

早稲田大学 マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

平成 30 年度 牧之原市共同論文

今、私たちができること！

静岡県牧之原市

総務部総務課 本杉 周平

議会事務局 北原 大輔

教育文化部教育総務課 白倉 麻里奈

目 次

1	はじめに	1
2	部会での考え方	2
3	本年度の活動の経過	4
3-1	組織の現状把握	5
3-2	ありたい姿作成	6
3-3	アクションプランの作成	8
3-4	実践	10
3-5	職員に対する研修報告会	10
4	次年度以降の展望	11
5	おわりに	11

1 はじめに

現在、日本全体に活力を与えることを目的に、地方創生が国において叫ばれています。早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下「人材マネジメント部会」という。）では、構想力・行動力を持つ人材と、アイデアを地域の成果に繋げることができる組織の双方が地方創生のためには必要不可欠であり、地方創生の本丸は「人材」及び「組織」としています。

人材マネジメント部会は、「研修」ではなく「研究会」として位置づけられており、1年間の参加を通じ、所属自治体の現状や課題を把握し、それらの課題解決に向けて実践的に「研究」していくことを求めています。それゆえ、参加者は受け身ではなく、自ら主体的、能動的に行動し、研究していかなければなりません。

この論文は、本年度人材マネジメント部会へ参加した3名が、1年間の部会への参加を通して得た気づきや学びを振り返りながら、活動の経過や成果、次年度以降の展望等について共同論文としてまとめるものです。

【平成30年度 研究会参加実績】

※夏期合宿は台風により中止

	日時	会場	概要
第1回	4月25日（水）	名古屋	・オリエンテーション 【部会とは何か・対話とは】 ・対話型自治体経営ゲーム（SIM）
第2回	5月21日（月）～22日（火）	東京	・北川正恭顧問による基調講演 ・出馬部会長講話（経営型組織について） ・ダイアログ（組織の現状把握のための問）
第3回	7月19日（木）	静岡	・鬼澤幹事講話（組織変革とは何か） ・幹事との対話（現状分析を振り返って） ・ダイアログ（20年後の地域、組織、自分の姿を考える）
第4回	10月30日（火）	静岡	・幹事との対話（アクションプランについて）
第5回	1月24日（木）～25日（金）	東京	・ポスターセッション ・鬼丸昌也氏（NPO法人テラ・ルネサンス創設者）による特別講演 ・クロストーク（鬼丸氏・鬼澤幹事・円城寺氏（佐賀県庁職員）） ・各幹事団からのメッセージ ・ポスターセッション優秀自治体発表 ・鬼澤幹事、出馬部会長講話

2 部会での考え方

人材マネジメント部会では、地方創生を担う人材育成のために大切にしているキーワードがあります。また、1年間研究会へ参加してきた中で得た気づきも数多くあります。これらを常に意識しながら日々の業務に取り組むことが組織変革のための第1歩であり、それらを他の職員へ波及させていくことが重要だと考えることから、共同論文へキーワードを残します。

◆ 部会が大切にしているキーワード

I 立ち位置を変える

自分の目線だけではなく、時には市民の立場、上司の立場、部下の立場などに立って物事を考えることで、今まで見出せなかった考えや発想を出すことができ、客観的に自己を見直すことができる。

II 価値前提で考える

私たちは、意思決定の基準を今の事実を基に定めがち（事実前提）であるが、本来の自分たちが理想とする姿（ありたい姿）に目先を変えることで、理想を実現させるために何をしていくべきか考えることができる。

III 一人称で捉え語る

物事に対して発言する際に、言葉を代弁するのではなく、自分で考え自分の言葉で発言することが重要である。私たちは、組織としての見解を求められることが多く、自分の考えを発言することが少ないため、第三者的な立場としての発言に陥りやすい。自分の考えを発言することで、責任感が生まれ自分事として捉えることができる。

IV ドミナントロジックを転換する

私たちの立場から導き出された考え方や事実が固定観念（ドミナントロジック）化しており、それは限られた視野から作り上げられているものである。固定観念に囚われていると、真の課題や現状を把握することはできず、組織の成長は停滞する。組織変革へ繋げるためには、固定観念を打破し、新たな観点から物事を見る必要がある。

一歩前へ踏み出す

～同じ思いをもつ仲間とともに、挑戦を続けていく～

◆ その他のキーワード

① 他責文化からの脱退 ⇒ 他責文化から自責文化への移行

常日頃からヒエラルキーの中で生活している私たちは、自分自身に責任が来ないよう責任逃れをするのが当たり前の世界であり、他責する文化が身につけてしまっている。(例：部下の責任にする上司、上司の責任にする部下、国の責任にする地方)

地方創生実現のためには、地方が変わらなければならない。自分一人の力では変えられないが、自分一人が動くことで相乗効果により影響が大きくなり、最終的に絶大な影響を及ぼすことができる。(北京で1羽の蝶々が飛べばニューヨークで竜巻が起こるといふ諺がある)

② 人を動かすためには（仕事への動機づけ）

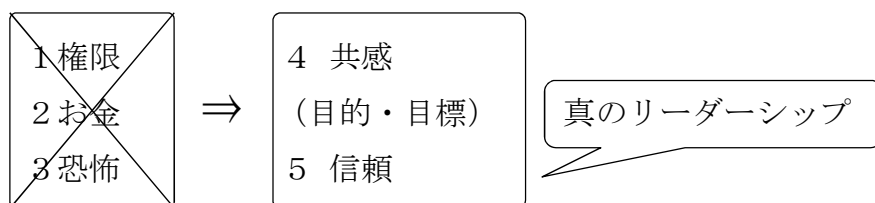
普段、私たちが仕事をする時には必ず動機があり、それは下記の2点に分けられる。

- I 外発的動機（受動的な動機）⇒ ～しなければならない
- II 内発的動機（能動的な動機）⇒ ～したい

当然、内発的動機であれば人は進んで動くこととなるが、これら2点の動機は、仕事内容や人間関係により両者行き来することとなる。過去（厳しさが当たり前の時代）は外発的動機であっても充実した仕事できていたが、時代が変わり、現在（ハラスメント化する時代）は組織として確立した目標を持ち、内発的動機により人が動くことが必要になった。



※人の動かし方



3 本年度の活動の経過

人材マネジメント部会では、研究会の各回で課題の提出を求められます。私たちは、前項の「部会での考え方」を意識しながら、以下のような流れで1年間の活動を実施しましたので、各課題に対して実施した活動内容の詳細について説明します。

◆ 1年間の活動実績

第2回研究会（5月） 3-1 組織の現状把握

- ・キーパーソン、参加者同期へのインタビュー

第3回研究会（7月） 3-2 ありがたい姿作成

- ・参加者同期3世代合同ワークショップ開催
- ・マネ友同世代意見交換会開催

第4回研究会（10月） 3-3 アクションプラン作成

- ・副市長対話
- ・マネ友オフサイトミーティング

第5回研究会（1月） 3-4 実践

- ・「第1回 若手で集まろうの会」

3-5 職員に対する研修報告会



3-1 組織の現状把握

本年度の人材マネジメント部会は、今まで以上に組織の現状と課題の深掘りを念入りに行うことが特徴です。私たちは幅広い世代や立場の方からの意見を収集するために、以下の方々にインタビューを実施しました。

- ① 市議会議長（市民目線）
- ② 総務部長、教育総務課長、係長級女性職員（中堅職員以上）
- ③ 各年代同期 計 22 名（若手職員）

《インタビューの結果得られた組織の現状と課題》

① コミュニケーション

- ・ 職員間や住民との関係性の希薄化
 - 仕事上の付き合いのみ。プライベートは全く別物。
- ・ 職員同士、顔と名前が一致する組織規模
 - 顔が分かることで仕事がしやすい反面、仕事をすることで短所・長所も見え、「好き嫌い」に繋がりやすい。
- ・ 上司によって職場環境が全然違う。
 - 組織の雰囲気は仕事内容ではなく人間関係によって左右される。
- ・ 提案、相談が少ない。
 - 上司は求めている一方で、部下は提案しても否定されると思い込んでいる。

② 業務効率

- ・ 良くも悪くもゆるやかな組織風土（叱れない、叱られない環境）
 - オンとオフの切り替えができず、残業ありきの仕事観が蔓延している。
- ・ 部署を超えた連携がとれていない。
 - 仕事の擦り付け合いがあり、助け合う関係性が構築されていない。
- ・ 人員配置、人材育成体制の不足
 - 優秀な職員ほど1つの課に長く在籍する傾向がある。
- ・ 前例踏襲でやめる決断ができない。
 - 間違っているにもかかわらず誰も気づかない。仕事は増える一方。

③ 市の魅力

- ・市のことを知らない職員が多く（特に若手）、外部への発信ができていない。
→ 外部へ発信するためには市職員が市の魅力を知るべき。

④ 市民協働

- ・幹部は「ファシリテーション」を重要視しているが、若手は言葉の形骸化と抵抗感を感じている。
→ 「ファシリテーション」の言葉ばかりが先行している。その手法を知らない職員も多い。

3-2 ありたい姿の作成

ありたい姿を作成していくに当たり、若手職員の目線を取り入れるため、本年度参加者の同期3世代（採用10年目、7年目、3年目）を集め、下記内容でワークショップを実施しました。

開催日時：8月7日18時～19時30分

開始場所：総合健康福祉センター さざんか2階和室

参加者：採用3年目・7年目・10年目職員 計22名

方法：参加者を4つのグループに分け、付箋に自分の意見を記入。グループごとに模造紙に張り出してそれを基に話し合いを実施。

内容：4つのテーマを設定

- ① 地域・組織のなりゆきの未来は
- ② なりゆきの未来になってしまう原因は何か
- ③ 地域・組織の理想の未来は
- ④ 理想の未来にするにはどうしたらよいか

《3世代ワークショップの結果得られた意見の抜粋》

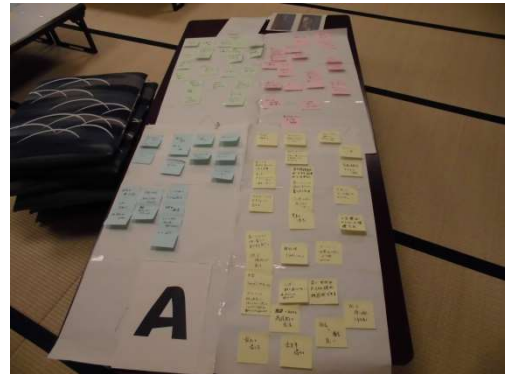
① 地域・組織のなりゆきの未来は

- ・組織内外の人材の不足とそれに伴う更なる業務の多忙化
- ・人口減少による税収減
- ・インフラの老朽化
- ・商店街の衰退

→ 主に人口減少（特に若者）・高齢化の影響

② なりゆきの未来になってしまう原因は何か

- ・市の魅力不足
- ・財源不足
- ・市民との対話の不足
- ・保守的な組織体制
- ・モチベーションを保てない環境
- ・組織目標が共有されていない
- ・人材育成体制の整備が不十分
- ・業務量と人員のバランスが取れていない



③ 地域・組織の理想の未来

- (組織について)
- ・職員の給料の出来高制
 - ・働き方（勤務時間や休日等）を選べる勤務形態
 - ・協調性のある組織
- (地域について)
- ・工場の誘致や観光、商業による経済の活性化
 - ・公共交通機関の整備
 - ・若者があこがれるような都会に近づく
 - ・子育て世代が過ごしやすいまち

④理想の未来にするにはどうしたらよいか

- ・業務の効率化
- ・モチベーションを高く保つことができる組織風土をつくる。
→やりたいことや新たな意見を受け入れる風土
- ・市の魅力の発信
- ・職員間のコミュニケーションの円滑化（業務だけの関係性にしない）

普段の業務内容は所属によって異なるものの、感じている課題などは共通でした。また、普段話をする機会がないだけで、若手職員なりに組織の課題や未来について考えていることを知りました。

この結果を参考に、牧之原市の「ありたい姿」の素案を作成し、同世代のマネ友との意見交換会を実施しました。これは、人材マネジメント部会の活動が単年度で途切れており、マネ友同士の連携が図れていないという課題に基づき、過去のマネ友との繋がりを意識して実施した活動です。

これらの意見を踏まえ、私たちは以下のとおり「ありたい姿」を作成しました。

牧之原市の20年後の地域・組織・人材のビジョン(あいたい姿)

～等身大のまま、支え合える地域、組織、人材～

- ・行政と市民が一つになり、立地を活かした（人口規模にあった）魅力あるまち
⇒ 周りが憧れるまち
- ・限られた資源、時間の中で相互に協力し合い、最大限の成果を出せる組織、人材
⇒ 経営意識をもち、仲間を認め合える組織、人材

3-3 アクションプランの作成

組織の現状やあいたい姿等を踏まえ、周囲の職員を巻き込んでいきたいという考えから、「若手の学ぶ場」を創設するという方向性を決めました。

しかし、第4回の研究会でアクションプランを発表した際、幹事から「若手への取組に特化しすぎている」との指摘を頂き、再度若手職員以外からの意見を取り入れるために、牧之原市の研修委員長である副市長との対話及び全マネ友対象のオフサイトミーティングを実施しました。

【副市長との対話】

副市長は、今までの人材マネジメント部会の活動がアクションを考えるだけで終了しており、実際の行動に繋がっていないことを問題視していました。人材マネジメント部会はきっかけに過ぎず、その後の実践が重要であることから、まずは「できることからとにかくやる」という今回のアクションプランの基本姿勢に共感してくださりました。

特に若手職員は地域活動などの実践が不足している状況で、市民協働という言葉が形骸化しているため、業務改善も含め、積極的にチャレンジをしてもらい、若手が頑張る姿を管理職に見せて、見習わせたいとお話も頂きました。

副市長との対話を通して、若手職員でも組織を変えられる可能性があることを見出し、私たちが考えたアクションプランに対し自信を持つことができました。その一方で、職員一人一人の意識を変えていくためには、まずは私たち自身が行動しなければならない使命感を感じました。

【マネ友オフサイトミーティング】

過去のマネ友全員に依頼をかけ、集まった6名とアクションプランについて意見交換を行いました。マネ友からは、

- ・若手内で出た意見を上の世代に届ける方法が必要
- ・アクションの継続はこれまでも大きな課題であった
- ・「改革疲れ」による職員の抵抗感という本市独自の課題がある

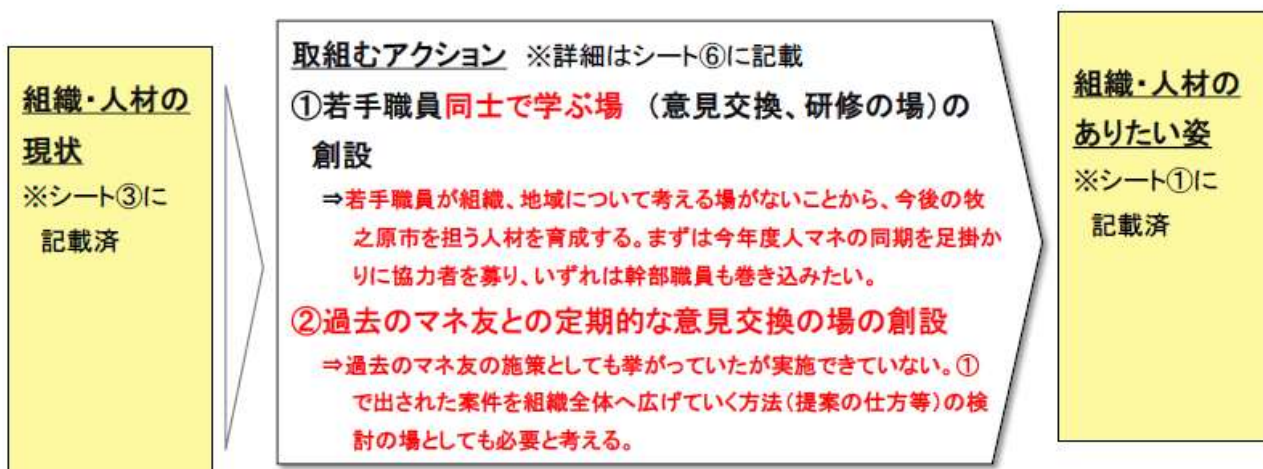
というような意見がありました。

また、アクションに対しては今後、協力していただくことも確認しました。



副市長とマネ友との対話を経て、企画倒れにならないよう、まずは本年度参加者（若手）でもできることをするという基本的な考え方は変更せず、若手中心の働きかけを実施するとともに、過去のマネ友との意見交換も定期的実施し、最終的には管理職も交えるなどして、いずれは組織全体へ波及効果があるようにアクションプランを変更しました。マネ友オフサイトミーティングの定期的な実施は、昨年度の人材マネジメント部会参加者のアクションプランでもありましたが、現状では開催できていないという点も踏まえ、過去の活動との繋がりを作るという観点からも取り入れることとしました。

5. 所属組織の変革に向けたアクションプラン(夏期合宿) 自治体名:静岡県牧之原市



3-4 実践

アクションプランの実行に当たり、まずは最も身近な本年度参加者の同期に絞って学ぶ場への参加者を募りました。

周囲の職員も巻き込んで活動していくことも考え、開催方法や内容についてのアンケートを実施しました。また、今後の継続性を考え、人材マネジメント部会の参加者以外にも主体的に活動する人材が必要であると考え、協力者の募集も同時に行いました。

第1回目では、出てきた意見の中で要望が多かった「業務の基礎を学ぶ学習会」と「交流の場作り」を実施することとしました。しかし、当初の開催予定日に開催ができなかったため、論文作成時点では未実施ですが今後実施していく予定です。

第1回 若手で集まろうの会
*日時 2019年1月17日(木)
18:00~19:30
*場所 相良庁舎4階会議室

①改めて確認したい! 公文書作成の基礎(勉強会)
②ヨコ・ナメの繋がり作り! 情報交換タイム

ノー残業デー開催
有志の集まりです

ぼちぼち、
勉強でも
しますか?

皆でつくる学びの場です
ほどほどに頑張りましょう

お問い合わせは下記まで
総務課 本杉(2426)
議会事務局 北原(3412)
教育総務 白倉(52-3184)

3-5 職員に対する研修報告会

人材マネジメント部会での活動報告と私たちが得た気づきや学びを全職員へ共有するため、2月5日(火)に行われた全職員を対象とした研修報告会の中で発表をさせていただきました。若手職員との対話をしていく中で感じた組織の現状や課題、また、それらを基に私たちが考えた「ありたい姿」についても報告し、アクションプランへの協力も呼び掛けました。

研修報告会の場で全職員を対象に報告ができたことで、私たちの活動に対する理解の広まりとアクションプランに対する協力者の増加が期待されます。今後の活動をより充実したものにするために、非常に素晴らしい機会となりました。



4 次年度以降の展望

本年度は若手職員をターゲットとして活動してきました。対話を繰り返していく中で、現在の組織に危機感を持って業務に励んでいる職員や課題解決のために1歩踏み出そうとしている職員など、将来有望な若手も数多くいました。しかし、「組織の人材マネジメントの要は課長（出馬部会長より）」の言葉のとおり、どれだけ若手が高い意識を持っていようとも、管理職が変わらなければ組織は変わりません。逆に言えば、管理職さえ変われば、組織改革の大きな1歩となります。そう考えると、現在の私たちの取組は若手職員をターゲットとしており、組織改革に向けたスタートラインに立ったばかりです。

まずは、今まで以上に多くの職員と対話を繰り返し、意識改革や組織の現状を共有すること、また、継続して実施することで1人でも多くの職員に活動を知ってもらうことを目的に、作成したアクションプランを継続して実施し、勉強会、意見交換会の場の土台を築いていく必要があります。最終的には、勉強会、意見交換会を組織全体へ波及させ、全年齢層から職員が参加するようになれば、組織全体を変えるのも現実味を帯びてくるのではないのでしょうか。

また、当市は本年度で人材マネジメント部会11期生となり、組織内に多くのマネ友が存在します。しかし、現状として、人材マネジメント部会としての活動が単年度単位となってしまっており、マネ友間の連携が上手く図れていません。来年度以降の人材マネジメント部会参加者も含め、私たちが架け橋となってマネ友同士の連携も図っていきたいと考えています。

5 おわりに

本年度は、組織の現状や課題を研究していく中で、未来の「ありたい姿」とそれに近づくため、現在行うべき「アクションプラン」を作成しました。これらの活動は、牧之原市（役所）という1つの「地域」、「組織」に対する取組であり、一番大きな目標となります。

最後に私たち3人が1年間の人材マネジメント部会での活動を通して「個人」で得た気づきや学びについて、一人でも多くの職員に共有され、個々の意識改革に繋がってくださることを期待して、共同論文に残します。

◆ 総務部 総務課 本杉 周平

市役所に入庁して10年目になりますが、これまで組織全体について考える時間を持ったことはほとんどありませんでした。目の前の業務をこなすことが組織の役に立っている、それだけやっていたら自分の責任は果たしている、そう思っていたような気がします。今回、人材マネジメント部会に参加したことで、組織の中の自分の果たす役割はそれだけではないということに気がつかされました。

「人材マネジメント部会は地域経営を考えると、そう聞くととても難しいことを研究する場のように聞こえますが、実際は自分たちの身近に起こっていることに対して、より積極的に、より深く追求することが求められた場であり、それに対して実践していく場でありました。特に私は、「何か1年で目に見える成果を出さなければいけない」とこの研究会に参加が決まったときから思い悩んでいましたが、いろいろな市町の方との交流を経て、成果を出すことももちろん重要だが、それに向けて自分なりに考え行動することがまず重要であると考えようになりました。

この研究会の中では、今までにない考え方や言葉、そして幹事団からの叱咤激励等、様々なものを頂きました。正直なところ、まだ自分の中で腑に落ちていないものも多くありますが、これからの日々の業務の中で振り返りながら、自分のものにしていきたいと思います。「難しいことを難しくやる」のではなく、「身近なこと（簡単なこと）から第一歩を」のスタンスで、今後も行動を続けていきます。

◆ 議会事務局 北原 大輔

首長にでもならない限り、「組織改革」を起こすことは難しいと思います。では、私たち職員には何もできないのでしょうか。組織改革が起これなくても組織は変わります。それは職員一人ひとりが変わる「個人改革」の積み重ねです。それに気付かせてくれたのが人材マネジメント部会でした。人材マネジメント部会は、通常業務では誰も深く考えないであろう部分を追及していくもので、本年度参加した時間はまさしく「非日常」の時間でした。

「組織を変える」という大きな目標ばかりに目がいきがちですが、まずは自分たちができることから実践し、職員個々の意識改革を行っていくことが、結果的に全体へ波及し「組織改革」に繋がっていくものであり、それこそがまさに「自責文化への転換」だと思います。

今回、組織の現状や課題を研究するために、多くの職員との対話を繰り返してきました。組織に対してポジティブな意見を持っている職員は皆無であり、ネガティブな意見ばかりが出されました。今の組織に諦めを感じ、誰も行動しなければ、恐らく組

織はいずれ崩壊することになります。今こそ組織に対して危機感を持ち、自分自身が行動すべき時だと感じました。

この気持ちをいつまでも忘れることなく持ち続けていくのと同時に、他の職員とも共有し、組織に対し一矢報いることができるよう行動を続けていきます。

◆ 教育文化部 教育総務課 白倉 麻里奈

自分の至らなさを実感しつつも、組織全体という視点で物事を捉え思考する、という若手ではめったに出来ない経験をさせていただきました。

私は活動を通して「危機感の不足」と「違いを前提としていない」という2つが大きな課題だと感じました。

人口減少と高齢化は、近い将来、すべての人の日常生活に大きな支障をきたすという事実がデータで示されています。しかし、このゆっくりとした異変を日常で体感するのは困難です。今ある普通を保つためには大きな努力が必要にも関わらず、何も変えなければ、今の生活を続けられるかのように錯覚してしまいます。

また、育った時代背景により、思考は変わります。時代の変化が加速している今は同じ世代間でも多様性が広がっています。違いを前提として、上も下も双方の言葉をまず聴きあう事が重要であると思いました。

そして、この課題に取り組む第一歩として、業務改善が必要だと考えます。業務が忙しく、先のことを考えられない、人材育成が出来ない、コミュニケーションが取れない。そんな組織の未来が良いものであるはずがありません。幹部層が必要な業務を見極めて精査していくと同時に、私たち未熟な若手であっても、自身の業務の効果を意識していかなければならないと思いました。