

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会
2018年度 共同論文



福島県郡山市

国際政策課 渡辺 正樹

雇用政策課 早川 裕子

ソーシャルメディア推進課 馬場 守吉

目次

1	はじめに	1
2	取り組んできた活動の概要	2
2-1	組織・人材の現状診断	2
2-2	インタビュー（ダイアログ）	9
2-3	夏期合宿の課題と幹事団フィードバックからの気づき	10
3	見出した成果	12
3-1	対話の実践	12
3-2	取り組むアクションプランの修正	12
4	今後の展望	13
4-1	次年度に向けた展望	13
4-2	自分たちとしての取組みシナリオ	13
4-3	1年後に目指す状態と創り出したい変化	15
5	付記	16

1 はじめに

郡山市は、人口が約 33 万人で職員数約 2 千人の中核市であり、人材マネジメント部会に参加している自治体では、比較的規模の大きい自治体である。

本市は、先を見据えた行財政経営を行い、市民満足度の高いまちづくりを進めるため、昭和 62 年に「行財政改革大綱」を策定し、以来、6 度の策定や改訂を重ね、行財政改革に取り組んできた。近年では、ICT 活用や各種カイゼンによる市民の視点に立ったサービス提供をはじめ、将来を見据えた組織改編、人材育成の推進、民間委託や産学官連携などの民間活力の活用、健康で働きやすい職場の確保のためのワークライフバランスの推進、電子入札制度の導入などによる歳出の節減、ウェブサイトでの広告収入やネーミングライツ導入などによる歳入の確保、各種媒体による適正で透明性の高い市政情報の発信、広聴機能の充実による市民協働の推進、民間からの提案活用など、先進的な手法を積極的に実践してきた。

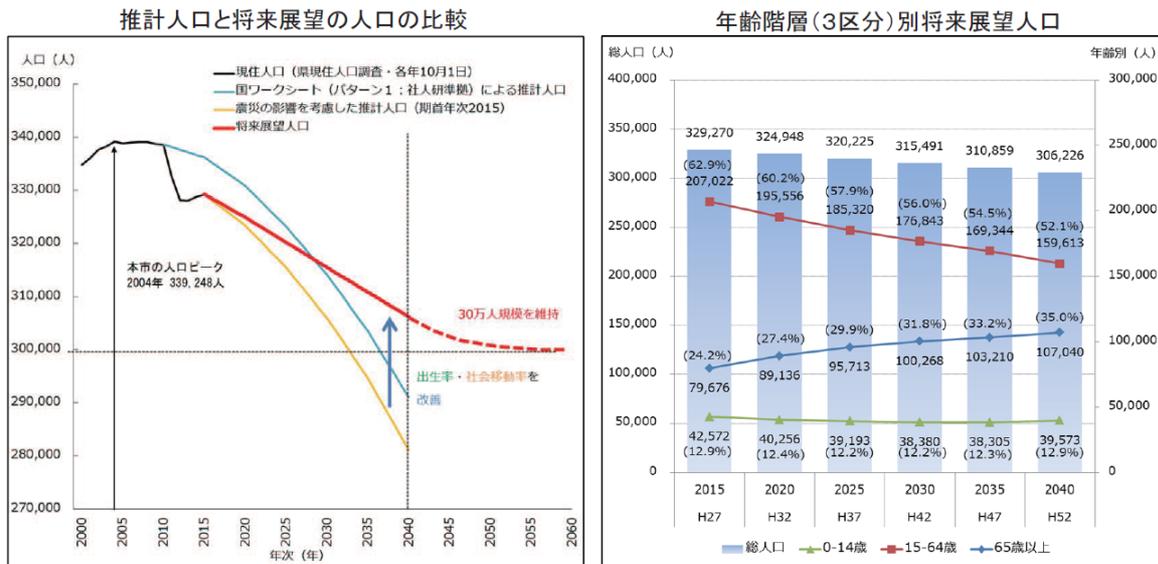
こうした中、本市から私たちが人材マネジメント部会に参加することとなり、業務との両立に不安を抱きながら、本市のような大規模な組織において、いかにして職員同士があるべき姿を共有し、よりよく組織を変革していくかという研究が始まった。

2 取り組んできた活動の概要

2-1 組織・人材の現状診断

部会に参加し、「重要なことは、現状の分析、つまり、現状の「診断」が正しくできていなければ、それに対する「処方」ができない」との言葉を受け、まず本市の現状の診断を行った。

(1) 人口

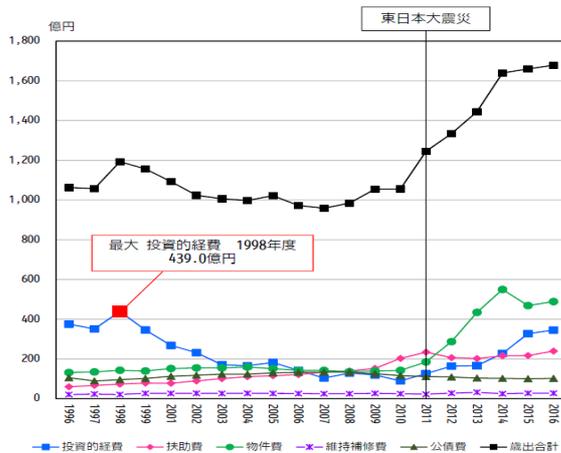


本市の人口の現状分析として、以下の特徴が挙げられる。

- ・全国的な人口の東京一極集中の影響により、若年層（特に20歳女性）の転出が顕著
- ・人口は平成16年にピークを迎え、平成23年の東日本大震災直後に急減
- ・東日本大震災後、転入超過により人口は緩やかに回復傾向にあるが、若年女性の流出傾向に歯止めがかかっていない。
- ・少子高齢化の進行により、今後約20年間で生産年齢人口（15-64歳）は約8%減少し、高齢人口（65歳以上）は約11%上昇する見込みとなっている。

(2) 財政状況

①歳出決算額の推移（普通会計）



歳出の過去 20 年間の推移を見ると、2011 年度から 2014 年度にかけて急激に全体の歳出は増えているが、東日本大震災による災害復旧や除染による費用が主な要因である。

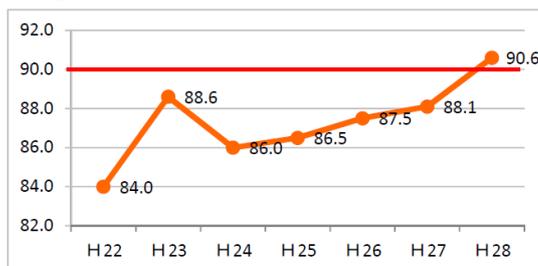
また、公共施設等の新設、改修等を行う費用である投資的経費はピークだった 1998 年度に比べると 2016 年度は約 21.4%減少している一方、扶助費については 20 年間に約 3 倍になっており、老年人口の増加に比例してさらに増えていくと考えられる。

②およそ 30 年前との費目別比較

費目	1987 年 (S62)	2016 年 (H28)	増加率
土木費	12,315,390 千円	14,682,620 千円	約 1.2 倍
教育費	10,080,730 千円	10,363,460 千円	約 1.0 倍
民生費	7,159,630 千円	42,318,010 千円	約 5.9 倍
総務費	5,848,930 千円	10,746,390 千円	約 1.8 倍
公債費	4,205,360 千円	9,568,530 千円	約 2.3 倍
衛生費	4,143,550 千円	21,053,430 千円	約 5.1 倍
農林水産業費	3,706,920 千円	9,898,790 千円	約 2.7 倍
商工費	3,571,420 千円	3,951,570 千円	約 1.1 倍
その他	3,240,560 千円	5,317,200 千円	約 1.6 倍
一般会計歳出計	54,272,490 千円	127,900,000 千円	約 2.4 倍

一般会計歳出の民生費の増加率が、約 30 年前と比較すると約 5.9 倍になっており、増加が最も顕著である。

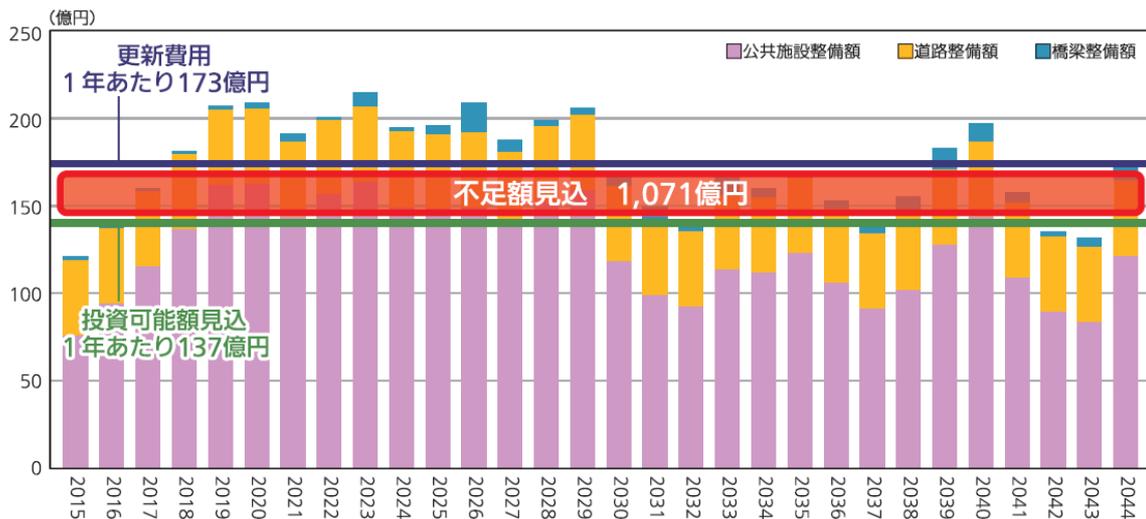
③経常収支比率



75%程度が適正とされているが、委託料等の物件費、維持補修費等の増加により年々上昇を続け、平成 28 度末は 90%を超えた。財政構造の弾力性が失われつつある状況。

財政硬直化により、政策的経費に配分できる予算がなくなっている。

④公共施設



出典 郡山市公共施設等総合管理計画

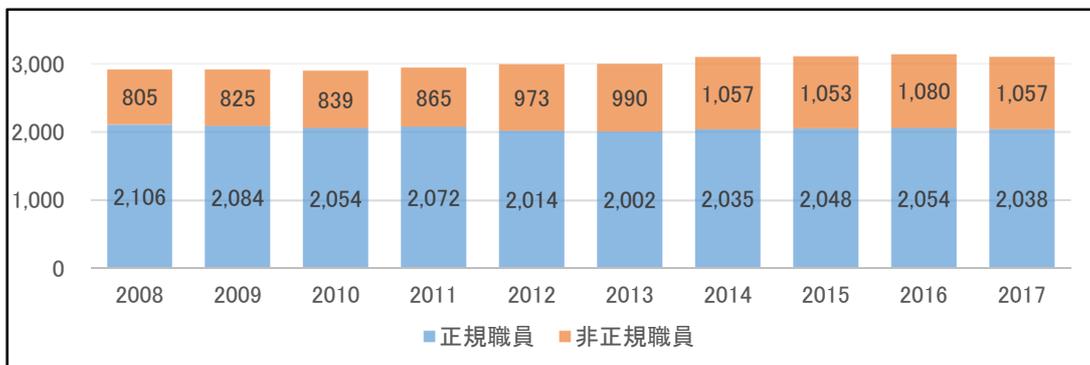
今ある施設を全て維持するには、30年で5,193億円（年平均173億円）必要だが、投資可能見込み額は4,122億円（年平均137億円）であり、このままでは1,071億円不足するという状況である。

以上の①～④から、近い将来に次のような財政的課題が挙げられる。

- ・人口減少による税収等の減少
（自主財源が減り交付税が増え国への依存度が高くなる。）
- ・少子高齢化の進展等による民生費の増
- ・民生費の増加による歳出予算の圧迫
- ・公共施設の維持管理費の不足
- ・経常的経費の増加により政策的経費が減少

(3) 人事行政

①職員数



10年前と比較すると合計職員数は微増だが、正職員数がやや減少傾向（臨時職員等の非正職員数の割合が増）となっている。

②およそ 30 年前との比較

	1987 年 (S62 年)	2016 年 (H28 年)	増減
正職員数	1,858 人	2,084 人	約 1.1 倍
人件費	11,350,057 千円	15,657,078 千円	約 1.4 倍
人件費率	20.5%	9.4%	約 0.5 倍
初任給	115,900 円	188,400 円	約 1.6 倍
時間外勤務手当	332,480 千円	785,140 千円	約 2.4 倍
職員一人あたり平均 超過勤務支給額	179 千円	377 千円	約 2.1 倍

正職員数は約 1.1 倍と微増である一方、職員の時間外勤務手当は約 2.4 倍となっており、職員の業務量増加により職員超過勤務（負担）が増えていることが考えられる。

(4) 職員アンケート

郡山市職員の意識調査のため、以下のとおり職員アンケートを実施した。

- ① 目的の共有について（4 問）
- ② 業務量、業務内容について（6 問）
- ③ 貢献意欲について（6 問）
- ④ 情報収集について（3 問）
- ⑤ コミュニケーションについて（15 問）

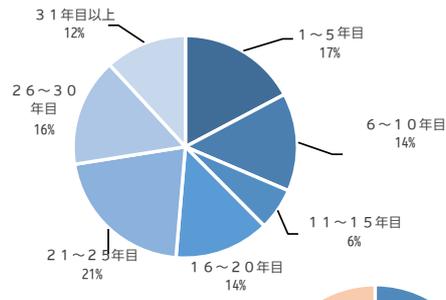
回答者に占める採用年数、男女別の割合は次のとおりである。

調査期間	平成30年5月9日～5月15日
対象者数	正職員 2036人
回答数	407人（回収率約20%）

○採用年数

選択肢	回答数	割合
1～5年目	70	17.2%
6～10年目	58	14.3%
11～15年目	25	6.1%
16～20年目	56	13.8%
21～25年目	86	21.1%
26～30年目	64	15.7%
31年目以上	48	11.8%

計 407



○性別

選択肢	回答数	割合
男性	227	55.8%
女性	180	44.2%

計 407



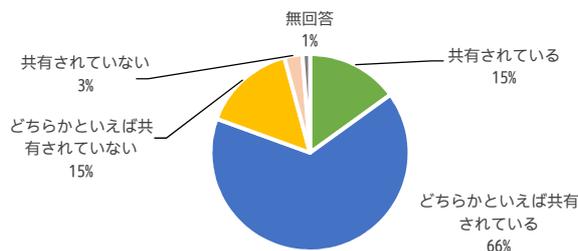
※採用年数、性別回答割合

	1～5年目	6～10年目	11～15年目	16～20年目	21～25年目	26～30年目	31年目以上	計
男性	30	34	18	38	50	39	18	227
割合	13.2%	15.0%	7.9%	16.7%	22.0%	17.2%	7.9%	100%
女性	40	24	7	18	36	25	30	180
割合	22.2%	13.3%	3.9%	10.0%	20.0%	13.9%	16.7%	100%

アンケートの主な項目と回答は次のとおりである。

①目的の共有について

Q トップ（資料等）の考えが職場内で共有されていると思いますか



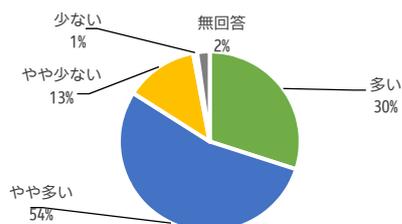
採用年数別内訳

	1～5年目	6～10年目	11～15年目	16～20年目	21～25年目	26～30年目	31年目以上	計
共有されている	18	8	2	6	12	7	8	61
割合	26%	14%	8%	11%	14%	11%	17%	15%
どちらかといえば共有されている	40	35	18	39	58	44	33	267
割合	57%	60%	72%	70%	67%	69%	69%	66%
どちらかといえば共有されていない	10	14	4	8	11	9	6	62
割合	14%	24%	16%	14%	13%	14%	13%	15%
共有されていない	1	1	1	3	3	3	0	12
割合	1%	2%	4%	5%	3%	5%	0%	3%
無回答	1	0	0	0	2	1	1	5

全体としては、約81%が「共有されている」「どちらかといえば共有されている」の回答だったが、採用年数が短い職員ほど「どちらかといえば共有されていない」と感じる職員が多いことがわかった。

②業務量、業務内容について

Q 仕事の量はどうですか



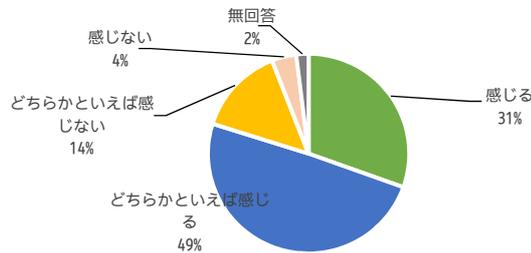
採用年数別内訳

	1～5年目	6～10年目	11～15年目	16～20年目	21～25年目	26～30年目	31年目以上	計
多い	31	15	9	10	21	25	11	122
割合	44%	26%	36%	18%	24%	39%	23%	30%
やや多い	27	35	11	37	49	30	31	220
割合	39%	60%	44%	66%	57%	47%	65%	54%
やや少ない	11	7	5	7	12	6	5	53
割合	16%	12%	20%	13%	14%	9%	10%	13%
少ない	1	1	0	1	0	0	0	3
割合	1%	2%	0%	2%	0%	0%	0%	1%
無回答	0	0	0	1	4	3	1	9

採用年数に関わらずおよそ8割の職員は、仕事が「多い」又は「やや多い」と感じており、特に新規採用職員に近い職員が仕事が「多い」と感じていた。

③貢献意欲について

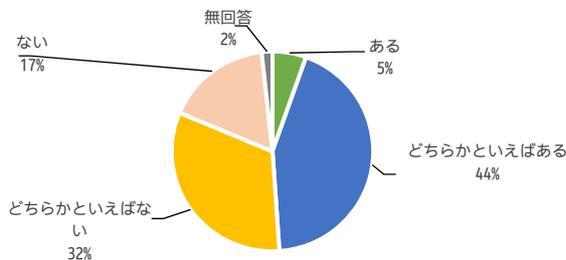
Q 業務にやりがいを感じますか



採用年数別内訳

	1～5年目	6～10年目	11～15年目	16～20年目	21～25年目	26～30年目	31年目以上	計
感じる	31	18	5	12	25	15	18	124
割合	44%	31%	20%	21%	29%	23%	38%	30%
どちらかといえば感じる	29	30	12	27	39	40	24	201
割合	41%	52%	48%	48%	45%	63%	50%	49%
どちらかといえば感じない	8	8	6	13	12	7	4	58
割合	11%	14%	24%	23%	14%	11%	8%	14%
感じない	2	2	1	2	7	2	0	16
割合	3%	3%	4%	4%	8%	3%	0%	4%
無回答	0	0	1	2	3	0	2	8

Q 業務において時間や気持ちに余裕がありますか



採用年数別内訳

	1～5年目	6～10年目	11～15年目	16～20年目	21～25年目	26～30年目	31年目以上	計
ある	3	5	2	3	5	1	3	22
割合	4%	9%	8%	5%	6%	2%	6%	5%
どちらかといえばある	23	23	14	22	39	31	25	177
割合	33%	40%	56%	39%	45%	48%	52%	43%
どちらかといえばない	28	17	3	21	28	20	15	132
割合	40%	29%	12%	38%	33%	31%	31%	32%
ない	16	11	6	10	10	12	4	69
割合	23%	19%	24%	18%	12%	19%	8%	17%
無回答	0	2	0	0	4	0	1	7

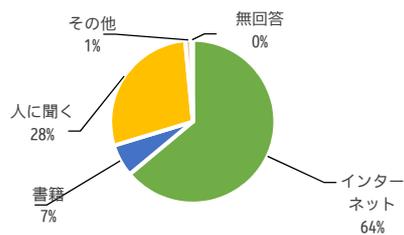
新規採用職員と採用年数が長い職員はやりがいを感じる職員が多いが、中堅職員はやりがいを感じない職員の割合が多い。

一方では中堅職員から時間や気持ちに余裕出てくる職員が増えてくる。

④情報収集について

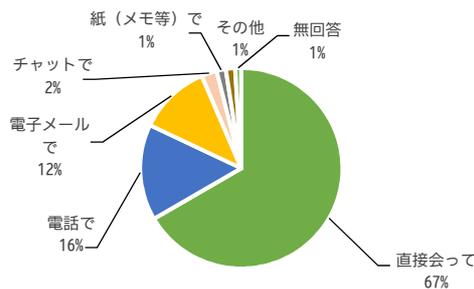
Q わからない事を調べる際に、まずはどのような方法で情報を収集したいですか

選択肢	回答数	割合
インターネット	260	63.9%
書籍	26	6.4%
人に聞く	115	28.3%
その他	5	1.2%
無回答	1	0.2%



Q 職員同士で相手に情報を伝達する際は、どのような方法で行いたいですか

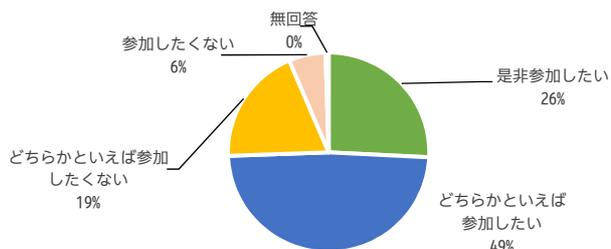
選択肢	回答数	割合
直接会って	271	66.6%
電話で	63	15.5%
電子メールで	47	11.5%
チャットで	10	2.5%
紙（メモ等）で	6	1.5%
その他	6	1.5%
無回答	4	1.0%



わからない事を調べる際は、およそ 2/3 の職員がインターネットで調べたいと答えたが、情報を伝達する際は、直接会う又は電話の方法が 8 割を超えており、情報伝達の際には対話を必要としている職員が多い。

⑤コミュニケーションについて

Q 職場の飲み会に参加したいと思いませんか



採用年数別内訳

	1～5年目	6～10年目	11～15年目	16～20年目	21～25年目	26～30年目	31年目以上	計
是非参加したい	26	12	8	14	17	14	14	105
割合	37%	21%	32%	25%	20%	22%	29%	26%
どちらかといえば参加したい	31	30	9	22	47	36	23	198
割合	44%	52%	36%	39%	55%	56%	48%	49%
どちらかといえば参加したくない	8	12	6	18	18	7	9	78
割合	11%	21%	24%	32%	21%	11%	19%	19%
参加したくない	4	4	2	2	3	7	2	24
割合	6%	7%	8%	4%	3%	11%	4%	6%
無回答	1	0	0	0	1	0	0	2

アンケート実施前は、若手職員ほど「参加したくない」職員が多いのではないかと考えていたが、意外にも採用年数が短い職員が「参加したい」と思っている比率が最も高く、採用 16～20 年目の中堅職員が「参加したくない」「どちらかと言えば参加したくない」と思っている職員の比率が比較的高い結果であった。

【アンケートからの気づき】

アンケートの実施に当たっては、回答率を高くすること、集計しやすくすることを重視し、記述式を極力減らして選択式の設問を設定した。しかし、得られた数字からは、回答者がどのように思って回答を選んだのかその背景が見えず、現状を把握するための深掘りには結びつかなかった。

今回のアンケートの回答率は約 20%だったが、回答率が高かったとしても、アンケートの手法では現状把握に結びつかなかったと思われる。

回答率が低かったため、職員の全体像が把握できず、実施後のフィードバックも実施しなかった。

2-2 インタビュー（ダイアログ）

アンケートほか、人マネの課題でもあった対話による「現在、過去、なりゆきの未来」を明らかにするため、部長、課長、若手職員、自治会連合会会長等のキーパーソン 20 名にインタビューを行った。

インタビューから得た内容は、次のとおりである。

資本	②過去 (①から観た 30 年前)	①現在 (現在の状況)	③なりゆきの未来 (30 年後)
社会背景	共稼ぎはいなかった。 核家族ではない。	核家族	超少子高齢化社会
ヒト 人材・組織 能力・姿勢 多様性	仕事量は少ない。 忙しくても心に余裕があった。 女性の役割は固定 女性が働く制度が整って いなかった。 担当は情報収集、係長が 情報分析、課長がまとめ という役割	仕事量、事務量は増えた。残業は制限 ゆとりがない。 仕事の守備範囲が広がっている。 女性が働くための制度が整っている。 データ収集のほか、データまとめ、分析力、プレゼン能力が求められる。 仕事の難易度は相当高くなった。	極限まで効率化、合理化が進む。 作業の自動化により、単純作業が減少 新発想の時代、競争激化 変革の時代 女性の社会進出が増加
モノ 設備・施設 土地	インフラ整備 (道路、上下水道、施設、学校など)	施設は老朽化	老朽化した建物の再利用ができる。施設の処分が進む。
カネ 収入・財源 固定・流動 資産 資産価値	景気がよかったため、予算は結構ついた。	予算額は 30 年前の約 2 倍、民生費は 5.6 倍 自主財源割合が 55%→ 39% 老朽化により資産価値が減少	財源が乏しくなり、事業の取捨選択をさらに迫られる。

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	アナログ 仕事はほとんど手作業 インターネットがなかった ので情報収集は図書館の本で調べたり、電話で聞いたりもした。	デジタル 情報が多すぎる。 SNSにより、スマホさえあれば瞬時に全世界に情報を発信することが可能	AI、RPA、ロボットなどの活用 働き方改革が進む（テレワーク）。
関係 職員と職員 職員と住民 住民と住民	情報の一方的な報告で「共有」としており、総方向ではなかった。 昔は役所の職員は偉いと思わせるようなところがあった。 配布物は少なかった。	「共有」から「協働」に変化した。 昔よりクレーム、意見が増えた。 一見するとメールなどで情報共有ができていように見えるが、受信するメールが多く処理しきれない。共有できていない。	人間関係が希薄になる。テレワークにより人と接する機会が減る。電子申請や電子交付などにより、役所に足を運ぶ機会が少なくなる。住民ニーズの把握が難しくなる。

【気づき】

- ・デジタル化やIT機器の導入が進み、処理する業務量が増加してきた。
- ・昔より業務量が増え、仕事を遂行する上で職員に余裕がない。
- ・IT機器を使いこなす能力が職員に求められるようになった。
- ・情報化社会となり、市民のニーズが多様化した。
- ・今後さらに多様化する市民ニーズに対応できる人的、財政的余裕はなく、事務の効率化や合理化、事業の取捨選択が求められる。
- ・情報化社会で誰でも世界に情報を発信できる一方、人と接する機会が減り、人間関係が希薄になる。

2-3 夏期合宿の課題と幹事団フィードバックからの気づき

(1) 夏期合宿の課題

これまで収集した情報を基に、組織と人材の現状を分析し、そこからありたい姿、今後取り組むアクションを次のとおりまとめた。

【組織・人材の現状】

現状分析	必要なこと
<ul style="list-style-type: none"> ・事務量が多く、職員に余裕がない。 ・コスト意識がない。 ・市として「カイゼン」に取り組んでいる。 ・市長がICT施策の推進に前向きである。 ・意思決定のスピードが速い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の選択と集中が必要 ・事務量を減らしたい。 ・業務時間を効率的に使う必要がある。

【ありたい姿】

〔組織のビジョン〕

- 1 同じ目標(作り出したい未来が同じ)を持つ職員の集合体
- 2 課題・目的を共通認識
- 3 業務の縮小・効率化が進んだ時代の変化に柔軟に対応できる余裕がある組織

〔人材のビジョン〕

- 1 市民と対話が進み、事業が理解されている。
- 2 市民に説明責任を果たせる。
- 3 職員が多様な働き方を選択できる。

多様化している市民のニーズに答えるため、様々な事業を展開しているが、今後は、税収減や民生費の増により財政状況が厳しくなるため、事業の取捨選択、業務の効率化を図るべきである。

しかし現状では、これらの課題等が共有できておらず、財政状況についてもしっかり把握している者は少ないのではと思ひ、限られた財源の中で職員が業務を遂行する上で必要なコスト感覚やバックキャストの思考を身に付けることが必要であると考えた。

また、業務削減に向けた即効性のある手法として、場面に合わせた資料作りのために作成に時間や手間がかかっている「説明資料の統一化」とルーティンワークや単純業務の効率化のため「AI・RPA導入」を考えた。

【取組むアクション】

- ①SIM研修の実施
- ②ペーパーレスを見据えた説明資料の統一化
- ③AI・RPA導入への理解

(2) 幹事団フィードバックからの気づき

夏期合宿の課題に対し、幹事団から助言指導を受け、以下のとおり気づきがあった。

- ・業務量を減らして結果を出すということが前提になってしまい、業務を減らした分で何ができるのかという価値前提(ありたい姿)ができていなかった。
- ・研究結果を1年で出すという思い込みがあり、「ありたい姿の実現」に結果が一番早く出せそうな(幹事のいうパッケージの導入に当たる)単なるSIM研修やRPAなどの実施計画になった。
- ・現状分析の対話は細かに行ったが、「ありたい姿」を共有するための職員との対話が少なかった。
- ・地域経営は「ありたい姿」の実現なので、対話の中でもっと深掘りすべきだった。
- ・組織や人材の強みを見つけ、「ありたい姿」から今できることを考えることができなかった。
- ・対話を繰り返しても、危機感がなかった。

3 見出した成果

3-1 対話の実践

対話による現状分析の重要性、現状分析の不足に気づいたことから、オフサイトミーティングを開催した。

- 9月14日 課題シートについて（郡山市有志職員）
- 11月13日 SIM熊本体験（郡山市有志職員）
- 12月11日 今後の取組みについて（佐藤幹事、1期生）
- 1月16日 職場の悩みと課題解決策について（1期生）

様々な階層の職員との対話を繰り返した結果、普段何気なく接している職員でも、自治体の将来について自分の考えを持っており、職場における色々な悩みも抱えているという事がわかり、改めて「対話」の重要性に気づいた。

3-2 取り組むアクションプランの修正

30年前のデータの比較と対話から見てきた組織・人材の現状、またそれに対する打開策は大きく以下の3点であると考えアクションプラン見直した。見直しを行ったアクションプランの内容については、次章の4-1に記載する。

現状と課題	必要なこと
業務量は増えてきているが、職員数は増えていない	ありたい姿の実現のために業務の選択と集中が必要
やめられない事業が多い	<ul style="list-style-type: none">・事業を削減するための説明をきちんと職員ができているか。・事実前提ではなく、価値前提で考える職員の育成が必要・職員の財政面の理解が必要
自分の意見を持っている職員が多いが、考えが共有されていない	<ul style="list-style-type: none">・「対話」によりお互いの立場や事業を理解することが必要・気軽に対話できる場が必要・部局横断的な意見の共有が必要

4 今後の展望

4-1 次年度に向けた展望

合宿の課題からの幹事団フィードバック前までは、単年度で結果が出せる取組みを考えていたが、組織変革は簡単に実現できるものではない。これからも継続して取組んでいかなければならない。そのための一歩として、次の3つの施策を提言する。

- ①オフィシャルで…こおりやま版S I M作成と職員研修での実施
- ②オフサイトで……定期的なオフサイトミーティングの開催
- ③マネ友のつながりを活かし、組織変革のうねりをつくる。

4-2 自分たちとしての取組みシナリオ

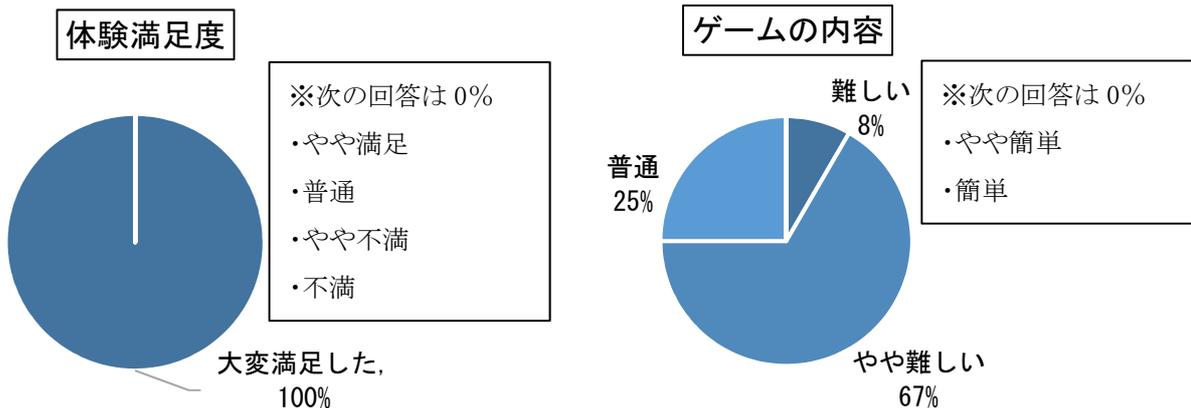
(1) S I Mこおりやまの作成と職員研修での実施

部会において、「S I M熊本2030」を体験し、気づきが多かったことから、職員研修へ導入する。

【提案までの検討プロセス】

- ・「S I M熊本2030」の体験会実施

有志職員16人と「S I M熊本2030」を体験してもらい、アンケートとインタビューを行った。その結果、参加者全員から職員研修として導入することについて賛成の意見が出た。



【インタビュー結果】

- バックキャスト研修として実施するとよい。
- 政策形成、財務研修と組み合わせるとよい。
- 階層を混ぜて実施した方がいろいろな考え方に触れることができる。
- 対話して考える時間がもっとあったほうがよかった。
- 郡山版S I Mを作成してはどうか。

【S I Mこおりやまの作成検討】

ご当地版S I Mを作成した自治体職員との対話を行った結果、郡山市の将来的な課題を、よりリアルに自分ごととして捉え、危機感を持たせるため、「こおりやま版S I M」を作成することにした。

【人事課との協議】

本市の人材育成基本方針に沿った「バックキャストの思考で、新たな課題に積極的に取り組む職員の育成」に向けた研修の一つとして、S I Mを職員の研修に導入することとした。なお、研修実施にあたっては、内容についてより理解を深めるため、財務状況の見通しと政策形成の講義を組み合わせた実施について検討する。

【平成31年度のS I M研修実施について】

①目的

価値前提（ありたい姿）を目指し、何をすべきか自ら考える職員の育成

- ・自分の業務以外にも視野を広げる。
- ・職員が縦割りではなく横に繋がっていくきっかけとする。
- ・事業選択の必要性を知る。
- ・価値前提で事業を実施する。

②対象者

S I M体験後のインタビューでは、階層を混ぜて実施してもお互いに勉強になるといった意見がどの階層の職員からも出たことから、専門研修（階層別ではない）として実施する。

③その他

S I M研修実施は年1回。多くの気づきがあったとしても、1回限りの「研修」になってしまい、組織変革にはつながらないので、研修後に受講者の振り返りも含めたオフサイトミーティングへの参加に誘導し、思いを共有する仲間づくりに繋げる。

(2) 定期的なオフサイトミーティングの開催

「ありたい姿」実現のための手段として、定期的なオフサイトミーティングを開催する。

【提案までのプロセス】

- ・研究が進むにつれ、「ありたい姿」の共有、組織変革のためには、組織の「現状把握」の深掘りと「対話」が重要であることを実感すると同時に、まだそれらが十分でないことに気づき、来年度以降も継続するマネ友を含む部会参加者が、組織変革のはじめの一步として、対話しやすい環境を整えたいと考えた。

- ・ 職員との対話を重ねる中で、しっかり自分の考えを持った若手職員が多いことに気づいた。こういった職員がいることは組織としては「強み」になる。対話をする環境を整え、職場の課題や自分の意見などを対話により明らかにし、一緒に課題を見つけ、対処方法を考える場所になれば組織は活性化する。
- ・ 同じ職場の職員間で対話が進むことにより、業務の必要性についての理解が進み、やらされ感がなくなることで、自ら考えることができ、効率的な仕事ができる。
- ・ まったく異なる職場間での情報共有、同じ境遇を抱えている職員同士の連携を行うことで、目標や課題を共有でき、また、職場や肩書に関係なく集まり、「対話」する場を作ることで、時代の変化に対応できる「組織」に変容することができる。

【平成31年度の取組み】

定期開催（最初は3か月に1回）する。

(3) マネ友のつながりを生かす

組織変革は、長期的な取り組みになる。部会参加者の活動を単年度で終わらせるのではなく、部会で学んできたことを組織に還元し、思いを共有する仲間を増やしていくためにはマネ友と部会参加者がつながり、研究の継続が必要になる。

オフサイトミーティングの定期開催や研究については、マネ友全員と部会参加者が共に取り組み、組織変革の実現を目指す。

4-3 1年後に目指す状態と創りだしたい変化

私達が提案するアクションプランから、1年後に目指す状態と創り出したい変化を次のように考える。

- ・ 「対話」によりお互いの立場や事業を理解していること。
- ・ 事実前提ではなく、価値前提で考える職員が増えていること。

部会は、参加者個人の成長に特化した「研修」ではなく、組織が望ましい形に変容するための「研究」の場である。研究は、「調査」、「実践」、「振り返り」、この繰り返しにより、終わりはない。

来年度は、私たちが実践しようとしているS I Mの研修導入と、定期的なオフサイトミーティングの実践を振り返りつつ、思いを共有する仲間と共にありたい未来からの組織経営を考えていきたい。

(1) 国際政策課 主任主査兼係長 渡辺 正樹

部会に参加したこの1年間は、自分にとって今までにない刺激を受けいい経験となりました。今思えば、4月から始まった研究会を通じて、理屈の上で理解した状態から本質的な部分までしっかり受け止めるようになったのは、半年ほど経った10月くらいだったように思います。本質的な理解とは、部会のキーワードでもある立ち位置を変え、価値前提で考え、自分事として捉え語り、思い込みを転換するということです。最初の研究会では、講師陣がいずれ洗脳されますからと笑顔でおっしゃっていましたが、全くその通りに自分は、今の諸問題や将来への危機感を自分の事として素直に捉えるようになり、何かしなければ、周りに伝えなければという気持ちになりました。それは洗脳されたというよりは、自分にとってはいわゆる気づきや目覚めでありました。そして、このような気持ちの変化をもたらしたのは、説得力のある講師の影響はもとより、全国から集まった多くの自治体職員が持つそれぞれの地域に対する熱い思いでした。研究会には、今年度参加者のほかにOBの方も個人的に来ていて、いろいろなアドバイスをいただきました。それ以外にも各地で公務員によりオフサイトミーティング(OM)が自主的に開かれ、真剣で熱い思いの人たちがこんなにもたくさんいることが分かりました。以前は仕事以外でこのようなOMに参加すると、何となく気が重い感覚でしたが、実際には重苦しい勉強というよりは、様々な気づきや感動を得ることができ、今までのOM自体の印象が一変しました。

さらに、部会で得たことを実務でも取り入れようと、私は自分の職場の上司や係の仲間に部会で得た感覚を少しずつ伝えていったところ、共感を得られるようになりました。今やっている業務は何のためにやっているのか、単に同じことを毎年繰り返していないか、自分たちの業務は何を目指しているか、自分の業務だけ遂行できればよいのか、いろいろな投げかけた意見をみんなで共有して考えることで、組織としてより一体感が湧いてきました。

役所の中では、これはそちらの仕事だとか、これはうちでないなどと言われる場合がよくあると思いますが、私は今年度においては、できることは何でも受け入れてみました。その際の判断基準は、単純にその業務が市民のためになるのかどうかであります。話を持ち掛けられた際に、私は相手の職員に、市民の幸福量を最大限にすることが職員の務めなので当然やりますと言ったところ、あなたはいつからそんな真面目な人になったのと言われ、自分の変化を客観的に感じることができ、ある意味心地よい思いをしました。

部会には終わりはないということを講師陣から伝えられております。仕事を続けていく以上は、部会で得たことを基に組織のあるべき姿を目指して研究し続け実践していく訳ですから、まさにこの通りだと思います。今年度研究し提案したSIM研修と定期的なOMの開催は、多くの仲間をつくりながら進めていくとともに、次年度以降、部会に参加する方々をしっかりサポートしてまいります。

さあ、皆さんも一緒に今より一歩前に踏み出しましょう！

(2) 雇用政策課 主任 早川 裕子

研究会に参加して得たもので一番大きかったことは、幹事や他自治体職員の方との対話を通して変わった「自分の意識」である。参加当初は、担当業務に関しては、広く情報収集に努め業務を行っているつもりでいたが、それも今となっては、縦割りの狭い視野で業務をしていたことに気づいた。

最初は研究会の目的である組織や人材を通した「組織変革」というテーマが壮大すぎて、完全に人ごと。また、自分たちの組織で、仕事のやりづらさや多少の不満があっても、組織とはそんなもの、問題のない組織なんてあるはずがないという思い込みがあった。

しかし、他自治体職員の方が真剣に現状分析し、研究に取り組んだ結果、組織が変わった事例を直に聞き、部会の名を大義名分に、様々な階層の職員と対話する機会に恵まれたことで、意識が変わった。

一步踏み出さないということは、このままずっと不便や不満があってもずっと我慢し続けること。自分の意識に変化があったように、対話により同じ思いを共有できる仲間を見つけ、「あるべき姿」ではなく「ありたい姿」の実現に向けて、自らできることに前向きに取り組んでいきたいと思う。

(3) ソーシャルメディア推進課 主任 馬場 守吉

この部会に参加したこの1年、郡山市に入庁して22年になるが、最も市役所の将来について考えた1年だった。

通常業務が切迫している中で本市2期目のメンバーに選出されたこともあり、活動当初はやはり「やらされ感」が強く、部会の考えに洗脳されることがあるのか、そして活動を1年間やりきることができるのか、と不安も大きかったが、他自治体職員との対話を繰り返す中でその熱い思いに触れ、自分も郡山市も変わらなくてはいけない、との思いが強くなり、今までどこか他人事のように感じていた自治体の様々課題が、自分事として捉えられるようになった。

活動当初はピンとこなかった部会の4つのキーワードが、今では当たり前のように感じられ、また、少子高齢化自治体により財政状況が危機に陥りつつあることはわかっていたものの、その仕組み（予算の内訳）まではわかっていなかったが、今ではなぜ経常経費の比率が高くなり、政策的経費に配分できる予算が少なくなっているか、の仕組みについて、理解が深まっている。

今後は、人材マネジメント部会で得た気づきを基に、自ら学び、実践する事を意識しながら、学び得たものは後輩、先輩にも対話により共有し、さらに自分が率先して実行していくことで、郡山市の明るい未来に結び付けることができたらと思う。