

2018 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

秋田県横手市（2018 人マネチーム）

長瀬 肇

樽川 朝美

佐藤 良人

目次

横手市の概要	2
1. はじめに	2
2. 組織の現状分析	3
1) 調査	3
2) 分析結果（横手市の課題）	6
3. 20 年後の地域・組織・人材のビジョン及びシナリオの設定	7
4. アクション	9
1) 2018 人マネチームの活動	9
5. 考察（今後への展望）	14
1) ビジョンについて	14
2) 各アクションの手法について	15
《オフサイトミーティングの効果について》	15
《SIM の効果について》	15
《その他の対話ツールの効果等について》	16
3) 今後のアクションについて	17
6. 付記	18
7. 参考文献	20

■横手市の概要

横手市は、平成 17（2005）年 10 月 1 日に横手市、増田町、平鹿町、雄物川町、大森町、十文字町、山内村、大雄村の 8 市町村が合併した市である。

秋田県内陸南部に位置し、面積は 692.80 k m²で、東西 45.4 km、南北 35.2 km に広がっている。東の奥羽山脈、西の出羽丘陵に囲まれた横手盆地の中央に位置し、中央部には肥沃な水田地帯が形成されている。

観光では、毎年 2 月 15 日、16 日に開催される小正月行事「横手のかまくら」、2009 年 B-1 グランプリで優勝した「横手やきそば」、主屋の奥に豪華な内蔵（うちぐら）と呼ばれる鞘付土蔵を接し町屋の外観を数多く残している重要伝統的建造物群保存地区「増田のまちなみ」が有名である。

人口は平成 17 年に実施された国勢調査で 103,652 人だったが、平成 22（2010）年には 98,367 人となり、5 年間で 5 千人以上が減少した。平成 31（2019）年 1 月末の住民基本台帳人口は 90,222 人となっている。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、今後の市の人口は急激に減少しつづけ、平成 52（2040）年には 63,466 人、平成 72（2060）年には 43,494 人にまで減少するとされている。

人口減少は、単に 1 世代の減少ではなく、さらなる少子・高齢化、生産年齢人口の減少、地域経済の衰退等による税収の減や社会保障費の増などを伴う財政の悪化と行政サービスの低下、地域コミュニティの衰退など、市民生活へ大きな影響を及ぼすことが懸念される。

1. はじめに

横手市では、2017 年より、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、人マネ部会）へ参加しており、今年度は第 2 期の活動となる。

初年度においては、第一期（以下、2017 人マネチーム）ならではの“切り開いていく苦しみ”と戦いつつ、組織の現状、キーパーソンとの対話等を通して、「部局間はもとより、部内・課内での意思疎通・情報共有ができていない」「係長の位置付け・役割が不明瞭」という現状をあぶりだし、組織・人材のありたい姿を『オールよこて』に設定し、ビジョンに向けたアクションとして、SIM2030 酒田市 ver. を実施したところである。

今年度のチーム（以下、2018 人マネチーム）では、

1. 組織の過去・現在・未来について市内キーパーソンへインタビュー
2. 組織の現状を捉える問いづくり&インタビュー
3. 上記 1・2 を踏まえてのビジョン・アクションの設定
4. 上記 1・2・3 で設定した、課題、ビジョン・アクションの確認作業として、さらなるインタビュー、佐藤幹事の協力によるオフサイトミーティング、青木事務局次長の協力によるオンジョブでの SIM2030 熊本 ver.、2018 人マネチーム独自でのオフサイトミーティングを行った。

これらの活動を通して、2018 人マネチームが今後為すべき事項について、精査を行い、まとめた内容を本論文に記す。

2. 組織の現状分析

1) 調査

①第1回研究会後、資本（ヒト・モノ・カネ・情報）の視点から、組織の過去、現在、なりゆきの未来について考え、現状から予想される将来課題を探ることを目的に、副市長並びに管理職2名へインタビューを行った。主な回答を以下に書き出す。

① - 1 ヒト（人材、組織、能力、姿勢、多様性）

過去（30年前）	● 組織がコンパクト、かつ業務量も少なく、住民のことをよく知っていた。 ● 人材育成、人事研修も独自のものはなく、研修の場は少なかった。
現在	● 組織が大きくなって人の把握ができていない。 ● 優秀な人材、普通に仕事をこなす人材、ようやく仕事をしている人材の3パターン。 ● 組織で課題に向き合うというより、個人対応になっている。 ● 市独自に人材を育て、急激な変化に対応できる職員の育成を目指している。
なりゆきの未来（30年後）	● 職員は減り、負担も大きくなる。 ● 挑戦しない、やらされ感、目の前の仕事をこなすだけの職員と、発展する職員の2極化が起こる。 ● I o T、A I 技術により多くの業務がアウトソーシングされ、フェイス to フェイスによる市民との会話の下で成り立つ仕事が残る。

① - 2 モノ（設備、施設、土地）

過去（30年前）	● 将来の見通しに関する意識が低く、建物の豪華さを競う時代。 ● 公共事業が地域経済をけん引していた。
現在	● 規模が小さく、似たような施設が多い。 ● 民間がやるべきサービスを行政がまだ行っている。 ● 施設の老朽化、地価の下落、空き地の増加が起きている。
なりゆきの未来（30年後）	● 遊休地の増、施設の老朽化、空き家の増などインフラはさらに悪化する。 ● 民間活力によりコンパクトシティが現実的になっていく。

① - 3 カネ（収入、財源、固定・流動資産、資産価値）

過去（30年前）	● 商店街があり、地域消費があった。 ● 社会や経済が成長していた時代だった。
現在	● 自主財源が厳しいが、国の財源も厳しい中で潤沢な財政支援は望めない。 ● 交付税などにおける合併の特例措置も終わりが見えてきている。
なりゆきの未来（30年後）	● 財政規模は縮小し、今のレベルのサービスは維持できなくなる。 ● 住民は過度な期待をしなくなる。

	● 人口減少が購買力、経済力、活動力の低下をもたらし、地域の魅力低下や税収減につながる。
--	--

① - 4 情報（技術）（情報収集、伝達、独自のノウハウ、ネットワークの広さ/深さ）

過去（30 年前）	● 集落には必ず一人は知っている人がいた。 ● 情報伝達や収集は紙媒体。
現在	● ネットワーク化が進み、情報の収集、発信は迅速かつ容易になった。 ● 情報の正確度の判断が難しい。
なりゆきの未来（30 年後）	● 情報発信にはさらにモラルが求められる。 ● 正確な情報をつかむことが難しくなる。 ● ノウハウの差が業務に影響する。 ● 原点回帰でフェイス to フェイスになる。

① - 5 関係（職員と職員、職員と住民、住民と住民）

過去（30 年前）	● 職員は地域とのつながりが強かった。 ● 地域にはまとめ役がいて、住民の結束があった。
現在	● 地域と職員のつながりは希薄になってきている。 ● 行政 対 住民という意識。 ● 住民間には、現役世代、退職世代の二重構造が見られる。
なりゆきの未来（30 年後）	● 地域を維持するための連携が強くなる。 ● 住民自ら考えるようになる。 ● 住民の要求が多様化し、一律の対応では満足しなくなる。

②1 回目のインタビュー結果を踏まえ、第 2 回研究会後、部署の異なる課の課長、係長、課員の 5 課 15 名に対し、「どのような意識をもって職務に取り組んでいるか」、「将来に向けてどのような職員が求められているか」など組織の見えない部分も含めて現状や意識を深掘りすることを目的にインタビューを行った。質問項目と主な回答を以下に書き出す。

②ー 1 仕事で満足なことは？（上司または部下に対して、職場または市全体に対して）

- 係内で情報の共有ができ、仕事の分担、進め方の相談ができていること。
- 業務では常に自分の能力以上に対応を求められるが、解決することにやりがいを感じる。
- 職場内での意見・意識が一致して進んでいけるとき。
- 市民から感謝されたとき。
- スタッフに恵まれていること。個人の意識の高さを感じる。
- 緊張感をもって仕事ができる。

② - 2 不満なことや足りないと思うことは？（職場または市全体に対して）

- 人員不足。市民ニーズは多様化しているのに職員数は減少している。
- 生産性の低下を来すような人事異動。
- それぞれの課が独自に動いているような感じ。同じことを他の課でやっていることを市民から知らされることもある。
- 自分の仕事をこなすことを目的にしているように感じる。
- ミスしないことを意識するあまり委縮する場面がある。
- 問題点をしっかり把握出来ているのか疑問に感じることがある。
- 地域局は組織上1つの部局に属するが、業務では多くの部局とやり取りすること。情報伝達が複雑になっている。また、業務量にも差がある。
- 大型プロジェクトなのに専門家がいらないこと。
- 昇任、昇格の評価の在り方、試験の在り方に疑問に感じる。

② - 3 楽しく仕事ができ、仕事しやすい理想の環境とは？

- 困ったことがあれば何でも相談できること。
- 自分のやるべきことを理解し、完結できる職場。
- お互いの立場を尊重しつつ自分の意見が言えて、お互いがカバーし合える職場。
- みんなが同じ目標に向かって仕事ができること。

② - 4 課内で遠慮せず自分の意見を言えていますか？

- 自分の意見も言えているし、アドバイスももらっている。話をしないと業務がうまく進まない。相手の話も聞くよう心掛けている。
- 係長や課長など、上司の配慮がある。
- 自分が遠慮をすると周りも遠慮する。率先して話をするよう心掛けている。
- 上下関係において、どこまで言っているのか考えることがある。距離感。
- 係内では言えているが、課内では少し遠慮がある。

② - 5 今の職場は組織目標に向かって進んでいますか？

- 進んでいるが、担当一人の仕事になっている業務もある。
- 担当がそれぞれ独立して業務をおこなっている。係が別棟で仕事をしており、顔を合わせる機会が少ないのは不便。
- 目標があることによってチームがひとつになって進んでいけている。
- 組織として業務をこなすだけになっていないか疑問に感じることがある。
- 確認、振り返りを大事にしたい。
- 地域局では複数の部局の業務を処理しており、進め方が難しい。

② - 6 課内の業務分担は整理されていますか？

- 整理されていると思う。偏りが出ないように注意している。
- 職責より業務ごとに整理されている。一人で仕事を進めることの危険性がある。
- バランスに疑問を感じている。課員の半分以上が異動したことも要因。理解度にも差が出てしまう。
- 業務の整理はできているし、突発的な事象には組織で柔軟に対応するようにしている。
- 業務分担はあるが、最終的に組織で達成できればよい。
- 係長はマネージャー的立場だが、実務もこなさなければいけない。
- 人事異動で担当係長まで指定することの弊害。係長がどの係を担当するかは課長の裁量でいいのではないか。
- 人に仕事がついているように感じることもある。

② - 7 組織はどのような人材を求めていると思いますか？どういう人に上司になってもらいたいと思いますか？

- 課題解決力がある人。
- 自発的に行動できる人。
- 話を聞いてくれる人、判断してくれる人、責任を取ってくれる人。
- 市民への説明などコミュニケーション力が高い人。
- 相談しやすい人。
- 威圧的でない人。
- 上司は部下の仕事を止めないこと。目指すものを明確に示すこと。
- 社会人としてあいさつができる人。
- 全体を見て自分の置かれている立場を理解できる人。
- みんなが同じ方向を向くよう考えられる人。
- 間違ったら謝れる人。
- 声をかけてくれる上司。気にかけてもらっているという安心感。

③第3回研究会後、組織をよくするためのアクションプラン作成に向け、さらなる現状分析や民間企業との比較を目的に管理職2名と民間企業の管理職1名へインタビューを行った。

2) 分析結果（横手市の課題）

3回21名のインタビューを通じて捉えられた横手市の現状は次のとおりである。

30年前、人口が増加していたころは、地域に活力があり、経済も右肩上がり、自治体は甘い将来見通しのもと、競い合うように同じような建物を建てた時代だった。住民同士のきずなも強く、職員も積極的に地域に出向き、つながりを大事にしていた。

しかし、現在は人口が減少に転じ、地域活力の低下が現れ始め、地域経済も縮小しつつある。また、市町村合併により同種同規模の建物を複数管理しなければならず、老朽化による維持修繕にかかる費用は

負担となっている。そのような状況の中で、各部局、各課、各係がそれぞれの施策を効果的・効率的に進めようと努力している。

課長、係長はコミュニケーションによるマネジメントを意識しており、課や係内のチームワーク、コミュニケーションは取れている。しかし、他課や部署間の連携が取れていない。一例として、ワークショップを開催した際、住民の代表に声をかけたところ、他課でも同じようなことをやっている指摘されたことがあったとのこと。

情報化社会の進展は業務の効率化、スピード化をもたらし、多様な情報に触れる機会が増えた一方で、人間関係の希薄化、行き過ぎた多様な意見の尊重と権利の主張を生みだし、組織や地域の一体感、まとまりという点においては負に作用した面がある。原因は、みんなが顔を合わせて話し合う機会が減少し、意見や意識の行き違いが起きているため。効率性を追求するあまり、職員同士、住民同士あるいは住民と職員の意思疎通が置き去りになっている可能性がある。

まちづくり推進部に属する地域局は、地域課と市民サービス課の2課体制のため課長の業務範囲が広すぎる。地域課は主に総務・農林・商工労働・建設・生涯学習に関する業務、市民サービス課は主に戸籍住基・国保・税・保健衛生・福祉・環境に関する業務を担当。本庁各部課の所管分野が複雑に混在している状況。どの部署が所管するか曖昧な業務が出たときは、顕著に縦割り議論から担当部署が決められ、決まった瞬間から他人事になる。

人事管理、定員管理については、職員数は減るが業務が減らないため、業務をこなす事で精いっぱいになっている。また、専門的知識を持つ職員が適所に配属されていない、もしくは不足していることから、人に仕事が付いている状態があり、必ずしも職責に合った仕事になっていない。

将来に対しては、多くの職員が自治体の体制・サービスの維持、地域コミュニティの衰退を危惧する一方で、「このままではいけない」との住民意識が芽生え、住民自らが考え行動するようになるとの楽観的（希望的）意見もあった。しかし、我々としてはアクションをきちんと起こし、将来に責任を持たなければならない。

3. 20年後の地域・組織・人材のビジョン及びシナリオの設定

2-2) の分析結果及び定員管理、人口減少、財政見通しを踏まえ、今後ますます組織のスリム化が進むと予測される中で、活力ある組織を作り上げ、地域を維持していくために2018年マネチームが定めた20年後の横手市のありたい姿は、次ページのとおりである。また、そのビジョンから1年後、3年後、5年後にはどのようなようになっていたかをバックキャスティングでシナリオを描いた。

2018 人マネチャーム ビジョン&アクション

1. 目指すありたい姿 自治体名：秋田県横手市

組織・人材のありたい姿(状態)

<5年後>

- ・みんな(市民・議員・職員)が自治体の将来像を思い描き、自立して動き出せる状態
- ・市民の想いに対して、「協力」する組織体制ができている状態
- ・市民の要望に対し市・市職員が臨機応変に対応できる状態
- ・市単独の補助金が2/3に減るが、少ない財源を有効に使い、業務量も減っている状態

<3年後>

- ・市民が自治体の将来像を語り合える状態
- ・「組織や地域を良くしたい」という共通の価値観を職員が持っている状態
- ・他課の取組みが全庁で把握できる仕組みができている状態
- ・仕事を減らす方法を全庁で検討する土壌ができ、自分たちでカイゼンができる状態
- ・業務委託可能なもの、市でやらなくても良い業務の選別ができている状態

<1年後>

- ・自治体の将来像を議員・幹部・職員が語り合える状態
- ・他課の取組みが全庁で把握できる仕組みづくりに取り組んでいる状態
- ・疑問、不平不満を吐き出し、まとめる場がある状態
(⇒カイゼンにつなげるネタ探し)

20年後の地域・組織・人材のビジョン

テーマ：『オールよこて』

地域のビジョン

- ・8地域の壁が無くなっている状態(市民・職員)

※壁：地域局毎の業務手法の壁、組織内の

コミュニケーションの壁、職員の信頼の壁

※市民間の地域の壁については、今後さらに検証

- ・住民自治の浸透

組織のビジョン

- ・市役所は住民自治のサポート役
- ・市民の為に本当に必要な業務だけが、残っている状態

人財のビジョン

- ・人対人に長けた市職員がたくさんいる状況
- ・業務遂行に余裕があり、新たな課題に対して職員がチャレンジできる状態

4. アクション

3. で定めたビジョンに近づくため、今年度、2018 人マネチームは、以下のアクションを実施した。

1) 2018 人マネチームの活動

20 年後のビジョン『オールよこて』に向かって行くための手段として、「GOOD JOB 会」を立ち上げた。目的については、横手市役所人マネチーム内で定めたビジョンに向けた目的の他、庁内の理解促進のため、庁内職員向けの目的も設定した。庁内職員向けの目的については、「GOOD JOB 会」の発展に合わせて変化させ、ビジョンの達成に近づけていくようにしたい。

◇「GOOD JOB 会」横手市役所人マネチーム内設立目的

- ① 職員の対話の場の創出（庁内の風通しを良くしネットワークを広げる）
- ② 職員の情報共有の場の創出
- ③ 愚痴⇒GOOD JOB へ変える土壌を作る
- ④ 業務量の削減（質・量的）⇒改善につなげる
- ⑤ 職員の相互理解を深めるアイテム

◇「GOOD JOB 会」庁内職員向け設立目的

横手市の将来像を職員みんなで語り合い、職員で解決できる問題は自分たちで解決策を考え実践する環境作り

■第 1 回 「GOOD JOB 会」

開催概要	実施目的・内容	効果と課題
開催日：H30. 9. 25 形 式： オフサイトミーティング・ワールドカフェ方式 テーマ： 「組織のあり方（組織再編）について」 参加者：13 名 司会：樽川 2018 人マネチーム 3 名 2017 人マネチーム 3 名	・平成 31 年度に行う組織再編について 職員の想いを引き出すことを目的に開催。 問い 1 横手市役所の組織について誇りに思うこと（良いと思うこと）、不満に思うこと（残念に思うこと）は何ですか？エピソードを元に具体的にお話ください。 問い 2 どういった横手市役所の組織になると、最高のパフォーマンスを実現出来ると思えますか？	・参加者からは、正解を追求しない自由な会でよかった。いろいろな課の人の話が聞けて良かった、ぜひ継続してほしいなど、好評をいただいた。 ・一部の意見ではあったが、本庁対地域局、地域局対地域局の壁があることが確認できた。 ・職員の行動指針の基となる行政経営理念が浸透していないのではないかという疑問が残った。

	問い 3 理想の横手市役所組織に近づくために、必要なことは何だと思いますか？ 貴方が、明日から取り組みたいことは何ですか？	
--	--	---

■第 2 回 「GOOD JOB 会」

開催概要	実施目的・内容	効果と課題
開催日：H30. 11. 13 形 式： オフサイトミーティング・わかって&ぶっちゃけダイアログ テーマ： 「本庁どうよ??地域局どうよ??」 講師：佐藤幹事 参加者：17 名 2018 人マネチーム 3 名 2017 人マネチーム 3 名	第 4 回研究会で幹事から「そもそも『壁』とは何なのか、具体的に説明できるか」との問いに答えるため『壁』の確認をした。 ・ 庁内の対話促進のためのヒント ・ 本庁と地域局の思っていることの“ぶっちゃけトーク” ダイアログ 1 本庁・地域局問題で、他の人達に「分かって欲しい気持ち」、 「ぶっちゃけ思っていること」を大胆に語って下さい。 ダイアログ 2 それぞれのシートに書かれた気持ちを共有し、感じたこと、気付いたことを語り合ってください。	・ 『壁』は本庁と地域局ではなく、業務のやり方の違いであったりコミュニケーションの壁であることが分かった。 ・ 同じものを見ていても捉え方は違うということ、お互いに納得するには対話が重要だということに参加者が認識できた。 ・ 活動への共感者が増えてきた。 ・ 『壁』は、組織の健全性を保つうえで、実はあっても良いものであるが、対話によって壁を乗り越えられないことがそもそも問題なのではないかという考えに変わった。 (考察に詳細を記載) 

■SIM2030 熊本 ver.

開催概要	実施目的・内容	効果と課題
開催日：H31. 2. 1 形 式：オンジョブ ・職員研修 講師：青木事務局次長 参加者：18 名 2018 人マネチーム 3 名 2017 人マネチーム 3 名	「まちづくり」・「市役所組織」を考える際の「気づき」のきっかけづくり 対象：副主幹、主査、副主査 ※グラフィックレコーディングを樽川が実践 	・研修受講者及び査定役に対話の重要性が伝わった。 ・バックキャストリングを理解し、今後事業を企画する際や施策立案に役立つと言った感想があった。 ・自治体の将来像について、共有することができた。

■新規採用職員説明会内ワールドカフェ

開催概要	実施目的・内容	効果と課題
開催日：H31. 2. 22 形 式：オンジョブ 司 会：長瀬 佐藤 参加者：22 名 2018 人マネチーム 2017 人マネチーム (吉野)	人事課から新規採用予定者向け交流促進の相談を受け、ワールドカフェを行った。 問い 1 横手市の「誇りに思うこと」「残念に思うこと」は何ですか？ 問い 2 20 年後、どんな横手市で暮らしていたいですか？ 問い 3 そんな横手市になる為に、職員として取り組みたいことは何ですか？ 市民と職員で一緒に取り組みたいことは何ですか？	・新規採用職員同志の交流を深めることができた。 ・対話の重要性について考えてもらう良い機会になった。 ・市職員として自分が為すべきことについて考えるきっかけを与えることができた。 

■実践スキルアップ講座情報共有会

開催概要	実施目的・内容	効果と課題
開催日：H31.2.26 形 式：オフサイトミーティング 2018 人マネチーム 3 名 2017 人マネチーム (大友・吉野)	2018 人マネチームメンバーがそれぞれ受けた実践スキルアップ講座の内容を横手市役所人マネチーム内で共有 「ファシリテータースキル」長瀬 「グラフィックレコーディング」樽川 「ABD」佐藤 	・ファシリテータースキルは、今後オフサイトミーティング等を開催していく上で必要なスキルであることを確認。 ・グラフィックレコーディングの基本の習得。単なるメモよりも振り返りがしやすい手法であることを確認。 ・ABD は、チーム内での共通言語を構築する際に効果があり、一人で本を読むよりも理解を深められる手法であることを確認。

■第 3 回 「GOOD JOB 会」

開催概要	実施目的・内容	効果と課題
開催日：H31.3.6 形 式：オフサイトミーティング・フリースタイル テーマ： 「職場の問題をゆる〜く語る」 参加者：5 名 2018 人マネチーム 3 名 2017 人マネチーム (吉野)	加留部幹事からオフサイトミーティングを続けていくコツの提案を受け、ふらっと寄って気軽に語り合う場を設けた。 地域局開催の希望により、平鹿庁舎(地域局)で開催 「職場の問題かるた」を用い、その中からテーマを選びゆる〜く語り合った。 	・オリジナルの手法での実施であったが、参加者からは好評をいただいた。 ・違う読み札について話した形だが、根底にある問題は、コミュニケーション不足であったり、業務の偏りや業務をなくす基準がないことであったり同じ所にたどり着く傾向があった。 ・進行方法について、業務の愚痴(改善ネタ)を吐くラウンド、改善方法を考えるラウンドを作る等、今後検討を重ねていきたい。

■書き損じ・未使用ハガキ募集活動

概要	実施目的・内容	効果と課題
期間：H31.2.18～3.8 形式：庁内掲示版での募集 2018人マネチーム3名	認定 NPO 法人テラ・ルネッサンス鬼丸氏の講演を聴き、その活動に感銘を受け、活動の一助になればということで、庁内に呼び掛けを行い、書き損じ・未使用ハガキの募集を行った。 	・15名から606枚のハガキの提供をいただいた。 ・職員において、ボランティア精神を持った人が多い事が分かった。

5. 考察（今後への展望）

1) ビジョンについて

2018 人マネチームにおいてもビジョンのテーマは、2017 人マネチームと同様『オールよこて』にたどり着いた。

当初 2018 人マネチームで設定したビジョン（夏合宿前 ver.）

■20 年後の地域・組織・人材のビジョン

テーマ『オールよこて』

《地域のビジョン》

- ・ 8 地域の壁が無くなっている状態（市民・職員）
- ・ 住民自治の浸透

《組織のビジョン》

- ・ 市役所は住民自治のサポート役
- ・ 市民の為に本当に必要な業務だけが、残っている状態

《人材のビジョン》

- ・ 人対人に長けた市職員がたくさんいる状況
- ・ 業務遂行に余裕があり、新たな課題に対して職員がチャレンジできる状態

地域のビジョンで設定していた、8 地域の職員の壁について、佐藤幹事によるオフサイトミーティング「本庁どうよ?? 地域局どうよ??」により検証した結果、2018 人マネチームが考えているほど、職員の出身地域による精神的な部分の壁はなく、逆にそれは、同様の業務であるにも関わらず地域局毎によるやり方の違いであったり、本庁-地域局間、部局間の対話の不足による業務連携への支障が『壁』となって表れているのではないかという考えに変化した。

平成 17 年に 1 市 5 町 2 村が合併して新市が誕生した当時は「互譲の精神」という言葉があり、お互いの地域を尊重しながら、協調性を持って進んでいく心構えがあった。しかし、合併して 10 年以上が経過した現在も、表面には出さないものの心のどこかにまだ旧市町村の意識が存在し、「〇〇地域方式」とした独自のやり方や考え方を是とする部分があるように感じられたため『壁』というテーマを設定したところである。

これは、地域に合わせたやり方のためになかなか変えられないからなのか、意識の問題なのか、あるいは慣れなのか、または変化の否定なのか、さらに真因を検証する必要があると考えられる。

また、市民の『壁』についても、本当に存在しているのか？壁があるとすればそれはどのようなものなのか？という部分を、活動を拡大していく中で真因をあぶり出していきたい。



2) 各アクションの手法について

ビジョンに向けたアクションについては、P8に記載したとおり設定したところであるが、大きくは【対話の促進】を土台とした、

- ①風通しの良い職場環境の構築（すれ違いの撲滅）と相互理解の促進
 - ②「業務効率化」により新たな課題に立ち向かっていける組織づくり
 - ③「自治体の将来像」の共有
 - ④より良い横手市にするための想いの共有・体制の模索
- をアクションのメインテーマとしたところである。

今年度は、実際のアクションとして、職員を対象とした

- 1. GOOD JOB 会の開催（全3回・オフサイトミーティング、＋番外編1回）
- 2. SIM2030 熊本 ver. の開催（全1回・オンジョブ）

を実施した。

《オフサイトミーティングの効果について》

GOOD JOB 会は、「職員間の対話による相互理解の深化」、「組織の課題抽出・解決策の模索」に効果があると実感した。ただし、この効果を発揮させていくうえで、さらに職員が参加しやすい環境づくりをしていく必要があると感じたところである。これについては、加留部幹事より助言のあった、福岡市のオフサイトミーティング「明日晴れるかな」を究極の姿として、職員が気軽に集まり、自由な対話を行う場をセッティングしそれが定着するようにしていかなければならないと考えた。この第一歩として、平成31年3月6日に、地域局開催でゆいオフサイトミーティングを試行的に実施したが、アンケートを取ったところ概ね参加者の好評をいただいたところである。今後、かるたを使った対話の場のセッティングを含め、職員がより集まりやすい効果的なオフサイトミーティングの形、呼びかけの方法を探っていきたい。

なお、このオフサイトミーティングの手法については、実践していく中で、対話の促進に大きな効果があることを実感したところだが、ある程度、庁内の職員間に対話文化が根付いた後は、職員+職員のみならず、職員+市民、職員+議員、職員+議員+市民、市民+議員、市民+市民といった様々な組み合わせで開催できるようチャレンジし、次ページの図1で示した流れで、ビジョンに近づくための手段として活用を進めていきたい。

今年度の実績としては、まずは、図1における、職員+職員の対話の場の創出について、第一歩を踏み出せたものと感じている。

この他、人事課からの依頼を受け、平成31年2月22日の新規採用職員説明会で、ワールドカフェを2018人マネチームで実施したところであるが、入庁前の職員の交流、対話の場づくりのきっかけを与えることができたと感じている。また、人事課から依頼があったことは、庁内にも、対話の場の重要性、効果等について、関心が出てきているという手応えにつながった。

《SIMの効果について》

一方、SIM2030 熊本 ver. の活用については、「自治体の将来像の共有」「対話の重要性」を浸透させる部分で効果があると感じた。自治体の将来像については、市民のみならず、議員、職員でさえ明確にその姿

を描けていない人が多いのが現状であり、自治体の将来像を共有できてこそ、設定したビジョンに近づくきっかけになると考える。SIM2030 をオンジョブ、オフジョブで各種機会を作りながら実施し、2017 人マネチームとも連携をし、さらなる浸透を図っていききたい。

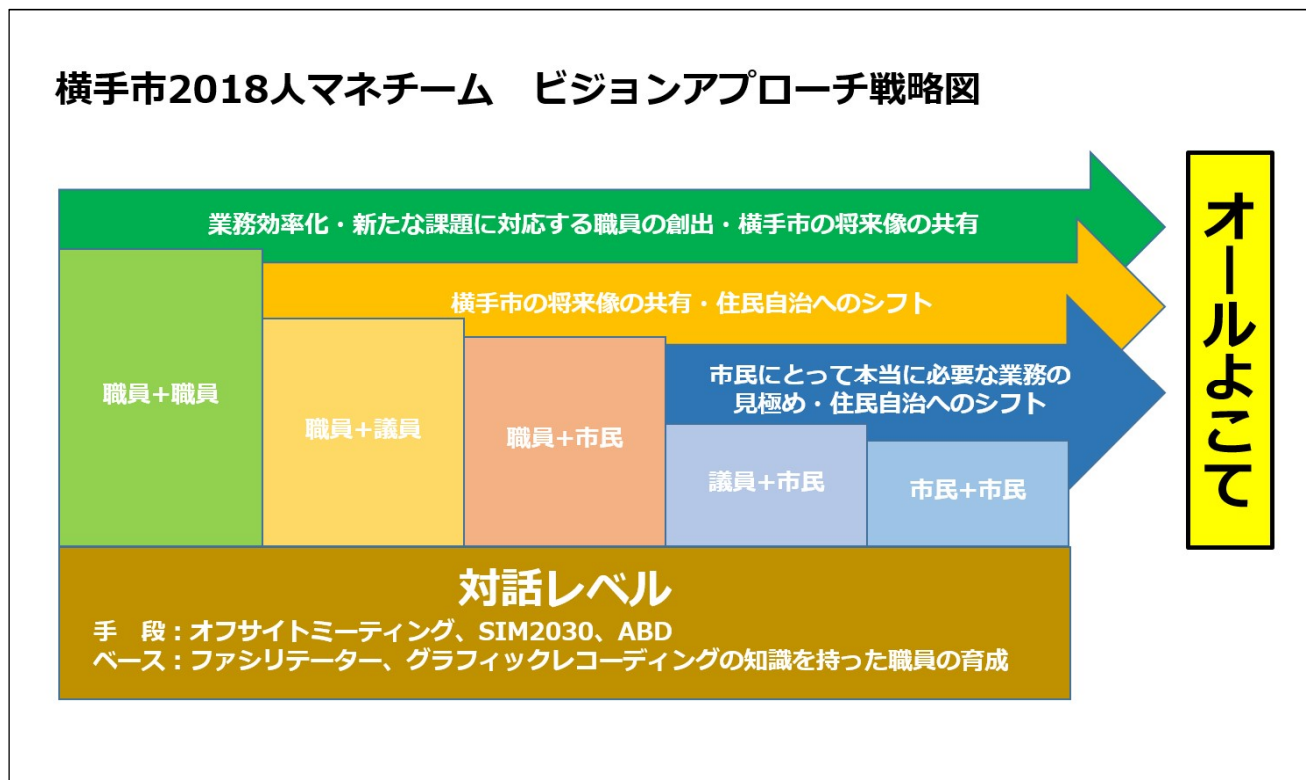
SIM2030 熊本 ver. のアンケート結果からも、横手市役所人マネチームの狙いである将来像の共有、対話の重要性について、ほぼ全ての参加者に実感してもらえる有効な手段であることが改めて確認できた。さらに、参加者に【自分事】として捉えてもらえるような実施手段のひとつとして、横手市 ver. の SIM の作成も有効であると考えられるが、これについては、横手市役所人マネチーム内で検討を行っていききたい。

《その他の対話ツールの効果等について》

この他、第 5 回人マネ部会の実践スキルアップ講座で 2018 人マネチームメンバー各々が学んだ、「ファシリテーター」「ABD（アクティブ・ブック・ダイアログ）」「グラフィックレコーディング」の手法について、平成 31 年 2 月 26 日に横手市役所人マネチーム内で共有する場を作った。それぞれの手法を体験し検証したところ、ファシリテータースキルは、今後オフサイトミーティングを開催していくにあたり、主催者において必要なスキルであることを確認し、ABD においては、共通言語の確立、対話の促進において効果がある事を確認した。また、グラフィックレコーディングにおいては、会議の見える化に効果があるだけでなく、単なるメモよりも、イメージの共有に有効であることが確認できた。

今後それぞれの特徴を活かし、ビジョンに向けたアクションのツールとして、各場面において適切な手法を選択していききたい。

図 1

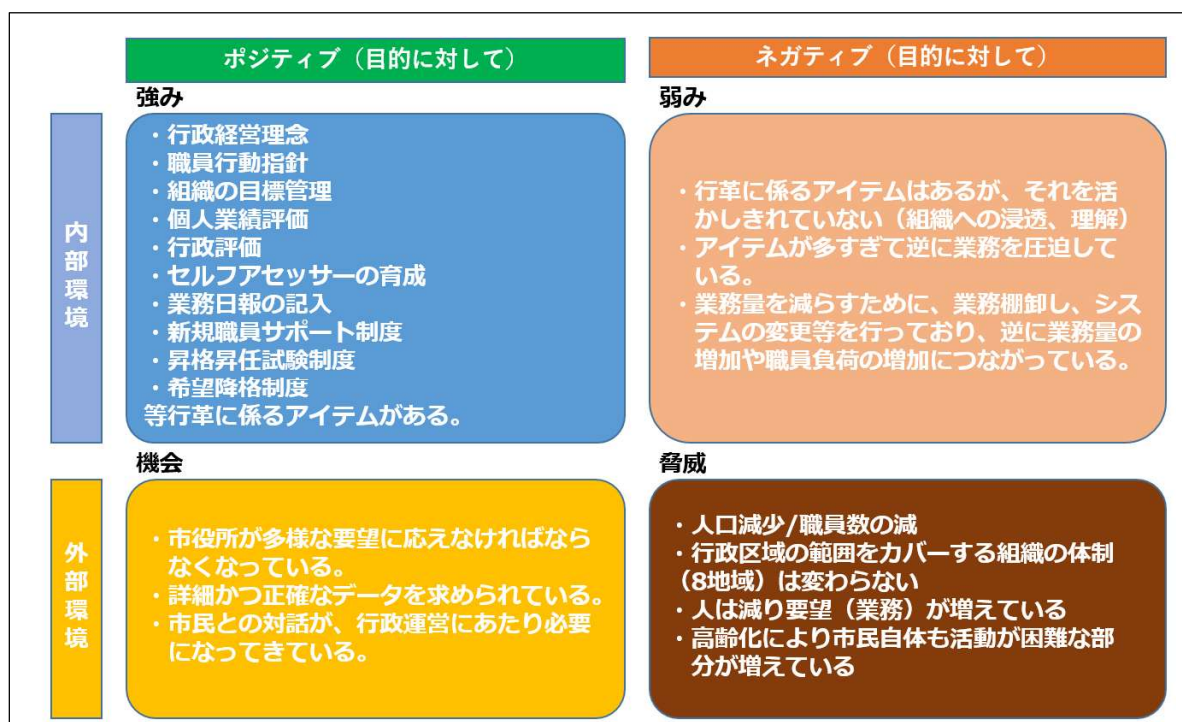


3) 今後のアクションについて

2018 人マネチームのビジョンに「市民の為に必要な業務だけが残っている状態」を揚げた。このためには、今年度行ったオフサイトミーティングの開催による職員自身の気づきによる業務効率化の他、行革の要素が必要となる。行革のアイテムについては2017 人マネチーム論文内でも記述があったが、横手市の組織はよく言えば「なんでもある」状態にはなっている。しかし、それらが「有機的につながっていない」「PDCA の CA の欠如」という弱点があると考ええる。また、今年度実施したインタビュー等の意見を踏まえた現時点での単純な感触として、当市の組織は、本来権限を委ねるべき職位に対して権限を渡さず、いわゆる本庁と呼ばれるところすべてコントロールしようとしているところで無理が生じている可能性が伺える（図2 SWOT 分析（試行））。

これは、本来であれば業務を所管する課内において事業を精査し、増減を行うべきであると考えるが、これができない理由として、市役所内部の連携不足、本庁-地域局間の信頼関係の不足、地域局の現状把握の認識不足、市としてのビジョンの共有ができていないためではないかと推察される。ただし、この考えについては、推測の域を出ないので、今一度、「組織の分析」、また、当市の組織が有する「あるもの」の「CHECK、ACTION」を行ったうえで、これらを有効的に活かす方法、また、不要なものは無くしていくようにする必要がある。このことについては来年度への課題として、人マネ部会幹事の力も借りつつ、来年度のチームも含めた横手市役所人マネチーム内で更なる戦略を練っていければと思う。

図2 SWOT 分析（試行）



6. 付記

2018 人マネチーム

■長瀬 肇（総務部契約検査課 課長代理）

「問題を問題と認識しなければ、それは問題にならない」

「正解のない問題に取り組む」

人マネ幹事から述べられた2つのフレーズ。

カオスとパラドックスの世界に踏み入った感じがした。

人マネ幹事をはじめマネ友など多くの方々からアドバイスをいただきながらも、組織の問題点を洗い出し、自分たちで考え行動することは、これまで経験したことのない苦しみだったが、得られた気付きも多く、「正解のない問題」の答えを思考しながらの活動だった。

1年を通して自分なりに導いた答えは、つぎのとおりだ。

さまざまな因子が密接につながりながら加速度的かつ多様に変化する先が読めない時代であっても、目的がなければ何をやってもゴールにたどり着かない。

ビジョンは究極のゴールであり、ビジョンがない組織に求心力はない。

未来のありたい姿を思い描くことが人の心を動かし、行動の原動力になる。

答えのない時代の未来をつくるには、正解を探すのではなく、「将来どうありたいか」、「そのためには今何をやらなければならないか」を共に考え、方向性を見つければよい。

つまり、正解はみんなでつくっていくもの。

ということである。

対話を繰り返しながらビジョンに向かって前進していきたい。

最後に、人マネ活動をするにあたり、業務のフォローをしていただいた職場の同僚に感謝申し上げます。

■樽川 朝美（上下水道部経営管理課 副主幹）

部会に参加し、地域を良くするために何かを行うことを自分事と捉えることができました。研究会に参加する度に、「ドミナントロジック」「ワールドカフェ」など聞いたことのない言葉を知り、また、幹事の話や他自治体の取り組みに刺激を受け何か行動しなくてはと思うようになり、今、モヤモヤが増しています。

2017 人マネチームの協力を得て、横手市人マネチーム初のオフサイトミーティング「GOOD JOB 会」を開催することができました。堅苦しい会にならないようにと司会者が身に着けることにした「ミッ〇一の耳」は、今後も身に着けていきたいと思います。

横手市役所に対話は浸透しつつあり、オフサイトミーティングは楽しいとの声があります。今後はただの話し合いの場にならないように改善も考えられる会にし、「オールよこて」という目的に向かっていきたいと思います。

一人では、組織という大きな観点での現状把握を行い提案することはなかなかできません。人マネチームが3人であるから行動でき、また、職場の協力もあってこそ行動できたことであり、感謝申し上げます。

■佐藤 良人（総合政策部財産経営課 副主査）

ふと気がつけば、人マネ部会に所属しあっという間に1年が経った気がする。

通常業務を行いながらの部会参加や庁内活動は結構キツイ面もあったが、それだけ充実した時間を過ごせたからこそ【あっという間】なのだと思う。

これまで、様々な研修を受けて来たつもりだが、人マネ部会は幹事の方々がおっしゃられるよう単なる研修ではなく、我々にとっては学んだ事を実践し、研究していく場となった。学んだ事を即実践できた背景にあったのは、3人のチームで活動するスタイルだと思う。チームで行動することにより、一步を踏み出す勇気を与えていただき、一人の一步より千人の一步の重要性を実感できた。また、志をともにする、幹事の先生方をはじめ、他自治体とのネットワークができたことも非常に心強い。チームが迷った時、幹事の皆様からのお力添えがあったからこそ、今年度の活動を無事終えることができたと思う。改めて、幹事の皆様、チームのみんなに感謝を申し上げたい。

また、人マネ部会においても、自分が所属している組織を客観的に見る機会を与えていただき、さらに良い組織となるためのアクションを起こしていく機会を与えていただいたことに感謝したい。

2018年度の部会活動は3月で終了となるが、今回学び実践したことを継続していき、2018人マネチームで設定したビジョンに向かって、組織の内部から引き続きアクションを起こしていければと思う。



7. 参考文献

- ・ 横手市 HP 横手市の人口
- ・ 平成 29 年市勢要覧資料編
- ・ 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共同論文