２０２０年度　早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会田原市参加者

共同論文

令和３年３月

目　次

１　はじめに

２　この一年間の研究活動

３　研究内容と活動の経過

　　３－０　第０回研究会

　　３－１　第１回研究会

　　３－２　第２回研究会

　　３－３　第３回研究会

　　３－４　第４回研究会

　　３－５　第５回研究会

４　研究を通じ実行した成果
　　『田原市職員人材育成基本方針』への参画

５　次年度以降に向けた展望

６　１年間部会に参加してみて

１　はじめに

この論文は、２０２０年度早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会参加者（第３期生）の３人が、これまでの成果と今後の展望等について研究論文としてまとめたものです。

現在、多くの自治体では人口減少や少子高齢化などの社会的課題が進行しており、この社会状況が大きく変化している中、時代の変化に柔軟かつ効果的に対応する人材が必要になってきています。

部会では、他の多くの自治体職員や講師の先生方、そして自分達の組織の内部との対話を行うことで、組織で抱えている課題やありたい姿を見つけていく過程を経て、我々の市のありたい未来、ありたい組織の構築を目指しています。

特に本年の研究会では、コロナ禍の影響もあり、例年のように実際に人が集まって研究活動を行うということはなく、ＹｏｕＴｕｂｅやＺｏｏｍ、Ｓｌａｃｋなどを用いたオンラインでの研究活動がメインとなる異例の年でもありました。

この１年間、部会への参加を通じて、顧問・部会長・幹事団等からのアドバイスをもとに、３期生３人で研究してきた結果として、共同論文としてその軌跡を残すものです。

今年度のテーマ

「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」

部会が大切にするキーワード

人材マネジメント部会は、

① 研修会ではない、現実を変える策を考える「研究会」である。

② 考えてもらうのではない、「自ら考え、見つけ出す場」である。

③ 知識は後からでも学べる、「対話から気づきを得る場」である。

☆立ち位置を変える…相手の立場になって考える
☆価値前提で考える…ありたい姿から考える
☆「一人称」で捉える…何事も自分事として考える
☆ドミナントロジックを転換する…常識を疑い過去にとらわれず考える

そして一歩前に踏み出す

２　この一年間の研究活動

研究活動のながれ

〇第0回研究会（５／２６）　「ZOOM体験会」

↓　ＩＴツールを利用した研究活動

〇第１回研究会（６／２）
「新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所の取組み（事実ベース）を調べる」

↓　３人での研究活動（現状把握を深めるため組織内ヒアリング）

〇第２回研究会（７／２）
「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なこと

↓　３人での研究活動（現状を深掘りし、組織内ヒアリング、）

〇第３回研究会（８／２６～２７）　「ありたい姿から考える」

↓　３人での研究活動（ありたい姿に向け、組織内外ヒアリング）

〇第４回研究会（10／２３）　「幹事との対話」

↓　３人での研究活動（あるべき姿や現状の再考、アクションプランの検討）

↓　３人での研究活動（一年の活動実績をまとめた模造紙の作成・発表）

〇第５回研究会（１／２８～２９）「他の自治体の取組みを学ぶ」

↓　３人での研究活動（田原市職員人材育成基本方針の改訂へ）

◎３人での研究成果をまとめ提案へ

３－０　第０回研究会　（ZOOM）　～ZOOM体験会～

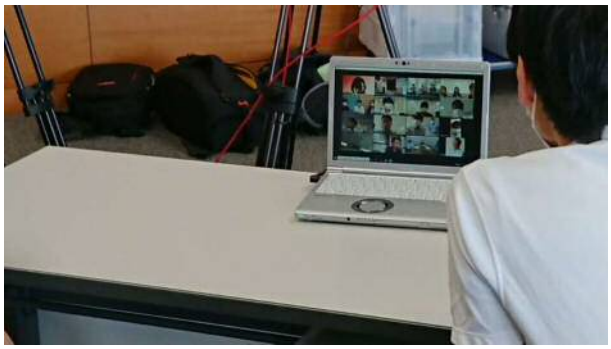
第０回研究会は例年、早稲田大学（東京）や地方会場で行っていた研究会を、ＩＴツールを利用した活動となることから開催されました。

１　研究会について

部会の説明から始まり、直近のスケジュールなどの説明がありました。事務局として、原点回帰ということで今年は、地方会場での開催を減らし、東京での実施を検討していましたが、オンラインをメインで実施へと切り替えたとのことでした。

オンラインでの弊害として、一度に多くの自治体がＷＥＢ上に参加するとＰＣ等の端末やインターネット環境による不具合があることから、グループ「対話自治体」を決め、進めていくこととなりました。なお、田原市は“静岡県袋井市”が対話自治体となりました。

おもに、各研究会はＺＯＯＭを使い、講師陣の講話等はＹｏｕｔｕｂｅを利用し、好きな場所で、好きな時間に視聴できるというメリットがありました。また、事務連絡・交流ツールとしてはＳｌａｃｋが利用されることとなりました。



３－１　第１回研究会　（ZOOM）
～新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所の取り組み（事実ベース）を調べる～

「課題に対する取組み」

現状把握を行うことによる「対話」のきっかけ作りと「現状分析」の実施

第１回研究会の課題は、現状を把握すること緊急時の在り方と、キーパーソンとの対話を通じた「組織の現状把握と分析」でした。

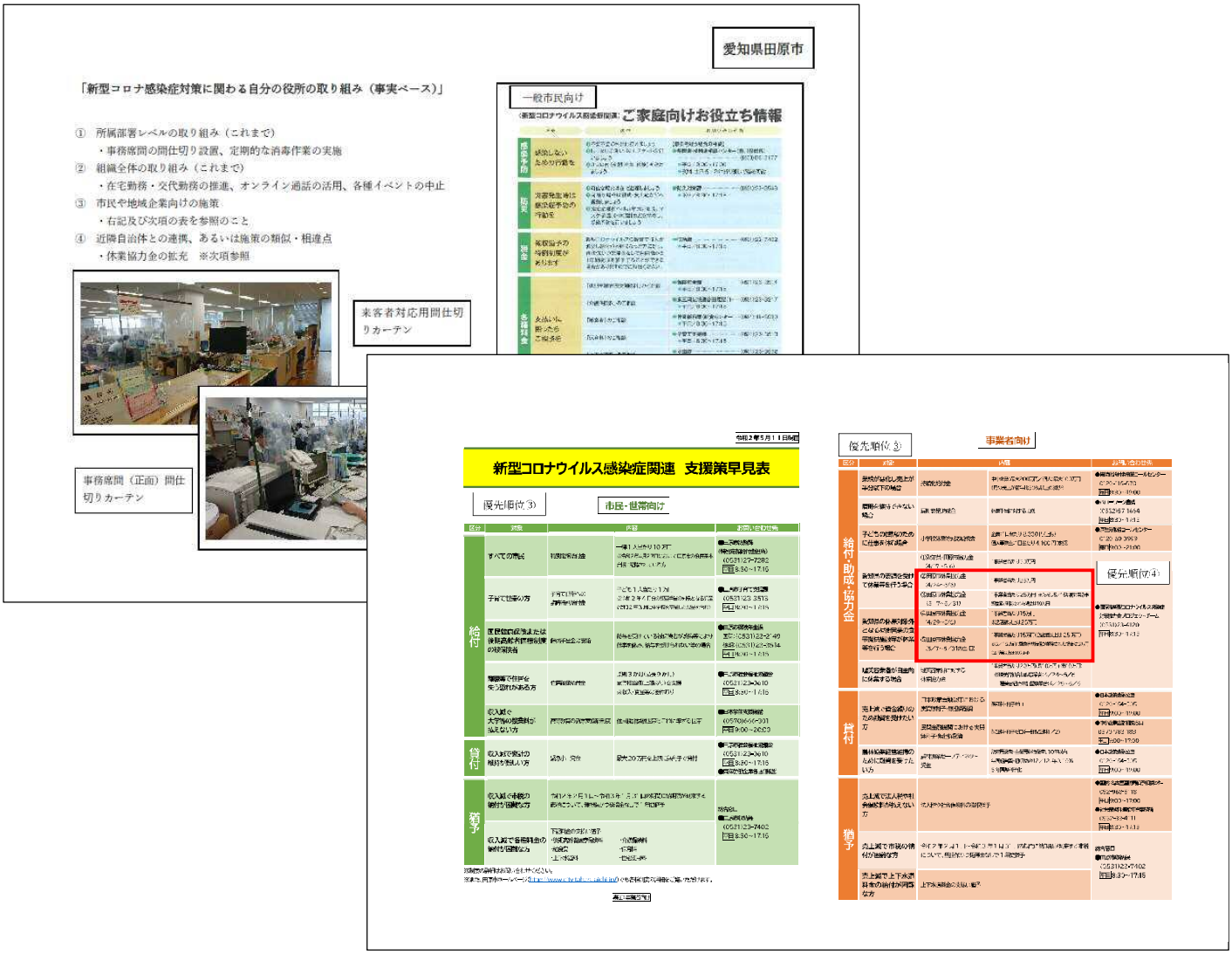
活動内容

私たちは、組織全体の現状、職員の現状、今後の展望等をヒアリングし、課題等を整理しました。

組織全体の取組みでは、キーパーソンとの対話により、私たちの中に組織や人材に関する新しい考え方が蓄積されただけでなく、今後、本市職員としてのありたい姿や、理想の組織像が何となく見えてきたことが成果でした。あわせて、組織変革の要素として、多くの人を巻き込むこと、様々な価値観に触れ、自分自身が動き出し、変化を創り出していくことの重要性をあらためて認識しました。

適切な対応が組織としてできているのか、職員としてできているのかという疑問が生じました。職員個人としても、現状に対して適切に動けているのかという疑問が生まれました。

課題のイメージ



３－２　第２回研究会（ZOOM）
～「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なこと～

「課題に対する取組み」

前回の研究会の各自治体の発表内容を聴くことによって、情報を共有し、組織の現状把握について、新たな気づきを得ることができました。そして、再度、本市の組織・人材の現状について分析を進めました。そして、さらに現状を把握するための問いを考えることから、部会が大切にする４つキーワード、組織の成功循環モデルなどから組織・人材の変革プランを研究しました。

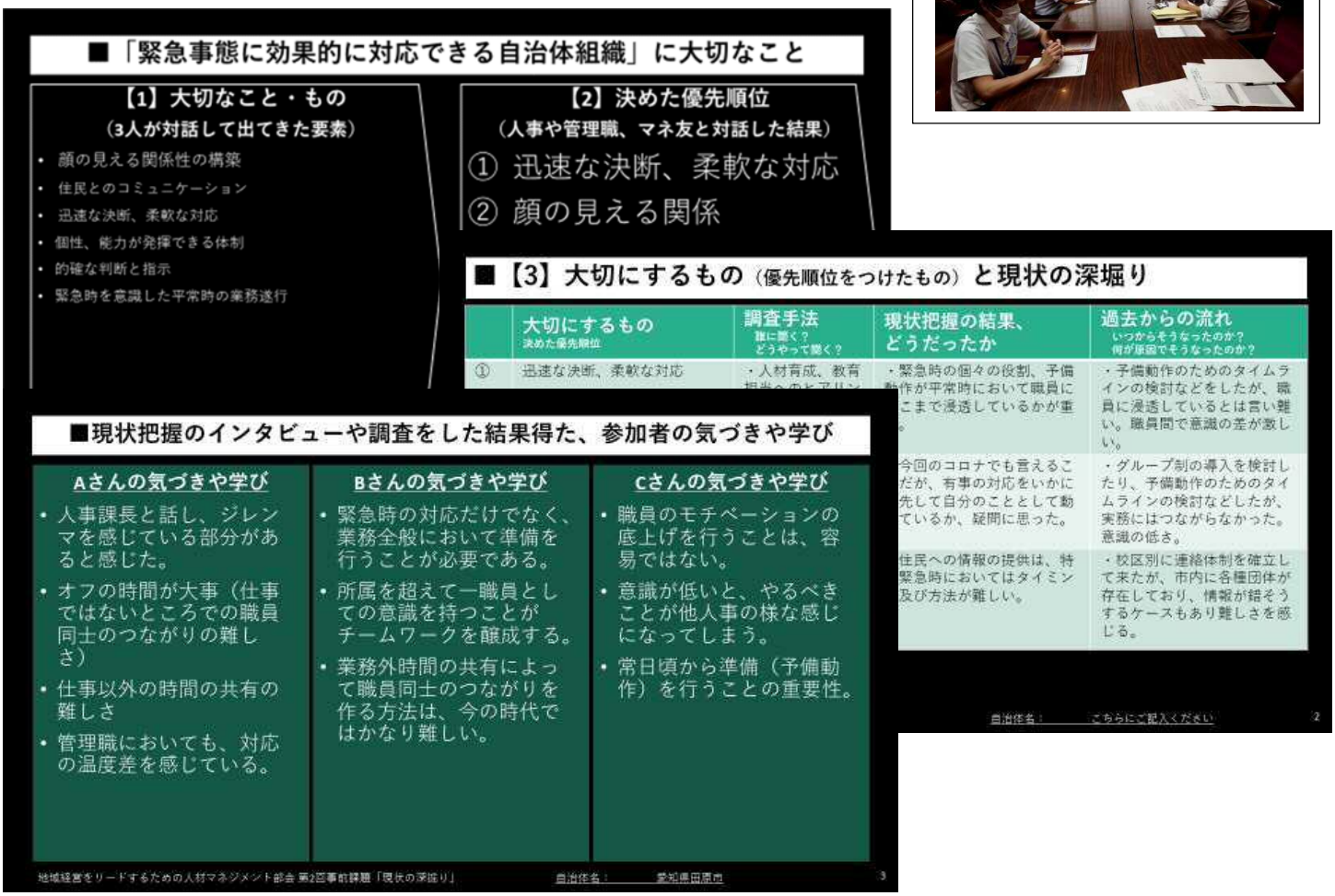
活動内容

私たちは、組織として要となる部署や上司等いろいろな階層の職員からヒアリングを行い、課題等を整理しました。対話により、私たちの中に組織や人材に関する新しい考え方が蓄積されただけでなく、今後、本市職員としてのありたい姿や、理想の組織像が何となく見えてきたことが成果でした。

特に課題となっている「緊急事態」とは「通常事態」と対をなす言葉であり、併せて、組織変革の要素として、多くの人を巻き込むこと、様々な価値観に触れ、自分自身が動き出し、変化を創り出していくことの重要性をあらためて認識しました。

組織の「望ましい姿」はなにか、組織はどこをめざすのかを明らかにすることが重要となります。その中で、長期的で恒常的な目標を設定し、それを目指し行動していくバックキャスティングが重要であると認識しました。

課題のイメージ



３－３　第３回研究会　～ありたい姿から考える～

「課題に対する取組み」

第３回研究会のテーマは、「ありたい姿から考える」でした。緊急事態発生直後と復旧・復興に向けて取り組む状況、平時におけるありたい姿等、場合分けによるありたい姿を考え、現状とありたい姿へのギャップを見つめ直しました。

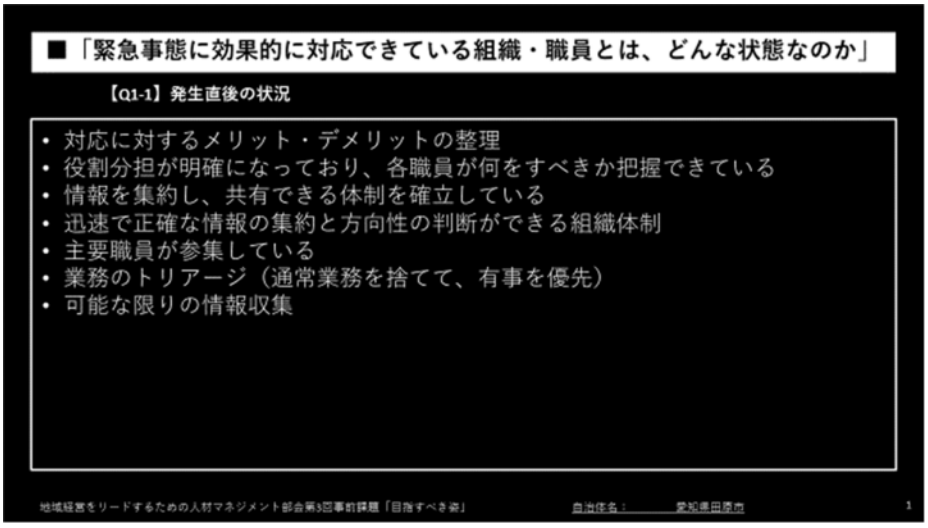
活動内容

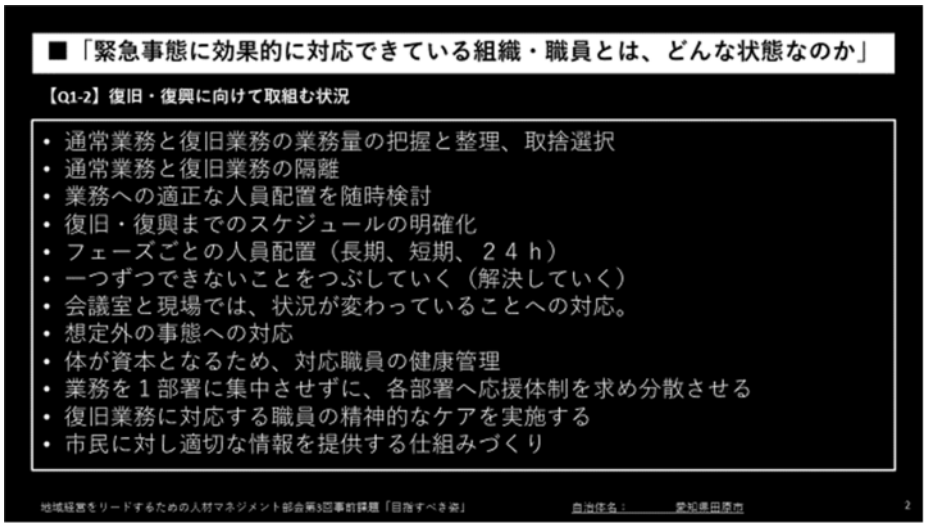
私たちは、さらに組織の現状等をヒアリングし、課題等を整理しました。今回のヒアリングは、より現場職員に近くて実働部隊ともなり、指示命令を出す課長と課員との間のパイプ役ともなる係長級を中心とした職員を対象に行い、中でも緊急事態下に関連の強い部署を厳選してヒアリングを行いました。その中で、緊急事態下においては、今いる人員が必ずしも非常時にいるとは限らないため、現在の人員を減した状態で事前準備を進めていくことを想定すべきだと感じました。

また、職員個々の意識向上も大切ではあるが、非常時に対応の方向性を決定づける立場にある管理職の意識向上も重要であり、それらを総合した組織としていかにして「自分のこと」として平時から準備を行うことが重要であるかを再認識しました。

↓

課題のイメージ





■Q2「緊急事態」から平時の理想の状態を考える

では「普段（平時）から組織や職員がどうなっていれば、緊急事態にも効果的に対応できるようになっていくでしょうか」

- 職員同士のコミュニケーションと信頼関係
- 職員としての意識付け　→　ＯＪＴ、訓練、研修　「求められる行動」
- 各部署との情報共有、連携
- 緊急時に施工業者等への依頼に関するネットワーク（連絡方法）を把握している人員を増やす
- 応援、協力体制に必要な方法を把握している人員を増やす（外部：他自治体）
- 個々の職員が緊急事態における必要な対応について理解している
- 地域からの情報収集手段及び地域への情報提供の手段の確立
- 緊急時を想定した実践的な訓練方法の検討及び実施。抜き打ち訓練
- 各部、各課で居住地の平準化
- オールマイティな人材育成（各課の業務内容の把握）　職員の底上げ
- 地域地理などが把握できている
- 当番制などＯＮ／ＯＦＦを明確にさせておく。
- 自分の仕事を他人ができるようにしておく。
- 業務の共有化　→　知識の共有化　・・・　フォルダ内の整理
- 横断的にできる体制、柔軟な人事配置（能力や性別を考慮して）
- 然るべき人が、然るべきタイミングで指示を出せる体制
- モノを言える課長を置く。
- 市民側にも非常時をイメージしてもらえるような訓練の実施

■あるべき姿のインタビューや調査をした結果得た、参加者の気づきや学び

Aさんの気づきや学び

- やはり、それぞれの立場で思いや考えが違うことがよく分かった。いかに、それらをまとめ組織として有事に「自分のこと」として、組織をまわすことができるかが重要だと感じた。
- 職員一人一人のレベルアップではなく、組織としての底上げをすべきである。
- 「ひと」がいることが当たり前として、事前準備をしてはいけない。いないことを想定すべき。
- 平時の共有化

Bさんの気づきや学び

- 緊急事態発生直後の対応は、現実的には情報収集しか行うことができない。
- 非常時に対しての準備は平時から行い充実させることが理想だが、その内容は可能な限りシンプルであることが望ましい。
- 職員個々の意識向上も大切だが、非常時に対応の方向性を決定づける立場にある管理職の意識向上も重要。

Cさんの気づきや学び

- 緊急事態への対応は、平時からの準備が大切であると感じるが、単発的にではなく平時の準備を継続的に行うことは難しい
- 緊急事態への準備や備えるための意識は、職員個々により差が生じており、職員全体の底上げを行うことは難しい
- 対応すべき業務を分散させることの重要性

■Q3「現状の深堀り」（過去からの経緯、原因）の継続

・市の幹部（首長、部長など）ではなく、現場対応を行う職員に直接的な指示・命令を出す係長級を人選した。
・上からの命令（会議室）と下からの現状（現場）の双方の意見・状況を踏まえた難しい判断をするポストを選んだ。そのうえでのジレンマや葛藤を聞くことができた。
・人事部局と現場を持つ部局との考え方の違いを把握するため、比較的同じ年齢層の係長級を選んだ。
・立場が違うことによる意見の相違を確認することができた。
・実際に災害に対応した（豚コレラ・台風等）、対応中の現場職員の意見を反映させた。
・緊急事態に対応するための平時における準備、体制構築の重要性。
・緊急事態に備えるための業務を行う部署とそれ以外との危機管理意識の差。

３－４　第４回研究会　～幹事との対話～

「課題に対する取組み」

今までの対話から気づいた「ありたい姿」と「現状」を踏まえて、どのようなアクションプランを練れば、「ありたい姿」に近づけるかを考えました。そこから、まず取り組むアクションを考え、３人から始められるものや、誰とともに何を動いていくかを考えました。

活動内容

私たちは、３人でまとめたアクションプラン等を対話自治体である袋井市やマネ友を始め、部長級から人事担当者まで様々な階層や部署にヒアリングを行い、アクションプランを練りました。その中で、既存のプランは多数あるが、プランを理解しているのは一部の職員となっており、プランを動かしていくためには、多くの職員が内容を理解し、腹落ちさせていくことがより効果的であると共に、プランの構築は実際に動く職員自ら考えて練っていくと、自然と「自分のこと」として捉え、自然と動く意識が芽生えると感じました。

また、プランの構築については、実際に行う前から何がより効果的で適当なのか、いわゆる「正解」を事前に導き出すことに固執しすぎず、構築したプランを実際に行って自らも動き、その活動の中でまた感じて修正し、そしてまた動く、これらも過程を継続的に行うことの重要性を改めて感じました。

備考：

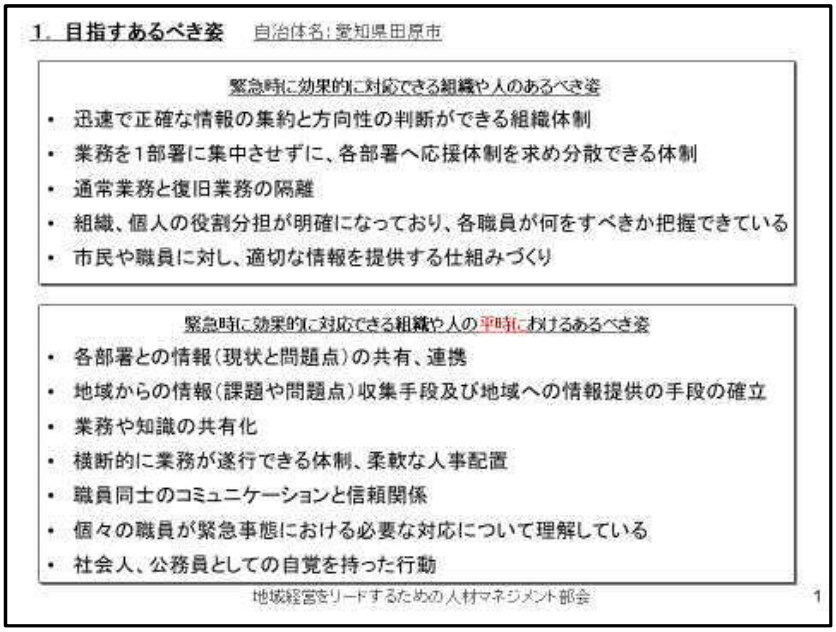
「ＰＤＣＡサイクル」ではなく「ＯＯＤＡループ」の考え方

より良い解決策を探し続け、改善するサイクルを回し続けていくもの

Ｏ(Observe)：観察（見る）
Ｏ(Orient)：方向付け（分かる）
Ｄ(Decide)：意思決定（決める）
Ａ(Action)：実行（動く）

↓

課題のイメージ


1. 目指すあるべき姿　自治体名：愛知県田原市

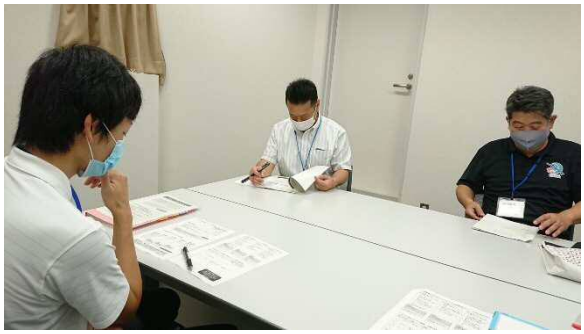
緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿

- 迅速で正確な情報の集約と方向性の判断ができる組織体制
- 業務を1部署に集中させずに、各部署へ応援体制を求め分散できる体制
- 通常業務と復旧業務の隔離
- 組織、個人の役割分担が明確になっており、各職員が何をすべきか把握できている
- 市民や職員に対し、適切な情報を提供する仕組みづくり

緊急時に効果的に対応できる組織や人の平時におけるあるべき姿

- 各部署との情報（現状と問題点）の共有、連携
- 地域からの情報（課題や問題点）収集手段及び地域への情報提供の手段の確立
- 業務や知識の共有化
- 横断的に業務が遂行できる体制、柔軟な人事配置
- 職員同士のコミュニケーションと信頼関係
- 個々の職員が緊急事態における必要な対応について理解している
- 社会人、公務員としての自覚を持った行動

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　1



2. 組織・人材の現状把握　自治体名：愛知県田原市

組織・人材のあるべき姿（状態）
※シート①に記載済

組織・人材の現状

- 公務員としての意識の低さ（全体の奉仕者？）
- 社会人としての自覚が足りない
- 緊急事態に備えるための業務を行う部署とそれ以外の部署との危機管理意識に差が生じている
- 一般職員（末端）まで情報が共有されにくい、わかりにくい
- 危機管理意識を長期的に持ち続けることが難しい
- 有事のことをどこか「他人のこと」のように感じてしまっている
- 合併することにより、昔ながらの慣れ合いの風潮ではなくなっている

アクションプラン
※シート④に記載

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　2

4. 所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図（記入シート）　自治体名：愛知県田原市

まず取組むアクション	次に取組むアクション	更に取組むアクション
・係内での情報共有 ・係内での各担当業務や知識、課題の共有化 ・係内での職員同士のコミュニケーションや信頼関係の構築	・課内での情報共有、連携 ・課内での係で行う業務や知識、課題の共有化 ・課内での職員同士のコミュニケーションや信頼関係の構築	・他課との情報共有、連携 ・他課との課で行う業務や知識、課題の共有化 ・他課との職員同士のコミュニケーションや信頼関係の構築
目標設定	目標設定	目標設定
アウトプット 係内での情報共有	アウトプット 課内での情報共有	アウトプット 他課との情報共有
アウトカム 係内での業務の進行状況の把握と欠員した際のフォローアップ	アウトカム 課内・係間での業務連携と業務フォロー体制の確立	アウトカム 緊急時等に業務協力の際の円滑な協力体制の確立

3

5. まず取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）　自治体名：愛知県田原市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように・目指す変化は
3人で	・今年度から	・各係員と	・夕礼の当番制の実施	・夕礼時又は夕礼前の時間を用いて、週単位を目標に係内の各担当業務の進捗等について対話を行う。
3人で	・今年度から		・業務のスケジュール管理表の作成	・3人の所属係において、担当業務又は係内の業務のスケジュール管理表を作成する。
マネ友と	・今年度から	・若手職員と	・職員ポータルの自己紹介欄の有効活用	・自己紹介欄に自分の好きなものや話のネタ等を掲載し、他の職員とのコミュニケーションの取っ掛かりを作る。
マネ友と	・今年度から	・人事課事務局と	・「田原市職員人材育成基本方針」改定作業への参画	・オブザーバーとして参加し、具体的に市の人材育成の基本方針の改定作業に参画する。
みんなで	・今年度から	・希望者とキーパーソン	・職員やキーパーソンを講師とした講演会の実施	・職員や日頃あまり話を聞くことができないキーパーソンの業務への思いや地域課題等を対話形式の講演会にて伺う。

4

３－５　第５回研究会　～他の自治体の取り組みを学ぶ～

「課題に対する取組み」

これまでの活動した１年を振り返ると共に、活動内容をまとめたポスターを作成し、他の自治体へ自分達の活動内容を紹介するというものでした。

提出されたポスターは、他の自治体職員がインターネットを通じて事前に確認し、良いと思ったポスターに投票して、投票数が多い自治体と幹事に推薦された優良自治体が研究会当日の事例を紹介しました。

活動内容

第５回研究会のテーマは、「他の自治体の取組みを学ぶ」であり、優良自治体の取組みの紹介や講師を外部から迎えた特別講演、修了生や部会の幹事団の貴重なお話を聞き、これまでの研究の振り返りを行いました。

投票結果で１位となった山形県鶴岡市や幹事推薦された長野県諏訪市を始めとした計６団体の事例のお話を聞き、２０％ルールの取入れや３６０度評価の採用等、優良自治体が導入を検討している新たな取組みはどれも刺激的で、大変参考になるものばかりでした。

優良自治体や特別講演、修了生や幹事団の貴重なお話を聞き、自分達がこれまで活動した１年間の中で、何ができて、何ができなかったのか、それらを踏まえた上で今後は何をしていくべきかを考えました。

課題イメージ

４　研究を通じ実行した成果

『田原市人材育成基本方針』

「田原市人材育成基本方針」の改訂にあたり、マネ友１期生・２期生とともに参画しました。

人材育成は、「管理部門に言われたからやる」「人材育成は人事課の仕事」ではなく、市民の負託に応え、市長の補助機関として組織が最大限の力を発揮するために、職員一人ひとりが「どうすればより良くなるか」を考え、自らの意思で成長を目指すことが重要であると共に、効果的な組織を構築するためには、人材が必要不可欠であります。

今回の改定では「組織課題」と「人材育成」を全ての職員が「自分ごと」として意識することを目標とし、ワーキング会議を重ね、全職員を対象にしたアンケートを実施し、現状の組織課題や職員の意識について検証を行い、職員自らが考える組織課題と職員自らが目指したい職員像を深掘りし、改定を行いました。

ワーキング会議は、平成３０年度から令和２年度にかけて本研究会に参加した職員９名及び平成２７年度の本方針改訂時の人事担当者１名の計１０名と人事課職員で実施し、現行の方針に関する意見交換や現在の組織課題についての検討を行いました。また、前述の１０名に加え、行政職、技術職、保育職、消防職の管理職９名から改めて原案に対する意見を聴取し、組織全体で人材を育成し、目指すまちづくりを実現するための方策等を示した改訂案を作成しました。

田原市役所は

すべての市民の笑顔のため

組織全体で同じ方向を向き

職員全員が各自の力を最大限に発揮して

市民のためのチカラと

魅力ある『田原市』のチカラとなることを目指し

職員の人材育成を推進します

５　次年度以降に向けた展望

①内部研修への導入

第１期生がオフサイト研修として開催した“ＳＩＭ熊本２０３０”、第２期生がオフサイト研修として開催した“マンダラートたはら”の参加職員アンケートからもわかるように、組織として同じ方向を向き、事業を進めていく上では必要不可欠なものと考えています。

特に、部会が大切にする「価値前提」の考え方や、この部会で学んだ「対話の重要性」は組織に還元できれば、とても有益なものとなると考えます。

研究会に参加した３人に留めることなく組織に還元できるよう、１期、２期ではオフサイト活動として組織への還元を行っていましたが、今後は研究会参加職員主導のオフサイト活動ではなく、組織主導でのオンサイト活動として採用２年目の職員や主任に昇格した職員向けの研修へ導入することを考えていければ、良いかと思います。

②研究会参加職員のビジョンの共有化

「対話の重要性」の一つに職員のビジョンの共有化があるかと思います。

個々の職員がバラバラに動く組織と、個々の職員がビジョンを共有化し、それに向かうために一丸となって動いている組織とでは、一丸となっている組織の方が個々の職員の力を余すことなく個々の職員の力を発揮し、組織としても機能していると考えます。

一度に全ての職員がビジョンの共有化を図ることは困難であるため、まずは今期に研究会に参加した３人から始め、今までに参加した合計９人のメンバーのビジョンの共有化を図っていきたいと思います。

６　１年間部会に参加してみて

期待に胸を膨らませ、臨んだ研究会でしたが、まさかのコロナによる今までにない形での参加となり、思わず、つまずきそうになりましたが、無事、１年を終えることができたと思います。

「対話」という言葉がとても印象深く残っています。組織は人の集まりであり、組織をまとめるには、人と話をする。そのための対話が必要である。それは議論や討議ではないということでした。一人で考えるのではなく、同じ考えを持った仲間と対話し、他自治体にもいる仲間と対話することによって、問題の深掘りにより「価値前提」での取組みを行うということがわかりました。

参加することによって、他の自治体との対話や幹事の話を聞くうちに、大きな変革をするのではなく、まず、自分たちが動いていけることを考えていけばいいということが分かりました。小さな変革が積み重なり、やがて大きな変革の波へと変わっていけると信じています。

今回、研究会に参加したひとりとして、過去に参加したマネ友や自分たちが経験したことを一人でも多くの職員に伝えていけるように伝播させたいと思います。それが自分ができる小さな変革だと思います。そして、「みんなが笑顔になれる」ようにすることが最終目的だと感じました。

最後に共に頭を悩まし、苦労を共にした二人に感謝するとともに、ご協力いただいた多くの皆さん、業務時間に離席をし、ご迷惑をかけた課内・係内の皆さんに感謝したいと思います。

鈴木　義信

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、研究会へのフルオンライン参加という想定外の形に戸惑い翻弄され続けましたが、なんとか一年を終えることができ安堵しています。

部会への参加にあたり、私が目標としたことのひとつが新たな視点の獲得でした。

職員であれば、理想的な組織のあり方について考えたことがあると思います。私もこれまで自分なりに理想的な組織のあり方を考えたことがありますが、他の本市職員や他自治体の職員はどのように考えているのか、自分の考えとどのように違うのか知りたい欲求がありました。今回課題に取り組む過程で、現場の最前線で指揮を執る立場の方々に話を伺い、また共に参加した先輩と対話を重ねることは、私にとって新鮮で濃密な時間だったと感じています。研究会への参加は一年限りではありますが、考え続けること、行動することはこれからも続きます。部会への参加を通じて私なりに得た新たな視点で、理想的な組織のあり方を目指し行動し続けていきたいと考えています。

最後になりますが、インタビュー等に快く応じていただいた皆さん、悩みながら一年の活動を共にしてきた先輩二人に、また業務時間内に席を離れることについて理解をいただいた係内の皆さんに感謝をしております。

寺田　敬道

研究会を通じ、「対話」への重要性を痛感しました。「対話」は討論ではなく相手の考え方や価値観を真摯に受け止め、対話から生まれる新たな気づきを得る場となると共に、共通の方向性を向いていくために有効な手段となると改めて感じました。

恥ずかしながら、自分は対話が得意とは言い切れませんので、今後は自分にできる形で自分に合った対話の形を模索していければ良いかと思います。組織には多くの個人が存在し、個人の数だけ考え方や価値観も存在します。多くの考え方や価値観は組織の有益な財産であり、その有益な財産を生かすためには対話が重要であると感じます。

私は、組織のあるべき姿について、漠然とした考え方しか抱いていませんでしたが、この１年間の研究会を通じて、あるべき姿を考え、その姿と現状にどれだけの差異が生じているのか、あるべき姿に近づいていくためには何ができるか、これらを考える過程は非常に有意義な経験となりました。

研究会に参加せずとも職員の誰もが「組織のあるべき姿」を一度は考えたことがあるかと思います。「自分ごと」としてそれぞれが再度深く考え、職員の思い描くそれぞれの「組織のあるべき姿」が日常の対話の中で研磨され、職員の意識の中に根付いていければ良いなと思います。

宮川　太輔