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

地域経営をリードしうる組織・人材とは何か

奈良県生駒市　３期生

市民活動推進センター　後藤　裕子
広報広聴課　岡田　恵美
秘書企画課　加納　明

序論

研究の背景

生駒市では「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、人マネ）」へ職員を参加させ、人材育成を図っている。生駒市が求める職員像は市民とともに汗をかき、価値を創造できる職員である。その職員の育成において、本研究への参加は「生活者起点で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員の育成」という点において合致している。また、研究に参加した職員が他の職員や市民など関係者を巻き込みながら、市が抱える課題の見極めや研究・実践をすることを期待している。

これまでに生駒市では 2 回（平成 26 年・29 年度）、6 名の職員が参加し、次のような活動を行っている。

- 平成 26 年度　人事課改革と自主勉強会の実施

  ＜課題と原因＞

  職員構造のいびつさや主力職員の交代などによる業務の停滞の危機に陥っており、市長交代で職員が進むべき方向性を喪失したことによるもの

  ＜実施したこと＞

  「諸悪の根源は人事課」として、人事課改革を目指したダイアログ

  頑張る職員が悪目立ちしない環境作りとして、定期的な自主勉強会の実施

- 平成 29 年度　全職員アンケートの実施と人事評価制度改定案の提案

  ＜課題と原因＞

  組織全体が疲弊しており、それは人手不足による責任と処遇の不一致によるもの

  ＜実施したこと＞

全職員を対象に「やりがい」「信頼」「対話」「求めるもの」などについてアンケートを実施。アンケート結果を踏まえ、人事評価制度の改定案を人事課に提案

研究の目的

これまでは、課題の原因を人事課や人事制度など外的要因によるものとして、そうした外的要因を変化させることで課題解決に向けた取り組みを行ってきた。

本研究では「地域経営をリードしうる組織・人材とは何か」をテーマに、将来の生駒市のありたい姿から、その姿になるために必要な人材について考える。ありたい姿と現実の間にはギャップがあり、そのギャップ分析から課題や原因、対応策を検討する。その際、組織や人事制度などの外的要因ではなく、職員の心構えやモチベーションなど内的要因に注目して研究を進める。

研究にあたって

本研究は人マネ 3 期生 3 名が研究会に参加して得た気づきを基に、市役所や市民などを巻き込みながら、取組みを行うものである。本研究を進めるにあたり、「地域経営」がキーワードになるが、ここでは地域経営を次のように定義する。

「地域をありたい姿の実現に導くため、経営資源（人・モノ・カネ・情報・人との関係性）を効率的に配分し、時代の変化に合わせて変化させ、永続させること」

本論

研究の記録

- 平成 30 年 4 月 20 日（金）　人マネ情報共有会（市役所）

  生駒市の人マネ 1 期生、2 期生及び人事課が参加。各期生の取組みや学んだことを中心に情報共有。

- 平成 30 年 4 月 25 日（水）　第 1 回研究会参加（名古屋・ウィンクあいち）

  （午前）幹事団からの人マネについての説明

  「人マネとは何か」と「対話」についての説明を受け、人マネの意義や目的、対話の必要性とその方法について学んだ。

  （午後）自治体シミュレーションゲーム「SIM 熊本」の実施

  地域の将来を良い方向に導くためには、参加者でじっくり対話を行うことが重要であることを学んだ。

  「SIM 熊本 2030」…熊本県庁職員の自主活動グループ「くまもと SMILE ネット」が自主開発した、2030 年問題を体感する「対話型自治体経営シミュレーションゲーム」。6 人のグループで実施。人口、地形的特徴や産業などを具体的に設定した仮想地域に起こりうる問題や課題への対策を考え、まちづくりを行うもの。参加者は架空都市の企画、健康福祉、商工、農政、土木、総務部長に就任し、5 年ごとに迫りくる課題に対して他の部長と対話し、「市としての判断」を下していく。

  【宿題】市役所内外へのインタビュー

- 平成 30 年 5 月 10 日（木）～17 日（木）　インタビュー

第 1 回研究会で配布されたインタビューシートをもとに市役所内（副市長・市長公室次長）と市役所外（加納の父）の 3 人へインタビュー（インタビュー内容は資料 1 参照）。

印象深かったのは、昔は良かったという話。併せて、将来のことは分からないという回答も多かった。さらに市民からの要望が多様化・複雑化していく今後は、過去と同様のやり方では通用しなくなるだろうと考えた。

- 平成 30 年 5 月 21 日（月）・22 日（火）　第 2 回研究会参加（東京・早稲田大学）

（1 日目）オリエンテーション、北川顧問講話、宿題の振り返り

グループに分かれて第 1 回の宿題の振り返りと組織の現状分析についての対話。

北は青森県、南は鹿児島県まで全国から研究生が集まったので、日本中の自治体が抱える問題や課題を知ることができた。過疎化が進む山間地域や在日外国人が急増する地域など自治体によって問題や課題はさまざま。生駒市と同じ住宅都市であっても、隣接する大都市や周辺自治体との関わりなどで直面している課題が大きく異なっていることを実感した。

（2 日目）出馬部会長講話、組織の現状分析の視点と手法の検討

インタビューでどのような「問い」を投げかけると、組織の現状を話してもらえるかについて、グループごとに話し合った。「はい」か「いいえ」で答えられる「閉じた問い」と考えや意見を答えてもらう「開いた問い」を使い分けながら、今後のインタビューを進めるための「問い」を検討。

- 平成 30 年 7 月 10 日（火）頃　組織の現状についての調査

第 2 回研究会で検討した「問い」を参考に生駒市の組織の現状を調査するための調査票を作成。人マネ 1 期生・2 期生、市民活動推進センター・市民活動推進課・広報広聴課・秘書企画課の職員全員、人事課長・課長補佐・人マネ担当職員の合計 27 名に調査票を配布。各所属の雰囲気や組織の方向性など全 20 項目の質問に対して回答を得る。単に調査票を配布するだけでなく、必要に応じて内容について詳しく説明を行い、対話を進めた（調査票の質問項目は資料 2、集計結果は資料 3 を参照）。

- 平成 30 年 7 月 20 日（金）　第 3 回研究会参加（京都・YIC 京都工科大学校）

（前半）組織の現状分析の進捗報告

グループに分かれて組織の現状分析について幹事団と対話。現状分析の結果と問題点、現状分析から見えた組織の強みと課題を中心に話を進めた。

（後半）夏季合宿に向けての話し合い

夏季合宿のプレゼンシート作成に向け組織のありたい姿・ビジョンの設定について対話した。

【宿題】20 年後の地域・組織・人材のビジョンから 5、3、1 年後のありたい姿を考え、それに向けて取り組むアクションプランを検討。プレゼンシートにまとめる。

- 平成 30 年 8 月 1 日（水）～3 日（金）　夏季合宿へ向けてプレゼンシートの作成

7 月に実施した組織の現状についての調査票の回答の中から、さらに深掘りして話を聞きたい人を 3 人ピックアップ。一人ずつ対話を行い、目指すありたい姿やビジョン、現状について、インタビューを実施。調査票やインタビューから、プレゼンシートを作成（プレゼンシートは資料 4 参照）。

3 人の対話から役職、世代、所属によって、ありたい姿や現状把握の視点が大きく違うことに気づく。調査票からだけではわからない思いや、業務を通じて携わっているだけではわからない意見などを聞くことができ、対話が重要だということを改めて感じた。そして、さらに多くの人から話を聞きだす必要があると考え、メンバー各自の所属で対話を進めようと決めた。

- 平成 30 年 8 月 23 日（木）・24 日（金）　夏季合宿（東京・早稲田大学）

夏季合宿は台風のため中止。宿題のプレゼンシートと説明資料を事務局へ送付。

- 平成 30 年 9 月　プレゼンシートの修正

幹事団からのプレゼンシートに対するフィードバックを受けてプレゼンシートを修正。アクションプランをより具体的に落とし込んだ。

フィードバックコメントを受け、私たちは対話を進めるにはある程度の信頼関係が必要だと気付いた。ある程度自分たちの考え方を共有できる人や普段から相談ができる人など、まずはお互いの信頼関係を築いた上で進める方がより深く対話できると考えたからである。

- 平成 30 年 10 月 16 日（火）　若手職員へのインタビュー（アクションプランの実施）

ありたい姿や組織の現状について、入庁 4 年目・5 年目の 2 名にインタビューした。インタビュー項目は、7 月に作成した調査票から抜粋（No.3・11・12・13・15・16 の 6 項目）。インタビュー後、私たちと若手職員とともに懇親会を開催し、さらに対話を深めた。

若手職員へのインタビューは8月に実施した3人のインタビューと同じ問いを行ったが、在庁年数が短いため、組織＝所属課であり、市役所全体としては見えていないと感じた。

- 平成30年10月31日（水）　第4回研究会参加（京都・京都テルサ）

幹事団との対話

自治体ごとに幹事団と今後の方向性や悩みについて相談を行った。私たちは組織の現状分析を進め、強みや課題をおおよそ把握していた段階であったが、それをどうアプローチすべきかについて相談した。幹事団からは、現状分析をもっと深めて、現状を表すような数字など客観的な裏付けをもって、人材育成基本方針や人事評価制度などの既存の仕組みを変えていくのが効果的だとアドバイスを受けた。

幹事団から頂いたアドバイスとこれまでの対話、インタビューを振り返りつつ話し合った結果、「そもそも職員は業務の目的や意義を考えて仕事をしているのか」と考えた。また、それぞれの役職に与えられた職責を十分理解して仕事をしているのかとも考えた。

【宿題】これまでの研究を振り返り、取組みや学び、気づき、働きかけたことを時系列にしてポスター（模造紙）にまとめる

- 平成30年12月18日　ポスターの作成

4月からの取組みを振り返りながら、ポスターを作成（ポスターは資料5参照）。

- 平成 31 年 1 月 24 日、25 日　第 5 回研究会参加（東京・早稲田大学）

（1 日目）NPO 法人テラ・ルネッサンスの鬼丸昌也氏講演、鬼丸氏、佐賀県職員・円城寺氏、幹事団鬼澤氏のトークセッション、ポスターセッション

人マネ参加の全自治体のポスターを会場に掲示。ポスターを通じて各自治体の取組みを知り、その中から詳しく話を聞きたいと思った自治体への投票を実施。

（2 日目）幹事団からの応援コメント、代表自治体によるポスター発表

前日実施したポスターセッションの投票結果が発表され、投票数が多い上位 3 つの自治体が研究詳細について発表を行った。

幹事団からの応援コメントは、私たちにとって大きな励みとなった。

結論

地域経営をリードしうる組織・人材とは、「将来のありたい姿」に向かってそれぞれの役職に応じた職責を理解し、日々の業務の目的や意義を考えて仕事に取り組むことであると考える。それを実現させるために、人事課が 2020 年度に改定を予定している既存の人材育成基本方針に対し、私たちの考えを提言することを今後の方向性としたい。

付記（個々の思い）

➢　後藤　裕子（市民活動推進センター）

係長、管理職となるにつれて自分が判断しなくてはという感覚についつい陥りがちでしたが、人マネ初回の初対面の方々との『SIM 熊本』で「対話によるチームでの判断」を体感できたのはとてもよい経験となりました。

また、この１年を振り返ると、早い段階で自然体での対話ができるチームになれたことが、他の職員へのインタビューや対話がスムーズに行えた要因であり、特に感謝する点でした。これからも人マネで学んだ、対話による違いの発見、情報の共有を意識し、“ありたい姿”の実現に向けて取り組んでいきたいと思います。

➢　岡田　恵美（広報広聴課）

入庁１年なので、市役所のことや、そもそも公務員の仕事について理解が浅い中、人マネを通じて、自治体という組織のあり方を考える機会になりました。入庁後、民間企業との違いに驚きばかりでしたが、他自治体の方と話をして、地域特有の悩みや課題があり、同じ公務員であっても大きな違いがあることがわかりました。そんな中、自分たちの地域のありたい姿のために、共通の悩みに耳を傾けたり、切磋琢磨したりしていることに、大変刺激を受けました。また、多くの人とインタビューや対話を重ねることで、自分の気づきや考えを深めることもできました。

また、この部会で学んだり、考えたりしたことを活かしながら、対話が自然とできる職場つくりをしていきたいと思います。

➢　加納　明（秘書企画課）

人マネには、組織のことについて考える良い機会となったことに感謝しています。このレポートで書いた役職ごとの職責を理解し、業務の目的や意義を考えて仕事に取り組むことは、以前の自分では全く意識していなかったことでした。多くの人との対話やインタビューを通して組織の現状を研究したことは、結果的に自分自身の気付きとなり、大きく成長することができたと思います。私たち３人の役職がバラバラであったことも、それぞれの立場で意見や考え方を述べることができ、議論の幅が広がりました。これは大変意義があったと考えます。

今後も生駒市のありたい姿の実現のために、この部会で学んだことを活かしながら日々取り組んでいきたいと思います。

➢　3 人から

　たくさんのアドバイスを頂いた幹事団や事務局、マネ友の皆さま、インタビューやアンケートにご協力いただいた皆さま、私たち 3 人を快く本研究会へ送り出してくださった職場の皆さま、ありがとうございました。

資料
（資料１）

■インタビューシート

自治体名：

資本	②過去（①から観た30年前）	①現在（現在の状況：ここから話す）	③なりゆきの未来（30年後）
ヒト 人材・組織 能力・姿勢 多様性			
モノ 設備・施設 土地			
カネ 収入・財源 固定・流動資産 資産価値			
情報 情報収集・伝達 独自のノウハウ ネットワークの広さ ／深さ			
関係 職員と職員 職員と住民 住民と住民			

2018年　　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

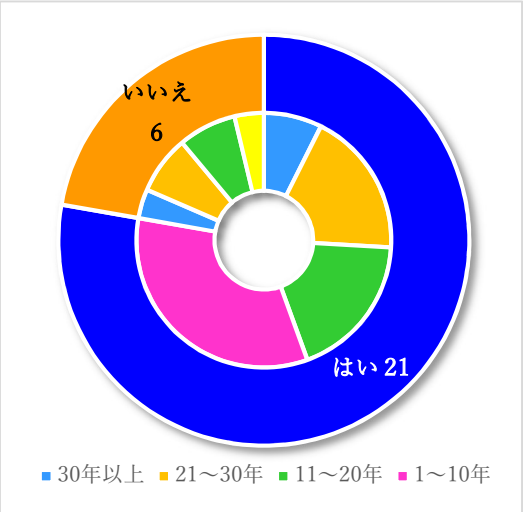
（資料 2）

■組織の現状分析シート

	氏名	
	在庁年数	
	所属	
	所属年数	
No.	質　問	回　答
1	笑顔で働いていますか	
2	どうすれば笑顔で仕事ができますか	
3	あなたの職場でコミュニケーションを活性化させるために、どんな工夫をしていますか	
4	組織内で腹が立った出来事はありましたか	
5	家族に仕事の話をしていますか	
6	もう一度就職するとしたらこの職場を選びますか	
7	上司・部下の弱点を知っていますか	
8	先輩から教わったことに疑いを持っていますか	
9	下からの提案で組織が変わった出来事は何ですか	
10	管理職になったら何がしたいですか （現在管理職の方は）管理職として何がしたいですか	
11	目的や課題を共有するために、どのようなことを行っていますか	
12	必要であると思うけど、やれていないことは何ですか	
13	どうすれば組織が同じ方向を見て仕事をすると思いますか	
14	[管理職のみ] 生駒市はこの先どう進むべきだと考えていますか	
15	今のあなたの組織に足りないものは何だと思いますか	
16	より良い組織にするために何が変われば良いと思いますか	
17	組織はどのような人材を求めていますか	
18	ご自身はこの組織にどのような影響を与えていると思いますか	
19	事業を点検する時の視点は、現在・未来のどちらを向いていますか	
20	なぜ事業や施策をやめるという決定ができないのか	

（資料３）

１．笑顔で働いていますか



在庁年数	はい	いいえ
30 年以上	2	1
21～30 年	5	2
11～20 年	5	2
1～10 年	9	1
合計	21	6

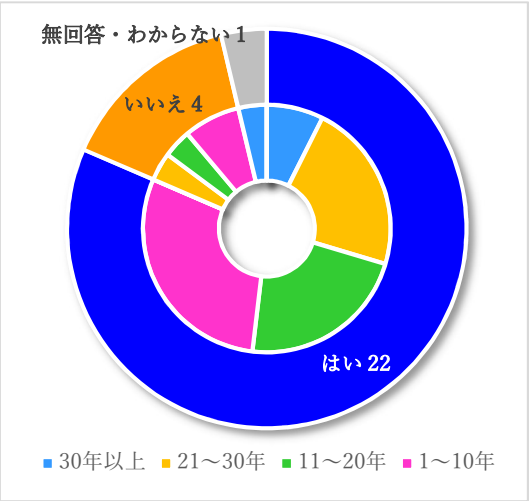
２．どうすれば笑顔で仕事ができますか（回答の多かった順に列挙）

①職場の雰囲気がよいこと　②人間関係が良好　③コミュニケーションを積極的にとること　④やりがいのある仕事であること

３．あなたの職場でコミュニケーションを活性化させるために、どんな工夫をしていますか（回答の多かった順に列挙）

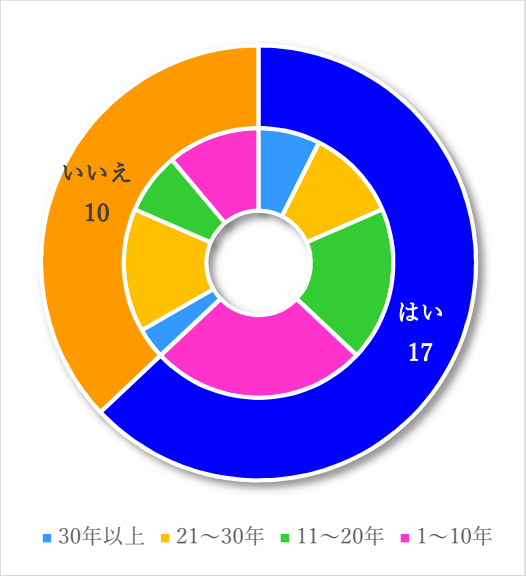
①些細なことや雑談など会話をすること　②細やかな情報共有　③話しやすい職場環境

4．組織内で腹が立った出来事はありましたか



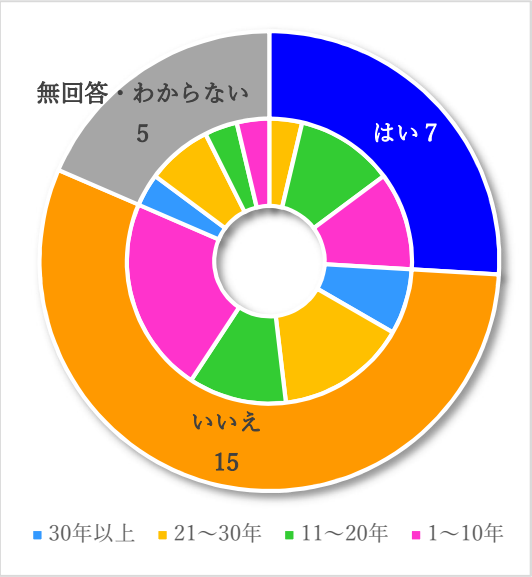
在庁年数	はい	いいえ	無回答・わからない
30 年以上	2	0	1
21～30 年	6	1	0
11～20 年	6	1	0
1～10 年	8	2	0
合計	22	4	1

5．家族に仕事の話をしていますか



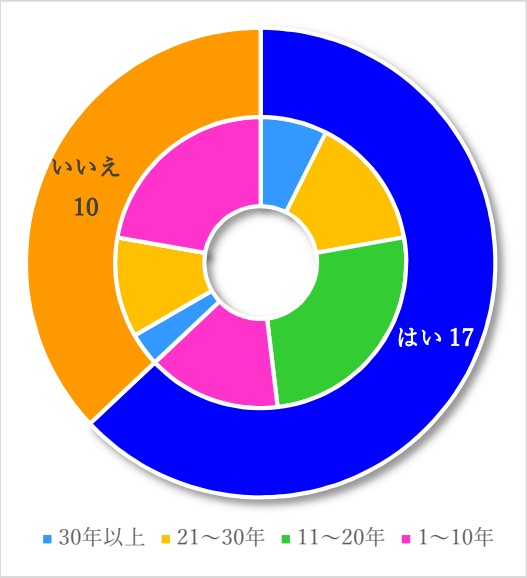
在庁年数	はい	いいえ
30 年以上	2	1
21～30 年	3	4
11～20 年	5	2
1～10 年	7	3
合計	17	10

6．もう一度就職するとしたらこの職場を選びますか



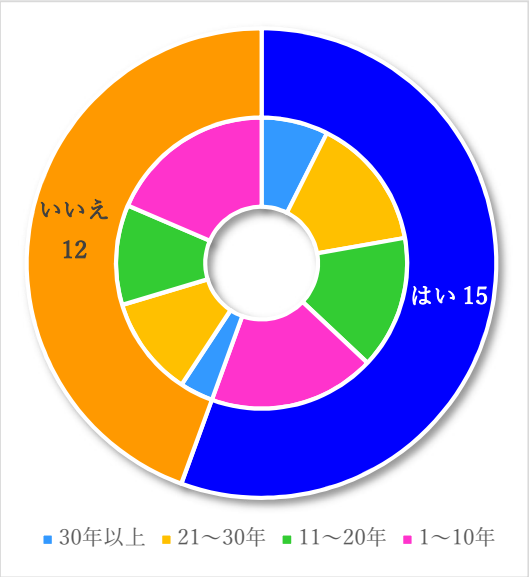
在庁年数	はい	いいえ	無回答・わからない
30 年以上	0	2	1
21～30 年	1	4	2
11～20 年	3	3	1
1～10 年	3	6	1
合計	7	15	5

7．上司・部下の弱点を知っていますか



在庁年数	はい	いいえ
30 年以上	2	1
21～30 年	4	3
11～20 年	7	0
1～10 年	4	6
合計	17	10

８．先輩から教わったことに疑いを持っていますか



在庁年数	はい	いいえ
30 年以上	2	1
21～30 年	4	3
11～20 年	4	3
1～10 年	5	5
合計	15	12

９．下からの提案で組織が変わった出来事は何ですか

①業務のやり方やルールなどを変えた　②変わった出来事はない

10．管理職になったら何がしたいですか（現在管理職の方は）管理職として何がしたいですか

①人材育成　②職場作り　③マネジメント

11．目的や課題を共有するために、どのようなことを行っていますか

①コミュニケーションを積極的にとる　②朝礼やミーティング、サイボウズを活用して情報共有を図る　③業務の進捗管理

12. 必要であると思うけど、やれていないことは何ですか

①細かな業務や業務の振り返り　②新規事業への取組み　③時間外の削減　④タスク管理

13. どうすれば組織が同じ方向を見て仕事をすると思いますか

①ビジョンを明確にする　②目的や課題などを共有する　③積極的なコミュニケーション

14. [管理職のみ]生駒市はこの先どう進むべきだと考えていますか

①事業の見直し　②組織・人員配置の見直し　③定住施策

15. 今のあなたの組織に足りないものは何だと思いますか

①人員・時間　②リーダーシップを持った人　③コミュニケーション　④危機感

16. より良い組織にするために何が変われば良いと思いますか

①職員の意識　②人員配置・体制　③職場の雰囲気

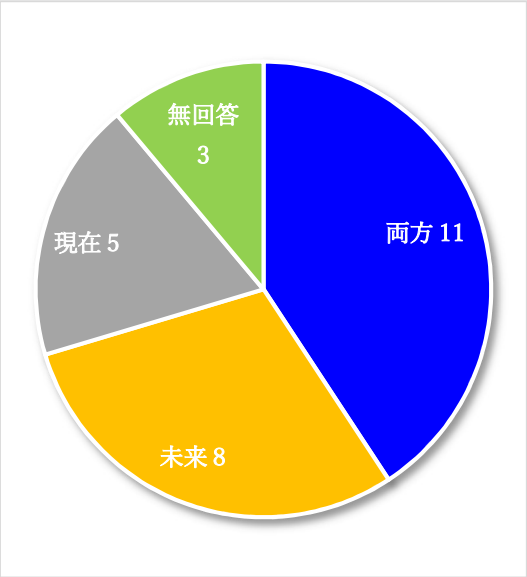
17. 組織はどのような人材を求めていますか

①コツコツと仕事ができる人　②行動力がある人　③どんな仕事にも前向きに取組む人

18. ご自身はこの組織にどのような影響を与えていると思いますか

①影響を与えていない　②わからない

19. 事業を点検する時の視点は、現在・未来のどちらを向いていますか



両方	11
未来	8
現在	5
無回答	3

20. なぜ事業や施策をやめるという決定ができないのか

①保身　②やめる理由を説明できないため　③事業の効果測定ができていないため　④事業を継続するより、やめる労力の方が大きいため

（資料 4）

1．目指すありたい姿

自治体名：奈良県生駒市

組織・人材のありたい姿（状態）<5年後>

A.先を見据えることができる職員の育成

B.事業の効果や実績を見直し、無駄のない組織に

C.仕事の目的意識を共有し、その多様性を認め合いながら、うまくつなげていく

組織・人材のありたい姿（状態）<3年後>

A.組織活性化のためにローテーションで人員を配置

B.課、係全体で目標を立て、同じ方向を見ながら業務を進める

C.勉強会や課内ミーティングを通して、業務の進め方や普段思っていることなどを対話する

20年後の地域・組織・人材のビジョン

A.多様性を認める組織になっている

B.市民から信頼される市役所になりたい

C.自己実現が叶えられる組織になっている

組織・人材のありたい姿（状態）<1年後>

A.バランスのとれた年齢層、職員の特性にするための職員採用

B.日々の業務の意義や目的を意識しながら仕事を進める

C.係内、課内で情報共有を行い、業務の効率化を図る

2018年8月　地域経営をリードするための人材マネジメント部会　1

2．ありたい姿の作成プロセスとその気づき

自治体名：奈良県生駒市

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考えてきたか（日付、回数、時間なども記載）
A.秘書企画課長補佐（在庁年数25年）に本資料を基にインタビュー（8月2日（木）10：00～12：00）
B.財政経営課財政係長（在庁年数16年）に本資料を基にインタビュー（8月1日（水）9：00～11：00）
C.人事課人材育成係員（在庁年数8年）に本資料を基にインタビュー（8月3日（金）13：30～15：30）

活動を通じて、何を学んだか

A.インタビューをした人が、総合計画や地方創生を担当しているので、ビジョンの設定方法や計画の進捗管理について学んだ。

B.予算配分や決算との関係性など、財政目線での話が聞けた。

B.市民にとって有益かどうかを常に考えることは、今後も重要だと感じた。

C.インタビューをした人が、人材育成担当だったので、今後の市役所の人材育成方針を詳しく知ることができた。

共通：インタビューでは、思い描くビジョンはそれぞれ違うが、しっかりとした思いを持っていることがわかった。また、「対話」により、それを引き出し、共通項を増やしていくことの必要性を感じた。

2

3. 組織・人材の現状把握

自治体名：奈良県生駒市

組織・人材のありたい姿（状態）
※シート①に記載済

組織・人材の現状

A-1.施策の優先順位付けができていない
A-2.人事異動は対処療法になっている（マイナスをゼロに）
A-3.偏った人材の採用（目立つ仕事ばかりを好む人材）
A-4.今後は定常型（現状維持）のまちづくりを目指すべき
B-1.人によって業務量の差が大きい
B-2.管理職が業務の目的を把握していない
B-3.管理職になるメリットが少ない、管理職の仕事が増えてきている
B-4.事業費に人件費を考慮していない
B-5.役職に応じた役割がはっきりと区別されていない
C-1.小さな事務改善や業務の効率化は、若手職員の提案で実現することもあるが、全体的な業務の効率化は進んでいない
C-2.日常業務で感じていることを課内で話し合うこと（対話）ができていない

アクション
プラン
※シート⑤に記載

4. 現状把握の作成プロセスとその気づき

自治体名：奈良県生駒市

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、所要時間などもできるだけ記載）
マニ研3名それぞれの所属課全員（秘書企画課・広報広聴課・市民活動推進課）と人事課長、補佐、課員、マネ友1期生・2期生の合計27名に調査票を配布 （7月上旬実施・調査票配布後は随時趣旨を説明・27名全員から回答を得る）

活動を通じて、何を学んだか
• 職員一人一人の考え方や個性を知ることができた • 在庁年数が上がるほど、現実的な意見が多く、ありたい姿よりあるべき姿を話す傾向だった • 全員課題意識をもっており、共通点も多いものの、対話する機会が少ないため共通課題になっていない

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：奈良県生駒市

組織・人材の現状
※シート③に記載済

取組むアクション ※詳細はシート⑥に記載
A-1.各課で指標を設定し、進捗管理をする
A-2.状況に合わせた組織改編
B-1.モチベーションを保つためにも、まずは課内・係内で普段の業務の意義や目的を考えるくせを付ける
B-2.人材育成基本方針に書かれた役職ごとの役割を周知する
C.勉強会や課内ミーティングを通して、業務の進め方や普段思っていることなどを対話する

組織・人材のありたい姿
※シート①に記載済

上記アクションプランを誰と、どのように、考えてきましたか？
- 3人とインタビュー対象者でインタビューを通して考えた

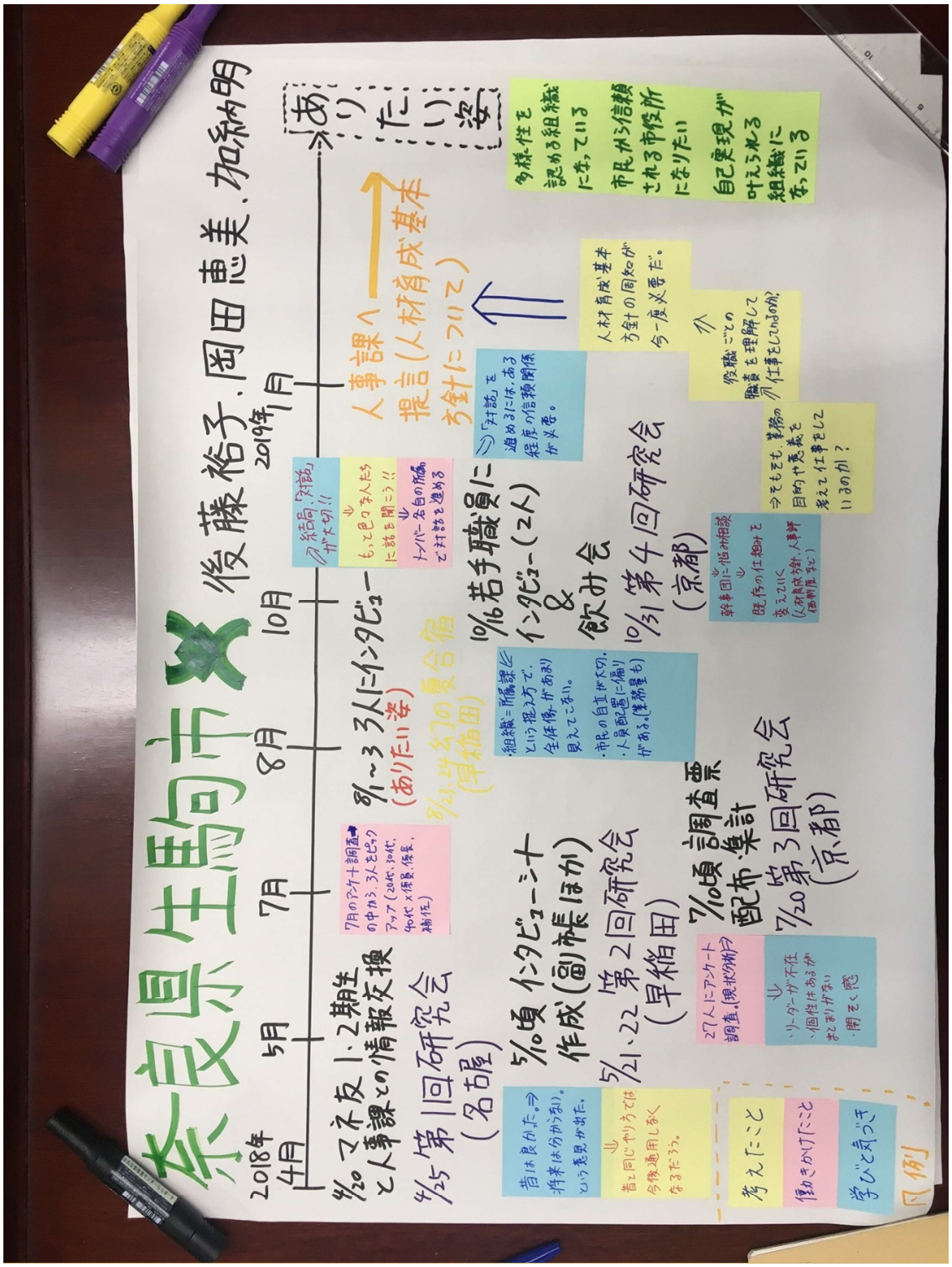
6. 取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）

自治体名：

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	• 次回研究会までに	• 20代の職員（技術職・窓口業務）	• インタビューと対話	• 今回までと同様に3対1で対話
マネ友と	• これまでも、これからも	• 一期生、二期生と	• 研究の進め方についてのアドバイスを受ける	• 個別に、3人で
みんなで	• 研修の実施計画時に	• 主に人事課と	・人材育成基本方針に書かれた役職ごとの役割を周知する	• 3年目の職員研修で
マニ研参加者それぞれが	• 8月10日から	• 各所属で	• 課内で普段の業務の意義や目的を部下に伝えながら業務指示を出す • 業務の進め方や普段思っていることなどを対話する	• 身近な人たちから繰り返し行う

6

（資料 5）


奈良県生駒市
後藤裕子、岡田恵美、加納明
2018年
4月
5月
7月
8月
10月
1月
5/20 マネ友1・2期生と人事課との情報交換
5/25 第1回研究会（名護）
5/10頃 インタビュー・シナ作成（副帳ほか）
5/21、22 第2回研究会（早稲田）
7月のアンケート調査の中から、3人をピックアップ（20代、30代、40代×保育、保育、補佐）
8/1～3 3人にインタビュー（ありたい姿）
8/23、24 幻の夏合宿（早稲田）
昔は良かった。⇒将来は何かうまい。という意見が出た。
↓
昔と同じやり方では今後通用しなくなるだろう。
結局、「対話」がキモ!!
↓
もっと色々な人たちに話を聞こう!!
↓
ナンバー各自の価値で対話を進める
・組織＝所属課という捉え方で、全体像がみえない。見えてこない。
・市民の自主性だの、・人員配置に偏りがある。（度合量も）
7/10頃 調査票配布・集計
7/20 第3回研究会（京都）
27人にアンケート調査、（現状分析）
↓
・リーダーが不在
・個性はあるが、まとまりがない
・閉そく感
10/31 第4回研究会（京都）
幹事団に他の相談
↓
既存の仕組みを変えていく（人材育成方針、人事評価制度など）
⇒そもそも、業務の目的や意義を考えて仕事をしているのか？
10/1 若手職員にインタビュー（2人）＆飲み会
「対話」を進めるには、ある程度の信頼関係が必要。
人材育成基本方針の周知が今一度必要だ。
↓
役職ごとの職責を理解して仕事をしているか？
人事課へ提言（人材育成基本方針について）
多様性を認める組織になっている
市民から信頼される市役所になりたい
自己実現が叶えられる組織になっている
あり方
たい姿
考えたこと
働きかけたこと
学びと気づき
凡例