

# 【2017 年度 共同論文】

## 2017 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 30 年 3 月 14 日

長崎県大村市

○農林水産振興課	課長補佐	小畑	修一
○道路課	係長	南	誠
○広報戦略課	係長	東	賢一

## 1 活動の概要と経過

### <組織の現状把握として実施したもの>

- ① 係長以上職員アンケート (H29. 5. 16~5. 23)
- ② 組織のキーパーソンインタビュー (H29. 5. 22~5. 25)
- ③ 若手職員インタビュー (H29. 8. 4~8. 7)
- ④ 大村市人材育成基本方針アンケートの分析

### <組織の現状把握の結果>

- ① 係長以上職員アンケート  
155名/243名 (回答) 回答率 63.8%  
25問 (自由記述含む)

~~【一部抜粋】~~

「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」  
研究会アンケート調査結果

- 調査対象 243名(係長級以上職員)
- 回答者 155名
- 集計結果 以下のとおり

#### 『組織の現状把握』

##### A 基本事項

Q1 あなたの年齢をお答えください。

- ①20代…0名 ②30代…1名 ③40代…79名 ④50代…71名 ⑤60歳…4名

Q2 あなたの性別をお答えください。

- ①男性…130名 ②女性…25名

Q3 あなたの職種をお答えください。

- ①一般事務…115名 ②土木、建築、電気、化学、機械技術…30名  
③保健師、保育士、幼稚園教員…7名 ④その他…3名

Q4 あなたの入庁後の在職年数をお答えください。

- ①1～5年…3名 ②6～10年…1名 ③11～20年…29名 ④21～30年…71名  
⑤31年以上…51名

Q5 あなたの職位をお答えください。

- ①係長級…93名 ②課長級…51名 ③部長級…11名

## B 組織について

Q6 組織(市役所)がより良い組織となるために日頃から意識していることはありますか。

(複数回答可)

- ①職場の良い雰囲気づくり…143名  
②業務改善の検討・提案…97名  
③国・県の動きなど情報収集…51名  
④大村市総合計画など各種計画などを勉強している…19名  
⑤その他…9名

・OJTの実践・頑張っている職員に対して良い評価をする・凡事徹底、職員間のコミュニケーション活性化、信賞必罰・職員のモチベーションの向上、情報の共有・ほうれんそう・幅広い視野を持つための読書・法令等を確認した上での事務処理・職員の人材育成、市民感覚の保持・意識

Q7 職場での事務分担・役割分担が明確になっていますか。

- ①なっている…47名 ②どちらかといえばなっている…89名  
③あまりなっていない…16名 ④全くなっていない…2名 ※空白…1名

Q8 職員間の協力体制が整っていますか。

- ①整っている…39名 ②どちらかといえば整っている…95名  
③あまり整っていない…20名 ④全く整っていない…1名

Q9 仕事上の課題等について、周りの職員と話し合ったりしていますか。

- ①している…78名 ②どちらかといえばしている…61名 ③あまりしていない…14名  
④全くしていない…0名 ※空白…2名

Q10 職場での業務改善や効率化に積極的な取組が行われていると思いますか。

- ①思う…17名 ②どちらかといえば思う…69名 ③あまり思わない…64名  
④全く思わない…5名

Q11 組織における「理想の上司像」とはどのようなものですか。(複数回答可)

- ①将来を見据えた政策立案・実行ができる…111名
- ②部下の状況を把握し良好な職場環境をつくる…132名
- ③情報発信を積極的におこなう…46名
- ④法令順守…57名
- ⑤その他…9名

- ・部下に適時、適切、適法な指示を与えることができる・理性的な行動、相談しやすい人格・凡事徹底・部下を守る上司・部下への的確な指示、部下から判断を仰がれた場合ははっきりとした回答、責任感・自分の考えを持っている・明るくて、他人に不快感を与えない言動・責任が取れる・動機付けとコミュニケーション

Q12 組織における「理想の部下像」とはどのようなものですか。(複数回答可)

- ①上司へのホウ・レン・ソウを適切にできる…135名
- ②市の職員としての自覚を持っている…95名
- ③問題意識を持ち業務改善を行っている…115名
- ④法令順守…71名
- ⑤その他…11名

- ・自分で考え、必要な知識を積極的に得ようとする姿勢を持っている・自己の役割についての責任感を持っている・協調性がある・言われたことを期限内にきちんと行う
- ・市の職員ではなく「人」としての自覚・きちんと自分の考えを発言する部下・公務員としての倫理観がある職員・物事を長い眼でみる能力・同じミスを繰り返さない
- ・業務(プロジェクト)について、絶えず自分が何をしなければいけないか、業務(プロジェクト)について全体のスケジュール等を考えることができる・課題に対し自ら提案ができる

C 人について

Q13 今後の大村市職員に求められるものは何だと思えますか。(複数回答可)

- ①正確な仕事の処理能力…119名
- ②市民への丁寧な対応…108名
- ③仕事への熱意…77名
- ④法令順守の意識…77名
- ⑤政策立案能力…65名
- ⑥地域活動への積極的な参加…45名
- ⑦その他…5名

- ・市民のニーズは時代とともに変化していくものなので、既存の事業でもやめる勇気をもって問題意識を持って業務にあたっていくべきだと思う・言われたことだけをするの

ではなく自分でよく考えて行動する・挫折しない強い信念と、周りのフォロー体制・コミュニケーション能力・きちんとした礼節（挨拶等）

**Q14** 自身の業務遂行にあたって、大村市総合計画や関連する計画などの内容を確認し理解していますか。

- ①している…23名 ②どちらかといえばしている…67名 ③あまりしていない…56名  
④全くしていない…6名 ※空白…3名

**Q15** 自身の業務遂行にあたって、組織目標や業績評価個人目標などを意識していますか。

- ①している…32名 ②どちらかといえばしている…85名 ③あまりしていない…38名  
④全くしていない…0名

**Q16** 大村市人材育成基本方針の存在を知っていますか。

- ①知っている…123名 ②知らない…32名

**Q17** 現在の仕事にやりがい（充実感）を感じていますか。

- ①感じている…30名 ②どちらかといえば感じている…77名  
③どちらかといえば感じていない…36名 ④感じていない…12名

**Q18** あなたは日頃から「市の職員」であることを自覚していますか。

- ①している…101名 ②どちらかといえばしている…53名 ③あまりしていない…1名  
④全くしていない…0名

**Q19** あなたは業務の遂行に当たって、「市民の目線」を意識していますか。

- ①している…75名 ②どちらかといえばしている…74名 ③あまりしていない…5名  
④全くしていない…0名 ※空白…1名

**Q20** 将来的に自身がやってみたい仕事（職場）がありますか。

- ①ある…20名 ②どちらかといえばある…37名 ③あまり考えていない…77名  
④ない…21名

**Q21** 自分の担当外や担当したことがない業務について、知りたいと思いますか。

- ①思う…30名 ②どちらかといえば思う…83名 ③あまり思わない…35名  
④思わない…6名 ※空白…1名

**Q22** 大村市以外の他自治体職員と業務以外で交流していますか。

- ①している…27名 ②どちらかといえばしている…22名 ③あまりしていない…67名  
⑤ していない…39名

## <組織のキーパーソンインタビューの結果>

### ◎中間層の職員が少ない

- ・採用年数が浅い職員が占める割合が高い。

### ◎組織力の低下・職員不足・コミュニケーション不足

- ・メールの普及により顔・声も知ることなく連絡ができてしまう。
- ・コミュニケーション不足になり人間関係の希薄化が感じられる。
- ・中堅職員不足の中、GLも自分の受け持ち業務に追われ、部下に十分な指示・指導・育成ができていないと思う。
- ・不満・疲弊している職員が増えてきていると思う。
- ・市職員である自覚、向上心、コミュニケーション能力、政策形成能力が今後求められると思う。
- ・業務改善と適正な人員配置
- ・異なる世代（ゆとり世代）の特徴を理解して適切な対応（自分の考え方を変えるなど）
- ・職員不足、団塊世代大量退職による大幅な若返り
- ・昔（自分が入庁した約30年前）からするとだいぶ変わってきた。
- ・もっと職員同士「話」をしていたと思う。
- ・人材育成基本方針にあるものが今後職員に求められるまづもつての部分と思う。
- ・今年に入って事務処理ミスが3件続いている。まずはミスを減らすこと
- ・数年前の採用抑制により30代職員が少ない。
- ・30代が少なく20代は直接に40代に仕事の相談などをしにくい状況。
- ・また上司も部下へ指導するがうまくいかないと感じていると思う。

### ◎自分の業務上の根拠の勉強が足りていない。（持ち回り決裁時などに聞いても答えられない。）

- ・入庁して早い時期から研修だけでなく実際の業務を通して勉強をする必要を感じる。
- ・女性活躍が求められているが「カベ」を感じる。
- ・若い職員は同期で固まってしまっている。（横のつながりは強いと思う。）
- ・上の世代と縦のつながりは弱い。（何かあった時に助けてもらえない。）
- ・全体について、市民を含め色々な人の目に触れているという自覚が足りてない。
- ・ワークライフバランスを具体的（テレワークなど）に取り組む必要があると思う。

## <アンケート結果などの分析>

### 3 アンケート結果などの分析 【ポイント抽出と結果分析】

ベテラン

- ①組織力の低下（業務ミスが続発している。）
- ②コミュニケーションの不足（意思疎通が困難）
- ③職員構成の変化（若返り、女性職員の増）

現実的、疲弊感・・・

若手

- ①若手が多く働きやすい。（直属の上司も若い。）
- ②コミュニケーションがとれていると思う。（よく会話している。）
- ③部、課を超える業務などが苦手

前向き、やる気。

#### 【ベテラン職員】

- ・ 事務処理ミスが続いている現状から組織力の低下を感じている。
- ・ 職員間において世代や性別などの違いによりコミュニケーションの不足を感じている。
- ・ 自分自身が若手だった頃と比べて、組織が変化していることを感じている。

#### 【若手職員】

- ・ 組織全体が若返ったことで若手職員は風通しの良さを感じている。
- ・ 普段から職員間で良く話していることをコミュニケーションがとれていると感じている。

## ＜職員数の現状について分析＞



○アンケートやインタビューにおいて、「中堅職員の数が減っている」という意見が多かったため、平成28年度長崎県市町村便覧のデータを基に分析を行いました。

- ・職員年齢（36歳～47歳を中堅職員と定義）により、総職員に占める割合を算出
- ・人口1万人あたりの職員数を算出

### 【分析結果】

- ・中間職員の占める割合は長崎県内市で長崎市に次いで2番目に少ない
- ・人口1万人あたりの職員数は長崎県内市で1番目に少ない
- ・本市においてはこの2点が主な理由として、職員間において「中堅職員の数が減っている」という意見につながっているものと考えました。



## <ありたい姿について>

### 5 大村市のありたい姿とは？

【具体的には？】

#### ●大村市総合計画

行きたい、働きたい、住み続けたい 「幸せ実感都市 大村」

#### ●人材育成基本方針

##### ・第2章第1節 目指すべき職員像

- ①責任感を持ち、公正な職務遂行により市民の信頼に応える職員
- ②環境の変化に柔軟かつ的確に対応できる職員
- ③市役所内外の様々な関係者と協力して課題の解決に取り組む職員
- ④職員力の向上に努める職員
- ⑤職務の効率的かつ効果的な遂行に取り組む職員

8

・大村市のありたい姿として、研究会へ参加するたびに幹事からご意見をいただき、修正や変更を続けました。

(第3回研究会時)

- ①役所とは何のためにあるのか？と常に考える職員
- ②自分の持つ能力を最大限に発揮できる職員
- ③市民に永続的な安心感を感じてもらえる組織

(夏期合宿時)

- ①多様な経験を持つ職員がそれぞれの強みを活かせる組織
- ②無意識に人の交流ができる組織

(第4回研究会時)

- ①自発的に学び、高め合う職員
- ②基礎的な知識に裏付けされた、自身を持った職員
- ③無意識に人の交流ができる組織

・第5回研究会参加後も、ありたい姿について3人で協議を続けましたが、最終的には大村市総合計画及び大村市人材育成基本方針に立ち戻りました。

## 2 自分達としての取組みシナリオ 〈ありたい姿を実現するために〉



- ・ ありたい姿を実現するための組織改革のシナリオとして、ピラミッド型シナリオを考えました。
- ・ まず、「安定した行政運営を行う意識」、「業務ミスが減らし、なくす意識」の2つの意識付けを職員に対し行います。
- ・ 次に、その意識をベースとして、「業務ミスのない組織」を目指します。業務ミスがない状態を継続することで、組織力の向上を図ります。
- ・ 次に、ミスのない安定した組織運営をベースに「市民ニーズを捉える意識」を職員に意識付けし、「市民ニーズへの的確な対応」を組織として達成し、最終目標である「市民の満足」につなげるものです。
- ・ このピラミッド型シナリオを達成するために、組織的な『学習』と『コミュニケーション能力』（対話力）を身につけるアクションを考えました。

## <組織改革へのアクション>

### 7 組織改革へのアクション 【具体的に何をするのか?】

#### ●業務ミスのない組織→【勉強会の実施】

- ・勉強会の実施による基礎的な知識の習得
- ・学習成果を測定するために「定期テスト」の実施
- ・定期テスト結果による「実力認定制度」の実施

結果を「見える化」することで、内発的動機につなげる。

#### ●市民ニーズへの的確な対応→【オフサイトミーティングの実施】

- ・オフサイトミーティング実施による対話力の向上
- ・対話することをテクニックとして身につける。
- ・「対話 = 聴くこと × 話すこと」

人材マネジメント研究会で学習した「対話による組織マネジメント」をフィードバックする。

10

・ ありたい姿を実現するため、組織改革へのアクションを2つ設定しました。

○ 「業務ミスのない組織」を達成するため、「勉強会の実施」

- ・ 勉強会の実施により公務員に必要な基礎的知識を習得します。
- ・ 学習成果を測定するために「定期テスト」を実施します。
- ・ 定期テスト結果を見える化するために「実力認定制度」を実施します。

○ 「市民ニーズへの的確な対応」を達成するため。「オフサイトミーティングの実施」

- ・ オフサイトミーティングを実施することで職員の対話力を向上します。
- ・ 我々3名が本研究会で学習した「対話による組織マネジメント」の実践をとおして、職員間で共有し、コミュニケーション能力を向上します。

## < 1年後に目指す状態と創りだしたい変化 >

### ・ 地方自治法、地方公務員法 プレテスト (H29.10.18)

#### ●地方自治法、地方公務員法 プレテスト

( ) に入る言葉を語群から選びなさい。

Q1「地方自治には、(住民自治)と(団体自治)の2つの要素がある。」

語群【団体自治、国民自治、市民自治、住民自治、個人自治】

Q2「日本の自治制度は、自治体の長と議員について公選制をとり(間接民主制)を基本としている。」

語群【直接民主制、間接民主制】

Q3「地方自治法では国にはみられない直接民主制的な(直接請求)の仕組みがある。」

語群【直接請求、間接請求】

Q4「自治体は年度ごとに予算を調製し、年度開始前に(議会の議決)を経ることとされている。」

語群【住民の賛成、国の同意、議会の議決】

Q5「自治体は法律の定めるところにより(地方税)を徴収することができる。」  
<自治法 218 条>

語群【地方交付税、地方譲与税、地方税】

Q6「自治体の財産である公有財産は(行政財産)と(普通財産)に分かれる。」

語群【債権、行政財産、基金、普通財産】

Q7「自治体が契約するときは、条例で定める一定の契約については(議会の議決)が必要である。<自治法 96 条>

語群【住民の賛成、国の同意、議会の議決】

Q8「自治体が行う売買などの契約は、(一般競争入札)による入札が原則である。」<自治法 234 条>

語群【指名競争入札、長期継続契約、一般競争入札、随意契約】

- ・ プレテストとして若手職員を中心に20名、テストを受けてもらいました。
- ・ 「自分の実力を知ることができた」、「業務に関係のない内容はわからない」、「今後も定期的に実施してほしい」などの感想をいただきました。
- ・ 今後も定期テストを継続して実施し、テスト受験者が増えていくように研究会参加者でアクションの取組みを続けていきたいと思えます。

### 3 付記：自らの気づき、学び、今後の展望など

#### ●農林推進振興課 課長補佐 小畑

今回、「早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会」の第1期生として、大村市から参加した訳ですが、第1回目の、熊本県庁会場から、第4回目の、早稲田大学会場までの約1年間、あっという間に過ぎたと感じた。

研究内容については、感想としては、自らの知識が不足していることもあり、内容についていくのがやっとだったと感じた。大村市は、人口約95,000人に対して、市職員の数は670人と、人口10,000人に対しての職員数が、県内でも2番目に少なく、また、30歳未満の職員数も3分の1を占めており、1人あたりの業務量も多く、全体的に疲弊している印象を受ける。今回、受講し、得た知識を十二分に発揮し、この疲弊感をいかに少なくしていくかが、我々の任務であると強く感じている。

今後、今回、一緒に研修を受けた自治体を参考にさせてもらいながら、取り組んでいきたいと思った。

#### ●都市整備部 道路課 南

大村市として、「事務処理ミスが続いている」、「休みがちな職員が増えてきている」、「年齢が離れた若手職員を上手に指導できない」など市役所の業務を続ける上で自分だけでは解決が難しい課題に悩んでいました。そんな中、この「早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会」の参加募集が目にとまりました。「これに参加すれば、何か特効薬のようなものを学習できるかもしれない」と淡い期待を抱いて参加いたしました。しかし、現実には「この研究会は研修会ではない」という幹事の方々からの言葉どおり、考え続けた1年間でした。「本研究会に終わりはない」この言葉を噛みしめながら、これからも、3人で協力しながら組織改革を継続したいと思います。

#### ●広報戦略課 係長 東

部会では、「ダイアログ（対話）」というアプローチ、「価値前提」に基づく行動など、新たな視点や考え方を学び、課題のひとつである「組織のありたい姿」を考える上で、様々な角度から組織の現状分析を行い、市役所という組織を、そして自分自身を見つめ直す機会を得ることができた。

ダイアログを通してその業務の背景や必要性、個々の役割を共有することが、「組織のありたい姿」を共有することにつながり、「やらされている」から「やりたい」といった意識改革、自治体職員としての責任感、使命感が生まれていくのではないかと考える。「微力ではあるが、無力ではない」

小さな気づきを大切に、自ら考え、自ら行動する。そして、その姿勢を回りに見せることが、ゆくゆくは組織全体の改革につながることを信じて、地道に歩んでいきたい。