上越市役所における人材育成マネジメント部会 第1期生の取組とその成果について

～対話と気づきから導いた「ありたい姿」のバックキャスト～

藤村　勝之[1]・西山　耕太郎[2]・西山　瑶[3]

[1]上越市　企画政策部　企画政策課（〒943-8601　新潟県上越市木田1丁目1番3号）

[2]上越市　総務管理部　総務管理課　（〒943-8601　新潟県上越市木田1丁目1番3号）

[3]上越市　財務部　税務課　（〒943-8601　新潟県上越市木田1丁目1番3号）.

人口減少社会において上越市が持続的に発展していくためには，行政のあり方を根本から見つめなおし，市と市民がともに将来の街を描きながら，その実現に向けて，一人ひとりに何ができるかを真剣に考えていく必要がある．本稿は，上越市としての部会第１期生となる3人の共同論文であり，我々が行った取組，そこから得た気づき，ありたい姿，その実現に向けたアクションプラン，今後の展望について，自分たちの振り返りを兼ねてとりまとめ，紹介していくものである．

キーワード　早稲田大学，地域経営，人材育成，上越市役所，人口減少，地方創生

1. はじめに

上越市は，昭和 46 年に旧高田市と旧直江津市の合併により誕生し，平成 17 年には周辺の農山村部を中心とする 13 町村との合併を行った．合併により人口は約 20 万人となったが，市域は東京都の約半分の広さとなった．

人口減少社会において当市が持続的に発展していくためには，行政のあり方を根本から見つめなおし，市と市民がともに将来の街を描きながら，その実現に向けて，一人ひとりに何ができるかを真剣に考えていく必要がある．

その先陣を切るべきは，我々市の職員であり，そのためには，我々職員が，自分たちの街と組織を見つめなおすとともに，人口減少社会や将来起こる社会変化に対応できる職員育成や組織変革に向けて，具体的な取組をはじめていく必要があるのではないだろうか．

上越市では，昭和 61 年から 32 年間，中央研修機関「自治大学校」への研修参加を実施してきた．当研修を修了した職員には，幹部として活躍する職員を多く輩出しており，非常に有効な研修であると認知されている．

一方，当研修では，年間に参加できる職員が１名に限られる等の短所を抱えており，市では，平成 30 年度から，当研修に代えて，年間３名の参加が可能で，組織全体への波及効果が期待される「早稲田大学マニフェスト研究所人材育成マネジメント部会（以下部会）」に参加することを決め，職員３名が派遣されることとなった．

本稿は，上越市としての部会第１期生となる３人の共同論文であり，我々が行った取組，そこから得た気づき，ありたい姿，その実現に向けたアクションプラン，今後の展望について，自分たちの振り返りを兼ねてとりまとめ，紹介していくものである．

なお，当市の部会参加は，部会顧問の北川 正恭氏が講演の講師として当市を訪れた際，市長に部会の取組を紹介したことがきっかけとされている．また，我々第 1 期生は，3 月に人事課から召集され，その時初めてその年のメンバーに選出されたことを知った．

2. 部会について

部会は，北川顧問を中心に平成 18 年度に発足し，平成 30 年度に 13 期目を迎える取組である．述べ参加数は 139 自治体，参加者は延べ 1700 人以上の実績がある．

部会の特徴は，①3 人 1 組のチームで参加②実践と学び③参加者によるネットワーク活用が挙げられる．

部会では，「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「自分事として考える」「ドミナントロジックを転換する」という 4 つのキーワードを重視し，部会への参加を通じて一歩前に踏み出す職員の育成を目指している．

各回の研究会は，部会長の出馬幹也氏，部会長代行の鬼澤慎人氏ら約 10 名の幹事団と自主的に参加する過去の部会参加者により運営されている．我々が参加した各研究会の具体的な内容は，次章で述べる．

3. 研究会の参加概要

(1) 第1回（4月6日）

a) 内容

部会の目的を共有し，対話による「気づき」を得ることに慣れるため，他自治体職員との対話を複数回行った．

対話とは，相手との相互理解を目的に，心の奥に根差した先入観である「ドミナント・ロジック」に囚われずにオープンに話し・聴くことである．話す側は，個人的な評価や判断を保留して思っていることを素直に言葉にし，聴く側は相手の発言の裏にある純粋な意図や背景を理解するべく積極的に聴くことが求められる．

対話に慣れるための一環として，対話型自治体経営シミュレーションゲーム「SIM熊本2030」を実施した．

次回への課題として，庁内のキーパーソンと対話し，組織の経営資源に着目した現状分析を行うこととされた．

b) 気づき

対話により腹落ちする感覚を身につけ，問題解決を目指すという部会の基本スタンスを学び，日常的に気づきを得る習慣を身につける必要性に気づいた．

(2) 第2回（5月21日・22日）

a) 内容

庁内キーパーソンとの対話等現状分析の結果について他自治体と対話し，インタビューの進め方や質問の作り方等組織の現状分析の手法と視点を学んだ．

問い起こしの方法として，「はい／いいえ」のような「クローズドクエスチョン」と，答え方が決まっていない「オープンクエスチョン」を織り交ぜて，また相互に変換して問いを作成することを実践した．思い付くままに考えを出すアイディアの発散と，そのアイディアを絞り収束へと向かう手法を学んだ．

北川顧問の講話では，「北京の蝶々（※注釈）」の例え話があり，一人の力は大きくないが，それを見た人が連鎖的に力になっていずれ大きな力になる．これが情報時代の行政経営の根幹であると学んだ．また，「自分が変われば全部変わる」と心がけ，自責文化を身につけることが求められた．

次回への課題として，現状分析から見えてきた「現在の組織」と「ありたい姿」について，キーパーソン，幹部，若年層と対話を行うこと，また共感を得ることとされた．

b) 気づき

「北京の喋々」の例えから，内発的な動機で人を動かすために，まずは部会の参加者自らが変わることで，周囲への影響を少しずつ広げていく点に意義を感じた．

(3) 第3回（7月18日）

a) 内容

ありたい未来の検討として，部会の4つのキーワードを深掘りし，組織変革の手法や考え方を実践的に学んだ．また，幹事や他自治体と現状分析を対話することにより，自らの立ち位置を把握した．

部会のキーワード「①立ち位置を変える」は，インタビューで相手の立場・背景や表情等，話す内容以上に重要な情報があること．「②価値前提で考える」は，ありたい未来から逆算してそこに至るアクションプランを考えること（バックキャスト図-1）と，強みを活かしたビジョン実現のイメージを持ち，探究すること（ポジティブ・アプローチ）．「③一人称で捉え語る」は，まずは自分をリードし自ら変わるとともに，情熱を伝え周囲の共感を得ること．「④ドミナント・ロジックを転換する」は，物事には良い面と悪い面が両面あり，多面的に考える必要があることを学んだ．

未来志向（バックキャスト）とは，ありたい未来から逆算して現在の問題に対処する考え方である．過去の経験を基に目先の改善を繰り返しても（＝フォアキャスト），目標とする未来は実現できない．この考え方に基づき，他自治体とありたい未来を逆算して検討・対話した．

次回への課題として，地域・組織・人材のありたい姿（20・5・3・1 年後）とそこに至るためのアクションプランをバックキャストして検討することとされた．

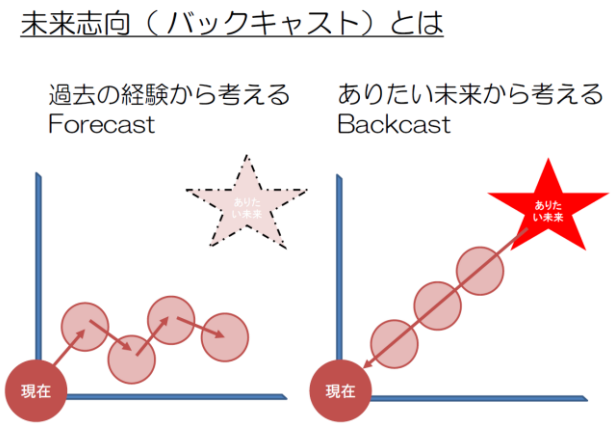


図-1　バックキャストのイメージ

b) 気づき

対話で重要なことは，熱意を伝え周囲の共感を得ることだと気づく．現状分析の過程で対話を行うこと自体が組織変革の一歩であり，相手を当事者として巻き込み「仲間づくり」に繋がることに共感した．

過去 20 年で，財政，人口減少，IT，市民ニーズ等の大変化があり，今後 AI 等による予期せぬ社会変化が起きる可能性があることに気づいた．

(4) 夏期合宿フィードバック動画（9月3日）

a) 内容

台風の影響で夏期合宿が中止となり，前回課題に対しては幹事団からのフィードバック動画が送られた．指摘事項については後述する．

次回への課題として，動画を受けての感想や気づき，合宿課題の修正事項をシートにまとめることとされた．

(5) 第4回（10月17日）

a) 内容

フィードバック動画を受けた取組方針の修正等を幹事と対話することにより，お互いの立ち位置の理解や思考を深める感覚を実践的に体感した．

幹事からは，アクションプランの具体性についての高評価をいただき，実施に当たっての課題を指摘された．

次回への課題として，これまでの取組を時系列で模造紙にまとめることとされた．

b) 気づき

幹事からの評価を受け，取組への自信を持つことができた．

(6) 第5回（1月24日・25日）

a) 内容

特別講演や幹事団のコメントから，今後も仲間と活動を推進するための後押しを受けた．また，代表自治体の事例発表及び幹事団との対話を今後の活動の参考とした．

NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者である鬼丸昌也氏の講演では，カンボジアの地雷原という遠い国の出来事にもかかわらず，「自己の課題」として捉えたことや，「人に伝え，巻き込んでいくことにより，大きな力を生み出す．」ことが自分にできることであると考え実践したことを紹介した．

幹事団のコメントでは，取組を推進したい想いと目を背けたい想いの葛藤に苛まれた時に，日々積み続けた小さな「徳」を勇気に変えて一歩を踏み出すこと．踏み出した時に，「私の問題」を開いてジグソーパズルのように周りと繋がり，「私たちの問題」に変えること．取組を繰り返すと刷り込まれて「風土」になること等が特に参考になった．

b) 気づき

全5回の総括として，現実の問題を「自己の課題」と捉え，身近な範囲から変えようと「自分にできること」から取り組むことによって，周囲を変える希望が生まれることに改めて気づいた．鬼丸氏の講演は地雷撤去という活動のエピソードを通じて，部会のテーマとなる「北京の蝶々」の話を我々に伝えたいのだと受け取った．

4. 課題を通じた取組

(1) 現状分析

a) 調査

第1回研究会では，次回に向けた課題として，「ヒト，モノ，カネ，情報（技術），関係」の 5 つの観点から 30 年前と現在の変化について組織のキーパーソンとヒアリングを行うことが課された．

我々3 人は，キーパーソンとの対話を深めるために各分野の前提知識を身に付けたいと考えた．既存資料を基に比較的調査をしやすい「ヒト」・「モノ」・「カネ」の3分野について，決算の概況や財産に関する調書，職員採用試験の実施状況等から情報を集め，対話時に相手から当時の記憶を引き出すための補助資料とした．

b) 幹部ヒアリング

ヒアリング対象の選定は，まちづくり及び人事行政の根幹に関わってきた2人の副市長と，事務方のトップであり財政面に精通する理事のほか，3 人の部長と対話を行った．

5 月 15 日から 18 日にかけて各 1 時間程度，まちづくりの推移，首長の変遷とそれに伴う職員意識の変遷や過去及び現在の職員の比較等について対話を行った．図-2

図-2　幹部ヒアリングの様子

c) 調査結果

ヒアリング結果を分類し図-3 の通り集約した．過去と現在の大きな変化は，業務量の増加，情報技術の進歩に伴う求められる能力の変化，職員間や職員と住民間の関係性の希薄さ等が挙げられる．過去 30 年間の社会構造の変遷に伴い，組織の持つ資本の形も大きく変わっていることから，今後も予期せぬ社会変化が起こる可能性があり，それに合わせて組織のあり方を柔軟に変えていく必要性があることに気づいた．

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）
ヒト 人材・組織 能力・姿勢 多様性	（人材） ・大卒率が少なかった。 ・採用倍率の高い年と採用の無い年があり、年齢構成が不均衡だった。 （組織） ・忙しい部署とそうでない部署のギャップがあった。 ・全体的に異動のサイクルが長く（4～5年）、同じ課に10年以上在籍する職員が何人もいた。広報、法務、財政、税一筋という専門知識に特化した職員が多かった。 ・手書で事務処理をしており、職員数が多かったが、電算化に伴い、職員を何人減らせるかという議論がされるようになった。 （能力） ・体力が求められた。 （姿勢） ・精神の病気で病む人がいなかった。求められる資料の精度も低かった。 ・仕事の量が少なく、職員もおおらかであった。 ・非効率な仕事に対して、疑問をもつ職員は少なかった。疑問をもったとしても改善に繋げる職員はいなかった。	（人材） ・大卒職員が多くなった。 （組織） ・週休二日制の導入により、休みが増えた分仕事の密度が高まっていった。 ・従来は事業の水準を高い水準に合わせてきたが、ある程度の水準以上の不要な事業を削減することが求められる。 ・これまで以上に行政の範疇や必要な職員数を見直す時期にきている。 （能力） ・頭を使う能力が求められる。 （姿勢） ・気持ちの弱い職員が多くなったのではないか。 ・問題意識を持つ職員が多くなった。改善意識が浸透してきているのではないか。 ・仕事に追われるという感覚がある。 （多様性） ・技術職や管理職を含め、女性職員の比率は上がっていると感じる。
モノ 設備・施設 土地	（設備） ・公共事業が多かった。	（設備） ・公共事業は適正だと感じる。 （施設） ・合併が視野にない時代に各自治体が競って作った施設が重荷になっている。
カネ 収入・財源 固定・流動資産 資産価値	（予算） ・箇所付けされていない予算があった。 （財源） ・市道整備は、単費で行うことが多く、補助対象事業は少なかった。 ・高金利の時代に借入をしていた。	（財源） ・道路費等で国費の割合が増加している。 ・低金利の起債が多く、交付税のバックもある。
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	（技術） ・ワープロは各課に1台程度だった。 ・台帳や伝票等は手書きで非効率だった。 （情報収集） ・庁内の連絡手段は、文書回覧であった。 ・情報収集は電話や現地調査、紙面により行っていた。	（技術） ・PCの導入により効率化が進んだ。 （情報収集） ・イントラによる情報共有を行っている。 ・インターネットにより情報収集がしやすくなった。
関係 職員と職員 職員と住民 住民と住民	（職員と職員） ・係や課の旅行、飲み会の開催など、関係性が深かった。 ・プライベートを含めて濃密で、面倒見がよかった。 （職員と住民） ・感謝の声を聴く場に担当職員も出席していた。 ・職員が現場をよく知り、住民とざっくばらんに話ができたため、地域との関わりが深かった。 ・苦情は多くなかった。	（職員と職員） ・職員間の関係性は希薄になった。 ・職場の雰囲気は良い。 ・倫理規定ができた。 ・休暇等の福利厚生は良くなった。 （職員と住民） ・担当職員が直接住民の感謝の声を聴く機会がない。 ・住民との関係性がドライ。 ・市役所に何でもしてもらえるというような雰囲気に変わったように思う。 ・市民の目が厳しくなり、市民が要望・意見を言う場が増えたことにより、意見をもらうことが多くなった。

図-3　ヒアリング結果

(2) 現状分析の深掘り

a) なりゆきの未来とありたい未来の仮定

第2回研究会では，次回に向けた課題として，現状分析の深掘りと，組織が現状のまま進むとどうなるかの「なりゆきの未来」を想定し，そこから脱却した「ありたい姿」について，キーパーソン，幹部，若年層等と対話を行うこととされた．図-4

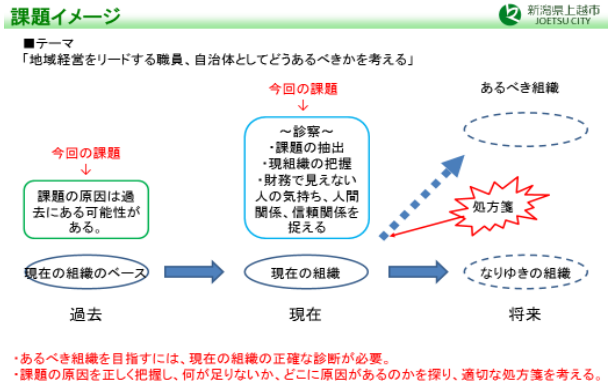


図-4　第３回に向けた課題イメージ（我々やヒアリング対象者の理解を深めるために作成したもの）

我々は，幹部ヒアリングの結果を基に，まずは広い視点で「地域」の「なりゆきの未来」の仮定と「ありたい姿」の検討を行った．

「地域」としての「なりゆきの未来」の仮定は，人口減少社会により，税収減や社会保障費の増，社会インフラの管理によって，最低限の行政運営になると予測される．市民の意識が行政主導型では，行政への失望が生じ，結果として更なる人口減少へと繋がる負のスパイラルに陥ると仮定した．

一方で「地域」としての「ありたい姿」の仮定は，人口減少は回避不能だとしても，市民一人ひとりが人口減少社会を理解し，地域の抱える課題解決を自分事と捉えれば，公の一部を民が担う社会を目指すことができるのではないかと考えた．地域への愛着に基づき，使命感ややりがいをもって自らまちづくりに参加する社会，当市の市政運営のテーマ「市民が主役のまちづくり」が目指すべき姿であるという結論に至った．

次に，検討した「地域」としての「ありたい姿」を実現するには，どのような「組織・人材」であれば対応できるか，幹部ヒアリングの結果を基に検討を行った．

「組織・人材」が「なりゆきの未来」を迎えた場合は，業務量が増え，モチベーションが低い職員が増える．また，トップダウンの組織に変化は無く，やらされ感のある自ら考えない組織となり，空き家問題等の複数分野に跨るような新たな問題には対応できない縦割りの組織になるのではないかと仮定した．

一方で「組織・人材」としての「ありたい姿」は，業務自体の増加や職員数の減による業務量の増大は避けられないとしても，職員のモチベーションが高く，全員が考える組織であり，横串のある組織であれば，膨大なインフラ管理や財政難，AIの導入等の大きな社会変化に直面しても広い視点で対応できると考え，こうした姿を目指したいという結論に至った．

現在の「組織・人材」のまま進むと「なりゆきの未来」を迎えることになるという仮定を裏付けるために，「組織・人材」を現状分析する「問い」を考え，ヒアリングを実施することとした．

b) 問い起こし

第2回研究会で学んだ問い起こしの方法を実践し，まずは思いつくままに問いを挙げ，クローズドクエスチョンからオープンクエスチョンに，またその逆に変換したほか，同じ内容について段階を踏んだ問いを用意するなどアイディアを発散した．その後，「なりゆきの未来」を裏付ける6つの現状分析の視点に基づき問いを分類し，集約した．

「①業務量の多さ」を裏付ける問いは，業務の負担感を測るものとして以下の通りとした．

・職場に人が足りているか.
・事務分担が能力に応じた役割分担となっているか．実行されているか.
・事務事業評価（総ざらい・総点検等）によって仕事が減ったと思うか.

「②風通しの良い職場」を裏付ける問いは，職場環境や人間関係の良好さを測るものとして以下の通りとした.

・部下の意見を上司が聞いているか，反映されるか.
・係内（職場）で何かあったら進んで助け合える関係性があるか.
・精神的な病気にかかる職員が多いと思うか.

「③モチベーションの高さ」を裏付ける問いは，直接的にモチベーションを測るものとして以下の通りとした.

・職員のモチベーションは高いと思うか.
・職員のミス・不祥事が多いと思うか.

また，潜在的なモチベーションを測るものとして以下の通りとした.

・仕事をしていてうれしい時があるか.
・仕事にやりがいがあるか.
・自分の仕事（内容・進め方）に疑問を抱いたことがあるか.
・今の仕事で変えたいこと，やりたいことがあるか.
・事務事業評価（総ざらい・総点検等）は，仕事のモチベーションに影響すると思うか.

「④トップダウンの組織」を裏付ける問いは，受け身の体制かを測るものとして以下の通りとした.

・トップダウンの組織だと思うか.
・外発的要因（権力，お金，恐怖）による仕事があるか.
・忖度により不本意な対応をすることがあるか.

「⑤自ら考える組織」を裏付ける問いは，目指す方向に改善する力があるかを測るものとして以下の通りとした.

・仕事をするうえで，目的や理解が共有できているか.
・職場内に対話（話す×聴く）があるか.
・（再掲）事務事業評価（総ざらい・総点検等）は，仕事のモチベーションに影響すると思うか.

「⑥縦割りの組織」を裏付ける問いは，総合的な視点を持っているかを測るものとして以下の通りとした.

・他の部局と連携・調整が図られているか.

なお，各項目は「過去」と「現在」を問うものとし，「過去」の時点は原則対象職員が採用された頃とし，必要に応じて現在と変化があったと認識できる時点とした.

c) ヒアリング

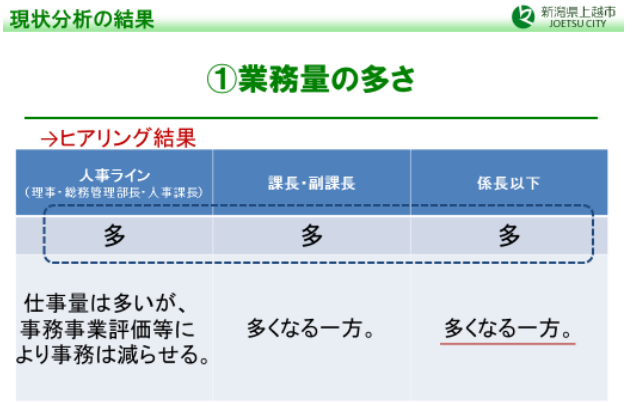
ヒアリング対象の選定は，前回ヒアリングした幹部への深掘りと，部署や役職が異なる立場からの意見を取り入れるため，人事の本丸である理事・総務管理部長・人事課長，管理職として3人の課長・副課長級職員，一般職員として3人の係長級以下職員と対話を行った.

7月4日から12日にかけて各1時間程度，前項の問いをベースにヒアリングを行うとともに，一連の対話を通じて「ありたい姿」のビジョンの構築を行った.

d) ヒアリング結果

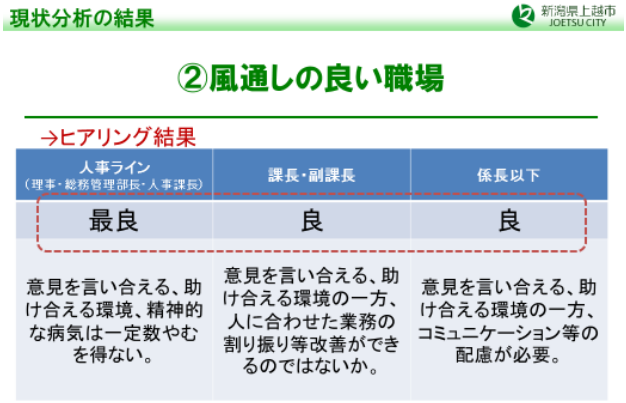
問いと対応した6つの現状分析の視点でヒアリング結果を集約した.

「①業務量の多さ」は，仕事を減らせない組織であるという結果になった．一方で「ありたい姿」は，現場の職員が廃止を提案し，自ら仕事を減らせる組織であると考えたことから，両者にギャップがあると判定した.



※各意見は組織全体の認識に対する見解

「②風通しの良い職場」は，コミュニケーションに課題がある可能性はあるが，風通しは良いという結果になり，「ありたい姿」とギャップはほぼがないと判定した.



※各意見は組織全体の認識に対する見解

「③モチベーションの高さ」は，モチベーションには世代間で差があり若手職員は低い傾向があるという結果になった．一方で「ありたい姿」は，組織のこれからを担う若手職員こそモチベーションが高い組織であるべきと考えたことから，両者にギャップがあると判定した.

現状分析の結果

③モチベーションの高さ

→ヒアリング結果

人事ライン（理事・総務管理部長・人事課長）	課長・副課長	係長以下
高	高	低（潜在的…高）
モチベーションは高い。モラルも高い。仕事に対する喜びや、やりがい、改善の試み、改善の意欲、仕事への思い、すべて良い。	モチベーションは高いがモラルは低い。仕事に対する喜びや、やりがい、改善の試み、改善の意欲、仕事への思い、すべて良い。	モチベーションは低いが、モラルは高い。仕事に対する喜びや、やりがい、改善の試み、改善の意欲、仕事への思い、すべて良い。

※各意見は組織全体の認識に対する見解

「④トップダウンの組織」は，一部要素はあるものの組織的なトップダウンではないという結果になり，「ありたい姿」とのギャップはほぼないと判定した．

現状分析の結果

④トップダウンの組織

→ヒアリング結果

人事ライン（理事・総務管理部長・人事課長）	課長・副課長	係長以下
No	Yes	No
トップダウンや外発的要因による仕事は無いと感じているものの、トップへの配慮は大きく、事務事業評価がトップダウン的業務であると認識している。	トップダウンの組織という認識。	トップダウンや外発的要因による仕事は無いと感じており、トップダウン的業務は好まない。

※各意見は組織全体の認識に対する見解

「⑤自ら考える組織」は，自ら考える組織であるという結果になり，「ありたい姿」とのギャップはほぼないと判定した．

現状分析の結果

⑤自ら考える組織

目的や理解の共有に「人事評価制度」が有効では？

→ヒアリング結果

人事ライン（理事・総務管理部長・人事課長）	課長・副課長	係長以下
Yes	Yes	Yes
目的共有と対話による業務遂行はできているものの、事務事業評価では目的理解等が浸透しきっていないという認識がある。	目的共有と対話による業務遂行はできているものの、事務事業評価ではやらされているという仕事も感じている。	目的共有と対話による業務遂行はできているものの、事務事業評価ではやらされているという仕事も感じている。

※各意見は組織全体の認識に対する見解

「⑥縦割りの組織」は，一定程度連携はあるものの縦割りであるという結果になった．一方で「ありたい姿」は，幹部だけでなく全職員が複雑な社会変化に応じて対応できるような総合的な，視点を持つことを目指す組織であると考えたことから，両者にギャップがあると判定した．

現状分析の結果

⑥縦割りの組織

→ヒアリング結果

人事ライン（理事・総務管理部長・人事課長）	課長・副課長	係長以下
△	△	Yes
一定程度連携は図られている。	一定程度連携はあるが、縦割り。	縦割りだと感じている。

※各意見は組織全体の認識に対する見解

ヒアリング結果から見えてきた「現状分析の結果」と「ありたい姿」のギャップを踏まえると，「①業務量の多さ」：自ら仕事を減らせる組織，「③モチベーションの高さ」：特に若手職員のモチベーションが高い，「⑥縦割りの組織」：総合的な視点を持った職員がいる組織，この3点が上越市の「組織・人材」に足りない部分であり，今後目指していく姿であると結論づけた．

「ありたい姿」のまとめ（組織・人材）

現状分析の結果 × だったもの

①業務量の多さ — 組織
- 自ら仕事を減らせる

③（潜在的）モチベーションの高さ — 人材
- 特に若手職員のモチベーションが高くなっていく

⑥縦割りの組織 — 組織
- 総合的な視点を持った職員がいる組織

(3) ありたい姿の対話・共感とアクションプランの検討

a) 若手ワークショップの実施

第3回研究会では，これまでの現状分析から見えてきた「現在の組織」と「ありたい姿」について，キーパーソン，幹部，若年層と対話を行うこと，また共感を得ることが新たな課題として課された．図-5

我々は，部会が他の研修とは一線を画している点，つまり「組織の巻き込み」を重視している点を考慮すると，この課題には裏のミッションが与えられていると解釈した．

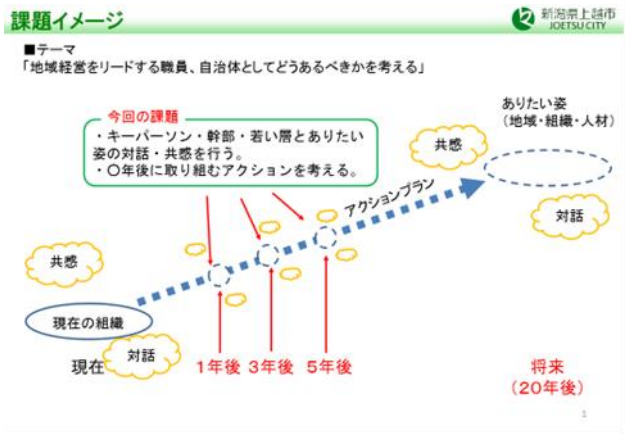


図-5　合宿に向けた課題イメージ（我々やヒアリング対象者の理解を深めるために作成したもの）

これまでの対話では，対象 15 人のうち，主任・主事級職員が 2 人と少なく，幹部職員の割合や，世代構成に偏りが生じている懸念があった．

我々は議論を重ね，現状分析に不足する若年層職員の意見の取り入れと，課題として与えられた「ありたい姿」の共感を個別に行うには時間等の制約が多い点や，第 2 回研究会で学んだ「北京の蝶々」，「組織の巻き込み」を総合的に考慮し，若手職員向けのワークショップの開催が最も理想的な手法だと考えた．

一方，ワークショップを含めると第 3 回の課題は，十分な時間が取れない中で，多くのステップをクリアしなければならなかった．このため，我々は，第 3 回研究会で学んだ「バックキャスト」を取り入れ，ロードマップの作成という形で 3 人が目指す姿を明確化しながら作業行うことで，この問題の解決を図った．図-6

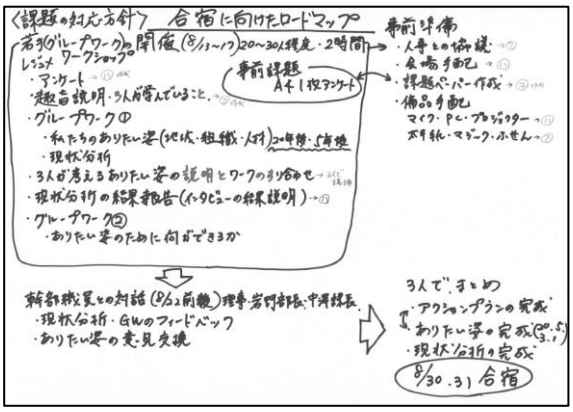


図-6　バックキャストとして取り入れたロードマップ

若手ワークショップの構成及びねらいは，次の通りである．

①事前アンケートによる現状分析の補完

②趣旨説明を兼ねた当市の人口減少や財政状況の説明と，それによる危機感の醸成

③アイスブレイクを兼ねた上越市版簡易ＳＩＭの実施と，それによる自分事化の体験

④ありたい姿の検討をテーマとしたグループワークの実施と，それによる参加者のありたい姿の見える化

⑤部会参加メンバーの取組やありたい姿の共有と，それによる参加者のありたい姿とのギャップの認識

⑤ありたい姿のギャップをテーマとした対話と，それによる部会参加メンバーと若手職員の理解・共感形成

⑥アクションプランの検討をテーマとしたグループワークの実施と，それによる我々のアクションプラン検討素材の獲得

なお，ワークショップの開催は，人事課の協力が不可欠であったが，協議の結果，参加者の人選，所属・本人への依頼等全面的な支援を受けることができた．

b) 若手ワークショップの全体的な成果

8 月 17 日に，人事課が無作為に抽出した 20 歳から 40 歳までの職員 20 名の参加を得て，若手ワークショップを開催した．図-7

ワークショップは，多くの参加者の発言があり，活気ある中で進行した．

特にグループワークの場面では，どの職員にも発言が見られ，それぞれに問題意識を持てたようであり，多くの職員の「巻き込み」は，一定程度達成できた．

図-7　若手ワークショップの様子

c) ワークショップの具体的成果①（現状分析の確定）

若手職員のアンケート結果及び幹部ヒアリング結果の概要の比較は，概ね次の通りである（図-8）．

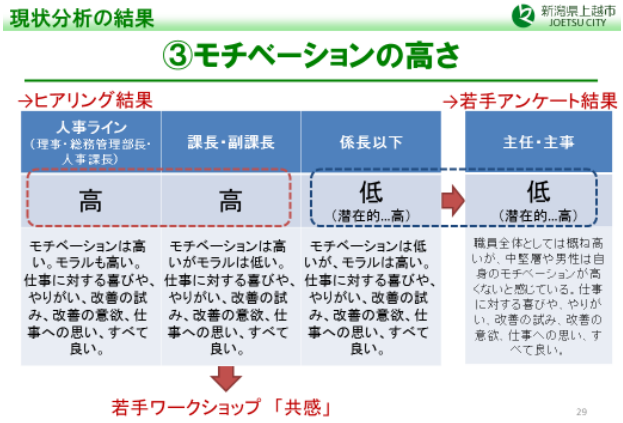
若手職員アンケートと幹部ヒアリング結果の比較　新潟県上越市 JOETSU CITY

現状分析の視点	若手職員アンケート	幹部ヒアリング
①業務量の多さ	業務量は多い。	業務量は多い。
②風通しの良い職場	意見を言い合える環境にある。	意見を言い合える環境にある。
③モチベーションの高さ	一部の職員のモチベーションは高くない。	モチベーションは高い。
④トップダウンの組織	トップダウンの組織と認識している。	トップダウンの組織と認識していない。
⑤自ら考える組織	対話による業務の遂行はできているが、目的の共有は不十分。	目的の共有と対話による業務の遂行はできている。
⑥縦割りの組織	縦割りであると感じている。	一定程度連携は図られている。

図-8　アンケート結果の比較

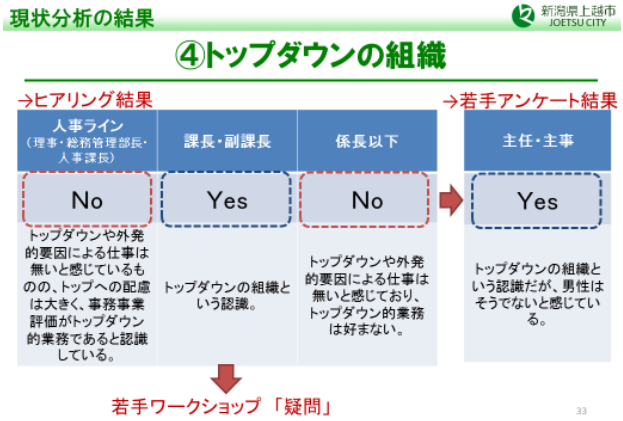
我々3 人は，このアンケート結果を受け，次の 4 点の現状分析を修正した．

1 つ目は，モチベーションの高さである．これまでの現状分析では，職員全体のモチベーションが高いという評価であったのに対し，若手職員は，職員全体的にはモチベーションが高いが，一部の若手職員が自らのモチベーションが高くないと感じていることが分かった．このため，「モチベーションは，世代間で差が生じており，特に若手から中堅までの職員で低い傾向にある」と結論づけた．



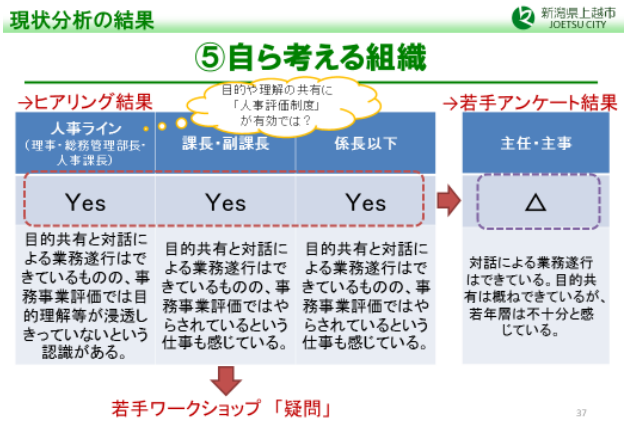
2 つ目は，トップダウンの組織かどうかである．これまでの現状分析では，それほどトップダウン型組織ではないという評価であったのに対し，若手職人はトップダウンの組織であると認識している結果となった．

このため，立場による認識の違いはあるが，当市は，「トップダウンの組織である可能性がある」と結論づけた．



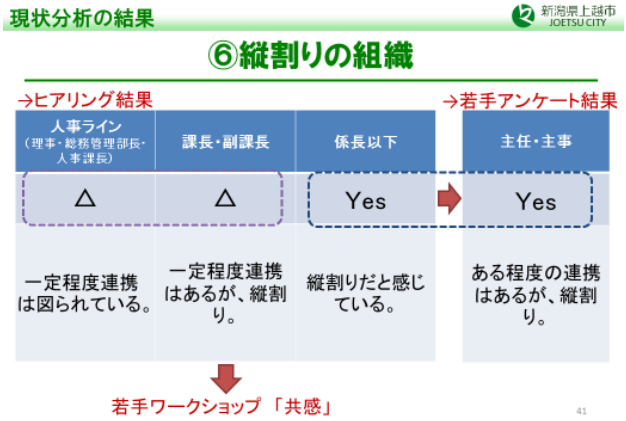
3 つ目は，自ら考える組織であるかどうかである．これまでの現状分析では，自ら考える組織であるという評価であったのに対し，出席した若手職員 20 人のうち 13 人は，業務上の目的や理解が共有できていないなど，現状が十分ではない可能性が示された．

このため，当市は，「若年層は不十分な面もあるが，全体として自ら考えることができる組織である」と結論づけた．



4 つ目は，縦割りの組織であるかどうかである．これまでの現状分析では，部局間の調整を図る職が置かれていることなどを理由に部局間の連携が一定程度図られているという評価であったのに対し，若手職員は縦割りで業務を行っている認識が強いという結果となった．

このため，当市は「一定程度部局間の連携があるが，縦割りの組織である」と結論づけた．



この結果，我々は，当市の組織の現状分析の結果として，良好な点，今後改善をしていくべき点を確定した．

図-9

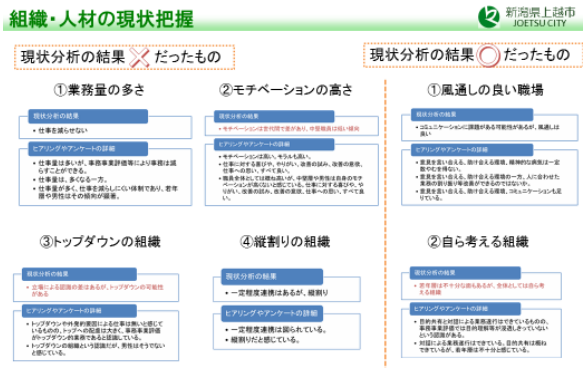


図-9　現状分析の結果まとめ

d) ワークショップの具体的成果②（ありたい姿の確定）

我々は，現状分析の結果，ワークショップでの共感，

その後行った幹部職員との対話を通じてありたい姿を次の通り確定した．

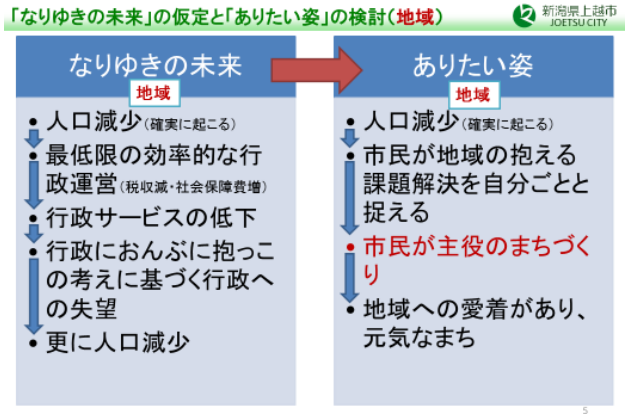
＜地域のありたい姿＞

人口減少社会は確実に起こるが

・市民が地域の抱える課題の解決を自分事と捉える

・市民が主役のまちづくり

・地域への愛着があり，元気なまち



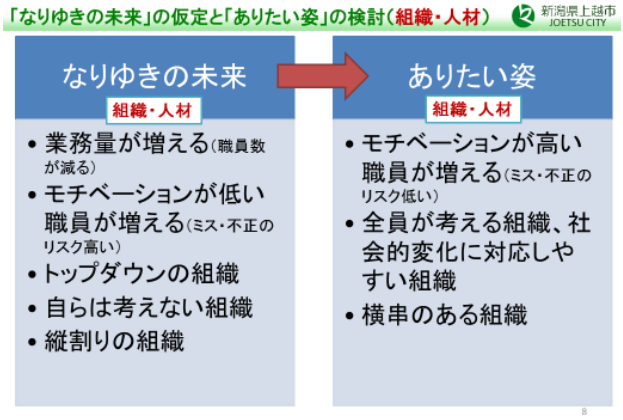
＜組織・人材のありたい姿＞

・自ら仕事を減らせる組織である．

・モチベーションが高い職員が増える．

・トップダウンではなく，職員全員が考えることができ，社会的変化に対応できる組織である．

・総合的な視点を持った職員により，組織に横串を通すことができる．



e) アクションプランの検討

我々は，組織・人材の現状とありたい姿の確定を受けて，具体的に取り組むアクションプランの検討を行った．その結果，次の２つのアクションプランを企画した．

１つ目が，地域のありたい姿を実現するために，バックキャストを取り入れるべく，あるべき市民・職員の姿を見える化する取組「ＰＰ人材の定義化・育成」である．

２つ目は，現状分析から見えた職員に不足する「説明」の能力を養うとともに，組織・人材のありたい姿を実現するために複合的な効果が見込まれる「（仮）事務事業プレゼンコンテスト（以下プレゼンコンテスト）の実施」である．

それぞれのプランの企画に至った経緯，プラン・効果の詳細は，「5．アクションプランの詳細」において後述する．

(4) 幹事によるアクションプランの評価とその対応

a) 幹事によるアクションプランの評価

幹事からは，主に次の点で高い評価を受けた．

・内容の濃いリサーチができている．

・部会の趣旨を理解したプランであり，部会の効果を感じた．

・プレゼンコンテストは，上層部を教育するツールになりえる．

一方，次の点について問題点の指摘を受けた．

・トップダウンの功罪は議論が必要．

・説明力も重要だが，目指すべきは対話力．

・今後のスケジュールが遅い．上層部へ協議し，すぐ実行すべき．

b) メンバーによる協議と対応

我々3人は，幹事による評価を受け，職員に必要な能力が「説明力」であるという点を「対話力」に見直すことにした．この結果，「プレゼンコンテスト」は，職員の対話力を養う取組として再整理し，説明というアウトプットだけでなく，対話を見据えたインプットも養う取組として整理することとした．

このほか，取組のスケジュールを加速化させるべく，アクションプランのスケジュールを前倒して修正した．

5. アクションプランの詳細

(1) 取組を通じて得た「気づき」のまとめ

a) 現状分析を通じて得た「気づき」

①業務量が多いうえ，財政が厳しいことも踏まえて，行政主導の市民マインドからの脱却を進める必要があること．

②特に若手職員のモチベーションを上げる必要があること．

③ボトムアップ可能な組織への変革が必要があること．

④横の連携の強化が必要であること．

b) ヒアリングを通じて得た「気づき」

①人事ラインや上層部は，人事評価を目的共有のツールとして考えているが，若年層には浸透していないこと．

②上層部が管理職へ，管理職が部下へ説明する力が必要であること．

③管理職の的確な判断に必要な，部下からの適切な説明が不足していると感じていること．

④職員の財政的危機感等の理解が不足しているため，事

業見直しは腹落ちしていないこと.
⑤当市は現状維持志向であり，新しい仕事や事業の廃止を嫌うこと.
⑥幹部職員は，若手職員をよく見ていること.
⑦仕事には，強い思いとこだわりすぎない潔さ，相反する思いが必要であること.
⑧改めて市の財政は危機的状況であること.

(2) アクションプラン①「PP人材の定義化・育成」

a) プランの目的

我々が目指す地域のありたい姿「市民が主役のまちづくり」を実現するためには，市民が地域に愛着を持ち，やりがいをもって公の活動を行う姿を思い描いている.

そのためには，まず職員が，積極的に地域と関わりを持ち，自らプライベートの時間を含めて地域に歩み寄り，地域や市民と関わる姿勢を持つことが必要である.

この理想的な市民・職員の姿を定義化することで，育てるべき人材を明確化し，バックキャストにより必要な取組が推進していくことを目的する.

b) プランの内容

先述した，私（Private）の部分と公（Public）の部分を併せ持つ人材を「PP（Private &Public）人材」と呼称し，官民問わず育てるべき人材を定義化する.

我々が，仮に定義化したPP人材は，「使命感，やりがい，地域への愛着等の動機により地域のために「自ら動く」人材」としている.

また，具体的な例としては,

・プライベートの時間を含めて地域に関わることにやりがいを感じる職員.
・地域のために自ら学ぶ職員.
・地域のためにまちづくり活動に自ら参加する市民.
・地域を良くするために，自ら活動を行う市民.

を想定しており，定義化の提案を組織に対して行うとともに普及に向けた取組を行う.

c) プランの実施により期待される効果

①目指すべきPP人材を見える化することで，目指すべき職員像・市民像が共有化される.
②定義化によりバックキャストが可能となり，育成プランの検討が推進される.
③育成プランに基づく人材育成(地域オリエンテーションの開催等)により，総合的視点をもった職員が増加する.
③市民が主役のまちづくりの実現に向けた，民間PP人材が育成される各種施策が立案される.

(3) アクションプラン②「（仮）事務事業プレゼンコンテストの実施」

a) プランの目的

職員・組織のありたい姿の実現に向けた職員の人材育成及び自ら考える組織づくりとして，プレゼンを通じた若手職員の説明力等の向上，職員全体の総合的視点の育成，組織の目的・ビジョンの共有機会の創出等を目的とする.

b) プランの内容

主任・主事級職員を対象とした自分の仕事の内容や成果を説明するコンテストを実施する．業務の一環として全庁的に実施し，評価は幹部が行う.

事前の論文提出と当日のプレゼンが評価対象となる.論文やプレゼンは，制限を設け，限られたスペース，時間で分かりやすく説明する要約の技術を育成する.

c) プランの実施により期待される効果

①結果を人事評価に反映することで，モチベーションの向上につなげる.
②他部署業務の理解や自らの仕事との関連を学ぶことで,総合的な視点をもった職員が増加する.
③説明者は，説明力や仕事の理解度の向上，成果を意識した価値前提の業務遂行が可能となる.
④発表という成果を意識した仕事を自然と意識し，価値前提の組織化となる.
⑤発表資料の作成過程により，膨大な情報を選別し，ポイントを集約して作成する力が身に付く（ハキの鍛錬：後述）.
⑥発表資料の作成には，業務の理解，組織としてのオーソライズが必要となり，組織の目的が共有される（対話機会の創出）.
⑦発表は，報道・市民に公開し，市の業務や業務削減への理解が進む.
⑧施策立案・事業廃止制度（総合計画・事務見直し等）と連動し，自ら新しい仕事の企画や不要な仕事を減らす機運を醸成する.

d) 立案の過程で生まれた目指すべき「ハキの能力」

プレゼンコンテストの立案過程で，対話に必要な力には，アウトプットとインプットの能力が重要であるという結論となった.

特に，当市の組織は，情報量が多すぎる資料や，要領を得ない協議，漠然とした考え等，必要な情報を取捨選択する意識が低いという点に気づきを得た.

情報を破棄（ハキ）する能力の定義化を行うことで，より対話やプレゼンコンテストを有効なものにすることができるのではないかと考えた.

我々が定義するハキの能力とは，知識・経験等に裏付

けられた根拠，考察力，洞察力，センス，覚悟，勇気をもって「情報」を捨てる（ハキ（破棄）する）力である．ハキは，相手の背景等からポイントを識別して入力する（読む・覚える）力と，ポイントを相手のレベルに応じて出力する（書く・話す）力がある．

ハキの能力の効果として，頭の中に，「収束型思考」と「自ら考える癖」が身に付く効果が期待される．

具体的なハキの例は，

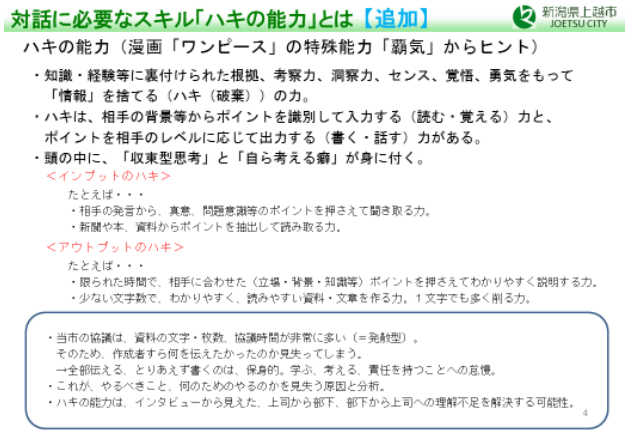
・相手の発言から，真意，問題意識等のポイントを押さえて聞き取る力．

・新聞や本，資料からポイントを抽出して読み取る力．

・限られた時間で，相手に合わせた（立場・背景・知識等）ポイントを押さえてわかりやすく説明する力．

・少ない文字数で，わかりやすく，読みやすい資料・文章を作る力．1 文字でも多く削る力．

などが考えられる．



6. アクションプランの実施に向けた取組

(1) 3人で行った取組

我々3 人は，12 月までに，市長への部会の報告と合わせて，アクションプランの実施に向けた方針協議を行うこととしていた．

人事課との協議の結果，市長説明の機会をもらうこと及びその調整を人事課が行うことについて了解を得たものの，その機会を得ないまま現在に至ってしまった．

この間，我々から人事課に数回働きかけを行っており，人事課が動かないことを，実施できない理由にしていた．

だが，この論文の執筆をきっかけに，我々が部会で学んだことはそうではないということに気づいた．

我々が部会から学んだことは，「自ら動く」「一歩踏み出す」ことである．我々は，スケジュールが遅れ始めた時点で，別の方法を模索すべきだった．幹部ヒアリングを行った関係を考えれば，我々3 人で，総務管理部長，理事，副市長へと協議を進めることはできた．ほかにも実現に向けて動けることはあったはずであり，我々の中で「人事課が動かないからやむを得ない」という言い訳をしていたと感じている．

このままでは，部会に対して真摯に取り組んだ 1 年間が無駄になってしまうという危機感を覚え，改めて 3 人でアクションプランの実施に向けて協議を行った．

その結果，我々3 人が，平成 31 年度も引き続き業務時間中にアクションプラン実現に向けた取組を行えるよう人事課長と協議することとした．

(2) 個人で行った取組

我々がアクションプランの実現に向けて個人として行った取組は，次の通りである．

・9月に，地域のありたい姿の実現に向けて，市の危機的状況を市民に理解してもらうため，別目的で開催される市民向け説明会で，趣旨に関連させながら市の財政状況や人口減少の予測を説明した．同様に平成31年3月にも別の説明会で実施した．

・9月から，行政のPP人材に必要な民間マインドを学ぶ目的で，商工会議所が主催する「創業塾」に入塾し，11月に修了した．

・10月から，PP人材を育成する目的で，職員に地域の魅力を知ってもらうための取組「地域魅力発見ツアー」を企画し，12月の休日に3ルートを巡るツアー，平成31年3月の休日に2ルートを巡るツアーを実施した．

7. 今後の展望

平成 31 年 3 月 4 日に人事課長と協議を行った結果，事務事業プレゼンコンテストは，主任級職員研修として平成 31 年度中に実施を検討することが決まった．

その際，我々3 人には，必要に応じて各所属長宛に参画の依頼を発出することとなった．

4 月から具体的な協議を始めることとなり，今後のスケジュールは，下記（図-10）を案として人事課と協議を進めていきたい．

プレゼンコンテストの実施行程（案）　新潟県上越市 JOETSU CITY

日時	実施内容
H31. 4	人事課と研修概要、研修時期を協議
H31. 5	人事課による研修者の選出（各部代表として選出）
H31. 6	前期研修 ・プレゼンに関する講義 ・課題説明 （課題は、論文作成とプレゼンシートの作成）
H31. 8	課題論文の提出期限
H31. 9	論文審査（部長級を想定） プレゼンシートの提出期限
H31. 10	コンテストの実施 （人事課長及び研修者相互の評価を想定）

図-10　プレゼンコンテストの実施行程（案）

また、ヒアリング等でご協力いただいた両副市長ら幹部職員には、報告を兼ねて本稿を手渡しするとともに、可能な限り市長へ手渡しできるよう機会を伺いたい。さらに、本稿のイントラへの掲載等取組の職員への周知を行っていく。

8. おわりに（附記）

部会参加について個々の思いを記載する.

(1) 藤村勝之

私は，最初に部会参加の命令を受けたとき，率直に残念な気持ちだった．打診を受けたのは，国の機関に連続4年出向し，ちょうど復職後1年経ったときだった.

出向は学びが多く，得てきた知識や技術をどのように市役所に生かせるかが私の喫緊の課題だと思っていた．その思いから自主研究グループを立ち上げ活動していた時でもあった.

そんな中で，部会というさらなる学びの打診を受け，私以外にいないのだろうかと疑問に思った.

もやもやした気持ちを抱えたまま参加した研究会の 1回目は，幹事から教わることに非常に共感した．私が出向を通じて大事なことだと感じていた意識が次々と明確な形で示されたのは驚いた．特に，私が思っていた「アウトプットを意識した仕事をする」という漠然とした意識が，「価値前提」という明確なキーワードで示された．この時，自分が得てきたことが肯定されたような気持になるとととともに，実践で身に着けた漠然とした意識を人に伝えるのは難しいが，見える形で教わったことは人に伝えやすいうえ学ぶ側に無駄がないということに気づいた．だから，私は，部会で学んだことはすべて腹落ちしやすかった.

また，私が部会に参加してよかったと思う点は，グループワークや対話を促す技術等様々な手法を自らが体験することで学ぶことができたことである．今年度だけでも，業務の中で何度もグループワークのファシリテーションという形で役立てることができた．特に，第2回研究会で体験した発散型の意見出しは，硬直しがちなワークショップで活発な意見交換を促す手法として非常に有効な手段だと気づいた.

そしても，最も大きな「気づき」は，当市の市政運営のテーマ「市民が主役のまちづくり」という言葉の真の意味に気づけたことである．そこに気が付いたとき，組織の諸先輩方への更なる尊敬が生まれ，やりがいのある職場だと思った.

結果として，部会に参加できたことは本当に良かったと思っている．第2回研究会で北川顧問の話を聞いた時の感動は今でも忘れられないし，フィードバック動画で幹事から興奮気味にお褒めの言葉をいただいたのもうれしかった.

残念ながら，アクションプランの実現に向けた取組は，後半で思うように進めることができなかったが，せっかく1年間真摯に取り組んだことを無駄にしないよう平成31年度は，必ず実現させたいと思う．「北京の蝶々」は，私の中でとても大事な言葉になった.

(2) 西山耕太郎

部会に参加した期間の活動により，地域社会の展望，対話の重要性など様々なことを学んだ.

このうち，私が特に衝撃を受け，知識として理解することを超え，気づきを得たものは，ありたい姿を模索する中で縮小する将来の地域の姿をしみじみと実感したことと第5回の部会での講演の内容だった.

人口減少社会，高齢化社会などと言葉にしただけでは，地域社会がどのように変容していくのか，そのような状況において地方自治体がどのようにあるべきなのかについて，知識としてはあっても，実感として受け止めることができていなかった.

また，第5回部会において，社会全体の大きな問題など自分に直接関係がないように見える問題に対して，自分自身のことと受け止め，自分にできることから取り組んでいる体験談について講演があった．社会問題に対するこのような姿勢は，はっきりいって，自分には考えられず，ただただ衝撃を受けた.

これら参加期間の活動を通じて自分の中に，①地域のことを自分事として受け止めていくこと，②その「自分事」に対して自分が何をできるかということを考えていくことという強い思いが生まれている.

私個人も市民の1人として暮らしている中で，日々の生活，暮らしなどから感じた地域の問題は，やっぱり「自分事」であるので，市役所職員だから何とかするという目線ではなく，自分のことだから何とかするという目線で，日々周りのことに敏感になっていたいと思っているし，それらの問題に自分ができることは何かということを逃げずに考えて，少しでも問題が動いていくようにしたいと決意している.

最後になるが，部会メンバー3 人で取り組んできた「事務事業プレゼンコンテスト」は，平成 31 年度における実施に結びつけることができなかった.

当初，私は，この原因を「派遣担当部署がプレゼンコンテストの上層部への提言の調整をしないことにある．」と人のせいにしていた.

今は，私にできることから始め，一つずつハードルを越え，事業の実施に結びつけるようにしたいと，これからが本番だと考えているところである．

(3) 西山瑶

部会への参加や取組を通じて様々な思考方法や問題解決のためのスキルを学んだが，特に腹落ちしたのは「対話」と「自責文化」である．

従来の業務に取組む姿勢はどちらかと言うと内向的であり，相手を理解する積極的な対話は苦手分野であった．第 1 回研究会で内容の濃い対話を行った体験は，自身にとっては非常に苦く有効な処方箋に感じられた．新しいことへの挑戦や創造性に乏しく，狭い価値観で場当たり的に日々の業務をこなしていた姿勢を何とか変えたいと，まずは意識的に周囲への関心をもち，日常的に対話する習慣を身に付けようと心掛けた．

その結果，自らの感情に大きな変化が生まれていることに気づいた．それは「苛立ち」である．周囲に対して熱意をもって相対し自らを開くようになると，思い通りにならない時にしばしば苛立つことがあった．低関心だった時期には無かった感情であり，客観的に自身を顧みると嬉しい変化であった．

また，相手を理解しようとする感情と自らを理解してほしいという感情の葛藤に苛まれた時に有効な処方箋が「自責文化」であった．上手くいかないことを周囲のせいにせず，まずは自らが動くという考え方は，生来の姿勢に沿うものであり，すっと自分の中に落ちていった．

「部会に卒業はない」ことから，日常生活や日々の業務の中に部会での気づきを埋もれさせることなく，今後も周囲に広くアンテナを張るように努め，見えてきた問題を自分事と捉えて自分にできることから取り組みたい．ゆくゆくは，北川顧問の「北京の喋々」の話のように，周囲に良い影響を与えられるようになってこそ部会に参加した意義があると考える．3 人での取組を今後も継続し，部会の活動を組織に還元できるよう努めたい．

注釈：「北京の蝶々」とは、北京で一羽の蝶々がはばたくと隣の蝶々も気づき、羽ばたきが寄り集まってニューヨークでハリケーンを起こすほどのエネルギーが発生する。科学の世界では、バタフライ・エフェクト（蝶の効果）と呼ばれ、ミクロの“ゆらぎ”がマクロを制したという有名な例え話。北川顧問は、一人の力は大きくないが、それを見た人が連鎖的に力になっていずれ大きな力になるという意味で我々部会参加者に自治体職員のあるべき姿として説いている。

謝辞：ヒアリングやワークショップに参加いただいた職員の方々，幅広い支援をいただいた人事課職員の方々，部会参加をきっかけにお会いした幹事や多くのマネ友にご協力いただき取組を進めることができました．心より感謝いたします．