平成３０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

埼玉県　富士見市

＜第５期生＞

財政課　　小熊　勝己

交通・管理課　　堺　智亮

下水道課　　本間　淳

目　　次

第１章　What？　20 年後のありたい姿

第１節　プロローグ…… 1
第２節　組織・人材の現状分析…… 1
第３節　現状分析からありたい姿を考える…… 6

第２章　How？　20 年後のありたい姿

第１節　実現のためのマイルストーン…… 8
第２節　次年度以降に向けた展望……11

第３章　You？　部会参加者が感じたこと・学んだこと・気付いたこと

小熊　勝己……13
堺　智亮……13
本間　淳……14

参考資料

・職員アンケート……15
・アクションプランの詳細……19

第１章　What？　20 年後のありたい姿

第１節　プロローグ

新年度が始まって間もない４月の中旬、東京日本橋のとある貸会議室にて人材マネジメント部会の第１回研究会が開催された。遡ること１週間前、職員課の職員に突如部会の案内を受け、参加してみたらどうかと詰め寄られ、積極的に断る理由もなく半ば受身の姿勢で参加を了承したときから、３人の部会の活動が始まった。富士見市は本年度に至るまでに４年間連続で部会に参加していることもあり、「人材マネジメント部会」という名称だけは知っていたが、正直なところ、部会の活動目的や意義、取組み内容を十分に把握していなかった。

富士見市の過去の参加者（以下、マネ友）が部会を通じ、どういう活動を実施してきたのか、なぜ富士見市が毎年参加しているのか、マネジメントの研修なら管理職を対象に参加を促せばよいのではないか、というのが部会に対する率直な印象であった。鬼澤幹事長から「人材マネジメント部会の活動は、研修ではなく、研究である」というメッセージをいただいたが、この部会では組織を良くするためのソリューションを提供してくれるのではなく、参加者自らが現状の組織や人材の状態を見つめ直し、将来のありたい姿に向けてどうアクションを練り、実行に移していくのかを考え続ける実践的な研究の場であることを悟った。また、「人事部門から指名されて渋々参加したあなた達、参加した以上は最後までやり遂げるしかないのだから、諦めなさい。」とも言われ、今後の研究活動において、組織の本質に全力でコミットしていく覚悟も求められた。

地域経営をリードできる組織と人材の姿とは何か、現状とのギャップは何なのか、そのギャップを埋めるにはどうしたら良いか、手探りながら考え続けた１年間の活動内容と今後の展望について、この共同論文に記したい。

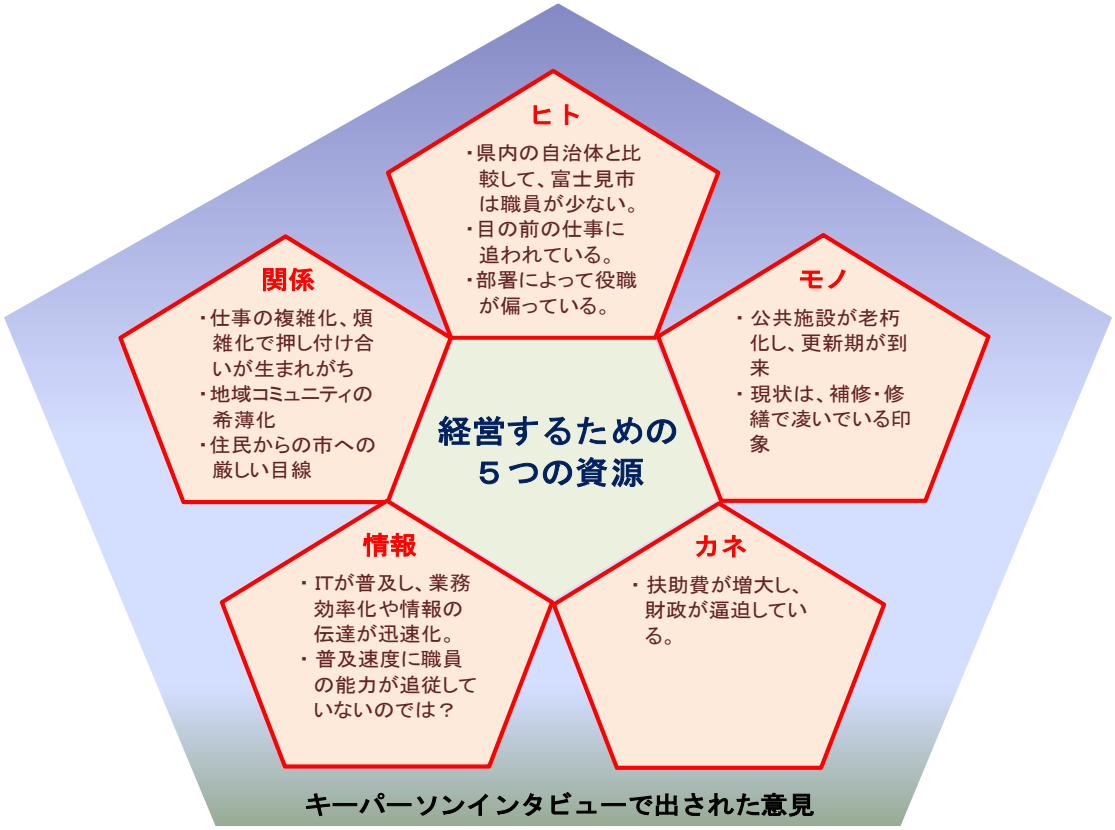
第２節　組織・人材の現状分析

第１回研究会参加後、次回以降の研究会に向けて課されたテーマは「組織の現状分析」であった。まず、将来のありたい姿を設定し、その実現のためのアプローチを考える（実施する）には、何よりも最初に自分たちが置かれている「現状」を正確に把握しなければならない。書籍やウェブサイトで紹介されている優良組織の取組手法をそのまま富士見市に輸入したところで、そもそも基盤となる組織風土や職員意識は組織によって一様でないのだから、期待する効果を得られるとは限らない。部会では「経営」という言葉を用いて、ありたい

姿の実現には、経営資源（ヒト・モノ・カネ…）を効果的に配分（投資）することが大事であるという考え方を示してくれたが、まず知るべきは、自分たちの組織がどのような経営環境に置かれているのか、そこに所属する職員はどのような経営意識を持って日々の業務に臨んでいるかということである。そこで、経営資源を切り口として組織内のキーパーソンへインタビューを実施し、組織の現状分析を行うこととした。この取組みが、本年度部会参加者３人の活動の最初の一歩である。

■ インタビューから見えてきたことは・・・

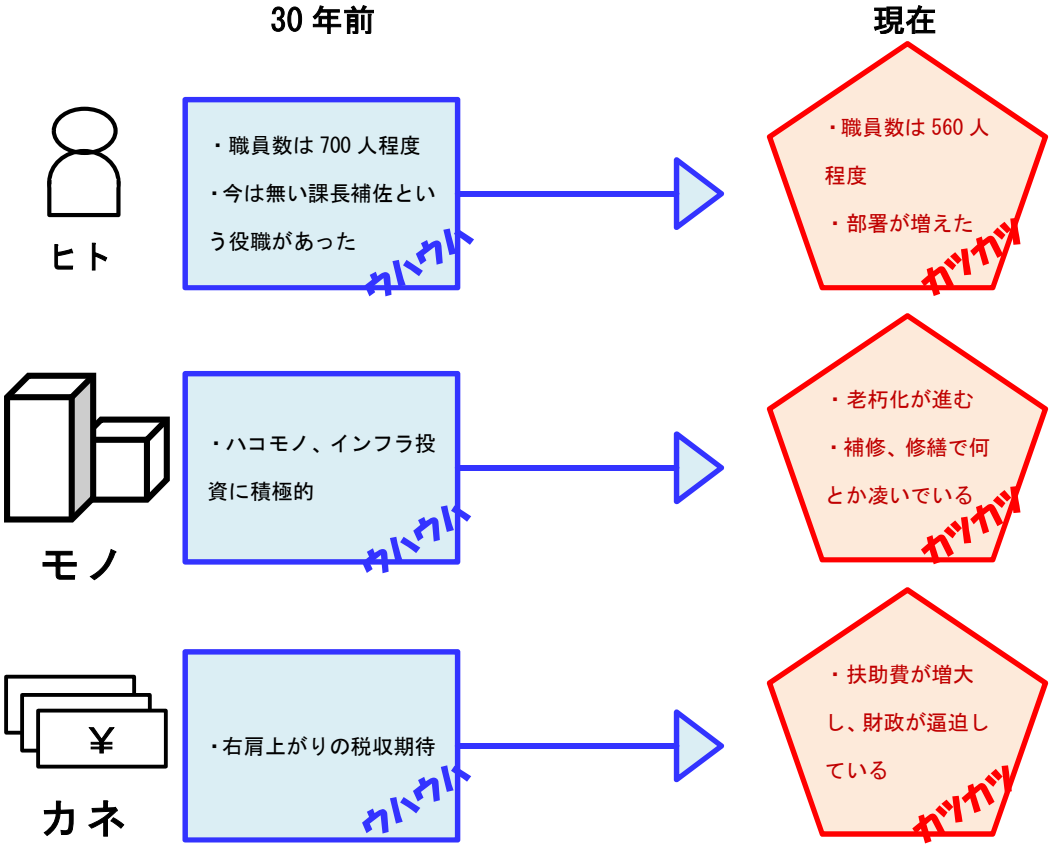
インタビューをした人物は、組織の中枢を担い、業務上組織・人材との関り合いが深い総務部長と職員課長、住民目線で組織を客観的に俯瞰する機会の多い秘書広報副課長、そして、過去研究会への参加を通じて現状の分析も試みたであろうマネ友を選定した。インタビューを重ねた結果、「仕事量が多く人手が足りていない」、「公共施設の老朽化が進み、場当たり的な修繕で何とか凌いでいる」、「扶助費の増加で財政が逼迫している」、「IT の普及で業務効率化は推進されたが、普及速度に職員が追従しきれていないのでは」などの意見が出て、私たち３人もどこか心のうちで思っていた現状の姿がこの場で明らかになった。



部会が大切にするキーワードの１つに、「ドミナントロジックを転換する」が掲げられているが、これは自分の思い込みで目の前の事実を解釈してはならない、という含蓄がある。その点を意識し、このキーパーソンインタビューでは自分たちの考えに囚われすぎずに相手の意見に素直に耳を傾けたが、結果的には組織に対する認識において、キーパーソンと私たちとの間で大きな隔たりは無かったことが分かった。

■ 「昔は良かったなぁ・・・」　～ウハウハ過去とカツカツ現在～

キーパーソンへのインタビューにおいて、現状だけを語ってもらうのではなく、30 年前の過去、30 年後のなりゆきの未来（「なりゆき」とは、組織変革がされず、現状の組織体制のまま迎えた未来を表した言葉）との比較で、時代の流れの中で生じる変化についても話を聞いた。30 年前となると、部会参加者３人とも入庁前（うち１名は、生まれてすらいない）で、それどころか、そもそも今回インタビューをしたキーパーソンすら入庁前もしくは入庁間もない職員である。そのため、インタビュー前は過去の組織の正確な実態把握については多少不安があったが、結果的に、出された意見は一致した。



一言で表すと「昔は良かったなぁ」である。過去と現在の経営資源を比較すると、業務の質や量、市民ニーズ、職員構成など様々な要素で取り巻く環境に違いはあるだろうが、大きな違いは、昔は人口増加という期待が経営意識の前提にあり自治体経営を支えていたという点だろう。

人口が増えるならば、それだけ業務も増えるので、

職員数も増やさなくてはならない。

人口が増えるならば、それだけ公共施設が必要なので、

まちづくり整備を進めなくてはならない。

人口が増えるならば、それだけ住民も増えるので、

税収も右肩上がりになるに違いない。

実際、この30年間で富士見市民は9万4,864人から11万772人と1万6千人程度増加してきた。ただし、65歳以上が総数に占める割合は、6.6%から24.2%と急伸し、高齢者対策への費用も増加してきた。さらに、正規職員数は700人程度から140人程度減少し、人口に対する職員数は県内40市町中一番低い数値を示しており、一人の職員に任される仕事も増えてきたことがうかがえる。

楽観的なトーンで語られた30年前の話とは対照的に、現在の状態は配分できる経営資源の絶対量が少なくなり（ヒト・モノ）、経年劣化による質の低下（モノ）も進行している。一方で、行政需要の高まりとともに、行政サービスもますます高度化・複雑化が進む中で、私たちは質を落とすことなく住民にサービスを途切れなく提供しなくてはならない。そのような環境の中で、カツカツの経営資源をやり繰りしながら何とか組織が維持されてきたという印象を受けた。

情報（技術）という面では、現在はノートパソコンが職員一人一人に支給され、ネットワークを介した庁内メールの利用や予定表の共有によってコミュニケーションの手間が少なくなったなどの良い部分についても指摘された。しかし、IT技術の進歩に対し職員が追従できているのかと問いかけられると、知識・スキルを有し、業務への応用へ落とし込むことのできる能力を持つ職員の数は極めて限られているだろう。その点で、情報という経営資源の効率的な活用には課題が残る。

30 年後のなりゆきの未来については、「住民の行政需要が高まる一方、厳しい財政状況の中で職員数が減少していくのでは」、「人口減少のトレンドを受け、公共施設の統廃合が加速し、数が減っていくだろう」、「新興住宅が増える中で地縁による関係性が薄まり、住民同士の繋がりが希薄化するだろう」という意見が出された。経営資源が増えていく未来は難しそうである。となると、現状有している経営資源の質を高め効率的な配分をすることが、組織変革の肝となりそうだ。

■ 意識調査アンケートから見えてきた職員の本音

インタビューを重ねることで、富士見市の組織を取り巻く環境については概ね把握することができた。次に、組織の中で働いている職員たちの意識や考え方について調べるために、全職員向けのアンケート調査を試みた。このアンケート調査の目的は、現状の組織・職場にどれくらい満足しているのか、仕事に対して何を求めているのか、理想の組織像とは何かなどを問うものである。年代や入職年数、役職のパラメータでクロス集計することで、特定の層で目立った傾向があるのかどうかを調査・分析した。

回答を集計したところ、当初の目論見とは裏腹に特定層の顕著な傾向は確認できず、選択肢型の回答結果もバラつきが散見されたものの、得られた気付きはいくつかある。

① 組織への忠誠心を決める要因として、仕事のやりがいと仕事の環境（仕事内容や業務量）を重視する職員が多い。

② 理想の組織像は９割程の職員が持っていて、共通して「役職等に関わらず意見が言い合える組織が好ましい」という意見が多い。

③ 現状の組織体制において、人事配置に問題があると捉えている職員が多い。

職員が減少し、なおかつ業務量が増える中で、職員が目の前の仕事に没頭するようになってしまった。その結果、業務の改善点や困りごとをお互いに話し

合う機会が減り、業務の目的や意義を見出せず、やらされ感で仕事に取り組む職員が多いようである。一方、その状況に対し問題点や危機感を抱いている職員も多く、自発的に行動するまでには至らないが、何かきっかけとなる後押しを望んでいるようにも印象を受けた。

■ 現状分析の深堀

キーパーソンインタビューと職員アンケート結果をもとに、「なぜ、こういう現状になったのか」という視点で、部会参加者３人で話し合いをした。人材面に注目すると、職員数は確かに減少してきたものの、職員の能力は他市と比べ決して劣っているとは言えないようだ。富士見市は近年、民間経験採用に力を入れており、新規採用の年齢や経験は多種多様となっている。人事評価制度も導入しており、給料面で能力差を反映できるように環境を整えている。ただし、組織面において、人員の適正配置が実現できているのかは疑問の声もあがっている。部署によって役職の偏在があり、職責に見合った仕事が割振りされず、責任・調整力・マンパワーに差が発生しているようだ。少数精鋭な部署ほど異動スパンの長期化や出戻りが多く、課の体質が独特で固定化されやすい。

また、副課長という本来現場が働きやすいよう調整・指導する現場監督層の立場の職員がいつの間にかプレイヤー化している現象も明らかになった。グループ内の風通しが次第に悪化し、コミュニケーションの機会が徐々に少なくなっていった結果、優秀な新規採用職員もその職場風土に次第に染まっていき、せっかくの多種多様な経験が活かされず、仕事の考え方や意識の違いを内面に抱えたままモヤモヤしながら日常を過ごしているようである。

さらに、現在の職員意識の形成には人事評価制度による評価方法も一因があるようだ。能力評価では最良の評価を与えられる職員像が不透明と感じ、良い評価を得るにはどのようにすればよいのかと不満を持つ職員も存在するようだ。業務遂行に対するモチベーションの向上効果が表れず、チャレンジ意識の醸成・能力開発には上手く結びついていないのではと感じた。

第３節　現状分析からありたい姿を考える

現状分析の結果から、次のように 20 年後の地域・組織・人材のビジョンを設定した。

「高水準の行政サービスを安定的に提供できる組織力、

他市に誇れるブランド（役所に対する信頼感）力の形成」

高水準の行政サービスの提供には、組織目標を達成するために活発な議論・実行する力を持ったグループの形成と、より良いサービスを企画・提供する力が備わった組織の形成が求められる。

安定的に提供できる組織力とは、部署内の人員配置において、管理職・中堅職員・若手職員のバランスを保持し、また、組織として経験を共有し後進育成すること、さらに、質の高い人材を安定的に確保するための採用制度の確立が求められる。いつでも誰でも同等の行政サービスを受けられるよう、組織体制の充実を図るものである。

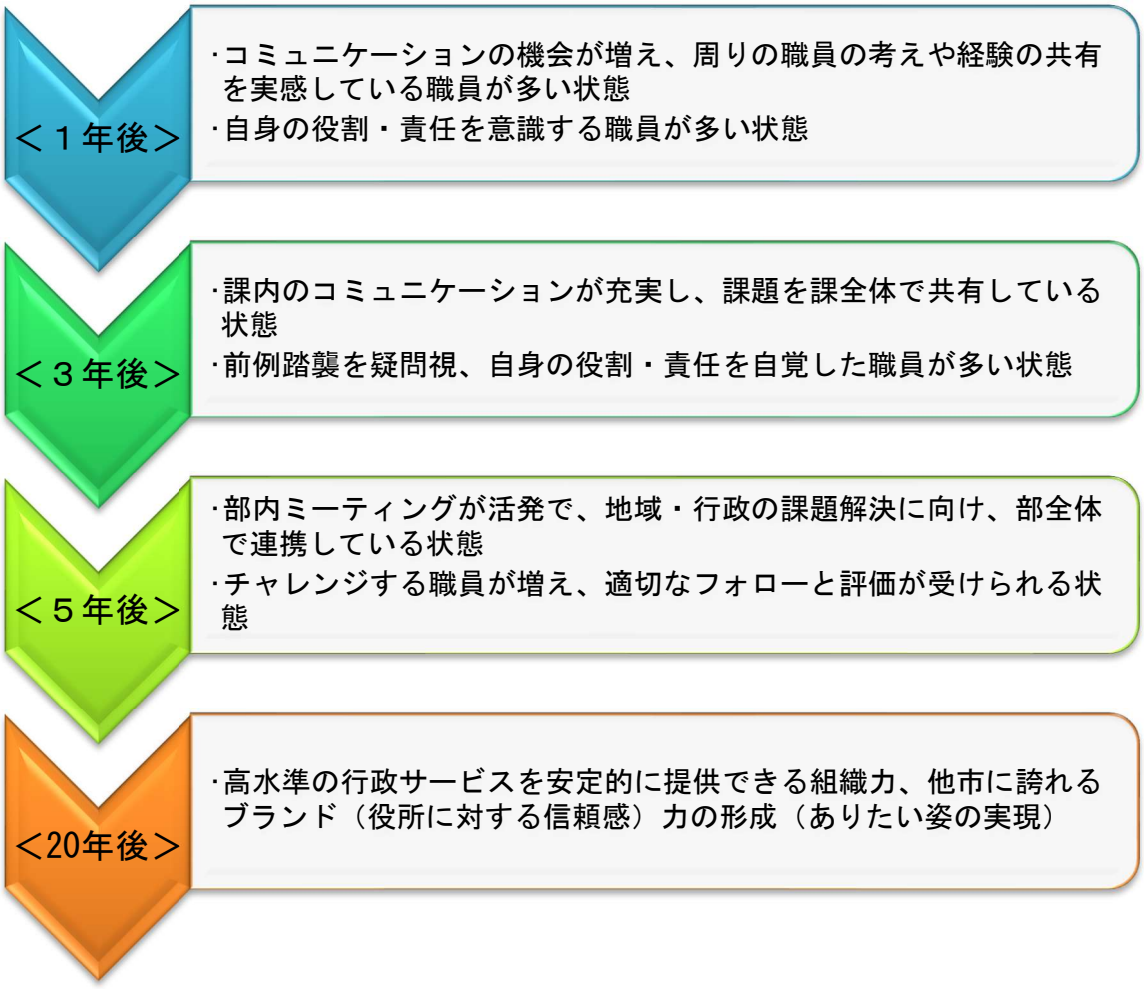
ブランド力の形成とは、組織や職員に対する信頼の強化を示している。職員自らが自身の役割と責任を理解し、それを果たす意識・力が備わった職員の集団とならなければならない。また、新たなことに挑戦が許される環境、自身の成長の実感・評価される職場の構築も必要になってくる。

富士見市の将来ビジョンを描くにあたり、人口減少や高齢化の問題は避けては通れないことがインタビューや対話を通じて学んだ。だが、直面するこれらの社会問題は富士見市に限った話ではなく、他市町村も条件は同じである。自治体が消滅するか吸収合併されるか、生き残りをかけた生存競争が激しくなる時代の中で、富士見市の差別化に必要なものは「人材」と「組織」の強化であると考えたのである。

第２章　How？　20 年後のありたい姿
第１節　実現のためのマイルストーン

ありたい姿を設定したからといって、自然と理想像に近付けるわけではない。現状の組織体質・職員意識と、ありたい姿との間のギャップを埋めるには効果的なアクションが必要だ。また、周囲を巻き込むには、実効性を確保するため具体的かつ論理的な内容でなければならない。私たちは 20 年後のありたい姿から逆算し、５年後、３年後、１年後はどういう組織・人材の姿（状態）になっている必要があるか、道筋を立て、それぞれの節目で具体的なアクションプランを考えることとなった。次の図が、私たちが提案するマイルストーンである。

ありたい姿を実現するためのマイルストーン



成果を生む（＝20 年後のありたい姿を実現する）ためのプロセスにおいて私たちが考えたことは、**伝達、意識・気付き　→　共有、自覚　→　連携、行動**という順序立てである。さらに、組織の発展と人材の成長の両輪で進めることが重要であると考えた。まずは、職員が内面に抱えている**意識**を表面化し、他者と**伝達**し合うことで**気付き**を発見する。そして、対話を通じ、他者の考えを受け止め（**共有**）、己に問いかけることで自らの役割・責任を**自覚**する。さらに、役職の垣根を越えお互いに言い合える職場風土の中で、部署同士が**連携**し地域・行政が抱える課題解決に向けて、職員一人一人がやらされ感ではなく強い意志と信念を持って自発的に**行動**するというシナリオだ。最初は小さな波紋だが時間軸とともに共鳴し合い、最終的には大きくたくさんの波紋へと広げていくストーリーでマイルストーンを構成したのである。

■ 具体的なアクションプラン

既に記したように、各ステージでそれぞれのありたい姿を実現するのに効果的かつ次のステージに繋がる計画的なアクションを実行しなければならない。人事制度や組織体制の本質に切り込んでいく必要のあるアクションもあれば、まずは現状の職場の雰囲気に一石を投じるような実行しやすいアクションもあり、両者のバランスを踏まえながらの作戦を練ることとなる。

各段階におけるアクションプラン（詳細は参考資料のページを参照）

＜１年後に向けて＞
- 職員が経験を披露する研修会の実施
- グループミーティングの実施

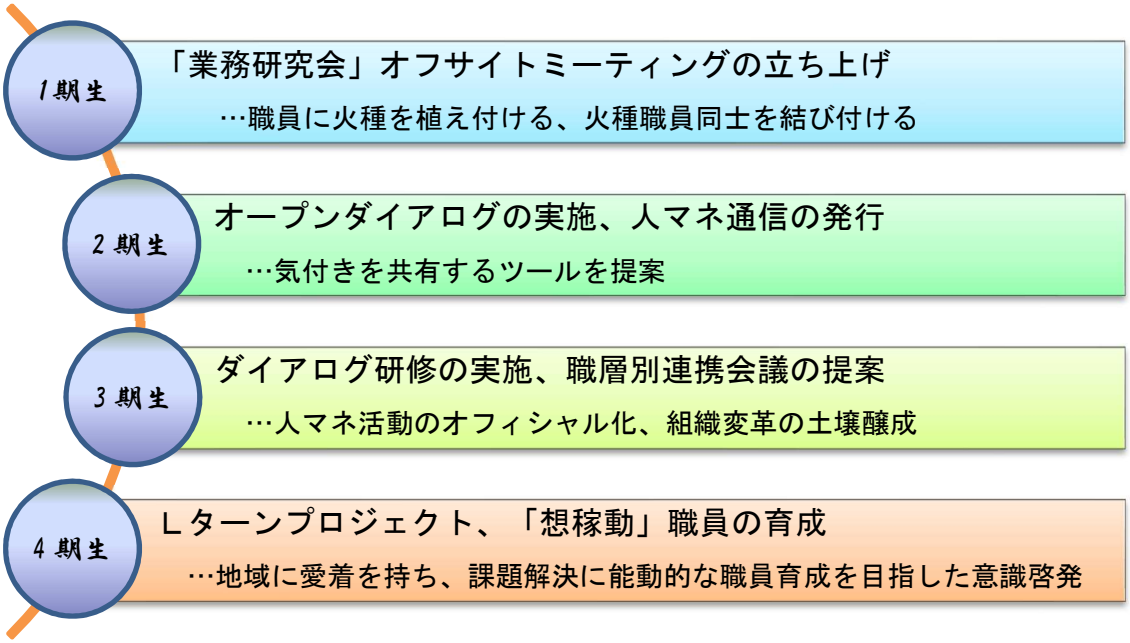
＜３年後に向けて＞
- 役職５レーン課（化）構想の提案
- ３Ｋミーティングの導入

＜５年後に向けて＞
- 職員提案・業績表彰制度の導入
- 資格補助制度や専門職養成制度の導入

本年度のアクションの主な特徴は、制度的アプローチに注目した点である。過去のマネ友の取組みを振り返ってみると、第３期生を除き職員個人への意識啓発という側面が目立った。第１期生や第２期生は、オフサイトミーティングやオープンダイアログを実施することで、同じ想いを持った仲間を増やし組織改革へ導くアプローチが取られた。また、第４期生は、目指す職員像を明確にすることで、変革のキーマンとなる職員育成を狙った意識啓発活動に取り組んだ。

本年度で５期生となる私たちは、今までのマネ友活動の想いを受け継ぎ、富士見市をより良くしたいと考える前向きな職員をどう後押しするか、という点に着目してアクションプランを考えた。従来の職員個人への意識改革の取組みは、実行に移しやすい反面、内面の変化を生じさせるにはその取組みの継続性が必要になる。部会に参加した他団体と話を交わすと、ダイアログの場で火種が付いても、職場に戻るといつの間にか灯が暗くなり、職場風土に染められてしまう、というケースが往々にして起こっているようだ。現状分析で触れたとおり、富士見市職員の能力は他市と比べ遜色ない。組織改革に対しても前向きな職員は多い。そのような職員を、旧態依然の職場に埋没させることなく変革を実行する職員へと導くには、職員の能力開発・意欲向上、そしてそれを支える職場風土の形成を促す制度が存在しても良いのではないかと私たちは考えたのだ。

マネ友の活動概要



第２節　次年度以降に向けた展望

■ 研究活動の反省点　～うわっ…私たちの対話、少なすぎ…？～

制度的アプローチの問題点は、制度の目的や効果が不明瞭のままトップダウンで現場に導入された結果、職員にはやらされ感が蔓延し、導入当初は試験的な感覚で運用されるものの、本来そこから得られるはずの内面の気付きや自発的行動の変化が生まれず、次第に制度が形骸化していくおそれがあることである。そのため、アクションプランの提案から導入までのプロセスは、入念に練った上で、戦略的に遂行することが求められる。計画が実行段階の直前で頓挫しないよう根回しも場合によっては必要だろう。

経営層や現場層への説明の際に、役立てそうな手法が１つある。それは、１年間を通じて取り組んできた「対話」である。各アクションプランについて、当初部会参加者３人で考案した内容を幹事団に提案したところ、「他団体と比較して、対話が少ない。しっかりと共感を得られているのか？」という厳しいご指摘をいただいた。その指摘を受け止め、私たちはその後、所属長やマネ友、若手職員等、様々な経歴・立場の職員に私たちの目指すところを説明し、アクションプランの問題点や改善点をコメントしてもらうことで、アクションプランのブラッシュアップを図った。さらに、東京会場で開催された 10 月の部会で、私たちが提案したアクションプランの効果について対話を実施したが、幹事団や他市町の部会メンバーからも貴重なご指摘・ご意見をいただいた。

「能力育成に主眼が置かれているが、パフォーマンスに必要な要素は　能力と　モチベーション　ではないか。後者のための作戦も必要なのでは？」

「能力とは具体的にどのような能力なのか。普遍的なスキルや業務で必要な専門スキルもある。それぞれに即した能力向上の手法を検討してみては？」

「現状、能力の低い職員がいるという前提で語られているが、アクションプランはその層に反発されるのでは？制度の導入には慎重さが必要だ。」

「アクションプランの押し付け感が少し気になる、それぞれの職員にどう寄り添っていくのか、配慮が必要になってくるのでは？」

現状の組織運営や職員体制に問題点を認識し、改善意欲を持っている職員に対して、私たちのアプローチは効果的に機能するかもしれない。それとは反対に、組織変革や人材育成に対し、意識の低い系職員への動機づけは、どう働きかけたら良いのだろうか。アクションプランを実行に移した結果、職員間の能力差や業務意欲の差がより一層乖離してしまうリスクを孕んでいることが分かった。ありたい姿の実現のためには、そのような職員は放置することが正しいのか？それとも、職員一人一人の納得を得られないアクションプランは間違っているのか？結局答えを出せないまま３人の活動はひとまず区切りをつけることとなった。今後は、より対話を重ね、様々な立場からの知見や職員の想いを受け止めることで実効性をあげていくことが課題である。

■ 刻んだ足跡と新しい一歩

アクションプランのうち、グループミーティングの定例化については実現にこぎつけ、１月から運用を始めたところである。時間や頻度、進行等の開催方法は各部署により様々ではあるが、お互いに意見を出しやすい職場環境の構築というねらいは職員皆が共有し実践していきたい。

部会の北川顧問から北京の蝶々という教訓を授かった。これは中国の北京で蝶がはたはたと羽をゆらしたことがきっかけになって、呼応した近くの蝶が次々に羽を揺らし始め、規模が次第に大きくなり最終的にはニューヨークでハリケーンを生じさせる、というバタフライ効果を示した例え話である。組織改革のプロセスに置き換えるとすると、微力ながらも自分ができることを一つ一つ行動に移すことで、同調した周囲の職員を巻き込み、やがて組織全体に波及させていく、ということになる。即効性のある大きな変化は急には望めない。少しずつでも着実な一歩一歩を刻むことがとても大事なことであると考える。

幸いなことに、富士見市は本年度で５回目の参加となり、マネ友の数は１４名に達した。当初は非公式で活動する地下組織的な集まりと見られていたマネ友も、最近では行政評価の検証の一端を担うなどオフィシャル化の動きも見られ、庁内のインフルエンサーとしての役割を期待されつつある中で、先日、市長、総務部長、職員課長立会いのもと、『ＦＪＭ向上委員会』として組織を立ち上げたところである。今後のマネ友の活動も、より一層団結して取り組むことによって、少しずつ周囲の職員の意識や行動に変化を生じさせたい。

第３章　You？　部会参加者が感じたこと・学んだこと・気付いたこと

小熊　勝己

この部会に参加して、「考えている」だけではダメだと気づいた。思ったこと、考えたことを外に発しない限り、気づいてもらえることはないし、タイミングを計っている状態では、なにもしないのと同じだと思った。このままではダメだ、なにかを改善しようと、最初のうちは、情熱の火が灯っていても、継続するには、ミーティング一つとっても、とても困難だとも感じた。それが、当たり前のレベルまで物事をもっていくことに、とてつもなく労力が必要であることを再度認識したところである。

また、対話を通じ、多様な考え方を受け入れることの必要性も学んだ。皆それぞれ、これまでの経験も考えも違う中、自分の考えが正論・やりたいことだとの想いは理解できるし、必要だとも思う。しかしながら、人それぞれ多様な考え方がある中で、意見をぶつけ合うことだけでは、物事は解決しない、よりよいものへ、化学変化を起こせるようにしていきたい。

最初から大きな目標を掲げ、突き進むことは、短期決戦では可能だと思うが、定年までは、まだしばらく時間がある、自分の手の届く範囲で着実に実績を積み、自分の力が及ぶ範囲を拡大していきたいと思う。そのようなことを考えるきっかけとなった経験でした。

堺　智亮

人材マネジメント部会の活動をする中で、部会参加者や自分の組織のキーパーソンやアンケート調査において、多くの方が同じような組織の理想像を描いていました。では、なぜ、これだけ課題があるのか。なぜ、理想に近づいていないのか。と悩みと戸惑いがありました。過去に人材マネジメント部会に参加した富士見市職員も変革をするため様々な「チャレンジ」を行っていますが、現状の組織には、まだまだ課題があるのが現状でありました。だからこそ、皆悩み続けているのだと思うと同時に、自分もその悩みを持ち続けていくことになるという絶望感がありました。しかしながら、職場での様々な対話を通じて、何とか組織を良くしたいと思う人の多さに希望を持つことができました。

また、北川顧問との対話において、「やれば良い、なぜ、思っていることを行動しないのか。」という問いに対して、「なぜ、実施していないのだろう」と考え、自分自身が都合の良い言い訳を考え、何もやれていないのではと気づかされました。今回部会に参加した２人とまた、マネ友と対話をしていく中で、まずは自分の周りの環境を変革すべく、自分のできることをやり続けていくと決

めました。そして、マネジメント部会に参加した者として、富士見市を少しでも良い組織にするために、１人だけではなく、これまでのマネ友とともに、終わりのない悩みに「チャレンジ」をし続けていきます。

20 年後、今思い描いている理想にどこまで近づけているのか、私はまだまだ職員として仕事をしていますので、20 年後の未来を楽しみしながら、今もこれからも自分のできることをやり続けていきます。

本間　淳

この部会に参加するまで、地域を経営するという発想が私には欠けていました。主事という自身の役職に胡坐をかき、与えられた目の前の仕事だけ注力することが自らの責務だと、自分本位の目線で守備範囲を設定し仕事に臨んでいました。しかし、組織に所属している以上は、組織目標に向けて自身の業務を意味づけないとただの自己満足の作業になりかねない。私は経営資源の一要素として、地域の目指す姿に貢献しなくてはならないのだ。役職や年齢の壁を越えて話し合うという対話を繰り返し、ものごとを日常業務から一歩引いて高い位置で俯瞰してみるという経験を重ねたことで、日々の業務に対する姿勢や意識を見直し、自らの役割と責任は何だろうかと考えるようになったことが１年間の私の大きな変化であると感じています。

私にとっての部会は、幹事団の熱意が込められた話を聴いてモチベーションが上がったり、一方で、幹事団からの問いかけや他団体との意見交換で鬱屈を感じたり、内面を揺らし続けられた１年間でした。また、一緒に活動した他の２人の参加者は、意見や指摘、考察がとても鋭く、３人で一緒に集まって行った対話では、思考停止に陥りがちな私を常に刺激していただき、貴重な学びの場でもありました。

繰り返し対話を重ねた 20 年後という未来において、私は 50 歳目前の中年職員になっているはずです。将来の私は、この共同論文を見返した時にどう感じているだろうか。対話の中ではモチベーションの下がった中年職員にどう働きかけるかということも話題に上がったが、自分自身がそのような職員になってはいないだろうか。大事なことは、今を大切に過ごすことだと思います。小さな一歩でも着実に前へ進めるように、常に新しい気付きや考えに敏感でありながら成長していきたいです。

参考資料

・職員アンケート

人材マネジメント部会アンケート

人材マネジメント部会　平成30年度参加者　小熊・堺・本間

早稲田大学マニフェスト研究所に所属する研究組織である人材マネジメント部会に富士見市が参加し始めて、今年度で５年目となりました。地方創生の時代の中で、自治体が抱える現実と課題を見極め、どう対処するかを部会を通じて研究しています。

早稲田大学マニフェスト研究会人材マネジメント部会公式HP
http://www.maniken.jp/jinzai/

【アンケート趣旨】

現在、部会では、『地域経営をリードしうる組織・人材とは何か、それを現実の中でどう実現していくか』を研究しています。その中で、現実を変えるには、まずは、組織の現状（組織風土、職員体制、人材配置等）を捉えることが大切であるとのことから、富士見市職員として働いている日常の中で、職員一人一人が今の職場や組織をどのように捉えていて、どのような環境を望んでいるのかを、このアンケートを糸口にしたいと考えています。

ご多忙の中恐れ入りますが、アンケートへのご協力をよろしくお願いします。

１．あなたの属性について教えてください。

性別　　年代　　役職　　入職

２．やり直せるとしたら、あなたは、今の職場・組織にもう一度就職したいですか。

回答

３．上記を選んだ要因を教えてください。下記より選んでください。

回答

４．あなたは、理想の組織とはこのような組織というイメージはありますか。

回答

５．４で回答した内容や理由を教えてください。

６．あなたは、市長から人事改革を１つだけできる権利を与えられたら、
どのような改革をしたいか教えてください。

回答

７．６で回答した改革案を実現させるためには、なにが必要ですか。

回答

８．市役所において、どこの部署で仕事をしてみたいですか。

回答

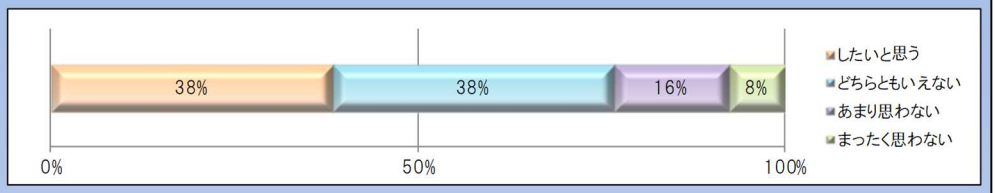
９．８で回答した理由を教えてください。

［人材マネジメント部会］ 組織の現状を知るための職員意識調査の結果（概要）

調 査 期 間	平成30年6月11日（月）～平成30年6月15日（金）
対　　象	全職員（587名）
回　答　数	141件

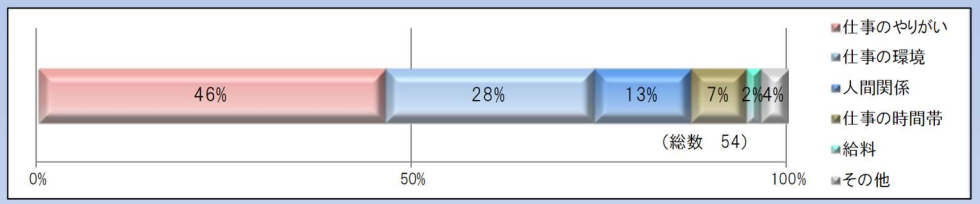
1　現状の職場・組織に対する意識

質問　やり直せるとしたら、あなたは、今の職場・組織にもう一度就職したいですか。

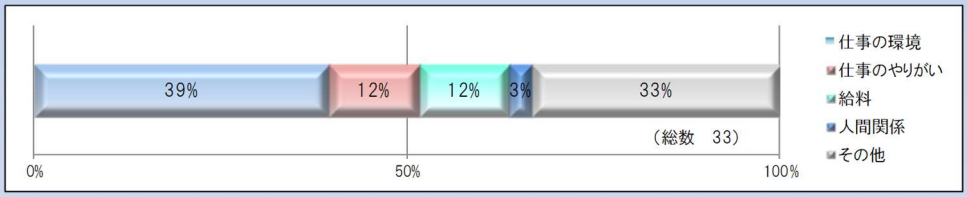


質問　その要因を教えてください。

・「したいと思う」

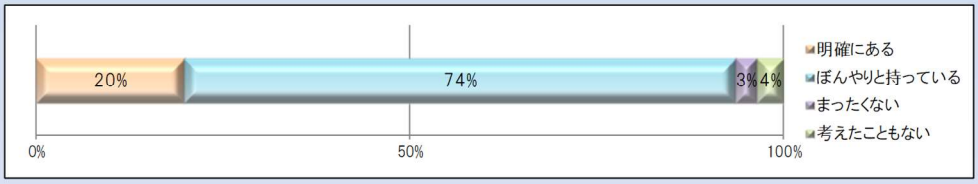


・「あまり思わない」「まったく思わない」



2　理想の組織像について

質問　あなたは、理想の組織とはこのような組織というイメージはありますか。

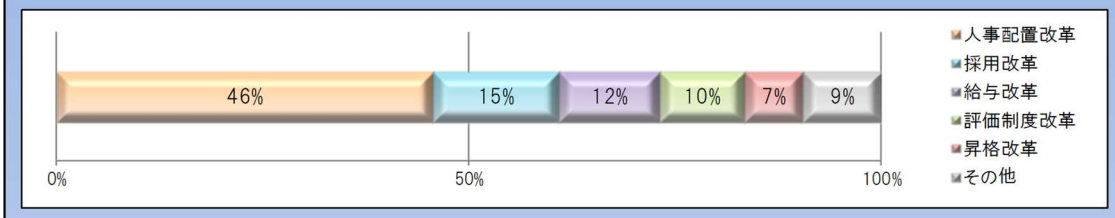


質問　具体的に内容を教えてください。

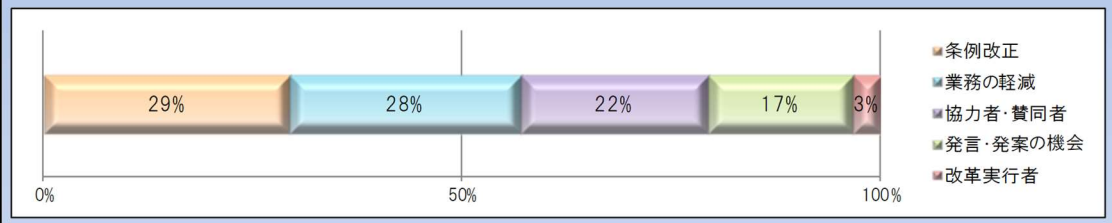
・役職に差があっても、職務上の意見を言い合える関係であること。
・目的を共有し、その目的に向かい誰もが意見を出し合えるような組織になるとよい。
・職員全員が同じ方向を向き、志を持って事業を進めて行く。　　など

3　人事改革について

質問　市長から人事改革を１つだけできる権利を与えられたら、どのような改革をしたいですか。



質問　人事配置改革を実現させるためには、何が必要ですか。



4　希望部署の意向について

質問　市役所において、どこの部署で仕事をしてみたいですか。

回答内容	回答数
総務部	11
総合政策部	18
自治振興部	5
市民生活部	10
子ども未来部	29
健康福祉部	9
まちづくり推進部	15
建設部	6
出納、議会、監査、農業委員会	2
教育委員会	12
その他	19

※その他の具体的内容

･専門知識を活かせる部署
･今は特にない
･部の枠にとらわれない仕事　　など

・アクションプランの詳細

1年後 に向けて　アクションプラン　その1

職員が経験を披露する研修会の実施

目　的	課題解決のプロセス、出向経験、民間経験など、業務の進め方・経験等を共有し、業務改善意識の向上を図る
概　要	既存の1年目、3年目職員研修などの内部研修において、問題解決へのヒント、業務の進め方、新たな発見、成長体験などを披露してもらうコマを設ける。 また、昼休みの時間を利用し、昼食持参、出入り自由とする会場で実施することで、研修対象ではない職員向けへの発展も可能。 発表者には、人事評価制度での特別ポイントを付与し、課業務以外の活動も評価の対象とする。
効　果	・経験の共有 ・業務改善意識の向上 ・民間手法の取り入れ
利用する既存の制度	・職員向けの内部研修 ・人事評価制度

1年後 に向けて　アクションプラン　その2

グループミーティングの定例化

目　的	・コミュニケーションの場の創設 ・グループ内での課題の共有 ・業務改善及び課題解決
概　要	業務が多岐にわたり、さらに、職員数が少ない現状で、いかにグループとして業務を改善し、課題の解決を行っていくのかを検討する場を設ける。 毎朝10～20分程度グループ単位でミーティングを実施。 情報の共有、課題、業務の進捗、業務改善等について、意見を交換し、意思統一を図る。 ※現在、本庁舎内では約2/3の課が朝礼を実施している。
効　果	・日常業務の効率化、改善 ・グループによる課題解決の過程で、色々なアイデアの創出 ・グループ内での共通認識が生まれ、主担当不在でも業務が滞らない
利用する既存の制度	

3年後 に向けて　アクションプラン　その1

役職5レーン課（化）構想の提案

目　的	各課の戦力・マンパワーを整え、チャレンジに向けた平等なスタートラインを確保する
概　要	現在の課員を、1.課長、2.副課長、3.主査、4.主任、5.主事・主事補 の役職を配置することを基本とし、人員は5人以上であることを確保する。 対応策：役職が偏っている課は、人事異動で対応。人員が4人以下の課は、取扱い業務を整理し、人数が多い課から人と仕事を回す。 ※各課に配置する役職ごとの人数は足りているため昇格に影響はなし。 役職が偏っている課所は13/52、人員が4人以下の課所は14/52
効　果	・責任の明確化、平等な職員の経験・成長の確保 ・課長の責任の均質化　・同役職内における「横の」調整の円滑化 ・昇格による職員の異動が当然となり、人事異動が活発化 ・若い世代が色々な部署で経験を蓄積し、将来的に管理職の人選が増
利用する既存の制度	・人事異動 ・行政組織改善

3年後 に向けて　アクションプラン　その2

3Kミーティングの導入（課内の課題を解決（共有））

目　的	・課内の課題の共有 ・業務改善及び課題解決
概　要	業務が多岐にわたり、さらに、職員数が少ない現状で、いかに課として業務を改善し、課題を解決を行っていくのかを検討する場を設ける。 月2回、30分程度、課長、副課長、グループリーダーでミーティングを実施。 課の課題の共有及び解決、業務の進捗等、主にマネジメントに重きを置いたミーティング内容とし、意思統一を図る。 ※現在、部課長会議は毎月１回実施している。
効　果	・日常業務の効率化、改善 ・課による課題解決の過程で、色々なアイデアの創出 ・課内での現状課題、優先すべき改善事項の把握、業務の効率化
利用する既存の制度	

5年後 に向けて　アクションプラン　その1

職員提案制度の導入

目　的	職員が意見を披露する場の創設
概　要	自分が所属する課以外又は役所全体の業務改善のアイデアを募集する。提案された内容については、プレゼンを実施してもらい、所管部課長に採用の有無を判断してもらう。 採用されたアイデアの提案者には、人事評価制度において、ボーナスに反映させる仕組みとする。 なお、主任から主査への昇格試験の一つとし、提案が継続されるようにする。 例：　机上には、現在進行中の書類しかおかないようにすることで集中力を高め業務スピードを10%向上させ、また、不要な書類を机上に置かないことから、情報漏えいリスクの低下が見込める。など
効　果	・業務効率化 ・提案者の意欲の見える化（提案業務への人事異動に影響）
利用する既存の制度	・人事評価制度 ・異動希望調書

5年後 に向けて　アクションプラン　その2

業績表彰制度（私の部下自慢）の導入

目　的	・評価される人材の手本を周知 ・チャレンジ意識の醸成
概　要	優れた成果、特出すべき事柄があった職員又はグループをセクション毎（窓口対応、行革、問題解決等）に表彰し、功績（内容）を職員互助会だより（職員向け情報誌）に記事として掲載する。 表彰対象者は、上司（人事評価者：市長・副市長・部長・課長）から出来事を含め推薦してもらい、表彰者の選定は互助会役員とする。 表彰者は、名札に☆印のシールを１年間貼り、対外的にも評価されたことが分かるようにする。
効　果	・手本の見える化 ・経験の共有 ・承認欲求の解消 ・やる気上昇
利用する既存の制度	・人事評価制度 ・互助会だより

5年後 に向けて　アクションプラン　その3

資格補助制度や専門職養成制度の導入

目　的	・職員のプロ意識の向上 ・職員の能力向上、能力の見える化
概　要	今後、より専門性が必要になることで、専門職の育成できる環境を整えるため、内部研修等において、専門的な勉強会を実施する。 また、特定の資格取得など努力しようとしている職員に対して、補助を行う。対象となる資格については、各課において、業務上必須ではないが持っていれば有利となる資格を上げてもらうことで対応する。（人事異動にも影響） 資格保有者は、名札に資格名を印字する。
効　果	・職員の能力向上 ・専門知識を持った職員の増加
利用する既存の制度	・職員向けの内部研修 ・互助会