早稲田大学マニフェスト研究所
2018 年度人材マネジメント部会

美しく生きる。
健康寿命延伸都市・松本

未来を創造する組織・職員であるために

ー学び・気づきから行動へー

長野県　松本市

文化スポーツ部　文化振興課　桑島　直昭
教　　育　　部　学校給食課　田中　裕子
政　　策　　部　中核市推進室　吉池　祐司

Ⅰ　はじめに

1　人材マネジメント部会とは

⑴　研修会ではない、現実を変える策を考える「研究会」である。

⑵　教えてもらうのではない、「自ら考え、見つけ出す場」である。

⑶　知識は後からでも学べる、「対話から気づきを得る場」である。

2　人材マネジメント部会の目的

【地方創生時代の職員・組織を創る】

「人材を変え、組織を変え、地域を変える」ことを目的に、立ち位置を変え、主体的に動き、思い込みを打破するリーダーの育成を目指す。

3　松本市のこれまでの取組み（第１～５期の論文のテーマ）

第１期　ありがとうと思える頼りがいのある市役所になるために

第２期　ありたい姿　市民に「素直な笑顔」で接する組織を目指して

第３期　ありたい姿　自己変革しつづけられる松本市を目指して
～自ら気づき、自ら考え、自ら働いて、自ら変わる～

第４期　市民の幸せを考え行動する職員と組織を目指して

第５期　みんなが知恵を持ち寄り、高め合う松本市を目指して
～松本市の成長は、情報のフィードバックと共有から～

4　２０１８年度人材マネジメント部会

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のかを検討し、様々な実践からの成果を組織と地域に還元していこうとする研究の場とする。

＜主な研究課題＞

・職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するか　⇒　組織課題

・生活者起点で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるか　⇒　人材課題

Ⅱ　長野県松本市の概要

＜統計データ＞

松本市（平成31年3月1日現在）		
	面積	978．47㎢
	広さ	東西：約52㎞、南北：約41㎞
	標高	592．21m （松本市役所）
	人口	239，466人
	世帯	105，207世帯
	高齢化率	27．7％ （65歳以上高齢者）
松本市役所（平成30年4月1日現在）		
	組織数	16部1本部116課252係
	職員数	2，036人

＜地勢＞

松本市は、長野県のほぼ中央に位置し、市の東部には標高2,000mの美ケ原高原を望み、西部には標高3,000m級の北アルプスの峰々が連なっています。山岳地帯から松本平と呼ばれる肥沃な盆地まで、変化と魅力に富んだ多彩な地勢が形成されています。

＜歴史・文化＞

松本城の城下町

戦国時代に築城された松本城（表紙写真）の城下町として、４００年以上の歴史を持ち、その風情や佇まいを感じる街並みが形成されています。

「三ガク都」を標榜するまち

山岳の「岳」都

上高地

音楽の「楽」都

ｾｲｼﾞ・ｵｻﾞﾜ松本ﾌｪｽﾃｨﾊﾞﾙ

学問の「学」都

重文旧開智学校

＜市政＞

「健康寿命延伸都市・松本」の創造を目指して

松本市は、市民一人ひとりの命と暮らしを大切に考え、誰もが健康でいきいきと暮らせるまち「健康寿命延伸都市・松本」の創造を目指しています。

すべての市民のみなさんが、「命の質」や「人生の質」を高める「生きがい」を見出すことができるまち。そして「このまちで生きていく」と思っていただける、そのようなまちをつくる「生きがいの仕組みづくり」を進めています。

Ⅲ　活動経過

平成３０年度第６期生の活動経過を、次のとおり整理した。

年月日	取組項目	内容
30年　4月24日	第1回研究会 ＠長野市	①　部会とは、「対話」とは ②　対話型自体経営シュミレーションゲーム「SIM熊本2030」を体験
4～9月	キーパーソンへのインタビュー	副市長や総務部長、市幹部ＯＢ等へのインタビューを実施し、松本市の過去と現状を把握
5月21日 22日	第2回研究会 ＠東京	①　北川顧問、出馬部会長の講話 ②　ダイアログの実践 ③　組織の現状分析
7月　5日	第3回研究会 ＠松本	①「現状」から「ありたい姿」を考える ②　アクションプランの作成に向けて
7～8月	ありたい姿とアクションプランの作成	組織・職員の現状から課題を見つけ出し、変化を起こすためのプランを作成
8月31日	自主合宿への参加	伊那市で開催（中南信の7自治体参加）
10月　3日	新規採用職員研修を聴講	市政課題研究の発表を聴講し、新規採用職員の意識、視点などを把握
10月18日	第4回研究会 ＠松本	①　各自治体の研究発表 ②　発表を踏まえた幹事団との対話
11月27日	庁内向け報告会	平成30年度市役所派遣職員の報告会で、これまでの取組みを発表
11～12月	模造紙作成	これまでの気づきや、取組みをまとめた模造紙を作成
31年　1月24日 25日	第5回研究会 ＠東京	①　模造紙セッション ②　鬼丸昌也氏の講演 ③　幹事団からの応援メッセージ ④　他自治体の取り組みを学ぶ
2～3月	論文作成	これまでの取組みを振り返り、論文を作成
3月12日	総務部長へ提言	総務部長へ報告、提言
3月14日	論文提出	人マネ事務局へ提出
3月下旬	職員課へ提言	職員課研修担当者に、人材育成及び組織開発について提言予定

Ⅳ　研究内容

１　研究①「現状を知る」

⑴　第１回研究会

初回となる第１回の研究会は、長野市で開催され、長野県と新潟県の１４自治体約４０人が参加した。

研究会では、自治体の組織・職員は、「地域を経営する」視点を持ち、時代に合わせて変化しながら、地域を持続させなければならない、ということを学ぶとともに、そのためには、現在の課題に向き合うだけの「状況対応型のまちづくり」から、バックキャスティングによる、将来の目標に向かって「ありたい姿から考えるまちづくり」へと考え方を転換する必要があることを学んだ。

松本市では、これまでもバックキャスティングによる政策立案に取り組んできたが、改めてその重要性を認識した。

そして、「ありたい姿を考える」ためには、まずは「現状を知る」ことが重要であることから、過去（３０年前）から現在まで、各自治体においてどのように政策の意思決定がされてきたか、組織・職員はどのように変化してきたかを、キーパーソンへのインタビューを通じて把握するよう、課題が与えられた。

⑵　キーパーソンへのインタビュー

私たちは、副市長や総務部長、市幹部職員のＯＢなどへインタビューを行い、過去から現在までの政策の意思決定の過程を聞き取った。

また、若手職員や、研修講師や労働組合など市関係者などへインタビューを行い、松本市役所の組織・職員の現状を聞き取った。

＜インタビューのまとめ＞

対象者	内容	気づき
市幹部	松本市の歩みと携わってきた仕事についてお聞きし、昔はおせっかいな市民や職員がいることで、地域や組織に繋がりがあり、うまく成り立っていたことを聞き取った。	現在は、職員同士の助け合いの精神が低下してきている。
市幹部	松本市の現状についてお聞きし、職員研修の実施に行き詰まりを感じていることなどを聞き取った。	職員をどう育成していくのか、従来の方法では対応できていない。

元政策部長	松本市のこれまでの歩みについてお聞きし、公民館の立ち上げやワイナリーの設置などの事業にやりがいを感じていたことなどを聞き取った。	現在の職員は、仕事の面白みを感じる余裕がなくなってきている。
元総務部長	地方自治や松本市のこれまでの歩みについてお聞きし、昔は国を動かそうとする強い思いのある職員が多くいたことなどを聞き取った。	現在、自ら考えて動く職員がどれだけいるだろうか。
職員課 元職員研修担当	職員の育成についてお聞きし、係長の育成の場がないことや、人材育成基本計画も職員研修への参加も、やらされ感であることなどを聞き取った。	職員自身が何を求められているのか理解していない。
若手職員	職場内の様子についてお聞きし、上司は仕事が忙しい様子であり、話しかけづらい雰囲気であることなどを聞き取った。	対話が生まれにくい環境であり、ありたい姿に向かうための共通認識ができていない。
労働組合職員	職員の業務の変化についてお聞きし、正規職員の減少や非正規職員の増加により、正規職員の仕事が忙しくなったことなどを聞き取った。	多忙になり余裕がないため、仕事のやり方が前例踏襲に陥りやすい。
研修講師	職員の現状についてお聞きし、個々に仕事を行っているため、一人で抱え込んでしまうことが多く、社会の変化を感じる場面が少ないことなどを聞き取った。	組織・職員は外部との繋がることにより活性化する。

キーパーソンへのインタビューを通じて、松本市役所の組織・職員の現状を表しているキーワードを見出した。それは、昔に比べて「仕事が忙しく余裕がなくなっていること」である。

その結果、職場において周囲に気を配る余裕がなくなり、「組織としてチームワークで仕事をする意識が薄れている」、職員においては「目先の仕事に集中せざるを得ず、業務の改善意欲が低い」状況に陥っていると言えるのではないか。

私たちが日々仕事をする中で、何となく感じていたことではあったが、インタビューを行うことで、改めて松本市役所の組織・職員の現状を認識することができた。

⑶　松本市役所の組織・職員の現状

私たちは、キーパーソンへのインタビューを通じて見出したキーワードを踏まえ、松本市役所の組織・職員の現状を考察した。

＜現状１＞

職員一人ひとりの仕事が細分化され、職場においてチームとして仕事をする雰囲気が醸成されにくい。

機関委任事務の廃止から約２０年。これまでの「法令や与えられた制度を解釈して執行する事務」から「自治体の取り巻く課題を独自かつ個別に解決していく事務」へと変化した。これは、私たちの仕事の質が大きく変わったことを意味する。

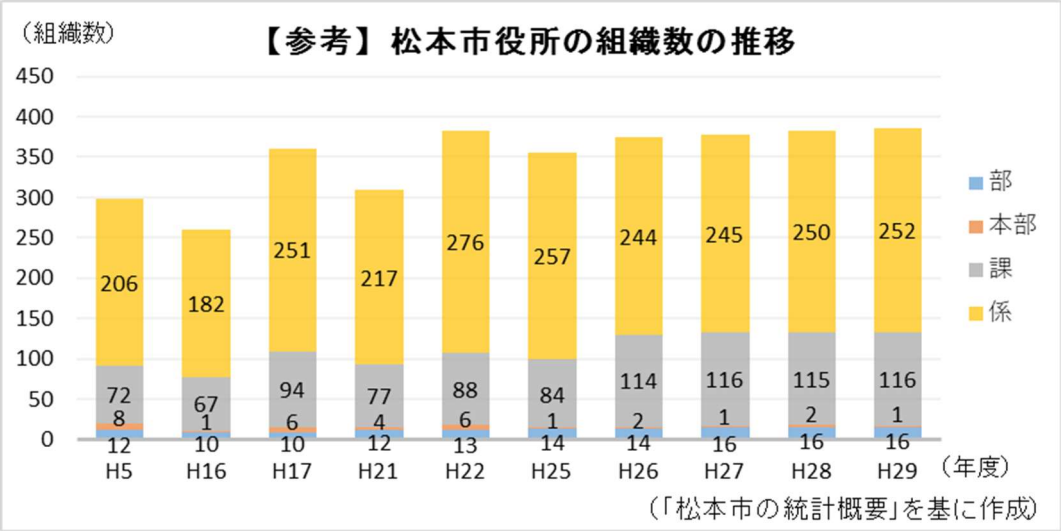
そうした中で、変化していく社会・経済情勢や、市民や地域の様々なニーズに対応するため、市は新たな施策を立案し実施してきた。しかしながら、新規事業は増加しているにも関わらず、既存事業は減らすことが難しい状況が続いており、私たちの業務の量は増え続けている。

一方で、効果的かつ効率的に業務を行うため、行政改革やＩＣＴ導入などの取組みがされてきた。そして、より高度で専門的に業務を行い、市民ニーズにきめ細かく対応するため、部局や課を増やしてきた。

結果として、事務の細分化により、職員一人ひとりの仕事も細分化され、職員は任された業務を個々の責任で行う傾向となっていった。

そして、職員には１人１台パソコンが配備され、より個人で仕事をする環境が作られ、職場内で対話する機会が減ることで、組織としてチームで仕事をする雰囲気ができにくい状態になっていったと考えられる。

若手職員のインタビューから、「先輩方が忙しそうで、分からないことを聞きにくい。」という言葉は、そうした状況を表していると言える。



＜現状２＞

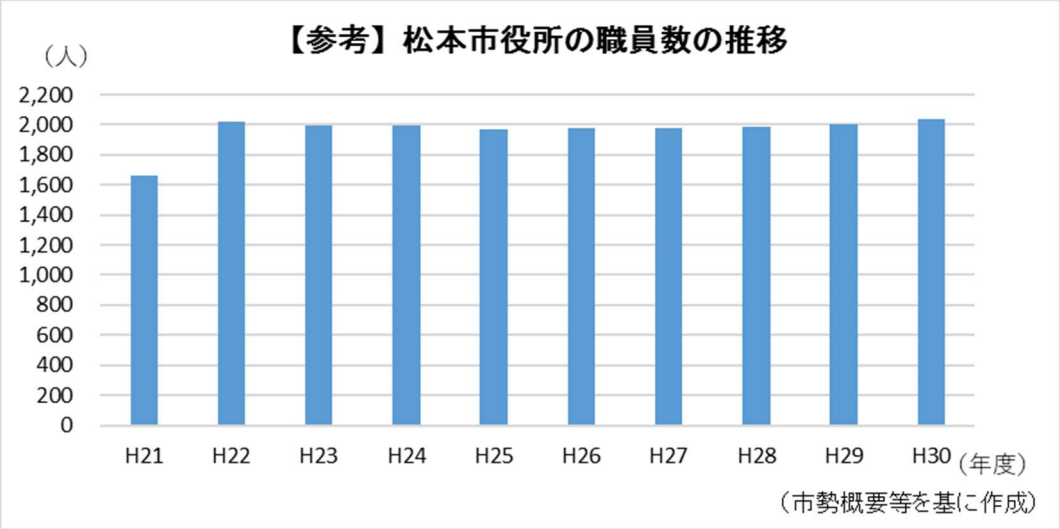
前例踏襲の仕事のやり方で、社会の変化を捉えて業務を改善しようとする意識が低い。

周りの職員から、次のような言葉を聞くことがある。

「３～４年すれば異動だから、前任から引き継いだ業務をやっていればいい。」「この事業は見直す必要はあるけれど、自分が担当している時にやりたくない。」

インタビューした内容を考察する中で、私たちが改めて気付いたことである。「担当を任された業務は、前任と同じことをしていれば何も問題は起きない。」「機械的にこなしていれば、いずれ異動の時期が来る。」少し誇張した表現かもしれないが、そうした心理なのではないか。そうした考えや行動により、どのような問題が生じるか、想像できていないことが問題である。

業務を改善しようとする意識が低いだけでなく、どうすれば改善できるのか、方法が分からなくなっている可能性もある。



⑷　第２回研究会

第２回の研究会は、東京の早稲田大学で行われ、全国１０５自治体から約３００人の参加者が集まり、多くの参加者と対話する機会を得た。

各自治体の組織・職員の現状分析を行う場面では、松本市と同規模自治体である、つくば市（２２．７万人）や小田原市（１９．５万人）などと同じグループで情報共有を行った。

そこでは、事業のスクラップができていない、部局を超えた横の繋がりが希薄、職場のコミュニケーションが少ないなど、松本市と似たような状況であり、共通の課題であることを認識した。

２　研究②「２０年後の未来を考える」

⑴　第３回研究会

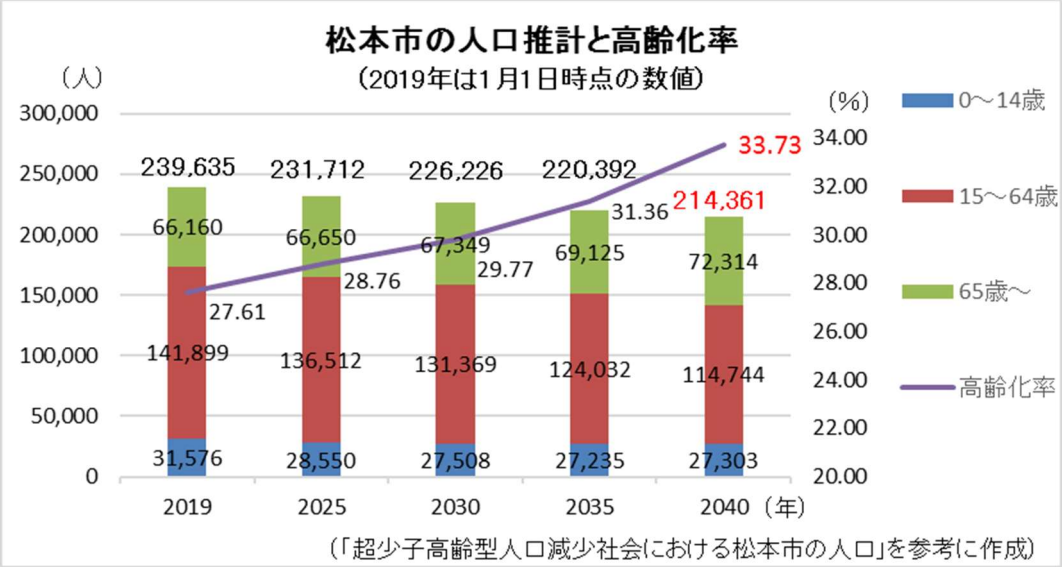
松本市で開催された第３回の研究会は、長野県中南信の６自治体１８人が参加し、これまで研究してきた各自治体の組織・職員の現状を踏まえ、「２０年後のありたい姿」、更には「ありたい姿に向けたアクションプランの作成」が、研究のテーマとなった。

⑵　２０年後の松本市を考える

私たちは、松本市役所の組織・職員のありたい姿を見出すため、「少子高齢化・人口減少」「財政」「科学技術」の３つの視点から、２０年後の松本市を考えた。

①　少子高齢化・人口減少

松本市の人口推計と６５歳以上高齢者の割合を見ると、２０４０年の人口は、２０１９年に比べて約２５，０００人（約１１％）減少し、高齢化率は、約６％上昇する推計となっている。



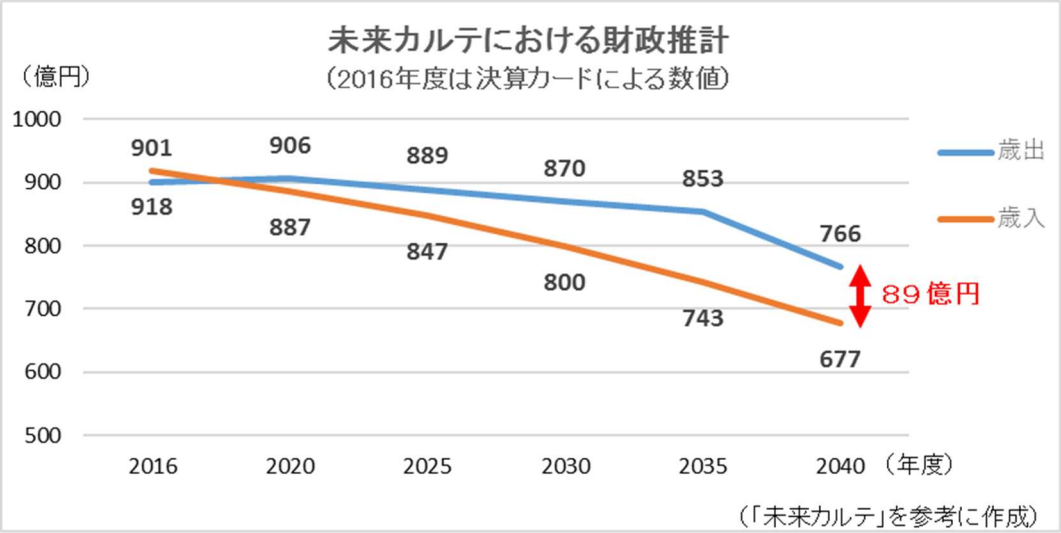
(「超少子高齢型人口減少社会における松本市の人口」を参考に作成)

少子高齢化と人口減少による社会・経済構造の変化に伴い、住民の働き方や生活スタイルが変化していくことによって、多様な暮らしの中に多様な価値観が生まれ、市民や地域のニーズは更に複雑化してくことが予想される。

誰もが経験したことのない時代において、そのニーズに対応していくためには、前例に囚われない仕事のやり方を考えていく必要があり、これまで以上に高くアンテナを張り、社会の変化や地域の動向を捉えていかなければならない。

② 財政

第３回研究会で提供があった未来カルテ※における、松本市の財政推計を見ると、２０２０年度までに歳出が歳入を上回り、２０４０年度には、歳出と歳入の差が８９億円に広がる推計となっている。



税収などの歳入が減少し、歳出を抑制せざるを得ない状況が続く。使える経費が減少する中で、社会保障などの扶助費や道路などインフラの維持費などに充てる経費が増え、新規事業に使える経費が更に圧迫されていく。

新たな事業を賄う経費が少なくなる中で、これまで以上に既存事業の改善や効率化、削減などが必要であり、組織で知恵を出し合い、課題を解決していくことがより求められる。

※未来カルテとは、人口減少のインパクトを市町村単位で可視化するため、社会保障・人口問題研究所の人口予測をベースに、現在の傾向が継続した場合に、２０４０年の財政、産業、教育等をシミュレーションしたもの

③ 科学技術

先進自治体のＡＩ・ＲＰＡ導入事例を見てみる。

ＡＩで保育施設の入所選考　ー香川県高松市の事例ー

高松市は、平成３１年度の保育施設の入所選考から、ＡＩ（人工知能）を使ったシステムを導入する。入所の優先順位を決める事務処理における、優先順位の点数の並び替え作業は、これまで約６００時間かかっていたが、数秒で終わらすことができる見込み。

保育施設に入所を希望する保護者が増え、結果の通知に遅れが生じていたことから、こうした事態を解消し、保護者が復職しやすい環境を整える。また、事務処理時間の短縮による、職員の働き方改革も期待される。

（高松市ホームページなどを参考）

ＲＰＡの活用推進に向けた共同研究　－茨城県つくば市の事例－

つくば市は、平成２９・３０年度に、ＲＰＡ（ロボティック・プロセス・オートメーション）※の導入による、市役所の定型的かつ膨大な作業量が発生している業務の自動化に向けた研究を、民間企業と共同で行った。

個人住民税・法人市民税業務における、ＲＰＡ導入効果の検証では、現状約４２４時間かかっている業務が、約８８時間に短縮される結果となった。

職員の残業時間の削減や、入力ミスの軽減による業務品質向上等の改善効果の測定により、自治体向けＲＰＡ支援プログラムの構築を目指している。

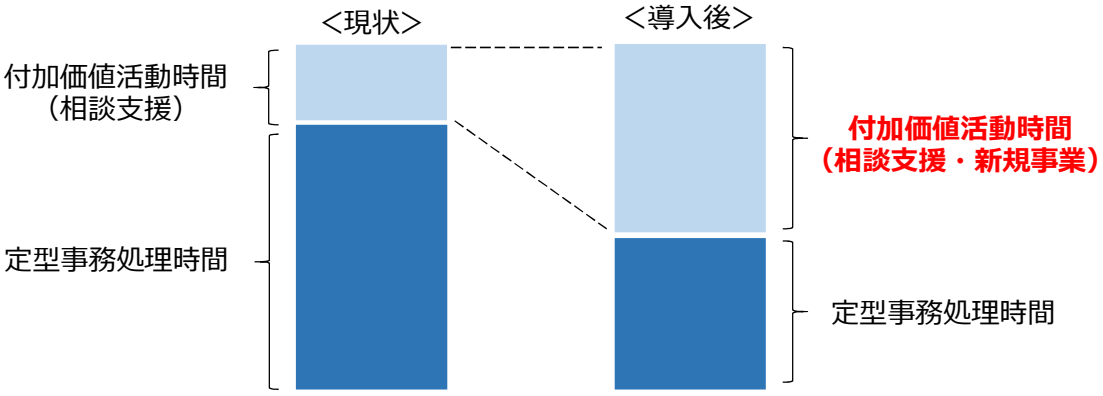
※物理的にロボットが動くのではなく、パソコンにソフトウェアとして機能するもので、人間と共に働く仮想労働者として注目されている。

（つくば市ホームページなどを参考）

現在、全国の様々な自治体で、ＡＩやＲＰＡの導入に向けた取組みが進んでおり、松本市役所においても、そうした技術が導入されれば、私たちの業務は劇的に変化する可能性がある。

その時に、ＡＩやＲＰＡの導入を、単に「業務の効率化」や「職員の削減」だけを目的とするのではなく、新たに生まれた時間（付加価値活動時間）を、市民と職員との対話が必要な相談支援や、職員一人ひとりが知恵を出し合い考える新規事業の立案など、仕事の質や価値を上げるための時間として考えることも忘れてはならない。

ＡＩ・ＲＰＡ導入による業務イメージ



（つくば公共サービス共創事業 共同研究実績報告書を参考に作成）

今後、市の財政がより厳しくなる中で、市民からは、「行政の仕事は全てＡＩやＲＰＡに代替させればいいのではないか」という意見が出てくるはずである。

その時に、なぜ行政は必要なのか、なぜ自治体職員は必要なのかを示すことができなければ、私たちは存在意義を失いかねない。

３　研究③「２０年後のありたい姿に向けて」

⑴　２０年後のありたい姿

私たちは、研究①の現状把握と、研究②の未来予想から、２０年後の松本市役所の組織・職員のありたい姿を考えた。

＜ありたい姿１＞

業務の課題を明らかにして同じベクトルで目標を共有し、職員同士が互いに助け合いながら仕事に取り組める職場

職員が個々で仕事を抱えている現状においても、周囲に気を配り、声を掛け合うことで、仕事量や精神面の負担を減らしていくことが必要である。

更に、未来の視点で考えると、職場で組織として知恵を出し合い、工夫して効果的かつ効率的に仕事ができる方法を考えていかなければならない。

より良い組織にするためには、職場の課題を明らかにして解決を図り、チームで仕事をする意識を今まで以上に持つことが大事である。

＜ありたい姿２＞

民間や他自治体など外部と交流により時代の変化を捉え、前向きに業務改善に取り組み、自身の能力向上を目指す職員

日々の業務に追われていると、外に目が向きにくくなる上に、目を向ける必要性を感じなくなってしまい、仕事も前例踏襲に陥りがちである。

これからの松本市を考えると、市民のニーズに迅速かつ的確に対応し、現在の業務をより改善していくためには、社会の変化や地域の動向に意識して目を向け捉えていく必要がある。

更には、ＡＩやＲＰＡの導入により仕事の質が変化することで、対話力や分析力など、職員に求められる能力が変わるため、職員自身のスキルアップを目指していかなければ、時代に取り残された自治体職員になってしまう。

⑵　ありたい姿に向けたアクションプラン

私たちは、ありたい姿を実現していくため、どのような行動に移していくべきかを考えた結果、多くの職員が、「松本市と松本市役所の現状を知り、未来を考えて共有し、行動に繋げる」ためのきっかけをつくることが必要だという結論に至った。

そして、そのきっかけをつくるためには、新たな学びと気づきが大切であり、その手段として、人材育成の一つである「職員研修」に着目し、職員研修をより充実させることによって、ありたい姿を目指していくことを考えた。

4　研究④「職員研修の現状と課題」

⑴　人材育成の体系

私たちは、平成２８年度に策定された『松本市人材育成基本計画』から、人材育成の４つの方策とその内容を確認した。

＜松本市人材育成基本計画における人材育成の方策と主な内容＞

4つの方策	主な内容
職場における研修の充実	○ 職場研修（OJT）の実践 ・PDCA サイクルの活用（人事評価制度の活用） ○ 新規配属職員や復職する職員への支援
職員力を高める研修の充実	○ 職員研修（OFF－JT）の推進 ・階層別研修、実務・特別研修、派遣研修 ○ 研修内容の職場での共有
職員の能力を活かす環境づくり	○ 働きやすい環境づくり ○ 健康と安全に配慮した環境づくり
人材の活用（人事制度）	○ 職員の適性と経験を踏まえた人事配置等 ○ 意欲、情熱、実行力のある職員の採用

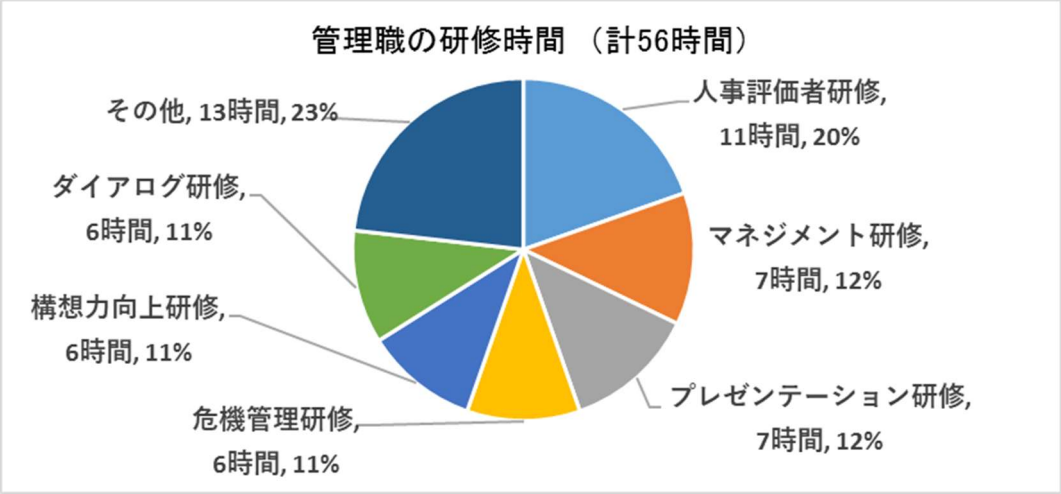
⑵　職員研修（ＯＦＦ－ＪＴ）の現状と課題

そして、４つの方策の一つである「職員力を高める研修の充実」にある、職員研修（ＯＦＦ－ＪＴ）の現状を把握するため、研修の内容を調べるとともに、職員課の職員研修担当者から研修の課題を聞き取った。

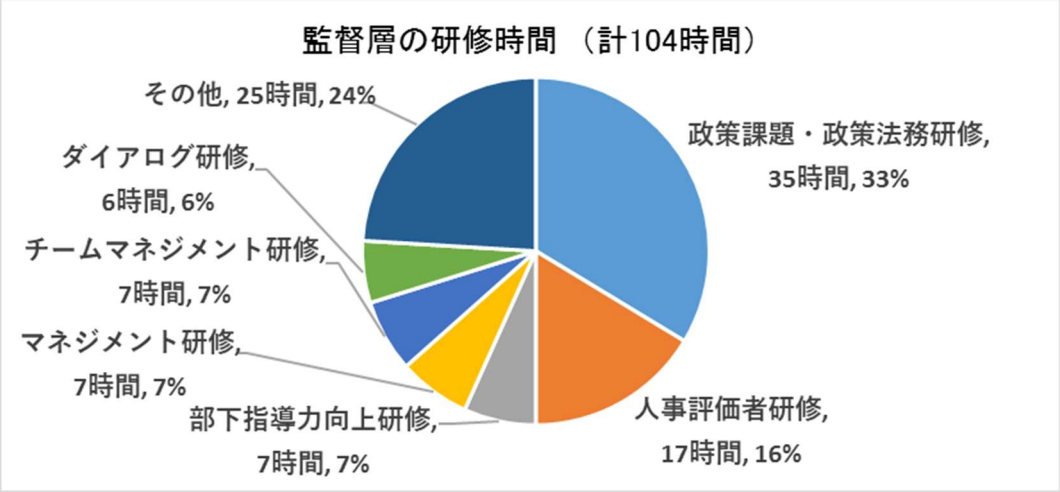
①　階層別研修

平成２９年度研修実績に基づき、研修時間をグラフに表した。

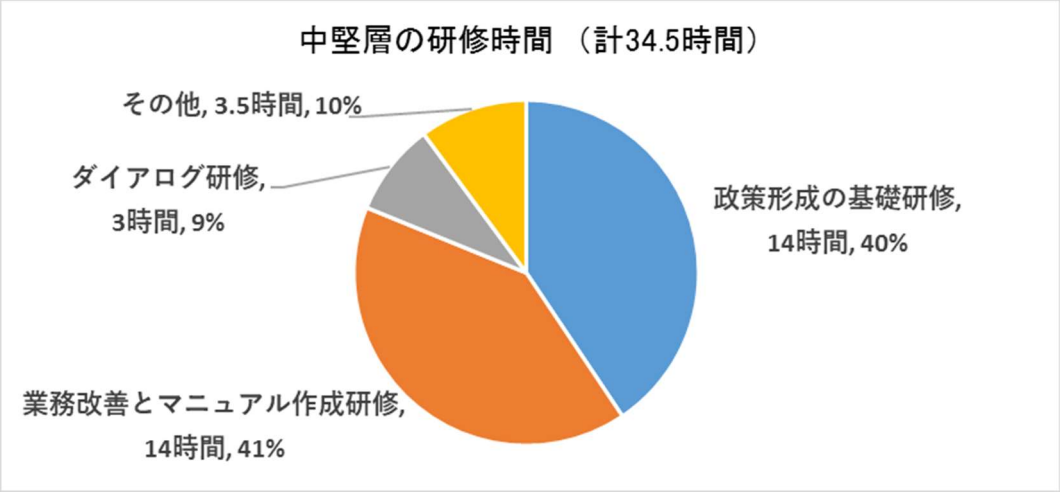
【管理職（部長、課長、新任課長）】



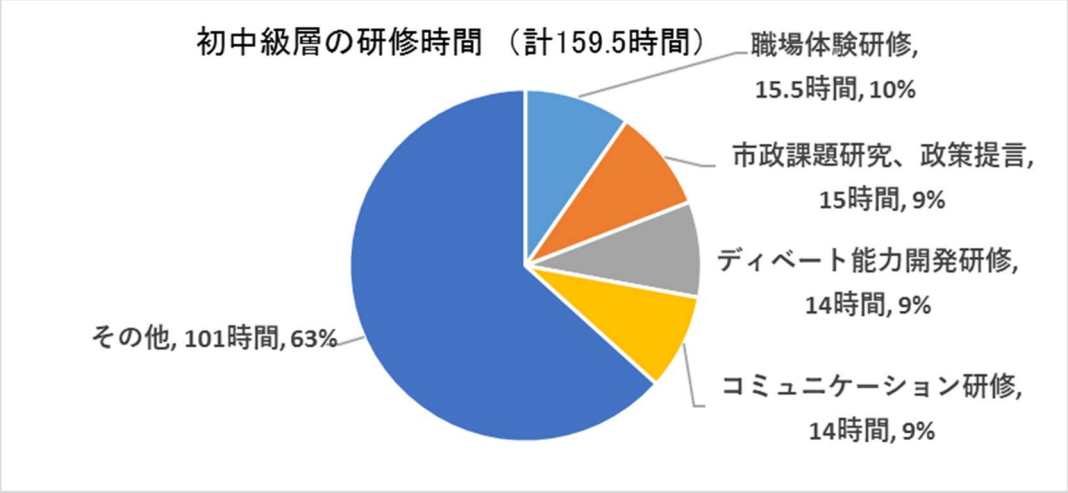
【監督層（課長補佐、新任課長補佐、係長、新任係長、主査３年目、新任主査、新任主査補）】



【中堅層（主任３年目、新任主任）】



【初中級層（採用５年目、採用３年目、採用２年目、新規採用）】

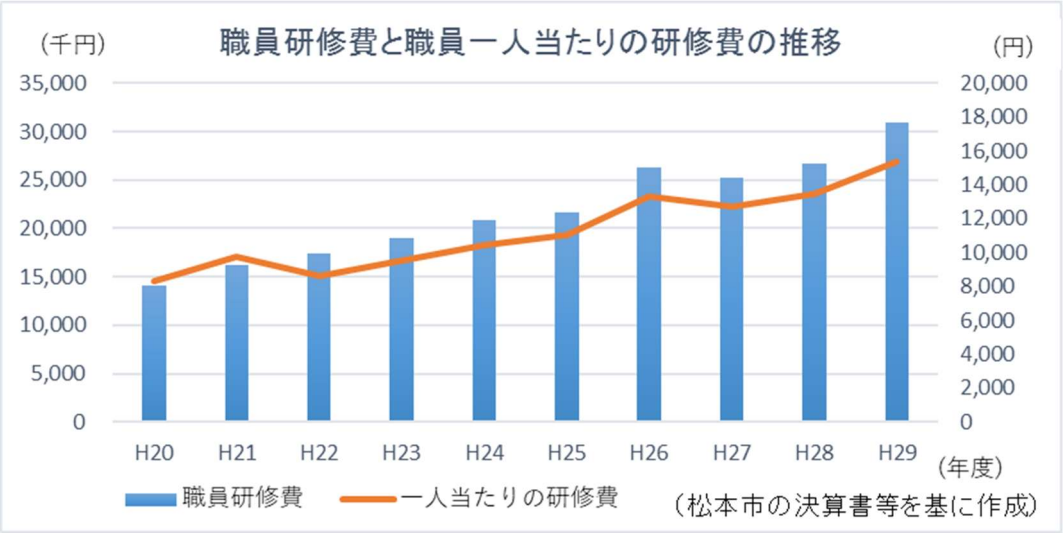


② 実務・特別研修（自主選択型研修）

平成２９年度研修実績に基づき、主な研修を表にまとめた。

研修名	対象者	受講者数(人)
文書･会計事務研修(基礎)	全職員	145
文書･会計事務研修(実務)	全職員	110
職場のストレス対策研修	課長補佐･係長	140
交通安全運転研修	全職員	150
広報スキルアップ研修	広報広聴主任	21
地域づくり推進研修	全職員	116
説明力向上研修	主任･主事等	28
技能職員スキルアップ研修	現業職員	103
人権研修	全職員	延べ77
ICT 利活用セミナー	全職員/事務取扱担当者	延べ105
民間企業経営者講話	係長以上の職員	66

③ 職員研修費の推移



④ 職員研修の課題（職員課の職員研修担当への聞取り結果）

- 職員の採用年齢の幅が広く、民間経験などキャリアに差があるため、採用年度で実施する階層別研修では、職員それぞれの状況に合わせた研修が難しい。
- 実務・特別研修などの各課から動員される研修において、受講者は研修成果を職場に還元しようとする意識が低い。
- 受講者アンケートの集計量が多く、職場へのフィードバックに時間がかかっている。

⑶　職員研修の現状と課題

＜現状＞

・階層別研修では、係長以上の職層で実施している人事評価者研修が、年間研修時間の多くを占めている。

・階層別研修では、主任から主査にかけて、政策形成や政策課題に関する研修時間が多く、実務に関連する研修が行われている。

・職員研修費は年々増加傾向で、職員一人当たりの研修費用も増加しており、経費の面においては、職員研修は拡充されていると言える。

・各課から動員される研修については、受け身で研修を受けている傾向がある。

＜課題＞

職員研修の現状や、それぞれの職場の状況を振り返り考える中で、職員研修には大きな課題があることを認識した。

それは、「やらされ感で研修を受けている受講者が多い」ことである。

職員研修が、市役所業務の最優先事項に位置付けられているにも関わらず、受け身で受けてしまっている職員が多く、研修の目的が果たせているのか疑問を感じた。

更に、受け身となってしまう原因を探ると、次のような状況になっている可能性がある。

・研修を自分事として捉えられていない。

・研修の内容と自分の仕事との関連が薄く、仕事への生かし方が分かりにくい。

・日々の業務に追われており、前向きに研修を受けることが難しい職場環境にある。

結果として、研修を受けただけで終わってしまうことが多く、研修の成果が職場に還元されていない、という状況が起きてしまっているのではないか。

5　研究⑤「職員研修を職場に生かすために」

⑴　第４回研究会

松本市で開催された第４回の研究会では、長野県中南信の６自治体１８人が参加し、各自治体のこれまでの研究成果を発表するとともに、幹事団との対話により今後の方向性を確認した。

松本市は、アクションプランとして、職員研修に着目したこと、そして職員研修の現状と課題、今後の取組みを発表した。

それに対して、幹事団からは、どのような職員を育成していくべきなのか、職員研修のあり方を改めて考える必要性があること、研修と実務との繋がりが薄いことをどう考えるか、といった指摘を受けた。

⑵　振り出しに戻る

当初、私たちは、職員研修をより充実させることで、松本市や松本市役所の現状を把握し、未来を予想し、気づきを与える中で、組織・職員の変化を生み出すきっかけづくりができると、安易に考えていた。

しかし、幹事団からの指摘を受けて、職員研修のあり方そのものから研究する必要性を感じた。

⑶　職員研修を職場に生かすために必要な要素

職員研修の課題や幹事団からの助言を踏まえ、人材育成の要である職員研修をより効果的に実施し、更には職員個々の研修成果を職場に生かすために必要な要素を、「研修の受講者」「研修の企画者」「職場の環境」の３つの視点で検討した。

研修の受講者

研修の受講者は、どうすれば自分事として研修を受けることができるか。

↓

・研修を受ける目的を意識付けすること。
・職場に還元する役割を持つことを認識すること。
・自身のキャリア形成に繋げる視点を持つこと。

研修の企画者

研修の企画者は、どうすればより良い研修を実施することができるか。

↓

・事前に研修目的を職場（所属長）に伝えること。
・職場の現状や課題を把握して研修の企画に生かすこと。
・将来の松本市や松本市役所の姿を考えて必要な研修を企画すること。

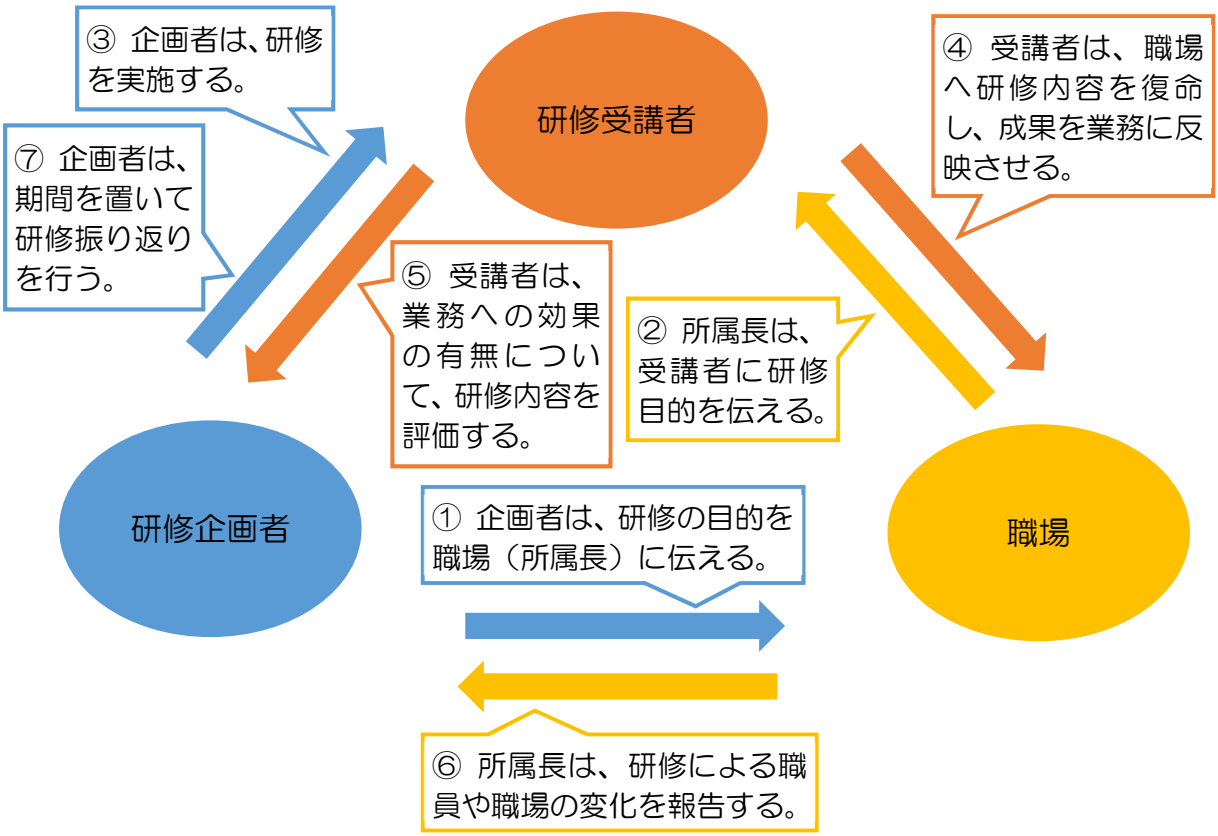
職場の環境

職場において、どうすれば研修の効果を生かすことができるか。

↓

・研修前に、所属長が受講者へ研修の目的と期待する効果を伝えること。
・研修後に、職場で研修の結果を復命する機会を設けること。
・研修の成果を実践に繋げる場を設けること。

＜３つの視点を踏まえた職員研修のイメージ図＞



⑷　第５回研究会

最終回となる第５回の研究会は、東京の早稲田大学で行われ、全国１０５の自治体から約３００人の参加者が集まり、自治体ごとに研究成果をまとめた模造紙が掲示され、ポスターセッションが行われた。

また、ＮＰＯ法人テラ・ルネッサンスの鬼丸昌也氏の講演や、幹事団からの応援コメントから、ありたい姿に向けて一歩踏み出す勇気が大事であることを学び、私たちは、松本市役所の組織・職員のありたい姿へ向けて、少しずつでも行動を起こしていく決意を新たにした。

Ⅴ　人材育成の提案

私たちの研究成果が、今後の人材育成の取組みに少しでも生かされることを期待し、次のことを提案したい。

職場の活性化を目指した新たな仕組みづくり

１　背景・課題

研究会に参加し、これまでの職場研修や職員研修の手法では、職場の課題解決や職員の育成に限界があると感じた。松本市では、職場におけるファシリテーション※が重要であるとの考えから、新任係長はファシリテーション研修を、その他の職員はダイアログ研修を受講しているが、職場の課題解決や職員の行動変容には至っていない。

※ファシリテーションとは、人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶよう舵取りすること。
集団による問題解決、アイデア創造、教育、学習等、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働きを意味します。その役割を担う人がファシリテーター（facilitator）であり、会議で言えば進行役にあたります。
（出典：日本ファシリテーション協会ＨＰ）

２　私たちの考え

ファシリテーション研修を受講しても、実際に職場でどのような場面で使えばよいのか分からなかったり、周囲の理解が得られないのではないかという不安があったりする。その不安を解消できるような仕組みづくりが必要ではないかと考えた。

３　目的

職員が研修で得た知識や技術を職場で生かし、職場の課題解決に繋げる行動を起こすことで、組織の活性化を図る。

職場研修（OJT 研修）と職員研修（OFF－JT 研修）を補完する仕組みにより、より良い職場づくりを目指す。

４　内容

職場に変化を起こすためには、職場の実際の課題に対してアプローチをすることが有効であると考える。外部の講師が、ファシリテーション研修を受講した係長をサポートし、係員全員で職場の課題を見える化し、解決に向けた対話を行い、行動に移す。

更に、この取組みに職員研修担当者が関わり、組織の課題把握を行うことで、職場研修や職員研修の企画に生かす。

５　期待する効果

⑴　係長のファシリテーションに対する理解とその後の実践に繋がる。

⑵　係員一人ひとりが業務改善に対して自分事として取り組めるようになり、行動が変化する。

⑶　業務の改善に繋がる。

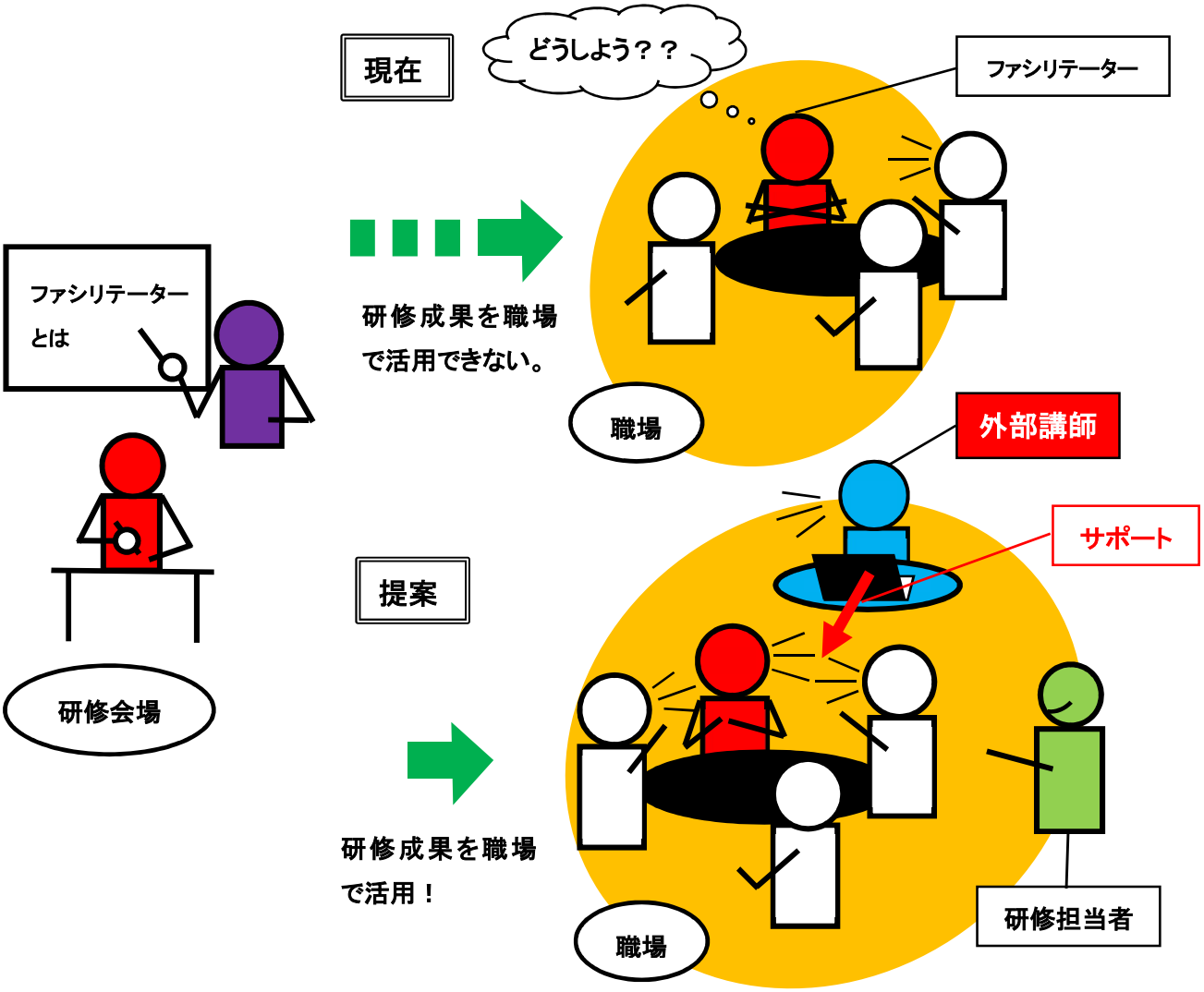
⑷　職場内のコミュニケーションが良くなる。

⑸　職員研修担当者が現場の課題を把握することで、人材育成を具体的に考えられるようになる。

６　参考事例

福岡市の事例：職場訪問型研修

ファシリテーション研修参加者の職場限定で、所属長の了解を得た先着５職場に限り、個々の職場の課題やニーズに合わせた個別オーダーメイドの研修プログラムで、講師が直接職場に伺って研修やワークショップ、相談会を行っている。佐賀県、北九州市、熊本市なども同様の研修がある。



Ⅵ　各メンバーの今後の取組み

平成３０年度の人材マネジメント部会に参加して得た学びや気づきを踏まえ、次年度に向けた各メンバーの取組みを述べる。

１　桑島直昭

松本市役所レガシープロジェクト（Matsumoto Legacy Project：略して MLP）

松本出身外の職員が増え、長野県や松本市の歴史・市政について知らない人が増えている。明治２２年市制・町村公布（菅谷町長）から、平成３１年平成最終年（菅谷市長）のまでの様々な市政の歴史。現役の職員が、長い歴史を理解しながら、先人の積み上げたレガシー（遺産）を見つめ直し、アイデンティティを再確認し、松本市民のため市役所（組織・職場）の強化を図るための取組みを行う。

・市政に係る①ヒストリエ（記述史）と②ゲシヒテ（出来事史）の作成、結果の情報共有し、組織の団結・強化を図る。
・長野県外出身者の職員等での研究会の設置・勉強会を開催し、世代を超えた交流、新たな視点での市役所改善策の提案を行う。
・市役所見える化事業（各課業務見える化、職員研修成果のアーカイブ化）

２　田中裕子

⑴　人材育成基本計画の改訂版作成の参画

人材育成について職員それぞれが自分事として取り組めるようにするにはどうしたらよいのか、担当職員と一緒に考え、改訂に携わりたい。その計画に基づいて職員研修のあり方を考え直したい。

⑵　総合計画（第１１次基本計画）策定への参画

総合計画の策定に関わることで、改めてありたい姿を考え、できるだけ多くの職員を巻き込んで作成したい。

⑶　新庁舎建築基本計画策定への参画

人材育成や組織開発につながるような庁舎にできないだろうかと考えている。それらについて学び、提案したい。

⑷　まちづくりの活動に参加

公民館研究集会に参加した。その際、職員と地域住民が一緒にありたい姿に向かって動いていけるとよいのではと考えた。公民館職員や大学の研究機関と共に、住民自治のあり方について一緒に研究をする。

⑸　対話型自治体経営シミュレーションゲーム※「ＳＩＭまつもと」の作成

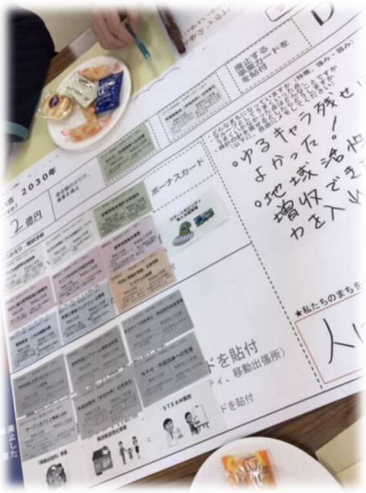
このゲームを作成する過程を気づき、学び、そして巻き込みの場となるように大切に積み上げて、作り上げたい。まずは職員研修向けに作成するが、

市民向けの内容も作りたい。

※対話型自治体経営シミュレーションゲームとは？

今後起こりうる地域の課題をシミュレーションし、何が起きるのかを体感しながら、選択の過程で生じる対立を対話により乗り越える体験をゲーム化することで、これらの現状を解決し、様々な世代、様々な地域、多様な立場が一体となったまちづくりを行う″場″を創り上げる。

【ゲーム説明】
高齢化により社会保障に必要な予算が増え続けるなか、何の予算を落とし、なんの予算を残していくか。そして、残された予算・事業でいかに幸せな街を作っていくか。
プレイヤーは６人１組で架空都市〇〇市の部長に就任し、２０３０年までの５年ごとに迫りくる課題に対して、他の部長と対話し、「市としての判断」を下していく。



このシミュレーションゲーム（ＳＩＭ熊本２０３０）は熊本県庁自主活動グループ「くまもとＳＭＩＬＥネット」が開発したもの。現在では全国各地でご当地版ＳＩＭが作成され、この体験の内容は総合計画や財政計画、予算編成などに活かされている。

３　吉池祐司

自主勉強会の実施

「オフサイトミーティング」とも呼ばれる、非公式の自主的な研修や研究ができる場をつくることで、主体的に学ぶことの大切さを広めていきます。

今回の研究を通じて、今後、社会が大きく変化していく中で、職務として受講する公式の職場研修や職員研修では、必要な情報や知識を得て、必要な能力を身に付けることは難しいと感じました。

そこで、自主的に勉強することで、公式の研修の補完が多少なりともできるのではないかと考えました。

以前、私は市職員同士の自主勉強会に参加していましたが、改めてその必要性を再認識しましたので、想いを共感できる仲間とともに、実践していきたいと考えています。

Ⅶ　付記（メンバーの所感と謝辞）

平成３０年度の人材マネジメント部会に参加した所感をそれぞれ述べる。

１　桑島直昭

部会とは、「年間を通して参加する派遣生が、所属する団体を地域経営型組織へ変革していくシナリオを、他団体からの仲間と共に研究し、経営層への提言にまとめ上げる実践的な研究活動の場」。こんな内容が記載された募集要項を手にとり、何か面白そうだと思い手を挙げたのが、昨年３月のことでした。あれから１年間、本当に多くの人と出会い、多くのことを学びました。しかし、現在、自分は成長できたのだろうか、これから、松本市役所にゆらぎや変化を起こせるだろうか、自問自答している毎日です。

実は、夏合宿までは「ダイアログ」という研究手法が、今一つ理解できず、その言葉の意味や内容について一応理解をしているつもりではいましたが、今一つ自分の腹に落ちていませんでした。夏合宿の宿題に対する幹事団からのフィーバックで、鬼沢会長代行の「何をやっているんだい、松本市さん」という叱咤激励で、目が覚め、自分の中で「覚悟」が決まりました。

それから、研究会で求められる宿題に対応するため、６期生のメンバーで、毎週１～２回（２～３時間）集まり、これまでの取組みをゼロベースで見直し、ダイアログやディスカッションを重ねました。毎回提出した宿題への回答については、見栄えは今一つでしたが、チーム３人が同じ意識と同じ理解度でつくられた内容である自負はありました。本当は、つらい時期（タッグマンモデルの混乱期）もありましたが、良い仲間に出会えたことは、僕の宝物になりました。田中さん、吉池さん本当にありがとうございました。

松本城の前身「深志城」を兵站基地として築いた戦国武将武田晴信（信玄）の有名な言葉に「人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり」があります。今年の部会の研究を通じて、松本市の財産は、ヒト（市職員）であり、組織です。特に、市職員の資質・能力を向上させることが最重要課題だと感じました。

菅谷市長の掲げる重要政策に「松本市の６つ健康づくり（人、生活、地域、環境、経済、教育・文化）」というものがありますが、私は、この６つの健康＋α（市役所の健康）を個人的に追加したい。市長の政策を実現するには、市役所（組織）や市職員（ヒト）が大事。市職員が健康なら、地域や市民も健康になるだろう。今後は、自分の決めたアクションプランの実施に向け、多くの人と交わりながら、協力を得ながら「立ち止まることは後退することだ」「勇気をもって一歩前へ」の言葉を胸に、市役所にゆらぎを起こせるよう研究を継続したいです。

１年間本当にありがとうございました。この部会の研究に関わったすべての人に感謝を申しあげます。

２　田中裕子

「田中さん、本当に行きたいの？こういう派遣研修大変なんだよ、やめておいたら？」

「昨年課長に同じことを言われて一度はあきらめましたが、やっぱりどうしても行きたいです」

「そう、わかった推薦文を書くから、出来上がったら部長に話しに行こうか」

こうして私は３０年度早稲田大学人材マネジメント部会に参加する機会をいただきました。

ずっと参加したいと思っていた憧れの部会。でも参加して半年間ぐらいはずっとモヤモヤしていました。うまく結果を出せない自分がもどかしくて。やっと光が見えてきたのは半年後あたりでしょうか。ある幹事の方からの熱いメッセージをきっかけに動き出せるようになったのは。

部会に参加して一番感じていることそれは、「私って、まだまだだな…」ということ。これからもっと気づいて、学んで、動いていきたいと考えています。そして、２０年後の松本市が笑顔のあふれるまちに、そして何より子どもたちが「生まれてきてよかった」と思えるまちになるように、たくさんの人たちを巻き込んで歩んでいきたいと思っています。

３　吉池祐司

私が８年前に松本市役所に入所した時に感じたことは、「なんて閉鎖的なところなんだろう」「どうしてこんなにアナログな仕事のやり方なんだろう」「役所なのになぜ業務マニュアルが少ないんだろう」ということでした。

年月を経るにつれて、当時の感覚は徐々に薄れていき、忘れかけていたところでしたが、今回、部会に参加させていただき、組織・職員の現状を把握することで、その原因が少し分かったような気がしました。

「過去を知り、現在を見つめ、未来を考える」

以前、私が参加した庁内プロジェクト「まつもと１００年塾」において、コンセプトとした言葉ですが、この部会でも改めてその重要性を学びました。

今後、仕事の質が大きく変わっていく中で、市民からも市役所組織からも必要とされる職員として生き残っていけるよう自己研鑽を積み、少しでも周りの職員や組織に良い影響を与えられるよう、努力していきたいと思います。

４　謝辞

この度、部会への参加あたり、北川顧問、出馬部会長、鬼沢部会長代行をはじめ、多くの幹事団・事務局の皆さま、全国のマネ友の皆様に対して、感謝申しあげます。ありがとうございました。

また、私たちの研究に対し、温かい指導・助言をしてくださった人マネＯＢを中心とした組織「Ｍ．Ａ．Ｔ．Ｔ．」※の皆様や、貴重な資料や情報を提供してくださった職員課職員担当の皆様に対し、この場をお借りして御礼を申しあげます。

平成３０年度の部会は、一旦終了しますが、私たちの研究はこれからも続きます。今後とも、変わらぬご支援ご鞭撻のほど、よろしくお願いいたします。

※「Ｍ．Ａ．Ｔ．Ｔ．」とは【Ｍ】松本の【Ａ】明日の【Ｔ】ための【Ｔ】対話・チームワーク（平成２６年に設立した自主勉強会で、現在の会員数４０名）

（平成３１年１月２５日　早稲田大学大隈記念講堂にて）