

**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**

**愛知県 豊川市**

**福祉部介護高齢課 松山 哲也**

**建設部道路建設課 早川 尚志**

**子ども健康部保健センター 西岡 璃子**

## 1 はじめに

### 【人材マネジメント部会参加前のメンバーの思い】

(松山)

係長級職員となって3年、これまでの行動を振り返ると、日々の業務に忙殺される中で明確な目標・ビジョンを持って狙いどおりに動けていないことも多く、「なりゆきで結果を出せた(成長できた)」あるいは「なりゆきで結果を出させた(成長させることができた)」状態だったことも否めないと反省しており、「予定どおり、予測どおり、期待どおりの結果に導く」にはどうしたらよいものかと、係の業務のマネジメントや人材マネジメントの難しさに悩まされていました。

そのような中、人材マネジメント部会の存在を知り、全国から集まる部会員の熱量についていけるかどうか不安もありましたが、自分に欠けているものが見つかるかもしれない、気づきや上質な刺激をいただけるかもしれないと期待し、参加を決意しました。

(早川)

本市の人材マネジメント部会への参加は2019年に3期目を迎えました。参加のきっかけは、今回の参加者から誘いを受けたことで、正直なところ、人材マネジメント部会に対する情報や理解はゼロとっていい状況でした。

そのような中、部会サイトの「ドミナントロジックを転換する」というキーワードが目にとまりました。自分自身、過去に囚われず物事を変化させることを好む人材と認識していますが、前例踏襲が未だに残る自治体組織(風土)に身を置き10数年、この組織(風土)にいつの間にか慣れてしまった自分がいます。部会への参加により、自分が組織改革の一因となり得るのか、そのノウハウを習得できるのか不安を感じながら、ありふれた日常業務から日々変化する組織(風土)へ転換し、そして自分自身が成長する好機と捉え参加を決意しました。

(西岡)

私は、この人材マネジメント部会に参加するにあたり期待半分、不安半分の気持ちで挑みました。就職して5年、まだまだ経験の少ない私にできることはあるのか、この研究(研修)の存在は知っていましたが、実際何をするのか、貢献できることはあるのか、そんな不安がありました。正直なところ参加するに当たって大きな思いを持って積極的に組織変革について考えていたわけではありません。保健師である私は日常業務で事務職、技術職の方と関わりが少なく、3人で取り組んでいくこの活動の中で他の職種からの刺激を受けられるには違いない、まずは自分の視野、考え方を広げられる機会だと思い参加を決めました。

## 2 活動概要

### (1) 豊川市の過去から現在、そして未来についての現状把握



上図は、第5回研究会のポスター発表で使用した、この1年間の活動をまとめたものです。

まず、第1回研究会(4月)では、組織のありたい姿(未来)を考えるうえで、現状をしっかりと見ること、そのためには過去から学ぶことが重要であるということ学びました。そして、組織が一体となり進んでいく上で念頭に置いておくべきこととして、人々の間には認識のずれがあり、対話によってすり合わせることで、相互に納得解を導き出していくことが必要だと学びました。この段階での活動としては、市の人口や自組織の人数、財務状況を過去から未来(想定)まで調べ、そのデータを踏まえて総合計画や人材育成基本方針などを読み、自組織の今後の展望についてメンバーで対話を重ねるといったことでした。

その後、5月には、メンバーでの対話の結果を踏まえ、市や自組織のキーパーソンとなる方と対話を行いました。キーパーソンとして対話させていただいたのは、当時の副市長(現市長)、企画部長、福祉部長、中間支援NPO代表(外部

団体)の4名です。この対話を通して、若手や中堅層と現役経営層との間では、「課題として捉えていること」に乖離があると感じました。一方で、普段は直接聴くことのできない現役経営層の考えとして、豊川市が、未来に向けて、今、力を入れて取り組むべきことは「防災」・「ファシリティ」・「企業誘致」であるとの考えを伺うことができました。また、中間支援NPO代表からは、積極的にネットワークをもって「市民の声をうまく使ってほしい」という率直な意見をいただき、私たちの思考がドミナントロジックに囚われているのを痛感しました。

これらの過程において研究・対話を繰り返す中で、豊川市の人口を職員の数で割ると、職員1人が抱える市民の数が30年間で約10%も増加していることに気づき、「今までのように総合計画などに示された事業をすべてやるのは困難になっていくのではないか」、「これまでスクラップ&ビルドの「ビルド」の方が注目・評価されている風習があり、数年先の将来、職員は今よりさらに業務に追われ、“こなす仕事”が増えてしまっているのではないか。」という仮説を立てました。

そこで、この仮説の裏づけを取りたいということと、人材マネジメント部会の活動を多くの職員に知ってもらいたい、仲間づくりにつなげたいとの思いから、7月には、「自組織の職員は現時点でどの程度、業務の量に負担感を持っているのか」、「実際に業務を削減していることはあるのか」、はたまた「削減したくてもできない状況にあるのか」、といった現状をしっかりと把握するために、全職員向けのアンケートを実施しました。(詳細については資料1・2を参照)

アンケートの結果をみると、業務の増加に負担を感じている方が半数以上おり、アンケート解答者の8割の方が「業務削減の必要性があると思っているにも関わらず、その削減を考える時間すらない状況である」ということが分かりました。このまま進んでいくと、本来、企画的・創造的であるべき市役所の業務にかけられる時間は減り続け、逆に、“こなす仕事”にかけざるをえない時間は増え続ける、必然的に、職員の業務に対するモチベーションも下がってしまうという「負のスパイラル」に陥ってしまうのではないかという懸念が浮き彫りとなりました。しかしながら、このアンケートの自由記載には、「こうしたい」「こうしたらどうか」と書いている方もたくさんおり、懸念を吹き飛ばすチャンスはまだ十分にあるということも分かりました。

「業務の削減」に関するアンケート 愛知県豊川市

全職員(市民病院の専門職・保育園を除く)にアンケートを実施。

回答数 335

基本情報① 所属する部を教えてください

回答	未回答	企画部	総務部	福祉部	子ども健康部	市民部	産業環境部	建設部
回答数	5	19	33	37	48	29	21	34
回答	都市整備部	上下水道部	消防本部・消防署	会計管理者	市民病院	議会事務局	教育委員会	監査委員事務局
回答数	21	29	6	4	18	2	26	3

基本情報② 職種を選んでください

回答	未回答	事務職	技術職	消防	その他(可能であれば入力してください)
回答数	4	236	77	6	12

問1 Q1 業務の増加による負担感がありますか

回答	はい	いいえ
回答数	241	94
割合	71.9%	28.1%

問2 Q2 業務の削減の必要性を感じますか

回答	はい	いいえ
回答数	268	63
割合	80.0%	18.8%

問3 Q3 これまでに削減できた業務はありますか

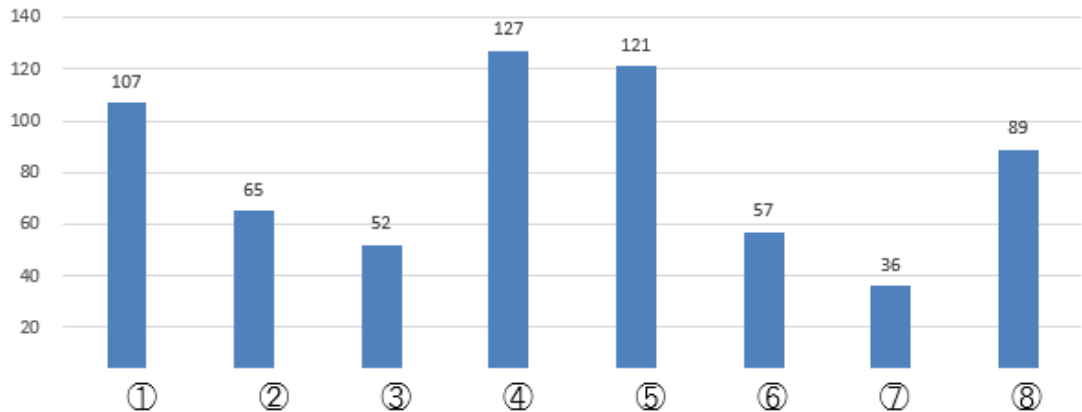
回答	はい →Q4・Q5へ	いいえ →Q5へ
回答数	59	268
割合	17.6%	80.0%

問5 Q5 業務の削減ができない(しにくい)理由として考えられるものを選択してください(複数選択可)

回答	1 法律・政令により事務処理が義務付けられているから	2 そもそも不要な業務がないから	3 ハードルの高さを感じるから	4 削減を考える時間や余裕がないから	5 本当に削減できる業務なのか判断できないから	6 削減すること不安があるから	7 自分が提案すると任せられてしまう気がするから	8 その他(自由記載)
回答数	104	62	47	116	119	53	36	85
割合	31.8%	19.0%	14.4%	35.5%	36.4%	16.2%	11.0%	26.0%

資料1

業務削減ができない理由



- ① 法律・政令により事務処理が義務付けられているから
- ② そもそも不要な業務がないから
- ③ ハードルの高さを感じるから
- ④ 削減を考える時間や余裕がないから
- ⑤ 本当に削減できる業務なのか判断できないから
- ⑥ 削減すること不安があるから
- ⑦ 自分が提案すると任せられてしまう気がするから
- ⑧ その他(自由記載)

資料2

この段階で、私たちの研究の方向性が見え始めます。仮説の裏づけを得て、「何としても職員の負担を減らしたい」、「本来もっと時間をかけたい仕事にしっかりと取り組めるようにしていきたい」という気持ちが高まり、私たちの対話も、技術的なところではAIやRPA、ビジネスメソッドとしてはOODAループといった、現状、豊川市では取り入れられていないものの活用についての内容が中心となりました。もっとRPAなどの最新情報がほしい、他の担当部署も巻き込みながら研究したいとの思いをもって情報収集している矢先の8月、研究の方向性を決定づける転機が訪れます。その転機とは、「早稲田大学マニフェスト研究所主催の自治体向け働き方改革セミナー」への参加です。このセミナーに参加するまでは、先に述べたAIやRPAの導入加速化をいかにして進めるか、どう提案していくかといったことを考えていましたが、このセミナーを受講して、「スマート化したあとの私たちの働き方をどうしていくか」、「そもそもヒトとして求められるものは何か」、「組織を、働き方をどういう状態にしていきたいのか」といったことに注目した結果、「やりがいを持って仕事に打ち込めるような人材を育成していく」ことこそが自分たちのやりたいことなのだと気づきました。このセミナーに参加するまでは、正直なところ、課題をこなすことに追われすぎて、「何を」、「どうしたいのか」という主体的なところが曖昧となっており、「とにかくやらなきゃ」と焦るばかりだったように思います。短い期間ではあるものの活動の中で私たちメンバーの中に作り出された「これをやらなきゃ」というものから「これをやりたい」へとドミナントロジックが転換されるのを実感しました。

この転機の後には、目指すありたい姿の明確化、アンケート協力への感謝も込めたフィードバック（オフサイトミーティング）、今後の活動の明確化へと迷いなく進めていくこととなります。

## (2) 目指すありたい姿

今後、高齢者人口がますます増加して労働力不足になる一方、それを補うべくあたりまえのようにスマート化が進み、現在ヒトが行っているルーチンワークがAIやRPAなどの技術によって処理されていくとするならば、「私たちに求められる働き方はどのように変わっていくのか。」、「社会は変化しても、私たち行政の仕事が「ヒトでなければできないもの」として認識されるためにはどうあるべきなのか。」、「20年後、豊川市をいきいきと、元気で住みよいまちにするには、なにが必要なのか。」、「これからは、地域の様々な課題に対して、行政と地域がバラバラに取り組んでいくのはあまりにも非合理的と思われるため、職員も、もっともっと住民目線で考えられるようになっていかなければならないのではないか。」・・・

考え出したらまだまだキリがありませんでしたが、全庁アンケートの結果や働き方改革セミナー、これまでの研究から得た学びや気づき、様々な立場の方々との対話を踏まえてメンバーでさらなる対話を行い、私たちなりに20年後のありたい姿を導き出しました。

#### 【地域全体としての20年後のありたい姿】

「本当に小さな地域の集まりから大きな組織まで、組織内では個々人の強みが活かされ、組織間ではそれぞれの組織の強みが活かされるような相互理解が進み、住民や企業、行政の協働があたりまえに定着し、誰もが主役で、住み続けたい地域づくりを推進している。」

#### 【自組織職員の20年後のありたい姿】

※地域全体としてのありたい姿に向かうために求められる自組織職員の姿】

「表現力や発想力、コミュニケーション能力に長け、働きがいを持ち、こなす仕事ではなく地域の為にという思いを持つことで、組織の内外で活躍している。」

#### (3) 一歩踏み出すアクション

私たちは、職員の仕事感について、「こなす仕事をやらされている」の比重を減らし、「地域や組織のためにやりたい仕事をやっている」の比重を増加させていくためには、まず、職員個人が、市や組織、そして自分自身のビジョンを持って仕事に取り組めるようになることから考えました。

そこで、私たち自身が様々な対話を通じて自分たちなりのありたい姿を導き出したように、より多くの職員に、自分自身がどのような働き方をしていきたいのかを自ら考え、気づいてほしい、そのような機会を設けたいとの考えから、オフサイトミーティング「私たちが輝く働き方改革」を開催しました。

このオフサイトミーティングは、全職員対象アンケートのフィードバックとして組織の現状を共有した後、スマート化が進むこれからの社会を動画視聴やグループワークでイメージしてもらい、その都度対話をはさみながら、最後に「20年後、私はどのような働き方で輝いているか。そのために今私ができることは何か。」という問いを投げかけるプログラムとしました。

オフサイトミーティングを実施した中で感じたことは、参加していただいた皆が自治体職員として、“地域のために”という気持ちを持っており、その気持ちは、対話を重ねることでより明確になり、自分の中でビジョンが落とし込まれていくということでした。

とよかわ庁内オープンカレッジ講座  
Off Site Meeting



**テーマ：**  
**私たちが輝く  
働き方改革**

**内容**

- ▼「業務削減に関するアンケート」フィードバック
- ▼これからの働き方について
- ▼自分の働き方について

これからの働き方や自分はどう働くか、へえ〜と思える話や簡単なワークを通して、皆さん個人の気づきの場になればと思っています。忙しい毎日の中で少し立ち止まって、ちょっと先のことを考えてみませんか。ぜひ周りの方を誘い合って、気軽に参加してください！

**令和2年 1月9日（木） 18:15～19:15**  
**豊川市役所 本31会議室**

※参加を希望される方は、令和元年1月7日(火)までに 下記のあいち電子申請・届出システムからお申込みください。  
[http://s-kantan.bizplat.asp.lgwan.jp/city-toyokawa-aichi-u/offer/offerList\\_detail.action?tempSeq=20488](http://s-kantan.bizplat.asp.lgwan.jp/city-toyokawa-aichi-u/offer/offerList_detail.action?tempSeq=20488)

**【主催】早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（豊川市参加者）**



### 3 今後の活動

これまでの活動を通じて、何のための活動なのか、何をするのか、いつするのかといった普段はあまり時間を割くことのできない、しかしとても大切なことについて深く考えさせられました。

ありたい姿を考え、フォアキャストではなくバックキャストで物事を捉え、方法論としての具体的なアクションについて考えたとき、一つの取組みとして、職員研修へのアプローチを試みたいとの考えに至りました。

職員研修へのアプローチとしての具体的な取組みは次のとおりです。



## 【取組み 1】

新規採用職員を対象に、「Waku Waku Works」と題した、人事課と人材マネジメント部会による研修を実施します。

### 《概要》

新規採用職員に対し、採用の半年後、条件付き採用が取れるタイミングで人事課の研修担当が半日間のグループワークをしている枠を「人事課と人材マネジメント部会終了後1年目OBが協働して実施する枠」として、ありがたい姿やビジョンを考えたり、業務の中でここが変と感じているところを素敵なものにしていくにはどうしていくとよいのかを考えたり、方法論としてダイアログについて学んだり、問づくりを試してみたりと、人材マネジメント部会の活動を通じて学んだことを盛り込んだ研修を実施するものです。

### 《狙い》

仲間づくり、人材マネジメント部会での活動のフォローアップ

### 《補足》

変化に対応するだけでなく、変化を創り出していくことが求められる時代となってきた中、各種計画等を絵に描いた餅としないためには、実戦部隊としての職員も、ありがたい姿や自らの業務について胸を張って熱く語れるような職員となっていく、また、そういった職員を増やしていく必要があるため、新規採用職員に対し、採用後半年を経過し、一定の事務能力を得ると同時に様々な疑問に直面しているであろう条件付き採用が取れるタイミングで人材マネジメント部会が関与することにより、早い段階からビジョンを持ってバックキャストで行動できる職員、仲間を作っていきたいというものです。

また、人材マネジメント部会での活動は「研修」ではなく「研究」であることは再三にわたって熱く語られ、腹落ちしているところではありますが、そうはいつでも、こういった機会を設けてくれた人事課の目線からすればやはり「研修」という側面もあるわけで、「学んで終わりとしなない」ためのフォローアップの機会をオフサイトミーティング頼みにせずしっかりと設けることで、学びと実践を結び付け、研修効果を高めたいというものです。

なお、研修はどのようなときに実施すると高い効果が得られるのか、高い研修満足度を得られるのかといったことを考えると、あたりまえではありますが、「必要に迫られたとき」、「学びたいとき」、「学んだことが実践できるとき」であり、今まさに、人材マネジメントを学んだ私たちに、このような機会が与えられることは、研修のフォローアップとして非常に有効と考えるものです。

【取組み2】：人材マネジメント部会員と人事課とのダイアログの場を設けます。

#### 《概要》

現在、人材マネジメント部会と人事課とのしっかりとしたダイアログの場は設けられていないため、人事課人材育成担当の情報収集ツールとしてもマニ研を活用いただけるよう、活動報告も兼ねたダイアログの場を設けるものです。

#### 《狙い》

仲間づくり、人材マネジメント部会での活動のフォローアップ、人事課人材育成担当の情報収集ツールとしてのマニ研の活用

#### 《補足》

取組み1について、どの階層での研修実施が効果的かと考えていた際、そもそももの研修体系について疑問を持ちました。例えば、階層別研修などでは、本当に「必要に迫られたとき」、「学びたいとき」、「学んだことが実践できるとき」に適したプログラムで研修が実施されているのか、時間的にゆとりのあった時代の研修体系がそのまま継続されており、研修満足度よりも負担感のほうが勝ってしまうような構造になっていないか。といったことです。より具体的に例を挙げると、中期研修で法律を学ぶプログラムとなっていますが、「覚えて、実践の機会なく、忘れる」となってしまうのではないかと、昔はさておき、今は法律を覚えるというより、調べ方やタイミングなどをOJTで学び、必要に駆られた動機づけの高いタイミングでは選択的にOFF-JTを取り入れるといったことのほうが効果的ではないかといったことです。

本市の研修体系はここ10年ほど大きな見直しはされていないため、人材育成基本方針に掲げられる「求められる人材（あるべき姿）」や職員自身のありたい姿に対して、人材育成ツールである研修がマッチングしなくなっているのではないかと。そもそも、受動的な「求められる人材（あるべき姿）」と主体的な「ありたい姿」との関係性など、人材マネジメントについて研究を続ける部会員と人事課とのダイアログの場を設けることは、人材マネジメント部会での活動のフォローアップともなり、また、人事課人材育成担当にとっても判断材料が増える良い機会になるのではないかと、さらには、結果として、人材育成基本方針や研修体系の見直しが人材マネジメント研究の最新情報を踏まえながら常として行われるようになれば、仲間づくりにもつながっていくのではないかと。というものです。

## 4 終わりに

### 【人材マネジメント部会参加後のメンバーの思い】

(松山)

部会活動の回が進むにつれて、多くの学び・気づき・刺激が異なる角度から得られ、自分の頭の中でスクラップ&ビルドが繰り返されることによる、いわゆる「モヤモヤ」が溜まって頭がパンクしそうな感覚を覚えました。そのような過程の中で、温故知新ということわざを知っているだけでなく、実践しなければならぬと思いました。「過去を温めて、現状を把握することに努め、未来を創造する。」、そのためには、立ち位置を常に確認し、ビジョンを持って行動すること、さらにそのためには、常に「なぜ、なんで」と探求欲をしっかりと持って日々の業務にあたる必要がある、といったところから、この地道な作業こそ日々のルーチンにしていかなければならないのだと痛感し、また、そのための時間を作り出す不断の努力をしていきたいと強く思うに至りました。

当初期待した系の業務のマネジメントや人材マネジメントに関しては、まだまだ「言うは易く行う（行わせる）は難し」の状態、質の高いダイアログが不足しているのだと思います。勤務時間内に仕事が終わらない、余裕のない状態では目の前の仕事をこなすことも重要ではありますが、だからこそ時には流さず、「なぜ、なんで」を大切に、言いたいことを言い合える職場、何をするにしてもメンバーが腹落ちしている職場、何かしらの楽しさがある職場を目指していきます。「あなたと一緒に仕事ができてよかった」、「あなたのようにになりたい」と言われる職員になれるよう、今後もマネ友と活動を継続していきます。

部会への参加も3期が終わり、志を持った仲間が増えてきています。今はまだ栄養を蓄える幼虫期ですが、いずれサナギになり、脱皮し、羽ばたける。そんな行政改革のうねりを感じます。僕たちは一人じゃない。みんなならやれる！

(早川)

活動前半において、組織改革と人材マネジメントには評価制度の見直しや、AI・RPA（ツール）の導入促進が効果的であるような考察をしていました。そのような中で、早稲田大学マニフェスト研究所が開催した、「働き方改革セミナー」への参加によって研究活動の方向性に気づきを与えてもらいました。今、地方行政が抱える膨大な情報処理事務は、いずれ各ツールにより処理される時代が来る。そして、過去に求められていた人材スキルは、大きな転換期に直面していることです。

人だからこそ出来るコトを一人ひとりが考え、組織として停滞せずに変化を

続けられるチームを構築すること。これらのために、人材マネジメント部会で学んだ「対話」や「問い」「ビジョンの共有」について実践を続けていきたいと考えています。自分自身の行動が、組織改革や人材マネジメントに好機を与えられるのか不安もありますが、先代や来年度以降の参加者（マネ友）とチームとして活動を続けたいと思います。そして、誰もが働くことや地域活動において誇りを持ち、生き甲斐を感じる「まち」となることを目指して、一歩ずつ前進していきます。

（西岡）

1年間の活動の中で、参加メンバーやキーパーソンインタビュー、マネ友や他自治体の部会参加者など、本当にたくさんの方と対話をする機会がありました。対話の中でいろんな方の考えに触れることができ、さらには対話を重ねることでチームワークが生まれたり、物事を進めていく力が強くなったりすることを学び、実感しました。私は最終第5回研究会でのテラ・ルネッサンス鬼丸さんの「私たちは微力だが、無力じゃない」その言葉がとても心に残っています。地域のために働く自治体職員として、私たちがやっていることはほんの少しの積み重ねでも、例え微力だとしても、自分の思いと信念をしっかりと持ってやっていくことが大事なのだと思える言葉でした。周りの仲間と対話をする意識を持ち続け、それぞれの思いや信念を共有しながら、今後も組織や地域に貢献していきます。

そして最後にもう一つ、ここで学び、気づき、これから忘れず大事にしていきたいことがあります。それは、なりゆきの未来を迎えるのではなく、自分たちの目指すビジョンを持つこと、共有すること、そしてそのビジョンを実現するために日々の積み重ねをしていくということです。毎日過ごす中で忘れてしまいそうになったり、向き合う余裕がなかったりすることもあるかもしれません。しかし当たり前ですが未来は今の積み重ねなので、そんな時こそ、思い描くビジョンを前提に置いて、「誰のために、何のために」と自分に問い続けていきたいと思えます。

【付記：3人より】

この研究会で1年間お世話になりました早稲田大学マニフェスト研究所の事務局及び幹事団の皆様、そして、このような機会を与えてくださった本市の人事部門はじめ、職場の皆様にご感謝申し上げます。