2020 年度　人材マネジメント部会　共同論文

「2045 年問題」に効果的に対応できる組織・人材のあるべき姿

企画政策課　西澤　菜都美　　総務課　笠原　和洋　　スポーツ課　奥野　夏実

諏訪市の高齢化率がピークを迎え、あらゆる行政課題が顕在化することが想定される 2045 年に、市民の付託に応えうるまちづくりを実現する組織・人材とはどのような姿なのか。2045 年問題に効果的に対応できる組織・人材のあるべき姿を定め、現状・課題を洗い出し、あるべき姿を実現するためのアクションプランを策定することを目的とする。

若手職員など多くの職員や市長との対話を通じ、あるべき姿を「貢献力のある人材・フラットな組織・弾力性のある財政」と定めた。それに対し、フレームワークを活用した分析キーパーソンインタビュー、職員アンケートにより、諏訪市の強みはプロジェクトチームの成功実績等部署を超えた協力の素地があることであり、課題は官僚制の組織体制にあることがわかった。

それらを踏まえ、アクションプランでは、組織のソフト面からハード面へ段階的にアプローチし、最終目標となるアクションを官僚制組織からティール組織への組織改革とする。

キーワード：少子高齢化、2040 年問題、バックキャスティング、ティール組織

Contents

1 はじめに ・・・・・・・・・・・・ **1**

1-1 令和 2 年度研究テーマ「緊急事態に効果的に対応できる組織のあり方を考える」 ・・・・・・・・・・・・ 1

1-2 諏訪市の緊急事態「2045 年問題」とは ・・・・・・・・・・・・ 1

1-3 研究目的 ・・・・・・・・・・・・ 3

2 あるべき姿を描く ・・・・・・・・・・・・ **4**

2-1 シナリオプランニング ・・・・・・・・・・・・ 4

2-2 若手職員 WS ・・・・・・・・・・・・ 5

2-3 市長ランチミーティング ・・・・・・・・・・・・ 5

2-4 2045 年の組織・人材のあるべき姿 ・・・・・・・・・・・・ 6

3 組織・人材の現状分析 ・・・・・・・・・・・・ **6**

3-1 組織とは ・・・・・・・・・・・・ 6

3-2 7S 分析 ・・・・・・・・・・・・ 7

3-3 SWOT 分析 ・・・・・・・・・・・・ 7

3-4 キーパーソンインタビュー ・・・・・・・・・・・・ 8

3-5 職員アンケート ・・・・・・・・・・・・ 10

3-6 組織・人材の現状分析 ・・・・・・・・・・・・ 10

4 アクションプラン ・・・・・・・・・・・・ **10**

4-1 2045 年に向けたロードマップ策定の戦略 ・・・・・・・・・・・・ 10

4-2 2021 年からのアクション ・・・・・・・・・・・・ 11

4-3 2030 年までのアクション ・・・・・・・・・・・・ 11

4-4 2045 年までのアクション ・・・・・・・・・・・・ 12

5 おわりに ・・・・・・・・・・・・ **12**

6 付記 ・・・・・・・・・・・・ **12**

6-1 西澤 ・・・・・・・・・・・・ 12

6-2 笠原 ・・・・・・・・・・・・ 13

6-3 奥野 ・・・・・・・・・・・・ 13

1 はじめに

1-1 令和 2 年度研究テーマ「緊急事態に効果的に対応できる組織のあり方を考える」

2020 年は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界経済は甚大な影響を受け、日本においても、リーマンショックを超える戦後最大の落ち込みとなった。また、社会面においても、テレワーク等の推進により、地方への移住の関心が高まるなど、人々の価値観や行動に大きな変容をもたらした。

そのような情勢を踏まえ、当研究会の令和 2 年度の研究テーマは、「緊急事態に効果的に対応できる組織のあり方考える」とされた。

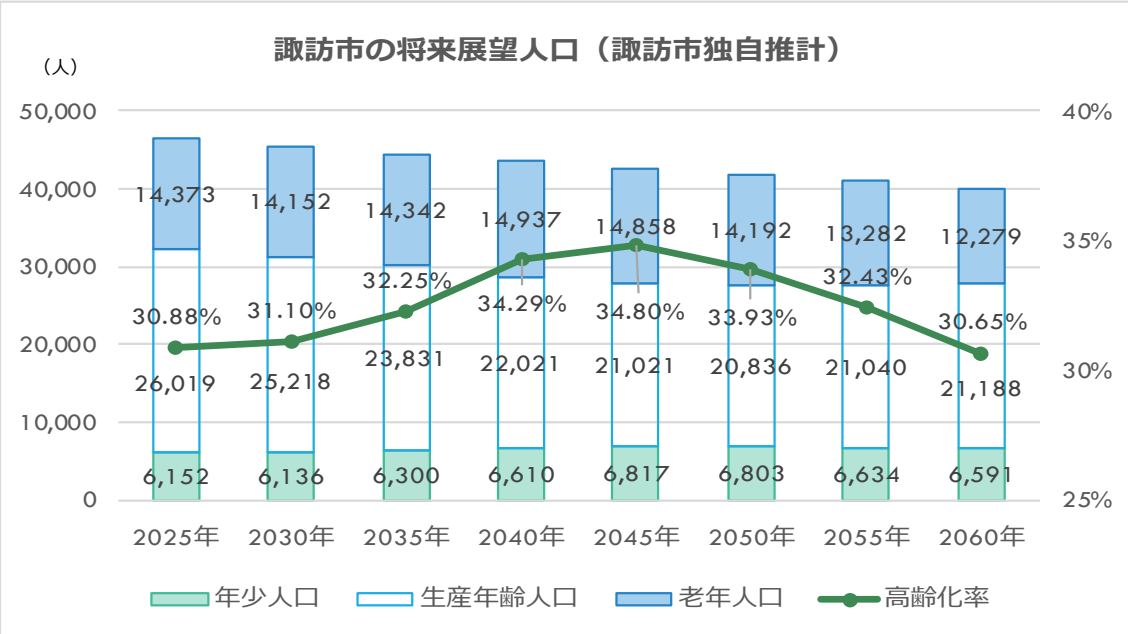
そこで、私たちは、研究対象とする「諏訪市の緊急事態」を、私たちの立場（若手）だからこそ考えなくてはいけないこと、また、当研究会を活用するからこそ考えられること（バックキャスティング）とすることを前提に、「高齢化率がピークとなり、あらゆる行政課題が顕在化する 2045 年の諏訪市」と定義し、「2045 年問題」に効果的に対応できる組織・人材のあり方について研究を進めた。

1-2 諏訪市の緊急事態「2045 年問題」とは

なぜ、2045 年が諏訪市にとって緊急事態とされるのか。

諏訪市では、諏訪市人口ビジョンによると、2045 年に高齢化率のピークを迎え、3 人に 1 人が高齢者となり、現役世代 1.4 人で高齢者 1 人を支える社会が想定される。

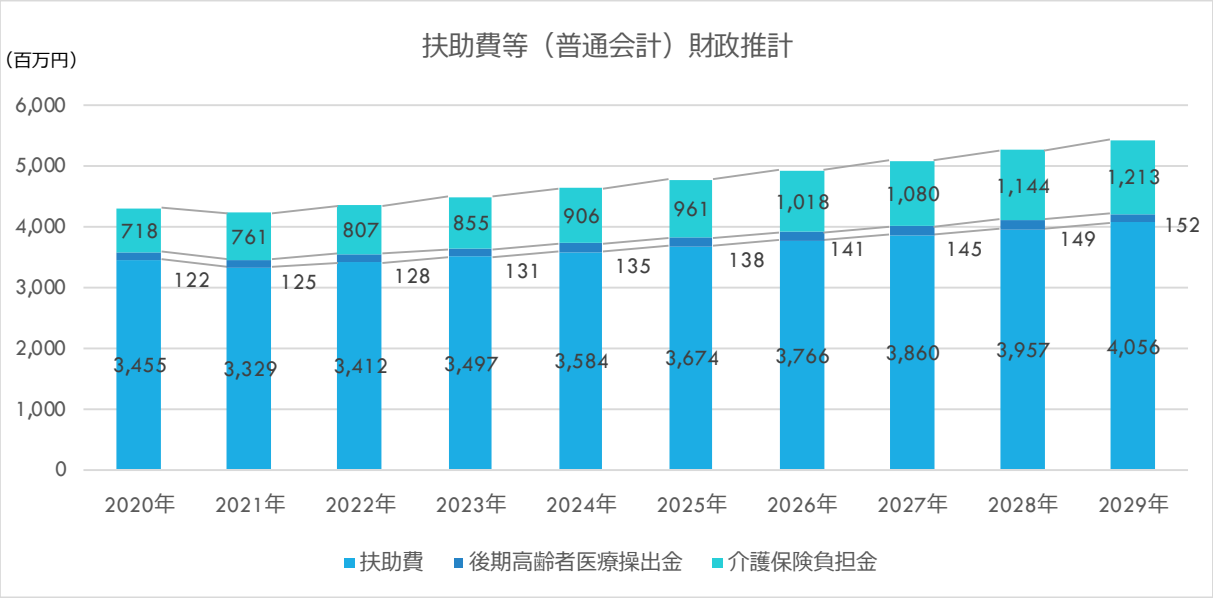
諏訪市の高齢化率は、現在 30.96%（2020 年 10 月 1 日現在）であるのに対し、2045 年には 34.8%と、過去最高となる。対して、生産年齢人口は、21,021 人となり、現在 27,385 人（2020 年 10 月 1 日現在）と比較すると△6,364 人と減少する。



【出典：諏訪市人口ビジョン（平成 27 年）】

また、2045 年に高齢化率のピークを迎えるにあたり、労働力人口の減少や地域コミュニティの持続困難等、地域経済や市民生活、行政サービスへの影響が懸念される。

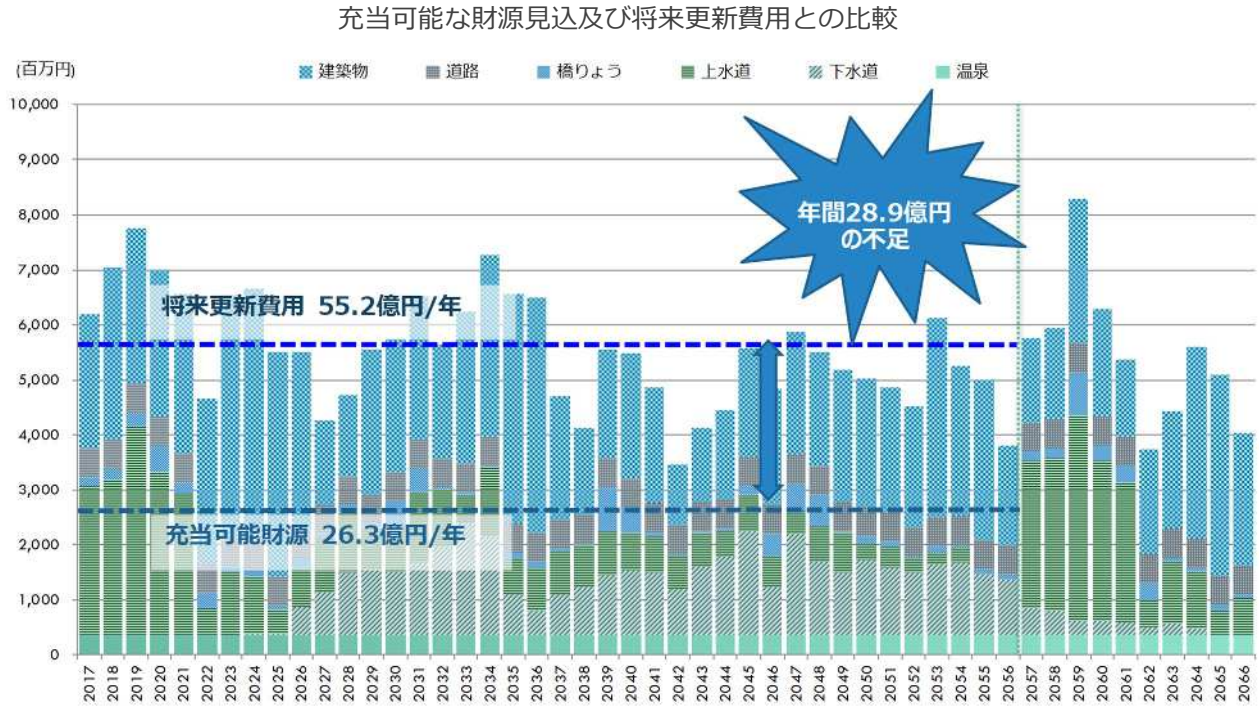
たとえば、介護需要や医療費の増加等により、社会保障関係の経費（扶助費）の増加が想定される。



※2020 年は当初予算額、2021 年以降は決算推計額

【出典：諏訪市財政課】

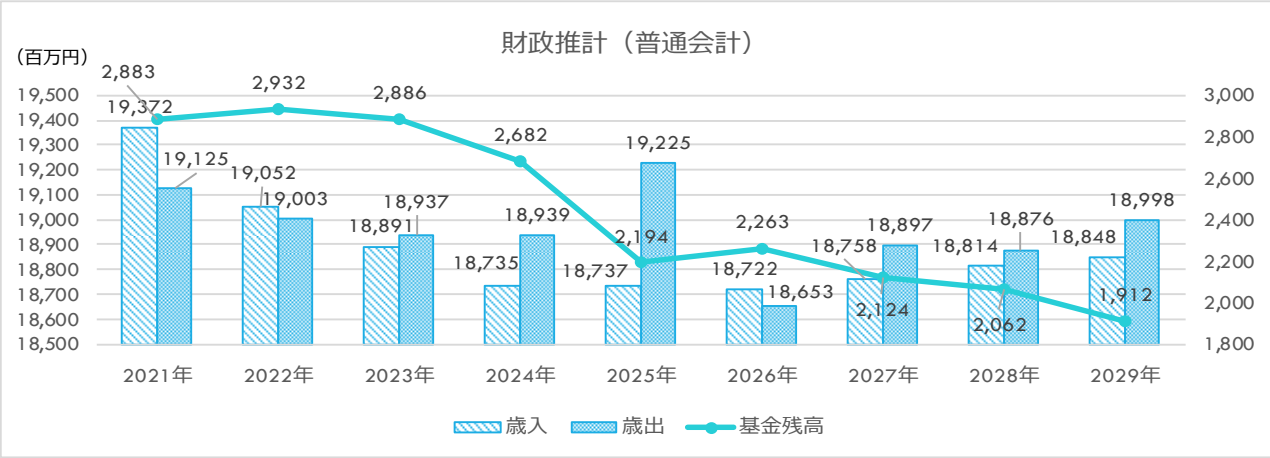
公共施設については、諏訪市公共施設総合管理計画によると、高度経済成長期に急速に整備した施設が老朽化し、大規模修繕時期の築 30 年を経過した施設が全体の 60.1%を占め、2045 年には、更新費用が年間 28.9 億円不足することが想定される。（平成 29 年 1 月現在）



【出典：諏訪市公共施設等総合管理計画（平成 29 年）】

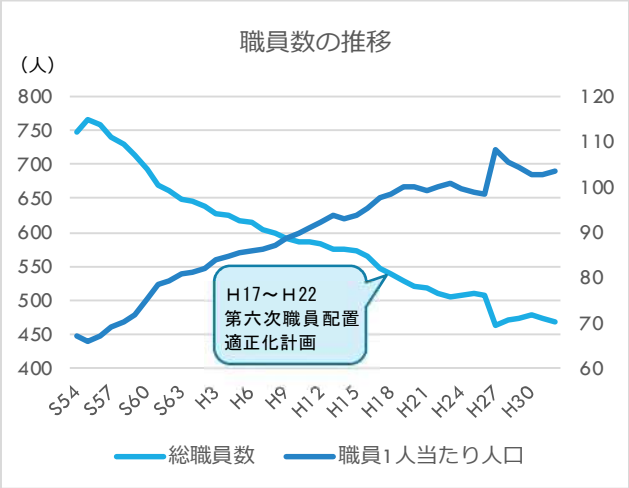
その一方で、それらの課題に対応していくための行政資源は縮小していくことが想定される。

財政については、生産年齢人口の減少による所得の減少や、市場規模の縮小による地価の低下により税収が減少することが影響し、今後歳入が減少することが想定される。



【出典：諏訪市財政課】

職員数については、高齢者の移動手段や地域コミュニティの持続など対応しなくてはならない新たな課題が顕在化する中で、行政改革による削減や生産年齢人口の減少により、減少することが想定される。



【出典：諏訪市企画政策課】

表　定員回帰指標による定員数の粗い試算（規模別平均）　（人）

一般行政部門	2013年職員数 (a)	減少率（試算）※ (%) (b)	2040年職員数（試算） (c)=(a)×(b)	差分（人） (d)=(c)-(a)	【参考】人口減少率 (%)
都道府県	5,631	▲ 5.4	5,328	▲ 303	▲ 16.4
指定都市	4,600	▲ 9.1	4,181	▲ 419	▲ 9.2
中核市・施行時特例市	1,205	▲ 13.9	1,038	▲ 168	▲ 15.0
一般市（人口10万人以上）	616	▲ 13.4	534	▲ 82	▲ 16.7
一般市（人口10万人未満）	286	▲ 17.0	237	▲ 48	▲ 23.5
特別区	1,423	▲ 4.5	1,359	▲ 64	▲ 6.4
町村（人口1万人以上）	122	▲ 13.8	105	▲ 17	▲ 23.3
町村（人口1万人未満）	62	▲ 24.2	47	▲ 15	▲ 37.0

【出典：総務省自治行政局】

このように、2045 年の諏訪市においては、職員の増加や歳入の増加が見込めない中、新たに人が対応しなければならない課題や、扶助費や公共施設の修繕・更新費用等歳出は増加していく。そのため、まちをより良くし、新たな課題に対応するための投資的・政策的な事業が実施できず、サービスカットや公共施設の閉鎖等をせざるを得ない状況が想定される。

1-3　研究目的

2045 年は、少子高齢化により対応しなくてはならない地域課題が多様化・増加する一方で、対応していくための財源や職員数は減少する。このような、諏訪市の緊急事態においても、市民の付託に応え、市民とともに描いてきたまちづくりの将来像を実現することができる組織・人材とは、どうあるべきか。この研究では、2045 年の組織・人材のあるべき姿を定め、それに向けたロードマップを作成することを目的とする。

研究方法は、対話によりあるべき姿を定め、キーパーソンインタビューやフレームワーク、職員アンケートによりそれに対する現状・課題を分析することで、あるべき姿を実現するためのアクションプランを考案した。

2 あるべき姿を描く

2-1 シナリオプランニング

まずは、私たち参加者 3 人で、2045 年の諏訪市に影響を与えうる要因を PEST 分析により洗い出し、それをもとに 2045 年の諏訪市がどのような状況となっているのかシナリオプランニングを用いて予測し、その状況に効果的に対応できる組織・人材のあるべき姿を対話により定める。

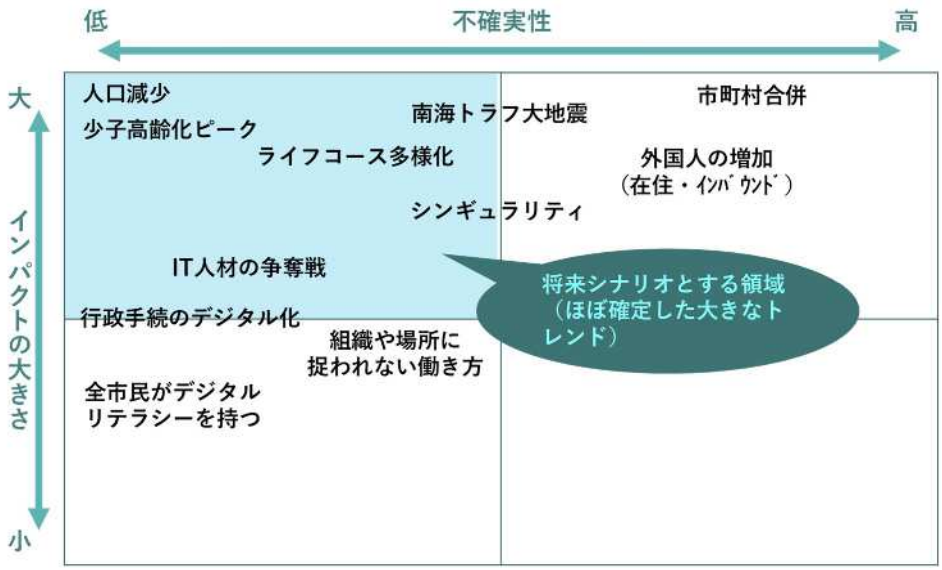
PEST 分析により以下のとおり、2045 年の諏訪市に影響を与えうる要因を洗い出す。特に影響力が大きいものや、各要因のボトルネックとなっているものは、少子高齢化とデジタル化であるという結果となった。

【PEST 分析結果（一部抜粋）】

政治（Politics）	経済（Economy）
・外国人労働者が増加 ・定年延長、再任用による人材活用 ・先送り型政治の限界 ・行政手続きがオンライン化 ・各省庁の縦割感が薄れる ・市町村合併、もしくは、圏域連携が促進	・消費税の増税 ・外国人観光客の増加 ・中国の経済規模は日本の 5 倍に →中国の世界経済への影響力が増大 ・仮想通貨の普及→キャッシュや通貨の国境がなくなる ・人口減少による国内市場の縮小
社会（Society）	**技術（Technology）**
・氷河期世代の高齢化により、高齢世代が困窮化 ・団塊ジュニア世代がすべて 65 歳以上に →大量退職で産業における後継者不足、社会保障制度の破綻懸念 ・デジタルネイティブが 50 代になる ・生涯未婚率の上昇 ・気候変動、大規模災害のリスク	・自動運転や空飛ぶ車が通常装備となる ・スーパーシティの普及 ・技術革新による社会変化のスピード加速 ・シンギュラリティ ・IT 人材の争奪戦

続いて、PEST 分析で洗い出した要因を、「インパクトの大きさ」と「不確実性」を二軸とし四象限に分類する。

【要因の分類・位置付け】



インパクトが大きく不確実性の低い領域（ほぼ確定した大きなトレンド）を将来シナリオとする。

【2045 年の諏訪市の将来シナリオ】

・生産年齢人口の減少やシンギュラリティにより、経営資源としてのヒトの重要性・価値が高まる。 ・人口減少・少子高齢化に伴う様々な課題が顕在化する。さらに、ライフコースの多様化に伴い、行政ニーズが多様化する。その一方で、生産年齢人口は最低となり、行政の職員数は減少する。 ・行政課題の顕在化に伴い、歳出は増加する一方で、歳入は減少し、厳しい財政状況となる。主要事業がサービスカットばかりに。

私たちの対話により、将来シナリオに対して効果的に対応できる組織・人材のあるべき姿を下記のとおりとする。

【私たち 3 人で描いたあるべき姿】

2045年の諏訪市	2045年問題（緊急時）に効果的に対応できるあるべき姿	2045年から逆算した今（平時）のあるべき姿
①ヒトの重要性・価値が高まる ②行政の人手不足 ③厳しい財政状況 ④変化に対応する柔軟性とスピード感	①職員が能力開発を十分に行うとともに、最大限発揮している ②組織がより大くくりに、フラットになり、庁内外と活発に連携している ③限りある行政リソースを最大限効果が発揮できるように再配分・再構築している	①やらされ感からの脱却（自己肯定感・モチベーションが高い） ②係・課・部・庁内、また、民間とも活発に情報共有・コミュニケーションが行われている ③コスト意識を持ち、財源確保に貪欲

2-2 若手職員ワークショップ

目指すあるべき姿に職員の意見を反映させるため、また、2045 年問題の共有と意識改革を促すことを目的に 2045 年に課長級となる若手職員を対象にワークショップを実施する。

ワークショップは、「2045 年の組織・ヒトのあるべき姿を考える」をテーマとし、まず、2045 年に諏訪市に影響を与える要因の洗出しを行う。その洗い出した要因を、シナリオプランニングを用いて諏訪市の組織に与えるインパクトの大きさと不確実性の高さを基に分類し、インパクトが大きく、不確実性の低い分類をほぼ確定した大きなトレンドと位置付け、将来シナリオとする。次に、将来シナリオに対してどのような組織・人材ならば効果的に対応できるか「あるべき姿」を考え、さらに、バックキャスティングで 2045 年のあるべき姿から逆算して、今どのような組織・人材であるべきかを導き出し、まとめを発表する。

ワークショップの実施により、参加者と 2045 年問題について共有することができ、また、私たち以外の職員の考えるあるべき姿を研究に反映することができた。

2-3 市長ランチミーティング

目指すあるべき姿に理事者の意向を反映させるため、市長へのインタビューを行う。インタビューは、ランチミーティング

により実施し、組織や職員の現状やあるべき姿等について話を聞く。

組織については、透明度ナンバーワンの組織を目指し、縦割りからの脱却を図るため、セクションの壁や人と人との心の壁をなくすことが必要であり、未来への見通しを持ち、なぜ今やる必要があるのか考えながら職務に当たって欲しいとのことであった。

職員については、全職員が市長目線を意識し、多部署に亘る課題の解決を連携して図れるような大局観を持つことや、相手の感情を否定しない共感力を高めるなど、人間性を高めることが大切であるとのことであった。

インタビューを通じ、市長の考えを職員が知ること、そのための市長との対話機会の創出、さらに、考えを共有することが必要ではと考えるに至った。

2-4 2045 年の組織・人材のあるべき姿

キーパーソンインタビューや若手職員ワークショップ、市長ランチミーティング等の実施結果を基に、私たちは、2045 年の組織・人材のあるべき姿を次のとおり設定した。

【2045 年の組織・人材のあるべき姿】

2045年の諏訪市	2045年問題（緊急時）に効果的に対応できるあるべき姿	2045年から逆算した今（平時）のあるべき姿
①ヒトの重要性・価値が高まる ②行政の人手不足 ③厳しい財政状況 ④変化に対応する柔軟性とスピード感	①組織・地域への貢献力が高い、市長・市民目線 ②組織がより大くくりに、よりフラットになり、庁内外と活発に連携している ③限りある行政リソースを効果的に再配分・再構築している	①やらされ感からの脱却（自己肯定感・モチベーションが高い） ②係・課・部・庁内、また、民間とも活発に情報共有・コミュニケーションが行われている ③コスト意識を持ち、財源確保に貪欲

3 組織・人材の現状分析

3-1 組織とは

組織・人材の現状分析を行うにあたり、分析対象とする組織を定義する。

バーナードの『経営者の約割』（1938 年）によると、組織が成り立つためには、下記の 3 つの要素が必要であり、組織とは、3 つの要素が 1 つもかけることなく効果的に機能しているものであるとされる。

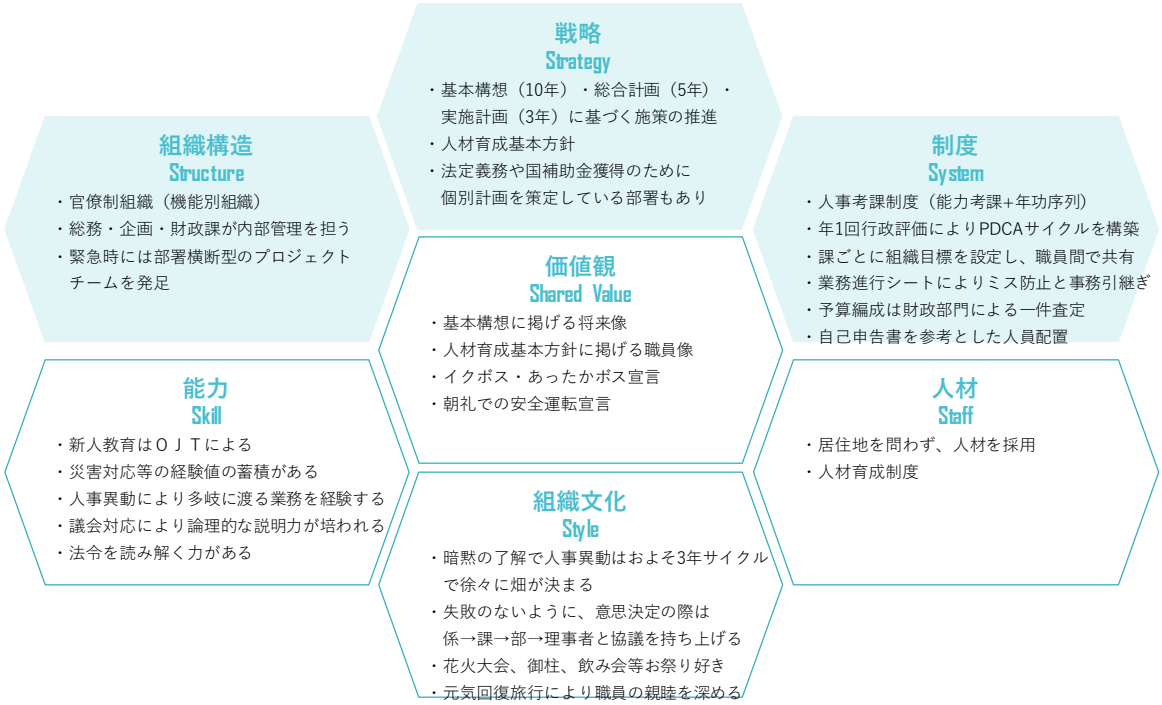
それを準用し、組織の分析にあたっては、「組織の目的が共有されているか」「職員の貢献意欲があるか」「円滑なコミュニケーションがとれているか」の 3 要素についても確認することとする。

【組織成立の 3 要素】
①共通目的…組織の目的が共有されている
②貢献意欲…貢献意欲を持ち、互いに協力している
③情報共有…円滑なコミュニケーションや意見交換

3-2 7S 分析

組織・人材の現状を整理するため、７Ｓ分析を用いて、組織のハード面（戦略・組織構造・制度）及びソフト面（価値観・組織文化・能力・人材）について、分析を行う。

【7S 分析結果】



3-3 SWOT 分析

SWOT 分析を用いて、7S 分析で導き出した各要素に対する強み・弱み・機会・脅威を整理し、組織運営の方向性を導き出す。

【SWOT 分析結果】

	プラス要因	マイナス要因
内部要因	STRENGTHS　強み	WEAKNESSES　弱み
	【緊急時】 ・氾濫、地震等の災害が頻発する地域なため、災害対応のノウハウを持つ職員が多い ・花火大会等の動員になれており、部署を超えての協力が積極的に行われる ・プロジェクトチームは様々な知識・ノウハウを持った職員が集まり、相乗効果を発揮することができる 【平常時】 ・職員の平均年齢が40.3歳（長野県平均45.4歳、類団平均42.0歳）と若く、元気 ・自分の担当業務でなくても、同じ係内の職員みんなで相談して仕事を進めることができる ・意思決定の際に、失敗のないように、係→課長→部長→副市長→市長と段階を踏んで協議する手堅さがある ・人事異動により多岐に渡る業務に携わり、視野が広がる	【緊急時】 ・対策本部は経営層のみが参加しており、それ以外の職員にとって意思決定プロセスが見えにくい ・プロジェクトチームの行政評価や人事考課をどのように行うか 【平常時】 ・採用時の居住要件がないため、市外出身者のUターンによる離職が発生 ・業務が前例踏襲になりがち ・段階を踏んで協議するため意志決定までに時間がかかる ・自分の所属部署以外の部署との連携が起こりにくい、新たな業務が発生した際に担当する部署がないと押し付け合いや対応の遅れが発生 ・部署によって業務量・残業時間に差がある ・ビジョンが共有されていない（特に若年層につれて） ・職員の組織に対する愛着心が低い（主事～主査級30％以下）
外部要因	OPPORTUNITIES　機会	THREATS　脅威
	【緊急時】 ・コロナにより、オンライン化や働き方等の改革が進めやすくなっている ・コロナにより、不要不急なものが省かれるなど、事務改善が活発化している ・コロナにより、民間が採用を絞り、公務員志望者が増え、優秀な人材が確保できる 【平常時】 ・IOTやAIなどの導入を視野に、業務棚卸が始まってきた ・令和2年度から総合計画の策定に着手する	【緊急時】 ・国・県の方針によって市の方針が覆される、影響される ・スピード感ある迅速な対応が求められる 【平常時】 ・諏訪市では2045年に高齢化率が34.8％でピークを迎え、生産年齢人口が2018年56.7％から2045年49.2％まで減少する推計であり、将来、職員の人手不足が懸念される ・自治体職員の働き方は、ミレニアル世代・Ｚ世代の働き方（能力志向、フレックス、終身雇用に執着しない）と真逆で、若手の人材確保に苦慮することが想定される ・住民ニーズや地域課題の多様化・複雑化による業務量の増加 ・社会変化のスピードが加速し、機動力の高さが求められる

SWOT 分析の結果をもとに、組織運営の戦略を導き出す。

【組織運営の戦略】

		強み	弱み
		・部署を超えての協力体制 ・プロジェクトチームの実績	・意思決定の趣旨が共有できていない ・業務の手段目的化 ・若年層のロイヤルティの低下
機会	・コロナ禍により、働き方や業務改革を進めやすい ・スマプロ始動	積極攻勢（強み×機会） **①迅速な行政サービスを提供するために、官僚型+プロジェクト型の組織構造へシフトすることが有効ではないか？**	弱点強化（弱み×機会） **②緊急に迫られて行った業務改革を平常時にも継続させるために、意思決定プロセスを明確にすることが有効ではないか？**
脅威	・スピード感に対する市民ニーズの高まり ・少子高齢化による人手不足懸念	ピンチをチャンスに（強み×脅威）	防衛（弱み×脅威） **③将来にわたり人材を確保し続けるために、ミレニアル世代・Z世代にも刺さる働き方を取り入れることが有効ではないか？**

3-4 キーパーソンインタビュー

新型コロナウイルス感染症や災害等の緊急事態に対し、「効果的に対応できる自治体組織及び職員のあり方」について諏訪市の現状を把握するため、キーパーソンインタビューを行う。

SWOT 分析の結果を基に、課題のボトルネックを把握するのに最適なキーパーソンを次のとおりとする。

【キーパーソン】

課題・仮説	調査目的	キーパーソン
①積極攻勢・ﾋﾟﾝﾁをﾁｬﾝｽに **官僚型+プロジェクト型の組織構造へシフト**	プロジェクト型組織の成果の検証と課題を深堀り	企画政策課 スマート化推進係長
②弱点強化 **緊急に迫られて始まった業務改革を平常時でも**	意思決定プロセスにおける課題を深堀り	副市長
③防衛 **ミレニアル世代・Z 世代にも刺さる働き方**	コロナ禍における採用活動や出勤抑制等の検証、働き方改革の課題を深堀り	総務部長

インタビューの概略は、次のとおりである。

【副市長】

・意思決定のプロセスにおける課題等について、インタビューをする。

・スピード感に対する市民ニーズの高まり

→SNS の普及により情報伝達のスピードが速くなってきているが、高齢者のようにネットを使えない人もいる。情報を伝えたいターゲットにより、伝え方を変えるなど、全ての人に伝えるきめ細かさも必要である。

→緊急時は、早く情報を流すのではなく、情報の真偽や市民に与える影響を見極めることも重要である。

・理事者の意思決定に関して

→意思決定の際に欲しい情報は、データ＆ロジカルな情報。

→伝え方は人によって違う。些細なことでも大騒ぎする人もいれば、重大なことでも冷静な人もいる。データ＆ロジカルで話してもらえれば納得できるが、経験則によることなど、日頃から職員同士のコミュニケーションを図り、人となりも知っておくことが重要である。

【総務部長】

・緊急時に効果的に対応できる組織や職員のあり方等について、インタビューをする。

・緊急時は、経営層の指示を組織の縦・横に早く正確に伝達すること、また、指示を受ける職員は、指示を的確に理解し確実に実行することが求められる。一方で通常時は、指示待ちではなくボトムアップで提案できる能力も重要視される。

・日頃（通常時）の備えが大切である。

→緊急時に備え、平常時から心構えをすることが必要だが、その時の状況にならないと判断が難しい側面もある。だからこそ、日頃から自分事化できていれば、対応できる事柄が多くなる。

→他の事例をニュースで見ること等により、自分の経験にしていくこと、また、自分のことと捉え、意識を共有することが大切である。

【企画政策課スマート化推進係長】

・令和２年度に実施された「特別定額給付金」について、当市は、プロジェクトチームを形成し、事務に当たった。事務の指揮、運営等の統括を担当した企画政策課スマート化推進係長に対してインタビューをする。

・緊急時はスピード感が重要である。

・官僚型だと辞令等組織体制の構築が先で、その後業務が始まるが、業務の発生が先で、それに必要な人が集まるので動き出しが早い。

・明確な目標の達成の元に組織されたので、目標共有がしやすく、それにより職員の業務に対する改善意識も高まった。

→組織には、目的の明確化と意識の共有が必要である。

・関係部署との連携は、事前の打合せと密に連絡を取り合うことが大切である。

・災害対応時、職員の意識がどこまで同じ方向性をもって共有できるか。

→平常時も、組織として目指すところをどう共有していくか。目指すところまでの、手段や方法は多様であってもよい。

3-5 職員アンケート

組織・人材（職員）の実態を調査し、あるべき姿に反映するため、職員アンケートを実施。436 人中 223 人、51.15%の回答を得た。

【アンケート調査項目】

【仕事に対するモチベーションについて】 ・働きがいを感じているか（４段階評価） ・働きがいを感じる要因は何か ・やらされ感を感じるか（４段階評価） ・やらされ感を感じる要因は何か	【組織の目的共有について】 ・市の目指す方向性の理解について（4 段階評価） ・所属課の目指す方向性の理解について（４段階評価） ・所属係の目指す方向性の理解について（４段階評価） ・部署内の情報共有ツールは何か ・担当業務の周囲の理解度はどれくらいか（４段階評価）
【コミュニケーション・情報共有について】 ・コミュニケーション不全を感じる関係性は何か ・コミュニケーション不全の具体例 ・コミュニケーション不全による業務障害 ・コミュニケーションを阻害する要因	【財政意識について】 ・費用対効果の意識（４段階評価） ・新たな財源確保のハードルは ・業務で経費削減をするとしたら

3-6 組織・人材の現状分析

分析を通し、私たちの組織の強み弱みが明らかになった。災害等の経験や大規模イベント（諏訪市では花火大会）に部署を超えて携わること（プロジェクトチーム型の事業）では、職員に様々なノウハウを得る機会を生み出していた。一方で意思決定のプロセスが見えにくく、目的共有ができていないなどの課題も浮き彫りになった。

職員アンケート結果からは、仕事に対してやりがいを感じている職員が約８割おり、職員のモチベーションが決して低いわけではない。モチベーションの高さの影には、公務員としての使命感や地域への思いなどがあった。しかし、「やらされ感」を感じるという職員が約４割おり、モチベーションの高さが十分に発揮されているとは言えない。

また、すべての職域で、コミュニケーション不全を感じる関係性を「部署間」、と回答する職員が多かった。このコミュニケーション不全により、「部署間の連携」や「迅速な情報共有」、「目的の共有」、「モチベーションの低下」などの業務障害を引き起こしている。加えて、コミュニケーションや情報共有のツールとして、「朝礼」や「ミーティング」、「人事考課時の面接」などの活用割合が多いが、効果的に活用されていないことは、コミュニケーション不全が起きていることから明らかである。

私たちの組織は、高いモチベーションに支えられているものの、これまでの組織風土や文化から抜け出せずにいる。職員は組織変革の必要性を感じつつも、日々の業務に追われるがために、実際の行動に二の足を踏む状態である。

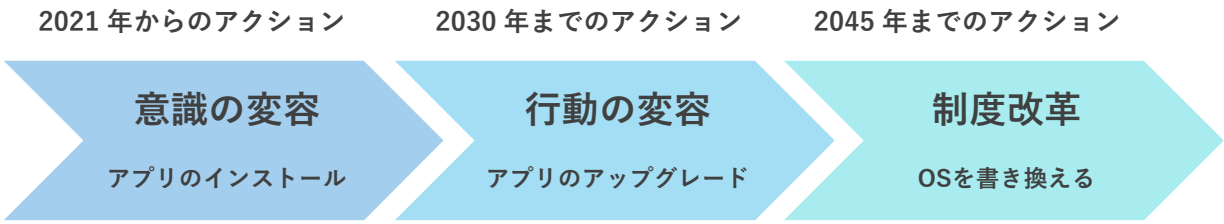
4 アクションプラン

4-1 2045 年に向けたロードマップ策定の戦略

2045 年のあるべき姿実現に対する課題を解決するためのアクションプランを作成するにあたり、アプローチする対象を組織のソフト面からハード面の順とする。ハード面（制度など）が比較的容易に短期間で変更することができるのに対し、ソフト面（組織体質や意識など）は個人の価値観や性格に左右され、変更に時間がかかり、労力も必要となる。そのため、制度設計を重視しても、個人の意識・行動が伴わなければ、本来の目的を達成するための制度運用

が困難となることが懸念されるためである。

【アクションプラン組立の戦略】



4-2 2021 年からのアクション

・自主研修補助

→既存の補助制度の活用の促進及びデジタル関連については補助率の嵩上げを図る。

・地域に飛び出す支援

→既存の補助制度の活用の促進を図る。

・マネ友主催研修

→本研究での学びや気付きを他の職員と共有する。

・ランチ改革

→職員間の情報交換、情報共有を促進するため、機会の提供を行う。

・フリーアドレス

→コミュニケーション量を増加させるため、適する部署へフリーアドレスを導入する。

・あだな

→コミュニケーション量を増加させるため、役職等ではなく、職員同士あだなで呼び合う。

4-3 2030 年までのアクション

・20%ルール

→業務時間の 20%を担当業務以外に利用可能という制度を設け、職員の自己啓発、人材交流を図る。民間企業や地域の勉強会等に参加することで、新たな見地や政策課題を発見し、市の施策に反映することが可能。職員の専門性や熱意を生かし、他部署のプロジェクトに貢献することもできる。

→20%の時間捻出のため、不要作業の見直しや時間外業務の見直しなど、働き方改革を推進する。

・プロボノ

→地域へ飛び出し、官民連携による地域課題解決に取り組む。

・hanasuwa による諏訪市クラウドファンディングを活用したプロジェクト公募

→諏訪市クラウドファンディングの庁内プロジェクト公募により、組織の枠を超えた連携を促進する。

→事業を実施するための税収外収入の調達を図る。

・庁内インターン

→研修の一環として、他課・係の業務に携わることで、市施策の理解を深める。受け入れる部署においては、業務説明のために、自らの業務理解を深める。

4-4 2045 年までのアクション

・360℃人事考課

→すべての職員（上司、部下、同僚）が互いの人事考課を行う。同僚からの評価を行うことで、自分以外の業務に貢献する環境を作り、周囲と協力せざるを得ないようにする。環境を整備することで、自然とコミュニケーション、協力をするチームへと変容させる。

→ティール組織では、直属の上司のみで人事考課を行うのは困難となる。360℃人事考課により、職員の取り組みを多角的に評価することが可能となる。

・ティール組織

→官僚型組織からティール組織へ組織改正を行う。

5 おわりに

諏訪市では、2045 年に高齢化率のピークを迎える。それにより、地域コミュニティの持続の危機や扶助費の増加といった様々な行政課題が顕在化する。その一方で、行政改革や生産年齢人口の減少により職員数の増加は見込めない上、生産年齢人口の減少や市場規模の縮小により税収が減少し歳入についても縮小する見込みである。

つまり、2045 年は対応しなくてはならない行政課題は複雑化・増加する一方で、それに対応するための行政リソースは不足する状況となる。そのため、まちをより良くし、新たな課題に対応するための投資的・政策的な事業が実施できず、サービスカットばかりとなる緊急事態が想定される。

そのような緊急事態を未然に防ぎ、市民の付託に応えうるまちづくりを実現できるのは、どのような組織・人材なのか。若手職員やキーパーソンなど多くの職員や市長との対話を通じ、2045 年の諏訪市がどのような状況なのか未来を予測した上で、あるべき姿を「組織・地域への貢献力が高く市長・市民目線である人材、より大くくりによりフラットになり庁内外と活発に連携している組織、限りある行政リソースを効果的に再配分・再構築している財政」と定めた。

あるべき姿を達成するためには何がボトルネックとなるのか、組織・人材の現状と課題を明らかにするため、フレームワークを活用した現状分析や職員アンケートを実施したところ、諏訪市の強みはプロジェクトチームの成功実績等部署を超えた協力の素地があることであり、課題は官僚制の組織体制にあることがわかった。

それらの強みを生かしながら課題を解決し、あるべき姿を実現するアクションプランとして、最終的なアクションを官僚制組織から即応性が高くフラットなティール組織への組織改革とする。また、実効性を高めるため、アクションプランは「意識の変容、行動の変容、組織改革」の 3 ステップで構成し、変革が困難な組織のソフト面から比較的変革が容易な組織のハード面へ段階的にアプローチする。

6 付記

6-1 西澤

2020 年は、新型コロナウイルス感染症の影響で、市民への緊急支援や事業者への緊急経済対策等に人材や財源が振り向けられ、諏訪市においても激動の 1 年間でした。そのような状況下での研究会への参加でありましたが、快く送り出してくれ、研究にも快く協力してくださった職員の皆様、ActSUWA の皆様、本当にありがとうございました。

また、通常業務では得られないような多くの気づきや学びを提供してくださり、ポスターセッションでも 3 自治体に選出してくださった部会長、幹事の皆様に心より感謝申し上げます。コロナ禍で、初のオンライン開催となり、web 会議に不慣れで、何かと面倒を見てくださった事務局の皆様にも感謝申し上げます。

部会に終わりはない、この研究会の終了をゴールとせず、ここで学んだことやマネ友とのネットワークを生かして、これか

ら諏訪市をよりよくするため、あるべき姿を実現するため、チャーミングであることを忘れずに、行動していきます。

6-2 笠原

今回、部会に参加し、立ち位置を変えることや価値前提で考えること等の考え方や、対話の重要性を学ぶことができました。全てオンラインでの研究会となりましたが、他の参加者の取組に対する熱意を感じ、私も一年間頑張ることができました。共に参加した方々との研究の日々を忘れずに、部会に終わりはないとの言葉のとおり、今後も継続して組織の在り方について考えていきたいです。

最後に、一年間研究会の準備等をしていただいた、部会長や幹事団の皆様に感謝を申し上げ、感想といたします。本当にありがとうございました。

6-3 奥野

人材マネジメント部会に参加するにあたって、経験年数も短く、私が参加するにはまだ早いと感じる部分もありました。でも、それは、今、行動しないことの理由にはならないですし、「自分事」にできていない証明でもあるように思いました。

対話自体が苦手、積極的に質問もできず、もやもやする時期もありながら、色々な方と対話するおもしろさにも気づきました。自分の考えがあまりにも固まりすぎていることにも気づかされました。

研修に参加する前は、自分の足元ばかりを見ている感じでしたが、今はちょっとだけ顔をあげて仕事をできているように思います。もちろん一人だったら挫けていたと思うので、今後も仲間を増やしつつ、一歩ずつ進んでいきたいと思います。