2019 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

福島県　郡山市

第３期　研究生

教育総務部総務課　　大澤　修一

総務部行政マネジメント課　仁井田　早織

税務部資産税課　　中野　実花

目　次

1　活動経過　1

１．第１回研究会から第２回研究会まで　1
２．第２回研究会から第３回研究会まで　4
３．第３回研究会から第４回研究会まで　9

2　ありたい姿　14

１．フィードバックを受けての「ありたい姿の修正」　14
２．第４回研究会から第５回研究会まで　15

3　今後の展望　18

１．次年度に向けた展望　18
２．自分達としての取組みシナリオ　18
３．１年後に目指す状態と創りだしたい変化等　18

4　付記　20

1　活動経過

2019年度　人材マネジメント部会

第１回：平成31年４月18日（木）　仙台市にて開催
第２回：令和元年５月16日（木）　仙台市にて開催
第３回：令和元年７月16日（水）17日（木）　東京都にて開催（合同）
第４回：令和元年10月11日（木）　仙台市にて開催
第５回：令和２年１月 30 日（木）31 日（金）　早稲田大学にて開催（合同）

人材マネジメント部会は今年で 14 年目を迎え、郡山市からの派遣としては３年目となった。第１回研究会を翌週にし、声をかけられた３期生３人は、わけもわからず仙台へと足を運び、「組織」や「地域」をよくしていこう、のテーマのもとダイアローグの重要性や、首長のマニフェストを実行するには、職員の取り組みが大事であるとのオリエンテーションを受けた。なかでも、「行政経営品質」という言葉を初めて耳にし、自治体職員にも「品質」が求められ、私たちが「人材」について考えていくきっかけとなった。

第１回研究会から第２回研究会まで

「郡山市って典型的な大企業病だよね。」

緊張の第１回研究会を終え懇親会に向かう途中、鬼澤幹事長が我々に放った一言。これが３人にとって、今まで考えたこともなかった「わが郡山市」、「わが市役所」を見つめ直す第一歩となった。

大企業病。恥ずかしながら言葉を聞いたことはあっても意味までよく知らない。そもそも企業でないし…

次の日、３人でさっそくネットで調べてみる。「職員の視野が狭く、自分の仕事にしか目を向けられない」「従来のやり方に固執し、チャレンジ精神がない」「内向き視点、顧客・住民の方を向いていない」等々。正にネガティブフレーズのオンパレード。

そんなことはない、自分たち、いや歴代の先輩方も含め、今まで市がやってきた仕事に誇りを持ちつつも若干の不安が入り混じる中、研究会で提示された課題に取り組むことにした。

［第２回研究会までの課題］
(1) 人口や年齢構成、自組織の職員数、市の財政状況等について分析
(2) 現状把握及び今後の展望について考察
(3) キーパーソンインタビュー

（1）主な分析結果

・人口は、2004 年に約 34 万人とピークを迎えたが、その後震災を経て、若年層の流出と出生率の低下などにより 2040 年には約 28 万人まで減少すると見込まれている。
・産業では第三次産業の割合が高く、住民生活を豊かで快適にするための多様な業種が発展する都市的な構造がみられる。
・市民の生活実感は、「住みやすい」「どちらかといえば住みやすい」が約 75%と満足度は相対的に高い。
・市の財政状況は、少子高齢化による扶助費の急速な増加が見られるものの、健全度ランキングでは全国 791 市中 124 位と比較的良好。

★人口・年齢構成

	1990年	2000年	2010年	2020年	2030年
総人口	313,230	331,327	334,474	324,656	297,941
0歳～5歳 6歳～14歳	65,274	52,131	48,692	38,751	32,205
15歳～64歳	214,829	227,065	217,826	193,430	165,154
65歳以上 75歳以上	33,127	52,131	67,956	92,475	100,582

★財務状況

	平成元年	平成10年	平成20年	平成29年	令和3年
経常収支比率	-	71.8	89.9	90.6	91.0
市税	35,943,361	47,862,226	50,623,591	47,630,481	49,308,000
人件費	12,941,793	18,075,246	15,632,578	15,249,975	16,783,000
扶助費	8,533,110	7,260,962	13,924,629	23,960,371	27,915,000
超過勤務手当	303,925	521,645	502,004	503,714	554,350

（2）現状把握及び今後の展望

・「数字上は悪くない」「現状維持バイアス（リスクや失敗への回避）」「内向き志向」
・市民側の行政への無関心（行政主催事業の参加率の低下、市民調査の回答率の低迷など）
→　行政・地域（市民）双方が向き合っていない
しかし今はよくても、将来的に予見可能性の高い課題の解決には相互理解が不可欠
（2022 年：独居高齢者増加全世帯の 1/3、2024 年：死亡者数が出生者の倍、2025 年：団塊の世代（1947～1949 年生まれ）全てが後期高齢者等）
では、職員と地域とが相互理解するために組織としてどうすればよいか。
地域に積極的に関わり、地域を元気にする職員の育成
→そのためには「職員自らが元気になり、楽しく仕事ができる環境づくり」が必要

職員を元気にするため、まずは現状を知る。
・昔と比べ、今の職員は仕事を楽しんでいるか。（縦軸思考）
・官民問わず、元気そうな組織、楽しそうな組織はどこか。（横軸思考）
・職員自身が元気になるために必要なモノは何か。

あれ、やっぱり大企業病？キーパーソンにも聞いてみよう。

（3）キーパーソンインタビュー

インタビューの対象として、市の幹部を代表して総務部長、一昨年前の総合計画策定にあたり実質的な責任者であった係長、人マネ経験もある人事担当主任を選定した。

（アンケート内容）

① 自身の役所人生を振り返って点数をつけるとしたら？

② 見聞きした中で、楽しそう、属してみたい組織は？

③ 今の職員は昔と比べ、仕事を楽しんでいると思いますか？

④ 職員自身が楽しむため、組織に必要とされるものは？

		総務部長	係長 （総合計画策定に携わる）	人マネ
1	御自身の今までを振り返り、あなたは市役所人生（仕事や人間関係など）を楽しんできたとお考えですか。また、点数を付けるとすれば100点満点中何点ですか。	・楽しんできた。いいメンバーに恵まれたから。 ・自分の年齢なのか時代のせいなのか、昔のほうが「遊び」（ペダルの調整部分）があって個人が考えるゆとりがあった。	・基本的には仕事も人間関係も楽しんできた。90点。つらいことがあっても、幼少期からポジティブ思考なのもあり、その先には自分が成長するとプラスにとらえている。 ・若いときは財政課等、仕事優先にしてきたが、数年前からこどもの学校行事、地域活動が優先されている。	・30代半ばまで60点、それ以降80点。 ・30代半ばにKY会（庁内若手職員による自主研究グループ）に参加し、ワークショップ等を経験し、外との交流が増えて仕事に厚みが出た。
2	あなたが見聞きした中で、楽しそう・属してみたい組織（他自治体や企業など）があれば教えてください。またその理由もお聞かせください。	・ヒルトップ（京都府宇治市にある鉄工所） 多品種単品生産で今やNASAとも取引のある中小企業。 社員が自由に仕事できる風土と、「モノづくりの前にヒトづくり」の精神。機械化できるものは機械化し、人間はルーティーンをやらない。 同じ部署にいるとモチベダウンすることから、人の感覚を数値化し、ジョブローテーション可能な職場づくり。 ・褒め8割ムチ2割。	・三菱商事 嫌味なく、自分たちが日本、世界を動かすという自負を感じる。 ・東邦銀行（福島県に本社がある地方銀行） 数年前から事業所内保育所、子育て・孫育て休暇等女性活躍に力を入れる企業。長時間勤務抑制等も実施し、「グッドキャリア企業アワード2018」、「イノベーション賞」（厚労省表彰）を受賞	・逢瀬いなか体験交流協議会（市内の任意団体） 農家を中心とした協議会で、農家民宿や農業体験を受け入れる。文教学院大学とも提携し卒業生が移住したケースも。 みんなが同じ方向を向いて活動していることに感銘。
3	今の市役所組織全体をみて、職員が楽しんで仕事をしていると感じますか。それはあなたの入庁当時と比べて変化がみられますか。	・コミュニケーション不足。ゆとりがなく、余計なことを考える時間がなくなった。 ・入庁時と比べ、法律の数で見ると単純に907本増。それだけ縛りと知識が必要になった。 ・昔は住民が役所を信頼していた。今は市民の学歴、経験値が上がり、それだけ役所に求めるレベルも上がった。	・楽しんで（前向きに）仕事するかどうかは業務内容よりも個々人の姿勢・性格による ・25年前と比べれば楽しんで仕事する人は減っている。職員数減、業務量増で職員の余裕がなくなっている。そのためメンタルを患う職員が増えたか。	・震災以降楽しんでいる職員が減った。 ・仕事を楽しめていない人の声（大変だ、つらいなど）の方が大きくなったことが要因。
4	今後、市役所が「職員自身が楽しめる組織」となるため、組織（職員）に必要とされるモノは何だとお考えですか。	・役所の中だけにいては全体が見えてこない。 自分たちの町に出て多くの人と接すること。 ・アメーバ型組織（分散型）になるとよい。 どこかしらが潰れても他が生きている組織。 ・10％の人の意識を変えることができたら全体が変わってくる。 ・入庁した時の思いをいかに持続できるかが大事。	・給与や休暇は時間がたつとれて当たり前になる。人に褒められるということはいつまでたっても嬉しいもの。 ・減点主義ではなく、加点主義になるべき。 できなくてもそれでいい。それでマイナスにはしない。 ・公には言えないが、飲みニケーション。 広域連携で、会議中話が進まなかったものが、飲み会をしたことで話がまとまった。	・やりがいを感じ、主体性を持つこと。

職員を元気にするために

キーパーソンインタビューを実施して感じたこと。さすがはお三方、ともに自己肯定感が高く自信をもって生き生きと仕事をする姿、正に元気である。こういう職員を１人でも増やしていくことが今後の課題となるが、一方で３人が口を揃えて言及していたのは、今の職員は仕事に余裕がない、遊びがない、楽しんでいないといった相反する話であった。

総務部長にインタビュー

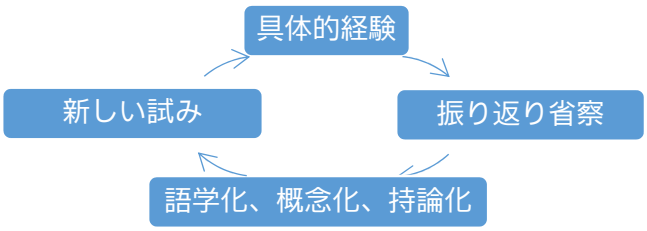
第２回研究会から第３回研究会まで

第 2 回までの課題を、
① コンテンツ（内容）
② プロセス（取り組み方）
に分けて対話自治体と話す。

〇課題をやるにあたり自分の市で誇りに思ったところ、残念だったところ
〇うまくできたところ、できなかったところ

KEEP（うまく出来た）	PROBLEM（できなかった）

TRY（次回試すこと）



対話自治体：栗原市さん

学んだこと

・「問い」は何のために聞くのか。どういう表現で聞くのか。
・モヤモヤすることこそが成長のエネルギーである
・「問い」が学びを促す
　　解く　＜　問う　　教える　＜　学ぶ
・組織の課題を解くにはたくさんの「問い」が必要
・自分で考えた問いには積極的になれる
・組織の現状を捉える　　本質に迫る3つの問い
・日本人は小さいときから問いを解くだけ
　→問いを投げ、関係性をつくる。問いの内容で将来が変わる
・キーパーソンの見ている視点は、恐らく先々まで見ていたのではないか。
　鳥の目（遠くを見る目）
　虫の目（現場目線）
　魚の目（時代の流れを感じること　10 年後はどうか

学んだ「問い」のテクニックを活用しアンケートを実施しながら第３回研究会課題に着手。

［第３回研究会までの課題］
フレームワークによる組織の現状分析
現状の根拠　→　組織の現状分析　⇒　現状の原因

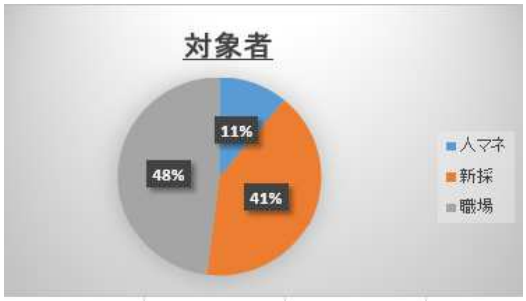
（１）職員アンケートの実施

対象を 100 人とし、多様な意見を求めるため約半数を各職場で行ったほか、若手のホンネを探る目的から、新規採用職員者及び人マネ仲間に対し調査した。その結果、多くの職員が人間関係や感謝・ほめ言葉、成果の承認といった他者との関わりによってモチベーションが左右されること、そのためにコミュニケーションの活性化を重視していることが明らかになった。

1　対象者

対象者	項目	Count	Rate
1	人マネ	11	11.0
2	新採	41	41.0
3	職場	48	48.0
	合計	100	100.0

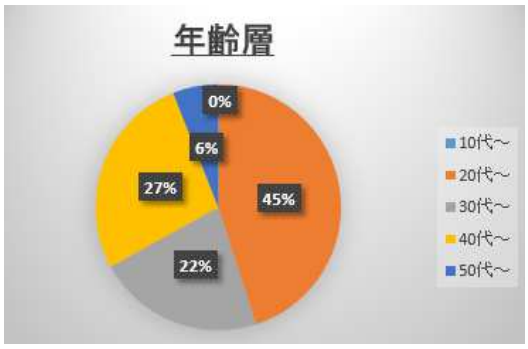
多様な意見を求めるため、約半数を各職場で行ったほか研修を通じて新規採用職員から、その他は人マネ仲間から調査した。



2　年齢層

年齢	項目	Count	Rate
1	10代～	0	0.0
2	20代～	45	45.0
3	30代～	22	22.0
4	40代～	27	27.0
5	50代～	6	6.0
	合計	100	100.0

特に新採職員をはじめ、若手のホンネを中心に調査した結果、20代と30代で67%を占めた。



3　勤続年数

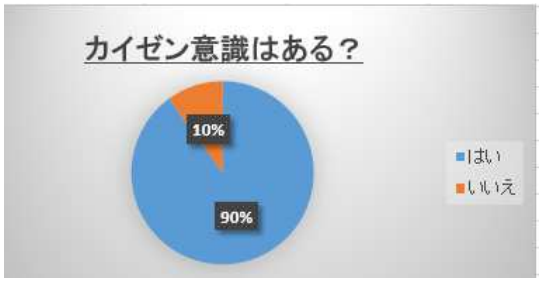
勤続年数	項目	Count	Rate
1	１～５年目	51	51.0
2	５～10年目	10	10.0
3	11～15年目	10	10.0
4	16～20年目	13	13.0
5	21年目～	16	16.0
	合計	100	100.0

まだ役所に染まっていない１～５年目の職員で過半数を占めた。仕事の効率化などに敏感な階層から調査できたことは有益だった。

4　日ごろから仕事に対しカイゼンの意識はありますか。

カイゼン意識	項目	Count	Rate
1	はい	90	90.0
2	いいえ	10	10.0
	合計	100	100.0

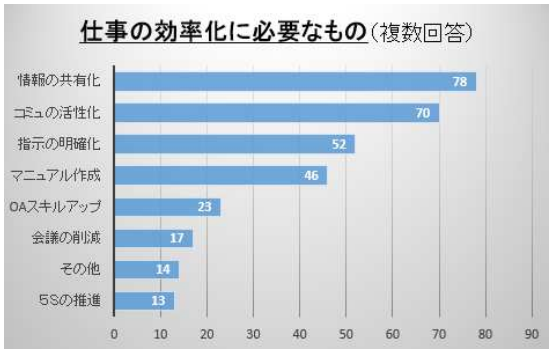
９割の職員がカイゼン意識をもって業務に当たっていることは望ましい結果である。



5　仕事の効率化に必要なものは何ですか。（複数回答可）

仕事の効率化	項目	Count	Rate
1	情報の共有化	78	78.0
2	コミュの活性化	70	70.0
3	指示の明確化	52	52.0
4	マニュアル作成	46	46.0
5	OAスキルアップ	23	23.0
6	会議の削減	17	17.0
7	その他	14	14.0
8	５Ｓの推進	13	13.0
	合計	313	313.0

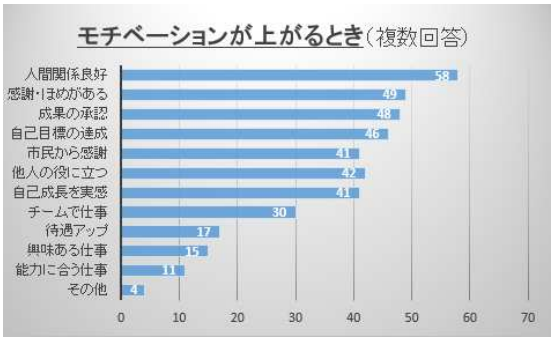
仕事を効率的に進めるためには情報の共有化、ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝの活性化及び指示の明確化は必須であり、アンケートでもそれを裏付ける内容となった。



6　仕事でﾓﾁﾍﾞｰｼｮﾝが上がるのはどんなときですか。（複数回答可）

モチベ上がるとき	項目	Count	Rate
1	人間関係良好	58	58.0
2	感謝・ほめがある	49	49.0
3	成果の承認	48	48.0
4	自己目標の達成	46	46.0
5	市民から感謝	41	41.0
6	他人の役に立つ	42	42.0
7	自己成長を実感	41	41.0
8	チームで仕事	30	30.0
9	待遇アップ	17	17.0
10	興味ある仕事	15	15.0
11	能力に合う仕事	11	11.0
12	その他	4	4.0
	合計	402	402.0

人間関係をはじめ、感謝・ほめ言葉、成果の承認と本人のみでは調整しにくい項目が上位を占め、他者との関わりがモチベアップに影響を及ぼすことがわかる。



7　仕事でﾓﾁﾍﾞｰｼｮﾝが下がるのはどんなときですか。（複数回答可）

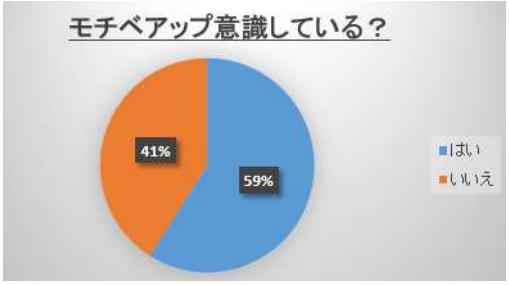
モチベ下がるとき	項目	Count	Rate
1	人間関係悪い	63	63.0
2	成果の不承認	36	36.0
3	自己目標未達成	31	31.0
4	上司の叱責	29	29.0
5	役に立っていない	29	29.0
6	感謝・ほめがない	25	25.0
7	市民の叱責	24	24.0
8	チーム感なし	23	23.0
9	成長に限界	21	21.0
10	待遇ダウン	16	16.0
11	仕事に興味なし	14	14.0
12	その他	12	12.0
13	同じ仕事のみ	9	9.0
	合計	332	332.0

「上がるとき」と同様、特に人間関係の悪化等が本人のやる気を阻害する要因となることが明らかになった。

8　ﾓﾁﾍﾞｰｼｮﾝを上げるため意識していることはありますか。

モチベアップ意識	項目	Count	Rate
1	はい	59	59.0
2	いいえ	41	41.0
	合計	100	100.0

約６割がモチベアップを意識しているが、これまで以上に組織を活性化するには、さらに数値を上げていくことが望まれる。



9　現職場でのｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝﾚﾍﾞﾙを10段階で評価するといくつですか。

今のコミュレベル	項目	Count	Rate
1	1	1	1.0
2	2	3	3.0
3	3	6	6.0
4	4	0	0.0
5	5	11	11.0
6	6	12	12.0
7	7	28	28.0
8	8	26	26.0
9	9	8	8.0
10	10	5	5.0
	合計	100	100.0

レベル７と８で過半数と比較的職場でのｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝはとれていることがわかる。一方でレベル３以下の10%については、根本的原因の特定が必要と思われる。

10　職場内でのｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝは必要だと思いますか。

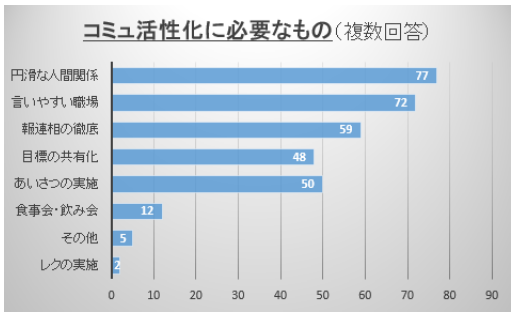
職場のｺﾐｭ必要か	項目	Count	Rate
1	強く必要	84	84.0
2	必要	15	15.0
3	いらない	1	1.0
	合計	100	100.0

強く必要と思うが84%。仕事を円滑に進める上でもほとんどの人が職場内ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝを重視している。

11　ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ活性化に必要なものは何ですか。（複数回答可）

ｺﾐｭ活性化に必要	項目	Count	Rate
1	円滑な人間関係	77	77.0
2	言いやすい職場	72	72.0
3	報連相の徹底	59	59.0
4	目標の共有化	48	48.0
5	あいさつの実施	50	50.0
6	食事会・飲み会	12	12.0
7	その他	5	5.0
8	レクの実施	2	2.0
	合計	325	325.0

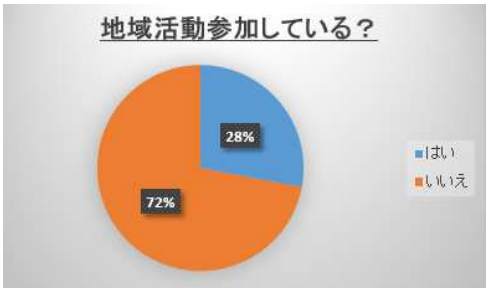
仕事外の交流よりも、業務時間中におけるｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝに着目している傾向がみえる。ここでも円滑な人間関係やものを言いやすい職場などがベースになっている。



12　現在地域活動に参加していますか。

地域への参加	項目	Count	Rate
1	はい	28	28.0
2	いいえ	72	72.0
	合計	100	100.0

地域課題を捉える手段をもっているか調査した。通常若手職員はこうした機会に乏しく、「いいえ」が多い結果となったが、今後、役所を活性化していく意味でも積極的な参加が望まれる。



（2）フレームワークによる組織の現状分析

手順としては次のとおり。

① 様々な調査から仮説を３つ立てる。

② 統計データや関係者の証言等をもとに根拠を示す。

③ 現状と根拠から導き出される原因をピックアップする。

以上をフレームワークを活用しながら分析することで、課題に対し、論理的にアプローチする術を学んだ。

［浮かび上がった３つの仮説と分析］

① 減らせる仕事があるのではないか。
職員数が増えない一方、業務増、市民ニーズの増

② 元気に仕事に臨む職員が減っているのではないか。
職員のモチベーションが低い、療休者の増、100%の力で臨めていない

③ 職員同士のコミュニケーションが不足しているのではないか。
日々の仕事に追われ、いい意味で遊びの時間がない

[2]現状の根拠 （統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	→	[1]組織の現状分析 （様々な調査から浮かび上がった仮説）	⇒	[3]現状の原因 （現状と根拠から導き出される、原因と思われる事）
A-1 超過勤務実績比較（H28→H30） 93所属中、38所属が超過勤務時間増 超過勤務削減がうたわれる中、未だ半数近くが削減できていない		A **減らせる仕事があるのではないか？** ・職員数が増えない一方、業務に関わる法律や、市民のニーズは増加する傾向にある。多様化するニーズに応えるためにも、今まで当たり前と思っていた業務を見直す必要があり、余計な仕事をやめなければならない。		A-① ムダではないかと思いながらも仕事を「やめる」ということに抵抗があり、減らす提案をしづらい、また、仕事を減らすことを賞賛する風土がないからではないか。
A-2 業務量調査比較（H27→H29） 全庁共通業務　831,025h/年　→　768,827h/年　（△7.5%） 各課固有業務4,791,498h/年　→4,659,678h/年　（△2.8%） 全庁共通業務は割山市STANDARDで減少している一方、各課固有業務は、それほど削減できていない。				A-② 特に各課固有業務について超過勤務時間を減らす手法を知らないのではないか。
A-3 アンケート調査 9割以上の職員が仕事にカイゼンする余地があると考え、効率化を意識。				A-③ カイゼンする余地はあるが、業務量が多く、減らす手法を考えることより従来の方法で進めたほうが早いと考える風土があるのではないか。

[2]現状の根拠 （統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	→	[1]組織の現状分析 （様々な調査から浮かび上がった仮説）	⇒	[3]現状の原因 （現状と根拠から導き出される、原因と思われる事）
B-1 安全衛生委員会資料 療養休暇取得者数　H21：22人　→　H29：52人（2.4倍）		B **元気に仕事に臨む職員が減っているのではないか？** モチベーションが低い職員が多いことや、10年前と比較し、精神疾患で療養休暇をとる職員が倍以上増え、100%の力で仕事に臨む職員が減っている。		B-① 仕事の負担、プレッシャーが大きいことや、良好ではない人間関係が原因で、心身に支障をきたしているのではないか。
B-2 アンケート調査 人間関係が良好ではないときや、成果を認めてもらえないときにモチベーションが下がると感じる職員が多い。				B-② 誰かの仕事に対して賞賛する、褒めるという風土がないのではないか。
B-3 キーパーソンインタビュー インタビューした職員がみな、楽しんで仕事をしている職員が減っていると答えた。				B-③ 業務量が増え、ゆとりの時間が減っているのではないか。

[2]現状の根拠 （統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	→	[1]組織の現状分析 （様々な調査から浮かび上がった仮説）	⇒	[3]現状の原因 （現状と根拠から導き出される、原因と思われる事）
C-1 互助会事業比較（H1→H30） サークル数 31 → 21（32.2%減） 文化体育事業の減少・廃止、職場レクリエーション事業廃止 行事参加者数の減少（例）ソフトボール382人→198人、バド338人→173人		C **職員同士のコミュニケーションが不足しているのではないか？** 仕事に日々追われていることで、いい意味での遊びの時間がない。また、家庭に重点を置く職員が増えたため職場のイベントに積極的に参加する人が少なくなった。		C-① 職場旅行や互助会事業等、時間外にまで交流したいと考える職員が減っているのではないか。
C-2 ・H30（2期生）のアンケート結果より 若手・管理職職員よりも、特に採用16年～20年の中堅職員が職場の親睦会に乗り気ではない。				C-② 上と下との橋渡し役である中堅職員自身が業務・家庭面で多忙であるため、全体がうまくまわらないのではないか。
C-3 アンケート調査 コミュニケーションの重要性を強く感じている職員が多いが、実際にとれているかを10段階で評価すると5～6点が平均である。				C-③ 例えば、H29年末に喫煙所の廃止となったことで食堂など意見交換の場を失った人がいたり、業務中廊下等で職員同士が話すことに対し市民の厳しい目が向けられるなどといった背景から、所属を超えてふと集まって話す機会が減ったことが原因ではないか。

第３回研究会から第４回研究会まで

いざ、組織改革の本丸へ！

北川顧問や出馬部会長の講演を聴けたほか、全国のマネ友とも交流ができ、非常に有意義だった第３回研究会、プライベートでも満喫できた東京出張から帰ると、それと引き換えに待っていたのは最大の課題、動画プレゼンの作成だった。

前年参加した先輩（２期生）から話は聞いていたものの、３人とも動画撮影なんて初めての経験。提出期限が近づくたび、何を語ればいいのか焦燥感が募る。

［第４回研究会までの課題］
(1) 多くの人と対話しながら 20 年後の所属組織のありたい姿を考察
(2) (1)を踏まえ、プレゼン動画を作成

（１）20 年後の所属組織のありたい姿を考察

まずは、３人で 20 年後のありたい姿を考えた。

① 地域の 20 年後はどのようになっている？
（地域）高齢化の進展　労働人口の減少　→　地域課題の山積　自らによる解決の困難
（組織）税収入の減少　予算の削減　　→　組織（役所）の縮小
一層の働き方改革　ＡＩ進展　→　仕事の質の変化（定例業務から創造的業務へ）

② これを受け組織が直面する課題は？
限られた予算・組織のなかで、今まで以上に地域に果たす責任が増す

③ 課題解決に向けた組織のありたい姿は？
ア 地域課題を自分事として捉え、地域に入り込んでいくことのできる組織
・職員自らが積極的に地域関わりながら課題を取りにいき、解決策を考える
・市の施策（縮小も含め）を地域に説明でき、市民の納得を得ることができる
イ 捉えた地域課題を瞬時に組織全体へ行き渡らせることができる組織
・施策の最終決定は経営層　→　現場の問題認識をスピーディーに共有
・情報共有のための経営層と現場との良好な人間関係、風通しのよい風土

課題を整理する中で、ふと第３回研究会で聴いた出馬部会長の言葉が脳裏に浮かぶ。
「組織改革の本丸は経営層」

だが現状は、経営層と現場を直接つなぐ手段がないのでは？「多くの人と対話する」という課題とも相まって、市長や副市長、各部長と直接話し、我々が考えるありたい姿をぶつけてみることにした。

○ 部長インタビュー

16 部局ある部長のうち、３人それぞれの所属部長（総務、税務、教育総務）のほか、政策開発、財務、農林、産業観光の計７人にインタビューした。その結果、各部長とも今後避けられない人口減少・少子高齢化が本格局面を迎える将来を見据え、常にバックキャスト思考をもちながら課題解決にあたることが重要であると述べていた。

（インタビュー内容）

① 地域の 20 年後はどうなっているのか？

② ①を踏まえ、組織のありたい姿をどう考えるか？

		総務部長	政策開発部長	財務部長
	インタビュー日時	8/20（火）12:00～12：30	8/20（火）10:00～10：30	8/22（木）11:00～11：30
1	地域の20年後はどのようになっているとお考えですか。	・人口減、少子高齢化。 ・ICT化、ペーパーレス化が進む。 ・役所にこなくてもいい時代になるのでは。（エストニアの例） ・ほぼ100%の人がスマホをもつようになる。 ・自動運転の時代になる。 ・役所の窓口は課毎ではなく、総合窓口だけになるのでは。コンビニと連携するかも。	・若い子供をもつ世代が都市部へ。自ずと少子化になる。 ・高齢者が増えると施設も増やさなければいけないが、作りすぎると次の世代で高齢者が減ったときに過剰となってしまう。 ・昔は近所同士で介護、子育てをしていた。今は家にいながら介護される人が増えた。	・平成になった頃、少子高齢化という言葉の実感はなかったが、今はそうなったと時間している。20年後人口減の影響はあるが、経済活動のベース（構成）劇的には変わらないだろう。 ・ICT,情報の進展だけは読めない。15年前、携帯とタブレットがあり、携帯が伸びると思っていたが、スマホが伸びた。 ・相続する人がいなく、空き家が増える。 ・人口減によるスリム化がはかられるのではないか。 ・税収確保が厳しくなる。 ・公共サービスは提供できるのか。
2	(1)を踏まえ、組織のありたい姿はどのような状態であるとお考えですか。	・定例的な業務はAIやRPAになるため、対人のスキルがある人材が求められる。 ・仕事はトップダウン型でなく、アメーバ型組織へ。	・ICTで弱者も同じ土台にたてるように。 ・就職氷河期を受け入れる社会に。 ・いかに女性を郡山にとどめ、子供を育て、好循環させるか。若い世代が住みたい環境づくり。 ・都心部の飽和→地方に人を戻す→豊かな郡山に。 ・SDGsの理念のもと、ICTが進展してもツールを使えない世代を取り残さないように。 ・上手な情報の把握を。 ・社会の互助・共助づくり。 ・情報を守りながら、いい情報を共有していく。	・20年後の人口構成、ボリュームにあった社会インフラの整備が必要。 ・20年後の問題は何かを捉えて考える若い人たちの柔軟な考えを取り入れる組織風土が大事。
3	アクションプランについて	・市長は、職員にどんどん来てと言う思いはあるが、現実はそうはなっていない。 そういう仕組みづくりをするのはいいこと。 ・守りに入ってしまう前の40代働き盛りの想いを伝えられたらいい。	・現在、政策開発部では市長の言っているCCメールを積極的に活用している。CCメールは受信者は承知したことになり、情報共有ができる。 係員から直接市長にメールし、二役、部長、次長にCCメール。 ・「ICT再活用型〇〇」のようなアクションプランだと、市長も味方につけやすい。	・役所がどんな仕事をするか仕事の仕分けが必要。中間管理職を省いてもいい仕事の選択。役所の仕事の棚おろし。 ・今の公共サービスを今後も続けられる保証がない中、そもそも公共サービスはどうあるべきなのか考えることが重要。 ・仕事自体を変えないと組織は変わらない。 ・将来的にサービスを割愛せざるを得ない状況で、一層効果的にサービスを提供するための組織が必要。 ・過疎化が進んでいる町村に聞いてみたら。

		税務部長	農林部長	産業観光部長	教育総務部長
	インタビュー日時	8/23（金）11:00～11：50	8/20（火）11:00～11：30	8/23（金）16：00～17：00	8/23（金）13:00～13：30
1	地域の20年後はどのようになっているとお考えですか。	・人口減少の加速化。 ・一極集中　高校を卒業したら都市部へ流出してしまう。 ・働き手が減り、税収減になると行政サービスが低下する。 ・人をかけないで行政サービスを。合理化、簡素化、AI。 　税の例で言うと、人手をかける現地調査、たとえば家屋の現地調査はハウスメーカーからの電子申告。土地は、地価公示から路線価をひっぱるシステム、収納の一番の効率化は口座払い。マンパワーをシステムでつぶす。	・米に関しては、1960年代から現在にかけて、市内の消費が一人当たり120kgから60kgに半減している。生産者の8割以上が65歳以上だが、米の生産量だけは下がっていない。これは作りやすい地域性と兼業農家が発展しているということ。 ・国内では米の市場が小さくなっているが、国外だと世界の人口は爆発的に増加しており、海外輸出が重要となる。 ・スマート農業 　ドローンで農薬を蒔いたり、衛星でトラクターを動かす。 ・個人の土地を法人化し、大規模農業で管理することが求められる一方、市の田園風景も守っていかなければならない。市の中心部の洪水被害は、郡部の田に守られている。	・人口減少よりも16歳～65歳の「生産年齢人口減」のほうが問題である。税収にも関わることでもある。 ・町の価値が減っていくのを防ぐには、個々の不動産価値を高めて税収増にしなくてはならない。 ・商工団体は補助金ありきで、本当の利益追求につながっていない。 ・イベントをやるにしても、知名度アップだけではムダ金。補助金では自主性がない。 ・20年前の中小企業従業員の平均年齢は47歳。今の平均年齢が67歳だから、働き手の循環がない。新しい人が入らないということは、働き手がさらに高齢化することになり、中小企業大廃業時代が来る。補助金頼みではいずれ限界がくる。	・人口減、高齢化、若者1人で高齢者1人を支える。 ・学校減、医療・介護の人材不足。 ・空き家の増加。 ・財政難による住民サービスの低下。 ・公共料金値上げによる市民生活へのしわ寄せ。
2	(1)を踏まえ、組織のありたい姿はどのような状態であるとお考えですか。	・バックキャストの視点で、現在の仕事が今後もまた必要か考える。 ・市民への説明責任はものすごく増えた。透明性、第三者評価、アカウンタビリティは必要だが、そもそもどこまで必要なのか考える必要がある。 ・人口減などの根本解決は官僚が考えても実現できないのだから、自治体は対症療法をしていくしかない。 ・厳しい言い方をすると、コンパクトシティによる行政の効率化、過疎地の切り捨ても考えていく必要があるのではないか。 ・提供できるサービスと住民の要望が乖離している。 ・現時点で人口の増えている自治体と減っている自治体との差を分析すれば何かがわかるかもしれない。	・国内では米の市場が小さくなっているが、国外だと世界の人口は爆発的に増加しており、海外輸出に目を向ける必要がある。 　国主導の農業から、市場ニーズに合わせた作付けが求められ、自分たちが何を作ってどんな付加価値をつけて、誰に売るかを考えなくてはならない。 　職員は、それをバックアップできる提案をする組織でなくてはならない。 ・周りを取り巻く環境の変化のスピードが速いため、それに対応する職員の資質、企画立案能力が必要。	・不動産の価値アップで地域の価値が高まる。 ・今までは行政の仕事だったことも、これからは「住民実行」にならなくてはならない。行政は支援、仕組み づくり。住民の主体性で。 　例えば、商店街の補助金をなくす代わりに、商店街の共通問題、ごみ出しを共同でやるとか、エレベーターの保守を共同でやって経費を抑える等、その仕組みづくりを行政が一緒になって考え、アドバイスできるようになることが大事。 ・行政は大きい施設をもたない。図書館のような施設を作るのは、行政と民間でコストが3割違う。行政はなんでも揃えようとするが、こうした考えは改めるべき。 ・地域運営を見据えて、何のため事業か本質を考え、根本的に役に立っているか考える組織でなくてはならない。	・バックキャストで考える。 ・仕事を標準化し、ICT,AI、RPAを活用し、職員は、住民相談や交渉力アップ等コミュニケーション部門に携わる。 ・職員がいないならアウトソーシング。 ・組織のコンパクト化。 ・持たざる経営、設備投資しないという考えも必要。
3	アクションプランについて	・三者というより、みんなで共有するのが大事。 ・クローズではなく、全方向の掲示板方式がいい。若手のオピニオンリーダーのような人にさくらになってもらうと掲示板が活性化する。 ・庁議でも、若い人からの提案を部長でつぶすなといわれている。しかし現状では、係長と係員の関係は深いものの、係員とそれ以上の職層との関係は薄いと感じる。 ・ランチ会は昔あったが、ランチ会では腹を割って話せない。形式ばってはだめ。 ・管理職の話で言うと、自分の直の部長ではない部長に意見を言える横断的なシステムがあってもいい。	・農林部では、係員が直接市長とメール 　市長は、管理職よりも、係員からくるメールが嬉しい。部としての決定は別だが、アイディアは直接市長と係員のやり取りでOK。 ・今後施設の修繕費、民生費はどんどん増加する。限られた財源の中で何を優先にするか。何か新規で行うには、何かを削らなくてはならない。 ・市長との懇親会も、テーマを決めて、期間を決めて年に数回行うことで、より身近な存在になると思う。	・経営層と現場がつながる方法として、テーマを決めて話すのもあり。 ・予算要求、実施計画は部長ありきだが、アイディア段階では市長と直接やり取りしてもらってOK。 ・ICTを使うのであれば、ラインの方が気軽に参加できるのでは。住民も含め興味をもった人が参加し、みんなで共有する方が今の時代の人に合っているのでは。 ・テレビ会議は市長の時間を取るのが大変かもしれない。	・直接プレゼンはいいが、管理職に情報の共有は大事。 ・職員提案にこだわらず、ちょっとした「気づき」でいい。 ・市民提案があるのだから、職員提案があってもいい。ただ、スペースは目安箱ではなく、建設的な意見を求める場とすべき。

○ 市長・副市長との車座対話

業務多忙な中、貴重な時間をいただき、市長・副市長からも意見を伺った。酒席の自由な雰囲気の中、人マネ１～３期生９名がそれぞれに現場の想いをぶつけ、距離を縮めることができたことで、今後の活動に大きく弾みをつける契機となった。

市長、副市長と車座の席

○ 所属組織のありたい姿、アクションプランの検討

多くの人との対話を経て、３人が考えるありたい姿と具体的なアクションプランを検討、立案した。

（ありたい姿）
・経営層の想いの共有化
・現場の声を経営層へ
・ボトムアップによる施策実施

⇒

（アクションプラン）
・新規プロジェクト提案制度創設
・全庁掲示板（スペース）の活用
・「人マネ便り」の発行

（２）プレゼン動画作成

いよいよ動画収録当日。３人が１人ずつ今までの活動を通じて感じたこと、組織のありたい姿、これからやりたいことなどを自由に語る形式で撮影した。

（主なコメント内容）

仁井田

・人マネイズムを広めるため、多くの人と対話の機会を増やしたい。
・職員の足りない部分（例えばあいさつなど）は自分が率先して実施、周囲に真似したいと思わせる。

中　野

・職場で係を超えたコミュニケーションに努めた結果、風通しがよくなり業務効率もアップした。
・業務効率化が職員の元気に繋がることを実感、組織全体に広めるためＯＭの開催、人マネ便りを発行したい。

大　澤

・組織改革には経営層の巻き込みが重要であることを実感した。
・経営層と現場をつなぐ仕組みとして、全庁共通掲示板の構築を進めたい。

全体で５分弱の撮影時間だったが、３人とも言いたいことは全て吐き出したつもり。改めて動画を見ると、みんな緊張で顔が引きつっていたがそのまま提出した。

数日後、幹事団からのフィードバック動画が返信された。ドキドキしながらコメントに注目する。通常、この時期は幹事団の厳しい指摘が届くと聞いていたが、思いのほか温かいお言葉をいただき、ホッとしたと同時に、これからが正念場である挑戦に対し、心強い後押しを得たような気がした。

（３）プレゼン動画に対しての幹事団からのフィードバック

〇渋谷幹事

・今回の課題までに部長７人、市長副市長とも対話をしてきたのはすごい。
・幹部職員の声、トップダウンをどれだけ腹落ちさせて仕事するか。
・トップダウンで、特定の職員にメールを送ることや直撃は良くない。私たちは組織で動いているのだから。
・トップの思いを通訳する部長、次長をいかに納得させるか。
・オフサイトや、人マネだよりは多くの自治体が工夫をしてやっているから、論文を参考にしてみて。
・動画の中で、人マネが人を動かすという表現があったが、そうではなく、組織を動かす。仕組みづくりをするのが役割。

〇出馬部会長

・今回の動画は、第２回・第３回研究会の流れをよく理解し、反映されていた。
・３人の動きは間違っていない。半年でここまでできているのは評価したい。
・仕組みさえ作ればいいわけではない。仕組みと運用、ソフトウェア（コミュニケーションが大事。
・掲示板をつくるというアクションプランがあったが、掲示板からの対話、ダイアローグがつながるような運用が大切。それで仕事が減ったり、優先順位がつけられたり、プレッシャーの分散につながる。
・郡山市は職員が 2,000 人いる。それが 200 人の自治体なら仕組みから作っても意味がない。しくみとコミュニケーションが大事。
・５年後のボトムアップを３年後にしませんか。３年後としたら、来年何をやるか、だったら今何をやるか考えましょう。

2　ありたい姿

（1）フィードバックを受けての「ありたい姿の修正」

1．目指すありたい姿　自治体名：郡山市

組織・人材のありたい姿（状態）<5年後>
- 経営層の想いの共有化
- 現場の声を経営層へ
- ボトムアップによる施策実施
- 「住民実行」のまちづくりへの支援

組織・人材のありたい姿（状態）<3年後>
- 経営層の想いの共有化
- 現場の声を経営層へ
- ボトムアップによる施策実施

組織・人材のありたい姿（状態）<1年後>
- 経営層の想いの共有化

20年後の地域・組織・人材のビジョン
- 職員一人ひとりが現状に満足せず、課題を見つけ今よりも良くしていこうとする「課題解決型組織」
- 地域のみんなが時代の流れにアンテナを高くし、それぞれの強みを活かした協働のまち
- 経営層のビジョンや地域の課題を瞬時に全庁で共有し、全職員が同じ目標・方向で進んでいける風通しのよい風土

第４回研究会から第５回研究会まで

第３回研究会を東京で終え、仙台で迎えた第４回研究会。妙に安心感を持ちつつ臨む。

同じ班の他自治体の幹事団とのやりとりを見て勉強し、その自治体に応援コメントをする。15 市町を３班にわけ、それぞれについた幹事に向け課題の要約及び動画の感想等のプレゼン。

【本市】・・・中道幹事

・大企業病　→　例）デジカメの普及で富士ゼロックスのネガの生産減少になったとき、ブルーカラーも営業にまわった。フィルムに代わるものを売る大転換。
これを変えるのが経営層。
ガラパゴスとどう共存するか。強みをのばす方向へ。

・提案　→　提案を制度ではなく風土へ。
誰が維持していくかという問題。
様々な階層で変革を起こしていく。

・部長は対外的で、父的存在。課長は財務的、人材マネジメントで母的存在。
課長は辞める権限がない。守るのはプライドではなく、部下。

・やめる風土：ジャッジボードを誰にするか。ジャッジが汚染されていたらだめ。

鬼澤部屋

〇幹事対話が終わった３班が別室へ。

【郡山市、村田町、むつ市】

・今年、1 人の幹事に各自治体 40 分の時間をとった。去年までは 1 箇所で、各自治体 15 分程度だった。それだと話が深まらない。

・アクションプランにはかけない悩みを解決するために鬼澤部屋がある。

・１期生～３期生が大事。
人マネをどう広めるか。アクションプランをどう活用するか。
３期生は、自分たちで何かやるパターンと、1 期生 2 期生を支えていくパターンがある。

・研修という人がいるけど、研修であれば年度きりでいい。

・組織が大きくなると、指示待ち人が増える。

・役所には危機感がない。民間なら、売上げに影響する。健全な危機感を持とう。

・４月よりは人マネ生のものの見方が良くなってきている。

・職場に戻り、普通の人との気持ちの乖離がでてくる。

・人マネ「大変だね」は、あなたたちが大変そうに見せている。

・人間の成長には、適度なプレッシャーが必要。

台風第 19 号による大災害発生！

研究会を終え、いざ本格的な活動をしようとしたところ、10 月 12 日台風 19 号発生。

郡山市の被害状況

【人的被害】　死者６名、負傷者１名

【家屋被害】　浸水被害　推定最大約 21,331 世帯

台風発生に伴い、10 月 15 日に被災者支援総合窓口及びコールセンター設置。それに伴い、り災証明、災害見舞金、各種減免、住宅応急修理等、役所内が一転災害モードに。福島県、新潟県、及び県外多くの市から応援職員が派遣され、市職員も連日連夜災害対応にあたる。人マネの活動もいよいよ本格的になる時期ではあったが、活動どころか、通常業務もままならない程に。

災害対応の中、見えてきた課題を３つの観点から整理

◇業務

１．震災の経験が生かされていない
（引継不足、マニュアル不備、いきあたりばったり）
２．市民目線の不足
３．市民への伝達、情報共有が不十分

◇組織

１．縦割主義（うちの仕事ではない！）
２．上意下達（迅速な意思決定の反面、指示待ちの増加）
３．業務量の不均衡（特定部署に仕事が集中）

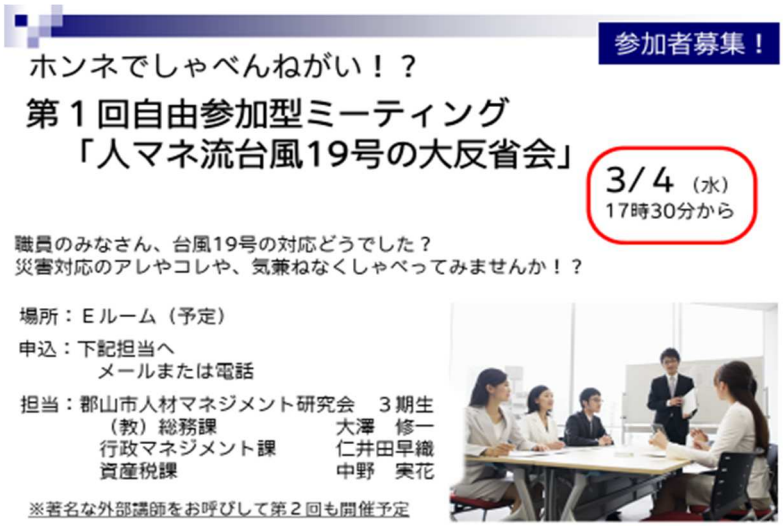
◇人

１．業務多忙による健康面、精神面の悪化
２．情報共有不足によるすれ違い（一体感の欠如、疎外感）
３．災害時こそ人間の本性が表出（２：６：２の法則）

ピンチをチャンスに！

３人での活動ができず、私たちが考えていたアクションプランを変更することに。市では、防災部門主催の災害対応検証ワーキンググループが発足した。これは各部局長や課長補佐で構成され、避難の在り方や、被災者支援を検証し、今後の災害対応に生かすものである。しかし、各種地域団体との懇談会は設けられているものの、職員向けには、アンケートが設けられているだけであることに注目し、私たちは、職員の想い、心に寄り添った災害対応について、職員同士で話をする場を設けるべきだと感じた。

「災害対応検証オフサイトミーティング」開催



開催するにあたり、佐藤先生にアドバイスいただきました。

《目的》

関係各課が災害対応にあたる中、身体的・精神的疲労の蓄積のほか、各課の事情を知らないことによる組織間連携の乱れや対応への疑問が生じたが、より多くの職員が災害対応の全貌を知ることにより、「やらされ感」ではなく、災害を自分事として捉えるようにする。

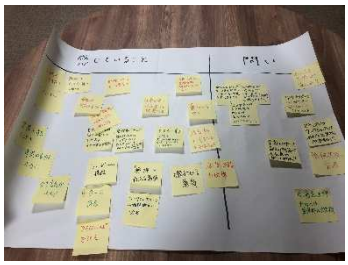
《方法》

全庁に参加者を募るとともに、主となる防災・福祉・り災証明担当部門から現状についてストーリーテリングしてもらう人を選抜。当日は、核となる３人の業務上の忘れられない災害対応話を聞いた後に、災害対応について感じたこと、次回話し合いたい「問い」についてワールドカフェを実施する。

《結果》

当日は 15 名が参加。聞かないとわかり得なかった、各課の想いを知ることができた。

災害対応について心温まるエピソード、ショッキングなエピソードを考えてくることを宿題とするとともに、４月に人マネ幹事である佐藤淳先生をお招きして第２回オフサイトミーティングを実施することを共有した。



３　今後の展望

（１）次年度に向けた展望

台風 19 号を受け、私たちの想いに大きな方向転換はなかったものの、課題のあった災害対応から目を背けることはできない。また、先輩たちのアクションプランを現場での実践につなげたい。そこで、次の３つの取り組みを提言する。

〇災害対応の伝承
〇「SIM こおりやま」を実践につなげよう
〇人材マネジメント部会のＰＲ

（２）自分たちとしての取組みシナリオ

①災害対応の伝承　～災害対応検証オフサイトミーティングの定期開催～

先にも述べたが、４月に第２回目の災害対応オフサイトミーティングを開催する予定である。職員に寄り添い、対話する機会を設けるために次年度以降も継続して開催する。

【提案までのプロセス】

第１回目のオフサイトミーティング参加職員からは、職員の心身面でのフォロー、組織の体制、組織の動き方などに関する意見が出た。また、他所属職員の生の声を聴くことができ有意義だった、今後同じ思いをしないための仕組みづくりが必要だと感じた、という感想があり、いつ起こるかもしれない災害に対する心構えのためにも必要な機会だと考える。

②「SIM こおりやま」を実践につなげよう

２期生のアクションプランであった「SIM こおりやま」は、令和２年度から職員研修として本格的に導入される予定である。私たちは、「SIM こおりやま」研修を受講した職員が、そこで得た「気づき」を現場で活かせるような仕組みの実現を目指す。

【提案までのプロセス】

私たち３期生は当初から、現場の声を経営層に伝える術を模索していた。「SIM こおりやま」の目的は、価値前提（ありたい姿）を目指し、何をすべきか自ら考える職員の育成である。そこで得た気づきから、実際の業務に置き換え、変えるべきであれば対応し、必要に応じ経営層に提案できる仕組みを作りたいと考える。

③ 人材マネジメント部会のＰＲ

私たちで３期目となる人材マネジメント部会の認知度は決して高くない。

そこで、「(仮称）人マネだより」の発行により、部会の周知を図り、共に組織変革に取り組んでくれる仲間を増やしたい。

（３）１年後に目指す状態と作り出したい変化等

私たちが考える、１年後に目指す状態と創り出したい変化とは、

・災害に対し、焦らない組織であること。
・上下左右に風通しの良い組織であること。
・価値前提で考え、課題を課題として認識できる職員が増えていること。

である。

仕組みを現場に溶け込ますために、研修を実践につなげるために、私たちは今後も、ありたい未来に向けた組織変革の研究を続けていきたい。

4　付記

教育総務部総務課　課長補佐　大澤　修一

「０から１歩までの距離は、１歩から1,000歩までより遠い」
最後の研究会で先生が残したメッセージ。時間はかかったが、ようやく第１歩を踏み出そうとする自分がいること、これが最大の気づき、変化なのかもしれない。
入庁したのは27年前。「古き良き時代」という言葉どおり、世の中がまだ公務員に対して「おおらかさ」があった一方、その甘えからか組織風土や考え方で「本当にこれでいいの？」と思う経験を数多くしてきた。だが、時が流れ今日になっても「どうせ変わらない」と自分に言い訳し、結局何もしてこなかった。１歩踏み出す勇気がなかった。
今年度人マネに参加して、素晴らしい講師陣に囲まれながら組織改革、人材育成などを体系的に学ぶ貴重な機会を得た。また、栗原市の皆さんをはじめ、同じ志をもつ全国の仲間に出会えたこと、様々な対話を通じてたくさんの味方を得ることもできた。この経験を活かしながら、たとえこれから先行きが不透明であっても、力強く自信に満ち溢れた歩みにしていきたい。

総務部行政マネジメント課　主査　仁井田　早織

この研究会への参加にあたり、決して“意識高い系”ではない自分が参加して、果たして郡山市の同期２人はもとより、他自治体の参加者についていけるのだろうか、という不安でいっぱいだった。
全５回の研究会に参加し、毎回、様々な手法で対話をし、終了後はぐったりして帰路に着く日々だったが、幹事の方々や、他自治体の職員の方と対話し、熱い想いに触れることで、自分の視野が広がり、意識を変える良いきっかけになったと感じている。今までは、日々の業務をこなすことに精一杯で、業務の課題、組織の課題を感じても、カイゼンなんてできるわけがないと目を背けていたが、もしかすると私が行動を起こすことで、何かを変えることができるかもしれないと思える程には成長できた気がしている。
「０から１への距離は１から1,000への距離より大きい」という格言があるそうだが、私の小さな１歩が組織変革への大きな１歩につながることを信じて、ありたい未来に向け、今後も研究を続けていきたい。

税務部資産税課　主査　中野　実花

私がなぜ人マネに参加しているのか、全くわかりませんでした。

なにやら、先輩方は論文というものを作っているし、その論文を見ると、アクションプランなるものがあり、何か成果をあげなくてはならない。

郡山市として実績を残すなら、もっと意識が高い人がいるし、私はどちらかというと、引き継がれた業務を抜かりなくこなしたいと思うタイプなので、組織変革を起こすとか、郡山市のありたい姿を考えるのは、全くの他人行儀でした。

しかし、なぜ私を選んでもらったかを少しずつ腹落ちさせていくと、インタビューをする中で、組織は 2:6:2 であることを知りました。私は下の「2」にはなりたくない、典型的な「6」のタイプです。人事の狙いは、いかにこの「6」の人たちの意識を動かすかにあるのかなと今では思っています。

役所に入庁したての頃、役所ってなんでこんなくどいことをしているのか、なんて時間のかかることをしているのか、疑問であふれていました。しかし、年数を重ねるごとその疑問が薄れ、当たり前に自分でもしていることに気づきました。

「北京で一羽の蝶がはばたくと、ニューヨークでハリケーンが生じる」これは、ごくわずかなエネルギーでも、集まれば大きなエネルギーとなることを意味した北川顧問の言葉だが、部会で学んだ「ありたい姿」からのバックキャストの観点、「問い」を持ち続けること、一歩踏み出す勇気を持つことを常に意識し、1 人の力は微力かもしれませんが、それが業務へフィードバックできればと思います。