

2018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  
～いつからやるの？今からでしょ！～

静岡県掛川市 牧野 明  
大久保晴江  
石原基弘

§ 1 人材マネジメント部会って？

§ 2 今年度の活動経過と気づき

- (1) 第1回研究会と課題  
「部会のプロローグ～対話（ダイアログ）とSIM～」
- (2) 第2回研究会～夏合宿まで  
「組織の現状を捉え、問題は何かを考える」
- (3) 幹事団からのメッセージと第4回研究会  
「気づきと行動、他自治体からの学び」
- (4) 市長への中間報告  
「経営層とのダイアログ」
- (5) 他自治体のマネ友との交流  
「変革の同志との邂逅」
- (6) 第5回研究会と1年を振り返って  
「組織の未来を考える」

§ 3 次年度に向けた展望

§ 4 展望の実現に向けた取組み

§ 5 1年後に目指す状態と創り出したい変化

## § 1 人材マネジメント部会って？

本部会の存在は、過去4期のマネ友の活動を垣間見るなかで認知はしていたところだが、参加する前はまいまいイメージが沸かなかったのもまた事実である。断片的に「**研修ではなく研究**」、「**答えがなくひたすら悩みに悩む**」、といったマネ友の話は耳に入るものの、ますます得体のしれない、けれども前向きな熱い、組織について人材について考える部会であるというわかったようなわからないようなイメージをもったまま、第1回研究会の開催日が近づいてくるのであった。

(もっとも、今「人マネって何？」とマネ友以外に聞かれたら研修ではなく研究の場で、1年間考え悩みに悩む場と答えるが)

## § 2 今年度の活動経過と気づき

### (1) 第1回研究会と課題 ～部会のプロローグ 対話(ダイアログ)とSIM～

そんな中迎えた初回の部会では、さっそく全国のマネ友との対話や幹事団からの刺激的な投げかけがなされ、否が応にも部会の雰囲気浸りに浸っていくこととなった。特に、対話型自治体経営シミュレーションゲーム「SIM」を初体験し、そこで感じた「**その場限りの決断の積み重ねで魅力的な地域を形成できるか**」という問いに、**実際の仕事がそうになっていないか**という問いにハッとする瞬間があった。「**なってから考えるか**」「**なる前に考えるか**」、地域をありたい姿(目的)実現に導くための「**地域を、組織を診断するため、事実と対話により地域の現在・過去・未来を明らかにする**」という課題に取り組み、地域のこれまでの歩みとこれからを対話することとなった。

### ○ 管理職へのインタビュー

過去から現在、なりゆきの未来について、主にインフラを取り巻く環境と職員を取り巻く環境の変化について、管理職2名との対話を行った。

#### 【「ヒト」を取り巻く環境の変化】

- ・技術職について、過去はリクルートせずとも人材が集まった時代。今はリクルートをしなければ人材が確保できず、このままいくと**人材難に直面**することになる。
- ・現在の職員の年齢構成は歪で、係長級が兵隊役を担っている。
- ・地域におけるヒトに目を向けると、定年後にUターンした人が地域と馴染めていない。
- ・**これからの職員は、意見のマッチングやコミュニケーション能力をより必要とされる。**
- ・アウトソーシングの進行により役所もコンパクトになり、管理部門は残る。

#### 【「モノ」を取り巻く環境の変化】

- ・昔はインフラの絶対量が不足しており、インフラ整備が住民満足に直結する時代。
- ・壊れたら作り直すという考え方の一方、計画的に整備しないと危険という認識はあった。
- ・行政主導のプランニングにより整備が進められていた。
- ・現在はモノの取捨選択を求められる時代。また、インフラの質を求められる時代。
- ・住民からの要求も多く調整がつかない。住民主導による整備という時代。
- ・公共施設の数を今後50年で2/3にしないと**財政的にもたない**。箱モノを減らす必要がある。
- ・手を加えるところと捨てるところが出てくる。**全てを維持することは不可能**。

### 【「カネ」を取り巻く環境の変化】

- ・過去は好景気の時代でお金をいかに使うかという時代で、道路整備の陳情に対応できていた。
- ・今は土木事業費も 1/3 になり、**陳情で道路を造る時代ではない**。
- ・利益追求型の民間施設（店舗の大型化や広域化）が増えてきた。
- ・今後は財政規模が縮小する中で事業を回していく必要がある。

### 【「情報（技術）」を取り巻く環境の変化】

- ・過去は情報収集の手段は限られ、一般市民はさほど情報をもたない時代であった。
- ・また、ネットの匿名性がなく信頼でネットワークが成り立っていた。
- ・現在は誰でも簡単に情報に触れられる反面、正確性に不安（災害時のデマ等）がある。  
一般市民が市役所以上にリアルタイムの情報を持ち、その情報に基づき行政に意見している時代。
- ・将来は情報技術の更なる高度化により、楽になる部分もあるが期日が早まる等、逆に大変になることも考えられる（昔は電話や郵送、今はメール、将来は・・・）。

### 【職員間・職員と住民の関係性】

- ・昔は行政のやることに住民が着いてきた。行政が世の中を回している感覚。職員間も日常的に交流していた。
- ・現在は市民の発言権が高まっており、個々の欲求もバラバラである。職員間の関係性は昔よりドライになっている。
- ・市民が行政の出す情報への疑念（何か隠しているのではないか？）をもっている。
- ・将来は市民主導型のまちづくりとなり、行政はその手伝いをするのではないか。
- ・本来業務以外の業務（事業の進捗報告や、頻繁な地元調整等）が増えてきている。

(2) 第2回研究会～夏合宿まで ～組織の現状を捉え、問題は何かを考える～

2名の管理職へのインタビューに留まったまま迎えた東京での研究会では、北川顧問の基調講演からの多くの気づき（北京の蝶の話は特に印象的であった）を得た。

「理解と気づきは違う。気づきは人としゃべり、自分で考えることで得られる」

「公務員には他責文化があり、相手の批判（誰かのせい）が主となっている」

「改革は、他人を変えるのではなく自分が変わること（自責文化をもち、自らが責任をもつこと）」

「うちの役所はこんなもの＝改革をしないと宣言しているようなもの」

また、「問い」のつくり方を学び実践し、次回以降へ向けた組織の現状把握のための対話を進めていくこととなった。現状把握のためには多角的に様々な視点からの現状を捉えた方がより客観的な分析となるため、職員のみならず外部の視点を取り入れた現状把握を行うこととした。

① 職員内部（担当者層）から見た市役所の現状

Q. 今の職場で仕事はやりやすいか？

→調整しなければいけないことが多すぎる。課単位でも風通しが悪く、下からの意見が通らない。

突然仕事が「降って」くる。やりにくい。

Q. 改善を考えながら能動的に仕事できる？

→目の前の山を崩すので精一杯。やれと言われたことをやっている。こなすだけ。

Q. こなすだけというのは苦痛だと思うけど、なぜ仕事を続けられている？

→**責任感**（迷惑をかけたくない）。誰かがやらないといけない。

Q. 業務について、「こうしたい」って言える？

→自信をもって言えない。

Q. その背景にあるのは？

→仕事に慣れた頃に異動となる。異動が多すぎるのも原因ではないか。余裕がないのも一因。

**業務のスクラップも進んでいない、それどころか増えている。**

Q. スクラップが進んでいない理由は？

→スクラップに人工を割けない。抵抗感がある（抵抗勢力もある）。

Q. 今の職場に足りないものは？

→**まずやってみるという姿勢**。現実はやるための理由をあれこれ求められる

（事業をやる理由は当然必要だが、重箱の隅をつつくような「**なんで**」が多すぎる）

保身のため？（失敗したくない）

・何かを変えようとしたときに集まるのはいつも同じ顔。

・正当な評価がされないことは山のようにある。

・任せられた仕事を踏み込んでやることで、人は育つ。

・「丸投げ」と「任せる」は別ものだけど、切り分けられている人はどのくらいいるのか？

## ② 民間の視点から見た市役所の現状

- ・上司と部下の間で、業務の進捗状況だけではなくて近い将来（数年後）に何をやっているか、どうなっていたいか等の想いを共有し、上司が組織の状況とすりあわせているが、行政組織にそういった点が見られないことに驚いた。上から下に対して求めることがなく、異動先でも特に上司から何も言われないことに対して。これではモチベーションに大きな差が出て、個々の色がない、出ない。
- ・「こうなりたい」姿を考えている職員は少ないのではないかな。
- ・市としての「こうありたい」ビジョンが職員には浸透していない。上から降りてきて、どこかで止まっているのではないかな？
- ・納得せずに仕事をしていてもよいパフォーマンスは出ない。民間と行政を比較すると、行政のほうが目的が抽象的であり、よりモチベーションの重要性は高い。
- ・業務について議論できる場があるとよいのではないかな。人を育てないといけない。
- ・将来を自分事として描けるかな。
- ・行政は目標設定の理由が不明瞭なところもある。そこがはっきりしないと場当たりの的になって同じことの繰り返しになる。
- ・市民との対話の時間が少ない。フランクな議論ができる場があれば、若い人の参画も進んでくるのではないかな。地区集会は、そうした議論ができる場だとは到底思えない。

## ③ 役所OBから見た市役所組織の変化

- ・仕事がやりにくかった時代は、明確なビジョンもないまま一方的な指示が次々おりてきていた。行き当たりばったりで、施策のプロセスもなく、部下の意見も聞かずに一方的に意見される。
- ・逆に、対話の機会が多かった時代（行政と市民、だけでなく役所内で）はビジョンが明確に共有されていた。
- ・過去は資金力の制限を受けながらも思い切ったことをやれていた。今は目の前の業務に追いやられていて将来を考える時間が、余裕がない。
- ・仕事をするうえで知識は必要。得るためには努力も必要。
- ・政策を組み立てるのは職員であり、職員が「自分のもの」とし主体性がもてれば、緊急時の対応も有る程度素早くできる。
- ・個々が経営層の一步先、半歩先をいくという意識も必要。
- ・組織内のコミュニケーション（好きなことを言える機会や共通体験）をどうとるかを考えないといけない。
- ・「対話ができる」「整理ができる」組織が理想の組織

#### ④ 市議会議員の立場から見た市役所

- ・市役所や議員は市民から**楽に見られているところがある**。実際を知ると大変な部分が多い。
- ・議員になる前の方が言いたいことも言え、やりたいようにできた。
- ・市役所内部に感じたことは、**おかしいことにもノーと言わない現状**があること。  
また、**縦割りがひどい**。物事にはそこまで明確な境はないのではないか。
- ・市役所は**敷居が高い**印象がある。**職員からあまり声をかけてくれない**。
- ・**かかりつけ医的な職員**がいると助かる。担当外のことでも担当部署へ繋げてくれる知り合いの職員がいると、かなり気分が楽になる。
- ・**ボトムアップの考え方は重要**。市役所だけでなく、市民の中でも。一部の意識の高い人とそうでない人の差がどんどん広がっていく。市の事業や市議会に興味がない人も多い。
- ・市民が**行政任せ**で、全て市にやってほしいと思っているように見える。「よかったころ」=議員や市に言えば何でも変わった時代を引きずっている市民もいる。
- ・**市民力を今から鍛えておかないと、これからの時代には対応できない**。自ら情報を取りに行くことをせずして、情報がないというのは・・・。
- ・昔は上から下までビジョンを共有できていた。今は目隠しをされて知らないところに連れて行かれるイメージ。

#### ⑤ 若手職員から見た市役所（アンケート調査）

##### Q1. 職員の数は足りているか？

###### A. (足りていると答えた理由)

- ・業務内容は難しく量も多いが、他の職員も同様の仕事をしており休暇を取っても他の係員が代わりに処理を進めることが可能。
- ・個人での計画を立てやすい業務であり、外的要因に左右されにくい。
- ・繁忙期以外は休暇を問題なく取得できている。残業も少ない。
- ・**チーム力で補って仕事が回っているため**。
- ・仕事の割り振りが適正なら、現状の人数で足りていると思う。

###### (足りていないと答えた理由)

- ・担当職員が現場対応に出るとその係の担当レベルの正規職員が不在になり、非常勤職員等が厄介な来客や電話対応に追われている状況が頻発している。外回りをすると部署に誰もいなくなることもある。
- ・**1人に仕事が集中している**。
- ・繁忙期は土日フルで出勤しても追いつかないほどの業務量になる。それ以外の期間も新しいことを始めるほどの余裕がない。
- ・**イベントが多く**、その準備や企画もルーティンワークでないために時間を要する。
- ・慢性的に残業をしている係がある。
- ・1人あたりの業務量が多い。上司が中々休みを取れていない。
- ・毎月のルーティン処理に時間が取られている。またルーティンだけでなく新たに検討しなければならない事業も兼務しているが、時間が取れていないのが現状である。

Q2. 今の職場は、同僚と話をしやすい職場か？

A. (話をしやすい理由)

- ・業務以外の会話しやすく、そうした会話がヒントになることもあるため。
- ・協力して業務を行うという気概を持った職員が集まっていると感じるから。
- ・雑談や愚痴も拾ってもらって、助かっている。
- ・普段から情報共有や雑談も多いため。判らないことを聞きやすい。
- ・何かを聞くと丁寧に教えてくれ、質問外の参考となることも話してくれて勉強になる。
- ・聞きづらくなるような対応をする人がいないため。
- ・上司が話を聞いてくれる雰囲気がある。アイデアの「なぜ」を説明すれば話を聞いてくれる。
- ・配属年数が長い人が多いため。
- ・業務内容が厳しいため内部は仲良くなるのではないかと思う。
- ・同じ業務を担当する職員が複数人おり、わからないことを聞きやすい環境。
- ・定期的に打ち合わせがあり、自分の意見を言える場があるから。
- ・上司がこまめに気にかけてくれる。
- ・自分の質問に対し上司が気兼ねなく答えてくれるから。
- ・業務で悩んだときに、係内や課長とすぐに相談することができる。

(話をしにくい理由)

- ・相談はできるが、全員何かしら忙しいのでタイミングを逃すと後手に回る。
- ・意見を言っても聞いてもらえない（一部の同僚とは良い関係を築けているとは感じる）
- ・仕事がそれぞれ忙しいので聞きにくい場面はある。
- ・聞けば教えてくれるとは思いますが、初歩的なことは忙しそうに聞きにくい。
- ・休憩時間も基本的に誰も会話しないので、コミュニケーションが取りにくい。

Q3. 仕事をするうえでの今の職場の長所と短所は何だと思うか？

A. (長所)

- ・管理職が強いリーダーシップとビジョンをもっていること。
- ・普段から情報共有が多く、コミュニケーションを取りやすいこと。
- ・協力的な人が揃っていること。
- ・雰囲気がよく、至る所で相談や報告等が行われていて、コミュニケーションが活発である
- ・書類が多い一方、業務を広く知ることができ、今後の業務にそこで得た知識を活かす場ができる。
- ・係員のほとんどが同様の仕事をしており質問しやすく、目的意識も共有できている。
- ・仕事のやり方の幅が広がる。行事の企画や進行、講座等により役所内外、一般市民も含め頻繁で積極的に頻繁なやり取りがある。
- ・働きやすい環境（休みが取れる。話しやすい）
- ・各々が責任をもち業務を遂行している点
- ・専門性の高い職場で、知識向上へのモチベーションが上がる。
- ・定期的に打ち合わせがあり、意見を言う場がある
- ・知識が豊富な先輩がいて、何でも相談できる雰囲気がある。

(短所)

- ・職員数が足りないところ
- ・紙の決裁は効率が悪い、電子決裁へ移行してほしい（部分的にでも）。
- ・人にもよるが、**終業時間を意識して仕事をしている人が少ない**ように思う。
- ・人より早く帰る際に少し気を遣うこと
- ・スペースが足りない。
- ・マニュアルがしっかり作成されておらず、引き継ぎ量が増えてしまう。
- ・話しやすい環境の反面、集中したい時に一人で仕事ができる環境があるとありがたい。
- ・細かな業務の担当者が明確になっておらず、**分かる人が業務を抱え込んでいて、業務量のバランスが悪い**。各自持っている業務、浮いてしまっている業務を整理し、打ち合わせで割り振れば良いと思うが、**打ち合わせもあまり行われていない**。
- ・精神的にやや不安定な職員へのフォロー体制

(改善策)

- ・事務分掌上の副担当に主担当のやっている業務をできるようにしてもらい、複数人で業務を進めるようにした方がよい。**分からないことを1人で悩む必要がなくなる**。
- ・アナログな作業や形式的な手間を減らしたい。
- ・課内あるいは関係他課との**情報共有や連携**が取れるとよくなると思う。
- ・**ゴール（繁忙期等）に併せて担当を割り振る**ようなやり方であれば、繁忙期が重ならず助かる。
- ・適切な人員体制又は技術による効率化。あるいは業務量を減らす。
- ・オンオフのメリハリをつける。課内全員が休みをしっかりと取る。
- ・引き継ぎがしっかり行われること（マニュアル整備等）。
- ・職場環境の改善（空調等）
- ・机の形を「列」でなく「島」に変える。

Q4. その他、職場や仕事に関する自由意見

- ・同じ役所内なのに**他人行儀**（電話で「お世話になります」）。仲間意識をもった方がよい。
- ・庁内で明らかに忙しいと言われている部署には増員をするべき。
- ・業務量を減らせないなら人手を増やし、人手を増やせないなら業務量を減らしてほしい。
- ・コミュニケーション不足が解消され、**意見を共有できる職場**になればよい。
- ・ワンストップ窓口のような仕組みがあると、職員だけでなく市民の負担も減ると思う。
- ・有資格者が必要。業務に支障が出ている。
- ・課内での役割分担ができれば残業は減るのではないか。
- ・職場での人間関係が難しい。
- ・必要の無い仕事や圧縮できるものはなくすことも重要だと思うが、忙しい部署では取り組む余裕もないと思う。
- ・組織の雰囲気はそのトップが作るのだということを強く実感している。



こうしたインタビューを経て得た気づきを元に、掛川市の地域・組織・人材に関する現状と目指すありたい姿をまとめた。

1. 目指すありたい姿 自治体名：静岡県掛川市

**組織・人材のありたい姿(状態) <5年後>**

行政と地域が地域課題を協働により解決できる。  
職員個人の能力を職場外でも活用できる。  
職員が情熱を持ちながら対話により意見をソフトランディングできる。

**組織・人材のありたい姿(状態) <3年後>**

行政と地域が距離が縮まり、共通認識のもと、地域の課題に取り組む。  
アリバイ的な仕事や手法が徐々に減ってきている。  
対話が習慣化され、組織づくりに興味をもつ職員が増加

**組織・人材のありたい姿(状態) <1年後>**

他部署の領域に踏み込んだ議論が盛んにされる。  
現状把握により改善に取り組める職場

**20年後の地域・組織・人材のビジョン**

**【地域】**  
市民が行政に興味を持ち、地域の課題に行政を巻き込み積極的に取り組める。

**【組織】**  
明るく風通しがよく、仕事に明るく没頭できる。  
人と人をつなげられる組織

**【人材】**  
一人一人が役所内外で「対話」ができ、横の繋がりが業務に活かせる。  
個々がやりがいを感じ積極的にスキルアップできる。

2. ありたい姿の作成プロセスとその気づき

誰とどんな対話やインタビューをして、ビジョンとありたい姿を(日付、回数、時間なども記載)
・5/11 都市建設部長 (60分) インフラを取り巻く過去と現状・なりゆきの未来について
・5/16 企画政策課長 (60分) 業務を取り巻く現状と過去・なりゆきの未来について
・7/27 採用11年目職員 (60分) 組織に感じていること・仕事への考え方・理想の組織とは？ 今後組織に必要となるもの・自分の子に進められる仕事・職場か？
・7/31 働き方改革推進フェロー(70分) 市役所内に入って感じた、役所と民間の違い・役所や職員の印象 組織の考え方や構造、仕組が抱える課題
・8/10 市役所OB(元総務部長) (60分) 現在を含め3市長時代をどう感じたか？ 市役所職員に求められる考え方、仕事をどう捉えるか
・8/17 市議会議員(1期目・女性・60分) 市議の立場から感じる、市役所(組織・職員)に対する印象とは？ 行政側だけでなく、市民側の抱える課題について
・8/16~8/24 青年部(アンケート調査) 職場環境(休暇・残業・人員配置)・職場の長所と短所について 同僚と話をしやすい職場か？
・8/16 市職員(10~11年目) (30分) 縦割りで情報共有が出来ていない。 人材育成が出来ていないのではないかな？
・8/16 市職員(9~10年目) (30分) 今の仕事を見つめ、改善していく余裕がない。

自治体名：静岡県掛川市

活動を通じて、何を学んだか
・それぞれの立ち位置で、できることから始めることが必要(事の大小ではない)。 【経営層】 市政ビジョンの共有や構築のプロセスにおける職員や市民との対話 【管理職】 部課でのビジョンの共有と、部下との対話や意見の吸い上げ 【一般職】 専門知識の習得や広い視野を持つための日々の研鑽
・対話が足りない。しかし、まずは対話ができる風土づくりから。雑談ができる職員は、思ったより少ない。 ・「こうありたい」を持っている職員は少ない。元々持っていないも、徐々に諦めに変わってしまう現状がある。もったいない。 ・まず自分がビジョンの当事者にならないと、相手に伝わる訳がない。 ・財源とマンパワーが変わらない以上、減らす決断がないと仕事の効率は変わらない。仕事の「整理」も必要。 ・行政頼みからの脱却し、地域の自立へと誘導していくことも重要である。

4. 現状把握の作成プロセスとその気づき

自治体名：静岡県掛川市

誰とどんな対話やインタビューをして、現状を把握してきたか？(日付、回数、時間なども記載)
・5/11 都市建設部長 (60分) インフラを取り巻く過去と現状・なりゆきの未来について
・5/16 企画政策課長 (60分) 業務を取り巻く現状と過去・なりゆきの未来について
・7/27 採用11年目職員 (60分) 組織に感じていること・仕事への考え方・理想の組織とは？ 今後組織に必要となるもの・自分の子に進められる仕事・職場か？
・7/31 働き方改革推進フェロー(70分) 市役所内に入って感じた、役所と民間の違い・役所や職員の印象 組織の考え方や構造、仕組が抱える課題
・8/10 市役所OB(元総務部長) (60分) 現在を含め3市長時代をどう感じたか？ 市役所職員に求められる考え方、仕事をどう捉えるか
・8/17 市議会議員(1期目・女性・60分) 市議の立場から感じる、市役所(組織・職員)に対する印象とは？ 行政側だけでなく、市民側の抱える課題について
・8/16~8/24 青年部(アンケート調査) 職場環境(休暇・残業・人員配置)・職場の長所と短所について 同僚と話をしやすい職場か？
・8/16 市職員(10~11年目) (30分) 縦割りで情報共有が出来ていない。 人材育成が出来ていないのではないかな？
・8/16 市職員(9~10年目) (30分) 今の仕事を見つめ、改善していく余裕がない。

活動を通じて、何を学んだか
・今の組織が「良い」という人間はほとんどいない。でも、自分で一歩踏み出そうとする人間は少ない。改善しても評価されないから？ ・世代間で感じ方が違うのは当たり前。対話によりすり合わせない方向は定まらないはずが、声の大きい世代等の方向性が優先されている。 ・行政が悪者になっている社会への危機感 揚げ足取りが蔓延していたら、本音で市民と行政が対話できない。 ・トライ&エラーが無いと前には進めないが、エラーを許容する文化がない。 必要な危機管理を踏まえてもなお、やらないうとわからない部分を追及される。 ・市役所(職員)と市民の間には相当の距離がある。 ・職員間、あるいは市民とコミュニケーションを取る機会が少ない。 ・ボトムアップの実現には、相当な覚悟と時間が必要。 ・地域には「協働」の土台が根付きつつある。 ・全てが行政の責任とは思えない。 ・市民も変わらないと、変革は起こらない。 組織を変える以上に難しいかもしれない。 ・人が決めたルールやしきたりが、なぜか絶対視されている。

### (3) 幹事団からのメッセージと第4回研究会 ～気づきと行動、他自治体からの学び～

残念ながら、恐怖の？夏合宿は天候不良により中止となってしまったが、その代わりに前述のありたい姿や現状把握についてまとめたシートに対し、幹事団からのメッセージを拝聴した。さすがは百戦錬磨の幹事団、耳の痛い言葉が次々に投げかけられることとなる。一方で、他の自治体のシートとそれに対する幹事団からのコメントも含め、非常に多くの気づきを得ることとなった。

- ・5期目というのは、組織への影響力を求められる時代。そのためには、マネ友間の繋がりを強め想いを共有しないとイケない。
- ・また、人事や企画部門をどう巻き込んでいけるか。
- ・日常から個々が問題意識を持てれば自ずと対話は生まれてくるのではないか。
- ・例えば、課長から見てこういう係長や係員がいると助かる、係長からみてこういう課長や係員がいると助かる、といった人物像を共有してみたい。共有することで、それぞれの立ち位置から見る景色の違いに気づけるのではないか。
- ・組織マネジメントの究極は、個々が自立して組織の中で多様性を発揮しつつ、対話により調整して最適解を導ける組織か？
- ・キャリアは自ら考え築くものだが、人材育成の言葉がくると途端に人ごと・受け身（組織がやってくれる）になってしまう。
- ・組織マネジメントは管理職だけのものではないが、他責文化の中ではそれが理解されない。重要性が理解されない。触れる機会をつくることも必要。

こうした中で迎えた第4回の研究会では、同会場の他自治体の置かれている現状と悩みについての共有と、本市のシートを踏まえた幹事との対話に対し、他自治体のマネ友からの数多く意見を頂いた。

#### 【他自治体から寄せられた意見等】

- ・人を大切に**する組織＝見捨てない組織**という幹事の言葉が印象的であった。
- ・上（管理職）になる前にあわてるべきというのは確かにそうで、**一般の職員でマネジメントに触れる機会のある人は少ないのだろう**などと思った。
- ・部会の趣旨を理解してもらうために、人事との日常からの対話等により良好な関係を築くことが必要。また、**人事が抱える課題に対してどう協力できるか**という視点が、協力を得るために必要。
- ・組織の共感を集める取り組みについては、本市でも悩んでいる。まずは試行的なアクション等の積み重ねしかないのかなと考えている。
- ・本当の話をしてくれる人との対話を実現する信頼関係を築く方法を模索したいと感じた。
- ・今あるシステムを活用し、深化させること。今あるよい制度を否定せずに、**施策をうまく溶け込ませることを考えながら、研究している。**
- ・若い内から組織マネジメントの意識付けをしていくか、対話を通じて何が変わっていくのかはこれからも課題になっていくと感じた。
- ・民間と行政の差は個人が自分の仕事に対して責任感をどの程度もっているかに感じる。行政は責任感が小さいように感じる。
- ・本当のことを対話するのが一番基本で、最も難しいと感じた。

#### (4) 市長への中間報告 ～経営層とのダイアログ～

経営層との「対話」については、本部会におけるその重要性は当初から認識していた。とりあえず、現状を伝え、何をどう考えているのか、未来に向けてのビジョンを知るという選択もあったが、こちらの考え（理論）や改革に対する想いがある程度熟成された段階で「ダイアログ」を仕掛けたほうが、より有効なものになるだろうと考えていた。

夏合宿に代わる幹事団からのコメントもあり、「中間報告」として、担当課に申し入れを行い実現した。実現という言葉を使ったのは、理由がある。部会で作成した資料を報告書として提出しようとしたが、内容が過激(?)すぎるということで修正が入り、簡単な資料に差替えをした。

対話の中では、市（職員）の現状と業務に対する満足度についての対話に多くの時間を費やし、仕事と人員のバランス、業務を進める仕組みについて、お互いの意見と考えを伝えた。

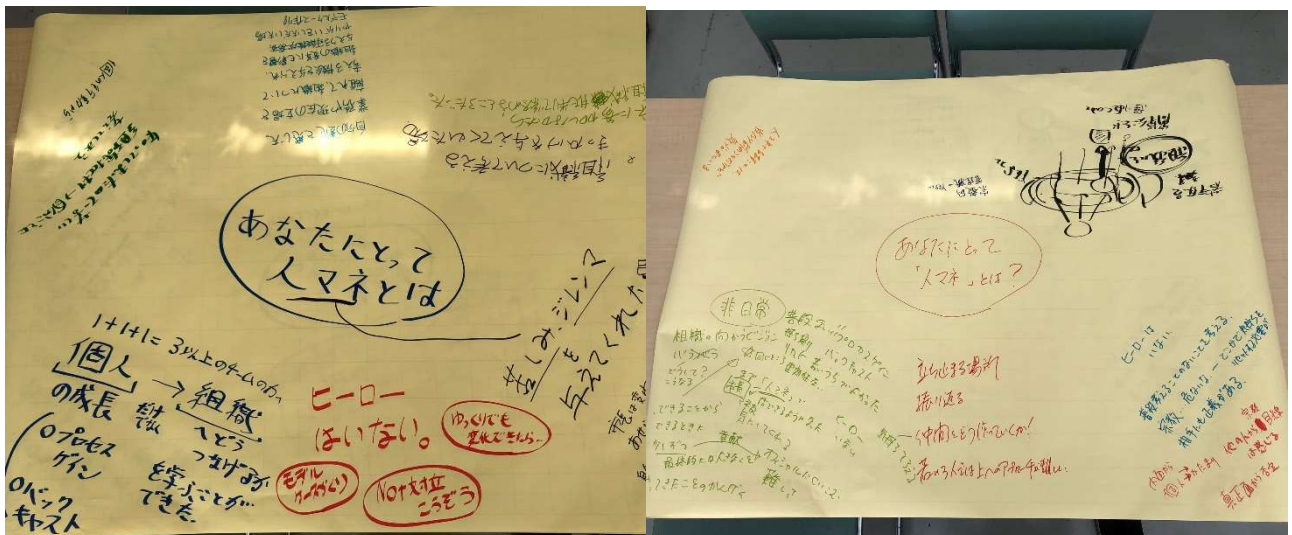
「現在の組織は管理型の組織となっており、組織の横の繋がりが崩れるばかりでなく、目の前の業務をこなすことのみになり、職員（人）の成長をも阻害しているのではないか」という報告に対して、「ひとりひとりが業務に対し納得して、何のために何をすべきか、を考え理解して取り組むことが重要」とのコメントがあった。

これは、部会で論ずるところの「腹落ち」であろうが、現場の担当職員が自分事として業務を捉え、そこから対話が生まれることにより変革は進められていくのだろうと再認識した。

最後に今後の予定を問われ、最終回の第5回研究会を経て、この論文の作成を伝えると「付度無用とのありがたい(?)言葉をいただいたが、ありのままの形（想い）が伝わる事が、対話型（経営型）組織への変革の小さな一歩かもしれない。

#### (5) 他自治体のマネ友との交流 ～変革の同志との邂逅～

この1年間の活動を通じて、静岡会場の自治体とは研究会以外の場での交流があり、それぞれが抱えている現状や悩みを知り、自分たちの組織はどうかを考える非常によいきっかけとなった。同じテーマで悩み、何かを前に進めていきたいというマネ友の姿に共感することも多く、数多くの気づきを得ることができた。築けた関係性を今後も継続するために、積極的に交流をもっていきたいと考えている。もちろん聞くだけではなく、私たちが実践した内容やそこで得た気づきを持ち込めるよう、実践と研鑽を積まなければならないのは言うまでもない。



(6) 第5回研究会と1年を振り返って ～組織の未来を考える～

この1年間の歩みを振り返りつつ多少の(かなりの?)安堵感を持って迎えた第5回研究会では、他自治体のこれまでの活動や幹事団からの応援メッセージ等からこの部会のもつ「研修ではなく研究」であり、研究には終わりが無いということを改めて実感することとなった。そんな中で研究会初日に聴講した鬼丸氏の講演は、まさにこの部会の意義を体現するものであり、物事を一人称で捉え自ら道を切り開いてきた先駆者としての圧倒的な説得力と、**自ら一步を踏み出すことの勇氣**を頂いた。

この1年は、地方創生時代において求められる組織・人材のあり方について、「地域経営をリードする人材・組織とは何か、それを現実の中でどう実現していくのか」を探究するために、まず、現状の分析から始まった研究であった。ダイアログから人材・組織としての真の課題を見つけ、その中から得た「**気づき**」を、**変革へのシナリオ**へデザインしていく。

組織変革は、制度を変えることは不可欠であるが、それだけでは達成されない。まず、職員ひとりひとりの気持ちと思考、意識の改革が重要である。

部会は、研修ではなく研究であるから、自ら考え見つけ出す。ひとりでなく3人のチームで課題に取組み、更に考え、学ぶ。5期を迎えた我が市には、10名を超えるマネ友なる仲間、更には全国から部会に参加している仲間もいる。**新たな事をしようとする時、無理だろうと諦めずそれでもヤル気持ちと、それを実現させる環境の大切さ。**

1年の研究を通じて、自身は何か変わったか?組織に変化をもたらしたか?といえば、残念ながら、後者はイエスと言えないかもしれない。しかし、自身の「気持ち・思考」の変化は明らかと言える。今年の活動は現状把握に終始し、組織に対して何らかの作用を与えるような活動の実践に至らなかったことは最大の反省点である。一方で過去4期のマネ友の活動と今期の活動により、これから本市に必要な改善策の一端が見えてきたように感じる。

次は、実践のステージ。5期15人のマネ友とともに、そして更に**大きなうねり**を目指して。まずは今回得た経験をそれぞれの周り(まずは半径5mから)へ伝え、還元することをスタートとし、ありたい姿の実現に向けた取り組みを実践していきたいと考えている。



### § 3 次年度以降に向けた展望

#### (1) 思い立ったらまず対話 ～物事の基本は現状把握～

日々の業務も計画も組織も、まず現在の立ち位置の把握なしに改善などありえない。また現状の捉え方は部署内でも立場によって見てきた物によって様々である。現状を適切に把握するためには、立場や世代を超えた対話をベースに、多様な視点から状況を捉え、共有させていくことが第一歩。まずは組織に「対話」の風土を根付かせるところが第一ステップとなる。

#### (2) 経験や想いを伝えよう ～繋ぐ意識を大切に～

組織で仕事をする以上、個々が全ての領域を経験できる訳ではない。しかし、他人に語ることで経験の一端を共有することはできる。1人1人が自ら考え、経験してきたことや抱いてきた想いは組織にとって貴重な財産であり、その共有が進むことで組織内の共有や共感が自然発生してくる。経験や想いを大切にできない組織は繋がりが形式的で弱い。

また、特に計画策定で顕著だが、机上で作った計画はその後全くといっていいほど活用されない。単に作った計画でなく活かした計画とするために、策定に携わった人の感情をのせることを考えていく必要がある。経験や想いを語れる場の創出を企画、実行していく。

#### (3) 結果だけでなくプロセスに目線を ～成功の反対は「何もしない」こと～

市民生活に直接かかわる行政である以上、業務の執行は最大限注意を払っていく必要がある。しかし、失敗を恐れて守りに入りすぎた結果、前例踏襲から脱却できないという悪習に悩まされることとなっている。

これを打破するためには、過程に目を向けること。過去に経験のない時代に前例で立ち向かうのは不可能であることに気づくこと。根拠に基づく新しい事業の失敗を咎めるのではなく、共に歩み改善が進むような風土を醸成すること。こうした評価指標が浸透するような働きかけをし、構築していく。

#### (4) (仮称) マネ友会の発足 ～マネ友のお品書きをつくろう～

他自治体の事例をみると、オフィシャル、オフサイト問わず、組織を巻き込んだ活動をしている自治体も見受けられるが、本市ではまだ進んでいない。これはマネ友のまとまりに欠けていることとマネ友の経験やスキルの活かし方に関する対話がされていないことも要因の1つである。マネ友間の対話が少ないことは、本年度の活動の中でも指摘されてきたところである。

まずはマネ友会を発足し、マネ友の活動の中で感じたことと今感じていること、あるいはマネ友の経験とツールが組織にどう還元できるかという対話を行い、マネ友活用のお品書きを作る。その上で企画・人事部門と対話を行う。

#### (5) 組織マネジメントに触れる場の創出 ～組織を変える責任は経営者や管理職だけのもの？～

風通しのよい組織を作るためには管理職だけでなく、係長から若手職員までそれぞれの役割があると考えられる。また、近年職員採用数が伸びていることから、早期に部下をもつ経験をする職員が今後増えてくる。これらを受けて、若いうちから組織マネジメントについて考える場をつくる。

#### § 4 展望の実現に向けた取組

- (1) 個々に身近なところから（まずは半径数メートルを）対話が習慣づくように取り組んでいくとともに、テーマ設定をした対話の機会をつくる。また特にダイアログに関するグラドルールを設け、組織への浸透を図っていく。
- (2) 経験や想いを語れる場づくりを進める。場の価値づくりとして、例えば同じような業務を抱えている者同士あるいは現担当と前担当といったような、業務に役立つ等の価値を設けた上での場づくり等、まずは参加者を増やすことを念頭に置いた場を心掛ける。  
また、有志の勉強会や交流会の開催の企画、実践を進める。
- (3) 職員の評価手法に踏み込んだ議論の実施
- (4) (5) マネ友会の発足と、会でマネ友の活用方法について意見集約し、その意見をもって企画や人事部門の業務（職員研修の見直し等）に貢献できる（お手伝いできる）項目への活用方法を構築していく。

## § 5 1年後に目指す状態と創り出したい変化

(1) 良いことも悪いことも含め、対話により現状把握し、その内容が共有されている

(2) 部署を超えた事業検討部会が発足されている

→現状の中には決していい状態でない部分も内包されているが、そこから目を背けるのではなく、置かれている現状を把握し、組織で共有することで、目標とこれから成すべき事柄が見え、自分ごととして捉えることができる。

また、組織には様々な強みや経験をもった人材がいる。部署が違うからという理由だけでそれを活かさないのはあまりにももったいない。また、ある部署単独で完結する事業はさほど多くない。部署を超えた事業検討を経ることで、より具体性と現実性をもった事業展開が可能となる。

(3) ダイアログの場が自然発生し、あるいは職員掲示板に募集案内が自然に載る

→対話の習慣化。対話の習慣化により部署内のみならず部署間でコミュニケーションを取ることができる。また、オフィシャルな関係性でなくオフサイトでのダイアログによりまずは職員間での人となりを知ることに繋がり、同世代だけでなく上下あるいは斜めの関係性が生まれる。これにより、気軽に相談ができる環境をつくる。

(4) 挑戦したことが評価される風土ができてはじめている

→行政である以上、市民生活に影響を及ぼすことへのリスクマネジメントを経るのは当然であるが、今の時代に必要な、新たなことを起こす際には全ては順風満帆にいくものではない。躓いたことを咎める風土では挑戦へのモチベーションは生まれない。挑戦を評価できる風土＝風通しのよい職場環境

(5) マネ友（近隣市も含め）同士の交流が活発になり定期的な集まりがある

(6) マネ友が職員研修等のオフィシャルな活動に参画している

→マネ友の経験や知識、ネットワークを活かし、組織マネジメントの一端をマネ友を中心とした人間が担い、組織の課題解決と人材育成が進んでいくこと。

(7) 組織マネジメントに若手が触れる場ができています

→組織マネジメントの核はあっても、組織の中にいる以上はマネジメントに関わらない者はいない。経営層、管理層、監督層は組織マネジメントを考える場が提供されているが、担当者層（特に入庁一桁台の若手）にはその機会に乏しい現状がある。

担当者層が組織マネジメントを学び、それぞれの立場の違いと今の自分にどういった貢献ができるかを知り、気づく機会をまず設定する。

## あとがき

牧野 明

仕事をする上での「目的（何のために働いているのか？自身の存在価値とは何だろうか？）」という部会当初における問いを、1年間の研究の根底において取り組んできた。

指示待ち型の組織は、やがて「やらされ感」と「イエスマン」だけが残り、日常業務をこなす事が精一杯となり、新しい事へのチャレンジしていく活発な組織とは程遠い現状となる。こんな事は、今まで余り、いや、全くと言っていい程考えたことは無かった。

今の時代求められるのは、問題発見・解決型組織への変革。経営層、監督層の意識が変革していけば、その転換への近道であることは間違いない。この部会への参加を担当課から打診された時点では、そう思っていた（今でも、それは間違いではないと思っている）。

しかしながら、組織改革は仕組みや制度を変えるだけではダメ、ひとりひとりが自分事として捉えたい（共通した想い）を持って取り組んで行かなければ変わることは困難だ。さらに、経営層・監督層の「考え」だけでなく、大事な事は業務の主役である担当層が機能していること。共に目指すことに対して双方向の対話により、活性化された現場であること。

部会に参加したことで、一步とは言えないかもしれないが半歩は踏み出した。また、自分自身として捉えた「気づき」と「変革の原理」を持って、組織（市役所）のためにではなく市（市民）と自身の成長の為に、前向きな努力を続けていきたい。

大久保 晴江

この部会の参加初日に、今までの自治体研修で感じたことのない「熱気？」のようなものを感じてとても驚いたことを今でも覚えています。同時に、この研究会の目的として、「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社会変化に対する感度を高く保ち、たゆまざる自己変革を行いながら研究会の企画、運営にあたることを基本方針として共有する。また、現状分析を重視し、真の課題をみつける。」という言葉から始まりました。多くの自治体との意見交換の場があり、どの自治体でも、「変えていかなければならない」という想いを持っていることを感じました。それぞれの悩みも聴くことができ、新たに考える学びの場でした。

また、「対話」という言葉を良く聴きましたが、積極的、意図的に認め、許すことで、違いに耳を傾け、意見の多様性を知り、新しい知見を得ることが大切であり、対話から共に目指す目標ができて、自らの枠を飛び出し他部署とも対話することにも繋がり、より多くの職員と共に目指す未来を共有できる組織を目指すように心がけていきたいと思います。

北川顧問の講演にもありましたが、「北京の蝶蝶（最初は一匹で飛び立ったとしても、後に少しずつでも続けば大きな変化が起こる）」という言葉がありましたが、現場をみて、自分にできることは何かを考え、行動すること、常に危機感を持って仕事をしていくことや対話により、違いを感じ、共感できる環境づくりができるように少しずつ行動していきたいと思います。



石原 基弘

まず、組織や人材のマネジメントは今まで深く考えたことがなかった自分がその重要性に気づけたのは、現在所属している部署で関わって頂いたあるいは現在関わって頂いている上司や同僚と、第4期を始めとするマネ友の存在であり、この場を借りて感謝したいと思います。

部会に参加したきっかけは2つあり、自分自身が何かしら変わり、組織のために自分のために何かを学びたいと考えていたこと、漠然と抱えている危機感への焦りでした。その危機感は、行政が時代の変化に取り残されるのではないかということと、対話もなく現場を知らない、知ろうともせずに物事が動いていく、あるいは思考停止で変化を嫌う風土に対するものだったと思い返しますが、その危機感は1年経った今も払拭できず、むしろ強くなっています。

今年の部会は現状把握が1つのテーマということでインタビューや雑談、業務関係の相談も含め、様々な立場の人と対話をする機会がありました。その中で「対話」や「雑談」ができない人は決して少ないと感じ、一方で変化の必要性を感じながらも現実とのギャップに苦しんでいる人がいることにも気づかされました。もっとも、前述の対話や雑談は自分自身もできているのかどうかは気をつけていかなければいけません。

また、「何かしらやってみよう」と思い立ち上げた市町の枠を超えた業務研究会では、横の繋がり的重要性と対話の重要性を肌で感じたと同時に、周囲を巻き込んで何かを始める労力って思ったより大変で、無理なく楽しみながら続けられるペースでやること(=急ぎすぎないこと)の重要性を感じました。あと、共通言語(日々の業務で抱える悩みや葛藤)があると、初対面でもこうも交流が深まるのかと驚かされた機会でもありました。

全体を通じて最も自分が感じたのは「当事者意識」の重要性です。特に第5回研究会での鬼丸氏の講演では、数多の苦悩や困難、葛藤を乗り越えた末の当事者の率直な想いと、全てを背負って立つ覚悟を突きつけられたことを今でも鮮明に覚えています。「人は微力だが無力ではない」、「外的な環境は自分が変わることできさやかな変化をもたらせる」という言葉に勇気を、「機会さえあればどんな人にも未来は変えられる」希望を、スライドに最後に映った人々の笑顔に教えてもらいました。知ったからには、ここから先は我関せずは通用しません。「誰かがやってくれる」という他力本願ではなく、自分ごととして何ができるかと常に自問自答し、実践を重ねながら、終わりのない研究を続けていきたいと思っています。