

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会 2017年度共同論文

「今後目指すものシート」の策定に向けて
～ 組織のありたい姿を実現する ～

長野県須坂市

総務部財政課 中島 久

市民共創部市民課 堀内 理恵

総務部政策推進課 荒井 慎太郎

1 はじめに

長野県須坂市は長野県北部に位置し、人口約 50,000 人を擁する自治体であり、2013 年度より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「マネジメント部会」という。)へ参加し、今期で 5 期目計 15 名が参加している。

今年度の第 5 回研究会では、当市の第 1~4 期生のメンバーがエキシビジョンマッチにおいて、SAT の立上げやその活動内容、自分成長基本方針の取組みについて発表した。人材マネジメント部会での取組みが市内に徐々に浸透してきたように感じる。

今期は初めて課長級の職員が選出され、他に係長級、主査と階層の異なる 3 人で参加した。その結果、各階層の立場からダイアログができ、広い視点で対話ができた。

マネジメント部会は、問いに対する答えがなく、まさに研修ではなく、「研究する場」であった。そのため、マネジメント部会参加者に卒業はなく、時代の変化の中で行政が抱える課題について、常に解決のために考え、ダイアログを通して仲間とともに課題解決に邁進することが必要となる。

以下、今年度の取組経過、次年度以降の取組みについて述べたい。

2 第 5 期生 (2017 年度) の取組経過について

2-1 部会とは何か

第 1 回研究会では、部会とは何かについて説明があった。部会は研修の場ではなく、研究の場である。全国の自治体とダイアログをし、発表を聞くことで刺激を受ける場である。

また、下記のような 4 つの基本方針があり、この基本方針を踏まえ、部会に臨む必要がある。

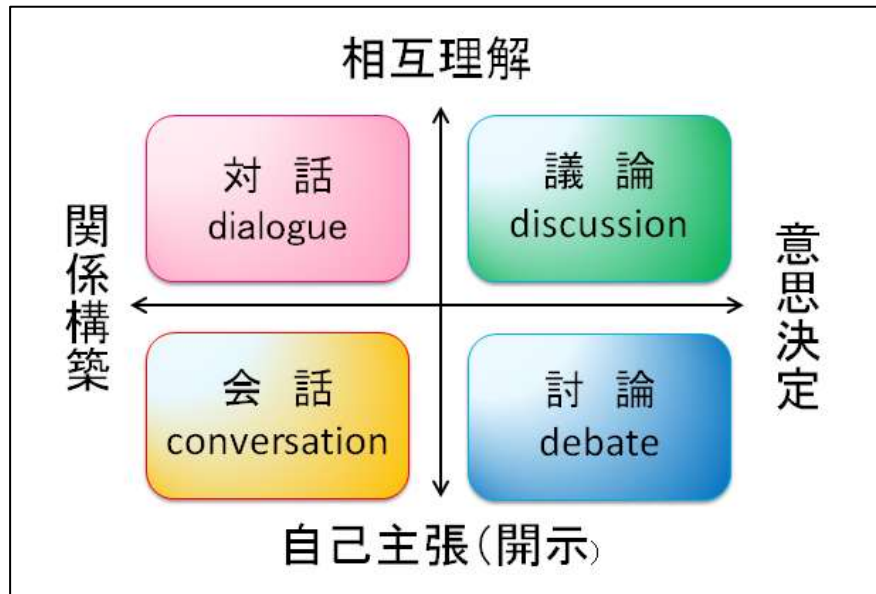
【マネジメント部会の 4 つの基本方針】

- (1) 立ち位置を変える：市民目線で施策を考える。
- (2) 価値前提で考える：ありたい姿から、今何をすべきか考え、行動する。
- (3) 一人称で捉え語る：他人事ではなく、自分事として考える。
- (4) ドミナントロジックを転換する：思い込みは成長の妨げとなる。常識を疑ってみる。

「ダイアログ(対話)」とは・・・

相手と話をする上で相手の意見を否定せず、自分とは異なる考えを受け入れ、目的や価値を共有するコミュニケーション手法。結論よりもプロセスに重きを置く。

討論・議論では勝ち負けが生ずるため、主張しない個人が増え、話をせず目的・情報の共有をしない個々の能力が発揮できない組織になってしまう可能性がある。



2-2 組織の現状把握

マネジメント部会の第2回研究会までに、「組織の現状把握」、「キーパーソン対話」が宿題となり、キーパーソンの選出、ヒアリングシートの作成をしてインタビューを実施した。

以下のようにキーパーソンへのインタビューを行うことにより、市の組織の現状と課題について把握を行った。

【キーパーソンインタビュー】

キーパーソン	ヒアリング内容
(1) 総務部長	人材育成基本方針、人材育成、目指す組織について
(2) 総務課職員係長	〃
(3) 水道局長	〃
(4) 第4期生	人材育成基本方針を焦点にした経過等について

キーパーソンインタビュー等を踏まえ、3人で協議し、下記のとおり、組織・人材の現状を導きだした。

【組織・人材の現状】

- (1) 時代の変化に合わせて事業検証していない人が多い（前年踏襲）
- (2) 市民の声を吸い上げる方法はあるが、活用されていない。
- (3) 「何か動かなければ」という職員の芽。

【上記のような現状である原因は何か？】

- ・頑張っても給与は変わらないという意識が働くため。
- ・大勢の人の意見を把握し、事業に反映させることが面倒だから。
- ・組織が停滞しているため、このままではいけないと考える若手職員が立ち上がった。

2-3 ありたい姿を考える

組織・人材の現状把握を踏まえ、須坂市のありたい姿（どのような姿を目指すべきか、組織がどうあるべきか）を第五次須坂市総合計画（後期基本計画）、須坂市人口ビジョン、まち・ひと・しごと創生総合戦略、公共施設等総合管理計画を活用して検討した。

検討する中で、トップである市長はありたい姿をどのように捉えているかインタビューを実施し、下記の職員像が挙げられた。

- ①市民の立場に立って考えられる職員
- ②中長期的な視点で考えられる職員
- ③自分で考えて市民と行動できる職員

また、佐藤幹事が須坂市に来庁する機会があり、課題シートの発表を発表し、佐藤幹事から講評をいただき、その後ダイアログ（ワールドカフェ方式）を実施した。ダイアログ参加者（SATメンバー、中野市職員）から発表内容について、意見を聞くことができた。佐藤幹事とのダイアログを踏まえ、佐藤幹事、参加者（SATメンバー、中野市職員）の意見を反映し、ブラッシュアップを図った。

以上のことを踏まえ、3人で7回集まり検討し、導きだした組織・人材のありたい姿（状態）は下記のとおりである。

【組織・人材のありたい姿（状態）】

- (1) 5年、10年先をイメージして業務に取り組んでいる。
- (2) 組織の目的達成に向けて一人ひとりが貢献している。
- (3) 住民等に「協働」の必要性を説明でき、実践している。

【上記によって、地域社会にどんな価値を提供できるようになるのか？】

- ・場当たりのでなく、先進事例などを基にして事業を行う。
- ・創意工夫の行財政運営により新規事業等へ資源を振り向ける。
- ・課題解決に職員と一緒に自分達も取り組むことで満足度の向上や地域に対しての愛着が湧く。

また、将来の時代を見据えて、ありたい姿を設定することが有効であることから、下記のデータ、資料を参考とした。

【参考にした資料】

- (1) 第五次須坂市総合計画（後期基本計画）
- (2) 須坂市人口ビジョン、まち・ひと・しごと創生総合戦略
- (3) 公共施設等総合管理計画

<将来の時代変化がもたらす地域への影響>

仕事、産業への影響

- ・事業者の後継者問題が拡大
- ・子ども、若者向け市場の縮小、高齢者向け市場の拡大
- ・将来の産業を担う若者の減少

子育て、教育への影響

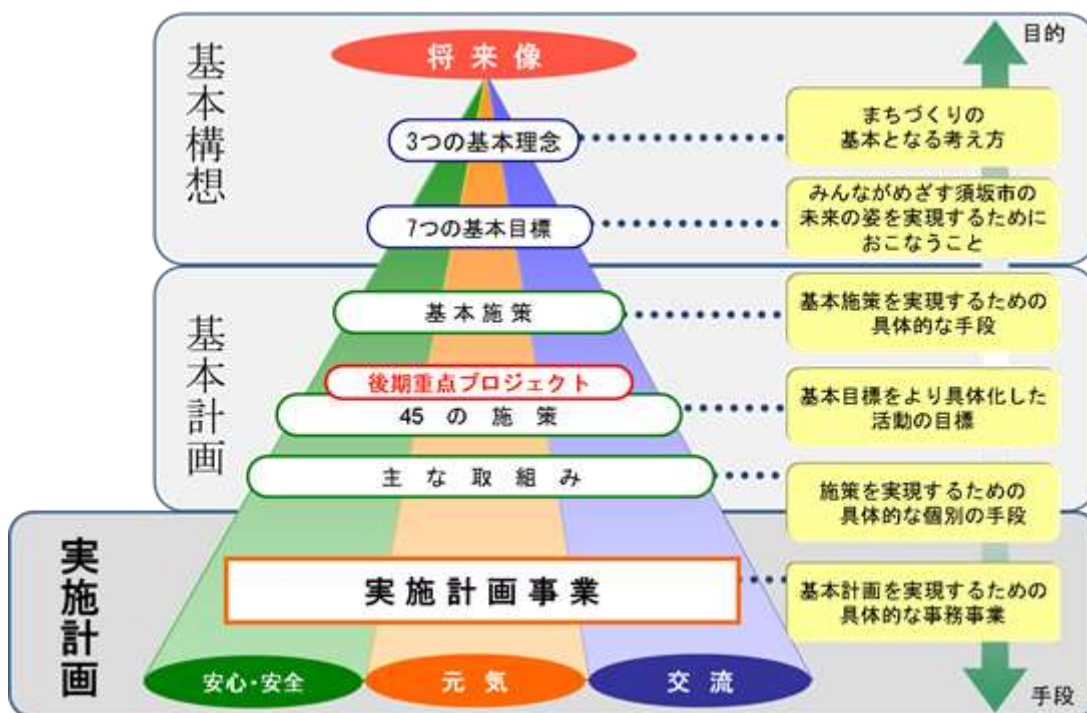
- ・保育所や学校の再編や縮小とそれに伴う保育士や教師の減少
- ・子育てサービスの縮小

医療、福祉、介護への影響

- ・医療費や介護費等、社会保障費が増加し、生産年齢世代への負担が増加
- ・生産年齢人口の減少により、医療、福祉、介護等への就業者が不足

地域社会への影響

- ・空き家等が増加
- ・地域の担い手が不足し、コミュニティ活動の維持が困難
- ・防犯や災害救助に携わる人が減り、治安の悪化等につながる恐れ



(第五次須坂市総合計画・後期基本計画体系図)

2-4 取り組むアクション

須坂市のありたい姿を設定し、それらを達成するためにはどのようなアクションをすることが効果的か検討を行った。

【取り組むアクション】

- (1) 「今後目指すものシート」の新設
- (2) 自分成長基本方針策定の運営委員(係長研修の実施)
- (3) 協働のルール作り

【上記のアクションを考えた背景・理由・思いは？】

- ・ 課、係の目的を把握するための「職員の話合いの場」を設けたい。
- ・ 活気ある組織のキーパーソンは係長。
- ・ 誰がやるのが一番いいのか意識できる。

5期生が重点的に取り組むアクションとして、「今後目指すものシート」の新設がある。以下に目的及び内容等について示す。

- 5年先、10年先の須坂市をイメージして事業を考える職員の育成。
- 課内・係内の対話により、組織の目指すものを共有する。

(係員がどう組織に貢献できるか考える場となる)

- 対話することによるやらされ感の軽減
- 課長のマネジメント能力の強化
- 組織のキーパーソンである係長の成長
- 総合計画に対する各部・課の現状認識と今後の対策を全職員が共有

2-5 アクション後の学び、気づき

3つのアクションを実施し、アクションによって生まれた変化・成果、実践によって得られた学び・気づきを取りまとめた。

アクション①「今後目指すものシート」の新設

【実際に行ったアクション】

- ・先進自治体の研究、シートの項目検証
- ・係内ダイアログ実施
- ・「今後目指すものシート（案）」作成
- ・関係課（政策推進課、財政課、総務課）と「今後目指すものシート（案）」の打合せ

【アクションによって生まれた変化・成果】

- ・先進事例を知ることにより、自分たちの目指すもののイメージがだんだん具体化された。
- ・伊那市からいただいた資料は、実施後の職員の感想もあり参考になった。
- ・シートの内容を検討する中で、当初は係ごとにダイアログすることを想定していたが、部局横断的にダイアログすることが望ましいことが分かった。
- ・新たな視点が入ることによって、メリット・デメリットが明確になり、より受入れやすく改善された。

【実践によって得られた学び・気づき】

- ・キーパーソンは、上司である。
- ・納得するためには対話が大切である
- ・打合せするための時間と場所の確保が困難である。
- ・ダイアログの進め方が困難である。
- ・3人が「今後目指すものシート」へ各課で取り組むことのメリット、デメリットを整理して、組織にとってメリットの方が大きいことを係長に伝えることの必要性に気づいた。
- ・色々な立場、考え方を持つ人が集まり話し合う中で、何を一番とするのか再確認することができた。

アクション② 自分成長基本方針策定の運営委員(係長研修の実施)

【実際に行ったアクション】

- ・キックオフミーティングの運営
- ・係長に必要なスキルの研究
- ・第1回須坂市自分成長基本方針策定ワークショップ開催

※対象者：課長補佐・係長級、一般職（主幹・技幹・主査・技査以下）

- ・第2回須坂市自分成長基本方針策定ワークショップ開催
- ・会津坂下町（あいづばんげまち）から、「係長の仕の心得」を取り寄せ、研究。
- ・課長級以上対象の須坂市自分成長基本方針策定ワークショップ打合せ

【アクションによって生まれた変化・成果】

- ・係長がキープレーヤーであり、管理職はあくまで応援団。
- ・係長に必要なスキルを明確にし、係長の意識を変える必要がある。
- ・組織内には質の高いリーダーシップが求められる。
- ・一般職員と係長では自分を高めていく意識に温度差があり、係長級に対しては、意識改革の必要性を学んだ。
- ・係長に求められるスキルのイメージが湧いた。
- ・目指すべき係長像を今後考えていく上で参考になった。

【実践によって得られた学び・気づき】

- ・主任や主査の段階からリーダーシップの教育が必要である。
- ・一般職の一部の若手職員は今の組織に不満があり、組織が活性化することを望んでいることが分かった。
- ・「係長の仕の心得」を達成するための手段としてダイアログ（係内で実施）が必要であることに気づいた。

アクション③ 協働のルール作り

【実際に行ったアクション】

- ・先進自治体の研究
- ・地域づくり市民会議参加
- ・SATでダイアログを実施

【アクションによって生まれた変化・成果】

- ・市民が求めている「協働」と行政が市民に求めるべき「協働」が異なるのではないかと

仮定した。

- ・「協働」は本当に必要なのか、何のために「協働」するのか、再確認が必要である。

【実践によって得られた学び・気づき】

- ・ひとつのアクションでは協働を推進することは難しく、いくつものステップを経る必要がある。
- ・「協働」に対するイメージは各個人さまさまで、ある程度統一したものが必要である。

3 次年度以降に向けた取組み方針

5期生が重点的に取り組むアクションとして、「今後目指すものシート」の新設がある。「今後目指すものシート」が実効性のあるものとなるように今後取り組んでいくこととする。

【今後目指すものシート】

<手順>

- ①総合計画の7つの基本目標と18の基本施策については現状と課題、今後重点的に進めるべき方向性を部長が示す。
- ②部長が示した方向性を基に、45の施策について、各課が現状と課題、今後重点的に進めるべき分野・事業、反対に廃止・縮小する分野・事業を決定する。
- ③理事者と部局との調整（新年度予算における重点施策の検討）
- ④シートを基にした実施計画の策定・組織の見直し・予算編成方針の策定

<シートの項目>

- 施策名
- あるべき姿
- 「あるべき姿」の実現に向けた平成31年度取組み方針
- 現状・課題
- 「あるべき姿」の実現に向けて貢献度の高い分野・事業
- 「あるべき姿」の実現に向けて貢献度の低い分野・事業

シートの項目検証、係内ダイアログ実施、関係課（政策推進課、財政課、総務課）との打合せを繰り返してブラッシュアップする。

スケジュールを設定し、関係課と連携を図りながら計画的に取り組むことが大切である。

4 まとめ

マネジメント部会では、組織・人材の現状把握、組織・人材のありたい姿、取組むアクションを考え、アクションを実際にして検証した。

現状把握では、思い込みを捨て（ドミナントロジックの転換）、ゼロの状態からキーパーソンインタビューや統計資料分析により、組織・人材の現状について考えることができた。自分たちだけの考えでなく、他人の意見をじっくり聞くことで現状分析の精度が高まっていった。

ありたい姿の設定では、現状把握と将来の時代変化を踏まえて、こうあるべきという姿を市民目線（立ち位置を変える）で模索した。自分たちがこういう組織にしたいではなく、市民が市役所の組織に何を求めているのか、何を期待しているのか、そういった視点で検討した。

取り組むアクションでは、設定したありたい姿から今何をすべきか（価値前提で考える）について考えた。足元の課題だけを見て、アクションを考えるのではなく、将来のあるべき姿を見据えて実効性のあるアクションを考察することができた。

また、マネジメント部会への参加を通して、様々な視点から検証できるダイアログの手法が有効であることを学んだ。ありたい姿を達成するためにアクションを継続し、気づきを繰り返していきたい。過去にマネジメント部会に参加した先輩たちと協力し合い、時間をかけて、確実に前進し、地道な取り組みを推進したい。また、情熱の火を常に燃やし続けることを忘れてはならない。

5 付記

（中島）

当市では、今期（第5期）、初めて課長（私）、係長（堀内）、主査（荒井）という構成で部会に参加しました。前期参加者から部会へ行ってほしいと話があった時には、「なぜ課長（管理職）を参加させたいのかな」と思う一方、「声がかかるうちが花」と参加を決めました。

この一年で一番感じたことは「変化すること」の大切さでした。スポーツの世界でも、勝利とは相手に勝つことではなく、自分自身について、今まで以上のものを発見する（変化すること）だと言われます。私たちの仕事も、完璧というものはないかもしれませんが、あるべき姿に向かって組織の目標を決める、そして一人ひとりが組織に貢献する、そのために自分を変化（成長）させることが大切だと思います。

そして、それを可能とする環境づくりを管理職が行うこと、これは当市が現在行っている「自分成長基本方針」策定の中で学びました。

部会に参加したことで、3人ではもちろん、若いマネ友の先輩たちともダイアログの機会をもつことができ、自分の考えが「思い込み」だったと思い知らされることも多くありました。今回初めて課長を参加させようとしたのは、「変化を恐れる管理職」を「まずは変化させよう」ということだったのかもしれませんが。

(堀内)

部会に参加して自分の中で一番印象に残った言葉は「価値前提」だった。それまで漠然と、悪い点を改善していったら良い方向に進んでいくのではないかと考えていたが、それでは自分が望む姿には近づかないかもという事実が目からうろこが落ち、また、腑に落ちたと思って課題解決に取り組んでいたにも関わらず、実際にできていない事実気づかされ、実行することの難しさも学んだ。

部会で学んだ「ダイアログ」と「4つの基本方針」を常に意識しながら、このことが当たり前の職場となるように活動したい。

(荒井)

部会を通して、まず第1に「ダイアログ」の重要性、大切さを学べた点が挙げられる。課題解決する場合、一人で悩んでいると労力や時間がかかるだけでなく、課題解決に至らないケースもある。しかし、ダイアログの手法を用いることで効率的に課題解決につなげることができる。今後の業務でダイアログの手法を活かし、風通しのよい職場づくりをするとともに庁内に広めていきたい。

各部署で必要とされる業務、役割があるが、これらを改めて足元から見つめ直し、地方創生時代に適応できる組織、市民に尊敬され、真に必要な組織を目指すことが大切だと感じた。

最後に、本論文を作成するにあたり、今年度お世話になった幹事団、人マネの事務局、庁内関係者、協力していただいた皆様へ心から感謝の気持ちと御礼を申し上げます。特に幹事団の方々には丁寧かつ熱心なご指導を賜りました。ここに感謝の意を表します。