2022年度 共同論文 群馬県館林市

対話
協働
行動

たてばやしチェンジ

～職員意識・政策執行体制の変容に向けて～

研究生【第6期】

図書館　飯塚正芳
市民協働課　津久井紀行
都市計画課　柿本昌利

館林市
TATEBAYASHI CITY

目　次

1　はじめに　・・・

1 はじめに

今年度、館林市としては６期目の人材マネジメント部会への参加となります。

● *人材マネジメント部会とは…*

主な研究課題

① 職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するか。 ⇒「**組織課題**」

② 生活者起点で発想し、関係者とともに未来を創っていける職員をどう育てるか。⇒「**人材課題**」

部会が果たす役割

キーワード① 「**立ち位置**」を変える。

（相手の立ち位置から考える）

キーワード② 「**価値前提**」で考える。

（ありたい姿から考える）

キーワード③ 「**一人称**」で捉え語る。

（何事も自分事で考える）

キーワード④ 「**ドミナントロジック**」を転換する。

（過去や前例に過度に囚われずに考える）

基本的な3つの考え

① 研修会ではない、現実を変える実践を踏まえた

「研究の場」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。

取得が期待される3つの技術

① ダイアログ（対話）

② ファシリテーション

③ プレゼンテーション

▽

そして、*一歩前に踏み出す*

（同じ思いをもつ仲間とともに、挑戦をつづけていく）

地域経営をリードするため自治体職員・組織を育て、

創る地方創生の本丸は、*「人　材」*と*「組　織」*

2 研究テーマ（2022年度）

● ***2022年度テーマ***

“地域のための人・組織づくり” を進める

～持続可能な地域をつくる

人・組織のストーリーを描き、実践する～

2022 年度参加研究生としてのテーマ

地域のありたい姿の実現に向け、

「*行政組織課題*」 を重点的に研究する。

Ⅰ. 館林市として過去１５名（３名×５期）が、人材マネジメント部会に参加していることもあり、市の組織変革の実践に向けて、*変革するための手法等を研究* する。

Ⅱ. 今後の人材マネジメント部会への *参加意義* や過年度参加者（マネ友）との *連携強化などを提案* し、組織成果を目指す。

3－1 現状把握【総合計画】

2021年3月に市の**最上位計画**である

『館林市第6次総合計画』が策定されました。

併せて、『第2期館林市まち・ひと・しごと創生

人口ビジョン・総合戦略』も策定されました。

将来都市像

里沼の息づく　次世代へ安心をつなぐ

暮らしやすいまち　館林

人口ビジョン
将来展望人口
55,000人（2060年）

基本構想		基本計画			基本計画	総合戦略			
	基本目的	分野 ※総合戦略と連動			施策目的	基本目標 1 豊かな地域をつくるとともに、安心して働けるようにする	2 本市とのつながりを築き、新しい人の流れをつくる	3 結婚・出産・子育ての希望をかなえる	4 人が集う、安心して暮らすことができる魅力的な地域をつくる
将来都市像 里沼の息づく 次世代へ安心をつなぐ 暮らしやすいまち 館林	Ⅰ 安全と環境 危機対応能力が高く 良好な生活環境で暮らせる 安全安心なまち	01	防災	※	防災意識や危機対応力を高め、自助・共助・公助が一体となった災害に強いまちになる				○
		02	防犯		地域と市が連携して、防犯に取り組む安全安心なまちになる				
		03	自然環境		人と環境にやさしい快適な生活が送れるまちになる				
		04	ごみ・資源		ごみを減らして資源を生かす循環型のまちになる				
	Ⅱ 福祉と健康 地域で支え合い 生涯健康で暮らせる 幸福感の高いまち	05	地域福祉		地域で支え合い、誰もが安心して暮らせるまちになる				
		06	高齢者		高齢者が住み慣れた地域で安心して暮らせるまちになる				
		07	障がい		障がいのある方誰もが安心して自分らしく暮らせるまちになる				
		08	社会保障		市民が安心して生活できるよう社会保障の機能が充実したまちになる				
		09	健康		心身ともに健康で、いきいきと暮らせるまちになる				
		10	医療		適切な医療がいつでも受けられるまちになる				
	Ⅲ 子育てと学び 育てる幸せを感じ 生涯にわたり互いに学び続ける 家庭と文化を築くまち	11	子育て	※	社会全体で健やかな子どもの成長を支え、子育ての喜びを感じられるまちになる			○	
		12	学校教育		自ら学ぶ意欲とたくましく生きる力を身につけた未来を担う子どもが育つまちになる				
		13	青少年		心身ともに健全な子どもが育つ家庭や地域の教育力が高いまちになる				
		14	生涯学習		生涯にわたって学び続けることができ、生きがいと活力に満ちたまちになる				
		15	文化	※	地域の歴史や伝統、芸術や文化に誇りをもち、魅力ある文化を育み、心豊かに暮らせるまちになる				○
		16	スポーツ	※	スポーツを生活に取り入れ、誰もがスポーツを楽しめるまちになる				○
	Ⅳ 経済と都市 都市と自然が調和し 人と産業が躍動する 魅力あるまち	17	産業	※	新しい産業と既存産業が調和して発展するまちになる	○			
		18	商業	※	事業者が元気で活力のあるまちになる	○			
		19	労働環境	※	生き生きと安心して働ける環境が整ったまちになる	○			
		20	農業	※	安全で魅力ある農産物を安定して提供できるまちになる	○			
		21	観光	※	多くの人から愛される活力と魅力あふれるまちになる		○		
		22	まちのにぎわい	※	人が集まり、市民自らがつくる、にぎわいと魅力あるまちになる		○	○	
		23	土地利用		地域性に応じた土地利用ができているまちになる				
		24	道路・交通	※	人や物が安全で快適に移動できるまちになる				○
		25	居住環境		快適な居住環境で暮らしやすいまちになる				
		26	公園・緑地		花と緑に囲まれ、憩いと安らぎのあふれた、ガーデンシティと言われるまちになる				
	Ⅴ 行政経営 公民連携を推進し 地域経営の視点を持つ 持続可能なまち	27	市民協働		市民と行政が共創して発展できるまちになる				
		28	人権の尊重		市民一人一人の人権が尊重され、誰もが安心して平和に暮らせるまちになる				
		29	行政活動	※	時代に対応できる自立した持続可能なまちになる				○
		30	情報の共有	※	市政の透明性を高め、誰もがまちへの愛着と誇りのあるまちになる		○		

総合計画の構成は、「基本構想」、「基本計画」、「実施計画」の三層構造であり、「総合戦略」と一体的に策定しています。

- **基本構想**　：　市の将来目標及び基本的施策を明らかにするもので、将来都市像及び5つの基本目的で構成。
- **基本計画**　：　基本構想に基づいた市の施策を明らかにするもので、将来都市像及び5つの基本目的を達成するために、総合的かつ体系的に施策の方向を示すもの。
- **実施計画**　：　基本計画に基づいた施策の主要な事務事業を明らかにするもので、毎年度の予算編成の根拠となるもので、掲げた重要な施策や事業は、市民にとって実効性を確保しなければならないもの。
- **総合戦略**　：　人口ビジョンに掲げる将来展望人口を維持するために、取り組むべき行政施策展開の戦略を示すもの。

年度	R3 2021	R4 2022	R5 2023	R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027	R10 2028	R11 2029	R12 2030
基本構想	10 年間									
基本計画	【前期基本計画】5 年間					【後期基本計画】5 年間				
実施計画	3 年間									
		3 年間					毎年度見直し			
			3 年間							
総合戦略	【第 2 期総合戦略】5 年間					【次期総合戦略】5 年間				

3－2 現状把握【総合戦略】

総合戦略　4つの基本目標及び成果指標

基本目標			成果指標
1		豊かな地域をつくるとともに、安心して働けるようにする	・従業員１人当たりの付加価値額 ・就職率
2		本市とのつながりを築き、新しい人の流れをつくる	・社会増減数
3		結婚・出産・子育ての希望をかなえる	・合計特殊出生率 ・婚姻数
4		人が集う、安心して暮らすことができる魅力的な地域をつくる	・住みよさランキング

基本目標	成果指標	現状値（H30 年度）	目標値（R７年度）
基本目標1	従業員１人当たりの付加価値額 [出典：工業統計調査]	1,194 万円	1,230 万円
	製造業を営む事業所の従業員１人当たりが一定期間に生み出した価値の額		

基本目標	成果指標	現状値（R１年度）	目標値（R７年度）
基本目標1	就職率 [出典：館林市統計書]	7.6%	9.0%
	館林公共職業安定所調査の市内就職率（就職件数 / 月間有効求職者数）		

基本目標	成果指標	現状値（R１年度）	目標値（R７年度）
基本目標2	社会増減数 [出典：群馬県移動人口調査]	▲48 人	▲22 人
	本市への転入数から市外への転出数を差し引いた数		

基本目標	成果指標	現状値（R１年度）	目標値（R７年度）
基本目標3	合計特殊出生率 [出典：群馬県人口動態調査]	1.19	1.60
	１人の女性が生涯に産む子どもの人数。15～49歳までの女性の年齢別出生率の合計		

基本目標	成果指標	現状値（R１年度）	目標値（R７年度）
基本目標3	婚姻数 [出典：群馬県人口動態調査]	315 件	360 件
	本市に婚姻届を提出し、婚姻が認められた件数		

基本目標	成果指標	現状値（R１年度）	目標値（R７年度）
基本目標4	住みよさランキング [出典:都市データパック(東洋経済)]	287 位	200 位以内
	「東洋経済新報社」が1年に1回発表する暮らしやすさを測る指標		

分野ごとの個別戦略

個別戦略	**新規団地の造成と拡張** 土地利用調整及び事業者調整を進め、新規団地造成と既存団地の拡張を推進し、雇用創出や税収増加を図ります。また、次代の産業団地などの適地の選定に向けた検討・調整を進めます。
	新規企業の誘致推進及び既存企業の経営安定支援 新たに本市への立地及び既存企業で拡張を望む企業のニーズ把握に努め、本市立地の優位性をＰＲし、新規団地の動向を踏まえ、各種支援を通じ優遇措置の検討を進めます。
	企業間の連携支援・事業承継の推進支援 近い将来の生産人口の減少に伴う後継者不足を解消するため、多業種が参加する企業間交流への参加を推進し、更なる連携及び企業合併・買収を継続していけるよう、関係機関と協働して事業承継を支援します。
	産学官金の連携強化 魅力ある企業として、新商品・新技術・新サービスの創出によるものづくりへの関心を高めてもらうため、産業界と高校・大学などの教育機関、金融界で協働して行う取組を推進し、雇用の拡大につなげ、生産性の向上に努めます。

個別戦略	**農業生産基盤の整備** ほ場(※1)整備事業による農地の大規模化及び集積・集約化を推進し、地域における中心経営体や新たな担い手(※2)の育成を図ります。
	農産物の品質向上・ブランド化 農商工連携(※3)及び６次産業化(※4)の支援による地産地消(※5)の推進を通して、農産物の品質向上やブランド化を図るとともに販路拡大を推進します。
	スマート農業（農業の軽労働化） ICT(※6)などを活用したスマート農業(※7)を推進し、作業の効率化、軽労働化、品質安定など魅力ある農業の実現を目指します。

個別戦略	**市政情報の提供と共有** SNS(※1)など多様なメディアにより積極的に情報発信することで、市民と行政が互いに情報共有を図り、地域課題が解決できるよう分かりやすく適切な広報活動を行います。
	イメージアップ戦略の推進 ふるさと大使などを活用し、市のイメージアップ戦略を推進します。

個別戦略	**国土強靭化計画の推進** 市民・事業者・行政が危機感と自らの役割を共有し、大規模な自然災害が起きても、機能不全に陥らず速やかに回復する「強さ」と「しなやかさ」を兼ね備えたまちづくりを推進します。

個別戦略	**スポーツ機会の提供** スポーツに対するニーズの把握に努め、体力・目的に応じて誰もが気軽にスポーツを楽しめる事業及び環境づくりに取り組みます。
	スポーツ指導者の養成 スポーツ団体及び地域の主体的な活動が促進されるよう指導者の養成並びに育成を図り、自立を支援します。
	競技スポーツの振興 競技性の高いスポーツ大会の開催及び県民スポーツ大会などへの選手派遣等の環境整備を図るとともに、競技指導の優れた人材養成を図ります。
	スポーツ施設の整備、充実 安全で利用しやすいスポーツ施設となるよう、適切な維持管理を行うとともに、設備の充実を図ります。

個別戦略	**技術とブランド力を持った商店経営の支援** マーケティングにより、取り扱う商品やサービスの強みを認識し、技術やブランド力を生かした戦略的な経営ができる商店主の増加につなげます。
	新規アントレプレナーの発掘・育成と遊休不動産の活用 創業者の支援とリノベーションまちづくり(※3)事業の推進により、アントレプレナーを発掘及び育成し、遊休不動産を活用することで経済活動の機会損失を防ぎます。
	たてばやしブランドの構築による稼ぐ地域づくり 館林の歴史、文化、風土などに基づくストーリーによって消費者の共感を得ることで、商品やサービスに付加価値を与え、価格に反映できるように支援します。

個別戦略	**公民連携による日本遺産を生かした事業展開** 日本遺産「里沼」に関連する貴重な歴史的資源を再発見し、公民連携による情報発信と体験型観光の取組で、受入体制を充実させます。
	多様な観光客の誘客促進 産業観光やアニメツーリズム(※1)などの多様な価値の観光素材に注目し、旬の情報をネットやSNS(※2)でタイムリーに配信して、交流人口(※3)の拡大に取り組みます。
	つつじが岡公園の磨き上げ 民間活力の活用により、つつじの保護・保存・育成を充実させるとともに、四季を通じて公園をはじめとする公共空間の利活用を促進させます。

個別戦略	**婚活事業の推進** 市内の観光資源やまちなかの商店などを利用した男女参加イベント開催を支援し、結婚の前提となる「出会い」を創出します。また、本市のみでなく両毛広域などの広域連携でのイベントを実施し、まちのにぎわいを活性化させます。さらに、市内外の結婚式場とのタイアップを図るなど、成婚数の増加に加えて出生数の増加を目指します。

個別戦略	**道路や交通安全施設などの整備** 道路や交通安全施設などの整備を行い、利便性と安全性の向上に努めます。
	交通安全活動の推進 啓発活動を通して市民の交通安全意識の高揚を図るとともに、関係機関や団体と連携した交通安全対策を推進します。
	公共交通ネットワークの整備 館林都市圏地域公共交通計画に基づき、まちづくりと連携した持続可能な公共交通ネットワークの整備を推進します。

個別戦略	**様々な取組による新たな財源の確保** ふるさと納税やクラウドファンディングなどを活用することで新たな財源を確保し、安定的な市の運営を推進します。
	多様化する市民ニーズへの対応 様々な市民ニーズに対応するため、公共施設等の適切な管理運営及び ICT を活用することで利便性の向上を推進します。

個別戦略	**若年層の定着・還流促進のための情報提供** 若年層の地域への定着・還流を促進するため、市内企業の魅力を知ってもらい、企業への関心を高めて、市内での就職の増加につなげます。
	雇用環境の向上 公共職業安定所などの関係機関と連携し、早期就職の実現や雇用機会の創出を図ります。
	ワーク・ライフ・バランス実現に向けた取組促進 国や県などと連携して趣旨普及に努め、ICT(※2)などを活用した多様で柔軟な働き方の実現に向け、市民の理解や企業・事業所などの主体的な取組を促進します。

個別戦略	**技術とブランド力を持った商店経営の支援【再掲】** マーケティングにより、取り扱う商品やサービスの強みを認識し、技術やブランド力を生かした戦略的な経営ができる商店主の増加につなげます。
	新規アントレプレナーの発掘・育成と遊休不動産の活用【再掲】 創業者の支援とリノベーションまちづくり(※4)事業の推進により、アントレプレナーを発掘及び育成し、遊休不動産を活用することで経済活動の機会損失を防ぎます。
	移住・定住促進のための魅力発信及び受け入れ体制整備 本市への移住・定住を促進するため、東京圏(※5)に居住する方や東京圏へ出て行った若者たちを対象とし、本市の魅力や移住・定住施策の PR を実施することで、移住者・定住者の増加につなげます。
	空き家の利活用の促進 年々増えていく空き家問題に対して、空き家バンク(※6)を活用し転入希望者と空き家所有者のマッチング(※7)を図ります。さらに、リフォームの助成や家賃助成などの支援をし、空き家の利活用を図ることで、移住者・定住者の増加を目指します。
	市民協働によるまちづくりの推進 地域性や独自性を生かし、市民がイベントを企画、運営できるよう自立した組織づくりを推進します。

個別戦略	**地域における子育て支援の充実** 子育てを地域・社会全体で支え合い、安心して子どもを育てることができるまちづくりを目指します。
	多様な保育サービスの充実 共働き世帯や核家族化は一層進むと予想されるため、保護者の子育てと就労の両立を支援するための多様な保育サービスを提供します。
	妊娠・出産・子育て期の切れ目のない支援の推進 子育て世代包括支援センター（かるがも相談室）において、安心して妊娠・出産・子育てができるように切れ目のない支援を推進します。
	健やかに子どもが育つための支援の充実 乳幼児健康診査、各種健康教育、健康相談などを通じて、予防を柱とした母子保健の充実を図ります。

個別戦略	**芸術・歴史文化を生かした地域づくり** 優れた芸術や歴史文化に触れる機会の提供及びその魅力を市内外に発信することで、交流人口の拡大を図る。
	日本遺産の活用 市民と行政と関係団体が一体となって公民が連携し、文化財の活用や地域活性化に取り組みます。

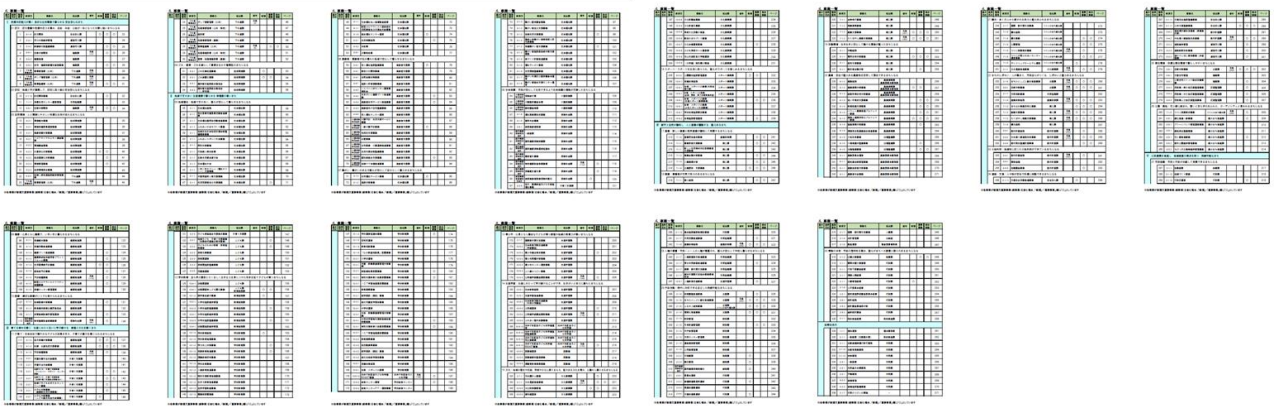
3－3 現状把握【実施計画】

『館林市第6次総合計画実施計画書（第2期総合戦略アクションプラン）』のなかで、重点施策を取りまとめた「重要事業実施計画」を作成しており、市が重点的に施策を実施する事務事業として位置づけられるものとして公表されています。

令和4～6年度の実施計画では、**322の重要事業**があり、**280億2060万3千円**の事業費が必要となっています。

また、「これらの事業については、財政担当部署と協議し、特に重点的に予算配分されるよう調整しています。」との記載がありました。令和5～7年度の実施計画では、その内容は修正されましたが、基本目標の達成に向け*市が3ヶ年で実施する事業計画を示すものにはなっていない*のは変わりません。

事業一覧



3－4 現状把握【人材マネジメント部会】

◆ 過年度人材マネジメント部会参加者の取組等

年度		取組内容等
2017 1期	組織	【実施】職員採用募集要項の提案 人材育成基本方針への参画 *【展望】対話研修提案*
	人	【実施】キーパーソンや若手職員へのインタビュー オフサイトミーティング開催 *【展望】オフサイトミーティング継続*
2018 2期	組織	【実施】中間層でのワーキング *【展望】時間外プロジェクト提案*
	人	【実施】キーパーソンや管理職等へのインタビュー オフサイトミーティング開催 *【展望】オフサイトミーティング定期開催* *県市マネ友会開催*
2019 3期	組織	【実施】働き方改革プロジェクトチームとの意見交換 *【展望】働き方改革プロジェクトチームとの連携* *係長代理会の設立*
	人	【実施】キーパーソンへのインタビュー 対話会開催 若手職員アンケート実施
2020 4期	組織	*【展望】緊急事態における包括的な民間委託導入の可能性検討*
	人	【実施】キーパーソンへのインタビュー *【展望】研究生所属課内でのアクションプラン実施*

年度		取組内容等
2021 5期	組織	【実施】市長の「想い」動画配信
	人	【実施】キーパーソンやマネ友等へのインタビュー 係長職へのアンケート実施 研究生所属係内でのサンキューミーティング実施

◆ 過年度参加者(マネ友)等の継続活動

① 対話会開催

対話 de cafｅ(過去3回開催)

② 組織への提案

政策提案団体の市民権獲得 ～政策提案しやすい環境づくり～

3－5 現状把握【関係者等との対話】

◆　昨年度参加者との対話での主な意見

・仮説を立てて、その論点の検証を行いながら進める形になると思う。

・現状として、人マネのマネ友同志の交流があってもいい。

・上層部と語り合える重要な機会を活かしていくべき。

・対話からの行動力を試されている。

◆　人事課との対話での主な意見（２回実施）

・組織としては人材マネージメント研修派遣も6年目を迎え、部会での結果や取り組みを若い職員に伝えて欲しいと思っている。

・実際の各職場の現場は人員不足や業務急増により、弱ってきているが、採用数の確保も難しく、採用しても辞退が増えてきている。また、自己都合退職も増えてきており、管理職のマネジメントがかなり重要。

・組織変革できる「組織の回し方」に研修をどう活用するのかが課題。人材マネージメント部会の内容や取り組みをもっと組織に反映できるようにするのであれば、もっと早い段階の職員（主任級：30歳代前半）を派遣してもいいのでは。

・様々な検討を重ねてきた中で、アクションプランを実行していってほしい。

・派遣元として、しっかりサポートする。

◆ 企画課との対話での主な意見

・横断的な事業をつないでいるが、自分事としてとらえない組織になっている、責任の所在も明確にならない。

・プロジェクトチームとして事業検討を行うにあたっても、人的余裕がない状況。

・1つの課ではできない事業も多く、全員に考えてもらいたいことが多い。

・変革事業は、当然1つの課がやるものではない。全員に考えてもらえるような形にしていったほうがいい。

・変えるところまでを含めて提案をしたほうがいい。

・人マネからの広がりの意識が必要。

◆ 市民活動実践者との対話での主な意見

・活動として大事にしていることは「無理なく継続して行うこと」。

・出会った仲間の多様性を認めることが必要だと思う。

・大人としての視点だけでなく子供から見た目線が必要。

・クリエイテイブ志向を持ち、誰のための行政なのかを考えて欲しい。自分のやっていることは誰か（市民）のためになっていることを励みにして欲しい。

・市民活動団体としては行政には一緒に課題解決のため、考えてもらえる位置づけやわからないことを教えてくれる存在であってほしいと思う。

3－6 現状把握【職員アンケート】

◆ アンケート概要

① 対　　象 ： 10～40代の主事補・技師補（１級職）から係長代理（４級職）までの職員

② 実施期間 ： 令和4年10月7日（金）から10月25日（火）まで

③ 調査方法 ： イントラネットによるアンケート調査（無記名調査）

④ 調査内容 ：

- □ 年齢・職名
- □ やりがいのある仕事について
- □ 管理職に求める行動について
- □ 職場環境の満足度について
- □ 職場環境の良いところ・悪いところについて
- □ 職場環境の改善策について
- □ 理想の職場環境について
- □ 組織の現状・事業執行体制について
- □ 組織を変えるための緊急度・変革させるための意欲について

◆アンケート結果

① 回 答 率 ： 77.51％（293人/378人）

② 回答（抜粋）※回答割合が多いもの

□ *あなたにとってやりがいのある仕事とはどんな仕事ですか？*

（複数選択可）

✓ 自身の成長に繋がる仕事【54.3%】

✓ チーム一丸となって取り組む仕事【43.0%】

✓ 社会貢献が実感できる仕事【38.6%】

✓ 自分のペースでやり切れる仕事【35.2%】

□ *あなたが管理職（係長・課長・部長）に対して*

どういう行動をして欲しいと思っていますか？（複数選択可）

✓ 意見が言える信頼関係の構築【61.8%】

✓ 業務状況の把握【48.5%】

✓ 話をしっかり聞く姿勢【47.1%】

✓ 業務の方向性の提示【45.7%】

✓ 職場内の心理的安全性の確保【44.7%】

✓ 適時適切な判断・決断【44.7%】

□ ***入庁してから、良くなかったと思うことはありますか？（複数選択可）***

✓ 働き方改革（業務効率化・デジタル化・マネジメント改革）が進んでいない【51.5%】

✓ 労働に対しての待遇（給与・福利厚生等）が悪い【44.4%】

✓ 職場の環境（同僚や上司、他部署等との関係等）に不満がある【33.8%】

□ ***職場環境の満足度をさらに上げるため、また今抱いている不満を解消するために必要なことはありますか？（複数選択可）***

✓ 人事異動の考査を明確にする【47.8%】

✓ 働き方改革を進め、適正な業務量にする【45.1%】

✓ 育児・介護等のための両立支援策を推進し、負担に配慮する【34.1%】

✓ 職場内や他部署等との意思疎通が図られるようにする【32.1%】

□ ***あなたが求める職場環境や市の組織に必要なことは何ですか？（複数選択可）***

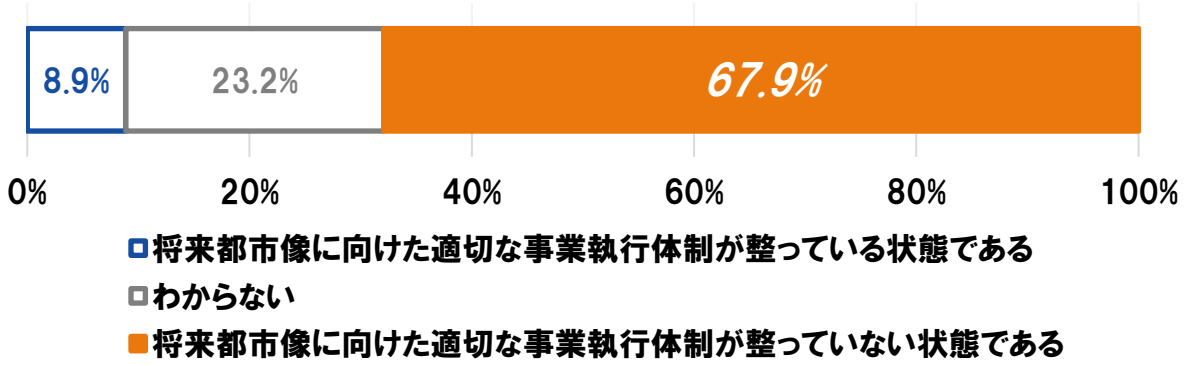
✓ 働き方改革（業務効率化・デジタル化・マネジメント改革）が進み、残業などが減少する【50.9%】

✓ 自分が成長できる・能力を向上できる【47.4%】

✓ 仕事にやりがいを感じられる【46.8%】

✓ 職員全体の意思疎通が取れ、指揮命令系統が適切である【45.4%】

□ ***行政組織として、今の市役所はどちらの状態にあると思いますか？***



□ ***そう思う一番の理由は何ですか？（１つ選択）***

✓ 優先順位等の事業計画が明確でない【39.2%】

✓ 将来像に向けて部局横断的な調整がうまく図れていない【27.3%】

✓ 地域戦略等の具体的な中長期ビジョンがない【10.6%】

✓ 適切な指揮命令系統になっていない【10.6%】

□ ***今の市役所の職場環境や組織が理想の状態に変わるとしたら、どのくらいが適切だと思いますか？（１つ選択）***

✓ **中長期的に変える必要がある。（２～３年以内に変える必要がある）**

【38.9%】

✓ **すぐにでも変える必要がある。（１年以内に変える必要がある）**

【31.1%】

□ ***職場環境や組織を変革する際、あなた自身の参加や協力の意欲はどれくらいありますか？（１つ選択）***

✓ **まあまあある【42.0%】**

✓ **とてもある【21.8%】**

✓ **あまりない【13.0%】**

✓ **わからない【10.9%】**

✓ **全くない【3.4%】**

4 問題点・課題等

アンケート結果などの現状を踏まえて、人マネ部会研究会への参加を通して、地域のありたい姿の実現に向けたより望ましい行政組織を目指すための問題点や課題を抽出しました。

問題点・課題

- ◆ 政策や業務において、**実施事業が明確ではない**状況。
- ◆ 意思統一（縦割り？）ができていない組織体系においては、**連携（協働）が行われにくい**状況。
- ◆ 組織として職員の**キャリアデザイン等がない**状況。
- ◆ 個々（オフサイト）の取組はあるものの、市として**組織変革に本気で取り組んでいない**状況。

- 市全体としての政策や実行計画が明確になってないのではないか。
- 組織として、明確なキャリアデザインがないのではないか。
- 生活者起点で試行し実践するという意識を持った職員が少ないのではないか。
- 効率的に業務が行える組織や職員が育つ職場になっていないのではないか。
- 職員個人では組織変革の必要性は感じてはいるが、市の組織として本気で組織変革しようとしていないのではないか。

行政（公務員）として、

現状の組織構造で 本当によいのか？

行政（公務員）とは何か？

個々の取組による職員へ意識改革の浸透まで

待つしかないのでしょうか。

市が持続できない状況にならないと

本気で組織変革しないのでしょうか。

社会経済情勢等が大きく変わったから大変であり、

そのことに対応する組織として大きく変える大変をしないから、

より大変な状況が続いているのではないでしょうか？

そもそも、組織変革がなぜ必要なのか？

地方分権化以降、自治体組織は、自ら政策を形成し、政策課題を解決していくことが求められています。また、自治体組織を取り巻く環境は常に変化しており、政策課題や行政ニーズのあり方もそれに伴い変化していているからです。

たてばやし チェンジ

① 外部環境の変化に対応するため

② 自ら政策を形成、実施していくことが求められているため

外部環境の変化を踏まえながら、政策に応じて組織の編成と管理のあり方を変革していく必要があります。

自治体組織として、

「職務的変革」と「政策的変革」の

2つを組み合わせることで、外部環境の変化に対応していくことが可能な組織になると考えます。

「職務的変革」は、

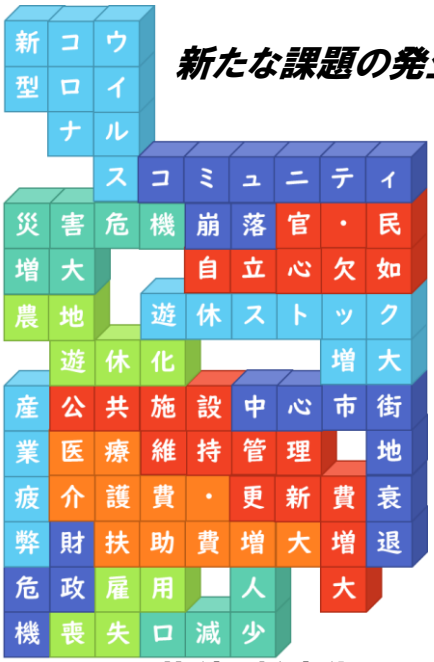
行政職員が中心となって行う変革形態であり、既存の政策や組織編成をもとにして、より効率的な職務遂行体制を構築していくために実施するもの。

「政策的変革」は、

トップ・マネジメントが関わるなかで、政策や組織編成を大幅に見直す変革形態であり、政策課題や行政ニーズのあり方が変化した際などに実施していくもの。

5－1 組織のあるべき姿に向けて【対話】

現　状



新たな課題の発生

課題の蓄積・断片化

どの課題も解決しないまま、

新たな課題が発生していることが

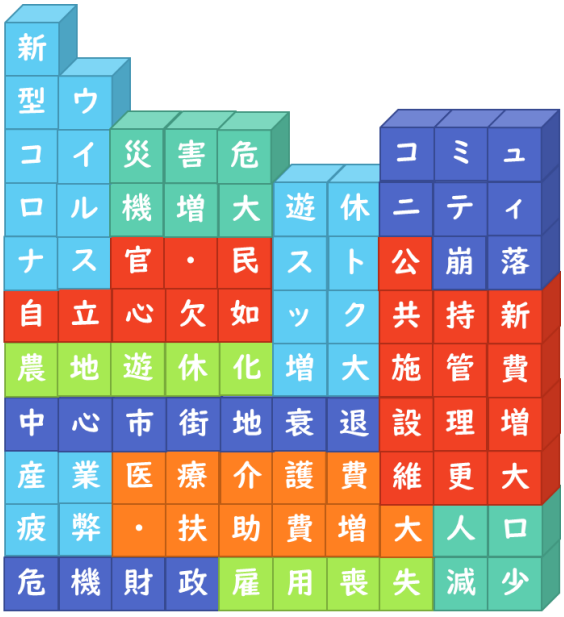
最大の課題

※同じ将来像（方向性）に向けた話し合いすることが**対話**であり、
違う将来像（方向性）の話し合いでは **対立** にしかならない。

担当部署だけで解決できる課題ではない

（縦割り・縄張り意識・他人事・連携不足）

組織のあるべき姿



現状把握、課題・事務分掌の

整理・認識共有 **による**

組織の最適化

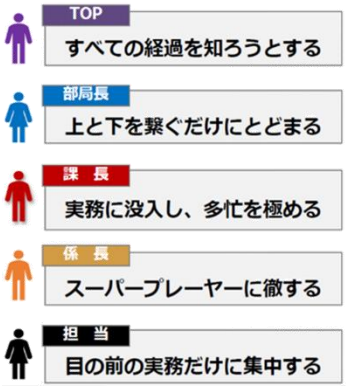
※課題が解決する訳ではない

課題解決に向けた第一歩

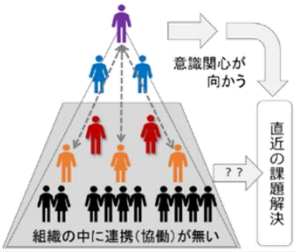
5－2 組織のあるべき姿に向けて【協働】

現　状

※イメージのため、
現状と異なる部分もあります。



左記のような意識・行動が
求められている役割の遂行
なのでしょうか？？？



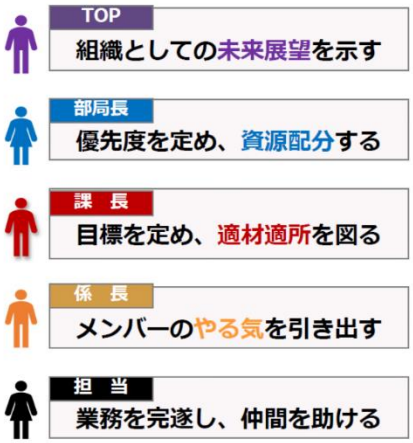
個々の意識・行動が、

求められる役割 **に沿っていない？**

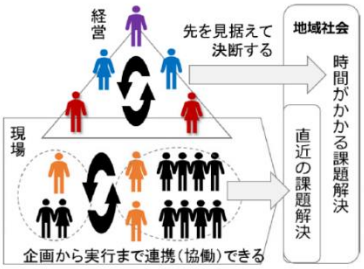
やりがい・スピード感が向上する組織とは？
（やらされ感・あきらめ感のまん延）

組織のあるべき姿

※近年、経営者とミドル（中堅社員、幹部）で組織を支えるミドルアップダウン型の経営スタイルの重要性が増しています。新たな価値の創造と事業の発展を目指す経営スタイルであり、変化が激しく、迅速な意思決定が求められる環境下で経営成果を上げるために有効な体制とされています。



職員それぞれが担う役割を自覚し、個の努力とチームワークで外部貢献に向かう、それが組織の動力源です。



各役割の

自覚、***個の努力*** と ***ネットワーク*** で

外部貢献に向かう

5－3 組織のあるべき姿に向けて【行動】

人が一歩前に踏み出さないと

組織変革しないのか。それとも、

組織が変わらないと

人が一歩前に踏み出せないのか。

どちらでしょうか？？？

✓なぜ、組織変革が実践されないのか。

✓個の動きを組織成果とするためには？

答えは、*両方* です。

「*人*」も一歩踏み出し、「*組織*」も変わらないと、

地域のありたい姿の実現に向けた、

望ましい組織にならないのではないでしょうか。

2022 年度の研究成果（私たちができること）として、

組織変革（組織課題解決）に向けた第一歩の

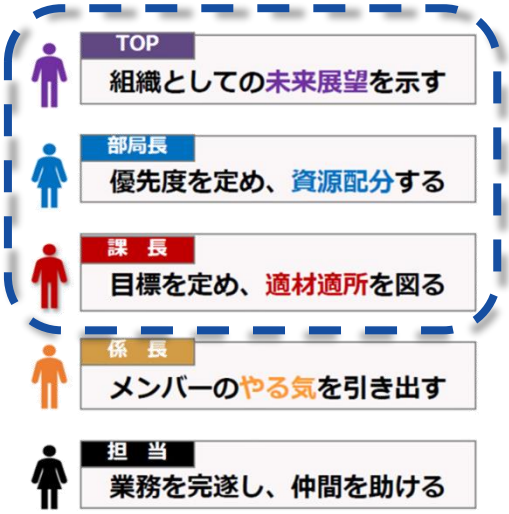
アクションプラン を提案します。

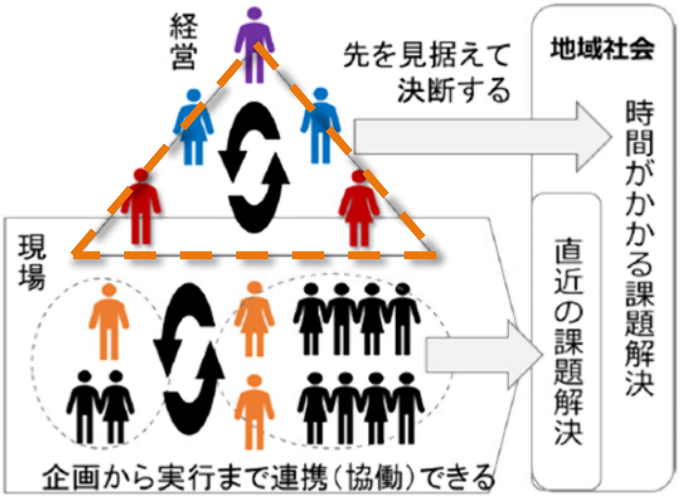
6－1 組織のあるべき姿に向けたアクションプランⅠ

✓なぜ、組織変革が実践されないのか。

（組織としてどこが動けば、組織変革の実践に近づくのか。）

経営層への提案





経営層（TOP、部局長、課長）が

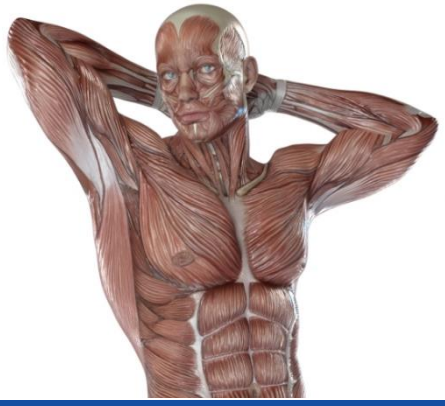
組織の現状の問題点を把握し、

先を見据えて決断（戦略的判断）をすることが、

【政策的変革の実践】に向けた第一歩。

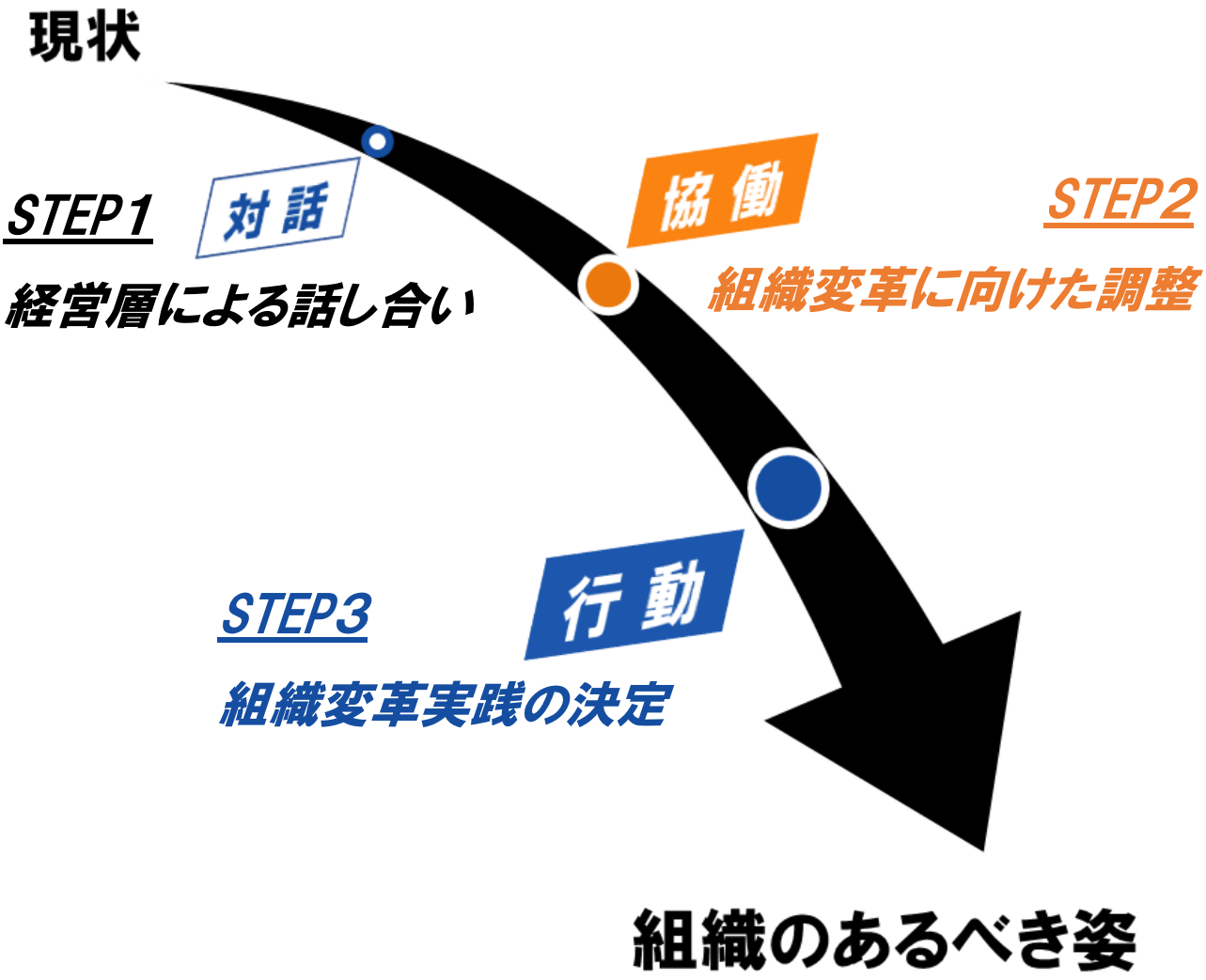
組織を人体に例えると・・・

【頭脳】 TOP、部局長、課長（経営層）
【 体 】 職員
【神経】 コミュニケーション
【血液】 お金
【 心 】 経営理念



どこに問題があるのか、

人間（組織）ドックが必要!!



STEP1　対 話　経営層による話し合い

組織の現況把握、課題の抽出、組織変革の必要性の確認

STEP2　協 働　組織変革に向けた調整

組織変革に向けた意思共有、組織のあるべき姿の検討

STEP3　行 動　組織変革実践の決定

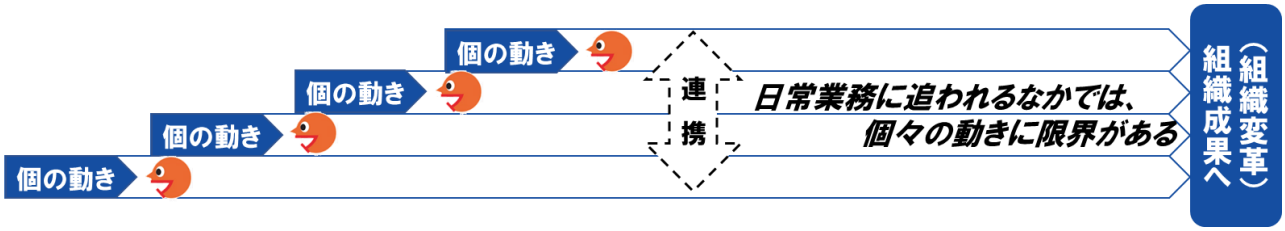
組織変革に向けた取組　※具体的内容については、経営層で検討

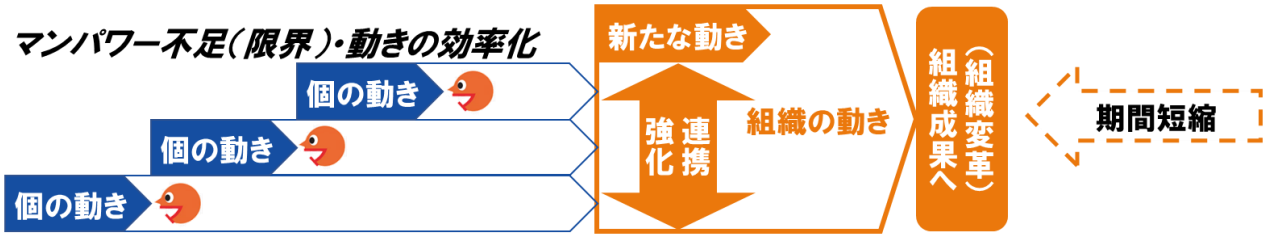
6－2 組織のあるべき姿に向けたアクションプランⅡ

✓個の動きを組織成果とするためには？

（個々の取組をどうしていけば、組織成果にできるのか。）

人材マネジメント部会のオフィシャル化





個の動きを**組織の動き**として位置づけることで、

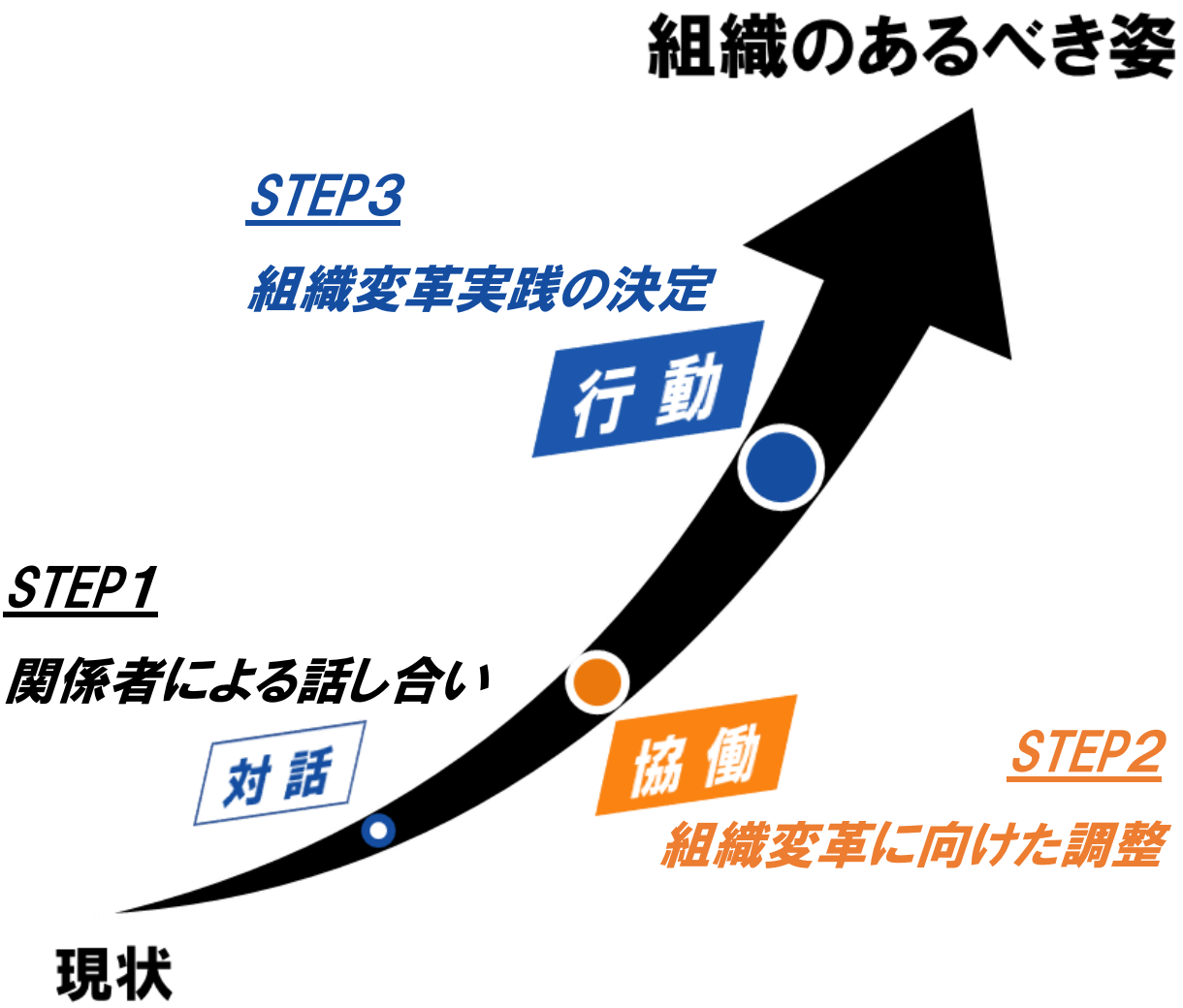
連携強化 や ***新たな動き*** の啓発につなげ、

組織成果へスピードアップ。

【**職務的変革**の促進】

人マネ部会への参加者も係長代理に限定せず、

階層を跨いだ参加などの検討も必要!!



STEP1　対　話　関係課と人マネ参加者との話し合い

組織として変革の動きを明確化、計画的な参加者の決定

STEP2　協　働　組織成果にするための調整

個の動きの位置付け検討、連携強化に向けた調整

STEP3　行　動　個の動きを組織として位置づける

マネ友活動状況報告、今後の人マネ部会への参加に向けて

7 市長・副市長との対話

◆組織として、創造的な仕事ができる時間的な余裕のある組織がいいと思っている。理想は、1課1プロジェクトの組織形態。それぞれの部署が貸し借りの意識を持ち、組織運営をしていくことだと考えている。

◆研修制度については、モチベーションが上がるような目的を持った研修にするべきと考えており、手上げ方式の採用も必要だと考える。

◆組織を良くするために客観的な事実を調査研究し、改善につなげていくことは良いことである。

◆アンケート調査を実施したのであれば、アンケート結果などを踏まえ、組織成果につなげられるように進めてほしい。

8 おわりに【附記】人材マネジメント部会に参加して

振り返ると、あっという間の１年間であった。最終回を除きすべてオンラインで開催された今年度の人材マネジメント部会ではあったが、オフラインの開催内容と比較しようもない。ただ、チームで出来る事はすべてやってきたつもりだ。とはいえ、将来への視座、プラン、アクションなどこれらを十分に研究し尽くし得たかというと決してその様なことはなく、ここからが本当のスタートであると認識している。人材マネジメント部会の幹事団が特に声を高くして伝えていたことは「一歩前へ進む」という、まずはやってみることの大切さである。「蒔かぬ種は生えぬ」、「案ずるより産むが易し」、「失敗は成功の基」など数多の諺にある通り、何か行動を起こさなければ何も生み出せないものだ。

活動としては、現在に至るまでの人材マネジメント部会の活動を検証し、それを踏まえたうえで「組織変革」と「人材育成」を考察していくことに重点に置いた。この研究方法により、当市の懸案事項が顕在化されていくこととなった。まずは、ひとつ目の「組織変革」への動きについてである。変革に着手出来ているものの、果たして組織というシステム内に有機的に組み込まれているのかというと懐疑的な面があり、また、進行速度が時代の流れに追い付いていないことが浮き彫りとなった。人材マネジメント部会を起点とする当市の活動開始以来、今年は６年目となる。今年度の研究が進むに連れ、速度を上昇させることの難しさを痛切に感じるに至ることとなった。次に、「組織変革」の土台ともなる「人材育成」に対する取組についてである。１年目から既に実践しており、一定の成果を上げていることが窺える。しかしながら、この取組が「具体的にどういった“持続可能な地域”づくりを成し得たのか」というと、目に見える成果までには届いていないと推測される。この度、当事者意識を多大に啓発されたところであるが、目に見える成果まで引き上げる一助となることが自身に課せられた今後の使命であると感じる一方で、具現化させることの困難さは避けられないとも実感している。ではあるが、社会的意義が非常に高い取組であり、部会のテーマ「地域のための人・組織づくりを進める」という目標に対して自分の問題として捉え、活動の理念や目的、特に実践の困難さを感じ入ることが出来たのは非常に大きな収穫である。人材マネジメント部会が掲げるキーワード「一人称で捉え語る」という経験が得られたことは有難く、こうした機会を与えてもらったことに非常に感謝している。

これまでの自治体運営は、正確性や確実性のあるサービスを提供することで社会からの信頼や住民生活の安定、安心などを得られるよう着実な運営に尽力してきた。しかしながら昨今の、情報通信技術の進展をはじめとする様々な要因により住民ニーズは多様化され、我々自治体職員を取り巻く社会環境は急激な速さで変化している。これからの自治体運営においては、この大きな社会環境の変革に追い付けるよう組織の変革をスピードアップさせると同時に、それを担う人材の育成や住民参画の推進をしていかなければならない。我々のチームは、今正に「一歩前へ進んだ」ところだ。実現の困難さは重々感じているところではあるが、誰かがやらなければならない事、つまりは自分事として、部会で学んだ「対話」を重ねていくこと、そして何よりも「一歩前へ進む」気持ちをいつまでも強く持ち続け、更に「二歩目」、「三歩目」と活動に邁進していくことを決意したい。

図　書　館　　飯　塚　正　芳

現在の行政は「人口減少・少子高齢化」という社会構造的な変化や行政サービスの質の向上のための「業務量の増大」という組織的な変化等への対応を求められています。つまり、人も組織もより変革をしていかなければならない状況にあります。

そこで、部会では「１　人称で考えること」、「ドミナントロジック(思い込み)を考え直すこと」、「動いて初めて物事は変わる」ということを繰り返し教えていただきました。

研究を開始した当初、自分には「職員は人づくり・組織づくりについて、あまり関心がない」という「ドミナント・ロジック（思い込み）」が多くありました。

しかし、「各主体との対話」や「職員へのアンケート調査・研究等」を通じて「約70%が変革に協力の意思があるほど、職員意識は高いこと」、「組織としての迷いやジレンマがあること」、「市民からの視点の現状」を知ることができ、「相手の立場に立つことや行動を起こすことで、職員の賛同を得ながら、組織変革に繋げることができる」と感じました。

さらに同じ人材マネジメント部会研究生間でも人づくりや組織づくりに対して「考えの違い」が多くありました。

しかし、対話や調査、研究を通じて、研究生同士も「もっと職員が生き生き活躍できるようにしたい」、「個人の意見や動きを組織にもっと反映できるようにしたい」という変革の意思を共有できるようになり、研究を通じて私達自身の成長も感じることができました。

今回、幹部層とも対話を行い、人づくり・組織づくりについての現状の把握や課題解決方法の提案を行いました。難しい課題ではありますが、「職員のモチベーションをあげる仕組み」や「職員自ら‘自分ごと’として変革を実践していける方法」について、更に対話や実践により変革ができると実感しました。

館林市ではこの人材マネジメント部会への参加は６年目を迎え、変革の旗手になる人材の育成を進めてきました。過去のマネ友の取組みについても研究生間で連動して実践していきながら、人・組織共により良い変革を実践できるよう取り組みを進めていきます。

市民協働課　　津久井　紀　行

私個人としては、人材マネジメント部会への参加を日頃から思っていたことを提案できる良い機会と捉え、個の限界や怠慢を改善する一つの方法として、組織的な課題についてのアクションプランを提案させてもらいました。

今回、私たちなりの意見や見解をまとめましたが、それぞれの立場では考えが異なる部分もあると思います。しかしながら、行政という民間企業とは異なる組織の職員としての責任は同じだと思います。

現在、私はまちなかのにぎわい再生に向けた業務を担当しています。厳しい財政状況や人口減少、公共施設の老朽化などに適切に対応しながら、活気に溢れる地域経済を実現していくため、公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図る PPP（Public Private Partnership）、いわゆる官民連携がこれからのまちづくりではより重要となります。また、まちづくりにおいては、都市・住宅、産業、観光、福祉等の様々なアプローチが必要であることから、行政内部における連携や組織体制の構築が必須となっています。

「組織」は、「人」と「仕組み」でできています。「仕組み」を変えるには、一人の行動だけでは限界があり、時間やリスクも伴うため、直ぐに変えることは難しいかもしれません。しかしながら、「人（自分）」を変えることは、自分の判断でできます。自分を変える人間が増えることが、最終的に「仕組み」が変わっていくことになるのではないでしょうか。逆を返せば、自分を変える人間が少なければ、「仕組み」は変わらないということです。また、「一人称で捉え語る（自分事に引き寄せて考える）」ということの本当の意味はどのようなことでしょうか。人間は外的要因などを踏まえた上で自分事として判断して行動する生き物だと思います。それぞれ自分事が違うため異なる判断が生まれ、やりたくないやらないほうがいいという利己的な気持ちも自分事であり、自分以外の人を含めた自分事としての判断ができない状態での一人称で捉え語ることは結果的に他人事になっているのだと思います。利他的な一人称で捉えることができて、初めて共存するための対立ではない対話ができるのではないでしょうか。

最後に、みなさま小さなことからでもいいので、行政職員としての自分を変えること（チェンジ）を、自分のために始めてみませんか。

都市計画課　　柿　本　昌　利