Suwa City
シゼンとヒトがつながる、すわ。

2021 年度　人材マネジメント部会　共同論文

10 年後の諏訪市のありたい姿
～シゼンとヒトがつながる、すわ～

第 6 期生
今井 亜祐実　佐々木 沙頼　福田 京介

諏訪市

目次

1．はじめに 1

1-1．時代の背景 1
1-2．研究の目的 1
1-3．研究の進め方 1

2．ありたい姿とは 2

2-1．10 年後のありたい姿（ビジョン）を描く 2
2-2．なりゆきの未来 4
2-3．自治体の果たすべき役割 7

3．「人・組織づくり」を考える 8

3-1．「人・組織づくり」のあるべき姿 8
3-2．「人・組織づくり」の現状と課題 8

3-2-1. 組織とは 8
3-2-2. 現状と背景 9
3-2-3. 課題設定 10

4．ありたい姿に向けて 11

4-1．フォースフィールド分析 11
4-2．職員アンケートの実施 12
4-3．アクションプランの設定 23
4-4．ロードマップ 25

5．おわりに 27

6．付記 28

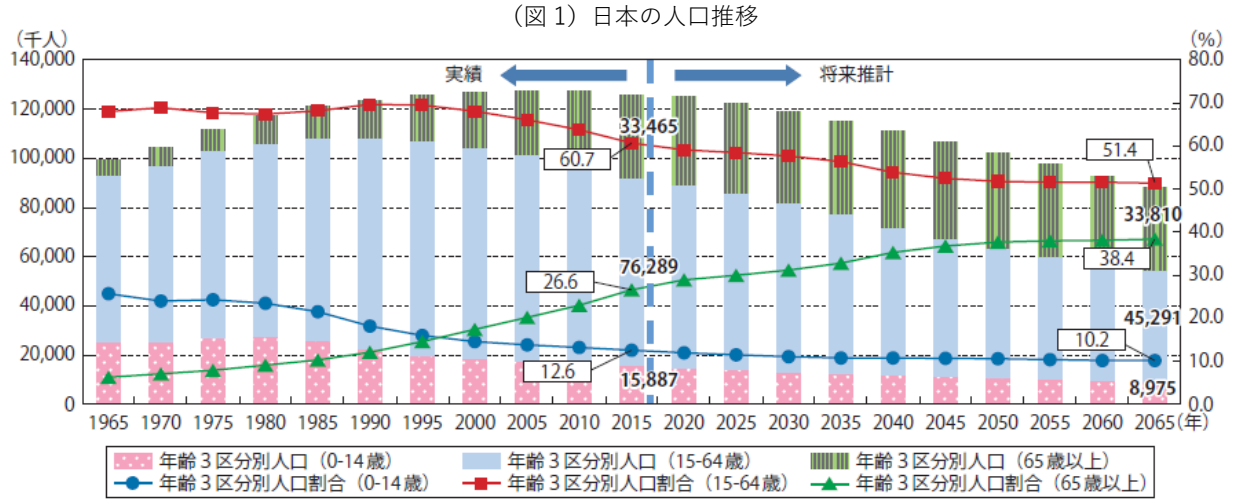
6-1．今井 28
6-2．佐々木 28
6-3．福田 28

1．はじめに

1-1．時代の背景

現在、日本は人口減少や少子高齢化など、地域社会を維持していく上で多くの問題や課題が山積している。日本の総人口は、戦後増加を続けていたが、2008 年（平成 20 年）の 1 億 2,808 万人をピークに減少に転じ、2017 年には 1 億 2,564 万にとなっている。国立社会保障・人口問題研究所の将来推計によると、2065 年には約 8,808 万人にまで減少することが予測されている。

（図 1）日本の人口推移



資料）2015年までは総務省統計局『国勢調査』、推計値は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（2017年推計）の出生中位（死亡中位）推計より国土交通省作成

また、2020 年に発生したパンデミックである新型コロナウイルス感染症の拡大により、地域経済や組織の疲弊が顕著に表れ、まさに「非常事態宣言」の真っ只中にいる状態にある。この事態をどうやって切り抜け、国際的に声高に謳っている SDGs の軸である「持続可能」な社会を創っていくのかが今後の課題となっている。

1-2．研究の目的

2021年度人材マネジメント部会の研究テーマは「“地域のための人・組織づくり”を考える～「生活者起点」を意識した人材育成＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～」である。コロナ禍における緊急事態への対応や住民ニーズの多様化などによって行政の負担が増える中、自治体に広がる人材不足は深刻で、地域を支える基盤が崩れつつある現状に直面している。

そんな中、本研究では自分自身が人材マネジメント最前線の当事者となると同時に、今から組織内外の「人とその関係性の力」を高めていく意味と価値を理解し、「生活者起点に立った“地域のための人・組織づくり”」への先手を打つ一歩を踏み出すことをめざしてくことが目的である。

1-3．研究の進め方

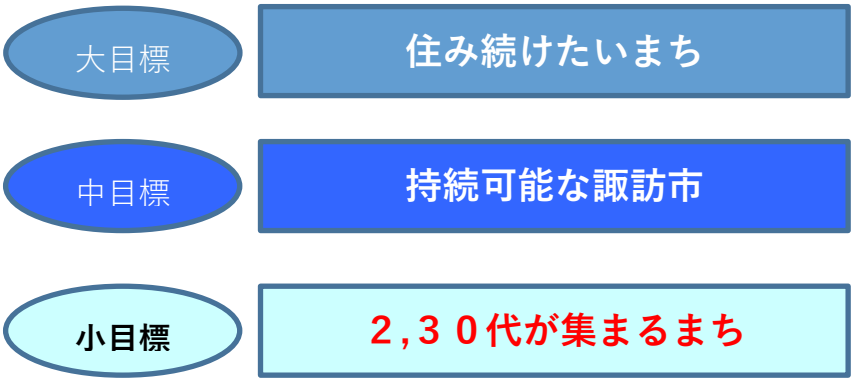
本研究では、誰も答えを持っていない「未来」に焦点を当てつつ、まったく新しい発想から解決策や課題解決を図るためにバックキャスティングをもとに研究を進めた。

※バックキャスティングとは、最初に目標とする「ありたい姿」を描き、次にその未来像を実現するための道筋を未来から現在へと逆算して何をすべきか考える思考法のこと。現在を始点として未来を探索するフォアキャスティングと比較して、劇的な変化が求められる課題に対して有効とされる。

2．ありたい姿とは

2-1．10 年後のありたい姿（ビジョン）を描く

10 年後のありたい姿を描く上で、以下のように大目標、中目標、小目標を設定した。



本研究では、ゴールを設定する中でより実現性の高い具体的な目標に向かってアクションを起こしていくため、小目標である「2,30 代が集まるまち」を 10 年後のありたい姿として設定した。その上で「2,30 代が集まるまち」とは以下のようなまちと定義した。

■「2,30 代が集まるまち」の定義

【労働】
・働きがいのある場所へ
　⇒ベンチャー企業など新規参入企業の増加
　⇒自分の仕事に誇りが持てる
・離職・転職を受け入れる支援や施策が手厚い

【子育て】
・子どもも親ものびのび
　⇒公園、道路などインフラ設備が整っている
　⇒産休/育休明けでも働きやすい環境

【住環境】
・ライフワークバランスが実現できる
　⇒自然環境の中で仕事と趣味の両立ができる
　⇒大都市から移住しやすい環境

【地域】
・地域の担い手となれる
　⇒地域コミュニティに参加しやすい
　⇒若者ネットワークの形成

【その他】
・活躍が共有できている
・情報発信力がある
・若者のチャレンジ（仕事、趣味、地域活動等）を応援する風土・仕組みがある

また、10 年後のありたい姿を「2,30 代が集まるまち」と設定した理由は以下の通りである。

対話	
	・諏訪市を存続させるためには、人口というパワーは必要 ・地元に若い世代がおらず、地域コミュニティの衰退が見られる ・仕事と子育てが今より両立しやすくあってほしいなどの子育てに関する意見多数 ・諏訪育ちの人が戻ってきたくなるまちに

市民満足度調査

・若者に戻ってきてもらえるような魅力的なまちづくりを。就職子育て老後等
・地区により区長が 2 度回ってくる。負担大で若者もさらに戻ってこない
・これからの世の中を担う若者に力を入れて目を向けて育てよう
・高齢者に比べて、子どもに対して手当やサービスが少ない
・たくさん子どもを産みたくても不安しかない

総合計画 アンケート

①5 年後に諏訪市をどのようなまちにしたいか

1位	医療体制が充実したまち
2位	高齢者・障がい者・子どもにやさしい福祉のまち
3位	美しい湖・自然環境が保全されたまち
3位	事故や災害や犯罪のない安全なまち
5位	子育ての希望が叶うまち

②優先的に取り組むべきことは何か

1位	子育て支援
2位	道路整備・交通安全
3位	学校教育
4位	高齢者福祉
4位	地域医療

【参考】

ありたい姿を明確にするため、自治体における現状を SWOT 分析によって整理し、クロス分析することで戦略的に取り組むべき方向性を抽出した。

■SWOT 分析

	プラス面	マイナス面
内部環境	・第 2 次ベビーブーム世代退職→採用職員数の増加→若い職員が増える。 ・意思決定の際に、失敗のないよう、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わたる業務に携わり、視野が広がる ・業務スマート化がさらに進み、業務処理量の圧縮や市民対応時間の増加、コミュニケーションの増加、ワークライフバランスの向上に。 ・組織がピラミッド型だけでない形になり、柔軟に対応できる。 ・広域連携・他自治体連携ができるようになる。ノウハウの蓄積。 ・働き方改革の推進→公務員でも副業やフリーデスク、在宅勤務も可能になってくるかも ・ふるさと納税、クラウドファンディング等による新たな税収入の確保 ・業務の平準化⇒シンプルな業務設計 ・多分野に関わる総合力が身に付く⇒ゼネラリストの能力 UP ・福利厚生が手厚い⇒有休や育休の取得しやすく、退職金が手厚い ・特色あるまち ・若い人が集まるまち ・子育てがしやすいまち ・地域活動が自立できるような自治体体制 ・インフラ整備がさらに進む	・職員数の減少→仕事は増加、人数は減少、疲弊、休職の負のスパイラル ・若手の離職→若手の離職が増加し、人材が育たない ・生産人口減少により、市税収入が減少。 ・意思決定の手堅さ→決定に時間がかかる。 ・各職員が業務スマート化に対応できていない場合、業務処理に忙殺され、市民サービスの質が下がる。 ・災害が多くなることへの職員の疲弊。 ・公共施設の老朽化に伴う修繕費、管理費、立て直し費等の増加 ・地域のつながりの希薄化→地区に属する市民が減ると地区行事や役員の担い手が減少、結果地区でできていたことができなくなり、役所が担うことになる ・専門性に欠ける（スペシャリスト）⇒専門的知識のノウハウが蓄積されない ・前例踏襲⇒時代の変化に対応できない、悪習が蔓延る ・年功序列⇒貢献意欲の欠如につながる ・縦割り業務⇒他部署との連携不足、横の連携の評価制度がない ・情報共有不足が継続し、部署により業務量の偏りが改善されない恐れがある。 ・できることが限られてくる ・地域の閉鎖化、外の人間を受け入れない地域に ・規模の大きいインフラの方向性によっては、負債を抱えることになる ・意味のない合併に追い込まれる
外部環境	・障がい者・高齢者が増加するため、助成金や支援などの法整備が強化→市民サービスの向上 ・DX 推進、IT の進歩…フリーデスク、ネット市役所、教育のオンライン化、正確な気象予測による危機管理 ・少子化→子どもに対する費用減 ・インバウンドの更なる高まりで観光地の収入増が期待できる。 ・職場のある場所＝暮らす場所ではなくなる→地方への移住増加 ・公共施設は広域単位などで利用されるようになる。 ・自動運転や AI 運転が更に進み、バスや車に導入されるようになる。 ・ドローンでの現地確認や物資運搬ができる→災害時の利便性向上。 ・SDG s への取り組み、市民の関心増加→サスティナブル的な事業が増える、雇用の機会増 ・ワークライフバランスへの取り組み→複数拠点、副業、地域貢献の広がり、働き方の多様化 ・ワークライフバランスへの取り組み→複数拠点、副業、地域貢献の広がり、働き方の多様化	・障がい者・高齢者が増加するため、助成金や支援などの法整備が強化→業務量のさらなる増加 ・人口減少 2040 年までに推定-20%の人口減少 ・労働力人口比率の低下→市税減少→市民に対する事業費の減少 ・増税、公共料金の値上げや増加（水道代、ゴミ処理等） ・高齢化→高齢者に対する費用増 ・災害が増え、自治体も市民も災害に対する費用増 ・単身・少人数世帯の増加→自治体の世帯数の増加→業務量増加 ・空き家の増加→行政執行の必要性が増加 ・インフラ、公共施設の老朽化 ・地方団体の国際化（インバウンドや国外連携などの難しさ） ・物価の上昇 ・情報革新のスピードが早い⇒高齢者への対応 ・住民ニーズの多様化、業務の複雑化⇒専門的知識が必要、業務量の増加

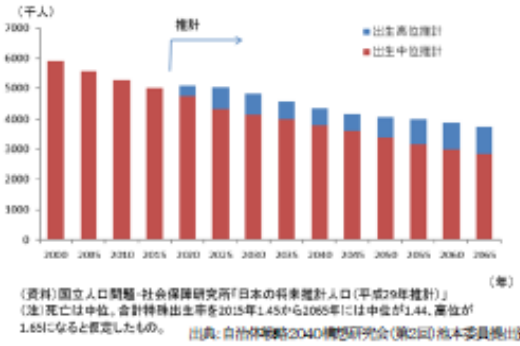
■クロス分析

		内部環境	
		強み　Strengh	弱み　Weakness
外部環境	機会 Opportunity	強み × 機会 ＝ 積極化戦略	弱み × 機会 ＝ 段階的戦略
		＜若手職員増加×地方移住増加＞ ・職員による移住促進の積極展開 ＜業務スマート化×移住＞ ・ワーケーション、地方に住んで都市で働く ＜若い職員×ワークライフバランス＞ ・柔軟な働き方が増やす ＜在宅勤務×男性職員の育休取得＞ ・男性の在宅勤務で、育児も仕事も両立 ＜広域連携ノウハウ×AI 自動運転・ドローン＞ ＜業務スマート化×DX 推進＞ ・市民への浸透による IT 化の促進→業務量減	＜市税収入減少×地方移住の増加＞ ・クラウドファンディングの促進、財源確保手法の発案 ＜地区の担い手減少×DX 推進＞ ・手が少なくても地区の仕事ができるような仕組み（システム導入補助・役所への申請等の簡易化）づくり ＜DX 推進×職員減少＞ ・業務 IT ＜災害増加×ドローン＞ ・災害における職員対応減
	脅威 Threat	強み × 脅威 ＝ 差別化戦略	弱み × 脅威 ＝ 専守防衛・撤退
		＜他自治体連携・業務平準化×高齢化＞ ・（広域）共通業務の統一化 ・（他自治体）携帯会社などとコラボし、高齢者へ IT ツールの使い方スキルを向上 ＜他自治体連携×公共施設老朽化＞ ・（広域）各自治体の施設を共有利用にし、サービス向上を図る ＜働き方改革×人口減少＞ ・関係人口の創出→地域に来ずに仕事などをする	＜地域の希薄化・災害時の職員疲弊×災害の増加＞ ・3 助（自助・共助・公助）のうち、自助部分を強化させる周知等を行う ＜意思決定の時間・前例踏襲×住民ニーズの多様化＞ ・優先度が低い又は民間企業でやっている業務を廃止 ・副市長以下の管理・監督職の決定権限を大きくする ・プロジェクト型の組織構成にする ＜年功序列×人口減少＞ ・若手職員が活躍できる場の創出、成果主義へ ＜地域つながりうすい×人口減少＞ ・地域の担い手を創出

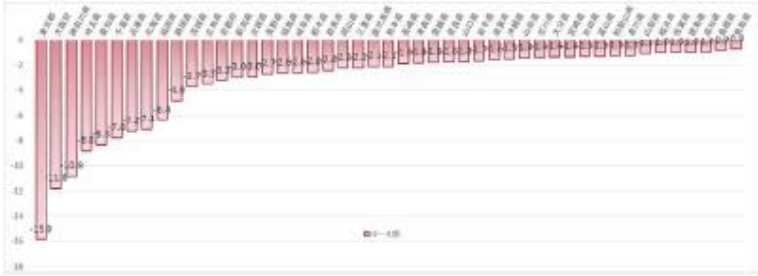
2-2．なりゆきの未来

はじめに説明したように現状の地域の課題は少なくない。そんな中、何も手を打たないまま未来へ進んでいくとどうなるのか、財政状況や人口の予測を踏まえて分析をした。

（図 2）5 歳未満の人口推移

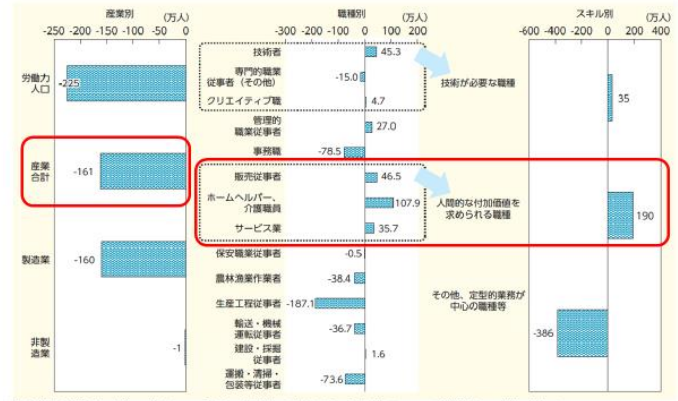


（図 3）5 歳未満の人口減少（都道府県別）



上の図 2 を見ると、5 歳未満人口は 2015 年から 2040 年にかけて 121 万人減少（▲24.2%）するという予測が出ている。また、図 3 を見ると首都圏において 5 歳未満の人口減少が大きいことが分かる。

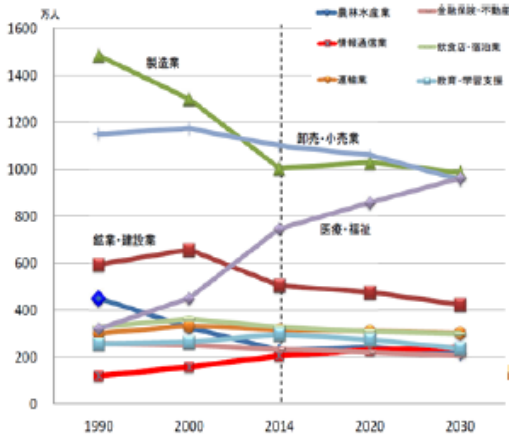
（図 4）産業別・職種別・スキル別の就業者数の変化



※経済成長と労働参加が適切に進むケース：「日本再興戦略」を踏まえた高成長が実現し、かつ労働市場への参加が進むケース。

出典：厚生労働省「平成 29 年労働経済白書」、内閣府経済財政諮問会議「2030年展望と改革タスクフォース報告書（参考資料集）」より作成

（図 5）産業別就業者数の見通し



出典：厚生労働省「働き方の未来 2035：一人ひとりが輝くために（第 4 回平成 28 年 3 月 17 日）参考資料」

上の図 4、5 を見ると、東京圏において必要とされる医療・介護人材を、日本全体で将来にわたり確保しようとすると、若者を中心に地方からの人材流出は今後ますます増えることが分かる。

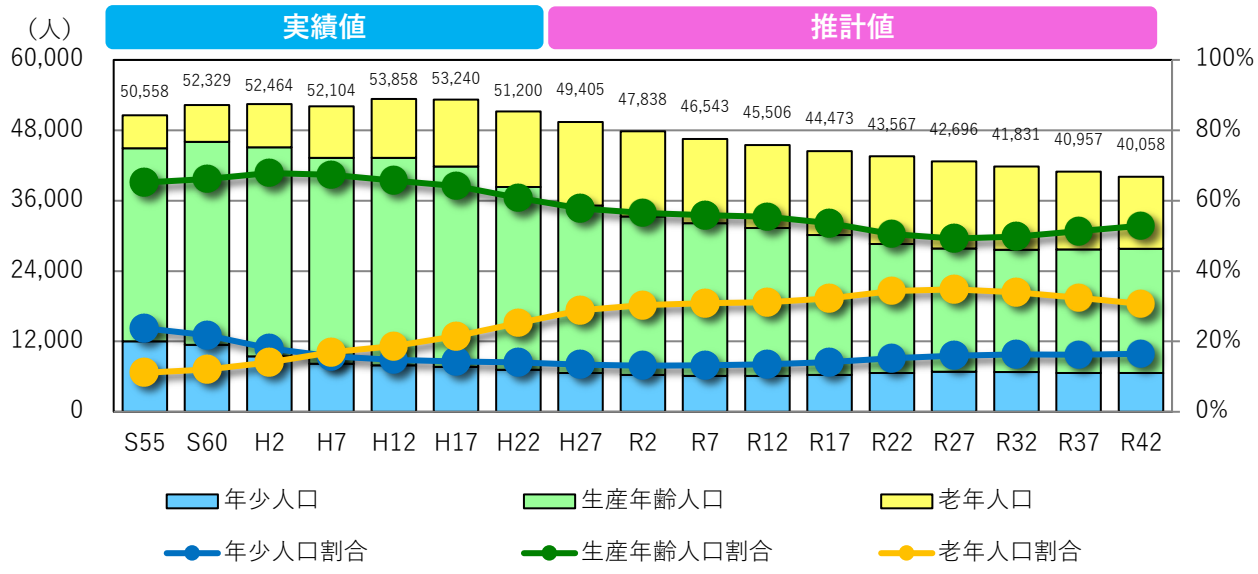
（図 6）高齢者現役世代比と非就業者就業者比の推移と予測

※2020 年以降は、「将来推計人口（平成 24 年推計）」の出生中位・死亡中位推計と「平成 27 年労働力需給の推計」における「ゼロ成長、労働市場への参加が進まないシナリオ」及び「経済成長、労働市場への参加が進むシナリオ」の就業者数を用いて推計

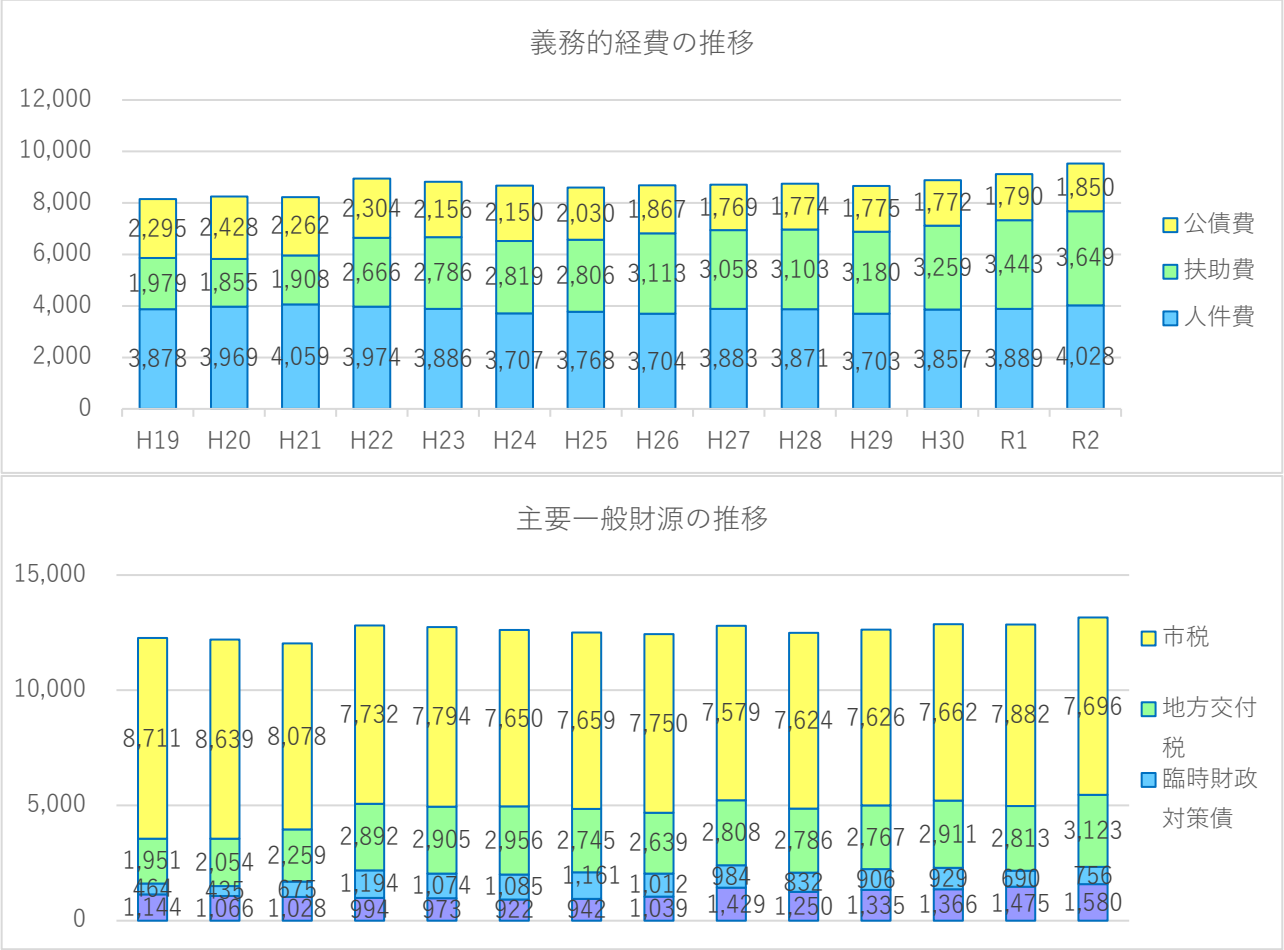
出典：平成 29 年版 厚生労働白書

上の図 6 を見ると、高齢者 1 人を支える現役世代の人数は減少傾向にあるが、一方、非就職者 1 人に対する就職者の人数には大きな変化はない。第 1 子出産前後に就業を継続する女性の割合は約 5 割となっており、特に、育児休業を取得して就業継続した女性の割合が大きく上昇した。他方、無職となる者も依然として 3 割を上回る。

（図 7）諏訪市の人口推移



（図 8）諏訪市の財政状況の推移



上の図 7、8 を見ると、諏訪市においても全国的な人口減少や少子高齢化の傾向が見て取れる。また、財政状況においても人口減少に伴う税収の減少に加え、少子高齢化に伴う扶助費の増加などの影響により、住民サービス水準の低下などが懸念される。結果、市民が重要と考えている、「上下水道」「地域医療」「防災・消防」などへのサービス提供ができなくなり、満足度の減少により人口の更なる減少につながっていくという負のスパイラルにより、諏訪市が消滅することも考えられる。

2-3．自治体の果たすべき役割

なりゆきの未来を回避し、ありたい姿の実現に向けて自治体が果たすべき役割は、若者を取り込み、住み続けたいまちにするために多様な価値観に対応していくことが必要だと考える。

どうしたら、若者が集まるのか？

↓

若者が住みたいと思える街づくり

↓

若者が持つ新しく多様な価値観を反映した企画立案を各部所が実施していく

↓

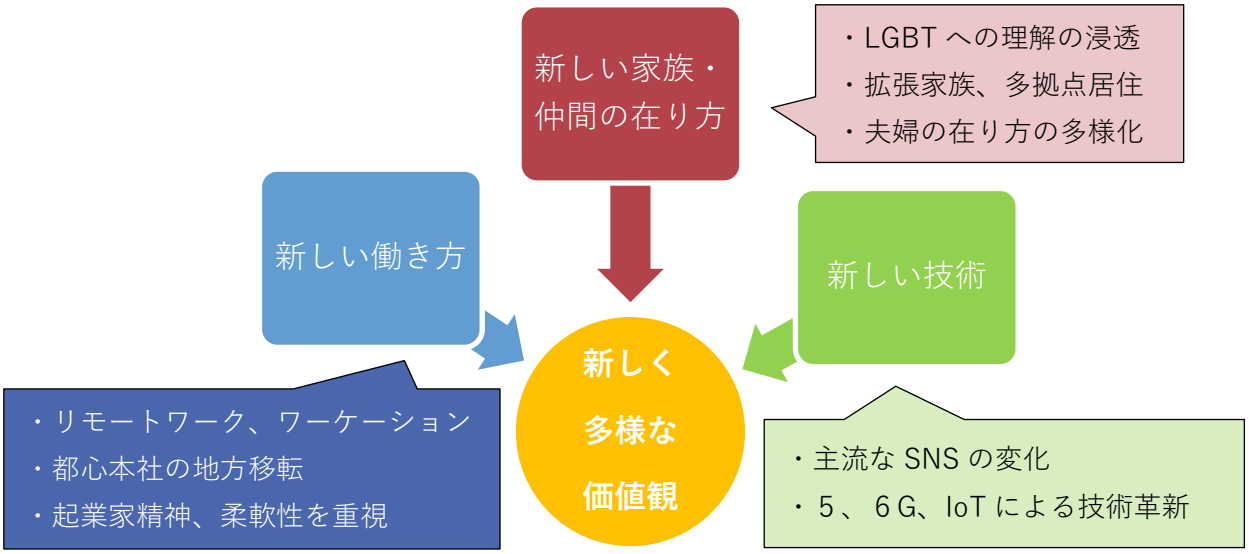
職員の誰もが携わる事で、多様な価値観を取り入れた政策ができる

↓

職員が課題解決に取り組む為の能力を育成し、機会を生み出す

↓

より多くの職員が携わるために現状の課題を解決していく



若者の多様で新しい価値観に寄り添える企画立案を実施していく

若者が働きやすい労働環境の整備
⇒企業誘致、起業支援、I/U ターン支援（受け皿を増やす）
⇒ワークライフバランスの促進

広域/官民連携による体制強化
⇒スマート化自治体に向けた専門家の人材確保
⇒インフラ設備の民間委託、広域活用

子育て環境の整備
⇒道路や公園などインフラ環境の整備
⇒子育て支援の拡充
⇒産休・育休の取得率向上、復帰後の受け皿確保

地域コミュニティの形成
⇒若者が参加しやすいコミュニティづくり
⇒スマート化によるコミュニティネットワークの構築

3．「人・組織づくり」を考える

3-1．「人・組織づくり」のあるべき姿

自治体の役割を果たす上で人や組織のあるべき姿とはどんなものなのか、職員への対話や諏訪市人材育成基本方針の内容から考察した。

■対話より
・経営目線の専門知識を持ったスペシャリストの人材確保
・県や広域、民間からの積極的な人材確保
・コミュニケーション力（職場・対外）、企画力の向上
・人事・組織のあり方の定期ミーティングの機会をつくる⇒総務だけでなく、職員全体で意識の共有
・自主的な取り組みが評価される制度の確立⇒人事考課に関わらなくても、モチベーションアップに
・チャレンジが認められる風土の醸成
・若手管理職が起用される制度の確立
・政策決定・組織方針の検討から若手職員も参画できる組織
・働き方の柔軟化⇒フレックス、テレワークの推進など　⇒ワークライフバランス向上へ

■人材育成基本方針より
・自ら考え行動できる「自立型人材」を育成する必要がある（P.2）
・めざすべき職員像：柔軟な発想で改善・改革に積極的に取り組み、行動力にあふれ（P.3）
・基本的意識・姿勢：情報の収集・分析・処理・管理を新たな技術や手法を取り入れながら（P.4）
・課題余地・発見・解決能力：新たな課題を予知・発見できる能力と、課題解決のために有効な政策・施策・事業を企画・立案できる能力（P.5）
・(2)特定の分野に精通した職員の養成：ジョブローテーションの活用によって職員の適正を見極めながら、効率的かつ計画的に特定の職務分野に精通した職員を育成（P.21）
※（）内は方針のページ数

以上のことから、管理職も若手も提案でき、お互いが認め合う、どんな環境でもプラスにできるような「どんな人でも、行動する機会と能力がある人・組織」が人や組織のあるべき姿だと考えた。

3-2．「人・組織づくり」の現状と課題

3-2-1.　組織とは

はじめに組織とは何かを定義する。組織が成り立つためには次の①～③の要素を必要とする。

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
（バーナード「経営者の役割」1938 年）

3 つの要素のどれか一つでも欠けると組織不全となり、良い組織には全ての要素がバランスよく機能していることが必要となる。

3-2-2.　現状と背景

諏訪市の人・組織づくりの現状と背景を把握するため、理事者や人事担当などキーパーソンへのインタビューを実施した。

	誰に、何を？	調査手法	現状把握の結果、 どうだったか	過去からの流れ いつからそうなったのか？ 何が原因でそうなったのか？
①	各職員の職場などに対する現状の情報を収集	令和 2 年の職場オルグデータ（オルグ自体は対話形式）	業務量が多く、時間外労働や休暇の取得が難しい。 職員によって業務負担の度合いが異なる。 人事考課について疑問を感じる。	業務の定常化や、市民ニーズの多様化。 情報共有の不足、職員個人の技能により、業務配分が異なってしまう。 人事考課は、①業績考課②情意効果③能力効果から 5 点満点（小数点以下第一位まで）で示されるのみ。根拠が不明確である。
②	スマート化推進係長 ①定員数の決定方法 ②組織編成の背景	インタビュー	①経過や業務量などから決定するが、要望通りは難しい。他市と比べて多い課所も。 ②社会情勢や市長指示により編成。編成で業務量の増加→マネジメント力が必要。	①繁忙期により必要人員が異なる課所あり。職員数多い理由は過去の経過が大きい。 ②国の動き（ワクチンなど）もある。過去から業務も変化するため、分担見直しの面もある。
③	市長・副市長 ①組織としての課題 A.共通目的 B.貢献意欲 C.情報共有 のうち課題はどれか。 ②広域連携にあたっての課題	インタビュー	①ABC すべて課題である。A は目標が不明確だと道を辿れない。B は現在は自治体は叩かれる対象であり、意欲を育てることは難しい。C は国や県からの情報の転送を情報共有と認識する職員もいる。相互に話し合う、理解することが必要。人や時間で能力の発揮度合いは異なる。発揮できる環境も必要。 ②広域連合と広域連携は異なり、連合は決まったものを検討する組織のため課題を持ち込むのはハードル高い。連携を取る方法はまだ勉強中。連携すれば広域も個もプラスになる。	①B は数十年前は市民に何でも感謝されており、人の為に働く意欲が育てられていた。 C は情報をメールなどで知らせるだけでは情報共有とは言わない。話をする機会が減少している。 ②単独で維持できない事業の顕著な事例が介護保険→諏訪広域連合で担うことに。 以前から広域連携の必要性あると言われ、諏訪圏の合併の話も出ているが、反対の声が大きい。
④	総務課長・職員係長 ①人事としての課題 ②人員配置の方法 ③人事考課制度の課題	インタビュー	①他自治体と環境や職員能力などを比べたことはない。自主性を重んじている。 ②全員を配置しなければならず“人事パズル”に苦労する。バランスが大事。専門的な職種は他に配置ができず、人材の幅が大きくならないため、多くは採用していない。 定員管理と人員配置を別課所が担っている。業務が多い場合は定員管理で対応。 ③考課者の目線を合わせることが課題。人事考課研修は行っている。1 人につき行動記録を月 2 回付けるため事務負担は小さくない。	②配置を検討するときに自己申告書、経験など、大量の情報から決定しなければならない。配置については働きアリの法則もあるのでは。定員管理と人員配置を分ける理由として、その方が偏りを避けられるため。 ③制度は平成 15 年度から。成績主義になってきた背景ある。制度運用の後、他自治体では一律の報酬が不当だという裁判があった。

3-2-3.　課題設定

諏訪市の人・組織づくりの現状と背景を把握するため、キーパーソンへのインタビューなどにより新しい政策を企画・実行していくにあたり阻害する課題を整理した。

課題①　業務量が多い

■ 過去からの経緯

・ 定例業務については前例を見習うことが恒例
・市民の生活や社会情勢の変化
・人口減少と職員減少
・タテ割り・ピラミッド型組織
・自己申告書や人事考課、経験などから職員配置を考える
・貢献意欲の育て方の時代変化
・各自治体でそれぞれ課題の対応にあたっている
・権限移譲がある

■ 原因分析

・不要な業務でも「とりあえず」継続してやり続ける
・業務の多様化・新たな業務追加により、業務の難易度高い
・タテ割りだと閑散期・繁忙期があり、定員管理が難しい
・共通目的、貢献意欲、情報共有すべてが必要だが、時代の変化もあり、育てることが難しい
・広域などで連携すればいいが、課題が多い
・権限移譲により業務が増える

課題②　コミュニケーション不足

■ 過去からの経緯

・昔より市民対応が時間かかる
・仕事が属人化している
・課・係で業務量関連の話し合いが非定例的
・これまでもコミュニケーションツールは導入してきた（庁内メール、チャット）
・昔よりもコミュニケーション能力が重視されてきている
・人事考課は管理監督職が考課者となっている

■ 原因分析

・時間の余裕の減少
・担当制→業務の閉鎖的対応
・業務について他職員と話す機会 減少
・ツール不使用の人いる→必ずしも職員間の連携を図れない
・コミュニケーション能力を測るものが不明確
・考課者の業務量が過多→部下の成果を十分に見れず、部下も報告しずらい→悪循環に

課題③　課題を解決する能力の不足

■ 過去からの経緯

・上司が政策立案している
・ピラミッド型組織、タテ割り組織

■ 原因分析

・誰でもできない業務になる、若いうちから政策立案に関わる機会がない
・ヨコの連携不足、他人事感

4．ありたい姿に向けて

4-1．フォースフィールド分析

ありたい姿に向けて組織変革を進めていく上で、行動の追い風となる推進力と向かい風となる抵抗力が存在する。推進力をどう活かして抵抗力に対してどうやって対策するかを以下の通り整理した。

■推進力

・首長によるトップダウン→市長のマニ研への理解がある。首長による GO を出し、組織全体で進めることを認識させる。

・市長の失敗してもやってみようという意識→市長がトライ＆エラーを許容する姿勢を見せれば、やってみようという職員の意識をつくる一因になる。

・ActSUWA の協力体制→マニ 研 OB・OG（マネ友）で構成されるため、マニ研で得た知識やスキルを活用し、（対話など）ノウハウを伝えてもらう 。マネ友とアクションプランを共有し 、理事者や部局長などに働きかける 。

・若手職員の柔軟な発想→プロジェクトなどに若手職員を巻き込む。

・業務スマート化プロジェクト→現在進めている事業であるため、業務量の縮減方策について検討してもらう。

・成功事例の蓄積→プロジェクトチームなど、実際の事例で成功したものを紹介することで関係課の抵抗を小さくする。

■抵抗力

・現行の制度、例規→現行の制度や例規では実行が困難な場合、改正等も含めて変えていく必要がある 。

・関係課における、制度の確立の難しさ→制度の確立には人事も関係課など、煩わしさを感じる。トップダウン指示なら検討を強制力あり。

・予算に対する財政部局の抵抗→費用対効果や未来への投資の面をデータで示すとともに、財政部局経験者のマネ友の協力を得る。

・人事考課制度に対する人事部局の抵抗→職員へのアンケートなどを実施し、現状把握と提案の説得性を持たせる。

・職員の抵抗感・他人事感→対話などやったことない職員多い。経験者の ActSUWA が入ることで円滑に進められる 。

・無関心、ネガティブな 印象。 新しい事を挑戦する人への 無理解。 関係課や職員の理解の得難さ。→他人事感が強く出る。キャッチーな政策提案、正当に活動できる環境づくりと対価、プロジェクト参加に対するステータスの 向上。また、他課 の成功体験や業務スマート化 PJ の発信で自分事に。

・他業務への圧迫、業務量の多さ→アクションプランにより他業務に影響がでる不安が職員にある。＋α の業務は無理という現状。業務スマート化 PJ などで業務のスリム化で理解を得る

・連携に対する他自治体からの抵抗→広域連合と連携し、首長との共通意識を強化する。

4-2．職員アンケートの実施

これまでの考察に加えて、アクションプランを設定する上で職員の生の声を反映するため、職員アンケートを実施した。

【実施期間】

令和 3 年 12 月 8 日（水）～12 月 15 日（水）

【対象】

諏訪市役所職員

【提出方法】

ながの電子申請サービス

【アンケート項目】

職員のコミュニケーション・業務等に対する意識調査アンケート

第 6 期マニ研参加者　福田・佐々木・今井

回答方法：該当する選択肢を選んでください。
提出期限：令和 3 年 12 月 15 日（水）
提出方法：ながの電子申請サービス（http://s-kantan.bizplat.asp.lgwan.jp/city-suwa-nagano-u/offer/offerList_detail.action?tempSeq=18039）
※アンケート結果は個人が特定できないように統計的に処理し、研究以外の目的には使用しません。

1 あなたの所属する部署名・職名を教えてください。

職名	部長　課長　課長補佐　係長　主査　主任　主事　会計年度任用職員
年代	10 代　20 代　30 代　40 代　50 代　60 代以上

2 あなたの、コミュニケーションや業務等に対する意識について、お伺いします。

問 1. 現在の職場で、どういう状況なら仕事に関する意見を言えますか（3 つまで選択）
※問 1 では現状、問 2 及び問 3 では理想とする状態をお聞かせください。

・定期的な部/課/係ミーティング　・上司・部下と 2 人きりのとき（期首面接など）
・意見を求められたとき　・日々の雑談をしているとき　・勤務時間外（プライベートなど）
・朝礼/夕礼　・伝える場面がない／あっても言いにくい　・その他（　　）

問 2. どんな【タイミング】であれば「コミュニケーションが取れている」ものとして適当であると考えますか（3 つまで選択）

・定期的な部/課/係ミーティング　・上司・部下と 2 人きりのとき（期首面接など）
・意見を求められたとき　・日々の雑談をしているとき　・勤務時間外（プライベートなど）
・朝礼/夕礼　・その他（　　）

問 3. どんな【状態】であれば「コミュニケーションが取れている」ものとして適当であると考えますか（1 つ選択）

・意見が言えること（答えや反映されるかどうかは別）
・意見が言え、それに対する納得する答えがある事（必ずしも反映しなくても良い）
・意見が言えてそれが反映されること
・その他（　　）

問 4. 係長の補佐や係内でのリーダー（チーフやチームリーダー等）を担っている人はいますか（1 つ選択）
※ 課長補佐、係長、主幹、主査、主任、主事の方はご回答ください。
・係内でのリーダーとは、係長以外の係内のまとめ役を指します。
・係に 1 人又は複数いるかは問いません。

・役割としてある　・ 役割としては無いが、同等のことを担う人はいる　・いない

問 5. 予算編成や実施計画策定にどの程度、携わっていますか（1 つ選択）

・おおいに携わっている　・部分的に携わっている　・携わっていない ・携わりたいが機会がない　・興味が無い　・その他（　　）

問 6. 新しいこと・改善したいことを取り組むときに阻害する要因はなんだと思いますか（3 つまで選択）

※新しいこと・改善したいことは規模の大小に関わりません。

・業務が忙しい　・業務が前提踏襲になっている　・上司/部下/同僚のサポートや支援が得られない ・失敗に対する許容力が低い　・給料/評価に反映されない　・他部署/他自治体との連携不足 ・取り組むときの段取りがわからない　・意見が言えない/発言する機会がない　・タテ割り組織 ・法令等　・特にない　・その他（　　）

問 7. どのような機会があれば、不要な業務をより多く削減することができると思いますか（2 つまで選択）

・全庁的に強化期間を設ける（業務の断捨離週間など）　・定期的なミーティング ・十分な引継のタイミング　・思いついたタイミングで上司/部下/他職員へ提案 ・その他（　　）

※「業務の断捨離週間」とは：年 1 回など定期的に課・係内業務を見直し、不要と思われる業務について減らしていく取り組み

問 8. 自業務以外の活動の評価制度がどうあればいいと思いますか（給料評価以外）（1 つ選択）

※「自業務以外の活動」とは：研修、プロジェクトチーム、Hanasuwa、ワークショップなどによる活動のこと

・給与に繋がらなくても認めるようなもの（他者からの賞賛コメントなど） ・給与以外の方法・モノで評価（年休の 1 日増加、市長とのランチなど） ・活動したことを発信できる　・異動希望（キャリア）に繋がる ・業務外のため評価しなくて良い　・その他（　　）

問 9. 自分の異動希望（部課長は希望の人材配属）が反映されるために、どんな制度だったら良いと思いますか　（2 つまで選択）

・プロポーザル・ドラフト異動　・他薦制度　・スカウト制度　・自己申告書 ・人事への直談判　・異動希望の制度は不要　・その他（　　）

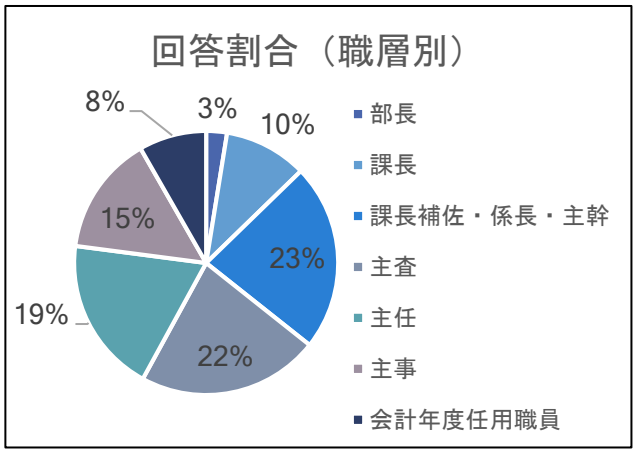
※「プロポーザル・ドラフト異動」とは：各課は課の紹介や求める職員を提示。職員は自分に向いている・行きたい課を選び、自分の強み等を希望する課へ提示する。双方合意すれば異動が成立する。
※「他薦制度」とは：自分に合う課を他職員により推薦する制度。
※「スカウト制度」とは：各課所長等から職員に対し、直接勧誘を行う制度。

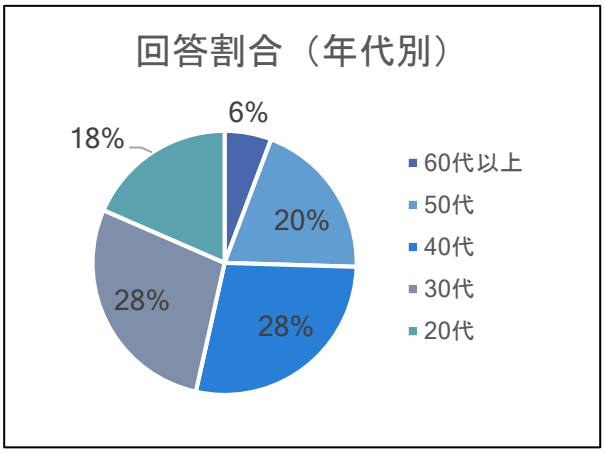
☆ご協力ありがとうございました☆

【アンケート結果】

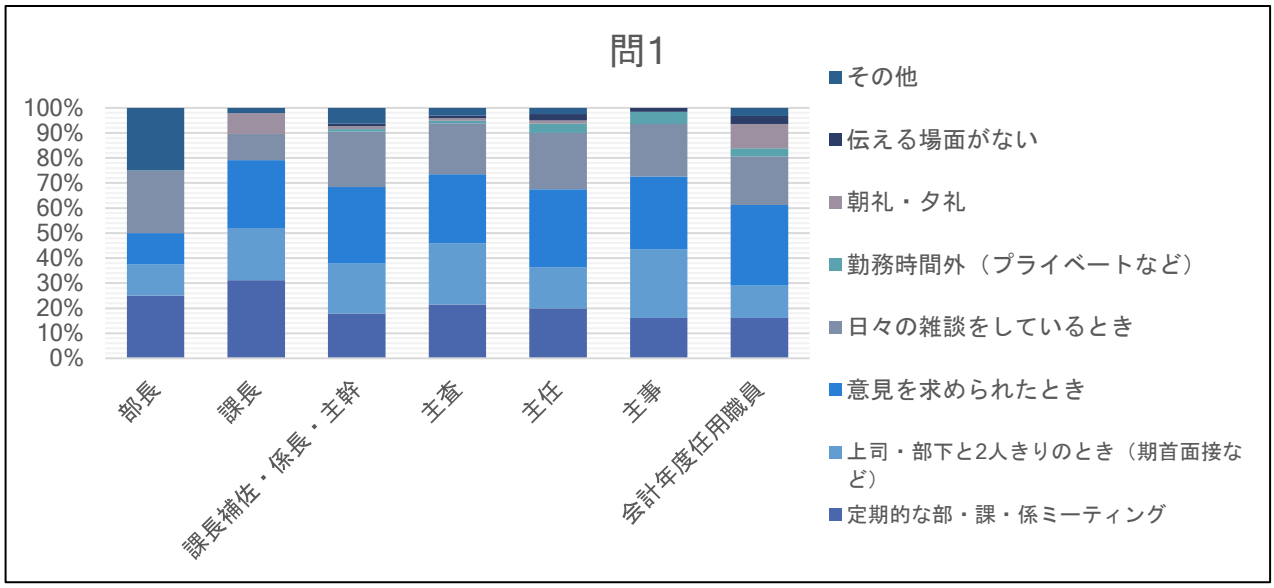
回答数：157 人

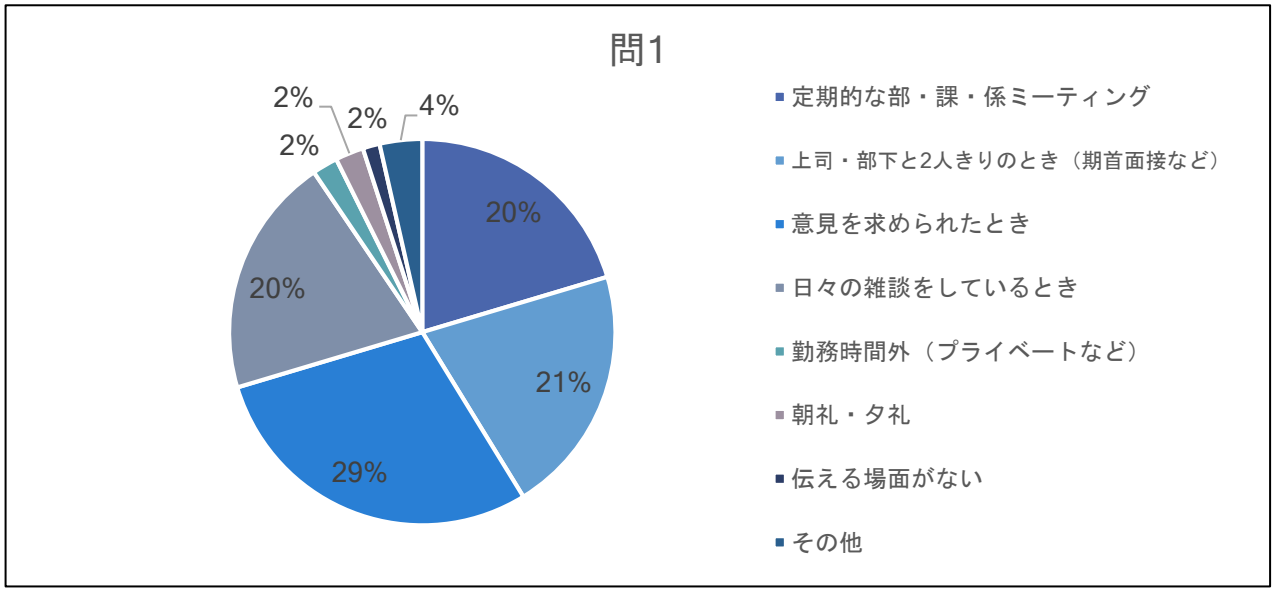
部長：4 人　課長：16 人　課長補佐・係長・主幹：36 人　主査：35 人　主任：30 人　主事：23 人
会計年度任用職員：13 人



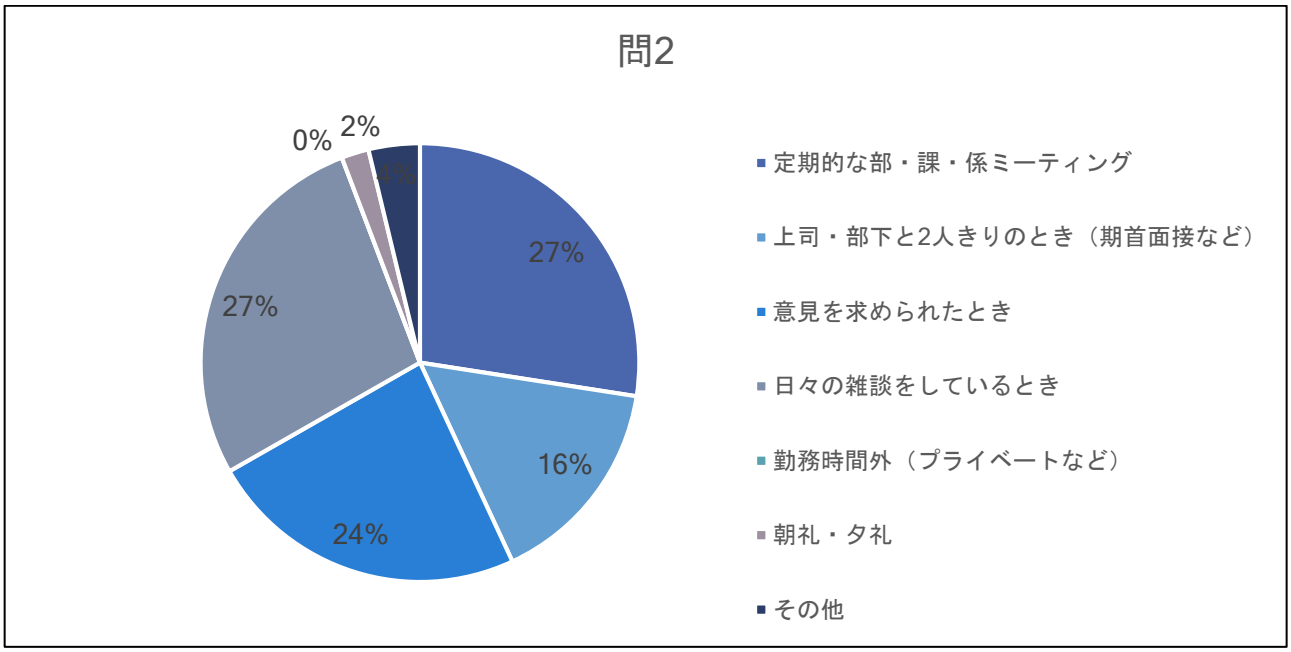


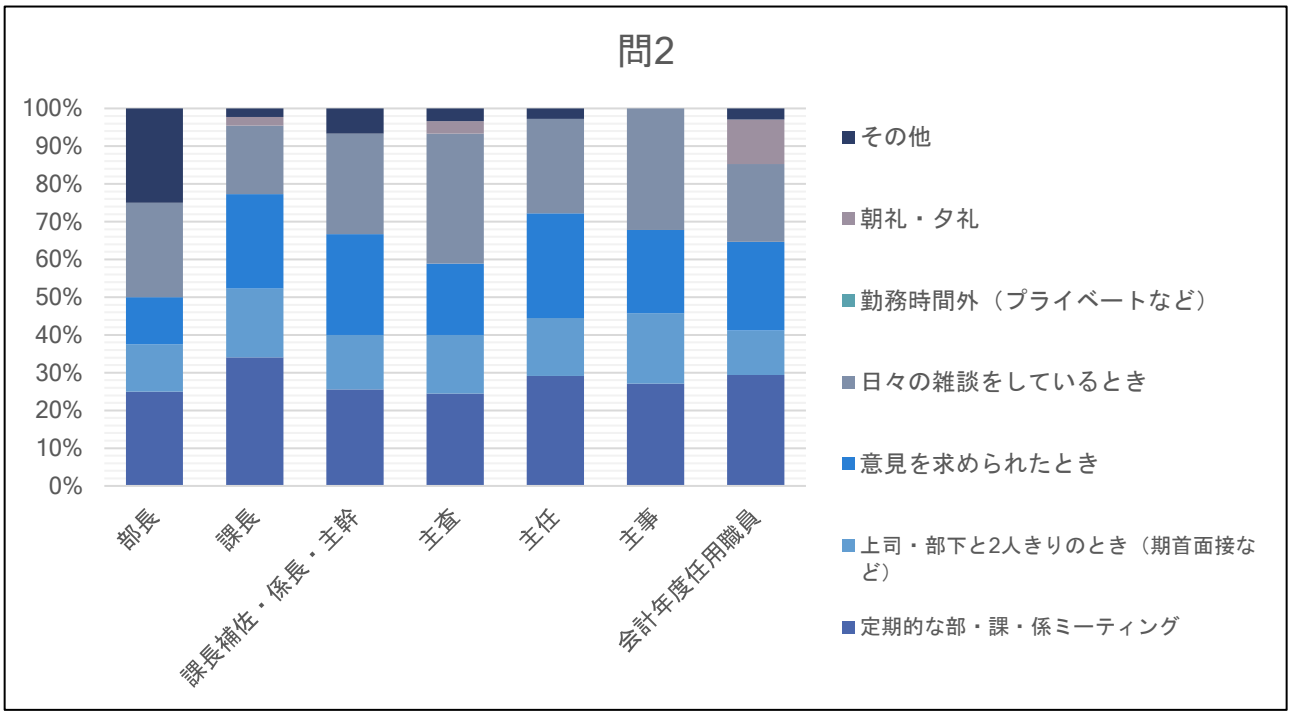
■問１　現在の職場で、どういう状況なら仕事に関する意見を言えますか





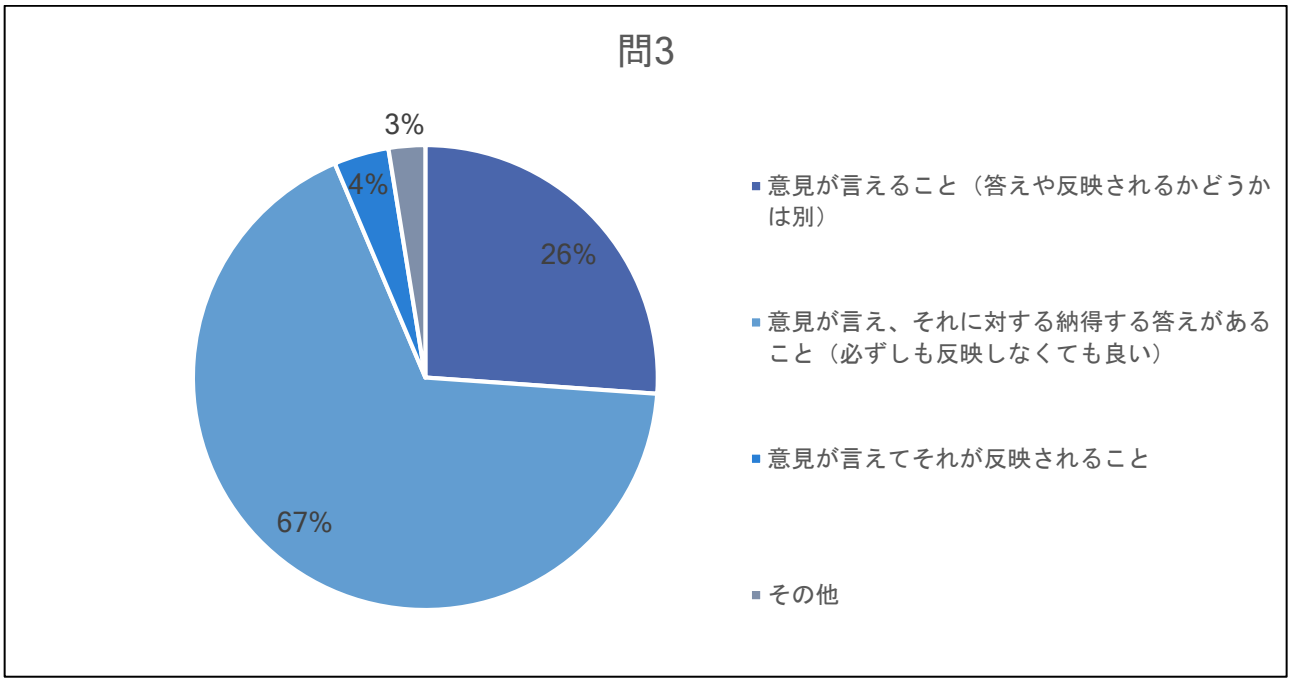
■問２　どんな【タイミング】であれば「コミュニケーションが取れている」ものとして適当であると考えますか

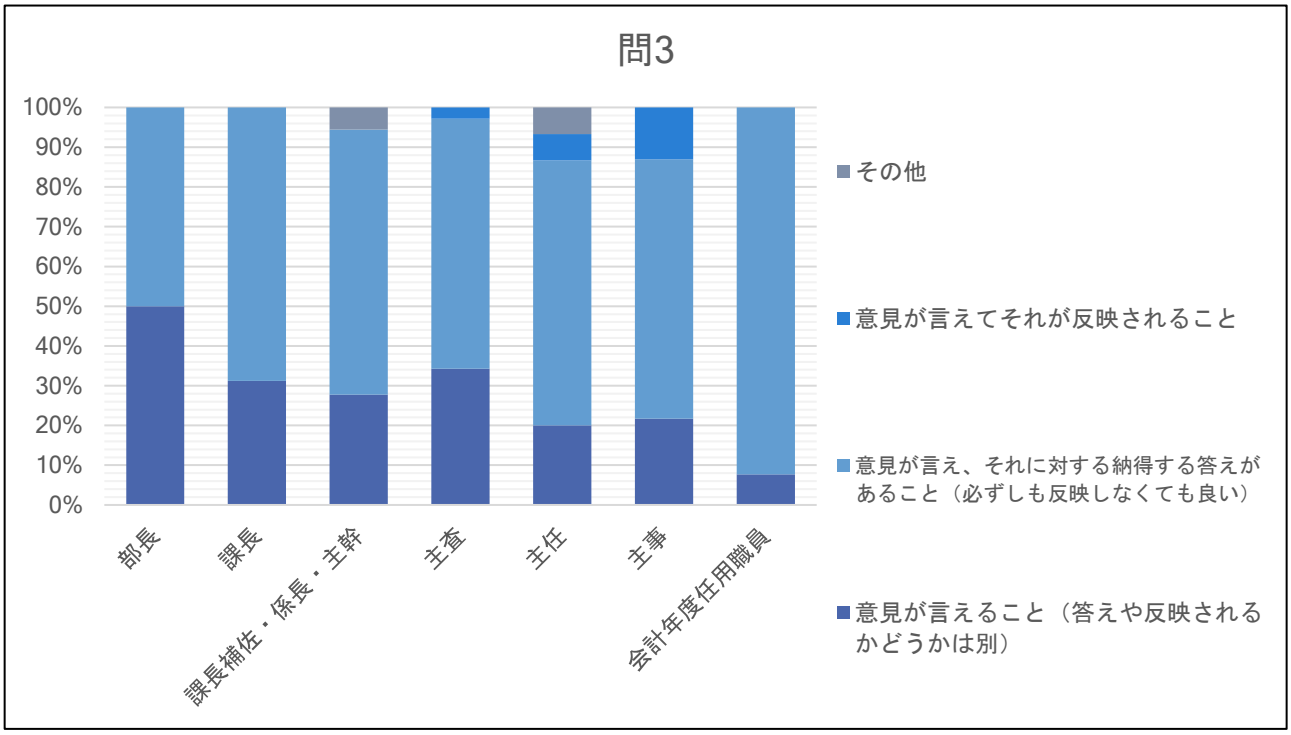




問１、２の結果を見ると、意見を言えるタイミングとしては「意見を求められたとき」が多いが、理想とするタイミングは「定期的なミーティング」または「日々の雑談の中」となっている。

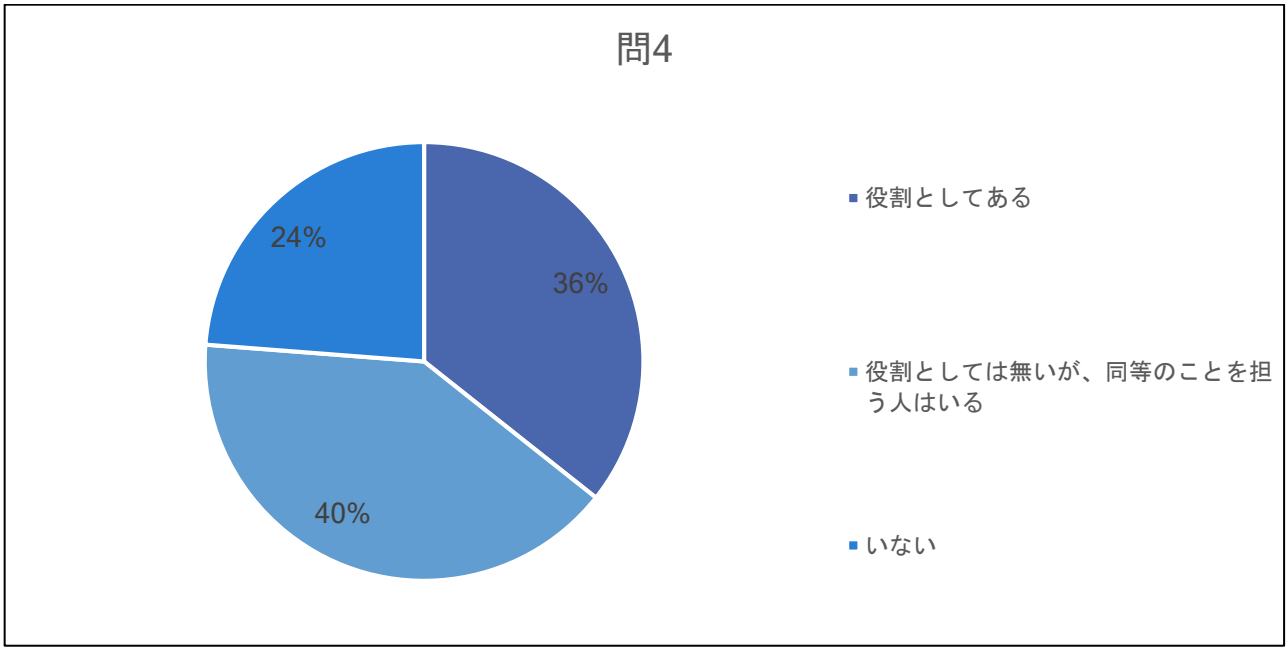
■問３　どんな【状態】であれば「コミュニケーションが取れている」ものとして適当であると考えますか

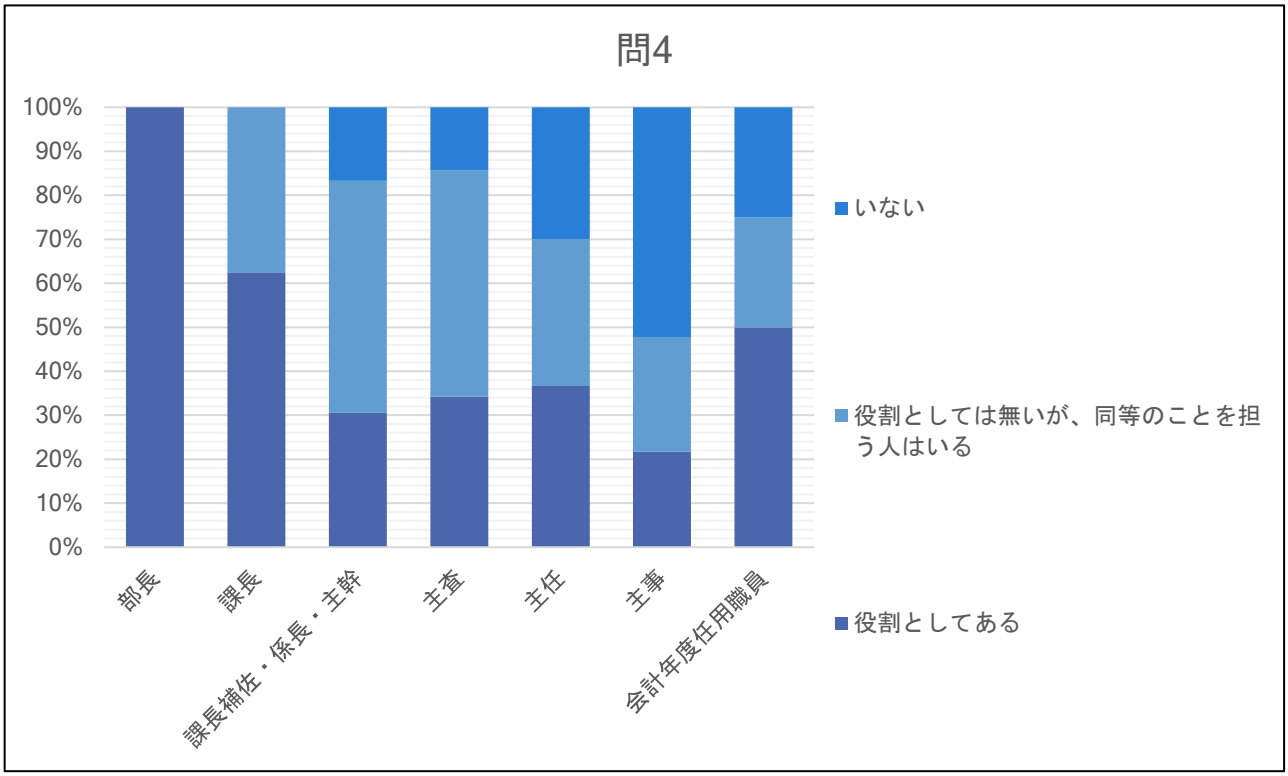




問３の結果を見ると、若い職層の人ほど、「意見が言え、それに対する納得する答えがあること」を希望していることが分かる。

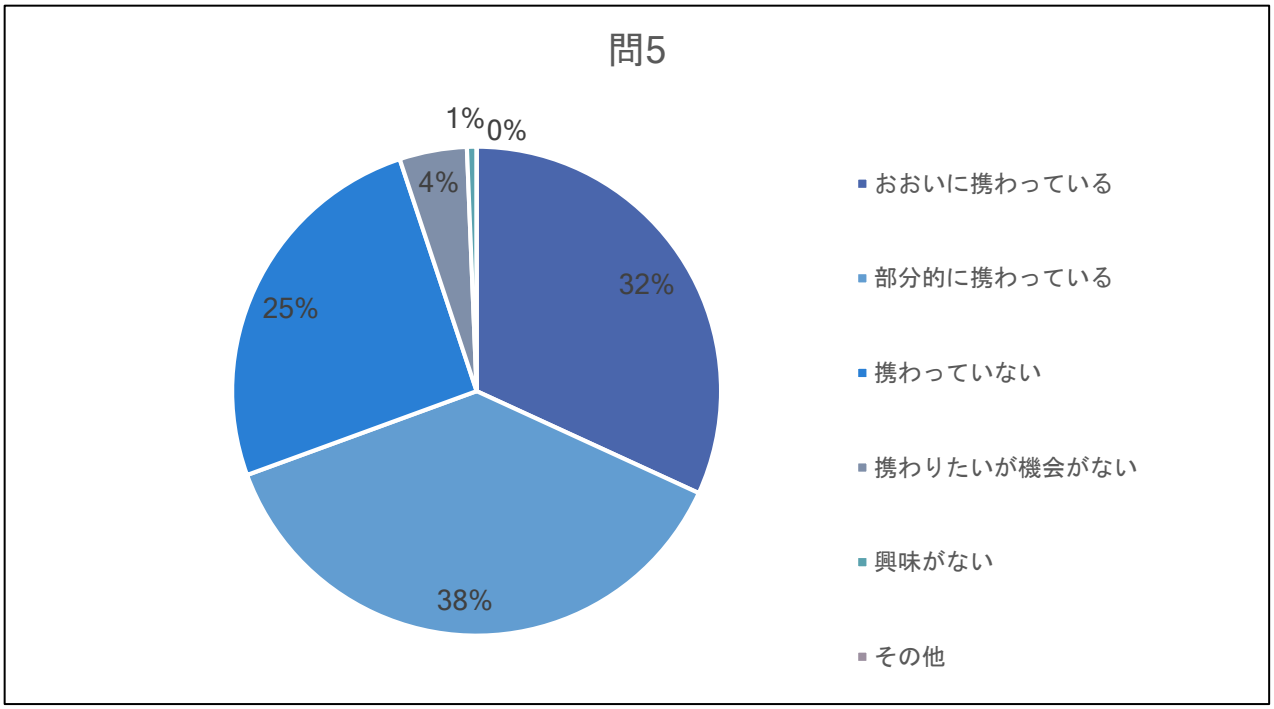
■問 4　係長の補佐や係内でのリーダー（チーフやチームリーダー等）を担っている人はいますか

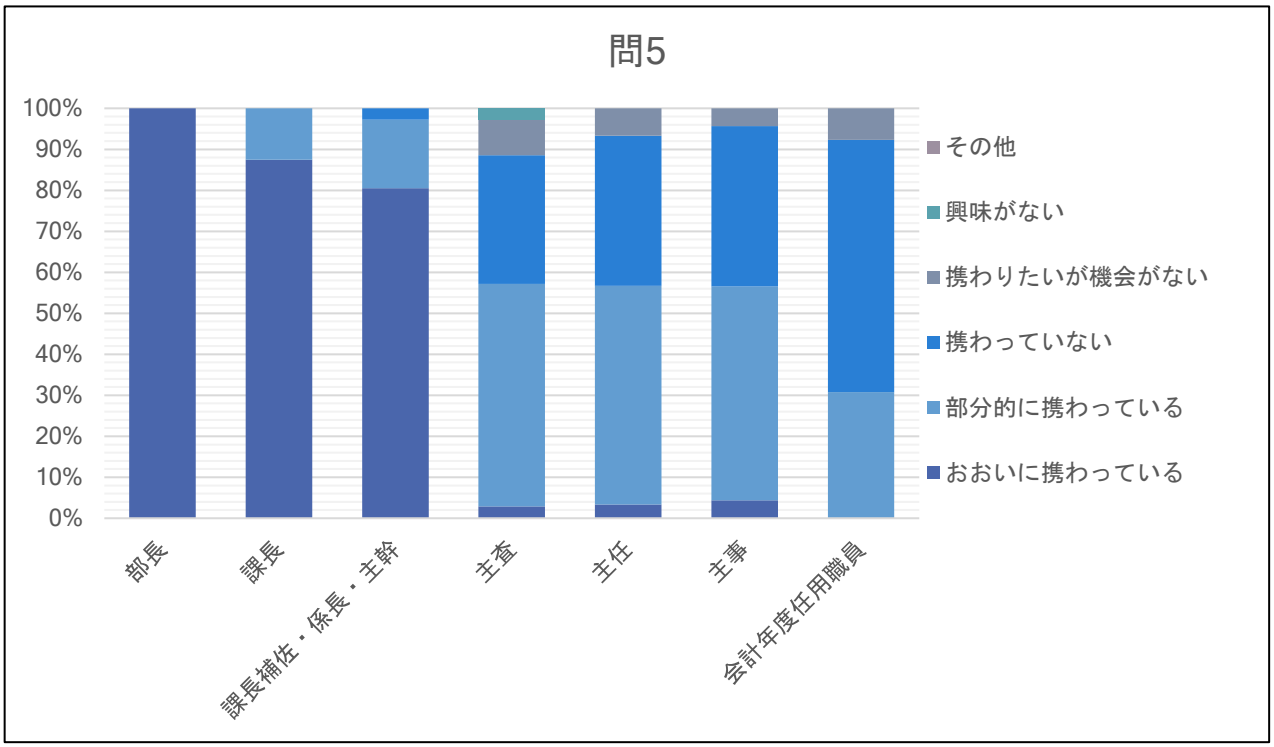




問 4 の結果を見ると、3/4 の人が「役割としてある」または「同等のことを担う人がいる」と回答している。つまり役割を原則化した方がメリットが大きいと考える。また、若い職層の人ほど「係内のリーダーがいない」と回答しているため、リーダーとしての役割分担における認識が薄いことが分かる。

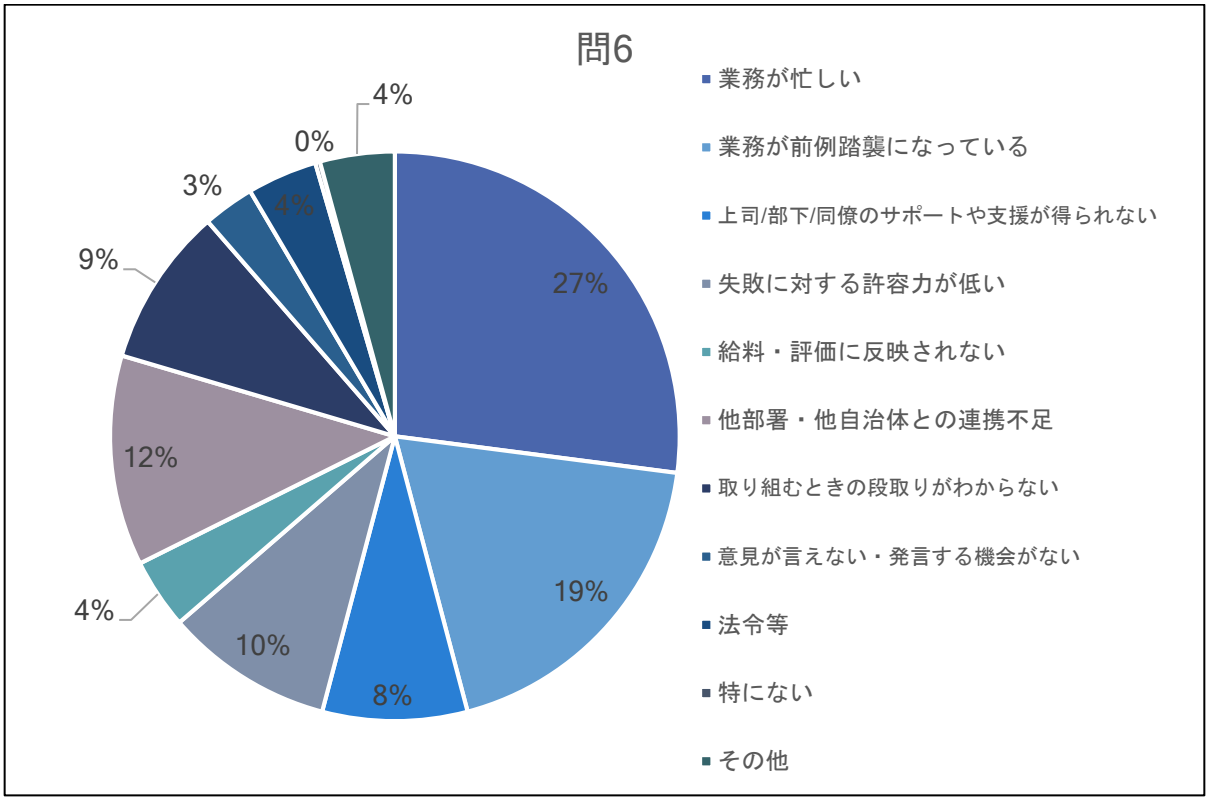
■問 5　予算編成や実施計画策定にどの程度、携わっていますか

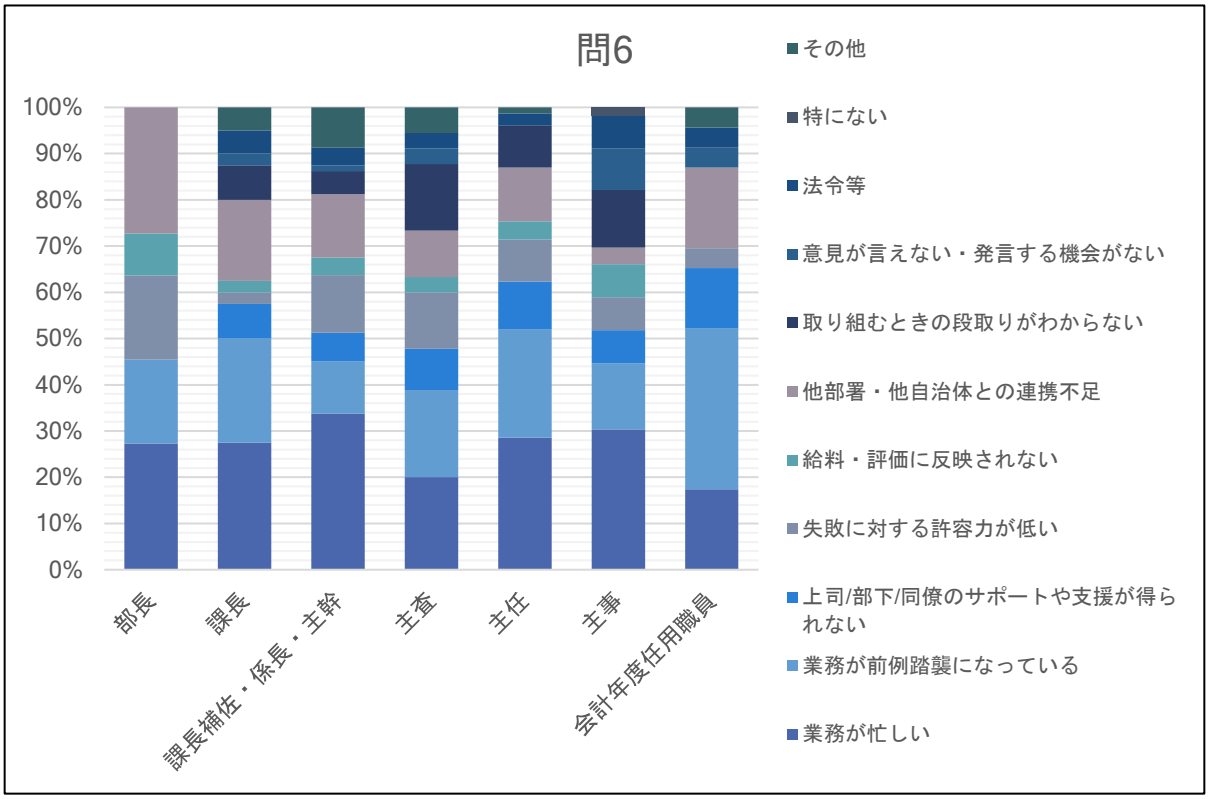




問 5 の結果を見ると、1/3 は「携わっていない」または「機会がない」と回答している。また、主査と係長級が傾向の境界線となっており、主査以下はどの職層も同程度の割合となっている。主査で「携わっていない」「機会がない」「興味が無い」は 42.9%となっている。

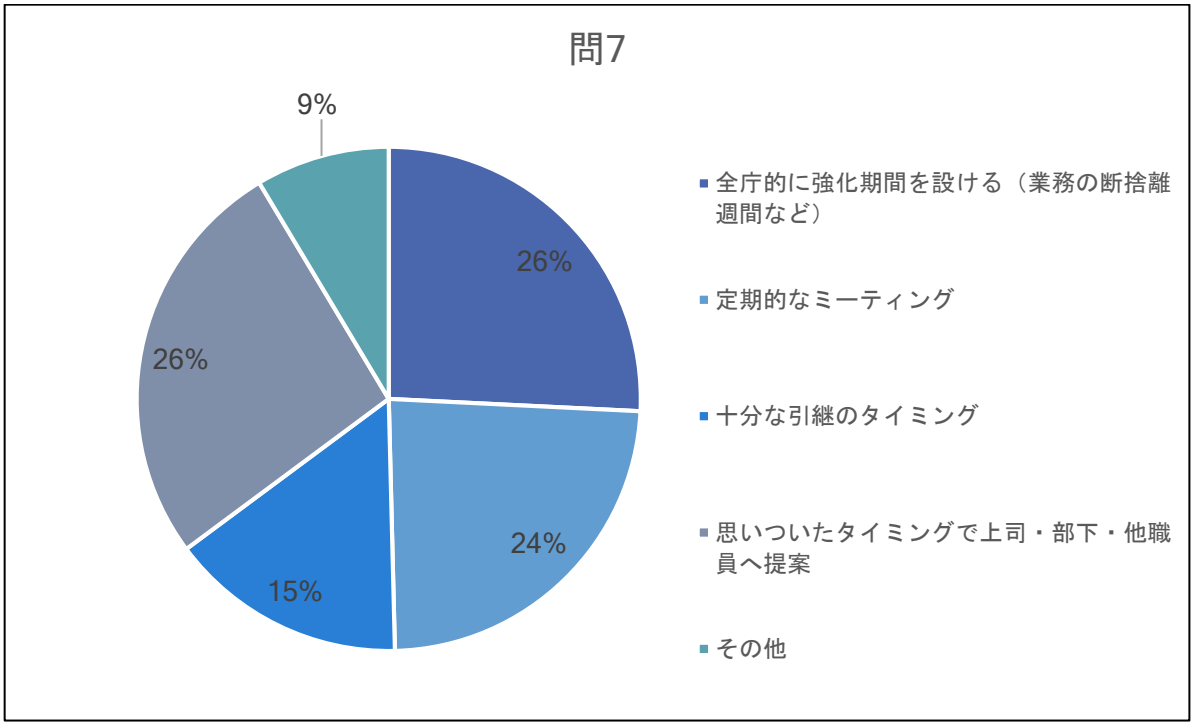
■問 6　新しいこと・改善したいことを取り組むときに阻害する要因はなんだと思いますか

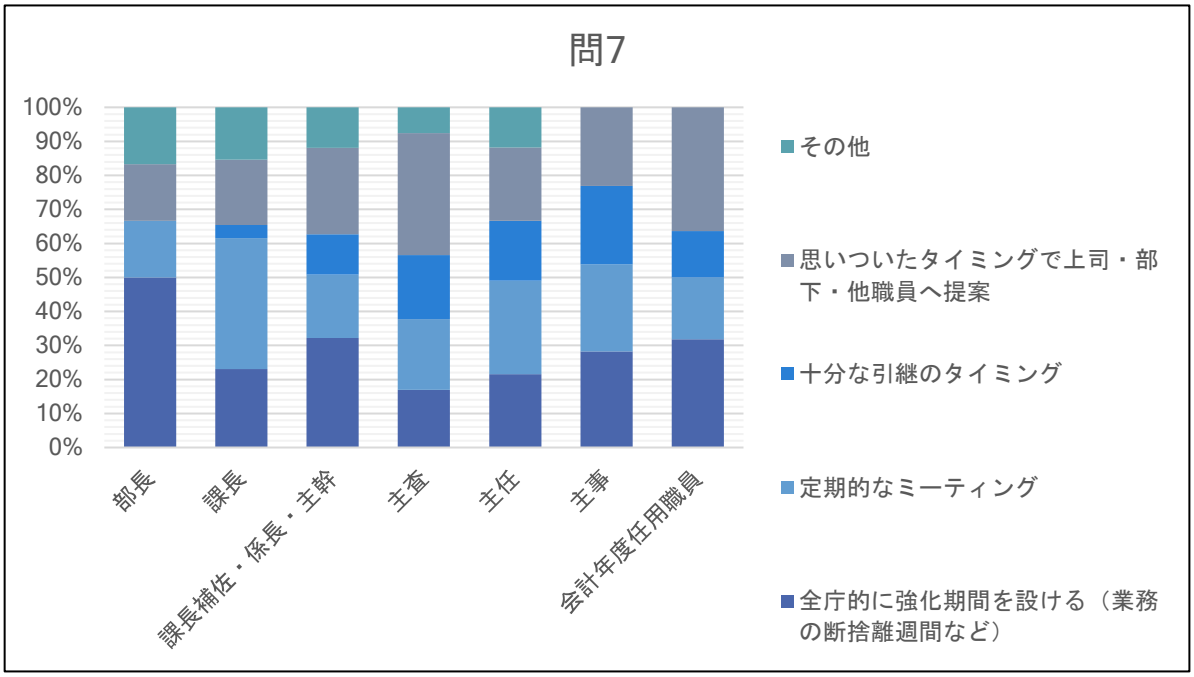




問 6 の結果を見ると、全体の 46%は「業務が忙しい」「業務が前例踏襲」が阻害要因と回答している。

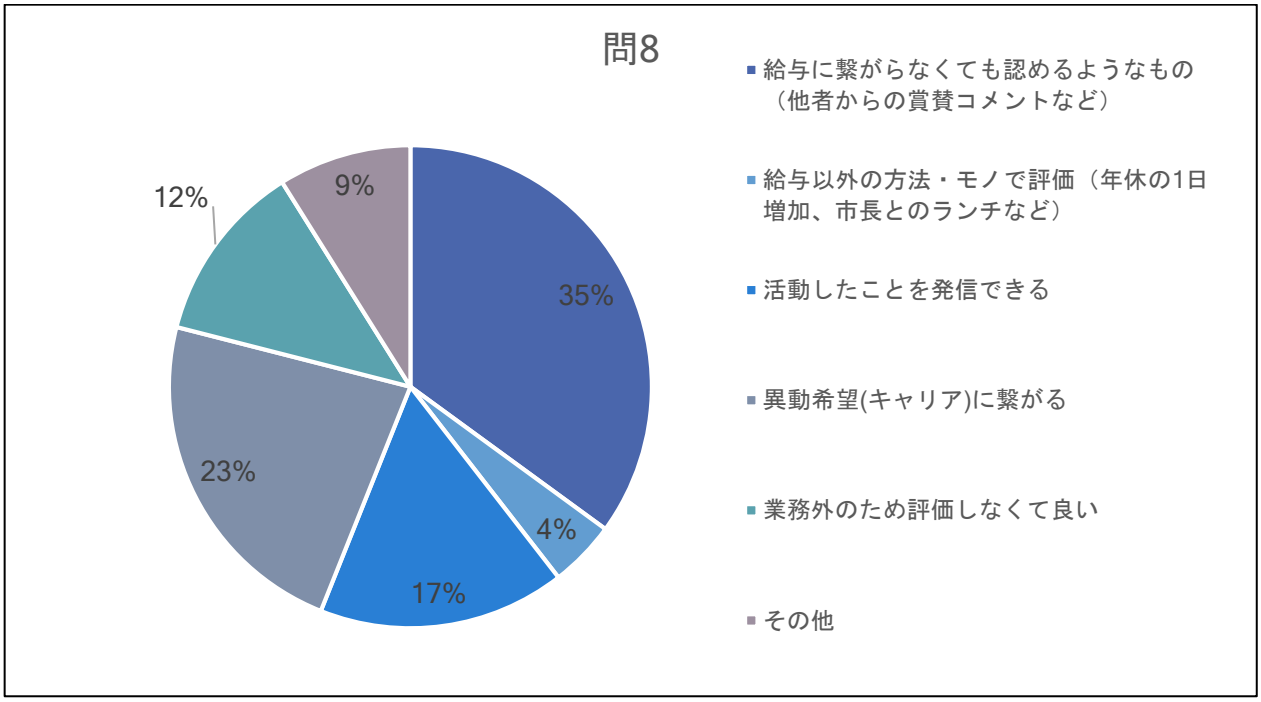
■問７　どのような機会があれば、不要な業務をより多く削減することができると思いますか

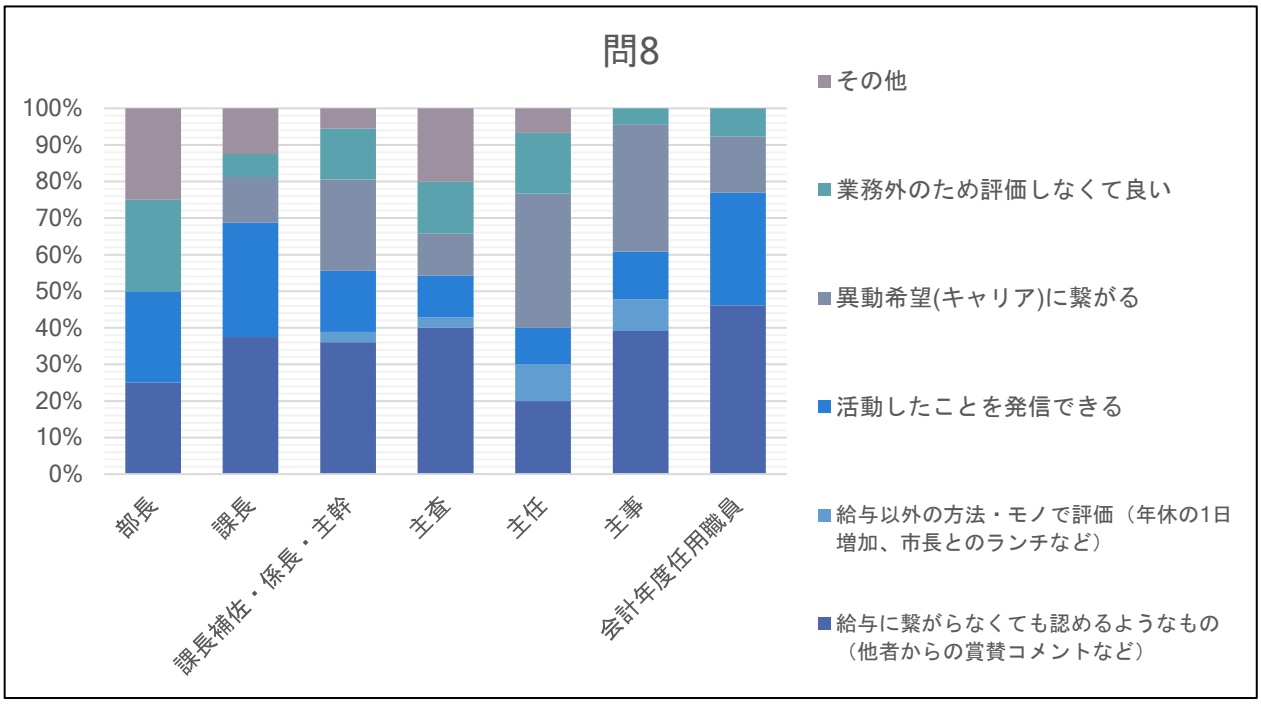




問７の結果を見ると、全体の 50%は「強化期間」「ミーティング」で削減機会をつくる必要性を回答している。また、主査に近いほど「思いついたタイミング」が多く、主査から遠いほど削減機会を必要としているという結果になった。

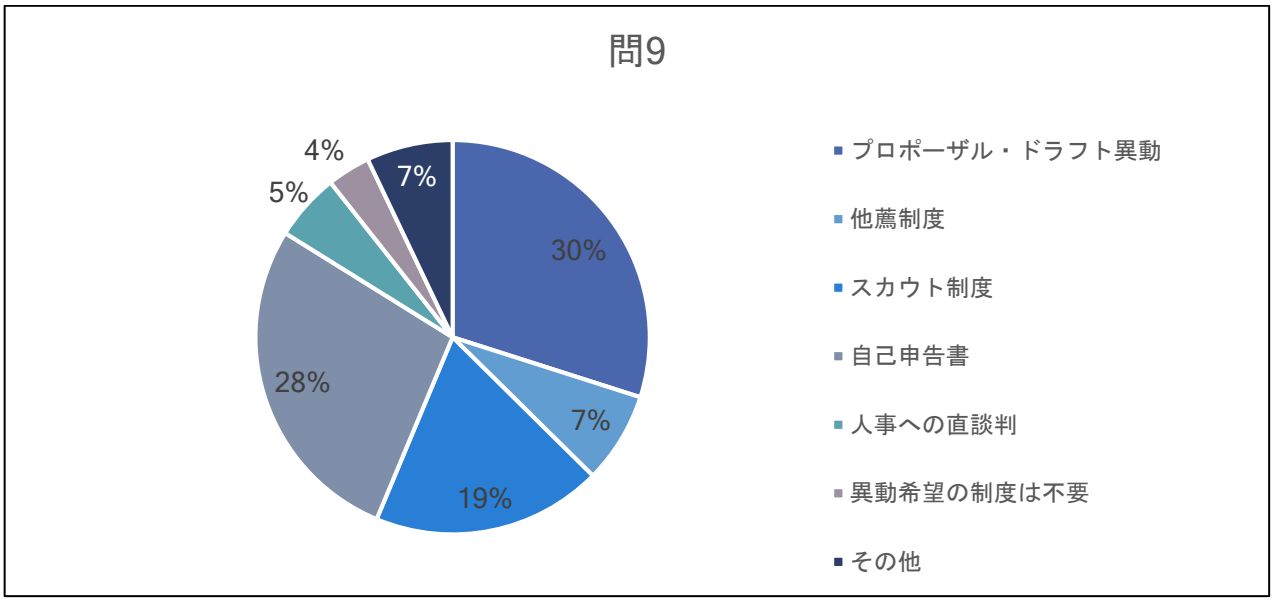
■問 8　自業務以外の活動の評価制度がどうあればいいと思いますか（給料評価以外）

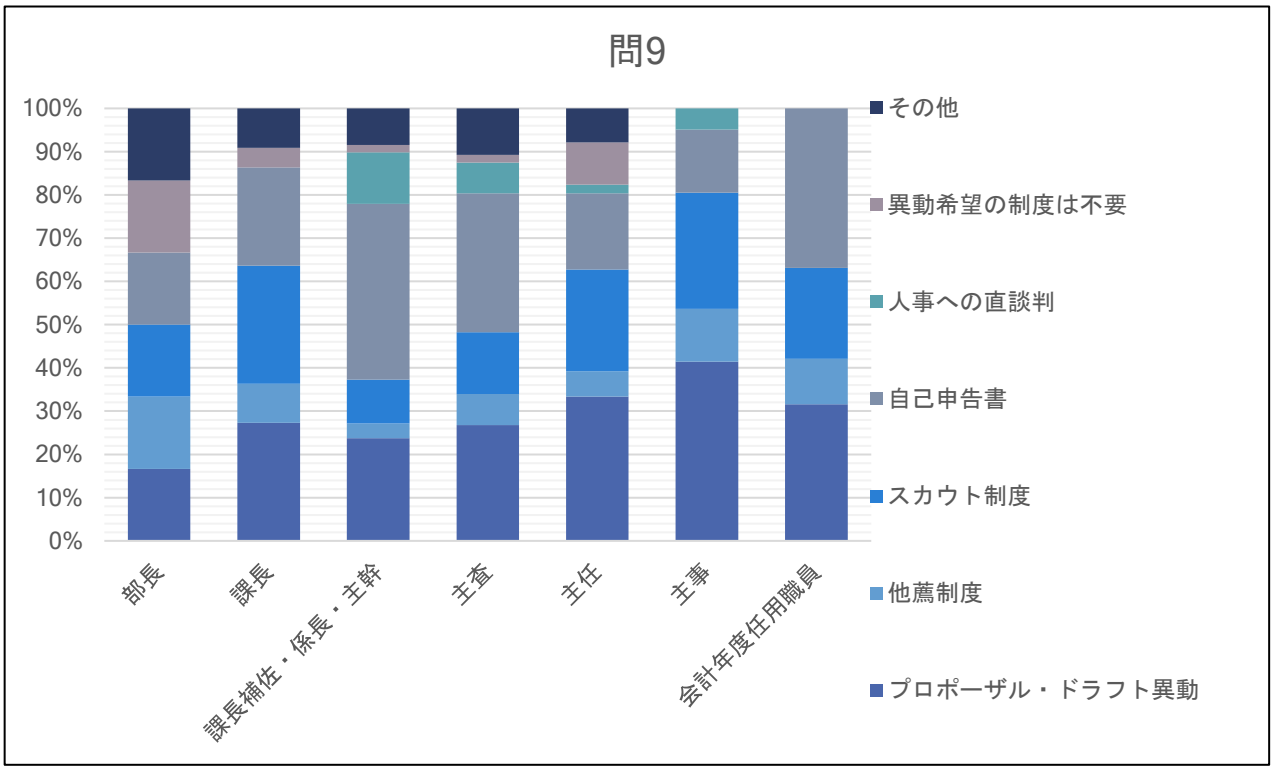




問 8 の結果を見ると、自業務以外の活動が「認められたい」と思っているのは 35%となった。どんな職層でも「認められたい」という希望が多い傾向にあり、若い職層ほど異動希望につながって欲しいと思っている傾向が見て取れる。

■問 9　自分の異動希望（部課長は希望の人材配属）が反映されるために、どんな制度だったら良いと思いますか





問 9 の結果を見ると、「プロポーザル・ドラフト異動」「自己申告書」の回答が多かった。また、若い職層ほど「プロポーザル・ドラフト異動」の希望が多く、係長級に近いほど「自己申告書」の希望が多い結果となった。課長は自分の課が有利に働きやすい「プロポーザル・ドラフト異動」「スカウト制度」が多い結果となった。

4-3．アクションプランの設定

▶アクションプラン①：適切な業務量

■フェーズ１：まず取り組むアクション

〇業務の断捨離チャレンジウィークの設置

⇒１人１改善をして報告し、改善時間・割合をとりまとめる。

アウトプット（アクションの結果）

・業務量の削減

・技術、知識の継承と十分な業務引継

・定期的な必要業務の見直し

■フェーズ２：次に取り組むアクション

〇チーフ（係長補佐）制度

⇒係長補佐となるチーフを１係に１名以上配置する。

アウトプット（アクションの結果）

・係長（マネージャーとプレイヤー）の業務分担

・マネージャ視点を持った職員の育成

■フェーズ３：さらに取り組むアクション

〇広域等での連携により類似業務の簡素化

⇒広域連合との連携により、自治体間の重複した業務を減らす。

アウトプット（アクションの結果）

・業務の効率化、簡素化

▶アクションプラン②：コミュニケーション不足解消

■フェーズ１：まず取り組むアクション

〇月イチ係ミーティング

⇒業務改善、業務量確認、自業務の進捗報告、その他ダイアログ等を実施する。

アウトプット（アクションの結果）

・伝える機会ができることによるコミュニケーションの向上

・業務の属人化解消、人員不足による業務停滞回避

■フェーズ２：次に取り組むアクション

〇庁内インターン

⇒一定期間、別部署での業務を体験し部署間連携を強める。

アウトプット（アクションの結果）

・新たな価値や仕事の仕方の発見と職員全員で組織を考える機会の創出

■フェーズ３：さらに取り組むアクション

〇人事・組織のあり方検討会の設置

⇒働き方、人材育成基本方針、組織配置などの検討をする場を設置する。

アウトプット（アクションの結果）

・人事や組織を職員全員で考え変えていく組織の構築

▶アクションプラン③：解決力の養成

■フェーズ１：まず取り組むアクション

〇予算編成・実施計画策定の際に、係内での協議・決裁を原則（必須）化

〇自主活動の発信

⇒職員向け広報や WEB 回覧に自主活動への取り組みを掲載する。

アウトプット（アクションの結果）

・コスト意識の向上

・課、係の実施計画や事業内容の把握

・他職員の活動把握

■フェーズ２：次に取り組むアクション

〇予算・実施計画査定の職員傍聴制度

〇20％業務ルール

⇒業務時間の 20％を自業務以外の自主活動等にあてることができる制度の導入。

〇自主活動の応援制度

⇒他者から認められる、Thanks カードなどを実施する。

アウトプット（アクションの結果）

・予算会議の透明化

・自主業務への積極的な参加

・自主業務取り組みの時間確保

・自主的な取り組みを評価される仕組み

■フェーズ３：さらに取り組むアクション

〇プロポーザル・ドラフト異動の導入

⇒各課が欲しい人材を募集し、職員が自身の強みやマニフェスト等を提出することで異動を決定する。

アウトプット（アクションの結果）

・職員の意向を更に強く反映できる異動

・自主的な取り組みによる新しい価値の創造

以上のアクションプランを実行することにより、段階的にアクションにより生じる成果や変化、効果であるアウトカムが見込まれると考える。

・職員の余裕ができる・職員が成長したいという気持ちが生まれる

・市の先進的な取り組みを知り、若い人の市への期待感が高まる

・新しい価値観を受け入れる風土

・少しずつ政策が改善され、市民の満足度が向上してくる

・新しい価値をつくれる人材の輩出

・働く場所や子育て政策が充実して、若い人の人口確保がされる

4-4．ロードマップ

設定したアクションプランの中で、フェーズ１「まず取り組むアクション」についてロードマップを作成した。

■係ミーティング・断捨離週間の実施

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	R4.5	マネ友	・素案作成	概要・目的などの大まかな内容を決定する。
マネ友と	R4.7	総務・人事	・最終案の作成	素案の内容を精査し、最終案を決定する。
みんなで	R4.10	各係の職員	・係ミーティングの実施 ・断捨離週間の実施	係ミーティング/断捨離週間の実施→検証→改善

■予算編成・実施計画策定の際に、係内での協議・決裁を原則（必須）化

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	R4.3	副市長、係	制度化への方法調査、各係の現状把握	副市長との対話、係員との対話
マネ友と	R4.5	総務・人事	最終案の作成	内容の精査、制度化への協議
みんなで	R4.7	財政課、企画政策課	提案、協議	職員のコスト意識の醸成、業務内容・方向性の共有

■自主活動の活性化

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	R4.4	総務課	活動アピールの場の提案	庁内広報やグループウェア（庁内電子掲示板）での活動報告等、自主活動のアピールを行える場を提案する
マネ友と	R4.5	Hanasuwa参加課(者)	活動アピールの場の提案	Hanasuwa(庁内人材バンク)に参加している課や参加者に活動アピールをしてもらうよう依頼
みんなで	R4.10	庁内	労いカードの提案	マネ友等と検討後、労いカードを庁内に提案する

以上のロードマップをもとに、地域住民や市職員、ActSUWA のメンバーと一緒に諏訪市のありたい姿に向かって第一歩を踏み出し、段階的にアクションプランを実行していく。

5．おわりに

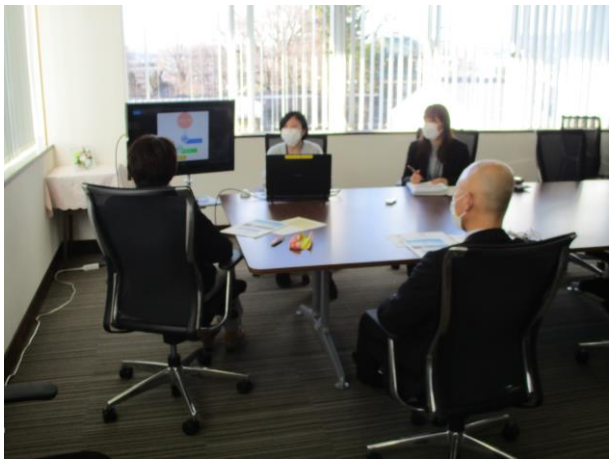
諏訪市は、人口減少や少子高齢化など時代の波に飲まれながらも、RPA や AI など ICT を活用した業務スマート化プロジェクトや、本研究会のメンバーで発足した Hanasuwa プロジェクトなど、自治体として生き残りを図る新しい試みに取り組んでいる。本研究を通して、地域全体に組織改革や人材マネジメントを意識づけるきっかけとなり、「2,30 代が集まるまち」を実現できる第一歩となるように活動を続けていきたい。

【研究会の様子】

対話自治体（高萩市）とのダイアログ

キーパーソン（理事者）へのインタビュー

人事担当（総務課）への報告会



理事者への報告会

6．付記

6-1．今井

新型コロナウイルス感染症や、日々の業務がある中で研究会への参加を了承してくださった職場の皆さま、また研究へのご協力をいただいた理事者や職員、ActSUWA の皆さまには心よりお礼申し上げます。

研究を通じ、価値前提の考え方によって、目標が見えた状態で現状を把握し、現在をいかに目標に近づけていくかという道筋を学ぶことができました。現在、私が所属している企画政策課が総合計画や事業評価等を行っている部署であることもあり、市全体の状況と照らし合わせながら研究に臨めたことは、私自身の理解や今後への構想につながる大きな後押しとなりました。

様々な人との対話や職員アンケートから、みんなそれぞれに問題意識は持っています。部会で学べたことを生かして、当市や他市のマネ友、総務、職員の皆さまと協力し、これからの諏訪市をよりよい「あるべき姿」にしていきたいと思います。

6-2．佐々木

新型コロナウイルス感染症の猛威が収まらないなか、今年度の本研究会も全回オンラインでの開催となりました。しかし、その中でも幹事団はじめ事務局の方々のサポートにより、本研究会を通じて大変有意義な時間を経験する事ができました。オンライン開催になった事により、多くの自治体との対話ができた事はこれからの行政のあるべき姿を共有する上で良い機会となりました。

本研究会を通じて、学んだことは「ありたい姿」から行動を考えること、また小さな事でもまずは一歩踏み出すという事です。研究会の中で幹事団の方が何度もおっしゃっていた「この部会に卒業はない」という言葉通り、今年度の部会が終わっても学んだ事を活かし今後も活動を続けていきたいと思います。

最後に、本研究会に送りだして頂いた職員の皆様、ご協力を頂きました関係者の皆様に心より感謝申し上げます。

6-3．福田

本研究会を通じて、自分の自治体が置かれている状況や課題について知ることができたのと同時に、バックキャスティングという手法で目標を達成する方法を学ぶことができました。また、具体的なアクションプランの立て方や実践方法、周りの巻き込み方など、今後仕事をする上で必要不可欠な要素を実践しながら習得することができました。

今後はこの経験を生かし、職場の仲間や地域との繋がりを大切にしながら、何事も自分事として捉えて様々な課題解決に取り組んでいきたいと思います。

最後に、本研究にご協力いただいた人材マネジメント部会の幹事の皆様をはじめ、全国から集まった他自治体の第 6 期メンバーや ActSUWA、理事者や総務をはじめとする庁内の関係者の皆様、そして本研究を一緒にやり遂げた今井さんと佐々木さんに感謝申し上げます。ありがとうございました。