

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



**滋賀県高島市**

財政課	一井	恒伸
人事課	杉本	剛
企画広報課	川越	純

## (はじめに)

高島市は、早稲田マニフェスト研究所の人材マネジメント部会に1期生として初めて参加することになった。部会の研究テーマである「組織課題」「人材課題」は、当市が直面している人口減少・超高齢化による様々な課題や厳しい財政状況をどう乗り越えていくか、私たち職員に問われている課題でありました。

この部会に参加し1年研究したからこそ知ることができた部会の4つのキーワード、【対話】することの必要性、勇気を持って一歩踏み出し、想いを持つ同僚と共感し合い、そして変化をもたらすこと。

未だ形として結果を出すことはできていませんが、今回研究したことを実践するため、これからも研究を続け前に進んでいきます。



## 1. 現状把握

第1回の部会では、この部会は、地域経営をリードする組織・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伺い、この1年間のキーワードとなる【対話】の意義とその重要性を学ぶとともにS I Mなどを通じて対話を実践した。

### ・キーパーソンとの対話

第1回目の部会で「現在の市役所」「30年前の市役所」「なりゆきの30年後どうなっているのか」を市役所のキーパーソンに対話を通じて聞くことを課された。ここで私たちは部長級の職員の方3名に話を伺った。この中で、現在の市役所の状況や問題点、30年前の時代の良さやまちの発展に役場が大きくかかわっていたこと、今を知るからこそ浮かび上がった30年前の施策の問題点、そして、このまま30年後を迎えると明るい将来展望が描けない状況、そのためにも今変わらなければならないという思いを聞くことができた。そして何よりも、この機会があったからこそ、部長級の方々から市の組織や人材などの考え方を聴くことができ、【対話】の意義を実感することができた。

### ・組織の現状をさらに深掘りするため、さらなる【対話】とアンケートの実施

あるべき姿を見出すためのさらなる現状分析として、市長と課長級との【対話】、若手職員とのオフサイトミーティング、全職員を対象としたアンケートを行った。

そこで見えてきたものは、次のとおり。

- 部局横断の課題には他人ごとになる組織体質
- 手段が目的化してしまっている組織
- 課題を設定されると動けるが、自ら課題を設定することが苦手
- ムダと思いながらもラインの仕事で精一杯
- 課長になるまでプレイヤー
- 施策を作るのは得意だが廃止するのは他の誰か
- 改善は誰かがしてくれるとは思っていないが自分からは動かない
- 同じ役職でも、部署・人により人材育成の方針が異なる
- 世代間のギャップが職員間の相互理解の弊害となっている
- 地域住民、活動団体が行政だのみの傾向（逆に言えば信頼が強い）
- 補助や支援等により市も役所任せの風土をつくってきた

## 2. 20年後のありたい姿を描き、そのために取り組むアクションを考える

【対話】とアンケートにより現状分析や思いが見え、浮かび上がってきた組織・人材の現状を見つめ、20年後のありたい姿、そこに至るまでのプロセスを話し合う。

### ・ありたい姿

やる気はあるけど業務をこなすことに精一杯な状況。組織と人が疲弊し、現状維持を受け入れてしまっていると、考える余裕もなく他責文化になっている。さらにはコミュニケーション不足と広がる世代間ギャップ。

私たちの組織・人材が目指すべき姿は、

地域に愛着・誇りを持ち、住みたい、住み続けたい  
まちを創るため、自らが考え行動し、  
行動によって成長できる職員になる

### ・ありたい姿へ展望するために

現状分析したうえでありたい姿を思い描き【対話】を続けていくと、組織マネジメントのキーマンとなる課長級が、課の雑務から始まる業務に追われる状況と、いきなり組織マネジメントしなければならない組織体制や、職場内そして課を超えたコミュニケーション（対話）が十分ではない状況を解決しなければならないということにたどり着き、組織で共感できる解決策を模索。また、次に記述している「係長」への思い強かったことから、幹事からの「部長や次長に直接話をあげることでできる課長がキーマンではないか」との助言もあり、3つの解決策を設定した。

### ① 「係長制」の復活

職階には管理職として参事・主監の職があるものの、課によっては参事が複数配置されていたり、逆に参事・主監が配置されていなかったりと、管理職としての位置付けも見えにくく、かつ主として進める業務を多く持ち完全なプレイヤーとなっている。

次の職階で組織のマネジメントをしなければならない準備期間であることを明確にするためにも、課長の次席を「係長」として位置づけ、係長が課内の一ラインをマネジメントしていく。

### ② 「課長力」の強化

組織課題を解決する能力向上のために、実例を取り上げ複数で解決策を模索し発表する場「対話型キャンプ」の設置と、判断・決断の経験を積むため「SIMたかしま」を使った研修プログラムを構築。

### ③ 「サッカー型組織」への移行

職員一人ひとりが組織目標に従い、主体的に判断・行動する自立・自立化の進んだ組織とするため、まずは私たち3人が市の研究支援チームである「Σ塾」や「TMT」、「オフサイトミーティング」へ積極的に参加し、「組織課題」「人材課題」を考え、組織の将来像を共感できる仲間を増やしていく。

## 3. これからの取り組み

人材マネジメント部会の研究で、この1年間多くの同僚と【対話】し、組織課題と人材課題について考え、提案内容を検討してきましたが、組織として取り組むまでには至っていません。人事課へのアクションや「SIMたかしま」の作成など研究する課題が残っています。また、どうしても課題ばかり見てしまいましたが、幹事から助言いただいた「組織の良い部分を伸ばす」目線も必要だと感じています。

現行の第2次高島市人材育成基本方針（平成28年3月策定）では、『豊かな感性を持って自ら考え行動する自律型職員』を目指すべき職員像としていますが、この方針は、

現行の第2次総合計画（平成29年3月策定）よりも前に策定されたもので、相互に関連しているとは言い難い。また、地方創生総合戦略、定員適正化計画、長期財政計画、行財政改革推進計画および行政評価などの行政経営計画と連動している必要があるものの、現状はそれぞれの担当課がばらばらに計画の進行管理を行っており、相互の連携も取れていない状況にあります。

よって、まずは、人材育成基本方針を総合計画の実現に向けたものに改定し、行政経営各種計画を相互に連携させ、行政経営システムとして回していく必要があります。そのうえで、採用から、キャリア、研修、評価まで、それぞれが連動したトータルパッケージとしての人事制度を構築していく必要があると感じています。

まず、採用とキャリアについては、これまでは新卒を一斉採用してジョブローテーションを繰り返すことが一般的でしたが、今後は、採用後一定年数を経過してから、スペシャリストかゼネラリスト・マネージャーかを選択できるようにするなど、複線型の人事制度が必要になるのではないかと考えます。従来型の行政では、前例踏襲、全国一律型の施策を適切に実施する必要があったため、ゼネラリストが求められてきました。しかし、社会経済情勢の変化が激しく、課題も複雑・高度化している今日では、地域が自らの課題を自らの責任で自主的に施策を展開していく必要があるため、職員には高度な専門的知識やスキルが求められています。また、AIやRPAの検討による業務の効率化が進めば、公務の仕事も定型的業務から創造的業務へと転換していくことになります。スペシャリストとゼネラリストが適正に配置され連携しながら、政策立案し職務遂行していくことが求められるため、職員が、自らのキャリアパスを選択できる仕組みが必要であり、これにより個人の意欲と組織パフォーマンスを向上させることができます。研修については、例えば、これまでのように、一定年齢に到達したら、同じ階層別の研修を同時に受講することも一定必要ですが、前述のように自分のキャリアを自分で考えるため、選択型研修を実施していくことも必要となります。

評価については、現状、役職ごとの求められる能力が管理職については部長から参事まで一律の評価項目になっているので、役職ごとに求められる能力水準を人材育成基本方針で明確に定め、それがしっかりとした評価軸で評価され、処遇に反映されるなど、好循環のサイクルを構築する必要があります。

これらの人事制度を一体的に制度設計して運用していく必要がありますが、この制度設計についても、職員との対話を通じて、理解のもとで進める必要があることは言うまでもありません。

人事課の現在の取り組みである、市の課題や特定のテーマを話し合う月2回のオフサイトミーティングや、管理職職員を対象に市長を塾長とし、組織マネジメントを研究する『Σ（シグマ）塾』、若手職員を対象とした政策研究チーム『TMT（Takashima - Management - Team）』に積極的に参加や関りを持ち、部署や職責を超えた対話を行い、テーマについて新たなアイデア出しを行うなど、職員の意識や行動を変える気付きの場

とし、組織の活性化を図るとともに、参加する職員と望ましい組織・人材について検討、実践を重ねながら巻き込んでいきたいと考えています。

高島市1期生として、この人材マネジメント部会で学び研究した灯を絶やさず、そして「一步踏み出す勇氣」をもって前進していきます。

## 付記

財政課 一井 恒伸

この部会に参加しての一番の感想は、モヤモヤの晴れないものがき苦しんだ一年間であったことです。4月に人事課からこの部会に参加するよう打診を受け、新しいことに挑戦してみたい気持ちから部会の参加を決めました。高島市からは今回初めての参加であり、自分が第1期生であることからフレッシュな気持ちとヤル気で部会に臨みました。しかし、そんな気持ちも気概も部会に参加するたびに出される研究テーマに吹き飛ばされ、自らが課題を仮定し、その仮定を検証するといった暗中模索の旅が始まりました。あとでこの手探りの経験が自分を成長させてくれたことに気付かされるのですが、最初は不安でしかありませんでした。戸惑いながらも課題に取り組む中で、自分の気持ちに変化が起こった一番の出来事が気づきや学び、今後の決意表明をメッセージ動画として撮ったことでした。内容は市役所の経営幹部インタビューや若手職員とのオフサイトミーティングなどを経て、組織を変えるためには自分が変わる、変える必要があること、「対話（ダイアログ）」により組織内部の壁を壊し、職員同士が前向きな気持ちになれる環境づくりを自分がリーダーとなって進める決意表明といった短く簡単なメッセージでしたが、自分の中で再度前向きなスイッチが入った瞬間でした。また、この動画の幹事団からのフィードバックでは、組織の「良い」部分にもっと目を向け、活用した方が良いといった指摘を受け、組織のマイナス面を改善する一方向の改革イメージから組織のプラス面をさらにプラスする新しい視点を得ました。この短い一年ではスタート地点にも立った気がしませんが、「価値前提で考える」ありたい姿をイメージし、今ある資源を有効活用し、不足する部分を改善する二面性で組織改革に取り組むマインドが大切であるといった気づきが自分の最初の一步になりました。部会のテーマである「組織変革」と「人材マネジメント」は壮大で、ゴールはまだまだ見えませんが、周りの職員を巻き込みながらこれからも研究の旅を続けたいと思います。

人事課 杉本 剛

人材マネジメント部会に参加して、他の自治体や市役所内の幹部、同僚、若手職員との対話を通じて、今まで考えることのなかった組織や地域経営について考えることができました。ヒト・モノ・カネの資源が縮小していく中で、仕事を広げたままたむことができず、仕事が増える一方で余裕がなく疲弊感が蔓延していること、組織目標・ビジョンの共有ができていないこと、目的が手段となってしまっていること、また、トップが変わるたびにその都度方針も変わってきた結果、自分がやらなくても誰かがやってくれるといった他責文化が根付いてしまったことなど、様々な問題があることがわかりました。

これまで私は、まちがこうなったらいいなという視点をもって仕事をしてきたつもりでしたが、組織や人材のあるべき姿までは思いが至っていませんでした。自分自身も含め、長年続いてきた右肩上がりの時代の組織の体質、考え方を根本的に変えていかなければならないと感じましたし、そう危機感を抱いている職員も市役所内に少なからずいることに気づくことができました。これまで、合併のせい、人員削減のせい、多忙のせいにして、深く考えてこなかったつけが、十数年後の今になって回ってきているのではないかと感じています。

高島市は現在、本庁舎の増改築を行っており、元号が変わる 2019 年 5 月に統合庁舎が開庁するグランドオープンを控えています。新たな節目となるこの機会に、職場環境とともに組織変革も進めていかなければなりません。自律型の人材、そして未来を変える、創っていけるような市役所をビジョンに掲げ、これからも取り組みを続けながら考えていきたいと思えます。

最後に、私たち 3 名は、これまで仕事上の会話や雑談レベルのつながりにはありましたが、深い対話をするまでの関係にはありませんでした。今回、財政、企画、人事部門それぞれの立場から対話をし、気づくことができたのは大きな財産になりました。また、私たちの研究にご助言、ご協力いただいた部会関係者の皆様、全国のマネ友の皆様、そして職場の皆様へ感謝申し上げます。ありがとうございました。

企画広報課 川越 純

職員になって 18 年目になりますが、組織のことを深く考えたこともなく、年を重ねるにごとに増える業務量と組織が疲弊している状況を、どうしようもないことと思い、いつかは変わるのだろうか、考えるのは管理職だと漠然と思い自分で仕切りを作っていました。今回参加した早稲田マニフェスト研究所の人材マネジメント部会は、自分に初めて組織課題・人材課題に向き合い、考えるきっかけとなりました。そして、部会で

学んだことは特に『対話（ダイアログ）』する意味と重要性を認識したうえで実践できたことです。一番の体験談でいうと、組織・人材課題が見えない中、部長級・課長級のマネジメント層の方が考えている組織課題や人材育成について対話を通じて触れることができ、そこから気づきが生まれたことです。メールが情報伝達の当たり前の手段となっていることや、業務に追われる中、時間と労力が必要な対話は必要最小限に省略されがちですが、対話によりコミュニケーションをとり、相手を理解し共感してもらうことが課題解決や目標達成のための近道でだと思えることができたことが大きな財産です。

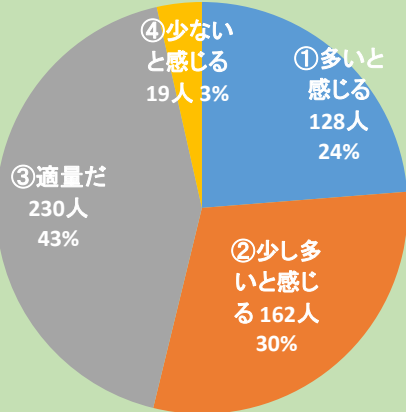
組織課題・人材課題は一人ではとても相手にすることができない大きな課題でありませんが、3人で参加し共感できる同志がいることは本当に心強く、私たち3人が熱を冷ますことなく、そして積極的に協力いただいた人事課の方々を引き続き巻き込みながら、職員全員巻き込めば課題解決できるという思いをもって前進していきます。

最後に、幹事の皆様には毎回話に引き込まれてしまう心に響くメッセージをいただいて、部会のたびに熱をチャージしてもらっていました。部会最終日にいただいた応援コメントはしっかりとメモしましたので、立ち止まった時はメモをみて一歩踏み出す勇気をいただきます。本当にありがとうございました。

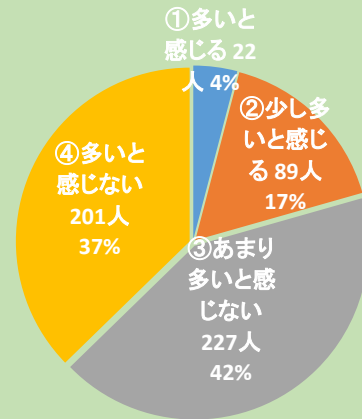


資料：職員アンケートの結果

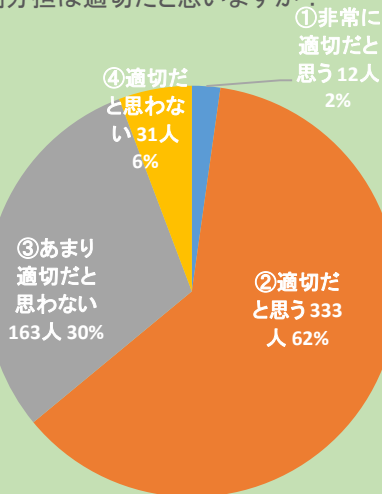
問1. あなたの業務量は多いと感じていますか？



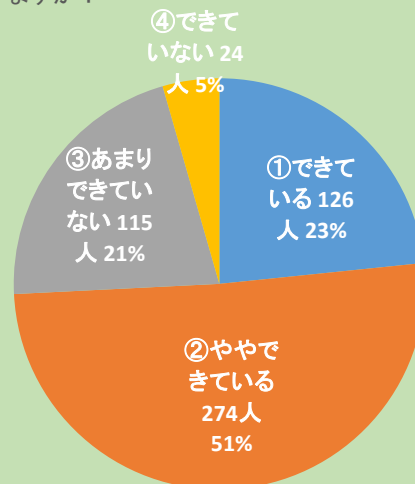
問2. お付き合いで残業することが多いと感じていますか？



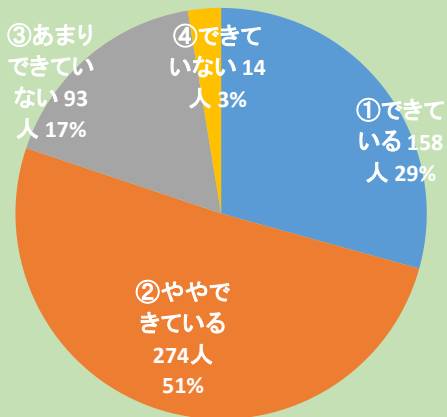
問3. あなたの所属では職責に応じた仕事の役割分担は適切だと思いますか？



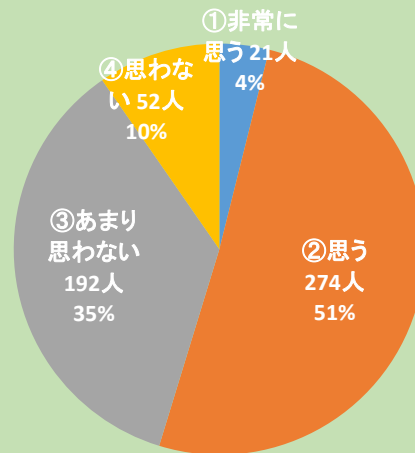
問4. 組織目標を課内全員が理解できていると思いますか？



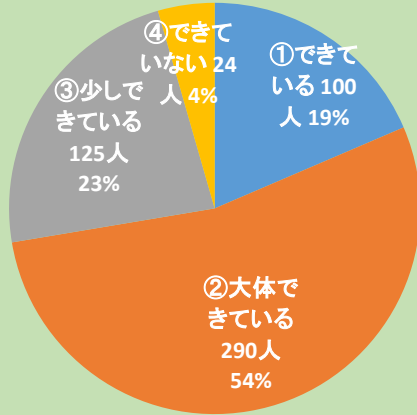
問5. 課内で仕事の情報共有ができていますか？



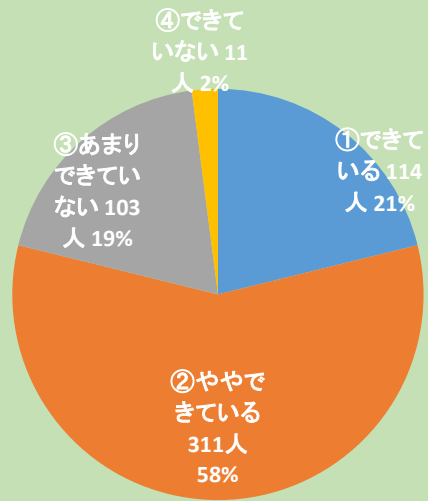
問6. 課を越えた連携がとれていると思いますか？



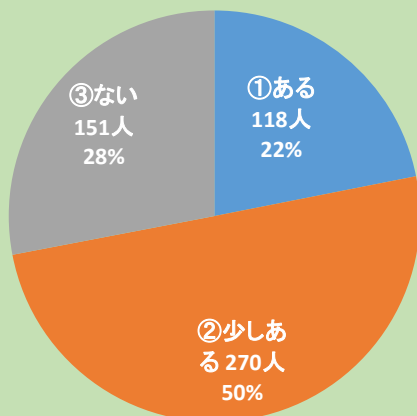
問7. 住民とコミュニケーションをとりながら  
仕事ができますか？



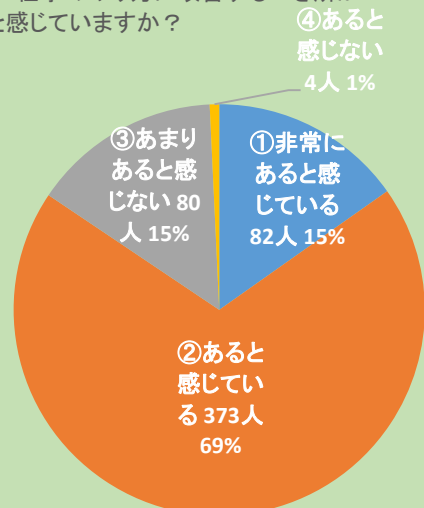
問8. コスト意識を持って仕事ができている  
ですか？



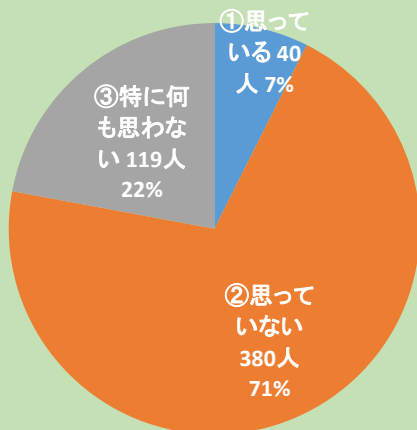
問9. 実はムダだと思いがらしている仕事  
はありますか？



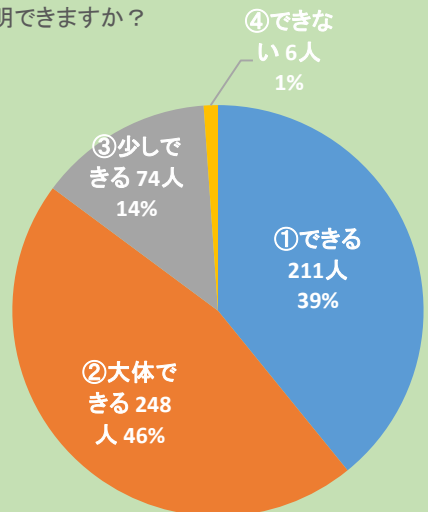
問10. 仕事のやり方に改善すべき所が  
あると感じていますか？



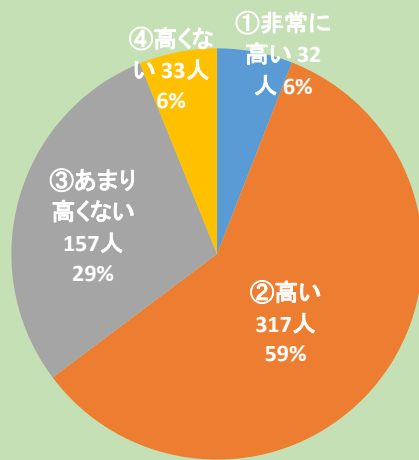
問11. 仕事の改善は自分ではなく誰かがし  
てくれると思っていますか？



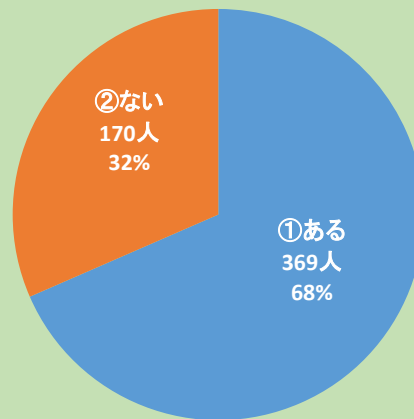
問12. 今の仕事は何のためにやっている  
のか説明できますか？



問13. 仕事に取り組むモチベーションは高いですか？



問14. 今まで上司から仕事のことで褒められたことがありますか？



問15. もう一度就職するとしたらこの職場を選びますか？

