TAKE FREE

２０２１年度人材マネジメント部会共同論文

総合計画の”推進”から”促進”へ

鶴岡市役所 ONE TEAM プラン

地域経営をリードするための人材マネジメント部会 2021 テーマ

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～

鶴岡市第３期生

総務部納税課　佐藤　祐

健康福祉部国保年金課　石田　智子

羽黒庁舎総務企画課　野口　有希子

２０２１年度人材マネジメント部会共同論文

鶴岡市役所 ONE TEAM プラン

◇制作

鶴岡市人マネ３期生

〒997-8601　山形県鶴岡市馬場町９番 25 号

鶴岡市役所

◇発行

2022 年３月

01　人マネとは？　・・・4

02　私たちの活動記録　・・・5

03　鶴岡市の概要　・・・7

04　鶴岡市の理想と現実と未来（地域編）　・・・9

05　鶴岡市の理想と現実と未来（市役所編）　・・・11

☆ちょっとひと息コラム

　～ストレングス・ファインダーと HQ プロファイル～　・・・14

06　どうしてこうなった！？　・・・15

07　Action Plan！　生まれ変わりへ！　・・・17

08　Make a move！　・・・21

09　あとがき　・・・22

早稲田大学マニフェスト研究所が主催する、「地域経営をリードするための人材マネジメント部会」を正式名称とする自治体対象の研究会で、さらに略して「人(じん)マネ」と呼ばれています。

人マネのコンセプト

所属団体を地域経営推進型組織・人材へ変革していくシナリオを
他団体の仲間とともに研究し、経営層へ提言・実践していく研究会

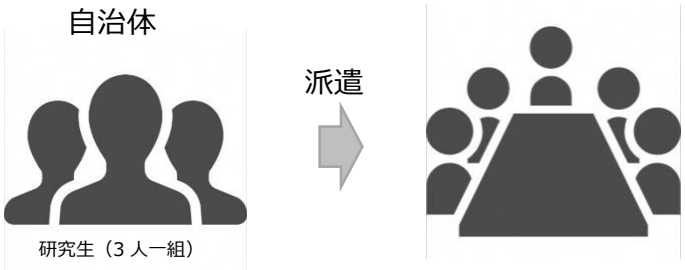
1.「研修会ではない、
現実を変える策を考える *『研究会』* である」

2.「教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」**

参加の仕組み

＼R3 年度は全国から **66 自治体・計 198 名**が参加！／



鶴岡市では 2019 年度から「人マネ」に参加しており、
2021 年度のメンバーは第 3 期生となります。

部会が大切にする
Keyword

本来は仙台や東京などの会場に集まっての開催でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、2021 年度の人マネは全て Web 会議システム「Zoom」を用いたオンライン開催となりました（3 月に急遽開催されたフォローアップ会を除く）。

2021 年度の研究テーマ

“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～」

このなんとも掴みどころのないテーマについて、私たち 3 期生は 3 人だけで考えるのではなく、1 期生・2 期生（「マネ友」と呼ばれます）や、庁内のキーパーソンたち、さらには他自治体の派遣メンバーとの「**対話**」を通じて考えていくことになりました・・・。

早稲田大学
マニフェスト研究所
人材マネジメント部会
対話の壺

1 年間の歩み

第 1 回

2021.4.27

・人マネとは？
・生活者起点とは？
・「対話」に慣れるためのセッション

第２回

2021.5.20

・現状の深堀り

「10 年後の生活者（住民）のための人・組織づくりの現状を深堀りする”問い”は何か？」

「何のため」に、「誰」に、「何」を問う？

管理職・同僚・地域の方々…たくさんの方にインタビュー！

Q.10 年後の地域のありたい姿（ビジョン）は？

Q.予測される成り行きの未来は？

Q.地域のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて、
戦略的に取り組んでいくことはどんなこと?

Q.今後戦略的に取り組んでいくことを実現していくために、
人事のあり方は今のままで大丈夫？どうあるべき？

マネ友（1 期生・2 期生）への相談会

総務部長・職員課長への報告

第３回

2021.7.26

・人・組織の成長段階を考える

「満点に近づける／さらに高めるためには？」

・部会の設立に携わった方々の動画視聴

佐賀県の事例紹介、機能している組織とは…

第４回

2021.8.23

・幹事団との対話

「市役所の中で取り残されている人がいるのではないか？」

「アクションプランは常に『何のために やっているのか？』を考えて実行すること」

加留部幹事との相談会

対話自治体（静岡県島田市、秋田県横手市）
との意見交換会(2021. 11. 11)

皆川市長との対話(2021. 12. 15)

第５回

2021.10.28

・幹事団との対話で厳しい意見

「対話に時間をかけすぎ」

「時間軸の見通しが甘い」

⇒アクションプランの見直し、
現状（根拠）を改めて深堀り

第６回

2022.1.27-28

・他自治体の発表

・鬼丸昌也さん特別講演

・幹事団のトークセッション

・踏み出したい一歩は？

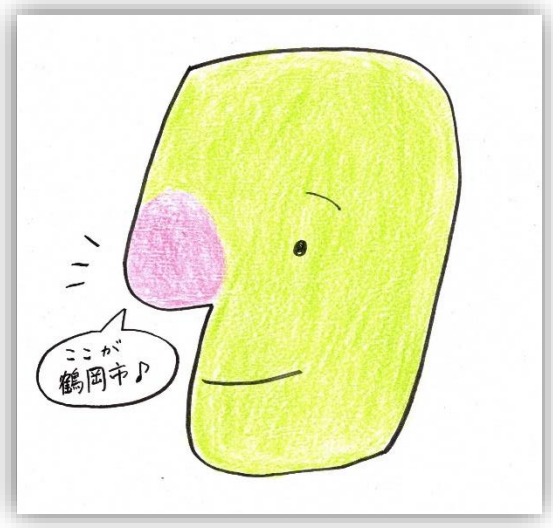
ついにリアル開催！

フォローアップ会＠仙台（2022. 3. 10）

03 鶴岡市の概要

鶴岡市は山形県の西部、庄内地方に位置する人口約 12 万人の地方都市。山形県を人の顔に見立てた時の、鼻に相当するところに位置しています。平成 17 年 10 月に旧鶴岡市、旧藤島町、旧羽黒町、旧櫛引町、旧朝日町、旧温海町の 6 市町が合併して誕生しました。

面積は約 1,312 ㎢。
全国の市町村で 10 番目、**東北では最大！**



食文化創造都市
鶴 岡

日本初の**ユネスコ食文化創造都市**

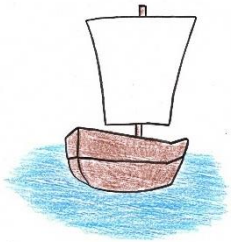
SDGs 未来都市 鶴岡

2020.7「**SDGｓ未来都市**」に選定

３つの日本遺産は全国最多！

現在から過去、そして未来へ…
「出羽三山生まれ変わりの旅」

連綿と続く鶴岡の絹物語
「サムライゆかりのシルク」



京都・大阪との交流の原点
「北前船寄港地・船主集落」

＼豊富な地域資源にあふれる、自然豊かなまち／

全国屈指の規模を誇る
赤川花火大会

「世界一のクラゲ水族館」
加茂水族館

バイオテクノロジーの世界最先端
サイエンスパーク

第２次鶴岡市総合計画

「毎日、おいしい。ここで、暮らしたい。」

平成 31 年 3 月に策定された、**鶴岡市が目指す姿を実現するために 10 年間で取り組む計画を示したもの**です。策定にあたり、市民ワークショップを開催するなどの方法で市民の意見を取り入れたほか、全ての施策に対して成果指標（KPI）を設け、達成度を視える化したことなどが特徴となっています。

現在鶴岡市が取り組んでいる各種施策は、すべてこの計画に基づいて行われています。

めざす都市像

本当の豊かさを追求する

みんなが暮らしやすい

伝統と創造のまち　鶴岡

施策の基本方針

未来創造プロジェクト

＼社会経済情勢の変化に対応する組織を作るための計画／

行財政改革推進プラン

効率的な行政システムの構築や財政の健全化を推進するために策定されたプランで、よく「**行革プラン**」と呼ばれています。このプランに則って、定員適正化、事業の見直しなどの取り組みが行われています。

鶴岡市では**平成 23 年度に初めて策定**されて以降、5 年ごとに見直されており、現在は令和 3 年度からの第 3 次行革プランが進められています。

鶴岡市人材育成基本方針

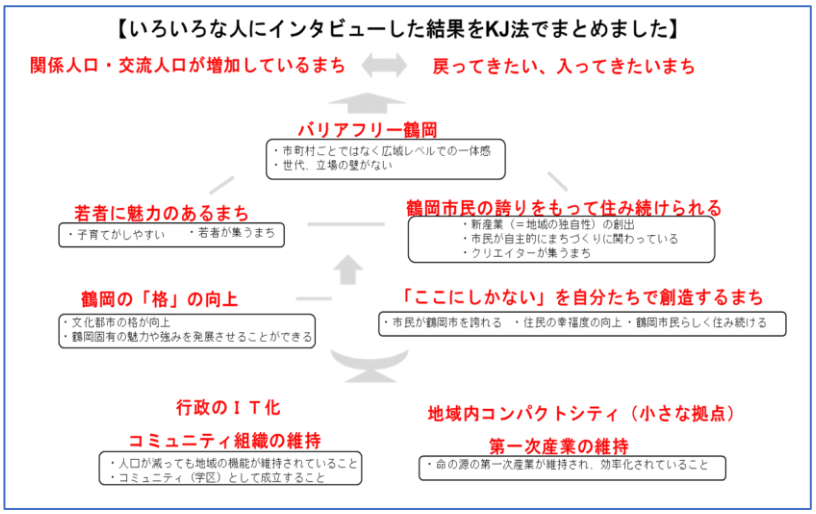
社会経済情勢の変化に対応するためには、職員一人ひとりが自らを高めるとともに、組織としても有能な人材を育成し続ける必要があることから、**職員個々が向上し続けるための指針**と、**組織的な人づくりの取組の方針**を定めたものです。

平成２５年３月に策定され、目指すべき職員像のほか、人材を育成するための４つのアプローチとして研修制度等が盛り込まれています。

研究会の中では、幾度となく「**バックキャスティング**」というキーワードが出てきました。これは、人マネが大切にする４つの考え方のうち、「価値前提で考える（ありたい姿から考える）」という意思決定の方法で、一番と言って良いほど幹事団から叩き込まれた考え方でした。**事実前提の考え方では目先の利益が目的になったり手段が目的化したりしてしまうため、本質を見抜けなくなってしまう**ためです。

これまで事実前提だった考えを切り替え、価値前提の考え方に基づいて、「**１０年後のあるべき姿とは？**」ということからスタートし、それに近づくためにはどうしていかなければならないのか、キーパーソンへのインタビューやマネ友との話し合い、データの分析を重ね、何度も振り出しに戻りながら研究を進めました。

10 年後の鶴岡市のあるべき姿



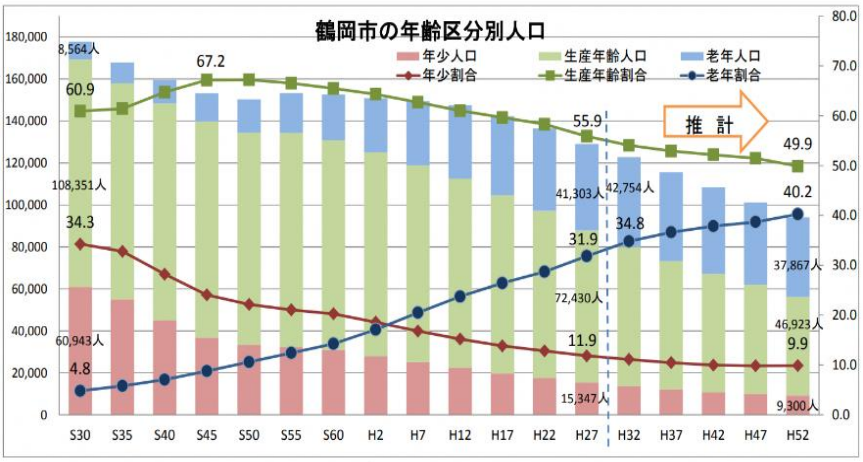
第３回研究会課題
「キーパーソンへのインタビュー」
実施期間：2021 年６月～７月
対象者：13 名（うち外部、OB4 名）
☆インタビュー内容
① 10 年後のありたい姿、なりゆきの未来
② ①に対して実施している戦略的な取組、市民に担って欲しい役割
③ ②を実現する人材、組織はどうあるべきか

インタビュー結果のうち①の 10 年後のありたい姿について、ＫＪ法を用いてまとめた結果が上記の図です。**それぞれの立場で理想とするあるべき姿は、重複したり関連したりしている**結果となりました。

鶴岡市の現状

人口

生産年齢人口(15-64 歳)は、平成 27 年の約 7.2 万人から、令和 22 年には約 4.7 万人となり、**25 年間で約 35%減少**する見込みです。また、**老年人口(65 歳以上)は**、平成 27 年の約 4.1 万人から、令和 2 年の約 4.2 万人をピークとして、減少に転じることが見込まれますが、総人口に占める割合は上昇を続け、**令和 22 年には 40%を超える**見込みとなっています。



資料 国勢調査。平成32年以降は、平成22年国勢調査結果に基づく国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口（平成25年3月公表）

H29.8 鶴岡市総合計画審議会会議資料「鶴岡市の人口」より

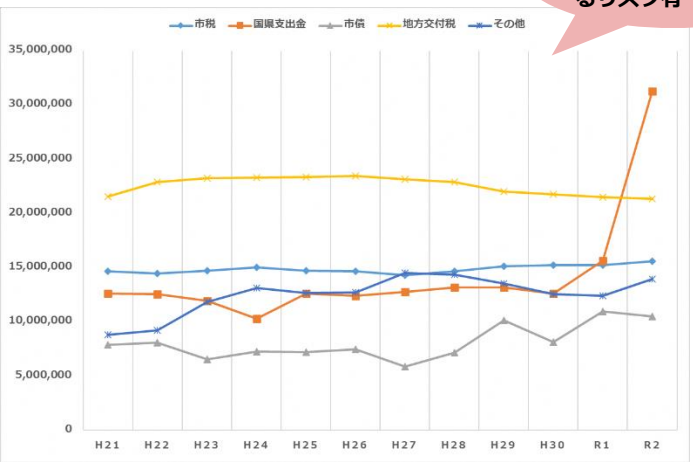
財政

市の歳入については、特に平成 29 年以降、合併特例債の活用による大規模な公共施設の改築に取り組んだ結果、**市債の起債額が増加**している傾向にあります。税収は平成 27 年以降逓増している傾向にありますが、大規模な設備投資などが定期的に発生していることによる固定資産税の増加が主な要因であり、今後**生産年齢人口が減少した場合、税収が減少するリスク**があります。また、合併に伴う地方交付税の優遇措置が令和 2 年度で完全に終了したため、**今後はより一層安定した財源の確保が重要**となってきます。

市の歳出については、少子高齢化の進行に伴い、社会保障費や子育て世代への支援が増加し、**扶助費が逓増**している傾向にあります。また、老朽化した公共施設の改築などにより**投資的経費が大きくなっている**傾向があります。**今後は逓増し続ける扶助費と投資的経費に対応しながら、より効果的な予算の活用に努めていく必要**があります。

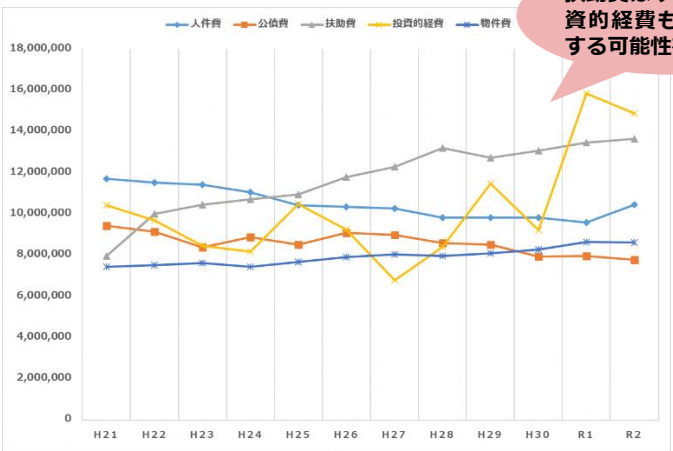
◎鶴岡市の歳入内訳の推移

生産年齢人口が減少した場合、税収が減少するリスク有



◎鶴岡市の主な歳出内訳の推移

扶助費は今後も逓増、投資的経費も大きく変動する可能性有



なりゆきの未来

インタビュー項目のうち、なりゆきの未来については、人口減少に伴う市民生活の破綻の可能性について意見が多く挙がりました。例えば、「働き盛りの若者は外部に流出し、担い手が減る・高齢化したまちになる」といった**市の人口構成と人口減少の問題**から、「一人暮らしの高齢者が増加する」「核家族化の進行により、家族間の支え合いが減り、自助、共助が薄れていく」「集落の維持が困難になる」といった**コミュニティ機能の問題**、「地域のアイデンティティの消失」「過疎地域の消滅」「学校の統廃合による活気の喪失」といった**地域のらしさ、文化・伝統継承に関わる問題**、「共同財産の管理が困難になる」といった**地域運営の安全管理の問題**など、相互に密接に関係のある様々な問題が予想されることがわかりました。

また、財政面でも人口減少・少子高齢化の影響により、継続して社会保障費をはじめとする**扶助費等の義務的経費の増加は避けられません**。また、東北最大の面積を有し、合併前の 1 市 5 町村の各エリアに市民の生活拠点が点在している鶴岡市では、このままであれば施設の修繕や改築などが断続的に必要になることが予想され、**投資的経費がどの程度発生するのか不透明**でもあります。一方、**生産年齢人口の減少により、税収が減少するリスクをはらんでいます**。これらの要因により、**積極的な財政政策を取ることは年々難しくなり、**市民生活に様々な悪影響が出てくるのではないでしょうか。

ほとんどが人口減少に起因して発生している問題といえますが、人口減少は全国的な問題です。移住・定住の促進は大事な施策の一つですが、自治体間で人の奪い合いをしても、根本的な課題の解決にはつながらないと考えられます。

生活者も、職員も、なりゆきの未来と向き合い、危機感をもって行動していくことが求められています。

バックキャスティングは、地域だけでなく組織の未来を考えていく上でも大事な考え方になってきます。地域を支える**組織（＝市役所）のあるべき姿はどんなものか、それに対して現状はどうなのか、なりゆきの未来はどうなってしまうのか**。地域についてと同様、キーパーソンへのインタビューやマネ友との話し合い、データの分析などを通じて研究を進めました。

10 年後の組織のあるべき姿

10 年後の地域のあるべき姿に向けて、私たちの組織はどうあるべきか。たどり着いた結果はこちら！

職員ひとりひとりが求められる役割を自覚し、
いきいきと働いている組織

【人（職員）】

- モチベーションが高い
  ⇒希望する部署で働くことができる
  ⇒頑張りが評価される
  ⇒地域から感謝される
- どこに配属されてもやりがいを感じる
- 自分に求められる役割を自覚している

【組織】

- フォロー体制ができている
- 頑張る人がきちんと評価される
- 重要な事業に集中できる
- 許容力がある
- 市民と並走する、同じ方向を向いている
- 個々の強みが発揮されていて、弱点が補われている

組織の現状

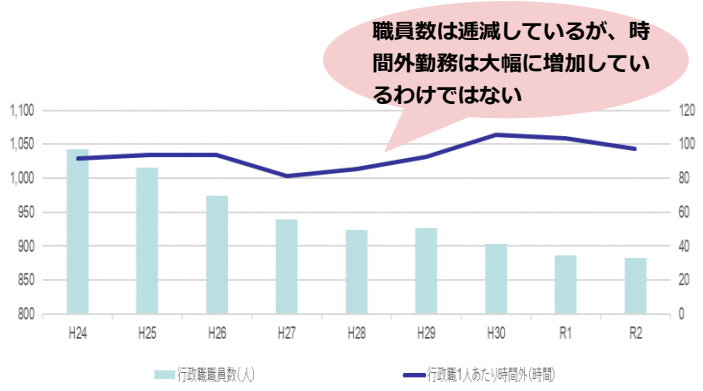
職員の働き方

鶴岡市の行政職員数は、人口の減少に加え行革プランの推進により、毎年一定数が削減されてきました。職員の働き方について目を向けてみると、職員数削減の実績に対して、**過去 10 年の時間外勤務時間、休暇取得数は大きく変化がみられませんでした**。業務の効率化や会計年度任用職員の任用など、その都度の対策で乗り越えてきたものと考えられますが、職員組合の過去６年のアンケート結果によれば、**職員の半数が職員数不足や業務量の増加を感じている**ことがわかりました。

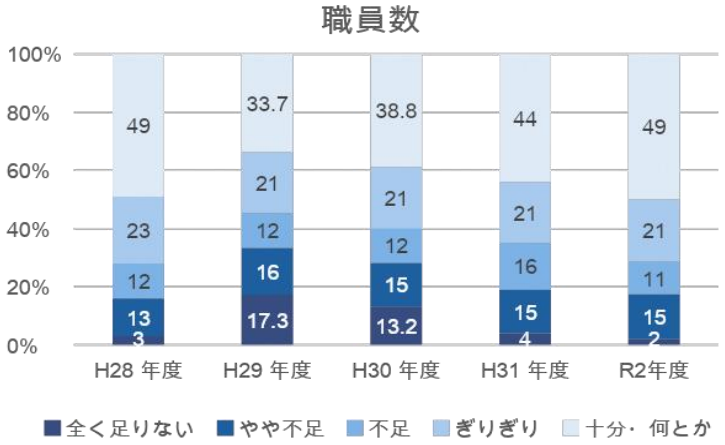
今後、これからの公務員(社会人)が担う社会的役割として、男性の育児参加、親の介護、地域活動への参加等があり、**今以上に休暇取得が必要になる**ことが予測されます。特に高齢化社会が進む鶴岡市では、親の介護にあたる時間の確保は大きなウエイトを占めてくる可能性があります。

今まで頼りにしていたアノ人も、減員や休暇で頼れなくなってしまうかも！？

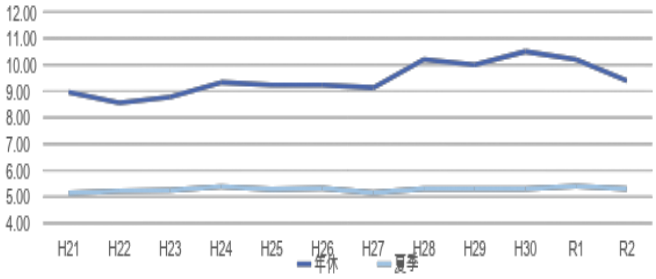
◎鶴岡市の行政職員数及び時間外勤務(年間)の推移

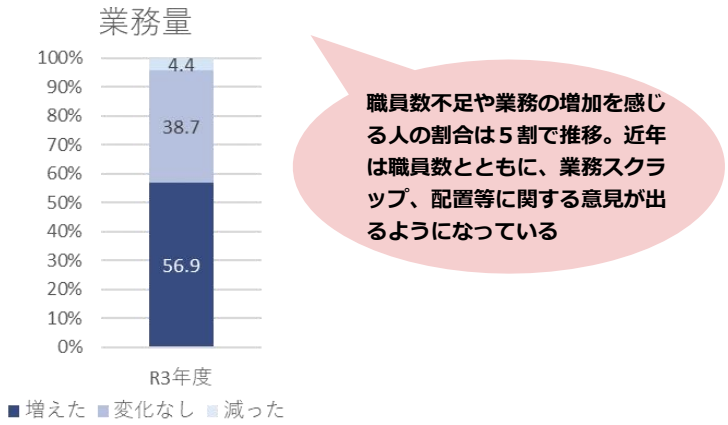


◎組合職場点検アンケート結果職員の所感



◎鶴岡市職員の休暇取得状況推移



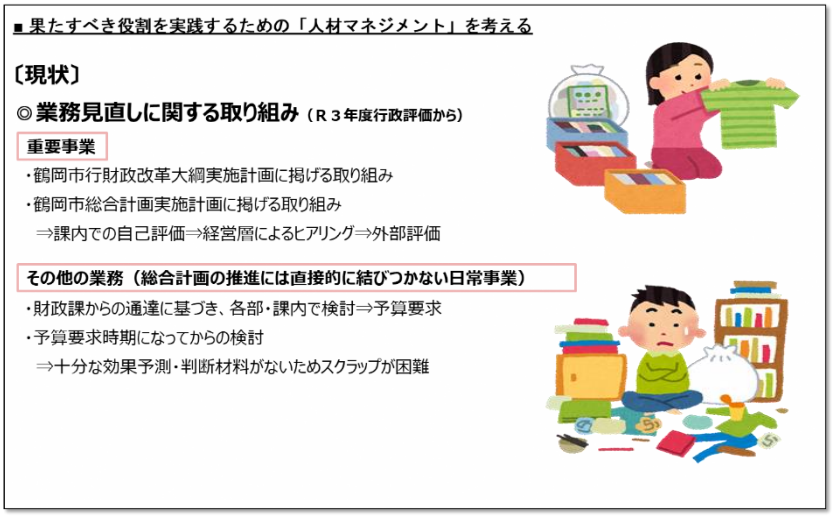


業務の見直し

では、私たちの業務量の見直しはどのように行われているのでしょうか？

令和３年度の行政評価の流れをみると、**重要事業とその他の業務**（総合計画の推進には直接的に結びつかない日常業務）で違いがあることがわかりました。

重要事業では、課内での自己評価の他に経営層によるヒアリングが行われ、**外部評価がしっかりと行われている**一方、**その他の業務は**主に課内で事業の見直しが行われていますが、予算要求時期になってから行われることがほとんどです。そのため、**十分な効果予測・判断材料がなく、検討時間もあまりないため、スクラップや業務改善が困難**な状況にあることがわかりました。その他の業務の見直しが進まないことが、業務量が減らないと感じる要因になっていると考えられます。



目指すべき職員像

平成 25 年に策定された「鶴岡市人材育成方針」では、主に個々の職員に求められる資質や能力が定められています。しかし、現在に至るまでの社会情勢の変化に伴い、**職員に求められる資質・能力はさらに多様化**しています。また、人材育成に関する取り組みとしては、職員研修により**個々の能力を伸ばす取り組みが多い**ことがわかりました。

一方、職員（現場）の二ーズとしては、働く意欲（モチベーション）が上がる体制、適正な業務量、フォロー体制のある働きやすい職場など、**組織の環境**を重視する声が多いことがわかりました。

〔現状〕

◎鶴岡市がめざす職員像（鶴岡市職員人材育成方針、鶴岡市議会答弁から）

求められる資質・能力

・多様化・複雑化する社会や行政課題に対応するため、
組織や部署を横断的に柔軟に対応できる能力
・課題に対して失敗を恐れずに立ち向かっていく力

職員の基本的な資質・能力

・新たな取組みを積極的に進めていくチャレンジ精神
・部下職員の指導・育成や、計画的かつ効率的に業務を遂行していくマネジメント能力
・市民や地域との信頼・連携関係を構築し、協働事業を進めることができる
コミュニケーション能力

職員に求められる資質・能力は多様化している

◎人材育成に関する取り組み（鶴岡市職員人材育成方針、鶴岡市議会答弁から）

職員研修

・職員の自己啓発を目的に自発的な研修および自発的な能力開発への支援
・OJTをはじめ、課長、係長、新規採用職員などの職層別研修
・県市町村職員研修所や市町村アカデミーへの派遣
・国県等との交流・派遣研修、外部人材の活用

人事管理

・人事評価制度
・自己申告制度

人事異動

・人事評価や自己申告を基に適材適所の配置を原則
・同一部署において一定の年数を経過した職員の異動
・女性職員、若手職員、中堅以上の職員等、各々の状況やステージに合った配置に配慮

職員個人の能力向上に関する取り組みが多い

なりゆきの未来

鶴岡市役所の職員数は、直近の人口減少率と職員数減少率を基に推移した場合、**令和 17 年度には 566 人**となることが予測されます。**平成 24 年度の職員数から半減**する計算です。近年は行革プランの取り組みにより、人口減少率以上に職員数減少率が高い傾向にあります。

今後は、今以上に**限られた財源と職員数で義務的経費の増加に対応**し、きめ細やかな行政サービスを展開・持続させる必要が出てきます。その一方で、市民二ーズの多様化などにより、**行政課題の複雑化と新規事業の増加**が見込まれ、成り行きに任せていては業務量の増加が避けられません。**地域も組織も疲弊し、自治体運営がさらに厳しくなる**ことが予測されます。

鶴岡市役所の現状を分析すると、**職員の負担感が改善していないことに加え、今後も見込まれる職員数の減少から、現在の勤務体制を維持していくことはできず、早急に組織改革を進めなければ「地域のあるべき姿」の実現は困難と考えます。**

業務量の面と、職員の能力・組織の力の両面からのアプローチで推進力を生み出し、自治体の様々な課題を享受できる組織・職員を育成する必要があります。

【地域の未来】

- どんどん人が減る・担い手が減る
- 働き盛りの若者は外部に流出し、高齢化したまちになる
- 集落の維持が困難になる
- 一人暮らしの高齢者が増加する
- 核家族化の進行により、家族間の支え合いが減り、自助、共助が薄れていく
- 地域のアイデンティティの消失
- 過疎地域の消滅
- 学校の統廃合による活気の喪失
- 共同財産の管理が困難になる

【組織の未来】

- 人口減少と少子高齢化の進行により税収減
- 社会保障費の増加や子育て世代への支援強化に伴う扶助費の増加
- 施設の修繕や改修の需要に伴う投資的経費の高止まりにより、公債費の増加
- 職員1人あたりの負担が増える
- 働きがいの喪失
- 市職員として働く魅力がなくなり、優秀な人材が確保できなくなる
- 市町村合併によるサービスの画一化、サービス水準が低下する
- ガバナンスが弱体化する

地域も組織も疲弊した未来が待っている

ちょっとひと息コラム
～ストレングス・ファインダーとHQプロファイル～

ちょっとひと息ついて、私たちが研究会への参加を通じて学んだ「**ストレングス・ファインダー**」と「**HQプロファイル**」という2つの自己分析ツールを紹介します！

○ストレングス・ファインダーとは？？

アメリカの「ギャラップ社」の創設者、ポジティブ心理学者のドナルド・クリフトン氏が開発した、約200万人に対するインタビューをもとに開発された統計データに基づく、**強みの基になる「資質」の診断システム**です。ギャラップ社のWebサイトで177問の質問に答えると、強みの上位5つとそのレポートがダウンロードできます。「資質」は全部で34種類あり、1位から34位までランク付けされます。ただし、**上位の資質は強みであると同時に、弱みにもなる**ことに留意する必要があります。

人マネの幹事の1人である丸本昭氏はギャラップ社認定のストレングスコーチであり、ストレングス・ファインダーを活用した組織づくりを支援する活動を行っています。

私たち3人も受検してみたところ、**3人の持つ上位資質は全く重複しておらず、お互いの強みを活かしながら活動できる**バランスの良いチームであることがわかりました♪（あとがきに上位5資質を記載）

興味が湧いた方は、ぜひ私たちにお声がけください！

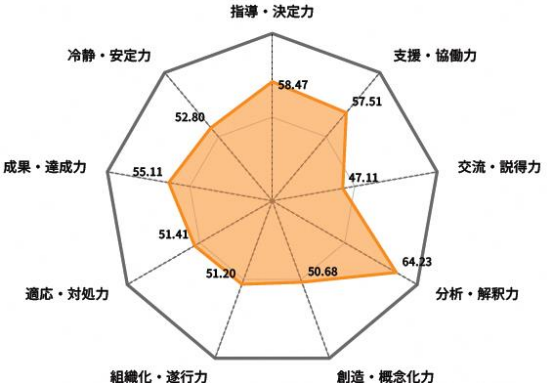
○HQプロファイルとは？？

産学連携により独自開発された、1人ひとりと組織のビジネスヒューマンスキルを可視化するアセスメントツールです。「行動」「スキル」「態度」「思考」「性格」の5つのカテゴリーで分類し、社会人としての基礎力「ヒューマンスキル」を客観的に見える化することで、1人ひとりにあった教育・人材育成に活かすことができます。また、抽象的でわかりにくい「行動特性」や「思考傾向」を可視化するだけでなく、ストレスの状態や傾向についても同時に測定することができます。

人マネの参加者はこのHQプロファイルを最初と最後の2回受検することで、人マネの参加前後で自身がどれだけ変化したかを客観的に見ることができます。

私たち3人はこのHQプロファイルにおいても1人ひとりが個性的な傾向を示しており、1人がやや苦手なことでも他の2人でカバーできるチームであることが明らかになりました♪

HQプロファイルを組織全体で活用することで、適切でバランスの良い人材配置や育成に貢献できるものと考えられます。



ここまで、市勢と市役所のそれぞれの観点から、今と未来について検証してきました。その結果、**このままなりゆきに任せていると、地域も組織も疲弊した未来が待っている**ことがわかりました。

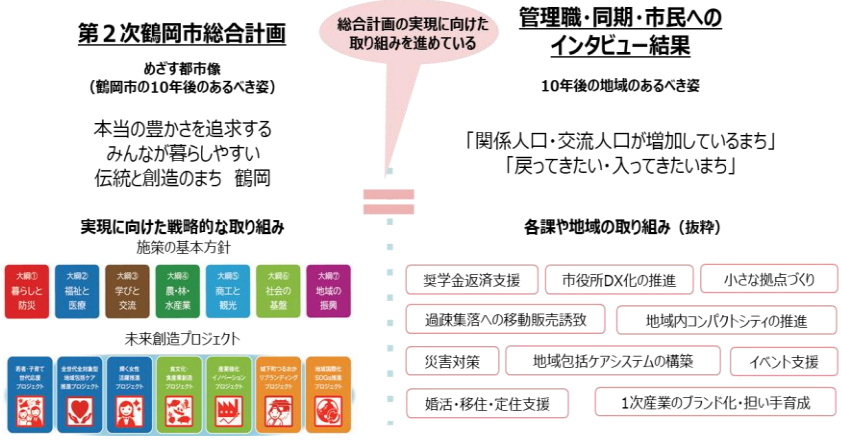
では、このような状況になっているのは、どこに問題があるのでしょうか。問題があるとすれば、今後どのような取り組みが必要なのでしょうか。

過去の経緯も踏まえて、原因を探ってみました。

その１：地域の目指すべき姿

インタビューの結果をＫＪ法によりまとめたものと、第２次鶴岡市総合計画において掲げられているめざす都市像を照合した結果、市民や職員が思い描く 10 年後の地域のあるべき姿と、総合計画がめざす都市像が近似していることがわかりました。また、市役所の各課が主導となり、めざす都市像の実現にむけた様々な取り組みを推進していることもわかりました。

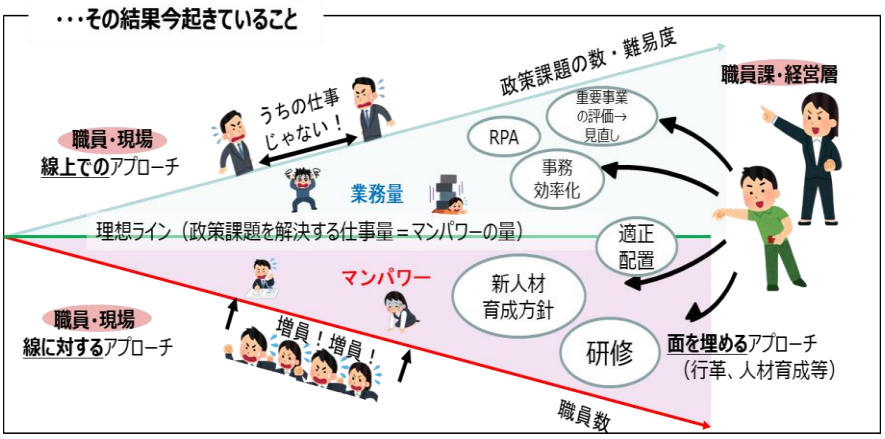
市民も職員も、目指すゴールは同じだったのです！



目指すゴールは市民も職員も同じ

その２：組織の体制

一方、市役所編の現状分析で明らかになったように、現在の市役所には大きく分けて **2 つのギャップ**が生まれてしまっていると考えられます。１つ目は、総合計画の実現に求められる職員個人の能力向上に力を入れる人事部局と、働きやすい組織の環境を求める職員、という**人材育成・組織づくりに関するギャップ**、２つ目は、総合計画の実現に向けた見直しを行う重要事業と、予算の削減が主目的になり効率化・スクラップが進めにくいその他の業務、という**業務の見直しに関するギャップ**です。この２つのギャップにより、人事部局や経営層の意図が現場職員に十分に伝わらず、**組織として機能していない**状況になってしまったと推測されます。



人事部局や経営層が求めるものと職員の認識にギャップが生じている！

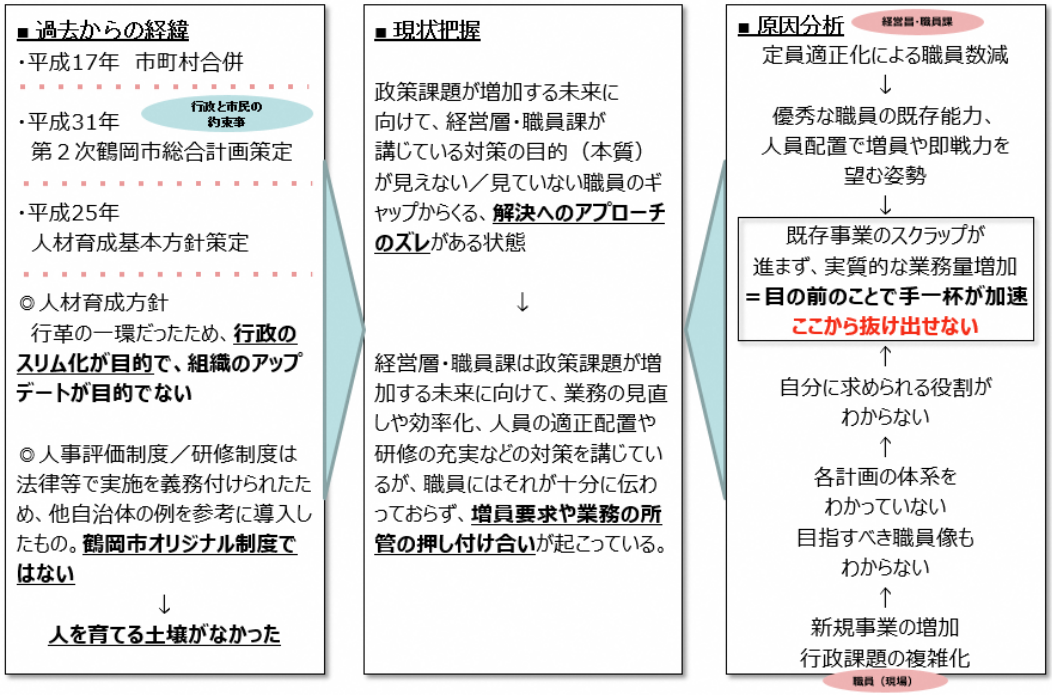
分析結果

組織体制の分析により、現在の鶴岡市役所では、人事部局や経営層が求めるものと職員の認識にギャップが生じていることが明らかになりました。その原因を探るため、さらに関係者へのインタビューなどから分析を行った結果が以下の図になります。

過去からの経緯を見ると、**鶴岡市役所では人を育てたり組織づくりに取り組んだりする土壌がなかった**のではないか、ということが推測されます。**土壌が整わないままに、定員適正化による職員数の削減・行政課題の複雑化による業務量の増加が進んだ結果、組織内でのギャップが生じていった**と思われます。

インタビューの結果をみても、**人事部局や経営層と現場職員の間で、10 年後の鶴岡市のあるべき姿が異なっているわけではありません。**目指す先は同じでも、そこに向けた取り組み方に違いがあることが、組織が機能していない原因ではないでしょうか。

よって私たちは、まずそこを埋めるアプローチが必要なのではないか、と結論付けました。



このギャップを埋めるアプローチが必要！

	地域編	組織編
あるべき姿に向けたアプローチ方法	総合計画＝市の戦略的な取り組み	**経営層・人事課≠現場**
なりゆきの未来	現状からの予測 ＝インタビュー結果	経営層・人事部局の危機感 ＝現場の実感

ここまでの分析により、現在の鶴岡市は市役所が組織として機能しておらず、その原因が、人事当局や経営層と現場職員との間にある２つのギャップにあり、それを埋めるアプローチが必要だということがわかってきました。私たちはこの分析結果を踏まえ、２つのギャップに対してそれぞれ対策を考え、そこから具体的なアクションプランを検討しました。

このアクションプランには、鶴岡市役所を機能する組織に生まれ変わらせ、地域の明るい未来を実現したい、という私たちの願いが込められています。

施策・体制の見直しと組織内対話

対策１　広がっていく面に対する施策の見直し＆強化

「政策課題」と「職員数」のギャップ

予算削減・少子高齢化など避けようのない現実が生み出すもの

→今後も広がっていくこと。ギャップの解消は**かなり困難**

制度を現状に合ったものに見直す、組織のマネジメント部門をつくる

対策２　自分に求められる役割や組織内での立ち位置・関係性を理解する

「経営層・職員課」と「職員・現場」のギャップ

１のギャップに立ち向かう方向性の違いが生み出すもの

→ゴール（総合計画の推進）は常に一致するので**解消可能！**

組織の情報共有・対話の環境をつくる

ONE MAN から ONE TEAM へ

すべてのアクションのベースは「部署・階層を越えた対話」

Action1

【対策１】

- 新しい研修制度、人事評価制度、能力評価制度の検討
- 新人材育成基本方針の策定

【対策２】

- 各課・部内の職場改善
- 庁内情報共有の充実
- 経営層とのランチタイムミーティング「つるトーーク！」の開催

アウトプット アクションの結果

・新鶴岡市人材育成方針ができる

・市長との対話の機会ができる

・庁内情報共有システムができる

アウトカム アクションにより生じる成果（変化、効果）

・目指すべき職員像が改めて共有される

・組織や計画の全体像が把握できる

Action2

【対策１】

- 新しい研修制度、人事評価制度、能力評価制度の運用
- 行政評価対象外の日常業務の見直し体制の構築

【対策２】

アウトプット

・全職員が自己分析ツールを受検する

・市独自の研修制度、人事評価、能力評価制度ができる

・断捨離推進委員会（仮）が立ち上がる

アウトカム

・職員１人１人の強み・弱みを本人と人事当局が把握し、それに基づいた人事管理がなされる

・事業の見直しや効率化が進み、本当に必要な事業に集中できる

Action3

【対策１】

- 政策立案、予算管理、人材管理部門が一体となった、市役所全体のマネジメントを担う部局の新設

【対策２】

- 人事異動における管理職と一般職員のマッチング制度の新設

アウトプット

・管理職のニーズと職員の希望にマッチングした適材適所の人材配置が行われる

・経営企画部（仮）ができる

アウトカム

・全職員が目指すべき職員像と自身に求められる役割を認識し、いきいきと働くことができる

・組織一丸となって総合計画の実現に取り組む環境ができる

・生活者が行政に満足感、納得感を得られる

まず取り組むアクション

～そして、一歩踏み出す～

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
参加者佐藤さん	• すぐに	• 納税課の職員たちと	• 自身が主催した課内勉強会に、納税課の仕事のやりがいについて対話してもらう「納税課ダイアログカフェ」を設けて開催した。 今年度あと2回予定している勉強会にも同様の時間を設け、財政などについても対話してもらう機会を作りたい。	• 参加した職員が組織のありたい姿や目指すべき人材像、仕事のやりがいについて自分なりに考えるようになる。 • 人マネの活動に賛同してくれる仲間が増える。
参加者石田さん	• すぐに	• 自分が	• ファシリテーションについて学ぶ（研修参加が可能であれば研修に参加する）	• 今後設ける予定の対話の場で活用する
参加者野口さん	• 来年度 • すぐに	• 羽黒庁舎の職員と • マネ友やダイアログカフェ参加者と	• 職員研修で、地域のありたい姿や組織内の課題、その改善策などについて考えるワークショップを行う • 所属部署を超えた対話の機会を生む	• 現在の組織において、常に問題意識を持ちながら業務に当たるようになる。 • 生活者起点の考え方が根付く。 • 人マネの活動に賛同してくれる仲間が増える。

人マネは組織内対話の土台を作る

人マネ３期生は、まず自身の職場で対話する

納税課での組織内対話の実践
～第１回納税課ダイアログカフェ～（2021.10）

☆参加者の感想☆

職員：今まで仕事をしてきて、自分の仕事と総合計画との関連を意識したことがなかったということに気付いた。

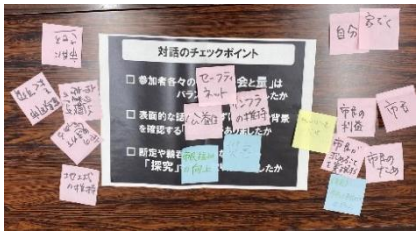
課長：普段の仕事ではできない「本音」で話を聞くことができた。ぜひ２回、３回と続けてほしい。

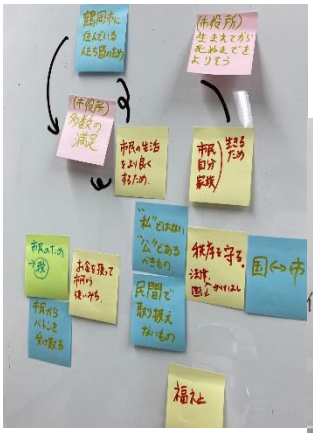
※その後、2022.1 に第２回を開催。

国保年金課での組織内対話の実践
～人マネ報告会＆体験会～（2022.３）

1．公務員の働く目的とは

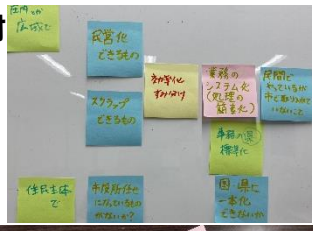
「生活者起点」の紹介

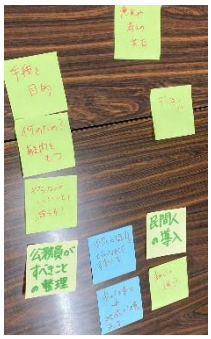


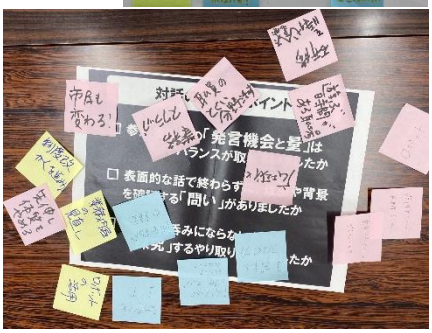


2．なりゆきの未来に対して市役所と私たちはどうなっているべき？

バックキャスティングの紹介





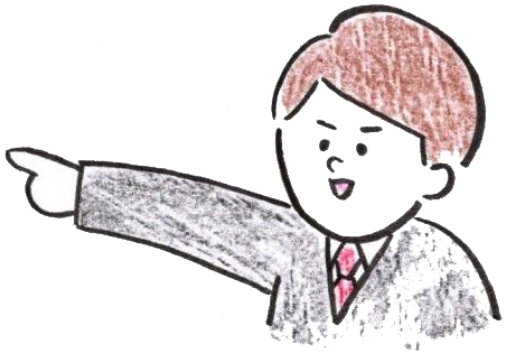


☆参加者の感想☆

職員：楽しかった！／議題を変えてまた開催してほしい／気が乗らなかったが参加してよかった／気持ちや考えを共有できてよかった　等

話すきっかけがないだけで、場があれば様々な意見が出てくることを身近な職員との対話で確認。一歩踏み出すことの重要性も実感！

アクションを実践していくためには、勇気を出して一歩踏み出していくことが必要です。私たちの背中を押してくださるみなさまのコメントを紹介します。



皆川市長から

- 重要事業とそうでない事業の見極めは難しい。事業は捨て去るだけでなく、効率化も大事
- **目指す姿は市民も総論は賛成**。だが、各論は、置かれる立場が違うので色々な意見が出る
- 企画部局と窓口業務等のギャップもある
- **スペシャリストは、専門家でありつつ、多角的な視点を持たなければならない**
- アクションプランを差し込むタイミングについて、いつ、どんなメンバーとするのかを考えると良い
- トータルシステムの中で、各取り組みがどう関わっていくか
- 職員にも改善意識はあると思う。多忙や萎縮で改善案を出せないような組織は変えていく必要があるが、かえって忙しくならないように
- **職員が働きやすく、市民が訪れて心地よい職場にする、という職員の心がけが大事**
- アメリカでは、普段から職場内のコミュニケーションをとっているので、特別なコミュニケーションの仕掛けは必要ない、という文化だった。普段からの仕掛けが必要
- 管理職と一般職員のマッチングもやっていくべき。派遣等は手挙げ方式にしたら応募が増えた
- このプランの中からひとつでも活用できるように、ランチミーティングでもなんでも考えていこう

職員課から

まず、人マネ参加者には、各々の業務でも活躍されているなか、「生活者起点で発想し、地域に高い成果を還元できる組織・人づくり」というテーマで、経営層や職員との対話を重ねて研究されたことに、心より感謝と敬意を表する。

本市では、**総合計画を実行的に推進できる組織マネジメントと人材育成を、重要な組織課題として捉えている**。現在、**総合計画を核とし、予算編成や行財政改革、組織機構、人事管理等を効率的、効果的に行えるよう、それぞれの事務を連動させている**。

そのため、公務員としての職責を自覚し、総合計画の実現を達成するための「目指すべき職員像」を検討し、これに即した職員人材育成基本方針の改訂を進めている。

これらの実現に向けて、人マネ参加者から、経営層・職員間の情報共有、対話の環境づくり、将来の組織マネジメント部門の創設など、高いレベルの提案をいただいた。

これまで人マネ参加者の提案を採用した取組もあり、今回の提案でも可能なところから順次進めていきたい。

今後も人マネでの研究を継続し、各職場での環境改善や、組織改革の一役を担う職員として益々の活躍を祈念する。

参加自治体からの応援メッセージ！ありがとう！

・丁寧に現状分析がされており、アクションの段階図も具体的で、組織の見直しとして、市役所全体のマネジメントを担う部局の新設や人事異同におけるマッチング制度の新設が掲げられていたことに実現性を感じました。
・当市の課題と繋がる点が多く、読んでいて納得・共感しました。
・一般職員と経営層それぞれの視点から、生活者起点にたち、それぞれの立場からあるべき姿を求めていくことためのアクションプランを作成されている。そのため、納得性もあり、具体的に実行しやすいものではないかと感じた。お互いのギャップを埋め、あるべき姿に向けて本格的に活動することができるよう頑張ってください。
・職員の意識も世代感で違っているかと思いますので、そのあたりも踏まえて取組を推進していってほしいと思いました。
・市の現状と、それの対応策がとても見やすくまとめてあり、分かりやすかった。政策立案と予算管理と人事を絡める新部署の設立という、組織を根本から変える踏み込んだ提案になっていて、純粋にすごいなと感心しました。是非実現させてほしいです。

人マネ事務局からの最終課題フィードバック

・まず目を引いたのが各種データ・図示でした。言葉では理解・腹落ちできない難しい現状を、読んだ人にしっかり説明し共感を得ようという思いを感じました。
・私自身も反省で、**すぐ「１年」や「数年かけて」という思考になりますが、「いつまで経ってもやらない」ということを宣言していることと同じです**。「年度」で思考してしまう三重県庁職員のドミナント・ロジック（思い込み）を打破するために北川知事（当時）は、年度・月度を廃止しました。**思考の枠を取り払って考えたときに見えるものもある**と思います。
・また、人・組織づくりにおける経営層と現場のギャップの認識は非常に重要なご指摘です。
・現在、公務職場は「人も予算も増えず、仕事ばかり増えている」という状況があります（人は若手の退職で減ってるかも…）。そのときに解決策として記載いただいた施策「スキルアップ、効率化」や「増員」も大切ですが、実は書かれていない**「事業の廃止・統合」というのが現実的になされるべき**です。
・出馬部会長が例え話として言っていたのは、**「いまの自治体の現場は、荷物（業務）が高く積まれた船。荷物をさらに積めば、沈んでしまいかねない」**。多様化する社会、国からの法定受託事務で、それでも業務は増えていきます。この船が沈まないよう、現場の状況や意見具申を受けて事業を廃止・統合するのは、経営層や管理職がすべき仕事、役割です。**本来、機能すべき役職の仕事（役割）が発揮されることがまず大事**です。
・**組織・人づくりは、人事課の仕事でも、上司だけの仕事でもなく、組織の職員全体がその「仕事」に関わっています**。「さらに取り組むアクション」に記載いただいた「マネジメントを担う部局新設」のような施策では、また新たな縦割りが発生してしまう危険性がぬぐえません。経営層や部局長の組織マネジメント、課長の人材マネジメント、係長や現場の業務マネジメントなど、それぞれの役職の職員が本来の機能を発揮し、その機能発揮に必要な育成方針の改訂（役割定義を含む）、人事評価の運用改善、職員情報や自己分析情報の共有などマネジメント支援を人事担当の新たな“役割”と規定し、さらに**提案いただいたアクションをいかに日常に埋め込んでいくか**を今後のご検討材料としていただければと思います。
・私（青木）が関わっている**酒田市では、HQプロファイルを庁内で広げて、適材配置や人材育成につなげようとしています**。お近くにお伺いしたときには、ぜひ鶴岡市さんにもお伺いさせてください。お会いしたときには、この変革ストーリーがどのように進んだか（どこで困っているか）をまたお話できるのを楽しみにしています。

09 あとがき

激動の１年間を過ごした私たち３人。
１年間を振り返って、今後に向けた決意を語ります。

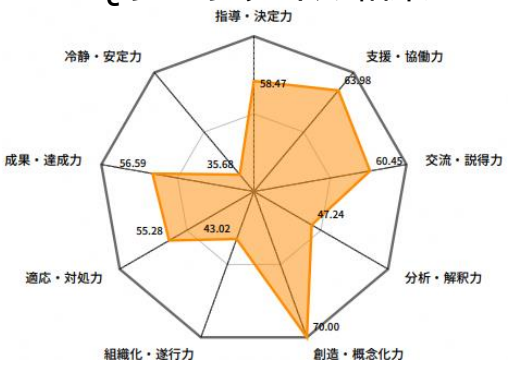
真っすぐ写ってる写真なかったよ。

Profile

健康福祉部国保年金課
主事　石田　智子

☆ストレングス上位５資質
社交性／コミュニケーション
包容／ポジティブ／戦略性

☆HQ プロファイル結果



私のこの一年の一番の収穫は数多くの職員や他市町村職員と話ができたことでした。数々の共感や腹落ちから視点→視線→視野の順で変化があり、目の前のことから全体を見ようとする意識が身についたと感じています。

また、研究中に人・組織作りは数字だけで結果や現状が判断できないこと、評価が難しいことを何度も思い知りました。しかし、相手が人だからこそ、「対話」が効く分野だとも思いました。知ろうとしないから知らないで済ますことなく、（方法を）知らないから知ろうとできない事もあるという気づきを忘れずに、まずは考えるきっかけや環境作りに力を注ぎたいです。

１つの区切りとして、研究会の日程は修了しましたが、まだまだ気になることがあります。最後のフォローアップ会での私の一歩踏み出す宣言は「住民と職員を頼る」。市民と職員と一緒に悩み・考えることを繰り返しながら輪が広がっていき、ともに今以上にレベルアップしていくことが目標です。

正直前半は辛かったですが、後半楽しくなってきて、今はこの経験ができたことを本当に良かったと思っています。参加するきっかけを与えてくれ最後まで並走してくれた長谷川さんに感謝します。

最後に、私はこの一年、席を外して研究に多くの時間をあてました。いつも快く送り出してくれた国保年金課の皆様、庁内の先輩方、マネ友の皆様、部会の皆様、３期生の２人に感謝します。ありがとうございました。

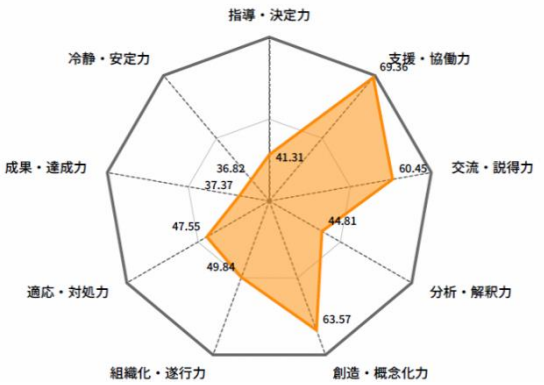
今年は鳥海山(２回目)に登りたい。

Profile

羽黒庁舎総務企画課
主事　野口　有希子

☆ストレングス上位５資質
未来志向／親密性／
最上志向／共感性／適応性

☆HQ プロファイル結果



“納得感を与える人になる”。

2021 年度人マネ最後となるフォローアップ会@仙台の最後に、一歩踏み出すひとことを、と言われて、この言葉を書きました。

私はある市職員の方との出会いをきっかけに、「まちづくり」という言葉に惹かれ、地域課題の解決に向けたアクションを起こすことの楽しさを実感してきました。

一方、内側…組織については、「人が足りないから」、「業務が増えたから」という不満を募らせるばかり。何かのせいにして、自ら変えようという考えは全くありませんでした。

しかし、人マネへの参加をきっかけに、市や組織の現状を知り、様々な立場の方との対話を通じて、「このままではいけない」という漠然とした思いが共通していること、私たちにもできることがあることに気づくことができました。

”納得感”という言葉には、人マネが私に「気づき」を与えてくれたように、この学びを少しでも多くの方に伝えることで、私が誰かに「気づき」を与え、アクションを起こすきっかけになるよう願いを込め、苦手なロジカルシンキングを克服して、相手が自分事として捉えることのできる伝え方をしていきたいと思います。

そうして仲間を増やし、じわりじわりと波が広がっていくよう、今後もギャップの解消に向けて取り組んでいきたいと思います。

最後に、1 年間ともに頑張った佐藤祐さん、石田智子さんをはじめ、人マネ参加のきっかけをいただいた長谷川正行様、アドバイスをいただいたマネ友の皆様、インタビューに快く応じていただいた職員・地域の皆様、送り出してくれた羽黒庁舎総務企画課の皆様、そして人マネ幹事団・事務局の皆様へ、この場をお借りして感謝申し上げます。

本当にどうもありがとうございました。

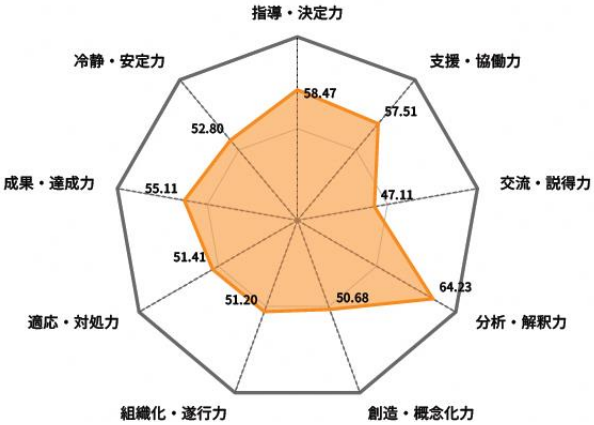
柄にもなくかっこつけてます＾＾；

Profile

総務部納税課
主事　佐藤　祐

☆ストレングス上位 5 資質
学習欲／責任感／
回復志向／分析思考／
個別化

☆HQ プロファイル結果



私が人マネに参加した理由は、ズバリ「**テーマが面白そうだから**」（なんの捻りもない！）。軽い気持ちで飛び込んでしまいましたが、まさか、こんなにもたくさんの課題に取り組まないといけなかったなんて！とプチ後悔。

しかし、石田さんと野口さん、そしてマネ友のみなさんからたくさん助けていただいて、ここまでやりきることができました。

コラムにも書きましたが、3 期生はお互いに得手不得手をしっかりカバーできるメンバー構成で、チームワークは抜群でした。この場を借りて、一緒に走り抜けた 2 人に心から感謝します。

かぐや姫のごとく次々と無理難題を課される中、今まではぼんやりとしか考えたことのなかった地域や組織の現状となりゆきの未来を明確な数字を根拠に知ることができ、さらに組織をより良くしていくための取り組みについて根を詰めて考えることができました。とても良い機会になったと思っています。そして、改めて知った**鶴岡市を支えるキーパーソンたちのすごさ**。今までは雲の上のような存在でしたが、実際に対話してみて、少し心の距離が縮まったような気がしました（私だけ？？）。インタビューにご協力いただいたみなさま、本当にありがとうございました。

人マネ参加者＝意識高い系、超優秀な人たち、と思われるかもしれませんが、そんなことは全くないと思っています。**大事なのは、「仲間とともに『一歩踏み出す』」こと**。私が納税課で一歩踏み出して実践できたのも、私たちの想いに共感してくださった五十嵐課長たちの力があったからこそです。この共同論文や組織内対話の実践を通じて、1 人でも多く共感の輪を広げ、みんなで変革に向けたエネルギーを高めていくことが当面の目標です。

最後に、業務多忙の中、昨年度までの大学院に続いて私を快く送り出してくださった納税課のみなさま、本当にありがとうございました！