# 平成31年度(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



諏訪市(第4期生)

笠原 彰 橋爪 蓉子 栁平 高佑

# 目次

1.	はじめに	•	•	•	•	•	1
(1)	取り組みの経過 現状把握 キーパーソンインタビュー 全職員対象アンケート調査	•	•	•	•	•	2
•	ありたい姿の設定 キーパーソンインタビュー 未来を担う若手職員ダイアログ マネ友との対話	•	•	•	•	•	3
(3)	アクションプランの考察	•	•	•	•	•	6
3.	気づき・考察	•	•	•	•	•	8
4.	課題	•	•	•	•	•	8
5.	参加者よりひと言	•		•	•		9

#### 1. はじめに

今年度、私たち3人は諏訪市としては四期生として早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会に参加することとなった。

過去3期の先輩マネ友は、組織の中でも所謂「優秀な人材」として認知されており、それに対し私たちはおそらく「そうじゃないほうの人材」と評価されているものと自認している。

そんな「そうじゃないほうの3人」が、多くの方の力を借りながら、1年をかけて 取り組んできた活動の経過と成果、今後の展開を本論文でまとめる。

## 2. 取り組みの経過

# (1) 現状把握

現状とは過去の結果であるから、現在に至る歴史を調べることにより組織の問題点 (課題)を把握することとした。まずは諏訪市の「人口」「組織の職員数・構成」「財務 状況」について「過去」「現在」に関する調査を行い、「未来」についても考察を行った。 そのうえで、次の手法により現状把握を行った。

#### ・キーパーソンインタビュー

諏訪市の現状や今後の展望を知るうえで、人材育成や財務状況に精通している職員 4名に、我々が示した諏訪市の今後についての感想、求めたい職員像、職員採用の基準、個人的に考える諏訪市の展望についてインタビューを実施した。

#### 【インタビュー結果】

求めたい職員像として、ありきたりの行政職員像の殻を破れる人物が望ましいとの 意見もあったが、いろんな人がいるのは当たり前なので、それを前提に適材適所を考 えていければいいという意見もあった。

今後の諏訪市の展望については、一様に財政的な危機感を感じており、このままだと破綻すると考えている職員もいた。財政的なゆとりが無くなりつつあるなかで、これまで以上に真剣に事業の取捨選択を行い、コアな事業に対して集中して取り組んでいく必要があると感じた。

#### 職員アンケート

全職員を対象に、人材育成や財務状況にどの程度関心があるかを把握するアンケート調査を実施した。また組織に対する危機感や職場環境の現状について聞き取りを行った。このアンケートを行う際はクローズドとオープンの質問を意識的に織り交ぜて、職員の素の声が拾えるように、また誘導的な質問にならないように工夫をした。

#### 【アンケート結果】

キーパーソンインタビューの結果、財政的な危機感を訴える声が多かったため、職員にどれだけ財政的な関心があるのか、アンケートを行ったところ、次のような結果が得られた。どこの組織でもおそらく同じだと思うが、若年層ほど財政に対する知識やコスト意識が欠けていた。またこれは非常に問題だと思うが、課長や課長補佐級の職員でも基金や借金の状況を知らない人が相当数おり、職員が財政的な危機感を共有できていない状況であると考えられる。

組織の協力体制については、課長補佐以上では7割以上の職員が協力体制の構築できていると答えていたが、係長以下ではこの数値が5割ほどに下がっており、組織間で意識のミスマッチが起きている結果となった。

人材育成については、係長以下では約7割の職員が人材育成基本方針の存在自体を 知らないまたは読んだことがないと答えており、読んだことのある職員の中には肯定 的な意見もあったが、総花的で現実性に欠けるといった否定的な意見もあった。

アンケートの自由記載欄には仕事のやり方について疑問を呈している意見が数多く みられ、昔からの仕事のやり方が抜けきれておらず、ルーティンワークの中でも「ム リムラムダ」を感じているが、思っているだけで改善に移せていないとの意見が上が っていた。

上記の取り組みを踏まえ、組織・人材の現状を以下の通りまとめた。

- ・財政的なゆとりが無くなりつつあるが、職員に危機意識がなく、効果的な事業の選択や効率的な予算の執行が出来ていない。
- ・古くからの仕事のやり方が抜けきれておらず、効果的な業務が行えていない。
- <u>・職員としてのあるべき姿が共有されておらず、組織としての底上げが出来ていない。</u>



キーパーソンインタビュー【副市長】

#### (2) ありたい姿の設定

価値前提という考え方のもと、まずは人材・組織・地域のありたい姿を設定し、現状からありたい姿へ近づくためのアクションプランを考案することとした。ありたい姿を設定にあたっては以下の取り組みを実施した。

#### ・キーパーソンインタビュー

私たちが考えた組織の現状分析に対する意見感想を伺うとともに、諏訪市のありたい 姿やそれに向けての実現方法について新副市長、教育担当、行革担当、人事担当の5 名にインタビューを実施した。

## 【インタビュー結果】

財政的知識が欠如していることや危機感が共有できていない点については、伝え方の問題があるし、またマイナス要因だけを伝えるのではなく、基金をいくらまで増やし、借金をいくらまで減らすという具体的な目標の共有の方が大事であるという意見があった。また職員としてのあるべき姿については、あるべき姿の共有は大事だが、皆が盲目的に同じ方向を向いてしまうのは、道を間違える危険性もはらんでおり、違う方向を向いている職員も時には必要ではないかとの意見もあった。「間違っている」と思ったときに声があげられる、風通しの良い職場づくりが大切だと感じた。

諏訪市としてのありたい姿については、思いのある人、具体的な考えが浮かばない 人等それぞれであったが、「今住んでいる普通の人を大切にできる諏訪市でありたい」 という意見が非常に印象に残った。

#### マネ友との対話。

それぞれのマネ友が考える諏訪市のありたい姿について意見交換を行った。

#### 【対話結果】

地域のありたい姿について意見交換を行ったが、(意識の高い)マネ友であっても即座にこうありたいというビジョンを言える人は少なかった。我々もそうだが組織に対して問題意識を持っていても、本来の目的である地域を良くするという視点が欠けていると感じた。地域(市民)のための行政という本文に立ち返り、自分たちが何の目的のためにどんな目標を立て、そのために何をすべきかを常日頃から考えることが大切だと感じた。

#### ・若手職員ダイアログ

20年後に課長職になるであろう年代の若手職員を対象に「20年後も住み続けたい と思ってもらえる諏訪市にするためには我々の組織はどうあるべきか。」 「そのために組織の中で変えてはならないもの、逆に変えるべきものは何か」をテーマにダイアログを行った。

# 【ダイアログ結果】

市民に住み続けたいと思えってもらえるために行政が出来ることは、質の高い行政サービスを提供することが必要であり、そのためには職員一人ひとりの質を高める必要がある。特に市役所の印象は窓口や現場で対応する職員の第一印象で決まってしまうため、一人ひとりが「市役所の顔である」という意識を高く持つ必要があり、だれが対応しても高水準の対応が出来るよう、ジョブローテーションの見直しや業務進行シートの整備が必要であるとの意見が多く出た。

若手ダイアログに参加してくれた職員の多くは、諏訪市という組織の現状に満足しておらず、またどうにかしなければいけないという危機意識や改善意識も持ち合わせていた。この意識は職層が上がるにつれて諦めに変わってしまっていくのではないかと推察される。

この若手ダイアログを通じて、若い職員のやる気や改善意識を吸い上げ、具体的な 改善策を講じられるような組織づくりが必要だと感じた。

上記の取り組みを参考に、3人で話し合いを重ね、20年後の地域・組織・人材のあるべき姿を下記の通り設定した。

# 地域

# 住み続けたいと思う地域

市民との対話を通し、真に必要な事業を選択することができ、市民と行政がともに満足度を高めていける地域。

# 組織

#### ここで働き続けたいと思える組織

ストレスを感じることなく、職員が失敗を恐れず能力を最大限に発揮できる。

# 人材

#### 「私が諏訪市の顔」と思って働くことのできる人材

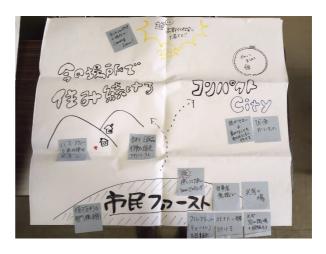
目標達成のため、自ら考え行動に移せる。

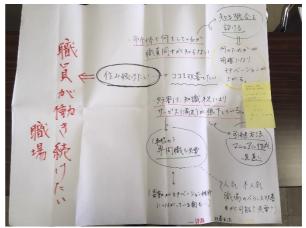
「諏訪市が好き」→「諏訪市のために働く」という気持ちが強い人材

# 【若手職員ダイアログ】









#### (3) アクションプランについて

組織・人材のあるべき姿の実現に向け以下のアクションプランを考案した。

#### 「職員の負担軽減と業務効率化を目的とした、業務進行シートの見直し」

これは、組織のありたい姿実現のためのアクションプランであるが、組織として失敗を未然に防ぎ、効率よく業務を進めるためには、業務手順書のようなものの整備が不可欠であると考えた。まずは、今行っている業務が真に必要なのかどうかを判断するために業務棚卸を行う。そのうえで必要だと判断された業務については業務進行シートを整備する。このシートは手続き上の見落としを無くすためにも有効であるし、業務を担当している職員が不在の際や、人事異動の際の業務引継ぎの際にも活用できる。現在も一応業務進行シートいうものは存在するが、部署によっては全く活用されていないし、シートの作りこみについてもレベルに大きなばらつきがある。今後担当部署と協議を進めながらより実効性のあるシートの整備を進めていく。

#### 「人事考課制度の運用改善」

個人の資質を1年間で2倍に上げることは容易ではないし、急激な変化は疲弊感をもたらすと考え、今の自分より来年の自分が1.1倍成長することを目標とし、これを継続させることを考えた。単純に1年に1割の成長が続くと8年後には2倍以上の成長が見込まれることとなる。このことを実現させるため、人事考課制度の運用を改善し、個人目標を設定する際に、本人が設定する目標のほかに、考課者が被考課者の能力を見定めたうえで、被考課者に若干の負荷のかかる(現在よりも1割程度の成長が見込める)目標を設定することを考えた。この際に他の自治体が取り組まれていたストレングスファインダーの実施により、個人の強みを知ったうえで実施することも有効だと思われる。

# 「目標目的の共有と、組織としての協力体制の構築」

現状分析の過程で行った職員アンケートの結果、諏訪市の職員は、組織としての目標が認識・共有できていない傾向があった。また、個として仕事を進める傾向が強く、チームとして何かを成し遂げようとする一体感も欠けている。故に、他の職員が仕事で行き詰っているときにも気がつかなかったり、手助けができていない状況が生まれている。

現在の朝会は、課によっては実施していないところもあるし、実施していてもスケジュールを伝えるだけの形式的なものになってしまっている。朝会の場は週に一度各組織の目的や目標を共有する場となるよう形を変える。また係会議についても、週に一度以上は必ず実施することとし、組織の目標に向かって今何をすべきなのか、また目標に対して自分たちのチームが、また個人それぞれがどの位置にいるのかを確認す

る。自分たちの立ち位置にずれが生じていれば、そのずれをどう修正していくかを話 し合い解決していく戦略的な場とする。今後、この朝会や係会議の実施頻度や内容に ついて具体的に人事課に向けて提案をしていく。

#### 「横断的協力体制の構築」

現在の諏訪市の組織は依然として縦割りであり、横断的な協力体制が整っていない。これは他の部局の職員がどんな業務を担当しているのかが分からないことも一因であると考えられる。まずはこのことを解決するために、係員の名前、担当業務、内線番号、趣味特技等を記入したシートを作成する。この様式を我々で考案し提案することとした。

# 「なんでも考えるワーキンググループの設置」

各種施策や計画を策定する際、様々な視点の意見を取り入れ、多くの職員に浸透させることが大切と考え、有志を募り表題のワーキンググループを設置することを考えた。我々も今回の研究会において組織の現状分析をするにあたり、市の総合計画の内容を初めて知ることとなったが、恐らくほとんどの職員に総合計画等の内容が浸透していないと思われる。これは誰かが立てた計画であるためどこか他人事であって、自分の事として捉えられていないためと思われる。「誰かがやる」ではなく「自分がやる」という気持ちが持てる機会を設けていきたいと思う。

#### 「諏訪市のキャッチコピーの考案」

こちらは外から中へ人を呼び込むためのシティープロモーション的な意味合いもあるが、人材のあるべき姿に掲げた「諏訪市が好き」→「諏訪市のために働く」という気持ちが強い人材を増やすために、職員が愛着を感じ、そして働く上で指標となるようなキャッチコピーを作成したいと考えた。現在キャッチコピーの考案のため、既にコピーやロゴを考案し活用している隣接市に取組の過程や効果についてご教授を受けたり、内部組織においても予算化に向けて調整を始めた。

#### 「市政懇談会の改善と、市長との街角トーク「職員 ver」の開催」

現在、市長と市民との懇談会は開催されているが、参加される市民も固定化されて おり、市民の総意が集約できているとは言い難い。市民目線で職員が参加し組織の経 営層と対話をする機会を設けていく。(立ち位置を変える機会を設ける)

#### 「マネ友との連携強化」

今年度、マネ友には研究会で与えられた課題について考える過程で何度も相談に乗ってもらい、「対話」する機会を設けてもらった。

その過程の中で、組織・人材のビジョンに向けて行動し、「形」としていきたいという話が持ち上がり、総務課の協力もあり、「 $\mathbf{Ac}\ \mathbf{t} - \mathbf{Suwa}$ 」の名を打ち組織化することとなった。来年度以降、マニ研に参加する職員のバックアップも行っていき、共に行動していくこととしたい。

#### 3. 気づき・考察

動画提出後の幹事団からのフィードバックで、知恵や知識が足りていないとの指摘を受けた。他の参加自治体の発表を聞いて、改めて自分たちの取組に対する姿勢の本気度が足りていなかったことや、知恵や知識が不足していることも痛感した。研究会で鬼沢さんから「人は自分の知識や経験の中でしか判断が出来ない」との話があったが、知識や知恵の無い状態では良いアイデアは生まれないので、足りない部分は勉強して自分で補うか、知恵や知識のある人との対話によって補っていく必要があると感じた。また、他自治体のポスターセッションで非常に参考になる取り組みが考案されていた。良い取り組みについては、諏訪市においても活用できるかどうか検討をして組織の改善に役立てていきたい。

我々は弱点の多い人間だったかもしれないが、それが故に様々な取り組みの過程の中で、マネ友や上司、同僚の多くが耳を傾け、積極的に協力をしてくれた。弱みはネガティブに捉えがちだが、他者の強みを引き出す側面もあるのではないかと思う。互いの強み弱みを知ったうえで、お互いを受け入れ、目的を共有し、目標達成のためにワンチームになっていければよいと思う。

#### 4. 課題

#### 【意識の継続】

今回の研究会は、この論文の提出と、今後行われる庁内発表会をもって一つの区切りとなるが、今後も学び、考え、実践していくことが大切だと考える。しかしながら人間は弱いので日々の仕事に忙殺され、いつの日か考えること諦めてしまう日が来てしまうかもしれない。こうした事態を避けるためにマネ友の集まりである「ActーSuwa」を定期的に開催し、学びと実践と検証の場を設け、一人ひとりの意識を高めていきたいと考える。

#### 【他者の巻き込み】

我々を含め、諏訪市のマネ友は12名となったが、組織の中ではまだまだ少数派である。組織を変えていくには、多くの人を巻き込んでいく必要があると思う。まずは

我々の周り(職場)から意識を変えていく取り組みを実践していきたいと思う。そこから同じ目標目的をもった仲間が互いを高めあい、実際に組織を変えていける力になっていければと思う。

#### 5. 参加者よりひと言

#### 笠原

今回の研究会に参加して、自分の知識や教養のなさを実感しましたが、それよりも 他団体の取組をみるなかで、組織を変えようと思う「本気度」の差が大きいことを感 じました。いくら良いアイデアを考えたとしても実践しなければ意味がないと思いま す。私たちは一人ではなくマネ友を始めとする信頼できる仲間がいます。仲間たちと 励ましあい「自分がやる」という一歩踏み出す勇気をもって、人材や組織があるべき 姿に近づけられる「行動」を起こしていきたいと思います。

#### 橋爪

今回、研究を通じ様々なことを自分事として捉えることや、実際に行動を起こしていくことがいかに大切か学びました。しかし、これらのことの前段として、まずは自分の意識が変わらなければ何も変わらないということも実感しました。

今まで「できない、やらない答え」ばかり探していましたが、「できるためにどうしたらいいのか」という意識を変え、何事にも取り組んでまいりたいと思います。すでに自分の中に小さくともそのような気持ちが出始めているのも実感しています。これからどんどんとその気持ちを膨らめ、仲間や組織と共に今後も前向きな変化を求める活動を起こしていきたいと思います。

諏訪市に住むこと=たのしい!幸せ!と思える人が一人でも増えますように..私の願いであり、今後の目標です。

1年間、大変貴重な場で学ばせていただきました。ありがとうございました。

#### 柳平

3人での対話を主体としながら様々な人の話を聞くことができ、勉強になることが多い一年間でした。探り探りで研究会に参加し、夏の課題提出では「できることしか考えられてないんじゃないか。本気で考えてないのか、考える力がまだ足りないのか。」という指摘をいただきました。正直、どっちもだなと感じました。この時点で今の自分たちとちゃんと向き合えたのかなと思います。組織の中にはいろんな考えを持つ仲間がいて、そういう仲間たちを「巻き込み」ながらベクトルを大きくしていきたいなと、今はそう感じます。来年以降もAct-Suwaという組織の中で、対話を継続して

いきたいです。

我々3人が行った一年間の活動の中身は他自治体と比べるとそれほど濃いものでは なかったかもしれませんが、我々自身は確実に一歩踏み出すことができたと思いま す。4月と今の私を比べても、仕事や組織に対する考え方や人との話し方も変わって きたのかなと思います。研究会に参加したことがとても大きな財産になりました。

一年間、様々な助言をいただきながら勉強させていただき、本当にありがとうございました。