# 早稲田大学マニフェスト研究所

# 2019 年度人材マネジメント部会

# 共同論文

群馬県　館林市（第 3 期）

社 会 福 祉 課　　鈴木　大祐

秘　　書　　課　　島野　善彰

緑のまち推進課　　小林　一也

# １　はじめに

（１）人材マネジメント部会について

①　部会とは

年間を通して参加する３名の派遣生が、所属する団体を地域経営型組織へと変革していくシナリオを、他団体からの仲間と共に研究し、経営層への提言にまとめ上げる実践的な研究活動の場である。

- ■　研修会ではない、現実を変える策を考える「研究会」である。
- ■　教えてもらうのではない、「自ら考え、見つけ出す場」である。
- ■　知識は後からでも学べる、「対話から気づきを得る場」である。

②　部会の役割・目的

地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に活かしていく地方創生時代の職員・組織を創る。

キーワード１「立ち位置を変える」　⇒相手の立場から考える。
キーワード２「価値前提で考える」　⇒ありたい姿から考える。
キーワード３「一人称で捉え語る」　⇒何事も自分事として考える。
キーワード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考える。

そして、「一歩前に踏み出す」

③　研究課題

- ■　職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するか
  ⇒　組織課題
- ■　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をどう育てるか
  ⇒　人材課題

（２）館林市第３期生紹介

①　保健福祉部社会福祉課　　係長代理　鈴木　大祐
②　政策企画部秘書課　　係長代理　島野　善彰
③　都市建設部緑のまち推進課　係長代理　小林　一也

以上３名で１年間を通して、全国の自治体参加者と共に将来の組織のあるべき姿を実現するために研究を重ねてきた。

## ２　価値前提への理解を深める

（１）「価値前提」の考え方へのアプローチ

研究会の目的である地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に活かしていく地方創生時代の職員・組織を創るために、部会では「ありたい姿」を設定し、そのために何をすべきかを考える「バックキャスト」の思考が必要であるとされた。

そのため、私たちは部会で研究、実践をすることで目指す、「ありたい姿」を思い描くためにまずは自組織の現状をさまざまな視点から分析し、自分たちなりに考察した。

①現状把握と分析

| | 1989年 | | 1998年 | | 2008年 | | 2018年 | | 2028年 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 平成元年 | | 平成10年 | | 平成20年 | | 平成30年 | | 令和10年 | |
| 総人口 | 76,172 | 100.0% | 78,164 | 100.0% | 78,468 | 100.0% | 76,446 | 100.0% | 67,328 | 100.0% |
| 0歳～5歳 | 5,224 | 6.9% | 4,699 | 6.0% | 4,248 | 5.4% | 3,206 | 4.2% | 2,071 | 3.1% |
| 6歳～14歳 | 9,977 | 13.1% | 7,420 | 9.5% | 7,131 | 9.1% | 6,025 | 7.9% | 4,679 | 7.0% |
| 15歳～64歳 | 52,364 | 68.7% | 53,645 | 68.6% | 50,794 | 64.7% | 45,715 | 59.8% | 38,906 | 57.8% |
| 65歳以上 | 8,607 | 11.3% | 12,400 | 15.9% | 16,295 | 20.8% | 21,500 | 28.1% | 21,672 | 32.2% |
| 75歳以上 | 3,233 | 4.2% | 4,796 | 6.1% | 11,558 | 14.7% | 10,045 | 13.1% | 13,313 | 19.8% |

主要な出来事・考察など

**〇出来事：**バブル経済崩壊（平成2年）、公務員週休2日制開始（平成4年）、初代プリウス発売（平成9年）、ｓｕｉｃａ導入（平成13年）、新紙幣発行（平成16年）、就職氷河期再来（平成20年）、地デジ完全移行・人口ピーク（平成22年）、東日本大震災（平成23年）、マイナンバー制度開始（平成27年）、2025問題（令和7年）

第一次ベビーブーム(昭和22年～24年)平成10年：50代、平成20年：60代、平成30年：70代、令和10年：80代、第二次ベビーブーム(昭和46年～49年)平成10年：20代、平成20年：30代、平成30年：40代、令和10年：50代

**〇考察：**少子化、核家族化、市民と行政との協働、定年引き上げと高齢者の社会参加への意欲上昇、地域包括ケアシステムの確立

年少人口(～14歳)の減少、生産年齢人口(15～64歳)の減少、75歳以上人口の増加、労働力不足、ロヒンギャ難民の増加、改正出入国管理法により外国人労働者の受入拡大、社会保障費の増加

［図表１：人口・年齢構成］

| | 平成元年 | | 平成10年 | | 平成20年 | | 平成30年 | | 令和10年 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 男性 | 女性 | 男性 | 女性 | 男性 | 女性 | 男性 | 女性 | 男性 | 女性 |
| 総人数 | | | | | 471 | 337 | 414 | 369 | 417 | 341 |
| ～29歳 | | | | | 52 | 36 | 65 | 62 | 59 | 35 |
| 30歳～39歳 | | | | | 81 | 79 | 118 | 72 | 65 | 62 |
| 40歳～49歳 | | | | | 84 | 83 | 95 | 82 | 118 | 72 |
| 50歳～59歳 | | | | | 222 | 74 | 73 | 67 | 95 | 82 |
| 60歳以上 | | | | | 0 | 0 | 17 | 3 | 50 | 30 |
| 臨時・非常勤 | | | | | 32 | 65 | 46 | 83 | 30 | 60 |
| その他 | | | | | | | | | | |

主要な出来事・考察など

**〇出来事：**総職員数ピーク（平成6年）、指定管理者制度導入（平成15年）、議員定数上限撤廃（平成23年）、合併特例法改正（平成7年）、駆け込み合併（平成17年）、自治体職員数の減少・非正規職員の増加(平成6年)、団塊世代の定年退職(平成20年代)、第二次ベビーブーム世代が50代、60代を迎える(令和10年)、会計年度任用職員制度導入(令和2年)、

**〇考察：**定年延長、同一労働・同一賃金、非正規職員との格差是正、業務委託の増加、時間外労働の不均一是正、女性の社会進出と女性幹部職員の増加

［図表２：自組織の人数・年齢構成］

（単位：千円）

| | 平成元年 | 平成10年 | 平成20年 | 平成30年 | 令和10年 |
|---|---|---|---|---|---|
| 経常収支比率 | 72.3% | 91.4% | 99.9% | 98.8% | 97.6% |
| 財政力指数 | 0.787 | 0.716 | 0.854 | 0.858 | 0.863 |
| 地方債現在高 | 16,543,956 | 20,858,373 | 20,378,215 | 25,454,342 | 25,064,300 |
| 地方債 | 1,702,962 | 2,023,700 | 1,778,300 | 2,242,700 | 2,242,700 |
| 公債費 | 1,789,245 | 2,823,094 | 2,147,640 | 2,233,044 | 2,118,040 |

主要な出来事・考察など

**〇出来事:**消費税３％（平成元年）、向井千秋記念子ども科学館開設(平成3年)、総合福祉センター開設(平成5年)、消費税５％（平成9年）、地方分権一括法による権限及び税源移譲(平成11年)、三位一体改革（平成14年）、栄町アンダー・青柳広内線・西部一号線・館林駅連絡通路開通(平成21年)、消費税８％（平成26年）、館林市土地開発公社解散(平成26年)、岡野町アンダー・東武環状線開通(平成29年)、国負債総額1,100兆円・一般会計予算110兆円・消費税10%（令和元年）

**〇考察：**大型公共工事により市債が増加したが、今後は維持管理がメインとなり、大型公共工事を要因とした市債増加は不可能に近い、財政指数・地方債残高横ばい、働き世代の減少により税収減少、政策の選択と集中による独自施策の展開が求められる

［図表３：財政状況］

以上の統計データや総合計画、人材育成方針などを分析し、私たちは今後の展望に関する考察としてまとめた。

②今後の展望に関する考察

若年人口減と高齢人口増により、税収減と社会保障費増のダブルパンチでこれまで以上に厳しい自治体運営が見込まれる。また、生産年齢人口の減少と比例して職員数が減少しているにも関わらず、多様化、複雑化する市民ニーズに対応し、市民サービス水準を維持・向上させるための職員の資質向上も求められている。

しかしながら、団塊世代の大量退職によるベテラン職員の減少により、個々の職員が事務の効率化に努めるだけでは対処できないほどの業務に追われ、また、所属による業務量の偏りを感じることも加わり、職員のモチベーション低下と求められる期待にギャップが生じている。

その一方、推進すべき総合計画や総合戦略は目指すべき都市の目標をまんべんなく網羅しているが、特色に乏しく、個々の施策の優先順位も明確とはなっておらず、既存の施策を目標にあてはめているとも感じる。

そのため、厳しい行財政運営の中で多角的な自治体経営方針から本当に必要な施策の選択や既存施策の見直し、廃止も含めた選択と集中による創意工夫が必要となっている。

そうした中、持続可能な自治体経営のためには、業務改善や組織改革を進める上での核となる職員の育成や、それに向けた職員の意識改革が必要であり、人材育成や職員配置、採用計画の検討をすべきと考える。

【考察キーワード】

- 厳しい財政、人材状況への対応
- 多様化する社会への対応と前例踏襲の意識
- 問題、課題に対応するための意識変革、組織の改革

（２）キーパーソンインタビュー

私たちの踏まえた組織や人材の現状や課題についての考察に基づき、副市長、幹部職員などへのキーパーソンインタビューを行った。

① インタビュー内容

内容１　老朽化が進む施設の維持管理費や社会保障費の増加が進む中で、今後策定が進められる総合計画に掲げるべき一番の重要項目として何を挙げますか。また、財源確保のため、見直しを図るべき既存施策には何を挙げますか

内容２　コンパクトシティーの推進が求められておりますが、中心市街地の空洞化も同時進行する中で今後の都市整備はどのように進めるべきだと考えますか。

内容３　自助・共助の推進を図るためには、どのような働きかけが効果的だと考えますか。

② インタビュー結果概要

■ インタビュー人数

５名（副市長、政策企画部長、総務部長、保健福祉部長、人事課長）

■ 内容

行政を取り巻く環境は、右肩上がりの時代から社会経済の減速や市民ニーズの多様化、高度化など、目まぐるしく変化しており、それらに対応した行政運営が求められている。

また、人口減少や少子高齢化の進展による税収減、社会保障費等の増加により厳しい財政状況におかれているにも関わらず、既存事業の見直しは行われず、新規事業が増えていき、限られた職員数で多様化・高度化する膨大なニーズや業務に対応しつつ業務改善を進めることは今後ますます難しい時代になっていくと考えられる。

この時代の変化に対応するべく、人口減少社会に応じた身の丈にあった行政運営が必要となり、職員は一丸となって、公助から自助・共助へ変化する意識を持って市民の幸福度向上や持続可能なまちづくりを推進していかなければならない。

そのような意識の変化を促すためには「対話」は欠かせず、行政が先導役となり、同じ方向に向かう市民を根気強く増やす努力を継続し、自助・共助の推進に必要な人と人との絆を強くすることでまちの将来を維持していく必要がある。

職員自らが考え､知識を共有し､そして何よりも危機的状況への当事者意識を持ち、日頃から業務の見直しや改善を実践していく必要がある。

そして､市民と同様に市の方針と職員の意識を同じベクトルへ向けるために､｢対話｣による職員間での気づきを促し、その意識改革の波を上司、部下、所属の壁を取り除いて伝播させる核となる職員が重要な役割を担うと考える。

③　インタビュー結果キーワード

■ 厳しい財政状況と人材状況での多様化・高度化する社会への対応の困難さ

■ 身の丈にあった行財政運営の必要性

■ 市民幸福度向上のため、持続可能なまちづくり

■ 自助、共助の推進

■ 当事者意識、同方向のベクトルを持つための対話の重要性

（３）インタビュー結果に基づく組織の現状の把握について

キーパーソンインタビューに基づき、組織の現状を「ヒト」・「モノ」・「カネ」に着目し、現状の原因分析（仮説）を行った。

①　ヒトについての現状（仮説）

職員が業務への熱量のベクトルを多忙な日常業務に向けざるを得ず、市の目指すべき姿の実現への道筋を共有する余裕がないため、組織力が発揮されていない。

②　モノについての現状（仮説）

自治体規模の縮小が進む中、将来を見据えた総合計画が策定されておらず、個別事業との連動も図られていない。

③　カネについての現状（仮説）】

財政の将来推計の検証がおこなわれておらず、身の丈にあった財政運営が行われていない。

以上の現状分析とその考察、キーパーソンインタビューを経て、これまで進めてきた現状の課題を解決する「事実前提」の価値観をあらため、将来のありたい姿を見据えた「価値前提」の考えに基づき、組織や人材を変革していくことが重要であることを認識した。

【これまでの気づき】

■　「対話」による知識や考えの共有の重要性

■　多様化する社会へ対応する「ドミナントロジックの転換」

■　危機的状況の「当事者意識」

## ３　ありたい姿

（１）バックキャスティングによる思考

第１回及び第２回部会の課題で学んだ手法を踏まえ、第３回部会では「ありたい姿」とその実現のための「アクションプラン」の設定が課題として示された。これまでは、現状からの積み上げ（課題克服・フォアキャスティング）による思考で未来を予測し、政策を立案することが多かったが、今回は目標とする未来を先に描き、その未来から逆算して考える価値前提（バックキャスティング）による思考が求められた。この手法は、国の長期ビジョン策定などにも取り入れられ始めており、変化の激しい現代社会において、目指すゴールを明確にすることで、到達までの道筋を描きやすくするとともに、到達過程における状況の変化にも柔軟に対応できるというものであった。

（２）各階層との意識の共有

そうした中、ありたい姿を描くためには、まず幅広い世代の意見を聞く必要があると考え､私たちは幹部職員や若手職員へのヒアリングを実施することにした｡幹部職員等には、将来のまちの姿、職場のあり方、望ましい職員像について直接対話を行い、若手職員にはアンケート形式での意識調査を行った。各役職に共通していた意見としては、職員間や職員と地域との関係が希薄化する中、職員間の連携強化や相互協力体制の構築を望む声が多いように感じられた。

| 相手 | まちの姿 | 職場のあり方 | 職員像 |
|---|---|---|---|
| 保健福祉部長<br>8/1(13:00～14：50)<br>1.8h | ・最終目標は市民の幸福度向上(幸福度の高いまち)<br>・市民と行政の役割分担を明確化 | ・縦割り行政の解消(ワンストップサービス、横断的な施策はプロジェクトチームを編成)<br>・対象により伴走型サービスを選択<br>・県が主体となり広域行政を推進(後期高齢者医療広域連合等) | ・すべてを部下に任せるのではなく、自らできることは自ら行う<br>・一般職の職員は全体を把握しておらず、歯車の一員となっている(仕事の目標を把握していない) |
| 政策企画部長<br>8/1(16:45～17:35)<br>0.8h | ・共創・協働を主体とした総合計画を策定中<br>・地域と行政が魅力を認識して高めながら持続可能な行政運営ができるまち | ・総合計画や市長政策目標の達成に向け、適正に管理・指揮する<br>・経営意識を持ち、中長期的視点に立った財政計画や行政改革を推進する<br>・事業スクラップに向けた新たな取り組みの推進<br>・のりしろのある協力体制 | ・行政経営能力を持つ<br>・全体を俯瞰して業務を効率的・効果的に遂行していく<br>・職員の能力を引き出すための人材育成に力を注ぐ<br>・中長期的な視点に立って部局を経営する<br>・職員の育成・指導・意識改革を図る |
| 都市建設部長<br>8/6(16:25～17:25)<br>1.0h | ・市民と行政が対等な立場での市民協働(市民がやれることをやり、できないことを行政が支援)<br>・市民と行政がお互いが議論する場を持つ<br>・区長選出に関し、行政ＯＢへの依存度を下げ、民間経験者を登用する<br>・旧1町7か村の区割りを改める(時代に合わせたコミュニティーエリアに改編する) | ・行政と市民の役割を業務の中できちんと説明する<br>・一つ一つの業務の必要性はきちんと対話して認識してもらう(事例:道路改修優先順位付け)<br>・部長の意思を的確に課長に伝えて業務に反映する(経営)<br>・気が付いたときに無理をしてでもすぐ取り組む<br>・風通しの良い職場を心掛ける<br>・係長が一般職員の意見をきちんと汲み上げる<br>・スペシャリストの育成 | ・職員をリードするとともに、必要な知識を身に着ける<br>・独断ではなく、部下と対話をしながら仕事を進める(納得して仕事をしてもらう)<br>・臆病者になる(自身の言動は市長・副市長へも波及するため、慎重に物事を進める)<br>・知らないからと言って流されるのではなく、余計に耳を傾ける<br>・業務改善のための努力は認めるべき |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 人事課長<br>8/1(15:45～16:45)<br>1.0h | | ・他の自治体にも目を向け、意識改革を進める<br>・我が事として仕事に取り組む<br>・朝のミーティングで情報共有を図る<br>・スクラップ＆ビルドを進める<br>・情報を共有し、風通しの良い職場 | ・若手のやる気を向上させるため、やりたいことをやらせる<br>・マネジメントできる人材を配置する<br>・職員のメンタルケアのため、積極的に話しかけるとともに、表情を気に掛ける |
| 秘書課長<br>8/6(18:20～19:20)<br>1.0h | ・高い意識を持ち自立した市民が集うまち<br>→市民が共感しやすい防災面から地域をまとめていく | ・政策実現のための庁内一体となった実行体制を整える<br>・市民の意識を高めるための広報活動を推進する<br>・市政参画のための情報発信に努める<br>・職員交流のためのイベントや懇親会は重要(コミュニケーション活性化の一助となる) | ・上層部はもとより、庁内の誰からも信頼される職員 |
| 社会福祉課長<br>7/31(10:15～11:15)1.0h | ・財政基盤の安定したまち | ・職員相互の信頼関係のある職場 | ・関係機関との連絡調整を行い、業務の滞留を生まない |
| 緑のまち推進課長<br>8/7(15:15～16:25)<br>1.1h | ・地域と行政は立場は違えど、対等で同じベクトルに向かう仕組みづくりを市民と共に作り上げていく。 | ・積極的に地域に入り、一緒に行動できるような人材を育成する。<br>（地域への協力を理解する職場環境） | ・それぞれの職位において、しっかり指導ができる人材育成<br>・間違いであることを発言できる人材<br>・適切な評価ができる上司 |
| 財政係長<br>広聴広報係長<br>8/6(13:00～14:00)<br>1.0h | ・地域の課題を自分たちで解決できる(自主運営) | ・市民が相談に来たらなんでも解決できる職場(ワンストップとオールラウンド)<br>・日常的なコミュニケーションが活発な職場 | ・自分事として考えて業務を行う<br>→将来に危機感を持って業務に取り組む<br>・市民のためにやっていることを念頭に置きながら業務を行う |
| 市民税係長<br>資産税係長<br>保育係長<br>8/1(17:55～20:15)2.3h<br>8/6（17：30～19：00）<br>1.5h | | ・残業ゼロの職場<br>・能力評価を給与に反映<br>・業務量の平準化 | ・部下が仕事を把握し、やる気の持てる業務配分を行う<br>・コミュニケーションが活発に行われる |
| 都市再生推進係長<br>緑化政策係長<br>資源対策係長<br>8/5(9:30～11：40)1.1h<br>8/6（17：30～19：00）<br>1.5h | ・地域が中心・主導となり、行政がサポートするまちづくり<br>・市民やNPO主導のまちづくり<br>・少子高齢化が進むまちでは住民一人一人が、まちや地域を創り、護る主体であるという自覚を持ち、個人や地域ができることは個人や地域で行い、できないことを行政がサポートする。 | ・相互でサポートしながら業務遂行する組織と適材適所の人員配置<br>・若年、ベテラン職員のバランスの取れた組織<br>・適切な人材配置と情報共有がはかられた組織<br>・将来のまちの理想像に関する共通認識をはかり、職員一人一人が今後の行政サービスの在り方を考え、事務事業の見直しを行い、改善提案ができる。 | ・適切に係をマネジメントする。<br>・目標達成のための最も効率的な手段を選択し、進捗管理を行う中で更なる効率化への改善提案を行うことができる。 |

［図表４：ありたい姿の対話結果］

【組織】部局を越えた協力関係が構築されている
組織の目標達成に向け、連携して業務に臨んでいる
情報共有が図られている
個人の意見を発信しやすい環境が整っている
【人材】自分の仕事に責任を持つ
お互いの業務をフォローし合う
自らの意思で考え、理想を実現する
所属の業務全体を把握する

［図表５：ありたい姿のアンケート概要］

（３）組織や人材のありたい姿

そうして得た様々な意見をもとに、私たちは20年後のビジョンを設定することにした。フォアキャスティングに慣れ親しんでしまった私たちが、ついつい現実に目を向けてしまうのを押しとどめつつ、どんな地域で暮らしたいか、どんな組織で働きたいか思い描いたものである。

一つ目としては、無関心化が進む中にあっても、他人からの救いを求めている人は多いという点に着目し、かつて地域や職場に根付いていた「困ったときはお互い様」という意識を醸成することが地域や組織の幸せにつながるのではないかと考えたからだ。二つ目としては、少子高齢化や産業技術の革新等により日々変化する現代社会にあって、何よりもその変化を先読みし、柔軟に対応できないようでは、明るい未来などあり得ないという思いから設定した。三つ目としては、大都市圏への一極集中に歯止めがきかないまでも、将来を見据えた効率的な地域経営が必要であるとの考えから出てきたものである。

そして、思い描いた未来像を実現するために到達しておくべき、５年後、３年後、１年後の姿をバックキャスティングにより設定した。

| ２０年後の地域・組織・人材のビジョン |
|---|
| ・お互いが助け合うことに幸せを感じるまち |
| ・時代の変化（技術革新、AIの進化、人口・職員減少等）に柔軟かつ迅速に対応できる組織 |
| ・市町村合併を見据えた地域コミュニティの再編によるコンパクトなまち |

| 組織・人材のありたい姿（状態）＜５年後＞ |
|---|
| ・経営層と幹部が柔軟な発想で議論ができ、その情報が共有された組織 |
| ・まちづくりを総合的に統括する部署 |
| ・同じ目標、ビジョンにベクトルが向いたそれぞれの課が相互に協力し合う組織 |
| ・時代の変化を先読みし、行動に移すことができる組織 |
| ・幹部や所属長の後ろ盾の下、見返りを求めず自発的に行動できる人材 |

| 組織・人材のありたい姿（状態）＜３年後＞ |
|---|
| ・所属長の意見を汲み上げ、経営層へつなぐ幹部職員 |
| ・幹部を奮い立たせる意識と強い気持ちを持った所属長 |
| ・人口減少・財政難を乗り越えられるイノベーション意識の高い職員 |
| ・困ったときは「お互い様」の精神を持ち、助け合う職員 |
| ・組織・地域を良くしたいと想える職員が多い組織 |

| 組織・人材のありたい姿（状態）＜１年後＞ |
|---|
| ・チームで目的に取り組み、日常的な対話による円滑な業務を進める職場 |
| ・係を動かす中堅職員 |
| ・所属を超えた対話により、組織全体を知ろうとする職員 |
| ・各課自ら事業評価を行い、必要性に応じて事業を展開する組織 |
| ・働き方改革に積極的に取り組む組織 |
| ・各部署の現状をしっかりと把握している特別職 |
| ・市長の考えが末端まで浸透し、共有している組織 |

［図表６：組織・人材のありたい姿］

# ４　組織・人材の現状

（１）現状把握

ありたい姿を決定した私たちは、それを実現させるためのアクションプランの作成に向け、組織・人材の現状を掘り下げてみた。現状把握の方法については、前回と同様に、幹部職員等との対話や若手職員へのアンケートをもとにまとめたものである。

| 相手 | まちの姿 | 職場のあり方 | 職員像 |
|---|---|---|---|
| 保健福祉部長<br>8/1(13:00～14：50)<br>1.8h | | ・市民への過剰サービス<br>→　地域・行政の分担を考える。 | ・全体を考慮して歯車になるべき<br>・職員のエネルギーは全て市民サービスにつながるべきだが、外部要因により100%届いていない |
| 政策企画部長<br>8/1(16:45～17:35)<br>0.8h | ・共創・協働の取り組みが不十分<br>→常に市民との協働を意識して実践する<br>・魅力度が浸透していない<br>→日本遺産登録で再認識してもらう<br>・東京から1時間圏内というメリットが生かせていない<br>→快適通勤・空家移住補助等の事業を推進する | ・事業のスクラップができていない<br>→担当課が事業評価をもとにスクラップを推進する<br>→事業評価に組み込むことで経営意識を持ってもらい、言葉で言わなくても実践できる体制を作る<br>・受動的で現状維持の意識が強い | ・理想に至っていない<br>→マネジメント力とリーダーシップを発揮していく |
| 都市建設部長<br>8/6(16:25～17:25)<br>1.0h | ・ボランティアは育成するのではなく、自発的に活動するもの<br>・地区のリーダー(班長等)はリーダーシップのある人物が就任するべき<br>・職員自らが地域活動に参画すべき<br>・市民の御用聞きとなっている | ・都市建設部は課をまたいだ連携が図れている(リーダーとなれる専門職員が各課にローテーション配置されているため、他部署との連携が図りやすい)<br>・ローテーション配置により他部署の業務を把握できているため、ワンストップに近い体制がとれている | ・知識・経験不足<br>・成果を認め、評価し、誉めることの不足<br>→モチベーションが上がらない |
| 人事課長<br>8/1(15:45～16:45)<br>1.0h | | ・残業の多い職員が評価される風土がある<br>・仕事の組み立てができていない<br>・自分の仕事以外は無関心な職員が多い | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 秘書課長<br>8/6(18:20～19:20)<br>1.0h | ・行政依存で常に「待ち」の姿勢の市民が多い<br>→市民意識の高揚を目指す市長の政策を実現させる<br>・過去からの市民に対する甘やかしが背景にある(市長が住民要望に応えすぎた)<br>・子どもがいると地域のつながりが活性化する(ＰＴＡ・育成会・スポ少)が、役所の職員に任されることが多い<br>・地域のまとめ役は職員ＯＢでないと、責任感がなく上手く回っていかない | ・ガバナンスに慣れていない管理職にとまどいが表れている<br>→市長の理想と現実のギャップを埋めるため、調整役として暗躍する<br>・職員の意識にばらつきがある(他人に無関心、手を抜く等) | ・上下の板挟みで庁内の誰にも信頼されない職員<br>→現実から逃げることなくコツコツと課題に向き合い、説得を続ける |
| 社会福祉課長<br>7/31(10:15～11:15)1.0h | | ・ケアレスミスが多い<br>・タイムマネジメントできていない | ・業務を熟慮するための時間が不足 |
| 緑のまち推進課長<br>8/7(15:15～16:25)<br>1.1h | ・地域と行政は立場は違えど、対等で同じベクトルに向かう仕組みづくりを市民と共に作り上げていく。 | ・積極的に地域に入り、一緒に行動できるような人材を育成する。<br>（地域への協力を理解する職場環境） | ・それぞれの職位において、しっかり指導ができる人材育成<br>・間違いであることを発言できる人材<br>・適切な評価ができる上司 |
| 財政係長<br>広聴広報係長<br>8/6(13:00～14:00)<br>1.0h | ・地域活動でさえ市や職員に頼り切りとなっている<br>→政策・予算説明会や市役所出張フォーラムにより地域への情報提供を行い、地域が自ら考える機会を作る<br>・高齢化で地域活動が衰退している<br>・区長は役所のＯＢばかりで他にやりたい人がいない<br>・自分の時間を自由に使いたい人が増えている | ・以前は取材を通じて地域との交流があったが、現在はそれがない<br>・人員・予算ともに新たな事業に取り組むゆとりがない<br>→予算面では、歳入を増やす取り組みを推進している(自販機設置・ネーミングライツ)<br>・事業スクラップが進んでいない<br>→事業スクラップ・業務効率化の推進(事業評価に業務廃止を含める)<br>・部下が自分のことだけで完結しており周りに関心を持っていない(個人主義)<br>・報連相がしっかりしていない<br>→朝のミーティングを実施<br>・係長自身が多忙で相談やマネジメントができない | ・業務の押し付け合いばかりで自分事としてとらえていない |
| 市民税係長<br>資産税係長<br>保育係長<br>8/1(17:55～20:15)2.3h<br>8/6（17：30～19：00）<br>1.5h | ・地域が行政主導に慣れてしまい自主性が無くなっている<br>・地域コミュニティの希薄化 | ・業務量に偏りがあり、できる職員に負担がかかっている<br>・分からなくても聞こうとせず、自己判断で業務を進め、間違う<br>・後輩を指導できる中堅職員がいない | ・部下に適切に業務を分担できない<br>・能力の高い部下に頼ってしまう<br>・自己の失敗経験から部下を指導し過ぎてしまう |
| 都市再生推進係長<br>緑化政策係長<br>資源対策係長<br>8/5(9:30～11：40)1.1h<br>8/6（17：30～19：00）<br>1.5h | ・行政主導のまちづくり<br>・行政が何でもやってくれるという市民意識<br>・地域に入り込む職員が少ない<br>・市民協働の場では同じメンバー参加しており、真の協働とは言えない。<br>・まちや地域のために個人の時間と労力を使う市民が少なく、役員を始めとする地域の担い手が不足している。 | ・若年職員しか係にいないので、メインプレイヤーにならざるを得ない。<br>・情報共有の毎朝ミーティング、業務の進捗管理を行っている。<br>・住民ニーズの多様化に伴う行政サービスの細分化により事務負担が増大し、事務処理自体が目的化し、事業見直しなどに時間がかけられない状況。 | ・プレイヤーとしての業務に追われることがある。<br>・業務の進捗管理をしっかり行う。<br>・それぞれの事務事業は目標達成のための手段の体系においてどの部分に位置し、どのように評価されるべきか具体化されていない。 |

［図表７：現状に係る対話結果］

【組織】連携・協力が図られている部分とそうでない部分がある
新たな施策の展開に消極的で、押し付け合いが生じている
統率がとれていない
情報共有不足
人員不足
【人材】業務過多により業務改善に手が及ばない
知識・経験不足で周囲のサポートができていない
職員の意識や考え方にばらつきがある
相談しやすい雰囲気でない

［図表８：現状に係るアンケート概要］

（２）導き出した現状

【地域】

・行政主導のまちづくりは限界を迎えており、地域主体の活動が求められている。
・共働き世帯の増加や地域活動の担い手の高齢化等により、以前にもまして行政に対する依存度が高まっている。
・ライフスタイルや価値観の多様化などにより、近隣住民とのつながりが希薄化し、地域コミュニティが衰退している。

【組織】

・経営層の考えが現場まで届いていないのと同時に、現場の状況を経営層が把握しきれていない。
・目の前の業務をこなすことが精一杯で、予算や需要を勘案した事業スクラップまで手が及んでいない。
・管理職による適切なマネジメントの必要性を感じてはいるが、実践できていない。
・仕事とプライベートの分離傾向が強まり、職員同士の交流や横のつながりが減少している。

【人材】

・業務が複雑多様化するとともに、業務量も増加の一途をたどっており、各階層の職員が自分の業務に追われている。
・他人のことを手伝う余裕がない反面、誰かに手助けを求めている。
・自分と他人の境界線を引いており、自分の枠をはみ出さない。

現状に係るヒアリングを読み解いていくと、自治体と地域・職員間ともに相互依存傾向が強く、市民・職員ともに自分のこと以外への関心が低下し、関わりが希薄になっているようである。

## ５　今後の取組みシナリオ

（１）組織変革のための具体的なアクション

前述の組織・人材の現状と将来のあるべき姿を設定した上で、取り組まなければならないアクションプランの検討を行なった。組織や人材に求められるあるべき姿に向けて必要な取り組みは次のとおり分類される。１つ目は職員の対話による気づきと一人称で考える能力の醸成、２つ目は職場環境改善とチームワークの強化、３つ目は管理者から経営層へ提案できる体系づくりである。

組織・人材の現状

取組むアクション

- ・若手職員（入庁１～5 年目）とのオフサイトミィーティング開催
- ・多くの職員との対話の実践
- ・各所属での考える時間の創出と思考の意識付け
- ・職場研修担当者への職場内対話活性化勉強会
- ・管理職向け「認めて伸ばす部下の人材育成のススメ」の開催
- ・危機回避能力超越プロジェクト
- ・自らが対話のための時間をつくり、職員間でコミュニケーションを図る
- ・経営層と現場職員との間の認識の共有
- ・職場内における対話時間の確保
- ・地域との定期的な対話

組織・人材のありたい姿

上記アクションプランを誰と、どのように考えてきたか

- ・マネ友との対話の中での気づきやアイデアに基づく考え
- ・幹部職員や所属長、係長へのインタビューの中での考えを共有できたアイデア
- ・参加者 3 名それぞれが考えるアイデアを対話によりプランにまとめた

［図表９：取り組むアクションの詳細］

（２）幹事によるアクションプランの評価と私たちの気づき

①幹事によるアクションプランの評価

幹事からは幅広い階層へのインタビュー・対話・アンケートを行い、十分なリサーチができており、気づきや課題が多く発見できただろうと高い評価を受けた。

一方で現状把握からあるべき姿へのアプローチに危機感・スピード感がないと指摘を受けている。

②私たちの気づき

仮説の設定が甘く、自分たちの役職が上がっていくスピードに合わせたアクションプランになっていたが、幹事団の助言により、厳しく 20 年後の未来を想像し、自分たちが幹部層や管理職を動かすアクションを起こしていかなければいけないと気付かされた。

また、現実をとらえすぎて、事実前提に近いビジョン設定となってしまい、将来のビジョンについては大胆に想像した上でアクションプランを見直す必要があると感じた。

（３）幹事団の評価を受けて見直したアクションプランの詳細について

アクションについては４つのカテゴリーに分類される。１つ目は参加者個人が実践できること。２つ目は参加者３人で取り組むこと。３つ目は人材マネジメント部会へ参加した９名で取り組むこと。最後に組織全体で取り組むことである。アクションプランの詳細は以下のとおりである。

| 誰が | いつから | 誰と | 何を | どこまで・どのように |
|---|---|---|---|---|
| 鈴木 | 今日から | 所属内の職員 | 自らが対話のための時間をつくり、職員との対話を実施 | 日常会話から仕事の相談まで、幅広く対話し、信頼関係を構築する |
| 島野 | 1 月から | 所属内の職員 | ランチトーク | 対話時間不足を解消するため、月 1 回程度、対話を兼ねた昼食会を開催する |
| | 今日から | 市長 | 現場ヒアリング | 空いた時間に各フロアを回って、市長に現状把握をしてもらう |
| 小林 | 9 月から | 地域の有志 | これからの地域についての対話 | 地域の育成会で 3 ヶ月に 1 回程度の対話 |
| 3人で | 1 月から | ｱﾝｹｰﾄ協力の 5 年目以下の職員 | ｱﾝｹｰﾄ内容の深堀り | 5 年目までの職員に対してオフサイトミーティングを開催 |
| | 来年から | 職場研修担当者 | 職場内における係長による係員に対するコミュニケーションを活性化させる | 時間外に研修室で 1 年間毎月開催する |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| マネ友と | 随時 | 職員希望者 | 対話で Café への参画 | 多様な参加者との対話 |
| | 7 月から | プロジェクトチーム | 働き方改革 | 今年度中に改革案を提案し、次年度以降も継続して研究していく |
| | 来年から | 階層別 | 階層別・テーマ別アンケート・一つ上の階層とのオフサイトミーティングの実施 | 現状維持せずに一歩踏み出せる内容で一つ上の階層へフィードバック |
| みんなで | 来年から | 人事課 | 管理職に対して、部下を認めることの重要性と目的を対話により気づいてもらう | 管理職研修に参加し、部下の能力を押し上げる手法について対話により研究 |
| | 来年から | 企画課・人事課 | 危機回避能力超越プロジェクト | 総合計画を二次評価、第三者委員会による三次評価 |
| | 来年から | 全職員 | 経営層との意見交換 | 定期的に全職員へ意識調査アンケートを行い、その結果を踏まえて経営層との対話を行う |
| | 9 月から | 各所属 | 考える時間を作り出し、業務内のテーマを持ち寄りありたい姿、ビジョンについての対話 | 1 ヶ月に 4 時間程度、3 ヶ月で中間報告、6 ヶ月で成果報告（週 1 時間 or2 週に 2 時間） |

［図表１０：所属組織の変革に向けたアクションプラン］

（４）ポスターセッション

第５回部会では、事前に一枚のポスターにまとめあげた自分たちのアクションプランを他自治体へプレゼンテーションし、評価を受けた。ポスター構成は「これまでの取組み」と「これからの取組み」の２部構成で見やすく、一歩踏み出すアクションプランが必要になる。さらに、自分たちの思いを如何に聴き手側に印象付け、高評価してもらうかが作成にあたってのポイントとなった。幹事団の言葉を借りると、五大要素①おいしそうに見える②本当においしい③地産④ストーリーがある⑤面白いが必要である。目の前に並んでいる沢山の料理の中から選んでいくとしたら、確かにそう思えるものを手に取るだろう。１００自治体のいずれも、職員の意識改革・事業の見直し・財政難に課題があり、約３００人の自治体職員に足を止めて、話を聴いてもらい、共感してもらうために私たちはこれまでに考えてきたアクションプランの詳細をさらにブラッシュアップする必要があった。

これまでの取組みやこれからの取り組みについて後述のとおりまとめた

これまでの取組み

1．　人マネ研究生打合せ（３人）15 日間（計 22 時間）
2．　インタビュー（23 人）　　17 日間（計 24 時間）
3．　対話会（17 人）　　２日間（計 7 時間）
4．　若手職員アンケート（60 人）

【気づいたこと】

- ■　伝えるための「チューニング」
- ■　熱量や意識が高くても、「聴」いてもらえなければ意味がない
- ■　ポジションパワー・パーソナルパワーのある人を味方につける
- ■　「徳」を積み、仲間を増やす

各所属、業務、プライベートにおける「対話」と新たな取組みの実践

①　係内ミーティングでの情報共有
　⇒　課題の共有と自分ごととして捉える意識
②　様々な人との対話
　⇒　経営層から若手職員、地域の住民との対話による自身の意識変化

対話による情報共有と自分ごとの意識

「やってみよう！」のチャレンジ精神

実践１　若手職員との対話　～　若手職員を巻き込む　～

【アンケート内容の深堀り】

・理想の組織
・現状について

★第２回はオフサイトでやります★

実線２　働き方改革プロジェクトチームとの意見交換　～　組織変革への連携　～

【働き方改革プロジェクトチーム】

チームＡ（管理職部）　チームＢ（係員部会）　チームＣ（新人部会）

×

人材マネジメント部会（参加メンバー９名）

・できることは即実践！
・身近な周囲も巻き込む！
・働き方改革×意識改革

［図表１１：ポスターセッション～これまでの取組み～］

**これからの取組み**

1．「働き方改革プロジェクトチームとの連携」

人材マネジメント部会で学んできた私たちがプロジェクトチームと連携し、提案内容を共に実践していくとともに、実践内容のブラッシュアップや職員の意識改革に向けた「対話」・「実践」を推し進めていく。

目的：働き方改革と組織改革を推し進める！

内容：３つのプロジェクトチームと改革内容の研究と組織内への展開を実践

（１） 新人部会（7 名）×人マネ研究生（3 期生 3 名）

（２） 係員部会（17 名（うち人マネ研究生 3 名）×人マネ研究生（１～3 期生）

（３） 管理職部会（12 名）×人マネ研究生（3 期生）

① 働き方、意識改革に向けたありたい姿の研究

② アクションプラン研究

③ プランの実行に向けたブラッシュアップと組織内での実践

④ 実践後の振り返りと更なる研究、全庁的実践に向けた提言

まずは以上の内容をメンバーが各所属で繰り返し実践することで働き方を改革し、時間的余裕を創り出し、意識改革、組織変革へつなげていく。

頻度：年 4 回のメインミーティング、実践のための随時研究

**※ 働き方改革プロジェクトチームとは**

平成 31 年 4 月「働き方改革関連法」施行にともない、本市において職員のライフ・ワーク・バランスの推進や業務効率化を推進するため、「働き方改革プロジェクトチーム」発足した。時間外勤務縮減・業務効率化・職員の意識改革などを議論のテーマとして管理職部会・係員部会・新人部会の３つのチームでそれぞれの視点で全庁的な提案を行なっている。

| キックオフ（連携チーム結成） | アクションプラン研究 | 各所属との対話、実践、ﾌﾞﾗｯｼｭｱｯﾌﾟ | 全庁的な実践 |
|---|---|---|---|
| ・働き方、組織、職員のありたい姿の対話・共有 | ・業務改善<br>・時間外勤務縮減<br>・事業スクラップ　等 | ・メンバーの所属長と対話、実践<br>・内容の振り返りとブラッシュアップ | |

まずは時間外勤務縮減を目指し、職員の時間的余裕を生み出す！
提案内容の実現に向けた研究をプロジェクトメンバーと行い、すぐにできるアクションの各所属での実践を研究生が１歩踏み出す後押しをし、提案を実現させる。働き方改革×人材マネジメント部会研究生の連携により・・・

「モチベーションアップ！　組織内の意識改革へ！」

２．「係長代理会の設立とミーティング開催」

目的：組織や人材のあるべき姿について、中長期的な将来像を予測し、経営層や管理職の決断のプロセスを対話により学ぶことで、キャリアアップ職員の思考や意欲を増幅させ、課題解決や地域住民と本気で向き合う意識を高め、組織力強化と地域を動かす能力の向上を図る。

内容：①経営層や管理職の思考について学ぶ

・部局ごとにグループを構成し、仮説について個別ワークを行なう

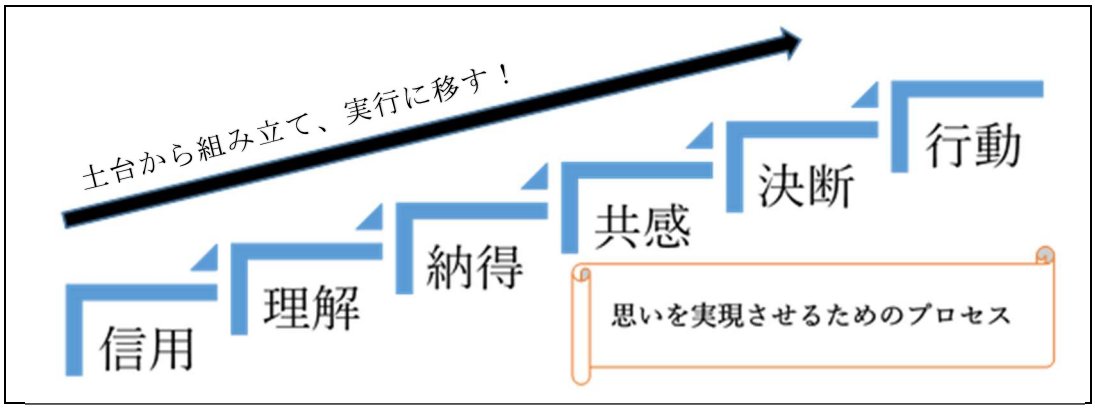
・自分たちの思考の現状分析をグループ内で対話により共有する

・グループ間で対話を行ない、思考の強化を行なう

・経営層や管理職との対話から決断のマインドについて学ぶ

決断の思考（スピード・質・プロセス）

判断のモノサシ（必要性　＞　リスクや社会的圧力）




②リスク軽減・解消の解決プロセスについて考える

・個別、グループ対話、グループ間対話の定期開催

③思考の伝播と一歩踏み出す行動の実践

・会で高めた思考を実務に活かし課題解決に取り組む

・同僚や後輩指導において対話によりコミュニケーションを図り、意識の研磨を行なう

頻度：年４回（個別ワークは随時）

効果：本市職員が目指すべき職員像の実現に向けて職位ごとに求められる能力は異なるが、課長・係長をサポートする係長代理の意識改革に取り組むことで、通常業務の先にある、地域に求められるスピード感や実効性のある質の高い提案力の強化が見込める。

**参加職員が個々の「人徳」を積み、組織内で認知され、信用されることが、政策形成のスタートラインである**

［図表１２：ポスターセッション～これからの取組み～］

## ６　おわりに（附記）

部会参加について個々の思いを記載する。

【社会福祉課　鈴木大祐】

〇私の使命

仕事に対する不満やストレスは少なからず誰もが抱えていると思います。人材マネジメント研究部会に参加する前までは、国や県の不満を漏らしたり、上司や他人のせいにして、第三者の目線で批評家めいた思考をしていました。加えて変えようと行動することに対して、面倒だ、自分じゃなくても誰かがやってくれる、決められたことを着実にこなしていればいい、と本当はやらなければならないことに目を背けてしまっていました。今なら「それは違う！」と言えます。不満の先にある「あなたはどうしたいの？」、「本気で変える気があるならまず自分に何ができるか考えて」と考えるようになったからです。まず自分が変わる。一人では難しいなら仲間と変える。課を飛び越えて連携していく。思考の変化が組織全体に伝播し、最終的に市民幸福度を高めるのだと信じています。そういう意識を持った職員を一人でも多く増やしていくことが、この部会に派遣された私たちの使命なのだと思っています。

〇望まれる組織

市役所は市民にとって生活の基盤であり、職員は円滑な住民サービスの提供に努めなければなりません。さらに、時代の変化や住民ニーズに的確に対応していくために、既存業務を見直していくことも必要となります。しかも、限られた財源の中で考えなければなりません。部会での言葉を借りてしまうと、令和の時代は「あれもこれもの時代」から「あれかこれかの選択と集中時代」に突入しており、住民との「対話」なくして持続可能な行財政運営を行えません。部会では 20 年後の館林市を想像し、バックキャスティングで今から取り組まなければならない意識改革のアクションを考えました。地方自治を変えていくのは幹部や管理職だけでしょうか。市長をトップとした指揮系統は管理職から末端の職員にまで行き届いているでしょうか。職員は疲弊しています。自分に余裕がなければ、自然と壁を作り、受け身の仕事しかしなくなります。

部会では常に「対話」をキーワードに研究をおこなってきました。自分の意見を述べ、相手の話を最後まで聴くの繰り返しです。当然意見の違いがでてくるわけですが、なぜ相手は自分と違う考えなのかを掘り下げてさらに議論していきます。そうすることで相手の思考を理解し、自分の考え方の見落としや、新しいアイデアの気づき、信頼関係が生まれてくるのです。職員自らが自分事として目の前の業務やこれからの館林を真剣に考えることができる意識を高めるためには、対話を重ねていくことにあると思っています。

〇おわりに

市長・副市長をはじめ、部課長、係長の皆様にはインタビューという形で、対話をさせていただきました。お忙しい中、お時間を割いていただき大変ありがとうございました。これからも対話を大切にしていきたいと思っておりますので、その際はご指導よろしくお願いいたします。

【秘書課　島野善彰】

最近、いろいろな場面で耳にするようになってきた「多様性」という言葉。私が人材マネジメント部会に参加するようになって、特に意識するようになった言葉です。今回、全国９８団体、総勢約３００人の参加のもと開催された研究会において、各自治体の皆さんと多くの対話をする中、共感できる点、共感できない点、それぞれありました。ただ、よくよく話をしていると、共感できない中にも考えさせられる意見があったり、部分的には賛同できる意見があったり、その中から新しい着想が得られたり、お互いの考えを深く知ることで多角的な見方をするのと同じような効果があるものだと思いました。「多角的に物事を捉えろ」、上司やこれまで受けてきた研修の講師などからそう言われた覚えがありますが、一人の人間の発想には限界があります。それを補完しうるのが対話という方法なのだと感じました。生まれた環境、性格、様々な要因から、まったく同じ考えを持つ人はいません。似たような考えを持つ人がいたとしても、全てが共感できることはないと言っても過言ではないでしょう。しかし、それぞれの能力や考えに違いがあるからこそ、多様性により組織や社会の発展が望めるのだと思います。それぞれが得意とする分野で能力を発揮し、苦手な分野では他の人の力を借りる。多様性を生かし、相乗効果を上げるためには、日頃からの対話が何より重要だということを今回深く学びました。

ただし、対話の手法を一つ間違えれば、全く逆の、特定の人の意見を押し付けるだけのものになってしまう危険性も併せ持っています。お互いが一方的に自分の考えを主張するだけの討論では、新たな気づきや考えの変容は生まれません。発言できずに埋もれてしまう小さな声もあります。それは研究会での対話の俎上に度々上った「やらされ感」につながってしまいます。そうならないためには「共感」し、「納得」することが必要であり、相手の意見を認めた上での対話が重要だという幹事団の話はいつもセットになっていました。相手の真意を理解し、腑に落ちることで、自分の仕事が意味を持ち、やりがいが生まれる。私の業務経験の中でも、そういうことは多々ありました。そして、一方的に押し付けられた仕事というのは、どことなく「他人事」で、いつもあまり身が入っていなかったように感じます。その反面、私の考えに耳を傾け、尊重してもらえる時には、まさに「我が事」として、熱意をもって取り組めていました。そんな時には、上司との意思の疎通も活発で、職場全体が活気に満ちていた気がします。日常的なコミュニケーションは職場の雰囲気を左右し、自らのモチベーションや仕事の能率にも影響します。今後は、相手の立場や考えを尊重しつつ、お互いが素直に意見を言い合える、そんな活力ある組織の実現に努めていきたいと思います。

今回、人材マネジメント部会に参加させていただいたことは、改めて自分の仕事に対する姿勢や考え方を振り返る良いきっかけになりました。この研修にご尽力いただいた幹事団の皆様をはじめ、私たちの研究に時間を割いていただいた本市職員の皆様方に感謝を申し上げるとともに、三期生として共に研修に臨んだ二人には、ひとまずお疲れ様、そしてこれからもよろしくお願いしますとの言葉をお贈りし、私の所管とさせていただきます。ありがとうございました。

【緑のまち推進課　小林一也】

私が人材マネジメント部会の研究会に参加するまでは、自分は技術職として、経済的でより良い都市基盤整備を達成するためにこれまでの行政主導の計画や設計ではなく、地域住民と協働で事業を進めるためのワークショップなどに関わってきました。

そこではこのまちの課題は中心市街地や地域コミュニティの衰退により、まち自体に活気が無いと考え、課題解決のためにはまずは、住民と協働で事業を進めることで関心を高め、相互で協力する必要があると考えていました。

しかし、そのような取り組みを進めていても上手く進まないことが多く、悩むことが多い中で、この研究会に参加させていただきました。

研究会を通じて気づいたことは様々な取り組みを進める上で、独りよがりの一方的な説明や説得では人は動かず、お互いの考えを「対話」により認め合いながら、「納得」し合うことが重要だと気づかされました。

また、これまでは目指すべき将来像の達成のためにはまずは現状の課題や問題を洗い出し、それを解決する方策を考え、推し進める方法を取っていましたが、研究会に参加し「価値前提：バックキャスティング」の考え方を学び、早速自分の業務において、公園のありたい姿から今やるべきことについての研究とアクションを、同僚を巻込み実践しています。

今回の研究会への参加を機に、幹部職員や若手職員と組織や人材についての「対話」を行ったことや1期生、2期生のマネ友が実践する「対話でCafé」に参加し、職員が目指すべき組織や人材の姿についての生の声を聴くことができたことも貴重な経験でした。

このような機会で得られた情報や「気づき」、「人のつながり」は自身の糧になることはもちろんですが、意識改革を推し進めるためには、ここで立ち止まらず、この内容の「共有」や具体的なアクションを「一歩踏み出す」ことで進めることが重要であると考え、今後はこの部会で学んだことの研究を自身の業務に限らず、組織の変革に向けた研究、実践につなげていきたいと考えています。

最後に、1年間の活動において、幹事団の皆様にはご指導いただきましてありがとうございました。

また、共に学んだ鈴木さん、島野さん、情報交換や懇親会で交流を深めた部会の皆様、他自治体の皆様、インタビューなどに協力いただいた館林市のマネ友をはじめとした皆様、そして快く研究会への参加の後押しをいてくれた上司、業務のフォローをしてくれた同僚に感謝を申しあげ、終わりにします。ありがとうございました。

## ７．活動の経過と概要

| | 活動 | 日程 | 時間 | 内容 |
|---|---|---|---|---|
| (1) | 第１回研究会 | 4/23 | 6.0 | ・部会の理解<br>（目指すこと、価値前提の理解） |
| (2) | 自主研究① | 7/7 | 2.0 | ・キーパーソンインタビュー検討 |
| (3) | 【実践①】<br>キーパーソンインタビュー | 5/13～<br>5/17 | 7.4 | ・経営層～幹部職員、マネ友（3 名）<br>・財政、人材、市民との共助 |
| (4) | 第２回研究会 | 5/21 | 6.0 | ・部会の理解<br>（目指すこと、価値前提の理解） |
| (5) | 自主研究② | 5/28,<br>6/6,7/1 | 5.2 | ・財政、人材のデータ整理 |
| (6) | 第３回研究会 | 7/17～18 | 11.0 | ・実践的研究活動を通じた学び・気づきを深める |
| (7) | 自主研究③ | 7/23,29 | 3.0 | ・キーパーソンインタビュー研究<br>・若手アンケート内容研究 |
| (8) | 【実践②、③】<br>キーパーソンインタビュー<br>若手職員アンケート | 7/31～<br>8/7 | 16.0 | ・インタビュー、アンケート<br>（まち・組織・職員のありたい姿と現状） |
| (9) | 自主研究④ | 8/16,20 | 1.8 | ・インタビュー内容整理、アクションプラン研究 |
| (10) | 自主研究⑤ | 8/29,9/5 | 2.5 | ・動画打合せ、撮影 |
| (11) | 自主研究⑥ | 9/24,<br>10/2,4 | 4.8 | ・フィードバックを受けてのアクションプラン再考 |
| (12) | 第４回研究会 | 10/17 | 7.0 | ・アクションプランの進め方 |
| (13) | 【実践④】<br>北川顧問対話会 | 10/31 | 0.5 | ・人マネと組織の関わり<br>・バックキャストとドミナントロジックの転換 |
| (14) | 【実践⑤】<br>マネ友、中堅職員対話会 | 11/8 | 5.5 | ・人マネの取り組みについての対話 |
| (15) | 【実践⑥】働き方 PJ 対話会 | 1/9 | 1.5 | ・若手職員アンケート内容深堀 |
| (16) | 自主研究⑦ | 1/16,27 | 3.5 | ・アクションプランのポスターセッション準備 |
| (17) | 第５回研究会 | 1/30,31 | 12.0 | ・これまでの活動の振り返り<br>・自らにコミットする |
| (18) | 自主研究⑧ | 2/3～3/9 | 8.5 | ・部会の活動振り返りと共同論文<br>・市長報告会へ向けた研究 |
| | 活動時間合計 | ・自主研究　33 時間・対話、実践　31 時間 | | |

## 【これまで実践してきたアクション】

【実践①】キーパーソンインタビュー（１）

インタビュー対象：副市長、政策企画部長、総務部長、保健福祉部長、人事課長
マネ友（3 名）　合計 9 名

日　時：5/13～5/17（7.4 時間）

内　容：・総合計画策定における最重要項目
・財源確保のために見直し対象施策
・持続可能なまちづくりへの方針
・自助共助推進に必要なアクション

気づき：□目まぐるしい様々な変化に対応した行政運営
□業務の多様化・高度化および増大に対応するための業務改善の必要性
□身の丈にあった行政運営
□職員の公助から自助・共助への変化の意識
□職員の市民の意識変革への取り組み
以上を組織内の「対話」を通じての「気づき」や「意識変革」を促し、一丸となって市民の幸福度向上や持続可能なまちづくりを推進する必要がある。

【実践②】キーパーソンインタビュー（２）

インタビュー対象：政策企画部長、総務部長、保健福祉部長、都市建設部長、
人事課長、秘書課長、社会福祉課長、緑のまち推進課長、
財政係長、広聴広報係長、市民税係長、資産税係長、保育係長、
都市再生推進係長、緑化政策係長、資源対策係長　合計 16 名

日　時：7/31～8/7（16 時間）

内　容：□将来のまちの姿（地域と行政のかかわり方）
□上記を実現するための職場のあり方
□上記を実現するための自らの役職における職員像
以上の内容の「ありたい姿」、「現状」、「自身でできること」

気づき：□求められる役割の肥大化と自身の疲弊と何ができるか見出せない
⇒　物事を熟慮することや行動を起こす余力が無い
□意識を変える必要性を感じながらもコミュニケーション不足が顕著
⇒「対話」の必要性
□市民主導のまちづくりや地域への積極的な参加必要
⇒「生活者起点」の意識の浸透

【実践③】若手職員アンケート

アンケート対象　：入庁１年目から５年目の職員 60 名

日　時：アンケート　7/31～8/6

内　容：アンケート

□自身の職場の理想と現実

組織自体と上司、部下、後輩など人材についてのアンケート

□自身のありたい姿と実現できない要因

組織や上司、部下、後輩など人材に対してのアンケート

気づき：　□ありたい姿のイメージを持つ職員が多い反面、自分事としてとらえず、受け身の姿勢が見られる。

□上司へ求める役割、自身に求められる役割が肥大化しているが、業務多忙により、余力がない職員が多い

⇒積極的なコミュニケーションによる意識変化を促すことと組織でのサポートの重要性

□地域との関わりが希薄

⇒職員が率先して地域の課題に取り組む必要があるが、公私共に多忙により困難な状況

【実践④】北川顧問対話会

出席者：早稲田大学マニュフェスト研究所　北川顧問、青木事務局次長

館林市：人事課長、研修厚生係長、

人材マネジメント部会研究生（1 期生から 3 期生）

日　時：10/31（0.5 時間）

内　容：□組織における部会の役割と関わり方

□バックキャスティングの必要性

□ドミナントロジックの転換

以上の内容についての「対話」

気づき：　□市民主体の行政経営

⇒管理や指導を「生活者起点」で考えることが重要

□「対話」による気づきの発展

⇒気づき→誘発→相互作用→爆発

□自責文化

⇒全ての結果や責任は自分に

【実践⑤】マネ友、中堅職員対話会

出席者：人材マネジメント部会研究生（1 期生から 3 期生）
　　中堅職員（主任から課係長代理）　合計 15 名

日　時：11/8（5.5 時間）

内　容：□組織内で各自が実践するアクションについて

気づき：□常に変革をしようとする仲間がいること
　　⇒　部会の精神を広めるネットワーク
　　□他者の考えやアクションについての対話により一歩踏み出す勇気を
　　⇒「対話」の重要性

【実践⑥】働き方改革プロジェクトチーム新人部会対話会

出席者：働き方プロジェクトチーム新人部会 7 名、
　　人材マネジメント部会研究生（2 期生 3 名）

日　時：1/9（1.5 時間）

内　容：□若手職員（1～5 年目職員）アンケート内容についての深堀り
　　（ア）　「担当業務のありたい姿」
　　（イ）　「組織のありたい姿」

気づき：□組織内の情報共有の必要性
　　⇒話しやすい雰囲気づくり
　　□ミーティングの強化
　　⇒朝、夕方の打合せでのフォローアップ
　　□組織間の横の連携の強化
　　⇒お互い様の気持ちの浸透