業務に対する手当支給等の仕組みづくり）

・経験を自分及び組織の財産として、前向きに取り組める意識啓発（行動したことに対する褒賞、表彰、周囲からの感謝）

・係長級以上などに対し職員をマネジメントする能力を高める教育

4　平時における組織の現状と課題の状況把握

これまで「緊急事態に効果的に対応できる組織とは」というテーマで、大町市の現状把握を実施してきましたが、**緊急事態に限らず、平時からの職員の意識、組織としてのあり方が重要**という結論に至ったことにより、もう一度、大町市という組織の現状と課題を把握し直すこととしました。

（１）職員アンケート調査実施

前回実施した、緊急時に対応する大町市という組織の現状に対するアンケートでは調査しきれなかった平時の大町市という組織の現状について、課長補佐級以下の職員、20歳代、30歳代、40歳代の各12人を男女比や職場配置等勘案して抽出し、再度アンケート調査を実施しました。（回答者数20歳代11人、30歳代12人、40歳代9人）

【設問】

①　市の職員として、今後のキャリアプランを描けていますか（例：○年後係長クラス、このくらいの年齢で課長。この部署、あの部門で活躍したいなど。）。

②　自身が所属する組織として、こういう組織であってほしいという具体的なものはありますか。

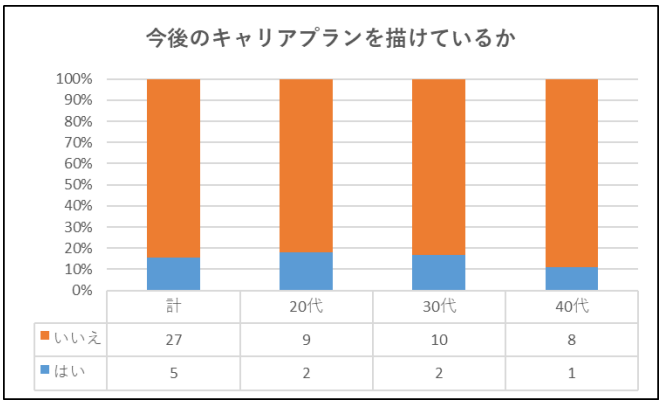
③　自身の所属する組織の上司（課長以上に限る。）とは、うまくコミュニケーションがとれていると思いますか。

④　今の職場は、自分の仕事に関する課題を上司（課長級以上）に伝えやすい環境ですか。

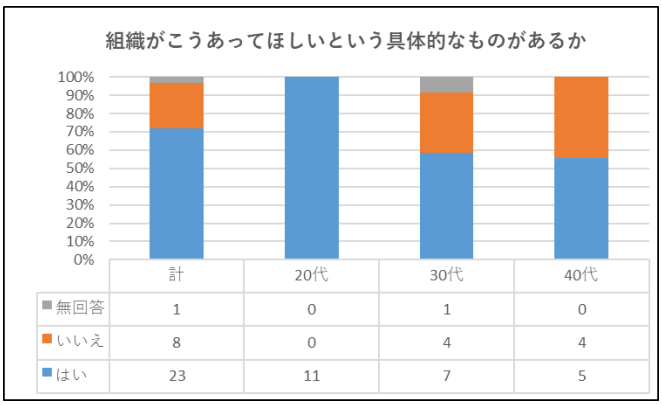
⑤　あなたが今仮に管理職（一般職であれば係長、係長であれば課長）になった場合に、部下をまとめて仕事を円滑に進めることはできますか。

⑥　あなたが今の大町市の職員の能力向上に最も必要だと感じる研修を選んでください（政策立案能力研修、コミュニケーション能力研修、職場のマネジメント能力研修、危機管理能力研修、その他、特になし）。

【結果】

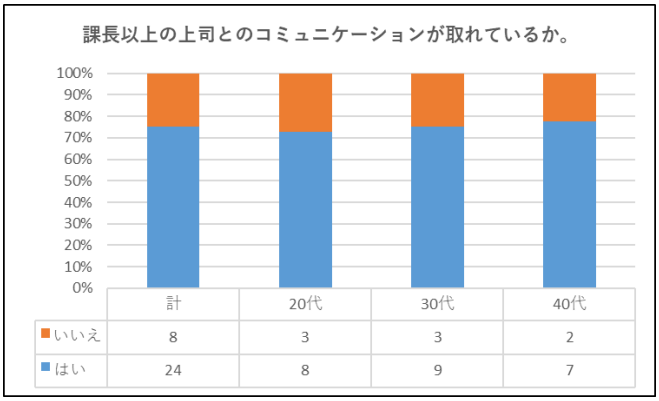


○何歳で係長や課長、特にこういう分野で活躍したいなどというキャリアプランを持っている人は、どの年代においても少ない。

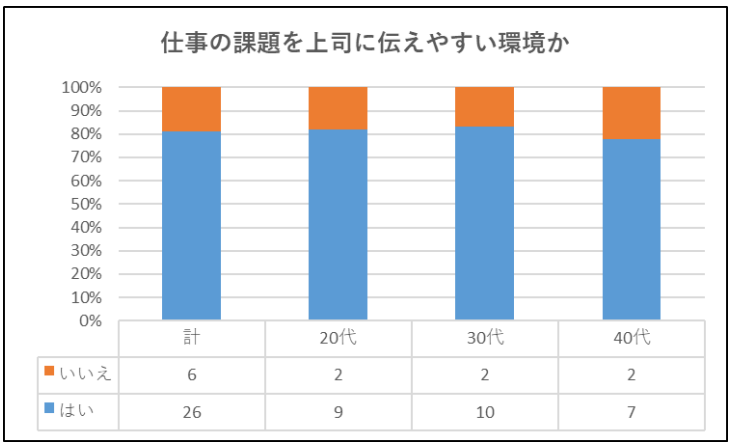


○２０歳代においては全員が、組織に対してこうあってほしいという具体的な希望がある。

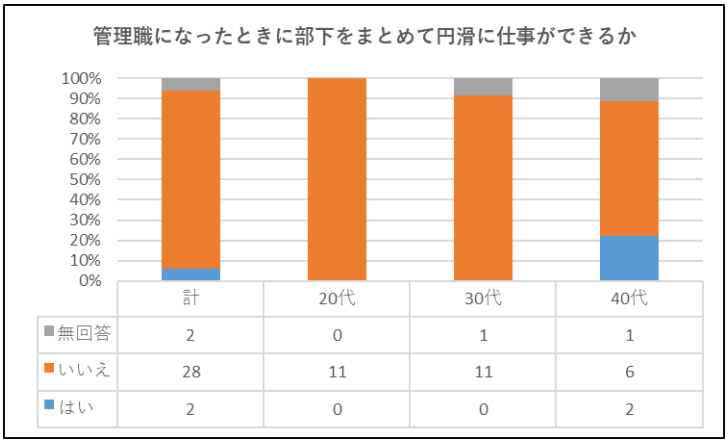
○年代が進むにつれ、組織の希望については少なくなっていくが、全体的に約７０％の人が組織に対して、こうあってほしいという具体的な考えを持っている。



○どの年代においても７０％以上の職員が課長以上の上司とのコミュニケーションがとれている。



○どの年代においても約８０％の人が仕事の課題を上司に伝えやすいと答えている。



○管理職になったときのマネジメントに課題を感じている職員が多い。

◎今の大町市の職員の能力向上に必要だと感じる研修は何か。

研修内容	計	20 代	30 代	40 代
政策立案能力研修	2	1	0	1
コミュニケーション能力研修	3	0	2	1
職場のマネジメント能力研修	20	7	8	5
危機管理能力研修	2	1	1	0
その他	4	2	1	1
特になし	1	0	0	1

（２）アンケート調査回答職員との対話

平時における大町市の組織の現状について、アンケート調査に回答してくれた職員と１対１形式で対話を実施しました。対話を通じて、それぞれの年代で大町市という組織、業務のあり方、人材育成や研修のあり方などに課題を感じていることが分かりました。

（３）部課長へのアンケート調査

課長補佐級以下の職員へのアンケート調査を実施したことから、管理職に対しても大町市の組織の現状について、どのように考えているかを把握するため、全ての部課長 33 名を対象にアンケート調査を実施することとしました。また、緊急事態に対応す

る組織の現状について、管理職に対してアンケート調査を実施していなかったことから、それについても設問を追加したものとしました。

【設問】

① 新型コロナウイルス対策により自身が所管する部署の業務量は変化しましたか。

② 新年度に入ってからの自身が所管する部署の新型コロナ対策に関する業務とそれ以外の業務に業務割合について記入してください。

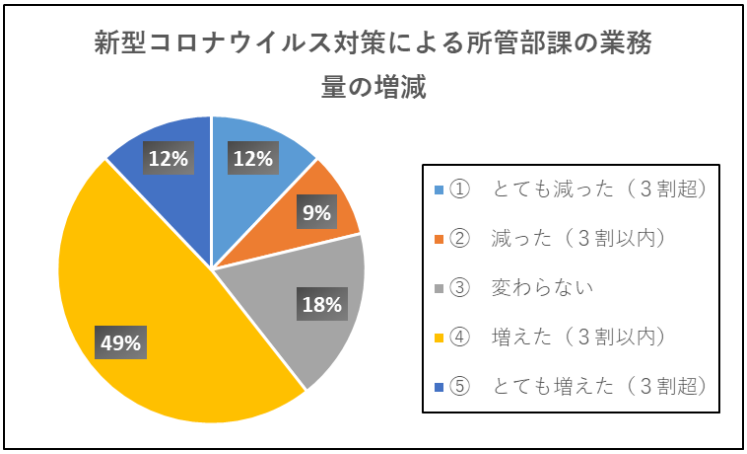
③ 今回の新型コロナウイルス対策について、組織としてもっとこうしたらよいと個人的に感じたことはありますか。

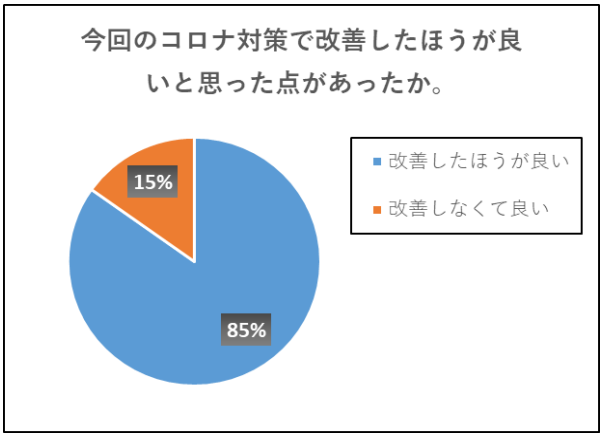
④ 今の大町市役所という組織は、緊急事態に効果的に対応できる組織だと思いますか。

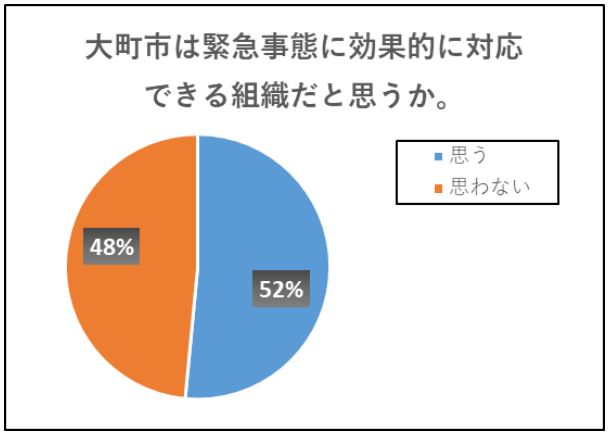
⑤ 自身が所管する部署の課題を把握できていると思いますか。（新型コロナウイルス対策に限らず）

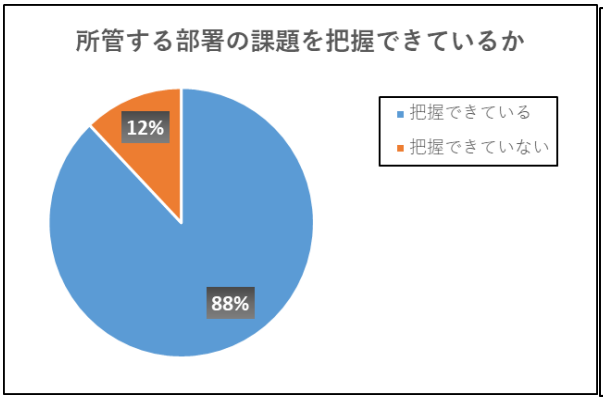
⑥ 自身が部下とのコミュニケーションをうまく図れていると感じますか。

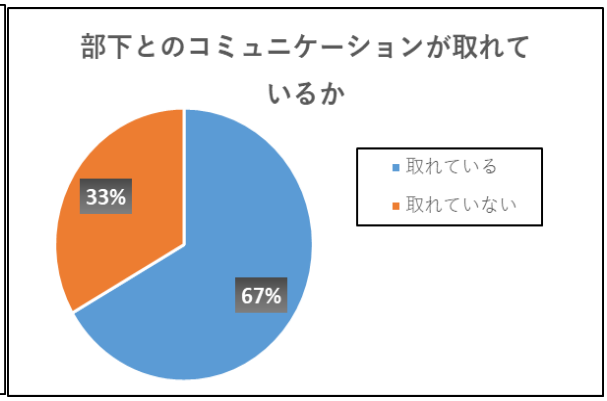
【結果】











（４）各部長との対話

大町市の組織の課題や職員の人材育成について、各部長（６名）と１対１形式の対話を実施しました。その対話の中では、それぞれの部長が組織について同じような課題を感じているのに課題解決に至らない現状と、職員の資質や人材育成について課題を感じているという実態が分かりました。

５　長野県内自治体との意見交換会

これまでの活動でさまざまな人との対話から、大町市の組織の現状について把握をしてきましたが、今後私たちのアクションプランを策定するにあたり、長野県内の自治体と直接対面での対話を実施しました。その中での私たちの「気づき」は、「３人で考えてまずは行動してみること」、「行動しないと何も変わらない」ということでした。

６　目指す組織像とそれに向けたアクションプラン

これまで市の現状把握と課題について、一般職・係長・部長に聞き取りを行ったところ、どの職種、どの年代も共通して、**人材の育成**と**組織のあり方**に課題を感じていることが分かりました。そこで、私たちは次のとおり目指す組織像と達成に向けたアクションプランを作成しました。

（１）目指す組織像

・市の抱える課題を職員１人１人が自分事として考え、自ら発信し、行動することで、組織全体で課題が解決できる組織
・大町市で働いている職員１人１人が、働いていることに誇りをもてる組織

（２）目指す組織像に向けて必要であること

①　人材育成

これまでの現状把握と課題から、大町市の職員として次のような人材が育つことが必要である。

①　自ら考え行動できる職員
②　コミュニケーション能力を有し、様々な職種、年代の人と対話し、仕事に生かすことのできる職員
③　アグレッシブに仕事に取り組める職員

②　効果的な組織改革（組織見直し）

部長・係長・一般職との聞き取りを通じ、組織のあり方に課題を感じている職員が多いが、効果的な組織の見直しができていない。事務改善研究委員会や行政改革推進委員会のあり方について検討する必要があるとともに、現場職員の意見を吸い上げながら、各部課で抱えている課題と組織のあり方について、検討する場が必要である。

（３）目指す組織像に向けたアクションプラン

【人材育成部門の創設】

人材育成部門を創設し、人材育成について考える専門の部署（チーム）において、人材育成基本方針の見直し（案）や効果的な職員研修について提案する。

なお、人材育成部門では、研修講師との調整や実施方法など具体的な実務にもかかわることで、職員係の負担軽減を図る。

【人材育成基本方針の改定】

人材育成基本方針の改定に向けて、職員全体へのアンケートを実施し、人材育成基本方針案を職員係とともに作り上げる。

【対話型研修（研究）の導入】

若手、中堅、ベテランを１グループとした対話型研修（研究）を導入する。

７　アクションプランの実践

（１）人材育成部門の創設を職員提案

市の職員提案制度を利用し、人材育成部門の創設を提案したところ、提案の趣旨である人材育成に力を入れていくということで、採用となりました。

（２）人材育成基本方針の改定に向けた職員アンケートの実施と人材育成基本方針（案）の提案

人材育成基本方針が令和３年３月を目途に改定されることを受け、人事部局とともに改定に携わらせてもらうになりました。まず、職場の状況や人材育成や研修についての職員の考え方を知るため、全職員向けにアンケート調査を実施することとしました。

①　アンケート結果について

添付の「人材育成方針改定に向けた職員アンケート結果」参照。職員 336 人中 170 人回答（回答率 50.1%）

②　アンケート結果の考察

・職場の風通しが良く、相談できる人がいるといった回答が多いことから、職場環境はおおむね良い。
・約75%の人が仕事にやりがいを感じており、70%の人が能力を正当に評価されていると感じている。一方で主査・主任級で46%の人が能力を正当に評価されていないと感じている。
・業務量が多く、研修に参加できない現状がある。参加したいと感じる研修も少ないと感じている人が多い。
・職種に応じて受講したい研修が異なる。
・7割の人がキャリアデザインを描けていない。
・自由回答記述欄に回答した人が44人と全回答数の約26%の人が記述していることから、人材育成に対する職員の思いは強い。

アンケートの結果や職員研修委員会委員長の副市長・人事部局との対話、人材マネジメント部会への参加の経験から、人材育成基本方針（案）を作成し、今年度２月に市長に提案することができました。

この中では、目指す組織の姿として**「個々の知恵と能力を結集し、変化をおそれず挑戦し続ける組織」**、目指す職員の姿として、**「時代の変化とニーズに向き合い、自分が考え（創意工夫し）行動する職員」**という目標を掲げ、行動するための職員の３つの意識として、**「共感、学び、挑戦」**を掲げることとしています。

（３）対話型研修（研究）の導入に向けた試行的実施

若手、中堅、ベテランを１グループとした対話型研修（研究）の導入を検討するに当たり、試行的に今年度 12 月 17 日に４グループを対象に実施。ファシリテーターとして、今年度参加者３名と以前の人材マネジメント研究会参加者１名がグループに入

り、１グループ４名（若手、中堅、ベテラン、ファシリテーター）で、「見直しましょう！市役所の業務」をテーマとして対話型研修（研究）を実施しました。

① 参加者からの感想

・普段あまり関わらない職員と対話ができて良かった。
・市役所業務を考えるきっかけになった。今日やったことをどのように今後に生かしていけばよいか考えたい。
・自分では思いつかないことを考えている人もいて、刺激的だった。

② 実施後の課題

・職員にどのような変化を期待するかを明確にして実施する必要がある。
・研修後にどのような成果を求めているか。
・研修で出た課題をどう扱うかについて疑問を抱いている職員がいる。
・課題を自分事として捉えて、自ら行動するように考えさせるようにするには、どのような研修にしていけばよいか。

８ 来年度以降の展望について

今年度私たちが起こしたアクションが1つのきっかけとなり、来年度は当市での人材育成が新たな局面となることが予想されます。私たちが作成に携わった基本方針が画餅とならないためにも、今年度以上にアクションを起こしていく必要があると考えています。

具体的に、まずは、今年度試験的に行った対話型研修を本格導入できるような体制を構築するとともに、組織としての人材育成を進めるために、人材育成チームの設置に向けて、理事者や研修担当課、マネ友などと対話しながら取り組んでいく予定です。

また、個人としても日常のあらゆる場面での対話を重ね、組織内対話の輪を徐々に広げていくことで、これからの地域課題に対応できる組織の礎を微力ながら築いていきたいと考えています。

私たちが人材マネジメント部会に参加している間に、当市は長野県内の市町村で初めて「ＳＤＧｓ未来都市」に選定されました。今後は、選定されるにあたり、策定されたＳＤＧｓ未来都市計画に掲げた施策を展開し、持続的な地域発展を目指していくことになりますが、私たちが所属する市役所も持続可能な組織となっていくことも必要であると考えます。一方で、人材育成や組織変革については、一朝一夕で成果が出るものではないとこの１年間学んできました。

こうしたことから、人材マネジメント部会で学び、気づいた経験を糧としながら、地域の発展のために粘り強く歩みを進めていければと思います。

９　おわりに　～人材マネジメント部会に参加して～

①　降籏

私は、人材マネジメント部会に参加して、漠然と「対話」って「人と話すこと」と思っていたものが、「相手を知ること、相手を認めること、相手のいいところを見つけること」という３つの視点を忘れないように「対話」することの大切さを学びました。

そして、まず自分事として捉え行動してみようと考え、週1回「係内ミーティング」を実践することにしました。係内ミーティングは、係内のそれぞれの職員が担当している業務内容についてお互いに理解を進めることや、制度改正などで起こりうる課題等をテーマにして実施しましたが、今まで知らずに業務を行っていたことが理解できるようになったり、ミーティング中にいろいろな質問をできる場があることから、係内の意思疎通がとりやすくなったように感じています。今後は、このミーティングを係内の業務以外の関係する課や係の業務に広げ、組織の横連携を推進する一助になればよいと考えています。

これまで私たちが活動してきた結果から、大町市は「職場の風通しは比較的よいものの、仕事が個人に依存し、組織として変化に対応しきれていない」という現状がありました。その現状を変革していくため、私たちは「人材育成」に着眼し、活動を実践していくこととしました。今回、人材育成基本方針の改定にかかわらせてもらうことができ、自分たちの人材育成について、将来的に大町市がどうあるべきかについて本気で考えました。そんな中で、今回の活動はまだ始まったばかりで、継続が大切だと感じています。そのために少しずつでも、これまで以上に大勢の人と「対話（知ること、認めること、いいところを見つけること）」を実践していきたいと考えています。１年間ありがとうございました。

②　吉川

「東京に行ける。」１年間のまとめに当たり、研修に行けるという思いよりも研修後の楽しみが心の中では優先して今年度の人マネに参加したにもかかわらず、まさかのコロナ禍により東京にも行けず、使ったこともないZoomによるリモート研修。正直、面倒だなという気持ちとともに第1回の研究会を迎えたことをなんとなく思い出しました。

「対話」の大切さを学び、自分なりに理解し、相手を「説得」させるのでなく、互いが「納得」できるように対話することが重要であること、また、今までの自分がそれをできていたか、対話をするに当たって相手と対等な立場で自分が臨めていたのか、振り返ってみると全て反対のことをしていたと気づき、とても反省をするとともに自身が恥ずかしくなりました。

また、仕事以外の部分でも、また、家庭やプライベートにおける自身の立ち振る舞いについても、反省すべき点があったと気づくことができました。

「対話」というものに対する自分の気づきを通じ、今までの自分を振り返ることができたことで、公務員として仕事をしていく上でも、一人の人間として、他者との接し方についても大変勉強になった１年でした。この経験を生かし、組織においては、３人で掲げた人材育成のための取組に生かすとともに、より良い組織となるために、自分がや

れることからコツコツ積み重ねていきたいと思います。

③ 飯島

さかのぼること、昨年の３月。

研修担当の職員係長に呼び出され、人マネへの派遣を打診された私は、これまでの参加者の様子を見て、大変なのかなと思い、若干の難色を示したものの、１年間の派遣だからその間異動もないだろうし、東京に行っての研修も楽しそうという淡い期待を抱いていました。

しかし、年度途中で部署異動になり、東京も行けないという本当に予期できない事態に直面し、淡い期待はするものではないと思い知らされた１年でありました。

ここまでの書き出しを見ると、人マネでの１年は、マイナスなことしかなかったのかと思われるような文章ですが、決してそうではなかったです。

「人マネの関係で…」という言葉を盾に普段話す機会がない職員と交流を重ね、対話ができたことは大きな収穫となりました。対話することで、気づきや学びを得るというのは業務だけではなく、今後の人生においても役に立つということが実感できました。

また、この１年は様々な我慢や制限が強いられる状況ではありましたが、その中でも行動を起こすことの大切さに気づき、「誰かがやる」から「自分がやる」というマインドになりつつあることは、１つの成果なのかなと感じています。

今回、人マネに参加する際に、提出したプロフィールの中に「これまでなんとなく過ごした公務員生活を見直したい」と書いたような気がしますが、この１年間は自分を見つめ直す良い機会となりました。ありがとうございました。

今後は、せっかく自分のスマホにインストールしたZoomとSlackという今どきのツールも使いながら、「ありたい姿」を見据え、「現状把握」し、「一歩踏み出す」ことを大事に、自分の考えや気持ちに忠実かつ誠実に行動していきたいと思います。