

令和元年度
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



秋田県横手市（第3期生）

本間 亜紀子 ・ 高橋 正志 ・ 細谷 大智

■横手市の概要

横手市は、平成 17（2005）年 10 月 1 日に横手市、増田町、平鹿町、雄物川町、大森町、十文字町、山内村、大雄村の 8 市町村が合併した市である。秋田県内陸南部に位置し、面積は 692.80 k m²で、東西 45.4 km、南北 35.2 kmに広がっている。東の奥羽山脈、西の出羽丘陵に囲まれた横手盆地の中央に位置し、中央部には肥沃な水田地帯が形成されている。観光では、毎年 2 月 15 日、16 日に開催される小正月行事「横手のかまくら」、2009 年 B-1 グランプリでゴールドグランプリを獲得した「横手やきそば」、主屋の奥に豪華な内蔵（うちぐら）と呼ばれる鞘付土蔵があり町屋の外観を残す重要伝統的建造物群保存地区「増田のまちなみ」が有名である。人口は平成 17 年に実施された国勢調査で 103,652 人だったが、平成 22（2010）年には 98,367 人となり、5 年間で 5 千人以上が減少した。平成 31（2019）年 1 月末の住民基本台帳人口は 90,222 人となっている。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、今後の市の人口は急激に減少しつづけ、平成 52（2040）年には 63,466 人、平成 72（2060）年には 43,494 人にまで減少するとされている。人口減少は、単に 1 世代の減少ではなく、さらなる少子・高齢化、生産年齢人口の減少、地域経済の衰退等による税収の減や社会保障費の増などを伴う財政の悪化と行政サービスの低下、地域コミュニティの衰退など、市民生活へ大きな影響を及ぼすことが懸念される。



目次

1. はじめに	3
2. 活動のあゆみ	3
3. 組織の現状分析	4
1) データによる現状分析	4
2) 職員インタビューによる現状分析	6
4. 分析結果	10
5. 20年後の地域・組織・人材のビジョン	10
6. 私たちが取り組んだ活動	11
1) 「職員向けトップ・メッセージの配信」を職員提案	11
2) オフサイトミーティング・オンジョブ研修の実施	13
3) 組織内に生まれた変化	17
7. 1年後の目指す状態を生むための取り組み	18
1) 対話による相互理解の重要性が理解されるために	18
2) 市の課題を自分事として考えられる職員を増やすために	18
3) 取り組みを補完するアクション	18
8. 次年度以降の展望	19
9. 付記	20
10. 参考文献	22

1. はじめに

横手市では、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、人マネ部会と記す）に参加して今年度で3期目となる。

これまでの研究生は、表 1-1 の取り組みを通じて、横手市のありたい姿を住民と職員が一丸となってまちづくりを行う「オールよこて」に設定し以下の活動を行ってきた。

【表 1-1 人マネ部会の取り組み】

期生	主なアクション	アクションの目的
1 期生	「SIM2030」を実施	立ち位置を変え、市全体を俯瞰して考えることができる職員を増やす。
2 期生	オフサイトミーティング 「GOOD JOB 会」の立ち上げ	職員で解決できる問題は自分たちで解決策を考え実践する環境づくり。

3 期生もこれまでの思いを引き継ぎ、活動を模索することとなった。次章以降に 3 期生のあゆみを記す。

2. 活動のあゆみ

第 1 回研究会からこの共同論文作成までの 3 期生の活動の記録を以下に記す。

【表 2-1 活動記録】

年月日	内容
H31. 4. 16	第 1 回研究会（仙台：仙都会館）
R1. 5. 7 ～ R1. 5. 13	キーパーソンインタビュー （マネ友 2 期生、財務部長、人事課長、総務企画部長）
R1. 5. 16	第 2 回研究会（仙台：仙都会館）
R1. 6. 12 ～ R1. 7. 5	地域局・本庁職員インタビュー（33 名）
R1. 7. 17	第 3 回研究会（東京：早稲田 NEO）
R1. 8. 30	管理職部会 ZOOM 会議
R1. 10. 10	第 4 回研究会（仙台：仙都会館）
R1. 10. 11	一関市・花巻市マネ友との対話
R1. 10. 15	職員提案プレゼンテーション
R1. 10. 21	サーベイフィードバック（オフサイトミーティング）
R1. 11. 21	経営層との対話（オフサイトミーティング）

R1. 11. 22	対話実践研修（オンジョブ）
R1. 12. 3	経営企画課及び人材育成推進室と対話実践研修フィードバック
R1. 12. 18	管理職部会 ZOOM 会議
R2. 1. 30 ～ R2. 1. 31	第 5 回研究会（東京：早稲田大学）
R2. 2. 1	スキルアップ研修
R2. 2. 5	管理職部会と部長ミーティング
R2. 2. 5	対話実践研修パート 2（オンジョブ）
R2. 2. 5	経営層との対話（オフサイトミーティング）
R2. 2. 21	新規採用職員採用前説明会ワールドカフェ

次章以降にて詳細を記載する。

3. 組織の現状分析

1) データによる現状分析

横手市の人口ビジョン（平成 28 年 3 月）や人事課が横手市ホームページで公表している職員の定員管理の状況、財政課への聞き取りから「人口・年齢構成」、「財務状況」、「組織の人数・年齢構成」という視点で横手市のこれまでの経過と今後どのような組織になるのか分析を行った。

<データによる現状分析>

- 10 年で 1 万人ほど人口が減っているだけでなく、10 年後 20 年後に中心となる 0 歳～5 歳層の子どもが減少していることから、将来は今以上に若者が少なく高齢者が多い社会となる。（表 3-1-2）
- 合併以前は経常収支比率が 80% 台であったが合併以降は 90% 台で推移しており、義務的経費以外に使える財源に余裕はなくなってきている。（表 3-1-2）
- 職員の年齢構成に着目すると中堅層（40～50 代の職員）が多くいびつな組織構成になっている。20～30 代の職員が少なく、今の中堅層は 10 年後でもプレーヤーとして最前線で仕事をしなければならない。（表 3-1-3）
- 組織が統廃合され、職員数が減少。市町村合併前と比較して 7 割の人員で業務にあたっているところがほとんど。一部の職場では合併前よりも増加している部署も存在する。（表 3-1-4）

【表 3-1-1 横手市の人口・年齢構成】

	H1	H10	H20	H30	R10
総人口	116,654	110,622	103,158	90,562	86,464
0～5歳	7,487	5,408	4,293	3,076	2,534
6～14歳	14,300	10,657	7,751	6,125	6,249
15～64歳	75,480	67,197	60,189	48,090	44,595
65歳以上	19,387	27,360	30,925	33,271	33,086
75歳以上	7,438	10,779	17,011	18,426	17,775

横手市人口ビジョン（平成28年3月）より

【表 3-1-2 横手市の財務状況】

	H1	H10	H20	H30	R10
経常収支比率(B/A)	72.9%	84.7%	90.9%	89.1%	
A) 経常一般財源収入額	22,589,615	31,350,006	30,718,145	31,955,478	
B) 経常経費充当一般財源額	16,470,046	26,559,168	27,916,312	28,488,270	
C) 歳入決算額	40,034,034	58,197,133	50,258,823	54,061,293	46,914,000
D) 歳出決算額	38,159,832	56,330,909	48,483,626	52,124,737	45,915,000
歳入歳出差引(C-D)	1,874,202	1,866,224	1,775,197	1,936,556	
地方債現在高	28,504,675	58,918,025	57,637,418	66,438,798	
積立金現在高	3,972,125	6,854,044	4,694,866	20,823,257	4,835,264

財務部財政課への聞き取り調査より

【表 3-1-3 横手市組織の年齢構成】

区分	H17	H18	H21	H25	H29
20歳未満		3	5	11	6
20～23歳		50	48	72	62
24～27歳		137	115	86	111
28～31歳		213	154	133	107
32～35歳		216	226	154	143
36～39歳		200	212	231	154
40～43歳		190	198	213	231
44～47歳		182	181	194	209
48～51歳		250	187	176	190
52～55歳		205	240	183	173
56～59歳		212	177	214	169
60歳以上		1	1	1	1

市町村合併前のため公表データなし

合計		1,859	1,744	1,668	1,556
----	--	-------	-------	-------	-------

横手市 HP「横手市の給与・定員管理等について」より

【表 3-1-4 横手市組織の人数構成】

内訳		H17	H18	H18	H25	H29	
普通会計	一般行政	議会	20	8	8	7	8
		総務	297	253	217	223	231
		税務	67	69	61	47	43
		民生	240	221	190	195	161
		衛生	112	117	114	101	81
		労働	2	1	1	1	1
		農林水産	101	97	91	70	71
		商工	25	41	45	47	35
		土木	111	97	97	92	72
	小計	975	904	824	783	703	
	特別行政	教育	186	175	161	153	127
		消防	165	165	165	175	168
		小計	351	340	326	328	295
	小計		1,326	1,244	1,150	1,111	998
公営企業等	病院	308	313	342	390	405	
	水道	35	41	36	26	25	
	下水道	26	32	30	19	13	
	その他 (特養など)	263	229	186	123	115	
	小計	632	615	594	558	558	
合計		1,958	1,859	1,744	1,669	1,556	

横手市 HP「横手市の給与・定員管理等について」より

2) 職員インタビューによる現状分析

1. キーパーソンインタビュー

データから見えてくる組織の姿を補強する意味合いで、キーパーソンとなるだろう次の4名にインタビューを行った。

【表 3-4 キーパーソンインタビューの概要】

キーパーソン	キーパーソンの意見
マネ友2期生	・面積は保たれたまま、人口は減少していく中で地域コミュニティの在り方を考えなければいけない。

	<ul style="list-style-type: none"> ・合併する前の旧 8 地域の精神的な壁（職員・住民ともに）があるのではないか。
財務部長	<ul style="list-style-type: none"> ・合併特例債に市独自の規制を行ったことにより、比較的健全な財政運営が行われている。 ・財政よりも組織の構造に問題がある。 ・与えられた仕事だけでなく、広い視野、俯瞰して多角度から物事を見られる職員が増えてほしい。
人事課長	<ul style="list-style-type: none"> ・定員適正化計画のもと、合併時より一般行政職員は 300 人減。 ・中堅層が多いびつな構成で、35 歳以下を採用し、職員の空白スペースを補充している。 ・現在と同様の業務のやり方では職員数は足りない。 ・限られた職員同士協力体制で業務に取り組んでほしい。 ・スクラップ&ビルドの視点で業務に取り組んでもらいたい。
総務企画部長	<ul style="list-style-type: none"> ・合併した理由を知らない議員や職員がいる。 ・作業をするのではなく、仕事をしてほしい。 ・考える力を身につけてほしい。 ・考えることのできる職員が増えれば、組織の成熟度が上がる。 ・事業を始めるだけでなく、スクラップすることも大事

<キーパーソンインタビュー後の分析>

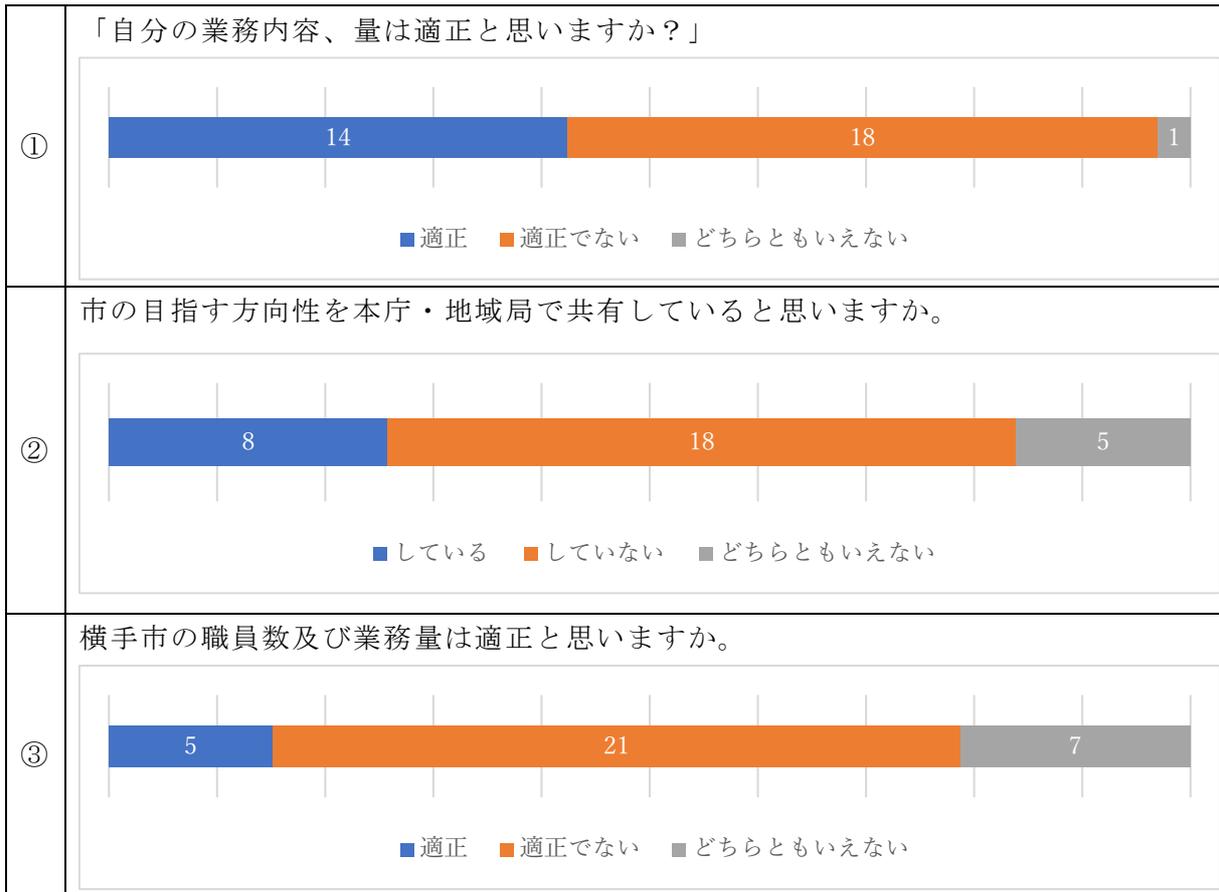
- 人口減少や市の財政などを課題にしていると思っていたが、それ以上に組織構造に問題があると考えているキーパーソンが多い。今の組織でサービスを維持することは困難であり、少ない職員で効率的かつ効果的なサービスを提供することが必要。「作業する力」よりも「考える力」が必要で、職員の意識改革が必要ではないか。
- 8 つの市町村が合併して一つの市ができあがったが、人口、職員ともに減少する中で地域コミュニティの在り方を考えなければいけない。一方で合併する前の旧 8 地域の精神的な壁が職員・住民にあるのではないか。

2. 本庁・地域局職員インタビュー

2 期生が注目していた本庁と地域局の関係について、キーパーソンインタビューから組織の構造や旧 8 地域の精神的な壁があるのではないかという考えに至ったことから職員インタビューをさらに深めることとした。

職員インタビューは、地域局 4 課 18 名・本庁 2 課 15 名の計 33 名に対し行った。主な問いについては表 3-5 のとおり、業務の煩雑さや量の増加、情報の共有不足を感じる職員が多い結果となった。また、「今の組織を漢字一文字で表すと？」の問いに対しては、表 3-6 のようなマイナスイメージの強いワードが多数並ぶ結果となった。

【表 3-5 地域局・本庁インタビューにおける主な問いと回答】



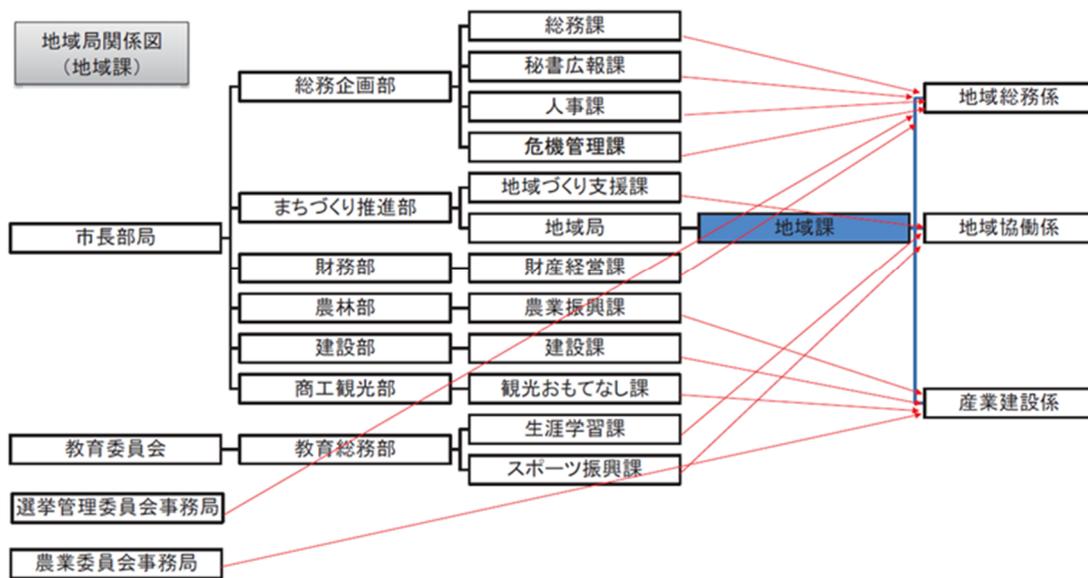
【表 3-6 地域局・本庁インタビュー 今の組織を漢字一文字で表すと？】

漢字	理由
請	本庁からの請負業務が多すぎる。
難	苦しいけど明るくできている。
霧	本庁が見えない。
縦	目指すものは一緒なのに、複数の縦割り会議に参加させられる。
揺	一貫性が無く方針がコロコロ変わる。
保	みんなが限界の状態の中、かろうじて保っている。
離	みんなベクトルがバラバラ。
雑	市全体の状況が見えない。
混	試行錯誤の連続。業務でやることも色々混ざっている。
束	動きにくい。仕事しにくい。
大	組織が大きすぎるし、業務が多すぎる。
散	バラバラ。人の視点も、市の実施する施策も。
疲	本庁と地域局の関係を考えなければいけない職場は疲れる。
忙	組織としてみると、合併前と比べて全然違う。

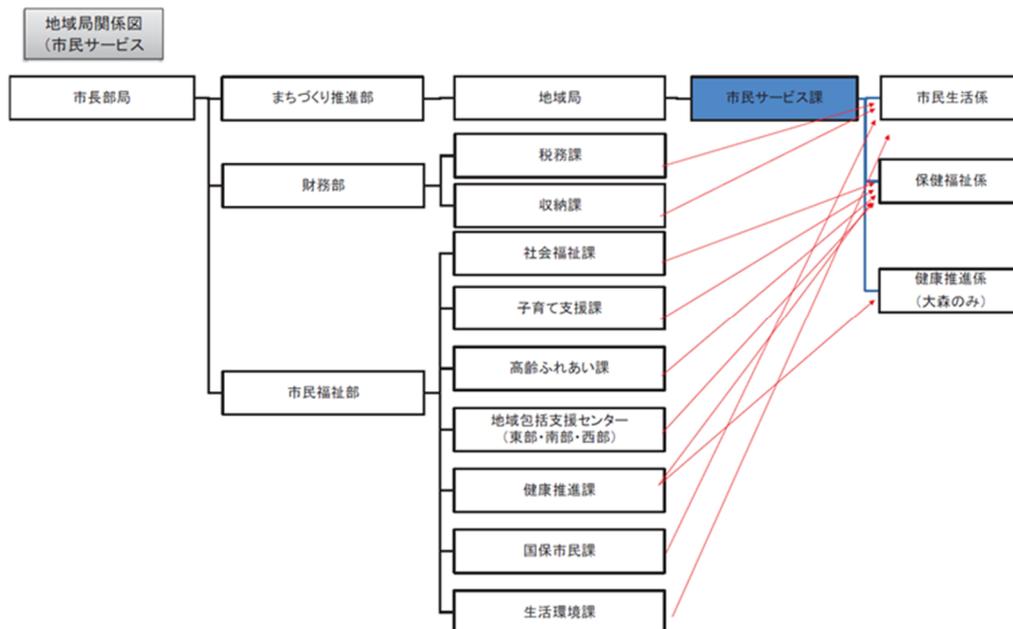
上記の漢字は、表 3-5 の問いの原因を表しているのではないかと感じた。地域局は旧町

村の役場にあった場所に設置され、地域課と市民サービス課から構成される。両課ともにまちづくり推進部に所属するが、地域課は総務企画部や財務部など9つの部・委員会（表3-7-1）、市民サービス課については財務部や市民福祉部など3つの部（表3-7-2）の業務を担っている。そのため、国や県からの調査・報告依頼を求められると本庁の各部門に報告する業務が発生する。併せて、地域局は地域住民が市役所と接点を持ついわば「市役所の顔」であり、対住民との業務がメインとなる部署である。

【表3-7-1 本庁と地域局の業務分担（地域課）】



【表3-7-2 本庁と地域局の業務分担（市民サービス課）】



4. 分析結果

データおよび職員インタビューを通じて捉えられた横手市の現状は次のとおりである。

1. より魅力ある組織とするために、当市は常に新しい事業にチャレンジしている一方で、事業のスクラップが進まず、事業が増え続けている。
2. 地域局が複数の本庁業務を担い、業務が多岐にわたっている。
3. 業務多忙のため、目の前の業務に追われて現状や市の課題に気づいていない。もしくは課題に気づいていても、それを解決するのは自分ではなく、他の誰かと考え、自分ごととして考えられていない。
4. 組織内、課長と部長、課長と部下、本庁と地域局など、それぞれが互いを理解するための対話と傾聴が不足している。

経営企画課が実施しホームページで公表している職員満足度調査における「仕事のやりがい」に関する数値は、年々低下の傾向となっており、職員のモチベーションは低下している。

平成 28 年度	3.73	回答者数 783 人/1,525 人（回答率 51.3%）
平成 29 年度	3.64	回答者数 618 人/1,570 人（回答率 39.4%）
平成 30 年度	3.52	回答者数 601 人/1,490 人（回答率 40.3%）

5. 20 年後の地域・組織・人材のビジョン

少子高齢化や職員の減少が続く未来が想像され、また、職員のモチベーションが下がっている組織の現状を踏まえ、目指すありたい姿として 20 年後の地域・組織・人材のビジョンを設定し、そのビジョンに向かって 5 年後、3 年後にありたい姿を次のように設定した。

20 年後の地域・組織・人材のビジョン

“オールよこて”

「こんな横手をつくりたい」という思いを地域と組織、人材で共有し、同じベクトルで取り組んでいる。

（地域）主体性や自主性を持ち、地域運営に取り組んでいる。

（組織）対話が活発に行われ、縦横断的に課題に対して取り組むことができる。

（人材）AI にできない業務を一人ひとりが自分事として考えながら取り組むことができている。

課題に対しやりがいを持って積極的にチャレンジすることができている。

<5年後のありたい姿>

- 横手を思い、市民の思いを実現させる創造的な行政経営を進めている。
- 機構改革が進み、スリムな行政となっている。
- 業務改善力、変革力を持つ職員の増加している。

↑

<3年後のありたい姿>

- 組織としての一体感が醸成されている。
- 地域局のありかたなど活発な議論が進んでいる。
- 業務のスクラップに全庁を挙げ取り組んでいる。

↑

<1年後のありたい姿>

- 対話による相互理解の重要性が理解されている。
- 市の課題を自分事として考えられる職員が増加している。

「1年後のありたい姿」に向けて私たちが取り組んできた活動について次章に記す。

6. 私たちが取り組んだ活動

1) 「職員向けトップ・メッセージの配信」を職員提案

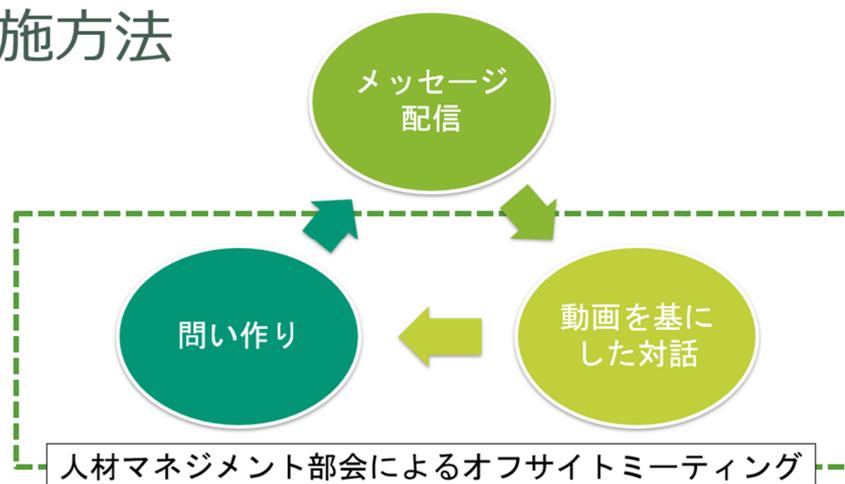
職員インタビューをしているなかで「今の組織を漢字一文字で表すと？」の問いに対してマイナスイメージの強いワードが多数並んだ結果から「知った者には、知ったなりの責任がある。この現状を早く何とかしなければ！」という強い思いに駆られた。そこで私たちは職員提案制度を利用し、この現状を伝えつつ、市幹部職員と職員、職員同士がもっと対話し、互いを理解することで、道は拓かれるのではないかと考えた。

職員提案の内容は次のとおり。

提案件名	職員向けトップ・メッセージの配信				
1 提案内容	職員が毎日使うグループウェアに、四役が動画で、月1回程度メッセージを載せることによって、職員と幹部職員との距離を縮め、組織の一体感の醸成と職員のモチベーションアップにつなげる。				
2 実施方法	<ul style="list-style-type: none">● 人材マネジメント部会メンバーによるインタビュー形式で動画を作成。● 協力していただく課を秘書広報課とする● 月に1回、グループウェアに掲載 <table><tr><td>動画撮影</td><td>10分</td></tr><tr><td>動画編集&配信準備</td><td>60分</td></tr></table>	動画撮影	10分	動画編集&配信準備	60分
動画撮影	10分				
動画編集&配信準備	60分				

	● グループウェア掲載 5分
3 効果	<ul style="list-style-type: none"> ● グループウェアは横手市が導入しているシステムの中で一番利用頻度の高いシステムであり、職員の目に留まりやすい。 ● 部局長会議の概要にも幹部職員の発言が掲載されているが、個別にメッセージを動画配信することで声の抑揚や表情を通じて、一層職員に伝わりやすい。 ● 分庁方式で職員が一同に顔を合わせる機会のない中、市長をはじめ幹部職員との距離を縮め、組織の一体感を醸成することに寄与する。 ● 動画が職員間の対話を生み出す。

実施方法



< 職員提案審査委員会での意見 >

- 施政方針など市の方向性はグループウェア等でも配信している。動画で配信する必要があるのか。
- 係長や課長が、期中面談などで、部下の声に耳を傾けられていないのではないか。
- 動機付けができていないのは管理職の怠慢ではないか。

< 職員提案の結果 >

「改良・改善の問題提起としては良いプレゼンテーションであったが、トップ・メッセージを配信することで個々の職員のモチベーションに繋がるとは言い難い」との講評で不採用となった。問題提起としては成功と言えるが、オンサイトによる四役から職員に向けた情報発信とオフサイトによる対話の促進という成果は得ることができなかった。「職員のモチベーションの低下」という事実に対して、経営層は「情報発信はできている。職員の資質や管理職の怠慢でないか」と考え、職員は「業務のビルド&スクラップができていないため業務に追われ人手が足りない。組織機構に問題があり『やらされ感』が蔓延している」と考えている。一つの事実についてそれぞれが限定的な要因を観ているという、まさ

に研究会で紹介されたインドの寓話「郡盲象を表わす」を感じた。職員と幹部職員、経営層がもっと対話を重ねる必要があると感じた。

職員提案制度のプレゼン・結果が出た日に、佐藤幹事と ZOOM を使って WEB 会議を実施。佐藤幹事より「職員提案でやろうとしたことをオフサイトでやってみてはどうか？」とのアドバイスがあり、オフサイトミーティングによる対話促進へとシフトさせた。

2) オフサイトミーティング・オンジョブ研修の実施

アクション①サーベイフィードバック【オフサイトミーティング】

開催概要	実施目的・内容	気づき
令和元年 10 月 21 日（木） 18:00～19:30 テーマ:組織について考えよう ファシリテーター 人マネ 2 期生 形式:サーベイフィードバック 受講者:30 名	今期メンバーがデータや職員インタビューから分析した結果を共有し、ワールドカフェ方式で話し合う。	◎分析結果について参加者はほとんど共感を得る。一方で本庁勤務の若手職員はそれほど地域局との「壁」を感じていない。 ◎地域局は業務が多岐に渡り、統括する本庁が多く存在する。 ◎本庁も忙しいし、地域局も忙しい。 ◎本庁と地域局の情報共有は円滑にできているのか？一部のところで停滞していないか？ →目的が見えない。やらされ感。

アクション②ワールドカフェ「経営層との対話」【オフサイトミーティング】

開催概要	実施目的・内容	気づき
<PART1> 令和元年 11 月 21 日（木） 18:00～19:30 テーマ:市幹部職員と意見を共有しよう ファシリテーター 佐藤淳幹事 ゲスト 総務企画部長 形式:ワールドカフェ方式 参加者:24 名	総務企画部長をゲストにこれまでの市役所職員人生のなかで心に残っている出来事や職員に伝えたいことを聞く。そこから自分のなりたい職員像を考える。	◎作業と仕事は異なる。作業をしながら考えることが「仕事」だ。 ◎組織を変えてやろうという気持ちが必要。 ◎プロになれ ・仕事でお金をもらうからには「プロ」であるべき。市民からはプロとして見られている。 ・プロの仕事には信頼が必要。あの人と一緒に仕事がしたいと思われるような仕事をしよう。

<p>〈PART2〉 令和2年2月5日（水） 18:00～19:30 テーマ:市幹部職員と 思いを共有しよう ファシリテーター 佐藤淳幹事</p> <p>ゲスト まちづくり推進部長 形式:ワールドカフェ方式 参加者:21名</p>	<p>まちづくり推進部長をゲストにこれまでの市役所職員人生のなかで心に残っている出来事や職員に伝えたいことを聞く。そこから組織のありたい姿を考える。</p>	<p>◎担当部長でも本庁と地域局のあるべき姿の正解はわからない。 ◎職員数が減少する一方で、一人当たりの業務量は増加し組織力が落ちてきている。このことを住民はどう感じているのか→住民との対話が必要なのではないか。 ◎難易度が高い業務でもモチベーションが高ければやり遂げることができる。そのためには熱意が大事。</p>
--	--	--

ゲリラ（オフサイト）だけでなく、オフィシャルの活動の両輪で進めたいとの思いが、経営企画課及び人材育成推進室に伝わりオンジョブ研修が実現する。

対話実践研修【オンジョブ研修】

開催概要	実施目的・内容	気づき
<p>〈PART1〉 令和元年11月22日（金） 9:30～12:00 テーマ:組織における対話の重要性 講師:佐藤淳幹事 形式:ワールドカフェ方式 受講者:34名</p>	<p>目的: 対話の重要性を理解し、対話をもとに業務の目的を係内で共有し、職員間で助け合い、組織課題を自分ごとと捉え行動する職場づくりの実現を目指すもの。</p> <p>内容: ・対話（ダイアログ）とは ・「組織の成功循環モデル」 ・対話の実践</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・対話は「意味づけ」を確認するプロセス ・気兼ねなく発言できる関係性は、生産性が高く、結果の質を上げる。 ・意識づけを共有するためにしっかりした「組織(チーム)」を成立させることが必要であり、適正なコミュニケーションをとっていく必要がある。

<p><PART2> 令和2年2月5日(水) 14:00~17:00 テーマ:組織における対話の重要性 講師:佐藤淳幹事 形式:ワールドカフェ方式 受講者:23名</p>	<p>目的と内容は<PART1>と同様だが、前回受講者のうち7名(2割)から「研修時間が短かった」とアンケートで回答があったため、30分長くし、対話の演習時間を増やして実施。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・演習中に意見を聞いていると、立場の違いで視点も違っていることに気づいた。 ・「討論」は反発心が生まれ、良い関係や結果が生まれにくい。「対話」は相手の立場で考え傾聴することで、新しい考えが生まれる。 ・組織が力を発揮するためには目的の共有と貢献意識、対話が必要。
---	---	---

管理職部会との連携①【管理職部会のZOOM会議への参加】

開催概要	実施目的・内容	気づき
<p><PART1> 令和元年8月30日(金) 16:00~17:00 テーマ:管理職部会の提言について ファシリテーター 出馬幹也部会長 形式:WEB会議</p>	<p>管理職部会の提言と人マネの分析・活動を活かす</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果に説得力を持たせるにはキーパーソンに見せて反応をみる。キーパーソンの意見を基に真実味を持たせる。 ・オリジネーター(事業の最初の導入者)を巻き込み、当時の熱い思いを思い出してもらう
<p><PART2> 令和元年12月18日(火) 16:00~17:00 テーマ:管理職部会の提言について ファシリテーター 出馬幹也部会長 形式:WEB会議</p>		

管理職部会との連携②【管理職部会と部長級ミーティングへの参加】

開催概要	実施目的・内容	気づき
令和2年2月5日（水） 11:00～12:15 テーマ:管理職部会の提言について ファシリテーター 佐藤淳幹事 形式:プロアクションカフェ	管理職部会の提言を市幹部職員に伝え、市幹部職員と管理職との思いを共有する。	一般の職員よりも近い管理職でも市幹部職員と考え方が違う部分がある。

その他のアクション①【近隣自治体との対話】

開催概要	実施目的・内容	気づき
<PART1> 一関市 令和元年10月11日（金） 10:00～11:00 テーマ:これまで実施してきた人マネの活動について 形式:ミーティング	秋田県から人材マネジメント部会に参加している自治体がないことも含め、近隣自治体のマネ友が行ってきた活動等について対話を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ・人マネが提起した職員提案制度（審査員は全職員。職員から「いいね」と評価されると提案者のモチベーションも上がり、職員にも共感が広がる）がうまく運用されている。 ・まずは自分たちがやってみよう！→自分ごとにする
<PART2> 花巻市 令和元年10月11日（金） 12:00～13:00 テーマ:これまで実施してきた人マネの活動について 形式:ランチミーティング		

その他のアクション②【新規採用職員 採用前説明会のワールドカフェ】

開催概要	実施目的・内容	気づき
令和元年 8 月 30 日（金） 16:00～17:00 令和元年 12 月 18 日（火） 16:00～17:00 テーマ:管理職部会の提言 について ファシリテーター 今期人マネ 形式:ワールドカフェ	新規採用予定者同士の交流を図りながら 10 年後の横手市の姿を考え、自分は何ができるかを考える。	他人事のように 10 年後の横手市の姿を語っていた新規採用職員が、自分は何をしたいと自分に置き換わったときに真剣に悩み考えている姿があった。

3) 組織内に生まれた変化

1. 対話の重要性への共感

前章に述べたように、これまでのマネ友と自分たちが取り組んできた地道な活動により、「対話」の重要性を認識してもらい対話実践研修を開催することができた。また、対話実践研修後、経営企画課と人財育成推進室、人マネとのフィードバックを実施した際に、メンタルの不調を抱える職員が減らない現状を踏まえ「対話」をもっと様々な場で活用すべきであるし、対話実践研修の継続及び全職員が受けるべき研修としての位置づけ等の共通認識を持つに至った点が非常に大きいと感じる。

現在、横手市議会においても「対話」の重要性を感じ、佐藤幹事をファシリテーターに高校生との対話等を実施しており、「対話」の重要性は議員レベルでは認知されているものと考えられる。

2. 人マネの視点を組織へフィードバックできる場

横手市には合併当初策定された、人材育成基本方針があるが、これまで改定されておらず、PDCA も行っていない。そこで、人材育成推進室から改定に向けた既存方針の現状との乖離部分等について人マネメンバーへ意見聴衆が行われた。幹事団から出される数々の課題の中で、今までにないくらい横手市を考え、悩まされた人マネメンバーとしては、これまでの活動を組織にフィードバックできる場をもらえたと感じている。

3. 人マネ活動の認知の向上

2 期生が行った、新規採用職員事前説明会ワールドカフェが人事課の興味を引き、今年度も人マネがファシリテーターを実施した。人事部門への人マネ活動の認知のほか、来年度以降仲間となる新規採用職員に対しても、人マネ活動を知ってもらう場となった。

7. 1年後の目指す状態を生むための取り組み

1) 対話による相互理解の重要性が理解されるために

オフサイトミーティングの継続

2期生と連携し、オフサイトミーティング「GOOD JOB 会」を継続実施し、市幹部職員の協力を得ながら「市幹部職員と思いを共有しよう」企画を行うとともに、課長級ならではの悩み、係長級ならではの悩みを共有するべく、「課長係長級ぶっちゃけダイアログ」を実施する。

また、オフサイトミーティングへの参加者を増やす方策として、従来本庁周辺で退庁後に行っていたものを、地域局での開催や土日の開催等場所や時間を変えながら行うとともに、ZOOMの活用を進める。

オンジョブでの対話実践研修の継続

組織内で生まれた対話の重要性の認識をさらに広めるため、職員研修の必須項目として設定できるよう関係各課との協議を続ける。

2) 市の課題を自分事として考えられる職員を増やすために

職員向け「今期人マネチーム活動報告会」の開催

市の課題を認識し、自分事と捉えて業務に取り組んでいただくために、私たちの分析結果と今年度の取り組みに関する職員向け報告会の開催を模索する。オフサイトミーティングでサーベイフィードバックを行ったが、より多くの職員に現状を認識していただくため、関係各課に相談し、主査級研修などの時間をいただくことができないか打診する。人マネの活動の周知にもつながることから、ぜひオンジョブでの実施を実現させたい。

3) 取り組みを補完するアクション

ZOOMの活用の模索

今年度私たちは、気軽に会うことが叶わない幹事団とZOOMでミーティングを実施することにより、心理的安全性を確保することができた。

ZOOMはネット環境さえ整っていれば、複数人での対話が可能で、移動時間が無く、録画や録音の他、パワーポイントなどのデータを画面で共有することができる。

また、従来からの文書でのやり取りにはない「顔を合わせた意見交換」が可能になることから意味づけを確認しやすくなると考え、庁内でのコミュニケーションツールや業務改善への活用の可能性を模索する。

次年度チーム、マネ友との連携

部会に卒業はない。1期、2期生、管理職部会、そして来期新人チームと連携し「オールよこて」の実現に向け、いろいろな視点からオフサイトミーティングを実施し、職員の変革意識を醸成する。

8. 次年度以降の展望

私たちが行ってきたアクションは微力かもしれないが無力ではないはずである。組織内に少しずつ変化も生まれてきており、組織としての一体感を醸成するために今後行うアクションだけでなく、二の矢、三の矢を試行錯誤しながら考えていく必要がある。

当市の課題の一つに、地域局を含めた組織機構の問題がある。人員数も財政的にも現状維持は困難であり、この問題に行政だけが取り組んでいても前進はしない。行政と住民が同じベクトルを向いて進んでいくためにも、住民の代表である市議会議員と思いを共有する場を作る必要があると考える。

また、もう一つの課題である業務改善を進めるためには、関係者それぞれが「現状とありたい姿」を共通認識する必要がある。様々な場面で「対話」を活用しながら「オールよこて」を実現すべく活動を続けていきたい。

9. 付記

■本間 亜紀子（教育総務部 生涯学習課 主査）

「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」、「ドミナントロジックを転換する」そして「一歩前へ踏み出す」。第1回研究会で出会った、これら部会のキーワードが、座学の研修とは異なる実践的な研究活動を重ねたことによって、今はとてもよく理解できる。また、気持ちよく仕事ができる職場には「目的の共有」「貢献意識」「コミュニケーション（対話）」の3つが欠かせない要件であること、そして、組織の鍵を握るのはやはり「人」であり、それをつなぐツールが「対話」なのだという事、研究会で気づき、取り組みを通じて腹落ちしたことである。

濃密で、学び多き一年だったが、苦悩の時もあった。今こうして晴れやかな気持ちで論文を提出できるのは、共に考え、行動し、壁にぶつかり、それでも前を向いて進んでくれた正志さんと大智さんがいたからである。また、今年度参加している当市の管理職部会メンバーや1期、2期のマネ友、幹事の先生方の励ましと支え、そして、人マネの活動に理解を示し、研究会に快く参加させてくれた職場の上司、同僚の理解と協力があつたからこそである。多くの方々の協力があつて私たちの活動は成り立っている。関わってくださった多くの皆様に、心から感謝したい。

私たちは微力ではあるが、無力ではない。これからも歩みを止めず、覚悟を持って、できることから取り組んでいきたいと思う。

■高橋 正志（総務企画部 情報政策課 主査）

これまでの研究会を振り返ってみると モヤモヤ→腹落ち→現状は？→どうしよう？→モヤモヤ… の繰り返しだったと思う。部会に参加する以前は日々の仕事に追われて組織のこと、5年後、10年後の自治体の姿を考えることはあまりなかったが、研究会に参加するうちに「このままではいけない！」という気持ちにかられ、次第に「それなら自分では何ができるのだろう」と考えるようになった。日々の業務でもこの業務の背景や将来どんなことが想定されるかなど考えながら目の前の仕事をするようになったと感じている。私一人の力は組織の中で微力かもしれないが、周りの職員と対話を重ねていき、少しずつ組織に変化をもたらすような動きを生み出したい。

今回の研究を通じて時にはくじけそうになることもあったが、一緒にこの課題を正面からぶつかっていった本間さん、細谷さん。一緒にオフサイトミーティングに取り組んでくれたマネ友のみなさん、温かい助言をくださった部会幹事のみなさん、そして同じ自治体に働く仲間としてそれぞれの課題に立ち向かっている部会参加者のみなさんがいたから1年間挫けずに共同論文提出までたどり着いたと思います。

最後に、人マネ活動をするにあたり、業務のフォローをしていただいた職場の同僚に感謝申し上げます。

■細谷 大智（まちづくり推進部 平鹿地域課 副主査）

「人マネを内在化する」とは何かを今にして思えばはっきりと感ずることができている。市役所に採用されてから12年、これほど横手市のことを考えたことがあつたらうか。振り返ると地域局では目の前の業務に追われ、本庁ではその専門分野のみの目線で業務を行つていたように感ずる。

自分の内在化したタイミングはいつだつたのか、組織の現状を把握し、インタビューを重ね組織としての問題が見えてきた時かもしれない。「この問題は何もしなければ、解決もしない。微力でも自分達三人が考えるアクションを起こさないと。」という気持ちが湧いたタイミングだつた。

研修は3日で忘れると幹事からのお話もあつたが、研究会やオフサイトミーティングに参加した直後の熱量はすごく大きく、色々な想いが湧くのだが、数日通常業務をこなすうちに熱量はゼロになってしまう…。研究会にマネ友が参加していた意味が今になって分かつた気がする。今後も熱量の補給にお邪魔させていただくかもしれませんがよろしくお願ひします。

また、一関市及び花巻市のマネ友の皆さん突然の依頼に快くミーティングの場を設けていただき本当にありがとうございます。先進自治体といえど皆さんも悩みながら色々なことを取り組んでいることを感ずました。自治体を超えて同じ目的を持った仲間と出会つたことが財産になるとともに、的確なアドバイスにも感謝しております。

最後になりますが、人マネ活動を行う上で業務のバックアップをしていただいた職場の皆さん、インタビューさせていただいた方々、管理職部会を含めたマネ友の皆さん、今期メンバーの本間さん、正志さんの協力への感謝を申し上げるとともに、部会への参加により様々な負担をかけた妻と一緒に風呂に入つたり、遊んだりする回数が減つてしまい寂しい思いをさせた息子2人にも感謝します。

10. 参考文献

- ・横手市の人口ビジョン（平成 28 年 3 月）
- ・横手市ホームページ（<https://www.city.yokote.lg.jp/>）
- ・平成 29 年市勢要覧資料編
- ・2017 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
（秋田県横手市 嶋田・大友・吉野）
- ・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
（秋田県横手市 長瀬・樽川・佐藤）
- ・横手市人材育成基本方針（平成 18 年 9 月策定）

