

組織・人材のありたい姿を考える

長野県塩尻市 太田 文和
山崎 清
唐澤 嘉男

1 塩尻市役所経営理念の共有

「塩尻市役所経営理念」は、第1期生（平成25年度）の提案により、市長が作成したものです。

塩尻市役所の社訓ともいべきこの理念は、組織の共通の目的であり、全職員が共有すべき指針であると考えます。

<塩尻市役所 経営理念>

人を地域を塩尻市を愛し、この街の明日が今日より少しでも良くなるよう、それぞれの立場で努めよう。

市民から貰う「ありがとう」の言葉が私たちの勲章。

一年間に貰う勲章の数が成功体験であり、自らの人生を豊かにしてくれる。

その繰り返しこそ、市民とともに築く郷土の未来となる。

2 「ありたい姿」を考える

(1) 組織・人材の現状（アンケート実施、対話）

組織・人材のありたい姿を考えるために、まず、組織や人材に関する現状把握が必要であると考え、職員に対するアンケート調査を実施しました。

ア) 対象者 正規職員561人

イ) 回答者数 250人（回答率 44.6%）

ウ) 回答内容

- ① 職場ではハウレンソウ（報告・連絡・相談）などのコミュニケーションがとれている…98.8%
- ② 職場では自由に意見や発言ができたり、対話ができている…98.0%
- ③ 「塩尻市役所経営理念」を意識して業務にあたっている…93.6%
- ④ 現在の業務にやりがいを感じている…91.6%
- ⑤ これまでに受講した研修等が業務や人材育成等に活かされていると感じる…87.2%
- ⑥ 地域等において、業務以外（ボランティア活動等）で活動している（していた）…80.4%

エ) アンケート結果及び対話から考えられること

- ① ハウレンソウ、自由な意見・発言は、概ねできていると思われる
- ② 経営理念を意識している職員が多い
- ③ 業務にやりがいを感じている職員が多い
- ④ ボランティア等の活動経験のある職員は、男性が多い

⑤ 研修を受講しても、その場で終わってしまい、業務に活かされていないのではないか

アンケート回答率は、約45%でしたが、ある程度良い職場状況であると思われます。これは、人材マネジメント部会参加者の過去4年の取り組みである「塩尻市役所経営理念」の策定、「塩尻市版人材マネジメント部会」の開催をはじめ、「塩尻市行政評価システム」等の取り組みにより対話ができる仕組みが以前より整ったことによる一定の成果だと考えられます。

一方で、キーパーソンとして複数の職場で課長、係長、主任以下の職員との対話を行ったところ、業務や研修等にやらされ感（積極的でない）で取り組む姿も見られ、必ずしもこの結果を楽観視できないと感じました。

(2) 組織・人材のありたい姿（見えてきた課題や思いから考える）

私たち第5期生は、これまでの人材マネジメント部会参加者の取り組みの継続性が重要であると考え、「塩尻市役所経営理念」を本当の意味で共有し、前例にとらわれない斬新な発想で、課題に積極的に取り組んでいける責任感・チャレンジ精神をもつ職員で構成される組織こそが、「組織・人材のありたい姿」であると考えました。

<組織・人材のありたい姿>

「塩尻市役所経営理念」を本当の意味で共有し、前例にとらわれない斬新な発想で、課題に積極的に取り組んでいける責任感・チャレンジ精神をもつ職員で構成される組織

ありたい姿（状態）になることにより、地域社会に次のような価値を提供できると考えます。

- ア) 積極的で、活力ある職員によるサービスの品質向上
- イ) 業務の見直しによる時代のニーズに合ったサービスの提供

(3) 施策の提言

組織・人材のありたい姿に近づくためには、必要なものは何かを考え、次のような思いに至りました。

- ア) 自ら考え、行動し、課題を解決できる職員の育成
- イ) 職員の積極性を高めたい
- ウ) 職員研修の重要性が理解されていないのではないか

これらを踏まえ、次の取り組むアクションを考えました。

<取り組むアクション>

- 1 自ら企画立案・実践・振り返りできる自主研修制度の導入
(こどもの未来応援事業実践研修)
- 2 我々3人がマネ友（過去の人材マネジメント部会参加者）として、人材育成プロジェクト会議等において対話・提案を行い、実行していく

＜こどもの未来応援事業実践研修＞

所属組織の変革に向けた基本シナリオの取組むアクションとして「自ら企画立案・実践・振り返りできる自主研修制度」を導入し、その具体的な内容として「こどもの未来応援事業実践研修」を実施するものです。

(概要)

○ねらい

これは、本市が掲げる「子育てしたくなるまち日本一」の推進に直結する取組みであり、子どもたちとのふれあいを通じて、普段、子どもと係わり合いの少ない職員も新たな「学び」や「気づき」があると考えます。

また、自分が親になる前に子どもとふれあうことは、大変貴重な体験であるとともに、素直な子どもが発する「ありがとう」を通じて、塩尻市役所経営理念の理解がより深まることが期待されます。

○対象

新規採用職員（3～4人でのグループとして活動します。）

○期間

概ね1年間

○大まかな流れ

活動内容の立案→活動場所との調整→実践→振り返り

○人材マネジメント部会参加者の係わり

人事課及び関係課との調整や助言等、新規採用職員をサポートします。

○実践例

小中学校、児童館等での学習支援・体験学習活動支援、地区公民館事業への協力などが考えられます。

○目指す姿

当初は研修制度として職員に実践してもらい、将来的には、余暇時間等の活用（ボランティア）による自発的な取組みを目指します。

○その他

本研修の導入により、これまで行われてきた福祉施設等での体験型研修をスクラップすることになりました。

(4) 成果と変化（人材マネジメント部会への参加を通して）

私たち3人は、第5期生として人材マネジメント部会へ参加しました。

これまで組織や人材に関して深く考えたことがなかったのですが、人材マネジメント部会へ参加し、多くの気づきを得ることができました。

地方創生の時代の中で、「自治体経営」の考えから、職員・組織を育て、創る必要があること、そしてそのために、この部会は、研修会ではなく「研究会」であることや、教えてもらうのではなく「自ら考え、見つけ出す場」であること、「対話から気づきを得る場」であることを知らされ、組織の現状や課題を把握し、改善に向けた取組みを研究・実践していくこととなり、自分たちに何ができるのか深く考えさせられました。

また、「価値前提で考える（そもそも、なぜ、何のために）」「立ち位

置を変える（相手の立場に立って考える）」「一人称で捉え語る（評論家ではなく、自分ごとで）」「ドミナントロジックを転換する（組織の常識を疑う）」など、これまで意識しなかった考え方にも気づかされました。

研究していく中で、これまでの参加者の取り組みからの継続性を大切にしたいことや、マネ友としての活動を継続していくことが重要であると考え、「こどもの未来応援事業実践研修」を提案させていただきました。

提案の際に行った、市長、副市長、教育長との対話から、次のようなご意見をいただきました。

- 現在の新規採用職員研修の見直しもできればよいのではないか（スクラップ&ビルド）
- この取り組みがいずれはボランティア活動につながればよい（地域への人材還元）
- 若い人が地域活動に携わることはよいことである（職員の意識改革）
- 新規採用職員以外でも参加でき、自分の能力を活かせるようになればよいのではないか
- フォローするマネ友の輪が広がればよい（マネ友の活動の継続）

このように、取り組むアクションに向けての後押しを得ることできたと同時に、次年度の取り組みの重要性（責任）を感じました。また、この取り組みが、多くの職員に広がり、「自ら考え、行動できる職員」の育成につながるとともに、いろいろなことに積極的に取り組む職員の姿が見られることを期待するものです。

3 一年間の活動の記録

- 4月26日 第1回研究会（名古屋市）
- 5月 1日 3人での対話
- 5月10日 3人での対話
- 5月12日 3人での対話
- 5月22日 人材育成プロジェクト会議、3人での対話
- 5月23日～5月25日 キーパーソンインタビュー
- 5月26日 3人での対話
- 5月31日 第2回研究会（名古屋市）
- 6月15日 3人での対話
- 6月22日 3人での対話
- 7月 5日 3人での対話
- 7月 6日 第3回研究会（松本市）
- 7月12日 3人での対話
- 7月21日 3人での対話
- 7月25日 運営委員との対話
- 8月 1日 人材育成プロジェクト会議
- 8月 8日 3人での対話
- 8月10日 3人での対話

- 8月17日～18日 夏期研究会（夏季合宿）（名古屋市）
- 8月29日 3人での対話
- 9月 8日 3人での対話
- 9月20日 人材育成プロジェクト会議
- 10月 2日 3人での対話
- 10月 6日 運営委員との対話
- 10月13日 第4回研究会（松本市）
- 11月14日 3人での対話
- 11月29日 運営委員との対話
- 12月 8日 3人での対話
- 12月20日 人材育成プロジェクト会議
- 12月25日 3人での対話
- 12月27日 理事者との対話
- 1月25日～26日 第5回研究会（東京都）
- 2月 8日 3人での対話、課長会研修での報告発表及び対話
- 2月16日 3人での対話
- 3月12日 3人での対話

4 次年度に向けて

(1) マネ友としての活動の継続

本市の人材マネジメント部会参加も第5期となり、マネ友も十数名となっています。次年度に取り組む「こどもの未来応援事業実践研修」では、新規採用職員をサポートしながら、マネ友自らの実践の場となるよう活動を継続していきます。

また、引き続き、人材育成プロジェクト会議に係わりながら、人事部門と協力して、人材育成等への活動を継続します。

(2) 1年後のありたい姿

まずは、提案した「こどもの未来応援事業実践研修」が、継続した研修となるように、人事部門や関係部署等と連携しながら、新規採用職員をサポートしていきたいと思えます。

そして、「塩尻市役所経営理念」を本当の意味で共有し、前例にとられない斬新な発想で、課題に積極的に取り組んでいける、責任感・チャレンジ精神をもつ職員で構成される組織に少しでも近づくことを期待します。

また、新規採用職員の取り組みを見た先輩職員の意識改革が少しでも進むことを期待するとともに、活力ある職場づくりにつながるものと考えます。

<自分の「できること」を「できる範囲」で「できるとき」に取り組む>

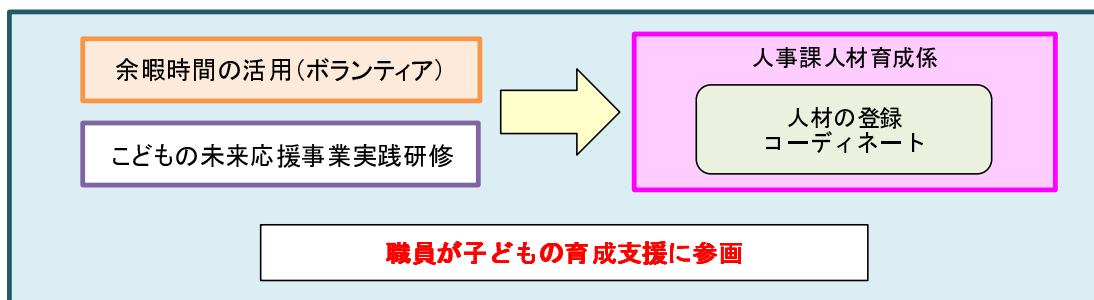
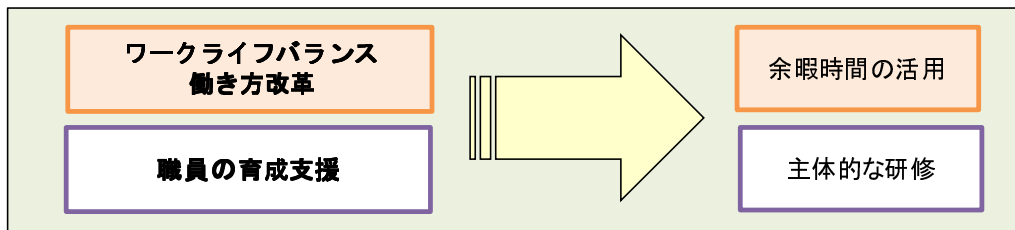
この研修をきっかけに、塩尻市の未来を築く子どもたちとの係わりを、地域の皆さんと一っしょに活動（行動）できる職員の輪が、少しずつ広がっていくことが理想です。

「こどもの未来応援事業実践研修」のイメージ図

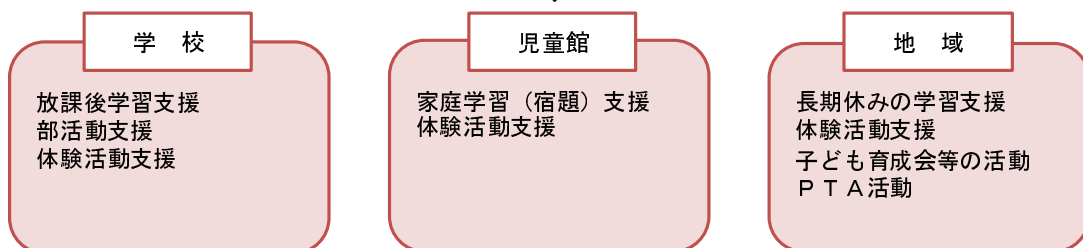
職員による 「子育てしたくなるまち日本一」プロジェクト

職員が参画するこどもの未来応援事業

塩尻市役所＝塩尻市最大の人材バンク（多様な人材の宝庫）
⇒人材（財）の活用、人材（財）を地域へ還元



自分のできることをできる範囲でできる時に取り組む



- ・ 活躍の場 → 自己効力感の向上
- ・ 余暇の充実 → 日常業務の充実
- ・ 子どもとの関わり → 学びの場
- ・ 自主性、自学の促進
- ・ 子どもたちから貰う「ありがとう」
→ 市役所経営理念の体感→業務へ反映

人材育成

(付記) 参加者の思い

「子どもは親の背中を見て育つ」

太田 文和

今回、人材マネジメント部会への参加は、人事課からの指名で参加することとなったわけですが、はじめは「やらされ感」が強く、この1年大丈夫かなあと心配でした。

ただ、私は、困難なことや嫌なことなどをしなければならいときには、いつも「せっかくだから、この時間を楽しもう」とか「何事も経験だ」とポジティブに考えるようにしていますので、結果的に充実した1年を送ることができたと感じています。

部会では、「これからは、自治体経営の考えで行動する必要性」や「対話の重要性」、「価値前提で考えること（そもそも、なぜ、何のために）」、「一人称で捉え語る（評論家ではなく、自分ごととして）」など、多くの「気づき」を得ることができました。

また、部会には「卒業」はなく、これから先も継続して活動していく必要があることから、来年度以降も取組みを継続していくこととなり、責任を強く感じています。

さて、部会に参加する中で、これまでの自分はどうだったのか、少し振り返ってみました。

私が若手職員だったころに、先輩職員等から言われた、今でも覚えている言葉があります。それは、「困難なことから逃げるな」「仕事でも遊びでも一生懸命にやれ」「自分として、どうしたいのか考えろ」です。

この言葉を頭の片隅に置いて、先輩方に、とにかく聞いて、実践し、失敗して覚え、の繰り返しの中で、経験を重ねてきたつもりです。

そして、係長を経験し、課長となり、これまでの自分の経験から、どのようにしたら次世代の人材を育成することができるのか、日々考える中で、子育ての時期と重なったこともあり、後輩を育てることは、子どもを育てることと同じではないかを感じるようになりました。

とにかく、子ども（後輩）は親（上司）の悪いところを真似するものです。そのためには、日頃の自分（先輩）の行動が重要となります。

また、これからの自治体経営においては、「自ら考えて行動できる職員」の育成が重要と考えるに至りました。

どんな小さなことでも、改善や見直しが必要なことは、責任をもって、意見を述べ、実践していく勇気が必要であり、これは、業務だけでなく、私生活でも同じことが言えると思います。そのような先輩職員の姿を後輩職員は見て育ちます。

部会で得た「気づき」に加え、「子どもは親の背中を見て育つ」、この言葉を意識して行動していきたいと思っています。

「継続は力なり」

山崎 清

人事課から人材マネジメント部会への参加依頼があったときは、長い1年になりそうだったことを覚えています。また、果たして自分が参加してなにかできるのだろうかと不安の方が大きかったことを思い出します。

ですが、実際に部会に参加してみると、自らの意思で参加した人、誘われて参加した人等いる中で、幹事団からの講義を聴いているうちに、「何かおもしろそう」「何か変えたほうがいいんじゃないか」「自分自身を変えたい」と思い始めました。

「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」

「ドミナントロジックを転換する」

初めて聞く言葉が今では当たり前のように感じます。

1日か2日で終わるものが多く、そのときだけ参加すれば、あとは忘れてしまう、そのような研修がわれわれ自治体の研修では主です。この研究会は、年間を通して他の自治体の参加者、幹事団、同じ自治体の参加者等との対話があり、発表があり、振り返りがあり、必ず次がある研究会でした。

そのなかで塩尻市から参加した3人で考えた結果が最初に記した「こどもの未来応援事業実践研修」になります。

現在、塩尻市では塩尻市版人材マネジメント部会も行われていますので、職員が対話する習慣を身につけ、その中から様々な意見が出て、各職場が活性化されることを望んでいます。

1年間を通しての研究会で灯った火を絶やさないように、過去のマネ友とも協力しながら今後も継続して「こどもの未来応援事業実践研修」に取り組んでいきたいと思えます。

そして、塩尻市の目指す「ありたい姿」にさらに近づくために、やっと土台が出来てきたように思えますので、各職場で対話が活発に行われ、塩尻市役所が笑顔あふれる職員がひとりでも多くいる職場になればよいと思えます。

長いようで、あっという間の1年間でした。

最後に、幹事団、事務局、運営委員の皆様にはたいへんお世話になり、ありがとうございました。

「気づき」と「行動」

唐澤 嘉男

全国各地からの集まった参加者との対話を通じて、規模の大小はあっても、どの自治体の職員も組織をより良くするために色々な考えや悩みを抱えていることを知りました。この部会に参加しなければ、このようなことを感じることはできませんでしたので、その意味でも良い機会となりました。

組織体制の見直しが必要となるのは、時代やニーズが変化しているから当たり前なのかもしれませんが、幹事団が「この部会に卒業は無い」と繰り返し発言していたのは、このようなことも少しは関係しているかもしれないと思います。

いずれにしても、よい職場づくりや組織づくりの中で、「対話」が重要なものだということを、この一年間の中で十分認識させていただくことができました。今後は、その対話の質を上げられるような努力が必要だと考えています。

「対話」の重要性については、前述のとおりですが、素晴らしさというものも感じております。そのひとつに「対話による気づき」があります。この「気づき」が原点となり、次の何らかの「行動」に踏込むことがもっと重要かと思います。そして、「行動」することで、初めてその「気づき」が活かされるものだと思います。「行動」と言っても、自分自身の小さな取り組みからできるものもあれば、ある程度の人数で行うものなど様々なものがあると思いますが、人数を要するものとなれば、正に今回の部会で3人でのチームで取り組んだことが良い経験になりました。この思いを忘れずに積極的な姿勢を大切にしていきたいと思います。また、中には、どうしてもすぐに行動に移せないこともあるかと思いますが、その場合は、その時に感じたことをメモに残すことが必要最小限の取り組みだと思います。まずは「気づき」を大切にしていきたいと思います。「気づき」には、人から言われて気づく場面や失敗から気づく場面など様々なケースがあるかと思いますが、この部会を通じて「対話による気づき」と「行動による気づき」について考えさせられました。この「気づき」と「行動」こそが、自らを成長させてくれるものだと強く感じております。自分ひとりでもできることはたくさんありますので、このような意識を持ち続けるということが部会に卒業はないということと強く結びついていくものだと思います。この部会に参加したことで、組織や自分自身について、深く考える大変良い機会となりました。ありがとうございました。