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

参加者共同論文

渥美半島伊良湖岬

愛知県 田原市

総務部　総務課　　小久保　高

議会事務局　議事課　　牧野　直弘

総務部　契約検査課　　鈴木　崇史

目　　次

１　はじめに ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ １

２　人材マネジメント部会とは ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ １

３　主な活動の流れ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ２

４　活動の概要と経過 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ３

４－１　組織・人材のありたい姿の想定に向けて ・・・・・・・・・・ ３

４－２　「過去」・「現在」の比較と、「なりゆきの未来」の予測 ・・・ ３

４－３　「現状」・「課題」の深堀 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ５

４－４　「ありたい姿」の作成プロセス ・・・・・・・・・・・・・・・ ７

５　田原市の目指すありたい姿の設定 ・・・・・・・・・・・・・・・・・ ９

６　ありたい姿に向けたアクションプランの設定 ・・・・・・・・・・・ ９

６－１　アクションプランのテーマの設定 ・・・・・・・・・・・・・ ９

６－２　アクションプランの具体策の設定 ・・・・・・・・・・・・・ 11

７　これまでの活動概要図 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12

8　アクションプランの実行（SIM 熊本 2030 の実施）・・・・・・ 13

8－1　SIM 熊本 2030 の実施 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13

8－2　SIM 熊本 2030 の実施目的 ・・・・・・・・・・・・・・・・ 13

8－3　SIM 熊本 2030 の実施概要 ・・・・・・・・・・・・・・・・ 14

8－4　参加者アンケートの結果 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15

8－5　実施結果の考察 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16

9　次年度に向けた展望 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 17

9－1　仲間の協力と継続・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 17

9－2　ありたい姿への取組シナリオ（SIM の職員研修化）・・・・17

9－3　ありたい姿への取組シナリオ（対話からの業務分担表作成）・17

10　個人の気づきや思い ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 18

1　はじめに

この論文は、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に参加をした私たち（1 期生）が行ってきた 1 年間の活動を振り返り、部会を通して学んだことや実践的に研究を行った成果をまとめたものである。

2018 年 12 月に早稲田大学マニフェスト研究所　人材マネジメン部会　顧問　北川正恭氏が講師を務められた、本市人事課が主催したオフサイトの講演会「地方創生時代の自治体のあり方」に参加し、人材マネジメント部会の存在を初めて知ることとなった。元々、私たち 3 人も、それぞれ本市の組織や人材の現状に何らかの問題意識を持っていたことから、講演内容に感銘を受け、部会への参加を希望した。

高度経済成長時代の中央集権から、人口減少、加速する少子高齢化、財政危機に対応するため地方分権が進み、現在各地域がそれぞれの特徴を活かした自立的で持続的な社会の創生が求められている。また、IoT や AI といった第 4 次産業革命の真っただ中にある今、社会情勢は急激に変化してきており、自治体は、多様化する住民ニーズに対応する行政サービスの提供が求められている。

このような社会の変化に伴い、地方創生時代の職員・組織を育て、創る必要性が高まっている。

2　人材マネジメント部会とは

自治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行い、組織変革、人材成長を同時に実現する実践的な研究会である。

部会の活動は、研修ではなく、答えや正解がないことに対して対話から気づきを得て、自ら考え、見つけ出し、現実を変える策を考える研究活動である。

≪部会が大切にする 4 つのキーワード≫

1　立ち位置を変える（相手の立ち場から考える）
2　価値前提で考える（ありたい姿から考える）
3　一人称で捉え語る（何事も自分事として考える）
4　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）

そして、一歩前に踏み出す
同じ思いをもつ仲間とともに、挑戦をつづけていく

部会の中で、幹事団から「部会に卒業はない」と繰り返し言われているとおり、次年度以降も仲間と継続して活動することで、「ありたい姿」を常に目指していく。

3　主な活動の流れ

この１年間の私たちの活動の主な経緯をフローで示す。

組織の現状分析

現在と過去（30 年前）の比較、なりゆきの未来（30 年後）の予測を
対話によって明らかにした

↓

組織の現状分析

組織・人材の現況・課題を対話によって深堀した

↓

田原市の目指すありたい姿の設定（対話から未来を考えた）

地域・組織・人材の２０年後のビジョン

↓（価値前提で考えた）

組織・人材のありたい姿（５年後、３年後、１年後）

↓

ありたい姿に向けたアクションプランの設定

ありたい姿を実現するために必要なアクションプランを考えた

↓

実践行動

アクションプランを実施した

↓

振り返り

活動のとりまとめと今後の取組を検討した

４　活動の概要と経過

４－１　組織・人材のありたい姿の想定に向けて

本市の行政組織及び人材に関する課題を解決していくためにはどうしたらよいのか。

1 年間の部会活動を通じ、組織改革や職員人材育成について学び、考え、そして取組を行っていくにあたり、部会の基本的な考え方の一つである「価値前提で考える（バックキャスト)」の思考法に基づき、まず「組織・人材のありたい姿」を想定したうえで、今取組むべき具体的な内容を考えていくこととした。

４－２　「過去」･「現在」の比較と、「なりゆきの未来」の予測

「組織・人材のありたい姿」を想定するにあたり、まず、現在と過去（30 年前をイメージ）の自治体経営資源（ヒト・モノ・カネ等）の違いを明らかにすることとした。さらに、なりゆきのまま進んだ場合の未来（30 年後をイメージ）がどのような姿になると予測されるかについて調べることとした。

≪調査方法≫

① 調査方法

自治体経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報（技術）・関係）について、現在と比較して過去の状況がどのようであったか、また、なりゆきの未来がどのようになると考えるかについて対話を実施。

② 対話の相手

以前より本市の行財政運営の中核を担ってきた 3 名の幹部職員（現職・元職、女性職員を含む）と、個別に対話を行った。

≪対話の際に出た主な意見≫

過去	・問題意識を持つ職員が多かった ・職員を育てる力があった（育てる側の環境で成長の度合いが大きく異なる） ・担当ごとに仕事が任されており、成長できる機会があった（経験の積み上げで事業に対しても意見が言えるようになる） ・人口増加で施設が不足し、次々と施設を作っていく必要があった ・事業があるため、やらざるを得ない状態だった（強制的にモチベーションアップが図られた） ・情報を得るためには行動力が必要だった（人間関係が強くつながっていた） ・隣近所との付き合いが深かった
現在	・昔と比べて職員の能力は高いはずだが活かせていない ・職員の危機意識が低い ・業務に取組む姿勢が甘い（平気で期限を守らない） ・職員を育成する意識のある職員が少ない ・人口が減るなかでの施設の必要量を考えなければならない ・仕事は積み上げで増えており、減っていかない ・結婚しない人が増えた（家族がいるとモチベーションがあがる） ・パソコンを通じたやり取りが多く、顔のつながった人間関係が構築できていない ・自治会組織に入らない人が増えている
なりゆきの未来	・一部の職員しか事業経験がないため、一部職員が行政運営を進めるようになる ・人口減少に伴って行政職員の数は減るが、業務は減らない状態のまま ・人間関係が良好ではなく、殺伐とした雰囲気となる ・定年退職年齢の引き上げにより、地域運営の担い手がさらに高齢化する ・ICT の進展により人間関係（行政と市民、職員同士）が更に希薄となる

≪対話から得た気づき≫

今回の対話を通じ、現在における組織・人材の課題点として、以下の３点が浮き彫りとなった。

1　職員の意識（問題意識、目的意識（モチベーション）、職員人材育成意識等）が低くなっていること。
2　現状に見合った業務の見直し等が適正に行われていないこと。
3　人間関係が希薄化し、顔のつながった関係性が失われつつあること。

また、これらの課題に対して早急に手を打たないと、なりゆきの未来では取り返しのつかない状況になると予測されることが分かった。

４－３　「現状」・「課題」の深堀

「過去の状況」と「なりゆきの未来」の調査結果から見えてきた、現状における本市の組織・人材の課題点について、具体的にどのような問題として顕在化しているのか、「現状」「課題」をさらに深堀することとした。

≪調査方法≫

① 調査方法

幅広い年齢層（職級）の職員に対し、市役所全体と各組織における組織・人材の現状・課題について対話を実施。

なお、課長補佐級以上の職員とは個別で、主査級以下の職員とはグループでざっくばらんに対話を行った。

② 対話の相手

様々な業務経験を有した多様な立場の職員と、幅広く対話を行うため、以下の 13 名と対話を行った。

・部長級　1 名［人事等の総務管理部門経験者］
・課長級　2 名［企画部門の経験を有する課長級のキーマン、技術職の中核を担う課長］
・課長補佐級（係長兼務）　2 名［ゆるい雰囲気だが仕事はしっかりこなす係長、ストイックなタイプで皆から頼られる係長］
・主査・主任級　4 名（男性 2 名、女性 2 名　うち 1 名は技術職）［既に各課・係内でキーパーソンとなっている次期係長候補］
・主事・主事補級　4 名（男性 2 名、女性 2 名）［業務への意欲と行動力を備えた期待の若手職員］

≪対話から浮き彫りとなった組織･人材の現状･課題≫

対話を通じて出された様々な意見を基に、本市における組織・人材の現状・課題についての私案として以下の 9 点をまとめた。

1　自発的・主体的に動く職員が少ない。課題解決型の職員が少ない。
2　各部署のキーマン、モチベーションの高い一部の職員と、モチベーションの高くないその他の職員との二極化。（業務の量、業務成果物の質、意識レベルの格差）
3　ビジョンとビジョン達成までのロードマップを描けない職員が多い。
目的と手段を混同している職員が多い。
4　評価されるべき人が適正に評価される人事評価制度になっていない。
5　適正な人事配置が行われていない。（人事異動の意図が不明確、昇任の基準が不明確）
6　係内で適切な業務分担が行えていない。

7　職責にあった意識が弱い。決断できる人が少ない。
8　やるべき仕事とやらなくてもよい仕事がきちんと区分されていない。
　業務のスクラップ＆ビルドが行えていない。
9　組織内及び組織を跨いだ職員間のコミュニケーションが少ない。
　（職員同士の顔がつながっておらず、意見が言いやすい雰囲気でない）

≪対話を通じて得た気づき･感想≫

対話によって、本市における組織・人材の現状・課題を浮き彫りにする過程で、私たちが得た気づきや感想を以下にまとめた。

1　一人ひとり皆考え方・意見が異なるなかで、組織内で目的を共有しながら協力して取組を進めるのは容易ではないこと。
2　幅広い年齢・職級から似た課題点が挙がるのに改善されないのは、職員同士が共通の課題認識があることを共有できていないことが原因か。
3　職級や立場、性別などによっても考え方は異なるので、取組を進めるに当たっては、一つの側面からだけではなく多角的に考える必要があること。
4　異なる考え方をもった多様な人々と対話を行うことで、普段から疑問に思っていたことや解決すべき課題だと考えていたことなども、考えを整理できたり納得できたりすることが多くあること。
5　自分でも課題だと思っていたことは、多くの職員が同様に課題だと感じていること。ただし、皆で話し合っても具体的な解決策は簡単には出てこないこと。
6　問題だと考えていたことでも、時に必要な側面を有している場合があること。また、問題を解決しようとすると、新たな課題点・問題点が発生する場合があること。

４－４　「ありたい姿」の作成プロセス

「組織・人材のありたい姿」の想定に向けて、対話を通じて明らかにした「本市における組織・人材の現状・課題」を基に、更なる対話を行うことで「20 年後の地域・組織・人材ビジョン」を描き出すこととした。

≪調査方法≫

① 調査方法

市のまちづくり及び組織・人材に関して主要なポジションにいる方たちに対し、私たちがまとめた「本市における組織・人材の現状・課題」の私案を基に、「20 年後の地域・組織・人材ビジョン」を描くための対話を行った。

② 対話の相手

市議会及び市職員のうち、市のまちづくり及び組織・人材に関して主要なポジションにいる 4 名と対話を行った。

≪対話の際に出た主な意見≫

地域のビジョン	・自然環境と食べ物が豊かなまち ・持続可能な農業が営めるまち（将来人口にも影響する） ・自信を持って幸せと市民が言えるまち ・個別計画の考えは変わるが、総合計画の考えは将来も大きくは変わらない
組織・人材のビジョン	・人口減少に伴って職員数が減少しても業務を上手く回せる組織 ・民間の経営感覚を持った職員が活躍できる組織（外部（民間）との人材交流） ・若い人の意見を吸い上げることのできる組織 ・ロードマップを作り、進行管理ができる組織 ・各部や課から提案が上がってくる組織 ・課をまたいで協力できる組織 ・個人だけに依存しない組織 ・自分で考え行動できる職員 ・問題意識や危機管理意識を持った職員 ・課題解決能力がある職員 ・継続的改善ができる職員 ・コミュニケーションがとれる職員 ・業務のスクラップアンドビルドを考え、実行する職員

≪対話を通じて得た気づき･感想≫

対話によって、「20 年後の地域・組織・人材のビジョン」を描く過程で、私たちが得た気づきや感想を以下にまとめた。

1　市民も市役所の組織や人材について高い関心と課題意識を持っていること。
2　社会動向や組織体制のトレンドも、自分たちのまちの状況等を勘案すると、必ずしも当てはまらないことがあること。
3　民間では、不採算部門があれば切ればよいが、市役所では、なくせない業務があるため経営の難しさを感じた。
4　ボトムアップで改革をするには組織内で対話しやすい環境が必要だと感じた。
5　社会環境の変化が激しい中で、20 年後のビジョンを思い描くことが難しくなっていると感じた。
6　あるべき組織や人材は、皆が同じように感じているが、どうしたらあるべき状態になるのかが大きな課題と感じた。

5　田原市の目指すありたい姿の設定

組織の変革を開始するにあたり、まず「田原市の目指すありたい姿」を設定した後に具体的なアクションを起こすこととした。これは、人材マネジメント部会の考え方の 1 つである「価値前提」を踏まえており、「単に組織の現状・課題を解決する」のではなく、「ありたい姿から見た組織の現状・課題を解決する」ためである。

今までの取組である対話や、私たち 3 人で繰り返し実行した対話を踏まえて設定した「田原市の目指すありたい姿」を以下に示す。

「田原市の目指すありたい姿」

田原市の目指すありたい姿の設定	田原市の目指すありたい姿の設定
<20 年後> 地域・組織・人材のビジョン	・うるおいと活力のあるガーデンシティ ・民間、市民、他自治体との連携 ・活発で柔軟に動ける組織 ・変革力を持つ個性豊かな職員
<5 年後> 組織・人材のありたい姿（状態）	・チャレンジングな職場風土（※１） ・公平公正な人事評価制度
<3 年後> 組織・人材のありたい姿（状態）	・コミュニケーションが十分とれ、意見が出やすい組織（※２）
<1 年後> 組織・人材のありたい姿（状態）	・変革への気づき

※１　「チャレンジングな職場風土」の具体的なイメージは、「職員が未来を個々で考え個々の意見を持ち、未来と意見を全体（職員および市民など）での共有／対話を通じて、職務を実行する職場風土（組織／職員）」

※２　「コミュニケーションが十分とれ、意見が出やすい組織」の具体的なイメージは、「職員が個々の意見を持ち、職員全体で意見の共有と対話ができる組織」

6　ありたい姿に向けたアクションプランの設定

6－1　アクションプランのテーマの設定

私たち 3 人で対話を重ねて、組織をありたい姿に変えるためのアクションプランのテーマを設定し、組織の変革を推進することにした。

アクションプランのテーマの設定では、対話から導きだした「組織・人材の現状・課題」のなかで、特に以下に示す課題が、目指すありたい姿へ変革するために重要な課題だと判断し、対応するアクションプランのテーマを設定した。

組織の重要な課題と、対応するアクションプランのテーマ

#	アクションプランのテーマ	組織の重要な課題
1	**組織・職員の主体性（※1）の向上** ※1 自ら目的を明確にし、自らの意思と責任で業務遂行する組織・職員	・自発的・主体的に動く職員が少ない ・課題解決型職員が少ない
2	**目的と手段を区別する意識の向上**	・目的（ビジョン）と手段（ロードマップ）を混同している職員が多い ・目的と目的達成までの手段を描けない職員が多い
3	**コミュニケーションの活性化** **（縦･横で双方向に意見を言える職場環境づくり）**	・組織内及び組織を跨いだ職員間のコミュニケーションが少ない
4	**業務の見える化、適正化** **（業務のスクラップアンドビルドを実施する基盤づくり）**	・係内で適切な業務分担が行えていない

なお、組織の重要な課題の判断に当たっては、対話の際に出た以下の「生の声」を踏まえて、私たち 3 人で対話を重ねて判断したものである。

1 職員のモチベーションの高低が二極化しているが、主体性がある職員のモチベーションは高い
2 主体性がある職員は目的と手段の違いを意識して行動している
3 研修を受講しても学ぶ意識が欠如しており身についていない。また、自分から研修に参加する職員が少ない
4 若い人の意見が業務に取り込まれていない
5 職員からやりたいことや、改善したいことの提案があがってこない
6 業務分担などで疑問や改善したいことがあっても上司に意見ができない
7 課を超えて協力できる体制がない
8 業務を減らす必要は理解しているが、具体的にこの業務が不要と言う職員がいない

６－２　アクションプランの具体策の設定

「アクションプランのテーマ」に沿って実行する「アクションプランの具体策」を、私たち３人の対話を通じて検討した。設定したアクションプランは以下のとおり。

アクションプランのテーマと具体策

#	アクションプランのテーマ	アクションプランの具体策
1	組織・職員の主体性の向上 目的と手段を区別する意識の向上	**(1) 若手職員（30 代前半）の研修で SIM 熊本 2030（自治体運営シュミレーションゲーム）を導入する**
2	業務の見える化、適正化 コミュニケーションの活性化	**(2) 課単位での業務分担表を作成し、課内（または係内）全員と対話をして業務を分担する**
3	コミュニケーションの活性化	**(3) 職員から市政／組織／人材育成など、ジャンルを問わず疑問点を募集し回答を公表する**
4	業務の見える化、適正化	**(4) 必要最低限の業務と＋α実施する業務を洗い出し、業務整理をする（検討中）**

アクションプランの具体策の目的等を以下で説明する。

(1) 若手職員（30 代前半）の研修で SIM 熊本 2030（自治体運営シュミレーションゲーム）を導入する。

【目的】

職員の主体性の向上と、職員が自治体運営や業務における目的（ビジョン）の必要性に気づくこと。特に市の今後を担う若手職員が、地域経営に関しての長期的なビジョンと時代ごとの適切な判断をする必要性に気づくことを目的とする。

【SIM 熊本 2030 について】

SIM 熊本 2030 は、参加者が架空都市の幹部になり、2030 年に向かい住民が安心して幸せに暮らすことができるまちづくりを体験するゲームである。

(2) 課単位での業務分担表を作成し、課内（又は係内）全員と対話をして業務を分担する。

【目的】

業務の見える化／適正化、事業目的の共有、コミュニケーションの活性化、職員人材育成（係長級：ファシリテーション技術の向上／若手職員：主体性の向上、自分の考えを言葉に出す練習）、業務のスクラップアンドビルドの検討機会の提供を目的とする。

業務分担表を作成することで、業務を視覚的に把握し、不要な業務を削除する。

また、現在は部署単位で業務分担表を作成しているが、担当者と対話せず、管理職や係長のみで業務分担をしている部署もある。そのため、業務分担について担当者は納得感を得ていない場合も多い。そこで、担当者と対話する機会を設け、業務分担の納得感の向上と適正化を図る。

(3) 職員から市政／組織／人材育成など、ジャンルを問わず疑問点を募集し回答を公表する。

【目的】

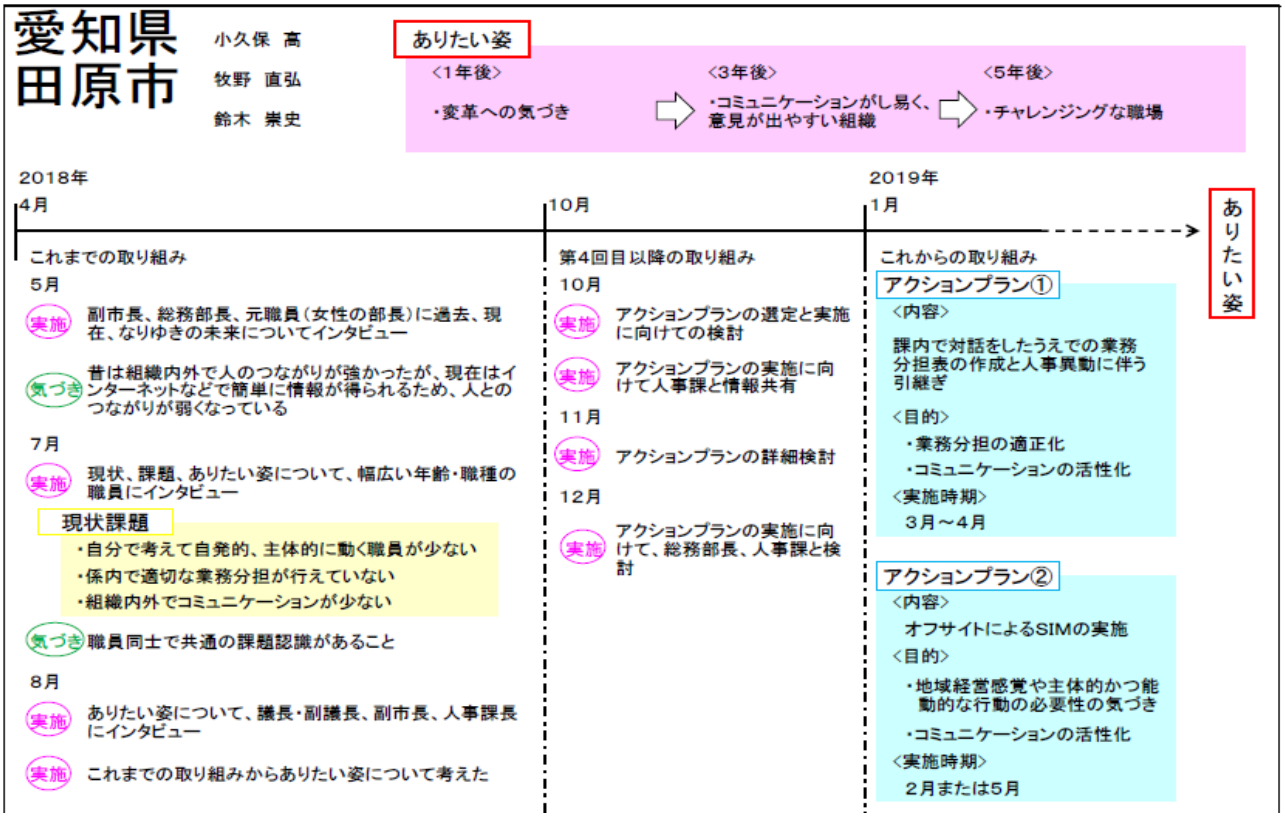
役職や部署を超えて風通しが良い職場づくり、心理的安全性（※１）のある職場づくりを目的とする。

また、気軽に素朴なことを質問する機会を設けることで、役職や部署を超えて親近感がわく効果があると考えた。

※１　心理的安全性があるとは、自分の言動が他者に与える影響を強く意識することなく、感じたままの想いを素直に伝えることのできる環境や雰囲気があること。

7　これまでの活動概要図

私たち３人の本年度の取組や、ありたい姿等を簡易にまとめた概要図を以下に示す。



これまでの活動概要図

8　アクションプランの実行（SIM 熊本 2030 の実施）

8－1　SIM 熊本 2030 の実施

2018 年度においては、設定したアクションプランのうち「若手職員（30 代前半）の研修で SIM 熊本 2030（自治体運営シュミレーションゲーム）を導入する」を実行することにした。

当初の予定では、人事課が行う職員研修として SIM 熊本 2030 を実施する予定であったが、SIM 熊本 2030 の効果が明確ではないことなどの理由により、オフサイトで SIM 熊本 2030 を実施する運びとなった。

8－2　SIM 熊本 2030 の実施目的

SIM 熊本 2030 の実施目的は、以下の表の 3 年後及び 5 年後の「ありたい姿の具体的なイメージ」にたどり着くための「最初の一歩」である。

「最初の一歩」とは、SIM 熊本 2030 を経験した職員に、「自分で考えることのきっかけ」「自分で考えることの必要性の気づき」「対話の練習」「なりゆきの未来の共有」を提供することである。

「田原市の目指すありたい姿（抜粋）」

目指すありたい姿の時期	ありたい姿の内容（抜粋）	ありたい姿の具体的なイメージ
<5 年後>組織・人材のありたい姿（状態）	チャレンジングな職場風土	職員が未来を個々で考え個々の意見を持ち、未来と意見を全体（職員および市民など）での共有／対話を通じて、職務を実行する職場風土（組織／職員）
<3 年後>組織・人材のありたい姿（状態）	コミュニケーションが十分とれ意見が出やすい組織	コミュニケーションが十分とれ意見が出やすい組織」の具体的なイメージは、「職員が個々の意見を持ち、職員全体で意見の共有と対話ができる組織
<1 年後>組織・人材のありたい姿（状態）	変革への気づき	-

8－3　SIM 熊本 2030 の実施概要

SIM 熊本 2030 の実施概要と当日の様子は以下のとおりである。

「SIM 熊本 2030 の実施概要」

#	項目	内　　容
1	開催日時	2019 年 2 月 22 日（金）18 時～21 時 30 分
2	講師	早稲田大学マニフェスト研究所　事務局次長　青木佑一　氏
3	参加者	田原市職員 13 名　＋　私たち 3 名
4	当日の流れ	・趣旨説明など（20 分） ・SIM 熊本 2030（130 分） ・MC から振り返り（5 分） ・全体振り返り　～ワールドカフェ方式～（45 分） ➢　「SIM やってみてどうだった？」 ➢　「ゲームと役所、同じところと違ったところ」 ・個人で踏み出す一歩の作成（10 分）

8－4　参加者アンケートの結果

SIM 熊本 2030 の実施目的が実現できたか、職員研修に取り入れた場合の効果として「職員の主体性の向上」「職員が自治体運営や業務における目的（ビジョン）の必要性に気づくこと」「地域経営に関しての長期的なビジョンと時代ごとの適切な判断をする必要性に気づくこと」に繋がるかを検証するために、参加者アンケートを実施した。

【アンケート結果】

「参加者アンケート結果（回答は抜粋）」

#	アンケート内　容	回　答	
1	SIM　熊本 2030 に満足か	大変満足 9 人、やや満足 3 人、普通 1 人、やや不満 0 人、不満 0 人 合計 13 人	
2	体験して、どんな〝気づき〟があったか	自治体運営／長期的ビジョン	・場当たり的な対応（目先のことだけで対応）ではいけない ・ゴール設定の難しさ（答えのない未来を考えることの難しさ） ・だれのいつまでのゴールなのかを明確にし、実行する必要性 ・目先の問題に向かう中でも、長期的な視点は欠かせないことに気づいた ・日々の業務に追われているが、少しでも長期的な視点を持って業務に取り組みたい ・ありたい姿から考えること、住みたいまちかどうかを考えることがとっても大切だと気づいた ・田原市は住みにくいまちだと思っていた。住みやすいまちにするには、田原市を好きになり、こうしたいというゴールを持つことが大事
		事業選択	・それぞれ正当性のある事情に引っ張られる中で一貫性を保つのは難しい ・各事業の関連性 ・限られた資金で運営することの難しさ ・既存、継続、廃止、前向きに考えること、可能性はある ・あれこれ考えているようで無難な選択、安易な選択をしてしまっていると感じた
		対話	・対話からの大発見。変化を知り、変化に対応し、変化をリードすること、連携の必要性や事業削減等色々な考えを学べた ・対話は難しい ・自分の視野の狭さ

#	アンケート内　容	回　　答
3	こうしたらもっと面白くなる！と感じた改善点はあるか	・もっと多くの人に経験してもらいたい ・立場、年代、性別、他団体、学生、対職員でなく色々な人とやってみる ・リアル部長で実施 ・査定側も体験できたらよいかも ・夢を描くバージョンもやってみたい（田原市バージョン、現実的ではないバージョン） ・事業数を増やす ・歳入増加案など他の人の発想も聞きたい

8－5　実施結果の考察

アンケート結果や当日の参加者の対話を通じて、SIM 熊本 2030 の実施目的（※1）を満たせたと考える。また、職員研修として導入した場合の効果として、「職員が自治体運営や業務における目的（ビジョン）の必要性に気づくこと」「地域経営に関しての長期的なビジョンと時代ごとの適切な判断をする必要性に気づくこと」に繋がると考える。

また、副次的な効果として、普段業務で接点のない人と対話する機会や、楽しみながら未来を考えることができることを実感する機会、価値観の違いを実感する機会を提供できたと考える。

※1　SIM 熊本 2030 を経験した職員に、「自分で考えることのきっかけ」「自分で考えることの必要性の気づき」「対話の練習」「なりゆきの未来の共有」を提供すること。

９　次年度に向けた展望

９－１　仲間の協力と継続

本市の 1 期生として参加した私たちは、全てのことが初めてであったため、手探りの状態で活動を行ってきた。また、初めてであったがために、人事課から手厚い支援をいただいたし、幹事団からも多くのフォローをしていただいた。

次年度は、本市から 2 期生として新たに 3 名が参加し、少なくとも 3 年間は継続して参加する予定である。北川顧問の「北京で一羽の蝶々がはばたくと、ニューヨークでハリケーンが生じる」の話のように、一人の職員の働きかけでは、ごくわずかなエネルギーしか持たなくても、一人が二人、二人が四人と仲間が増えることで、より一歩が踏み出しやすくなり、生み出すエネルギーも大きくなっていくと考える。今回も一人ではなく三人で参加したからこそ 1 年間活動を継続することができた。

次年度においても、2 期生が行う部会活動に対して支援するところは支援し、また、同じ志を持つ仲間として、協力しながら本市の組織・人材をよりよくしていくための取組を進めていく。

さらに、このような取組を通じて、一歩を踏み出したいと思う職員（仲間）を増やし、本市における改善・改革のエネルギーを増大させていく。

９－２　ありたい姿への取組シナリオ（SIM の職員研修化）

今回の部会活動を通じて、特に「対話」の重要性を実感した。私たちが第 1 回研究会に参加した際に体験した SIM は、「違った世代、職種や職級の方々との対話によって、課題を乗り越える方法を見いだすスキル」や「価値前提で考える考え方（ありたい姿から考える考え方)」を身に付ける最適なツールであると考え、私たち 3 人の主催により「SIM 熊本 2030 in 田原市役所」をオフサイトで実施するに至った。

また、結果としては、前述のとおり「満足した」と回答した参加者が大多数であり、成功であったと考えている。

次年度はこの結果を基に、私たちが当初想定していた人事課の職員研修メニューへの追加に向けて人事課と協議・調整をしていく。

９－３　ありたい姿への取組シナリオ（対話からの業務分担表作成）

多くの若手職員が感じている「業務分担の不公平感」を対話によって解消するとともに、「職員の業務の平準化」及び「職場でのコミュニケーションのきっかけ作り」となることを目的として、今後、対話を重視しながら「引継ぎ」と「業務分担表の作成」を部署内で行う。最初は私たち 3 人の所属する部署から始め、少しずつでも職場全体に広めていく。

10　個人の気づきや思い

今年度、人材マネジメント部会に田原市の 1 期生ということで、何も情報がない手探りの状態から始まり不安の面も多かったですが、自分を含めメンバー3 人がいたため業務で忙しい時期もありましたが 1 年間活動することができた。

「研修ではなく研究する場」の言葉から幹事団、他団体職員及び職員同士の対話からの気づきは、今まで体験できなかったことであり大変有意義なものであった。また、対話の重要性を学び、今までの自分自身に足りなかったものであり、今後は意識して職場で対話を進めて行きたい。

また、「ありたい姿は何か」、「ありたい姿をめざすために何をするか」は、正解のない課題であるが、「一歩前に踏み出す」がなければ何も変わることができない。自分たちのできることから少しずつでも行動していきたい。

今回、共に研究を行ってきた二人とは、世代の違いがある中、何回も対話を重ね、活動できたことに本当に感謝している。今後も仲間として協力しながら活動できれば幸甚である。

小久保　高

ヒト・モノ・カネなどの自治体が有する経営資源を、上手く活用するのも、活かせないまま埋もれさせてしまうのも、それを使う「ヒト（人材)」次第であり、最終的には人材の状況が各自治体の経営の良し悪しを決定づけていくものと考えます。

しかしながら、本市の組織・人材の現状に目を向けると、組織内における職員のモチベーションの格差が顕在化し、組織全体の閉塞感が常態化しつつあるなど、多くの課題があると感じました。そのため、私はこれらの課題解決の糸口を見つける契機とすべく、部会への参加を決意しました。

一年間の活動を経た今、自分なりに出した答えは、「組織・人材に関する課題を解決するための特効薬はない」というものですが、特効薬はなくとも、一つひとつの取組を着実に進めながら、ありたい姿を共有できる仲間を増やしていくことで、大きなエネルギーを生み出せる可能性があることを学びました。

また、部会活動を通じ、組織・人材のあり方について、多様な考え方や経験を有する市内外の方々と対話を行うなかで「個々の課題を個別に捉えるべきではないこと」や「物事を多角的に見ることで、見え方が変わること」など、多くの気づきを得ることができました。

今後は、本部会で得た「学び」や「気づき」を常に心に留め、私たち 3 人で踏み出し始めた「歩み」を途切れさせることのないよう、協力して活動を継続していきます。

牧野　直弘

一年間の活動における、私個人のテーマは「実行すること」でした。その理由は、何かを変えるためには、「考えただけ」、「計画しただけ」、「思っただけ」では何も変わらないと考えているからです。そして、私を含めた多くの人が「実行すること」を苦手とし、「実行しないこと」を選択することが多いと考えているからです。

その中で、SIM 熊本 2030 を田原市役所で実施したことは、まさに「実行すること」であり、本年度中に実施できたことを大変うれしく思います。SIM 熊本 2030 の実施に、ご協力してくださった青木氏、人事課、参加者、一期生の二人をはじめ、人材マネジメント部会の活動に理解を示してくれた職場の皆様に大変感謝しています。

私は、田原市役所に約 2 年間勤務していますが、SIM 熊本 2030 の後に実施した反省会（飲み会）では、見たことのない光景（田原市の組織や未来について熱く対話する光景）を見ることができました。また、人材マネジメント部会の活動を通じて、普段は言葉に出さないだけで、問題意識や熱い思いをもった職員が多く存在することがわかりました。

今後の課題は、「実行すること」を「継続すること」だと考えています。「継続する」ために何をするかは検討中ですが、どのような形であれ「継続すること」に挑戦します。

最後に、一期生の二人と共有した多くの対話の時間のなかで、感情的になることや、意見が対立することが何度もあったにもかかわらず、最後まで優しく、前向きに、そして一緒に活動してくれたことに、こころから感謝致します。

鈴木　崇史