平成２８年度

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

共同論文

福島県伊達市

総務部　保原総合支所　　安田　和浩

財務部　財政課　　齋藤　政裕

市長直轄　総合政策課　　長谷川徳也

目　　次

序　章　はじめに　1

第１章　言葉の共通認識を図る　2
1.1　組織とは、きめの細かい織物 ---------- 2
1.2　変革とは、人を変えるのではなく、風土を変えること ---------- 2

第２章　私たちのありたい姿　3
2.1　ありたい姿とあるべき姿 ---------- 3
2.2　あるべき姿 ---------- 3

第３章　考察　5
3.1　昨年の研究の成果から導き出した仮設 ---------- 5
3.2　職員に求められる４要素 ---------- 7

第４章　現状把握　8
4.1　人口分析 ---------- 8
4.2　職員アンケート ---------- 10
4.3　キーパーソンダイアログ ---------- 23

第５章　課題抽出　26
5.1　職員アンケートとキーパーソンダイアログから見えてきた課題 ---------- 26
5.2　夏期合宿までの道のり ---------- 27

第６章　夏期合宿　28
6.1　夏期合宿プレゼン ---------- 28
6.2　夏期合宿を終えての気づき ---------- 32
6.3　夏期合宿の共有 ---------- 34

第７章　施策の再検討　37
7.1　施策提案 PT の分析 ---------- 37
7.2　フェローズの分析 ---------- 40
7.3　行政組織の分析 ---------- 41

第８章　実行　42
8.1　３つの提案施策 ---------- 43
8.2　福島県内交流事業 ---------- 46

まとめ　私たちのコミットメント　48

序　章　はじめに

全国的に、厳しい財政運営の中、人口減少に伴う少子高齢化が課題となっている。

さらに、地方分権の進展による地方創生時代にあり、地方自らが考え、責任を持って決定・実行する「問題発見・解決型」の自治体経営が求められ、自治体間競争が激化している。持続可能な自治体経営をするためには、様々なニーズに応える多様な施策メニューを総合的にパッケージ化し、地方主導の政策づくりができる柔軟な発想と行動ができる自治体職員が必要である。

そのために職員一人ひとりが意識・行動を改革し、地域住民に信頼される牽引役として成長することが必要である。

当市は、私たちで９期生となり、平成 19 年度から早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、「人マネ」という。）に参加したマネ友[1]は 22 名となる。

１年間の人マネでの研究において、「ドミナント・ロジック」、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で 捉え語る」ことを基本とする話し合いの手法であるダイアログ（対話）を習得し、ダイアログから得られた気づきや、新たな価値を生成し、「一歩前に踏み出し」実行へ移す架け橋を模索してきた。

以下では、人マネに筆者３名が参画し、所属組織の変革を担う視点、立ち位置を変えた変革シナリオ等、これまでの成果をとりまとめ、次年度以降の継続的な研究に資する基盤として記していく。

表１　早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会　キーワード

キーワード	意味
ダイアログ	ディベート[2]やディスカッション[3]のような討論ではなく、相手の立場に立ち、互いの考えを深め合う中で新たな考えや答えを導き出す手法
ドミナント・ロジック	長年の経験・知識の蓄積の中で選び抜かれた成功のロジック[4]、思い込み、固定観念
立ち位置を変える	様々な（市長、上司、市民）立場に立って考える
価値前提で考える	事実前提（前例踏襲）ではなく、価値（ありたい姿・状態）を前提として考える
一人称で捉え語る	自分はどうしたいか、何がしたいか、物事を自分事として捉える
一歩前に踏み出す	ドミナント・ロジック（固定観念・支配的な論理）を打破し、行動に移す

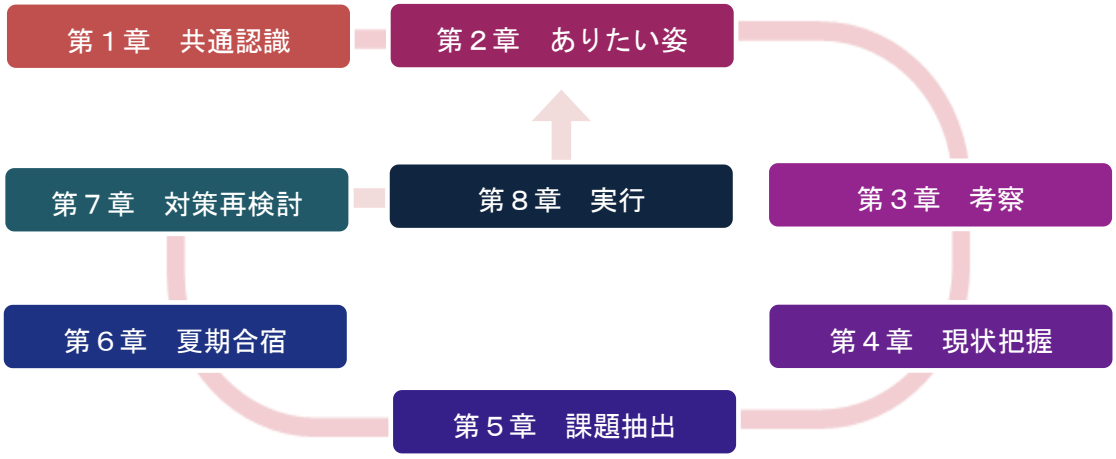
[1] 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会の修了生のこと。

[2] 討論、または討論を行うこと。

[3] 討論。討議。議論。

[4] 論理。理由付け。理屈。

図１　施策構築のプロセス



第１章　言葉の共通認識を図る

部会が求める「組織変革」とは何か。これまで当たり前と思っていた言葉も、実は個人的な定義によって、会話のズレが生じ、絶対ということはないことに気づきを得た。まずは、共通認識を図ることからダイアログを始めた。

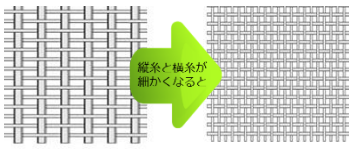
私たちが考える「組織変革」は次のように定義した。

1.1　組織とは、きめの細かい織物

通常考えられる組織とはヒエラルキー型（ピラミッド型の組織図）が一般的だが、

我々の理想とする組織は「織物」（図２）のような組織で、悪い組織は、縦糸と横糸の間隔が広く、縫い目が密ではないが、より良い組織は縦糸と横糸の間隔が狭く縫い目が密である。すなわち、縦連携も横連携もとれている組織が必要であると考える。

図２　組織の定義



目が粗いと破れやすい　きめが細かいほど強い

1.2　変革とは、人を変えるのではなく、風土を変えること

変革とは、新しいものに変えること。

これまでの社会は、人口増加の時代でしたが、序章で述べたように、既に人口減少時代に突入しており、これまでのドミナント・ロジックにとらわれない変化が求められている。

考えるべき視点として、組織変革は職員一人ひとりの意識改革ではなく、目的を把握し、成果が出せるような共通の価値観を持て組織への無意識が変化し活性化し、誰もがイキイキと働ける場を創出するための「風土づくり」が必要である。

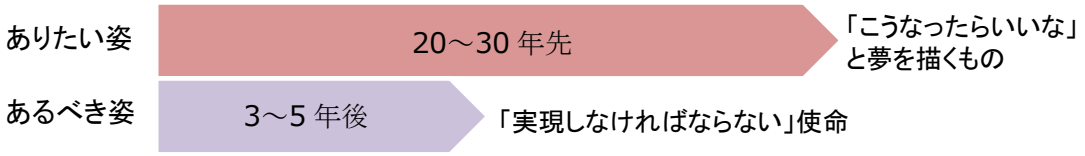
第２章　私たちのありたい姿

2.1　ありたい姿とあるべき姿

ありたい姿とあるべき姿について、図３のように整理する。

ありたい姿は、個人的に感じている未来の漠然とした夢であり、あるべき姿は、組織として実現しなければならない目標であり、明確なミッションであると位置づける。

図３　ありたい姿とあるべき姿のイメージ



2.2　あるべき姿

私たちは誰のために日々業務をしているのか。対象は伊達市民や伊達市で働く方、伊達市を訪れる方、伊達市という地域の未来や対象者の満足度向上に向け仕事をしている。

未来創生や満足度向上は、到底私たちだけの微力では叶えることはできない。チーム伊達の組織として、対応する必要がある。

そこで私たちは、ありたい姿を「笑顔輝く“シン”伊達市」とした。“笑顔”というのは、人間の本能の一つであり、「伊達市（伊達市民、自治体、伊達市職員）全員・全体が笑顔であふれている状態」が理想の状態であり、その状態を達成するために“シン”には特別な思いを込めた。（表３）

私たちが描くあるべき姿

攻める職員　それを実行できる職場環境づくり

表２　“シン”に込めた思い

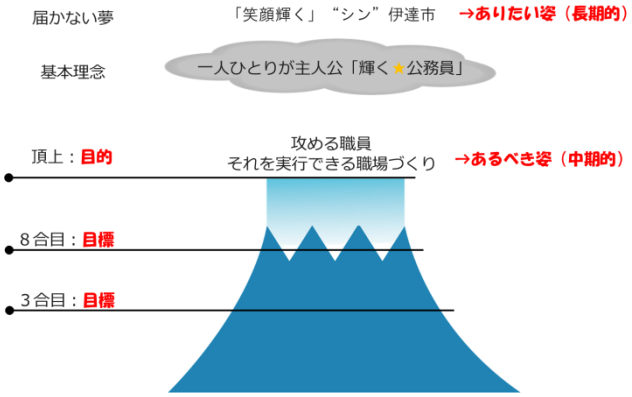
「真実」は一つではなく、人それぞれ、場面、環境、状況において人の受け取り方、感じ方は異なります。

伊達市は合併し 10 年が経過し、「新たな」ステージへ挑戦しなければなりません。

そのためには、職員も「進化」が必要です。進化することで、市民との関係が「深く」なり、「心」が通い合い、より良い「信頼」を築きたい。

ただ、図３で示したように、20～30 年先のありたい姿を叶えるには長期的な取組が必要であるため、目的が見えづらくなり、いつしか手段が目的へと変化することが多々見受けられる。そこで、私たちは３～５年先のあるべき姿「“攻める職員”～それを実行できる職場づくり～」を目指し施策を構築することにした。

図４　ありたい姿の概念図



※『「笑顔輝く」”シン“伊達市』の“シン”に込めた思い

① ヒトそれぞれ真実は様々
② 合併から 10 年「新たなステージへの挑戦」
③ そのためには、もっと職員も進化が必要
④ 進化することで市民との関係が深くなる
⑤ 市民との関係が深くなることで心が通い
⑥ 信頼を築くことになる

※ありたい姿というのは、「雲の上にあるような、“届かぬ夢”（長期的に目指すもの）」
あるべき姿を「ありたい姿に近づくため目指す、山の頂上（中期的に目指すもの）」

定例会の様子

仙台会場の様子

第３章　考察

私たちのあるべき姿を実現するためには、何が必要であるか。また、何が妨げとなっているのか。昨年度、人マネに参加したマネ友が収集した職員アンケート結果や共同論文から以下のとおり仮説を立て、人材が育たない連鎖図（図５）を作成した。

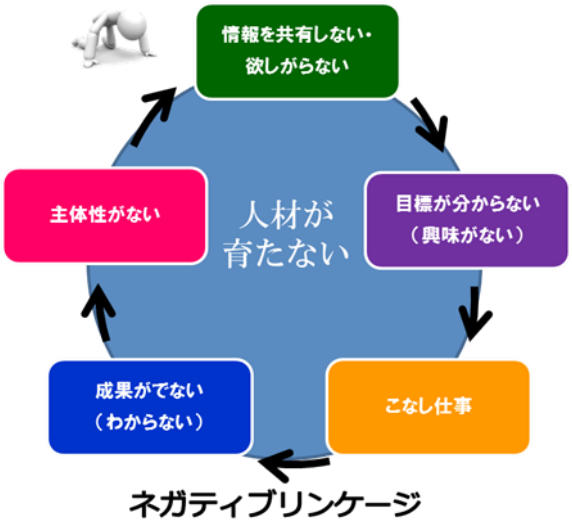
また、仮説から見える当市の職員に必要な要素を検討した。

3.1　昨年の研究の成果から導き出した仮設

キーワード	考察
市民目線	公務員は誰のため、何のために仕事をしているのか改めて問いただしました。答えはもちろん、市民のため。ただ、本当に市民のための仕事となっているのでしょうか。 近年、少子高齢化や情報化の飛躍的な進展など社会情勢の変化に伴い、市民の皆さんの価値観やニーズも多様化しています。 東日本大震災後は、これまで以上に目先の仕事に追われ、『誰のため。何のため。』が見えていないのではないか。
目的と目標	組織は単なる個人の集合体ではなく、目的を達成するためにあります。その目的を達成するには、職員全員のベクトルが一致し、部局や役職に応じて、自己の役割を明確にし、率先垂範していくことが必要です。そのためには、組織の一体感は欠かせない。 果たして、現在の職場は、各部局の目的は明確化されているのか。もしかしたら、目的が分かっていないのではないか。
縦割り意識	部局の役割が明確化されておらず、部局の目標が分からなかった場合、どこを目指しているのか先が見えず、目先の仕事をこなすだけとなり、結果、他部局の仕事が気にならなくなるのではないか。 また、部局という縦割り意識も高いのではないか。
創意チャレンジ	物事には、新しいことをしようとすると、拒否反応が起こります。これは、組織にも個人にも言えることです。組織の風土を変え、その変化に個人が気づくことによって、新しいことが自発的に生まれる環境が必要ではないか。 組織を変えることは、これからの地方創生時代に持続可能な行政経営をしていくためには常に直面する問題であり、変化を恐れず失敗しても決してあきらめず、失敗した原因や対策を前向きに進めていけるようなチャレンジしやすい環境づくりが必要ではないか。

キーワード	考察
先が見えない不安	組織を変革するには、人の意識が変われば組織が変わるのではないか。と思いがちですが、人は育ってきた環境や性格が異なります。それが個性であり、もちろん価値観も異なります。 価値観は決して外発的に変えることはできません。人が変化を好まない理由は様々ですが、その大きな原因は「先が分からないという不安感」にあります。新しいことをすると、「業務量が増え、負担も増える」など不安があるからではないか。
コミュニケーション不足	コミュニケーションにより人間関係を構築することで、組織の仕事の円滑化、組織力強化のためには非常に重要な要素だと考えます。 コミュニケーション、意見交換を活発化させるとともに、組織内に挑戦する空気を生み出す仕組みを根付かせることはできないか。
前例踏襲	個人や組織の力を高めるには、自ら疑問を持ち、自ら考えることが必要で、「言われたからやる」、「前からやっていたから」など、前例踏襲では物事は進みません。 自らが責任と時間を持って判断できること、また、個人で目標を持ち、実践していくことが欠けているのではないか。
モチベーション	組織には意思決定があります。モチベーションが低下すると、良い提案もできず、結果成果もでません。 モチベーションとは、動機づけ。簡単に言うと「やる気」という意味です。 組織のモチベーションを高めるには、組織内の雰囲気をよくするともに、職員の仕事に対する意識を高めて組織を活性化することが必要ではないか。

図５　人材が育たない連鎖イメージ

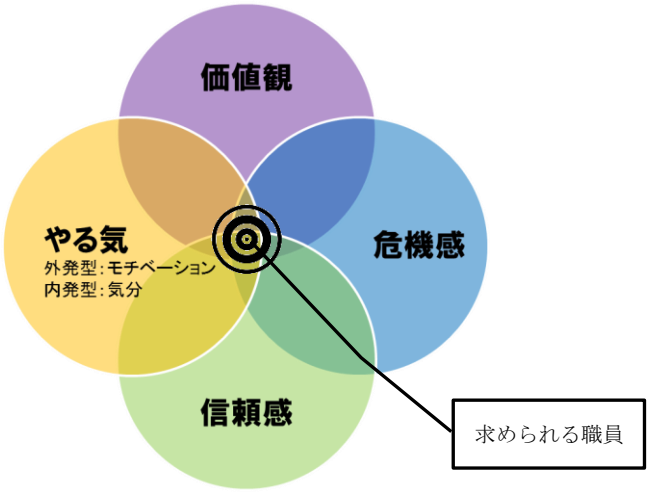


3.2 職員に求められる４要素

私たちが考える職員に求められる要素は４つ。

１つは同じ目的に向かうという「価値観」、２つ目は人口減少に伴い地域が衰退するという「危機感」、３つ目は総合的観点で仕事を進める「信頼感」、最後に外部から期待されているモチベーションと内発的“気づき”から生まれる気分からなる「やる気」の４つが、時代と、市民から求められている伊達市職員に必要な要素と位置付けた。

図６　職員に求められる４要素



定例会の様子

第４章　現状把握

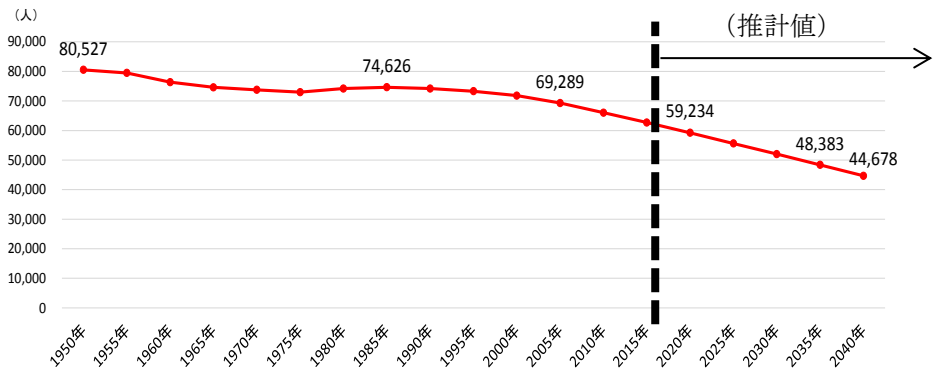
当市の現状を把握するため、人に関わる現状（人口推計と今後の見通し、市職員構成の推移）、職員の意識に関する現状（職員アンケート、キーパーソン[5]ダイアログ）を実施した。

4.1　人口分析

（１）伊達市総人口の推移と推計

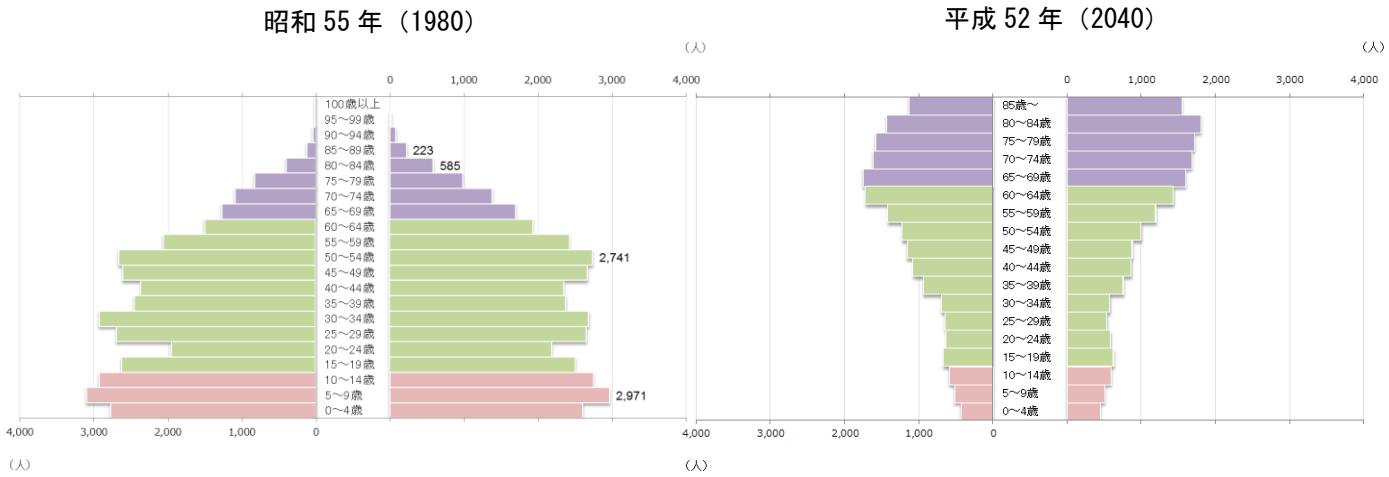
人口減少の到来は全国に限ったことではなく、当市においても既に始まっている。伊達市の人口は、1950 年の 80,527 人をピークに減少傾向にある。特に、2000 年から急速に減少が進み、2005 年に７万人を割り込んだ後は、2020 年には６万人を、2035 年には５万人を割り込み、2040 年には 44,678 人になると推計されている。

図７　総人口の推移及び推計（1950～2040 年）



出典元：伊達な地域創生戦略より

図８　人口ピラミッドの推移と推計（1980 年⇔2040 年）



出典元：伊達な地域創生戦略より

[5] 組織、コミュニティ、人間関係の中で、特に大きな影響を全体におよぼす、「鍵となる人物」のこと。

（２）伊達市職員構成

当市の職員構成の状況を見ると、５町合併をした平成 18 年４月１日現在 645 名、10 年後の平成 28 年４月１日には、554 名と 91 名の減少となっている。

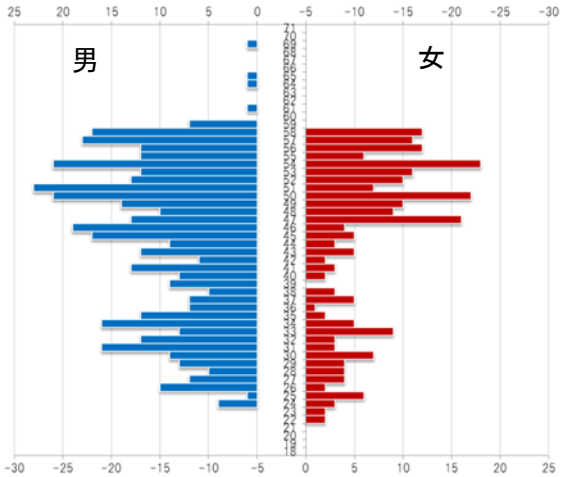
職員ピラミッドに示すように、人口ピラミッド（図８）と反比例し、10 年前の逆三角形から平均的な年齢構成に変化してきている。

近年では、女性職員の積極的な採用により、若年層の女性の割合が増加している。

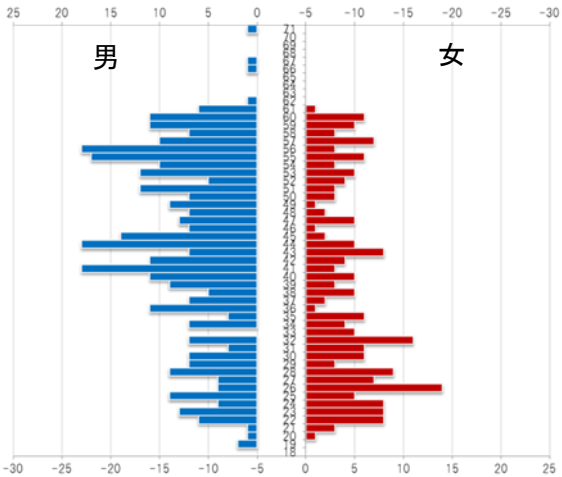
一方、今後団塊の世代の大量退職により、スキルと経験を有した職員の人材不足が予想される。

図９　職員構成ピラミッドの推移（2006 年⇔2016 年）

平成 18 年（2006）４月１日現在



平成 28 年（2016）４月１日現在



4.2 職員アンケート

第３章で述べた考察を探るための根拠資料として、職員を対象に、意識調査アンケートを実施した。※主な項目のみ掲載

調査の概要

対象者	他団体からの派遣職員を含む全職員 510 人 ※他団体への派遣職員及び再任用職員、嘱託職員、臨時職員、産前産後休暇、育児休暇、長期休暇者を除く。
調査方法	グループウェア「職員の広場」へ周知すると共に、各職場の回収協力員を通じてアンケートの配付・回収を行った。
実施期日	平成 28 年６月 30 日（木）～７月８日（金）
回収結果	【回収数】　473 人 【回答率】　92.75%

図 10　職員アンケート用紙

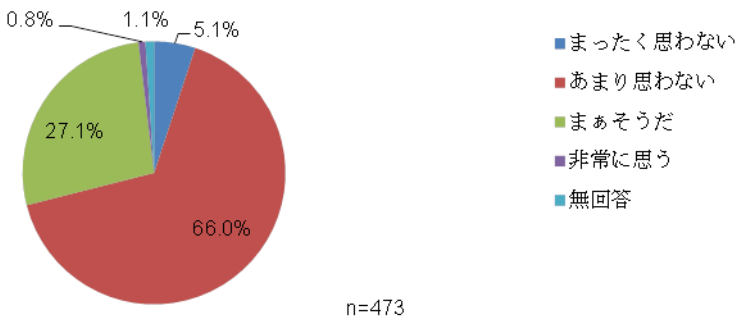
（1）考察キーワード「市民目線」

Q12．2．市民の声は市政に大いに反映されている。

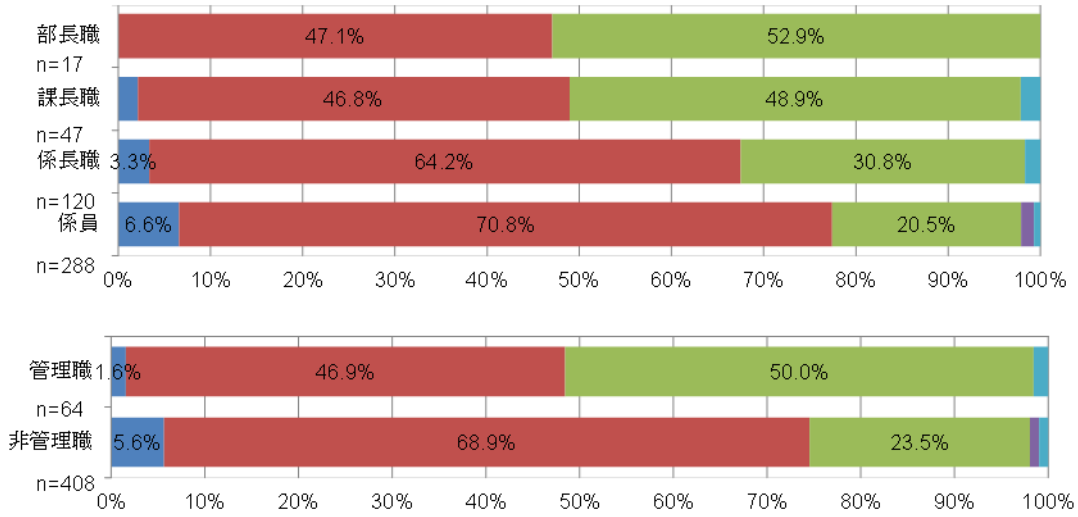
「市民の声は市政に大いに反映されているか」の問について、「あまり思わない」が 66.0%、次いで「まぁそうだ」が 27.1%となっている。

職層別にみると、部長職で最も多いのが「まぁそうだ」が 52.9%となっている。一方係員で最も多いのが「あまり思わない」が 70.8%となっており、若年層ほど市民の声が市政に反映されていないと感じている割合が高い傾向にある。

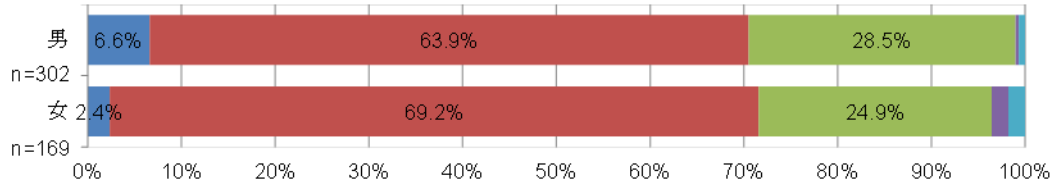
【全体】



【職層別】



【性別】



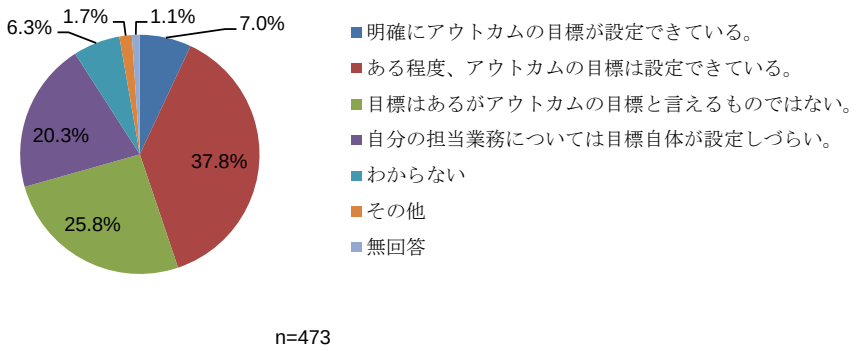
（２）考察キーワード「目的と目標」

Ｑ９．担当する業務に関するアウトカム（成果・効果）目標の設定はできていますか。

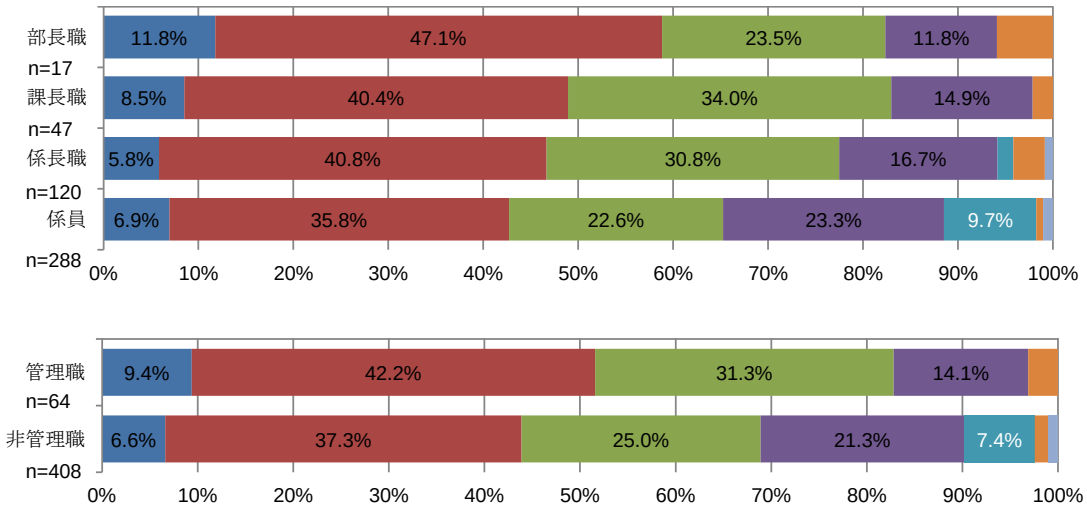
「アウトカム目標の設定」について、「ある程度、アウトカムの目標は設定できている。」が 37.8%、次いで「目標はあるがアウトカムの目標と言えるものではない。」が 25.8%、「自分の担当業務については目標自体が設定しづらい。」が 20.3%となっている。

職層別にみると、管理職になるにつれて目標設定ができている傾向が読み取れる。

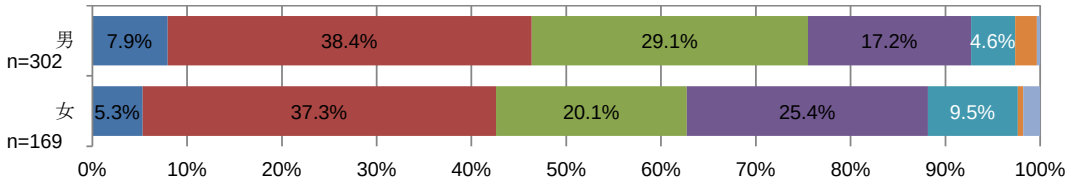
【全体】



【職層別】



【性別】

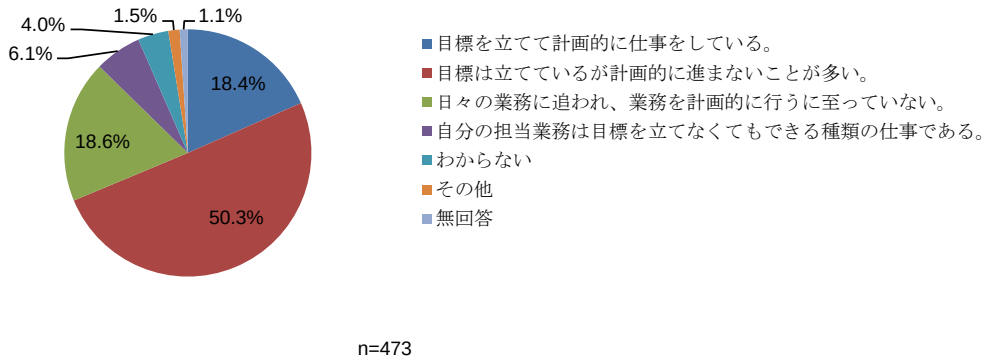


Q10. 短期・中長期の目標を立てて計画的に仕事をしていますか。

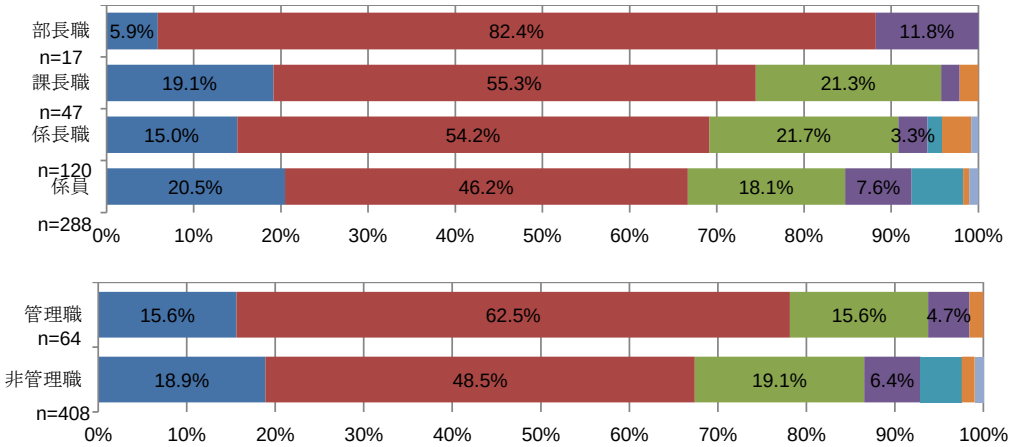
「目標を立てて計画的に仕事をしているか」の問に対し、「目標は立てているが計画的に進まないことが多い。」が 50.3%、「日々の業務に追われ、業務を計画的に行うに至っていない。」が 18.6%、「目標を立てて計画的に仕事をしている。」が 18.4%となっている。

職層別にみると、年齢が上がるほど「目標は立てているが計画的に進まないことが多い。」の回答率が多くなっている。一方、「目標を立てて計画的に仕事をしている。」は、課長、係員で約２割の回答率がある。

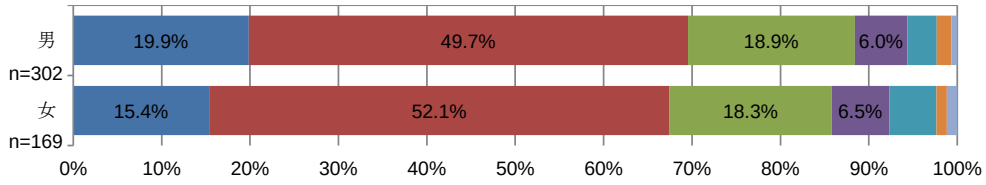
【全体】



【職層別】



【性別】

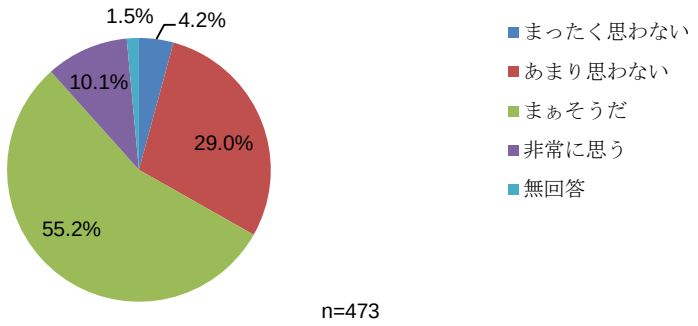


Q11．12．職場内での業務や所属の方針など情報の共有化がされている。

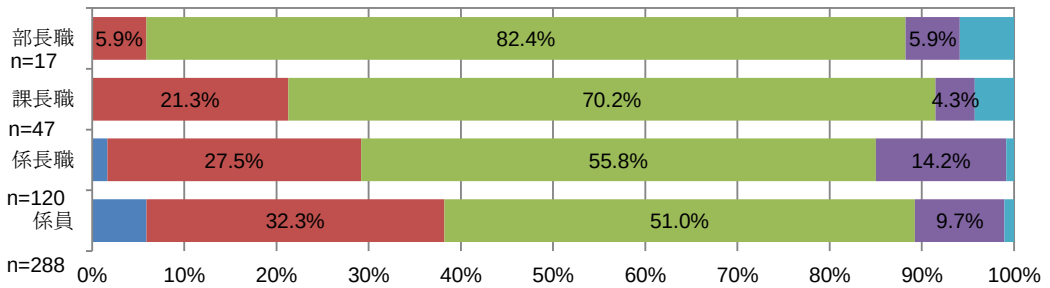
「職場内での方針などの情報共有」の問について、「まぁそうだ」が 55.2%、次いで「あまり思わない」が 29.0%となっている。

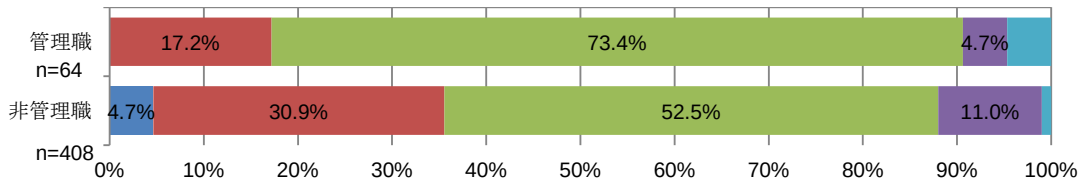
職層別でみると、どの職層も「まぁそうだ」が半数以上を占めている。一方、年齢が下がるほど、「あまり思わない」の回答率が高い傾向にある。

【全体】

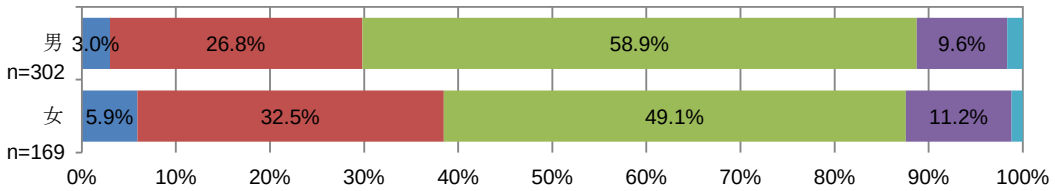


【職層別】





【性別】



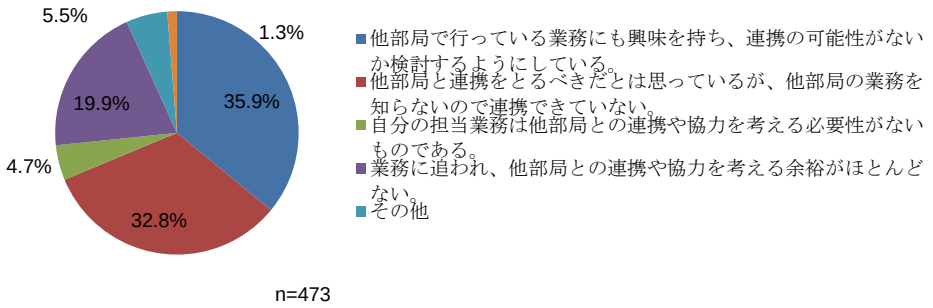
（３）考察キーワード「縦割り意識」

Ｑ７．業務に対する自身の取組み
（４）他部局との連携

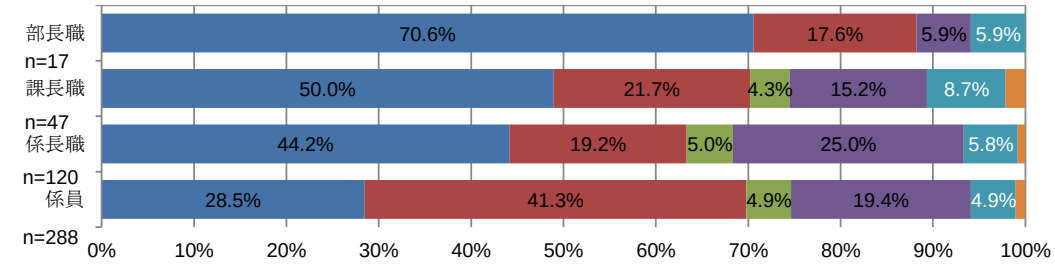
「他部署との連携」の問に対し、「他部署で行っている業務にも興味を持ち、連携の可能性がないか検討するようにしている。」が 35.9%、次いで「他部署と連携をとるべきだとは思っているが、他部署の業務を知らないので連携できていない。」が 32.8%となっている。

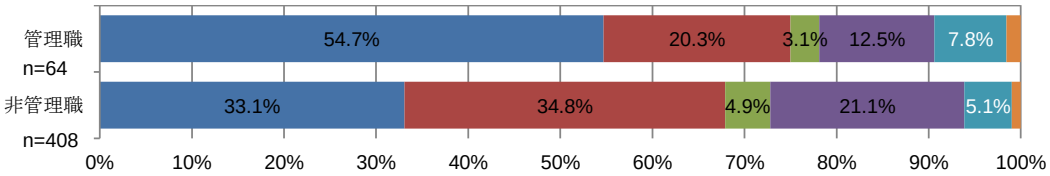
職層別にみると、年齢が上がるほど「他部署で行っている業務にも興味を持ち、連携の可能性がないか検討するようにしている。」の割合が高い傾向にある。

【全体】

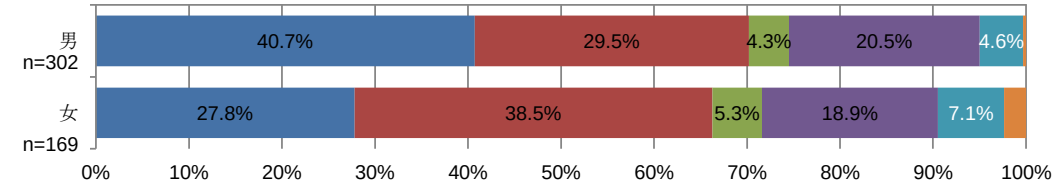


【職層別】





【男女別】



（4）考察キーワード「創造チャレンジ」

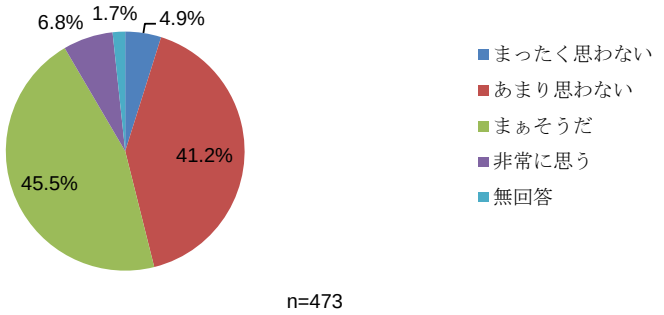
Q11．2．職場には失敗を恐れず、チャレンジをしようとする雰囲気がある。

「チャレンジする雰囲気」の問について、「まぁそうだ」が 45.5%となっている。

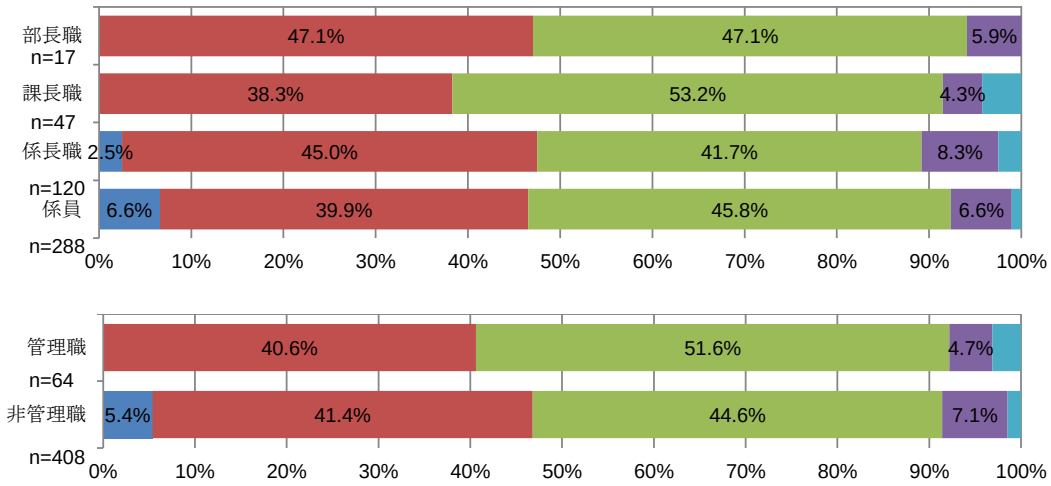
一方、「まったく思わない」、「あまり思わない」の合計は、46.1%」と約半数を占めている。

クロス集計をみても、職層、性別に係わらず、ほぼ変わらない推移となっている。

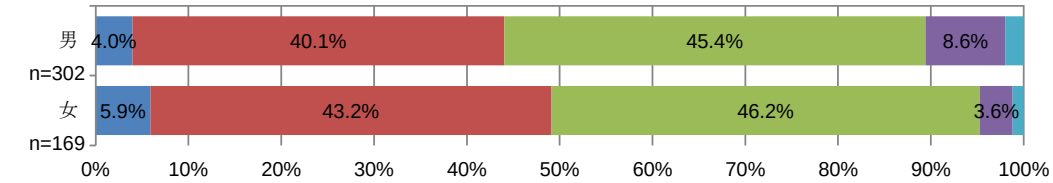
【全体】



【職層別】



【性別】



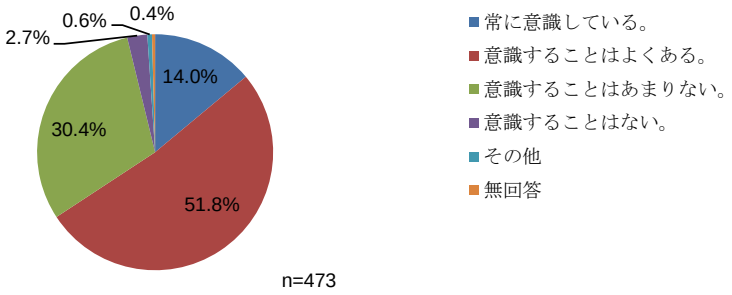
（５）考察キーワード「先が見えない不安」

Q８．業務に対するアウトカム（成果・効果）に関する意識についてあてはまるものを選択してください。

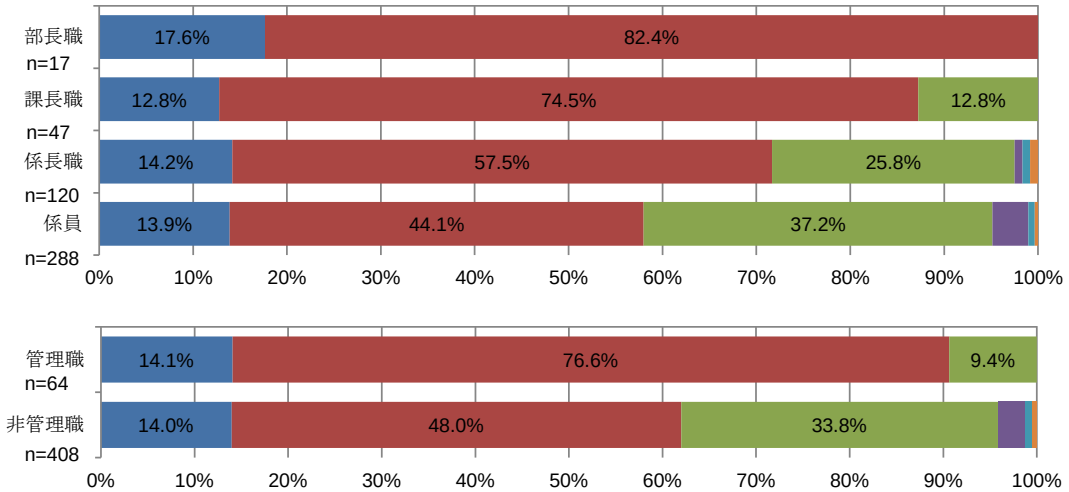
「業務に対するアウトカム意識」の問に対し、最も多いのが「意識することはよくある。」が 51.8%、「意識することはあまりない。」が 30.4%となっている。

職層別にみると、年齢が上がるほど「意識することはよくある。」が高い傾向にある。

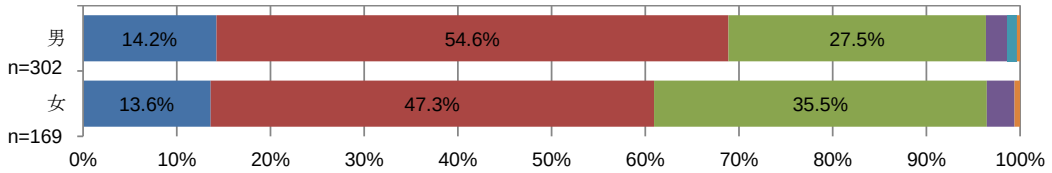
【全体】



【職層別】



【性別】



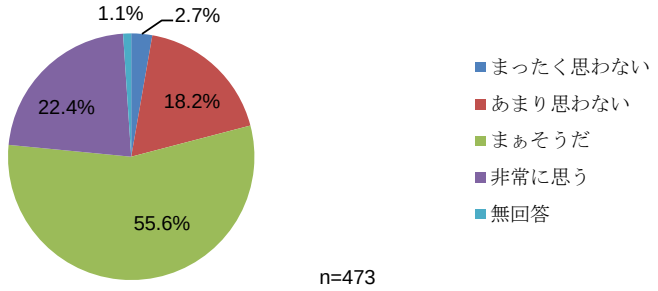
（6）考察キーワード「コミュニケーション不足」

Q11．3．職場には目標達成に向け、職員が協力し合うチームワークがある。

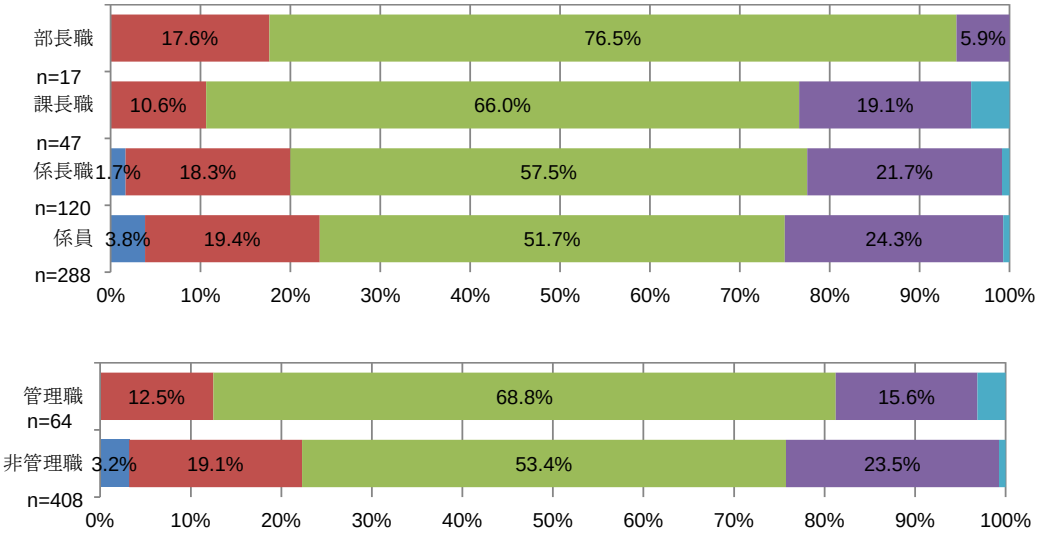
「目標達成に向けた、チームワーク」の問について、「まぁそうだ」が 55.6%、次いで「非常に思う」が 22.4%となっている。

職層別にみると、どの職層も「あまり思わない」が 20%程度回答していることがわかる。

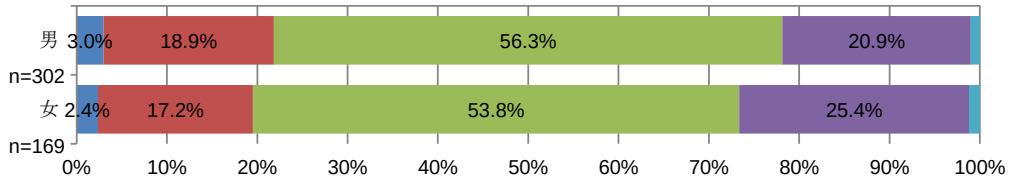
【全体】



【職層別】



【性別】

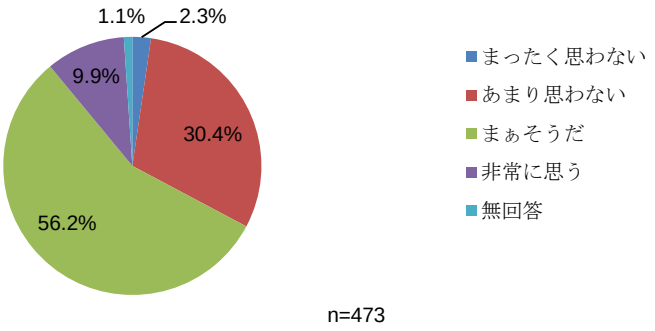


Q11．7．お互いに注意すべきところは曖昧にせず、きちんと注意できる環境である。

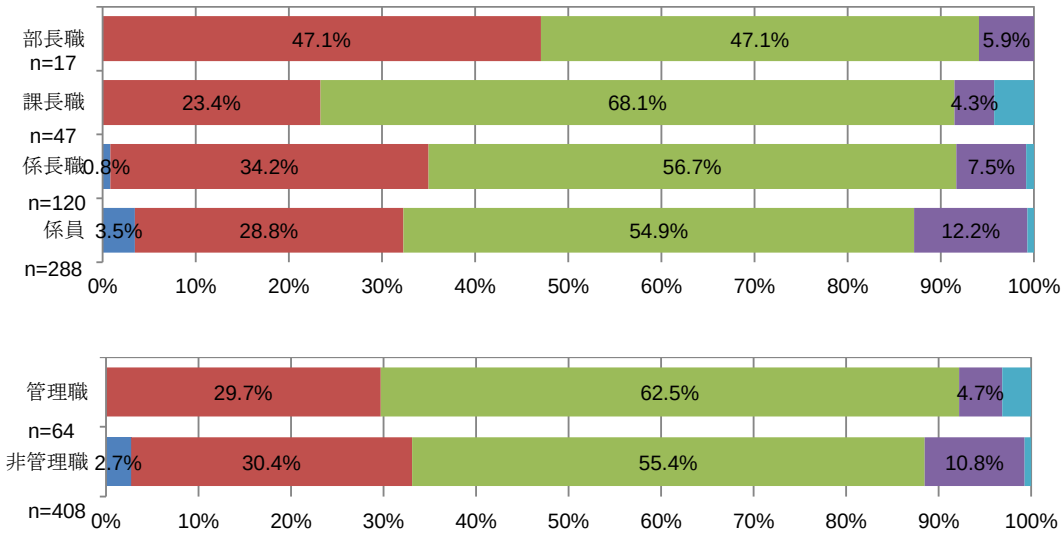
「注意すべきところは、注意できる環境であるか」の問に対し、「まぁそうだ」が 56.2%、「あまり思わない」が 30.4%となっている。

職層別にみると、「非常に思う」が非管理職で 10.8%と管理職の２倍の回答がある。

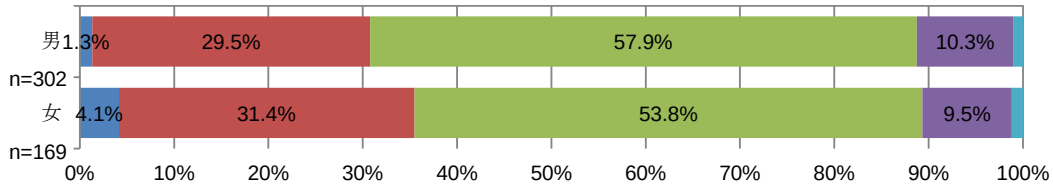
【全体】



【職層別】



【性別】



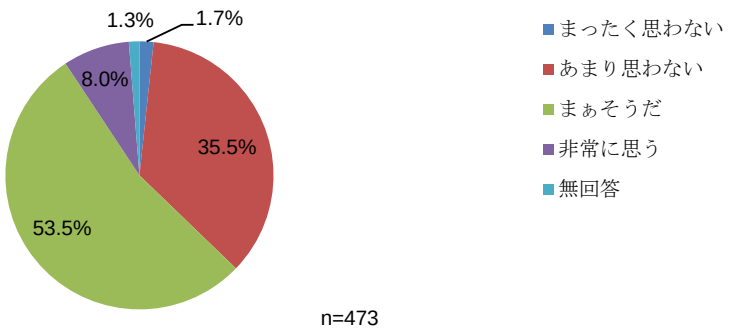
（7）考察キーワード「前例踏襲」

Q11．15．前例や慣習を重んじる雰囲気がある。

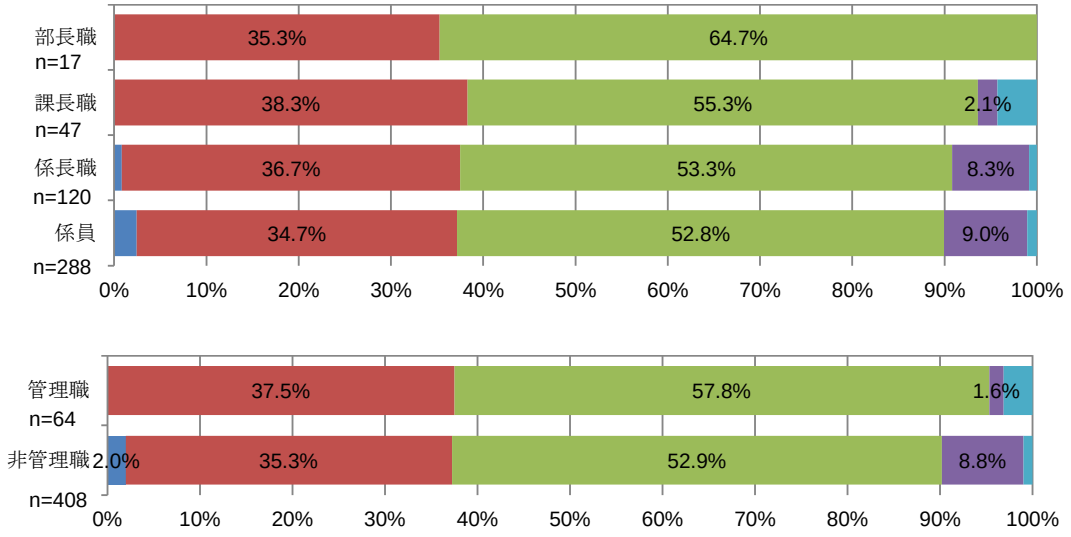
「前例踏襲の雰囲気があるか」の問について、「まぁそうだ」が 53.5%、「あまり思わない」が 35.5%となっている。

職層別で特徴的なのは、「非常に思う」で、非管理職が 8.8%、管理職で 1.6%と開きがあることがわかる。

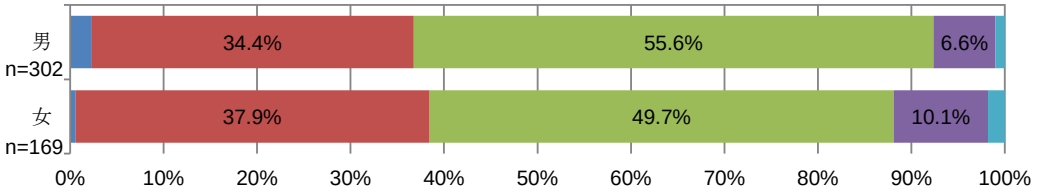
【全体】



【職層別】



【性別】



（８）考察キーワード「モチベーション」

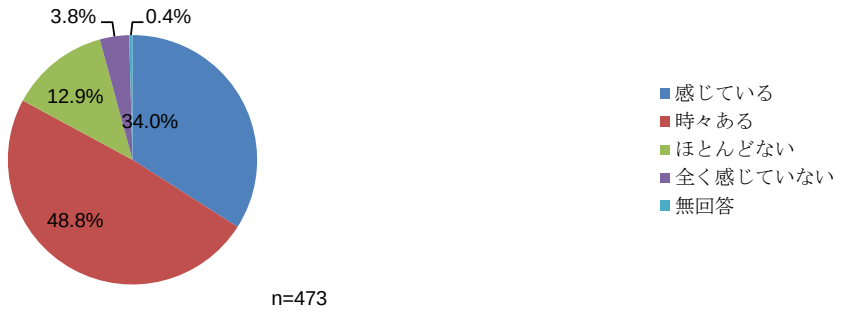
Ｑ５．現在、仕事に“やりがい”を感じていますか。（○はひとつだけ）

「仕事への“やりがい”」の問に対し、「時々ある」が 48.8％と約半数を占めている。

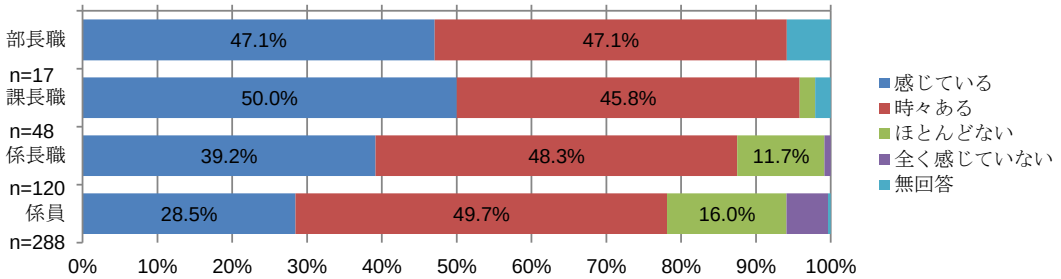
次いで、「感じている」が 34.0％と“やりがい”を感じている職員は、全体の８割と高い傾向にある。

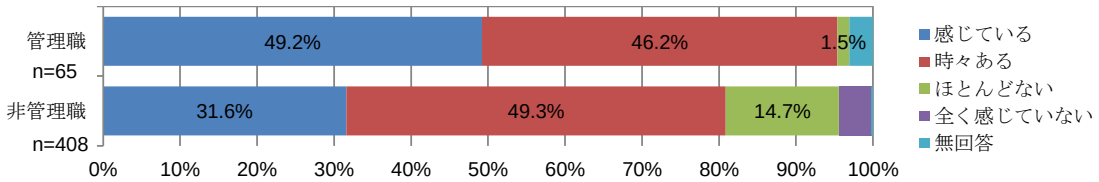
職層別でみると、年齢が下がるにつれて、「ほとんどない」の割合が高い傾向にある。

【全体】

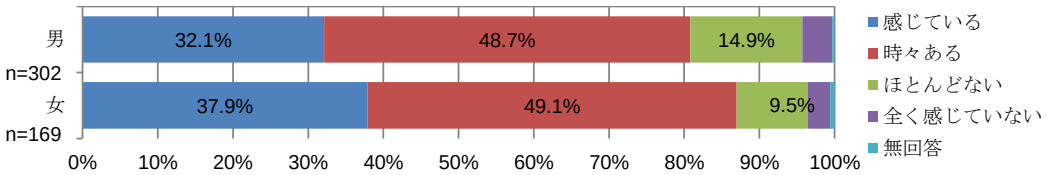


【職層別】



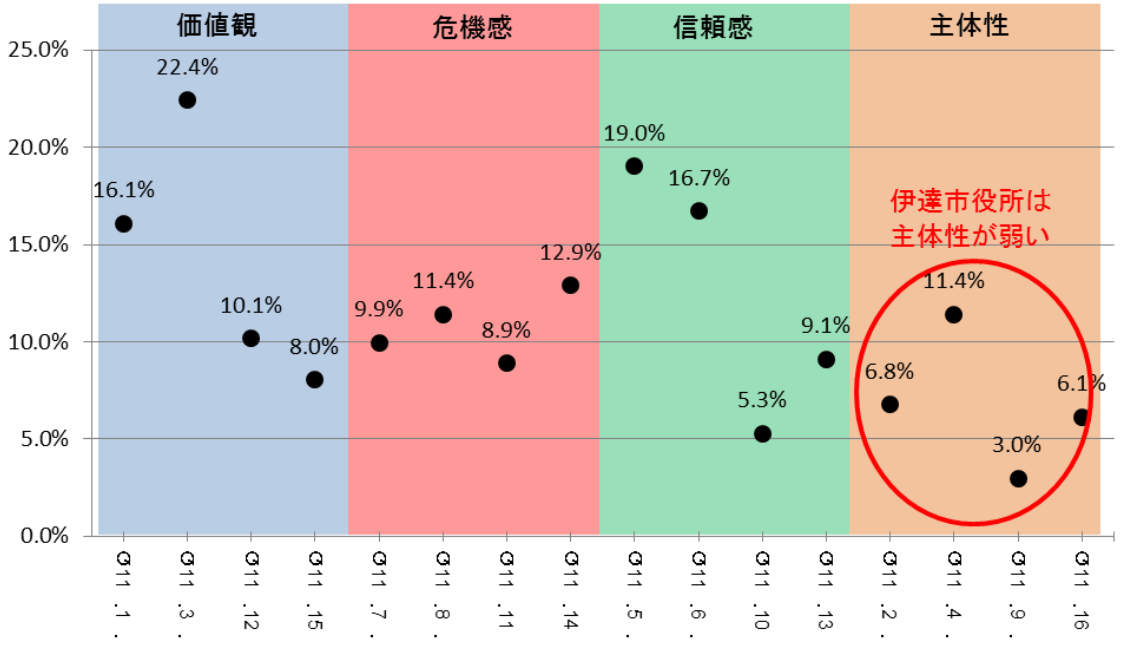


【性別】



アンケートの問 11 の 16 項目に対し、「非常に思う」のみを下図のとおり分布化したところ、当市は「主体性」が弱いという点が見えてきた。

図 11　職員に求められる４要素別分布図



4.3 キーパーソンダイアログ

アンケート結果から見えたように「管理職と非管理職」間に意識の違い（ギャップ）があることが判明した。

管理職と非管理職を連結するハブ機能の強化を図るには、何が必要なのかヒアリングを実施。

キーパーソンの人選は、私たちから見た、現在「輝いている人、物事に前向きな人、向上心のある人、リーダーシップのある人、本音を聞ける人」と定義づけ、全職員から、部長職３名、課長職３名、係長職３名、女性職員５名、若手・中堅職員８名に協力を得た。

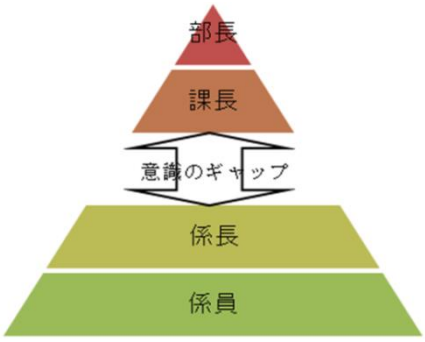


図 12　管理職と非管理職のギャップ

また、アンケートから見えた「部課長職と係長・係員の希薄な部分を境目とし、部課長職への質問は“上司から見た部下への目線”、係長・係員は“部下から見た上司への目線”でのインタビュー項目とし、実際に希薄な部分が感じられるか。双方が近寄ることができるより良い方法が見つかるのではないか。という部分に視点を置きながら、実施した。

【部長・課長職】上司から見た部下への質問	
質問１	「組織のあるべき姿」について、ご自身のイメージはありますか？
質問２	課長（管理職）と係長（非管理職）間の意識のギャップは日頃感じますか？ －感じる場合、どういうギャップですか？ －感じない場合、なぜそう思うのですか？
質問３	部（課）員の仕事（進捗状況など）は見えていますか？
質問４	私たち（人マネ参加者）が考えている「組織のあるべき姿」へのご意見をお聞かせください。

【係長・係員職】部下から見た上司への質問	
質問１	職場内のコミュニケーション（上司・部下）はありますか？
質問２	係員の仕事（進捗状況）は見えていますか？
質問３	課長の仕事（進捗具合含み）は見えていますか？
質問４	「やらされ感」ってありますか？ －あなたが考える「やらされ感」って何ですか？ －なぜ、そう思うのでしょうか？
質問５	各庁舎の雰囲気はどうですか？
質問６	私たち（人マネ参加者）が考えている「組織のあるべき姿」へのご意見をお聞かせください。

仙台会場の様子

（1）【管理職（部長・課長）】の結果

質問１　「組織のあるべき姿」について、ご自身のイメージはありますか？
● 合併から 10 年が経過したが、市レベルの組織にはなっていないような感じがする。 ● 国の施策すべてが伊達市に合っているとは限らず、市の「身の丈に合ったこと」をすべきで、これからの時代、事業には優先順位やビルド＆スクラップ等、ニーズに応じた事業をしていくことが大事。
質問２　課長（管理職）と係長（非管理職）間の意識のギャップは日頃感じますか？
● 係員とのコミュニケーションが取りづらい。管理職の縦のコミュニケーションは取れているが、係員一人ひとりまでは見えていないのが現状。 ● 「民間の発想（柔軟な発想）・民間思考」で企画立案し業務を考えることが必要なのは理解できるが、行政で業務を実行すると、法律、条令に則った事業となるため、“間口は広いが実際の扉は狭い”状況となってしまう懸念がある。
質問３　部（課）員の仕事（進捗状況など）は見えていますか？
● 組織については、目的（法律・条令・経営方針）に向かって仕事をしていくという考えは強く持っている。 ● 横の繋がりの重要性については、まだまだ意識している方は少なく、他課との連携は取りづらい状況。また、責任を重視するため、他課には仕事をお願いできず、自課完結で業務を背負ってしまう傾向がある。
質問４　私たち（人マネ参加者）が考えている「組織のあるべき姿」へのご意見をお聞かせください。
● 部長・課長となると、責任が重くなる。一般的に定年までは静かに役所生活を送りたいという考えが大きくなり保守的になりがちである。そのため、チャレンジ精神が低下し、新たな考え・施策（ボトムアップ）に対して慎重になってしまうといった、好循環の妨げとなっている。 ● 部長・課長は「考えが固い」「保守的」というイメージがある。しかし、公務員としての経験年数は長く、時代に合った新しい考え、市民目線、職員のマネジメント等総合的に勘案し業務の指示を行っている。

キーパーソンダイアログの様子

（２）【非管理職（係長・係員）】の結果

質問１　職場内のコミュニケーション（上司・部下）はありますか？
● 係長、係員とのコミュニケーションは取れていると感じる。 ● 業務多忙になると、イエスマンにばかり仕事が集まる。上司と部下の意思統一がされていないことが考えられる。 ● 係内としてのコミュニケーションというよりは、人（個）のコミュニケーションが大事。係員の連携より、人の連携。 ● 他人を変えるのではなく、他人に対する自分の考えを変えることが大事。 ● 同係の係長とはよく話すが、係長同士が他課・係とコミュニケーションを取らない方もいる。
質問２　係員の仕事（進捗状況）は見えていますか？
● 発議書を見れば、係員がどんな仕事をしているか把握できる。発議書の回覧が遅れると、何をしているかわからない。
質問３　課長の仕事（進捗具合含み）は見えていますか？
● 課長の仕事は見えていない。課のマネジメントしていることぐらいしかわからない。
質問４　「やらされ感」ってありますか？
● 本庁舎のフロアのお茶の準備業務は「女性職員がやる」ことが当然のようになっている。まさに「やらされ感」。 ● 自身、市民や市のためにどんな仕事をしているかが、理解できない時がある。
質問５　各庁舎の雰囲気はどうですか？
● 同市役所でも各庁舎によって、雰囲気は全く異なる。職場の環境によって、働き方や仕事の効率も変わってくるのではないか。
質問６　私たち（人マネ参加者）が考えている「組織のあるべき姿」へのご意見をお聞かせください。
● 職員全員が攻める職員になってしまうと危険である。ドラクエ・ＦＦにも主人公以外に役割がある。個の役割意識の強化が重要。

キーパーソンダイアログの様子

第５章　課題抽出

第３章「考察」と第４章「現状と課題」のアンケート結果及びキーパーソンダイアログから見えてきたことは、大きく言えることは、管理職と非管理職の意識の相違があることが分かった。

縦割り意識が高く「他の情報は共有したくないし、欲しがらない」これにより、組織としての立ち位置が分からず「目標が理解できていない」、そうなると、言われることだけの仕事を「こなし」、結果「成果が出ない」ので、「主体性がなくなる」といった悪循環（ネガティブリンケージ）に陥り、人材が育たない状況にあるのではないかと分析。

この悪循環を、私たちが考える「職員に求められる４要素」を取り入れることで、好循環（ポジティブリンケージ）へシフトチェンジし、地方創生時代に求める人材が育ち、人が輝くことが
できることとなるのではないか。

これらの結果を踏まえに、あるべき姿実現に向けての方向性と施策（具体なアクションプラン）を検討した。

5.1　職員アンケートとキーパソンダイアログから見えてきた課題

課題１　目的・目標がわかっていない

職員アンケートで目標、成果・効果についての回答結果によると、部課長職は改善意識が高いが、係長・係員の職層は意識が低くなっており、組織として（部・課）の目標の共有が完全にできていないことがわかった。

また、キーパーソンダイアログ、職員アンケート共通で感じられたのは、「職員のチャレンジ意識が低い」という事である。(部課長職の保守的への移行、ボトムアップを受け入れる体制が無い)

課題２　理想はあるが、具現化できていない

まず意外だったのが、キーパーソンダイアログと職員アンケートの内容に相違する部分が多かったという事に気づいた。つまり、直接対話する方式によると、「本音が出る」ことに対して、書面でやり取りをする職員アンケートについては、どうしても「良い子を気取ってしまう」「事実をさらけ出せない」「顔が見えないのでＯＫ」という傾向にある。

また、現状把握とアンケート結果での相違も見られ、職員の仕事に対しての満足度は高いものの、それに反して、早期退職者が増えている状況にあることが判明した。

課題３　興味のない仕事

職員アンケートの結果を分析してみると、「チャレンジしようとする雰囲気がない」「積極的な職員が少ない」「協働意識がない」など仕事に興味を示さない、又は市役所の業務に将来性が感じられない職員がいることが分かった。

5.2 夏期合宿までの道のり

私たちのあるべき姿の実現のために、現状把握から見えてきた課題と職員に必要な４つの要素のエッセンスを加え方向性を検討した。

施策立案プロセスにあたっては、これまでマネ友が幾度と提案してきた「施策提案プロジェクトチーム（以下、「施策提案 PT」という。）の改善」は、前例踏襲になってしまうため、施策提案 PT 以外の新たな取組みによる立案に励んだ。

図 13　職員に必要な４つの要素（再掲）

施策の方向性１　　目的意識向上

目的と課題（危機感）認識の共有と気づきにより目標意識の醸成する施策

施策の方向性２　　チャレンジ意識向上

垣根のない職場づくりを図りながら同時に個と組織の強化を図る施策

施策の方向性３　　協働意識向上

官民が共に将来を考え実行するチーム伊達として協働によるみらい創生事業を行う母体を結成する施策

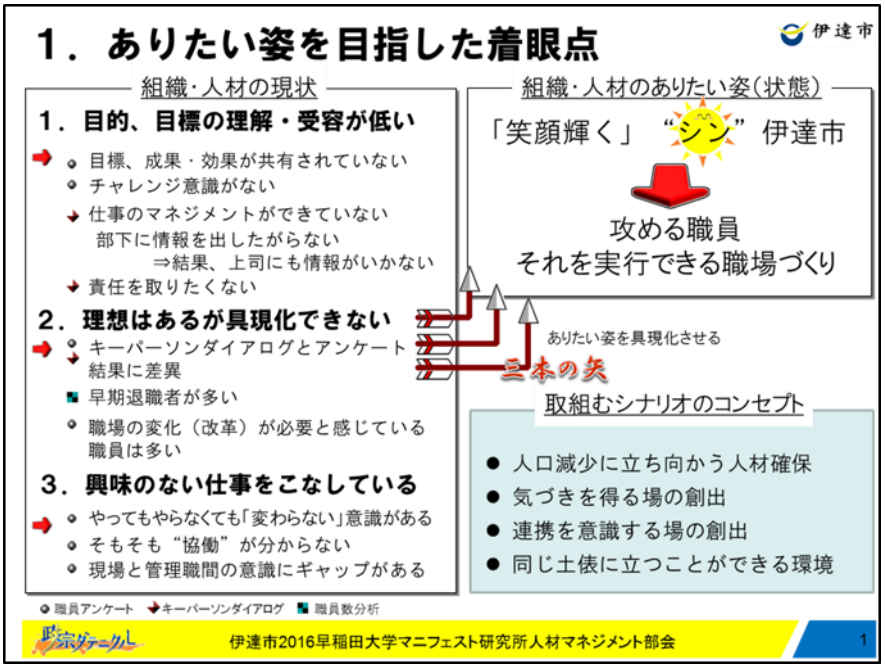
第６章　夏期合宿

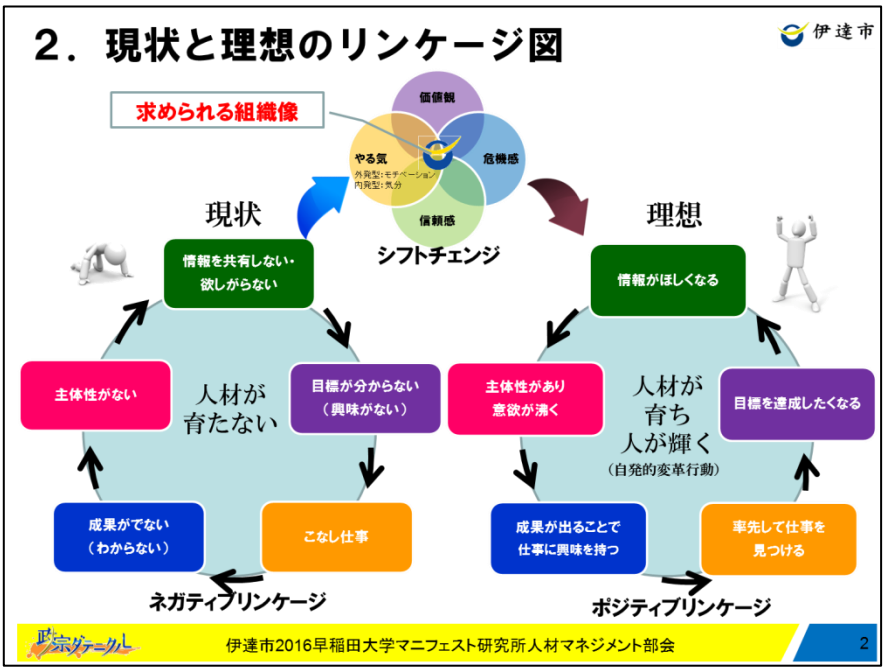
これまで取り組んできたことと何がどう異なるのか、そのギャップを埋めるため、今後何に着眼しどのようなシナリオとするかを３人での定例会において対話を重ね、次の夏期合宿プレゼン資料を作成した。

6.1　夏期合宿プレゼン

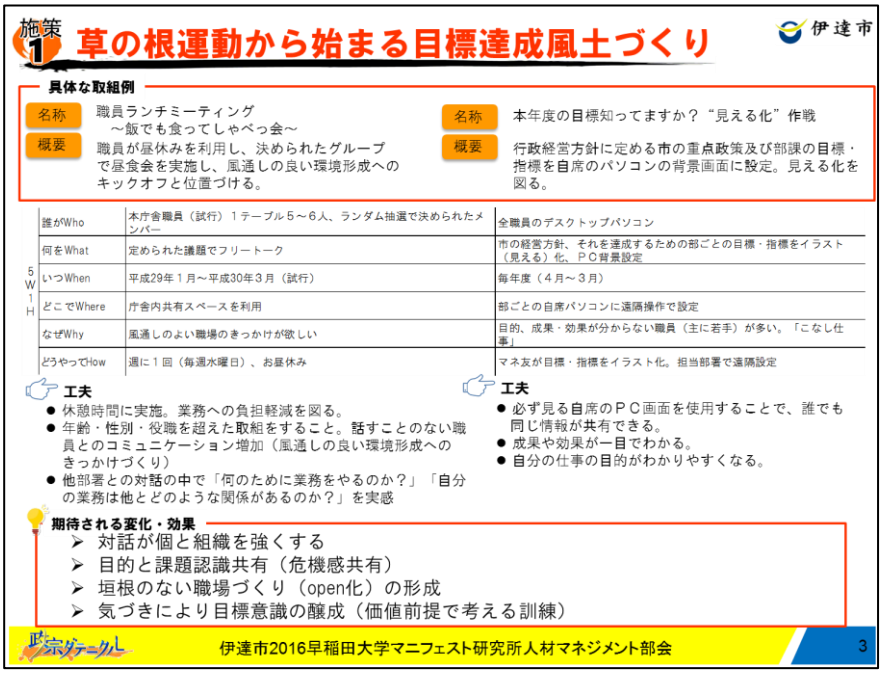
組織の現状から“ありたい姿”の状態へ変えていくため、取り組むシナリオのコンセプトを重視し三本の矢（施策）として「草の根運動から始まる目標達成風土づくり」「コアメンバーによる小さな拠点づくり」「地方創生に資する人財（材）づくり」を提案した。

図 14　夏期合宿資料





施策１　　草の根運動から始まる目標達成風土づくり

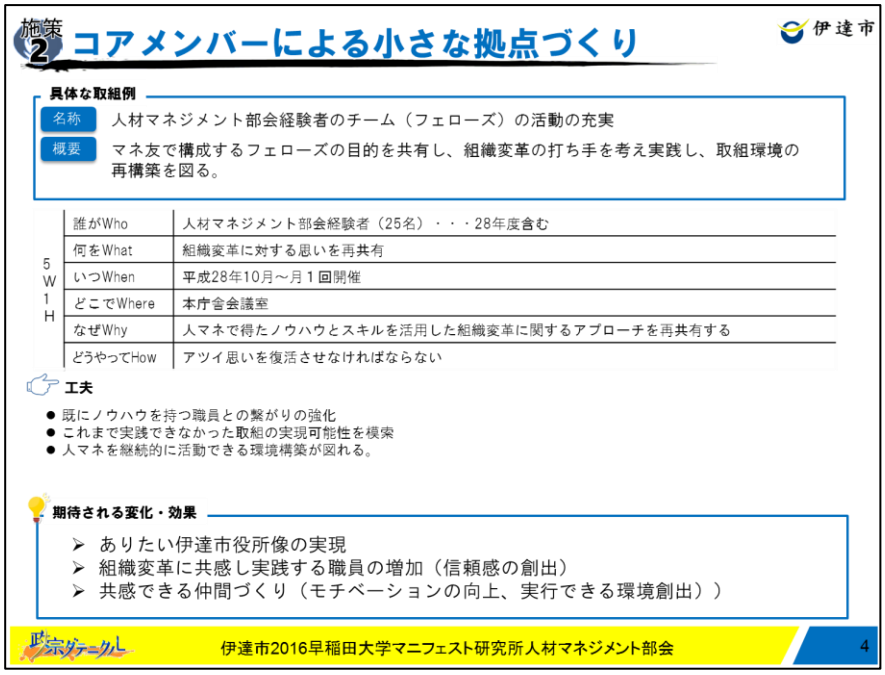


具体な事業

名称	職員ランチミーティング ～飯でも食ってしゃべっ会～	本年度の目標知ってますか？ “見える化”作戦
概要	職員が昼休みを利用し、決められたグループで昼食会を実施し、風通しの良い環境形成へのキックオフと位置づける。	行政経営方針に定める市の重点政策及び部課の目標・ 指標を自席のパソコンの背景画面に設定。見える化を 図る
効果	①　対話が個と組織を強くする ②　目的と課題認識共有（危機感共有） ③　垣根のない職場づくり（open 化）の形成 ④　気づきにより目標意識の醸成（価値前提で考える訓練）	

夏期合宿での発表の様子

施策２　　草の根運動から始まる目標達成風土づくり

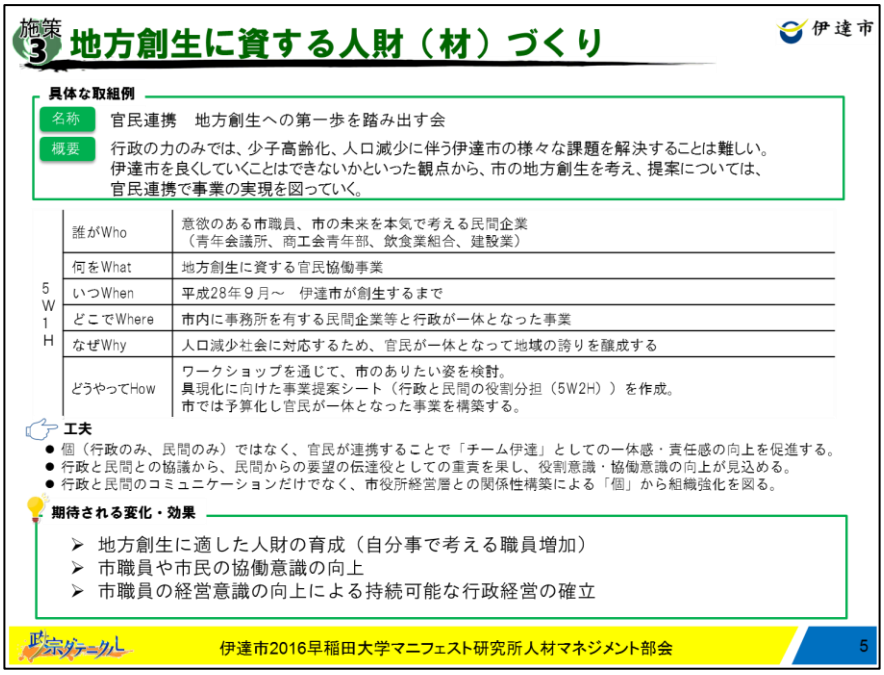


具体な事業

名称	コアメンバーによる小さな拠点づくり
概要	マネ友で構成するフェローズの目的を共有し、組織変革の打ち手を考え実践し、取組環境の再構築を図る。
効果	①　ありたい伊達市役所像の実現 ②　組織変革に共感し実践する職員の増加（信頼感の創出） ③　共感できる仲間づくり（モチベーションの向上、実行できる環境創出）

夏期合宿の様子

施策３　　地方創生に資する人財（材）づくり



施策3 地方創生に資する人財（材）づくり

伊達市

具体な取組例

名称　官民連携　地方創生への第一歩を踏み出す会

概要　行政の力のみでは、少子高齢化、人口減少に伴う伊達市の様々な課題を解決することは難しい。
伊達市を良くしていくことはできないかといった観点から、市の地方創生を考え、提案については、
官民連携で事業の実現を図っていく。

5W1H	
誰がWho	意欲のある市職員、市の未来を本気で考える民間企業 （青年会議所、商工会青年部、飲食業組合、建設業）
何をWhat	地方創生に資する官民協働事業
いつWhen	平成28年９月～　伊達市が創生するまで
どこでWhere	市内に事務所を有する民間企業等と行政が一体となった事業
なぜWhy	人口減少社会に対応するため、官民が一体となって地域の誇りを醸成する
どうやってHow	ワークショップを通じて、市のありたい姿を検討。 具現化に向けた事業提案シート（行政と民間の役割分担（5W2H））を作成。 市では予算化し官民が一体となった事業を構築する。

工夫

- 個（行政のみ、民間のみ）ではなく、官民が連携することで「チーム伊達」としての一体感・責任感の向上を促進する。
- 行政と民間との協議から、民間からの要望の伝達役としての重責を果し、役割意識・協働意識の向上が見込める。
- 行政と民間のコミュニケーションだけでなく、市役所経営層との関係性構築による「個」から組織強化を図る。

期待される変化・効果

- 地方創生に適した人財の育成（自分事で考える職員増加）
- 市職員や市民の協働意識の向上
- 市職員の経営意識の向上による持続可能な行政経営の確立

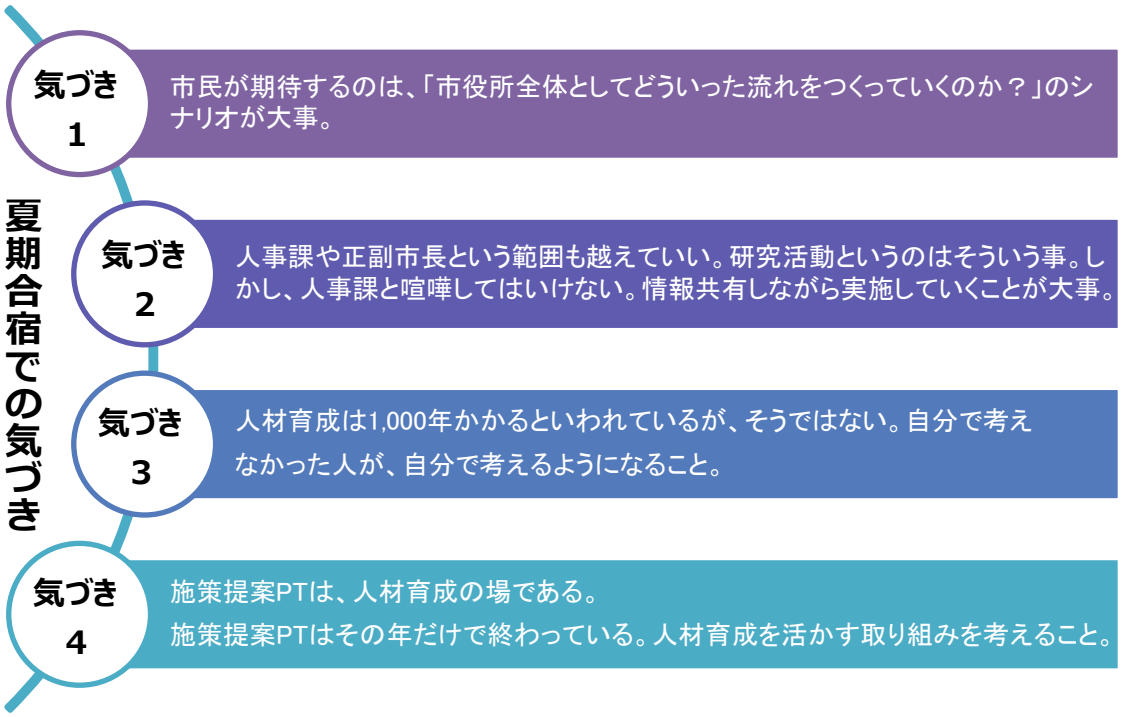
伊達市2016早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会　5

具体な事業

名称	官民連携　地方創生への第一歩を踏み出す会
概要	行政の力のみでは、少子高齢化、人口減少に伴う伊達市の様々な課題を解決することは難しい。 伊達市を良くしていくことはできないかといった観点から、市の地方創生を考え、提案については、官民連携で事業の実現を図っていく。
効果	①　地方創生に適した人財の育成（自分事で考える職員増加） ②　市職員や市民の協働意識の向上 ③　市職員の経営意識の向上による持続可能な行政経営の確立

夏期合宿の様子

6.2 夏期合宿を終えての気づき



私たちメンバー３人でダイアログする中で、伊達市の施策提案 PT についてのイメージはあった。

「３人の中での施策提案 PT に対するイメージ」

施策提案 PT は「若手職員向け研修」の色が強く、提案した施策が市政に反映するものではない。毎年、同じ手法・サイクルの実施となっており、「やらされ感」を感じながら参加している職員もいるのが現状であり、マンネリ化が濃いものとなっている。

また、施策提案 PT は当市の人マネ１期生が提案・実施した施策で、職員内の人マネに対してのイメージは「余計なこと」「無駄なおせっかい」「やらされ感満載の施策へ参加させる人たち」「無駄なグループワークを開催する人たち」等、“一歩引かれた”イメージを抱く人が多く、「施策提案 PT を見直しても、あまり効果がない」と考えていた。

そのため、３人で共有していたものは「これまでの伊達市での人マネ施策では実施していない。新たなアクションが大事」ということだった。

しかし、出馬部会長との対話の中で「自分で考えなかった人が、自分で考えるようになること、人が成長することは人材育成である」というキーワードをいただき、「人を変えるのではなく、風土を変えること」という考えに“思い込み”があることに気づかされ、「自分で考えなかった人が、自分で考えるようになるような風土は、現在の施策提案 PT“何かを変えれば”作れるのではないか」と考え直し、施策提案 PT に関してもブラッシュアップしていく方針を加味するものとした。

図 15　施策再検討へのプロセス

夏期合宿から得た「気づき」

- 継続中のプロジェクトのブラッシュアップが必要
- マネ友との「繋がり方」を、もっと深堀りすべきだった
- 『市役所全体としてどういった流れをつくっていくのか』を考えるべき

マネ友の施策再検証

- 庁内で夏期合宿の報告会を開催し、私たちが考えた施策に対する意見聴取
- マネ友が立案、現在も継続中の「施策提案 PT」を実施当初から振り返り、現状と本来のプロジェクトの目的・効果について、『現在の伊達市の人材育成方針に合致しているのか』を再検討

プロセス再構築

- 当市は今年度９期生となるが、まだまだ対話が職員には根付づいていない。
- 「施策提案 PT」は、現在の組織の状況に合わせ見直す必要がある。
- ８期生（平成 27 年度部会参加者）がフェローズ（マネ友の組織化）を提案したが、目的、活動内容、組織にどう関わっていくかは具体化されていない。今後、どのように活用していくかを検討する必要がある。
- 「地方創生に資する人材育成」として「経営意識」を持った職員への変革が必要である。

施策の再構築

6.3 夏期合宿の共有

夏期合宿を終え、継続している施策提案 PT の事業をもっと改善することを考えなかったのか。マネ友が改善提案したが継続できなかったのはなぜか。

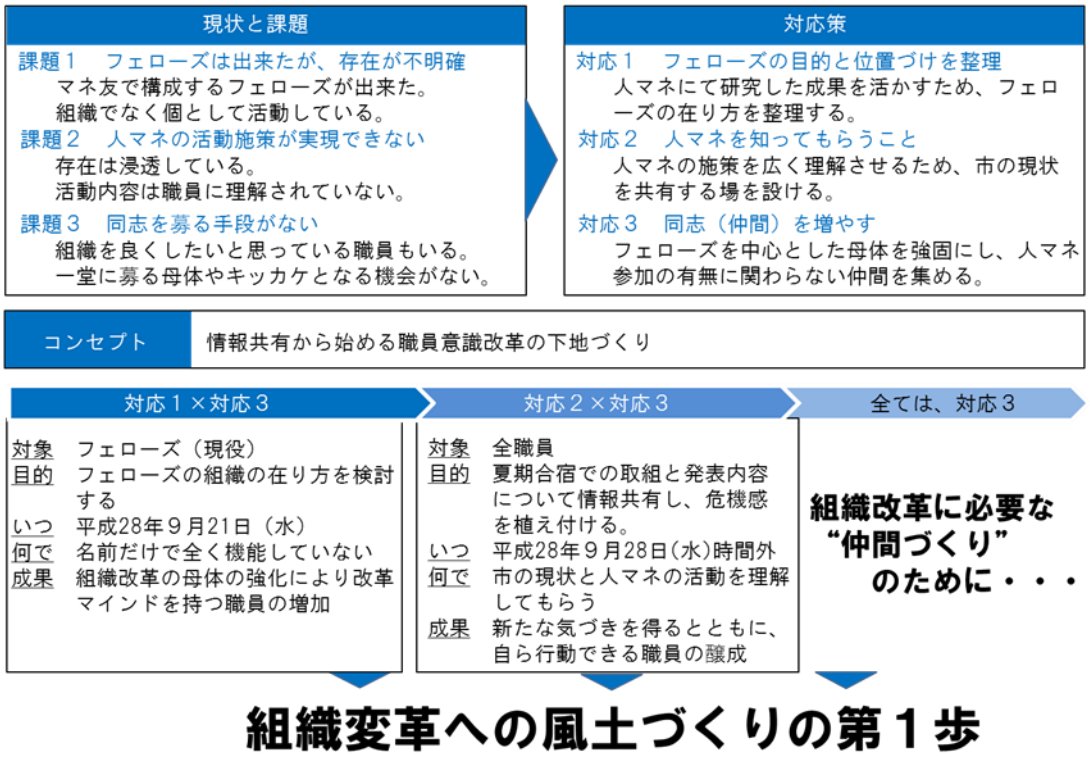
新規事業は忙しい中、“あれもこれも”となり、職員がやらされ感で疲弊してしまう。

せっかく継続している事業があるので、ブラッシュアップするべきであったことに気づいた。

マネ友との繋がりを、もっと深掘りし巻き込んでいくべきで、自分たちができる範囲で考えるのではなく「市役所全体としてどういった流れを作っていくか」のシナリオが重要であり、生活者視点を常に意識していくことを再認識した。

この気づきがあったからこそ、方向転換し施策の見直しを行った。

図 16　施策再構築の方向性



フェローズダイアログの様子

【共有方法１】庁内報告会

職員アンケートやキーパーソンダイアログのフィードバックをすることで、共鳴する職員を増やすことを目的に、夏期合宿の報告会を実施した。

時間外にも係わらず、23 名の職員の方に出席していただき、報告会の後ダイアログを実施した。

報告会の概要

日　　時	平成 28 年 9 月 28 日（水）18：00～20：00
参 加 者	市職員 23 名（部長３名、課長３名、係長７名、係員 10 名）
内　　容	● 人マネの取組経過 ● 夏期合宿報告会 ● グループダイアログ ➢ 「情報共有とは何か？」 ➢ 「連携（組織横断）とは何か？」 ● 発表

報告会でのダイアログの様子

【共有方法２】活動報告誌の発行

夏期合宿で発表した施策の情報共有や人マネの認知度の向上、さらには、一人でも多くの職員を巻き込むための手段として、我々人マネの活動に関して理解をもらうため広報誌を配布し広く活動内容の周知に努めた。

活動報告誌の一部

第７章　施策の再検討

前章での述べたように、夏期合宿において幹事団及び部会長からのコメントは統一して、「新たなことに取り組むよりも､今現在あるものをブラッシュアップする考えが大切なのでは」というものだった。

そこで、過去８年間のマネ友が打ち出した施策のなかで唯一、組織に根付いている「施策提案 PT」と新たに組織化した「フェローズ」、最後に「行政組織」について深堀していくことに至った。

7.1　施策提案 PT の分析

（１）施策提案 PT の目的

平成 20 年度当市のマネ友第１期生の施策『なんでだべ塾』は**「ダイアログを習慣化する意識改革」**を柱に①業務に関する疑問・問題点に気づく。②職員の協調性・創造力・実行力を育成。③コミュニケーションの習慣化」を目的とし実施されていた。

翌 21 年度には『施策提案プロジェクトチーム』と名称を変更して本格的に事業へ導入された。①職員が創造性、実行力を身に付け更に協調する。②職員が常に市民視点で業務を見直し、自ら業務の優先度をつける。③職員が共通の目標を持つ。④職員が思い込みを打破し、市民の立場に立って、業務に取り組む。⑤職員が日常的に『対話』を行う。⑥職員が市民のニーズと一致した認識を持つ。⑦職員が積極的に地域におもむく。⑧職員が市民から感謝される。と多くの目的要素を加味した事業となった。

（２）施策提案 PT でのダイアログ

対話は相互理解・関係性構築する上で様々なドミナント・ロジックに気づくことで、自分自身の変化、周囲の変化を共有に繋げていくものであり、答えは完結しなくてもよい。施策提案はチームで「一つの答え（施策）」を出さなければいけないもので、そこには対話だけでは答えが出ない場面が多々ある。つまり「対話は答えを出すためにある、複数の手段の一つに過ぎない」。それを施策提案する過程で、職員に身に付けることは、困難である。

当初、施策提案 PT は「施策提案型」で始まった。理由の一つとして、合併後間もない時期であり「対話の習慣化」も目的の一つであったが、それよりも施策を立案していくうえでの「知らない職員を知ること（コミュニケーション）」が主だったではないかと考察する。そのコミュニケーション目的と研修目的が数年間は先行し、いつしか、「施策提案する」「良い事業を生み出す」というイメージが職員の間では根付き、「対話」の効果が薄くなっている。

（３）施策提案 PT の現状

過去のマネ友の施策提案 PT の改革内容をみると、「ダイアログありきの施策提案 PT」は正常に行われているように感じる。しかしながら、施策を考えていく上では「集団思考のワナ（同調圧力、マイノリティ・インフルエンス等）」がチーム内で発生してしまうのは防げていない。

その原因の一つとして、「頑張って提案した施策が実現しない事（今までの施策提案 PT の成果が見えない事）」に職員が、“やらされ感”を持ってしまい、施策提案 PT に批判的な気持ちで取り組んでしまう職員が存在してしまう実態にある。これにより、価値前提で考えるというよりは、集団思考のワナでできあがった施策をどのように実施していくか（事実前提）で施策提案に繋げてしまっている。

合併 10 年を迎えた現在の職場状況で、管理職層、中堅層、若年層の各職員コミュニケーションは全てとはならないまでも、当初より向上している傾向にあることは確かである。今後は「施策を提案する中での職員コミュニケーション（顔と名前を知る）」から「対話する中での相互理解・関係性の構築（その人の考えを知り、気づきを得る）」にシフトチェンジする必要がある。

施策提案 PT 活動の様子

施策提案 PT 中間発表の様子

（４）施策提案 PT に関わるマネ友の取組み

施策提案 PT 開始から現在までの８年間で、マネ友は３度の施策提案 PT 改革案を施策として提案してきている。

表３　過去３度の施策提案 PT の改革案一覧

年度	概要
平成 23 年度（４期生）	施策提案 PT 参加へのきっかけ及び環境をつくることを柱に職員全員が施策提案 PT を理解、関心を持つことができるように、より知ってもらうための情報発信、当初から原課も交え、ニーズをくみ取り、あらかじめ決まっているテーマに取組む枠を設ける、施策提案 PT に気持ちよく参加する人、気持ちよく送り出す人（管理職の体験をふまえた理解、管理職の研修）を具体策として、参加者を増やし、個の“○”（思い）を大きくし、型枠にひびを入れることができる職員を増やすとともに、職場に戻りさらにその輪を広げていく改革を行った。
平成 25 年度（６期生）	施策提案 PT の活動は業務であるという位置づけを明確にするため、募集は、部長推薦と公募とする。施策提案 PT 員は、所属長に活動報告を提出する。テーマの具現化を目的とした「オーダーPT」と従来どおりのＰＴ、「オープン PT」を設置する」等の改革を行った。
平成 27 年度（８期生）	『やりたい感あふれる施策提案 PT』を目的に施策①【キックオフ・カンファレンス】「ダイアログ研修」から「キックオフ・カンファレンス」に改称し、参加者に対しこれ以降約半年間続く活動のスタートダッシュであることを意識づけた。内容は講師による一方的な教え込みではなく、全員で考える、考えるためのヒントを与える、種をまくような手法とした。ダイアログの有効性やＰＴ活動の意義について参加者自ら考え、気づきを得ることを狙いとした。 施策②【全体研究会】中間発表までにメンバー全員が集合する「全体研究会」を６月と７月に計３回実施した。ねらいは、各チーム活動と並行してメンバー全員が参集する場を設け、他チームのメンバーとダイアログにより多様性のなかから新たな知見を得ること。一見してＰＴとは無関係（実際は大いに関係あり）、かつ難解なテーマでのダイアログにより前例のない問題に対して自分で考えることを習慣づけることもねらいの一つ。 ２つの具体策を実施。『参加者はＰＴ活動の意義、ダイアログの必要性・有効性などについて一定の理解・納得を得ながらチーム活動を進めることができている。』といしている。

7.2 フェローズの分析

（1）フェローズとは

平成 27 年度人マネ参加メンバー（８期生）が、当市「マネ友」の愛称として代わるものとして命名した集合体である。

人マネの活動は１回参加して終わる「研修」ではなく、終わることの無い「研究」であり、“現状の組織をありたい姿にするために、悩み、考え、追求・研究し続ける仲間たち“という気持ちを込めて「仲間」「研究員」という意味がある「Fellows（フェローズ）」という愛称とした。また、人“材”ではなく“財”とし、人間（職員）を「材料・素材」ではなく「財産・才能」と考え、発掘・育成するという想いを込めてフェローズが属する架空の組織を「伊達市人財マネジメント研究室」とした。

（2）フェローズの活動

人マネの研究活動で得たスキルやネットワークを駆使し担当部署だけでは実施困難な事業のサポートを行う。

１）フェローズが有しているスキル等

- ダイアログ、ファシリテーション、プレゼンテーションの技術
- 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（部会長、幹事、運営委員等）、全国の参加自治体（平成27年度は76自治体）及び参加者（通称マネ友1,000名以上）とのネットワーク

２）フェローズ活用例

- 地方創生事業、地域づくり事業、市民協働、防災、議会、選挙、職員研修、計画策定のWS等

（3）フェローズの実績

施策提案 PT は前年度の人マネメンバー３人が担当し、運営・マネジメントしていくことが伊達市の伝統となっている。平成 28 年度の施策提案 PT は前年度人マネ参加者３人だけではなく、フェローズで早い段階からダイアログを重ね、今までになかった、施策提案 PT 全体研修会を３回開催。フェローズがオブザーバーとしてスポット参加し、施策提案 PT メンバーにアドバイスする活動を行った。

（4）フェローズの現状

具体的な組織としての確立がなく、活動内容にもある「人マネの研究活動で得たスキル、ネットワークを駆使し担当部署だけでは実施困難な事業のサポート」のような市政に直接影響がある事業への参入はできていない状況である。

今後、フェローズでダイアログし、“立ち位置”を明確にしていく必要がある。

7.3 行政組織の分析

（1）人口減少という事実

平成 26 年に制定された「まち・ひと・しごと創生法」により、各自治体で「地方版総合戦略」が策定された。

第４章の人口分析で触れたように、全国的な人口減少も発生しているが、当市も人口減少は避けられない状況にある。今後は人口減少に伴う少子高齢化がより一層深刻化するのは目に見えている。

私たち行政も、市役所という殻に閉じこもらず外に飛び出す時代が来ているのではないか。

人口減少・少子高齢化。実際影響を受けるのは、私たちの子どもをはじめとする市民であり、将来を見据え一歩を踏み出す勇気のある人材が必要である。

（2）外部目線の必要性

市役所も様々な団体とのネットワークを有している。しかし、これまで業務上の繋がりばかりで、将来の伊達について、真剣な議論や思いを語ったことはないと思われる。私たち３名は、人マネへの参加が決まった時に、研究課程において、「外部視点は取り入れてはいけないのか。」という質問をした。

しかし、私たちの期待に沿った回答は得られなかったものの、これまでの人マネにない視点の必要性を強く実感していた。

（3）前例踏襲の雰囲気

人口減少に対応する地域を作り出すためには、役所のみでなく地域全体の取組が必要です。まさに、市政でも進めている市民協働の精神は必要です。

しかし、役所自体も名ばかりの「市民協働」では、何も変化は起こりません。

これまでは、人口増加の時代でしたが、既に真逆の時代です。これまでの考えから脱皮した“シン”の地方創生を実践する必要があります。

第８章　実行

前章で述べた施策提案 PT や人口減少に立ち向かうという視点を持ちながら、次の３つの施策を再構築し公表及び取組を開始した。

提案施策一覧

施策	概要	効果
施策提案ＰＴによる目標達成風土づくり	● 「事実前提型」⇒「価値前提型」へ施策立案プロセスの構築	“気づき”に“築き”考える人材の増加 ＝危機感の共有 ＝価値観の共有
コアメンバーによる小さな拠点づくり	● 早稲田マニフェスト経験者で構成するフェローズの目的を共有 ● 組織変革の打ち手を考え実践できる環境へ再構築	組織変革に共鳴し自ら実践する職員の増加 ＝信頼感の創出
地方創生に資する人財（材）づくり	● 地方創生は、行政と市民が協働で実現するもの。 ● 内発型（行政のみ）だけでは変革はなし。外発型（市民を巻き込む）を展開することで、モチベーション維持を図り、官民連携で地方創生に立ち向かう基盤づくり	自分事で考える職員の増加 ＝やる気の再燃

8.1　３つの提案施策

施策１　施策提案 PT による目標達成風土づくり

施策立案者と評価者との間にギャップがあり、施策立案側には「やらされ感」があるのは否めません。

施策提案 PT の目的は、人材育成であり立案した施策がすべて市政に反映される訳ではありません。

職員の一体感がある施策提案 PT の構築に向け、事実前提型から価値前提型への施策立案プロセスを構築し、平成 28 年 11 月 2 日に人事課との協議を実施。
人マネと施策提案の関係性について人事課が考える方向性を確認した。

平成 28 年 11 月 18 日には、私たちの施策について経営層へ提案する場を設けてもらい発表をすることができた。

しかし、経営層からの意見からも再認識できたのは、人マネは若手職員の目標としてメンバーを先導し、ファシリテーター（促進者）の役割を担ってもらうことで若手職員の成長を促すだけでなく、マニ研参加者自身も指導力の向上を図るためが目的であることであった。そのため、組織変革の風土をつくり、実践しようとすることを納得してもらえず「組織変革」の難しさを改めて実感した。

平成 29 年 3 月 9 日には、今年度の施策提案 PT 員との振り返りの場で、職員に対し、再度私たちの提案について、意見交換を実施した。

H28.11.18　経営層への施策提案発表の様子

H29.3.9　施策提案 PT 振り返りの様子

施策２　コアメンバーによる小さな拠点づくり

私たちの職場のマネ友は 22 名おり、フェローズという組織が存在する。しかし、人マネ参加年度により、その年に部会から得た知識やその年に提案した施策の共有が次世代の人マネ参加者に伝わっておらず、マネ友が一枚岩となって燃えているとは言いがたい状態である。

マネ友個人では、組織変革の火種を職場に撒こうと努力はしているが、日々の業務に忙殺されている。

部会のテーマは一つであるならば、参加年度ごとマネ友一人ひとりの持っている火種を持ち寄り、“追い炊き”することで大火にすべく３回に渡り、フェローズの活動方針についてダイアログを実施した。

フェローズの目的、行動指針、組織化するか否かが定まっておらず、職員への知名度は低く、当市での必要性も疑問視する状態であり、今後マネ友全員の意識の確認、目的の共有のためのさらなるダイアログが必要となっている。

フェローズダイアログの様子

施策３　地方創生に資する人財（材）づくり

地方創生時代に突入し、前例踏襲では人口減少に歯止めがかけられず、東京一極集中をさらに加速し、地方は衰退の一途を辿ることが考えられます。

これらを打開するためには、行政だけでは課題を解決できない現状があります。

さらに行政と市民が手を取り合って協働で将来を見据える必要があります。これまでの内発型（行政のみ）にとどまらず外発型（市民を巻き込む）ことで、職員自身もモチベーションを維持し、官民連携し地方創生に取り組むため、「地方創生への第一歩を踏み出す会」を立ち上げ、これまでに複数回にわたり市民とのワークショップを５回に渡り実施し、官民協働での事業の構築にまで至った。

次年度は、立案された事業の本格稼働に向けてさらなる歩み寄りが必要である。

地方創生への第一歩を踏み出す会の概要

開催日時	平成 28 年７月 14 日、９月６日、10 月４日、11 月 15 日、12 月 10 日
参 加 者	述べ 173 名
提案事業	1.　「季節を楽しむ伊達の恵みタルト」創作事業 2.　伊達ならではの食でまちを活性化プロジェクト 3.　伊達市の子どもたちが観光大使になる！！

伊達の恵みタルト試作品

8.2 福島県内交流事業

（1）実施目的

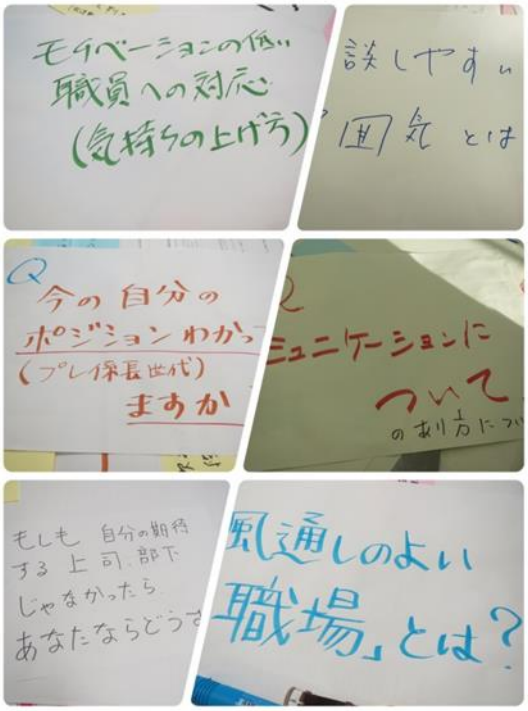
平成 29 年２月４日、平成 28 年度人マネへ参加する福島県内３自治体（相馬市、会津坂下町、伊達市）で、佐藤淳幹事を招聘し交流事業を実施した。

交流事業の目的は、かつて経験したことがない人口減少社会に対応するため、これまでの役所にへばり付く風土を払拭し、『他責』の意識を変えて、協調関係を創ることで、ミクロからマクロへの改革を図り、価値観を共有し共感する人材づくりをするもの。

３自治体の人マネ参加者が、マネ友以外の職員へ参加を募り共鳴する仲間の創出を図るもので、29 名の参加が得られた。

福島県内交流事業の概要

開催日時	平成 29 年２月４日（土）13：30～17：00
場　　所	伊達市役所
参 加 者	29 名（佐藤幹事、相馬市８名、会津坂下町７名、伊達市 13 名）
内　　容	● 自己紹介 近状報告・上司や部下との関係で他の自治体に聞きたいこと ＜ダイアログ＞ ● 上司や部下に期待していることって何？ ● 上司や部下から期待されていることって何だと思いますか？ ● 問を考える「上司と部下の関係」に関連した問を考える ● 考えた問でグループワーク ● 発表



（２）成果

初めての試みであったが、各自治体それぞれ組織が抱えている問題に大きな違いがないことが分かった。対策の手段の一つとして相馬市、会津坂下町ともに職員へダイアログを習慣づけする施策を行っており、ダイアログの重要性及び可能性について情報共有を図ることができた。

また、マネ友参加者以外の方に参加いただいたことで、他自治体参加者の意識や取組みを共有できた。組織内部だけでは体感できない一時的な非日常空間で、ほど良い緊張感を保ち、身近なテーマで立ち位置を変え考えることで深い相互理解を得られた。

組織をよくするため他責思考から自責思考で考える職員が必要であることから、県内交流事業はその１つの手法として第一歩を踏み出すことができた。交流事業は参加自治体お互いが刺激になり、火種を再燃するには十分な役目を果たす。ブラッシュアップし継続していくことを３自治体で誓い、第１回の県内交流事業の幕を閉じた。

県内交流事業の様子

まとめ　私たちのコミットメント

「自分自心」　総務部保原総合支所　安田和浩

「自分自身」という言葉があるが、「自分」を「強調」するために「自身」がついた代名詞です。「部会とは何か？」と考えたとき「自分“自心”を変えることではないか」と感じました。

変革を実行しようとするとき、自分というのは随意的に考え、行動することができます。しかし、その考え、行動には意味（重要性、将来性）が必要で、仲間と協調する必要があり、違っていたら、思い込みに気づき変える必要があります。部会のキーワード「一人称で捉え語る、ダイアログ、ドミナント・ロジック、価値前提で考える、立ち位置を変える」すべてが、自分自心＝「自分事」で捉え語るため「協調」し「自心」を知ること。そして「自身を変えること」に気づかせていただきました。

これからは地方分権の進展による地方創生時代であり、行政も主体性を求められます。今後、変化した自分が“自信”を持ち一歩前に踏み出し、共鳴していきます。

「気づき　～私たちが得たもの～」　財務部財政課　齋藤政裕

昨日の自分と比べて成長したかどうかを唯一確認ができるのは自分だけである。

非日常的な部会で、多くのキーワードを学び「ありたい姿」に近づくべく実践してきました。ダイアログテーマで「やらされ感」がありました。「やらされ感」が強くなってしまうのは、目標が腑に落ちないとか、どこを目指しているのかわからなく共有ができていない状態であると思います。

目標を共有することで誰のために、何を大切に、どこを目指すのかを理解できればお互いに腹落ちし「やりたい感」に変わる可能性を学びました。

甘んじることなく日々努力を惜しまず、組織改革・人材育成のため価値前提で動き実践し研究的姿勢を継続していきます。

「未来的志向で前へ」　市長直轄総合政策課　長谷川徳也

研究会への参加回数を重ねる度に、脳みそに汗をかきながら知恵を絞り、３人の対話により腹落ちしていき「ありたい姿」を実現するための本質をとことん追求した研究会であったと実感しています。

組織改革は、短期間の取り組みで成し得るものではありません。また、１人で成し得るものでもありません。まずは、自らが一歩踏み出し行動を起こすこと、そして多くの仲間を巻き込み、組織全体の意識を改革することが必要です。組織を変えることは管理職でなければ難しいという固定概念を持っていました。そうではなく、管理職も巻き込み職場全体で目指すべき姿を共有し、部局間で連携していくことの必要性を再認識しました。

対話による共感形成によって、部会で学んだキーワードを糧に、新たな変化・成果を創り上げていき、互いに Win-Win の関係が構築できる活動を未来的思考で続けていきます。

私たちのコミットメント

だ　だれかやるではなく、自分がやる

て　てほんや正解なんてありません

し　しょうらいへ繋ぐ、さらなる研究を続けます

平成 28 年度早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

平成 29 年３月　作成

福島県伊達市

参加者　総務部保原総合支所　安田　和浩
財務部財政課　齋藤　政裕
市長直轄総合政策課　長谷川徳也