

早稲田大学マニフェスト研究所
～人材マネジメント部会に参加して～

平成30年度

茨城県笠間市市長公室秘書課	大貴 徹
総務部財政課	井坂亜紀子
議会事務局	塩田 拓生

はじめに

笠間市が早稲田マニフェスト研究会 人材マネジメント部会（以下、「部会」という）へ職員を派遣して、今年で9年目となり、過去の部会参加者である先輩マネ友たちは組織の変革を職場内で、開票事務の改善や若手・中堅職員が市長室で軽食をとりながら市長と自由に話すモーニングカフェ@市長室、また若手職員の勉強会など、それぞれの取組みを続けている。

平成30年度の参加者である私たちは、これまでそのような活動にかかわる機会もなく、マネ友や部会に多少の距離を感じており、不安を抱えながらの部会参加であった。

そのような状態ではあったが、1年間の研究会参加や職場内での活動に取組み、また幹事団の皆様や先輩マネ友に多くのご意見ご指導をいただき、数多くの学びや気づきを得ることができた。

本論文では、「部会に卒業はない」という言葉どおり、組織のありたい姿についてこれからも考え続け、動き続けるため、1年間の私たちの取組みと今後目指していく姿、またそのための今後の取組みについて述べる。

1. 1年間の活動の概要と経過

1) 組織としての笠間市の現状把握

第1回研究会で「組織としての現状把握、現状から観た30年前、30年後のなりゆきの未来について」「キーパーソンへのインタビュー」について課題が出された。

まず自分たちで笠間市のヒト・モノ・カネ・情報（技術）・関係について、現状を把握した。

30年前については資料等でも把握できないものが多く、キーパーソンとして合併前の旧3市町の30年前を知っている部長級3名（旧市町ごと1名）議会事務局次長、教育次長、市立病院事務局長に依頼し、①現在、②過去（①から観た30年前）、③なりゆきの未来（30年後）のヒト・モノ・カネ・情報（技術）・関係について、自分たちがまとめた現状を提示し、各部長が考える現状、30年前、30年後を聞き取り、インタビューシートにまとめた。部長たちにそれぞれの所管分野以外で意見を聞くことができ、とても新鮮だった。各部長ともカタチは違えど、30年後の未来を予想できているという印象を受け、我々の考えの浅はかさを再認識した対話でもあった。

第2回研究会において、前回の宿題「インタビューシート」について他団体とのグループで、振り返りを行い、インタビューの視点や進め方、キーパーソンの選び方など気づきを得た。幹事団からは、さらに現状の深掘りをするよう課題が出される。

研究会においての他団体との対話から、対象を広げること、またインタビューの進め方についての検討が必要と考え、部長のほか、若手・中堅職員にもインタビューの対象を広げ、また事前に、このインタビューにより何を掘り下げていきたいのか詳しく説明したうえで①現在、②過去（①から観た30年前）、③なりゆきの未来（30年後）、④ありたい未来のヒト・モノ・カネ・情報（技術）・関係について対話を重ねた。

【現状の問題】

- ◇権限移譲や社会情勢の変化による事業の増加
- ◇職員数減による一人当たりの業務量の増加
- ◇部署間・職員間で業務量に偏りがある
- ◇職員同士のコミュニケーション不足

インタビューシート

笠間市

資本	②過去 (①から観た30年前)	①現在 (現在の状況:ここから話す)	③なりゆきの未来 (30年後)
ヒト 人材・組織 能力・姿勢 多様性	人材：人口約76,000人 職員850 非正規0 能力・姿勢：人材育成はほぼ県頼り 自前の研修はほぼない（職員講師 によるマナー研修等の実施もあった。） 国・県に従って仕事をしていた 前例踏襲 ほぼ手作業で時間がかかっていた 総合計画を作り始めた頃だった	人材：人口75,187人 職員約 700人 非正規 組織：市長部局8部32課＋教育委 員会3課 能力・姿勢：PCスキル並程度 コ ミュニケーション能力？ リーダーシップの強い首長と、職 員の奴隷状態 事業が多く、日々の業務に手いっ ぱい 多様性：国際色（JET・CIR）、 女性職員数の増加 採用方法も多様化 市内に芸術家多い⇒多様性？	人材：人口は減る 職員数も減る 人材の育成が大切になってくる AIの活躍 現在の事業は、一部でなくなる 一役所の仕事と地域住民の仕事と 棲み分けが必要 一説明責任能力がより大切に
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	情報：広報誌(月1回)しかない 転送でのやり取り、または足を 使って直接会う 広聴の意識はあまりなかった ネットワーク：県や近隣市町村と 研修・飲みニケーション (≠情報を得る術が無かった) 【手間はかかるが、付き合いは深めら れていた。】	情報伝達・収集：広報誌(市報、 週報)、HP、SNS、防災無線 市政懇談会 区長との懇談会 こ こ意見BOX クチコミ 独自のノウハウ：笠間ファン倶楽 部 市民ライター ネットワークの広さ・深さ： 台湾(観光)、タイ(農業寮 業)、エチオピア(スポーツ)、 ラール市(菊)、姉妹友好都市 (国内5都市) 県・他市町村との研修、情報交換 が無くなった	情報：SNS・ICTの技術が発達 し、紙が無くなる
関係 職員と職員 職員と住民 住民と住民	職員⇔職員：良くも悪くもアナア ク 職員⇔住民：苦情はあったが、ル マはいなかった 市民の目が厳しくなかった 住民⇔住民：できることは地域で カバーしていた(自立心があっ た) 地域行事など結びつきが 強かった	職員⇔職員：課vs課、職員vs職員 の不満が休職につながる 課内コミュニケーションは全体と して良好に感じる 旧市町での職員の垣根は無い 職員⇔住民：住民から苦情が多い (別へも多い) 情報発信しても伝わらない(やり 方が悪い・興味がない) 住民⇔市役所⇔企業の協力体制 (やらされ感もある) 住民⇔住民：旧市町の垣根まだあ る 合併喧嘩やむ声 地域の意識・政策に較差	職員⇔職員：顔を突き合わせる事 無く仕事する 関係性は良くも悪くも希薄になる 職員⇔住民：住民が役所に来なく なり、接点が無くなる 簡単な問合せはAI対応 役所のサービスは何になるのか？ 住民⇔住民：コミュニティの繋が りは減る 子供を起因とした繋がりがも無く なる
モノ 設備・施設 土地	現在では無くなった設備・施設 (二音はあった施設) 県関係の施設(営林署・畜産試験 場) 保育所(3カ所) 小学校(3カ 所) 【他の施設は増え、質も高くなっ た】 大規模施設は少なく、個人店舗が 多かった	設備・施設：庁舎(3) 公民館(3) 図書館(3) 地域交流センター(2) 保 育園・こども園(4) 美術館(2) ガルテン 都市公園(2) 森林公園 (3) 鉄道駅(6) 高速道路IC(4) 病 院(県中・こころ・市立・石本・立 川十診療所数多し) 小学校(10) 中学校(5) 義務教育学校(1) 高 校(2) 大学校・専門学校等(3) 商業施設・スーパーマーケット(9) 土地：宅地10% 田畑25% 森 林35% 太陽光1 初増	設備・施設：老朽化する 人口 も減るから施設数も減っていく (集約化が進む。) 維持費もかさむことから、新設は 考えにくい
カネ 収入・財源 固定・流動資産 資産価値	H17決算：歳入268億円 歳出 253億円 収入・財源：市税84億円 交付税 56億円	全体予算526億円 一般会計予算 295億円 収入・財源：市税92億円 交付税 58億円 市債31億円	収入・財源：税収・交付税が減る 使えるお金は減るが、義務的経費 は増える 自由に使えるお金が減っていく H38推計：歳入歳出273億円

表1 インタビューシート

2) 目指すありたい姿と変革に向けたアクションプランの検討

「目指すありたい姿と変革に向けたアクションプラン」の発表が夏期合宿の課題とされた。

組織のありたい姿を考えるため、市長、人事担当、マネ友と現状の把握、将来のありたい姿について対話をした。

●市長との対話

- ・人材育成が重要である。
- ・市長が考える20年後→専門的な職員が必要になってくる。
要は各課長
他団体（異業種）職員との交流（勉強会？）
組織の再編
- ・RPAは情報担当とともによく研究するべき。

●人事育成担当職員との対話

- ・職員からのボトムアップが少ない。
- ・OJTが大事
- ・考える組織、職員になるのが理想。
- ・なるようになる⇒人材はそれなりに育つ。

●マネ友との対話

（現状について）

- ・職員の危機感のなさは問題ではないか

（20年後のありたい組織）

- ・働いたことに対して報われる組織
- ・誇りをもって仕事ができる環境
- ・笠間をどんな地域にしたいか具体的にイメージできている組織
- ・課題の発見、解決策提案、実行のサイクルの確立

これらの対話により、将来ビジョン・ありたい姿とそこに向かう変革シナリオを表2のように作成した。

しかしながら、台風接近による被害が見込まれるため、今年度の夏期合宿は中止となった。そのため、参加団体は課題をデータで提出、動画によりコメントを送付し、幹事団から動画によるフィードバック動画をいただいた。

1. 目指すありたい姿 自治体名: 笠間市

組織・人材のありたい姿(状態) <5年後>

- 目標, 価値観を共有する
-

組織・人材のありたい姿(状態) <3年後>

- 働いたことに対して報われる組織
- 意見(会話)が出やすい・出し易い組織

組織・人材のありたい姿(状態) <1年後>

- 全庁的な組織, 業務の理解

20年後の地域・組織・人材のビジョン

- 課題を見つけ→考える→実行し解決。このサイクルの確立
- 組織としての役割を持ちながら横断的に事業を遂行
- 地域住民とも同じヴィジョンを共有

2018年8月

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

2

表2 変革シナリオ①

● 幹事団からのコメント

- 対話が少ない。
- 3人の、マネ友との、組織の一体感が足りない。
- 現状の把握として業務量の問題を上げているが、それについて検討していない。業務量はだれが決めるものなのか。

3) ありたい姿、変革シナリオの再検討

動画による幹事団からのフィードバックコメントによる気づき、また先輩マネ友が開催してくれた茨城県内自主研修会において、対話の少なさ、また検討が浅かったことを反省し、先輩マネ友との対話、3人での対話によりありたい姿(理想の職場)、そこ向かうアクションプランを検討する。

- フィードバックコメント、先輩マネ友との対話、3人の対話による気づき
 - ・業務量は、①個人の取組みにより変わる ②組織（管理職）が決めるの2つの視点がある → 今年は個人の問題にフォーカスする。
 - ・個人能力を向上させる制度はある。
制度のキーとなる40代～課長級との問題の取り組み方に問題がある。
 - ・組織の一体感には何が必要か。
→ *目標と情報を共有し動きやすい *困っている職員が助けを求めやすい・助けやすい
*問題点を課やグループ内で話しやすく意見が出やすい *休みを取りやすい
 - ・マネ友に相談して、多様な相談ができた。一緒に考えてくれて本当に助かった。
→結局は人と人の対話・関わり合いが重要

2. ありたい姿と今後のシナリオ

1) ありたい姿

20年後の地域・組織・人材のビジョンについて、以下のとおり考えた。（表3）

【人材・組織】危機感を持ち→課題を見つけ→考える→実行し解決する。

（このサイクルの確立）

※20年後、大部分の業務についてAIで成り立つと考えられるが、政策の提案・検証・見直しの決定は人が担う。その遂行には人材の能力向上や組織の提案体制の構築が必要。

【組織】組織としての役割を持ちながら横断的に事業を遂行する。

※住民ニーズの多様化による1部署だけで対応できない課題を横断的に取り組むことで解決する。

【組織と地域】地域住民とも同じビジョンを共有

※人材、財源が減少していくため、住民も含めてオール笠間として未来を見据えて、協働して地域を創りあげていく。

このような将来ビジョンに近づけるための過程として、目標・価値観を共有できる、動きやすい・話しやすい・仕事のしやすい職場である「〇〇しやすい組織」を目指す。

2) アクションプランの作成と実践

ありたい姿に近づくためにアクションプランを作成した。

その中で、グループ内での対話の機会を増やすことについては実践できた。

※やった方が断然いい、とグループ内の職員も理解してくれた。

<p>1. 目指すありたい姿 自治体名： 笠間市</p>	<p>20年後の地域・組織・人材のビジョン</p>
<p>組織・人材のありたい姿(状態) <5年後> ・【人材】課題を見つけ、危機感を持つ職員が増えている。 ・【組織】目標、価値観を共有する。 「〇〇しやすい組織」</p>	<p>●【人材・組織】危機感を持ち→課題を見つけ→考える→実行し解決する。このサイクルの確立 <small>(20年後では、大部分の業務はAIで成り立つが、政策の提案・検証・見直しの決定は人が担う。その遂行には人材の能力向上や組織の提案体制の構築が必要。)</small></p>
<p>組織・人材のありたい姿(状態) <3年後> ・【人材】置かれている現状、これからの未来を認識出来る職員が増えている。 ・【組織】意見、会話が出しやすくなる。</p>	<p>●【組織】組織としての役割を持ちながら横断的に事業を遂行する <small>(住民ニーズの多様化により、1つの部署だけで対応できない事象は増えるが、同じ目標、価値観を持っている組織が構築されているため、複雑な課題も部署をまたがって取り組むことで解決へ導くことが出来る。)</small></p>
<p>組織・人材のありたい姿(状態) <1年後> ・【人材】考える場所に出てくる職員が増えている。 ・【組織】課内、部内の(⇒隣の人)業務、組織の理解が職員のなかで進んでいる。</p>	<p>●【組織と地域】地域住民とも同じビジョンを共有 <small>(人材、財源が細くなる中で、住民の要望に応えられなくなる事業が増える。その時に住民も含めてオール笠間として未来を見据えて、協働して地域を創りあげていく。)</small></p>
<p>地域経営をリードするための人材マネジメント部会</p>	

1

表3 変革シナリオ②

3. 次年度に向けた展望

この1年間で市の職員をはじめ、部会などでの対話をとおして、現状を掘り下げ、ありたい組織の姿を考えてきたが、そのありたい組織の姿に近づけるため、次年度以降、以下に取り組むこととする。

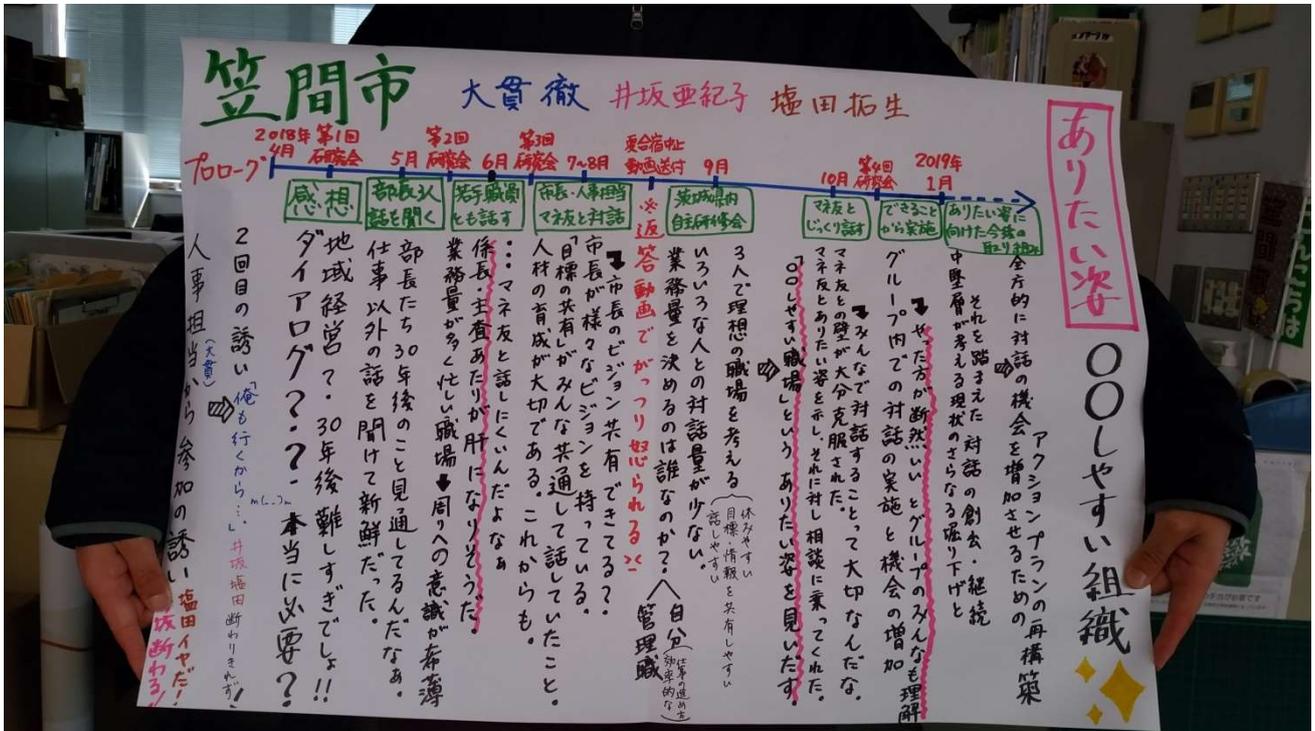
1) 中堅層との対話による現状の掘り下げ

今後、取り組みを進めていくうえで、現状の掘り下げがまだまだ足りないと感じることもあり、私たちが組織変革の核となると考えている中堅層との対話により、部署ごとの現状の深堀を進めていく。また対話の機会を創出することにより、その効果を実感してもらい、部署での対話を実施、継続してもらえよう進める。

対話の前段として、現状のアンケート実施。現在の部署(グループ)の雰囲気はどうか。良い点は？また、悪い点は？前所属と比べどうか。負担にならないような適度な設問を用意し、現状を把握する。アンケートの結果を踏まえ、中堅層との対話を重ね深堀。

2) 全庁的な対話の機会の創出とアクションプランの再構築

1) の中堅層との対話をとおり、その効果を実感してもらい、各部署での対話（グループミーティングなど）を実施、継続してもらうなど、全庁的に対話の機会を増加させるためのアクションプランの再構築を実施する。



4. 所感

【市長公室秘書課 大貫徹】

思い起こせば昨年3月、部会に派遣する職員を考えていたとき、2人は決定したが、もう一人が。。まさか、派遣元の部署でしかも担当である私が参加することになるとは、正直思ってもみませんでした。私ごとになってしまいますが、車いすを使用しての参加はどのようなだろう。参加者のかたになるべく迷惑はかけたくない。不安と丁重に断られるであろう期待を抱きつつ、事務局の青木さんへメール。返信が「車いすでのご参加ぜひお待ちしております！」青木さん、私はその言葉を待っていたわけではなかったのです。

前置きが長くなりましたが、この部会に参加させていただき大変刺激になった1年だったと思います。「ダイアログ」、「地域を経営」、「ドミナントロジック」、「ありたい姿」など、今では聞きなれた言葉となりましたが、参加当初は、何を言っているのか理解ができていない状況だったのを思い出します。私は、人と議論・話し合いをすることを苦手とし、自

分は自分、他人は他人というスタンスでこれまで業務に取り組んできており、組織のありたい姿など考えた機会はほぼ皆無でした。しかしながらこの部会に参加し、様々な人と触れ、話し合いを重ねたことにより、改めて多様な意見・考え方があることに気づかされました。それを自分なりに噛み砕き腹落ちさせて、もう一度自分の考え方を見つめなおしてみる。そのようなサイクルができそうなきっかけとなりました。部会の中で幹事団の方からいただいた「多様性の中にも一貫性」という言葉が私の中で強く残りました。様々な考え方がありつつ、1つの目標に向かっていけることができる組織は強い。大げさに言いすぎかもしれませんが、まさに目から鱗とはこのことかと思うくらい印象深い言葉となりました。「まずできることをやろうとすると、できることしかやらない。」これも幹事団からのお言葉でしたが、今の私は「できることもやっていない。」状態です。まずは、一步を踏み出す勇気を持ち、できるアクションプランをひとつ実践し、その後、我々3人が目標としたありたい姿「〇〇しやすい組織」につながるよう、この部会で培った知識を生かし、見直し・改善を図りながらより良い組織の環境づくりができればと考えています。

最後になりますが、部会幹事団・事務局・運営委員の皆様、参加された自治体の皆様、1年間大変お世話になりました。皆様と出会い、対話することによって自分が少しだけ前向きに変わった気がします。本当にありがとうございました。そして、一緒に部会へ行ってくれた井坂さん、塩田さん、当市のマネ友の皆さん、本当に感謝です。今後ともお力を貸してください。

【総務部財政課 井坂亜紀子】

第1回研究会で部会は「研修ではなく、研究の場である」ため、「部会には卒業がない」との説明を受けた。その研究テーマが、これまで意識したことのない「組織の変革」という大きなものであり、1年後どのような状態にいるのか、何らかの結果を出せるのかとても不安を覚えた。

その後、研究会や職場での活動を通し、これまで触れたことのない考え方や言葉をいただき、それらについて3人で対話し、さらに深く考えることが楽しくなり、先輩マネ友との対話の機会を得て、対話による意識の共有や一体感の醸成など重要性、有効性に気づくことができたと思う。

部会に参加し、多くの方と対話するなかで、いかに自分自身が固定概念にとらわれていたかということを実感することができた。

1年後の今も、先輩マネ友や幹事団の皆さまから求められるレベルには、まだまだだと思います。しかし今年1年間の活動を通じての学びや気づきをさらに深いものにしていけるよう、これからも取り組んでいきたい。

最後に、貴重な経験をさせてくださった幹事団や事務局のみなさま、先輩マネ友さま、研究会にご参加の各自治体のみなさまに感謝申し上げます。

【議会事務局 塩田拓生】

- ・1年研究をしてきて、つくづくモチベーションの維持が課題だった。
- ・アクションプランで自分が提案した研修のフォローアップが達成できなかった。次年度に達成していきたい。
- ・はじめは対話に懐疑的だった。そもそもコミュニケーションを取ることが苦手なこともあった。しかし、現状・過去・未来を話し合ううちに世界が広がること、職場内でも対話することで確かに問題点を明確にして改善に向かう一体感を感じる事ができた。
- ・これからも様々な知識を取り入れ、多くの人と対話し様々な考え方を取り入れることで、自分自身が問題を発見し、考え、実行することが出来る人材になっていきたい。
- ・押し付けではなく世間話しをする感覚で、今回のマニ研での取り組みや、気づきや学んだことを周りの職員にも伝えていきたい。
- ・危機感を抱かない、自分のような職員がマニ研に行ったところで公費の無駄である。何年も参加している自治体が、ずっと同じ課題を抱えて問題を解決できないのは、マニ研に行く意味があるのかとも感じた。もちろんそれは幹事団の責任ではなく、職場を変えることはこれだけ難しく、傷つきながら一歩を踏み出すしかないことを痛感した。
- ・最後になりますが、ご指導をいただいた幹事団や事務局のみなさま、先輩マネ友、ともに対話していただいた他自治体のみなさまに感謝申し上げます。