早稲田大学マニフェスト研究所
地域経営をリードするための
人材マネジメント部会
平成３０年度参加者共同論文

愛知県豊川市
企画部企画政策課　小林　厚佳
福祉部介護高齢課　太田　亜貴子
建設部都市計画課　神藤　郁博

目　次

第１章　早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会とは

第２章　活動の概要と経過

１　地域経営のための５つの経営資源の現在、過去、未来

２　現状のさらなる深掘り

３　２０年後のありたい姿

（１）住民が安心して住み続けられる地域とは

（２）地域のために力になりたい人材（住民・職員）が多くいるまちとは

（３）職員が安心して明るく働き続けられる組織とは

第３章　組織の変革に向けたアクションプラン（次年度へ向けた展望）

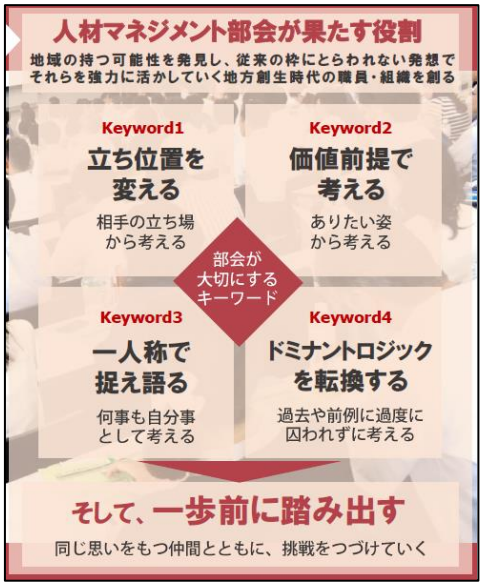
第４章　付記

表紙の元ネタ：部会パンフレット

第１章　早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会とは

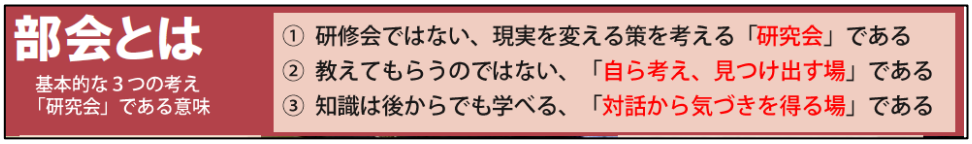
１　人材マネジメント部会が果たす役割

早稲田大学マニフェスト研究所とは、地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に生かしていく地方創生時代の職員・組織を創ることを目的に、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）及び生活者の立ち位置で発想し、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）を主な研究課題としています。

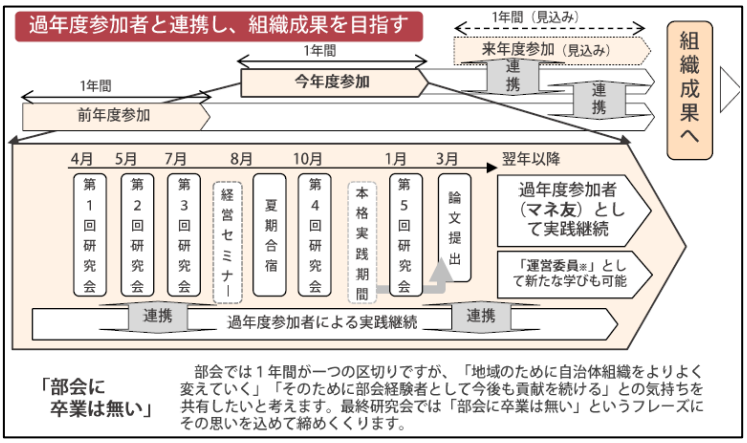


２　研修会ではなく研究会

部会では、「立ち位置を変える（相手の立場から考える）」「価値前提で考える（ありたい姿から考える）」「一人称で捉え語る（何事も自分事として考える）」「ドミナントロジックを転換する（過去や前例に過度に囚われずに考える）」の４つをキーワードとし、自ら考え、見つけ出すこと、対話から気づきを得ることで、参加者が所属する自治体や団体が抱える現実の課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究することを求められます。



３　平成３０年度実施状況



豊川市では、平成２９年度から部会に参加しており、我々は豊川市第２期生として、また、昨年度参加者はマネ友として、年間を通じて研究に取り組んできました。

第２章　活動の概要と経過

１　地域経営のための５つの経営資源の現在、過去、未来

第１回研究会で、ＳＩＭを経験し、目の前の問題にとらわれ、過去の選択から現在の選択肢を狭めた結果、なりゆきの未来にたどり着いてしまう感覚を感じました。また、ありたい姿の実現に向けて、多様性や前向きな新しい知見を生むためにも「対話」を行うことが重要であることを学びました。次回までの宿題として、各自治体の５つの経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・関係）の現在、過去、なりゆきの未来を、組織のキーパーソンへのインタビューから現状把握してくることを課されました。

３人で検討し、この宿題のテーマにふさわしいキーパーソンとして、元職員で、部長職（本市の職制の最高位）を経験している竹本幸夫副市長へインタビューを行うことにしました。

また、そのインタビューから現在、過去、なりゆきの未来を把握するのではなく、インタビューに備えて自分達でもしっかり現状把握に取り組み、それをぶつける形で副市長へインタビューを行うことにしました。

～対話の記録～

副市長との対話①（Ｈ３０．５．１５）

実施内容

自治体の経営資源（＝ヒト、モノ、カネ、情報、関係）について、元職員である副市長から現在、現在と比較した過去、このままたどり着くなりゆきの未来について対話を行った。

学び・気づき

副市長との対話に臨む前に、自分達で現状についてある程度把握していたつもりだったが、正確に認識できていない部分を気づかされた。

公共施設の適正管理、小学校の統廃合、共助の推進、人口確保のための働く場所の創出、持続可能なまちの形成のためのコンパクトシティの推進等、なりゆきの未来を変えるための取組を確認した。

２　現状のさらなる深掘り

第２回研究会を終え、さらに深掘りして現状把握に取り組むことを課されました。

副市長へのインタビューを踏まえ、自分達が把握している現状の中で、様々なドミナントロジックを感じていましたが、特に経営資源の「関係」について、「“イマドキの若者”はそうでない人達から見ると、スマートフォンやＳＮＳの普及により人間関係が希薄になっていると不安視されているが、本人達はそもそもそう感じているのか？そうでなければ、どんなことに不安を感じているのか？」という疑問にぶつかっていました。他の疑問については統計データ等を紐解けばある程度は事実を把握することができましたが、これについてはやはり当事者達に聞かないとわからないということで、メンバーの所属の若手職員にインタビューを行うことにしました。

～対話の記録～

若手職員との対話①（Ｈ３０．７．５）

実施内容

組織の現状把握において、「今どきの若者の人間関係」について、メンバーが最も認識できず、また、かつてと大きく変化していることから若者自身がそこに抱える不安について、若手職員と対話を行った。

学び・気づき

「最近の若者は人間関係が希薄化している」と言われることを耳にするが、通信技術の進歩等によりメールやＬＩＮＥ等、コミュニケーションの手段が多様化している。

一方、直接的な人間関係を自ら構築しようとする姿勢もあり、自らの経験からそういうつながりが自身の役に立つ、仕事を円滑に進める手段になるということも理解している。

逆に若手職員が不安に感じる事柄について、実際に存在する問題への不安のほかに、人事制度や組織の仕組等、わからないこと・知らないことへの不安を抱えていることがわかった。

若手職員との対話②（Ｈ３０．７．９）

実施内容

組織の現状把握において、「今どきの若者の人間関係」に関する若手職員自身の所感について、若手職員と対話を行った。

学び・気づき

若手職員自身は、自分達の現状が普通であり、人間関係が希薄とは感じていない。

ＬＩＮＥ等の現代ならではの手段に依存して他者とのつながりを保っているわけではなく、直接的な接点を持つこと（一緒に出掛ける、飲みにいく等）でつながりを保っており、人間関係が希薄化しているというのはドミナントロジックであることに気づいた。

３　２０年後のありたい姿

第３回研究会を終え、これまで把握してきた現状から、組織・人材の２０年後のありたい姿、そのためになっているべき５年後、３年後、１年後の姿を定め、それを実現するためのアクションプランを考えてくることを課せられました。

まずはメンバーそれぞれが個人でありたい姿を考え、それを持ち寄って対話するという方法でメンバーとしてのありたい姿を設定しました。

その中で浮かび上がったキーワードが“不安”と“共助”でした。

自治体職員として住民が安心して暮らせるまちを目指すということは、言うなれば当然のありたい姿ですが、住民だけでなく、住民のために働く我々職員も安心して働き続けられる組織をありたい姿として定めました。

また、副市長との対話の中で、これからは地域のことは地域で担うこと（共助）が一層必要になるという話がありました。地域のことを行政がやるのが当たり前ではなく、地域のことを地域と行政がともに担う、地域のことを地域（＝住民）が主体的に取り組む中で、行政（＝職員）からもそれが実現できるような援助が積極的に行われているまちをありたい姿として定めました。

～対話の記録～

副市長との対話②（Ｈ３０．８．１９）

実施内容

現状分析やありたい姿の設定等、前回の対話を踏まえたフィードバックを行った。

学び・気づき

住民との意見交換を取組として掲げていたが、共助という観点からどういう部分で市民の力を借りたいと行政が思っているかをＰＲする必要があるとアドバイスをいただいた。また、実施のための工夫や、そのための一定の支援が必要だというアドバイスをいただいた。

（１）住民が安心して住み続けられる地域とは

自分が住んでいるまちの目指す将来像やそれを実現させるための施策に共感できなければ、そのまちには安心して住めないと考えました。そして、共感は、何もしなくても生まれてくるものではないので、例えば施策についての住民参加の検討会の開催等、共感を生む取組が始まっていることを５年後のありたい姿に定めました。

しかしながら、たとえそういう取組を行ったとしても、その施策自体、住民のニーズに合致したものでなければ共感は生まれません。住民目線で施策を考えることができている状態を３年後のありたい姿に、そのために、まず住民が何を求めているかを理解できていることを１年後のありたい姿に定めました。

また、住民の安心は、施策だけではなく、それを立案して実行する職員の取組姿勢によっても影響すると考えました。自分達が住んでいるまちの職員がまちの目指す将来像を認識しておらず、ただ漫然と目の前の仕事をこなしているだけでは、住民はまちの将来に不安を感じると思います。職員がまちの将来像（ビジョン）を意識して仕事ができている状態を５年後のありたい姿に定めました。

まちの将来像とは、すなわち市の最上位計画である豊川市総合計画で定められているまちの未来像です。それを実現するため、豊川市では、目標管理制度において、部の組織目標を、部の組織目標の実現のために部門（課）の組織目標を定めていますが、現実的には目標管理制度のための目標になってしまっています。そこで、市の将来ビジョン（具体的には、それを実現するための部、部門の組織目標）を部署ごとで共有されている状態を３年後のありたい姿に、そのために、部、部門の組織目標というものがあるということが認識されている状態を１年後のありたい姿に定めました。

（２）地域のために力になりたい人材（住民・職員）が多くいるまちとは

住民の誰もが、自分達が住んでいるまちが良くなってほしいと思っているはずで、自分達で良くしていきたいという気持ちがあるはずです。また、職員も当然、自分達が働くまちが良くなってほしい、良くしていきたいと思っ

ています。その両方が同じ方向に向かって進んでいくためには、やはり共感が必要だと考えました。ありたい姿については、住民が安心して住み続けられる地域と同じく、共感を生む取組が始まっていることを５年後、住民目線で施策を考えることができている状態を３年後、住民が何を求めているかを理解できていることを１年後に定めました。

（３）職員が安心して明るく働き続けられる組織とは

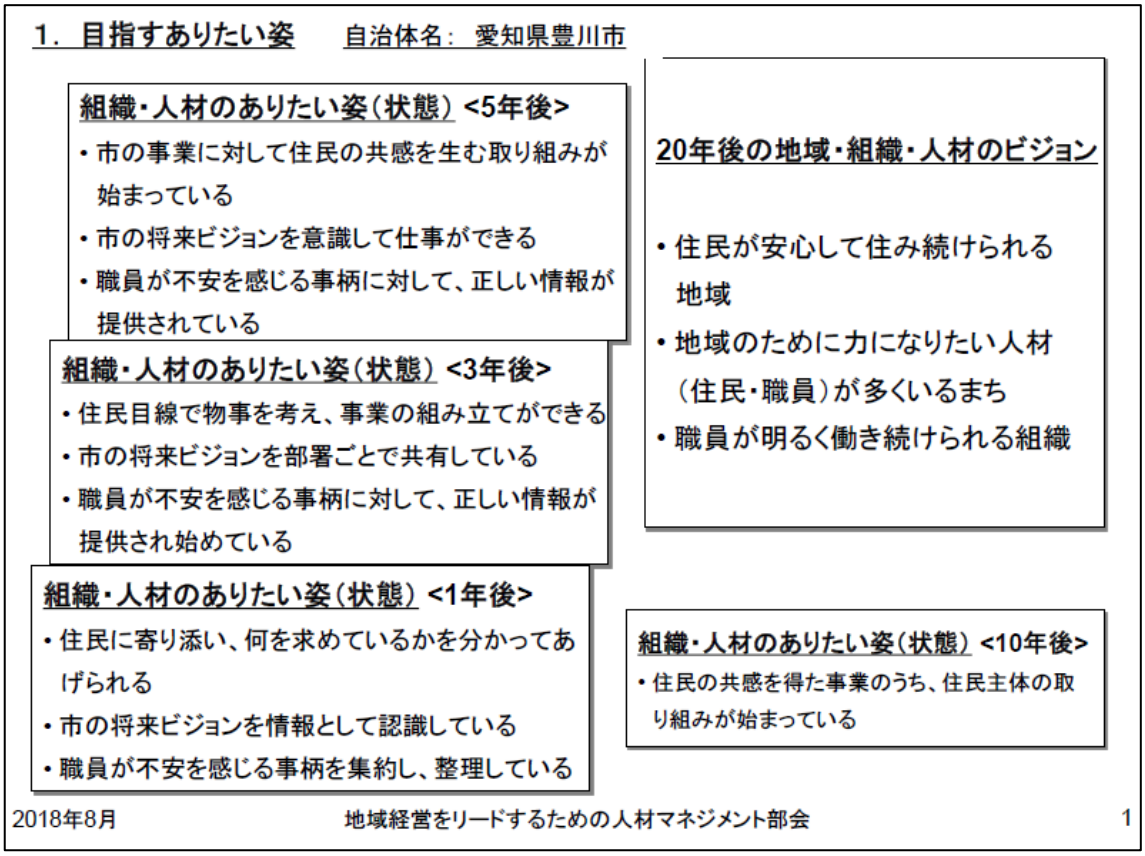
何のために働いているのかがわからなければ、安心して働けない、働き続けられないと考えました。

市役所も組織なので、部・課・係等が存在してそれぞれに担当業務があるので、「〇〇課△△係に配属されたから」ということが働く理由になっている場合も多いかもしれません。係長級等の中堅職員になってくると、総合計画実施計画の策定や人事評価制度に評価者として携わる中で、総合計画や部・部門の組織目標に触れる機会がありますが、特に若手職員は総合計画や部・部門の組織目標に触れる機会がほとんどないため、前述のようなことになりやすいと考えられます。しかし、本来は、自治体が市の将来ビジョンを実現するための手段として目標を細分化して部、課、係という単位でそれを担っているのであって、それを職員に意識してもらうためには、マクロの視点での市の将来ビジョンと、ミクロの視点での職員自身の担当業務を結び付けることが必要だと考えました。ありたい姿については、住民が安心して住み続けられる地域と同じく、職員がまちの将来像（ビジョン）を意識して仕事ができている状態を５年後、市の将来ビジョン（具体的には、それを実現するための部、部門の組織目標）を部署ごとで共有されている状態を３年後、部、部門の組織目標というものがあるということが認識されている状態を１年後に定めました。

また、若手職員へのインタビューの中で、実際に存在する問題への不安のほかに、例えば採用の経緯から同年代の職員と比べて自分の昇任・昇格のタイミングはどうなるのか、女性は男性と同じように昇任・昇格するのか、産休・育休を取得すると昇任・昇格にどう影響するのか等、わからない・知らないことに対する漠然とした不安も抱えていることがわかりました。実際に存在する問題への不安はその問題が解決しなければ解消されませんが、わからない・知らないことに対する不安は理解できれば払拭することができます。そこで、職員が不安に感じる事柄に対して、正しい情報が提供されている状態を５年後のありたい姿に定めました。

そういう情報は、いきなりすべて用意するのではなく、時間をかけて徐々に充足させていくことを想定しているので、職員が不安に感じる事柄に対し

て、正しい情報が提供され始めている状態を３年後のありたい姿に、そもそもどんなことに不安を感じているのかがわからなければ情報提供もできないので、職員が不安を感じる事柄を集約し、整理されている状態を１年後のありたい姿に定めました。



～対話の記録～

オフサイトミーティング①（マネ友開催）（Ｈ３０．７．２６／８．７）

実施内容

「自治体職員のありたい姿」をテーマにしたワールドカフェ形式のグループワーク

学び・気づき

自治体職員としてありたい姿のビジョンを持って仕事に取り組んでいる参加者が多く、また、そのありたい姿が「新・豊川市人材育成基本方針」に定める「求められる職員像」に合致するものが多かった。

オフサイトミーティング②（マネ友開催）（Ｈ３０．８．２８／９．１３）

実施内容

「これからの組織・人材」をテーマにしたワールドカフェ形式のグループワーク

学び・気づき

若手職員が頑張っている組織は魅力的だと感じている職員が多かった。

理想的な組織には上司とのコミュニケーションから後押ししてもらえるような環境が整っている等、対話の場づくりが重要だと感じている職員が多かった。

マネ友との対話（Ｈ３０．８．１６）

実施内容

取りまとめた組織・人材のありたい姿、組織・人材の現状、組織の変革に向けたアクションプランについてアドバイスをもらった。

学び・気づき

取り組むアクションをより具体的に定めることや、先進自治体を参考とすることで実現に向けて動きやすくなるとアドバイスをもらった。

第３章　組織の変革に向けたアクションプラン（次年度へ向けた展望）

第２章で定めたありたい姿を実現するためのアクションプランを考えました。

これについては、夏合宿が台風の影響で中止になったことを受けて幹事団から動画によるフィードバックがあり、そちらを踏まえた修正をして、以下の取組を考えました。

目標管理制度マニュアルの見直し

部・部門の組織目標の対話による周知を確実なものにするため、部長、課長の実践の根拠となりえるよう、目標管理制度マニュアルの見直しを人事課と共同で実施します。目標管理制度の仕組みとして対話による組織目標の共有を位置付けること、実施方法の例示を目標管理制度マニュアルに盛り込むことで、各職員に市の将来ビジョンと自身の担当業務を結び付けてもらうこととします。

本取組については、平成３１年３月に実施しました。

メールマガジンによる部・部門の組織目標の周知

部・部門の組織目標については、所定のシートによって作成し、庁内イントラネットに掲載されていますが、パスワードが設定されていて、担当職員がいつでも確認できる状態とは言いづらい状況です。また、そもそも部・部門の組織目標というものがあること自体、特に若手職員は知らない人が多いのも事実です。

そこで、新規掲載や未読状況が確認できる庁内イントラネットの掲示板機能を活用したメールマガジンによって部・部門の組織目標の存在を知らせることで、各職員に市の将来ビジョンと自身の担当業務を結び付けてもらうきっかけを作ることとしました。

本取組については、平成３１年度早々から実施していきたいと考えています。

部・部門の組織目標の共有を幹部会議で依頼する

部・部門の組織目標については、目標管理制度の中で作成していますが、前述のとおり職員が誰でもいつでも確認できる状態とは言いづらい状況です。

そこで、部・部門の組織目標を対話により周知を図るため、正副市長及び部長（本市の職制の最高位）により構成される幹部会議において、企画部長（市の将来ビジョンを定めている総合計画、目標管理制度を所管する部の長）から対話による周知の実践を依頼することで、確実な実施を図ることとしました。

本取組については、平成３１年度早々から実施していきたいと考えています。

部・部門の組織目標を所属職員へ対話により共有する

目標管理制度マニュアルに基づき、部長、課長等の組織の長が、部・部門の組織目標を対話により所属職員に周知することで各職員に市の将来ビジョンと自身の担当業務を結び付けてもらい、職員一人ひとりが市の将来ビジョンを意識して仕事に取り組む環境を整えることとしました。

本取組については、平成３１年度第１四半期中に各所属において実施されることを想定しています。

研修における組織目標の確認

部・部門の組織目標について、組織風土として対話による共有が図られていなかったため、多くの若手職員があまり意識していない、そもそも存在を知らないという状況です。

そこで、若手職員の階層別研修、特に新規採用職員研修といった定期的なタイミングで、部・部門の組織目標についての時間を設け、部・部門の組織目標の存在を知ってもらうことで、各職員に市の将来ビジョンと自身の担当業務を結び付けてもらうきっかけを作ることとしました。

本取組については、平成３１年度に実施される研修において実施していきたいと考えています。

なお、ここまで記載した部・部門の組織目標に関する取組については、タイミングを合わせて連動的に実施することで、確実な実践を図ります。

職員の不安解消のための情報収集、メールマガジンによる周知

職員がわからない・知らないことに対して抱えている不安の解消に取り組むため、職員が抱えている不安を情報収集することとしました。

また、把握した不安については、実際には市の例規等に載っている内容かもしれませんが、担当業務を担う中、他部署所管の例規等を読み解く時間的な余裕等はなかなかありません。

そこで、前述の組織目標周知の取組と同じく、メールマガジンという形で噛み砕いた表現で周知する、また、バックナンバーとして保存していつでも確認できる状況を提供することで、職員が安心して働き続けられるような環境を整えることとしました。

本取組については、平成３１年度早々から実施していきたいと考えています。

時間外のオフサイトミーティングや各所属単位の勉強会の開催

住民の共感を得るためには、住民が何を求めているかを職員が理解する必要があります。

そこで、実体験として住民のニーズを上手く引き出せずに苦労した事例等を共有し、適切な対応はどうだったのか、どんな問いかけをすることで住民のニーズを引き出すことができたのかを研究することで、住民の共感を得る土台作りをすることとします。

本取組については、平成３１年度から実施していきたいと考えています。

研修体系の見直し

住民の共感を得るためには、住民が何を求めているかを職員が理解する必要があります。そのためには、職員が適切な問いを住民に投げかけ、事実関係を整理し、住民の本当の要望を引き出す（気持ちの交通整理をする）ことが重要となりますが、そういったスキルは一朝一夕で身につくものではなく、また、独学や自己流では十分な上達は見込めません。

また、共助の観点から住民と協働で施策に取り組む際、どちらかからの一方通行では、お互いに疲弊し、共感どころか反発を生むことにもなりかねません。

住民ニーズの把握であればアサーティブコミュニケーション、合意形成であればファシリテーション等、コミュニケーション系の研修は様々なものがあるので、そういうものを研修体系に取り込むことで、住民ニーズを引き出す、住民との合意形成を図ることができる職員の育成に取り組むこととします。

本取組については、平成３１年度から実施していきたいと考えています。

住民や民間団体に力を借りたい内容を情報として発信

住民の誰もが、自分達が住んでいるまちが良くなってほしいと思っているはずで、自分達で良くしていきたいという気持ちがあるはずですが、市がこれからどのようなまちづくりをしていくのか、その中で住民や民間団体等といった立場でどんなことができるか、逆に行政は住民や民間団体等にどういった役割を担ってもらうことを期待しているのかがわからなければ、行動が伴いません。そういう情報を発信し、地域と行政がともにまちの将来像の実現に向けて取り組める仕組みを作ることで、施策に対する共感を生み出したいと考えました。

本取組については、平成３１年度から実施していきたいと考えています。

～対話の記録～

人事課課長補佐との対話①（Ｈ３０．８．２４）

実施内容

組織の変革に向けたアクションプランで掲げた、対話による組織目標の周知を目標管理制度に盛り込むこと、組織目標の周知を階層別研修に盛り込むことについて、人事課課長補佐と相談を行った。

学び・気づき

目標管理制度についてはマニュアルに盛り込むこととし、階層別研修については新年度の研修計画作成の際に検討することとした。

人事課課長補佐との対話②（Ｈ３０．１２．２１）

実施内容

対話による組織目標の周知を目標管理制度に盛り込むこと、組織目標の周知を階層別研修に盛り込むことについて、マニュアル改正や研修計画作成に時期にあわせて掲載方法等について打ち合わせを行った。

学び・気づき

内容についてメンバーと共通認識のうえで作成することについて了承を得た。

第４章　付記

企画部企画政策課　小林　厚佳

少子高齢化や人口減少時代を迎え、取り巻く社会情勢が目まぐるしく変化する中で、自治体や我々自治体職員に求められるニーズは増加するとともに多様化しています。一方、日々の業務に追われ、組織の目標や全体像が見えない職員が多いのが現状です。

１年間の部会への参加や研究を通して、私自身、様々な場面で「当たり前」、「きっとこうだろう」というドミナントロジックに囚われていた所があったことに気づかされたとともに、切り口や立ち位置を変えることで、新しいものの見方ができることを実感しました。忙しい日常の中で、少し立ち止まって物事を別の角度から考え、一人ひとりが自分事として課題に向き合って変えていくことで、時代の変化や様々なニーズに柔軟に対応できる、真に必要とされる自治体職員になることができると思います。

我々３人の取組は、目に見えるような実効性のある一歩を踏み出せたとは言えず、まだこれからです。１年間で学び、考えてきたことが、一過性の取組や一職員の自己啓発で終わっては意味がありません。対話を通して研究内容を周囲に波及させ、目標に向けて職員一丸となってチャレンジしていく組織を目指し、これからも尽力していきたいと思います。

福祉部介護高齢課　太田　亜貴子

組織で働く一職員である自分でも、組織変革の発端となりうる意見を出し、市をありたい姿に変えていく一端を担える、ということを実感できた一年でした。ただ、それも１人での参加ではなく、３人いたからこそ行動に移せたのかもしれないと感じています。数人で発信したところで何が変わるのだろうかという消極的な気持ちもある中で、それでも１人ではなく仲間がいるという心強い気持ちが、自分を行動に移させる原動力となりました。これまでの経験した部署も年齢も異なる３人での対話は新鮮で勉強になる部分が多々ありました。元々の顔見知りであったため、率直な意見交換は行いやすく、意義ある深みのある対話ができたと感じます。やはり、顔の見える関係を築き、対話を行うことは、有益なことであるのだと思います。

今後の仕事への取り組み方などに悩んでいた時期でもあり、意識変革に繋がり、自分を成長させることができた一年であったと感じています。この一年で感じた心の変化を忘れず、今後の仕事への取組に生かしていきたいと決意を新たにしました。

建設部都市計画課　神藤　郁博

部会に参加する中で、部会の研究課題でもある「組織変革」に自分がどう関わっていけるかを考えさせられる１年でした。「研修」でその場で考えるだけではなく、「研究」として課題に取り組む過程で、一緒に参加している３人で対話をしたり、1 人の時も頭の片隅で常に考える状況が生まれることで、組織について今までになく深く考えることができたと感じています。

自分の中で特に印象的だったのが、第５回研究会です。それまで、研究会で他自治体の熱のある活動報告を聞いたり、豊川市第１期生の取組に参加したりすると、自分達はまだ実践できていないとか、この論文に書いたアクションプランも、この内容で本当に組織が変わるのだろうかとか、後ろ向きな感情がよぎることが多かったです。「組織に変革をもたらす」という部会の狙いも、荷が重いと感じることもありました。そんな中で、第５回研究会で「半径５メートル以内の人を変えるために自分は何ができるか」という主旨の話があり、自分の中で「組織変革」を自分事として素直に捉えることができたと感じました。自分を含め、ありたい姿を共有した仲間が、時間・空間的に色々な機会で半径５メートル以内の人を変えていくことができれば、その未来として組織に変革をもたらすことができると思いました。

来年度以降、取組を進める中で、後ろ向きな感情に囚われることもあると思いますが、「半径５メートル以内の人を変える」という微力を信じて行動したいと思います。

平成 30 年度参加者記念写真
（最前列左から３名が私達です）

（早稲田大学大隈講堂前にて）