早稲田大学マニュフェスト研究所
地域経営をリードするための人材マネジメント部会
共同論文

令和5年3月

茨城県　守谷市

企画課　滝本　祐太

財政課　岡田　健太

市民協働推進課　島田　晃広

目次

第1章　人材マネジメント部会の概要 1
（1）人材マネジメント部会とは 1
（2）部会の特徴 2
（3）今年度の活動スケジュール 4
第2章　守谷市を取り巻く環境 8
（1）守谷市の成り行きの未来 8
（2）10 年後のありたい姿 10
（3）ありたい姿へ向けた戦略の推進 10
（4）戦略を推進するための組織づくり 12
第3章　今年度の取組 14
（1）市役所の組織の現状 14
（2）職員アンケートの実施 15
（3）職員座談会の実施 18
第4章　人材マネジメント部会からの提言 22
（1）組織内対話の促進 22
（2）座談会の継続開催について（提言2） 24
（3）グループアドレス制の導入 25
第5章　今後の取組及び展望 29
（1）部会からの学び 29
（2）令和5年度の取組 30
（3）今後の展望 31
メンバーそれぞれの気づき、学び、変化、今後の展望 32
企画課　滝本 32
財政課　岡田 33
市民協働推進課　島田 34
参考資料　職員アンケート結果 35

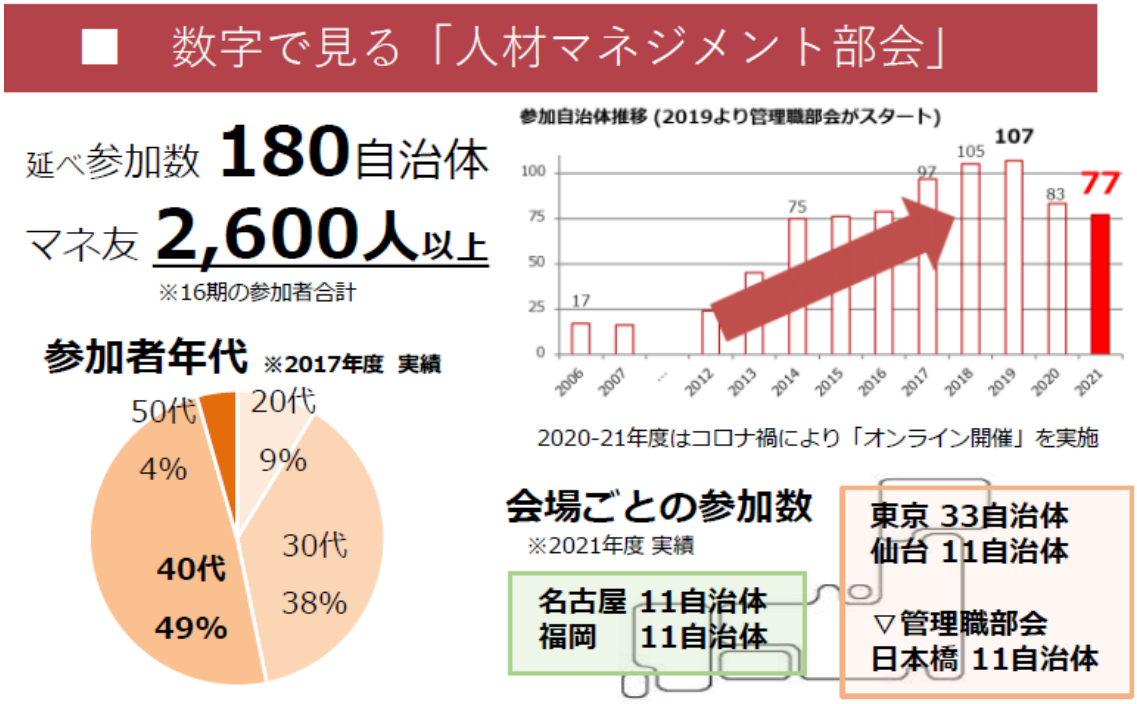
第1章　人材マネジメント部会の概要

(1)人材マネジメント部会とは

地域経営をリードするための人材マネジメント部会(以下「部会」という。)は、地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に生かしていく地方創生時代の職員・組織を創ることを目指す実践型の“研究会”である。2006 年に、元三重県知事で早稲田大学マニュフェスト研究所顧問の北川正恭氏らによって創設された。今年度で 17 期目を迎え、守谷市は初参加となる。

今年度は、「持続可能な“域のための人・組織づくり” を進める」をテーマとしており、全国から 64 自治体の参加があった。

図表1－1　人材マネジメント部会参加自治体数



出典:人材マネジメント部会パンフレットから抜粋

（2）部会の特徴

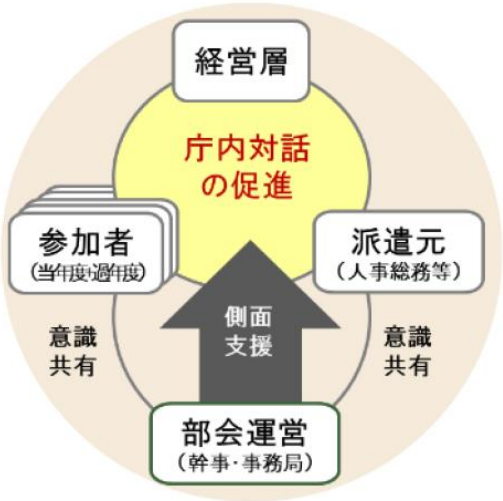
①自治体ごとに3人1組のチーム参加

部会は、各自治体から3人1組でのチームの参加となる。毎回の研究会で出される課題（変革ストーリーシート作成、対話など）に取り組むと共に、現実の組織を変えるために、動きながら更に考え、仲間と共に深い気づきを得ていくことを期待するためである。

②研修ではなく、研究の場

全6回の研究会では、毎回必ず他自治体からの参加者とグループワークをとおして“対話”の時間が設けられていた。これは部会が単なる研修ではなく、研究の場であるためである。講師からの講義を一方的に聴くのではなく、参加者が毎回自分たちの自治体や組織のありたい姿を実現するために、どのような取組をしていかなければならないのかを自ら考え、見つけ出す、対話から気づきを得る場としている。

図表1－2　部会相関図



1. 当年参加者の助言を題材に、所属組織内での組織変革に向けた深い対話が、10～12 月頃をメドに、効果的に実施されるよう、幹事団と事務局で側面支援する。
2. 特に、派遣元への情報提供・意識共有を行うことで、参加者の組織内応援者となっていただけるよう努めていく。

出典：人材マネジメント部会 2022（令和4）年度
研究概要・テーマ・日程 IT 導入ツール案内から抜粋

③全国に広がる部会参加者のネットワーク

部会は今年度 17 年目を迎え、全国から多くの自治体が参加してきた。現役の活動は1年間であるが、部会修了生（以下「マネ友」という。）として部会に関わっていくことになる。マネ友を組織化し、現役メンバーと協力して組織変革に取り組んでいる自治体も見られる。さらに、マネ友のネットワークを活用することで全国の自治体との人脈形成、交流が可能となる。

④キーワード

部会では、以下の4つのキーワードを大切にしている。

ｉ）立ち位置を変える：役所起点ではなく、生活者基点で物事を考える。

ii）価値前提で考える：ありたい姿から逆算して、今やらなければならないことを考える。

iii）一人称で捉え語る：何ごとも他人事ではなく、自分事として考え、動く。

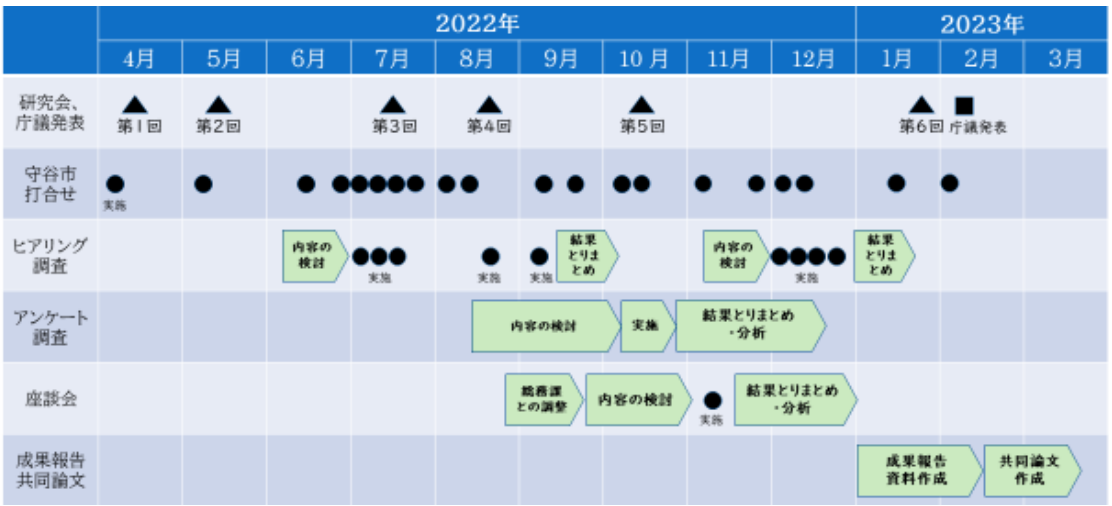
iv）ドミナントロジックを転換する：前例踏襲・思い込みを捨てる。

そして、一歩前に踏み出し、持続可能な地域づくりのため、仲間と共に挑戦を続けることを1年間の活動をとおして繰り返し意識付けされる。

(3)今年度の活動スケジュール

今年度の部会及び守谷市メンバー3人(以下「メンバー」という。)の主な活動スケジュールは以下のとおり。

図表 1−3 活動スケジュール



出典:守谷市研究成果報告資料(令和4年度)

①年6回の研究会

部会は年間とおして6回の研究会があった。

【第1回研究会】

開催日時:4月 20 日(水)10:00～17:00

開催場所:東京日本橋 WASEDA NEO 教室8・9

内容:オリエンテーション、他自治体との対話

テーマ:～社会の大きな変化(長期トレンド)、自分の地域の予測される未来を考える～

【第2回研究会】

開催日時:5月 18 日(水)10:00～17:00

開催場所:東京日本橋 WASEDA NEO 教室9

内容:オリエンテーション、他自治体との対話

テーマ:～創りたい地域(持続可能な地域ビジョン)と戦略は何か？～

【第3回研究会】

開催日時：7月 21 日（木）13:00～17:15、22 日（金）11:00～17:00

開催場所：Web 開催

内容：他自治体との対話

テーマ：～これまでの自治体の人・組織づくりを振り返り（検証）、現状（組織風土）を知る。
未来に向かって何をどう変えていくのかを考える～

【第4回研究会】

開催日時：8月 24 日（水）9:00～15:00

開催場所：Web 開催

内容：課題（変革ストーリーシート）への個別フィードバック、対話自治体（常総市、諏訪市）との対話

テーマ：設定なし

【第5回研究会】

開催日時：10 月 19 日（水）9:00～16：30

開催場所：Web 開催

内容：課題（変革ストーリーシート）への個別フィードバック、対話自治体（常総市、諏訪市）との対話

テーマ：～創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略は何か～

【第6回研究会】

開催日時：1月 26 日（木）13:00～17:00、27 日（金）9:15～16:00

開催場所：早稲田大学国際会議場、大隈記念講堂

内容：2022（令和4）年度の活動「実践的研究」を振り返る、リアルの場ならではのネットワーキングを促す、自分の自治体のマネ友の実践について、その後の活動を検証し、活動を継続・発展させていくための動機を高める。

テーマ：～ここまでの取組を振り返り、ここからの一歩を決意する～

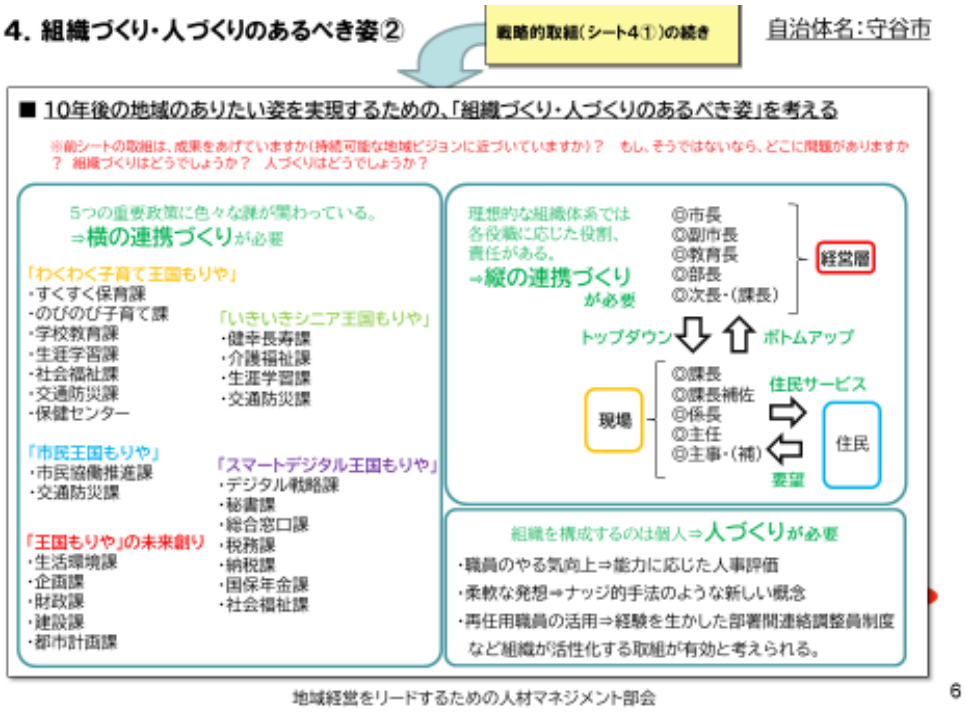
図表1－4　第6回研究会の風景

出典：部会事務局

②守谷市打合せ

メンバーが集まり、対話や課題（変革ストーリーシートなど）対応を行った。

図表1－5　変革ストーリーシートの一例



出典：変革ストーリーシートから抜粋

③ヒアリング調査

部会活動の目的の一つでもある対話も兼ねて、庁内のキーパーソンを中心にヒアリング調査を実施した。詳細は第3章に記載する。

④アンケート調査

ヒアリング調査をとおして、収集した守谷市の組織の現状・課題を裏付けるために全職員を対象としたアンケート調査を実施した。詳細は第3章に記載する。

⑤座談会

ヒアリング調査、アンケート調査の結果を踏まえて、職員座談会研修を実施した。詳細は第3章に記載する。

⑥共同論文とりまとめ

今年度の守谷市の部会活動は、2月8日（水）に市長及び部長級職員に対して研究成果報告を実施した。

また、部会メンバーによる1年間の活動の概要と得られた気づきや学びについて振り返り、次年度以降の継続的な部会活動のための道しるべとするとともに、守谷市役所庁内に向けて、部会活動の周知を目的として共同論文（本書）を取りまとめた。

第2章　守谷市を取り巻く環境

(1)守谷市の成り行きの未来

①守谷市の概要

守谷市は、茨城県南西端に位置し、利根川、鬼怒川、小貝川に囲まれ、水と緑に恵まれた台地の上に計画的に整備された市街地を形成している。東京都心まで 40km 圏と近く、常磐自動車道、関東鉄道に加え、平成 17 年8月に開業したつくばエクスプレスによって、秋葉原まで最短 32 分で結ばれ、通勤至便である。また、住環境、教育環境の良さから子育て世代の転入が多いことも特徴である。

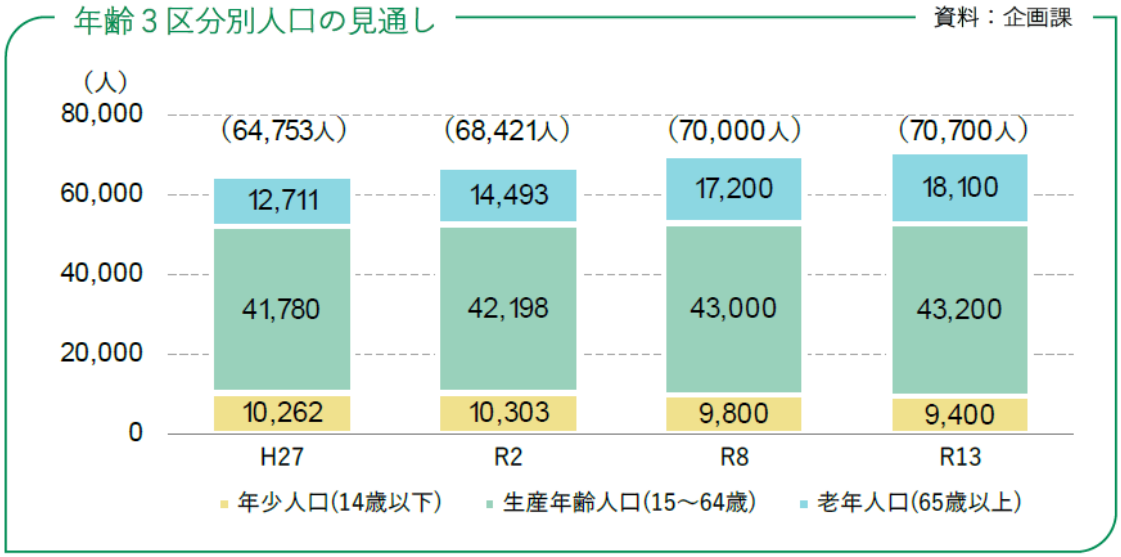
図表2－1　守谷市の位置

出典：第三次守谷市総合計画

②人口

守谷市の将来の人口見通しは、令和8年に 70,000 人、令和 13 年には 70,700 人となっており、しばらくは増加が続くと予想されている。年齢3区分別での人口では、年少人口は減少するものの、生産年齢人口については増加が見込まれている。全国的な傾向と同様に少子高齢化は進みつつあるものの、成長を促す活力は有しているといえる。

図表2－2　守谷市の年齢3区分別人口の見通し



出典：第三次守谷市総合計画

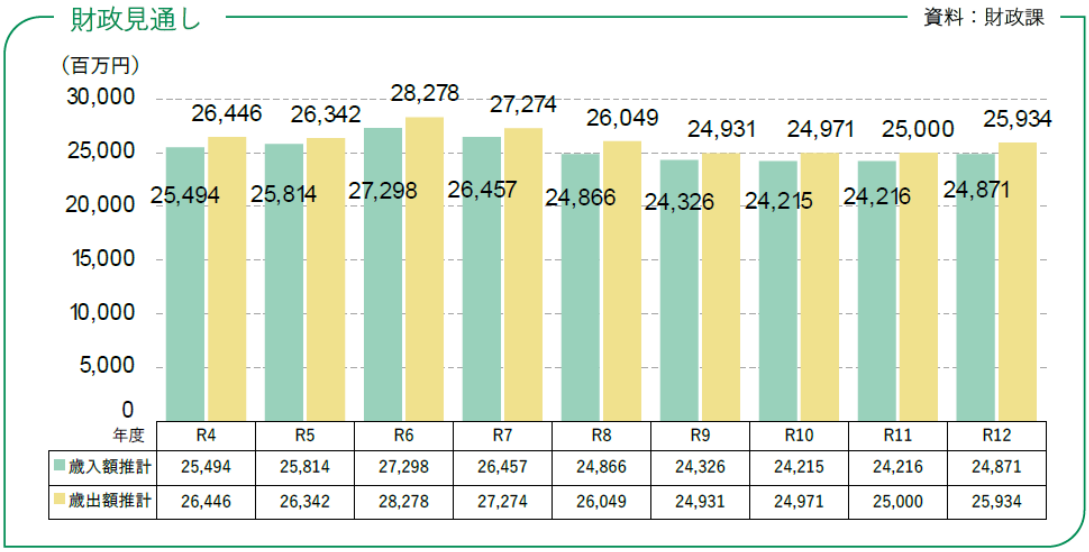
③財政状況

歳入面では、人口の増加による市民税の増収の一方で、固定資産税の評価替えに伴う減収の差引により、市税全体では減少傾向を見込んでいる。

歳出面では、令和 12 年までで、各種公共施設の改修・増改築費用が大きく増加することを見込んでいる。合わせて、その財源として借り入れる市債も増加することから、その分の償還額が増加していく見込みである。また、教育関連を含めた子育て支援や社会保障費の財政需要も拡大傾向にある。

このような状況の下、令和 12 年までにおいて、毎年度、歳出超過となり、厳しい財政運営が続くものと見込まれる。今後、持続可能な財政運営を行っていくためには、収支改善に向けた取組の積み重ねが必要となる。

図表2－3　守谷市の財政見通し



年度	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
歳入額推計	25,494	25,814	27,298	26,457	24,866	24,326	24,215	24,216	24,871
歳出額推計	26,446	26,342	28,278	27,274	26,049	24,931	24,971	25,000	25,934

出典：第三次守谷市総合計画

このように、何も対策を講じなかった守谷市の“なりゆきの未来”は現在、全国の多くの自治体が直面している状況と同じである。

（2）10 年後のありたい姿

守谷市では、こうした“なりゆきの未来”を避けるために、令和4年3月に第三次守谷市総合計画を策定し、目指す将来の姿「水と緑のパワースポットもりや」を掲げ、後述する5つの戦略（重要政策）（以下「戦略」という。）の推進によって実現に向けて取り組んでいる。

（3）ありたい姿へ向けた戦略の推進

守谷市の戦略は以下のとおり。

①わくわく子育て王国もりや

働き続けながら安心して子どもを産み、楽しく子育てができる環境を整え、子どもたちが笑顔で健やかにたくましく育つまちづくりを進める。

②いきいきシニア王国もりや

生涯を通じて活躍し、生きがいを持っていつまでも元気で楽しく暮らせるまちづくりを進める。

③市民主導・住民主導による市民王国もりや

地域の住民が主体性を発揮して、地域の活性化や課題解決に取り組むまちづくりを進める。

④スマートデジタル王国もりや

デジタル技術の活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会、誰一人取り残さない、人に優しいデジタル社会の実現に向け、守谷市が取り組む全施策において、「守谷市 DX 推進計画」に基づき、デジタル・トランスフォーメーション（DX）を推進する。

⑤王国もりやの未来創り

守谷市が未来に向かって持続的に発展していくために投資し、豊かな資産を次世代につなぐまちづくりを進める。

その戦略に対し、13 個の施策を設定し、その施策にもそれぞれ複数の事業が紐付けられている。

図表2－4　守谷市の 5 つの戦略（重点政策）

出典：守谷市研究成果報告資料（令和4年度）

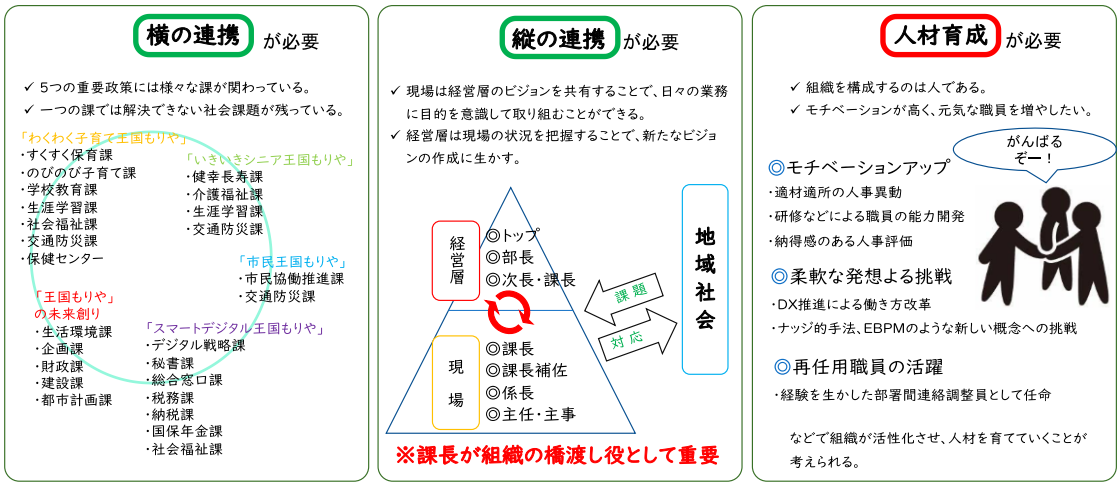
少子化、高齢化、市民協働、D X 推進、SDGs、地方創生など昨今の行政課題、地域課題は一層高度化・複雑化しており、単独の部署で対応することは困難なものばかりになっている。

よって、戦略の推進は全庁的にビジョンを共有し、連携して進めていくことが求められる。

(4)戦略を推進するための組織づくり

守谷市の戦略を進めるために必要な組織の要素を検討した。

図表2−5　戦略を推進するための組織づくり



出典：守谷市研究成果報告資料（令和4年度）

①横の連携

現在残されている地域課題、行政課題は単独では解決できない問題であることが多く、戦略には様々な部署が関わっていることから、今後更なる部署間連携が求められる。

②縦の連携

現場（課長以下の各課担当）は経営層（市長、部長、次長及び課長）のビジョンを共有することで、日々の業務に目的を意識して取り組むことができるようになる。

経営層は現場の状況を把握することで、新たなビジョンの作成に生かすことができるようになる。現場から上がってくる地域社会からの情報を収集し、分析することが効果的な政策決定には欠かせない。また、現場が疲弊しすぎていないか注意を払うことも必要である。現場が目の前の仕事を処理するのに精一杯になっている状況では、市のビジョンを共有し、他部署の業務にまでアンテナを向けることは難しくなる。優れたビジョンであっても末端まで浸透していなければ効果が上がりにくくなる。

そこで重要になってくるのは、経営層と現場の橋渡し役としての課長の存在であると考える。課長が、経営層のビジョンを自分の言葉で課員伝えることで、課員はビジョンを自分事にしやすくなるし、課の状況を的確に経営層に報告することで効果的な組織・人材マネジメントが可能となる。

③人材育成

組織を構成するのは人であることから、モチベーションが高く、生き生きと働く職員を増やしていくことが戦略を推進するための組織づくりには不可欠である。その方策として、適材適所の人事異動、研修などによる職員の能力開発、納得感のある人事評価など人事面からのモチベーションアップ、ＤＸ推進による働き方改革やナッジ的手法、EBPM 等のような新しい概念への挑戦、再任用職員をその豊富な経験を生かした部署間連絡調整員として任命するといった取組によって組織を活性化させ、人材を育成していくことが考えられる。

第3章　今年度の取組

今年度のメンバーの取組は以下のとおり。

(1)市役所の組織の現状

組織づくりを進める上で、最初に守谷市役所の組織の現状を整理することとした。

部会事務局からの課題として、組織内キーパーソンとの対話が設定されていたことから、メンバーの所属課（企画課、財政課、市民協働推進課）の管理職を中心に部会の概要及び趣旨を説明した上で、組織の現状についてヒアリング調査を実施した。

主なヒアリング項目としては、

- 守谷市の 10 年後のなりゆきの未来について
- 総合計画等ビジョンの庁内浸透状況について
- 組織づくりについて
- 職員の育成・評価について

その結果を整理したものが図表3－1である。

図表3－1守谷市役所の組織の現状と課題

	現　状	問題点
組　織	①職員が少ない（人口に対しての職員数が県内2番目に少ない） ②業務の統廃合が進んでいない ③職員のコミュニケーションの減少（コロナ禍） ④総合計画など市のビジョンが浸透していない ⑤新・人事評価制度の改良を続けている ⑥職員が地域の声を収集できていない	① ② 目の前の仕事をこなすことで精いっぱい ③他部署の状況が分からず、業務の縦割り化、非効率化につながる ④日々の業務の目的、方向性を現場が意識できない ⑤人事評価への職員の納得感が十分ではない ⑥市民ニーズが把握できない
人	①昇進を望まない職員の増加 ②研修や派遣での経験を生かせていない ③新・人事評価制度への不満 ④担当以外の業務には関わらない姿勢	①業務成果を追求しない傾向 ②モチベーションの低下、組織にとっても損失 ③モチベーションの低下 ④他部署との連携の低下、業務の縦割り化

出典：守谷市研究成果報告資料（令和4年度）

組織マネジメント、人材マネジメントの観点では、市のビジョンが全体で共有できているとはいえないこと、新型コロナウイルス感染症の影響（以下「コロナ禍」という。）によるコミュニケーションの減少、担当業務以外には極力関わろうとしない職員の姿勢が特に大きな問題である。

（2）職員アンケートの実施

キーパーソンへのヒアリングを基に整理した組織の現状と課題を検証し、守谷市役所の人・組織をより深く把握・分析するために全職員を対象とした職員アンケートを実施した。（詳細は巻末に掲載）

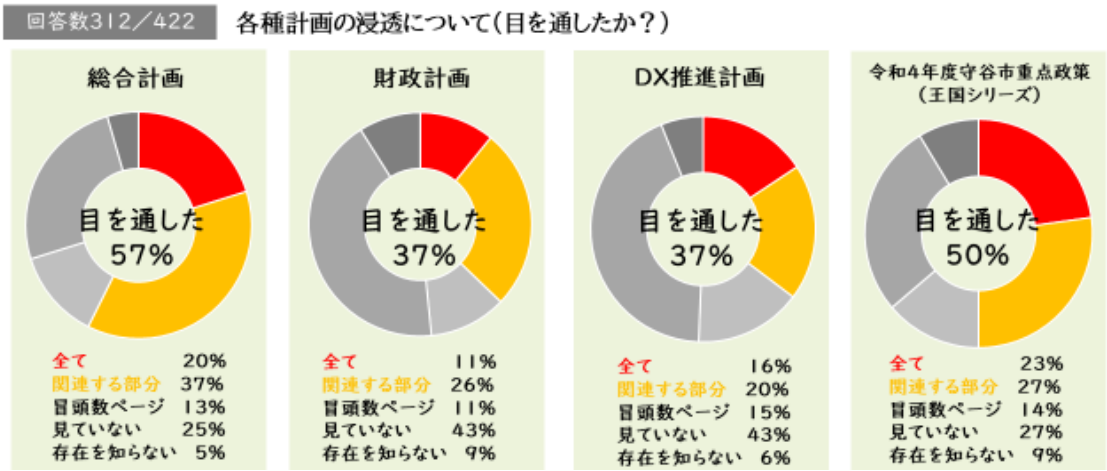
設問内容としては、

- あなた自身について　3問
- 守谷市のビジョン（各種計画）の浸透具合について　6問
- 部署内、部署間での業務に関する連携について　4問
- 職場内のコミュニケーションについて　3問
- 非公式の勉強会について　3問

以下、主な結果を抜粋し、紹介する。

①各種計画の浸透率について

図表３－２　職員アンケート結果（各種計画の浸透率）



出典：守谷市研究成果報告資料（令和4年度）

ⅰ)第三次守谷市総合計画に目を通したか

内　容	回答数
全て目を通した	63(20%)
自身に関係する部分だけ目を通した	116(37%)
冒頭の数ページだけ目を通した	40(13%)
目を通していない	79(25%)
存在を知らない	14(5%)

ⅱ)守谷市中期財政計画(令和4～8年度)に目を通したか

内　容	回答数
全て目を通した	34(11%)
自身に関係する部分だけ目を通した	82(26%)
冒頭の数ページだけ目を通した	35(11%)
目を通していない	133(43%)
存在を知らない	28(9%)

ⅲ)守谷市 DX 推進計画に目を通したか

内　容	回答数
全て目を通した	49(16%)
自身に関係する部分だけ目を通した	61(20%)
冒頭の数ページだけ目を通した	48(15%)
目を通していない	135(43%)
存在を知らない	19(6%)

ⅳ)令和4年度守谷市重点政策(王国シリーズ)に目を通したか

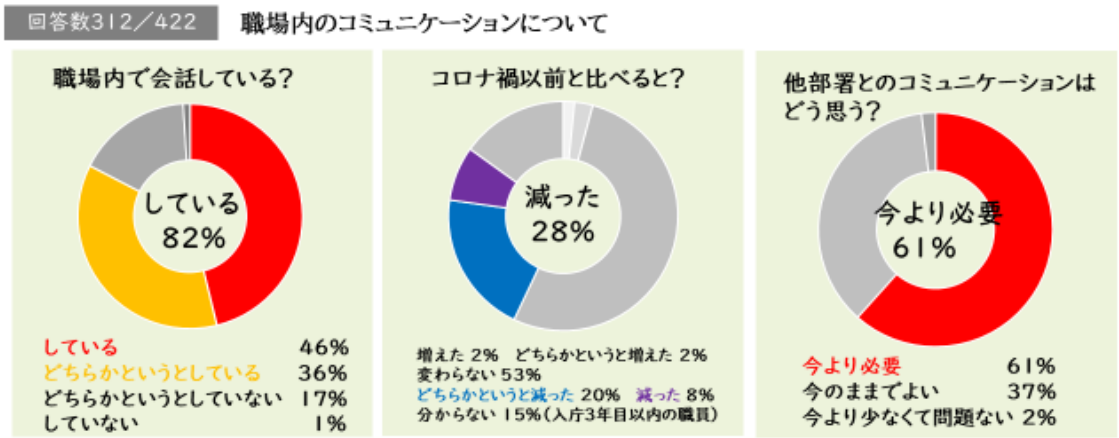
内　容	回答数
全て目を通した	71(23%)
自身に関係する部分だけ目を通した	85(27%)
冒頭の数ページだけ目を通した	43(14%)
目を通していない	86(27%)
存在を知らない	27(9%)

計画の知名度による差もあるが、多くの職員が自分に関係のある部分すら読んでおらず、市のビジョンが共有されているとは言えない状況である。

この傾向は、窓口対応が多い庁舎1階の部署や役職、年齢が低い職員ほど強かった。

②職場内のコミュニケーションについて

図表3－3　職員アンケート結果（職場内のコミュニケーション）



出典：守谷市研究成果報告資料（令和4年度）

ⅰ）職場内で仕事に限らず、会話しているか

内　容	回答数
している	144（46%）
どちらかというとしている	113（36%）
どちらかというとしていない	52（17%）
していない	3（1%）

ⅱ）職場内の会話はコロナ禍以前と比べてどうか

内　容	回答数
増えた	5（2%）
どちらかと増えた	8（2%）
変わらない	165（53%）
どちらかというと減った	63（20%）
減った	24（8%）
変わらない（コロナ禍以降に入庁された方はこちら）	47（15%）

ⅲ）他部署とのコミュニケーションの必要性

内　容	回答数
今より必要（改善が必要）	192（61％）
今のままでよい	114（37％）
今より少なくても問題ない	6（2％）

コロナ禍もあり、職場内のコミュニケーションが減少傾向であった。人間関係が疎遠になると、他部署の動向に関心が低くなり、担当以外の仕事を他人事として捉える。これにより、他部署との連携にも悪影響を及ぼすと考えられる。

（3）職員座談会の実施

ヒアリング及びアンケートの結果を受けて、コロナ禍によって減少傾向にある職員のコミュニケーション機会を創出し、風通しが良く、横の連携がとれる組織を実現する第一歩として、また、次世代を担う若手職員に部会活動を周知するため、職員座談会を研修として実験的に開催することを総務課に提案し、実施した。より大規模に複数回座談会を実施することも検討したが、今年度はスモールスタートということで一度実施し、その結果次第で次年度以降の開催につなげることとした。

①座談会の事前アンケート（回答者：22 名）

ⅰ）1、2年目職員のお互いの認知度

内　容	回答数
誰も知らなかった	6（27％）
数人知っていた	16（73％）
半分程度知っていた	0（0％）
ほとんど知っていた	0（0％）

ⅱ）課内の職員と話す程度

内　容	回答数
ほとんど話さない	1（4％）
たまに話すが、困ったときにすぐに相談できない	3（14％）
困ったときに気軽に相談できる	4（18％）
雑談も交えて気軽に話せる	14（64％）

ⅲ）所属課以外の職員と話す程度（同期を除く）

内　容	回答数
ほとんど話さない	5（22%）
業務で関わりがあれば話す	16（73%）
庁内ですれ違えば話す	0（0%）
プライベートで遊んだりする	1（5%）

入庁年数の少ない職員は、同世代であっても他部署の職員と話す機会が想像以上に少ない状況であった。顔見知りの少ない職場環境では、業務の相談のハードルが上がる外、他部署の動向への関心が低下することにより庁内の横の連携が取りにくくなることが予想される。

②実施

対象：入庁1、2年目の職員（保健センター、保育園、子ども療育教室を除く）

日時：11 月9日（水）1部：10:00～11:00、2部：14:00～15:00

場所：守谷市役所中会議室

座談会の方法：4～5 人のグループ＋人マネメンバー1 人でテーマに沿って対話を行う。特にテーマごとに時間は設けずフリートークとする。

座談会のテーマ：

- 自己紹介（所属課、業務内容等）
- 市役所の業務について入庁前と入庁後のギャップ
- 市役所での業務環境について（対人関係含む）
- 業務について困っていることや悩んでいること
- その他

③座談会を終えてのアンケート（回答者：19 名）

ｉ）座談会に参加しての感想

内　容	回答数
楽しかった	11（58%）
まあ楽しかった	7（37%）
何とも言えない	1（5%）
つまらなかった	0（0%）

座談会の感想として、回答者のほぼ全員から「楽しかった」「まあ楽しかった」との反応があった。

参加者からは、

- 誰が入庁年数の近い職員なのか分からなかったので、今回は他課の入庁年数が近い人と顔見知りができて良かった。
- 同期であっても、すれ違ったときに会釈する程度だったので話せる機会があってよかった。

との意見があった。

ii）今後も座談会があったら参加したいか

内　容	回答数
ぜひ参加したい	10（53%）
都合が合えば参加したい	7（37%）
テーマによっては参加したい	2（10%）
参加したくない	0（0%）

また、今後の座談会の開催については、「ぜひ参加したい」「都合が合えば参加したい」との回答が約 90%に上った。

座談会のテーマとしては、業務内容・対人関係・人事についての悩み相談などが考えられるが、込み入った相談を他人にすることに抵抗があるとの意見もあった。

ⅲ）総合計画など守谷の方針について対話形式の勉強会への参加希望

内　容	回答数
参加したい	10（53％）
多世代の勉強会であれば参加したい	0（％）
同世代のみであれば参加したい	8（42％）
参加したくない	1（5％）

総合計画や財政計画など守谷市のビジョンについて、対話形式の勉強会については、ほぼ全員が参加したいと回答しており、そのうちの半数は同世代のみでの実施を希望していた。リラックスした環境での勉強会の開催であれば、若手職員にも受け入れやすい可能性がある。

第4章　人材マネジメント部会からの提言

(1)組織内対話の促進

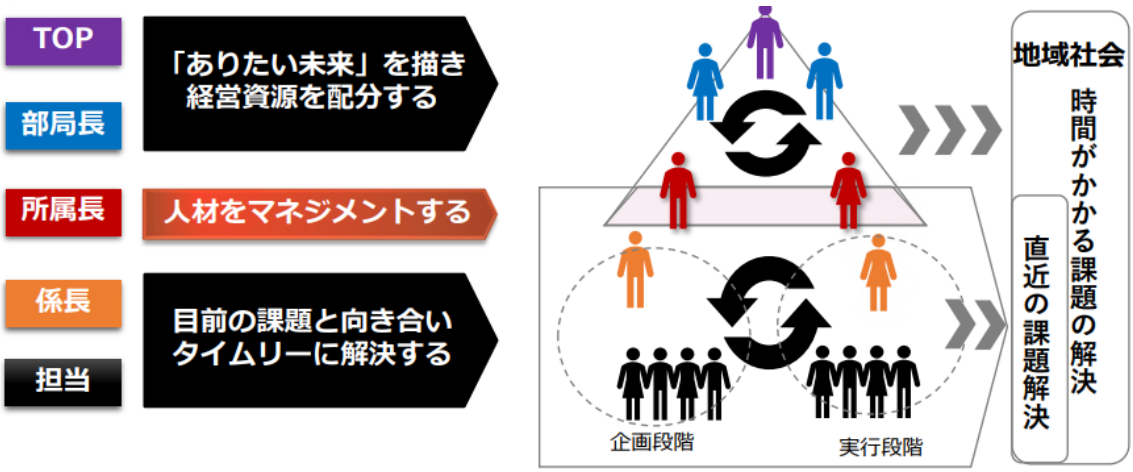
①求められる組織像

戦略を推進するための理想的な組織として、縦及び横の連携が必要であると考えられることは前章でも述べている。第3章図表3－3職員アンケートの結果で、職場内のコミュニケーションはコロナ禍以前よりも減少していることは示した。縦・横の連携強化には組織内対話が不可欠であることから、コロナ禍により減少した職場内コミュニケーションをコロナ禍以前の水準に戻すとともに、より強化していくことが求められる。

組織内対話を強化するには、一人ひとりの意識を改革する必要があることは言うまでもないが、対話の風土を醸成するには、トップダウン・ボトムアップの双方向の対話を意識する必要がある。

図表4－1は、第 6 回研究会で出馬部会長が使用した「機能している組織」の図である。この図は、組織における役職に応じた役割を整理している。経営層（TOP、部局長）は、限られたお金・時間・人材等の経営資源をどのように優先的に配分するか決定する。所属長は、業務内容の決め、その業務を誰に任せるかを決定する。つまり、人材をマネジメントする。係長はメンバーのやる気を引き出し、担当とともに目前の課題と向き合いタイムリーに解決することが求められている。このことを視覚的に表現すると図表4－1右側のようになる。三角形（TOP、部局長）は組織における意思決定を、その下の五角形（係長、担当）は現場対応を表している。この図の中で赤い人型の課長の役割がポイントとなっており、課長は経営層のビジョンを現場に伝える、また現場の状況を経営層に伝える、経営層と現場を結びつける役割を担っている。また横向きの矢印は相互に連携を取っていることを表現している。

図表4－1　機能している組織

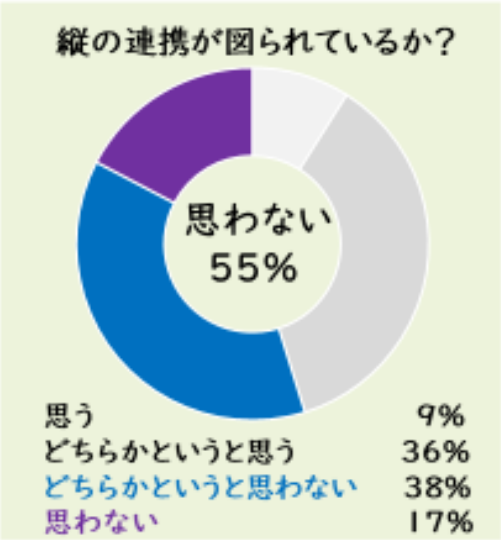


出典：人材マネジメント部会第 6 回研究会　出馬部会長講演資料

②組織内対話の促進に向けて（提言1）

図表4－2に職員アンケートの結果を示す。設問の「縦の連携」とは、市長のビジョンが現場レベルまで浸透している。現場レベルの状況を管理職以上が把握している状態のことを指している。この図表を見ると、半数以上の職員は、縦の連携に課題があると感じていることが分かる。守谷市の場合、所属している部署により状況は異なるものの、各課長が起点となり組織内対話を活性化させることにより、ビジョンの共有及び現場の状況把握を図れる組織体制を構築していく必要がある。

図表4－2　職員アンケート結果（縦の連携について）



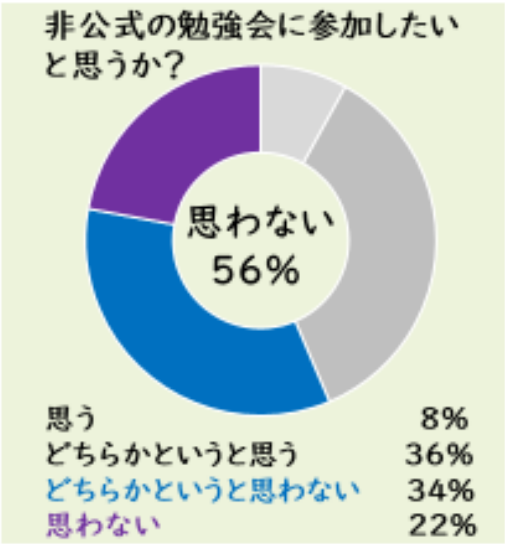
出典：職員アンケート結果

（2）座談会の継続開催について（提言2）

職場内対話を活性化させるための取組として、日常対話のほか、座談会や勉強会等の開催が考えられるが、部会からはスモールスタートとして、座談会の継続開催を提言したい。座談会は、今回、メンバーで実施した座談会をベースとするが、対象は若手職員に限定しない。テーマは、前章でも述べたが、総合計画等の市政方針が職場内で浸透していないことが課題であるため、雑談から専門的な分野まで幅広く実施していきたい。

なお、部会では、職場内対話を活性化させる取組の一つとして、「非公式の勉強会」を挙げている。ここでいう非公式の勉強会とは、「時間外に行う有志による勉強会」を指している（定時内に研修とは別に勉強会を開催することについて、守谷市では制度化されていないため、ここでは時間外としている）。守谷市で非公式の勉強会を実施する上での課題を整理するために、図表4－3職員アンケート（非公式の勉強会について）を実施したが、回答の傾向は二分されていることが分かる。「思わない」「どちらかというと思わない」と回答した職員の意見を整理すると、「業務外は家庭やプライベートを優先したい」という意見が多数を占めるほか、「非公式＝飲み会ありというネガティブな印象がある」「スキルアップにならない」「非公式にする必要があるのか」など様々の意見があった。このことから、非公式の勉強会を開催するに当たっては、時間的制約や勉強会の目的等、課題を整理した上で企画する必要があることが分かった。

図表4－3　職員アンケート（非公式の勉強会について）



出典：職員アンケート結果

（3）グループアドレス制の導入

①フリーアドレス制とグループアドレス制

一般的に自治体においては、職員の座席は座席レイアウトで指定されており、通常業務はその席で行うことが基本とされているが、フリーアドレスとは、図に示すように、職員が固定の自席を持たず自由に働く席を選択できるスタイルである。一方、グループアドレス制とは、基本となるグループとしての島（机）は存在するが、全員分の席はないスタイルである。

これからの地域課題は、一つの担当課で解決することが困難であり、関係課の連携がより重要になる。グループアドレス制の導入により、コミュニケーションの活性化・自由なチーム編成により、複雑な行政課題の解決に取り組むことができるようになる。

図表４－４に愛媛県西予市役所本庁舎4階の全景を示す。グループアドレス制を導入することで、コミュニケーションの活性化・自由なチーム編成はもちろんのこと、複雑化する行政課題の解決に取り組む体制を整備することができる。例えば、デジタル田園都市国家構想（DX推進）に関連する業務については、原課、デジタル戦略課、企画課及び財政課のように、チームを組んで仕事をする際に「働く場所」があるというだけでも、連携しやすくなると考えられる。

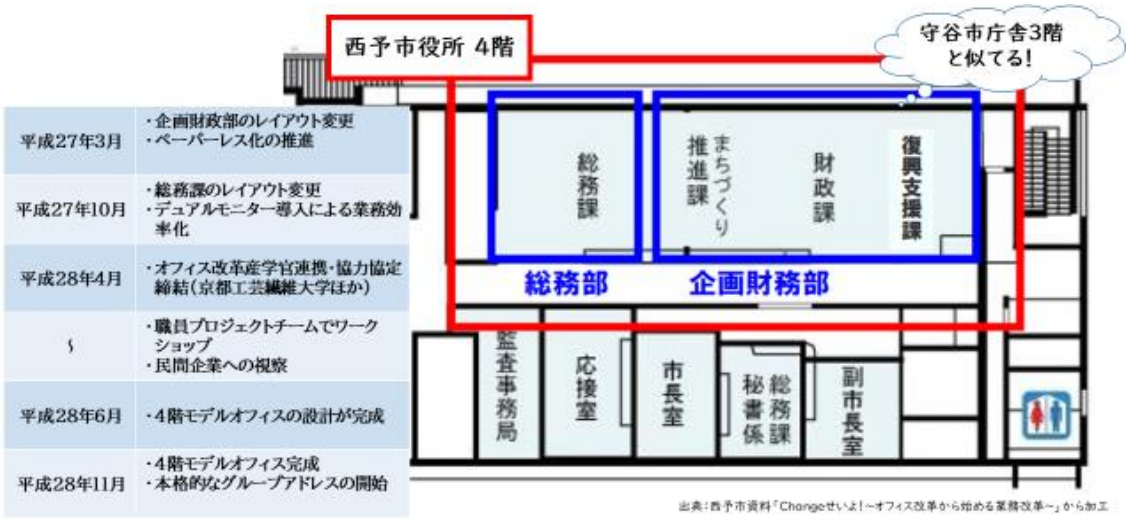
図表４－４　愛媛県西予市 HP（本庁舎4階全景）

出典：愛媛県西予市 HP（本庁舎4階全景）

②西予市の事例

図表4－5に西予市の事例を示す。西予市では、平成 27 年 3 月からグループアドレス制の検討を始め、平成 28 年 11 月には運用開始している。西予市役所 4 階の構成は守谷市 3 階のレイアウトと似ており、初めは企画財政部で始め、総務課を巻き込み、段階を踏んでグループアドレス制を推進している。

図表4－5　西予市役所本庁舎4階レイアウト

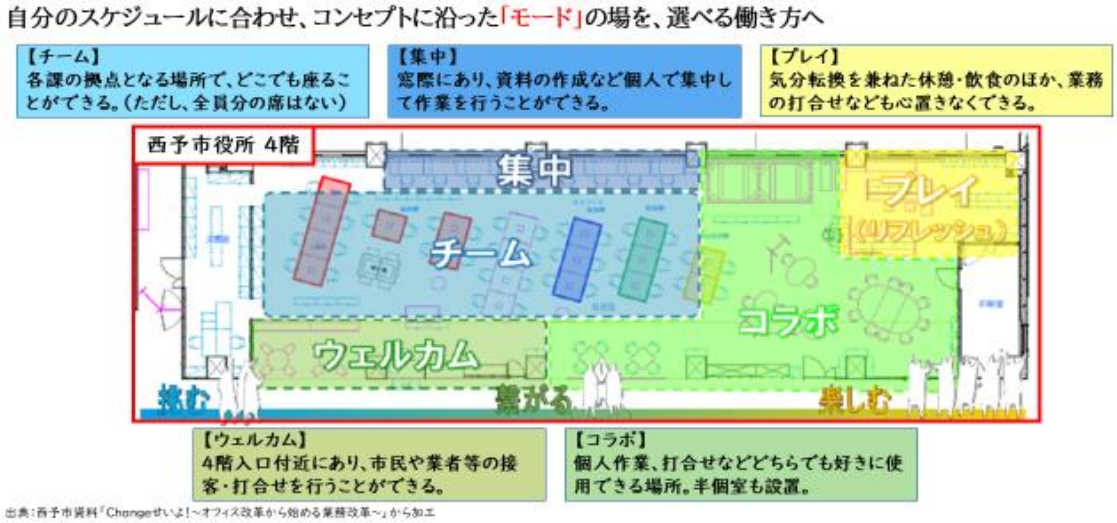


平成27年3月	・企画財政部のレイアウト変更 ・ペーパーレス化の推進
平成27年10月	・総務課のレイアウト変更 ・デュアルモニター導入による業務効率化
平成28年4月	・オフィス改革産学官連携・協力協定締結（京都工芸繊維大学ほか）
〃	・職員プロジェクトチームでワークショップ ・民間企業への視察
平成28年6月	・4階モデルオフィスの設計が完成
平成28年11月	・4階モデルオフィス完成 ・本格的なグループアドレスの開始

出典：西予市資料「Change せいよ！～オフィス改革から始める業務改革～」から加工

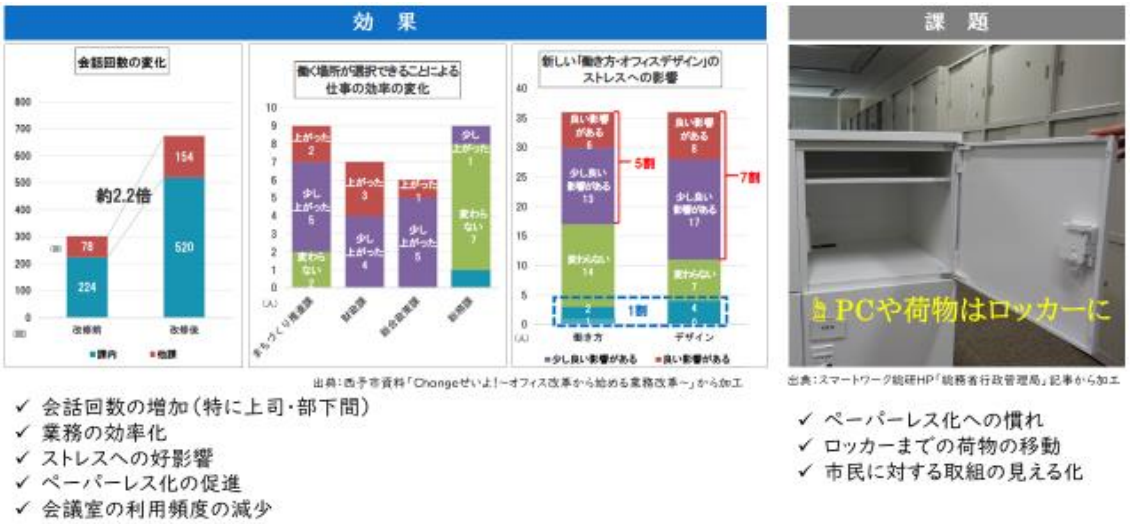
図表4－6に西予市のグループアドレスエリアのレイアウトを示す。図表に示すように、【チーム】【集中】【プレイ】【ウェルカム】【コラボ】と目的に沿ってエリア分けされており、【チーム】エリアが各課の拠点となる。課員は【チーム】エリアのどこの席でも座ることができるが、全員分の席は用意しないため、一部の課員は他の課員と相席で【コラボ】エリアで業務をすることなる。

図表4－6　西予市におけるグループアドレスエリアのレイアウト



出典:西予市資料「Changeせいよ!～オフィス改革から始める業務改革～」から加工

図表4－7　西予市におけるグループアドレス制の効果と課題



出典:西予市資料「Change せいよ！～オフィス改革から始める業務改革～」から加工

図4－7に西予市のグループアドレス制の効果と課題を示す。グループアドレス制を導入したことにより、会話の回数が増加やペーパーレス化の促進が図られたことは言うまでもないが、職員の意識として、「働き方やオフィスデザイン」のストレスについても、好影響を与えていることが分かる。

一方、課題としては、ペーパーレス化への慣れやロッカーまでの荷物の移動等を挙げている。

③守谷市でのグループアドレス制の導入について（提言3）

これまで述べたように、グループアドレス制を導入することで、コミュニケーションの活性化・自由なチーム編成を行うことが期待できる。そのため、私たちチームとしては、グループアドレス制の段階的な導入を提言したい。

図表4－8にグループアドレス制を導入するに当たっての予算（概算）を示す。段階的な導入として、3階市長公室での実施を想定している。守谷市の場合、ワイアレスのネットワーク環境は整備されているものの、ペーパーレス化への取組には各課の業務内容により温度差があることから、ペーパーレス化に向けた予算確保が必要となる。そのため、予算（概算）としては、デュアルモニターの導入、グループアドレス対応のデスクや収納するロッカーの購入、既存紙資料のデータ化費用等が挙げられる。加えて、不要になった各種備品の処分費も検討しなければならない。

グループアドレス制を導入するためには、守谷市独自の課題を整理する必要があることから、令和5年度は、グループアドレス制導入に向けたプロジェクトチームを発足させ、令和6年度の実現を提言したい。

図表4－8　グループアドレス制導入のための予算（概算）

守谷市で実現するなら・・・

・まずは3階市長公室で導入してみる。（できれば総務課人事担当も・・・）
・ペーパーレス化対応⇒市長公室なら可能

予算（概算）市長公室分

・デュアルモニター　@ 24,200円 × 40台＝　968,000円
・グループアドレス対応のデスク大 @393,100円 × 5台＝1,965,500円
　デスク小 @135,600円 × 4台＝　542,400円
・収納するロッカー（9人用）　@146,800円 × 5台＝　734,000円
合計 4,209,900円（税抜き）
（※既存の紙資料をデータ化する場合、委託料がかかる。参考A4・1枚当たり約5円）

◎令和5年度にプロジェクトチームを発足させて検討を進め、令和6年度には実現したい。

出典：守谷市研究成果報告資料（令和4年度）

第5章　今後の取組及び展望

(1)部会からの学び

今回、部会に参加して重要だと学んだことが3点ある。

①対話の重要性

出馬部会長の講話でもあったが、一方的な指示や命令では、受け手はやらされている感があり、他人事として受け取ってしまう。目線を合わせて対話をすることで、初めて受け手はやりたいことが出てきて自分事として行動することができる。今回の部会でも、メンバーの対話、対話自治体や研究会での他自治体との対話の時間が多くあり、対話を通すことで、それぞれが考え、やりたいことや多数の案が出てきたのは、多くの対話を行ったからである。

②目的からの逆算

今回の変革ストーリーシートは、一番初めに 10 年後の「守谷市のありたい姿」をメンバーで話し合い、「守谷市のありたい姿」を実現するためにはどうすればいいかを話し合うことで作成してきた。「守谷市のありたい姿」を考える過程で市の方針を確認するために、総合計画をはじめとする様々な計画に目を通した。これまでほとんど目を通したことはなかったが、改めて目を通すことで日常業務の位置付けや意味を考えるきっかけになった。忙しいと日常業務をこなすだけになってしまうが、それによって本来の目的からそれていってしまうこともある。本来の日常業務にも意味があり、「守谷市のありたい姿」を実現するための重要な積み重ねである。そのためにも、目的を明確にし、「守谷市のありたい姿」を実現するためにどうしたらいいか自分自身で考えることが重要である。

③生活者起点で考える

行政の施策は住民のための行っており、生活者である住民の視点は欠かすことはできない。また、「守谷市のありたい姿」を実現するためには、守谷市を支えている住民の力は不可欠である。そのためにも、生活者の立場で考えること、時には職員自ら地域に出て行き、生活者である住民と対話をすることが非常に重要である。

（2）令和5年度の取組

今回の研究部会で私たち3人は①組織内対話の促進、②座談会の継続開催、③グループアドレス制の導入という3点を提言した。それを形にしていくためにも令和5年度も引き続き取り組んでいく必要がある。

①組織内対話の促進

庁議の内容、守谷市のありたい姿などをテーマに部内対話（管理職）、課内対話を強化するということをメンバーで考えてきたが、各課によって規模や状況もさまざまであるため、対話の方法は検討する必要がある。

②座談会の継続開催

引き続き総務課と時期や内容等を打合せして、定期的に開催していけるように整備していく必要がある。

③グループアドレス制の導入

単年度で行うことは難しいため、令和5年度中に市長公室の各課の担当者を集めて、プロジェクト化し、令和6年度に導入できるように推進していく。

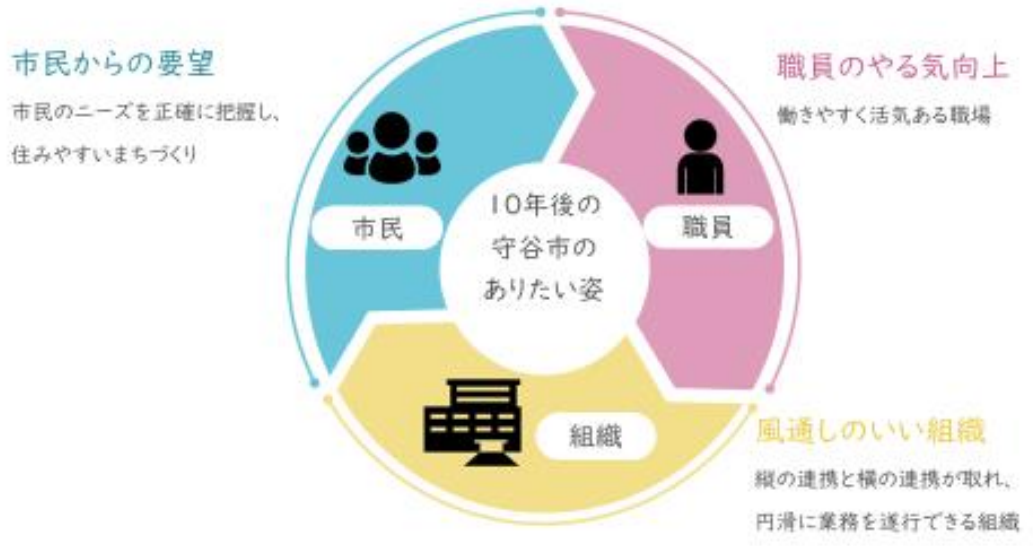
（3）今後の展望

部会への参加自治体との対話をとおして、部会に派遣しているが、なかなか活動できていない自治体も多くあった。その大きな理由が部会を単年度の研修であると派遣元が認識していて、活動の幅が狭くなってしまっていることである。そうならないためには、部会をオフィシャル化することが重要である。単年度で終わるのではなく、継続していくためにも、派遣職員（現役）とマネ友（OB）で協力して全庁的に働き掛け、巻き込んでいけるような体制にしていく必要がある。このような体制を整備するには総務課の連携も欠かせないため、総務課と情報共有を密に行っていくことも大切である。

また、部会に毎年3名ずつの派遣では、組織に大きな変革をもたらすのは困難である。そのため、座談会のテーマとして、メンバーが部会参加で体験したように数人のチームに分かれて、「守谷市のありたい姿」から逆算して、どのような取組が必要かを考えてもらうというのも一つの方法だと考える。そのようにして少しずつでも様々なことを自分事にしていく職員が増えていくことで組織としてもより良い組織に変わっていくことができると思う。

部会での考え方が職員に浸透していくことで、住民目線に立つ職員や地域の声を積極的に聞く職員を増やすことができると思う。また、組織としても連携が今よりも密に取れれば、多くの事業が今よりもスムーズに進み、よりきめ細やかなサービスを提供できるようになると考える

図表5－1　10 年後の守谷市のありたい



出典：守谷市研究成果報告資料（令和4年度）

メンバーそれぞれの気づき、学び、変化、今後の展望

企画課　滝本

企画課に配属されて早々に、このような学び機会を与えてくださった松丸市長、部会活動を行う時間を調整してくださった守谷市役所の皆様、そして、大きな学びを与えてくださった部会事務局、幹事団、対話自治体の皆様に感謝申し上げます。

自治体及び自治体職員がおかれている状況は年々厳しさを増しており、自治体が直面する地域課題、行政課題は単独の部署で解決ができない複雑なものが多くなっています。そうした状況では、縦割り的に主管課を決めるのではなく、解決したい課題に応じてプロジェクトチームを組んで、対応していく手法が効果的であると考えます。

その為には、本書で述べたような市のビジョンを組織全体で共有する（縦の連携）、他部署の動向を意識し、連携を取れるようにする（横の連携）ということが必須です。

とはいえ、いきなり縦・横の連携が取れるわけではないというのは、今回実施したヒアリングやアンケート調査からも感じますので、その第一歩として、まずは“対話”することの大切さを市役所全体に伝えていきたいと思います。

全く同じ内容のお願いごとを他部署にする場合でも、面識のある職人にするのと、初対面に近い職員にするのでは、心理的ハードルが全く違います。コロナ禍によって、部署をまたいだ大規模イベントへの動員や飲み会など幅広い職員との職場内のコミュニケーションの機会が減ってしまっている現在だからこそ、意識して“対話”する機会を設けていかなければなりません。

“先ず隗より始めよ”ということで、私は、庁内で相手の業務の妨げにならない程度に、こちらから積極的に声を掛け、“対話”を実践していきます。

さらに、2月8日に実施した研究成果報告において提言した内容について、市長から許可いただけたので、令和5年度は研究から実行のフェーズに移行していきます。具体的には、部会メンバーによる職員研修及びグループアドレス制の導入です。この実行に当たっては、先行実施している他自治体の部会メンバーに、視察を受け入れていただけるなど部会ネットワークを生かすことができる見込みです。

今回の部会活動をとおして、通常業務ではなかなかない経験を積むことができ、自分の成長につながったと感じています。これらの経験を今後の業務に生かし、守谷市役所をより良いまちづくりができる組織に変革していきます。

メンバーそれぞれの気づき、学び、変化、今後の展望

財政課　岡田

人材マネジメント部会の活動に当たっては、鬼澤幹事長を始め、幹事団の皆様、対話自治体である諏訪市、常総市の皆様、事務局の青木さん、松本さんに多くのご指導をいただきました。また、人・組織分析においては、本市の職員の皆様に多くの時間を取っていただきました。この場を借りて感謝申し上げます。

人材マネジメント部会に1期生として参加させていただき、様々な価値観・境遇・見解に触れることができ、一回り成長できたと感じます。初めのうちは、日常業務の中に人材マネジメント部会の活動（研究会参加や課題対応等）が加わり、参加したことに後悔すら覚えていましたが、2回、3回と研究会に参加する中で考え方が変わり、新しい見識に触れることや他市町村の方々と対話することが楽しみになっていきました。

人材マネジメント部会では、自治体の各種計画を読込み、対話をとおして人・組織の課題を整理し、バックキャスティング的に物事を考えていくことを学びました。自治体運営をする上では必要となる考え方なので、座談会等、別の機会に庁内的にも紹介していきたいと思います。また、組織の問題・課題を自分事にしていくことや、「まず一歩踏み出してみる」というチャレンジ精神も鍛えていただいたと感じています。組織の問題点については、目を背けたくなることもありますが、組織を批判するのではなく、職員全員がその問題を自分事にしていき、問題解決のためにまず一歩踏み出していく姿勢が求められてくると思います。今後の市役所生活では、人材マネジメント部会で得られた知見を少しずつ市役所内に伝播していけるよう努めていきたいと思います。

最後になりますが、人マネ活動を参加する機会をいただきありがとうございました。財政課の皆様のサポートがあり、1年間やり遂げることができたと思います。市税を投じて勉強する機会をいただいたので、今後の市役所生活で必ず還元できるようにしていきます。

メンバーそれぞれの気づき、学び、変化、今後の展望

市民協働推進課　島田

まず初めに、今年度部会への参加の機会を提供いただいた総務課、快く送り出してくれた所属課長及び不在の間サポートいただいた所属課員の皆様に御礼を申し上げます。本当にありがとうございました。

先ほどの今後の展望でも述べましたが、私自身1年間部会をとおして、大きく2点のことを学びました。

まず1点目は対話の重要性です。今回の部会では、ストーリーシートを作成するために、メンバーでも多くの対話を行う機会を設けてきました。また、対話自治体とも研究会以外にもズーム会議で行いましたが、研究会以外にも対話の機会を設けることでより密な情報交換を行うことができました。多くの人と対話をすることで、お互いの考えを共有でき、新しい意見も多く出てきた部会だったと思います。現在はDX化も進み、直接対面しなくても情報の共有を行うことができます。庁内でも、掲示板やディスカッションで多くの情報が共有されていますが、情報の共有や新しい意見を生み出すためには直接対話を行ことが重要だと改めて認識しました。DX化が進み様々な情報発信の方法を選択できるようになりましたが、状況に応じて最適な情報発信の方法を選択することが、これからは重要だと思いました。

2点目は目的から逆算することの重要性です。日々の業務ではつい忙しさで、業務をこなすことだけでいっぱいになりがちですが、日々の業務は大きな目的にぶら下がっていることを改めて考える機会になりました。総合計画や様々な計画が掲示板で上がったときも一度眺める程度で細かいところまでは読めていなかったのですが、今回部会に参加することで、一度しっかり読み込み、市政方針を知ることができました。今後も日々の業務を行うことでそれぞれの業務の意味を考え、本来の目的から外れることの内容に意識しながら業務を行いたいと思います

今回の部会をとおして通常業務では経験できないことを経験することができ、新たな考え方や視点を考える機会になりました。これらの経験を今後の業務に生かすとともに他の方たちにもよかった点を広めていけるようにしたいです。

参考資料　職員アンケート結果

職員アンケート（全職員対象）結果

❶目的　人・組織の現状と問題点を把握・分析する

❷対象　全職員（会計年度任用職員は除く）

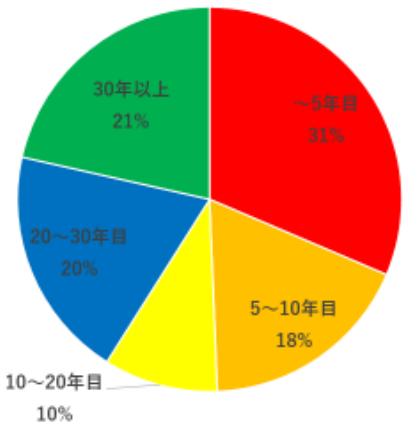
❸設問　20問

①あなた自身について	3問
②守谷市のビジョン（各種計画）の浸透具合について	6問
③部署内、部署間での業務に関する連携について	4問
④職場内のコミュニケーションについて	3問
⑤非公式の勉強会について	3問

❹回答率　74%　職員422人中312人から回答を得た

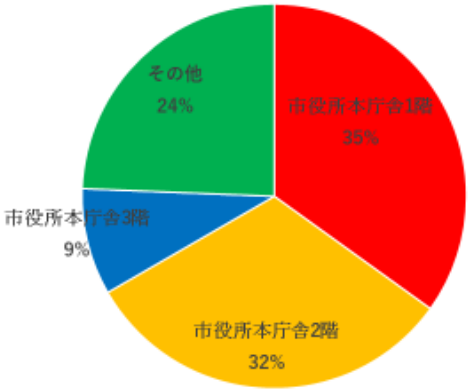
■あなた自身について伺います。

（問1）あなたは入庁何年目ですか？



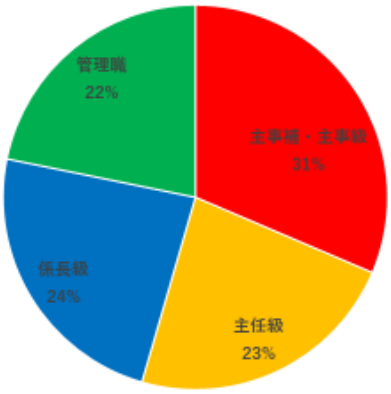
～5年目	98人
5～10年目	56人
10～20年目	30人
20～30年目	61人
30年以上	67人

■あなた自身について伺います。
（問2）あなたの所属課は次のどこにありますか。



市役所本庁舎1階	109人
市役所本庁舎2階	99人
市役所本庁舎3階	28人
その他	76人

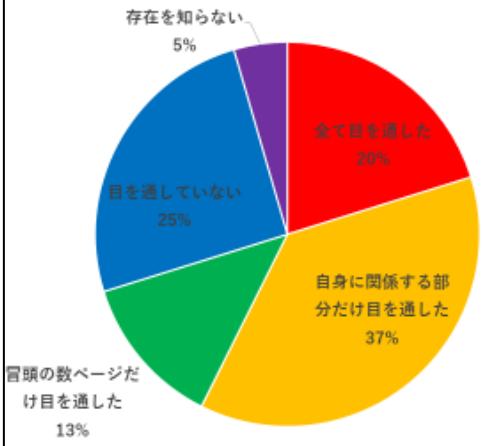
■あなた自身について伺います。
（問3）あなたの役職を教えてください。



主事補・主事級	98人
主任級	72人
係長級	74人
管理職	68人

■守谷市のビジョン（各種計画）の浸透具合についてお聞きします。

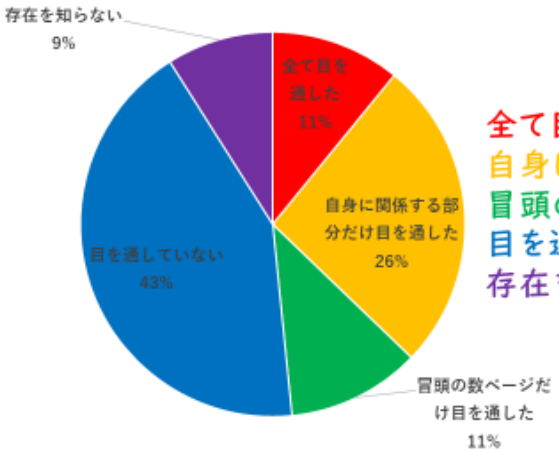
（問4）あなたは第三次守谷市総合計画に目を通したことがありますか。



全て目を通した	63人
自身に関係する部分だけ目を通した	116人
冒頭の数ページだけ目を通した	40人
目を通していない	79人
存在を知らない	14人

■守谷市のビジョン（各種計画）の浸透具合についてお聞きします。

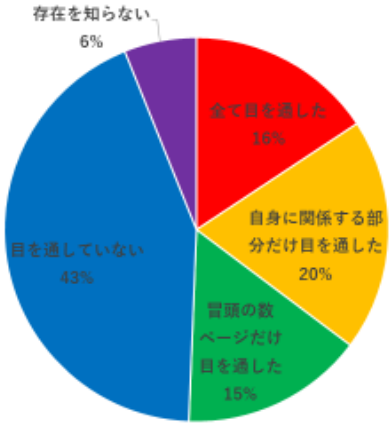
（問5）あなたは守谷市中期財政計画（令和4年度～8年度）に目を通したことがありますか。



全て目を通した	34人
自身に関係する部分だけ目を通した	82人
冒頭の数ページだけ目を通した	35人
目を通していない	133人
存在を知らない	28人

■守谷市のビジョン（各種計画）の浸透具合についてお聞きします。

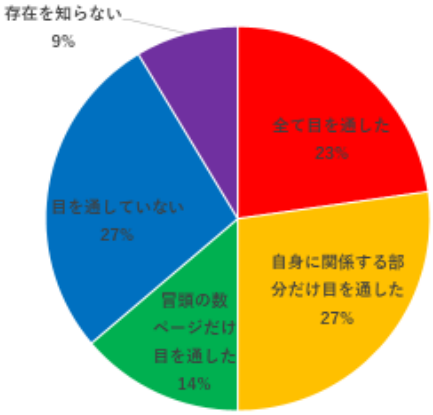
（問6）あなたは守谷市DX推進計画に目を通したことがありますか。



全て目を通した	49人
自身に関係する部分だけ目を通した	61人
冒頭の数ページだけ目を通した	48人
目を通していない	135人
存在を知らない	19人

■守谷市のビジョン（各種計画）の浸透具合についてお聞きします。

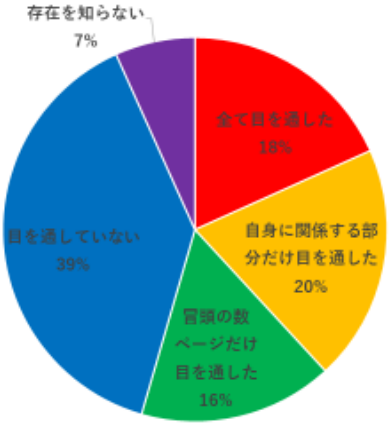
（問7）あなたは令和４年度守谷市重点政策（王国シリーズ）に目を通したことがありますか。



全て目を通した	71人
自身に関係する部分だけ目を通した	85人
冒頭の数ページだけ目を通した	43人
目を通していない	86人
存在を知らない	27人

■守谷市のビジョン（各種計画）の浸透具合についてお聞きします。

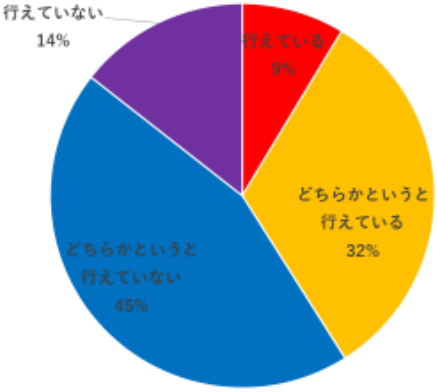
（問8）あなたは人材育成基本方針に目を通したことがありますか。



全て目を通した	57人
自身に関係する部分だけ目を通した	62人
冒頭の数ページだけ目を通した	51人
目を通していない	121人
存在を知らない	21人

■守谷市のビジョン（各種計画）の浸透具合についてお聞きします。

（問9）あなたは守谷市のビジョンを意識して業務を行えていますか。

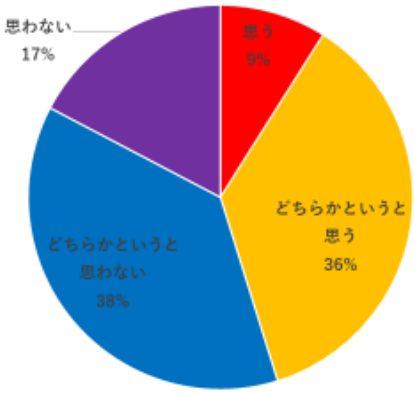


行えている（アンケートの選択肢は行っている）	27人
どちらかというと行えている	101人
どちらかというと行えていない	139人
行えていない	45人

■部署内、部署間での業務に関する連携についてお聞きします。

（問10）あなた自身は、縦の連携が十分に図られていると思いますか。

※「縦の連携」とは、市長のビジョンが現場レベルまで浸透している。現場レベルの状況を管理職以上が把握していることを指します。

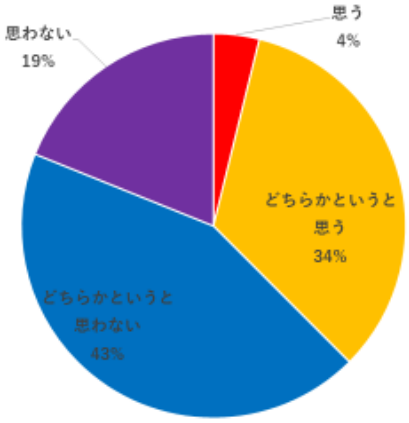


思う	28人
どちらかというと思う	113人
どちらかというと思わない	117人
思わない	54人

■部署内、部署間での業務に関する連携についてお聞きします。

（問11）あなた自身は、横の連携が十分に図られていると思いますか。

※「横の連携」とは、所属を越えた職員及び部署の連携を指します。

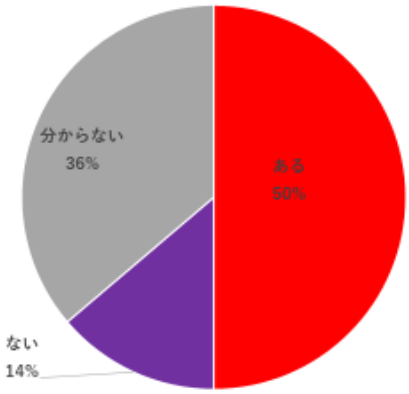


思う	12人
どちらかというと思う	105人
どちらかというと思わない	136人
思わない	59人

■部署内、部署間での業務に関する連携についてお聞きします。

（問12）あなたは業務の中で縦割りによる弊害を感じたことがありますか。

※「縦割り」とは、業務を担当部署で行わせ、他部署の仕事には関わらないという姿勢を指します。



ある	156人
ない	43人
分からない	113人

■部署内、部署間での業務に関する連携についてお聞きします。

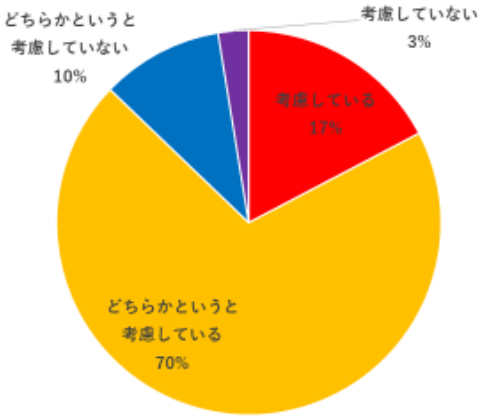
（問13）問12で「ある」と回答した方にお聞きします。体験談があれば教えてください。（自由記述）

1.災害などの際、担当部署のみ動いており、他部署は見て見ぬふりをしてるように見受けられる。
2.お客さんがたらい回しになっているとき。
3.個人情報の共有不備。
4.市民からの要望に対して、課を超えて連携しようとすると、連携をしようとする課が所属課の範疇を超えた対応は難しいらしく、連携がとりにくい。
5.複数部署に関係がある新しい業務が下りてくる際に、担当部署決めでもめた。さらに、担当となった部署以外は、ほぼ関わることがなく、お手伝いのような形になった。

※秘匿情報が含まれるため、報告書では回答の一部を紹介しています。

■部署内、部署間での業務に関する連携についてお聞きします。

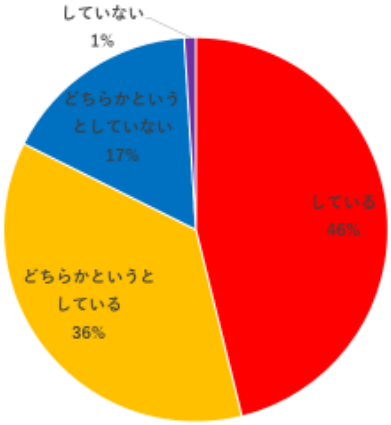
（問14）あなたは、関係部署の事情を考慮して仕事をしていますか。



考慮している　12人
どちらかというと考慮している　105人
どちらかというと考慮していない　136人
考慮していない　59人

■職場内のコミュニケーションについてお聞きします。

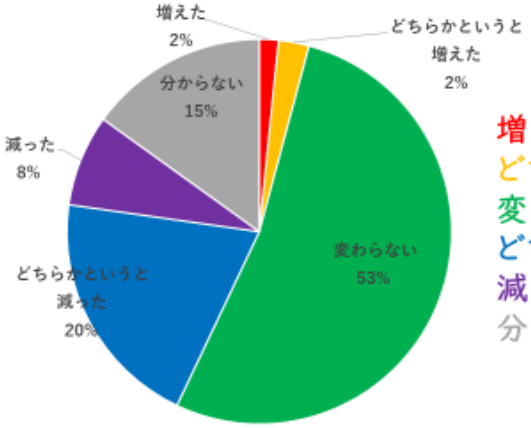
（問15）あなたは仕事のことに限らず、職場内で会話をしていますか。



している　144人
どちらかというとしている　105人
どちらかというとしていない　136人
していない　59人

■職場内のコミュニケーションについてお聞きします。

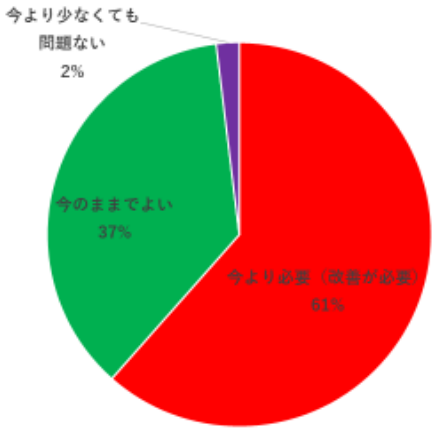
（問16）職場内の会話はコロナ禍以前と比べてどう感じますか。



増えた	5人
どちらかというと増えた	8人
変わらない	165人
どちらかというと減った	63人
減った	24人
分からない	47人

■職場内のコミュニケーションについてお聞きします。

（問17）他部署とのコミュニケーションについて教えてください。

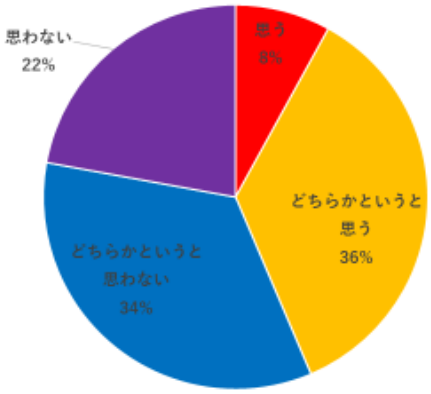


今より必要（改善が必要）	192人
今のままでよい	114人
今より少なくても問題ない	6人

■非公式の勉強会についてお聞きします。

（問18）あなたは非公式の勉強会（業務時間外）があったら参加したいと思いますか。

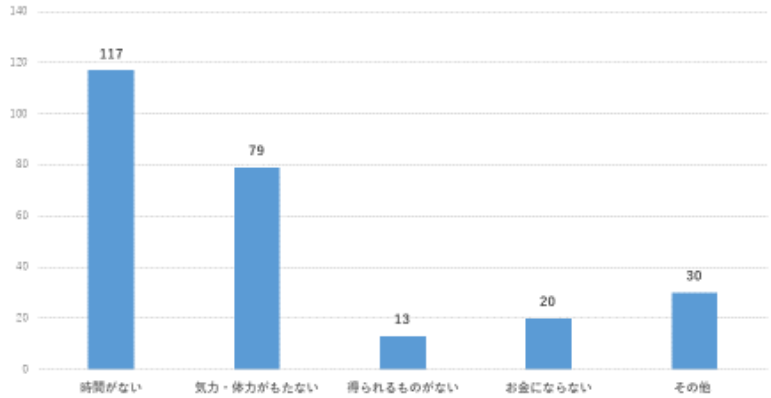
※「非公式の勉強会」とは、職員がテーマを決めて自発的に開催するスキルアップの場（法務研究、DX等）を指します。非公式なので、飲み会や座談会などの場も含む。



思う	25人
どちらかというと思う	111人
どちらかというと思わない	107人
思わない	69人

■非公式の勉強会についてお聞きします。

（問19）問18で「どちらかというと思わない」「思わない」と回答した方にお聞きします。思わない理由を教えてください。



※問 19 のみ複数選択回答