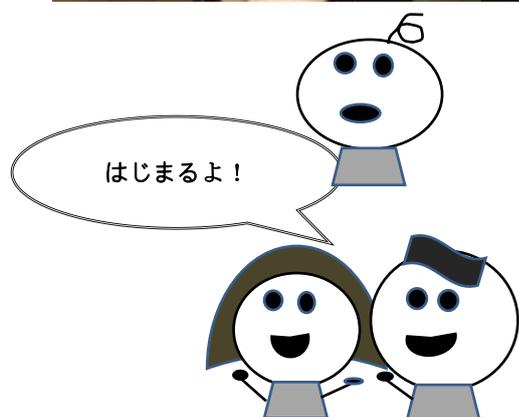


2019年度
早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会
共同論文
山梨県 市川三郷町（いちかわみさとちょう）



町民課	内藤	健一
政策秘書課	高柳	咲子
税務課	渡邊	裕都

目次

1	はじめに	1
2	現状分析	3
2-1	組織・人材の把握と今後の展望	3
2-2	全職員意識調査アンケート	7
2-3	組織・人材のありたい姿	8
2-4	組織・人材の現状報告とフィードバック	10
3	組織・人材のありたい姿に向けて	15
3-1	サーベイフィードバックを用いた庁内対話	15
3-2	町民との対話	25
3-3	人材マネジメント部会山梨部会	28
3-4	取り組みの集大成～ポスターセッション	29
4	今後の取組みと展望	30
4-1	「ありたい姿」に向けた活動の継続	30
4-2	モチベーション維持のために	30
4-3	アクションプランの取組み方針	31
	付記ー3人の想いー	34
	添付資料	
	全職員意識アンケート結果グラフ	37

1 はじめに

市川三郷町では、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」。）に参加したのは私たちが1年目（期生）となる。この人マネは、「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かに活かしていく地方創生時代の職員・組織を創る」ことを目的としている。このような目的を掲げているが、具体的にどのようなことを研究していくのか、当初の私たちは不安しかなかった。

この人マネには次のキーワードがある。

- ①「立ち位置を変える」…相手の立場に立って物事を考える。
- ②「価値前提で考える」…事実前提（これまではこうだった）ではなく、価値前提（ありたい姿・何を狙っていたのか）で考える。
- ③「一人称で捉え語る」…何事も自分事として考える。
- ④「ドミナントロジックを転換する」…公務員にありがちな過去や前例主義にとらわれずに物事を考える。

そして、これらのキーワードを基本として対話をする「ダイアログ」という手法を使い、私たちは組織の現状とありたい姿についてたくさんの人と対話を1年間繰り返してきた。

以下では、組織の現状とありたい姿に変化をもたらすために、対話手法を前提に私たち3人で検討してきたこと、検討の結果に基づき取り組んできたこと及びそれらを踏まえた今後の展望について記していく。

市川三郷町の概要



平成17年10月に3町が合併し「市川三郷町 いちかわみさとちょう」が誕生した。

市川三郷町の面積は、75.18 ㎢で、山梨県の面積の1.7%を占めており、曾根丘陵及び丘陵性山地と富士川に囲まれた平坦地と中山間地が広がり、農用地の占める割合が高くなっている。

人口：15,657人（令和2年3月1日現在）

職員数：正規197人（行政職178人、保育士19人）、臨時154人

アクセス：甲府から電車で40分、車で30分

組織体制：本庁と支所2か所、22課53係

※部長制ではなく、課長をトップとして、係長を班長としたグループ制。

（組織体制の例）

課の構成 課長一係長一、主幹、主任、主査、主事、主事補

係の構成 係長一主幹、主任、主査、主事、主事補

2 現状分析

【2-1 組織・人材の把握と今後の展望】

第1回研究会（4月）後、「自治体の分析」を課題として与えられた。その課題に取り組むにあたり、私たち3人は改めて町の総合計画、総合戦略や人材育成基本方針を読み込み考察し、自分たちなりの今後の町の展望をまとめた。

☆私たち3人の「町の今後の展望」

- 町の人口は減少が続くも職員数（臨時職員含む）は増加している。
- 総合計画、総合戦略には既存の施策+ α となる施策や事業が示されているが、人口規模や財政状況に照らしての行政サービスの縮減については触れられていない。
- 現在から将来にわたって予想される人口減少や厳しい財政状況から、事業の取捨選択を行う必要性が見えてきた。
- こうしたことから、職員はもちろん町民にも財政状況を（町民にとって良い情報だけでなく悪い情報も）提供し、町全体として新規主要事業への挑戦と積極的な事業の縮減に向けた取り組みを行うことが必要である。
- そのために、職員一人ひとりが、将来を見据えた各事業の必要性について自ら考え、町民に説明ができる組織づくりを行っていくことが求められる。

また、この私たちの今後の町の展望に対する考察をもとに、総務課長、政策秘書課長、財政係長のキーパーソン3名に個別インタビューを実施した。インタビュー時は対話を行うにあたり、雑談にならないようきちんとしたテーマを決め実施した。

普段じっくり話す機会がない人たちとの対話でもあり、人それぞれに様々な切り口で物事をとらえていることが理解でき達成感を味わえた。インタビューでの質問事項は以下の通りである。

※キーパーソンには事前に、①町の人口・年齢構成、②組織の人数・年齢構成、③財政状況の3つの項目について、平成元年から平成30年の推移と令和10年の予測の数字とそれらに対する私たちの考察をまとめた資料を提供した。

☆キーパーソンインタビュー概要

日時	令和元年5月7日（火）
キーパーソン	I総務課長 I政策秘書課長 Z財政課財政係長
キーパーソンインタビュー質問事項	<p>①各項目のデータ及び我々の考察を見ていただき、今後に与える影響や別の視点から考察できること。</p> <p>②入庁時の組織（職員）及び町（住民）住民の雰囲気について。</p> <p>③今後求められる町の職員像。</p> <p>④研究会参加者に期待すること。</p>

KP	「I 総務課長」
①	<ul style="list-style-type: none"> • 居住場所の提供として、町に新婚世帯の住む場所（民間のマンションやアパート）がないのではないのか。 →今後新婚世帯が住めるような場所を増やしていかなければならない。 • 三珠に家や人が増えていると感じる。 →昭和や甲府にアクセスが良い北側に住む傾向なのではないか。 • 人口は減っているが、職員数は減っていない。 →業務も、国や県から降りてくる量が増え、仕事量も多くなっているのが現状。 →その中で、職員数を減らしていきたいと思っており、課の再編を考えている。 町の中で、専門職系の仕事（保育や福祉）の仕事が年々増えているが、専門職の増加は難しいため、専門職に臨時職員が多い。職員数は今が一番多いときでピークだと考えている。 • 業務の民間委託も考えているが難しいのでなかなかできない。 →難しい理由は、民間委託は業務ごとではなく課ごとに丸々委託しなければならないから。
②	<ul style="list-style-type: none"> • 昔の職場は「明日なにしようか」という日も時にはあった。 • 大人が子どもに、職員が町民に世話を焼きすぎる。双方ともに悪い意味の誤解をしてしまった。昔はなんでも自分たちでやっていた。
③	<ul style="list-style-type: none"> • 市川三郷町人材育成基本方針 第1章 2 求められる職員像の通り
④	<ul style="list-style-type: none"> • 課題を見つけるだけでは今はだめ。 • 町の可能性を発見し、それを強力に活かす術を学んできてもらいたい。

KP	「I 政策秘書課長」
①	<ul style="list-style-type: none"> • 人口ビジョンの令和 10 年予想（約 15000 人）は難しいと思う。 →若者定住で若干数増えたが、出生率の増加はできていないから。 <li style="text-align: center;">↓ • 出生率の増加はこの町で子育てをしたいと思える環境づくりが必要。 そのために、これまで町は最優先事業として高校作り、医療費窓口無料などをやってきた。 今後は出会いの提供（婚活）、仕事の提供（企業の誘致）をすることでそれが出生率の増加につながると考える。 出会いの場所～婚活イベント 働く場所～六郷 IC 周辺、生涯学習センター周辺 • 人口減少が必ずしも悪いとは思っていない！ →少ないからこそできることも出てくる。 →人口増加で騒がしい雰囲気になるのではなく、住む専門の町でも良い。交通網が発達しているまたはしていく中で、買い物できる場所や働く場所は近隣の町にもある。 <li style="text-align: center;">↓ • その結果、今住んでいる住民が良い町だと思えば、必然的に人口は増えていくと考える。 • 民間のマンションやアパートが少ない理由は、先祖代々続く土地を手放したくない人たちがたくさんいるから。 →そのような人たちともしっかり話し合っって今後どのような町にしていきたいのかを検討する必要がある。
②	<ul style="list-style-type: none"> • 昔は仕事が「ゆるかった」→楽だった。今は仕事が多い。
③	<ul style="list-style-type: none"> • 間違っても素早く仕事をする職員を求める。 →見直したり改善したりできる時間がそれだけ増えるから。 • 職員に目指される職員、町民から尊敬される職員（例：熱海市の観光課の職員）。 • 自分に足りないところは素直に認めて、伸びしろだと思って謙虚に努力してほしい。 • 面白い人間になってほしい。その分野だったら、その人だと思わせる人になってほしい。
④	<ul style="list-style-type: none"> • 謙虚に多くのことを学んでほしい。 • 間違いや失敗をたくさんしてそこから学んでほしい。 • 人間だから失敗はある。その失敗から学べばよい。

KP	「Z 財政課財政係長」
①	<ul style="list-style-type: none"> • 長期的に見れば人口増はもちろん必要。しかし市川三郷町にそんな余裕はない。今すぐやらなければならないのは人口増ではなく税収増。 →税収増のためには企業を誘致し固定資産税と法人町民税を増やす。 • 人口を増やしても、出ていくものも多くある。 財政的には数人、数十人増やしても意味はないと考えており、増やすのであれば何千人と増やさなければ意味がない。 →実際の数字を見ても、H20 から H29 で人口は 2000 人減っている中で、歳入は 1 億円減っている。 そのような規模の問題になっている。 • この町は財政的に危ない。 →単年赤字が今年から 3 億円。積立金が 15 億円。5 年後には破綻する。 →長期的に見ている時間はなく、短期的に考えることが必要。 • 10 年後の一億ではなく、今すぐの一億が財政としては欲しい。 • 日本全体が人口減少しているのに市川三郷町だけ増えるなんてありえない。 日本全体で人口が減っている中で、どこの町も人がほしい。 →果たしてその中で、人々が市川三郷町に来たいと思えるだけのものがこの町にはあるのだろうか。 →そしてそのためには何に力を入れるのが良いのか。
②	<ul style="list-style-type: none"> • 特になし
③	<ul style="list-style-type: none"> • 1 で話したように町の財政が圧迫している状況の中で、一人ひとり町の財政状況を考え業務と向き合う必要がある。 一人ひとりが考える →今行っている事業や今後行っていく事業が、本当に必要なのか、縮小化、合同化して経費を抑えられないかと検討してそれを判断すること。そして、その判断に責任をもって今住んでいる住民や今後住む住民への説明を職員自身ですることができ、納得してもらうことである。 前年踏襲も必要だが、これまでのやり方を小さくても大きくても変え、できるだけお金をかけないことが必要。 ↓ 財政課だけで危機を感じていても手遅れになるだけ。
④	<ul style="list-style-type: none"> • 町の状況（数字関係）をよく勉強し、それを全職員に共有する。3 人だけのものにしないほしい。 • 人材マネジメントには 6～70 万円かかっている。それを頭に入れ、3 人のスキルアップだけに留まらないようにしてほしい。

キーパーソンインタビューを実施してみて感じたことは、立場によって考えていることが異なるということである。当然と言われれば当然のことなのだが、直接言葉として聞くことによって改めて実感した。印象に残ったのは、政策秘書課長は「未来に向けて今投資している」立場であるが、財政係長は「10年後の1億ではなく今すぐの1億がほしい」立場であること。自分の在籍している課や役職などによって考えていることが異なり、今あげた2つの対照的な言葉になるのだと感じた。おそらくこれは全職員に通じることであって、それぞれの考え方があり、係や課が構成され組織になるのだと改めて実感した。

【2-2 全職員意識調査アンケート】

第2回研究会（5月）後、私たちに出された課題は町の現状分析から考えられる課題を仮説として立てることだった。その仮説をより確かなものとするためには、数字が必要であると考え、私たちは全正規職員を対象に意識調査アンケートを実施した。

アンケートの概要とその集計結果は次のとおりである。

【調査項目】	財政状況・事業検証・将来ビジョンについて
【調査方法】	グループウェアを使ったアンケートによる選択式及び自由記述
【回答期間】	令和元年6月13日～21日
【調査依頼者数】	180名（出向、休暇取得職員は除く）
【回答者数】	159名
【回答率】	88.33%
【集計方法】	行政職、保育士関係なく合算

*アンケート結果は論文の最後36ページより添付してあります。

このアンケートは、「令和の市川三郷町」として人材を活かす組織づくりにつなげるため、町の現状を明確にすることを目的として実施した。

特に自由記載では、財政関連や各施策に対する職員の思いや考え方が素直に記載されていた。アンケート結果はとても貴重なデータであるが、あくまで個人の意見である。そのため記載内容に一喜一憂するのではなく、その背景を職員一人ひとりが自分の事として考えるきっかけとすることが大切であると感じた。今後はデータの分析を行い、各年代や役職ごとにおける組織の「強み」や「弱み」を明確にし、職員一丸となり「令和の市川三郷町」に相応しい組織のあり方を模索していくと全職員へ周知をした。

【2-3 組織・人材のありたい姿】

○第1回庁内対話

第3回研究会（7月）は人マネ参加の全自治体が集まった。全国から集まった市町村の意見を聞いたり、実態を知ったりすることができ大きな刺激を受けた。その際に出された課題は「地域の20年後ビジョンから導かれる、所属組織のありたい姿（1年後・3年後・5年後）はどのような状態か、また所属組織をありたい姿へと変えていくために、どのようなシナリオを描いたのか。」であった。この課題に取り組むルールが幹事団から与えられた。それは、3人で考えるのではなく多くの人との対話を通して考えるということである。それにより、職員や町民にとって目指しやすいありたい姿となる。そこで私たちは、15人の職員を集め「第1回庁内対話」を企画し、より多くの職員と考えることを試みた。また庁内対話に臨むにあたり、私たち3人でも多くの対話を重ね、「20年後のありたい姿」を考えた。庁内対話の詳細は以下の通りである。

第1回庁内対話概要

開催日時	令和元年8月21日（水）15:30～17:00
対象職員	キーパーソンインタビュー実施者3名、若手課長3名、新任係長3名、20年後50歳になる職員6名、人マネ参加者3名 合計18名
方法	ワールドカフェ方式
テーマ	「20年後の地域・組織・ありたい姿」

第1回庁内対話で出たありたい姿

- ・コストコ、イケアを誘致 ・公立保育所の存続。
- ・車社会に対応した町の整備。
- ・町の特産品を発信できる場所を作る。
- ・住民ニーズの変化や社会の変化に対応した組織づくり。
- ・人口減少が抑えられ、現状のコミュニティーを維持できていること。
- ・なんにでも対応できる職員。
- ・町の自慢ができる町民づくり。
- ・人に自慢できるという事は、この町が「好き」で住み続けるということ。
- ・田舎らしさを生かしながら「楽しい」と思える町づくり。
- ・当たり前のようにあいさつができる、地域コミュニケーションが充実している。
- ・心に余裕があると楽しいと思える町になる。

- イメージは小瀬スポーツ公園（山梨県甲府市）のような多目的施設が集合している公園。
- 町内はもちろん町外からも訪れ、季節や時間を問わず、いつでも当たり前のように人が集える場所の整備。
- 時代においていかなる組織。
- ポリバレントな能力を有する職員。
- 気配り、目配りが出来る人材、自由発想で意見が言える人材。
- 自分の親に説明するように誰に対しても住民目線で説明ができる職員。
- 職員同士の交流の場を増やすことが必要。
- 一人ひとりが自分の業務を常に何か改善できないかと考え、町や自分の将来について考えられる人材(自分で考える力)。
- 課を越えて問題解決できる組織。
- 他の課を知る機会を作る。
- 町民の意見を聞いてまとめるコーディネート力、企画立案のクリエイティブ能力、目標達成としてファシリテーション能力が求められるのではないかと。
- 得意、不得意がある中で、自分自身が地域にとってどんな人間でありたいか考えたとき、専門能力が必要。
- 意見の違う人を受け入れられる組織。
- 社会が大きく変わるなかで新しいことを受け入れられる人材。
- 指名される人材。

所感

- 行政運営に関心があるということ。
- 職員が対話を楽しんでいたこと。
- 参加者が対話を前向きにとらえ、良い機会だったと受け止めていたこと。
- 対話の場の提供により、思いを形にできる可能性を感じたこと。
- ファシリテータ（進行役）の重要性。

様子



【2-4 組織・人材の現状報告とフィードバック】

これまでのキーパーソンインタビューや全職員意識調査アンケート、第1回庁内対話で導き出した組織の現状と課題、そしてありたい姿等の内容を幹事団より指定された第4回課題シートに集約した。併せて、これまでの取り組みを通して得た気づきや課題について説明した動画を幹事団に提出した。

☆幹事団へ提出をした第4回課題シートの「20年後のありたい姿」

・3人で考えたありたい姿

1. 目指すありたい姿		自治体名:市川三郷町
組織・人材のありたい姿(状態) <5年後> 【実践】 <ul style="list-style-type: none"> ・職員と町民の定期的な交流会。 ・地域コミュニティー団体と対話ができる。 	20年後の地域・組織・人材のビジョン 《令和の市川三郷町》 <ul style="list-style-type: none"> ・職員が町民16000人と対話ができる町 (いちかわみさとファミリー) ～町の自慢ができる住民づくり～ 	
組織・人材のありたい姿(状態) <3年後> 【完成】 <ul style="list-style-type: none"> ・各職員が地域コミュニティーに参加している ・参加しやすい体制づくり(地域休暇の獲得)。 		
組織・人材のありたい姿(状態) <1年後> 【準備】 <ul style="list-style-type: none"> ・全職員が町の過去、現在、未来の把握をする。 ・職員同士の対話ができる。 ・ファシリテータができる職員がいる。 		

2019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

2

・第1回庁内対話から考えたありたい姿

1. 目指すありたい姿		自治体名:市川三郷町
組織・人材のありたい姿(状態) <5年後> <ul style="list-style-type: none"> ・別紙に記載 	20年後の地域・組織・人材のビジョン ①時代の変化に敏感であり、多様性を受け入れられる組織 ②住民目線で前例にとらわれず、自分で考えられる人材 ③多くの業務を経験した中で得た、各個人の特性を活かすことで住民に信頼される人材を生み出すことのできる組織	
組織・人材のありたい姿(状態) <3年後> <ul style="list-style-type: none"> ・別紙に記載 		
組織・人材のありたい姿(状態) <1年後> <ul style="list-style-type: none"> ・別紙に記載 		

2019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

別紙

組織・人材のありたい姿 20年後

- ① 時代の変化に敏感であり、多様性を受け入れられる組織
- ② 住民目線で前例にとらわれず、自分で考えられる人材
- ③ 多くの業務を経験した中で得た、各個人の特性を活かすことで住民に信頼される

人材を生み出すことのできる組織



組織・人材のありたい姿 5年後 【実践】

- ① 組織～人手不足など必要な時に相互に補完し合える組織体制ができている。
人～常に住民目線で物事を考え、時代に即した事業提案ができている。
- ② 組織～価値前提（ありたい姿から考える）で物事を進めていく体制ができている。
人～常に住民目線で物事を考え、時代に即した事業提案ができている。
- ③ 組織～定期的な人事異動が行われている。
～把握した各個人の特性を活かせる体制ができている。
人～自分の特性を活かし、住民に信頼される人材。

組織・人材のありたい姿 3年後 【完成】

- ① 組織～時代の変化や人々の多様性を受け入れることの必要性を知っている。
人～将来に向けた事業の必要性を住民に説明できる。
- ② 組織～各事業の目標達成条件が明確にされている（廃止条件）。
職員の、前例にとらわれない自由な発想が活かされている。
人～将来に向けた事業の必要性を住民に説明できる。
- ③ 組織～定期的な人事異動が行われるための制度プランができている。
～各個人の特性を把握するための制度プランができている。
人～その時点での各個人の特性を把握し、それを強みとして伸ばしている。

組織・人材のありたい姿 1年後 【準備】

- ① 組織～職員同士の対話ができる体制の構築。
人～職員が対話の意味を理解している。
職員が町の過去、現在、未来の把握をしている。
- ② 組織～職員同士の対話ができる体制の構築。
人～職員が対話の意味を理解している。
職員が町の過去、現在、未来の把握をしている。
- ③ 組織～定期的な人事異動と各個人の特性を把握する意味を理解している。
人～職員一人ひとりが将来の自分のありたい姿を描いている。

動画の様子



その後、提出した動画を幹事団の方々に見ていただき、今後に向けてのアドバイスをいただいた。

フィードバック動画の様子



◎幹事団フィードバック動画でいただいたアドバイス

○褒められた点

- ・ビジョンがよくできている、きれいに整理されている。
- ・20年後の姿を自分たちなりにしっかり定義してある。
- ・それに向けたステップアップが考えられている。
- ・20年後に向け、どのような状態であることが望ましく、それをサポートするどのような体制が望ましいのか分けられて考えられている。
- ・状態と体制がリンクして考えられている。

○課題に挙げられた点

- (1) アクションプランをもっとチャレンジブルに、具体的に！
 - ビジョンはよくできているので、それに向けて果敢に動いてみては。
 - 町内、町外の人とのセッションを実施してみては。
- (2) アクションプランの中に、希望者を対象・マニュアル作成・説明会をするということが書かれていたが、もう少し踏み込んで良い！



直接仕事に入れ込む！ビルドイン！

- ・中道幹事の経験上、説明会はただ座っている人が7～8割になる可能性がある。ただの投げかけになってしまう。
- 対象者が主体的に取り組むように、少人数の意見交換会という形でも良いのでは？

○我々が投げかけた「経営層の心を揺さぶるためには？」という質問に対して 中道幹事

- ・昔は、私のころは、経営層とお酒を飲む場を作って、率直な意見交換をしていた。今は難しいかもしれないが、一つの方法である。

鬼澤幹事

2つある。

- (1) 経営層に部会参加者はそこまで考えているのかと思わせる。
 - ・経営層は、若手や中堅層が自分たちや町に対して、文句や否定的な意見を多く持っていると思っている。



そこで前向きな意見を述べることによって、そこまで考えているのかと思ってもらえることができる。

- (2) 経営層に部会参加者はそこまで調べているのかと思わせる。
 - ・町の現状、町の歴史、町の歴史から考えられる現状を調べる。

例) 現状はどうか？

- ・職員同士や住民と対話ができているようでできていない。
- ・住民とどこまで対話ができているのか。
- ・職員がどこまで町のことを把握しているのか。
- ・住民が役場のことをどれだけわかっているのか。

それら現状を理解するためには…………… 調べることが必要！

①役場の中や町の中をよく歩くことが必要。



キーになる住民に話を聞く！

②町長も町のことを知っているが、町長以上に町のことを知る！

③相手（経営層や住民）以上に考える。情報を持つ。

○最後に

- ・町としては人材マネジメント部会参加者一期生に大きな期待を持っているでしょう。
- ・第4回部会までに、経営層と話をしてもらいたい。
- ・今年度中に、経営層たちに研究会の報告会を開く。それが町の成長につながる。
- ・町民とのセッションは早めに。準備ができてでは遅い。

町のキーパーソンを見つけ、その人にインタビューをする。できれば町長も巻き込んで。そのようにすれば町長の心は揺さぶられるでしょう。

幹事団のフィードバック動画を受け、私たちはさらに対話を重ねた。対話をしていく中で、改めて自分の町や組織について知ることが大切だと感じ、私たちは町や組織の現状をより深く理解することに重きを置くこととした。そして町や組織の理解については、職員同士の対話が欠かせないと考えた。6月に行った全職員意識調査アンケートは90%に迫る非常に高い回答率であった。私たちはこのアンケートを自分たちの町の“宝物”であると捉えた。アンケートの分析を進める一方で、このアンケート結果を効果的に組織にフィードバックをするにはどうしたらよいか、3人で対話を重ねどうにか活用できないかと思い悩んでいた時に、サーベイフィードバックと出会った。私たちは対話と全職員意識調査アンケートを組み合わせたこのサーベイフィードバックを実施することを決めた。しかし実施することを決めたものの、どのように進めていけば良いのか悩んでいた。

また同時期、山梨総合研究所研究会が市川三郷町の活性化についての研究発表を行った。参加者は山梨総合研究所の研究員、町長、町職員、地域おこし協力隊、私たち3名であった。その研究発表に参加させていただいたことで、地元の高校生の町に対するイメージを知ることができ、今後の町と地元高校生の

関わり方について考えるきっかけになった。その中で一部時間をいただき、私たちが人マネで研究していることを紹介し、町長へ各種計画や財政についての勉強会をすることの提言を行い、了承を得た。

3 組織・人材のありたい姿に向けて

第4回研究会（10月）では、参加自治体がブラッシュアップしたアクションプランを持ち寄り、幹事団との対話を行った。他の自治体職員も同席し、質疑応答を行う中で多くの気づきを得ることができた。また、鬼澤幹事長との直接対話の場として「鬼部屋」が用意され、自分たちのありたい姿についての的確な助言をもらうことができ、より深く考えることができた。またその際に、サーベイフィードバックをどのように進めていけば良いのか悩んでいた私たちは、伊藤幹事と人マネ事務局青木さんに直接相談をしてアドバイスをいただいた。そしてその後、伊藤幹事にはメールでアドバイス（三角ロジック）をいただいたり、青木さんには本町へ来町していただき直接アドバイスをもらったりした。

*サーベイフィードバックとは、ある種の目的で、様々なサーベイ（調査）を行い、それを分析した結果を、研修やワークショップという形で現場の方々に、「鏡」のようにお返し（フィードバック）して、自分自身の変化の一助に役立てていただくことという組織変革や組織開発の手法の一つと言われている。

（立教大学中原淳教授ブログより抜粋）

【3-1 サーベイフィードバックを用いた庁内対話】

○オフサイト庁内対話

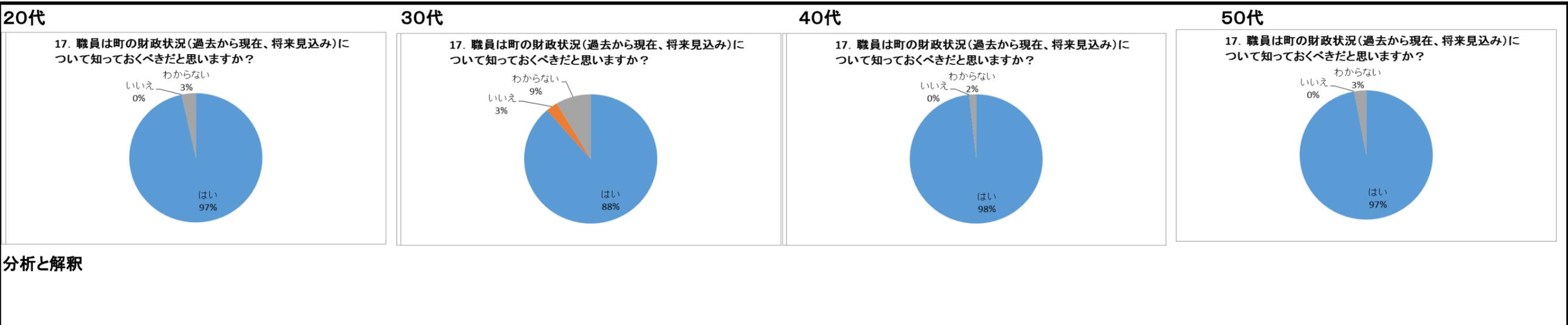
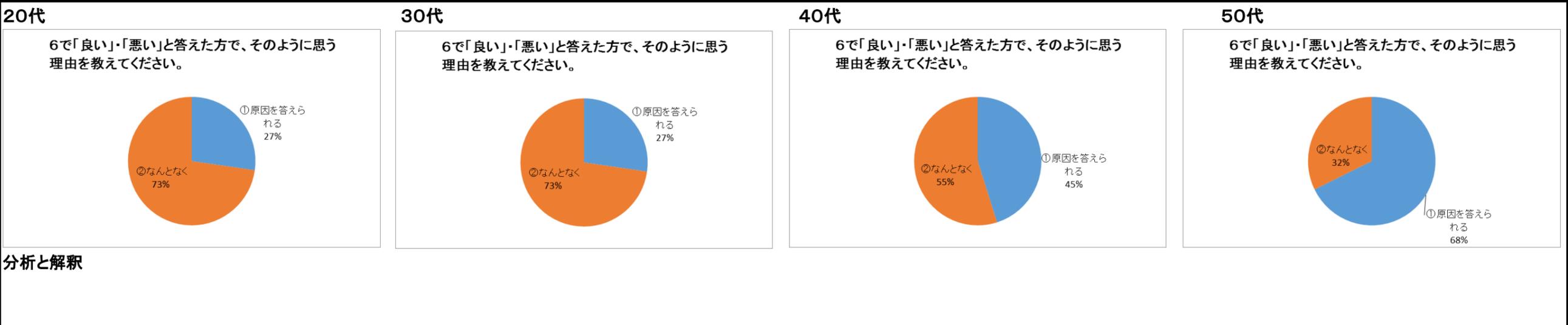
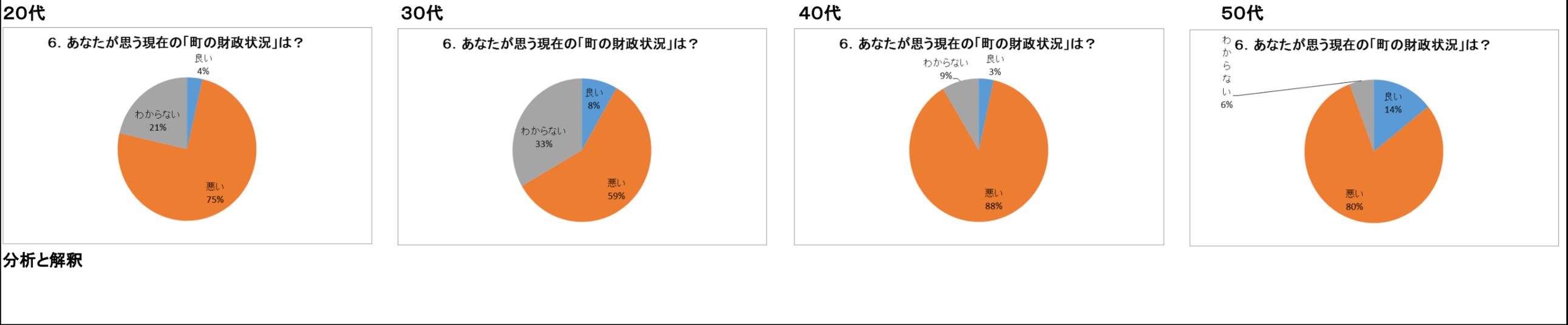
伊藤幹事や青木さんからアドバイスもらい、佐藤幹事の資料を読み込み、サーベイフィードバック実施に向けて進んでいた。しかし、他の職員を集めるとなるとどうしてもかきこまってしまう、なかなか一歩を踏み出せずにいた。青木さんの来町時、青木さんは最後にこのような言葉を送ってくれた。「理論は以上のおりです。オフサイトでもなんでもとにかくやってみましょう」。こ

の言葉は私たちの背中を押してくれた。職員を集める＝かしくまるという固定観念を青木さんの一言が崩してくれた。これこそが、ドミナントロジックの転換なのだと同時に実感した。青木さん来町の1週間後、私たちはオフサイト庁内対話を開催した。オフサイト庁内対話の開催にあたり、参加者がリラックスした状態で臨め、素直な意見や本音を言いやすいような場を提供することに気をつけた。まず、開催場所を会議室ではなく、多目的室という普段食事スペースとなっている場所にした。また、飲み物やお菓子を準備し普段の雑談の感覚で臨んでもらえるように工夫をした。

オフサイト庁内対話概要

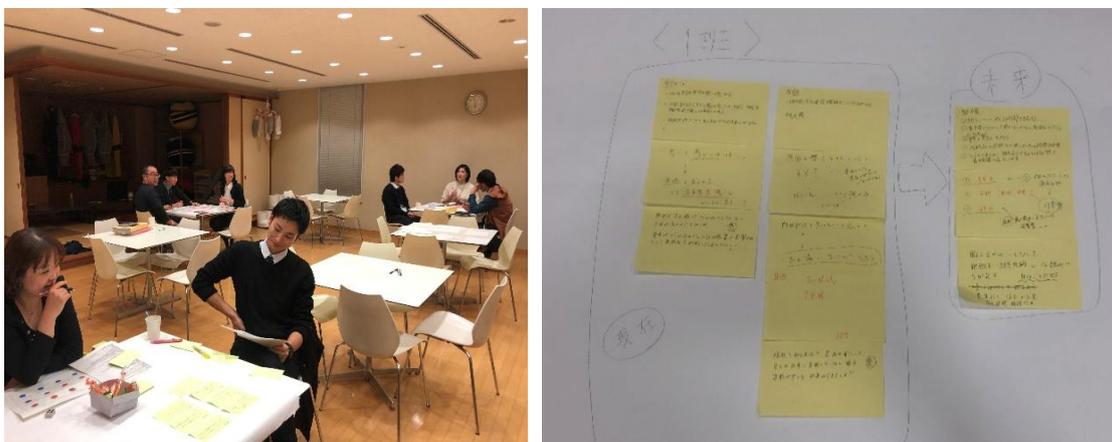
開催日時	令和元年11月21日（木） 17時30分～19時
参加者	20代、30代、40代職員 6名+人マネ参加者3名
対話題目	町の財政状況に関する年代別結果グラフ (全職員意識調査アンケート設問6・7・17より)
内容	<input type="checkbox"/> 趣旨説明 <input type="checkbox"/> アイスブレイク <input type="checkbox"/> ワールドカフェ方式 問1→アンケート結果より感じたことはどのようなことで、そのような結果が出る原因は何だと思えますか？ 問2→現状を変えるために、今後取り組まなければならないことは何ですか？
対話題目のアンケート結果	
次ページ掲載	

職員アンケートより抜粋



<p>問1で出た意見</p> <p>◆結果より感じたこと</p> <ul style="list-style-type: none"> • 職員は町の財政状況について知っておくべきだとの回答が、全体で95%である。現在の町の財政状況を悪いと回答した人が77%いるのにも関わらず、その理由を「なんとなく」で回答した職員が53%いる。つまり、半数以上の職員が町の財政状況の「良い悪い」をなんとなくで判断している。 • 年代別に伺うと、「なんとなくの回答」が年を増すごとに減少しているが、それでも「なんとなくの回答」が全体的に多い、特に40代の「なんとなくの回答」の多さに驚いた。 • 30代までの多くの人は財政状況が悪いと漠然とっていて、40代と50代は悪いと思う考えを持っている人が増えている。 • 年代が上がるに従い知識と経験が増え、回答がシビアになっている。 	<p>◆結果の原因</p> <ul style="list-style-type: none"> • 決算書やHPなどで知り得る手段があったにもかかわらず、自ら学習はしていない。原因は推測ではあるが、「忙しい」、「報告書の見方が分からない」、「難しそう」などが考えられる。 • 課長と係長は予算に携わる機会も多く、予算編成会議や事業実施計画時に財政課より予算の概要説明があることが理由だと考えられる。 • 2～30代は自ら学習する意識も希薄であり、またどのように学習して良いのかもわかっていない。 • 財政状況を考えずにただ目の前の仕事をこなす人が多いのではないか。そしてそのような意識の低さが原因なのではないか。
<p>問2で出た意見</p> <ul style="list-style-type: none"> • 正しい情報、確かな根拠に基づき財政状況を判断する必要がある。 ↓↓↓ • 自ら学習、疑問の投げかけ、勉強会の開催により、全体的な状況把握を行い判断する。 ↓↓↓ ◆良ければ更に良く！ ◆悪ければ良くする策を話し合う必要がある。 • 勝手に事業仕分けの開催。 • 時間外手当の予算カット。 • 町に対する自分事意識を高めるためのモチベーション研修を行う（自分の家の家計だとみんな真剣に考えるのに、町のこととなると考えない）。 • 課長や係長が財政課から説明を受けている内容を課員や係員に共有できるような体制の構築。 	

様子



オフサイト庁内対話を終えての私たちの思いは、「すごく良い」「対話によってお互いの思いを知ることができる」という前向きなものであった。オフサイトということでもどのくらい本気で参加してくれるのか不安であったが、逆に時間外であるからこそ、仕事上の硬い雰囲気では出ないような率直な意見が出てきたように感じた。また参加者の意見を聞き、今後の庁内対話へ活かしていきたいと考え、オフサイト庁内対話後に参加者へ以下の内容のアンケートを依頼した。

庁内対話実施後アンケート設問

- ① 主催者あいさつはどのように感じましたか？（私たちの意図は伝わったか）
- ② アイスブレイクはどのように感じましたか？
- ③ 対話を体験してみてどう感じましたか？
- ④ 今回の対話は私たちの最終目標である【組織変革と職員の意識改革】につながると感じますか。またその理由をお聞かせください。
- ⑤ 今後私たち3人に期待することはありますか？

①で出た意見

- ・ハキハキと説明していて印象がよかった。対話を通じて町をよくしていきたいという強い思いを感じた。
- ・元気よく、はっきりと、今回開催の目的や、対話内容等、要点をしっかりと伝えて頂きとても分かりやすかったです。

②で出た意見

- 同じ言葉でもそれぞれの想像するものが違うということが伝わりました。アイズプレイクを通して、違いがあっていいということが実感でき緊張がほぐれました。
- 絵をかけばみんな違った絵を描くように、答えも1つではなく様々な答えがでることから、対話を通じてたくさんの答えを出して、よりよい答えを見つけていきたいということがすぐに伝わりました。

③で出た意見

- 面白かったです。「否定をしない」、「相手の意見を尊重する」と自然と自分の意見も言いやすくなりました。
- もっと年が開いた関係で対話をしたらどうなるのか気になりました。
- 課長職の方と「否定をしない」、「相手の意見を尊重する」をご理解いただいた上で対話できたら最高です。
- 対話の大切さを実感できました。対話は、相手がどういう考えを持っているか知り、またそれを聞いたうえで、必要なこと・対応を考える場になると思います。こういった職員間の対話の場が普通にあるのが理想だと思いました。

④で出た意見

- すぐには難しいですが、考える「きっかけ」になるのでつながると思います。一度だけでなく継続的に行なえれば理想的です。職場内でも意識して対話ができればよりよい職場環境が築けると思いました。
- 今すぐ組織変革、意識改革というのは難しい事と思いますが、決して無駄ではないと思います。一人でも多くの職員がこういった機会（対話）を経験し、新しい気づき、考え方、改革の必要性を感じる人が増えれば、きっと最終目標に繋がると思います。

⑤で出た意見

- 様々な年代の方々と対話できる機会を設けていただきたいです。人マネの3人が生き生きと楽しそうにしている姿は周りへの刺激になると思いました！
- 「人マネって何をしているの？」と思っている職員も多いと思うので、なかなか、時間も限られた中で、大変な作業とは思いますが、ぜひ多くの職員に、みなさんが体験してきた事、学んできた事を伝えられる機会を今回のように作っていただきたいと思います。もし、時間を作るのが大変ならば日常の会話の中で、少しずつでも職員に「今回はこんな事を学んできた」とか「こんな宿題が出されたけどどう思う？」などさり気なく「人マネ」に触れてもらう機会を会話の中で自然と話すのも良いかなと思いました。

オフサイト庁内対話を終え、私たち3人の思いやアンケートから大きな手ごたえを感じた私たちは、全職員と対話をしていきたいと考え、庁内対話を定期的で開催することを決意した。オフサイトからオフィシャルへの移行を課長会議にて依頼し、全職員へ取り組みを周知した。

職員に協力依頼するうえで、対話により組織が変わることを実感してもらえよう、対話で提案された取り組み事項は取りまとめ、一つ以上のアクションを実施（又は経営層に提案）することを約束した。

* 課長会議依頼資料

R1.12.2課長会議提出資料

人材マネジメント部会 庁内（組織内）対話の開催について

今年度、私たちは人材マネジメント部会に参加し、地方創生の時代に「地域経営」の考えから求められる「人材」と「組織」について、実際に市川三郷町が抱える現実の課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究しています。そこで今回、市川三郷町の現状をより把握するために、6月に行った職員アンケートをもとにして、[サーベイ・フィードバック]という手法を用いて対話を行いたいと思っています。

対話より提案された取組事項はとりまとめ、一つ以上のアクションを実施いたします。（または、実施を経営層に提案いたします。）

★サーベイ・フィードバックとは

「組織開発」の手法で、職員意識調査などのアンケート調査で分かったことを組織メンバーに返していき、行動変容・組織変容を促すもの。参加者でアンケート結果を確認、共有、その結果に基づき対話を行う。

●目標 組織変革、職員の意識改革

サーベイフィードバックの実施	
●目的	対話により職員・組織の現状を改めて知る。 対話により課題や弱みを明確にする。 対話により自分たちで課題の解決策を考える。 対話により自分たちで組織のことを考えられるようにする。

項目	実施概要
◆開催日時	令和元年12月より開始 午後3:30～午後5:00
◆会場	会議室等
◆実施方法	3テーブルに分け、ワールドカフェ方式で実施
◆参加人数	人マネ：3名 + 6名 = 9名
◆対象者	全職員とし、各年代別に実施（30回程度を予定）
◆対話内容	・アンケート結果から見た「財政」に関すること（変更あり）
◆事前提供資料	・年代別結果表（円グラフ）
◆事前課題	・Qに対するAを考えてきてもらう。
◆共通クエスチョン	Q1 ①結果より感じた事は何ですか？ Q1 ②このような結果が出る原因は何だと思いますか？ Q2 現状を変えるために、取り組まなければならないことは何ですか？

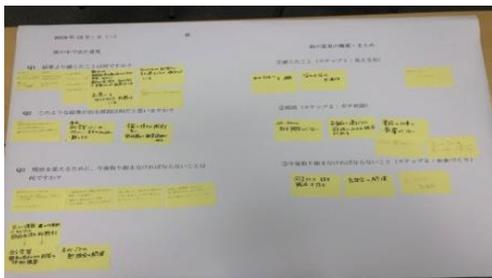
※対話は目的ではなく、手段である。

タイムスケジュール		行動と内容	
3:00	会場準備		
3:25	開場		
3:30	抽選		割り箸によるランダム抽選
3:35	主催あいさつ		・
	趣旨説明		・
3:40	アイスブレイク		・
	対話開始		・レクチャー：
3:50	Q1 ① 結果より感じたこと	5	・付箋に記入
	② 結果の原因	15	・個人発表（5分×3人） ・発表に対する質問
4:10	Q2 現状を変えるための今後の取り	5	・付箋に記入
		15	・個人発表（5分×3人） ・発表に対する質問
4:30	各班の対話内容集約	8	・班員で対話内容をまとめる
4:38	【1回目】他のテーブルへ	7	・人マネメンバーが説明
4:45	【2回目】他のテーブルへ	7	・人マネメンバーが説明
4:52	最初のテーブルへ集結	7	・他のテーブル状況の感想
4:59	終わりお礼		・

○第2回庁内対話

オフサイト庁内対話、対話後のアンケート、課長会議への依頼を経て、第2回庁内対話を開催した。職員の都合などを考慮し、第2回庁内対話からはオンサイトでの開催となった。オフサイトでの対話の年齢層は20～40代と様々であったが、第2回庁内対話からは発言しやすさを重視して、20、30、40、50代と1回ごとにそれぞれの年齢層の男女職員を集めて対話を実施することになった。第2回は20代の職員を集めて対話を行った。

第2回庁内対話概要

開催日時	令和元年12月9日（月） 15時30分～17時
参加者	20代職員 5名+人マネ参加者3名
対話題目	町の財政状況に関する年代別結果グラフ (全職員意識調査アンケート設問6・7・17より)
内容	<input type="checkbox"/> 趣旨説明 <input type="checkbox"/> アンケート結果のフィードバック <input type="checkbox"/> ワールドカフェ 問1→アンケート結果より感じたことはどのようなことで、そのような結果が出る原因は何だと思いますか？ 問2→現状を変えるために、今後取り組まなければならないことは何ですか？
問1で出た意見	① 感じたこと <ul style="list-style-type: none"> • 多くの職員が財政状況が悪いと思っている。 • 財政は専門用語が多く難しい。 • 若い世代は財政状況が悪いと感じているがなんとなくの意識でいる。 ② 原因 <ul style="list-style-type: none"> • 今さら聞けない。興味はあるが知ろうとしない。忙しい。 • 現状を知る方法を見出せずにいるから。 • 財政が自分の仕事に直結していなく、影響がなく仕事ができているから。
問2で出た意見	<ul style="list-style-type: none"> • 年代別の勉強会開催。 • 定期的な勉強会の実施。 • 新人研修の中に財政状況の説明を組み込む。 • 課内、係内で共有できるような環境づくり。
様子	<div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>

実施後アンケート

- 課題を題材にすることによって、自分でもその課題について考えなければいけないし、また他人の考えも聞ける。今回、他の方の意見に対して、なるほどなと思うことが幾多とあった。こうした活動は今後必要だと思う。
- 自分の意見を伝える事、相手の意見を聞いて質問をすること、これらは改めて難しいことだと感じた。普段の『会話』とは違って『対話』をすることの大切さを実感することができた。相手の意見を尊重するというのは、普段でも実践していかなければならない事だと思ったので、『対話』の機会は定期的にあって良いものだと思う。
- 対話の難しさと大切さを実感した。
- 同年代で話しやすかった。
- 堅苦しくない雰囲気の中で率直な意見を言い合えたと思う。有意義だった。

○第3回庁内対話

第2回庁内対話のおよそ10日後、30代職員を集めて第3回庁内対話を行った。

第3回庁内対話概要

開催日時	令和元年12月20日（金） 15時30～17時
参加者	30代職員 5名+人マネ参加者3名
対話題目	町の財政状況に関する年代別結果グラフ (全職員意識調査アンケート設問6・7・17より)
内容	<input type="checkbox"/> 趣旨説明 <input type="checkbox"/> アンケート結果のフィードバック <input type="checkbox"/> ワールドカフェ 問1→アンケート結果より感じたことはどのようなことで、そのような結果が出る原因は何だと思いますか？ 問2→現状を変えるために、今後取り組まなければならないことは何ですか？
問1で出た意見	① 感じたこと • 多くの職員が財政状況は悪いと感じている。一方で良いと答えている職員もいる。 • 課長クラスが悪い原因を答えられるのに、改善されていない。 • 財政状況が悪いと「なんとなく」思っている人の割合が、年齢が下がることに増えている。 • 理由がどうであれ財政状況が悪いと感じている職員は多くおり、意識はしているのだと思うが、果たして当事者意識はどこまであるのだろうか。

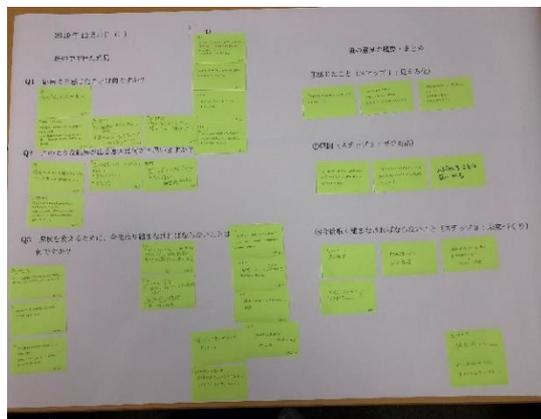
② 原因

- 20～30代は財政状況を知り得る機会が少ない。
- 町が潰れることはないだろうと安心しているから。
- 財政状況の悪くても自分の仕事には影響が少なく、仕事ができているから。

問2で出た意見

- 財政状況を学ぶ機会を設ける。
- 予算作成を若手職員にも携わらせる。
- 庁内インフォメーションを使い定期的に財政状況を発信。
- 若手職員と町長の座談会やランチミーティング。
- 財政課が各課へ出張講座。

様子



実施後アンケート

- 繰り返し職員に働きかけていく必要性を感じた。
- 視野が広がり、同時にイメージを言葉で伝える難しさを感じた。
- 「何が普通か」考えさせられた。
- 相手の話を聞くことは大切だと思った。
- 今回自分自身が変わったので、これから対話を意識していきたい。
- 色々な年代を交えて対話してみたい。
- 年代関係なく情報や考えの共有しやすい環境を整えて欲しい。
- 楽しかった。
- 対話の先にある、実際に行動に移す人はごくわずかだと思う。

各回終了後にはメンバー3人での振り返りの時間を設け、反省と次回に向けた計画づくりにつなげるよう取り組んでいる。

【3-2 町民との対話】

ありたい姿へと近づいていくためには、職員だけで対話をしていても困難である。町民の意見を聞き、お互いの思いを感じ合うことで近づいていけるのである。幹事団からのフィードバック動画や鬼部屋でも、「今すぐにでも町民との対話をするべきだ」という言葉をいただいた。どのように町民と対話をしていくかを考えた結果、まず3つのアプローチで町民との対話をしようと考えた。

① 町内家屋新築者との対話

人マネメンバーである渡邊が税務課で固定資産の家屋評価の担当者であったため、この対話を行った。市川三郷町に家を建て、今後も町に住み続けるであろう方々はキーパーソンであると考え、この対話を企画した。実施概要は以下の通りである。

対象者	市川三郷町に家を建てた世帯
時間	家屋評価終了後5分程度
質問事項	①なぜこの町に家を建てたのか。 ②今後、町や職員に期待することは何か。

現時点での対話状況

対話世帯数	32世帯
対話で出た意見	① ・近隣のハザードマップを調べていると、家を建てた場所は浸水しない地域だったためそこにした。仕事柄、緊急時は仕事に行かないと行けないので、家族のことを考えると家が安全な場所にあったほうが良いと思ったから。 ・夫婦ともに、この町の出身ではないが、この地域の人々の温かさから、この地域を気に入ったため。 ・実家が近くで、両親が土地を持っていたため。 ・電車のアクセスが良い。身延線がある。駅が多い。日中は本数もそれなりにある。妻の実家の南アルプス市は車でしか病院や買い物に行けないのでそれだと高齢者は困る。 ・市川三郷町はいろんなものがコンパクトにまとまっている。病院、駅、小学校、買い物（ウェルシア）など。また、アクセスも良く、イオンに近い、近隣の町にもすぐ行ける。住むのに適した地域だと思った。 ・子育てなどにも力を入れてくれ、とても住みやすいから。

	<ul style="list-style-type: none"> • 仕事柄、上野に来る機会が多く、上野という地域を気に入った。理由は、高いところにあり、静か、中心地も近い。上野が良いところだと思い、土地から買い、家を建てた。 <p>②</p> <ul style="list-style-type: none"> • 中央商店街通りを活性化させてほしい。今はとても寂しい。明るくなってくれれば良い。 • 町が寂しい。人も少ないし、小学校の人数も減っている。どうにかして町が盛り上がってほしい。お店が増えたり、小学校が存続したり、保育園が増えてくれれば盛り上がると思う。 • 現状維持では困る。 • 少子化対策やお店の増加など町の活性化を期待している。しかし、それは役場職員だけが頑張っても難しい。住んでいる人間が何とかしようと動かなければ解決しないと思う。 • 市川三郷町は他市町村より、子育てに関する支援が手厚いと思うし、笛吹に住んでいる妹もそう言っている。それを継続してもらえればと思う。 • 若者定住促進事業の宣伝が下手くそ。最初から市川三郷町に住もうと考えている人しかこの事業のことを知ることができない。もっと、どこの市町村に住もうか迷っている人が、すぐにわかるような宣伝の仕方が必要だと思う。市川三郷町に住むことで得られるメリットをもっとアピールして、若者定住促進を宣伝した方が良い。ただお金ではなく、市川三郷町の良さをアピールすべき。 • にぎわいのある町に！ • 近隣町の方がIC周り、ショッピング等優れている。 • 電車も通っているので交通網の活用。 • 伝統産業の活性化。 • 観光（人を呼び込む）。 • 中央通りの空き家の活用。 • この町は祭りが多いと聞く。しかし祭りの企画や運営などの中心は商工会ではなく、町役場である。商店街もシャッターが多い。現在も動いてくれているとは思いますが、もっと積極的に町に活気を与えるような動きをしてもらいたい。そして、町役場のような行政と連携して外から若い人が多く来る仕組みをつくってもらいたい。 • 以前甲府に住んでいたが、甲府に比べると市川三郷町の子育て支援は充実している。今後も継続してほしい。
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> •町の人口が減ってきているので、人口減少対策に取り組んでいただきたい。子どもの数も少なくなっている。市川小学校が昔は全校生徒 1600 人近くいたが、現在では 400 人弱となっている。 •町民の中には市川に家を建てたいと思っても、良い土地がなかったり土地が高かったりするため、富士川町や南アルプス市に家を建ててしまう。区画整備をして、家を建てやすい環境を作れば若者が増え、人口増加につながると思う。
--	---

② 地元高校生との対話

令和元年12月に山梨県立市川高校へ出向き、教頭先生へ高校生との対話の依頼をした。しかし依頼内容説明し、教頭先生からの言葉をいただく中ですぐさま私たちがしていた勘違いに気づかされた。私たちは、こちらの目的達成のために高校生と対話をしてお互いの思いを知ることができれば良いと思っていた。しかしそれでは高校側には何もメリットはない。私たちと対話したり、対話をもとに役場とつながったりすることで高校側が得られるメリットを考えてなかったのだ。つまり、お互いの利害が一致しなければ対話の実施は困難であることを頭に入れていなかった。

3人で高校との関わり方を模索していた中、令和2年2月、市川高校から令和2年度の「総合的な探求の時間」の実施に伴う役場職員の派遣依頼をいただいた。町と高校が互いに対話の機会を求めた結果、共にメリットを得られる形として対話の機会が実現しつつある。

③ 町民キーパーソンとの対話

2月に町民キーパーソンとの対話を実施。20年後のありたい姿として「職員が町民16,000人と対話ができる町」を掲げている私たちにとって記念すべき1人目は、NPO法人市川三郷スポーツクラブ クラブマネージャーの村松久義さんをお願いした。

これまでの経験から紡ぎだされる人材や組織改革のあり方についてや町・職員の印象についての言葉は、私たちにとって刺激的で、多くの気づきを得る時間となった。このような機会は、職員にとって大きな収穫になることを実感した。

【3-3 人材マネジメント部会山梨部会】

市川三郷町は今年度、初めて人マネへ参加した。最初はとても心細く不安もたくさんあった。山梨からは他に甲府市、笛吹市、山梨市、韮崎市、富士吉田市が1期生、甲斐市が3期生として参加していた。部会の際に、山梨県の人マネ参加自治体で一堂に集まる機会があった。そこで山梨の自治体はみんなが同じように不安や悩みを抱えていることを知った。これを機に「人材マネジメント部会山梨部会」ができた。最初は甲府市の声掛けで8月に、その後11月、1月に集まった。私たちにとってこの場は、大きな刺激を受ける場であるとともに、部会への参加を終えた後は原点に戻る場所である。今後も定期的に集まり、情報の共有、お互いの刺激のため切磋琢磨し続けたいと思った。



4 今後の取り組みと展望

【4-1 「ありたい姿」に向けた活動の継続】

私たちはこれまでの実践的な研究から「20年後のありたい姿」を掲げ、その実現に向けて歩き始めたばかりである。人マネで大事にする「振り返り」の実践を通して次の一步を踏み出す工夫や努力を続けていきたい。という、このような意欲も日が経つにつれて薄れてしまうはずだ、という恐れを感じずにはられない。

今年度の最終研究会を終えた今、人マネに卒業がないということを実感しており、部会幹事からの「引き続き伴走し続ける」との声を心強く感じている。

ここで改めて研究会で話のあった人マネが大事にする世界観を振り返り、今後につなげたい。

《人材マネジメント部会が大事にする世界観》

継続的な

「学習」（意識と能力を高める営み）

「対話」（意味付けを確認するプロセス）

「省察」（経験と対話を通しての振り返り）

が地域を「ありたい姿」に導く知恵を生み出す。

【4-2 モチベーション維持のために】

今後の取り組みに必須であるモチベーションの維持のためにできることについて3人で対話を行った。要は、「ありたい姿」を見据えた自らのスケジュール管理と仲間との協力である。

① 仲間づくり

組織内の仲間づくりにより、取り組みを組織全体に浸透させたい。

② スケジュールの決定

自ら期限を定め、活動を進めたい。

③ 人材マネジメント部会山梨部会への参加

学習の機会を共有することで気づきを得たい。

④ Facebookを始める

全国のマネ友との情報共有を図り、気づき、励みとしたい。

【4-3 アクションプランの取り組み方針】

「20年後のありたい姿」を描いて実践の時を迎え、アクションプランに掲げた項目について改めて次のとおり整理し、具体的なスケジュールや方法の決定が必須であることを確認する。

1 サーベイフィードバックを用いた庁内対話の継続

私たちの宝物である全職員意識調査アンケート結果を用いた対話を全職員対象に実施することで、職員と組織の在り方について気付き、職員自らが考える、意識改革と組織変革につなげていきたい。

この取り組みは開催するごとに仲間が増えていく実感があり、他の取り組みへの波及効果も期待できる。

毎回実施後の振り返りを丁寧に行い、現在のやり方（対話テーマや問い、対象者、スケジュール等）にとらわれることなく、より良い方法をより具体的に模索し、実施していきたい。

2 財政等に関する勉強会の実施

これまでに実施した全職員意識調査アンケートの結果やサーベイフィードバックを用いた庁内対話から、多くの職員が「職員は町の財政状況を知っておくべき」と考えていることが分かった。専門用語と大きい数字や細かな数字が並ぶ財政資料を目にした時に、職員が注目すべき数字や知っておくべき財政状況とは何か。勉強会は、担当者による一方的な現状の説明にとどまることなく、職員一人ひとりが町財政の捉え方を対話により模索し、納得するプロセスが欠かせないのではないか。勉強会（対話）を通して財政を自分事として捉え、業務の整理や改善につながることを期待したい。

勉強会（対話）は、財政に関するだけでなく職員が知るべき（知りたい）と思うテーマ全てを対象と考え、それぞれの業務担当者とその他職員が共にまちづくりについて知識を広げ、深めていく機会を作っていくことを目指す。

3 町民との対話

私たちは、町民との対話を継続するにあたって、キーパーソンに明確な基準はなく、様々な立場の町民と対話の機会を捉えることが大切であると考えている。町民一人ひとりがキーパーソンなのである。

かしこまらずにできる「ついで」対話を考えたとき、今年度の人マネメンバー渡邊が自らの職務の中で実践し多くの生の声を集めている、町民との対話「Youは何しに市川三郷町へ～新築家屋評価時に聞き取り～」を良いモデルとしたい。

また、町内に居住していなくても、通勤、通学により町内で生活する人々も対象と捉え、令和2年度には県立市川高校や青洲高校の生徒との対話の機会も計画している。

さらに、町民との対話を対話実施者だけのものとせず、広く職員や町民と共有することも意識を変えるきっかけになるのではないかと考え、その方法についても検討したい。

4 各種計画の周知プランの策定

町が策定している各種計画を担当課だけが理解している状況から脱して、職員全体で把握し、職員が一丸となってまちづくりを行っていくため、新たな計画を策定した際に、ここだけは分かってほしいポイントとして情報を絞って職員に周知する仕組みを策定する。

一見自分に関係のない計画であっても、その計画に対して職員一人ひとりが自分の立場で何ができるかを考えられるきっかけにしたい。

5 ファシリテーター研修の受講

会議における進行役であるファシリテーターは、私たちが目指す対話ができる町を実現する時に職員に求められる必須のスキルであると考えている。

ファシリテーターとして求められる4つのスキルとして、FAJ日本ファシリテーション協会ホームページに次のような掲載がある。

- 1 場のデザインのスキル～場をつくり、つなげる～
- 2 対人関係スキル～受け止め、引き出す～
- 3 構造化のスキル～かみ合わせ、整理する～
- 4 合意形成のスキル～まとめて、分かち合う～

まずは市町村職員研修所主催の研修受講を皮切りに、多くの職員が広く経験を積めるよう受講機会を設けたい。

以上の5点に加え、次の2点についても今後の取り組みとして検討する。

6 組織内広報

人マネで学んだことや実施したアクションのレポート、対話に参加した職員の感想などを組織内で共有することで関心を高め、理解者や仲間を増やしていきたい。

7 経営層との対話

アクション実施に向けての事前説明や中間報告、実施後の結果報告の機会を設けていただき対話を行うことで、アクションプランの実効性を高め、組織一丸となって取り組む契機とする。

以上、この1年間の取り組みと今後取り組む内容をまとめた。これからが本番であることを改めて認識し、気が引き締まる思いで3月を迎えている。今後も次年度（2期生）以降との関係を模索しながら、共に人材と組織について研究を続け、「ありたい姿」を目指していく。

付記 — 3人の想い —

町民課 内藤健一

青天のへきれきとは正にこういうことであろう。ちょうど一年前のこと。政策課長が私の所属する町民課長を訪れ、何やら話していた。会話の途中から「ないとう」とのWordが聞こえてきた。5分程度話した後、政策課長より後で私のところへ来てほしいと伝えられた。すぐさま最近の私の行動や言動を省みる。「あの仕事中の言動が…。パウハラ…。」それとも「あの飲み会の行動が…。アルハラ…。」思い当たる節が沢山ありすぎて絞り込むことができない。

そのような状況下、恐る恐る政策課長を訪れた。

そこで「ニコリ」とA4一枚の人マネにいてのチラシを見せられた。具体的な内容はよく分からないが、ぜひ本町の第1期生として来年度参加してほしいとのことであった。既にあとの二人は了承を得ており、回答期日は明日午前中までとのこと。これって〇〇ハラスメント？と思いながら、すぐさま所属課長に報告と相談をした。所属課長はせっかくの機会なので強く背中を押してくれた。その足で政策課長にはぜひ参加させてほしいと依頼した。

しかし正直なところ、担当業務は多忙であり勘弁して欲しいという気持ちと出張で留守になることで係員に申し訳ないという気持ちが溢れつつ、色々な事を考え出すと「組織をより良くする？職員の意識を変える？自分がやるべきことでは無いよな」と他責な考えも強まってきた。

一方、人マネメンバーの手前もあり、年長者の私が弱音を吐く訳にもいかず、きっとメンバーも同じ気持ちであると自分に言い聞かせ、不安とプレッシャーの中迎えた第1回研究会…。

会場へ向かう電車の中、楽しみでワクワクしている二人をみて…。

このメンバーとなら楽しみや苦勞を分かち合うことができると確信したことを強く覚えている。

それから早いもので1年が過ぎようとしている。5回の東京への研究会参加、全職員を対象とした職員アンケート、オフサイトからオフィシャルへ移行できた職員対話、それらに向けたメンバー3人による対話（打ち合わせ）は数知れない。

とりわけ東京での研究会は一段落したが、これからのモチベーションを維持し続けるため、今後取り組むべきことを明確にし、対するスケジュールを組み、実行することが大切であると確信している。

最後になるが、この部会に参加する機会を与えてくれた政策課長、快く背中を押してくれた町民課長をはじめ、常に理解と協力をしてくれた課の職員、キーパーソンの方々や職員対話へ参加してくれた数多くの職員、山梨内人マネのメンバー、そして幹事団の皆さんすべての人に感謝とお礼を申し上げたい。あわせて、苦樂を共にしたメンバー二人より心からの感謝を受けて私の付記とする。

2019年度末にこのような状況に身を置いているとは、全く想像をしていなかった。来年度も引き続き研究を継続する気満々である。それは一年もの貴重な研究機会を与えていただき、得たものがたくさんあったからに他ならない。

ここまでの道のりは簡単ではなかったが、役場内で私たちの取り組みに理解を示し協力してくれた仲間がいたことや、多くの職員に協力いただいたアンケート結果という宝物ができたこと、そして山梨県内だけでなく全国のマネ友との交流の中で共に取り組んできたことが大きな励みだった。

また一年を通して研究のため共に多くの時間を過ごしてきたメンバーふたりの人間性に触れ、引っ張っていただき、私も一緒に頑張ろうと思えたことは特別な経験となった。

おまけに、役場の人材や組織についての研究のはずが、併せて自分のことを知る機会にもなったことは思わぬ収穫だった。

そして今、人と人の対話による深い部分での意見の共有が人に気づきをもたらし、成長のきっかけとなり、そうしたつながりが多いほど組織としても成熟していくのではないかと、言葉として表現している自分に驚いている。右往左往しながら私も成長してこれたのかも、と。

私たちは社会の急速な変化の中で、これまでに経験したことのない複雑な課題にどう立ち向かうのか。それには、不安に負けることなく多様な立場の人々が互いに思いや考えを共有し、より良い答えを見つける対話を実践し、あきらめずに知恵を出し合い、一緒に考えていけばよい。なんて心強いことかと思った。

誰かに任せきりにするでもなく、誰かのせいにするのでもなく、自分で考え、一歩踏み出すことの潔さがそこにある。そして少しずつ周りも一緒に変わっていくという面白さもあった。

今、これからが本番という思いでいる。気づきと驚きと苦しさや充実感…私たちはこの一年の経験をこれからも役場の仲間たちに一生懸命伝え続けていかななくてはならない。

キーパーソンの「研究会の成果を3人だけのものにせず皆のものにしてほしい」という言葉に応えていきたい。

これまで熱い想いで導いてくださった人マネ幹事団、事務局のみなさま、いつも理解と励ましで背中を押してくださる役場のみなさんや家族に感謝しながら、次の一歩につなげていきたい。

「人は簡単には変わらない」。私はそう思っていたし、おそらく多くの人がそう思っているだろう。しかし、私はこの1年間で自分自身が良い方向へ大きく変わったと思っている。今年度で市川三郷町役場に採用され4年目を迎えた。そこで4月より1年間、第1期生として市川三郷町から早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会へ参加をさせていただいた。所属係も変わらず、いつもと同じように迎えるはずだった4年目は大きな変革の1年となった。

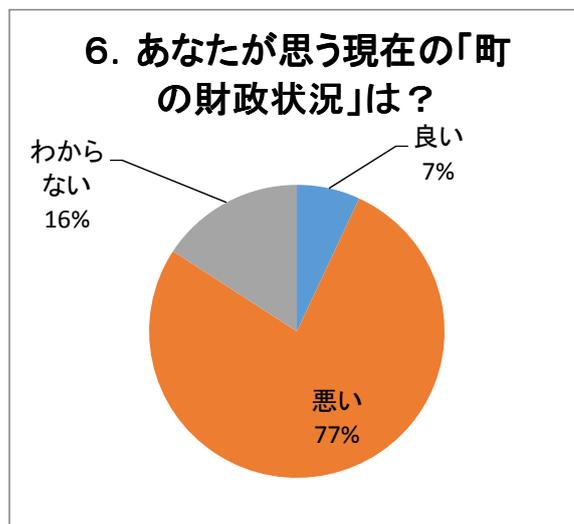
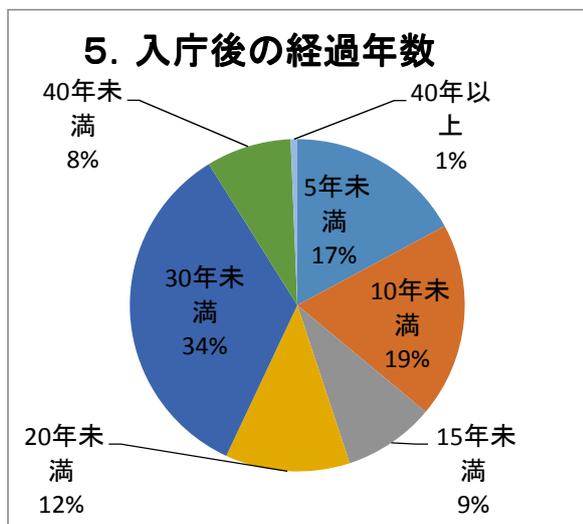
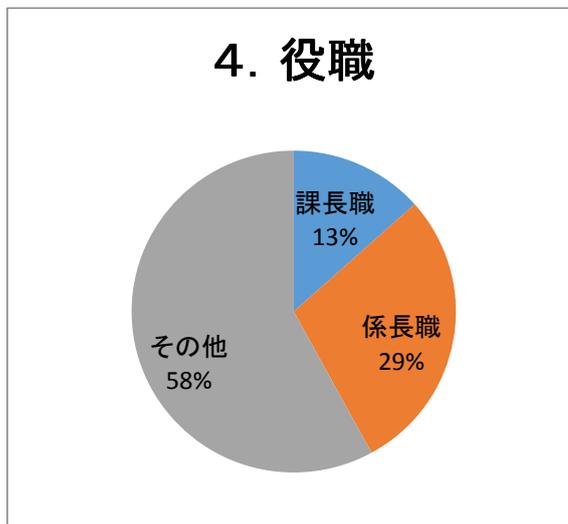
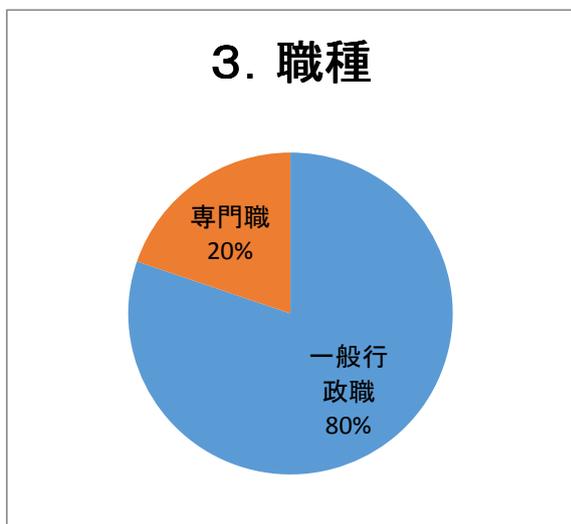
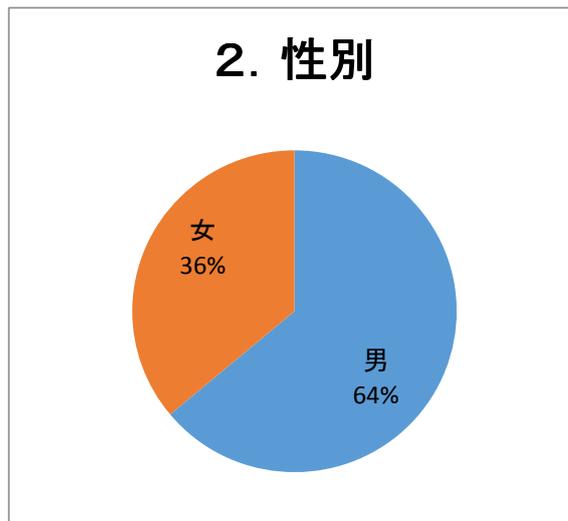
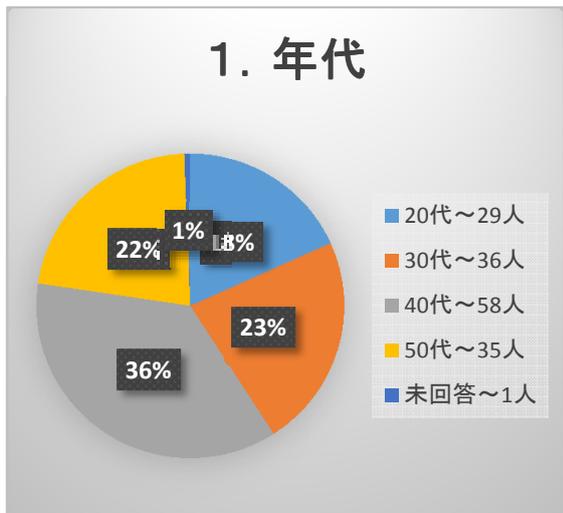
大きく変わったことのひとつが、何事に対しても「深く考える」ようになったことだ。具体的には、人材マネジメント部会のキーワードでもある、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」の4つを常に意識するようになった。この1年間で私は自分の町や組織の課題について研究してきたが、その度に悩んだり葛藤したり何が正解かわからなくなってきたりしていた。しかし、そのような時にこの4つのキーワードに立ち返ることで、物事の本質について「深く考える」ことができた。そして、そうすることで自分たちの目標や目的に近づくことができたのだ。もう一つは、「対話」という大きな武器を手に入れたことだ。私たちの最終目標である「組織変革と職員の意識改革」に近づいていくために、この1年間で多くの人と対話をした。対話をしているときの空間は、不思議と安心感が生まれお互いの本音を言うことができ、組織の中にある閉塞感をなくしてくれた。この対話という手法は、仕事だけではなく普段の生活にも活き、自分自身の成長にもつながった。大きな変化はこの2点であるが、本当に多くの気づきを得ることができた1年であった。

この1年間の取り組みは、土に蒔かれた種なのではないかと思う。今回参加させていただいた人材マネジメント部会は研修ではなく研究であり、教えられたからといって答えが出るものではない。しかし、今年度蒔いた種に今後も継続して多くの人との対話という水を与えることによって、大きな花を咲かせることができるのではないかと期待をしている。今年度の取り組みを1年間だけの取り組みにしないようにしていきたい。

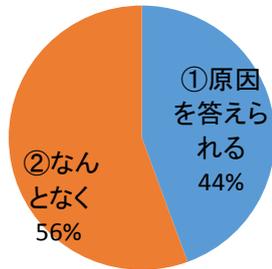
最後に、常に温かく応援して下さった税務課長をはじめとした課の皆様、キーパーソンの方々や職員対話へ参加してくれた数多くの職員、ご指導いただいた幹事団や事務局の皆様、ともに悩んだマネ友の皆様、そしてともに研究会に参加して未熟な私を支えてくれた2人に心から感謝をして私の付記とする。

職員意識アンケート

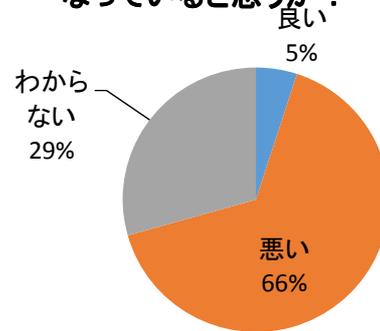
調査期間: 2019.6.13~2019.6.21



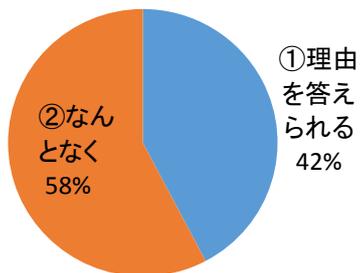
6で「良い」・「悪い」と答えた方で、そのように思う理由を教えてください。



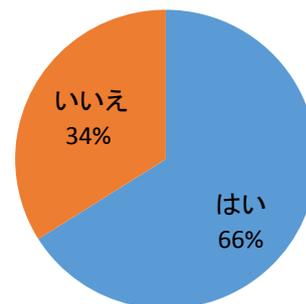
8. あなたが思う10年後の「町の財政状況」は現在と比べてどうなっていると思うか？



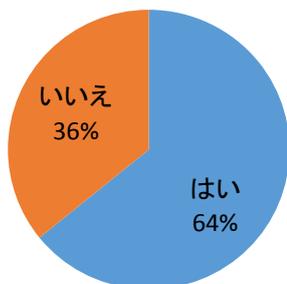
8で「良い」・「悪い」と答えた方で、そのように思う理由を教えてください



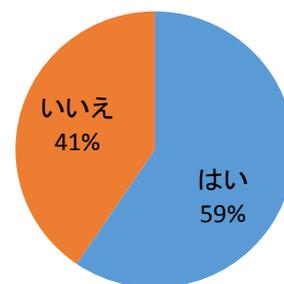
10. 平成31年度一般会計予算総額はいくらか知っていますか？



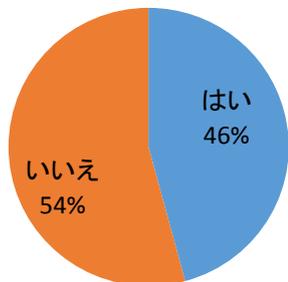
11. 平成31年度一般会計「歳入」予算額の一番大きい割合を占める科目を知っていますか？



12. 平成31年度一般会計「歳出」予算額の一番大きい割合を占める科目を知っていますか？



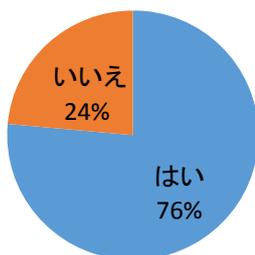
13. 経常収支比率の意味を知っていますか？



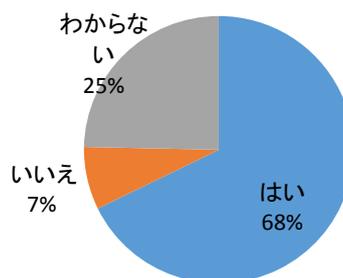
14. あなたの担当する業務の予算額はおおよそいくらか知っていますか？



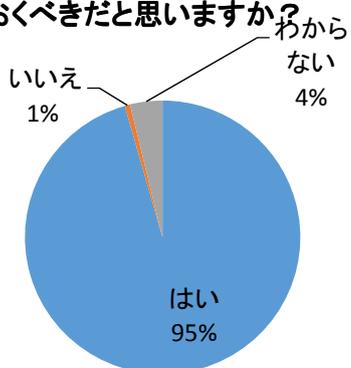
15. あなたの時給(時間単価)はいくらか知っていますか？



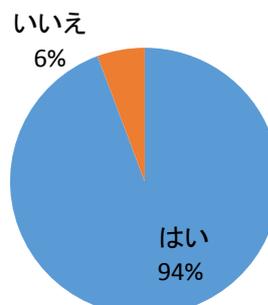
16. 財政状況が悪化した場合、職員の給与カットは現実にあると思いますか？



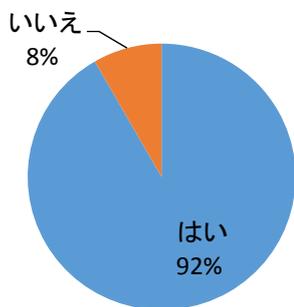
17. 職員は町の財政状況(過去から現在、将来見込み)について知っておくべきだと思いますか？



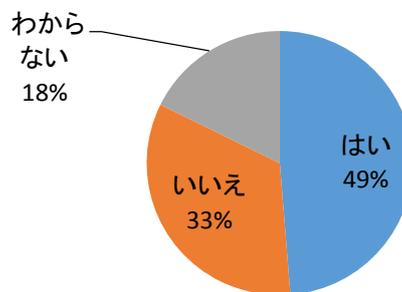
18. 町の財政状況について学習する機会が必要だと思いますか？



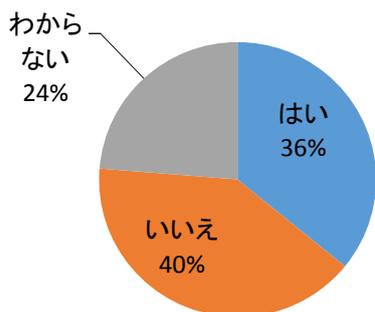
19.町の財政状況について学習する機会があれば参加しますか？



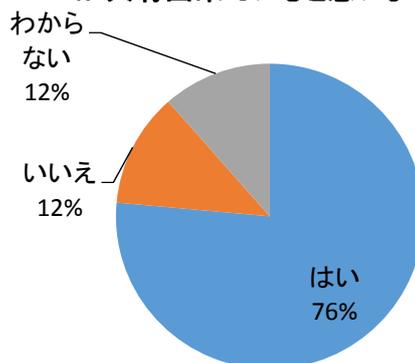
21.業務上で組織の縦割りによる支障を強く感じたことはありますか？



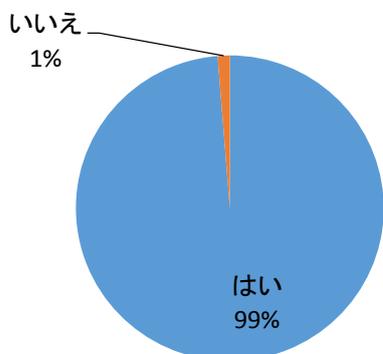
22.業務上で課・係を越えた横のつながりが出来ていると思いますか？



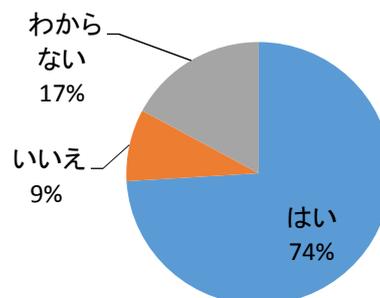
23.あなたの所属する係内では情報が共有出来ていると思いますか？



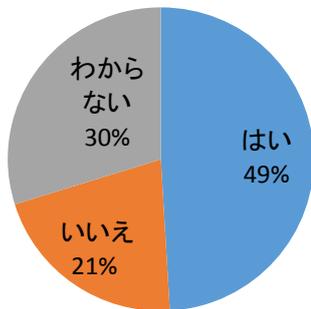
24.あなたの担当する業務内容を住民に説明できますか？



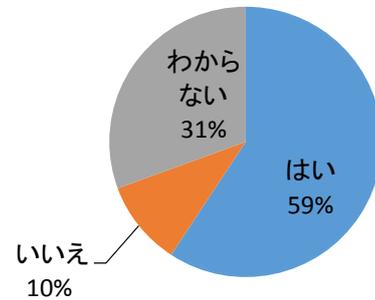
25.あなたの担当する業務の将来にわたる必要性を住民に説明できますか？



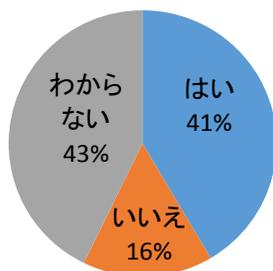
26. あなたの担当する業務は時代の変化に対応していますか？



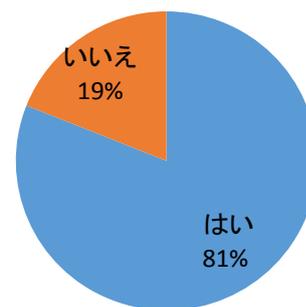
27. 役場全体の業務の中で対象者や事業効果が重複している業務があると思いますか？



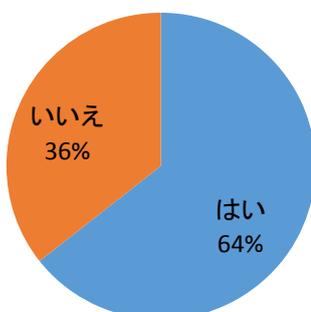
28. 町事業や町施設の中に不要だと思う事業や施設はありますか？



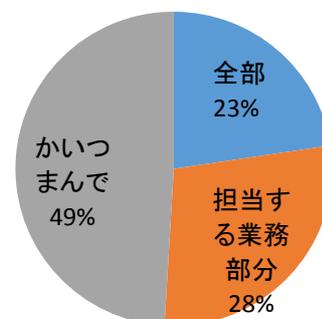
31. 町第2次総合計画の存在を知っていますか？



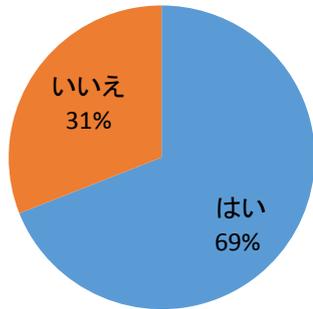
32. 町第2次総合計画の内容を読んだことがありますか？



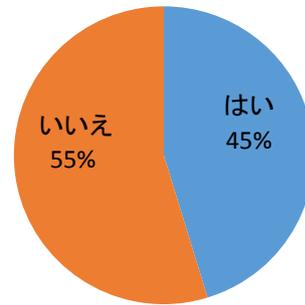
33. 32ではいと答えた方にお聞きします。読んだ程度はどのくらいですか？



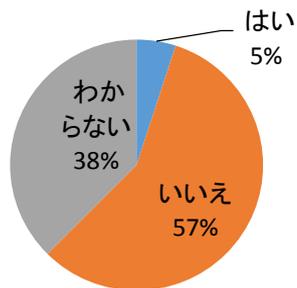
34.町の基本方針(まちの将来像)を知っていますか？



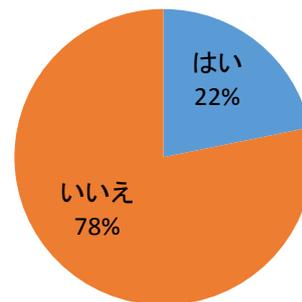
35.町の2060年の将来人口予測を知っていますか？



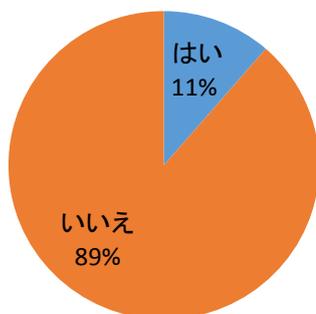
36.市川三郷町職員は町が目指す基本方針(まちの将来像)を全員で共有しながら業務が出来ていると思いますか？



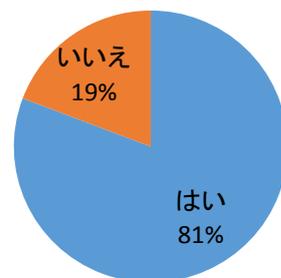
37.町人材育成計画の存在を知っていますか？



38.町人材育成計画の内容を読んだことがありますか？



39.町の総合計画や人材育成について学習する機会が必要だと思いますか？



40.町の総合計画や人材育成について学習する機会があれば参加しますか？

