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田原市参加者

# 共同論文

令和２年３月

# 目　次

１　はじめに

２　この一年間の研究活動

３　研究内容と活動の経過

　　３－１　第１回研究会

　　３－２　第２回研究会

　　３－３　第３回研究会

　　３－４　第４回研究会

　　３－５　第５回研究会

４　研究を通じ実行した成果
　　・オフサイトミーティング『マンダラートたはら』

５　次年度以降に向けた展望（提案事項）

６　１年間部会に参加してみて

## １　はじめに

この論文は、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参加者（第２期生）の３人が、これまでの成果と今後の展望等について研究論文としてまとめたものです。

現在、多くの自治体では人口減少や少子高齢化などの社会的課題が進行し、また、より複雑かつ多様な課題が発生していく中、職員に求められる能力も多様化かつ高度化しています。これは本市においても例外ではなく、「定型的な仕事」から「創造的・革新的な仕事」へと変化しているところです。

今後も、これらの変化に対応するため、構想力・行動力を持つ人材を育成すること、アイデアを地域の成果に繋げることができる組織を構築していくことが必要になってきています。

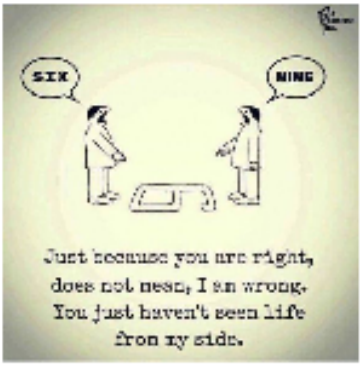
部会では、地域の可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想で、それらを強力に活かしていく自治体職員・組織を創ることを目的として、１年間にわたる研究会への参加を通じて、各地方自治体で人材マネジメントの中心となる職員を養成するとともに、実現可能な政策モデルの構築を目指しています。

この１年間、部会への参加を通じて、顧問・部会長・幹事団等からのアドバイスをもとに、２期生３人で研究してきた結果として、これから一歩前に踏み出すために共同論文としてその軌跡を残すものです。

### 部会が大切にするキーワード

☆立ち位置を変える…相手の立場になって考える
☆価値前提で考える…ありたい姿から考える
☆「一人称」で捉える…何事も自分事として考える
☆ドミナントロジックを転換する…常識を疑い過去にとらわれず考える

認知の限界　※「立ち位置を変える」のは難しい。。。




「貴方が正しいからと言って、私が間違っている訳では無い。
貴方が私の立ち位置から人生を見たことが無いだけだ。」

「ドミナント・ロジック」（「メンタルモデル」）

○ 個人や組織が現実社会をどの様に解釈しているか。
○ 思い込み、先入観、固定観念、囚われ。
○ 思考の癖 ― 認知や行動に大きな影響。

✓ 我々はゆがんだ眼鏡で世界を見ている！！
✓ 「対話」でそれに気付く！！

↓

そして一歩前へ

## ２　この一年間の研究活動

### 研究活動のながれ

〇第１回研究会（４／２４）　「部会とはなにか？」

↓　３人での研究活動（現状把握を深めるため組織内ヒアリング）

〇第２回研究会（５／２２）　「さらに現状を把握する」「問いを考える」

↓　３人での研究活動（組織内ヒアリング→仮説を立てる）

〇第３回研究会（７／１７～１８）　「ありたい姿から考える」

↓　３人での研究活動（２０年後のありたい姿に向け、組織内外ヒアリング）

〇第４回研究会（10／１８）　「幹事との対話」

↓　３人での研究活動（ありたい姿の再考、人事課と今後の協議）

↓　３人での研究活動（オフサイトミーティングの開催準備）

↓　３人での研究活動（一年の活動実績をまとめた模造紙の作成・発表）

〇第５回研究会（１／３０～３１）「他の自治体の取り組みを学ぶ」

↓　３人での研究活動（オフサイトミーティングの実施へ）

◎「マンダラートたはら」を開催（２／２８）・・・「一歩前に進むために」
１・２年目の新規採用職員に対し、あの大谷翔平が実践したマンダラートを実施。
→参加者へはオフサイトミーティングの結果をフィードバック。

◎３人での研究成果をまとめ提案へ

## ３－１　第１回研究会　～部会とは何か～

人材マネジメント部会は、

① 研修会ではない、現実を変える策を考える「研究会」である。

② 考えてもらうのではない、「自ら考え、見つけ出す場」である。

③ 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。

中央集権国家から、地方分権時代になり、地方自治体も「経営」しなくてはいけない時代になった。経営の質を上げていくには、「人」「組織」「仕事のやり方」のレベルを上げていく必要がある。そんな考えで部会が始まったことを教わりました。

### １　行政経営の必要性

第１回研究会のテーマは「人・組織・財政・計画」で組織の年表を作成することを通じて、組織の現状を把握し、更に将来についても作成していくことで、行政経営の必要性を気付かせるものであったと考えています。

幹事団の話や他の自治体の参加者との対話の中で、少子高齢化社会の中で行財政運営は今後も厳しくなることが予想され、「住民満足」ではなくて、「住民納得」（やらないことを説明する事）を目指していく時代になってきていると感じました。

### ２　対話の重要性

「誰も正解がわからない時代を生きている」中で、今後、重要になってくるのが「対話（ダイアログ）」だと学びました。

正解をあてる、教えてもらうのではなく、様々な価値観を持つ人たちと対話することにより、納得解（制度の高い仮説）を創り上げる必要があります。

「聴す」と書いて「ゆるす」と読むことを知りました。相手をゆるすことができなければ聴けないという事を表しているのだということを学び、聴くことの大切さを感じました。

このことから、第１回研究会を通して、社会の変化に対応する、あるいは、自らが変化を生み出していくための手法の一つとして、対話が重要であることを学びました。

「 対話（ダイアローグ）」とは、

じっくり話し合い、　＋　意味づけを確認するプロセス

**対話の基本**

**聴く**　×　**話す**

### ３　課題に対する取り組み等

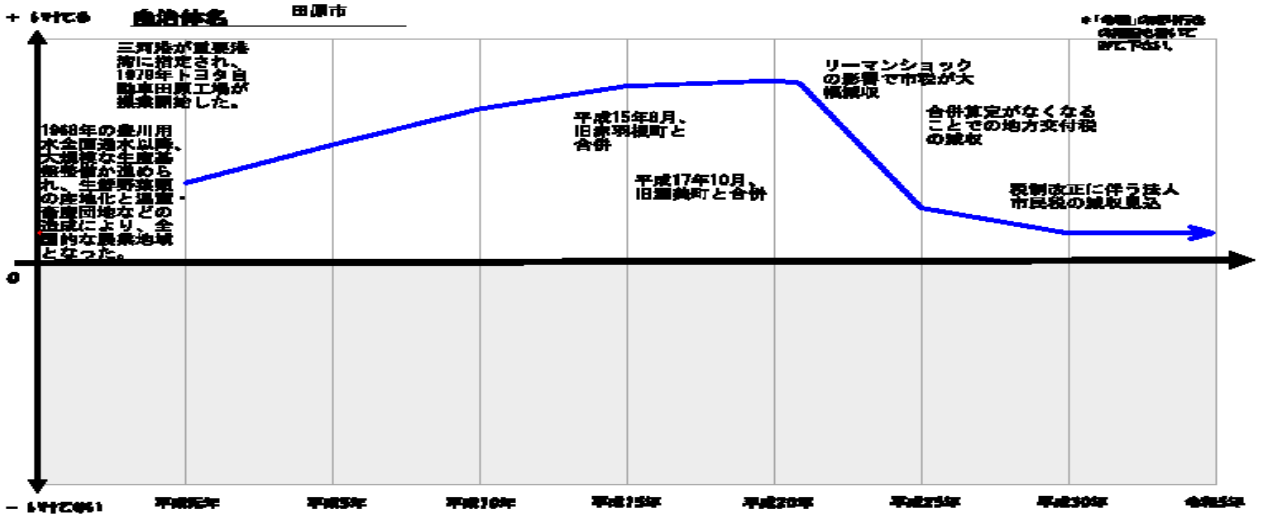
第１回研究会の課題は、組織のタイムラインの作成と、キーパーソンとの対話を通じた「組織の現状把握と展望」でした。

## 活動内容

私たちは、財政・人事等のキーパーソンに組織の現状、職員の現状、今後の展望等をヒアリングし、課題等を整理し今後の展望を考えました。

キーパーソンとの対話により、私たちの中に組織や人材に関する新しい考え方が蓄積されただけでなく、今後、本市職員としてのありたい姿や、理想の組織像が何となく見えてきたことが成果でした。あわせて、組織変革の要素として、多くの人を巻き込むこと、様々な価値観に触れ、自分自身が動き出し、変化を創り出していくことの重要性をあらためて認識しました。

## 課題のイメージ




地域経営をリードする人材マネジメント部会
第1回研究テーマ

| 自治体名 | 田原市 | 参加年 | 令和元年度 |
|---|---|---|---|

**★人口・年齢構成**

| | 平成2年 | 平成12年 | 平成20年 | 平成30年 | 令和10年(2030) |
|---|---|---|---|---|---|
| 総人口 | 64,960 | 65,530 | 66,612 | 62,191 | 56,102 |
| 0歳～5歳 | 13,264 | 10,893 | 3,395 | 2,928 | 6,338 |
| 6歳～14歳 | | | 5,792 | 4,973 | |
| 15歳～64歳 | 42,299 | 42,235 | 43,337 | 37,348 | 31,365 |
| 65歳以上 | 9,397 | 12,402 | 6,565 | 8,389 | 18,399 |
| 75歳以上 | | | 7,523 | 8,553 | |

主要な出来事・考察など

令和10年は国立人口問題研究所から引用、H2およびH12は総合計画より、H20,H30は住基ネット実数。田原市人口ビジョンの目標は62,647人。約6千人のかい離がある。

**★自組織の人数・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 | | | | | 451 | 299 | 402 | 297 | 400 | 300 |
| ～29歳 | | | | | 37 | 22 | 80 | 78 | 80 | 80 |
| 30歳～39歳 | | | | | 130 | 81 | 70 | 43 | 80 | 80 |
| 40歳～49歳 | | | | | 102 | 92 | 133 | 75 | 70 | 40 |
| 50歳～59歳 | | | | | 178 | 104 | 93 | 82 | 130 | 70 |
| 60歳以上 | | | | | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| その他 | | | | | 3 | 0 | 26 | 19 | 40 | 30 |
| 臨時・非常勤 | | | | | 404 | | 535 | | 500 | |

主要な出来事・考察など

職員数は人事課提供。現在職員数は40代一番多くなっている。また若年層で女性職員の比率が上昇しており、H31では20代は女性が多い状況。ただし、この数字は育休職員なども含むため、実際勤務している職員数は男性が多いと予想される。また30代の職員数が顕著に少なくなっており、今後の職員配置に影響が出ることが予想される。

**★財務状況** ※オプションは、自治体の特徴を表す数字を選んで記載する。

| | 平成元年 | 平成10年 | 平成20年 | 平成29年 | 令和10年 |
|---|---|---|---|---|---|
| 経常収支比率 | 40.5% | 58.8% | 67.0% | 87.7% | 89.5% |
| 財政力指数 | 1.59 | 1.45 | 1.51 | 1.09 | 0.9 |
| 実質公債費比率 | 7.02% | 6.50% | 8.60% | 5.40% | 5.50% |
| 地方交付税 | 21億円 | 37億円 | 27億円 | 19億円 | 10億円 |
| 法人市民税 | 33億円 | 33億円 | 76億円 | 27億円 | 15億円 |

主要な出来事・考察など

旧田原町は、地方交付税の不交付団体であった。平成15年に旧赤羽根町、平成17年に旧渥美町と合併し、合併算定替制度により、旧赤羽根町分、旧渥美町分の地方交付税が交付されてきたが、今後、合併算定替がなくなることや、税制改正に伴う法人市民税の減収見込など、財源不足が懸念される。

**★今後の展望**

総合計画・総合戦略・人材育成基本方針など、自組織が目指す将来像に関する資料を読み込み、自分達なりの考察を記載する。

人口について
・本市が田原市人口ビジョンで目標としている数字より、人口問題研究所が考える数字に近い数字で減少している。この流れを変えるには定住人口・交流人口の増加が必要。
・今のままであれば人口減は避けられない。だが、キャッシュレス化・AI等による時代の急激な変革により、今までは考えもしなかったことが起こりうる可能性がある。例えば、在宅ワークが当たり前になれば女性の働き場所も劇的に変わり、市内に住み続ける女性も増えると考えられる。
財政・税収について
・保有施設の圧縮、行政サービスの最適化等を進め経費を抑えていく。また、新たな財源確保のためにも地域の強みを活かす創意工夫を図り、地域活性化策を推進し元気な渥美半島を目指す。
・本市の税収を考える上で重要となる法人市民税は今後税制改正により減収する。現在は実質識海部の特定の企業の税収に依存している財源構造となっているが、リスクヘッジのためにも新たな分野の企業誘致なども検討する必要がある。
・交流人口の増加や地元中小企業などが地元だけを相手にするのでなくオンライン上などに消費を求めていく努力が必要と考えられ、それに支援する行政対応が必要。
・農業者や商業者の収入を増やす取り組みを引き続き進めていき、世代交代をサポートできれば、人口減少はある程度進んでも、元気な渥美半島を目指していけるのではないか。
職員について
・人口減少などに起因する税収減少を受け、今の職員数を維持するのかは再検討が必要。また、絶対数の増減問題以上に女性職員の比率増による育休職員などの増加をカバーしながら行政サービスをどう維持するかは早急に検討が必要。
・AI、在宅ワーク、託児サービスなど時代にそった勤務体系を模索する必要があるのでは。
・職員間のつながりの希薄化が進んでいるように感じられる。時代の変化により庁内での横断的な展開はますます重要となってくる。お互い助け合うことができれば、より効率的に業務は進み、市民にとっても有益となる。
以上のとおり、今後の行政運営は今までどおりでは通用しないことが起きることが予想される。そこで田原市としてはそのような変化を敏感に捉えて、自ら知恵を絞り考え抜き行動できる職員の育成を行い、田原市を持続させていかなくてはならないと考えられる。

**★キーパーソンインタビュー**

ここまでの調査・考察に基づく対話を、3名以上のキーパーソンと実施。要点を記載する。
※キーパーソンの選定は自由だが、調査結果の深堀りや今後に与える影響について対話できる相手を意識すること。例えば、首長、人事・財務課長、マネ友など。

人口について
・人口減少を食い止める方策を行っていく。何もしないわけにはいかない。
財政、税収について
・トヨタの法人市民税依存している状態。財政調整基金も取り崩している。収入も貯金もない状態になってくる。この状況が続けば経常収支比率は90を超え、行政マンとして創意工夫などできず、修繕などをただ行うだけの業務になるかもしれない。ラスも高い。職員数は減らすとは思えないので、給与カットも考えられる。旧三町といっている間は事態の好転はない。地域活性の考え方を考え直すべき大きな転換がないと厳しい。財政としては未収金をいかに減らすか、使用料、手数料を上げるなどの小さいことだが一つ一つ対応していくしかない。幸か不幸かここ数年、トヨタからの税収は予算より上ぶれている。
職員について
・人口が減るから職員を減らすという単純な話ではない。ここ数年未就学児の人数は減っているが、保育園へ通う児童は変わっていない(1~3才児などの入園増のため)そんな中で保育士が減らせるのか。消防士も人口が減ったから今までどおりのエリアを担当する職員数を減らせるかといったら難しい。変化に対応できる職員が一番必要。
対話してみて、様々な意見をもらったが、変化に対応し、田原市を持続させていかなくてはならない。という部分は一致していたと感じた。

## ３－２　第２回研究会　～さらに現状を把握する　問いを考える～

第２回研究会のテーマは、「さらに現状を把握する」・「問いを考える」であり、部会が大切にする４つキーワード、組織の成功循環モデルなどから組織・人材の変革プランを研究しました。

### １　課題の共有

第１回研究会の課題を、参加自治体間で共有し、組織の現状把握について、新たな気づきを得ることで、再度、本市の組織・人材の現状について分析を進めました。

### ２　組織・人材のありたい姿を考える

第２回研究会のメインテーマである「さらに現状を把握する」・「問いを考える」であり、「価値前提」の考え方について研究しました。

部会には４つのキーワードがあります。①「立ち位置」を変える（相手の立場に立って考える）、②「価値前提」で考える（ありたい姿から考える）、③「一人称」でとらえる（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（組織を疑い過去にとらわれず考える）があり、中でも、②「価値前提」について深く学びました。

「価値前提」とは、そもそもの意味や、何のために行動を起こすかなどを考えたところから行動を起こすことであり、価値前提で目標設定することにつながります。組織の「望ましい姿」はなにか、組織はどこをめざすのかを明らかにすることが重要となります。その中で、長期的で恒常的な目標を設定し、それを目指し行動していくバックキャスティングが重要であると認識しました。

### ３　課題に対する取り組み等

第２回研究会の課題は、「現状分析をさらに進め、仮説を立てる」でした。

#### 活動内容

私たちは、上司や若手職員等いろいろな階層の職員からヒアリングを行い、課題等を整理しました。対話により、私たちの中に組織や人材に関する新しい考え方が蓄積されただけでなく、今後、本市職員としてのありたい姿や、理想の組織像が何となく見えてきたことが成果でした。

あわせて、組織変革の要素として、多くの人を巻き込むこと、様々な価値観に触れ、自分自身が動き出し、変化を創り出していくことの重要性をあらためて認識しました。

# 課題のイメージ

| 自治体名 | 田原市 | 参加年 | 2019年 |
|---|---|---|---|

| 【2】現状の根拠<br>（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<br>（様々な調査から浮かび上がった仮説） | ⇒ | 【3】現状の原因<br>（現状と根拠から導き出される、原因と思われる事） |
|---|---|---|---|---|
| A-1<br>財政状況に関するインタビューを実施<br>回答者のほぼ全員が明確な財政状況を把握していないことがわかった。 | | A<br>総合計画・総合戦略・人材育成基本方針などで、田原市の将来の財政状況について、厳しい状況になることが書かれている。合併特例債の終了や法人市民税の算定替えに伴い、今後税収が大きく減少することが見込まれており、本市の行政運営を行う上で非常に大きな問題である。しかしながら職員一人ひとりにいたってはこの財政的な危機がどれほどのものになるのか認識しているものが少なく、財政に関する職員の危機意識が低い。 | | A-①<br>財政状況が悪化し始めているとはいえ、他の自治体に比べれば、まだ大丈夫であるという慢心があるように感じられる。 |
| A-2<br>職員研修に財政状況の展望などを説明するものがなく、各個人の自発的学習に任されている。 | | | | A-②<br>人事課の研修担当者に認識がない。 |
| A-3 | | | | A-③ |

| 【2】現状の根拠<br>（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<br>（様々な調査から浮かび上がった仮説） | ⇒ | 【3】現状の原因<br>（現状と根拠から導き出される、原因と思われる事） |
|---|---|---|---|---|
| B-1<br>職員の人事異動希望に関するインタビューを実施<br>7割が行きたい部署がなく、6割が行きたくない部署がある状況 | | B<br>人材育成方針などに書かれている、求められる職員像には、ほど遠く職員の意欲が低い。<br>職員のキャリア志向が低い。またどのような部署を経験しどのようなキャリアアップしたいというビジョンを持つ職員が少ない。<br>また、現在の配置にも満足していない。同じ給料をもらうなら楽な方がよいという認識の職員も多く、楽をしていると思う人が課内にいる。どこか閉塞感がある。 | | B-①<br>・公務員バッシング。お前らは良いなー。景気が良いと、公務員なんてよくやってられるなー。<br>・人事評価どうせBだから。 |
| B-2<br>意見が言える場所がない。 | | | | B-②<br>職員の意見が反映される仕組みがない<br>職員提案制度の未実施など |
| B-3<br>田原市人材育成基本方針の設問32より<br>昇進希望者が半数しかおらず、残り半数は現在のポジションのまま責任が増えるのを希望していない。 | | | | B-③<br>責任を持ちたくない。管理職手当だけだと給与が少ないという認識の職員が多い。 |

| 【2】現状の根拠<br>（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<br>（様々な調査から浮かび上がった仮説） | ⇒ | 【3】現状の原因<br>（現状と根拠から導き出される、原因と思われる事） |
|---|---|---|---|---|
| C-1<br>時間外業務量の推移についてインタビューを実施<br>6割の人が感覚的に時間外が増えている実感がある。 | | C<br>人材育成方針で、ワークライフバランスを充実させ、超過勤務の縮減を図るとしているが、業務量が年々増えている。<br>財政面では予算の削減が毎年行われるが、スクラップ＆ビルドが出来ておらず、業務量としては各職員の負担が大きくなっている印象。 | | C-①<br>スクラップ＆ビルドが行えていない。 |
| C-2<br>合併等で行政面積が広がり、現地確認等でも時間がかかる。 | | | | C-②<br>社会の変化であらたな業務が増えた。（人口増加策、空き家対策等）<br>仕事する職員としない職員の差は開く一方、待遇面の差はない。 |
| C-3<br>ノー残業デー、月45時間等を守るため、サービス残業している職員を見かける。 | | | | C-③<br>上司、人事課からのプレッシャーを感じて時間外申請できない雰囲気がある。 |

## ３－３　第３回研究会　～ありたい姿から考える～

第３回研究会のテーマは、「ありたい姿から考える」でした。初めての東京会場での研究会ということもあり、全国の参加自治体と対話することにより、様々な問題・課題が収集できました。

### １　各自治体との交流　～他自治体からの気づき・学び～

組織変革のためのシナリオを各自治体が発表していきましたが、課題への取り組み方が様々でした。これまでの研究会において、「組織・人材のありたい姿」を創造し、「現状」を分析する中で、「取り組むアクション」を考えていく手法が通常であると考えていましたが、自治体によっては、「現状」を分析する中で、「課題」を抽出し、その課題を解決することで、ありたい姿をめざしていくという手法により、シナリオを作成している自治体もありました。

このことから、組織変革にあたり、その組織に適したアプローチの仕方があり、また、組織・風土やそれぞれが抱える課題の状況に応じて、シナリオを作成することが大事だと学びました。

### ２　課題に対する取り組み等

第３回研究会の課題は、「今までの活動を整理し、仮説を立て目指すありたい姿を考えること。」でした。そしてこれを動画にまとめ提出するように指示がありました。

#### 活動内容

私たちは、さらに組織の現状等をヒアリングし、課題等を整理しました。その中で、ぼんやり見えてきたあるべき姿を整理し、組織内だけではなく、各種団体の代表等にもヒアリングを行い、仮説を立て目指すありたい姿を考えました。団体の代表からは、「田原で働きたい」という幼少期からの教育、郷土愛を育むことの大切さ等の提案があり、あるべき姿を様々な方向から検討し、シナリオができました。

↓

しかし、後日幹事団から、「活動内容がまだ足りてないのではないか？」「２０年後の目標がぼやけている」等のコメントをもらい、組織でキーマンとなる人物等にヒアリングを行い、さらにブラッシュアップを進めました。

また、コミュニケーション活性化のため、ゲームを使った人材育成という講座を３人で受講。良い刺激を受け、組織活性化を進めるために今年度中に研修を実施しようといった目標ができました。

課題のイメージ

## 1. 目指すありたい姿　自治体名：田原市

**組織・人材のありたい姿（状態）<5年後>**

•チャレンジングな職場風土

挑戦意欲のある職員が増え、さまざまな提案ができる職場環境

•お互いの役割を理解している組織

•地域住民の地域愛が醸成が図られた地域

**組織・人材のありたい姿（状態）<3年後>**

•課内などでコミュニケーションを図る試みが積極的に行われる組織

・「田原市が好き」と胸を張って言える職員

•地域との対話が活性化し、双方向で意見言える地域環境

**組織・人材のありたい姿（状態）<1年後>**

• 職員の多くが対話することの重要性を認識

**20年後の地域・組織・人材のビジョン**

【地域】

居心地の良いまち

「田原市が好き」と言える子ども

【組織】

ビジョンが共有され、向く方向が同じ

【人材】

所属の壁を越えコミュニケーションが十分とれ、意見が活発に交わされる

## 2. ありたい姿の作成プロセスとその気づき　自治体名：

| 誰とどんな対話やインタビューをして、ビジョンとありたい姿を考えてきたか（日付、回数、時間なども記載） | 活動を通じて、何を学んだか |
|---|---|
| • A職員<br>8月14日（水）16:30～（30分）<br>[理想とする職員像と現状との比較] | • 職員の能力は昔より高くなっていると思う。しかし職員が自発的に動こうとしない。頑張ること、それを公言することをかっこ悪いと感じている職員が多い気がする。<br>• それぞれ正しいと思うことを意見として言い、対話できる組織に変わらないといけない。 |
| • B課長<br>7月24日（水）19:00～（1時間）<br>[現在の業務を通して、将来ビジョンをインタビュー] | • 自分の業務をやっていく上で、地域のありたい姿を考えてみたらと言われた。<br>• 業務を行っていって20年後のありたい姿を考えると具体的に考えられた気がした。 |
| • 各種団体代表者<br>7月24日（水）21:00～22:00<br>[田原市の将来像をインタビュー] | • 人口減少は受け入れるしかなく、無理に呼び込まなくてもよいのでは。<br>• 交流人口が多いまちを目指すべき。<br>• 希望にあふれるワクワク感が欲しい。 |
| • 各種団体代表者<br>8月8日（金）20:00～20:30<br>[田原市の将来像をインタビュー] | • 出産後、働ける場所は不可欠。<br>• 行政だけでなく、個人事業者も地域から必要とされる会社を目指さないといけない。<br>• 女性が輝ける企業を誘致していく必要がある。新たな産業を作る・創業支援をサポートしていく支援の必要性を感じる。<br>• 幼少期からの教育が必要。大人が「このまちで働きたい」という背中を見せるべき。<br>• 田原は他に比べれば好条件なポイントが多い。 |

## 3. 組織・人材の現状把握

自治体名：

**組織・人材のありたい姿（状態）**

※シート①に記載済

**組織・人材の現状（仮説）**

- ビジョンが共有されておらず、職員のモチベーションが上がっていない
- 縦割りで各課のコミュニケーションが図れていない。
  業務の押し付け合いをしている
- 財政状況などの危機意識が低い
- スクラップ＆ビルドが行われず、不必要な時間外労働の顕在化

アクション
プラン

※シート⑤に記載

## 4. 現状把握の作成プロセスとその気づき

自治体名：

| 誰とどんな対話やインタビューをして、現状を把握してきたか（日付、回数、所要時間などもできるだけ記載） | 活動を通じて、何を学んだか |
|---|---|
| ① A課長<br>5月17日（金） 11：00 ～<br>[組織人事などについてインタビュー] | ・ 人口が減っている。だから職員を減らすという考えは安直すぎる。市域は変わらない中、必要な行政サービスを精査し、その上で必要な職員の定数を考えるべき<br>・ 臨海企業がなければ財政破たんしてもおかしくない状況。それが理解できているのか。<br>・ 若手職員は意見が無いわけではないが、意見を伝えても理解されないという認識の職員が多い。<br>・ 報われない感がある。取り組んで来たことに対して、褒められた記憶がない。<br>・ 「時間がない」「金がない」「技術がない」中で仕事している。褒められるだけでもモチベーションが上がる気がする。<br>・ イエスマンばかりで意見を言える人がいない。（意見を言える雰囲気ではない）<br>・ 経営層に意見を言おうとするとチャレンジャーと言われる |
| ② B課長補佐<br>5月17日（金） 11：30 ～<br>[財政状況についてインタビュー] | |
| ③ マネ友<br>7月24日（水） 17：30 ～<br>[組織の現状と課題をインタビュー] | |
| ④ C課長<br>7月21日（日）15：00～（1時間）<br>[組織の現状と課題をインタビュー] | |

## 5. 所属組織の変革に向けたアクションプラン（夏期合宿）　自治体名：

**組織・人材の現状**
※シート③に記載済

**取組むアクション** ※詳細はシート⑥に記載
- コミュニケーションの活性化
- 市が目標とするビジョンの共有

**組織・人材のありたい姿**
※シート①に記載済

**上記アクションプランを誰と、どのように、考えてきましたか？**

•職員インタビュー
8月14日（水）16：30～（30分）
•課長インタビュー
7月24日（水）19：00～（1時間）
•各種団体代表インタビュー
7月24日（水）21：00～22：00
•各種団体代表インタビュー
8月8日（金）20：00～20：30
•課長インタビュー
10月3日（木）16：00～18：00

＋ マニ研派遣者3人での対話

## 6. 取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）　自治体名：

| 誰が | いつから | 誰と | 何を | どこまで・どのように |
|---|---|---|---|---|
| 3人で | • 今年度から | • 各課・係員と | • 進捗ミーティング | • 週、月単位で対話をしながら行う |
| マネ友と | • 今年度から | • 希望者と若手職員とキーパソン（部課長） | • ゲームなどを通じた対話の機会を意図的に創る | • オフサイトで実施<br>2月くらいを目標に第1回を開催してみたい。どんなゲームをするかという対話で仲間を増やせればとも思う。 |
| みんなで | • 今年度から | • 希望者と若手職員とキーパソン（部課長） | • 部課長級をゲストスピーカーに招待する懇親会の不定期開催 | • オフサイトで実施<br>11月に第1回を開催してみたい。 |
| 3人で | • 8月から | • 課員と | • ちょっといいですか？と話しかけることを | • 所属の課長や課員へ業務を通じてコミュニケーションをとるために |
| 3人で | • 今年度から | • 各課・係員と | • OJT | • コミュニケーションをとりながら、育成したい能力に応じて、継続的に行う。 |

## ３－４　第４回研究会　～幹事との対話～

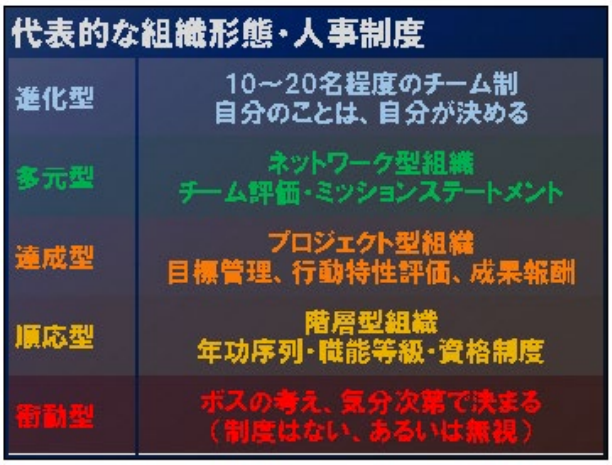
第２回研究会のテーマは、「幹事との対話」であり、第３回目の課題として提出した「ありたい姿」の動画について事前に幹事団から動画コメントを受け、その後、どう改善していったかについて幹事と対話しながら、より一歩進んでいくためのアドバイスを受けました。

### １　幹事団との対話

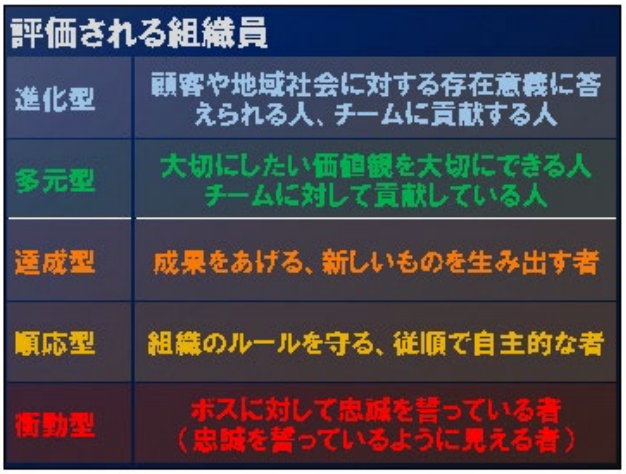
今回の研究により、私たちが考えたシナリオは、様々な人との対話によりブラッシュアップしたものであり、取り組むアクション等については、本市の現状からありたい姿へと近づくものとしたつもりでしたが、幹事団から、「この部会は人事などを巻き込んだ組織改革のための研究である。」「派遣者の中でもその年ごとの役割を持ち、次の派遣者につなげていくことによる将来的な組織改革を目指すための研究である。」との指摘を受け、それを進めるためには、人事課と想いを共有していくことが必要と気付かされました。

下の図を見せられ、幹事団から問いかけ**「皆さんの組織はどの型ですか？」**

**ティールの組織**



| 代表的な組織形態・人事制度 | |
|---|---|
| 進化型 | 10～20名程度のチーム制<br>自分のことは、自分が決める |
| 多元型 | ネットワーク型組織<br>チーム評価・ミッションステートメント |
| 達成型 | プロジェクト型組織<br>目標管理、行動特性評価、成果報酬 |
| 順応型 | 階層型組織<br>年功序列・職能等級・資格制度 |
| 衝動型 | ボスの考え、気分次第で決まる<br>（制度はない、あるいは無視） |



| 評価される組織員 | |
|---|---|
| 進化型 | 顧客や地域社会に対する存在意義に答えられる人、チームに貢献する人 |
| 多元型 | 大切にしたい価値観を大切にできる人<br>チームに対して貢献している人 |
| 達成型 | 成果をあげる、新しいものを生み出す者 |
| 順応型 | 組織のルールを守る、従順で自主的な者 |
| 衝動型 | ボスに対して忠誠を誓っている者<br>（忠誠を誓っているように見える者） |

### ２　課題に対する取り組み等

第４回研究会の課題は、「これまでの活動と、幹事団との対話により、目指す方向を定め、１年間の活動実績を１枚の模造紙にまとめ、全国会場で発表する。」というものでした。

#### 活動内容

私たちは、人事課と話し合いをし、今後は進むべくビジョンを共有し、バックアップ体制の確認をしました。

また、藤枝市が行っている２年目職員に対しての研修を、今年度はオフサイトで開催することを決めました。

これらを踏まえ、１年間の取り組みと今後のアクションプランの方向性をまとめました。

## ３－５　第５回研究会　～他の自治体の取り組みを学ぶ～

第５回研究会のテーマは、他の自治体の取り組みを学ぶであり、これまでの研究の振り返りを行いました。

第５回研究会には、すべての参加自治体が、早稲田大学に集まり、井深大記念ホールにて、これまでの活動実績を模造紙にて発表し、振り返りを行うものでした

幹事団からの講話により、今年１年の振り返りを行いました。あわせて、鬼丸昌也さんによる特別講演により、組織変革に向けたアクションを実践するうえでの勇気をいただきました。

### １　各自治体との交流　～他自治体からの気づき・学び～

各自治体のこの１年の取り組みが発表された中、投票が行われ武蔵野市が１位となりました。武蔵野市はあの大谷翔平が高校１年生の時に将来の目標として作成した「マンダラート」を自治体のあるべき姿として活用し、バックキャスティングの観点で作成しました。我々、３人はこのマンダラートをオフサイトミーティングに活用しようと考えました。

### 活動内容

私たちは、マンダラートをオフサイトミーティングで活用するために、３人でアイデアを出し合い、話し合いを重ね、人事課にも協力をもらいながら実施することができました。

**課題イメージ**

## ４　研究を通じ実行した成果

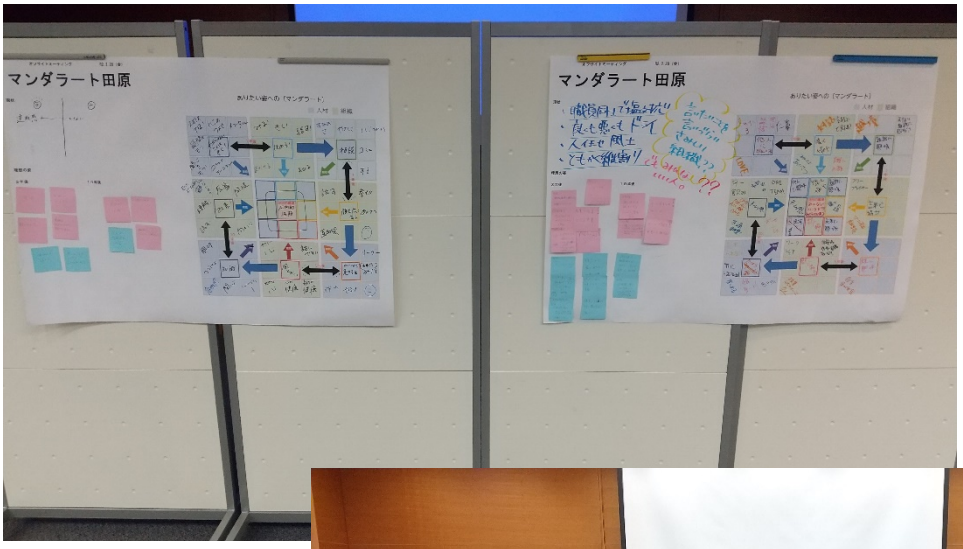
### ・オフサイトミーティング『マンダラートたはら』

コミュニケーションの活性化のための、第一歩を踏み出すために、２０１９年度のメンバーで企画したのが、オフサイトミーティング『マンダラートたはら』です。

採用１年目・２年目の有志と、１期目と次年度３期目人マネメンバーたちに参加を呼びかけ開催しました。

２月２８日（金）の１８：００から２０：００までの２時間でしたが、バックキャスティングの観点で、ありたい姿を目指すべく、対話を重ねた結果、各自気づきも多かったとの感想がありました。

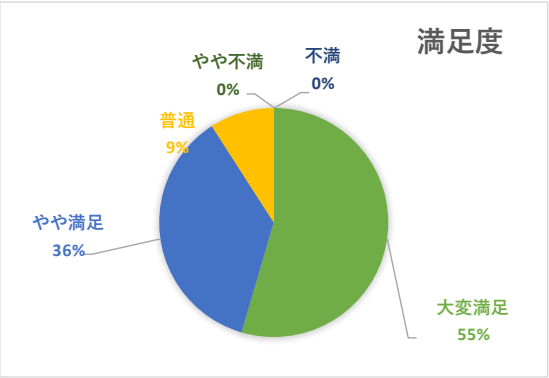
マンダラートが手法としてよいかは検証していく必要はありますが、対話する機会を作れたことは大きいと思います。人事課のサポートもあり人事課と一緒によりよい組織を目指していこうという思いも強まりました。



# R2.2.28　オフサイトミーティング　マンダラートたはらアンケート

| 参加者 | 満足度 | どんな“気づき”がありましたか？<br>感想や改善点など自由記載 |
|---|---|---|
| 1 | 5 | 若い人の頭がやわらかい。仕事を楽しみたい人も多くいるんだと感じた。<br>マンダラートの見方がすぐには理解できなかった。現状は課題だけでなく良い点も書き出した方が良い。 |
| 2 | 5 | 自分の思考がとまっていることに気づいた。以前、持っていた感想を思い出す機会になった。<br>本格的に年代をグループ分けすることによって差が出て面白いと思う。 |
| 3 | 4 | 「想い」は、みんな持っていることが嬉しい。そして、それを現場、仕事をする際に実行に移すことが難しいと感じました。<br>有志だけど、もっと大人数でやると面白い。新人だけでなく上の人達を含めての実施。 |
| 4 | 5 | 若い子たちがとても素晴らしい。マニ研に参加してくださった方々がみんな素晴らしい。私が一番ダメ。心を変えて、頑張ります。<br>職員研修（オフサイトでもいいけど）。職階MIX（主事補～部長級）で仕掛けたい。SIMも。楽しくやりましょう！お疲れさまでした. |
| 5 | 5 | 他の人の意見を聞けて良かった。楽しめました。<br>多くの職員に体験してもらいたい。部長級、課長など役職分けでやったらどうなるか興味がある。→貼り出してほしい。 |
| 6 | 4 | 上司が忙しい時に、何をしたら良いか分からず、声をかけられないでいたが、声をかけて、自分の仕事の枠を越えることで良い組織につながっていくと知れた。<br>今回のように気軽に他課の方々と話せる機会があると、他の考えなども学べて良かった。 |
| 7 | 5 | 改めて周りの人と楽しく協力しながら、ビシッと仕事をしていきたいと思いました。それと同時に、どんな人と仕事しても折れない自分を持って働く重要性を感じました。 |
| 8 | 4 | 立場の近い方も上の方もこうなりたい…のために、まわりにこうやってほしい（ex.手伝うことありますか？と聞いてほしい）ことがあるという事を知ることで、今後の業務への取組の考え方、態度を改めて考えていきたいと思いました。<br>同じ「こうする」には…について、年齢、立場に関係なく、１つについて話をしてみるのも良いかも？と思いました。 |
| 9 | 5 | 若手だけでなく先輩方もそれぞれの課題や悩みがあるということ。色々なことを話し合って仕事をしていきたい。<br>新採研修なんかでやってみると面白いと思いました。 |
| 10 | 4 | 入庁当時に持っていた気持ちが改めて重要であったと感じました。理想の自分を目指すために「今」できることは何かということを考える良い機会になったと感じます。<br>今回と同様なことをしてもらえればと |
| 11 | 3 | アダルトチームも悩みや気づかいがあるんだなあと思いました。<br>せっかくこうして時間をとっても「良い職場にするための動き」を取り入れられないくらい忙しい部や課があると思う。業務量をみんなで分けあうのも大切だけど、見直して改善するのも大切だと思う。 |
| 平均 | 4.5 | |

| 評価 | 人数 |
|---|---|
| 大変満足 | 6 |
| やや満足 | 4 |
| 普通 | 1 |
| やや不満 | 0 |
| 不満 | 0 |



## ５　次年度以降に向けた展望（提案事項）

### ①ルールづくり

２０２０年度は３期目として新たな３人が参加しますが、組織がよりよい方向へ進むため、人事課と連携し、同じ方向を向いて組織改革を進めるべく、部会参加者の様子を随時報告できる体制のルール化を提案します。

### ②オフサイトからオンサイトへ

第１期生が２０１８年度にオフサイト研修としてＳＩＭ熊本２０３０を実施。
第２期生が２０１９年度もオフサイト研修としてマンダラートたはらを開催。
第３期生が２０２０年度にオ〇サイト研修として〇〇〇を開催！

第１期生がオフサイト研修として行ったとして行ったＳＩＭ熊本２０３０、第２期生がオフサイト研修として行ったマンダラートたはら。１期目・２期目の参加職員アンケートからもわかるように、組織として同じ方向を向き、事業を進めていく上では必要不可欠なものと考えています。

特に、部会が大切にする「価値前提」の考え方や、この部会で学んだ「対話の重要性」は、新規採用職員研修もしくは採用後２年目の職員研修として効果的であると考えます。

私たち第２期生としては、部会参加者を講師としてオンサイト研修を実施できるよう提案します。

### ③同じ方向を向いて【ビジョンの共有化】

１年間の活動を通じ、全国ほとんどの自治体でやらされ感が蔓延しているということがわかりました。これには対話がないまま業務を進めていった結果、上司と部下の考え方に大きな違いがあり、修正が求められたりすることで、モチベーションの低下等、負のスパイラルが発生するものです。

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会の出馬部会長から、「腹落ち」こそ行動力の源泉であり、上からの指示・想いを自分事として考えられるようにとことん話し合えば、やらされ感は発生せず、スピーディーに素晴らしい成果が生まれるということを学びました。

ブツブツ言いながら仕事を進めているようでは、組織としてよい成果は生まれにくい状況といえ、職場の雰囲気もよいものとは言えないでしょう。より良い組織を目指すために、課長から課員へ、進む方向が同じようになるべく「ビジョンの共有化」ができるような仕組みづくりを提案していきたいと思います。

## ６　１年間部会に参加してみて

「この部会は研修でなく研究する場です。」と言われ何をするのか分けも分からずに始まった１年でした。振り返ると、研究会の度に課される課題を通じて組織の現状を把握して、将来のビジョンを描き、それに向けてのアクションを起こしていってください。というものだった気がします。

参加しなければ考えなかった事や感じられなかったと思うことも多くありました。人マネに参加させてもらって、自分たちが考えるようになった事や、感じた事を、多くの職員に伝えていけるようにできる事から行動していきたいと思います。

今回、３人で参加させてもらい何度も対話しながら、協力して課題をこなしていくことで、同じ方向を向いて行動していけるようになった気がします。今後も継続して活動していくことで全ての職員が同じ方向を向いている組織になっていければと思っています。

最後に一緒に参加した２人、課題作成のために協力してくれた多くの職員の皆さん、業務で迷惑をかけることもある中、嫌な顔もせずに研究会等に参加させてくれた課員の皆さん、関わってくれたすべての人に感謝したいと思います。ありがとうございました。

小野田充孝

１回目の研究会終了後、とんでもない事に足を踏み入れ「ハマった」と思いながらも、参加が決まったからには、頑張っていこうと思いスタートした気がします。その後、毎回、幹事団から組織改革の手法を学び、課題を出され３人で取り組んだ結果、今まで深く考えたこともないような組織のあるべき姿が、次第に見えてきました。

そして、自分の中に大きな変化が現れたのが、第３回の研究会でした。元々、仕事を進める上で、人間関係を大切にしていかなければと思いがありました。

ただ、この時、幹事より「人材マネジメント」の本質は「ほんとうの笑顔を作る技術」という説明があり、中でも、以前に比べ、圧倒的に職員同士の繋がりが減ってきている中、繋がりが減り、コミュニケーションを軽視することが組織運営の障壁になるという説明がありました。

本当の笑顔を作るために何をしていくか？それから自分たちができることは何だろうと考えるようになりました。『「こうしたい・こうすれば」が言える風土であれば生産性は高まり、ミスも減る』という言葉どおり、コミュニケーションがしっかり取れビジョンを共有する組織を目指していく目標もでき、以後頑張ることができました。

今思い返すと、この３人だから活動できたと思えるような１年でした。それぞれタイプも違う中、いつも冷静に的確な視点でコメントをくれる同級生と、いつも斜めからモノを観察し鋭いコメントや気づきを与えてくれる後輩と話し合いを重ね、同じビジョンを共有するに至ったこの過程を大事にし、次年度に繋げていこうと思います。最後になりますが、ご協力いただいた皆さん本当にありがとうございました。今後もよろしくお願いします。

本田恒司

部会を通じ、田原市の課題に真剣に向き合い、課題解決に向け、何を目指し、何をすべきかを３人で考え、行動するという貴重な経験ができました。そして行動することで、見えてくることがあることを改めて実感することができました。中でもマンダラートたはらを実施し、若手職員などと組織や人材の将来像を真剣に対話したとき、組織はこういった小さなことの積み重ねで変えられるのではないかと少し希望を感じました。

また、この派遣が始まって２年オフサイトミーティングを実施、人事課もこの研修に協力していただいています。来年度に向けての提言でも触れましたが、こういった取り組みは一部職員がオフサイトで実施するだけでは組織は変わらないと思いますので、来年度は３期目の派遣職員をバックアップしながら人事課と連携し、オンサイトでの研修の実現など人材育成の方針を考えていけたらと感じています。

最後にこの部会で何度も突き付けられたことはどこまで行っても組織は人（人材）次第だということでした。自治体には多くの情報が集まっています。そして私たち自治体職員はその情報を活用し業務を行い、組織を動かします。ただ、その情報の価値に気づかず眠らせてしまうのも、また私たち自治体職員です。自治体に集まる多くの情報から真に地域が求めるものを取捨選択し、組織に還元できる職員になるよう今後も自己研鑽を続けていきたいと思います。

下村英樹